

بسمه تعالی

## آشنایی با طرح تجاری

گردآورنده کننده: محمد رضا حسینی بغداد آبادی

رئیس اداره خدمات فنی و تخصصی پارک علم و فناوری یزد

[mrh@ystp.ac.ir](mailto:mrh@ystp.ac.ir)

تابستان ۱۳۹۳

## فهرست مطالب

فصل اول.....	۸
طرح تجاری.....	۸
۱-۱- تعریف.....	۹
۲-۱- مدل کسب و کار.....	۱۱
۳-۱- چشم انداز تاریخی.....	۱۴
۴-۱- انواع مدل‌های کسب و کار.....	۱۸
۵-۱- مدل جدید کسب و کار.....	۱۹
۶-۱- مدل کسب و کار برای بخش اصلی نوآوری در پروژه ها.....	۲۰
۷-۱- دلایل نوشتن طرح تجاری.....	۲۰
۸-۱- مطالعه کنندگان طرح.....	۲۳
۹-۱- محتوای طرح کسب و کار.....	۲۴
۱۰-۱- سرفصلها.....	۲۶
۱۱-۱- طرح تجاری تحت وب.....	۳۲
۱۲-۱- سوالات فصل.....	۳۵
فصل دوم.....	۳۶
مدل کسب و کار.....	۳۶
۱-۲- ارزش ارائه شده.....	۳۷
۲-۲- زنجیره ارزش.....	۳۸
۳-۲- مزیت رقابتی.....	۴۰
۴-۲- مفهوم مزیت رقابتی.....	۴۱
۵-۲- نقش مدل سرآمدی.....	۴۲
۶-۲- ایجاد بنیادهایی برای سرآمدی سازمان.....	۴۲
۷-۲- پیاده سازی الگوی سرآمدی.....	۴۳
۸-۲- مؤلفه‌های مربوط به نتایج سرآمدی برای مزیت رقابتی.....	۴۵

- ۹-۲- الگوی خودارزیابی براساس مدل سرآمدی ..... ۴۶
- ۱۰-۲- بازار ..... ۴۶
- ۱۱-۲- انواع مشتری ..... ۵۰
- ۱۲-۲- ویژگیهای جمعیت شناختی مشتریان ..... ۵۰
- ۱۳-۲- مکان جغرافیایی بازار ..... ۵۱
- ۱۴-۲- انگیزه‌های مشتریان ..... ۵۱
- ۱۵-۲- تجزیه و تحلیل صنعت، بازیگران فعال در آن، بازار و روندهای آن ..... ۵۱
- ۱۶-۲- ارتباط مشتریان ..... ۵۲
- ۱۷-۲- درآمد و تهیه و توسعه طرح فروش ..... ۵۳
- ۱۸-۲- هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم ..... ۵۴
- ۱۹-۲- طبقه‌بندی هزینه‌ها ..... ۵۶
- ۲۰-۲- دسته‌بندی هزینه‌ها ..... ۵۶
- ۲۱-۲- چگونگی محاسبه استهلاک ..... ۵۸
- ۲۲-۲- پیش‌بینی هزینه ..... ۵۹
- ۲۳-۲- سوالات فصل ..... ۶۰
- فصل سوم ..... ۶۲
- برنامه بازار ..... ۶۲
- ۱-۳- کارآفرینان و محصولات جدید ..... ۶۳
- ۲-۳- تحقیق بازار چیست؟ ..... ۶۳
- ۳-۳- چرا تحقیق بازار انجام می‌گیرد؟ ..... ۶۳
- ۴-۳- آنچه تحقیق بازار می‌تواند به شما بگوید ..... ۶۵
- ۵-۳- بررسی رقبا ..... ۶۹
- ۶-۳- تخمین تقاضا و پیش‌بینی فروش ..... ۷۰
- ۷-۳- تخمین نیازهای (اندازه) کل بازار ..... ۷۱
- ۸-۳- سهم بازار یک شرکت ..... ۷۲

- ۹-۳- اندازه‌گیری تقاضای فعلی بازار ..... ۷۲
- ۱۰-۳- پیشبینی فروش ..... ۷۳
- ۱۱-۳- شناسایی بخش موردنظر از بازار- هدفگیری مشتریان ..... ۷۵
- ۱۲-۳- شناسایی و بخشبندی مشتریان هدف ..... ۷۶
- ۱۳-۳- قیمت‌گذاری ..... ۷۷
- ۱۴-۳- عوامل اثر گذار بر قیمتگذاری ..... ۷۸
- ۱۵-۳- طرح‌های قیمتگذاری ..... ۷۸
- ۱۶-۳- اثر فناوری اطلاعات بر طرح‌های قیمتگذاری ..... ۸۰
- ۱۷-۳- شیوه فروش ..... ۸۰
- ۱۸-۳- فروش و ترویج ..... ۸۱
- ۱۹-۳- توزیع ..... ۸۳
- ۲۰-۳- برنامه ارتقا ..... ۸۴
- ۲۱-۳- سوالات فصل ..... ۸۵
- فصل چهارم ..... ۸۷
- برنامه عملیاتی ..... ۸۷
- ۱-۴- محصول و خدمت ..... ۸۸
- ۲-۴- توصیف محصول و خدمت ..... ۸۸
- ۳-۴- توصیف محصولات یا تکنیکهای خاص شرکت ..... ۸۹
- ۵-۴- معرفی تیم سازمانی و مدیریتی ..... ۹۱
- ۶-۴- تشریح مزایای در نظر گرفته شده برای کارکنان ..... ۹۳
- ۷-۴- ارائه توصیف ساختار سازمانی بر اساس شکل سازمان ..... ۹۳
- ۸-۴- ارائه توضیح و خلق نمودار سازمانی ..... ۹۵
- ۹-۴- سؤالات مربوط به تیم اجرایی ..... ۹۶
- ۱۰-۴- سؤالات مربوط به تیم مدیریت ..... ۹۶
- ۱۱-۴- سوالات فصل ..... ۹۷

- فصل پنجم ..... ۹۸
- برنامه مالی ..... ۹۸
- ۱-۵- ترازنامه یا بیلان ..... ۹۹
- ۲-۵- مطالبات مشکوک الوصول ..... ۱۰۰
- ۳-۵- ثبت یک طلب از دست رفته ..... ۱۰۰
- ۴-۵- استهلاك ..... ۱۰۰
- ۵-۵- تخمین عمر ..... ۱۰۴
- ۶-۵- مالیات استهلاك ..... ۱۰۴
- ۷-۵- استهلاك به عنوان یک هزینه غیرنقدی ..... ۱۰۵
- ۸-۵- اجزاء صورت سود و زیان ..... ۱۰۵
- ۹-۵- روش محاسبه سود ..... ۱۰۷
- ۱۰-۵- تحلیل هزینه- فایده ..... ۱۰۷
- ۱۱-۵- جریان نقدینگی ..... ۱۰۸
- ۱۲-۵- چگونگی اجرای برنامه گردش نقدینگی ..... ۱۰۸
- ۱۳-۵- برنامه / طرح گردش نقدینگی ..... ۱۱۰
- جدول ۳-۵: برنامه گردش نقدینگی ..... ۱۱۰
- ۱۴-۵- تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر ..... ۱۱۱
- ۱۵-۵- هزینههای ثابت و متغیر ..... ۱۱۱
- ۱۶-۵- نمودارهای نقطه سر به سر (نقطه شکست) ..... ۱۱۳
- ۱۷-۵- سود ناخالص ..... ۱۱۵
- ۱۸-۵- محاسبه نقطه سر به سر (نقطه شکست) ..... ۱۱۵
- ۱۹-۵- کاربرد تحلیل نقطه سر به سر ..... ۱۱۶
- ۲۰-۵- محاسبه تردد مورد نیاز بر اساس نقطه سر به سر ..... ۱۱۷
- ۲۱-۵- چگونه یک مؤسس میتواند تحقق این تعداد تردد را دریابد؟ ..... ۱۱۷
- ۲۲-۵- روش نوشتن تحلیل نقطه سر به سر در طرح تجاری ..... ۱۱۷

۱۱۸	۲۳-۵- توسعه نقطه سر به سر برای سود و نرخ بازده سرمایه‌گذاری
۱۱۹	۲۴-۵- تحلیل نسبتها
۱۲۴	۲۵-۵- طبقه‌بندی نرخها
۱۲۵	۲۶-۵- سوالات فصل
۱۲۶	فصل ششم
۱۲۶	مدیریت ریسک
۱۲۷	۱-۶- تعریف ریسک
۱۲۷	۲-۶- انواع ریسک
۱۲۹	۳-۶- عناصر اصلی ریسک
۱۳۰	۴-۶- فرآیند مدیریت ریسک پروژه
۱۳۱	۵-۶- زمان استفاده از فرآیند مدیریت ریسک پروژه
۱۳۱	۶-۶- خلاصه‌ای از فرآیند مدیریت ریسک
۱۳۱	۷-۶- افزایش ریسک
۱۳۲	۸-۶- ثبت ریسک
۱۳۲	۹-۶- تخصیص عوامل ریسک
۱۳۴	۱۰-۶- مفاهیم پایه‌ای مدیریت ریسک پروژه
۱۳۶	۱۱-۶- فعالیتها و خروجیها
۱۳۹	۱۲-۶- آنالیز حساسیت ریسک
۱۴۱	۱۳-۶- ریسکهای اقتصادی
۱۴۱	۱۴-۶- ریسکهای تکنولوژیک
۱۴۲	۱۵-۶- برنامه مقابله با ریسکها
۱۴۳	۱۶-۶- سوالات فصل
۱۴۴	فصل هفتم
۱۴۴	ارائه طرح تجاری
۱۴۵	۱-۷- خلاصه اجرایی

- ۱۴۵ ..... ۲-۷- نحوه نوشتن خلاصه طرح تجاری
- ۱۴۶ ..... ۳-۷- چگونگی نوشتن یک خلاصه اجرایی
- ۱۴۶ ..... ۴-۷- نکات کاربردی برای نوشتن خلاصه اجرایی
- ۱۴۷ ..... ۵-۷- خلاصه مدیریتی
- ۱۴۸ ..... ۶-۷- موارد مطرح در خلاصه اجرایی یا مدیریتی
- ۱۴۹ ..... ۷-۷- اطلاعات مربوط به مجریان طرح در خلاصه مدیریتی:
- ۱۵۰ ..... ۸-۷- موارد مورد توجه سرمایه‌گذاران در طرح کسب و کار
- ۱۵۱ ..... ۹-۷- نکات مهم در نوشتن طرح تجاری
- ۱۵۲ ..... ۱۰-۷- مراحل تهیه یک طرح تجاری
- ۱۵۹ ..... ۱۱-۷- قالب‌های ارائه طرح کسب و کار
- ۱۵۹ ..... ۱۲-۷- مسائلی مهم در بهتر شدن برنامه کسب و کار
- ۱۶۰ ..... ۱۳-۷- نکات قابل توجه هنگام ارائه طرح
- ۱۶۱ ..... ۱۴-۷- محافظت از طرح
- ۱۶۲ ..... ۱۵-۷- منابعی که می‌توانند به شما در تهیه و تنظیم برنامه کسب و کار کمک کنند
- ۱۶۳ ..... ۱۶-۷- سوالات فصل
- ۱۶۵ ..... فصل هشتم
- ۱۶۵ ..... منابع و مواخذ

# فصل اول

## طرح تجاری



## ۱-۱- تعریف

یک طرح تجاری، نوشته‌ای توصیفی و جامع در مورد کسب و کار یک موسسه، گروه یا فرد کارآفرین است. این طرح حاوی بررسی‌های دقیقی در خصوص تولیدات یا خدمات یک شرکت، بازار و مشتریان، رقبا، منابع انسانی، منابع تامین مالی، تکنولوژی و ابعاد فنی محصول یا خدمات و... است. یکی از مهم‌ترین کارکردهای طرح تجاری این است که با تدوین آن، کارآفرین می‌تواند عوامل داخلی و خارجی درگیر در یک کسب و کار را شناسایی و اثر آن‌ها را بر روی فعالیت خود بررسی نماید. یکی دیگر از کارکردهای طرح تجاری این است که قضاوت در مورد سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری بر روی یک طرح را برای سرمایه‌گذاران یا وام‌دهندگان طرح تسهیل می‌کند.

طرح کسب و کار عبارتی است که به عنوان معادل عبارت انگلیسی Business Plan انتخاب شده است. سایر معادل‌هایی که معمولاً مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: برنامه تجاری، طرح تجاری، و برنامه کسب و کار. این عبارت به نسبت جدید است و همزمان با ورود مباحث مرتبط با کارآفرینی در کشور مطرح گردید. هرچند در کشور ما طرح کسب و کار، راه‌اندازی کسب و کار جدید را به ذهن متبادر می‌سازد؛ لزوماً این گونه نیست و طرح کسب و کار در مورد شرکت‌های در حال فعالیت و حتی سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی کاربرد دارد. برای آنکه مشخص شود طرح کسب و کار چیست و چه هدفی را دنبال می‌کند تعاریف مختلفی که برای آن ارائه شده است را در ذیل ارائه می‌دهیم:

- سندی است که وضع موجود شرکت را بیان و برنامه‌های پیش‌بینی شده آن برای چند سال آینده را ارائه می‌نماید.
- سندی است که اقدامات شرکت را در یک دوره مشخص بیان می‌نماید و به طور معمول شامل فهرست دقیقی از ریسک‌ها و عدم قطعیت‌ها و تحلیل آن‌ها است.
- یک برنامه‌ی جامع مکتوب است که به طور مشخص و روشن اهداف توسعه‌ای یک کسب و کار موجود یا جدید را تشریح می‌کند.
- به صورت مختصر طرح کسب و کار باید به سئوالات چه چیزی؟، چرا؟، چه موقعی؟، توسط چه کسی؟، و چگونه؟ پاسخ‌های روشنی ارائه دهد.

- مروری است کمی و کیفی بر سوابق یک کسب و کار و مالکان آن، اهداف بلندمدت و کوتاهمدتی آن کسب و کار، و برنامه‌های پیشنهادی برای رسیدن به اهداف.
- طرح کسب و کار یک سند برنامه‌ریزی است که اقدامات کسب و کار را برای یک دوره زمانی مشخص به صورت خلاصه ارائه می‌دهد.
- یک سند مکتوب است که جزئیات یک کسب و کار موجود یا پیشنهادی را بیان می‌کند. معمولاً چشم‌انداز، وضع موجود، نیازهای پیش‌بینی شده، بازارهای تعریف شده و نتایج پیش‌بینی شده برای کسب و کار؛ اجزای طرح کسب و کار را تشکیل می‌دهند.
- شرح دقیقی است درباره برنامه‌های یک کسب و کار موجود، و برنامه‌های توسعه آن یا یک کسب و کار نوپا به همراه پیش‌بینی‌های مالی.
- طرح کسب و کار که توسط مدیران یا مالکان یک کسب و کار تهیه می‌شود بیان می‌کند که یک کسب و کار به مرور زمان چگونه رشد می‌کند و توسعه می‌یابد. طرح کسب و کار دربرگیرنده بخش‌هایی است نظیر: مدیریت، نیروی انسانی، مالی، تولید، و بازاریابی.
- طرح کسب و کار به تحلیل بازار و صنعتی می‌پردازد که کسب و کار شما در آن فعالیت خواهد کرد و ارزیابی جامعی از برنامه‌های بازاریابی، مدیریت، و مالی شما به دست می‌دهد.
- طرح کسب و کار سندی است که شما تهیه و در آن سوابق کسب و کارتان، وضع موجود آن، و برنامه‌های آینده آن را بیان می‌کنید. طرح کسب و کار اولین چیزی است که سرمایه‌گذاران از شرکت شما می‌خواهند.
- طرح کسب و کار یک نوشته رسمی است که اهداف کسب و کار را تعیین، دلایل امکان تحقق اهداف را ذکر، و برنامه‌هایی که برای رسیدن به اهداف دنبال می‌شوند را ارائه می‌کند. همچنین ممکن است شامل اطلاعاتی درباره پیشینه سازمان و تیم مجری طرح باشد.

همان‌طور که دیده می‌شود تعاریف مختلفی که برای طرح کسب و کار ارائه شده‌اند محدوده‌های متفاوتی را برای یک طرح تجاری تعیین می‌کنند؛ از یک طرح ساده و خلاصه تا یک طرح جامع و دربرگیرنده تمام جنبه‌های کسب و کار و از طرحی با هدف دریافت وام تا طرحی برای اجرا درون سازمان. آن چه مشخص است این که طرح کسب و کار حتماً مکتوب است، شامل مجموعه‌ای از اجزای مرتبط به هم است که در

مجموع تصویر نسبتاً کاملی از یک کسب و کار ارائه می‌دهند، و اگرچه بر آینده تمرکز دارد و عمدتاً به بیان برنامه‌ها می‌پردازد، باید گذشته و وضع موجود کسب و کار را نیز به خوبی منعکس کند.

## ۱-۲- مدل کسب و کار

یک مدل کسب و کار (که گاهی اوقات از آن به نقشه یا طرح کسب و کار یاد می‌شود) ابزاری است که سازمان و بنگاه تجاری به وسیله آن می‌تواند درآمد و سود به دست آورد. مدل کسب و کار در واقع خلاصه‌ای از روشی است که شرکت قصد دارد به مشتریان خود خدمات ارائه دهد و شامل برنامه‌ریزی در دو مرحله استراتژی (اینکه سازمان قصد دارد چه کاری انجام دهد) و پیاده‌سازی (اینکه سازمان چگونه طرح و برنامه خود را انجام خواهد داد) است.

در واقع مدل کسب و کار تشریح می‌کند که یک بنگاه تجاری چگونه:

- مشتری خود را انتخاب کند.
- محصولات و تفاوت‌های قابل ارائه را معرفی کند.
- برای مشتری منافع ایجاد کند.
- مشتری را پیدا و حفظ کند.
- وارد بازار شود (راهبردهای تبلیغی و راهبردهای توزیع).
- اهداف آینده را معرفی نماید.
- منابع سازمان را هماهنگ سازد.
- سود به دست آورد.

مدل کسب و کار با طرح چند سوال اساسی شناسایی می‌شود:

- مشتری کیست؟
- ارزش مشتری چیست؟
- چگونه می‌توان ارزش لازم را با هزینه‌ای مورد قبول به مشتری ارائه کرد؟
- چگونه می‌توان حاشیه امنیت مطمئنی در برابر رقیب‌ها ایجاد کرد؟

مدل کسب و کار طرح‌ها و ایده‌های سازمان را به ارزش‌های اقتصادی تبدیل می‌کند. مدل کسب و کار نشان می‌دهند که یک شرکت چگونه با تعیین کردن جایگاه در زنجیره ارزش کسب درآمد می‌کند که شامل موضوعات مختلفی درباره کسب و کار می‌باشد که عبارتند از کارآفرینی، استراتژی‌ها، مسائل اقتصادی، سرمایه‌گذاری، عملکردها و بازاریابی است. توضیح ساده‌تر اینکه یک مدل کسب و کار توضیح می‌دهد که یک کسب و کار چگونه می‌تواند برای خود جایگاهی در زنجیره ارزش پیدا کند و چگونه می‌تواند به ثبات لازم برسد تا درآمدزایی کند. در حالت کلی یک مدل کسب و کار را روشی معرفی می‌کنند که یک سازمان و بنگاه با استفاده از آن می‌تواند به ثبات لازم دست پیدا کند و درآمدزایی کند.

شرکت‌ها مجبور هستند جایگاه خود را نسبت به سه موضوع استراتژیک زیر تعیین کنند:

- مشتری شما چه کسی می‌تواند باشد.
- چه محصولات و خدماتی می‌توان به مشتریان انتخاب شده ارائه کرد.
- چگونه می‌توانیم این محصولات یا خدمات را به صورت کارآمد و موثر به مشتری پیشنهاد کنیم.

یک مدل کسب و کار جدید به صورت زیر شکل می‌گیرد:

- با هدف قرار دادن بخش جدید یا بخش‌هایی که در اثر اهمال کاری با مشکل مواجه‌اند
- با شناسایی نیازهای جدید یا فراموش شده مشتریان
- با یافتن راه‌های جدید برای تولید و تحویل، تولید محصولات جدید و یافتن مشتریان جدید

یک مدل کسب و کار موثر و قابل اجرا باعث خلق و هدایت ارزش افزوده بیشتری نسبت به سایر گزینه‌های موجود می‌شود. این مدل ممکن است برای مشتریانی که ارتباطشان را با سازمان شما قطع کرده‌اند ارزش‌های بیشتری به همراه داشته باشد یا ممکن است به طور کلی روش‌ها و شیوه‌های سنتی انجام کارها را کنار گذارد. از سوی دیگر ممکن است مدل کسب و کار به علت تفکر نامناسب موثر و کارا نباشد زیرا رقیبان مدل‌های کسب و کار بهتری را گزینش کرده‌اند. مدل‌های کسب و کار از زمان‌های پیشین وجود داشته‌اند با این وجود در زمان‌های مختلف با نام‌های گوناگونی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. اما در نهایت تمامی مدل‌های کسب و کار ناشی از لزوم شکل‌گیری زنجیره ارزش در یک کسب و کار هستند. اولین نام مطرح شده در این خصوص

توسط استاد دانش مدیریت یعنی مایکل پورتر مطرح شد. فعالیت‌هایی که باعث شکل‌گیری زنجیره ارزش می‌شوند را می‌توان به سه بخش تقسیم کرد.

- فعالیت‌های مرتبط با درست کردن چیزی، طراحی، خرید مواد خام، ساخت و فعالیت‌هایی از این دست.
- فعالیت‌های مرتبط با فروش چیزی، جستجو و یافتن مشتری، داد و ستدهای فروش، توزیع محصولات و یا انتقال خدمات.
- پشتیبانی عملیات نظیر منابع انسانی، زیرساخت‌ها و توسعه فناوری.

با بهره‌گیری از نظریه و راه کار زنجیره ارزش ما می‌توانیم بفهمیم که چگونه بخش‌های یک کسب و کار با هم هماهنگ می‌شوند. یک مدل کسب و کار ممکن است با هدف طراحی محصولی جدید برای نیازهای پیش‌بینی نشده تهیه شود و یا ممکن است بر روی راه‌های بهتر تولید، فروش یا توزیع محصولات و خدمات تمرکز کند.

یک مدل کسب و کار جدید و خوب اغلب اوقات حاصل ترکیب عناصری از هر دو طرف است و مزیت‌های رقابتی مختلفی را به همراه دارد که فراتر از یک محصول جدید یا یک فرآیند بهینه‌سازی در جریان زنجیره ارزش است. به عنوان مثال مدل کسب و کار ابداعی شرکت تویوتا که در برابر رقبای بزرگی همچون فورد و جنرال موتورز موفقیت بزرگی به حساب می‌آمد بر پایه ابتکار و تنوع در زنجیره ارزش‌های مختلفی همچون توسعه محصولات، مدیریت فروش و ساخت بود. مدل کسب و کار شرکت وال مارت نیز بر اساس موقعیت فروشگاه‌ها، طراحی آن‌ها و مدیریت لجستیک بود. واژه مدل‌های کسب و کار، در فضای دات کام‌ها مورد استفاده بیشتری قرار گرفت و عمومیت یافت. دات کام‌های بسیاری که تقریباً از اواسط دهه نود فعالیت خود را آغاز کرده بودند در مسیر تغییر مدل‌های کسب و کار خود برآمدند. ولی با این وجود متأسفانه بیشتر آن‌ها از گردونه رقابت خارج شدند.

مدل کسب و کار چیزی جز آشکارسازی استراتژی‌های یک شرکت نیست. طبق گفته جان ماگارتا مدل کسب و کار و استراتژی رقابتی با هم پیش می‌روند. یک استراتژی رقابتی توصیف‌کننده این است که یک کسب و کار چگونه می‌تواند فعالیت‌هایش را بهتر از رقبای انجام دهد. سازمان‌ها وقتی می‌توانند به کارایی بالایی رسیده که سایر شرکت‌ها قادر نباشند به آسانی از آن نسخه‌برداری کنند.

زمانی که تمامی شرکت‌ها محصولات و خدمات یکسانی را با شیوه‌های مشابه به مشتریان یکسانی ارائه می‌کنند ساختار آن صنعت تا حد زیادی غیر جذاب خواهد شد. با صراحت تمام می‌توان گفت که این یک نوع رقابت مخرب است که بسیاری از خرده فروش‌ها را در اینترنت به سوی نابودی هدایت می‌کند کسانی که با مدل‌های کسب و کار یکسان به سوی بازار حمله می‌کنند. آن‌ها هیچ‌گونه تلاشی برای متمایز ساختن خدمات خود در مورد مشتری‌ها و بازارهایی که وجود دارند، محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند و ارزش افزوده‌ای که باید داشته باشند، نمی‌کنند.

تعداد کمی همچون eBay که موفقیت‌هایی را کسب کرده‌اند در واقع تصمیم گرفتند کسب و کار خود را به شیوه متفاوتی دنبال کنند. به طور خلاصه یک مدل کسب و کار خوب فقط نباید قدرتمند باشد بلکه باید منحصر به فرد نیز باشد.

### ۱-۳- چشم انداز تاریخی

واژه مدل کسب و کار تقریباً از سه دهه پیش وارد ادبیات مدیریت شد. اولین کسانی که از واژه مدل‌های کسب و کار استفاده کردند Dottore و Konczal در سال‌های ۱۹۷۵ و ۱۹۷۷ هستند. آن‌ها این واژه را در مورد مفهوم مدل‌سازی فرآیندها و داده‌ها به کار بردند. در مدیریت اطلاعات مدل‌های کسب و کار برای طراحی کلیه فرآیندها، وظایف، داده‌ها و لینک‌ها ارتباطاتی جهت ساختن یک سیستم فناوری اطلاعات که پشتیبان برنامه‌های کاری روزانه است، استفاده می‌شود. برنامه کسب و کار در واقع نقشه کلیات سیستم اطلاعاتی خواهد بود.

واژه مرتبط نزدیک به مدل کسب و کار، معماری سیستم اطلاعاتی بود این معماری تشریح‌کننده نقشه و طرح کلی یک سیستم اطلاعاتی با همه اجزا و ارتباطات ما بین این اجزاست.

اریکسون و پنکر (۲۰۰۰) فهرستی از اهداف تهیه مدل‌های کسب و کار ارائه کرده‌اند:

- برای آگاهی بهتر از مکانیزم‌های موجود در کسب و کار
- برای انجام تغییرات و بهینه‌سازی اساسی ساختار فعلی کسب و کار و فعالیت‌های آن
- برای نمایش ساختار یک کسب و کار جدید
- برای تجربه یک شیوه جدید در کسب و کار و برای کپی و مطالعه شیوه‌های مورد استفاه توسط

رقیب‌ها

- برای شناسایی موقعیت‌های برون‌سپاری

تیمرز (۱۹۹۸) مدل کسب و کار را سبکی برای محصول، خدمات، جریان اطلاعات، که مشتمل بر توضیحاتی در مورد عملگرهای مختلف کسب و کار و نقش هر یک، توضیحاتی پیرامون مزایای بالقوه هر یک از عوامل موثر در کسب و کار و اطلاعاتی در مورد منابع درآمدی است معرفی می‌کند.

ونکاترامان و اندرسون (۱۹۹۸) مدل کسب و کار را در ساختاری سه بعدی تعریف می‌کنند: فعل و انفعال مشتری، ترکیب و آرایش سرمایه‌گذاری‌ها و نفوذ دانش. آن‌ها بر روی سازمان‌های مجازی که به سختی بر به برون‌سپاری وابسته هستند متمرکز هستند. بر اساس نظریه سلز (۱۹۹۹) مدل کسب و کار ساختاری برای محصولات، خدمات و جریان اطلاعات شرکت است و شامل توضیحاتی درباره عوامل اقتصادی و نقش هر یک می‌باشد. همچنین مدل کسب و کار توصیف‌کننده منافع عامل‌های مختلف و ارائه‌دهنده تعریفی از جریان بالقوه درآمد و سود است.

آمیت و زوت (۲۰۰۰) مدل کسب و کار را ترکیب و هماهنگ‌سازی عوامل موثر در داد و ستد برای بهره‌برداری از موقعیت‌های تجاری معرفی کرده‌اند. هماهنگ‌سازی ساختاری تشریح‌کننده رابطه عوامل موثر در داد و ستد و ترتیب آن‌ها می‌باشد. ماگرتا (۲۰۰۲) مدل کسب و کار خوب را دارای دو ویژگی مهم می‌داند:

- از منطق و استدلال محکمی برخوردار باشد یعنی بداند مشتری چه کسی است؟ چه ارزشی دارد؟ و شرکت چگونه می‌تواند با ارائه ارزش به او کسب درآمد کند.
- مدل کسب و کار باید زمینه‌ساز تولید سود برای شرکت باشد.

هامل در کتاب پر فروش خود تحت عنوان "رهبری انقلاب" آورده است یک مدل کسب و کار در واقع یک نظریه و راهکار کسب و کار محسوب می‌شود که در بوت‌عمل و آزمایش قرار گرفته است. یک راهکار و نظریه کسب و کار دارای چهار بخش اصلی است:

- استراتژی اصلی
- منابع استراتژیک
- ارتباط مشتریان
- شبکه ارزش

عناصر استراتژی اصلی شامل مأموریت کسب و کار، محدوده بازار و محصول و تفاوت‌های اساسی است. منابع استراتژیک شامل ویژگی‌های اصلی، دارایی‌های اصلی و فرآیندهای اصلی است. ارتباط مشتریان شامل پیاده‌سازی و پشتیبانی، اطلاع‌رسانی، ارتباطات و ساختار قیمت‌گذاری است. شبکه ارزش شامل تامین‌کنندگان، شریکان و همکاران تجاری است.

یک طرح کسب و کار باید به سؤالات کلیدی زیر پاسخ گوید:

- چه چیزی؟
- چرا؟
- چگونه؟
- چه کسی؟
- چه زمانی؟
- چقدر؟

علاوه بر سؤالات کلیدی فوق می‌توان با استفاده از سؤالات ریز شده به نکات اساسی که باید در طرح کسب و کار منعکس شود اشاره نمود:

#### چه چیزی؟

- هدف سازمان شما چیست؟
- خدمات، محصولات یا فرآیندهای منحصر به فرد شما چیست؟
- اهداف این خدمات، محصولات و فرآیندها چیست؟
- چه چیزی را می‌خواهید به صورت متمایز انجام دهید؟

#### چرا؟

- چرا سازمان شما متفاوت است؟
- چرا سازمان شما موفق می‌شود؟
- چرا سازمان شما می‌تواند بر موانعی مانند رقبا، قیمت بالا یا بازار کوچک فائق آید؟



- چرا باید سرمایه‌گذاران به شما اعتنا کنند؟
- چرا باید شرکایی با شما همراه شوند؟

### چگونه؟

- چگونه شما به اهدافتان دست می‌یابید؟
- چگونه سازمان شما فن‌آوری، نیروی انسانی یا سرمایه‌های هوشمند خود را گسترش می‌دهد؟
- چگونه به سودآوری می‌رسد؟
- چگونه مشتریان خود را می‌یابید و از رقبا پیشی می‌گیرید؟

### چه زمانی؟

- چه زمانی به اهدافتان می‌رسید؟
- چه زمانی محصولاتان بازرسی می‌شود؟
- چه زمانی محصول آماده فروش و ارایه می‌شود؟
- چه زمانی شروع به سود دادن می‌کنید؟
- چه زمانی سازمان خود را گسترش داده و به فکر محصول جدید می‌افتید؟
- چه زمانی سازمان شما یک سازمان سودده می‌شود؟

### چه کسی؟

- مدیر سازمان شما کیست؟
- از نظر شما افراد کلیدی برای بقا و موفقیت چه کسانی هستند؟
- رقبای شما چه کسانی هستند؟
- سرمایه‌گذاران یا شرکای شما کیستند؟
- مشتریان شما چه کسانی هستند؟

### چقدر؟

- چقدر سود تولید می‌کنید (در بازه‌های مختلف)؟

- هزینه رسیدن به نقطه سر به سر چقدر است؟
- سرمایه اولیه چه قدر است؟
- هزینه‌های گسترش و توسعه چقدر است؟
- چقدر حاضرید به سرمایه‌گذارانتان امتیاز بدهید؟

آماده‌سازی یک طرح کسب و کار مستلزم داشتن آگاهی کافی در مورد بسیاری حیطه‌های کسب و کار است. مدیریت منابع انسانی، علم مالی، مدیریت دارایی‌های معنوی، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت عملیات، و بازاریابی مهمترین آن‌ها هستند. می‌توان طرح کسب و کار را به صورت مجموعه‌ای از زیربخش‌ها دانست که هریک، بخشی از موضوعات فوق را پوشش می‌دهد.

#### ۱-۴- انواع مدل‌های کسب و کار

عموماً مدل کسب و کار شرکت‌های خدماتی پیچیده‌تر از شرکت‌هایی هستند که تولیدکننده و یا توزیع‌کننده خدمات هستند. قدیمی‌ترین و ابتدایی‌ترین مدل کسب و کار، مغازه‌داری است که شامل برپایی یک فروشگاه در محلی با پتانسیل مناسب برای جذب مشتری و نمایش محصولات و خدمات می‌باشد.

مدل کسب و کار توضیحی بر چگونگی اقدامات یک سازمان به صورت الگوی عمومی است که به فعالیت‌های اصلی تقسیم می‌شود. مدل کسب و کار معرف مشتریان شرکت و محصولات و خدماتی است که به آن‌ها ارائه می‌شود. یک مدل همچنین اطلاعاتی درباره چگونگی سازمان‌دهی یک شرکت و نحوه درآمدزایی و تحصیل سود در اختیار می‌گذارد.

مدل‌های کسب و کار برای هدایت تصمیمات اصلی و مهم شرکت با استراتژی‌ها ترکیب می‌شوند. همچنین یک مدل توصیف‌کننده محصولات، خدمات، مشتری، بازار و فرآیند کسب و کار است.

به طور متداول بیشتر مدل‌های کسب و کار وابسته به فناوری هستند. شرکت‌های پیشگام در اینترنت نیز مدل‌های جدید کسب و کار خود را کاملاً بر پایه فناوری‌های موجود و آینده قرار دادند.

با استفاده از فناوری، کسب و کارها می‌توانند تعداد زیادی مشتری را با کمترین هزینه‌ها به دست آورند. با گذشت سال‌ها، مدل‌های کسب و کار به طرز قابل توجهی پیشرفته‌تر و حرفه‌ای‌تر شده‌اند.

انواع مدل‌های کسب و کار موفق در ۵۰ سال گذشته عبارتند از:

جدول ۱-۱: انواع مدل‌های کسب و کار موفق

سال	شرکت
۱۹۵۰	مک دونالد
۱۹۵۰	تویوتا
۱۹۶۰	وال مارت و هایپرمارکت
۱۹۷۰	فدرال اکسپرس و تویز
۱۹۸۰	Blockbuster Intel Computer Home Depot Dell
۱۹۹۰	Southwest Airlines eBay Amazon.com Starbucks
۲۰۰۰	Yahoo ،Google

مدل‌های کسب و کار ضعیف در دنیای دات کام‌ها با مشکل مواجه شدند. ابداع هر یک از این مدل‌های کسب و کار می‌تواند مزیت رقابتی پایداری را برای شرکت به همراه داشته باشد اما زمان در حال تغییر است و شرکت‌ها نیز باید مدام در فکر تغییر مدل کسب و کار خود باشند. با توجه به سیر رشد زمانی به خوبی می‌توان تاثیرات فناوری اطلاعات را در بهینه شدن مدل‌های کسب و کار درک کرد همچنین گرایش سازمان‌ها به بهره برداری از مدل‌های مبتنی بر وب و اینترنت بیشتر بوده است.

سرانجام اینکه موفقیت یا شکست یک شرکت در درجه اول به میزان هماهنگی مدل کسب و کار با اولویت‌ها و نیازهای مشتریان بستگی دارد.

### ۱-۵- مدل جدید کسب و کار

مدل‌های کلاسیک و سنتی کسب و کار که ساختار مشابهی را به همه شرکت‌ها از جنرال موتورز گرفته تا مایکروسافت دیکته می‌کردند مغایرت‌های بسیاری با شرایط امروزی داشتند که از بین رفتند. مدیران برتر باید

از روش‌های رهبری هدفمند و مدبرانه‌ای برای موفقیت در آینده استفاده می‌کردند بنابراین یک مدل جدید کسب و کار زمانی به وجود می‌آید که بیشتر ماموریت‌های کلیدی سازمان را مورد توجه قرار دهد و با استفاده از جریان دانش و اطلاعات تولید و مورد تایید افراد زیادی قرار گرفته باشد نه اینکه به صورت خاص از سوی افرادی حکم شود.

### ۱-۶- مدل کسب و کار برای بخش اصلی نوآوری در پروژه ها

مدل کسب و کار تصویری از نحوه ایجاد ارزش اقتصادی یک نظریه و راه کار نوآورانه برای کاربر نهایی، برای شرکت و شرکای تجاری محسوب می‌شود. مدل کسب و کار با توجه به زیرساخت‌های مورد نیاز به دنبال راه‌های ساده و مناسب برای مشتریان و سودمند برای شرکت‌ها جهت انتقال محصولات و خدمات به بازار است.

مدل کسب و کار تبدیل‌کننده نوآوری به ارزش اقتصادی معرفی شده است و برای تبدیل شدن یک ایده و طرح نو به مدل کسب و کار باید به شاخه‌ها و موضوعات شش‌گانه زیر توجه کرد:

- استراتژی رشد
- استراتژی رقابتی
- مدل درآمدزایی
- ساختار زنجیره ارزش
- بخش‌های بازار
- اهداف و مقاصد ارزشی

### ۱-۷- دلایل نوشتن طرح تجاری

اولین و شاید مهم‌ترین دلیل نوشتن طرح کسب و کار، بررسی امکان‌پذیری و توجیه‌پذیری انجام یک کسب و کار است. پیش از هر کس دیگری این خود کارآفرین است که باید نسبت به سودآور بودن فرصت تجاری پیش رو اطمینان حاصل نماید. بیشتر کارآفرینان تصویری مبهم و کلی نسبت به خوب بودن یک فرصت دارند و

به واسطه تعدد متغیرهایی که در فضای کسب و کار وجود دارد، ممکن است از برخی پارامترها غفلت نمایند، یا آن‌که توجه بیش از اندازه بر بعضی جنبه‌ها باعث کم اهمیت دیدن سایر قسمت‌ها شود. مکتوب کردن اطلاعات کسب و کار در یک چهارچوب از پیش تعیین شده امکان تحلیل جامع‌تر را برای کارآفرین پدید می‌آورد.

نوشتن طرح کسب و کار علاوه بر این‌که به تحلیل شرایط کمک می‌کند، در تصمیم‌گیری در خصوص نحوه اجرا نیز می‌تواند بسیار مؤثر باشد. با توجه به این‌که طرح کسب و کار یک برنامه اجرایی است، نوشتن درباره زوایای مختلف کسب و کار باعث می‌شود که مشکلات بالقوه اجرا و ناسازگاری‌های موجود مابین بخش‌ها شناسایی شده و راهکارهای لازم برای آن‌ها اندیشیده شود.

طرح کسب و کار یک سند رسمی است به این معنا که امکان ارائه آن به ذی‌نفعان درون و برون‌سازمانی وجود دارد. مکتوب کردن ایده به این شکل امکان انتقال آن به دیگران و متقاعد کردن آن‌ها نسبت به ضرورت یا بازدهی مناسب کسب و کار را فراهم می‌آورد. تا هنگامی که یک ایده به شکل مناسبی مستند نشده باشد، امکان بررسی، تحلیل، نقد و در نهایت پذیرش یا رد آن وجود ندارد.

اساساً طرح کسب و کار نوشته می‌شود تا بتواند در وهله اول راهنمای سازمان در فعالیت خود برای رسیدن به اهدافش باشد. علاوه بر این، کاربرد مهم و اصلی طرح کسب و کار هنگامی است که سازمان نیاز دارد فرد یا سازمانی برای انجام کاری قانع نماید. اگرچه معمولاً طرح کسب و کار برای تأمین سرمایه استفاده می‌شود ولی در مواقع دیگر نظیر فروش کسب و کار، ادغام دو شرکت، قرارداد مشارکت در پروژه‌ها (Joint Venture) نیز به کار می‌رود. برخی دلایل دیگر نوشتن طرح تجاری عبارتند از:

- **اخذ وام:** برای گرفتن وام چه به صورت انتشار اوراق مشارکت یا اوراق قرضه و چه به صورت دریافت پول از بانک لازم است که شرکت طرح کسب و کار خود را ارائه دهد. در صورت انتشار اوراق قرضه نیز مؤسسه منتشرکننده بر اساس طرح کسب و کار شرکت، ارزیابی مالی اعتباری (Financial Credit Rating) به عمل می‌آورد و بر این مبنا نسبت به تعیین نرخ بهره و انتشار اوراق اقدام می‌کند.
- **جذب سرمایه‌گذار:** یکی از مهم‌ترین کاربردهای طرح کسب و کار، به ویژه در مورد کارآفرینانی که در مرحله راه‌اندازی کسب و کارشان قرار دارند، جذب سرمایه اولیه از طریق سرمایه‌گذاران

مخاطره‌پذیر (Venture Capitalist) است. این سرمایه‌گذاران در ازای شریک شدن در یک کسب و کار بخشی یا تمام سرمایه اولیه راه‌اندازی یا در برخی موارد طرح‌های توسعه یک شرکت را تأمین می‌نمایند.

- **شرکت در مسابقات طرح کسب و کار:** شرکت در مسابقات طرح کسب و کار (Business Plan Competition) یکی دیگر از انگیزه‌های نوشتن طرح است. چنین مسابقاتی که در سطح دانشگاهی و ملی کشورهای مختلف دنیا برگزار می‌شوند، هدف توسعه کارآفرینی را دنبال می‌کنند. افراد جوان به‌ویژه دانشجویان طرح تبدیل ایده‌های خود را به کسب و کارهای انتفاعی و غیرانتفاعی می‌نویسند و با شرکت در مسابقات از جوایز و کمک‌هایی برای راه‌اندازی کسب و کار خود بهره‌مند می‌شوند.
- **حضور در مراکز رشد و پارک‌های فن‌آوری:** مراکز رشد و پارک‌های فن‌آوری امکان برخورداری شرکت‌های مستقر از امکاناتی نظیر دفتر کار، خدمات مشاوره، امکانات اداری، و برخی تسهیلات مالی را فراهم می‌آورند. متقاضیان حضور در مراکز و پارک‌ها باید پیش از هر چیز طرح کسب و کار خود را آماده نمایند و بتوانند توجیه‌پذیر و فن‌آورانه بودن کسب و کار خود را نشان دهند.
- **ورود به بورس:** شرکت‌هایی که قصد عرضه سهام خود را به عموم دارند، لازم است جزئیات کاملی از وضع موجود شرکت، برنامه‌های آینده، و پیش‌بینی‌های خود از آینده شرکت را به سازمان بورس و نیز خریداران اطلاع دهند. طرح کسب و کار این شرکت‌ها باید از بخش مالی منسجم و کاملاً دقیقی شامل تحلیل‌های مالی (Financial Analysis) به ویژه ارزش‌گذاری (Valuation) سهام باشند.
- **مذاکره و دریافت امتیازات تجاری:** به دلایل مختلفی ممکن است دو شرکت با یکدیگر وارد مذاکره شوند. ممکن است شرکتی قصد داشته باشد نمایندگی یک شرکت دیگر را اخذ نماید، یا آن‌که به صورت مشترک با شرکتی وارد مناقصه شود، یا تحت لیسانس شرکتی به تولید پردازد. در همه این موارد لازم است که شرکت پیشنهاددهنده پیش از شروع مذاکره یا حین آن طرح کسب و کار خود را ارائه دهد. طبیعتاً در چنین طرح‌هایی عمده تمرکز بر وضع موجود شرکت و قابلیت‌ها و پتانسیل‌های موجود آن است.

همچنین یک طرح تجاری به منظور موارد زیر استفاده می‌گردد:

- برای یک وارسی واقعی:

✓ طرح موجب می‌شود که شما بعضی از پیش‌فرض‌هایی که قبلاً در ذهن خود داشتید مورد بررسی و بازبینی هدفمند و نقادانه قرار دهید و بتوانید پاسخی مناسب برای سؤال‌هایتان پیدا کنید.

✓ به شما امکان می‌دهد نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنید.

• برای فراهم کردن یک آزمون امکان‌پذیری:

✓ آزمون عملی بودن ایده شما؟

✓ آیا ایده شما می‌تواند جریان نقدی پایدار فراهم کند؟

✓ آیا به سمت سود دهی می‌رود؟

✓ به چه نوعی از کمک‌های مالی نیاز دارید؟ آیا می‌توانید آن را بازپرداخت کنید؟

✓ موانع موفقیت شما در این راه چیست؟

• برای گرفتن تصمیمات بهتر:

✓ جمع‌آوری اطلاعات قبل از اینکه به آن‌ها نیازمند شوید، باعث اتخاذ تصمیمات آگاهانه می‌شود.

✓ برنامه شما، دیدگاهی سازمان‌یافته در مواجهه با مسائل فراهم خواهد کرد.

• به عنوان راهنما و ابزار اندازه‌گیری: برنامه کسب و کار به عنوان راهنمایی در طول مسیر به شما امکان می‌دهد پیشرفت‌تان را در مقایسه با انتظارات برنامه‌ریزی شده اندازه بگیرید.

• به عنوان ابزار تأمین مالی: برنامه کسب و کار مدرکی است که نهایتاً ایده کسب و کار مخاطره‌آمیز شما را به عنوان یک فرصت سرمایه‌گذاری بالقوه به شرکا و تأمین‌کنندگان و کارکنان شما می‌فروشد.

• به عنوان یک وسیله ارتباطی: این طرح در زمینه تعریف اهداف، رقابت، مدیریت و کارکنان به شما کمک می‌کند. از این رو فرآیند تهیه طرح شغلی می‌تواند نوعی بررسی واقع‌بینانه ارزشمندی از کسب و کار به حساب آید.

## ۱-۸- مطالعه کنندگان طرح

برنامه کسب و کار را ممکن است کارمندان، سرمایه‌گذاران، بانکداران، سرمایه‌داران فعالیت‌های کارآفرینانه، اعضای هیئت مدیره، سهام‌داران شرکت، شرکای تجاری، خریداران، مشاوران بخوانند.

از آنجا که هر یک از گروه‌ها طرح را برای مقاصد متفاوتی می‌خوانند، شما به عنوان نویسنده طرح باید مهبیای جوابگویی به انواع مسائل و موارد مطرح شده باشید.

باید سعی نمود در برنامه کسب و کار خود نیازهای تمام افراد و گروه‌های ذی‌نفع را برآورده گردد، در حالی که در بازار واقعی محصول فقط نیاز گروه‌های مشخصی از خریداران برآورده می‌شود.

اگر در طرح کسب و کاری که تهیه می‌شود تصمیمات و اطلاعات راهبردی وجود دارد، باید از توزیع نسخ آن خودداری گردد و آن تنها به افرادی داده شود که اطلاعات را بدون اجازه به دیگران نمی‌دهند.

### ۹-۱- محتوای طرح کسب و کار

همانطور که در تعاریف اشاره شد، نمی‌توان یک تعریف دقیق، از پیش تعیین شده و ثابت از طرح کسب و کار ارائه داد، بلکه طرح کسب و کار می‌تواند در شرایط مختلف به صورت اقتضایی تعریف شود. طبیعتاً چهارچوب طرح تجاری و نوع و حجم اطلاعات موجود در طرح‌های کسب و کار نیز با یکدیگر متفاوت است.

