

جامع ترین و کاملترین مرجع  
راه اندازی گام به گام کسب و کار

# BUSINESS PLAN

تهیه کننده و گردآوری : rezaf1390@gmail.com

## طرح کسب و کار (Business Plan) چیست؟

یک کارآفرین می‌گوید: تا چیزی نوشته نشود، وجود نخواهد داشت.

کارآفرینی و ایجاد هر نوع کسب و کار جدید اغلب با مخاطراتی همراه می‌باشد. این موضوع اهمیت استفاده از یک نقشه و الگوی مناسب برای انجام مطالعات و بررسی جامع قبل از شروع فعالیت و به حداقل رسانیدن این مخاطرات و آسیب‌ها را آشکار می‌سازد. برنامه کسب و کار به عنوان ابزاری برای پیش‌بینی و مدیریت بهتر کسب و کارهای موجود و یا جدید می‌باشد. این کار از طریق توجه به اولویت‌ها، نظارت و ارزیابی پیشرفت کار و کمک به دستیابی اهداف از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد. اینچنین طرحی، کارآفرینان را قادر می‌سازد تا در مراحل مختلف کسب و کار آمادگی‌های لازم را برای پیشبرد برنامه‌ها به دست آورند.

شما می‌توانید چشم‌انداز مالی کسب و کار خود را ترسیم کنید و سرمایه لازم برای راه‌اندازی آن را محاسبه کنید. همچنین اگر سرمایه لازم برای راه‌اندازی کسب و کار جدید را نداشته باشید، می‌توانید ایده‌های ارزشمند خودتان را بر روی کاغذ نوشته و آن را در قالب یک برنامه کسب و کار منسجم به سرمایه‌گذاران ارائه دهید تا هم ایده‌های ذهنی خودتان را انتقال دهید و هم منافع و خطرپذیری‌های واقعی این کار را به سرمایه‌گذار و مخاطبان خود نشان داده و آن‌ها را به سرمایه‌گذاری در زمینه ایده‌تان متمایل کنید.

نوشتن اجازه می‌دهد دیگران هم در رؤیای شما شرکت کنند و نظر بدهند.

یک طرح کسب و کار نوشته‌ای توصیفی و جامع در مورد کسب و کار یک موسسه است. این طرح حاوی گزارشی دقیق در خصوص تولیدات یا خدمات شرکت، روش‌های تولید، بازار و مشتریان، راهبرد بازاریابی، منابع انسانی، تسهیلات، نیاز به زیرساخت‌ها و تأمین نیازهای مالی، منابع تأمین مالی و نحوه استفاده از آنها می‌باشد.

اگر برنامه کسب و کار را مثل یک نقشه فرض کنیم، بهتر می‌توانیم، اهمیت آن را درک کنیم. فرضاً اگر بخواهیم برای یک ماموریت یا سفر تفریحی از شهر شیراز به مشهد سفر کنیم، راه‌های متعددی وجود دارد که هر کدام هزینه و زمان متفاوتی خواهند داشت.

شما که در آغاز راه‌اندازی یک کسب و کار می‌باشید، نیز همانند یک مسافر هستید که باید قبل از آماده‌سازی طرح سفر، بعضی تصمیم‌های مهم را بگیریید و اطلاعات را جمع‌آوری کنید.

در برنامه سفر، عوامل بیرونی مثل تعمیر اضطراری اتومبیل، شرایط آب و هوا، وضعیت جاده، مناظر دیدنی، زمین مناسب برای اردو و... نقش دارند. این‌ها عواملی هستند که مسافر هیچ کنترلی بر آن‌ها ندارد، اما باید در برنامه خود آن‌ها را مورد توجه قرار دهد. شما هم مثل یک مسافر باید عوامل بیرونی مثل قوانین جدید، رقابت، تغییرات اجتماعی، تغییر نیازهای مصرفی یا فناوری جدید را در نظر بگیرید.

از طرف دیگر مسافر در نظر می‌گیرد، چه مقدار پول دارد، چه مدت زمان دارد و از کدام اتوبان‌ها، جاده‌ها، اردوگاه‌ها و... می‌خواهد استفاده کند، شما هم دقیقاً در آغاز کسب و کار خود باید بر تولید، بازاریابی و... نظارت داشته باشید.

**نکته:** مطالعات نشان می‌دهد افرادی که بدون مطالعه و تنظیم طرح کسب و کار (BP) اقدام به کار می‌کنند، در مقابله با مشکلات و افت و خیزهای اقتصادی و بازار کار توان کمتری دارند و لذا احتمال ورشکستگی و عدم موفقیت‌شان زیاد است.

## چرا به نوشتن طرح کسب و کار نیاز دارید؟

شما قبل از شروع و راه‌اندازی یک فعالیت تجاری لازم است یک برنامه کسب و کار تهیه کنید. این طرح امکان خود ارزیابی را برای شما فراهم می‌کند. از این طرح می‌توانید در موارد زیر استفاده کنید:

تعریف دقیق و درک اینکه «در چه کسب و کاری هستید؟»

برای یک واریسی 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 سوددهی 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.

## چه کسی باید طرح کسب و کار را بنویسد؟

برنامه کسب و کار باید توسط خود شما به عنوان یک کارآفرین یا فردی که قرار است یک کسب و کار را راه اندازی کند نوشته شود. فقط شما هستید که می‌توانید ایده خود را در قالب طرح تنظیم کنید. با این وجود باید با بسیاری از سازمان‌ها و کارشناسان امر، هنگام تنظیم طرح مشورت کنید، وکیلان، حسابداران، مشاوران تجاری و مهندسان می‌توانند در آماده‌سازی طرح به شما کمک کنند.

اکثر این منابع رایگان هستند و یا هزینه کمی می‌خواهند.

در بعضی مواقع هم می‌توانید از افرادی که تخصص لازم را برای تهیه برنامه کسب و کار دارند درخواست همکاری و همیاری نمایید.

**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

-نهادهای 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 و 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 :

مهارت‌ها      عالی      خوب      متوسط      ضعیف

حسابداری / امور مالی

برنامه‌ریزی و زمانبندی

تحقیقات بازار و بازاریابی

فروش

## 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.

نوشتن جادو می‌کند. مخصوصاً اگر با کلمات خودتان از ایده‌تان بنویسید. نوشتن ایده‌ها را واقعی‌تر می‌کند. وقتی چیزی را می‌نویسید آن را روشن‌تر و واضح‌تر می‌کنید.

### چه کسانی طرح کسب و کار را مطالعه می‌کنند؟

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 مهبای جوابگویی به انواع مسائل و موارد مطرح شده باشید.

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

**نکته:** اگر در طرح کسب و کاری که تهیه می‌کنید تصمیمات و اطلاعات راهبردی وجود دارد، باید از توزیع نسخ آن خودداری کنید و آن را تنها به افرادی بدهید که اطمینان دارید اطلاعات را بدون اجازه شما به دیگران نمی‌دهند.

مسائلی وجود دارد که در بهتر شدن برنامه کسب و کار شما اثر گذارند و بهتر است در نوشتن طرحتان به آن‌ها توجه کنید.

- 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 پیشنهادهای 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 جو کار) 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.

### هنگام ارائه طرح به نکات زیر نیز توجه کنید:

- 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.
- آرایه 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.

## چگونه از طرحتان محافظت کنید؟

زمانی که می‌خواهید طرح کسب و کارتان را با دوستان و همکاران مطرح کنید، اغلب این نگرانی وجود دارد که مبادا 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 واسطهٔ 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:

1- 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.

2- 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.

3- قبل از هر گونه اقدامی در جهت معرفی طرح، مراحل قانونی از قبیل ثبت و... را انجام دهید.

4- 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.

---

## قالب و ساختار طرح کسب و کار

یک طرح کسب و کار خوب باید مانند یک داستان، گویا و واضح باشد و باید اهداف کسب و کار را به صورت موجز و کامل بیان کرده و راه رسیدن به آنها را نیز مشخص نماید. به‌گونه‌ای که سرمایه‌گذاران (دست‌اندرکاران کسب و کار) دقیقاً مفهوم را متوجه شده و خودشان نیز راغب به خواندن و درک دیگر بخش‌ها گردند. طرح کسب و کار شما باید مانند یک داستان خوب، جذاب بوده و به آسانی باور و تعهدتان را نسبت به ایجاد یک سازمان موفق انتقال دهد. همچنین برنامه‌ی شما باید شامل اطلاعات کافی، منطقی و خیلی دقیق و ریز شده ولی از پرگویی و توضیح اضافه مبرا باشد.

بسیار مهم است که اطلاعات مطرح شده واقعی بوده و از بزرگ‌نمایی و خلاف واقع‌گویی پرهیز گردد، به خصوص هنگامی که به دنبال یک سرمایه‌گذار هستید. البته کم‌گویی نیز می‌تواند موجب صدماتی گردد. لذا طرح کسب و کار باید کامل و مانع باشد. در طرح کسب و کار، سرفصل‌های متعددی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد تا توانمندی کارآفرین، بازار محصول (یا خدمت)، نحوه تولید و میزان سودآوری و موارد مشابه را بررسی نماید؛ اما الگو و فرمت ثابت و مشخصی برای طرح کسب و کار وجود ندارد. محتویات یک طرح کسب و کار به نوع مخاطبان و اهداف تهیه آن بستگی دارد:

## اجزای استاندارد یک طرح کسب و کار

یک طرح کسب و کار استاندارد دارای ۱۱ بخش اصلی می‌باشد. هر بخش آن نماینده‌ی جنبه‌ای از سازمان می‌باشد و در کنار هم چهارچوب و نمای کلی سازمان شما را نمایش می‌دهد. با این حال شما می‌توانید بسته به نوع فعالیتتان به بخش یا بخش‌هایی بیشتر بپردازید. معمولاً یک طرح کسب و کار با خلاصه‌ای از طرح اصلی شروع می‌شود که به طور موجز و سریع اطلاعات کلیدی برنامه تجاری را بیان می‌کند. دیگر بخش‌ها شامل جزئیات بازار، محصول، تیم مدیریت، استراتژی‌های سازمان، برنامه‌ی اجرایی و داده‌های مالی می‌باشند.

نکته‌ی مهمی که باید همواره در نوشتن طرح کسب و کار مد نظر باشد این است که در عمل برای افراد مختلف باید طرح کسب و کارهای مختلف نوشته شود زیرا هر مخاطبی به یک سری اطلاعات عمومی در مورد طرح و بالتبع مجموعه‌ای از اطلاعات تخصصی نیاز دارد که باید به سئوالات تخصصی وی پاسخ دهد و مطالب دیگر کمتر مفید می‌باشند. همچنین از آنجا که کلیه‌ی جنبه‌های اطلاعات در دسترس عموم قرار ندارد، ضریب امنیت حفظ طرح نیز بالا می‌رود. برای مثال یک طرح کسب و کار که برای اخذ تسهیلات به بانک ارائه می‌شود باید کاملاً با طرح کسب و کار ارائه شده به شرکای علمی متفاوت باشد. همچنین برای جذب مشتری نیز می‌توان یک معرفی کلی از سازمان و محصول را در قالب یک طرح کسب و کار بسیار ساده‌سازی شده به مشتری ارائه نمود که در اینجا لزوم متفاوت بودن طرح‌های تجاری به وضوح نمایان است.

- ۱ - خلاصه‌ی مدیریتی
- ۲ - تشریح شرکت
- ۳ - خدمات و محصول
- ۴ - تحلیل بازار و فرصت
- ۵ - راهبرد و اجرا
- ۶ - تحلیل رقابت
- ۷ - تیم مدیریتی
- ۸ - الزامات و نیازهای تأمین بودجه
- ۹ - بررسی‌های مالی طرح
- ۱۰ - پیوست‌ها
- ۱۱ - جداول و نمودارها

معمولاً چکیده و خلاصه‌ی مدیریتی در ابتدای طرح و پیوست‌ها در انتهای طرح کسب و کار آورده می‌شوند، ولی ترتیب دیگر بخش‌ها ثابت نبوده و می‌تواند بسته به نوع پروژه تغییر نماید. مهم آن است که جنبه‌های مختلف بررسی شده و سازمان به طور روان و منطقی توضیح داده شود.

برای روشن تر شدن بیشتر موضوع، به بررسی تک تک اجزا می‌پردازیم:



## ۱- 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 چر آنکه هم به تمام جنبه‌ها اشراف دارید و هم تمام اطلاعات کلیدی را در خلال نوشتن دیگر بخش‌ها یافته‌اید.

## ۲- 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 پیشنهادی کامل از خود و سازمانتان، تأثیر مثبتی بر فضای فکری سرمایه‌گذاران بالقوه طرح بگذارید. البته بحث صداقت را فراموش نکنید.

## ۳- 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 نحوه‌ی 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 حوصله‌ی 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 خواننده‌ی 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.

## ۴- 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 ارائه 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 بدست آورید.

## ۵- راهبرد و اجرا

در این بخش به بررسی این موضوع می‌پردازیم که چگونه محصول را وارد بازار نمایید و چگونه تمام قابلیت‌هایی را که در بخش قبل به دست آوردید، به مشتری و بازار نمایش دهیم.

شما باید یک برنامه‌ی دقیق برای ورود به بازار ارائه نمایید. در این برنامه باید مشخص شود که به چه میزان زمان، نیروی انسانی و هزینه نیاز می‌باشد. در مرحله‌ی بعدی، با استفاده از تکنیک‌های کنترل پروژه، برای کارهای مختلف سررسیدهای زمانی دقیق تعریف نموده و اطمینان حاصل نمایید در هر زمان، دریافت درصد پیشرفت پروژه ممکن می‌باشد.

همچنین برای بقا در بازار باید سیاست‌ها و راهبردهای فروش و بازاریابی در این بخش مشخص شوند و نحوه‌ی 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 کلیه‌ی تهدیدها و مشکلات بالقوه را تا حد امکان برآورد نمایید. به یاد داشته باشید که واقعیات را منعکس نماید 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 حامیان‌تان 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 برنامه‌ی 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 هزینه‌ی بیشتر در این مراحل در مجموع به ضرر شما نخواهد بود.

## ۶- تحلیل رقابت

شاید سخت‌ترین بخش یک طرح کسب و کار، ارزیابی صادقانه‌ی 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 فایق آمدن 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 همه‌ی 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 نیندازید 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 رقبایتان بدانید.

## ۷- 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 وظیفه‌ی راهبردی هر کدام 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 برنامه‌ی 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 همه‌ی مطالب نوشته شده را نمی‌خوانند ولی نکات پراهمیت را در ذهن حفظ می‌کنند پس مطمئن شوید نکات ذکر شده اهداف سازمان را پوشش می‌دهند.

## ۸- 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 دوره‌ی 3 تا 5 ساله، آنها را مشخص نموده و طریقه‌ی بازگشت سرمایه را نیز در این برنامه‌ی ریز شده بگنجانید. تعریف برهه‌های منطقی در این طرح بسیار سودمند است. اگر پیش‌بینی می‌کنید که در آینده ممکن است به سرمایه‌ی بیشتری نیاز پیدا کنید، مقدار و برهه‌ی 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 ترغیب‌کننده‌ی 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.

## ۹- بررسی‌های مالی طرح

شاید بتوان گفت که در این بخش، قسمت اعظم بررسی‌ها انجام می‌شود و همه محاسبات مربوط به درآمد، مخارج و سود و زیان در آن ارائه می‌گردد. لذا اگر در این بخش با مسائل حسابداری و مالی کمتر آشنا هستید، حتماً از افراد خبره کمک بگیرید. موارد زیادی در بخش‌های مالی کسب و کار مطرح است اما در این بخش معمولاً بیشتر به صورت‌های سود و زیان، پیش‌بینی فروش، تحلیل سرمایه‌ی در گردش و ترازنامه‌ها پرداخته می‌شود. در حالت ایده‌آل بهتر است که در سه سال اول به صورت ماهیانه به روزرسانی شده و در 5 سال اول، در هر فصل مورد تحلیل قرار گیرند.

از مهمترین موارد فوق، صورت سود و زیان و تحلیل سرمایه‌ی در گردش است. صورت سود و زیان، هزینه‌ها و درآمدهای شما را

نشان داده و سودآور بودن شرکت را نمایش می‌دهد. سرمایه‌ی در گردش نیز نمایانگر میزان سرمایه‌ای است که در یک دوره‌ی زمانی مشخص برای امر تولید، در سازمان جریان دارد.

توصیه: در این بخش برای درک بهتر خواننده، تا جایی که ممکن است، از نمودارها و گراف‌های مختلف استفاده نمایید.

## ۱۰- پیوست‌ها

در پیوست‌ها شما می‌توانید مواردی که جنبه‌ی فنی قابل توجهی داشته و یا مرور ادبیات موضوع را آرایه کنید. برای مثال:

- شرح سوابق کامل مدیران
- منابع تخصصی، توصیه‌نامه‌ها، موافقت‌نامه‌ها و اسناد مربوط به ثبت شرکت و بهره‌برداری و...
- مقالاتی که در بیان موفقیت بالقوه طرح‌های نظیر طرح شما در مجلات یا کنفرانس‌های معتبر ثبت گشته‌اند.

## ۱۱- نمودارها و جداول استاندارد

در حالت عادی، به راحتی حجم طرح کسب و کار شما بالغ بر 50 صفحه می‌گردد و چون خواندن و بررسی تمام آن برای خواننده مشکل است، برای راحتی و درک بهتر شما می‌توانید تا جایی که ممکن است از نمودارها و جداول استفاده نمایید و آنها را به شکلی نظام‌یافته در این بخش بگنجانید.

توصیه نهایی: تدوین و جانمایی طرح کسب و کار شما بسیار مهم است. حرفه‌ای باشید. با وجود کامپیوتر، نقشه‌های ناقص و نامفهوم و نمودارهای زشت و نامرتب غیر قابل توجیه است. سعی کنید غلط‌های املائی و نگارشی نداشته باشید و حتماً آن را به فردی جهت بازبینی آرایه دهید. غلط‌های املائی و دستوری باعث کاهش ارزش کار شما می‌شوند.

## خلاصه مدیریتی

بسیاری از افرادی که طرح‌های تجاری را می‌خوانند (بانکداران، سرمایه‌گذاران، شرکاء و...) دوست دارند که خلاصه‌ای از آنچه در پیش رو دارند، شامل قسمت‌های مهم برنامه کسب و کار را ببینند.

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.

در خلاصه مدیریتی موارد زیر مطرح می‌شود:

- توصیف زمینه کسب و کار و اصل موضوع
- فرصت و راهبرد
- پروژه‌ها و بازار هدف
- مزیت‌های رقابتی
- سوددهی و توان جمع‌آوری آن
- تیم کاری
- پیشنهاد

نوع کسب و کار (تولیدی، خدماتی، تجاری و...)، محل استقرار، مأموریت و هدف شرکت خود را مشخص سازید.

مثلاً شرح فعالیت شرکت خدمات نظافتی «نظیف» بر این اساس است:

این شرکت خدماتی بر مبنای قرارداد برای فعالیتهای کوچک و متوسط، خدمات نظافتی انجام می‌دهد. این خدمات عبارتند از تمیز کردن کف طبقات، فرش‌ها، پرده‌ها و پنجره‌ها و جارو کشی و گردگیری و شستشوی معمول. قراردادهای یکساله بسته می‌شوند و خدمات خاص و شرح انجام خدمات را شامل می‌شوند.

همچنین باید هرگونه اطلاعاتی که فرصت مورد نظر را برای کسب و کار شما مهیا می‌کند در این قسمت به اختصار ارائه گردد.

فرض کنید ایده و یا کسب و کار شما در زمینه موبایل است. در این قسمت لازم است روند تغییرات و تحولات گوشی‌ها از گوشی‌های بزرگ به گوشی‌های کوچکتر و اینکه در آینده این صنعت به چه سمت و سویی پیش خواهند رفت، توضیح داده شود.

فناوری مرتبط با کسب و کار شما و سرعت تغییرات آن بسیار مهم است. در این قسمت بگویید که کسب و کار شما در چه دنیایی از فناوری مربوط به سر می‌برد.

بعد از اینکه فرصت مشخص شد، باید به طور خلاصه مشخص کنید چطور این فرصت را دنبال می‌کنید و در حقیقت مشخص کنید، راهبرد بازاریابی به کار رفته در طرح شما کدام است؟

هدفگیری بازار خود را به طور خلاصه در این قسمت ذکر کنید.

مختصراً بیان کنید موقعیت شما در آینده در میان رقبا چه خواهد بود؟ ویژگی‌های منحصر به فرد کالا و خدمات خود را بیان کنید و ذکر کنید این کالا و خدمات چه ارزشی برای مشتریانان دارد؟ همچنین اطلاعات مالی مهم از وضعیت گذشته و برنامه‌ریزی برای آینده از قبیل درآمد، سود خالص، دارایی‌ها و سهام را مشخص کنید.

مثلاً شرکت خدماتی نظیف آنچه در قسمت سوددهی خود در بخش خلاصه مدیریتی مشخص کرده، اینگونه است:

میزان درآمد حاصل از ارائه خدمات نظافتی در سال 850 میلیون ریال، افزایش ارائه خدمات 20 درصدی سالیانه در 3 سال اول.

در خلاصه مدیریتی خود، شما باید اطلاعاتی را به طور خلاصه در خصوص همکاران خود به خواننده منتقل کنید.

- 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.

شرکت «ابزار دقیق» در سال 1374 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 (2500 میلیون ریال در سال 1375) با 35٪ رشد سالانه در 10 سال

گذشته و نشانه‌هایی قوی حاکی از رشد شتابان در آینده.

- قیمت و حاشیه سود جذاب (متوسط صنعت: 15٪ 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 30٪ بیشتر از رقبا (یعنی 20٪ سود) در هزینه‌های تولید و فروش صرفه‌جویی کند.

- توانایی شرکت در انجام این برنامه اساساً مبتنی بر مهارت‌ها و تجربه‌های تیم مدیریت است. تلاش‌های گذشته تیم مدیریت باعث افزایش سهم بازار از 17٪ به 45٪ طی 10 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 75٪ از بازار در عرض سه سال فرصتی استثنایی است. پیش‌بینی فروش برای سال 1386 بالغ بر 350 میلیارد ریال و درآمد پس از کسر مالیات 35 میلیارد ریال است. شرکت ابزار دقیق برای پیاده کردن طرح فوق در جست‌وجوی سرمایه‌گذاری منصفانه‌ای بالغ بر 30 میلیارد ریال است که 35٪ آن از طریق سهام عام فروخته خواهد شد

### نحوه نوشتن خلاصه اجرایی 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 نحوه‌ی نوشتن خلاصه اجرایی طرح کسب و کار آشنا می‌شوید. این بخش، مقدمه‌ی طرح کسب و کار است که شامل اجزای زیر است:

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

چگونه یک خلاصه اجرایی بنویسیم؟

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 اجرایی، این است که از جملاتی که تا به حال برای طرح‌های تجاری نوشته‌اید از هر موضوع 2 یا 3 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.

نکات کاربردی برای نوشتن خلاصه اجرایی

- سعی کنید تا حد امکان خلاصه را به صورت صحیح و ثلیث 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 جزییات اضافی بیشتر کنید.
- خلاصه مدیریتی خود را ویرایش کنید. آنرا بلند بخوانید. آیا ثلیث 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؟

### شرح توصیفی

این بخش از طرح کسب و کار به ماهیت فعالیت اقتصادی و روش انجام آن می‌پردازد. در این بخش کالا و یا خدماتی را که قصد تولید آن را دارید شرح دهید. دیدگاه شما باید وسیع باشد. جواب این سوال را بدهید که می‌خواهید صاحب چه کسب و کاری شوید و به کجا برسید؟ (چشم انداز). هدف و ماموریت خود را از ایجاد این کسب و کار به دقت بیان کنید و از جملاتی استفاده نمایید که تعهد و وفاداری شما را به اصول حرفه‌ای مورد نظرتان نشان دهد. (بیانیه ماموریت).

#### چشم‌انداز:

ما می‌خواهیم بزرگترین عرضه‌کننده برکه خشک انبه به بازار اروپا شویم.

#### ماموریت:

ماموریت ما این است که مشتریان با خرید محصولی سالم و فوق‌العاده خوشمزه با قیمتی معقول و مناسب منتفع و بهره‌مند شوند.

بازار هدف خود را توصیف کنید. مشتریان شما چه کسانی هستند؟ چرا در یک بازار رقابتی محصول شما را بخرند؟ ویژگی منحصر به فرد محصول شما چیست؟ رقبای خود، سهم بازار و روند رشد یا افول را در بازار مورد نظرتان شرح دهید. اهداف شما باید دقیق، قابل اندازه گیری و در دوره‌های کوتاه مدت و میان مدت بیان شود .

### برنامه‌ها

به روشهای عملی خود جهت دستیابی به اهداف ذکر شده اشاره کنید. برنامه‌ها، کارهای مشخصی هستند که شرکت باید انجام دهد تا به اهداف خود برسد. متناسب با هر هدف، باید یک برنامه وجود داشته باشد. برنامه‌ها باید عملگرا باشند و وظایف مشخصی را بیان نمایند، زمان انتهایی برای انجام داشته باشند و اینکه چه کسی، کجا، چگونه و با چه هزینه ای این کارها را انجام خواهند داد مشخص نمایند .

در برنامه ریزی همیشه زمان بندی و جدول هزینه‌های هر پروژه را باید از قبل آماده کرد.

- شرکت در نمایشگاه بین‌المللی در اسفندماه ۱۳۸۲
- تهیه بروشورهای تبلیغاتی توسط خانم . . . مشاور تبلیغاتی
- تدوین استانداردهای کنترل کیفیت جهت بخش تولید و . . .

### قیمت گذاری

استراتژی خود را جهت تعیین قیمت نهایی محصولات خود بیان نمایید. به هزینه‌های عمده ای که تولید محصول شما را تحت تاثیر قرار می‌دهد اشاره کنید .

قیمت گذاری یک کالا و یا خدمت تابعی است از :

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

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

- محاسبه قیمت تمام شده و قیمت گذاری خرده فروشی
- موضع گیری 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 .

**مثال ۱:** ما در بدو کار در این شرکت به دنبال افزایش بها نیستیم، زیرا بازار هدف ما فروشگاه‌های ارزان قیمت هستند که قیمت محصول برایشان اهمیت زیادی دارد. به منظور کاهش قیمت تمام شده محصول، ما در نظر داریم خط مشی‌های زیر را پیش بگیریم :

- کاهش ضایعات مواد اولیه
- حذف واسطه‌ها و . . .
- . . .

**مثال ۲:** هدف نهایی ما ایجاد خط تولیدی است که محصول نهایی آن منحصر بفرد باشد و بتواند مشتریان را جذب نماید. در نتیجه هدف ما ایجاد بازاری است که تنها به قیمت محصول متکی نباشد. به این منظور محصولات تولیدی ما ویژگی‌های منحصر بفرد ذیل را خواهند داشت که آنها را از محصولات مشابه متمایز می‌سازد :

- ۱ . . . . -
- ۲ . . . . -

## مأموریت (Mission)

مأموریت یعنی سازمان چرا وجود دارد. چرایی وجود سازمان بر می‌گردد به:

- ۱ - نیازی که سازمان برطرف می‌کند = هدف غایی = فلسفه وجودی
- ۲ - چگونگی رفع نیاز = محصول = خروجی
- ۳ - بهره‌برداران و استفاده‌کنندگان از خروجی سازمان = مشتریان
- ۴ - چگونگی ایجاد محصول مورد رضایت بهره‌برداران = تکنولوژی
- ۵ - در نهایت وجه تمایز سازمان با دیگر سازمان‌هایی که تقریبا همین کار را می‌کنند = مزیت رقابتی

مأموریت در هر مقطعی از زمان بیشتر از آنچه معین کند چه کسانی مشتریان ما هستند به موارد زیر می‌پردازد:

- ۱ - در چه بازارهایی وارد نمی‌شویم
- ۲ - چه مشتریانی هدف ما نیستند
- ۳ - در چه حوزه جغرافیایی فعالیت نمی‌کنیم
- ۴ - با چه سازمان‌های مشابه‌ای رقیب نیستیم

بنابراین مطالب جانمایه مأموریت نگاه کاربردی به مشتری است. یعنی:

(چه می‌خواهد = محصول)، (در کجا می‌توان به آن دست یافت = بازار) و (با چه مشخصاتی = تکنولوژی)

بیانیه رسالت برای شرکت اتومبیل‌سازی فورد به صورت زیر است:

یک شرکت پیشرو در صنعت اتومبیل‌سازی و قطعات وابسته و سرویس‌های مربوطه و شرکت پیشرو صنایع هواپیماسازی و تکنولوژی اطلاعات و خدمات مالی .

بهبود پیوسته محصولات تولیدی و خدمات شرکت در جهت تامین خواسته‌های مشتریان و رشد شرکت و ارائه سود قابل قبول برای سهامداران ...

با توجه به مطالب و مواردی که درباره ماموریت ارائه شد، در رابطه با شرکت/سازمان خود به سوالات زیر به دقت، با حوصله، با صراحت و صداقت کامل پاسخ دهید .

#### ماموریت

۱. این شرکت چرا به وجود آمده است و فلسفه وجودی آن چیست؟

۲. این شرکت در حال حاضر در چه صنعت یا زمینه‌ای فعالیت دارد؟ (به چه کاری مشغول است؟)

۳. این شرکت در حال حاضر چه کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟

۴. در حال حاضر مشتریان این شرکت چه کسانی هستند؟

۵. این شرکت در حال حاضر در چه نوع بازارهایی (داخلی/خارجی، انحصاری/رقابتی، تولیدی/خدماتی و ...) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟

۶. فکر می‌کنید در حال حاضر این شرکت از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت به رقبای خود برخوردار می‌باشد؟

پاسخ سوالات را به صورت جملاتی روان، واضح و قابل فهم بنویسید بطوریکه بتوان این جملات را در بیانیه ماموریت نهایی گنجانند.

دیدگاه شرکت (حداکثر در 2 جمله کوتاه)

موارد (اجزای ماموریت)

علت یا فلسفه وجودی:

زمینه فعالیت:

محصولات (کالاها یا خدمات)

مشتریان:

بازارها:

## مزیت رقابتی یا ویژگی متمایز:

هر مورد دیگری که فکر می‌کنید بهتر است در  
بیانیه ماموریت شرکت/سازمان شما گنجانده  
شود:

لطفاً با توجه به کاربرگ‌های قبلی، بیانیه نهایی ماموریت شرکت / سازمان خود را از تلفیق جملات کاربرگ‌های قبلی در  
کادر زیر مرقوم فرمایید.

### چشم‌انداز (Vision)

- چشم‌انداز سازمان توصیف می‌کند که شرکت می‌خواهد در آینده‌ای دور به چه سازمانی تبدیل شود و افق آینده آن چیست .  
(?What do we want to become)
- چشم‌انداز در واقع نظرگاهی است به آینده که مدیریت سازمان آن را نهایی برای آن سازمان می‌داند. چشم‌انداز در واقع  
نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به چه آرمانی دست یابد.
- چشم‌انداز تصویری از آینده است که در صورت تحقق اهداف و مقاصد نهایی، سازمان به آن دست خواهد یافت.
- چشم‌انداز بیانگر آن است که شما چه باور و آرزویی برای آینده سازمان خود دارید. چشم‌انداز کلاً جنبه الهامی دارد، نوعی  
قول و آرزو برای آینده است، چالشی است و در آینده طولانی مدت قرار است تحقق می‌یابد .
- چشم‌انداز، بیانیه کلی آن چیزی است که سازمان در آینده می‌خواهد باشد و باهدف آفریدن آینده و نه پیش‌بینی آینده  
ترسیم می‌شود. چشم‌انداز باید واقعی باشد و به مثابه ستاره قطب شمال است و نقش یک نیروی جهت دهنده و یک عامل  
یکپارچه‌کننده را بازی می‌کند. در صورت اتفاق نظر روی یک چشم‌انداز سازمانی، فرهنگ حمایت از استراتژی‌های  
سازمانی شکل خواهد گرفت و باور مشترک در سازمان ایجاد خواهد شد. چشم‌انداز تصویر زنده سازمان در آینده است.
- چشم‌انداز، یک تصویر مطلوب از آینده سازمان را ترسیم می‌کند که استراتژی‌ها برای تحقق آن تدوین شده‌اند.
- چشم‌انداز، وضعیتی است که مدیریت سعی می‌کند سازمان را به طرف آن رهبری کند.
- چشم‌انداز، موجب هماهنگی در درون سازمان و سازگاری بین تصمیمات و فعالیت‌های سازمان می‌شود.
- اعتقاد افراد سازمان به چشم‌انداز موجب بروز انرژی زیادی در سازمان می‌شود.
- چشم‌انداز، یک هدف بلند پروازانه پنج تا سی ساله به اضافه توصیف زنده آن است.
- چشم‌انداز، کارکنان را درگیر می‌کند، گسترده می‌شود و آنها را جذب می‌کند.
- چشم‌انداز قله‌ای است که باید به آن رسید.
- چشم‌انداز مؤثر در سازمان، مستلزم اعتماد و تعهد همگانی است.
- چشم‌انداز به یک توصیف زنده و تحریک‌کننده نیز نیاز دارد.

با توجه به مطالب و مواردی که درباره چشم‌انداز و بیانیه چشم‌انداز ارائه شد، در رابطه با شرکت/سازمان خود به  
سوالات زیر به‌دقت، با حوصله، با صراحت و صداقت کامل پاسخ دهید:

۱. این شرکت چقدر به کارکنان و مسائل آنها (آسایش، رضایت، خواسته‌ها و ...) اهمیت داده و توجه دارد؟ تا کنون در این زمینه چه کارهایی انجام داده است؟

۲. این شرکت تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی (امور خیریه، حفظ محیط زیست و ...) حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم از شرکت و عملکرد آن اهمیت می‌دهد؟ تا کنون در این زمینه چه کارهایی انجام داده است؟

۳. در این شرکت تا چه اندازه به بقاء، رشد و سودآوری شرکت توجه می‌شود؟ آیا این شرکت حاضر است به قیمت رنجش کارکنان یا افراد جامعه، سودآور باشد؟

۴. این شرکت در آینده می‌خواهد به چه سمت و سوئی حرکت کند؟

۵. آیا این شرکت به تمام کار یا فعالیت کنونی خود ادامه می‌دهد یا وارد زمینه‌های کاری جدیدی می‌شود؟ فکر می‌کنید این شرکت در آینده (تا ۵ سال آینده) به چه کار یا فعالیتی مشغول شود؟

۶. می‌خواهید این شرکت در آینده (تا ۵ سال آینده) به چه جایگاهی دست یابد؟ (جایگاه مطلوب این شرکت)

۷. می‌خواهید این شرکت در آینده (تا ۵ سال آینده) دارای چه ویژگی‌هایی از نظر ارکان داخلی سازمان (نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، سامانه‌ها و تکنولوژی، عملکرد و توان پاسخ‌گویی به ذینفعان داخلی) باشد؟

۸. می‌خواهید این شرکت در آینده (تا ۵ سال آینده) دارای چه ویژگی‌هایی از نظر موقعیت خارجی سازمان (در مقایسه با رقبا، سایر شرکت‌ها، همکاری‌های استراتژیک، عملکرد و توان پاسخ‌گویی به ذینفعان خارجی) باشد؟

لطفاً با توجه به کاربرگ‌های قبلی، بیانیه‌نهایی چشم‌انداز شرکت / سازمان خود را از تلفیق جملات کاربرگ‌های قبلی در کادر زیر مرقوم فرمایید

## ارزش‌ها (Values)

ارزش‌های محوری سازمان می‌توانند به عنوان مبنایی مورد استفاده قرار گیرند که براساس آنها سیاست‌ها را تدوین کرد. حتی می‌توان با تکیه بر آنها، شیوه رفتار روزانه کارکنان و مبنای تصمیم‌گیری‌ها در محل کار را مشخص نمود. سازمان‌ها می‌بایست به هنگام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، ارزش‌های محوری مشخص شده خود را رعایت کنند و به هنگام ارزیابی عملکرد، تصمیماتی را که در این زمینه می‌گیرند بر پایه ارزش‌های محوری خود بگذارند.

