

# استراتژی‌های توسعه کسب و کارهای کوچک

شیوه‌هایی برای بالا بردن موفقیت در میان کارآفرینان کم‌درآمد

ترجمه : علی سلطانی

## خلاصه مدیریتی

این مقاله به بحث در ارتباط با راههایی می‌پردازد که متخصصین توسعه اقتصادی گروهها و جوامع، این راهها را در کمک به افراد با درآمد اندک، جهت راه‌اندازی کسب و کار موثر تشخیص داده‌اند. با در نظر گرفتن نتایج عملکرد، اقتصادهای بسیاری از مراکز اصلی شهرها، تحرک عظیمی را از خود نشان داده‌اند. در بازارهای بررسی شده، یکصد کمپانی با رشد سریع با رقمی بیش از پنج درصد در سال رشد می‌کنند. همچنین بسیاری از کمپانی‌های دیگر هم به بهترین شکل فعالیت می‌کنند. در سال ۲۰۰۵ هشتاد درصد از مشاغل مراکز اصلی شهرها متعلق به کسب و کارهای کوچک بوده‌اند.

هنوز هم در هر نقطه‌ای راه‌اندازی یک کسب و کار به شکل رسوا کننده‌ای ریسکی است. بیش از نیمی از کسب و کارها در طول چهار سال ابتدایی راه‌اندازی شکست می‌خورند. بخصوص کسب و کارهای کوچک در مراکز اصلی شهرها با موانع متعددی روبرو هستند:

- جذب سرمایه می‌تواند بسیار مشکل باشد
- مدیریت موفق کسب و کارهای در حال رشد نیازمند یک سری از مهارت‌های بخصوص است که به نسبت افراد کمتری دارای این مهارت‌ها هستند.
- کسب و کارهای موجود در این گروهها نیازمند زمان طولانی‌تری برای رسیدن به بازارهای اصلی خود هستند.
- حتی زمانی که یک کسب و کار بسیار موفق می‌شود، افراد زیادی را از همسایگان نزدیک خود به خدمت نمی‌گیرند و ممکن است پول کافی برای پشتیبانی از یک خانواده پرداخت نکنند.

به دلیل وجود این ریسک‌ها، گاهی اوقات سازمان‌هایی که تمایل به افزایش سرمایه افراد کم‌درآمد دارند، رویکردی متفاوت را به کار می‌برند که می‌توان آنرا "ارتباط با نیروی کار اصلی" نامید. در این رویکرد، گروههای ارتباطی، به افراد مقیم در به دست آوردن مهارت‌های بازار، استفاده از منافع سرویس‌های حمایتی و یافتن وسیله حمل و نقل برای رسیدن به کار کمک می‌کنند. اما این رویکرد هم

خود، می‌تواند با چالش‌هایی مواجه شود. زمانی که موانع قابل توجهی در مسیر ارتباط با جریان اصلی نیروی کار وجود دارد، توسعه کسب و کارهای کوچک می‌تواند یک گزینه بسیار جذاب باشد.

## **برنامه‌های محوری**

برنامه توسعه کسب و کارهای کوچک زمانی کاملاً موفق هستند که :

- تمرکز خود را بر روی بازارها و مشتریان حفظ کنند. محصولات و خدمات باید یک مزیت رقابتی مشخص را ارائه دهند.
- نیروی کار را گسترش دهند. آموزش نیروی کار و یا خدمات به منابع انسانی همیشه مورد نیاز است.
- مشارکت نوآوران را تشویق کند. برنامه‌های توسعه کسب و کار به ندرت تمام خدمات مورد نیازشان را خود تامین می‌کنند؛ آنها با شرکای خود کار می‌کنند-بخصوص در بخش خصوصی.

## **نمونه قابل اشاره: WAGES**

یک نمونه موفق از شرکت‌های حمایتی که از سه برنامه محوری ذکر شده استفاده کرده است شرکت WAGES است که در سال ۱۹۹۵ تاسیس شده و در منطقه بزرگتر سان فرانسیسکو واقع شده است. WAGES یک سازمان غیر انتفاعی است که یک برنامه حمایتی کسب و کار را در جهت کمک به زنان کوچ کرده از شرکت‌های نظافت خانگی ایجاد کرده و از محصولات کاملاً سازگار با محیط زیست استفاده می‌کند.

کسب و کارهایی که به شکل تعاونی اداره می‌شوند ساختاری همانند شرکت‌هایی با مسئولیت محدود داشته و استراتژی عملیاتی آنها حمایت از تصمیم‌گیری دموکراتیک، پرداخت دستمزدهای برابر و به

اشتراک گذاشتن سودی است که حاصل از فعالیت زنان در تمیز کردن خانه‌هاست. این شرکت حمایت‌های جدی را به شکل مشاوره کسب و کار، کمک به مدیریت، آموزش حاکمیت و توسعه مهارت‌ها ارائه می‌دهد که در فاز قبل از راه‌اندازی آغاز شده و بعد از تاسیس کسب و کار هم ادامه دارد. تعداد چهار عدد از این کسب و کارها هنوز هم در حال فعالیت بوده (اگرچه یکی از آنها چند سال پس از راه‌اندازی مدل سازماندهی خود را از شرکت تعاونی به شکل کسب و کارهای مرسوم تغییر داد) و بیشتر از ۴۰ زن را با حقوق‌هایی به مراتب بالاتر از متوسط محلی جهت کار در زمینه فراشی استخدام کرده‌اند.

## استراتژی‌های سازمانی برای تشویق کارآفرینی

استراتژی‌های نهادی معمولاً در یکی از شش طبقه‌بندی زیر قرار می‌گیرند:

۱. برنامه‌های کمکی تکنیکی با هدف بالا بردن مهارت‌های مدیریتی کارآفرینان فعلی و بالقوه و یا کارمندان آنها
۲. برنامه‌هایی که دسترسی به بازارهایی ایجاد می‌کنند که تمرکز آنها توسعه ارتباطات بین کسب و کارهای کوچک و بازارهای اصلی است.
۳. بعضی از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا کارآفرینان را از گروه‌های جداافتاده اجتماعی به کسب و کارهایی گسترده و یا شبکه‌های اجتماعی مرتبط کنند.
۴. خوشه یا توسعه بخشی: شامل بالا بردن مزیت رقابتی یک صنعت یا محصول در یک بازار خاص است.
۵. بعضی از استراتژی‌ها برای سرمایه‌گذاری مستقیم در راه‌اندازی کسب و کار و یا پروژه‌های مستغلات از سرمایه‌های بلند مدت و کوتاه مدت که فضای مناسبی را در اختیار کسب و کار قرار می‌دهد استفاده می‌کنند.

۶. بعضی از سازمان‌های غیر انتفاعی پیش بردن مأموریت‌های اجتماعی خود را با فراهم کردن شرایط و محیط کار و فرصت‌های پیشرفت از طریق راه‌اندازی یک کسب و کار دنبال می‌کنند.

## شروع

حتی در صورتی که سازمان‌ها بتوانند طیف وسیعی از استراتژی‌ها را برای پشتیبانی از توسعه کسب و کارهای کوچک به کار گیرند، یافته‌های تحقیق ما نشان می‌دهد، این سازمان‌ها نیازمند مشخص کردن پاره‌ای از موارد در ابتدای کار هستند.

