

غیرقابل فروش

نیمااد

# چگونه کسب و کار خود را راه اندازی کنیم؟

آموزش گام به گام راه اندازی کسب و کار

مترجم: سپهر ساغری



BUSSINESS

20%

40%

30%

$$\begin{aligned} &= (a+b)(a+c)^2 \\ &= a(b+c)+a(b-c) \end{aligned}$$



تقدیم به همه آنان که باور دارند:  
نخوانند بر ما کسی آفرین  
چو ویران بود بوم ایران زمین

# به نام خداوند جان و خرد

## فهرست مطالب

پیش‌گفتار ..... ۶

مقدمه ..... ۷

۱- این "کتاب" در چه مورد صحبت می‌کند؟ ..... ۷

۲- چه کسانی مخاطب این "کتاب" هستند؟ ..... ۷

۳- اهداف این "کتاب" چیست؟ ..... ۷

۴- چگونه از این "کتاب" استفاده کنیم؟ ..... ۷



فصل اول؛ آمادگی خود را بسنجید ..... ۹

۱- مهارت‌های کارآفرینانه خود را ارزیابی کنید ..... ۹

۲- چگونه مهارت‌های کارآفرینانه خود را تقویت کنید ..... ۱۴

چکیده فصل ..... ۱۶



فصل دوم؛ طرح تجاری ..... ۱۷

۱- چرا طرح تجاری مهم است؟ ..... ۱۷

۲- محتوای طرح تجاری ..... ۱۸

۳- از کجا اطلاعات مورد نیاز طرح تجاری خود را بیابید؟ ..... ۱۹

چکیده فصل ..... ۲۱



فصل سوم؛ ایده کسب‌وکارتان را تقویت کنید ..... ۲۲

چکیده فصل ..... ۲۵



فصل چهارم؛ برنامه بازاریابی ..... ۲۶

۱- مطالعه بازار را انجام دهید ..... ۲۶



۳۱	.....	۲- برنامه بازاریابی تدوین کنید
۳۱	.....	• محصول
۳۶	.....	• قیمت
۴۰	.....	• موقعیت
۴۱	.....	• ترویج
۴۵	.....	• کارکنان
۴۶	.....	• فرآیند
۴۸	.....	• شواهد تجربی
۴۹	.....	۳- تخمین فروش
۵۲	.....	چکیده فصل

۵۴	.....	فصل پنجم؛ کارکنان
۵۴	.....	۱- به چه نیروهایی نیاز دارید؟
۵۵	.....	۲- مخارج کارکنان
۵۸	.....	چکیده فصل



۵۹	.....	فصل ششم؛ سازمان و مدیریت
۵۹	.....	۱- شکل کسب و کار
۵۹	.....	۱-۱ اشکال مختلف کسب و کار
۶۱	.....	۲-۱ چگونه شکل درستی از کسب و کار را انتخاب کنیم؟
۶۵	.....	۲- تعهدات حقوقی و بیمه ای
۶۸	.....	چکیده فصل



۶۹	.....	فصل هفتم؛ خرید برای کسب و کار
۶۹	.....	۱- تجهیزات
۷۰	.....	۲- مواد خام
۷۱	.....	۳- کالای نهایی
۷۲	.....	چکیده فصل





۷۳	..... فصل هشتم؛ کسب و کار دوستدار محیط زیست
۷۳	..... ۱- کسب و کار شما و منابع طبیعی
۷۴	..... ۲- افزایش کارایی و سودآوری: کاهش، استفاده مجدد و بازیافت
۷۵	..... ۳- دسته بندی ضایعات
۷۵	..... چکیده فصل



۷۶	..... فصل نهم؛ هزینه یابی محصولات و خدمات
۷۶	..... ۱- هزینه ها کدام اند؟
۷۷	..... ۲- هزینه یابی برای یک تولیدکننده یا یک ارائه دهنده خدمت
۸۸	..... ۳- هزینه یابی خرده فروش یا عمده فروش
۸۹	..... چکیده فصل



۹۱	..... فصل دهم؛ برنامه ریزی مالی
۹۱	..... ۱- برنامه ریزی مالی چیست؟
۹۱	..... ۲- برنامه سود تدوین کنید
۹۱	..... ۱-۲ برنامه فروش
۹۴	..... ۲-۲ برنامه هزینه
۹۶	..... ۳-۲ برنامه سود
۹۹	..... ۳- یک طرح جریان نقدی تدوین کنید
۱۰۴	..... چکیده فصل



۱۰۵	..... فصل یازدهم؛ سرمایه اولیه مورد نیاز
۱۰۵	..... ۱- چه میزان سرمایه گذاری ثابت نیاز دارید؟
۱۰۷	..... ۲- چه میزان "سرمایه در گردش" نیاز دارید؟
۱۱۰	..... چکیده فصل



فصل دوازدهم؛ اشکال و منابع تامین سرمایه اولیه..... ۱۱۱

۱- آورده سهامداران ..... ۱۱۱

۲- وام ..... ۱۱۱

چکیده فصل ..... ۱۱۴



فصل سیزدهم؛ راه اندازی کسب و کار ..... ۱۱۵

۱- آیا برای شروع کسب و کارتان آماده اید؟ ..... ۱۱۵

۲- شروع کنیم یا خیر؟ ..... ۱۱۶

۳- آیا به اطلاعات بیشتری جهت تکمیل طرح کسب و کارتان نیازمندید؟ ..... ۱۱۶

۴- ارائه و دفاع از طرح تجاری ..... ۱۱۶

۵- برنامه عملیاتی برای شروع کسب و کار ..... ۱۱۷

کتاب **Start Your Business**، یکی از چند کتاب محوری برنامه آموزشی \_ مدیریتی است که بوسیله سازمان بین المللی کار با تمرکز بر آغاز و بهبود کسب و کارهای کوچک ارائه شده است. در حقیقت این کتاب به تکمیل و تدوین طرح کسب و کار و راه اندازی عینی یک فعالیت تجاری، یاری می رساند. شرکت گسترش افزار سلامت نیما با علم به این موضوع و در راستای مسئولیت اجتماعی خود این کتاب را با عنوان «چگونه کسب و کار خود را راه اندازی کنیم؟» ترجمه و تقدیم مخاطبین گرامی می کند. ضمن تشکر از مهندس رضا برادران رزاز و سرکار خانم یلدا دنیایی مبرز جهت بازخوانی و رفع نواقص کتاب، از مخاطبین گرامی خواهشمندیم با ارائه انتقادات و پیشنهادهای خود ما را در خدمت رسانی بهتر یاری رسانند:



۰۹۹۱۲۳۷۳۱۳۷



nimaadmed@gmail.com



تهران، شهرک چیتگر، برج پامچال ۳، واحد ۱۱۰۱



www.nimaadmed.com



منبع تصویر جلد:

در هر حرفه‌ای که هستید نه اجازه دهید که به بدبینی‌های بی حاصل آلوده شوید و نه بگذارید که بعضی لحظات تاسف‌بار که برای هر ملتی پیش می‌آید، شما را به یاس و ناامیدی بکشاند. در آرامش حاکم بر آزمایشگاه و کتابخانه‌های تان زندگی کنید و فقط از خود بپرسید: «برای یادگیری و خودآموزی چه کرده‌ام؟» و این پرسش را آنقدر ادامه دهید تا به احساس شادی بخش و هیجان‌انگیز برسید که شاید سهم کوچکی در پیشرفت و اعتلای بشریت داشته باشم. اما هر پاداشی که زندگی به تلاش‌هایمان بدهد یا ندهد، هنگامی که به پایان تلاش‌هایمان نزدیک می‌شویم هر کدام مان باید حق آن را داشته باشیم که با صدای بلند بگوییم: «من آنچه را که در توان داشته‌ام، انجام داده‌ام.»



لوئی پاستور  
زیست‌شناس فرانسوی

## پیشگفتار

عموماً منابع دانشگاهی بین آنچه کسب و کار خوانده می‌شود و یک فعالیت مبتنی بر کارآفرینی تفاوت قائل‌اند. مهم‌ترین تفاوت کسب و کار با کارآفرینی در یک عبارت قابل بیان است: ارجحیت حل مسئله بر درآمدزایی. به دیگر سخن، کارآفرینی بنا دارد از مفاهیم حوزه کسب و کار به منظور حل چالش‌های جامعه انسانی استفاده کند. اما دستیابی به چنین هدفی کار ساده و کم‌هزینه‌ای نخواهد بود. شاهد مثال آنکه حتی آشنایی با ادبیات حوزه کسب و کار زمان بر است. از طرفی اگر کسی بنای ورود به دنیای کارآفرینی را دارد یعنی حل مسئله‌ای در بطن جامعه برای او، اولویت است. اما چگونه می‌توان برای مشکلی اجتماعی راه حلی ارائه کرد بی‌آنکه آن را شناخت؟! به این ترتیب کارآفرین می‌بایست در مقام یک شهروند آگاه و مسئول، دنیای پیرامون خود را نه بر اساس استنباط‌های شخصی که بر پایه پژوهش متخصصین فن دنبال کند. توجه به این نکته موجب می‌شود تا حوزه‌هایی چون جامعه‌شناسی و اقتصاد بویژه اقتصاد سیاسی و اقتصاد رفتاری اهمیت خاصی پیدا کند.

آشکار است که برای کارآفرین شدن نیاز نیست تا در همه این زمینه‌ها تحصیل کرد اما ضرورت دارد تا نسبت به آن‌ها اشراف اطلاعاتی خوبی داشت. به بیانی دیگر هر چه میزان آگاهی ما نسبت به مفاهیم حوزه علوم انسانی بیشتر باشد امکان ارائه راه حلی جامع برای چالش‌های موجود و نهایتاً درآمدزایی بیشتر خواهد شد. به هر روی کتاب حاضر از انتشارات سازمان بین‌المللی کار تلاش دارد تا نحوه راه‌اندازی کسب و کار را به علاقمندان این حیطه و البته کارآفرینان بالقوه سراسر جهان آموزش دهد.<sup>۱</sup> این اثر ضمن تشریح مراحل راه‌اندازی کسب و کار، نحوه تدوین طرح تجاری را نیز آموزش می‌دهد. با این حال در نظر داشته باشید کتاب حاضر با توجه به الزامات حقوقی **جوامع توسعه یافته** نگاشته شده است از این رو در کنار مطالعه آن، مطالعه و پیگیری قوانین و شرایط مرتبط به حقوق تجارت در ایران را قویاً توصیه می‌کنیم.

۱- مخاطبین محترم می‌توانند ضمیمه طرح تجاری کتاب حاضر را ملاحظه فرمایند.

### ۱. این "کتاب" در چه مورد صحبت می کند؟

وقتی کسب و کار جدیدی راه اندازی می کنید موارد زیادی وجود دارد که باید به آن ها بیاندیشید. این کتاب به شما کمک می کند ضمن منسجم کردن افکارتان، به توسعه طرحی برای ایده کسب و کارتان بپردازید. پس از اتمام این اثر قادر خواهید بود به ارزیابی این مهم بپردازید که آیا ایده کسب و کار شما پتانسیل تبدیل شدن به فعالیتی سودآور را دارد و می بایست به آن ادامه دهید یا در نقطه مقابل بهتر است به بازنگری در ایده اولیه خود بپردازید. در نهایت اگر تصمیم گرفتید ایده تان را به یک کسب و کار تبدیل کنید، این کتاب می تواند به شما بیاموزد که چگونه کار را آغاز کنید.

### ۲. چه کسانی مخاطب این "کتاب" هستند؟

این کتاب راهنمای کسانی است که ایده کسب و کاری عملی دارند و می خواهند کسب و کاری راه اندازی کنند. این کتاب ضمن نشان دادن مراحل درست راه اندازی یک کسب و کار، نحوه تدوین طرح تجاری را آموزش می دهد.

### ۳. اهداف "کتاب" چیست؟

در پایان مطالعه این کتاب می بایست بتوانید:  
محتوای طرح تجاری خود را تشریح کنید.  
ایده کسب و کار خود را قوام ببخشید!  
ایده کسب و کار خود را در قالب یک طرح تجاری کامل بیان کنید.  
آمادگی خود را جهت راه اندازی کسب و کار ارزیابی کنید.

### ۴. چگونه از این "کتاب" استفاده کنیم؟

کتاب "چگونه کسب و کار خود را راه اندازی کنیم؟" به همراه ضمیمه "طرح کسب و کار" ارائه می شود. کتاب حاضر مراحل را که جهت راه اندازی یک کسب و کار می بایست طی شود، تشریح می کند. توصیه می شود ضمیمه طرح کسب و کار به موازات مطالعه کتاب حاضر، تکمیل شود.



در این کتاب خواهید دید:

## مقدمه

**داستان‌های موفقیت:** این نمونه‌ها را با آینده کسب و کارتان مقایسه کنید و از آن‌ها جهت بهبود برنامه شروع فعالیتتان استفاده کنید.

**فعالیت‌ها:** تمرین‌های عملی در هر فصل به شما کمک می‌کند تا فعالانه در مورد مفاهیم دنیای کسب و کار و نحوه بکارگیری هر یک در کسب و کارتان، بیاندیشید.

**خلاصه:** این بخش در پایان هر فصل آورده شده است. از آن به منظور بازبینی نکات کلیدی استفاده کنید.

**برنامه عملیاتی:** زمانی که به انتهای کتاب نزدیک می‌شوید برنامه عملیاتی را تکمیل و بکار ببندید. این مهم به شما کمک می‌کند تا دانش آموخته خود را در عمل بکار بگیرید.

**نکات مهم:** هر یک از این موارد اطلاعات مهمی در دل خود دارد. از این اطلاعات به بهترین شکل استفاده کنید. می‌توانید این نکات را در هر فصل کتاب بیابید.

در کتاب چندین نماد به منظور راهنمایی مخاطبین آورده شده است. نمونه‌هایی از این نمادها و معانی هر یک در ادامه تشریح می‌شود:

وقتی این نماد را مشاهده کردید به معنای آن است که فعالیت‌هایی جهت انجام دارید یا پرسش‌هایی جهت پاسخ‌دادن پیش روی شما قرار دارد.



وقتی این نماد را مشاهده کردید به معنای آن است که اطلاعات موجود در این بخش بسیار مهم هستند.



وقتی این نماد را مشاهده کردید به معنای آن است که یک قسمت را کامل کرده‌اید و ایده‌های مهمی که ارائه شده بودند در اینجا خلاصه شده‌اند.



وقتی این نماد را مشاهده کردید به معنای آن است که به شما می‌گوید کجا اطلاعات بیشتری به دست آورید یا چه کاری باید انجام دهید.



پیش از آنکه تصمیم بگیرید کسب و کار خودتان را راه اندازی کنید، می بایست ارزیابی کنید که آمادگی لازم جهت مدیریت آن را دارید یا خیر. موفقیت کسب و کارتان به قابلیت های کارآفرینانه شما (مانند ویژگی های شخصیتی، موقعیت و مهارت ها) و تعهدتان به محیط زیست و جامعه بستگی دارد. در حقیقت می بایست در نظر بگیرید که کدام یک از خصوصیات شما نیازمند بهبود است تا تلاش کنید مهارت ها و شرایط خود را تغییر دهید.



## فعالیت شماره ۱

### مهارت های کارآفرینانه خود را ارزیابی کنید

۱

فعالیت پیش رو به شما کمک می کند تا متوجه شوید که آیا از توانمندی های لازم جهت موفقیت در مدیریت کسب و کارتان، برخوردارید یا خیر. در ارزیابی خود صادق باشید! به منظور اینکه بتوانید تصمیم بگیرید که آیا از آنچه ملزومات ورود به کسب و کار است، برخوردارید، در مورد هر یک از فاکتورهایی که در ادامه آورده می شود فکر کنید. ارزیابی کنید که آیا در هر یک از این عوامل توانمند هستید یا ضروری است بهبودشان دهید. به عنوان نمونه اگر از دانش مدیریت کسب و کار برخوردارید طبعاً یک نقطه قوت محسوب می شود اما اگر از چنین دانشی بی بهره اید و تصمیم دارید شخص دیگری را جهت مدیریت کسب و کارتان استخدام کنید، راه های متعددی جهت تغییر خصوصیات شما، بهبود مهارت ها، شرایط کسب و کارتان و همچنین توجه به نگرانی های اجتماعی و زیست محیطی وجود دارد. در این جا مواردی جهت تقویت مهارت های کارآفرینانه شما پیشنهاد می شود:

محدوده ای که نیازمند بهبود است

محدوده توانمندی شما

ویژگی های شخصیتی و مهارت های شما

### تعهد

برای داشتن یک کسب و کار موفق به معنی حقیقی کلمه، می بایست متعهد باشید! تعهد بدان معنی است که کسب و کارتان مقدم بر هر چیز دیگر برایتان اولویت دارد. به عبارتی باید با خود بیانید که تمایل دارید برای مدت مدیدی در کسب و کار خود بمانید؟ می توانید زمان و نیروی قابل توجهی را صرف کسب و کارتان کنید؟



### انگیزه

اگر انگیزه زیادی برای آزمودن ایده کسب و کارتان، خلق ثروت و سودآوری داشته باشید، کسب و کار شما به احتمال زیاد موفق خواهد شد. در حقیقت بسیار شفاف باید از خود بپرسید که می دانید به چه دلیل می خواهید کسب و کار خودتان را داشته باشید؟



### ریسک‌پذیری

هیچ ایده کسب و کاری مصونیت ندارد! شما همواره در معرض خطر شکست قرار دارید. آیا آماده پذیرش مخاطرات هستید؟ آیا تمایل دارید تا دارایی خود را بر روی ایده کسب و کارتان سرمایه‌گذاری کنید؟



### تصمیم‌گیری

شما مسئول کسب و کارتان هستید این بدین معناست که می‌بایست تصمیماتی بگیرید که می‌تواند منجر به موفقیت یا شکست شود. تصمیمات مهم قابل به تعویق انداختن یا تفویض به دیگری نیستند. با این تفاسیر می‌توانید به تنهایی تصمیمات سخت بگیرید؟



### توانمندی در مدیریت استرس

کارآفرینان در معرض موارد استرس‌زای متعددی قرار می‌گیرند. استرس می‌تواند ناشی از اتخاذ تصمیمات سخت، مواجهه با سهام‌داران یا ساعات کار طولانی باشد. آیا نسبت به چشم انداز کسب و کارتان هیجان زده‌اید؟ آیا از کارتان لذت می‌برید؟



### حل مسئله

توانایی حل مسائل مختلف از ضروریات مدیریت کسب و کار است. آیا می‌توانید مسائل را ریشه‌ای و به روشی خلاقانه حل کنید؟



### هدف‌گرایی

یکی از خصوصیات که یک کارآفرین را از یک کارمند متمایز می‌کند، توانایی کارآفرین در پیگیری و دستیابی به اهداف است. کارآفرین باید قادر باشد مسیری را که کسب و کارش پیش رو دارد، تجسم کند. به بیانی دیگر به جای تمرکز بر روی جزئیات کم‌اهمیت، تصویر بزرگ تری را ببیند. با این تفاسیر چشم‌اندازی برای کسب و کارتان ترسیم کرده‌اید؟ اهدافتان کدام است؟

### حمایت اجتماعی

مدیریت کسب و کار، زمان و تلاشی زیادی می‌طلبد. از این رو مهم است که از سوی خانواده، دوستان و دیگر فعالین حوزه کسب و کار پشتیبانی شوید. آیا شما برای تحقق بخشیدن به رویای‌تان از شبکه‌ای از افراد و سازمان‌های پشتیبان برخوردارید؟



### شرایط مالی

دسترسی به منابع مالی جهت راه‌اندازی کسب و کار مهم است. آیا پول کافی برای شروع کارتان کنار گذاشته‌اید؟ اگر به بودجه بیشتری نیاز داشتید از میان خانواده و دوستان کسی هست که بخواهد و بتواند که به شما پول قرض دهد یا دارایی خود را به عنوان ضمانت وام شما در اختیار بانک بگذارد؟ آیا پس‌اندازی دارید؟ آیا در موسسه‌ای مالی چون بانک سابقه لازم را برای اخذ وام دارید؟



تعداد نقاط قوت و مواردی که نیازمند بهبود است را بشمارید و در اینجا بنویسید.



### مهارت‌های فنی

قابلیت‌های عملی هستند که برای ایده کسب و کارتان نیاز دارید تا منجر به تولید کالا یا ارائه خدمات گردد. به عنوان مثال اگر بخواهید فروشگاه تعمیر گوشی‌های همراه راه‌اندازی کنید، می‌بایست نحوه تعمیر انواع گوشی‌ها را بدانید. با این توضیح آیا از مهارت‌های فنی مورد نیاز کسب و کارتان برخوردارید؟



### مهارت‌های مدیریت کسب و کار

مهارت‌های مدیریت کسب و کار توانمندی‌های ضروری جهت مدیریت بهینه کسب و کارتان هستند. آیا در حوزه‌هایی چون بازاریابی، بودجه بندی، مدیریت افراد و ... مهارت دارید؟



### مهارت مذاکره

مهارت مذاکره توانایی ارتباط با دیگران بدون تعرض به ایشان است. وقتی مذاکره می‌کنید در حقیقت فقط به آنچه مطلوب شماست نمی‌اندیشید بلکه به مصالح طرف مقابل هم می‌اندیشید. با این توضیح می‌توانید آنچه می‌خواهید را از یک مذاکره به ترتیبی بدست آورید که هر دو طرف منتفع شوند؟



### شناخت حوزه کسب و کار

هر چقدر از حوزه کسب و کار خود اطلاعات بیشتری داشته باشید از خطاهای پرهزینه اجتناب خواهید کرد. با این اوصاف آیا اطلاعات مکفی پیرامون زمینه کسب و کار مورد نظرتان دارید؟



تعداد نقاط قوت و مواردی که نیازمند بهبود است را بشمارید و در اینجا بنویسید.



### کسب و کار شما و محیط زیست

به عنوان یک کارآفرین ضروری است بدانید که مسائل محیط زیستی بر روی کسب و کارتان اثر می‌گذارد. آیا می‌دانید چگونه از منابع و سرمایه‌های طبیعی که کسب و کارتان بدان وابسته است، صیانت کنید؟



### تعهد به جامعه

ضروری است که کسب و کارتان عمیقاً به جامعه ببندد. کارآفرینان اعضای مهم جامعه هستند از این رو می‌بایست به توسعه جامعه متعهد باشید. با علم به این مهم آیا با جامعه خود رابطه خوبی دارید؟



تعداد نقاط قوت و مواردی که نیازمند بهبود است را بشمارید و در اینجا بنویسید.



به ارزیابی‌های بالا نگاه کنید و مشخص کنید کدام یک از مواردی که نیازمند بهبود هستند برای موفقیت کسب و کارتان ضروری‌اند. تعداد مواردی که نیازمند بهبود هستند را در جدول زیر درج کنید:

### موارد ضروری نیازمند بهبود

راه‌های متعددی جهت تغییر خصوصیات شما، بهبود مهارت‌ها، وضعیت کسب و کارتان و همچنین توجه به نگرانی‌های اجتماعی و زیست محیطی وجود دارد. در این جا مواردی جهت تقویت مهارت‌های کارآفرینانه شما پیشنهاد می‌شود:



**مطالعه:** خواندن کتاب‌ها و مقالات مرتبط به حوزه کسب و کار در کتابخانه‌ها و اینترنت.



**آموزش:** شرکت در برنامه‌های آموزشی در دانشگاه یا موسسات خصوصی برگزارکننده دوره‌های مدیریت کسب و کار، مهارت‌های فنی، انگیزشی و کارآفرینانه.



**آموختن از چهره‌های موفق کسب و کار:** بهتر است صاحبین کسب و کارهای موفق را ببینید و با ایشان در مورد فعالیتشان صحبت کنید. اگر به شما اجازه بازدید از محل کارشان را دادند، حتما هنگام کار ایشان را به دقت زیر نظر بگیرید و بیاموزید. در صورت امکان به عنوان کارآموز در کسب و کارهای موفق فعالیت کنید.



**از دیگران کمک بخواهید:** درباره مواردی که نیازمند بهبود هستند با دوستان و بستگان خود صحبت کنید. همچنین می‌توانید به انجمن‌های کسب و کار ملحق شوید و در مورد مشکلات خود با دیگر اعضا گفتگو کنید.

ممکن است بجای مدیریت فردی کسب و کار به این بیاندیشید که شریکی برای تکمیل کردن توانمندی هایتان بیابید. شریک شما می تواند منابع مالی، وثیقه یا ارتباط با تامین کنندگان خدمات مالی را جهت ارائه وام، فراهم کند. توجه داشته باشید افراد موفق هم هستند که پیش از راه اندازی کسب و کار شان تجربه قابل ذکری نداشته اند. مهم این است که از مواردی که نیازمند بهبود هستند آگاه باشید و برای مقابله با آن ها، پیش از آنکه بر روی کسب و کارتان تاثیر منفی بگذارند، برنامه اجرایی تان را تدوین کرده باشید.



## فعالیت شماره ۲

برنامه عملیاتی زیر را جهت اندیشیدن به روش های بهبود توانمندی های کارآفرینانه خود، تکمیل کنید.

برنامه عملیاتی	
ویژگی های من	برای تقویت آن ها چه خواهم کرد؟
مهارت های من	برای تقویت آن ها چه خواهم کرد؟
دغدغه های زیست محیطی	برای تقویت آن ها چه خواهم کرد؟
دغدغه های اجتماعی	برای تقویت آن ها چه خواهم کرد؟





در پایان مطالعه کتاب حاضر این مسائل را در بخش توسعه ظرفیت، مندرج در برنامه عملیاتی خود، وارد نمایید.

خیر

بله

با این تفاسیر آماده راه اندازی کسب و کار خود هستید؟

اگر تصور می کنید چنین آمادگی دارید و گمان می کنید می توانید در زمینه هایی که نیازمند بهبودند کار کنید، آماده شروع برنامه ریزی هستید. بخش های زیر در مسیر تدوین برنامه عملیاتی راه اندازی کسب و کار، شما را راهنمایی خواهند کرد. اگر به پرسش بالا پاسخ منفی داده اید به این مهم فکر کنید که چگونه می توانید مهارت های کارآفرینانه خود را تقویت کنید. در نقطه مقابل اگر همچنان تصور می کنید آمادگی لازم جهت راه اندازی کسب و کار خود را ندارید، شاید بهتر باشد برای کس دیگری کار کنید!



در فصل اول آموختید که:

- \* پیش از آنکه کسب و کار خود را راه اندازی کنید، می بایست ارزیابی کنید که از آمادگی لازم برخوردارید یا خیر.
- \* موفقیت کسب و کارتان به ویژگی های شخصیتی، شرایط، مهارت ها و میزان توجه شما به مسائل اجتماعی و زیست محیطی بستگی دارد. هر چقدر از خصوصیات و مهارت های کارآفرینانه بیشتری برخوردار باشید احتمال موفقیت کسب و کارتان بیشتر خواهد بود.
- \* می توانید نسبت به خصوصاتی که نیازمند بهبودند آگاه شوید، شرایط را تغییر دهید، به دغدغه های اجتماعی و زیست محیطی توجه کنید و مهارت های لازم برای کسب و کارتان را به دست آورید.

### ۱ چرا طرح تجاری مهم است؟

به کنار هم گذاشتن ایده‌ها و اطلاعات مرتبط به کسب و کار تدوین طرح تجاری گفته می‌شود. تهیه طرح تجاری از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند به شما در این موارد کمک کند:

**تصمیم‌گیری** در مورد این مهم که اساسا کسب و کارتان را آغاز کنید یا خیر. باید توجه داشت که راه‌اندازی کسب و کار، زندگی شما را دگرگون خواهد کرد. از این رو ضروری است که تصمیم درستی اتخاذ کنید. طرح تجاری به شما کمک خواهد کرد تا متوجه شوید که راه‌اندازی کسب و کار تصمیم درستی است یا خیر.

**سازماندهی** ایده‌های شما به این منظور که بدانید چگونه کسب و کار خود را به بهترین شکل ممکن راه‌اندازی و مدیریت کنید. طرح تجاری توالی استانداردی از موضوعات مرتبط است که به شما کمک می‌کند تصویری از مسیر پیش روی خود داشته باشید.

**ارائه** طرح تجاری به سرمایه‌گذاران یا نهادهای مالی چون بانک، به منظور اخذ وام ضروری است. اگر طرح تجاری را خودتان تهیه کنید قادر خواهید بود تا اکثریت پرسش‌هایی که ممکن است از شما بپرسند را پاسخ دهید.

ضمیمه طرح تجاری، شامل رئوس کلی طرح تجاری است که برای ایده کسب و کارتان تکمیل خواهید کرد.

نکته



“ ضروری است که به طور مداوم برای یافتن اطلاعات بروز و بهتر وقت صرف کنید. مادامی که بر روی محتوای کتاب حاضر کار می‌کنید، با خیالی آسوده به عقب بازگردید و طرح تجاری خود را تغییر دهید. ”



طرح تجاری می بایست همه جوانب ضروری امر پیش از شروع کسب و کار را در نظر بگیرد.