ارزش‌ها باید در روزگار سختی به کارکنان سازمان روحیه بدهند و گرنه ارزش نیستند. ارزش‌ها شعار هر روزه‌ایی هستند که احساس خوبی به کارکنان می‌بخشند، ارزش‌های سازمانی، جنبه اخلاقی منافع سازمانی می‌باشند. ارزش‌ها علاوه بر همگانی بودن شخصی نیز هستند.

ارزش‌ها به شیوه اهداف تعیین نمی‌شوند، اهداف بر اساس آنکه در دقیقه و ثانیه‌ایی که آن را اعلام می‌کنید تحقق خواهد یافت، تعیین می‌شوند، ارزش‌ها به این روش تعیین نمی‌شوند، شما می‌توانید هر ارزشی را که میل دارید تعیین کنید، هر چند ارزش‌ها را

رهبران و مدیران تعیین می کنند اما ارزش ها فقط وقتی واقعی می شوند که تمامی کارکنان از جمله مدیران ارشد در عملکردشان آنها را دخالت دهند و به دیگران نیز تاکیدکنند تا آن طور رفتار کنند.

ارزش های محوری اصول اعتقادی دیر پا و اساسی یک سازمان بوده، باعث رشد و نمو افراد در قالب گروه می شود. ارزش های محوری یک سازمان به عنوان اصول راهنمای جاویدان به هیچ توجیهی نیاز ندارند و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند.

### «مقایسه ماهیت اهداف و ارزش ها»

اهداف	ارزش ها
اهداف متعلق به آینده هستند.	ارزش ها باید در حال محترم شمرده شوند.
اهداف تعیین می شوند.	ارزش ها رعایت می شوند.
در حوزه اهداف بعضی اوقات سر راست ترین مسیر به جایی که قرار است به آن برسید یک خط یا مسیر مستقیم نیست.	بر اساس ارزش ها ، مسیر ها همیشه مستقیم هستند .
اهداف به کارکنان ابلاغ می شود.	ارزش ها بر کارکنان اعمال نمی شود بلکه با آنها عمل می کند، این یک فرایند دسته جمعی است.

با توجه به مطالب و مواردی که درباره چشم انداز و بیانیه چشم انداز ارائه شد، در رابطه با شرکت/سازمان خود به سوالات زیر به دقت، با حوصله، صراحت و صداقت کامل پاسخ دهید.

#### ارزش ها

۱. چه باورها، ارزش ها، آرمان ها، آرزوها و اولویت های اخلاقی بنیادی در حال حاضر بر این شرکت حاکم است؟

۲. این شرکت برای موفقیت و دستیابی به چشم انداز خود چه ارزش هایی را باید در سازمان خود اشاعه دهد؟

۳. این شرکت در خصوص موازین اخلاقی از چه ارزش هایی باید پیروی نماید؟

۴. این شرکت در خصوص موازین حقوقی از چه ارزش هایی باید پیروی کند؟

پاسخ سوالات را به صورت جملاتی روان، واضح و قابل فهم بنویسید بطوریکه بتوان این جملات را در بیانیه ارزش ها نهایی گنجاند.

موارد (اجزای ارزش ها)	دیدگاه شرکت (حداکثر در 2 جمله کوتاه)
ارزش های اخلاقی	

لطفا با توجه به کاربرگ های قبلی، بیانیه نهایی ارزش های شرکت/سازمان خود را از تلفیق جملات کاربرگ های قبلی در کادر زیر مرقوم فرمایید:

## عوامل محیطی (Environment)

منظور از عوامل محیطی، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی شامل رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بومی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، تکنولوژیکی و جهانی است که شرکت با آن‌ها به مبادله ماده، انرژی و اطلاعات می‌پردازد و می‌تواند به میزان زیادی به شرکت منفعت یا زیان برسانند.

هرگونه تصمیم دولت و قانونگذاری در زمینه‌های گوناگون، مقررات، صادرات و واردات، سامانه پولی، مالی و مالیاتی، سهمیه‌بندی، تعرفه و سامانه‌ارزی، قطع رابطه سیاسی، تغییر الگوی مصرف ناشی از نظام ارزی یا ارزشی و نیز تغییرات مداوم تکنولوژیکی، همه به نوعی بر سامانه بازار و اجزای آن اثر می‌گذارد و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند. از همین‌رو لازم است نسبت به این تحولات محیط هوشیار بوده، تغییرات را پیش‌بینی کرده و به‌موقع از آن‌ها استفاده نمود.

عوامل را می‌توان به طور کلی در دو گروه محیط تخصصی و محیط کلان تقسیم‌بندی کرد. این عوامل به میزان زیادی خارج از کنترل شرکت‌ها هستند. از همین‌رو امروزه توصیه می‌شود، قوت و ضعف‌های درون سازمانی را از یک طرف و فرصت‌ها و مخاطرات محیطی یا برون سازمانی را از طرف دیگر، با دقت، صحت و سرعت بررسی و ارزیابی نمود تا بتوان با تطبیق قابلیت‌های درون سازمانی و فرصت‌های برون سازمانی به هدف‌ها دست‌یافت.

این‌گونه از تغییرات موجب به وجود آمدن گونه‌های خاصی از مصرف‌کننده می‌شوند و در نتیجه به انواع متفاوتی از محصول، خدمت و استراتژی‌ها نیاز است.

با توجه به مطالب و مواردی که درباره عوامل محیطی (کلان و تخصصی) ارائه شد، در رابطه با شرکت/سازمان خود به سوالات زیر به دقت، با حوصله، با صراحت و صداقت کامل پاسخ دهید:

### عوامل محیطی

عوامل محیطی مربوط به شرکت / سازمان خود را در ستون اول جدول زیر و در قالب عوامل اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی، تکنولوژیکی، سیاسی-قانونی و جهانی مرقوم فرموده و اثرات مثبت، منفی و یا خنثی آنها را مشخص کنید.

راهنمایی: در این جدول عوامل با اثرات مثبت، فرصت و عوامل با اثرات منفی، تهدید محسوب می‌شوند.

عوامل محیطی - محیط کلان (۱)	اثرات عوامل محیطی بر شرکت یا صنعت در آینده موردنظر
عوامل اقتصادی	- مثبت
۱ -	- تاحدودی مثبت
۲ -	- تاحدودی منفی
۳ -	- منفی
عوامل اجتماعی - فرهنگی	- مثبت
۱ -	- تاحدودی مثبت
۲ -	- تاحدودی منفی

- ۳	- منفی
<b>عوامل تکنولوژیکی</b>	- مثبت
- ۱	- تاحدودی مثبت
- ۲	- تاحدودی منفی
- ۳	- منفی
<b>عوامل سیاسی - قانونی</b>	- مثبت
- ۱	- تاحدودی مثبت
- ۲	- تاحدودی منفی
- ۳	- منفی
<b>عوامل جهانی</b>	- مثبت
- ۱	- تاحدودی مثبت
- ۲	- تاحدودی منفی
- ۳	- منفی

<b>عوامل محیطی - محیط تخصصی (۲)</b>	<b>اثرات عوامل محیطی بر شرکت یا صنعت در آینده موردنظر</b>
<b>مشتریان</b>	- مثبت
- ۱	- تاحدودی مثبت
- ۲	- تاحدودی منفی
- ۳	- منفی
<b>تامین کنندگان</b>	- مثبت
- ۱	- تاحدودی مثبت
- ۲	- تاحدودی منفی
- ۳	- منفی
<b>رقبای بالقوه (تازه واردین)</b>	- مثبت
- ۱	- تاحدودی مثبت
- ۲	- تاحدودی منفی
- ۳	- منفی

<p>رقبای موجود</p> <p>۱ -</p> <p>۲ -</p> <p>۳ -</p>	<p>- مثبت</p> <p>- تاحدودی مثبت</p> <p>- تاحدودی منفی</p> <p>- منفی</p>
<p>رقبای غیر مستقیم (رقبای ارائه کننده محصولات جایگزین)</p> <p>۱ -</p> <p>۲ -</p> <p>۳ -</p>	<p>- مثبت</p> <p>- تاحدودی مثبت</p> <p>- تاحدودی منفی</p> <p>- منفی</p>
<p>اتحادیه‌های کارگری و تجاری</p> <p>۱ -</p> <p>۲ -</p> <p>۳ -</p>	<p>- مثبت</p> <p>- تاحدودی مثبت</p> <p>- تاحدودی منفی</p> <p>- منفی</p>
<p>نهادهای دولتی و ....</p> <p>۱ -</p> <p>۲ -</p> <p>۳ -</p>	<p>- مثبت</p> <p>- تاحدودی مثبت</p> <p>- تاحدودی منفی</p>

## اهداف بلندمدت (Objectives)

نتیجه‌های خاصی را که سازمان می‌کوشد تا در تامین مأموریت خود به دست آورد اهداف بلند مدت گویند. این اهداف از آن جا که تعیین کننده مسیر شرکت هستند دارای اهمیت می‌باشند.

منظور از دوره بلند مدت دوره‌ای بیشتر از یک سال است.

### این اهداف:

- ارزیابی‌ها را انجام می‌دهند.
- هم‌افزایی ایجاد می‌کنند.
- اولویت‌ها را تعیین می‌کنند.
- امور را هماهنگ می‌کنند.
- اثربخشی شرکت را در ایجاد انگیزه در کارکنان، کنترل فعالیت‌ها و ... افزایش می‌دهند.



## اهداف باید:

- روشن و قابل فهم
- قابل اندازه گیری
- دست یافتنی و قابل برای قبول آنهایی که مسئول تحقق آن می باشند
- برانگیزاننده
- بدون تضاد با یکدیگر

باشند.

## اهداف بلندمدت

درباره شرکت/سازمان خود به سوالات زیر به دقت و با حوصله پاسخ دهید.

۱. در بیانیه ماموریت شرکت / سازمان خود، چه چشم اندازهایی را در نظر گرفته اید و به چه جایگاه مطلوبی می خواهید برسید؟ ( فکر می کنید برای تحقق چشم انداز و ماموریت تعیین شده، حداکثر تا ۵ سال آینده به چه نتایجی می توانید نائل شوید؟ )

۲. در شرکت / سازمان خود در کدامیک از زمینه های زیر قصد رشد و توسعه دارید؟

- ◆ اثربخشی و سودآوری (سودهای خالص)
- ◆ رشد (افزایش کل دارایی ها، فروش ها و غیره)
- ◆ افزایش ثروت سهامداران (سودهای سهام به علاوه ترقی قیمت سهام)
- ◆ به کارگیری درست (مطلوب) منابع (بازگشت سرمایه)
- ◆ توجه به کارکنان (امنیت کارکنان، افزایش دستمزدهای آنان)
- ◆ شهرت و اعتبار (شرکت بزرگ و ممتاز شناخته شدن)
- ◆ توجه به جامعه و مسئولیت اجتماعی (پرداخت مالیات ها، مشارکت در امور خیریه و رفع نیاز جامعه)
- ◆ رهبری بازار (سهام بازار بیشتر)، رهبری تکنولوژیک (نوآوری و خلاقیت)
- ◆ تثبیت موقعیت رقابتی (فروش یا سهم بازار)
- ◆ بقا (پرهیز از ورشکستگی) تثبیت موقعیت رقابتی (فروش یا سهم بازار)
- ◆ برخی مسائل داخلی مانند: بازاریابی، منابع مالی، منابع انسانی، نوآوری، بهره وری و منابع فیزیکی.
- ◆ سایر

۳. در هر کدام از زمینه هایی که قصد رشد و توسعه، حفظ وضع موجود یا کاهش دارید، می خواهید حداکثر تا ۵ سال آینده، به چه جایگاهی دست یابید و چه نتایجی بدست آورید؟

۴. فکر می کنید شرکت / سازمان شما از چه قوت ها و ضعف های داخلی برخوردار بوده و با چه فرصت ها و تهدیدهای محیطی مواجه است؟ (از عوامل داخلی تعیین شده استفاده کنید )

۵. با توجه به قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی که برشمردید، فکر می‌کنید حداکثر تا ۵ سال آینده به چه نتایجی دست پیدا می‌کنید؟

### نوع صنعت، سازمان، محصولات و خدمات

این بخش خلاصه‌ای را از صنعت و اقتصاد عمومی که کسب و کار شما قرار است در آن فعالیت کند، فراهم می‌کند. در این قسمت از برنامه کسب و کار شما باید موارد زیر را به طور واضح و روشن برای خواننده طرحتان بیان کنید.

- چشم‌انداز صنعت
- شرکت و زمینه کسب و کار
- معرفی محصولات (کالا / خدمات)
- راهبرد ورود و رشد.

و اینکه خصوصیات جمعیت‌شناختی، روندها و چرخه عمر صنعت چگونه است؟

روندهای اقتصادی، تغییرات در فناوری، تغییرات سیاسی یا قانونی (مقررات محلی، قوانین جدید) تغییرات اجتماعی (تغییر پوشش مردم با نوع مصرف‌گرایی، قدرت خرید، توقعات و توجه بیشتر به مسائل آموزشی و فرهنگی) و از این دست تغییرات، کسب و کار شما را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اثرات آن‌ها را بر کسب و کارتان شرح دهید.

همچنین مشخص کنید برای ورود به صنعت چه موانعی وجود دارد؟

در این قسمت چرخه عمر محصول مورد نظر در بازارهای داخلی و خارجی را نیز توصیف کنید.

خصوصیات و کاربردهای محصول / خدمت شما چیست؟ محصول یا خدمت شما چه وجه تمایزی با سایر محصولات بازار دارد؟

به طور کلی در این قسمت چشم‌انداز (vision)، راهبرد و ماموریت (mission) کسب و کارتان را به طور خلاصه ارائه نمایید.

مثلاً یک شرکت تولیدی برگه زردآلو راهبرد خود را چنین تعریف کرده است:

ما قصد داریم که بزرگ‌ترین عرضه کننده برگه خشک زردآلو به بازارهای اروپا شویم راهبرد شرکت را ساخت کارخانه‌ای برای فرآوری میوه زردآلو و تولید برگه خشک تعیین نموده و هدف آن را افزایش ارزش افزوده محلی و کاهش هزینه‌های حمل و نقل و زیان‌های کنونی اعلام می‌نماییم. و همچنین ماموریت خود را چنین اعلام کرده است: مشتریان باید از خرید محصول سالم و فوق‌العاده خوشمزه با قیمتی معقول و مناسب بهره‌مند شوند.

به طور کلی در مورد صنعت مورد نظرتان نقاط قدرت (Strengths)، نقاط ضعف (weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدات (Threats) را تعیین کنید.

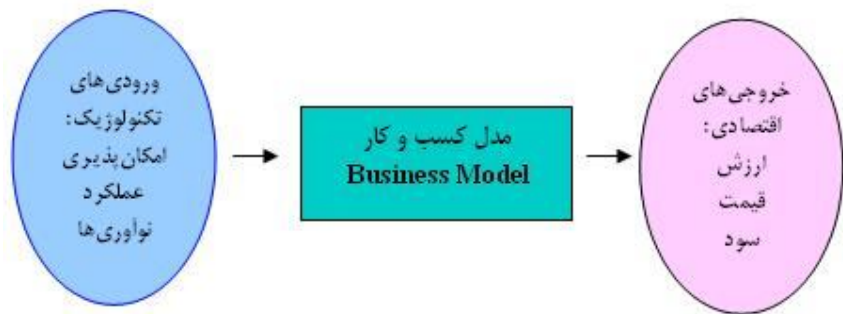
محصولات خود را از نظر منحصر به فرد بودن شرح داده و ذکر کنید چگونه مشتریان از محصول یا خدمت شما بهره‌مند می‌گردند؟ شرح مختصری از محصولات خود از مرحله مواد خام تا اقدام نهایی ارائه کنید. در تولید محصول از چه موادی استفاده می‌کنید؟ چطور به این مواد دسترسی دارید؟ هزینه استفاده از این مواد چه مقدار می‌باشد؟

شایستگی‌های محوری محصولتان را از نظر ویژگی‌های مختلف بیان کنید. توصیف بیشتری از محصول / خدمات ارائه دهید. (تصاویر، ویژگی‌ها، دیاگرام‌ها، خصیصه‌های تحسین‌برانگیز مرتبط با محصول / خدمات عملکرد، وظیفه فردی، طراحی اجزا و غیره).

سپس در مورد موانع ورود و خروج به این صنعت خاص که شما در پی ورود به آن هستید توضیح دهید. تعیین کنید شما برای ورود و خروج از این صنعت چه تدابیری را اندیشیده‌اید.

## مدل کسب و کار و ملاحظات اجرایی

در مسیر رشد و توسعه بنگاه‌ها، در بسیاری مواقع، مدیریت بنگاه عمدتاً درگیر رفع مشکلات کسب و کار خود و تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های اجرایی بنگاه می‌باشد، در حالی که در کنار اقدامات اجرایی، توجه به برنامه‌ریزی مسیر رشد و موفقیت بنگاه و بکارگیری نهایت تجربه و هوشمندی در طرح‌ریزی الگوی کسب و کار بسیار حیاتی و ضروری است . موفقیت در یک کسب و کار در اثر عوامل مختلفی بدست می‌آید که یکی از مهمترین و محوری‌ترین آنها طراحی و اجرای یک مدل بهینه کسب و کار در ابتدای کار شرکت است. این مدل که بیانگر الگوی تجاری کردن نوآوری‌ها و ایده‌های تجاری نوآورانه است، در واقع مشخص‌کننده محدوده سودآوری حاصل از نوآوری خواهد بود. لذا مدل کسب و کار، فرآیند ارتباط دادن فضای نوآوری و تکنولوژی با فضای اقتصادی و کسب و کار است که مطابق شکل زیر، می‌توان کارکرد این مدل را نشان داد :



طبق تعریف، مدل کسب و کار بیانگر این است که شرکت چگونه جایگاه خود را در زنجیره ارزش تولید محصول یا ارائه خدمت تعیین می‌کند، به نحوی که مدل درآمدی پایداری را برای خود ایجاد کند. در هر حال، پارادایم اصلی این است که «شرکت با چه مدلی درآمدزایی می‌کند؟»

امروزه با توجه به شدت یافتن رقابت بنگاه‌ها و افزایش امکان‌پذیری برداری از ایده‌های تجاری، داشتن یک طرح منطقی و مستحکم برای کسب و کار، به صورت یک باید درآمده است که در نبود آن، بنگاه‌ها دچار لغزش‌ها و تغییر جهت‌های مختلف خواهند شد. این مدل به بنگاه کمک می‌کند تا با رویکردی برون‌نگر به مدیریت کسب و کار خود بپردازد و امور شرکت را به سردرگمی، تشویش و شانس و اقبال وانگدارد.

اگر یک طرح تجاری به خوبی طراحی و اجرا شود، شکوفائی و حیات بلندمدت بنگاه را تضمین می‌کند. مهمترین اثربخشی یک طرح تجاری در مرحله نوشتن طرح به وقوع می‌پیوندد، چرا که باعث شفاف‌تر شدن دیدگاه‌ها و همگرایی بیشتر مجموعه‌های درون‌سازمانی می‌شود و این امر مستقل از این است که لزوماً آن طرح عیناً اجرا شود.

در واقع، مرحله تفکر و برنامه‌ریزی جهت خلق طرح کسب و کار سبب می‌شود مدیران و کارکنان بنگاه به جای تمرکز صرف بر موقعیت و محدودیت‌های فعلی، به دنبال تصویر بهینه آینده بنگاه خود باشند. همچنین راهبردها و مأموریت شرکت مشخص‌تر می‌شود.

لازم به ذکر است که به طور معمول، یک مدل کسب و کار در طی مسیر رشد و تکامل بنگاه به صورت مستمر مرور می‌شود تا مجموعه اهداف و برنامه‌های آن با آنچه در عمل اجرا می‌شود یا به وقوع می‌پیوندد، مقایسه شده و برنامه‌ها و اقدامات اصلاحی انجام گیرد. بالاخص در زمان‌هایی که اهداف مالی بنگاه برآورده نمی‌شود، لزوم بازنگری و تغییرات مدل کسب و کار شرکت بیشتر می‌شود.

لذا مدل کسب و کار باید به گونه‌ای باشد تا بتواند به نوعی دارای فرآیند خودارزیابی باشد و بتوان آن را به طور مداوم مورد تصحیح قرار داد. این ارزیابی‌ها و بازنگری‌های مداوم، در اثر یادگیری از تجربیات، تغییرات بازار، تغییرات تکنولوژی‌ها و سایر تحولات و تغییرات ممکن، بعضی فعالیت‌ها و برنامه‌های جدید به کار گرفته می‌شوند و برخی از رؤس فعالیت‌های قبلی کنار گذاشته می‌شوند.

### تعریف مدل کسب و کار

تعریف مدل کسب و کار، غالباً با دشواری همراه است زیرا در زمینه‌های متفاوت کسب و کار، معانی متفاوتی از آن برداشت می‌شود. این نقیصه در تعریف مدل‌های نوین کسب و کار الکترونیک بیش از سایر حوزه‌ها احساس می‌شود. در این باره تحقیقات و فعالیت‌های آکادمیک و قابل اتکاء اندکی انجام شده است.

یک متد انجام کسب و کار است به نحوی که توسط آن شرکت بتواند خود را حفظ نموده و بقای خود را تضمین نماید، به عبارت دیگر تولید درآمد کند.

**Business Model** مشخص می‌کند که یک شرکت چگونه می‌تواند پول به دست بیاورد و به این منظور مشخص می‌کند، این شرکت در زنجیره ارزش در کجا قرار دارد). مایکل راپا)

تعاریف متعددی از مدل‌های کسب و کار شده است. در زیر برخی از مهمترین تعاریف ارائه شده آمده است. برخی از تعاریف، بیان کننده اهدافی هستند که یک مدل کسب و کار دنبال می‌کند. برخی دیگر بر اجزای اصلی مدل‌های کسب و کار و شاید به نوعی بر ارتباطات درونی این اجزاء، متمرکز شده‌اند.

### تعاریف مدل‌های کسب و کار

#### ماگرتا (۲۰۰۲)

توصیفی است که نحوه فعالیت شرکت را بیان می‌کند .

#### پتروویک (۲۰۰۱) آیر و فولاک (۲۰۰۲)

توصیفی از منطق یک سیستم تجاری برای ایجاد ارزش است.

#### اپلگت (۲۰۰۱)

توصیفی از یک مجموعه کسب و کار که ساختار، روابط بین عوامل ساختاری و همچنین نحوه پاسخ‌دهی آن کسب و کار به دنیای واقعی را بیان می‌کند .

تیمرز (۱۹۹۸)

طراحی کالا، خدمات و جریان‌های اطلاعاتی، شامل توصیفی از بازیگران مختلف کسب و کار و نقش‌های آنها، توصیفی از مزایای بالقوه برای بازیگران مختلف کسب و کار و همچنین توصیفی از منابع درآمدی است.

اوستروالد و پیگنیور (۲۰۰۲)

توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می‌دهد. طرحی است از شرکت و شبکه همکاران آن برای ایجاد، بازاریابی و تحویل ارزش و سرمایه‌های ارتباطی به منظور ایجاد جریاناتی که منجر به کسب درآمدهای مثبت (سود) و باثبات می‌شوند.

ویل و ویتال (۲۰۰۱)

توصیفی از نقش‌ها و ارتباطات مابین مصرف‌کنندگان، مشتریان، هم‌پیمانان و عرضه‌کنندگان یک شرکت است که جریانات اصلی تولیدی، اطلاعاتی و مالی و همچنین منافع اصلی شرکاء را مشخص می‌کند.

هاوکینز (۲۰۰۱)

توصیفی است از ارتباطات تجاری مابین یک شرکت تجاری و کالاها و خدماتی که آن شرکت در بازار فراهم می‌کند. به طور خاص مدل کسب و کار، روشی برای ساختاردهی جریانات هزینه‌ای و درآمدی است.

تپسکات (۲۰۰۰)

یک مدل کسب و کار شامل ابداع پیشنهادهایی برای خلق ارزشی جدید است که با دگرگون کردن قوانین رقابت و بسیج افراد و منابع به دنبال سطوح جدیدی از عملکرد است.

## اجزاء Business Model

شش جزء اصلی یک Business Model عبارتند از:

- 1- جایگاه ارزشی Value Proposition
- 2- بخش بازار Market Segment
- 3- ساختار زنجیره ارزش Value Chain Structure
- 4- تولید سود و حاشیه Revenue Generation And Margine
- 5- جایگاه در شبکه ارزش Position In Value Network
- 6- استراتژی رقابت Competitive Strategy

## تعریف اجزاء یک Business Model

### جایگاه ارزشی (Value Proposition)

بعد از توصیف مشکل مشتری، محصول یا خدماتی که می‌تواند پاسخگوی این مشکل باشد، جایگاه ارزشی نامیده می‌شود. ارزش این محصول و یا خدمات از دیدگاه مشتری، در تعیین این جایگاه ارزشی ملاک قرار می‌گیرد.

## بخش بازار (Market Segment)

گروه مشتریان که مورد هدف قرار گرفته‌اند. باید توجه داشت که بخش‌های مختلف بازار نیازهای متفاوتی دارند . گاهی نوآوری در یک Business Model بعد تغییر در بخش بازار شکوفا می‌شود.

## ساختار زنجیره ارزش (Value Chain Structure)

جایگاه فعالیت‌های شرکت در زنجیره ارزش و نحوه به دست آوردن بخشی از ارزش تولید شده در زنجیره توسط شرکت، ساختار زنجیره ارزش را تشکیل می‌دهد.

## تولید سود و حاشیه (Revenue Generation And Margine)

چگونه سود حاصل می‌شود؟ (از طریق فروش، اجاره، عضویت، پشتیبانی و...) ساختار هزینه‌ای چگونه است و حاشیه سود مورد نظر چگونه به دست می‌آید؟

## جایگاه در شبکه ارزش (Position In Value Network)

شناسایی رقبا، شرکت‌های مکمل و اثراتی که شبکه همکاری می‌تواند برای مشتریان ایجاد کند. این تعاریف جایگاه شرکت در شبکه ارزش را توصیف می‌کند.

## استراتژی رقابت (Competitive Strategy)

چگونه شرکت سعی می‌کند یک "مزیت رقابتی" ماندگار برای خود بسازد. این مزیت ممکن است در نوع مدیریت نمودن هزینه‌ها باشد و یا در Niche Strategy و یا همان بازار پنهان و دنج و غیرقابل دسترس توسط رقبا. در هر صورت وجود این مزیت رقابتی الزامی است.

یک Business Model می‌تواند با یکی از روش‌های زیر طراحی شود.

1- نوآوری: یک Business Model برای اولین بار با فکر و ایده‌ای نوآورانه طراحی گردد.

2- احیاء: یک Business Model قدیمی مجدد احیاء گردد.

3- تغییر: یک Business Model موجود با کمی تغییر در یکی از شش اصل فوق به Business Model جدیدی تبدیل گردد.

4- اتخاذ: یک Business Model به صورت کامل برای شغل دیگر و یا کشوری دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

مثالی ساده از یک Business Model که به روش تغییر ایجاد شده است.

فرض می‌کنیم که مدلی از کسب و کار به نام "واکسی" وجود دارد، این واکسی در پیاده‌رو بساط خود را پهن نموده و کفش عابران را واکس می‌زند و از این راه کسب درآمد می‌نماید.

همان‌گونه که می‌بینید این Business Model فقط یک پاراگراف است، اما می‌توانیم آن را به یک Business Model بهتر و کارآمدتر تبدیل نماییم. با توجه به این که معمولاً عابران وقت زیادی برای صبر کردن ندارند، Business Model زیر پیشنهاد می‌گردد.

در ساعات کاری به ادارات مراجعه نموده و کفش کارمندان را واکس می‌زنیم و از این راه کسب درآمد می‌کنیم.

همان گونه که می بینید Business Model دوم با کمی تغییر در Business Model اول و فقط در بخش بازار یا همان Market Segment مدل بهتری برای کسب درآمد به وجود آورده است. چرا که دیگر کارمندان وقتی را برای این کار صرف نمی کنند.

## انواع Business Model های تحت Web

Business Model های تحت وب به شیوه های گوناگون دسته بندی می شوند. یکی از این دسته بندی ها که از معروفیت و محبوبیت بیشتری هم برخوردار است، دسته بندی آقای مایکل را می باشد. از دید آقای مایکل راپا Business Model های اینترنتی را می توان به دسته های زیر تقسیم نمود:

- واسطه گری (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
- جامعه ای (Community) مثل Orkut, Red Hat
- عضویت (Subscription) مثل Listen, Classmaster
- کاربردی (Utility) مثل Slash dot

در ادامه به شرح و بسط هر کدام از مدل های فوق می پردازیم.

## شرح انواع Business Model های تحت WEB

### Brokerage Model

در این مدل واسطه گران بازار ساز هستند و این دلال ها هستند که باعث می شوند تا خریداران و فروشندگان به یکدیگر معرفی شده و امکان مبادله و معامله ساده تر شود. از جمله این روش ها می توان 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 می باشد. در این حالت Broadcaster یا همان وب سایت محتویاتی را فراهم می کند که عموماً رایگان هم هستند. و یا سرویسی مانند E-mail, IM, Blog و ... را به همراه پیام های تبلیغاتی ارائه

می‌نماید. در این حالت تبلیغات منبع اصلی درآمد محسوب می‌شود **Broadcaster**. خود می‌تواند یک تولید کننده محتوا و یا توزیع کننده‌ی محتوا باشد که توسط دیگران و در جایی دیگر تولید شده باشد. این مدل وقتی خوب کار می‌کند که حجم ترافیک ورودی مراجعه‌کننده 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 سهمیم 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 و 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

مدل کسب و کار تبدیل کننده نوآوری به ارزش اقتصادی معرفی شده است و برای تبدیل شدن یک ایده و طرح نو به مدل کسب و کار باید به شاخه ها و موضوعات شش گانه زیر توجه کرد:

- ۱- استراتژی رشد
- ۲- استراتژی رقابتی
- ۳- مدل درآمدزایی
- ۴- ساختار زنجیره ارزش
- ۵- بخش های بازار
- ۶- اهداف و مقاصد ارزشی

### ساختار یک مدل کسب و کار

استراتژی اصلی

استراتژی اصلی در کل به شیوه شرکت برای رقابت می پردازد. عناصر استراتژی اصلی شامل ماموریت بنگاه، محدوده بازار و محصول و تفاوت های اساسی است.

- ماموریت: این بخش دربرگیرنده آنچه که شرکت هدف قرار داده و قصد انجام آن را دارد می باشد.
- راهکار: هر شرکتی باید راه کارهای رقابتی خود را در مورد واژه های مشتریان، فواصل جغرافیایی و محصولات مختلف تعریف کنند. این کار گاهی اوقات سبب رسیدن به ایده ها و ابتکارات تازه ای در کسب و کار خواهد شد.
- تفاوت های اساسی: چه تفاوت هایی در کارها و برنامه های شرکت باعث برتری آنها در برابر رقبا می شود؟

منابع استراتژیک

مزیت رقابتی می تواند ناشی از منحصربه فرد بودن یک شرکت در منابع خاصی باشد. ایجاد تغییرات در منابع می تواند زمینه ساز خلق ایده های جدیدی در کسب و کار باشد.

- ویژگی های اصلی: این مورد شامل مهارت ها و توانمندی های خاص یک شرکت می شود.
- دارایی های اصلی: دارایی های اصلی شامل این موارد است؛ نام تجاری، حق مالکیت انحصاری ایده ها و اختراعات، زیرساختها و امکانات، استانداردهای شخصی، اطلاعات مشتریان و هر چیزی که محدود و با ارزش باشد.
- فرآیند های اصلی: این بخش شامل متدولوژی ها و فعالیت های روزمره برای تبدیل ورودی ها به خروجی مناسب است. در واقع فعالیت هایی هستند که دارایی های موجود و سایر ورودی ها را برای مشتریان به ارزش تبدیل می کند.

همه‌هنگ سازی منابع استراتژیک یک فاکتور حیاتی در ایجاد یک مدل کسب و کار است. با همه‌هنگ سازی می توان رابطه مناسبی بین ویژگی ها، دارایی ها و فرآیند ها به وجود آورد و یک مدل خوب کسب و کار را تهیه کرد.

ارتباط مشتریان

ارتباط مشتریان دارای چهار عنصر اصلی است که شامل پیاده سازی و پشتیبانی، مدیریت اطلاعات، مدیریت ارتباطات و قیمت گذاری است.

- اجرا و پشتیبانی: این بخش بیانگر نحوه رسیدن به مشتری است کانال های مورد استفاده، شیوه های 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 جمع آوری اطلاعات و شیوه استفاده از آنها برای خدمت رسانی به مشتریان است. همچنین بیانگر توانایی شرکت برای به کار بردن اطلاعات با هدف بهینه سازی ارزش های مورد نظر مشتریان است.
- مدیریت ارتباطات: روش طبیعی میانکنش های بین تولید کننده و مشتری چیست؟ آیا یک ارتباط رو در رو است یا رابطه ای غیر مستقیم وجود دارد؟ یک رابطه مداوم است یا به صورت گاه و بی گاه اتفاق می افتد؟ کدام شیوه ارتباطی برای مشتری آسان تر است؟ میزان وفاداری مشتریان چگونه است؟
- قیمت گذاری: مشتری می تواند به روش های مختلفی همچون مستقیم، غیر مستقیم و شیوه های دیگر مورد حمایت قرار گیرد.

می توان قیمت ثابت یا نوسانی متأثر از بازار را در نظر گرفت که هر یک از این شیوه ها می تواند راه کارهای کسب و کار را دچار تغییر کند.

#### شبکه ارزش

چهارمین عامل و شاخص در مدل کسب و کار شبکه ارزشی است که شرکت را احاطه کرده است. شبکه ارزش شامل تامین کنندگان، شریک ها و همکاران تجاری است. هماهنگ سازی و مدیریت شبکه ارزش می تواند زمینه ساز رسیدن به راهکارهای بدیعی در کسب و کار باشد.

- تامین کنندگان: ارتباط عمیق با تامین کنندگان می تواند به عنوان یک امتیاز مهم در تهیه یک مدل کسب و کار به شمار آید.
- شریکان تجاری: شرکای تجاری نقش مهمی در تکمیل محصولات و یا راه حل دارند.
- همکاران تجاری: ممکن است شرکت برای همکاری با دیگر رقبای همفکر خود به توافق برسد. این در حالی صورت می گیرد که ریسک فعالیت ها بالاست و شرکت ها ضمن اتحاد با یکدیگر بر سر ریسک ها و درآمدهای موجود شراکت می کنند.