A. مشخص کردن اینکه آیا برنامه جدیدی را ایجاد کند و یا یک پیوستگی بین برنامه آن و برنامه فعلی به وجود بیاورد.

B. مشخص کردن روندهای اقتصادی منطقه‌ای و کلان شهرها

C. مشخص کردن مزیت‌های رقابتی هر کدام از رقبا و مجاوران

D. تلاش برای ایجاد اعتماد با صاحبان کسب و کارهایی که این مساله را درک کنند که موفقیت کسب و کارها نیازمند پایداری و تلاش است.

E. مطالبه همیشگی پاسخگویی. به معنای توسعه و بهبود سنج‌ها و راههایی برای کشف مشکلات قریب الوقوع

## سپاسگزاری

ما باید مراتب تشکر خود را از بنیاد کاسی<sup>1</sup> برای حمایت‌های بی‌دریغشان که امکان انجام این تحقیق را میسر کرد ابراز کنیم. ما همچنین تمایل داریم از باب گیلوت و پاتریک کرومول برای راهنمایی‌هایشان

---

<sup>1</sup> Casey

در طول انجام این تحقیق تشکر کنیم. همچنین از های هاوارد، مای انگوین، چاک پالمرو و جین والش برای نظرات ارزشمندشان در نگارش این مجموعه تشکر می‌کنیم.

## استراتژی‌های توسعه کسب و کارهای کوچک

### شیوه‌هایی برای بالا بردن موفقیت در میان کارآفرینان کم‌درآمد

یک سازمان غیر انتفاعی می‌تواند مشاغل و درآمدها را در میان اعضای جوامع به طرق مختلفی افزایش دهد. ایجاد ارتباط میان اعضای جوامع با فرصت‌های اصلی جریان کاری معمولاً یک استراتژی کلیدی است، اما جوامعی وجود دارند که دنبال کردن این استراتژی می‌تواند در آنها چالش‌برانگیز باشد. در این گروه‌ها توسعه کسب و کارهای کوچک می‌تواند یک رویکرد بسیار مهم در نظر گرفته شود. تمام این گروه‌ها مدیران ارشدی با رویای راه اندازی کمپانی‌های خود هستند. سازمان‌های غیر انتفاعی در تلاش برای پرورش این جاه‌طلبی‌ها، یاد گرفته‌اند که چگونه بهترین جنبه‌ها را شناسایی کرده و از آنها حمایت کنند - معمولاً به طریقی که خارج از شیوه معمول است.

این مقاله به بحث در ارتباط با راه‌های مشخصی برای کار با کارآفرینان آینده می‌پردازد و به آنها کمک می‌کند تا کسب و کارهای خود را به سرعت رشد دهند. اگر شما در حال حاضر در زمینه توسعه و گسترش گروه‌های اقتصادی مشغول به فعالیت هستید، این مقاله به شما راه‌هایی را برای حمایت از کسب و کارهای جدید و مالکان آنها پیشنهاد می‌کند. اگر شما در این زمینه تازه‌کار هستید، این مقاله دید کلی را در برابر شما قرار خواهد داد که چگونه استراتژی‌های متفاوت کسب و کارهای کوچک، در برابر چالش‌ها و موضوعات متفاوت، راهکارهای متفاوتی را برای رسیدن به موفقیت و پیشرفت در برابر کارآفرینان و کسب و کارهایشان قرار می‌دهند. اگر شما به دنبال مراحل خاص در زمینه چگونگی آغاز به کار توسعه کسب و کارهای کوچک هستید، این مقاله فهرستی از منابع را در برابرتان قرار می‌دهد که یاری‌گر شما در رسیدن به اهدافتان خواهد بود.

همسایگان کم‌درآمد می‌توانند باعث ایجاد بنگاه‌های موفق کارآفرین شوند. با یک حمایت درست، افراد ساکن می‌توانند از فرصت‌هایی که بر روی سرمایه‌ها و توانایی‌های استفاده نشده وجود دارد بهره‌برداری کنند.

بسیاری از مردم مهارت‌ها و تجاربی دارند که می‌توانند از آنها برای بالا بردن درآمد و سرمایه خود استفاده کنند. تمام همسایگان معمولاً سرمایه‌های ارزشمندی دارند که می‌تواند کسب و کارها را جذب کند. برای مثال یک روش آشپزی می‌تواند به عنوان سرمایه‌ای در نظر گرفته شود که رستوران‌ها را جذب کرده و به افراد ساکن این توانایی را بدهد که برای خود رستورانی را راه‌اندازی کنند. این نمونه و بقیه کسب و کارهای مشابه معمولاً تمایل دارند افرادی را که با روش آشپزی و فرهنگ آنها مطابقت دارند جذب کنند که همین موضوع به افراد محلی یک مزیت رقابتی را ارائه می‌دهد. علاوه بر این، بسیاری از افرادی که در همسایگی آنها به استخدام آن کسب و کار در می‌آیند، مهارت‌ها، تجارب و یا سرمایه‌های دیگری دارند که می‌توانند از آنها در افزایش درآمد و سرمایه آن کسب و کار استفاده کنند.

منابع اطلاعات رسمی به ندرت مواردی را که برای ادامه حیات یک بنگاه مورد نیاز است اعلام می‌کنند، به این دلیل عمده که "کسب و کار کوچک" می‌تواند فعالیت یک فرد باشد که در آمد بسیار اندکی کسب می‌کند. اما آنها این موضوع را نشان می‌دهند که چرا توسعه کسب و کارهای کوچک، موضوع مورد علاقه سازمان‌های غیر انتفاعی است. اقتصاد محله‌های مرکزی لرزان و متزلزل است. آمارها در ابتدا برای محله‌های رقابتی درون شهر جمع‌آوری شده و برای بقیه نقاط یک دید کلی فراهم است:

- یکصد کمپانی با رشد سریع که در بازارهای نامناسب محله‌های داخلی شهر در ایالات متحده واقع شده‌اند در یک دوره ۵ ساله، میانگین نرخ رشد ۷۱۶ درصدی را از سال ۲۰۰۵ تا یک نرخ سود مرکب سالیانه ۵۴ درصد - نشان می‌دهند.

- محله‌های مرکزی شهرهای آمریکا ۸۵ میلیارد از میزان هزینه خرده فروشی در هر سال را به خود اختصاص می‌دهند، که این میزان معادل ۷ درصد از هزینه کل خرده فروشی در آمریکاست، این رقم خود بزرگتر از کل بازار خرده فروشی رسمی در کشور مکزیک است.
- با در نظر گرفتن مجموع قدرت خرید آفریقایی آمریکایی های ساکن در ایالات متحده، اقتصادی ایجاد خواهد شد که بزرگتر از اقتصاد کانادا خواهد بود.

در سال ۲۰۰۵، آمارهای رسمی نشان دادند که ۸۰ درصد از مشاغل در محله‌های مهم شهرهای آمریکا متعلق به کسب و کارهای کوچک بوه است. مالکان بسیاری از آنها افراد کوچکی بوده‌اند. بین سالهای ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۲ تعداد کسب و کارهایی که مالکیت آنها را اسپانیولی‌ها در اختیار داشتند ۳۱ درصد اضافه شده و همین آمار، رقمی معادل ۴۵ درصد رشد را برای سیاه‌پوستان نشان می‌دهد.

اما راه‌اندازی یک کسب و کار کوچک یک موضوع کاملا ریسکی است.