طرح‌های کسب و کار ابزار تصمیم‌گیری هستند. آن‌ها محتوای از پیش تعیین شده و ثابتی ندارند. محتوا و قالب طرح کسب و کار بر اساس اهداف و مخاطب آن تعیین می‌شود. قاعده کلی برای تعیین اطلاعاتی که باید در یک طرح کسب و کار بیابند این است: تمام اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری در خصوص دنبال کردن یا نکردن یک هدف لازم است.

در واقع این که یک طرح کسب و کار برای چه سازمانی (انتفاعی، غیرانتفاعی، دولتی) نوشته می‌شود؛ کدام یک از ذی‌نفعان (درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی) آن را مورد استفاده قرار می‌دهند؛ و هدف از نوشتن طرح (دریافت وام، جذب سرمایه‌گذار، فروش کسب و کار، ورود به بورس یا ...) چیست؛ بر نحوه تعریف طرح کسب و کار، اجزا و چگونگی نوشتن آن اثر می‌گذارند.

سازمان‌ها می‌توانند انتفاعی یا غیرانتفاعی باشند. طرح‌های کسب و کار انتفاعی معمولاً بر اهداف مالی متمرکز می‌شوند. طرح‌های کسب و کار غیرانتفاعی و سازمان‌های دولتی بر اهداف خدماتی متمرکز می‌شوند.



طرح کسب و کار می‌تواند با تمرکز بر داخل سازمان یا خارج آن تهیه شود. طرح‌های متمرکز بر خارج سازمان اهدافی را تعقیب می‌کنند که برای ذی‌نفعان خارج سازمان به ویژه ذی‌نفعان مالی حائز اهمیت هستند. این طرح‌ها اطلاعات سازمان و تیم مجری را به طور دقیق بیان می‌کنند. اصلی‌ترین ذی‌نفعان خارجی سازمان‌های انتفاعی سرمایه‌گذاران و مشتریان هستند در حالیکه در مورد سازمان‌های غیرانتفاعی اعانه‌دهندگان و کارفرمایان خدمات هستند. در مورد سازمان‌های دولتی ذی‌نفعان خارجی شامل مالیات‌دهندگان، سازمان‌های دولتی رده‌های بالاتر و وام‌دهندگان بین‌المللی نظیر صندوق بین‌المللی پول، بانک جهانی، و مؤسسات اقتصادی نظیر سازمان ملل، و بانک‌های توسعه‌ای هستند.

طرح‌های کسب و کار متمرکز بر داخل سازمان هدف‌های میانی برای رسیدن به اهداف خارج سازمانی را مدنظر قرار می‌دهند. آنها ممکن است توسعه یک محصول جدید، یک خدمت جدید، یک سیستم جدید، تغییر ساختار مالی، یا تغییر ساختار سازمانی را به عنوان هدف در نظر بگیرند. یک طرح کسب و کار درون سازمانی معمولاً با تکیه کارت امتیازی متوازن یا عوامل کلیدی موفقیت تدوین می‌شود تا بتوان موفقیت آن را اندازه‌گیری نمود. طرح کسب و کاری که اهداف درون‌سازمانی را شناسایی می‌کند اما تنها رهنمودهای کلی برای رسیدن به آن اهداف ارائه می‌دهد برنامه استراتژیک نامیده می‌شود.

هدف از نوشتن طرح و مخاطب آن نیز می‌تواند بر قالب و محتوای آن اثرگذار باشند. به عنوان مثال در طرح کسب و کار یک سازمان غیرانتفاعی به هماهنگی طرح و مأموریت سازمان پرداخته می‌شود. بانک‌ها بسیار نگران عدم پرداخت بدهی هستند، لذا طرح کسب و کاری که برای یک بانک نوشته می‌شود باید به خوبی نشان دهد که شرکت توان بازپرداخت بدهی‌های خود را دارد، دغدغه‌ی اصلی سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر (Venture Capitalist) مقدار سرمایه‌گذاری اولیه، توجیه‌پذیر بودن آن، و قیمت نهایی کسب و کار هنگام خروج سرمایه‌گذار از آن است. طرح کسب و کاری که برای فروش سهام نوشته می‌شود باید نشان دهد که چرا منابع موجود، فرصت‌های رشد پیش رو، و مزیت‌های رقابتی پایدار شرکت موجب می‌شوند که شرکت در آینده قیمت بالایی داشته باشد. تغییر نشان تجاری و ذهنیت مشتری، کارفرما، یا جامعه نیز می‌تواند هدف طرح‌های کسب و کار باشند. طرح کسب و کاری که با هدف تغییر ذهنیت نوشته می‌شود، طرح بازاریابی (Marketing Plan) نام دارد.

## ۱-۱۰- سرفصل‌ها

در طرح تجاری، سرفصل‌ها متعددی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد تا توانمندی کارآفرینان، بازار محصول (یا خدمت)، نحوه تولید و میزان سودآوری و موارد مشابه را بررسی نماید؛ اما الگو و فرمت مشخصی برای طرح تجاری وجود ندارد و مراجع مختلف، سرفصل‌های متفاوتی را برای این منظور در نظر گرفته‌اند. به‌طور مثال روبرت هیس ریچ در کتاب کارآفرینی این عنوان‌ها را برای طرح تجاری در نظر گرفته است:

## • معرفی

- ✓ نام و نشانی فعالیت اقتصادی
- ✓ نام و نشانی مدیران
- ✓ ماهیت فعالیت اقتصادی
- ✓ بیان مبالغ مالی مورد نیاز
- ✓ بیان میزان محرمانه بودن گزارش

• **خلاصه‌ی مدیریتی:** خلاصه شامل حدود یک تا دو صفحه از اطلاعات برجسته طرح می‌باشد. این خلاصه بسیار مهم است زیرا سرمایه‌گذاران بالقوه در ابتدا آن را خوانده و باید جذب آن شوند تا ادامه طرح را نیز بخوانند. تاثیر نهایی طرح کسب و کار شما از همین بخش کوچک سرچشمه می‌گیرد. این بخش بسیار پراهمیت است و باید کاملاً گویای طرح کلی شما باشد.

توصیه: سعی کنید این بخش را در آخر و پس از تکمیل سایر بخش‌ها بنویسید چرا که هم به تمام جنبه‌ها اشراف دارید و هم تمام اطلاعات کلیدی را در خلال نوشتن دیگر بخش‌ها یافته‌اید.

• **تعریف سازمان:** در این بخش باید سازمان موجود خود را معرفی نمایید و تاریخچه و چگونگی حضورش را بیان نمایید. همچنین افراد کلیدی که در تولید فرصت و سرمایه‌های هوشمند سازمان شرکت دارند و نقش آن‌ها در پیشبرد اهداف شرکت نیز در این بخش باید معرفی شوند. همچنین نوع شرکت ثبت شده و ساختار سازمانی و سرمایه‌گذاران اصلی شرکت معرفی می‌شوند. البته اگر در ابتدای راه هستید و هنوز شرکتی را ایجاد ننموده‌اید در این بخش باید اطلاعاتی را ارائه دهید که مستقل از شرکت ثبتی محسوب شده ولی از ملزومات آن هستند مانند سرمایه‌های هوشمند و نوع شرکتی که

مایل هستید را ثبت نمایید (مسئولیت محدود، سهامی خاص، سهامی عام و...) و اطلاعات در رابطه با آن.

توصیه: این بخش فرصت خوبی است تا با ارائه پیشینه‌ای کامل از خود و سازمانتان، تأثیر مثبتی بر فضای فکری سرمایه‌گذاران بالقوه طرح بگذارید. البته بحث صداقت را فراموش نکنید.

• **محصول یا خدمت:** حال زمان آن فرا رسیده که محصول یا خدمتی را که می‌خواهید ارائه دهید، توضیح دهید. اینجاست که باید نشان دهید که محصول شما منحصر به فرد بوده و می‌تواند در جذب مشتری به موفقیت برسد. ابتدا مشخص نمایید که چه چیزی می‌خواهید ارائه دهید، محصول، خدمت یا فرآیند. دوم، آن را معرفی کنید. سوم، دلایل اهمیت، منحصر به فرد بودن و مزیت استفاده از آن را بیان کنید و بگویید که چرا با سایر محصولات احتمالاً مشابه متمایز است و نحوه کار آن را با کمک ابزار مختلف (جدول و نقشه و...) نشان دهید. در این بخش با توجه به فرد یا سازمانی که طرح کسب و کار را خطاب به وی می‌نگارید، می‌توانید وارد جزئیات فنی شوید به صورتی که هم بحث امنیت در نظر گرفته شود و هم از حوصله خواننده خارج نشود. برای مثال ممکن است سرمایه‌گذار نه تنها به ریز جزئیات فنی نیاز نداشته باشد، بلکه حتی شاید از موضوع دانش تخصصی شما نیز بی‌اطلاع باشد که این امر خواننده طرح کسب و کار را خسته می‌نماید.

توصیه: با توجه به رعایت اختصاصی بودن طرح کسب و کار برای فرد یا سازمان مورد نظر، در بعضی موارد که نیاز به اطلاعات فنی جزئی‌تری می‌باشد، می‌توان آن‌ها را به صورت پیوست به طرح اضافه نمود. مواردی که درباره محصول در طرح تجاری باید به آن توجه داشت به قرار ذیل اند.

#### - تحلیل صنعت

- ✓ دورنما و روند آتی
- ✓ تحلیل رقیبان
- ✓ بخش‌بندی بازار
- ✓ پیش‌بینی صنعت

#### - شرح فعالیت کارآفرینانه

✓ کالاها

✓ خدمات

✓ اندازه فعالیت اقتصادی

✓ تجهیزات دفتری و کارکنان

✓ پیشینه کارآفرینان

- طرح تولید

✓ فرآیند تولید

✓ کارخانه فیزیکی

✓ تجهیزات و ماشین آلات

✓ نام تامین کنندگان مواد اولیه

- طرح بازاریابی

✓ قیمت گذاری

✓ توزیع

✓ تبلیغ

✓ پیش بینی تولید

✓ کنترلها

- **راهبرد و اجرا:** در این بخش به بررسی این موضوع می پردازیم که چگونه محصول را وارد بازار نمایید و چگونه تمام قابلیت هایی را که در بخش قبل به دست آوردید، به مشتری و بازار نمایش دهیم.

شما باید یک برنامه ی دقیق برای ورود به بازار ارائه نمایید. در این برنامه باید مشخص شود که به چه میزان زمان، نیروی انسانی و هزینه نیاز می باشد. در مرحله بعدی، با استفاده از تکنیک های کنترل پروژه، برای کارهای مختلف سررسیدهای زمانی دقیق تعریف نموده و اطمینان حاصل نمایید در هر زمان، دریافت درصد پیشرفت پروژه ممکن می باشد. همچنین برای بقا در بازار باید سیاستها و راهبردهای فروش و بازاریابی در این بخش مشخص شوند و نحوه عمل این سیاستها و راهبردها بر

روی هر بخش بازار بحث و بررسی گردد. همچنین نوع تیم بازاریابی برای هر بخش بازار و پشتیبانی‌ها و آموزش‌هایی که باید به آن‌ها داده شود باید لحاظ گردد. در ادامه، میزان فروش و تخمین‌های اولیه در مراحل آغازین و در ادامه کار، باید گنجانده شود.

در نهایت باید کلیه تهدیدها و مشکلات بالقوه را تا حد امکان برآورد نمایید. به یاد داشته باشید که واقعیات را منعکس نمایید زیرا که سرمایه‌گذاران می‌دانند که هیچ کسب و کاری کامل و بی‌نقص نمی‌باشد و در جریان مذاکره، این تهدیدها را با شما مطرح می‌کنند. پس سعی کنید تا جایی که می‌توانید در طرح خود به این مسایل پاسخ دهید. از این موضوع نیز نگران نباشید که با درج تمام این مشکلات، سرمایه‌گذاران و حامیانان را از دست بدهید، زیرا با درج تمام این مسایل، به آن‌ها نشان می‌دهید که توانسته‌اید بیشتر مشکلات احتمالی را پیش‌بینی کرده و تا حد امکان برای آن‌ها راه‌حل بیابید و در برنامه خود آن‌ها را منظور نمایید؛ که این موضوع باعث افزایش حس اعتماد آنها شده و در مجموع پروژه را واقع‌بینانه‌تر جلوه می‌دهد.

توصیه: در انجام پیش‌بینی‌ها و بررسی‌ها، خصوصاً در این بخش سعی کنید که از افراد خبره استفاده نمایید زیرا که هزینه‌های اضافه‌ای که در این بخش متحمل می‌شوید می‌تواند به مراتب کمتر از هزینه‌هایی باشد که در صورت اجرای کسب و کار با مشکلات متعدد، با آن‌ها روبرو خواهید شد. پس صرف زمان و هزینه بیشتر در این مراحل در مجموع به ضرر شما نخواهد بود.

● **تحلیل بازار و فرصت‌ها:** در این بخش، تحلیل‌های اقتصادی از نظر تعداد و نوع مشتریان بالقوه، انجام می‌گیرد. در این بخش می‌توان از شرکت‌هایی که در زمینه تحقیقات بازار فعالیت می‌کنند، یاری جست. البته بسته به نوع طرح، خود شما نیز می‌توانید این کار را انجام دهید و با جمع‌آوری داده‌ها و بررسی‌های آماری و تحلیل روندها به اطلاعات مفیدی دست یابید. در ابتدا شما باید مشتری خود را بشناسید و برای خرید محصول از جانب وی، دلایل موجهی را ارایه نمایید. در ادامه، بازار هدف خود را شناسایی کنید. سپس تحلیل‌های بازار هدف را به صورت جزئی‌تر و ریز شده بررسی نمایید و گروه‌های مختلف مشتریان را (در بازار هدف) شناسایی و تمایزات بین خرید هر گروه را مشخص کنید و دریابید که برای هر گروه از مشتریان شما چه چیزی دارای اهمیت بیشتر است مثلاً: قیمت،

خدمات، کیفیت یا امکانات اضافه. در نهایت باید سهم بازاری را که می‌خواهید پوشش دهید به دست آورید.

- **تحلیل رقابت:** شاید سخت‌ترین بخش یک طرح کسب و کار، ارزیابی صادقانه رقبا باشد. در این بخش باید رقبا خود را معرفی کرده و بگویید که چرا آن‌ها می‌توانند به عنوان تهدیدی برای شما محسوب شوند. همچنین نقاط ضعف و قوت آن‌ها و راه‌های فایده‌آمیز بر آن‌ها و یا احیاناً دلایل ناتوانی رقابت با آن‌ها (در زمینه‌های خاص) نیز باید ارائه شوند. در اینجا از شما انتظار می‌رود که بتوانید بر همه رقبا پیروز شوید، همانگونه که در واقعیت نیز رقبا در کنار هم به فعالیت می‌پردازند و همواره تهدید رقبا وجود دارد.

توصیه: تحلیل رقبا را به آخر نیاندازید زیرا نتایج آن می‌تواند در طراحی محصول و تعیین بخش‌های بازار شما مؤثر باشد. سعی کنید با استفاده از وب‌سایت‌های آن‌ها و فهرست مشخصات، محصولاتشان را تا حد امکان جمع‌آوری کنید. در نظر داشته باشید که همراه با رشد سازمان شما، رقبا نیز پیشرفت می‌کنند و شما باید همواره برای مقابله با آن‌ها برنامه و راهبرد داشته باشید. البته به یاد داشته باشید که شما هیچ‌گاه نمی‌توانید همه چیز را راجع به رقبایان بدانید.

## ● طرح سازمانی

- ✓ شکل سازمانی و نوع مالکیت
- ✓ شناسایی شریکان یا سهامداران عمده
- ✓ میزان اقتدار مدیران
- ✓ پیشینه مدیریت گروه
- ✓ نقش و مسوولیت اعضای سازمانی
- **تیم مدیریت:** در این بخش شما باید افراد کلیدی را که در بخش مدیریت سازمان همکاری دارند معرفی نموده و دلایل اهمیت آن‌ها را برای سازمان بیان کنید. سرمایه‌گذاران، سازمان را از روی تیم مدیریت آن شناسایی می‌کنند، پس نهایت سعی خود را در جهت انتخاب یک تیم مدیریت قوی به کار ببرید. یک شرح حال برای هر یک از آن‌ها تهیه کرده و بر سوابق درخشان آن‌ها تأکید نمایید و وظیفه راهبردی هرکدام را در سازمان بیان کنید. همچنین نمودار سازمانی را با ذکر افراد در سمت‌های مختلف نشان دهید. همچنین اگر سمت‌هایی وجود دارند که برای آن‌ها هنوز فرد لایقی را نیافته‌اید،

آن‌ها را مشخص کنید و نامزدهای این پست‌ها را مشخص سازید. همچنین بودجه و برنامه زمان‌بندی را که برای یافتن آن‌ها در نظر دارید عنوان کنید. این بخش محل مناسبی است تا افرادی را که در پروژه همراه شما هستند معرفی کنید.

توصیه: شرح حال‌های نوشته شده را بازبینی نموده و مطمئن شوید که همه نکات کلیدی را در رابطه با تجارب، فعالیت‌ها، تقدیرها و تحصیلات مدیران خود تشریح نموده‌اید. باز یادآوری می‌شود که باید از اغراق و نادرست‌کاری پرهیز شود. همچنین در نظر داشته باشید که سرمایه‌گذاران همه مطالب نوشته شده را نمی‌خوانند ولی نکات پراهمیت را در ذهن حفظ می‌کنند پس مطمئن شوید نکات ذکر شده اهداف سازمان را پوشش می‌دهند.

#### • ارزیابی ریسک

- ✓ ارزیابی ضعف فعالیت اقتصادی
- ✓ فناوری‌های جدید
- ✓ طرح‌های احتمالی

#### • طرح مالی

- ✓ پیش‌نویس سود و زیان
- ✓ برآورد جریان نقدینگی
- ✓ پیش‌نویس ترازنامه
- ✓ تحلیل نقطه سربه‌سر
- ✓ منابع و موارد استفاده وجوه

• **الزامات و نیازهای تأمین بودجه:** اگر شرکت شما به دنبال جذب سرمایه‌های خارجی می‌باشد، این بخش، بخشی بسیار مهم است. سرمایه‌گذاران مشتاقند که بدانند چه میزان سرمایه مورد نیاز شماست و این مبلغ در چه مواردی هزینه می‌شود و چگونه سرمایه و سود آن‌ها بازگشت می‌یابد. تا جایی که می‌توانید موارد مصرف را ریز کنید. در دوره ۳ تا ۵ ساله، آن‌ها را مشخص نموده و طریقه بازگشت سرمایه را نیز در این برنامه ریز شده بگنجانید. تعریف برهه‌های منطقی در این طرح بسیار سودمند است. اگر پیش‌بینی می‌کنید که در آینده ممکن است به سرمایه بیشتری نیاز پیدا کنید، مقدار و برهه آن را در طرح منعکس نمایید. در نهایت شما باید میزان بازگشت سرمایه را برای سرمایه‌گذارانتان

مشخص کنید که البته به نوع سرمایه‌گذار (چه سرمایه‌گذار خانوادگی و چه تجاری) بستگی ندارد. یکی از نکات ترغیب‌کننده سرمایه‌گذاران، همین میزان سود پرداختی می‌باشد و شما باید به آن‌ها نشان دهید که درصد سود حاصله در این طرح در مقایسه با طرح‌های مشابه و یا به عنوان مثال بانک‌ها، بالاتر می‌باشد.

## ۱۱-۱- طرح تجاری تحت وب

Business Model های تحت وب به شیوه‌های گوناگون دسته‌بندی می‌شوند. یکی از این دسته‌بندی‌ها که از معروفیت و محبوبیت بیشتری هم برخوردار است، دسته‌بندی آقای مایکل راپا می‌باشد. از دید آقای مایکل راپا Business Model های اینترنتی را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم نمود:

- واسطه‌گری (Brokerage) مثل ebay, paypal, amazon
- تبلیغات (Advertising) مثل yahoo, google, overture
- داده محوری (Infomediary) مثل Cool Saving, Double Click
- تجاری (Merchant) مثل Amazone, Barners & Noble
- تولیدی (Manufacturer) مثل Dell, BMWFilms
- همکاری (Affiliate) مثل Amazone, Pay.per.click
- جامعه‌ای (Community) مثل Orkut, Red Hat
- عضویت (Subscription) مثل Listen, Classmaster
- کاربردی (Utility) مثل Slash dot

انواع Business Model های تحت WEB به شرح زیر می‌باشند:

- Brokerage Model: در این مدل واسطه‌گران بازارساز هستند و این دلال‌ها هستند که باعث می‌شوند تا خریداران و فروشندگان به یکدیگر معرفی شده و امکان مبادله و معامله ساده‌تر شود. از جمله این روش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- Marketplace Exchange ✓
- Buy/Sell Fulfillment ✓
- Demand Collection System ✓



- Auction Broker ✓
- Transaction Broker ✓
- Distributor ✓
- Search Agent ✓
- Virtual Marketplace ✓

• **Advertising Model:** توسعه یافته مدل قدیمی **Media Broadcasting** می‌باشد. در این حالت **Broadcaster** یا همان وب سایت محتویاتی را فراهم می‌کند که عموماً رایگان هم هستند. و یا سرویسی مانند **E-mail, IM, Blog** و... را به همراه پیام‌های تبلیغاتی ارائه می‌نماید. در این حالت تبلیغات منبع اصلی درآمد محسوب می‌شود **Broadcaster** خود می‌تواند یک تولید کننده محتوا و یا توزیع کننده محتوا باشد که توسط دیگران و در جایی دیگر تولید شده باشد. این مدل وقتی خوب کار می‌کند که حجم ترافیک ورودی مراجعه کننده زیاد و یا خیلی خاص باشد. از انواع آن می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- Portal ✓
- Classifieds ✓
- User Registration ✓
- Query-based Paid Placement ✓
- Contextual Advertising / Behavioral Marketing ✓
- Content-Targeted Advertising ✓
- Intromercials ✓
- Ultramercials ✓

• **Infomediary Model:** داده‌ها در مورد مشتریان و عادات مصرف آن‌ها بسیار ارزشمند است. به ویژه اگر این داده‌ها به شکل دقیق و آنالیز شده باشد. در این مدل به روشی اطلاعات مشتریان و روش مصرف آن‌ها جمع‌آوری، تحلیل و سپس فروخته می‌شود. از انواع آن می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- Advertising Networks ✓
- Audience Measurement Services ✓
- Incentive Marketing ✓
- Metamediary ✓

• **Merchant Model:** خرده‌فروشان و عمده‌فروشان خدمات و محصولات می‌توانند اقدام به فروش خدمات و محصولات خود کنند. ممکن است فروش بر اساس لیست کردن قیمت‌ها و یا برگزاری مزایده و یا ارسال کاتالوگ‌ها باشد. از انواع این مدل می‌توان موارد زیر را خاطر نشان کرد.

- Virtual Merchant ✓
- Catalog Merchant ✓
- Click and Mortar ✓
- Bit Vendor ✓

- **Manufacture Model:** به یک تولیدکننده این امکان داده می‌شود که به کمک وب سریع‌تر به خریداران برسد و کانال‌های توزیع خود را فشرده‌تر سازد. این مدل می‌تواند مبتنی بر کارآیی، بهینه‌سازی، اصلاح خدمات به مشتری و... باشد. از انواع این مدل موارد زیر قابل طرح است.

- Purchase ✓
- Lease ✓
- License ✓
- Brand Integrated Content ✓

- **Affiliate Model:** در مقابل Portal های عمومی که هدف در آنها جذب ترافیک بالای مشتریان می‌باشد، در این روش هدف جذب و فراهم نمودن فرصت خرید در جاهایی است که کاربران مشغول وب‌گردی و یا مرور وب هستند. در این روش هر سایتی که فکر می‌کند می‌تواند فرصت خرید برای دیگری را فراهم آورد، می‌تواند برای او تبلیغ کرده و در فروش او سهم باشد. از انواع این مدل می‌توان موارد زیر را یادآوری نمود.

- Banner Exchange ✓
- Pay-per-click ✓
- Revenue Sharing ✓

- **Community Model:** دلیل منطقی وجود **Community Model** بر پایه شرافتمندی کاربران استوار است. کاربران سرمایه‌گذاری زیادی از نظر احساسات و زمان انجام می‌دهند. در این حالت درآمد ناشی از فروش محصولات یا خدمات اشتراکی می‌باشد. گاهی نیز سرویس‌های پیشرفته فروخته شده و یا تبلیغات مبتنی بر متن نیز انجام می‌شود. از انواع این مدل می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- Open Source ✓
- Open Content ✓
- Public Broadcasting ✓
- Social Networking Services ✓

- **Subscription Model:** کاربران به شکل متناوب (روزانه، هفتگی، ماهیانه یا سالیانه) برای عضویت در یک سایت و استفاده از امکانات آن شارژ می‌شوند. البته در این مدل می‌توان خدمات معمولی را

رایگان ارائه کرد و فقط بابت خدمات ویژه و خاص کاربران را شارژ نمود. از انواع این مدل موارد زیر را می‌توان نام برد.

- Content Services ✓
- Person-to-Person Networking Services ✓
- Trust Services ✓
- Internet Services Providers ✓

• Utility Model: در این مدل یک سرویس برای کاربران فراهم می‌شود که بر اساس میزان استفاده هر کاربر از آن سرویس، پولی دریافت می‌شود. انواع آن عبارتند از:

- Metered Usage ✓
- Metered Subscriptions ✓

### ۱-۱۲- سوالات فصل

- مدل کسب و کار را تعریف کنید.
- فعالیت‌هایی که باعث شکل‌گیری زنجیره ارزش می‌شوند را بیان نمایید.
- یک طرح کسب و کار به چه سوالات کلیدی باید پاسخگو باشد؟
- دلایل نوشتن یک طرح کسب و کار را توضیح دهید.
- یک طرح کسب و کار چگونه امکان‌پذیری طرح را بررسی می‌کند؟
- سرفصل‌های یک طرح تجاری چه چیزهایی هستند؟
- خلاصه مدیریتی چیست؟
- مواردی که در طرح تجاری در مورد محصول باید به آن توجه نمود چه چیزهایی هستند؟

## فصل دوم

# مدل کسب و کار

## ۲-۱- ارزش ارائه شده

اولین گام در راه اندازی مدل تجاری تعریف دقیق ارزش ارائه شده در کسب و کار است. به این منشور سه موضوع باید کاملاً مشخص شود. (۱) بخش هدف (Target Segment) (۲) انتخاب مزایا و سودمندی های کلیدی برای مشتریان (۳) توجیه منطقی اینکه چرا شرکت بهتر از دیگر رقبا قادر است مزایای مورد نظر خود برای مشتریان را وارد بازار کند.

۱- انتخاب بخش بازار (Market Segment): دو بعد اساسی در انتخاب بخش عبارتند از جذابیت بازار و توان شرکت برای رقابت در بازار.

جذابیت بازار به چندین متغیر بستگی دارد که عبارتند از: اندازه بازار و نرخ رشد آن، نیازهای برآورده نشده مشتریان و رقبا ضعیف. توانایی شرکت برای رقابت در یک بخش به خصوص را می توان با در نظر گرفتن این موضوع سنجید که به چه میزان توانمندیهای شرکت قادر خواهند بود خود را با نیاز و مزایای مورد نظر مشتریان وفق دهند. علاوه بر موارد فوق در مورد جذابیت بازار یک فاکتور مهم که در انتخاب بخش مورد نظر در بازار آنلاین باید مد نظر قرار گیرد عبارتست از میزان تناسب یا تضاد با کانالهای موجود.

۲- انتخاب مزایا و سودمندی های کلیدی برای مشتریان: دومین گام در راه اندازی ارزش ارائه شده یا خوشه ارزشی ارائه شده تعریف مزایای کلیدی ای است که باید به بخش هدف در بازار انتقال یابد. اغلب کتابهای مربوط به تجارت سنتی توصیه می کنند که شرکتها باید بر یک یا دو مزیت حیاتی تکیه کنند. برای مثال شرکت ولوو بر مزایای ناشی از امنیت و شرکت هواپیمایی جنوب غربی (SouthWest Airline) بر راحتی و مزایای ناشی از قیمت پایین و ... تمرکز دارند. شرکتهایی که به رقابت در بیش از یک زمینه می پردازند دچار دو مشکل اساسی می شوند. اول اینکه مشتریان پیامهای ارسالی از طرف شرکت را به درستی درک نمی کنند. دوم اینکه برای هر سرویس باید سیستم به گونه ای خاص آن سرویس عمل کند.

ولی در دنیای آنلاین اوضاع به گونه ای دیگر است. صاحبان بر این عقیده اند که اینترنت و خواص منحصر به فرد آن باعث شده است در مقایسه با دنیای تجارت سنتی تنوع بسیاری فراهم شود. برخی از محققین بر این عقیده اند که با توجه به اینکه در اینترنت مقایسه قیمتها به سادگی صورت می گیرد لذا مشتریان به دنبال سرویس هایی هستند که با قیمت پایین تر به آنها عرضه می شود. ولیکن یافته ها حاکی از آن است که زمانی که مشتریان اطلاعاتی در مورد کیفیت محصولات در دست داشته باشند توجه آنها به قیمت کاهش می یابد.

شرکتهایی که بهتر از رقبا قادر باشند خدمات و مزایای مربوطه را ارائه دهند بر ویژگیهایی غیر از قیمت توجه خواهند کرد.

۳- انتخاب توانمندیها و قابلیت‌های ویژه: برعکس دو مورد قبلی این مورد بر توانمندیهای داخلی شرکت تمرکز دارد که باعث خواهند شد شرکت به همراه شرکای خود خدمات مورد انتظار را به مشتریان عرضه کند. این موضوع را شایستگی‌های کلیدی و یا نقاط قوت کسب و کار می‌نامند.

موضوع مهم این است که آیا می‌توان شایستگی‌های کلیدی و ویژه یک شرکت را به سرویس‌های کلیدی مورد نظر برای مشتریان مرتبط کرد یا نه؟ قابلیت‌های مورد نظر شامل سرمایه‌های ملموس (مثل مکان شرکت) سرمایه‌های ناملموس (مانند مارک تجاری) و مهارت‌های خاص سازمان (مثل توانایی‌های خاص مدیریتی) می‌شود.

سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان سرویسها و ارزشهای ارائه شده به مشتری را مورد ارزیابی قرار داده و میزان مناسب بودن آن را سنجید؟ به این منظور ۳ دسته از معیارها وجود دارند:

۱- معیارهای مورد نظر مشتری: آیا مشتریان قادر به درک خدمات ارائه شده و ارزشهای آن هستند؟ آیا خدمات ارائه شده با نیازهای آنها مطابقت دارد؟ آیا مشتری به آن اعتماد خواهد کرد؟ آیا سرویس و خدمات ارائه شده نسبت به رقبا مزیتی را برای مشتریان ایجاد می‌کند؟

۲- معیارهای مورد نظر شرکت: آیا شرکت منابع و توانمندیهای لازم برای ارائه سرویس مورد نظر دارد؟ آیا ارائه سرویس مورد نظر امکان اراده خدمات جدید تر و دستیابی به بازارهای دیگر را فراهم می‌آورد؟

۳- معیارهای رقابتی: آیا دیگر رقبا تلاش می‌کنند خدمات مشابهی را ارائه دهند؟ آیا شرکتهای رقیب اجازه می‌دهند شرکت بازار را در حیطه خدمات مورد نظر در دست بگیرد؟ آیا در آینده رقبای بالقوه به راحتی قادر خواهند بود سرویس‌های مشابهی را ارائه کنند و وارد بازار شوند؟

## ۲-۲- زنجیره ارزش

زنجیره ارزش عبارت است از مجموعه کامل فعالیت‌های مورد نیاز برای اینکه یک محصول از مرحله فکر و تصور تبدیل به یک محصول نهایی گردیده و طی مراحل در دسترس مصرف‌کننده نهایی قرار گیرد. اجزای زنجیره ارزش عبارتند از:

✓ طراحی

- ✓ مواد اولیه و منابع آن
- ✓ محصولات واسطه‌ای
- ✓ تولید و نحوه تقسیم سیستم تولید به زیرسیستم‌ها
- ✓ بازاریابی
- ✓ توزیع
- ✓ پشتیبانی
- ✓ مصرف‌کننده نهایی

شاخصه‌های اصلی زنجیره ارزش عبارتند از:

- ✓ جریان فعال دوطرفه و چند طرفه اطلاعات
- ✓ تقسیم و تسهیم اطلاعات و دانش فنی
- ✓ کاهش قابل توجه هزینه‌ها
- ✓ بهبود خدمات به مشتری‌ها
- ✓ آماده بودن زمینه‌های زیاد برای نوآوری و ارائه راه حل‌های متعدد

در الگوی جدید زنجیره ارزش، همه اجزاء سیستم در ریسک، تضمین به مشتری و تامین رضایت او مسئول و جوابگو هستند.

مشخصات یک زنجیره ارزش با الگوی قدیمی به قرار ذیلند:

- ✓ تامین‌کنندگان متعدد
- ✓ رابطه تقابلی
- ✓ ارزیابی تامین‌کننده براساس قیمت
- ✓ ساخت بر اساس مختصات سفارش دهنده
- ✓ خرید متمرکز
- ✓ سیستم‌های اطلاعات مجزا
- ✓ تامین‌کننده قابل جایگزین

مشخصات یک زنجیره ارزش با الگوی جدید به صورت زیر می‌باشند:

- ✓ تامین‌کننده محدود
- ✓ رابطه مشارکتی
- ✓ ارزیابی تامین‌کننده براساس مشارکت و توانایی در افزایش ارزش
- ✓ همکاری و مشارکت در طراحی
- ✓ تامین هم زمان
- ✓ سیستم‌های اطلاعاتی ترکیبی با تامین‌کنندگان
- ✓ رابطه رو به رشد با تامین‌کننده

در زنجیره ارزش، سود، تفاوت بین هزینه ایجاد ارزش و مبلغ پرداخت شده توسط مصرف‌کننده بابت ارزش موجود در یک کالا یا خدمت است. همچنین مزیت رقابتی، حاصل قدرت یک خوشه در انجام بهتر فعالیت‌هایی مشخص در زنجیره ارزش، در قیاس با رقبا می‌باشد. هدف نهایی از تحلیل زنجیره ارزش تعیین نقاط فشار و تعیین گلوگاه‌های اصلی است تا بر اساس آن‌ها بتوان استراتژی نهایی را استخراج کرد. همچنین با تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده شناسایی می‌شود تا بتوان به بهره‌وری و کیفیت بالاتر در محصول رسید.

## ۲-۳- مزیت رقابتی

مزیت رقابتی از جمله مؤلفه‌هایی است که ماندگاری سازمانی را تضمین می‌کند. کسب مزیت رقابتی به صورت تصادفی و بدون برنامه حاصل نمی‌شود بلکه بایستی سازمان‌ها با تفکر و طراحی چهارچوب‌های علمی در این راستا حرکت کنند. مشتری مداری، بازارآفرینی و بازارگرایی ایجاب می‌کند که از مدل‌های سرآمدی برای بهبود وضعیت موجود رهبری، استراتژی‌ها و منابع انسانی استفاده شود. شناسایی دائم حوزه‌های بهبود و پروژه‌سازی برای رسیدن به بهبودهای مطلوب و رقابت مدار از طریق الگوهای استاندارد و تجربه شده موجب صرفه‌جویی در وقت می‌شود. الگوی سرآمدی از طریق توجه به توانمندسازها بنیادهای بهبود را در ابعاد مختلف سازمان ایجاد و با رویکردی نظام‌دار انسجام منطقی درون هر رویکرد ایجاد و از طرف دیگر با یکپارچه‌سازی مجموعه توانمندسازها سینرژی در توانمندسازهای سازمانی ایجاد می‌کند که حاصل آن بهبود توانمندی کارکنان، افزایش کیفیت و کسب بازارهای جدید است. در این صورت، می‌توان با حاکم کردن هوشمندی رقابتی و استراتژی‌های پیش برنده بر سازمان، سودآوری سازمان را تضمین کرد.



## ۲-۴- مفهوم مزیت رقابتی

رقابت پذیری فرایندی است که هر نهادی می‌کوشد تا از این طریق بهتر از دیگری عمل کرده و از وی پیشی گیرد. کسب توانمندی‌های رقابتی در جهان امروز به یکی از چالش‌های اساسی کشورهای مختلف در سطح بین‌المللی تبدیل شده است. مزیت رقابتی عبارت از میزان جذابیت پیشنهادی شرکت در مقایسه با رقبای مشتریان است. ضریب رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبای مشتریان می‌کند. به طور کلی مولفه‌های مفهوم مزیت رقابتی شامل ارزش‌آفرینی، بازارگرایی، خشنودی مشتری، شناخت توان بالقوه، حرکت دادن توان بالفعل، انگیزه‌سازی، مهارت‌سازی، قیمت مناسب، پاسخگویی و نوآوری است.

- راهکارهای کسب مزیت رقابتی: برای کسب مزیت رقابتی راهکارهای مختلفی وجود دارد که سازمان‌ها بایستی آنها را به کار گیرند تا با کسب جهت‌گیری صادراتی بتوانند به سودآوری دست یابند. به طور کلی با راهکارهای زیر می‌توان مزیت رقابتی را برای سازمان به دست آورد.
  - ✓ ایجاد هوشمندی رقابتی: یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی و رونق دادن به کسب و کار در داخل و خارج ایجاد هوشمندی رقابتی است. برای کسب مزیت رقابتی لازم است سازمان رقابتی هوشمندانه و علمی را نهادینه کند.
  - ✓ پیاده‌سازی استراتژی‌های پیش‌برنده در قبال رقبای: یکی از مکانیسم‌های کسب مزیت رقابتی این است که سازمان در قبال رقبای به فراخور شرایط، استراتژی‌های مناسبی را طراحی و اجرا کند. به طور کلی برای کسب مزیت رقابتی استراتژی‌های پنجگانه آمده را می‌توان در شرایط مختلف سازمان به کار بست.
  - ✓ ساز و کار اتحاد استراتژیک: یکی از ساز و کارهای مهم کسب مزیت رقابتی و تسخیر بازارهای داخلی و خارجی اتحاد استراتژیک است. اتحاد استراتژیک یک توافقنامه همکاری بین دو سازمان و یا تعداد بیشتری است که می‌خواهند از این راه موفقیت رقابتی کسب کنند و عملکرد خود را از طریق منابع مشترک بهبود بخشند. اتحاد استراتژیک در زمینه‌های روبرو موجب کسب مزیت رقابتی خواهد شد: سرمایه‌گذاری مشترک، اتحاد خدمات متقابل، موافقت‌نامه صدور مجوز و مشارکت در زنجیره ارزش. اتحاد استراتژیک در سطح ملی و بین‌المللی موجب خلق بازار جدیدی در داخل مرزها و خارج مرزها خواهد شد بنابراین،

برای ایجاد سازگاری درونی و به وجود آوردن پایگاه‌های مستحکم داخلی لازم است ابتدا اتحاد استراتژیک را در سطح بومی به اجرا در آورد و سپس با تمرین و رفع نقاط ضعف آن به اتحاد استراتژیک در سطح بین‌المللی پرداخت.

## ۲-۵- نقش مدل سرآمدی

امروزه صادرات و کسب مزیت رقابتی تصادفی و یک شبه به دست نمی‌آید بلکه لازم است با تدبیر و برنامه‌ریزی بلند مدت روی ابعاد مختلف سازمانی فعالیت و سازمان را به یک سازمان سرآمد تبدیل کرد. در صورتی که سازمان در سطوح مختلف و تا اعماق خود به سرآمدی دست یافت می‌توان انتظار صادرات پایدار را از آن داشت. صادرات و رقابت نیازمند پشتیبانی و تداوم است و این تداوم از درون سازمان نشأت می‌گیرد. بنابراین، لازم است ابتدا سازمانی سرآمد درست کرد که حاصل آن ارتقای کیفیت محصول و خدمات، توجه به مشتری و قیمت ارزان است و از این طریق است که می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت.

## ۲-۶- ایجاد بنیادهایی برای سرآمدی سازمان

برای اینکه سازمان هرچه بیشتر به سمت سرآمدی حرکت کند نیازمند ایجاد بنیادهای صحیح است. سرآمدی مانند یک خانه است که برای ساخت و تداوم آن نیاز است بنیادهای اولیه درست و بجا ایجاد شود. به طور کلی بنیادهای اساسی یک سازمان سرآمد که به دنبال کسب مزیت رقابتی است را می‌توان به شرح زیر بیان کرد.

- نتیجه‌گرایی تعالی، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذی‌نفعان سازمان را در برداشته باشد.
- مشتری مداری تعالی، خلق ارزش‌های مطلوب مشتری است.
- رهبری و ثبات در مقاصد تعالی، رهبری دوراندیش و الهام بخش همراه با ثبات در مقاصد است.
- مدیریت مبتنی بر فرایندها و اولویت‌ها تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرایندها و اولویت‌های مرتبط و به هم پیوسته است.
- توسعه و مشارکت کارکنان تعالی، حداکثر کردن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.
- یادگیری، نوآوری و بهبود بهتر تعالی، به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است.

- توسعه همکاری‌های تجاری تعالی، توسعه و حفظ همکاری‌هایی است که برای سازمان ارزش افزوده‌تر ایجاد می‌کند.
- مسئولیت اجتماعی سازمان تعالی، فراتر رفتن از چهارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان سازمان در جامعه است.

## ۲-۷- پیاده سازی الگوی سرآمدی

به طور کلی برای استقرار الگوی سرآمدی کسب و کار لازم است در دو زمینه کلی زیر کار شود:

الف - ایجاد توانمندسازها برای سرآمدی: بخش عمده‌ای از مدل سرآمدی مربوط به توانمندسازها است. رونق کسب و کار و مزیت رقابتی در گرو توجه به کلیه توانمندسازها در سازمان است و این به خاطر آن است که توانمندسازها در تولید کیفیت محصول، صرفه‌جویی و... دخیلند. در همین جا شعر فردوسی مصداق پیدا می‌کند که می‌گوید «توانا بود هر که دانا بود، ز دانش دل پیر برنا بود» یعنی از طریق توجه به توانمندی‌ها می‌توان سازمان را از حالت رخوت و سستی نجات داد و آن را به یک سازمان رقابتی تبدیل کرد. مؤلفه‌های مربوط به توانمندسازی مدل سرآمدی بستر رونق تجارت را فراهم می‌کند.

- رهبری: در این مقوله اقدامات زیر را بایستی انجام داد چرا که این اقدامات زیربنای کسب مزیت رقابتی خواهد بود.

- ✓ رهبران، ارزش‌ها و مأموریت سازمان را تعیین و به عنوان الگوی فرهنگ تعالی عمل می‌کنند.
- ✓ رهبران، نظام‌های مدیریت و بهبود را به کار گرفته و توسعه می‌دهند.
- ✓ رهبران، در یک نقش چندگانه با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه در ارتباط هستند.
- ✓ رهبران، فرهنگ سرآمدی را در سازمان تقویت می‌کنند.
- ✓ رهبران، از ایجاد تحول در سازمان حمایت می‌کنند.

- خط مشی و استراتژی: در این مقوله خط‌مشی‌ها دارای خواص زیر هستند:

- ✓ براساس نیازها و انتظارات حال و آینده ذی‌نفعان استوار است.

✓ خط‌مشی‌ها به طور آگاهانه و بر اساس اندازه‌گیری عملکرد و مقایسه‌های بیرونی تدوین می‌شود.

✓ دائماً در خط‌مشی‌ها بازنگری می‌شود.

✓ خط‌مشی‌ها با روش معینی در سازمان به اجرا در می‌آید.

• شراکت‌ها و منابع: در این مقوله سازمان سرآمد در قبال شراکت‌ها و منابع به نحوه زیر عمل می‌کند تا بتواند به مزیت رقابتی دست یابد.

✓ شراکت‌های محیطی تحت مدیریت قرار می‌گیرد.

✓ منابع مالی شرکت، مدیریت می‌شوند.

✓ دارائی‌های سازمان مدیریت می‌شود.

✓ فناوری در سازمان تحت مدیریت قرار دارد.

✓ دانش کارکنان مدیریت می‌شود.

• منابع انسانی: منابع انسانی که نقش مهمی در سرآمدی دارد بایستی به خوبی توانمند شوند در این مقوله برای کسب مزیت رقابتی لازم است به طور کلی با منابع انسانی به نحو زیر رفتار شود.

✓ با برنامه‌ریزی، منابع انسانی بهبود می‌یابد.

✓ دانش و خلاقیت کارکنان از قوه به فعل درآید.

✓ از مشارکت کارکنان به عنوان یک عامل توسعه‌ای استفاده شود.

✓ روابط و گفت و گوی دو طرفه بین کارکنان و مدیریت سازمان برقرار شود.

✓ عملکرد کارکنان مورد توجه سازمان قرار گیرد.

فرآیندها: فرآیندها به عنوان اتصال‌دهنده همه فعالیت‌های سازمان در توانمندسازی و کسب مزیت رقابتی نقش زیادی دارند. براین اساس لازم است فرآیندهای سازمان به نحو زیر مدیریت شود تا از نتیجه آن سازمان به سودآوری برسد.

✓ طراحی و مدیریت درست فرآیندها

✓ مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی بر مبنای نیاز مشتریان و ذی‌نفعان

✓ طراحی و توسعه محصول براساس نیاز مشتری

- ✓ تحویل به موقع محصول و ارائه خدمات پس از فروش
- ✓ مدیریت مداوم ارتباط با مشتری و بهبود آن

## ۸-۲- مؤلفه‌های مربوط به نتایج سرآمدی برای مزیت رقابتی

در صورتی که روی توانمندسازی سازمان خوب کار شود نتیجه آن در بخش عملکردی سازمانی تجلی پیدا می‌کند. اگر به توانمندسازی‌ها توجه زیادی شود ولی نتیجه‌ای به دست نیاید در این صورت، سازمان در صادرات، سودآوری و کسب مزیت رقابتی، توفیقی نداشته است بنابراین لازم است به مؤلفه‌های نتیجه‌ای مدل سرآمدی نیز توجه شود. توجه به مؤلفه‌های نتیجه‌هایی به شرح زیر به کسب مزیت رقابتی منجر می‌شود.

### • نتایج جامعه: در این مقوله نتایج مربوط به جامعه با دو دسته شاخص مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد.

✓ شاخص‌های برداشتی نظیر انتشار اطلاعات، رفتار اخلاقی، خدمات رفاهی و...

✓ شاخص‌های عملکردی نظیر دریافت گواهی‌نامه، اخذ مجوز و...

### • نتایج مشتری: در این مقوله نیز نتایج با دو دسته شاخص سنجیده می‌شود.

✓ شاخص‌های برداشتی نظیر نظرسنجی، پاسخگویی و ارتباط با مشتری

✓ شاخص‌های عملکردی نظیر شکایات مشتری، میزان رضایت اعلام شده مشتری و...

### • نتایج منابع انسانی: این مقوله با دو دسته شاخص اندازه‌گیری می‌شود.

✓ شاخص‌های برداشتی که مربوط به ادراک کارکنان از اقدامات سازمان است و روی

رضایت آنان تاثیر فراوانی دارد. مواردی نظیر ارتقا، مشارکت، رهبری، تشویق و... در این

دو دسته از شاخص‌ها قرار دارد.

✓ شاخص‌های عملکردی مربوط به اقدامات انجام شده سازمان در مورد کارکنان است و

شامل ارائه خدمات، اقدامات مربوط به حوادث و...

### • نتایج کلیدی عملکرد: نتایج کلیدی عملکرد با شاخص‌های زیر سنجیده می‌شود.

✓ دستاوردهای کلیدی عملکرد نظیر دستاوردهای مالی بازار و سودآوری

✓ شاخص‌های کلیدی عملکرد نظیر جریان نقدینگی، هزینه‌های سازمان و...