پاتریک استالر بر چهار عامل اساسی در مدل های کسب و کار تاکید دارد: اهداف و مقاصد ارزشی، محصولات و خدمات، معماری ارزش و مدل درآمد.

اهداف و مقاصد ارزشی شامل دو بخش عمده به نام های مشتریان و شرکا و تشریح منافی که هر یک از آنها از مدل کسب و کار به دست می آورند می شود. تعریف اهداف و مقاصد ارزشی به طور خودکار آنچه را که شرکت قرار نیست به مشتری ارائه کند معرفی خواهد کرد. یک مدل کسب و کار همچنین باید اهداف و مقاصد ارشمندی برای شرکای تجاری به همراه داشته باشد.

این اهداف باید به اندازه کافی قوی و مناسب باشند تا باعث تحریک شرکا به شرکت در فرآیند خلق ارزش بشود.

عامل ارتباط بین شرکت با مشتریان بر اساس محصولات و خدمات پایه ریزی می شود. این کار باعث اجرایی شدن اهداف ارزشی و خلق سود تضمین شده برای مشتریان می شود.

سومین عامل یک مدل کسب و کار معماری خلق ارزش است. شرکت باید تصمیم بگیرد در چه بازاری قصد خدمات رسانی دارد. بازار ها می توانند بر اساس جغرافیا، آمار جمعیتی، ویژگی های فیزیولوژیکی و... تقسیم بندی شوند. تصمیم گیری در مورد حضور و عدم حضور در یک بازار نیز در این بخش صورت می گیرد. معماری ارزش شامل منابعی است که شرکت می تواند به واسطه آنها طرح ها و فعالیت های خاصی را برنامه ریزی و هماهنگ سازی کند. همچنین نوع معماری می تواند نمایانگر درجه دوام و مقاومت مدل کسب و کار باشد. همچنین تعیین کننده فعالیت هایی است که می تواند با امکانات درونی و یا با برون سپاری انجام شود. مدل درآمدی شامل توصیف روش هایی است که شرکت برای تحصیل درآمد مورد استفاده قرار می دهد. کسب و کار می تواند منابع درآمدی مختلفی داشته باشد. روش درآمدی مختلط باید با دقت گزینش شود و موجب تداوم فروش و حفظ روند رشد شود.

## برنامه بازاریابی - Marketing Plan

برنامه بازاریابی خوب در توسعه کسب و کار شما ضروری است. این قسمت مهم ترین بخش برنامه کسب و کار است که شامل دو بخش کلی تحقیق و تحلیل بازار و راهبرد بازاریابی می باشد.

در بخش تحقیق و تحلیل بازار، هدف این است که سرمایه گذاران و وام دهندگان را متقاعد کنید که:

- درک کاملی از بازار دارید.
  - برای محصول یا خدمت شما بازار وجود دارد.
  - شرکت شما این قابلیت را دارد که سهمی از این بازار را به خود اختصاص دهد.
- راهبرد بازاریابی نیز به شما نشان می دهد که چگونه باید تولیدات و خدمات را توزیع، قیمت گذاری و تبلیغ کنید.

### تحقیق و تحلیل بازار

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

۱- مشتریان

۳- اندازه بازار و روندهای آن

۳- تخمین سهم بازار و فروش

۴- ارزیابی آینده بازار

۵- رقابت، حساسیت ها و خطرها

### مشتریان

در برنامه کسب و کار خود مشخص کنید، مشتریان شما چه کسانی هستند؟ چه کسانی از محصولات و خدماتتان استفاده می کنند؟ رابطه بین مصرف کننده و خریدار اصلی را ذکر کنید. مشتریان با خرید محصول شما چه مزایایی به دست می آورند؟ 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 می شود و یا متوقف می شود؟

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 رقبایان ترجیح خواهند داد؟ ویژگی‌های متمایز کننده 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

در نهایت 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 رقبا 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 بگوئید رقباى بنگاه و كسب و كار شما چه كسانى هستند؟ برنامه‌هاى خاص آن‌ها چيست؟ نقاط ضعف و قوت رقا (در زمينه‌هاى مانند مديريت، شبكه توزيع، توانايى‌هاى توليد، منابع مالى و مزايای قيمت و هزينه‌ها...) چيست؟ سياست‌هاى آينده بازار در مورد بازار و قيمت‌ها و تنوع توليدات و... چيست؟

وضعيت رقابت در آينده از نظر تعداد و قدرت و انحصارى شدن و غير انحصارى شدن چيست؟

تخمين بزنيد چقدر از محصول / خدمت شما توسط رقاى شما در سال آينده توليد خواهد شد؟

همچنين مشخص كنيد رقايتان در چه سطحى هستند؟ آيا رقا كسانى هستند كه محصولى مشابه محصول شما با همان قيمت توليد مى‌كنند و يا فروشندگان و توليدكنندگان هستند كه فقط محصول مشابه توليد مى‌كنند و يا تمام فروشندگان يك خدمت مشابه و يا تمام فروشندگاني كه در يك سبد هزينه مشابه فعاليت مى‌كنند؟ كداميك را به عنوان رقيب در نظر گرفته‌ايد؟

اگر فكر مى‌كنيد رقاى وجود دارند كه شما مى‌توانيد بخشي از بازار آن‌ها را تصاحب كنيد، در مورد نحوه انجام اين كار نيز توضيح دهيد؟

## راهبردهاى بازاریابی

در بحث تحليل راهبرد بازاریابی، شما بايد موارد زير را در طرحتان مشخص كنيد:

۱- قيمت‌گذاري

۲- تبليغات

۳- شيوه فروش

۴- توزيع

۵- سياست‌هاى خدمات و گارانتى

## سرفصل‌هاى طرح بازاریابی

بررسى بازار و طرح بازاریابی، سرفصل حايز اهميتى در تهيه طرح كسب و كار مى‌باشد. هدف اين بخش متقاعد ساختن سرمايه‌گذاران و وام‌دهندگان است. در اين بخش از طرح كسب و كار نحوه رقابت در بازار؛ استراتژى كلى بازاریابی و فروش، جلب مشتري، طرح‌هاى تبليغى و ترويجى به همراه بودجه مورد نياز جهت آنها، فرآيند خريد و كنترل موجودى، نحوه ورود و خروج کالا و در حقيقت كليه امور مرتبط با قيمت‌گذاري، توزيع، تبليغات، پيش‌بيني توليد و كنترل‌ها مورد اشاره قرار مى‌گيرد .

اين بخش از طرح كسب و كار تحت ۵ سرفصل زير تهيه مى‌گردد :

## الف) شرح بازار هدف

- محصول شما چيست؟
- كارآيى آن كدام است؟
- طول عمر آن چه قدر است؟
- چه انواعى دارد؟

- مشتریان چه کسانی هستند؟  
کجا واقع شده‌اند؟  
چرا باید محصول شما را بخرند؟  
در چه زمان و تحت چه شرایطی می‌خرند؟  
چه نوع علایقی دارند؟  
انتظارات آنها در مورد قیمت و کیفیت چیست؟ به قیمت حساس ترند و یا کیفیت؟

### ب) طرح‌های تبلیغاتی و پیشبرد فروش

- تبلیغ بوسیله بنر
- کارت ویزیت
- بیل بورد
- مسابقات
- کوپن
- هدایا
- رادیو و تلویزیون
- مجله‌های تجاری و . . .

### ج) خرید و کنترل موجودی

چه روشی برای کنترل ورودی‌ها و خروجی‌ها به شرکت خود دارید؟  
تامین‌کنندگان شما چه کسانی هستند و چه معیارهایی برای انتخاب آنها دارید؟

### د) سیاست‌های آموزشی

برای آموزش پرسنل بخش فروش چه تدابیری اتخاذ می‌کنید؟  
چه دوره‌های آموزشی و در چه پریودهای زمانی برگزار خواهید کرد؟  
چه معیارهایی برای ارزیابی توانمندی‌های پرسنل خود و نیازهای آموزشی آنها دارید؟

### ه) تحلیل رقبا

ارائه دورنمای کسب و کار با توجه به رقابت.

توضیح در مورد رقبا) با ذکر نام شرکت، علائم تجاری، محل استقرار، فروش سالیانه، سهم بازار و مقایسه محصولات خود با آنها و

نحوه رقابت و تمایز محصول شما)

نقاط قوت و ضعف نسبی رقبا) مانند مدیریت - شبکه توزیع - توانایی‌های تولید- منابع مالی- مزایای قیمت و هزینه و نحوه تثبیت موقعیت در بازار، چرا مشتریان از آنها خریداری می‌کنند؟ چگونه ممکن است محصول شما را جایگزین آن کنند؟ آگاهی از روش‌های بازاریابی و تبلیغات رقبا قیمت‌گذاری رقبا بر چه اساس قیمت‌های خود را تعیین می‌کنند؟ (اشتباه در تشخیص قیمت‌گذاری رقبا می‌تواند به راحتی منجر به نابودی کسب و کار شود).

## تحقیق بازار چیست؟

بسیاری از کارآفرینان در خلق و ایجاد یک محصول جدید و منحصر بفرد 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 پس من هم می‌توانم» «چون هیچ فروشگاه‌هایی 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»

## 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 رسمی تر تحقیق بازار را اینگونه تعریف می‌کند :  
"تحقیق بازار، جمع آوری، ثبت و تحلیل سیستماتیک و هدفمند داده‌ها درباره مشکلات مرتبط با بازاریابی کالاها و خدمات است."

## چرا تحقیق بازار انجام می‌گیرد؟

اطلاعاتی که از تحقیق بازار بدست می‌آیند از آندسته‌ای نیستند که تنها فایده آنها دانستنشان است و اصطلاحاً اطلاعات عمومی بشمار رود بلکه تحقیق بازار باید بتواند راهنمای شما در تصمیم‌گیریهایی استراتژیک کسب و کارتان باشد این تحقیق هنگامی باارزش است که بتواند منشاء درآمدی بیشتر از هزینه‌ای که ایجاد کرده باشد فرض کنید که شما در یک بررسی به یکی از نیازهای پاسخ‌گفته‌نشده 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. به‌عنوان 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 موفقیت‌آمیزی از شما منتظر 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. به عنوان مثال شما ممکن است در یک ارزیابی به این نتیجه رسیده باشید که 65 درصد از مشتریان شما را زنان 35 تا 50 ساله تشکیل می‌دهند و یک سال بعد دریابید که این دسته سنی حدود 75 درصد 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. به عنوان مثال اگر بازار هدف شما زنان سنین 35 تا 50 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!).

### آنچه تحقیق بازار می‌تواند به شما بگوید:

**1- 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؟

**2- 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 یا ...). از چه حدی از اعتبار مالی برخوردارند؟

**3- جنبه‌های روانشناسانه‌ای وجود دارند که به اطلاعات مربوط به دریافتهای و ارزشهایی که در ذهن مصرف‌کنندگان بازار شما وجود دارد برمی‌گردند 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 شرکتهای 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 برآورده‌نشده 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) بیشتر توجه نشان می‌دهند؟

**4- اطلاعات رقابت در بازار درباره سایر شرکتهایی است که در همان زمینه کسب و کار شما مشغول فعالیت هستند 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 منحصر به فرد 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؟

**5- 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 گوید: روند جمعیتی در حال و آیند 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 زمان بر 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.

## ساختار برنامه بازاریابی

بازاریابی یکی از مهم‌ترین مسائلی است که در فضای تجارت جهانی امروز مطرح می‌شود. رمز بقای بسیاری از کسب و کارها بازاریابی آن‌هاست.

برخی خبرگان معتقدند که سازماندهی و راه‌اندازی یک فعالیت اقتصادی ساده‌ترین بخش شروع کار است و در واقع نگهداری و ابقاء فعالیت اقتصادی دشوارترین و چالش‌انگیزترین مرحله خواهد بود. همچنان که حتما تاکنون شنیده‌اید، درصد وحشتناکی از فعالیت‌های اقتصادی شکست می‌خورند و در اغلب موارد فقدان پشتوانه‌ی مالی یا مدیریت ضعیف مسبب نابودی فعالیت شناخته می‌شود. بررسی دقیق‌تر، اغلب روشن‌کننده‌ی این نکته است که مشکلات حقیقی مربوط به مسائل بازاریابی است، از قبیل تعیین و تشخیص مشتری، تعریف کالا یا خدمات مناسب جهت برآورده کردن نیازهای مشتری، قیمت‌گذاری، توزیع و ارتقاء کالا و تبلیغات.

راه کارهای جایگزین خلاقانه‌ی زیادی برای بازاریابی خدمات و کالاها وجود دارد. کارآفرین بایستی نیازهای بازار هدف را ارزیابی کرده، اندازه‌ی بازار را تخمین بزند، و سپس استراتژی‌ی را بکار ببندد که به‌طور مؤثر موقعیت کالا یا خدمات را در یک محیط رقابتی تثبیت کند. استراتژی تعیین موقعیت که در بخش بازاریابی طرح فعالیت اقتصادی توصیف می‌شود، در تعیین منابع مورد نیاز برای راه‌اندازی فعالیت اقتصادی بسیار حساس و حیاتی می‌باشد.

اطلاعات لازم برای بسط و گسترش طرح بازاریابی ممکن است لزوم انجام برخی تحقیقات بازاریابی را نشان دهد. تحقیق بازاریابی مستلزم جمع‌آوری اطلاعات به‌منظور تعیین اطلاعات دیگری می‌باشد. از قبیل: چه کسانی کالا و خدمات ما را خریداری می‌کنند؟ اندازه بازار بالقوه چقدر است؟ چه قیمتی باید برای آن تعیین شود؟ مناسب‌ترین کانال توزیع چیست؟ و مؤثرترین استراتژی ارتقاء و تبلیغات کالا کدام است؟، که در نتیجه می‌توان مشتریان بالقوه را از وجود کالاها و خدمات آگاه کرده و نیز بتوان به آن‌ها رسید. از آنجایی که هزینه‌های تحقیقات بازاریابی به‌طرز قابل ملاحظه‌ای متفاوت می‌باشد، لازم است کارآفرین منابع موجود و اطلاعات مورد نیاز را ارزیابی نماید. تحقیق بازاریابی ممکن است توسط کارآفرین و یا یک عرضه‌کننده یا مشاور خارجی انجام گیرد.

در ادامه به مطالبی در زمینه‌ی ساختار بخش بازاریابی طرح تجاری می‌پردازیم.

در بخش بازاریابی طرح تجاری شما باید خواننده را که ممکن است یک سرمایه‌گذار بالقوه باشد، در چند مورد متقاعد کنید.

- اینکه بازار مورد نظر وجود دارد،
- برنامه‌ها و پیش‌بینی‌های فروش محقق خواهد شد،
- و می‌توانید رقبا را پشت سر بگذارید .

این بخش از طرح تجاری شاید یکی از مشکل‌ترین و در عین حال از حیاتی‌ترین بخش‌های آن باشد. مشکل بودن آن به این دلیل است که اغلب باید برای تدوین این بخش دست به دامان پیش‌بینی شد و بدیهی است که ارائه‌ی پیش‌بینی به گونه‌ای که واقع‌گرایانه بوده و از طرف دیگر سرمایه‌گذار را نیز متقاعد کند کار مشکلی است، و حیاتی بودن آن به این دلیل است که بسیاری از بخش‌های طرح بر مبنای برآوردهای این بخش شکل می‌گیرند. به عنوان مثال برآورد فروش که از برآوردهای همین بخش است، تأثیر مستقیم بر روی حجم تولید و متعاقباً بر روی حجم سرمایه مورد نیاز دارد که این دومی در پذیرش یا رد یک طرح تجاری توسط سرمایه‌گذار بسیار مؤثر است.

اگر به این مجموعه دیگر مشکلات حاصل از برآورد زیادتر یا کمتر از حد واقع را اضافه کنیم بیشتر به حیاتی بودن این بخش پی می‌بریم، خصوصاً که منبع اطلاعاتی دیگر بخش‌ها هم هست و یک اشتباه ممکن است به اشتباهات متعدد دیگری منجر شود.

زیرمجموعه‌هایی که برای هرچه کامل‌تر شدن این بخش باید به آنها بپردازید در ادامه آمده است:

### توصیف بازار بالقوه کلی (Total Potential Market)

در این مرحله بازار صنعت کسب و کار پیشنهادی توصیف می‌گردد. شرایط جاری بازار مانند رکود یا رونق با ذکر دلایل و بررسی روند، حجم فروش، سود بازار، پایداری، نرخ رشد بازار، شرکت‌های مهم فعال در این زمینه، پارامترهای موفقیت در بازار و محل و محدوده‌ی بازار محلی، کشوری، بین‌المللی از جمله مواردی است که باید در این بخش به آنها پرداخت.

باید به این مسئله توجه کنید که سرمایه‌گذار به دنبال بازارهای با پتانسیل فروش و نرخ رشد بالا است و لذا روی این مسائل بیشتر تکیه کنید.

### توصیف بازار هدف (Target Market)

در این بخش تحلیلی مشابه قبلی ولی با نگرشی محدودتر نسبت به بازار ویژه‌ی محصول یا خدمت صورت می‌گیرد. شرایط فعلی و روند تغییرات آن، رقبا موجود در بازار، توصیف شکاف بازار (Niche)، ویژگی‌های مشتریان بالقوه بازار مثل گروه سنی، سطح درآمد و غیره مسائلی مثل رشد بازار باید بیشتر مورد بررسی قرار بگیرد و حداقل تا سه سال قبل مورد بررسی واقع گردد و تغییرات آن نیز باید توضیح داده شود.

تحلیل چند مورد از موقعیت‌ها و شکست‌های اخیر که در بازار به وقوع پیوسته است می‌تواند به تحلیل بهتر شرایط بازار کمک کند.

### تحلیل رقبا (Competitive Analysis)

در این قسمت باید به شناسایی رقبای مستقیم و غیرمستقیم بالقوه‌ی کسب و کارتان و بررسی نقاط قوت و ضعف محصولات و سرویس‌های آنها بپردازید. در این قسمت مقایسه و تحلیل باید به صورت همه جانبه باشد، یعنی با در نظر گرفتن کیفیت، قیمت، سرویس‌های پشتیبانی و همه‌ی موارد تحلیل صورت بگیرد. در مورد هر کدام از مزایا و معایب نیز توضیح مختصری بدهید.

در ادامه نیز یک بررسی کلی در مورد رقبای موجود در بازار صورت می‌گیرد و با ذکر آمارهای کاربردی‌تر به مقایسه آنها پرداخته می‌شود. سهم بازار هر کدام از رقبای شبکه توزیع و قابل اطمینان بودن محصول هر کدام، سودآوری هر کدام از رقبای اینک کد کد شرکت در زمینه قیمت بی‌رقیب است؟ کدامیک در زمینه کیفیت بی‌رقیب است؟ کدام یک برنده است؟ کدام یک بازنده است؟ در چند سال اخیر چه شرکت‌هایی به این بازار وارد یا از آن خارج شده‌اند و چرا؟ از جمله موارد دیگری است که در این قسمت باید به آنها بپردازید، راه‌های مقابله با رقبای است.

## استراتژی‌های بازاریابی (Marketing Strategies)

فلسفه و دیدگاه بازاریابی کسب و کار در این قسمت به صورت خلاصه بیان می‌شود. در واقع این بخش براساس اطلاعات بخش‌های قبلی توسعه می‌یابد و به این موارد می‌پردازد.

- مشتریان اولیه‌ی کسب و کار؛ که کسب و کار در ابتدا در اولویت اول به دنبال جلب آنهاست.
- مشتریان ثانویه کسب و کار؛ که کسب و کار بعداً و در اولویت‌های بعدی به دنبال جلب آنهاست.
- روش‌های معرفی و ارتباط برقرار کردن با هر کدام از گروه‌های مشتریان.
- ویژگی‌های محصول و سرویس؛ قیمت، تحویل در محل، گارانتی و غیره.
- هر نوع نوآوری و کار جدید در بازار برای جلب مشتریان؛ مثلاً در بازاری که همیشه فروش محصول مطرح است فراهم کردن امکان اجاره برای مشتریان ممکن است مفید باشد.

اصولاً یک بازاریاب تنها می‌تواند با چهار مولفه که به P 4 معروف هستند بازی کرده و به نتیجه‌ی دلخواه خود برسد. این استراتژی‌ها به چند دسته‌ی استراتژی قیمت‌گذاری، مکانیابی، توزیع و تبلیغات تقسیم می‌شود که در زیر به شرح مختصری از هر کدام می‌پردازیم.

## استراتژی قیمت‌گذاری (Pricing Strategy)

قیمت باید با توجه به این که در کدام مرحله از چرخه‌ی کالا هستید یا این که استراتژی ورود یا بقای شما در بازار چیست یعنی در مرحله‌ی نفوذ به بازار، باقی ماندن در بازار و یا در عین حال کسب سود به صورت مناسب هستید، تعیین گردد. در این قسمت شما استراتژی قیمت‌گذاری خود را معرفی و با مقایسه آن با استراتژی رقبای از آن دفاع می‌کنید. از جمله مواردی که در این مرحله باید مدنظر قرار دهید، حاشیه سود ناخالص میان هزینه‌های تولیدی و قیمت فروش، هزینه‌های توزیع، گارانتی، خدمات پس از فروش و مهم‌تر از همه تست گذاری رقبای است.

برای قیمت گذاری استراتژی‌های مختلفی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- قیمت‌گذاری هزینه افزوده: در این روش همه هزینه‌ها اعم از ثابت و متغیر محاسبه می‌شود و سپس درصدی به عنوان سود به آن افزوده می‌شود.
- قیمت‌گذاری براساس تقاضا: برای شرکت‌هایی است که محصولاتشان را بین مشتریان متعددی با قیمت‌های مختلف بسته به تقاضایشان توزیع می‌کنند.

- قیمت‌گذاری رقابتی: این استراتژی برای قیمت‌گذاری در بازار رقابت کامل است. در این بازار تعداد تولیدکننده‌ها و مصرف‌کنندگان زیاد است و قیمت نیز حالت تثبیت شده‌ای دارد.
- قیمت‌گذاری سود افزوده: این روش به وسیله‌ی خرده‌فروش‌ها بکار گرفته می‌شود، در این روش برای تعیین فروش درصدی را به قیمت خرید اضافه می‌کنند.

## استراتژی توزیع (Distribution Strategy)

توزیع شامل فرآیند انتقال محصول از محل تولید به مصرف‌کننده‌ی نهایی است. نوع سیستم توزیعی که انتخاب می‌کنید بستگی زیادی به صنعت و حجم بازار هدف شما دارد. پیش از انتخاب یک شبکه توزیع بهتر است به بررسی شبکه‌های توزیع رقبا و نقاط قوت و ضعف آنها بپردازید، این مسئله شما را در تصمیم‌گیری نهایی یاری خواهد داد.

بعضی از کانال‌های توزیع متعارف در ادامه آمده است:

- فروش مستقیم: مؤثرترین کانال توزیع است که در آن محصول بطور مستقیم به مصرف‌کننده‌ی نهایی فروخته می‌شود.
- فروش تولیدکننده‌ی تجهیزات: (Original Equipment Manufacturer) وقتی شما محصول خود را به یک تولیدکننده‌ی تجهیزات می‌فروشید محصول شما با محصولات نهایی تولیدکننده همراه می‌شود و در اختیار مصرف‌کننده قرار می‌گیرد.
- نمایندگی تولیدکننده: نمایندگی‌های تولیدکننده فروشندگانی هستند که بطور خاص عهده‌دار فروش محصولات یک یا چند تولیدکننده می‌شوند، زمان و منابع خود را میان آنها تقسیم می‌کنند. این روش یکی از بهترین روش‌های فروش است.
- توزیع‌کنندگان عمده‌ی فروشنده این حالت شرکت محصول خود را به یک یا چند عمده‌فروش می‌فروشد و آنها محصولات را در اختیار خرده‌فروشان و دیگر کانال‌های توزیع می‌گذارند تا سرانجام در اختیار مصرف‌کننده نهایی قرار گیرد.
- دلال‌ها: دلال‌ها عموماً بطور مستقیم از عمده‌فروش‌ها و توزیع‌کنندگان محصول را خریداری می‌کنند و به خرده‌فروش‌ها یا مصرف‌کنندگان نهایی می‌فروشند.
- توزیع‌کنندگان خرده‌فروش: توزیع از طریق کانال خرده‌فروشی وقتی که مصرف‌کننده نهایی محصول شما مردم عادی باشند بسیار مهم است.
- پست مستقیم: شما در این حالت پس از دریافت سفارش محصول خود را به طور مستقیم برای مصرف‌کننده پست می‌کنید.

## برنامه‌ی تبلیغات (Promotion Strategy)

در پایان این قسمت کارآفرین باید یک برنامه برای تبلیغات خود ارائه کند. باید مشخص کنید که از چه روشی برای تبلیغات استفاده می‌کنید، از تبلیغات تلویزیونی، تبلیغات در مجلات حرفه‌ای و یا استفاده از لیست مستقیم، حجم تبلیغات و زمان انجام آنها چگونه است برای نفوذ به بازار چه تمهیدی اندیشیده‌اید و... از جمله مواردی که برای تصمیم‌گیری در این زمینه باید مدنظر قرار گیرد می‌تواند به طبیعت کسب و کار و مشتریان آن، ویژگی‌های بازار، استراتژی‌های رقبا و هزینه هر کدام از راه‌های تبلیغات با توجه به عواید هر کدام، نام برد.

کارآفرین در پایان باید به این ملاحظات یک برنامه تبلیغات که مشتمل بر برنامه‌های تبلیغاتی برای نفوذ به بازار و سپس بقای در آن باشد ارائه کند و از آن دفاع نماید.

در این بخش باید استراتژی مکانیابی برای تولید و عرضه محصول خود را مشخص کنید. مکانیابی محصول در بازار خصوصاً برای محصولاتی که خریدار با مشاهده آنها را خریداری می‌کند، بسیار مهمتر است. مکانیابی شرکت بستگی زیادی به نیازها و تمایلات مشتریان بازار هدف و عملکرد رقبا دارد. پیش از مکانیابی لازم است که به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

- رقبا چگونه مکانیابی کرده‌اند؟
- محصول شما چه ویژگی دارد که رقبا فاقد آن هستند؟
- محصول شما چه نیازی از مشتری را برآورد می‌کند .
- هر کدام از محل‌های موجود چه ویژگی‌های منحصر به فردی دارند؟

پس از پاسخ دادن به این سؤالات شما می‌توانید به توسعه‌ی استراتژی مکانیابی خود بپردازید و به‌یاد داشته باشید که این بخش بسیار طولانی و مبسوط نباشد. بیشتر سعی کنید نشان دهید که مشتری بر اساس مکانیابی شما به سراغ محصول خواهد آمد.

### فرآیند تحقیق بازار

تحقیق بازار، همچون سایر قسمت‌های یک فعالیت بازاریابی، از جمله، تبلیغات می‌تواند کاملاً ساده یا پیچیده باشد. تحقیق بازار حتی می‌تواند توسط چیزهای دورریختنی انجام پذیرد. به عنوان مثال در یک رستوران کوچک برای یک رستوراندار بررسی باقیمانده‌های غذا کاری عملی است. مردم ممکن است یک غذا را به خاطر اسم عجیب و تازه آن سفارش دهند اما اگر بررسیها نشان دهند که بیشتر این غذا در ظرفها، باقی می‌ماند بهتر است زودتر در لیست غذا تغییراتی داده شود. چون تقاضا برای آن به زودی از بین خواهد رفت و احتمالاً رستوران بسیاری از مشتریان خود را از دست خواهد داد.

آنچه در ادامه می‌آید هفت قدم عمده فرآیند تحقیق بازار است که مستقل از میزان پیچیدگی آن معمولاً رعایت می‌شوند. (کارآفرینانی که توانایی هدایت چنین تحلیلی را ندارند باید برای انجام اینکار از مؤسسات حرفه ای کمک بگیرند.)

- گام اول: تعریف مشکلات و فرصت‌های بازاریابی
- گام دوم: تعیین هدفها، بودجه، زمان‌بندی
- گام سوم: تعریف بازار
- گام چهارم: جمع‌آوری اطلاعات از منابع ثانویه
- گام پنجم: جمع‌آوری اطلاعات از منابع اولیه
- گام ششم: سازماندهی و تحلیل داده‌ها

### گام اول: تعریف مشکلات و فرصت‌های بازاریابی

• هر سازمانی در بستری از عوامل خارجی (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ...) فعالیت می‌کند و در نتیجه از تغییرات آنها متأثر می‌شود. تغییرات عوامل محیطی می‌تواند برای سازمان اثرات مثبت یا منفی داشته باشد. در صورتی که این تغییرات در جهت منافع سازمان باشد به نوعی فرصتی برای سازمان محسوب می‌شود و در صورتی که برای سازمان پیامدهای منفی داشته باشد تهدید یا مشکل محسوب می‌شود. برای مثال بیشتر علاقه مند شدن خانمها برای کار در خارج از منزل می‌تواند برای تولید کنندگان غذای آماده و یا مهد کودک ها فرصت به شمار آید. (تعریف مشکلات یا فرصتها «گام

نخستین فرآیند بازار» به قدری روشن است که اغلب از قلم می افتد. تعریف مشکلات و فرصتها مهمترین گام فرآیند تحقیق بازار به شمار می رود .

- برای تعریف مشکلات باید ماورای اثرات را نگریسته تا بتوان به علت پی برد. مشاهده مشکلاتی مانند کاهش فروش تعریف علت نیست، بلکه لیست کردن اثرات (نشانه ها) است برای تعریف مشکل، باید تمام عللی که ممکن است باعث اثر (به عنوان مثال کاهش فروش) شده باشند، لیست شوند. آیا مشتریان تغییر کرده اند؟ آیا سلاقی آنها تغییر کرده است؟ تمام علل ممکن باید شمرده شوند. سپس هر یک از آنها که به نظر قابل اندازه گیری نمی آیند حذف می شوند چون که هیچ بررسی ای نمی توان روی آنها انجام داد. سپس به وسیله عللی که به صورت عینی قابل اندازه گیری و آزمایش هستند باید ایده ای درمورد مشکل به وجود آید. در هنگام جمع آوری حقایق لیست علل ممکن مرتباً مورد توجه قرار می گیرد، اما مشاهده این لیست نباید مانعی بر سر راه جمع آوری حقایق ایجاد کند. (در مورد فرصتها هم می توان بصورت مشابه عمل کرد.)

#### • گام دوم: تعیین هدفها، بودجه، زمان بندی

- پس از تعریف فرصت یا مشکل، قدم بعدی **تعیین هدف** برای فعالیتهای تحقیق بازار است هدف باید به گونه ای تعریف شود که با رسیدن به آن طبیعت مشکل را کاملاً بتوان شناسایی کرد. هدف شما باید قابلیت بررسی و آزمایش روابط علی و معلولی ممکن را داشته باشد. به عنوان مثال شما می خواهید بررسی کنید چند نفر محصول ارائه شده توسط شما به بازار را با شرایط معین و با یک قیمت مشخص خریداری می کنند. در اینجا همچنین شما باید بتوانید پیش بینی کنید که اگر قیمت محصول را ده درصد کاهش دهید حجم فروش شما چقدر افزایش خواهد یافت؟ تأثیراتخاذ این استراتژی بر سود شما به چه صورت خواهد بود؟

- **بودجه** : تصمیم دارید چه بودجه ای برای تحقیق بازار خود صرف کنید؟ از عهده چه میزان برمی آید؟ بودجه تحقیق بازار شما بخشی از بودجه کلی اختصاصی شما به بازاریابی را تشکیل می دهد. روشی که معمولاً بوسیله کسب و کارهای کوچک مورد استفاده قرار می گیرد تخصیص دو درصد از فروش ناخالص است ولی چنانچه قصد ارائه محصول جدید به بازار را داشته باشید این میزان تا ده درصد نیز می تواند افزایش یابد روش دیگر تحلیل و تخمین بودجه اختصاصی رقبا و محاسبه هزینه های بازاریابی خود است.

- **زمانبندی** : یک برنامه زمانبندی جزء به جزء و واقع بینانه برای طی کردن همه مراحل تحقیق بازار آماده کنید. اگر کسب و کار شما به صورت دوره ای فعالیت می کند تاریخی را مقرر سازید که بهترین دسترسی را به بازار برای شما مهیا کند.

#### گام سوم: تعریف بازار

کارآفرین باید بازار خود را هم از نظر جغرافیایی و هم از نظر مشتریانی که قصد جذب آنها را دارد تعریف نماید. برای بیشتر راه اندازیها، یک بخش یا بخش از شهر محدوده جغرافیایی بازار موردنظر را مشخص می کند، به هر حال، بعضی راه اندازیها انتظار دارند که محدوده بزرگتری از مشتریان را پوشش دهند مثلاً یک بخش یا استان یا حتی چندین استان.

اشتباهی که بعضی کارآفرینان در ابتدای فعالیت خود مرتکب می شوند این است که محدوده جغرافیایی بزرگی را برای بازار خود تعریف می کنند. عاقلانه تر این است که کسب و کار با دامنه کوچکی شروع شود و بعد گسترش یابد.

بعد از اینکه محدوده جغرافیایی بازار مشخص شد، گام بعدی مشخص کردن مشتریان موردنظر است. کارآفرینان مشتاق معمولاً ادعا می کنند: «مشتریهای من همه هستند». این رویکرد به بازار خطرناک است و معمولاً به شکست در کسب و کار منجر می شود.

مصرف کنندگان محصولات می توانند با روشهای زیر دسته بندی شوند .

**1- بوسیله محدوده جغرافیایی :** ضرورت تعریف یک محدوده جغرافیایی برای بازار را پیش از این ذکر کردیم. این عمل در کسب و کارهای محلی نسبتاً ساده است، اما شخصی که می خواهد کسب و کاری را راه اندازی کند که در آن سفارشات افراد برای کالاهای مختلف به صورت پستی گرفته شود و احتیاجات آنها خریداری شده و برای افراد فرستاده می شود، چه راهی را پیش رو دارد. سفارش گیری پستی می تواند مشتریانی را از تمام نقاط کشور و جذب کند. بنابراین صاحب چنین کسب و کاری باید با ترجیحات منطقه ای، و عادات مشتریان بالقوه خود آشنا باشد.

**۲ - بوسیله ویژگیهای جمعیت شناختی :** ویژگیهای جمعیت شناختی مشتریان مورد نظر باید جمع آوری شوند و به عنوان منبعی برای تصمیم گیری در مورد اینکه مشتریان خاص چه نیازها و خواسته هایی دارند مورد استفاده قرار گیرند. موارد زیر بعضی ویژگیهای جمعیت شناختی هستند که می تواند برای کسی که قصد راه اندازی یک کسب و کار جدید را دارد مفید باشند.

