



بنیاد برکت
شاد اجرایی فرمان حضرت امام (ره)

راهنمایی ورود

کتاب و کار

کیته تحقیق و توسعه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مقام معظم رهبری (مدظله العالی):

«من در ذهنم حل مشکلات محرومین بوده است. مثلاً مشکلات ۱۰۰۰ روستا را کاملاً حل کنید. چقدر خوب است ۱۰۰۰ نقطه آباد شود و یا ۱۰۰۰ مدرسه در کشور ساخته شود.»



بنیاد برکت
شاد اجرایی فرمان حضرت امام (ره)

راهنمای ورود کتاب و کار

کمیته تحقیق و توسعه

پاییز ۱۴۰۰



تهران، آذرماه ۱۳۹۰

راهنمای ورود به کسب و کار

پدیدآور: کمیته تحقیق و توسعه بنیاد برکت
ناشر: ایده‌های نوین
گرافیک و صفحه‌آرایی: طراحان یگانه ترسیم
چاپ اول: پاییز ۱۴۰۰
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
قیمت: ۴۵۰۰۰ تومان
حق چاپ و نشر محفوظ است.

بنیاد برکت
نشانی: تهران، میدان آرژانتین، خیابان خالداسلامبولی (وزرا)، خیابان بیست و یکم، پلاک ۱۱،
کمیته تحقیق و توسعه بنیاد برکت
تلفن: ۸۸۷۲۸۲۶۳ - دورنگار: ۸۸۷۱۸۳۱۹
E-mail: info@barakatfoundation.com
www.barakatfoundation.com

مقدمه ۲

فصل اول: شناخت محیط

■ صنعت ۸

■ تحقیق درباره صنعت ۱۳

■ تعریف بازار ۱۷

فصل دوم: شناخت خود

■ ایده‌های جدید کسب‌وکار ۲۱

■ ارزیابی اولیه ایده کسب‌وکار ۲۴

■ شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار ۲۹

■ اولین بررسی از واقعیت‌ها ۳۱

فصل سوم: بررسی کسب‌وکار

■ مطالعات امکان‌سنجی ۳۴

■ مدل کسب‌وکار ۳۸

■ طرح کسب‌وکار ۵۴

فصل چهارم: آغاز عملیات کسب‌وکار

■ خطاهای ابتدای راه ۶۶

فصل پنجم: منابع مالی

■ تأمین مالی کسب‌وکار ۷۷

■ مدیریت جریان نقدی ۸۶

■ مدیریت سرمایه در گردش ۹۲

■ اخذ تسهیلات بانکی ۹۸

فصل پنجم: منابع مالی

■ ترویج و تبلیغ ۱۰۵

■ بازاریابی با شبکه‌های اجتماعی ۱۱۲

فصل ششم: کارکنان

■ استخدام و مدیریت کارکنان ۱۱۸



■ مقدمه



مقدمه

قبل از برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های اساسی در رشته مدیریت و به خصوص در برنامه‌ریزی منابع انسانی از تحلیل SWOT (تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌های بیرونی و تهدیدات پیش‌رو) استفاده می‌کنند. برای شروع این کار، از یک طرف ویژگی‌های درونی فرد یا شرکت، یعنی نقاط قوت و نقاط ضعف آن را در نظر می‌گیرند و از طرف دیگر ویژگی‌های بیرونی محیطی که فرد یا شرکت در آن مشغول فعالیت است، یعنی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط را بررسی می‌کنند، نهایتاً انتخاب‌ها و استراتژی‌ها براساس این عوامل شکل خواهند گرفت. در مورد انتخاب کسب و کار هم می‌توان از همین شیوه تحلیلی الهام گرفت. ابتدا ویژگی‌های اساسی خود را در زمینه انتخاب کسب و کار مناسب بشناسید و عوامل محیطی موثر در این انتخاب را در نظر بگیرید و سپس دست به انتخاب کسب و کار مناسب خود بزنید.

علم اقتصاد نیز همانند مدیریت در انتخاب کسب و کار مناسب می‌تواند الهام‌بخش باشد. لودویگ فن میزس اقتصاد را علم «انتخاب‌های انسانی» می‌داند. در واقع، اقتصاددانان دائماً به دنبال یافتن بهترین انتخاب‌ها و بهترین مسیرها برای رسیدن به اهداف هستند. بر اساس درس‌های اولیه این علم، بهترین انتخاب‌ها با دو عامل مشخص می‌گردد؛ «علائق و سلايق فردی» و «محدودیت‌هایی که محیط بر فرد تحمیل می‌کند». بار دیگر، این علم نیز، بر اهمیت «شناخت محیط» و «شناخت خود» در شکل‌گیری انتخاب‌های اساسی از جمله انتخاب کسب و کار تاکید می‌کند.

در این بخش، ابتدا، نکاتی کلی درباره شناخت خود و محیط را مطرح خواهیم کرد. این موضوع را در بخش‌های آینده بسط خواهیم داد و به خصوص ابزار جالب «مخلوط‌کن ایده» را به خواننده برای شکل دادن ایده‌های مختلف معرفی خواهیم کرد. در فصول بعدی ابزارهایی مثل طرح کسب و کار را برای بررسی و برنامه‌ریزی آینده کسب و کارتان معرفی خواهیم کرد. و در آخر، به بحث درباره جنبه‌های مهم اداره کسب و کار مثل تامین مالی و نقدینگی، فروش و مدیریت کارکنان می‌پردازیم.

این کتاب صرفاً یک مقدمه است که سعی شده است در آن سطح مناسبی از اطلاعات مقدماتی مورد نیاز یک کسب و کار کوچک و متوسط گردآوری شود. قطعاً خواننده علاقه‌مند برای افزایش دانش خود می‌بایست به متون مرتبط بیشتری در این زمینه مراجعه نماید.



مثل یک مدیر برنامه‌ریزی کنید

تصمیمات خود را با شناخت ویژگی‌های درونی خود، یعنی نقاط قوت و نقاط ضعف‌تان و شناخت ویژگی‌های بیرونی، یعنی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط، بگیرید. **۱. با شناخت خودتان شروع کنید:** یک فصل از این کتاب را به شناخت خود اختصاص داده‌ایم اما پیش از ورود به آن فصل، ذکر نکات زیر مفید خواهد بود. آن‌ها را در ذهن داشته باشید.

علائق‌تان را فهرست کنید؛ به خودتان صادقانه بگویید چه چیز شما را به حرکت در می‌آورد. زمانی از کارتان راضی خواهید بود که مطابق با ارزش‌ها و احساسات شما باشد. آرزوها و اهداف خود را درباره کار دلخواه‌تان مشخص کنید.

اگر می‌خواهید جلوتر از دیگران بدوید، مسیری را انتخاب کنید که از آن لذت می‌برید. همه توانایی‌ها و مهارت‌هایی که تاکنون از خود بروز داده‌اید فهرست کنید. فرض کنید به دنبال شغلی هستید و مجبورید رزومه بنویسید؛ رزومه را با دقت بنویسید. هر فعالیتی که می‌توانید به خوبی انجام دهید و شاید شما را به یک کارآفرین یا صاحب کسب و کار تبدیل کند مشخص کنید.

نقاط ضعف خود را نیز فهرست کنید تا در آغاز کار بهتر بتوانید با مشکلات برخورد کنید. به تجارب خود نگاه کنید و با کشف توانایی‌ها و نقاط ضعف خود، آینده کاری بهتری را برنامه‌ریزی کنید.

پرداختن به حرفه‌ای که از آن اطلاع کافی و کمی تجربه داشته باشید، با خطرات کمتری همراه است؛ مخصوصاً اگر در پی کارهای فنی یا تخصصی هستید. اگر می‌توانید موقتاً در شرکتی مشابه کار کنید. یکی از راه‌های کسب تجربه در زمینه مورد علاقه‌تان، کار کردن موقت در بنگاهی است که بخشی از همان صنعتی باشد که آرزوی ورود به آن را دارید.

علاوه بر همه این‌ها، ارزش مشورت را فراموش نکنید. با صاحبان این کسب و کارها و دوستان و آشنایان صحبت کنید روانشناسان و مشاوران شغلی نیز آزمون‌های شخصیت‌شناسی و استعدادشغلی متعددی دارند که می‌تواند کمک کند مثل آزمون MBTI^۱، آزمون هالند^۲، شخصیت‌شناسی نتو^۳، استعدادیابی اوکانر^۳، آزمون شانزده‌عاملی کتل^۴.

۱) Holland

۲) NEO

۳) O' Connor

۴) Personality Factor 16 Cattell's



۲. محیط کسب و کارتان را بشناسید: یک فصل از این کتاب را به شناخت محیط اختصاص داده‌ایم اما پیش از ورود به آن فصل، ذکر نکات زیر مفید خواهد بود. آن‌ها را در ذهن داشته باشید.

چشم و گوش خود را بر هر فرصتی که ممکن است در بازار به وجود آید و به یک کسب و کار تبدیل شود یا کسب و کار فعلی‌تان را تقویت کند، باز نگه دارید. محیط تجاری که می‌خواهید در آن فعالیت کنید را تحلیل کنید. سیاست‌گذاری‌های دولت را زیر نظر داشته باشید و ببینید کدام صنعت حمایت می‌شود یا حمایت‌ها از روی آن برداشته می‌شود. روندهای جدید را پیش‌بینی کنید.

بازار هدف‌تان را شناسایی کنید و ببینید عوامل محیطی، اقتصادی و فن‌آوری چه تاثیری در الگوهای خرید مشتریان آن دارند. معمولاً تحقیقات گسترده‌ای لازم است.



اطلاع از عوامل موثر برای راه‌اندازی یک کسب و کار، بسیار مهم است و می‌تواند بر جهت‌گیری‌تان اثر بگذارد؛ از جمله اطلاع از اصناف، رقبا، دسترسی به تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، انبار و تاسیسات ذخیره‌سازی و سایر پشتیبانی‌ها و لجستیک لازم که بر زنجیره تأمین شما اثر می‌گذارد. برای مثال، راه‌اندازی یک واحد بسته‌بندی سالاد و سبزیجات به جز تحقیق درباره واحدهای تهیه غذا، رستوران‌ها و کارخانجات به‌عنوان مشتری، به تحقیق درباره منابع قابل اعتماد «تأمین مواد تازه»، فضای ذخیره‌سازی مناسب و حمل و نقل نیاز دارد. فراموش نکنید که مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، دولت، مدیران، جوامع محلی، گروه‌های فعال، اصناف و اتحادیه‌ها و واسطه‌ها در سطح داخلی و بین‌المللی همگی بر کسب و کار شما موثرند.



مثل یک اقتصاددان انتخاب کنید

اقتصاددانان، بهترین انتخاب فرد را در به هم رسیدن «محدودیت‌های محیط» و «خواسته‌ها، علایق و سلیقه وی» می‌دانند.

۱. انتخاب در چهار چوب محدودیت‌های تامین مالی، بازار و تیم: فصل‌هایی از این کتاب را به شناخت این محدودیت‌ها اختصاص داده‌ایم اما پیش از ورود به آن فصول، ذکر نکات زیر مفید خواهد بود. آن‌ها را در ذهن داشته باشید.

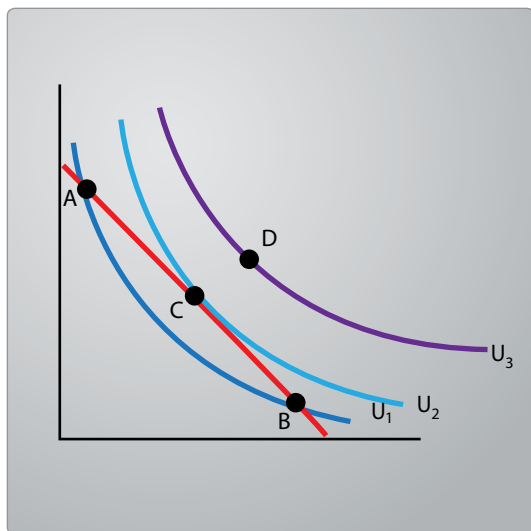
جمع‌آوری و سازماندهی منابع مالی لازم برای راه‌اندازی کسب و کار برعهده شما است. با استفاده از ثروت شخصی مالک کل کسب و کار خواهید بود. اگر دوستان و خانواده را مجاب به سرمایه‌گذاری کردید، حتما برنامه خود و اهدافی که قرار است طی راه، با این

سرمایه به دست آید را به آن‌ها توضیح دهید. اگر ایده کسب و کارتان خلاقانه و متفاوت یا در مناطق محروم است، آن را به مراکز رشد، شتاب‌دهنده‌ها، بنیاد برکت، دانش بنیان برکت، صندوق کارآفرینی امید و سایر صندوق‌های دولتی یا بخش خصوصی ببرید. این مراکز معمولاً امکانات دیگر و خدمات مشاوره‌ای هم ارائه می‌دهند.

تامین مالی جمعی نیز از راه‌های جدید تامین سرمایه است؛ چندین سایت اینترنتی ایرانی از راه پیش فروش محصولات و خدمات یا سهام شرکت در این زمینه فعال‌اند. مراجعه مستقیم به بانک‌ها برای تامین مالی معمولاً در شروع کار دشوار است اما اگر وثایق کافی دارید احتمالاً در اخذ وام بانکی موفق خواهید شد.

به غیر از تامین مالی و بازار، عامل محدودکننده دیگر «تیم» و کارکنان شما هستند که به خصوص در آغاز کسب و کار نقش

مهمی دارند. برای راه‌اندازی کسب و کار باید برخی مسئولیت‌ها را به دیگران واگذار کنید. گاهی حتی لازم است برخی افراد تیم، هم‌زمان بتوانند در چند تخصص کار کنند. آیا می‌توانید افراد توانمند، متعهد، مشتاق، هدفمند و همدلی را با خود همراه کنید؟





۲. انتخاب باید بر اساس سلیقه، علایق و آرزوهای درونی شما باشد: باید بتوانید انتخابتان را در درون خود توجیه کنید. وقت و تلاش زیادی صرف کسب و کارتان خواهید کرد، پس هنگام انتخاب کسب و کار درباره نتایج آن آگاه باشید. اگر تصمیم به راه اندازی کسب و کار خاصی گرفته‌اید، از خود بپرسید که آیا این انتخاب منطبق بر ارزش‌های اساسی زندگی من است؟ به من کمک می‌کند که به اهداف شخصی خودم برسیم؟ برای جامعه‌ام مفید است و زندگی دیگران را بهتر می‌کند؟ با انجام آن مورد قدردانی قرار می‌گیرم؟ اگر چنین است و به جمع‌بندی رسیده‌اید، جسورانه تصمیم بگیرید و آن را به کرسی بنشانید. بنیاد برکت نیز به دنبال پشتیبانی از چنین کارآفرینانی است.





■ شناخت محیط



صنعت



کسب و کار در خلاء به وجود نمی‌آید و در خلا رشد نمی‌کند. فعالیت کسب و کار در یک «محیط» اتفاق می‌افتد و این محیط بر همه جنبه‌های آن تأثیر می‌گذارد. محیط، علاوه بر صنعت و بازاری که کسب و کار در آن فعالیت می‌کند، شامل بر وضعیت اقتصاد، افراد و کسب و کارهای مختلفی است که کسب و کار شما با آن‌ها در تعامل است. اگر کسب و کار خود را در صنعتی روبه‌رشد قرار دهید، شانس بیشتری برای ایجاد سرمایه‌گذاری موفق دارید و برعکس اگر در یک صنعت رقابتی و بالغ، موقعیت ضعیفی داشته باشید، کسب و کار تازه‌تان احتمالاً محکوم به شکست خواهد بود.

صنعت چیست؟

فرض کنید صنعت را به‌عنوان گروهی از کسب و کارهای مرتبط تعریف کنیم. در این صورت، مثلاً همه کسب و کارهای اینترنتی بر بستر مشترکی فعالیت می‌کنند و در استفاده از عامل اینترنت به هم مرتبط هستند. خرده‌فروشان، تولیدکنندگان، عمده‌فروشان، شرکت‌های خدماتی و طیف متنوعی از کسب و کارها، همگی بر بستر مشترک اینترنت مشغول فعالیت هستند. اما کسب و کارهای خرده‌فروشی مشترکاً در خرده‌فروشی و تولیدکنندگان هم در تولید به هم مرتبط هستند. آیا خرده‌فروشی و تولید صنعت هستند؟

اگر خرده‌فروشی را صنعت فرض کنیم، آنگاه باز هم می‌توان طیف متنوعی از کسب و کارها را یافت: فروشندگان پوشاک و منسوجات، فروشندگان کتاب، فروشندگان موبایل و قطعات کامپیوتر، فروشندگان موسیقی، فروشندگان محصولات روستایی و ... آیا منسوجات خود صنعت مستقلی را شکل نمی‌دهد؟ آیا نشر کتاب صنعت نیست؟ قطعاً با واژه صنعت نساجی و صنعت نشر قبلاً آشنا شده‌اید. همه این‌ها صنعت هستند و پاسخ درست آن است که لایه‌هایی از صنایع وجود دارد که بررسی را می‌توان از گسترده‌ترین آن‌ها شروع کرد و تا محدودترین شکل‌های آن پیش رفت.

وقتی صنعت کسب و کاری را بررسی می‌کنید، باید به کلیه صنایع دربرگیرنده آن بپردازید و بفهمید که در هر کدام از آن‌ها چه اتفاقی می‌افتد. از گسترده‌ترین سطح تعریف صنعت شروع کنید و نهایتاً به بخشی بپردازید که شامل کالا یا خدماتی است که شما ارائه می‌دهید.



درک و شناخت صنعت

برای تکمیل تجزیه و تحلیل صنعت خود می‌توانید به بیرون آن هم نگاه کنید. محیط کسب‌وکار، به‌ویژه محیط کارآفرینی، اغلب شبیه میدان نبرد است. کسب‌وکارهای جدید باید دائماً در جستجوی نیروهایی باشند که بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد، چرا که برای هر تهدید، حداقل یک اقدام متقابل وجود دارد؛ اما این نیروهای بیرونی واقعاً چه هستند؟^۱ یک بار دیگر به شکل صفحه ۸ نگاهی بیاندازید و موارد زیر را در نظر داشته باشید.

(۱) ظرفیت

ورود و فعالیت تعداد زیادی کسب‌وکار می‌تواند به اشباع صنعت منتهی شود. وقتی این اتفاق بیافتد، مجموع ظرفیت کسب‌وکارها برای تولید کالا و خدمات از تقاضای آن‌ها فراتر می‌رود و ورود و امکان بقا در آن صنعت برای کسب‌وکارهای جدید دشوار می‌شود.

(۲) نااطمینانی

معمولاً صنایع «درگیر فن‌آوری‌های نوین» و «سریعاً در حال تغییر»، عدم اطمینان بیشتری را ایجاد می‌کنند اما همین صنایع نیز اغلب فرصت‌های بیشتری را برای کسب‌وکارها به وجود می‌آورند.

(۳) پیچیدگی

پیچیدگی به تعداد و تنوع کانال‌های «ورودی و خروجی» صنعت نظر دارد. در صنایع پیچیده نسبت به سایر صنایع، کسب‌وکارها با تامین‌کنندگان، مشتریان و رقبای بیشتری تعامل دارند. بیوتکنولوژی و ارتباطات دو نمونه از صنایع با درجه پیچیدگی بالا هستند.

(۴) تهدیدات روبه‌روی تازه واردان

برخی از صنایع، موانع ورود بسیار زیادی دارند. این موانع به اشکال مختلفی به وجود می‌آیند، نظیر:

۴-۱- صرفه‌های ناشی از مقیاس: با افزایش حجم تولید، کسب‌وکارهای موجود می‌توانند در مقایسه با تازه واردان، کالا و خدمات ارزان‌تری تولید کنند. کسب‌وکارهای جدید که نمی‌توانند با هزینه‌های پایین فعالان قبلی صنعت رقابت کنند، معمولاً اتحادهایی را تشکیل می‌دهند که به آن‌ها قدرت و نفوذ بیشتری می‌دهد.

(۱) چارچوبی که در ادامه ارائه می‌شود مبتنی بر کار استارباک و پورتر (Starbuck & Porter) دو متخصص استراتژی سازمانی است.



۲-۴- وفاداری به برند: کسب و کارهای تازه‌وارد با رقبایی روبه‌رو هستند که مشتریان وفادار به برند خود دارند. در این حالت بهتر است که جاویژه‌های^۱ از بازار (گوشه‌ای دنج و بخشی از بازار) که خدماتی به آن ارائه نمی‌شود انتخاب شود؛ از این طریق، برای به‌دست‌آوردن وفاداری مشتریان به این برند تازه‌وارد، فرصت و زمان ایجاد خواهد شد.

۳-۴- الزامات سرمایه‌بالا: در برخی از صنایع، برای تبلیغات، تحقیق و توسعه، محل اجرا و تجهیزات هزینه‌های بالایی نیاز است. در این حالت، کسب و کارهای تازه‌وارد، با برون‌سپاری بعضی از عملیات‌های پرهزینه خود، با دیگر کسب و کارهای موجود رقابت می‌کنند.

۴-۴- هزینه‌های جابه‌جایی (تعویض) خریدار^۲: خریداران معمولاً دوست ندارند از یک تأمین‌کننده به تأمین‌کننده دیگری روی آورند مگر این که دلیل خوبی برای این کار داشته باشند. بنابراین، کارآفرینان و به خصوص تازه‌واردان، باید نیازی را که با محصولات فعلی موجود در بازار پاسخ داده نمی‌شود، برای جلب مشتری بیابند.

۵-۴- دسترسی به کانال‌های توزیع: هر صنعتی روش‌هایی برای ارائه محصولات خود به مشتریان دارد و برای کسب موفقیت باید به آن کانال‌های توزیع دسترسی یافت. برخی کسب و کارهای جدید، روشی جدید نیز برای تحویل محصول یا خدمات مشتری پیدا می‌کنند مثلاً با استفاده از موبایل یا اینترنت.

۶-۴- مالکیت: کسب و کارهای موجود شاید دارای فن‌آوری یا مکانی باشند که در مقایسه با کسب و کارهای جدید، مزیت رقابتی به آن‌ها می‌دهد. با این حال، سرمایه‌گذاری‌های جدید نیز اغلب با مزیت‌های مالکیتی خود وارد صنعت می‌شوند که به آن‌ها امکان می‌دهد برای مدت کوتاهی در یک فضای نسبتاً کم‌رقابت به سر ببرند.

۷-۴- مقررات دولتی: در برخی از صنایع، روندهای طولانی و پرهزینه دولتی، می‌تواند برای کسب و کار جدید زیان‌آور باشد. به همین دلیل بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های جدید با شرکت‌های بزرگ‌تر اتحادیه‌های استراتژیک تشکیل می‌دهند تا از این طریق به پشتیبانی از هزینه‌ها کمک شود.

۸-۴- صنعت خصمانه: در برخی از صنایع، کسب و کارهای رقیب، ورود تازه‌واردان به صنعت را دشوار می‌کنند. زیرا که آن‌ها معمولاً خود بالغ و دارای منابع هستند و می‌توانند آنچه را که برای بیرون‌نگهداشتن کسب و کارهای جدید لازم است انجام دهند. باز هم، یافتن جاویژه‌ای از بازار که در آن رقبا فعالیت ندارند کمک می‌کند که کسب و کار حتی در یک صنعت خصمانه نیز بتواند زیست کند.

۱) niche

۲) Buyer switching costs



۵) تهدید از جانب کالاها و خدمات جایگزین

رقابت شما به کسب‌وکارهایی که همان کالا و خدمات را عرضه می‌کنند خلاصه نمی‌شود بلکه با عرضه‌کنندگان محصولات جایگزین نیز رقابت خواهید داشت. برای مثال، رستوران‌ها نه تنها با رستوران‌ها و فست‌فودها رقابت می‌کنند، بلکه با دیگر کسب‌وکارهای خدماتی که در منوی خود غذا ارائه می‌کنند، رقابت می‌کنند؛ مثلاً مراکز خریدی که در منوی خدمات خود دارای سینما و فود کورت هستند، دسته‌ای از مشتریان را که برای خرید و دیدن فیلم و خوردن غذای بیرون می‌روند، به خود جذب می‌کنند.

۶) تهدید از جانب قدرت چانه‌زنی خریداران

خرید در حجم انبوه، قدرت کاهش قیمت‌های نهاده‌های تولیدی را به کسب‌وکارهای خریداران می‌دهد. کسب‌وکارهای بزرگ موجود از این قدرت چانه‌زنی برخوردار هستند. رقابت برای تازه‌واردانی که نمی‌توانند در حجم بالا خرید کنند، دشوارتر است.

۷) تهدید از جانب قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

در برخی صنایع، تأمین‌کنندگان این قدرت را دارند که قیمت‌ها را افزایش دهند یا کیفیت کالاها را که تولیدکنندگان یا توزیع‌کنندگان عرضه می‌کنند، تغییر دهند؛ به‌ویژه، در مواردی که تعداد تأمین‌کننده نسبت به اندازه صنعت کم باشد. نیروی کار نیز یکی از منابع تولیدی است و در بعضی از صنایع و محل‌ها، کمبود نیروی کار بسیار ماهر، مشهود است که این کمبود، موجب افزایش قیمت آن و بالا رفتن سطح دستمزدها می‌شود.

۸) رقابت بین رقبای موجود

صنایع بسیار رقابتی موجب کاهش قیمت‌ها و سود می‌شوند. جنگ‌های قیمتی مثل آنچه در صنعت هواپیمایی مشاهده می‌شود و یک شرکت قیمت خود را پایین می‌آورد و سایرین به سرعت پیروی می‌کنند، به همه‌آحاد فعال در آن صنعت صدمه می‌زند. بهتر است کسب‌وکار شما جاویژه‌ای در بازار پیدا کند که رقابت قیمتی نداشته باشد.



استراتژی‌های ورود به صنعت

ساختار صنعت تا حد زیادی نحوه ورود به آن را تعیین می‌کند. در نظر نگرفتن ساختار صنعت و نتیجتاً انتخاب استراتژی‌های اشتباه ورود می‌تواند به بهای صرف وقت و هزینه زیاد و ازدست‌دادن فرصت‌ها تمام شود. سرمایه‌گذاری‌های جدید، اغلب یکی از این سه استراتژی ورود را انتخاب می‌کنند:

(۱) تمایز

تمایز کردن کسب و کار خود از سایرین می‌تواند از طریق نوآوری در محصول یا فرآیند، از طریق استراتژی منحصر به فرد بازاریابی یا توزیع یا از طریق برندسازی صورت پذیرد. اگر بتوانید از طریق استراتژی تمایز، وفاداری مشتریان را به دست آورید، آنگاه به دلیل آن که مشتریان، ارزش ذاتی محصول و کسب و کار شما را در ذهن دارند، می‌توانید از حساسیت قیمتی کالا یا خدمات خود بکاهید و حتی کالای خود را با قیمت بالاتر به فروش برسانید.

(۲) استراتژی جاویژه

شناسایی و ایجاد فضایی در بازار که هیچ کس دیگری در آن حضور ندارد و پاسخ به نیازهایی که دیگران آن را پوشش نمی‌دهند، محبوب‌ترین استراتژی سرمایه‌گذاری برای راه‌اندازی کسب و کار جدید است. این جاویژه، فضا و زمان در اختیار مدیر کسب و کار قرار می‌دهد تا بدون درگیری با کسب و کارهای فعال در صنعت، با آن‌ها رقابت کند و بخشی از بازار را در اختیار بگیرد تا بتواند استانداردها را تعیین و نام تجاری خود را ایجاد کند.

(۳) برتری هزینه

کم‌هزینه بودن برای سرمایه‌گذاری جدید معمولاً دشوار است زیرا به میزان زیادی به حجم بالای فروش و بهای تمام‌شده کم متکی است. بنابراین، اغلب سرمایه‌گذار تازه‌وارد زمانی از این استراتژی استفاده می‌کند که کسب و کار بخشی از یک صنعت نوظهور است که همه فعالان آن صنعت در وضعیت تقریباً یکسانی هستند.



تحقیق درباره صنعت

امروزه، به دلیل وجود منابع موجود در اینترنت، تحقیق درباره صنعت بسیار آسان تر از گذشته شده است. البته، باید مراقب صحت اطلاعات بود چرا که هر کس می تواند به راحتی یک وبسایت یا یک گروه در شبکه های اجتماعی راه اندازی کند. بنابراین اگر از اینترنت استفاده می کنید، بررسی کنید که وبسایت و نویسنده، متخصص و در آن زمینه شناخته شده باشند. از افراد آشنا به صنعت مورد تحقیق خود بپرسید که آیا تا به حال درباره آن وبسایت یا نویسنده شنیده اند؟ مطالب آن را با نوشته های دیگران مقایسه کنید. البته، تصور نکنید که فقط به این دلیل که بسیاری از مردم چیزی را می گویند، لزوماً صحیح است. به علاوه، هنگام استفاده از اطلاعات می بایست نسبت به استناد کامل و صحیح عنوان، نویسنده، منبع، تاریخ و صفحه دقت کرد. درباره وبسایت ها باید محتاط بود. همه اطلاعات آن ها بایگانی نمی شود و ممکن است آنچه ارجاع می دهید، خیلی زود از بین برود.

بررسی وضعیت صنعت

با شروع تحقیقات، احتمالاً خود را بیش از حد غرق در اطلاعات و داده ها خواهید یافت و مطمئن نخواهید بود که کدام یک از آن ها مهم است. برای یافتن اطلاعات مهم از سوالات زیر شروع کنید:

۱- آیا صنعت رو به رشد است؟ رشد از جهات مختلفی قابل اندازه گیری است: تعداد کارمندان، درآمدها، حجم تولیدی و تعداد شرکت های جدید که وارد صنعت می شوند.

۲- رقبای اصلی چه کسانی هستند؟ کدام شرکت ها بر صنعت حاکم هستند؟ استراتژی های آن ها چیست و چگونه کسب و کار شما از آن ها متمایز می شود؟

۳- فرصت ها در صنعت کجاست؟ در برخی از صنایع، کالا و خدمات جدید فرصت های بیشتری را فراهم می کنند، در حالی که در برخی دیگر، یک استراتژی نوآورانه در بازاریابی و توزیع برنده بازی خواهد شد.

۴- روندها و الگوهای تغییر در صنعت چیست؟ باید هم به گذشته و هم به آینده نگاه کنید تا اثرات آنچه را که در طول زمان در صنعت رخ داده است، بر اتفاقات آینده بررسی کنید. مهم است که پیش بینی کنندگان صنعت در مورد آینده صنعت چه می گویند اما بهترین راه برای آگاهی از آینده صنعت، آشنایی با فن آوری جدیدی است که هنوز در حال کار روی آن هستند و ممکن است حتی تا پنج سال آینده به بازار نرسد.



۵- وضعیت فن آوری های جدید و هزینه های تحقیق و توسعه چیست؟ آیا این صنعت به سرعت با فن آوری های جدید سازگار شده است؟ آیا این صنعت مبتنی بر فن آوری است یا از فن آوری های جدید شکل گرفته است؟ بنگاه های بزرگ برای تحقیق و توسعه فن آوری های جدید چقدر هزینه می کنند؟ چرخه توسعه محصول چقدر سریع است و سرعت رقابت چقدر بالا است؟

۶- آیا شرکت های جوان و موفق در صنعت وجود دارند؟ اگر هیچ شرکت جدیدی در صنعت شکل نمی گیرد، احتمالاً صنعت بالغ است و بازیکنانی غالب دارد. گرچه این بلوغ مانع ورود به صنعت نمی شود، اما آن را بسیار پرهزینه و دشوار می کند.

۷- آیا تهدیداتی برای صنعت وجود دارد؟ آیا این صنعت در آینده ای نزدیک، منسوخ خواهد شد؟ در اوایل دهه ۱۹۸۰ صنعت ماشین های اداری، با ظهور رایانه های شخصی روبرو شد. امروزه، فروشگاه های زنجیره ای و اینترنتی در ایران تهدیدی در افق کسب و کار فروشگاه های کوچک محلی هستند. ظهور خودروهای برقی، قیمت بنزین را به شدت کاهش خواهد داد.

۸- حاشیه سود ناخالص معمول صنعت چه میزان است؟ حاشیه سود ناخالص نشان می دهد که چقدر جا برای خطا کردن در فروش و رسیدن به ضرر وجود دارد. حاشیه سود ناخالص، نسبت «سود ناخالص یا درآمد منهای هزینه کالاهای فروخته شده» به فروش است، یعنی آن که چند درصد از فروش را سود ناخالص تشکیل می دهد. اگر در صنعت حاشیه سود ناخالص ۳ درصد باشد، مانند صنعت لبنیات ایران که حاشیه سود ناخالص آن (در نبود تورم) اغلب پایین است، فضای کمی برای خطا وجود دارد، زیرا ۹۷ درصد از درآمد، برای پرداخت هزینه های مستقیم تولید صرف خواهد شد و فقط ۳ درصد فرصت پرداخت هزینه اضافه وجود دارد. در برخی صنایع، حاشیه سود ناخالص به بیش از ۵۰ درصد هم می رسد که امکان پرداخت بیشتر برای هزینه های سربار و سود را فراهم می کند.





بررسی وضعیت رقبا

یکی از دشوارترین کارها، یافتن اطلاعات در مورد رقبا است. منظور یافتن آن دسته از اطلاعات واضحی نیست که بتوان با مراجعه به محل فیزیکی یا وبسایت رقیب پیدا کرد که اگر چه به نوبه خود کسب این اطلاعات هم ضروری است، بلکه منظور اطلاعات مهمی است که می‌تواند بر کسب و کار تأثیر بگذارد؛ مواردی مانند حاشیه سود رقبا، تعداد مشتریان آن‌ها و استراتژی رشدشان. رقابت با شرکت‌های خارج از بورس چندبرابر سخت‌تر هم هست چرا که آن‌ها مجبور نیستند انواع اطلاعاتی را که شرکت‌های بورسی ارائه می‌دهند، با شفافیت افشا کنند.

برخی از اطلاعاتی که ممکن است بخواهید در مورد رقبای خود جمع‌آوری کنید، عبارتند از: سبک مدیریت، استراتژی‌های فعلی و قبلی آن‌ها، ویژگی‌ها و مزایای منحصر به فرد محصولات و خدمات آن‌ها، استراتژی قیمت‌گذاری آن‌ها، آمیخته مشتری و آمیخته تبلیغاتی آن‌ها.

یک راهبرد گام به گام کسب اطلاعات رقبا می‌تواند به شکل زیر باشد:

- ۱- اگر مکان‌های تولید متعددی وجود دارد، به آن‌ها مراجعه کنید و آنچه اتفاق می‌افتد را مشاهده کنید. کدام مشتریان مکرراً به آن‌ها رجوع می‌کنند؟ چه می‌خرند و چه مقدار خریداری می‌کنند؟ ظاهر مکان‌های تولید چگونه است؟ موقعیت مکانی آن‌ها را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ تا آن‌جا که می‌توانید از طریق مشاهده و صحبت با مشتریان و کارمندان اطلاعات کسب کنید.
- ۲- محصولات رقبای خود را بخرید و با این خرید می‌توانید در مورد چگونگی رقابت با مشتریان خود و کیفیت کالا و خدمات آن‌ها اطلاعات بیشتری کسب کنید. به یاد داشته باشید به محض حضور شما در بازار، رقبای شما نیز محصول شما را خریداری می‌کنند.
- ۳- به اینترنت و به سراغ موتورهای جستجو بروید. نام شرکت‌ها و برندهایی را که می‌خواهید تایپ کنید و ببینید چه نتیجه‌ای به دست می‌آید. گرچه این بهترین روش کسب اطلاعات نیست، اما یک شروع مهیج است که می‌تواند سوپرایزتان هم بکند. سعی کنید از موتورهای جستجوی بیشتری استفاده کنید و به گوگل اکتفا نکنید. Bing، Yahoo، و Ask را امتحان کنید. حتماً به سراغ رسانه‌های اجتماعی بروید و فعالیت رقبا را در سایتهایی مانند فیس‌بوک و اینستاگرام بررسی کنید. اگر محصولات در فروشگاه‌های مجازی در حال تبادل است و مشتریان امکان ثبت نظرات خود را دارند، حتماً آن‌ها را بررسی و پایش کنید.
- ۴- اطلاعات مربوط به شرکت‌های سهامی عام را بررسی کنید: شرکت‌های سهامی عام، غالباً بنیادی‌ترین شرکت‌ها و



بازیگران اصلی صنعت هستند و می‌توانند به‌عنوان معیار بهترین روش‌های عملیاتی موجود در صنعت باشند. منابع آنلاین متعددی برای بررسی شرکت‌های سهامی عام وجود دارد: سایت کدال www.codal.ir اطلاعات دقیقی از شرکت‌های بورسی ارائه می‌کند. برای اطلاع از قیمت سهام و اطلاعات کلی دیگر به سایت tsetmc.com مراجعه کنید. سایت فرابورس www.ifb.ir نیز اطلاعات شرکت‌های سهامی خارج از بورس را در خود جای داده است. سایت بورس کالاها در www.ime.co.ir دارای اطلاعات تاریخچه‌ای خرید و فروش کالاهای شرکت‌های معظم عرضه‌کننده کالاها در بورس کالا است.

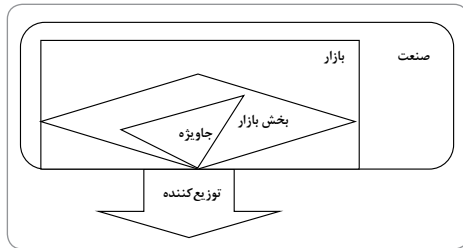
۵- جستجوی داده‌ها در وبسایت‌های رسمی: سایت سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران isipo.ir نیز بانک‌های اطلاعاتی متعدد و مفیدی را درباره واحدهای تولیدی (حتی غیرسهامی) در خود جای داده است. می‌توانید در کنار سایت اتاق بازرگانی، از سایت‌های دولتی، اطلاعات عمدتاً رایگان در مورد اخبار اقتصادی، اطلاعات صادراتی، روند قانون‌گذاری و ... پیدا کنید: وزارت صمت، جهاد کشاورزی، گمرک، مرکز آمار و بانک مرکزی.

۶- آفلاین شوید و به سراغ اتحادیه‌های صنفی بروید. اتحادیه‌ها معمولاً آنچه در صنایع‌شان اتفاق می‌افتد را ردیابی می‌کنند و اطلاعات زیادی دارند. از هر فرصتی برای گفتگو با افراد فعال در صنعت استفاده کنید زیرا آن‌ها در خط مقدم هستند و اطلاعاتی دست اول به شما می‌دهند که در رسانه‌ها یا سایت‌ها پیدا نخواهید کرد.





تعریف بازار



بازارها گروه‌هایی از مشتریان داخل یک صنعت هستند. به این شکل نگاه کنید. در انجام تجزیه و تحلیل امکان‌سنجی، از صنعت شروع کنید و به سمت جاویزه (گوشه باریک‌تر) بازار بروید.

باریک کردن بازار خود

در هر بازار گسترده، بخش‌هایی وجود دارد. به عنوان مثال، بازار گسترده افرادی که کتاب می‌خرند، شامل بخش‌هایی از مشتری است که کتاب جیبی یا کتاب‌های زبان خارجی یا کتاب کودکان یا کتاب الکترونیکی می‌خرند. در یک بخش بازار، شما می‌توانید جاویزه یا نیازهای خاصی که برآورده نشده‌اند پیدا کنید مثل کتاب جیبی مخصوص نابینایان، کتاب‌های زبان غیرانگلیسی مثلاً آموزش فرانسوی مخصوص کودکان، کتاب کودکان مخصوص آموزش عملی فن‌آوری‌های نوین، کتاب الکترونیکی چندرسانه‌ای مخصوص آموزش موسیقی. جاویزه‌های بازار روزنی را برای ورود کسب‌وکارهای جدید به بازار فراهم می‌آورد تا بتوانند قبل از جلب توجه شرکت‌های بزرگ‌تر و آغاز رقابت، جایگاهی به دست آورند. داشتن جاویزه فرصتی پدید می‌آورد که در طی آن، به تنهایی نیازی از مشتری را برآورده سازید که در صورت عدم ورودتان برآورده نمی‌شد. در نتیجه، باید استانداردهای جاویزه را تنظیم کنید چرا که شما رهبر بازار هستید. مراقب باشید که جاویزه انتخابی‌تان به اندازه کافی بزرگ باشد تا به کسب‌وکارتان امکان کسب درآمد دهد. جاویزه انتخابی باید مشتری کافی داشته باشد که بخواهد محصول شما را بخرد و این امکان را فراهم کند که هزینه‌های خود را پرداخت کنید و سودآور باشید.