## ۹-۲- الگوی خودارزیابی براساس مدل سرآمدی

با توجه به اینکه ارزیابی مجموعه مؤلفه‌های سازمانی براساس الگوی سرآمدی موجب نظام‌مند شدن مجموعه رویکردها، اجرای موثر و بهبود بازنگری توانمندسازی‌های سازمانی می‌شود، نیاز است که سازمان‌ها دست به ارزیابی بزنند زیرا حداقل دستاوردهای ارزیابی مؤلفه‌ها این است که مجموعه اقدامات برای بنیادهای توانمندساز جهت‌دار و حوزه‌های بهبود در همه بخش‌ها معین می‌شود.

## ۱۰-۲- بازار

بازار واژه‌ای است که امروزه در بسیاری مجالس از آن سخن به میان می‌آید، بدون آن که در نظر گرفته شود که در حقیقت بازار چیست و چه تاثیری در تصمیمات مهم اقتصادی و اجتماعی و... می‌گذارد، برای مثال بسیار شنیده می‌شود که بازار تلفن همراه رو به رشد است، بازار فلان اتومبیل کساد است و یا بازار بورس ارزش سهام شرکت یا کارخانه‌ای پایین آمده است، اما واقعیت این است که حتی عادت به کار بردن این کلمات و جملات نیز نیاز به اطلاعاتی در این خصوص دارد.

هر چند واژه بازار نمایانگر مفهوم و معنای خود است، اما عالمان علم اقتصاد، بازار را مکان فیزیکی که خریداران و فروشندگان برای مبادله کالا و خدمات دور هم جمع می‌شوند، می‌دانند. به عبارت بهتر به معنای کل خریداران (مشتریان اعم از حقیقی و حقوقی) و فروشندگان (شرکت‌ها و کارگاه‌های تولیدی) کالای خود را مبادله می‌کنند. بنابراین بازار اتومبیل شامل فروشندگان اتومبیل (خودروسازان) و خریداران (مشتریان و مصرف‌کنندگان) است. گاه بازار صورتی بالقوه و گاه بالفعل به خود می‌گیرد که در صورت بالقوه بودن نیز بازار تابع شرایط محیط است. در وضعیت اقتصادی شکوفا و در حال رشد بازار بالقوه کاملاً متفاوت از بازار بالقوه در شرایط رکود اقتصادی است، اما در رابطه با شرکت‌ها در صورتی که گفته شود بازار بالقوه است به معنای حد نهایی تقاضا برای محصول است. این امر زمانی حاصل می‌شود که فعالیت‌های بازاریابی شرکت نسبت به رقبا افزایش یابد و به بالاترین حد خود برسد. در این صورت مدیریت بازرگانی شرکت‌ها نیروی خود را روی بهترین مناطق سرمایه‌گذاری کرده، بودجه مربوطه را به نحو مطلوب و بهینه میان این مناطق تقسیم می‌کنند. که لازمه این امر تشخیص بازار بالقوه مناطق و میزان تقاضا برای کل صنعت در این مکان برآورد می‌شود در

کشورهای پیشرفته، برای هر صنعت، سازمان‌هایی وجود دارند که سهم هر شرکت را برای هر صنعت برآورد می‌کند و شرکت‌ها باید طبق آن سهم حرکت کرده و بازار خود را نسبت به رقبا حفظ کنند یا حداقل همراه آن‌ها باشند. البته موقعیت کالا در بازار و پایگاهی که کالا در ذهن مشتریان در مقایسه با رقبا دارد، نیز در این امر تاثیرگذار است.

هر کالایی ممکن است از جهت یک یا چند صفت در بازار مشهور شود. به عنوان مثال زمانی که یک اتومبیل در ذهن مصرف‌کنندگان به عنوان یک خودرو محکم در نظر گرفته شود، این صفت موقعیت آن کالا را در بازار مشخص می‌کند. بازارها هر چند به دو صورت بازار کالا، نوع کالایی که در بازار به فروش می‌رسد و بازار عوامل تولید، بر حسب تولیدکنندگان نیز می‌توانند تقسیم‌بندی شوند، اما به طور کلی بازارها به شکل زیر تقسیم‌بندی می‌شوند.

- **بازار رقابت کامل:** در این گونه بازار تعداد زیادی از فروشندگان، کالاهای مشابهی را به تعداد زیادی از خریداران عرضه می‌کنند. از نظر اقتصادی هرگاه مبادله‌ای انجام می‌شود، یک نوع بازار ایجاد شده است. در بازار آنچه که بسیار دارای اهمیت است و پایه و اساسی برای ایجاد بازار است وجود عرضه و تقاضا است. عرضه و تقاضا تعیین‌کننده قیمت کالا به شمار می‌روند. هر چند که قیمت کالاها از نظر مشتریان بسیار مهم است و از دید آن‌ها پوشیده نیست و بر حسب میزان و تعادل قیمت‌ها کالاها از سوی مشتریان خریداری می‌شوند. اگر مصرف‌کننده قادر به پرداخت هزینه کالا نباشد در حقیقت تقاضای او در بازار نادیده گرفته می‌شود و به عبارت دیگر تقاضایی برای اکتساب کالا نمی‌تواند داشته باشد. بنابراین مصرف‌کنندگان تقاضای خود را بر حسب قیمت تغییر می‌دهند. تولیدکنندگان نیز برای این که روند تولیداتشان مقرون به صرفه باشد باید عوامل تولید در دسترس خود را طوری با یکدیگر ترکیب کنند که بیشترین میزان تولید را با حداقل هزینه به دست آورند تا با فروش تولیدات خود سود قابل توجهی به دست آورده و بازار را در دست گیرند. در این بازار عواملی موثرند که از آن جمله همگن بودن کالاهاست. به این معنا که کالاهای واحدهای تولیدی در یک صنعت خاص در بازار کاملاً مشابه هستند به طوری که خرید از هر واحد تولیدی برای مصرف‌کنندگان بی تفاوت است. از آنجاکه کالاهای تولیدی مشابه هستند، هیچ خریداری حاضر به خرید کالا با قیمت بالا نسبت به سایر واحدهای تولیدی نیست.

✓ تعداد زیاد تولیدکننده: تعداد فروشندگان و یا تولیدکنندگان بسیار زیاد است که مقدار فروش هر کدام از آنها نسبت به کل میزان فروش بازار ناچیز است لذا فروشندگان به تنهایی قدرت در تعیین و یا تغییر جهت بازار ندارند.

✓ تعداد زیاد مصرف کننده: در بازار رقابت کامل تعداد خریداران و مشتریان زیاد است، اما خرید آنها در مقایسه با خرید در بازار ناچیز است و لذا مصرف کنندگان و مشتریان نیز به تنهایی تاثیری در تعیین و یا تغییر قیمت کالا در بازار ندارند. البته این عوامل در بازار رقابت کامل بسیار اهمیت دارند. برای کاملتر شدن این عوامل می توان از سیال بودن عوامل و صنایع تولیدی در بازار، شفافیت بازار و حداکثر سود مطلوبیت در بازار را نیز نام برد.

● **بازار انحصاری:** بازارهای انحصاری نیز دارای شرایطی خاص هستند و این بازار برای کالاهایی همگن تنها یک فروشنده وجود دارد، قیمتی برای فروش کالا تعیین شده است که ورود برای سایر واحدهای تولیدی به بازار سود آور نیست و یا واحد تولیدی موجود عرضه و فروش مواد اولیه اساس برای تولید کالا را کنترل می کند. گاه نیز با روش تولید و تکنولوژی لازم برای تولید، کالا را در انحصار خود در می آورد. همچنین گاهی از طرف دولت اجازه تولید انحصاری کالا را داشته یا به وسیله مقررات بازرگانی به وسیله دولت از واحد تولیدی حمایت می شود. البته قیمت کالا در بازار انحصاری برای انحصارگر به دلیل وجود یک عرضه کننده ثابت نیست. در این بازار واحد تولیدی انحصارگر در رابطه با قیمت کالا و رابطه میزان تولید کالا دو نوع تصمیم گیری اتخاذ می کند. اول آنکه می تواند قیمت کالای تولید شده را تعیین کند و تعیین مقدار فروش براساس این قیمت را برای حداکثر سود به عهده تابع تقاضای بازار بگذارد. دوم آنکه می تواند مقدار فروش را تعیین کند و اجازه دهد تابع تقاضای بازار قیمتی را تعیین کند که به ازای آن سود تولید کننده به حداکثر برسد. انحصارگر که صاحب بازار انحصاری است زمانی بازار را در حالت تعادل می داند که حداکثر سود را در کوتاه مدت به دست آورد. کسب حداکثر سود متوسط انحصارگر زمانی عملی می شود که بتواند میزان تولید را انتخاب کند که به ازای آن تابع درآمد نهایی مساوی با قیمت حداکثر سود است.

● **بازار رقابت انحصاری:** در بازار رقابت انحصاری کالای فروشندگان بیشتر به جای اینکه با هم مشابه باشند از نظر کیفیت و یا بسته بندی با یکدیگر متفاوت است. در این بازار هدف جلب و جذب مشتری است. فروشندگان که همان واحدهای تولیدی هستند باید قیمت هایی را تعیین کنند که بتوانند



مشتریان بیشتری را جلب و جذب کنند، زیرا در غیر این صورت مشتریان به کالاهایی با کیفیت مشابه و یا پایین‌تر، اما ارزان قیمت‌تر مراجعه می‌کنند. در این زمان است که رقبا بازار را به دست می‌آورند. در این بازار نقش تبلیغات و آگهی‌ها نمایان می‌شود و واحدهای تولیدی برای ایجاد تمایز و تفاوت میان کالاها و خدمات خود و سایر تولیدکنندگان به آگهی‌های تجاری متوسل می‌شوند. هرچند این سازمان و شرکت‌ها هزینه‌هایی برای جلب مشتریان متحمل می‌شوند، اما پس از مدت زمان کوتاهی با سودآوری بالا این هزینه جبران می‌شود که به این ترتیب تعادل در بازار رقابت انحصاری به وجود می‌آید.

- **بازار چند قطبی:** این بازار در اغلب جوامع صنعتی، یعنی چند عرضه‌کننده در مقابل تعداد کثیری تقاضاکننده یا مشتری قرار گرفته‌اند. البته در بخش تولید چند فروشنده، تقاضای انبوه خریداران را به نحوی برآورده می‌کنند که اتخاذ سیاست هر یک از آن‌ها در وضع بازار و وجود دیگر فروشندگان موثر باشد، در چنین حالتی بازار چند قطبی ایجاد می‌شود. تولیدکنندگان در این نوع بازار می‌توانند تاثیر زیادی بر قیمت بازار گذارند، اما نمی‌توانند به طور مستقل قیمت کالا را تعیین کنند. باید عکس‌العمل رقبا را در نظر گیرند، زیرا الگوی واکنش رقبا در این حالت می‌تواند اشکال زیادی به خود گیرد. به عنوان مثال حالتی از بازار چند قطبی می‌تواند وجود داشته باشد که در بنگاه‌های اقتصادی تصمیم به توافق با یکدیگر بگیرند که وضعیتی شبیه انحصار ایجاد می‌شود. در این حالت مقدار تولید، فروش و قیمت کالا مشابه وضعیت انحصاری تعیین می‌شود.

- **بازار بین‌المللی:** در پنجاه سال گذشته، گسترش مبادلات کالا آن هم تا این اندازه که فاصله و مسافت فرهنگ‌ها را به چند گام تبدیل کرده، به ذهن هیچ انسانی خطور نمی‌کرد. هر چند امروز همه این کم و بیش در همه جای دنیا اتفاق افتاده است. شعار خودکفایی، جای خود را به شعارهایی نظیر تلاش برای یافتن جایگاهی مناسب در بازار بین‌المللی داده است. با توجه به این مسائل سازمان باید به صورت و شکلی از درک کامل محیط بازار بین‌المللی برسند. این بازار در دو دهه اخیر تغییرات شگرفی داشته است که موجبات ایجاد فرصت‌ها و موانع بسیاری شده است. حجم مبادلات بین‌المللی در صنایع اتومبیل‌سازی، الکترونیک و... رشد چشمگیری داشته است. شرکت‌های چند ملیتی علاوه بر گسترش فعالیت‌های بازاریابی خود، امکانات تولید خود را در کشورهای مختلف را افزایش داده‌اند که این گونه شرایط موجب ایجاد اقتصاد صنعتی در کشورهای جهان شده است و جهان را به سوی صنعتی شدن

می‌کشاند. برخی کشورها صادرکنندگان عمده کالاهای صنعتی و سرمایه هستند. آن‌ها مبادلات بسیاری با هم انجام می‌دهند و واردکنندگان مواد خام و کالاهای نیمه ساخته به شمار می‌آیند. همچنین این کشورها یا واردکنندگان بازار خوبی برای کالاهای صنعتی با ارزش افزوده کم و انواع گوناگون کالاهای مصرفی‌اند. هر چند بسیاری از کشورهای دنیا در تلاش هستند که از رقبا پیشی گیرند و بازار صادرات را به دست آورند.

## ۱۱-۲- انواع مشتری

نوع مشتری موردنظر شما، به ویژه در فروش اینترنتی، طریقه‌ای برای بخش‌بندی بازار هدف است. در این قسمت مشتریان به چند نوع تقسیم شده‌اند:

- خریداران راحت طلب: به مشتریانی گفته می‌شود که به دنبال راحتی در خرید و صرفه جویی در زمان بوده و به نوعی خرید تفننی و بدون برنامه علاقمند هستند. از نظر این خریداران، راحتی در خرید از قیمت مهم‌تر است. این مشتریان مورد توجه فروشگاه‌های زنجیره‌ای مثل ۷-Eleven و Circle K می‌باشند.
- خریداران تماشاگر ویتترین‌ها: این مشتریان تمایل به صرف وقت کافی برای خرید دارند. آن‌ها به دنبال اطلاعات هرچه بیشتر، قبل از هرگونه تصمیم خرید هستند.
- خریداران مارک‌های خاص: این دسته از مشتریان به نام تجاری حساس بوده و به هنگام خرید به آن‌ها توجه می‌کنند.
- خریداران اهل چانه زدن: این مشتریان علاقمند به انجام یک معامله خوب هستند. آن‌ها دنبال خرید با تخفیف خوب بوده و قیمت آن‌ها بسیار مهم است.

## ۱۲-۲- ویژگی‌های جمعیت شناختی مشتریان

این ویژگی‌ها را می‌توان برای مشتریان سازمانی و یا مصرف‌کنندگان نهایی نوشت. ویژگی‌های جمعیت شناختی که در نظر می‌گیرید، به نوع مشتری که قرار است محصولات شما را بخرد بستگی دارد. در صورتی که مشتریان نهایی مورد توجه شما باشد، خصیصه‌هایی مثل درآمد شخصی، جنسیت، شغل، وضعیت تأهل، قومیت و

تحصیلات می‌بایست مدنظر قرار گیرد. علاوه بر این، در این قسمت باید به خواننده گفته شود که مشتریان هدف چه میزان درآمد قابل خرج برای خرید کالا و خدمات شما دارند.

در صورتی که مشتریان سازمانی مورد نظر باشند، خصیصه‌های جمعیت شناختی که باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از: نوع صنعتی که مورد نظر شماست، نوع محصولی که ارائه می‌دهید، درآمد مشتریان سازمانی شما، تعداد کارکنان و خصوصی یا دولتی بودن مشتری.

## ۲-۱۳- مکان جغرافیایی بازار

بازار هدف را می‌توان از لحاظ مکانی که مشتریان هدف در آن قرار دارند نیز تشریح کرد. مشخص کردن مکان جغرافیایی مشتریان، نه تنها برای تعریف و شناسایی بازار هدف ضروری است بلکه در تعیین بودجه فروش و بازاریابی مورد نیاز برای آن بازار نیز بسیار مفید است.

اگرچه اینترنت دنیای مشتریان را بسیار گسترش داده است، اما شما باید بازار هدف خود را بر حسب مکان زندگی، کار و یا حتی تفریح مشتریان، تعریف کنید.

## ۲-۱۴- انگیزه‌های مشتریان

توصیف انگیزه‌های خرید مشتریان، راه دیگری برای شناسایی و تعریف بازار هدف است. اولین انگیزه، در واقع، از محرک‌های خود کالا یا خدمت به وجود می‌آید، نیازی که مصحول شما برآورده می‌کند. موقعیت فروش منحصر به فرد، در واقع به منظور برآورده ساختن نیاز مشتریان از طریق محصول، طراحی می‌شود. بازار هدف ممکن است از مشتریانی تشکیل شده باشد که به اطلاعات حساس هستند.

آنچه باید انجام دهید:

- صنعت خود را تجزیه و تحلیل کرده و نتیجه آن را در طرح کسب و کار خود ارائه کنید.
- بازیگران صنعت را شناسایی کنید.
- اندازه بازار شناسایی کنید.
- روندهای بازار را شناسایی کنید.

## ۲-۱۵- تجزیه و تحلیل صنعت، بازیگران فعال در آن، بازار و روندهای آن

آشنایی بهتر با صنعت، احتمال موفقیت در کسب و کار را افزایش می‌دهد. در طرح کسب و کار باید نشان داده شود که فهم دقیق و کاملی از کارکردهای صنعت موردنظر وجود دارد. هرچه صنعت را بهتر بشناسید، بهتر می‌توانید محصولات خود را در آن بازاریابی کرده و به فروش برسانید.

صرف نظر از اینکه خرده فروش، شرکت خدماتی یا تولیدی هستید و یا هر نوع دیگری از کسب و کار را دارید، بخش تجزیه و تحلیل صنعت در طرح کسب و کار باید وضعیت عمومی صنعت و بازیگران فعال آن را مشخص نماید. این شناخت به هنگام نوشتن بخش رقابت و تحلیل رقبا نیز مفید خواهد بود. این تجزیه و تحلیل باید اطلاعاتی راجع به کانال‌های اصلی توزیع و چرخه‌های فروش نیز ارائه نماید. به عنوان مثال، باید مشخص شود که آیا قرار است از نیروی فروش خود شرکت استفاده شود و یا اینکه محصولات به شرکت‌های فروشنده‌ای که از قبل در بازار وجود دارند، به عنوان نماینده شرکت، فروخته شوند.

نکته: یکی از مزایای استفاده از کانال‌های فروش و بازاریابی موجود، به جای ایجاد کانال‌های جدید، این است که در استفاده از کانال‌های موجود، اعتبار ایده شما را در نظر سرمایه‌گذار افزایش می‌دهد.

نوع کانال توزیعی که انتخاب می‌کنید، بر برنامه مالی اثر می‌گذارد. در مثال قبل، اگر شما قصد بازاریابی و فروش محصولات تولید شده را به توزیع‌کنندگان یا خرده‌فروشان داشته باشید، باید هزینه‌های استخدام و آموزش نیروی فروش و بازاریابی را در بودجه خود منظور نمایید. علاوه بر این، برنامه بازاریابی مفصل‌تری به منظور دستیابی به توزیع‌کنندگان و خرده‌فروشان موردنظر نیز ضروری است. در حالی که اگر بخواهید فروش را به شرکت‌های موجود در بازار، به عنوان نماینده خود واگذار کنید، هزینه‌های فروش و بازاریابی بسیار کمتر خواهد بود.

هر کالا یا خدمتی چرخه فروش خاصی دارد و چرخه‌های فروش صنعتی که شما در آن هستید، بر درآمد کسب و کار شما تأثیر می‌گذارد. بنابراین باید چرخه فروش کالا یا خدمت خود را شناسایی کنید. به عنوان مثال برخی از شرکت‌ها، محصولات فصلی می‌فروشند و مشتریان فقط در زمان خاصی به خرید محصولات آن‌ها روی می‌آورند. مثل شرکت‌هایی که اقلامی برای کریسمس عرضه می‌کنند.

## ۱۶-۲- ارتباط مشتریان

ارتباط مشتریان دارای ۴ عنصر اصلی است که شامل پیاده‌سازی و پشتیبانی، مدیریت اطلاعات، مدیریت ارتباطات و قیمت‌گذاری است.

اجرا و پشتیبانی: این بخش بیانگر نحوه رسیدن به مشتری است کانال‌های مورد استفاده، شیوه‌های پشتیبانی مشتریان و خدمات قابل ارائه به سطوح مختلف از جمله موضوعات قابل توجه در این بخش هستند.

مدیریت اطلاعات: این بخش در مورد نحوه جمع‌آوری اطلاعات و شیوه استفاده از آنها برای خدمت‌رسانی به مشتریان است. همچنین بیانگر توانایی شرکت برای به کار بردن اطلاعات با هدف بهینه‌سازی ارزش‌های مورد نظر مشتریان است.

مدیریت ارتباطات: روش طبیعی میان کنش‌های بین تولیدکننده و مشتری چیست؟ آیا یک ارتباط رو در رو است یا رابطه‌ای غیرمستقیم وجود دارد؟ یک رابطه مداوم است یا به صورت گاه و بی‌گاه اتفاق می‌افتد؟ کدام شیوه ارتباطی برای مشتری آسان‌تر است؟ میزان وفاداری مشتریان چگونه است؟

قیمت‌گذاری: مشتری می‌تواند به روش‌های مختلفی همچون مستقیم، غیرمستقیم و شیوه‌های دیگر مورد حمایت قرار گیرد. می‌توان قیمت ثابت یا نوسانی متأثر از بازار را در نظر گرفت که هر یک از این شیوه‌ها می‌تواند راه کارهای کسب و کار را دچار تغییر کند.

## ۲-۱۷- درآمد و تهیه و توسعه طرح فروش

طرح فروش یک عنصر مهم در گزارش بررسی بازار است. یک کارآفرین باید ایده‌ای معقول و واقع بینانه در مورد تعداد محصولات یا میزان خدماتی که در آینده نزدیک به فروش می‌رسد داشته باشد. برای نیل به این هدف و نیز بر اساس یافته‌های حاصل از بررسی بازار، فروش ماهیانه برای دوازده ماه آینده باید برآورد و تهیه شود. اگر در یک کسب و کار چند محصول با قیمت‌های متفاوت ارائه می‌شود باید فروش هر کدام از آنها به طور جداگانه پیش‌بینی و برآورد شود. با این وجود یک عمده‌فروش یا خرده‌فروش با شمار زیادی از محصولات، طرح فروش را بر اساس موارد مربوط به محصولات اصلی با میانگین قیمت تهیه می‌کند.

طرح فروش شامل سه عنصر است: کمیت محصولاتی که فروش می‌رود، قیمت محصولات و گردش کالا. فروش کل در واقع مقدار پولی است که بابت فروش ماهیانه محصولات (گردش کالا) یا در طول یک سال (گردش سالانه کالا) دریافت می‌شود.

مثال: طرح فروش شرکت الف

سال .....

جدول ۱-۲: طرح فروش

ماه	دی	بهمن	اسفند	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	آبان	آذر
محصول (۱)												
قیمت/ واحد												
فروش کل												

طرح فروش همچنين بازگوکننده تنوع فصلی تجارت است. به عنوان مثال یک رستوران ساحلی در طول تابستان نسبت به زمستان مشتریان بیشتری دارد، یا یک فروشگاه خیاطی که روپوش مدرسه می‌فروشد به هنگام آغاز سال تحصیلی فروش بسیار بالایی دارد. با توجه به طرح فروش، کارآفرین در می‌یابد که چه موقع باید مواد اولیه خریداری نماید و درآمد ماهیانه مورد انتظار چقدر است. یک کارآفرین با تجربه با توجه به فعالیت‌های تجاری گذشته به این امر کاملاً واقف است که کارکرد تجارت وی در طول مثلاً یک سال آینده چگونه خواهد بود؟

اما بررسی بازار باید بر مبنای اصول قاعده مندی استوار باشد، به ویژه زمانی که کارآفرین به میزان فروش پیش‌بینی شده دست نیابد یا بخواهد تجارت خود را توسعه داده و محصولات جدیدی ارائه کند.

کسی که می‌خواهد کسب و کار جدیدی آغاز کند بایستی به بررسی بازار توجه کافی داشته باشد، چون باید اطمینان حاصل کند که کالاها یا خدمات بر اساس قیمت برآورد شده در طرح فروش معامله می‌شوند.

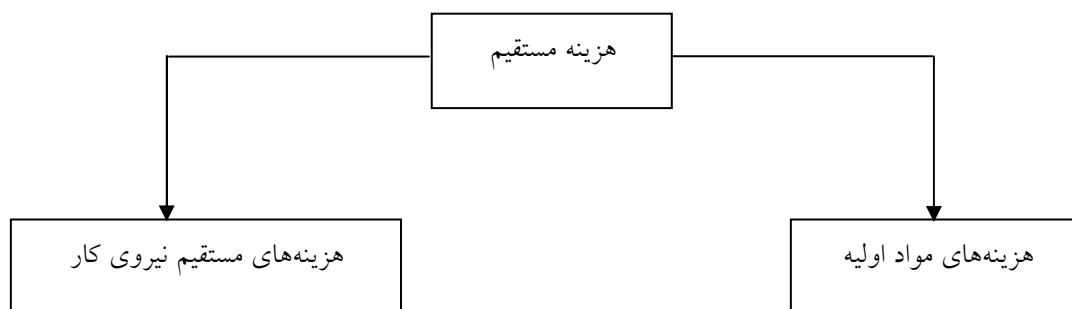
به یاد داشته باشد که کل کسب و کار وابسته به درآمد حاصل از فروش است.

## ۱۸-۲- هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم

هر کسب و کاری هزینه‌هایی ایجاد می‌کند حتی اگر محصول یا خدمات یا فعالیت‌های تجاری مداومی نداشته باشد. برای درک این مطلب ضروری است که بدانیم هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم وجود دارند.

هزینه‌های مستقیم، هزینه‌هایی هستند که صرفاً زمانی به وقوع می‌پیوندند که بنگاه کسب و کار کالایی بسازد، خدماتی ارائه دهد یا خریدی برای فروش مجدد داشته باشد. این هزینه‌ها مستقیماً به تعداد محصول، خدمات یا کالای تولید شده بستگی دارد.

هزینه‌های مستقیم از دو زیرگروه هزینه تشکیل شده است:



جدول ۲-۲: انواع هزینه‌های مستقیم

هزینه‌های مستقیم مواد اولیه	هزینه‌های مستقیم نیروی کار
مخارج کلیه اقلامی که قسمتی از محصول خواهند شد یا برای ارائه خدمات استفاده می‌شوند یا برای فروش مجدد خریداری می‌گردند در دسته هزینه‌های مستقیم مواد اولیه قرار می‌گیرند. هزینه‌هایی که به استفاده از مواد خام اولیه ارتباط دارند مثل حمل و نقل از تأمین‌کننده تا بنگاه کسب و کار مشمول هزینه‌های مستقیم می‌شوند.	کلیه دستمزد کارگران و مددکارانی که مستقیماً در تولید یا تحویل کالا دخالت دارند که شامل هزینه‌های تأمین اجتماعی نیز می‌شود. حقوق کارکنان برای خرده‌فروشان و عمده‌فروشان به عنوان هزینه‌های مستقیم در نظر گرفته نمی‌شود چرا که این شخص عموماً اقلام بسیار متفاوتی را می‌فروشد.

هزینه‌های غیرمستقیم، شامل تمام اقلامی است که از فعالیت‌های کسب و کار ناشی می‌شود و جزء هزینه‌های مستقیم نیستند.

این‌ها هزینه‌هایی هستند که نمی‌توانند مستقیماً به یک محصول یا خدمات خاصی نسبت داده شوند، به عنوان مثال اجاره دفتر کار، حقوق دفتردار (حسابدار)، بهره وام بانکی، هزینه‌های تلفن، بیمه آتش‌سوزی یا ماشین و...

در عمده‌فروشی یا خرده‌فروشی کلیه هزینه‌های پرسنلی هزینه‌های غیرمستقیم محسوب می‌شوند. برای اینکه بتوانیم هزینه‌های ساخت یک محصول یا یک خدمت را به تنهایی محاسبه کنیم هزینه‌های غیرمستقیم مرتبط با آن باید به درستی سهمیم شوند. اگر کسب و کار یک محصول یا خدمت بخصوص تک یا محصولات مشابه

تولید می‌کند مثل صندلی و تخت خواب یا شلوار و پیراهن، هزینه‌های غیرمستقیم به تعداد محصولات تقسیم می‌شوند و این سهم به هزینه‌های مستقیم اضافه شده تا جمع کل هزینه هر قلم محاسبه شود. در کسب و کارهای خدمات رسانی، هزینه‌های غیرمستقیم عموماً بر اساس ساعت کار محاسبه می‌شود و به قوت صرف شده برای تحمل خدمات اضافه می‌گردد.

به هزینه‌های غیرمستقیم هزینه‌های بالاسری نیز گفته می‌شود. وجه تمایز بین هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم همیشه آسان نیست، به عنوان مثال چسبی که در تهیه اسباب و لوازم منزل استفاده می‌شود. مقدار مورد استفاده برای یک صندلی این قدر کم است که صرفاً نمایانگر نسبت خیلی کمی از قیمت چسب است. لذا مصرف یک قوطی چسب به عنوان هزینه غیرمستقیم در نظر گرفته می‌شود. همچنین اگر نیروهای کمکی به کارگران کمک کردند، حقوق وی نمی‌تواند در قیمت یک محصول به تنهایی سهم باشد. در نتیجه حقوق به عنوان هزینه‌های غیرمستقیم محاسبه می‌شود.

جمع کل هزینه محصول یا خدمت:

جمع کل هزینه محصول یا خدمت = جمع هزینه‌های مستقیم مواد اولیه + جمع هزینه‌های مستقیم نیروی کار + نسبت هزینه‌های غیرمستقیم

## ۲-۱۹- طبقه‌بندی هزینه‌ها

کارآفرینان باید میزان کل هزینه‌هایی را که کسب و کارشان طی یک ماه و طی یک سال ایجاد می‌کند، بدانند. این اطلاعات از آن جهت مهم هستند که هم ساختار هزینه یک بنگاه کسب و کار را نشان می‌دهد، و هم اشاره به زمانی است که هزینه‌های خاصی به صورت غیرضروری بالا رفته است. به کمک این اطلاعات، کارآفرین می‌تواند تلاش کند هزینه‌ها را کاهش داده و رقابتی عمل کند. دایرکننده کسب و کار باید هزینه‌های دست کم یک ساله خود را پیش‌بینی کند تا متوجه شود آیا فروش برنامه‌ریزی شده، هزینه‌های را پوشش می‌دهد یا خیر.

## ۲-۲۰- دسته‌بندی هزینه‌ها

تمام هزینه‌هایی که در یک کسب و کار ممکن است به وقوع بپیوندند در دسته‌های زیر قرار می‌گیرند:

- **هزینه‌های پرسنلی:** هر کارآفرینی که کارمند استخدام می‌کند، کارفرما می‌شود و در مقابل کارمندان خود از نظر قانونی و اجتماعی مسئولیت‌هایی دارد. این مسئولیت‌ها بدین معناست که او باید تعدادی



از نیازمندی‌ها را که توسط قانون، مقررات یا توافقات معاملات دسته جمعی تحمیل می‌شود، پاسخگو باشد مانند:

✓ حداقل حقوق

✓ مدت زمان قانونی ساعت کار

✓ پرداخت اضافه کاری

✓ مرخصی سالانه

✓ مرخصی استعلاجی

✓ تأمین اجتماعی

این‌ها نشان می‌دهند که هزینه‌های پرسنلی فقط حقوق و دستمزد نیست. هزینه‌های اضافی که در رأس حقوق قرار می‌گیرند اغلب به عنوان درصدی از حقوق محاسبه می‌شوند. این می‌تواند از یک کشور به کشور دیگر از نسبت درصد کوچکی تا به اندازه ۴۰٪ به عنوان مثال در کشورهای بسیار صنعتی با شبکه پیشرفته تأمین اجتماعی متغیر باشد.

• **هزینه‌های مواد اولیه:** تمام مواد مورد استفاده برای ساخت یک محصول یا ارائه یک خدمت تحت عنوان مواد اولیه دسته‌بندی می‌فروشند. موادی که برای تولید استفاده نمی‌شوند اما برای عملیات کسب و کار ضروری هستند، مانند تدارکات دفتری و کارهای نظافتی برای تمیز کردن دفتر، نیز در زمره مواد اولیه به حساب می‌آیند.

در تولید، بین انواع مختلف مواد اولیه وجه تمایز وجود دارد:

✓ مواد خام مثل: میله‌های فلزی، چرم، چوب، پارچه‌های بافته شده، پلاستیک، آرد، کره و...

✓ مواد استاندارد مثل: میخ، پیچ، مهر، اتصالات، لوازم برقی، لوازم یدکی، دکمه، زیب و...

✓ مواد کمکی مثل: چسب، الکتروودجوش، گاز جوشکاری، تیغه اره‌ای، کاغذ سمباده، نخ بافندگی،

ریسمان و غیره...

✓ در کسب و کارهای عمده‌فروشی و خرده‌فروشی هزینه‌هایی که برای کالای تمام شده (ساخته شده

برای فروش مجدد، صرف می‌شود به عنوان هزینه‌های مواد اولیه دسته‌بندی می‌شوند.

- سایر هزینه‌ها: همه مخارجی که غیر از مجموعه دسته‌های بالا باشد به عنوان سایر هزینه‌ها قلمداد می‌شوند. این هزینه‌ها عمدتاً برای برق، اینترنت، بیمه، اجاره، تبلیغات، هزینه‌های اداری و... هستند.
- هزینه سرمایه‌ای: هر تاجری که وام اخذ می‌کند ناچار به پرداخت بهره طی مدت زمان دریافت وام است. بهره همچنین ناشی از اضافه برداشت از حساب جاری کارآفرین است. این پرداخت‌ها، هزینه‌های سرمایه نامیده می‌شوند.

یک نوع خیلی خاص از هزینه سرمایه وجود دارد که استهلاک نامیده می‌شود. هنگام آغاز یک تولید، کارآفرین از سرمایه کسب و کار، ماشین‌آلات نو خریداری می‌کند. اگر او بخواهد این ماشین‌آلات را پس از چند سال بفروشد به این دلیل که نیاز به ماشین‌آلاتی دارد که با سرعت بیشتری کار کنند، یا ماشین‌آلات دقت خود را از دست باشند، یا خراب شده و نیاز به تعمیر داشته باشند، پول بسیار کمتری نسبت به زمانی که نو خریداری شده بود دریافت می‌کند.

این کاهش قیمت ماشین‌آلات، تجهیزات و اتومبیل مورد استفاده در یک بنگاه کسب و کار، استهلاک نامیده می‌شود. این کاهش قیمت فرآیندی است که می‌تواند چند سال دوام داشته باشد. طول این فرایند به نوع ماشین‌آلات بستگی دارد. در انتهای این فرآیند ماشین‌آلات، تریلر و کامیون‌ها مستلزم جایگزینی هستند. در نتیجه از دست دادن آن‌ها، سالیانه به عنوان هزینه سرمایه در نظر گرفته می‌شود که باعث می‌شود پول پرداخت شده برای ماشین‌آلات جدید باز هم صرف این کار شود.

## ۲-۲۱- چگونگی محاسبه استهلاک

قیمت ماشین‌آلات، اتومبیل یا هرچه که نو خریداری شده به طول عمر مورد انتظار آن ماشین تقسیم می‌شود. به عنوان مثال، یک بالابر جدید به قیمت ۱.۲۰۰.۰۰۰ خریداری شده و طول عمر مورد انتظار آن ۵ سال است. استهلاک سالیانه آن این گونه محاسبه می‌شود.  $۱.۲۰۰.۰۰۰ / ۵ = ۲۴۰.۰۰۰$

جدول ۲-۳: مشخصات وسایل مورد استفاده

اقلام سرمایه	طول عمر	استهلاک (به %)
ساختمان	۲۰	۵
ماشین‌آلات ساده	۸-۱۰	۱۰-۱۲/۵

۳۳/۳-۲۰	۳-۵	ماشین آلات ویژه
۲۰	۵	کامیون ها
۳۳/۳	۳	ابزار آلات دستی

در یک کسب و کار هر قلم سرمایه بر روی فرم ویژه استهلاک ثبت می شود که شامل اطلاعات زیر است:

جدول ۲-۴: فرم استهلاک

فرم استهلاک	
ماشین تراش فلز بهش ماره سریال الف-۱۲۳	خصوصیات جنس (قلم)
۲۰۰۰۰	سال تملک (اكتساب- به مالکیت درآوردن)
۱۰۰۰۰۰ واحد	قیمت خرید (شامل هزینه حمل و نقل)
۴ سال	طول عمر تخمینی
۲۵٪	درصد نرخ استهلاک
۲۵۰۰ واحد	استهلاک سالیانه

## ۲-۲۲- پیش بینی هزینه

یک کارآفرین باید همیشه نگاهی به آینده داشته باشد و پیشرفت کسب و کار خود را پیش بینی نماید. از روی برنامه فروش خواهد فهمید چه مقدار محصول، خدمات یا کالا انتظار می رود تولید یا به فروش برسد و آیا تغییرات فصلی افزایش یا کاهش در فروش وجود دارد. بر این اساس، هزینه های مستقیم نیز متغیر خواهند بود در حالی که هزینه های غیرمستقیم در همان سطح باقی خواهند ماند. هزینه های پرسنلی، مواد اولیه و سایر هزینه ها تا هزینه های عملیات به فعالیتهای عملیاتی کسب و کار وابسته هستند در حالی که هزینه های سرمایه کاملاً به فعالیتهای عملیاتی غیر وابسته اند.

جدول ۲-۵: پیش بینی ماهیانه برای سال ...

ساز	اسفند	تامن	دی	آذر	آبان	مهر	مهر	مرداد	مهر	مهر	اردیبهشت	فروردین	هزینه های هر دسته
-----	-------	------	----	-----	------	-----	-----	-------	-----	-----	----------	---------	-------------------

												هزینه‌های پرسنلی
												هزینه‌های مواد اولیه
												سایر هزینه‌ها
												هزینه‌های عملیاتی
												هزینه‌های سرمایه
												کل هزینه

با توجه به ماهیت کسب و کار، هر دسته هزینه می‌تواند به زیرگروه‌هایی خرد شود. به عنوان مثال هزینه‌های پرسنلی به پرسنل عملیات، پرسنل اداری، پرسنل فروش و...

## ۲-۲۳- سوالات فصل

- ارزش ارائه شده توسط طرح کسب و کار شامل چه مواردی است؟
- اجزای زنجیره ارزش چه چیزهایی هستند؟
- مفهوم مزیت رقابتی و راهکارهای کسب آن چیست؟
- اجزای پیاده‌سازی الگوی سرآمدی چه چیزهایی هستند؟
- خواص خط‌مشی در الگوی سرآمدی چه هستند؟
- شرکت‌ها چگونه به مزیت رقابتی دست می‌یابند؟
- مدیریت فرآیند در سازمان‌ها به منظور کسب سود شامل چه مواردی است؟
- بازارها بر چند نوع هستند؟ شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها را ذکر کنید.
- خریداران به چند دسته تقسیم می‌شوند؟
- عناصر اساسی ارتباط مشتریان چه هستند؟
- انواع هزینه‌ها را توضیح دهید.

- هزینه‌های پرسنلی و هزینه‌های مواد اولیه شامل چه مواردی می‌شوند؟
- استهلاک چیست و چگونه محاسبه می‌شود؟

# فصل سوم

## برنامه بازار

### ۳-۱- کارآفرینان و محصولات جدید

بسیاری از کارآفرینان در خلق و ایجاد یک محصول جدید و منحصریفرده مهارت دارند اما تعداد زیادی از کارآفرینان مشتاق از تعیین یا ایجاد بازاری که محصول یا سرویس آن‌ها را تقاضا کند غفلت می‌ورزند. اغلب شنیده می‌شود که کارآفرینان با جملاتی مانند: «چون من محصول را دوست دارم افراد دیگری هم پیدا می‌شوند که آنرا دوست داشته باشند». «اگر دیگران می‌توانند با فروش این محصول درآمد داشته باشند من هم می‌توانم» «چون هیچ فروشگاه‌ای در شهر من این محصول را نمی‌فروشد پس حتماً نیاز به آن وجود دارد» وجود نیاز برای محصول خود را توجیه می‌کنند. و این مرحله را نادیده می‌انگارند. اگر تحلیل بازار به صورت کامل‌تری انجام شود و کارآفرین از نتایج آن استفاده نماید، نرخ شکست کسب و کارهای جدید به طور قابل توجهی کاهش خواهد یافت. ضرورت تحقیق بازار به خصوص برای کارآفرینانی که قصد ارایه یک محصول جدید را دارند، بیشتر است.

### ۳-۲- تحقیق بازار چیست؟

اساساً تحقیق بازار مشاهده عملکرد مشتریان به منظور درک این که چیزی توجه آن‌ها را جلب می‌کند و نهایتاً نتیجه‌گیری کردن از این مشاهدات است. American Marketing Association با بیانی رسمی‌تر تحقیق بازار را اینگونه تعریف می‌کند: «تحقیق بازار، جمع‌آوری، ثبت و تحلیل سیستماتیک و هدفمند داده‌ها درباره مشکلات مرتبط با بازاریابی کالاها و خدمات است».

### ۳-۳- چرا تحقیق بازار انجام می‌گیرد؟

اطلاعاتی که از تحقیق بازار بدست می‌آیند از آن دسته‌ای نیستند که تنها فایده آن‌ها دانستنشان است و اصطلاحاً اطلاعات عمومی بشمار رود بلکه تحقیق بازار باید بتواند راهنمای شما در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کسب و کارتان باشد این تحقیق هنگامی با ارزش است که بتواند منشاء درآمدی بیشتر از هزینه‌ای که ایجاد کرده باشد فرض کنید که شما در یک بررسی به یکی از نیازهای پاسخ‌گفته نشده مشتریان پی ببرید بر این اساس شما می‌توانید محصول یا خدمت جدیدی ارائه دهید یا در محصول فعلی تغییراتی متناسب با این نیاز ایجاد کنید.

تحقیق بازار ارتباط شما با مشتریان فعلی و بالقوه‌تان برقرار می‌سازد و به شما کمک می‌کند تا فرصت‌ها را در بازار تشخیص دهید. به عنوان مثال اگر شما بخواهید یک خرده‌فروشی در یک موقعیت خاص جغرافیایی برپا

کنید و متوجه شده‌اید که هیچ خرده‌فروشی مشابهی در حال حاضر وجود ندارد شما در واقع یک فرصت مناسب را یافته‌اید. این فرصت موفقیت‌های هنگامی ارزشمندتر خواهد بود که در آن منطقه تعداد زیادی از افراد مناسب بازار محصول شما سکونت داشته باشند.

تحقیق بازار ریسک فعالیت‌ها را کاهش می‌دهد، برخی از تحقیق‌های بازار بجای آنکه فرصتی را شناسایی کنند ممکن است شما را از انجام یک فعالیت از پیش برنامه‌ریزی شده بازدارند. فرضاً اطلاعات بازاریابی ممکن است گویای این واقعیت باشند که بازار در یک ناحیه خاص از یک محصول یا خدمتی که شما قصد ارائه آن را دارید اشباع شده است و شما تصمیم بگیرید که محصول خود را تغییر دهید یا یک ناحیه دیگر را برای عرضه آن بیابید.

تحقیق بازار مشکلات بالقوه را کشف و شناسایی می‌کند، فرض کنید که قصد دارید در یک محل ساختمان احداث کنید ولی در تحقیقات بازار متوجه می‌شوید که در آن ناحیه تهیه تلفن برای واحدهای احداثی سخت است و مخابرات نیز در آینده نزدیک طرحی برای توسعه و تأمین تلفن ندارد در اینجا شما یک مشکل بالقوه را تشخیص داده‌اید که عبارت از دشواری احتمالی یافتن مشتری برای واحدهای ساخته شده است.

تحقیق بازار محکی برای شما ایجاد می‌کند و به شما کمک می‌کند که پیشرفت‌های خود را پیگیری کنید. مهم است که شما برای سنجش و مقایسه‌های آینده موقعیت خود در بازار را در زمان‌های مختلف بدانید. تحقیق بازار مداوم (نظیر تحقیق‌های سالیانه مستمر) به شما این اجازه را می‌دهد که چگونگی پیشرفت خود در طول زمان را مشاهده کنید و نیز نمودار این روند را در بازه‌های بین دو تحقیق رسم کنید. به‌عنوان مثال شما ممکن است در یک ارزیابی به این نتیجه رسیده باشید که ۶۵٪ از مشتریان شما را زنان ۳۵ تا ۵۰ ساله تشکیل می‌دهند و یک سال بعد دریابید که این دسته سنی حدود ۷۵٪ مشتریان شما را تشکیل می‌دهند و بدین ترتیب شما روند تغییر جمعیت مشتریان خود را پیگیری می‌کنید.

تحقیق بازار شما را در ارزیابی میزان موفقیتتان کمک می‌کند، اطلاعات جمع شده در تحقیق بازار به شما کمک می‌کند که بدانید آیا به هدف‌های خود رسیده‌اید یا نه. به‌عنوان مثال اگر بازار هدف شما زنان سنین ۳۵ تا ۵۰ سال هستند با توجه به نتایجی که قبلاً آمد می‌توانید نتیجه بگیرید که شما حرکتی موفقیت‌آمیز به سمت هدف دارید (اگر نه، اطلاعات می‌توانند نشانگر نیاز به تغییر استراتژی‌های بازاریابی باشند).