و هنوز هم، حتی با وجود این سابقه، کسب و کارهای کوچک معمولا شکست می‌خورند، چه با وجود همسایگان کم‌درآمد و یا چه در مکان‌های متفاوت دیگر. مطابق با گزارش سال ۲۰۰۴ انجمن کسب و کارهای کوچک، ۵۶ درصد از کسب و کارهای کوچک در اولین ۴ سال حیات خود شکست می‌خورند.

علاوه بر این، توسعه کسب و کارهای کوچک که منافی را برای افراد ساکن در این شهرها ایجاد می‌کند میتواند کاملا چالش‌برانگیز باشد. تعدادی از مشکلات کاملا مشخص وجود دارند که کسب و کارها باید بر آنها غلبه کنند. جذب سرمایه برای برنامه‌های توسعه کسب و کارهای کوچک میتواند موضوع بسیار مشکلی باشد. مدیریت موفق یک کسب و کار در حال رشد نیازمند دسته‌ای از مهارت‌هاست که چندان در میان افراد ساکن و بخصوص اعضای گروهها آشنا نیستند. کسب و کارهایی که در میان این جوامع ایجاد می‌شوند، احتمالا زمان بسیار سختی را برای رسیدن به بازار اصلی در برابر خود خواهند داشت. و نهایتا حتی در صورتی که کسب و کارها به شکل موفقیت‌آمیزی در محله‌های



اصلی شهرها ایجاد شوند معمولا افراد زیادی را از همسایگان نزدیک خود به خدمت نمی گیرند، و یا احتمالا مشاغلی را که دستمزدهای پشتیبان خانوادگی ارائه می دهند به کسی پیشنهاد نمی کنند.

سازمان هایی که متمایل به افزایش درآمد و سرمایه افراد کم درآمد جامعه هستند معمولا رویکردی را دنبال خواهند کرد که می توان آنرا "ارتباط با نیروی کار اصلی" نامید. در این رویکرد، گروههای ارتباطی، به افراد مقیم در به دست آوردن مهارت های بازار، استفاده از منافع سرویس های حمایتی و یافتن وسیله حمل و نقل برای رسیدن به کار کمک می کنند. این رویکرد زمانی میتواند مفید واقع شود که در شهرهایی با پایه نیروی کار قوی، و وجود همسایگانی که افراد خاصی در آنها به خوبی توانایی تکلم به زبان انگلیسی را داشته و یا حداقل دارای مدرک دبیرستان بوده و به حمل و نقل دسترسی داشته باشند، دنبال شود.

اما اگر موانع سخت و دشوار باشد، به سادگی هرچه تمام تر، جریان اصلی نیروی کار ممکن است کاملا غیر واقعی باشد. برای مثال، این امکان وجود خواهد داشت که:

۱. موانع برای نیروی کار. حمل و نقل، زبان، قوانین، یا موانع زیربنایی میتواند افراد ساکن را از جریان اصلی کار دور کند. استراتژی یک کسب و کار کوچک می تواند بر روی کسب و کارهای در حال رشدی تمرکز کند که تمایل دارند علی رغم وجود این موانع از افراد ساکن استفاده کنند، و یا مکان استقرارشان به آنها کمک می کند تا بر موانع غلبه کنند.

۲. خدمات حمایتی نامناسب. افراد ساکن ممکن است از جریان کار دور مانده باشند، به این دلیل که مراقبت های دوران کودکی به درستی در مورد آنها اعمال نشده است. جذب کردن و یا آغاز به کار کسب و کارهای کوچک ارائه دهنده همچنین خدماتی است که نه تنها فراهم کننده مشاغل به صورت مستقیم می باشد، بلکه میتواند یاری دهنده ساکنین در اتصال به جریان اصلی مشاغل هم باشند.

این احتمال هم وجود دارد که انگیزه برای دنبال کردن فعالیت‌های آغازین راه‌اندازی کسب و کار، همزمان با کم شدن جایگزین‌های مناسب برای رشد آن کسب و کار، افزایش پیدا کند. در یکی از بهترین نمونه‌های شناخته شده، گروه توسعه هایلند کنتاکی<sup>۲</sup> به این دلیل تصمیم به توسعه کسب و کارهای کوچک گرفت که در منطقه‌ای روستایی، فقیر نشین و بدون وجود نیروی کار چشم‌گیر قرار داشت. در آنجا هیچ راهی برای ایجاد ارتباط با جریان اصلی کار وجود نداشت. اما در صورتی که این گروه تمایل داشت تا به افراد محلی کمک کند باید به آنها در ایجاد و گسترش مشاغل کمک می‌کرد.

حتی اگر گسترش کسب و کارها با بسیاری از مشکلات مواجه باشد، یک تجربه مفید در ارتباط با اینکه چه کارهایی در توسعه و ایجاد و رشد کسب و کارها مورد نیاز است - و چه کارهایی خیر - به وجود خواهد آمد. گزارش فعلی این اطلاعات را در سه حوزه مجزا تقسیم بندی می‌کند:

۱. فعالیت‌های محوری: قسمت‌های عملیاتی و کلیدی برنامه‌های توسعه کسب و کارهای کوچک
۲. استراتژی‌های نهادی: سازمان‌ها چگونه با موانع ویژه ای که در گروه‌های آنها بسیار مهم هستند روبرو می‌شوند؟
۳. آغاز به کار: موضوعات بسیار مهمی که در صورت تمایل به آغاز یک برنامه باید مشخص شود.

## **فعالیت‌های محوری برای توسعه کسب و کارهای کوچک**

سه فعالیت محوری برای رسیدن به موفقیت در برنامه‌های توسعه کسب و کارهای کوچک کلیدی هستند.

برنامه‌های توسعه کسب و کارهای کوچک معمولاً زمانی به موفقیت بیشتر، بهبود رشد کسب و کار و سودآوری دست پیدا خواهند کرد که یک فعالیت محوری مشخص را دنبال کنند.

---

<sup>2</sup> Kentucky Highlands Development Corp

- تمرکز خود را بر روی بازارهای مشتریان حفظ کنند. توسعه دهندگان موفق برنامه‌های کسب و کار بازارهای آینده خود را تحلیل کرده و محصولات و خدماتی را توسعه می‌دهند که ارائه دهنده یک مزیت رقابتی مشخص باشد. توسعه دهندگان، دیدگاههای خود را در طرح‌های کسب و کاری که به روشنی بیان کننده مواردی مثل اندازه و نرخ رشد بازار، قدرت خرید مشتریان، چرایی انتخاب محصول کسب و کار جدید توسط مردم، منابع مالی مورد نیاز برای آغاز و اداره کسب و کار و البته چگونگی تامین این منابع مالی است مشخص می‌کنند.

به صورت کلی، سازمان‌های غیر انتفاعی که در حمایت از کسب و کارهای کوچک موفق بوده‌اند، از اقداماتی استفاده می‌کنند که محیط کسب و کار را برای تمام کسب و کارهای کوچک بهبود دهند. همچنین آنها کسب و کارهای خاص را در بخش‌های مهم هدف قرار می‌دهند، کسب و کارهایی که خدمات اندکی را به بهترین شکل ارائه داده و ترجیحا کسب و کارهایی هستند که تقاضای بسیار بالا داشته و منافع قابل ملاحظه‌ای را برای جامعه به دنبال دارند.

- توسعه منابع انسانی. برنامه‌های توسعه کسب و کارهای کوچک ناچاراً نیازمند مقداری آموزش نیروی کار یا خدمات منابع انسانی هستند. بنگاههای غیر انتفاعی که در جستجوی توسعه کسب و کارهای کوچک هستند این فعالیت را در زمره سرمایه‌گذاری‌های خود قرار می‌دهند.