- سن
- درآمد
- تحصیلات
- وضعیت مسکن
- جنسیت
- نژاد
- منطقه
- سرگرمیها
- وضعیت تأهل
- تعداد فرزندان
- عادات خرید
- علاقه مندیهای خاص
- ترجیحات غذایی
- فعالیتهای اوقات فراغت
- چگونگی گذارندن تعطیلات
- داشتن ماشین شخصی
- تعداد و نوع حیوانات خانگی
- شغل

**۳ - ویژگیهای روان شناختی :** یک روش نسبتاً جدید تقسیم بندی بازار، گروهبندی کردن انسانها با توجه به گرایشها، سبک زندگی، علایق یا سایر ویژگیهای شخصیتی آنهاست. این رویکرد به تقسیم بندی بازار زمانی مفید تر است که با توجه به همراه با رویکرد سنتی تر ویژگیهای جمعیت شناختی بکار گرفته می شود .

**۴ - به وسیله فایده مورد انتظار :** رده بندی کردن افراد با توجه به فوایدی که آنها از محصول انتظار دارند، روش دیگری برای تقسیم بندی موثر بازار است. برای مثال بعضی افراد اتومبیل خریداری می کنند تا دیگران را بوسیله آن تحت تأثیر قرار دهند. گروهی اتومبیل می خردند تا از نقطه ای به نقطه دیگر بروند در حالی که بعضی دیگر بخاطر هیجانی که اتومبیل رانی به آنها می دهد اقدام به خرید اتومبیل می کنند. دانستن اینکه افراد از محصولات مشخص چه می خواهند، تعریف مناسبتر و بهتر از بازار هدف را تسهیل می کند .



پس از اینکه کارآفرین اطلاعات مورد نیاز خود را جمع‌آوری کرد، می‌تواند به تهیه برنامه بازاریابی بپردازد. این برنامه مانند هر برنامه دیگر مانند نقشه مسیریابی یک مسافر است، که از طریق آن می‌توان راه‌های درست یا نادرست را تشخیص داد. این برنامه باید به سه سؤال اساسی پاسخ دهد.

۱- کجا هستیم؟

۲- به کجا می‌خواهیم برسیم؟ (در کوتاه مدت)

۳- چگونه می‌خواهیم برسیم؟

**سؤال اول** به زمینه کار و پیشینه سازمان از نظر نقاط قوت و ضعف آن در زمینه بازاریابی و نیز فرصتها و تهدیدهای بازار که سازمان با آنها روبرو بوده و می‌باشد و همچنین سوابق رقابتی شرکت می‌پردازد.

**سؤال دوم** که معمولاً برای مدت نه چندان طولانی مطرح می‌شود، مقاصد و اهداف بازاریابی که مورد نظر کسب و کار جدید است را آدرس دهی می‌کند.

**سؤال سوم** از سه بخش (I) استراتژیهای بازاریابی ای که بکار گرفته می‌شوند (II) زمانیکه این استراتژیها بوقوع می‌پیوندند و (III) شخصی که مسؤول نظارت و پیگیری فعالیت هاست تشکیل شده است.

### ویژگی‌های برنامه بازاریابی

برنامه بازاریابی باید با معیارهای مشخصی مطابقت داشته باشد. بعضی از ویژگیهایی که یک برنامه بازاریابی مؤثر باید در خود داشته باشد عبارتند از:

- ۱ (حاوی استراتژیهای جهت برآورده کردن اهداف یا مأموریت شرکت باشد).
- ۲ (مبتنی بر واقعیات و فرضیات معتبر باشد).
- ۳ (راهی برای استفاده بهینه از منابع موجود فراهم آورد).
- ۴ (یک سازماندهی متناسب را جهت اجرای برنامه بازاریابی پیشنهاد نماید).
- ۵ (باید ساده و کوتاه باشد. یک برنامه حجیم غیر قابل استفاده خواهند بود. اگر برنامه بقدری مختصر باشد که جزئیات دستیابی به اهداف در نظر گرفته نشود، نیز بی فایده خواهد بود).
- ۶ (انعطاف پذیر باشد. تغییرات اگر ضروری باشند باید اعمال شوند و استراتژیهای مناسب اتخاذ گردند).
- ۷ (استانداردهایی ارائه دهد که بتوان بوسیله آنها پیشرفت برنامه را کنترل و پیگیری کرد).

### گام‌های آماده‌سازی برنامه بازاریابی

#### تعریف وضعیت کسب و کار

وضعیت و جایگاه کسب و کار در واقع مروری است «بر جایی که قرار داریم». این پرسش اولین پرسشی است که برنامه بازاریابی باید به آن پاسخ دهد. در این قسمت کارآفرین عوامل و متغیرهای محیطی و فاکتورهای داخلی را بررسی می‌نماید.

#### آنالیز محیطی:

تحلیل محیطی، بینش جامعی به کارآفرین در ارتباط با شرایط جاری بازار و عواملی که تحت کنترل او نیستند می دهد این متغیرها نقش بسیار مهمی در قانع نمودن سرمایه گذاران بالقوه برای سرمایه گذاری ایفا می کنند. اهمیت تحلیل محیطی فقط از جهت آگاهی شخص کارآفرین نیست بلکه این عوامل بر فروش نیز تأثیر می گذارند. برخی از متغیرهای محیطی عبارتند از:

- اقتصاد
- فرهنگ
- فن آوری
- تقاضای صنایع
- مسائل قانونی
- رقبا
- مواد خام

علاوه بر متغیرهای خارجی که از حیطة کنترل کارآفرین خارج هستند برخی فاکتورهای داخلی وجود دارند که می توانند در طراحی برنامه بازاریابی و اجرای استراتژی بازاریابی تأثیر داشته باشند. وجه تمایز این عوامل این است که در کنترل کارآفرین هستند برخی از این متغیرها عبارتند از:

- منابع مالی
- تیم مدیریت
- تأمین کنندگان
- مأموریت شرکت

برای پاسخ گویی کامل به این سؤالات کارآفرین می باید سابقه فعالیتهای مربوط به محصول و شرکت را تهیه نماید اگر کسب و کار، جدید است این سابقه بیشتر حالت شخصی پیدا می کند و توضیحاتی در مورد اینکه محصول یا خدمات چرا و چگونه توسعه یافته اند را شامل می شود و اگر برنامه بعد از دایرشدن کسب و کار نوشته می شود باید شامل اطلاعاتی درباره شرایط کنونی بازار و ویژگیهای کالاها یا خدمات شرکت باشد. هرگونه فرصتی که در آینده ممکن است برای کسب و کار ایجاد شود نیز در این مرحله وارد برنامه می شود.

سپس نوبت به تحلیل صنعت می رسد که با استفاده از منابع ثانویه صورت می گیرد. اطلاعات مربوط به اندازه بازار، نرخ رشد، منابع و تأمین کنندگان موجود، تهدید و خطر نوآوریها و فن آوریهای جدید، مقررات، راههای ورود جدید و تأثیرات شرایط اقتصادی باید قبل از اینکه استراتژی بازاریابی معین شود مستند و مشخص گردند.

در این بخش از برنامه بازاریابی، کارآفرین می باید ارزیابی دقیق و کامل از محیط رقابتی به عمل آورد. هر یک از رقبا باید به همراه اطلاعات مربوط به اندازه، موقعیت، و سهمی از بازار که در اختیار آنهاست، فروش، سودآوری، قوتها و ضعفها مشخص و معلوم گردند.

### تعریف بازار هدف

در این مرحله و پس از اتمام تحقیق بازار، کارآفرین قادر است که بازار هدف خود را بصورت دقیقتری تعریف نماید. اطلاعاتی که در مرحله تحقیق بازار جمع آوری شده باعث می شود تا وی بتواند مشتریانی که در نظر نداشت را بشناسد و ضعفهای تعریف بازاری را

که در مرحله سوم تحقیق بازار انجام داده بد برطرف سازد. پس وی به بررسی قوتها و ضعفهای خود در بازار هدف می پردازد که این امر به خلق یک برنامه

## تعریف استراتژی بازاریابی و برنامه عمل

بعد از تعریف مقاصد و اهداف کارآفرین می تواند ایجاد استراتژی بازاریابی را شروع کند. در این مرحله امتیازهای رقابتی آنالیز می شوند و کارآفرین روشهایی که برای رسیدن به اهداف مورد استفاده قرار خواهند گرفت را مشخص می نماید. داشتن یک امتیاز رقابتی برای موفقیت کسب و کار حیاتی است. کارآفرینان از راههای مختلفی می توانند امکان درک چنین امتیاز رقابتی را در مشتری ایجاد کنند. یکی از این راهها ارایه محصولات یا خدمات با کمترین قیمت است. شرکتهای کوچکتر درمقایسه با رقبای بزرگتر خود برخی امتیازهای رقابتی غیر از فاکتور قیمت دارند که از جمله آنها ارتباط نزدیک با مشتری، تمرکز بر خدمات و مدیریت وسازماندهی منعطف است. در این مرحله چهار زمینه کلیدی باید مورد توجه قرار گیرند.

### 1- محصول یا سرویس

#### ۲- ترویج

#### ۳- توزیع

#### ۴- قیمت گذاری

## محصول یا سرویس (Product)

یک استراتژی موثر محصول برای کسب و کارهای کوچک ممکن است متمرکز شدن بر تعداد محدودی محصول، توسعه محصولات با کارکرد ویژه یا فراهم کردن یک بسته خدماتی با حجم غیر معمولی از سرویسها باشد.

در این قسمت شرحی از محصول یا خدماتی که در کسب و کار برای آن بازاریابی صورت می گیرد ارایه می شود، این شرح و تعریف چیزی بیش از ویژگیهای فیزیکی است و مسایلی از قبیل بسته بندی، نام تجاری محصول، گارانتی و خدمات و پشتیبانی و ... را نیز در بر میگیرد.

## بسته بندی محصول

بسیاری از کارآفرینان باید در مورد چگونگی بسته بندی محصول به شکلی که برای مشتری جذاب باشد، تصمیم گیری کنند. طراحی پوشش یکی از عناصر عمده استراتژی بازاریابی است. تصمیم گیری برای خرید بسیاری از مشتریان مبنی بر بسته بندی محصول است که مورد احتیاج آنهاست. برای مثال در گزارش POPAI آمده است که 80٪ خریدهایی که از سوپرمارکتها صورت می گیرد از تصمیم گیری در محل خرید نشأت می گیرد. این رقم 10 سال پیش 65٪ بود. این روند باعث شده است که شرکتهای سالانه نزدیک به 5 بلیون دلار صرف تعیین طرحهای بسته بندی خود نمایند.

## هدف بسته بندی

بسته بندی بیش از آنکه خود کارکرد مستقل داشته باشد دستیابی به اهداف دیگر را تسهیل می کند برای مثال بسته بندی مناسب محصول مشتری را در شناسایی محصول یاری می دهد. (بطریهای Coca-Cola یک مثال مناسب برای این کارکرد هستند.) اطلاعات ضروری درباره محصول را برای مشتریان فراهم می آورد. بسته بندی باید از لحاظ ظرافت و زیبایی انتظارات مشتریان را برآورده کند و نهایتاً اندازه های متفاوت بسته بندی فروشندگان را در ارایه کالاها در کمیتهای مطلوب مشتریان یاری می دهند.

در حالی که شکل بسته بندی به برآورد شدن نیازهای عملیاتی فروشندگان کمک می کند، رنگ تأثیر بسته بندی را بهبود می بخشد. رنگهای متفاوت پیامهای متفاوتی را به مشتریان انتقال می دهند. برای مثال سبز نشانه ایمن بودن و تازگی است، قرمز خطر، گرما و قدرت را یاد آوری می کند و سفید سمبل پاکیزگی و خلوص است. کارآفرینانی که رنگ نامناسبی را برای بسته بندی های خود انتخاب می نمایند مشتریان را سرگردان می کنند و احتمالاً از وضعیت فروش خود نیز لذت نخواهند برد .

## طرح گرافیکی

هرچند اندازه، شکل و رنگ ملاحظات عمده ای در بسته بندی هستند اما بسته بندی بدون یک طرح گرافیکی کامل نیست. طراحان گرافیکی مسئول خلق یک طرح جذاب و قابل استفاده هستند. مشخصاتی که یک بسته بندی و طرح گرافیکی مدرن دارند عبارتند از:

- ۱- یک عکس دقیق از محصول بر روی بسته بندی (در صورت امکان) به منظور برقراری ارتباط صادقانه با مشتریان .
- ۲- ساده سازی تمام طرحهای گرافیکی روی بسته بندی به منظور برقراری ارتباط سریعتر
- ۳- انتخاب ترکیب رنگهای متضاد (با کنتراست بالا) (به منظور واضحتر و روشنتر کردن بسته بندی
- ۴- تعهدهای محصول مانند: گارانتی ها یا ضمانت ها و سرویسها باید در بسته بندی نمایش داده شوند .

## نام تجاری محصول

نام تجاری جهت متمایز کردن محصول از محصولات دیگر بکار برده می شود. یک نام تجاری موفق باعث می شود تا محصول به یاد مشتری مانده و آن را درک کند. هنگامی که محصول مفید و مشهور باشد نام تجاری آن خود یک سرمایه محسوب می شود. به عنوان مثال Sony را در نظر بگیرید. در مقابل یک تصویر منفی از محصول باعث گرفتاری خواهد شد .شرکتهایی که بر روی بخشهای محدودی از بازار تمرکز می نمایند در صورتی که برای محصول خود یک نام تجاری قوی داشته باشند و از آن به بوسیله تضمین کیفیت محافظت نمایند می توانند در ایجاد و حفظ بازار خود بسیار موفق باشند.

## چرخه عمر محصول

محصولات از مراحل مختلف توسعه و تکمیل عبور می کنند چرخه عمر محصول را می توان به عنوان ابزاری جهت تعیین مرحله ای از رشد که محصول در آن قرار دارد بکار برد. این کار شرکت را قادر می سازد تا در مورد ادامه روش و زمان معرفی محصولات جدید تصمیم گیری صحیحی انجام دهد. محصول در طی چرخه عمر خود مراحل زیر را می گذراند.

### مرحله توسعه

یک قسمت پراهمیت بازاریابی توسعه محصولات جدید است. در بسیاری از صنایع، نوآوری مداوم و بی پایان بصورت لازمه بقای شرکت در آمده است. البته باید توجه داشت که ریسک بالایی در این کار وجود دارد و اکثر آنها با شکست و عدم اقبال روبرو می شوند. برخی از دلایل ذکر شده این عدم موفقیتها عبارتند از:

- تباین محصول جدید و محصولات موجود برای بازار بخوبی مشخص نشده است.
- کارآفرین اطلاعات ناکافی از بازار دارد.
- شرکت در هنگام عرضه محصول، برنامه ریزی ضعیف و اجرای ناصحیح دارد.
- کارآفرین به هنگام روبرو شدن با تغییرات در تغییر و تعویض استراتژی با مشکل روبرو می شود.

- شرکت برای محصول جدید، بودجه و سرمایه کافی ندارد.

برای کاهش ریسک ناشی از معرفی و ارائه یک محصول یا سرویس جدید، کارآفرینان باید هنگام توسعه محصول راهنمایی های زیر را در نظر داشته باشند:

- سادگی محصول
- تمامیت و کمال: یک طراحی خوب، به نحو جامعی از ابتدا تا انتها را لحاظ کرده است، به عبارتی زیبایی و جذابیت در محصول طراحی شده است نه اینکه به آن اضافه شده باشد.
- Synergy (هم افزایی): یک طراحی خوب، محتاج تجربه، معلومات و ذوق و استعداد یک تیم حرفه ای است.
- خلاقیت: موقعیت محصولات به چگونگی خلاقیت بکار رفته در آنها بستگی دارد که نیاز مشتری را به نحو بهتری ارضا نماید.
- ریسک: یک طراحی خوب مایل به خلق محصولی است که در ورای محدودیتها و مرزهای موجود قرار گیرد.

#### مرحله عرضه

مقبولیت محصول جدید در اوایل عرضه و ارائه به ندرت اتفاق می افتد ولی با تبلیغاتی صحیح و معرفی امتیازهای آن باید به شناساندن محصول کمک کرد تا جایگزین محصولات قبلی گردد و با اقبال مواجه شود.

هزینه های بازاریابی در این مرحله بسیار زیاد است و با مقاومت های اولیه موجود برای فروش محصول باید روبرو شد و آنها را پشت سر گذارد. در این مرحله اصولاً سود کم و حتی شاید منفی باشد.

#### مرحله رشد فروش

مرحله ای است که محصول به مرحله مقبولیت می رسد و فروش بالا است و سود حاصله زیاد است.

#### -مرحله بلوغ (رقابت)

در این مرحله حجم زیاد فروش همچنان ادامه می یابد، ولی سود حاصله ابتدا افزایش یافته و به قله خود می رسد و سپس رو به کاهش می گذارد. دلیل این امر ورود رقبا به عرصه است که شرکت برای حفظ سهم خود از بازار قیمت را پائین می آورد در نتیجه سود رو به افول می گذارد.

#### مرحله اشباع

در این مرحله فروش به حداکثر می رسد و زمانی است که ایجاد نوآوری ضروری به نظر می رسد.

#### مرحله زوال

در این مرحله در صورت عدم توجه نوآوری و اصلاح محصول، فروش رو به کاهش می گذارد و سود بطور جدی کم و ناچیز می شود. مراحل که در دوره عمر یک محصول در نظر گرفته شدند و اثر آنها بر فروش و سود در شکل مشاهده می شوند.

### تبلیغات

آگهی‌های بازرگانی جهت محصول یا خدمات یک امر تجملاتی نیست، بلکه یک کار لازم است و شرکت بدون استفاده از برنامه‌های تبلیغاتی به شکوفایی نخواهد رسید. فردی که برای پایین آوردن هزینه‌ها از تبلیغات چشم پوشی می‌کند، مانند کسی است که برای صرفه‌جویی در زمان ساعت را متوقف می‌کند. حتی کمپانی مشهوری مانند Coca-Cola به صورت پیوسته هزینه‌هایی را به تبلیغات اختصاص می‌دهد تا نام خود را در ذهن مشتریان نگه دارد. در سال ۱۹۹۳ کمپانی Coca-Cola بیش از ۵۰ میلیون دلار صرف تبلیغات نمود. بنابراین سؤالی که باید پاسخ داده شود این نیست که آیا استطاعت انجام تبلیغات وجود دارد یا خیر، به سادگی می‌توان گفت: برای آنکه کسب و کار موفق شود باید تبلیغات انجام پذیرند.

زمانی که صحبت از تبلیغ به میان می‌آید، بسیاری از افراد نمی‌دانند چه می‌خواهند و برای برآوردن خواسته‌های خود باید چگونه عمل کنند. تبلیغات یک نوع سرمایه‌گذاری است و مانند هر سرمایه‌گذاری دیگری باید قبل از تصمیم‌گیری تا حد ممکن جستجو و کند و کاو صورت گیرد.

### فواید تبلیغات

- ۱- می‌توانند اطلاع دهند: تبلیغات یکی از با ارزش‌ترین کالاهای اقتصادی که همان اطلاعات است را منتشر می‌نمایند.
- ۲- می‌توانند مشتریان را به خرید محصول تشویق کنند.
- ۳- در ذهن مشتریان باقی می‌مانند و در نتیجه هنگام تصمیم‌گیری مشتریان برای خرید باعث خرید آنها از محصول می‌شوند.
- ۴- می‌توانند در تصویر افراد از شرکت تأثیر بگذارند.

### داشتن یک برنامه تبلیغاتی

اولین قدم در ایجاد یک برنامه تبلیغاتی تعیین اهدافی است که میزان نزدیک شدن به آنها قابل اندازه‌گیری باشد. هدف شرکت از تبلیغات عموماً معرفی کالاها و خدمات، ترغیب مشتریان به خرید محصول و یادآوری وجود شرکت است.

قدم بعدی در ایجاد یک برنامه تبلیغاتی، تحلیل شرکت و مشتریان است. کارآفرین باید به پاسخ این سؤالات توجه داشته باشد.

- در چه کسب و کاری هستیم؟
- چه تصویری باید در ذهن دیگران ایجاد کنم؟
- مشتریان من چه کسانی هستند و چه ویژگی‌هایی دارند؟
- آنها چه سودی از خرید محصولات من عایدشان می‌شود؟
- رقیبان من با چه رویکردی تبلیغ می‌نمایند؟

یکی از مهمترین تصمیماتی که کارآفرینان باید بگیرند این است که از کدام رسانه برای انجام تبلیغات استفاده نمایند.

### تبلیغات روزنامه ای

هر رسانه تبلیغاتی خصوصیتی دارد که به آن مزایا و محدودیتهایی می دهند. روزنامه خواندن برای بسیاری از خانواده ها عادت است. در روزنامه برای هر کس چیزی پیدا می شود: ورزش، طنز، جدول، اخبار و ... شما می توانید با قراردادن تبلیغ خود در بخشهای مختلف به گروههای معینی از اشخاص دسترسی پیدا کنید. بعلاوه بسیاری از افراد روزنامه ها را فقط به خاطر احتیاجی که به تبلیغات آن دارند خریداری می کنند .

برخلاف تبلیغات تلویزیونی و رادیویی تبلیغات روزنامه ای می توانند با آسودگی به دقت مورد بررسی خوانندگان قرار گیرند. یک تبلیغ در روزنامه می تواند جزئیاتی مانند قیمتها، شماره تلفنها و ... را در برگیرد و تبلیغات روزنامه ای این قابلیت را دارند که بصورت کوپن در آیند. از نقطه نظر تبلیغ دهنده، تبلیغ روزنامه ای می تواند مناسب باشد چون تغییرات محصول در صورت لزوم می توانند سریعاً در آن وارد شوند. یک مزیت دیگر گستره وسیع اندازه های تبلیغاتی است که در روزنامه ها در دسترس هستند. حتی اگر بودجه زیادی برای تبلیغات در نظر گرفته نشده است. هنوز هم می توان از یک تبلیغ کوچک استفاده کرد بدون اینکه بخشهای دیگر قربانی شوند. تبلیغات روزنامه ای اشکالات ذاتی ای هم دارند .

- روزنامه یکبار خوانده می شود و فقط یک روز در خانه نگه داشته می شود.
- کیفیت چاپ همیشه در بهترین وضعیت نیست، این مطلب بخصوص در مورد عکسها همیشه می یابد .
- اندازه یک صفحه روزنامه نسبتاً بزرگ است و آگهی های کوچک در آن به چشم نمی آیند .
- آگهی شما برای جلب توجه خوانندگان باید با آگهی های دیگر رقابت کند .
- نمی توان مطمئن بود که تمام خریداران روزنامه آگهی را بخوانند. بسیاری ممکن است بخش شامل آگهی رانخوانند با اینکه از آن بخش عبور کنند چون به مطالب آن علاقه ای ندارند.

این نکات را فراموش نکنید.

- فروش روزنامه در روزهای پنجشنبه کم می شود.
- محل تبلیغ مهم است. بنابراین مشخص کنید که می خواهید تبلیغ شما در کدام بخش قرار گیرد. گاهی اوقات برای تعیین محل دقیق می باید هزینه بیشتر پرداخت شود. از پرداختن این مبلغ در صورتی که نیاز است نگران نباشید.
- اگر تبلیغ شما به صورت کوپن است سعی کنید تبلیغ شما در اطراف صفحات قرار گیرد.
- قبل از انجام تبلیغ تصویر روشنی از آنچه می خواهید بفروشید در ذهن خود ایجاد کنید.
- یک تبلیغ معمولی ساده و بدون شلوغی زیاد خواننده را به خود جلب می کند. سعی نکنید تبلیغ خود را شلوغ کنید.
- همیشه قبل از چاپ تبلیغ مطمئن شوید که محتوا و ظاهر آن شما را راضی می کند.
- مطمئن شوید که نام شرکت، لوگو، آدرس و تلفن در متن تبلیغ فراموش نشده اند.

### تبلیغ در مجلات

بسیاری از اصولی که در تبلیغات روزنامه ای رعایت می شوند در اینجا نیز باید بکار گرفته شوند. بزرگترین تفاوتها عبارتند از:

- تبلیغ در مجلات بیشتر دارای پیام تصویرگر است تا قیمت گرا و بیشتر در ایجاد تصویری از محصول یا خدمات در ذهن خواننده تلاش می کند.
- کیفیت تصاویر و صفحات مجله نسبت به روزنامه بهتر است.
- بیشتر تبلیغات بصورت رنگی انجام می شوند.

در اینجا نیز قانون کلی 3-5 بار در طول برنامه تبلیغاتی پیش از کاهش جذبه تبلیغ صدق می کند. اگر مجله ماهنامه است باید زمان و هزینه بیشتری صرف شود تا تبلیغی آماده شود که در طول زمان بتواند ارزش و جذابیت خود را حفظ کند و با موفقیت قابل تکرار باشد.

چون تبلیغ در مجلات به صورت فوری انجام نمی شود به برنامه ریزی بیشتری نیاز است و تبلیغ شما در یک ماهنامه باید حداقل یک ماه قبل از انتشار مجله آماده باشد. قیمتها و اقلام باید بادقت داده شوند تا از صحت آنها اطمینان حاصل شود. از آنجاییکه کیفیت مجلات بالاتر است تبلیغ شما باید کیفیت بهتری داشته باشد. امکان کمک گرفتن از هنرمندان گرافیکست و مؤسسات تبلیغاتی را هم در نظر داشت باشید.

رادیو بعنوان یک رسانه سرگرمی ای محسوب می شود که شنوندگان در هنگام انجام کار، استراحت، رفت و آمدهای شهری و یا حین انجام هر فعالیت دیگر می توانند از آن استفاده کنند. رادیو اطلاعات گوناگونی مانند اخبار، گزارشهای وضع هوا، اوضاع ترافیکی و موسیقی را در اختیار افراد قرار می دهد.

#### مزایای تبلیغات رادیویی

رادیو یک راه نسبتاً غیرگران برای دسترسی به افراد است. رادیو معمولاً تماشاخانه ذهن خواننده می شود زیرا که صداها می توانند تصاویر و حالتی در ذهن ایجاد کنند که شاید قویترین جلوه های بصری هم قادر به ایجاد آنها نباشند.

رادیو همچنین راهی برای پشتیبانی تبلیغات چاپی شماست. شما می توانید در آگهی رادیویی خود شنوندگان را به آگهی خود در روزنامه ارجاع دهید. این عمل تأثیر آگهی شما را چندین برابر خواهد نمود.

#### بعضی محدودیتهای تبلیغات رادیویی

- یک آگهی رادیویی قابل بازشنوی نیست. بعد از اتمام آگهی، اگر شما تمام پیام را نفهمیده باشید نمی توانید برگردید و دوباره آنرا بشنوید.
- چون تعداد ایستگاههای رادیویی زیاد است، مخاطبان هر ایستگاه رادیویی فقط بخش از کل شنوندگان رادیو هستند. این باعث می شود دانستن اینکه مشتریان شما شنونده کدام ایستگاه هستند اهمیت داشته باشد. بیشتر مواقع برای دسترسی به بازار مورد نظر لازم است در ایستگاههای رادیویی مختلفی تبلیغات انجام شود.
- اشخاص همیشه رادیو گوش نمی کنند، بلکه فقط در طول ساعات معینی شنونده رادیو هستند. بنابراین دانستن اینکه مشتریان و مشتریان بالقوه شما چه زمانی رادیو گوش می دهند اهمیت می یابد. یکی از مهمترین زمانهایی که افراد از طریق رادیو قابل دسترسی هستند در طول زمان رانندگی (6-10 صبح و 3-7 عصر) است علت نامگذاری این بازه های زمانی این است که بیشتر اشخاص در این ساعات در حال رفت و آمد به محل کار خود هستند و در طول رانندگی بیشتر اشخاص شنونده رادیو هستند. متأسفانه ایستگاههای رادیو از محبوبیت این زمانها مطلع هستند و بنابراین هزینه آگهی در این زمانها بیشتر است.



- رادیو به عنوان یک رسانه فراگیر، حداکثر قادر به انتقال یک تصویر ذهنی یا یک یا دو ایده است رادیو رسانه مناسبی برای انتقال جزئیات نیست. رادیو محل مناسبی برای بیان قیمت‌ها و شماره تلفن‌ها نیست.
- شنوندگان رادیو در طول تابستان و بهار افزایش می‌یابند. بر عکس مخاطبان تلویزیون در پاییز و زمستان افزایش یافته و در تابستان کاهش می‌یابند.

اگر نمی‌دانید از چه ایستگاه رادیویی باید استفاده کنید از هر ایستگاهی بخواهید تحقیقاتی که انجام داده را در اختیار شما قرار دهد. عواملی مانند برنامه‌ها، موسیقی‌ها، محدوده جغرافیایی تحت پوشش و تعداد شنوندگان می‌تواند راهنمای شما باشند. در ضمن نسب CPM هم ملاک خوبی است CPM. هزینه‌ای است که شما برای شنیده شدن تبلیغ خود توسط 1000 نفر پرداخت می‌نمایید.

هزینه آگهی: \$ 35

تعداد مخاطبان: 45000

$$EPM = 35/45 = 0.788 \text{ per } 1000$$

بدون پیچیدگی زیاد دو قاعده برای انجام آگهی‌های رادیویی وجود دارد.

- 1- بهتر است زمانی آگهی بدهید که افراد بیشتری شنونده رادیو هستند.
- 2- بهتر است آگهی‌های خود را نسبت به زمان متمرکز کنید تا آنکه آنها را در طول زمان پخش نمایید. بعنوان مثال اگر انجام در هفته تبلیغات را در نظر بگیرید و توانایی‌های انجام 42 آگهی بازرگانی را دارید روش زیر می‌تواند مناسب باشد:
- 3 آگهی بین 7-9 صبح و 4 آگهی در طول 3-6 بعد از ظهر در روزهای سه شنبه، چهارشنبه، پنج شنبه هر هفته، به تمرکز روزهای انجام و ساعات پخش تبلیغ توجه کنید.
- 1- اگر آدرس خود را در آگهی ذکر می‌کنید آنرا تا حد ممکن ساده کنید و حتی الامکان از اعداد و ارقام استفاده نکنید.
- 2- اصطلاحاتی مانند ابتدای، اولین خیابان، بعداز، نرسیده به و... مفید هستند.
- 3- شماره تلفن خود را در تبلیغ ذکر نکنید.
- 3- رادیو زمانی خوب جواب می‌دهد که همراه با سایر رسانه‌های تبلیغاتی بکار رود.
- 4- آگهی شما باید خلاقانه باشد. اگر آگهی شما مانند سایر آگهی‌ها بنظر برسد جلوه چندانی نخواهد داشت. مؤسسات تبلیغاتی معمولاً درساختن آگهی‌های خلاقانه خوب عمل می‌کنند.
- 5- تفاوت قیمت‌های آگهی‌های 3 و 6 ثانیه‌ای را بررسی کنید قیمت آگهی 30 ثانیه‌ای معمولاً قیمت آگهی 60 ثانیه‌ای است و این باعث می‌شود که آگهی 60 ثانیه‌ای خرید بهتری باشد.

اگر تصمیم دارید خودتان متن تبلیغ را بنویسید نکات پایه‌ای را زیر را به یاد داشته باشید:

- توجه مشتری را فوراً به خود جلب کند.
- متن شما باید بصورت محاوره‌ای باشد.
- از بکار بردن لغات نامفهوم و اصطلاحات فنی خودداری کنید.
- نکات مهم را تکرار کنید.
- انتهای تبلیغ خود را قوی و مثبت بسازید بصورتی که شنونده به سوی انجام عکس العمل سوق داده شود.

- ۱- اگر آدرس خود را در آگهی ذکر کنید آنرا تا حد ممکن ساده کنید و حتی الامکان از اعداد و ارقام استفاده نکنید اصطلاحاتی مانند ابتدای، اولین خیابان، بعد از، نرسیده به ... مفید هستند.
  - ۲- شماره تلفن خود را در تبلیغ ذکر نکنید.
  - ۳- رادیو زمانی خوب جواب می دهد که همراه با سایر رسانه های تبلیغاتی بکار رود.
  - ۴- آگهی شما باید خلاقانه باشد. اگر آگهی شما ماند سایر آگهی ها بنظر برسد جلوه چندانی نخواهد داشت مؤسسات تبلیغاتی معمولاً در ساختن، آگهی های خلاقانه خوب عمل می کنند.
  - ۵- تفاوت قیمت های، آگهی های 30 و 60 ثانیه ای را بررسی کنید قیمت آگهی 30 ثانیه ای معمولاً قیمت آگهی 60 ثانیه ای است و این باعث می شود که آگهی 60 ثانیه ای خرید بهتری باشد.
- اگر تصمیم دارید خودتان متن تبلیغ را بنویسید نکات پایه ای زیر را به یاد داشته باشید:

- توجه مشتری را فوراً به خود جلب کنید.
- متن شما باید به صورت محاوره ای باشد.
- از بکار بردن لغات نامفهوم و اصطلاحات فنی خودداری کنید.
- نکات مهم را تکرار کنید.
- انتهای تبلیغ خود را قوی و مثبت بسازید به صورتی که شنونده به سوی انجام عکس العمل سوق داده شود.

قیمت تبلیغات تلویزیونی به دو عامل زیر بستگی دارد.

- ۱- تعداد بینندگان که برنامه را می بینند.
  - ۲- زمانی از روز که برنامه پخش می شود.
- یک تبلیغ 30 ثانیه ای تلویزیونی در بهترین زمان (8 بعد از ظهر تا 1 شب) می تواند 10 تا 30 برابر یک تبلیغ رادیویی در بهترین زمان (زمان رانندگی) هزینه داشته باشد.

تلویزیون گستره تسلط وسیعی دارد تنها در صورتی که محدوده فروش شما باین اندازه وسیع است تبلیغات تلویزیونی می توانند گزینه مناسبی برای شما باشند.

تولید یک آگهی هم یکی از متغیرهای مهم است. بطور کلی مخاطبان تلویزیون خبره تر شده اند و آگهیهای با کیفیت تری را انتظار دارند. یکی آگهی ضعیف می تواند تأثیر پیام شما را به شدت محدود کند و حتی ممکن است در ذهن مشتریان یک تصویر بد ایجاد کند. آژانسهای تبلیغاتی تلویزیون بهترین مکان برای تولید تبلیغات مؤثر جهت کالاها و خدمات شما هستند. اما دقت داشته باشید که هزینه تولید یک تبلیغ خوب اغلب گرانتر از آن چیزی است که افراد فکر می کنند.

وقتی رسانه تبلیغاتی شما تلویزیون است، آگهی شما تنها با آگهی های دیگر رقابت نمی کند بلکه با تمام عناصر دیگری که در محیط بیننده هستند هم رقابت می نماید. بینندگان ممکن است یک خوردنی مختصر را در طول آگهی های بازرگانی میل کنند یا با حمام بروند یا درباره آنچه دیده اند صحبت کنند. حتی اگر آگهی شما چندین بار پخش شود، بینندگان آن را نخواهند دید مگر اینکه آگهی شما به حدی خلاقانه باشد که توجه آنها را جلب کند.

به یاد داشته باشید که در اینجا هم مانند رادیو آگهی می آید و می رود. بنابراین بیننده آگهی شما را دوباره نمی بیند مگر اینکه زمانهای بیشتری را برای پخش پیام خریداری کرده باشید. چیزهای زیادی هستند که شما قبل از خرید یک جدول زمانی برای

آگهی‌هایتان باید بدانید. بنابراین در بیشتر حالات استفاده از یک آژانس تبلیغاتی برای انجام تبلیغات در تلویزیون پیشنهاد می‌شود. هنگام تنظیم جدول خود به یاد داشته باشید که تکرار، یک عنصر خیلی مهم است. مطمئن شوید که مخاطبان شما آگهی شما را در میان برنامه مورد نظر و خریداری شده توسط شما می‌بینند.