اهداف	اجزای اصلی طرح تجاری
	<p>خلاصه اجرایی رئوس ایده کسب و کار شما است. ضروری است پیش از تنظیم خلاصه اجرایی، دیگر بخش های طرح تجاری را کامل کرده باشید. این قسمت می بایست واضح و منظم باشد چون هر کس طرح تجاری شما را ببیند ابتدا تحت تاثیر همین بخش قرار خواهد گرفت.</p>
	<p>تمام طرح های تجاری بر پایه یک ایده تدوین می شوند. فصل سوم به شما در اندیشیدن به مفهوم ایده کسب و کارتان یاری خواهد رساند از این رو می توانید ایده خود را در ابتدای طرح تجاری به صورت مکتوب تشریح کنید.</p>
	<p>بازاریابی همه آن چیزی است که شما انجام می دهید تا مشتریانی بیابید و نیازهایشان را برآورده سازید تا سود به دست آورید. فصل چهارم جهت تدوین برنامه بازاریابی به شما کمک خواهد کرد.</p>
	<p>ضروری است پیرامون کارکنان شرکت آتی خود بیاندیشید. فصل ۵ کمک می کند تا به فرصت های شغلی و نیروهای مورد نیاز کسب و کارتان بیاندیشید.</p>
	<p>فصل شش انواع کسب و کار را تشریح خواهد کرد و به شما کمک می کند تا تصمیم بگیرید کدام یک مناسب شما است. فصل ششم همچنین به شما در فهم ملزومات حقوقی کسب و کارتان یاری می رساند و البته به شما نشان می دهد چگونه بیمه در برابر مخاطرات نوعی امنیت مالی ایجاد می کند.</p>

اهداف	اجزای اصلی طرح تجاری
<p>کسب و کارتان هر چه که باشد ضروری است مورد یا مواردی را پیش از ساختن یا فروختن کالا یا خدماتتان، خریداری کنید. فصل هفتم به شما خواهد گفت چه مواردی را می بایست هنگام خرید تجهیزات و مانند این در نظر داشته باشید.</p>	<p>خرید</p>
<p>کسب و کارهای مختلف از منابع طبیعی به طرق مختلف جهت تولید محصولات خود بهره می برند. فصل هشتم استراتژی سه R را تشریح خواهد کرد؛ کاهش، استفاده مجدد و بازیافت جهت کاهش آسیب به محیط زیست و افزایش سودآوری.</p>	<p>کسب و کار سبز یا دوستدار محیط زیست</p>
<p>برای قیمت گذاری و البته تدوین برنامه مالی، ضروری است که هزینه تولید کالا یا ارائه خدمت خود را محاسبه کنید. فصل ۹ به شما نشان خواهد داد چگونه مخارج خود را تخمین بزنید.</p>	<p>محاسبه مخارج</p>
<p>همه کسب و کارها نیازمند برنامه ریزی برای آینده خود هستند. فصل دهم به شما کمک خواهد کرد چگونه سودآوری داشته باشید و جریان نقدی کسب و کارتان را مدیریت کنید.</p>	<p>برنامه ریزی مالی</p>
<p>جهت راه اندازی کسب و کارتان به بودجه لازم برای خرید تجهیزات، مواد، اجاره، حقوق و مواردی از این دست نیاز دارید. فصل یازدهم به شما کمک می کند تا سرمایه اولیه جهت راه اندازی کسب و کارتان را محاسبه کنید.</p>	<p>سرمایه مورد نیاز</p>
<p>وقتی بدانید چه میزان سرمایه اولیه نیاز دارید می بایست بدانید چگونه این میزان را تامین کنید. فصل دوازدهم تشریح می کند که چگونه سرمایه اولیه را از طریق صاحبین سهام و یا از طریق وام تهیه کنید.</p>	<p>منابع تامین سرمایه</p>

شما می‌توانید بخشی از اطلاعات مورد نیاز را خودتان به دست بیاورید در حقیقت با استفاده از تجارب خود بسیاری از برآوردها و محاسبات را انجام دهید. با این حال بدست آوردن برخی اطلاعات یا انجام بعضی محاسبات می‌تواند دشوار باشد. اینکه شخص مجربی در کسب و کارتان به شما مشاوره بدهد و یا طرح تجاری شما را بازنگری کند، بسیار مفید خواهد بود. فهرست زیر منابع محتمل را پیشنهاد می‌کند:

**ارائه دهندگان خدمات توسعه کسب و کار** که خدمات متفاوتی چون آموزش‌های مدیریتی، دسترسی به اطلاعات بازار، دسترسی به اطلاعات مالی و آموزش‌های فنی را ارائه می‌کنند. این افراد می‌توانند نهادهای دولتی، مشاوران کسب و کار، متخصصین پروژه و سازمان‌های مردم‌نهاد باشند.

**انجمن‌های تخصصی صنعت** که اطلاعاتی در زمینه‌های حقوقی، مالیاتی، استانداردها و مواردی از این دست ارائه می‌کنند که می‌توانند بر روی توسعه کسب و کارتان اثرگذار باشند.

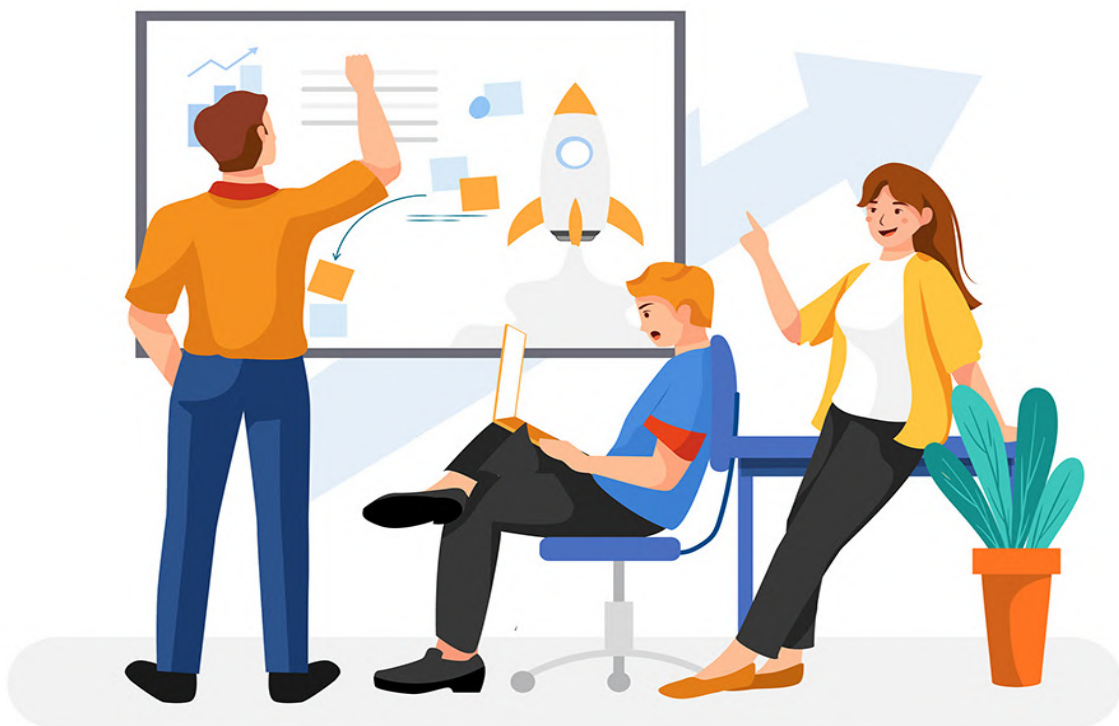
**حسابداران، وکلا و مشاورین کسب و کار** می‌توانند در تدوین بخشی‌هایی از طرح تجاری کسب و کارتان یاری برسانند.

**نهادهای مالی** چون بانک، تعاونی‌ها و نهادهای مالی خرد، در مواردی از کارآفرینان متقاضی وام حمایت می‌کنند.

**سازمان‌های بین‌المللی** که دارای طرح‌های ویژه حمایت از کارآفرینان هستند می‌توانند در دسترسی اطلاعات به شما کمک کنند.

**کتاب‌های راهنما** جایی است که می‌توانید نشانی سازمان‌هایی که به مواردی چون ثبت شرکت، پرداخت مالیات و تامین مالی می‌پردازند را بیابید.

در **اینترنت** می‌توانید بخش اعظم اطلاعاتی که برای تکمیل طرح تجاریتان نیاز دارید بیابید.





در فصل دوم آموختید که:

\* ایده‌ها و اطلاعات مرتبط به کسب و کار خود را در قالب طرح تجاری تدوین نمایید.

\* طرح تجاری به شما کمک می‌کند تا:

تصمیم بگیرید که کسب و کارتان را آغاز کنید یا خیر.

ایده‌های خود را سازماندهی کنید. به این ترتیب خواهید دانست چگونه کسب و کارتان را به بهترین شکل ممکن راه‌اندازی و مدیریت کنید.

طرح تجاری خود را به سرمایه‌گذاران یا نهادهای مالی چون بانک جهت اخذ وام، ارائه کنید.

\* طرح تجاری می‌بایست تمام جنبه‌های مهم یک کسب و کار را پیش از راه‌اندازی آن در نظر بگیرد. این کتاب یک راهنما برای شماست از این رو نمی‌بایست هنگام راه‌اندازی کسب و کارتان موردی را از قلم بیاندازید.

\* ممکن است بتوانید اطلاعاتی برای کسب و کارتان از منابع زیر به دست آورید:

۱. ارائه‌دهندگان خدمات توسعه کسب و کار

۲. انجمن‌های تخصصی صنعت

۳. حسابداران، وکلا و مشاوران کسب و کار

۴. نهادهای مالی

۵. سازمان‌های بین‌المللی

۶. کتاب‌های راهنما

۷. اینترنت

وقتی یک فرصت تجاری را می بینید می بایست ایده خود را به یک کسب و کار تبدیل کنید. به عبارتی دیگر ایده کسب و کار توضیح دقیق و کوتاهی از یک کسب و کار است. ایده کسب و کارتان به شما می گوید:

### کسب و کار شما چه خدمت یا کالایی را می فروشد؟

بہتر است تا ایده کسب و کارتان متکی بر مهارت های خودتان باشد. به عنوان مثال ممکن است تجاربی در زمینه خاصی داشته باشید یا حتی در حوزه ای از کسب و کار آموزش دیده باشید.

### کسب و کار شما به چه کسانی خواهد فروخت؟

آیا به عموم مردم خواهید فروخت یا افراد خاصی مشتریان شما خواهند بود؟ بسیار ضروری است که بدانید خدمت یا کالای خود را به چه کسانی خواهید فروخت..

### کسب و کار شما چگونه خدمت یا کالای خود را خواهد فروخت؟

می توانید به طرق مختلف کالا یا خدمت خود را بفروشید. به عنوان مثال یک تولیدکننده می تواند مستقیم به مشتری یا خرده فروشان بفروشد.

### کسب و کار شما به چه نیازی پاسخ خواهد داد؟

ایده کسب و کار شما می بایست همواره مشتری و نیازهای او را مدنظر قرار دهد. ضروری است هنگام کار کردن روی ایده خود بدانید که مشتریان چه می خواهند.

### کسب و کار شما بر روی محیط زیست و جامعه چه تاثیری خواهد گذاشت؟

نگرش شما و باور عمومی نسبت به کسب و کارتان، موفقیت شما را تعیین خواهد کرد. اگر نیروی کارتان را استثمار کنید و به محیط زیست آسیب بزنید (مانند تولید زباله، هدر دادن آب و جنگل زدایی) محتملاً مردم از شما دوری خواهند کرد.



### فعالیت شماره ۳

برای اینکه مطمئن شوید ایده کسب و کارتان مناسب و قابل اجراست، به پرسش های زیر پاسخ دهید:

۱. کسب و کار شما چه خدمت یا کالایی را خواهد فروخت؟

۲. چه کسانی خدمت یا کالای شما را خواهند خرید؟

۳. چگونه خدمت یا کالای خود را خواهید فروخت؟

۴. خدمت یا کالای شما کدام نیاز مشتریان را پاسخ خواهند داد؟

۵. کسب و کار شما چه تاثیر مثبت یا منفی بر روی جامعه و محیط زیست خواهد داشت؟



اگر نسبت به پاسخ پرسش‌های بالا مطمئن نیستند بهتر است تا کتاب "در مسیر کارآفرینی" را مطالعه فرمایید. شایان توجه است که این کتاب به صورت رایگان در سایت نیماد به آدرس [www.nimaadmed.com/library](http://www.nimaadmed.com/library) در دسترس است.

توجه کنید که این افراد چگونه ایده کسب و کارشان را تشریح کرده‌اند:

پیش از راه‌اندازی کسب و کار، جان و مری در دوره آموزشی کشاورزی ارگانیک که بوسیله یک سازمان مردم‌نهاد (سمن) برگزار می‌شد، شرکت کردند. آن‌ها باور داشتند که کشاورزی ارگانیک به عنوان بهترین روش کشاورزی مدرن، با استقبال روبرو خواهد شد. از این رو تصمیم گرفتند کسب و کار خود را با نام "پاکبانان شهر سبز" راه‌اندازی کنند. این شرکت در زمینه تولید و بسته‌بندی کود ارگانیک فعالیت می‌کند.



## ایده کسب و کار

نام کسب و کار: پاکبانان شهر سبز

محصولات: کود کمپوست

مشتریان: کشاورزان، گلخانه داران، صاحبین نهالستان‌ها، مشاغل مرتبط به محوطه‌سازی و گل‌فروشی‌ها

نحوه فروش:

ارسال کود برای گلخانه داران، صاحبین نهالستان‌ها و گل‌فروشی‌ها با استفاده از نیروهای فروش حضوری  
فروش مستقیم به مشتریان بوسیله فروشگاه شرکت

نیازهایی که این کسب و کار به آن‌ها پاسخ می‌دهد:

کاهش مشکلات ناشی از دفع زباله در منطقه  
بهبود سرعت رشد محصولات کشاورزی  
تولید محصولات کشاورزی بازارپسندتر  
ارائه محصولی که دوست‌دار محیط زیست است





سارا از مدت‌ها پیش به محصولات دوستدار محیط زیست علاقه مند شده بود. هنگام گشت و گذار در اینترنت و تماشای تلویزیون متوجه شد برای بسته‌بندی غیرپلاستیکی تقاضا وجود دارد. در همین راستا متوجه کسب و کارهایی شد که محصولات مختلفی از پارچه‌های بازیافتی تولید می‌کنند. سارا حین بازدید از یکی از این شرکت‌ها از مدیر آن در مورد نحوه تولید کیسه‌های ساخته شده از پارچه‌های بازیافتی سوال کرد. او حتی الگوهای مورد نظرش را در اختیار شرکت قرار داد. سارا در نظر دارد تا کیسه‌های ساخته شده از پارچه‌های بازیافتی را به فروش برساند. از این رو ضمن قراردادی با شرکت به توافق رسید تا کیسه‌ها به صورت انحصاری به مدت ۵ سال فقط به او فروخته شوند.

## ایده کسب و کار

**نام کسب و کار:** فروشگاه کیسه‌های پارچه‌ای گلبن

**محصولات:** کیسه‌های تولیدی از پارچه‌های بازیافتی و دیگر مواد بسته‌بندی

**مشتریان:** فروشگاه‌های خرده‌فروشی که مواد بسته‌بندی را انبار می‌کنند، کسب و کارهای کوچک، فروشندگان خرد، کشاورزان برای نگهداری سبزیجات در فریزر، شهروندانی که از کیسه‌ها برای خرید، بسته‌بندی، خشکشویی، نگهداری زباله‌های ارگانیک در باغات و ... استفاده می‌کنند.

**نحوه فروش:** کیسه‌ها برای خریداران عمده ارسال خواهد شد با این حال دیگر خریداران می‌توانند کیسه‌ها را از فروشگاه تهیه کنند.

**نیازهایی که این کسب و کار به آن‌ها پاسخ می‌دهد:**

تهیه کیسه‌هایی با قابلیت استفاده مجدد

تسهیل دسترسی به مواد بسته‌بندی با ابعاد متفاوت برای مرتفع کردن نیاز افراد و کسب و کارهای مختلف  
امکان حمل و نقل و ذخیره‌سازی مقرون به صرفه کالا



## فعالیت شماره ۴

در مورد ایده کسب و کارتان بیاندهشید و در بخش ۱ بنویسید. (مشخصا بخش ایده کسب و کار در ضمیمه طرح تجاری مورد نظر است.) به موازات تکمیل بقیه بخش های طرح تجاری، ایده کسب و کار راهنمای شما خواهد بود.

## چکیده فصل



در فصل سوم آموختید که:

\* وقتی فرصتی تجاری می یابید می بایست افکارتان را به سمت یک ایده کسب و کار هدایت کنید.

\* ایده کسب و کار توضیح کوتاه و دقیقی از مبانی عملیاتی کسب و کار است.

کسب و کار شما چه خدمت یا کالایی را می فروشد؟

مشتریان کسب و کار شما چه کسانی هستند؟

کسب و کار شما چگونه خدمت یا کالای خود را خواهد فروخت؟

کسب و کار شما کدام نیاز مشتریان را برآورده خواهد کرد؟

کسب و کار شما بر روی محیط زیست و جامعه چه تاثیری می گذارد؟

بازاریابی بخش مهمی از راه‌اندازی و مدیریت یک کسب‌وکار است. بازاریابی توانایی تشخیص نیازهای مشتریان بالقوه، بهتر از رقبا و به ترتیبی است که بتواند منجر به سودآوری شود. در حقیقت بازاریابی به شما کمک می‌کند خدمت یا کالای خود را به شکلی درست و به مشتریان هدف به فروش برسانید.

### تحقیقات بازار را انجام دهید

۱

ضروری است که نیازهای مشتریان بالقوه خود را شناسایی کنید و بدانید که رقبا فعلی و آتی شما چگونه به این نیاز پاسخ داده یا خواهند داد. این مهم از طریق انجام مطالعه بازار امکان پذیر است. از طریق تجارب شخصی و توسعه ایده کسب‌وکارتان می‌توانید اطلاعات قابل توجهی پیرامون بازار به دست آورید. با این اوصاف هر چقدر اطلاعات بیشتری داشته باشید برنامه بازاریابی بهتری نیز طراحی خواهید کرد.



#### فعالیت شماره ۵

ضروری است تا از منابع مختلف اطلاعات بیشتری درباره بازار جمع‌آوری کنید. فهرستی از این منابع تهیه کنید.

---



---



---



---



---



---



---

در اینجا چند نمونه از منابع جمع‌آوری اطلاعات در مورد مشتریان و رقبا را معرفی می‌کنیم:

با مشتریان بالقوه گفتگو کنید. از ایشان بپرسید:  
 قصد دارند چه خدمت یا کالایی را خریداری کنند؟  
 در مورد رقبا شما چه فکر می‌کنند؟

کسب‌وکارهای رقیب خود را زیر نظر داشته باشید. سعی کنید بفهمید که:  
 چه خدمت یا کالایی را ارائه می‌کنند؟  
 با چه قیمتی خدمت یا کالای خود را می‌فروشند؟  
 چگونه مشتریان را جذب می‌کنند؟

از تامین کنندگان یا دوستانی که در کسب و کار مشابه با خودتان دارید، بپرسید که:  
کدام خدمت یا کالایشان بیشترین فروش را داشته است؟  
در مورد ایده کسب و کار شما چه فکر می کنند؟  
در مورد خدمات یا کالاهای رقبای شما چه فکر می کنند؟

روزنامه‌ها، کاتالوگ‌ها، مجلات تجاری را برای جمع‌آوری اطلاعات و ایده‌پردازی در مورد خدمات و کالاهای مورد نظرتان، مطالعه کنید.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات بیشتر در مورد خدمت یا کالایی که می‌خواهید ارائه کنید، رقبای، روندها و آنچه دیگران انجام می‌دهند، فضای وب را با دقت بررسی کنید.

هنگام جمع‌آوری اطلاعات توجه داشته باشید که مشتریان بالقوه شما، همگی نیازها و خواسته‌های مشابهی ندارند. در حقیقت برای آنکه بتوانید مناسب‌ترین خدمت یا کالا را ارائه کنید، ضروری است تا گروه‌های مختلف مشتریان بالقوه خود را که خصوصیات روشن و متمایزی دارند، شناسایی کنید. به این مهم تقسیم‌بندی بازار اطلاق می‌شود. دسته‌بندی کردن مشتریان بالقوه بر اساس خصوصیات شان، شما را قادر می‌سازد تا اطلاعات جزئی و دقیقی در مورد خدمت یا کالای مورد نظرشان، جمع‌آوری کنید.





### تحقیقات بازار

محصولات (۱)	مشتریان (۲)	نیازها و ترجیحات مشتریان (۳)	رقبا (۴)	شکاف‌ها (یا نیازهایی که رقبا هنوز برآورده نکرده‌اند) (۵)
کود کمپوست	کشاورزان گلخانه‌داران کسب و کارهای مرتبط به محوطه سازی نهادستان‌ها گل فروشی‌ها	نیاز به انواع محصولات مناسب برای مراحل مختلف رشد گیاهان نیاز به تضمین این مهم که محصول در بلندمدت برای خاک مناسب است قیمت رقابتی محصول تحویل حضوری بسته بندی و برچسب گذاری محصولات به انضمام کمیسیون رقابتی	کودهای ارزان قیمت خانگی که بوسیله کشاورزان تهیه شده است تولیدی‌های قدیمی کود که جاپای محکمی در بازار دارند شرکت‌های کود شیمیایی که محصولاتشان در بسته بندی‌های کوچک‌تری عرضه می‌شود و در عین حال بر روی رشد گیاه اثر فوری دارند	کود کمپوست نمی‌بایست گران باشد چون تولید آن کم هزینه است بسته بندی‌های کنونی بسیار بزرگ هستند (۳۰ کیلوگرم) از این رو برای مصارف خرد مناسب نیستند نگرانی‌هایی نسبت به کیفیت کودهای خانگی وجود دارد



وقتی سارا انجام مطالعه بازار را به اتمام رساند آنچه در طرح تجاری خود یافته بود، یادداشت کرد:

### تحقیقات بازار

شکاف‌ها (یا نیازهایی که رقبا هنوز برآورده نکرده‌اند) (۵)	رقبا (۴)	نیازها و ترجیحات مشتریان (۳)	مشتریان (۲)	محصولات (۱)
روند عمومی توجه به محیط زیست، استفاده از محصولات بازیافتی و کاهش مصرف کیسه‌هایی که برای محیط زیست مناسب نیستند	فروشگاه‌هایی که کیسه‌های پلاستیکی در ابعاد و طرح‌های مختلف می‌فروشند	نیاز به کیسه جمع و جور که به سادگی قابل نگهداری باشد (چون ظروف پلاستیکی فضای زیادی را اشغال می‌کنند)	خانوارها	کیسه‌های خشکشویی
تمایل به داشتن سبک زندگی متفاوت، پرهیز از استفاده از کیسه‌هایی که دیگران هم استفاده می‌کنند و تمایل به داشتن کیسه‌هایی که خلاقانه‌ترند	فروشگاه‌هایی که کیسه‌های پلاستیکی یک بار مصرف به مشتریان هدیه می‌کنند	نیاز به کیسه‌های خرید قابل استفاده مجدد (کیسه‌های پلاستیکی یک بار مصرف به راحتی می‌شکنند و دوستدار محیط زیست نیستند)	فروشگاه‌های خرده‌فروشی	کیسه‌های خرید
کیفیت مناسب محصول که بوسیله نهادهای ذیصلاح تصدیق شده باشد		نیاز به کیسه‌های محکم که قابل استفاده به روش‌های مختلفی باشند	خانوارهای شهری، هتل‌ها، رستوران‌ها، ادارات و غیره	کیسه‌های زباله باغات
		نیاز به بسته‌بندی‌هایی که سبزیجات را تازه نگه می‌دارند و در رنگ‌ها و طرح‌های مختلف عرضه می‌شوند	کشاورزان کوچک	کیسه‌های بسته‌بندی سبزیجات



## فعالیت شماره ۶

مطالعه یا تحقیقات بازار خود را با جمع آوری داده در مورد کالاها، خدمات، مشتریان و رقبای خود به انجام برسانید. ۵ ستون موجود در فرم تحقیقات بازار به شما کمک خواهد کرد:

**ستون ۱:** در مورد خدمت یا کالایی که خواهید فروخت بیاندهشید و آن را فهرست کنید.

**ستون ۲:** در مورد مشتریانی که مایلند برای خدمت یا کالای شما هزینه پرداخت کنند، بیاندهشید. همه مشتریان خود را با توجه به مفهوم تقسیم بندی بازار، فهرست کنید.

**ستون ۳:** در مورد هر قسمت یا سگمنت از مشتریان خود بیاندهشید و فهرستی از نیازهای هر یک که محتملا با خدمت یا کالای شما برآورده خواهد شد، تهیه کنید. همچنین فهرستی از ترجیحات بخش های مختلف مشتریانان درباره خدمت یا کالایتان، نحوه خرید ایشان و آنچه مشتریان تمایل به خرید دارند، تنظیم کنید.

**ستون ۴:** آنچه در مورد رقبای خود، بویژه مزیت های رقابتی ایشان، آموخته اید را تشریح کنید.

**ستون ۵:** نیازهایی از مشتریان که رقبا برآورده نساخته اند را فهرست کنید. این اطلاعات مهم است از آن جهت که تصمیم بگیرید برای پاسخ دادن به نیازهای برآورده نشده مشتریانان چه کنید.

### تحقیقات بازار

شکافها (یا نیازهایی که رقبا هنوز برآورده نکرده اند) (۵)	رقبا (۴)	نیازها و ترجیحات مشتریان (۳)	مشتریان (۲)	محصولات (۱)



## ۲ برنامه بازاریابی تدوین کنید

تحقیقات بازار اطلاعات مهمی در مورد نیازهای مشتریان و نحوه برآورده شدن آن‌ها بوسیله رقبایتان دارد. در نتیجه می‌بایست در برنامه بازاریابی‌تان به نحوه برآورده کردن نیازهای مشتریان به شکلی متفاوت از رقبایتان، بیاندیشید. این مهم می‌تواند کسب و کار شما را متفاوت جلوه دهد و از رقبایتان متمایز کند. برای آنکه به شکل روشنی روش‌های متفاوتی که برای خدمت به مشتریان استفاده خواهید کرد را تشریح کنید هفت P یا آمیخته بازاریابی را یادداشت کنید:

محصول (Product)

محل کسب و کار (Place)

قیمت (Price)

تبلیغ (Promotion)

کارکنان (People)

فرآیند (Process)

شواهد تجربی (Physical Evidence)

همه این هفت مورد P به یک اندازه مهم هستند. این موارد بهتر است هماهنگ با هم کار کنند و تضادی با یکدیگر نداشته باشند تا هم‌افزایی ایجاد کنند و به شکل موثری نیازهای مشتریان را برآورده سازند.

### ۲-۱ محصول

محصول در اینجا می‌تواند به معنی بیش از صرف یک کالا یا خدمت یا مجموعه‌ای از کالاها و خدمات باشد که ارائه می‌کنید. اگر محصولات شما بوسیله سازمان‌های معتبر تایید شده باشد مشتریان بیشتری را جذب خواهید کرد. مشخصاً از آن جهت که به مشتریان خود این تضمین را می‌دهید که محصولاتتان از بالاترین استانداردها پیروی می‌کند. باید در نظر داشته باشید که توضیحات کلی خدمت یا محصولاتان کفایت نمی‌کند بلکه بیان جزئیاتی چون کیفیت، رنگ، اندازه، بسته بندی و مانند این موجب می‌شود تا مشتریان شما متوجه شوند چگونه شما نیازهای ایشان را پاسخ می‌دهید.





## فعالیت شماره ۸

خدمات و محصولات خود را تا حد امکان با جزییات تشریح کنید.

---

---

---

---

---

حال بررسی کنید که محصول یا خدمت شما نیازهای مشتریان را برآورده خواهد کرد یا خیر.

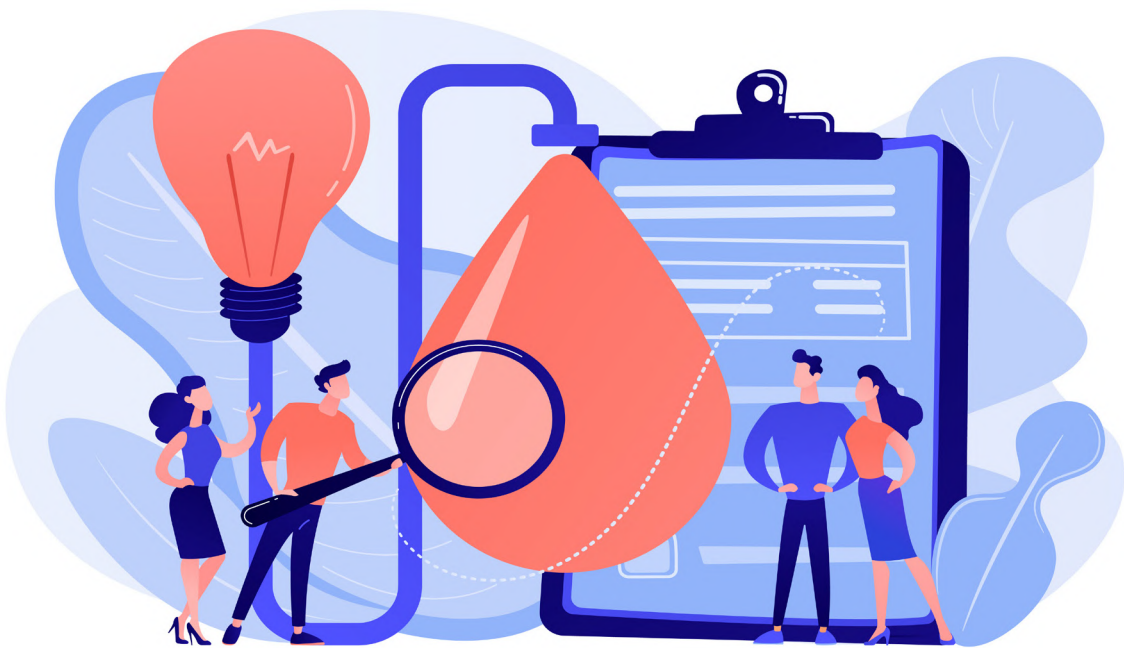
---

---

---

---

---



مشتریان جهت رفع نیازهای خود خدمت یا محصولی را خریداری می کنند. با این اوصاف برآورده ساختن نیاز مشتریان تنها نخستین گامی است که کسب و کار شما برمی دارد. با این حال می تواند موجب پایداری یا بقای کسب و کارتان شود. در ادامه به چند نمونه از شرکت هایی که نیازهای مشتریان خود را برآورده کرده اند، اشاره می کنیم:

نیازهای اختصاصی	نیازهای اولیه	محصولات
سبزیجات تمیز، پاک شده و آماده طبخ هستند: پاسخ به نیاز صرفه جویی در زمان	پاسخ به نیاز مصرف روزانه غذا	سبزیجات تازه
فروشگاه موبایل که خدمات تزئینی ارائه می کند. پاسخ به نیاز بروز بودن	پاسخ به نیاز ارتباطات و سرگرمی	تلفن های همراه

### نکته



بسیاری از مشتریان به دنبال چیزی بیش از کیفیت محصول هستند. مردم از مخاطرات زیستی و اجتماعی به شکل چشمگیری آگاهی دارند از این رو ترجیح می دهند از شرکت هایی خرید کنند که از کودکان به عنوان نیروی کار استفاده نمی کنند و یا بر روی محیط زیست تاثیر مخربی ندارند.

بیاپید با هم ببینیم پاکبانان شهر سبز و کیسه های پارچه ای گلبن چگونه محصولات خود را تشریح کردند.

