

## شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی با رویکرد زنجیره ارزش

■ زهرا احمد امینی\*<sup>+</sup>

کارشناس واحد پژوهش مرکز کارآفرینی دانشگاه صنعتی  
امیرکبیر

■ محمد امانی تهران

دانشیار و مدیر مراکز رشد و کارآفرینی دانشگاه صنعتی امیرکبیر

■ محمد ابراهیم سقرچی

معاون مرکز کارآفرینی دانشگاه صنعتی امیر کبیر

### چکیده

در جهان پیچیده و متحول امروز تحولات اساسی وقوع یافته در قالب انقلاب کارآفرینی، تأثیر عمده‌ای در میزان توسعه کشورها داشته است تا آنجا که در حال حاضر توسعه کارآفرینی هسته برنامه توسعه بسیاری از کشورها می‌باشد. در ایران نیز توسعه و ترویج کارآفرینی یکی از نیازهای جدی جامعه بوده و شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی و نحوه تعامل آنها با یکدیگر از ضروریات می‌باشد. این مقاله با پیشنهاد زنجیره ارزش کارآفرینی به عنوان ابزاری قدرتمند برای شناسایی مؤلفه‌های کارآفرینی و نحوه تعامل آنها با یکدیگر، فعالیت‌های موجود در این فرآیند را به دو دسته فعالیت‌های اولیه و پشتیبانی تقسیم می‌نماید. فعالیت‌های اولیه گروهی از فعالیت‌ها هستند که شخص یا سازمان کارآفرین از زمان بروز فکر و تشخیص فرصت تا راه اندازی و تثبیت کسب و کار انجام می‌دهد و فعالیت‌های پشتیبانی آن است که فعالیت‌های اولیه را حمایت می‌نماید. این مدل در تدوین توسعه راهکار کارآفرینی کمک شایانی نموده و نقاط قوت و ضعف را به خوبی نمایان می‌سازد، همچنین زبان مشترکی بین کارآفرین و مجموعه پشتیبان ایجاد می‌نماید.

واژگان کلیدی: کارآفرینی، توسعه کارآفرینی، زنجیره ارزش، عوامل مؤثر کارآفرینی.

\* عهده دار مکاتبات

<sup>+</sup> شماره نمابر: ۰۲۱-۶۶۴۶۲۲۴۴ و آدرس پست الکترونیکی: Ecaut@aut.ac.ir

## ۱- مقدمه

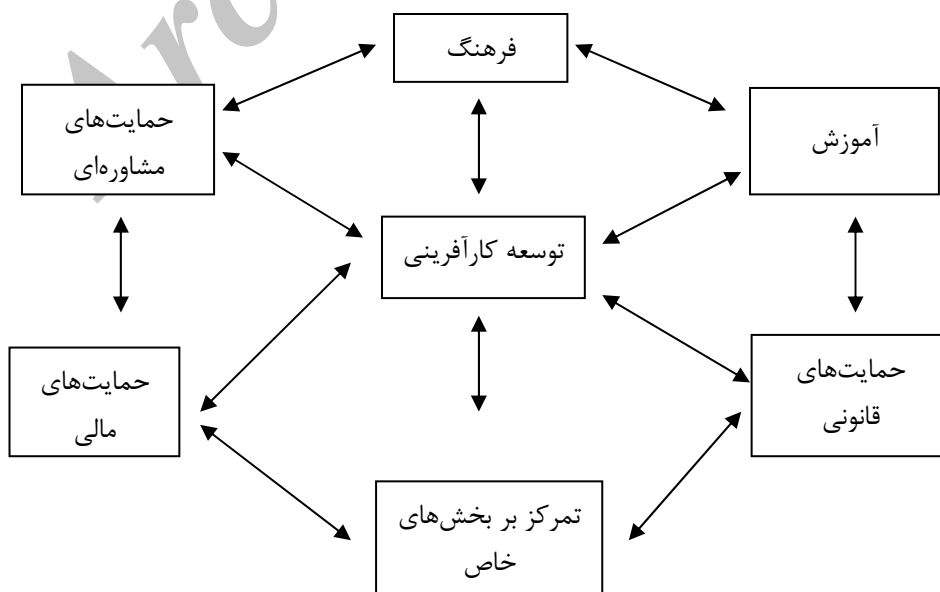
توسعه و ترویج کارآفرینی یکی از نیازهای جدی اقتصاد ایران است. در شرایطی که کاهش سرمایه گذاری در اقتصاد کشور از یک سو، بهره‌وری پایین و گرایش به تعدیل نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت از سوی دیگر و اضافه شدن خیل تازه واردان به عرصه کار به موارد اخیر، بیکاری را به معضل بزرگ اقتصادی و اجتماعی این زمان بدل کرده است، از آنجایی که کارآفرینی به عنوان راه چاره و علاج معضل بیکاری مطرح بوده [۲۵] و خود اشتغالی به عنوان برجسته ترین دستاورد کارآفرینی مطرح است [۱۴] به نظر می رسد که توسعه کارآفرینی و ترویج فرهنگ کارآفرینی در کشور یک ضرورت جدی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است. (تارگه دکتر فیض بخش)

توسعه کارآفرینی در جامعه معلول عوامل مختلفی است و در امر توسعه کارآفرینی نمی توان کلیت فرآیند را مد نظر قرار داد بلکه منشأ آن در تک تک فعالیت‌هایی است که در طول این فرآیند انجام می‌شود و لذا جهت تدوین نقشه راه و سیاست‌گذاری، شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی و نحوه تعامل آنها با یکدیگر ضروری می‌باشد. در این زمینه تحقیقات چندی انجام شده است که از جمله آنها مطالعه‌ای تحت عنوان "بررسی سیاست‌ها و استراتژی‌های توسعه کارآفرینی با توجه به شرایط خاص کشور" می‌باشد. در این تحقیق ابعاد راهکار توسعه کارآفرینی در کشور به شکل زیر بیان شده است: [۸: ۷-۶]

در دهه‌های پایانی قرن بیستم با گذر از اقتصاد ملی به اقتصاد جهانی و تحولات عظیمی که در تکنولوژی‌های نوین ایجاد شد، جامعه عصر صنعتی به تدریج جای خود را به جامعه اطلاعاتی تفویض نمود. با توجه به دگرگونی‌های وسیعی که در عصر اطلاعات اتفاق افتاد از بین سه انقلاب دیجیتالی، اینترنتی و کارآفرینی، انقلاب کارآفرینی نقش به سزایی در توسعه و رشد کشورهای توسعه یافته داشته است، و پیشرفت بسیاری از کشورها مرهون کارآفرینان و فعالیت‌های کارآفرینانه است. کارآفرینی به عنوان ابزار اصلی و موتور رشد و توسعه اقتصادی شناخته می‌شود [۱۹ و ۲۴]. لذا در این سیر تغییرات سریع و شتابان، تنها افراد و کشورهایی موفق خواهند بود که در این فضای مملو از تقاضا و خواسته‌های جدید، بتوانند کسب و کارهای مناسب را درک و به منصفه ظهور برسانند، به عبارت دیگر به توسعه کارآفرینی بپردازند [۳: ۱۹-۲۰].