## ۳-۴- آنچه تحقیق بازار می‌تواند به شما بگوید

- مطالعات تقسیمات بازار اطلاعاتی درباره ویژگی‌های مشترک مشتریانان فراهم می‌آورد این اطلاعات پاسخ پرسش‌هایی نظیر این پرسش‌ها را می‌دهد: مشتریان من چه کسانی هستند؟ جمعیت آنان چقدر است؟ چند درصد آن‌ها را مردان و چقدر از آنان را مردان تشکیل می‌دهند؟ توزیع سن، درآمد و میزان تحصیلات آنان چگونه است؟ شغل آنان، مهارت‌ها، علایق و سرگرمی‌های آنان چیست؟ چند فرزند دارند؟ در چه مناطقی زندگی و کار می‌کنند؟
- اطلاعات مربوط به توان خرید و عادات خرید، قدرت مالی و ویژگی‌های اقتصادی بازار هدف، شما را معلوم می‌سازد. برخی از پرسش‌هایی که در اینجا پاسخ داده می‌شوند از این قرارند: متوسط هزینه‌ای که برای خرید خدمت یا محصولی مشابه محصول من صرف می‌شود چقدر است؟ با توجه به بازار هدف در حال حاضر از خدمات من چه استفاده‌ای می‌کنند؟ چه قیمتی برای این محصول مناسب است؟ چه موقع آن‌ها خرید می‌کنند؟ از کجا خرید می‌کنند؟ چرا آن‌ها تصمیم به خرید می‌گیرند؟ چند بار در ماه یا سال از این محصول خریداری می‌کنند؟ چه نوع خودروهایی می‌رانند؟ آیا صاحب خانه هستند یا اینکه اجاره‌نشینند؟ درآمدهای اضافی خود را معمولاً صرف چه نوع کارهایی می‌نمایند؟ از چه روشی برای پرداخت استفاده می‌کنند (نقد، چک، کارت اعتباری و...)? از چه حدی از اعتبار مالی برخوردارند؟
- جنبه‌های روانشناسانه‌ای را که به اطلاعات مربوط به دریافت‌ها و ارزش‌هایی که در ذهن مصرف‌کنندگان بازار شما وجود دارد بیان می‌کند و به سؤالاتی جواب می‌دهند که برخی از آن‌ها بدین صورتند: واکنش بازار در برابر تصمیم‌ها یا برنامه‌های مختلفی که ممکن است به اجرا بگذارم چیست؟ در بازار شرکت مرا در مقایسه با سایر شرکت‌ها چگونه ارزیابی می‌کنند؟ چه کیفیات و ویژگی‌هایی هستند که مشتریان من آن‌ها را مهم می‌پندارند؟ چه کسی در یک شرکت یا خانواده برای خرید این محصول تصمیم می‌گیرد؟ آیا برای آن‌ها نظرات دیگران در موردشان خیلی اهمیت دارد؟ فاکتورهای تعیین‌کننده در تصمیم به خرید کدامند؟ آیا آن‌ها بهترین را برای خانواده خود می‌خواهند؟ آیا آن‌ها به دنبال وسیله‌هایی می‌گردند که موجب صرفه‌جویی در زمان و راحتی بیشتر کارها می‌شوند؟ نیازهای برآورده نشده آن‌ها کدامند؟ آیا آن‌ها تقاضای خدمات پس از فروش بیشتری برای محصول را دارند؟

آیا عمده توجه آن‌ها قیمت پائین است؟ به چه رسانه‌ای (روزنامه، مجلات، رادیو، تلویزیون، تبلیغات اینترنتی و...) بیشتر توجه نشان می‌دهند؟

- اطلاعات رقابت در بازار درباره سایر شرکت‌هایی که در همان زمینه کسب و کار شما مشغول فعالیت هستند را شرح می‌دهد و سؤالاتی که تحقیق بازار به آن‌ها جواب می‌دهد عبارتند از: رقبای اصلی من در بازار کدامند؟ چگونه با من رقابت می‌کنند؟ در چه زمینه‌هایی رقیب من به شمار نمی‌آیند؟ نقاط قوت و ضعف آن‌ها چیست؟ آیا نقاط ضعف آن‌ها می‌تواند فرصت‌های سودآوری برای من فراهم آورد؟ چه چیزی کسب و کار مرا در این بازار منحصربه‌فرد می‌سازد؟ ارزیابی رقبای من از موقعیتشان در بازار چیست؟ چگونه خدمات خود را به بازار عرضه می‌کنند؟ مشتریان آن‌ها کیستند؟ رهبران این صنعت کیستند؟ حجم فروش آن‌ها چقدر است؟ موقعیت مکانی آن‌ها کجاست؟ آیا آن‌ها سودده هستند؟

- از اطلاعات عوامل محیطی از محیط سیاسی و اقتصادی که می‌تواند بهره‌وری و فعالیت‌های شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد پرده برمی‌دارد. شما باید بتوانید در این قسمت پرسش‌هایی نظیر این را پاسخ گوئید: روند جمعیتی در حال و آینده چیست؟ روند حرکتی اقتصاد اجتماع چگونه است؟ سیاست‌های اقتصادی-سیاسی چه تأثیراتی بر بازار مصرف یا صنعت من خواهد گذاشت؟ چه میزان رشدی برای بازار مصرف من متصور است؟ چه عوامل بیرونی بر این صنعت تأثیر خواهند گذاشت؟

- هر چند بررسی اینکه آیا برای یک محصول یا خدمت در یک بازار مشخص نیاز وجود دارد، می‌تواند فرآیندی زمان‌بر و پرهزینه باشد اما این زمان و هزینه‌ها بسیار کمتر از زمان و هزینه‌هایی است که کسب و کاری که مورد نیاز نیست تلف می‌کند.

در بررسی بازار باید راجع به موارد زیر در برنامه کسب و کار خود مطالبی را شرح دهید:

- **مشتریان:** در برنامه کسب و کار خود مشخص کنید، مشتریان شما چه کسانی هستند؟ چه کسانی از محصولات و خدماتتان استفاده می‌کنند؟ رابطه بین مصرف‌کننده و خریدار اصلی را ذکر کنید. مشتریان با خرید محصول شما چه مزایایی به دست می‌آورند؟ چرا این بازار به محصول/خدمت شما نیاز دارد؟ این بازار تا چه مدت به محصول/خدمت شما نیاز دارد؟ اگر محصول/خدمت شما مطابق نیازهای روز باشد، آیا فناوری جدیدی خلق می‌شود و یا متوقف می‌شود؟

ویژگی‌های نمونه‌ای از خریداران، از قبیل سن، موقعیت، میانگین درآمد، جنسیت، سبک زندگی، شغل آن‌ها و دیگر اطلاعات مهم را مشخص کنید. اولویت‌های خریداران را در انتخاب نوع خرده‌فروشی نیز تعیین کنید.

مشخص کنید چه ویژگی منحصر به فردی در محصولات شما وجود دارد که مشتریان شما آن را به محصولات رقبایتان ترجیح خواهند داد؟ ویژگی‌های متمایزکننده ممکن است از نظر کیفیت، تنوع، زیبایی، خدمات پس از فروش، قیمت یا مواردی از این قبیل باشد که شما باید حتماً در طرح خود این ویژگی یا ویژگی‌های ممتاز را ذکر کنید.

● **اندازه بازار و روندهای آن:** اندازه بازار را مشخص کنید و نشان دهید در برآورد اندازه بازار تا چه حد به عواملی از قبیل علاقه‌مندی مشتریان به محصولات/خدمات شما، سطح درآمد آن‌ها و نحوه دسترسی‌شان به محصولات/خدمات خود توجه کرده‌اید؟ مشخص کنید حیطه بازار شما تا چه حد باید باشد تا عملیات کسب و کار شما پایدارتر باشد.

تخمین‌ها و برآوردهای رشد را با استفاده از عواملی همچون روند صنعت، تاثیر فناوری‌های جدید، روندهای اقتصادی اجتماعی، سیاست‌های دولت، تغییرات جمعیتی و نیازهای مشتریان بررسی و ارزیابی نمایید. منابع و فرضیات به کار رفته را به وضوح و با شفافیت بیان کنید و سعی کنید در برآوردها واقع‌گرا باشید.

● **تخمین سهم بازار و فروش:** در طرح خود تقاضای محصول را در نظر بگیرید. یعنی مشخص کنید چقدر برای محصول شما در بازار تقاضا وجود دارد؟ از کدامیک از روش‌های برآورد بازار استفاده کرده‌اید؟ (ذکر نمایید). از چه منابعی برای تعیین تقاضای بازار استفاده کرده‌اید و به چه دلیل این منابع را به کار گرفته‌اید، روند تغییرات تقاضا را مشخص کنید.

در مورد حجم فروش محصول/خدمت خود نیز باید مطالبی را مشخص کنید. حجم و ارزش احتمالی محصولی که شما می‌خواهید بفروشید چقدر است؟ پاسخ شما مشخص می‌کند که چگونه باید آن را توزیع کنید و بفروشید.

• **ارزیابی آینده بازار:** در آینده چه سهمی از بازار را به دست خواهید آورد؟ در تعیین اندازه بازار در آینده و یا سهمی که به طور بالقوه انتظار به دست آوردن آن را دارید مبالغه نکنید، در غیر این صورت اعتبار برنامه کسب و کار شما زیر سؤال خواهد رفت.

• **رقابت، حساسیت‌ها و خطرها:** نهایتاً در قسمت تحقیق و تحلیل در مورد بازار، راجع به رقابت‌ها و خطرات احتمالی که ممکن است از جانب آن‌ها به شما برسد نیز اطلاعاتی را در طرح خود ارائه دهید. زمانی که حدود بازار خود را مشخص می‌کنید، ممکن است تعدادی از رقبای خود را کشف کنید. هر رقیبی در هر ناحیه‌ای ضرورتاً نیرومند نیست، شما نه تنها باید تعداد رقبای را تعیین کنید، بلکه باید قدرت نسبی آن‌ها را نیز مشخص کنید.

به محض اینکه بازار محصول/خدمت خود را مشخص نمودید، همه فعالیت‌های رقابتی را ارزیابی کنید، محصولات، ساختارهای قیمت، تبلیغات، فعالیت‌های ترویجی و نحوه توزیع و نقل و انتقال محصول، نسخه‌هایی از بروشورهای مربوط به فروش را تهیه و در صورت لزوم در مورد اولویت‌های خدمات‌رسانی موجود تحقیق کنید.

به طور کلی بگویید رقبای بنگاه و کسب و کار شما چه کسانی هستند؟ برنامه‌های خاص آن‌ها چیست؟ نقاط ضعف و قوت رقبای (در زمینه‌هایی مانند مدیریت، شبکه توزیع، توانایی‌های تولید، منابع مالی و مزایای قیمت و هزینه‌ها) چیست؟ سیاست‌های آینده بازار در مورد بازار و قیمت‌ها و تنوع تولیدات و... چیست؟

وضعیت رقابت در آینده از نظر تعداد و قدرت و انحصاری شدن و غیر انحصاری شدن چیست؟

تخمین بزنید چقدر از محصول/خدمت شما توسط رقبای شما در سال آینده تولید خواهد شد؟

همچنین مشخص کنید رقبایتان در چه سطحی هستند؟ آیا رقبای کسانی هستند که محصولی مشابه محصول شما با همان قیمت تولید می‌کنند و یا فروشندگان و تولیدکنندگان هستند که فقط محصول مشابه تولید می‌کنند و یا تمام فروشندگان یک خدمت مشابه و یا تمام فروشندگانی که در یک سبد هزینه مشابه فعالیت می‌کنند؟ کدامیک را به عنوان رقیب در نظر گرفته‌اید؟

اگر فکر می‌کنید رقبایی وجود دارند که شما می‌توانید بخشی از بازار آن‌ها را تصاحب کنید، در مورد نحوه انجام این کار نیز توضیح دهید.

### ۳-۵- بررسی رقبا

برای تهیه یک خط مشی مؤثر و کارساز، یک شرکت باید رقبا و مشتریان بالفعل و بالقوه خود را با هم در نظر داشته باشد. شرکت باید مرتباً رقبای خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و نسبت به تهیه خط‌مشی‌های بازاریابی رقابتی اقدام کند. خط‌مشی‌هایی که شرکت را در مقابل رقبا در جایگاهی ممتاز و مستحکم قرار دهد، و برای آن توانمندترین مزیت رقابتی ممکن را نیز به ارمغان آورد.

تجزیه و تحلیل رقبا در درجه اول مستلزم شناسایی رقبای اصلی است از هر دو دیدگاه صنعت و بازار. در مرحله بعد، شرکت اطلاعاتی را درباره اهداف، خط‌مشی‌ها، نقاط قوت و ضعف و الگوهای واکنشی رقبا گرد می‌آورد. با دسترسی به این اطلاعات، یک شرکت می‌تواند شرکت‌هایی را معین کند که باید به آن‌ها حمله‌ور شود و نیز آن‌هایی را که باید از آن‌ها دوری کند. اخبار و اطلاعات بازار باید مرتباً جمع‌آوری و تعبیر و تفسیر و توزیع شوند. مدیران بازاریابی شرکت‌ها باید بتوانند اطلاعات کامل و قابل اطمینانی درباره رقبای گرد آورند که احتمالاً تصمیمات ایشان بر موقعیت شرکت تأثیر می‌گذارد.

اینکه چه خط‌مشی‌های بازاریابی رقابتی برای یک شرکت مناسب است، بستگی دارد به جایگاه شرکت در صنعت مربوطه، و اهداف و فرصت‌ها و منابع شرکت. خط‌مشی بازاریابی رقابتی یک شرکت هم بستگی دارد به اینکه شرکت کدام یک از خط‌مشی‌های زیر را در بازار برمیگزیند: رهبری، برتری طلبی، دنباله‌روی یا تمرکز. شرکت رهبر بازار، سه وظیفه بر عهده دارد: افزایش حجم کل تقاضای بازار، حفاظت و مراقبت از سهم بازار و افزایش سهم بازار خود. یک شرکت رهبر بازار در پی دستیابی به راه‌هایی است که به کمک آن‌ها بتواند در بازار، حجم کل تقاضا را افزایش دهد. زیرا منفعتی که رهبر بازار از هر افزایش در حجم کل بازار به دست می‌آورد بیش از سایرین است. برای افزایش حجم کل بازار، شرکت رهبر باید به دنبال مصرف‌کنندگان جدید کالا، موارد جدید و موارد مصرف بیشتر یک کالا باشد. برای مراقبت و حفاظت از سهم کنونی بازار خود چندین روش دفاعی پیش روی شرکت رهبر قرار دارد، از جمله دفاع وضعیت، دفاع جناحی، دفاع پیشکی، دفاع ضد حمله، دفاع متحرک و دفاع انقباضی. یک رهبر بازار واقعی، شرکتی است که بتواند با پیش‌بینی کلیه احتمالات، راه بر هر گونه حمله‌ای از طرف رقبا بریندد. شرکت‌های رهبر بازار، همچنین می‌توانند در صدد

افزایش سهم بازار خود نیز برآیند. این رویه زمانی منطقی است که سود، همراه با افزایش سهم بازار، افزایش یابد.

یک شرکت برتری طلب، شرکتی است که در صنعت خود برای به دست آوردن سهم بازار بیشتر، علیه شرکت رهبر یا سایر شرکت‌های دارای مقام دوم یا شرکت‌های کوچک دست به حملات جسورانه می‌زند. شرکت برتری طلب می‌تواند برای تحقیق اهداف خود از میان انواع خط‌مشی‌های حمله یکی را برگزیند. این خط‌مشی‌ها عبارتند از: حمله از جلو، حمله جناحی، حمله محاصره‌ای، حمله فرعی و حمله نامنظم.

یک شرکت دنباله روی بازار، شرکتی است که بسیار محافظه کارانه عمل می‌کند. چرا که می‌پندارد آنچه که در اثر اقدامی نسنجیده از دست می‌رود بیش از آن چیزی است که به دست می‌آید. شرکت دنباله‌رو، فاقد خط‌مشی است و می‌کوشد با تکیه بر توانایی‌های خاص خویش، سهم بازار خود را افزایش دهد. بعضی از دنباله‌روها در صنعت خود نسبت به شرکت‌های رهبر از نرخ بازده بیشتری برخوردارند.

تمرکز دهنده بازار، شرکت کوچکی است که به بعضی از قسمت‌های بازار کمک می‌کند، قسمت‌هایی که از نظر شرکت‌های بزرگ فاقد جاذبه کافی هستند. تمرکز دهندگان بازار معمولاً در موارد مصرف نهایی، سطح عمودی تولید و توزیع، اندازه مشتری، مشتریان خاص، منطقه جغرافیایی، کالا یا کالایی با ویژگی خاص یا کیفیت کالا و قیمت یا خدماتی ویژه، تخصص و تبحر پیدا می‌کنند.

جهت‌یابی رقابتی در بازارهای امروز اهمیت ویژه‌ای دارد. تمرکز زیاده از حد بر رقبای، کار صحیحی به نظر نمی‌رسد. شرکت‌ها بیشتر از ناحیه نیازهای مصرفی جدید و رقبای تازه وارد به صنعت در معرض خطر قرار می‌گیرند و رقبای کنونی برای شرکت آنچنان خطری ندارند. شرکت‌هایی که بین گرایش به مشتری و رقیب، حد اعتدال را رعایت می‌کنند، راهی درست در پیش گرفته‌اند.

### ۳-۶- تخمین تقاضا و پیش بینی فروش

مدیران بازاریابی در ایفای نقش خود به اندازه‌گیری میزان تقاضای فعلی و آتی بازار نیازمندند. بازار به عنوان مجموعه‌ای از مصرف‌کنندگان بالقوه و واقعی یک کالا تعریف می‌شود (صنعت مجموعه‌ای از فروشندگان تعریف می‌شود).

در یک بازار، مصرف‌کنندگان به کالا علاقه‌مندند، صاحب درآمدند و به کالا نیز دسترسی دارند. بازاریاب باید درباره سطوح مختلف بازار، همچون بازار بالقوه، بازار در دسترس، بازار در دسترس واجد شرایط، بازار هدف و بازار تسخیر شده آگاهی داشته باشد.

یکی از وظایف بازاریابی، برآورد تقاضای موجود است. بازاریابان می‌توانند به روش نسبت زنجیره‌ای که در آن یک عدد پایه در درصدهای متوالی ضرب می‌شود، به کل تقاضا دست یابند. تقاضای ناحیه‌ای بازار را می‌توان با استفاده از روش بررسی ساختاری بازار یا روش شاخص عامل بازار برآورد نمود. برای برآورد واقعی فروش یک صنعت باید رقبا را شناخت و با روش‌های خاصی فروش هر یک از آن‌ها را تخمین زد و سرانجام اینکه شرکت‌ها با برآورد سهم بازار رقبا از موقعیت نسبی خود در صنعت آگاه می‌شوند.

برای برآورد فروش آینده، یک شرکت می‌تواند از یک یا ترکیبی از چند روش پیش‌بینی فروش استفاده کند. این روش‌ها بر اساس پاسخ به این سوالات متفاوت‌اند: مصرف‌کنندگان چه می‌گویند، چه می‌کنند یا چه کرده‌اند؟ برای بررسی این اینکه مردم چه می‌گویند از روش‌های بررسی قصد خریدار، ترکیب نظرات فروشندگان و نظریه کارشناسی استفاده می‌شود. برای دست یافتن به اینکه مردم چه می‌کنند از آزمون‌های بازار استفاده می‌شود و برای دست یافتن به اینکه مردم چه کرده‌اند، باید به روش‌های تحلیل سری‌های زمانی، شاخص‌های راهنما و تجزیه و تحلیل آماری تقاضا روی آورد: انتخاب بهترین روش بستگی دارد به هدف شرکت از پی‌بینی، نوع کالا و موجود بودن اطلاعات و میزان اطمینان به آن‌ها.

### ۷-۳- تخمین نیازهای (اندازه) کل بازار

تقاضا را می‌توان با شش روش مختلف بعد کالائی (فقره کالا، شکل کالا، خط کالا، فروش شرکت، فروش صنعت و کل فروش)، پنج بعد فضائی مختلف (مشتری، ناحیه، کشور، منطقه و جهان) و سه بعد زمانی مختلف (کوتاه مدت، میان مدت، و بلند مدت) اندازه گرفت. چند اصطلاح در مورد بازار به شکل زیر تعریف می‌شوند:

- اندازه بازار: تعداد کل محصولات از نام‌های تجاری مختلف که در یک دوره در بازار فروخته می‌شود بازار بالفعل است و تعدادی که ممکن است فروخته شود اندازه بازار بالقوه را نشان می‌دهد. اندازه بازار تابع خریدارانی موجود است که دارای سه خصوصیت علاقه، درآمد و دسترسی هستند.
- بازار بالقوه: علاقه به محصول دارند.
- بازار موجود (در دسترس): جمع کل خریدارانی که علاقه، درآمد و از لحاظ جغرافیایی دسترسی به محصول دارند.
- بازار واجد شرایط: بازار موجودی که شرایط استفاده از کالا را دارند.
- بازار هدف: بخشی از بازار واجد شرایط که توسط شرکت برای انجام فعالیت گزینش می‌شود.
- بازار رخنه شده: بخشی از بازار هدف که قبلاً محصول را از ما یا رقبا خریداری کرده‌اند.

### ۳-۸- سهم بازار یک شرکت

سهم بازار یک شرکت برابر است با فروش شرکت بر کل فروش صنعت. برای روشن شدن مطلب بازار نوت بوک در ایران را در نظر بگیرید. برای برآورد بازار باید خریداران سازمانی را کنار گذاشته و به برآورد مصرف‌کنندگان پرداخت. اگر شما نمایندگی نوت بوک‌هایی نظیر توشیبا در ایران را بگیرید ابتدا تعداد مصرف‌کنندگانی را تخمین بزنید که نسبت به داشتن نوت بوک علاقه بالقوه‌ای نشان می‌دهند. برای این کار با یک نمونه تصادفی از مصرف‌کنندگان باید تماس گرفته و علاقه‌مندی آن‌ها را نسبت به داشتن نوت بوک جویا شد. اگر از هر ۱۰ نفر ۲ نفر جواب مثبت دادند بازار بالقوه نوت بوک ۲۰ درصد کل جمعیت است.

در مرحله بعد باید قیمت محصول را تعیین و نظرسنجی را از بازار بالقوه به عمل آورید که آیا با قیمت تعیین شده از جانب شما حاضر به خرید نوت بوک هستند یا نه؟ همچنین محدودیت‌های دسترسی به مشتریان در مناطق مختلف را باید در نظر بگیرید و مشتریانی که درآمد کافی برای خرید محصول شما را دارند اما دسترسی به آن‌ها برای شما اقتصادی نیست را باید حذف کنید که درصد باقی مانده نشان دهنده بازار در دسترس است. اگر شرایط و مقرررات خاصی برای مصرف کالا بود باید آن را در نظر بگیرید به عنوان مثال اگر فروش نوت بوک به افراد زیر ۱۲ سال ممنوع بود باید در نظر گرفته شود در مرحله بعدی باید بازار هدف خود را تعیین کنید و مشخص نمایید به کدام گروه از مشتریان در دسترس خواهان ارائه محصول هستید. سرانجام باید افرادی که در بازار هدف شما قبلاً محصول را از شما یا رقیب شما خریداری کرده‌اند از تعداد افراد در دسترس کم کنید تا اندازه بازار را به دست آورید.

در صورت نارضایتی از اندازه بازار می‌توانید با تغییر هر یک از اجزای آمیخته بازاریابی و یا منطقه فعالیت و همچنین گسترش بازار هدف تعداد بیشتری از مصرف‌کنندگان را هدف قرار دهید.

### ۳-۹- اندازه‌گیری تقاضای فعلی بازار

تقاضای کل بازار برای یک محصول حجم کل محصولی است که توسط گروه مشخصی از مصرف‌کنندگان خریداری می‌شود آنهم در یک منطقه جغرافیایی خاص، در طول یک دوره زمانی مشخص، در یک محیط بازاریابی معین و سطح و ترکیب مشخصی از تلاشهای بازاریابی صنعت مربوطه. تقاضای کل بازار عدد ثابتی نیست و همواره با تغییر شرایط محیطی، تغییر فعالیت‌های بازاریابی و تغییرات درون صنعت تغییر می‌کند.

یک روش برآورد تقاضا استفاده از فرمول زیر است:

تقاضای کل بازار = تعداد خریداران بازار × تعداد متوسط خرید محصول × قیمت متوسط محصول



بازار پودر ماشین لباسشویی را در نظر بگیرید اگر تعداد خریداران را تعداد خانواده‌های ایران در نظر بگیریم و به عدد ۲۰ میلیون خانواده برسیم و متوسط افراد خانواده را چهار نفر و مصرف متوسط سالانه هر خانوار را ۵۰ عدد و قیمت متوسط محصول را ۳۰۰ تومان در نظر بگیریم تقاضای کل عبارت است از:

$$20000000 \times 50 \times 300 = 3000000000$$

روش بعدی روش نسبت زنجیره‌ای است که در آن یک عدد پایه را در زنجیره‌ای از درصدهای تعدیلی ضرب می‌کنیم.

بازار بالقوه مهد کودک در تهران را در نظر بگیرید:

کل تعداد کودکان ۳ تا ۶ سال در تهران: ۵۰۰۰۰۰

خانواده‌هایی توانایی مالی پرداخت هزینه‌ها را دارند: ۵۰٪

خانواده‌هایی که علاقه به سپرده کودکان در مهد کودک دارند: ۳۰٪

$$500000 \times 50\% \times 30\% = 75000$$

مراجعه به منابع آماری کلیه خریداران بالقوه و میزان خریدی که می‌توانند داشته باشند تعیین می‌کنند. این روش بیشتر در بازاریابی تجاری و سازمانی استفاده می‌شود. سازمان آمار، وزارت بازرگانی، مرکز پژوهش‌های بازرگانی، نقاط تجاری، گمرک، سازمان بورس، وزارت صنایع و معادن اتحادیه‌های صنفی شرکت‌های تحقیقات بازاریابی، خرده فروشان و عمده فروشان و... منابع اطلاعاتی خوبی برای این کار هستند.

### ۳-۱۰- پیش‌بینی فروش

پیش‌بینی فروش وسیله‌ای ضروری برای عرضه محصولات جدید، برنامه‌ریزی تولید، تعیین سطوح موجودی لازم و ایجاد روش توزیع مطلوب است.

پیش‌بینی زیاد باعث هدر رفتن منابع مالی و کاهش سودآوری و پیش‌بینی کم باعث از دست رفتن فرصت‌ها و نارضایتی مشتریان می‌شود.

پیش‌بینی معمولاً شامل سه مرحله است:

پیش‌بینی محیطی: آینده‌نگری در مورد تورم، بیکاری، نرخ بهره، هزینه و پس‌انداز مصرف‌کننده و عوامل کلان محیطی چون عوامل سیاسی قانونی، اجتماعی و...

پیش‌بینی صنعت: پیش‌بینی محیطی به همراه پیش‌بینی تولید ناخالص ملی و شاخص‌های موجود در صنعت مربوطه برای پیش‌بینی صنعت به کار گرفته می‌شود.  
پیش‌بینی فروش شرکت: که شامل روش‌های زیر است:

جدول ۳-۱: روش‌های معمول پیش‌بینی فروش شرکت

روش‌های معمول پیش‌بینی فروش شرکت	
تحلیل روند	بررسی قصد خریداران
تجزیه و تحلیل اطلاعات	ترکیب نظرات فروشندگان
تحلیل همبستگی	نظریه کارشناسی
تحلیل روند	روش آزمون بازار

منابع اطلاعاتی در مورد پیش‌بینی عبارتند از: نظرات افراد (کیفی)/عملکرد معمول افراد (کیفی)/عملکرد گذشته افراد (کمی).

- **بررسی قصد خریداران:** متداولترین کار این است که از مصرف‌کنندگان بخواهیم احتمال خرید خود را در دوره‌ای معین از صفر تا صد رتبه‌بندی کنند.
- **ترکیب نظرات فروشندگان:** فروشندگان صنعت مربوطه با توجه به تجربه‌ای که از اوضاع و آگاهی که از بازار دارند سه نوع پیش‌بینی بدبینانه، محتمل و خوشبینانه را انجام می‌دهند و مدیریت با میانگین گرفتن از این درصدها و همچنین تعدیلات لازمه فروش خود را پیش‌بینی می‌کند.
- **نظریه کارشناسی:** صاحب‌نظران بازار عبارتند از بازرگانان، واسطه‌ها، فروشندگان، مشاورین بازاریابی و اتحادیه‌های صنفی. در مورد تولید کالاهای جدید از کارشناسان خواسته می‌شود که هر یک به صورت فردی اظهارنظر کنند و گروه از نتایج نظرات با خبر و همین روند ادامه می‌یابد (روش دلفی) و یا در جلسات گروهی از آنها دعوت به عمل می‌آید.
- **روش آزمون بازار**

✓ آزمون محصول در بازارهای استاندارد: محصول را وارد چند شهر می‌نماید، در این شهرها دست به یک مبارزه تمام عیار تبلیغاتی می‌زند، فروشگاه‌ها، مصرف‌کنندگان و... را در معرض تحقیقات پیمایشی قرار می‌دهد. این روش پرهزینه، وقت‌گیر و محرک رقبا بوده اما در عین حال بسیار متداول است.

✓ آزمون محصول در بازارهای کنترل شده:

چندین سازمان تبلیغاتی با بستن قرارداد با فروشگاه‌های بزرگ محصولات جدید را در آن‌ها مورد آزمایش قرار می‌دهد. این روش هزینه و زمان کمتری می‌گیرد اما ممکن است قابلیت تعمیم کمی داشته باشد و رقبا را آگاه کند.

✓ آزمون محصول در بازارهای شبیه‌سازی شده:

مقداری پول در اختیار خریدار قرار می‌گیرد تا در یک فروشگاه آزمایشی از بین محصولات شرکت و رقبا یکی را انتخاب کند.

- **تحلیل روند:** براساس اطلاعات فروش قبلی معادله‌ای برای توصیف رفتار آینده به دست می‌آوریم.
- **تجزیه و تحلیل اطلاعات:** روند × تائیرات نامنظم × تائیرات فصلی × تائیرات دوره‌ای
- **تحلیل همبستگی:** فروش محصولمان را با توجه به فروش، استفاده یا موجود بودن یک یا چند محصول دیگر پیش‌بینی می‌کنیم.
- **رگرسیون:** در این روش به رابطه فروش و عاملی دیگر چون تبلیغات، قیمت و... می‌پردازیم.

### ۳-۱۱- شناسایی بخش موردنظر از بازار - هدفگیری مشتریان

بازار هدف متشکل از گروهی از مشتریان بالقوه می‌باشد که ویژگی‌های مشترکی دارند، به طوری که می‌توان آن‌ها را از مشتریان دیگر تفکیک کرد. در این قسمت از طرح کسب و کار، این ویژگی‌های مشترک باید مشخص شوند و دلیل انتخاب این مشتریان نیز تبیین شود.

برای مثال، در نظر بگیریم که همه مشتریان هدف شما صاحب خودرو شخصی هستند. یا اینکه همه آن‌ها خودروهای قدیمی دارند، خودروهایی که بیش از ۲۰ سال عمر دارند. از آنجایی که تهیه قطعات این خودروهای قدیمی کار دشواری است، شما تصمیم به ارائه خدمات و تعمیر این خودروها گرفته‌اید. با تصمیم به فروش قطعات و ارائه خدمات به دارندگان خودروهای قدیمی با بیش از ۲۰ سال عمر، در واقع شما بازار تعمیر و نگهداری خودرو را بخش‌بندی کرده‌اید. تحقیق شما باید مشخص نماید که چه تعداد از این خودروهای قدیمی در منطقه جغرافیایی مورد نظر شما قرار دارند. این کار برای آن صورت می‌گیرد که نشان داده شده اندازه بازار موردنظر چقدر است. بعد از شناسایی مشتریان بالقوه، باید مشخص کنید که چگونه به

آن‌ها خدمات ارائه خواهید داد. آیا شما منابع و موقعیت فروش منحصر به فردی برای ارائه خدمات به مشتریان دارید؟

### ۱۲-۳- شناسایی و بخش‌بندی مشتریان هدف

ممکن است کسب و کاری، بیش از یک گروه مشتریان هدف داشته باشد. مثلاً تولیدکننده کامپیوتری را در نظر بگیرید که هم مشتریان سازمانی دارد و هم مصرف‌کنندگان نهایی. بنابراین در این بخش تمام گروه‌های مشتریان هدف باید شناسایی و معرفی گردند.

نکته: در صورت درست انجام شدن، این بخش از تحلیل بازار به طور واضح خریداران بالفعل و بالقوه محصولات شرکت را شناسایی می‌کند. این تحقیق نه تنها به شناسایی مشتریان هدف کمک می‌کند، بلکه در تدوین استراتژی‌های بازاریابی و فروش نیز کمک می‌کند. مثال دیگری که از بخش‌بندی بازار و هدف‌گیری در آن، می‌تواند راجع به یک خرده فروش لوازم الکترونیکی باشد که تلویزیون می‌فروشد. با مشخص کردن نوع تلویزیونی که این شرکت می‌فروشد، در واقع مخاطبین هدف این شرکت نیز مشخص می‌شوند. البته می‌توان این بخش‌بندی و هدف‌گیری را بسیار دقیق‌تر هم انجام داد. به عنوان مثال، رستورانی را در نظر بگیرید که به ارائه غذاهای آماده می‌پردازد. اما در این بخش از بازار نیز، این شرکت می‌تواند باز هم بخش‌بندی را محدودتر نموده و به خانواده‌هایی که بچه‌های کوچک دارند خدمات ارائه نماید. استراتژی بازاریابی این است که بازار را به چند گروه تقسیم کنید. کامپیوتر اپل چنین کاری را انجام داده و به موفقیت رسیده است. این شرکت بازار کامپیوتر را به خانگی، آموزشی، کسب و کارهای کوچک، کسب و کارهای بزرگ و دولت تقسیم کرده است، و در هر کدام از این بازارها به گونه‌ای متفاوت ظاهر شده است. به طوری که در هر بازار، به مشتریان متفاوت، با نوع خاصی از استفاده از کامپیوتر، توجه نموده است.

### ارائه توضیح درباره بازار و مشتریان هدف

رمز هدف‌گیری خوب در بازار، عبارت است از تعریف دقیق مشتریان و ارائه توضیحی روشن از ویژگی‌های مشتریان هدف. بدین منظور، باید مشتریان را به دو شکل کمی و کیفی تعریف کرد. سن، درآمد، نوع محصول، منطقه جغرافیایی، الگوهای خرید، نیازهای مشتریان و... را می‌توان به عنوان مبنایی برای هدف‌گیری در بازار قرار داد. ویژگی‌های ذیل را به هنگام هدف‌گیری در بازار مورد توجه قرار دهید:

- انواع مشتری

- ویژگی‌های جمعیت شناختی مشتریان
- موقعیت جغرافیایی بازار
- انگیزه‌های مشتری

### ۳-۱۳- قیمت‌گذاری

بعد از آنکه در بخش تحقیقات بازار مشخص شد که چه کسی کالا یا خدمت شما را می‌خرد، اندازه بازار بالقوه چقدر است؟ آنگاه باید مشخص شود چه قیمتی باید مطالبه شود؟ در این قسمت از برنامه کسب و کار مشخص کنید چگونه برای محصول و خدمات تولید شده قیمت تعیین خواهید کرد و چه قیمتی در نظر گرفته شده است. با در نظر گرفتن موانع و محدودیت‌های قیمت‌گذاری از قبیل: هزینه‌ها (هزینه‌های تولید، بازاریابی و سود)، قوانین و مقررات دولتی، انتظارات، کانال‌های توزیع، تقاضای مشتری (که موجب کاهش و افزایش قیمت‌ها می‌شود)، رقابت (تاثیر رقبا بر قیمت‌ها) و ملاحظات اخلاقی (مواردی که موجب کسب رضایت مشتریان خواهد شد) قیمت کالا و خدمات مورد نظر تعیین می‌شود. برای تعیین قیمت کالا و خدمات می‌توانید از هر یک از راهبردهای پنج‌گانه قیمت‌گذاری (هدف‌های سوددهی، هدف‌های فروش، هدف‌های رقابتی، هدف‌های مربوط به بازاریابی محصول و شرکت، هدف‌های بقا) استفاده کنید. همچنین در این قسمت از طرح روش‌هایی را که به منظور مدیریت قیمت‌ها شامل تعدیل یا حفظ قیمت‌ها نسبت به وضعیت بازار، رقابت و رفتار مشتریان استفاده خواهید کرد را ذکر کنید.

قیمت‌گذاری یک کالا و یا خدمت تابعی است از:

- نیروی کار مستقیم
- مواد اولیه
- سربار و یا هزینه‌های غیرمستقیم تولید

حاشیه سود مطلوب شما باید بر مبنای استراتژی قیمت‌گذاری که در ادامه انتخاب می‌کنید قرار گیرد. در ادامه چند مورد از استراتژی‌های قیمت‌گذاری آمده است:

- محاسبه قیمت تمام شده و قیمت‌گذاری خرده‌فروشی
- موضع‌گیری رقابتی

- قیمت گذاری کمتر از رقبا
- قیمت گذاری بالاتر از رقبا
- قیمت خطی
- چند قیمتی و...

برای تعیین روش قیمت گذاری باید به سوالات زیر پاسخ دهید:

آیا بازار هدف شما نسبت به قیمت حساس است؟ ارزش مورد نظر مشتریان شما چیست؟ آیا قیمت، نشان دهنده ارزش درک شده محصول شماست؟ آیا شما مبنای منظمی برای تخفیفات خود در فروش مداوم، خرده فروشی، توزیع، حجم فروش و... دارید؟

استراتژی قیمت گذاری شما باید حتما در طرح کسب و کار آورده شود.

### ۳-۱۴- عوامل اثر گذار بر قیمت گذاری

سه عامل در قیمت گذاری از اهمیت بالایی برخوردارند:

- بالاترین میزان ارزشی که مشتری برای محصول قائل است. این ارزش بیانگر بیشترین مبلغی است که بنگاه می تواند دریافت نماید.
- سودی که از محصول ها و قیمت های رقبا بدست می آید.
- استراتژی قیمت گذاری بنگاه

### ۳-۱۵- طرح های قیمت گذاری

- **مبادله پایاپای:** قدیمی ترین نوع قیمت گذاری بصورت مبادله پایاپای بود که در آن، کالا در برابر کالا داد و ستد می گردد. این روش در جوامع بدوی رایج است زیرا مفهوم پول در این دسته جوامع بی معنی است.
- **چانه زنی فرد به فرد:** در این روش فروشنده با خریدار بر سر قیمت توافقی مذاکره می کنند تا به بالاترین قیمتی توافقی برای فروش برسند. چانه زنی فرد به فرد در کوچه و خیابان بسیاری از کشورهای در حال توسعه معمول می باشد. این روش برای فروش در مقیاس بالا مناسب نیست.

- **قیمت مقطوع:** در قیمت‌گذاری مقطوع، چانه‌زنی بی‌معناست. فروشنده قیمتی را تعیین می‌کند و خریدار یا آن را قبول می‌کند و یا اینکه آن را رد می‌کند. این روش در اواخر قرن ۱۹، توسط تعدادی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای ایالات متحده معرفی شد.
- **قیمت‌گذاری مزایده‌ای:** در قیمت‌گذاری مزایده‌ای، فروشنده درخواست فروش را در میان خریداران متعدد بیان می‌کند و کالا به بالاترین پیشنهاد ارائه شده، فروخته می‌شود.
- **استراتژی‌های قیمت‌گذاری:** یک بنگاه اغلب باید تصمیم بگیرد که می‌خواهد قیمت خود را کاهش دهد یا افزایش، قیمت محصولات جدیدش بالا باشد یا پایین، قیمت محصول همواره ثابت باشد یا متغیر، از طرح‌های قیمت‌گذاری ثابت استفاده کند یا مزایده‌ای و... به انتخاب یک راه یا مجموعه‌ای از این راه‌ها، استراتژی قیمت‌گذاری می‌گویند. موفقیت یک استراتژی قیمت‌گذاری، تابعی از خود استراتژی، مدل کسب و کار و به خصوص تناسب استراتژی قیمت‌گذاری با مدل کسب و کار می‌باشد.
- **روش کره‌گیری:** در روش کره‌گیری، بنگاه محصول جدید را با قیمت بالا، در زمانی که هیچ رقیبی در بازار وجود ندارد، عرضه می‌کند و وقتی رقبا وارد بازار شدند، قیمت را پایین می‌آورد. دلیل قیمت بالا در ابتدا این است که فرض می‌شود، تقاضا برای این بازار جدید بدون کشش است و به تبع آن قیمت پایین خریداران زیادی را جذب نمی‌کند. روش کره‌گیری در بازارهایی با مصرف‌کننده پیش‌آهنگ بسیار خوب کار می‌کند.
- **قیمت‌گذاری رخنه‌ای:** در روش قیمت‌گذاری رخنه‌ای، بنگاه برای رخنه در بازار، در ابتدا محصولی را با قیمت بسیار پایین و یا مجانی ارائه می‌نماید. هدف از این روش دستیابی به سهم بازار بالا، قابل قبول و یا استانداردسازی بازار است. بسیاری از محصولات مبتنی بر دانش از این استراتژی استفاده می‌کند.
- **قیمت‌گذاری دسته‌ای:** در این روش بنگاه دو یا چند محصول را در کنار هم و با قیمتی کمتر از مجموع قیمت تک تک اقلام، می‌فروشد.
- **قیمت‌گذاری دو تعرفه‌ای:** در این روش فروشنده دو قیمت را تعیین می‌کند، یکی برای حق استفاده از محصول و دیگری برای تعداد واحد مصرفی.
- **قیمت‌گذاری میزان خرید:** در این روش با افزایش میزان خرید، قیمت‌ها کاهش می‌یابد. در این روش با استفاده از روش‌های تنظیم قیمت، قیمت تنظیم شده برای تعداد متوسط بدست آمده و سپس برای میزان خرید بیشتر، قیمت‌ها کاهش می‌یابند.

- **دسته‌بندی قیمت:** در این روش مشتریان بر اساس خصوصیاتشان دسته‌بندی شده و بنگاه قیمت‌های متفاوتی را برای هر دسته پیشنهاد می‌کند.

### ۱۶-۳- اثر فناوری اطلاعات بر طرح‌های قیمت‌گذاری

طرح قیمت‌گذاری که فناوری اطلاعات بیشترین اثر را بر آن دارد، مزایده است. در مزایده‌های معمولی دو مشکل اصلی وجود دارد:

- خریداران ممکن است بر سر قیمت با یکدیگر تباری کنند و فروشنده‌ها نیز ممکن است در هر مرتبه ارقام محدودی را برای چانه‌زنی ارائه نمایند.
- در یک محیط واقعی جمع‌آوری تمام خریداران و فروشندگان در کنار هم بسیار مشکل، اما با استفاده از اینترنت اطلاعات بیشتری در اختیار افراد قرار می‌گیرد.

فناوری اطلاعات قیمت‌گذاری مقطوع را نیز تحت اثر قرار می‌دهد. با استفاده از فناوری اطلاعات بنگاه می‌تواند مشتریان خود را بر اساس منافع که انواع محصول بدست می‌دهند، یا عادات و ترجیحات مشتری بخش‌بندی کند و به این ترتیب قیمت خود را بهبود دهد.

### ۱۷-۳- شیوه فروش

فروش فرآیندی است برای اینکه نهایتاً مشتریان را متقاعد کنید که محصولات را بخرند. بخش فروش برنامه کسب و کار باید نشان‌دهنده این موضوع باشد که با مدیریت فرآیند فروش به صورت سازمان یافته‌ای برخورد کرده‌اید. در قسمت فروش برنامه کسب و کار خود باید درباره مباحث زیر مطالبی را ذکر کنید:

- مسولین فروش: چه کسانی محصولات شما را خواهند فروخت؟ آیا آموزش تخصصی دیده‌اند؟
- مشخص کردن کانال‌های فروش: آیا محصول را مستقیماً به مشتریانان می‌فروشید یا از طریق نمایندگی فروش، توزیع‌کننده و عامل فروش عمل می‌کنید؟
- روش‌های فروش: از کدامیک از روش‌های فروش (تلفنی، ارائه مستقیم به مشتری، مکاتبه پستی، فروشگاه، آگهی، سفارش پستی، شرکت در نمایشگاه و...) استفاده می‌کنید؟



- اهداف: چه حجم فروش و فعالیت‌هایی مانند بازدید روزانه برای فروشندگان و یا کنترل سایر روش‌های فروش تعیین کرده‌اید؟
- ملزومات کمکی برای فروش: چه ملزوماتی (جزوه، بروشور، لوح فشرده) برای فروش و ارائه پشتیبانی‌های فنی بعدی برای فروشندگان فراهم خواهید کرد.
- آموزش: چگونه آموزش فروشندگان را برنامه‌ریزی می‌کنید.
- تصمیمات مشتریان: چه کسانی دقیقاً در مورد خرید تصمیم می‌گیرند و چه افرادی بر تصمیم آن‌ها تاثیرگذار می‌باشند؟
- زمان فرآیند فروش: چه مدت زمان برای آگاه شدن مشتریان شما و تصمیم‌گیری آن‌ها برای خرید و نهایتاً پرداخت، لازم است؟
- شرایط پرداخت: چه شرایطی را برای پرداخت به مشتریان پیشنهاد می‌کنید؟
- فرآیند سفارش‌دهی: چگونه سفارشات از فروشندگان به سفارش‌دهندگان منتقل می‌شود؟
- سفارشات در دست: در حال حاضر چه سفارشات دارید یا چه سفارشات در آینده نزدیک و از چه کسانی ممکن است داشته باشید.
- رسیدگی به شکایات مشتریان: چه مراحل را برای رسیدگی به شکایات مشتریان در نظر دارید.

### ۱۸-۳- فروش و ترویج

چند موضوع اساسی درباره فروش و ترویج عبارتند از:

- رویکرد فروش شما چیست؟
- ✓ راه‌های مختلفی برای فروش محصولات و خدمات وجود دارد، از طریق واحدهای فروش داخلی، نمایندگی‌های فروش، executives، یا فروش الکترونیکی.
- ✓ اگر یک رویکرد چند مرحله‌ای دارید، محصولات را به عمده‌فروشان می‌فروشید و آن‌ها محصول را به خرده‌فروش‌ها می‌دهند، نه تنها باید مرحله اول را کنترل کنید بلکه باید به دنبال روش‌هایی برای تاثیرگذاری در مرحله دوم باشید.
- ✓ در این بخش از طرح تجاری باید روند یا روندهای فروش را توضیح داده، توجیه کنید.

- ✓ روندهای جایگزین و مختلف به دو دلیل در حال افزایش هستند: اول، چون هزینه فروش اکثر خدمات و محصولات به طرز هیجان‌انگیزی رو به افزایش است، دوم فشارهای رقابتی اتکا به تنها یک روند فروش را مشکل ساخته.
- ✓ بخش فروش طرح تجاری شما باید: روندهای مشخص فروش را توجیه کند، یک تخمینی از هزینه فراهم کند، و هر روند فروش جایگزینی را که ممکن است برای کاهش هزینه و فشار رقابتی، به آن فکر کنید را ارزیابی کند.
- چگونه فروشندگان خود را تحریک می‌کنید؟
- ✓ از آنجا که کار فروش بسیار سخت است، فروشندگان نیاز به تربیت، حمایت و فراتر از آن نیاز به انگیزه دارند. وقتی می‌خواهید روندهای جدید فروش را امتحان کنید ایجاد انگیزش بسیار مهمتر و پیچیده‌تر می‌شود چرا که تعیین بهترین شیوه ایجاد انگیزش در مراحل ابتدایی مشکل است.
- ✓ یک قانون خوب این است که هرگاه روشی را پیدا کردید که خوب کار می‌کرد آن را ادامه دهید، حتی اگر به قیمت صرف هزینه‌های خارج از استاندارد تمام شود.
- ✓ چگونه محصول یا خدمت خود را ترویج می‌کنید: موضوع اصلی اینجا این است که مشتریان اصلی خود را چگونه مشخص می‌کنید؟ ممکن است برای ترویج محصولات/خدمات خود از تبلیغات و یا روابط عمومی استفاده کنید. معمولاً تبلیغات برای شرکت‌ها قابلیت کنترل بیشتری را روی پیامی که بازار هدف می‌رسد فراهم می‌کنند اما گران‌تر از روابط عمومی هستند. روابط عمومی شامل متقاعد ساختن رسانه‌ها برای پوشش شرکت‌ها و یا مدیران شما می‌باشد. ارائه مقالات در روزنامه و مصاحبه‌های رادیویی اعتبار بیشتری از تبلیغات دارند پس نسبت به تبلیغات، در متقاعد ساختن مشتریان احتمالی برای خرید، مؤثرتراند. این روش برای شرکت‌های خدماتی که بخش مهمی از فروششان را "ایجاد یک تصور خوب" تشکیل می‌دهد. جذاب‌تر خواهند بود. ظاهر شدن در رسانه‌ها مشتری را جذب خواهد کرد. جهت حداکثر اثربخشی، شرکت‌ها باید در هر رسانه‌ای نفوذ کنند. می‌توان از این مطالب در طرح تجاری استفاده کرد (گرچه معمولاً بهترین جا برای نوشته‌های اصلی قسمت پیوست می‌باشد).

✓ هر شیوه‌ای را برگزینید، به بودجه نیاز دارید. در این بخش از طرح تجاری باید توضیح دهید که چه مقدار هزینه برای تبلیغات و روابط عمومی در نظر گرفتید.

- "نامه‌های عاشقانه" و شواهد دیگری از موفقیت:
- ✓ استفاده از نامه‌های تشکر و ابراز علاقه‌ای که مشتریان مشهور شما نوشته‌اند.
- ✓ ایجاد فهرستی از نام مشتریان برای ایجاد اعتبار برای خود (البته بعضی مشتریان دوست ندارند اسمشان به صورت عمومی منتشر شود).

