

۱۴.

چگونه برای نوآوری و توسعه‌ی محصولات و خدمات شرکت ام ایده‌های تازه بدست آورم، تا شرکت ام بیشتر رشد کند؟

۷.

برای رشد تشبیت خود چگونه استعدادها را رشد دهم؟



۱۵.

چگونه در یابم که ایده‌های محصولات و خدمات جدید موفق خواهد شد یا خیر؟

۸.

چگونه روحیه کاری خوب و خلاقیت را در شرکتی که در حال رشد است، نگه‌دارم؟

۱۶.

چگونه در رقابت پیش‌گام باشم؟

۱.

چگونه بدانم که چه وقت باید تشبیت خود را توسعه دهم؟

۱۷.

در جریان توسعه‌ی شرکت بالای کدام کیفیت‌های رهبری تمرکز نمایم؟

۹.

چگونه برای رشد شرکت ام استراتژی و اهداف تعیین کنم؟

۲.

چالش‌های توسعه‌ی تشبیت من چیست؟

۱۸.

راه‌های مختلف توسعه‌ی شرکت کدام است؟

۱۰.

سپردن کار به مرجع بیرونی (OUTSOURCING) چیست و چه زمانی از مرجع بیرونی برای انجام دادن کار، استفاده کنم؟

۳.

آیا برای توسعه تشبیت نیازمند جواز و راجستر اضافی هستیم؟

۱۹.

آیا میتوان شرکت خود را از طریق فرنچایز (حق استفاده از اسم تجاری) توسعه داد؟

۱۱.

چگونه هنگام رشد شرکت، برای تجهیزات و مواد مورد نیاز پلان‌گذاری کنم؟

۴.

برای کار با شرکت‌های محلی و بین‌المللی به منظور توسعه تجارت، کدام مراحل وجود دارد؟

۲۰.

وقتی می‌خواهم تشبیت خود را توسعه بخشم از کدام نوع گزارش‌ها و پلان‌های مالی استفاده کنم؟

۱۲.

چگونه زمینه لازم برای توسعه‌ی شرکت خود را فراهم کنم؟

۵.

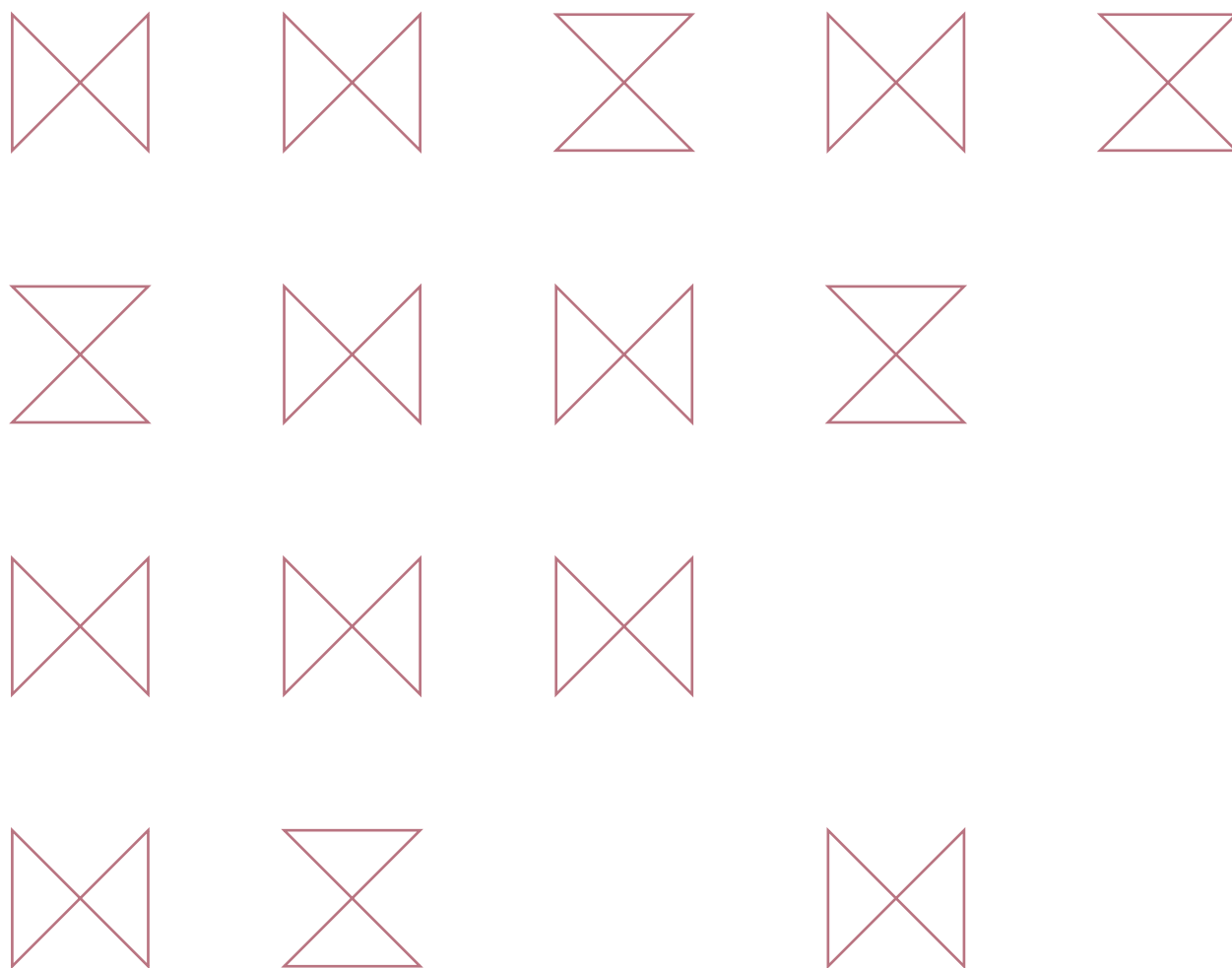
چگونه پول و منابع مورد نیاز برای توسعه تجارت خود را بدست آورم؟

۱۳.

هنگامی که شرکت ام رشد و توسعه می‌یابد، چگونه کیفیت و سازگاری را حفظ کنم؟

۶.

هنگام رشد تجارت چه چالش‌هایی در زمینه منابع بشری وجود دارد؟



۱.

چگونه بدانم که چه وقت باید  
تشبث خود را توسعه دهم؟

تصمیم در مورد زمان توسعه تشبث مشکل است و هیچ روش دقیقی برای دانستن وقت مناسب برای توسعه وجود ندارد. معمولاً شما زمانی تصمیم به توسعه‌ی تشبث خود می‌گیرید که موارد ذیل برای شما روشن باشد:

۱. تقاضای شدید مشتریان برای محصولات و خدمات‌تان وجود داشته باشد.
۲. تشکیلات فعلی تشبث شما برای برآورده ساختن علاقه مندی مشتریان در خرید محصولات و خدمات‌تان، کافی نباشد.

زمانی که شرکت شما رشد می‌کند، شاید متوجه شوید که تولید و تحویل‌دهی محصولات و خدمات زمان بیشتر و بیشتر نیاز داشته و در عین حال این محصولات و خدمات دیرتر و دیرتر به دست مشتریان شما می‌رسند. شاید متوجه شوید که مشتریان حوصله‌ی خود را از دست داده و در مواردی بخاطر کندی رسیدگی به انتظارات آنان از خرید محصولات و خدمات شما دست بردار میشوند. این‌ها نشانه‌هایی از نیاز به توسعه است. اگر در این مرحله هستید، تشبث شما باید منابع درآمد پایدار داشته و بطور منظم مشتریان تازه بدست آورد. جریان نقدی باید در حال رشد باشد و عواید جاری، مصارف روزمره را جبران کند. در عین زمان شما باید امیدوار باشید که سودآوری شرکت شما آهسته و پیوسته افزایش می‌یابد.

در اوایل کار تشبث، پول پیشکی نیاز می‌باشد چون عاید شرکت کمتر از مصرف آن است. به همین منوال، وقتی می‌خواهید شرکت را توسعه دهید، برای پرداخت مصارف باید یک مقدار پول بطور پیشکی و از قبل تهیه کنید. در نهایت وقتی شرکت رشد کرد، عاید اضافی بدست خواهید آورد که مصارف عملیات توسعه‌ی را جبران کند. لذا یکی از شاخص‌های کلیدی برای فهمیدن زمان توسعه این است که تحقیق و محاسبات شما نشان دهد آیا شرکت شما در حدی از فعالیت رسیده است که بتوانید مصارف ناشی از توسعه را جبران کند یا خیر.

## بیشتر بدانیم

در جریان مرحله‌ی توسعه، بزرگترین چالش متشبهان تقسیم وقت میان تقاضاهای تازه‌ای چون مدیریت افزایش عواید، رسیدگی به مشتریان، مدیریت رقابت، تنظیم و جابجایی نیروی کار رو به افزایش و امثال آن می‌باشد که هرکدام توجه لازم را نیاز دارد. شما باید تمام این فعالیت‌ها را مدیریت کنید. استخدام افراد زیرک و دارای مهارت‌های لازم برای بهترین استفاده از ظرفیت شرکت در جریان این مرحله ضروری می‌باشد. شما باید وقت زیادی را صرف کار مستقیم در پروسه‌ی استخدام نموده و از استخدام شدن افراد مناسب اطمینان حاصل کنید.

مهم است که شما بعنوان رئیس در این مرحله در رهبری شرکت نقش فعال داشته باشید. اگرچه شما هنوز فرمان اصلی شرکت را در اختیار دارید ولی در عین حال به دلیل توسعه‌ی شرکت دیگر نمی‌توانید مثل سابق بیشتر مسئولیت‌ها را در کنترل مستقیم خود داشته باشید. لذا باید جریان انتقال مسئولیت‌ها را به تیم کاملاً ماهر و شایسته به خوبی مدیریت کنید. اکنون وظیفه‌ی شما این است که هنگام بسیج تیم‌ها نظم و ترتیب واقعی را مطابق اهداف روشن و تعریف شده ایجاد کنید.

توسعه‌ی توأم با احتیاطی شدید، خطر به حساب می‌آید. اگرچه هیچ راهی برای دیدن آینده وجود ندارد و بسیار سخت است که بتوان نتایج کار را از قبل سنجید. ولی با پلان‌گذاری دقیق می‌توانید بیشترین شانس موفقیت را بدست آورید. به منابع خود توجه کنید، نسبت به تلاش‌ها و مصارف خود و نیز ظرفیت رشد شرکت‌تان واقع بین باشید. همیشه به اثرات احتمالی توسعه بر کیفیت کنونی خدماتی که به مشتریان فعلی ارائه می‌کنید، توجه داشته باشید.

به یاد داشته باشید که اگرچه داشتن تشبث موفق یک امتیاز است ولی هیچ تضمینی وجود ندارد که این موفقیت در جای دیگری نیز مؤثر باشد و یا پیشکش‌های جدید نیز به نتایج موفقیت‌آمیز مشابه منجر گردد. توجه داشته باشید که بیش از توان خود اقدام نکنید؛ وظیفه‌ی شما این است که حداکثر تلاش خود را برای درک خطر توسعه به خرج دهید. پلان‌گذاری دقیق انجام دهید و مهارت‌های رهبری خود را در مدیریت رشد شرکت به کار ببرید.

جریان نقدی مثبت و مدل قابل تکرار برای توسعه‌ی شرکت شما حیاتی است. شما برای رشد فراتر از وضعیت فعلی نیازمند وجوه مالی می‌باشید تا عملیات لازم برای توسعه را تمویل کنید. قبل از آن که شروع به مصرف پول نقد کنید، باید پلان دقیق در مورد چگونگی مصرف آن داشته باشید. مصرف پول به چیزی که چندان سودمند نباشد ممکن است دستاوردهای کنونی‌تان را نیز تضعیف کند.

چند نکته کلیدی که باید مدنظر داشته باشید:

برای کار بیشتر آماده باشید

شما وقت زیادی را صرف جابجایی در موقعیت جدید شرکت خواهید کرد ولی نباید تشبث اصلی را که مایه موفقیت شما می باشد فراموش کنید. بعنوان رئیس شرکت، شما وظیفه دارید که پروسه‌ی توسعه را اجرا کنید و درعین حال فعالیت‌های موجود شرکت خود را نیز حفظ کنید.

کارمندان مستعد داشته باشید که با شما در زمینه‌ی توسعه هم‌نظر باشند

برای رسیدن به جایی که شما بخاطر توسعه‌ی تشبث خود مدنظر دارید، احتمالاً از قبل افراد مناسب را استخدام می کنید. اما، اگر کارمندان تان در انجام دادن کارهای مشابه که شما برای توسعه تشبث خود سرمایه گذاری نموده اید، مهارت یافته و عملکرد شان رضایت بخش باشد، شاید وقت آن باشد که وظایف آنان را در شرکت بازنگری کنید. بخصوص اگر بخواهید از آنان در توسعه‌ی تشبث استفاده کنید. در یک مرحله شما باید کسانی را پیدا کنید که بلندپرواز بوده و از تغییر هراس نداشته باشند.

## تعریف اصطلاحات این بخش

جریان نقدینگی - کل مبلغ پولی که به شرکت آمده و از آن خارج می‌شود.

متشبهت - شخصی که شرکت یا تشبثی را راه اندازی و اداره کرده و برای پیشبرد آن خطرات احتمالی (ریسک) را نیز متقبل میشود.

مصارف - پولی که از دخل شرکت یا تشبث برای تهیه و عرضه‌ی کالا یا خدمات پرداخته می‌شود.

درآمد - همه‌ی پولی که از بابت فروشات، خدمات یا جمع آوری طلبات مشکوک به شرکت می‌آید.

مفاد خالص - هر مبلغ پولی که بعد از کسر مصارف از عواید (درآمد) باقی بماند.

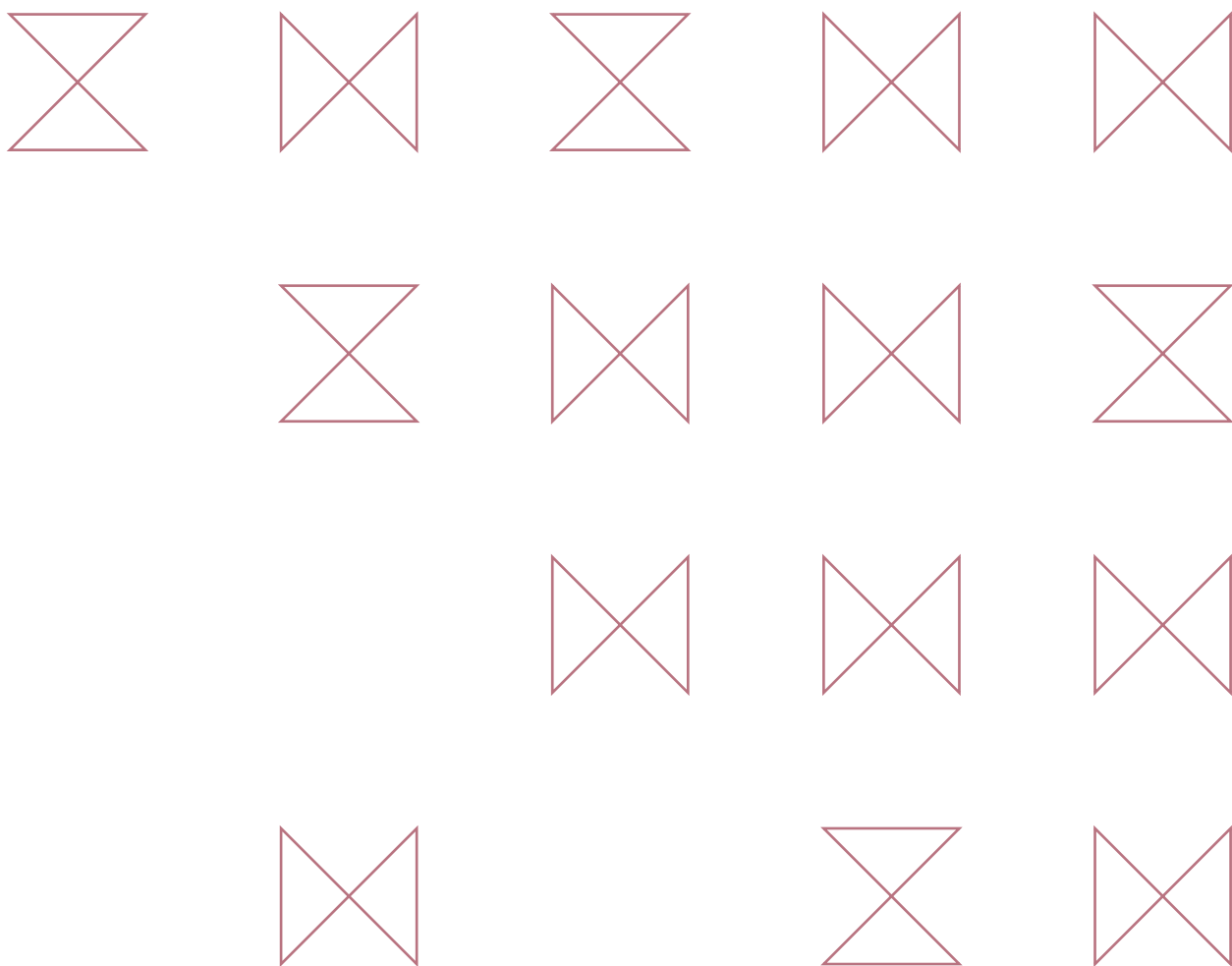
عاید - پولی که معمولاً از مدرک فروش محصولات یا خدمات به شرکت می‌آید.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چالش‌های توسعه‌ی تشبث من چیست؟ ۱۴. رشد و توسعه
- آیا برای توسعه‌ی تشبث نیازمند جواز و راجستر اضافی هستم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- برای کار با شرکت‌های محلی و بین‌المللی به منظور توسعه‌ی تجارت کدام مراحل وجود دارد؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه استراتژی و اهداف برای رشد شرکت‌ام تعیین کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه برای نوآوری و توسعه محصولات و خدمات شرکت‌ام ایده‌های تازه بدست آورم، تا شرکت‌ام بیشتر رشد کند؟ ۱۴. رشد و توسعه
- راه‌های مختلف توسعه شرکت کدام است؟ ۱۴. رشد و توسعه
- بودجه چیست و چگونه از آن استفاده کنم؟ ۱۰. بودجه سازی

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

پلان عملی رشد



۲.

چالش‌های توسعه تشبث من چیست؟

شاید شما در توسعه تشبث خود با یک سلسله چالش ها از جمله چالش های ذیل مواجه شوید:

### چالش های مالی

وقتی شما تشبث خود را توسعه می بخشید، ممکن است با چالش های مالی روبرو شوید، از جمله: نیاز به خرید چیزهایی چون موجودی یا مواد خام بیشتر، استخدام کارکنان بیشتر، کرایه یا گرو گرفتن محل تازه (همراه با هزینه های تجهیزات و فرش محل جدید)، و نو سازی و بروز کردن مواد بازاریابی طوری که توسعه ای تجارت را بازتاب دهد.

### چالش های منابع بشری

توسعه ای تشبث شما معمولاً نیازمند استخدام کارمندان بیشتر و نیروی لازم برای حمایت توسعه می باشد. ممکن است کارمندان را استخدام و آموزش دهید که با سوابق متفاوت وارد شرکت شما گردیده و تجارب متفاوت تر از سایر کارمندان دارند. زمانی که توسعه ای تشبث، محل کار تازه ای را ایجاد نماید، شاید به این نتیجه برسید که همزمان در دو جای کار کردن به نفع شما نمی باشد. در دو جای فعالیت کردن کار نظارت و مدیریت کارمندان را سخت می کند. اگر توسعه ای تشبث شما ناشی از افزودن محصول یا خدمات تازه ای است که نسبت به محصولات و خدمات کنونی تان تفاوت دارد، شاید یافتن کارمندان جدیدی که قادر به تولید محصولات و خدمات تازه باشند، چالش برانگیز باشد.

### چالش های بازاریابی

هنگامی که شما تجارت خود را آغاز کردید، راهی را برای آگاه کردن مشتریان بالقوه از فعالیت خود و این که کدام خدمات و محصولات را عرضه می کنید، پیدا کنید. وقتی تجارت خود را وسعت می دهید بازهم با چالش مشابه روبرو می گردید. اما، تفاوت در این است که هنگام توسعه ای تجارت احتمال دارد مردم در مورد شرکت شما نسبت به زمانی که تازه کار را شروع کرده اید، اطلاع بیشتر داشته باشند. بازاریابی شما در این مرحله به احتمال زیاد بیشتر مورد توجه قرار می گیرد. ولی هنوز باید برای آگاهی دهی کار کنید و مشتریان بالقوه ای خود را از توسعه ای تشبث خود مطلع سازید. وقتی نرگس شرکت تولید فرنیچر را شروع کرد، باید برای معرفی خود به بازار بسیار تلاش می کرد چون کسی نمی دانست او کیست. پنج سال بعد، نرگس تصمیم گرفت کارش را به فروش قالبین و پرده ای دفا تر نیز توسعه دهد. مردم در مورد فرنیچر او خبر داشتند، ولی او باید آنان را از توانایی خود در عرضه ای خط جدید محصولات نیز باخبر می کرد. اگر شما تشبث خود را در موقعیت جدید توسعه دهید، شاید به بازاریابی بیشتر پیدا کنید. زیرا مشتریان بالقوه شما در منطقه جدید به اندازه مشتریان تان در محل کنونی از کار و محصولات شما آگاهی ندارند.

### چالش های تولید و عملیات

وقتی شما تشبث خود را توسعه می دهید، شاید لازم شود چگونگی تولید و عرضه ای محصولات و خدمات جدید را یاد بگیرید. نخست، این روش های تازه ممکن است وقت و تلاش زیاد ببرد و پرهزینه تمام شود. باید به دقت پلان گذاری کنید و برای شناسایی هرگونه چالش مالی هنگام تغییر روش های تولید و عرضه، به درستی بودجه بندی کنید.

## بیشتر بدانیم

وقتی محصولات و خدمات شما تازگی خود را از دست دهند، معمولاً رشد فروشات و نفع شما کاهش می یابد. در آن صورت شما باید تصمیم بگیرید که با محصولات و خدمات خود را تعدیل کنید و یا برای ساختن و به بازار آوردن خط محصولات جدید و سودآور دیگری سرمایه گذاری نمایید.

از خود پرسید که آیا شما بیش از حد خوش بین هستید و آیا ایده های تازه ای رشد با نقاط قوت شما و دیدگاه عمومی شرکت تان تطابق دارد یا خیر. به یاد داشته باشید که هر انکشاف تازه با خود خطرات جدید نیز می آورد. باید خطراتی را که مواجه می شوید بطور منظم مرور کنید و برای رشد و توسعه، چند پلان متفاوت تهیه کنید.

رقابت شدید ممکن است یکی از آن خطرات باشد. هر قدر شما موفق شوید، به همان اندازه رقیبان شما متوجه شده و نسبت به آنچه انجام می دهید عکس العمل نشان خواهند داد. شاید شما روزی رهبری بازار را بدست آورید و چند ماه بعد رقیبان تان از شما پیشی گیرند. فراموش نکنید تا زمانی که محصولات و خدمات جذاب و خدمات مشتریان عالی نداشته باشید، مشتریان «وفادار» ممکن است به عرضه کنندگان دیگری مراجعه کنند.

به همین منوال، اتکای کامل به مشتریان موجود نیز خطراتی دارد. افزایش مشتریان و بدست آوردن مشتریان جدید و انواع تازه مشتری، شما را در رفع این خطرات کمک خواهد کرد.

زمانی که تجارت خود را توسعه می‌دهید، برای کار بیشتر آماده باشید! درحالی که احتمال دارد شما وقت زیادی برای توسعه تشبث خود صرف کنید، نمی‌توانید عملیات‌های جاری شرکت خود را فراموش کنید؛ شما وظیفه دارید تا پروسه توسعه را اجرا کرده و در عین حال کاروبار کنونی خود را نیز رهبری نمایید. ایجاد توازن بین نیازهای عملیات‌های جاری و کارهای ناشی از توسعه ممکن است باعث شود که شما به کمک افراد بیشتر نیازمند گردید. بسیار مهم خواهد بود که افرادی را استخدام کنید که بلندپرواز بوده و از تغییر هراس نداشته باشند.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**بودجه**- تخمین و برآورد عاید و مصارف برای دوره زمانی معین.

**موجودی**- اقلامی که در گدام یک شرکت نگهداری می‌شود، به شمول موادخام و محصولات نهایی.

**بازاریابی**- پروسه مراجعه به مشتریان و نشان دادن این که چرا خدمات و محصولات شما را بخرند.

**مفاد ناخالص**- مبلغی که بعد از کسر مجموع مصارف از کل پول دریافت شده فروشات بدست می‌آورد.

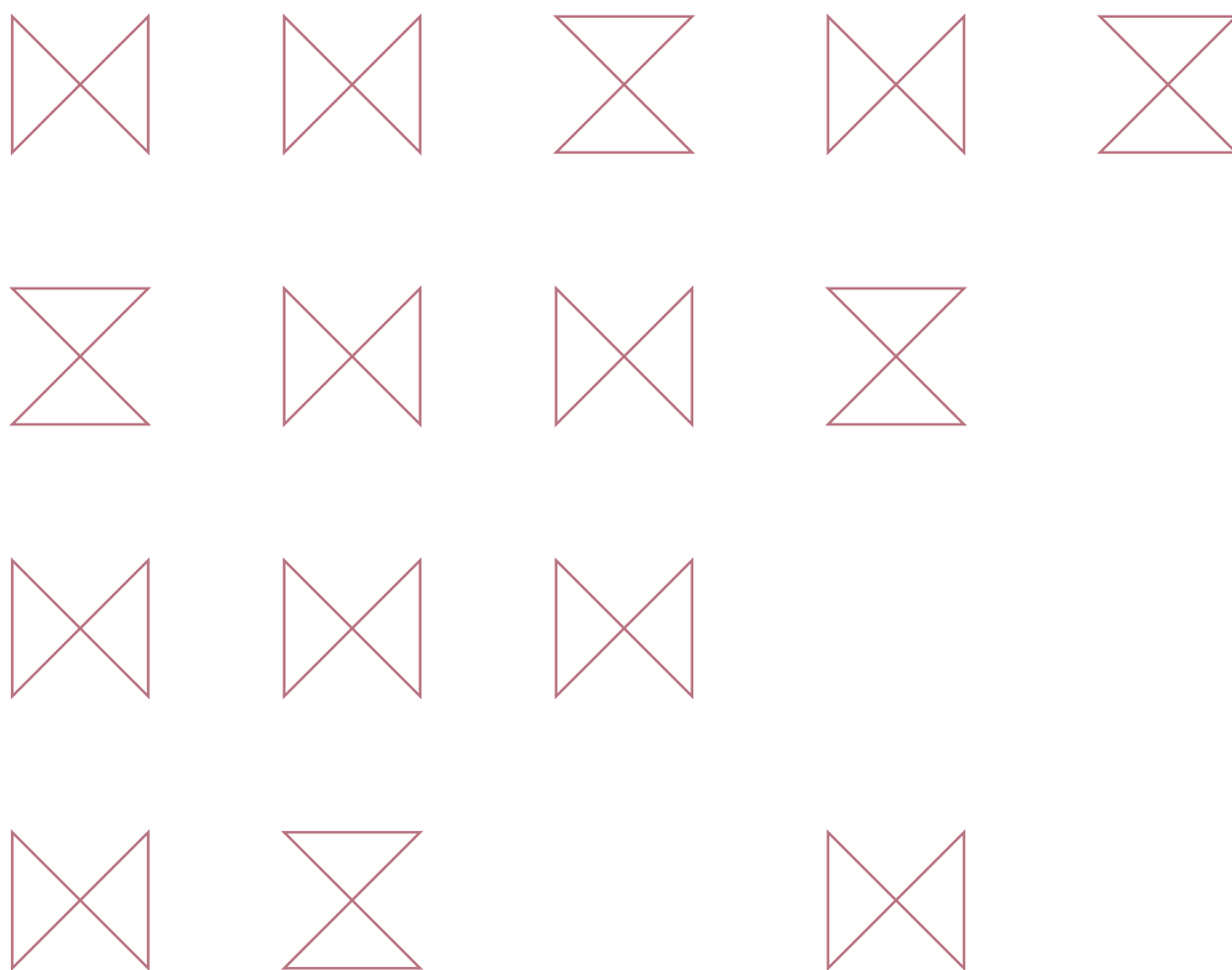
**مواد خام**- مواد ابتدایی که برای تولید محصولات به کار برده می‌شود.

**عرضه کنندگان**- افراد یا سازمان‌هایی که محصولات و خدمات مورد نیاز برای فعالیت شرکت یا تشبث شما را تهیه می‌کنند.

## ؟ برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه بدانم که چه وقت باید تشبث خود را توسعه دهم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- آیا برای توسعه‌ی تشبث نیازمند جواز و راجستر اضافی هستم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه پول و منابع مورد نیاز برای توسعه‌ی تجارت خود را بدست آورم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- هنگام رشد تجارت چه چالش‌هایی در زمینه‌ی منابع بشری وجود دارد؟ ۱۴. رشد و توسعه
- هنگامی که شرکت‌ام رشد و توسعه می‌یابد، چگونه کیفیت و سازگاری را حفظ کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه در رقابت پیش‌گام باشم؟ ۱۴. رشد و توسعه





۳.

آیا برای توسعه تشبث نیازمند  
جواز و راجستر اضافی هستیم؟

هنگامی که شما تشبث خود را توسعه می‌دهید، باید اطمینان حاصل کنید که شرایط حکومت برای سکتور تازه مورد نظر خود را برآورده سازید. توسعه تشبث ممکن است در همان عرصه کاری قبلی صورت گیرد و نیاز به جواز و ثبت مجدد نشود. بطور مثال، فرض کنید شما یک فابریکه پیروس لبنیات دارید و از دهقانان محلی شیر جمع کرده و شیر بسته‌بندی شده تولید می‌کنید. اگر بخواهید شرکت خود را توسعه دهید و فارمی برای تهیه شیر مورد نیاز فابریکه لبنیات ایجاد کنید، در آنصورت احتمالاً شما به جواز اضافی نیاز نخواهید داشت. اما، اگر با دهقانان محل روابط خوب داشته باشید، و بخواهید میوه‌ی خشک برای صادرات به کشورهای دیگر جمع‌آوری نمایید، در آنصورت حتماً به جواز تجارت نیاز خواهید داشت.

وقتی می‌خواهید تشبث خود را توسعه دهید، از خود بپرسید که آیا در همان سکتور کار خود را وسعت باید بخشید یا به سکتور دیگری وارد شوید. همچنان مشابهت صنایع مختلف را مدنظر بگیرید و ببینید که گرفتن جواز چقدر وقت خواهد گرفت. در برخی موارد، تشبثات، توسعه‌ی کار خود را در عرصه کاری مشابه برنامه‌ریزی می‌کنند و نیاز ندارند فوراً جواز تازه بگیرند. بعد درمورد بازار تحقیق می‌کنند و هنگامی که آمادگی‌های لازم را برای توسعه گرفتند، جوازهای لازم را اخذ می‌کنند.

## بیشتر بدانیم

اگر شما جوازها و اسناد لازم را برای کارتان در شروع تشبث اخذ کرده باشید، اکنون می‌توانید با افزایش تولید همان محصول یا خدمات شرکت خود را توسعه دهید. در آن صورت، ممکن است به جواز اسناد بیشتر نیازمند نشوید. رویکرد معمول توسعه شرکت‌ها این است که در مناطق مختلف کشور فعالیت خود را گسترش می‌دهند. وقتی شما شعبه یا نمایندگی شرکت خود را در ولایت دیگر ایجاد کنید، لازم نیست دوباره شرکت خود را ثبت کنید یا جواز بگیرید. به بانک‌های فعال در افغانستان فکر کنید. آن‌ها هر کدام یک جواز دارند و بر اساس آن ده‌ها شعبه را در سراسر کشور می‌گشایند.

اگر شما نوع محصولات و خدمات خود را تغییر دهید، در آن صورت، محصولات و خدمات مذکور ممکن است به جواز جداگانه نیاز داشته باشند. بطور مثال، فرض کنید شما شرکت خدمات تکنالوژی اطلاعاتی دارید و خدمات شبکه‌سازی (نتورکینگ) و ساختن وبسایت عرضه می‌کنید. شما در رشته حقوق تحصیل کرده‌اید و می‌خواهید شرکت حقوقی نیز تأسیس کنید. می‌خواهید کاروبار خود را توسعه دهید و برای عرضه خدمات و مشوره‌های حقوقی به جامعه تجاری از دفتر فعلی خود استفاده کنید. چون آی‌تی و خدمات حقوقی بسیار از هم متفاوت می‌باشند، به جواز تازه بخاطر خدمات حقوقی نیاز پیدا خواهید کرد. سیستم حقوقی افغانستان اجازه می‌دهد شما از نام تجاری واحد برای هردو کار در چوکات «گروه شرکت‌ها» استفاده کنید. اگر نام شرکت شما «خدمات آی‌تی مروارید باشد»، در آن صورت می‌توانید شرکت حقوقی زیر نام «خدمات حقوقی مروارید» ثبت کنید. به این طریق نام «مروارید» را بعنوان برند گروه شرکت‌های خود نگه دارید. دفتر ثبت مرکزی، نام مروارید را بعنوان نام تجاری شرکت‌های شما حفظ خواهد کرد و تا زمانی که شرکت خود را لغو نکرده‌اید مالک «مروارید» باقی خواهید ماند.