در دنیای امروز کارآفرینی تبدیل به یک سیاست کلیدی شده است [۲۶].

توسعه کارآفرینی فرآیندی پیچیده، بلند مدت و فراگیر است که البته نقش به سزایی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها دارد، به طوری که امروزه کارآفرینی به راهبردی‌ترین و مهم‌ترین ابزار اقتصادی جوامع پیشرفته تبدیل شده است. در واقع رشد و توسعه اقتصادی کشورها مرهون کارآفرینان و فعالیت‌های کارآفرینانه است. از این رو لازمه دستیابی به توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها، توسعه کارآفرینی است [۴].



۲- این زنجیره عوامل مؤثر بر کارآفرینی و نحوه تعامل آنها با یکدیگر را به خوبی نشان می‌دهد، به این ترتیب وظایف کارآفرین در هر مرحله مشخص می‌شود.

۳- این مدل به هنگام تدوین راهکار کارآفرینی کمک شایانی به معرفی نمایان نقاط قوت و ضعف و گلوگاه‌ها می‌نماید.

۴- این مدل و به کارگیری آن به عنوان راهنمایی برای توسعه کسب و کار می‌تواند زبان مشترکی بین کارآفرین و مجموعه پشتیبان آن (ارائه دهندگان خدمات، سرمایه گذاران و ...) ایجاد نماید.

## ۲- معرفی زنجیره ارزش عام

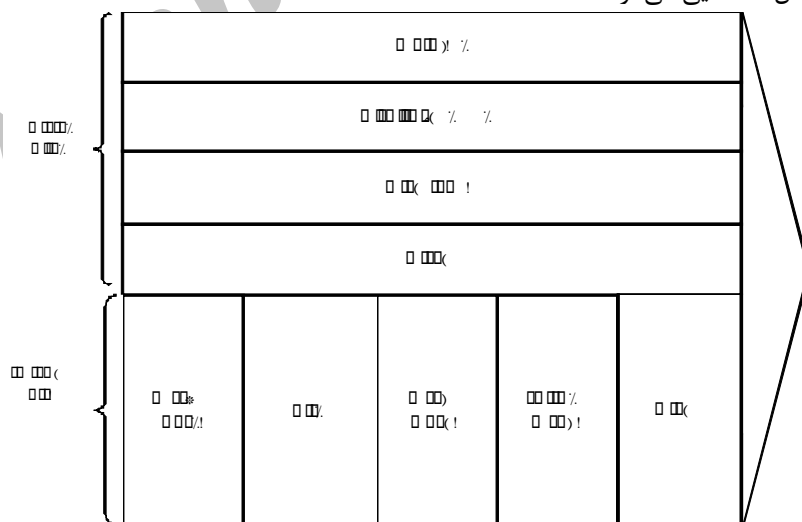
مدل زنجیره ارزش، ابزار پایه برای شناخت مزیت رقابتی و یافتن روشهایی برای ارتقای بنگاه بوده و آنرا برای دستیابی به راهکارهای عام کمک می‌نماید. ایده زنجیره ارزش بر پایه دید فرآیندی به بنگاه استوار است. درک مزیت رقابتی با نظر به کلیت بنگاه میسر نبوده بلکه ریشه در فعالیت‌هایی دارد که بنگاه در زمینه‌های مختلف انجام می‌دهد [۲۰: ۳۷].

در یک صنعت زنجیره ارزش رقبا متفاوت بوده و اختلاف در زنجیره ارزش یک منبع کلیدی رقابت می‌باشد. فعالیت‌های بنگاه به دو گروه عمده فعالیت‌های اولیه و فعالیت‌های پشتیبانی تقسیم می‌شود.

همچنین دیده‌بان جهانی کارآفرین، عوامل و شرایط مؤثر در توسعه کارآفرینی که به ایجاد کسب و کارهای جدید کمک می‌کند را به این ترتیب معرفی می‌نماید: پشتیبان ملی، سیاست‌های دولت، برنامه‌های دولت، آموزش و تربیت، انتقال تحقیق و توسعه، زیر ساخت‌های تجاری و حرفه‌ای، باز بودن (یا موانع ورود) بازار، دسترسی به زیرساخت‌های فیزیکی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی [۳۲].

در مقاله حاضر جهت شناسایی و بررسی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی مدل زنجیره ارزش به کار گرفته شده است. هدف زنجیره ارزش شناخت عوامل سیستمیک و شرایطی است که به وسیله آنها چارچوب ارزشی (value framework) و بنگاه‌ها می‌توانند به سطوح بالاتری از کارآیی دست یابند [۲۳]. زنجیره ارزش بنگاه ابزار مناسبی برای شناسایی تمامی فعالیت‌های بنگاه و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر می‌باشد. هر بنگاه مجموعه‌ای از فعالیت‌های مجزای فیزیکی و فناورانه متعدد است که برای طراحی، تولید، بازاریابی و فروش، توزیع و پشتیبانی انجام می‌شود. این فعالیت‌ها آجرهای ساختمانی هستند که به وسیله آنها بنگاه محصولی ارزشمند را برای خریدارانش خلق می‌کند به طوری که تمامی این فعالیت‌ها در زنجیره ارزش جمع می‌شوند. استفاده از این مدل مزایای زیر را به دنبال دارد:

۱- لازمه استفاده از این مدل داشتن دید فرآیندی می‌باشد به طوری که عوامل مؤثر بر فرآیند کارآفرینی از زمان به وجود آمدن فکر و تشخیص فرصت، تا شروع، تثبیت و رشد کسب و کار به طور کامل شناسایی می‌گردد.