در حالی که در این بخش می‌توان از دو مورد فوق استفاده کرد ولی متن کامل آنها باید در پیوست باشد.

### ۳-۱۹- توزیع

- در این قسمت موارد ذیل برای وام‌دهندگان، سرمایه‌گذاران و دیگر خوانندگان طرح مشخص باشد:
- کانال‌های توزیع: کانال‌های اولیه توزیع کدامند؟ (فروشگاه‌های خرده‌فروشی، عمده‌فروشی، دریافت سفارش به کمک پست، فروش درب به درب، تجارت الکترونیک با استفاده از اینترنت و...).
  - عوامل واسطه: آیا زنجیره کامل توزیع متعلق به شماست یا عوامل واسطه‌ای مانند سوپرمارکت‌ها و دیگر عوامل توزیع را به کار می‌گیرید؟
  - تاثیر بر روی کیفیت: آیا کیفیت محصولات هنگامی که به دست مصرف‌کننده نهایی می‌رسد مناسب است؟
  - سازگاری: آیا کانال‌های توزیع انتخاب شده با ظرفیت و ساختار تولید سازگار است؟
  - تناسب کانال توزیع با محصول: آیا کانال‌های توزیع با تصویری که از شرکت و محصولات شما در جامعه وجود دارد سازگار است؟
  - هزینه‌های توزیع: آیا کانال‌های توزیع انتخابی شما در ارتباط با محصول، مقدار آن و بازاری که مورد نظر شماست از نظر هزینه مقرون به صرفه هستند؟
  - قابلیت افزایش قیمت: آیا محصول شما می‌تواند افزایش قیمت مورد نیاز و درخواست توزیع‌کنندگان را تحمل نماید؟

- بسته‌بندی: آیا بسته‌بندی محصولات شما برای کانال‌های حمل و توزیعی که در نظر گرفته‌اید، مناسب است؟
- سیاست‌های خدمات و گارانتی: یکی از مهم‌ترین علل شکست در فروش، فقدان خدمات بعد از فروش است. چنانچه محصول/خدمتی تولید می‌کنید باید با نیازهای مشتری ارائه خدمات پیش، حین و پس از فروش آشنا باشید. و اگر در شرف تولید محصولی هستید که به خدمات پس از فروش نیاز دارد، متوجه خواهید شد که دادن محصول به دست مصرف‌کننده یک مساله و تأمین خدمات کافی برای آن مساله‌ای دیگر است. در واقع خدمات پشتیبانی به صورت یکی از عواملی درآمده است که می‌توان بدان وسیله به «مزیت رقابتی» دست یافت. خدمات پس از فروش در حقیقت نوعی تعهد آینده به مشتریان است. شما باید بتوانید در ارزیابی اولیه از بازار، حجم این وظیفه را برآورد نمایید. سعی کنید در هنگام تعیین حجم فروش، گزارشی نیز از کل این تعهد و هزینه آن تهیه کرده و مطالبی را در برنامه کسب و کار خود به این موضوع اختصاص دهید.

### ۳-۲۰- برنامه ارتقا

در این بخش باید برنامه فعالیت‌های تحقیق و توسعه در زمینه طراحی، تولید و تحویل محصول در مرحله فعلی و آینده مطرح گردد. ابتدا مرحله فعلی توسعه محصول یا خدمت توضیح داده شود و شاخص واضح و شفافی از توانایی و تلاش یا هزینه‌های مرتبط و زمان مورد نیاز برای تکمیل آن‌ها بیان گردد. نکته حایز اهمیت این است که باید در مورد تلاش و زمان لازم برای توسعه محصول واقع‌گرا بود. همچنین بایستی طرح‌های مربوط به توسعه محصول در آینده و همین‌طور هرگونه طرح توسعه در ارتباط با پاسخگویی به نیاز بازار توضیح داده شود، بدین صورت که در آینده قرار است چه محصول یا خدمتی را علاوه بر آنچه که الان هست ارائه گردد.

به طور کلی موارد زیر در این بخش در مورد محصولات و خدمات آینده باید توضیح داده شود:

- توسعه موقعیت‌ها و وظایف
- مشکلات و خطرپذیری‌ها
- بهبود محصول و محصولات جدید
- هزینه‌ها

در مورد «جانشین‌های محصول» (محصولاتی که می‌توانند جایگزین محصول مورد نظر باشند) و همچنین در مورد «مکمل‌های محصول» (محصولاتی که می‌توانند همراه محصول مورد نظر استفاده شوند) بایستی تحقیق و نتایج این جستجو در طرح ذکر شود.

در برنامه ارتقا باید موارد زیر مد نظر قرار گرفته و مورد استفاده قرار گیرد:

- روش‌ها و تکنولوژی‌های جدید در زمینه طراحی، تولید و تحویل محصول
- منابع مادی و مالی جدید و قابل استفاده
- تخصص‌ها و مهارت‌های جدید
- دستگاه‌ها، ماشین‌آلات و ابزارهای جدید

### ۳-۲۱- سوالات فصل

- تحقیق بازار چیست و چرا باید انجام شود؟
- نتایج و اطلاعات حاصل از تحقیق بازار چه هستند؟
- در برنامه بازار باید راجع به چه مواردی توضیح داده شود؟
- منظور از بررسی رقبا در برنامه کسب و کار چیست؟
- تخمین تقاضای بازار چگونه انجام می‌پذیرد؟
- روش آزمون بازار در پیش‌بینی فروش شامل چه قسمت‌هایی است؟
- بخش‌بندی مشتریان هدف چیست و به چه منظوری انجام می‌گیرد؟
- هدف از فرآیند قیمت‌گذاری چیست و عوامل موثر بر آن چه هستند؟
- چند استراتژی قیمت‌گذاری را بیان کنید.
- قسمت فروش برنامه کسب و کار شامل چه اجزایی است؟
- قسمت توزیع برنامه کسب و کار شامل چه اجزایی است؟

- در برنامه ارتقای طرح کسب و کار چه مواردی باید بیان گردد؟

# فصل چهارم

## برنامه عملیاتی

**۴-۱- محصول و خدمت**

همه ما نیاز به شناخته شدن حس خوب درباره خودمان داریم. حسی که نسبت به خود داریم و درک دیگران از ما، برای ما اهمیت دارد. شناخته شدن نیاز شخصی بسیار قوی است که در همه انسانها وجود دارد. آیا محصول شما چنین نیازی را برآورده می‌کند؟ محصول شما ممکن است لوازم آرایشی، نظیر ادکلن، لوسیون بدن، عطریات، تیغ یا ریش‌تراش برقی باشد. یا ممکن است محصول شما جواهرآلات، کتاب یا نوار ویدیویی درخصوص رژیم غذایی یا محصولاتی برای حفظ جوانی و شادابی بدن باشد. همچنین محصول شما ممکن است دوره‌های آموزشی باشد.

**۴-۲- توصیف محصول و خدمت**

یک راه دیگر نیز برای توصیف محصول وجود دارد و آن عبارت است از ارائه توصیف از لحاظ جایگاه فروش. مشتریان آینده شما انتظاراتی دارند. آنها خواستار قیمت مناسب، انتخاب خوب، خدمات عالی، راحتی در خرید، و به ویژه در مورد محصولاتی که به صورت اینترنتی عرضه می‌شوند، خواستار مکانی امن و مطمئن برای خرید هستند. به عبارت دیگر، آنها دنبال انتخاب، قیمت، خدمات، راحتی و امنیت هستند.

در ذیل نگاه دقیق‌تری به اجزای جایگاه فروش شده است:

- **انتخاب:** آیا شما مجموعه‌ای گسترده از محصولات را ارائه می‌کنید یا فقط محصولات خیلی خاص را عرضه می‌کنید؟ برای مثال، اگر شما فروشنده کتاب، CD یا فیلم هستید، آیا مجموعه گسترده‌ای از آنها را ارائه می‌کنید یا به صورت تخصصی به فروش کتاب، CD یا فیلم‌های خاص، مثل کتاب‌ها و CDهای علمی، علمی تخیلی، عاشقانه، کلاسیک و غیره می‌پردازید؟ شما می‌توانید محصول خود را از لحاظ میزان انتخابی که به مشتری می‌دهید، توصیف کنید.
- **قیمت:** کسب و کار شما از چه مدلی برای قیمت‌گذاری استفاده می‌کند؟ قیمت‌گذاری تخفیفی؟ رهبری هزینه در گوشه خاص از بازار؟ قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش ادراکی مشتری؟ افزایش ارزش به محصول در قالب نوعی خدمت که منجر به قیمت بالاتری می‌شود؟ آیا شما قیمت محصول را تعیین می‌کنید یا مشتریانان؟ صرف‌نظر از مدلی که برای قیمت‌گذاری انتخاب می‌کنید، می‌بایست توضیح روشنی از آن برای خواننده طرح، فراهم نمایید.



- **خدمات:** توصیف جایگاه فروش باید در برگیرنده توصیفی از خدمات همراه با آن نیز باشد. آیا طریقه ارائه خدمات به مشتریان، بخشی از جایگاه فروش شما است؟ چه چیزی خدمات شما را منحصر به فرد می‌نماید؟ آیا شما خدمات را ۲۴ ساعت در روز، ۷ روز در هفته و ۳۶۵ روز در سال ارائه می‌کنید؟ آیا نوعی گارانتی برای محصول خود ارائه می‌دهید؟
- **راحتی:** در دنیای پر چالش و دائم‌التغییر امروز، مشتریان همیشه دنبال محصولاتی هستند که برای آنها آسایش و راحتی فراهم می‌آورند. آیا شما می‌توانید محصول خود را از لحاظ آسایشی که برای مصرف کننده ایجاد می‌کند، توصیف نمایید؟
- **امنیت:** عامل امنیت در صورتی بیشتر کاربرد می‌یابد که بخواهید محصولات خود را در اینترنت به فروش بگذارید. خریداران اینترنتی بسیار شکاک هستند به مرور زمان آنها به این نتیجه رسیده‌اند که نقشه‌های متفاوتی در اینترنت برای دزدیدن پول آنها وجود دارد. اگر شما بتوانید دلیل برای خرید به آنها بدهید، آنها به شما اعتماد کرده و از شما خرید می‌کنند. شما بتوانید دلیلی برای خرید به آنها بدهید، آنها به شما اعتماد کرده و از شما خرید می‌کنند. خریداران در مورد استفاده از کارت اعتباری برای خرید اینترنتی بسیار نگران هستند، بنابراین شما باید بتوانید به آنها اطمینان دهید که اطلاعات شخصی که از آنها دارید کاملاً محرمانه خواهد ماند.

لوازم مورد نیاز:

- کامپیوتر
- دسترسی به Web

#### ۳-۴- توصیف محصولات یا تکنیک‌های خاص شرکت

شرکت شما ممکن است به تولید محصولات خاص خود بپردازد. در این صورت، باید مواردی را در طرح کسب و کارتان داشته باشید. این موارد عبارتند از: توصیف کاملی از محصولات خاص یا تکنیک‌هایی که برای تولید آنها استفاده می‌کنید.

در این قسمت ابتدا باید به حقوق و امتیازاتی که در خصوص محصول دارید، شامل حق التألیف، حق اختراع یا علامت تجاری اشاره کنید. در این قسمت باید مشخص کنید که مدارک لازم جهت حفظ محصول خود را دارید. این مدارک را در بخش اسناد تکمیلی ارائه نمایید.

نکته: به خاطر داشته باشید که دادن ایده کار آسانی است، اما اجرای آن موضوعی متفاوت است. بنابراین اطمینان حاصل کنید که بودجه و زمان کافی برای اجرای آن و محافظت از آن تخصیص داده شود.

اهمیت محافظت قانونی از محصول خود را نادیده نگیرید. اما از سوی دیگر، لزومی ندارد که وقت زیادی را، به منظور محافظت از محصول خود، صرف پر کردن فرم‌ها و برقراری جلسات با حقوقدان‌ها نمایید. شما می‌توانید به فروش موفق محصول خود پرداخته و سپس به منظور حفاظت از آن، به حقوقدان‌ها مراجعه کنید. زمان و پول صرف شده برای حفاظت از محصول یا ایده ممکن است فرصت‌های بازار را از شما بگیرد.

دومین بحثی که در این قسمت مطرح می‌باشد، این است که شما می‌بایست قبلاً محصول خود را توضیح داده باشید؛ توضیحی شامل اندازه، شکل، رنگ، هزینه، طرح، کیفیت، توانمندی‌ها و... . در این بخش از طرح کسب و کار، باید وضعیت تکنولوژیک محصول تشریح شود. بدین معنا که آیا محصول شما در آینده از لحاظ تکنولوژیک از دور خارج خواهد شد و یا با محصول بهترین جایگزین می‌شود؟ در این صورت، شما می‌بایست برنامه‌ای برای به روز رساندن آن داشته باشید. این واقعیت را ذکر کرده و در برنامه اجرایی خود که بعداً خواهید نوشت، به جزئیات آن پردازید.

سوم اینکه، اگر محصول موردنظر شما، محصولی است که شرکت یا فرد دیگری حق انحصاری آن را دارد، این نکته باید در طرح شما ذکر شده و شواهدی آورده شود مبنی بر اینکه شما اجازه فروش چنین محصولی را دارید. هیچ چیز مانند یک دعوی حقوقی طولانی نمی‌تواند مانع موفقیت یک کسب و کار شود.

به خاطر داشته باشید که، از آنجایی که محصول شما خاص بوده و در مالکیت شما است، شما می‌خواهید که از این اطلاعات حساس در طرح خود محافظت کنید. پرونده‌ای از کسانی که رونوشتی از طرح شما دریافت می‌کنند، تهیه کنید. همین‌طور به خاطر داشته باشید که بیانیه محرمانه بودن را قبل از فهرست عناوین در طرح بگنجانید. از دریافت‌کنندگان طرح بخواهید که بیانیه عدم افشا را امضا کنند و آن را در پرونده نگاه دارید.

آنچه باید یاد بگیرید:

- چگونگی تولید محصولات
- اطلاعات مورد نیاز درخصوص منابع لازم برای تولید محصول
- مباحث اداری و تکنولوژیک مرتبط با کسب و کارتان و برنامه‌ای که برای برخورد با این مباحث دارید.

#### ۴-۵- معرفی تیم سازمانی و مدیریتی

شکل سازمانی شرکت بر نوع تیم مدیریت و پرسنل مورد نیاز آن تأثیر می‌گذارد. هر کسب و کاری منحصر به فرد بوده و ساختار سازمانی باید عملیات و اهداف آن را منعکس نماید. موارد ذیل می‌توانند در بخش تیم مدیریت مطرح گردند.

- **هیئت مدیره:** اگر کسب و کار شما در قالب شرکت سهامی انجام می‌شود، وجود هیئت مدیره ضروری خواهد بود. هیئت مدیره از افرادی تشکیل می‌شود که توسط سهامداران به منظور اداره شرکت انتخاب می‌شوند. این گروه نیز به نوبه خود تیم اجرایی شرکت را منصوب می‌کند. فهرست اسامی این افراد باید در بخش برنامه مدیریت طرح کسب و کار ذکر شود. اسامی و شرح مختصری درباره اعضای هیئت مدیره و نقش آن‌ها در اداره شرکت در این بخش ضروری است. علاوه بر این، رزومه اعضای هیئت مدیره را در بخش اسناد و مدارک تکمیلی طرح کسب و کار ضمیمه کنید.
- **هیات مشاور:** اگر شرکت سهامی نبوده و مالکیت انفرادی یا تضامنی باشد، بهتر است یک هیئت مشاور داشته باشد. هیئت مشاوران، گروهی است که از رسمیت کمتری نسبت به هیئت مدیره برخوردار بوده و قدرت اجرایی در شرکت ندارد. در صورتی که شرکت سهامی باشد نیز استفاده از هیئت مشاور بنا به دلایل ذیل مفید است:

- ✓ داشتن مشاور به خواننده طرح نشان می‌دهد که شما به گروه کوچکی دسترسی دارید که می‌توانند در زمینه‌هایی که از دانش کافی برخوردار نیستید، به شما کمک نمایند.
- ✓ این امر، به خواننده طرح خاطر نشان می‌سازد که شما از کمبودهای خود آگاه بوده و گام‌های لازم برای رفع آن‌ها را برداشته‌اید. این نکته به ویژه هنگامی که نیاز به سرمایه‌گذاری دارید بسیار مهم است.

نکته: هیات مشاور می‌تواند خدمات حرفه‌ای مورد نیازی را که باید تأمین کنید، فراهم نمایند. برای مثال، اگر در هیئت مدیره شما حقوقدان، حسابدار و... باشد، آن‌ها می‌توانند در زمینه تخصص خود

مشاوره رایگان دهند که منجر به صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌شود. این امر برای یک شرکت کوچک تازه کار بسیار اهمیت دارد.

یک هیئت مشاور با تجربه می‌تواند اعتبار فراوانی برای شرکت فراهم آورد. بنابراین فهرست نام، تجربیات و نحوه همکاری آن‌ها را با شرکت ذکر کنید.

- **تیم اجرایی:** در صورتی که هدف شما تأسیس یک شرکت بزرگ و جذب مقادیر عظیمی سرمایه‌گذاری است، داشتن یک تیم اجرایی خوب ضروری است. تیم اجرایی شرکت، شامل مدیرعامل، معاون و مدیران کلیدی بوده و برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکردها و بخش‌های مختلف شرکت از جمله وظایف آن‌ها می‌باشد. این تیم می‌تواند در برگیرنده مدیر ارشد عملیاتی، رئیس شرکت، مدیر ارشد مالی، و مدیر ارشد فنی نیز باشد. تیم اجرایی همچنین می‌تواند شامل تعدادی معاون باشد که بر حوزه‌های مختلف فعالیت شرکت نظارت می‌کنند، نظیر معاون بازاریابی، عملیات، فروش، روابط عمومی، فن‌آوری اطلاعات، تحقیق و توسعه و...

احتیاط: هرگز دوستان و آشنایانی را که واجد شرایط نیستند در پست‌های کلیدی مدیریت قرار ندهید. چرا که تیم مدیریت شما باید حرفه‌ای بودن شما را نشان دهد.

- **تیم مدیریت:** شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً نیازی به تیم اجرایی ندارند. اگر شرکت یک شرکت کوچک یا تازه کار است، تیم مدیریت شما شامل یک رئیس یا مدیرعامل و تعدادی مدیر خواهد بود و نیازی به معاونت ندارد. اعضای تیم مدیریتی عناوینی نظیر مدیر عملیات، مدیر فروش، مدیر بازاریابی، مدیر تولید و... دارند. اگر شرکت شما شرکتی کوچک است، چند وظیفه مهم را شناسایی کرده و برای هر کدام مدیری تعیین کنید. تلاش کنید که تیم مدیریت را به سه تا پنج نفری که در عملیات روزانه شرکت درگیر بوده و مسئولیت موفقیت شرکت را بر عهده دارند، محدود کنید.

- **پرسنل اداری و کلیدی:** نهایتاً اینکه ساختار سازمانی، به خصوص اگر شرکت شما شرکتی کوچک است، دربرگیرنده پرسنل کلیدی و اداری است، که نه جزء تیم اجرایی بوده و نه جزء تیم مدیریتی؛ نظیر حسابداران، کارشناس ارشد خدمات مشتری، فروش، دستیار بازاریابی، مدیر داخلی و... علاوه بر این می‌توانید تعداد نیروهای فروش، انبارداری و ثبت سفارش را نیز ذکر کنید.

در صورتی که از مشاوران استفاده می‌کنید، فهرست آن‌ها را در میان گروه ذکر کنید. حسابداران، حقوقدان‌ها و مشاوران تکنولوژی (مثل برنامه نویسان، طراحان وب و متخصصین تکنولوژی اطلاعات) مثال‌هایی از چنین مشاورانی هستند. علاوه بر اسامی آن‌ها، اعضای داخلی و مشاوران، ذکر مهارت‌ها و نوع خدماتی که آن‌ها در شرکت ارائه می‌دهند، ضروری است.

اهمیت اعضای شرکت تا حدی است که گفته می‌شود: با فرض امکان انتخاب بین یک ایده کسب و کار خوب با یک تیم مدیریتی درجه دو، و یک ایده معمولی کسب و کار با یک تیم مدیریتی درجه یک، سرمایه‌گذاران دوم را انتخاب می‌کنند.

#### ۶-۴- تشریح مزایای در نظر گرفته شده برای کارکنان

علاوه بر حقوق و دستمزد موردنظر برای کارکنان، هرگونه مزایای در نظر گرفته شده برای آنان نیز باید برای سرمایه‌گذار توضیح داده شود. منظور از مزایای کارکنان، هرگونه جبران غیرمستقیم خدمات آنان علاوه بر حقوق و دستمزد آن‌هاست. برخی از این مزایا را قانون اجباری کرده است؛ مزایایی از قبیل تأمین اجتماعی، بیکاری و جبران خدمات کارگران. سایر مزایا نظیر مراقبت‌های بهداشتی، بیمه عمر و طرح‌های بازنشستگی به صورت داوطلبانه از سوی کارفرما ارائه می‌شود. اگر قصد دادن مزایایی علاوه بر حقوق و دستمزد دارید، در این بخش باید فهرست آن‌ها را آورده و در مورد هر کدام از آن‌ها نیز توضیح مختصری بدهید. به خاطر داشته باشید که مزایای بهداشتی یا بیمه عمر، هزینه‌های پرسنلی را افزایش داده و باید در برنامه مالی دیده شوند.

آنچه باید انجام دهید:

- توضیح مختصری از تمام پست‌های مدیریتی شرکت بدهید.
- نمودار سازمانی طراحی کنید که نشان‌دهنده پست‌های مدیریتی و ساختار شرکت باشد.

#### ۷-۴- ارائه توصیف ساختار سازمانی بر اساس شکل سازمان

چگونگی توصیف تیم پرسنلی، از طریق شکل قانونی شرکت تعیین می‌شود. به این معنا که تیم پرسنلی در مالکیت انفرادی، شرکت تضامنی یا شرکت سهامی متفاوت است. اگر شرکت به صورت مالکیت فردی باشد، خود شما تیم مدیریت هستید. بنابراین، رد این بخش به توانایی‌ها و مهارت‌هایی که شما دارید، حوزه‌هایی که در آن‌ها نیاز به کمک دیگران دارید و چگونگی اکتساب آن‌ها پرداخته می‌شود. به جای یک مدیر، بهتر است که

در طرح، تیمی از مدیریت معرفی گردد. چرا که خواننده می‌داند که انجام تمام کارها توسط یک نفر کاری بسیار دشوار است. برای مثال، در صورتی که تجربه بازاریابی ندارید، می‌توانید مشاوره را در نظر بگیرید که در آن حوزه به شما یاری رساند. یا اینکه می‌توانید در یک دوره بازاریابی شرکت کنید. در این بخش همچنین باید توضیح دهید که آیا یک حسابدار استخدام می‌کنید و یا اینکه از خدمات یک شرکت حسابداری استفاده می‌کنید. علاوه بر آن، نحوه ذخیره و حمل کالاها نیز باید مشخص شود. این تصمیم‌ها، برنامه مالی شما را تحت تأثیر قرار می‌دهند و بنابراین باید در گرفتن اینگونه تصمیم‌ها دقت کنید.

همانطور که قبلاً گفته شد، ممکن است شکاف‌هایی در ساختار سازمانی، به ویژه مدیریت، وجود داشته باشد. شکاف‌های موجود در مورد تیم مدیریت و نیروهای کلیدی می‌بایست خاطر نشان شوند.

برای مثال، اگر شرکت شما شرکتی تازه کار است، باید فهرست نیازمندی‌های پرسنلی و نحوه استخدام آن‌ها مشخص شود. توجه داشته باشید که این نیازمندی‌ها باید به دقت تشریح شوند. از سوی دیگر، اگر شرکت تضامنی است، شرکا و تجارب و مهارتی که آن‌ها با خود وارد شرکت می‌کنند، باید توضیح داده شود، به نحوی که تجارب و مهارت‌های مکمل و نحوه مشارکت آن‌ها به منظور موفقیت شرکت، روشن گردد.

اگر شرکت سهامی باشد، افراد درگیر در شرکت از قبیل رئیس، معاون، منشی، خزانه‌دار و هیئت مدیره و مهارت‌ها، تجارب و دلیل انتخاب آن‌ها و نقشی که در شرکت ایفا می‌کنند، باید توضیح داده شود.

نکات ذیل را به هنگام ارائه توضیح درباره ساختار سازمانی به خاطر داشته باشید:

- فهرست تمام وظایف مورد نیاز در شرکت را تهیه کرده و توضیح مفصلی درباره هر کدام از آن‌ها ارائه دهید. برای مثال فروش، بازاریابی، عملیات، خدمات مشتری، روابط عمومی، تولید و توسعه و ...
- وظایف مذکور را در قالب بخش‌های مختلف سازماندهی کنید.
- نقش‌ها و مسئولیت‌های هر بخش را تعیین کنید.

اسامی اشخاصی را که این پست‌ها را پر می‌کنند تهیه کنید. در صورتی که در حال حاضر به نیروهای مورد نیاز دسترسی ندارید، مسئولیت‌های آن‌ها و تجارب و شرایط مورد نیاز برای استخدام آن‌ها را مشخص کنید. در صورتی که دنبال سرمایه‌گذار و تأمین‌کننده هستید، نیروی انسانی شما بسیار مهم است، چرا که سرمایه‌گذاران بیشتر بر روی افراد سرمایه‌گذاری می‌کنند تا ایده‌ها. از دیدگاه آن‌ها، داشتن تیمی که بتواند طرح کسب و کار را

به اجرا درآورد بسیار اهمیت دارد. بنابراین تلاش کنید تا یک تیم حرفه‌ای خوب را جمع و جور کرده و در طرح خود معرفی نمایید.

#### ۴-۸- ارائه توضیح و خلق نمودار سازمانی

ساختار سازمانی را باید با استفاده از کلمات و نمودار نیز سازمانی توضیح داد. توضیح، در مورد هر عضو تیم، نباید بیشتر از چند پاراگراف بوده و شامل موارد زیر باشد:

- پست سازمانی هر عضو در شرکت
- نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌های مربوط به هر پست، هر عضو چه کاری انجام می‌دهد، بر چه کسانی نظارت و کنترل می‌کند و به چه کسی گزارش می‌دهد.
- هرگونه تجربه یا تخصصی که به طور مستقیم با شخص مورد نظر برای هر پست ارتباط دارد، چه کاری، چه مدت و برای چه کسی، توسط هر عضو در گذشته صورت گرفته است.
- هرگونه موفقیتی که هر یک از اعضا در زمینه مسئولیت مورد نظر در گذشته داشته‌اند.
- تحصیلات و دوره‌های آموزشی هر فرد.

توضیحات مربوط به هر فرد نباید بیشتر از یک صفحه باشد. رزومه اعضا را می‌توان در بخش مدارک تکمیلی طرح ضمیمه کرد.

طریقه دیگر ارائه ساختار سازمانی شرکت، استفاده از نمودار سازمانی در این بخش از طرح کسب و کار است. نمودار سازمانی، نمودار ساده‌ای است که مشاغل و وظایف مختلف موجود در شرکت و روابط بین آن‌ها را نشان می‌دهد. این نمودار به صورت گرافیکی به خواننده نشان می‌دهد که چگونه وظایف اصلی در شرکت تقسیم شده است و نقش مسئولیت تیم مدیریت و پرسنل کلیدی شرکت چیست؟ در زیر نمونه‌ای از یک نمودار سازمانی ساده برای شرکت کوچک خرده‌فروشی ارائه شده است.

جدول ۴-۱: نمودار سازمانی ساده برای شرکت کوچک خرده‌فروشی

رئیس			
اداری	عملیات	فروش	بازاریابی
مدیر دفتر	مدیر عملیات	مدیر فروش	مدیر بازاریابی
حسابدار	خدمات مشتری	کارشناس فروش ۱	مسئول روابط عمومی

	مسئول حمل و نقل	کارشناس فروش ۲	
--	-----------------	----------------	--

در اینترنت می‌توان به برنامه‌های طراحی نمودار دست یافت. [www.smartdraw.com/specials/orgchart.asp](http://www.smartdraw.com/specials/orgchart.asp). نمونه‌ای از این سایت‌هاست.

توجه داشته باشید که در هنگام واگذاری مسئولیت به تیم مدیریت، اختیارات متناسب را نیز تفویض کنید. مدیر یا سرپرست به هر دو آن‌ها نیاز دارد. واگذاری مسئولیت بدون اختیار، در واقع مقدمه عدم موفقیت است.

#### ۴-۹- سؤالات مربوط به تیم اجرایی

- تیم اجرایی شما چه کسانی هستند؟ فهرست اسامی آن‌ها را به همراه شرح مختصری از زندگی‌نامه هر کدام تهیه کنید.
- آیا در شرکت شما مدیر ارشد عملیاتی، رئیس شرکت، مدیر ارشد مالی، و مدیر ارشد فنی هم وجود دارد؟
- دلیل انتخاب هر یک از آن‌ها و چگونگی استخدام آن‌ها را بیان کنید.
- تخصص هر کدام از آن‌ها چیست؟
- میزان حقوق و دستمزد آن‌ها چقدر است؟
- وظایف و شرح شغلی هر کدام چیست؟
- مزایای جانبی موردنظر برای تیم اجرایی چیست؟ بیمه درمانی، بیمه عمر، برنامه بازنشستگی؟ ارائه سهام؟

#### ۴-۱۰- سؤالات مربوط به تیم مدیریت

- تیم مدیریت شما از چه کسانی تشکیل شده است؟ فهرست اسامی آن‌ها را به همراه شرح مختصری از زندگی‌نامه آن‌ها تهیه کنید.
- سه یا چهار مورد از بهترین وظایفی که باید در شرکت شما انجام شوند کدامند؟



- آیا در شرکت شما پست مدیریت ارشد عملیاتی، مدیریت عملیات، مدیریت فروش، مدیریت بازاریابی و مدیریت تولید وجود دارد؟ آیا شما تیم مدیریت را به سه یا چهار نفری که درگیر امور و عملیات روزانه می‌شوند، محدود کرده‌اید؟
- دلیل انتخاب اعضای تیم مدیریت شما چیست؟
- تخصص هر کدام از اعضا چیست؟
- حقوق و دستمزد آنها به چه میزان تعیین شده است؟
- وظایف و شرح شغلی آنها را مشخص کنید.
- مزایای جانبی موردنظر برای تیم مدیریت چیست؟ بیمه درمانی؟ بیمه عمر؟ برنامه بازنشستگی؟ ارائه سهام؟

#### ۴-۱۱- سوالات فصل

- محصول و خدمت را توصیف و مقایسه کنید.
- تیم سازمانی و مدیریتی دارای چه قسمت‌هایی می‌باشند؟
- دلایل استفاده از مشاور برای شرکت را بیان کنید.
- دلیل بیان ساختار سازمانی چیست و این ساختار شامل چه چیزهایی است؟
- در ساختار سازمانی برای توصیف هر شاغل چه مواردی باید بیان گردد؟
- سوالات اساسی مربوط به تیم اجرایی و تیم مدیریتی چه هستند؟

# فصل پنجم

## برنامه مالی

## ۱-۵- ترازنامه یا بیلان

ترازنامه یا بیلان عبارت است از صورت حسابی که وضع مالی یک مؤسسه را در یک تاریخ معین نشان می‌دهد. به عبارتی ساده می‌توان گفت ترازنامه هر چیزی را که شرکت دارد و مالک آن است را در هر لحظه نشان می‌دهد و بیانگر آن است که پول شرکت از کجا آمده است و برای چه کاری استفاده شده است. یک ترازنامه به صورت T شکل بوده و دارای دو بعد می‌باشد. یک بعد آن تمام دارایی‌های شرکت را نشان می‌دهد در حالی که بعد دیگر نمایانگر بدهی‌ها و سرمایه می‌باشد. یک اصلی در ترازنامه وجود دارد که تمام منابع مالی و کاربردهای آن‌ها باید برابر یکدیگر باشند و معادله آن را می‌توان مانند معادله شماره یک ذیل دانست:

$$\text{دارایی} = \text{سرمایه} + \text{بدهی}$$

گاهی اوقات ترازنامه را صورت وضعیت مالی نیز می‌گویند. به عنوان مثال، یک ترازنامه می‌تواند به شکل جدول زیر باشد.

جدول ۱-۵: نمونه‌ای از یک ترازنامه

دارایی \$		بدهی و سرمایه \$
۱۰۰۰	صندوق (پول نقد)	۱۵۰۰
۳۰۰۰	حسابهای دریافتی	۵۰۰
۲۰۰۰	موجودی کالا	۲۰۰۰
۶۰۰۰	: دارایی جاری	
	: دارایی ثابت	
۴۰۰۰	ساختمان	۵۰۰۰
(۱۰۰۰)	استهلاک انباشته	۲۰۰۰
۳۰۰۰	خالص	۷۰۰۰
۹۰۰۰	مجموع داراییها	۹۰۰۰
		مجموع بدهیها و سرمایه

توجه داشته باشید که مجموع دارایی‌ها باید با مجموع بدهی‌ها به علاوه سرمایه برابر باشد. مثال فوق یک تصویر ساده است اما ویژگی‌های مهم یک ترازنامه را نشان می‌دهد. به طوری که در ترازنامه نمونه فوق ملاحظه می‌شود، عنوان ترازنامه شامل سه سطر نام مؤسسه، نام صورت‌حساب و تاریخ صورت‌حساب؛ یک روز مشخص؛ می‌باشد.

### ۲-۵- مطالبات مشکوک الوصول

حساب دریافتی‌ها معمولاً دارای مقدار مشخصی به عنوان مقدار مجاز غیربازگشتی می‌باشند. همانطور که از نام آن معلوم است این مقدار برای این است که برخی از فروش‌های اعتباری همراه با ریسکی است که پول آن هرگز توسط خریدار پرداخت نمی‌شود. این رقم معمولاً درصد کمی از کل فروش می‌باشد. اگر این مقدار بیش از ۲٪ فروش باشد، شرکت باید سیاست‌های اعتباری خود را بازنگری نماید.

با افزودن مقداری معادل درصد کمی از فروش‌ها به عنوان مقدار ریسک فروش اعتباری در ترازنامه، این رقم دیده می‌شود. پیش‌بینی این رقم در فروش‌های نقدی دیده نمی‌شود اما در یک فروش اعتباری ممکن است کل این رقم‌های انباشته شده مصرف گردد. تعیین میزان این رقم که هر ماه انباشته می‌شود معمولاً بر اساس تجربه به دست می‌آید.

### ۳-۵- ثبت یک طلب از دست رفته

زمانی که معلوم شد که یک طلب قابل وصول نیست، مثلاً به این دلیل که مشتری ورشکسته شده است، باید آن را ثبت کرد. ثبت این مقدار یعنی کسر آن از تراز حساب‌ها در بخش دریافتی‌ها. در سمت دیگر ترازنامه نیز به همین مقدار به عنوان مطالبات وصول نشده از حساب ذخیره در نظر گرفته شده منظور می‌گردد. اگر میزان طلب از بین رفته بسیار زیاد باشد لازم است که ثبت آن در ستون متناظر به عنوان هزینه‌ها منظور گردد که نهایتاً کاهش سود را به همراه خواهد داشت.

### ۴-۵- استهلاک

موضوع دیگری که برای یک فرد ناآشنا با حسابداری عجیب به نظر می‌رسد، دارایی‌های ثابتی است که در وضعیت‌ها مستهلک می‌گردند. فرض کنید که یک شرکت ماشینی را به قیمت ده هزار دلار می‌خرد تا در

تجارت خود از آن استفاده نماید و پول آن را نقداً در هنگام خرید می‌پردازد. فرض کنید که این ماشین قرار است ۵ سال عمر نماید. چگونه هزینه این ماشین را به عنوان هزینه اجرای فعالیت تجاری ثبت می‌شود؟

کسی که با امور مالی آشنا نیست، ممکن است فکر کند این هزینه همراه با سایر هزینه‌ها به عنوان یک هزینه خرید ماشین درج خواهد شد، یعنی شرکت در سالی که آن کالا را خریده است یک هزینه ده هزار دلاری خواهد داشت. اما تئوری حسابداری می‌گوید که برای انعکاس مناسب فعالیت‌های مجبوریم هزینه ماشین را با دوره‌ای که از آن استفاده خواهد شد منطبق نماییم. بنابراین ما هزینه ۱۰ هزار دلار را به در عمر ۵ ساله این ماشین پخش می‌کنیم. این کار در سیستم مالی استهلاک نامیده می‌شود. اگر میزان استهلاک برابر عمر ماشین یا دارایی باشد نرخ استهلاک برابر با ۲ هزار دلار به مدت پنج سال ثبت می‌گردد.

این موضوع یک موقعیت جیبی را در نقدینگی شرکت به وجود می‌آورد. در سال نخست، شرکت ۱۰ هزار دلار خرج کرد اما فقط ۲ هزار دلار به عنوان هزینه انجام کار اعلام کرده است. به عبارت دیگر پول بیشتری نسبت به آنچه که گزارش درآمد آمده است، خرج شده است. در هر کدام از ۴ سال بعد شرکت هیچ پولی برای این دارایی خرج نخواهد کرد اما هنوز مجبور است ۲ هزار دلار به عنوان هزینه ثبت نماید. بنابراین در سال‌های بعد صورت وضعیت‌های مالی نشان می‌دهند که شرکت، پولی بیشتر از آنچه که می‌توانست خرج نماید، پرداخت کرده است.

واضح است که این اقدامات نشان می‌دهند محاسبه درآمد به روش حسابداری از نظر مفهومی با درآمد (دریافتی نقدی در جیب) متفاوت است. صورت وضعیت‌های مالی بیانگر مواردی بیش از گردش پول در داخل و خارج شرکت می‌باشند. آن‌ها همچنین به ما چیزهایی در مورد آنچه که در شرکت در حال انجام است نشان می‌دهند. برای مثال یک ماشین مستهلک می‌تواند فرسوده تلقی شود در حالی که شما با نگاه کردن به آن پس از مدت پنج سال، شاید آن را قابل یا شاید غیرقابل استفاده تشخیص دهید.

استهلاک یک ابزار مصنوعی در حسابداری است که هزینه یک دارایی را در مدت تخمینی عمر مفید آن تقسیم می‌نماید و ارتباطی با نحوه به دست‌آوری و یا پرداخت پول تخمینی عمر مفید آن تقسیم می‌نماید و ارتباطی با نحوه به دست‌آوری و یا پرداخت پول آن نیز ندارد. اگر این هزینه به طور مساوی در طول عمر این دارایی تقسیم شود خواهیم گفت که استهلاک از نوع «خط مستقیم» یا «خطی» است. ایده‌ای که پشت استهلاک وجود دارد، مرتبط کردن جریان هزینه دارایی با صورت وضعیت درآمد است که این مفهوم مرتبط‌سازی یک اصل مهم حسابداری است.

در برخی از موارد، این بحث مطرح است که استهلاك سرمایه در سال‌های نخست عمر آن نسبت به سال‌های آخر، سریعتر محقق می‌گردد و استهلاك می‌تواند به نوعی باشد که در سال‌های نخست سنگین‌تر و بیشتر از سال‌های بعد باشد. هنگامی که استهلاك به این شکل باشد، آن را «استهلاك سریع» یا «نمایی» می‌گویند.

استهلاكی که در صورت وضعیت درآمد ارائه می‌شود بازتاب هزینه یک دارایی می‌باشد. همان استهلاك نیز در ترازنامه ظاهر خواهد شد، که میزان تجمعی آن برای تعیین ارزش باقی مانده دارایی استفاده می‌شود. ثبتي که هزینه استهلاك را در صورت وضعیت درآمد نشان می‌دهد در ترازنامه به شکل استهلاك انباشته دیده می‌شود. استهلاك انباشته برای جبران ارزش یک دارایی است تا در هر زمان ارزش خالص دارایی تفاوت بین هزینه اصلی و استهلاك انباشته آن باشد. به مثال ذیل توجه نمایید:

جدول ۵-۲: صورت وضعیت درآمد و ترازنامه

ترازنامه		صورت وضعیت درآمد	
سال نخست: هزینه استهلاك	۲۵۰۰ دلار	ارزش ناخالص	۱۰۰۰۰ دلار
		استهلاك انباشته	(۲۵۰۰)
		ارزش خالص	۷۵۰۰ دلار
سال دوم: هزینه استهلاك	۲۵۰۰ دلار	ارزش ناخالص	۱۰۰۰۰ دلار
		استهلاك انباشته	(۵۰۰۰)
		ارزش خالص	۵۰۰۰ دلار
سال سوم: هزینه استهلاك	۲۵۰۰ دلار	ارزش ناخالص	۱۰۰۰۰ دلار
		استهلاك انباشته	(۷۵۰۰)
		ارزش خالص	۲۵۰۰ دلار
سال چهارم: هزینه استهلاك	۲۵۰۰ دلار	ارزش ناخالص	۱۰۰۰۰ دلار
		استهلاك انباشته	(۱۰۰۰۰)
		ارزش خالص	۰

فرض کنید یک شرکت، کامیونی را به ارزش ۱۰ هزار دلار می‌خرد و تصمیم می‌گیرد که آن را هر سال به میزان ۲۵۰۰ و یا به عبارتی پس از ۴ سال عمر مفیدش مستهلک نماید. در صورت وضعیت درآمد هر سال یک هزینه ۲۵۰۰ دلاری می‌بینیم اما ترازنامه در هر سال سه رقم مرتبط با این دارایی خواهد داشت. سطرها شامل ارزش ناخالص، استهلاک انباشته و ارزش خالص می‌باشد. باید بفهمیم که الگوی اعداد و ارقام مربوط به زمان و متناظر آن چیست. این حساب‌ها در پایان هر سال این گونه خواهد بود:

توجه کنید که هزینه استهلاک در همه سال‌ها یکسان است؛ یعنی در این مثال از استهلاک خطی استفاده نمودیم. اگر از استهلاک تسریع شده نمایی استفاده می‌شد سال‌های نخست، ارقام درشت‌تری داشت و سال‌های آخر ارقام کوچکتر، مانند ۵۰۰۰ و ۳۰۰۰ و ۱۲۰۰ و ۸۰۰. اما هزینه کلی استهلاک همان ۱۰ هزار دلار برای این دارایی است (ما فرض را بر این داریم که در پایان عمر مفیدش، این دارایی یک ارزش صفر و اسقاط را خواهد داشت).

مجموع استهلاک یک دارایی هرگز نمی‌تواند بیش از هزینه آن دارایی باشد. همچنین توجه داشته باشید که استهلاک انباشته، هر سال با میزان مخارج استهلاک آن سال بالا می‌رود اما ارزش ناخالص دارای همان مقدار باقی می‌ماند. ارزش حقیقی دارایی در هر مقطع زمانی به وسیله ارزش خالص تقریب شده می‌شود که آن را ارزش دفتری یا ارزش خالص دفتری دارایی می‌گویند که به اختصار NBV نامیده می‌شود.

ارزش خالص دفتری، برابر ارزش بازار آن نمی‌باشد. دارایی ممکن است در بازار کامیون‌های دست دوم به مبلغی پایین‌تر یا بالاتر از NBV آن قابل فروش باشد.

فرض کنید کامیون مثال فوق بعد از دو سال ۶۰۰۰ دلار فروخته شد. این شرکت در این زمان ۶۰۰۰ دلار درآمد دارد. اما هزینه متناظر با آن درآمد، NBV آن کامیون دست دوم است. ما به تفاوت فوق به عنوان یک بهره، سود یا عایدی در بخش درآمد متفرقه ثبت می‌شود چرا که این درآمد در راستای فعالیت‌های تجاری شرکت نبوده است. چنین درآمدی به طور کلی دارای مالیات مربوط به خود نیز می‌باشد. معامله‌ای که فروش کامیون را ثبت می‌نماید هم ارزش ناخالص و هم استهلاک انباشته آن را از دفاتر حذف می‌نماید. خالص اینها یعنی ۵ هزار دلار، هزینه دارایی استفاده شده خواهد بود.

**۵-۵- تخمین عمر**

استهلاک بر اساس عمر مفید تخمین زده شده برای یک دارایی، محاسبه می‌شود. البته این یک موضوع طبیعی است که یک دارایی ثابت، بیش از عمر مفید تخمین زده شده برای آن، دوام داشته باشد. دارایی‌هایی که بیش از عمر مفیدشان در حال استفاده شدن هستند، مستهلک شده نامیده می‌شوند. ارزش ناخالص این دارایی در دفاتر به طور کلی به وسیله استهلاک انباشته جبران می‌شود، اگر بعد از زمان استهلاک فروخته شود دیگر هزینه‌های متناظر آن نیز ثبت نمی‌شود و صفر منظور خواهد شد.

**۵-۶- مالیات استهلاک**

دولت با تعیین سیاست‌های مالیاتی برای تجارت‌ها، مشوق‌هایی نیز فراهم می‌نماید. یکی از مهمترین این سیاست‌ها استهلاک می‌باشد. استهلاک یک هزینه قابل قبول در سیستم مالیاتی است. استهلاک بیشتر در یک دوره معین، به این معناست که تجارت در آن دوره مالیات کمتری می‌پردازد. چرا که سود مشمول مالیات تجارت در آن دوره کمتر خواهد گردید. به عبارتی استهلاک تسریع شده در سال‌های آغازین عمر یک دارایی، با احتساب هزینه استهلاک بیشتر در سال‌های آغازین و نتیجتاً احتساب سود کمتر در آن سال‌ها، سبب پرداخت مالیات‌های کمتر به دلیل سود پایین‌تر آن تجارت می‌گردد. البته در سال‌های بعد، هزینه استهلاک کمتر و مالیات پرداختی تجارت بیشتری خواهد بود. متأسفانه ارائه سود کمتر در سال‌های آغازین که ناشی از تسریع استهلاک می‌باشد چیزی نیست که مدیریت آن را بپسندد. این کار سبب می‌شود شرکت در کوتاه مدت موفق جلوه نماید اما اگر استهلاک مستقیم استفاده شده بود این گونه نبوده و سود یکنواخت‌تری در شرکت نمایان می‌گردید.

حسابداری مالیاتی پیچیده است و به حسابی به نام مالیات‌ها در دفاتر مالی منتهی می‌شود. یک موسس نیاز ندارد بیشتر از آنچه ما گفتیم بداند. یعنی شما باید بدانید که چنین موضوعی وجود دارد و سپس از یک متخصص مالی برای رسیدگی به امور مالی تجارتان استفاده کنید.

موارد فوق‌الذکر در ارتباط با استهلاک و قوانین مالیاتی آن در طرح‌های تجاری، دارای اهمیت نسبتاً جزئی می‌باشند، مگر آنکه قرار باشد که دارایی‌های زیاد و مهمی در ابتدای کار خریداری گردد.



### ۵-۷- استهلاک به عنوان یک هزینه غیرنقدی

استهلاک یک توهم مالی است و جریان نقدینگی را نشان نمی‌دهد و هیچ کاری با نحوه به دست آوردن آن دارایی یا پرداخت هزینه آن ندارد.

برای مثال، کامیون ۱۰ هزار دلاری را که قبلاً گفتیم در نظر بگیرید. فرض کنید شرکت این کامیون را به یکی از این دو راه مختلف از هم به دست آورده است: (۱) آن را نقدی خریده باشیم؛ (۲) تمام هزینه آن را وام گرفته باشیم. در هر دو حالت خرید، استهلاک دارایی یکسان است.