- تشویق مشارکت نوآورانه: آغاز کسب و کار نیازمند ارائه خدماتی فراتر از آن چیزی است که در توان اکثر کارکنان سازمان‌های توسعه کسب و کار است. به طور مشابه برنامه‌های موفق توسعه کسب و کارها به ندرت تمام خدمات خود را ارائه می‌کنند؛ آنها با شرکایی همکاری می‌کنند - بخصوص شرکایی از بخش خصوصی - تا به اهداف خود نائل شوند.

**نمونه مورد بررسی : WAGES به زنان لاتین کمک کرد تا شرکت‌های نظافت خانه‌ها**

**به رشد بی سابقه‌ای برسند**

کاری که هم‌اکنون ما مشغول به انجام آن هستیم تلاش برای تمرکز روی ایجاد مشاغل بلند مرتبه‌ای است که بادوام باشند. این بدین معناست که به توازنی منطقی دست یابیم که امکان توسعه فرصت‌های آموزش برای زنان و همزمان قرار دادن آن در قالب کسب و کاری دراز مدت را در اختیار قرار دهد.

یک نمونه موفق از سازمان‌های حمایتی WAGES<sup>۳</sup> است که از سه راهبردی که در بالا بدان اشاره شده است استفاده کرده است. WAGES بازاری با سود دهی بالا را هدف قرار داد؛ در ابتدا در دره سیلیکون کالیفرنیا مشغول فعالیت بود و در حال حاضر آنرا به حوزه سان فرانسیسکو هم گسترش داده است. با بهره بردن از محصولات تمیز کننده ای که حداقل آسیب را برای پوست و ریه کارگران به دنبال داشت، آنها به شرکت خود مزیت رقابتی را ارائه کردند که باعث جذب و حفظ کارگران می‌شد. آنها همچنین جذابیتی را برای مشتریان خود ارائه دادند که در اختیار قرار دادن محصولات سازگار با محیط زیستی بود که هیچ کدام از دیگران فعالان در زمانی که این شرکت برای اولین بار آنرا ارائه کرد، از آن استفاده نمی‌کرد. همزمان همینطور که شرکت‌های بیشتری وارد رقابت در این عرضه می‌شوند، هنوز هم این بازار راه درازی را تا اشباع کامل و بالغ شدن پیش روی دارد.

کسب و کارهایی که به صورت تعاونی اداره می‌شوند ساختاری شبیه شرکت‌هایی با مسئولیت محدود داشته و استراتژی عملیاتی آنها از تصمیم‌گیری مشارکتی، ارائه دستمزدهای برابر و تقسیم سود برای زنانی که در تمیز کردن خانه‌ها مشارکت داشته‌اند حمایت می‌کند. WAGES حمایت فشرده‌ای را از کسب و کارهای تعاونی در شکل ارائه خدمات مشاوره‌ای، مشاوره مدیریت، آموزش قوانین حاکمیت شرکتی و توسعه مهارت‌های کسب و کار هم در فاز ابتدای کسب و کار و هم بعد از تاسیس کسب و کار، ارائه می‌دهد.

رویکرد WAGES. قسمت پایین دست سان آنتونیو از اکلند منطقه‌ای بود که به طور معمول WAGES در آن فعالیت داشت. آمار سال ۲۰۰۰ نشان داد که بیش از ۳۶۰۰۰ نفر در مجاورت این منطقه زندگی می‌کرده‌اند. آنها ترکیبی متنوع شامل: آسیایی‌ها و جزایر پسیفیک (۴۲ درصد) آفریقایی آمریکایی (۱۴

<sup>3</sup> Women's Action to Gain Economic Security (WAGES)

درصد) لاتین (۲۳ درصد) و سفید پوستان (۸ درصد) را شامل می‌شدند. قسمت با رشد سریع بازار ساکنان لاتین بودند که از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ سی و سه درصد رشد کرده‌اند. جمعیت در قسمت‌های حاشیه‌ای به طور کلی ۸ درصد رشد را نشان می‌داد.

از سال ۱۹۹۹ درآمد افراد خانه‌دار در سن آنتونیو چیزی کمتر از \$۳۰۰۰۰ بود، در حالی که در همان زمان، درآمد متوسط افراد خانه‌دار در حوزه‌های بزرگتری مثل آلامندا بیشتر از \$۴۷۷۹۵ بود. یکی از عوامل تاثیر گذار در این سطح از اختلاف درآمد تحصیلات بود. چیزی در حدود ۴۰ درصد ساکنین سن آنتونیو سنی معادل بیست و پنج سال و بالاتر داشته و تحصیلات دبیرستانی نداشتند. بخصوص بسیار از زنان مهاجر تازه رسیده موانع جدی را در راه به دست آوردن مسیر شغلی در بخش خصوصی در پیش روی داشتند. بسیاری از آنها نه تنها تحصیلات رسمی نداشتند که حتی مهارت‌های زبان انگلیسی آنها هم بسیار پایین بود.

فرصت‌های جریان کار اصلی وجود داشتند، اما بسیاری از کارگران خود را از آنها محروم می‌دیدند. برای مثال مکان‌های مختلفی مسیر کار مشخصی را در برابر کارگران قرار می‌دادند، ولی تمام آنها نیازمند یک مدرک عمومی و همینطور مهارت‌های زبان برای بیشتر جایگاه‌های ارائه شده بودند. تلاش‌هایی برای توسعه استراتژی‌های نگهداری از کودکان و همینطور محافظت از سلامتی ساکنین صورت می‌گرفت که البته با موفقیت بسیار اندکی روبرو می‌شد. بقیه بخش‌ها مانند صنعت نظافت شهری، که به طور سنتی ارائه کننده فرصت‌هایی برای زنان مهاجر بود رو به نزول گذاشته بودند و حرکت به سمت همچنین حوزه‌هایی که هنوز استوار بودند به معنای وارد شدن به مبارزه‌ای جدی با اتحادیه‌های کارگری بود.

برای مقابله با همچنین چالشی چند تن از حرفه‌ای‌ترین توسعه‌دهندگان گروهها در بخش‌های بزرگتر سان فرانسیسکو WAGES را تاسیس کردند.

WAGES پیش از یافتن طاق بازار<sup>۴</sup> خود چندین تجربه مهم آموزشی را دنبال کرد. ۵ ماه طی مراحل توسعه و استخدام نفرات در سال ۱۹۹۵، WAGES کار خود را با ۹ زن که از گروههایی با نژادهای متفاوت بودند آغاز کرد. تمام آنها به زبان انگلیسی صحبت می‌کردند، اما بر روی راه‌اندازی کسب و کاری که بتواند خواسته‌های هر فرد را ارضا کند به توافق نرسیده بودند. بنابراین آنها تصمیم گرفته بودند که کار خود را به صورت فردی دنبال کنند.

در ژانویه سال ۱۹۹۶، WAGES کار خود را با ۱۲ زن اسپانیایی زبان از سر گرفت. این گروه هم به دلیل عدم توافق بر روی ایده‌های بالقوه کسب و کار به ۲ قسمت تقسیم شدند - نیمی از آنها موافق کار در یک فروشگاه تامین مواد غذایی بودند و نیمی دیگر طرفدار کسب و کاری که موضوع اصلی آن مرتب کردن اماکن بود. گروه اول یک وام ۳۵۰۰۰ دلاری را برای آغاز به کار دریافت کرده بودند اما بعد از یک سال به کار خود پایان داده و کار خود را نیمه تمام گذاشتند. گروه دوم یک وام ۱۵۰۰۰ دلاری را دریافت کرده و به سرعت پیشرفت کرده بودند. این گروه در ابتدا گروه متخصصین شستشوی خانگی غیر رسمی نامگذاری شدند که بعد از آن در سال ۲۰۰۱ بازسازماندهی شد.