مشتریان

تعریف بازار هدف، شناسایی مشتری اصلی محصولات یا خدمات را می‌طلبد؛ مشتری اصلی شخصی است که به احتمال زیاد از شما خرید می‌کند. بازار هدف را شناسایی کنید زیرا ایجاد آگاهی در مشتری درباره یک محصول یا خدمات جدید بسیار وقت‌گیر و



پرهزینه است و به بازاریابی زیادی نیاز دارد. هدف قراردادن مشتریان خاصی که احتمالاً از شما خرید می‌کنند بسیار مؤثر و منطقی است. مراجعه به آن مشتری که فروش آسان به وی موجب شود که بتوانید به سرعت جایگاهی را به دست آورید و شروع به برندسازی کنید، باعث می‌شود فروش به سایر مشتریان بالقوه آسان تر شود.

اولین تعریف شما از مشتری هدف، احتمالاً طیفی وسیع را در بر خواهد گرفت و تخمینی خواهد بود با امکان خطای زیاد. برای مثال، فرض کنید تعریف اولیه شما از مشتریان هدف «مردان حرفه‌ای» باشند که طیف نسبتاً گسترده‌ای است. اما وقتی تحقیقات بازار را انجام دهید، ممکن است به «مردان و کیل، پزشک یا تاجر، ۳۵ تا ۵۵ ساله، متاهل و دارای فرزند» محدود شوید.

سؤالات اساسی برای یافتن مشتریان بالقوه عبارتند از:

- خصوصیات جمعیت‌شناختی‌شان نظیر سن، تحصیلات، قومیت، سطح درآمد چیست؟
- عادات خریدشان چیست مثلاً چه چیزی را، چه زمانی، چگونه می‌خرند؟
- نحوه آشنایی مشتریان با کالا و خدمات شما چیست؛ تبلیغات تلویزیونی، مجله‌ها، رسانه‌های اجتماعی، تبلیغات اینترنتی، تبلیغات سینه به سینه و..

- چگونه کسب و کار جدیدتان می‌تواند نیازهای مشتریان را برآورده کند و هم‌اکنون کالای شما به کدام نیاز مشتری پاسخ می‌دهد؟

جواب این سؤالات مهم را با تحقیقات بازار و در واقع با صحبت با مشتریان بالقوه به دست می‌آورند.

همه مشتری‌های یک کسب و کار، اشخاص حقیقی نیستند و بسیاری از آن‌ها خود، یک کسب و کار هستند از جمله توزیع کنندگان، عمده‌فروشان، خرده‌فروشان یا تولیدکنندگانی که محصول را به‌عنوان نهاده تولید خود خریداری می‌کنند. در حقیقت، امروزه بیشترین حجم معاملات اینترنتی، «کسب و کار به کسب و کار» B2B است. اما خوشبختانه کسب و کارهای مشتری را می‌توان تقریباً به همان روشی که برای مصرف‌کننده حقیقی داریم توصیف کرد؛ کسب و کارها در اندازه‌ها و سطح درآمدی متنوع و دارای چرخه خرید، سلیقه و ترجیحات مختلفی هستند.

کسب و کارهای مشتری ممکن است کاربر نهایی کالا یا خدمات خریداری شده نباشند و در این حالت علاوه بر خود این کسب و کار، باید کاربر نهایی که مصرف‌کننده نهایی یا آخرین شخصی است که از محصول یا خدمات استفاده می‌کند را در نظر داشت. به‌عنوان مثال، یک کانال معمول توزیع محصول می‌تواند بدین ترتیب باشد:



مشتری شرکت تولید آب معدنی کیست؟ برای یافتن پاسخ باید رد پرداخت پول را دنبال کنید. توزیع‌کننده آب معدنی را از تولیدکننده می‌خرد تا میان خرده‌فروشان توزیع کند. خرده‌فروش، به نوبه خود، مشتری توزیع‌کننده است. مصرف‌کننده، که در واقع آب را می‌نوشد، مشتری خرده‌فروش و کاربر نهایی است.

به یاد داشته باشید که گرچه کاربران نهایی از نظر فنی مشتری شما نیستند اما هرگز نباید آن‌ها را نادیده بگیرید. شما باید در مورد مشتری نهایی به اندازه مشتری خود بدانید؛ توزیع‌کننده باید متقاعد شود که بازاری برای محصول وجود دارد که توزیع‌کننده و خرده‌فروش می‌توانند با فروش محصول به کاربر نهایی، سود کسب کنند. بنابراین، باید همان نوع تحقیقاتی که درباره توزیع‌کننده انجام می‌دهید درباره کاربر نهایی انجام دهید.

توسعه استراتژی جاویژه

یکی از دلایل اصلی تعریف و تحلیل بازار هدف، یافتن راهی برای ورود به بازار است تا فرصتی برای رقابت داشته باشید. اگر بدون استراتژی وارد بازار شوید، خود را برای شکست آماده کرده‌اید. اگر مشتریان نتوانند شما را از رقبای تان متمایز کنند، احتمالاً از شما خرید نمی‌کنند. معمولاً مردم ترجیح می‌دهند با کسی که می‌شناسند تعامل داشته باشند.

استراتژی جاویژه، احتمالاً استراتژی برتر کارآفرینان است زیرا بیشترین میزان کنترل را در اختیار آنان قرار می‌دهد. با ایجاد جاویژه‌ای که هیچ‌کس دیگری در آنجا خدمات ارائه نمی‌دهد، رهبری را به دست می‌گیرید و می‌توانید معیارهایی را برای کسانی که روش شما را دنبال می‌کنند تعیین کنید. استراتژی جاویژه بسیار مهم است و می‌توانید قبل از سر برآوردن هر رقیب مستقیمی، کسب‌وکار خود را در محیطی نسبتاً ایمن تأسیس کنید. کنارزدن رقبا هزینه بازاریابی زیادی لازم دارد و برای یک کسب‌وکار نوپا که منابع محدودی در اختیار دارد، همیشه استفاده بهتر از این منابع باید در اولویت باشد.

از طریق صحبت با مشتریان می‌توان جاویژه‌ای را پیدا کرد که هیچ‌کس دیگری آن را پیدا نکرده است. مشتریان بالقوه آنچه در کالا و خدمات رقبا وجود ندارد و آنچه را که خود نیاز دارند، بازگو می‌کنند. تحقق این نیازهای برآورد نشده، استراتژی ورود شماست.



■ شناخت خود



ایده‌های جدید کسب‌وکار

ایده‌های بزرگ ممکن است در نگاه اول، شانسی یا تصادفی به نظر برسند، اما اگر کمی دقیق شویم، احتمالاً به زمان و تلاش بسیاری که صرف تحقق آن‌ها شده است، پی خواهیم برد. بسیاری کسب‌وکارها با جستجوی ایده از سوی گروهی از افراد مستعد شروع می‌شوند؛ و گاهی با طوفان فکری.

طوفان فکری فقط مختص به شروع کار نیست؛ همواره باید در جستجوی راه‌هایی برای افزایش عرضه محصولات موجود یا اضافه کردن کالا یا خدمات جدید باشید تا در میدان رقابت پیشاپیش همه حرکت کنید؛ به ویژه، در قرن پانزدهم شمسی که با شتاب بیشتری در تغییر فن‌آوری‌ها مواجه هستیم.

مخلوط‌کن ایده

انسان‌ها موجوداتی خلاق هستند. از قنات گرفته تا تلفن، از عینک گرفته تا هواپیما، از پوشاک گرفته تا رایانه، و از گلاب گرفته تا سینما، همه و همه را بشر اختراع کرده است. انگیزه‌های اختراع و نیز استفاده از آن اختراع در افراد مختلف متفاوت است:

- ۱- برای نجات جان نوع بشر: واکسن کرونا، الکل، کیسه‌های هوا، سی‌تی اسکن و شیر کم‌چرب
- ۲- برای بیان عمیق‌ترین افکار: غزل، مینیاتور، رباعی، هایکو، تنبور
- ۳- برای تفریح: ورزش کشتی، بازی‌های گوشی‌های هوشمند، جدول کلمات متقاطع

هیچ‌کس انحصار ابداع ایده‌های بزرگ را در اختیار ندارد. بزرگمهر می‌گوید «همه چیز را همگان دانند». هیچ‌کس، حتی حکیم عمر خیام نیز نابغه خلاق همه دوران‌ها نیست، اما با صرف کمی وقت و تلاش و با پیگیری چند قدم اساسی، می‌توان بسیار خلاق‌تر از آنچه تصور می‌شود بود! برای دیدن خلاقیت خود چند برگ کاغذ بردارید و از جدول بعد به عنوان مدل استفاده کنید.

۱- ردیف‌ها را به شرح زیر پر کنید: در ستون اول، نقاط قوت شخصیت خود را ذکر کنید - برای مثال، «من با مردم خوب کار می‌کنم»، در ستون دوم کارهایی را که دوست دارید انجام دهید ذکر کنید برای مثال پیاده‌روی یا خواندن. در ستون سوم، کالاها یا خدماتی که واقعا از آن‌ها لذت می‌برید، یادداشت کنید مثل تلفن هوشمند یا خودروی برقی. در ستون چهارم کارهایی را که اگر در قرعه‌کشی برنده شوید، انجام می‌دهید ذکر کنید. لیست آرزوهای خود را تهیه کنید و نگران مخارج و یا درآمدزایی آن‌ها نباشید برای مثال خرید جت خصوصی یا ادامه تحصیل.



ویژگی‌های شخصیتی من	کارهایی که دوست دارم انجام دهم	محصولاتی که واقعا دوست دارم	چه کار می‌کنم اگر قرعه‌کشی بانک را ببرم
با مردم خوب کار می‌کنم	نواختن پیانو	خودروی برقی	داستان‌نویسی
دقیق و جزئی‌نگرم	کشف وبسایت‌های جدید	برنامه‌های موسیقی کامپیوتری	زندگی در جزیره کیش
از امتحان چیزهای جدید نمی‌ترسم	والیبال بازی کردن با دوستانم	www.tsetmc.com	تأسیس بنیادی برای آموزش موسیقی سنتی
...

۲- خانه‌های هر ردیف جدول را با هم مخلوط کنید. با جابه‌جایی عمودی و سپس، وصل کردن افقی موارد یادداشت‌شده به هم، ببینید که چه می‌توانید کشف کنید. موردی را در ستون اول انتخاب کنید، مثلا «با مردم خوب کار می‌کنم». سپس یک مورد از ستون بعدی را انتخاب کنید. می‌توانید به‌طور تصادفی انتخاب کنید یا موردی را انتخاب کنید که به نظر می‌رسد با انتخاب اول شما تطابق بیشتری دارد، مانند «کشف وبسایت‌های جدید». همین کار را در ستون سوم انجام دهید: موردی را انتخاب کنید که متناسب باشد. فرض کنید مورد «برنامه‌های موسیقی کامپیوتری». این روند باعث می‌شود که شما از چارچوب‌های کلیشه‌ای خارج شوید و خود را در چشم‌اندازهای جدیدی ببینید. موردی را از ستون چهارم انتخاب کنید «تأسیس بنیادی برای آموزش موسیقی سنتی». به مواردی که انتخاب کرده‌اید نگاه کنید. از آن‌ها برای طوفان فکری استفاده کنید. خلاق باشید. ایده‌هایی را که هرگز در نظر نگرفته‌اید به ذهن بیاورید، مثل تأسیس سازمانی مردم‌نهاد. ایده‌های خوب وقتی اولین بار بیان شوند، کمی عجیب به نظر می‌رسند. بسیاری از آن‌ها به همین روش و با ترکیب قطعات آشنای دنیای اطراف اما به روش‌های جدید و متفاوت پدید آمده‌اند: مثل تاکسی اینترنتی.

۳- سعی کنید حداقل سه ایده کسب و کار خوب از این فرآیند بیرون بیاورید. در شکل زیر، با ترکیب موارد گفته‌شده، سه ایده خوب برای کسب و کار ساخته شده است. ترکیب‌های تصادفی را انتخاب کنید تا ببینید که به کجا می‌رسید. لازم نیست همه ترکیبات مخلوط‌کن به ایده‌ای عالی برسند. هرچند کسی هم نمی‌داند که همان ترکیبی که ایده‌ای را پیش روی تان نگذاشته است، شاید در زمان دیگری یا شاید توسط شخص دیگری به یک ایده ناب و بسیار خوب بدل شود. مخلوط‌کن وسیله‌ای عالی برای ایده‌گرفتن در



مورد کسب و کارهای جدید است هر چند می تواند برای ارائه کالاها یا خدمات جدید در کسب و کارهای موجود به همان اندازه کار کرد داشته باشد. بسیاری نیز در هنگام تغییر حرفه از این مخلوط کن به عنوان راهنما استفاده می کنند.

مخلوط کن ایده				
ویژگی های شخصیتی	کاری که دوست دارم	محصول مورد علاقه ام	برنده قرعه کشی شوم،...	ایده
با مردم خوب کار می کنم	کشف وبسایت های جدید	برنامه های موسیقی کامپیوتری	تأسیس بنیادی برای آموزش موسیقی سنتی	ساخت بازی اینترنتی با هدف آموزش موسیقی سنتی به کودکان
				تولید برنامه کامپیوتری برای آموزش از راه دور و تعاملی موسیقی سنتی توسط مدرسان موسیقی
		تأسیس سازمان مردم نهاد برای بردن موسیقی دانان سنتی سرشناس به مدارس و نیز گنجاندن موسیقی سنتی در درس هنر مدارس

خلاقیت تیمی

همه ایده ها به تنهایی ایجاد نمی شوند. چند نفر کنار هم ممکن است طوفانی فکری را رقم بزنند که نتیجه آن فوق العاده تر از هر ایده رقیبی باشد. نتیجه بستگی به ماهیت گروه افرادی دارد که جمع شده اند و به مهارت های ارتباطی رهبر جلسه. گروهی که جمع می کنید باید برای همه ایده ها آغوشی باز داشته باشند. سریع ترین راه کُشتن و از بین بردن ایده ها، گفتن جملاتی مشابه جملات زیر است:

- ◆ این ایده کار نخواهد کرد.
- ◆ برای آن آماده نیستیم.
- ◆ عملی نیست.
- ◆ این کارها قبلاً انجام شده است.
- ◆ این فقط حماقت و سادگی است.



ارزیابی اولیه ایده کسب و کار

تقریباً همه کسب و کارهای موفق با یک ایده خوب شروع می‌شوند. ایده‌های بزرگ کسب و کار با کشف روش بهتری برای ساختن یا ارائه چیزی به مشتریان به دست می‌آیند. ایده‌های موفق تجاری لزوماً لرزه به اندام جهان نمی‌اندازند، گاهی فقط روشی مهم و جدید برای بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها یا مقابله با چالش‌های مهم اقتصادی ارائه می‌دهند. ایده ممکن است ارائه کالا یا خدماتی جدید باشد، یا برنامه‌ریزی برای معرفی کالا یا خدمات موجود در یک جاویژه جدید باشد.

ارزیابی کلی ایده‌ها

ایده‌های خوب فقط محدود به شرکت‌های بزرگ یا واحدهای تحقیق و توسعه نمی‌شود. دو دوست جوانی که تصمیم گرفتند برنامه تجربه یک روزه «آشپزی ایرانی» را در خانه خود در تهران برای گردشگران خارجی برگزار کنند و آن را تبدیل به کسب و کار کنند، ایده خوبی داشتند که آن‌ها را به درآمد خوبی رساند.

هنگامی که به ایده کسب و کاری می‌رسید، این پنج ویژگی را در ذهن داشته باشید و در اولین قدم آن ایده را با این ۵ معیار محک بزنید:



- ۱- خواسته یا نیازی واقعی را برآورده می‌کند.
 - ۲- چیزی جدید (یا حداقل کمی متفاوت) ارائه می‌دهد.
 - ۳- ریشه در واقعیت دارد و نه سر در ابرهای تفکرات امیدوارانه.
 - ۴- می‌تواند درآمد ایجاد کند.
 - ۵- کاری است که شما با تمام وجود «می‌خواهید» انجام دهید.
- ایده کسب و کار خود را ارزیابی کنید تا مطمئن شوید که هم واقع‌بینانه است و هم کاربردی.



ارزیابی اشتیاق و سودآوری

قنادی که یک شیرینی‌فروشی موفق را راه‌اندازی می‌کند و معلمی که تدریس را شروع می‌کند هر دو به کار خود اشتیاق دارند. هیجان و اعتماد به نفس برای موفقیت در کسب و کار بسیار مهم است اما هیجان‌زدگی تضمینی برای موفقیت نیست. کسب و کاری که با خوش بینی پرشور و حرارت شروع می‌شود، می‌تواند چشم‌های‌تان را بر واقعیت‌های تلخ و سختی‌هایی که کسب و کار در دنیای بسیار رقابتی امروز با آن روبرو است ببندد و شما را ناکام بگذارد.

در نهایت همه کسب و کارهای سودآور روزی به دنبال «سود» آوری بوده‌اند. اگر امیدوار هستید با شور و اشتیاق درونی خود موفق شوید، باید باز هم از خودتان یک سؤال ساده بپرسید: آیا این کسب و کار می‌تواند سود کند؟ ممکن است صورت این سؤال ساده به نظر برسد اما پاسخ‌دادن به آن همیشه هم آسان نیست. گاهی هم اشتیاق شما، پاسخ صریح «بله» را از قبل و بدون تأمل کافی به آن داده است. بنابراین از سوالات زیر برای ارزیابی سودآوری ایده‌تان استفاده کنید:

- ۱- آیا این ایده خواسته یا نیازی واقعی را برآورده می‌کند.
- ۲- چه چیز جدید یا متفاوتی در این ایده هست.
- ۳- مشتریان احتمالی آن چه کسانی خواهند بود؟
- ۴- چه چیزی برای عرضه به مشتریان دارید که دیگران آن را عرضه نمی‌کنند؟
- ۵- چقدر برای به دست آوردن محصول شما حاضرند بپردازند؟
- ۶- رقبای این محصول و کسب و کار چه کسانی هستند؟
- ۷- بهترین چیز در رابطه با این ایده چیست؟
- ۸- بزرگ‌ترین ضعف آن چیست؟
- ۹- بزرگ‌ترین چالش شما برای تبدیل ایده‌تان به واقعیت چیست؟
- ۱۰- تشکیل واحد کسب و کار و راه‌اندازی آن چقدر طول می‌کشد؟ تشکیل شرکت لازم است؟ چقدر طول می‌کشد؟
- ۱۱- آیا ایده مقیاس‌پذیر است؟ یعنی چنانچه تقاضا زیاد شود، امکان پوشش آن را دارید؟ چگونه و با چه ترتیباتی؟
- ۱۲- آیا این همان کاری است که شما «می‌خواهید» انجام دهید؟ (اشتیاق خود را هم بسنجید که لازمه سودآوری است).



ارزیابی مسیر

اکثر کارآفرینان موفق از کشف آنچه در مسیر خلق کسب و کار گذشته است، شگفت‌زده شده‌اند؛ به‌خصوص از اطلاع کم خود در مورد فوت‌وفن‌های کسب و کار. از جمله متقاضیان بنیاد برکت، دو خواهر در خراسان شمالی بودند که مهارت‌های شیرینی‌پزی خود را در خانه پرورش داده بودند و پس از آن موفق شده بودند قنادی سنتی موفقی در شهر خود راه‌اندازی کنند. آن‌ها به خوبی با پخت کیک آشنا بودند و تجهیزات و الزامات تبدیل پخت خانگی به قنادی تجاری را می‌شناختند اما هنوز آماده یک چالش واقعی دیگر نبودند مدیریت کارکنان خود. در همان سال اول کسب و کار، مشکلات و تضادهای پی‌درپی بین کارکنان و مدیریت نقدینگی آن‌ها را به ستوه آورد و تقریباً تا حدی کسب و کارشان به هم ریخت. اگر در فکر آن هستید تا کاری را که تمایل به انجام آن دارید، به یک کسب و کار تبدیل کنید، باید وقت بگذارید و پیش از آغاز مسیر، پاسخ سؤالات مهم زیر را به خود بدهید:

- ۱- کالا یا خدمت شما چیست؟ (تا حد امکان دقیق مشخص کنید)
- ۲- جریان درآمد را چگونه ایجاد خواهید کرد؟ (تا حد امکان خلاق باشید و دقیق مشخص کنید)
- ۳- چگونه به مشتریان خود دسترسی پیدا می‌کنید؟
- ۴- از کجا کسب و کار خود را هدایت می‌کنید؟
- ۵- نیاز به استخدام کارمند دارید؟ چند نفر؟ چه کارهایی باید انجام دهند؟
- ۶- برای شروع نیاز به چه تجهیزاتی دارید؟
- ۷- برای شروع و راه‌اندازی شغل نیاز به چه مقدار پول دارید؟
- ۸- مخارج عملیاتی ماهانه شما احتمالاً چقدر خواهد بود؟
- ۹- برای موفقیت در کسب و کار، لازم است ماهانه چقدر درآمد کسب کنید؟
- ۱۰- وقتی این کسب و کار را شروع می‌کنید بزرگ‌ترین نقاط قوت شما چیست؟
- ۱۱- بزرگ‌ترین نقاط ضعف شما چیست؟
- ۱۲- برای تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت چه کاری می‌توانید انجام دهید؟
- ۱۳- رقبا چه کسانی هستند؟ نقاط قوت و ضعف آن‌ها چیست؟
- ۱۴- ریسک‌های بالقوه این نوع کسب و کار چیست؟ چگونه می‌توان این ریسک‌ها را به حداقل رساند؟



ارزیابی زمان

حسابداری که تصمیم می‌گیرد، استعفا دهد و شرکت خود را ترک کند و کسب‌وکار جدید خود را آغاز کند، نیاز دارد که دفتری تازه راه‌اندازی کند و مشتریان جدید خود را به دست آورد؛ مسیری که طی کردن آن تا اندازه‌های زمان‌بر است. اکثر کسب‌وکارها این چنین‌اند و برای موفقیت نیاز به زمان دارند.

جدول زمانی کسب‌وکار خود را ایجاد کنید؛ حتی در مراحل اولیه ارزیابی ایده کسب‌وکار، جدول زمانی به شما می‌گوید که برای دستیابی به موفقیت، در چه زمانی به چه چیزهایی نیاز دارید. نگاه به آینده، قطعاً نیاز به مقداری حدس و گمان هم دارد. آنچه را که می‌خواهید به دست آورید بنویسید و درباره زمان‌بندی خود تا حد امکان واقع‌بین باشید.

ارزیابی رقابت

یک روش آسان برای آزمایش ایده جدیدتان بررسی افراد دیگری است که تقریباً همان کار را انجام می‌دهند. همیشه این احتمال هست که قبلاً کسب‌وکارهایی ایجاد شده باشند که مشابه با کسب‌وکاری باشند که شما در حال برنامه‌ریزی برای راه‌اندازی آن هستید. در بعضی موارد، تنها کاری که باید انجام دهید پرسیدن از آن‌ها است. مردم معمولاً مایل هستند جزئیات مربوط به کسب‌وکار خود را به اشتراک بگذارند مگر آن که شما را یک تهدید رقابتی قلمداد کنند. می‌توان اطلاعات را از روش‌های زیر نیز به دست آورد:

- ۱- برای کسب اطلاع در مورد کالا و خدمات و به خصوص قیمت‌گذاری آن‌ها، وبسایت‌ها را بررسی کنید: در صورت لزوم، نظرات مشتریان را در مورد رقبای خود و محصولات بررسی کنید. این نظرات می‌تواند نکات ارزشمندی را در مورد چگونگی انجام بهتر کارها ارائه کند.

- ۲- وبسایت‌ها را برای یافتن مقاله‌هایی در مورد نوع کسب‌وکاری که در حال برنامه‌ریزی آن هستید، جستجو کنید: حتماً تاریخ انتشار آن‌ها را بررسی کنید، زیرا گزارش‌های کسب‌وکار می‌توانند به سرعت منقضی و از رده خارج شوند. اگر مدارک آنلاین را پیدا نکردید، به کتابخانه‌ها رجوع کنید.

- ۳- بررسی کنید که چگونه کسب‌وکارهای مشابه، کالاها یا خدمات خود را بازاریابی می‌کنند: روزنامه‌های محلی و ملی، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و رویدادها و مسابقات را بررسی کنید. اگر دنبال بازارهای بزرگ‌تر هستید، نحوه استفاده آن‌ها از رسانه‌های بزرگ و وبسایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی را تحلیل کنید.



۴- اتاق‌های بازرگانی را بررسی کنید: مراکز استان‌ها دارای اتاق بازرگانی هستند و تقریباً همه آن‌ها وبسایت دارند.

۵- با مشتری‌های آینده خود صحبت کنید: اگر کسب و کاری محلی را شروع می‌کنید، از دوستان و خانواده خود بخواهید که نکات مهم را به عنوان مشتری‌های آینده‌تان بگویند. اگر قصد خرده‌فروشی دارید، از فروشگاه‌های مشابه بازدید کنید و نحوه حرکت مشتریان در راهروها و میان اجناس و سبد خریدشان را زیر نظر بگیرید. از وبسایت‌ها برای دیدن نظرات مشتریان استفاده کنید.

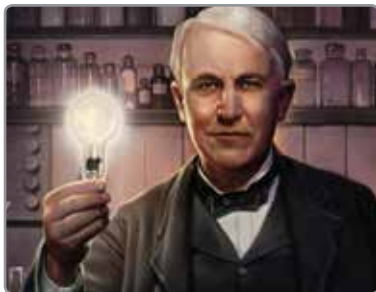
ارزیابی نوآوری

اگر ایده جدیدتان مبتنی بر محصول است، باید درخصوص این‌که چه کسی محصول را تهیه و توزیع می‌کند طرحی در ذهن داشته باشید. نوآوری در محصول همیشه هم بهترین کار نیست و محصولات تازه باید نیازی واقعی را در قالب طرحی قابل اجرا و عملی برآورده سازند. برای ارزیابی ایده خود و نوآوری در محصول‌تان به پرسش‌های زیر پاسخ دهید.

- ۱- در حال حاضر چه محصولاتی در بازار هست؟ (مشابه، رقیب آتی، جانشین یا مکمل)
- ۲- نوآوری شما چه امکانی را ارائه می‌دهد؟
- ۳- آیا خواسته و نیاز مشتری واقعی را برآورده می‌کند؟
- ۴- مشتریان چقدر برای نوآوری شما حاضرند پرداخت کنند؟ (چقدر اضافه‌تر؟)
- ۵- آیا تولید آن عملی است؟
- ۶- مشتریان چگونه درباره محصول شما مطلع خواهند شد؟
- ۷- چگونه آن را تهیه می‌کنند؟
- ۸- چه نوع خدماتی را نیاز دارد؟
- ۹- رقبای کنونی شما در این بازار چه کسانی هستند؟
- ۱۰- برای رقبای جدید ورود به بازار چقدر دشوار خواهد بود؟
- ۱۱- نقاط ضعف عمده نوآوری شما چیست؟
- ۱۲- نقاط قوت عمده نوآوری شما چیست؟
- ۱۳- چگونه از نقاط قوت خود بهره‌ر دوچندان خواهید گرفت و چگونه نقاط ضعف خود را پوشش خواهید داد؟



شناسایی فرصت‌های کسب‌وکار



نیوگ یعنی یک درصد الهام و ۹۹ درصد عرق ریختن
توماس آلو ادیسون

توماس ادیسون می‌گوید «نیوگ یعنی یک درصد الهام و ۹۹ درصد عرق ریختن». اگر فکر می‌کنید شروع یک کسب‌وکار موفق، نیازمند نیوگ است پس در مورد آن هم همین قاعده ادیسون را در نظر بگیرید: یک درصد الهام یعنی رسیدن به یک ایده برای آغاز کسب‌وکار را ترکیب کنید با ۹۹ درصد عرق ریختن و تلاش فکری در مورد چگونگی تبدیل ایده به یک کسب‌وکار.

گوش دادن به مشتریان

اینترنت و به‌طور خاص سایت‌های حاوی نظرات مشتریان، می‌تواند منبع خوبی برای الهام درباره فرصت‌های کسب‌وکار جدید باشد. به نظر می‌رسد مشتریان در مورد خرید خود نظراتی قاطع دارند که از بیان آن هراسی ندارند. نگاهی به نظرات دیجی‌کالا ببینید. این نظرات موافق و مخالف می‌توانند به شما بگویند مشتریان چه دوست دارند و چه دوست ندارند، و دوست دارند چه کالا و خدماتی را ببینند. این نظرات معدن طلای اطلاعات است.

تغییرات، درهای فرصت‌های جدید را می‌گشاید

بسیاری از کسب‌وکارهای جدید با پرسش به فرصت‌های جدیدی که از طریق تغییرات فن‌آوری، اجتماعی، سیاسی و... به وجود می‌آیند، موفق می‌شوند. تغییرات می‌توانند ترسناک باشد، اما می‌توانند درهای جدیدی نیز باز کنند. پیدا کردن آن (اولین کسی که آن را باز می‌کند) به مهارت و کمی جسارت نیاز دارد. به‌عنوان مثال، هنگامی که کرونا دامن‌گیر بشریت شد، بسیاری به تولید ماسک روی آوردند و بسته‌بندی الکل تبدیل به یک محصول جذاب برای سرمایه‌گذاری شد. بخشی از طوفان فکری باید به تغییرات جاری یا احتمالی که می‌تواند در راه روی فرصت‌های جدید باز کند، اختصاص داده شود.

فرصت‌های جدید به معنای اختراع مجدد چرخ نیست. بسیاری از شرکت‌ها با ایجاد یک کالای جدید یا خدمات جدید برای



فروش به مشتریان موجود موفق می‌شوند؛ مثل فروش دستور آشپزی و مواد اولیه به جای غذای آماده از سوی برخی رستوران‌ها در دوران کرونا. با این وجود، فرصت‌هایی برای فروش کالا یا خدمات موجود به مشتریان جدید نیز وجود دارد: مثل فروش اینترنتی بسیاری از فروشگاه‌ها در دوران کرونا به مشتریان جدید مجازی‌شان. اگر در حال حاضر در کسب و کاری مشغول هستید، زمانی را به تفکر درباره فرصت‌های پیش روی خود برای گسترش بازار و دستیابی به مشتریان بیشتر اختصاص دهید. ایده خود را ارزیابی کنید تا ببینید آیا می‌توانید از فرصت‌های جدید برای بهبود کارایی یا اثربخشی زندگی مشتریان استفاده کنید.

🔧 فرصت‌های واقعی کسب و کار

قبلاً درباره کشف ایده‌ها و ارزیابی اولیه ایده‌ها صحبت کردیم. حال اگر یک سبد پر از ایده‌های جذاب کسب و کار داشته باشید، چگونه فرصت‌های واقعی را از فرصت‌های گمراه‌کننده تشخیص می‌دهید؟ روی دو نکته تاکید می‌کنیم:

♦ روی ایده‌هایی که واقعاً از آن‌ها هیجان زده‌اید، تمرکز کنید: اشتیاق شما همان چیزی است که به شما انگیزه می‌دهد و شما را در مسیر موفقیت هدایت می‌کند.

♦ ایده‌هایی را دنبال کنید که می‌توانید آن‌ها را عملیاتی کنید: اگر احساس می‌کنید ابزار و یا انگیزه انتقال ایده از روی کاغذ به دنیای واقعی را ندارید، آن را دور بیندازید.





اولین بررسی از واقعیت‌ها

پرسیدن سوالاتی از جمله «این ایده خوب است؟» و «مگر این کار شوخی است؟» به معنای عدم اعتماد به نفس نیست. پرسیدن این نوع سوالات به معنای این است که شما به جایی رسیده‌اید که باید اطمینان حاصل کنید که ادامه دادن مسیری که در آن هستید، منتهی می‌شود به مقصدی که می‌خواهید، به آن جا برسید.

نوشتن طرح کسب‌وکار

از بسیاری جهات، نوشتن یک طرح کسب‌وکار مجموعه‌ای از بررسی واقعیت‌ها است؛ به این دلیل که شما را به دقیق شدن در جنبه‌های مختلف کسب‌وکار خود وادار می‌کند از رقبا و مشتریان تان گرفته تا کالا یا خدمتی که ارائه می‌دهید. فرآیند نگارش طرح کسب‌وکار شما را در مواجهه با واقعیت‌های انجام کسب‌وکار قرار می‌دهد. درباره نحوه نگارش طرح کسب‌وکار در بخش بعدی صحبت شده است.

نظرخواهی از دیگران

برای این که بفهمید تا چه میزان جای پای تان محکم است، در مورد ایده کسب‌وکار و طرح‌های اولیه خود با افراد سرشناس و مورد احترام آن حرفه، به بحث بنشینید؛ مربی یا منتوری با خصوصیات زیر:

- ◆ کسی که در حوزه کاری مورد نظر شما صاحب تجربه است یا حداقل در کسب‌وکاری مشابه.
 - ◆ کسی که جرات دارد حقیقت را به شما بگوید: چه حقیقت این باشد که «این ایده عالی، پی‌اش رو بگیر!» یا این باشد که «اگر جات بودم، بیشتر وقت می‌ذاشتم خوب فکرهایم را می‌کردم.»
 - ◆ کسی که او را تحسین می‌کنید و از او می‌توانید انتقادی صریح را بدون احساس بد دریافت کنید.
- به همکاران خود که در گذشته با آن‌ها کار کرده‌اید، صاحبان کسب‌وکارهای کوچک دیگر، معلمان یا استادان، دوستان دانشکده یا سایر همکاران خود رجوع کنید.
- علاوه بر مربی، به وجود شخصی احتیاج دارید که به هر گزینه روی میز انتقاد کند؛ نه به شکلی مخرب بلکه با شک و تردید و با گفتن جملاتی مثل «کجاش پول میشه» و «چیزی رو که ندیدم چطور قبول کنم».



در کسب و کارهای بزرگ یا در صورت وجود تیم تحقیق و توسعه یا حتی اگر دارای همراهان کافی باشید، می‌توانید با دو تیم مشابه برای طوفان فکری، یکی برای دفاع از ایده و دومی برای انتقاد از آن هم این کار را انجام دهید. از اعضای تیم مقابل بخواهید که خود را به عنوان یک شرکت رقیب در نظر بگیرند که به دنبال یافتن نقاط ضعف در سرمایه‌گذاری جدید هستند.

خودارزیابی

پیش از آن که در ذهن بیاورید که چه باید بکنید، ابتدا باید نگاهی به خودتان داشته باشید و خودتان را ارزیابی کنید. زمان ایجاد کسب و کارتان تنها پس از ارزیابی از خودتان خواهد بود!

«آیا همه آنچه که برای تبدیل این فرصت به کسب و کاری موفق لازم است در من وجود دارد؟»

برخی از صفات را می‌توان در بین مدیران عامل موفق و میلیاردرها و کارآفرینان یافت: استعداد و سخت‌کوشی. برای موفقیت، باید هر دو را به نمایش بگذارید. برای این که خویش فرما باشید، به نظم، اعتماد به نفس و ظرفیت کنار آمدن با عدم قطعیت‌ها نیاز دارید. تأثیر همه نقاط قوت و ضعف شخصی در ایجاد شانس موفقیت در کسب و کارها برابر نیستند. به عنوان مثال، اگر می‌خواهید سرمایه‌گذار بورسی باشید که به تنهایی کار می‌کند، توانایی مدیریت کارمندان اهمیت چندانی ندارد، اما ایجاد انگیزه برای خود کاملاً ضروری است. ولی اگر شغل شما به خدمات حضوری وابسته باشد، مهارت‌های بین فردی ضروری خواهد بود.

ضعف در یک حوزه مهم به معنای این نیست که آنچه برای تبدیل ایده خود به یک کسب و کار لازم است ندارید بلکه از حوزه‌ای پرده‌برداری می‌کند که نیاز به کار اضافی و جبران‌کننده دارد. به عنوان مثال، اگر در کار با جزئیات دقیق نیستید، اما جزئیات برای موفقیت در کسب و کار مورد نظر شما مهم هستند، شاید لازم باشد دستیار شخصی استخدام کنید.

نقاط قوت و ضعف شخصی خود را یادداشت کنید. این یادداشت به یاد شما خواهد آورد که چه کسی هستید، روی چه نقاط قوت خود می‌توانید حساب باز کنید و چه حوزه‌هایی باید همراه با برنامه‌ریزی برای کسب و کارتان تقویت شوند.



■ بررسی کسب و کار



مطالعات امکان‌سنجی

برای بررسی یک کسب و کار، مناسب است با مفهوم امکان‌سنجی^۱، مدل کسب و کار^۲ و طرح کسب و کار^۳ آشنا شویم. اگر بخواهیم این مفاهیم را به زبان ساده توضیح دهیم، باید بگوییم، پس از آن که یک ایده یا یک فرصت کارآفرینی را تشخیص می‌دهید، باید زمینه‌های اجرایی آن را بررسی کنید. بررسی این که ایده کسب و کار شما قابلیت اجرا دارد، به «امکان‌سنجی» معروف است. بعد از شناسایی امکان پذیر بودن طرح از نظر فنی و مالی، باید «مدل کسب و کار» خود را طراحی نمائید. در مدل کسب و کار، به موضوعاتی مانند روش درآمدزایی، الزامات حضور در بازار و کسب سهم مناسب از آن پرداخته می‌شود. و نهایتاً شما باید اقدام به تهیه «طرح کسب و کار» خود کنید. در طرح کسب و کار، به مواردی از قبیل جمع بندی موارد فنی، مالی و اقتصادی و ایجاد اعتماد و اطمینان به نهادهای خصوصی و دولتی جهت تامین مالی و نیز تدوین برنامه‌های زمانی توسعه کسب و کارتان می‌پردازید. این بخش، به مطالعات امکان‌سنجی و اجزای مهم آن خواهیم پرداخت.

انجام مطالعات امکان‌سنجی روش مناسبی است برای شفاف‌تر شدن وضعیت کسب و کار در محیط واقعی و ایجاد درکی اولیه از آن. مطالعات امکان‌سنجی شامل یک سری آزمون است که پس از انجام هر کدام از آن‌ها باید از خودتان پرسید «آیا هنوز هم می‌خواهم این کسب و کار را راه‌اندازی کنم و این مسیر را ادامه دهم؟ آیا مسیر پیشرفت در این کسب و کار هموار است یا موانعی وجود دارد؟» در طی این مسیر، احتمالاً چندین بار تصور خود را اصلاح خواهید کرد. ارزش واقعی بررسی‌هایی مثل «امکان‌سنجی» نیز در همین است؛ این گونه روش‌ها به شما کمک می‌کنند خود را اصلاح کنید تا در هنگام راه‌اندازی کسب و کارتان بالاترین شانس موفقیت را داشته باشید. به علاوه، امروزه، گاهی می‌توان با اتکا به مطالعات امکان‌سنجی، اقدام به تهیه منابع مالی یا تسهیلات کرد؛ به خصوص اگر کسب و کارتان، نوپا و دانش بنیان باشد. اما حتی اگر کسب و کارتان سنتی باشد یا تسهیلاتی در کار نباشد همان دلیل ساده قبلی هم برای استفاده از امکان‌سنجی کافی است:

«امکان‌سنجی می‌تواند در آغاز کار جلوی اشتباهات بزرگ را بگیرد.»

۱) Feasibility Study

۲) Business Model

۳) Business Plan



خلاصه مدیریتی

مطالعات امکان‌سنجی با توجه به «نوع کسب‌وکار»، «هدف» و «مخاطبان آن» دارای اجزای نگارشی متفاوت یا صفحه‌بندی متفاوت خواهد بود. اما شاید مهم‌ترین بخش مطالعات امکان‌سنجی در همه آن‌ها یکی باشد؛ بخشی که پس از پایان نگارش آن ولی در ابتدایی‌ترین صفحات و در حداکثر دو صفحه نوشته می‌شود؛ «خلاصه مدیریتی».