اگر این پول قرض گرفته شده بود در آغاز پولی از شرکت خارج نمی‌شد، پول نقدی لازم بود که اقساط وام و سود آن پرداخت شود اما پرداخت وام به برنامه استهلاک اصلاً ربطی ندارد و لزومی نیز ندارد که مدت بازپرداخت وام همانند عمر مفید تخمینی آن دارایی باشد. وام یک امر مجزا در بخش اعتبارات ترازنامه خواهد بود. به طور خلاصه هزینه ایجاد شده در استهلاک هیچ ارتباطی با پول خرج شده برای تأمین آن دارایی ندارد. این موضوع بسیار مهم غالباً اشتباه درک می‌شود.

### ۵-۸- اجزاء صورت سود و زیان

- فروش: میزان پولی که از فروش محصولات عاید فروشنده می‌شود.
- بهای تمام شده کالاها یا خدمات فروخته: که عبارت است از هزینه تمام شده کالاهای فروخته شده برای یک واحد، ضرب در تعداد واحدهای فروخته شده. هرگز بهای تمام شده کالاهای فروخته رفته را افشاء نکنید. بخاطر داشته باشید میزان پولی که برای تولید محصولات خرج می‌کنید تا بتوانید سودی از فروش آن بدست آورید، یک راز است.
- سود ناخالص: که عبارت است از فروش منهای بهای تمام شده کالاهای فروخته رفته. البته عدد بدست آمده سود خالص یا نهایی نیست، چرا که هزینه‌های عملیاتی و مالیات‌ها را باید از آن کسر کرد.
- هزینه‌های عملیاتی: هزینه‌هایی که برای فعالیت کسب و کار باید پرداخت شود هزینه‌های عملیاتی نام دارد که عبارتند از: خدمات شهری، حقوق کارمندان، تبلیغات، بیمه، سود بانکی یا کارمزد وام‌های دریافتی، اجاره و استهلاک سرمایه. هزینه‌های عملیاتی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

✓ هزینه‌های ثابت: هزینه‌های عملیاتی که بدون تغییر باقی می‌مانند.

- ✓ هزینه‌های متغیر: هزینه‌های عملیاتی که بسته به میزان فروش تغییر می‌کنند.
- سود پیش از پرداخت مالیات: که عبارت است از سود کسب و کار قبل از پرداخت مالیات و پس از پرداخت همه هزینه‌ها.
- مالیات‌ها: یک کسب و کار باید مالیات بر درآمد و دیگر انواع حقوق دولتی را پرداخت کند.
- سود/زیان خالص: سود یا زیان پس از پرداخت مالیات‌ها و سایر حقوق و عوارض.
- هزینه‌های راه‌اندازی و اداره یک کسب و کار:
  - ✓ هزینه‌های شروع و راه‌اندازی
  - ✓ بهای تمام شده کالای فروش رفته
  - ✓ هزینه‌های عملیاتی شامل هزینه‌های ثابت و متغیر
- هزینه‌های عملیاتی و ستادی
  - ✓ خدمات شهری (آب، گاز، برق، تلفن)
  - ✓ حقوق
  - ✓ تبلیغات
  - ✓ بیمه
  - ✓ سود بانکی
  - ✓ اجاره بها
- هزینه‌های ثابت، متغیر و بالاسری
  - ✓ هزینه‌های ثابت: آن دسته از هزینه‌های عملیاتی هستند که مقدار فروش یک کسب و کار بر آن تأثیری ندارد و ثابت است که از آن جمله می‌توان به اجاره‌بها اشاره کرد. اینکه یک مغازه کفش فروشی ۲۰۰ یا ۳۰۰ جفت کفش در ماه بفروشد، تأثیری در مقدار اجاره‌بها ندارد، لذا اجاره‌بها جزء هزینه‌های ثابت فرض می‌شود.
  - ✓ هزینه‌های متغیر: از آن دسته هزینه‌های عملیاتی هستند که بسته به مقدار فروش تغییر می‌کنند، ولی نمی‌توان آن را مستقیماً به محصول فروش رفته مربوط دانست. فرض کنید که یک مغازه کفش فروشی دارید و به هر فروشنده خود درصدی را به عنوان حق فروش می‌پردازید. برای

مثال به ازای فروش هر جفت کفش ۵.۰۰۰ ریال می‌دهید. این مبلغ، یک هزینه متغیر است، زیرا بسته به مقدار فروش تغییر می‌کند. اگر در هفته صد جفت کفش به فروش برسد، باید به فروشندگان خود مبلغ ۵۰۰.۰۰۰ ریال بپردازید و چنانچه ۵۰ جفت کفش به فروش برسد، ۲۵۰.۰۰۰ ریال باید پرداخت کنید. بنابراین هزینه‌هایی که با فروش تغییر نمی‌کنند، هزینه‌های ثابت، و هزینه‌هایی که با فروش تغییر می‌کنند، اما به یک محصول خاص مربوط نیستند، هزینه‌های متغیر نام دارند.

✓ هزینه‌های بالاسری: هزینه‌های بالاسری، اصطلاحی است محاوره‌ای که برای هزینه‌های ثابت بکار می‌رود "Overhead". از دو کلمه head و over به معنای سقف بالای کسب و کار تشکیل شده است. صاحبان کسب و کار برای کاهش هزینه‌های بالاسری تلاش می‌کنند، زیرا هر چه که از مقدار هزینه‌های بالاسری کاسته شود، آن‌ها بیشتر می‌توانند دیگر هزینه‌ها را پوشش دهند و یا سرمایه کسب و کار خود را افزایش دهند.

#### ۹-۵- روش محاسبه سود

سود ناخالص فقط "بهای تمام شده کالای فروش رفته" و بهای خدمات ارائه شده را شامل می‌شود و هزینه‌های عملیاتی اداره یک کسب و کار را لحاظ نمی‌کند. بنابراین بعد از محاسبه سود ناخالص باید "سود خالص" محاسبه شود. سود خالص و سود ناخالص از روابط زیر بدست می‌آید:

بهای تمام شده کالای فروش رفته - فروش محصولات و خدمات = سود ناخالص

هزینه‌های عملیاتی - سود ناخالص = سود قبل از پرداخت مالیات

مالیات و دیگر کسور قانونی - سود قبل از پرداخت مالیات = سود خالص

#### ۱۰-۵- تحلیل هزینه - فایده

- هزینه‌ها: پول و زمانی که باید سرمایه‌گذاری کنید.
- فایده: نرخ بازده پول یا پیشرفت کسب و کار. اگر فایده از هزینه‌ها بیشتر باشد، سرمایه‌گذاری احتمالاً سودمند خواهد بود. این همان معنای تحلیل هزینه - فایده است که به عنوان یک ابزار مهم در کسب و کار محسوب می‌شود.

- هزینه فرصت: تحلیل هزینه - فایده بدون دقت نظر روی هزینه فرصت ممکن است نادرست انجام شود. هزینه فرصت همان هزینه "بهترین گزینه‌های سرمایه‌گذاری" است.

### ۱۱-۵- جریان نقدینگی

کارآفرینی که سیستم ثبت اسناد مناسبی با توجه به اندازه کسب و کار خود ایجاد کرده است، همیشه می‌داند عملکرد کسب و کارش از گذشته تاکنون چگونه بوده است. ولی او باید مطمئن باشد که می‌تواند تمام تعهدات مالی را که احتمال وقوع آن در آینده هست، پرداخت نماید مانند: حقوق کارمندان، مواد اولیه، بهره وام، بازپرداخت نسیه دریافتی از تأمین‌کنندگان و یا وام‌های بانکی و... ارقام موجود در اسناد ثبت برای پیش‌بینی آینده بسیار مفید خواهد بود. مخصوصاً زمانی که کسب و کار تغییرات فصلی داشته باشد.

یک ابزار کارآمد برای پیش‌بینی مالی برنامه‌ریزی (طرح) جریان نقدینگی کسب و کار است. همانطور که نام آن نشان می‌دهد این برنامه بر اساس جریان نقدینگی ورودی و خروجی کسب و کار است. برای تنظیم برنامه مربوط به جریان نقدینگی پولی که در حساب بانکی کسب و کار وجود دارد نیز نقدینگی حساب می‌شود.

جریان ورود نقدینگی به یک کسب و کار در اکثر موارد از فروش محصولات، کالا یا ارائه خدمات به دست می‌آید. جریان ورود نقدینگی دیگری هم وجود دارد که می‌تواند از اعتبارات بانکی یا تسهیلات بانکی و یا فروش تجهیزات قدیمی و یا بازگشت مالیات پرداختی و... به دست می‌آید.

جریان خروج نقدینگی از کسب و کار عموماً از طریق پرداخت حقوق کارمندان، هزینه عملیاتی و هزینه‌های تأمین سرمایه است.

کارآفرین می‌داند که با استفاده از برنامه فروش می‌تواند میزان بازدهی مورد انتظار کسب و کار و هزینه تولید محصولات را به دست آورد.

برنامه ماهیانه نقدینگی ورودی کسب و کار ابزاری است که به کارآفرین کسب و کار می‌دهد میزان نقدینگی مورد انتظار وارده به کسب و کار و میزان هزینه ماهیانه را تخمین بزند. این کار به کارآفرینان کمک می‌کند تا از تهی شدن کسب و کار از نقدینگی جلوگیری کنند.

### ۱۲-۵- چگونگی اجرای برنامه گردش نقدینگی

یک برنامه معمولی گردش نقدینگی مانند جدول نمایش داده شده زیر است.

کارآفرینی که بخواهد برنامه گردش نقدینگی تنظیم کند مراحل زیر را قدم به قدم دنبال می‌کند:

- او پول موجود در حساب‌های نقدی و در حساب بانکی کسب و کار را کنترل می‌کند. جمع مبلغ را در ردیف «نقدینگی در ابتدای ماه» و در ستون اول می‌نویسد. برای کسی که می‌خواهد فعالیت تجاری خود را آغاز کند این مقدار پول بیانگر «سرمایه در گردش» است.
- سپس بازده (عایدی) تخمینی حاصل از استفاده از برنامه فروش، در ردیف بعد به نام «نقدینگی حاصل از فروش» ثبت می‌شود. اگر بخشی از فروش به صورت اعتباری باشد در برنامه نقدینگی این ماه ثبت نمی‌شود. این مبلغ در زمانی که مشتری مقدار باقیمانده آن را پرداخت کرد به گردش ورودی نقدینگی در آن ماه اضافه می‌شود.
- نقدینگی مورد انتظار از سایر فعالیت‌ها مانند وام دریافتی از بانک‌ها و یا سودی که بانک بابت سپرده‌گذاری پرداخت می‌کند در ردیفی به نام نقدینگی حاصل از سایر فعالیت‌ها ثبت می‌شود.
- مجموع این سه ردیف که کل نقدینگی موجود است در ردیفی به نام «مجموع نقدینگی ورودی» ثبت می‌شود.
- مجموع همه هزینه‌های کارمندان برای ماه جاری شامل هزینه‌های بیمه تأمین اجتماعی و سایر مزایای کارمندان و حقوق خود مالک کسب و کار در ردیفی به نام نقدینگی خروجی برای هزینه کارمندان ثبت می‌شود.
- هزینه‌های عملیاتی با توجه به برنامه فروش متغیر است، بخصوص برای تأمین مواد اولیه مورد نیاز و یا خرید سایر کالاها. اگر پیش‌بینی شود که دارایی‌های کسب و کار به صورت اعتباری باشد نقدینگی خروجی زمانی ثبت می‌شود که این هزینه‌ها پرداخت شده باشد.
- هرگونه پول دیگری که باید برای کسب و کار پرداخت شود مانند بهره وام، مالیات و یا مجوزها در ردیفی به نام نقدینگی خروجی برای سایر هزینه‌های، ثبت می‌شود. این هزینه‌ها همچنین شامل هزینه‌های مربوط به سرمایه‌گذاری برنامه‌ریزی شده برای مال جاری است.
- مجموع این سه ردیف محاسبه شده و در ردیفی به نام «مجموع نقدینگی خروجی» ثبت می‌شود.
- قدم آخر در محاسبه برنامه جریان نقدینگی کسب و کار در ماه اول، کسر مجموع نقدینگی خروجی از کل نقدینگی ورودی (درآمد) است که مقدار نقدینگی موجود در انتهای ماه را نشان می‌دهد. این رقم در ردیف آخر ثبت می‌شود.

جریان نقدینگی برای ماه‌های دیگر نیز به همین روش محاسبه می‌شود. نقدینگی ثبت شده در انتهای هر ماه به عنوان نقدینگی موجود در ابتدای ماه بعد ثبت می‌شود.

### ۱۳-۵- برنامه / طرح گردش نقدینگی

جدول ۳-۵: برنامه گردش نقدینگی

نقدینگی در اول ماه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
نقدینگی حاصل از فروش												
نقدینگی حاصل از دیگر عملکردها												
نقدینگی حاصل از فروش												
مجموع نقدینگی ورودی												
نقدینگی خروجی برای هزینه کارمندان												
نقدینگی خروجی برای دیگر هزینه‌های عملکردی												
نقدینگی خروجی برای سایر هزینه‌ها												
مجموع نقدینگی خروجی												
نقدینگی در آخر ماه												

معمولاً یک برنامه جریان نقدینگی دوره ای ۱۲ ماهه را پوشش می‌دهد که منطبق با سال مالی است. ولی پیش‌بینی باید بر اساس اطلاعاتی انجام شود که بر اساس واقعیت به دست آمده‌اند. دوره محاسباتی به ماهیت کسب و کار (کسب و کار) مورد نظر بستگی دارد. بنابراین در صورت لزوم برنامه جریان نقدینگی ماهیانه کسب و کار را می‌توان برای دوره زمانی کوتاهتری محاسبه کرد.

برنامه جریان نقدینگی ماهیانه، با استفاده از اطلاعات موجود در دفاتر ثبت باید به روزرسانی شود تا هرگونه انحراف از برنامه جریان نقدینگی کسب و کار بلافاصله مشخص شود.

اگر این برنامه نقدینگی نشان دهد که احتمال اتمام منابع مالی کسب و کار در طول هر یک از ماه‌های آینده وجود دارد، کارآفرین می‌تواند یکی از اقدامات زیر را انجام دهد:

## جدول ۵-۴: افزایش و کاهش نقدینگی

افزایش جریان نقدینگی ورودی با استفاده از:	کاهش خروج نقدینگی با استفاده از:
- افزایش فروش	- کاهش هزینه های عملیاتی
- فروش اعتباری کمتر (اعطای نسیه کمتر به مشتری)	- شناسایی تأمین کنندگان ارزانتر
- استفاده از تسهیلات بانکی	- مذاکره جهت خرید اعتباری از تأمین کنندگان
- فروش یک آئتم سرمایه گذاری (سهام)	- مذاکره برای افزایش مدت وام
- قرض گرفتن از دوستان	

از کارآفرینان تازه کار، اغلب خواسته می شود برنامه ریزی جریان نقدینگی خود را برای ۱۲ ماه محاسبه کرده و زمانی که قصد دریافت اعتبار از یک بانک دارند این محاسبه را برای دوره ای برابر با مدت زمان بازپرداخت به بانک انجام دهند.

## ۵-۱۴- تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر

تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر یک راه بررسی هزینه است که حجم کاری لازم برای رساندن ما به نقطه برابری سود و زیان را تعیین می نماید. به عبارت دیگر، تحلیل نقطه سر به سر به این سوال پاسخ می دهد که:

«چه اندازه باید بفروشیم تا زنده بمانیم؟»

با کمی توسعه این الگو، می توان براساس نرخ بازده سرمایه مورد نظر نیز حداقل حجم کاری مورد نیاز را تعیین نمود. تحلیل نقطه سر به سر جزء لاینفک طرح تجاری می باشد، به ویژه اگر شغل مورد نظر یک کسب و کار جدید باشد.

برنامه ریزی نقطه سر به سر دو موضوع را مشخص می نماید، اولاً کارگزاران تجارت را مجبور می نماید تا شرایط مالی کارشان را به درستی بسنجند و از حداقل میزان فروش انتظاری شرکت آگاه باشند دوماً هنگامی که آنالیز نقطه سر به سر حداقل میزان فروش مورد نیاز تجارت را بر بقاء نشان می دهد، می تواند بیانگر این امر باشد که آیا تجارت عملی است یا خیر.

## ۵-۱۵- هزینه های ثابت و متغیر

هنگامی که شروع به تحلیل نقطه سر به سر می‌کنیم، اولین قدم نگاه کردن به هزینه‌ها به تفکیک دو بخش ثابت و متغیر است. یک هزینه ثابت، هزینه‌ای است که با تغییر میزان فروش/تولید تغییر نمی‌نماید و ثابت می‌ماند در حالی که هزینه متغیر متناسب با تغییرات فروش/تولید می‌باشد. هزینه‌های ثابت را اغلب هزینه‌های بالاسری می‌نامند. در اینجا به مثال ساده‌ای توجه کنید فرض کنید یک نفر کاری را شروع کرده است که مربوط به ساخت و فروش ظروف نگهدارنده غذا می‌باشد. ابتدا او مکانی را اجاره و چندین کارمند را استخدام نموده تا مواد اولیه را به محصول تبدیل نمایند. کارگران نیمه وقت بوده و فقط به ازاء ساعاتی که کار می‌کنند حقوق دریافت خواهند نمود. همچنین تعدادی کامیون جهت توزیع محصول و چند ماشین تولیدی خریداری نموده است. او مواد اولیه‌ای را نیز جهت تولید محصول خریداری کرده است.

فرض کنید برای ماه نخست، ۱۰/۰۰۰ ظرف تولید و به فروش رفته است، اما در ماه دوم فقط ۵۰۰۰ ظرف تولید و فروخته شده است.

اجاره‌ای که برای مکان پرداخت می‌گردد در ماه نخست و ماه دوم تغییر نخواهد کرد، بنابراین در اینجا، اجاره یک هزینه ثابت است هزینه مواد و کارمندان در ماه دوم نصف خواهد شد بنابراین اینها هزینه‌های متغیر هستند.

هزینه‌های ثابت دیگر به عنوان مثال:

- استهلاک کامیون
- استهلاک ماشین آلات تولیدی
- صورتحساب‌های تلفن
- هزینه‌های متغیر دیگر به عنوان مثال: هزینه حمل کالا توسط کامیون‌ها.

شخصی که به عنوان سرپرست تولید و تمام وقت استخدام شده است که تمام وقت روی لیست حقوق و دستمزد نیز کار می‌نماید و در آمد مشخصی دارد یک هزینه ثابت خواهد بود.

بسیاری از هزینه‌ها در یک سرفصل هزینه قرار نمی‌گیرند. برای مثال کامیون‌های توزیع را در نظر بگیرید استهلاک و بیمه، هزینه‌های ثابت هستند اما سوخت مصرفی آنها هزینه متغیری است که به نسبت کالای تحویلی در هر دوره متفاوت است. برودت و روشنایی در محیط کار نیز با توجه به عدم پیروی از تولید، یکسان و جزء هزینه‌های ثابت است چرا که حتی اگر او افراد کمتری را در ماه کم کار استخدام نماید اما

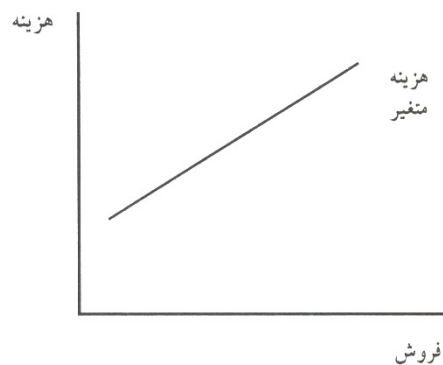


شرکت تمام روز باز است. اما اگر در دوره‌های کم کار، به طور معمول شرکت نصف روز باز باشد، هزینه‌های برودتی و روشنایی کمتر از دوره‌های پر کار خواهد بود و آن‌ها در سر فصل هزینه‌های متغیر قرار خواهند گرفت.

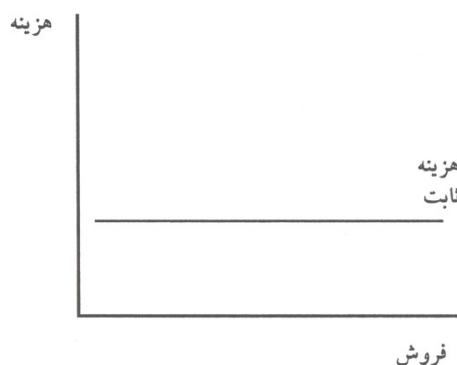
بدون در نظرگیری مشکل تفکیک هزینه‌های در برخی موارد، تحلیل نقطه سر به سر نیازمند تفکیک کلیه هزینه‌ها در دو سرفصل هزینه‌های ثابت و متغیر می‌باشد هرچند که بعضی‌ها به راحتی قابل تفکیک به یکی از سرفصل‌های فوق می‌باشند.

#### ۱۶-۵- نمودارهای نقطه سر به سر (نقطه شکست)

هزینه‌های ثابت و متغیر می‌توانند به صورت نمودار نیز نمایش داده شوند هزینه در راستای محور عمودی و فروش در راستای محور افقی، مانند شکل‌های زیر نمایش داده می‌شود.

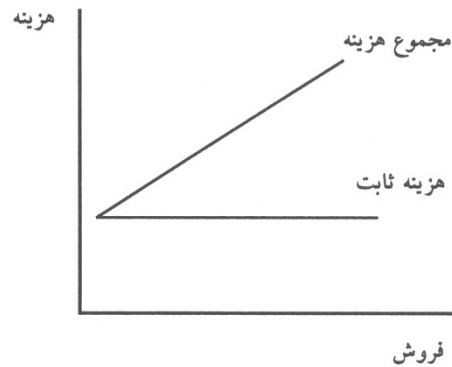


شکل ۱-۵: هزینه متغیر نسبت به فروش



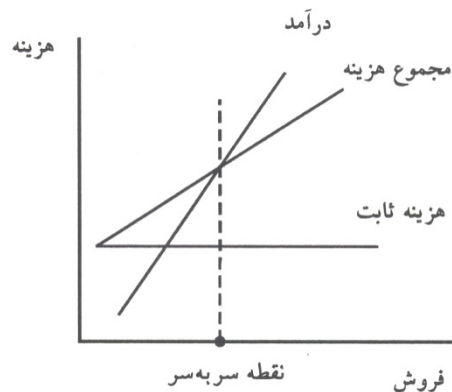
شکل ۲-۵: هزینه ثابت نسبت به فروش

هزینه ثابت حتی در زمان رشد فروش ثابت است در حالی که هزینه متغیر با افزایش میزان فروش افزایش و با کاهش میزان فروش، کاهش می‌یابد. این دو نمودار عموماً مانند زیر بر روی هم ترکیب می‌شوند و خط ترسیمی نشان دهنده مجموع هزینه هاست.



شکل ۳-۵: مجموع نسبت به فروش

آخرین نمودار تصویری مانند شکل زیر می‌باشد که نمایانگر هزینه تجاری می‌باشد. عایدی که از فروش به دست می‌آید، درآمد نامیده می‌شود و با یک خط دارای زاویه ۴۵ درجه نشان داده شده است که با افزایش فروش رشد می‌یابد.



شکل ۴-۵: نقطه سر به سر نسبت به فروش

نقطه سر به سر نقطه‌ای است که درآمد برابر با مجموع هزینه است و به عبارتی دخل و خرج با یکدیگر برابرند این محل روی نمودار، نقطه‌ای است که جز مجموع هزینه و خط درآمد یکدیگر را قطع می‌نمایند. میزان فروش در نقطه سر به سر مستقیماً نقطه متناظر بر روی محور افقی است نمودار بالا درک مفهوم نقطه سر به سر را آسان می‌نماید. اما تعیین واقعی نقطه سر به سر به روش فوق بسیار سخت است در عمل بهتر است نقطه سر به سر را به صورت محاسباتی تعیین نمائیم که در ادامه متن، روش محاسبه آن را بررسی خواهیم نمود.

## ۵-۱۷- سود ناخالص

هر زمان که فروشی انجام می‌شود، متحمل برخی هزینه‌های متغیر گردیده‌ایم. مقداری که مازاد هزینه متغیر است سود ناخالص فروش نامیده می‌شود. عموماً قیمت فروش بیش از هزینه متغیر است، در غیر اینصورت ما دچار یک دردسر بزرگ شده‌ایم چرا که به جای سود ناخالص دارای زیان ناخالص خواهیم بود.

برای مثال فرض کنید کارخانه ما در مثال قبل می‌تواند یک ظرف نگهدارنده غذا را با صرف هزینه ۷ دلار بابت کارگر و مواد تولید نماید که این مقدار، هزینه متغیر ما می‌باشد. اگر این ظروف به قیمت ده دلار به فروش برسد، سود ناخالص برابر با ۳ دلار می‌باشد. به عبارتی سود ناخالص در بردارنده هزینه‌های ثابت (هزینه بالا سری) و سود خالص است.

سود ناخالص فروش معمولاً به عنوان درصدی از فروش تعیین می‌شود در موردی که شرح داده شد، سود ناخالص فروش به مقدار ۳ دلار برابر ۳۰ درصد فروش ۱۰ دلاری است درصد فوق حاشیه سود ناخالص نامیده می‌شود اگر در یک تجارت محصولات متفاوتی با قیمت و حاشیه سودهای مختلف به فروش برسد، میانگین درصدهای سود ناخالص فروش در محاسبات لحاظ می‌گردد.

## ۵-۱۸- محاسبه نقطه سر به سر (نقطه شکست)

محاسبه نقطه سر به سر بسیار ساده است. نقطه سر به سر مشخص می‌نماید که چه تعداد فروش باید در هر دوره صورت پذیرد تا پول کافی برای پرداخت تمامی هزینه‌های ثابت و متغیر شرکت تامین شود در مورد مثال بالا، فرض کنید هزینه‌های ثابت به میزان ۱۸۰۰ دلار در هر ماه معین شده است. اگر فروش هر عدد ظرف نگهدارنده غذا، ۳ دلار سود ناخالص داشته باشد، برای رسیدن به نقطه سر به سر، بایستی ۶۰۰ عدد محصول در هر ماه فروخته شود (۱۸۰۰/۳ دلار) که از سوی دیگر بیانگر نیاز به فروشی به میزان ۶۰۰۰ دلار در ماه (۶۰۰×۱۰) می‌باشد.

راه ساده دیگری نیز برای تعیین میزان فروش برای رسیدن به نقطه سر به سر وجود دارد در این روش کفایت کل هزینه ثابت را به حاشیه سود تقسیم نمائیم:

$$1800 \text{ \$} \times 3 = 6000 \text{ \$}$$

#### ۱۹-۵- کاربرد تحلیل نقطه سر به سر

فرض کنید مؤسس یک تجارت درصدد باز کردن مغازه خرده‌فروشی در یک مکان مشخص می‌باشد و مطمئن نیست که میزان تردد افراد در آن منطقه جوابگوی نیاز تجارت او باشد. تحلیل نقطه سر به سر می‌تواند به حل این مشکل کمک نماید. هزینه‌های ثابت این فروشگاه شامل اجاره محل و تجهیزات، استهلاک و حقوق فروشندگان و مدیران‌ها می‌باشد. در این مثال اجاره محل یک هزینه ثابت است که مستقل از میزان فروش و ثابت خواهد بود.

در برخی خرده‌فروشی‌ها، درصدی از هزینه فروش بالاتر از مقدار معینی نیز به هزینه اجاره اضافه می‌شود که اجاره درصدی نامیده می‌شود. در این گونه موارد، اجاره پایه یک هزینه ثابت است و هزینه‌های متغیر فروشگاه شامل هزینه عمده فروشی کالا نیز می‌باشد.

اگر به طور متوسط این فروشگاه ۴۵٪ قیمت فروش کالا را بابت خرید کالا پرداخت نماید، به این معنی است که به ازای هر دلار فروش، ۴۵ سنت را بابت خرید کالا می‌پردازد و هزینه متغیر ۴۵٪ فروش و سود ناخالص ۵۵٪ است. به عبارت دیگر، به ازای هر دلار فروش ما ۵۵ سنت بابت سود و هزینه‌های بالاسری دریافت می‌کنیم. اگر کل هزینه ثابت یا هزینه بالاسری ۴۰۰۰ دلار در هر ماه باشد، حجم فروش جهت رسیدن به نقطه سر به سر را تعیین نماییم.

جواب با تقسیم ۴۰۰۰ دلار بر ۰/۵۵ (حاشیه سود ناخالص) به دست می‌آید.

$$4000 \text{ \$} \div 0.55 = 7272.73 \text{ \$}$$

این فروشگاه برای رسیدن به نقطه سر به سر، باید ماهیانه ۷۲۷۲/۷۳ دلار کالا را به فروش رساند. این مورد به مالک هیچ نوع سود یا بازده سرمایه‌گذاری نخواهد داد اما هیچ ضرری هم عاید وی نخواهد شد و معمولاً با گرد کردن عدد حاصله به سمت بالا میزان فروش نقطه سر به سر بیان می‌شود (۷۳۰۰ \$).

**۲۰-۵- محاسبه تردد مورد نیاز بر اساس نقطه سر به سر**

به عقب برمی‌گردیم و محاسبه تردد را انجام می‌دهیم. فرض کنید می‌دانیم که متوسط فروش به هر نفر در فروشگاه برابر، ۲۵ دلار است. یعنی به منظور رسیدن به نقطه سر به سر، بایستی حداقل ۲۹۲ (= ۲۵ ÷ ۷۳۰۰) معامله در طول این ماه صورت پذیرد. با توجه به بررسی فروشگاه‌های مشابه دریافته‌ایم که از هر سه نفری که به فروشگاه وارد می‌شوند یک نفرشان خرید می‌نماید. این بدان معنا است که مغازه باید در هر ماه  $۲۹۲ \times ۳ = ۸۷۶$  مشتری داشته باشد. سپس فرض کنید که او فروشگاه‌های دیگر را مشاهده کرده و دریافته است که یک نفر از هر ۲۰ مشتری که ویتترین مغازه را نگاه می‌کند، برای خرید وارد می‌شود. این بدان معنی است که این فروشگاه باید در ماه  $۸۷۶ \times ۲۰ = ۱۷۵۲۰$  بازدیدکننده از ویتترین مغازه داشته باشد. اگر این فروشگاه هفت روز هفته باز است پس به طور متوسط در هر روز باید ۵۸۴ مشتری ( $۱۷۵۲۰ \div ۳۰$ ) در آنجا تردد نمایند تا مغازه قادر به فعالیت در نقطه سر به سر باشد و جهت کسب سود، قطعاً این تعداد می‌بایستی افزایش یابد.

**۲۱-۵- چگونه یک مؤسس می‌تواند تحقق این تعداد تردد را دریابد؟**

با قرار دادن یک نفر در محل کسب مورد نظر و ثبت آمار تردد طی چند روز، می‌توان این آمار را تعیین نماید و پس از آن با بکارگیری تکنیک‌های شبیه‌سازی، می‌توان آمار واقعی را شبیه‌سازی نمود. شبیه‌سازی تقلیدی از یک سیستم یا فرآیند واقعی با گذشت زمان است. در مواقعی که مدل‌های واقعی پیچیده می‌باشند و نمی‌توان از مدل‌های ساده ریاضی برای تحلیل آن‌ها استفاده نمود، شبیه‌سازی به ما کمک می‌کند تا نتایج مورد نظر را به سهولت به دست آوریم.

در نظر داشته باشیم که جهت اسکان در موقعیت‌های تجاری بهتر، باید اجاره بیشتری را برای محلی که عبور و مرور بیشتری دارد پرداخت نماییم تا فروش بالاتر از نقطه سر به سر، تحقق پذیرد.

**۲۲-۵- روش نوشتن تحلیل نقطه سر به سر در طرح تجاری**

مثال فوق، محاسباتی را نشان می‌دهد که باید در یک طرح تجاری برای تحلیل نقطه سر به سر به کار برده می‌شود. بعد از انجام محاسبه و تعیین حجم فروش جهت رسیدن به نقطه سر به سر، عملی بودن اجرای فروش در آن حجم، باید تعیین گردد. در مثال خرده‌فروشی بالا مالک فروشگاه باید بر اساس محاسبات انجام شده اعلام نماید:

«نگاه کنید، من فقط به ۵۸۴ نفر در روز نیاز دارم، در صورتی که تحقیقات من نشان داده است که این عدد بالغ بر ۱۵۰۰ نفر می‌باشد. لذا این فروشگاه در موقعیت تجاری پیشنهاد شده، حتماً موفق خواهد بود».

اعلام اعدادی از این قبیل به نحو اعجاب انگیزی اعتبار ارائه‌دهنده طرح را بالا می‌برد. اگر این کار به درستی انجام شود، حضار به این احساس می‌رسند که این مؤسس تجاری دقیق و زیرک است و در مورد هر موضوعی که مورد نیاز است قبل از شروع به کار تحقیق نموده است.

استفاده از اعداد بسیار مهم است. از سوی دیگر، هر رقمی که در اینجا مطرح می‌شود می‌تواند موضوعی باشد تا طراحی را به چالش بکشاند. برای مثال، یک سرمایه‌گذار بالقوه، ممکن است مؤسس را با گفتن اینکه «فرضیه ۵۵ درصدی سود خیلی بالاست»، مورد چالش قرار دهد. او ممکن است ادعا کند:

«شما ۵۵٪ فروش را به عنوان سود ناخالص در نظر گرفته‌اید، اما بسیاری از فروش‌ها باید با تخفیف صورت پذیرد، بنابراین سود ناخالص ۴۵٪ واقعی‌تر است!»

در اینجا به آسانی می‌توانیم بر اساس ارقام ببینیم که تأثیر سود پایین‌تر و یا رفت و آمد کمتر بر تجارت ما چگونه است. جهت اجتناب از به چالش کشاندن اعداد، بهتر است اعداد واقع‌گرایانه و با در نظرگیری مواردی مانند موضوع فوق در نظر گرفته شوند و در بیان حالات نیز از کلماتی که دارای نفوذ و انعطاف بیشتری می‌باشند استفاده نماییم. تحلیل نقطه سر به سر پارامتر خوبی است که هم در مستندات طرح تجاری و هم در جلسات حضوری با سرمایه‌گذاران مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### ۵-۲۳- توسعه نقطه سر به سر برای سود و نرخ بازده سرمایه‌گذاری

این موضوع نسبتاً آسان است که تکنیک نقطه سر به سر را برای تعیین سطح فروش مورد نیاز توسعه دهیم تا به یک سطح پرسود یا نرخ بازده سرمایه‌گذاری جذاب برسیم. این کار مستلزم اضافه نمودن سود مورد انتظار به هزینه ثابت است و سایر محاسبات دقیقاً به شکل مثال قبل می‌باشد.

به مثال ظروف نگهدارنده غذا برگردیم. فرض کنید در مجموع ۲۵۰۰۰۰ دلار برای خرید کامیون‌های توزیع، ماشین‌آلات تولیدی و هر چیز دیگری که برای شروع کار لازم است پرداخت کرده‌ایم. به عبارت دیگر، سرمایه‌گذاری در این تجارت ۲۵۰۰۰۰ دلار می‌باشد. حال اگر حداقل نرخ سرمایه‌گذاری مورد نظر ۱۲٪ باشد، چه سطحی از فروش مورد نیاز است تا به آن هدف نائل شویم؟

در ابتدا فرض خواهیم کرد که عوارض دولتی و مالیات بر درآمد ما ۳۳٪ است. نرخ بازده سرمایه‌گذاری معمولاً پس از کسر مالیات و عوارض بیان می‌شود. بنابراین نرخ قبل از کسر مالیات و عوارض ۳۳٪ بیانگر این است که مالیات‌دهنده ۶۷٪ از هر دلار درآمد را نگه می‌دارد. سپس ما ۱۲٪ را به ۰/۶۷ تقسیم می‌کنیم.

$$(\%12 \div 0/67 = \%18)$$

لذا بایستی نرخ سود پیش از کسر مالیات را معادل ۱۸٪ سرمایه‌گذاری ۲۵۰۰۰۰ دلاری در نظر بگیریم.

$$250000\$ \times \%18 = 45000\$$$

این رقم برابر سود سالانه مورد انتظار است و لذا سود ماهانه برابر یک دوازدهم سود سالانه و برابر ۳۷۵ دلار می‌باشد. بنا بر پیش فرض‌های قبلی، هزینه‌های ثابت ۱۸۰۰ دلار در ماه بوده است و لذا با اضافه کردن سود مورد نیاز به آن، برابر با ۲۱۷۵ دلار می‌گردد. از آنجا که سهم سود ناخالص فروش ۳۰٪ است، لذا میزان فروش مورد نیاز برای به دست آوردن این رقم به صورت زیر است:

$$2175\$ \div 0/3 = 7250\$$$

به عبارت دیگر، به منظور حصول موفقیت در کسب این سود، باید حداقل ۷۲۵۰ دلار به ماه یا ۸۷۰۰۰ دلار در هر سال فروش داشته باشیم.

#### ۵-۲۴- تحلیل نسبت‌ها

افرادی که با خواندن گزارشات مالی در مورد تجارت قضاوت می‌نمایند و آن‌ها را در طرح‌های تجاری نیز جستجو می‌نمایند، یک روش نسبتاً استاندارد تهیه کرده‌اند که با آن اطلاعات را تحلیل می‌نمایند این تکنیک کلی «تحلیل نسبت» نام دارد و برای متخصصین مالی سراسر جهان کاربرد آن‌ها یکسان می‌باشد. طرح‌ریزان تجاری باید انتظار داشته باشند که تاریخچه و طرح‌ریزی‌های مالی تجارتشان با تحلیل نسبت‌ها به طور کاملاً دقیق در زمان سرمایه‌گذاری، توسط سرمایه‌گذاران مورد بررسی قرار می‌گیرد بنابراین مهم است موسسانی که دنبال جذب سرمایه می‌باشند با تکنیک اصلی و چند نسبت دیگر که در این موقع مورد استفاده قرار می‌گیرد آشنا باشند.

تحلیل نسبت شامل برداشتن یک سری از ارقام از میان گزارشات مالی و تعیین نسبت بین آن‌ها می‌باشد. این ارقام انتخاب شده‌اند تا هر نسبت معنای ویژه‌ای برای کاربرد تجاری آن‌ها داشته باشد. نسبت‌های زیادی وجود

دارند که می‌توانند در تحلیل صورت وضعیت‌ها اهمیت داشته باشند و ما در ادامه ۱۱ مورد از رایج‌ترین آن‌ها را همراه با آن توضیح مختصری از معنای هر کدام آن‌ها را بررسی خواهیم نمود:

- **نسبت جاری:**

دارایی‌های جاری

---

بدهی‌های جاری

نسبت جاری، مقیاس اصلی قابلیت تبدیل یک تجارت به پول است و معرف قدرت بازپرداخت بدهی‌های کوتاه مدت تجارت می‌باشد. یک مثال این مفهوم را روشن می‌نماید. این نسبت برحسب قابلیت تبدیل دارایی تجارت به پول نقد اهمیت دارد. در این چارچوب کلمه قابلیت تبدیل به پول مربوط می‌شود به توانایی شرکت در پرداخت صورت‌حساب‌هایش در کوتاه مدت یعنی اینکه چگونه احتمال دارد که شرکت در سال آینده بدون پول بماند. به یاد داشته باشید که تمام پول حاصله ناشی از اقدامات معمول از دارایی‌های جاری و تمام پول‌هایی که به طور عادی مصرف می‌شوند، از میان بدهی‌های جاری عبور می‌نمایند. نسبت دارایی‌های جاری به بدهی‌های جاری باید بزرگتر یا مساوی ۱/۰ باشد در غیر این صورت شرکت به مشکل می‌خورد. از سوی دیگر بالا بودن این نسبت لزوماً نشان دهنده موفقیت تجارت نمی‌باشد چرا که دارای جاری بالا می‌تواند به نوعی به معنای عدم توانایی تجارت در سرمایه‌گذاری‌های جدید تلقی گردد.

- **نسبت سریع (آنی) یا درجه نقدینگی :**

موجودی کالا- دارایی‌های جاری

---

بدهی‌های جاری

این مقیاس برای تعیین قابلیت تبدیل موجودی کالا به پول نقد در طی مدت زمان معقول به کار می‌رود که تعیین ارزش موجودی کالا نیز یکی از موضوعات مشکل است چرا که اکثر شرکت‌ها در ترازنامه‌های خود ارزش موجودی کالا را بیش از مقدار واقعی ثبت کرده‌اند، همچنین تبدیل موجودی کالا به پول نقد، براساس آنچه بیشتر مورد بررسی قرار گرفت، در رده پنجم نقدینگی دارایی‌های



جاری است و نقد نمودن آن زمان خواهد برد. بنابراین افراد به دنبال یک مقیاس بهتری هستند که به موجودی کالا بستگی ندارد. در نسبت سریع موجودی کالا از دارایی‌های موجود در ارقام محاسبه، خارج گردیده است.

- **میانگین دوره وصول مطالبات (ACP):** میانگین دوره وصول مطالبات نشان دهنده میانگین روزهایی است که طول می‌کشد تا سازمان مطالبات خود را نقد نماید. یعنی مدت زمانی که طول می‌کشد تا بعد از فروش اعتباری، پول دریافت شود ACP همچنین به نام روزهای معوقه فروش (DSO) و چرخه مطالبات نیز شناخته می‌شود. ACP براساس روز و به شرح ذیل محاسبه می‌شود:

$$360 \times \text{حساب های دریافتی}$$

---

فروش

واضح است هرچه وصول مطالبات شرکت بیشتر طول بکشد بدتر است اگر ACP از ۳۰٪ فروش تجارت بالاتر برود، یک مشکل جدی در مورد سیاست‌های اعتباری تجارت حاصل خواهد شد.

مشکلات وصول، مفاهیم مهم و زیادی در بردارد. واضح‌ترین آن این است که شرکت ممکن است به مشتریانی اعتبار دهد که توانایی پرداخت یا قصد پرداخت ندارند. اما یک امکان دیگر اینست که مشتریان در محصول شرکت ایرادی پیدا نمایند که غالباً این نارضایتی مشتری باعث عدم تمایل به پرداخت صورت‌حساب می‌شود. از سوی دیگر از آنجا که ACP بیانگر دوره میانگین وصول طلب می‌باشد، میانگین بالا بدین معناست که در حالی که اکثر طلب‌ها نسبتاً در حال وصول شدن سریع می‌باشند اما برخی از آن‌ها بسیار کهنه شده و اصلاً امکان وصول ندارند. چنین طلب‌های کهنه‌ای باید بدون تاخیر رسیدگی شوند و یا حداقل در لیست حساب‌های مشکوک‌الوصول در دفاتر نگهداری شوند.

- **نرخ گردش موجودی کالا:**

هزینه کالای فروخته شده

## موجودی کالا

نگهداری کالا هزینه‌بر است موجودی کالا شامل خواب سرمایه، هزینه انبارداری و بیمه می‌باشد. به علاوه هرچه شرکت موجودی کالا بیشتری داشته باشد خطر فساد یا منسوخ شدن نیز بیشتر است خصوصاً در تجارت‌هایی که چرخه عمر محصول کوتاه می‌باشد.

میزان گردش موجودی کالا مشخص می‌نماید که چند بار در سال، یک شرکت گردش موجودی کالا دارد مقدار بیشتر از این بابت بهتر است که بیانگر تجارتی دارای وابستگی کمتر نسبت به موجودی کالا می‌باشد. مقدار پایین در گردش موجودی، معمولاً بیانگر اینست که موجودی‌های قدیمی‌ای طبق دفاتر وجود دارد که مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. لذا موجودی‌های از این قبیل فقط بار زیادی می‌باشند و باید دور ریخته شود و حتی مهم نیست که چه بهایی بابت آن‌ها عاید تجارت خواهد گردید.

کار کردن با موجودی بسیار کم نیز می‌تواند مشکل‌ساز باشد. سطح پایین موجودی می‌تواند باعث کسری کالا گردد که می‌تواند تمام شدن مواد خام در کارخانه یا نداشتن محصولی که مشتری نیاز دارد را در پی داشته باشد. این امر باعث می‌تواند سبب توقف کار، کاهش فروش یا از دست رفتن اعتبار تجارت گردد.

- **نرخ بدهی:** نرخ بدهی، رابطه بین مجموع بدهی‌ها و مجموع دارایی‌ها را اندازه‌گیری می‌نماید.

بدهی‌های جاری + بدهی‌های بلندمدت

---

مجموع دارایی‌ها

یک نسبت بدهی بالا را سرمایه‌گذاران و به ویژه قرض‌دهندگان به عنوان ریسک بالای تجاری تلقی می‌نمایند و در این مواقع می‌خواهند تا یک مقدار قابل توجهی از پول درگیر خود موسس آن تجارت را ببینند. هرچه این نسبت کوچک‌تر باشد احتمال خطر ورشکستگی تجارت کمتر است.

- **دفعات پرداخت سود (TLE):** دفعات پرداخت سود تعداد دفعاتی است که سود می‌تواند از درآمد پیش از کسر سود و مالیات (EBIT) داده شود.

درآمد پیش از کسر سود و مالیات

---

سود

واضح است که هرچه تعداد دفعات پوشش درآمد پیش از کسر مالیات و سود نسبت به سود مورد انتظار در یک تجارت بیشتر باشد، قرض دادن پول بیشتر به آن تجارت از امنیت بالاتری برخوردار خواهد بود.

- **نرخ بازده فروش (ROS):**

درآمد خالص

---

فروش

این نرخ یک شاخص اساسی در ارتباط با سوددهی یک تجارت است این نرخ به ایجاد بینش بهتر مدیریت برای کنترل هزینه و مخارج کمک می‌نماید. نسبت بالاتر برای این نرخ می‌تواند نمایانگر ارزش افزوده و یا بهره‌وری بالاتر در تجارت مورد نظر باشد.

**نرخ بازده دارایی‌ها (ROA):** نرخ بازده دارایی نمایانگر توانایی کلی تجارت برای استفاده از دارایی‌هایی است که جهت کسب سود، مورد سرمایه‌گذاری قرار گرفته است.

درآمد خالص

---

مجموع دارایی‌ها

- **نرخ بازده سرمایه (ROE):**

درآمد خالص

## سرمایه

نرخ بازده سرمایه، توانایی تجارت را برای کسب سود از سرمایه اندازه‌گیری می‌نماید. نرخ بازده سرمایه، مفهوم نرخ بازده دارایی‌ها را یک گام جلوتر می‌برد و پول قرض گرفته شده را به عنوان اهرم استفاده می‌نماید. اگر تجارت بدهی زیادی دارد، نرخ بازده سرمایه در زمان‌های مناسب بیشتر و در زمان‌های نامناسب پایین‌تر خواهد بود. اگر بدهی کم باشد و یا اصلاً وجود نداشته باشد، نرخ بازده دارایی‌ها و نرخ بازده سرمایه دارای رقمی نزدیک به هم خواهند بود.

## • نرخ ثابت

دارایی‌های ثابت

---

 بدهی‌های بلند مدت

این نرخ از تقسیم دارایی‌های ثابت که گاهاً آن‌ها ماشین آلات و مستغلات نیز می‌نامند، به دست می‌آید. این نرخ نشان‌دهنده میزان پشتوانه تجارت برای پرداخت بدهی‌های بلند مدت می‌باشد که معمولاً نرخ ثابت برابر با ۲، حد متعارفی می‌باشد.

## • حاشیه سود

سود خالص

×۱۰۰

---

 درآمد

این نسبت نمایانگر عملکرد یک تجارت می‌باشد و مقایسه آن با سایر شرکت‌های مشابه نمایانگر ضعف یا قوت عملکردی مدیریت تجارت است.

## ۵-۲۵- طبقه‌بندی نرخ‌ها

نرخ‌ها را می‌توان براساس انواع موضوعاتی که اظهار می‌دارند دسته‌بندی نمود. نرخ‌های جاری و سریع را نرخ‌های نقدینگی، میانگین دوره وصول مطالبات و نرخ گردش موجودی کالا دو مورد از چندین نرخ مدیریت دارایی و نرخ بدهی، نرخ ثابت و دفعات پرداخت سود در بخش نرخ‌های مدیریت بدهی و مابقی آنچه را که بیان داشتیم، نرخ‌های سوددهی به حساب می‌آیند.