از آگهی‌های تلویزیونی در صورتی که بودجه شما اجازه نمی‌دهد، استفاده ننمایید. تلاش برای استفاده از تبلیغات تلویزیونی بوسیله استفاده از آگهی‌های با کیفیت پائین، خرید ساعات ارزان آخر شب که تعداد بینندگان اندک است یا فقط دو بار پخش آگهی، نتایج ناامید کننده را تضمین می‌کنند. برای اینکه از تبلیغات تلویزیونی نتایج مثبتی بگیرید باید بودجه شما به اندازه‌ای باشد که بتوانید:

- ۱ - هزینه تولید یک آگهی تلویزیونی خوب را پردازید.
- ۲ - بتوانید زمان تبلیغاتی مناسبی را خریداری نمایید و آگهی شما حداقل 5-7 بار پخش شود.

## توزیع (Place: Distribution)

تولیدکننده یا عمده‌فروش باید در مورد چگونگی توزیع محصولات تصمیم بگیرد. توزیع باید به گونه‌ای صورت گیرد که هنگام نیاز به محصول فروش و عرضه آن تسهیل شود. همچنین این متغیر باید با سایر زمینه‌های استراتژی بازاریابی یعنی محصول ترویج و قیمت سازگاری داشته باشد. به عنوان مثال یک محصول با کیفیت بالا به تنهایی برای بالا بودن قیمت محصول کافی نیست و لازم است که سیستم توزیع نیز کیفیت مشابهی داشته باشد. برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی توزیع کارآفرین باید عوامل مانند کانال‌های توزیع و تعداد واسطه‌ها را بشناسد.

### کانال‌های توزیع

#### کالاهای مصرفی

- مصرف کننده « تولید کننده »: خدمت معمولاً چنین وضعیتی دارند مانند: دندانپزشکی، آرایشگاه و...
- مصرف کننده « خرده فروشی » تولیدکننده: کالاهایی مانند لباس، کتاب و...
- مصرف کننده « خرده فروشی » کلی فروشی « تولید کننده: بسیارمتداول است
- مصرف کننده « خرده فروشی » کلی فروشی « کلی فروشی » تولید کننده: کالاهای مصرفی اندکی این کانال توزیع را طی می‌کنند: کالاهای کشاورزی، الکترونیکی و...

#### کالاهای صنعتی

- مصرف کننده صنعتی « تولیدکننده: اکثر کالاهای صنعتی مستقیماً به دست کاربر صنعتی می‌رسند به خصوص زمانیکه برای کاربر خاصی طراحی شده باشند.
- مصرف کننده « کلی فروشی » تولید کننده: کالاهای صنعتی‌ای که گران نیستند از این طریق و به وسیله یک عمده فروش به دست مصرف کننده صنعتی می‌رسند.

بسیاری از کارآفرینان به پیچیدگی کار قیمت‌گذاری آگاه نیستند و با اتخاذ شیوه‌های قیمت‌گذاری اتفاقی، شرکت خود را در معرض تهدید قرار می‌دهند. تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های قیمت‌گذاری یکی از مهمترین عواملی است که سود را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کارآفرین باید دقت داشته باشد که قیمت باید با تصویری که مشتری از ارزش محصول دارد، متناسب باشد. اگر مشتری احساس کند که قیمت ارقام در برابر ارزش آنها بالاست، شرکت ضرر خواهد کرد. در حقیقت یک بازه قیمت قابل قبول وجود دارد که حداقل آن هزینه تولید و حداکثر آن ماکزیمم قیمت قابل قبول برای مشتری است. قیمت محصول باید در این بازه قرار گیرد و محل دقیق‌تر قیمت را استراتژی قیمت‌گذاری کارآفرین مشخص کند.

### اهداف قیمت‌گذاری

- ۱- پوشش دادن تمامی هزینه‌ها
- ۲- تضمین سود آوری
- ۳- حفظ قابلیت رقابتی بودن
- ۴- دلسرد کردن سایر شرکت‌ها از ورود به بازار
- ۵- ایجاد یک تصویر با کیفیت از محصول
- ۶- اختصاص سهمی از بازار به محصول
- ۷- پایدار بودن قیمت در طول زمان

### عوامل مهم در تعیین قیمت

- ۱- آیا محصول منحصر بفرد است؟
- ۲- آیا کارآفرینان دیگر می‌توانند به راحتی محصول را کپی کنند؟
- ۳- آیا محصول حمایت شده است؟ (دارای حق امتیاز، علامت تجاری و...)
- ۴- آیا محصول یک مد زود گذر است؟
- ۵- مشتریان میل دارند چقدر برای آن بپردازند؟
- ۶- تقاضای محصول چقدر است؟
- ۷- عادات و انگیزه‌های خرید مشتریان چیستند؟
- ۸- آیا مشتریان برای خرید محصول جستجو می‌کنند تا ارزان‌ترین و مناسب‌ترین را برگزینند؟
- ۹- مشتریان چقدر از قیمت‌ها اطلاع دارند؟
- ۱۰- رقبا نسبت به این قیمت چگونه عکس‌العمل نشان می‌دهند؟
- ۱۱- چه کالاهایی جانشین در دسترس مشتریان هستند؟

با توجه به پاسخ سؤالات بالا، کارآفرینان می‌توانند از استراتژی‌ها و تکنیک‌های قیمت‌گذاری مختلفی در هنگام رویارویی با موقعیت‌های مختلف استفاده نمایند. به عنوان مثال استراتژی قیمت‌گذاری برای محصول جدیدی که به بازار معرفی می‌شود، با استراتژی قیمت‌گذاری که شرکت در زمان افزایش سهم بازار خود استفاده می‌کند، متفاوت است.

## استراتژی‌های قیمت‌گذاری

- **قیمت‌گذاری افزون بر هزینه**: یکی از معمول‌ترین روش‌های قیمت‌گذاری این است که به سادگی درصد مشخصی را به هزینه محصول اضافه می‌نمایند تا سود قابل قبولی به دست آید. یکی از نقایص این روش آن است که اختصاص دادن هزینه‌های مرتبط به هر کالا در بعضی موارد مشکل است. از دیگر نقایص این روش در نظر نگرفتن کشش تقاضا و در نظر نگرفتن رقابت است. این روش بین هزینه‌های سربار و سایر هزینه‌ها تفاوتی قائل نمی‌شود و بنابراین تولیدکننده جهت استفاده بهینه از منابع موجود تحریک نمی‌شود. تصمیم‌گیری در مورد سود عادلانه و مناسب هم کار آسانی نیست. مزیت این روش سادگی آن است.
  - **قیمت‌گذاری رقابتی**: اگر بین محصولات یا خدمات تمایز عمده‌ای وجود ندارد، صاحبان کسب و کار جدید احتمالاً مجبور خواهند بود که قیمتی در حدود قیمت رقبا برای محصول خود مطالبه نمایند.
  - **قیمت‌گذاری شأن دهنده**: زمانی که مصرف‌کننده قادر به ارزیابی کیفیت محصول نیست، معمولاً کیفیت محصول را با قیمت آن متناسب می‌داند. این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که شرط زیر وجود داشته باشند:
    - ۱- جمع‌آوری اطلاعات درباره قیمت برای مشتری آسان‌تر از جمع‌آوری اطلاعات درباره کیفیت باشد.
    - ۲- اهمیت کیفیت بالا باید به حدی زیاد باشد که مشتری را حاضر به پذیرفتن ریسک خرید یک محصول گران‌تر بدون اطمینان از کیفیت بالاتر کند.
    - ۳- باید یک گروه به اندازه کافی بزرگ از مشتریان آگاه از کالا وجود داشته باشند که به کیفیت اهمیت دهند و برای محصول با کیفیت بالاتر هزینه بیشتری را صرف نمایند.
  - **استراتژی نفوذ**: اگر شرکتی بخواهد محصول خود را وارد یک بازار جدید که در آن رقابت وجود دارد کند، ممکن است کالای خود را با قیمتی پایین‌تر از حد معمول عرضه کند تا مشتریان را جذب نماید. بسیاری از محصولات مصرفی نظیر صابون و شامپو با این استراتژی وارد بازار می‌گردند.
  - **استراتژی قیمت‌گذاری گزاف (Skimming)**: اگر شرکتی تنها تولیدکننده و یا فروشنده محصول باشد، می‌تواند قیمت بالایی را برای محصول خود قرار دهد. البته پس از ورود رقبا به بازار، اتخاذ استراتژی قیمت‌گذاری رقابتی معمولاً ضروری می‌شود.
  - **استراتژی نزول روی منحنی تقاضا**: نوعی استراتژی قیمت‌گذاری نزول روی منحنی تقاضا است. در این تکنیک شرکت تازه تأسیس ابتدا محصول را با قیمت بالا عرضه می‌کند. سپس پیشرفت‌های تکنولوژیک شرکت را قادر می‌سازد تا هزینه‌اش را سریعاً پایین آورده و در نتیجه قیمت را سریع‌تر از رقبا کاهش دهد. نمونه اتخاذ این استراتژی، محصولات کامپیوتری هستند.
- شرکت‌های خدماتی که سرویس‌های خاص و منحصر بفردی عرضه می‌کنند، می‌توانند قیمت‌های بالایی را برای خدمات خود قرار دهند. اما برای خدماتی که به صورت یکسان توسط شرکت‌های مختلف عرضه می‌شوند، توجه به تکنیک‌های مؤثر قیمت‌گذاری می‌تواند باعث سودآوری بیشتر شرکت شود و برعکس قیمت‌گذاری بر اساس فرض و خیال به گریزان کردن مشتری منجر می‌شود.

برای معین نمودن یک قیمت مناسب، شرکت‌های خدماتی باید هزینه مواد، نیروی کار و هزینه بالای سربار را برای هر واحد خدمات بدانند و با اضافه کردن یک سود مناسب قیمت معقولی را پیشنهاد کنند.

## افزایش قیمت

قیمت‌های بالاتر تنها در صورتی قابل توجیه هستند که سود را بالا ببرند. برای اینکه قیمت‌ها به صورت مؤثر و مناسبی بالا روند، باید به نکات زیر توجه داشت:

- ۱- قیمت‌های خود را زمانی افزایش دهید که دیگران اینکار را می‌کنند.
- ۲- قیمت‌ها را یک‌باره خیلی افزایش ندهید، مرتباً و در بازه‌های زمانی کوتاه قیمت‌ها را افزایش دهید.
- ۳- هنگامی که بعضی قیمت‌ها را افزایش می‌دهید، بعضی دیگر را کاهش دهید.
- ۴- علت افزایش قیمت‌ها را به اطلاع مشتریان برسانید.

## برنامه عملیاتی / تولید / اجرایی

### Operational Plan

### Implementation Plan

- فرایند تولید محصول / ارائه خدمات
- محل اجراء
- تجهیزات و ماشین آلات مورد نیاز
- تامین کنندگان مواد اولیه

## برنامه عملیاتی و تولید

بیشتر سرمایه‌گذاران تنها زمانی حاضر به سرمایه‌گذاری هستند که از کسب و کار مورد نظر آگاهی داشته باشند، بنابراین ارائه توضیحات مراحل مختلف تولید محصول از مرحله آماده‌سازی مواد اولیه تا محصول نهایی آماده فروش، برای خوانندگان گزارش کتبی ضروری و لازم است.

موارد زیر را در مورد بخش عملیاتی و تولیدی خود ذکر کنید:

- چرخه عملیات
- محل جغرافیایی
- تسهیلات و بهسازی
- راهبردها و برنامه‌های تولید
- وضعیت‌های قانونی و اداری

اگر فعالیت مورد نظر شما تولیدی است، لازم است **طرح تولید (Production Plan)** تنظیم شود. این طرح باید تمامی فرآیند تولید را به طور کامل تشریح کند. در صورتی که کسب و کار بر ارائه خدمات متمرکز شده باشد، این بخش را **طرح عملیاتی (Operations Plan)** گویند. فرآیند و شرح خدماتی را که باید انجام شود به صورت مرحله‌ای شرح دهید.

شرح کامل فرآیند تولید، **Layout** کارخانه و ماشین آلات، تجهیزات تولیدی، تأسیسات، مواد خام، وسائل نقلیه، نیروی انسانی مورد نیاز تولیدی، تأمین کنندگان و سرمایه مورد نیاز در این بخش می آید .

مشخص کنید تصمیم به ساخت چه قطعاتی دارید و چه قطعاتی را خریداری خواهید کرد؟ آیا مونتاژ نهایی را خودتان انجام می دهید یا طی قراردادی به دیگران واگذار می کنید؟

به طور خلاصه مراحل مختلف تولید و جریان مواد و قطعات را از مواد خام تا محصول نهایی، بسته بندی و انبار توضیح دهید.

ماشین آلات و تجهیزات اصلی مورد نیاز و مشخصات آن ها را ذکر کنید.

در مورد سالن تولید، نحوه استقرار ماشین آلات و تجهیزات عمده و ابعاد آن ها توضیح دهید.

تعیین کنید عوامل مهم و حیاتی در دستیابی به محصول نهایی با کیفیت مورد انتظار کدامند؟ چه اقدامات، برنامه ریزی و پیش بینی هایی را به منظور حصول اطمینان از کیفیت محصول نهایی صورت داده اید.

توصیف کنید محتمل ترین حوادث (مانند از کار افتادن ماشین آلات و غیره) که می تواند منجر به توقف تولید شود، کدامند؟ این توقف چه مدت طول خواهد کشید؟ اقدامات لازم برای ادامه کار تولید را پیش بینی کنید.

### **موقعیت و محل استقرار (Location)**

معیارهای انتخاب محل استقرار کسب و کار خود را به دقت بیان کنید. دسترسی به خریداران، تأمین کنندگان، توزیع کنندگان، سرعت حمل و نقل کالا به بازار، هزینه مربوط به تهیه مکان (رهن، اجاره و یا خرید) از جمله مواردی است که می تواند مورد اشاره قرار گیرد. برآورد هزینه تهیه مکان به صورت درصدی از فروش پیش بینی شده سالیانه می تواند به ارزش این بخش از طرح کسب و کار بیافزاید .

باید توجه داشت که این بخش از طرح کسب و کار می تواند تحت بخش تجهیزات نیز قرار گرفته سرفصلی را به خود اختصاص دهد .

### **تجهیزات مورد نیاز (Equipment)**

لیستی از تجهیزات مورد نیاز خود را همراه با هزینه تهیه آنها فراهم آورید .

در صورتی که از تجهیزات تخصصی (مانند کامپیوتر) در دفتر خود استفاده می کنید باید مشخصات دقیق آنها با کلیه جزییات و همچنین بودجه مورد نیاز جهت تهیه آنها را نیز در جدولی جداگانه ذکر نمایید .

### **برنامه زمان بندی**

پس از آنکه وضعیت طرح از نظر امکانات تولید، هزینه ها و منابع تأمین مالی مشخص شد، نیاز به یک برنامه زمان بندی می باشد تا مطابق آن تخصیص منابع مالی و انجام هزینه های مربوطه مشخص شود. از این رو باید دیدگاه های اصلی و زمان برداشتن هر گام جهت نیل به هدف نهایی، یعنی راه اندازی تجاری مشخص شود.

برای عملیات و فعالیت هایی نظیر موارد زیر پیش بینی زمانی و هزینه های لازم را مشخص نمایید. و در جدول مخصوصی علامت گذاری کنید:

- عملیات ساختمانی و محوطه‌سازی
- انعقاد قرارداد انتقال فناوری
- اجرای تأسیسات الکتریکی و مکانیکی
- خرید دستگاه‌های تأسیساتی
- خرید ماشین‌آلات و تجهیزات تولیدی ساخت خارج
- خرید ماشین‌آلات و تجهیزات تولیدی ساخت داخل و واردی از این قبیل
- تهیه مواد اولیه
- راه‌اندازی آزمایشی
- راه‌اندازی تجاری

## برنامه سازمانی (سازمان دهی)

### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی قسمتی از برنامه کسب و کار است که شکل مالکیت کسب و کار نوپا که مالکیت شخصی، مشارکتی و یا سهامی است را شرح می‌دهد. اگر فعالیت کارآفرینانه شما مشارکتی است باید مدت آن را معین کنید یا اگر سهامی است، مهم است که میزان سهام موجود، انواع سهام، نام‌ها و نشانی‌ها و چکیده سوابق مدیران و کارکنان شرکت به تفصیل عنوان شود، همچنین ساختار سازمانی کسب و کار خود را معین کنید و در آن حدود اختیارات و مسئولیت‌های اعضای تشکیلات را قید نمایید.

به طور خلاصه در مورد افرادی که حاکمیت و کنترل سازمان را در اختیار دارند (نام، فعالیت، میزان تحصیلات، اشتغال و میزان مشارکت آن‌ها) توضیح دهید.

همچنین افراد مهم و کلیدی گروه خود را کامل معرفی کنید. معرفی شما باید بیانگر آن باشد که افراد فوق از استعداد، مهارت و تجربه لازم برای محقق کردن اهداف پیش‌بینی شده برخوردار هستند. مطالعه‌کنندگان طرح شما به ویژه علاقه‌مند هستند بدانند وظایف مهم از قبیل مدیرعامل (اجرایی ارشد) مدیریت مالی، مدیریت بازاریابی و فروش، مدیریت تولید را چه کسانی به عهده دارند، به این موضوع نیز حتماً اشاره کنید.

اگر از خدمات پشتیبانی بیرونی مثل مشاورین صنعتی با تخصص‌های خاص، حقوقدانان، حسابداران، آژانس‌های روابط عمومی یا بازاریابی استفاده می‌کنید و یا برای استفاده از آنان در حال برنامه‌ریزی هستید آن‌ها را ذکر کنید و توضیح دهید چه نوع خدماتی را از آن‌ها خواهید گرفت؟

همچنین در این بخش جزئیاتی در مورد نیروی کار، تعداد افراد مورد نیاز و تخصص‌های هر کدام، چگونگی دسترسی به این نیرو، هزینه‌های جذب نیروی کار، مزایا، طرح‌های تشویقی که برای این افراد در نظر گرفته‌اید، دوره‌های آموزشی که برای افزایش سطح علمی آن‌ها طراحی خواهید کرد و... مطالبی را ذکر کنید.

**یک سرمایه‌گذار بر روی نیروی انسانی سرمایه‌گذاری می‌کند، نه بر روی ایده‌ها و تصورات.**



کارآفرین در تهیه طرح کسب و کار باید نسبت به تهیه رزومه خود و افرادی که با وی قصد ایجاد این کسب و کار را دارند اقدام کند. این بخش از طرح کسب و کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا ظرفیت و توانایی کارآفرین را در مراحل ایجاد و توسعه کسب و کار بیان می‌دارد. این بخش از اطلاعات باید در دو محور اصلی فراهم گردد :

۱ - سوابق کاری در زمینه‌های مرتبط با کسب و کار

۲ - سوابق تحصیلی، آموزش و مهارت‌ها و پیش زمینه‌های فردی

## سازمان حقوقی (Business Organization)

چارچوب حقوقی که برای کسب و کار خود برگزیده‌اید و دلایل انتخاب آن را بیان نمایید. طبق تبصره ماده ۱۴۷ قانون مالیاتها موسسه عبارت است از هر شخص حقیقی و یا حقوقی که دارای دفاتر قانونی باشد. در صورتی که تصمیم به ثبت یک شرکت دارید باید نوع آن شرکت را مشخص نمایید (شرکت با مسئولیت محدود - شرکت سهامی - شرکت تعاونی - شرکت تضامنی - شرکت مختلط و ...). در صورتی که شرکت سهامی باشد ذکر میزان سهام، ارزش هر سهم، چکیده سوابق سهامداران، مدیران، سیستم مدیریت اطلاعات و مجوزهای مورد نیاز نیز لازم است. ذیلا باختصار شرح برخی از انواع شرکتهای آورده شده است.

جهت اطلاع بیشتر در این زمینه نیز می‌توانید به بخش مقررات و رویه‌های کسب و کار مراجعه نمایید .

### ۱- شرکت با مسئولیت محدود

شرکتی است که بین دو و یا چند نفر برای امور تجاری تشکیل شده و هر یک از شرکا بدون اینکه سرمایه به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد، فقط تا میزان سرمایه خود در شرکت مسئول قروض و تعهدات شرکت است .

### ۲- شرکت سهامی (خاص و عام)

شرکتی است که سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت صاحبان سهام محدود به مبلغ اسمی سهام آنها است. حداقل تعداد شرکا در این شرکت سه نفر است و حداقل سرمایه لازم جهت تأسیس شرکت سهامی خاص ۱.۰۰۰.۰۰۰ ریال و جهت تأسیس شرکت سهامی عام ۵.۰۰۰.۰۰۰ ریال میباشد .

### ۳- شرکت تعاونی

شرکتی است که بر اساس قانون و مقررات تعاون تشکیل و به ثبت برسد. عضو در تعاونی شخص حقیقی است و در مورد تعاونی تولیدی باید در تعاونی شاغل باشد. حداقل تعداد اعضا در تعاونی تولیدی ۷ نفر است و سرمایه اعضا در تعاونی برابر است مگر با ذکر مورد در شناسنامه .

سازمان کسب و کار خود را به طور کامل معرفی کنید. هیات مدیره، مدیر عامل و مدیران میانی، همچنین کادر فنی خود را معرفی نمایید. اصول حاکم بر روابط بین این اشخاص را هم به طور کامل شرح دهید. اساسنامه، قرارداد و یا هر مستند دیگری را که در این رابطه وجود دارد ارایه دهید .

در انتخاب نام شرکت دقت نمایید. مبدا شما یک شرکت تولیدی باشید اما نام مبهمی داشته باشید. اگر شرکت خدماتی هستید کار دشوارتر میشود. بسیاری نام خود را با یک اسم خاص ترکیب می‌کنند مانند شرکت حمل و نقل و ترابری سدیدبار. بعضی دیگر بر

نامی با مفهوم پیچیده اما با اهداف بسیار بلند مدت تاکید میکنند مانند موسسه مکث مانا. انتخاب چنین نامی مستلزم صرف هزینه‌های زیادی برای به خاطر سپاری است اما در صورت موفقیت بسیار معروف و چشمگیر می‌شود. انتخاب نام به هوش، ذکاوت، ذوق و دوراندیشی شما بستگی دارد. برای انتخاب نام به صورت گروهی عمل کنید

## تیم مدیریت (Management Team)

بسیاری از سرمایه‌گذاران تصمیم خود برای سرمایه‌گذاری را بر اساس تیم مدیریت یک کسب و کار اخذ می‌کنند و انتظار معرفی تیمی از افراد حرفه‌ای باتجربه در هر یک از زمینه‌های کلیدی موسسه دارند .

این بخش BP باید به روشنی نشان دهد هر کس در شرکت چه نقشی دارد و چرا عضو تیم شما است.

تیم مدیریت خود را به ۳ تا ۵ نفر محدود کنید. کسانی که در عملیات روزانه موسسه بیشترین تاثیر را بر موفقیت آینده موسسه دارند .

### ۱- اعضای ویژه تیم:

شرحی حکایت گونه برای هر عضو تیم که سابقه و نقش مورد انتظار وی در تیم را توضیح دهد شامل:

- عنوان پست و موقعیت کاری وی
- وظائف و مسوولیت‌های این پست: چه کاری انجام خواهد داد، چه وظائفی برای وی پیش‌بینی می‌شود، چه کسانی را سرپرستی خواهد کرد، به چه کسی گزارش فعالیت خواهد داد
- صنعت قبلی و تجربیات قبلی وی مرتبط با پست جدید
- موفقیت‌های قبلی: چه کارهای موفقیت آمیزی انجام داده، چه تیم‌ها یا پروژه‌های موفق را سرپرستی کرده، آیا قبلاً یک شرکت یا بخشی از یک شرکت را رشد داده است.
- آموزش: خلاصه‌ای از آموزش‌های تخصصی گذرانده شده

### ۲- مجمع مدیران:

به طور خلاصه توضیح دهید چه کسانی در هیات مدیره حضور دارند و چه نقشی در شرکت شما بازی می‌کنند. نام‌ها، سوابق و نقش هر یک را ارائه کنید.

### ۳- مجمع مشاوران:

برد مشاوران شما باید از افرادی با تخصص و آگاهی صنعتی ارزشمند تشکیل شده باشد تا به شما در هدایت کسب و کار کمک و مشاوره کنند. به طور خلاصه نام آن‌ها، سوابق و نقش هر یک از آنها را ارائه کنید.

### اشتباهات رایج در نوشتن بخش مدیریت

- وابستگی به دوستان یا آشنایان نامناسب برای پست‌های مدیریت کلیدی موسسه
- مدیریت یک نفری بر شرکت، سرمایه‌گذاران می‌دانند که یک نفر نمی‌تواند به طور موفقیت آمیزی یک موسسه را رشد دهد.
- تلاش برای جذب مدیران قوی بدون دادن سهم مالکیت

- شکست در جذب و ترکیب یک برد مشاورین دانشمند
- این فرض که موفقیت در کسب و کار قبلی در این صنعت نیز الزاما ادامه می‌یابد

## مسائل حقوقی و قانونی

از آنجایی که تمام فعالیت‌های اقتصادی تحت قوانین مربوطه هدایت و تنظیم می‌شوند، لازم است کارآفرین از مقرراتی که ممکن است مالکیت وی را تحت تأثیر قرار دهند آگاهی داشته باشد. در مراحل مختلف شروع کار، کارآفرین به مشاوره حقوقی نیاز دارد. همچنین بر پایه فاکتورهایی همچون اینکه آیا فعالیت کارآفرینانه بصورت: امتیاز نمایندگی، شرکت مستقل تازه تأسیس و یا خریداری شده توسط دیگر شرکتها؛ تولید کننده محصول مصرفی و یا صنعتی؛ غیرانتفاعی؛ مشغول فعالیت در زمینه صادرات یا واردات و یا دیگر جنبه‌ها است؛ احتمال دارد که رویه قانونی مورد نیاز متفاوت باشد.

از آنجاییکه گزینه‌های زیادی وجود دارد تا کارآفرین از بینشان یکی را جهت تأسیس سازمان مورد نیاز انتخاب نماید، لازم است تمام مزایا و معایب هر یک در زمینه مسئولیت، مالیات، استمرار، قابلیت انتقال سود، هزینه تأسیس و میزان ایجاد علاقه برای افزایش سرمایه بررسی گردند. برای این توافقات مشاوره حقوقی لازم است تا از اتخاذ مناسب‌ترین تصمیم اطمینان حاصل شود. دو دسته مسئله جدی برای کارآفرینان وجود دارد که به آنها می‌پردازیم.

- مالکیت معنوی
- انواع شرکت‌های تجاری

### مالکیت معنوی

مالکیت معنوی شامل حق امتیاز، علائم تجاری، حق تألیف (کپی رایت) و اسرار تجاری می‌باشد که به‌عنوان مهمترین داراییها کارآفرین بوده و حتی می‌بایستی پیش از بحث مربوط به خدمات قابل ارائه توسط وکلاء مورد بررسی قرار گیرد. اغلب اوقات کارآفرینان به دلیل عدم آگاهی از قوانین مربوط به مالکیت معنوی، اهمیت مراحملی را که باید طی آنها از این نوع مالکیت حمایت نمایند نادیده می‌گیرند.

### انواع شرکت‌های تجاری

در بخش مالکیت نوع قانونی مالکیت کسب و کار خود را مشخص کنید؛ بر اساس ماده‌ی 20 قانون تجارت اقسام شرکت‌های تجاری عبارتند از:

- شرکت سهامی (عام یا خاص)
- شرکت با مسئولیت محدود
- شرکت تضامنی
- شرکت مختلط غیرسهامی
- شرکت مختلط سهامی
- شرکت نسبی
- شرکت تعاونی تولید و مصرف

این شرکت‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کنند.

شرکت‌های اشخاص که در آن‌ها شخصیت شرکا اهمیت اصلی را دارد و اعتبار شرکت با اعتبار اشخاص رابطه‌ی مستقیم دارد. سرمایه نقش اصلی را نداشته و دارایی شخصی آن‌ها نیز پشتوانه‌ی بدهی شرکت است. شرکا به راحتی نمی‌توانند سهم خود را به دیگران واگذار نمایند. شرکت تضامنی و نسبی از این قبیل هستند.

در شرکت‌ها سرمایه، شخصیت شرکا نقش اصلی را ندارد و سرمایه اهمیت بیشتری دارد. مسئولیت شرکا تا میزان سرمایه‌ای است که در شرکت گذارده‌اند و به طور کلی شرکا می‌توانند سهم‌الشرکه خود را به دیگران واگذار نمایند. امکان ورود به بورس در مورد شرکت‌های سهامی به همین لحاظ وجود دارد. شرکت سهامی نمونه‌ی بارز و شرکت با مسئولیت محدود تا حدود زیادی از این نوع هستند.

در نوع دیگر که شرکت‌ها مختلط نام دارد دو دسته شریک در آن‌ها وجود دارد. شرکایی که مسئولیت نامحدود دارند و شرکایی که مسئولیت محدود دارند. معمولاً شرکا عامل ضامن هستند و شرکایی که سرمایه می‌آورند مسئولیت محدود دارند. شرکت‌های مختلط و غیرسهامی از این نوع هستند.

شرکت‌های تعاونی که ماهیتا تجاری نیستند و عمدتاً قصد انتفاع ندارند. هدف از آن‌ها رفاه و آسودگی اعضا است. و به دلیل وجود وزارت تعاون ضوابط خاصی بر آن‌ها حاکم است.

## برنامه مالی – Financial Plan

در این بخش نحوه تدوین سه نوع از صورتحساب‌های مالی که لازم است در طرح کسب و کار شما وجود داشته باشد را توضیح خواهیم داد:

- صورتحساب درآمد (Income Statement)
- پیش‌بینی‌های جریان نقدینگی (Cash Flow Projections)
- ترازنامه (Balance Sheet)

### طرح یا برنامه مالی چیست؟

برنامه‌ریزی مالی، عامل کلیدی برنامه کسب و کار شماست. این امر همان اندازه که برای شما مهم است، برای وام‌دهنده یا سرمایه‌گذار نیز مهم می‌باشد.

هدف از نوشتن برنامه مالی این است که:

- منابع مالی مورد نیاز برای اجرای طرح را مشخص کند. به این معنی که میزان منابع مالی مورد نیاز و اینکه چه موقع به آن نیاز دارید و چه زمانی بازپرداخت می‌کنید را نشان می‌دهد.
  - میزان سودآوری قابل انتظار و خطرپذیری‌های مالی احتمالی را مشخص می‌کند.
- تصمیم‌گیری در مورد اینکه کسب و کار شما تأمین مالی بشود یا نه و اگر قرار بر تأمین مالی است، شرایط و نحوه آن چگونه است به این موضوع بستگی دارد که نتایج مالی برآورد شده به چه میزان جذاب و متقاعد کننده می‌باشد.

در تهیه برنامه مالی باید موارد زیر را تعیین کنید:

- صورت‌های مالی و ترازنامه واقعی
- صورت‌های مالی سال‌های آتی
- ترازنامه‌های سال‌های آتی
- تحلیل محاسبات و نقطه سر به سر
- کنترل هزینه
- و موارد مهم دیگر

هنگامی که طرح کسب و کارتان را آماده می‌کنید باید برخی ملاحظات حیاتی و مهم را در آن رعایت کنید. در هر دو صورت شروع یک کسب و کار جدید و یا تصمیم‌گیری در مورد توسعه کسب و کار موجود حتی اگر ایده کسب و کار شما بسیار خوب نیز باشد، بدون سرمایه کافی احتمالاً موفق نخواهید شد. پس ذخایر و منابع کافی نقدی را مشخص کنید.

جریان‌های ورودی و خروجی نقدینگی را به داخل و خارج از شرکت و اینکه چگونه نقدینگی لازم به منظور پوشش دادن هزینه‌های پرداختی فراهم می‌شود را نشان دهید.

منابع هزینه‌ای (هزینه‌های جاری و هزینه‌های ثابت) را مشخص کنید. هر هزینه‌ای را که به ذهن‌تان خطور می‌کند، ثبت کنید. حتی ایده خود را برای چند نفر مطرح کنید و نظر آن‌ها را در مورد هزینه‌های سالیانه جویا شوید.

بعد از آن باید اطلاعاتی از قبیل صورت درآمد ناشی از فروش، سود ناخالص، گردش وجوه نقدی را در طرح خود ارائه دهید.

علاوه بر پیش‌نویس صورت درآمد، بودجه فروش را که برآورد مقدار مورد انتظار فروش در یک ماه است را نیز تعیین کنید.

صورت حساب ترازنامه را نیز برای طرح‌تان تهیه کنید.

صورت حساب سود و زیان را که سوددهی شما را در کسب دوره زمانی مشخص و نیز تاثیر مالیات بر کل بازدهی را نشان می‌دهد، در طرح و د بیاورید.

نسبت‌های مالی هم از اطلاعات موجود در صورت حساب سود و زیان و ترازنامه به دست می‌آید، که باید در طرح‌تان راجع به آن‌ها توضیحاتی ارائه دهید. این نسبت‌ها شامل نسبت‌های نقدینگی، کارایی، سودآوری و نسبت‌های توان مالی است.

فراهم آوردن این نسبت‌ها برای اهداف زیر به کار می‌روند:

- فراهم آوردن تصویری از سلامت مالی کسب و کار از قبیل ارزیابی توانایی‌های ایجاد سود، پرداخت به موقع صورت حساب‌ها و استفاده مؤثر و مفید از دارایی‌ها.
- مقایسه عملکرد کسب و کارتان با سایر کسب و کارهای مشابه.
- بررسی تغییرات عملکردی کسب و کارتان در طول دوره مشخصی از زمان.

همچنین نقطه سر به سر مالی کسب و کارتان را مشخص کنید و تعیین کنید در چه زمان کسب و کارتان به این نقطه می‌رسد؟ تعیین کنید چند واحد باید فروخته شود و یا به چه مقدار حجم فروش باید دست یافت.

طرح مالی در سه بخش مورد بحث قرار می‌گیرد.

1. پیش‌بینی‌های فروش و قیمت تمام‌شده و قیمت‌گذاری در سه سال اول کسب و کار
2. جریان نقدینگی در سه سال اول به انضمام پیش‌بینی هزینه‌ها
3. ترازنامه پیش‌بینی‌شده، میزان دارائی‌ها، دیون و سرمایه کارآفرین و شرکا از ۶ ماه تا ۳ سال اول، (هزینه‌ها شامل ثابت، متغیر، تولیدی، حمل و نقل ...) .

## ابزارهای برنامه‌ریزی در برنامه مالی

برنامه‌ی مالی یکی از بخش‌های لازم برای هر کارآفرین است. هر کدام از ابزارهای برنامه‌ریزی در این برنامه (به عنوان مثال صورت برآوردی سود و زیان، نقطه‌ی سر به سر، و...) برای ایجاد دورنمای شفاف‌ی از وضعیت کلی فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا طراحی می‌شوند که شامل نکاتی هستند از قبیل: وجوه نقد از کجا آمده و چه‌گونه پرداخت و مصرف می‌شوند، نقدینگی موجود چه‌قدر است؟ و...