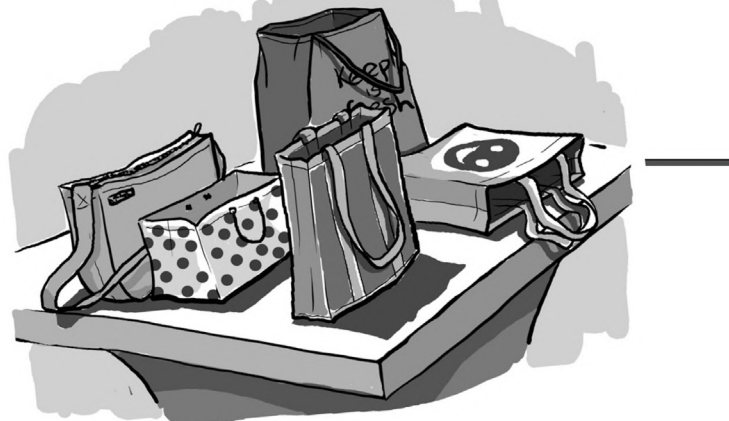
### برنامه بازاریابی پاکبانان شهر سبز

محصول				
موارد	۱. کمپوست فرا ارگانیک	۲. کمپوست ارگانیک	۳.	۴.
کیفیت	کمپوست با درصد بالای کود، مناسب برای مراحل اولیه رشد گیاه به منظور رویش برگ و گل	کمپوست ساخته شده از زباله ارگانیک، بدون فلزات سنگین و سایر سموم، مناسب احیای خاک پیش از کشت		
رنگ	نامرتبط	نامرتبط		
اندازه	بسته های ده کیلویی	بسته های بیست کیلویی		
بسته بندی	کیسه های باز یافتی معمولی	کیسه های باز یافتی معمولی		
تاییدیه	دارای برچسب ارگانیک	دارای برچسب ارگانیک		



## برنامه بازاریابی کیسه‌های پارچه‌ای گلبن

محصول				
موارد	۱. کیسه‌های خشکشویی	۲. کیسه‌های خرید	۳. کیسه‌های ضایعات باغات	۴. کیسه‌های نگهداری سبزیجات
کیفیت	دوخت مقاوم نقش‌های متنوع طراحی زیبا	دوخت مقاوم دوخت مناسب جهت تسهیل حمل کالا قبل از استفاده به سادگی تاخوردگی و کم حجم می‌شود	دوخت مقاوم نقش‌های متنوع	دوخت مقاوم نقش‌های متنوع
رنگ	متنوع	متنوع به همراه نقاشی‌هایی که حمایت از محیط زیست را تبلیغ می‌کند	سبز	متنوع
اندازه	کوچک، متوسط و بزرگ	کوچک، متوسط و بزرگ	کوچک، متوسط و بزرگ	کوچک، متوسط و بزرگ
بسته بندی	دو در یک	کیسه‌های بازیافتی معمولی	سبز	سه در یک
تاییدیه	برچسب تجارت منصفانه	برچسب تجارت منصفانه	برچسب تجارت منصفانه	برچسب تجارت منصفانه





## فعالیت شماره ۹

وقتی در مورد خدمات یا محصولات خود فکر کردید و تصمیم گرفتید که چه خدمات یا محصولاتی را خواهید فروخت، بخش ۱-۲ را تکمیل کنید؛ بخش «محصول» در برنامه بازاریابی مندرج در ضمیمه طرح تجاری.

### ۲-۲ قیمت

مبلغی که مابه ازای خدمت یا کالای ارائه شده به مشتریان از ایشان دریافت می کنید، قیمت نامیده می شود. البته قیمت می تواند تخفیف های پیشنهادی شما را هم شامل شود. به هر روی موارد زیادی وجود دارد که پیش از قیمت گذاری می بایست مدنظر قرار دهید.



## فعالیت شماره ۱۰

همه عواملی که می تواند روی قیمت گذاری خدمت یا محصول شما اثر بگذارد فهرست کنید.

---

---

---

---

---

برای قیمت گذاری می بایست:

\* از قیمتی که مشتریان بابت خدمت یا کالای مشابه پرداخت می کنند مطلع باشید و ببینید که ما به ازای نیازهای برآورده نشده خود که بوسیله محصول شما پاسخ داده خواهد شد، تمایل به پرداخت دارند.

\* از بالاترین و پایین تری قیمتی که رقبا پیشنهاد می کنند مطلع شوید. به این ترتیب با دید بهتر قیمت گذاری خواهید کرد.

\* هزینه تولید یا ارائه خدمت محصول خود را محاسبه کنید. حال می توانید قیمتی را تعیین کنید که بیش از مخارج شماست.

همیشه نباید برای رقابت از حربه کاهش قیمت استفاده کنید. بجای آن قیمت کالا یا خدمت شما می بایست مبین تفاوت باشد. به عنوان مثال اگر کیفیت محصول شما بالاتر از نمونه های مشابه باشد بهتر است که قیمت آن را هم بالاتر در نظر بگیرید. از طرفی قیمت گذاری خیلی پایین محتملا همه هزینه های تولید را پوشش ندهد و در حقیقت می تواند ضد تولید باشد. از طرفی مشتریان نسبت به کیفیت محصول نیز دچار تردید می شوند.

هنگامی که مشغول فروش یک محصول جدید هستید مقایسه قیمت گذاری شما با رقبا غیرممکن است. با این اوصاف چه می توانید بکنید؟ در چنین مواردی می بایست واکنش مشتریان بالقوه خود را نسبت به سطوح مختلف قیمت گذاری ارزیابی کنید تا ببینید چه تعداد از ایشان تمایل دارند محصول یا خدمت شما را در قیمت های مختلف خریداری کنند.

وقتی قیمت مورد نظر خود را تعیین کردید بهتر است چند مدل تبلیغ، تخفیف و فروش اعتباری برای بهبود فروش خود در نظر بگیرید. مطمئن شوید که اهداف روشنی برای هر یک از تخفیف های خود تعیین کرده اید بنابراین به سودآوری مورد نظر خواهید رسید.



می بایست پیش از قیمت گذاری از مخارج تولید محصول یا ارائه خدمت خود مطلع شوید. از این رو بدون محاسبه مخارج خود نمی توانید قیمت گذاری را نهایی کنید. برای این مهم فصل ۹ را ملاحظه بفرمایید. در این فصل همه اطلاعات ممکن را جمع آوری کنید و قیمت محتمل را تعیین کنید. با این حال در ادامه بازمی گردید و آن را اصلاح خواهید کرد.

در صفحات ۳۸ و ۳۹ ببینید که پاکبانان شهر سبز و کیسه های بازیافتی گلبن چگونه قیمت گذاری خود را انجام داده اند.



### فعالیت شماره ۱۱

وقتی در مورد خدمات یا محصولات خود فکر کردید و تصمیم گرفتید که چه خدمات یا محصولاتی را خواهید فروخت، بخش ۱-۲ را تکمیل کنید؛ بخش «محصول» در برنامه بازاریابی مندرج در ضمیمه طرح تجاری.

مشخص کنید که چه قیمتی برای محصول یا خدمت خود در نظر گرفته اید و چه تخفیفاتی به مشتریان خود ارائه می کنید. تصمیمات خود را در بخش ۲-۲ یادداشت کنید؛ بخش "قیمت" در برنامه بازاریابی مندرج در ضمیمه طرح تجاری.



جان و مری با مشتریان بالقوه خود صحبت کردند و دریافتند که آن ها چه میزان هزینه خواهند کرد. همچنین از قیمت های رقبا نیز باخبر شدند. آن ها تصور می کنند که قیمت گذاری پایین یکی از بهترین روش ها برای رقابت با دیگر تولیدکنندگان کود است. با این حال با کودهای ارزان قیمت خانگی که بوسیله کشاورزان تهیه می شود، رقابت نخواهند کرد.

برنامه بازاریابی پاکبانان شهر سبز

قیمت		
موارد	۱. کمپوست فرارگانیک	۲. کمپوست ارگانیک
مخارج	۰,۷۶ دلار در هر کیلوگرم	۰,۶۳ دلار در هر کیلوگرم
هزینه‌ای که مشتریان تمایل دارند پرداخت کنند	۱,۲ دلار در هر کیلوگرم	۰,۸ دلار در هر کیلوگرم
قیمت رقبا	۱,۱ دلار در هر کیلوگرم (قیمت دیگر تولیدکنندگان)	۰,۷ دلار در هر کیلوگرم (قیمت کمپوست های خانگی تولیدشده بوسیله کشاورزان)
قیمت	۰,۹ دلار در هر کیلوگرم	۰,۷۲ دلار در هر کیلوگرم
علت این قیمت گذاری	قیمت گذاری پایین تر از رقبا جهت حفظ حاشیه سود ۱۹ درصدی	برآورده کردن انتظارات مشتریان در هر دو مورد کیفیت و قیمت و البته حفظ سود حاشیه‌ای ۱۴ درصدی
تخفیفاتی که به مشتریان وفادار تعلق خواهد گرفت	تخفیف ۱۰ درصدی به گل فروشی‌ها و نهالستان‌ها/ تحویل رایگان برای دیگر مشتریان	تخفیف ۱۰ درصدی به گل فروشی‌ها و نهالستان‌ها/ تحویل رایگان برای دیگر مشتریان
علت ارائه تخفیف	تشویق خرده‌فروشان جهت فروش محصولات ما به مشتریان	تشویق خرده‌فروشان جهت فروش محصولات ما به مشتریان
حساب اعتباری که به مشتریان وفادار تعلق خواهد گرفت	اعتباری تخصیص داده نخواهد شد	اعتباری تخصیص داده نخواهد شد
علت ارائه حساب اعتباری		

به این جهت که محصول مشابهی در اطراف سارا وجود ندارد، معیاری برای قیمت گذاری کیسه های خود هم ندارد. با این حال مشتریان می دانند که بسته بندی غیرپلاستیکی گران تر از بسته بندی پلاستیکی است. با این تفاسیر بهتر است که سارا آموزش مشتریان بالقوه خود را جدی بگیرد تا ایشان مایل باشند برای صیانت از محیط زیست خود، پول بیشتری جهت خرید کیسه های غیرپلاستیکی خرج کنند.

### برنامه بازاریابی کیسه های پارچه ای گلبن

محصول				
موارد	۱. کیسه های خرید	۲. کیسه های خشکشویی	۳. کیسه های ضایعات باغات	۴. کیسه های نگهداری سبزیجات
مخارج	۶,۱۵ دلار	۸,۶۱ دلار	۸,۶۱ دلار	۱,۴۸ دلار
قیمتی که مشتریان مایلند پرداخت کنند	مقداری بالاتر از کیسه ها و نگهدارنده های پلاستیکی			
قیمت رقبا	۵ دلار بابت کیسه های قابل استفاده مجدد و رایگان برای کیسه های یک بار مصرف	۵ تا ۱۲ دلار برای نگهدارنده های پلاستیکی بر اساس اندازه و طرح	نامرتب	۱ تا ۱,۵ دلار برای نگهدارنده کوچک پلاستیکی (بیشتر مناسب برای نگهداری گوشت تا سبزیجات)
قیمت	۷ دلار	۱۰ دلار	۱۰ دلار	۱,۶ دلار
دلیل این قیمت گذاری	قیمت بالاتر از نمونه پلاستیکی است به این جهت که ارزش افزوده مشخصی برای مشتریان فراهم می کند. این مشتریان با خرید محصول ما دوستدار محیط زیست به نظر می رسند. البته تولید کیف های بازیافتی مقداری گران تر از کیسه های پلاستیکی یا کاغذی هستند.			
تخفیفاتی که به مشتریان وفادار ارائه خواهد شد	با خرید یک محصول از تخفیف ۵ درصدی برای خرید بعدی بهره مند شوید. (قابل ارائه در هفته اول افتتاح فروشگاه)			
علت ارائه این تخفیف	تشویق مشتریان جهت خرید بیشتر			
حساب اعتباری به این دست از مشتریان تعلق خواهد گرفت	ارائه نمی شود	ارائه نمی شود	ارائه نمی شود	ارائه نمی شود
علت ارائه این حساب اعتباری				



### ۲-۳ محل کسب و کار

محل کسب و کار موقعیتی است که کسب و کار شما در آن قرار دارد. اگر کسب و کار شما نزدیک مشتریان قرار نداشته باشد می بایست راهی برای ارائه محصولات یا خدمت خود به ایشان بیابید. به این مهم توزیع اطلاق می شود. به بیانی دیگر می بایست بین توزیع مستقیم، خرده فروشی یا کل فروشی یکی را انتخاب کنید.

توزیع مستقیم به معنی فروش مستقیم محصولات خود به مشتریان است. توزیع مستقیم مناسب ترین روش توزیع برای کسب و کارهایی است که محصولات نسبتاً گران قیمت، خاص و با مشتریان محدود دارند.

توزیع خرده فروشی به معنی فروش محصولات خود به فروشگاه ها و مغازه هایی است که محصولات شما را به مشتریان خواهند فروخت.

توزیع کل فروشی به معنی فروش محصولات شما در حجم بسیار بزرگ به عمده فروشانی است که خود در حجمی کوچک تر به خرده فروشان خواهند فروخت.

توزیع خرده فروشی و کل فروشی بهترین شکل توزیع محصول برای کسب و کارهایی است که محصولاتی در حجم وسیع و قیمت پایین تولید می کنند و مشتریان فراوان در یک گستره جغرافیایی دارند.

### پاکبانان شهر سبز

پاکبانان شهر سبز به فضایی بزرگ و البته نزدیک به ضایعات غذایی، کود مرغ و بز به عنوان اجزای اصلی کمپوست نیاز دارد.

#### برنامه بازاریابی

#### محل کسب و کار

#### موقعیت مکانی:

این کسب و کار در فضایی مسطح در شعاع ۵۱ کیلومتری از مرکز شهر قرار گرفته است.



این موقعیت مکانی به این دلایل انتخاب شده است:

- \* نزدیکی آن به مواد خام چون یک کارخانه جمع آوری ضایعات غذایی خانوارها، رستوران ها و تعدادی مزرعه کوچک بز و مرغ
- \* نزدیکی آن به همسایگانی با جوانان جویای کار
- \* نزدیکی به تعدادی گلخانه

#### روش توزیع

- مستقیم       خرده فروشی       کل فروشی       موارد دیگر

این شکل توزیع به دلایل زیر انتخاب شده است:

کود تولیدی برای کشاورزانی که مقادیر اندکی از آن سفارش می دهند در دسترس است. همچنین کشاورزانی که تمایل دارند تا مقادیر بیشتری کود سفارش دهند می توانند با تخفیف و به صورت مستقیم از فروشگاه ما محصول مورد نظرشان را تهیه کنند.

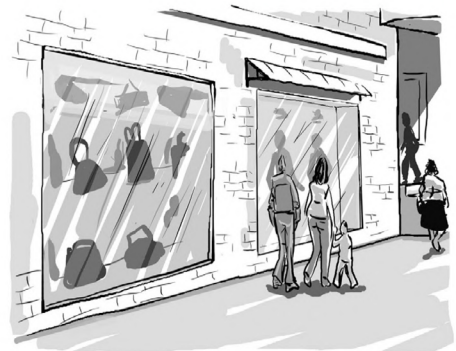
کسب و کار سارا نیاز دارد که در منطقه‌ای با مردمی مرفه و متعهد به مسائل محیط زیستی راه اندازی شود. او محل مناسبی در یکی از مال‌های شهر پیدا کرده است و می‌خواهد با پارتیشن بندی آن، فروشگاه را برای مشتریان دلپذیرتر کند.

### برنامه بازاریابی

محل کسب و کار

#### موقعیت مکانی:

مغازه‌ای در نزدیکی مال که مرکز خریدی برای مردم مرفه است، اجاره خواهیم کرد.



این موقعیت مکانی به این دلایل انتخاب شده است:

همه مشتریان بالقوه دسترسی مناسب به آن دارند. از طرفی فروشگاه در منطقه‌ای مرفه نشین قرار دارد.

#### روش توزیع

مستقیم  خرده فروشی  کل فروشی  موارد دیگر

این شکل توزیع به دلایل زیر انتخاب شده است:

مشتریان هدف به طور مستقیم تحت آموزش درباره مسایل محیط زیستی قرار خواهند گرفت به موازات این مهم راه حل خرید و استفاده از کیسه‌های پارچه‌ای به ایشان ارائه خواهد شد.



### فعالیت شماره ۱۲

حال تصمیم بگیرید که کسب و کار شما کجا می‌بایست مستقر شود. نشانی جایی که انتخاب کرده‌اید را در بخش ۲-۳ بنویسید؛ یعنی بخش «محل کسب و کار» در برنامه بازاریابی مندرج در ضمیمه طرح تجاری. اگر تصمیم دارید تا کسب و کاری تولیدی راه اندازی کنید مشخص کنید چه مدلی از توزیع را بکار می‌گیرید. آن را در ضمیمه طرح تجاری تان بنویسید.

### ۲-۴ ترویج

ترویج به معنای مطلع کردن و جذب مشتریان به منظور خرید خدمت یا محصول تان است. باید توجه داشت که راه‌های متعددی جهت آگاهی رسانی و جذب مشتریان وجود دارد:

**بازاریابی مستقیم** به معنی ارتباط مستقیم با مشتریان است. بازاریابی مستقیم اشکال مختلفی چون ایمیل، تلفن، پیامک، نامه، وبسایت، فروم‌ها و صفحات هواداری یا فن پیج‌ها را شامل می‌شود.

**تبلیغات** به معنی ارائه اطلاعات به مشتریان بالقوه جهت ترغیب ایشان به خرید محصولات و خدمات شما است. تبلیغات در روزنامه‌ها، نشریات، تلویزیون، رادیو و بیلبوردهای خیابانی می‌تواند پیام شما را به تعداد قابل توجهی از مشتریان بالقوه برساند با این حال پرهزینه هستند. اشکال جدید رسانه چون بلاگ‌ها، وبسایت‌ها، رسانه‌های اجتماعی یا تبلیغات پاپ‌آپ تا حدودی ارزان هستند با این حال آن‌ها نیز به مخاطبین بسیاری دسترسی دارند.

**اعلان عمومی** در قالب حضور در انظار عمومی از طریق حمایت مالی از خیریه‌ها، برگزاری یک مناظره در مورد چالش‌های حوزه محیط زیستی یا ارائه یک جایزه قابل تعریف است. در قیاس با تبلیغات، اعلان عمومی کم هزینه و معتبرتر است. با این حال کنترل آنچه مردم در مورد شما می‌گویند دشوار است. با این اوصاف برای آنکه کسب و کارتان را از بدنامی در امان نگهدارید می‌بایست شهرت خود را بین مشتریان حفظ کنید.

**ترویج فروش** مشوق‌هایی برای خرید آنی هستند. کوپن تخفیف، مسابقه و قرعه کشی نمونه‌هایی از ترویج فروش محسوب می‌شوند.





## کیسه‌های پارچه‌ای گلبن

سارا در نظر دارد تا از استراتژی متقاعدکننده و آگاهی بخشی استفاده کند. او به ترتیب زیر بخش تبلیغ طرح تجاری را تکمیل کرد:

برنامه بازاریابی		
تبلیغ		
هزینه‌ها	جزئیات	روش‌ها
تبلیغ		
۲۰۰ دلار	راه‌اندازی وبسایتی جهت به اشتراک گذاری اطلاعات در مورد کیسه‌های پارچه‌ای بازیافتی با تاکید بر جنبه حمایت از محیط زیست (و البته تشریح دیگر محصولات)	وب سایت
۱۵۰ دلار برای شش ماه	خرید بنر در فروم‌های زنانه (از آنجایی که مشتریان هدف محسوب می‌شوند) به منظور معرفی مختصر این کیسه‌ها و هدایت مشتریان به وب سایت	بنرهای آنلاین
۲۰۰ دلار	چاپ بروشورهایی حاوی نشانی کسب و کار و توضیحاتی پیرامون هر یک از انواع کیسه‌های پارچه‌ای، توزیع بروشور بین مغازه‌داران در ورودی مرکز خرید	بروشورها
اعلان عمومی / بازاریابی مستقیم		
شخصاً انجامش می‌دهم	داستان‌گویی درباره نحوه استفاده از کیسه‌های پارچه‌ای و فواید حاصل از آن برای مشتریان و محیط زیست و درج آن در شبکه‌های اجتماعی	داستان آموزنده
ترویج فروش		
نامرتب	کیسه‌های پارچه‌ای در کنار محصولاتی متناسب با اندازه و نوعشان به شکلی جذاب در قفسه‌ها نمایش داده می‌شوند	نمایش تاثیرگذار کیسه‌های پارچه‌ای
نامرتب	مغازه‌داران محصولات جدید را به مشتریان عرضه می‌کنند	عرضه محصول
۱۰۰ دلار	یک محصول بخرید و کوپن تخفیف ۵٪ برای خرید بعدی دریافت کنید (فقط برای هفته افتتاحیه)	تخفیف
۶۰۰ دلار	مجموع هزینه‌های ترویج برای یک سال	



از آنجایی که کودهای ارگانیک احتباس آب و حاصلخیزی خاک را بهبود می دهند، در نتیجه به امنیت غذایی و تولید آن در بلندمدت یاری می رسانند. با علم به این موضوع جان و مری در نظر دارند تا ضمن همکاری با ارائه دهندگان خدمات کشاورزی، به آموزش عمومی درباره فواید کودهای ارگانیک بپردازند. آن ها همچنین از مشوق های فروش به منظور تشویق مشتریان به خرید محصولاتشان، استفاده خواهند کرد. جان و مری به ترتیب زیر بخش تبلیغ طرح تجاری را تکمیل کردند:

### برنامه بازاریابی

#### تبلیغ

روش ها	جزئیات	هزینه ها
تبلیغ		
بروشورها	شامل جزییاتی درباره شرکت و محصول آن	۱۰۰۰ بروشور ۲۰۰ دلار
اعلان عمومی / بازاریابی مستقیم		
عرضه	ارائه در نمایشگاه کشاورزی	نامرتب
نمایش	ارائه نحوه استفاده از کود کمپوست برای محصولات، گل ها و دیگر گیاهان، دعوت از مشتریان هدف، خبرنگاران روزنامه ها و تلویزیون محلی برای شرکت در این مراسم	برگزاری سه مراسم ۶۰۰ دلار
ترویج فروش		
تخفیف	۵ درصد تخفیف برای کلیه سفارش ها (صرفاً برای دو ماه اول)	۷۰ دلار
مجموع هزینه های ترویج برای یک سال		۱۳۷۰ دلار



#### فعالیت شماره ۱۳

در مورد روش های مختلفی که می توانید کسب و کار خود را تبلیغ کنید بیاندیشید. وقتی تصمیم گرفتید که کدام روش ها را بکار بگیرید آن ها را در بخش ۴-۲ یادداشت نمایید: بخش «تبلیغ» برنامه بازاریابی مندرج در طرح تجاری.

## ۵-۲ کارکنان

لطفاً برای شناخت سرفصل کارکنان به فصل ۵ مراجعه فرمایید. از منظر بازاریابی اصطلاح کارکنان به این پرسش اشاره دارد: چه کسی یا کسانی ویژگی‌های منحصر به فرد محصول شما را برای ایجاد تمایز از نمونه‌های مشابه، توسعه می‌دهند؟ به عنوان مثال اگر بخواهید خدمات پس از فروش بهتری نسبت به رقبای ارائه کنید، نیازمند کارکنانی هستید که به خوبی با نیازهای مشتریان آشنا باشند. این بدان معناست که می‌بایست مسئولیت پذیر، منعطف، دلسوز و علاقمند به کار کردن با اقشار مختلف مردم باشند.

برای برنامه بازاریابی خود به این موارد نیاز دارید:

- \* شناسایی موقعیت‌های شغلی که می‌تواند در کسب و کارتان تفاوت ایجاد کند
- \* تعیین معیارهایی جهت استخدام افراد به منظور پوشش دادن موقعیت‌های شغلی مذکور
- \* برنامه ریزی برای آموزش و تربیت نیروهای کلیدی



### کیسه‌های پارچه‌ای گلبن

سارا می‌داند که موفقیت کسب و کارش عمیقاً به طراحی منحصر به فرد کیسه‌ها و توانمندی او در متقاعد کردن مشتریان جهت خرید این محصول دوستدار محیط زیست، بستگی دارد. در ادامه نمونه‌ای از این مهم که سارا چگونه بخش «کارکنان» طرح تجاری‌اش را تکمیل کرد، خواهید دید:

برنامه بازاریابی کارکنان		
برنامه آموزشی	معیارهای استخدام	موقعیت شغلی
نامرتب	یک طراح پاره وقت خلاق با دانش و تجربه هنر کاربردی	طراح
آموزش فروشندگان در مواردی چون مفهوم محصول، سبک زندگی دوستدار محیط زیست و خدمات ارتباط با مشتریان	شخصی موقر، صبور و با مهارت‌های ارتباطی مناسب	فروشنده



جان و مری معتقدند که پرسنل فروش نقش مهمی در کسب و کارشان ایفا می کنند. از این رو می بایست قادر باشند در مورد انواع کودها و کمپوست های موجود، مقایسه بین محصولات، زمان استفاده از هر یک از انواع کودها و این مهم که هر کود مناسب چه نوع گیاهی است، اطلاعات مناسبی به مشتریان ارائه دهند. جان و مری بخش «کارکنان» در طرح تجاری خود را به ترتیب زیر تکمیل کردند:

### برنامه بازاریابی

کارکنان

موقعیت شغلی	معیارهای استخدام	برنامه آموزشی
نیروهای فروش	این افراد می بایست سابقه فعالیت در حوزه کشاورزی داشته باشند و همچنین از مهارت های ارتباطی خوبی برخوردار باشند	آموزش این نیروها درباره ویژگی های محصولات مختلف و مهارت های فروش



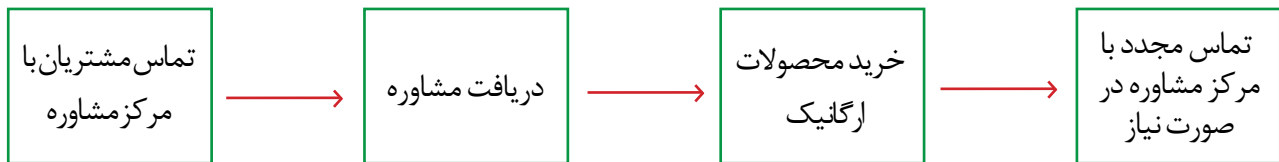
### فعالیت شماره ۱۴

به پست های کلیدی که برای کسب و کارتان نیاز دارید، بیاندهشید. پس از آنکه این موقعیت های شغلی را مشخص کردید، بخش ۵-۲ را تکمیل کنید: بخش «کارکنان» در برنامه بازاریابی مندرج در ضمیمه طرح تجاری.

### ۶-۲ فرآیند

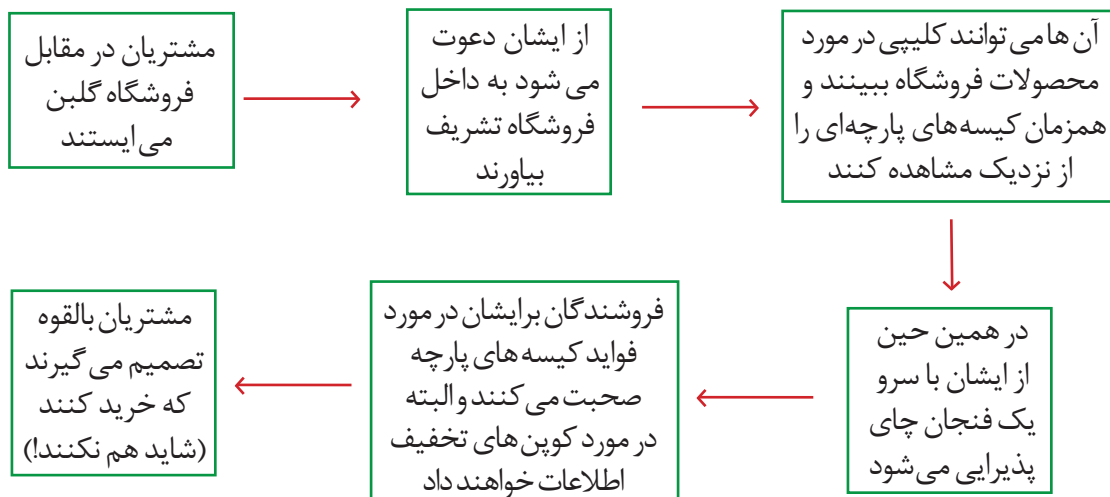
فرآیند شامل مکانیسم ها و روندهایی است که جهت ارائه محصول به مشتریان بکار می برید. به عنوان مثال اگر یک مشتری به پیتزا فروشی برود او فقط یک پیتزا سفارش نداده است بلکه او مجموعه ای از اتفاقات و شرایط را تجربه کرده است. به بیانی دقیق تر پیدا کردن جای مناسب برای پارک ماشین، لذت بردن از محیط رستوران، امکان انتخاب غذا از منویی متنوع، امکان کسب اطلاعات در مورد غذاها از مهماندار، شنیدن موسیقی فاخر هنگام انتظار برای سرو غذا همگی نمونه هایی از تجربه مشتری خواهند بود. با این اوصاف می بایست مطمئن شوید که هر گام فرآیند تجربه خوشایندی برای مشتریانانتان باشد.

از آنجایی که کمپوست محصولی فیزیکی است جان و مری معتقدند که می بایست ضمن ارائه خدمات مشاوره‌ای پیش و پس از فروش، تجربه مشتریان خود را بهبود ببخشند. از این رو شماره تلفنی در نظر گرفتند که مشتریان می توانند تماس بگیرند تا در مورد نحوه استفاده درست محصولات کمپوستی اطلاعات کسب کنند.



### کیسه های پارچه ای گلبن

سارا تصور می کند هر چقدر مشتریان زمان بیشتری در فروشگاه بگذرانند فرصت بیشتری برای فروش کیسه های پارچه ای خود خواهد داشت. از این رو فرآیندی را طراحی کرد که مشتریان از بودن در فروشگاه لذت ببرند:







## فعالیت شماره ۱۵

در مورد فرآیندی که مشتریان را خشنود و متقاعد به خرید می کند، بیاندیشید. وقتی در مورد فرآیند به اجماع رسیدید بخش ۶-۲ را تکمیل کنید: بخش «فرآیند» در برنامه بازاریابی مندرج در ضمیمه طرح تجاری.

### ۲-۷ شواهد تجربی

شواهد تجربی نمای عمومی محصول یا شرکت شماست. می بایست توجه داشته باشید که مشتریان شما هر وقت با محصول یا کسب و کار شما برخوردی دارند چه چیزی را می بینند یا احساس می کنند. در ادامه برخی از مواردی تعامل بین کسب و کار شما و عموم مردم فهرست شده است:

- \* محل اداری و طراحی داخلی شرکت (یا مجموعه)
- \* حضور در فضای وب و برخورداری از سایت اختصاصی
- \* بسته بندی
- \* تابلوی شرکت (یا مجموعه)
- \* لباس فرم کارکنان
- \* کارت ویزیت، سربرگ و دیگر اوراق هویتی شرکت (یا مجموعه)

### پاکبانان شهر سبز

جان و مری دوست دارند تا مشتریانشان محصولات شرکت را دوستدار محیط زیست تلقی کنند. از این رو تصمیم گرفتند تا شواهد تجربی زیر را بکار ببرند:

**یونیفرم:** پوشش سبزرنگ مخصوص پرسنل فروش

**بسته بندی:** استفاده از کیسه های دست دوم با برچسب ضدآب با تصویری از یک گل بر روی کیسه های کمپوست فرارگانیک و تصویری از یک زمین تازه شخم زده شده برای کمپوست ارگانیک.