## ۵-۲۶- سوالات فصل

- ترانزنامه چیست و شامل چه اجزاییست؟
- مطالبات مشکوک‌الوصول و نیز طلب از دست رفته چگونه ثبت می‌شود؟
- چگونگی ثبت هزینه استهلاک و نیز ارزش دفتری را بیان کنید.
- تاثیر استهلاک بر مالیات را توضیح دهید.
- صورت سود و زیان و اجزای آنرا توضیح دهید.
- چگونگی اجرای برنامه نقدینگی را توضیح دهید.
- نقطه سر به سر چیست و چگونه محاسبه می‌شود؟
- هزینه‌های ثابت و متغیر را توضیح دهید.
- کاربرد نقطه سر به سر چیست؟
- سود ناخالص را تعریف کنید.
- نرخ بدهی و نرخ بازده سرمایه را توضیح دهید.

# فصل ششم

## مدیریت ریسک

## ۶-۱- تعریف ریسک

واژه ریسک مفاهیم متعددی دارد. زمانی که به تعاریف مراجعه شود متوجه می‌شویم که هر یک از محققان به فراخور حال، تعریف خاص مورد نظر خود را با اقامه دلیل و مباحث گسترده مطرح کرده‌اند.

با آنکه تاکنون تعاریف متعددی از ریسک ارائه شده است، می‌توان ادعا کرد که همه این تعاریف برای بیان موقعیت‌هایی ارائه شده‌اند که سه عامل مشترک را می‌توان در آن‌ها مشاهده کرد. موقعیت‌هایی با ریسک توأم هستند که:

- عمل یا اقدام بیش از یک نتیجه به بار می‌آورد.
- تا زمان ملموس شدن نتایج از حصول هیچ یک از نتایج آگاهی قطعی در دست نباشد.
- حداقل یکی از نتایج ممکن‌الوقوع می‌تواند پیامدهای نامطلوبی را به همراه داشته باشد.

به دیگر سخن، عدم اطمینان از نتایج یک عمل و قرار گرفتن در معرض این نامعلومی‌ها از مهمترین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده انواع ریسک‌ها می‌باشند. در مواردی بطور کلی در مورد چگونگی نتایج آینده اطلاعی در دست نیست و در موارد دیگر با فرض آشنایی با شقوق مختلف این نتایج بر مبنای تجربه و حدس، تقریب‌هایی در مورد امکان وقوع هر یک به دست می‌آید. در حالت‌هایی خاص نیز مشروط به حاضر بودن پیش‌فرض‌هایی که آن حالت خاص را ساخته است، می‌توان با استفاده از فنون آماری و قوانین احتمالات با دقت نسبی، شناخت دقیق‌تری از احتمال وقوع این نتایج بدست آورد. با حرکت از سوی نامعلومی کامل نتایج، به طرف نامعلومی نسبی آن‌ها، ملاحظه می‌شود که میزان ریسک نیز کمتر می‌شود. در واقع این واقعیت با ادراک متعارف ما نیز همخوانی دارد. چرا که هر چه آینده برای ما روشن‌تر و نامعلومی‌های آن کمتر باشد خود را کمتر در معرض ریسک و خطر می‌بینیم و بالعکس.

## ۶-۲- انواع ریسک

ریسک یعنی احتمال متحمل شدن زیان، این تعریف شامل دو جنبه اصلی از ریسک است:

- مقدار زیان می‌بایست ممکن باشد.
- عدم اطمینان در رابطه با آن زیان نیز می‌بایست وجود داشته باشد.

در اکثر تعاریفی که از ریسک شده است، به صورت روشن به دو جنبه آن، یعنی زیان و عدم اطمینان، اشاره شده است. ولی سومین جنبه آن، یعنی انتخاب، معمولاً به صورت ضمنی مورد اشاره قرار می‌گیرد که منظور از انتخاب، چگونگی توجه نمودن به آن است. این سه شرط، پایه‌های اساسی ریسک و مبنایی برای بررسی عمیق‌تر آن هستند.

اصطلاح ریسک بصورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی مخاطبان مختلف اغلب تعبیرهای نسبتاً مختلفی از آن دارند. برای مثال، شیوه ارتباط ریسک با فرصت به شرایط تلقی ریسک بستگی دارد. بعضی اوقات، یک وضعیت هم فرصت سودآوری و هم امکان بالقوه زیان را فراهم می‌سازد. ولی در موارد دیگر، فرصت سودآوری وجود ندارد، تنها امکان بالقوه زیان موجود است. بنابراین ریسک می‌تواند داری دو نوع تقسیم فرعی دیگر باشد:

- ریسک سوداگرانه
- ریسک خطرناک

در ریسک سوداگرانه، شما می‌توانید یک سودآوری تحقق یافته یا بهبودی در روال شریط نسبت به وضع موجودتان داشته باشید. و به‌طور همزمان نیز امکان بالقوه برای تجربه یک زیان یا بدتر شدن شرایط نسبت به وضع موجود را داشته باشید. قماربازی یک مثال از انجام یک ریسک سوداگرانه است. وقتی شما یک شرط‌بندی انجام می‌دهید، می‌بایست احتمال به‌دست آوردن پول بیشتر در مقابل انتظار از دست دادن میزان شرط‌بندی‌تان، مورد ارزیابی قرار دهید. در این مثال، هدف کلی افزایش ثروتتان است، و تمایل شما به سرمایه‌گذاری در ریسک، به منظور فراهم‌ساختن یک فرصت سودآورانه است.

در مقابل، ریسک خطرناک فقط یک امکان بالقوه زیان به همراه دارد و هیچ فرصتی برای بهبود روال شریط فراهم نمی‌سازد. برای مثال، به‌چگونگی در نظر گرفتن امنیت، به‌عنوان یک ریسک خطرناک توجه کنید. فرض کنید که شما نگران محافظت از اشیاء با ارزشی باشید که در خانه نگهداری می‌شوند. هدف اصلی شما در این مثال، اطمینان از عدم دستبرد به اشیاء موجود در منزل شما بدون اطلاع و اجازه از جانب شماست. بعد از بررسی میزان کیفیت امنیت اشیاء، امکان دارد که شما تصمیم به نصب یک سیستم امنیتی در منزلتان به منظور جلوگیری از ورود دزد و سرقت اشیاء بگیرید. توجه کنید که هدف در این مثال، طبق تعریف، تنها تمرکز



ریسک بر روی محدوده امکان بالقوه زیان است. در اکثر شرایط مناسب، شما تنها آنچه را که هم اکنون مالک آن هستید، محافظت می کنید. و هیچ امکان بالقوه‌ای برای سودآوری وجود ندارد.

در این مثال، شما تمایل به کسب آرامش خاطر به واسطه جلوگیری از عواقب ناخوشایند ورود به منزلتان دارید. هدف شما به عنوان احساس امنیت بیشتر، تعیین کننده شرایطی است که ریسک منظور می شود. بعد از تجزیه و تحلیل شرایط، شما ممکن است تصمیم به نصب یک سیستم امنیتی در منزلتان به منظور ایجاد موانع برای سارقان بگیرید. ممکن است اینگونه استدلال کنید که افزایش امنیت احتمالاً برای شما احساس امنیت بیشتری به ارمغان خواهد آورد و متعاقباً باعث کسب آرامش خاطر می شود که شما به دنبال آن هستید. در این مثال، شما تمایل به سرمایه‌گذاری مالی در یک سیستم امنیتی به منظور فراهم آوردن یک فرصت احساس امنیت بیشتر برای خود دارید. ریسک امنیتی در این مثال، سوداگرانه است زیرا در این مورد میزان تحمل برای ریسک (به عنوان مثال، مقدار پولی که شما تمایل دارید در یک سیستم امنیتی سرمایه‌گذاری کنید) با میزان علاقه شما برای تحقق یک فرصت (به عنوان مثال، کسب آرامش خاطر) در توازن است.

بنابراین، ریسک به صورت کاملاً مشخص و روشنی قابل طبقه‌بندی به عنوان سوداگرانه و خطرناک بر مبنای نوع آن نیست، بلکه بر اساس شرایطی که آن ادراک می شود، قابل دسته‌بندی است.

### ۶-۳- عناصر اصلی ریسک

تمامی اشکال ریسک، چه آن‌ها به عنوان ریسک سوداگرانه طبقه‌بندی شده باشند، چه به عنوان ریسک خطرناک، شامل عناصر مشترکی هستند که شامل چهار عنصر ذیل است:

- محتوا
- فعالیت
- شرایط
- پیامدها

محتوا یعنی زمینه، وضعیت، یا محیطی که ریسک در آن منظور شده و مشخص کننده فعالیت‌ها و شرایط مرتبط با آن وضعیت است. به عبارت دیگر، محتوا مبنایی از تمامی پیامدهای سنجیده شده فراهم می‌سازد. بدون تعیین یک محتوی مناسب، به طور قطع نمی‌توان تعیین نماید، کدامین فعالیت‌ها، شرایط و پیامدها می‌بایست در تجزیه

و تحلیل ریسک و فعالیت‌های مدیریتی در نظر گرفته شوند. بنابراین، محتوا، مبنایی برای تمامی فعالیت‌های بعدی مدیریت ریسک فراهم می‌کند.

بعد از ایجاد یک محتوا، عناصر باقی مانده در ریسک به‌طور مناسبی قابل بررسی هستند. عنصر فعالیت یعنی عمل یا اتفاقی که باعث ریسک می‌شود. فعالیت، عنصر فعال ریسک است و می‌بایست با یک یا چندین شرط ویژه برای ظهور ریسک ترکیب شود. تمامی اشکال ریسک با یک فعالیت به‌وجود می‌آیند، بدون فعالیت، امکان ریسک وجود ندارد.

در حالی که فعالیت، عنصر فعال ریسک است، شرایط تشکیل‌دهنده عنصر منفعل ریسک است. این شرایط تعیین‌کننده وضعیت جاری یا یک مجموعه از اوضاع و احوال است که می‌تواند به ریسک منجر شود. شرایط، وقتی با یک فعالیت آغازگر خاص ترکیب می‌شود، می‌تواند یک مجموعه از پیامدها یا خروجی‌ها را تولید کند. پیامدها، به‌عنوان آخرین عنصر ریسک، نتایج یا اثرات بالقوه یک فعالیت در ترکیب با یک شرط یا شرایط خاص است.

#### ۶-۴- فرآیند مدیریت ریسک پروژه

فرآیند مدیریت ریسک متدی است که توسط آن ریسک‌های پروژه (در حوزه، خروجی پروژه، منابع و...) به طور رسمی در طول اجرای پروژه مشخص، رتبه‌بندی و مدیریت می‌شوند. این فرآیند شامل انجام فعالیت‌هایی است که جهت کاهش احتمال رویداد و شدت تاثیر هر ریسک تعیین شده‌اند.

فرآیند مدیریت ریسک بدین جهت انجام می‌شود که اطمینان یابیم تمامی ریسک‌ها به طور رسمی مشخص شده، رتبه‌بندی شده، مورد نظارت قرار گرفته و از رویداد آن‌ها جلوگیری شده یا از تاثیر آن‌ها کاسته شده است. فرآیند مدیریت ریسک پروژه به حامیان مالی پروژه و تیم‌های پروژه برای تصمیم‌گیری آگاهانه در مورد راه‌حل‌های جایگزین کمک می‌کند. مدیریت ریسک تیم پروژه را تشویق می‌کند که روش‌های مناسبی را در پیش بگیرند تا تاثیرات منفی بر محدوده، هزینه و برنامه پروژه و مدیریت در بحران را کمینه کنند.

## ۶-۵- زمان استفاده از فرآیند مدیریت ریسک پروژه

اگرچه فرایند مدیریت ریسک در طول فاز اجرای پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرد ریسک‌های پروژه ممکن است در تمامی مراحل چرخه عمر پروژه مشخص شوند. به صورت تئوری هر ریسکی که در طول چرخه عمر پروژه مشخص شود باید به عنوان بخشی از فرایند مدیریت ریسک به طور رسمی مدیریت شود. بدون فرایند مدیریت ریسک مناسب رسیدن به اهداف مورد نظر در موارد مالی، زمانی و کیفی با خطر مواجه می‌شود. فرایند مدیریت ریسک تنها در زمانی که فاز اجرای پروژه تکمیل می‌شود به اتمام می‌رسد.

## ۶-۶- خلاصه‌ای از فرآیند مدیریت ریسک

فرایند مدیریت ریسک به این دلیل مورد استفاده قرار می‌گیرد تا اطمینان یابیم تمامی ریسک‌های مشخص شده مستند شده و احتمال رویداد آن‌ها افزایش یا کاهش یافته‌اند. ریسک‌ها با این تعریف که هر رویدادی که احتمال دارد تاثیر منفی بر توانایی پروژه برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده داشته باشد، مشخص می‌شوند.

مدیریت ریسک پروژه پنج فرایند کلیدی زیر را در طول اجرای پروژه در نظر می‌گیرد:

- تشخیص ریسک‌های پروژه
- ثبت و درجه‌بندی ریسک‌های پروژه
- تعیین اعمال کاهش‌دهنده تاثیر ریسک بر پروژه
- تخصیص اعمال کاهش‌دهنده تاثیر ریسک بر پروژه جهت انجام و نظارت بر آن‌ها
- بستن ریسک‌های پروژه

## ۶-۷- افزایش ریسک

این فرایند توانایی افزایش ریسک‌های مرتبط با پروژه را به تیم پروژه می‌دهد. روش‌های زیر در این فرایند مورد استفاده قرار می‌گیرند:

- تعیین‌کننده ریسک، ریسک بالقوه را در بخشی از پروژه شناسایی می‌کند. (به عنوان مثال در حوزه، خروجی پروژه، منابع و...)

- تعیین کننده ریسک فرم ریسک را تکمیل کرده و آن را برای مدیر پروژه ارسال می کند

## ۶-۸- ثبت ریسک

مدیر پروژه تمامی ریسک‌هایی که احتمال رویداد آن‌ها افزایش یافته است را مورد بازبینی قرار داده و چگونگی عملی شدن یا نشدن هر ریسک را در پروژه تعیین می کند. این تصمیم‌گیری در ابتدا بر اساس تاثیر ریسک بر روی موارد زیر انجام می شود:

- موارد قابل تحویل مشخص شده در قرارداد پروژه
- اهداف کیفی مشخص شده در برنامه کیفی پروژه
- اهداف پروژه‌ای مشخص شده در برنامه پروژه
- اهداف مشخص شده در برنامه منابع پروژه
- اهداف مالی مشخص شده در برنامه مالی پروژه

اگر ریسک به وسیله مدیر پروژه با عنوان "مرتبط با پروژه" مطرح شده باشد، ریسک به طور رسمی در فرم ثبت ریسک‌ها افزوده می شود و شماره‌ای به آن اختصاص می یابد. مدیر پروژه سپس سطح تاثیر ریسک و احتمال رویداد آن را با توجه به شدت تاثیر آن مشخص می کند.

## ۶-۹- تخصیص عوامل ریسک

گروه بازبینی پروژه بررسی جامعی را در خصوص تمامی ریسک‌های ثبت شده انجام می دهند و بر اساس تاثیر و احتمال رویداد ریسک تصمیم‌گیری می کنند که:

- بستن ریسک در فرم ثبت ریسک‌ها در صورتی که عوامل معوق ریسک وجود نداشته باشند و احتمال تاثیرگذاری ریسک بر پروژه از بین رفته باشد
- اضافه کردن درخواست تغییر در صورتی که تغییر در پروژه برای کاهش رویداد ریسک مورد نیاز باشد
- تعیین فعالیت‌هایی جهت کاهش اثر ریسک
- اجرای عوامل ریسک

فعالیت‌های کاهش‌دهنده اثر ریسک که توسط گروه بازبینی پروژه مشخص شده و سپس اجرا می‌شوند معمولاً شامل موارد زیر هستند:

- زمان‌بندی هر فعالیت برای اجرا
- اجرای فعالیت زمان‌بندی شده
- بررسی موفقیت فعالیت‌های اجرا شده
- اطلاع‌رسانی در خصوص موفقیت فعالیت‌های انجام شده

در راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه PMBOK، مدیریت ریسک شامل چهار فرایند به شرح زیر معرفی گردیده است:

- شناسایی و تعیین ریسک
- تجزیه و تحلیل ریسک.
- واکنش به ریسک
- کنترل واکنش به ریسک

هریک از فرآیندهای فوق در مدیریت ریسک دارای مجموعه‌ای از وظایف و مسئولیت‌ها هستند. اجازه دهید با تعریف یک مجموعه از ریسک، مطلب را آغاز کنیم:

یک مجموعه از ریسک عبارت است از گروه‌بندی رویدادهای ریسک بر حسب نوع و یا پروژه.

مفاهیم دیگری در PMBOK ارائه شده است:

- رویداد ریسک: رخداد‌های گسسته با اثرات مثبت و یا منفی بر پروژه.
- شناسایی ریسک: تعیین ریسک‌های محتمل که بر پروژه اثرگذارند و مستندسازی ویژگی‌های هر یک از آنها.
- کمی کردن ریسک: ارزیابی ریسک‌ها و تبادل آن‌ها به منظور ارزیابی محدوده نتایج پروژه.
- توسعه واکنش به ریسک: عکس‌العمل نسبت به تغییرات ریسک در طول دوره پروژه.

چاپمن و وارد، یک فرایند مدیریت ریسک پروژه کلی را ارائه کرده‌اند که از نه فاز تشکیل شده است:

- شناسایی جنبه‌های کلیدی پروژه
- تمرکز بر یک رویکرد استراتژیک در مدیریت ریسک
- شناسایی زمان بروز ریسک‌ها
- تخمین ریسک‌ها و بررسی روابط میان آن‌ها
- تخصیص مالکیت ریسک‌ها و ارائه پاسخ مناسب
- تخمین میزان عدم اطمینان
- تخمین اهمیت رابطه میان ریسک‌های مختلف
- طراحی پاسخ‌ها و نظارت بر وضعیت ریسک
- کنترل مراحل اجرا

#### ۶-۱۰- مفاهیم پایه‌ای مدیریت ریسک پروژه

بسیاری از پروژه‌ها که فرض می‌شود تحت کنترل هستند، با ریسک به عنوان رخدادی شناخته نشده روبرو گردیده و کوشش می‌کنند آن را کنترل کنند. اکثر پروژه‌ها چنین رخدادهایی را به خوبی از سر رد می‌کنند ولی با یک تلاش جامع مدیریت ریسک، رویدادهای ریسک قبل از وقوع، شناسایی و کنترل می‌گردند و یا برنامه‌ای تهیه می‌شود که در زمان وقوع این رویدادها با آن‌ها مقابله کند.

با در نظر گرفتن این مفاهیم پایه‌ای، امکان مقابله با ریسک به وجود می‌آید. لذا ابتدا باید نسبت به شناسایی ریسک‌های محتمل پروژه اقدام کرد. این کار با دسته‌بندی ساختار کارها و با پرسش چند سوال از خود و یا اعضای گروه پروژه، امکان‌پذیر است. مثلاً در موقع نیاز به منبع یا منابعی که در دسترس نیستند چه اتفاقی خواهد افتاد؟ اگر کنترلی در مورد مولفه‌ای که بر پروژه اثرگذار است نداشته باشیم چه اتفاقی می‌افتد؟ بدترین سناریو چیست؟ چه چیزی باعث آن می‌گردد؟ چه قدر وقوع این اتفاق محتمل است؟ عواقب آن چیست؟

ممکن است سوال‌های دیگری نیز به ذهن شما خطور کند که البته این سوال‌ها سرآغاز خوبی است که شما را در مسیر درست هدایت کند. هر چیزی که به مغز شما خطور می‌کند فهرست کنید، سپس در مرحله بعد تعیین کنید که آیا نیاز به مقابله و پیش‌گیری ریسک است و یا بایستی تا زمان وقوع آن صبر کرد. اگر ریسک‌ها را مشخص کنید و تصمیم بگیرید که هیچ عملی نباید انجام گیرد باز بهتر از آن است که آن‌ها را شناسایی نکرده باشید. پس از این مرحله تمام ریسک‌های شناسایی شده را کمی کنید. ابتدا ریسک‌ها را دسته‌بندی و سپس

احتمال وقوع هر ریسک را تعیین کنید. برای تخصیص مقادیر احتمالی به ریسک‌ها از مقادیر پیشنهادی زیر می‌توانید استفاده کنید:

- قریب الوقوع بزرگتر از ۸۵٪
- بالا = ۸۵٪
- محتمل = ۶۰٪
- متوسط = ۵۰٪
- ممکن = ۴۰٪
- پایین = ۱۵٪
- غیرمحتمل = ۱۵٪

اکنون احتمال وقوع هر ریسک قابل محاسبه است. راه دیگر، نسبت دادن درصد وزنی به هر یک از ریسک‌ها است. مشکل اصلی این روش آن است که همواره داده‌های تجربی به اندازه کافی در دسترس نیستند تا این کار به دقت انجام گیرد. در این روش معمولاً افراد باتجربه‌ای مبادرت به این کار می‌کنند که تجارب جامعی از انواع رویدادها در پروژه‌های مختلف کسب کرده‌اند، مجموع درصدهای تخصیصی به رویدادها بایستی صد باشد.

در مرحله بعد به هر ریسک، یک مقدار نسبت دهید. این مقدار می‌تواند در صورت نیاز برحسب هزینه و یا زمان باشد. به عنوان مثال اگر هدف تعیین زمان اتمام پروژه است، هر ایده‌ای در مورد مدت زمان فعالیت‌ها می‌تواند یک سناریوی ریسک محسوب شود.

در این مرحله می‌توان مقدار حقیقی ریسک را با محاسبه حاصل ضرب مقادیر تخصیص داده شده به ریسک و احتمال وقوع آن به دست آورد و با توجه به نتایج حاصل می‌توان نسبت به انجام عملی یا به تعویق انداختن آن تصمیم‌گیری نمود. بعد از انجام مراحل مدیریت ریسک، می‌توانید فرایندهای نگهداری مجموعه ریسک را آغاز کنید. برای این کار بازنگری دوره‌ای ریسک را آغاز کنید که مبتنی بر پیچیدگی و مدت پروژه و وقوع تغییرات پروژه است.

آغاز اجرای این کار ممکن است بیهوده و هزینه‌زا به نظر آید اما چنانچه یکبار این کار را انجام دهید و ریسک‌ها را شناسایی و به صورت کمی آن‌ها را کنترل کنید در آن صورت به ارزش مدیریت ریسک پی

خواهید برد. بنابراین در مرحله نخست اقدام به شناسایی ریسک‌های پروژه در بالاترین سطح WBS کنید و از اینکه راه به سطوح پایین‌تر می‌یابید نگران نباشید. بعد از چند بار انجام این کار، مساله خیلی واضح‌تر خواهد شد.

ما در دنیای مخاطرات ریسک زندگی می‌کنیم. باید ریسک‌ها را تحلیل کنیم؛ اگر با آن‌ها برخورد داریم باید آن‌ها را شناسایی و در مجموع تمام ریسک‌ها و عواید آن‌ها را باید ارزیابی کنیم. منافع حاصل از مدیریت ریسک ممکن است تا غلبه پروژه بر آن ملموس نباشد اما به خاطر داشته باشید که کسی که از برنامه‌ریزی اجتناب کند به طور حتم برنامه شکست پروژه خود را طرح‌ریزی نموده است.

## ۱۱-۶- فعالیت‌ها و خروجی‌ها

در زیر فعالیت‌های فرآیندی اصلی مرتبط با مدیریت ریسک پروژه نشان داده شده است:

- خروجی‌های فعالیت (اقلام قابل تحویل) فعالیت‌های فرآیندی
- برنامه مدیریت ریسک برنامه‌ریزی مدیریت ریسک
- فهرست ریسک‌های پروژه شناسایی ریسک
- فهرست اولویت‌بندی شده ریسک‌ها در سه دسته بالا، متوسط و پایین تحلیل کیفی ریسک
- تحلیلی از احتمالات موفقیت پروژه، در دستیابی به اهداف هزینه‌ای و زمانی تحلیل کمی ریسک (فقط در صورتیکه پروژه شامل تحلیل ارزش باشد)
- **سمت‌های ریسک:** تعیین سمت‌ها و مسوولیت‌ها برای تمامی منابع انسانی داخلی و خارجی پروژه مواردی مانند مشخص کردن، بازبینی و کاهش اثر ریسک را در داخل پروژه شامل می‌شود.
- **تعیین‌کننده ریسک:** تعیین‌کننده ریسک، ریسک را مشخص کرده و آن را به اطلاع مدیر پروژه می‌رساند. تعیین‌کننده ریسک مسوول موارد زیر است:

- ✓ رایحه فرم ریسک به مدیر پروژه جهت بازبینی
- ✓ مشخص کردن ریسک‌های موجود در پروژه
- ✓ مستندسازی ریسک با تکمیل فرم ریسک



- **مدیر پروژه:** مدیر پروژه فرم‌های ریسک را دریافت کرده و پیشرفت تمامی ریسک‌های پروژه را مورد نظارت و ثبت قرار می‌دهد. مدیر پروژه مسوول موارد زیر است:
  - ✓ دریافت تمامی فرم‌های ریسک و مشخص کردن چگونگی ریسک در پروژه
  - ✓ ثبت تمامی ریسک‌ها در فرم ثبت ریسک
  - ✓ ارائه توضیح در مورد تمامی ریسک‌ها به گروه بازبینی پروژه
  - ✓ اطلاع‌رسانی در مورد تمامی تصمیمات گرفته شده توسط گروه بازبینی پروژه
  - ✓ نظارت بر فرایند اعمال تخصیص یافته جهت کاهش تاثیر ریسک
  
- **گروه بازبینی پروژه:** گروه بازبینی پروژه احتمال رویداد و میزان تاثیر ریسک را تایید کرده و در موقعیت مناسب اقدامات لازم جهت کاهش تاثیر ریسک را تخصیص می‌دهد. گروه بازبینی پروژه مسوول موارد زیر است:
  - ✓ بازبینی منظم تمامی ریسک‌های ثبت شده در فرم ثبت ریسک
  - ✓ مشخص کردن درخواست‌های تغییر مورد نیاز جهت کاهش ریسک‌های افزایش یافته
  - ✓ تخصیص دادن فعالیت‌های کاهش‌دهنده ریسک
  - ✓ بستن ریسک‌هایی که احتمال رویداد آن‌ها از بین رفته است
  
- **تیم پروژه:** تیم پروژه تمامی فعالیت‌های لازم برای کاهش ریسک که توسط پروژه بازبینی پروژه تخصیص داده شده است را انجام می‌دهند
- **مستندات ریسک:** سایر مستندات مورد استفاده جهت مشخص کردن، پیگیری و کنترل ریسک‌های پروژه در این قسمت فهرست می‌شود.
- **فرم ثبت ریسک:** فرم ثبت ریسک بانک اطلاعاتی است که در آن تمامی ریسک‌ها تا زمان بسته شدن ریسک ثبت و پیگیری می‌شوند.
- **فرم ریسک:** فرم ریسک جهت مشخص کردن و توصیف یک ریسک در پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

یک شرکت موفق می‌گوید: "اگر فعالانه به ریسک‌ها حمله نکنید، بی‌درنگ آن‌ها حمله خواهند کرد." هر پروژه از هر نوع که باشد همواره در معرض ریسک‌هایی است که می‌تواند مانع به انجام رسیدن آن شده و یا حداقل موجب تاخیر آن شود. شناخت ریسک‌های یک پروژه و کاهش و یا حذف آن‌ها یکی از مهمترین ضرورت‌های فراروی یک پروژه محسوب می‌گردد. به راحتی می‌توان مشاهده کرد که در پروژه‌های نرم افزاری جاری در کشور ما کمتر به این مسئله دقت می‌شود. اغلب بدون توجه به مخاطرات پیش رو، پروژه‌ها آغاز و پیگیری می‌شوند. کمترین نتیجه این عدم توجه مواجه شدن با مشکلات و موانعی پرهزینه است که گاه می‌تواند به ناکامی یک پروژه منجر شود. در تعریفی ساده ریسک عبارت از هر چیز ممکن است که سد راه پیشرفت پروژه شده و باعث عدم موفقیت و یا حداقل تاخیر آن گردد. کلمه "ممکن است" نشان از احتمال دارد. به بیان دیگر احتمال وقوع حالت خاصی در آینده پیش‌بینی می‌گردد. بنابراین هر ریسک دو ویژگی مهم دارد: میزان تاثیر و احتمال وقوع. توجه به ریسک‌ها در پروژه‌های نرم افزاری آن گونه که اغلب تصور می‌شود تشریفاتی نبوده و اهمیت آن به خصوص در آن است که می‌تواند میزان عدم تعین پروژه‌های نرم‌افزاری را به دلیل ماهیت انتزاعی‌شان، تا حد قابل قبولی کاهش داده و سطحی از اطمینان را در روند پیشرفت پروژه فراهم آورد. به خصوص از همان ابتدای پروژه و در تمامی فعالیت‌های آن لازم است ریسک‌های مهم تشخیص داده شده و اولویت‌بندی گردد و در گام بعد راه‌هایی برای کاهش آن‌ها پیش‌بینی شود. در پاسخ به این سؤال که چرا باید ریسک‌های مهم در همان ابتدای راه پروژه مشخص شده و مورد هدف قرارگیرد باید گفت که، برای مثال عدم توجه به ریسک‌ها در ابتدای پروژه می‌تواند به معنی آن باشد که بالقوه روی معماری معیوب و یا نیازهای ناپخته و ناقصی سرمایه‌گذاری می‌شود. چنین سرمایه‌گذاری در اقتصاد نرم‌افزار نتیجه‌ای جز ضرر و زیان ندارد. به علاوه تعداد و اهمیت ریسک‌ها مستقیماً روی فاصله میان حداقل و حداکثر زمان پیش‌بینی شده پروژه نیز موثر است. به همین دلیل در ارزیابی اندازه پروژه‌های نرم‌افزاری یکی از ضرورت‌های اصلی تعیین ریسک‌های آن محسوب می‌شود. توجه به ریسک‌ها و کشف راه‌هایی برای کاهش آن‌ها، فعالیتی مداوم در طول پروژه محسوب شده و نباید فراموش کرد که نا دیده انگاشتن آن‌ها پروژه را با موانع جدی روبرو می‌نماید.

rup به عنوان روش تولید و توسعه تکراری (iterative) سیستم‌های نرم‌افزاری بر تشخیص، اولویت‌بندی و کاهش ریسک‌ها تاکید بسیار دارد به گونه‌ای که اغلب از rup با عنوان فرایندی ریسک محور نام برده می‌شود. یکی از اولین مزایای روش‌های تکراری و از جمله rup آن است که امکان تشخیص ریسک‌های اصلی را از همان ابتدای پروژه فراهم نموده و بر کاهش آن‌ها تاکید دارد. در روش‌های تکراری سرعت کاهش ریسک‌ها نیز در مقایسه با روش‌های سنتی آبخاری افزایش می‌یابد و پروژه را از مواجه شدن با خطرات در گذشت زمان

مصون می‌دارد. استراتژی‌های مختلفی برای برخورد با ریسک‌ها پیشنهاد شده که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان "استراتژی کاهش ریسک" و "استراتژی اجتناب از ریسک" نام برد. بهترین استراتژی با توجه به شرایط خاص هر پروژه انتخاب می‌شود. مهم آنست که نگاه ریسک محور در سازمان‌های تولید نرم‌افزار و اعضای تیم‌های نرم‌افزاری به شکلی بسط یابد و همه گیر شود که تمامی اعضای تیم کشف، اولویت‌بندی و یافتن راه‌ها برای کاهش ریسک‌ها را به عنوان بخشی از وظایف خود قلمداد نمایند و بطور خلاصه آن‌ها را از همان ابتدای کار خود هدف قرار دهند. نیازی به تشریفات فراوان نیست و این کار می‌تواند کاملاً بدون تشریفات صورت گیرد. گرچه در پروژه‌های بزرگ رعایت نظم و الگوی منسجمی برای مدیریت ریسک‌ها توصیه می‌گردد. حال بینیم rup برخورد با ریسک‌ها را از همان ابتدای پروژه چگونه توصیه می‌کند. در ابتدای هر چرخه تکرار، rup توصیه می‌کند لیستی از ریسک‌های مهم را آماده کرده و آنها را اولویت‌بندی نماییم (معمولاً بر اساس میزان اهمیت آن‌ها و درصد احتمال وقوع آن‌ها) و در صورت امکان راه حل‌های کاهش و یا از میان بردن آن‌ها را نیز معین کرده و سپس تصمیم گرفته شود که آیا لازم است در مورد کاهش آن‌ها فعالیتی صورت گیرد. از آنجا که لیست ریسک‌ها می‌تواند طولانی باشد، معمولاً در هر چرخه تکرار به ۳ تا ۵ ریسک مهم اشاره می‌گردد.

## ۶-۱۲- آنالیز حساسیت ریسک

با وجودی که ریسک‌پذیری، سبکی از رفتار است، اما ریسک‌پذیری سنجیده مهارتی است که قابل بهبود است. در اینجا رویه‌های پیشنهادی برای تشکیل موقعیت ریسک است:

- **ارزیابی ریسک:** اولین گام این که ریسکی هست یا خیر. در انتخاب یک مورد خاص، شکست یا ضرر احتمالی هست؟ برای مثال، ممکن است به خاطر تقاضای بیشتر به تولید بالاتر نیاز باشد. گزینه‌های انتخابی شما عبارتند از:

- ✓ ماندن در وضعیت قبلی / سطح تقاضا موجود
- ✓ خریدن تجهیزات بیشتر جهت برآورده کردن تقاضا
- ✓ اجاره کردن تجهیزات بیشتر جهت برآورده کردن تقاضا
- ✓ واگذاری تولید به صورت پیمانکاری به سازندگان کوچکتر

اگر گردش پول نقد، ذخیره پول نقد یا تسهیلات اعتباری در کسب و کار خوب و مناسب‌اند، و اگر رشد تقاضا در آینده قابل پیش‌بینی، مشخص است، تصمیم‌گیری در مورد هر یک از گزینه‌ها دارای ریسک ناچیزی

است. اگرچه انتخاب گزینه اول باعث می‌شود، فرصت رشد سود نادیده گرفته شود. به علاوه ادامه تقاضا را نمی‌توان تضمین کرد. برای مثال، ممکن است محصول یا خدماتی به خاطر نوآوری‌های رقابتی، منسوخ و از رده خارج شوند، شرکت‌های بیشتری وارد این عرصه شوند یا بازار تقریباً اشباع شود. گذشته از این، کسب و کار ممکن است از عهده سرمایه‌گذاری مورد نیاز بدون بازگشت تضمینی سرمایه نداشته باشد. در این وضعیت، مشخصاً ریسکی در تصمیم‌گیری جهت افزایش تولید وجود دارد. به علاوه، میزان ریسک بسته به میزان بازگشت ممکن (موفقیت) در هر گزینه مختلف است چگونه می‌توانید گزینه‌های مختلف را ارزیابی کنید؟

• **تعیین اهداف جزئی و کلی:** گام بعدی در نظر گرفتن سیاست‌ها و اهداف شرکت است. هدف شرکت ممکن است دستیابی به رشد یکنواخت یا عدم رشد و یا رشد در عرصه‌های تولیدی دیگر باشد. آیا ریسک موجود با اهداف سازگار است؟ اگر این طور است، فرایند تصمیم‌گیری ادامه دارد و ارزیابی دقیق‌تری از گزینه‌ها نیاز است.

• **مشخص کردن گزینه‌ها:** بعضی از گزینه‌های ریسک‌پذیری (مثلاً تصمیم در جهت افزایش تولید) را که با اهداف شرکت سازگاری دارند، در نظر بگیرید، گام بعدی بررسی گزینه‌های احتمالی مختلف است. گزینه‌های مربوطه را به طور عینی و واقعی ارزیابی کنید. اکثر هزینه‌ها، مالی هستند، اما هزینه‌های شخصی، اجتماعی و فیزیکی را نیز باید در مواقع مناسب، در نظر گرفت. برای مثال، آیا یک گزینه به تلاش فوق‌العاده شخص نیاز دارد؟ آیا شکست به نقصان در پرستیژ اجتماعی می‌انجامد؟ هزینه‌های مالی و دیگر هزینه‌ها برای هر یک از گزینه‌های احتمالی مناسب را بایستی کاملاً روشن تشریح کرد.

• **جمع‌آوری اطلاعات و سنجش گزینه‌ها:** مرحله بعد گردآوری سریع اطلاعات است. به طوری که بتوان موارد ناشناخته در هر یک از گزینه‌های احتمالی را ارزیابی واقعی کرد. بایستی تحت شرایط مختلف پیش‌بینی شده، تقاضای بازار را تخمین بزنید. به علاوه، بایستی احتمال واکنش‌های رقابتی را ارزیابی و اثرات حاصل از این واکنش‌ها را محاسبه کرد. پیامدهای مختلف را باید از نتایج منطقی آن‌ها پیگیری کرد:

✓ اگر تقاضا نزدیک نقطه اشباع باشد، آیا اصلاح و تغییر در تولید می‌تواند تقاضای بیشتر در

بازارهای جدید را تحریک کند؟

✓ در صورتی که فعالیت‌های رقابتی، سهم کنونی بازار را کاهش دهد، بازار جدیدی خواهد بود؟

✓ آیا می‌توان به راحتی ماشین‌آلات را طوری اصلاح کرد و تغییر داد که بتوان محصولات جدید

دیگری با آن‌ها ساخت؟

✓ در صورت رشد تقاضا، آیا از تأمین‌کنندگان مواد اولیه و پیمانکاران جزء انتظار می‌رود که قیمت‌هایشان را افزایش دهند؟

بازگشت مناسب (سرمایه و نتایج) به شرکت برای هر گزینه انتخابی بایستی بر اساس اطلاعات بازار، پیش‌بینی تقاضاهای آینده، ارزیابی واکنش‌های رقابتی، و انواع دیگر پیش‌بینی‌ها شامل رفتار افراد درگیر در این وضعیت از جمله شرکت‌های تأمین مالی یا کارخانجات سازنده تجهیزات مورد ارزیابی قرار گیرد.

### ۶-۱۳- ریسک‌های اقتصادی

- افزایش قیمت مواد اولیه
- ورود کالای جانشین به بازار
- کاهش قیمت محصول تولیدی توسط رقبا
- تغییرات قانون صادرات و واردات کالا
- افزایش یا کاهش بی‌رویه تقاضای بازار
- افزایش یا کاهش تولید محصول مشابه توسط رقبا
- تغییر قانون کار برای استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی
- افزایش سطح دستمزدها
- تغییر نرخ بهره بانکی
- تغییر نرخ مالیات
- تغییر نرخ تورم

### ۶-۱۴- ریسک‌های تکنولوژیک

- عدم عرضه دستگاه‌ها و قطعات یدکی ماشین‌آلات فعلی
- دلمه شدن تکنولوژی فعلی به علت هزینه تولید بالا
- استفاده رقبا از فن‌آوری برتر برای تولید کالا
- تغییر قوانین مربوط به روش تولید کالا مانند ایمنی، استاندارد و محیط زیست
- منسوخ شدن مهارت‌های نیروی انسانی و نیاز به آموزش برای کسب مهارت‌های جدید

- تغییر فرمول تولید و عدم عرضه ماده اولیه لازم برای روش تولید فعلی

## ۶-۱۵- برنامه مقابله با ریسک‌ها

برنامه کسب و کار شما بر اساس تعدادی مفروضات تهیه می‌شود. صرف نظر از اینکه شما چقدر این فرضیات را با دقت در نظر گرفته‌اید، احتمال اینکه همه چیز دقیقاً مطابق طرح شما پیش برود، بسیار کم است. در نتیجه اگر شما طرحی برای پیشامدهای احتمالی داشته باشید، آماده اجرای آن هستید. این موضوع بسیار مهم است تا زمینه‌هایی که کسب و کار شما را شکننده و آسیب‌پذیر می‌کند، بدانید.

- در طرح خود مشخص کنید، از وارد شدن در چه زمینه‌هایی باید پرهیز نمایند؟ وارد شدن به این

مباحث چه صدماتی ممکن است به کسب و کار شما وارد کند؟

- تغییرات در نرخ بهره، نوسانات نرخ ارز، رکود اقتصادی، نرخ تورم، نرخ مواد اولیه چه تاثیری ممکن

است بر کسب و کار آینده شما بگذارد؟ مشخص کنید و تعیین کنید چه راهکارهایی برای مقابله با

اینگونه خطرات احتمالی پیش‌بینی کرده‌اید؟

- در مورد قوانین و مقررات و سیاست‌های اقتصادی، مالیات‌ها، مقررات جدید و اثرات احتمالی که

ممکن است بر کسب و کارتان تاثیر بگذارند، نیز مطالبی ذکر کنید.

مشخص کنید تغییرات عقاید و افکار عمومی مثل تغییرات در سلیقه و مد و موضوعات اخلاقی چه اثرات

سویی بر کسب و کار شما خواهد داشت، بیان کنید. به نظر شما مسائل سیاسی مرتبط با ایده کسب و کار شما

چیست؟ کدام به عنوان فرصت و کدام به عنوان تهدید محسوب می‌شوند؟

تغییرات فناوری، دعاوی حقوقی کارکنان و کارگران، پرداخت‌های مشتریان را بررسی کنید و ذکر کنید، چه

راه‌حلی در مقابله با مشکلاتی که ممکن است در هر یک از زمینه‌های فوق اتفاق افتد، اندیشیده‌اید؟

خطرپذیری‌هایی که در مورد کارکنان وجود دارد را مشخص کنید مثلاً تعیین کنید در صورتی که یک یا تعدادی

از مدیران کلیدی‌تان تصمیم به ترک شرکت بگیرند، کسب و کارتان چقدر تحت تاثیر قرار خواهد گرفت؟ چه

اثری بر روی عملیات و روند جاری امور شرکت خواهد گذاشت؟ اگر بتوانید مدیران مناسب‌تر و توانمندتری

برای توسعه کسب و کارتان پیدا کنید اثر آن بر کسب و کارتان چه خواهد بود؟ خطر اینکه یک مؤسسه جدید

در منطقه شما شروع به کار کرده و در جذب کارگران با شما رقابت کرده و اثراتی مانند افزایش حقوق

کارگران نسبت به آنچه پیش‌بینی کرده‌اید را به همراه داشته باشد، چیست؟ یا اگر به هر دلیل نتوانید کارگران ماهر در منطقه پیدا کنید اثر آن بر روی کسب و کارتان چگونه است؟

همچنین مسائل مربوط به تولید و کیفیت و خسارات احتمالی که تولید را متوقف می‌سازد و زمان‌های ناشی از طولانی شدن زمان طراحی و توسعه محصول را بیان کنید. اگر حمایت سرمایه‌گذاران قطع شود یا دچار نوسان شود، برای ادامه فعالیت‌ها، چه برنامه‌ای را پیشنهاد می‌کنید؟

در مورد تأمین بخشی از نیازها در زمینه قطعات که به عهده پیمانکاران است و مخاطراتی که در این زمینه وجود دارد، توضیحاتی بدهید.

تأثیراتی که در بازار ممکن است به وجود آید، مثل نوسانات فروش، رقابت شدیدتر و... را بررسی کنید و تعیین کنید در این زمینه چه خطرپذیری‌های احتمالی وجود دارد و شما چه راهکارهایی برای آن پیشنهاد می‌کنید.

نکته: اگر شما از قبل عکس‌العمل‌های احتمالی در مورد تغییرات بازار را در نظر گرفته باشید، در مقایسه با حالتی که حتی در مورد این موضوع فکر نکرده‌اید، می‌توانید سریع‌تر تصمیم‌گیری و عمل نمایید. بنابراین صرف‌نظر از اینکه کارها بهتر یا بدتر از وضعیت پیش‌بینی شده پیش بروند، شما قبلاً علل احتمالی و اثرات حاصله را بررسی کرده و اقدامات مناسب را پیش‌بینی کرده‌اید.

## ۱۶-۶- سوالات فصل

- تعریف ریسک چیست؟
- انواع ریسک و نیز عناصر ریسک را نام ببرید.
- فرآیندهای کلیدی مدیریت ریسک پروژه را نام ببرید.
- فعالیت‌های کاهش دهنده اثر ریسک چه هستند؟
- مسوولیت مدیر پروژه در فرآیند تحلیل ریسک چیست؟
- برای مقابله با افزایش تقاضا چه سیاست‌هایی می‌توان در نظر گرفت؟
- ریسک‌های اقتصادی و ریسک‌های تکنولوژیک شامل چه مواردی می‌شوند؟
- چه راهکارهایی برای مقابله با ریسک‌های طرح وجود دارد؟

# فصل هفتم

## ارائه طرح تجاری



## ۷-۱- خلاصه اجرایی

مهمترین بخش طرح تجاری است زیرا بیشتر خوانندگان ابتدا به سراغ این بخش می‌روند تا حسی از کل طرح پیدا کنند. قلب طرح تجاری است. اگر به دنبال کسب سرمایه هستید، این بخش باید سرمایه‌گذاران و بانک‌داران احتمالی را به سر میل آورد.

- یک طرح تجاری کوچک است. در واقع به خودی خود "یک طرح تجاری داخل طرح تجاری" است.
- باید ماهیت، و شور هیجان تجارت را در برگیرد، کسی که آن را می‌خواند باید بتواند بگوید، "خب! پس این کاری است که این افراد به دنبال آن هستند".
- نوشتن خلاصه اجرایی به شکل نهایی خود کار بسیار بزرگی است زیرا حداکثر باید ۲ صفحه باشد.
- می‌توان یک خلاصه اجرایی اولیه نوشت با توجه به این نکته که نباید بیشتر از ۲ صفحه باشد و این پیش‌نویس بعداً، پس از تکمیل بخش‌های دیگر طرح تجاری، بازنویسی و تدوین می‌شود.
- با نوشتن خلاصه اولیه به یک اکتشاف مهم دست خواهید یافت. خلاءهایی را در دانش، آگاهی و ایده‌های خود حس می‌کنید. این اکتشاف مسیر را برای تحقیقات و نوشتن بخش‌های دیگر طرح مشخص می‌کند.

## ۷-۲- نحوه نوشتن خلاصه طرح تجاری

توجه داشته باشید که خلاصه مدیریتی طرح تجاری یک شرکت اولین چیزی خواهد بود که هر خواننده آن را مطالعه می‌کند. اگر خلاصه شرکت شما ضعیف باشد، خواننده‌هایی که ممکن است بالقوه مشتری شما باشند، شرکت شما را به سادگی کنار خواهند گذاشت. در نتیجه سایر سرمایه و سوابق شرکتتان بی‌ارزش جلوه خواهد کرد. پس سرمایه‌گذاری روی خلاصه اجرایی شرکت نه تنها جزئی از هزینه‌های کسب و کار محسوب نمی‌شود، بلکه سرمایه‌ای است که می‌تواند حداکثر سود را نیز برای شرکت داشته باشد.