در این یک یا دو صفحه، مهم‌ترین و قانع‌کننده‌ترین نکات آزمون‌های امکان‌سنجی را ارائه می‌کنند. مفاهیم هیجان‌انگیز این بخش، باید توجه خواننده را بلافاصله کاملاً به خود جلب کند و او را عمیقاً مشتاق و درگیر موضوع کند و امکان‌پذیر بودن کسب‌وکار و موفقیت آن را در بازار اثبات کند. از همه مهم‌تر باید اثبات کند که مشتریان خواهان کالا و خدمات این کسب‌وکار هستند؛ برای این کار، از نتایج تحقیقات اولیه درباره نظر مشتریان و تعیین میزان تقاضای بازار استفاده می‌شود. همچنین، بهتر است تیم کسب‌وکار معرفی شود؛ بهترین ایده‌ها نیز بدون یک تیم خوب محقق نمی‌شوند و سرمایه‌گذاران نیز توجه ویژه‌ای به تخصص و تجربه تیم‌ها دارند.

مفهوم کسب‌وکار

اولین بخش واقعی بدنه امکان‌سنجی، به بیان مفهوم کسب‌وکار اختصاص می‌یابد و ماهیت «کسب‌وکار»، «مشتری» و «ارزش پیشنهادی»^۱ و چگونگی «کسب سود» در آن شرح داده می‌شود. بیان این مطلب، باید با چند جمله واضح، مختصر و مستقیم صورت پذیرد. فرصتی بسیار مختصر برای جلب توجه وجود دارد و چون مفهوم کسب‌وکار احتمالاً برای سرمایه‌گذاران بیان می‌شود، بهتر است صریح و سریع بیان شود. در آینده و در ادامه متن می‌توان در مورد هر نکته توضیحات مفصل‌تری ارائه داد.

تجزیه و تحلیل صنعت

در ادامه، با نگاهی به وضعیت صنعتی که کسب‌وکار در آن فعالیت خواهد کرد، روندها و الگوهای تغییرات آن و بازیکنان اصلی و رقبا مشخص شود. بررسی صنعت، خودش به تنهایی، راهی برای یافتن یک فرصت عالی سرمایه‌گذاری در کسب‌وکار است.



تجزیه و تحلیل بازار و مشتری

در صنعتی که درباره آن بحث کردید، بخش بازار متناسب با کسب و کار خود را پیدا کنید. سپس جاویژه‌ای خالی از رقیب پیدا کنید و آن دسته از تقاضاهای بازار را که به آن پرداخته نمی‌شود، شناسایی کنید. در این صورت یک استراتژی ورود با کمترین موانع ممکن و بالاترین احتمال موفقیت را در اختیار خواهید داشت. نگاهی به خواسته مشتریان بالقوه و تقاضای کالا یا خدمات خود و کانال‌های توزیع مختلف بیاندازید.

تجزیه و تحلیل تیم

سرمایه‌گذاران اهمیت ویژه‌ای برای تیم شما قائل هستند زیرا حتی بهترین ایده بدون تیمی که بتواند آن را اجرا کند محقق نخواهد شد. در این بخش از تجزیه و تحلیل، صلاحیت‌ها، تخصص و تجربه تیم خود را بیان کنید، حتی اگر کسب و کار شما منحصر به یک نفر یعنی خودتان شود. توجه داشته باشید که محیط تجاری امروز آنقدر پیچیده و سریع در حال تغییر است که هیچ‌کس همه مهارت‌ها، زمان و منابع لازم را برای انجام تمام کارها به تنهایی در اختیار ندارد.

تجزیه و تحلیل محصولات و خدمات

اگر قصد تولید کالا یا خدمات یا هر دوی این‌ها را دارید، دیر یا زود باید برنامه‌ریزی کنید. اقداماتی که برای ارائه کالا یا خدمات به بازار باید صورت گیرد، از قبل باید در نظر گرفته شوند، خواه تولید محصول از مواد اولیه و طی مراحل ثبت اختراع باشد و خواه تهیه طرح برای ارائه خدمات. وظایف مقدماتی را مشخص کنید و خط سیر زمانی واقعی برای تکمیل آن‌ها تعیین کنید.

تجزیه و تحلیل مالی

در این بخش، خواننده مطالعات امکان‌سنجی درمی‌یابد که چقدر پول برای آغاز کسب و کار و ایجاد گردش نقدینگی مثبت و حفظ ثبات روند عملیات نیاز است. همچنین شما در این بخش، بین انواع پول تفاوت قائل خواهید شد، که این امر در تعیین استراتژی مالی شما مهم خواهد بود.



تصمیم‌گیری

پس از گذراندن آزمون‌های مختلف، در مورد ادامه راه تصمیم‌گیری کنید. با مشاهده یافته‌های تجزیه و تحلیل صنعت، بازار، محصول و خدمات و ... در طول این مسیر ممکن است تصمیم گرفته باشید که متوقف شوید. اما اگر هنوز مصمم به ادامه راه هستید، بایستی شرایط ادامه مسیر را تعریف کنید.

زمان‌بندی راه‌اندازی

شما همیشه باید مطالعه امکان‌سنجی را با یک برنامه عملیاتی به پایان برسانید که موفقیت در صورت وقوع حداقل اتفاقات مثبت را تضمین کند. ایجاد فهرستی از کلیه کارهایی که باید انجام شود و یک بازه زمانی برای تکمیل آن‌ها، موجب افزایش احتمال شروع کسب‌وکارتان می‌شود. تحقیقاتی که در طی مسیر انجام داده‌اید به شما کمک می‌کند در مورد زمان‌بندی تصمیمات هوشمندانه‌ای بگیریید.

محتوا و شکل ارائه

درباره محتوا صحبت شد؛ به خاطر شباهت‌های آن با محتوای طرح کسب‌وکار و اطلاعات مفصل‌تری که در آن بخش ارائه شده است، در اینجا از زیاده‌گویی پرهیز می‌کنیم و خواننده علاقه‌مند را به بخش «طرح کسب‌وکار» همین کتاب ارجاع می‌دهیم. اما به عنوان تذکر آخر، اگر می‌خواهید مطالعات امکان‌سنجی خود را به دیگران ارائه دهید و قصد دارید این مطالعات حرفه‌ای به نظر برسد، به جز محتوا، باید به شکل ارائه آن نیز توجه کنید؛ فهرست، فصل‌بندی و ارجاعات مناسب، منابع و ماخذ و ... می‌تواند نوشته شما را جدی‌تر نشان دهد و نمایش حرفه‌ای‌تری از کارتان ارائه دهد.



مدل کسب و کار

مدل کسب و کار، فرمول سودآوری بنگاه است که مزیت رقابتی و روش درآمدزایی کسب و کار را مشخص می‌کند و در عین حال که با طرح کسب و کار متفاوت است، روش جذب مشتری، ارائه محصول به آنان و درآمدزایی از این طریق را نشان می‌دهد. مدل کسب و کار، هسته مفهومی و ایده بنیادین طرح کسب و کار است. اگرچه بسیاری از طرح‌های کسب و کار به دلیل پیش‌بینی‌های مالی و جزئیات عملیاتی که همراه خود دارند از مدل کسب و کار چشم‌گیرتر به نظر می‌رسند، اما بدون یک مدل کسب و کار قوی، این پیش‌بینی‌ها و جزئیات احتمالاً خام و ناپخته هستند. بنابراین، در فضای پرتلاطم امروز، داشتن مدل کسب و کار قوی بیش از هر زمان دیگری مهم است.

مفهوم مدل کسب و کار نسبتاً جدید است اما بررسی کسب و کار سابقه‌ای چند صد ساله دارد. مفهوم طرح کسب و کار به اواخر قرن نوزدهم می‌رسد. کمی بعد، این مفهوم تبدیل به علم شد، نرم‌افزارها و الگوهایی برای آن ایجاد شد و دانشگاه‌ها به ارائه دوره‌هایی در این زمینه پرداختند و صاحبان کسب و کار در کشورهایی با اقتصاد پیشرفته در تهیه و تفسیر عملی طرح کسب و کار مهارت پیدا کردند. سپس مفهومی به نام کارآفرین پدیدار شد؛ مفهومی مبهم در دهه ۱۹۶۰ که امروزه به رشته‌ای دانشگاهی بدل شده است. درصد قابل توجهی از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی می‌خواهند در شرکتی کارآفرین استخدام شوند و یا روزی شرکتی از این نوع را راه‌اندازی کنند. مدل کسب و کار جدیدترین مفهوم و تازه‌ترین موجی است که توجهات فعالان حوزه کسب و کار را به خود جلب کرده است. جهانی‌شدن و حرکت سریع‌تر امور تجاری و کسب و کارها، منجر به ایجاد فرصت‌های بیشتری برای کسب و کارها شده است و رویای یک‌شبه ثروتمند شدن ذهن مردم بیشتری را به خود مشغول کرده است. از آن‌جا که تصور می‌شود که عامل ایجاد تفاوت در سرعت خلق سود، تفاوت در مدل‌های کسب و کار است، بنابراین این موضوع هرروزه توجه بیشتری را به خود جلب می‌کند، هرچند باید توجه کرد که مدل‌های کسب و کار مد روز هم نیستند. در قلب کسب و کارهای قوی، یک مدل کسب و کار قوی قرار دارد که رمز سودآوری آن است. مدل‌های کسب و کار، تمام عناصر و عوامل و پیچیدگی‌های کسب و کارهای چند میلیارد دلاری را می‌گیرند و با پمپاژ این خون تصفیه‌شده حیات‌بخش، آن را به موجودی سودآور تبدیل می‌کنند.



چگونه کسانی نیازمند مدل کسبوکار هستند؟

چرا مدل‌های کسبوکار ناگهان ضروری شدند؟ در طول قرون گذشته، آیا مردم واقعا بدون این مدل، کسبوکارهای موفق خود را اداره می‌کردند یا این که مدل کسبوکاری داشته‌اند؟ پاسخ درست این است که قطعاً داشته‌اند.

حتی موفقیت‌های امپراطوری هخامنشیان نیز مرهون مدل کسبوکار ویژه آن‌ها بود و اقداماتی نظیر به‌کارگماردن فرمان‌روایانی محلی در مناطق تحت سلطه خود، ایجاد زیرساخت ارتباطی چارخانه‌ای و نظایر آن. خواه شاه باشید، خواه ارتشبد، خواه یک بانک را اداره کنید خواه یک فروشگاه «ذرت مکزیکی» راه باز از یک مدل کسبوکار استفاده خواهید کرد و به آن نیز نیاز دارید. دولت‌ها، بازرگانان، سازمان‌های غیرانتفاعی، مدارس و آموزشگاه‌ها و حتی خانواده‌ها مدل‌های کسبوکار خود را دارند؛ نوشته‌شده یا نانوشته. خلاصه کلام آن که، برای فعالیت سازمان با حداکثر اثربخشی، وجود یک مدل کسبوکار به‌روز و نوآورانه ضروری است.

وجوه مشترک مدل‌های کسبوکار

همه مدل‌های کسبوکار چه به‌روز باشند و چه بر اساس اصولی متعلق به یک قرن پیش، به سوالات زیر پاسخ می‌دهند:

۱- سعی دارید چه مشکلی را حل کنید؟

مردم به ابزارهای جدید نیاز ندارند، بلکه «برای حل مشکلات خود» به ابزارهای جدید نیاز دارند. پیش از عمومی شدن استفاده از اینترنت بانک، هیچ‌کسی درخواست ایجاد آن را نکرده بود. مشتریان می‌خواستند وقت و راحتی بیشتری داشته باشند و اینترنت بانک این مشکل را برطرف کرد. با کاری که مشتری برای انجام آن در تقلا است اما راه حل خوبی هم برای آن در دست ندارد شروع کنید. چنین بازاریایی که به آن‌ها خدماتی ارائه نشده یا خدمات کم یا نامناسبی به آن‌ها ارائه شده است، بهترین فرصت طراحی مدل کسبوکار هستند.

۲- چه کسی نیاز به حل این مشکل دارد؟

همان مشتری که به او محصول ارائه خواهید داد. در مورد اینترنت بانک، بازار بسیار گسترده بود و همه اشخاص دارای حساب بانکی را در بر می‌گرفت. در مورد کشتی‌های خصوصی تفریحی، بازار بسیار کوچک‌تر است و مختص میلیاردرهایی است که گذران روزهایی آرام، بر روی یک کشتی تفریحی را دوست دارند.



۳- کدام بخش بازار را هدف قرار گرفته‌اید؟

بخش بازار یک گروه از خریداران بالقوه با نیازهای مشترک‌اند که به شکلی مشابه به بازاریابی‌تان پاسخ خواهند داد. اسنپ برای بخش‌های مختلف بازار، برنامه دارد: از جمله حمل مسافر، حمل بار، حمل بسته‌های پستی، حمل و نقل هوایی و خرید بلیط، رزرو هتل، سفرهای بین شهری. بازاریابی سنتی بر بخش‌های جمعیتی متمرکز است در حالی که بازاریابی مدرن بر رفتارهای خریدار متمرکز است.

۴- چگونه این مشکل را بهتر، ارزان‌تر، سریع‌تر یا متفاوت از دیگران حل می‌کنید؟

اسنپ امکانی را فراهم می‌کند که مسافران خانم با راننده خانم سفر کنند؛ اسنپ رز. حس امنیتی که همراه با امکان ردیابی مسیر از هر تله بازاریابی بهتر عمل می‌کند.

۵- «ارزش پیشنهادی» شما چیست؟

در تناسب با هزینه‌ای که می‌گیرید چه مشکلی از مشتری حل می‌کنید؟ اسنپ رز دارای ایده هوشمندانه‌ای است و مشکل عده‌ای را حل می‌کند، اما اگر قیمت هر سفر آن، دو برابر سفر معمول باشد، ارزش پیشنهادی آن ضعیف است. امیدواریم که مشتری برای راه حلی که محصول از طریق آن، مشکل خود را حل می‌کند، ارزش قائل شود و قیمتی بیش از هزینه ساخت آن محصول پرداخت کند. هر چه فاصله این دو مبلغ بیشتر باشد، ارزش پیشنهادی محصول بیشتر است.

۶- پیشنهاد شما کجای زنجیره ارزش قرار می‌گیرد؟

بسیاری از مدل‌های کسب و کار خلاقانه مثل «باسلام» یا «استادسلام» با حذف یا جابه‌جایی شرکایی که در عرضه نهایی محصول سهم دارند، زنجیره ارزش را دوباره تعریف کرده‌اند.

۷- مدل درآمد شما چیست؟

عواملی از قبیل نحوه دریافت قیمت محصول، میزان مبلغ دریافتی و این که کدام بخش محصول پیشنهاد بیشترین درآمد را ایجاد خواهد کرد، همگی با هم مدل درآمدی را تعیین می‌کنند. به عنوان مثال، اکثر شرکت‌های هواپیمایی دنیا، مدل‌های درآمدی خود را تغییر داده‌اند تا هزینه اقلامی را که قبلاً در قیمت بلیط گنجانده می‌شد، جداگانه دریافت کنند؛ مواردی مانند چمدان‌ها، فضای اضافی، غذای حین پرواز اکنون میلیارد‌ها ریال درآمد برای شرکت‌های هواپیمایی ایجاد می‌کنند.



۸- استراتژی رقابتی شما چیست؟

برای تفریح به سمت گله‌ها نروید. نیاز به طرحی از بازاریابی، فروش و عملیات دارید که بتوانید خود را از رقبا متمایز کنید و در رقابت پیشی بگیرید.

۹- چگونه فاصله رقابتی خود را حفظ خواهید کرد؟

بعد از این که از رقبا فاصله گرفتید، چگونه تلاش آن‌ها را برای رونق گرفتن استراتژی‌های پیروز خودتان خنثی خواهید کرد و مانع آن می‌شوید؟ بهترین مدل‌های کسب‌وکار موانعی ایجاد می‌کنند تا مزیت رقابتی خود را حفظ کنند چرا که آن را به سختی به دست آورده‌اند.

۱۰- از کدام دسته از شرکا و یا دیگر محصولات مکمل باید استفاده کرد؟

در حالی که بسیاری از شرکت‌های صنایع غذایی ایرانی در تلاش هستند که سبد محصول متنوعی را صرفاً در داخل مجموعه خود تولید کنند، شرکت‌های مطرحی وجود دارند که با اتکا به یک شبکه از شرکت‌های همکار، فقط با سفارش ساخت محصولات مورد نظر خود تحت یک برند واحد، در همین بازار، پیشرو هستند.

۱۱- چه اثرات شبکه‌ای را می‌توان مهار کرد و به کار گرفت؟

اگر فقط یک دستگاه موبایل یا کامپیوتر در اختیار داشته باشید، ارزش زیادی نخواهد داشت زیرا نمی‌توانید با دیگران تبادل اطلاعات نمایید. وقتی شبکه کاربران رشد می‌کند، وجود شبکه، ارزش خرید هر کس را افزایش می‌دهد. برنامه «آفیس»، اپلیکیشن‌هایی مثل دیوار، شبکه‌های اجتماعی، «گیم‌نت»ها به شبکه بزرگ کاربران خود اعتماد می‌کنند و ارزش محصول خود را افزایش دهند.

بهترین مدل‌های کسب‌وکار صرفاً یک ایده نیستند. یک مدل کسب‌وکار خوب، مشکلات مشتریان را خلاقانه حل می‌کند و سودی بیشتر از آنچه ممکن است تصور شود را ایجاد می‌کند.



ساده‌ترین شکل مدل‌های کسب و کار

هنگام خلق مدل کسب و کار، عوامل زیادی را باید در نظر گرفت. در ساده‌ترین شکل، مدل کسب و کار را می‌توان به سه بخش اصلی تقسیم کرد: عرضه محصول، کسب درآمد و پایدارسازی. در زیر روش سه‌بخشی ساده‌ای برای ایجاد یک مدل ارائه می‌شود:

۱- چه عرضه می‌کنید؟

جوراب در متروی تهران یا تور تفریحی ونیز؟ چرا مشتریان به آن نیاز پیدا می‌کنند؟ پیشنهاد شما چه تفاوتی با دیگر گزینه‌های در اختیار مشتریان برای حل مشکل‌شان دارد؟ آیا محصول خود را در بهترین بازار و در بهترین جاویژه ممکن می‌فروشید؟

۲- چگونه از پیشنهاد خود کسب درآمد خواهید کرد؟

«فیلیمو» یک پیشنهاد عالی دارد و ابزار ارتباطی ارزشمندی در اختیار صدها هزار کاربر قرار می‌دهد. اما ماجرا به همین جا ختم نمی‌شود، باید بیش از «کالایی که مردم می‌خواهند» در آستین داشته باشید؛ «فیلیمو» تلاش کرده تا پیشنهادهای خوب خود را با قیمت خوبی به پول تبدیل کند. باید بتوانید قیمتی تعیین و مبلغی را دریافت کنید که هم حاشیه سود خوبی ایجاد کند و هم تعداد قابل توجهی از محصول را در آن قیمت بتوان فروخت. حاشیه سود بالا موجب کم‌شدن خرید مشتریان می‌شود. برای ایجاد درآمد از پیشنهادتان، باید بتوانید استراتژی فروش خود را اجرایی کنید.

۳- چگونه پایداری ایجاد می‌کنید؟

آزمایش، ارج و آسسال از یک مدل کسب و کار فوق‌العاده سودآور برخوردار بودند، اما با کاسته شدن از نرخ اسمی ارز و ورود لوازم خانگی خارجی جدید این شرکت‌ها نتوانستند خود را حفظ کنند. عواملی مانند حفظ یا رشد مزیت رقابتی، توانایی نوآوری و جلوگیری از مشکلات و داشتن سناریوهای مختلف عملیات، خرید مواد و بازاریابی و فروش برای وضعیت‌های مختلف اقتصادی، بر پایداری مدل کسب و کار تأثیر می‌گذارد.

نمونه‌هایی از مدل کسب و کار

انواع مختلفی از مدل‌های کسب و کار وجود دارد؛ از مدل‌های کسب و کار چندصدساله گرفته، تا مدل‌های کسب و کار فقط چندساله‌ای مانند مدل‌های فرمیوم اینترنتی. همه شرکت‌های سودآور مدل جدید کسب و کار اختراع نکرده‌اند و برخی از آن‌ها مدل



کسب‌وکار را صرفاً از صنایع دیگر گرفته‌اند. مدل دسته و تیغ ژلیت برای کسب‌وکار چاپگر جوهر افشان اچ-پی و دستگاه‌های تست قند خون بسیار سودآور بوده است. گاهی اوقات، یک تغییر کوچک در مدل کسب‌وکار فعلی می‌تواند نتایج قدرتمندی را در صنعتی جدید به همراه داشته باشد. در ادامه، فهرستی از برخی مدل‌های کسب‌وکار ارائه می‌گردد. این نمونه‌ها همه مدل‌های کسب‌وکار را در بر نمی‌گیرد و صرفاً برخی از آن‌ها به هدف تحریک قوه خلاقیت شما ارائه شده‌اند. به جای کپی کردن تمام عناصر مدل، این فهرست را به هدف الهام گرفتن از ایده‌ها و استفاده‌های جزئی از آن در مدل کسب‌وکار خود مطالعه کنید. خلاقیت خود را از دست ندهید.

۱- **مدل دسته و تیغ:** در این مدل مشتری، محصولی بادوام با حاشیه سود پایین مثل دسته تیغ ژلیت یا دستگاه چاپگر اچ-پی را می‌خرد. فروش لوازم مصرفی ضروری همراه این محصولات، مثل تیغ یا جوهر، سودآوری مدل را تضمین می‌کند. حجم فروشی که اغلب با حاشیه سود بالا همراه است. به جز چاپگر اچ-پی، سازندگان دستگاه‌های تست قند خون، سازندگان کنسول و بازی‌های ویدئویی و ... از این مدل استفاده کرده‌اند. هدف این مدل، گره زدن یک مشتری با یک سیستم است، با اطمینان به این امر که خریدهای دیگر بسیاری در آینده وجود خواهد داشت، بنابراین برخی حتی حاضر به فروش محصول بادوام، همراه با ضرر نیز شده‌اند و کل سود از محصول مصرفی به دست آورده‌اند.

۲- **مدل دسته و تیغ معکوس:** در این مدل، محصول بادوام (دسته تیغ) حاشیه سود بالایی دارد در حالی که محصول مصرفی با حاشیه سود پایین به فروش می‌رود؛ به‌منظور ترغیب به خرید محصول بادوام اولیه یا رقابت با رقبایی که از مدل دسته و تیغ بهره می‌گیرند. شبیه مدل دسته و تیغ، مشتریان اغلب پیوستن به اکوسیستم یک محصول را انتخاب می‌کنند. چاپگر جوهری کداک و محصول آی‌تونز شرکت اپل از این مدل استفاده کرده‌اند.

۳- **شیک ارزان‌قیمت:** بازاریابی برای اجناس دارای سبک اما ارزان، اغلب امکان استفاده از حاشیه سود بالا را در اختیار عرضه‌کننده می‌گذارد چرا که این کالاها در سطوح قیمتی پایین، حسی از تجمل و گرانی را به خریدار القا می‌کنند.

۴- **مدل تبلیغاتی:** مدل کسب‌وکار تبلیغاتی مدت‌ها است که وجود دارد و با عبور دنیا از نسخه‌های چاپی به آنلاین، پیچیده‌تر شده است. اصول این مدل، حول تولید محتوایی می‌چرخد که مردم به خواندن یا تماشا کردنش تمایل داشته باشند و کنار یا روی آن، تبلیغات شما برای خوانندگان یا بازدیدکنندگان شما نمایش داده شود. در مدل تبلیغاتی، باید دو گروه از مشتریان را راضی کنید: بازدیدکنندگان و سفارش‌دهندگان تبلیغات. خوانندگان تان شاید به شما پول بدهند و شاید هم ندهند، اما سفارش‌دهندگان قطعاً پول می‌دهند. مدل کسب‌وکار تبلیغاتی گاهی با مدل جمع‌سپاری ترکیب می‌شود که در آن محتوای



خود را به جای این که در ازای پرداخت پول، از تولیدکنندگان محتوا بگیرید، به رایگان از کاربران می‌گیرد. یوتیوب، نیویورک تایمز و برخی شبکه‌های خبری تلویزیونی از این مدل بهره می‌برند.

۵- مدل همکاری در فروش: مدل همکاری در فروش شبیه مدل تبلیغاتی است اما تفاوت‌های خاصی دارد. این مدل که اغلب در فضای اینترنت مشاهده می‌شود، به جای تبلیغات بصری که به راحتی قابل شناسایی است، از لینک‌های جای گرفته در محتوا استفاده می‌کند. مثلاً، اگر وبسایت مرور کتاب داشته باشید، می‌توانید در مرورهای خود لینک‌هایی به آمازون یا فروشگاه‌های کتاب ایرانی بگنجانید که به کاربران اجازه می‌دهد کتابی که معرفی می‌کنید را خریداری نمایند. آمازون یا آن فروشگاه هم به شما در ازای هر مشتری که برایش بیاورید، کمیسیون اندکی پرداخت می‌کند.

۶- مدل کارگزاری (واسطه‌گری): این مدل، خریداران را به فروشندگان وصل می‌کند. آن‌ها در ازای هر معامله، از خریدار یا فروشنده یا هر دو دستمزدی دریافت می‌کنند، یکی از رایج‌ترین کسب و کارهای واسطه‌گری، بنگاه معاملات ملکی است، اما بسیاری از انواع دیگر واسطه‌گری مثل واسطه‌های حمل و نقل وجود دارند. با احتمال بالا چند اپلیکیشن یا سایت را همین حالا برای تکمیل مثال‌ها در ذهن دارید. هرگز سهام شرکتی را آنلاین خرید و فروش کرده‌اید؟

۷- مدل سفارشی‌سازی: برخی کسب و کارها، در معامله محصولات یا خدمات موجود، عنصری سفارشی اضافه می‌کنند که هر فروشی را برای مشتری فرضی منحصر به فرد می‌کند. مثلاً، به آژانس‌های مسافرتی سفارشی فکر کنید که سفرها و رویدادهای مشتریان ثروتمند خود را رزرو می‌کنند. سفارشی‌سازی را در مقیاس بزرگ و در محصولات مثل کتانهای سفارشی مدل نایک هم می‌توان پیدا کرد.

۸- جمع‌سپاری: اگر بتوانید افراد زیادی را گرد هم آورید تا برای شما محتوا تولید کنند، گونه‌ای از جمع‌سپاری را انجام داده‌اید. مدل‌های جمع‌سپاری، اغلب برای درآمدزایی با مدل‌های تبلیغاتی جفت می‌شوند، اما بسیاری از مدل‌های دیگر هم وجود دارد. مثلاً، شرکت Threadless به طراحان اجازه می‌دهد تا طرح‌های تی‌شرت خود را روی سایت ثبت کنند و به رای بگذارند، طرح‌های برنده انتخاب و تولید می‌شوند و درصدی از فروش را به طراح می‌دهند. شیوه‌ای که از هزینه بازاریابی، اخذ نظرات مشتری و طراحی محصول کاسته است. شرکت‌هایی که برای حل مشکلات دشوار تلاش می‌کنند، اغلب مشکلاتشان را آزادانه منتشر می‌کنند تا هر کس که خواست تلاش کند و آن‌ها را حل کند. راهکارهای موفق جایزه می‌گیرد و شرکت می‌تواند کسب و کار خود را از این طریق توسعه دهد. کلید جمع‌سپاری موفق این است که در عین کمک به شما برای ایجاد کسب و کاری باثبات، باید جایزه‌های مناسبی برای ترغیب جمع نیز تدارک ببینید. یوتیوب و بلاگفا مثال دیگری از جمع‌سپاری است.



۹- مدل واسطه‌زدایی: اگر می‌خواهید چیزی بسازید و در بازار بفروشید، معمولاً برای رساندن محصول خود از کارخانه به قفسه فروشگاه، از مجموعه واسطه‌هایی استفاده می‌کنید. واسطه‌زدایی وقتی رخ می‌دهد که شما دیگران را از زنجیره تامین کالا حذف کنید و جنس خود را مستقیماً به مصرف‌کننده بفروشید، کاری که اجازه می‌دهد قیمت را پایین‌تر آورید و در عین حال ارتباط مستقیمی با مشتریان داشته باشید؛ روشی که Dell، نان «مزرعه» و نان «رضوی» از آن بهره برده‌اند.

۱۰- مدل تقسیم‌بندی: با مدل کسب‌وکار تقسیم‌بندی می‌توانید به‌جای فروش کل یک محصول، فقط بخشی از آن را بفروشید. یکی از بهترین مثال‌ها برای این مدل، تقسیم زمانی است، یعنی عده‌ای از افراد فقط صاحب بخشی از زمان استفاده از ملک هستند و می‌توانند هر سال به مدت چند هفته مشخص از آن استفاده کنند. مثل کاری که Disney Vacation Club انجام داده است. به این اتفاق در ویلاهای شمال فکر کنید.

۱۱- مدل اعطای امتیاز: فرنچایز کردن در صنعت رستوران‌داری رایج است، اما می‌توان آن را در انواع صنایع خدمات‌رسانی نیز پیدا کرد، برای مثال از کسب‌وکارهای نظافتی گرفته تا آژانس‌های کارگزینی. در این مدل، دستورالعمل شروع و راه‌اندازی کسب‌وکار موفق را به شخص دیگری می‌فروشید. اغلب، دسترسی به نام تجاری و خدمات حمایتی را هم می‌فروشید. در واقع، شما در حال فروختن مدل کسب‌وکار موفق‌تری هستید که خودتان ایجاد نموده‌اید. این روزها برخی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در ایران مشغول همین کار هستند؛ McDonald's معروف‌ترین مثال بین‌المللی این مدل است.

۱۲- مدل فریمیوم: در مدل کسب‌وکار فریمیوم بخشی از محصول یا سرویس خود را به رایگان در اختیار مشتری می‌گذارید و برای امکانات یا خدمات پیشرفته‌تر پول می‌گیرید. فریمیوم مثل نسخه آزمایشی رایگان نیست که در آن مشتریان فقط برای دوره زمانی محدودی به یک محصول یا سرویس دسترسی دارند، بلکه مدل‌های فریمیوم اجازه استفاده نامحدود از ویژگی‌های اساسی را به‌صورت رایگان می‌دهد و فقط از مشتریانی پول می‌گیرند که می‌خواهند به عملکردهای پیشرفته‌تری دسترسی داشته باشند؛ مثل LinkedIn.

۱۳- مدل لیزینگ: لیزینگ، مثل اجاره کردن است. در پایان قرارداد لیزینگ، مشتری باید محصولی را که از شما اجاره کرده است، برگرداند. لیزینگ معمولاً برای محصولات گران‌قیمت به کار می‌رود که مشتری احتمالاً از عهده خرید کامل آن برنمی‌آید اما در عوض می‌تواند برای مدتی محصول را اجاره کند. مثل اتومبیل.

۱۴- مدل دسترسی اندک: در مدل کسب‌وکار دسترسی اندک، شرکت‌ها با ارائه خدمات کم‌تر، قیمت‌های خود را پایین می‌آورند.



برخی از بهترین مثال‌های این نوع از مدل کسب و کار، خطوط هوایی ارزان قیمت و فروشندگان مبلمانی مثل IKEA هستند. در هر دوی این موارد، مدل کسب و کار دسترسی اندک به این معناست که مشتریان باید یا خدمات اضافه را خریداری کنند یا خودشان برخی کارها را برای پایین آوردن قیمت محصول انجام دهند. مثلاً اجزای وسایل چوبی را خودشان در خانه سر هم کنند.

۱۵- مدل بازار فروش کالا: مدل کسب و کار بازار فروش کالا به فروشندگان اجازه می‌دهد، اقلام فروشی را فهرست کنند و ابزارهای راحتی برای ارتباط با فروشندگان داشته باشند. این مدل کسب و کار می‌تواند از منابع مختلف درآمدزایی کند، از جمله گرفتن حق الزحمه‌ای از فروشنده یا خریدار بابت معامله موفق، خدمات اضافه برای کمک به تبلیغ محصولات فروشنده، و تضمین آرامش ذهنی فروشندگان. مدل کسب و کار بازار فروش کالا، هم برای محصولات و هم برای خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. مثل eBay.

۱۶- مدل پرداخت به اندازه مصرف: در این مدل به جای خرید مقدار مشخصی از چیزی مثل برق یا دقایق تلفن همراه، مشتریان بابت صورت حساب پایان دوره پول می‌دهند. مدل پرداخت به اندازه مصرف، رایج‌ترین مدل در خدمات خانگی است، اما برای چیزهایی مثل جوهر چاپگر هم استفاده شده است.

۱۷- مزایده معکوس: مدل کسب و کار مزایده معکوس، فرآیند مزایده را سرورته می‌کند و فروشندگان قیمت‌های پایین‌ترشان را به خریداران ارائه می‌کنند. بعد خریداران می‌توانند پایین‌ترین قیمت پیشنهادی را انتخاب کنند. اجرای مزایده معکوس را می‌توان وقتی دید که پیمانکاران، انجام یک پروژه ساختمانی را به مزایده می‌گذارند. هر زمانی که برای اخذ انواع وام اقدام می‌کنید هم شاهد مزایده معکوس هستید.

۱۸- مدل ثبت نام: مدل‌های کسب و کار ثبت نامی هر روز رایج‌تر می‌شوند. در این مدل، مصرف‌کنندگان هزینه‌ای بابت ثبت نام پرداخت می‌کنند تا به یک سرویس دسترسی داشته باشند. هر چند اشتراک مجله و روزنامه مدت‌هاست که وجود دارد، اما این مدل در حال حاضر برای نرم‌افزارها و خدمات برخط بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد و حتی در صنایع خدماتی هم حضور پیدا کرده است مثل Netflix.

۱۹- بازاریابی چندسطحی: توصیه کردن به دوستان، خانواده و دیگر اعضای شبکه‌های شخصی به خرید محصولات و استفاده از آنان به عنوان نیروی فروش، نوعی بازاریابی چندسطحی است. این مدل، برای محصولاتی که توصیه به خرید، فروش‌شان را تسهیل می‌کند، بهترین کارایی را دارد. پنبه‌ریز در بازاریابی شبکه‌ای خود از این مدل بهره می‌برد.



۲۰- ریال و تومان (نیکل اند دایم): در این مدل، حساس‌ترین قسمت محصول به هزینه‌ها، به پایین‌ترین رقم ممکنه فروخته می‌شود و سپس برای هر افزونه‌ای بر آن، هزینه‌ای اضافی دریافت می‌شود. برعکس این مدل، مدل کسب‌وکار قیمت ثابت است که اغلب خریدهای ضروری را تحت یک قیمت مشخص با هم عرضه می‌کند.

کسب موفقیت با یک مدل کسب‌وکار

در ساده‌ترین شکل، مدل کسب‌وکار فرمول کسب سود است. روشی است که برای به دست آوردن مشتریان، ارائه خدمت به آن‌ها و کسب درآمد از آن استفاده می‌کنید. در واقع هر کسب‌وکاری دارای یک مدل است، حتی اگر کسی هرگز زحمت نوشتن آن را نکشد. مدل کسب‌وکار زیربنای اصلی کسب‌وکار است؛ چه خدمات ارائه دهد، چه کالایی بسازد و برای کسب درآمد آن را بفروشد. مدل‌های کسب‌وکار مختلف، روش‌ها، روانشناسی، ایدئولوژی‌ها و فرمول‌های سود متفاوتی دارند. کارپینو و اسنپ هر دو در کسب‌وکار حمل و نقل فعالیت می‌کنند. با این حال، مدل‌های کسب‌وکار متفاوتی ارائه می‌کنند. کارپینو بر روی تاکسی‌های شهری متمرکز شده است، در حالی که اسنپ با خودروهای شخصی آغاز کرد و دامنه فعالیت خود را به بازارهای دیگری مانند حمل محموله‌های پستی و باری و حتی خریدهای اینترنتی انجام داد. در کنار این دو، مدل کسب‌وکار «تاکسی تلفنی» هنوز در تهران فعالیت دارد و مشتریان خاص خود را دارد.

به‌طور کلی، مدل‌های کسب‌وکار بر چرخه درجریان و متداوم خلق درآمد سودآور تأکید دارند. در اینجا چند نمونه از مدل‌های کسب‌وکار واقعی آورده شده است:

- ◆ تمرکز «هایدا» بر روی ساندویچ‌هایی با قیمت مناسب است که سریع تحویل می‌شود.
- ◆ «جانبو» تلاش می‌کند تا به طور مداوم هزینه‌های خرید را کاهش دهد و پس‌اندازی را به جیب مصرف‌کنندگان انتقال دهد. از آن‌جا که این مدل کسب‌وکار، مشتریان را از خرده‌فروشان محلی دور کرد، بسیاری از این مدل کسب‌وکار تقلید کردند.
- ◆ «مدیسه» کاری را انجام داد که بیشتر افراد غیرممکن می‌دانستند. تجارت آنلاین البسه. کالایی را به صورت آنلاین معامله می‌کند که در آن جابه‌جایی فیزیکی محصول و تناسب با فرم و اندازه بدن فرد مهم است.
- ◆ «دیجی کالا» با مدل کسب‌وکاری برای خرید و فروش همه چیز؛ تحویل درب منزل جوراب گرفته تا لوازم خانگی که پس از کرونا محبوب‌تر از گذشته شد و خرده‌فروشی مثل «افق کوروش» را به فروش اینترنتی سوق داد.



◆ «بیدود» با اجاره ساعتی دوچرخه در کلان‌شهر تهران برای سفرهای سریع پشت ترافیک، بدون آن که مجبور به بازگرداندن دوچرخه باشید.

مدل کسب و کار فرمولی است که امکان کسب درآمد را فراهم می‌کند. می‌توان آن را ترکیبی از همه کارهایی دانست که انجام می‌دهید تا با آن به مشتریان خود ارزش دهید و سود کسب کنید. هرچه ترکیب شما متمایزتر و مخصوص‌تر باشد، سودآوری بیشتری نیز خواهد داشت. مدل کسب و کار مخصوص مدلی متمایز است که تقلید از آن برای رقیب دشوار یا غیرممکن است. به طور معمول، مدل‌های مخصوص، روش‌هایی ایجاد می‌کنند که:

- ◆ محصولات و خدمات را بهتر، ارزان‌تر یا سریع‌تر از طریق یک فرآیند کسب و کار که فقط برای آن شرکت معلوم است ارائه دهند.
 - ◆ اکوسیستم بسته‌ای ایجاد کنند که استفاده مداوم از محصول بسیار مطلوب یا مورد نیاز شود. یک اکوسیستم قدرتمند مشتریان جدید را به خود جلب می‌کند و مشتریان قدیمی را از ترک آن منصرف می‌کند؛ مثل اکوسیستم آی‌پاد-آی‌فون-آی‌کلود-آی‌تونز.
 - ◆ راهی پیدا کنند تا به مشتریانی که دیگران فکر می‌کنند سودآور نیستند خدمات ارائه کنند.
 - ◆ به روشی که رقبا فکر می‌کنند زیان‌آور یا غیرعملی است، تجارت کنند.
 - ◆ محصول یا خدماتی ایجاد کنند که دارای حق ثبت اختراع یا علامت تجاری باشد یا نسخه‌برداری از آن دشوار باشد.
- اگر مجبور به جراحی و برداشتن تومور مغزی شوید، قطعاً دوست دارید که با استعدادترین پزشک آن را انجام دهد. در هر کسب و کاری همین امر صادق است. مردم همیشه بهترین‌ها را می‌خواهند و حاضرند برای آن بیشتر پرداخت کنند.

مزیت رقابتی

مزیت رقابتی به کسب و کار امکان می‌دهد تا در سطح بالاتری از دیگران در همان صنعت یا بازار کار کند. مزیت رقابتی، کاتالیزور قدرتمند کسب و کار است و امکان می‌دهد در همان صنعت یا بازار فروش بیشتری داشته باشید، سود بیشتری کسب کنید و از دیگران پیشی بگیرید. اما اگر قصد تحلیل توان کسب و کاری را دارید و فقط به مزیت رقابتی توجه کنید، تجزیه و تحلیل تان کامل نخواهد بود. اصطلاح «مزیت رقابتی»، اغلب به اشتباه، به عنوان مترادف اصطلاح «مدل کسب و کار» استفاده می‌شود. واقعیت این است که مزیت رقابتی بخشی از مدل کسب و کار است، اما همه آن نیست. مدل کسب و کار بیشتر از مزیت رقابتی است. می‌توان در کسب و کار خود، یک مزیت رقابتی عالی داشت اما هنوز هم مدل آن کسب و کار ضعیف باشد. اگر استارباکس تصمیم بگیرد با کاهش قیمت یک



فنجان قهوه به نیم دلار، فروش مقداری قهوه را به حداکثر برساند، مزیت رقابتی آن ممکن است افزایش یابد. با این حال، قیمت پایین منجر به مدل کسب‌وکاری متفاوت و بدتر برای استارباکس می‌شود.