**وقتی شرکت خود را توسعه می‌بخشید، نکات کلیدی ذیل را در پروسه پلان‌گذاری خود مدنظر داشته باشید:**

### تحقیق کنید

قبل از توسعه تجارت، حتماً در عرصه جدیدی که می‌خواهید وارد شوید، تحقیق نمایید. شرایط حکومت برای سکتورها و صنایع مختلف فرق می‌کند. برخی صنایع، مثل خدمات پستی شرایط بسیار ذیق و فیس اولیه‌ی بسیار بالا دارند. سکتورهای دیگر از قبیل خدمات مشورتی یا صنایع دستی شرایط سهل‌تر دارند و فیس جوازشان نیز پایین است. هدف از انجام تحقیق این است که از درک شرایط و مقررات حکومت برای هر صنعت/ سکتور اطمینان حاصل نمایید. بهترین راه جمع‌آوری معلومات قابل اعتبار، مراجعه به ریاست ثبت مرکزی فعالیت‌های تجاری و امور مالکیت فکری می‌باشد.

### مشوره بگیرید

گاهی ممکن است درک شرایط قانونی گرفتن جواز و ثبت تشبث مشکل باشد. این امر بخصوص در سکتورهای مسلکی چون مخابرات، خدمات پستی و حمل و نقل صدق می‌کند. بهترین و کم‌هزینه‌ترین راه این است که با افراد متشبه و متخصصان سکتور مورد نظر خود در تماس شوید و از آنان مشوره بگیرید. بطور مثال، اگر شما دوستی دارید که مالک یا مدیر شفاخانه می‌باشند، می‌توانید از او درمورد شرایط باز کردن دواخانه معلومات بگیرید. یا شاید بتوانید با دواخانه‌دارانی در موقعیت‌های دورتر از جایی که شما قصد دارید دواخانه باز کنید، از شرایط باز کردن دواخانه پرسان کنید. احتمالاً معلومات بسیار عملی و مفید را از کسانی که در آن عرصه کاری فعال‌اند درمورد شرایط و مقررات مربوطه بدست آورید. چون آنان قبلاً مراحل ثبت و راجستر را طی کرده‌اند.

سکتورهای صحت و دوا نیازمند شرایط جوازدهی جداگانه می‌باشند و حتی اگر یک شفاخانه جواز خدمات صحتی داشته باشد، برای باز کردن دواخانه نیازمند جواز جداگانه است.

## برای گرفتن جواز پلان گذاری کنید

وقتی برای توسعه برنامه‌ریزی می‌کنید، حتماً برای گرفتن جواز و کارهای ثبت و راجستر پلان‌گذاری کنید. گاهی شرکت‌ها قبل از هرگونه پیش‌رفت کار توسعه، امور ثبت و راجستر را تکمیل می‌کنند. شاید تحقیق کنید و خودتان شرایط لازم ثبت و راجستر را دریابید. اما زمانی کار ثبت و راجستر را عملاً انجام دهید که برای فعال‌سازی رسمی بخش توسعه‌ی شرکت خود آماده شده‌اید. به یاد داشته باشید که گرفتن جواز جدید، پرداخت مالیات و گزارش‌دهی به حکومت را در پی خواهد داشت. تا زمانی که از تکمیل منابع عمده عملیاتی، مالی و منابع بشری لازم برای توسعه تجارت‌تان مطمئن نشده‌اید، لازم نیست جواز بگیرید و توسعه‌ی کار خود را ثبت کنید. اما، نسبت به براند و ملکیت معنوی خود محتاط باشید. یکی از فواید ثبت به موقع این است که نشان تجاری و هویت براند شما حفظ می‌شود. شما باید برای گرفتن جوازهای توسعه تشبث، میعاد زمانی تعیین کنید.

اگر تشبث شما به کارمندان متخصص نیاز داشته باشد، در آن صورت به جواز خدمات مسلکی و تخصصی نیز نیاز خواهید داشت. بطور مثال در بخش‌های مراقبت‌های صحتی، بانک‌داری، خدمات دارویی و غیره سند و مدرک مسلکی نیاز می‌باشد.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**جوازها-** جوازهایی که یک اداره حکومتی صادر می‌کند و بر اساس آن شرکت می‌تواند در یک منطقه جغرافیایی فعالیت نماید.

**ثبت و راجستر-** تصدیق حکومت از هویت حقوقی تشبث یا شرکت شما.

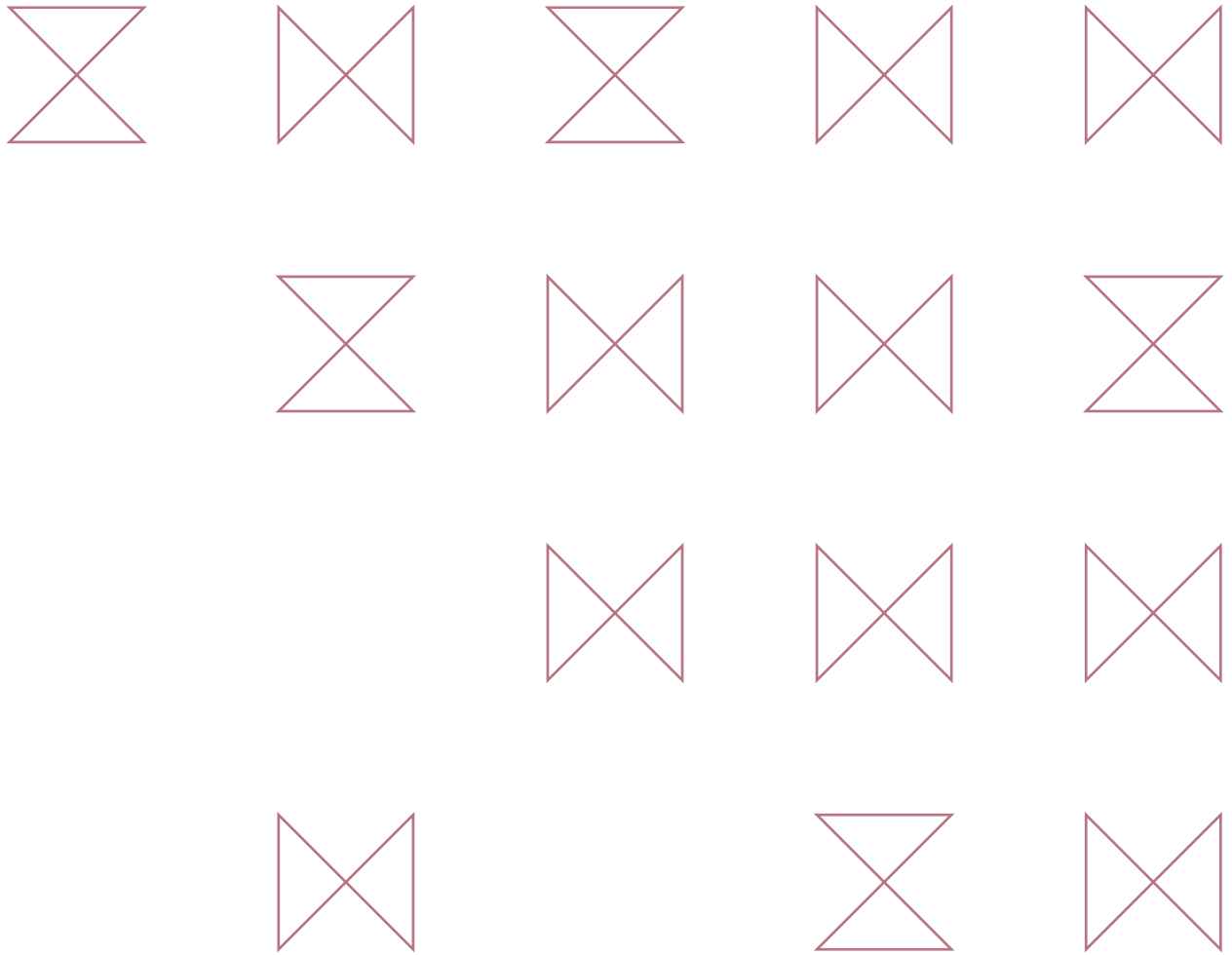
## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه بدانم که چه وقت باید تشبث خود را توسعه دهم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چالش‌های توسعه‌ی تشبث من چیست؟ ۱۴. رشد و توسعه
- برای کار با شرکت‌های محلی و بین‌المللی به منظور توسعه‌ی تجارت، کدام مراحل وجود دارد؟ ۱۴. رشد و توسعه

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

پلان عملی رشد

چک‌لیست ثبت و راجستر تشبث



۴.

برای کار با شرکت‌های محلی و  
بین‌المللی به منظور توسعه تجارت  
ام، کدام مراحل وجود دارد؟

زمانی که از طریق کار با سایر شرکت‌های محلی شرکت خود را توسعه می‌دهید، باید در مورد سلامت مالی شرکت همکاری بالقوه خود تحقیق کنید و در صورت امکان با افراد آن شرکت که قرار است با نهاد شما کار کنند، مدتی وقت بگذرانید. این مهم است تا اطمینان حاصل کنید که در شرکت دیگر مشکلاتی که مانع کارش شود و نتواند مطابق انتظارات شما عمل کند، وجود ندارد.

وقتی شرکتی را پیدا کردید که خواهان کار با شما باشد، مهم است که بدانید آیا ارزش‌ها و شیوه‌های کاری مشابه شرکت شما در آن حاکم است یا خیر. بهترین راه این کار گذراندن وقت با رهبران ارشد شرکت مقابل و همچنان آشنا شدن با افراد داخل آن شرکت که بیشترین تماس را با شرکت شما دارند می‌باشد. پیدا کردن «یک حس» نسبت به شرکت مقابل به شما کمک خواهد کرد تا در مورد ارتباط با آنان به منظور توسعه تشبث‌تان تصمیم بهتر بگیرید.

هنگام توسعه شرکت در سطح بین‌المللی، شما باید همان کارهایی را انجام دهید که در بخش توسعه شرکت در سطح محلی، صحبت کردیم، ولی شما در عین حال باید ببینید که این اقدامات در سطح بین‌الملل چقدر مؤثر خواهد بود. برای شناسایی شرکت‌ها بخاطر همکاری در سطح بین‌الملل، با سازمان‌ها، ادارات و محافلی تماس بگیرید که در زمینه توسعه بازارهای صادرات شرکت‌های کشور شما کار می‌کنند. در بیشتر مواقع این نهادها و ادارات به شما در شناسایی شرکت‌های مناسب برای توسعه تجارت تان در سطح بین‌المللی، کمک خواهند کرد و در برخی موارد، ممکن است حمایت اداری فراهم کنند و زمینه‌آشنایی شما را با همکاران جهانی در بخش‌های لجستیک، مالی و توزیع فراهم سازند. نقطه‌ی شروع خوب تماس با سفارت‌خانه‌های افغانستان در سراسر جهان و گرفتن معلومات از اتشه‌های تجاری می‌باشد. اتشه‌های تجاری مسئول ترویج و حمایت تجارت و کمک به تأمین روابط تجاری می‌باشند. سفارت‌خانه‌های خارجی مقیم افغانستان مثل سفارت ایالات متحده، سفارت بریتانیا، سفارت هند و غیره نیز ممکن است برنامه‌هایی داشته باشند که شما را در شناسایی و اشتراک در نمایشگاه‌های تجاری بین‌المللی کمک کنند. اتاق تجارت و صنایع افغانستان نیز ممکن است شما را در یافتن خریدار در سطح بین‌الملل از طریق روابط خود با انجمن‌های تجاری سایر کشورها کمک نماید. شما باید همیشه در جستجوی تماس با نهادهایی باشید که چنین خدماتی را عرضه می‌کنند.

## بیشتر بدانیم

توسعه بین‌المللی با احتمال خطر بسیار بالا همراه می‌باشد. مگر آنکه شما تحقیقات زیاد انجام داده و مسایل مربوطه را به دقت بسیار زیاد ارزیابی کرده باشید.

وقتی کشور یا منطقه‌ای را برای صادرات انتخاب می‌کنید باید در مورد فرهنگ، ارزش‌ها، سیستم‌های تجاری، نفوس، درآمد و رویه‌های معمول تجاری‌اش آگاهی داشته باشید.

شما می‌توانید اولین گام‌تان را برای صادرات را با اتکا به روابط شخصی خود و آشنایانی که در آن کشورها دارید، شروع کنید. اتکا و اعتماد به کسانی که از قبل می‌شناسید ممکن است برخی از خطرات مرتبط به صادرات را کاهش دهد.

در برخی موارد، مهم است که شما قبل از تلاش برای صادرات به بازار بین‌المللی اول عملیات مستحکم در افغانستان ایجاد کنید. برای فروش موفقانه در خارج از کشور بهتر است به ادامه‌ی آنچه در داخل کشور انجام داده‌اید، در سطح بین‌الملل دست به اقدام زده و کار کاملاً تازه و بدون ارتباط به کارهایی قبلی داخلی را شروع نکنید. قبل از هرگونه اقدام عملی در راستای صادرات به بازار بین‌المللی، شما باید اول اطمینان حاصل کنید که بازار برای محصولات و خدمات شما وجود دارد.

در مورد رقیب‌تان تحقیق کنید. تا جایی که ممکن است درباره‌ی شرکت‌های مشابهی که در بازارهای خارجی مورد نظرتان تحقیق کنید.

در صورت امکان، شاید بهتر باشد که به کشور یا کشورهایی که می‌خواهید برای مقصد صادرات خود انتخاب کنید، سفر نمایید تا از بازار آنجا و زمینه‌های فروش محصولات خود معلومات دست اول بدست آورید. این کار به شما فرصت می‌دهد که نه تنها تحقیق انجام داده و محصولات خود را در بازار خارجی بیازمایید، بلکه فرهنگ و نورم‌های اجتماعی مردمی که می‌خواهید خریدار محصولات‌تان باشند را نیز تجربه نمایید.

نورم‌های متفاوت فرهنگی نکته‌ی دیگری است که باید در نظر گرفته شود. شما باید مدتی را صرف تحقیق در زمینه‌ی رویه‌های فرهنگی کشورهایی نمایید که می‌خواهید به آنجا صادرات کنید. ممکن است نیازهای مشتریان و همکاران تجاری خارجی نسبت به آنچه در بازار کشور شما معمول است، تفاوت داشته باشد.

یک نکته مهمی که باید به یاد داشته باشید این است که صادرات بین‌المللی برای هرگونه تشبث یا هر نوع محصول مناسب نیست. اگر می‌خواهید صادرات کنید، درمورد نیازهای بازار کشور مقصد صادرات‌تان بسیار تحقیق کنید و بودجه و پیش‌بینی‌های فروش‌تان را بطور واقع‌بینانه تهیه نمایید. اگر شرکت آماده نباشد، توسعه‌ی کار به بخش صادرات بر کل تشبث شما تاثیر خواهد گذاشت و حتی ممکن است باعث بسته شدن شرکت‌تان گردد.

**وقتی با شرکت‌های محلی برای توسعه تجارت خود کار می‌کنید، باید درمورد برخی اقدامات مهم فکر کنید:**

- همکاران تجارتي (پارتنران) قبلي شرکت مقابل را بررسی کرده و ببینید که آیا همکاری تجاری‌اش خوب پیش رفته است یا خیر. این بررسی به شما درمورد اعتبار شرکتی که قصد دارید با آن همکاری نمایید، معلومات خواهد داد.
- ارزش‌ها و فرهنگ شرکت مورد نظر را با شرکت خودتان مقایسه کنید. بطور مثال اگر آن شرکت برای انجام دادن کار هایش رشوت می‌دهد، تصمیم بگیرید که همکاری نکنید زیرا شهرت آن شرکت بر شرکت شما نیز تاثیر منفي خواهد گذاشت. شما باید اطمینان حاصل کنید که ارزش‌ها و فرهنگ شرکت شما تحت تاثیر ارزش‌ها و فرهنگ شرکت مقابل قرار نگیرد.
- سلامت مالی آن شرکت را ارزیابی کنید. شما باید در همکاری با شرکت‌هایی که توانایی قوی مالی ندارند محتاط باشید، چون وضعیت مالی آن‌ها بر وضع مالی شرکت شما نیز اثر خواهد گذاشت.
- تحلیل کنید که همکاری با یک شرکت محلی به رشد شرکت شما یاری خواهد رساند. درمورد آنچه شرکت مقابل به شما ارائه می‌کند، دقت کافی به خرج دهید و اطمینان حاصل کنید که تصمیم تجاری‌تان از روابط شخصی و خانوادگی‌تان مجزا باشد. کار با شرکت محلی احتمالاً از نظر تجاری مفید تمام خواهد شد.

شما چه از طریق کار با شرکت محلی تشبث خود را توسعه دهید یا از طریق کار با شرکت بین‌المللی، باید برای تحلیل پیش‌بینی‌های تجاری کار با شرکت و اثرات آن بر رشد شرکت خود، وقت بگذارید. با دوست قابل اعتماد یا همکار تجاری خود قبل از تصمیم نهایی مشوره کنید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**خطر (ریسک)**- انجام کار یا اتخاذ تصمیمی در شرایطی که در مورد پیامد آن اطمینان نداشته باشید.

**ارزش‌ها**- اصول و معیارهای رفتاری شخص؛ قضاوت یک فرد نسبت به این که چه چیزی در زندگی مهم است.

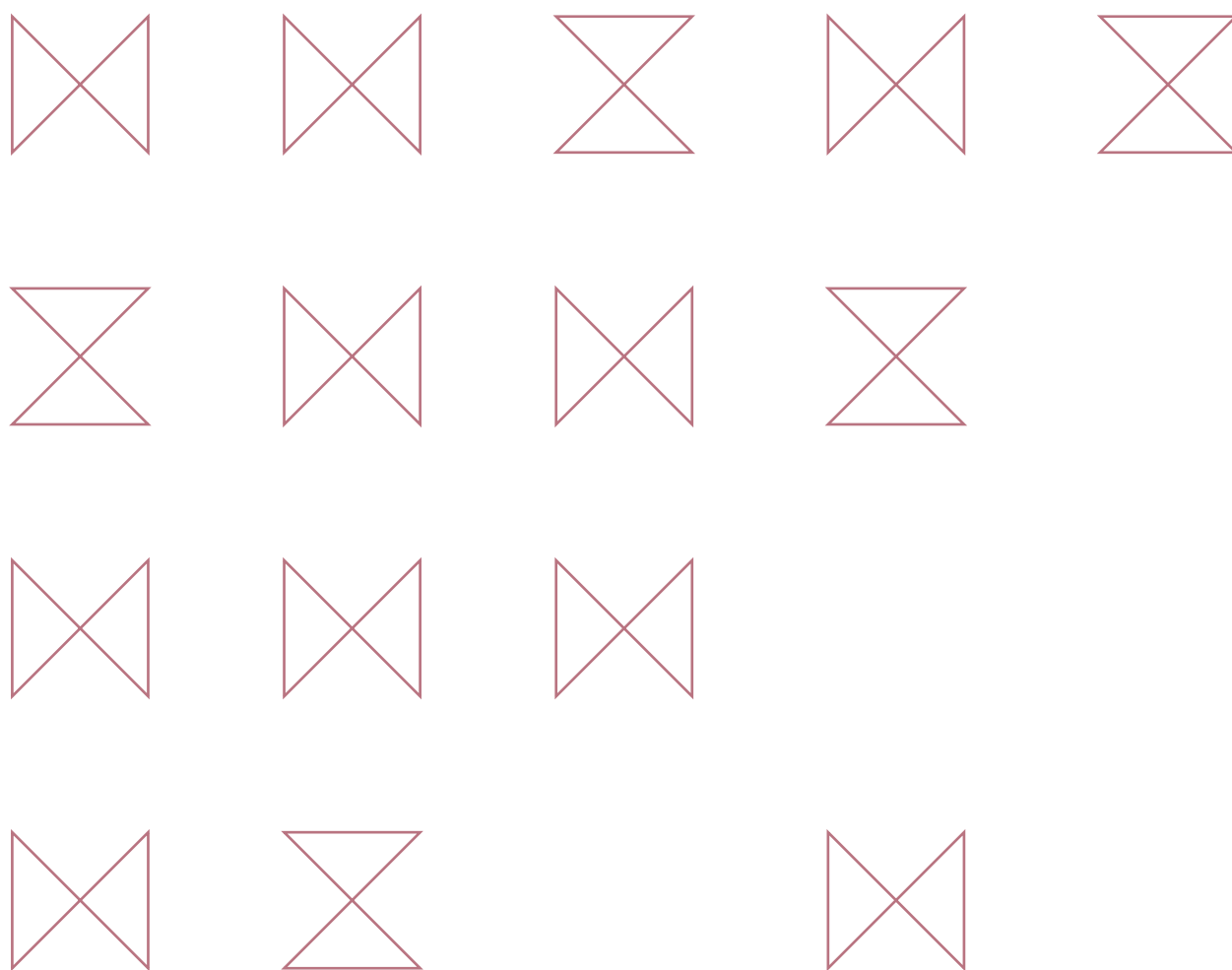
## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چالش‌های توسعه تشبث من چیست؟ ۱۴. رشد و توسعه
- آیا برای توسعه تشبث نیازمند جواز و راجستر اضافی هستیم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه پول و منابع مورد نیاز برای توسعه‌ی تجارت خود را بدست آورم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه استراتیژی و اهداف برای رشد شرکت‌ام تعیین کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه دریابم که ایده‌های محصولات و خدمات جدید موفق خواهد بود یا خیر؟ ۱۴. رشد و توسعه

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

نقشه راه رشد و توسعه در سطح بین‌المللی

نمونه قرارداد



۵.

چگونه پول و منابع مورد نیاز برای  
توسعه تجارت خود را بدست آورم؟

اگرچه ممکن است یافتن پول و منابع برای شروع تشبث‌تان چالش برانگیز بوده باشد، ولی در توسعه کار احتمالاً با چالش کمتری مواجه خواهید شد. دلیل‌اش این است که هنگام توسعه تشبث، شما چیزی در دست خواهید داشت تا درمورد چگونگی فعالیت شرکت خود به سرمایه‌گذار احتمالی یا بانک نشان دهید. به احتمال زیاد، زمانی که علاقه‌مند به توسعه تجارت خود می‌شوید، سرمایه‌گذار احتمالی یا بانک قبلاً از تشبث شما مطلع می‌باشد و درمورد کاروبار شما معلومات کافی بدست آورده اند.

نه تنها بانک‌ها و سرمایه‌گذاران علاقه‌مندی بیشتر در کمک به رشد و توسعه تجارت شما نشان خواهند داد، بلکه ممکن است برخی برنامه‌های کمک‌های بلاعوض از طرف دونه‌ها نیز شما را مساعدت نماید؛ بخصوص هنگامی که توسعه کار شما باعث افزایش جای کار و استخدام گردد. حکومت نیز ممکن است با دادن زمین در محل‌های تجارتي چون پارک‌های صنعتی یا با سرمایه‌گذاری قسمی در توسعه‌ی شرکت شما از طریق سیستم جدیداً معرفی شده‌ی مشارکت عامه و خصوصی شما را حمایت کند. البته مشارکت عامه و خصوصی برای شرکت‌های بزرگ‌تر مناسب است ولی شرکت‌های متوسط نیز از آن مستفید شده می‌توانند.

## بیشتر بدانیم

توسعه تشبث شما احتمالاً به منابع جدید نیاز پیدا خواهد کرد. شاید برای تولید محصولات جدید، به تجهیزات تازه نیازمند شوید. شاید امکانات و مواد خام بیشتر لازم گردد. ممکن است پول بیشتر برای استخدام و آموزش کارمندان جدید یا بازاریابی نیاز شود. گسترش کار به محل جدید ایجاب می‌کند تا تعمیر جدید خریداری یا اجاره کنید.

اگر برای خرید این منابع تازه به تأمین وجوه مالی نیاز دارید و خودتان پول کافی ذخیره نکرده‌اید، دو راه معمول برای بدست آوردن پول وجود دارد: (۱) گرفتن قرضه، (۲) فروش سهم شرکت. برای گرفتن قرضه به بانک، نهاد مالی یا شخصی که قرضه میدهند مراجعه می‌کنید. وقتی سهم شرکت را می‌فروشید، در واقع بخشی از مالکیت شرکت خود را به یک شریک یا سرمایه‌گذار در بدل پولی که فعلاً به شما می‌پردازد، می‌فروشید. معلومات بیشتر درباره قرضه و سهم را می‌توانید در بخش «دسترسى به سرمایه» این بخش بخوانید.

شرکت‌هایی که تازه به فعالیت شروع کرده‌اند، شاید در گرفتن قرضه از بانک مشکل داشته باشند، اما وقتی شرکت موجود را توسعه دهید، گرفتن قرضه‌های بانکی آسان‌تر می‌شود. زیرا شما در اداره و مدیریت شرکت خود تجربه دارید، ممکن است دارایی‌هایی داشته باشید که از آن‌ها بعنوان وثیقه استفاده کنید. احتمالاً می‌توانید فروشات مثبت و فایده را در اسناد مالی خود نشان دهید. دادن قرضه به یک شرکت موفق و با سابقه، نسبت به یک شرکت نو تأسیس، برای بانک کم خطرتر است.

بانک‌ها معمولاً بیشتر حاضراند برای دارایی‌های مشخصی چون ماشین‌آلات، تجهیزات و املاک قرضه بدهند تا برای مصارفی چون بازاریابی و آموزش. دلیل‌اش این است که بانک‌ها می‌توانند در صورت عدم بازپرداخت قرضه، دارایی فیزیکی را ضبط کنند.

اگر نخواهید قرضه بگیرید یا سهم شرکت را بفروشید، راه‌های دیگری نیز برای بدست آوردن منابع مورد نیازتان وجود دارد. بطور مثال، اگر شما برای توسعه کار تشبث خود به تجهیزات جدید نیاز دارید، می‌توانید آن را برای مدت معین کرایه گرفته و پس از تکمیل آن مدت، تجهیزات را برگردانید. در اقتصادهای پیش‌رفته‌تر، اجاره تجهیزات راه معمول برای انجام کارهای مورد نیاز توسعه‌ی تشبث است، بدون آن که سرمایه بزرگی را برای این کار بند کنید. اما در افغانستان اجاره گرفتن بیشتر به تجهیزات و وسایل ساختمانی و زراعتی محدود است. با اجاره کردن تجهیزات شما مبلغ کمی پول برای بدست آوردن تجهیزات می‌پردازید و بعد در جریان استفاده از تجهیزات برای توسعه‌ی تشبث بصورت ماهوار به مالک تجهیزات کرایه می‌دهید. شما می‌توانید فوراً بعد از توافق اجاره، تجهیزات را استفاده کنید و پول اجاره را از مرجع عواید اضافی ناشی از توسعه تشبث بپردازید. علاوه بر آن، به یاد داشته باشید که شاید لازم نشود تجهیزات نو بخرید. شاید بتوانید تجهیزات دست دوم را که هنوز قابل استفاده است پیدا کرده و با قیمت بسیار پایین‌تر از تجهیزات نو خریداری کنید.

اگر شما خط تولید جدیدی را به کار خود می‌افزایید، در آن صورت شاید لازم شود تجهیزات یا مواد خام اضافی و متفاوت تهیه کنید. گاهی فروشندگان موجودتان حاضراند به شما تجهیزات، مواد خام یا محصولات را که برای توسعه تشبث خود نیاز دارید با شرایط و قیمت ویژه فراهم کنند. فروشندگان شما در توسعه تشبث‌تان نفع دارند لذا ممکن است بسیار همکاری کنند. چون موفقیت شما در توسعه‌ی تشبث برای آنان نیز خوب است. بد نیست اگر از فروشندگان خود بپرسید که آیا حاضر اند با شما روی قیمت‌ها و شرایط مشخص توافق کنند یا خیر.



اگر شما فعالیت شرکت خود را در منطقه دیگری گسترش دهید، ممکن است صاحبان املاک و زمین‌دارانی را پیدا کنید که حاضرند در شروع کار زمین یا ملک را با کرایه پایین‌تر در اختیار شما قرار دهند. شاید بپرسید چرا باید مالک زمین و املاک این کار را بکنند؟ اگر کسی ملکی داشته باشد که برای مدتی خالی و بلا استفاده بماند، یا در یافتن اجاره نشین با مشکل مواجه باشد، اجاره دادن به شما را در دراز مدت به نفع خود می‌داند. حتی اگر در آغاز پول زیادی از شما نگیرد، حتماً متوجه می‌شود که شما قبلاً تشبث موفق‌تری داشته‌اید و احتمالاً برای مدت طولانی اجاره نشین خواهید بود. ضمناً برای مالک تعمیر یا زمین شاید بهتر باشد که بجای خالی نگه‌داشتن آن، کرایه ای کمتر بگیرد. اما از سوی دیگر، اگر تعمیر در موقعیت خوب قرار داشته باشد و تقاضا برای آن بالا باشد، شاید مالک حاضر به چنین معامله‌ای نشود. ولی پرسیدن عیب نیست و شما می‌توانید از صاحبان املاک بپرسید که با چه شرایطی حاضر اند تعمیر یا زمین را در اختیار شما قرار دهند.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**سرمایه- پولی** که برای شروع و ادامه فعالیت یک تشبث نیاز است.

**سرمایه‌گذار- فرد** یا شرکتی که به امید بدست آوردن بهره‌ی مالی، پول خویش را در یک تشبث سرمایه گذاری می‌کند.

**مواد خام- مواد** ابتدایی که محصول از آن ساخته می‌شود.

**عاید- پولی** که معمولاً از مدرک فروش محصولات یا خدمات به شرکت می‌آید.

**فروشدگان- افراد** و سازمان‌هایی که خدمات و محصولات مورد نیاز برای عملیات تشبث شما را فراهم می‌کنند.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چالش‌های توسعه تشبث من چیست؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه هنگام رشد شرکت، برای تجهیزات و مواد مورد نیاز پلان‌گذاری کنیم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- راه‌های مختلف توسعه‌ی شرکت کدام است؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه تشویق، حمایت و توافق خانواده را برای شروع و ادامه کاروبار تجاری بدست آورم؟ ۱. آغاز تشبث و پلان‌گذاری
- آیا سرمایه‌گذار داشته باشم و سرمایه‌گذاران چه نقشی در شرکت‌ام خواهند داشت؟ ۳. دسترسی به منابع مالی
- از کجا سرمایه بدست آورم؟ ۳. دسترسی به منابع مالی

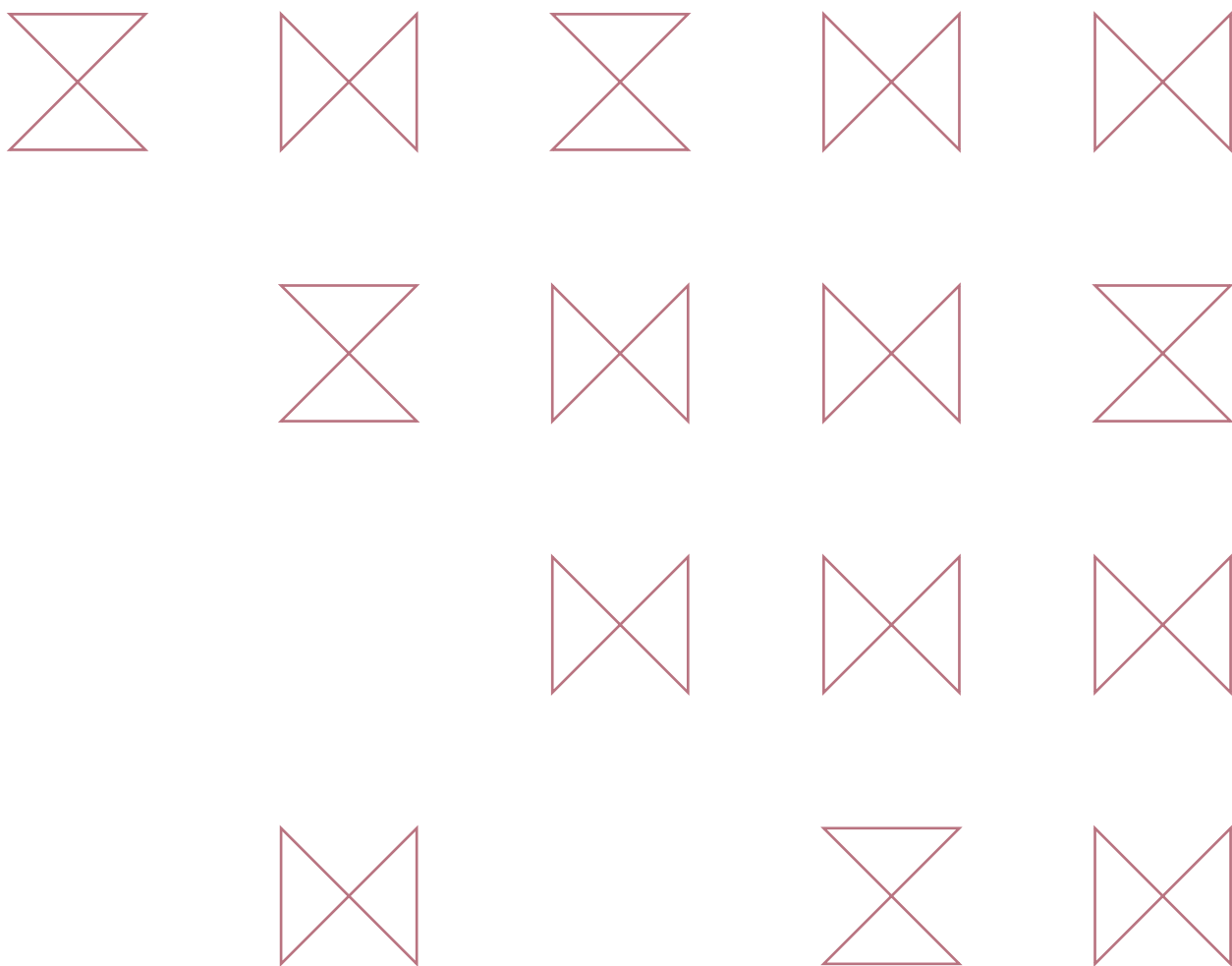
## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

پلان عمل رشد

جدول معلومات مختصر حکومت افغانستان و حمایت از تشبثات

ورق ضمیمه هزینه‌های شروع و سرمایه‌ی رشد تشبث

انواع سرمایه



۶.