*داستان موفقیت:* در سال ۱۹۹۹، WAGES شرکتی سازگار با سیاست‌های زیست محیطی به نام اما-اکو-کلین<sup>۵</sup> را پایه‌گذاری کرد. هم اکنون هم‌زمان با فعالیت در شهر ردوود<sup>۶</sup> و کالیفرنیا این شرکت به صورت شرکتی مستقل از WAGES فعالیت می‌کند. با ۱۷ عضو فعلی و یک مدیر عمومی این کسب و کار رقمی در حدود ۶۰۰۰۰ دلار در ماه درآمد دارد. این درآمد برای اعضای این شرکت حقوقی معادل ۱۳ دلار در ساعت همراه با بیمه و مزایای ویژه تعطیلات را به ارمغان می‌آورد.

بعد از تاسیس Emma به عنوان یک کسب و کار مستقل، WAGES بنگاه دیگر سازگار با محیط زیست را در سال ۲۰۰۱ راه‌اندازی کرد. این کسب و کار در مورگن هیل<sup>۷</sup> و کالیفرنیا تاسیس شد و در ابتدا

<sup>4</sup> Market niche

<sup>5</sup> Emma's Eco-Clean

<sup>6</sup> Redwood

<sup>7</sup> Morgan Hill

خدماتی را در بازار سن خوزه ارائه می‌داد. WAGES در سال ۲۰۰۳،<sup>۸</sup> NHC را در اوکلند تاسیس کرد. WAGES تا داشتن ۱۶ عضو رشد کرده، که مزد هر ساعت کار برای آنها ۱۲,۲۰ دلار است، مبلغی که به طرز قابل ملاحظه‌ای بهتر از متوسط ۷ دلار در ساعت برای افراد شاغل در آلاماندا<sup>۹</sup> است. این کسب و کار ۱۳۰ مشتری همیشگی داشته که به صورت هفتگی، دو هفته‌ای و ماهانه خدمات خود را دریافت می‌کنند.

کسبو کارهایی که توسط WAGES راه‌اندازی شدند تاثیر مثبتی بر روی شرایط اقتصادی همسایگان انفرادی خود داشتند که از میان آنها افرادی در این شرکت مشغول به کار شده بودند. در طی شش سال هشتاد فرد برنامه‌های آموزشی WAGES را تکمیل کرده بودند که از میان آنها ۴۲ نفر در حاضر در WAGES مشغول به کار هستند؛ از جمله شرکتی که در بازار سن خوزه فعال است. تمام اعضا پیش از پیوستن به تعاونی درآمد بسیار پایینی داشته‌اند (حتی با وجود ۲ منبع درآمد در خانواده درآمد) اما در عین حال که بیشتر آنها طبق تعریف HUD در طبقه کم درآمد قرار می‌گیرند، درآمد سالانه‌شان به طور میانگین ۴۰ درصد در سال اول رشد داشته است. با پیشرفت شرایط اقتصادی، زنان نقش‌های جدیدی را در خانواده متقبل شده و هم اکنون خود را در شرایط برابری با شوهران خود می‌یابند. حتی چند تن از آنان خانه‌هایی در حد توان خود از طریق سازمان‌های توسعه گروهی خریداری کرده‌اند.

WAGES چه چیزهایی را آموزش می‌دهد؟ کمک به آموزش مهارت‌های کسب و کار یکی از ویژگی‌های اصلی استراتژی WAGES بوده است. این سازمان به اعضای بالقوه خود یک کلاس آموزشی پیش از آغاز کسب و کار را ارائه می‌دهد که از نظر مدت و ساختار در دسته‌بندی‌های متفاوتی سازماندهی شده‌اند (بر اساس موقعیت‌های ویژه و تفکر فعلی WAGES و همچنین درس‌هایی که فرا گرفته است). این کلاس‌ها شامل دوره‌های ارزیابی و همچنین جشن اتمام در پایان هر کدام از آنهاست. محتویات دوره شامل مهارت‌های کسب و کار همانند مهارت‌های مالی، بودجه‌ای، درخواست وام، تحقیق بازار، تصمیم‌گیری و همچنین چگونگی انجام فعالیت گروهی است. در دوره‌های تصمیم‌گیری این موضوع

<sup>8</sup> Natural Home Cleaning

<sup>9</sup> Alamenda

بررسی می‌شود که چگونه باید سیاست‌هایی را برای پرداخت حقوق و مزایا در پی گرفت، در عین حال مأموریت سازمان را گسترش داده و یک نام تجاری را برای سازمان ایجاد کرد. در آموزش فعالیت‌های گروهی هم اعضای گروه‌های توسعه‌یافته‌تر نسبت به چگونگی افزایش درآمد آموزش می‌بینند. در انتهای این دوره آموزشی، WAGES اعضا را در نهایی کردن یک طرح کسب و کار سه‌ماهه، دریافت وام از یک موسسه مالی ارائه دهنده خدمات مالی و تکمیل مراحل موافقت‌نامه قانونی LLC یاری می‌دهد.

علاوه بر فعالیت‌های پیش‌آموزشی، WAGES آموزش‌هایی را به اشکال زیر و در حین همکاری ارائه می‌دهد:

- آموزش نیروی جدید: ورک‌شاپ‌های معمول جهت ترویج فعالیت دموکراتیک و ثبات سازمانی در طول زمان و همچنین آموزش حقوق و مسئولیت‌های کارفرمایان برای اعضای تعاونی‌هایی که در ابتدا عضو گروه موسس نبوده‌اند.

- آموزش‌های توسعه‌ای: آموزش در حوزه‌هایی همچون فعالیت‌های گروهی، ایمنی، مالیات‌ها، کار با شرکای متفاوت و بهداشت محیطی و همچنین دوره‌های گروهی مانند آموزش زبان انگلیسی

- آموزش گروهی و تک به تک: گزارش‌های سالانه‌ای که مربوط به ترفیعات و گزارشات مالی بوده و اولویت‌های هدف‌گذاری را برای سال مالی بعدی مشخص می‌کند.

چرا WAGES فعالیت می‌کند. استراتژی WAGES هر سه عامل برای توسعه موفق کسب و کارهای کوچک، که پیش از این به آنها اشاره کردیم را عملیاتی کرده است.

## ۱. تمرکز بر روی بازار و مشتریان

خدمات نظافت منزل یک بازار رو به رشد است. تعاونی WAGES در حوزه‌ای فعالیت می‌کرد که کاملاً جذابیت داشت: ۲۰۰۰۰۰ صاحب خانه با درآمد حداقلی ۱۰۰۰۰۰ دلار، حوزه فعالیت گسترده و سازمان‌های غیر انتفاعی که می‌توانستند شرکای محلی این شرکت باشند.