### کیسه های پارچه ای گلبن

سارا می دانست که دکوراسیون فروشگاهش می بایست تصویری از یک حامی محیط زیست به مشتریان القا کند. با علم به این موضوع موارد زیر را فهرست کرد:

**دکوراسیون فروشگاه:** استفاده از رنگ های سبز و قهوه ای، نصب آویزهای چوبی، تزیین محیط داخلی فروشگاه با گیاهان خانگی و صدای پس زمینه طبیعت

**فروشنندگان:** استفاده از لباس های روشن، پوشش ساده و آرایش طبیعی



به شواهد تجربی که برای کسب و کارتان بکار می‌برید، بیاندیشید. وقتی در مورد تصویری که به مشتریان خود نشان خواهید داد، تصمیم گرفتید، بخش ۷-۲ را تکمیل نمایید؛ بخش «شواهد تجربی» در برنامه بازاریابی مندرج در ضمیمه طرح تجاری.

## تخمین فروش

۳

برای کسب و کارهایی که از روش توزیع مستقیم استفاده می‌کنند، مقوله فروش با روندی کند آغاز می‌شود و رفته رفته اوج می‌گیرد. اگر از روش‌های خرده‌فروشی یا عمده‌فروشی استفاده می‌کنید فروش دوماهه اول فروشتان بسیار خوب خواهد بود چون مقادیر قابل توجهی از محصولاتان را به فروشگاه‌ها و انبارها ارسال کرده‌اید. جایی که انبار می‌شوند یا پیش از توزیع و فروش به مشتریان نمایش داده می‌شوند. با این حال ممکن است فروشتان برای چند ماه کاهش پیدا کند تا زمانی که عمده‌فروشان یا خرده‌فروشان محصول شما را بفروشند و سفارش‌های جدید را جایگزین کنند. پس از این دوره فروش به مراتب پایدارتر خواهد شد و مقدار حقیقی خرید به وسیله کاربران نهایی را منعکس خواهد کرد.

## پاکبانان شهر سبز

با توجه به استراتژی قیمت‌گذاری رقابتی، جان و مری انتظار دارند پس از شش ماه دست کم ده درصد بازار کود کمپوست را تصاحب کنند. اندازه بازار محلی کود کمپوست تقریباً ۸۰۰۰ تن در روز است. جان و مری حدود نیمی از محصول خود را به طور مستقیم به کشاورزان، صاحبان گلخانه و کسب و کارهای مرتبط به محوطه‌سازی و نیمی دیگر را به گل‌فروشی‌ها و نهالستان‌ها می‌فروشند. در ادامه تخمین آن‌ها از فروش از زمان آغاز به کار در ژوئن تا پایان سال نشان داده می‌شود:

محصول	توزیع	ژوئن	جولای	اگوست	سپتامبر	اکتبر	نوامبر	دسامبر	مجموع فروش بر حسب کیسه	مجموع فروش بر حسب تن
کمپوست فرارگانیک (کیسه‌های ۱۰ کیلوگرمی)	مستقیم	۴۸۰	۷۲۰	۸۰۰	۱۰۰	۱۲۰۰	۱۴۰۰	۱۴۰۰	۷۰۰۰	۷۰
	خرده فروشی	۱۶۰۰	۲۰۰۰	۴۰۰	۶۰۰	۶۸۰	۸۰۰	۹۲۰	۷۰۰۰	۷۰
	مجموع	۲۰۸۰	۲۷۲۰	۱۲۰۰	۱۶۰۰	۱۸۸۰	۲۲۰۰	۲۳۲۰	۱۴۰۰۰	۱۴۰
کمپوست ارگانیک (کیسه‌های ۲۰ کیلوگرمی)	مستقیم	۶۰۰	۸۰۰	۱۰۰۰	۱۲۰۰	۱۴۰۰	۱۶۰۰	۱۸۰۰	۸۴۰۰	۱۶۸
	خرده فروشی	۲۰۰۰	۲۴۰۰	۴۰۰	۶۰۰	۸۰۰	۱۰۰۰	۱۲۰۰	۸۴۰۰	۱۶۸
	مجموع	۲۶۰۰	۳۲۰۰	۱۴۰۰	۱۸۰۰	۲۲۰۰	۲۶۰۰	۳۰۰۰	۱۶۸۰۰	۳۳۶
مجموع حجم فروش										۴۷۶
مجموع حجم فروش در بازار در مدت ۷ ماه = ۸۰۰۰ تن تقسیم بر ۱۲ ضربدر ۷.										۴۶۶۷
سهم بازار										٪۱۰

## کیسه‌های پارچه‌ای گلبن

در شش ماهه اول سارا قصد بازگشایی یک فروشگاه را داشت. همه فروش او به صورت فروش مستقیم به مشتریان از طریق فروشگاه صورت می‌پذیرد. از آنجا که فعالیتی جدید است سارا هنگام برآورد میزان فروش محافظه کار است. مدتی زمان می‌برد تا به مشتریان آموزش داده شود تا ترغیب شوند و طبیعتاً تمایل به خرید کیسه‌های پارچه‌ای پیدا کنند. با این اوصاف سارا برای شش ماهه اول تصاحب سهم ۵ درصدی از بازار کیسه‌های پلاستیکی را هدف گذاری کرد.

محصول	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن	مجموع
کیسه‌های خرید	۱۰۰	۲۰۰	۳۰۰	۴۰۰	۵۰۰	۵۰۰	۲۰۰۰
کیسه‌های خشکشویی	۲۰۰	۴۰۰	۶۰۰	۸۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۴۰۰۰
کیسه‌های ضایعات باغات	۳۰۰	۶۰۰	۹۰۰	۱۲۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۶۰۰۰
کیسه‌های نگهداری سبزیجات	۵۰۰	۱۰۰۰	۱۵۰۰	۲۰۰۰	۲۵۰۰	۲۵۰۰	۱۰۰۰۰
مجموع	۱۱۰۰	۲۲۰۰	۳۳۰۰	۴۴۰۰	۵۵۰۰	۵۵۰۰	۲۲۰۰۰
مجموع حجم فروش							۲۲۰۰۰
مجموع حجم فروش در بازار در مدت ۶ ماه							۴۰۰۰۰۰
سهم بازار							٪۵



### فعالیت شماره ۱۷

در مورد حجم فروش و سهم بازاری که در شش ماه یا یک سال می‌توانید به دست بیاورید، بیان‌دهید. وقتی به نتیجه مشخصی رسیدید بخش ۳ را تکمیل کنید؛ بخش «تخمین فروش» در برنامه بازاریابی مندرج در ضمیمه طرح تجاری.



در فصل چهارم آموختید که:

\* بازاریابی به معنی تشخیص نیازهای مشتریان و نحوه برآورده ساختن آن‌ها بهتر از رقبا است به ترتیبی که منجر به سودآوری شود.

\* بازاریابی با ایده کسب و کار شما آغاز می‌شود. با استفاده از ایده کسب و کار خود می‌بایست از طریق تحقیقات بازار در مورد مشتریان و رقبایان بیاموزید. هر چقدر بیشتر بدانید برنامه بازاریابی بهتری طراحی خواهید کرد.

\* برنامه بازاریابی نحوه بازاریابی خدمات یا محصولات را مشخص می‌کند. یکی از روش‌های تدوین برنامه بازاریابی توصیف هفت P آمیخته بازاریابی است.

\* محصول، خدمت یا کالا یا طیفی از خدمات یا انواع کالا است که برای رفع نیازهای مشتریان ارائه می‌شود.

\* قیمت مبلغی است که مابه ازای ارائه خدمت یا کالای خود از مشتریان دریافت می‌کنید. همچنین شامل تخفیف‌ها یا حساب‌های اعتباری پیشنهادی شما به مشتریانان می‌شود. برای قیمت‌گذاری می‌بایست:

بدانید مشتریان شما چه میزان تمایل دارند تا خرج کنند

قیمت محصول یا خدمت رقبا خود را بدانید

مخارج خود را برآورد کرده باشید

\* محل کسب و کار عامل مهمی است چون می‌بایست دسترسی به کسب و کار برای مشتریان ساده و راحت باشد. برای تولیدکنندگان، موقعیت مکانی به معنی روش توزیعی است که برای محصول یا محصولات انتخاب کرده‌اند. با توجه به محصولاتان می‌بایست بین روش‌های توزیع انتخاب کنید؛ توزیع مستقیم، خرده‌فروشی و عمده‌فروشی.

\* ترویج به معنی اطلاع‌رسانی به مشتریان در مورد خدمات یا محصول شما است به ترتیبی که آن‌ها را برای خرید جذب کند.

بازاریابی مستقیم اغلب امکان ارتباط دوطرفه بین شما و مشتریانان را فراهم می‌کند. فناوری روش‌های متنوعی از بازاریابی مستقیم کم‌هزینه یا بدون هزینه را امکان‌پذیر کرده است.

تبلیغات به معنی ارائه اطلاعات به مشتریان بالقوه جهت ترغیب آن‌ها به خرید محصول یا خدمت شماست.

اعلان عمومی، بدون هزینه، اخبار و اطلاعاتی را در مورد کسب و کار شما پخش می‌کند با این حال کنترل چندانی بر روی آنچه در مورد شما گفته شده است ندارد! در نتیجه می‌تواند خوب یا بد باشد.

پیشبرد فروش مشوق یا ارزش افزوده‌ای را به مشتریانان پیشنهاد می‌کند تا آن‌ها را به خرید آنی ترغیب کند.

\* کارکنان به این پرسش اشاره دارد که "چه کسانی ویژگی‌های منحصر به فرد محصول شما را که آن را از نمونه‌های مشابه متمایز می‌کند، توسعه خواهند داد؟" با این توضیح می‌بایست فرصت‌های شغلی کلیدی کسب و کارتان را مشخص کنید و البته معیارهای استخدام و آموزش برای آن را تدوین نمایید.

\* فرآیند شامل مکانیسم‌ها و روندهایی است که برای ارائه محصول یا خدمت شما به مشتریان استفاده می‌شود. در نتیجه می‌بایست مطمئن شوید که هر گام فرآیند تجربه‌ای خوشایند برای مشتریان فراهم آورد.

\* شواهد تجربی نمای عمومی خدمت، محصول یا شرکت شما است. بنابراین بهتر است تصمیم بگیرید که مشتریان شما هر زمان با کسب و کار یا محصول یا خدمت شما برخورد دارند چه تصویری از شما دارند یا چه احساسی خواهند داشت.

\* بر اساس برنامه بازاریابی می‌بایست تخمینی از میزان فروش در شش ماهه اول یا سال نخست فعالیتتان داشته باشید. به تحقیقات بازار خود نگاه کنید تا میزان کل فروش بازار در بازه زمانی مشخصی را به دست بیاورید. سپس بر اساس برنامه بازاریابی خود میزان سهم تان از بازار را تخمین بزنید. برای برنامه تولید یا خرید خود می‌بایست میزان فروشتان در هر ماه را پیش‌بینی کنید.

وقتی کسب و کار جدید خود را راه اندازی می کنید محتملا به استخدام نیرو نیاز خواهید داشت. با این اوصاف نیاز به مجموعه مهارت هایی برای مدیریت ایشان دارید. علاوه بر این می بایست قانون و مقررات حاکم بر بازار کار را رعایت کنید.

## نکته



مولد بودن کسب و کار شما تا حد زیادی به کسانی که استخدام می کنید وابستگی دارد. کتاب راهنمای بهبود کسب و کار؛ کارکنان و بهره وری، با جزئیات بیشتری به استخدام، ایجاد انگیزه و مدیریت کارکنان جهت دستیابی به بهره وری می پردازد. شایان ذکر است که این کتاب نیز در دست ترجمه است.

شما می توانید اعضای خانواده خودتان را هم استخدام کنید. برای جلوگیری از تعارض منافع و ایجاد حرف و حدیث برای دیگر کارکنان، حتما اعضای خانواده را صرفا بر اساس مهارت هایشان استخدام کنید و نه صرفا روابط فامیلی! از طرفی شرایط کار می بایست برای همه یکسان باشد و اعضای خانواده نمی بایست امتیازات ویژه داشته باشند.



## فعالیت شماره ۱

به چه نیروهایی نیاز دارید؟

۱

ایده کسب و کارتان کمک می کند تا مشخص نمایید کارکنان شما به چه مهارت های نیاز دارند. این موارد را دنبال کنید تا دریابید به چه نیروهایی نیاز دارید:

- ۱- تکالیفی که می بایست انجام شوند را فهرست کنید؛ تکالیف مشابه را در یک گروه قرار دهید.
- ۲- تکالیفی که زمان یا مهارت انجامش را ندارید، مشخص کنید.
- ۳- مشخص کنید به چه مهارت ها، تجربی و دیگر ضروریات در کارکنانتان نیاز دارید تا این تکالیف را انجام دهند.
- ۴- مشخص کنید برای انجام هر تکلیف نیازمند استخدام چند نفر هستید. این مهم به حجم کاری که پیش بینی کرده اید و زمان مورد نیاز برای انجام هر تکلیف بستگی دارد.
- ۵- مشخصات هر موقعیت شغلی را آماده کنید؛ عنوان شغل، وظایف، مسئولیت ها و مهارت های لازم برای انجام وظایف را توضیح دهید.
- ۶- شرایط کاری مانند ساعات کاری، تعطیلات، مرخصی های سالانه و استعلاجی و مانند این را تدوین کنید.

وقتی آماده راه اندازی کسب و کار خود شدید می بایست با شناسایی نیروهای صالح و یا با درج آگهی افتتاحیه، نیروهای مورد نیاز خود را استخدام کنید. مهارت های نرم چون نگرش و تعهد را در نظر بگیرید. با متقاضیان واجد شرایط مصاحبه کنید و بهترین فرد یا افراد را انتخاب کنید. همه کارکنان می بایست قراردادی مکتوب مبتنی بر قوانین کار و مقررات جاری کشور داشته باشند. علاوه بر این کارکنان می بایست "برنامه آشنایی" داشته باشند که نحوه انجام کار را شرح می دهد. به این ترتیب کارکنان در محیط کاری جدید احساس آرامش و راحتی خواهند کرد.

مخارج مرتبط با استخدام کارکنان را در نظر بگیرید. مخارج کارکنان شامل حقوق ماهیانه، پرداخت های قانونی برای مواردی چون بیمه، خدمات بهداشتی درمانی و کمک هزینه ها می شود. به عنوان صاحب کسب و کار می بایست حقوق و دیگر مزایا دریافتی خود را مشخص کنید. این مبلغ نباید خیلی کم باشد تا سرمایه کسب و کار به دلیل نیازهای شخصی یا خانوادگی شما از بین نرود. از طرفی نباید خیلی بالا باشد چون هر چقدر سود بیشتری نصیب صاحب کسب و کار شود، کسب و کار هم کمتر رشد می کند.

همچنین برای کارهای غیرمنتظره باید کارکنان موقت استخدام کنید. با این دست از نیروها به صورت ساعتی توافق می کنید و طبعاً حقوق و مزایایی چون پرداخت در دوران استعلاجی یا ایام تعطیل نخواهند داشت. علاوه بر این باید بدانید چه زمانی و برای چه مدت نیازمند نیروی کار موقت هستید. در ادامه خواهید دید جان و مری چگونه در مورد نیازهای مرتبط به نیروی کار و مخارج ایشان تصمیم گرفتند:

### پاکبانان شهر سبز



در شرکت پاکبانان شهر سبز جان مسئول مدیریت کسب و کار و مری به عنوان ناظر ارشد مسئول تامین مواد خام و کلیه مراحل تولید است. آن ها در نظر دارند تا از نیروی پاره وقت استفاده کنند و صرفاً تعداد مشخصی پرسنل تمام وقت استخدام نمایند. مری به یک دستیار ناظر ارشد و جان به یک مسئول بازاریابی، دو دستیار فروش و یک راننده جهت تحویل محصولات نیاز دارد. علاوه بر این به یک حسابدار جهت ثبت و ضبط اسناد مالی نیاز دارند. با این حال مری برای شش ماه این کار را انجام خواهد داد. همچنین می بایست ده درصد حقوق پرسنل تمام وقت به بیمه سلامت و صندوق بازنشستگی واریز شود.



## فرم هزینه‌ها و الزامات کارکنان

سهم صندوق بازنشستگی و بیمه سلامت	حقوق ماهیانه	مسئول	تجارب و مهارت‌های مورد نیاز	وظیفه
۹۰ دلار	۹۰۰ دلار	جان	تحصیلات در حوزه بازرگانی	مدیر تولیدی
۸۰ دلار	۸۰۰ دلار	مری	تحصیلات در حوزه علوم پایه و دارای مدرک مدیریت	ناظر ارشد تولیدی
۲۵ دلار	۴۵۰ دلار	میشل	تحصیلات در حوزه علوم جانوری از موسسه‌ای معتبر	دستیار ناظر ارشد تولیدی
۵۰ دلار	۵۰۰ دلار	جان	تحصیلات در حوزه بازاریابی و فروش	مدیر بازاریابی
۲۵ دلار	۲۵۰ دلار	آکس	دارای گواهی نامه رانندگی	راننده
	۳ دلار در ساعت	کارگران پاره وقت	تحصیلات در حوزه کشاورزی ارگانیک	کارگران پاره وقت
۶۰ دلار	۶۰۰ دلار	مارک و ماریو	سابقه دست کم یک سال فروش کود کمپوست به کشاورزان	دستیار فروش
۳۵۰ دلار	۳۵۰۰ دلار	۷	مجموع کارکنان تمام وقت	
۳۸۵۰ دلار	مجموع مخارج کارکنان در ماه			

## کیسه‌های پارچه‌ای گلبن



سارا برنامه ریزی کرد تا محاسبه شده کسب و کار خود را راه اندازی کند. به همین دلیل همه وظایف مدیریتی را شخصا انجام خواهد داد. سارا کسب و کارش را تنها با یک دستیار فروش آغاز می کند. اگر ضرورت داشت دستیار فروش دیگری هم بکار خواهد گرفت. به هر روی او با این اطلاعات بخش کارکنان در طرح تجاری اش را تکمیل کرد.

وظیفه	تجارب و مهارت های مورد نیاز	مسئول	حقوق ماهیانه	سهام صندوق بازنشستگی و بیمه سلامت
کارگران پاره وقت	تحصیلات در حوزه کشاورزی ارگانیک	کارگران پاره وقت	۳ دلار در ساعت	۶۰ دلار
دستیار فروش	سابقه دست کم یک سال فروش کود کمپوست به کشاورزان	مارک و ماریو	۶۰۰ دلار	۶۰ دلار
مجموع کارکنان تمام وقت		۷	۳۵۰۰ دلار	۳۵۰ دلار
مجموع مخارج کارکنان در ماه				۳۸۵۰ دلار



### فعالیت شماره ۱۸

به بخش ۱-۴ «ساختار سازمانی» و بخش ۲-۴ «مخارج و الزامات کارکنان» در ضمیمه طرح تجاری بازگردید. مجموع تکالیفی که نیازمند استخدام پرسنل هستید، صلاحیت های ضروری هر یک از کارکنان، تعداد کارکنان مورد نیاز و میزان حقوق پرداختی برای هر یک را در فرم مربوطه وارد نمایید.



در فصل ۵ آموختید:

- \* پیش از استخدام کارکنان می بایست مشخص کنید کدام مهارت ها ضروری هستند. سپس بر اساس آن تصمیم بگیرید که دنبال چه افرادی هستید.
- \* می بایست از قوانین و مقررات بازار کار کشورتان پیروی کنید.
- \* محتملا می بایست پرسنل پاره وقت نیز استخدام کنید. با این حال باید نسبت به زمان استخدام آن ها و ساعات مورد نیاز هم مطلع باشید.
- \* مخارج کارکنان شامل حقوق و پرداختی هایی چون بیمه، خدمات درمانی و کمک هزینه ها می شود.

پیش از شروع، نوع کسب و کار مناسب خود را انتخاب کنید. انتخاب ساختار حقوقی کسب و کار مهم است و با توجه به موارد زیر متفاوت:

- \* مخارج راه اندازی کسب و کار و میزان مخارج قانونی برای ثبت شرکت
- \* سادگی یا پیچیدگی شروع و مدیریت کسب و کار
- \* مخاطرات مالی برای صاحب یا صاحبین کسب و کار
- \* احتمال برخورداری از شریک تجاری
- \* روش های تصمیم گیری در شرکت
- \* مالیات کسب و کار

## نکته



قوانین و مقررات برای اشکال مختلف کسب و کار، از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. پیش از انتخاب نوع کسب و کار خود (اعم از سهامی خاص، مسئولیت محدود و مانند این) با دقت قوانین جاری کشور خود را بررسی کنید. اجازه ندهید دیگران شما را متقاعد به انتخاب نوعی از شرکت نمایند مگر آنکه از مزایا و معایب هر یک کاملا مطلع شده باشید.

## ۱-۱ انواع مختلف کسب و کار

## موسسه انفرادی یا تک مالک

در این نوع از واحدهای اقتصادی یا تجاری شما مالک کسب و کار هستید و می توانید به تنهایی همه تصمیمات مدیریتی را اتخاذ نمایید. موسسات انفرادی کم هزینه و به سهولت قابل ثبت هستند. با این حال بسیار پرریسک محسوب می شوند چون افراد شخصا مسئول همه دیون کسب و کار خواهند بود. با این اوصاف اگر کسب و کار توان پرداخت بدهی های خود را نداشته باشد، طلبکاران قانونا می توانند شما را مجبور به پرداخت آن کنند و یا تا زمان پرداخت کلیه دیون، همه اموالتان را گرو بگیرند!

## مشارکت

اگر دو یا چند نفر متفقا تصمیم به راه اندازی کسب و کاری بگیرند شراکت کرده اند. روند شراکت بسیار ساده و مخارج آن تاحدی اندک است. برای شراکت شرکا می بایست قرارداد شراکت امضا کنند. البته ضروری است که این قرارداد مکتوب باشد تا از بدفهمی احتمالی جلوگیری شود. به هر روی قرارداد مشارکت می بایست این موارد را شامل شود:

\* تشریح مجموعه خدمات یا محصولاتی که کسب و کار شما ارائه می کند

\* نحوه تقسیم سود و زیاد بین شرکا

\* وظایف هر یک از شرکا

شرکا به طور مشترک در تصمیم گیری ها نقش دارند مگر آنکه بر اساس توافق صورت گرفته امکان تصمیم گیری به فرد خاصی تفویض شده باشد. توجه به این نکته ضروری است چنانچه شریکی به نمایندگی از دیگر شرکا توافق کند، آن توافق برای همه شرکا الزام آور است. مزیت شراکت نسبت به موسسه انفرادی یا تک مالک آن است که امکان بهره مندی از مهارت ها و تجارب بیش از یک نفر وجود دارد و البته سرمایه مورد نیاز جهت راه اندازی کسب و کار مسئولیتی مشترک است.

### تعاونی

تعاونی بوسیله تعدادی از افراد که تصمیم گرفته اند برای هدفی مشترک با هم کار کنند، شکل می گیرد. این هدف مشترک می تواند دستیابی به سود مالی یا تهیه خدماتی مشخص برای اعضای تعاونی باشد. به عنوان مثال این خدمات می تواند تبلیغات برای تعاونی یا اشتراک در تامین مواد خام باشد. همه اعضا هنگام تصمیم گیری ها از حق رای یکسانی برخوردارند با این حال به طور معمول کمیته ای جهت اداره امور روزانه آن تعیین می کنند. هر یک از اعضای تعاونی سهام می خرد و حق عضویت پرداخت می کند. سود حاصله بر اساس تعداد سهام هر یک از اعضا به ایشان تعلق خواهد گرفت. به طور معمول مخاطرات مالی خیلی زیاد نیستند.

### شرکت با مسئولیت محدود

شرکت با مسئولیت محدود به فرد یا افرادی که سهام دار خوانده می شوند، تعلق دارد. همه صاحبین شرکت ممکن است در کسب و کار فعالیت داشته باشند یا حتی نداشته باشند. برخی ممکن است فعالانه در آن حضور داشته باشند و برخی صرفا سرمایه گذار باشند. برای ثبت یک شرکت با مسئولیت محدود می بایست این مراحل را طی کنید:

**مرحله اول:** نام انتخابی شما می بایست بوسیله اداره ثبت شرکت ها تایید و ثبت شود.

**مرحله دوم:** می بایست اساسنامه شرکت تنظیم شود.

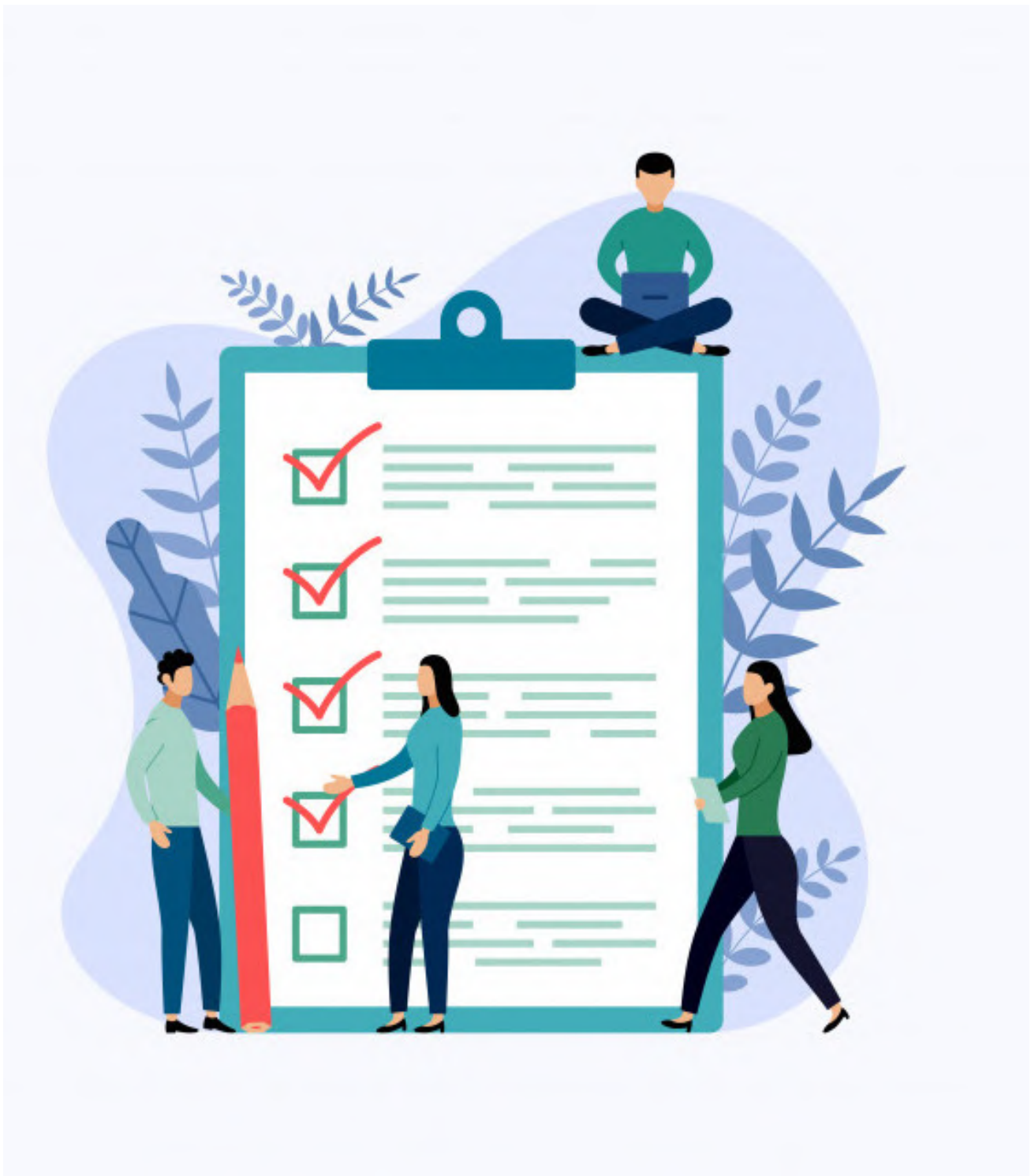
**مرحله سوم:** نسخه ای از اساسنامه در اداره ثبت شرکت ها بایگانی می شود.

**مرحله چهارم:** اداره ثبت شرکت ها گواهی ثبت شرکت را صادر می کند که به معنای آن است که شرکت شما تاسیس شده است.

مهم ترین مزیت شرکت با مسئولیت محدود آن است که ریسک کمتری متوجه سهام داران است. در حقیقت در این نوع از شرکت ها سهام داران مسئول دیون شرکت محسوب نمی شوند. از طرفی این نوع شرکت ها پایدارتر و معتبرتر محسوب می شوند این مهم می تواند هنگام تعامل با طلبکاران، تامین کنندگان و مشتریان یک مزیت محسوب شود. تاسیس شرکت با مسئولیت محدود بسیار پیچیده و پرهزینه است. با علم به این موضوع می بایست از یک مشاور حقوقی یا وکیل مطلع راهنمایی بگیرید که آیا این نوع از شرکت مناسب فعالیت شماست یا خیر. برای تقویت فرآیندهای تصمیم گیری، سهامداران هیئت مدیره ای را منصوب می کنند که مسئول مدیریت کسب و کار هستند. هیئت مدیره نیز مدیر (مدیرعامل) یا مدیرانی (برای بخش های مختلف شرکت) جهت اداره شرکت تعیین می کنند. سهام داران، هیئت مدیره و مدیران شرکت می توانند یکسان باشند.