هنگام رشد تجارت چه چالش‌هایی  
در زمینه منابع بشری وجود دارد؟

یکی از مواردی که در جریان توسعه تشبث ممکن است شما را با بزرگترین چالش‌ها مواجه سازد، منابع بشری است. وقتی شرکت خود را تازه شروع کردید، به احتمال زیاد تمام وقت در کار شرکت دخیل بودید، با کارمندان بصورت مستقیم کار می‌کردید. متأسفانه، با رشد تشبث دیگر کمتر فرصت کار مستقیم با کارمندان برای تان میسر می‌شود. احتمالاً میان شما و افرادی که در شرکت تان کار می‌کنند، فاصله بیشتر خواهد شد. با وجود این تلاش کنید برای کارمندان خود انگیزه دهید و آنان را تشویق و رهنمایی کنید. درست مثل زمانی که با کارمندان خود شانه به شانه کار می‌کردید.

چالش دیگری که در ارتباط با کارمندان هنگام رشد تشبث روبرو خواهید شد، این است که میان شما و کارمندان تازه استخدام شده فاصله بیشتر خواهد بود. کارمندان تازه استخدام شده احساس مسئولیتی را که کارمندان قبلی در برابر شرکت تان دارند، نخواهند داشت، چون کارمندان قبلی از آغاز تشبث با شما از نزدیک کار کرده‌اند و بیشتر احساس خودی می‌کنند. نجیبه وقتی تشبث‌اش را شروع کرد، زهرا اولین کارمنداش بود. هردوی آنان درمورد کیفیت کار چنان حساس بودند که هیچ وقت نمی‌گذاشتند چاکلیت‌هایی که خوب بسته‌بندی نشده بودند، به مشتریان فروخته شود. با رشد تشبث نجیبه و گشودن دکان در شهرهای دیگر، او متوجه شد که باید وقت بیشتری در آموزش کارمندان جدید خود صرف کند تا آنان یاد گیرند که پوش چاکلیت را درست و بدون عیب بپیچند. اما نجیبه گاهی ماه‌ها زهرا را در دکان اصلی‌اش نمی‌دید، با وجود آن زهرا هر چاکلیتی را که تهیه می‌کرد بی عیب بود چون همان تعهدی را که نجیبه نسبت به کار داشت، زهرا نیز احساس می‌کرد.

## بیشتر بدانیم

وقتی به چالش‌های منابع بشری فکر می‌کنید متوجه خواهید شد که هنگام توسعه تشبث باید موارد ذیل را مدنظر گیرید:

با انکشاف ظرفیت رهبری آینده، موفقیت دراز مدت شرکت خود را تضمین کنید. کارمندان با ظرفیت بالا را که قادر به انجام چندین وظیفه در مراحل مختلف رشد باشند شناسایی نموده و در رشد مهارت‌های‌شان کمک کنید. برنامه‌ریزی رهبری می‌تواند باعث رضایت بیشتر کارمندان و حفظ دراز مدت آنان در شرکت گردد. زیرا کارمندان با استعداد، آینده کاری خود را روشن می‌بینند و شما برای رشد مسلکی آنان سرمایه‌گذاری کرده‌اید.

برای رشد شرکت کارمندان برحال را ارتقا دهید. وقتی شما کارمندان شرکت را ارتقا می‌دهید، این امتیاز وجود دارد که آنان از قبل سیستم‌ها و ارزش‌های کاری شما را درک کرده و مثل افراد تازه وارد با شرکت ناآشنا نیستند. ارتقای کارمندان برحال شرکت باعث ایجاد انگیزه می‌گردد و به آنان مسیر ارتقا را نشان می‌دهد. زمانی که نجیبه دکان شیرینی فروش جدیداش را باز کرد، اول زهرا را به مقام مدیریت دکان اصلی ارتقا داد، و بعد او را بعنوان ناظر تمام دکان‌های هرات تعیین کرد. زهرا توجه نجیبه را به کیفیت درک می‌کرد و می‌توانست آن را به سایر کارکنان دکان‌های هرات انتقال دهد.

برای تقویت نوآوری، استعدادهای بیرونی را به شرکت بیاورید. از سوی دیگر، اگر شما بخواهید چهره‌ی تازه‌ای به شرکت خود ببخشید، استخدام افراد از بیرون شرکت را مدنظر بگیرید. هنگامی که بخواهید نوآوری ایجاد کنید، استخدام کارمندان جدید مفید واقع می‌شود. گاهی افرادی که برای مدت طولانی در شرکت کار کرده‌اند با انجام شیوه‌های معین کار عادت میکنند. لذا کارمند جدید ممکن است ایده‌های تازه یا شیوه‌های جدیدی را با اتکا به تجارب بیرونی خود به شرکت بیاورند. وقتی کسی را از بیرون استخدام می‌کنید، خوب است مدت بیشتری را صرف آموزش و رهنمایی شخص تازه وارد کنید و او را از شیوه فعالیت شرکت نه تنها از لحاظ تخنیکی بلکه از نظر چگونگی رفتار و تعامل افراد با یکدیگر در داخل شرکت نیز آگاه ساخته و برخی سنت‌های شرکت یا رویه‌های غیرکاری را با او شریک سازید.

ممکن است با رشد شرکت، حفظ خوش‌بینی و علاقه کارمندان سابق مشکل شود. تیم شما دیگر تعداد محدود کارمندانی نخواهد بود که شانه به شانه و در کنار شما برای رشد تشبث کار می‌کردند. تلاش کنید کارمندان تان با ماموریت شرکت احساس خودی کنند و بدانند کاری را که انجام می‌دهند مهم و ارزشمند است. به شور و شوق بزرگترین دارایی شرکت خود، یعنی کارمندان، توجه کافی داشته باشید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**دارایی** - هرچیز ارزشمندی که در ملکیت شرکت شما قرار دارند.

**مربی‌گری** - رابطه‌ی نزدیک مبتنی بر اعتماد متقابل که در آن فرد باتجربه‌تر و ماهرتر به کارمند دیگر مشوره داده و رهنمایی می‌کند. هدف این است که مهارت‌ها، کارایی و شغل او ارتقا یابد.

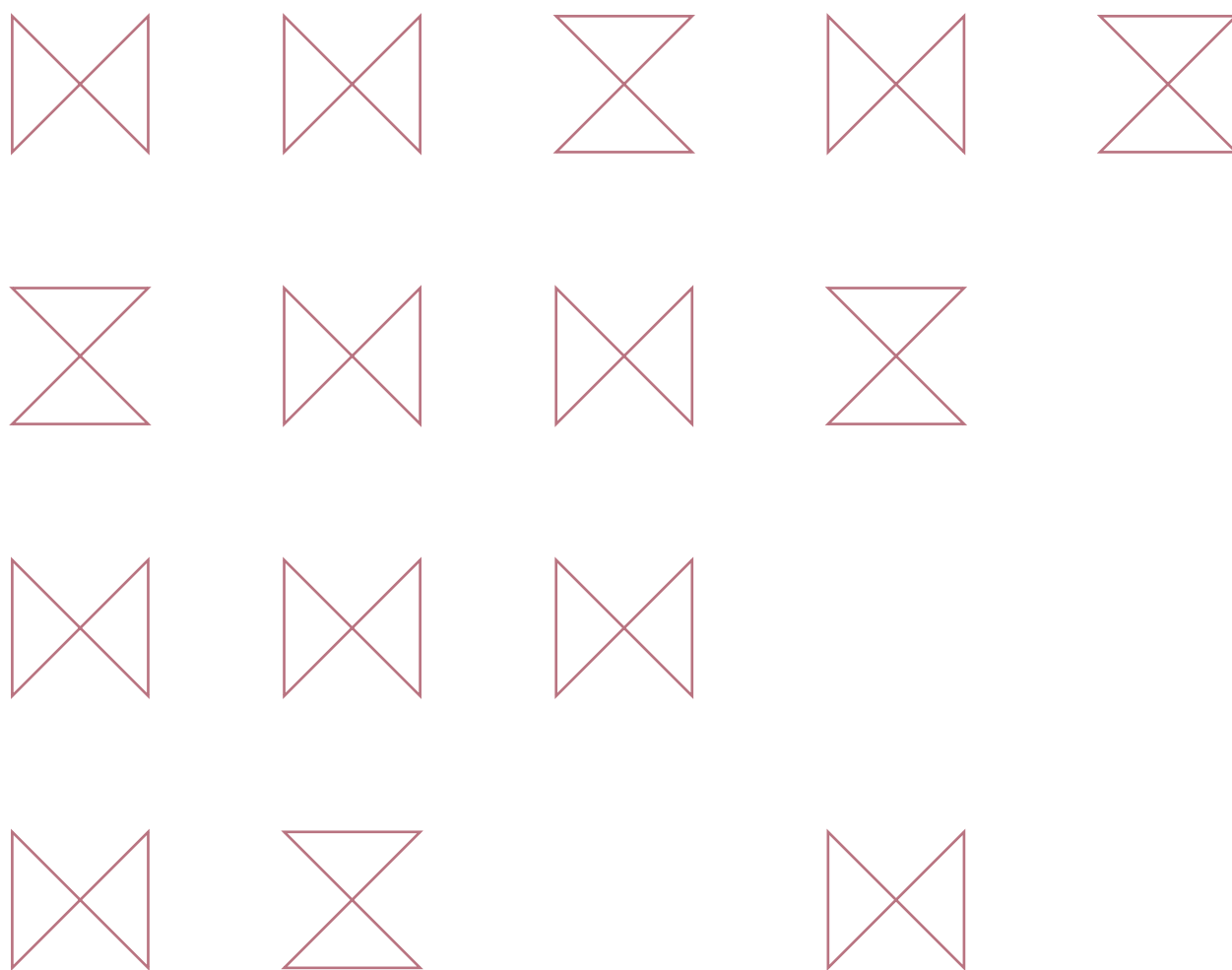
متشبهت- شخصی که شرکت یا تشبثی را راه اندازی و اداره کرده و برای پیشبرد آن خطرات احتمالی (ریسک) را نیز متقبل میشود.

منابع بشری- بخشی که بطور مستقیم با مسایل قانونی، ثبت اسناد، استخدام، آموزش و ارزیابی کارکنان شرکت سروکار دارد.

نوآوری- پیشرفت و انکشاف دوامدار.

## ؟ برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- برای رشد تشبث خود چگونه استعدادها را رشد دهم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه استراتژی و اهداف برای رشد شرکت ام تعیین کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- در جریان توسعه شرکت بر کدام کیفیت‌های رهبری تمرکز نمایم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- رهبران مؤثر چه کار می‌کنند؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه کارمندان خود را تقویت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه تیم‌های موفق بسازم؟ ۴. اداره یا رهبری
- بهترین راه یافتن و استخدام افراد جدید در تشبثام چیست؟ ۸. منابع بشری
- چگونه کارمندان شرکت خود را مدیریت کنم؟ ۸. منابع بشری



۷.

برای رشد تشبیه خود چگونه  
استعدادها را رشد دهیم؟

وقتی شرکتتان رشد کرد، وظیفه‌ی شما از جمله نحوه صرف وقت و انرژی‌تان شاید در شرکت تغییر کند و شما غیر از توجه به محصولات و خدمات شرکت به یافتن و تربیت کارمندان شرکت خود نیز باید توجه کنید. زیرا این کار به رشد شرکت شما کمک خواهد کرد. شاید شما خود را در نقش یک معلم (عوض بنیان‌گذار یک تشبث) ببینید.

چگونه برنامه‌های دوامدار آموزشی بسازم و انتظارات کارمندان برحال خود را مدیریت کنم؟

وقتی شما تشبث خود را آغاز می‌کنید، بیشتر کارمندان‌تان احتمالاً مسئولیت‌های مختلف به عهده دارند. چون این طبیعت شرکت نو تأسیس است. با این حال، مهارت‌ها و استعداد لازم در شروع، از آنچه هنگام انکشاف شرکت نیاز خواهید داشت، بسیار متفاوت خواهد بود.

انتقال از مرحله شرکت نو تأسیس به شرکت درحال رشد ممکن است برای شما و سایر کارمندان خیلی چالش‌آفرین باشد. کمک به کارمندان تازه استخدام شده در انکشاف مهارت‌ها و استعدادشان غیر از برآوردن تقاضای رو به افزایش شرکت به نیروی کار، برای کارمندان موجود نیز مفید تمام خواهد شد.

در برخی موارد، شاید به کمک متخصصان بخش آموزش و توسعه نیاز پیدا کنید. هرگاه کارمندان‌تان به مهارت‌های ویژه‌ای نیاز داشته باشند که در توان شما نباشد یا شخصاً فرصت آموزش دادن کارمندان را نداشته باشید، در آن صورت بهتر است این گزینه را مدنظر بگیرید. متخصصان احتمالاً به ارتباط مهارت‌ها و تجارب فعلی کارمندان‌تان و مسئولیت‌هایی که قرار است به عهده‌ی آنان گذاشته شود، خواهان معلومات خواهند شد. متخصص بعد از آنکه درمورد تیم شما آگاهی بدست آورد، برنامه‌ای را برای انکشاف مهارت‌های کارکنان برحال بخاطر برآوردن نیازهای رو به رشد شرکت طرح خواهد کرد.

کدام آموزش اساسی را برای کارمندان تازه استخدام شده باید مهیا سازم؟

در استخدام کارمندان جدید به احتمال زیاد کوشش می‌کنید کسانی را استخدام کنید که دارای مهارت‌های مشخصی باشند که با شرایط شرکت درحال رشد شما مطابقت داشته باشند. از اینرو، نیازهای آموزشی آنان بیشتر به چگونگی استفاده آن مهارت‌ها ارتباط خواهد داشت نه انکشاف مهارت‌ها. چون شرکت‌ها در انجام کارها شیوه‌های مختلف را به کار می‌برند، آموزش اولیه کارمندان تازه استخدام شده باید به چگونگی انجام کارها در شرکت و نیز مقررات و روش‌هایی متمرکز باشد که کارمندان باید در انجام وظایف خود رعایت کنند.

## بیشتر بدانیم

وقتی تازه تجارت خود را آغاز کردید احتمالاً هر کارمند جدید را خودتان آموزش دادید. ولی وقتی شرکت شما رشد می‌کند، کمتر محتمل است که وقت (یا شاید مهارت خاص) را برای آموزش هر کارمند داشته باشید. هنگامی که شرکتتان رشد می‌کند برای آموزش دادن استعدادها راه‌های متعدد وجود دارد:

### از کارمندان برحال به حیث آموزگار استفاده کنید

گاهی متوجه می‌شوید که یکی از کارمندان راجع به موضوعی که می‌خواهید کارمندان‌تان را در آن آموزش دهید دانش عمیقی دارد. توظیف کارمندان متخصص به طرح و اجرای برنامه‌های آموزشی می‌تواند راه کم هزینه برای آموزش دادن کارمندان باشد. بعنوان یک مزیت افزوده، این کار کمک خواهد کرد تا مهارت‌های مدیریتی و آرایه معلومات کارمندان آموزش دهنده افزایش یابد. ایجاد محیطی که در آن کارمندان تجارب خود را شریک می‌سازند، از هم می‌آموزند و باهم بیشتر آشنا می‌شوند برای موفقیت‌های دراز مدت بسیار ارزشمند است. وقتی کارمندان احساس کنند که به آنان ارزش گذاشته شده و به عنوان فرد متخصص دیپارتمنت با او برخورد شده، احتمال دارد وظایف بزرگتری به عهده گرفته و بیشتر تلاش نمایند. نکته‌ای که باید درمورد استفاده از کارمندان برحال برای آموزش کارمندان جدید مدنظر گرفت این است که از برخوردار بودن کارمند برحال از دانش و مهارت‌های لازم اطمینان حاصل کنید. اگر کارمند برحال کار خود را درست انجام ندهد و به کارمندان جدید تکنیک‌های اشتباه تدریس کند، در آن صورت فقط عادات بدی را به کارمندان جدید انتقال داده‌اید که شاید به شرکت شما آسیب برساند. داشتن رهنمودهای کتبی که وظایف و مسئولیت‌ها را بصورت واضح نشان دهد، به شما کمک خواهد کرد تا اطمینان حاصل کنید که آنچه از هر کارمند انتظار می‌رود، به درستی به اطلاع او رسانده شده است.

### از آموزش‌های آنلاین و ثبت شده استفاده کنید

گاهی اتفاق می‌افتد که افراد کافی برای آموزش حضوری ندارید. هم‌چنان آموزش‌های عمومی ممکن است بارها و بارها به کارمندان تازه وارد داده شود. در

این حالت می‌توانید بجای آن که شخصی بصورت حضوری آموزش دهد، از تکنالوجی برای آموزش کمک بگیرید. آموزش‌های آنلاین می‌تواند راه کم هزینه و انعطاف‌پذیر برای آموزش کارمندان باشد. برنامه‌های آموزشی ثبت شده می‌تواند به شکل فایل‌های صوتی یا تصویری باشد.

شرکت‌های بزرگ می‌توانند برنامه‌های آموزشی آنلاین تخصصی مستقل خودشان را داشته باشند، اما شرکت‌های کوچک می‌توانند ویدیوها، کورس‌های آنلاین، یا رهنمودهای آنلاینی را پیدا کنند که قبلاً کسانی آن‌ها را تهیه کرده اند. این برنامه‌ها ممکن است رایگان یا در بدل فیس باشد. ممکن است این مواد آموزشی، به صورت ویژه برای شرکت شما طراحی نشده باشد، ولی موضوعاتی چون خدمات مشتریان یا مصئونیت غذایی حتی اگر کلی هم باشند، بازهم مفید تمام خواهد شد.

از آن جایی که بیشتر تلفون‌ها و تبلیات‌ها امکانات ثبت ویدیو را دارند، شما می‌توانید از بهترین کارمندان خود هنگام کار روی برنامه‌های آموزشی با کارمندان جدید فلم بگیرید. هم‌چنان، شما می‌توانید حتی از چیز ساده‌تری چون ضبط صدا توسط تلفون یا تیپ ریکارد برای ضبط رهنمود انجام برخی کارهای معین استفاده کنید. بطور مثال، می‌توانید گفته‌های یک فروشنده موفق را در جریان فروش جنس به مشتریان ضبط کنید و به فروشنندگان تازه کار نشان دهید تا شیوه برخورد با مشتریان احتمالی را بیاموزند.

**حتی مواد آموزشی کتبی چون رهنمودهای آموزشی یا دیگر رهنمودهای لازم را به مشتریان داده می‌توانید.**  
از طریق هر یکی از تکنیک‌های مذکور، مواد آموزشی کارمندان را می‌توان بارها و بارها بدون هیچ‌گونه هزینه یا با هزینه اندک می‌توان ارایه کرد. برنامه‌های ذخیره شده را می‌توان به آسانی بارها ارایه کرد تا وقت ارزشمند سایر کارمندان تان ضایع نشود.

**از انجمن‌ها و گروه‌های تجاری استفاده کنید**  
بیشتر انجمن‌های سکتوری برنامه‌های آموزشی را برای اعضای خود ارایه می‌کنند. در وب‌سایت یا خبرنامه انجمن‌های تجاری فرصت‌های آموزشی را که بخشی از خدمات عضویت باشد، جستجو کنید.

### میزبانی هفته‌وار یا ماهوار نان چاشت

می‌توانید گاهی در جریان غذا چاشت یک برنامه آموزشی برگزار نمایید. وقتی با هم غذا می‌خورید، می‌توانید معلومات جدید درمورد تشبث خود شریک سازید. می‌توانید از این مواقع برای آگاه ساختن کل تیم کارمندان درمورد این که هر کارمند چه نقشی در شرکت بازی می‌کند، استفاده نمایید. حتی می‌توانید از کارمندان بخواهید که با آمادگی به سر میز غذا آمده و در مورد ساحه تخصص شان، کدام پروژه جدید و یا هم در مورد مشتری جدید صحبت کنند. این امر به کارمندان شما فرصت درخشش داده و به کل تیم‌تان کمک می‌کند تا درمورد وضعیت کلی تجارت‌تان بیشتر آگاه شوند.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**دارایی-** هر چیز ارزشمندی که در ملکیت شرکت شما قرار دارد.

**مهارت‌ها-** توانایی چگونگی انجام دادن فعالیت‌ها توسط یک کارمند که از آموزش‌های گذشته، تجارب و تحصیلات قبلی آن را حاصل کرده باشد. بطور مثال، افراد می‌توانند یاد بگیرند که چگونه پرزنتیشن مؤثر تهیه و ارایه کنند.

**متشبت-** شخصی که شرکت یا تشبثی را راه اندازی و اداره کرده و برای پیشبرد آن خطرات احتمالی (ریسک) را نیز متقبل میشود.

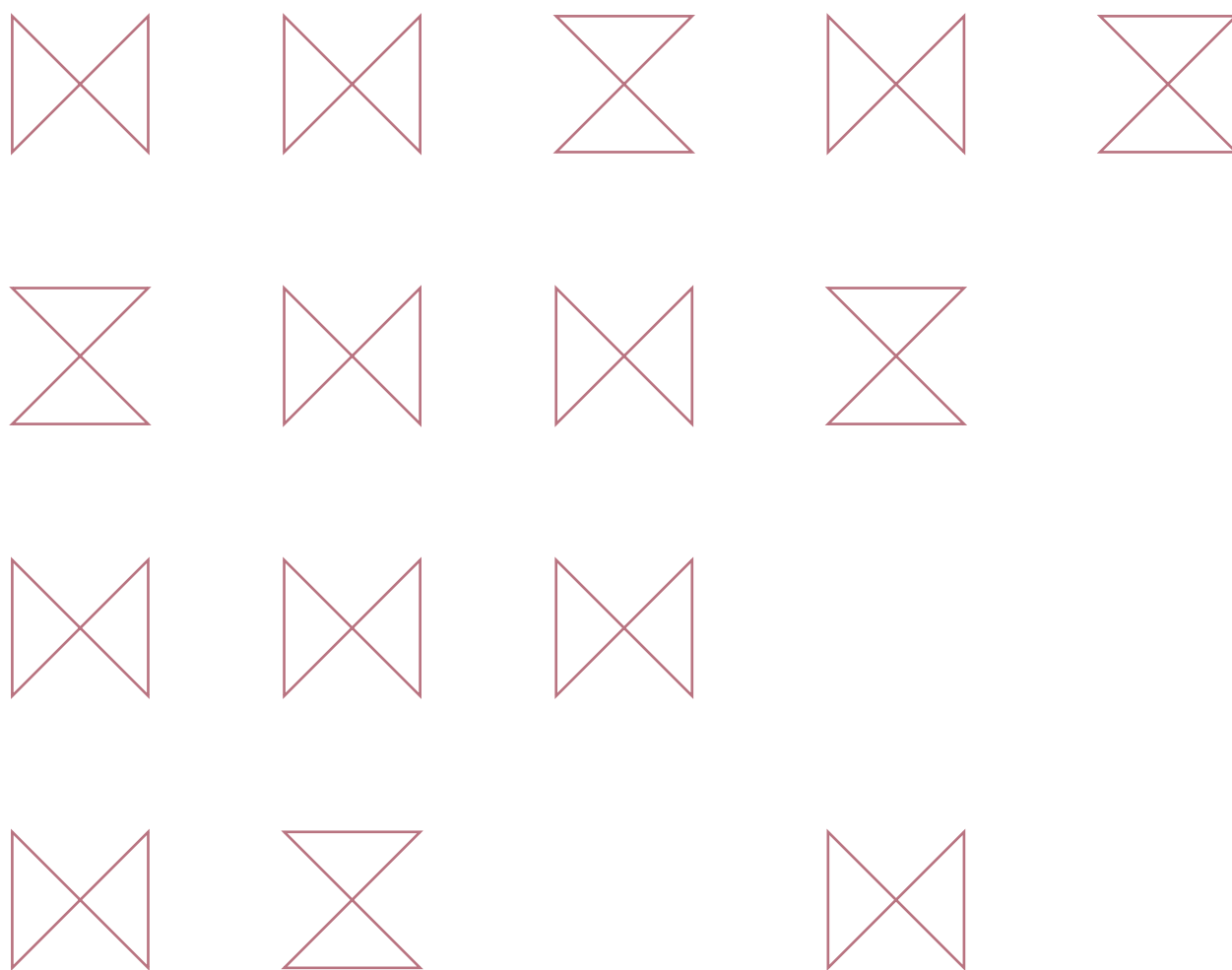
**آموزش-** کلمه آموزش مفهوم بسیار وسیع دارد و انواع فرصت‌های یادگیری که بتوان به کارمندان عرضه کرد را در بر می‌گیرد. آموزش را می‌توان برنامه‌ای تلقی کرد که میتواند برای کارمندان در یادگیری دانش یا روش‌های مشخصی که به انجام درست وظایف‌شان کمک خواهند کرد، متمرک باشد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- هنگام رشد تجارت چه چالش‌هایی در زمینه منابع بشری وجود دارد؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه استراتیژی و اهداف برای رشد شرکت‌ام تعیین کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چرا و چگونه کارمندان خود را تقویت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری

- چگونه کارمندان خود را به بهترین وجه آموزش دهیم؟ ۱. منابع بشری
- چگونه کارمندانم را رشد دهیم تا کار بهتر انجام دهند؟ ۱. منابع بشری





۸.

چگونه خلاقیت و روحیه کاری  
خوب را در شرکتی که در حال  
رشد است، حفظ کنیم؟

در شروع کاروبار، وقتی شما تقریباً در همه کارها بطور مستقیم دخیل هستید، کارمندان به آسانی شور و انرژی شما را حس می کنند. وقتی شرکت رشد می کند و تماس شما با کارمندان کمتر می شود، می توانید گروه های کوچکی از کارمندان را تشکیل دهید و به آنان مسئولیت محصولات و خدمات جدید یا یافتن راه های تازه برای انجام بهتر کارها را واگذار کنید. در نتیجه انرژی و شور لازم را در میان آنان ایجاد نمایید. این تیم های کوچک خودشان شور و اشتیاق خلق خواهند کرد زیرا احساس افتخار نموده و نسبت به بخشی از شرکت که وظیفه اجرا می کنند، احساس مالکیت برای شان دست خواهد داد.

وقتی شرکت رشد می کند، می توانید از طریق معرفی راه هایی برای دیدار و تعامل میان کارمندان تان در بیرون از شرکت، روحیه نوآوری را حفظ کنید. بطور مثال، بجای برگزاری جلسه هفته وار کارمندان در اتاق کنفرانس همیشگی، در یک رستوران دیدار کنید. به یاد داشته باشید که محیط تازه و متفاوت در طرح ایده های تازه و معرفی راه های جدید انجام کارها کمک می کند. علاوه بر آن، شما کارمندان بخش های مختلف شرکت خود را تشویق می کنید که باهم دیدار کنند، هم صحبت شوند و در صورت امکان روی پروژه های جدید باهم کار نمایند. همکاری با افراد متفاوت دارای تجارب و دیدگاه متفاوت به تمام اشتراک کنندگان کمک خواهد کرد تا متوجه امکانات جدید شوند.

## بیشتر بدانیم

حتی شرکت بسیار کوچک نیز می تواند از تفکر نوآورانه بهره مند گردند. یافتن راه حل های مبتکرانه و مشاهده فرصت های تازه به رشد شرکت کمک می کند. اما وقتی شرکت ها بزرگتر می شوند، کارمندان به انجام کارها به شیوه های تکراری عادت می کنند. در این حالت یافتن جرقه ابتکار که منجر به محصول جدید یا رویکرد نوآورانه گردد، کار سخت می شود. اینجا چند ایده درمورد چگونگی ایجاد روحیه و ذهنیت نوآوری هنگام رشد شرکت تان، پیشکش می گردد.

راه هایی را برای رنگ تفریحی و غیررسمی دادن به محیط کار جستجو کنید. وضعیت سرگرم کننده و راحت، زمینه ساز نوآوری و تفکر آزادانه می گردد. از تزئینات دارای رنگ روشن استفاده کنید، دیوارهای کسل کننده و خسته کن فابریکه را رنگ مالی کنید. می توانید در محلات عام موسیقی پخش نمایید. یا برخی نقاط معین را برای بحث و صحبت های غیررسمی در جریان تفریح اختصاص دهید. می توانید اتاقی را برای نماز اختصاص دهید و به کارمندان اجازه دهید که در جریان تفریح چای بنوشند و باهم صحبت کنند. بجای برنامه های آموزشی که در آن صرفاً سخنرانی و لکچر است، نشست های بیشتر مشارکتی برگزار کنید و بگذارید کارمندان در آن نقش بازی کنند. میان کارمندان مسابقه تعیین نام محصولات جدید و دیزاین پوسترهای ایمنی برگزار نمایید. کارمندان تان را تشویق کنید که در مورد چگونگی انکشاف شرکت یا خوشایند ساختن محیط کار پیشنهاد دهند.

در محیط کار انعطاف پذیری بیشتر فراهم سازید. ثابت شده است که وقتی به کارمندان اجازه داده شود به شیوه و زمانی که خودشان می خواهند کار کنند، نتایج بهتر بدست می آید. بکوشید به این اهداف تا حدودی دست یابید، ولی درعین حال پالیسی ها و حدود لازم را حفظ کنید. شاید بهتر باشد که شیفت های کاری متفاوت ایجاد نمایید، یا فرصت کار از خانه را برای کارمندان مهیا سازید. از مسئولیت پذیری و انگیزه کارمندان تان در روش های مبتکرانه تعجب خواهید کرد. وقتی شرکت شما رشد می کند، شما باید آماده تغییرات بیشتر باشید. اما باید محتاط باشید و نگذارید کارمندان از محیط کاری انعطاف پذیر شما سوء استفاده کرده از انجام مؤثر کارها امتناع ورزند. بطور مثال، برخی کارمندان شاید در جریان ساعات انعطاف پذیر تکمیل کار را به تعویق انداخته و بعد از وقت شرکت برای انجام کارهای خود استفاده کنند. با گفتگو و ارتباط مؤثر و تطبیق پالیسی ها، می توانید محیط انعطاف پذیر عاری از هرج و مرج بسازید.

شور و شوق ایجاد کنید و هیجان را همگانی سازید. شما باید برای چیره شدن بر حس اقتناع کارمندانی که با وضعیت ثابت عادت کرده اند اشتیاق خود را با آنان شریک کنید. باید افراد را درمورد پلان های رشد شرکت و نقش آنان در تطبیق این پلان ها به هیجان بیاورید.

کارمندان با شخصیت را استخدام کنید... از آنان نخواهید که تغییر نمایند. اصالت باعث نوآوری خواهد شد و کار روزمره را جالب تر خواهد کرد. به «تفاوت ها» میان تیم خود احترام بگذارید. اگر کسی فکر نوآورانه از خود نشان می دهد، نگران رفتار یا ظاهر متفاوت شان نباشید. اگر او بتواند ابتکار نشان دهد، هیچ یکی از آن تفاوت ها مشکل ساز نخواهد بود.

از تیم های دارای سوابق، تجارب و مهارت های متنوع استفاده کنید. یکجا کردن افرادی که شاید در برخی موارد باهم توافق نداشته باشند ولی رویکردهای متفاوت ارایه کنند، باعث حل مشکلات یا یافتن فرصت های تازه خواهد گردید. بطور مثال، تیمی متشکل از اعضای جوان تر و مسن تر تشکیل دهید یا از گروه هایی که دارای تعلیمات و آموزش های متفاوت باشند، مستفید شوید. تیمی متشکل از افرادی علاقه مند به کار با اعداد و کسانی که در کار با کلمات راحت تراند، بدون شک باعث طرح دیدگاه های متفاوت خواهد گردید.

برای تشویق ابتکار و فعالیت تشبثاتی، سیستم پاداش و تقدیر معرفی کنید. محیط شما باید جایی باشد که ایده‌ها را حفاظت کند و به تیم کارمندان تان پاداش دهد. حتی اگر برخی ایده‌ها زیاد مناسب به نظر نرسند، فوراً و بدون ملاحظه رد نکنید، بلکه آن ایده‌ها را گسترش دهید و ببینید که آیا منجر به ایده‌های عملی‌تری خواهند شد یا خیر. ابتکار و نوآوری باعث رشد شرکت شما خواهد شد، لذا باید حتماً کارمندان را که در طرح ایده‌های جدید پیشگام می‌شوند، پاداش دهید و از آن‌ها تقدیر کنید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**متشبهت**- شخصی که شرکت یا تشبثی را راه اندازی و اداره کرده و برای پیشبرد آن خطرات احتمالی (ریسک) را نیز متقبل میشود.