مشتریان بالقوه هم به اندازه کافی وجود داشتند که از عهده پرداخت مبالغ نظافت برمی آمدند، علاوه بر آن WAGES خود را به عنوان شرکت پیشرو در استفاده از محصولات سازگار با محیط زیست جایگاه یابی کرده بود. همچنین مزیت رقابتی این تعاونی بهره گیری از ساختاری با هزینه پایین تر (به عنوان کسب و کاری که به صورت کارگر-کارفرما اداره می شد، این تعاونی به جای مزایایی متفرقه، هزینه خدمات درمانی را پرداخت می کرد) و همچنین تکیه بر وفاداری شرکتی قوی تر (مشارکت در منافع، حق رای در مدیریت و حاکمیت شرکتی و آموزش کم هزینه تر) بوده است.

## ۲. استراتژی های توسعه یکپارچه نیروی کار

WAGES حوزه های دیگری از کسب و کار را هم پیش از انتخاب حوزه نظافت ساختمان تجربه کرده بود که این حوزه ها مسیر ساده ای را برای انتقال یک فرد از خود اشتغالی به تاسیس یک سازمان قوی تر در برابر او قرار می داد. WAGES در ابتدا بر روی نظافت کنندگان لاتین مهاجر به عنوان نیروی کار برای تعاونی خود تمرکز کرد. از آنجایی که تعداد زیادی از این زنان پیش از این در این حوزه فعالیت کرده بودند، مواجهه با آنها به نسبت افرادی که کار با آنها مستلزم آموزش دادن ایشان بود بسیار ساده تر بود. علاوه بر این برای نشان دادن یک شخصیت سازمانی بزرگتر، WAGES به این نتیجه رسید که این گروه جمعیتی ارزش ها و تجارب زندگی مشترکی داشته که آنها را قادر می سازد تا در کنار یکدیگر و در یک رابطه نزدیک با هم فعالیت کنند.

استراتژی توسعه اقتصادی WAGES تا حدودی به جهت بروز مشکلات اجتماعی سیستماتیک، که در حین تلاش برای ارتقا سطح زندگی فقرا به وجود می آمد، با مشکل مواجه می شد. به همین دلیل WAGES باید بسیاری از این چالش ها را با استفاده از مدل کسب و کار تعاونی و با بهره گیری از مشارکت سازمانی که پاسخگوی نیازهای اقتصادی و اجتماعی همانند رفت و آمد، نگهداری بچه ها و مشکلات مربوط به روابط خانوادگی بود، مرتفع می کرد. علاوه بر این، WAGES به اعضای تعاونی مشارکت های زیر را هم ارائه می داد:

- ارائه حقوقی برای کمک به مراحل استخدام و نگهداری از افراد بیشتر در طول مدت آموزش
- استفاده از اعضای اصلی و موسس برای استخدام و آموزش اعضای جدید
- اجرای برنامه‌ای که اختصاراً "رهبری همسان"<sup>10</sup> نامیده می‌شد و به این منظور طراحی شده بود تا تجربه و اعتماد به نفس اعضای مالک را از طریق فرصت‌هایی برای ارائه سخنرانی با موضوعات تکنیک‌های نظافت سازگار با محیط زیست افزایش دهد.
- آموزش‌های در حال انجام برای تمام اعضای مالک با بهره بردن از جلسات دو بار در هفته

### ۳. مشارکتهای نوآورانه

به محض اینکه WAGES شروع به همکاری با بیش از یک بنگاه کرد، به سرعت متوجه پتانسیل بالا برای ایجاد تاثیرات بهینه در حوزه‌های مختلف از جمله در حوزه‌های زیر شد:

- *بازاریابی:* از آنجایی که هر کمپانی یک نام متمایز و برنامه‌های ترفیعات مخصوص به خود را داشت، WAGES از ارتباطات خود استفاده کرد تا برای تمام این تعاونی‌ها از طریق شبکه سازمان‌های مذهبی، بنگاه‌های خدماتی و شرکای محیطی فعالیت‌های بازاریابی را انجام دهد.
- *حسابداری:* WAGES به سرعت به این موضوع پی برد که خدمات حسابداری با ساختار LLC که فراهم‌کننده مشارکت با تعاونی‌هاست در تطابق کامل است.
- *خرید:* کمپانی‌های یکپارچه WAGES خرید گروهی بیمه را در نظر داشته و راه‌اندازی یک وب سایت به صورت مشارکتی را آغاز کردند.

*ادامه چالش‌ها:* کسب و کارهای تعاونی، مانند کسب و کارهایی که توسط WAGES ایجاد می‌شوند، با صدور اجازه به افراد کم درآمد و با منابع اندک ( سرمایه اندک، ارتباطات پایین) برای آغاز کسب و کار خود؛ از استعدادهای کشف نشده حمایت می‌کنند. مدل کسب و کار WAGES بخصوص در صنایعی بیشتر به موفقیت دست پیدا کرد که نیاز به کارگرانی با مهارت پایین و یا نیمه ماهر که در اتحادیه‌های

<sup>10</sup> Peer leadership

کارگری عضویت نداشتند، بیشتر احساس می‌شد. با وجود کارگرانی با تحصیلات اندک و مهارت‌های زبان پایین، WAGES به افراد بسیاری برای ایجاد استقلال مالی کمک کرد.

رشد تعاونی‌های فعلی زیرمجموعه WAGES با ایجاد ابهام در توانایی‌های این سازمان، برای استخدام و آموزش اعضای بانگیزه قوی و تجربه بالا اندکی با محدودیت مواجه شده است. خصوصاً جزئیات استراتژی حمایتی-اجتماعی WAGES نیازمند اعضای تعاونی پررونقی است که توانایی زندگی در شرایط باثبات را داشته و برخوردار از حداقل تحصیلات متوسطه باشند. در شرایط ایده‌آل، WAGES تمایل دارد اعضای مالک، مشکلات شخصی خود را در داخل شرکت فراموش کنند.

همچنین، استراتژی توسعه بنگاه WAGES، با وجود ماهیت پیچیده آن اندکی محدود شده است. علی‌الخصوص روندهای آن برای کسب و کارهای در حال رشد و همچنین کسب و کارهای تازه تاسیس بسیار موثر، و البته همراه با هزینه بالایی است که به همین نسبت نیازمند درجه بالایی از سرمایه‌گذاری جهت ایجاد منفعت برای تعداد اندکی از این افراد است. به این دلیل که یافتن مدیران کسب و کار خود یک پروسه مشکل است، WAGES باید به شکل کامل با هر کدام از بنگاه‌های تازه تاسیس برای مدت زمان طولانی در ارتباط بوده که همین موضوع رشد سازمان را با محدودیت مواجه می‌کند. تنها با داشتن ساختار سازمانی صحیح WAGES می‌تواند کسب و کارهای نظافتی را با سرعت زیادی تاسیس کند. یک برنامه توسعه زمان‌بندی شده کوتاه به WAGES اجازه نمی‌دهد فرصت کافی جهت آموزش مهارت‌های کسب و کار و ویژگی‌های لازم برای تبدیل شدن به مالکان موفق کسب و کار را در اختیار داشته باشد. مدل‌های کنترل بنگاه توسط مالکان، ممکن است به WAGES کمک کند که بتواند سریع‌تر رشد کند.