در این مطلب با نحوه نوشتن خلاصه اجرایی طرح کسب و کار آشنا می‌شوید. این بخش، مقدمه طرح کسب و کار است که شامل اجزای زیر است:

- توصیف شرکت، شامل محصولات و/یا خدمات شما
- بیانیه ماموریت شرکت

- مدیریت شرکت
- بازار و مشتریان شما
- بازاریابی و فروش
- رقبای شرکت
- عملیات شرکت
- پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های مالی

خلاصه اجرایی به یک عبارت پایانی ختم می‌شود که مبین این مطلب است که، کسب و کار شما، یک تجارت و شرکت موفق است

### ۷-۳- چگونگی نوشتن یک خلاصه اجرایی

- برای نوشتن خلاصه مدیریتی طرح تجاری، با پیروی از فهرست فوق شروع کنید و برای هر موضوع ۱ تا ۳ جمله بنویسید. (نه بیشتر)
- اگر در نوشتن خلاصه توانایی‌های شرکت مهارت کافی ندارید. هدف‌های پایه‌ای شرکتتان را که به عنوان شعار شرکت قرار داده‌اید، دوباره مرور کنید.
- یک رویکرد برای نوشتن طرح تجاری اجرائی، این است که از جملاتی که تا به حال برای طرح‌های تجاری نوشته‌اید از هر موضوع ۲ یا ۳ جمله گلچین کنید و بعداً به هم ارتباط دهید. در این روش باید در پایان طرح به این سوال برای خواننده جواب دهید که چرا تجارت شما یک تجارت موفق می‌باشد؟ و برای این سوال جواب منطقی و مستدل ارائه دهید.

### ۷-۴- نکات کاربردی برای نوشتن خلاصه اجرایی

- سعی کنید تا حد امکان خلاصه را به صورت صحیح و سلیس خلاصه‌تر کنید. زیرا خواننده‌ها وقت ندارند و در ضمن نمی‌خواهند وقت خودشان را با خواندن مطالب غیرلازم و غیرضروری هدر دهند.
- سعی کنید طرح تجاری اجرائیتان از زبان قوی و مثبت برخوردار باشد. هرگز خلاصه اجرایی را با زبان ضعیف، ناتوان و ناکارا نسازید مثلاً به جای اینکه بنویسید "شرکت X ممکن است به موقعیت‌های عالی برسد." بنویسید: "شرکت X به موقعیت‌های عالی خواهد رسید."

- نکته سوم اینکه خلاصه شرکت شما نباید بیشتر از دو صفحه باشد. پس سعی نکنید خلاصه شرکت را با تعارفات زیاد و بیجا و جزئیات اضافی بیشتر کنید.
- خلاصه مدیریتی خود را ویرایش کنید. آنرا بلند بخوانید. آیا سلیس و روان خوانده می‌شود یا منقطع خوانده می‌شود؟ آیا واضح است یا ناواضح؟ وقتی به نظر شما خوب رسید، آنرا به فرد دیگری که هیچ اطلاعاتی در مورد شرکت شما ندارد، بدهید تا بخواند و از او بخواهید که اگر پیشنهادی برای بهتر کردن آن دارد، به شما بدهد.
- خلاصه مدیریتی طرح کسب و کار خود را با مخاطبانتان هماهنگ کنید. مثلاً اگر هدف طرح کسب و کار شما جلب سرمایه‌گذار است، خلاصه مدیریتی باید بر فرصت‌هایی که کسب و کار شما برای سرمایه‌گذار فراهم می‌کند و دلیل خاص بودن این فرصت تاکید داشته باشد.
- خودتان را به جای خواننده قرار دهید و خلاصه مدیریتی‌تان را دوباره بخوانید. آیا این خلاصه مدیریتی، علاقه و انگیزه‌ای در خواننده ایجاد می‌کند؟ اگر نه، چرا؟

#### ۷-۵- خلاصه مدیریتی

یک طرح تجاری (Business Plan) با خلاصه مدیریتی یا اجرایی (Executive Summary) آغاز می‌شود. در خلاصه مدیریتی نکات اساسی، کلیدی و جاذبه‌های طرح عنوان می‌گردد. معمولاً خلاصه مدیریتی، اولین و گاه تنها چیزی است که سرمایه‌گذاران می‌خوانند، لذا از اهمیت بسیاری برخوردار است. با توجه به محدودیت وقت سرمایه‌گذاران، باید از جملات مختصر و مفیدی که به طور فشرده حاوی نکات مورد نظر باشند استفاده نمود.

مطالب باید به شکلی جذاب بیان شده، بیان‌گر یک فرصت سرمایه‌گذاری کم‌نظیر بوده و در عین حال باید دارای استدلال‌های پشتیبان قانع‌کننده باشند. خلاصه‌ی مدیریتی باید به صورت یک متن روان و پیوسته نوشته شود و دارای یک قالب منسجم و یکپارچه باشد. منقطع بودن بندها و جملات به شکلی که عدم پیوستگی در متن مشاهده شود یک نقطه ضعف اصلی در نوشتن طرح تجاری محسوب می‌شود. در نهایت خلاصه مدیریتی باید به شکلی تهیه شود که سرمایه‌گذار نسبت به مطالعه اصل طرح تجاری و بررسی‌های بیشتر جهت سرمایه‌گذاری راغب گردد. در این قسمت خطوط راهنمای ارائه شده برای نوشتن خلاصه مدیریتی ذکر می‌شود.

این بخش که به عنوان یکی از بخش‌های مشکل به شمار می‌رود؛ گرچه آخرین قسمتی است که نوشته می‌شود، اما اولین بخشی است که بایستی مطالعه گردد و توجه خواننده را کاملاً به خود معطوف سازد.

چنین خلاصه‌ای، دید کلی نسبت به آنچه در ادامه خواهد آمد، در اختیار خواننده قرار می‌دهد. چنین خلاصه‌ای نباید بیش از سه صفحه باشد. خلاصه، پس از اینکه کل برنامه تکمیل شد، نوشته می‌شود.

## ۶-۷- موارد مطرح در خلاصه اجرایی یا مدیریتی

- **توصیف فرصت:** اگر فقط زمانی به میزان سوار شدن تا پیاده شدن در یک آسانسور برای توصیف ایده‌ی تجاری خود برای یک سرمایه‌گذار برجسته فرصت داشته باشید چه نکاتی از طرح خود را بیان می‌کنید؟ فرصتی که برای ایجاد سود مشاهده کرده‌اید چیست؟ چرا یک فرصت، سودآور محسوب می‌شود؟ فرصت سودآوری مورد نظر را در جواب به چه نیازی در بازار یافته‌اید؟
- **توصیف ایده:** ایده خود را به‌طور مختصر توضیح دهید. راه‌حل‌های پیشنهادی شما برای استفاده از فرصت چیست؟ شرحی مختصر از محصول یا خدمت خود را برای ارایه به مشتریان بالقوه ارایه دهید. مشتریان اصلی محصول شما چه دسته‌هایی هستند؟ استفاده از محصول یا خدمت شما چه ارزشی برای مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کند؟ کاربردها و موارد استفاده‌ی محصول یا خدمت شما برای مشتریان چیست؟ نوآوری محصول یا خدمت شما و تفاوت آن با نمونه‌های مشابه یا جایگزین داخلی و خارجی چیست؟
- **ارزش‌های بنیادی:** هر مؤسسه‌ای خود را مقید به رعایت برخی از اصول، باورها و ارزش‌ها می‌داند که بر برنامه‌ها و عملیات او تأثیر می‌گذارد و معمولاً ریشه در آرمان‌ها و تفکرات بنیان‌گذاران آن دارد. ارزش‌های بنیادی شرکت شما چه خواهد بود؟ ملاک تمایز بین ارزش‌های بنیادی و غیر از آن پاسخ به این سؤال است که: "اگر شرایطی پیش آید که به خاطر پای‌بندی به این ارزش‌ها شرکت شما متضرر شود، آیا باز هم آن را رعایت و حفظ خواهید کرد؟" اگر جواب بلی باشد، این دسته از ارزش‌ها، ارزش‌های بنیادی شرکت شما خواهند بود. این ارزش‌ها مقدمه طراحی و تدوین منشور اخلاقی است.
- **چشم‌انداز و اهداف:** اگر همه چیز همان‌طور که مطلوب شماست پیش برود، ۵ سال آینده فعالیت شما در چه موقعیتی قرار دارد؟ شرکت شما تا آن زمان به چه موفقیت‌ها و دستاوردهایی دست یافته است؟ به طور کلی ایده‌ال شما از آینده دور شرکت‌تان چیست؟ اهداف شما برای سال اول و سه سال آینده

چه هستند؟ اهداف خود را در قالب شاخص‌هایی از قبیل تعداد مشتریان، میزان سود، سهم از بازار، تعداد و تنوع محصول یا خدمت تولیدی و... ذکر نمایید.

● **استراتژی و بازار:** تخمین شما از تعداد مشتریان بالقوه و بالفعل محصول یا خدمت خود در حال و آینده چیست؟ چگونه وارد بازار خواهید شد و جذب مشتری خواهید نمود؟ موانع ورود شما به بازار کدامند و چگونه آن‌ها را برطرف می‌کنید؟ به چه روش‌هایی درآمد کسب خواهید کرد؟ استراتژی‌های اصلی شما برای رسیدن به اهداف تعیین شده چیست؟ با اجرای استراتژی‌های خود چه سهمی از بازار را کسب خواهید کرد؟

● **رقابت و مزیت رقابتی:** رقبای شما چه کسانی هستند؟ شما در مقایسه با رقبا چه تفاوت و برتری دارید؟ چه نقاط قوت، منابع و توانایی‌هایی دارید که رقبا ندارند و به سختی می‌توانند به آن دسترسی پیدا کنند؟

● **گروه کاری:** سوابق کاری، هیئت مدیره (در صورت هويت شرکتی) و اعضای اصلی گروه کاری خود را بیان کنید. آیا شما افراد مناسبی برای به موفقیت رساندن کسب و کارتان هستید؟ نقاط قوت و توانایی‌های گروه خود را توصیف کنید. اگر گروه شما کاملاً تکمیل نشده است، تخصص‌ها و مهارت‌هایی را که نیاز دارید به طور مختصر توضیح دهید.

● **توصیف مالی:** میزان سرمایه‌گذاری مورد نیاز چقدر است؟ پیش‌بینی میزان فروش محصول یا خدمت، به چه میزان است؟ پیشنهاد می‌شود پیش‌بینی سود خود را در قالب شاخص‌های نرخ بازده داخلی و نقطه‌ی سربه‌سر طرح بیان کنید.

#### ۷-۷- اطلاعات مربوط به مجریان طرح در خلاصه مدیریتی:

- چه کسی این کسب و کار را تأمین کرده و چگونه؟
  - از لحاظ حقوقی و مالکیت شرکا و همکاران، شرکت شما چگونه است؟
  - افراد کلیدی و مهم شرکت چه کسانی هستند؟
  - سهام‌داران چه کسانی هستند و نحوه توزیع سهام چگونه است؟
- و در نهایت اینکه شما باید به طور مشخص و واضح پیشنهاد اصلی یا نهایی خود را به خواننده یا سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیری که قصد دارد، در طرح شما شرکت یا سرمایه‌گذاری نماید، ارائه دهید.

مثال: شرکت «ابزار دقیق» در سال ۱۳۷۴ به وسیله یک تیم متخصص و با تجربه پنج نفری به دنبال کشف یک فرصت جذاب کاری و در پاسخ به آن، تأسیس و با شرایط زیر تحت شماره... به ثبت رسیده است.

- بازار محصول «ابزار دقیق» بازار محکم و استواری است (۲۵۰۰ میلیون ریال در سال ۱۳۷۵) با ۳۵٪ رشد سالانه در ۱۰ سال گذشته و نشانه‌هایی قوی حاکی از رشد شتابان در آینده.
- قیمت و حاشیه سود جذاب (متوسط صنعت: ۱۵٪ پس از کسر مالیات).
- رقبای اصلی فعلی، هم در قسمت تولید و هم در سازمان فروش دارای سرمایه ثابت و هزینه‌های بالا هستند و نزدیک به ظرفیت خود تولید می‌کنند.
- شرکت ابزار دقیق اعتقاد دارد می‌تواند ۳۰٪ بیشتر از رقبا (یعنی ۲۰٪ سود) در هزینه‌های تولید و فروش صرفه‌جویی کند.
- توانایی شرکت در انجام این برنامه مبتنی بر مهارت‌ها و تجربه‌های تیم مدیریت است. تلاش‌های گذشته تیم مدیریت باعث افزایش سهم بازار از ۱۷٪ به ۴۵٪ طی ۱۰ سال گذشته شده است.
- نتیجتاً شرایط فوق باعث شد شرکت ابزار دقیق معتقد شود، که تولید «ابزار یراق» با کیفیت بالا و قیمت جذاب با گرفتن ۷۵٪ از بازار در عرض سه سال فرصتی استثنایی است. پیش‌بینی فروش برای سال ۱۳۸۶ بالغ بر ۳۵۰ میلیارد ریال و درآمد پس از کسر مالیات ۳۵ میلیارد ریال است. شرکت ابزار دقیق برای پیاده کردن طرح فوق در جست‌وجوی سرمایه‌گذاری منصفانه‌ای بالغ بر ۳۰ میلیارد ریال است که ۳۵٪ آن از طریق سهام عام فروخته خواهد شد.

#### ۷-۸- موارد مورد توجه سرمایه‌گذاران در طرح کسب و کار

- درک درستی از نیازهای برآورده شده و برآورده نشده مشتریان بالقوه وجود داشته باشد.
- نقاط قوت و ضعف رقبا شناسایی شده باشد.
- مهارت‌ها و قابلیت‌های جریان طرح شناسایی شده باشد.
- آنچه در نهایت عاید سرمایه‌گذار می‌شود معین باشد.
- سرمایه‌گذاری باید با دیگر سرمایه‌گذاری‌های جایگزین رقابت داشته باشد.
- سرمایه‌گذار را مطمئن کند مشتریانی وجود دارند که در واقعیت محصول را خریداری خواهند کرد.
- سرمایه‌گذار را متقاعد کند مجری طرح دارای وضعیت مخصوص به خود و قابل دفاع از محصولش است.

- سرمایه‌گذار را متقاعد کند گروه مدیریتی اجرای طرح با تجربه و با انگیزه بوده و تجربه و مهارت مدیریتی لازم جهت جلو بردن کار در صورت مواجه شدن با مشکل را دارد
- سرمایه‌گذاران را مطمئن کند که این طرح بازده بیشتری نسبت به دیگر طرح‌ها خواهند داشت،
- به سرمایه‌گذاران نشان دهد ریسکی که می‌پذیرد با سود حاصل متناسب است.

#### ۹-۷- نکات مهم در نوشتن طرح تجاری

- قبل از شروع به نوشتن، ابزارها و منابعی را که می‌توانند یاری رسان باشند بیابید: علاوه بر کتاب-ها، برنامه‌های نرم افزاری نیز می‌توانند از عهده این مسئولیت برآیند. شما می‌توانید از مرکز توسعه صنایع کوچک، دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها، کلاس‌های خصوصی و کنفرانس‌ها کمک بگیرید. نباید تمامی کارها را بر دوش مشاورین بیاندازید. البته حقوق مشاوران با تجربه از ساعتی ۳۰۰ دلار به پایین است و عموماً کیفیت کاری آن‌ها در ارتباط مستقیم با حقوق دریافتی‌شان است. پنسیون می‌افزاید که استخدام یک مشاور هزینه‌ای در حدود ۵ الی ۱۰ هزار دلار در پی خواهد داشت.
- اندیشه‌هایتان را با اعداد و ارقام پشتیبانی کنید: به یاد داشته باشید که یک طرح تجاری همزمان باید کیفی و کمی باشد. پنسیون براین عقیده است که: "یک طرح تجاری فقط شامل نگارش تصورات و دیدگاه‌هایتان از کارتان نیست. بلکه تفسیر آن با شرایط مالی قابل محاسبه، اهمیت دارد." و این به آن معناست که شما در کنار نیاز به توضیحاتی در مورد طرحتان به اعداد و ارقامی نیاز دارید که تا حد امکان دقیق باشند. با نگارش بخش نظری و مفهومی طرح شروع کرده و بعد به بخش‌های مالی برسید. پنسیون می‌گوید: "مفاهیم را با واحد پول بیان کنید." به طور مثال با موضوع تبلیغات شروع کنید، اینکه هرچند وقت یکبار، در چه اندازه‌هایی و در چه مکان‌هایی تبلیغات خواهید داشت. اینگونه می‌توانید هزینه تبلیغاتتان را محاسبه کنید و حاصل یک عدد خواهد بود که شما می‌توانید برای هزینه‌های تبلیغات از آن بهره بگیرید. بخش نظری و مفهومی طرحتان بدون بخش مالی فاقد ارزش و کاربری است.
- هنگام برآورد و پیش بینی هزینه‌ها واقع بین باشید: پنسیون می‌گوید: "اشتباه متداول هنگام نگارش یک طرح تجاری، تخمین خلاف واقع درآمدها و هزینه‌هاست." بازار هدف خود را به یک موقعیت خوشایند و مناسب محدود کرده و هزینه‌ها و درآمدهای خود را طبق این بازار تخمین بزنید. با

شناسایی خریداران مستعد شروع کنید و سپس این افراد را از لیستتان حذف کنید: افرادی که برای خرید آمادگی ندارند، سوددهی لازم را ندارند، نمی‌توانند راه حل های شما را پشتیبانی کنند و یا خدمات شما را به عنوان یک نیاز تلقی نمی‌کنند.

- **دست کم جریان نقدینگی ماهیانه را برای سال اول برآورد کنید:** بر عقیده پنسیون: "نقدینگی بخش بحرانی و بسیار مهم طرح است." همچنین باید یک برآورد کلی از سود و زیان خود طی یک سال و یک ترانزنامه تهیه کنید. نقاط احتمالی شکست و نقاطی که در آنها فروش جوابگوی هزینه‌ها خواهد بود، را تعیین کنید. با مراجعه به نسبت‌های اختصاصی صنعتی به چاپ رسیده، نسبت‌های مالی مختص کار خود را جستجو کنید و مطمئن شوید که فرضیاتتان واقع بینانه بوده است. پنسیون می‌گوید: "اگر شغل سبزی‌فروشی نیم درصد سوددهی دارد و شما برای آن ۲۸٪ سود تخمین زده‌اید، احتمالاً بهتر است در مورد آرزوهایتان تجدید نظر کنید."

- **به بازاریابی توجه ویژه ای داشته باشید:** ابتدا هدف‌گذاری کنید: به تجزیه و تحلیل بازار، شناسایی بازارهای هدف، جستجوی رقبا و ارزیابی جهت‌گیری‌های بازار بپردازید. سپس سیاست و تدبیری برای بازاریابی بیانید که شامل دسته‌بندی‌تان به فروش، ترفیعات، تبلیغات، روابط عمومی، فعالیت در شبکه‌های ارتباطی، ساخت جامعه، سرویس‌دهی به مشتریان و دیگر ابزارها و مسیرهای بازاریابی باشد. طرح را تهیه کنید که سیاست‌های بازاریابی رقبا را قابل اجرا کند. معیارهایی را در نظر بگیرید تا از وقوع ۱۰۰٪ طرح هایتان آگاه شوید.

## ۱۰-۷- مراحل تهیه یک طرح تجاری

- **خلاصه اجرایی:** خلاصه اجرایی طرح تجاری مشتمل بر یک تا سه صفحه از عصاره کل طرح می‌باشد. در این خلاصه بایستی همه عناصر طرح از جمله شرکت، محصولات، بازاریابی و فروش، توسعه، خروج و مالی و... در آن پوشش داده شود این خلاصه بایستی کاملاً مستقل از طرح تجاری باشد و ارجاع به قسمت‌های مختلف طرح، مجاز نیست.
- **تصویر شرکت:** در این قسمت شما به سوالات زیر پاسخ می‌دهید: (یک یا دو صفحه)
  - ✓ نام شرکت شما چیست؟
  - ✓ آیا شرکت در حال حاضر وجود دارد یا در آینده تشکیل خواهد شد؟



✓ محل آن در کجاست؟

✓ شرکت چگونه ثبت شده و سهامداران اصلی آن چه کسانی هستند؟

• بیان تاریخچه و فعالیت‌های جاری شرکت:

در این زیربخش بایستی تاریخچه و فعالیت‌های جاری شرکت به تصویر کشیده شود. اگر شرکت شما هنوز تشکیل نشده است، نیازی به نوشتن این قسمت ندارید.

✓ چشم‌انداز: چشم‌انداز باید ایده‌تان را طوری بیان کند که دارای شور و هیجان باشد. چشم‌انداز باید پر محتوا و آرمانی باشد. باید ذهن را تحریک کند و در عین حال از کار شما تصویر واضحی بدهد. اگر نتوانید در چشم‌انداز عمق علاقه‌تان را منعکس کنید، دیگران به راحتی مجذوب طرحتان نخواهند شد. بهتر است چشم‌انداز را در قالب یک جمله بصورت روبرو بیان کرد: رشد یا تبدیل (نام شرکت) به یک (نوع یا تعریف تجارت) موفق (محلی، منطقه‌ای، ملی، بین‌المللی) در مدت (زمان مورد نظر) که به (تعریف مشتریان)، (توصیف کالا و خدمات) را ارائه کند.

✓ مأموریت: شرح مأموریت بیان می‌کند که چرا این کالا یا خدمات را تولید می‌کنیم یا اصلاً چرا اینکار را شروع کرده‌ایم. بهتر است چشم‌انداز را در قالب یک جمله بصورت روبرو بیان کرد: مأموریت (نام شرکت) فراهم کردن (توصیف کالا و خدمات) برای مشتریان است. این (توصیف کالا و خدمات) میتواند (امتیاز کالا و خدمات برای مشتری تشریح شود).

• اهداف: اهداف را به شکل مقاصد ویژه و قابل اندازه‌گیری و دستیابی می‌نویسیم. این اهداف بصورت

موردی بیان می‌شود. دسته‌بندی این اهداف بصورت زیر است:

✓ اهداف فروش و بازاریابی

✓ اهداف مالی

✓ اهداف پرسنلی

✓ اهداف تولید

✓ اهداف تحقیق و توسعه

در هر دسته، باید شاخص‌های سنجش آن هدف نیز بیان و بررسی شود.

- برنامه ها: بوسیله برنامه می توان به اهداف رسید. در برنامه ریزی، جدول زمانی و هزینه های هر پروژه بایستی مشخص شود.
  - معرفی محصولات و خدمات: محصولات و خدمات بایستی بدون در نظر گرفتن این که مشتری با آن آشنا هست یا نه، توصیف شود. این قسمت پاسخ به این سوالات است:
    - ✓ محصولات و خدمات دقیقاً چه هستند و چه نیستند؟
    - ✓ چه کسی آنرا می خرد و چرا؟
    - ✓ ویژگی منحصر به فرد آن ها چیست؟
    - ✓ مزایای حاصل از خرید آن ها چیست؟
    - ✓ چه کاربردهایی دارد؟
    - ✓ محصول در کدام مرحله از عمر خود قرار دارد؟
    - ✓ تمامی مراحل تولید از ابتدای تحقیقات تا تولید انبوه را بصورت یک برنامه زمانی نشان دهید.
  - محصولات جایگزین: در این زیر بخش مشخص می نماید که محصولات جایگزین محصول شما چه هستند و مزایای رقابتی (قیمت، کیفیت، ...) محصول شما نسبت به آن ها چیست و بالعکس.
  - تحلیل صنعت مادر: در این قسمت بایستی صنعت مادر محصول خود را شناسایی و آن را تحلیل کنید. به عنوان مثال صنعت مادر تولید بیسکویت می تواند تولید مواد غذایی باشد.
    - ✓ صنعتی که ما در آن کار می کنیم، چگونه تعریف می شود؟
    - ✓ چگونه این صنعت تقسیم بندی می شود و چگونه هر بخش تعریف می شود؟
    - ✓ روندهای جاری و توسعه مهم آن چیست؟
    - ✓ بزرگترین و مهمترین بازیگردانان آن چه کسانی هستند؟
    - ✓ چه مسائلی را تجربه می کند؟
    - ✓ چه پدیده های ملی و بین المللی آن را تحت تاثیر قرار می دهند؟
    - ✓ پیش بینی رشد آن چقدر است؟
- از آنجا که صنعت مورد نظر شما زیرمجموعه صنعت مادر است، با تحلیل آن می توان آینده صنعت مورد نظر شما را متصور شد.

● **تحلیل صنعت خود:** در این قسمت پس از آنکه جایگاه صنعت مادر مشخص گردید، بایستی جایگاه صنعت خود را در صنعت مادر مشخص کرده و آینده صنعت خود را ترسیم نمائید. همچنین در این قسمت بایستی، محصول خود را از نظر تاریخچه تکنولوژی مورد بررسی قرار دهید و اینکه محصول شما قبلاً با چه تکنولوژی تولید می شده، اکنون چه تکنولوژی آن را تولید می کند و در آینده چگونه تولید خواهد شد و آیا تکنولوژی مورد استفاده شما در آینده نیز استفاده خواهد شد و یا احتمال منسوخ شدن آن وجود دارد.

● **تحلیل بازار:** در دو یا چند صفحه به سوالات زیر پاسخ دهید:

✓ تعریف بازار

✓ اندازه بازار و میزان رشد

✓ این شرکت پاسخگوی چه نیازهایی از بازار می باشد؟

✓ نحوه تقسیم بندی بازار

✓ مشتریان هدف ما چه کسانی هستند؟

(در این قسمت می توانید مشتریان را طبقه بندی کنید و آمار مربوط به هر طبقه را گزارش دهید و اینکه شما چه سهمی از هر بخش از بازار را در نظر گرفته اید که می خواهید پوشش دهید)

✓ روندهای مهم در بازار

✓ شرکت ما چه محصولات و خدماتی را عرضه می کند؟ سبد فروش شما شامل چه محصولات دیگری است که به عنوان یک بافر جهت اطمینان از گردش پولی شرکت از آن ها استفاده می کنید.

✓ میزان فروش جاری و محصولات فعلی شرکت چه هستند؟

✓ مرزهای فعلی کسب و کار ما چیست؟

✓ تضمین فروش شما چیست؟ آیا تفاهم نامه، پیش قرارداد یا هر آنچه مشخص نماید که محصول شما به فروش خواهد رسید در اختیار دارید؟

✓ استراتژی های معرفی، بازاریابی، فروش، قیمت گذاری و تبلیغات شما چیست؟ به عنوان مثال برای بازاریابی چه استراتژی هایی را مدنظر قرار می دهید؟ بازاریابی از طریق مصاحبه حضوری؟ روابط قوی در بازار مربوطه؟ ....

● **تحلیل رقبا:** در یک یا دو صفحه، بایستی موقعیت محصول یا خدمت در بازار تشریح شود. این که رقبای اصلی (بالفعل) شرکت چه کسانی هستند؟ و محصولات آن‌ها چیست؟ چرا و چگونه محصولات و خدمات شرکت آن‌ها از رقبا متمایز می‌شود؟ رقبای بالقوه شما چه کسانی هستند؟ چه چالش‌ها و انگیزه‌هایی جهت ورود رقبای بالقوه به بازار شما وجود دارد.

در این قسمت بایستی یک تحلیل SWOT از شرکت خود و رقبا ترسیم کنید. این تحلیل شامل نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شما و نیز رقبای آن است. (به عنوان مثال یکی از فرصت‌های شما می‌تواند تحریم واردات کالایی باشد که شما قصد تولید آن را دارید و نقطه ضعف شما نداشتن پول زیاد، نقطه قوت شما، داشتن پرسنلی با توان علمی بالا و... است) این تحلیل را بصورت جدول تهیه کنید تا امکان تحلیل آن‌ها وجود داشته باشد. با مقایسه نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید خود و رقبا، استراتژیهای شرکت خود را در زمینه‌های مختلف برای جلوگیری از ورود رقبای بیشتر و نیز حفظ مزایای رقابتی خود استخراج کنید.

● **تدوین استراتژی‌ها:** استراتژی‌ها جواب این سؤال هستند که چه عواملی در طول زمان سبب موفقیت این فعالیت خواهند شد. برای این منظور، ابتدا باید نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای خود و رقبا را تعیین کنید سپس به کمک آن، استراتژی‌های خود را در مورد مسائل ذیل تهیه نمایید:

- ✓ قیمت‌گذاری
- ✓ مشتریان
- ✓ رقبا
- ✓ بازاریابی
- ✓ بازار هدف
- ✓ توزیع
- ✓ تکنولوژی
- ✓ تبلیغات
- ✓ مالیات
- ✓ قوانین محلی و دولتی
- ✓ شرایط اقتصادی

- **حقوق اختصاصی مالک:** در مورد محصولات و خدمات خود از چه حقوق مالکیتی برخوردارید؟  
(کپی رایت، توافق و...)
- **مراحل توسعه محصولات:** در این قسمت مشخص می‌کنید که آیا در ادامه فعالیت خود توسعه‌ای را در برنامه دارید. این توسعه‌ها شامل چه مواردی می‌شود آیا محصول دیگری را نیز می‌خواهید در آینده تولید کنید و یا خدمات دیگری را عرضه نمائید؟ نحوه توسعه و گسترش آتی خود را بصورت برنامه زمانی بلند مدت نشان دهید.
- **استراتژی خروج (گریز):** در این قسمت مشخص می‌کنید که چنانچه در هر مرحله از تحقیق، تولید یا فروش اتفاقات و رخدادها مطابق پیش‌بینی‌های شما رخ ندهد چه واکنش‌هایی را انجام خواهید داد و چنانچه نتوانید به سود انتظاری خود از طرح برسید چگونه از آن خارج می‌شوید؟ همگانی کردن؟ فروش یکجا؟ به فعالیت واداشتن و رشد کردن؟ استراتژی خروج ما چه خواهد بود اگر تجارت ما آنگونه که انتظار داشتیم توسعه نیافت؟ چگونه باید کنار بکشیم؟
- **تحلیل مالی:** اگر طرح تجاری شما را به یک کیک تشبیه کنیم قسمت اطلاعات مالی آن بایستی همانند خامه روی آن باشد!!!  
شما یک ایده تجاری خوب را طرح‌ریزی کرده‌اید، اثبات کردید که یک نیاز واقعی در بازار وجود دارد، نشان دادید که چگونه ایده‌ها را اجرا می‌کنید، بیان کردید که تیم شما آماده است که ریسک‌ها را مدیریت کند و اکنون شما نشان خواهید داد که هر کدامتان قرار است چه مقدار پول تولید کند.  
توجه داشته باشید، چنانچه ایده شما چندان غنی نباشد، یا یک بازار خوب برای ایده شما وجود ندارد، یا از نظر اجرائی ضعیف هستید، یا تیم مدیریتی شما با کفایت نیست، طرح مالی شما محکوم به شکست خواهد شد. اگر شما تا اینجای کار خواننده طرح را متقاعد نکرده باشید مطمئناً با اطلاعات مالی که در ادامه خواهید آورد نیز متقاعد نخواهد شد.  
با این وجود، بسیار مهم است که اطلاعات مالی شما قوی و خوش ساختار باشد. اگر شما نتوانید نشان دهید که ایده شما می‌تواند پول (زیادی) نصیبتان کند، خواننده بلافاصله علاقه خود را از دست خواهد داد. به منظور تدوین قسمت مالی طرح خود، قویاً توصیه می‌کنم که با استفاده از برنامه توسعه و فعالیت خود، یک جدول زمانی از فعالیت‌ها و توسعه‌های آتی خود ترسیم کنید.

از روی جدول زمانی فعالیت‌های آتی، شما می‌توانید نمودار جریان نقدی (Cash Flow) و صورت‌های مالی (نظیر صورت حساب سود و زیان و ترازنامه) را حداقل برای ۳ سال آتی (و گاهی تا ۵ سال) تدوین کنید.

با یک حساب سرانگشتی، حساب‌های مالی شما بایستی تا نقطه‌ای از آینده ادامه داشته باشد که در آن نقطه، تجارت شما به یک تعادل نسبی در انجام امور خود دست یافته باشد. در سال اول، صورت‌های مالی فعالیت‌ها، هزینه‌ها و درآمدها بایستی ماه به ماه باشد، چرا که جریان‌های نقدی در گام‌های اولیه هر شروعی بحرانی و حیاتی است. در سال‌های دوم و سوم صورتهای مالی بایستی به چهار قسمت در سال تقسیم شود، و در سال‌های چهارم و پنجم بصورت سالیانه بیان شود.

صورت‌های مالی خود را در ۳ حالت، "محتمل‌ترین حالت"، "خوش‌بینانه‌ترین حالت" و "بدبینانه‌ترین حالت" تنظیم نمایید. چرا که این امکان را به شما و خواننده می‌دهد تا حد بالا و پائین ریسک طرح خود و نیز ریسک‌پذیری و ریسک‌گریزی شما را کشف نماید. مطمئن شوید که هزینه‌ها و درآمدهای قسمت مالی با سایر قسمت‌های طرح تجارستان همخوانی و تناسب داشته باشد. برای مثال اگر شما گفته‌اید که ۳ شعبه در سال دوم راه اندازی می‌کنید ولی صورت‌های مالی نشان می‌دهد که ۵ شعبه، خواننده به سرعت تجانس و تطابق طرح‌تان را زیر سوال خواهد برد.

خلاصه مالی طرح شما بایستی شرح و توضیحی بر صورتهای مالی‌تان باشد، صورت‌های مالی اصلی را در ادامه ضمیمه کنید.

زمان و حجم سرمایه‌گذاری لازم جهت اجرای طرح‌تان را شرح دهید. سپس نشان دهید که این یک سرمایه‌گذاری خوب است و این کار را با اثبات مطلوب بودن منفعت‌ها، دارائی‌ها، نرخ بازگشت سرمایه و... انجام دهید.

در ادامه مشخص نمایید که سرمایه لازم را چگونه تأمین خواهید کرد. برای مثال چه مقدار از آن را خود و شرکایتان پرداخت خواهند کرد و چه مقدار از آن را از طریق گرفتن تسهیلات از بانک یا مرکز رشد تأمین خواهید نمود.

اگر بخواهید قسمت تحلیل مالی طرح تجاری خود را با جزئیات بیشتری تشریح کنید در واقع خروجی آن یک طرح توجیهی خواهد بود.

- **تحلیل ریسک:** در این قسمت بایستی شاخص‌هایی که در طرح شما به عنوان ریسک مطرح می‌شوند لیست کرده و میزان اثر گذاری هر یک در طرح خود را آنالیز حساسیت کنید.

## ۱۱-۷- قالب‌های ارائه طرح کسب و کار

قالبی که یک طرح کسب و کار ارائه می‌شود نیز وابسته به شرایط ارائه است. داشتن ۳ تا ۴ شکل مختلف از یک طرح کسب و کار به ویژه در شرکت‌های نوپا غیرعادی نیست.

- یک ارائه مختصر ۳ دقیقه‌ای از خلاصه مدیریتی طرح کسب و کار که اغلب به عنوان یک تیزر تبلیغاتی برای جلب توجه و نظر سرمایه‌گذاران، مشتریان یا شرکای استراتژیک بالقوه به کار می‌رود.
- یک ارائه جذاب با استفاده از ابزارهای بصری (اسلاید، نرم‌افزارهای گرافیکی و...) که محرک بحث و تبادل نظر می‌شود و مخاطب طرح را ترغیب به خواندن مکتوب طرح می‌نماید. محتوای جلسه ارائه شفاهی عمدتاً حول خلاصه مدیریتی طرح متمرکز است و تعدادی نمودارهای کلیدی که روند شاخص‌های مالی را نشان می‌دهند و مقایسه‌هایی که می‌توانند بر تصمیم‌گیری‌ها اثرگذار باشند. علاوه بر این، در صورتی که محصول جدیدی ابداع شده باشد ارائه دمو محصول نیز می‌تواند بخشی از برنامه باشد.
- مستندی که در اختیار ذی‌نفعان خارج سازمان قرار می‌گیرد، که دارای جزئیات کافی است؛ با ادبیات مناسبی نوشته، و در قالب زیبایی آماده شده است.
- یک برنامه کاملاً دقیق و دربرگیرنده آن دسته از جزئیات برنامه‌ریزی است که به کار ذی‌نفع برون‌سازمانی نمی‌آید ولی مدیریت برای عملیاتی ساختن برنامه به آن نیاز دارد. سبک نوشتاری این طرح غیررسمی‌تر است و صراحت بیشتری در مقایسه با طرح‌های برون‌سازمانی دارد.

## ۱۲-۷- مسائلی مهم در بهتر شدن برنامه کسب و کار

- جلد و شیرازه‌بندی طرح تجاری باید مناسب باشد. به یاد داشته باشید که برداشت اولیه افراد از شما از طریق طرح تجاری ایجاد می‌شود. جلسه گزارش باید شامل موضوعاتی از قبیل؛ نام قانونی کسب و کار، نشان یا علامت شرکت، نشانی، شماره تلفن، دورنگار، نشانی پست الکترونیک، سایر راه‌های تماس در صورت موجود بودن، ذکر ضرورت و محرمانه بودن طرح.

- طرح باید عاری از هر گونه اشتباه تایپی و دستور زبانی باشد. نوع قلم به کار رفته باید ساده و خوانا باشد.
- در ابتدای طرح، فهرست بیاورید تا افراد بتوانند هر بخش دلخواه را به سرعت پیدا کرده و بررسی نمایند.
- گزارش را بر روی کاغذ با کیفیت خوب و به صورت یک رو تحریر نمایید.
- حاشیه‌های مناسبی را انتخاب کنید. این موضوع برای آنکه خواننده بتواند سؤالات یا پیشنهاداتی را بنویسد مفید می‌باشد.
- اگر کسب و کار مورد نظر شما عبارات ویژه و یا عباراتی که از حرف اول واژه‌های یک گروه کلمات مانند (گروه آموزشی جوکار) گاج ساخته می‌شود، بهتر است از این عبارات کمتر استفاده کنید و یا سعی کنید آن را بیشتر توضیح دهید.
- صفحات را شماره‌گذاری کنید و آن را به فهرست مندرجات تطبیق دهید.
- طرح را کوتاه و فشرده تهیه نمایید و از ارائه اطلاعات غیر مرتبط و فرعی اجتناب کنید. جزئیات لازم را می‌توانید در صورت ضرورت به صورت ضمیمه ارائه نمایید.
- نمونه‌های آگهی‌ها، موضوعات مربوط به بازاریابی و سایر اطلاعات و منابع و مآخذ اطلاعات که به ارائه بهتر مطالب کمک می‌کنند را می‌توانید در ضمیمه ارائه کنید.
- گزارش را به صورتی صحافی کنید که هنگام باز کردن، صفحات به راحتی و به صورت صاف و هموار در مقابل یکدیگر قرار گیرند.
- در هزینه صحافی گزارش زیاده‌روی نکنید. گزارشی که به جلد آن توجه زیادی شود ولی از محتوای لازم برخوردار نباشد بیشتر شک و تردید خواننده را بر می‌انگیزد.
- همیشه واقعیت‌ها را ذکر کنید و از دروغ به پرهیزید.

### ۷-۱۳- نکات قابل توجه هنگام ارائه طرح

- با حرارت و احساس، طرح خود را به مخاطب ارائه دهید ولی در بروز احساسات زیاده‌روی نکنید.
- مخاطبان طرح خود را بشناسید و مطابق با خواسته آن‌ها ارائه کنید.
- نخست سرفصل مطالب عمده را عنوان کنید و جزئیات را برای بعد بگذارید.



- ارائه شما باید ساده و قابل فهم باشد. روی دو تا سه موضوع اصلی تمرکز کنید و از ذکر جزئیات فنی به پرهیزید.
- از وسایل شنیداری و دیداری بهره بگیرید.
- رایه را با ذکر مجدد نقاط قوت پایان دهید.
- خود را برای پاسخگویی به پرسش‌های احتمالی سرمایه‌گذاران آماده کنید.
- به طور دقیق و روشن معامله پیشنهادی را مشخص کنید.
- سفارش‌های نقدی را قبل از ارائه طرح انجام دهید، حتی اگر ارائه طرحتان به تعویق افتد.
- از جملات مبهم، سر بسته و مسائل واهی دوری کنید.
- مشکلات و مسائل بالقوه کار را آشکار و درباره آن‌ها بحث کنید.

## ۷-۱۴- محافظت از طرح

زمانی که می‌خواهید طرح کسب و کارتان را با دوستان و همکاران مطرح کنید، اغلب این نگرانی وجود دارد که مبدا ایده و فکر شما را به نام خود ثبت کرده و از آن به نفع خود سود ببرند، از آنجایی که طرح‌ها، بحث جامع و فراگیری را شامل می‌شوند این نگرانی قابل درک است.

اکثر اشخاصی که از آن‌ها خواسته می‌شود تا برنامه کسب و کار را مرور کرده و درباره آن اظهار نظر کنند، معمولاً به دلیل نسبت‌های خانوادگی و یا دوستی و یا به واسطه پرهیز از عذاب وجدان از سوء استفاده از برنامه کسب و کار شما دوری می‌کنند ولی باید به خاطر داشت موارد فراوانی وجود دارد که حتی یکی از اعضای خانواده، دوستان یا همکاران تجاری به سوء استفاده از ایده و فکر متهم شده است. برای پیشگیری از بروز چنین حوادثی بهتر است این کارها را انجام دهید:

- در ابتدای طرح و یا در قسمت معرفی طرح کسب و کار، بیان کنید که این گزارش محرمانه است و لذا هیچ‌کس حق برداشت از این مطالب را نداشته مگر با اجازه کتبی صاحب طرح مورد نظر.
- برنامه کسب و کار را به صورت کامل ارائه نکنید بلکه آن را مرحله به مرحله و در فاصله‌های زمانی متناسب با پیشرفت مذاکرات و تصمیمات طرفین معرفی نمایید و از ارائه مطالب کلیدی و مهم آن پرهیز کنید.
- قبل از هر گونه اقدامی در جهت معرفی طرح، مراحل قانونی از قبیل ثبت و... را انجام دهید.

- کلیه فعالیت‌های مربوط به ارائه طرح خود را مکتوب نمایید به عنوان مثال در هنگام ارائه طرح خود به مراکز مورد نظر برای جلب همکاری طی نامه‌ای رسمی و از طریق ثبت در دبیرخانه پیگیری و از آنها رسید دریافت نمایید.

نیاز نیست از کسانی که قرار است نقش حرفه‌ای و اساسی در تشکیلات ایفا کنند (از قبیل بانک یا سرمایه‌گذاران) خواسته شود تا کاربرگ عدم افشا را امضا کنند زیرا آنها ممکن است آن را توهین به خود بدانند و در نتیجه پیشنهاد سرمایه‌گذاری را قبل از اینکه حتی برنامه کسب و کار را بخوانند، رد کنند.

شما ضمن محافظت از طرح خود باید بدانید که همیشه هم اینطور نیست که ایده‌هایتان توسط یکی از خواننده‌ها دزدیده شود، باید بدانید اخلاق حرفه‌ای مانع از ارتکاب مشاوران بیرونی و یا سرمایه‌گذاران از این کار می‌شود.

#### ۷-۱۵- منابعی که می‌توانند به شما در تهیه و تنظیم برنامه کسب و کار کمک کنند

- وزارت صنایع و سازمان‌های وابسته (سازمان صنایع کوچک، سازمان گسترش و نوسازی صنایع، شهرک‌های صنعتی)
- بانک‌ها
- دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی
- نهادها و سازمان‌های مستقل (جهاد دانشگاهی، سازمان همیاری اشتغال)
- وزارت بازرگانی و سازمان‌های وابسته (اتاق‌های بازرگانی، ادارات کل بازرگانی استان‌ها و...)
- وزارت کار و امور اجتماعی
- وزارت کشاورزی
- مراکز دولتی شهری و استانی
- کتابخانه‌ها و نشریه‌های تخصصی
- اینترنت

برای تعیین اینکه آیا مشاور استخدام کنید یا از سایر منابع کمک بگیرید می‌توانید یک ارزیابی عینی از مهارت‌های خود انجام دهید. جدول زیر نشان می‌دهد که شما در تنظیم یک برنامه کسب و کار در چه زمینه‌هایی مهارت و در چه زمینه‌هایی نیاز به همکاری و کمک دیگران دارید:

جدول ۷-۱: نمونه‌ای از مهارت‌ها

مهارت‌ها	عالی	خوب	متوسط	ضعیف
حسابداری / امور مالی				
برنامه‌ریزی و زمانبندی				
تحقیقات بازار و بازاریابی				
فروش				
مدیریت کارکنان و منابع انسانی				
طراحی تولید				
مسائل حقوقی و...				

البته تعداد افراد شرکت‌کننده در نوشتن برنامه کسب و کار بستگی به نوع کسب و کار و ساختار و مقیاس (کوچکی و بزرگی) سازمان دارد. در یک شرکت بزرگ به طور کلی آن دسته از کارکنانی که در تهیه یک برنامه کسب و کار مشارکت می‌کنند عبارتند از:

- مدیرعامل شرکت
- مدیر بازرگانی و فروش
- مدیران تولید و توسعه
- مدیر مالی

به طور کلی مشارکت تعداد بیشتری از مدیران و کارکنان در آماده‌سازی برنامه کسب و کار احتمال طرح راه‌حل‌های غیر قابل اجرا را کاهش می‌دهد.

## ۷-۱۶- سوالات فصل

- خلاصه اجرایی چیست و به چه منظور نوشته می‌شود؟
- خلاصه اجرایی شامل چه قسمت‌هایی است؟

- منظور از توصیف فرصت در خلاصه اجرایی چیست؟
- اطلاعات مربوط به مجریان طرح در خلاصه اجرایی شامل چه مواردی هست؟
- چه مواردی در طرح کسب و کار مورد توجه سرمایه‌گذاران قرار می‌گیرد؟
- نکات مهم در نوشتن طرح تجاری چیست؟
- معرفی محصولات و خدمات شامل چه قسمت‌هایی است؟
- کاربرد تحلیل SWOT در ارزیابی رقبا چیست؟
- استراتژی خروج را توضیح دهید.
- نکات مهم هنگام ارائه طرح کسب و کار چه هستند؟
- چه منابعی به تهیه طرح کسب و کار کمک می‌کنند؟
- چه گروه‌هایی از کارکنان می‌توانند به نوشتن طرح تجاری کمک کنند؟

# فصل هشتم

## منابع و مواخذ

۱. راهنمای جامع و کاربردی تهیه طرح کسب و کار، نویسنده: فرانک اف. فیور، مترجم: دکتر داور ونوس، مسعود کرمی، مهرداد پرچ، انتشارات نشر مهربان.
۲. همه چیز در مورد کسب و کار، مرکز تربیت مربی سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور.
۳. طرح تجاری موفق، مهندس فرهاد احتشام زاده، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۴. راهنمای تهیه طرح کسب و کار (طرح جامع تدوین چشم انداز پروژه قبل از اجرا)، مسعود شفیعی، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۵. طرح کسب و کار، محمد شکری، سازمان فرهنگی فرا.
۶. کتاب کار تدوین طرح کسب و کار، محسن روح الامین گرگابی، انتشارات موسس علمی.
۷. کارآفرینی موفق، دکتر علیرضا علی احمدی، مهندس پیمان اخوان، انتشارات تولید دانش.
۸. مدل‌های کسب و کار، نویسنده: آلن آفا، مترجم: لیلا رشیدی و همکاران.
۹. کارآفرینی گام به گام، محمد کیا، نسرين احمدزاده، سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان.

۱۰. <http://www.businessplan.ir>
۱۱. <http://fa.wikipedia.org>
۱۲. <http://www.aftab.ir>
۱۳. <http://www.itkar.com>
۱۴. <http://www.iritn.com>
۱۵. <http://www.donya-e-eqtasad.com>
۱۶. <http://www.creativity.ir>
۱۷. <http://karafarini.ir>
۱۸. <http://gostareshonline.ir>
۱۹. <http://www.xshop.ir>
۲۰. <http://www.misaqmodiran.com>
۲۱. <http://۴tmu.ir>
۲۲. <http://www.bashgah.net>
۲۳. <http://www.daneshju.ir>
۲۴. <http://www.harkat.com>
۲۵. <http://www.tafda.org>
۲۶. <http://www.wwwbazar.com>