## بودجه‌های سرمایه‌ای و عملیاتی (Operating and Capital Budgets)

قبل از تنظیم صورت‌های تخمینی درآمد، کارآفرین باید بودجه‌های سرمایه‌ای و عملیاتی خود را آماده کند. اگر مؤسس شرکت مالک انحصاری است، در نتیجه به تنهایی مسؤول تصمیم‌گیری در مورد تعیین بودجه است. در مورد شرکت مشارکتی یا شرکت دارای کارمند، عملیات اولیه‌ی بوجه‌بندی ممکن است به وسیله‌ی یکی از این افراد که بستگی به موقعیت شغلی او در شرکت دارد، شروع شود. برای مثال، بودجه‌ی فروش ممکن است توسط مدیر فروش و بودجه‌ی تولید به وسیله‌ی مدیر تولید و ... آماده شود. تصمیم‌گیری نهایی در مورد این بودجه‌ها در انتها متکی به مالک یا کارآفرین شرکت است.

کارآفرین اول باید بودجه‌ی فروش، که برآورد مقدار مورد انتظار فروش در یک ماه است را بنویسد. در یک فعالیت اقتصادی کارآفرینانه‌ی تولیدی کارآفرین می‌تواند هزینه‌های ساخت را که به وسیله‌ی خود او یا توسط تولیدکننده‌ی دیگر انجام گرفته، با هم مقایسه کند. علاوه بر این برآورد موجودی پایان دوره که به عنوان سپری در برابر نوسانات ممکن در تقاضا و هزینه‌های مستقیم کارگر و مواد اولیه‌ی مورد نیاز است، را باید داشته باشد.

اطلاعات مهم بودجه عبارتند از: تولید واقعی که در هر ماه لازم است و میزان موجودی که برای تغییرات ناگهانی است. همان‌طور که می‌توان دید تولیدی ماه ژانویه، به خاطر حفظ سه واحد کالا در موجودی کل، بیش از میزان فروش برنامه‌ریزی شده است. در ماه دوم، تولید واقعی که مورد نیاز است کم‌تر از فروش برنامه‌ریزی شده است. چون درخواست موجودی کم‌تر از ماه اول است، در نتیجه این بودجه بازتابی از تقاضای فصلی یا برنامه‌های بازاریابی است که می‌تواند تقاضا و موجودی کالا را زیاد کند.

پس از تکمیل بودجه‌ی فروش، کارآفرین می‌تواند بر روی هزینه‌های عملیاتی تمرکز کند. اول صورت هزینه‌های ثابت (که مستقل از حجم فروش است) مانند اجاره، تأسیسات (آب و برق و تلفن)، حقوق‌ها، بهره، استهلاک، و بیمه‌ای که وجود دارند را در نظر بگیرد. بعد از آن کارآفرین احتیاج به تعیین هزینه‌های متغیر دارد، که ممکن است هر ماه و با توجه به حجم فروش، فصل، یا موقعیت‌ها برای فعالیت‌های اقتصادی نوپا تغییر کند. مثال‌هایی از این نوع، هزینه‌های عملیاتی و هزینه‌های تبلیغات و فروش است. بودجه‌های سرمایه‌ای، هزینه‌های فعالیت اقتصادی را برای بیش از یک سال، فراهم می‌کند. برای مثال، بودجه‌های سرمایه‌ای ممکن است بودجه‌ی لازم برای تجهیزات جدید، اتومبیل، کامپیوتر، و یا حتی امکانات نو باشد.

## صورت‌های تخمین درآمد (Pro Forma Income Statements)

صورت‌های تخمین درآمد: سود خالص برنامه‌ریزی شده که حاصل از کسر هزینه‌ها و مخارج برنامه‌ریزی شده از درآمدهای پیش‌بینی شده است.

برنامه‌ی بازاریابی، برآورد فروش برای 12 ماه آینده را مشخص می‌کند. از آن‌جا که فروش منبع اصلی درآمد است و دیگر فعالیت‌های عملیاتی و هزینه‌ها مربوط به حجم فروش است، معمولاً اولین بخشی است که باید تعریف شود.

در تهیه‌ی صورت‌های تخمین درآمد باید اول فروش ماهانه حساب شود. تحقیقات بازاریابی، فروش‌های کارخانه، و برخی تجربه‌های آزمایشی یا روش‌های پیش‌بینی مانند ارزیابی قصد خریداران، بررسی عقاید و نظرات کارمندان فروش، و نظرات کارشناسان ممکن است برای برآورد فروش استفاده شود. صورت‌های تخمین درآمد، هم‌چنین برآورد تمام مخارج اجرا را برای هر ماه در طول یک سال مشخص می‌کند.

میزان حقوق در هر شرکت باید نشان‌دهنده‌ی تعداد افراد استخدام‌شده و نقش هر کدام در سازمان باشد.

کارآفرین هم‌چنین باید لزوم افزایش بیمه، شرکت در برنامه‌های مخصوص تجاری، یا اضافه کردن وسعت انبار، همه را در نظر بگیرد.

علاوه بر صورت‌های تخمین درآمد ماهانه برای سال اول، باید پیش‌بینی‌های لازم برای سال دوم و سوم نیز انجام شود. به طور کلی، سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند برنامه‌ریزی درآمد سه سال را ببینند. زمان سوددهی معمولاً به طبیعت فعالیت اقتصادی و هزینه‌های اولیه‌ی راه‌اندازی مربوط است. برای مثال، یک فعالیت اقتصادی مربوط به کارهای خدماتی ممکن است به زمان کم‌تری برای رسیدن به مقطع سوددهی نیاز داشته باشد تا شرکتی با فن‌آوری بالا یا شرکتی که سرمایه‌ی زیادی را برای کالاهای سرمایه‌ای و تجهیزات لازم دارد. در نتیجه گاهی زمان بیشتری جهت جبران صرف خواهد شد.

## بررسی نقطه‌ی سربه‌سر (Break-Even Analysis)

نقطه‌ی سربه‌سر: عبارت است از میزان فروشی که در آن نقطه، نه سودی عاید فعالیت کارآفرینانه می‌شود و نه متحمل ضرر می‌گردد.

در مراحل اولیه‌ی فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا، برای کارآفرین مفید است که بداند چه زمانی به سود دست پیدا می‌کند. این آگاهی شناخت بیشتری از امکانات مالی برای راه‌اندازی فعالیت اقتصادی در دسترس او قرار می‌دهد. آنالیز نقطه‌ی سربه‌سر روش مفیدی برای تعیین این که چند واحد باید فروخته شود یا به چه مقدار حجم فروش باید دست یافت تا به نقطه‌ی سربه‌سر رسید، است. برای آن که شرکت به نقطه‌ی سربه‌سر برسد باید این تعهدات، یا هزینه‌های ثابت از طریق حجم فروش تأمین گردد. بنابراین نقطه‌ی سربه‌سر مقدار فروشی است که در آن فعالیت اقتصادی نه سود خواهد کرد و نه ضرری متحمل می‌شود.

نقطه‌ی فروش سربه‌سر حجم فروشی که برای پوشش کل هزینه‌های ثابت و متغیر احتیاج است را برای کارآفرین مشخص می‌کند. فروش اضافه بر نقطه‌ی سربه‌سر منجر به سود می‌شود.

فرمول نقطه‌ی سربه‌سر به صورت زیر است :

$$B/E[Q] = \frac{TFC}{SP - VC}$$

تا زمانی که قیمت فروش بیش از هزینه‌های متغیر برای هر واحد است، جهت پوشش هزینه‌های ثابت می‌توان کمک‌هایی کرد. این کمک‌ها برای پرداخت همه‌ی هزینه‌های ثابت کافی خواهد بود و آن زمانی است که شرکت به نقطه‌ی سر به سر می‌رسد.

مشکل عمده در محاسبه‌ی نقطه‌ی سر به سر، تعیین ثابت یا متغیر بودن هزینه‌های مختلف است. برای فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی نوپا این تصمیم احتیاج به کمی کارشناسی دارد. با این وجود احتساب هزینه‌هایی هم‌چون استهلاک، حقوق و دستمزد، اجاره، و بیمه به عنوان هزینه‌ی ثابت منطقی است. مواد اولیه، هزینه‌های فروش مانند کارمزد و کارگر بیش‌تر محتمل است که مخارج متغیر به حساب آیند. هزینه‌های متغیر برای هر واحد معمولاً می‌تواند به وسیله‌ی اختصاص دادن هزینه‌ی کار، مواد، و دیگر هزینه‌های مستقیم که با تولید یک واحد ایجاد می‌شوند، تعیین گردند.

بنابراین، اگر ما مشخص کنیم که شرکت هزینه‌های ثابتی معادل 250000 دلار دارد، هزینه‌های متفرقه برای هر واحد 4.5 دلار، و قیمت فروش 10 دلار، نقطه‌ی سر به سر 45.454 خواهد بود.

هر تعداد واحدی بیش از 45.454 که به وسیله‌ی شرکت فروخته شود، سودی معادل 5/5 دلار به ازای هر واحد خواهد داشت. نتیجه‌ی فروش‌های کم‌تر از 45.454 ضرر شرکت خواهد بود. در مواردی که شرکت بیش از یک نوع کالا تولید می‌کند، نقطه‌ی سر به سر ممکن است برای هر یک از کالاها جداگانه محاسبه شود. هزینه‌های ثابت می‌باید برای هر کالا به تنهایی تخصیص داده شود یا به وسیله‌ی هم‌آهنگ کردن هزینه‌ها به عنوان نتیجه‌ی برنامه‌ریزی فروش معین گردد. بنابراین ممکن است فرض شود که 40 درصد فروش جهت محصول X است، به همین دلیل 40 درصد جمع کل هزینه‌های ثابت به آن محصول اختصاص داده خواهد شد. اگر کارآفرین احساس کند که محصول احتیاج به تبلیغ، هزینه‌ی بالاسری، یا دیگر هزینه‌های ثابت دارد، باید در محاسبات لحاظ شود.

### برآورد گردش نقدینگی (Pro Forma Cash Flow)

برآورد گردش نقدینگی: نقدینگی پیش‌بینی شده که حاصل کسر پرداخت‌های نقدی برنامه‌ریزی شده از انباشته‌های نقدی برنامه‌ریزی شده می‌باشد.

گردش نقدینگی مانند سود نیست. سود نتیجه‌ی کسر هزینه‌ها از فروش است، در حالی که گردش نقدینگی، حاصل اختلاف بین دریافت‌های نقدی واقعی و پرداخت‌های نقدی است. نقدینگی فقط وقتی به گردش در می‌آید که پرداخت‌های نقدی دریافت یا پرداخت شده باشند. فروش ممکن است به عنوان نقدینگی تلقی نشود، چون ممکن است فروش انجام گیرد اما پرداخت ممکن است تا 30 روز انجام نشود. به علاوه تمام صورت حساب‌ها بلافاصله پرداخت نمی‌شوند. از طرف دیگر، پرداخت‌های نقدی برای کاهش اصل بهره‌ی وام موجب هزینه‌های تجاری نمی‌شود، اما باعث کم شدن نقدینگی می‌شود. هم‌چنین، استهلاک دارایی‌های سرمایه‌ای یک هزینه است، که سود را تقلیل می‌دهد و نه نقدینگی خرج شده را.

در موارد زیادی، شرکت‌های سودآور به خاطر کمبود نقدینگی با شکست مواجه می‌شوند. بنابراین، استفاده از سود به عنوان مقیاس موفقیت برای فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی نوپا ممکن است در صورت وجود گردش نقدینگی منفی قابل ملاحظه، گمراه کننده باشد.

برای کارآفرین مهم است که برنامه‌ریزی ماهیانه‌ی نقدینگی را مانند برنامه‌ریزی ماهیانه‌ای که برای سود نوشته، بنویسد. اگر پرداخت‌های نقدی در هر فاصله‌ی زمانی ممکن از دریافت‌ها بیشتر باشند، کارآفرین باید سرمایه را از طریق وام و قرض تأمین کند. معمولاً در چند ماه اول شروع کار برای پوشش هزینه‌های نقدی، نقدینگی خارجی (وام) لازم است.



مهم‌ترین مشکل در برنامه‌ریزی گردش نقدینگی، تعیین دریافت‌های دقیق ماهیانه و پرداخت‌های نقدی می‌باشد. بعضی تخمین‌ها لازم است، ولی باید محتاطانه باشد که بتوان وجوه لازم را به مقدار کافی برای پوشش ماه‌های نقدینگی منفی نگه‌داری کرد. در این شرکت، انتظار می‌رود که 60 درصد فروش هر ماه به صورت نقدی و 40 درصد باقی‌مانده در ماه بعدی دریافت گردد.

با استفاده از برآوردهای محتاطانه، گردش‌های نقدینگی را می‌توان برای هر ماه مشخص کرد، هم‌چنین این گردش‌های نقدینگی به کارآفرین کمک خواهد کرد که مقدار پول مورد نیاز را که باید از طریق وام یا قرض تأمین شود، معین کند.

مهم‌ترین نکته برای کارآفرین این است که به خاطر داشته باشد برآورد گردش وجوه نقد، مانند صورت سود و زیان، بر مبنای بهترین برآوردها محاسبه شده است. وقتی که فعالیت کارآفرینانه شروع به کار می‌کند، اصلاح برنامه‌ریزی گردش نقدینگی لازم است. برآوردها یا برنامه‌ریزی‌ها باید شامل همه‌ی ملاحظات باشند تا سرمایه‌گذاران بالقوه را متوجه این نکته سازند که چه‌گونه و از کجا این مقادیر به دست آمده است.

در مورد صورت‌های تخمینی درآمد (یا صورت‌های برآورد سود و زیان) و برآورد گردش نقدینگی مفیدتر است که گاهی اوقات چندین نسخه‌ی مختلف تهیه شود، که هر کدام بر پایه‌ی محدوده‌ی متفاوتی از موفقیت در فعالیت اقتصادی استوار باشند. این برنامه‌ریزی‌ها نه تنها علت تهیه‌ی صورت‌های درآمد و گردش نقدینگی است، بل مهم‌تر این‌که، کارآفرین را با عواملی که بر روند عملیات تأثیر می‌گذارد نیز آشنا می‌کند.

### برآورد ترازنامه (Pro Forma Balance Sheet)

برآورد ترازنامه: دارایی‌ها، بدهی‌ها، و ارزش ویژه‌ی فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا را خلاصه می‌کند.

کارآفرین هم‌چنین باید یک ترازنامه‌ی پیش‌بینی‌شده را که نشان‌گر موقعیت فعالیت اقتصادی در پایان سال اول است، تهیه نماید. ترازنامه با استفاده از برآورد صورت‌های درآمد (صورت سود و زیان) و صورت‌های گردش نقدینگی تنظیم می‌گردد. پیش‌بینی ترازنامه منعکس‌کننده‌ی موقعیت فعالیت اقتصادی در پایان سال اول می‌باشد.

هر نوع معامله‌ای بر روی ترازنامه اثر می‌گذارد، لیکن به خاطر زمان و مخارج، تنظیم ترازنامه در فواصل زمانی معمول است (مثلاً هر فصل یا هر سال). در نتیجه ترازنامه انعکاس فعالیت اقتصادی در لحظه‌ی به‌خصوصی از زمان است و فاصله‌ی زمانی خاصی را پوشش نمی‌دهد.

هرکدام از این تقسیمات ترازنامه در پایین توضیح داده شده است :

- دارایی‌ها: نشان‌گر تمام چیزهای ارزش‌مندی است که فعالیت اقتصادی مالک آن است. شامل هزینه‌های واقعی یا مبلغی است که برای دارایی هزینه می‌شود. دارایی‌ها تحت عنوان ثابت یا جاری طبقه‌بندی می‌شوند. دارایی جاری به نقدینگی و هر چیز دیگری گفته می‌شود که انتظار می‌رود به نقدینگی تبدیل شده و یا در روند کار در فعالیت اقتصادی در طول فاصله‌ی زمانی یک سال یا کم‌تر مصرف گردد. دارایی‌های ثابت آن‌هایی هستند که ملموس بوده و در مدت زمان طولانی مورد استفاده قرار گیرند.

این دارایی‌های جاری معمولاً تحت تأثیر دریافت‌ها یا پولی که فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا از مشتریان به دست آورده است.

- بدهی‌ها: نشان‌گر همه‌ی چیزهایی است که شرکت به بستان‌کاران مقروض است. بعضی از این مقادیر ممکن است در خلال یک سال سررسید شود (بدهی جاری) و برخی دیگر ممکن است بدهی طویل‌المدت باشد.

اگرچه پرداخت سریع بدهی‌ها (اسناد پرداختنی) میزان اعتبار و رابطه‌ی خوبی با تأمین‌کنندگان ایجاد می‌کند، ولی غالباً لازم است به خاطر مدیریت مؤثرتری در گردش نقدینگی، پرداخت صورت‌حساب‌ها را به تأخیر انداخت.

- سرمایه یا حقوق صاحبان سهام: این مبالغ نشان‌گر مازاد تمامی دارایی‌ها در مقابل بدهی‌هاست که بیان‌گر ارزش خالص فعالیت اقتصادی است. بخش سرمایه‌ی شرکا یا ارزش ویژه‌ی ترازنامه می‌باشد. هر سودی از این فعالیت اقتصادی نیز به ارزش ویژه و به عنوان سود انباشته اضافه می‌گردد. در نتیجه تمام عواید باعث افزایش میزان دارایی و سرمایه‌ی شرکت می‌شود و تمام هزینه‌ها باعث کاهش سرمایه شده بدهی را افزایش و یا دارایی را کاهش می‌دهد.

### برآورد منابع و موارد استفاده‌ی وجوه (Pro Forma Sources and Uses of Funds)

برآورد منابع و موارد استفاده‌ی وجوه: تمامی منابع وجوه پیش‌بینی شده قابل دسترسی برای فعالیت کارآفرینانه را خلاصه کرده و چه‌گونه‌گی توزیع آن‌ها را نیز بیان می‌دارد.

هدف آن نشان دادن چه‌گونه‌گی استفاده از درآمد خالص برای ازدیاد دارایی‌ها یا برای پرداخت دیون می‌باشد. غالباً درک چه‌گونه‌گی خرج درآمد خالص سالیانه و نیز تأثیر جریان نقدینگی در طول فعالیت اقتصادی و بخش‌های مختلف دشوار است.

سؤال‌هایی که غالباً پرسیده می‌شود عبارت است از این‌که: وجوه نقد از کجا آمده؟ چه‌گونه از این نقدینگی استفاده شده؟ چه اتفاقی برای ارقام دارایی در طول این فاصله‌ی زمانی افتاده است؟

### صورتحساب گردش نقدینگی (Cash Flow)

صورتحساب گردش نقدی در حقیقت یک پیش‌بینی از وضعیت جاری مالی شما در تاریخ‌های مورد نظر است. به عبارتی پول واقعی جمع‌آوری شده از فروش و پولی که برای هزینه‌های هر ماه پرداخت می‌شود را گردش نقدینگی یا جریان نقدی (Cash Flow) گویند.

برای تهیه این صورت:

۱. منابع درآمد نقدی خود را لیست کنید:

- درآمدها (پولی که شما از مشتری بابت فروش محصول خود دریافت می‌کنید)
- وام
- سرمایه‌گذاری‌ها: سرمایه‌گذاری پولی است که شما از طرق مختلف وارد کسب و کار می‌کنید. سرمایه‌گذاری در کار، سهام سرمایه‌گذار را افزایش می‌دهد.

۲. منابع هزینه‌ای خود را لیست کنید.

- هزینه‌های ماهیانه (رفت و آمدها، تماس‌ها و تلفن‌ها، کارمندان، تایپ و کپی، تبلیغات، قبوض و مالیات و بیمه و...)

- هزینه‌های بهره‌برداری (آغازین): هزینه‌های خرید مواد اولیه، چاپ بروشورهای تبلیغاتی، هزینه‌های R&D، تجهیزات و ... در حقیقت هزینه‌هایی که فقط یکبار برای همیشه می‌پردازید.

## صورت‌حساب ترازنامه (Balance Sheet)

ترازنامه تصویر مالی کسب و کار شما را در یک نقطه زمانی خاص نشان می‌دهد. به عبارت دیگر صورت ترازنامه چیزی را که شما دارید، در مقابل آن چیزی که بدهکار هستید مشخص می‌کند. ذیلاً اجزای یک ترازنامه نشان داده شده است. دارایی‌ها را در سمت راست و بدهی و سرمایه را در سمت چپ فهرست کنید .

ترازنامه:

دارایی‌های جاری	بدهی‌های جاری
دارایی‌های ثابت	بدهی‌های ثابت (دیون بلند مدت)
سایر دارایی‌ها	
کل دارایی‌ها	کل بدهی‌ها
حقوق صاحبان سهام	
جمع دارایی‌ها = جمع بدهی‌ها + سرمایه (حقوق صاحبان سهام)	

نمونه پیش‌بینی صورت‌حساب سود و زیان: (آموزشگاه زبان)

سال سوم	سال دوم	سال اول	شرح
۸۱.۰۰۰.۰۰۰	۶۳.۰۰۰.۰۰۰	۴۵.۰۰۰.۰۰۰	فروش کل (دریافت شهریه)
۵۹.۲۸۰.۰۰۰	۴۱.۲۸۰.۰۰۰	۵۷.۱۹۰.۰۰۰	کل هزینه‌های سالانه (قیمت تمام شده محصول)
۲۱.۷۲۰.۰۰۰	۲۱.۷۲۰.۰۰۰	۱۲.۱۹۰.۰۰۰	سود خالص قبل از کسر مالیات
۲.۱۷۲.۰۰۰	۲.۱۷۲.۰۰۰	۱.۲۱۹.۰۰۰	مالیات (۱۰٪)
۱۹.۵۴۸.۰۰۰	۱۹.۵۴۸.۰۰۰	۱۰.۹۷۱.۰۰۰	سود خالص پس از کسر مالیات

استفاده از تحلیل نقطه سر به سر در توجیه اقتصادی فعالیت، روش تأمین سرمایه، برنامه جهت اخذ وام و استفاده از هر گونه تسهیلات مالی و بانکی، کنترل‌های درون سازمانی شامل نحوه کنترل گردش نقدینگی، فروش، ورود و خروج کالا، حق امضای چک و قراردادهای و روش پیشگیری از فساد مالی در مؤسسه نیز در این بخش مطرح می‌گردد .

## اشتباهات رایج در نوشتن بخش مالی

- عدم ارائه ۳ بخش اصلی
- ارائه برآوردهای فروش و سود غیر واقعی یا تأمین سرمایه نشده
- حذف نحوه محاسبات مالی
- کم تخمین زدن هزینه و در نظر نگرفتن بودجه‌ای برای مخارج پیش‌بینی نشده
- صرف حقوق و مخارج اداری زیاد در دوره راه‌اندازی
- پیش‌بینی بازگشت سرمایه خارج از محدوده مجاز صنعت

## صورت سود و زیان

### اجزاء صورت سود و زیان

- ۱- **فروش** : میزان پولی که از فروش محصولات عاید فروشنده می‌شود.
- ۲- **بهای تمام شده کالاها یا خدمات فروش رفته** : که عبارت است از هزینه تمام شده کالاهای فروخته شده برای یک واحد، ضرب در تعداد واحدهای فروخته شده . هرگز بهای تمام شده کالاهای فروش 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.
- ۳- **سود ناخالص** : که عبارت است از فروش منهای بهای تمام شده کالاهای فروش رفته. البته عدد بدست آمده سود خالص یا نهایی نیست، چرا که هزینه‌های عملیاتی و مالیات‌ها را باید از آن کسر کرد.
- ۴- **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:
  - ۴-۱) **هزینه‌های ثابت** : هزینه‌های عملیاتی که بدون تغییر باقی می‌مانند.
  - ۴-۲) **هزینه‌های متغیر** : هزینه‌های عملیاتی که بسته به میزان فروش تغییر می‌کنند.
- ۵- **سود پیش از پرداخت مالیات** : که عبارت است از سود کسب و کار قبل از پرداخت مالیات و پس از پرداخت همه هزینه‌ها.
- ۶- **مالیات‌ها** : یک کسب و کار باید مالیات بر درآمد و دیگر انواع حقوق دولتی را پرداخت کند.
- ۷- **سود/زیان خالص** : سود یا زیان پس از پرداخت مالیات‌ها و سایر حقوق و عوارض.

- ۱- هزینه‌های شروع و راه‌اندازی
- ۲- بهای تمام شده کالای فروش رفته
- ۳- هزینه‌های عملیاتی شامل هزینه‌های ثابت و متغیر

### هزینه‌های عملیاتی و ستادی

- ۱- خدمات شهری (آب، گاز، برق، تلفن)
- ۲- حقوق
- ۳- تبلیغات
- ۴- بیمه
- ۵- سود بانکی
- ۶- اجاره بهاس

### هزینه‌های ثابت، متغیر و بالاسری

۱- **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.

۲- **هزینه‌های متغیر**: آن دسته از آن دسته از 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 ۵۰۰۰ 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 فروشنده‌گان 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.

۳- **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.

### 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

هزینه های عملیاتی - سود ناخالص = سود قبل از پرداخت مالیات

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

## تحلیل هزینه - فایده

۱- هزینه ها: پول و زمانی که باید سرمایه گذاری کنید.

۲- فایده: نرخ بازده پول یا پیشرفت کسب و کار. اگر فایده از هزینه ها بیشتر باشد، سرمایه گذاری احتمالاً سودمند خواهد بود. این همان معنای تحلیل هزینه - فایده است که به عنوان یک ابزار مهم در کسب و کار محسوب می شود.

۳- هزینه فرصت: تحلیل هزینه - فایده بدون دقت نظر روی هزینه فرصت ممکن است نادرست انجام شود. هزینه فرصت همان هزینه "بهترین گزینه های سرمایه گذاری" است.

## راهبردهای تأمین سرمایه

وام: در این روش شرکت پولی را قرض می کند و در زمانی مشخص آن را با درصدی سود برمی گرداند (پرداخت قسطی). کارآفرین سفته ای را امضاء و یا وثیقه ای را ارائه می کند و در آن متعهد می شود مبلغ وام را با سود آن پرداخت نماید.

فروش سهام مؤسسه: در این روش، شرکت درصدی از مایملک خود را در ازای پول به سرمایه گذار واگذار می کند و سرمایه گذار، درصدی از سود آینده شرکت را که بر اساس درصد مالکیت است، دریافت می کند.

سایر روش ها: سازمان های حامی کارآفرینی و کسب و کار، فرشتگان کسب و کار، سرمایه گذاران مخاطره پذیر

## ارزیابی و مدیریت ریسک

مدیریت ریسک (Risk Management)

ارزیابی ریسک (Risk Evaluation - Risk Assessment)

تجزیه و تحلیل ریسک (Risk Analysis)

## خطر پذیری ها، مشکلات و مفروضات اساسی

برنامه کسب و کار شما بر اساس تعدادی مفروضات تهیه می شود. صرف نظر از اینکه شما چقدر این فرضیات را با دقت در نظر گرفته اید، 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 زمینه هایی که کسب و کار شما را شکننده و آسیب پذیر می کنند، 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 سوئی 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 راه‌حلهایی در مقابله با مشکلاتی که ممکن است در هر یک از زمینه‌های فوق اتفاق افتند، 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 صرف نظر 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.

## معیارهای داوری طرح‌های کسب و کار

گرچه ساختارهای مختلفی جهت تدوین و نگارش طرح کسب و کار وجود دارد، ولی به جهت امکان مقایسه طرح‌های ارایه شده توسط داوران و انتخاب برترین آنها، رعایت قالب و شکل اجزاء ارایه شده برای شرکت کنندگان الزامی است. معیارهای کلی داوری با توجه به نکات زیر تدوین شده است.

- سطح خلاقیت، ابتکار و نوآوری بکار گرفته شده
- تناسب استراتژی کسب و کار (مدل کسب و کار) برای به نتیجه رساندن فرصت ایجاد شده
- امکان‌پذیری و معقولیت طرح برای تأمین مالی و یا سرمایه‌گذاری
- توان تیم در اجرایی نمودن طرح

سرفصل‌های در نظر گرفته شده برای تدوین طرح کسب و کار به همراه درصد وزن هر کدام از امتیاز کل طرح عبارت است از:

### ۱- مشخصات کلی طرح

شامل: عنوان طرح، نام طراح یا طراحان، مدت زمان تخمین اجرای طرح، میزان سرمایه اولیه موردنیاز

### ۲- فهرست مطالب

### ۳- خلاصه طرح (چکیده اجرایی) (۵٪)

منظور از خلاصه طرح، شرح مختصری از ایده / طرح کسب و کار، فناوری بکار گرفته شده، بازار هدف و آینده آن، مزیت‌های رقابتی، هزینه‌ها، تیم کاری و چشم‌انداز آن می‌باشد. حداکثر ۳ صفحه

### ۴- تشریح کسب و کار (۱۰٪)

۴-۱- توصیف محصول، خدمت / فرآیند شامل: ایده، نوآوری، پتانسیل‌ها و فرصت‌های ایجاد کسب و کار، قابلیت تجاری شدن

۴-۲- درآمد کسب و کار (میزان تولید و ارایه خدمت، سطح توزیع و...) ...

۴-۳- شکل کسب و کار (حقوقی، حقیقی و...) ...

### ۵- تشریح و توجیه فناوری (۱۰٪)

۵-۱- نوآوری

۵-۲- فرآیند دستیابی به فناوری (مهندسی معکوس، اختراع و ...) و نوع محافظت از آن

۳-۵- کاربرد فناوری

۵-۴- وضعیت کنونی فناوری و مقایسه با فناوری‌های رقیب



- ۵-۵- ریسک‌های مربوط به فناوری و راه‌حل‌های کاهش آنها
- ۵-۶- تأثیرات اجتماعی، مزایای فناوری، ویژگی‌های منحصر بفرد
- ۵-۷- ارزش مالی فناوری

## ۶- تحلیل بازار (۱۵٪)

- ۶-۱- تحلیل صنعت (آینده این کسب و کار، رقبا، این کسب و کار)
- ۶-۲- مطالعه و تحقیق بازار (بخش‌بندی بازار، پتانسیل بازار، نوع مشتری)
- ۶-۳- برنامه‌ریزی بازار (استراتژی‌های قیمت‌گذاری، استراتژی‌های توزیع و تبلیغات، آینده محصول یا قیمت‌گذاری)
- ۶-۴- مدل بازاریابی (فروش محصول، فروش فناوری و...)

## ۷- ارزیابی ریسک کسب و کار (۱۰٪)

- ۷-۱- نقاط ضعف کسب و کار
- ۷-۲- ارزیابی ریسک در ارتباط با پذیرش بازار و تغییر در رفتار مشتریان و سرمایه‌گذاران
- ۷-۳- ریسک‌های ناشی از تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، جمعیتی، محیطی و قانونی

## ۸- برنامه اجرایی و سازمانی (۱۵٪)

- ۸-۱- ارائه مراحل اجراء و زمان‌بندی آنها
- ۸-۲- امکانات و فناوری‌های موردنیاز
- ۸-۳- تأمین‌کنندگان امکانات و محل اجراء
- ۸-۴- ساختار تشکیلاتی (مشخصات نیروی انسانی و نحوه بکارگیری، شکل مالکیت و...)

## ۹- برنامه‌ریزی و توجیه مالی (۲۵٪)

- ۹-۱- میزان سرمایه و منابع تأمین آن
- ۹-۲- پیش‌بینی حساب سود و زیان و نقطه سر به سر
- ۹-۳- پیش‌بینی و توجیه درآمدها

## ۱۰- ضمیمه و سایر مستندات (۱۰٪)

شامل داده‌های بازار، لیست قیمت‌ها، پیشینه مطالعات فناوری، تصاویر / نقشه‌ها و...

### برنامه زمان‌بندی

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| ۳۰/۳/۸۷                                  | • دریافت خلاصه طرح                  |
| ۳۰/۷/۸۷                                  | • دریافت طرح کامل و ثبت نام         |
| ۱۵/۹/۸۷                                  | • انتخاب طرح‌های برتر و اعلام نتایج |
| هفته پژوهش و فناوری (هفته آخر آذرماه ۸۷) | • مصاحبه و نتایج نهایی              |

- ۱ - طرح باید بر روی کاغذ A4 به صورت یک رو و تایپ شده ارائه شود.
- ۲ - خلاصه طرح حداکثر در ۳ صفحه ارائه شود.
- ۳ - طرح کامل حداکثر در ۳۰ صفحه ارائه شود.
- ۴ - خلاصه طرح و طرح کامل می‌بایست در فرمت WORD و PDF به مرکز کارآفرینی دانشگاه تحویل داده شود.
- ۵ - طرح ارائه شده نباید ناقص هیچ حق مالکیتی باشد.

## نمای کلی یک طرح کسب و کار

دنبال کردن یک نمای کلی از طرح یک کسب و کار به عنوان یک راهنما به کار گرفته می‌شود. شما می‌توانید آن را بصورت یک الگو برای کار خود قرار دهید. تفکیک یک برنامه به چندین جزء می‌تواند به شما در ایجاد یک برنامه قابل اجرا کمک کند.

مقدمه:

مقدمه یک کسب و کار شامل بیان کردن و توصیف کردن جزئیات یک کسب و کار و اهداف آن می‌باشد.

- بررسی مالکیت کسب و کار و ساختار قانونی آن
- لیست مهارت‌ها و تجربه‌هایی که شما را وارد یک کسب و کار می‌کند
- بررسی مزیت‌ها و برتری‌هایی که کسب و کار شما نسبت به سایر رقبای شما دارد

بازاریابی:

- بررسی تولیدات و خدماتی که ارائه می‌شود
- شناسایی نیاز مشتری برای ارائه خدمات شما
- توضیح اینکه چگونه محصولات شما تبلیغ می‌شوند و فروخته می‌شوند
- توضیح استراتژی نرخ گذاری

مدیریت مالی:

- توضیح مقدار سرمایه اولیه هر یک از شرکاء
- ایجاد بودجه ماهیانه برلی یکسال اول
- انتظار سود حاصل از سرمایه گذاری و گردش وجوه ماهیانه برای یکسال اول
- پیش بینی صورت حساب درآمد و ترازنامه مالی برای دو سال
- بررسی سود و زیان حاصله
- شرح ترازنامه شخصی و روش جبران خدمت کردن

- مطرح کردن اینکه چه کسی حساب سما را بررسی می کند و چگونه آنرا نگهداری می کند

عملکرد(بهره برداری):

- توضیح اینکه چگونه یک کسب و کار بر اساس اطلاعات روز اداره می شود
- توضیح اجاره و نحوه عملکرد شخصی
- مطرح کردن بیمه، توافقنامه استیجاری و نتیجه مربوط به کسب و کار شما
- مبلغ وسایل و لوازم مورد نیاز برای فراهم کردن محصولات و خدمات شما
- میزان تولید و ارائه خدمات

حتی موفقیت در یک کسب و کار به نام آن نیز وابسته است.

حال باید نحوه بازاریابی را نیز بدانیم:

چرا تحقیقات بازاریابی ضروری است؟

کار اصلی مدیران بازاریابی تعریف نیازهای مصرف کنندگان به منظور تدوین و اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های بازاریابی با هدف تامین نیازهای مشتریان است. در این خصوص دستیابی مدیران به اطلاعات مربوط به مشتریان، رقبا و دیگر نیروهای موجود در بازار امری ضروری است.