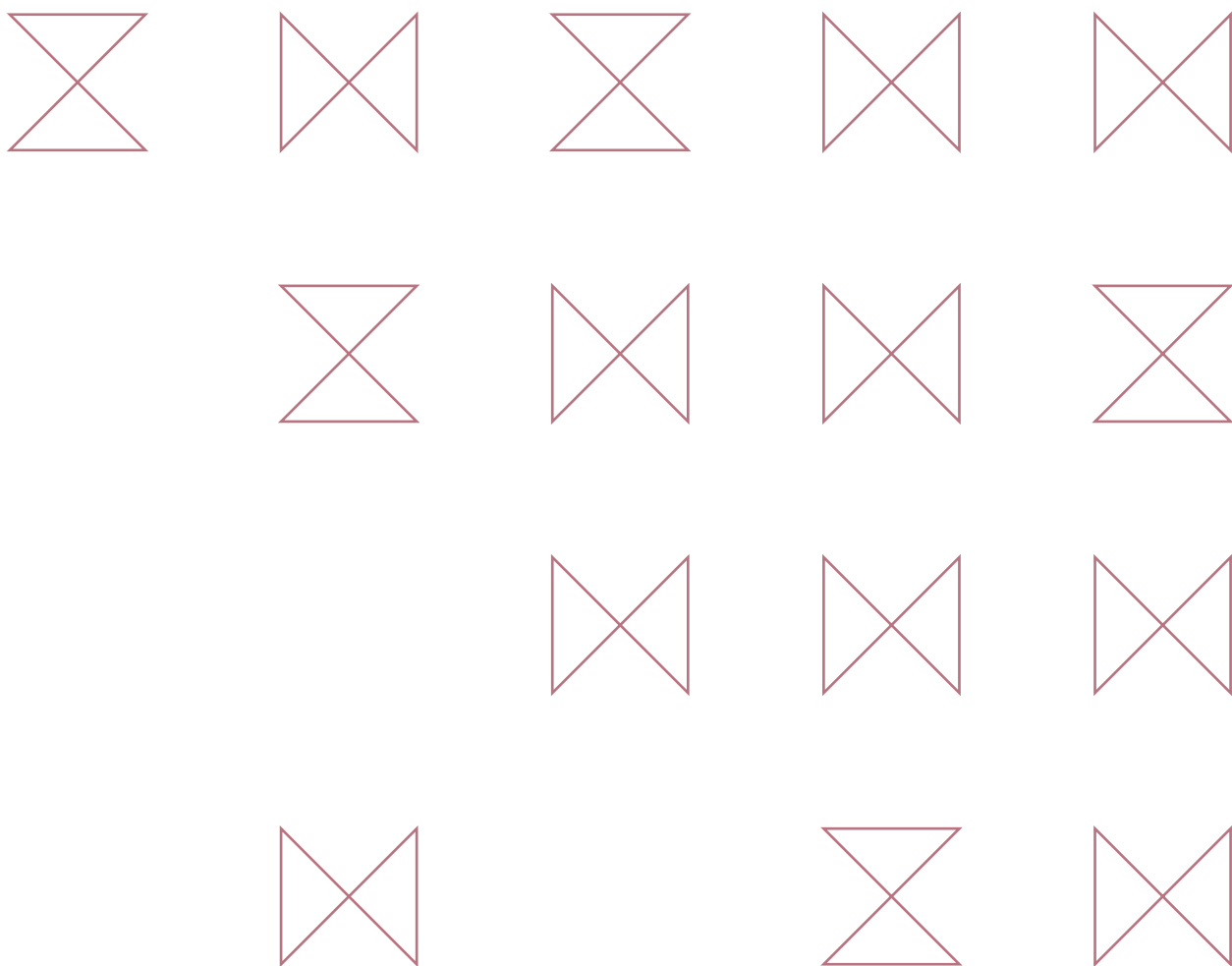
**نوآوری**- پیشرفت و انکشاف دوامدار.

**مولدیت**- معیار سنجش مؤثریت چیزی یا تولید بیشتر و بیشتر.

**پاداش**- چیزی که به کس دیگر برای تقدیر از یک دستاورد، خدمت یا رفتار شایسته ای شان داده می‌شود.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه استراتیژی و اهداف برای رشد شرکت‌ام تعیین کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- هنگام رشد تجارت چه چالش‌هایی در زمینه‌ی منابع بشری وجود دارد؟ ۱۴. رشد و توسعه
- در جریان توسعه‌ی شرکت بر کدام کیفیت‌های رهبری تمرکز نمایم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چرا و چگونه کارمندان خود را تقویت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه برای پیشرفت‌هایی که می‌خواهم به دست آورم، ایده‌های بیشتر جمع‌آوری کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه کارمندان خوب شرکت‌ام را با انگیزه، علاقه‌مند و شاد نگه‌دارم؟ ۸. منابع بشری



۹.

چگونه برای رشد شرکت‌ام  
استراتژی و اهداف تعیین کنم؟

یکی از چیزهایی که در تدوین استراتژی رشد مهم است توجه به محیط بیرونی شرکت و تمرکز بر آینده می‌باشد. شما می‌توانید با وقت گذاشتن به خواندن اطلاعات در مورد بازارهای محصولات و خدمات دیگر، بینش استراتژیک بدست آورید. شما باید به مسایل تنها در سطح محلی بلکه به جنبه‌های ملی و جهانی آن نیز توجه داشته باشید. شما می‌توانید از طریق پیوستن به سازمان‌هایی که زمینه تماس شما با متخصصان و متشبهان موفق را فراهم می‌کنند، بینش وسیع‌تر بدست آورید.

در بیشتر شرکت‌ها، مسئولان ترجیح می‌دهند که بخاطر تعیین اهداف و استراتژی، برای مدت یک یا دو روز از شرکت فاصله بگیرند. برای این کار معمولاً شما با کارمندان ارشد و بسیار مهم خود جلسه دایر می‌کنید. اگر مربیان و رهنماهایی داشته باشید یا هیأت مشاورین تشکیل داده باشید، می‌توانید آنان را نیز در این جلسه بیرون از شرکت دعوت کنید. در جریان جلسه، شما نظرات متعددی را در مورد فرصت‌های تازه یا راه‌های جدید بهبود شرکت به بررسی خواهید گرفت. به احتمال زیاد در این جلسات شما نمی‌توانید بصورت دقیق دریابید که مسایل مورد بحث چگونه عملی خواهد شد؟ ولی می‌توانید برای شرکت خود چند هدف تعیین کنید تا در آینده عملی شوند و بعداً بتوانید تیم‌های کوچک کاری برای عملی کردن این ایده‌ها در شرکت خود ایجاد نمایید.

## بیشتر بدانیم

هنگام تعیین استراتژی و اهداف رشد شرکت، مهم است که کمی وقت بگذارید و به سوال‌های ابتدایی پاسخ دهید که محور اصلی استراتژی رشد شما را تشکیل می‌دهند.

برای استفاده کنندگان فعلی محصولات خود کدام مشکلات را حل می‌کنید؟

هنگامی که زمان رشد تشبث‌تان فرا می‌رسد، با آنکه از ایجاد تشبث مدتی سپری شده است ولی بازهم باید به ارزش اضافی / پیشنهادی که محصولات یا خدمات شما پیشکش می‌کند، نگاهی بیندازید. در مورد راه‌های احتمالی عرضه متفاوت محصولات و کالاها یا هدف قرار دادن و جلب مشتریان متفاوت نیز فکر کنید.

ضمناً به شیوه‌های استفاده مشتریان از محصولات و خدمات شما نیز توجه کنید. ممکن است که مشتریان تازه یا متفاوتی برای محصولات و خدمات شما یافته باشند و شما بتوانید تشبث خود را با تمرکز بر این کاربردهای تازه رشد دهید. یادتان باشد که برخی مشتریان ممکن است ارزش محصول یا خدمات شما را به شیوه‌ی متفاوت ثابت کرده باشند. بطور مثال، شرکت شما مایع ظرف‌شویی برای استفاده در خانه‌ها تولید می‌کند، اما بعداً می‌شنوید که مشتریان‌تان از این شوینده برای دور کردن لکه‌ی لباس‌ها استفاده می‌کنند. مواد شوینده‌ی موجود در محصول شما نه تنها برای دور کردن چربی‌های خوراکی مؤثر است بلکه برای پاک کردن لکه‌های چرب لباس نیز کارآیی دارد. شاید آن وقت بخواهید بخشی از محصول خود را در بسته‌های دارای نیزل آب‌پاش‌دار به بازار عرضه کنید تا مشتریان آسان‌تر بتوانند شوینده را روی لکه‌های لباس بپاشند. با این کار، مشتریان شاید تشویق شوند تا از هردو نوع بسته‌های شوینده، یکی برای آشپزخانه و دیگری برای لباس‌شویی، خریداری نمایند.

تفاوت واقعی محصول شما با محصولات دیگر چیست؟

بازهم بهتر است در مورد بررسی آنچه محصولات و خدمات شما را ویژه و ارزشمند می‌سازد، وقت اختصاص دهید. وقتی در مورد محصولات و خدمات جدید فکر می‌کنید، این ویژگی‌های خاص را اساس قرار دهید. بطور مثال، اگر به همان مثال شوینده برگردیم که برای دور کردن لکه لباس‌ها نیز مؤثر بود، یکی از ویژگی‌های مهم آن محصول ترکیبات غیرسمی‌شان بوده که به صحت مردم آسیب نمی‌رساند. ویژگی غیرسمی بودن زمانی بیشتر اهمیت پیدا خواهد کرد که وقتی این محصول در بسته‌های شبیه بسته‌های اسباب بازی عرضه شود و کودکان بصورت تصادفی آن را بخورند، کودکان مریض نخواهند شد. اما پس از آن که این محصول بعنوان شوینده‌ی لکه‌بر نیز به بازار عرضه شد، خاصیت غیرسمی‌اش آن را نسبت به سایر مواد مضر کیمیاوی پرجاذبه‌تر خواهد ساخت. برای جاهایی مثل شفاخانه‌ها، خانه‌های سالمندان و سایر محلاتی که استفاده از محصولات مضر در آن‌ها ممنوع است، این ویژگی شوینده مورد بحث ما جذابیت خاص خواهد داشت.

به نظر شما در ۳ تا ۵ سال آینده چه تغییری در نیازهای مشتریان‌تان پدید خواهد آمد؟

وقتی برای محصولات و خدمات‌تان در جستجوی مشتریان احتمالی جدید هستید، باید از قبل در مورد روندهای آتی که درک مشتریان بالقوه از محصولات و خدمات شما را شکل خواهند داد، فکر کنید. درباره چیزهایی که احتمالاً در آینده تولید خواهید کرد، فکر کنید.

ما در جهانی زندگی می‌کنیم که به سرعت در حال تغییر است و چیزهایی خارج از کنترل ما گاهی منجر به تغییراتی در روش جاری تجارت و سرمایه‌گذاری می‌گردند و برای کسانی که خود را با تغییرات سازگار می‌توانند، فرصت‌هایی را ایجاد خواهد کرد. شما بعنوان متشبه باید همواره پیش از پیش در مورد مسایل

آینده فکر کنید و ببینید که برای همگام ماندن با تحولات تازه چه تغییراتی را باید بوجود آورید و چگونه از تغییرات برای رسیدن به فرصت‌های جدید استفاده کنید. بطور مثال، از زمانی که افغان‌ها به تلفون‌های هوشمند دسترسی پیدا کردند، زمان زیادی نمی‌گذرد. اکنون که با گذشت هر روز تعداد بیشتر افراد به تلفون‌های هوشمند دسترسی پیدا می‌کنند و انترنیت پرسرعت دارند. چیزهایی چون اعلانات و خرید آنلاین غیر معمول نیست. با افزایش دسترسی افغان‌ها به تکنالوجی بهتر، باید درمورد تاثیر این تغییرات در یافتن و تأمین ارتباط با مشتریان فکر کنید. شاید متوجه شده باشید که شرکت‌های لباس کلکسیون‌های تازه محصولات خود را در هر فصل از طریق فیسبوک اعلان می‌کنند. آنان این کار را بخاطری انجام می‌دهند که از تغییر تکنیک‌های اعلان‌دهی آگاه می‌باشند. بیشتر شرکت‌های کوچک از رسانه‌های اجتماعی بعنوان وسیله دسترسی به مشتریان، بازار محصولات و دریافت محصولات استفاده می‌کنند.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**متشبت**- شخصی که شرکت یا تشبثی را راه اندازی و اداره کرده و برای پیشبرد آن خطرات احتمالی (ریسک) را نیز متقبل میشود.

**مقصد**- نتیجه‌ی نهایی قابل مشاهده و قابل سنجش، توام با یک یا چند هدفی که باید در مدت زمان معین بدست آید.

**ارزش پیشنهادی/ اضافی**- ارزشی که مشتریان از خریدن محصول/خدمات شما به قیمت مشخص دریافت می‌کنند. این ارزش معادل فواید محصول/ خدمات بعد از کسر هزینه‌های آن می‌باشد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه بدانم که چه وقت باید تشبث خود را توسعه دهم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه روحیه کاری خوب و خلاقیت را در شرکتی که در حال رشد است، حفظ کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه برای نوآوری و توسعه‌ی محصولات و خدمات شرکت ام ایده‌های تازه بدست آورم، تا شرکت‌ام بیشتر رشد کند؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه در رقابت پیش‌گام باشم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه اهداف سازمانی خود را تعیین کنم؟ ۴. اداره یا رهبری
- رهبران مؤثر چه کار می‌کنند؟ ۴. اداره یا رهبری

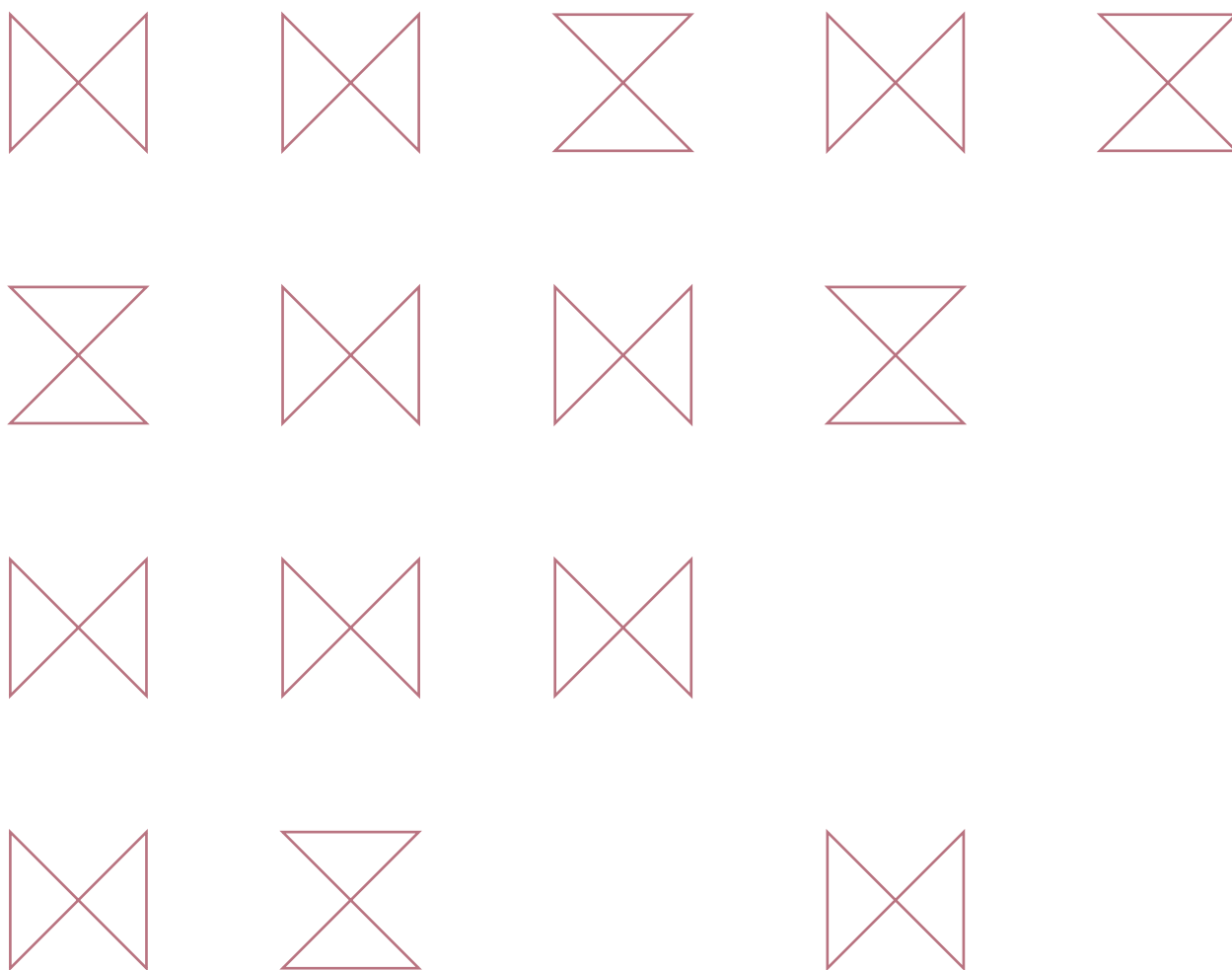
## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

پلان عمل رشد

نقشه راه رشد و توسعه بین‌المللی

چارچوب عمومی پلان تجارتي

نقشه راه موفقیت



۱۰.

سپردن کار به مرجع بیرونی (OUTSOURCING)  
چیست و چه زمانی از منابع بیرونی استفاده کنم؟

وقتی شما تصمیم می‌گیرید از سازمان یا شخصی که مربوط به شرکت شما نیست برای فراهم‌آوری یا انتقال محصولات یا خدمات‌تان استفاده کنید، به این روش می‌گوییم استفاده از منابع بیرونی یا (آوت سورسینگ). بطور مثال زین‌العرب زین‌ورداری دارد و عسل جمع‌آوری می‌کند. او عسل را در بوتل‌های زیبا بسته‌بندی کرده و برچسب رنگین روی بوتل می‌زند. در آغاز او برچسب‌ها را خودش با دست روی بوتل‌ها می‌چسباند اما این کار بسیار وقت‌گیر بود و بعد او شرکتی را یافت که دارای تجهیزات پیشرفته بود و می‌توانست بصورت خودکار بوتل‌ها را از عسل پرکاری نموده در عین زمان برچسپ زده و در قطی‌های کاغذی بسته بندی کند. زین‌العرب اکنون از شرکت مذکور برای آماده کردن بوتل‌های عسل استفاده می‌کند. این کار ایشان را قادر می‌سازد تا روی تهیه‌ی عسل تمرکز کرده و هیچ نگران بسته بندی و برچسپ زدن نباشد.

هیچ روش کوتاه و مشخصی وجود ندارد که بگوید چه زمان باید از منابع بیرونی استفاده کرد؛ بلکه بیشتر به تصمیم و قضاوت خود شما ارتباط دارد. هرگاه متوجه شوید که اگر کاری را که فعلاً در شرکت انجام می‌دهید در صورت واگذاری به شخص یا شرکت دیگر بهتر، سریعتر و ارزان‌تر انجام می‌شود، در آن صورت می‌توانید درباره واگذاری آن کار به منابع بیرونی فکر کنید. در قضیه زین‌العرب، شرکت بسته‌بندی می‌توانست پرکردن بوتل‌ها از عسل، بسته‌بندی و نصب برچسب را سریع‌تر و بهتر از حالت دستی انجام دهد. هزینه کار هر بوتل عسل در صورت واگذاری به شرکت دیگر کمتر می‌گردد و در نتیجه زین‌العرب نیروی کار و پول کمتری مصرف می‌کرد.

وقتی تصمیم به واگذاری خدمات به منابع بیرونی می‌گیرید، باید در حفظ مدارک هزینه‌ها و زمان تولید دقیق باشید. اگر مدارک و سنجش درست نداشته باشید، در آن صورت در باره مفید بودن و سودآوری استفاده از منابع بیرونی، معلومات لازم در اختیار نخواهید داشت.

نکته دیگری که باید هنگام واگذاری یک کار به منابع بیرونی مدنظر داشته باشید، این است که باید مطمئن شوید آن مرجع بیرونی دارای کیفیت مناسب با معیار شرکت شما بوده و رضایت مشتریان‌تان را برآورده می‌سازد. گاه وقتی شرکت‌ها کار را به منابع بیرونی واگذار می‌کنند، ممکن است مشتریان از این که مجبورند با شرکت دیگری معامله کنند، دلسرد شوند. وقتی تصمیم به استفاده از مرجع بیرونی گرفتید مهم است که کارکرد مرجع یا شرکت بیرونی را از نزدیک نظارت کنید تا کیفیت محصولات شما خراب نشده و مشتریان راضی و وفادار باقی بمانند.

هم‌چنان به یاد داشته باشید که هنگام استفاده از منابع بیرونی، اگر مشکلی در محصول بوجود آید و شما بر فعالیت‌های مرجع بیرونی کنترل نداشته باشید، تشخیص این که چه کسی مسئول است، کار سخت خواهد بود و به همین دلیل باید به رضایت مشتریان خود توجه داشته باشید و به هرگونه مشکل کیفی فوراً رسیدگی کنید.

## بیشتر بدانیم

اگرچه فرمول دقیقی برای تضمین تصمیم درست در زمینه استفاده از منابع بیرونی وجود ندارد، ولی اینجا نکاتی را شریک می‌سازیم که باید هنگام واگذاری کارها و خدمات به منابع بیرونی مدنظر گرفته شود:

هزینه‌های عملیاتی و کاری پایین دلایل اصلی برای انتخاب منابع بیرونی است. چون معمولاً این کار منجر به سودآوری بیشتر می‌شود. صرفه‌جویی حاصل از استفاده از منابع خارجی باعث می‌شود پول برای سرمایه‌گذاری در رشد و بهبود شرکت شما ذخیره شود. ممکن است به این دلیل نیز از منابع خارجی استفاده کنید که با واگذاری پروسه‌های وقت‌گیر به بیرون از شرکت بتوانید روی فعالیت‌های اصلی خود تمرکز نمایید.

زین‌العرب با واگذاری تولید به منابع بیرونی توانست پول و وقت زیادی را صرفه جویی کند. چون استفاده از ماشین در پرکردن بوتل‌های عسل، نصب برچسب و بسته‌بندی قطی‌ها کار کمتر لازم داشت. این کار به او فرصت داد تا وقت بیشتری را صرف زین‌ورها و تولید عسل نماید. زیرا این بخش ستون فقرات کار او را تشکیل می‌داد. چند بخش کار شما که می‌توانید به شرکت‌ها و افراد بیرونی واگذار کنید، عبارتند از:

- خدمات مالیاتی: وقتی بر کار اصلی شرکت خود تمرکز می‌کنید، رعایت مقررات مالیاتی حکومت، وقت و منابع زیادی را خواهد گرفت. شما می‌توانید یک شرکت خدمات مالیاتی را استخدام کنید و فیس کمی بپردازید (بین ۸,۰۰۰ افغانی تا ۱۵,۰۰۰ افغانی در ماه برای شرکت‌های کوچک و متوسط) تا مالیات شما را به حکومت گزارش دهد و جواز تشبث‌تان را فعال نگهدارد.
- مدیریت وبسایت و رسانه‌های اجتماعی: تعداد زیاد تشبثات پیش‌تاز، وبسایت و صفحات اجتماعی باز نموده و در آن به صورت آنلاین حضور فعال



دارند. این کار نیازمند تجارب تخنیکی می‌باشد و شما می‌توانید کار رسانه‌ای خود را به شرکتی واگذار کنید که در ساختن و مدیریت وب سایت و حضور آنلاین تخصص داشته و کار شما را به سرعت و با مؤثریت لازم انجام می‌دهد.

- خدمات استخدام: اگر شما مداوم به کارمندان شایسته نیاز پیدا می‌کنید و استخدام وقت و منابع زیادی را صرف می‌کند، می‌توانید از شرکت‌هایی که خدمات استخدام عرضه می‌کنند، استفاده نمایید. آنان معمولاً دیتابیس بزرگی از افراد جویای کار، تحصیلات و مهارت‌های آنان را در اختیار دارند و می‌توانند افراد مناسب را برای شما به آسانی شناسایی کنند.
- خدمات حسابداری: حسابداری بخش مهمی تجارت شما را تشکیل می‌دهد. شما باید فردی را به طور اختصاصی به حیث مسئول حفظ اسناد معاملات و تهیه گزارش‌های مالی‌تان تعیین کنید. گزینه دیگر واگذاری حسابداری به شرکت دیگری است که در این بخش تخصص داشته باشد. این شرکت‌ها از شما اسناد را می‌گیرند و کار حسابداری را انجام داده و برای شما در هر دوره گزارش می‌دهند.

نفع دیگر واگذاری کار به شرکت‌های دیگر این است که آن‌ها از قبل به کار معینی متمرکز هستند و تجهیزات و افراد مورد نیاز را در اختیار دارند. آن‌ها منابع لازم را برای شروع فوری پروژه شما را در اختیار دارند. اگر خودتان بخواهید آن کار را انجام دهید، شاید هفته‌ها و ماه‌ها وقت بگیرد تا افراد مناسب را استخدام کرده، آموزش دهید و امکانات مورد نیاز را در اختیارشان قرار دهید. اگر کار شما به سرمایه‌گذاری قابل توجه (مثل خرید تجهیزات ویژه) نیاز داشته باشد، روند شروع تثبیت ممکن است بسیار مشکل و پرهزینه‌تر تمام شود. زین‌العرب می‌توانست تجهیزات پرکاری، نصب برچسب و بسته‌بندی را نیز بعنوان یک گزینه مدنظر بگیرد و کارمندان جدید استخدام و تربیه نماید تا ماشین‌های جدید را به کار اندازند، اما این کار زمان، پول و انرژی زیاد می‌طلبد. استفاده از یک شرکت دیگر که در کار بسته‌بندی تخصص دارد، در این مرحله‌ی کار برای خانم زین‌العرب تصمیم تجاری بهتر بود. وقتی زین‌العرب شرکت خود را بزرگتر سازد، شاید تصمیم به خرید تجهیزات بگیرد و خودش به انجام تمام کارهای بسته‌بندی شروع کند.

در افغانستان دیدن این که شرکت‌ها بخشی از کارهای خود را به منابع بیرونی واگذار کند، امر غیرمعمول نیست. یکی از موارد معمول واگذاری کار به منابع بیرون، خدمات مالیاتی است. بیشتر شرکت‌ها گزارش‌دهی مالیاتی و شرایطی را که برای آن تعیین شده است بسیار زمان‌بر و مشکل می‌دانند و به همین دلیل، آن‌ها شرکت‌هایی را که در خانه‌پری فورمه‌ها، طی مراحل اسناد در ادارات دولتی و دریافت مکتوب تصفیه مالیاتی از دفاتر دولتی تخصص دارند، استخدام می‌نمایند.

در برخی موارد، شما حتی می‌توانید از شرکت‌های خارج از کشور نیز برای انجام کار شرکت خود استفاده کنید. بطور مثال، شرکت گنج قندهار لباس‌های خامک‌دوزی بسیار زیبا تولید می‌کند. ولی بجای آنکه خودشان تارهای نخ‌ی خامک‌دوزی را ببافند، از یک شرکت پاکستانی در بافت آن تارها استفاده می‌کنند. اگر به فکر استفاده از شرکت‌های خارج از کشور باشید، باید به یاد داشته باشید که واگذاری کار به شرکت‌ها در نقاط دیگر جهان ممکن است چالش‌هایی داشته باشد. شاید آن شرکت‌ها در ساعت‌های کاری متفاوت و طبق ساعت کشور خودشان کار کنند و کار شما توسط افرادی که فرهنگ و زبان متفاوت دارند انجام داده شود. این تفاوت‌ها در تضمین کیفیت و روش موردنظر شما نیز ممکن است چالش‌هایی ایجاد نماید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**سرمایه گذاری ثابت (CAPEX)**- خرید یا سرمایه‌گذاری روی دارایی طولانی مدت.

**نیروی کار**- کارمندانی که به آنها معاش مناسب داده می‌شوند تا کار مورد نیاز برای تولید یک محصول یا خدمات نهایی را انجام دهند.

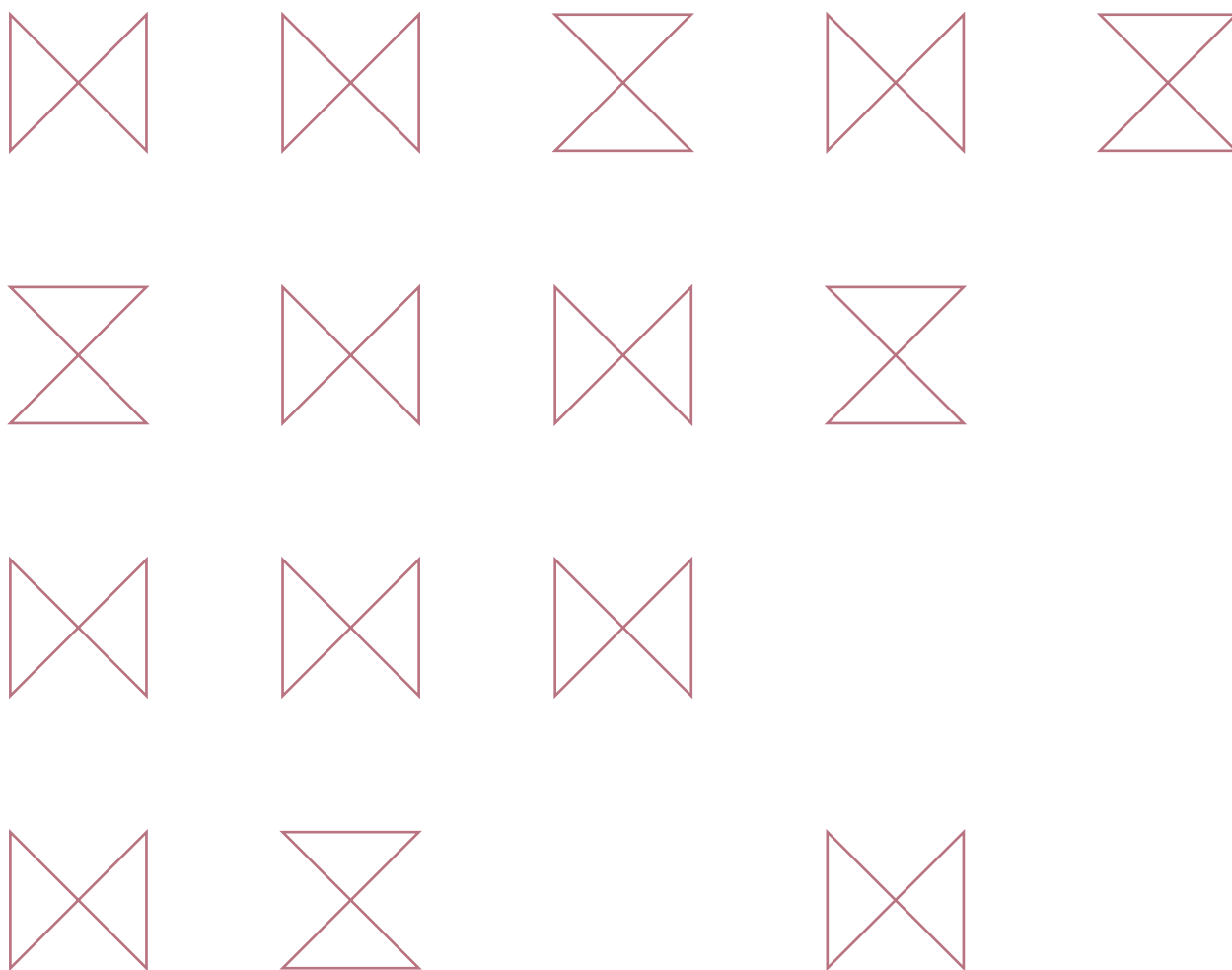
**هزینه‌های عملیاتی (OPEX)**- مصارف روزمره و جاری اداره و مدیریت شرکت.

**سپردن کار به منابع بیرونی (اوت سورسینگ)**- تصمیم استفاده از شرکت یا شخص دیگری که کالاها یا خدمات را به نمایندگی از شما عرضه یا فراهم می‌سازد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- هنگام رشد تجارت چه چالش‌هایی در زمینه منابع بشری وجود دارد؟ ۱۴. رشد و توسعه
- هنگامی که شرکت‌ام رشد و توسعه می‌یابد، چگونه کیفیت و سازگاری را حفظ کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه در رقابت پیش‌گام باشیم؟ ۱۴. رشد و توسعه

- چگونه تصمیم بگیریم که کدام فعالیت‌ها را به منابع بیرونی واگذار کنیم و کدام‌ها را در داخل شرکت انجام دهیم؟ ۵. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه مولدیت و سودآوری را افزایش دهیم؟ ۵. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه دریابیم که به محاسب نیاز دارم؟ ۱۱. حسابداری
- چه نوع مشوره و رهنمایی از بیرون شرکت نیاز خواهیم داشت؟ ۲. ثبت و راجستر رسمی تشیث



۱۱.

