

دانشگاه تهران

دانشکده کارآفرینی

ترجمه مقاله:

استراتژی های توسعه کسب و کارهای کوچک

درس مدیریت استراتژیک

داکتر مسعود حجاریان

کار مشترک

محمد مهدی صمدزاده و یاور متین

۱۳۸۸

راهکارهای برای موفقیت کارآفرینان کم درآمد:

خلاصه:

این مقاله به ارائه راهکارهایی که متخصصین حرفه ای پیشبرد اقتصادی برای کمک به ساکنین محله های کم درآمد به منظور راه اندازی یک کسب و کار مفید می دانند، پرداخته است. ۱۰۰ شرکت برتر در رشد سالانه بیش از ۵۰ درصد پیشرفت را در بازارهای نیمه کامل نشان می دهند. بسیاری از دیگر کسب و کارها نیز وضعیت خوبی دارند و در سال ۲۰۰۵، ۸۰ درصد کالاهای درون شهری مربوط به کسب و کار های کوچک بوده است.

به هر حال آغاز کردن یک کسب و کار در هر جا مخاطره آمیز است بیش از نیمی از کسب و کارها در چهار سال ابتدایی کار خود با شکست روبرو می شوند و موانع اساسی سر راه کسب و کارهای درون شهری کوچک عبارتند از:

- جذب سرمایه سخت است.
- مدیریت موفقیت آمیز یک کسب و کار در حال رشد به یک سری توانایی نیازمند است که در اختیار عده کمی از افراد است.
- کسب و کارهای این خانواده راه سختی را برای رسیدن به جریان اصلی در پیش دارند.
- حتی زمانی که کسب و کار شروع موفق داشته باشد، توانایی استخدام افراد زیادی از آن محله و یا توانایی تامین یک خانواده را هم ندارد.

به خاطر این خطر، سازمانهایی که هدفشان افزایش درآمد افراد کم درآمد است رویکرد دیگری را دنبال می کنند، که می توان آنرا اتصال به جریان اصلی اشتغال نامید. در اینجا، گروه های اجتماعی سعی در کمک رسانی به افراد برای کسب توانایی هایی ارزنده، استفاده از خدمات حمایتی، و پیدا کردن شغل برای آنها هستند. ولی این رویکرد خود می داند چالش برانگیز باشد، زمانی که موانع زیادی بر سر راه رسیدن به جریان اصلی اشتغال وجود دارد، توسعه کسب و کارهای کوچک می تواند انتخاب جالبی باشد.

راهکارهای اصلی

توسعه کسب و کارهای کوچک در حالات زیر موفقترند:

- تمرکز مداوم روی بازار و مشتریان. محصولات و خدمات می بایست مزیت رقابتی روشنی داشته باشد.
- توسعه نیروی کار: آموزش نیروی کار و منابع انسانی همیشه لازم است.
- استفاده خلاق از شرکا: برنامه های موفق توسعه کسب و کار به ندرت تمامی خدمات را خود ارائه می کنند. به ویژه در بخش خصوصی همکاری با شرکا در دستور کار قرار دارد.

مثال:

یکی از مثال های موفق که سه اصل فوق را در بر دارند، انجمن " حرکت زنان برای کسب امنیت اقتصادی" (WAES) که در سال ۱۹۹۵ در سان فرانسیسکو تاسیس شده، است. این موسسه غیر انتفاعی بوده و برای ارتقا رفاه اقتصادی زنان آمریکای جنوبی به وجود آمده است. این موسسه زنان مهاجر را در تاسیس شرکت های نظافتی منازل که از محصولات سازگار با محیط زیست استفاده می کنند، یاری می نماید.

مالکیت مشارکتی این کسب و کار به نوعی طراحی شده که اولاً تاسیس شرکت آنها با مسئولیت محدود بوده و ثانياً اینکه نحوه اجرای آن به صورت دموکراتیک بوده، دستمزدها برابرند و سود حاصله بین همه زن هایی که خانه ها را تمیز می کنند، تقسیم می شود. WAGES در زمینه های مشاوره کسب و کار، مساعدت های مدیریتی، آموزش های مدیریتی و توسعه مهارت، از پیش از تاسیس شرکت تا پس از ثبت و آغاز به کار آن، حمایت شدیدی را فراهم می کند. چهار مورد از این کسب و کارها در حال حاضر نیز فعالند و بیش از ۴۰ زن با دستمزدهای بالاتر از متوسط محلی در فیلد نظافتی در حال کار هستند.

استراتژی های نهادی برای تشویق کارآفرینان:

استراتژی های نهادی به طور کلی در یکی از دسته های زیر قرار می گیرند:

- ۱- برنامه کمک رسانی فنی با هدف بالا بردن توانایی های مدیریتی. کارآفرینان بالقوه و بالفعل و زیر دستان آنها.
- ۲- برنامه هایی که دسترسی به بازار را فراهم می کنند و تمرکز آن روی برقراری ارتباط میان کسب و کارهای کوچک با بازار اصلی است.

۳- برخی از سازمانها سعی در گسترش شبکه اجتماعی کارآفرینی دارند که در گروههای محروم جامعه قرار دارند.

۴- توسعه بخشی که در راستای افزایش مزیت رقابتی در یک بازار خاص فعالیت می کنند.

۵- برخی از استراتژی ها با استفاده از سرمایه گذاری های مستقیم در کسب وکارها و پروژه های ساختمانی فضای قابل دستیابی را برای کسب وکارها فراهم می کنند.

۶- برخی سازمانها غیرانتفاعی با هدف به کارگیری نیروی کار و فراهم کردن شغل با استفاده از ایجاد کسب و کارهای جدید فعالیت می کنند.

آغاز:

با وجود اینکه سازمانها استراتژی های متفاوتی را برای حمایت کردن از توسعه کسب وکار کوچک پیشنهاد می کنند، تحقیقات ما نشان داد که برای شروع به موضوعات مشابهی می پردازند:

الف) اینکه آیا سعی در خلق یک برنامه جدید کنند یا اینکه با یکی از برنامه های موجود شروع کنند.

ب) درک گرایش های اقتصادی بین المللی و منطقه ای

ج) شناخت مزیت های رقابتی هر منطقه

د) سعی در جلب اعتماد صاحبان کسب وکار، کسانی که می دانند موفقیت نیازمند صبر زیادی است.

ه) طلب کردن پاسخگویی که عامل توسعه و تقویت کننده موفقیت است و همیشه مشکلات قریب الوقوع را شناسایی می کند.