## ۱-۲ چگونه شکل درستی از کسب و کار را انتخاب کنیم؟

در جدول صفحه بعد می‌توانید تفاوت‌های بین ۴ نوع شرکت را مشاهده کنید. از این جدول برای ارزیابی این مهم که کدام عوامل برای شما مهم هستند، استفاده کنید: اگر کسب و کار شما می‌بایست مبلغ قابل توجهی برای خرید تجهیزات قرض کند بهتر است تا به صورت شخصی مسئولیتی متوجه شما نباشد. از این رو ثبت شرکتی با مسئولیت محدود می‌تواند مناسب باشد. از طرفی اگر کسب و کار شما نیاز به قرض گرفتن مبلغ زیادی ندارد در نتیجه ثبت شرکت تک مالک یا تعاونی برای شما مناسب‌تر است.<sup>۷</sup>



مسئولیت محدود	تعاونی	مشارکت	شرکت تک مالک	
باید جواز کسب اخذ شود و شرکت به صورت مسئولیت محدود ثبت گردد	باید جواز کسب اخذ شود و شرکت به صورت تعاونی ثبت گردد	باید جواز کسب و سند مشارکت اخذ شود	باید جواز کسب اخذ شود	ثبت شرکت
مخارج حقوقی تدوین اساسنامه شرکت، فرم‌های مختلف، حق تمبر، جواز کسب و ثبت شرکت	مخارج حقوقی تدوین اساسنامه شرکت، خرید سهام، حق عضویت، جواز کسب و ثبت شرکت	هزینه جواز کسب و ثبت سند مشارکت	هزینه جواز کسب	هزینه‌های حقوقی راه‌اندازی کسب و کار
پیچیده (نیازمند مشاوره حقوقی)	پیچیده (نیازمند مشاوره حقوقی)	ساده	ساده	سطح پیچیدگی حقوقی
۱ نفر یا بیشتر	چندین نفر	۲ نفر یا بیشتر	۱ نفر	مالکین کسب و کار
سهامداران هیچ مسئولیت شخصی در قبال دیون شرکت ندارند	مالکین هیچ مسئولیت شخصی در قبال دیون شرکت ندارند	مسئولیت کامل مالکین در قبال دیون شرکت	مسئولیت مالی مالکین در قبال دیون شرکت	مسئولیت مالی مالکین در قبال دیون شرکت
سهام داران هیئت مدیره را منصوب می‌کنند که ایشان خود مدیران شرکت را جهت مدیریت امور شرکت تعیین خواهند کرد.	هر یک از اعضا یک رای دارند. معمولاً یک کمیته مسئول امور اجرایی می‌شود.	همه تصمیمات بوسیله مالکین اتخاذ می‌شود مگر آنکه طبق توافق مکتوب این وظیفه به شخص یا اشخاص دیگری تفویض شده باشد	همه تصمیمات بوسیله مالک اتخاذ می‌شود	تصمیم‌گیری در شرکت
شرکت برای سود کسب و کار مشمول مالیات می‌شود.	تعاونی برای سود کسب و کار مشمول مالیات می‌شود.	هر یک از مالکین بیزینس برای سود کسب و کار خود مشمول مالیات می‌شوند.	مالک بیزینس برای سود کسب و کار خود مشمول مالیات می‌شود.	مالیات



جان و مری متوجه شدند که هزینه نسبتاً بالایی در اخذ گواهی‌های متنوع از نهادهای مختلف متحمل خواهند شد. از این رو به منظور پایین نگه داشتن مخارج شخصی و مدیریت بهینه کسب و کار تصمیم به انعقاد قرارداد مشارکت گرفتند و آن را در اداره ثبت اسناد ثبت کردند.

قرارداد مشارکت آن‌ها شامل این موارد بود:

**محصول محوری:** تولید کود ارگانیک

**تسهیم سود:** سود بین جان و مری به طور مساوی تقسیم می‌شود.

**وظایف شرکا:** جان مسئول مدیریت کسب و کار و مری مسئول مدیریت کارگاه خواهد بود.

جان و مری وقتی موافقت کردند که کسب و کارشان را به صورت مشارکتی آغاز کنند این مهم را در بخش ساختار حقوقی کسب و کار طرح تجاری‌شان ذکر کردند.

### ساختار حقوقی کسب و کار

کسب و کار به چه صورت فعالیت خواهد کرد: مشارکت

علت انتخاب این نوع از کسب و کار: سهولت در تاسیس و عدم نیاز به تامین مالی قابل توجه. هر دو شریک سرمایه کافی برای تامین مخارج مجوزها و ارزیابی‌های مختلف را دارند.

صاحبین کسب و کار:

نام: مری

نام: جان

مهارت‌ها

تحصیل در زمینه علوم کشاورزی

تحصیل در زمینه تجارت

دارای مدرک کشاورزی و تولید کود ارگانیک

دارای مدرک کشاورزی ارگانیک

گواهی مدیریت منابع انسانی

مدیریت و فروش

دیپلم مدیریت

تجارب مرتبط:

تجربه کشت و زرع

دستیاری در فعالیت‌های مرتبط به کشاورزی



## کیسه‌های پارچه‌ای گلبن



سارا در مورد ساختار حقوقی که برای فروشگاهش می‌بایست انتخاب کند، فکر می‌کرد. او می‌داند که اگر کسب و کارش را به عنوان یک شرکت تک مالک ثبت کند ریسکش بالاتر خواهد بود. با این حال سهولت راه اندازی یک کسب و کار شخصی برایش جذاب بود. از طرفی این نوع شرکت هزینه کمتری نسبت به ثبت شرکت با مسئولیت محدود دارد. با این اوصاف تصمیم گرفت که کسب و کارش را به عنوان شرکتی تک مالک ثبت کند و این مهم را در طرح تجاری خودش ذکر کرد.

### نکته



مخاطبین گرامی کتاب باید در نظر داشته باشند که براساس قوانین تجارت ایران ثبت شرکت با مسئولیت محدود هزینه چندانی ندارد.

## ساختار حقوقی کسب و کار

کسب و کار به چه صورت فعالیت خواهد کرد: تک مالک

علت انتخاب این نوع از کسب و کار: سهولت در تاسیس و مخارج اندک جهت راه اندازی آن در مقایسه با شرکت با مسئولیت محدود، موجب می‌شود تا ارزش ریسکش را داشته باشد.

صاحبین کسب و کار: سارا

مهارت‌ها: مدیریت کسب و کار، فروش و بازاریابی

تجارب مربوطه: ۴ سال فعالیت در زمینه محصولات دوستدار محیط زیست



### فعالیت شماره ۱۹

در مورد معایب و مزایای هر یک از انواع شرکت‌ها بیاندیشید. وقتی تصمیم گرفتید بخش ۱-۵ را تکمیل کنید: بخش ساختار حقوقی کسب و کار مندرج در ضمیمه طرح تجاری.

### مالیات

کسب و کار شما مقداری مالیات از مشتریان جمع‌آوری و به اداره مالیات پرداخت می‌کند. به عنوان مثال ارزش افزوده یا مالیات بر فروش. علاوه بر این مسئول کسر و ارسال مالیات بر درآمد از حقوق کارمندان به اداره مالیات هستید. دیگر اشکال مالیات بوسیله خود کسب و کار یا شرکت پرداخت می‌شود. اگر شرکت به سوددهی رسیده باشد دولت درصدی از آن را به عنوان مالیات اخذ می‌کند. وقتی کسب و کار شما خدمات یا محصولاتی را از دیگر کسب و کارها می‌خرد مسئول پرداخت مالیات فروش یا ارزش افزوده به آن کسب و کارها است که در نهایت مبلغ مذکور به اداره مالیات واریز خواهد شد.

### کارکنان

قوانین و مقررات مرتبط به محصولات و خدمات کسب و کارتان را به دقت بررسی کنید. به عنوان مثال در اغلب کشورها وقتی کارمندی استخدام می‌کنید می‌بایست مبلغی به صندوق بازنشستگی و بیمه درمانی تخصیص دهید.

### مجوزها

بررسی کنید در صورت لزوم می‌بایست مجوزهای لازم را از کجا اخذ نمایید. به عنوان مثال برای برخی از کسب و کارها مجوزهای خاصی باید اخذ شود. ببینید که این مهم در مورد کسب و کار شما صدق می‌کند یا خیر.

### بیمه

اگر کسب و کارتان را بیمه کنید، در مقابل خسارات ناشی از تصادفات، بلایا یا انواع دیگر حوادث، امنیت مالی خواهید داشت. ریسک‌هایی چون کاهش تقاضا برای کالا یا خدمات شما بخشی از مخاطرات مدیریت یک کسب و کار است اما انواع دیگر خطرات را می‌توان از طریق بیمه جبران کرد، به عنوان مثال:

- \* املاک، ماشین‌آلات، سهام و وسایل نقلیه می‌توانند در برابر سرقت بیمه شوند.
- \* املاک می‌توانند در برابر خسارات ناشی از آتش‌سوزی یا حوادث بیمه شوند.
- \* پرسنل شما، خانواده شما و خود شما می‌توانید در برابر حوادث و مخارج پزشکی بیمه شوید.

## پاکبانان شهر سبز



با شرکت‌های بیمه تماس بگیرید تا ببینید کدام بیمه برای کسب و کار شما بهترین خواهد بود. شما باید روش‌های پرداخت و خسارتی که بوسیله بیمه‌گذاران مختلف ارائه می‌شود را درک و مقایسه کنید. سوالاتی از این قبیل بپرسید: اگر اتفاقی بیفتد، ثبت درخواست برای کسب و کارتان چقدر آسان خواهد بود؟ آیا در صورت تأخیر در پرداخت، بیمه‌نامه لغو می‌شود؟ جان و مری با اداره مالیات منطقه و مقامات محلی تماس گرفته‌اند تا از الزامات حقوقی کسب و کارشان مطلع شوند. آن‌ها آنچه آموخته‌اند را در طرح تجاری کسب و کارشان وارد کردند.

## مسئولیت‌های حقوقی و بیمه

انواع مالیات زیر برای کسب و کار اعمال می‌گردد:	
مالیات بر درآمد، مالیات فصلی و مالیات بر ارزش افزوده	
مقررات زیر در مورد کارکنان اعمال می‌گردد:	
ارائه تعطیلات با حقوق، مرخصی استعلاجی، رعایت حداقل حقوق و حداقل ساعات کار	
مخارج	ضروری است که کسب و کار مجوزهای زیر را اخذ کند:
۳۰۰ دلار	مجوز تجارت سالیانه
۳۰۰ دلار	مجوز شورای شهر
	سایر مسئولیت‌های کسب و کار
۶۰۰ دلار	ارزیابی‌های زیست محیطی

## کیسه‌های پارچه‌ای گلبن



سارا با افراد مختلف و شرکت بیمه تماس گرفته است تا در مورد ملزومات حقوقی و مخارج بیمه اطلاعات کسب کند. او آنچه آموخته است را در طرح کسب و کارش آورده است.

## مسئولیت‌های حقوقی و بیمه

انواع مالیات زیر برای کسب و کار اعمال می‌گردد:	
مالیات بر درآمد	
مقررات زیر در مورد کارکنان اعمال می‌گردد:	
ارائه تعطیلات با حقوق، مرخصی استعلاجی، رعایت حداقل حقوق و حداقل ساعات کار	
مخارج	ضروری است که کسب و کار مجوزهای زیر را اخذ کند:
۰ دلار	جواز کسب
۶۰۰ دلار	ضروری است که کسب و کار بیمه زیر را اخذ کند:
	بیمه سهام و تجهیزات به صورت سالیانه
	سایر مسئولیت‌های کسب و کار:
۱۰ دلار	کمک در جمع‌آوری زباله به منظور تمیز نگهداشتن محله



## فعالیت شماره ۲۰

لیست زیر را بررسی کنید و فکر کنید که چه مسئولیت‌هایی بر کسب و کار شما وارد است و البته به چه بیمه‌ای نیاز دارید. در صورت لزوم موارد را به فهرست اضافه کنید.

مسئولیت‌های حقوقی	در مورد شما اعمال می‌شود (علامت بزنید)	کجا می‌توان اطلاعات بیشتری کسب کرد
مالیات		
مالیات فروش یا مالیات بر ارزش افزوده		
مالیات بر حقوق کارمندان		
مالیات بر سود کسب و کار		
کارمندان		
حداقل دستمزد		
ساعات مجازی که یک پرسنل می‌تواند در روز کار کند		
تعطیلات		
ایمنی و بهداشت شغلی		
مرخصی استعلاجی		
مجوزها		
جواز کسب		
بیمه		
اموال		
سوانح		
مدیریت محیط زیست		
مجوز اداره محیط زیست		



## چکیده فصل



در فصل ششم آموختید که:

- \* چندین نوع شرکت وجود دارد که می‌توانید مناسب‌ترین آن‌ها را برای خود انتخاب کنید. نوع یا شکل ساختار شرکت مهم است و می‌تواند در موارد زیر متفاوت باشد:
  - مخارج راه‌اندازی و ثبت کسب و کار (یا شرکت)
  - سادگی یا پیچیدگی راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار
  - مخاطرات مالی صاحب کسب و کار
  - امکان داشتن شرکا
  - روش‌های تصمیم‌گیری در کسب و کار
  - مالیات بر سود کسب و کار

\* **شرکت تک مالک** نوع ساده و ارزان شرکت‌ها محسوب می‌شود. با این حال به جهت آنکه شخصا مسئول همه بدهی‌های کسب و کار هستید پرمخاطره است. پیش از این هم عنوان شد که بر اساس قوانین تجارت ایران امکان ثبت شرکتی با یک مؤسس وجود ندارد.

\* **مشارکت** می‌تواند یک مزیت محسوب شود به ویژه اگر کسب و کار، مهارت‌ها و تجاربی نیاز داشته باشد که از آن‌ها برخوردار نیستید. علاوه بر این شرکا می‌توانند در تهیه سرمایه مورد نیاز جهت راه‌اندازی کسب و کار همکاری نمایند. همه شرکا در برابر دیون و بدهی‌های کسب و کار مسئولیت یکسانی دارند بنابراین میزان ریسک برای شخص شما کاهش می‌یابد.

\* **تعاونی** بوسیله تعدادی از افراد به منظور هدفی مشترک شکل می‌گیرد. این هدف مشترک می‌تواند سود اقتصادی یا ارائه خدماتی مشخص برای اعضای تعاونی باشد.

\* بزرگترین مزیت **شرکت با مسئولیت محدود** آن است که ریسک کمتری متوجه هر یک از سهام‌داران است. در حقیقت به عنوان یک سهام‌دار فقط در معرض خطر از دست دادن پولی هستید که هنگام خرید سهام خرج کرده‌اید. با این حال باید توجه داشت که تاسیس این نوع شرکت پیچیده و پرهزینه است.

\* وقتی کسب و کاری راه‌اندازی می‌کنید **مسئولیت‌های حقوقی** چون پرداخت مالیات، پیروی از قوانین و مقررات کار، اخذ مجوزهای مربوطه و پایبندی به قراردادهای و توافقات، متوجه شما خواهد بود.

\* **بیمه** می‌تواند در برابر برخی خسارات مالی ناشی از سوانح، سرقت، آتش‌سوزی، بیماری و دیگر اشکال حادثه مصونیت ایجاد کند.

اگر کسب و کار شما تولیدکننده یا ارائه دهنده خدمت است ضروری است تا تجهیزات و مواد خام جهت ساخت کالا و یا خدمت خود خریداری نمایید. اگر کسب و کار شما خرده فروشی یا عمده فروشی است می بایست محصول نهایی را جهت فروش مجدد، خریداری کنید.

## تجهیزات

۱

تجهیزات شامل همه ماشین آلات، ابزارها، وسایل نقلیه و مانند این می شود که کسب و کار شما برای ساخت محصول یا ارائه خدمت به آن نیاز دارد. برای انتخاب تجهیزات خوب می بایست این موارد را در نظر بگیرید:

- \* آیا تجهیزات به درستی کار می کنند؟ معمولا هر چند وقت یک بار خراب می شوند؟
  - \* آیا مدل بهتری از تجهیزات وجود دارد؟
  - \* کدام یک از تجهیزات ارزان تر و با سهولت بیشتر قابل استفاده هستند؟
  - \* آیا برای استفاده از این تجهیزات نیازمند آموزش ویژه ای هستیم؟ آیا می توانم در آن شرکت کنم؟ آیا این آموزش رایگان است؟
  - \* تجهیزات چه میزان عمر می کنند؟
  - \* آیا تامین کننده، گارانتی مکتوب ارائه می کند؟
  - \* آیا تامین کننده، نصب و سرویس تجهیزات را برعهده می گیرد؟
  - \* آیا قطعات یدکی در محل موجود است؟ چقدر سریع می توانم آن ها را تهیه کنم؟ چه میزان هزینه خواهند داشت؟
- ممکن است از تامین کنندگان درباره تجهیزات مشاوره بگیرید با این حال می توانید با اعضای خانواده، دوستان خود و کسانی که از همان تجهیزات یا موارد مشابه استفاده کرده اند، گفتگو کنید. همچنین می توانید اطلاعاتی در مورد ویژگی های تجهیزات، قابل اطمینان بودن و محدودیت های آن در اینترنت بیابید.
- در نهایت، باید تصمیم بگیرید که بهترین روش استفاده از پول کسب و کارتان چیست. آیا کسب و کار شما باید:
- \* تجهیزات جدیدی خریداری کند؟
  - \* تجهیزات دست دوم خریداری کند؟
  - \* تجهیزات مورد نظر را قرض بگیرد؟
  - \* جهت انجام سفارش خود به کسب و کاری دیگر که تجهیزات مورد نظرتان را دارد، مبلغی پرداخت کند؟

## سرمایه گذاری در انرژی های تجدیدپذیر

سه دلیل عمده برای سرمایه گذاری در حوزه تجهیزات انرژی های تجدیدپذیر (چون انرژی خورشیدی، باد، بیوگاز و ...) وجود دارد:

\* کسب و کار شما در جایی مستقر است که برق وجود ندارد یا شبکه ملی نامطمئن است و طبعا قطع برق تولید و کسب و کارتان را با اختلال مواجه می کند.

\* تولید با استفاده از انواع انرژی های تجدیدپذیر ارزان تر است. حتی اگر تجهیزات گران تر باشند، در بلند مدت در هزینه های انرژی صرفه جویی خواهید کرد.

\* دولت ها سرمایه گذاری در انرژی های تجدیدپذیر را تشویق می کنند. شاهد مثال آنکه یارانه ها در قالب تعرفه خوراک، چه برای تجهیزات تولید برق و چه برای سرمایه گذاری، پرداخت می شود.

اگر در نظر دارید تجهیزات انرژی تجدیدپذیر را خریداری نمایید بررسی کنید به چه تجهیزاتی نیاز دارید، ظرفیت تجهیزات موجود، میزان برق مورد نیاز و هزینه های سرمایه گذاری با در نظر گرفتن یارانه های دولتی، مطلع شوید.

## پاکبانان شهر سبز

جان و مری برای تولید کود کمپوست نیاز به خرید تجهیزات دارند. از این رو از تامین کننده ای در شهر در این مورد پرس و جو کردند و از سازمان مردم نهادی نیز مشورت گرفتند. این سازمان اطلاعات ارزشمندی در مورد انواع تجهیزات مربوطه ارائه کرد. در نهایت جان و مری تصمیم گرفتند دستگاهی را بخرند که با برق و بیوگاز کار می کند. این دستگاه نسبت به نمونه برقی آن گران تر است اما در هزینه انرژی صرفه جویی خواهد کرد.

## مواد خام

۲

مواد خام همه آن چیزی است که برای ساخت محصول بکار گرفته می شود. برنامه ریزی برای تهیه مواد خام مورد نیاز کسب و کار شما ضروری است تا مطمئن شوید که مواد خام لازم برای تولید محصول و تحویل به موقع آن به مشتریان را در اختیار دارید. ممکن است نیاز به انبار کردن مواد خام داشته باشید تا از در دسترس بودن آن برای تولید مطمئن شوید. با این حال انبار کردن بیش از حد مواد خام می تواند به نوعی اتلاف سرمایه باشد به همین جهت بهتر است تا جای ممکن میزان اندکی را ذخیره کنید. بر اساس تخمین فروش در فصل ۴: برنامه بازاریابی می توانید مقدار مناسب مواد خام مورد نیاز کسب و کارتان را تخمین بزنید. می بایست مواد خام را از تامین کنندگان معتبر تهیه کنید و مطمئن شوید که از کیفیت مناسبی برخوردارند که این مهم خود منجر به پذیرش محصول شما در بازار خواهد شد.



وقتی کالای نهایی را خریداری می کنید می بایست این موارد را در نظر بگیرید:

- \* مشتریان شما به چه نوع کالایی نیاز دارند؟
- \* آیا مشتریان شما محصول با کیفیت می خواهند؟
- \* نگرانی های زیست محیطی مشتریان شما چیست؟ آیا نگرانی بهداشتی هم دارند؟
- \* مشتریان شما چه مبلغی پرداخت خواهند کرد؟
- \* انتظار دارید چه تعداد از هر کالا در هفته یا ماه بفروشید؟
- \* می توانید کالای مورد نظر را مستقیماً از تولیدکننده خریداری نمایید یا می بایست از عمده فروش تهیه کنید؟

مشابه خرید مواد خام می توانید مقدار محصول نهایی را بر اساس برآورد فروش، تخمین بزنید. از این رو می توانید موجودی کالای نهایی را تا حد امکان به حداقل برسانید. برخی از تامین کنندگان برای افزایش فروش مایل به ارائه کالا به صورت اعتباری هستند. خرید اعتباری اغلب گران است، زیرا ممکن است از شما خواسته شود که علاوه بر قیمت خرید پایه، هزینه های بهره را هم بپردازید. با این حال، اگر سرمایه کافی ندارید، می تواند به شما کمک کند تا مرحله ابتدایی راه اندازی کسب و کار خود را پشت سر بگذارید.

### کیسه های پارچه ای گلبن

سارا با تعدادی تامین کننده دیدار کرد و با آن ها در مورد دوختن کیسه های پارچه بازیافتی بر اساس الگوهای پیشنهادی اش گفتگو کرد. در نهایت سارا شرکتی را انتخاب کرد که بتواند کیسه هایی با کمیت و کیفیت مورد نیاز او تولید کنند. سارا و شرکت مذکور قراردادی امضا کردند که بر اساس آن کیسه های پارچه ای به صورت انحصاری برای ۵ سال به او فروخته می شوند و پرداخت ها در اولین روز ماه بعد انجام خواهد شد.

### نکته



یک فرآیند خرید خوب موجب صرفه جویی در مخارج کسب و کار شما می شود. کتاب "بهبود کسب و کار؛ خرید و انبارداری" با جزئیات بیشتری به خرید به صرفه و انبارداری بهینه پرداخته است. این کتاب نیز در آینده ترجمه و به صورت رایگان در اختیار فارسی زبانان سراسر جهان قرار خواهد گرفت.





هزینه	تامین کنندگان	الزامات	مواردی ضروری که باید خریداری شود
			تجهیزات
			مواد خام
			محصولات نهایی

### چکیده فصل



در فصل هفتم آموختید که:

\* می بایست مطمئن شوید تجهیزاتی که قصد خرید آن را دارید محصولات یا خدمات را با کیفیت و کمیت مورد نظر در طرح تجاری می سازد.

\* می بایست مواد خام را از تامین کنندگان قابل اعتماد تهیه کنید و از کیفیت آن ها مطمئن شوید. این مهم نهایتاً منجر به پذیرش محصول شما در بازار خواهد شد.

\* اگر کسب و کار شما خرده فروشی یا عمده فروشی است وقتی محصول نهایی را برای فروش مجدد خریداری می کنید، می بایست این موارد را مدنظر قرار دهید:

مشتریان شما چه نوع محصولاتی را می خواهند؟

آیا مشتریان شما کالاهایی با تضمین کیفیت می خواهند؟

نگرانی های زیست محیطی مشتریان شما چیست؟ آیا نگرانی در حوزه سلامت نیز دارند؟

مشتریان شما چه مبلغی را پرداخت خواهند کرد؟

انتظار دارید چه تعداد از هر نوع محصول در هفته یا ماه به فروش برسد؟

می توانید کالاها را مستقیماً از تولیدکننده خریداری نمایید یا می توانید از عمده فروش خریداری نمایید؟

\* اگر تجهیزات انرژی های تجدیدپذیر خریداری می کنید، از تجهیزات مورد نیاز، ظرفیت تجهیزات موجود، میزان برق مورد نیاز و هزینه های سرمایه گذاری مطلع شوید.

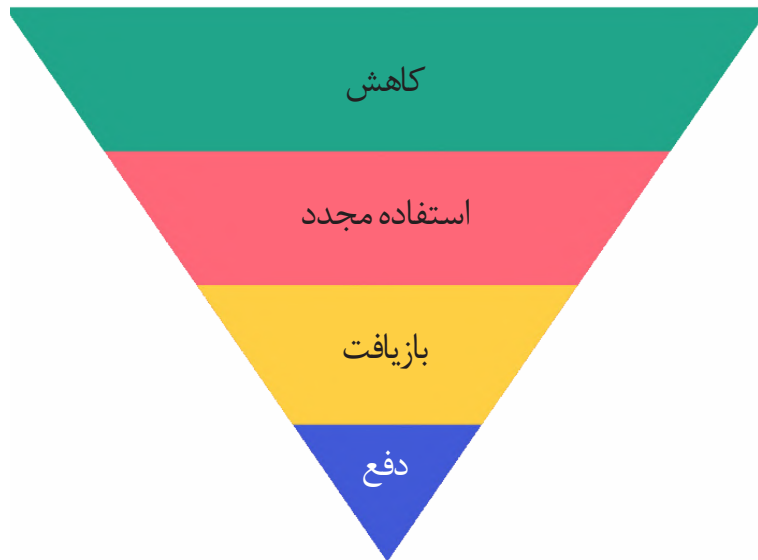
کسب و کارها به منابع مختلف وابستگی دارند و از آن‌ها به طرق مختلف در فرآیند تولید استفاده می‌کنند:

- \* بیشتر کسب و کار به مواد مختلف جهت تولید نیاز دارند. این موارد می‌توانند تجدیدپذیر مانند چوب، بازیافتی مانند ضایعات پلاستیکی یا غیرقابل تجدید مانند سیمان، آهن بازیافت نشده و چوب حاصل از فعالیت‌های جنگل زدایی باشند.
- \* بیشتر کسب و کارها به انرژی الکتریسیته یا گرمایی نیاز دارند. انرژی می‌تواند از منابع تجدیدپذیر چون باد، خورشید، جریان آب، یا منابع تجدیدناپذیر مانند سوخت‌های فسیلی تامین شود.
- \* بیشتر کسب و کارها به آب نیاز دارند. آب می‌تواند از منابع پایدار مانند برداشت آب باران یا منابع ناپایدار مانند پمپاژ آب‌های زیرزمینی تامین شود. همچنین اکثر کسب و کارها ضایعات جامد و آب تولید می‌کنند که جذب طبیعت می‌شوند.

اکثریت مشاغل در محیط زیست راه‌اندازی شده‌اند. محیط زیست می‌تواند تمیز و سالم یا آلوده و کثیف باشند. یک محیط زیست سالم می‌تواند مزیتی برای کسب و کار شما باشد. به طور مشخص وقتی در حوزه گردشگری فعالیت می‌کنید زیبایی طبیعت گردشگران را جذب می‌کند و موجب می‌شود برای مدت بیشتری اقامت داشته باشند. استفاده بیش از حد از منابع طبیعی و آلودگی شدید منجر به فرسایش آن شده و بر دوام کسب و کارهای وابسته محیط زیست تاثیر می‌گذارد. به عنوان مثال کسب و کارهایی که جنگل زدایی می‌کنند با استفاده بیش از حد از چوب موجب فرسایش خاک، فقدان چوب برای نیازهای آتی، وخامت تصفیه طبیعی آب و تغییرات اقلیمی می‌شوند. این رویه در مقابل روی کسب و کار تاثیر می‌گذارد از آنجایی که به چوب، آب تمیز و خاک حاصلخیز نیاز دارد. علاوه بر این موارد کسب و کار به سلامت مدیران و کارکنانش که بوسیله آلودگی محیط زیست تهدید می‌شوند، وابسته است. استراتژی‌های گوناگونی وجود دارد که کسب و کارها برای مدیریت منابع طبیعی بکار می‌برند که بهتر است شما نیز آن‌ها را برای کسب و کار خود در نظر بگیرید. استراتژی زیر تاثیر مثبتی بر روی محیط زیست دارد و همچنین موجب بهبود سودآوری کسب و کار می‌شود.



یک استراتژی رایج برای افزایش کارایی و نتیجتاً سودآوری رویکرد سه R است: کاهش (Reduce)، استفاده مجدد (Reuse) و بازیافت (Recycle). کسب و کارهایی که از فرصت‌های ناشی از این استراتژی بهره می‌برند شبیه شرکت جان و مری هستند: پاکبانان شهر سبز.



**کاهش** مصرف غیرضروری و در نتیجه ضایعات مهم‌ترین گام است. این مهم می‌تواند با تغییر الگوی مصرف ما با خرید اقلام با دوام، نگهداری بیشتر از آن‌ها و البته پرهیز از جایگزینی با محصولات نوآورانه تازه ارائه شده در بازار، قابل حصول باشد.

**استفاده مجدد** از اقلام و وسایل مختلف راه دیگری برای حذف ضایعات تولیدی ما است. اشیاء و اقلام کهنه می‌توانند به طرق دیگری مورد استفاده قرار گیرند. در حقیقت بکارگیری آن‌ها جهت ساخت وسایل جدید استفاده مجدد نامیده می‌شود.

**بازیافت** سومین اولویت استراتژی کارایی سه R محسوب می‌شود. این مهم وقتی کاهش و استفاده مجدد امکان پذیر نباشد، مورد توجه قرار می‌گیرد. بازیافت می‌تواند از ضایعات، مواد خام فراهم کند. از این رو بازیافت مانع دورریز ضایعات و استخراج مواد خام بیشتر از منابع طبیعی جهت ساخت محصولات تازه می‌شود. در حقیقت بازیافت یک فرآیند تولید چرخه‌ای ایجاد می‌کند.

**دفع** آخرین راه حل است. این گزینه وقتی همه موارد مدیریت پسماند ناکارآمد باشند، استفاده می‌شود. دفع شامل تخلیه و سوزاندن زباله می‌شود. بنابراین، پسماندها باید قبل از دفع نهایی، پیش تصفیه شوند تا از مقدار یا سمیت آن‌ها کاسته شود.

اکثریت مردم وقتی زباله تولید می‌کنیم ضایعات ارگانیک از غیرارگانیک را تفکیک نمی‌کنیم و همه آن‌ها را با هم دور می‌ریزیم. درحالی که دسته بندی ضایعات ضروری است. گیاهان در حال فساد، ضایعات غذایی و جانوری نمونه‌هایی از ضایعات ارگانیک هستند که به جهت خصوصیات آن زباله تر نیز خوانده می‌شود. ضایعات تر زیست تخریب پذیر هستند و می‌توانند به کودهای ارگانیک مانند کودهای تولیدی جان و مری فرآوری شوند.

زباله های غیرارگانیک مواردی هستند که بوسیله انسان تولید می‌شوند. نظیر آهن آلات، شیشه و پلاستیک. این نوع از زباله شامل مواردی است که می‌توانند بازیافت شوند و به جهت خصوصیات آن زباله خشک نیز خوانده می‌شود. کیسه های پارچه ای گلبن نمونه ای از بکارگیری زباله خشک و به طور مشخص پارچه های بازیافتی برای تولید محصولات دوستدار محیط زیست است. با این تفاسیر بازیافت زباله خشک روشی معقول برای توسعه فرصت های تجاری شماس است.