چگونه هنگام رشد شرکت،  
برای تجهیزات و مواد مورد  
نیاز پلان گذاری کنم؟

با رشد شرکت، شما شاید متوجه شوید که به تجهیزات و مواد خام متفاوت یا بیشتر نیاز دارید. بطور مثال، خانمی که در ابتدا دارای تشبث موفق وسایل چوبی بود و به طور سنتی مصروف ساختن اثاثیه‌ی خانه بود، اکنون می‌خواهد تجارتش را به شکل دفتر مبیل و فرنیچر انشکاف دهد. ایشان اکنون نیاز به خرید وسایل خم‌کاری (قات کردن) فلزات و صفحات فولادی دارد تا بتواند میزهای فلزی بسازد. متشبت دیگری که در هرات تجارت موفق پروسس مواد غذایی و سردخانه دارد. اکنون تصمیم می‌گیرد که فعالیت هایش را در دایکندی نیز گسترش دهد و برای این کار در محل جدید به عین تجهیزاتی که در هرات آن را در اختیار دارد، نیاز دارد.

هر دو تن این خانم‌ها برای بدست آوردن تجهیزات و مواد مورد نیاز توسعه‌ی کار خود برنامه‌ریزی می‌کنند. هر دو بر فعالیت‌های خوب حسابداری و سنجش خود اتکا کردند تا با استفاده از آن در خرید اقلام جدید تصمیم بگیرند.

در مورد این‌گونه خریدها، متشبت نباید به تنهایی تصمیم گیرد. اتکا به کارمندی که معمولاً مسئولیت کار با این تجهیزات یا استفاده از مواد خام مورد نظر را دارند، برای بررسی گزینه‌های احتمالی به شما کمک خواهد کرد تا تصمیم درست بگیرید. کسانی که تجهیزات و مواد خام شرکت شما را استفاده می‌کنند، بیشتر از هرکس دیگری با آن تجهیزات و مواد آشنایی خواهند داشت و ممکن است شما را در برنامه‌ریزی مؤثر و اتخاذ تصمیم درست‌تر در ارتباط به تجهیزات و مواد لازم برای رشد شرکت، کمک نمایند.

وقتی برای تجهیزات و مواد لازم برای رشد شرکت برنامه‌ریزی می‌کنید، باید گنجایش محل کنونی کارتان را نیز در نظر بگیرید. شاید به گدام دیگر و تجهیزاتی برای جابجایی مواد (مانند کراچی یا جرثقیل) نیاز پیدا کنید.

وقتی تجهیزات تازه می‌خرید، کارمندان بحال خود را باید در اداره و مدیریت کارهای توسعه داده شده، آموزش دهید. شاید لازم شود که برای استفاده از تجهیزات جدید کسانی را استخدام کنید، لذا در مورد مهارت‌های مورد نیاز باید فکر کنید. ببینید که آیا می‌توانید کارمندان فعلی را برای انجام این کار آموزش دهید یا نیاز است که کارمندان جدید و با مهارت‌های ویژه را استخدام نمایید. این ملاحظات منابع بشری باید همه در پلان‌های شما در ارتباط به تجهیزات و مواد جدید مورد نیاز مدنظر گرفته شوند و نیز زمانی که به این منابع بشری نیاز خواهید یافت، مشخص گردد.

## بیشتر بدانیم

**در برنامه‌ریزی برای تجهیزات و مواد لازم بخاطر توسعه تشبث‌تان، باید نکات ذیل را مدنظر گیرید:**

**دلیل نیاز به تجهیزات بیشتر، تجهیزات یا مواد جدید را بدانید.**

آیا شما در جستجوی افزایش سودآوری هستید؟ آیا تجهیزات جدید به موفقیت بیشتر شما در بازار کمک خواهد کرد؟ آیا به شما کمک خواهد کرد تا بر رقیبان خود پیشی بگیرید؟ آیا می‌توانید بجای خرید تجهیزات جدید، تجهیزات موجود خود را ارتقا بخشیده و به کارایی لازم دست یابید؟ حتماً جواب این سوال‌ها را پیدا کنید و نگذارید تحت تاثیر ادعاهای غیرواقع‌بینانه‌ی تهیه‌کنندگانی قرار بگیرید که می‌خواهند تجهیزات و مواد برای رشد شرکت‌تان به شما به فروش برسانند.

**نظر متخصصان بیرون از شرکت را بگیرید**

بهبتر است مدتی را برای شنیدن نظر کسانی که در کار با تجهیزات و مواد مورد نظرتان بسیار باتجربه هستند، اختصاص دهید. حتی اگر لازم شد برای این مشوره‌های تخصصی فیس هم بپردازید. از مربیان و رهنمایان خود نیز نظر بخواهید. از افراد دیگری که در آن بخش فعالیت دارند نظرخواهی کنید و گزینه‌های موجود دیگر را بررسی نمایید.

**نوآوری کنید.**

هنگامی که نیازهای خود به مواد و تجهیزات را بررسی می‌کنید، ببینید که آیا کدام ابتکار تازه موجود هست یا خیر. یکی از راه‌ها برای این کار بدست آوردن تجهیزات و تکنالوجی‌هایی است که بر مؤثریت کارتان تاثیر می‌گذارد. بطور مثال، یک شرکت تولید کننده مواد شوینده، می‌خواهد از عرضه مواد شوینده مایع در بوتل‌های پلاستیکی معمولی سرپوش‌دار دست برداشته و در عوض از کیسه‌های سبک پلاستیکی استفاده کند. در نهایت، شرکت از تغییر پوش شوینده و استفاده از پوش پلاستیکی سبک و کوچک سود زیادی بدست خواهد آورد.

تجهیزات تازه شما ممکن است در ساده سازی عملیات‌ها و ایجاد محصولات و خدمات بهتر کمک کند. بهتر است مشتریان خود را آگاه سازید که در بخش نوآوری سرمایه‌گذاری می‌کنید و این به مشتریان این پیام واضح را می‌رساند که شما نیازهای جدید و در حال تغییر آنان را در نظر گرفته اید.

### برای تهیه تجهیزات و مواد جدید باید درک عمومی از شرکت خود داشته باشید.

بجای آن که جدا جدا خرید کنید، بهتر است به نیازهای عمومی عملیات‌ها/ فعالیت های خود نگاه کنید. خریدهای کوتاه مدت بدون پلان‌های دراز مدت پرهزینه است و ممکن است نتایج خوب بدست ندهد. از خود بپرسید که آیا تجهیزاتی را که تبدیل می‌کنید جای دیگری در شرکت استفاده خواهد شد یا خیر. بطور مثال، اگر شما کمپیوتری پرسرعت‌تر برای کارمندی که اعلانات و مواد بازاریابی دیزاین می‌کند بخرید، آیا از کمپیوتر قبلی و کم سرعت‌تر در دیپارتمنت‌هایی که به کمپیوترهای پرسرعت نیاز ندارند، استفاده خواهد شد؟ (و قبل از آنکه وسایل تکنولوژی پیشرفته را بخرید، از خود بپرسید که آیا واقعاً در شرکت شما کاربرد دارد یا خیر).

### برای یافتن قیمت و کیفیت مناسب در بازار جستجو کنید

برای خرید محصولات و تجهیزات جدید تمام گزینه‌ها را مورد تحقیق قرار دهید. نگذارید تهیه کننده صرفاً بر اساس قیمت مناسب جنس را به شما بفروشد، بلکه سایر جنبه‌ها از جمله خدمات پس از فروش و شهرت تهیه کننده را نیز مدنظر بگیرید و از مراجع و استفاده کنندگان دیگر نیز معلومات بگیرید. قبل از آن که جنسی را بخرید، وقت کمی را روی تحقیق آنلاین درمورد شرکت‌های عرضه کننده‌ی آن تجهیزات صرف نمایید تا از یافتن ماشین‌های مناسب با قیمت و خدمات مناسب اطمینان حاصل نمایید.

### به فکر آموزش باشید

در بیشتر مواقع، متشبثان برای آموزش کارمندان در استفاده از تجهیزات جدید وقت و پول منابع لازم را از قبل آماده نمی‌کنند. شما باید از کاهش کارایی ناشی از کندی آشنایی کارمندان با تکنالوجی یا پروسه‌های جدید جلوگیری کنید. اگر تجهیزات نو باشد یا ویژگی‌های تازه داشته باشد، می‌توانید فرض را بر این بگیرید که کارمندان به یک مقدار وقت و آموزش برای استفاده درست از تجهیزات جدید یا مواد تازه نیاز دارند. از برنامه ریزی نمودن وقت اضافی برای آموزش اطمینان حاصل کنید.

### قیمت، کیفیت و دوام

به علاوه هزینه واقعی خرید تجهیزات و مواد تازه، باید مصارف حفظ و مراقبت و مکان لازم و این که تجهیزات جدید تا چه زمان دوام خواهد آورد و برای شرکت شما ارزشمند باقی خواهد ماند را در نظر بگیرید. مصارف بیشتر برای ماشین پایدار تر و باکیفیت تر، نسبت به خرید ماشین ارزان و بی کیفیتی که مدام از کار می‌افتد و دوام آن کوتاه است، بهتر و عاقلانه تر می‌باشد.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**کارایی**- صرف پایین‌ترین مقدار زمان/تلاش و ایجاد حداکثر کیفیت/کمیت.

**تجهیزات**- ابزار و ماشین‌هایی که در کاروبار خود استفاده می‌کنیم.

**نوآوری**- پیشرفت و انکشاف دوامدار.

**عملیات‌ها**- تمام فعالیت‌های مرتبط به عرضه محصول یا خدمات به مشتری.

**مولدیت**- معیار سنجش مؤثریت چیزی یا تولید بیشتر و بیشتر.

**مهارت‌ها**- توانایی چگونگی انجام دادن فعالیت‌ها توسط یک کارمند که ازآموزش‌های گذشته، تجارب و تحصیلات قبلی آن را حاصل کرده باشد. بطور مثال، افراد می‌توانند یاد بگیرند که چگونه پرزنتیشن مؤثر تهیه و ارایه کنند.

**عرضه کنندگان**- افراد یا سازمان‌هایی که محصولات و خدمات مورد نیاز را برای فعالیت شرکت‌ها یا تشبثات عرضه میکنند.

**آموزش**- کلمه‌ی آموزش مفهوم بسیار وسیع دارد و شامل انواع فرصت‌های یادگیری می‌شود که بتوان به کارمندان عرضه کرد. آموزش را می‌توان برنامه‌ای تلقی کرد که میتواند برای کارمندان در یادگیری دانش یا روش‌های مشخصی که به انجام درست وظایف‌شان کمک خواهند کرد، متمرک باشد.

## ؟ برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

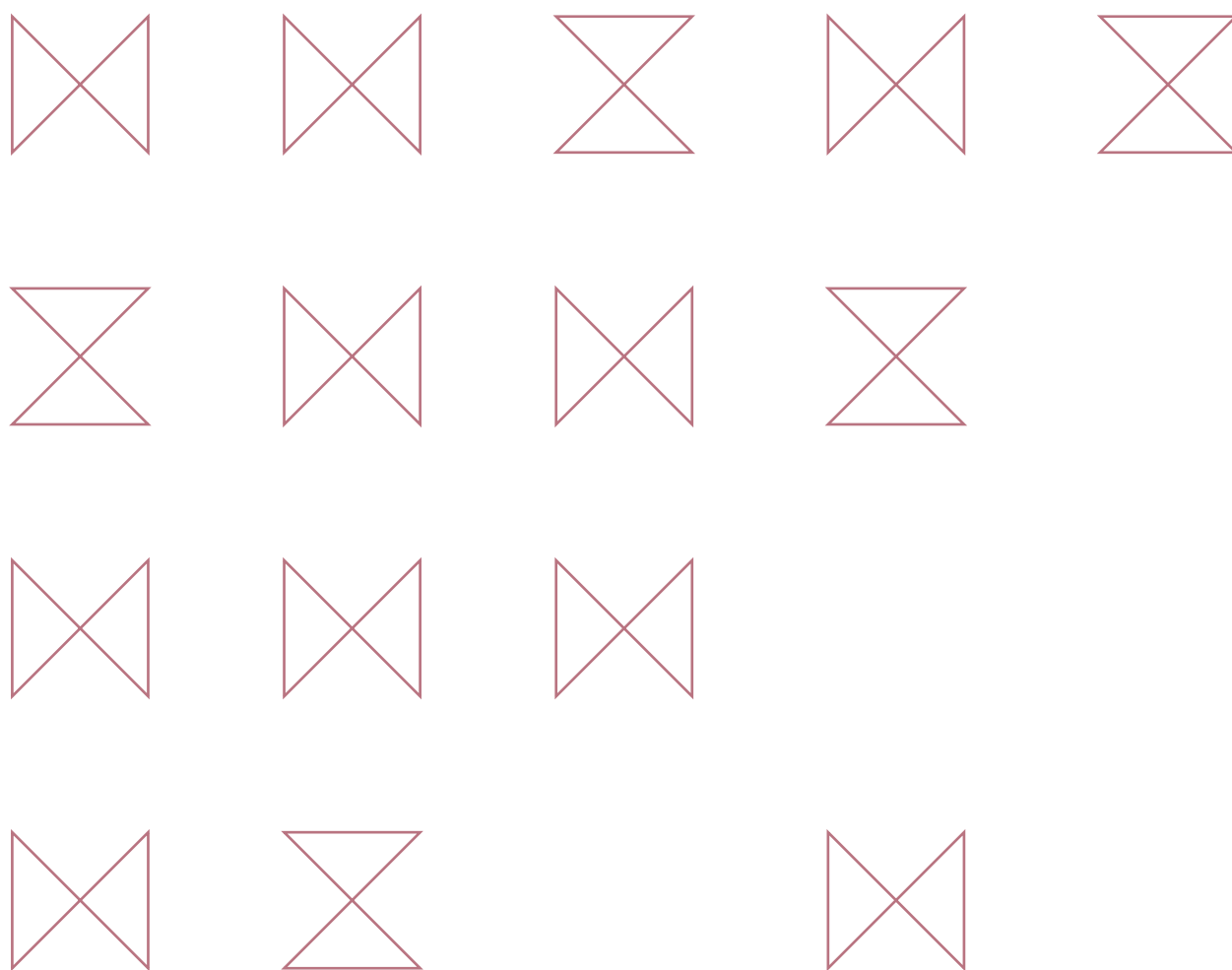
- چگونه پول و منابع مورد نیاز برای توسعه تجارت خود را بدست آورم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- هنگامی که شرکت‌ام رشد و توسعه می‌یابد، چگونه کیفیت و سازگاری را حفظ کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- راه‌های مختلف توسعه شرکت کدام است؟ ۱۴. رشد و توسعه
- بهترین رویه‌های مدیریت عملیات‌ها کدام‌اند؟ ۵. عملیات و مدیریت پروژه
- تفاوت بین هزینه‌های عملیاتی و مصارف سرمایه‌یویی چیست؟ ۱۲. مدیریت مالی
- چگونه مصرف پول برای شرکت خود را برنامه‌ریزی کنم؟ ۱۲. مدیریت مالی
- بودجه چیست و چگونه از آن استفاده کنم؟ ۱۰. بودجه‌سازی
- خریدهای کلان (مواد خام و تجهیزات) را در بودجه چگونه انعکاس دهیم؟ ۱۰. بودجه‌سازی

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

پلان عمل رشد

هزینه‌های شروع و سرمایه‌ی رشد تشبث

انواع سرمایه



۱۲.

چگونه مکان لازم برای توسعه  
شرکت خود را فراهم کنیم؟

یافتن محل برای توسعه‌ی تشبث معمولاً کار راهنمای معاملات دارای جواز رسمی و باتجربه است. لذا کار با رهنمای معاملاتی که نیازهای شرکت شما را درک کند خوب است. بطور مثال، آیا شما به جای کلانی نیاز دارید که لاری‌ها در آن جابجا شده و بارگیری کنند؟ آیا ضرورت دارید که به بازارها نزدیک باشید تا کارمندان‌تان به آسانی محصولات را به فروشگاه‌تان انتقال دهند؟ در برخی موارد، رهنمای معاملات از مالک تعمیر یا محلی که اجاره می‌گیرید پول دریافت می‌کند و از اینرو خدمات آنان برای شما مصارف مستقیم نخواهد داشت. اما بعضی رهنماهای معاملات ممکن است هم از اجاره گیرنده/خریدار و هم از اجاره دهنده/فروشنده فیس بگیرند.

شاید دوست داشته باشید که شخصاً منطقه‌ای را که می‌خواهید در آن تشبث خود را توسعه دهید از نزدیک مشاهده و بررسی کنید؛ شما بهترین کارشناس برای شناخت جای مناسب برای شرکت می‌باشید. وقتی را که صرف جستجوی محل می‌کنید هدر نخواهد رفت.

در جریان تحقیق و جستجو، شاید شما چندین محل را برای توسعه تشبث خود مشخص سازید و آوردن کارشناس املاک با خود شاید در پیش‌برد تحقیق و جستجوی شما کمک کند. کارشناس املاک در مورد هر مکان از جمله در مورد قیمت یا پول اجاره، وسعت دقیق و ساختار محل دفتر، و این که آیا محل مورد نظر برای نوع کاروبار شما مناسب است یا خیر، معلومات بالقوه خواهد داشت.

## بیشتر بدانیم

### برای انتخاب محل دفتر برای توسعه تشبث، باید املاک دولتی و خصوصی را جستجو کنید.

بهترین راه اجاره یا خرید ملک خصوصی، مراجعه به رهنماهای معاملات می‌باشد. شما به این رهنماهای معاملات در مورد نیازها و ترجیحات خود معلومات خواهید داد، و بعد از محل‌های بالقوه‌ای که آنان شناسایی کرده‌اند دیدار خواهید کرد. اگر مکان مناسب برای کار و بار خود را یافتید، آنگاه در مورد قیمت یا کرایه‌ی آن را با رهنمای معاملات چانه زنی خواهید کرد تا ملک مورد نیاز خود را بدست آورید. شاید شما نه تنها به زمین بلکه ساختمان و تعمیر نیاز داشته باشید. رهنمای معاملاتی را پیدا کنید که در محل دلخواه شما کار می‌کند. بطور مثال، اگر دوست دارید دکانی در شهر جلال‌آباد پیدا کنید، باید در جستجوی رهنماهای معاملات در جلال‌آباد باشید تا شما را در یافتن مکان مناسب کمک کنند. معمولاً آن‌ها می‌دانند که در محله‌ی شان کدام مکان‌ها خالی است.

برای گرفتن زمین دولتی، شما باید پروسه‌ی بسیار طولانی‌تر را طی کنید. معمولاً حکومت زمین را نمی‌فروشد ولی برای مدت طولانی از ۵ سال تا ۳۰ یا ۴۰ سال (بسته به پلان تجاری شما) اجاره می‌دهد. حکومت قبل از تأیید و اوجد شرایط بودن شما برای دریافت زمین، شرح مفصل پلان توسعه‌ی تجاری و منابع مالی شما را طلب می‌کند. حکومت معمولاً زمین را در ساحات تجاری مثل پارک‌های صنعت که برای شرکت‌ها طراحی شده است در اختیار متشبهین قرار می‌دهد. باید برای یافتن زمین در موقعیت‌های مورد نظر خود قبل از مراجعه به حکومت تحقیق و جستجو کنید. شاید یافتن زمین دولتی در مناطق شهری مشکل باشد، ولی می‌توانید جایی را در پارک‌های صنعتی اجاره کنید. شرایط اجاره گرفتن زمین از حکومت، از سوی اداره اراضی که مسئولیت اداره و مدیریت زمین‌های دولتی را دارد، تعیین می‌شود. اداره اراضی مأموریت بزرگتری در زمینه مدیریت تمام مسایل مرتبط به زمین را در افغانستان به عهده دارد، اما بخشی از کارش اجاره دادن زمین به سکتور خصوصی است. پروسیجرهای گرفتن زمین معمولاً شامل پلان تجاری، ارایه مدارک توانایی‌های مالی، تحصیل و مهارت‌های کارمندان و داشتن اسناد قانونی چون جواز تجاری می‌باشند. وقتی بخواهید زمین حکومتی را بگیرید، در ابتدا می‌توانید به اداره اراضی یا ریاست ثبت مرکزی فعالیت‌های تجاری و امور مالکیت فکری (ACBR) مراجعه کنید و راهنمایی آن‌ها را دنبال کنید.

نکاتی چند که هنگام جستجوی مکان برای توسعه تشبث باید مدنظر گرفته شود:

### موقعیت

اگر توسعه کاروبارتان ایجاب کند که جای تازه‌ای پیدا کنید، موقعیت فیزیکی شرکت شما احتمالاً برای شما، کارمندان، مشتریان و تهیه کنندگان‌تان مهم است. وضعیت محله، زمان رفت و آمد، امنیت و دسترسی به حمل و نقل عامه را مدنظر بگیرید.

### توسعه فعلی و آینده

مهم است که در مورد نیازهای توسعه و آینده آن فکر کنید. گاهی خوب است که تصمیم توسعه را نه تنها بر اساس نیازهای امروز خود بلکه به اساس نیازهای توسعه‌ی آینده خود بگیرید. با سنجش قبلی و توسعه کار به محل بزرگتر، می‌توانید از مشکلات آینده بکاهید و بعد از مدتی دوباره به تبدیل کردن مکان مجبور نشوید.



## وسعت و ویژگی‌های فیزیکی

شما باید در مورد دیزاین و ساختار محل توسعه به دقت فکر کنید تا عملیات توسعه‌ی تان به آسانی انجام شود و برای رشد بیشتر در آینده امکانات میسر باشد. محل جدید کارتان باید تنظیمات خوب داشته و برای کارمندان، مشتریان و مراجعین دارای فضای راحت و دلپذیر باشد. بیشتر تشبثات وقتی کار خود را توسعه می‌دهند به پارکینگ کالانتر برای کارمندان، مشتریان و عرضه کنندگان نیز نیازمند می‌شوند و لذا مهم است که در مورد دسترسی به ترانسپورت عمومی و امکانات رفت و آمد نیز فکر کنید.

## از دیگران در پلان‌گذاری توسعه کمک بگیرید

اگر شما نظرات و پیشنهادهای کارمندان کلیدی خود را بگیرید، در دراز مدت بخاطر نظرات ارزشمند کارمندی که بطور مستقیم از توسعه متاثر می‌شوند در مصارف خود صرفه‌جویی خواهید کرد. کار با معمار متخصص یا مشاوره که در عرصه توسعه موردنظر شما تجربه دارد، مفید خواهد بود.

## چند سوال مشخصی که شما هنگام توسعه محل کار خود باید به آن پاسخ دهید:

- آیا منطقه، تجارتي است یا رهائشي؟
- آیا منطقه برای توسعه‌ای که شما می‌خواهید در آن سرمایه‌گذاری کنید، مصئون و مناسب است؟
- آیا کارمندان شایسته میسر است؟
- آیا بازار کار و بار شما در محله نزدیک است؟
- آیا زیرساخت موجود (سرک‌ها، برق، آب، تلفون و انترنت) برای نیازهای تجاری شما کافی است؟
- آیا اجناس و امکانات مورد نیاز شما در منطقه میسر است؟
- آیا تهیه کنندگان می‌توانند به راحتی اجناس و مواد را به شما برسانند؟
- آیا حمل و نقل عمومی در دسترس است؟
- اگر شما محصولاتی تولید می‌کنید که برای مشتریان باید انتقال داده شوند، در آنصورت آیا امکانات لازم برای انتقال محصولات تان وجود دارد؟
- آیا کرایه حمل و نقل محصولات و مواد خام شما معقول است؟
- آیا هزینه تعمیر یا زمین در این موقعیت در مقایسه با سایر محلات مناسب است؟
- آیا منطقه برای توسعه‌ی بیشتر کاروبار در آینده مناسب است؟
- آیا جای کافی پارکینگ برای مشتریان و کارمندان وجود دارد؟
- آیا از نظر ترافیک، کاروبار شما در محل مناسب قرار دارد؟
- آیا مقدار دستمزد و معاش در این منطقه در مقایسه به مناطق دیگر کمتر است یا برابر؟
- آیا این منطقه برای کارمندان، عرضه کنندگان و مراجعین تان مصئون است؟

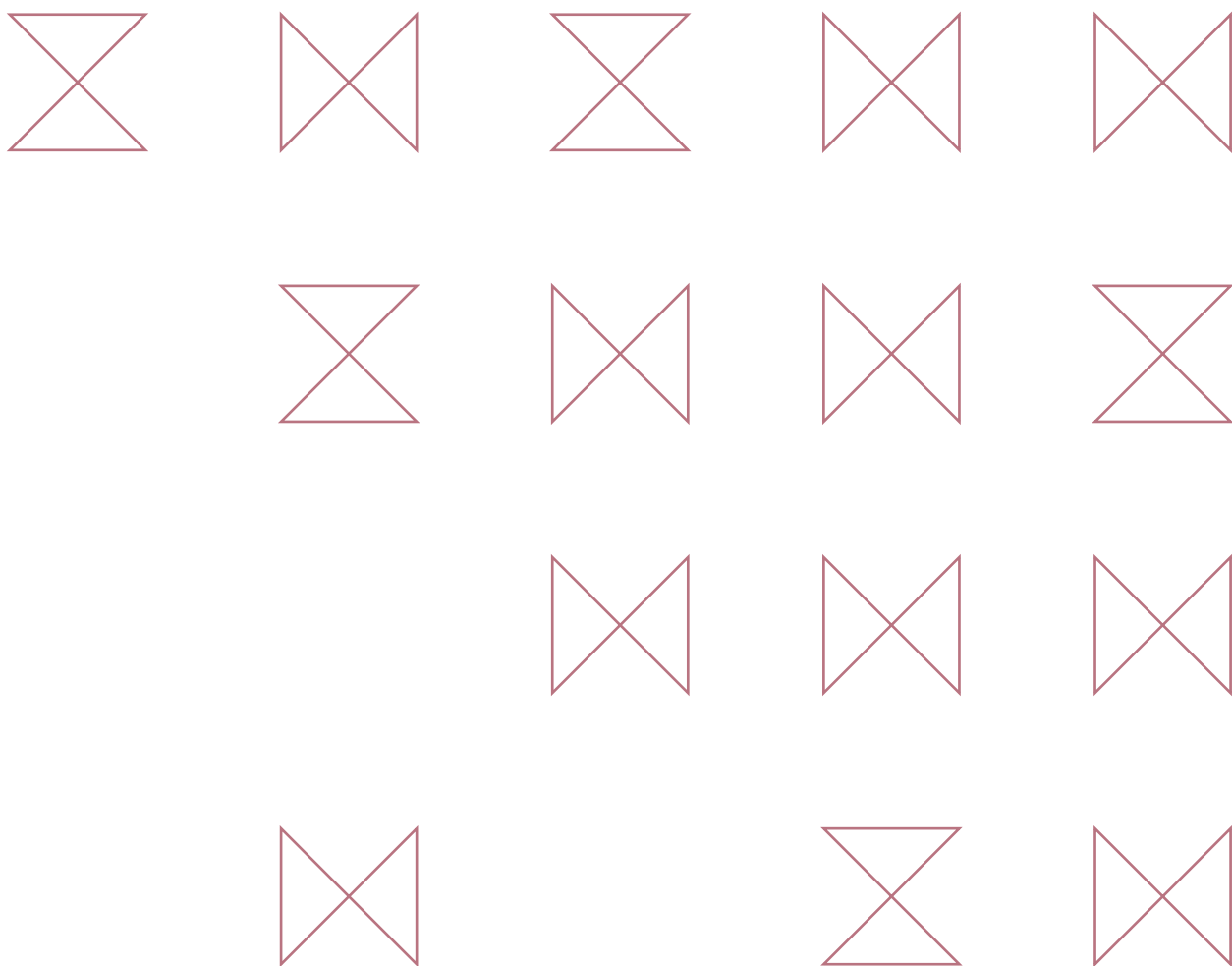
## تعریف اصطلاحات این بخش

مصارف- پولی که از دخل شرکت یا تشبث برای تهیه و عرضه کالا یا خدمات پرداخته می‌شود.

عرضه کنندگان- افراد یا سازمان‌هایی که محصولات و خدمات مورد نیاز را برای فعالیت شرکت‌ها یا تشبثات عرضه میکنند.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه برای تجهیزات و مواد مورد نیاز در هنگام رشد و توسعه‌ی تشبث برنامه‌ریزی کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- هنگامی که شرکت‌ام رشد و توسعه می‌یابد، چگونه کیفیت و سازگاری را حفظ کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- راه‌های مختلف توسعه‌ی شرکت کدام است؟ ۱۴. رشد و توسعه
- تفاوت بین هزینه‌های عملیاتی و مصارف سرمایه‌یویی چیست؟ ۱۲. مدیریت مالی
- بودجه چیست و چگونه از آن استفاده کنم؟ ۱۰. بودجه‌سازی
- هنگام انتخاب محل کاروبار چه چیزی را مدنظر بگیرم؟ ۱. آغاز تشبث و پلان‌گذاری



۱۳.

هنگامی که شرکت‌ام رشد و  
توسعه می‌یابد، چگونه کیفیت  
و سازگاری را حفظ کنم؟

زمانی که کاروبار خود را شروع کردید، احتمالاً به تمام امور تشبث خود مستقیماً دخیل بودید تا کیفیت و سازگاری کار را حفظ کنید. وقتی شرکتتان رشد می‌کند، کیفیت و سازگاری را باید به مهارت‌ها، استعدادها و رفتار کسانی واگذار کنید که برای شما کار می‌کنند. معمولاً هر کارمند هر روز، هر هفته یا هر ماه باید حداقل کیفیت و کمیت لازم را برآورده سازد. این کار زمینه‌ی مدیریت خوب نیروهای عمومی کار و نظارت از کارکرد آنان را فراهم خواهد ساخت تا مشکلات از قبل با کارمندان حل و فصل شده و کارکرد عالی آنان مورد تقدیر قرار گیرد.

شما باید اهمیت کیفیت و سازگاری را به کارمندان خود هر از گاهی یادآور شوید. آنان باید بدانند که اگرچه شما شخصاً در ساختن و عرضه‌ی محصولات و خدمات شرکت دخیل نیستید، ولی با این وجود کارمندان مسئولیت دارند مثل زمانی که شما از نزدیک کارشان را نظارت می‌کنید، به کیفیت کار توجه کنند. کیفیت کارها را بصورت دوامدار سنجش کنید، تا مشکلات تولید به موقع شناسایی و به زودترین فرصت ممکن حل گردد.

دقت کنید که وقتی با کارمندان درمورد بهبود کیفیت صحبت می‌کنید، منفی‌گرا نباشید. روحیه منفی‌گرایی ممکن است باعث کاهش کیفیت شود. رحیمه از مشتریان خود شکایت دریافت می‌کرد که توپ‌های فوتبالی که شرکت او می‌سازد کاملاً گرد نیست. هر وقتی او شکایت می‌گرفت، بالای زنان خیاطی که توپ را ساخته بودند داد و فریاد می‌کرد. با گذشت زمان بیشتر کارمندان او کار را ترک کردند ولی مشکل هم‌چنان پابرجا ماند. بعداً رحیمه متوجه شد ماشینی که بخش چرمی توپ را برش می‌کرد درست تنظیم نشده بود و توت‌های کج تولید می‌کرد. کیفیت ضعیف توپ‌ها ناشی از خطای خیاطان زن نبود. اما رحیمه با از دست دادن کارمندان و مصارف اضافی استخدام افراد تازه، هزینه بی‌حوصلگی و خشم اش را متحمل گردید.

اگر شما واقعاً می‌خواهید کیفیت کاروبار خود را بهبود بخشید، در برابر تمایل به سرزنش و جروبحث روی کمبود، خود را کنترل کنید و در عوض تیم خود را به اصلاح مشکل و یافتن راه‌هایی برای بهبود عمومی کیفیت رهبری نمایید. آیا کارمندان باید آموزش بهتر ببینند، به ابزار جدیدتر نیاز است یا ابزار فعلی خوبتر حفظ و مراقبت گردد؟ آیا مواد خامی که استفاده می‌کنید از کیفیت خوب برخوردار است؟ وقتی مرجع مشکل یافته شد، شما می‌توانید تیم را به یافتن راه حل‌ها و تطبیق فوری آن مؤظف کنید. اگر رحیمه با خیاطان زن برای پیدا کردن دلیل بدشکلی توپ‌ها همکاری کرده بود، احتمالاً مشکل را به مراتب زودتر حل می‌کرد و تیم شادتر و مؤثرتر می‌داشت.