استراتژی توسعه کسب و کارهای کوچک:

یک سازمان غیرانتفاعی توانایی ایجاد فرصت های شغلی فراوانی را در میان ساکنان جامعه از راههای بسیاری دارد. اتصال شهروندان به جریان اصلی فرصت های شغلی معمولا استراتژی کلیدی است ولی در بعضی جوامع این امر می تواند مساله ساز باشد. در این جوامع توسعه کسب و کارهای کوچک می تواند رویکرد مهمی باشد.

این مقاله در مورد ابزارهای به اثبات رسیده برای کار کردن با کارآفرینان بالقوه و کک رساندن به آنها برای برپا کردن کسب و کار خود بحث می کند. اگر شما در پی گامهایی هستید که چگونه یک کسب وکار را ارتقا داد این مقاله لیستی از منابع که شما را برای رسیدن به هدفتان راهنمایی می کند.

مناطق کم درآمد می توانند باعث پیشرفت کسب و کارهای کارآفرینانه بشوند. این امر به وسیله حمایت مناسب ساکنان امکانپذیر است.

منابع داده های رسمی به ندرت موارد مورد نیاز برای بقای کسب و کارهای کارآفرینانه را معرفی می کنند. این امر به خاطر این است که یک فرد می تواند از یک کسب و کار کوچک درآمد بسیار پایینی را کسب کند. اقتصاد درون شهری بسیار فعال است. آمارهای به دست آمده یک تصویر کلی به صورت زیر ترسیم می نماید:

- ۱۰۰ شرکت با رشد بالا درون شهرهایی که دارای بازارهای دور افتاده بودند به طور میانگین دارای نرخ رشد ۷۱۶ درصد در دوره ۵ ساله بوده اند.
- شهرهای داخلی آمریکا ۸۵ میلیارد صرف خرده فروشی در هر سال می نمایند. به طور میانگین ۷ درصد خرده فروش آمریکا بیش از کل این میزان در مکزیک است.
- قدرت خرید سیاه پوستان آمریکا در صورتی که قابل تفکیک باشد بیش از کل مردم کانادا است.

در سال ۲۰۰۵، آمارها نشان دهنده ۸۰٪ شغلها توسط کسب و کارهای کوچک درون شهری بوده است. بین ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۲، ۳۱ درصد از کسب و کارها در دست اقلیت بوده است.

ولی باید گفت که شروع یک کسب و کار کوچک موضوع مخاطره برانگیز است.

حتی با وجود زرق و برق های موجود، کسب و کترهای کوچک معمولا با شکست مواجه می شوند. فرض نمی کند که در محله با درآمد بالا شروع به کار کند یا جایی دیگر. طبق مجله مدیریت کسب و کارهای کوچک ۵۶ درصد از کسب و کارهای ایجاد شده در چهار سال اول ورشکست میشوند.

فراتر از این ایجاد یک کسب و کار در محیط شهری بسیرا چالش برانگیز است. مشکلات بسیاری بر سر راه وجود دارد. جذب سرمایه برای اینگونه کسب و کارها بسیرا دشوار است. مدیریت موفق اینگونه کسب و کارها نیازمند توانایی ویژه ایست که در اعضای جامعه معمولی بسیار نادر است. کسب و کارهایی که در این محیط آغاز به کار می کنند راه سختی برای رسیدن به جریان اصلی بازار دارند و در نهایت حتی اگر موفق هم بشوند شغلهای مناسبی برای ساکنان محله ایجاد نمی کنند که هزینه های یک خانوار را بتواند جبران کند.

بواسطه این ریسکها، سازمانها سعی دارند که دارایی ها و درآمد افراد کم درآمد را با شیوه ای که به اتصال به جریان اصلی شغلی است، ارتقا دهند. در یان رویکرد گروه های اجتماعی سعی در بهبود توانایی آنها امکان استفاده از حمایتها پیدا کردن مسیرهای اتصال به جریان اصلی شغلی است. این رویکرد معمولا در جوامعی

موفق می شود که توانایی صحبت کردن به زبان انگلیسی داشته و اکثر آنها حداقل دیپلم دارند و به سیستم های حمل و نقل دسترسی دارند.

جریان اصلی شغلی غیر واقعی به نظر می رسد اگر موانع بسیرا بزرگ باشند. به عنوان مثال:

۱- موانع اشتغال: حمل و نقل، زبان، قانون، نژاد، اینها موانعی هستند که ساکنین را از جریان اصلی شغلی دور نگه می دارند. استراتژی کسب و کارهای کوچک می تواند تمرکز خود را روی ارتقای کسب و کارهایی قرار دهد که قصد دارند. ساکنین را شاغل کرده و علیرغم موانع این کار را انجام دهند.

۲- عدم کفایت خدمات حمایتی: برخی از ساکنین به خاطر عدم وجود سیستم نگهداری از کودکان موفق به جذب شدن در بازار کار نمی شوند. ایجاد چنین خدماتی علاوه بر ایجاد اشتغال می تواند به کمک کردن سایر افراد برای یافتن کار بیانجامد.

انگیزه برای ایجاد کسب و کارهای کوچک در صورت کاهش افزایش می یابد. یکی از مثالهای خوب را می توان شرکت کنتاکی نامید که در یک محیط روستایی به خاطر عدم اشتغال کافی ایجاد شده و در آن موقع هیچ راهی برا یاتصال به جریان شغلی نبود پس شرکت کنتاکی مجبور بود تا شغل ایجاد کند.

اگر چه ارتقا کسب و کار با مشکلات فراوانی روبه روست، تجربیات و دانش زیادی درباره روشهای موفقیت در آن به دست آمده است، این گزارش اطلاعات را در سه دسته طبقه بندی می کند.

- ۱- تکنیکهای اصلی. عوامل کلیدی عملیاتی. برنامه های موفق ارتقا کسب و کار های کوچک
- ۲- استراتژی های نهادی. چگونه سازمانها مشکلات خود را که اهمیت بالایی دارند در جامعه خود شناسایی و معرفی می کنند.
- ۳- شروع. مسائل مهمی که برای شروع برنامه لازم است.

تکنیک های اصلی برای ارتقای کسب و کارهای کوچک

سه تکنیک اصلی، کلید موفقیت ارتقا کسب و کار است.

برنامه ارتقا کسب و کارها در مواردی که از این سه تکنیک استفاده شود، معمولا همراه با افزایش تولید و بهر برداری همراه است.