### فعالیت شماره ۲۳

حال به کسب و کار خود و ضایعاتی که تولید می‌کنید بیاورید. چه چیزی می‌تواند کاهش یابد، چه چیزی می‌تواند مورد استفاده مجدد قرار گیرد، چه چیزی می‌تواند بازیافت شده یا به عنوان ماده خام فروخته شود؟ برای چه اهدافی می‌توانند مورد استفاده مجدد یا بازیافت قرار بگیرند؟ ضایعات را فهرست کنید، مقدار آن‌ها را تخمین بزنید و استراتژی جهت کاهش، استفاده مجدد و بازیافت آن پیشنهاد کنید (استراتژی سه R).

ضایعات	مقدار	استراتژی ۳R

### چکیده فصل



در فصل هشت آموختید که:

\* کسب و کار شما می‌تواند به طرق مختلف به منابع معدنی متکی باشد و یا از آن استفاده کند. استفاده بیش از حد از منابع طبیعی منجر به فرسایش آن شده و بر کسب و کار شما اثر می‌گذارد.

\* استراتژی های متفاوتی وجود دارد که کسب و کارها جهت مدیریت منابع طبیعی بکار می‌برند که کسب و کار شما نیز می‌بایست آن را در نظر بگیرد. یک استراتژی رایج برای افزایش کارایی و طبعاً سودآوری رویکرد سه R است: کاهش (Reduce)، استفاده مجدد (Reuse) و بازیافت (Recycle).

\* با تفکیک ضایعات تولیدشده بوسیله کسب و کار خود به زباله ارگانیک و غیرارگانیک نه فقط اثر مثبتی بر روی محیط زیست می‌گذارید بلکه محتملاً موجب صرفه جویی در هزینه های مادی تولید هم می‌شوید.

در فصل چهارم آموختید که چگونه قیمت خدمات و کالاهای خود را تعیین کنید. فاکتور دیگری که می‌بایست در نظر بگیرید هزینه ساخت و فروش کالاها و خدمات شماست. این مهم به شما کمک می‌کند که ببینید قیمت تعیین شده موجب سودآوری کسب و کارتان خواهد شد یا خیر.

هزینه‌ها کدام‌اند؟

۱

هزینه‌ها شامل همه مخارجی است که کسب و کار شما صرف ساخت و فروش محصولات و خدمات می‌کند. مخارج کسب و کار می‌تواند به دو بخش تقسیم شود: هزینه‌های ثابت و هزینه‌های متغیر. هزینه‌های ثابت حتی زمانی که حجم تولید یا فروش کالا و میزان خدمات ارائه شده تغییر می‌کند، ثابت می‌مانند. اجاره، پرداخت وام، حقوق کارمندان و مدیران نمونه‌هایی از هزینه‌های ثابت محسوب می‌شوند. برخی موارد هزینه‌های ثابت می‌توانند تغییر کنند. به عنوان مثال اجاره شما می‌تواند افزایش یابد. اما دلایل این تغییر به میزان تولید یا فروش مربوط نمی‌شود. هزینه‌های متغیر مواردی هستند که با میزان تولید یا فروش کالا یا مقدار خدمات ارائه شده تغییر می‌کنند. به عنوان مثال مواد خام و بسته‌بندی جز هزینه‌های متغیر محسوب می‌شوند.



فعالیت شماره ۲۴

پاکبانان شهر سبز برخی از موارد مورد نیاز برای تولید کمپوست ارگانیک را فهرست کرده‌اند. هزینه‌های متغیر را مشخص کنید!

هزینه‌ها	هزینه
<input type="checkbox"/>	کیسه‌های دست دو
<input type="checkbox"/>	تجهیزات
<input type="checkbox"/>	دستمزد مالکین کسب و کار
<input type="checkbox"/>	تلفن
<input type="checkbox"/>	مجوزها
<input type="checkbox"/>	مخارج بازاریابی
<input type="checkbox"/>	گیاهان
<input type="checkbox"/>	سبزیجات دورریختنی
<input type="checkbox"/>	کود مرغ
<input type="checkbox"/>	دستمزد کارگران پاره وقت
<input type="checkbox"/>	دستمزد پرسنل فروش
<input type="checkbox"/>	شارژ آب، برق و تلفن
<input type="checkbox"/>	بیمه
<input type="checkbox"/>	حمل و نقل

نمونه‌ها یادشده به سادگی قابل دسته‌بندی هستند. سایر موارد می‌توانند مبهم باشند چون همیشه ثابت یا متغیر نیستند. به عنوان مثال دستمزد پرسنل فروش می‌تواند شامل حقوق و کمیسیون فروش باشد که طبعا متکی بر میزان فروش متغیر خواهد بود. این دست از هزینه‌ها می‌بایست به دو بخش هزینه‌های ثابت و متغیر تقسیم شوند. با این تفاسیر فقط کمیسیون فروش می‌تواند به عنوان هزینه متغیر در نظر گرفته شود.

هزینه یابی روش محاسبه مجموع مخارج ساخت و فروش یک محصول یا ارائه خدمات است.

$$\boxed{\text{هزینه های متغیر}} + \boxed{\text{هزینه های ثابت}} = \boxed{\text{مجموع مخارج}}$$

- قیمت گذاری به کسب و کار شما کمک می کند تا:
- \* قیمت محصولات یا خدمات را مشخص کنید.
  - \* هزینه ها را کنترل کرده و یا کاهش دهید.
  - \* تصمیمات بهتری در مورد کسب و کارتان بگیرید.
  - \* برای آینده برنامه ریزی کنید.

## هزینه یابی برای یک تولیدکننده یا ارائه دهنده خدمت

۲

اگر یک خرده فروش یا عمده فروش هستید به صفحه ۸۸ بنگرید. تولیدکنندگان و ارائه دهندگان خدمات، سه گام زیر را برای محاسبه مخارج هر یک از محصولات خود دنبال می کنند. این تصویر با استفاده از مسیر شرکت پاکبانان شهر سبز نمایش داده می شود:

گام اول	گام دوم	گام سوم
برآورد	برآورد	مجموع
هزینه های متغیر هر مورد	هزینه های ثابت هر مورد	مجموع هزینه های هر مورد

فرم هزینه یابی محصول  
(برای تولیدکنندگان و ارائه دهندگان خدمات)

محصول

۱. هزینه های متغیر برای هر مورد

۴	۳	۲	۱
مخارج برآوردشده برای هر مورد	مقادیر برآوردشده برای هر مورد	هزینه های خرید	ورودی
هزینه متغیر برآوردشده برای هر محصول (۱)			

محصول

۲. هزینه ثابت برای هر محصول

	هزینه ثابت برآوردشده در ماه (۲)
	مجموع هزینه متغیر برآوردشده کسب و کار در ماه (۳)
	نسبت هزینه ثابت به هزینه متغیر (۴) = (۲)/(۳)
	هزینه های ثابت برآوردشده برای هر مورد (۵) = (۴) . (۱)

۳. مجموع هزینه ها برای هر مورد (۶) = (۵) + (۱)

ضروری است برای هر یک از محصولات خود فرم هزینه محصول تدوین کنید. خواهید آموخت چگونه هر گام را انجام دهید و فرم را تکمیل نمایید.

**گام اول: هزینه های متغیر برای هر مورد را برآورد کنید**

به منظور برآورد هزینه های متغیر هر یک از خدمات یا کالاها این ۵ گام را دنبال کنید:

۱. نهاده های خود را که شامل هزینه می شوند و به تناسب حجم تولید یا میزان خدمات ارائه شده (بخش ۱ فرم هزینه محصول - ستون ۱) نوسان می کنند، فهرست کنید.
۲. قیمت خرید هر واحد از نهاده ها را مشخص و در ستون ۲ بنویسید.
۳. مقادیر ورودی مورد نیاز برای تولید یک کالا یا ارائه یک خدمت را برآورد کنید و در ستون ۳ بنویسید.
۴. هزینه نهاده های تولید یک کالا یا ارائه یک خدمت را با ضرب هزینه واحد هر نهاده (ستون ۲) و مقدار مورد نیاز برای ساخت یک کالا (ستون ۳) محاسبه کنید؛ این مقدار را در ستون ۴ بنویسید.
۵. هزینه متغیر هر مورد را با جمع کردن همه مقادیر ستون ۴ محاسبه کنید. نتیجه را در قسمت مورد نظر برای مورد (۱) وارد نمایید.

### پاکبانان شهر سبز

پاکبانان شهر سبز تصمیم دارند دو نوع کود کمپوست تولید نمایند. یک نوع با مقادیر متوسطی از نیتروژن و در بسته های ۲۰ کیلوگرمی با برچسب "ارگانیک" و دیگری با مقادیر بالای نیتروژن و در بسته های ۱۰ کیلوگرمی با برچسب "فرارگانیک". آن ها بخش ۱ فرم قیمت گذاری محصول برای کمپوست فرارگانیک را به ترتیب زیر تکمیل کردند:

فرم قیمت گذاری محصول (برای تولیدکنندگان و ارائه دهندگان خدمات)				
<b>محصول</b>				
<b>۱. هزینه های متغیر برای هر مورد</b>				
۴	۳	۲	۱	
	مقادیر برآوردشده برای هر مورد	هزینه های خرید	ورودی	
۱ دلار	۲۰ کیلوگرم	\$/kg ۰,۰۵	ضایعات سبزیجات	
۳ دلار	۳ کیلوگرم	\$/kg ۱	کود مرغ	
۰,۲۵ دلار	۱ کیسه	\$/bag ۰,۲۵	کیسه های دسته دوم	
۱,۸ دلار	۰,۶ ساعت	\$/hour ۳	حق الزحمه کارگران	
۶,۰۵ دلار	هزینه متغیر برآوردشده برای هر محصول (۱)			



در اینجا مواردی وجود دارد که چگونه پاکبانان شهر سبز بخش ۱ فرم قیمت گذاری محصول را تکمیل کردند:

### ۱. ورودی

پاکبانان شهر سبز ورودی ها و هزینه مربوطه را که به شدت به حجم تولید بستگی دارد، فهرست کردند. ورودی ها شامل مواردی چون ضایعات سبزیجات، کود مرغی، کیسه های دست دوم و دستمزد برای کارگران تولیدی می شود. آن ها همچنین از گیاهان نیز استفاده کردند. قیمت گیاهان به تناسب حجم تولید متفاوت است. با این حال گیاهان مورد نیاز برای یک کیسه کود فرارگانیک بسیار اندک است از این رو محاسبه میزان دقیق گیاهان مورد نیاز برای هر کیسه دشوار است. با این تفاسیر جان و مری تصمیم گرفتند که گیاهان را جز هزینه های متغیر محاسبه نکنند. در صفحه ۸۲ می توانید مشاهده کنید که پاکبانان شهر سبز چگونه گیاهان را جزء هزینه ثابت خود در نظر گرفتند.

### ۲. هزینه خرید

در ستون ۲ جان و مری مبلغی را که برای یک واحد از هر نهاده می بایست پرداخت کنند، یادداشت کردند. آن ها این اطلاعات را با انجام مطالعه بازار و پرس و جو از افراد مختلف به دست آوردند. به عنوان مثال پاکبانان شهر سبز از نیروی پاره وقت برای تولید استفاده کردند. مری می دانست که به ازای ۸ ساعت کار نیروی پاره وقت می بایست ۲۴ دلار در روز پرداخت کند به همین جهت هزینه کار ساعتی ۳ دلار می شد (۲۴ دلار به ازای ۸ ساعت کار).

### ۳. مقادیر برآورده شده برای هر مورد

جان و مری برآورد کردند که به ۸۰۰ کیلوگرم از ضایعات سبزیجات و ۱۲۰ کیلوگرم کود مرغ برای فرآوری یک بسته کمپوست فرارگانیک نیاز دارند. هر بسته تولیدی ۴۰۰ کیلوگرم کود زیستی با نیتروژن بالا ارائه می کند. به عبارت دیگر در هر بسته ۴۰ کیسه وجود دارد. آن ها مقادیر هر ورودی را بر تعداد کیسه های ساخته شده از هر دسته تولیدی تقسیم کردند. در ستون ۳ یادداشت کردند که چه میزان از هر ورودی (۲۰ کیلوگرم ضایعات سبزیجات و ۳ کیلوگرم کود مرغ) برای تولید یک کیسه نیاز دارند. برای هر بسته تولیدی به سه نفر نیروی کار به مدت ۸ ساعت در روز نیاز دارند. این بدان معناست که در مجموع برای تولید ۴۰ کیسه کود به ۲۴ ساعت زمان نیاز دارند (۳ نفر نیروی کار \* ۸ ساعت کار \* یک روز) یا ۰,۶ ساعت زمان برای تولید یک کیسه کمپوست فرارگانیک نیاز است.

### ۴. هزینه برآورده شده برای هر مورد

جهت محاسبه هزینه هر نهاده به ازای هر مورد، جان و مری هزینه خرید هر نهاده (ستون ۲) را در مقادیر نهاده مورد نیاز جهت تولید یک کیسه کود (ستون ۳) ضرب کردند و نتایج محاسبات خود را در ستون ۴ یادداشت کردند.

### ۵. هزینه متغیر برآورده شده برای هر مورد

جان و مری همه موارد ستون ۴ را برای تعیین هزینه متغیر هر کیسه کمپوست فرارگانیک جمع کردند که بالغ بر ۶,۰۵ دلار می شد. همین کار را برای کمپوست ارگانیک نیز انجام دادند و هزینه متغیر هر ۲۰ کیلوگرم کمپوست ارگانیک را ۱۰ دلار محاسبه کردند (فرم ص ۸۷ را ببینید).



در حالی که هزینه متغیر در ماه برای کسب و کارتان به نسبت حجم تولید یا میزان خدمات ارائه شده متغیر است، هزینه متغیر برای هر مورد تغییر نمی کند مگر آنکه قیمت مواد خام در بازار دچار نوسان شود.

وقتی هزینه متغیر هر مورد را برآورد کردید گام اول قیمت گذاری را تکمیل کرده اید.

### گام دوم: هزینه ثابت هر مورد را برآورد کنید

برای برآورد قیمت ثابت هر مورد از خدمات و کالاهای خود از بخش دوم فرم هزینه یابی محصول استفاده کنید و این مراحل را مدنظر قرار دهید:

۱. هزینه ثابت در ماه را برآورد کنید؛ مقدار مربوطه را در قسمت مورد (۲) در فرم هزینه یابی محصول یادداشت کنید.
۲. هزینه متغیر ماهانه کسب و کارتان را برآورد کنید. مقدار آن را در بخش مربوطه برای مورد (۳) در فرم هزینه یابی محصول یادداشت کنید.
۳. نسبت بین هزینه ثابت و هزینه متغیر در ماه را محاسبه کنید و سپس نتیجه را در بخش مربوطه برای مورد (۴) در فرم هزینه یابی محصول یادداشت کنید.
۴. هزینه ثابت در ماه برای هر مورد را محاسبه کنید و نتیجه را در بخش مربوطه برای مورد (۵) در فرم هزینه یابی محصول یادداشت کنید.

### ۱. مجموع هزینه ثابت در ماه را برآورد کنید.

بررسی کنید که کسب و کارتان به صورت ماهانه چه میزان پول صرف هر یک از موارد هزینه های ثابت می کند. به یاد داشته باشید ممکن است که بتوانید که هزینه ثابت برای هر مورد که باز یافت یا استفاده مجدد کرده اید، اضافه کنید. اگر می توانید چنین کاری را برای کارآمدتر کردن کسب و کارتان انجام دهید.

جان و مری در پاکبانان شهر سبز فرم هزینه های ثابت را به ترتیب زیر تکمیل کردند:

۲	۱
هزینه ماهیانه (برحسب دلار)	جزئیات
۲۰۰۰	اجاره
۶۰۰	شارژ آب و برق
۵۰	هزینه ارزیابی مدیریت محیط زیستی
۵۰	مجوز کسب و کار
۳۸۵۰	دستمزد کارگران
۱۰۰۰	موارد مصرفی از جمله بازیافت و مواد دورریز
۵۰۰	استهلاک
۴۵۰	حمل و نقل
۲۰۰	تعمیرات و نگهداری
۱۵۰	گیاهان
۱۱۴	مخارج بازاریابی
۸۹۶۴	مجموع هزینه های ثابت در ماه

در اینجا نکاتی جهت تکمیل فرم هزینه های ثابت ارائه شده است:

هزینه های متغیر اندک که به عنوان هزینه های ثابت در نظر گرفته می شوند: در ابتدا می بایست بر اساس تخمین حجم تولید و فروش، مقدار کل ورودی هایی که کسب و کارتان به صورت ماهانه نیاز دارد، برآورد کنید. سپس آن را در مقدار کل ورودی های مورد نیاز در ماه (برحسب هزینه واحد) ضرب کنید. گیاهان هزینه ثابت برای پاکبانان شهر سبز محسوب می شوند. با این حال به جهت آنکه مقدار اندکی از گیاهان برای هر کیسه کمپوست نیاز است، محاسبه هزینه آن دشوار است. بر اساس برآورد حجم فروش (بنگرید به برآورد فروش در فصل چهارم، برنامه بازاریابی، ص ۳۸) جان و مری مقدار گیاهان مصرفی در ماه را برآورد کردند. سپس جهت محاسبه هزینه گیاهان مصرفی در ماه، هزینه یک کیلوگرم آن را در مقدار مصرفی ماهانه ضرب کردند.

دستمزدهایی که متناسب با حجم تولید تغییر نمی کنند: برخی هزینه ها ثابت فرض می شوند. در شرکت پاکبانان شهر سبز، دستمزد پویا، دستیار او، راننده، پرسنل فروش و پرسنل بازاریابی ثابت اند چون متناسب با حجم تولید تغییر نمی کنند. ماری به طور مستقیم در فرآیند تولید نقش دارد با این حال دستمزد او نیز به تناسب حجم فروش تغییر نمی کند. برای محاسبه حقوق ثابت در ماه جان و مری نیروی کار مورد نیاز خود را بررسی کردند (بنگرید به هزینه ها و ملزومات مورد نیاز نیروی کار پاکبانان شهر سبز در فصل ۵، ص ۵۶) و همه دستمزدهای ثابت را جمع کردند.

هزینه هایی که به صورت ماهانه پرداخت نمی کنید: کسب و کار شما می تواند هزینه هایی داشته باشد که به صورت ماهانه پرداخت نمی کنید. به عنوان مثال بیمه، مجوزها، ابزار و تاسیسات. برای محاسبه این مهم، هزینه ها را بر تعداد ماه هایی که آن مورد خاص استفاده می شود، تقسیم کنید:

پاکبانان شهر سبز در سال ۶۰۰ دلار هزینه ارزیابی محیط زیستی می پردازد. به این ترتیب این هزینه خود را ۵۰ دلار در ماه محاسبه کردند:

$$\frac{\$ 600}{12 \text{ ماه}} = \$ 50$$

همچنین سالیانه ۳۰۰ دلار هزینه جواز کسب و ۳۰۰ دلار هزینه شهرداری را پرداخت می کنند. بنابراین هزینه های ماهیانه خود برای این مجوزها را ۵۰ دلار برآورد کردند. مخارج بازاریابی برای سال اول ۱۳۷۰ دلار خواهد بود. بنابراین هزینه ماهانه ۱۱۴ دلار است:

$$\frac{\$ 1370}{12 \text{ ماه}} = \$ 114$$

استهلاک: به معنی از بین رفتن ارزش تجهیزات کسب و کار است که طبعاً برای فعالیت تجاری شما هزینه محسوب می شود.

$$\text{هزینه استهلاک} = \frac{\text{تعداد سال هایی که انتظار استفاده از آن ها می رود}}{\text{مجموع هزینه های مربوط به تجهیزات}}$$

بررسی کنید که آیا کسب و کار شما تجهیزاتی خواهد داشت که می‌بایست استهلاک را محاسبه کنید یا خیر. در کلیت استهلاک را صرفاً برای این تجهیزات برآورد کنید:

- \* هزینه قابل توجهی دارند.
- \* مزمّن و پایدار هستند.

برای برآورد طول عمر تجهیزات می‌توانید:

- \* از تجربه خود استفاده کنید.

- \* از شرکتی که آن را ساخته یا پشتیبانی می‌کند پرس و جو کنید.

- \* از کسب و کارهایی که از آن تجهیزات یا موارد مشابه استفاده می‌کنند پرس و جو کنید.

اگر بیش از یک ماشین یا تجهیزات دارید استهلاک ماهیانه هر یک از آن‌ها را محاسبه کنید تا کل مبلغی که باید در هزینه‌های ثابت ماهیانه لحاظ کنید، مشخص کنید.

ماشین گرمایزای پاکبانان شهر سبز ۲۰۰۰۰ دلار خرج خواهد داشت و جان و مری انتظار دارند که ۵ سال از آن استفاده کنند. با این اوصاف استهلاک آن در سال ۴۰۰۰ دلار است:

$$\frac{\$ 20,000}{5 \text{ سال}} = \$ 4,000$$

همچنین هزینه استهلاک ماشین مخلوط کن در سال را ۲۰۰۰ دلار محاسبه کردند.

$$\frac{(\$ 4,000) + (\$ 2,000)}{12} = \$ 500$$

جان و مری فرم استهلاک را به ترتیب زیر تکمیل کردند:

تجهیزات	برآورد هزینه خرید	برآورد طول عمر تجهیزات	استهلاک سالیانه
ماشین گرمایزای	۲۰۰۰۰ دلار	۵ سال	۴۰۰۰ دلار
ماشین مخلوط کن	۱۰۰۰۰ دلار	۵ سال	۲۰۰۰ دلار
مجموع	۳۰۰۰۰ دلار		۶۰۰۰ دلار
استهلاک ماهیانه			۵۰۰ دلار

در حال حاضر جان و مری می دانند که هزینه ثابت برآوردشده ایشان ۴۶۹۸ دلار است. آن ها مقدار مذکور را در بخش مربوط برای مورد (۲) در بخش ۲ فرم هزینه یابی محصول مشخصا برای کمپوست فراارگانیک وارد کردند.

### ۲. کل هزینه متغیر ماهانه کسب و کارتان را برآورد کنید

همه هزینه های متغیر تولید و ارائه کالا و خدمات مختلف کسب و کارتان، کل هزینه متغیر کسب و کار شما خواهد بود. برای محاسبه هزینه متغیر ماهانه هر خدمت یا محصول هزینه متغیر هر مورد را در تعداد تولید یا ارائه شده در ماه ضرب کنید. در برآورد فروش، جان و مری به طور متوسط ۲۰۰۰ کیسه کمپوست فراارگانیک و ۴۲۰۰ کیسه کمپوست ارگانیک در ماه می فروشند. آن ها هزینه متغیر ماهانه را به ترتیب زیر محاسبه کردند:

محصول	تعداد محصول تولیدشده در ماه	هزینه متغیر به ازای هر مورد	کل هزینه متغیر در ماه
کمپوست فراارگانیک	۲۰۰۰ کیسه	۶,۰۵ دلار	۱۲,۱۰۰ دلار
کمپوست ارگانیک	۲۴۰۰ کیسه	۱۰ دلار	۲۴,۰۰۰ دلار
مجموع			۳۶,۱۰۰ دلار

جان و مری هزینه متغیر ماهانه برآورد شده کسب و کار خود را در بخش مربوطه (۳) در فرم هزینه یابی محصول، یادداشت کردند.

### ۳. نسبت بین کل هزینه ثابت ماهانه و کل هزینه متغیر ماهانه را محاسبه کنید.

کل هزینه ثابت ماهانه مربوط به کل کسب و کارتان می شود و می بایست بر تعداد خدمات یا محصولاتی که فروخته شده است، تقسیم گردد. هزینه ثابت هر مورد به هزینه متغیر ساخت آن مورد بستگی دارد. بنابراین جهت محاسبه هزینه ثابت هر مورد در ابتدا می بایست نسبت هزینه ثابت به هزینه متغیر کل کسب و کار را محاسبه کنید.

جان و مری باید بخشی از کل هزینه ثابت ۸,۹۶۴ دلاری خود را به هزینه هر یک از کودهای ارگانیک و فراارگانیک اضافه کنند. آن ها کل هزینه ثابت (۸,۹۶۴ دلار) را بر کل هزینه متغیر (۳۶,۱۰۰ دلار) تقسیم کردند. نتیجه حاصله (۰,۲۵) را در بخش مربوطه برای مورد (۴) در فرم هزینه یابی محصول یادداشت کردند.

### ۴. هزینه ثابت هر مورد را محاسبه کنید.

وقتی که نسبت هزینه ثابت به هزینه متغیر برای کل کسب و کار را می دانیم می توانیم هزینه ثابت هر مورد از خدمات یا محصولات را با ضرب این نسبت در هزینه متغیر هر مورد محاسبه کنیم.

جان و مری هزینه متغیر ۶,۰۵ دلار برای یک کیسه کمپوست فراارگانیک را در نسبت هزینه ثابت به هزینه متغیر ضرب کردند که نتیجه آن ۰,۲۵ شد. آن ها هزینه ثابت هر کیسه را ۱,۵۱ دلار محاسبه کردند و نتیجه حاصله را در بخش مربوط برای مورد (۵) در فرم هزینه یابی محصول یادداشت کردند.

هزینه ثابت برآورد شده در ماه (۲)	۸,۹۶۴ دلار
هزینه متغیر برآورده شده کسب و کار در ماه (۳)	۳۶,۱۰۰ دلار
کل هزینه ثابت به ازای کل هزینه متغیر (۴) = (۲)/(۳)	۰,۲۵ دلار
هزینه ثابت برآورده شده برای هر مورد (۵) = (۴) * (۱)	۱,۵۱ دلار

پاکبانان شهر سبز چند محصول تولید می کنند. برای تولیدکنندگان تک محصوله یا کسانی که یک خدمت ارائه می کنند هزینه ثابت هر مورد به سادگی با تقسیم کل هزینه ثابت ماهانه بر تعداد هر مورد که در ماه تولید می شوند قابل برآورد است.

نکته



در حالی که هزینه ثابت هر ماه در کسب و کارتان ثابت خواهد بود، هزینه ثابت هر مورد به تناسب حجم تولید یا میزان خدمات ارائه شده متغیر خواهد بود. هر چه میزان تولید محصول شما بیشتر، هزینه ثابت آن کمتر و در نتیجه قیمت تمام شده برای محصولتان کمتر خواهد بود.

حال که هزینه ثابت هر مورد را برآورد کرده اید گام دوم هزینه یابی را تکمیل کرده اید.

گام سوم: تجمیع هزینه ها به منظور محاسبه کل هزینه تمام شده هر مورد به مجرد اینکه گام یک و دو تکمیل شدند آماده محاسبه هزینه کل برآورد شده هر مورد از محصولات یا خدمات خواهید بود. جان و مری گام های یک و دو برای هزینه یابی کمپوست فراارگانیک خود را کامل کرده اند. آن ها برای انجام گام سوم ارقام فرم هزینه یابی محصول را جمع کردند.

گام اول	گام دوم	گام سوم
برآورد	برآورد	مجموع
+	=	
هزینه های متغیر هر مورد	هزینه های ثابت هر مورد	مجموع هزینه های هر مورد
\$ ۶,۵۵	\$ ۱,۵۱	\$ ۷,۵۶

فرم هزینه یابی محصول  
(برای تولیدکنندگان و ارائه دهندگان خدمات)

محصول: کمپوست ارگانیک (کیسه ۲۰ کیلوگرمی)

۱. هزینه های متغیر برای هر مورد

۴	۳	۲	۱
مخارج برآوردشده برای هر مورد	مقادیر برآوردشده برای هر مورد	هزینه های خرید	ورودی
۲,۰۰ دلار	۴۰ کیلوگرم	\$ ۰,۰۵kg	ضایعات سبزیجات
۴,۰۰ دلار	۴ کیلوگرم	\$ ۱,۰۰kg	کود مرغ
۰,۴۰ دلار	۱ کیسه	\$ ۰,۴۰	کیسه های دست دوم
۳,۶۰ دلار	۱,۲ ساعت	\$ ۳,۰۰	نیروی کار
۱۰ دلار	هزینه متغیر برآوردشده برای هر محصول (۱)		

۲. هزینه ثابت برای هر محصول

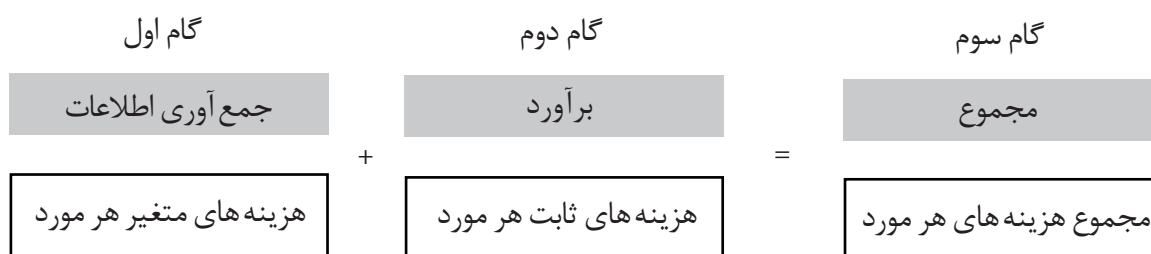
\$ ۱,۹۶۴	هزینه ثابت برآوردشده در ماه (۲)
\$ ۳۶,۱۰۰	مجموع هزینه متغیر برآوردشده کسب و کار در ماه (۳)
۰,۲۵	نسبت هزینه ثابت به هزینه متغیر (۴) = (۲)/(۳)
\$ ۲,۵	هزینه های ثابت برآوردشده برای هر مورد (۵) = (۴) . (۱)

\$ ۱۲,۵

۳. مجموع هزینه ها برای هر مورد (۶) = (۵) + (۱)



اگر ارائه‌کننده یک خدمت یا تولیدکننده یک کالا هستید، به صفحه ۷۷ بازگردید. خرده‌فروشان و عمده‌فروشان هزینه‌های مشابهی دارند و به روشی یکسان هزینه‌یابی خود را انجام می‌دهند. آن‌ها این سه مرحله را جهت برآورد هزینه کل هر محصول طی می‌کنند:



در فرم هزینه‌یابی محصول می‌توانید مشاهده کنید چگونه کل هزینه کیسه خرید و دیگر محصولات برای تولید کیسه‌های پارچه‌ای گلبن محاسبه شده است:

فرم هزینه‌یابی محصول  
(برای خرده‌فروشان و کل‌فروشان)

$$\frac{\text{کل هزینه ثابت در ماه (۲)}}{\text{کل هزینه متغیر در ماه (۳)}} = \frac{\text{هزینه‌های خرید}}{\text{هزینه‌های خرید}} * 100 = \boxed{\text{شارژ هزینه ثابت (\%)}}$$

محصول

۱. هزینه‌های متغیر برای هر مورد

۳	۲	۱	
هزینه کل واحد محصول (۱) + (۵) = (۶)	هزینه ثابت واحد محصول (۱) * (۴) = (۵)	هزینه متغیر واحد محصول (۱)	محصول
		۵ دلار	کیسه‌های خرید
		۷ دلار	کیسه‌های خشکشویی
		۷ دلار	کیسه‌های ضایعات باغی
		۱,۲۰ دلار	کیسه‌های نگهداری سبزیجات

وقتی هزینه کل خود را محاسبه کردید به فرم قیمت در برنامه بازاریابی مندرج در ضمیمه طرح کسب و کار مراجعه کنید. قیمت نهایی برای خدمت یا محصول شما می‌بایست با استفاده از موارد زیر تعیین شود:

**هزینه کل خدمت یا محصول شما:** اگر هزینه کل شما از قیمتی که مشتریانان تمایل به پرداخت دارند بیشتر باشد، احتمالاً خدمت یا محصول شما سودآور نخواهد بود.