## بیشتر بدانیم

چند نکته را باید برای حفظ کیفیت و سازگاری در شرکت در حال رشد خود مدنظر گیرید:

### به حفظ کیفیت متعهد باشید

کارشناسان تجارت می‌گویند که برای تأمین کیفیت، کارمندان باید باور داشته باشند که رهبران ارشد شرکت به کیفیت اهمیت می‌دهند. رهبران باید این پیام را بارها و به تکرار به کارمندان برسانند که کیفیت مهم‌ترین اولویت است. اگر کارمندان ندانند که شرکت به تولید محصولات و خدمات عالی تعهد دارد، در آنصورت توجه چندان به کیفیت نخواهند کرد و در نتیجه کیفیت بطور کلی کاهش خواهد یافت. زرمینه سه دکان لباس فروشی در کابل داشت. او در هر دکان یک مدیر توظیف کرده بود. ولی در هر هفته چندبار از هر دکان بازدید می‌کرد. اتاق‌های لباس پوشی در تمام دکان‌های زرمینه بی‌نظم و پر از لباس‌هایی بود که مردم برای آزمایش پوشیده ولی دوباره سرجای‌شان نگذاشته بودند. در سالن نمایش البسه، معمولاً لباس‌هایی دیده می‌شد که از چنگک پایین افتاده بودند. زرمینه از کنار لباس‌های افتاده و اتاق لباس تبدیلی بی‌نظم عبور می‌کرد و هیچ‌گاه چیزی را از زمین بر نمی‌داشت و منظم نمی‌کرد، چون فکر می‌کرد این کار مدیر و کارمندان است. او آزرده و خشمگین بود که کارمندان‌اش تنبلی می‌کنند و برای تنظیم و پاک‌ی فروشگاه تلاش نمی‌ورزند. اما کارمندان می‌گفتند زرمینه بی‌خیال از کنار بی‌نظمی‌ها قدم زده می‌گذرد و فکر می‌کردند اگر رئیس‌شان نگران این وضعیت نیست، آنان نیز نباید نگران باشند. کارمندان در رهبری فروشگاه تعهد به کیفیت را نمی‌دیدند.

### پروژه‌های کاروبار خود را بسنجید و خطاها را پی‌گیری کنید

اگر شما به کیفیت تعهد داشته باشید، باید اول کیفیت را دقیقاً تعریف کنید. شما باید کاری کنید که همه در شرکت‌تان بدانند نسبت به کیفیت چگونه قضاوت می‌کنید. کدام استانداردها را مدنظر دارید، و کیفیت را چگونه سنجش می‌کنید. سنجش کیفیت را بصورت مفصل ثبت کنید تا با گذشت زمان مشکلات را دریابید. اگر متوجه شدید که معیارهای کیفیت شما برآورده نمی‌شود، آنگاه باید تغییراتی را در پروژه کار ایجاد کنید. در قضیه‌ی زرمینه، او می‌توانست فروشگاه پاک و منظم را این‌گونه تعریف کند که هیچ لباسی در کف فروشگاه یا اتاق لباس تبدیلی نیفتاده باشد. او می‌توانست در هر اتاق لباس تبدیلی یک کارت بگذارد و از کارمندان بخواهد که اتاق‌ها را هر نیم ساعت بررسی کنند تا خالی باشند، بعد کارت را امضا کرده نام خود را در آن بنویسند. او می‌توانست از مدیران بخواهد که گاه‌گاهی در جریان روز اتاق‌ها را چک کنند و در پایان روز کارت‌های خانه پری شده را امضا و جمع کنند.

## سرمایه‌گذاری در آموزش

آموزش و کیفیت در سطوح مختلف رشد شرکت شما تحقق می‌یابند. شما باید برنامه‌ای برای ظرفیت‌سازی کارمندان در زمینه مسایل مرتبط به کیفیت از روز اول کارشان تهیه کنید. برخی شرکت‌ها کارمندان برحال را مسئول آموزش کارمندان جدید تعیین می‌کنند، چون تنها آنان می‌توانند شناخت دست اول از چگونگی عملیات‌های شرکت ارایه نمایند. خودتان نیز می‌توانید در جلسات آگاهی‌دهی کارمندان تازه استخدام شده، شرکت کنید، زیرا فرصت عالی برای شریک کردن ارزش‌ها و دادن احساس هدف‌مندی به کارمند جدید از همان آغاز کار میسر خواهد بود.

علاوه بر آموزش کارمند جدید در زمینه کیفیت، شما باید گاه‌گاهی جلسات آموزشی برای تمام کارمندان برگزار کنید تا بدانند که چگونه رفتار فردی آنان بر هدف شرکت در زمینه کیفیت، موفقیت شرکت و مهم‌تر از آن بر موفقیت‌های شخصی آنان تاثیر می‌گذارد.

شما می‌توانید در مورد آموزش کارمندان جدید و چگونگی برگزاری جلسات آگاهی‌دهی به کارمندان تازه استخدام شده، در بخش منابع بشری این ابزار، معلومات بدست آورید.

## در بهبود کیفیت به نظرات دیگران گوش دهید

افراد زیادی اهمیت تأمین کیفیت را به چیزی تبدیل می‌کنند که کارگران را تحت فشار شدید قرار می‌دهد. در این صورت کارمندان نسبت به ارتکاب خطا بیشتر نگران‌اند تا تأمین کیفیت بهتر برای مشتریان. شما بجای وارد کردن فشار بالای کارمندان، آنان را در امر تأمین کیفیت دخیل سازید و به نظرات‌شان در زمینه بهبود کیفیت گوش دهید. بهترین نظرات در زمینه بهبود کیفیت احتمالاً از کارمندان شما بدست خواهد آمد. با گوش دادن و به دقت ارزیابی کردن نظرات هر فرد، آنان احساس احترام خواهند کرد، تشویق خواهند شد و در حمایت از تغییراتی که ممکن است منجر به بهبود کیفیت شود، انرژی بیشتری صرف خواهند کرد.

شما درعین حال باید به کارمندان فرصت تجربه و آزمایش ایده‌های تازه را فراهم سازید. اگر این تلاش‌ها به نتیجه نرسید، معلومات تازه بدست خواهند داد و این گام دیگری در تأمین کیفیت خواهد بود.

## تعریف اصطلاحات این بخش

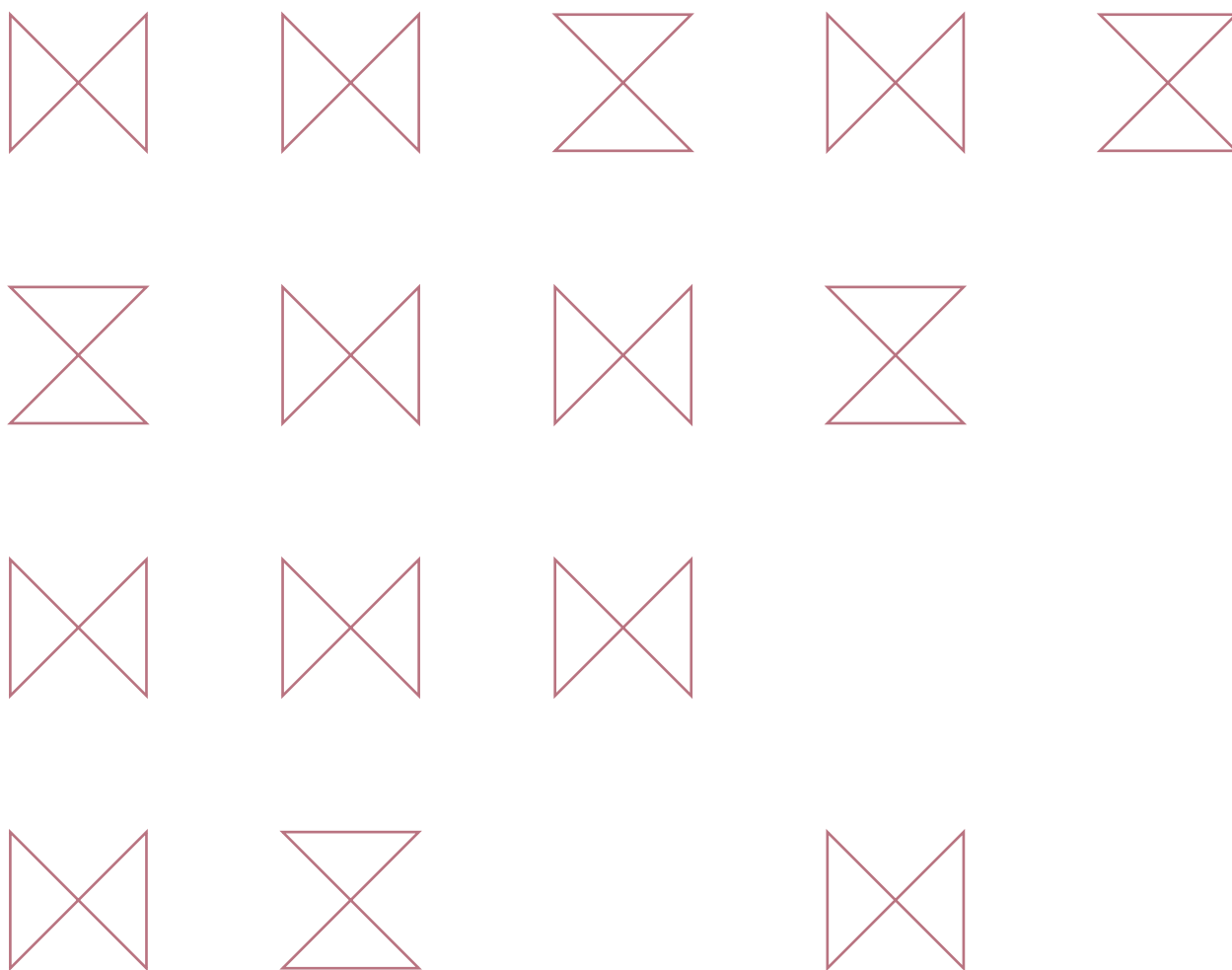
**مقصد**- نتیجه نهایی قابل مشاهده و قابل سنجش، توأم با یک یا چند هدفی که باید در مدت زمان معین بدست آید.

**عملیات‌ها**- تمام فعالیت‌های مرتبط به عرضی محصول یا خدمات به مشتری.

**آموزش**- کلمه آموزش مفهوم بسیار وسیع دارد و شامل انواع فرصت‌های یادگیری می‌شود که بتوان به کارمندان عرضه کرد. آموزش را می‌توان برنامه‌ای تلقی کرد که می‌تواند برای کارمندان در یادگیری دانش یا روش‌های مشخصی که به انجام درست وظایف‌شان کمک خواهند کرد، متمرکز تمام شود.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- قبل از ثبت و راجستر تشبث، چه چیزی را باید بدانم؟ ۲. ثبت و راجستر رسمی تشبث
- به کدام نوع تصدیق‌نامه، جواز یا اجازه‌نامه نیاز خواهیم داشت؟ ۲. ثبت و راجستر رسمی تشبث
- چگونه در رقابت پیش‌گام باشم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- رهبران مؤثر چه کار می‌کنند؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه کارمندان خود را تقویت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه کارمندان خود را به بهترین وجه آموزش دهم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه اهداف اجرایی کارمندان‌ام را تعیین نموده و عملی شدن آنها را پیگیری کنم؟ ۸. منابع بشری
- چرا کیفیت مهم است و چگونه کیفیت را در عملیات‌هایم تأمین کنم؟ ۵. عملیات و مدیریت پروژه



۱۴.

چگونه برای نوآوری و توسعه محصولات  
و خدمات شرکت ام ایده‌های تازه بدست  
آورم، تا شرکت ام بیشتر رشد کند؟

اکثر متشبثان موفق به خاطر تلاش مداومشان برای یافتن محصولات و خدمات جدید برای مشتریان کنونی و جدیدشان به موفقیت دست یافته‌اند. اینجا چند راه دست‌یابی به ایده‌های جدید و توسعه پیشکش‌های شرکت را معرفی می‌کنیم:

از مشتریانی که محصولات و خدمات شما را استفاده می‌کنند در مورد آنچه دوست دارند که شما برای آنها عرضه کنید، سوال نمایید. چون آنان از قبل با شرکت و محصولات و خدمات شما آشناوند. جمع آوری نظریات آنها مرجع خوب برای نوآوری می‌باشند. همچنان، وقتی آنان بدانند که در توسعه تشبث شما نقش داشته‌اند، احتمالاً محصولات و خدمات جدیدتان را خواهند خرید.

گاهی کارمندان شما مرجع خوب نظرات برای محصولات و خدمات خواهند بود، بخصوص کارمندانی که تماس مستقیم با مشتریان شما دارند. نظرات کارمندانی را که کارشان ارتباط مستقیم با فروشات ندارد ولی با مشتریان‌تان بطور منظم سروکار دارند مدنظر بگیرید. اینان ممکن است کارمندانی باشند که محصولات شما را به مشتریان عرضه می‌کنند، یا کارمندانی که مسئولیت گرفتن سفارش مشتریان را به عهده دارند و بصورت منظم از طریق تلفون یا ایمیل با مشتریان در تماس می‌باشند.

ارتباط با انجمن‌ها یا سازمان‌های تجاری که در آن متخصصان باهم جلسه می‌گیرند و در مورد آینده تبادل نظر می‌کنند، نیز مفید است. حتی اگر یک سازمان بصورت مستقیم با نوع مشخص تشبث شما ارتباط نداشته باشد، این جلسات به شما کمک خواهد کرد تا در مورد آینده بیاندیشید.

## بیشتر بدانیم

شرکت‌هایی که با موفقیت رشد می‌کنند درک عمیقی از مشکلات مشتریان خود دارند. این شناخت، بنیاد نوآوری است و می‌تواند باعث معرفی محصولات، خدمات و پروسه‌های تازه و بهتر گردد.

در شروع، کار خانگی بازاریابی‌تان را انجام دهید. درست مثل زمانی که در مرحله‌ی برنامه‌ریزی شروع شرکت خود بودید مشتریان و رقیبان خود را مطالعه کنید. کدام خلاها در پیشکش‌های‌تان وجود دارد و کدام مشکلات حل‌ناشده باقی مانده است؟ این کار فرصت‌هایی برای محصولات و خدمات جدید فراهم می‌کند.

شما می‌توانید از طریق سازگار کردن محصولات و خدمات‌تان با تغییرات بازار فرصت‌هایی برای نوآوری بدست آورید. بطور مثال، اگر کلچه‌پزی باز کرده باشید، می‌توانید برای رعایت حال مشتریانی که به حفظ صحت خود حساس می‌باشند مقدار قند و چربی را در محصولات خود کم کنید، به مشتریان دایمی خود خدمات ارسال ارایه نمایید، یا برای‌شان فرصت دهید تا کیک و کلچه‌ی دلخواه خود را قبل از وقت از طریق اینترنت یا پیام تلفونی سفارش دهند.

شما درعین حال می‌توانید با معرفی تکنالوجی، تکنیک‌ها و رویه‌های کاری جدید یا پروسه‌های بهتر بطور دوامدار کیفیت محصول خود را در سطح عالی نگه‌دارید یا زمان تولید محصولات و ارایه خدمات را کاهش دهید.

اگر محصولات رقیب اصلی شما به ارزان بودن معروف است، بجای رقابت بر سر قیمت، می‌توانید بر کیفیت محصولات و خدمات جدید و باکیفیت خود تأکید کنید؛ شما حتی می‌توانید قیمت بالاتر را بعنوان اولویت مدنظر بگیرید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

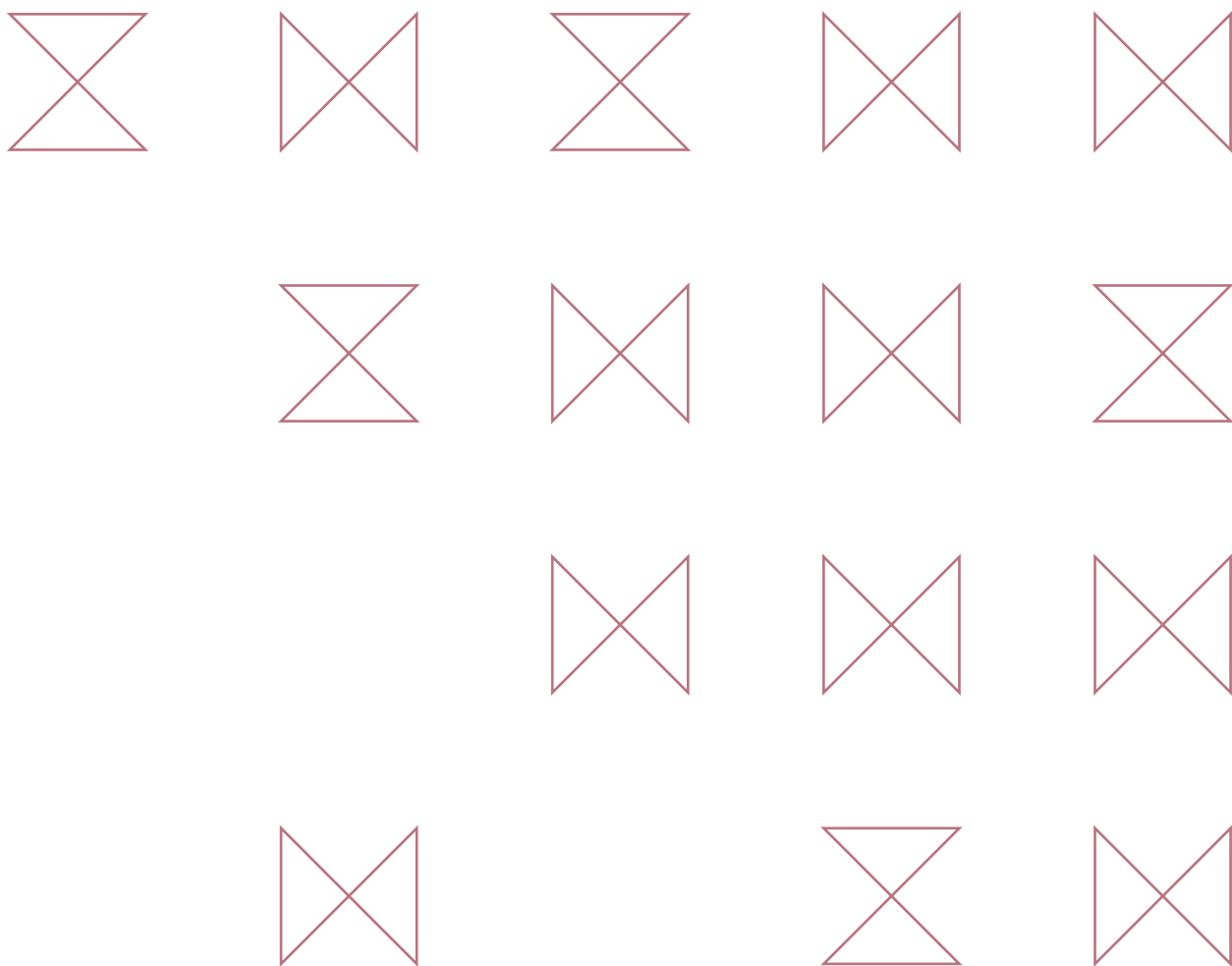
متشبث- شخصی که شرکت یا تشبثی را راه اندازی و اداره کرده و برای پیشبرد آن خطرات احتمالی (ریسک) را نیز متقبل میشود.

نوآوری- پیشرفت و انکشاف دوامدار.

انجمن‌های تجاری- سازمان‌هایی که برای برآورده شده نیازهای نوع مشخص تشبثات کار می‌کنند.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه دریابیم که ایده‌های محصولات و خدمات جدیدم موفق خواهد شد یا خیر؟ ۱۴. رشد و توسعه
- راه‌های مختلف توسعه شرکت کدام است؟ ۱۴. رشد و توسعه
- هنگامی که شرکت‌ام رشد و توسعه می‌یابد، چگونه کیفیت و سازگاری را حفظ کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چرا باید شبکه‌های شخصی و تخصصی ایجاد کنم و چگونه این کار را انجام دهم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه کارمندان خود را تقویت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه نظرات و پیشنهادهای دریافت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه برای پیشرفت‌هایی که می‌خواهم به دست آورم، ایده‌های بیشتر جمع‌آوری کنم؟ ۴. اداره یا رهبری



۱۵.

چگونه دریابیم که ایده‌های محصولات  
و خدمات جدید موفق خواهند شد؟



معرفی محصولات و خدمات جدید در شرکت رو به رشد، همیشه پرخطر است. همان‌گونه که در شروع وقتی تشبث تازه‌ی خود را بر اساس یک یا چند محصول یا خدمات محدود راه اندازی کردید. برای کاهش خطر عرضه محصولات و خدمات جدید، می‌توانید چند رویکرد ذیل را در نظر بگیرید:

#### نمونه یا «نمونه اولیه» بسازید

اگر شما محصولی را تولید می‌کنید، خوب است که یک نمونه اولیه بسازید. نمونه اولیه نسخه ساده و دست‌ساز محصولی است که برای آزمایش و نشان دادن چگونگی کارکرد آن محصول قابل استفاده است. نمونه اولیه می‌تواند مثال ساده یا نمونه‌یکامل و فعال محصول جدید باشد. وقتی نمونه اولیه دارید، نشان دادن ویژگی‌های محصولتان به دیگران، بخصوص به مشتریان بالقوه، نسبت به زمانی که به صورت شفاهی یا توسط رسم و اسکیچ توضیح می‌دهید، بسیار ساده‌تر می‌شود. وقتی نمونه اولیه در اختیار دارید، نظرات و پیشنهادات بسیار معتبر دریافت خواهید کرد.

#### از مشتریان خود بپرسید

از مشتریان خود در مورد محصول یا خدمات جدید نظرات و پیشنهادات بگیرید. چون مشتریان شما از قبل محصولات و خدمات شما را استفاده می‌کنند. لذا مرجع خوب نظردهی و واکنش به ایده‌های نوآورانه شرکت شما می‌باشند.

#### محصولات و خدمات تازه را با گروه کوچک مشتریان بالقوه آزمایش کنید

علاوه بر مشتریان موجودتان، می‌توانید گروه کوچکی از افرادی که با مشتریان آینده‌ی‌تان شباهت دارند را گرد هم آورید تا این محصولات یا خدمات را آزموده و تجربه کنند. ممکن است از این طریق متوجه نکاتی (خوب یا بد) شوید که هرگز انتظار آن را نداشته‌اید. آزمایش و تجربه محصولات و خدمات جدید در یک گروه کوچک و یافتن مشکلات آن به مراتب کم هزینه‌تر از حالتی است که بعد از معرفی رسمی محصولات و خدمات متوجه مشکلات آن می‌شوید.

### بیشتر بدانیم

وقتی می‌خواهید شرکت خود را با معرفی محصولات و خدمات جدید رشد دهید، باید ایده‌ی خود را ارزیابی کرده و صادقانه در مورد چگونگی کارکرد محصول یا خدمات جدیدتان در بازار فکر کنید. فکر کردن در مورد احتمال موفقیت فوق‌العاده‌ی کارتان جالب و هیجان‌انگیز است اما معرفی محصولات و خدمات جدید نیازمند توجه و تفکر دقیق است. شما هرگز نمی‌خواهید محصولات یا خدماتی را که به بازار معرفی می‌نمایید به دلیل کم‌کاری، قضاوت اشتباه در مورد بازار و عدم بازاریابی مناسب با شکست مواجه شود.

برای به حداکثر رساندن شانس موفقیت ایده‌ی خود، باید بازار را به دقت ارزیابی کنید و مطابق آن برنامه ریزی محصول یا خدمات خود را تنظیم نمایید. در ارتباط به معرفی موفقانه محصولات و خدمات جدید، چند نکته ذیل را در نظر بگیرید:

#### از دوستان و اعضای خانواده شروع کنید

بیشتر تحقیقات در مورد محصولات و خدمات از بحث روی ایده آن با افرادی که می‌شناسید شروع می‌شود. این صحبت‌ها می‌تواند غیررسمی، در وقت غذا خوردن یا داخل موتور باشد. در کل شما از این طریق می‌خواهید ببینید که آیا ایده شما برای دوستان و آشنایان‌تان منطقی به نظر می‌رسد یا خیر. آیا دیگران فکر می‌کنند که آنچه شما می‌خواهید انجام دهید یک ضرورت است؟ آیا آنان حاضر به مصرف پول در آن زمینه هستند؟

#### آزمایش در سطح کوچک

وقتی تصمیم به تطبیق نظر خود گرفتید، باید با آزمایش بازار در سطح کوچک کار را شروع کنید. اگر شما محصول فیزیکی می‌سازید، نمونه‌های اولیه آن را بسازید تا مردم بتوانند آن را ببازمایند و در مورد دیزاین و استفاده آن نظر بدهند.

اگر شما خدماتی را تهیه می‌کنید، از مردم بخواهید در سطح محدود و بدون هزینه استفاده‌اش کنند، تا این استفاده‌کنندگان اولیه تمایل بیشتر به ابراز نظر و پیشنهاد داشته باشند. از تمام نظرات استفاده کنید و اگر انتقادی صورت می‌گیرد نیز به آن گوش دهید. اگر متوجه شدید که چندین نفر پس از آزمودن محصول یا خدمات شما عین شکایت را ابراز می‌کنند، بدانید که مشکلی وجود دارد و شما باید آن را حل کنید. از آن افراد معلومات بیشتر بخواهید- آنان احتمالاً در حل مشکل با شما حاضر به همکاری خواهند بود؛ و احتمال پابندی آنان به خدمات شما بیشتر خواهد بود. زیرا آنان می‌دانند که شما به نظرات‌شان گوش می‌دهید و یک‌بار به شکایت‌شان رسیدگی کرده‌اید.

در این مرحله، شما همچنان دوست دارید غیر از دوستان و خانواده از افراد دیگر نیز نظر و پیشنهاد دریافت کنید. شما اقدام به جمع‌آوری نظرات کسانی خواهید کرد که هیچ رابطه شخصی با شما ندارند. برای این مرحله، از دوستان و اعضای خانواده بخواهید که دوستان و اعضای خانواده خود را برای نظردهی به شما معرفی کنند. از مشتریان کنونی خود بخواهید که ایده‌ی محصولات و خدمات تازه تان را بررسی کنند، یا می‌توانید از تابلوهای اعلانات، مراکز اجتماعی، رسانه‌های گروهی و غیره کسانی را پیدا کنید که محصولات و خدمات اولیه شما را بیازمایند.

### از رقابت هراس نداشته باشید

زمانی که ایده‌ی محصول یا خدمات جدید را بدست آوردید، ممکن است که بعد از دیدن محصولات مشابهی که از قبل در بازار بوده است، ناامید گردید. دلسرد نشوید، این واقعیت که نسخه‌هایی از آنچه شما در ذهن دارید قبلاً در بازار موجود است، نشان می‌دهد که مشتریان به آن نیاز دارند. پس برای آن که موفق شوید باید محصولات یا خدمات خود را متفاوت تر از محصولات دیگران بسازید تا توجه مردم را جلب نماید. برای کمک به شناسایی و تحلیل رقیبان، ورق ضمیمه تحلیل رقابت را در بخش ابزار این رهنمود خانه‌پری کنید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**تفکیک یا ایجاد تفاوت-** آنچه که شرکت‌ها انجام می‌دهند تا نسبت به شرکت‌های که قبلاً محصولات یا خدمات مشابه را به بازار عرضه می‌کردند، محصولات و خدمات متفاوت را پیشکش نمایند.

**نظریات و پیشنهادات-** معلوماتی که کسی به هدف کمک به بهبود یا تغییر رفتار ارایه می‌نماید.

**نوآوری-** پیشرفت و انکشاف دوامدار.

**نمونه اولیه-** نسخه‌ی ساده از دست‌ساز محصول شما که برای آزمایش و نیز نشان دادن چگونگی کارکرد آنها در اختیار دیگران قرار داده می‌شود.

**خطرات احتمالی (ریسک)-** انجام کار یا اتخاذ تصمیم در شرایطی که از پیامد آن اطمینان نداشته باشید.

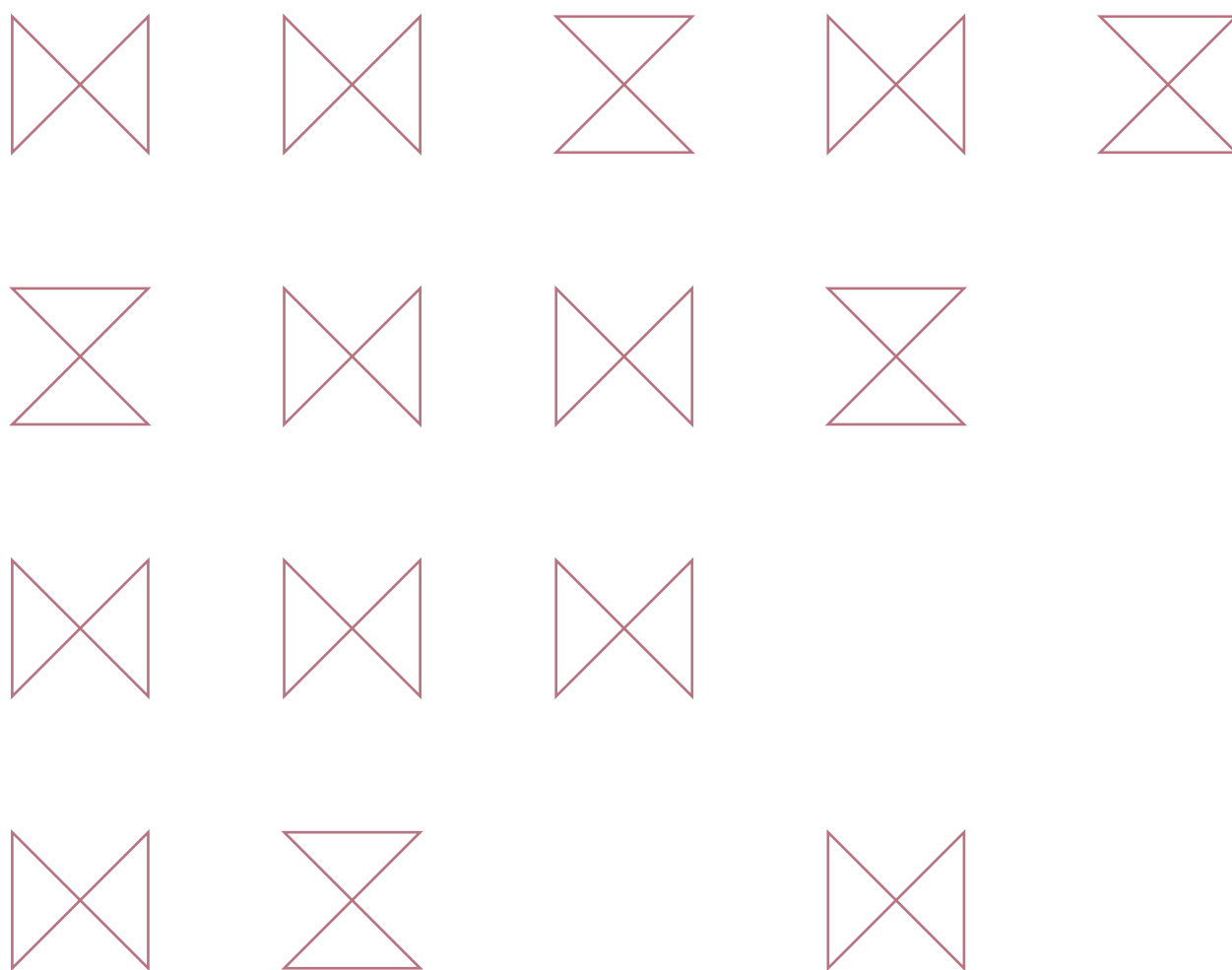
## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه برای نوآوری و توسعه در محصولات و خدمات شرکت ام ایده‌های تازه بدست آورم، تا شرکت‌ام رشد کند؟ ۱۴. رشد و توسعه
- هنگامی که شرکت‌ام رشد و توسعه می‌یابد، چگونه کیفیت و سازگاری را حفظ کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه در رقابت پیش‌گام باشم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه دریابم که آیا افراد و شرکت‌ها متقاضی محصولات و خدمات شرکت من خواهند بود؟ ۱. آغاز تشبیه و پلان‌گذاری

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

تحلیل رقابت

تحلیل بازار



۱۶.

چگونه در رقابت پیش گام باشیم؟

پیشی گرفتن از رقیبان مهم است ولی توجه و تمرکز بر آنچه شرکت شما را بهتر و متفاوت تر می سازد و صرف انرژی و وقت تان به بهبود مداوم نقاط قوت شرکت تان نیز مهم است.

گاهی مشتریان در مورد آنچه رقیبان انجام می دهند مرجع معلومات خواهند بود. ولی به یاد داشته باشید که اگر مشتریان شما به ارتباط رقیبان تان معلومات شریک می سازند، احتمالاً معلومات شرکت شما را نیز با دیگران شریک خواهند ساخت.

اگر شما عضویت یک انجمن تجارتي را بدست گرفته اید که بر نوع تشبثی که شما در آن فعالیت دارید، تمرکز داشته باشد، احتمالاً در آن انجمن رقیبان تان نیز عضویت دارند. جلسات و کنفرانس های انجمن تجارتي شما ممکن است فرصتی برای کسب معلومات از رقیبان تان فراهم سازد. انجمن های تجارتي روی وبسایت یا خبرنامه ی خود نیز معلومات، اخبار و اعلانات را نشر می کنند و شما می توانید از آن طریق خود را نسبت به رقیبان خود مطلع نگهدارید.

اما، بهترین راه برای پیشی گرفتن در رقابت، تهیه بهترین محصولات و خدمات ممکن به مشتریان تان است تا رقابت با شرکت شما برای رقیبان تان سخت یا غیرممکن شود.

## بیشتر بدانیم

وقتی می خواهید تشبث خود را توسعه دهید، رقابت می تواند چالش بزرگی باشد. وقتی شرکت شما رشد می کند، ممکن است رقیبان تان تهاجمی تر برخورد کرده و رقابت نسبت به زمانی که تازه تشبث کوچک خود را شروع کرده بودید، سخت تر شود. یکی از دلایل شدت رقابت، این است که شما اکنون توانا تر، و شرکت بزرگتر و رقیب کلان تر خواهید بود.