مایکل پورتر، استاد دانشگاه هاروارد، معتقد است مزیت رقابتی از طریق «رهبری هزینه»، «تمایز» و یا «تمرکز» حاصل می‌شود:

♦ رهبری هزینه: رهبری هزینه به این معنی است که کسب‌وکاران توانایی ارائه کالا یا خدمات مشابه رقبا را با هزینه کم‌تر دارد. این به معنای پایین آمدن قیمت فروش نیست، بلکه به معنای کم‌تر هزینه کردن برای کالاهای فروخته شده است. اگر شرکتی توانایی عرضه شیر به قیمت ۴۵۰۰ تومان را داشته باشد و تحویل شیر مشابه ۵۰۰۰ تومان برای شرکت دیگر هزینه داشته باشد، شرکت اول دارای مزیت هزینه است. از راه‌های زیادی می‌توان رهبری هزینه را به دست آورد؛ مثلاً از طریق دسترسی به منابع طبیعی، مقیاس (در خرید نهاده‌ها)، ادغام عمودی و اهرم فن‌آوری می‌توان از هزینه‌ها را کاهش داد.

♦ تمایز: تمایز به معنای این است که مشتری احساس می‌کند محصول شما دارای ویژگی‌های برتر و متفاوتی از رقبا است. مشتریان برای قهوه استارباکس، بیشتر از قهوه‌های مشابه هزینه می‌کنند زیرا آن را محصولی متفاوت می‌دانند. در بسیاری از مواقع، می‌توان بابت ویژگی‌های متفاوت پیشنهاد خود، هزینه اضافی دریافت و حاشیه سود اضافی ایجاد کرد. می‌توان از راه‌های زیادی تمایز پیدا کرد؛ مثلاً از طریق مکان، روابط منحصر به فرد، مقیاس (برای ساخت آسمان‌خراش سراغ بزرگان بازار می‌روند، باید به توان شرکت اعتماد یا باور کنند)، برتری برند، آغازگر بودن حرکت و دارایی معنوی.

♦ تمرکز: می‌توان از طریق تمرکز به مزیت رقابتی دست پیدا کرد. می‌توان با تمرکز شدید بر روی یک بازار، یک جایزه یا حتی یک ویژگی، مزیتی قابل توجه ایجاد کرد؛ برای مثال تمرکز پروفیسور سمیعی بر روی جراحی بخشی خاص و تومورهای دشوار آن ناحیه از مغز یا تمرکز تسلا روی خودروهای برقی را در نظر بگیرید.

تقویت مزیت رقابتی

برای استفاده کامل از مزیت رقابتی خود، باید جنبه‌های دیگر مدل کسب‌وکار خود را نیز تقویت کنید. باید فراتر از تجزیه و تحلیل مزیت رقابتی فکر کنید و تمام جنبه‌های مدل کسب‌وکار را کشف کنید. با این کار می‌توان حداکثر توان بالقوه کسب‌وکار را آزاد کرد. در زیر چندین عامل دیگر را که در مدل کسب‌وکار باید در نظر گرفت، شرح داده شده است:

۱- نوآوری: برای ارزیابی کامل مدل کسب‌وکار باید توانایی نوآوری بنگاه را در نظر بگیرید. بدون نوآوری، مزیت رقابتی شما



تضعیف می شود یا از بین می رود. بدون نوآوری، رقبای کرهای به جای تولیدکنندگان لوازم خانگی ایرانی نشستند، هر چند قیمت پایین نرخ ارز در به صرفه نبودن تحقیق و توسعه آنها دخیل بود، اما «امرسان» را ببینید که در همین شرایط خود را در بازار تثبیت کرد. اگر امرسان از همراهی با نوآوری های روز، دست بردارد، چند سال دیگر در بازار دوام خواهد آورد؟

۲- بخش بازار: محصول به کدام بخش بازار هجوم خواهد برد؟ مزیت رقابتی از منظر کسب مشتری تا حدودی کلی است. انتخاب اشتباه مشتریان یا بخش بازار می تواند مدل کسب و کار را از بین ببرد: ارتش آمریکا خرید ۵۰ هزار دستگاه هامر را ۵ ساله انجام داد، اما فقط در سال ۲۰۰۶، جنرال موتورز ۷۰ هزار دستگاه هامر غیر نظامی را به مردم فروخت.

۳- قیمت گذاری: برای محصول چه مبلغی دریافت می کنید و حاشیه سود چقدر خواهد بود؟ پاسخ به این سوال مستقیماً در مزیت رقابتی مورد توجه قرار نمی گیرد. به عنوان مثال، افق کوروش در توزیع محصولات زود مصرف و با قیمت پایین، از مزیت رقابتی برخوردار است. چه اتفاقی می افتد اگر این شرکت بر فروش آنلاین تمرکز کند اما ۵ درصد از تخفیف بر روی محصولات نسبت به رقبا کاهش دهد؟ این عامل بر مزیت رقابتی آن تأثیر می گذارد.

۴- قابلیت فروش: در نبود روند فروش اثبات شده و قابل تکرار، بیشتر مدل های کسب و کار شکست می خورند. کلیه محصولات و خدمات باید به فروش برسند. این همه تبلیغات آی فون و آی پد در تلویزیون ها، تبلیغات و قراردادن آن حتی در نمایش های تلویزیونی مثل «مدرن فامیلی» و تلاش های بی شمار دیگر، همگی برای ایجاد تقاضا و تکرار این روند فروش است. همه این موارد به ایجاد گروهی از خریداران مشتاق در پشت درهای بسته فروشگاه ها کمک می کند. برای نهایی شدن فرآیند بازاریابی، کسی باید محصول شما را خریداری کند. برای تحقق پتانسیل کامل پیشنهاد شما باید از یک سیستم فروش و بازاریابی جامع استفاده شود.

۵- مشکلات احتمالی: مزیت رقابتی دام های احتمالی را در نظر نمی گیرد. نگارنده با کارخانه رب و پوره ای مشغول همکاری بوده است که کیفیت محصول آن فوق العاده بود، برند آن حسن شهرت داشت و با دسترسی کم هزینه به نهاده های تولید خود مزیت رقابتی داشت. بدون توجه به مشکلات، کسب و کار بسیار جذاب بود؛ اما در دنیای واقعی، مکان کارخانه در موقعیت مورد انتظار یعنی استان فارس نبود. به دلیل آن که تولید این محصول در استان جدید بود و شرایط نگهداری و حمل و نقل این دسته محصولات که برای مسئولان استان فارس شناخته شده است، برای مسئولان استانی که این کارخانه در آن واقع بود، ناکافی



به نظر می‌رسید، سخت‌گیری‌ها در مورد این کارخانه بیشتر از رقبا اعمال می‌گردید. فاضلاب کارخانه با توجه به محل استقرار موضوع بحث‌های تخصصی شد و نهایتاً با صرف هزینه بالا یک سیستم فاضلاب بسیار پیشرفته برای کارخانه در نظر گرفته شد. به علاوه، محلی نبودن سهامداران مشکلات فراوانی در تعامل با منطقه ایجاد کرد.

۶- استمرار: مسئله اصلی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، عدم وابستگی آن به صاحب کسب‌وکار و توانایی استمرار سودآوری کسب‌وکار، بدون فعالیت روزانه صاحب آن کسب‌وکار است. اگر کسب‌وکاری بدون مالک آن از بین برود، یا سود آن صفر شود، دارای مدل کسب‌وکاری ضعیف است و مالک آن هرگز نمی‌تواند آن را بفروشد هرچند این کسب‌وکار دارای مزیت رقابتی قابل توجهی هم باشد که سودآوری آن شاهد این مدعا باشد. بسیاری از پزشکان، وکلا، و سایر متخصصان با این مسئله روبرو هستند. مزیت رقابتی این کسب‌وکارها بسیار زیاد است، اما مدل کسب‌وکار به کار آن‌ها وابسته است.

بوم مدل کسب‌وکار

بوم مدل کسب‌وکار یک ابزار عملی برای توصیف و طراحی مدل کسب‌وکار جدید و یا به چالش کشیدن و تغییر آن است. اگر کاربرد شماره یک دستورالعمل مشارکت مدنی بنیاد برکت را از روی سایت کمیته تحقیق و توسعه بنیاد برکت بارگذاری نمایید، مشاهده می‌کنید که بوم کسب‌وکار، در واقع نموداری تصویری است که بخش‌های مختلفی دارد که درک، بحث، خلاقیت، و تجزیه و تحلیل مدل کسب‌وکار را آسان می‌کند. این بخش‌ها شامل بخش‌های مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتریان، جریان درآمد، فعالیت‌های اصلی، منابع اصلی، شرکای تجاری کلیدی و ساختار هزینه‌ها است:

۱- بخش مشتریان: مجموعه‌های مختلف مشتریان می‌توانند بر اساس خواسته‌ها و ویژگی‌های مختلف بخش‌بندی شوند.

۲- ارزش پیشنهادی: به هر بخش از مشتریان چه ارزشی (مجموعه‌ای از محصولات و خدمات) را ارائه می‌کنید. ارزش پیشنهادی شما باید شما را از رقبا متمایز سازد؛ از جمله تازگی، عملکرد، سفارشی‌سازی، طراحی، برند و خوش‌نامی، قیمت، کاهش هزینه‌ها، کاهش ریسک، دسترسی‌پذیری و راحتی و آسایش. در بخش‌های قبل در این مورد صحبت کرده‌ایم.

۳- کانال توزیع: کسب‌وکار می‌تواند ارزش پیشنهادی خود را از طریق کانال‌های توزیع مختلفی به مشتریان برساند. کسب‌وکار، از طریق کانال‌های خودش و یا کانال‌های شرکای تجاری‌اش و یا ترکیبی از هر دو به مشتریان دسترسی پیدا می‌کند.



۴- **ارتباط با مشتریان:** امروزه ارتباط با مشتریان و حفظ آن برای اطمینان از موفقیت کسب و کار الزامی است. درباره شکل های ارتباطی مانند کمک شخصی، سلف سرویس، سرویس های خودکار، جوامع کاربری و خلق مشترک با مشتری، در اینترنت جستجو کنید.

۵- **جریان درآمدی:** کسب و کار چگونه از هر بخش از مشتریان درآمد کسب می کند. روش های مختلف ایجاد جریان درآمدی مثل فروش دارایی، حق استفاده، حق اشتراک (عضویت)، اجاره یا قرض، حق استفاده از مجوز یا امتیاز، حق کارگزاری و تبلیغات وجود دارد که می توانید از آن بهره ببرید.

۶- **منابع اصلی:** منابعی که برای خلق ارزش برای مشتری لازم و ضروری هستند و جزئی از دارایی های کسب و کار محسوب می شوند و می توانند از انواع انسانی، مالی، فیزیکی یا معنوی باشند.

۷- **فعالیت های اصلی:** مهم ترین فعالیت های کسب و کار برای اجرای ارزش پیشنهادی آن، چه چیزهایی هستند؟

۸- **شرکای کلیدی:** برای بهبود عملیات و کاهش ریسک مدل کسب و کار، معمولاً مدیران کسب و کارها با دیگران مشارکت های تجاری صورت می دهند. این مشارکت ها به روش های مختلفی مثل همکاری استراتژیک با کسب و کارهای رقیب و غیررقیب، سرمایه گذاری های مشترک، روابط خریدار-تامین کننده و اتحادهای استراتژیک امکان پذیر هستند.

۹. **ساختار هزینه ها:** عملیاتی کردن مدل های کسب و کار مختلف چه هزینه هایی را در بر دارد. ساختار هزینه ها دارای ویژگی های مختلفی همچون هزینه های ثابت، هزینه های متغیر، اقتصاد مقیاس (کاهش هزینه با افزایش تعداد) و اقتصاد محدوده (کاهش هزینه با افزایش محدوده کاری) است.

کاربرگ شماره یک دستورالعمل مشارکت مدنی را یک بار دیگر ببینید. بوم مدل کسب و کار را به دو بخش می توان تقسیم کرد. مبنای این تقسیم بندی محل تمرکز بوم است. بخش سمت راست، روی مشتری تمرکز دارد که از این بخش برای ایده پردازی نیز استفاده می شود. معمولاً این کار را با دو بخش ارزش پیشنهادی و بخش مشتریان شروع می کنند. تمرکز اصلی بخش سمت چپ روی کسب و کار است و شامل حقایق و واقعیت ها است. ترکیب بخش سمت راست و سمت چپ بوم به همراه بخش ارزش پیشنهادی که در مرکز قرار دارد تبادل ارزش میان کسب و کار شما و مشتریان تان را نشان می دهد.



بخش مشتریان	ارتباط با مشتریان	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های اصلی	شرکای کلیدی
<ul style="list-style-type: none"> گروه‌های هدف شما چه کسانی هستند؟ (دسته‌بندی مشتریان بر اساس نوع و دلیل استفاده‌ای که از محصول می‌نمایند) اگر بین گروه‌های مختلف ارتباطی وجود دارد ذکر کنید. مشتریان و مخاطبان اصلی محصولات چه کسانی هستند؟ مهم‌ترین انتظارات مشتریان از محصولات چیست؟ چه کسانی مشتری شما نیستند و نخواهند بود؟ 	<ul style="list-style-type: none"> نحوه ارتباط (روش‌ها و ابزارها) با هر یک از گروه‌های مشتریان چیست؟ در صورت وجود سیستم پشتیبانی، عملکرد آن چگونه است؟ 	<ul style="list-style-type: none"> محصولات و خدمات اصلی چه ویژگی و مزیت خاصی برای مشتریان دارند؟ چرا باید مشتریان اطمینان کنند و محصولات تولیدی را بخرند یا از خدمات استفاده کنند (مشخصات ویژه محصولات و خدمات را که مزیت رقابتی هم ایجاد می‌کنند ذکر کنید)؟ با مصرف محصولات و خدمات شما، چه سودی به مشتریان خواهد رسید؟ 	<ul style="list-style-type: none"> کدام فعالیت‌ها، فعالیت‌های اصلی به حساب می‌آیند؟ (ارزش اصلی و رقابتی براساس فعالیت‌های اصلی است) کدام فعالیت‌ها، فعالیت‌های فرعی یا حاشیه‌ای به حساب می‌آیند؟ 	<ul style="list-style-type: none"> وجود چه مهارت‌ها یا خدماتی برای پایداری کسب‌وکار حیاتی است اما درون کسب‌وکار طراحی نشده است؟ افراد، نهادها و مجموعه‌هایی که بر موفقیت کسب‌وکار مؤثر هستند را نام ببرید. هر یک از شرکای کلیدی چگونه بر کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند؟ انجام کدام یک از فعالیت‌های اصلی یا حاشیه‌ای را می‌توان برون‌سپاری کرد؟ در این صورت شرکا چه نقشی دارند؟ آیا شرکا از عهده نقشی که برای آن‌ها متصور شده‌اید بر می‌آیند؟ آیا شرایط خاصی باید حاکم گردد؟
	کانال‌ها		منابع اصلی	
	<ul style="list-style-type: none"> چگونه ارزش پیشنهادی (در قالب محصول / خدمت) به مشتریان فروخته یا رسانده می‌شود؟ در صورت ارائه خدمات پس از فروش، کدام خدمات تا چه زمانی تحت پوشش این سیستم قرار می‌گیرند؟ 		<ul style="list-style-type: none"> منابع کلیدی کسب‌وکار که منجر به خلق ارزش برای مشتریان می‌شوند را به تفکیک مشخص کنید. منابع فیزیکی منابع مالی دارایی‌های فکری سرمایه انسانی 	

جریان درآمدی	ساختار هزینه
<ul style="list-style-type: none"> از هر بخش از مشتریان چگونه درآمد کسب می‌شود؟ رقمی که از هر بخش از مشتریان باید کسب شود چه میزان پیش‌بینی می‌شود؟ و هر جریان درآمدی چه سهمی از کل درآمدها را به خود اختصاص می‌دهد؟ 	<ul style="list-style-type: none"> سرفصل‌های هزینه‌های و مقدار هر یک برای راه‌اندازی طرح چقدر است؟ محرك‌های اصلی هزینه (مرتبط با منابع کلیدی و فعالیت‌های کلیدی) را به تفکیک هزینه‌های ثابت و متغیر نام ببرید. هزینه‌های ثابت هزینه‌های متغیر چگونه هزینه‌ها به درآمدها متصل می‌شوند؟ رابطه هزینه‌ها را به نسبت مقیاس کسب و کار (ظرفیت تولید) مشخص نمایید. آیا از سود حاصل از فروش محصولات این هزینه‌ها تأمین می‌شوند، یا آن‌که از منابع دیگری بوجه لازم تأمین می‌گردد؟

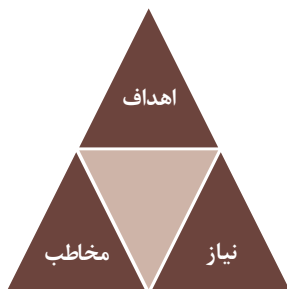


طرح کسب و کار

طرح کسب و کار، راهنمای برنامه‌ریزی و نقشه راه مدیریت است و ویژگی‌های عملیاتی و مالی کسب و کار را در کنار انتظارات و پیش‌بینی آینده مالی آن در یک جا نشان می‌دهد. در طرح کسب و کار، علاوه بر اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، استراتژی دستیابی به این اهداف و زمان‌بندی این عملیات نیز ارائه می‌شود.

طرح کسب و کار، به مدیریت بهتر و جوه نقد و سایر جنبه‌های عملیاتی و مالی می‌پردازد اما قرار نیست به تنهایی موفقیت کسب و کار را تضمین کند. با این حال، می‌تواند با تمرکز و توجه بر جنبه‌های مختلف کسب و کار، ریسک‌ها و دلایل احتمالی شکست‌های آینده را روشن کند و احتمال موفقیت را افزایش دهد.

طرح کسب و کار مناسب باید ضمن ارائه تجزیه و تحلیل کافی و مناسب، از طولانی کردن بحث پرهیز کند و ضمن آن که پیش‌بینی‌هایی واقع‌گرایانه و عملی از شرایط پیش رو ارائه می‌دهد، درک آن برای مخاطب نیز آسان باشد. پیش‌بینی‌های طرح، معمولاً دوره‌های میان‌مدت سه یا پنج ساله و یا طولانی‌مدت ده ساله را در بر می‌گیرد.



دسترسی به مواد اولیه، عوامل فصلی و امثال این تغییرات می‌بایست از همان ابتدا در طرح کسب و کار مورد توجه قرار گیرد. با طرح کسب و کار باید برخوردی انعطاف‌پذیر داشت و بر اساس تغییرات شرایط کسب و کار، آن را اصلاح کرد. اغلب حتی تغییر برآوردهای مالی در اثر تغییر برخی شرایط اولیه طرح محاسبه می‌شود. مثلاً در برخی طرح‌ها اطلاع از اینکه «اگر قیمت دلار تغییر کند یا یارانه انرژی حذف شود چه تغییراتی در سوددهی آتی کسب و کار ایجاد می‌شود؟» بسیار حیاتی است.

محتویات طرح کسب و کار و نقاط توجه آن، فراخور موضوع طرح و جنبه‌های مختلف آن می‌تواند متنوع باشد. هر کسب و کاری طرح خاص خود را می‌طلبد و گاهی حتی طرح کسب و کار رقبا نیز نمی‌تواند نیاز شما را برآورده کند پس مطابق «اهداف»، «مخاطب» و «نیاز» خود، طرح کسب و کار خود را بنویسید. انتخاب آگاهانه و مناسب اطلاعات، لحن و زبان نوشتار و سطح ورود به جزئیات براساس همین سه عامل ممکن می‌شود. در ادامه محتویات معمول طرح کسب و کار شرح داده شده است.



۱- صفحه جلد و فهرست مطالب:

صفحه جلد اولین جایی است که می‌توانید طرح تجاری خود را معرفی کنید. این صفحه می‌تواند اطلاعات مهمی از جمله نام و نشان تجاری، نام کارآفرین‌های اصلی، محل استقرار، آدرس و اطلاعات تماس را در خود جای دهد. حتماً از صفحه فهرست مطالب استفاده کنید تا نگارش حرفه‌ای‌تر و جذاب‌تر به نظر برسد. ویتترین را حرفه‌ای بچینید.

۲- خلاصه مدیریتی:

برخی سرمایه‌گذاران فقط خلاصه مدیریتی طرح کسبوکار را می‌خوانند، پس نخستین و شاید آخرین فرصت خود را از دست ندهید و آن را روشن، واضح، کوتاه و نهایتاً در دو صفحه بنویسید. در این بخش، خواننده باید بتواند در کی کلی از فرآیند کسبوکار و نمایی کلی از ویژگی‌های اصلی آن به دست آورد. خیلی خلاصه، جایگاه فعلی شما در کسبوکار، جایگاه شما را در آینده کسبوکار و روش درست و به موفقیت رسیدن را نشان می‌دهد.

طرح‌نویسان معمولاً این بخش را پس از نهایی‌شدن محاسبات و محتویات آن می‌نویسند و در آن به برخی موارد زیر اشاره می‌کنند: نام پروژه، نوع محصولات و محل اجرا و عرضه، وجه تمایز محصولات و بازار هدف آن‌ها، برنامه بازاریابی و ترکیب تیم، ظرفیت کلی تولید، مهم‌ترین اهداف بلندمدت و روش‌های دستیابی به آن‌ها، عوامل موفقیت و شکست طرح، وضعیت فعلی و آتی مالی طرح، مخارج راه‌اندازی و سنج‌های عملکرد مالی آتی مثل دوره بازگشت سرمایه و ارزش فعلی خالص سرمایه‌گذاری.

۳- مشخصات کارآفرینان و شرکت:

بسیاری از سرمایه‌گذاران احتمال موفقیت کسبوکار را با ویژگی‌ها و سابقه کارآفرین آن مرتبط می‌دانند و برخی از آن‌ها ترجیح می‌دهند به جای «ایده‌های قوی با افراد متوسط» بر روی «افراد و تیم‌های قوی حتی با ایده‌هایی متوسط سرمایه‌گذاری» کنند. بنابراین جزئیات کاملی از اعضای تیم‌تان را درج کنید و با دلایل و شواهد عملی تیم خود را معرفی کنید. طرح کسبوکار، باید پیش‌زمینه تحصیلی، مجموعه مهارت‌ها و تخصص‌هایتان در مدیریت کسبوکار مربوطه را منعکس کند. پروژه‌های انجام‌شده خود را که ویژگی‌های مدیریتی و رهبری‌تان را نشان می‌دهد، انعکاس دهید. به سوابق مشابه خود در راه‌اندازی طرح‌ها، سوابق اجرایی در فروش و بازار محصولات طرح و دیگر سوابق اجرایی‌تان اشاره کنید. رزومه‌های مختصری از خبرگان و کارشناسانی که شریک یا مشاورتان خواهند بود، در این بخش بگنجانید. نقاط قوت خود را بیان کنید.



اگر در قالب شرکت فعالیت می‌کنید، ضمن معرفی نام، نوع و مشخصات ثبتی شرکت، می‌توانید به اقامتگاه شرکت و شعب و نمایندگی‌های آن، موضوع فعالیت آن بر اساس اساسنامه، آخرین تغییرات قانونی شرکت و بازرسان آن اشاره کنید. حتما چشم‌انداز، مأموریت و اهداف شرکت خود را توضیح دهید و سابقه آن را کوتاه ولی کامل بیان کنید. ضمن بیان نقاط قوت شرکت‌تان نسبت به دیگر شرکت‌ها، دلایل احتمالی موفقیت آن را بنویسید. اطلاع از سرمایه فعلی و اولیه شرکت، سهامداران شرکت و نحوه تسهیم آن، نام سهامداران عمده و نوع سهم آن‌ها برای برخی ذی‌نفعان جذاب است. اشاره به سوابق تجربی و علمی اعضای هیأت مدیره، تحصیلات و تجربیات مرتبط با صنعت آن‌ها را از یاد نبرید.

۴- شرح کسب و کار:

این بخش به درک هدف کسب و کار، جذابیت بازاریابی آن و مزایای رقابتی موثر در موفقیت کسب و کارتان کمک می‌کند؛ درباره موقعیت برتر مکانی‌تان، پرسنل متخصص‌تان، عملیات کارآتر خود یا توانایی‌تان در خلق ارزش برای مشتریان صحبت کنید. به علاوه، ارائه نتایج تحلیل SWOT (نقاط قوت و ضعف کسب و کار و فرصت‌های بیرونی و تهدیدات پیش روی کسب و کار) نیز می‌تواند جذاب باشد. مفاهیم «صنعت»، «محصول» و «محل اجرا» را می‌توانید در همین جا به بحث بگذارید:

صنعت: توضیح مختصری از صنعت و تصویری از وضعیت فعلی و آینده آن ارائه دهید. اطلاعاتی درباره تمام بازارهای آن و محصولات و تغییرات آتی که به نفع یا ضرر کسب و کار شما است، گردآوری کنید. روندهای مؤثر بر آن‌ها و نقش آن‌ها را در موفقیت‌های آتی خود شناسایی کنید. تصویری از چرخه عمر صنعت ارائه دهید. به معرفی بخشی از صنعت که می‌خواهید در آن فعالیت کنید بپردازید. تهدیدات و فرصت‌های اصلی بازار و کسب و کار مربوط کدام‌اند؟ آیا کمبود یا مازادی در بازار هست؟ می‌توانید تحلیل موازنه پیش‌بینی عرضه و تقاضا ارائه دهید. برای این کار آمار عرضه محصولات شامل بر عرضه داخلی (تعداد واحدهای فعال و در دست احداث با ذکر ظرفیت اسمی و تولید واقعی به تفکیک استان، روند تولید سال‌های گذشته، تفکیک واحدهای اصلی تولیدکننده) و واردات (همراه با بررسی تعرفه‌ها و سود بازرگانی، کد تعرفه گمرکی، کشورهای مبدا و میزان واردات و ارزش آن) طی چند سال گذشته را جمع‌آوری و با فروض ساده‌کننده سعی در پیش‌بینی روند عرضه داخلی و واردات طی سال‌های آینده می‌کنند. از سوی دیگر، آمار تقاضای محصولات با فروض ساده‌کننده و بررسی الگوی مصرف جامعه و صادرات، جمع‌آوری و تحلیل کمی و کیفی خواهد شد و نهایتاً تقاضای صادراتی و داخلی به لحاظ سرمایه‌ای، واسطه‌ای و مصرفی بودن پیش‌بینی می‌شود. با موازنه پیش‌بینی عرضه و تقاضا به کمبود یا مازاد محصولات در سال‌های آینده پی می‌بریم.



محصول: ماهیت محصول خود را شرح دهید و نیازهای مشتریان خود را فهرست کنید. در حال حاضر، چه محصولی ارائه می‌دهید و در آینده چه تغییری در محصول خواهید داد و چه محصول جدیدی را عرضه خواهید کرد؟ توضیح دهید چگونه نیاز مشتری با این محصول برآورده می‌شود. استانداردهای ملی و بین‌المللی موجود درباره محصول شما چیست؟ همچنین، برای معرفی محصول خود می‌توانید به کد آپسیک، انواع گریدها و طبقه‌بندی‌ها، تغییرات جهانی محصول به لحاظ تغییرات تکنولوژی، مصرفی و ماهوی نیز اشاره کنید. کاربردهای محصول را بیان کنید. می‌توانید محصول را از لحاظ ماهیت مصرف مانند (واسطه‌ای، مصرفی و سرمایه‌ای بودن)، محصولات جایگزین و مکمل آن و اثرات آن‌ها بر رفتار مشتریان بررسی کنید. علاوه بر توصیف ویژگی‌های اصلی محصول، خدمات پس از فروش، خدمات مشتری و عکس یا بروشور محصولات می‌تواند در این بخش گنجانده شود. چرخه عمر محصول و جزئیاتی در خصوص حق نشر، حق امتیاز و الزامات قانونی و حقوقی در مورد محصول را در صورت وجود فراموش نکنید.

محل اجرا: محل استقرار کسب‌وکارتان و دلیل انتخاب آن چیست؟ در صورت لزوم، موقعیت مکانی طرح از لحاظ راه‌های دسترسی، وضعیت جمعیتی، اقلیمی و آب و هوایی، حوزه نفوذ طرح، وضعیت اشتغال و صنایع منطقه، ویژگی‌های زیربنایی و زیست‌محیطی محل، دسترسی به مواد اولیه، بازار مصرف، نیروی انسانی متخصص، آب، برق، انرژی و... را به بحث بگذارید.

۵- تحلیل بازار:

قبل از شروع کار باید درباره صنعت، بازار، مشتریان و رقبای کسب‌وکار به اندازه کافی تحقیق کنید، بازار هدف بالقوه را شناسایی کنید و درباره روش‌های تبلیغ، قیمت‌گذاری و تهیه مواد اولیه برنامه‌ای هرچند اولیه تهیه کنید. استراتژی‌ها باید با بررسی دقیق و آشنایی با همه جوانب بازار اتخاذ شود. با مطالعات بازار، به‌دست‌آوردن اندازه بازار و سهم بازار بالقوه و تعریف درست مشتریان می‌توان به کسب‌وکار جهت مناسبی داد. ساده‌ترین راه گردآوری اطلاعات، سؤال از مشتریان بالقوه است. برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌توان از بستر رسانه‌های جمعی در اینترنت و شبکه‌های اجتماعی استفاده کرد. توزیع پرسشنامه‌های چاپی، رویکردی سنتی‌تر و متداول در انجام این نوع تحقیقات است. تحقیقات رسمی قبلی، اطلاعات اعلامی سازمان‌های دولتی مانند بانک مرکزی، سازمان آمار، گمرک و وزارتخانه‌های مربوطه مثل وزارت صنعت معدن و تجارت، اطلاعات اتاق‌ها و انجمن‌ها و سازمان‌های ملی و بین‌المللی مانند اتاق بازرگانی، سازمان ملل و امثالهم منابع خوب دیگری برای گردآوری اطلاعات است. این بخش از طرح کسب‌وکار شما، علاوه بر مواردی که در ادامه خواهد آمد، می‌تواند به تبیین ریسک‌های مرتبط با بازار طرح و ارائه راهکارهایی پیشنهادی برای کنترل آن‌ها اختصاص یابد.



مشتری: مشتریان هدف خود را بر اساس شرایط فصلی، جمعیت‌شناختی مثل جنسیت و سن، درآمد، تحصیلات، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها و نگرش‌ها، علایق و سبک زندگی، موقعیت جغرافیایی و ... مشخص کنید. دلایل انتخاب خود را توضیح دهید.

رقبا: نقاط قوت و ضعف رقبای احتمالی خود را معین کنید. راهکارهایی برای ایجاد وجه تمایز خود، جلوگیری از رقابت و ورود دیگران به بازار خود و ارتقای مزایای رقابتی‌تان مشخص کنید. جایگاه رقابتی داخلی و خارجی خود را به لحاظ قیمت، کیفیت، تمایز، حسن شهرت و سهم بازار بسنجید.



فروش و تبلیغات: استراتژی فروش‌تان و برنامه‌تان برای بازاری کردن کسب و کارتان چیست؟ نحوه رشد و نفوذ در بازار هدف، کانال‌های توزیع و روش‌های ارتباط شما با مشتریان کدام‌اند؟ چگونه می‌توانید به مشتریان هدف خود دست یابید؟ از کدام تاکتیک تبلیغی و کانال بازاریابی استفاده خواهید کرد؟ چگونه محصولات خود را قیمت‌گذاری خواهید کرد؟ اهداف برندسازی‌تان چیست؟ برنامه شما برای بازاریابی بر بستر اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و موبایل چیست؟ چه برنامه‌ای برای توسعه فروش شرکت دارید؟

مواد اولیه، کمکی و مصرفی اصلی: نحوه دسترسی و تامین مواد را از نظر

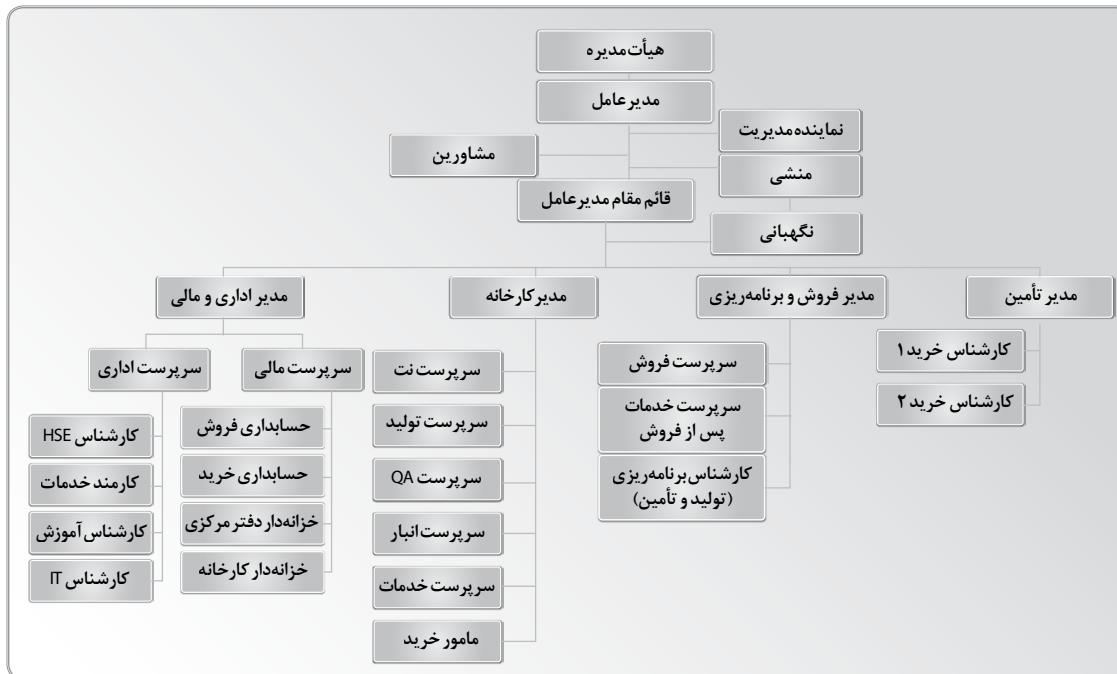
داخلی یا وارداتی بودن بررسی کنید. به خصوص در شرایطی مثل تحریم، این بررسی از ریسک‌های بزرگ جلوگیری می‌کند. در صورت وارداتی بودن، قیمت‌های جهانی و روند آن‌ها را به دست آورید. مولفه‌های تاثیرگذار بر مواد اولیه را شناسایی کنید مانند تعرفه، هزینه حمل، ریسک‌های محتمل، روند تغییرات قیمت و وضعیت تجارت مواد اولیه.

قیمت: تحلیل قیمت رقبای داخلی و خارجی، تشخیص عوامل تاثیرگذار بر قیمت مانند تعرفه، هزینه حمل و سایر ریسک‌های مرتبط، تعیین اثرات وضعیت فروش و کانال‌های توزیع بر قیمت، تعیین دوره وصول مطالبات، تعیین رویکرد قیمت‌گذاری محصولات خود و پیش‌بینی تغییرات آتی قیمت از جمله مسائلی است که می‌تواند بخشی از طرح کسب و کارتان را به خود اختصاص دهد.



۶- مدیریت و منابع انسانی:

ساختار مدیریتی و سازماندهی مناسب کسب و کار خود را پیدا کنید تا تیم فعلی و کارکنان بعدی تان را چنان کنار هم بچیند که به اجرای کسب و کار تان کمک کند. این بخش باید پاسخگوی کلیه سوالات مربوط به برنامه نیروی انسانی، نیروهای عملیاتی، پشتیبانی و تیم مدیریت باشد. شرح شغلی مفصلی را برای هر موقعیت شغلی جدید در کسب و کار تان اضافه کنید تا انتظارات از اعضای تیم به وضوح مشخص گردد. برای هر عنوان شغلی باید تصویر واضحی از بخش کاری مربوطه، وظایف اصلی آن، تعداد کارکنان لازم در آن شغل، دستمزد، تجارب و مهارت‌های لازمه داشته باشید. چارت سازمانی، نموداری از ساختار سازمانی کسب و کار شما ارائه و ارتباط بین افراد مختلف شاغل را نشان می‌دهد. یک مثال در زیر آورده شده است:





۷- الزامات قانونی:

هر ساختار کسب و کاری، پیامدهای قانونی و مالیاتی خاص خود را خواهد داشت. باید بدانید که حقوق تجارت و الزامات قانونی خاص در مورد کسب و کار شما چه می‌گویند. برخی ملاحظات مهم حقوقی هنگام تهیه طرح به شرح زیر است:

- ◆ تعیین ساختار حقوقی کسب و کار: تعیین شخصیت حقوقی و نوع مالکیت مناسب برای کسب و کار مثل مالکیت شخص حقیقی، شرکت با مسئولیت محدود، شرکت تعاونی، شرکت سهامی خاص و ...
- ◆ ذکر کلیه مشخصات حقوقی و ثبتی مانند شناسه ملی، کد پستی، محل قانونی شرکت، شماره ثبت و محل ثبت شرکت و کد اقتصادی و... و در صورت وجود، نام تجاری، نشان تجاری و ...
- ◆ ارائه فهرستی از پروانه‌ها، مجوزات قانونی و الزامات زیست‌محیطی، ایمنی، غذایی، بهداشتی و امثالهم که برای کسب و کار لازم است. در صورتی که قبل از نگارش طرح کسب و کار، اخذ شده باشند، می‌توان تصویرشان را ارائه داد.
- ◆ ارائه تصویری کاملی از کلیه اسناد مالکیتی موجود.

همچنین ارائه تصویری از کارت بازرگانی، رسید ثبت نام در سامانه ثنا و و آدرس قانونی شرکا به همراه کدپستی آنان به بسیاری از سازمان‌هایی که طرح را به آن‌ها ارائه می‌کنید، اطمینان بیشتری برای مشارکت یا اعطای تسهیلات خواهد بخشید.

۸- عملیات و تولید (فنی):

نحوه عملکرد روزانه کسب و کار خود را توصیف کنید. روند تولید محصولات خود را به وضوح بیان کنید. کلیه وظایفی را که باید از ابتدایی‌ترین مراحل تولید تا انتهای‌ترین مرحله یعنی تحویل محصول و بازخورد از مشتری نهایی انجام شود، فهرست کنید. روش‌های احتمالی دیگر تولید را شناسایی و ارزیابی و مقایسه کنید. دلیل انتخاب روش مورد نظر شما از میان این روش‌ها چیست؟ ریسک‌های فنی طرح را پیش‌بینی، تبیین و به منظور کنترل آن‌ها پیشنهاد ارائه نمایید.

برنامه تولید، عملیات تولید، ظرفیت ماشین‌آلات و تجهیزات احتمالا نصب شده و روش‌های کنترل کیفیت را ذکر کنید. دستگاه و یا فرآیند با کمترین ظرفیت، میانگین تولید روزانه را تعیین می‌کند و مهم‌ترین نقش را در تعیین ظرفیت کل تولید دارد. معمولا ظرفیت تولید محصول در آغاز کار، کمتر از ظرفیت ماشین‌آلات نصب شده است چرا که هم سهم گرفتن از بازار و هم تکمیل خطوط و بهینه‌شدن عملیات و فرآیند تولید و ایجاد نوآوری‌ها و کسب فن‌آوری‌ها و منظم‌شدن جریان تامین نهاده‌ها زمان‌بر است. نوبت‌های



کاری و ظرفیت عملیاتی سال‌های پیش‌رو را با احتساب ظرفیت تولید تخمین بزنید.

کنترل سطح موجودی‌ها و اطمینان از تأمین کافی و به موقع مواد اولیه به حفظ نظم در روند تولید می‌انجامد. نحوه تأمین مواد اولیه، تأمین‌کنندگان اصلی آن، نحوه و شرایط تحویل و روش حفظ تداوم و ثبات روند تأمین مواد اولیه را بیان کنید.