**قیمتی که مشتریان مایلند پرداخت کنند:** تعداد مشتریانی که تمایل به پرداخت برای خدمات یا محصولات شما دارند به نحوه بازاریابی شما نیز بستگی دارد.

**قیمت رقابتی شما:** ممکن است برای شما دشوار باشد که برای محصولی مشابه قیمتی بالاتر از رقبا تعیین کنید حتی اگر مشتریان توان پرداخت بیشتر را داشته باشند.



## فعالیت شماره ۲۴

“

اگر قصد راه‌اندازی یک تولیدی یا کسب و کار مبتنی بر ارائه خدمت دارید بخش ۱,۶ فرم هزینه یابی محصول، بخش ۳,۶ فرم هزینه ثابت، بخش ۴,۶ فرم استهلاک و بخش ۵,۶ کل هزینه متغیر در ماه مندرج در ضمیمه طرح کسب و کار خود را تکمیل کنید.

اگر قصد راه‌اندازی یک خرده‌فروشی یا عمده‌فروشی را دارد بخش ۲,۶ فرم هزینه یابی محصول، بخش ۳,۶ فرم هزینه ثابت و بخش ۴,۶ فرم خرید ماهانه مندرج در ضمیمه طرح کسب و کار را تکمیل کنید. وقتی هزینه یابی خدمت یا محصول خود را انجام دادید به برنامه بازاریابی خود بازگردید و بخش قیمت‌گذاری را تکمیل کنید.

## چکیده فصل

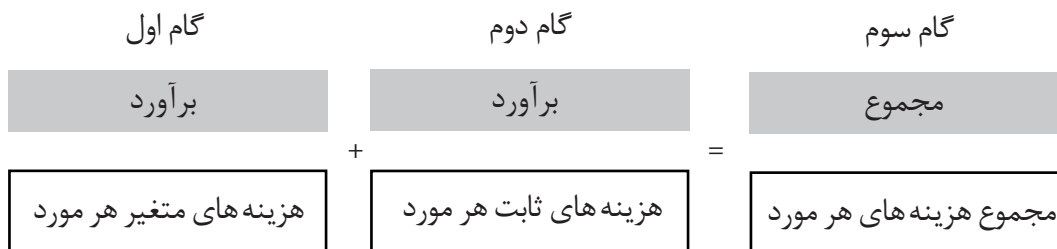


در فصل نهم آموختید که:

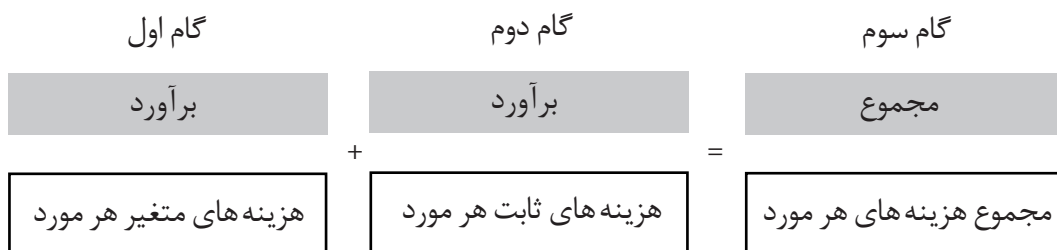
- \* هزینه‌ها مبالغی هستند که کسب و کار شما برای ساخت و فروش آن‌ها پرداخت می‌کند.
- \* هزینه‌یابی فرآیندی است که هزینه کل ساخت یا فروش یک محصول یا ارائه یک خدمت محاسبه می‌شود. هزینه‌یابی به کسب و کارتان کمک می‌کند تا:
  - قیمت‌ها را تعیین کنید.
  - هزینه‌ها را کنترل کرده و کاهش دهید.
  - در مورد مدیریت شرکت تصمیمات بهتری اتخاذ نمایید.
  - برای آینده برنامه‌ریزی کنید.

هزینه راه اندازی کسب و کار را می توان به ترتیب زیر دسته بندی کرد:  
 هزینه های ثابت آن هایی هستند که ثابت می مانند حتی اگر حجم تولید، میزان فروش و یا تعداد دفعات ارائه خدمت تغییر کند.  
 هزینه های متغیر مواردی هستند که متناسب با حجم تولید، میزان فروش یا خدمات ارائه شده نوسان می کنند.

\* برای تولیدکنندگان و ارائه دهندگان خدمات هزینه یابی یک محصول یا خدمت از این سه گام پیروی می کند:



\* برای کل فروشان و خرده فروشان هزینه های متغیر، مخارج خرید محصولات برای فروش مجدد را شامل می شود.  
 از این رو جهت محاسبه هزینه متغیر در گام اول ضروری است تا اطلاعاتی در مورد قیمت کالا از تامین کنندگان جمع آوری کنید:



به طور معمول در چند ماه ابتدایی پس از راه اندازی کسب و کار جبران هزینه ها و دستیابی به سود دشوار است. در حقیقت مدتی طول می کشد تا پول به دست آمده از فروش وارد کسب و کار شود. در طول این مدت کسب و کارتان بسیار آسیب پذیر است و قویا می بایست مراقب شرایط مالی آن باشید. وقتی کسب و کار نوپای خود را راه اندازی می کنید توجه به این دو مورد بسیار مهم هستند:

پول نقد تمام نشود.

مطمئن باشید کسب و کاری که راه اندازی کردید در نهایت به سودآوری خواهد رسید.

### ۱ برنامه ریزی مالی چیست؟

این چهار گام را برای برنامه ریزی و رصد شرایط مالی کسب و کارتان دنبال کنید:

- \* یک برنامه سود تدوین کنید.
- \* یک طرح جریان نقدی تدوین کنید.
- \* هر ماه سوابق مالی را با هر دو طرح مقایسه کنید.
- \* اگر موردی طبق برنامه پیش نمی رود، فوراً اقدام کنید.

### ۲ یک برنامه سودآور تهیه کنید

این چهار گام را برای برنامه ریزی و رصد شرایط مالی کسب و کارتان دنبال کنید:

- \* یک برنامه سود تدوین کنید.
- \* یک طرح جریان نقدی تدوین کنید.
- \* هر ماه سوابق مالی را با هر دو طرح مقایسه کنید.
- \* اگر موردی طبق برنامه پیش نمی رود، فوراً اقدام کنید.

$$\boxed{\text{فروش}} - \boxed{\text{هزینه}} = \boxed{\text{سود}}$$

سود مبلغی است که پس از کسر هزینه ها از کل فروش کسب و کارتان باقی می ماند. با این اوصاف پیش از تدوین برنامه ای سودآور می بایست برنامه فروش و هزینه کسب و کارتان را تدوین کنید.

### ۲-۱ برنامه فروش

برنامه فروش نشان می دهد که کسب و کار شما ماهانه چه میزان فروش خواهد داشت. هنگام تدوین برنامه بازاریابی (فصل ۴ را مشاهده کنید) قیمت محصول یا خدمت و همچنین حجم فروش ماهانه هر یک را برآورد کرده اید. حال می بایست از آن اطلاعات برای تدوین برنامه فروش استفاده نمایید.

جان به ترتیب زیر برنامه فروشی برای پاکبانان شهر سبز تدوین کرد:

پاکبانان شهر سبز در آوریل کار خود را آغاز کرده است با این حال راه اندازی کارخانه پیش از آنکه بتواند محصولی قابل عرضه به مشتریان تولید کند، ۲ ماه طول می کشد. آن ها فروش خود را در ماه ژوئن شروع می کنند. بنابراین پویا تصمیم گرفت تا برنامه ای از ژوئن تا دسامبر تدوین کند. قیمت فروش و حجم فروش هر یک از محصولات از برنامه بازاریابی برداشته شد. آن ها ارزش فروش هر یک از محصولات در ماه را با ضرب قیمت فروش در حجم فروش در آن ماه محاسبه کردند. سپس ارزش فروش دو محصول را برای محاسبه کل فروش کسب و کار جمع کردند.

محصول	جزئیات	جون	جولای	آگوست	سپتامبر	اکتبر	نوامبر	دسامبر	مجموع
محصول ۱: کود فرار گانیک: فروش مستقیم	قیمت فروش	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹
	حجم فروش	۴۸۰	۷۲۰	۸۰۰	۱,۰۰۰	۱,۲۰۰	۱,۴۰۰	۱,۴۰۰	۷,۰۰۰
	ارزش فروش (۱)	۴,۳۲۰	۶,۴۸۰	۷,۲۰۰	۹,۰۰۰	۱۰,۸۰۰	۱۲,۶۰۰	۱۲,۶۰۰	۶۳,۰۰۰
محصول ۲: کود فرار گانیک: خرده فروشی	قیمت فروش	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸
	حجم فروش	۱,۶۰۰	۲,۰۰۰	۴۰۰	۶۰۰	۶۸۰	۸۰۰	۹۲۰	۷,۰۰۰
	ارزش فروش (۲)	۱۲,۸۰۰	۱۶,۰۰۰	۳,۲۰۰	۴,۸۰۰	۵,۴۴۰	۶,۴۰۰	۷,۳۶۰	۵۶,۰۰۰
محصول ۳: کود ارگانیک: فروش مستقیم	قیمت فروش	۱۴,۳۸	۱۴,۳۸	۱۴,۳۸	۱۴,۳۸	۱۴,۳۸	۱۴,۳۸	۱۴,۳۸	۱۴,۳۸
	حجم فروش	۶۰۰	۸۰۰	۱,۰۰۰	۱,۲۰۰	۱,۴۰۰	۱,۶۰۰	۱,۸۰۰	۸,۴۰۰
	ارزش فروش (۳)	۸,۶۲۸	۱۱,۵۰۴	۱۴,۳۸۰	۱۷,۲۵۶	۲۰,۱۳۲	۲۳,۰۰۸	۲۵,۸۸۴	۱۲۰,۷۹۲
محصول ۴: کود ارگانیک: خرده فروشی	قیمت فروش	۱۳	۱۳	۱۳	۱۳	۱۳	۱۳	۱۳	۱۳
	حجم فروش	۲,۰۰۰	۲,۴۰۰	۴۰۰	۶۰۰	۸۰۰	۱,۰۰۰	۱,۲۰۰	۸,۴۰۰
	ارزش فروش (۴)	۲۶,۰۰۰	۳۱,۲۰۰	۵,۲۰۰	۷,۸۰۰	۱۰,۴۰۰	۱۳,۰۰۰	۱۵,۶۰۰	۱۰۹,۲۰۰
کل ارزش فروش		۵۱,۷۴۸	۶۵,۱۸۴	۲۹,۹۸۰	۳۸,۸۵۶	۴۶,۷۷۲	۵۵,۰۰۸	۶۱,۴۴۴	۳۴۸,۹۹۲
		)۱( + )۲( + )۳( + )۴( = )۵(							

برنامه هزینه یابی هزینه ماهیانه کسب و کارتان را نشان می دهد. برای تدوین چنین برنامه ای به هزینه متغیر هر واحد محصول و هزینه ثابت کل ماهیانه کسب و کارتان نیاز دارید که هنگام هزینه یابی محصولتان، اعم از خدمت یا کالا، قابل دستیابی است. علاوه بر این ضروری است که بدانید کسب و کارتان در ماه چه تعداد کالا تولید یا خدمت ارائه می کند. این مهم را می توان از برنامه فروش به دست آورد.

### نکته



اگر یک ارائه کننده خدمت باشید و یا کسب و کارتان محصول نهایی را انبار نکند حجم تولید می تواند معادل حجم فروش برآورد شده باشد. با این حال می توانید دلایلی چون مقرون به صرفه بودن برای میزان تولید با فروش داشته باشید.

### پاکبانان شهر سبز

جان تصمیم گرفت تا جایی که می تواند بفروشد، تولید کند. بنابراین حجم تولید مانند حجم فروش خواهد بود. او ردیف "حجم تولید" در برنامه هزینه خود را تکمیل کرد. سپس هزینه کسب و کارش را بررسی کرد و اطلاعات زیر را یافت:

\* هزینه متغیر برای یک کیسه کود فراارگانیک ۶,۰۵ دلار است.

\* هزینه متغیر برای یک کیسه کود ارگانیک ۱۰ دلار است.

\* هزینه ثابت کل ماهانه کسب و کار ۸,۹۶۴ دلار است.

برنامه هزینه برای پاکبانان شهر سبز در صفحه بعد نشان داده شده است.

محصول	جزئیات	جون	جولای	آگوست	سپتامبر	اکتبر	نوامبر	دسامبر	مجموع
کود فرارگانیک	حجم تولید (۱)	۲,۰۸۰	۲,۷۲۰	۱,۲۰۰	۱,۶۰۰	۱,۸۸۰	۲,۲۰۰	۲,۳۲۰	۱۴,۰۰۰
	هزینه متغیر به ازای هر مورد (\$) (۲)	۶,۰۵	۶,۰۵	۶,۰۵	۶,۰۵	۶,۰۵	۶,۰۵	۶,۰۵	۶,۰۵
	هزینه متغیر کل (\$) (۳) $(۱) * (۲) = (۳)$	۱۲,۵۸۴	۱۶,۴۵۶	۷,۲۶۰	۹,۶۸۰	۱۱,۳۷۴	۱۳,۳۱۰	۱۴,۰۳۶	۸۴,۷۰۰
کود ارگانیک	حجم تولید (۴)	۲,۶۰۰	۳,۲۰۰	۱,۴۰۰	۱,۸۰۰	۲,۲۰۰	۲,۶۰۰	۳,۰۰۰	۱۶,۸۰۰
	هزینه متغیر به ازای هر مورد (\$) (۵)	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
	هزینه متغیر کل (\$) (۶) $(۴) * (۵) = (۶)$	۲۶,۰۰۰	۳۲,۰۰۰	۱۴,۰۰۰	۱۸,۰۰۰	۲۲,۰۰۰	۲۶,۰۰۰	۳۰,۰۰۰	۱۶۸,۰۰۰
	هزینه متغیر کل کسب و کار (\$) (۷) $(۳) + (۶) = (۷)$	۳۸,۵۸۴	۴۸,۴۵۶	۲۱,۲۶۰	۲۷,۶۸۰	۳۳,۳۷۴	۳۹,۳۱۰	۴۴,۰۳۶	۲۵۲,۷۰۰
	هزینه ثابت کل (\$) (۸)	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	۶۲,۷۴۸
	کل هزینه (۹) $(۷) + (۸) = (۹)$	۴۷,۵۴۸	۵۷,۴۲۰	۳۰,۲۲۴	۳۶,۶۷۴	۴۲,۳۳۸	۴۸,۲۷۴	۵۳,۰۰۰	۳۱۵,۴۴۸



## ۳-۲ برنامه سود

یک برنامه سود نشان می دهد که کسب و کار شما احتمالاً هر ماه سود خواهد داشت. این گام ها را دنبال کنید:

۱. از برنامه فروش و برنامه هزینه خود اطلاعات استخراج کنید.

۲. اطلاعات مذکور را در فرم برنامه سود یادداشت کنید.

۳. محاسبات را در فرم برنامه سود انجام دهید تا سود ناخالص و خالص احتمالی کسب و کارتان را در سال اول مشخص کنید.

این برنامه باید نشان دهد که کسب و کار شما به اندازه کافی سود ایجاد می کند تا در صورت بروز اشتباه کار پیش برود. به عنوان مثال:

\* فروش شما کمتر از حد انتظار باشد

\* خرابی دستگاه ها

برنامه زیر برنامه سود تکمیل شده ای است که جان برای پاکبانان شهر سبز تدوین کرده است.

مجموع	دسامبر	نوامبر	اکتبر	سپتامبر	آگوست	جولای	جون	جزئیات
۳۴۸,۹۹۲	۶۱,۴۴۴	۵۵,۰۰۸	۴۶,۷۷۲	۳۸,۸۵۶	۲۹,۹۸۰	۶۵,۱۸۴	۵۱,۷۴۸	کل فروش (۱)
۲۵۲,۷۰۰	۴۴,۰۳۶	۳۹,۳۱۰	۳۳,۳۷۴	۲۷,۶۸۰	۲۱,۲۶۰	۴۸,۴۵۶	۳۸,۵۸۴	هزینه متغیر کل (۲)
۹۶,۲۹۲	۱۷,۴۰۸	۱۵,۶۹۸	۱۳,۳۹۸	۱۱,۱۷۶	۸,۷۲۰	۱۶,۷۲۸	۱۳,۱۶۴	سود ناخالص (۱) - (۲) = (۳)
۶۲,۷۴۸	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	۸,۹۶۴	هزینه ثابت کل (۴)
۳۳,۵۴۴	۸,۴۴۴	۶,۷۳۴	۴,۴۳۴	۲,۲۱۲	۲۴۴	۷,۷۶۴	۴,۲۰۰	سود خالص (۳) - (۴) = (۵)

سود خالص در آگوست منفی است. این مهم با ارقام داخل پرانتز نشان داده شده است که بدین معناست پاکبانان شهر سبز در این ماه متحمل ضرر شده است. به جهت فروش پایین در آگوست سود ناخالص هزینه ثابت را پوشش نمی دهد.

### کیسه های پارچه ای گلبن

سارا مراحل مشابهی را پیگیری کرد و برنامه سود کیسه های پارچه ای گلبن برای شش ماه را به ترتیب زیر تدوین کرد:

مجموع	جون	می	آوریل	مارس	فوریه	ژانویه	جزئیات
۱۳۰,۰۰۰	۳۲,۵۰۰	۳۲,۵۰۰	۲۶,۰۰۰	۱۹,۵۰۰	۱۳,۰۰۰	۶,۵۰۰	کل فروش (۱)
۹۲,۰۰۰	۲۳,۰۰۰	۲۳,۰۰۰	۱۸,۴۰۰	۱۳,۸۰۰	۹,۲۰۰	۴,۶۰۰	هزینه متغیر کل (۲)
۳۸,۰۰۰	۹,۵۰۰	۹,۵۰۰	۷,۶۰۰	۵,۷۰۰	۳,۸۰۰	۱,۹۰۰	سود ناخالص (۱) - (۲) = (۳)
۲۰,۷۱۲	۳,۴۵۲	۳,۴۵۲	۳,۴۵۲	۳,۴۵۲	۳,۴۵۲	۳,۴۵۲	هزینه ثابت کل (۴)
۱۷,۲۸۸	۶,۰۴۸	۶,۰۴۸	۴,۱۴۸	۲,۲۴۸	۳۴۸	۱,۵۵۲	سود خالص (۳) - (۴) = (۵)



حال مراحل مشابهی را جهت تدوین برنامه فروش، برنامه هزینه و برنامه سود برای سال اول کسب و کارتان طی کنید. (رجوع شود به بخش های ۱-۷، ۲-۷ و ۳-۷ در ضمیمه طرح کسب و کار)

### یک طرح جریان نقدی تدوین کنید

۲

برنامه جریان نقدی یک پیش بینی از میزان جریان نقدی ورودی و خروجی ماهانه یک کسب و کار است. این برنامه به شما کمک می کند تا مطمئن شوید که کسب و کار شما هیچ وقت بدون نقدینگی نخواهد بود. دلایلی متعددی وجود دارد که کسب و کار شما می تواند با کمبود نقدینگی روبرو شود. به عنوان مثال:

\* می بایست پیش از فروش چیزی تجهیزات و مواد خام خریداری کنید. این بدین معنی است که پول پیش از ورود، در قالب هزینه از کسب و کار خارج می شود.

\* اگر به مشتریان خود حساب اعتباری تخصیص دهید دریافتی آنی نخواهید داشت.

سارا برنامه جریان نقدی برای شش ماه اول سال را تدوین کرد.

ماه	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	جون	
۱. میزان نقدینگی در ماه اول راه اندازی کسب و کار	۱۵,۰۰۰	۲,۹۹۰	۸,۱۸۰	۱۵,۲۷۰	۲۴,۲۶۰	۳۵,۱۵۰	نقدینگی وارد شده به کسب و کار
۲. نقدینگی به دست آمده از فروش نقد	۶,۵۰۰	۱۳,۰۰۰	۱۹,۵۰۰	۲۶,۰۰۰	۳۲,۵۰۰	۳۲,۵۰۰	
۳. نقدینگی به دست آمده از فروش اعتباری							
۴. دیگر معابر ورود نقدینگی							
۵. کل نقدینگی ورودی	۶,۵۰۰	۱۳,۰۰۰	۱۹,۵۰۰	۲۶,۰۰۰	۳۲,۵۰۰	۳۲,۵۰۰	
۶. خرید محصولات		۴,۶۰۰	۹,۲۰۰	۱۳,۸۰۰	۱۸,۴۰۰	۲۳,۰۰۰	نقدینگی خارج شده از کسب و کار
۷. پرداخت حقوق	۹۹۰	۹۹۰	۹۹۰	۹۹۰	۹۹۰	۹۹۰	
۸. خرید تجهیزات						۸,۳۰۰	
۹. پرداخت اجاره ای							
۱۰. دیگر روش های پرداخت	۹,۲۲۰	۲,۲۲۰	۲,۲۲۰	۲,۲۲۰	۲,۲۲۰	۲,۲۲۰	
۱۱. مجموع نقدینگی خروجی	۱۸,۵۱۰	۷,۸۱۰	۱۲,۴۱۰	۱۷,۰۱۰	۲۱,۶۱۰	۲۶,۲۱۰	
۱۲. نقدینگی پایان ماه	۲,۹۹۰	۸,۱۸۰	۱۵,۲۷۰	۲۴,۲۶۰	۳۵,۱۵۰	۴۱,۴۴۰	

جهت تدوین برنامه جریان نقدی این دوازده گام را طی کنید. گام‌های ۲ تا ۵ برای نقدینگی ورودی و گام‌های ۶ تا ۱۱ برای نقدینگی خروجی است. به هر گام که مربوط به ماه ژانویه است توجه کنید.

گام ۱- نقدینگی (پول نقد) در ابتدای ماه: مقدار پول نقدی است که سارا در اختیار دارد. علاوه بر مقدار پولی که انتظار داشت هنگام راه‌اندازی کسب و کارش در حساب بانکی داشته باشد.

گام ۲- نقدینگی حاصل از فروش نقدی: این پول نقدی است که سارا از مشتریانش برای فروش در ماه ژانویه دریافت می‌کند. برای یافتن پیش‌بینی فروش نقدی در ژانویه، به طرح فروش کیسه‌های پارچه‌ای گلبن نگاه کنید.

گام ۳- نقدینگی حاصل از فروش اعتباری: مقدار پول نقدی است که کسب و کار می‌تواند انتظار داشته باشد در طول ماه از مشتریان اعتباری خود دریافت کند. سارا بخش مربوطه را خالی گذاشت چون فروش اعتباری ندارند.

گام ۴- دیگر منابع درآمدی: مقدار پولی که سارا پیش‌بینی کرده بود از منابعی چون قرض دادن به دست خواهد آورد.

گام ۵- نقدینگی ورودی به کسب و کار: سارا همه مقادیر به دست آمده از گام‌های دوم تا چهارم را جمع کرد.

گام ۶- خرید جنس: سارا در اولین روز ماه بعد به تامین‌کننده اش مبلغ مورد نظر را پرداخت می‌کند. بنابراین کالای خریداری شده در ژانویه را در فوریه پرداخت می‌کند. سارا مبلغ ژانویه را در ردیف فوریه نوشت.

گام ۷- پرداخت حقوق: سارا مقادیر مربوط به دستمزدها را از برنامه هزینه‌ها و نیازمندی‌های پرسنل استخراج کرد.

گام ۸- خرید تجهیزات: وسایل و یراق مورد نیاز برای کیسه‌های پارچه‌ای گلبن می‌بایست در طول ژانویه خریداری شوند. سارا مقداری که باید پرداخت کند را یادداشت کرد. او این مقدار را در فرم هزینه‌های ثابت کسب و کارش پیدا کرد.

گام ۹- بازپرداخت وام: سارا از دوستانش وام کم بهره دریافت می‌کند و البته برنامه ریزی کرده است تا از جولای بازپرداخت آن‌ها را آغاز کند.

گام ۱۰- دیگر پرداختی‌ها: سارا علاوه بر پرداخت ۲۲۲۰ دلار در ژانویه (برای اجاره، شارژ آب و برق، حمل و نقل و موارد متفرقه) ضروری است دو ماه اجاره بهای شرکت به مبلغ ۴۰۰۰ دلار را پس‌انداز کند. او همچنین دیگر مخارجش چون ۲۰۰۰ دلار برای دکوراسیون فروشگاه، ۶۰۰ دلار برای بیمه و ۴۰۰ دلار برای هزینه بازاریابی را یادداشت کرد. محاسبه این هزینه بدین تریب است:

$$\$400 + \$600 + \$2,000 + \$4,000 + \$2,220 = \$9,220$$

گام ۱۱- نقدینگی خروجی از کسب و کار: همه مبالغ خروجی از گام‌های ۶ تا ۱۰ را جمع کنید. این میزان کل مبلغی است که شرکت کیسه‌های پارچه‌ای گلبن در طول ژانویه پرداخت می‌کند.

گام ۱۲- نقدینگی در پایان ماه:

نقدینگی پایان ماه = نقدینگی خروجی از کسب و کار - نقدینگی در ابتدای ماه + نقدینگی ورودی به کسب و کار

جان و مری در پاکبانان شهر سبز، طرح جریان نقدی برای سال اول کسب و کارشان را تدوین کردند. آن‌ها در آوریل شروع به کار خواهند کرد از این رو برنامه جریان نقدی شان به ترتیب زیر خواهد بود:

ماه	آوریل	می	جون	جولای	آگوست	سپتامبر	اکتبر	نوامبر	دسامبر	
۱. میزان نقدینگی در ماه اول راه اندازی کسب و کار	۴۷,۲۰۰	۵,۷۵۰	۷۰۰	۴,۱۶۴	۱۱,۹۲۲	۱۲,۳۹۲	۱۵,۱۱۸	۲۰,۲۶۶	۲۷,۵۱۴	نقدینگی وارده شده به کسب و کار
۲. نقدینگی به دست آمده از فروش نقد			۵۱,۷۴۸	۶۵,۱۸۴	۲۹,۹۸۰	۳۸,۸۵۶	۴۶,۷۷۲	۵۵,۰۰۸	۶۱,۴۴۴	
۳. نقدینگی به دست آمده از فروش اعتباری										
۴. دیگر معابر ورود نقدینگی										
۵. کل نقدینگی ورودی	۰	۰	۵۱,۷۴۸	۶۵,۱۸۴	۲۹,۹۸۰	۳۸,۸۵۶	۴۶,۷۷۲	۵۵,۰۰۸	۶۱,۴۴۴	
۶. خرید محصولات			۳۸,۵۸۴	۴۸,۴۵۶	۲۱,۲۶۰	۲۷,۶۸۰	۳۳,۳۷۴	۳۹,۳۱۰	۴۴,۰۳۶	نقدینگی خارج شده از کسب و کار
۷. پرداخت حقوق	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	
۸. خرید تجهیزات	۳۰,۰۰۰									
۹. پرداخت اجاره‌ای										
۱۰. دیگر روش‌های پرداخت	۷,۶۰۰	۲,۶۰۰	۴,۴۵۰	۵,۱۲۰	۴,۴۰۰	۴,۶۰۰	۴,۴۰۰	۴,۶۰۰	۴,۴۰۰	
۱۱. مجموع نقدینگی خروجی	۴۱,۴۵۰	۶,۴۵۰	۴۶,۸۸۴	۵۷,۴۲۶	۲۹,۵۱۰	۳۶,۱۳۰	۴۱,۶۲۴	۴۷,۷۶۰	۵۲,۲۸۶	
۱۲. نقدینگی پایان ماه	۵,۷۵۰	۷۰۰	۴,۱۶۴	۱۱,۹۲۲	۱۲,۳۹۲	۱۵,۱۱۸	۲۰,۲۶۶	۲۷,۵۱۴	۳۶,۶۷۲	

برنامه جریان نقدی نشان می دهد که در پایان ماه می شرکت پاکبانان شهر سبز جریان نقدی منفی خواهد داشت. این بدان معنی است که کسب و کار مذکور بدون نقدینگی خواهد ماند. همچنین میزان وجه نقد در دیگر ماه های سال نیز بسیار پایین خواهد بود. با این اوصاف راه اندازی یک کسب و کار آن هم با سطح پایینی از نقدینگی چندان مطمئن نیست. در چنین شرایطی جان به اخذ ۳۰۰۰ دلار وام کم بهره از دوستانش در ماه می و بازپرداخت آن از ژانویه فکر می کرد. اگر او بتواند طرح خود را عملی کند برنامه جریان نقدی پاکبانان شهر سبز چنین خواهد بود:

ماه	آوریل	می	جون	جولای	آگوست	سپتامبر	اکتبر	نوامبر	دسامبر	
۱. میزان نقدینگی در ماه اول راه اندازی کسب و کار	۴۷,۲۰۰	۵,۷۵۰	۲,۳۰۰	۶,۱۶۴	۱۲,۹۲۲	۱۲,۳۹۲	۱۵,۱۱۸	۲۰,۲۶۶	۲۷,۵۱۴	نقدینگی وارد شده به کسب و کار
۲. نقدینگی به دست آمده از فروش نقد			۵۱,۷۴۸	۶۵,۱۸۴	۲۹,۹۸۰	۳۸,۸۵۶	۴۶,۷۷۲	۵۵,۰۰۸	۶۱,۴۴۴	
۳. نقدینگی به دست آمده از فروش اعتباری										
۴. دیگر معابر ورود نقدینگی		۳,۰۰۰								
۵. کل نقدینگی ورودی	۰	۳,۰۰۰	۵۱,۷۴۸	۶۵,۱۸۴	۲۹,۹۸۰	۳۸,۸۵۶	۴۶,۷۷۲	۵۵,۰۰۸	۶۱,۴۴۴	
۶. خرید محصولات			۳۸,۵۸۴	۴۸,۴۵۶	۲۱,۲۶۰	۲۷,۶۸۰	۳۳,۳۷۴	۳۹,۳۱۰	۴۴,۰۳۶	نقدینگی خارج شده از کسب و کار
۷. پرداخت حقوق	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	۳,۸۵۰	
۸. خرید تجهیزات	۳۰,۰۰۰									
۹. پرداخت اجاره های			۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰					
۱۰. دیگر روش های پرداخت	۷,۶۰۰	۲,۶۰۰	۴,۴۵۰	۵,۱۲۰	۴,۴۰۰	۴,۶۰۰	۴,۴۰۰	۴,۶۰۰	۴,۴۰۰	
۱۱. مجموع نقدینگی خروجی	۴۱,۴۵۰	۶,۴۵۰	۴۷,۸۸۴	۵۸,۴۲۶	۳۰,۵۱۰	۳۶,۱۳۰	۴۱,۶۲۴	۴۷,۷۶۰	۵۲,۲۸۶	
۱۲. نقدینگی پایان ماه	۵,۷۵۰	۲,۳۰۰	۶,۱۶۴	۱۲,۹۲۲	۱۲,۳۹۲	۱۵,۱۱۸	۲۰,۲۶۶	۲۷,۵۱۴	۳۶,۶۷۲	





### چکیده فصل



در فصل دهم آموختید که:

- \* وقتی کسب و کار خود را راه اندازی کردید می بایست مطمئن شوید که پیش از دستیابی به درآمد، به حد کفایت از نقدینگی برخوردارید تا بدون نقدینگی نباشید. به همین دلیل می بایست به ترتیبی برنامه ریزی کنید که کسب و کارتان صرفاً به سود نرسد بلکه آن قدری نقدینگی داشته باشید که بتوانید امور را رتق و فتق کنید.
- \* در طول چند ماه ابتدایی امر، کسب و کار تازه تاسیس شما بسیار آسیب پذیر است از این رو می بایست تامین مالی درستی صورت بگیرد. به منظور برنامه ریزی و ارزیابی شرایط مالی کسب و کارتان می بایست:  
برنامه سود تدوین کنید.  
برنامه جریان نقدی تدوین کنید.  
پس از آغاز کار، کسب و کارتان را ماهانه با هر دو برنامه مقایسه کنید.  
اگر موردی طبق برنامه پیش نرفت فوراً اقدام کنید.
- \* سود مقدار پولی است که پس از کسر همه هزینه های کسب و کارتان از مقدار فروش کل به دست می آید. از این رو پیش از تدوین برنامه سود می بایست برنامه فروش و برنامه هزینه کسب و کارتان را تدوین کنید.
- \* برنامه جریان نقدی یک پیش بینی است که نشان می دهد ماهیانه انتظار ورود و خروج چه مقدار نقدینگی به کسب و کارتان را دارید. این برنامه به شما کمک می کند که مطمئن شوید بدون نقدینگی نخواهید ماند.