### چند نکته ای که هنگام نگرانی از رقابت باید مدنظر بگیرید:

#### دلیر باشید و در صورت نیاز عکس العمل نشان دهید

شما باید در برابر رقیبان خود ایستادگی کنید، و برای این کار لازم است تلاش های بازاریابی خود را تازه و بروز نگهدارید. باید به روشنی نشان دهید که چرا محصول یا خدمات شما عالی تر و گاهی قیمت تر است. به کار و بار و توسعه ی آن اعتماد داشته باشید و بدانید که برای رقابت مؤثر باید برخی خطرات احتمالی را به بپذیرید. در برخی تشبثات، رقیبان محصول یا خدمات را صرفاً کاپی می کنند. اگر محصولات و خدمات شما به آسانی کاپی می شوند، باید در دفاع از محصولات و خدمات در برابر کاپی کاری بسیار جدی عمل کنید. شما می توانید تأکید کنید که کار شما نسخه «اصلی» و «اول» یا «واقعی» نوع خود در بازار است. اگر شما به نحوی دارای حمایت حقوقی برای محصولات خود هستید، از جمله حقوق معنوی و کاپی رایت، می توانید گزینه ی اقدام قانونی را نیز مدنظر بگیرید. به یاد داشته باشید که شما می توانید نشان تجارتي، دیزاین ها و سایر اشکال ملکیت معنوی خود را در ریاست ثبت مرکزی فعالیت های تجارتي و امور مالکیت فکری افغانستان ثبت کنید تا حقوق تجاری شما محفوظ گردد. شما می توانید بطور کتبی به رقیبان خود به صورت مسلکی اطلاع دهید که مالکیت معنوی شما را سوء استفاده می کنند و شما مانع شان خواهید شد. این کار شاید منجر به تغییر رفتار آنان گردد یا نتیجه نداشته باشد، اما در صورت خالی از فایده نخواهد بود، چون شما به این طریق نشان می دهید که از مالکیت معنوی خود حافظت خواهید کرد. اگر رقیبان شما رفتار خود را تغییر ندادند، می توانید وکیل استخدام کنید یا به ریاست ثبت مرکزی گزارش دهید. در نهایت خود شما باید تصمیم بگیرید که آیا این مبارزه ارزش دارد یا خیر.

#### تمرکز به مسایل داخلی شرکت

اگرچه هنگام رشد شرکت، رقابت می تواند چالش برانگیز باشد، ولی نگذارید این چالش ها شیوه ی کار شما بر اداره و مدیریت شرکت یا برنامه های تان برای چگونگی رشد شرکت اثر منفی بگذارد. اگر بگذارید رقابت نحوه ی برخورد شما با مشتریان را تعیین کند، دچار اشتباه شده اید. هر دقیقه ای را که صرف نگرانی در مورد رقابت می کنید در واقع وقت خود برای انکشاف و بهبود روابط با مشتریان را از دست داده اید. شما نباید رقابت را کاملاً نادیده بگیرید؛ باید رفتار و فعالیت های رقیبان را به دقت ملاحظه کنید، تا با آنان بطور مؤثر رقابت کرده بتوانید اما به یاد داشته باشید که نقاط قوت هر عضو تیم شما بهترین مزیت رقابتي است و به شما اجازه خواهد داد تا در دراز مدت نوآوری به خرج دهید.

#### اصول بنیادی کار را رعایت کنید ولی در عین حال انعطاف پذیر باشید

وقتی ببینید که رقیبی پیشکش تازه و جذابی را به بازار عرضه کرده یا کمپاین رقابتي موفقی به راه انداخته است، ممکن است نگران شوید، اما اگر اصول بنیادی آن پیشکش را تحلیل کنید، در بیشتر موارد متوجه خواهید شد که چیز جدی در آن پیشکش وجود ندارد. شرکت های کوچک، سرعت عمل بیشتر داشته و بسیار سریع دست به نوآوری می زنند. رقیبان بزرگ اگر بخواهند چیزهای تازه معرفی کنند وقت زیاد را در بر

خواهد گرفت. زیرا آن‌ها باید پلان‌گذاری کنند و وقت زیادی را صرف گرفتن تایید داخلی، بودجه‌ها و شروع عملیات کنند. اگر نسبت به رقیب خود کوچک‌تر هستید، ناامید نشوید؛ شما احتمالاً در برابر فرصت یا تهدید، بسیار سریع‌تر واکنش نشان خواهید داد!

## تعریف اصطلاحات این بخش

**بودجه-** تخمین درآمد و مصارف برای یک دوره زمانی معین.

**مزیت رقابتی-** وقتی محصول یا خدمات شما نسبت به محصولات و خدمات رقیبان‌تان بهتر بوده و برای دیگران واضح است که محصولات و خدمات شما برای آنها مطلوب‌تر می‌باشند.

**بازاریابی-** پروسه مراجعه به مشتریان و نشان دادن این که چرا خدمات و محصولات شما را خریداری نمایند.

**عملیات‌ها-** تمام فعالیت‌های مرتبط به عرضه محصول یا خدمات به مشتریان.

**خطرات احتمالی (ریسک)-** انجام کار یا اتخاذ تصمیم در شرایطی که از پیامد آن اطمینان نداشته باشید.

**انجمن‌های تجاری-** سازمان‌هایی که برای برآوردن نیازهای نوع مشخص از تشبثات کار می‌کنند.

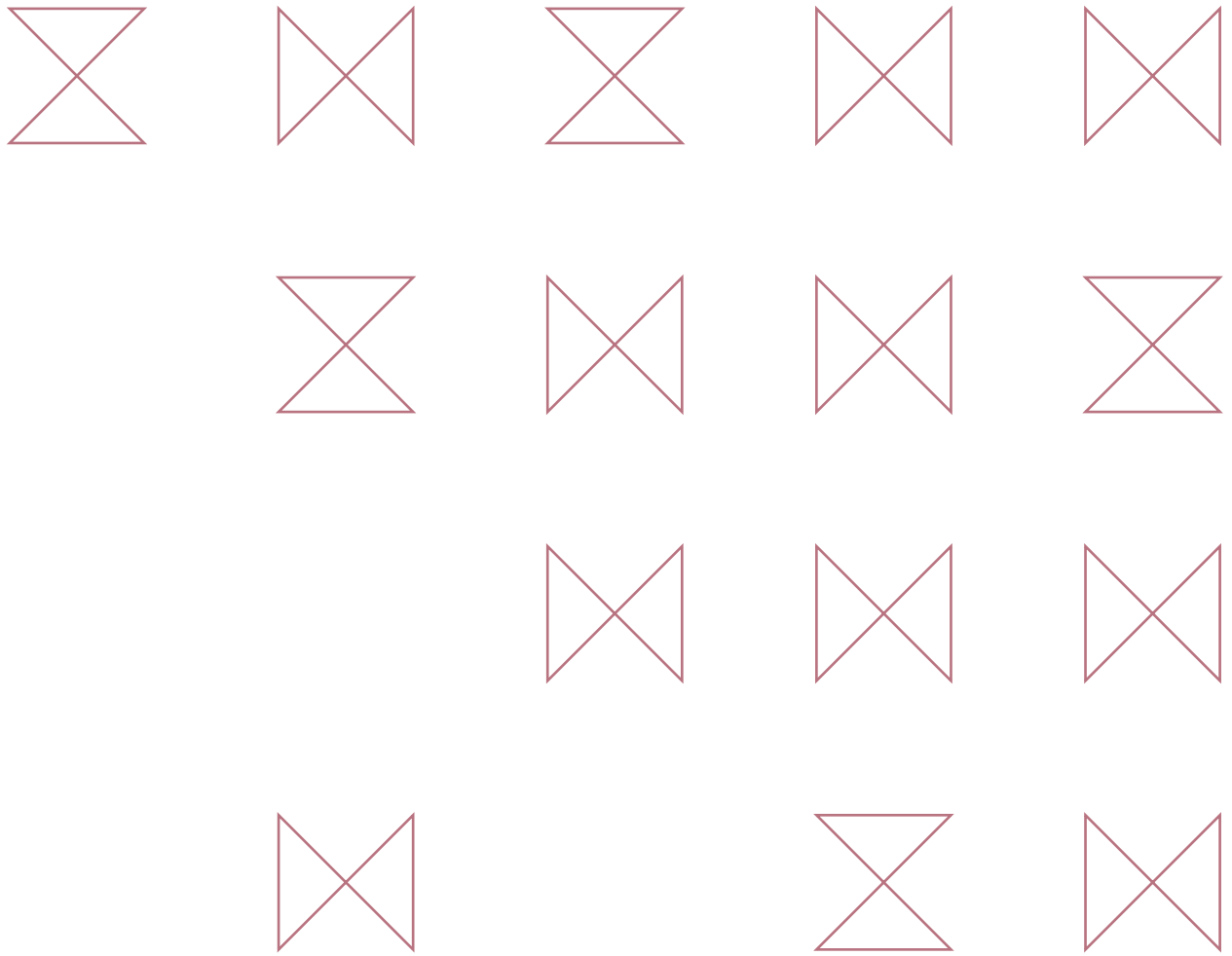
## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- راه‌های مختلف توسعه‌ی شرکت کدام است؟ ۱۴. رشد و توسعه
- آیا شرکت خود را از طریق فرنیچایز (حق استفاده از اسم تجاری) می‌توانم توسعه دهم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- در جریان توسعه شرکت بر کدام کیفیت‌های رهبری تمرکز نمایم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه برای نوآوری و توسعه محصولات و خدمات شرکت ام ایده‌های تازه بدست آورم، تا شرکت‌ام بیشتر رشد کند؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه و چرا باید با رقیبان خود برخورد اخلاقی داشته باشم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- چگونه رضایت مشتری خود را از طریق مدیریت مؤثر عملیات خود افزایش دهم؟ ۵. عملیات و مدیریت پروژه
- چگونه با استفاده از خدمات مشتریان عالی، مزیت رقابتی ایجاد کنم؟ ۷. فروشات و خدمات مشتریان

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

تحلیل رقابت

تحلیل بازار



۱۷.

در جریان توسعه شرکت بر کدام  
کیفیت‌های رهبری تمرکز نمایم؟

بیشتر متشبهانی که شرکت‌های بزرگ و موفق ایجاد می‌کنند اعتراف می‌نمایند که رشد کار، جنجالی و گاهی دردناک می‌باشد. به یاد داشته باشید که رشد، فرصت یادگیری و هیجان را نیز فراهم می‌کند. وقتی شما در نقش یک رهبر بصورت مؤثر رشد می‌کنید، به زودی برای انجام دادن نقش بیشترتان در شرکتی که توسعه می‌یابد راحت‌تر و با اعتماد بیشتر به کارهای تان ادامه خواهید داد.

داشتن مقصد برای رشد تشبث عالی است، اما باید بتوانید مقصد رشد را خود بطور مؤثر با اعضای تیم شریک سازید. آنان برای رسیدن به آن مقصد وقت و تلاش به خرج خواهند داد. لذا مهم است که آنان بدانند در پی چه هستند و در هیجان و شوق شما خودشان را شریک احساس کنند. با اطلاع رسانی واضح، صادقانه و مختصر کتبی یا شفاهی به تیم خود کمک کنید تا برای رسیدن به هدف رشد تلاش نمایند. وضاحت و صداقت، اعتماد دیگران را به شما بعنوان رهبر جلب خواهد کرد. اعتماد کافی برای جلب حمایت کارمندان شما در راستای هدف رشد حیاتی است. بخصوص در شرایط سخت و ابهام، اعتماد باعث حفظ یکپارچگی و پیشرفت تشبث می‌گردد.

ویژگی مهم دیگر رهبری، تفویض صلاحیت و اعتماد به اعضای کلیدی تیم است تا آنان بتوانند در کمک به رشد تشبث شما نقش خود را ادا نمایند. اعتماد کردن به کارمندانی که مسئولیت‌ها و وظایفی را به عهده‌شان گذاشته‌اید نه تنها به آنان کمک خواهد کرد تا توانایی رهبری خود را انکشاف دهند، بلکه زمینه رشد بیشتر شرکت را نیز فراهم خواهد ساخت. تشبثات درحال رشد نیازمند نیروی کاری بزرگتر است، لذا با ایجاد تیم توانا و دارای اعتماد به نفس، شما مؤثرترین کار را در راستای رشد بیشتر شرکت انجام می‌دهید.

## بیشتر بدانیم

رهبری شرکت در جریان رشد نیازمند ظرفیت‌های رهبری ویژه است:

### روحیه مثبت و توانایی تجلیل

در شرایطی که روحیه منفی و تیره بر محیط کار حاکم باشد، هیچ کسی نمی‌تواند مؤثر و کارآمد عمل کند. روحیه مثبت خودبه‌خود به وجود نمی‌آید؛ شما باید برای ایجاد فضای مثبت در محیط کار تلاش نمایید. بخشی از ترویج روحیه مثبت در فضای کاری این است که به کار کارمندان خود علاقه‌مندی نشان داده و با آنان منصفانه برخورد کنید.

به تقدیر از کارکرد عالی‌شان به راه‌های غیر پولی بپندیشید. مثلاً یک روز رخصتی، تفریح بیرون شهر، تکت کنسرت، تخفیف ورزشگاه محلی، یا تکت لیگ افغان پامیر و سایر مسابقات ورزشی برای کارمندان شایسته خود تقدیم کنید. این اقدامات محیط شرکت را بیشتر مثبت ساخته و در نتیجه به نیرومندی‌سازی تیم تان کمک می‌کند.

از موفقیت‌های شرکت و کامیابی‌های تیم خویش تجلیل کنید. وقتی یک محصول تازه موفقانه معرفی می‌شود، دفتر تازه‌ای باز می‌شود، یا هدف کلیدی بدست می‌آید، این خبر موفقیت را با تمام تیم تان شریک کنید. ایجاد فضای شاد و دوستانه باعث می‌شود در شرکت روحیه مثبت حاکم شده و همه به موفقیت بپندیشند.

### دیدگاه و هدفمندی

با رشد شرکت، شما نیاز خواهید داشت تا دیدگاه مشخصی نسبت به آینده‌ی شرکت خود داشته باشید. اگرچه اهداف مالی بسیار مهم می‌باشند، اما رهبری تنها به مسایل مالی محدود نمی‌گردد. داشتن ایده‌ی واضح نسبت به مشتریان و توانایی بیان دیدگاه خود بصورت قابل سنجش، الهام‌بخش و دست‌یافتنی، نیز بخشی از کارکرد رهبری را تشکیل می‌دهد.

### هماهنگی و تشریک مساعی

با رشد شرکت شما، گروه‌هایی در درون شرکت ایجاد خواهند شد که ممکن باعث عدم مؤثریت، اطلاع رسانی نادرست و بی‌اعتمادی گردند. این‌ها شاید گروه‌های رسمی یا غیررسمی باشند. بطور مثال، در فابریکه‌ی پروسس مواد غذایی لیبلا، از میان پنج مدیر دیپارتمنت‌ها چهار تن‌شان بطور منظم باهم به خوردن نان چاشت می‌روند. این چهار زن از سال‌ها قبل یکدیگر را می‌شناسند و باهم رفیق‌اند. در وقت غذای چاشت، طبیعی است که آنان درمورد اتفاقات جاری در فابریکه صحبت کنند و گاهی برای برخی مسایل راه‌حل‌هایی نیز می‌سنجند. مدیر دیپارتمنت عمده‌ی پنجم تازه به شرکت پیوسته و هنوز با چهار مدیر دیگر خوب آشنایی ندارد.

او در نان چاشت از تیم مدیران بیرون می‌ماند و لذا در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌های غیررسمی که گاهی میان آنان صورت می‌گیرد تا هنوز سهم ندارد. او نه تنها احساس انزوا می‌کند، بلکه فکر می‌کند دیپارتمنت‌اش نمی‌تواند در اتخاذ تصمیم نقش بگیرد. بعد از چند مورد شکایت مدیر پنجم، لیلیا توانست مداخله کند و با چهار مدیر درمورد آنچه جریان دارد صحبت کند. آنان هرگز قصد نداشتند زن پنجم را از حلقه‌ی تصمیم‌گیری دور نگاه‌دارند. از آن بعد آنها ایشان را نیز به نان چاشت همراه خود شان دعوت می‌کردند.

اگر شما با شرایطی مشابه در شرکت خود مواجه می‌شوید، باید بر هماهنگی میان مسئولیت‌های متعدد، سطوح مختلف مهارت‌ها و مدیریت تمرکز نمایید تا روابط قوی‌تر ایجاد کنید و تمام بخش‌های شرکت خود را با هم مرتبط سازید. احساس منازعات داخلی ناشی از مسایل تنش‌زا را به حداقل رسانید. مشکلاتی از این قبیل معمولاً زمانی کاهش می‌یابند که تمام کارمندان از نقش خود در تشبث آگاه باشند و جایگاه نقش خود را در برابر سایر بخش‌های شرکت درک کنند.

با رشد شرکت، در درون شرکت و نیز میان مشتریان، عرضه‌کنندگان، مشاوران و سایر طرف‌های ذیدخل بیرونی شرکت فرصت‌های بیشتر و تشریک مساعی بیشتر ایجاد نمایید. می‌توانید گاهی جلسات استراتژیک یا محفلی در روزهای رخصتی برگزار کنید تا کارمندان فرصت پیدا کنند باهم گفتگو نمایند. برای تأمین ارتباط با شرکای بیرونی، می‌توانید جشن عمومی برگزار کنید تا در آن افراد و شرکای تان درمورد شرکت شما بیشتر آگاهی حاصل کنند. می‌توانید به نمایشگاه یا جلسات انجمن تجاری شرکت کنید. انرژی خود را به بیرون شرکت متمرکز سازید و شبکه‌های مؤثر با جوامع تجاری ایجاد نمایید. روابط قوی بوجود آورید که شما را در کشف فرصت‌ها، دریافت منابع، و تماس با مشتریان و مراجعین بالقوه یاری رساند.

### انگیزه و مهارت‌های افراد

بعنوان شخصی که رهبری رشد شرکت را به عهده دارید، باید بتوانید کل سازمان را انگیزه و الهام ببخشید. هنگامی که تشبث رشد می‌کند، شاید لازم شود که برخی تغییرات را که تیم در تلاش آن است، اعمال نمایید. اگر شما آنان را انگیزه دهید و بصورت مداوم اهداف و مقاصد عمومی شرکت را به آنان بگویید، متوجه خواهید شد که زودتر به موفقیت دست می‌یابید. هرگاه ممکن باشد، اهداف فردی یا تیمی را به دیدگاه عمومی شرکت ارتباط دهید تا برای آنان واقعی جلوه کند. بطور مثال، ستوری شرکتی دارد که سیستم‌های کمپیوتری و شبکه شرکت‌های کوچک را تنظیم می‌کند. هدف او بدست آوردن رضایت کامل و ۱۰۰٪ مشتریان است تا مشتریان‌اش دوباره به او مراجعه کنند. به این منظور، او تأکید دارد که کارمندان‌اش به نیازهای مشتریان به شکل فوری و مسلکی پاسخ بگویند. وقتی او با دیپارتمنت خدمات و فروشات تلفونی کار می‌کند، هدف خود را این گونه با اهداف دیپارتمنت مذکور ارتباط می‌دهد که هر تماس تلفونی باید تا زنگ چهارم جواب داده شود. هیچ مشتری بیش از ۲ دقیقه منتظر نگهداشته نشود و کارمند مسئول جواب‌دهی به تماس‌های تلفونی باید قبل از قطع تماس از مشتری بپرسد، «آیا امروز به تمام مسایل تان رسیدگی کرده توانستم؟» کارمندان این دیپارتمنت می‌دانند که دقیقاً باید چه کاری برای کمک به برآوردن تعهد عمومی شرکت مبنی بر رضایت مشتری انجام دهند.

یکی از بزرگترین چالش‌هایی که هنگام اتخاذ نقش رهبری شرکت درحال رشد با آن مواجه خواهید شد این است که برخی کارهایی را که قبلاً خودتان انجام می‌دادید باید به کسان دیگر واگذار کنید. با رشد تشبث، باید بتوانید از برخی مسئولیت‌ها خود را کنار کشیده و بگذارید تیم‌تان آن‌ها را عهده‌دار شوند.

### صداقت و راستی

شما به عنوان رهبر باید صادق بوده و اخلاق نیکو داشته باشید. شما رهبری شرکت را به عهده دارید و تمام کارمندان از دستوره‌های شما پیروی خواهند کرد. اگر رفتار صادقانه و اخلاقی داشته باشید، آنگاه تیم‌تان نیز از شما پیروی خواهند کرد.

اگر مشکلی بروز کند، تیم به شما مراجعه خواهند کرد. شما باید به مشکلات آنان رسیدگی کنید و درصورت ضرورت از آنان حمایت نمایید. این کار گاهی ایجاب خواهد کرد تا به منازعات رسیدگی کنید. رهبر موفق همیشه الگوی خوب می‌باشد. اگر شما انصاف داشته باشید و دیگران را حمایت کنید، آنگاه می‌توانید فرهنگ مثبت را در شرکت پایه گذاری نمایید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**تفویض صلاحیت**- اعتماد به کس دیگر که کاری را برای شما انجام دهد.

**متشبث**- شخصی که شرکت یا تشبثی را راه اندازی و اداره کرده و برای پیشبرد آن خطرات احتمالی (ریسک) را نیز متقبل میشود.

**اخلاق**- پروسه‌ی تصمیم‌گیری به ارتباط این که چه چیزی بر اساس ارزش‌های شما و تشبث‌تان برای شما، شرکت و کارمندان تان درست و چه چیزی اشتباه است. تشخیص این که اقدامات شما چگونه ممکن است به دیگران کمک یا آسیب برساند.



**مقصد-** نتیجه نهایی قابل مشاهده و قابل سنجش، توأم با یک یا چند هدفی که باید در مدت زمان معین بدست آید.

**رهبر-** شخصی که در یک سازمان موقعیت برتر دارد و می‌تواند به دیگران دستور داده و بر آنان نفوذ داشته باشد.

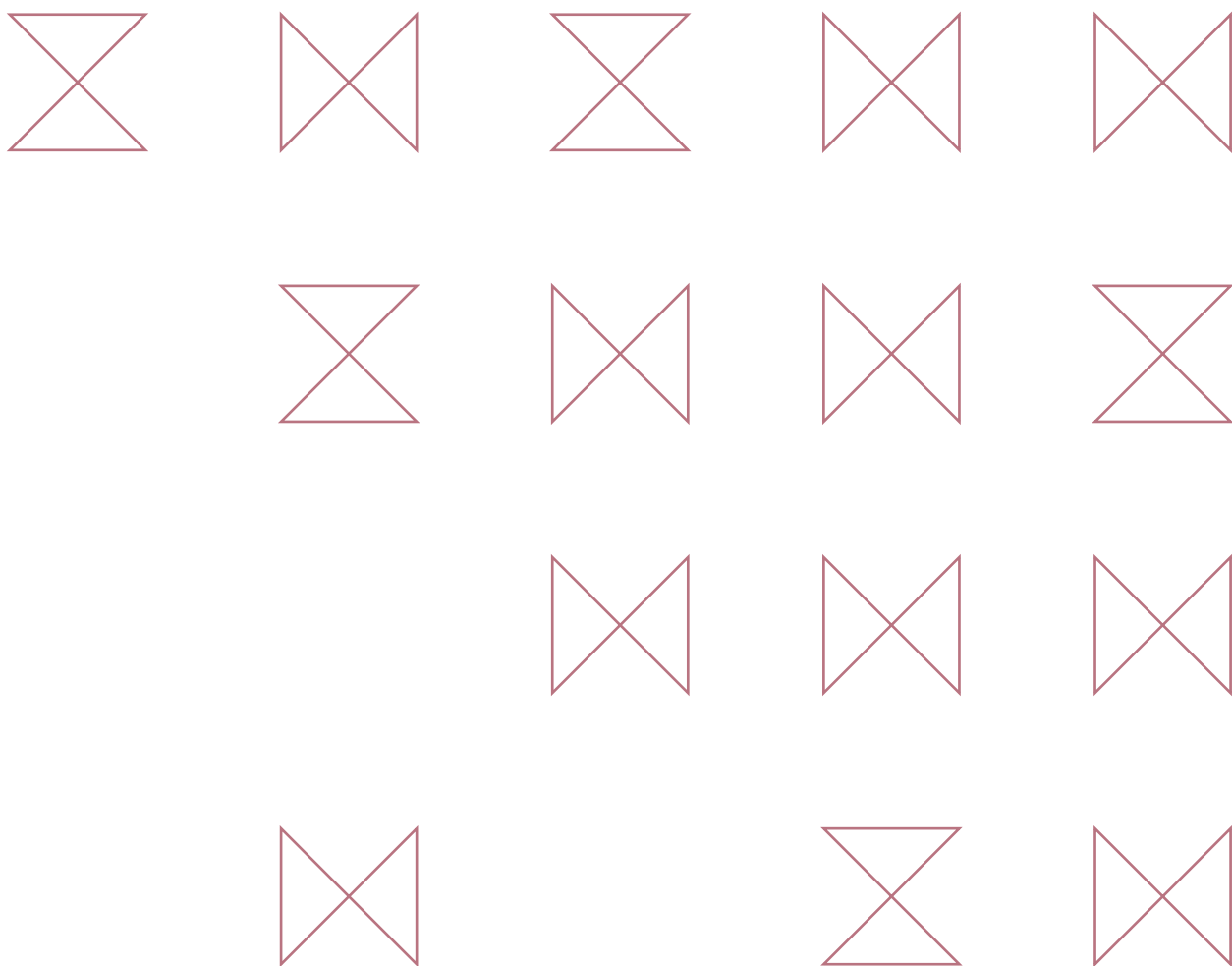
**شبکه‌سازی-** شریک کردن معلومات و ایده‌ها با افراد و گروه‌های دیگری که منافع مشترک دارند.

**عرضه کنندگان-** افراد یا سازمان‌هایی که محصولات و خدمات مورد نیاز را برای فعالیت شرکت‌ها یا تشبثات عرضه میکنند.

**چشم انداز -** شرح امیدبخش آنچه فرد یا سازمان می‌خواهد در آینده‌ی میان مدت و دراز مدت بدست آورده یا انجام دهد.

## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- راه‌های مختلف توسعه شرکت کدام است؟ ۱۴. رشد و توسعه
- برای رشد تشبث خود چگونه استعدادها را رشد دهم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه روحیه کاری خوب و خلاقیت را در شرکتی که در حال رشد است، حفظ کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه استراتژی و اهداف برای رشد شرکت‌ام تعیین کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- رهبران خوب چه ویژگی‌هایی دارند؟ ۴. اداره یا رهبری
- تعدادی از بهترین رویه‌های ارتباطات برای رهبران کدام‌ها اند؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه می‌توانم سازمان خود را تغییر دهم؟ ۴. اداره یا رهبری



## ۱۸. راه‌های مختلف توسعه‌ی شرکت کدام است؟

چندین راه برای توسعه‌ی تشبث وجود دارد، از جمله...

### افزودن محصولات و خدمات جدید و فروش آن‌ها به مشتریان کنونی

در برخی مواقع، متوجه می‌شوید که مشتریان‌تان از محصول یا خدمات شما قانع بوده اما دوست دارند شرکت شما محصولات و خدمات متفاوت عرضه کند. بیا بید مثال شرکتی را در نظر بگیریم که خدمات پاک‌کاری شبانه روزی عرضه می‌کند و مشتریان آن بسیار راضی هستند. این مشتریان به شرکت و کاروبارش از قبل اعتماد دارند، لذا شاید از شرکت بخواهند که شستشوی کلکین‌ها، اثاثیه و هواکش‌ها را نیز انجام دهد. در این صورت، خدمات اضافی به کار شرکت شما ارتباط می‌گیرد- شما از قبل کارمندان وظیفه پاک‌کاری در تعمیرهای آنان دارید و کلید ساختمان‌شان در دست شماست. ارایه خدمات ویژه‌ی پاک‌کاری راه منطقی برای توسعه‌ی کاروبارتان و استفاده از اعتماد مشتریان می‌باشد.

### یافتن نوع جدید مشتریان و فروش محصولات و خدمات فعلی به آنان

زمانی که شما کاروبار خود را شروع کردید، ممکن است موفقیت شما ناشی از شناسایی گروه کوچک مشتریان و تلاش خوب برای تماس با آنان بخاطر خرید محصولات و خدمات بوده باشد. بطور مثال، شما تشبثی دارید که کارمندان شرکت‌های دیگر را در استفاده از کامپیوتر در امور کاری‌شان آموزش می‌دهد. بعد از سال‌ها تلاش برای ایجاد تیم استادان کامپیوتر، متوجه بازار بزرگی در مکاتب می‌شوید که هنوز کسی به آن نپرداخته است. مکاتب می‌خواهند به شاگردان خود شیوه استفاده برنامه‌های بسیار مشهور کاری را آموزش دهند. در این حالت شما برای دسترسی به نوع تازه‌ی مشتریان به سرمایه‌گذاری کلان نیاز نخواهید داشت. زیرا آموزگاران فعلی کامپیوترتان از همان مواد و تکنیک‌های آموزشی استفاده خواهند کرد.

### یافتن مناطق جغرافیایی جدید برای عرضه محصولات و خدماتی که فعلاً عرضه می‌کنید

راه دیگر توسعه تشبث، افزودن منطقه تازه به ساحات تحت پوشش‌تان است. اگر متوجه شوید که کاروبار شما در یک منطقه خوب پیش می‌رود، می‌توانید کار خود را با افزودن مناطق مشابه دیگر توسعه دهید. چیز مهمی که باید در ذهن خود داشته باشید، فاصله‌ی کافی میان موقعیت‌های مختلف است تا هر منطقه‌ی جدید بازاری داشته باشد که تاکنون تحت پوشش فعالیت‌های موجودتان قرار نگرفته باشد. حتماً نمی‌خواهید سهم کاروبار دفتر فعلی خود را به دفتر جدید واگذار کنید، بلکه دوست دارید هر دفتر تازه بازار جدیدی در اختیار داشته باشد.

## بیشتر بدانیم

وقتی تازه کاروبار خود را شروع کردید، احتمالاً تحقیقات زیاد انجام دادید. ممکن از مشاورین کمک گرفته باشید؛ از بحث‌ها با مالکان تشبثات، تحقیقات بازار و منابع موجود دیگر معلومات بدست آورده باشید. شما وقت، پول و انرژی زیادی صرف کردید تا تشبث‌تان سرپا بیايستند. باید اکنون که برای توسعه تشبث برنامه‌ریزی می‌کنید نیز همین کار را انجام دهید. با همکاران و سایر تشبثات محل صحبت کنید. درمورد فواید و مشکلات هر گزینه توسعه فکر نمایید.

اینجا چند راه رشد تشبث که شاید برای تشبث شما مناسب باشد، پیشکش می‌گردد:

### حق استفاده از نام تجاری (فرنچایز)

به مالکان موفق تشبثات دیگر اجازه دهید که با استفاده از نام و امتیاز تجاری شما در منطقه‌ی دیگر بعنوان فرنچایز فعالیت کند. وقتی روش‌ها، سیستم‌ها، بازاریابی و پروسه‌هایی را که شما موفقانه ایجاد کرده‌اید در اختیار متشبثان دیگر قرار می‌دهید، آنان از این مزیت‌ها در محیط‌ها و شرایط جدید استفاده خواهند کرد. با این کار شما بدون آن که سرمایه زیادی برای توسعه مصرف کنید، منافع مالی از فعالیت جدید بدست خواهید آورد. فخریه در کابل استدیوی موفق یوگا دارد. رفیق او در هرات فکر می‌کند که استدیوی یوگا در آن شهر بسیار موفق خواهد بود ولی نمی‌داند که چگونه کارش را آغاز نماید. فخریه می‌تواند به دوست خود اجازه دهد که نمایندگی (فرنچایز) استدیوی او را با همان نام، تقسیم اوقات، دیزاین، بازاریابی، موسیقی، نوع تجهیزات و مواد آموزشی برای کارمندان در هرات باز کند. دوست او تمام مصارف محل جدید، تنظیمات و عملیات استدیوی جدید را در هرات به عهده خواهد گرفت و به فخریه بخاطر حق استفاده از مالکیت معنوی‌اش ماهوار فیس خواهد پرداخت. به این شیوه، فخریه از توسعه‌ی تشبث خود به شکل فرنچایز بهره میبرد، بدون آن که مصارف و هزینه‌های راه اندازی کار در استدیوی جدید را بدوش گیرد.

### توسعه و افزودن گزینه‌های بیشتر به محصولات و خدمات موجود

وقتی تعداد مشتریان کنونی‌تان که بارها از شما خرید می‌کنند، به حد قابل توجه برسد، آنگاه می‌توانید تشبث خود را با معرفی نسخه‌های جدید و متفاوت

محصولات کنونی و فروش آن‌ها به مشتریان فعلی، کار خود را توسعه دهید. چون آن مشتریان از قبل با شما کار می‌کنند، بسیار آسان می‌توانید از آنان بخواهید که محصولات و خدمات جدید شما را ببینند و بیازمایند. فخریه تصمیم گرفت استدیوی یوگا را با فروش دوشک‌های یوگا، لباس ورزشی، شمع‌های معطر و حتی زیورات توسعه دهد. چون آنان هر هفته به کلاس یوگا می‌آیند، فخریه می‌داند که آنان به کانتین و غرفه اجناس نیز سر خواهند زد.