تبلیغات هرگونه آرایه و پیشبرد غیرشخصی ایده، کالا یا خدمات توسط یک تبلیغ کننده است که اهدافی همچون ایجاد آگاهی، ترغیب، یادآوری و تقویت کردن را دنبال می کند و پیشبرد فروش مجموعه‌ای از ابزارهای محرک گوناگون است که اهداف آن آرایه انگیزه خرید و در کوتاه مدت خرید سریع تر یا بیشتر کالا یا خدمات است.

بررسی تبلیغات در مواردی مانند کسب اطلاعات مربوط به مخاطبان رسانه‌ها، تعیین میزان موفقیت برنامه‌های تبلیغاتی، آرایه پیام‌های جذاب تر، برنامه ریزی تبلیغات به طور اثربخش و انتخاب رسانه‌ها و روش‌های موثرتر تبلیغات، مدیران را یاری می کند.

## ویژگی های یک طرح کسب و کار موفق

**تعریف:** طرح کسب و کار سندی مکتوب است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص می کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش بینی شده را شرح دهد و کلیه جوانب آن را ارزیابی کند.

طرح هم برای صاحب آن و هم برای حمایت کنندگان مالی آن، به دلایل زیر لازم است:

- ۱- مهم آن است که مالک درباره هدف خود از کسب و کار و منابعی که برای آن نیاز دارد به دقت فکر کند. این موضوع در برآورد میزان سرمایه مورد نیاز، به وی کمک خواهد کرد.
- ۲- بعید به نظر می رسد که مالک کسب و کار، برای راه اندازی آن سرمایه کافی داشته باشد. حمایت کنندگان مالی-بانکها یا سرمایه گذاران ریسکی-باید متقاعد شوند که سرمایه گذاری در کسب و کار جدید، منطقی و درست است.
- ۳- فرض بر این است که اگر کسب و کار ایده خوبی نداشته باشد، هم برای صاحب آن و هم برای حمایت کنندگان مالی آن، باید این موضوع را در مرحله برنامه ریزی و قبل از هدر رفتن مقدار زیادی از زمان و هزینه، شناسایی کنند.

## اجزای یک طرح کسب و کار:

- ۱- اهداف کلی
- ۲- مشخصات مجری طرح و همکاران
- ۳- تعریف و توصیف کسب و کار
- ۴- تحلیل استراتژی بازار
- ۵- تحلیل مالی
- ۶- خلاصه

### طرح کسب و کار نشان دهنده چیست؟

آماده کردن یک طرح کسب و کار نتیجه نهایی روند طرح ریزی نیست ، بلکه تحقق طرح ، هدف نهایی است. با این وجود نوشتن طرح یک مرحله میانی مهم است. طرح نشان می دهد که بمنظور یک کسب و کار محرز ، بررسیهای دقیق در ایجاد کسب و کار انجام شده است و برای راه اندازی آن کارآفرین ، وظیفه اش را انجام داده است .

### هدف طرح

وجود یک طرح کسب و کار رسمی ، صرفنظر از اندازه کسب و کار آن ، به همان اندازه که برای راه اندازی مهم است برای یک کسب و کار برقرار ( محرز ) نیز مهم است .  
این طرح چهار عمل اصلی را بصورت زیر انجام می دهد:

- ۱- به مدیر یا کارآفرین کمک می کند که جوانب و پیشرفت پروژه یا کسب و کارش را مشخص ، متمرکز و بررسی کنند .
  - ۲- یک چهارچوب منطقی و حساب شده ایجاد می کند تا در آن یک حرفه بتواند توسعه یابد و تدابیر مربوط به آن حرفه را در چند سال آینده دنبال می کند .
  - ۳- بعنوان ماخذ و مبنایی برای مذاکره با اشخاص ثالث مانند سهامداران ، دفاتر نمایندگی ، بانکها ، سرمایه گذاران و ... بکار می رود .
- معیاری را برای سنجش وضعیت واقعی کسب و کار در برابر آنچه که باید باشد، ارائه می دهد .

همانطور که دو شغل مثل هم وجود ندارد و بنابراین طرحهای کسب و کار مانند هم نیز وجود ندارد. از آنجائیکه ، برخی موضوعات در طرح به یک طیفی از کسب و کارها مرتبط هستند بنابراین این امر مهم است که مفاد و مندرجات طرح ها با امور فردی متناسب باشد. با این حال ، بیشتر طرح ها از یک ساختار آزموده شده و نظر عمومی بر روی ( در مورد ) آماده سازی طرحی ک بطور وسیعی قابل اجراست متابعت می کنند .

طرح کسب و کار می بایست نگرشی واقع بین از پیش بینی ها و مقاصد بلندمدت داشته باشد. این دید و نگرش چهارچوبی را به وجود می آورد که طرح باید در آن فعالیت کند و نهایتاً " یا موفق می شود یا شکست می خورد. برای مدیران و یا کارآفرینانی که به دنبال حمایت خارجی هستند ، آماده کردن یک طرح جامع ، موقیت را در افزایش بودجه ها یا تجهیز پشتیبان ضمانت نخواهد کرد. عدم وجود یک طرح منطقی ، یقیناً شکست را حتمی خواهد کرد .

ایجاد یک طرح کسب و کار رضایت بخش امری پردردسر ، اما ضروری است ، روند برنامه ریزی ، مدیران یا کارآفرینان را وادار می کند که کاملاً دریابند آنچه را که می خواهند بدست بیاورند و اینکه چطور و کی آنرا انجام دهند. حتی اگر هیچ حمایت خارجی هم نیاز نباشد ، طرح کسب و کار می تواند برای دوری گزیدن از اشتباهات یا تشخیص فرصتهای پنهانی نقش حیاتی را بازی کند .

برای عده بسیار زیادی از کارآفرینان و طراحان ، روند طرح ریزی ( فکر ، مذاکره ، تحقیق ، تجزیه و تحلیل ) به اندازه طرح نهایی و یا حتی بیشتر از آن مفید است .

بنابراین حتی اگر به یک طرح رسمی نیاز ندارید ، درباره روند طرح ریزی بطور دقیقی فکر کنید. این کار می تواند سود زیادی برای طرح کسب و کار شما داشته باشد .

هفته های بسیار زیاد کار سخت و پیش نویسهای متعدد را از زمان بروز طرح تا گرفتن حق کار پیش بینی کنید. یک طرح مکتوب واضح با بسته بندی جذاب سبب خواهد شد تا حامیان ، سرمایه گذاران و ... آسانتر به آن گرایش پیدا کنند . یک طرح کسب و کار کاملاً آماده نشان خواهد داد که مدیران یا کارآفرینان، کار را می شناسند و آنها را برای پیشرفت طرح بر حسب فرآوریهها ، مدیریت ، سرمایه ها و مهمتر از همه بازارهای اقتصادی و رقابت اندیشیده اند.

امروز تعریف مناسب کارآفرینی با بیشترین ابهام روبروست. برخی صاحبانظران این واژه را برای اشاره به همه صنعت های کوچک بکار می برند و برخی دیگر برای صنعت های جدید از آن استفاده می کنند . به هر حال، موسسات کارآمد فراوانی وجود دارند که از کارآفرینی بطور موفقیت آمیزی بهره برداری می کنند. بنابراین، این اصطلاح به اندازه یا عمر خاصی از سازمان اشاره نمی کند. بلکه منظور از آن، نوع خاصی از عملکرد است که در بطن آن نوآوری نهفته است . نوآوری کوششی برای ایجاد تغییرات هدف دار در توانایی های اقتصادی یا اجتماعی سازمان است.

### اجرای گام به گام یک برنامه بازاریابی موفق

بسیاری از صاحبان تجارت و کسب و کار گمان می کنند که تنها با آگهی در یک روزنامه محلی یا رادیو و تلویزیون، مصرف کنندگان به طور خودکار تشویق به خریداری محصول یا خدمتشان می شوند؛ این تا حدودی درست است. احتمال دارد بعضی افراد تنها از روی کنجکاوی محصول جدید شما را شناسایی و امتحان کنند، اما صدها، بلکه هزاران نفر از مشتریان بالقوه ممکن است هرگز محصول یا کسب و کار شما را شناسایی نکنند. در چنین مواقعی، بهره مندی از یک برنامه بازاریابی موثر خواهد بود؛ آنچه که شما باید به عنوان مالک یک کسب و کار تجاری انجام دهید، داشتن یک درک و بینش جامع از برنامه بازاریابی و استفاده از آن به منظور کسب فرصت های بازار است.

#### مرور استراتژی ها و تکنیک ها

این کار را تا زمانی که متوجه شوید چگونه باید استراتژی ها و روش ها را به منظور کسب نتایج دلخواهتان به کار گیرید، ادامه دهید. به خاطر داشته باشید، هدف شما فقط جلب و حفظ یک گروه ثابت از مشتریان وفادار نیست بلکه هدف گسترش جمعیت مشتریانان از طریق شناسایی و جلب مشتریان جدید و کاهش ریسک به وسیله پیش بینی تغییرات بازار نیز هست که می تواند روی فعالیت شما تاثیر بگذارد. برای این که شما به این هدف نایل آید، طرح بازاریابی شما باید دربرگیرنده استراتژی هایی باشد که در هر طرح بازاریابی دیگر مورد استفاده قرار می گیرد طرح خود را مرور کنید و اطمینان حاصل کنید که شامل این استراتژی هاست و سپس تعیین کنید که چگونه این استراتژی ها مورد استفاده واقع شده اند و برای هر استراتژی شرح مختصری بدهید.

#### هدف گذاری

مشتریان (بازار هدف) را بر اساس سن، جنسیت، سطوح درآمد و تحصیلات، شغل و محل اقامتشان توصیف کنید. هیچ کس بهتر از شما مشتریانان را نمی‌شناسد، همچنین علایق آن‌ها، انتظاراتشان و چیزهایی که مورد علاقه‌شان نیست را نمی‌دانند. به دلیل این که منابع شما محدود هستند، تنها مشتریانی را مورد هدف قرار دهید که احتمال بیش‌تری وجود دارد محصولتان را خریداری کنند.

تدوین سیاست‌های قیمت‌گذاری

در ارتباط با قیمت‌گذاری در برنامه بازاریابی باید نکاتی از این قبیل را مدنظر قرار داد:

- تکنیک‌های قیمت‌گذاری و شرح مختصری از این قیمت‌ها
- هزینه‌های اداری و فعالیت‌های ترفیع فروش
- موقعیت رقابتی
- قیمت زیر قیمت رقبا
- قیمت بالاتر از قیمت رقابتی
- قیمت‌گذاری چندگانه
- هزینه‌های مواد، نیروی کار و سربار

همچنین استراتژی قیمت‌گذاری شما ممکن است بر مبنای استراتژی مورد استفاده دیگران باشد. در این صورت شما باید طرح و استراتژی‌های مورد استفاده رقبا را مطالعه کنید. به این طریق شما کاملاً متوجه می‌شوید که چگونه محصول خود را قیمت‌گذاری کنید و می‌توانید تعیین کنید که آیا قیمت‌های شما مثل رقباست یا خیر؟ آیا قیمت‌های آن‌ها برابر میانگین صنعت است و این که شما چه تعدیلهایی می‌توانید برای انطباق با آن‌ها انجام دهید. کلید موفقیت، داشتن یک استراتژی درست طراحی شده برای تعیین سیاست‌ها و نظارت دایم بر قیمت‌ها و هزینه‌های عملیاتی است به منظور کسب اطمینان از به دست آوردن سود.

ایجاد یک استراتژی ترفیع اثربخش

در این قسمت توجه به مواردی از این قبیل اجتناب‌ناپذیر است:

- رسانه تبلیغاتی
- رسانه‌های چاپی (روزنامه، مجله، اعلامیه‌های کوچک، بروشورها و...) ...
- راهنماهای تجاری (Yellow Pages)
- صدا و سیما
- هدایای تبلیغاتی
- و ...

آن استراتژی ترفیعی را توسعه دهید که از رسانه‌های مختلف برای ارتقای کسب و کار شما استفاده می‌کند. رسانه‌های گوناگون را بررسی کرده و آن‌هایی را که در ارتقای کسب و کار شما اثربخش‌تر هستند شناسایی کنید. روی جنبه‌هایی از این رسانه‌ها تمرکز کنید که مکان و قیمت شما را به خوبی نشان می‌دهند.

شناسایی رقبا

برخی نکات که در شناسایی رقبا و بررسی بازار باید به آن‌ها توجه کرد شامل عناوین زیر است:

- تقاضا برای کالا یا خدمات
- نزدیک‌ترین رقبای مستقیم و غیرمستقیم
- نقاط قوت و ضعف رقبا
- ارزیابی این‌که کسب و کار رقبا چگونه است
- توصیف ویژگی‌های منحصر به فرد محصولات
- شباهت‌ها و تفاوت‌های بین محصول شما و محصول رقبا
- استراتژی‌های قیمت‌گذاری برای شما در مقایسه با رقبا

سپس پنج مورد از نزدیک‌ترین رقبای مستقیم و غیرمستقیم خود را شناسایی کنید یک پرونده شناسایی نقاط ضعف و قوت آن‌ها تشکیل دهید. تبلیغات و ترفیحات آن‌ها و همچنین استراتژی‌های قیمت‌گذاری آن‌ها را در پرونده جمع کنید. این پرونده‌ها را به منظور تعیین این‌که آن‌ها کی و چگونه تبلیغ می‌کنند یا چه زمانی برای ترفیحات حامی مالی می‌شوند و پیشنهاد فروش می‌دهند، به طور دوره‌ای مرور کنید.

#### توصیف محصول

سعی کنید فواید محصولات را از دید مشتریان توصیف کنید و روی خصوصیات ویژه آن تاکید کنید. صاحبان موفق کسب و کار می‌دانند و یا حداقل دارای ایده‌ای هستند از آنچه مشتریان از آن‌ها می‌خواهند یا انتظار دارند. این نوع پیش‌بینی می‌تواند در ایجاد رضایت و وفاداری مشتریان مفید باشد.

#### تدوین بودجه بازاریابی

در پیش‌بینی بودجه بازاریابی باید مواردی از این قبیل مدنظر قرار گیرد:

- طرح بازاریابی و سیاست‌های ترفیع
- هزینه‌های تخصیص داده شده برای تبلیغات و ترفیع
- امکانات مورد نیاز برای تبلیغات و ترفیع
- فهرست رسانه‌های تبلیغاتی مورد استفاده

اجرای یک طرح بازاریابی اثربخش مستلزم صرف پول است. بنابراین شما باید بخشی از بودجه عملیاتی خود را برای پوشش هزینه‌های تبلیغاتی و ترفیع فروش و سایر هزینه‌ها تخصیص دهید که در ارتباط با بازاریابی‌اند. بودجه بازاریابی را بر اساس هزینه‌هایی که برای رسانه مورد استفاده و هزینه‌هایی که صرف جمع‌آوری داده‌ها و کنترل نظارت بر تغییرات در بازار می‌شود، تدوین کنید.

#### توصیف مکان

سعی کنید مکان کسب و کار تجاری خود را از دید مشتریان توصیف کنید. آیا وسیله نقلیه مناسب در دسترس است؟ آیا جنبه‌های امنیتی، دکور و جای پارک مناسب است؟ همچنین میزان احساس امنیت و آرامش خاطری را که به مشتریانان تقدیم می‌کند، بررسی کنید.

بسیاری از افرادی که یک کسب و کار راه اندازی می کنند عملاً نمی دانند چگونه کسب و کار خود را رشد داده و از زمین بلند شوند! آنها همه مقدمات کسب و کار را فراهم می کنند، هزینه می کنند، کار را شروع می کنند، در روزنامه تبلیغ می دهند و منتظر می مانند تا مشتریان پاشنه در شرکت را از جا درآورند! اما متأسفانه چنین اتفاقی نمی افتد و آنها حیران می مانند که کجای کار اشتباه بوده است!

اجازه ندهید برای شما چنین اتفاقی بیفتد. شما می توانید شانس موفقیت خود را با اندکی تحقیق قبل از راه اندازی کسب و کارتان افزایش دهید. از کاربرگ (Worksheet) بازاریابی زیر استفاده کنید تا ببینید مشتریان شما چه کسانی هستند و چگونه می توانید به آنها دست پیدا کنید .

### Marketing Worksheet

#### عنوان کسب و کار

خدماتی که می خواهید ارائه دهید:

افراد یا کسب و کارهایی که انتظار دارید از خدمات شما استفاده کنند را شرح دهید:  
مشخص کنید چه زمانی و چگونه آنها به خدمات شما نیاز پیدا می کنند. اگر مطمئن نیستید از تعدادی از مشتریان بالقوه خود بپرسید که معمولاً چگونه و در چه صورتی از خدمات مشابه شما استفاده می کنند:

خدمات شما چه مزایای خاصی را برای مشتریان در بر دارد؟

چه تعداد خدمات مشابه خدمات شما در منطقه مورد نظر وجود دارد؟

خدمات شما چه تفاوت‌هایی با خدمات مشابه رقبایتان دارد؟

آیا تجربه کاری خاص یا معلومات یا چنین چیزی دارید که در صورت بکار بستن آن در کسب و کار، شما را از رقبایتان پیش بپندازد؟ (به عنوان مثال کار در یک دفتر حقوقی، دانستن آمار خاص یا ارتباطات ویژه و...) از چه راه‌هایی برای پیدا کردن مشتری می توانید استفاده کنید؟ (علامت بزنید)

\_\_\_\_ارسال نامه

\_\_\_\_تماس‌های تلفنی شخصی

\_\_\_\_تلفن

\_\_\_\_تبلیغ در روزنامه ها یا مجلات

\_\_\_\_تبلیغ در کتابچه های تبلیغاتی طبقه بندی شده

\_\_\_\_تبلیغات در اینترنت

\_\_\_\_تبلیغ در کتابهای زرد

\_\_\_\_تبلیغات کلامی

\_\_\_\_نشست های مرتبط با کسب و کار

\_\_\_\_برچسب های تبلیغاتی

\_\_\_\_راه اندازی سایت و ایمیل مارکتینگ



\_\_\_\_\_ بیلورد یا تبلیغات درون شهری

\_\_\_\_\_ سایر روشها (شرح دهید )

در حال حاضر مشتریان اینگونه خدمات چگونه از وجود آن با خبر می شوند؟ (حدس نزنید! بیرون بروید و تحقیق کنید.)

\_\_\_\_\_ از طریق نامه

\_\_\_\_\_ از طریق بازاریابی تلفنی

\_\_\_\_\_ از طریق روزنامه ها

\_\_\_\_\_ مجلات

\_\_\_\_\_ مشاهده تبلیغات در کتابچه های تبلیغاتی طبقه بندی شده

\_\_\_\_\_ مشاهده تبلیغات در اینترنت

\_\_\_\_\_ مشاهده تبلیغات در کتابهای زرد

\_\_\_\_\_ از طریق تبلیغات کلامی

\_\_\_\_\_ از طریق نشست های مرتبط با کسب و کار، شبکه های بازاریابی یا سمینارها

\_\_\_\_\_ برچسب های تبلیغاتی

\_\_\_\_\_ از طریق جستجو در اینترنت و سایت اینترنتی

\_\_\_\_\_ مشاهده بیلورد یا تبلیغات درون شهری

\_\_\_\_\_ سایر روشها (شرح دهید )

کسی تصمیم خرید را می گیرد؟ استفاده کننده واقعی، یک دپارتمان از یک شرکت یا مدیر اصلی یا غیره؟ (شرح دهید)

چه هزینه ای برای بازاریابی در نظر گرفته اید؟

هزینه استفاده از هر یک ابزارهای بازاریابی زیر چقدر است؟

\_\_\_\_\_ ارسال نامه (همه چیز را در نظر بگیرید حتی هزینه جوهر، کاغذ، پرینتر و...)...

\_\_\_\_\_ تماسهای تلفنی شخصی

\_\_\_\_\_ بازاریابی تلفنی

\_\_\_\_\_ تبلیغ در روزنامه ها یا مجلات

\_\_\_\_\_ تبلیغ در کتابچه های تبلیغاتی طبقه بندی شده

\_\_\_\_\_ تبلیغات در اینترنت

\_\_\_\_\_ تبلیغ در کتابهای زرد

\_\_\_\_\_ تبلیغات کلامی

\_\_\_\_\_ نشست های مرتبط با کسب و کار

\_\_\_\_\_ برچسب های تبلیغاتی

\_\_\_\_\_ راه اندازی سایت و ایمیل مارکتینگ

\_\_\_\_\_ بیلورد یا تبلیغات درون شهری

\_\_\_\_\_ سایر روشها (شرح دهید )

در نهایت روشهای مورد نظر بازاریابی را با هم مقایسه کنید. از لحاظ هزینه و میزان تأثیر، فعالیت و زمان مورد نیاز و هر چه که به نظرتان می‌رسد! چرا که باید از بین آنها بهترین‌ها را برگزینید. آنها را در زیر لیست کنید و زمان انجام هر یک از آنها را مشخص کنید:

روش (ابزار) بازاریابی

تاریخ شروع برنامه

تاریخ پیگیری نتایج

هزینه تخمینی

هزینه واقعی

## مدل‌های کسب و کار در فضای برخط (Online)

تجارت و روشهای کسب و کار، یکی از مهمترین حوزه‌هایی است که با به کارگیری فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی و اینترنت به سرعت و به شدت تحت تأثیر قرار گرفت. بسیاری از روشهای سنتی کسب درآمد متحول گشته و روشها و ارزشهای جدید فراوانی نیز پا به عرصه وجود نهادند.

میزان نفوذ اینترنت به حدی است که نمی‌توان زندگی امروز را بدون آن تصور نمود. تفریح، ارتباط، آموزش، تجارت، حقوق و حتی روابط شخصی، از این فناوری متأثر شده و عرصه جدیدی در پیش روی افراد و شرکتهای نمایان گردید. فناوری نوین اطلاعات و ارتباطات در حوزه تجارت، نه تنها امکانات و تسهیلات متعددی برای شرکتهای ارائه کننده محصولات و خدمات به شیوه سنتی مهیا نموده و باعث پیشرفت چشمگیر آنان شد، بلکه موجب ایجاد بنگاههای جدیدی شد که تنها به ارائه خدمات و سرویسها روی شبکه اینترنت پرداخته و یا به طور موازی در هر دو حوزه سنتی و نوین مشغول به فعالیت گردیدند. با گسترش اینترنت، نیازهای جدید، منابع جدید، محصولات جدید، نگرشها و راههای جدید برای کسب و کار و همینطور ارزشهای جدید برای بنگاه و مشتری به وجود آمدند و مباحثی نظیر اقتصاد دیجیتالی مطرح گردید که با نگرش کاهش قیمت محصول/سرویس برای مصرف کننده تا نزدیک صفر و کسب درآمد از راههای دیگر وارد عرصه شدند.

ارزشهایی جدید حاصل از این فناوری، به دو دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول ارزشهایی هستند که قبلاً هم مطرح بودند ولی بستر ارائه مناسب نداشتند. (Traped Value) مثلاً می‌توان از راحتی دستیابی به منابع مختلف و یا قدرت قیمت گذاری مشتری در فضای جدید به عنوان Trapped Value نام برد. دسته دوم ارزشهایی هستند که در گذشته اصلاً مطرح نبودند و تنها با ایجاد فناوریهای جدید امکان بروز پیدا کردند (New to the world Value) می‌باشند که از آن جمله می‌توان امکان ارائه سفارشی محصولات برای هر مشتری و یا تشکیل جوامع مجازی را نام برد. نکته مهمی که در اینجا مطرح می‌شود تواناییهای منحصر به فرد فضای وب است که امکان ایجاد روشهای جدید کسب و کار، ارزشهای جدید برای مشتری و منابع و منافع متعدد برای شرکتهای و تمایز با کسب و کار سنتی و فیزیکی را مهیا می‌کند. به عنوان مثال حراجی‌های اینترنتی مانند (eBay) که امکان مشارکت افراد مختلف از نقاط جغرافیایی مختلف را در یک حراج و خرید کالا از راه دور را ممکن می‌سازند و یا دریافت آسان کالاهای دیجیتالی (digital download) مانند موسیقی و کتاب در هر لحظه و در هر مکان و در کل، پیشنهادات جدید شرکتهای به مشتریان نظیر حق انتخاب و کنترل گسترده بر محصولات بدون استفاده از مشخصات خاص فضای online ممکن نبود.

مشخصات خاص فضای web

در این بخش تعدادی از خصوصیات و مشخصه‌های اصلی و کلیدی فضای وب آورده شده است. بعضی از این خصوصیات به ماهیت "باز" وب مربوط است که در آن هر کاربر اینترنت در هر زمان و هر مکان می‌تواند خود یک تهیه کننده (provider) اطلاعات و محصولات جدید باشد و بعضی دیگر از خصوصیات به ماهیت ابررسانه‌ای اینترنت مربوط می‌شود:

- شبکه توزیع شده غیرمتمرکز کامپیوترها- شبکه شبکه ها • ساختار باز - در دسترس بودن اطلاعات همه • هر کاربر خود می‌تواند یک تولید کننده باشد • قابلیت دسترسی در هر مکان و در هر زمان • دیجیتالی بودن اطلاعات • امکان دسترسی سریع به اطلاعات • سهولت اصلاح محتویات • پایداری و دوام ارتباطات در طول زمان • قابلیت ارجاع بالا • امکان ثبت و پیگیری عملکرد مشتری • پاسخ های رفتاری لزوماً به مشخص شدن هویت کاربر منجر نمی شوند • جهت گیری به سمت دسترسی به کلیه اطلاعات • رفع محدودیت مکانی میان خریدار و فروشنده • ناشناخته بودن منبع اطلاعات • مقیاس پذیری بیشتر نسبت به دنیای فیزیکی • افزایش نقش ارتباط شفاهی • (Word-of-mouth) تغییر پیوسته وب • ارائه و دسترسی غیر خطی • نیاز به فعالیت کاربر دارد • مدل ارتباطی چند به چند • ارتباط همزمان (Synchronous) و غیر همزمان (Asynchronous) تعامل با ماشین مورد نیاز است • تعامل با کاربر در آن دخیل است • عدم محدودیت برای ذخیره اطلاعات • قابلیت توسعه به منابع خارجی بیرون از وب • محدوده محتویات هر آن چیزی است که دیجیتال می شوند (صدا، تصویر، نوشتار و غیره) • فقدان محدودیت های فیزیکی در محتوا • سهولت در دسترسی و بلزیابی اطلاعات • ابزار انتقال را می توان برای اهداف متفاوت و متضاد بکار برد • عملهای نرم افزاری را می توان در محتوای فرآیند به کار برد • انجام کپی های دیجیتالی ذاتاً مجانی هستند • با طبقه بندی مشتریان، گروه های مجازی خود به خود شکل می گیرند

طبیعی است که در بین این مشخصات، برخی مهمتر و کارآمدتر از بقیه به نظر آیند. از زاویه دیگر بعضی از این مشخصات را می‌توان برای سازمانها جزء موقعیتهای و برخی را جزء تهدیدها دانست. ولی این امر ذاتی نبوده و بسته به موقعیت و وضعیت بنگاه می‌باشد. به عنوان مثال "کم هزینه بودن ورود به عرصه رقابت" از نظر یک شرکت تازه وارد به یک حوزه خاص مزیت و از نظر یک شرکت قدیمی و فعال در آن حوزه تهدید محسوب می‌شود.

### دستاوردهای فناوری وب برای بنگاهها و سازمانهای تجاری

برخی از دستاوردهای فناوری وب برای بنگاهها و سازمانهای تجاری:

- ایجاد فرمهای جدید تجارت و واسطه‌گری
- Brandها به صورت Online با ارزشتر می شوند
- استراتژی های نوین بازاریابی را ممکن می سازد
- مدل های کسب و کار رقابتی و چالش برانگیز
- امکان ارسال میزان بیشتری اطلاعات با قیمت کمتر به مشتری
- قابلیت دستیابی به بازارهای جدید
- دسترسی به اطلاعات بیشتری از مشتریان، موجب افزایش سطح سفارشی سازی (customization) می‌گردد
- می تواند اصلیت مشتریان جدید را شناسایی نماید. (رویدادهای ناشناخته را به معاملات شناخته شده تبدیل می‌کند).
- افزایش بازدهی های کانالهای ارتباطی (پیشنهادهای الکترونیکی به سرعت انجام می‌شوند).
- کاهش هزینه های تولید و توزیع کالاهای اطلاعاتی.
- صرفه جویی در هزینه توزیع کالاهای دیجیتال
- تحت تعقیب قراردادن به خاطر محتویات مشکل است

- امکان تخمین مناسب در پاسخ به تبلیغات
- امکان شخصی سازی ارتباطات با مشتری
- تسریع حضور در بازار جهانی
- تهدیدی برای فروشندگان متکی به موقعیت جغرافیایی و بنگاههایی است که مشتریانشان از ارزان فروشان دورافتاده اند.
- تعامل بیشتر با مشتریان، بازاریابی مستقیم و ارتباط یک به یک را میسر می کند
- افزایش بازدهی های عملیاتی در تجارت های (Online) انتقال بیشتر مراحل معامله به مشتریان)
- مشتریان را می توان به فعالیت های توسعه محصولات سوق داد
- منافع فراوان برای بنگاههای پیشرو ( نفر اول برنده همه چیز است)
- اهمیت فوق العاده محدودیت های قانونی (حریم شخصی)
- امکان توسعه بسیار سریعتر Brand نسبت به روشهای سنتی

#### دستاوردهای فناوری وب برای کاربران و مشتریان

- تکنولوژی جدید همچنین دستاوردهای جدیدی نیز برای کاربران عادی و مشتریان به همراه آورده است. تعدادی از آنها مطلوب نظر کاربران بوده و موجب تسهیل در فعالیتهای آنها می شود و تعدادی نیز باعث افزایش پیچیدگی مسائل و سردرگمی کاربران گردیده اند.
- از مهمترین دستاوردهای کاربران و مشتریان قدرتی است که این فناوری برای جستجوی اطلاعات مورد نظر و اخذ تصمیمات متناسب با آن در اختیار مشتریان قرار می دهد. در اینجا به تعدادی از دستاوردهای فناوری وب برای کاربران و مشتریان بنگاههای تجاری اشاره شده است:

- انباشتگی اطلاعات
- با ارزش بودن اطلاعات مشتری
- فراهم کردن امکان ناشناس ماندن
- کنترل بیشتر مشتری بر امور
- قدرت بیشتر مشتری
- راحتی بیشتر برای مشتری
- تسهیل در دریافت خدمات آزمایشی و رایگان (trial)
- تازگی و جذابیت
- امکان دسترسی بیشتر به محصولات نایاب
- قیمت های ارزانتر ( تا محدوده ای، مجانی)
- دشواری در یافتن اطلاعات مورد نظر به دلیل حجم بالای اطلاعات
- ماهیت سرگرم کننده
- مشتری باید در استفاده از اینترنت اشتیاق کافی را داشته باشد.

#### مدل کسب و کار

”مدل های کسب و کار در حوزه وب، از مفاهیمی هستند که بیشترین بحث و تبادل نظر و کمترین درک و اتفاق نظر روی آنان صورت گرفته است.“ (مایکل راپا.)

مدل کسب و کار به بیان ساده عبارت از متدی است که شرکت در فعالیتهای تجاری در پیش گرفته و با کسب درآمد ثابت خود را حفظ می‌نماید. در این مدل با توجه به منابع در دسترس و نیاز مشتری، پیشنهادی برای عرضه ارزش مورد نظر مشتری ارائه شده و منافع و درآمد نصیب شرکت می‌سازد. به تعبیری دیگر "مدل کسب و کار چگونگی کسب درآمد توسط بنگاه را با مشخص کردن جایگاه آن در زنجیره ارزش مشتری تشریح می‌کند".

در قسمت قبل ویژگیهای منحصر به فرد فضای وب و منافع و دستاوردهای این فضا را برای کاربران / مشتریان و همچنین سازمانهای تجاری بیان کردیم. حال باید ببینیم که از چه راههایی می‌توان در این فضا برای بنگاهها و شرکتهای تجاری **online** درآمد کسب نمود و در نهایت با ترکیب منافع مشتری و منافع بنگاه و روش کسب درآمد بتوانیم انواع مدلهای کسب و کار را بررسی و تحلیل نماییم.

تعدادی از روشهای کسب درآمد در فضای **online**:

- کارمزد تراکنش (**Transaction fees**): شرکت به ازای انجام هر تراکنش کارمزد دریافت می‌کند.
- کارمزدهای میزبانی (**Hosting fees**): دریافت وجه برای میزبانی برنامه‌های کاربردی و تعاملات دیگران از طریق بسترهای کسب و کار الکترونیکی بنگاه (مدل های **ASP**)
- کارمزدهای مراجعه (**Referral Fees**): سایت تجاری اطلاعاتی از محصولات و سرویس های سایت های دیگر را در اختیار مشتری می‌گذارد و زمانی که مشتری به آن سایت مراجعه می‌کند، مراجعه شونده به سایت معرفی کننده کارمزد می‌پردازد.
- حق اشتراک (**Subscription fees**): پرداخت های منظم برای دسترسی به اطلاعات و سرویس های فراهم شده
- کارمزد حق امتیاز (**License fees**): دریافت کارمزد به ازای فرآیندهایی که شرکت در آن دارای سهم می‌باشد. سیستم سفارشات "One-Click Ordering" شرکت آمازون از نمونه های این سیستم هاست. این لیسانس به بسیاری از شرکت ها واگذار شده است.
- کارمزد به ازای هر دسترسی (**Pay-per-view**): پرداخت کارمزد به ازای هر بار دسترسی به اطلاعات.
- کارمزدهای عملیاتی (**Pay-per-performance**): دریافت کارمزد در صورت انجام کامل عملیات.
- کارمزدهای پرداخت خرد (**Micropayment**): دریافت کارمزدهای داد و ستدی بسیار اندک ولی به تعداد زیاد.
- تبلیغات (**Advertising**): این امکان را به سازمان تجارت الکترونیکی شرکت می‌دهد که در راستای تبلیغات برای شرکت های دیگر فعالیت نماید. از این جمله میتوان سایت مای نیاز (**MyNiaz.com**) را نام برد.
- حمایت (**Sponsorships**): دریافت کارمزد به ازای تقبل حمایت (**Sponsorship**) سایت های الکترونیکی دیگر در سازمان خود.
- مدل رانسام (**Ransom Model**): در اختیار گذاشتن بخشی از اطلاعات به صورت رایگان و شارژ مشتری برای اطلاعات و یا دسترسی بیشتر. مثال: "استفان کینگ" یک بخش را به صورت رایگان در اختیار می‌گذارد و در صورت تمایل مشتری به خواندن همه کتاب یا بخش های بعدی از او کارمزد دریافت می‌نماید.
- فروش کالاها و یا ارائه خدمات (**sale of goods / services**): متداولترین مدل - عرضه کالاها و خدمات را در اینترنت به ازای دریافت وجه آنها
- فروش اطلاعات مشتری (**Sale of customer data**): جمع آوری اطلاعات مشتری و فروش آن به دیگران. این فعالیت در اروپا ممنوع می‌باشد ولی در آمریکای شمالی کاملاً متداول است.