برای سازماندهی فرآیند تولید، می‌توانید نمودار جریان فرآیند را ترسیم کنید. گلوگاه‌ها را شناسایی کنید و استراتژی ایجاد کارایی در فرآیند تولید را تدوین کنید. مسائل زیست محیطی و ایمنی مربوط به فرآیند چگونه حل خواهد شد؟ الزامات مرتبط با دانش فنی چیست؟ دانش فنی چگونه منتقل خواهد شد؟

در صورت خدماتی بودن بنگاه کلیه فرآیندهای مربوط به ارائه خدمات نهایی به مشتری را ذکر کنید. این فرآیند باید شامل عواملی چون افراد مورد نیاز برای کار، زمان انجام آن و وابستگی کار به سایر فعالیت‌ها باشد. از این طریق، زمینه‌های مهم تمرکز را هنگام ارائه خدمات به مشتری تعیین کنید. در بخش خدمات، اثربخشی را باید در رضایت مشتری جستجو کرد و زمان و کیفیت ارائه خدمات در این زمینه اهمیت بالایی دارد.

۹- مالی:

مخارج بنگاه و منابع تأمین مالی آن، جریان درآمد و هزینه و پیش‌بینی دستاوردهای مالی حاصل از کسب‌وکار و تجزیه و تحلیل آن در این بخش منعکس می‌شود. برای تهیه این بخش، معمولاً از نرم‌افزار «کامفار» یا «اکسل» استفاده می‌کنند.

مفروضات کلیدی: برای ارائه پیش‌بینی‌ها و تصویری از آینده کسب‌وکار، بنا به ماهیت صنعت و نوع کسب‌وکار، نیاز به اتخاذ یک سری مفروضات درباره متغیرهای عملیاتی، مالی و رشد متغیرهای بنیادی و امثالهم وجود دارد. این پیش‌بینی‌ها را می‌توان از مقالات، گزارش‌های رسمی سازمان‌های ملی و بین‌المللی، گزارش‌های خبری مقامات، تجزیه و تحلیل روندها، روش‌های رگرسیونی، تحقیقات بازار و ... به دست آورد.

مثال‌هایی از مفروضات	عملیاتی	مالی	رشد متغیرها
	تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات (ریالی یا درصدی از ارزش ماشین‌آلات) هزینه‌های حمل‌ونقل اداری (ریالی یا درصدی از هزینه‌های عمومی اداری) هزینه‌های تبلیغاتی (ریالی یا درصدی از درآمد فروش)	نرخ سود تسهیلات دوره تنفس تعداد اقساط	نرخ رشد حقوق و دستمزد نرخ رشد ارزش نرخ تورم



منابع و مصارف: هدف اصلی این بخش، تعیین نیازهای مالی کسب و کار است یعنی «سرمایه گذاری‌های ثابت» مثل زمین، ساختمان و ماشین آلات و نیز «سرمایه در گردش» یعنی نقدینگی لازم در فاصله اول هر دوره تولید تا پایان آن دوره تولید و بازگشت و جوجه نقد لازم برای تولید دوره بعد (چه صرف سفارش و نگهداری طی دوره موجودی مواد اولیه شود و چه صرف دستمزدها و اجاره‌ها و امثالهم). در جدول بعد این دو نوع متمایز از هزینه‌ها ذکر شده است.

مجموع مصارف	سرمایه در گردش (در یک دوره تولید)		سرمایه گذاری ثابت	
	▲	موجودی مواد اولیه	▲	زمین
▲	اجاره	▲	ساختمان و محوطه‌سازی	
▲	دستمزدها	▲	ماشین آلات	
▲	انرژی	▲	تاسیسات	
▲	حمل و نقل	▲	اثاثیه و تجهیزات اداری	
▲	حساب‌های دریافتی	▲	وسایل نقلیه	
▲	کسر حساب‌های پرداختی	▲	هزینه‌های قبل از بهره‌برداری	
▲ ▲ + ▲ ▲	سایر هزینه‌های سرمایه در گردش	▲	سایر هزینه‌های ثابت	
▲ ▲	مجموع	▲ ▲	مجموع	
مجموع منابع	بدهی		سرمایه	
	◆	تسهیلات بلندمدت	■	سهامداران حقیقی
◆	تسهیلات کوتاه مدت	■	سهامداران حقوقی	
◆	منابع عقود مبادله‌ای مثل فروش اقساطی، اجاره و ...	■	منابع عقود مشارکتی که منجر به سهامداری شود	
◆ + ◆ + ◆ + ◆	سایر بدهی‌ها مثل بدهی به تامین‌کنندگان و ...	■	سایر منابعی که منجر به سهامداری شود	
◆ ◆	مجموع	■ ■	مجموع	

مجموع کل مصارف می‌بایست برابر با مجموع کل منابع باشد

کل مصارف (مخارج)

کل منابع



می‌بایست همه نیازهای مالی طرح کسب‌وکار خود را مشخص کنید، خواه در حال حاضر به آن منبع احتیاج داشته باشید و خواه بر اساس برآوردها و محاسبات خود برای برنامه‌های دوره‌های آتی به آن نیاز پیدا کنید. همچنین نوع منابع مالی لازم برای کسب‌وکار و مدت زمان لازم برای اخذ، نگهداری و تصفیه آن‌ها و سایر شرایط را همراه با هر منبع معین کنید. توجه داشته باشید که اگر هریک از سهامداران، منابعی را به شکلی در اختیار بنگاه قرار دهند که بدون توجه به سود یا ضرر بنگاه، می‌بایست با درصد سود مشخصی (حتی سود صفر) از سوی بنگاه تصفیه شود، یعنی مثل بانک با بنگاه رفتار کنند، این منبع تامین مالی تحت سرفصل «جاری شرکا» در قسمت بدهی‌ها گنجانده می‌شود. همچنین، هنگام محاسبه، هزینه‌های قبل از شروع عملیات را به عنوان هزینه‌های قبل از بهره‌برداری یا هزینه‌های راه‌اندازی و به عنوان مخارج ثابت طرح طبقه‌بندی کنید.

به یاد داشته باشید که همه برنامه‌های راهبردی مالی مربوط به آینده، مثل سرمایه‌گذاری‌ها، تملک (سایر بنگاه‌ها)، اخذ تسهیلات و بازپرداخت آن، اضافه کردن خطوط جدید و جریان‌های جدید درآمد باید در برنامه مالی کسب‌وکار گنجانده شود. برای آغاز محاسبات و دستیابی به برآوردها به دنبال فرصت‌هایی برای تولید نقدینگی ضمن حفظ سرمایه در گردش عملیاتی و توان بازپرداخت بدهی‌ها باشید.

جریان درآمد و هزینه: به منظور اطلاع از نیازهای مالی فعلی و آتی کسب‌وکار، درآمدها و هزینه‌های آن برآورد می‌شود. هزینه‌ها شامل بر هزینه مواد اولیه، حقوق و دستمزد کارکنان، انرژی، هزینه‌های مالی تسهیلات دریافتی و امثالهم است. هر وجهی که بابت خدمات یا کالاهای مصرفی در اداره عملیات کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌دهد به عنوان هزینه تلقی می‌شود. برای محاسبه جریان درآمد، مقادیر تولید و فروش و قیمت فروش محصولات را باید بر اساس متغیرهای بازاری همچون نرخ ارز، سهم بازار و ... برآورد کرد.

پیش‌بینی مالی: صورت‌های مالی پیش‌بینی شده شامل صورت سود و زیان، ترازنامه و جریان نقدی طی دوره ساخت و عملیات طرح در این بخش گنجانده می‌شود. این پیش‌بینی‌ها هم برای سرمایه‌گذاران و تسهیلات‌دهندگان و هم برای مدیران واحد کسب‌وکار اهمیت فراوانی دارد.

تجزیه و تحلیل مالی: برای کشف خطرات مالی احتمالی در آینده مثل کمبود نقدینگی و نیز یافتن راه‌حل‌های بهبود وضعیت مالی و ارائه تصویری شفاف‌تر از نتایج مالی طرح، اقدام به تجزیه و تحلیل مالی می‌کنند. برای این کار می‌توان نسبت‌های مالی، ارزش فعلی خالص طرح (NPV)، نرخ بازده داخلی (IRR)، نقطه سر به سر و دوره بازگشت سرمایه را محاسبه کرد.

۱۰- ضمانت و پیوست‌ها:

این بخش مناسب ارائه یک گالری زیبا از تصاویر، رزومه مدیران، تصاویر مجوزها، ثبت اختراعات، جوایز، تقدیرنامه‌ها، اجاره‌نامه‌ها،



اسناد قانونی، قراردادهای خرید و فروش، صورت‌های مالی سال‌های گذشته، پیش‌بینی‌ها و نسخه پشتیبان از تحقیقات بازار و دیگر اسناد مشابه است.

۱۰ راهنمایی مهم برای نگارش بهترین طرح کسب و کار



از دیگران مشاوره حقوقی، مالی، بازاریابی و فنی و عملیاتی بگیرید. همه چیز را همگان دانند.



واقع‌بین باشید تا سرمایه‌گذاران جذب‌تان شوند و طرح‌تان در آینده با مخاطرات کمتری روبرو شود.



با اعداد سخن بگویید. داده‌ها و شواهد آماری را جمع‌آوری و بازگو کنید. در بازار اعداد حرف می‌زنند.



مراقب زبان باشید. فقط نویسنده نباشید، نویسنده خوب باشید. همیشه ویراستار پیدا خواهید کرد.



حتی اگر نویسنده خوبی هستید از کسانی که به آن‌ها اعتماد دارید بخواهید غلط‌های شما را بیابند



فهرستی از همه رقبای‌تان تهیه کنید و دلیلی بر برتری خود یا تفاوت خود با آن‌ها پیدا کنید.



مشتری‌های کسب و کار مهم‌ترین عنصر تحقیقات‌اند. نظرسنجی کنید و بفهمید واقعا چه می‌خواهند.



دقیق، صریح، روشن و مستقیم بر سر اصل مطلب بروید. طرح توجیهی خوب کمتر از ۲۰ صفحه است.



خلاق باشید. طرح باید خاص بودن کسب و کارتان را نشان دهد. فرمت آماده طرح را دانلود و پر نکنید



مخاطب‌تان را تا آخرین سطر در نظر داشته باشید. طرح مناسب بانکدار متفاوت است با سرمایه‌گذار.



■ آغاز عملیات کسب و کار



خطاهای ابتدای راه

«چون گذارد خشت اول بر زمین معمار کج گر رساند بر فلک باشد همان دیوار کج»

صائب تبریزی

کسب و کارهای نوپا را باید بر پایه‌های درستی بنا کرد تا شانس دوام و موفقیت بیشتری داشته باشند. مواجهه با چالش‌ها و گاهی گام برداشتن در مسیر راه‌حل‌های اشتباه به ویژه در شروع کسب و کارها اجتناب‌ناپذیر است. با مطالعه این بخش امیدواریم که کارآفرینان تازه‌نفس برای مقابله با موانع پیش روی خود در مرحله راه‌اندازی واحد کسب و کار کوچک و متوسط خود آمادگی لازم را کسب کنند اما در همین ابتدا باید تذکر داد که این بخش صرفاً یک راهنمای اولیه است و هیچ فهرستی نمی‌تواند مدعی آن باشد که همه خطرات را در محیط پویای بازارهای امروزی پوشش می‌دهد. پس همواره هوشیار باشید تا از نقاط قوت خود در این محیط پرتلاطم جذاب برای تبدیل هر چالشی به یک فرصت سودآور استفاده کنید.

تقلید، چشم و هم‌چشمی، تلقین پذیری

«عاقبت از خامی خود سوخته رهروی کبک نیاموخته» جامی

سفارش ساخت یا خرید تجهیزاتی را دادن و نصب و حتی راه‌اندازی آن به خودی خود، نه به معنای کارآفرینی است و نه به معنی موفقیت و دوام آن کسب و کار؛ هرچقدر هم که این سرمایه‌گذاری بزرگ باشد. توجه به فرصت‌های بازار، هوشیاری در استفاده از توانایی‌های خود و تیم‌تان در کسب سود از آن، نوآوری و خلاقیت و پویایی در ارائه محصول و حل مشکلات همه‌ذی‌نفعان (مشتریان، کارکنان و...) است که موجب دوام و موفقیت کسب و کارتان خواهد شد. کارآفرینی که با چشمان باز و شناخت کافی از شرایط وارد بازار می‌شود باید به خود افتخار کند؛ هرچقدر هم که این سرمایه‌گذاری اندک باشد.



ورود به یک کسب‌وکار، به صرف داشتن سرمایه بیکار و چشم‌وهم‌چشمی از یک آشنا، یا تقلید از محصولات برندهای پر فروش یا کارآفرینان پیشکسوت، یا بدون تحقیق کافی از بازار تحت تاثیر القای دیگران، سرمایه و اعتبار و کسب‌وکار شما را با خطر مواجه خواهد کرد. این چنین کسب‌وکاری ممکن است موفق شود ولی با احتمال بیشتری شکست می‌خورد. نگاه به رفتار رقبا و بزرگان بازار و ایده گرفتن از آن‌ها، نه تنها اشتباه نیست بلکه گاهی حتی توجه به آن‌ها منبع الهام است. اما نباید آینده کسب‌وکار خود را صرفاً به شانس گره بزنید. تحقیق، شناخت کافی از تناسب شرایط خود و شرایط آن کسب‌وکار و بازار در کنار نوآوری لازمه شروع کسب‌وکار است.

از طرفی، موفق‌ترین کسب‌وکارهای نوپا آن‌هایی بوده‌اند که یا تمایز و یا نوآوری در محصول یا مدل کسب‌وکار خود داشته‌اند. سعی کنید نخستین در ارائه چیزی باشید؛ ارائه محصول جدید محلی‌تان به بازار، بسته‌بندی جدیدتر، بهای تمام‌شده کمتر و قیمت پایین‌تر، شیوه جدیدتر ارائه و... و به جای کپی کردن کسب‌وکار، مشکلات و فرصت‌های موجود در بازار را شناسایی کنید و محصولی را عرضه کنید که آن مشکل را حل کند. بنابراین قبل از شروع کار، بهتر است کمی نوآوری را همراه کسب‌وکار خود کنید. خودتان باشید و سعی در رفع نیازهای دیگران داشته باشید.

نداشتن طرح کسب‌وکار

با وجودی که وفاداری به ایده و ثبات قدم در رسیدن به موفقیت نقش مهمی دارند اما باید از سرسختی و انعطاف‌ناپذیری خودداری کرد. ایده کسب‌وکار باید با توجه به مطالعات پیرامونی اصلاح شود و با توجه به شرایط محیط سازگار شود. اگر نقصی در ایده و طرح‌ریزی اولیه شما باشد که در ابتدا متوجه آن نباشید، ممکن است با اتلاف منابع بیشتر و بیشتر در میانه راه شانس موفقیت کسب‌وکار را از دست بدهید. پس قبل از آغاز کار، انعطاف‌پذیر و آماده تجدید در کل یا بخش‌هایی از ایده خود باشید، مطالعه کنید و از همه مهم‌تر یک طرح کسب‌وکار آماده کنید.

بیشتر صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ایران به اهمیت و چگونگی تهیه طرح کسب‌وکار واقف نیستند و غالباً اگر طرحی تهیه می‌کنند برای اخذ تسهیلات از موسسات مالی است. حال آن‌که، تهیه طرح کسب‌وکار، خطر ورود به فرآیندهای اشتباه را کم می‌کند و شانس موفقیت کسب‌وکار را افزایش می‌دهد. راه‌اندازی و اداره کسب‌وکارها نیازمند تلاش سازمان‌یافته در جهت رسیدن به اهداف است. این اهداف را می‌بایست بتوان با نقاط عطف قابل تحقق و اهداف میانی مشخص و قابل اندازه‌گیری به خوبی بازتعریف و شناسایی کرد. آنگاه کلیه منابع در طی زمان مشخص می‌بایست در جهت رسیدن به این اهداف میانی مدیریت شوند. طرح کسب‌وکار از مهم‌ترین سندهایی است که ضمن بررسی شرایط و کمک به شناخت و واقعی‌تر کردن اهداف، قابلیت تطبیق و



سنجش رفتار یک واحد کسب و کار را با اهداف میانی قابل اندازه گیری فراهم می کند. درباره نحوه تهیه طرح کسب و کار در فصول قبل صحبت کرده ایم.

همچنان که درباره ایده اولیه از لزوم انعطاف پذیری گفتیم، در مورد طرح کسب و کار هم همین موضوع مصداق دارد. با وجود آن که وفاداری به طرح کسب و کار در رسیدن به موفقیت نقش مهمی دارد اما باید از سرسختی زیاد و انعطاف ناپذیری خودداری کرد. در زمان اجرای طرح و با تلاطم های پی در پی بازارهای پویای امروزی، طرح کسب و کار و شاید حتی ایده اصلی نیاز به اصلاح و سازگاری مجدد با محیط پیدا کند. پس انعطاف پذیر و آماده تغییر طرح کسب و کار خود و نگارش طرحی جدید فراخور تلاطم های بازار باشید.

عدم شناخت بازار و نداشتن تحقیقات مناسب

اطلاع از دیدگاه ها و نقطه نظرات مشتریان و ایجاد جذابیت در محصول برای جذب آنان، لازمه موفقیت هر کسب و کاری است. باید درباره بازار هدف، ترجیحات مشتریان خود و میزان علاقه مندی آنان به جنبه های مختلف محصولات خود تحقیق کنید و فروش خود را پیش بینی کنید تا بتوانید برآوردهای مالی دقیق تری از آینده کسب و کار خود و برنامه دقیقی برای ادامه راه داشته باشید. باید ضمن تحقیقات خود، دلیل خرید محصولات خود را از جانب مشتریان بیابید تا با خلاقیت، توجه عملیاتی و بازاریابی، حس رضایت از پاسخ به این جنبه های نیاز را در مشتریان خود ایجاد کنید.

خصوصیات اصلی مشتریان خود را باید دقیقاً شناسایی کنید. درک درستی از سن، درآمد، مکان، سبک زندگی، باورها، جنسیت، تحصیلات، شغل و نظایر این ها در همه مراحل از انتخاب نوع محصول تا ساخت و نوع بسته بندی، از شیوه تبلیغ تا شیوه تحویل اثر گذار است. بهترین دسته مشتریان خود یعنی مشتریانی که بیشترین سود از جانب آن ها به کسب و کار سرازیر می شود و نیز مشتریان اصلی و عمده کسب و کار خود را پیدا کنید. به خصوص در مرحله راه اندازی کسب و کار و تغییرات عمده در محصول، درک درست از خصوصیات و خواسته های چنین مشتریانی حائز اهمیت خواهد بود. در همه مراحل کسب و کار خود آنان را در نظر داشته باشید و همواره سعی کنید روابط خوب خود با این مشتریان را حفظ کنید.

باید روش دستیابی مناسب به مشتریان هدف خود را بیابید. فروش به خرده فروشان، فروش عمده، فروش به فروشگاه های اینترنتی، فروش آنلاین، فروش مویرگی و امثالهم هر کدام الزامات و چهارچوب های مناسب خود را دارد. در کنار یافتن مناسب ترین استراتژی فروش، وظیفه دیگر شما، به عنوان مدیر کسب و کار، یافتن مناسب ترین رویکرد بازاریابی است؛ یافتن این که چگونه می توان محصول را با نیازهای مشتریان منطبق کرد و تصمیم گیری درباره برند و استراتژی های تبلیغ و ترویج برعهده شماست.



همواره در طی مسیر کسب و کار، خطوط ارتباطی بین خود و مشتریان را باز نگه دارید و تا می‌توانید باز خورد بگیرید. کسب و کارهای موفق همواره در حال تحلیل باز خورد مشتریان خود برای آگاهی از روند بازار و نارسایی‌های احتمالی خویش هستند.

انتخاب مکان نامناسب

محل اجرای کسب و کار از عوامل اصلی کارایی و موفقیت روند کسب و کار است. با انتخاب نادرست مکان تاسیس کسب و کار نه تنها شکست تجاری بلکه حتی شکست عملیاتی نیز دور از انتظار نیست. اگر محل اجرای طرح شما در شهرک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و یا شهرک‌ها، نواحی و مناطق صنعتی و یا قطب‌ها و مناطق آزاد تجاری و امثالهم باشد، احتمالاً نیروی کار ماهر و متخصص و یا مناسب و مواد اولیه را راحت‌تر به دست می‌آورید و یا هم‌افزایی، شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات با صاحبان کسب و کارهای دیگر و مشتریان بیشتر و راحت‌تر خواهد شد.

به علاوه، باید به تناسب مراکز تامین مواد اولیه و بازار فروش با نوع محصول توجه داشته باشید و بهینه‌ترین مکان را انتخاب کنید. نیم‌نگاهی، اما نه کاملاً تاثیرگذار بر انتخاب خود، به طرح‌های تشویقی و برنامه‌های دولتی برای آن منطقه، تخفیفات مالیاتی مربوط به مناطق مختلف و تسهیلات اعطایی سازمان‌هایی مثل بنیاد برکت به مناطق محروم و اعتبارات بانک‌ها برای آن مناطق داشته باشید. بنیاد برکت، کتاب «اطلس مناطق محروم» را در تعیین اولویت سرمایه‌گذاری‌های خود منتشر کرده است که می‌توانید آن را از روی سایت بنیاد برکت دانلود کنید. به یاد داشته باشید، بنیاد برکت قبل از اقدام به حمایت از هر طرح، اولویت مکانی اجرای آن طرح را مورد ارزیابی و قضاوت قرار می‌دهد.

موسسان نامتناسب

هرچند امکان موفق شدن هر شخص به تنهایی، با داشتن یک ایده مناسب، تحقیقات کافی و منابع لازم وجود دارد اما اگر همین کسب و کار به شکل گروهی راه‌اندازی شود، شانس موفقیت آن بیشتر خواهد شد. هرچه تعداد موسسان کسب و کار بیشتر شود مهارت‌ها و استعداد‌های صاحبان کسب و کار متنوع‌تر خواهد شد و ایده‌های بیشتر و تیمی قوی‌تر برای مواجهه با چالش‌های آغاز راه در دسترس خواهد بود.

از طرفی تناسب و یکپارچگی تیمی موسسان نیز در موفقیت کسب و کار نقش مهمی دارد. بحث و اختلاف نظر بین شرکا غیرقابل



اجتناب است و اغلب حتی مفید هم است. اما گاهی اوقات هم چنین اختلاف نظرهایی می تواند منجر به ترک کسب و کار از سوی برخی مؤسسان یا شرکای تجاری شود. البته ترک کردن تیم، به خودی خود مشکل جدی و بزرگی نیست. بر عکس، اگر شخص جدا شده از تیم، فرد فعالی هم نباشد، فرصتی برای بازسازی تیم به دست می آید. اما اگر شخص جدا شده مهارت‌هایی مهم و اساسی یا ضروری برای ادامه کسب و کار داشته باشد و یا در اجرای امور مربوطه بسیار فعال باشد، توقف یا پس رفت در کسب و کار محتمل خواهد بود. بنابراین، حتماً از شرکای تجاری خود و اهداف و برنامه‌های کلی آتی آن‌ها شناخت کافی داشته باشید. بفهمید که انگیزه‌های آن‌ها برای کار در کوتاه‌مدت و بلندمدت چیست. آیا بودن در کنار تیم شما مانع اهداف بلندمدت و میان مدت آن‌ها نخواهد شد و آن‌ها را در آینده نزدیک احتمالاً از دست نخواهید داد؟ سعی کنید اسناد و قراردادهای رسمی برای روابط کاری خود با شرکای تجاری تان داشته باشید. تا آن جا که می توانید مسئولیت‌های هر فرد و پاداش‌های هر کاری را هم شفاف کنید.

🔧 بی انگیزگی یا کم تعهدی

مدیریت کسب و کار، نیازمند تخصیص بهینه منابع مختلف در دسترس در جهت ایفای تعهدات است. هر چه در شناسایی و مدیریت اهداف خود سریع‌تر و کوشاتر باشید، در اداره کسب و کار خود موفق‌تر خواهید بود. موفقیت در کسب و کار، به تعهد طولانی مدت و صرف وقت و تلاش مؤسسان آن بستگی دارد. کارآفرینان اغلب باید از همه ابعاد فنی، مالی، انسانی، بازار و... مراقب کسب و کار خود باشند؛ ملاقات با سرمایه‌گذاران، تسهیلات‌دهندگان، تامین‌کنندگان نهادهای تولید و مشتریان و صرف وقت و تلاش برای تبلیغات و امثالهم نه تنها ممکن است فراتر از حد دانش و تجربه قبلی آنان باشد بلکه از آسایش و راحتی کوتاه‌مدت آنان خواهد کاست.

باید به هدف و برنامه خود ایمان داشته باشید تا کارکنان شما، سرمایه‌گذاران و مشتریان شما به محصول و کسب و کار شما ایمان بیاورند. بیشتر کارآفرینان موفق از انجام امور کسب و کار خود لذت می‌برند. چنین لذتی، هم به بالا رفتن انگیزه تیم کمک می‌کند و هم تمرکز روی اهداف را علی‌رغم شرایط متغیر بازار و واحد کسب و کار موجب می‌شود. حفظ تمرکز بر اهداف، به خصوص در طی زمان نقش مهمی بازی می‌کند؛ به خصوص آنجا که کسب و کار از مرحله راه‌اندازی خود گذر می‌کند (یعنی مرحله‌ای که تنوع و حجم تولیدی بنگاه به پرمزیت‌ترین تولیدات و بهترین دسته از مشتریان محدود شده است) و تنوع تولیدات و ظرفیت آن توسعه می‌یابد و ممکن است در این میان، در اثر تغییر نگرش‌ها و دیدگاه‌ها، انگیزه‌های اولیه از دست برود.



کژگزینی و کژمنشی

هر واحد کسب و کاری، به خصوص پس از هر دوره رشد، نیازمند مهارت‌ها و افراد متعددی است. برخی کارآفرینان از همان ابتدا اصرار دارند همه امور توسط خودشان انجام شود، از این کار اجتناب کنید و هر جا که لازم است و به منافع کسب و کار آسیب نمی‌زند کارها را با گردآوری یک تیم خوب به انجام برسانید. سامان دادن کسب و کار نیازمند صرف زمان برای امور مختلفی چون تعیین استراتژی‌ها، بررسی شرایط بازار، تطبیق با شرایط رقابتی و ارتباط با مشتریان است. همه این‌ها وقت‌گیر خواهد بود و اغلب اولویت بالاتری نسبت به ورود به جزئیات مسائل مختلف عملیاتی، اداری، مالی و ... دارد. وقت خود را صرف امور اصلی کسب و کار کنید و جزئیات کارها را به تیم خوب خود تفویض کنید. از همان ابتدای کار، به شکلی کارا وظایف و مسئولیت‌ها را به هر یک از کارکنان خود تفویض کنید.

استخدام‌های مکرر و تفویض اختیارهای شتابزده نیز ممکن است به زیان کسب و کار باشد. قبل از هر استخدامی باید مشخص کنید که دقیقاً برای کدام وظایف، افراد جدید را استخدام می‌کنید و چه مسئولیت‌هایی به آن‌ها واگذار می‌کنید. فرآیند استخدام، نیاز به سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی دارد و باید بر پایه نیازهای کسب و کار طراحی شود. نهایتاً زمانی دست به استخدام بزنید که سودآور باشد یعنی منافع استخدام کارکنان بیش از هزینه‌های آن باشد؛ اما هم‌زمان مراقب باشید که منافع کسب و کار مفهومی فراتر از جریان کوتاه مدت نقدینگی است.

کژگزینی، یا رسیدن به تیمی از بدترین‌ها، هر واحد کسب و کاری را تهدید می‌کند به خصوص هر چه وظایف کارکنان تخصصی‌تر باشد و مدیریت دانش کمتری از آن حوزه داشته باشد.

اتخاذ روش‌هایی از سوی کارکنان مثل کم‌کاری، کم‌تعهدی، کاستن از کمیت یا کیفیت کار و امثالهم که با اهداف صاحبان کسب و کار در تضاد است را کژمنشی کارکنان می‌گویند که از جمله مشکلات پیش‌رو است. همواره باید به دنبال روش‌هایی باشید که انگیزه این نوع انتخاب‌ها را از بین ببرید. پرداخت‌های بالاتر از میانگین دستمزد بازار کار به نیروی کار خود یکی از این روش‌هاست. معروف است که صاحب کارخانه اتومبیل‌سازی فورد از این روش استفاده می‌کرده است. این کار چندین حسن دارد اولاً انگیزه بخشی و افزایش تعهد کارکنان خود و جلوگیری از کژمنشی آنان موجب بالا رفتن کارایی نیروی کار می‌شود. ثانیاً با کم کردن انگیزه ترک شرکت از سوی افراد توانمندتر و ماهرتر موجب کاهش هزینه‌های استخدام‌های مکرر می‌شود. ثالثاً افزایش انگیزه مادی موجب می‌شود نیروی کار ماهرتر و توانمندتر برای استخدام در چنین واحد کسب و کاری تلاش کند. این دو مورد اخیر موجب تقویت تیم



کارکنان و جلوگیری از کژگزینی خواهد شد. رابعاً نیروی کار با دستمزد بالاتر، از بهداشت، تغذیه و آسودگی بیشتری در زندگی شخصی خود بهره خواهد برد که سبب خواهد شد بیماری و مشکلات شخصی فرد به خصوص در زمان اضطراب کار تیمی را متوقف نکند. هر چند از مزایای پرداخت‌های بالاتر از میانگین به نیروی کار بنگاه صحبت شد اما باید توجه کرد که کسب و کارهای کوچک و یا نوپا معمولاً قادر به ارائه دستمزدهای بالا برای جذب افراد ماهر نیستند. یک راهکار برای استفاده از افراد با مهارت‌های ویژه که غالباً دستمزدهای بالایی باید به آنان پرداخت کرد، سهام‌دار کردن آنان است. برای کارکنان ماهر می‌توان به تخصیص پاداش‌هایی بر اساس سود شرکت فکر کرد. اگر محصول کسب و کار قابلیت استفاده برای کارکنان را دارد می‌توان به تخصیص پاداش‌هایی از محصولات خود بر اساس عملکرد مبادرت نمود.

با کمی خلاقیت و استفاده از امکانات در دسترس دیگر خود در داخل یا خارج از محیط کسب و کار، صاحبان بسیاری از کسب و کارها می‌توانند به کارکنان خود انگیزه دهند و افرادی متعهد را در تیم خود جای دهند.

🔧 کمبود سرمایه و عدم مدیریت نقدینگی

نباید کسب و کاری را بدون منابع مالی کافی آغاز کرد. علاوه بر آن، باید ریسک‌های عدم تامین مالی از منابع دسترس و سناریوهای جایگزین در صورت عدم تامین هر منبع نیز در نظر گرفته شود. حتی اگر از همان ابتدای راه‌اندازی کسب و کار، منابع مالی کافی در دسترس باشد، باز هم لازم است که نقدینگی برای ادامه عملیات و عدم توقف کسب و کار، دائماً و با دقت کافی مدیریت شود.

تامین مالی از طریق بانک‌ها و دیگر منابع رسمی برای کارآفرینان در واحدهای کوچک کسب و کار که معمولاً وثایق کافی هم در اختیار ندارد، دشوار یا ناممکن خواهد بود؛ پس در این بنگاه‌ها، دقت و مراقبت نسبت به حصول نقدینگی، مدیریت و خرج کردن آن باید دوچندان باشد.

در کنار برنامه‌ریزی برای امور مالی و نحوه تامین مالی، اطلاع قبلی از این که چه مقدار نقدینگی در هر دوره زمانی معین لازم خواهد شد و این منابع مالی دقیقاً چگونه باید به مصرف برسد بسیار مهم و حیاتی است. برآورد مخارج و منابع مالی طرح و جریان نقدی آتی آن یکی از مراحل مهم نوشتن طرح کسب و کار است که به مدیریت نقدینگی کمک خواهد کرد. در این زمینه به فصول قبلی مراجعه نمایید. درباره مدیریت نقدینگی نیز در بخش‌های بعدی بیشتر سخن خواهیم گفت.



عدم توجه به نیازهای مالی عملیاتی

همانطور که گفته شد هرگز عملیات کسب و کار را قبل از تامین حداقل سرمایه لازم آغاز نکنید. اگر قصد استفاده از سرمایه گذاری دیگران را دارید، با حداقل سرمایه مورد نیاز برای شروع کار برنامه ریزی کنید. وقتی که لازم نیست، سهم و کنترل بیشتر خود را بر کسب و کار از دست ندهید. خودداری از کسب نقدینگی اضافی، و سوسه های هزینه کردن در امور غیرمولد را نیز کاهش می دهد.

تازه واردان معمولاً تخمین های خوش بینانه و کمتر از واقعیتی درباره پول و زمان لازم برای آغاز کسب و کار دارند که به شدت مخاطره آمیز است. با توجه به شرایط تورمی کشور، باید سناریوی ساخت و اجرا را با هزینه بالاتر برآورد کنید و به علاوه وقت هم را تلف نکنید، بلافاصله پس از تامین مالی کار را شروع کنید، حتی اگر مجبور باشید با ظرفیت پایین کار کنید.

در اولین فرصت ممکن، جریان نقدی را از طریق شروع عملیات کسب و کار ایجاد کنید. تا زمانی که عملیات کسب و کار را آغاز نکنید، دقیقاً نمی توانید مقدار زمان و منابع مالی لازم برای راه اندازی کسب و کار را بدانید. بهترین و بادقت ترین طرح ها نیز در عمل نیاز به تغییر دارند. با توجه به شرایط تورمی کشور، بهتر است برای پیشبرد امور اصلی طرح خود، بیش از آنچه منابع لازم است در نظر بگیرید. حاشیه ای زمانی برای تاخیرات احتمالی در عملیات ساخت و اجرا در ذهن داشته باشید و به تناسب آن افزایش هزینه ها را در طی زمان در نظر بگیرید.

کارآفرینان زیادی وجود دارند که بخش عظیمی از منابع مالی در دسترس خود را حین ساخت پروژه به اتمام رسانده اند و با کمبود سرمایه در گردش در آغاز عملیات مواجه شده اند و نتیجتاً با عدم تولید نقدینگی کافی از عهده پرداخت اقساط بانکی خویش نیز برنیاورده اند. خطای دیگری که این دسته از کارآفرینان مرتکب شده اند خرجکرد غیرتولیدی در همان آغاز کار است. تمام تمرکز خود را بر شروع سریع عملیات بگذارید. برای یک شرکت تولیدی، مصرف نقدینگی برای ساختمان اداری، دکوراسیون یا مهمانسرا قبل از آغاز عملیات و قبل از تامین سرمایه در گردش خطایی است که واحد کسب و کار را به دره کمبود نقدینگی و عدم ایفای تعهدات سوق می دهد.

مکرراً باید یادآور شد که تمرکز شما باید بر تولید سریع محصول و فروش آن و تولید سریع نقدینگی باشد و برنامه کسب و کارتان باید مداوماً به روز شود تا تغییرات بزرگ پیش آمده در برنامه های اصلی را در بر بگیرد.



بی توجهی به پیشنهادهای و بازخوردها

«همه چیز را همگان دانند.» بزرگمهر

هر کسی می‌تواند از زاویه ادراک و تجربه، دانش و تخصص خود به کسب و کار شما کمک کند. غفلت از شنیدن نقطه نظرات دیگران گاهی به قیمت به خطر افتادن حیات کسب و کار تمام می‌شود. برای مثال، واحدهای کوچک کسب و کار در برابر مشکلات حقوقی به شدت ضربه پذیرند. از همان ابتدای کار از مشورت‌های حقوقی بهره‌گیری کنید. قراردادهای خود را و به خصوص قراردادهایی که عدم ایفای تعهدات آن‌ها سرنوشت واحد کسب و کار را تحت تاثیر قرار می‌دهد حتما با مشورت یک وکیل انجام دهید. توصیه‌های دیگران گرچه همیشه قابل اتکا هم نیستند و با توجه به اطلاعی که صرفاً در اختیار شماست ممکن است کاملاً کنار گذاشته شوند اما گاهی هم می‌توانند بسیار با ارزش باشند و بنابراین همیشه باید مورد توجه قرار گیرند. نهایتاً این وظیفه شماست که به عنوان یک مدیر بفهمید که چه پیشنهاد یا بازخوردی به شرایط کسب و کار شما مرتبط است و به آن کمک بیشتری خواهد کرد.

به علاوه، باید مراقب باشید پیشنهادهای واردکنندگان، تامین کنندگان تجهیزات و یا مواد اولیه و حتی سرمایه‌گذاران حرفه‌ای و (به خصوص دوستان و آشنایان آن‌ها!) همان اندازه که کارگشا است ممکن است به خاطر کسب منفعتی در آینده، مستقیم یا غیرمستقیم، از رشد کسب و کار شما باشد. در نگاه اول، این نگاه سودآوری آنان، برای کسب و کار شما هم مفید است اما از طرفی ممکن است که شما را از ایده‌ها و چشم‌انداز اولیه دور کند. پس همه پیشنهادهای و توصیه‌ها را با ایده و چشم‌انداز خود مطابقت دهید.

امروزه به شرکت‌های نوپا و به خصوص شرکت‌های فن‌آورانه توصیه می‌شود که یک «منتور» (یا مربی) داشته باشند و مرتباً نظرات او را اخذ کنند. این منتور می‌تواند هر فرد الهام‌دهنده‌ای باشد که سررشته‌ای از کسب و کار شما دارد، اما معمولاً این افراد باید در یک زمینه خاص تجربه و تسلط داشته باشند و از سابقه کار زیاد در زمینه مربوطه و دانش به روز برخوردار باشند و بتوانند رابطه دوستانه‌ای با افراد تحت سرپرستی خود برقرار کنند. مسئولیت منتور نشان دادن راه حل نیست بلکه راه رسیدن به راه حل است. کارفرمایان جوان در ایران متأسفانه اغلب یا فکر می‌کنند جواب را می‌دانند یا نمی‌خواهند ضعیف و آسیب‌پذیر به نظر برسند و درخواست منتور نمی‌کنند. از این نوع مدیرها نباشید و خود را مدیون ایده‌های دیگران، کارکنان و مشتریان تان بدانید.

به دنبال اخذ بازخورد از کارکنان و مشتریان باشید. صندوق انتقادات و پیشنهادات که افراد بدون درج نام، بازخوردهای خود را در



آن می‌اندازند در ابتدای قرن جدید شمسی هم هنوز فکر خوبی است، البته به شرط آن که دوربینی مزاحم ناشناس ماندن آن‌ها نشود. سامانه‌های الکترونیکی و تلفنی نیز کارکرد دارند، به شرطی که دیگران را مطمئن کنید که نظرات آن‌ها شنیده یا خوانده می‌شود و به آن بها داده می‌شود.

بعضی مدیران کسب و کارهای کوچک، حتی شماره تلفن همراه خود را روی محصولاتشان درج می‌کنند. در مراحل ابتدایی کسب و کار، این به جلب اعتماد مشتری نهایی و نیز گسترش شبکه فروش از طریق خریداران واسطه می‌انجامد. اما با گسترش کسب و کار حتی فکرش را هم نکنید که خودتان مستقیم تلفن‌ها را پاسخ دهید. در آن زمان، برای پردازش پیشنهادهای باید اشخاصی را استخدام کنید. حتماً سایتی داشته باشید و حتماً در شبکه‌های اجتماعی حضور داشته باشید. باز خورد بگیرید، بفروشید و باز خورد بگیرید.