تمرکز روی بازار و مشتریان : مالکان کسب و کار های کوچک با تحلی بازار آینده خود سعی در تولید محصولات و خدماتی دارند که مزیت رقابتی خوبی را برای مشتریان ایجاد کند. این افراد در طرح کسب و کار

خود با بیان رشد بازار، رفتار مصرف کننده برای خرید، اینکه چرا خریداران یک کسب و کار را به دیگری ترجیح میدهند، چه میزان سرمایه برای ایجاد و ادامه کسب و کار لازم است، منابع مورد نیاز را از کجا تامین می کنند، نگرش های خود را توضیح میدهند.

در حالت کلی، موسساتی که در حمایت از کسب و کارهای کوچک موفق ظاهر شده اند، با مداخله کردن در طراحی محیط کسب و کار به این امر رسیدند. در برخی موارد آنها کسب و کارهایی را انتخاب نمودند که در بخش های مهم و مورد نیاز جامعه فعالیت می کنند که در طراحی دچار مشکل هستند.

ارتقای نیروی کار: ارتقای موفق یک کسب و کار، خواه ناخواه، بستگی به آموزش و تربیت نیروی کار دارد، موسسات مذکور این فرآیند را در خلال مجموعه کارهای سرمایه گذاری خود قرار می دهند.

شراکتهای مبتکرانه: شروع یک کسب و کار نیازمند چیزی بیش از آنچه در توان کارمندان شرکت است، می باشد. به طور مشابه شرکتهای موفق برنامه های ارتقای کسب و کار خود را با همکاری شرکت های بخش خصوصی دیگر که در این زمینه توانمندی دارند، انجام می دهند.

نمونه: گروه ترویج بعث شد که زن های لاتین بتوانند نظافت منازل را به صورت مشارکتی ارتقا بخشند.

چیزی که در حال حاضر به دنبالش هستیم ایجاد شغل هایی با شان بالا و دائمی است. این به معنی آموزش دادن خانم ها برای ایجاد یک شرکتی است که در درازمدت دوام داشته باشد. هیلار ابل - مدیر عامل

یک مثالی که تمامی موارد بالا را رعایت کرده و به موفقیت رسیده باشد را می توان گروه ویج نامید. این شرکت در سال ۱۹۹۵ تاسیس شد و در سان فرانسیسکو واقع است. یکی از شرکت های غیر انتفاعی بوده که سعی در ارتقا زندگی زن های لاتین داشته است. این شرکت کسب و کاری برای زن های لاتین ایجاد کرد که آن برای نظافت منازل از وسایل سازگار با محیط زیست استفاده شود.

گروه ویج بازار هدف پر سود سیلیکن ولی را در ابتدا اختیار کرد و سپس آنرا تا سان فرانسیسکو ادامه داده است. با استفاده از لوازمی که کمترین ضرر را به سلامتی کارکنان می رساند، این شرکت توانسته است نیزوی کار خود را به خوبی تامین نماید و آنها با استفاده از این موضوع در بازاری که مردم نسبت به مسایل محیط زیست آگاهی دارند، در مقابل دیگر رقبا، برای خود مزیت رقابتی منحصر به فردی را ایجاد نموده است. با وجود وارد شدن رقبای بسیار به این بازار فاصله زیادی تا بلوغ و اشباع دارد.

شرکتی که کسب و کار را اداره می کند، با استفاده از ساختار مسئولیت محدود خود، و استراتژی ای که از فرآیند تصمیم گیری دموکراتیک تساوی مزایا و تقسیم سود حمایت می کند، به کار خود ادامه میدهد. گروه ویج با برقراری حمایت شدید از کسب و کارهای مشارکتی در قالب مشاوره بازرگانی، کمک های مدیریتی،

تعلین مدیران، ارتقا توانمندی افراد که از ابتدای کار آغاز شده تا زمانی که کسب و کار به ثمر برسد ادامه می یابد مشغول به کار است.

رویکرد گروه ویج: یک از مناطقی که گروه ویج در آن فعالیت می کند منطقه اوک لند است که طبق سرشماری سال ۲۰۰۰ بیش از ۳۶۰۰۰۰ نفر ساکن داشته است. ساختار جمعیتی آن شامل ۴۲ درصد آسیایی و ۲۴ درصد سیاه پوست و ۲۳ درصد آمریکای لاتین و ۸ درصد سفید پوست است. سریعترین رشد مربوط به گروه لاتین بوده که بین سال های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ حدود ۳۲ درصد رشد داشته است. جمعیت میانگین در منطقه حدود ۸ درصد بوده است.

متوسط درآمد خانوار کمتر از ۳۰۰۰۰ در سال بوده و این در حالی است که در نزدیکی این منطقه بیش از ۴۶۷۹۵ بوده است. یکی از پارامترهای موثر در این اختلاف را می توان سطح آموزش دانستو بیش از ۴۵ درصد ساکنان بالای ۲۵ سال منطقه فاقد تحصیلات دبیرستانی هستند. مهاجرین تازه وارد مشکلات زیادی بر سر راه برای به دست آوردن شغل دارند و این مشکلات به دلیل عدم توانایی در تکلم به زبان انگلیسی است.

رسیدن به جریان اصلی کار ممکن است ولی بسیاری از کارگران خود را محصور می بینند. به عنوان مثال صنایع ساختمانی مناسب به نظر می آید ولی کارگران برای رسیدن به این شغل نیازمند توانایی صحبت کردن به زبان انگلیسی و مدرک جی ای دی هستند. سیستم های حمایت از کودکان و بهداشت عمومی سعی در فعالیت در این منطقه کردند ولی با موفقست کمی مواجه شدند. دیگر بخشها از جمله تولید های لباس که به صورت سنتی شغل خوبی برای زنهای مهاجر بودند نیز رو به کاهش بوده و یا در حال انتقال به بخش های دیگر هستند که برای رقابت نیاز به حمایت اتحادیه های کارگری را دارند.

گروه ویج آموزش های زیادی را برای رسیدن به این نقطه پشت سر گذاشته است. پس از پنج ماه استخدام گروه ویج کار خود را با ۴ زن از نژادهای گوناگون در سال ۱۹۹۵ شروع نمود. همه انگلیسی صحبت می کردند ولی از آنجا که علایق مختلفی داشتند تصمیم بر آن شد که یک شرکت واحد تاسیس نکنند. در ژانویه ۱۹۹۶ گروه ویج با یک گروه ۹ نفره اسپانیایی شروع به کار نمود. این گروه خود به واسطه تنوع دیدگاه ها به دو دسته تقسیم شدند. یکی تامین لوازم جشن ها و دیگری نظافت منازل.