### کار خود را به بازار متفاوت گسترش دهید

وقتی شما در یک موقعیت کار خود را موفقانه تثبیت کردید، می‌توانید با باز کردن دفتری در موقعیت تازه بازار و مشتریان جدیدی را بدست آورید. لازم است که اوضاع مشتریان در موقعیت تازه را مطالعه کنید تا مطمئن شوید که با موقعیت اصلی کارتان شباهت داشته باشد. نکته دیگری که باید مدنظر داشته باشید این است که موقعیت جدید نباید از مشتریان دفتر اصلی‌تان بکاهد. موقعیت تازه باید مشتریان تازه به همراه آورد تا باعث توسعه‌ی تثبیت شما گردد. کابل شهر بزرگی است و فخریه در این شهر ظرفیت چندین مرکز یوگا را در محلات مختلف می‌بیند. او تلاش کرده است که محلاتی را انتخاب کند که در آنجا مردم برای رفتن به صنف‌های یوگا پول کافی داشته باشند، ولی محل استدیوهای خود را طوری انتخاب کرده است که هر استدیو مجموعه متفاوت افراد و مشتریان متفاوت را پوشش دهد.

### تجارت الکترونیک

همان گونه که انترنیت زمینه توسعه جهانی را فراهم ساخته، زمینه تجارت الکترونیک را برای توسعه تثبیت نیز مهیا کرده است. زمان مورد نیاز و هزینه ارتقای ظرفیت تجارت انترنیتی نسبتاً کم است. تجارت الکترونیک یک مقدار مهارت بازاریابی ویژه و تعهد ارایه خدمات بیست و چهار ساعته به مشتریان و حفظ و مراقبت تکنولوژیک را ایجاب می‌نماید. فخریه متوجه شد که شمع‌های عطراگین‌اش بسیار طرفدار پیدا کرده است. او توانست دکان آنلاین کوچک فیسبوکی را همراه با یک وبسایت کاملاً جدید راه اندازی کند و بعد آن‌ها را به وبسایت یوگایش وصل نماید. اکنون او شمع‌اش را در سراسر کشور به فروش می‌رساند.

### گسترش کار به سایر کشورها

اگرچه فروش محصولات و خدمات در کشورهای خارجی و سراسر جهان گام بزرگی است ولی با استفاده از سهولت برنامه‌های تجاری آنلاین این کار ممکن شده است. بسته به نوع محصول یا خدمات، شما می‌توانید همکار مناسب در کشورهای موردنظر خود پیدا کنید. این کار ایجاب می‌کند که شما وقت و انرژی زیاد برای توسعه‌ی موفقانه در سطح جهان صرف کنید. فخریه شرکت‌های محلی را در هند و پاکستان پیدا کرد که شمع‌های او را به خریداران محلی بفروشد. او اکنون در وبسایت خود اعلان می‌کند که شمع‌هایش در هر سه کشور موجود است.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**واگذاری حق استفاده از نام تجاری (فرنچایز کردن)**- اجازه دادن به کسان دیگر تا با استفاده از نام تجاری و حقوق معنوی شما در موقعیت‌های دیگر و گاهی در کشورهای دیگر کاروبار کنند.

**بازاریابی**- پروسه مراجعه به مشتریان و نشان دادن این که چرا خدمات و محصولات شما را خریداری نمایند.

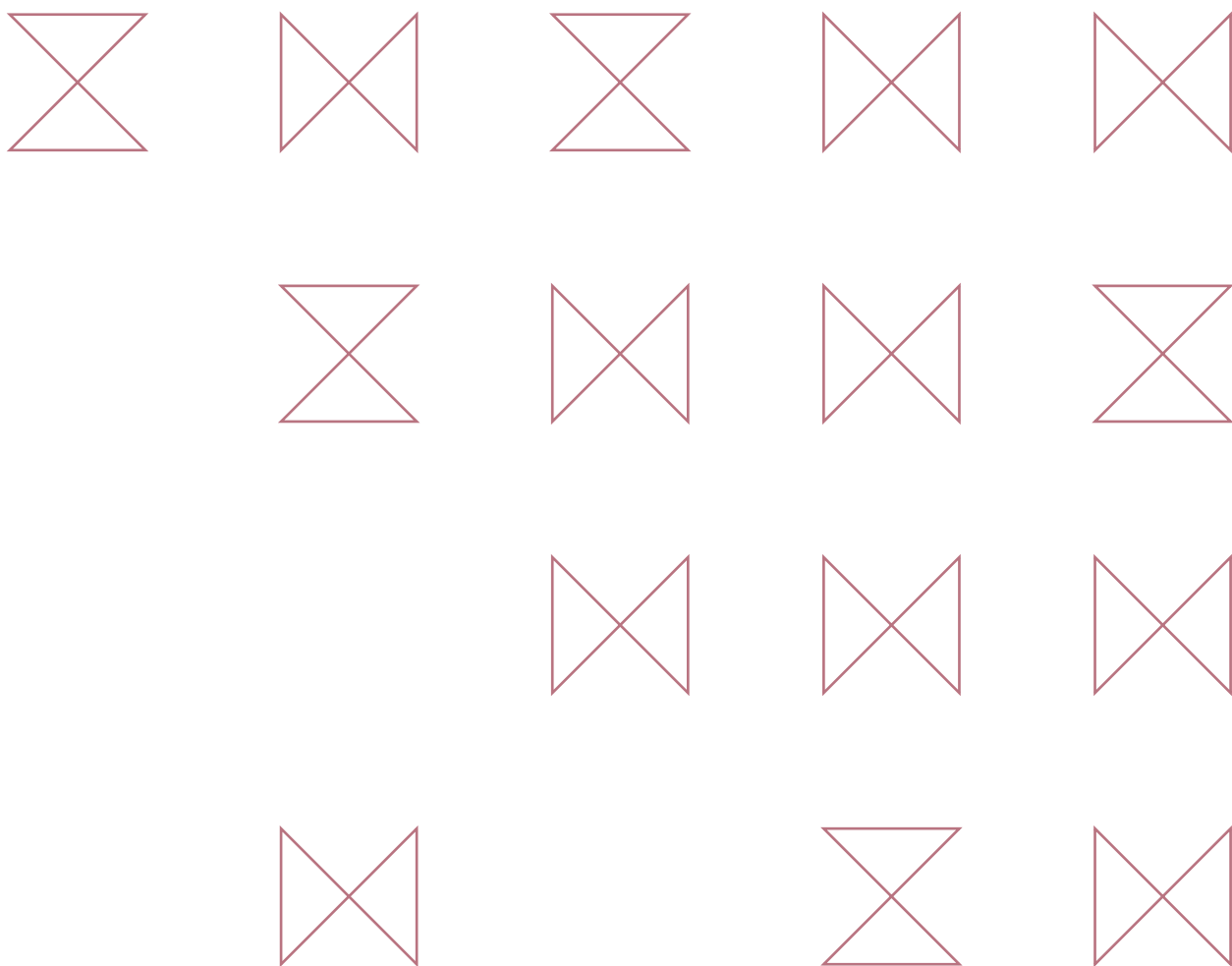
**آموزش**- کلمه‌ی آموزش مفهوم بسیار وسیع دارد و شامل انواع فرصت‌های یادگیری می‌شود که بتوان به کارمندان عرضه کرد. آموزش را می‌توان برنامه‌ای تلقی کرد که میتواند برای کارمندان در یادگیری دانش یا روش‌های مشخصی که به انجام درست وظایف‌شان کمک خواهند کرد، متمرکz تمام شود.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- برای کار با شرکت‌های محلی و بین‌المللی به منظور توسعه تجارت کدام مراحل وجود دارد؟ ۱۴. رشد و توسعه
- آیا شرکت خود را از طریق فرنچایز (حق استفاده از اسم تجاری) می‌توانم توسعه دهم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- وقتی می‌خواهم تثبیت خود را توسعه بخشم از کدام نوع گزارش‌ها و پلان‌های مالی استفاده کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه برای توسعه تثبیت خود مکان پیدا کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه بدانم که به سرمایه نیاز دارم و نیازم چه مقدار است؟ ۳. دسترسی به منابع مالی

نقشه‌ی راه رشد و توسعه‌ی بین‌المللی

تحلیل رقابت



۱۹.  
آیا شرکت خود را از طریق فرنچایز (حق  
استفاده از اسم تجاری) می‌توانم توسعه دهم؟

واگذاری حق استفاده از نام تجاری (فرنچایز) راهی برای توسعه تشبث شما در موقعیت‌های تازه و درموردی در کشورهای خارج است. پیش شرط اصلی توسعه تشبث از طریق فرنچایز این است که افراد دیگر در انجام کاروبار شما آموزش ببینند.

وقتی شما حق استفاده از نام و امتیاز تجاری تشبث خود را به دیگران واگذار می‌کنید، در واقع با فروش امتیاز استفاده از روش‌های تجاری، نام تجاری و مواد بازاریابی عاید بدست می‌آورید. معمولاً شما تشبث خود را برای سال‌های مشخص و موقعیت معین فرنچایز می‌کنید.

### معمولاً دو نوع عاید از مرجع واگذاری حق استفاده از نام تجاری بدست می‌آید:

- فیس کسب امتیاز (ACQUISITION FEE) کسی که می‌خواهد با استفاده از مدل تشبث شما کاروبار شروع کند، در شروع قرارداد به شما فیس می‌پردازد.
- حق الامتیاز که بر بنیاد فروشات، از سوی استفاده کننده‌ی مدل تجاری شما پرداخته می‌شود. این حق الامتیاز معمولاً فیصدی فروشات است ولی گاهی می‌تواند مبلغ مشخصی در برابر هر قلم فروش باشد.

## بیشتر بدانیم

یکی از نکات کلیدی که باید شما هنگام برنامه‌ریزی برای توسعه از طریق رویکرد فرنچایز باید مدنظر داشته باشید، این است که شما بصورت مستقیم به تولید محصولات و خدمات دخیل نخواهید بود، لذا ممکن است کنترل بر کیفیت و سازگاری محصولات و خدمات را در اختیار نداشته باشید.

چون شخص یا تشبث دیگر نام و شهرت تجاری را که شما ایجاد کرده‌اید، استفاده می‌کند، لذا در صورتی که شخص مطابق معیارهای شما، کیفیت و سازگاری محصولات و خدمات را رعایت نکند، ریسک زیادی را متحمل خواهید شد.

ملاحظه‌ی دیگر در فرنچایز این است که شما و شرکت‌تان بعد از آن مسئولیت آموزش، معرفی محصول جدید، ابتکار و بازاریابی برای تشبثات دیگری که حقوق استفاده از نام تجاری و امتیازات معنوی شرکت شما را کسب کرده‌اند نیز به عهده خواهید داشت.

وظایف و مسئولیت‌های صاحب امتیاز چیست؟

اگر شما به اشخاص یا تشبثات دیگر حق استفاده از مدل تجاری خود را واگذار می‌کنید، در دنیای تجارت به شما «صاحب امتیاز یا فرنچایزر» گفته می‌شود و از شما انتظار خواهد رفت که وظایف و مسئولیت‌های خود را برآورده سازید.

از شما انتظار می‌رود که محصولات و خدمات موفق را ایجاد کنید که اشخاص و تشبثات دیگر (دریافت کننده‌گان حق امتیاز) بتوانند آن را تکثیر کنند و در تهیه محصولات و خدمات بیشتر بصورت دوامدار ابتکار به خرج دهید.

اگر مدل تجاری شما ایجاب کند که دریافت کننده حق امتیاز (FRANCHISEE) دفتر و محل کار مشخص داشته باشد، در آن صورت از شما انتظار می‌رود که در انتخاب موقعیت خوب و تجهیز دفتر/محل کار با تجهیزات، امکانات و مواد بازاریابی مناسب مساعدت کنید.

وقتی دریافت کننده حق امتیاز با استفاده از مدل تجاری شما شرکتی باز می‌کند، از شما انتظار خواهد رفت که او را در زمینه کار و فعالیت تشبث آموزش دهید و کارمندان اولیه‌اش را نیز تربیت کنید. همچنان انتظار می‌رود که شما به دریافت کننده حق امتیاز و کارمندان‌اش، بخصوص هنگام معرفی محصولات و خدمات تازه، زمینه آموزش و تربیت دوامدار را مساعد سازید.

صاحب امتیاز (FRANCHISOR) مسئولیت عمومی بازاریابی و برندسازی، از جمله راه اندازی کارزارهای تبلیغاتی، رسانه‌های اجتماعی، دیزاین و محتوای وبسایت، لوحه، سیمای کلی، نمایندگی و آرایه‌ی محصولات یا خدمات را به عهده خواهد داشت.

دریافت کننده حق امتیاز، در انکشاف روش‌ها و پروسه‌های تجاری و آموزش خود و کارمندان‌اش در کار استفاده از این روش‌ها به شما بعنوان صاحب امتیاز اتکا خواهد کرد. همچنان انتظار می‌رود که صاحب امتیاز بصورت دوامدار روش‌ها و پروسه‌های جدید را معرفی نماید.

وظایف و مسئولیت‌های دریافت کننده حق امتیاز چیست؟

از دریافت کنندگان حق امتیاز انتظار می‌رود که به دقت روش‌های معرفی شده توسط صاحب امتیاز را تعقیب کرده و هنگام تولید محصولات یا خدمات فرنچایز به کیفیت و سازگاری توجه کنند. زمانی که چندین دریافت کننده‌ی حق امتیاز دارید، باید به همه بفهمانید که کیفیت محصولات و خدمات یکی از دریافت کنندگان حق امتیاز بر کار همه دریافت کنندگان تاثیر می‌گذارد. دریافت کنندگان حق امتیاز باید خود را بخشی از شبکه‌ی متشکل بدانند که به کیفیت تأکید دارند و موفقیت عمومی‌شان وابسته به عملکرد هر یکی از اعضای شبکه در تأمین کیفیت و سازگاری محصولات و خدمات فرنچایز می‌باشد.

شما باید این را نیز به دریافت کنندگان حق امتیاز واضح سازید که ارسال گزارش و نتایج بررسی‌های عملیات‌شان بصورت دقیق و عاجل وظیفه و مسئولیت مهم آنان می‌باشد. این اسناد برای اطمینان از دریافت مقدار مناسب عواید حق الامتیاز و نیز نظارت از عملیات و شناسایی مشکلات احتمالی لازم است. معلومات عملیاتی از تمام شعبه‌های فرنچایز بصورت منظم جمع‌آوری و با همه‌ی آن‌ها شریک ساخته می‌شود، تا هر کدام عملکرد خود را در مقایسه با اعضای دیگر شبکه فرنچایز مطالعه کند.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**فیس کسب امتیاز**- پولی که از بابت خرید ملکیت (دارایی‌های عینی و غیرعینی) بر اساس قرارداد فرنچایز پرداخته می‌شود.

**واگذاری حق استفاده از نام تجاری (فرنچایز کردن)**- اجازه دادن به کسان دیگر تا با استفاده از نام تجاری و حقوق معنوی شما در موقعیت‌های دیگر و گاهی در کشورهای دیگر کاروبار کنند.

**بازاریابی**- پروسه‌ی مراجعه به مشتریان و نشان دادن این که چرا خدمات و محصولات شما را خریداری نمایند.

**عاید**- پولی که معمولاً از مدرک فروش محصولات یا خدمات به شرکت می‌آید.

**خطرات احتمالی (ریسک)**- انجام کار یا اتخاذ تصمیم در شرایطی که از پیامد آن اطمینان نداشته باشید.

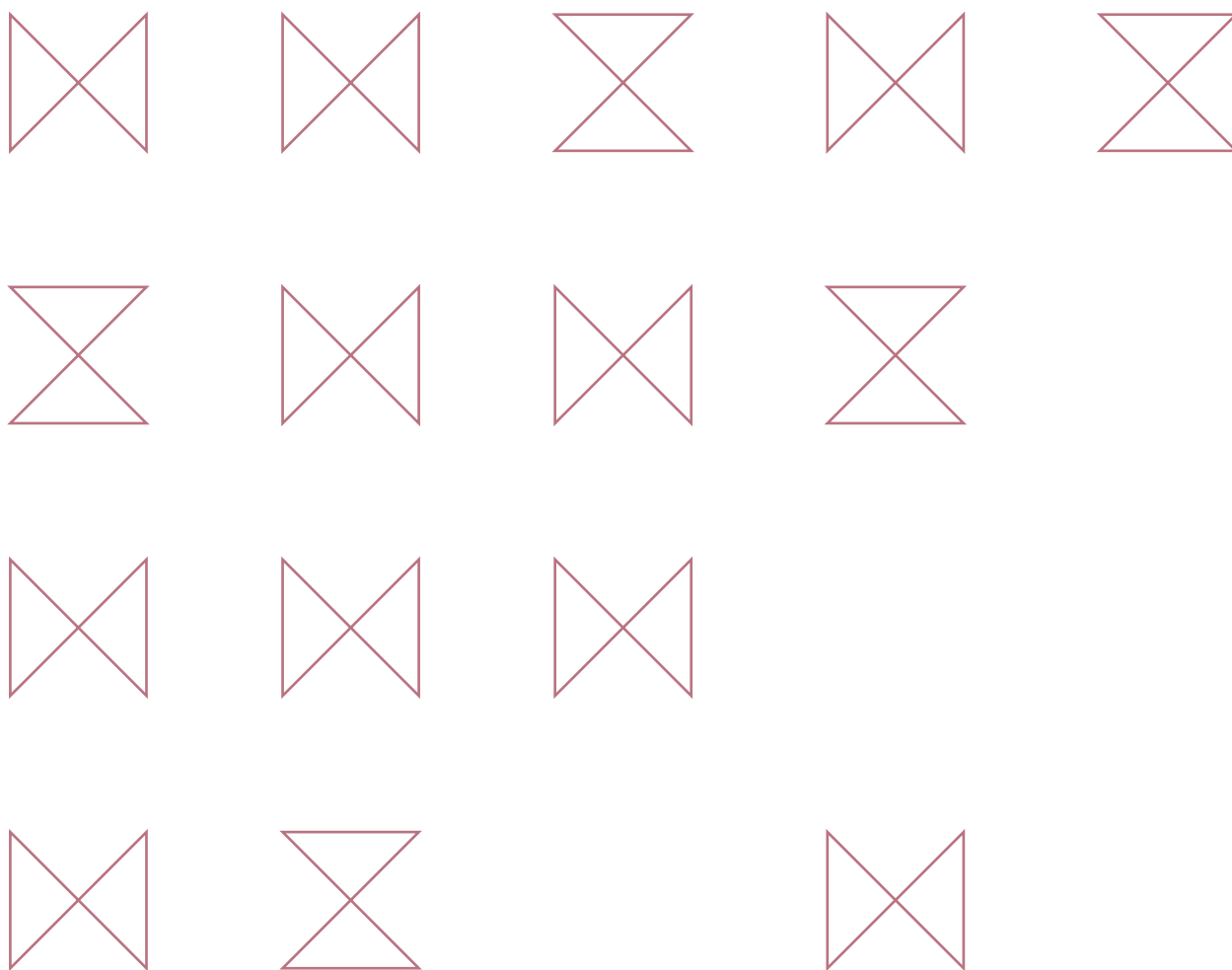
**حق الامتیاز**- مبلغی که بر اساس فروشات طرف دیگر بخاطر استفاده از مدل کاروبار شما پرداخته می‌شود.

**آموزش**- کلمه آموزش مفهوم بسیار وسیع دارد و شامل انواع فرصت‌های یادگیری می‌شود که بتوان به کارمندان عرضه کرد. آموزش را می‌توان برنامه‌ای تلقی کرد که میتواند برای کارمندان در یادگیری دانش یا روش‌های مشخصی که به انجام درست وظایف‌شان کمک خواهند کرد، متمرکز تمام شود.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه استراتژی و اهداف برای رشد شرکت‌ام تعیین کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- راه‌های مختلف توسعه‌ی شرکت کدام است؟ ۱۴. رشد و توسعه
- وقتی می‌خواهم تشبیه خود را توسعه بخشم از کدام نوع گزارش‌ها و پلان‌های مالی استفاده کنم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- سازگاری و پیش‌بینی پذیری در عملیات‌ها چیست و چرا مهم است؟ ۵. عملیات و مدیریت پروژه





۲۰.

وقتی می‌خواهیم تشبیه خود را توسعه بخشیم از کدام نوع گزارش‌ها و پلان‌های مالی استفاده کنیم؟

هیچ چارچوبی از قبل تعیین شده برای گزارش‌های مالی مورد استفاده در توسعه تشبث وجود ندارد، اما نکاتی هست که می‌توان در تهیه‌ی گزارش‌های مالی آن را در نظر گرفت.

وقتی محصولی را تولید یا خدماتی را عرضه می‌کنید، می‌توانید ببینید که طی مراحل سفارش یک مشتری چقدر وقت می‌گیرد. اگر با گذشت زمان این مدت طولانی‌تر گردید، این نشانه‌ای از نیاز به توسعه‌ی کاروبارتان است تا بتوانید زمان تحویل‌دهی محصولات را کاهش دهید و خدمات مشتریان را بهبود بخشید.

شما می‌توانید موقعیت جایی را که در آن فروشات دارید ارزیابی کنید؛ اگر فروشات شما در محل بسیار دور صورت می‌گیرد، ممکن است این دوری، ضرورت افتتاح شعبه جدید و نزدیک به محل آن فروشات را نشان دهد.

اگرچه این ارزیابی، گزارش مالی نیست، ولی می‌توانید از آن در مورد پلان‌های افزایش مشتریان خود از طریق حفظ ارتباط منظم با تیم فروشات و بازاریابی معلومات مفید بدست آورید. اگر تیم فروشات و بازاریابی مطلع شوند که مشتریان عمده شما در محل جدید کارهای شان را توسعه داده اند، در آنصورت باید به فکر توسعه کاروبار خود باشید تا نیازهای مشتریان را در موقعیت جدید شان بطور مؤثر برآورده سازید.

## بیشتر بدانیم

توسعه‌ی کاروبار ایجاب خواهد کرد که شما کارها و پلان‌گذاری‌های زیادی را قبل از توسعه انجام دهید. اینجا چند پیشنهاد در مورد گزارش‌ها و پلان‌گذاری مالی ارایه می‌گردد.

### گزارش پیش‌بینی هزینه‌های توسعه

به منظور آن که مشخص سازید چه مقدار سرمایه برای توسعه نیاز خواهید داشت، باید هزینه‌ها را پیش‌بینی کنید. بطور مثال برای توسعه فروشات پرچون، شما نیازمند تخمین هزینه‌های اجاره محل، آماده کردن محل فعالیت، استخدام کارمندان و خرید کالاها و موجودی بیشتر برای بازار تازه، میباشید.

خبر خوش این است که شما قبل از این نیز تجربه راه‌اندازی دفتر قبلی خود را دارید. از اینرو شاید پیش‌بینی مصارف‌تان برای بار دوم بسیار آسان‌تر باشد.

از بیلانس شیت‌ها و صورت‌حساب‌های مفاد و ضرر قبلی دفتر کنونی خود برای پیش‌بینی مصارف مالی چند ماه اول عملیات در محل جدید استفاده کنید. به یاد داشته باشید که توسعه تشبث همیشه مثل مودل کنونی شما نخواهد بود، لذا هرگونه مصارف پنهانی را که احتمالاً در توسعه تشبث لازم می‌شود، مدنظر بگیرید.

وقتی پیش‌بینی خود را تکمیل کردید، تعیین مبلغ لازم آسان‌تر خواهد بود و شما آمادگی بهتر برای صحبت با قرضه دهندگان و سرمایه‌گذاران در مورد پلان خود خواهید داشت تا نشان دهید چگونه به کمک آنان کار را موفقانه به انجام خواهید رساند.

### در پرداخت قرضه‌های شخصی و شرکتی خود شهرت نیک کمایی کنید

شما بعنوان مالک تشبث باید همیشه تلاش ورزید با بازپرداخت منظم و به موقع قرضه‌های شخصی و شرکتی شهرت مالی نیک کمایی کنید. بخصوص اگر بخواهید از طریق قرضه تجاری، توسعه کاروبار خود را تمویل کنید، باید نزد قرضه‌دهندگان شهرت خوب داشته باشید.

### بهترین منابع مالی خود را شناسایی کنید

گزینه‌های شما برای تأمین وجوه مالی بخاطر توسعه کاروبار احتمالاً اکنون بیشتر از زمانی است که تازه تشبث خود را راه‌اندازی کردید.

با توجه به اندازه و حدود توسعه‌ی کاروبارتان شما می‌توانید با سرمایه‌گذاری خصوصی همکاری نمایید. این سرمایه‌گذاران برای رشد تشبثات کوچک می‌توانند بسیار مفید تمام شوند، زیرا آنان به ارتباط توسعه تشبث شما تجارب و معلوماتی ارایه می‌کنند که از طریق دیگر برای شما میسر نخواهد بود. شما می‌توانید توسعه تشبث خود را از طریق گرفتن قرضه‌های کوچک بانکی نیز تمویل کنید.

## فروشات پیش‌بینی شده

یکی از گزارش‌های مهمی که باید قبل از توسعه تشبث تهیه کنید، پیش‌بینی واقع‌بینانه افزایش در فروشات شما است. در برخی موارد، هزینه توسعه به منظور رفع نیازها، بیشتر از افزایش عواید می‌باشد. برای محاسبه مؤثر معقولیت توسعه، فروشات و عواید احتمالی خود را به دقت محاسبه کنید تا با اتکا به نتایج این محاسبه سایر تحلیل‌های خود را انجام دهید.

## هزینه‌های توسعه

گاهی توسعه کاروبار نیازمند خرید ماشین‌آلات جدید یا دفتر تازه، و یا مصارف کوتاه مدتی چون کارزار تبلیغاتی یا استخدام و آموزش کارمندان می‌باشد. هزینه‌های اولیه توسعه را محاسبه کنید و در آن هزینه‌های عملیاتی جاری را مدنظر نگیرید تا بتوانید بفهمید که چه زمان به نقطه‌ی سرسبز رسیده و شروع به کسب منفعت خواهید کرد.

## هزینه‌های عملیاتی

هزینه‌های عملیاتی افزوده را بعد از شروع توسعه‌ی کاروبار محاسبه کنید. این محاسبه شامل کارمندان و تجهیزات افزوده، کرایه و مصارف آب و برق، و مصارف افزوده‌ی حفظ و مراقبت ماشین‌آلات و تجهیزات می‌گردد. تعداد تولید و مجموع هزینه‌های تان را مشخص سازید. وقتی این ارقام را پیدا کردید، نفع احتمالی خود را مشخص سازید و آن را با مجموع هزینه‌های لازم توسعه تشبث‌تان مقایسه کنید. اگر نتیجه این شد که هیچ شانس معقولی برای کسب منفعت در توسعه‌ی تشبث وجود ندارد، بهتر است فکر توسعه را کنار بگذارید یا تغییرات قابل توجه در رویکرد خود اعمال نمایید. اگر نتیجه نشان داد که نفع کوچکی بدست خواهد آمد و برای جبران کردن هزینه‌های توسعه به سال‌ها زمان نیاز خواهد بود، بازهم باید تصمیم خود را بازنگری کنید یا فکر توسعه را کنار بگذارید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**بیانسی شیت**- سند مالی که نشان می‌دهد شما در زمان مشخص چه مقدار دارایی در شرکت خود دارید و چه مقدار قرضدار هستید. برعلاوه، این گزارش مالی، اندازه سهام مالکین را نیز نشان می‌دهد.

**سرمایه**- پولی که برای شروع و ادامه فعالیت تشبث نیاز است.

**هزینه**- قیمتی که برای بدست آوردن چیزی که می‌خواهید یا نیاز دارید، می‌پردازید.

**خدمات مشتریان**- تمام فعالیت‌هایی که برای برآوردن انتظارات مشتریان قبل از خرید، در جریان و بعد از آن انجام می‌گردد.

**سرمایه‌گذاران**- فرد یا گروهی که پول یا منابعی را در اختیار شخص یا شرکت دیگر قرار می‌دهد تا اینکه در موفقیت شخص یا شرکت مذکور دخیل باشد.

**هزینه‌های عملیات (OPEX)**- مصارف روزمره و جاری اداره و مدیریت شرکت.

**سود خالص**- هر مبلغ پولی که بعد از کسر مصارف از عواید (درآمد) باقی بماند.

**بازاریابی**- پروسه‌ی مراجعه به مشتریان و نشان دادن این که چرا خدمات و محصولات شما را خریداری نمایند.

**عاید**- پولی که معمولاً از طریق فروش اجناس یا خدمات وارد تجارت می‌گردد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع به مطالب ذیل مراجعه کنید:

- چگونه بدانم که چه وقت باید تشبث خود را توسعه دهم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه پول و منابع مورد نیاز برای توسعه تجارت خود بدست آورم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- راه‌های مختلف توسعه شرکت کدام است؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه بدانم که به سرمایه نیاز داشته و نیازم به سرمایه چه مقدار است؟ ۳. دسترسی به منابع مالی

- هنگام تصمیم‌گیری در مورد پرداخت قرضه، بانک چه چیزهایی را بررسی می‌کند؟ ۳. دسترسی به منابع مالی
- صورت‌حساب‌های مالی چیست و چرا به استفاده از آن نیاز داریم؟ ۱۲. مدیریت مالی
- برای تهیه و استفاده صورت‌حساب‌های مالی از کجا می‌توانم کمک دریافت کنم؟ ۱۲. مدیریت مالی

## ابزار بیشتری که در این زمینه موجود است

---

پلان کاری رشد

اسناد و سوابق تشبث

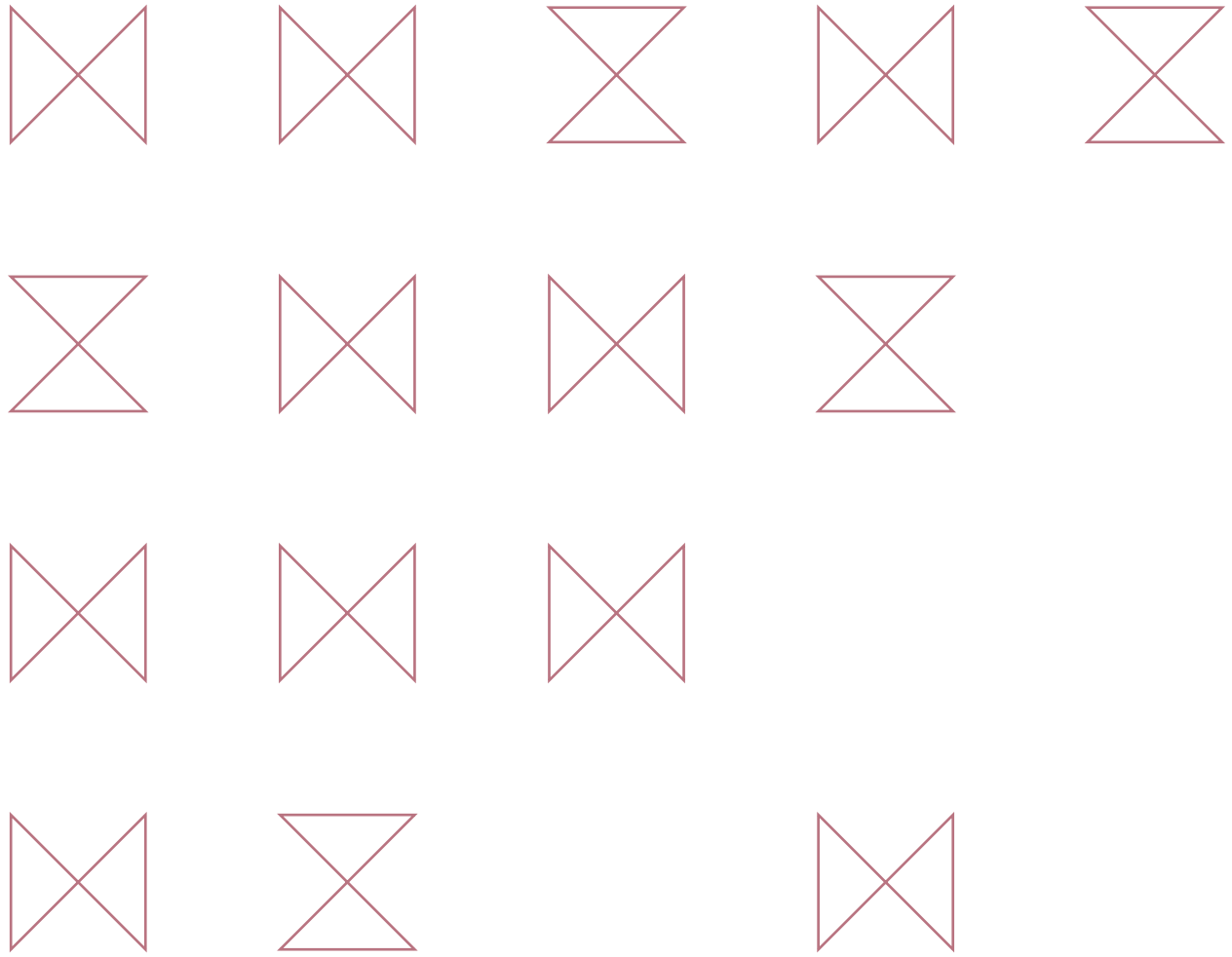
چارچوب عمومی پلان تجارتي

هزینه‌های شروع و سرمایه‌ی رشد تشبث

تحلیل نقطه‌ی سرسبز

صورت‌حساب جریان نقدی

صورت‌حساب مفاد و ضرر



# ابزار