■ منابع مالی



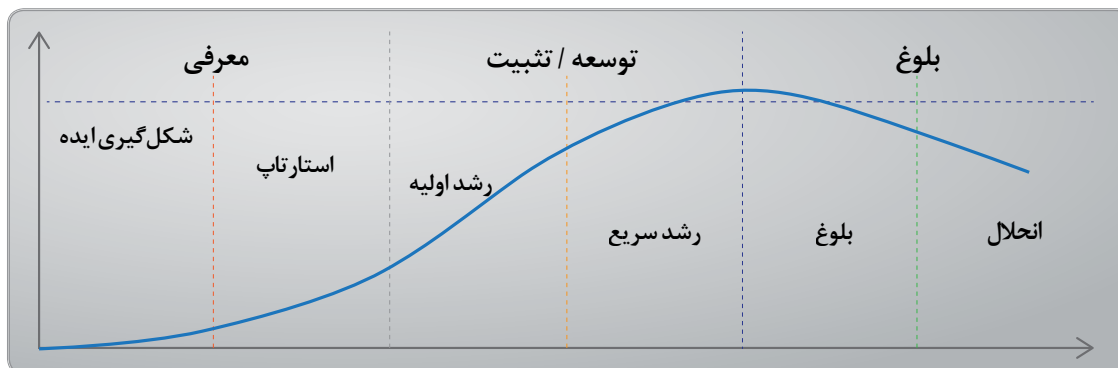
تأمین مالی کسب‌وکار

تأمین مالی از دغدغه‌های اصلی مدیران است و به عبارت ساده شامل عملیات جمع‌آوری یا تأمین اعتبار برای فعالیت‌های کسب‌وکار، خرید یا سرمایه‌گذاری در جهت دستیابی به اهداف و مقاصد کلیه ذی‌نفعان بنگاه از جمله مصرف‌کنندگان و سرمایه‌گذاران است. کسب‌وکارها برای اداره امور خود به منابع مالی نیاز دارند. این منابع عبارت‌اند از منابع مالی صاحبان کسب‌وکار که به آن سرمایه می‌گویند و منابع مالی دیگران که به آن بدهی می‌گویند. البته سهام‌داران شرکت‌ها می‌توانند به شرکت خود نیز قرض بدهند که به این نوع بدهی «جاری شرکا» گفته می‌شود. برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط انتخاب نوع درست تأمین مالی اغلب یک چالش است. بدون تأمین مالی خارجی، تعداد کمی از کسب‌وکارها می‌توانند رشد کنند و این درحالی است که موسسات مالی مثل بانک‌ها ترجیح می‌دهند کسب‌وکارهای بزرگ را که سرمایه‌گذاری مطمئن‌تری هستند تأمین مالی کنند چرا که بنگاه‌های کوچک و متوسط به ندرت سابقه مدیریتی یا دارایی قابل ملاحظه‌ای برای اخذ تسهیلات بانکی معمول را در اختیار دارند.

برای موفقیت در کسب‌وکار باید پشتوانه مالی خوبی داشت و منابع مالی خود را به شکلی کارا مدیریت کرد. بیشتر کسب‌وکارها در مراحل اولیه کار یا راه‌اندازی کسب‌وکار، بیشتر از درآمد خود هزینه می‌کنند؛ اما در بلندمدت، بقای کسب‌وکار به ایجاد «درآمد بیش از هزینه» بستگی دارد. جریان نقدی باید به طور موثری مدیریت شود تا از ائتلاف منابع مالی جلوگیری شود و همواره بودجه کافی برای تأمین هزینه‌های لازم در دسترس باشد.

راه‌اندازی کسب‌وکار جدید

کسب‌وکارهای جدید برای راه‌اندازی، آزمایش ایده کسب‌وکار و شروع واقعی عملیات به تأمین مالی نیاز دارند. بارشد کسب‌وکار، ناگزیر به تأمین منابع مالی بیشتر برای آغاز عملیات واقعی و توسعه کار هستیم. بسته به ماهیت کسب‌وکار، ممکن است برای خرید دارایی ثابت مثل هزینه‌های خرید و نصب ماشین‌آلات و تجهیزات و راه‌اندازی آن، یا مواد اولیه و استخدام افراد به منابع مالی نیاز داشته باشیم. در واقع، نیاز به تأمین مالی در کل چرخه زندگی کسب‌وکار وجود دارد، از شکل‌گیری ایده و آزمون آن گرفته تا راه‌اندازی کسب‌وکار، رشد اولیه و عملیات، ورود به بازارهای جدید، مرحله بلوغ و افول ادامه دارد. این منابع صرف مخارج عملیاتی، تولید، توسعه ظرفیت و گسترش بازار، توسعه محصول، بازاریابی، پیشرفت فن‌آوری و امثالهم خواهد شد.



انواع مختلف نیازهای مالی

نیازهای مالی کسب و کارها را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد:

۱- سرمایه در گردش: سرمایه در گردش از دارایی‌های جاری تشکیل شده است که شامل دارایی‌های سریع‌النقدشونده‌ای مثل پول نقد، موجودی بانکی، پیش پرداخت‌ها، مطالبات قابل وصول و موجودی کالا است. خالص سرمایه در گردش، به تفاوت بین دارایی‌های جاری و بدهی‌های جاری اشاره دارد. سرمایه در گردش برای تولید در دوره‌های کوتاه‌مدت و استفاده در موارد زیر نیاز است:

۱-۱- هزینه‌های عملیاتی مثل خرید مواد اولیه، پرداخت حقوق و دستمزد، انرژی و نظایر آن.

۲-۱- پرداخت بدهی‌های کوتاه مدت، بستانکاران و پرداخت اقساط بدهی‌های بلند مدت

۲- دارایی‌های ثابت یا بلندمدت: برای خرید دارایی‌های ثابت و مخارج بلندمدت، منابع مالی در موارد زیر نیاز است:

۱-۲- خرید و نصب ماشین‌آلات و تجهیزات

۲-۲- خرید زمین و ساختمان و یا ساخت آن

۳-۲- تملک کسب و کارها و ادغام آن‌ها (که در کسب و کارهای کوچک و متوسط کمتر پیش خواهد آمد).



آیا واقعاً لازم است قرض کنید؟

هنگام تأمین مالی کسب و کارها معمولاً بین استفاده از سرمایه سهام‌داران و یا اخذ تسهیلات و بدهکار شدن باید انتخاب کرد. هرچند به دلیل سودهای پایین بانک‌ها و تورم بالای سالیان اخیر، در نگاه اول، اکثر کارآفرینان پاسخ مشخصی به این سوال دارند و آن استقراض از بانک‌ها است اما انتخاب این ابزار مالی هم آسان نیست و چالش‌های خود را دارد.

اول آن که استفاده از تسهیلات صرفاً به خواست کارآفرین بستگی ندارد، برای استفاده از این ابزار، اثبات وجود برخی ویژگی‌ها در کسب و کار لازم است تا بانک نیز حاضر به اعطای این تسهیلات شود. اگر کسب و کار، شرکتی نوپا باشد، دشوار بتوان از تسهیلات بانکی استفاده کرد. در این حالت شرایط خاص کسب و کار و هم‌راستایی عملیات آن با برخی اهداف اجتماعی-اقتصادی، مثل محرومیت منطقه محل اجرای طرح، استفاده از نیروی انسانی مورد حمایت برخی سازمان‌ها مثل کمیته امداد یا دانش‌بنیان بودن می‌تواند به کارآفرین در یافتن تسهیلات مناسب یاری کند. کسب و کارهایی با چند سال تجربه (عموماً پس از ۲ تا ۳ سال) برای تأمین مالی معمولاً واجد شرایط هستند.

علاوه بر این، ابزار اصلی برای ارزیابی نیازهای مالی شما در بانک‌ها، «طرح کسب و کار» است. اگر طرح کسب و کار جذابی ندارید، نوشتن آن را در اولویت قرار دهید. همه تسهیلات‌دهندگان خواهان دیدن طرح کسب و کاری جامع و کاملاً فکرسده برای راه‌اندازی و رشد کسب و کارها هستند. درباره شیوه نگارش طرح کسب و کار در فصول قبل توضیح داده شده است. اگر می‌خواهید از یک متخصص برای این کار استفاده کنید، قبل از پرداخت هزینه، حتماً با بانک عامل خود مشورت کنید و بپرسید آیا الزامات خاصی برای نگارش طرح یا نویسنده آن وجود دارد یا خیر. اکثر تسهیلات‌دهندگان صرفاً طرح‌های نوشته‌شده توسط یکی از اعضای کانون مشاوران اعتباری و بانکی را می‌پذیرند. فهرست کامل و به روز اعضای آن را می‌توانید در تارنمای (http://portal.abcic.ir/kanoon_v2/site) ببینید.

منابع تأمین مالی

گزینه‌های مختلفی برای تأمین مالی از طریق بدهی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط وجود دارد. گزینه خود را هوشمندانه انتخاب کنید و پرداخت‌ها را مطابق برنامه طرح‌ریزی شده مدیریت کنید تا از ضرر و زیان جلوگیری شود. در کسب و کارهای نوپا، تحلیل درست هزینه و منفعت مهم است. در نظر گرفتن مقدار مناسب منابع مالی لازم و مدت مناسب برای نگهداری آن می‌تواند از مشکل کمبود نقدینگی جلوگیری کند.



معمول ترین گزینه تأمین مالی، تسهیلات بانکی به صورت بلندمدت و کوتاه مدت است. تسهیلات از طریق اقساط معمولاً ماهانه، فصلی یا سالانه پرداخت می شوند. مبلغ اقساط شامل بازپرداخت اصل و سود است. علاوه بر این، بانک‌ها هزینه‌هایی مثل بیمه نیز دریافت می کنند. نرخ سود بانک‌ها در ایران توسط حاکمیت و به شکل دستوری تعیین می گردد ولی بسته به وضعیت طرح، محل اجرای طرح، صنعت، شخصیت تجاری متقاضی و شرایط اقتصادی روز اندکی متفاوت است. همواره برخی از صنایع و کسب و کارها مورد حمایت دولت قرار می گیرند و باید در این مورد، آخرین اطلاعات را کسب کنید. بانک علاوه بر این‌ها شیوه ارزیابی خود را دارد و برای موفقیت در اخذ تسهیلات باید شرح خدمات و محصولات کسب و کارتان، توان مدیریتی‌تان، پایداری کسب و کارتان و پیش‌بینی‌های مالی مناسبی از خود به کارشناسان بانکی ارائه دهید.

بنیاد برکت نیز با رویکرد اشتغال‌زایی پایدار در مناطق هدف محروم مورد نظر خود، به اعطای تسهیلات از طریق مشارکت مدنی و عقود مبادله‌ای (فروش اقساطی و اجاره به شرط تملیک) مبادرت می‌ورزد. برای اطلاع از شرایط این تسهیلات به سایت کمیته تحقیق و توسعه بنیاد مراجعه و دستورالعمل‌های مربوطه را مطالعه فرمایید. (<http://rdbarakat.com>) همچنین دو کتاب عقود مبادله‌ای و مشارکت مدنی منتشر و بر روی سایت کمیته تحقیق و توسعه قرار گرفته است که حاوی اطلاعات و توضیحات کافی در زمینه اعطای این تسهیلات است.



کمیته امداد امام خمینی (ره) به کسب و کارهایی که افراد تحت پوشش این کمیته را استخدام نمایند، در برابر هر استخدام در حدود ۵۰۰ میلیون ریال تسهیلات اعطا می‌کند. البته در لحظه انتشار این کتاب این رقم در حال افزایش است.

صندوق کارآفرینی امید نیز در راستای اشتغال‌زایی و حمایت از کسب و کارهای خرد و کوچک انواع متفاوتی از تسهیلات ارائه می‌دهد که برای اطلاعات بیشتر می‌توانید به تارنمای آن (<http://www.karafariniomid.ir>) مراجعه کنید.

صندوق نوآوری و شکوفایی نیز تسهیلات متعددی برای شرکت‌های دانش بنیان تدارک دیده است که اطلاعات جامع آن را می‌توانید در آدرس (<http://www.inif.ir/web/guest/facilities-sampling>) بیابید.



منابع داخلی تأمین مالی

قبل از آغاز فرآیند تأمین منابع مالی از خارج بنگاه، توصیه می‌شود کسب و کار خود را برای امکان تأمین مالی از محل منابع داخلی بررسی کنید. وضعیت مالی فعلی کسب و کار خود را کاملاً ارزیابی کنید:

۱- دارایی‌های شخصی: با وارد کردن دارایی‌های شخصی خود در کسب و کار و افزودن بر سرمایه خود، ساده‌ترین راه تأمین مالی را برای رفع نیاز فعلی بدون رقیق کردن سهم و مالکیت خود از کسب و کار یا تحمل بار وامی اضافی را پیش بگیرید. به عنوان مثال، در صورت لزوم ممکن است از وسیله نقلیه شخصی یا پول نقد خود برای عملیات کسب و کار استفاده کنید.

۲- چرخه تبدیل نقدینگی: چرخه یا دوره تبدیل نقدینگی، دوره‌ای زمانی را نشان می‌دهد که طی آن دارایی‌های جاری کسب و کار، که درگیر عملیات است، به پول نقد تبدیل می‌شود. این کار عمدتاً توسط مدیریت سرمایه در گردش و وجوه نقد عملیاتی، به شکلی که نقدینگی کافی برای پرداخت هزینه‌ها و بدهی‌های جاری فراهم شود صورت می‌گیرد. فرمول زیر درک آن را ساده می‌کند:

$$\text{دوره تبدیل نقدینگی} = \text{دوره تبدیل موجودی} + \text{دوره تبدیل دریافتی‌ها} - \text{دوره تبدیل پرداختی‌ها}$$

دوره تبدیل موجودی: زمان لازم برای تهیه مواد اولیه به کاررفته در محصول و سایر مراحل تا مرحله ساخت و فروش آن است. در اصل مدت زمانی است که بنگاه نقدینگی خود را صرف می‌کند تا مواد اولیه را به کالای فروش رفته تبدیل کند.

دوره تبدیل دریافتی‌ها: زمان بین فروش اعتباری محصول نهایی و دریافت وجه نقد حاصل از آن حساب‌های دریافتی است.

دوره تبدیل پرداختی‌ها: زمان بین خرید اعتباری نهاده‌ها و پرداخت‌های نقدی در مقابل این حساب‌های پرداختی است.

چرخه تبدیل نقدینگی می‌تواند با گردش سریع موجودی انبار، وصول سریع مطالبات و طلب مهلت از طلبکاران کاهش یابد. سه روش زیر ممکن است در بهبود چرخه تبدیل نقدینگی مفید باشد:

(الف) انبار نکردن موجودی مواد و کالا به مدت طولانی

(ب) فروش نقدی هرچه بیشتر (به خصوص، به جای فروش اعتباری) و وصول هرچه سریع‌تر مبلغ حاصل از فروش اعتباری



ج) خرید هرچه بیشتر اعتباری نهاده‌ها و درخواست مهلت طولانی‌تر برای پرداخت وجه به طلبکاران با کوتاه کردن مدت زمان چرخه تبدیل نقدینگی، بودجه نقد بیشتری برای اداره کسب و کار و انجام عملیات ایجاد خواهد شد.

۳- مدیریت سرمایه در گردش: مدیریت صحیح مالی اطمینان می‌دهد که شرکت قادر است با هزینه‌های روزمره خود مواجه شود؛ یعنی داشتن به‌اندازه کافی محصولات آماده‌فروش برای پاسخگویی به تقاضای مشتریان، داشتن به‌اندازه کافی وجه نقد در بانک برای پرداخت به موقع به کارکنان خود و داشتن به‌اندازه کافی سرمایه برای استفاده از فرصت‌های رشد. مدیریت سرمایه در گردش، عبارت است از ثبت و نگهداری دقیق درآمد و هزینه‌های روزانه، داشتن منابع مالی در دسترس جایگزین در موارد اضطراری و اطمینان از قضاوت صحیح در تعیین زمان بهره‌گیری از این گزینه‌های اضطراری تامین مالی.

۴- تعیین نیازهای سرمایه در گردش: نیازهای سرمایه در گردش را می‌توان از طریق بودجه‌بندی تعیین کرد یعنی فرآیند تصمیم‌گیری در مورد بهترین زمان برای خرید بر اساس درآمد فعلی کسب و کار و انتظارات در مورد میزان درآمدهای آتی. راه‌های مختلفی وجود دارد که کسب و کار نیازهای مالی فوری خود را کاهش دهد یا برای پوشش نیازهای سرمایه در گردش، با کنترل دارایی و بدهی جاری، منابع مالی کافی تولید کند. چند نمونه از این فعالیت‌ها به شرح زیر است:

۴-۱- مدیریت موجودی انبار: مراقبت از گردش موجودی انبار جنبه مهمی از چرخه تبدیل نقدینگی است. موجودی انبار می‌تواند به صورت مواد اولیه، کالای در جریان ساخت یا کالای ساخته‌شده و آماده فروش باشد. اگر نقدینگی کسب و کار درگیر موجودی مواد و کالا باشد، بر سلامت مالی کسب و کار تأثیر منفی می‌گذارد و ممکن است هزینه‌های بیشتری برای انبارداری، بیمه، حمل و نقل و سایر خدمات مربوط به نگهداری موجودی انبار پرداخت شود. اگر دوره تبدیل موجودی کمتر از میانگین مورد نیاز باشد یعنی کمتر از سطح مطلوب موجودی مواد و کالا نگهداری کنید، با خطر شکست عملیات کسب و کار مواجه خواهید بود. بنابراین، یافتن بهترین روش برای خرید، ذخیره‌سازی و انتقال موجودی انبار می‌تواند بر سود و زیان کسب و کار اثر بگذارد. سطح بهینه موجودی انبار خود را حفظ کنید؛ نه کمتر و نه بیشتر از آن انباشته نکنید.

۴-۲- اعتبارات تجاری: استفاده از اعتبار خود، روش دیگری برای تأمین نیازهای مالی جاری است. رابطه شما با فروشندگان یا تامین‌کننده و اعتبار مناسب‌تان نزد وی می‌تواند اعتبارات تجاری خوبی را برای شما به ارمغان بیاورد، و از فشار بار حساب‌های پرداختی بکاهد. ممکن است تخفیف‌هایی برای خریدهای عمده یا نقدی از طرف شما در نظر بگیرد یا هنگام بازپرداخت مهلت بیشتری نسبت به عرف رایج در آن صنعت بدهد. اگر دوره پرداخت افزایش یابد، فرصت خواهید یافت تا بدهی‌های بدهکاران



به خودتان را وصول کنید و پرداخت‌های‌تان را راحت‌تر انجام دهید.

۳-۴- مدیریت دارایی‌های جاری: دارایی‌های جاری غیرتولیدی یک کسب و کار را می‌توان با این موارد کاهش داد:

◆ کاهش موجودی مواد و کالا

◆ سرعت بخشیدن به روند کار

◆ کاهش میزان حساب‌های بدهکاران و دریافتی‌ها

◆ کاهش مخارج پیش پرداخت

۴-۴- مدیریت بدهی‌های جاری: بدهی‌های جاری شامل پرداخت‌هایی است که به سبب عملیات کسب و کار به بستانکاران

رسمی و غیررسمی پرداخت خواهد شد. توصیه می‌شود پرداخت‌های خود را در موعد مقرر انجام دهید. با این حال، در برخی

موارد نادر وقتی نقدینگی داخلی کافی نیست و نیاز به منابع مالی است، بدهی‌های جاری می‌تواند افزایش یابد. توجه کنید که

تعدد و طولانی شدن بیش از حد تأخیر در پرداخت‌ها ممکن است روابط با تأمین کننده را مختل کند و بنابراین پرداخت‌ها نباید

بیش از عرف رایج در بازار و صنعت، طول بکشد یا در دفعات بیشتری از این عرف تکرار شود.

دو روش متداول مدیریت بدهی‌ها برای تولید جریان‌های نقدی داخلی در کوتاه مدت عبارتند از:

◆ اخذ شرایط پرداخت طولانی‌تر از تأمین کنندگان

◆ اخذ مهلت برای تاخیر در موعد بازپرداخت بدهی‌ها و تسهیلات

منابع خارجی تأمین مالی

منابع مالی خارجی شامل مشارکت با یک شریک تجاری جدید، صدور سهام یا اوراق مشارکت برای ایجاد تعهدات بلندمدت، اخذ

تسهیلات و بدهی یا استفاده از ابزارهایی مانند خرید دین و سفته و غیره برای وصول بدهی کوتاه‌مدت است.

دو گزینه سنتی تأمین مالی برای کسب و کارها وجود دارد: استقراض و جوه (تأمین مالی از طریق بدهی) یا فروش منافع مالکیت

در ازای ورود سرمایه (تأمین مالی از طریق سرمایه). به نوبه خود این منابع تأمین شده، صرف دارایی‌های ثابت پروژه یا تأمین نیازهای

سرمایه در گردش خواهد شد.



۱- تأمین مالی از طریق سرمایه: تأمین مالی از طریق سرمایه، فروش منافع مالکیت در ازای ورود سرمایه برای تأمین مالی کسب و کاری جدید یا موجود است. در شرایطی که کسب و کارها شکست بخورند صاحبان آن، به طور معمول و مرسوم، به سرمایه‌گذاران بازپرداختی نخواهند داشت و سرمایه‌گذار، خود، مسئول تحمل زیان خواهد بود. منابع تأمین سرمایه معمولاً شامل دوستان، خانواده و سرمایه‌گذاران خطرپذیر است. بنیاد برکت نیز در مدل مشارکت حقوقی (سهام‌داری) خود از این روش برای پشتیبانی از بنگاه‌های کوچک و متوسط استفاده می‌کند.

۲- تأمین مالی از طریق بدهی: شامل وام‌دهندگان متعارف مانند بانک‌ها، شرکت‌های لیزینگ، تسهیلات دولتی، وام‌دهندگان خرد و امثالهم است. تفاوت اصلی بین تأمین مالی از طریق بدهی و سرمایه در سود آن نهفته است که نسبت به مبلغ اصلی وام اخذشده، محاسبه می‌شود. مدت زمان وام‌های تجاری متفاوت هستند و به الزامات و نیازهای کسب و کار وابسته است. وام‌های سرمایه در گردش به طور کلی یک ساله تا سه ساله هستند و وام‌های دارایی ثابت، طولانی مدت است و ممکن است بیش از پنج سال نیز طول بکشد.

فرآیندهای متعارف بانکی ممکن است هفته‌ها یا ماه‌ها قبل از پرداخت واقعی و امکان استفاده از تسهیلات اعطایی طول بکشد. وام‌دهنده برای اطمینان خود، باید اهداف مشخص شما را بداند تا بفهمد که کسب و کار شما موفق خواهد شد و بازپرداخت آن به موقع انجام می‌شود یا خیر. وضعیت صنعت شما و افول، پایداری یا رشد آن بر جستجوی منابع مالی تأثیر خواهد داشت. کسب و کارهای موفق در شرایط سخت اقتصادی معمولاً با شرایط بهتری در تأمین مالی مواجه خواهند شد.

⚙️ نسبت بدهی به سرمایه

مالک باید نسبت‌های مالی را در نظر بگیرد تا کفایت مقدار موجود منابع مالی را بفهمد از جمله نسبت بدهی به حقوق صاحبان سرمایه که مقدار بدهی‌های اخذشده را در مقایسه با میزان سرمایه صاحبان کسب و کار مقایسه می‌کند.

برخورداری از سرمایه کافی همراه با درک لازم از مدیریت سرمایه برای موفقیت کسب و کار ضروری است. برخی اشتباهات رایج صاحبان کسب و کار در تأمین مالی عبارت‌اند از:

الف) اخذ روش نادرست در تأمین مالی؛

ب) محاسبه نادرست مقدار پول مورد نیاز؛

ج) عدم تخمین دقیق هزینه اخذ تسهیلات.



مزایا و معایب روش‌های تامین مالی خارجی

۱- مزایا: وام گرفتن کارآفرین را قادر می‌سازد تا در سرمایه‌گذاری‌های شخصی خود صرفه‌جویی کند و نقدینگی اضافی برای کسب و کار فراهم کند در حالی که که وام‌دهنده قدرت مدیریت و دخالت در عملیات کسب و کار و حق اخذ سودهای کسب و کار را نخواهد داشت. در مقابل، سرمایه‌گذاری در سهام، کارآفرین را با فرصت دسترسی به تخصص سرمایه‌گذار دیگر و شکل دادن شبکه‌های تجاری بیشتر و تیزبینی فنی مواجه می‌سازد.

۲- معایب: از معایب تأمین مالی از طریق سرمایه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ◆ با فروش مالکیت، کارآفرین کنترل خود را بر کسب و کار کاهش می‌دهد؛
 - ◆ سرمایه‌گذاران مستحق سهمی از سود کسب و کار هستند؛
 - ◆ سرمایه‌گذاران باید از وقایع مهم کسب و کار مطلع شوند و کارآفرین باید در جهت تعقیب منافع سرمایه‌گذاران عمل کند.
- معایب تسهیلات که بیشتر از نرخ ثابت و اقساط زمان‌بندی شده ناشی می‌گردد شامل موارد زیر است:
- ◆ عدم پرداخت به موقع تسهیلات مورد نیاز، دارایی‌های کسب و کار را به خطر می‌اندازد از جمله دارایی‌های شخصی صاحبان کسب و کارها که به عنوان ضمانت وام تعهد شده‌اند.
 - ◆ روند تأیید اعتبار ممکن است منجر به عدم صلاحیت برای تأمین مالی شود یا متقاضی را فقط واجد شرایط وام‌هایی با سود بالا کند که نیاز به وثیقه دارند. زمان اخذ تأیید اعتبار مورد نیاز، بستگی به تمایل بانک عامل دارد.
 - ◆ بدهی بیش از حد ممکن است کسب و کار را تحت فشار قرار دهد و در نهایت ورشکستگی را موجب شود. کسب و کاری که بار سنگینی بدهی دارد، با افزایش خطر شکست و ورشکستگی مواجه است.



مدیریت جریان نقدی

جریان نقدی به افزایش یا کاهش در کل مبلغ نقدینگی کسب و کار اشاره دارد و توصیفی است از مقدار وجه نقدی که در یک بازه زمانی مشخص تولید یا مصرف می‌شود. مدیریت جریان نقدی، فرآیندی است شامل بر نظارت، تجزیه و تحلیل و بهینه‌سازی مقدار خالص حاصل از «دریافت‌های نقدی منهای پرداخت‌های نقدی».

ورود نقدینگی، انتقال وجوه نقد به داخل یک کسب و کار است که در پی انجام عملیات اصلی کسب و کار، سرمایه‌گذاری در کسب و کار یا تامین مالی آن حاصل می‌گردد؛ پرداخت‌های نقدی مشتریان و بانک‌ها و سرمایه‌گذاری نقدی سهامداران در سهام جدید شرکت یا ایفای نقدی تعهدات سبب ورود نقدینگی می‌شود.

خروج نقدینگی، انتقال وجوه نقد به خارج از کسب و کار است که می‌تواند از طریق پرداخت نقدی تعهدات و هزینه‌های نقدی مثل دستمزد کارکنان، هزینه اجاره محل کار یا پرداخت سود تقسیمی به سهامداران صورت پذیرد.

مدیریت جریان نقدی

مدیریت جریان نقدی از مهم‌ترین وجوه مدیریت کسب و کار است. نقدینگی خالص شاخص مهمی برای ارزیابی سلامت مالی کسب و کار است و اگر ورود نقدینگی بیش از خروج نقدینگی باشد، کسب و کار از نظر مالی، سالم ارزیابی نمی‌شود. کسب و کار سالم از نظر مالی قادر خواهد بود که:

- ۱- حقوق و دستمزد را به موقع پرداخت کند.
- ۲- صورتحساب تامین کنندگان دارایی‌ها، اقساط وام و هزینه‌ها و مالیات را به موقع پرداخت کند.
- ۳- جریان نقدی آتی را با دقت بیشتری پیش‌بینی و اقدامات لازم را اتخاذ کند.
- ۴- و بودجه‌ای برای رشد و توسعه در اختیار داشته باشد.

یکی از دلایل اصلی شکست کسب و کارها، ضعف مدیریت جریان نقدی است. اگر کسب و کاری به طور مداوم بیش از درآمد خود هزینه کند، مشکلی در خود دارد؛ به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط، باید از بروز این چنین کمبودهای نقدینگی جلوگیری کنند



و مراقب شکاف بیش از حد بین «ورود» و «خروج» نقدینگی باشند. اگر کسب و کاری نتواند در بلندمدت صورت حساب‌های خود را پرداخت کند، در بازار هم نمی‌تواند باقی بماند.

مدیریت جریان نقدی اساساً به تامین مالی توجه دارد و نه سوددهی. خروجی مثبت برای نقدینگی حاصل از فعالیت‌های عملیاتی، نحوه انجام کسب و کار را از نظر عملیاتی نشان می‌دهد. جریان نقدی مناسب بر تصمیم‌های مهمی مثل افزایش سرمایه از محل سود انباشته برای توسعه فعالیت‌ها موثر است، چرا که نشان می‌دهد که کسب و کار، بودجه نقدی کافی برای مخارج خود و یا برای تحمل زیان در اختیار دارد یا ندارد. به علاوه، کسب و کار باید توجه ویژه‌ای به چرخه نقدینگی برای پر کردن فاصله بین حساب‌های دریافتی و پرداختی داشته باشد.

🔧 مدیریت جریان نقدی از طریق فعالیت‌های عملیاتی، مالی و سرمایه‌گذاری

جریان‌ات نقدی در صورت جریان وجوه نقد، طبق استانداردهای حسابداری ایران به پنج طبقه تقسیم‌بندی می‌شود:

۱- جریان‌ات نقدی ناشی از فعالیت‌های عملیاتی

۲- جریان‌ات نقدی ناشی از بازده سرمایه‌گذاری‌ها و سود پرداختی بابت تامین مالی

۳- جریان‌ات نقدی ناشی از مالیات بر درآمد

۴- جریان‌ات نقدی ناشی از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری

۵- جریان‌ات نقدی ناشی از فعالیت‌های تامین مالی

اما استانداردهای بین‌المللی آن را به ۳ دسته طبقه‌بندی می‌کنند:

۱- جریان‌ات نقدی ناشی از فعالیت‌های عملیاتی: فعالیت‌های نقدی عملیاتی مرتبط با ایجاد سود و زیان خالص.

۲- جریان‌ات نقدی ناشی از فعالیت‌های سرمایه‌گذاری: فعالیت‌های نقدی سرمایه‌گذاری مرتبط با دارایی ثابت (مثل سرمایه‌گذاری بلندمدت، زمین و ساختمان، ماشین‌آلات و تجهیزات)، وجوه حاصل از فروش آن‌ها یا مصروفه در آن‌ها، در این طبقه جای می‌گیرند. درحالی‌که اصل بدهی سرمایه‌گذاری شده در این طبقه جای می‌گیرد، سود بانکی آن در طبقه فعالیت‌های عملیاتی جای دارد.

۳- جریان‌ات نقدی ناشی از فعالیت‌های تامین مالی: فعالیت‌های نقدی تامین مالی مرتبط با بدهی و تعهدات غیر جاری و حقوق



صاحبان سهام (اصل بدهی بلندمدت اخذ یا پرداخت شده، فروش سهام و خرید مجدد آن و پرداخت سود تقسیمی). سود بانکی بدهی بلندمدت در فعالیتهای عملیاتی جای دارند.

اهرم

در یک کسب و کار، اهرم به جوهی اشاره دارد که یا بدهی هستند یا برای خرید تجهیزات، مواد اولیه و داراییهای دیگر قرض گرفته شدهاند. انتخاب با صاحب کسب و کار است که از طریق بدهی یا افزایش سرمایه، داراییهای مورد نیاز خود را خریداری نماید. بدهی یا اهرم خطر ورشکستگی را افزایش می دهد اما همزمان سود و بازده را افزایش می دهد و به طور خاص بازده حقوق صاحبان سهام را می افزاید.

دو نوع مهم اهرم عبارتند از:

۱- **اهرم عملیاتی**: همان نسبت هزینههای ثابت به هزینههای متغیر است. اگر کسب و کار اهرم عملیاتی بیشتری داشته باشد به مدیریت جریان نقدی و چرخه پولی سالمی نیاز دارد تا اطمینان حاصل شود که از عهده هزینههای ثابتی مثل اجاره یا هزینه تعمیر و نگهداری ماشین آلات و تجهیزات بر می آید.

۲- **اهرم مالی**: از میزان بدهی کسب و کار به عنوان اهرم مالی یاد می شود. اهرم مالی بالاتر به معنی در معرض ریسک بیشتر نکول و ورشکستگی بودن است، زیرا بدهی باید نهایتاً پرداخت شود گرچه فرصتهایی را نیز برای رشد و توسعه کسب و کار فراهم کند.

روشهای مدیریت جریان نقدی

برخی از تکنیکهای بهبود وضعیت نقدی کسب و کار، در زیر فهرست شده است. همه این روشها برای همه کسب و کارها مناسب نیستند. ترکیبی دلخواه از این روشها را می توان برای کسب و کار خودتان استفاده کنید.

۱- **مدیریت صحیح حسابها**: برای مدیریت صحیح حسابها دو عمل زیر لازم است

◆ بودجه بندی نقدینگی: دفتردار، حسابدار، نرم افزار حسابداری یا برنامه رایانه ای اکسل می تواند در محاسبه ورود و خروج نقدینگی مفید باشد. بودجه بندی در پیش بینی زمان احتمالی کمبود نقدینگی و آمادگی برای آن موقعیت برای پرهیز از ورشکستگی یا نکول کمک می کند. در زیر نمونه ای از بودجه بندی نقدینگی فصلی یکی از شرکت های تحت حمایت بنیاد برکت را مشاهده می نمایید.



ردیف	عنوان	سه ماه اول	سه ماه دوم	سه ماه سوم	سه ماه چهارم	سال
۱	مانده اول دوره					
۲	فروش محصولات و ارائه خدمات (حصه نقدی)					
۳	سایر درآمدها عملیاتی					
۴	سایر درآمدهای غیر عملیاتی					
۵	تسهیلات مالی					
۶	وصول مطالبات تجاری					
۷	آورده شرکا غیر از بنیاد برکت					
۸	آورده بنیاد برکت					
۹	سایر دریافت‌ها					
۱۰	جمع ورودی وجه نقد طی دوره					
۱۱	جمع کل وجوه نقد					
۱۲	خرید مواد اولیه					
۱۳	حقوق و دستمزد کارکنان					
۱۴	سایر هزینه‌های عملیاتی نقدی					
۱۵	خرید و تکمیل دارایی ثابت					
۱۶	سایر هزینه‌های غیر عملیاتی					
۱۷	بازپرداخت تسهیلات مالی					
۱۸	سود سهام بنیاد					
۱۹	سود سهام سایر سهامداران					
۲۰	مالیات عملکرد					
۲۱	بازپرداخت دیون					
۲۲	سایر پرداخت‌ها					
۲۳	جمع خروجی وجه نقد طی دوره					
۲۴	مانده پایان دوره					



♦ پیش‌بینی جریان نقدی: پیش‌بینی وضعیت مالی آینده یک کسب و کار بر اساس پرداخت‌ها و دریافت‌های انتظاری به دلایل متعددی صورت می‌گیرد؛ از جمله پیش‌بینی تعهدات، کاهش سود پرداختنی و بدهی، برنامه‌ریزی نقدینگی کوتاه‌مدت، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی بلندمدت (مثلاً ۳ ساله).

در زیر نمونه‌ای از پیش‌بینی جریان نقدی یکی از شرکت‌های تحت حمایت بنیاد برکت را مشاهده می‌نمایید.

دوره بهره‌برداری					دوره ساخت	صورت جریان وجوه نقد (میلیون ریال)
۱۴۰۱	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۷	
۳۸,۲۸۴	۳۴,۳۲۷	۳۲,۲۶۰	۳۰,۲۸۸	۱۴,۲۹۴	۳۹,۰۱۴	کل جریان وجوه نقدی ورودی
.	۵۵	۲۸	۲۷	۸۰	۳۹,۰۱۴	جریان وجه نقد ناشی از فعالیت‌های تامین مالی
.	۳۰,۹۵۸	کل حقوق صاحبان سهام
.	۷,۲۳۵	کل وام‌های بلند مدت
.	۵۵	۲۸	۲۷	۸۰	۸۲۱	تامین مالی کوتاه مدت
۳۸,۲۸۴	۳۴,۲۷۳	۳۲,۲۳۲	۳۰,۲۶۱	۱۴,۲۱۳	.	جریان وجه نقد ناشی از فعالیت‌های عملیاتی
۳۸,۲۸۴	۳۴,۲۷۳	۳۲,۲۳۲	۳۰,۲۶۱	۱۴,۲۱۳	.	درآمد فروش
۲۸,۸۵۱	۲۷,۲۵۹	۲۹,۸۵۶	۲۸,۴۰۶	۱۳,۰۵۷	۳۹,۰۱۴	کل جریان وجوه نقدی خروجی
.	۳۱,۷۴۶	کل مخارج سرمایه‌ای
.	۱,۰۳۸	۵۲۹	۵۰۸	۱,۵۱۹	۷,۲۶۸	افزایش (کاهش) در دارایی‌های جاری
۲۶,۴۵۴	۲۴,۲۹۹	۲۳,۱۹۳	۲۲,۱۴۴	۱۱,۰۹۰	.	هزینه‌های عملیاتی
۲,۳۹۶	۱,۹۲۲	۱,۵۱۲	۱,۱۳۲	۴۴۸	.	مالیات بر درآمد
.	.	۷۰۵	۱,۳۰۲	.	.	هزینه‌های مالی
.	.	۳,۹۱۶	۳,۳۱۹	.	.	بازپرداخت وام
۹,۴۳۴	۷,۰۶۸	۲,۴۰۴	۱,۸۸۲	۱,۲۳۶	.	افزایش (کاهش) در وجه نقد
۲۲,۰۲۵	۱۲,۵۹۱	۵,۵۲۲	۳,۱۱۸	۱,۲۳۶	.	وجه نقد انباشته



- ۲- وصول مطالبات: اگر مشتریان در موعد خود پرداختها را انجام ندهد، حفظ نقدینگی دشوار خواهد بود.
- ۳- تشویق مشتریان به پرداخت نقدی یا سریع‌تر: ساده‌ترین روش برای ترغیب مشتری به پرداخت سریع‌تر، تخفیف دادن برای پرداخت نقدی یا سریع‌تر است.
- ۴- حفظ ذخایر نقدی: ذخایر نقدی قابل توجه، قدرت خریدهای پر حجم و توان سودآوری و حفظ نقدینگی بلندمدت را به شخص، گروه یا کسب و کار می‌دهد و تضمین می‌کند که کسب و کار دارای منابع مالی لازم برای مواجهه با شرایط چالش برانگیز است.
- ۵- ارائه پیش‌بینی‌های مالی: این پیش‌بینی‌های مالی بر سه مولفه پایه‌ریزی می‌شوند:
 - ۱-۵ درآمد نقدی (نمایی کلی از فروش برآوردی یک دوره زمانی مشخص که در آن فقط فروش نقدی و نه اعتباری در نظر گرفته خواهد شد)
 - ۲-۵ پرداخت نقدی (مخارج نقدی که انتظار می‌رود در یک دوره مشخص پرداخت شود)
 - ۳-۵ و نهایتاً تطبیق و هماهنگی پرداخت‌های نقد با درآمدهای نقدی.
- ۶- تعیین نقطه سربه‌سری: یعنی نقطه‌ای که در آن هزینه کل برابر است با درآمد کل. این مفهوم، برای تعیین حداقل تعداد واحدهای تولیدی یا درآمدیالی لازم که کل هزینه‌های بنگاه (اعم از هزینه‌های ثابت و متغیر) را پوشش دهد، استفاده می‌شود.

درآمد = هزینه متغیر + هزینه ثابت:

- حجم تولید در نقطه سربه‌سر = هزینه‌های ثابت تقسیم بر «قیمت فروش هر واحد محصول منهای هزینه متغیر آن واحد»
- هزینه ثابت: مخارجی است که با تغییر حجم تولید، تغییر نمی‌کند مثل اجاره.
 - هزینه متغیر: هزینه‌ای است که با تغییر در سطح فعالیت یک کسب و کار تغییر می‌کند مثل مواد اولیه (مواد مستقیم).
 - قیمت فروش: مبلغی است که مشتری برای خرید یک واحد محصول پرداخت می‌کند.
- ۷- بازبینی و بررسی هزینه‌ها: هر کسب و کاری باید هر ماه یک بار هزینه‌های خود را بررسی کند، اگر کسب و کار، در صنعتی بی‌ثبات و پرتلاطم قرار دارد یا با مشکل کمبود نقدینگی روبرو است، توصیه می‌شود که تجزیه و تحلیل نقدینگی را هر هفته یا حتی هر روز انجام دهد.
 - ۸- تمدید مهلت حساب‌های پرداختی: برخی از تأمین کنندگان، خسارت تأخیر دریافت می‌کنند، بنابراین پرداخت به موقع مهم است. در عین حال تمدید مهلت در برخی مواقع و در چهارچوب عرف صنعت، کمک کننده است.