گروه اول با دریافت وام ۳۵۰۰۰ دلاری پس از یک سال و نیم به کار خود خاتمه دادند. گروهی که نظافت منازل را انتخاب کردند با دریافت ۱۵۰۰۰۰ دلار شروع به کار کرده و موفق شدند در سال ۲۰۰۱ یکی از شرکت های مطرح منطقه باشند.

موفقیت‌ها: در سال ۱۹۹۹ شرکت نظافت سازگار با محیط زیست EMMA را ایجاد نمود. این شرکت که در شهر ردوود قرار دارد، هم اکنون مستقل از گروه ویج به کار خود ادامه می‌دهد. با بهره‌مندی از ۱۷ کارمند و یک مدیر این شرکت درآمدی معادل ۶۵۰۰۰ در ماه را دارد. این درآمدها افراد مجموعه را دارای حقوقی معادل ۱۳ دلار در ساعت به علاوه بیمه عادی و دندانپزشکی و تسهیلات رفاهی گردانده است.

پس از به سامان رساندن پروژه EMMA، گروه ویج شرکت ECO CARE را در سال ۲۰۰۱ تاسیس کرد. این شرکت در مورگان هیلز واقع بوده و بیشتر خدمات خود را در سن خوزه ارائه می‌داد. گروه ویج شرکت NHC را در سال ۲۰۰۳ در اوکلند تاسیس نمود. شرکت NHC دارای ۱۶ کارمند بود و توانست درآمد ۷ دلار در ساعت را به ۱۲.۲ دلار در ساعت برساند. این شرکت ۱۳۰ مشتری ثابت داشت که به صورت هفتگی و با ماهانه درخواست خدمات می‌کردند.

گروه ویج تاثیر مثبتی بر روند اقتصادی مناطقی که افراد در آنجا استخدام می‌شدند داشت. حدود ۸۰ نفر در کمتر از ۶ سال توسط گروه ویج آموزش دیده بودند که ۴۰ نفر از آنها هنوز با ویج همکاری می‌کنند. تمام اعضا با وجود اینکه از دو سو مخارج خود را تامین می‌کنند، از افراد کم درآمد به شمار می‌آیند و این در حالی است که به طور متوسط بین یکسال از آغاز همکاری آنها با گروه ویج درآمد آنها ۴۰ درصد افزایش یافت. با بالا رفتن سطح اقتصادی، جایگاه زن‌ها در خانه ارتقا یافته و موقعیت نسبتاً برابری با همسرانشان پیدا کردند. بسیاری نیز توانایی خرید منزل را در دوره ارتقا کسب و کار پیدا کردند.

آنچه ویج آموزش می‌دهد، یاری رساندن در ساخت توانایی‌های کسب و کار قسمت ثابت آموزش‌های ویج است. سازمان به افرادی که قرار بود جذب شوند این امکان را می‌داد که دوره‌های پیش‌آمادگی در مراحل و مدت گوناگون بود بر اساس توانایی‌ها و آموخته‌های ویج در آن مقطع زمانی شرکت کرده و پس از گذراندن مرحله ارزشیابی آغاز به کار می‌نمودند. محتوای دوره شامل مباحث مالی، بودجه بندی، فرم‌های وام، تحقیقات بازار، و تصمیم‌گیری به همراه فعالیت‌های گروهی بود. در دوره تصمیم‌گیری شامل گذاشتن سیاست‌های برای نحوه پرداخت، ایجاد بیانیه اصلی شرکت، و انتخاب نام مناسب برای کسب و کار بود. در زمینه فعالیت‌های گروهی می‌توان به جمع‌آوری سرمایه، میزبانی پیک‌های خانوادگی، جشن‌های موفقیت اشاره کرد. در پایان دوره گروه ویج شرکت‌کنندگان را در طراحی یک طرح کسب و کار سه‌ساله یاری نموده و به آنها در گرفتن‌واکنش‌های یاری می‌رساند و آنها را برای کامل کردن LLC کمک می‌کند.

علاوه بر دوره‌های پیش‌آمادگی گروه ویج، دوره‌هایی را در ادامه کار برگزار می‌کند، که به شرح زیر هستند:

آموزش اعضای جدید: کارگاههای مستمر برای آن دسته از افرادی که در زمین تاسیس عضو نبودند برای تقویت شرکت دموکراتیک. اعضا و ثبات کسب و کار در طول زمان و نیز برای آموزش حقوق فردی و مسئولیت های افراد تازه جذب شده.

آموزش تکمیلی: آموزش در زمینه هایی مانند کار گروهی، ایمنی، مالیات، کار جمعی، بهداشت محیط و دیگر موضوعاتی چون آموزش زبان انگلیسی.

آموزش جمعی و تک تک: مرور سالانه اهداف فردی و جمعی شرکت شامل نیروی کار موارد ارتقا و مسائل مالی در کنار مشخص نمودن اولویت ها برای سال آینده .

چرا ویج کارا شد؟ استراتژی گروه ویج تمامی مواردی که در بالا برای موفقیت ارتقای کسب و کار آورده شده را دارا است.

۱- تمرکز روی بازار مشتریان: گروه ویج در منطقه ای شروع به کار نمود که به طور خاص جذاب بود. بیش از ۲۰۰ هزار خانوار با درآمد بالا ۱۰۰۰۰۰ که دارای پارکینگ های وسیع بودند به همراه وجود شرکت هایی که می شد از آنها استفاده نمود.

در این بازار به اندازه کافی مشتریان بالقوه ای وجود داشتند که بتوانند از عهده هزینه های خدمات نظافتی برآیند و گروه ویج با در اختیار داشتن وسائل بهداشتی سازگار با محیط زیست خود را از مزیت رقابتی بالایی برخوردار کرده بود. علاوه بر این قدرت رقابتی این گروه را می توان از ساختار کم هزینه آن داشت. (کارگران هود صاحب کار بودند و شرکت هزینه بیمه را متقبل می شد) بدین امر به همراه وفاداری بیشتر کارکنان بود (تقسیم سود، قدرت بیان نظر در سطح مدیریت، آموزش)

۲- استراتژی یکپارچه آموزش:

گروه ویج با آزمودن قسمت های دیگر کسب و کار بیش از انتخاب نظافت منازل، متوجه شدند که در این حیطه افراد راحتتر حاضرند خود اشتغالی را برای جذب شدن در یک سازمان کنار بگذارند. تمرکز ویج برای نیروی کار روی زن های لاتین مهاجر بود. از آنجا که اکثر این افراد مشغول له کار نظافت منازل بودن آموزش آنها در یان مهارت ها آسانتر شده بود. علاوه بر اینها انتخاب این افراد توسط گروه ویج با توجه به یکدست بودن وضعیت زندگیشان باعث شده بود همکاری بین آنها بیشتر شود.