ضروری است که پیش از راه اندازی کسب و کارتان بدانید که چه میزان سرمایه اولیه نیاز دارید و آن را از کجا تامین خواهید کرد. مشخصا سرمایه اولیه را برای این دو مورد نیاز خواهید داشت:

\* سرمایه گذاری ثابت

\* سرمایه در گردش

### برنامه ریزی مالی چیست؟

۱

سرمایه ثابت شامل هزینه خرید ابزارآلات گران قیمت کسب و کار است که برای بلندمدت مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

سرمایه ثابت می تواند به دو بخش تقسیم بندی شود:

\* محل کسب و کار

\* تجهیزات

### محل کسب و کار

متراژ و موقعیت مکانی کسب و کارتان به نوع کسب و کار بستگی دارد.



### فعالیت شماره ۲۸

با تعیین ویژگی های مربوطه در جدول زیر عوامل مهم در انتخاب محل کسب و کارتان را رتبه بندی کنید. همچنین در صورت نیاز عوامل دیگر را به آن ها اضافه کنید.

غیر مهم	مهم	عامل
		متراژ ملک
		احتمال توسعه کسب و کار
		تناسب چیدمان با نوع کسب و کار

وقتی دانستید به چه نوع ملکی نیاز دارید ضروری است تصمیم بگیرید که:

\* ملکی را بسازید

\* ملکی خریداری کنید

\* ملکی اجاره کنید

\* کسب و کارتان را در منزل راه اندازی کنید

**ساخت یا خرید ملک خودتان:** اگر کسب و کار شما نیاز به الزامات خاصی برای ساختمان یا محل آن دارد، ساخت یا خرید ملک خودتان می تواند بهترین گزینه باشد. با این حال این گزینه سرمایه قابل توجهی نیاز دارد و اغلب زمان بر خواهد بود.

**اجاره ملک کسب و کار:** به نسبت خرید یا ساخت هزینه کمتری در پی خواهد داشت. همچنین قدرت مانور بیشتری خواهید داشت چون می توانید راحت تر موقعیت مکانی خود را تغییر دهید. با این حال اجاره کردن به اندازه صاحب ملک بودن امن نیست.

**اداره کسب و کار در منزل:** این مورد آشکارا کم هزینه ترین گزینه است. این گزینه می تواند انتخابی مناسب تا رسیدن کسب و کار به سودآوری و موفقیت باشد. با این حال تفکیک مسائل کسب و کار از مسائل خانوادگی می تواند سخت باشد.



### فعالیت شماره ۲۹

تصمیم بگیرید که به چه نوع ملکی برای کسب و کارتان نیاز دارید:

من:

اجاره می کنم

ملکی خواهم ساخت

کسب و کارم را در منزل راه اندازی می کنم

می خرم

به دلایلی چون:

.....

.....

.....



اگر تصمیم حال حاضر شما با آنچه پیش از آن در مورد موقعیت کسب و کارتان در بخش مربوطه در برنامه بازاریابی مندرج در ضمیمه طرح تجاری یادداشت کردید، متفاوت بود اصلاحش کنید. چنانچه ملک جدید هزینه‌های دیگری برای شما ایجاد کرد به فرم هزینه ثابت مراجعه کرده و ارقام متناظر را ویرایش کنید.

### تجهیزات

خرید تجهیزات می‌تواند به سرمایه‌گذاری قابل توجهی نیاز داشته باشد. از این رو بجای خرید تجهیزات در مواردی می‌توانید تجهیزات را برای مدت مشخصی اجاره و هزینه مربوطه را به صورت ماهانه پرداخت کنید. به هر حال مقایسه سود و زیان خرید یا اجاره تجهیزات مورد نیاز ضروری است. اگر تصمیم به اجاره تجهیزات گرفتید نیازی نیست هزینه مربوط به تجهیزات جدید را به مقدار سرمایه اولیه مورد نیاز اضافه کنید با این حال می‌بایست مقادیر مربوط به اجاره را برای محاسبه سرمایه در گردش مدنظر قرار دهید.

### به چه میزان سرمایه در گردش نیاز دارید؟

۲

سرمایه در گردش مبلغی است که می‌بایست برای هزینه‌های برآمده از کسب و کارتان هنگام تولید پرداخت کنید. برخی کسب و کارها به سرمایه در گردش مکفی جهت پوشش هزینه‌های چند ماه یا حتی یک سال و بیشتر خود نیاز دارند. می‌بایست برآورد کنید چه میزان طول می‌کشد تا آنکه کسب و کارتان جریان‌های درآمد مکفی جهت پوشش هزینه‌های جاری را داشته باشد. به ترتیبی برنامه‌ریزی کنید تا مقداری بیش از سرمایه در گردش مورد نیاز در اختیار داشته باشید.

به سرمایه در گردش جهت پوشش این دست هزینه‌ها نیاز دارید:

\* انبار کردن مواد خام و محصولات نهایی

\* تبلیغات

\* حقوق و دستمزد

\* اجاره

\* بیمه

\* پرداخت وام

\* دیگر هزینه‌ها

## کیسه‌های پارچه‌ای گلبن



سارا بسیار تلاش کرد تا برآورد دقیقی از میزان سرمایه مورد نیازش برای کیسه‌های پارچه‌ای گلبن به دست بیاورد. او باور دارد که تنها سه ماه طول می‌کشد تا نقدینگی حاصل از فروش به حدی برسد که کفاف هزینه‌های ماهیانه‌اش را بدهد.

### سرمایه اولیه مورد نیاز

برای یک دوره سه ماهه (از ژانویه تا مارس) (واحد: \$)

مجموع	هزینه‌ها	
		<b>سرمایه گذاری‌ها</b>
		ملک کسب و کار
		ساخت یا خرید ملک
		تغییر یا بازسازی ملک
		<b>تجهیزات</b>
		اسباب و اثاثیه
		<b>سرمایه در گردش</b>
		انبار کردن مواد خام یا محصول نهایی
		بازاریابی
		حقوق و دستمزد (۹۹۰ دلار برای هر ماه)
		اجاره سه ماه
		(۲۰۰۰ دلار برای هر ماه) و دو ماه پس اندازه (اجاره برای ۵ ماه است شامل دو ماه ودیعه)
		اخذ جواز کسب
		شارژ آب و برق
		بیمه
		سایر هزینه‌ها (مانند لوازم تحریر، مواد مصرفی و ...)
		<b>کل سرمایه اولیه مورد نیاز</b>
فروشگاه اجاره‌ای برای نمایش محصولات بازسازی خواهد شد	۰ ۲۰۰۰	
سارا در نظر دارد برای کسب و کارش اسباب و اثاثیه تهیه کند	۱۰,۳۰۰ ۸,۳۰۰	
اجاره به مدت پنج ماه است که شامل دو ماه سپرده می‌شود.	۱۳,۸۰۰ ۶۰۰ ۲,۹۷۰ ۱۰۰۰	
سایر هزینه‌ها مانند لوازم التحریر، مواد مصرفی و غیره	۲۸,۶۳۰ ۳۶۰ ۳۸,۹۳۰	

## کیسه‌های پارچه‌ای گلبن



جان و مری میزان سرمایه اولیه مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کارشان را برآورد کردند. آن‌ها در نظر دارند فعالیتشان را در ماه آوریل آغاز کنند. براساس برآورد جان و مری دو ماه طول می‌کشد تا نقدینگی حاصل از فروش کل، مخارج ایشان را پوشش دهد. در ادامه برآورد ایشان را مشاهده خواهید کرد:

### سرمایه اولیه مورد نیاز

برای یک دوره دو ماهه (آوریل و می) (واحد: \$)

#### سرمایه‌گذاری‌ها

ملک کسب و کار

ساخت یا خرید ملک

تغییر یا بازسازی ملک

#### تجهیزات

ماشین و ابزار آلات

اسباب و اثاثیه

#### سرمایه در گردش

انبار کردن مواد خام یا محصول نهایی

جواز کسب

هزینه بازاریابی

حقوق و دستمزد (۳,۸۵۰ دلار برای هر ماه)

اجاره

هزینه ارزیابی محیط زیستی

شارژ آب و برق

موارد اضطراری (۳۰٪ سرمایه در گردش)

کل سرمایه اولیه مورد نیاز

مجموع هزینه‌ها

۲۸,۰۰۰

۳۰,۰۰۰ ۲,۰۰۰

جان و مری تا زمان آغاز به کار مواد خام را انبار نخواهند کرد



۰

۶۰۰

۲۰۰

(برای ۴ ماه شامل دو ماه ودیعه)



۷,۷۰۰

۸,۰۰۰

۶۰۰

۲۰۰

(کسب و کارهای نوپا کمتر احتمال دارد از بانک‌ها یا منابع دیگر نقدینگی



۲۲,۳۰۰

۵,۰۰۰

۵۲,۳۰۰

اضطراری دریافت کنند مگر آنکه از سابقه اعتباری خوبی برخوردار باشند. با این اوصاف مهم است تا بودجه‌ای برای موارد ضروری و غیرمترقبه اختصاص دهید.)



به بخش ۸؛ "سرمایه اولیه موردنیاز" در ضمیمه طرح تجاری بازگردید تا مقدار سرمایه مورد نیاز جهت سرمایه گذاری اولیه و البته سرمایه در گردش را محاسبه کنید.

“

## چکیده فصل



در فصل یازدهم آموختید که:

- سرمایه اولیه مبلغی است که برای راه اندازی کسب و کارتان نیاز دارید. شما به سرمایه برای این موارد نیاز دارید:
- \* سرمایه ثابت
- \* سرمایه در گردش

سرمایه ثابت دارایی است که برای کسب و کار خریداری کرده اید. سرمایه ثابت گران قیمت است و برای مدت طولانی مورد استفاده کسب و کار خواهد بود. خرید یا اجاره ملک و تجهیزات برای اکثر کسب و کارها سرمایه گذاری ضروری محسوب می شوند.

متکی بر ضروریات خود و سرمایه اولیه موجود می توانید تصمیم بگیرید که ملک مورد نظر را بسازید یا اجاره کنید و یا حتی کسب و کارتان را در منزل مدیریت کنید.

به صورت طبیعی کسب و کارتان را برای مدتی به ترتیبی باید اداره کنید تا زمانی که نقدینگی حاصل از فروش وارد کسب و کار شده و هزینه ها را پوشش دهد. وقتی کسب و کارتان راه اندازی شد جهت خرید مواد اولیه، پرداخت حقوق، اجاره بها، شارژ آب، برق و ... به سرمایه اولیه نیاز خواهید داشت. سرمایه در گردش پولی است که صرف همین موارد خواهد شد.

شما به سرمایه در گردش نیاز دارید تا این مخارج را پوشش دهید:

- انبار کردن مواد خام و محصول نهایی
- تبلیغات
- حقوق و دستمزد
- اجاره بها
- بیمه
- قسط وام
- مخارج متفرقه

می بایست سرمایه در گردش مورد نیاز خود را محاسبه کنید. این مبلغ به این مهم که چه میزان طول می کشد تا پول حاصل از فروش به کسب و کار بازگردد و اینکه چه میزان موجودی کالا و مواد نیاز دارید، بستگی دارد.

هر زمان سرمایه اولیه مورد نیاز برای کسب و کارتان را محاسبه کردید پرسش بعدی این خواهد بود که از کجا این مبلغ را تهیه خواهید کرد؟ مهم ترین انواع سرمایه اولیه به قرار زیر هستند:

\* آورده سهامداران

\* وام یا قرض

### آورده سهامداران

۱

حقوق صاحبان سهام یا مشارکت مالکان برای راه اندازی کسب و کار، آورده شخصی است که در کسب و کار گذاشته می شود. پس انداز یک کارآفرین می تواند منبع محتمل سهام مالک باشد. کارآفرینان می توانند از حساب های پس انداز خود برای تامین بخشی یا همه مبلغ مورد نیاز برای راه اندازی کسب و کارشان استفاده کنند. پس اندازهایی که کارآفرینان نمی خواهند در کسب و کاری سرمایه گذاری کنند، می تواند به عنوان وثیقه نقدی برای وام باشد. سهام مالک، سرمایه در ریسک نامیده می شود به این جهت که ایشان روی سرمایه خود در کسب و کار ریسک کرده اند. فارغ از شکل کسب و کاری که آغاز خواهید کرد می بایست بخشی از پول خود را سرمایه گذاری کنید. اگر پول کافی نداشته باشید می توانید به شریک یا شرکایی که علاقمند به سرمایه گذاری در کسب و کارتان هستند، بیاندیشید. شریک شما نباید بیش از ۵۰ درصد سهام کسب و کارتان را در اختیار داشته باشد. در حقیقت اگر کمتر از ۵۰ درصد سهم داشته باشید قدرت تصمیم گیری برای کسب و کارتان را از دست خواهید داد.<sup>۱۱</sup>

### وام

۲

در دنیای کسب و کار می بایست مبالغی که قرض گرفته اید را بازپرداخت کنید و محتملاً بهره آن را هم بپردازید. بسته به توافق با وام دهنده، می توانید وام را به صورت اقساط یا یکجا بازپرداخت کنید. اگر وام را از یک موسسه اخذ کرده باشید با دو مورد عمده روبرو خواهید شد:

۱. نهادهای مالی عموماً طرح تجاری شفافتری شامل ایده کسب و کار که قابل باور و البته امکان پذیر باشد، مطالبه می کنند. یک طرح تجاری مبهم می تواند تاثیر بدی بر روی کارشناس مربوطه برای موافقت با پرداخت وام بگذارد.

۲. موسسات مالی جهت اطمینان از بازپرداخت وام، وثیقه مطالبه خواهند کرد. به بیانی روشن تر اگر از عهده بازپرداخت وام برنیاورید، نهاد مربوطه حق تصرف و مالکیت وثیقه را خواهد داشت. تجهیزات و ماشین آلات کسب و کارتان نیز می توانند به عنوان وثیقه مورد استفاده قرار بگیرند. اگر مالک هیچ یک از این موارد نباشید می توانید منزل خود یا یکی از بستگانتان را به عنوان وثیقه بگذارید. روشن است که این اقدام ریسک بزرگی است که می بایست به ابعاد مختلف آن اندیشید.





جزئیات	بررسی کنید که آیا برای شما مناسب است یا خیر	نوع وثیقه
		سپرده ثابت
		زمین و ملک
		سهام
		دارایی های کسب و کار (چون ماشین آلات و ...)
		ضمانت های شخصی

پیش از این گفتیم که برای راه اندازی کسب و کارتان ممکن است به وام نیاز پیدا کنید. در این جا منابعی را برای درخواست وام فهرست کرده ایم:

**بانک ها:** بسیاری از بانک ها بخشی را جهت تخصیص وام به کسب و کارهای کوچک تخصیص داده اند. برای اخذ این وام ها نیازمند یک طرح تجاری دقیق و وثیقه هستید.

**طرح های اعتباری دولت:** بسیاری از دولت ها طرح های اعطای وام به کارآفرینان دارند. برای این دست از وام های دولتی نیاز به وثیقه ندارید با این حال مانند بانک ها در اینجا هم ارائه طرح تجاری ضروری است.

**موسسات تامین اعتبار خرد:** این دست نهادهای مالی بر روی بازارهایی با درآمد کم تمرکز دارند. این دست نهادها در مواردی به شکل بانک، نهادهای مالی غیربانکی و یا حتی سازمان های غیرانتفاعی فعالیت می کنند. این نهادها به نسبت بانک در قبال مدارک و وثیقه مورد نیاز منعطف ترند. با این حال میزان وام پرداختی پایین است به ویژه برای کسانی که برای اولین بار اقدام به اخذ وام کرده اند. آن ها به ندرت وام کسب و کارهای نوپا ارائه می دهند، اما ممکن است سرمایه را از طریق سایر محصولات وام بر اساس جریان نقدینگی داخلی کارآفرین در اختیار کارآفرین قرار دهند.

**انجمن های مبتنی بر عضویت:** برای اینکه بتوانید از این نهادها قرض بگیرید می بایست در آن ها عضو شده و سهام بخرید. همچنین باید پولی را در حساب پس انداز انجمن واریز کنید.

**دیگر منابع:** ممکن است بتوانید از خانواده یا دوستان خود وام بگیرید. با این حال به یاد داشته باشید که اگر کسب و کار شما با شکست مواجه شود و در بازپرداخت وام ها مشکل داشته باشید، روابطتان ممکن است آسیب ببیند. همچنین می توانید از وام دهندگان خصوصی وام بگیرید. اما این وام ها معمولاً دارای نرخ بهره بسیار بالایی هستند. وام های متعددی وجود دارد که کارآفرینان می توانند از منابع مختلف تهیه کنند. به عنوان مثال وام کسب و کار، وام مسکن، وام اضطراری و ... کارآفرینان می بایست اطلاعاتی در مورد وام و جایی که می توانند آن را اخذ کنند به دست آورند.

## کیسه های پارچه ای گلبن

### منبع سرمایه اولیه

۳۸,۹۳۰	سرمایه اولیه مورد نیاز منابع سرمایه اولیه:
۲۸,۹۳۰	صاحب سهام
۱۰,۰۰۰	منابع دیگر: وام کم بهره دریافتی از دوستان
۳۸,۹۳۰	مجموع (می بایست به اندازه سرمایه اولیه مورد نیاز باشد) وثیقه (در صورت درخواست وام)

## پاکبانان شهر سبز

### منبع سرمایه اولیه

۵۲,۳۰۰	سرمایه اولیه مورد نیاز منابع سرمایه اولیه:
۴۲,۳۰۰	صاحب سهام
۱۰,۰۰۰	منابع دیگر: وام کم بهره دریافتی از مادر مری
۵۲,۳۰۰	مجموع (می بایست به اندازه سرمایه اولیه مورد نیاز باشد) وثیقه (در صورت درخواست وام)



## فعالیت شماره ۳۲

وقتی منبع تهیه سرمایه اولیه را مشخص کردید بخش ۱-۹ "منبع سرمایه اولیه" فعالیت شماره ۳۲ در ضمیمه طرح تجاری را تکمیل کنید. اگر تصمیم دارید به عنوان یکی از منابع سرمایه اولیه قرض بگیرید می بایست برنامه بازپرداخت آن را تدوین و در بخش ۲-۹ "برنامه بازپرداخت وام" در ضمیمه طرح تجاری، یادداشت کنید.

## چکیده فصل



در فصل دوازدهم آموختید که:

\* می بایست تمام سرمایه اولیه ضروری برای تامین سرمایه ثابت و سرمایه در گردش را در اختیار داشته باشید. مهم ترین اشکال سرمایه اولیه از این قرار خواهند بود:

سهام مالکین  
وام ها

\* حقوق مالکیت شما پول خودتان است که در کسب و کار می گذارید. به این حقوق صاحبان سهام، از آن جهت که به عنوان صاحب کسب و کار با پول خود ریسک می کنید، سرمایه در ریسک گفته می شود.

\* اگر پول کافی برای سرمایه گذاری در کسب و کار در اختیار ندارید می بایست در فکر پیدا کردن شریک یا شرکا باشید که تمایل به شراکت و سهامداری در کسب و کارتان را دارند. با این حال اجازه ندهید شریک یا شرکای شما بیش از ۵۰ درصد سهام شرکت را در اختیار داشته باشند در غیر این صورت قدرت تصمیم گیری برای مدیریت امور کسب و کارتان را نخواهید داشت.

\* ممکن است برای تامین سرمایه اولیه وام بگیرید. با این تفاسیر علاوه بر اصل پول می بایست بهره آن را نیز پرداخت کنید. بازپرداخت وام می تواند یک جا یا به صورت قسطی صورت بگیرد.

\* منابع مختلفی جهت تهیه وام وجود دارد:

بانک ها

طرح های اعتباری دولت

موسسات مالی خرد

انجمن های مبتنی بر عضویت

منابع دیگر (چون دوستان و بستگان)

۱ آیا برای راه اندازی کسب و کارتان آماده اید؟

این فصل به شما کمک می کند تا برنامه های خود برای کسب و کار جدیدتان را ارزیابی کنید. بعد از این مهم زمان آن است که تصمیم بگیرید کسب و کارتان را راه اندازی کنید یا خیر.



فعالیت شماره ۳۳

پرسش های چک لیست زیر را مشاهده کنید. برای هر پرسش یکی از دو گزینه "بله" یا "خیر" را علامت بزنید. اگر نسبت به پاسخ مطمئن نیستید گزینه "خیر" را علامت بزنید.

۱. آیا تصمیم گرفته اید که چه محصول یا خدمتی را خواهید فروخت؟
۲. می دانید که مشتریان چه کسانی خواهند بود؟
۳. آیا از مشتریان بالقوه خود پرسیده اید که در مورد خدمت یا محصول پیشنهادی شما چه فکر می کنند؟
۴. می دانید که رقبای شما چه کسانی خواهند بود؟
۵. می دانید که قیمت محصول یا خدمت رقبای شما چقدر است؟
۶. آیا در مورد قیمت خدمت یا محصول خود تصمیم گرفته اید؟
۷. آیا محل مناسبی برای کسب و کارتان پیدا کرده اید؟
۸. آیا مشخص کرده اید که از چه نوع سیستم توزیعی استفاده خواهید کرد؟
۹. آیا تصمیم گرفته اید چه نوع تبلیغاتی انجام دهید؟
۱۰. آیا می دانید تبلیغات شما چه میزان هزینه خواهد داشت؟
۱۱. آیا می دانید به چه نیروی کاری نیاز دارید و باید چه میزان بابت حقوق و مزایای ایشان هزینه کنید؟
۱۲. آیا دستمزد هفتگی برای مدیریت نیازهای اولیه زندگی خود در نظر گرفته اید؟
۱۳. آیا تصمیم گرفته اید که کسب و کارتان چه شکل حقوقی خواهد داشت؟
۱۴. آیا از همه ملزومات حقوقی کسب و کارتان مطلع هستید؟
۱۵. آیا مشخص کرده اید که کسب و کارتان به چه نوع بیمه ای نیاز دارد؟
۱۶. آیا می دانید که بیمه مد نظرتان چه میزان هزینه خواهد داشت؟
۱۷. آیا برنامه فروش تدوین کرده اید؟
۱۸. آیا برنامه فروش و برنامه هزینه شما، سودآوری در سال اول را نشان می دهد؟
۱۹. آیا برنامه جریان نقدینگی تدوین کرده اید؟
۲۰. آیا برنامه جریان نقدینگی شما نشان می دهد که در طول شش ماه اول کسب و کارتان بدون نقدینگی نخواهید ماند؟

۲۱. آیا محاسبه کرده‌اید چه میزان سرمایه اولیه برای راه‌اندازی کسب و کار نیاز دارید؟
۲۲. آیا سرمایه اولیه مورد نیاز خود را افزایش داده‌اید؟
۲۳. آیا می‌دانید که چه نوع مساعدتی از نهادهای مشاوره کسب و کار، انجمن‌ها، موسسات مالی و نهادهای دولتی دریافت می‌کنید؟
۲۴. آیا اثرات مثبت و منفی که کسب و کارتان بر روی جامعه و محیط زیست خواهد داشت را بررسی کرده‌اید؟

تعداد پاسخ‌های "بله": \_\_\_\_\_ تعداد پاسخ‌های "خیر": \_\_\_\_\_

### شروع کنیم یا خیر؟

۲

وقتی به همه پرسش‌های مطروحه پاسخ دادید و تعداد جواب‌های «بله» و «خیر» را شمارش کردید به جدول زیر نگاه کنید. این جدول در ارزیابی اثربخشی ملزومات تدارک دیده شده برای راه‌اندازی کسب و کار به شما کمک خواهد کرد.

تعداد پاسخ‌های «بله»

۲۴ به خوبی آماده هستید و می‌توانید کسب و کار خود را راه‌اندازی کنید.

۲۲ - ۱۱ می‌توانید دلایلی که پاسخ «خیر» به برخی پرسش‌ها دادید را ارزیابی کنید و تصمیم بگیرید که چه چیزی نیاز است تا انجام دهید تا اینکه با صداقت و البته به راحتی به همه پرسش‌ها پاسخ «بله» بدهید.

۱۰ - ۰ راه‌اندازی کسب و کار پرریسک است. بهتر است به ابتدا بازگردید و از طرح تجاری خود آغاز کنید. شاید نیاز باشد ایده خود را تغییر دهید.

### آیا به اطلاعات بیشتری جهت تکمیل طرح تجاری تان نیاز دارید؟

۳

اگر همچنان ملزوماتی هست که فراهم نشده یا مسائلی وجود دارد که به درستی به آن‌ها فکر نشده است بهتر است به طرح کسب و کارتان بازگردید و حلشان کنید. به بیانی دیگر اگر کسب و کارتان را بدون فراهم کردن ملزومات راه‌اندازی کنید احتمال شکست آن را افزایش داده‌اید. بسته به امتیازتان ممکن است به افزایش دانش مدیریتی جهت تدوین طرح تجاری نیاز داشته باشید. از این رو با افراد صاحب کسب و کار مشورت کنید. به این فکر کنید که به چه اطلاعاتی نیاز دارید و برنامه عملیاتی صفحه بعد را تکمیل کنید.

### ارائه و دفاع از طرح کسب و کار

۴

وقتی طرح تجاری کسب و کارتان را تکمیل کردید می‌بایست آن را به شرکای بالقوه، تامین‌کنندگان مالی و دیگر افراد مربوطه ارائه کرده و از امکان‌پذیری ایده کسب و کارتان دفاع کنید. هدف اصلی از ارائه طرح کسب و کار برای ذینفعان ارزیابی این مهم است که آیا هر احتمالی را در اجرای ایده کسب و کارتان در نظر گرفته‌اید یا خیر. همچنین به ذینفعان فرصت می‌دهد تا ایده‌های شما را زیر سوال ببرند و به پاسخ‌های شما گوش دهند تا تصمیم بگیرند که

آیا واقعا مفهوم کسب و کارتان را درک می کنید و به موفقیت آن اطمینان دارید یا خیر. نکات زیر می تواند در آماده سازی برای ارائه مفید باشد:

\* مخاطبین خود را بشناسید: شرکا، تامین کنندگان مالی و دیگر ذینفعان منافع تجاری خود را دارند. ضروری است تا با اطلاعات مکفی در مورد انتظارات، نگرش ها و دانش ایشان آماده ارائه شوید.

\* مطمئن شوید که اطلاعات جمع آوری شده از صحت و سقم لازم برخوردارند.

\* کوتاه، شفاف و جذاب توضیح دهید.

\* از جلوه های بصری برای تاکید بر نکات ویژه استفاده کنید اما از زیاده روی پرهیز کنید.

\* برای پاسخ به پرسش ها آماده باشید. پرسش های مخاطبین را به عنوان نشانه علاقمندی به ایده کسب و کارتان تفسیر کنید. طرح تجاری شما می بایست در برابر بررسی دقیق مقاومت کند.

\* اگر از پاسخ به سؤالی مطمئن نیستید، از گفتن «نمی دانم» نترسید. چنانچه امکان پذیر بود قول بدهید که پاسخ را پیدا کرده و به ایشان اطلاع می دهید.

#### برنامه عملیاتی برای راه اندازی کسب و کار

۵

وقتی با اطمینان به پرسش های طرح شده در بخش پیشین پاسخ «بله» دادید زمان آن فرا رسیده است که کسب و کار خود را راه اندازی کنید. از برنامه عملیاتی خود در ضمیمه طرح تجاری جهت آمادگی خود استفاده کنید. هر آنچه لازم است انجام دهید در زیر عنوان مربوطه بنویسید، این مهم که با چه کسانی باید تماس بگیرید و چه زمانی باید این کار را انجام دهید را یادداشت کنید. از طرح تجاری خود تا جایی که ممکن است به عنوان چک لیست استفاده کنید. به عبارت دیگر به طور مرتب بررسی کنید که در مسیر تعیین شده قرار دارید.

اقدام ضروری	تماس	زمان	شخص مسئول
محصول			
قیمت			
محل شرکت			
تبلیغ			
مشتریان			

شخص مسئول	زمان	تماس	اقدام ضروری
			شواهد فیزیکی
			نیرو
			شکل کسب و کار یا نوع شرکت
			مسئولیت های حقوقی و بیمه ای
			خرید
			اثرگذاری بر محیط زیست و جامعه
			هزینه یابی
			برنامه ریزی مالی
			سرمایه اولیه مورد نیاز
			منابع سرمایه اولیه

کارهای بزرگ از گام‌های کوچک آغاز می‌شوند.