مدیریت سرمایه در گردش

سرمایه در گردش پولی است که برای فعالیت‌های روزمره در اختیار یک کسب و کار قرار دارد. سرمایه در گردش، میزان نقدینگی، کارایی و سلامت کلی کسب و کار را نشان می‌دهد و اقلامی چون وجه نقد، موجودی کالا و مواد، حساب‌های دریافتی، حساب‌های پرداختی، بخشی از بدهی که باید در مدت یک سال پرداخت شود و سایر حساب‌های کوتاه‌مدت را در بر می‌گیرد. هیچ کسب و کاری بدون سرمایه در گردش فعالیت نمی‌کند. سرمایه در گردش نیاز هرروزه کسب و کارها است. همیشه مقدار معینی پول نقد نیاز است که پرداخت‌های معمول انجام شود، هزینه‌های غیرمنتظره پوشش داده شود و مواد اولیه مورد استفاده در تولید کالا خریداری شود.

فرمول سرمایه در گردش

خالص سرمایه در گردش = دارایی جاری منهای بدهی جاری

اهمیت مدیریت سرمایه در گردش

مدیریت موثر سرمایه در گردش به حفظ ثبات در روند عملیات کمک می‌کند و می‌تواند به افزایش درآمد کسب و کار بیانجامد. سه هدف اصلی مدیریت سرمایه در گردش عبارت است از:

- ۱- حداکثرسازی کارایی عملیات
- ۲- حفظ و بهبود ثبات در روند عملیات، درآمد و سوددهی
- ۳- مدیریت موجودی مواد و کالا، حساب‌های پرداختی و دریافتی



چرخه سرمایه در گردش

چرخه سرمایه در گردش برای یک کسب و کار، مدت زمان لازم برای تبدیل سرمایه در گردش خالص (دارایی‌های جاری منهای بدهی‌های جاری) به پول نقد است. کسب و کارها، معمولاً با فروش سریع‌تر موجودی کالا، جمع‌آوری به موقع درآمد از مشتریان و پرداخت تدریجی (و در حد عرف، با تاخیر) بدهی سعی در مدیریت این چرخه برای بهینه‌سازی جریان نقدی دارند.

در بیشتر کسب و کارها، چرخه سرمایه در گردش به شرح زیر عمل می‌کند:

◆ کسب و کار، نهاده‌های تولید و مواد اولیه برای تولید محصول را به صورت اعتباری مثلاً به‌طور متوسط ۶۰ روزه خرید می‌کند. (پرداختنی)

◆ کسب و کار موجودی کالای خود را مثلاً به‌طور متوسط در ۳۰ روز پس از خرید، تولید و به فروش می‌رساند. فارغ از این که این فروش نقد است یا اعتباری.

◆ پس از فروش کالا، این کسب و کار، مثلاً متوسط ۷۵ روزه، پول نقد حاصل از فروش کالا را دریافت می‌کند. (دریافتنی)

فرمول چرخه سرمایه در گردش

+ تعداد روزهای لازم از زمان خرید، انبارداری مواد اولیه، تولید، انبارداری محصول و فروش کالا

+ تعداد روزهای حساب‌های دریافتنی

- تعداد روزهای حساب‌های پرداختنی

چرخه سرمایه در گردش

بر اساس اطلاعات مثال فوق، چرخه سرمایه در گردش ۴۵ روزه است.

$$45 = 75 + 30 - 60 = \text{چرخه سرمایه در گردش}$$

این بدان معناست که قبل از انجام تصفیه حساب‌ها، کسب و کار به مدت ۴۵ روز بدون نقدینگی به سر خواهد برد و کسب و کار باید

نقدینگی ۴۵ روز عملیات کسب و کار را در اختیار داشته باشد تا عملیات آن مداوم و مستمر باقی بماند.



مولفه‌های اصلی مدیریت سرمایه در گردش

مدیریت سرمایه در گردش شامل بر چهار مولفه اصلی زیر است:

- ۱- **نقدینگی و شبه‌نقدینگی:** شامل بر پول نقد، حساب‌های جاری و چک دریافتی قابل وصول مشتریان.
- ۲- **حساب‌های دریافتی:** عمدتاً شامل بدهی‌های سررسیدشده مشتریان برای فروش‌هایی است که قبلاً به آنان انجام شده است. دریافت به موقع آن برای حفظ ثبات روند عملیات مالی ضروری است. حساب‌های دریافتی به‌عنوان دارایی در ترازنامه ذکر می‌شود.
- ۳- **حساب‌های پرداختی:** حساب‌های پرداختی بخشی کلیدی از مدیریت سرمایه در گردش است و میزان پولی است که کسب و کار، متعهد به پرداخت آن در کوتاه‌مدت است. کسب و کارها سعی می‌کنند تعادلی برقرار کنند بین حفظ حداکثری نقدینگی (با تأخیر در پرداخت‌ها) و نیاز به حفظ خوش‌حسابی و اعتبار برای حفظ روابط مثبت خود با تأمین‌کنندگان و بستانکاران خود.
- ۴- **موجودی انبار:** دارایی‌ای است که می‌تواند به درآمد حاصل از فروش تبدیل شود. میزان فروش یک کسب و کار و انبار مجدد موجودی، نشان‌دهنده موفقیت آن است. میزان گردش موجودی انبار، حجم فروش را نشان می‌دهد و همچنین میزان کارایی در فرآیند خرید و تولید کسب و کار را اندازه‌گیری می‌کند. موجودی انبار کم می‌تواند دلیلی باشد بر آنکه یک کسب و کار در فروش خود ضرر می‌کند و سطح بالای موجودی انبار نیز استفاده ناکارآمد از سرمایه در گردش را نشان می‌دهد.

منابع متفاوت سرمایه در گردش

منابع سرمایه در گردش می‌توانند کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشد.

- ◆ **وجه شخصی (حقوق صاحبان سهام و جاری شرکا):** منبع اصلی تامین سرمایه در گردش در مواجهه با حداقل نیازهای بلندمدت یک کسب و کار، حقوق صاحبان سهام و جاری شرکا (یا همان بدهی سهامداران به شرکت خود) است.
- ◆ **وام‌های بانکی و وام‌های کوتاه مدت:** وام‌های بانکی مبلغی است که با توجه به نیازهای فصلی یک کسب و کار تفاوت پیدا می‌کند و ارقام تعهدی را که به طور غیرمنتظره در فعالیتهای روزمره یک کسب و کار به وجود می‌آیند را در بر می‌گیرد. وقتی کسب و کاری برای مدت کوتاهی، یعنی کمتر از یک سال، از بانک وام می‌گیرد، به آن وام بانکی کوتاه‌مدت می‌گویند.



- ◆ **بستانکاران تجاری:** با تأمین اعتباری کالاها، خدمات یا اقلام مصرفی یک کسب و کار و توافقی مبنی بر پرداخت مبلغ تعهدشده مطابق با شرایط مورد قبول طرفین شکل می‌گیرد.
- ◆ **پیش‌دریافت‌ها:** برای اطمینان از این که بودجه کافی برای کار بر روی سفارشات بزرگ (سفارش در تعداد یا حجم زیاد یا ارزش بالایی ریالی) در دست باشد، بیشتر کسب و کارها ترجیح می‌دهند که مشتریان‌شان پیش‌پرداختی برای خرید کالا یا خدمات بپردازند. معمولاً این سفارشات زمان‌بر هم هستند. پیش‌دریافت‌ها به تأمین نیاز سرمایه در گردش و حفظ نقدینگی آن کمک می‌کند.
- ◆ **تسهیلات کوتاه‌مدت (کمتر از یک سال):** بسیاری از کسب و کارها تسهیلات، از بانک عامل خود دریافت می‌کنند که به آن‌ها امکان می‌دهد تمام کارهای خود را که نیاز به سرمایه دارد انجام دهند. تسهیلات و سود آن را می‌توان به صورت یک‌جا یا آن‌چنان که معمول‌تر است به صورت اقساط مطابق شرایط و ضوابط توافق‌شده با بانک عامل پرداخت کرد.
- ◆ **دیگر بدهی‌های جاری:** بدهی‌های جاری، بدهی‌ها یا مبالغ تعهدشده کسب و کار است که ظرف یک سال (یا گاهی در محاسبات، طی یک چرخه عملیاتی) سررسید می‌شوند. بدهی‌های جاری با استفاده از دارایی جاری مانند پول نقد یا با ایجاد بدهی جاری جدید تسویه می‌شود. بدهی‌های جاری از جمله اقلامی است که در ترازنامه ذکر می‌شود.

ارزیابی نیازها و منابع سرمایه در گردش

- آگاهی از مبلغ سرمایه در گردش برای اداره کسب و کارهای کوچک و متوسط لازم است و برای انجام کارای عملیات و استفاده مناسب از توان و ظرفیت یک کسب و کار، داشتن تخمینی از آن حیاتی است. برای این کار، باید برخی از عواملی که میزان نقدینگی لازم و دارایی‌های موردنیاز را که ثبات روند عملیات را تضمین می‌کند، در نظر گرفت:
- ◆ **ماهیت کسب و کار و عرف صنعت:** برخی کسب و کارها، سرمایه در گردش بیش از حد یا کمتر از حد لازم دارند.
 - ◆ **اندازه کسب و کار:** مقدار سرمایه در گردش مورد نیاز بستگی به حجم کسب و کار دارد. برای واحدهای کوچک و متوسط سرمایه در گردش کمتری مورد نیاز است.
 - ◆ **شرایط خرید و فروش:** خرید اعتباری و فروش نقدی نسبت به خرید نقدی و فروش اعتباری، نیاز به سرمایه در گردش را کاهش می‌دهد.



◆ گردش موجودی انبار: گردش کند موجودی انبار زیاد، نیاز به سرمایه در گردش بیشتری ایجاد می‌کند در مقایسه با موجودی انبار کم و گردش سریع آن.

◆ فرآیند تولید: فرآیندهای پیچیده طولانی نسبت به فرآیندهای کوتاه مدت، سرمایه در گردش کمتری نیاز دارند.
◆ حقوق و دستمزد: صنایع اتوماتیک با منابع انسانی کمتر و مجهز به ماشین‌آلات معمولاً نیاز به سرمایه در گردش کمتری دارند.

🔧 روش‌هایی برای مدیریت سرمایه در گردش

برای مدیریت بهتر سرمایه در گردش می‌توان روش‌های زیر را در نظر داشت:

۱- **هوشمندانه در عملیات سرمایه‌گذاری کنید:** صاحبان کسب و کارها ممکن است سرمایه در گردش را در زمینه‌های اشتباه سرمایه‌گذاری کنند. اگر کسب و کار، مبلغ زیادی را صرف فرآیندهای تولید کند و کمتر در بازاریابی و فروش خرج کند، از جذب مشتریان جدیدی که موجب افزایش نقدینگی بنگاه خواهند شد، باز می‌ماند. به همین دلیل، باید کسب و کار به‌طور دقیق تجزیه و تحلیل شود تا اطمینان حاصل شود که وجوه به‌گونه‌ای سرمایه‌گذاری می‌شود که حداکثر سود مالی را ایجاد می‌کند.

۲- **هزینه‌های بیهوده را از بین ببرید:** ممکن است به نظر برسد که صرف هزینه برای تعمیر تجهیزات فرسوده ارزان‌تر از خرید یا اجاره تجهیزات جدید است. اما این نگهداری بیش از حد تجهیزات ممکن است به صرف هزینه زیاد برای کار با قطعه‌ای آسیب دیده ختم شود که جدا از هزینه‌های تعمیر و نگهداری مثلاً با قطع موقت و مکرر جریان تولید بر بهره‌وری کسب و کار تأثیر بگذارد یا منجر به کاهش کیفیت و افت فروش یا تأثیر منفی بر تجهیزات دیگر شود.

۳- **از اضافه تولید و انبار اجتناب کنید:** اضافه انبار می‌تواند برای کسب و کار خطرناک باشد زیرا ممکن است منجر به موجودی کالایی شود که برای دوره‌های طولانی مدت در قفسه‌ها و انبارها بماند و منتج به افزایش هزینه‌های نگهداری و همچنین منقضی شدن مواد و کالایی شود که ارزش فروش مجدد ندارند. مدیریت بهتر موجودی انبار می‌تواند مقدار سرمایه در گردش لازم را کاهش دهد.

۴- **عملیات‌های خاص خود را برون‌سپاری کنید:** برون‌سپاری برخی از عناصر یک کسب و کار می‌تواند به کاهش هزینه‌ها کمک کند و به کارمندان اجازه می‌دهد تا با بهره‌وری بیشتر بر زمینه‌های مهم کاری تمرکز کنند. این استراتژی بهترین انتخاب برای



کسب و کارهای کوچک و متوسطی است که در بخش‌های خاص با حداقلی از کارکنان که از دانش کاری و مهارت کافی برای انجام کارای وظایف برخوردار نیستند، فعالیت می‌کنند. عملیات‌های مختلفی مانند فروش، خدمات مشتری، حسابداری و پشتیبانی فنی و غیره را می‌توان برون‌سپاری کرد.

۵- درباره بدهی‌ها با طلبکاران به توافق برسید: به‌دست آوردن کنترل بدهی‌ها می‌تواند نقدینگی بیشتری ایجاد کند. پرداخت به موقع به جلوگیری از ورود خسارت و پرداخت سود بیشتر کمک می‌کند. غالباً طلبکاران با کسب و کارهای مختلف بر روی ترتیبات پرداخت مختلف، توافقاتی می‌کنند مانند شرایط تمدید پرداخت.

۶- گزارش‌های دقیق دفاتر حسابداری را دریافت و بررسی کنید: یک مسئله مهم در ردیابی سرمایه در گردش، عدم دسترسی به داده‌های مورد نیاز برای تهیه گزارش‌های دقیق و بی‌اطلاعی از هزینه‌هاست. جدی گرفتن امور مالی و حسابداری می‌تواند باعث کاهش عدم دقت شود و در تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر برای کسب و کار کمک کند.

۷- روش جمع‌آوری بهتر داشته باشید: عملیات کارای کسب و کار به این معنی است که نیازها براساس برنامه و بدون تکیه به پرداخت به موقع اقساط مشتریان پوشش داده شود. به این منظور، اطمینان حاصل کنید که یادآوری‌هایی برای مشتریانی که در حال نکل هستند ارسال می‌شود و برنامه‌های پرداخت بهتری را برای چنین مشتریانی ایجاد کنید. با این حال، با تخفیف بیش از حد به آن‌ها نیز بر میزان نقدینگی اثر منفی نگذارد.





اخذ تسهیلات بانکی

کارآفرینان و صاحبان بنگاه‌های کوچک و متوسط با انتخاب موسسه مالی مناسب و با انتخاب یکی از اشکال مختلف تسهیلات مالی، منابع مالی کافی را برای تصمیمات تجاری خود به دست می‌آورند.

قبل از مراجعه به موسسات مالی برای تأمین مالی از طریق منابع رسمی باید تمام منابع موجود داخلی را که می‌تواند نیاز فعلی مدیریت و بودجه و نقدینگی لازم را پاسخ دهد، بررسی کرد. باید هدف و میزان دقیق منابع مالی مورد نیاز کسب و کار خود را بدانید.

ارزیابی نیازهای مالی

آیا اخذ تسهیلات تنها راه حل موجود برای کسب و کار شماست؟ برای پی بردن به این موضوع، باید نیازهای اولیه خود را برای تأمین مالی از منابع خارجی و مزایا و معایب اخذ تسهیلات را ارزیابی کنید. همچنین می‌بایست در مورد روش‌های مختلف تولید نقدینگی در داخل کسب و کار خود با استفاده بهره‌ورتر از دارایی‌های ثابت و جاری، فکر کنید و اطلاعات خود را تحلیل کنید. به علاوه باید در ذهن داشته باشید که کسب و کار می‌تواند از طریق حقوق صاحبان سهام (سرمایه‌گذاری شخصی) یا بدهی خارجی (استقراض از منابع خارجی) از جمله بدهی به سهامداران (جاری شرکا) یا با ترکیبی از این‌ها تأمین مالی شود.

تأمین مالی از طریق بنیاد برکت

بنیاد برکت با همکاری با برخی از بانک‌های کشور در جهت مانع‌زدایی از فرآیند تولید و پشتیبانی از کسب و کارهای مناطق محروم تسهیلاتی به طرح‌های اشتغال‌زا در مناطق محروم هدف اعطا می‌کند.

۱- **قرض الحسنه:** برای طرح‌های اجتماع‌محور تا سقف ۵۰۰ میلیون ریال در قالب طرح‌های سحاب و زیر نظر مجریان و تسهیلاتگران بنیاد در مناطق محروم اعطا می‌شود. سقف این رقم در حال افزایش است.

۲- **عقود مبادله‌ای:** شامل بر اجاره به شرط تملیک برای دارایی‌های ثابت و فروش اقساطی برای تأمین سرمایه در گردش بنگاه‌های کوچک و متوسط تا سقف ۳۰ میلیارد ریال است که در سه نوع زیر اعطا می‌شود.



تا سقف ۳ میلیارد ریال با ارائه مدارک از جمله یک طرح مالی و مدل کسب و کار	نوع یک (خرد)
از ۳ تا ۷ میلیارد ریال، با ارائه کامل مدارک از جمله مدل و طرح کسب و کار کامل	نوع دو (کوچک)
از ۷ تا ۳۰ میلیارد ریال، مخصوص شرکت‌های ثبت شده، با ممیزی طرح و مدارک	نوع سه (متوسط)

همچنین این طرح‌ها باید کار-بر و اشتغال‌زا باشند به گونه‌ای که نسبت سرمایه‌گذاری بنیاد برکت به اشتغال ایجاد آن‌ها از ۳/۵ میلیارد ریال فراتر نرود. این طرح‌ها همچنین باید یکی از ویژگی‌های زیر را داشته باشند:

- ♦ در مناطق هدف اعلامی ستاد اجرایی فرمان حضرت امام (ره) یا در یکی از مناطق موجود در اطلس مناطق محروم کشور که توسط بنیاد برکت تهیه شده است واقع شده باشد.
- ♦ تکمیل‌کننده زنجیره تامین طرح‌های اجتماع‌محور بنیاد برکت باشند یا از جمله طرح‌های پشتیبان سایر طرح‌های بنیاد برکت به خصوص طرح‌های اجتماع‌محور بنیاد برکت باشند.
- ♦ از جمله طرح‌های دانش‌بنیانی باشد که از ساختار تیمی و قابلیت فروش مناسبی برخوردار هستند.

برای کسب اطلاع از این شرایط و سایر الزامات به دستورالعمل عقود مبادله‌ای که روی تارنمای تحقیق و توسعه بنیاد برکت قرار دارد مراجعه نمایید. همچنین می‌توانید اطلس مناطق محروم را نیز از همان جا بارگیری نمایید.

۳- مشارکت مدنی: این نوع مدل مشارکتی نیز مخصوص بنگاه‌های کوچک و متوسطی است که نیاز مالی تا سقف ۳۰ میلیارد ریال دارند. انواع آن مطابق با همان دسته‌بندی سه گانه‌ای است که در عقود مبادله‌ای ذکر شد. در این مدل بنیاد با طرف قرارداد خود در سود و زیان یک طرح اشتغال‌زا و کار-بر شریک می‌گردد. در این مدل حمایتی بنیاد، سقف نسبت کل سرمایه‌گذاری به اشتغال ایجاد طرح ۳/۵ میلیارد ریال است و بنیاد از ۱۰ تا ۴۹ درصد منابع لازم سرمایه‌ای طرح را تامین می‌نماید. برای اطلاع دقیق از این الزامات و نیز سایر الزامات در خصوص این نوع تسهیلات، دستورالعمل مشارکت مدنی را از روی تارنمای بنیاد برکت بارگیری نمایید.



تأمین مالی از طریق بانک‌ها و موسسات مالی رسمی

نظام پولی و بانکی در ایران طیف گسترده‌ای از محصولات را ارائه می‌دهد که فراخور نیازهای مالی کسب و کار می‌توان از یکی از آن‌ها استفاده کرد، مانند:

◆ **تأمین مالی بلندمدت:** تسهیلاتی که مدت زمان بازپرداخت آن‌ها بیش از یک سال باشد و می‌تواند توسط وام‌گیرنده برای به‌دست آوردن دارایی‌های ثابت مثل املاک غیرمنقول یعنی زمین و ساختمان و نیز وسایل نقلیه برای استفاده تجاری و ماشین‌آلات و تاسیسات استفاده شود. این وام‌ها، تابع مقررات بانک مرکزی و دارای مدت زمان از پیش تعیین شده و (معمولا دارای) نرخ و اقساط زمانی مشخصی است.

◆ **تأمین سرمایه در گردش:** اکثر مشاغل نمی‌توانند نیازهای سرمایه در گردش یا چرخه عملیاتی خود را با استفاده از بودجه خود تأمین کنند. گاهی مالکان کسب و کارهای کوچک و متوسط مجبور به تزریق نقدینگی از سوی خود به شکل سهام (حقوق صاحبان سهام) یا بدهی (جاری شرکا) می‌شوند تا پرداخت‌های خود را انجام دهند، مثلا بدهی کسب و کار خود را به تأمین‌کنندگان نهاده‌ها پرداخت کنند. گاهی نیز مجبور به اخذ تسهیلات از منابع خارجی (بدهی به بانک‌ها و موسسات مالی) می‌شوند که در این صورت از تسهیلات متناظر سرمایه در گردش برای تأمین مالی کسب و کار خود استفاده می‌کنند که معمولا کوتاه‌مدت است ولی قابلیت تمدید تا دو یا سه سال را منوط به رعایت شرایط آن دارد.

◆ **تأمین مالی تجاری:** بانک‌ها و موسسات مالی می‌توانند معاملات تجارت داخلی و بین‌المللی را با ابزارهایی تسهیل کنند مثل صدور اعتبارنامه یا ضمانت‌نامه بانکی. اعتبارنامه تعهدی کتبی برای پرداخت ثمن معامله کالاها یا وارداتی یا خریداری شده در صورت عدم پرداخت آن از سوی واردکننده یا خریدار واقعی کالا است که توسط یک موسسه مالی به نفع تأمین‌کننده یا فروشنده کالا صادر می‌شود. اعتبارنامه کسب و کار را قادر می‌سازد کالاها را بدون پرداخت قبلی یا فوری، از محل منابع شخصی خود خریداری کنند.

◆ **لیزینگ:** این نوع تسهیلات به وام‌گیرندگان کمک می‌کند تا تجهیزات و ماشین‌آلات مورد نیاز کسب و کار را به دست آورند. بازپرداخت لیزینگ طولانی و در قالب اقساط است.



تأمین کننده مالی خارجی چه معیارهایی را در نظر می گیرد؟

بی‌اطلاعی و عدم اطلاع از معیارهای مورد توجه تأمین کنندگان مالی برای ارزیابی طرح باعث می‌شود که اخذ تسهیلات از آنان دشوار شود. هنگام مراجعه به یک تأمین کننده مالی خارجی (خارج از مالکان کسب و کار) مثل بانک یا بنیاد برکت و ارائه درخواست تأمین مالی خود، باید آماده باشید که اطلاعات تجاری خود را برای به دست آوردن اعتماد طرف مقابل و استفاده از برنامه مناسب آن‌ها در تأمین مالی و بازپرداخت‌ها به اشتراک بگذارید. تأمین کنندگان مالی خارجی، در اعطای تسهیلات معمولاً پارامترهای زیر را تجزیه و تحلیل می‌کنند:

۱- **تجزیه و تحلیل بخش:** ارزیابی وضعیت اقتصادی و مالی و چشم‌اندازهای بخش معین اقتصادی که کسب و کار در آن فعالیت دارد، اولین گام آن‌ها است. حداقل به دلیل آن‌که این موسسات پس از مدت کوتاهی تبدیل به مراکز جمع‌آوری اخبار از تولیدکنندگان و فعالان تجاری مختلف می‌شوند و معمولاً شناخت نسبی خوبی از اوضاع فعلی اقتصاد دارند. تجزیه و تحلیل بخش، ایده‌ای در مورد چگونگی عملکرد سایر شرکت‌ها به بانک‌ها می‌دهد و عواملی مانند شکاف عرضه و تقاضا، فرصت‌ها، تهدیدها و آینده کسب و کارهای فعال در آن بخش، اطلاعاتی برای ارزیابی بخش به دست می‌دهد.

۲- **تجزیه و تحلیل کسب و کار:** به عنوان وام‌گیرنده باید اطمینان حاصل کنید که عملکرد کسب و کار شما کارا است. عملیات شما نه تنها باید سودآور باشد بلکه باید نقدینگی کافی برای ایفای کلیه تعهدات مالی نیز تولید کند. میزان نقدینگی حاصل از درآمد یک شرکت باید بیش از هزینه‌های مرتبط با سرمایه‌گذاری طولانی‌مدت بر روی اقالام سرمایه‌ای و سایر هزینه‌ها باشد.

۳- **ارزیابی کارآفرین:** اکثر موسسات مایل‌اند از سابقه خوب تسهیلات‌گیرنده در زمینه فعالیت آن کسب و کار مطلع باشند. دشوار است بانکی را متقاعد کرد به اعطای تسهیلات به یک مبتدی یا کسب و کاری با محصولات آزمایش نشده یا فاقد مشتریان مشخص یا دارای تأمین کننده‌ای از کشوری که قبلاً هرگز با آن کار نکرده باشد. ضامنین، وثایق و مدارک شما در جلب اعتماد وام‌دهندگان بسیار موثر است. اگر در خطر ورشکستگی باشید یا سخت‌بدهکار باشید متقاعد کردن کمیته‌های تصویب کننده اعطای وام یا هیأت‌مدیره موسسات تأمین کننده مالی دشوار خواهد بود. حتی اگر مشتری خوش سابقه بانک باشید، داشتن یک ضامن معتبر مفید است؛ فردی که شناخته شده در کسب و کار یا انجمن صنفی باشد یا حتی مشتری یا تأمین کننده شما باشد (که در این صورت، تأمین مالی زنجیره ارزش محصول صورت می‌پذیرد).

۴- **حقوق صاحبان سهام متناسب:** به زبان ساده، شما نباید بیش از حد به سایر وام‌دهندگان متعهد باشید، و باید نسبت سرمایه



شخصی شما در کسب و کارتان منطقی باشد. هرچه سرمایه بیشتری در کسب و کار خود سرمایه‌گذاری کرده باشید، در وضعیت بهتری قرار خواهید داشت که منعکس‌کننده موقعیت مالی قوی از نظر سرمایه‌گذاری سهامداران است. به طور کلی، باید حداقل ۳۰ تا ۴۰ درصد کسب و کار از طریق سرمایه‌گذاران تأمین شود تا اطمینان و وام‌دهندگان را به کسب و کار خود جلب نمایید.

۵- امنیت کافی: اگر همه دارایی‌های طرح، قبلاً در ودیعه گذاشته شده باشند، وام‌گیرنده ممکن است نتواند از بانک اعتبار بگیرد. وام‌گیرندگان باید برخی ارقام دارایی را به عنوان تضمین ارائه دهند. تاریخچه اعتباری و توانایی بازپرداخت شما برای وام‌دهنده مهم است.

۶- هدف وام: دلیل اصلی شما برای جستجوی وام چیست؟ وام‌دهنده ریسک‌های موجود را خواهد سنجید و تصمیم‌گیری خواهد کرد. به منظور متقاعد کردن وام‌دهنده، هدف شما از اخذ تسهیلات باید روشن، مناسب و قابل توجیه بر اساس نیاز مالی‌تان باشد.

ارائه درخواست شما برای تأمین مالی

بهتر است تأمین مالی خود را از طریق بانکی که امورات فعلی کسب و کار خود را از آن طریق هدایت می‌کنید انجام دهید؛ از این طریق و به دلیل اطلاع از گردش حساب و اعتبار در موقعیت بهتری برای مذاکره قرار خواهید داشت. وقتی با درخواست تأمین مالی به یک وام‌دهنده مراجعه می‌کنید، به راحتی می‌توان متصور شد که او همانند شما ایده‌ای درباره عملیات کسب و کارتان نداشته باشد و بنابراین، ارائه یک طرح کسب و کار برای ارائه اطلاعات و جزئیات بیشتر مفید خواهد بود. طرح کسب و کار ابزاری موثر برای برنامه‌ریزی و نظارت بر فعالیت‌ها است اما علاوه بر آن، برخی ابزارهای دیگر وجود دارد که باید برای تقویت کسب و کار، افزایش اعتماد به نفس و شانس اخذ تسهیلات به کار گیرید:

۱- از شبکه و دانش قبلی خود استفاده کنید: می‌توانید از روابط خود در انجمن‌ها و اتاق‌ها برای ارائه تصویری از حسن شهرت تجاری خود قبل از مراجعه به وام‌دهنده استفاده کنید. سایر تسهیلات‌گیرندگان خوش‌نامی که شما را هم از قبل بشناسند، گزینه‌های مناسبی هستند.

۲- اهداف خود را بیان کنید: با تنظیم یک قرار ملاقات با مسئول اعطای تسهیلات، یا با نامه یا با نامبر بگویند چه کسی هستید، چه چیزی از آن‌ها می‌خواهید و چرا.

۳- آماده باشید: به تسهیلات‌دهنده‌ای که شما را از قبل نمی‌شناسد، بگویند چه کسی هستید، چه کاری انجام می‌دهید، چه مقدار



پول احتیاج دارید و هدف شما از اخذ این تسهیلات چیست. باید تصویری از صورت‌های مالی (ترازنامه، حساب سود و زیان، گردش وجوه نقد)، بودجه‌بندی و طرح کسب‌وکار و امثالهم را همراه بروشور معرفی شرکت خود به ایشان ارائه دهید.

۴- به دنبال مشاوره باشید: مسئول اعطای تسهیلات در مورد روش‌های مختلف شما را راهنمایی می‌کند. می‌توانید در مورد هرگونه احتمال پوشش یا کاهش ریسک از ایشان سوال کنید. همچنین می‌توانید در تهیه اسناد مورد نیاز برای اخذ تسهیلات از ایشان یا اشخاص ثالثی مشاوره بگیرید. استفاده از یک مشاور مالی را از همان ابتدا به شما توصیه می‌کنیم.

۵- محتاط باشید: تصمیم‌تان را آگاهانه بگیرید. انواعی از اعتبارات یا روش‌های پرداخت را انتخاب کنید که بیشتر با آن‌ها آشنا هستید یا به نظر سودآورترند یا در معرض ریسک کمتر هستند. در مورد هزینه‌های آشکار و پنهان اخذ تسهیلات کنجکاو باشید، خسارت‌ها، بیمه‌ها، نحوه تمدید و ... در برابر وسوسه استقراض بیشتر از نیاز کسب‌وکار یا استقراض با نرخ سود بالا مقاومت کنید.

۶- از مقایسه اجتناب کنید: تلاش برای شناخت طرف مقابل و یافتن بهترین بانک و بهترین معامله هیچ اشکالی ندارد اما باید از ایجاد این تصور که در حال بررسی گزینه‌های مناسب اخذ تسهیلات هستید اجتناب کنید. موفقیت یک رابطه عمدتاً بر پایه اعتمادی است که به مرور زمان توسعه می‌یابد.





فروش



ترویج و تبلیغ

ترویج یعنی همه فعالیت‌هایی که به هدف آگاهی مشتری‌های بالقوه از کالا و خدمات یا برند صورت می‌گیرد. ترویج کالا یا خدمات به قصد ایجاد علاقه مشتریان بالقوه به پیشنهاد یک کسب‌وکار و حسن شهرت یا محبوبیت بیشتر برند صورت می‌پذیرد. اصلی‌ترین فعالیت‌ها و ابزارهای مورد استفاده برای ترویج عبارتند از: فروش شخصی، ترویج فروش، روابط عمومی و تبلیغات. بیشتر کسب‌وکارها از ترکیب این ابزارها برای ترویج کالا و خدمات خود استفاده می‌کنند.

فروش شخصی

روشی شخصی که از طریق حرکات (نمایش و زبان بدن) و ارائه کلامی انجام می‌شود. این ارائه ممکن است رو در رو، از طریق تلفن یا اینترنت باشد.

فروش شخصی بر دو قسم است و هدف هر دوی این فعالیت‌ها، ایجاد مکانیسمی برای فروش بیشتر است:

◆ فعالیت‌های داخلی در جهت آموزش، ایجاد انگیزه و بسیج کارکنان فروش شرکت مثل برنامه‌های آموزشی و تشویقی برای تیم فروش، ارائه‌های فروش یا بازاریابی از راه دور.

◆ ترویج خارجی کالا و خدمات مثل فروش خانه توسط فروشنده املاک یا فروش اتومبیل توسط نمایشگاه اتومبیل.

برای فروش بیشتر باید:

- ۱- ویژگی‌های اصلی محصول را برجسته کرد.
- ۲- از زبانی ساده و آسان استفاده شود.
- ۳- برای بازخورد و بازبینی روش، مشتریان هدف رصد شوند.



ترویج فروش

ترویج فروش شامل فعالیتهایی است که برای افزایش فروش کالا یا خدمات برای یک دوره مشخص صورت می‌گیرد مثل عرضه نمونه کالا یا آزمایشی، کوپن‌ها، نمایش‌های تجاری، نمایشگاه‌ها، مسابقات، تخفیف‌های فصلی برندهای پوشاک، جوایز یا تخفیف ویژه مراکز خرید و مال‌ها که به تحریک فروش در یک دوره می‌انجامند.

بنگاه‌های خدماتی مانند سالن‌های ورزشی و رستوران‌ها به‌طور منظم تخفیف‌های ویژه‌ای در بازه‌های زمانی محدود ارائه می‌دهند. بودجه ترویج فروش باید با دقت تهیه شود تا مخارج لازم آن بیشتر از عایدی انتظاری آن نشود. در اقتصاد، ضرب‌المثل معروفی است که نهار مجانی وجود ندارد.

روابط عمومی

روابط عمومی در سازمان‌های تجاری (کسب و کارها) اطلاعاتی در مورد کالا و خدمات یا فعالیتهایی است که معمولاً از طریق شخص ثالث ارائه می‌شود. این اطلاعات منعکس‌کننده جنبه‌های مطلوب سازمان است و هدف آن جلب علاقه عمومی است. به عنوان مثال می‌توان به مقالات روزنامه‌ها و مجلات، کمک‌های خیرخواهانه، سمینارها و سخنرانی‌ها اشاره کرد.

تخفیفات و کمک‌های برخی کسب و کارها در بحران‌ها مثل حمل مجانی کالا در فروشگاه‌های اینترنتی و عرضه رایگان الکل برخی تولیدکنندگان در روزهای اولیه کرونا یا هدایای برخی کسب و کارها در دوران سیل و زلزله یا پویش‌های خیریه برخی نرم‌افزارهای پرداخت به مناسبت‌های مذهبی مثل ماه رمضان از جمله موارد مورد توجه هستند.

هر کسب و کاری باید در برخی از فعالیتهای مربوط به روابط عمومی شرکت کند برای حضور در جشن‌ها، اعیاد ملی و یا ماه رمضان و سایر جشنواره‌های مذهبی و فرهنگی برنامه‌ریزی کند.

تبلیغات

تبلیغات شامل فعالیتهایی برای جلب توجه عمومی به یک محصول، یک کسب و کار و یا یک نیاز است، که معمولاً با اعلامیه‌هایی در رسانه‌های الکترونیکی، چاپی و یا رادیو تلویزیونی یا از طریق کانال‌های فضای باز مانند استندها، بیلبوردها و وسایل حمل و نقل عمومی انجام می‌پذیرد.



برندهای بزرگ غذایی و بانک‌های ایرانی اغلب از ترکیبی از کانال‌های تبلیغاتی از جمله تلویزیون، رادیو، چاپ (مجلات و روزنامه‌ها)، و بیلبوردها استفاده می‌کنند.

هدف از تبلیغات افزایش فروش است با:

- ۱- آشنا ساختن و مانوس کردن عموم مردم با نام تجاری و محصول بنگاه
- ۲- ایجاد حسن شهرت و ایجاد تصویری مطلوب
- ۳- آموزش و آگاه سازی مردم
- ۴- جذب مشتری‌هایی که به کشف کالا یا خدمات مبادرت می‌ورزند.

هنگام برنامه‌ریزی برای هرگونه فعالیت تبلیغاتی، چهار نکته اساسی زیر را در نظر بگیرید:

۱- **هدف:** هدف اصلی تبلیغات چیست؟ آیا هدف اطلاع‌رسانی است، هدف فروش است، هدف بهبود تصویر کسب و کار شما است یا ...؟

۲- **جامعه هدف:** چه کسانی هدف هستند و مشخصات جمعیت‌شناختی آن‌ها چیست؟ کدام بخش بازار را انتخاب کرده‌اید؟ جنسیت، گروه سنی، نقش خانوادگی، نقش اجتماعی آن‌ها چیست؟ آیا مادران میان‌سال کارمند را هدف گرفته‌اید یا نوجوانان پسر ماجراجو را؟

۳- **رسانه:** اگر پاسخ دو پرسش قبل را در ذهن داشته باشیم، استفاده از کدام رسانه در دسترس، مناسب‌تر است (یعنی تلویزیون، رادیو، مطبوعات، اینترنت یا) ...؟

۴- **رقبا:** رقبای شما چه می‌کنند؟ از کدام کانال رسانه‌ای استفاده می‌کنند؟ موفق هستند؟ آیا می‌توانید رویکرد آن‌ها را بهبود ببخشید و آن‌ها را در رقابت شکست دهید؟

برای خلق یک تبلیغ خوب، باید اطمینان حاصل کنیم که آن تبلیغات توجه‌ها را جلب می‌کند، باعث ایجاد علاقه می‌شود و تأثیر کافی در مخاطب با پیام آن القا می‌شود، اشتیاق به کشف بیشتر موضوع یا میل به مالکیت آن ایجاد می‌شود و شیوه کاری را می‌آموزد که منجر به دستیابی به هدف اصلی تبلیغات می‌شود.



🔧 رسانه‌های تبلیغاتی که معمولاً مورد استفاده قرار می‌گیرد

گزینه‌های زیادی در دسترس تبلیغ‌دهندگان است و اغلب ترکیبی از این موارد می‌تواند موثر باشد و برای تأثیر بهتر استفاده شود. در هر صورت، به یاد داشته باشید که برند و پیام خود را در تمام رسانه‌ها ثابت نگه دارید به ویژه رنگ‌ها، آرم‌ها، عناصر طراحی و قلم‌های مورد استفاده را ثابت نگه دارید.

در زیر مقدمه‌ای برای استفاده از برخی از شکل‌های معمول تبلیغات ارائه می‌شود:

لوازم التحریر

لوازم التحریر شامل سربرگ، کاغذ یادداشت، پاکت نامه، خودکارهای تبلیغاتی، پاکت و رویه لوح‌های فشرده (سی‌دی)، پوشه، تقویم رومیزی، سررسید، کارت ویزیت و امثالهم است. لوازم التحریری با کیفیت، با دقت و توجه و با استاندارد بالای نمایشی، ابزاری برای ارائه هرروزه تصویر یا نام تجاری شما است.

با کارت ویزیت طراحی شده شروع کنید و با رشد کسب و کارتان، می‌توانید اقلام دیگر را اضافه کنید. اگر فکر می‌کنید هزینه اضافی است، به داستان واقعی یکی از شرکت‌های مورد حمایت بنیاد برکت دقت کنید: این شرکت که فوم‌های ساختمانی تولید می‌کرد در دوران رکود ساخت و ساز مسکن، خط تولید خود را کامل کرده و تازه وارد بازار شده بود و بنابراین با مشکل فروش مواجه بود. مدیرعامل خلاق شرکت، با چاپ یک تقویم رومیزی که شماره تلفن شرکت و تلفن همراه خودش روی آن نقش بسته بود و هدیه دادن رایگان آن به همراه یک ساعت دیواری رایگان به مصالح‌فروشی‌های شهرهای اطراف، توانست ظرف کمتر از یک سال، فروش شرکت را دو برابر کند. درحالی‌که بازار در رکود بود، احتمالاً شماره روی تقویم جلوی چشم خرده‌فروشان این صنف که به صورت موردی درخواست خرید داشته‌اند و نمی‌خواست‌اند سفارش‌های بزرگی با قیمت بالاتر به فعالان قدیمی صنف بدهند، آن‌ها را وسوسه می‌کرد که با این شرکت تماس بگیرند و به این ترتیب، فروش مستقیم از کارخانه به خرده فروش در دوران رکود، نام تجاری شرکت را خیلی زود در میان فعالان صنعت استان پرآوازه کرد.