استراتژی ارتقا اقتصادی گروه ویج تا حدودی با مسائل اجتماعی سیستماتیکی که سعی در بهبود وضعیت افراد فقیر داشت تداخل می کرد.

از این رو گروه ویج مجبور بود این مسائل را در مدل اقتصادی خود در نظر بگیرد. مسایلی چون نگهداری کودکان، حمل و نقل، سو استفاده از ناحیه همسر و امثال اینها.

علاوه بر این گروه ویج برای شرکت کنندگان در زمینه های زیر کمک هایی فراهم مینمود:

- سعی در جذب افراد فقیر در زمان آموزش دوره
- استفاده از این موضوع که کارگران خود صاحبان کسب و کار هم هستند برای جذب بیشتر افراد
- برنامه ای برای افزایش عزت نفس و تجربه اعضا با ساتفاده از فرصت هایی برای ارائه دادن طرح استفاده از محصولات نظافتی سازگار با محیط زیست و فراهم کردن موفقیت برای ارتقای افراد به جایگاه نظارت

- آموزش مستمر برای افراد به واسطه جلسات هفتگی

۳- مشارکت خلاقانه:

۴- از زمانی که گروه ویج کار خود را با بیش از یک شرکت ادامه داد، متوجه پتانسیل خود در ایجاد بهره وری در حوزه های زیر شد.

- بازاریابی: در حالی که هر شرکت دارای نام و نشان تجاری مخصوص به خود بود، گروه ویج سعی در تبلیغ این شرکت ها در شبکه های مذهبی، آژانسهای خدماتی و ارتباطات محیط زیستی خود کرد.
- حسابداری: گروه ویج با شناسایی خدمات حسابداری شبیه به ساختار LLC به شرکت های خود در میان زمینه یاری رساند.
- خرید: گروه ویج شرکتهای وابسته اقدام به خرید کلی در زمینه های بیمه و ایجاد وب سایت نمود.

ادامه چالش ها. شرکت هایی مانند آنچه گروه ویج ایجاد کرد با استفاده از استعدادهای بکر منطقه به افراد کم در آمد با منابع محدود (سرمایه اولیه ناکافی و یا ارتباطات لازم) امکان دارد که صاحب یک کسب و کار شوند. مدل های اقتصادی ویج برای قسمتهایی از صنعت قابل اجراست که نیازمند به افرا با توانایی های کم و فاقد اتحادیه های کارگری جوابگوست. با استفاده از این دانش کم و ضعف زبان گروه ویج توانست به این افراد استقلال اقتصادی را هدیه دهد.

رشد گروه ویج محدود به توانایی وی در جذب و آموزش افرادی با انگیزه ها و پیشبرد مناسب است. علی الخصوص قسمت حمایتی استراتژی گروه ویج نیازمند جذب افرادی است که حداقل تا سوم ابتدایی آموزش دیده و وضعیت زندگی نسبتا با ثباتی را دارا باشند. شرکت ویج انتظار دارد که اعضا مشکلات زندگی خود را در محیط کار داخل نکنند. اگر چه گروه ویج در ابتدای جذب اعضا آنها را به موسساتی

که در زمینه آموزش مسائل مالی آنها یاری می رسانند، معرفی کرده تا آنها آموزشهای لازم در زمینه حسابداری و مباحث مالیاتی را ببینند.

استراتژی ارتقای گروه ویج همچنین به واسطه طبیعت پیچیده خود محدود می شود. بالاخص ایجاد و رشد دادن یک کسب و کار بسیار پر هزینه و مشقت بار بوده و نیازمند سرمایه گذاری بسیار زیاد است. از آنجا که مدیران کسب و کار بسیار کمیاب هستند ایجاد یک موسسه تا زمان بالا رفتن آنها خود به خود به تعویق افتاد و این موضوع خود نیز مانع رشد این گروه شد. گروه ویج می تواند کسب و کارهای نظافتی را سریع تر ایجاد کند ولی این امر منوط به کاهش ساعات آموزش بوده که موجب انتقال ناکارآمد تمامی تواناییها و مهارت های لازم برای افرادی است که می بایست در این کسب و کارها فعالیت کنند. مدل های کنترل کارگران سوای مدیریت شرکتها می توانست سرعت رشد کسب و کار را افزایش دهد.

چالشهایی که تا حالا گفته شد، همه قابل برطرف شدن بوده و مثال هایی آورده شده موردهای تست شده برای ایجاد ثروت و فرصت میان اقشار کم درآمد و تقویت جوامعی که در آن زندگی است. استراتژی بیان شده در مفهوم مالکیت اجتماعی که بوش سال ۲۰۰۴ وعده آن را داده بود می گنجد. با توجه با مطالب بیان شده، بر طبق گفته چهره مشهور اقتصادی گار آلپرتو، شرکتهایی همچون wages می توانند در ساختن آمریکایی که به شهروندانش احساس واقعی مشارکت در اجتماع را بدهد، یاری برساند.

۱: مشاوره های فنی و آموزش

هدف سازمانهایی که اقدام به ارائه برنامه های آموزشی و مشاوره به کسب و کارهای کوچک می نمایند تقویت تواناییها و مهارتهای مدیریتی کارآفرینان بالقوه و کارآفرینان حاضر و کارمندان اینگونه از کسب و کارها هستند. اهداف و مکانیزمهای انتقال مشاوره های فنی و برنامه های آموزشی با توجه به تنوع در مهارتهای مورد نیاز هر کسب و کار تغییر می کنند. در زمینه مشاوره های فنی مشاوران معمولاً مشاوره های مستقیم و حمایتی اولیه و لازم را برای مالکان کسب و کارها فراهم می کنند. ولی در زمینه برنامه های آموزشی علاوه بر انتقال تجربیات معمولاً برنامه های مربیگری و سرپرستی را نیز برپا می کنند. اما در نهایت هر دوی این برنامه ها اهداف مشابهی را دنبال می کنند که آن کمک به مالکان و کارمندان کسب و کارها در جهت کسب تواناییهای مختلف مورد نیازشان می باشد. که در سه دسته زیر قرار می گیرند:

- در انواع خاصی از کسب و کارها (مانند تولید و خرده فروشی)
- برای دسته خاصی از کارآفرینان (مانند زنان)
- در سطوح مختلفی از سازمان (مدیران اجرایی یا تازه واردان به سازمان)

- برای کارکردهای خاص (مانند بازاریابی یا حسابداری)

سازمانهای زیادی اینگونه برنامه ها را برای کسب و کارهای کوچک فراهم می کنند که شامل سازمانهای غیرانتفاعی مانند SCORE و یا مراکز توسعه کسب و کار می باشد.