شکل ۱- زنجیره ارزش بنگاه

به خریدار دخالت دارد. در هر بنگاه فعالیت‌های اولیه به پنج گروه عام لجستیک ورودی، تولید، لجستیک خروجی، بازاریابی و

فعالیت‌های اولیه که در قسمت زیرین زنجیره قرار دارند عبارتند از فعالیت‌هایی که در خلق فیزیکی محصول، فروش و انتقال آن

ثروت، خلق کسب و کار، خلق نوآوری، خلق تغییر، خلق کار، خلق ارزش و خلق رشد می‌باشد [۲۱]. این فرآیند شامل جستجو و پیگیری فرصت و حداکثر سازی ارزش ناشی از آن است. کارآفرینی تمایل به کار گروهی، خطرپذیری، ایجاد، هدایت، اجرا، پیگیری نوآوری به منظور حداکثر سازی ارزش حاصل از فرصت بدون توجه به محدودیت مدل‌ها، ساختار یا منابع موجود است [۸: ۲۴-۲۳].

با توجه به تعریف فوق و ماهیت کارآفرینی که در صنایع خدماتی جای می‌گیرد و بر مبنای زنجیره عام، الگوی زنجیره ارزش کارآفرینی پیشنهاد می‌گردد و همانند زنجیره ارزش عام از فعالیت‌های اولیه و پشتیبانی تشکیل می‌شود.

فعالیت‌های اولیه در این زنجیره، فعالیت‌های جدا از یکدیگری هستند که شخص یا سازمان کارآفرین از مرحله ظهور فکر و تشخیص فرصت تا راه اندازی، تثبیت و رشد کسب و کار باید انجام دهد که شامل موارد ذیل می‌گردد:

- ۱- فکر و تشخیص فرصت،
- ۲- تدوین طرح کسب و کار،
- ۳- جذب منابع و سازماندهی،
- ۴- راه اندازی کسب و کار،
- ۵- بلوغ، تثبیت و خروج از کسب و کار.

فعالیت‌های پشتیبانی فعالیت‌هایی می‌باشند که عمدتاً به وسیله افراد و سازمان‌هایی به غیر از کارآفرین انجام می‌شود (نظیر دولت، مؤسسات آموزشی و مشاوره و ...) و فعالیت‌های اولیه را حمایت کرده و کارآفرین را در رسیدن به اهدافش یاری می‌نماید.

این فعالیت‌ها عبارتند از:

- ۱- آموزش مهارت‌های کارآفرینی،
- ۲- مشاوره،
- ۳- تأمین منابع مالی،
- ۴- مدیریت منابع انسانی،
- ۵- سیاست‌ها و حمایت‌های دولتی،
- ۶- زیرساخت‌های اساسی (فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، بازار).

فروش و خدمات تقسیم می‌شود. فعالیت‌های پشتیبانی فعالیت‌های اولیه را به وسیله تدارکات، توسعه فناوری، مدیریت منابع انسانی و فعالیت‌های زیر ساخت بنگاه حمایت می‌کنند [۲۰: ۳۷-۴۰].

## ۲-۱- زنجیره ارزش خدمات

طراحی اولیه زنجیره ارزش بر مبنای صنایع تولیدی بوده و توجهی به صنایع خدمات نداشته است.

خدمات عبارت است از حاصل تعامل بین مشتری، پرسنل خدمات و محیط فیزیکی [۱۷]. سه مشخصه اصلی برای خدمات ذکر شده است: ناملموس، استاندارد ناپذیر، و همزمانی تولید و مصرف [۱۶].

تولید و خدمات تفاوت‌های عمده با یکدیگر دارند. از جمله اینکه:

- ماهیت عملیات اجرایی آنها با هم فرق دارد،
- در صنایع تولیدی مشتری جایگاه جدایی از تولید دارد اما در صنایع خدمات، تولید خدمت و استفاده آن هم‌زمان صورت می‌گیرد،
- لجستیک ورودی و خروجی در خدمات وجود ندارد،
- زیر ساخت در تولید و خدمات متفاوت می‌باشد،
- اما فعالیت‌های پشتیبانی ممکن است در موارد زیادی مشابه یکدیگر باشند.

با توجه به تفاوت‌های ماهیتی که بین تولید و خدمات وجود دارد، ممکن است بعضی قسمتهای زنجیر ارزش در خدمات کاربرد نداشته و ابعاد جدیدی جایگزین آن گردد.

بلاشک زنجیره ارزش عام، پایه سایر زنجیره‌های ارزش می‌باشد و لازم است زنجیره ارزش خدمات بر مبنای آن طراحی گردد. همچنین با توجه به طبیعت پیچیده و گوناگون خدمات نمی‌توان زنجیره ارزش واحدی را پیشنهاد نمود بلکه لازم است برحسب مورد، زنجیره طراحی گردد [۳۱].

## ۲-۲- زنجیره ارزش کارآفرینی

کارآفرینی عبارت است از ایجاد کسب و کار جدید که با خطرپذیری و عدم قطعیت همراه است. کارآفرینی عامل خلق