چالشی که در بالا بدان اشاره شد، قابل برطرف شدن است و شرکت‌های زیادی رویکرد زمان‌بندی را برای ایجاد فرصت و ثروت در میان مردم کم‌درآمد و به دنبال آن قوی‌تر کردن گروه‌هایی که در آنها افراد زیادی مشغول به فعالیت هستند در پی می‌گیرند. این استراتژی به شکل کاملاً مناسبی با مفهوم "جامعه مالکیت" که بوش از سال ۲۰۰۴ آنرا مطرح و از آن حمایت می‌کرد در تطابق است. به همین

ترتیب، همانطوری که اقتصاددان و تاریخ‌شناس معاصر آلپروویتز<sup>11</sup> مشاهده کرد، بنگاه‌هایی که توسط تعاونی‌های همانند WAGES تاسیس شده‌اند، وسیله‌ای بسیار عالی برای کمک به ساختن "آمریکایی است که در آن هر شهروندی احساس کند که در جامعه خود شاخص صحیح دارد."

## استراتژی‌های نهادی برای تشویق کارآفرینی

برنامه توسعه کسب و کارهای کوچک جهت اجرای موفق، نیازمند غلبه بر بسیاری از موانع هستند؛ موانع ویژه‌ای که در جوامع مختلف با هم متفاوت هستند. سازمان‌های غیرانتفاعی که به شکل موفق کارآفرینی را تشویق می‌کنند معمولاً از استراتژی‌های نهادی بهره می‌گیرند که تمرکز آن غلبه بر یک یا تعدادی از این موانع خاص است. از آنجایی که استراتژی‌های نهادی بسیار زیادی وجود دارد، می‌توان آنها را با توجه به شش رویکرد تقسیم بندی کرد:

۱. کمک فنی و تکنیکی

۲. دسترسی به بازارها

۳. ارتباط با شبکه‌های اجتماعی

۴. توسعه بخش‌ها یا خوشه‌ها

۵. سرمایه‌گذاری

۶. بنگاه‌های اجتماعی

برای هر کدام از این استراتژی‌ها، موارد اصلی که پیش از این تشریح کردیم، می‌تواند به عنوان "موتور محرکه اصلی" در نظر گرفته شوند و به عنوان نیروی اصلی استراتژی به حساب آیند. بدون در نظر داشتن این موضوع که بنگاه کدام استراتژی را برای اجرا انتخاب می‌کند، توانایی بنگاه برای کمک به کارآفرینان جهت رسیدن به موفقیت به شکلی کاملاً کلیدی بستگی به شکل اجرای موارد اصلی دارد که

---

<sup>11</sup> Gar Alperovitz

پیش از این به توصیف آنها پرداختیم: حفظ تمرکز بر روی بازارها و مشتریان، توسعه نیروی کار و تشویق مشارکت نوآورانه.

در این قسمت هر کدام از این شش استراتژی را بررسی کرده و چندین نمونه را برای نشان دادن این استراتژی‌ها مورد بررسی قرار می‌دهیم.

## ۱. کمک تکنیکی و آموزشی

سازمان‌هایی که مساعدت‌های تکنیکی و برنامه‌های آموزشی را به کسب و کارهای کوچک ارائه می‌دهند، در نظر دارند تا مهارت‌های مدیریتی کارآفرینان فعلی و بالقوه و یا کارمندان آنها را بالا ببرند. اهداف و مکانیزم تحویل کمک‌های فنی و برنامه‌های آموزش با توجه به مهارت‌های مدیریتی که هدفگذاری شده است کاملاً متفاوت است. برای ارائه کمک‌های تکنیکی، کارمندان سازمان‌های ارائه‌دهنده برنامه‌های توسعه‌ای و یا مشاورانی که به خدمت گرفته‌اند، کمک‌های فنی خود را به طور مستقیم در اختیار کسب و کارها قرار می‌دهند. برعکس، سازمان‌های ارائه‌کننده برنامه‌های آموزشی به جای ارائه تجربیات خود به شکل رو در رو، معمولاً این برنامه‌ها را برای گروهی از فراگیران و از طریق دوره‌های مجازی خود هدایتگر ارائه می‌کنند. اما به هر حال هم برنامه‌های آموزشی و هم کمک‌های تکنیکی نتایج مشابهی را در اختیار کسب و کارها قرار می‌دهند: کمک به صاحبان کسب و کار یا کارمندان آنها در جهت کسب مهارت‌هایی که احتمالاً در این موارد به آنها احتیاج دارند:

- انواع متفاوت کسب و کار (تولیدی یا توزیعی)
- طبقات ویژه کارآفرینی (از جمله اقلیت‌ها و زنان)
- سطوح مختلف سازمان‌ها (اجرایی یا سطح ورودی)
- اجرای موارد خاص (از جمله بازاریابی و حسابداری)

طیف وسیعی از سازمان‌ها از جمله SCORE<sup>12</sup> کمک‌های فنی و برنامه‌های آموزشی را برای کسب و کارهای کوچک ارائه می‌کنند، از جمله سازمانهای کوچک حمایت‌کننده کسب و کارها و همینطور جوامع دانشگاهی به عنوان بخشی از برنامه‌های کمک خود به جامعه؛ فراهم‌کننده برنامه‌های توسعه مهارت‌های کسب و کار هستند. برنامه توسعه کسب و کارهای خرد، معمولاً شامل کمک‌های تکنیکی بوده و آموزش مهارت‌های مدیریتی معمولاً جزو خدمات آنها می‌باشد. همچنین سازمان‌هایی که تمرکز خود را بر روی اقلیت‌های کارآفرین قرار داده‌اند خدمات آموزش را هم فراهم می‌کنند.

مثال ۱: مرکز دانشگاهی کسب و کارهای کوچک جنوب شرقی

این مرکز از طریق سیستم مراکز دانشگاهی شمال کالیفرنیا تاسیس شده و ارائه‌دهنده آموزش، تحصیلات و پشتیبانی به مالکان (یا مالکان بالقوه) و کارمندان کسب و کارهای کوچک است. این مرکز محلی است برای:

- کارآفرینی روستایی از طریق آموزش عملی (REAL) که ارائه‌دهنده آموزش‌هایی به دانشجویان بزرگسال است.
- یک مرکز توسعه کسب و کار
- مرکزی برای ارائه وام به کسب و کارهای کوچک

اخیراً این مرکز تبدیل به مکان پایلوت برای ارائه کمک دولتی به اجراکنندگان برنامه‌های مستقلی است که به ارائه آموزش و مشاوره می‌پردازند.

مثال ۲: مرکز کسب و کار (TEC)

TEC مرکزی با ریشه‌ای فیلیپینی است که برای تسهیل مالکیت برای کسب و کارهایی که صاحبان آنها اقلیت هستند به ارائه خدمات پردازد. این سازمان در ابتدا به عنوان انکوباتور شروع به فعالیت کرد، مکانی که ارائه‌دهنده کمک تکنیکی به صاحبان کسب و کارهای کوچک در حال رشد بود که از نظر

<sup>12</sup> Service Corps of Retired Executives ( SCORE)

مکانی در مجاورت تجهیزات این سازمان قرار داشتند. به دلیل تغییر در تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، استراتژی ابتدایی توسعه کسب و کار این سازمان از " مکان محور " به " مجازی " تغییر یافت و کسب و کارهایی که از خدمات این سازمان بهره می‌بردند از ۳۰ کسب و کار به ۱۳۰ کسب و کار افزایش پیدا کردند.

امروز TEC از رویکرد " سرپایی ۱۳ " استفاده می‌کند، رویکردی که یک " استراتژی راهنمایی " را به مشتریان خود ارائه می‌کند. این سازمان تیمی از مشاوران حرفه‌ای را گرد هم آورده است - وکیل، حسابدار، کارشناس تکنولوژی، مشاور بازاریابی و مدیران باتجربه - که نقاط ضعف و قوت مدل درآمدی و ساختار سازمانی کلی کارآفرینان را ارزیابی می‌کنند. در حال حاضر از تجهیزات اینکوباتور برای برگزاری جلسات رو در رو بین مشاوران و مشتریان کارآفرینان استفاده می‌شود.