مراکز دانشگاهی نیز از طریق برنامه های رسمی و سرفصلهای آموزشی و همچنین اعطای بورسها و برنامه های تحقیقاتی آموزشی را در این زمینه ارائه می کنند.

مثال ۱: Southeastern Community College Small Business Center

این مرکز توسط دانشگاه کالیفرنیا شمالی تاسیس شده و برنامه های آموزشی ، تحصیلی و حمایتی را برای مالکان و کارمندان کسب و کارهای کوچک ارائه می کند و بیشتر در زمینه های زیر فعالیت دارد:

- کارآفرینی روستایی از طریق یادگیری از طریق برنامه های یادگیری عملی (Action Learning) ، که آموزشهای اولیه لازم را به دانش آموزان بزرگسال ارائه می کند.

- مرکز توسعه کسب و کار به شکل یک مرکز رشد، که میزبان چندین شرکت کارآفرین کوچک می باشد که سرمایه گذاری مخاطره آمیز داشته اند.

- برنامه اعطای تسهیلات برای سرمایه گذاریهای کوچک

مثال ۲: The Enterprise Center

مرکز TEC یک سازمان غیرانتفاعی است که قدمت ۱۵ ساله دارد و برای تقویت مالکیت کسب و کارهای کوچک بنا نهاده شده است. این سازمان در نقش یک مرکز رشد برای مالکان کسب و کارهای کوچک مشاوره های فنی را به آنها ارائه می دهد. با توجه به تغییرات ساختارهای ارتباطی و اطلاعاتی مرکز TEC رویکرد

سازمان که قبلاً حمایت از شرکتها و کسب و کارهایی بود که به طور فیزیکی در محدوده TEC مستقر بودند به سازمانهای مجازی تغییر کرد و تعداد شرکتهای تحت پوشش از ۳۰ شرکت به ۱۳۰ عدد افزایش پیدا کرد. استراتژیهای TEC امروزه به صورت ارائه مشاوره و حالت مربیگری برای متقاضیان می باشد و تیمهای حرفه ای متشکل از حسابداران ، متخصصین تکنولوژی، مشاوران بازاریابی و مدیران اجرایی نقاط قوت و ضعف کارآفرینان و ،مدلهای درآمد و هزینه ای آنان و ساختارهای سازمانی آنها را مورد بررسی قرار می دهند.

مثال ۳: GARMENT۲۰۰۰

این موسسه در اواسط دهه ۸۰ در سانفرانسیسکو بنا نهاده شد و هدف آن تقویت بخشهای رقابتی صنایع مختلف با استراتژی سه گانه زیر بود - افزایش دانش مهارت و تواناییهای نیروی کار ،توسعه محیط کار شرکتها در جهت افزایش بهره وری و دارایی شرکتها و شبیه سازی و اجرای تکنولوژی های جدید در فرآیندهای تولیدی در جهت حمایت از توسعه محصولات جدید

این مجموعه در طول مدت فعالیت خود آموزشهای لازم را برای ۳۰۰۰ متقاضی که اکثراً زنان مهاجر چینی بودند فراهم نمود.

۲:دسترسی به بازارها

برنامه هایی که دسترسی به بازارها را دنبال می کنند بر ایجاد ارتباط میان کسب و کارهای کوچک و بازارهای بزرگ تمرکز دارند و معمولاً بر انواع خاصی از کسب و کار تکیه می کنند از جمله ویژگیهای این کسب و کارها مجاورت با شهرهای بزرگ ، فعالیت در صنایع خاص و مالکیت یا مدیریت توسط کارآفرینان می باشد.

مثال ۱: The National Minority Supplier Development Council (NMSDC)

سازمانی است که توسط شرکتهای بسیار بزرگ داخلی با هدف دسترسی آنها به شرکتهای کوچک و مطمئن که دارای کیفیت کاری بالا هستند تاسیس شده است .این سازمان کانال ارتباطی شفاف را ایجاد کرده است که از طریق آن کسب و کارهای کوچک به بازارهای بزرگ و اقتصادی دست پیدا می کنند. NMSDC این فرایند را از طریق شناسایی شرکتهای کوچک ،نگهداری و به روزرسانی بانک اطلاعاتی شرکتهای شناسایی

شده و ارجاع شرکتهای بزرگ به عرضه کنندگان توانا که امکان عرضه کالا و خدمات را با قیمت رقابتی دارند انجام می دهد.

دفتر اصلی این مجموعه در نیویورک واقع است و ۳۹ شعبه در سراسر ایالات متحده دارد. بالغ بر ۱۵۰۰۰ کسب و کار کوچک توسط این نهاد پوشش داده می شوند که به ۳۵۰۰ سازمان بزرگ و اصلی ایالات متحده (مانند بیمارستانها و دانشگاهها) معرفی می گردند.

مثال ۲: West Center Initiative(WCI)

به سال ۱۹۸۶ در مینیسوتا که منطقه ای مبتنی بر اقتصاد کشاورزی بود آغاز به کار نمود و در این زمان با شراکت تعدادی از مزارع ساختار سنتی اقتصاد منطقه رو به دگرگونی نهاد. هدف WCI ایجاد رفاه در منطقه با محوریت تولید و توریسم بود. WCI در ابتدا اقدام به آموزش تکنولوژیهای خاص فیزیکی و تولیدی به کشاورزان و کارکنان مزارع نمود اما به سرعت دریافت که آموزش مهارتهای کسب و کار به کارگران شرط اصلی موفقیت آنها می باشد. لذا WCI به استراتژی ترکیب آموزش نیروی کار با مهندسی مجدد کسب و کار روی آورد. کسب و کارهایی که از برنامه توسعه تجاری این نهاد استفاده می کنند در مواجهه با مسائل مربوط به تکنولوژی و بهره وری بسیار سازمان یافته تر حمل می کنند و قابلیت رقابت در اقتصاد جهانی را دارا هستند. یکی از مثالهای مربوط به WCI تغییر فرایند تولیدی و سفارش یک شرکت فعال در عرضه سیستمهای کنترلی از مدل batch (دسته ای) به just in time (تولید بهنگام) می باشد که در نتیجه آن این شرکت هنگام مواجهه با تغییرات محیطی نیازی به افزایش تعداد یا توسعه نیروی کار پیدا نمی کند.