- پاسخ Offline به مشتری ( Offline customer response ) اینترنت برای جلب مشتریان استفاده می شود و در ادامه فعالیت‌های سودآور، خارج از اینترنت و به صورت Offline انجام می شود.
- کارایی و اثربخشی بیشتر در معاملات ( Efficiency & effectiveness gains ) بازدهی عملیات تجاری به دلیل خطاهای کمتر، اطلاعات بیشتر و دقیقتر و ... بالا می رود
- سرویس‌های ارزش افزوده (مدل لینوکس (Value-added services(Linux model)) (به ازای سرویس های جدید که برای کالاها و سرویس های رایگان در اینترنت پیشنهاد می شود، کارمزد دریافت می گردد).
- Virtual real-estate حضور مداوم شرکت در فضای مجازی وب و کسب موقعیت ممتاز و فروش یا اجاره این موقعیت به سایرین.

## گام‌های مهم جهت راه‌اندازی کسب و کار

آیا در فکر راه اندازی یک کسب و کار تازه هستید؟ هیچ اشکالی ندارد، مطمئن باشید که تنها نیستید. همه ساله هزاران نفر برای فروش محصولات و خدمات خود به همین فکر می افتند. بعضی ها موفق می شوند و برخی هم شکست می خورند. هر چه بیشتر در مورد راه اندازی یک کسب و کار جدید مطلب بدانید، قدرت شما در خلق مجموعه ای که پایدار بماند و به سوددهی و رضایت خاطر شما بینجامد، بیشتر خواهد شد. فهرست بازبینی زیر بهترین کمک برای شروع مراحل ابتدایی یک کسب و کار تازه است .

ارزشیابی و ایجاد یا توسعه یک ابتکار اقتصادی

1- آیا نوع کسب و کار متناسب با شما هست؟

2- تحلیل نقطه سر به سر برای اطمینان از سوددهی ایده اقتصادی تان بهره ببرید.

3- یک برنامه مدون کسب و کار شامل بررسی سود و زیان حجم نقدینگی را تهیه کنید.

4- منابع مالی را برای شروع و راه اندازی کسب و کار تعیین کنید.

5- برنامه بازاریابی تهیه کنید.

در مورد ساختار قانونی کسب و کارتان تصمیم گیری کنید

6- مالکیت یک نفره.

7- شرکت با مسوولیت محدود.

8- شرکت تضامنی یا تعاونی.

9- شرکت سهامی خاص و....

10- قبل از تصمیم گیری در مورد ساختار سازمان خود از منابع مختلف به ویژه از یک کارشناس استفاده کنید.

11- برای سوالاتی که در ذهن تان است پاسخ تهیه کنید. نامی را برای کسب و کارتان انتخاب کنید.

12- به اسامی مختلفی که می تواند با نوع محصول و خدمات شما تناسب داشته باشد، بیندیشید.

13- اگر می خواهید کسب و کار اینترنتی راه بیندازید، بهتر است امکان ثبت نام مجموعه خود را به عنوان یک domain بررسی کنید.

14- از اداراتی که متصدی اسامی فعالان اقتصادی در حوزه شما هستند جهت انتخاب نامی که تکراری نباشد، استعلام کنید.

15- برای تعیین نام شرکت با اداره ثبت شرکت ها می توانید هماهنگی کنید.

- 16- آن دسته از اسامی که هویت تجاری دیگران است یا موجب سردرگمی مشتریان می شود، حذف کنید.
- 17- از اسامی باقی مانده در فهرست تان بالاخره مناسب ترین را انتخاب کنید.

نام کسب و کارت تان را ثبت کنید.

- 18- اقدامات اولیه و تهیه مدارک مورد نیاز جهت ثبت نام مجموعه اقتصادی تان در اداره مربوطه.
- 19- تثبیت نام به عنوان معرف کالا و خدمات شما ضمن تعیین حوزه فعالیت.
- 20- تثبیت نام به عنوان یک دامنه و آدرس اینترنتی (در صورتی که بخواهید فعالیت خود را در فضای اینترنتی داشته باشید).

تهیه مدارک سازمانی

- 21- تهیه مرامنامه و اصولی که افراد مجموعه اخلاقاً خود را به آن پایبند بدانند.
- 22- تهیه و تنظیم اساسنامه.
- 23- تهیه و تنظیم چارت سازمانی.
- 24- تهیه و تنظیم شرح وظایف و فرآیند کاری هر بخش.

پیدا کردن محل کار

- 25- ویژگی ها و فیزیک مورد نیاز شغل تان را شناسایی کنید.
- 26- توان خود را برای پرداخت اجاره تعیین کنید.
- 27- بهترین همسایگی ها برای کسب و کارت تان را تعریف کنید و تحقیق کنید آنان به طور متوسط چه مقدار اجاره پرداخت می کنند.
- 28- مکان هایی را که برای کار انتخاب می کنید باید کاملاً مناسب برای نوع کارت تان باشد ضمن آنکه فعالیت شما در آنجا محدودیت های قانونی نداشته باشد.
- 29- قبل از امضای هر قرارداد اجاره، آن را به دقت مطالعه کرده و بهترین و مناسب ترین مورد را انتخاب کنید.

تهیه مجوزها و دیگر مدارک رسمی و قانونی

- 30- برقراری ارتباط و ثبت شدن نزد سازمان های رسمی مانند اداره مالیات.
- 31- مجوزهای مهارتی و مدارک تاییدکننده این مهارت ها.
- 32- کسب مجوز فعالیت از اتحادیه صنفی یا دیگر مراجع ذی ربط.
- 33- کسب مجوزهای مرتبط با کیفیت کار نظیر انواع استانداردها و...
- 34- کسب تاییدیه های کاری از مراجع ذی صلاح نظیر لیسانس ها و... بیمه.
- 35- تعیین ابزار و وسایل کاری که باید پوشش بیمه ای داشته باشند.
- 36- تماس با یک شرکت بیمه و تخمین مبلغ انواع بیمه ها.
- 37- بیمه مسوولیت برای آن دسته از کارهایی که بسیار مسوولیت زا هستند.
- 38- بیمه اموال چنانچه ارباب رجوع و مشتریان در محل کار شما حاضر می شوند.
- 39- بیمه محصولات خطرناک یا حساس، چنانچه چنین محصولاتی تولید می کنید.

40- بیمه خسارت و دزدی یا صدمه دیدن حین کار.

41- بیمه پزشکی و از کارافتادگی برای خود و کارکنان تان.

راه اندازی سیستم مالی

42- رویه مالی خود را بر اساس سیستم خرید و فروش نقد یا نسیه انتخاب کنید.

43- چنانچه چرخه فعالیت سالانه شما با تقویم همخوانی ندارد، سال مالی خود را معین کنید.

44- تمامی پرداخت ها و دریافت ها را ثبت کنید.

45- استخدام یا مشاوره با یک کارشناس حسابداری را مدنظر قرار دهید.

46- از دفاتر یا نرم افزارهای مالی متناسب استفاده کنید.

سیستم اظهارنامه مالیاتی و پرداخت مالیات را راه اندازی کنید تا غافلگیر نشوید.

47- با روال پرداخت مالیات در ساختار صنفی خود آشنا شوید.

48- با روش هایی که موجب کاهش پرداخت مالیات می شوند، آشنا شوید.

49- از کتب و نشریات مربوط به امور مالیاتی غافل نشوید.

50- یک تقویم مالیاتی برای کارتان تنظیم کنید.

همان طور که می بینید برای راه اندازی یک کسب و کار باید چندین مورد تصمیم گیری و سیاستگذاری کرده و برنامه کاری مدونی تنظیم و اجرا کنید.

**یک راهنمای ساده و عملی برای موفقیت در کسب و کارهای کوچک**

### **تعریف کسب و کار کوچک**

به منظور تحلیل آماری و با قاعده در خصوص کسب و کار کوچک ، باید گفت که این مقوله دارای قوانین اجرایی تجاری است. هر صنعتی بر اساس درآمد و میزان استخدام سالانه ، اندازه استاندارد را برای خود تعریف می کند. در بیشتر موارد این تعریف به واسطه نمایندگی های دولتی تعریف می شود تا تحت قوانین تغییرپذیر دولتی تحلیل هایی را صورت دهند. به علاوه ، این استانداردها برای برنامه هایی که در خصوص کمک بهبود به امور مالی است کارا می باشد. کسب و کار کوچک بصورت مستقل است و هر شرکتی با کمتر از 500 پرسنل در این حیطه قرار می گیرد. این اندازه مرسومترین استاندارد تعریف شده است. در آمریکا حدود 22/5 میلیون کسب و کار مستقل از کشاورزی و زراعت وجود دارد که 99 درصد آن کسب و کار کوچک (Small Business) به حساب می آیند.

### **راهنمای شروع یک کسب و کار کوچک**

این راهنما به منظور آن تدوین شده است که بتواند با بیان تمامی نکات و در عین حال حفظ سادگی و قابل فهم بودن، به شما در راه ایجاد یک کسب و کار موفق کمک کند.



- آیا کارآفرینی برای شما ساخته شده است؟  
بدیهی است که شروع یک کسب و کار جدید ریسکهای زیادی را به همراه دارد که البته با برنامه ریزی می توان شانس موفقیت را بالا برد. بنابراین بهترین نقطه شروع آن است که نقاط قوت و ضعف خود را بعنوان دارنده یک کسب و کار بشناسید .
  - آیا شخصیتی مستقل و خودجوش دارید؟  
این را همیشه در نظر داشته باشید که در صورت شروع یک کسب و کار کوچک ، این خود شما هستید و نه شخص دیگر که باید تصمیم بگیرید که چگونه پروژهها ، برنامهها و زمان خود را مدیریت کنید .
  - تا چه حد با شخصیتهای متفاوت و افراد گوناگون می توانید ارتباط برقرار کنید؟  
صاحبان کسب و کار ناگزیرند که با افراد و اقشار مختلفی سرو کار داشته باشند. آیا شما می توانید با مشتریان، تامین کنندگان، کارکنان و ... در جهت منافع کسب و کار خود ارتباط برقرار کنید .
  - تا چه حد قدرت تصمیم گیری دارید؟  
صاحبان کسب و کار کوچک بایستی بطور متداوم ، به سرعت و در ریاض بحرانی بتوانند مستقلاً "تصمیم گیری کنند.
  - آیا شما استقامت فیزیکی و احساسی لازم برای اداره یک کسب و کار را دارید؟  
مالکیت یک کسب و کار علاوه بر چالش و هیجان ، مستلزم فشارکاری زیاد ، ساعتهای کاری زیادی می باشد. آیا شما می توانید 12 ساعت در روز و هفت روز در هفته را کار کنید؟
  - تا چه حد می توانید برنامه ریزی و سازماندهی کنید؟  
تحقیقات نشان می دهد بسیاری از شکستها در صورت برنامه ریزی صحیح ، به وجود نمی آمد .
  - آیا انگیزه لازم را برای تحمل مشقات را دارید؟  
ممکن است شما در حین اداره یک کسب و کار احساس کنید که در برخی مواقع توانایی تحمل تمامی مشقات و زحمات را به تنهایی ندارید و فقط داشتن انگیزه قوی است که می تواند در این مواقع سختی ، دلگرم و امیدوار سازد .
  - این کسب و کار چگونه خانواده شما را متاثر می سازد؟  
سالهای اولیه شروع یک کسب و کار می تواند سختی هایی را برای خانواده و زندگی شخصی شما ایجاد کند. در عین حال ممکن است خانواده شما تا به سوددهی رسیدن کسب و کار ، دچار مشکلات و فشارهای مالی شوند .
- بنابراین حمایت و یا عدم حمایت خانواده نقش مهمی در شروع و ایجاد یک کسب و کار دارد. این حقیقت دارد که دلایل زیادی برای عدم شروع یک کسب و کار کوچک و مستقل وجود دارد ، اما برای افرادی که واجد شرایط فوق هستند ، مزایای زیادی وجود دارد که قطعاً "از ریسکهای آن بیشتر است. اینکه شما خادم و مخدوم خود می شوید !
- زحمت و تلاش و ساعتهای کاری زیاد مستقیماً "به نفع شماست و نه شخص دیگر!
- امکان کسب درآمد و رشد ، محدودیت کمتری دارد. چالش و هیجان کار برای شما افزایش می یابد .

اداره یک کسب و کار مستقل امکان فراگیری زیادی را برای شما فراهم می‌آورد.

## گام دوم: برنامه ریزی کسب و کار

شروع یک کسب و کار نیاز به انگیزه، علاقه و استعداد دارد. همچنین نیاز به تحقیقات وسیع و برنامه‌ریزی صحیح دارد. اطلاعات زیر برای تهیه طرح کسب و کار (Business Plan) می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود:

-قبل از شروع به کار لیستی از تمامی دلایلی که می‌خواهید بخاطر آنها وارد دنیای تجارت شوید، تهیه کنید. مثلاً:

- شما می‌خواهید رئیس خود باشید.
- شما می‌خواهید استقلال مالی داشته باشید.
- شما می‌خواهید آزاد باشید.
- شما می‌خواهید آزادانه تمامی تواناییها و دانسته‌های خود را به کار ببرید.

-سپس بایستی تعیین کنید که اصولاً "چه کسب و کاری برای شما مناسب است. لذا این سؤالات را از خود بپرسید:

- من دوست دارم با وقت خود چه کاری انجام دهم؟
- چه مهارتهای تکنیکی من تا به حال آموخته‌ام؟
- به نظر دیگران من در چه کارهایی مهارت دارم؟
- من چقدر وقت آزاد برای اداره یک کسب و کار موفق دارم؟
- آیا من هیچ سرگرمی یا علاقه‌ای که قابل تبدیل شدن به کسب و کار شدن را داشته باشم، دارم؟

-پس از تعیین کسب و کار مناسب تحقیقات لازم را جهت پاسخ به سؤالات زیر به عمل آورید:

- آیا ایده من کاربردی است و آیا نیازی را برآورده خواهد کرد؟
- رقبای من چه کسانی خواهند بود؟
- مزیت رقابتی شرکت من نسبت به شرکتهای موجود چیست؟
- آیا من می‌توانم خدمت بهتری ارائه دهم؟
- آیا من می‌توانم برای کسب و کار جدید خود تقاضا ایجاد کنم؟

-آخرین مرحله قبل از تهیه طرح کسب و کار این است که چک لیست زیر را تهیه کنید و پاسخ دهید:

- من علاقه به شروع چه کسب و کاری دارم؟
- چه خدمتی یا کالایی قرار است ارائه دهم؟
- در کجا قرار است این کار را انجام دهم؟
- چه مهارت و تجربه‌ای برای این کار دارم؟
- ساختار قانونی شرکت من چگونه خواهد بود؟ (سهامی عام، خاص و...)
- اسم کسب و کار چه چیزی باشد؟
- چه امکانات و تجهیزاتی نیاز خواهم داشت؟
- به چه تسهیلات و امکانات بیمه‌ای نیاز خواهم داشت؟

پاسخ شما به تمامی سؤالات بالا شما را در طراحی یک کسب و کار کامل جامع یاری می‌کند.

## گام سوم: تامین منابع مالی

یکی از کلیدهای اساسی موفقیت و پیشرفت در شروع کار، جذب و تامین منابع مالی کافی برای راه‌اندازی یک کسب و کار کوچک است. اطلاعات زیر تکیه بر روشهای جمع‌آوری پول برای شرکتهای کوچک دارد.

همچنین شما را در تهیه درخواست وام (Loan Proposal) یاری می‌دهد. منابع زیادی برای جمع‌آوری سرمایه وجود دارد. باید توجه داشته باشیم که قبل از تصمیم‌گیری، تمامی منابع ممکن را جستجو کنیم:

- پس‌اندازهای شخصی
- دوستان و افراد خانواده
- بانکها و مؤسسات اعتباری

شرکتهای سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز چگونه یک درخواست وام (Loan Proposal) تهیه کنیم؟

مورد قبول واقع شدن درخواست شما بستگی به نحوه تنظیم درخواست شما دارد. بخاطر داشته باشید که وام‌دهندگان در کاری سرمایه‌گذاری می‌کنند که نسبت به بازگشت سرمایه خود مطمئن باشند. بنابراین یک درخواست وام خوب شامل اطلاعات زیر باید باشد:

اطلاعات کلی راجع به شرکت:

- نام و آدرس شرکت، نام مدیر، اعضای هیئت مدیره و...
- دلیل نیاز به وام، مورد مصرف وام و ضرورت آن.
- مبلغ دقیق موردنیاز برای رسیدن به اهداف مربوطه.

تاریخچه کسب و کار:

- تاریخچه و طبیعت کار، توضیح کامل در مورد نوع کار، قدمت و کارکنان و دارایی‌های آن.
- اطلاعات کامل راجع به نحوه مالکیت و ساختار قانونی شرکت.

اطلاعات راجع به مدیریت:

- نوشته کوتاهی راجع به مدیران، سوابق، تحصیلات، تجربیات و مهارت‌های آنان تهیه کنید.

اطلاعات بازار:

- به وضوح محصول و یا خدمت شرکت خود و بازار آن را تشریح کنید.
- بازار رقابت و رقبای خود را شناسایی کرده و مزیت رقابتی خود را بیان کنید.
- اطلاعاتی راجع به مشتریان و اینکه چگونه کسب و کار شما نیازهای آنها را برطرف می‌کند، تهیه کنید.

- صورتهای مالی و سود و زیان 3 سال گذشته خود را ارائه کنید. در صورت شروع یک کسب و کار جدید درآمدهای پیش‌بینی شده را ارائه کنید.
- اطلاعات مالی راجع به خود و سایر سهامداران عمده شرکت را بیان کنید.
- و در آخر سوگندی مبنی بر تعهد نسبت به وام یاد کنید و امضاء نمایید.

وام دهندگان بر چه اساسی شما را می‌سنجند؟

وقتی وام دهندگان درخواست شما را بررسی می‌کنند شش فاکتور را مدنظر قرار می‌دهند که به شرح زیر می‌باشند:

## 6C مالی:

**Character:** شخصیت وام گیرنده و میزان تعهد و جوانی و اخلاقی وی مبنی بر بازگشت وام در زمان مقرر .

**Capacity to pay:** ظرفیت بازپرداخت وام گیرنده که بر اساس تجزی تحلیل و بررسی درخواست وام ، صورتهای مالی و سایر مدارک مالی وی تعیین می‌شود.

**Capital:** شامل مجموع کل بدهی‌ها و دارایی‌ها می‌باشد که وام دهندگان ترجیح می‌دهند که نسبت بدهی به دارایی شرکتها حتی‌المقدور کمتر باشد چرا که نشانگر پایداری مالی شرکت است.

**Collateral:** میزان وثیقه که هر چه بیشتر باشد و اختلاف آن با مبلغ ، وام داده شده کمتر ، اطمینان خاطر وام دهنده از بازپرداخت وام بیشتر خواهد بود.

**Conditions:** شرایط کلی اقتصادی ، جغرافیایی وسعتی شرکت ...

**Confidence:** یک وام گیرنده موفق سعی می‌کند که اطمینان وام دهنده را از 5 مورد قبلی جلب کند و وی را به وام دادن ترغیب نماید. و در آخر برای جمع‌بندی چک لیست زیر را ارائه می‌کنیم که البته برخی از بندها بنا بر نوع و ماهیت کسب و کار قابلیت تغییر و یا حذف دارند.

## چک لیست کلی شروع یک کسب و کار کوچک:

- انتخاب کسب و کار بر اساس علاقه و توانایی‌ها
- انجام تحقیقات و بررسی‌های لازم در مورد ایده کسب و کار
- تهیه طرح کسب و کار و طرح بازاریابی
- انتخاب یک نام برای کسب و کار
- چک کردن حق استفاده از نام انتخاب شده و کسب اجازه برای استفاده از آن نام
- ثبت کسب و کار با نام انتخاب شده
- تعیین مکان مطلوب برای شروع کسب و کار
- چک کردن و بررسی قوانین منطقه‌ای (منطقه انتخاب شده برای احداث کسب و کار)
- تعیین نوع ساختار قانونی شرکت و مستندسازی

- اخذ اجازه ها و لیسانس‌های مورد نیاز
- ثبت حقوق انحصاری (Copy right)
- در صورت کارآفرینی و یا خلق محصول جدید ، ثبت Patent
- انجام تبلیغات و نشر اعلامیه های لازم مبنی بر شروع کسب و کار جدید
- تهیه خطوط تلفن کاری و سایر تجهیزات موردنیاز
- انجام کارهای مربوط به بیمه
- اخذ اطلاعات مربوط به مالیات شرکت
- بیمه کردن کارکنان و جمع آوری اطلاعات راجع به قوانین کار
- تعیین سیستم دستمزد حقوق و نحوه جبران خدمات کارکنان (در صورت وجود)
- افتتاح یک حساب بانکی برای کسب و کار
- چاپ کارتهای تجاری برای شرکت و ایجاد آرم برای شرکت
- خرید تمامی لوازم تجهیزات موردنیاز
- ایجاد E-mail و Website برای شرکت
- انجام تبلیغات وسیع تر در نشریات و تلویزیون و...
- تماس با تمامی افراد ممکن اعم از خانواده و غیر هم ، مبنی بر شروع کسب و کار جدید
- سایر موارد

## ویژگی های یک کارآفرین خوب

عمر کارآفرینی در تمام کسب و کارها در کلیه مقیاسها خودش را نشان می دهد، از یک کسب و کار در حال آغاز در یک گاراژ کوچک گرفته تا یک شرکت کارآفرینی که عضو ۵۰۰ شرکت برتر جهان است .

این چرخه با یک کارآفرین آغاز می شود که یک فرصت را کشف می کند، سازمانی را جهت پیگیری این فرصت ایجاد می کند، منابع مورد نیاز را جمع آوری می کند، یک طرح عملی را پیاده می سازد، ریسکها و نتایج مثبت کار را محاسبه می کند و تمام اینکارها را در یک بازه زمانی معین انجام می دهد. در این مقاله، ۷ مرحله ای که در یک چرخه عمر کارآفرینی وجود دارد ارائه شده است :

کارآفرینان در روابط بین مدیریت مالی و تدوین استراتژی کسب و کار نقش فعالی دارند. این مسئله اختلاف عمده بین مدیریت کارآفرینانه با مدیریت در سایر کسب و کارها می باشد. تقریباً در تمامی موارد، شخصی که تصمیم می گیرد، با یک ریسک فردی مواجه است. برترین اتفاقی که برای یک فرد کارمند در این حالت پیش می آید از دست دادن کارش خواهد بود اما برای کارآفرینان از دست دادن خانه، اعتبار فردی، زندگی و همچنین تخریب روابط خانوادگی می باشد. پیتر دراگر خاطر نشان می کند که برای شرکتهای بزرگ موجود، در عبارت «مدیریت کارآفرینانه» تأکید بر روی کلمه کارآفرینانه است. در هر کسب و کار جدید دارای ریسک، کلمه مورد تأکید «مدیریت» است. بنا بر این هدف ما در این مقاله تأکید برواژه «مدیریت» بعنوان یک اصل برای کارآفرینان است. ما مدیریت کارآفرینانه را بمعنای کسب دانش کارآفرینانه و بکار بردن آن در جهت افزایش تأثیر گذاری یک کسب و کار کوچک و یا متوسط و یا یک ایده دارای ریسک تعبیر می کنیم . قلب مدیریت کارآفرینانه برخورد دائم با موضوعات مدیریتی زیر است :

- ایده متهورانه شما چیست؟ (مأموریت و ارزشها )
- قرار است این ایده به کجا برسد؟ (اهداف و مقاصد)
- روش رسیدن به اهداف چیست؟ (استراتژی رشد)

- چه چیزهایی مورد نیاز است تا بتوان به این اهداف رسید؟ (افراد و منابع مالی)
- چه ساختاری برای آن بهتر است؟ (ظرفیتهای سازمانی)
- چه مقدار سرمایه و چه زمانی نیازمند است؟ (استراتژی مالی)
- چه زمانی به مقصد نهایی می رسد؟ (چشم انداز موفقیت)

## چرخه کارآفرینی

این موضوعات مهم مدیریتی در چرخه کارآفرینی اهمیت زیادی ندارند .

چرخه کارآفرینی در تمام کسب و کارها در کلیه مقیاسها خودش را نشان می دهد، از یک کسب و کار در حال آغاز در یک گاراژ کوچک گرفته تا فعالیتهای کارآفرینی سازمانی در ۵۰۰ شرکت برتر دنیا. این چرخه با یک کارآفرین آغاز می شود که فرصتی را کشف می کند، سازمانی را جهت پیگیری این فرصت ایجاد می کند، منابع مورد نیاز را جمع آوری می کند، طرحی عملی را پیاده می سازد، ریسکها و نتایج مثبت کار را محاسبه می کند و تمام این فعالیت ها را در یک بازه زمانی معین انجام می دهد .

بعضی اوقات گفته می شود که کارآفرینی مانند رانندگی سریع، بر روی یک جاده یخ زده است. ماتریج می دهیم که کارآفرینی را کم خطر تر و روشمند تر بیان کنیم .

کارآفرینی یک فرآیند حل مسئله مداوم است، درست مانند چیدن یک پازل بزرگ. در گذاشتن قطعه اول پازل ماگیج می شویم، راه را نمی دانیم و مسیر به خوبی قابل تشخیص نیست .

تمام فعالیتهای کارآفرینانه از یک فرآیند پیروی نمی کنند اما تحقیقات ما نشان می دهد که مراحل که مازیداً ارائه می کنیم، تقریباً در اکثر کسب و کارهای روبه رشد به چشم می خورد. اندازه، سود دهی، تعهد، پیچیدگی، مقیاس، ساختار سازمانی، کاهش ریسک، افزودن ارزش و درگیری کمتر مؤسس در هر مرحله وجود دارد .

ما بر این باوریم که با دانستن و درک این مراحل کارآفرینان ، مدیران کسب و کار، سرمایه گذاران و مشاوران قادر خواهند بود که تصمیمات آگاهانه تر بگیرند و اغلب آنها خودشان را برای چالشهای پیش رو آماده می سازند .

۷ مرحله چرخه عمر کارآفرینی به شرح زیر است :

مرحله ۱- تشخیص فرصت

دوره شکل گیری تحت عنوان « قبل از آغاز » مورد تحلیل واقع می شود . این مرحله اغلب زمان قابل توجهی نیاز دارد که از یک ماه تا ۱۰ سال متغیر است .

در این مرحله تحقیق و درک ابعاد فرصت و مفهوم آن و تعیین اینکه آیا این فرصت مناسب است یا خیر از اهمیت زیادی برخوردار است. اشخاصی که قصد ایجاد یک کسب و کار را دارند باید از درون به کنکاش خود بپردازند تا بدانند که آیا حقیقتاً آمادگی کارآفرینی را دارند؟ اکثریت غالب مردم از جمله مخترعین معمولاً از این مرحله عقب نشینی نمی کنند و امکان کارآفرینی را بررسی می کنند .

مرحله ۲- تمرکز بر روی فرصت مورد نظر

این مرحله برای کارآفرینان اهمیت زیادی دارد. این مرحله، مرحله شک و تردید است که آنها ایده‌های مختلفی را در ذهن دارند و نمی‌دانند کدامیک را برگزینند.

یکی از سرمایه‌گذاران خطرپذیر **Evgene Kleine** می‌گوید: «تمرکز بر روی یک فرصت بسیار مهم است. ممکن است بعدها این امکان وجود داشته باشد که شاخه‌های دیگری از کسب و کار را نیز ایجاد نمود اما فاز اول در یک شرکت باید دقیقاً بر روی یک فعالیت خاص متمرکز شود» بهتر است اهداف کسب و کار خود را دقیقاً تعیین نمائید زیرا ممکن است اشخاص مختلف بر روی یک فرصت واحد سرمایه‌گذاری کنند ولی به نتایج کاملاً متناقضی برسند.

### مرحله ۳- تعهد

اغلب کارآفرینان، تشکیل کسب و کار و ترک شغل روزانه خود را تعهد به کسب و کار جدید می‌دانند. ولی این مرحله، در حقیقت باید با تهیه طرح تجاری آغاز گردد. تفاوت بسیاری میان تشریح یک فرصت و تحقیق و نوشتن یک طرح تجاری (طرح کسب و کار) وجود دارد. نوشتن یک طرح موثر تجاری نیازمند سطح جدیدی از درک و معلومات و همچنین تعهد بسیار می‌باشد. این فرآیند بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ ساعت زمان می‌برد بنا بر این اگر بعد از ظهرها و تعطیلات آخر هفته را نیز کار کنید این مرحله می‌تواند به سه تا ۱۲ ماه تقلیل یابد. اشتباهی که معمولاً کارآفرینان مرتکب می‌شوند آن است که طرح تجاری را نادیده می‌گیرند. و سپس سایر منابع را جمع‌آوری می‌نمایند، ایده مورد نظر را آغاز می‌کنند و سپس پیگیری نموده و تلاش می‌کنند نقطه تمرکز فعالیت مورد نظر برای تبدیل ایده به یک کسب و کار تجاری را دقیقاً تعیین نمایند.

### مرحله ۴- ورود به بازار

سود دهی و موفقیت، تعیین‌کننده این مرحله هستند: فرض کنید کارآفرین کسب و کار کوچکی را با سازمانی ساده ایجاد نموده است، منابع مورد نیاز خود را با توجه به طرح تجاری‌اش تخصیص داده است و اولین فروش محصولاتش نیز انجام شده است. چیزی که موفقیت کسب و کار را در همان مراحل اولیه تعیین می‌کند این است: اگر مدل کسب و کار سود ده باشد، اهداف معقولی در نظر گرفته شده باشند و کسب و کار در راه کسب سلامت اقتصادی پیش برود، کارآفرین می‌تواند در این مرحله به رشد کسب و کار خود و یا کوچک ماندن این کسب و کار به حدی که با سرمایه شخصی قابل تأمین باشد، فکر کند.

### مرحله ۵- راه اندازی کامل و رشد

در این مرحله، کارآفرین باید یک راهکار خاص با بیشترین میزان رشد را انتخاب نماید. معمولاً کارآفرین در این مرحله و بهنگام بررسی راههای ممکن، ترجیح می‌دهد که کسب و کار مورد نظرش کوچک بماند و هیچگاه از این مرحله نمی‌گذرد و یا احتمالاً تنها مالک کسب و کار باقی می‌ماند. و یا ممکن است این ایده جدید در حد یک کسب و کار و فعالیت ساده بماند، که البته تمام ایده‌های جدید نمی‌توانند و یا این ظرفیت را ندارند که تبدیل به شرکتهای بزرگ شوند. دلایل عدم رشد سریع ممکن است این باشد که فضای کافی در بازار برای رشد وجود نداشته باشد و یا محصولات و سیستم‌های مدیریت مورد نظر مقیاس خاصی نداشته باشند و یا اینکه این رشد سریع برای مدیریت چالش بزرگی ایجاد کند که نتواند از عهده آن برآید.

### مرحله ۶- بلوغ و توسعه

اکنون کسب و کار شما تبدیل به رهبر بازار گردیده است. در این حالت رشد یک کسب و کار، در حقیقت گسترش طبیعی یک ایده خوب از طریق روشهای حرفه‌ای مدیریتی خواهد بود. این گروه حرفه‌ای مدیریتی، استراتژی رشد این ایده را از طریق توسعه در

سطح جهانی، اخذ تسهیلات و یا ادغام شدن با سایر شرکتها پیاده سازی می کند که از این طریق نقدینگی افزایش و کمبودها رفع می شود .

## مرحله ۷ - ارزش

مرحله آخر مرحله بهره برداری از نتیجه کار است. در این مرحله ارزش ایجاد شده در طی مراحل قبلی از طریق ارزیابی خروجی کار مورد بهره برداری قرار می گیرد .

متأسفانه اغلب ادبیات کارآفرینی بر مراحل قبلی تأکید دارد و توجه کمی به خروجی کار معطوف شده است. ما از روی تجربه می دانیم که خروج موفق از یک کسب و کار عامل مهمی در چرخه عمر کارآفرینی است، چه برای کارآفرین و چه برای فردی که سرمایه گذاری نموده است .

مهمترین چالشی که یک کسب و کار جدید با آن مواجه است این است که کارها در جای خود انجام شوند. دانستن اینکه چه کار باید کرد و در چه مرحله ای، بسیار مهم است. به ویژه اینکه کارآفرین معمولاً زمان و منابع محدودی دارد .

آقای کریگ. دبلیو جانسون، رئیس گروه **Venture Law** ، در جایی گفته است که ایجاد یک شرکت بیشتر شبیه به موشک هوا کردن است. اگر به هنگام پرتاب موشک شما فقط به اندازه کمتر از یک درجه خطا داشته باشید ممکن است هزاران مایل از مسیر منحرف شوید. درک چرخه عمر کارآفرینی به کارآفرین کمک می کند که در مسیر صحیح پیش برود و موفق شود .

**در پایان اگر شما نیز به تازگی تصمیم به بررسی امکان راه اندازی کارخانه تولیدی و یا هر کسب و کار دیگری گرفته اید باید بتوانید به این سوالات به صورت کاملاً جدی و مفصل توضیح دهید :**

1- از کجا باید شروع کنم ؟

2- آیا محصولاتی که تصمیم به تولید آن خواهم گرفت ، از بازار خوبی برخوردارند؟

3- رقبای من در بازار این محصولات کدام شرکتها هستند؟

4- ده برند برتر بازار کدامند ؟

5- آیا بازار از این محصولات اشباع شده است یا خیر؟

6- ده دلیل اصلی خرید این محصولات از نگاه مشتریان کدام است؟

7- فرآیند تولید محصولات مورد نظر من چگونه است ؟

8- طرح استراتژیک 5 ساله و برنامه های بازاریابی کارخانه را چگونه تهیه کنم؟

9 - مراحل کامل اخذ مجوزهای لازم از ابتدای تصمیم به راه اندازی کارخانه تا تولید محصولات کدامند؟



- 10 - فرمت طرح توجیهی جهت ارائه به بانک برای دریافت وام چگونه است؟
- 11 - طرح توجیهی خود را چگونه و به چه مشاورانی سفارش دهم؟ تا بدون هیچ گونه مشکلی مورد تایید بانک قرار گیرد؟
- 12- فهرست مواد اولیه مورد نیاز کارخانه و منابع تهیه آن کدامند؟
- 13- فهرست کامل ماشین آلات مورد نیاز و منابع تهیه آن چه هستند؟
- 14- مشخصات فنی محصولات تولیدی چه باید باشند؟
- 15- فرمولاسیون محصولات تولیدی را چگونه تهیه کنم؟
- 16- تعداد کارکنان ، نوع تخصص های هر یک ، و مساحت زمین مورد نیاز و مقدار تولید روزانه چقدر باید باشد؟
- 17- فهرست کامل ماشین آلات بسته بندی و منابع تهیه آن کدامند؟
- 18- فرآیند طراحی و چاپ لیبل و بسته محصولات و منابع آن کدامند؟
- 19 - مشخصات مراکز پخش عمده محصولات تولیدی چیست ؟

منبع : اینترنت

تهیه کننده و گردآوری : [rezaf1390@gmail.com](mailto:rezaf1390@gmail.com)