ویترین یا پیشخوان

نمایش خارجی کسب و کار، دفتر یا فروشگاه از اصلی‌ترین راه‌های ایجاد تصویر تجاری شماست. نمای بیرونی جذاب و محوطه مجهز و خوب با تابلو و نشان‌های واضح و مشخص و پر جلوه یک ضرورت برای شروع است. رهگذران خیابان که از محل کسب و کار



شما عبور می‌کنند، مشتریانی احتمالی هستند که اگر به ویتترین شما جذب شوند، ممکن است برای نگاهی دقیق‌تر قدم به داخل بگذارند و این دقیقاً همان چیزی است که برای شروع فروش بدان نیاز دارید.

تبلیغات مطبوعاتی

تبلیغات در کلیه مطبوعات از جمله روزنامه‌ها، مجلات و فصل‌نامه‌ها مورد نظر است. تبلیغات مطبوعاتی برای ایجاد تصویر، انتشار اطلاعات و کمپین فروش مناسب است. فروشندگان و سازندگان املاک و مستغلات تا قبل از آن که سایت‌های اینترنتی مخصوص رواج پیدا کند، غالباً ملک مورد نظر خود را در صفحه نیازمندی‌ها تبلیغ می‌کردند. قبل از کرونا، تبلیغات تورها در نیم‌صفحه پایین روزنامه‌های پرتیراژ جای داشت. امروزه بیشتر مجلات موضوعی، هدف کسب و کارهای کوچک است مثلاً مجلات خانوادگی غالباً دارای تبلیغات رژیم‌درمانگرها، سالن‌های آرایش، عمل زیبایی و کاشت مو است. در حالی که مجلات ورزشی، پوشاک و وسایل و سالن‌های ورزشی را تبلیغ می‌کنند. برای کسب اطلاع از قیمت‌ها و انواع خدمات تبلیغات روزنامه‌های محلی خود حتماً با آن‌ها تماس بگیرید.

رادیو

تبلیغات رادیویی شامل تبلیغات کوتاه معمولاً به مدت ۱۵ الی ۳۰ ثانیه است و گاهی در قالب بحث‌ها و نشست‌های موضوعی ارائه می‌شود. اکثر ایستگاه‌های رادیویی زمان مهمی از روز را به پخش تبلیغات اختصاص می‌دهند. برای تبلیغات معمولاً از موسیقی یا نمایش رادیویی استفاده می‌شود. گاهی هم برای ترویج کسب و کار، هدایایی به عنوان جایزه برای برندگان مسابقات رادیویی در نظر می‌گیرند.

با ایستگاه رادیویی مورد نظر خود تماس بگیرید و از فرصت‌های احتمالی تبلیغات آگاه شوید. قبل از اقدام به تبلیغ باید ببینید مخاطبان جامعه هدف شما به چه نوع برنامه‌هایی گوش می‌دهند. اصلاً مخاطب رادیو هستند؟ تبلیغات خود را فقط به آن برنامه‌ها محدود کنید.

تلویزیون

تلویزیون یک رسانه تبلیغاتی قدرتمند است، گرچه هزینه آن نیز زیاد است و به همین دلیل کسب و کارهای کوچک اغلب از عهده



مخارج تبلیغات در این رسانه بر نمی آیند. هرچند شبکه‌های استانی به نسبت ارزان تر هستند و گاهی بنرهای کوچک چند ثانیه‌ای و یا زیرنویس در این شبکه‌ها ممکن است گزینه جذابی برای این کسب و کارها باشد اما همچنان باید ملاحظاتی که درباره مخاطبین در بخش تبلیغات رادیویی گفته شد، بررسی شود.

پست (الکترونیکی) مستقیم

ارتباط مستقیم با مصرف کننده از طریق ایمیل، پست یا نامبر در این دسته جای می گیرد که خود می تواند حاوی بروشور، کاتالوگ، جزوه، خبرنامه یا صرفا نامه باشد. برای به حداقل رساندن هزینه‌های فیزیکی، کاتالوگ یا خبرنامه فیزیکی ممکن است صرفا برای مشتری‌های (از لحاظ مکانی) دور ارسال گردد یا صرفا روی بستر اینترنت ارسال گردد.

فضای باز

هر نوع تبلیغاتی است که در فضای باز انجام می شود از جمله می تواند تبلیغات ایستایی مانند بیلبوردها، نیمکت‌های خیابان و ایستگاه‌های مترو و اتوبوس، فرودگاه، ورزشگاه‌ها باشد یا می تواند تبلیغات نمایش داده شده در تلویزیون‌های خیابانی، داخل همین فضاها یا داخل اتوبوس‌ها، مترو، قطارها، هواپیماها و یا روی بدنه اتوبوس‌ها یا تاکسی‌ها یا قطارها و امثالهم باشد. سودمندی و تأثیر تبلیغات در فضای باز به تعداد دفعاتی بستگی دارد که مشتریان بالقوه در معرض آن تبلیغات قرار می گیرند و به آن‌ها توجه می کنند و به همین دلیل هزینه تبلیغات در فضای باز می تواند از مکانی به مکان دیگر متفاوت باشد.

نقطه فروش

تبلیغات در نقطه‌ای که مصرف کننده در حال تصمیم‌گیری برای خرید است تکنیک پر کاربردی است به عنوان مثال برچسب‌های کف و تبلیغات دیجیتال در داخل فروشگاه‌ها، تابلوهای روی سبد خرید فروشگاه‌ها، پوسترهای قفسه یا پیشخوان مراکز خرید یا معرفی کلامی محصول خود در فروشگاه مثلا از طریق بلندگوهای مستقر در آن.

گزینه‌های تبلیغات در نقطه فروش در کسب و کارهای کوچک و متوسط به نوع محصول و خدماتی که ارائه می دهید بستگی دارد. به عنوان مثال اگر صاحب فروشگاه، خودتان هستید می توانید بروشورها را در نزدیکی پیشخوان قرار دهید و بنرها یا پوسترهایی را در داخل مغازه به دلخواه خود برجسته کنید. اگر کالا یا خدمات شما از طریق مکانی مشترک با رقبا به سمع و نظر مشتریان می رسد،



مثلا اگر یک فروشگاه بزرگ خرده‌فروشی یا یک هتل، مکان مورد نظر تبلیغ محصول شما و رقبا است، ممکن است مجبور شوید قبل از اجازه نمایش تبلیغ محصولات خود، مشوق‌های خاصی به آن‌ها ارائه دهید.

آنلاین

تبلیغات آنلاین به دلیل هزینه نسبتاً کم برای بنگاه‌های کوچک و متوسط بسیار مناسب است. امکانات و گزینه‌های قابل استفاده برای تبلیغات آنلاین به سرعت در حال رشد هستند مثل تبلیغ از طریق وبسایت خود، تبلیغات در وبسایت‌های دیگر، شبکه‌های اجتماعی و انجمن‌ها، از طریق ایمیل، پادکست و ویدئو و امثالهم.

حتما یک صفحه در اینترنت برای کسب‌وکار خود ایجاد کنید، می‌توانید به راحتی در آن صفحه محصولات خود را تبلیغ کنید. گزینه ارزان‌تر استفاده از رسانه‌های اجتماعی مانند اینستاگرام یا فیس‌بوک است. توصیه می‌کنیم حتما از شبکه‌ها برای گسترش کسب‌وکار خود استفاده کنید. متن‌ها و ویدئوهای کاربردی بسازید و در حین آن به تبلیغ محصول خود بپردازید و آن را در سایت‌های مناسبی مثل آپارات بارگذاری کنید و در شبکه‌های اجتماعی به اشتراک بگذارید. همچنین تبلیغات آنلاین و فروش آنلاین رقبا را در اینترنت دنبال کنید. به خصوص، نظرات مشتریان را در خصوص محصولات آن‌ها را بخوانید، این خود یک تحقیق بازار دسته اول است. یکی از کسب‌وکارهای خرد مورد حمایت بنیاد در زمینه پوشاک، با ورود به شبکه اجتماعی ظرف دو ماه فروش خود را ۱۲ برابر کرد و تعداد کارکنانش را به سه برابر افزایش داد. اگر احساس می‌کنید محصول شما در بیرون از مرزها خریدار دارد هرگز از سایت‌های چندزبانه غافل نشوید، به خصوص زبان عربی، اردو، انگلیسی، ترکی و روسی بسیار در فروش شما موثر خواهد بود. برای کسب‌وکارهایی که بسیار به حضورشان در اینترنت وابسته هستند، وارد شدن به موضوع بهینه‌سازی موتور جستجو (SEO) سئو یک ضرورت است. سئو رتبه وبسایت شما را در موتورهای جستجو جابه‌جا می‌کند و در نتایج حاصل از جستجوی اینترنتی موتورهایی مانند گوگل آن را بالاتر نشان می‌دهد.

فهرست‌های راهنما

بسیاری از مصرف‌کنندگان از فهرست‌های تجاری برای یافتن تأمین‌کنندگان کالا یا ارائه‌دهندگان خدمات استفاده می‌کنند. گرچه امروزه، به مرور، موتورهای جستجوی اینترنتی مثل گوگل جای آن‌ها را تا حدی گرفته‌اند. اما این راهنماهای زرد یا سفید در اینترنت هم حضور پیدا کرده‌اند و علاوه بر قفسه‌های کتابخانه‌ها می‌توان آن‌ها را در اینترنت نیز یافت. فهرست‌های مورد تایید اصناف و اتحادیه‌ها، فهرست‌های تجاری یا کسب‌وکارهای محلی، هنوز مرجع بسیاری از افراد هستند و نباید فرصت حضور در آن‌ها را از دست داد.



بازاریابی با شبکه‌های اجتماعی

استفاده از تارنماها و پلتفرم‌های رسانه‌ای برای ترویج کالا و خدمات و برند و ایده را بازاریابی با رسانه‌های اجتماعی می‌نامیم که با ایجاد و به اشتراک گذاری محتوا در شبکه رسانه‌های اجتماعی و به هدف بازاریابی یک کسبوکار انجام می‌شود. محتوا می‌تواند به صورت متن، تصویر، فایل صوتی یا ویدیویی باشد که برای جذب مخاطب طراحی شده است. اکثر رسانه‌های اجتماعی به شما آزادانه و رایگان، امکان استفاده تجاری از فضای خود را می‌دهند و گزینه‌های پیشرفته دیگری را هم در صورت پرداخت هزینه در اختیار شما خواهند گذاشت.

برنامه بازاریابی با شبکه‌های اجتماعی را تدوین کنید

استراتژی بازاریابی رسانه‌های اجتماعی بر اساس نوع کسبوکار شما متفاوت خواهد بود. چند نکته را باید قبل از طراحی برنامه بازاریابی رسانه‌های اجتماعی در نظر بگیرید، مثل:

- امیدوارید از طریق بازاریابی در شبکه‌های اجتماعی به چه چیزی برسید؟
- مخاطبان هدف شما چه کسانی هستند؟
- چگونه می‌توانید به مخاطبان هدف خود دسترسی پیدا کنید و الگوی استفاده آنان از رسانه‌های اجتماعی چیست؟
- با چه پیامی می‌خواهید ارتباط برقرار کنید؟

مثلا اگر کسبوکارتان تجارت الکترونیکی است، مثل فروش در سایت دیگری مثل «باسلام» یا در سایت خودتان، می‌توانید با حضور پرننگ در فیس‌بوک یا اینستاگرام از مزایای آن منتفع شوید، چرا که بیشتر محتوای بازاریابی شما و این شبکه‌ها ماهیتی بصری دارند، یعنی از جنس تصویر، فیلم، گرافیک و امثالهم هستند. از طرف دیگر اگر کسبوکارتان (B2B) است یعنی مخاطبان هدف شما دیگر کسبوکارها و حرفه‌ای‌ها و متخصصان هستند حضور پرننگ در لینکدین یا توئیتر منفعت بیشتری در پی دارد.



مزایای بازاریابی شبکه‌های اجتماعی

در زیر برخی از مزایای اصلی استفاده از بازاریابی رسانه‌های اجتماعی برای ترویج کسب و کار ذکر شده است:

۱- افزایش شناخت و آگاهی از برند: مشتریان بالقوه که از کسب و کار شما بی‌اطلاع هستند، احتمال دارد از طریق رسانه‌های اجتماعی با نام تجاری‌تان روبرو شوند. اجرای ایده‌های تبلیغاتی و بازاریابی از طریق ابزارهای اولیه رسانه‌های اجتماعی مانند ایجاد یک صفحه یا نمایه فعال تجاری در چند رسانه اجتماعی منتخب باعث دیده شدن کسب و کار و در نتیجه افزایش شناخت و آگاهی می‌شود.

۲- نرخ تبدیل بالاتر (نقوذ بازار): با شناساندن نام تجاری‌تان از راه رسانه‌های اجتماعی، احتمال دستیابی به مشتریان جدید به طور خودکار افزایش می‌یابد. اگر کمپین رسانه اجتماعی‌تان موثر باشد، مشتریان برندهای رقیب کنجکاو خواهند شد که محصول شما را امتحان کنند یا تأمین کننده خود را تغییر دهند، در نتیجه سهم بازار شما افزایش می‌یابد.

۳- رضایت بیشتر مشتری و وفاداری بیشتر به برند: رسانه‌های اجتماعی به شما امکان می‌دهند صدایی برای شرکت خود ایجاد کنید. می‌توانید از این کانال ارتباطی برای پاسخ به پیام‌ها یا نظرات مشتری خود استفاده کنید و تجارت خود را انسانی‌تر کنید. به شما امکان می‌دهد با مشتری‌های‌تان ارتباط برقرار کنید. وقتی مشتری‌ها احساس کنند با کسب و کار‌تان رابطه دارند، به برند شما وفادار خواهند بود و حتی ممکن است آن را ترویج دهند.

۴- مقرون به صرفه بودن (کاهش هزینه‌های بازاریابی): بیشتر پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی به شما امکان می‌دهند صفحات یا نمایه‌های رایگان برای کسب و کار خود ایجاد کنید. زمان و هزینه لازم برای ایجاد محتوای رسانه‌های اجتماعی چنان کم است که شرکت‌های نوپا و کسب و کارهای جدید می‌توانند به راحتی از این رسانه برای ترویج کسب و کار خود استفاده کنند. اگر بازار هدف خود را به خوبی بشناسید، تبلیغات پولی در شبکه‌های اجتماعی نیز نسبتاً مناسب و موثر است.

۵- بهره‌مندی از دیدگاه‌های بازار (مشتری): رسانه‌های اجتماعی به شما کمک می‌کنند تا با مشاهده نظر مشتریان‌تان در مورد خودتان، محصول‌تان، رقبای‌تان و فضای رقابتی‌تان و هر موضوع دیگری که علاقه‌مند به اظهار نظر درباره آن هستید، اطلاعات ارزشمندی درباره خواسته‌های مشتریان و چگونگی رفتارشان به دست آورید. با کسب این اطلاعات و براساس بینش جدید حاصل از بررسی نظرات آن‌ها می‌توانید استراتژی بازاریابی‌تان، محتوا و همچنین محصولات خودتان را اصلاح کنید.



نکات بازاریابی در شبکه‌های اجتماعی

در زیر چند نکته در مورد استفاده کسب و کارهای کوچک و متوسط از رسانه‌های اجتماعی آورده شده است:

- ۱- باید به بازاریابی در شبکه‌های اجتماعی تعهد داشته باشید: بازاریابی در این رسانه‌ها می‌تواند چالش برانگیز باشد و به تلاش‌های مداوم و برنامه‌ریزی شده نیاز دارد. آموزش ببینید و در مورد توسعه محتوای رسانه‌های اجتماعی مطالعه کنید. حتی ممکن است یک مدیر شبکه اجتماعی استخدام کنید.
- ۲- جنبه‌های مثبت شخصیت خود را به نمایش بگذارید: در کمپین بازاریابی، شخصیت شما باید برند شما را تکمیل کند تا آن را مطبوع‌تر و مطلوب‌تر کند.
- ۳- توجه ویژه‌ای به بازخورد مشتری داشته باشید: اگر قرار است شما و مشتریان‌تان زمانی را صرف تماس کنید، پس به آن‌ها گوش دهید. شما باید برنامه رسانه‌ای ویژه خود را نیز در مورد بازخوردی که دریافت می‌کنید، بسازید.
- ۴- تمرکز خود را حفظ کنید: نباید بیش از یک یا دو پلتفرم را در ابتدای کار به دست گیرید.
- ۵- مخاطب هدف خود را محدود کنید و تمام تلاش خود را متمرکز بر آن کنید.
- ۶- آنچه را که به آن علاقه دارید و برای‌تان معنا دارد بیابید، سپس کمپین رسانه‌های اجتماعی خود را بر آن اساس صورت‌بندی کنید.
- ۷- از فیلم‌های کوتاه در هر کجا که مناسب است استفاده کنید: افراد در رسانه‌های اجتماعی زمان کوتاهی توجه دارند، بنابراین فقط فیلم‌هایی «جالب و جذاب و کوتاه و مهم» بسازید و یا اصلاً فیلمی نسازید.
- ۸- شما باید تصویری یکدست و سازگار از برند خود در تمام رسانه‌های اجتماعی و سایر کانال‌های ارتباطی ارائه دهید. رنگ‌ها، مضامین، زبان و رویکردی که برند شما از آن استفاده می‌کند باید در همه جا منسجم باشد.
- ۹- برای تازه نگه‌داشتن کمپین‌ها، باید عملکرد آگهی خود را از نزدیک رصد کنید، اما در عین حال، حتماً مطالب خود را با دقت انتخاب کرده و بر روی کیفیت و ارتباط به جای تعداد آن‌ها تمرکز کنید.



انتخاب مناسب‌ترین بستر رسانه اجتماعی

۱- فیس‌بوک: فضای راحت و بی‌قید و دوستانه فیس‌بوک به بازاریابی فعال در شبکه‌های اجتماعی نیاز دارد. به طرح صفحه خود باید دقت کنید، زیرا مولفه بصری یکی از جنبه‌های اصلی تجربه فیس‌بوک است. فیس‌بوک مکانی است که مردم برای استراحت و گپ‌زدن با دوستان به آن‌جا می‌روند، بنابراین لحنی ساده و دوستانه داشته باشید. ۴۵٪ از کاربران فیس‌بوک بالای ۳۵ سال هستند و کاربران بالای محدوده سنی ۵۵ سال در این شبکه در حال افزایش هستند. بنابراین، اگر مخاطبان هدف شما جوان‌ترها هستند سراغ رسانه‌های اجتماعی دیگر بروید.

۲- یوتیوب و آپارات: بهترین مکان برای به اشتراک‌گذاری محتوای ویدیویی است و می‌تواند همچون یک ابزار بازاریابی فوق‌العاده قدرتمند در شبکه‌های اجتماعی باشد. بر ایجاد ویدئوهای مفید و آموزنده «که درباره راه‌حل‌ها و چگونگی‌ها صحبت می‌کند» تمرکز کنید. چنین ویدئوهایی در رتبه‌بندی نتایج جستجوی گوگل نیز موفق‌تر عمل می‌کنند. قدرت محتوای ویدئویی را دست کم نگیرید!

۳- لینکدین: لینکدین، سایت بازاریابی در شبکه‌های اجتماعی است که بیشتر بر متخصصان تمرکز دارد. مکانی مناسب برای ورود به گفتگوی حرفه‌ای با مخاطبان‌تان در صنایع مشابه است. در واقع، مکانی را برای اشتراک مطالب با همفکران‌تان فراهم می‌کند. مشتریان خود را تشویق کنید تا در نمایه‌تان در لینکدین به شما توصیه و ارائه نظر کنند. این توصیه‌ها باعث می‌شود کسب‌وکار شما معتبرتر و قابل اعتمادتر به نظر برسد. همچنین بخش سوالات لینکدین را مرور کنید. ارائه پاسخ، کمک می‌کند تا به عنوان یک رهبر فکری تثبیت شوید و اعتماد مردم را کسب کنید. اگر بازار هدف شما جوان‌ترها است، به خصوص اگر زیر ۲۰ ساله‌ها را در نظر دارید یا اگر می‌خواهید برند خود را در بین خانواده‌ها ترویج دهید و نه در بین جمع صاحبان کسب‌وکار و متخصصان به سراغ لینکدین نروید.

۴- اینستاگرام: اینستاگرام در حال حاضر بهترین مکان برای بازاریابی کسب‌وکار شما و جلب نظر مشتریان است. از نظر جمعیتی، کاربران اینستاگرام عمدتاً از افراد ۱۵ تا ۳۵ ساله تشکیل شده‌اند. تقریباً نیمی از آن‌ها متخصص یا دارای مدرک دانشگاهی هستند. کاربران اینستاگرام نزدیک به ۶۰ برابر کاربران فیس‌بوک و ۱۲۰ برابر کاربران توییتر احتمال دارد که پستی را به اشتراک بگذارند. اینستاگرام صحنه مناسبی برای خلق صدا و شخصیت برند شما فراهم می‌کند. ارتباط محصول یا خدمات‌تان با یک نوع ظاهر، سبک زندگی یا فعالیت خاص به شما کمک می‌کند تا کاربران بتوانند به راحتی با آن ارتباط برقرار کنند و آن را در زندگی خود بگنجانند.



۵- **توییتز:** ابزار بازاریابی شبکه‌های اجتماعی است که به شما امکان می‌دهد به روزرسانی‌های خود را در سراسر وب پخش کنید. توییتها را در صنعت یا زمینه‌های مرتبط خود دنبال کنید و در مقابل جریان ثابتی از دنبال کنندگان را به دست آورید. توییت‌های رسمی خود را در مورد محصولات خاص، تخفیف‌ها و اخبار با توییت‌های برندساز و سرگرم‌کننده مخلوط کنید. وقتی مشتری حرف خوبی در مورد شما می‌زند ری توییت کنید و پاسخ به سوالات مردم را در صورت امکان فراموش نکنید. استفاده از توییتز به عنوان ابزار بازاریابی شبکه‌های اجتماعی با گفتگو و ارتباطات عجین است، بنابراین مطمئن شوید که تا آن جا که ممکن است به تعامل می‌پردازید تا دنبال کنندگان بیشتر شوند و رشد کنند و همراهتان شوند. محدودیت ۱۴۰ حرفی در هر پست توییتز را هنگام استفاده از آن به عنوان ابزار بازاریابی کسب و کار خود در خاطر داشته باشید.

برخی آداب رسانه‌های اجتماعی برای کسب و کارها

در زیر برخی از باید‌ها و نبایدهایی ذکر شده است که کسب و کارها باید هنگام برقراری ارتباط از طریق رسانه‌های اجتماعی به آن‌ها توجه داشته باشند:

- ۱- هیچ پیامی را که ممکن است پیامدهای سیاسی داشته باشد ارسال نکنید، بهتر است از نظر سیاسی بی طرف به نظر برسید، مگر آن که ماهیت کسب و کار شما یا برند شما بر آن استوار باشد.
- ۲- پست‌های شما نباید مبهم باشد، همه افراد مخاطب شما باید پیام آن را درک کنند.
- ۳- در سریع‌ترین زمان ممکن به نظرات و پیام‌ها پاسخ دهید.
- ۴- صفحات و نمایه کسب و کار خود را جدا از پست و پروفایل‌های شخصی خود نگه دارید.
- ۵- هنگام به اشتراک گذاری مطالب شخص دیگر، حتماً به منبع آن اشاره کنید و قبلاً کسب اجازه کرده باشید.
- ۶- از ارسال هر چیزی که ممکن است برای هر کس در بازار هدف اهانت‌آور یا نامناسب باشد، خودداری کنید.
- ۷- زیاده‌روی نکنید. یک تا دو پست در روز کافی است.



■ کارکنان



استخدام و مدیریت کارکنان

استخدام کارکنان، چپش نیروی کار و حفظ آن‌ها عنصر بسیار مهمی در موفقیت یک کارآفرین است و نیازمند بررسی و تصمیم‌گیری مناسب است. برای کارا و موثر بودن محیط کار، اطلاع از ملاحظات مربوط به استخدام و مدیریت کارکنان و حقوق قانونی و مسئولیت‌های کارکنان و کارفرمایان مهم است.

استخدام پرسنل مناسب برای توسعه کسب و کار بسیار مهم است و عدم انجام مناسب این کار می‌تواند منجر به اتلاف وقت، پول و سودآوری شود. برخی از عواملی که ممکن است منجر به اتلاف وقت و هزینه در رابطه با استخدام و مدیریت کارکنان شود عبارتند از: استخدام کارکنان نامناسب؛ عدم کفایت فرصت‌های آموزشی؛ انگیزه‌دهی و روحیه پایین؛ مدیریت و نظارت ناموثر؛ عزل و اخراج بیش از حد مکرر برای موضوعات کم‌اهمیت؛ عدم اعتماد.

عوامل مهمی که در استخدام در نظر گرفته می‌شوند

جذب و انتخاب پرسنل مناسب کاری مهم و اساسی است. عوامل زیادی هنگام تصمیم‌گیری برای به کارگیری کارکنان باید در نظر گرفته شود، از جمله:

۱- استخدام و جذب نیروی جدید: تبعیض براساس جنسیت، سن، وضعیت تأهل، مذهب، نژاد، بارداری، وضعیت خانوادگی و غیره صحیح نیست. برخی از مراحل اساسی برای اطمینان از استخدام درست کارکنان عبارتند از: ایجاد شرح وظایف شغلی و معیارهای انتخاب؛ مشخصات شغل؛ تعیین نحوه درخواست و ارزیابی افراد بر اساس معیارهای انتخاب؛ نحوه جبران خدمات و بسته پرداخت؛ تبلیغ برای جایگاه شغلی؛ لیست کوتاه و مصاحبه با متقاضیان؛ بررسی رزومه‌ها و مراجع متقاضیان؛ تعیین فرد مناسب.

۲- درک نیازهای شغلی: الزامات اساسی شغل باید قبل از هر اقدامی برای استخدام، کاملاً روشن و مشخص باشد. به این فکر کنید که چه نوع کارهایی باید پس از استخدام انجام دهند یا انجام ندهند؛ مثل مدیریت فرآیند مکانیکی یا فنی، بازاریابی، حسابداری و غیره. وقتی شرایط احراز شغل را دریافتید، آن الزامات را یادداشت کنید. شرح وظایف شغلی، مشخص کردن عنوان شغلی همراه با نقش‌ها و مسئولیت‌های آن موقعیت و شرایط کار، عاملی است که برای داوطلبان روشن می‌سازد که از آن‌ها چه



عملکردی انتظاری می‌رود و از طریق آن درک درستی از استانداردهای سازمان که باید برای اجرای موثر وظایف صورت پذیرد ارائه می‌گردد. مشارکت مدیران در نوشتن الزامات شغلی می‌تواند اطمینان بیشتری ایجاد کند که فقط نامزدی که مطابق با شرایط موقعیت و انتظارات مدیران است، استخدام می‌شود.

۳- مشخصات شغلی: مشخصات شغلی بیانگر حداقل کیفیتی است که یک متقاضی باید برای تصدی یک جایگاه شغلی داشته باشد و شامل برخی از مولفه‌هایی است که باید کاملاً واضح در آگهی استخدام شغل ذکر گردد نظیر سن، تحصیلات و سوابق آموزشی، تجربه کاری، مهارت و دانش، خصوصیات شخصیتی. مشخصات شغلی دستورالعملی است که بر اساس آن سازمان فرآیندی ایجاد می‌کند که با سهولت و زمان کمتری رزومه‌ها بررسی و فهرست نامزدهای تصدی شغل کوتاه شود. مشخصات شغلی دقیق به سازمان کمک می‌کند تا کارکنان را ارزیابی کند و آموزش‌های لازم را به آن‌ها ارائه دهد. همچنین در هنگام ارزیابی عملکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند.

۴- نحوه جبران خدمات و بسته پرداخت: با در نظر گرفتن وضعیت مالی سازمان و نیاز کارکنان، بسته پرداخت باید قبل از شروع روند استخدام نهایی شود. بسته پرداختی، به‌طور کلی، علاوه بر حقوق پایه شامل مزایایی است که کارکنان از سازمان دریافت خواهند کرد. برخی از مزایا عبارتند از: بیمه تامین اجتماعی و درمانی، بیمه تکمیلی، تسهیلات ورزشی، کمک هزینه‌هایی مثل کمک هزینه ایاب و ذهاب یا ارتباطات تلفنی، پاداش، کارانه و مشوق‌های خاص، کمک هزینه مسکن، تسهیلات اعطایی و سایر خدمات دیگر. ترتیبات کسر از حقوق نیز باید در بسته پرداخت به عنوان سیاست‌های سازمان تعریف شود مثل صندوق‌های سرمایه‌گذاری خاص آن سازمان، مالیات، بیمه و بیمه تکمیلی، جرایم خسارات در صورت ترک ناگهانی سازمان و سایر موارد در چهارچوب توافق طرفین و قانون.

۵- فرایند استخدام: چندین روش برای استخدام کارکنان جدید توسط سازمان وجود دارد. برخی تبلیغ می‌کنند و موقعیت‌ها و مدیریت فرآیند استخدام را در محل انجام می‌دهند. برخی نیز با مشارکت موسسات کاریابی این فرآیند را به انجام می‌رسانند. وبسایت‌ها و اپلیکیشن‌هایی نیز برای کاریابی به وجود آمده است که به طرفین کارفرما و کارجو کمک می‌کند و با یک جستجوی اینترنتی ساده در دسترس شما خواهد بود. به علاوه، نقش شبکه‌های اجتماعی دنیای واقعی و مجازی مثل لینکدین که در بخش‌های قبل به بحث گذاشته شد، نایستی فراموش شود.

۶- قانون: اگر می‌خواهید واحدی صنعتی تأسیس کنید الزاماتی قانونی وجود دارد که به عنوان کارفرما هنگام استخدام کارکنان



باید از آن‌ها پیروی کنید. اطلاع از حقوق قانونی کارگر و کارفرما به منظور جلوگیری از هرگونه مشکل در محیط کار و به روز بودن بسیار مهم است.

۷- پرداخت دستمزد مناسب: به روش‌های مختلفی می‌توانید کارکنان خود را استخدام کنید و مهم این است که دستمزد صحیحی را تعیین کنید و بپردازید. برای جلوگیری از جابه‌جایی کارکنان دستمزد نباید کمتر از حداقل نرخ حقوق و دستمزد تعیین شود. حداقل نرخ دستمزد کارگران توسط دولت هر ساله تعیین می‌شود. سایر شرایط کاری و پرداخت‌ها در زمان استخدام به کارکنان اطلاع داده شود. فراموش نکنید که برای هر شغلی حداقل دستمزدی مطابق با عرف صنعت و آن کسب و کار وجود دارد و در صورتی که بتوانید قراردادی با نیروی کار خود، زیر آن نرخ به دست بیاورید، دیر یا زود جایگاه‌های شغلی سازمان شما را افرادی بی‌کیفیت پر خواهند کرد؛ بنابراین از پرداخت حقوق پایین به نیروهای قابل و شایسته ناراضی باشید.

۸- قرارداد کار: حقوق کارکنان برای مأموریت، حقوق، مرخصی و سایر جزئیات مربوطه را در سندی تعریف کنید و به امضای کارکنان و کارفرما برسانید. افراد را می‌توان برای دوره‌ای معین یا پروژه‌ای مشخص به کار گرفت. هرگونه مذاکره در مورد مدت اشتغال قبل از شروع کار، باید در قرارداد کار گنجانده شود. تمام جزئیات باید کتبا قید گردد.

مدیریت و حفظ کارکنان

کارکنان جدید از برنامه‌ای که به آن‌ها درباره شرکت، محصولات آن، فرآیندهای آن، فرهنگ و سیاست‌ها و حتی رقابت موجود اطلاعاتی ارائه دهد منتفع می‌شوند. نمایش طریقه صحیح عملکرد به کارکنان تازه‌وارد، جابه‌جایی کارکنان را کاهش می‌دهد و بهره‌وری سازمان را همراه با ایجاد درکی درست در کارکنان از انتظارات نسبت به عملکردشان افزایش می‌دهد.

◆ آموزش: سازمان‌ها ممکن است جلسات آموزش تعاملی یا کارگاه‌های آموزشی برای ارتقای مهارت کارکنان خود ترتیب دهند. آموزش موثر کارکنان تازه‌وارد منجر به ایجاد کارکنانی می‌شود که از کاری که می‌کنند آگاهند؛ با مشارکت موثرتر در تحقق اهداف سازمانی، در وقت صرفه‌جویی می‌کنند؛ و نسبت به سازمان (کسب و کار شما) احساس خوبی دارند. اهمیت آموزش کارکنان نیاز به تأکید ندارد و واضح است که این برنامه مختص کارکنان تازه‌وارد نیست و آموزش کارکنان، ایمنی، بهره‌وری و رضایت شغلی را افزایش خواهد داد.

◆ منابع انسانی: در سازمان‌هایی که توان آن را دارند، استخدام متخصص منابع انسانی با یک تیم مناسب برای نظارت و



ساده‌سازی ساختار و فرآیندها می‌تواند بسیار مفید باشد. واگذاری مسئولیت مزایای کارکنان، امتیازات، بررسی عملکرد و غیره به تیم منابع انسانی اطمینان می‌دهد که کارکنان طبق سیاست‌های سازمان مدیریت می‌شوند. همچنین مدیران منابع انسانی با قوانین و روندهای استخدامی روز بیشتر آشنا هستند و می‌توانند برنامه‌ها و مزایای مختلفی را که ممکن است از آن مطلع نباشید را تنظیم کنند. هر سازمانی باید سیاست‌هایی برای حفظ نظم و انضباط و جلوگیری از شکایت در محل کار داشته باشد. سازمان‌ها باید اهداف سالانه‌ای را برای هر یک از کارکنان تعیین کنند که بر اساس آن بررسی عملکرد کارکنان انجام شود. بررسی عملکرد برای پیشرفت شغلی کارکنان و همچنین برای رشد سازمان مهم است. همچنین کمک می‌کند تا کارکنان با عملکرد بالا از کسانی که ممکن است به مشاوره یا راهنمایی نیاز داشته باشند، شناسایی گردند و به بررسی سطح مهارت و رفتار کارکنان و زمینه‌های لازم آموزش و توسعه کمک می‌کند. ارزیابی باید شامل بررسی عملکرد کاری و رفتاری کارکنان شود. برای داشتن محیطی مثبت و سالم، کارکنان با عملکرد پایین باید راهنمایی شوند. روش‌های مختلفی برای انجام این کار وجود دارد: نامه‌ای در اختیار آن‌ها قرار دهید که موضوع عملکرد و انتظار شما را برجسته کند؛ زمان کافی برای بهبود عملکرد یا رفتار آن‌ها تعیین کنید و فرصت دهید؛ آموزش بیشتر یا فرصتی برای ارتقا مهارت‌های آن‌ها فراهم کنید؛ اگر به عملکرد لازم نرسیدند، آن‌ها را از عواقب احتمالی آگاه کنید. خط‌مشی‌های مربوط به زمان مرخصی، تاخیر و تعجیل و غیره باید در زمان استخدام به طور واضح تعریف شوند و با کارکنان به اشتراک گذاشته شوند تا از مشکلات آینده جلوگیری شود.

◆ **پایان کار:** توصیه می‌شود خط‌مشی پایان کار با کارکنان، در همان زمان استخدام به اشتراک گذاشته شود و عوامل منجر به آن در قرارداد ذکر شود. برخی از دلایل رایج برای پایان کار، استعفا، تعدیل نیرو و اتمام قرارداد است. کارکنان و کارفرمایان باید از پایان کار تحت هر شرایطی مطلع شوند و خود نیز پایان کار را اطلاع دهند. حق الزحمه در هنگام پایان کار بستگی به قراردادی دارد که در زمان استخدام و طبق قوانین و مقررات سازمان نوشته شده است.

◆ **حفظ کارکنان:** اولین قدم برای ایجاد نیروی کار ثابت، استخدام پرسنل مناسب است. به همان اندازه اتخاذ تدابیری برای حفظ آن‌ها نیز مهم است زیرا جابه‌جایی کارکنان منجر به از دست دادن زمان و بهره‌وری می‌شود و تأثیر بدی روی سایر کارکنان و اعتبار و شهرت سازمان می‌گذارد. سازمان باید اطمینان حاصل کند که کارکنان از آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود و چگونگی رشد آنان در سازمان، آگاهی دارند. هر سازمانی، نیازمند اتخاذ سیاست‌ها و استراتژی‌هایی برای جلوگیری از جابه‌جایی کارکنان است و در این راستا، این اقدامات ممکن است مفید باشد:



۱- مزایا، مشوق ها و پاداش های مالی: ارائه یک بسته مزایای رقابتی، از جمله بیمه تکمیلی و بیمه عمر و موارد دیگر را در نظر بگیرید. برای کارکنان از برنامه های خدمات درمانی و بازنشستگی بیمه تامین اجتماعی با ارائه لیست کارکنان خود به آن سازمان بهره مند شوید. تامین اجتماعی مستلزم پرداخت سهم از سوی کارفرمایان و کارکنان است. در عین حال که تامین اجتماعی برای کارکنان کم درآمد مهم است، موجب تضمین بهره وری در هنگام بروز مشکلات درمانی در خانواده آنان نیز می باشد. کارکنان را از نظر مشوق های مالی مانند افزایش سالانه حقوق و پاداش ها تأمین کنید. زمان بندی انعطاف پذیر و گزینه کار در خانه در شرایط مطلوب به کارکنان نشان می دهد که مورد نیاز سازمان هستند و سازمان مایل است در صورت بروز هر وضعیت غیرطبیعی در کنار آنان باشد. مسابقات کاری در بین کارکنان هیجان را در کار حفظ می کند. برای کارکنانی که به بیش از اهداف عملکردی خود می رسند، جوایز مالی یا جوایز دیگری را تعیین کنید. ساختاری از پاداش ایجاد کنید که کارکنان بتوانند علاوه بر افزایش سالانه دستمزد، اگر به اهداف عملکردی مشخصی رسیدند، پاداشی سالانه دریافت کنند.

۲- دیدگاه کارکنان: کارکنان باید احساس کنند که نظرات آن ها در رشد سازمان مهم است. ممکن است نظرسنجی ها یا مصاحبه هایی با کارکنان انجام شود تا درک شود که چرا برخی کارکنان در نظر دارند که سازمان را ترک کنند یا برای مدت طولانی در سازمان مانده اند، اگر فرصتی برای آن ها ایجاد شود می توانند چه تغییر یا بهبودی ایجاد کنند، چه مسائلی را غیر قابل بحث می دانند و همچنین مسائلی دیگر از این دست. از همه یا برخی از اطلاعات جمع آوری شده می توان برای تقویت سیاست ها و استراتژی های حفظ کارکنان استفاده کرد. احساس ارتباط با سازمان، یکی از راه های گره زدن ذهنی و عاطفی کارکنان با کسب و کار، شرکت یا سازمان است.

۳- ارتقا: به عنوان بهترین روش، کارکنان درون سازمان باید در هر زمان ممکن، ارتقا پیدا کنند. اگر آن ها هیچ رشدی برای خود مشاهده نکنند، ممکن است ناامید شوند و عملکرد آن ها کاهش یابد و یا ممکن است تصمیم بگیرند که در جای دیگری به دنبال فرصت های بهتر باشند. سندی که بر اساس آن کارکنان ارتقا می یابند ایجاد کنید و آن را در میان همه کارکنان انتشار دهید.

۴- ارتباط آزاد بین کارکنان و مدیریت: هر سازمانی از نظر قانونی موظف است از ایمن بودن محل کار اطمینان حاصل کند و از ایمنی و بهداشت مشتریان و کارکنان در محیط خود مراقبت کند. جلسات رسمی و غیررسمی ممکن است به طور منظم در میان کارکنان و مدیریت برگزار شود تا کارکنان ایده های خود را ارائه دهند و سوالات خود را بپرسند. مدیران باید برای هدایت کارکنان وقت بگذارند. کارکنان باید بتوانند در مورد هر مسئله یا پیشنهادی با مدیریت خود بدون ترس از عواقب آن، صادقانه صحبت کنند.



این کتاب روش‌های نبوغ‌آمیز ورود به کسب‌وکار را
بررسی کرده است؛ تا راهنمایی باشد برای الهام
گرفتن و عرق ریختن.

همانگونه که ادیسون گفته است:
«نبوغ یعنی یک در صد الهام گرفتن و نود و نه
در صد عرق ریختن.»



بنیاد برکت
تألیفات آیت‌الله العظمی آقا سید محمد باقر