۳: ارتباط با شبکه های اجتماعی

بسیاری از صاحبان صنایع کوچک دسترسی محدودی به شبکه های اجتماعی دارند. شبکه های اجتماعی در واقع رابطی هستند میان کارآفرین و آن دسته از مالکان کسب و کارها که به بازارهای مشخصی دسترسی دارند. اتحادیه ها و انجمنها بهترین و شناخته شده ترین تهیه کنندگان فرصتهای شبکه ای برای هر کسب و کاری می باشند و برنامه های آنها معمولا ترکیبی از ساختارهای سازمانی، آموزش سیستم و مشاوره فنی برای کارآفرینان بالقوه می باشد.

مثال ۱: Springboard Enterprises (SE)

نهادی غیرانفعالی و در سطح ملی است که به ارتقا زنان کارآفرین می پردازد. فعالیتهای این سازمان شامل آموزشهای هدفدار، مربیگری و سرپرستی و ارتباطات استراتژیک با سرمایه گذاران می باشد.

مثال ۲: MicroMentor(MM)

این نهاد غیرانفعالی در سال ۲۰۰۱ بنا نهاده شد و نقش آن ایجاد ارتباط میان مشاوران صنایع گوناگون و کارآفرینان بالقوه می باشد. این نهاد ابتدا کار خود را با شراکت با ۴ سازمان غیرانفعالی در کالیفرنیا آغاز نمود و سپس با بازتعریف مدل کسب و کار خود به ایجاد ارتباط با اتحادیه های کسب و کارهای کوچکی پرداخت که در بازارهای کوچک فعالیت می کنند.

۴:خوشه ها

خوشه های صنعتی در واقع به افزایش توان رقابتی محصول یا صنعت در بازار کمک می کنند. مثال واضحی از این خوشه ها صنعت تولید مشروبات الکلی در کالیفرنیا می باشد که در این خوشه ها کلیه فعالیتهای تولید انگور لازم تا تبدیل آن به مشروب و بسته بندی و فروش آن انجام می گردد. نهادهایی مانند عرضه کنندگان، قانون گذاران، تولیدکنندگان، و زیر ساختهای صنعت در این خوشه ها دخیل هستند.

مثال ۱: Workforce Innovations Network (WINS)

این نهاد در راستای حمایت از توسعه شراکت میان سازمانها و اتحادیه های کارمندی تشکیل شد و هدف آن افزایش قدرت رقابتی کسب و کارهای محلی است.

مثال ۲: HandMade in America

در سال ۹۴ در ایالات متحده تاسیس گردید و هدف آن توسعه یک اقتصاد جدید برای کالیفرنیا شمالی است (منطقه ای به وسعت ۱۲۰۰۰ هکتار). این سازمان به جایگزینی اقتصاد سنتی منطقه که تولید تنباکو است با اقتصادی مبتنی بر صنایع هوایی پرداخت. این منطقه هم اکنون دارای ۴ آموزشگاه معتبر صنایع هوایی می باشد که طبق برآوردها این صنایع تقریباً ۱۲۰ میلیون دلار به اقتصاد منطقه کمک نموده است. فعالیتهای حوزه صنایع هوایی نیازمند زیرساختهای اندک بوده و از ریسک تکنولوژی پایینی برخوردار هستند و البته قابلیت برون سپاری ندارند.

مثال ۳: Regional Economic Development (RED) Group

این گروه کنسرسیومی متشکل از گروههای تجاری سیستمهای آموزشی، نهادهای بخش عمومی، غیرانتفاعی و دو سازمان Mcknight و Blandin می باشد و فضایی را میان تبادل اطلاعات و ایده ها میان شرکا و بنیان گذاران فراهم می کند.

گروه RED با توفیق ابتدایی در مسائل بیوتکنولوژیک روبرو شد و در این راستا به تقویت نهادهای فعال در عرصه کشاورزی، صنایع دارویی، تکنولوژی مواد خام و پژوهشکده های تحقیقاتی پرداخت و در نهایت نهادی به نام Bioscience Marketplace تاسیس نمود که ذی نفعان آن کلیه اطلاعات، خدمات و سرمایه ها و مشاوره های فنی در این زمینه را ارائه می نماید.

۵: Capital Investment

بعضی از استراتژیها از سرمایه گذاریهای بلند مدت و کوتاه مدت در کسب و کارها استفاده می کنند که فضای مناسبی را کسب و کار فراهم می کنند. سرمایه ممکن است از منابع متعددی تامین شود مانند بانکهای تجاری و واسطه های غیرانتفاعی مانند CDFIS و این سرمایه به شکلهای مختلفی مانند سرمایه در گردش، تامین مالی تجهیزات، لیزینگ منابع و سهام ممتاز و عادی در می آید.

مثال ۱: Cascadia Revolving Fund

این مرکز حدود ۲۰ سال پیش توسط جمعی از متخصصان امور مالی در سیاتل تاسیس شد که وامهای بدون بهره را برای شرکتهای تعاونی، زنان کارآفرین، و افراد خوداشتغال فراهم می نمودند. با توجه به سرمایه اولیه ۴ میلیون دلاری این نهاد میانگین وامها معمولا ۲۵۰۰۰ دلار بود که به افراد کم درآمد پرداخت می شد که اکثرا ساکنان مناطق روستایی واشنگتن بودند. امروزه سرمایه این نهاد به ۱۴ میلیون دلار افزایش پیدا کرده است و دارای ۴ دفتر در شهرهای سیاتل، پرتلند، و آرگون مرکزی می باشد. قشر وسیعی مانند مهاجران تازه وارد، سازمانهای غیرانتفاعی، نیز به جمع دریافت کنندگان این وام اضافه شده اند.

۶: Social Ventures(SV)

سازمانهای غیرانتفاعی در سالهای اخیر بدین قضیه روی آورده اند که ماموریتهای اجتماعی خود را از طریق ایجاد اشتغال و توسعه فرصتها برای نیروی کار انجام دهند که به ایجاد درآمد بیانجامد.

مثال ۱: La Mujer Obrera / El Puente Community Development Corporation

این سازمان جهت بالابردن استاندارد زندگی مهاجران کم درآمد در منطقه El Paso ایجاد شده است و در مدت زمان حیات خود با استفاده از استراتژی اشتغال ۴ مرکز اجتماعی زیر را بنا نهاده است:

Café Mayapan: رستوران غذاهای مکزیکی که در عین حال به آموزش نیروی کار جهت ورود به کسب و کار رستوران و کترینگ می پردازد.