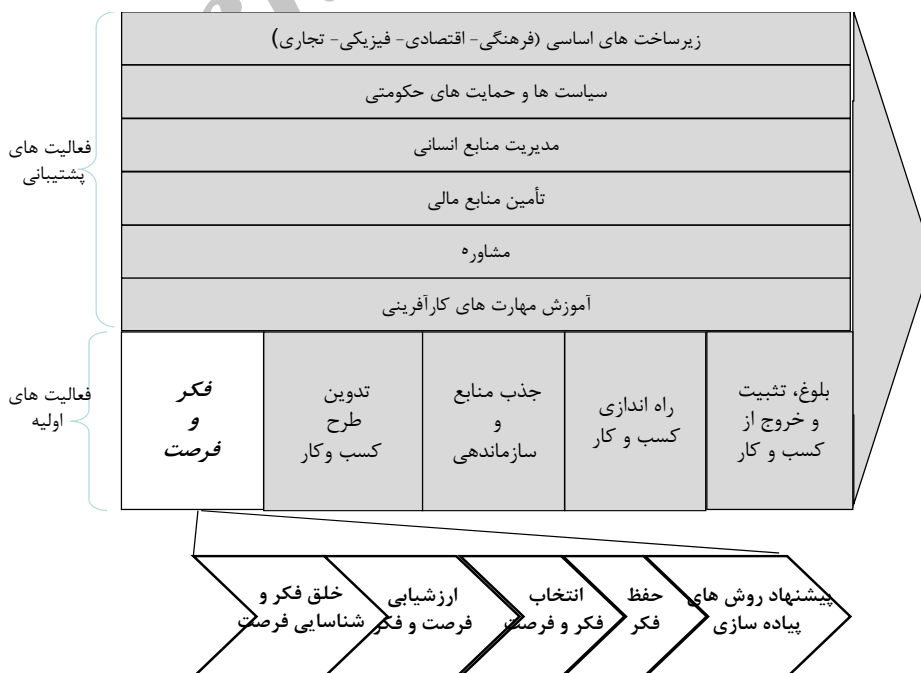
شکل ۲- زنجیره ارزش کارآفرینی

### ۳- معرفی فعالیت‌های اولیه موجود در زنجیره ارزش کارآفرینی

آن نیاز است. یک فکر ممکن است معیارهای تعریف شده برای یک فرصت را داشته یا نداشته باشد [۹۷: ۱۱]. فکر به روش‌های مختلف تولید اطلاق می‌شود که عبارتند از: ۱- ایده سازی در داخل، ۲- هم افزایی، ۳- ایده یابی از بیرون [۱۳: ۹۲]. جهت استفاده از فکر و فرصت شناسایی شده لازم است فرآیندی مطابق شکل شماره ۳ طی شود.

هر یک از فعالیت‌های اولیه موجود در این زنجیره (شکل شماره ۲)، خود فرآیندی است که توضیحات آن به شرح ذیل می‌باشد:

۱. **فرصت و فکر:** کارآفرینی رویکرد، فرآیند، اقدام و فعالیتی است معطوف به فرصت. فرصت کارآفرینی عبارت است از موقعیت مساعد برای موفقیت در ایجاد و رشد کسب و کار و سایر فعالیت‌های کارآفرینی. فرصت مجموعه مساعد و مطلوبی از شرایط است که نیازی را برای یک محصول، خدمت یا کسب و کار ایجاد می‌کند در حالی که ایده یک فکر، تصور یا اندیشه است. فرصت نیازی است که باید تأمین شود و فکر شیوه تأمین

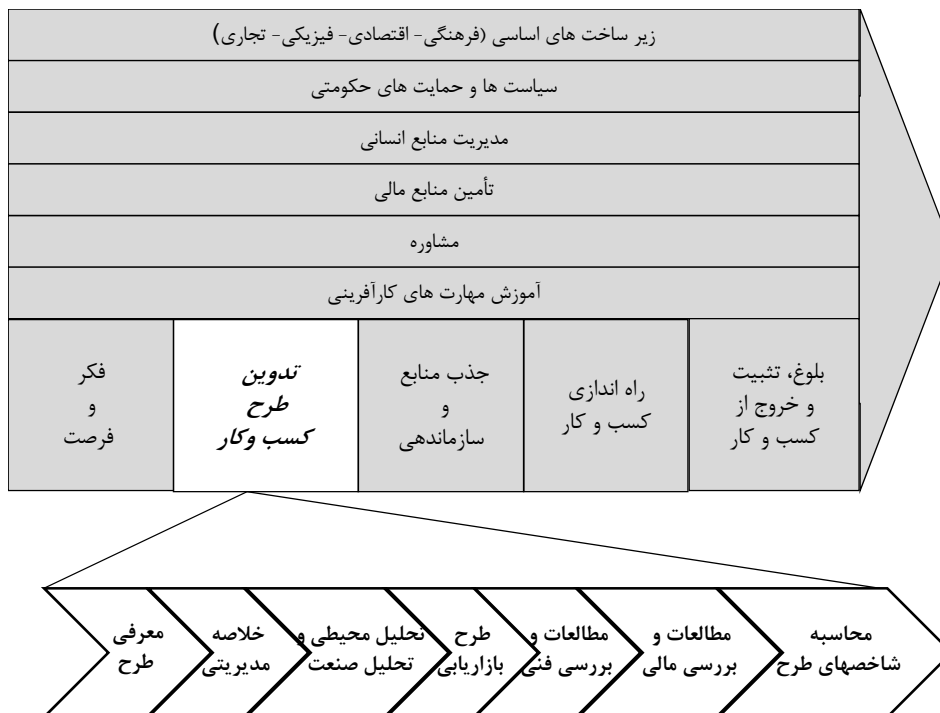


شکل ۳- زنجیره ارزش کارآفرینی - فرآیند ایده و فرصت

طریق: اختراع ثبت شده (Patent)، علامت تجاری، حق نشر (Copy Right) و قراردادهای امتیاز اقدام نمود.

۲. **تدوین طرح کسب و کار:** طرح کسب و کار سندی است مکتوب که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص می‌کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش بینی شده را شرح داده و کلیه جوانب آن را مورد ارزیابی قرار دهد (تارگت خانه کارآفرینان). فرآیند تدوین طرح کسب و کار مطابق با شکل شماره ۴ می‌باشد.

ویژگی‌های یک فرصت خوب کارآفرینی عبارتند از: جذابیت، بادوام بودن، به موقع بودن و متبلور شدن در کالا یا خدمتی که به ایجاد یا افزایش ارزش برای خریداران یا مصرف کنندگان نهایی منجر شود. معیارهای ارزشیابی فرصت‌های کسب و کار عبارتند از: معیارهای صنعت و بازار، معیارهای مالی و راهبردی، معیارهای مربوط به تیم مدیریتی، معیارهای فردی، معیارهای تمایز راهبردی. لازم به ذکر است برای حفظ فکر لازم است نسبت به ثبت انحصاری آن به عنوان یک آورده دارای ارزش مالکیت معنوی از



شکل ۴- زنجیره ارزش کارآفرینی - فرآیند تدوین طرح کسب و کار

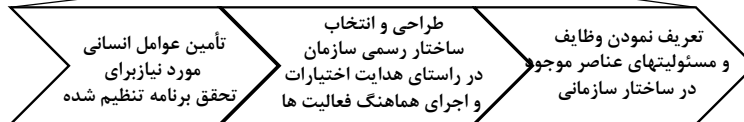
۳. **جذب منابع و سازماندهی:** مشتمل بر دو فرآیند می‌باشد. ۱.۳. **جذب منابع:** به دست آوردن وجوه مورد نیاز برای راه اندازی کسب و کار یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های کارآفرینان می‌باشد. طیف مالی گسترده‌ای از منابع تأمین مالی در دسترس کارآفرینان قرار دارد که عبارتند از:

- منابع فردی تأمین مالی که مشتمل بر منابع شخصی (پس انداز)، دوستان و بستگان می‌باشد.
- تأمین مالی از طریق استقراض، شامل: بانک‌های تجاری در قالب تسهیلات، خطهای اعتباری، وام دهندگان به پشتوانه دارایی (وام رهنی)، اعتبار تجاری، عرضه کنندگان تجهیزات، شرکت‌های تأمین مالی تجاری، مؤسسات وام و پس انداز،

**طرح بازاریابی** مشتمل بر بخش بندی مخاطبان، نیازهای مخاطبان، شیوه پذیرش و ارزیابی بنگاه و عملکرد آنها می‌باشد. **مطالعات و بررسی فنی** شامل: تعیین سیستم تولید و خدمات، شرح فرآیند تولید محصول یا خدمات، کنترل یا استاندارد کردن کالا یا خدمات، زمین محل اجرای طرح، ماشین‌آلات و تجهیزات تولید و تأسیسات مورد نیاز طرح می‌باشد. **مطالعات و بررسی مالی** عبارت است از: شاخص‌های مالی کلیدی، منابع و موارد مورد استفاده از سرمایه، تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، تجزیه و تحلیل نسبت‌های تجاری، بیانیه سود و زیان پیش بینی شده، بیانیه جریان نقدینگی، ترازنامه، بیانیه درآمد و طرح‌های بلند مدت.

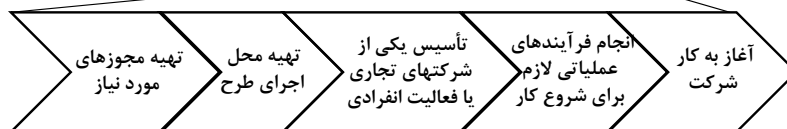
۲.۳. سازماندهی: فرآیندی است که طی آن تقسیم وظایف میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور تحقق اهداف کسب و کار صورت می‌گیرد. فرآیند سازماندهی مطابق با شکل شماره ۵ می‌باشد.

کارگزاری‌ها، شرکت‌های بیمه، اتحادیه‌های اعتباری، اوراق قرضه، عرضه‌های خصوصی و کمک‌های دولتی  
 • تأمین مالی از طریق صاحبان سرمایه شامل: فرشتگان کسب و کار، شرکت‌های سرمایه‌گذار مخاطره پذیر، عرضه عمومی سهام، نام نویسی عرضه شرکت‌های کوچک [۲].



شکل ۵- زنجیره ارزش کارآفرینی - فرآیند جذب منابع و سازماندهی

۴. راه اندازی کسب و کار: در این مرحله شرکت آغاز به کار کرده و محصول و خدمات آن به بازار عرضه می‌شود. این فرآیند مطابق با شکل شماره ۶ می‌باشد:



شکل ۶- زنجیره ارزش کارآفرینی - فرآیند راه اندازی کسب و کار

این موارد در شکل زنجیره با خط چین مشخص شده‌اند. شرح فعالیت‌های پشتیبانی به قرار ذیل می‌باشد:

۱. آموزش مهارت‌های کارآفرینی: مهارت‌های مورد نیاز کارآفرینان را به سه گروه اصلی مهارت‌های فنی، مهارت‌های مدیریتی کسب و کار و مهارت‌های کارآفرینانه فردی می‌توان تقسیم نمود.

مهارت‌های فنی عبارتند از: مهارت‌های نوشتاری، مهارت شنیداری، ارتباطات کلامی، سازماندهی، مربیگری، مدیریت فنی کسب و کار، تعامل با محیط کار، هدایت گروه، فناوری، روابط اجتماعی.

مهارت‌های مدیریتی کسب و کار شامل موارد زیر است: تصمیم‌گیری، بازاریابی، مدیریت، امور مالی، حسابداری، تولید، کنترل و فنون مذاکره. روابط انسانی، کنترل، برنامه ریزی و تعیین اهداف، رهبری آینده نگر، مذاکره، مدیریت توسعه.

آخرین حوزه مهارت‌ها شامل مهارت‌های فردی کارآفرینانه است. مهارت‌های این مقوله عبارتند از: کنترل درونی، خطر پذیری، نوآوری، تغییرمحوری، مقاومت و توانایی مدیریت تغییرات [۱۵]: ۲۷.

مهارت‌ها و اهداف فوق، پایه رویکرد واحدی به دوره‌های آموزش کارآفرینی است. در هر آموزشگاه یا دانشگاه با در نظر گرفتن نیازها، علایق و منابع موجود، می‌توان درس یا سلسله‌ای از دروس را به واحدهای ارائه شده افزود. با این روش می‌توان اطمینان حاصل نمود که در درس‌های ارائه شده مهم‌ترین موضوعات ارائه شده است.

تعدادی از فعالیت‌های موجود در فهرست فوق الذکر تمامی فعالیت‌های اولیه را حمایت می‌کنند که در بخش آموزش در قسمت بالا آمده‌اند مانند کنترل و نظم درونی، و تعدادی دیگر یک یا چند فعالیت اولیه را به طور خاص حمایت می‌نمایند که در شکل به صورت خط چین و منحصر به همان فعالیت خاص مشخص شده‌اند، مانند مدیریت فنی کسب و کار که مربوط به چند فعالیت کسب و کار می‌باشد نه همه آنها.

مجوزهای مورد نیاز شامل مواردی مانند: پروانه کسب و کار، پروانه تأسیس، موافقت اصولی و ... می‌باشد و محل اجرای طرح می‌تواند به صورت مالکیت قطعی (ملک شخصی، شهرک یا ناحیه صنعتی، شهرک یا مجتمع تولیدی کشاورزی و دامپروری) و یا به صورت اجاره‌ای یا اجاره به شرط تملیک باشد [۶: ۱۵ و ۱۰۵].

مدیر کارآفرین در جستجوی درک فرصت‌ها می‌باشد تا بتواند طرح تجاری که پایه ریزی نموده را به اجرا درآورد و در این زمینه نیازمند تأمین منابع انسانی، مالی و امکانات فیزیکی مطابق برنامه‌های تدوین شده است. همچنین باید برنامه عملیاتی دقیق و حساب شده مطابق طرح تجاری تهیه نموده و پس از سازماندهی و برنامه ریزی توسعه شغلی و یا استفاده دقیق و صحیح از زمان کار را آغاز نماید.

۵. بلوغ، تثبیت و خروج از کسب و کار: با رسیدن به این مرحله، کسب و کار نشان داده است که قادر به ادامه حیات بوده و با ارائه محصول و خدمات مورد تقاضای مشتریان، آنها را حفظ می‌نماید.

۱.۵. بلوغ و تثبیت کسب و کار: در این مرحله اگر کارآفرین بر مسائل مالی و مدیریتی فائق آید می‌تواند شرکت را به یک کسب و کار بزرگ تبدیل نماید.

۲.۵. خروج از کسب و کار: خارج شدن از کسب و کار واقعیتی است که باید از همان مراحل اولیه کار در نظر گرفته شود. چنین پیش‌بینی نیازمند توسعه طرح‌های احتمالی برای مقابله با رویدادهایی است که حتی ممکن است هرگز اتفاق نیفتد (تارگانه خانه کارآفرینان).

#### ۴- معرفی فعالیت‌های پشتیبانی

فعالیت‌های پشتیبانی فعالیت‌های اولیه را حمایت می‌کنند. این فعالیت‌ها در مواردی تمامی فعالیت‌های اولیه و در مواردی تنها بعضی فعالیت‌های اولیه را به طور خاص حمایت می‌نمایند که





نویا در قبال امکان دستیابی به پاداش‌های چشمگیر باید برای احتمال از دست دادن کل سرمایه تزیق شده خود نیز آماده باشند.

۳. تأمین منابع مالی: یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های کارآفرینان و شاید بزرگ‌ترین مانع آنها برای راه اندازی کسب و کار، کمبود منابع مالی برای تأمین نیازهای سرمایه‌ای است. سرمایه‌ای که کارآفرینان برای راه اندازی کسب و کارهایشان نیاز دارند، کاملاً همراه با مخاطره است، زیرا سرمایه‌گذاران در کسب و کارهای

زیرساخت‌های اساسی (فرهنگی - اقتصادی - فیزیکی - تجاری)				
سیاست‌ها و حمایت‌های حکومتی				
مدیریت منابع انسانی				
تأمین منابع مالی				
(-) کمک‌های دولتی، شرکا (-) بانک‌های تجاری (در قالب تسهیلات) (-) خط‌های اعتباری، اعتبار تجاری (-) وام‌دهندگان به پشتوانه دارایی (وام رهنی) (-) عرضه‌کننده تجهیزات، (-) عرضه عمومی سهام (-) مؤسسات وام و پس‌انداز (-) کارگزاری‌ها، (-) شرکت‌های بیمه (-) شرکت‌های تأمین مالی تجاری (-) عرضه‌های خصوصی، (-) اوراق قرضه (-) نام‌نویسی عرضه شرکت‌های کوچک		(-) بانک‌های تجاری (در قالب تسهیلات) (-) خط‌های اعتباری (-) کارگزاری‌ها (-) شرکت‌های تأمین مالی تجاری (-) شرکت‌های بیمه (-) اتحادیه‌های اعتباری (-) کارگزاری‌ها (-) شرکت‌های تأمین مالی تجاری (-) شرکت‌های بیمه (-) اتحادیه‌های اعتباری (-) شرکت‌های سرمایه‌گذار (-) مشاوره پذیر (-) دوستان و بستگان (-) منابع شخصی (پس‌انداز)		
(-) منابع شخصی (پس‌انداز) (-) دوستان و بستگان (-) کارگزاری‌ها (-) فرشتگان کسب و کار (-) شرکت‌های سرمایه‌گذار (-) مشاوره پذیر		(-) بانک‌های تجاری (در قالب تسهیلات) (-) خط‌های اعتباری (-) کارگزاری‌ها (-) شرکت‌های تأمین مالی تجاری (-) شرکت‌های بیمه (-) اتحادیه‌های اعتباری (-) کارگزاری‌ها (-) شرکت‌های سرمایه‌گذار (-) مشاوره پذیر (-) دوستان و بستگان (-) منابع شخصی (پس‌انداز)		
مشاوره				
آموزش مهارت‌های کارآفرینی				
فکر و فرصت	تدوین طرح کسب و کار	جذب منابع سازماندهی	راه‌اندازی کسب و کار	بلوغ، تثبیت و خروج از کسب و کار

شکل ۹- زنجیره ارزش کارآفرینی - فرآیند تأمین منابع مالی

- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام،
- مدیریت حقوق و دستمزد،
- ایجاد انگیزه و مزایا،
- ارزیابی عملکرد،
- برقراری ارتباط با کارکنان،
- توسعه نیروی انسانی و آموزش،
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان [۱۰].

۴. مدیریت منابع انسانی: عبارت از شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور کمک به عملکرد بهتر در سازمان و نیل به اهداف سازمانی می‌باشد. اهم وظایف و فعالیت‌های این حوزه تحت عناوین ذیل مطرح می‌گردد - تجزیه و تحلیل شغل، - برنامه ریزی منابع انسانی و کارمندیابی، - گزینش داوطلبان واجد شرایط،

زیرساخت های اساسی (فرهنگی- اقتصادی- فیزیکی- تجاری)				
سیاست ها و حمایت های حکومتی				
<b>مدیریت منابع انسانی</b> تجزیه و تحلیل شغل- برنامه ریزی منابع انسانی و کارمند یابی- گزینش داوطلبان واجد شرایط- مدیریت حقوق و دستمزد- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام- ایجاد انگیزه و مزایا- ارزیابی عملکرد- برقراری ارتباط با کارکنان- توسعه نیروی انسانی و آموزش - متعهد نمودن کارکنان به سازمان				
تأمین منابع مالی				
مشاوره				
آموزش مهارت های کارآفرینی				
خلق فکر و شناسایی فرصت	تدوین طرح کسب و کار	جذب منابع و سازماندهی	راه اندازی کسب و کار	بلوغ، تثبیت و خروج از کسب و کار

شکل ۱۰- زنجیره ارزش کارآفرینی- فرآیند مدیریت منابع انسانی

۵. سیاست‌ها و حمایت‌های حکومتی: دولت‌ها در توسعه کارآفرینی سیاست‌هایی را اعمال می‌کنند و به طور کلی این اقدامات باید با دو جهت گیری کلی ۱- حذف و کاهش محدودیتها و موانع کارآفرینی، ۲- ترغیب و تشویق کارآفرینی صورت پذیرد.

به طور کلی مواردی که دولت‌ها برای توسعه کارآفرینی در آن دخالت می‌نمایند عبارتند از: توسعه قابلیت‌های کارآفرینی، ایجاد ساختارهای حمایتی، ایجاد زمینه‌ها [۱۲: ۵۴۱].

زیرساخت های اساسی (فرهنگی- اقتصادی- فیزیکی- تجاری)				
<b>سیاست ها و حمایت های حکومتی</b> فرهنگ سازی و ترویج روحیه کارآفرینی- اصلاحات ساختاری و نهاد سازی- آموزش دولتی و از راه دور و رسانه ای - ایجاد مراکز رشد- اطلاع رسانی				
مدیریت منابع انسانی				
تأمین منابع مالی				
مشاوره				
آموزش مهارت های کارآفرینی				
خلق فکر و شناسایی فرصت	تدوین طرح کسب و کار	جذب منابع و سازماندهی	راه اندازی کسب و کار	بلوغ، تثبیت و خروج از کسب و کار

شکل ۱۱- زنجیره ارزش کارآفرینی- فرآیند سیاست‌ها و حمایت‌های حکومتی

روشن می‌سازد. بر این اساس، مدل زنجیره ارزش کارآفرینی پیشنهاد شده است که ابزار قدرتمندی برای شناسایی مزیت رقابتی و یافتن روش‌هایی برای توسعه کارآفرینی می‌باشد. همچنین با مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف، برنامه ریزان را در تهیه راهکار کارآفرینی کمک می‌نماید. این الگو بر مبنای دید فرآیندی استوار بوده و در آن فعالیت‌های موجود در فرآیند، به دو گروه فعالیت‌های اولیه و پشتیبانی تقسیم می‌شوند. فعالیت‌های اولیه موجود در این زنجیره عبارتند از: فکر و تشخیص فرصت، تدوین طرح کسب و کار، جذب منابع و سازماندهی، راه اندازی کسب و کار، بلوغ، تثبیت و خروج از کسب و کار. این فعالیت‌ها هر کدام به نوبه خود به عنوان یک فرآیند مطرح می‌باشد.

فعالیت‌های پشتیبانی که فعالیت‌های اولیه را حمایت می‌نمایند عبارت است از: آموزش مهارت‌های کارآفرینی، مشاوره، تأمین منابع مالی، مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و حمایت‌های دولتی، زیرساخت‌های اساسی (فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، بازار). این مدل تک تک فعالیت‌های موجود در فرآیند کارآفرینی و چگونگی ارتباط و تعامل آنها با یکدیگر را به خوبی روشن می‌سازد. به این ترتیب هم وظیفه کارآفرین و هم نهادهای پشتیبان و برنامه ریز در هر مرحله مشخص می‌گردد. به علاوه زبان و درک مشترکی بین تمامی افراد، اعم از کارآفرین و مجموعه پشتیبان به وجود می‌آورد.

تاریخ دریافت: ۸۹/۶/۳ و تاریخ پذیرش: ۸۹/۷/۲۰

برخی از اقدامات مهم توسعه کارآفرینی توسط دولت‌ها عبارتند از: فرهنگ سازی و ترویج روحیه کارآفرینی، اصلاحات ساختاری و نهادسازی، شناسایی فرصت‌های پایدار کارآفرینی در بخش‌های مختلف اقتصادی- اجتماعی و انجام خدمات حمایتی در این خصوص، کاهش محدودیت‌های شروع کسب و کار، افزایش دسترسی کارآفرینان به منابع و بخصوص منابع مالی، معرفی الگوهای موفق کارآفرینی به جامعه، حمایت از کسب و کارهای تازه تأسیس، توسعه شبکه‌های خدماتی در زمینه‌های: تعلیم دانش مدیریت و مهارت‌های فنی، انتخاب فناوری، اطلاع رسانی و توسعه مراکز مشاوره حقوقی، بازاریابی، مدیریت و فنی [۱].

**۶. زیر ساخت‌های اساسی (فرهنگی - اقتصادی - فیزیکی - تجاری):** به طور مشخص زیر ساختارهای پایه کشور نقش اساسی را در کلیه فعالیت‌های اقتصادی و تجاری ایفا می‌نماید. سطح فرهنگ کار، تعهدات اخلاقی، سخت کوشی و کم توقعی افراد و ... ریشه در آموزه‌های فرهنگی جامعه دارد. از سوی دیگر شرایط فیزیکی کشور به لحاظ منابع طبیعی، شرایط جغرافیایی، ترکیب جمعیتی، قیمت انرژی، زیر ساخت‌های مخابراتی و ... در هزینه‌های عملیاتی و میزان موفقیت فعالیت‌ها تأثیر گذار است و نهایتاً روابط تجاری، نوع بازار، سلاقی مصرفی و ... در انتخاب سوژه‌های اقتصادی نقش کلیدی را ایفا می‌نماید. توجه به شرایط اختصاصی کشور در موارد فوق یکی از عوامل مهم در یافتن گزینه‌های مناسب برای کسب و کار موفق تلقی می‌گردد.

## ۵- نتیجه گیری:

زنجیره ارزش عام ابزار مناسبی برای شناسایی فعالیت‌های یک بنگاه می‌باشد. این مدل فعالیت‌ها و نحوه تعامل آنها را به خوبی

## فهرست منابع

- [۱] احمدپور داریانی، محمود؛ مقیمی، سید محمد؛ "نقش دولت در توسعه آموزش کارآفرینی"، تدبیر، شماره ۱۱۵، ۱۳۸۰.
- [۲] بیگدلو، مهدی؛ "منابع تأمین مالی کارآفرینان"، تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۶۱، ۱۳۸۴.
- [۳] حسن مرادی، نرگس؛ (۱۳۸۵). مدیریت کارآفرینی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، کرج، چاپ اول، ۱۳۸۵.
- [۴] زالی، محمدرضا؛ رضوی، سید مصطفی؛ پژوهشی درزمینه: موانع توسعه کارآفرینی در ایران، دانشگاه تهران، دانشکده کارآفرینی، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۷.
- [۵] زالی، محمدرضا؛ معرفی دیده بان جهانی کارآفرین، دانشگاه تهران، دانشکده کارآفرینی، تهران، ۱۳۸۶.
- [۶] عابدی، مهرداد؛ آنچه را جویای شغل باید بداند، راز دانش، بابل، ۱۳۸۶.
- [۷] قدمی، محسن؛ نیازمند، مسعود؛ "زنجیره ارزش نوآوری"، گزیده مدیریت، شماره ۷۳، ۱۳۸۶.
- [۸] کرد نائیج، اسدا...؛ زالی، محمدرضا؛ شناسایی و موفق‌ترین راهکارهای توسعه کارآفرینی در ایران با توجه به شرایط بومی کشور، گزارش منتشر نشده: سازمان ملی جوانان، ۱۳۸۶.

- [۹] موسوی بازرگانی، سید جلال؛ مؤلفه‌های کارآفرینی، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۶.
- [۱۰] نیکو اقبال، علی اکبر؛ برگزیده نظریه‌های سازمان و مدیریت، سمت، تهران، ۱۳۷۸.
- [۱۱] یداللهی فارسی، جهانگیر؛ تشخیص فرصت‌های کارآفرینی، جزوه درسی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.
- [۱۲] یداللهی فارسی، جهانگیر؛ "مدل برنامه ریزی توسعه کارآفرینی"، مجموعه مقالات همایش کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی رودهن، ۱۳۸۴.
- [۱۳] قدمی، محسن؛ نیازمند، مسعود؛ "زنجیره ارزش نوآوری"، گزیده مدیریت، سال هشتم، شماره هفتاد و سوم، ص ۸۶ تا ۹۸، ۱۳۸۶.
- [14] Bjuggren.C;Johansson.D;Stenkula.M; "Using Self-employment as Proxy for Entrepreneurship: Some Empirical Caveats", Ratio Working Papers, 2010.
- [15] D.Hisrich.R; Peters.M; *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*, McGraw-Hill, 2002.
- [16] Donna J. Hill; "SATISFACTION AND CONSUMER SERVICES", *Advances in Consumer Research*, vol.13, p.p. 311-315, 1986.
- [17] Eiglier, P.; E. Langeard; *A New Approach to Service Marketing*, *Marketing Consumer Services: New Insights*, 31-58, 1977.
- [18] Gartner,W.B.; "A Conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of management review*, No.4, vol.10, p.p. 696-706, 1985.
- [19] Holcombe,R.G; "entrepreneurship and economic growth", *The quarterly journal of Austrian economics*, No. 2, vol. 1, p.p. 45-62, 1998.
- [20] Micheal E. Portetr, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985.
- [21] Michael H. Morris; Pamela S. Lewis; Donald L. Sexton; "Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective", *SAM Advanced Management Journal*, vol. 59, Wntr, 1994.
- [22] Neil C.Churchil; Virginia L. Lewis; *The five stages of small business growth*, Harvard business review: Harvard business school publishing, 1983.
- [23] Ruud Weijermars; "Value chain analysis of the natural gas industry: Lessons from the US regulatory success and opportunities for Europe", *Journal of Natural Gas Science and Engineering*, No. 2-3, vol. 2, p.p. 86-104, 2010.
- [24] Sergey Anokhin; Dietmar Grichnik; Robert D. Hisrich; "The Journey from Novice to Serial Entrepreneurship in China and Germany: Are the Drivers the Same?", *Managing Global Transitions*, issue 2, vol. 6, p.p. 117-142, 2008.
- [25] Stel.A; Thurik.R.; Verheul.I.; Baljeu.L.; *The Relationship between Entrepreneurship and Unemployment in Japan*, Tinbergen Institute Discussion Papers, 2007.
- [26] Wennekers.S.; Stel.A.; Carree.M.; Thurik.R.; "The Relationship between Entrepreneurship and Economic Development: Is it U-shaped?", *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, No. 3, vol. 6, p.p. 167-237, 2010.
- [27] [www.battonconsult.com/Maps/.../IT%20Value%20Chain.ppt](http://www.battonconsult.com/Maps/.../IT%20Value%20Chain.ppt)
- [28] <http://karafarini.behdasht.gov.ir/index.aspx?siteid=102&pageid=1191>
- [29] [http://books.google.com/books?id=FaDI16qHSI8C&pg=PA287&lpg=PA287&dq=gartner+activities+entrepreneurial&source=bl&ots=WH\\_TKk8ero&sig=2ee8Z2Eq4JTYJPjfiGQiWzWi-Mw&hl=en&ei=6nj\\_Su\\_sBILc7AOIop1r&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1#v=onepage&q=&f=true](http://books.google.com/books?id=FaDI16qHSI8C&pg=PA287&lpg=PA287&dq=gartner+activities+entrepreneurial&source=bl&ots=WH_TKk8ero&sig=2ee8Z2Eq4JTYJPjfiGQiWzWi-Mw&hl=en&ei=6nj_Su_sBILc7AOIop1r&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1#v=onepage&q=&f=true)
- [30] <http://www.businessplan.ir/content/view/311/126/>
- [31] <http://www.docstoc.com/docs/3638198/Value-Chain-for-Services-A-new-dimension-of-Porter-s>
- [32] GEM(2008)"Global Entrepreneurship Monitor",[www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)
- [33] [http://gsme.sharif.edu/~alireza\\_feyz/page.php?level=3&cat1=11&cat2=24&cat3=0](http://gsme.sharif.edu/~alireza_feyz/page.php?level=3&cat1=11&cat2=24&cat3=0)
- [34] <http://www.karafariny.com/page.aspx?22>