مثال ۳: گارمنت<sup>۱۴</sup> ۲۰۰۰

گارمنت در میانه دهه ۸۰ فعالیت خود را به عنوان کنسرسیومی از سهامداران، از میان تولید کنندگان و کارگران بخش پوشاک منطقه سان فرانسیسکو آغاز کرد. این تلاشی برای تجدید حیات صنعتی با هدف قوی‌تر کردن مزیت‌های رقابتی این بخش و با استفاده از یک سری استراتژی بخشی بود: توسعه نیروی کار برای بالا بردن دانش، توانایی و مهارت کارگران، توسعه فضای کاری برای تقویت بازدهی، پروسه‌های شرکتی و کمک به شبیه سازی برای ارائه محصول جدید و تکنولوژی‌های تولید جدید. این شرکت در ابتدا در یک کمپ دانشگاهی در منطقه سان فرانسیسکو (CCSF) که میزبان فعالیت‌های آموزشی و جمععاتی در این ایالت بوده و شعار ابتدایی آن " کارخانه آموزشی " بوده است تاسیس شد. در طول بیست سال گارمنت ارائه دهنده آموزش برای بیشتر از ۳۰۰۰ شرکت کننده از ۳۰۰ کمپانی محلی پوشاک بود که بیشتر آنان زنانی بودند که به تازگی از چین مهاجرت کرده بودند.

<sup>13</sup> Outpatient

<sup>14</sup> Garment

با وجود گسترش پیمان NAFTA و تاثیر جهانی سازی، مشاغل تولیدی در بخش پوشاک در این کشور به سرعت از بین رفته بودند. ماموریت ابتدایی گارمنت ۲۰۰۰ مدت بسیار زیادی پاسخگویی نیازهای این بخش نبود. به علاوه با توجه به تجربه گارمنت ۲۰۰۰ مراکزی در سان فرانسیسکو برای عملیاتی کردن تکنولوژی‌های رقابتی که ارائه دهنده خدمات پشتیبانی مشابه به صاحبان سهام در بخش‌های تولیدی و بيو تکنولوژی بود تاسیس شد.

## ۲. دسترسی به بازار

برنامه‌هایی که فراهم کننده دسترسی به بازارها هستند با هدف توسعه ارتباط بین کسب و کارهای کوچک و بازارهای اصلی اجرا می‌شوند. معمولاً همچنین برنامه‌هایی با هدف کمک به یک بخش خاص از کسب و کارها دنبال می‌شود. کسب و کارهایی در مجاورت مکان‌های خاص و یا قسمت‌ها و یا بخش‌های خاص شهر و یا نهایتاً کسب و کارهایی که توسط نوع خاصی از کارآفرینان اداره و کنترل می‌شوند.

مثال ۱: هیات ملی توسعه تامین کنندگان خرد<sup>۱۵</sup>

NMSDC یک سازمان مشارکتی است که به وسیله کمپانی‌های خرید اصلی تاسیس شده و هدف اصلی آن کمک به رفع نیازهای این کمپانی‌ها در دسترسی آسان و مطمئن به بنگاه‌هایی با کیفیت بالاست که توسط اقلیت جامعه اداره می‌شوند. با ایجاد یک ارتباط مستقیم بین بنگاه‌های آمریکایی و کسب و کارهای تاسیس شده توسط اقلیت‌ها، این سازمان یک کانال واضح ایجاد کرد که از طریق آن کمپانی‌های کوچک توانایی دسترسی به جریان اصلی بازارها را به دست می‌آوردند. در هسته مرکزی آن NMSDC با ایجاد یک مرکز آمار از کسب و کارهای دارای مجوز و همچنین با صدور مجوز برای کارآفرینان اقلیت از این پروسه حمایت می‌کرد.

<sup>15</sup> National Minority Supplier Development Council



شبکه NMSDC شامل یک دفتر ملی در نیویورک و ۳۹ شعبه منطقه‌ای در سراسر کشور بود. این شعبه‌ها بیشتر از ۱۵۰۰۰ کسب و کار تاسیس شده توسط اقلیت‌ها را در جامعه مورد تایید قرار داده و ارتباط آنها را با ۳۵۰۰ عضو تعاونی دیگر ( که شامل بزرگترین کمپانی‌ها، بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها و بقیه مراکز خرید می‌شد) برقرار می‌کرد.

مثال ۲: مبتکران مرکزی غرب (WCI)

در سال ۱۹۸۶ WCI در ابتدا کار خود را در منطقه‌ی روستایی مینوسوتایا به عنوان منطقه‌ای که با درجه بسیار بالایی به اقتصاد کشاورزی متکی بود آغاز کرده و ساختار سنتی اقتصاد این منطقه همزمان با کاهش تعداد کشاورزان و افراد مشغول به کار در بخش کشاورزی به دلیل ادغام به شدت تغییر کرد. WCI با هدف ایجاد یک اقتصاد تولیدی در منطقه خود و برای تولید ثروت به جای تقسیم از طریق خدمات اجتماعی یا جذب توسط توریسم تاسیس شد. این سازمان در ابتدا بر روی آموزش کارگران برای تکنولوژی‌های خاص مکانی تمرکز کرده بود، اما به زودی متوجه شد برای کسب مزیت رقابتی در بازار جهانی تولید کنندگان محلی باید شیوه انجام کسب و کار خود را بازسازی کنند.

استراتژی که این سازمان آنرا توسعه داد ترکیب مهندسی دوباره کسب و کار با تاکید بر آموزش افراد حاضر در کار بود. هم اکنون WCI مجموعه‌ای از نقش‌ها را انجام می‌دهد، در یک زمان به عنوان موسس گروه‌ها فعالیت می‌کند و در زمان دیگر به عنوان توسعه دهنده گروه‌ها که ارائه دهنده مشاوره‌های مالی و تکنیکی برای کسب و کار است. کمپانی‌هایی که در نتیجه برنامه توسعه کسب و کار اجرا شده توسط WCI ایجاد شده‌اند به راحتی می‌توانند از تکنولوژی‌های تولید در اختیار برای بالا بردن بهره‌وری استفاده کرده و به همین دلیل راحت‌تر می‌توانند در بازار رقابت جهانی به رقابت پرداخته و شرایط کاری باثبات‌تری را برای کارگران خود فراهم کنند.

برای مثال، WCI با ارائه کمک هزینه‌ها و بقیه پشتیبانی‌ها به تولید کنندگان سیستم کنترل کمک می‌کند تا فرآیند تولید خود را از یک مدل دسته بندی ( که انبار را قادر می‌سازد سفارش‌ها را پیش‌بینی کند) به

سمت سیستم تحویل به موقع<sup>۱۶</sup> حرکت کند که از "تکنولوژی ظریف" ۱۷ بهره می‌برد (که زمان اتلاف شده را حذف کرده و جریان و مونتاژ مواد را سرعت می‌بخشید). در نتیجه، شرکت مجبور نبود نیروی کار خود را در واکنش به سفارشات تولید، به ناگاه، اضافه کرده یا کم کند.

---

<sup>16</sup> Just in time delivery system

<sup>17</sup> Lean technology