Disenos Mayapan: متخصص در صنایع خیاطی و دوخت و دوز که به تولید محصولات می مانند یونیفورمهای مدارس، رستورانها و بیمارستانها می پردازد.

Mercado Mayapan: فعال در زمینه خرده فروشی، برای کارآفرینانی که به سمت خرده فروشی سنتی جذب نمی شوند و علاوه بر این مشاوره های فنی لازم نیز ارائه می گردد.

Rayito de Sol: ارائه دهنده خدمات نگهداری کودکان و در عین حال آموزش متقاضیان در زمینه مراقبت از کودکان و همچنین ارائه آموزش های کارآفرینی برای مالکان مراکز فوق

از طریق ایجاد کسب و کارهای فوق **La Mujer Obrera** توانسته ۶۰ شغل ایجاد کند و آموزشهای مربوطه را نیز به ۱۵۰ متقاضی ارائه نماید و همچنین درآمدی معادل ۱.۲۵ میلیون دلار کسب نموده است.

تحقیقات نشان می دهد که کسب و کارهای کوچک هم به مجموعه مشتری از نکات برای شروع به کار نیازمند هستند که در مرحله **start-up** به ۵ دسته اصلی زیر تقسیم می شوند که در ادامه پس از معرفی، مطالعات موردی در هر دسته ارائه می گردد.

الف: تصمیم گیری در این مورد که آیا برنامه های جدیدی انجام شوند یا برنامه های قبلی جایگزین شوند؟

شروع برنامه های جدید همواره زمانبر و هزینه بر است. در این حالت شراکت با سازمانهای موجود کم هزینه تر بوده و به مرحله **start-up** سرعت بیشتری می بخشد، برای انجام این عمل درک انگیزه ها و منافع شریک جدید ضروری است.

انتخاب شریک نیازمند یک قضاوت ذهنی دقیق درباره تواناییهای گزینه هایی است که میتوانند به عنوان شریک مطرح باشند.

سازمان **MM** در این زمینه مسیر سختی را گذراند. در ابتدا استراتژی توسعه اجتماعی خود را با شراکت چهارسازمان دیگر آغاز نمود ولی بعد از مدتی دریافت که بعضی از شرکا از لحاظ تواناییهای مالی و سازمانی در اندازه ای نیستند که بتوانند به یکپارچه سازی ابزارهایی بر مبنای تکنولوژیهای جدید در برنامه های خود بپردازند.

ب: درک روندهای اقتصادی مناطق

همسایگی عنصر مهمی در سیستمهای اقتصادی مناطق به شمار می رود. برای درک این مسئله که چرا بازارها در مناطق همسایه ناکارآمد می شوند ابتدا باید اثر روندهای اقتصادی مناطق فهمیده شود.

به عنوان مثال HM دریافت که تولید در مناطق کارولینای شمالی و جنوبی رو به زوال است در حالیکه توریسم از رشد مناسبی برخوردار است. این روندها منجر به تغییراتی در درآمدهای خانوارها و همینطور بیکاری فصلی شده بود. در همین راستا HM کوشید مشاغل صنعت توریسم را از حالت فصلی خارج کند و مزیت رقابتی تولیدات محلی را افزایش داده و صنایع جدید را جذب نماید.

ج: شناخت مزایای رقابتی هر همسایه

در راستای احتمالات ممکن برای ایجاد رشد در هر منطقه بهتر است مزایای رقابتی مناطق همسایه نیز در نظر قرار گیرد تا معلوم شود که کدامین گزینه بهترین است.

برای نمونه HM از سیستم نقشه برداری GIS برای احتساب فرصتهای درآمد بالقوه در مناطق روستایی کارولینای شمالی استفاده نمود. یکی از فاکتورهای کلیدی جذب اطلاعات، توانایی جذب توده ای متراکم از خوشه های صنعتی است که شامل شبکه ای از کارکنان، موسسات آموزشی، تامین کنندگان مالی و کارآفرینان می باشند.

علاوه بر بخشهای مختلف صنعت، اندازه بازار و حجم سرمایه گذاری نیز باید بررسی شود.

د: تلاش برای ایجاد اطمینان:

تمامی مسائل مطروحه در این مقاله بر مبنای اطمینان و صداقت در روابط بین فردی و اجتماعی استوار است. مدیریت توقعات و انتظارات مالک کسب و کار جنبه مهم این روابط است.

برنامه های توسعه باید به متقاضیان بفهمانند که تغییر ناگهانی شکل نمی گیرد. علاوه بر این استراتژیهای اثربخش کسب و کارهای کوچک معمولاً شامل ایجاد انجمنهای تمرین هستند که در آنجا کسانی که در جستجوی سرمایه هیتند می توانند دارندگان سرمایه را بیابند.

در مثال مشابه هنگامیکه فردی با استعداد اندک کارافرینی اقدام به ایجاد کسب و کاری می نماید Enterprise Center سعی می کند وی را با کسب و کارهای موجود ارتباط داده و او را ترغیب می نماید که عضوی از تیم مدیریتی باشد.

ه: ایجاد فرهنگ پاسخگویی:

ابزار سنجش موفقیت ، روشهای کشف مشکلات قریب الوقوع و رویکرد سنجش میزان پیشرفت کسب و کارها از عوامل ایجاد این فرهنگ هستند. تحمیل نیازمندیهای عملکرد شامل نیازمندیهایی که کارآفرینان مسولیت آنها برای توسعه حرفه ای خود بر عهده می گیرند. در میان موضوعات فرهنگ سازمانی، مهم تشخیص تفاوت میان فرهنگی است که خدمات اجتماعی را فراهم می کند با فرهنگی که کسب و کار موفق را ایجاد می کند.

نحوه ای از جوابگویی که کسب و کار را به پیش می برد و روش تصمیم گیری متفاوت از روشی است که نمایندگیهای خدمات اجتماعی به کار می برند. این نمایندگیها نسبت به بخشی از ذی نفعان جوابگویی گسترده ای دارند در حالیکه کسب و کارهای کوچک تمرکز کمتری روی مشتریان، سرمایه گذاران و کارمندان دارند.

بیشتر تامین کنندگان خدمات اجتماعی خواستار ارتقای حیات اقتصادی و استانداردهای زندگی ساکنین محلی هستند. تفاوت نیازها و دیدگاههای مدیران و اعضای موسسات غیرانتفاعی سازمانهای خدمات اجتماعی را با چالشهایی مواجه می کند برای مثال پرداخت حقوقهای بالا به مدیران مجرب کسب و کار یکی از دلایل انصراف از ارائه خدمات اجتماعی به شمار می رود.

منابع: