



## مفهوم اساسی کسب و کار

با استفاده از این کاربرد، مفهوم کسب و کارتان را همان گونه که اکنون درباره آن می‌اندیشید، بیان کنید.

آیا کسب و کارتان خرده‌فروشی، خدماتی، تولیدی، توزیعی یا کسب و کار برخط (آنلاین) است؟ .....

.....

.....

به چه صنعتی تعلق دارد؟ .....

.....

.....

چه کالاها و خدماتی را می‌فروشید؟ .....

.....

.....

مشتریان بالقوه‌تان چه کسانی هستند؟ .....

.....

.....

راهبرد کلی و اساسی بازاریابی و فروشتان را شرح دهید. ....

.....

.....

چه شرکت‌ها و چه نوع شرکت‌هایی را رقیبتان می‌دانید؟ .....

.....

.....

مزایای رقابتی‌تان را (در صورتی که دارید) در هر یک از حوزه‌های زیر شرح دهید.

کالا یا خدمت جدید: .....

.....

.....

ارتقای قابلیت/ خدمات و ارزش افزوده: .....

.....

.....

دسترسى به بازارهای جدید یا ارضاننده: .....

.....

.....

روش تحویل یا توزیع بهتر/ جدید: .....

.....

.....

روش‌های یکپارچگی بیشتر: .....

.....

.....

.....



### چهار سی (4Cs)

هریک از مؤسسان یا کارکنان اصلی در شرکت‌های کوچک یا نوپا باید نسخه‌ای از این کاربرگ را تکمیل کنند. میزان اهمیت هر حوزه را برای خود بررسی کنید.

| بسیار مهم   | تا اندازه‌ای مهم         | کم‌اهمیت                          | بسیار کم‌اهمیت           |  |        |
|---|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--|--------|
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | کنترل بر مسئولیت‌های متعلق به خود                    | کنترل  |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | کنترل بر زمان شخصی، ساعت‌های کاری و...               |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | کنترل بر تصمیمات و دستورالعمل‌های شرکت               |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | کنترل بر کالاها و خدمات                              |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | کنترل بر بقیه کارکنان                                |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | کنترل بر محیط کار                                    |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | کنترل بر تأثیر اجتماعی یا محیطی کالاها و خدمات       |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | کنترل بر آینده خود و آینده کسب‌وکار                  |        |
|   |                          |                                   |                          | سایر: .....  |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | مشکل‌گشایی بلندمدت                                   | چالش   |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | مشکل‌گشایی بحرانی (خاموش کردن آتش)                   |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | مدیریت هم‌زمان موضوعات متعدد                         |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | رویارویی دائمی با موضوعات جدید                       |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | تکمیل راه‌حل‌ها، کالاها یا خدمات                     |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | سازمان‌دهی پروژه‌های گوناگون و حفظ تمرکز گروه بر هدف |        |
|   |                          |                                   |                          | سایر: .....  |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | تعیین طراحی یا ظاهر کالاها/ بسته‌بندی                | خلاقیت |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | خلق کالاها یا خدمات جدید                             |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | طراحی رویه‌ها و سیاست‌های جدید کسب‌وکار              |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | شناسایی فرصت‌های جدید برای شرکت                      |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | تولید مواد اولیه جدید برای کسب‌وکار                  |        |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | ابداع راه‌های جدید برای کارهای «قدیمی»               |        |
|   |                          |                                   |                          | سایر: .....  |        |
| <p>حدود تقریبی را برای گزینه‌های زیر بنویسید. ثروت را ارزش سهام یا ارزش شرکت در نظر بگیرید.</p> |                          |                                   |                          |  |        |
| درآمد جاری لازم: .....  |                          | ثروت مدنظر ظرف ۲ تا ۵ سال: .....  |                          | نقدینگی  |        |
| درآمد مدنظر ظرف ۱۲ تا ۲۴ ماه: .....   |                          | ثروت مدنظر ظرف ۶ تا ۱۰ سال: ..... |                          |  |        |
| درآمد مدنظر ظرف ۲ تا ۵ سال: .....   |                          | ثروت لازم پس از ۱۰ سال: .....     |                          |  |        |



### پرسش‌های تحقیقاتی

با استفاده از دسته‌بندی زیر، پرسش‌های مدنظرتان را در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار ثبت کنید.

..... صنعت/ بخش:

.....

.....

.....

..... کالاها/ خدمات:

.....

.....

.....

.....

..... بازار هدف:

.....

.....

.....

.....

..... وضعیت رقابت:

.....

.....

.....

.....

..... راهبرد بازاریابی و فروش:

.....

.....

.....

.....

..... عملیات/ فناوری:

.....

.....

.....

.....

..... ملاحظات بلندمدت:

.....

.....

.....

.....

.....



## فرم آماده‌سازی خلاصه اجرایی اجمالی

ویژگی‌های مهم بخش‌های مختلف طرح کسب‌وکارتان را استخراج کنید و در ادامه در قسمت مربوط به خودش بنویسید. روشن و صریح عمل کنید. هر موضوعی را در قالب یک تا سه جمله بیان کنید. سعی کنید مهم‌ترین و مؤثرترین ویژگی‌های کسب‌وکارتان را تشریح کنید. پس از دو بخش شرح شرکت و رسالت‌نامه، دیگر بخش‌ها را به هر ترتیبی که فکر می‌کنید بهترین و بیشترین تأثیر را روی خواننده دارد، مرتب کنید. از عناوین و تیترهای فرعی برای بخش‌های مختلف کمک بگیرید (مانند طرح نمونه در پایان همین فصل). البته اگر خواهان خلاصه‌ای فهرست‌وار هستید، به انجام دادن این کار نیازی نیست. همچنین به منظور روان‌سازی طرح می‌توانید موضوعات مرتبط مانند «بازار هدف» و «راهبرد بازاریابی» را با هم ادغام کنید.

**شرح شرکت:** نام شرکت، نوع کسب‌وکار، مرکز اصلی فعالیت و هویت قانونی (حقیقی یا حقوقی بودن) آن را فهرست‌وار بیان کنید.

**بیانیه رسالت:** رسالت و مأموریت شرکت را که در فصل پنجم تهیه کرده‌اید، بنویسید.

**مرحله توسعه:** روشن کنید که شرکتتان تازه تأسیس است یا دارای سابقه فعالیت و اینکه آیا شرکت از تاریخ تأسیس تاکنون تجربه تولید، فروش یا صادرات محصولی را داشته است یا خیر.

**کالاها و خدمات:** کالاها و خدماتی را که شرکتتان می‌فروشد یا در نظر دارد بفروشد، فهرست کنید. این کار می‌تواند برای شرکتی که کالاها متنوعی دارد، عمومی باشد (برای نمونه پوشاک ورزشی بانوان) یا برای شرکتی که تعداد معدودی کالا دارد، خاص‌تر و مشخص‌تر باشد.

**بازار(های) هدف:** بازارهای هدف مدنظرتان را نام ببرید و دلیل انتخاب آن‌ها را بنویسید. نتایج بررسی بازار یا تحقیقات بازار را بیان کنید.

**راهبرد بازاریابی و فروش:** به اختصار نحوه دسترسی‌تان را به بازار(های) هدف شرح دهید و بیان کنید چگونه از تبلیغات، پست مستقیم، نمایشگاه‌های تجاری و دیگر روش‌ها برای حفظ فروشتان بهره می‌گیرید.





**رقبا و توزیع سهم بازار:** ماهیت رقابت و چگونگی تقسیم سهم بازار کنونی میان رقبا را شرح دهید.

**مزایا و تمایزهای رقابتی:** توانمندی‌های رقابتی شرکتتان را بیان کنید. هرگونه تمایز مهم مانند حق اختراع، قراردادهای عمده یا تفاهم‌نامه‌ها را فهرست‌وار نام ببرید.

**مدیریت:** به اختصار پیشنهاد و توانمندی‌های گروه مدیریتی شرکت به‌ویژه مؤسسان آن را شرح دهید.

**عملیات:** ویژگی‌های عملیاتی مهمتان مانند مراکز عملیاتی، توزیع‌کنندگان یا تأمین‌کنندگان کلیدی، شیوه‌های صرفه‌جویی در هزینه‌های تولید و خصوصیات از این دست را به اختصار شرح دهید.

**وضعیت مالی:** درآمد و سودآوری پیش‌بینی‌شده شرکت را طی سه سال نخست بیان کنید.

**اهداف بلندمدت:** وضعیت مدنظرتان را در حوزه‌های مختلف مانند میزان فروش، تعداد کارکنان، تعداد مراکز عملیاتی و سهم بازار شرکت طی پنج سال آینده مشخص کنید.

**راهبرد تأمین مالی و راهبرد خروج:** منابع مالی لازم را از کجا تأمین می‌کنید و سرمایه‌گذارانتان چه تعداد است. همچنین چگونگی مصرف منابع مالی تأمین‌شده و نحوه بازپرداخت وجوه سرمایه‌گذاران یا وام‌دهندگان را توضیح دهید.

از این اطلاعات برای تدوین خلاصه اجرایی اجمالی طرحتان بهره بگیرید.



## فرم آماده‌سازی خلاصه اجرایی داستانی

اگر قالب خلاصه اجرایی داستانی را انتخاب می‌کنید، از این فرم برای تدوین خلاصه اجرایی طرح کسب‌وکارتان کمک بگیرید.

**شرکت:** نحوه تشکیل شرکت، میزان پیشرفت آن، مراحل تولید کالا یا خدمت، وضعیت حقوقی، مرکز اصلی و موضوع فعالیت شرکت را شرح دهید.

.....

.....

.....

.....

.....

**مفهوم:** پیشینه شرکت، نحوه پیدایش محصول، چگونگی شناسایی فرصت‌های بازار و نوع کالاها و خدماتتان را توصیف کنید.

.....

.....

.....

.....

.....

**فرصت بازار:** بازار هدف، روندهای موجود در بازار، دلیل نیاز به شرکت، نتیجه تحقیقات بازار و وضعیت رقابت را تشریح کنید.

.....

.....

.....

.....

.....

**مزایا و تمایزهای رقابتی:** بیان کنید چه تضمینی برای موفقیت شرکتتان وجود دارد. تمایزهای مهمی مانند حق اختراع، قراردادهای عمده و تفاهم‌نامه‌ها را فهرست‌وار نام ببرید. موانع ورود رقبای جدید را مشخص کنید.

.....

.....

.....

.....

.....



**گروه مدیریتی:** سوابق کاری و توانمندی‌های مدیران اصلی را شرح دهید. سوابق و تجارب موفق دیگر مدیران را هم گزارش کنید.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**نقاط عطف:** نقاط عطفی را که موفقیتتان را با آن اندازه‌گیری می‌کنید و تاریخی را که به آن می‌رسید، فهرست‌وار بیان کنید. این نقاط عطف ممکن است سطح درآمد و سودآوری، درصد سهم بازاری که به آن نائل می‌شوید، فروش اولین محموله، تعداد کارکنان و تعداد مراکز عملیاتی شرکت باشد.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**وضعیت مالی:** منابع مالی لازم را از کجا تأمین می‌کنید، سرمایه‌گذاران احتمالی‌تان چه تعداد است، مصارف منابع دریافتی و نحوه بازپرداخت منابع دریافتی به وام‌دهندگان یا سرمایه‌گذاران را - از طریق طرح خروج (فروش، عرضه عمومی سهام، ادغام) یا دادن تضمین کافی در ازای دریافت وام - مشخص کنید.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

این اطلاعات می‌توانند مبنایی برای تدوین خلاصه اجرایی داستانی طرحتان باشند.



## رسالت امه

فلسفه شرکتتان را بنا بر حوزه‌هایی که در ادامه می‌آید، شرح دهید.

..... قلمرو و ماهیت کالاها یا خدمات عرضه شده:

.....

.....

.....

.....

.....

..... کیفیت:

.....

.....

.....

.....

.....

..... قیمت:

.....

.....

.....

.....

.....

..... خدمات:

.....

.....

.....

.....

.....

..... روابط کلی با مشتریان:

.....

.....

.....

.....

.....

..... سبک مدیریت/ روابط با کارکنان:

.....

.....

.....

.....

.....



ماهیت محیط کار: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ارتباط با دیگر بخش‌های صنعت: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

فناوری‌های جدید/ دیگر پیشرفت‌ها: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

اهداف رشد و سودآوری: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ارتباط با جامعه/ محیط/ دیگر اهداف مسئولیت‌پذیری اجتماعی: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

دیگر اهداف شخصی و مدیریتی: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## موضوعات قانونی و حقوقی

### شکل قانونی

شکل قانونی شرکتتان اکنون چیست؟

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> مالکیت فردی           | <input type="checkbox"/> شرکت نوع S            |
| <input type="checkbox"/> شراکت جامع            | <input type="checkbox"/> شرکت نوع B            |
| <input type="checkbox"/> شراکت محدود           | <input type="checkbox"/> شرکت غیرانتفاعی       |
| <input type="checkbox"/> شرکت با مسئولیت محدود | <input type="checkbox"/> بدون شکل قانونی       |
| <input type="checkbox"/> شرکت نوع C            | <input type="checkbox"/> سایر، شرح دهید: ..... |

شکل قانونی مدنظرتان، اگر با شکل فعلی تفاوت دارد، چیست؟

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> مالکیت فردی           | <input type="checkbox"/> شرکت نوع S            |
| <input type="checkbox"/> شراکت جامع            | <input type="checkbox"/> شرکت نوع B            |
| <input type="checkbox"/> شراکت محدود           | <input type="checkbox"/> شرکت غیرانتفاعی       |
| <input type="checkbox"/> شرکت با مسئولیت محدود | <input type="checkbox"/> بدون شکل قانونی       |
| <input type="checkbox"/> شرکت نوع C            | <input type="checkbox"/> سایر، شرح دهید: ..... |

### مالکیت

برای مالکیت فردی یا مشارکتی، نام مالکان را بنویسید. ....

برای شرکت ثبت شده، تعداد سهام عرضه شده چقدر است؟

مالکان سهام چه کسانی هستند و سهم هر یک چقدر است؟

کسب و کارتان در کدام یک از ایالت‌ها، استان‌ها، کشورها و... به صورت قانونی تأسیس شده یا به ثبت رسیده است؟ تاریخ و جزئیات را بنویسید. ....

با چه کسانی موافقت‌نامه‌های کتبی تنظیم کرده‌اید؟

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> رؤسا، همکاران | <input type="checkbox"/> کارکنان اصلی/مدیریت |
| <input type="checkbox"/> تأمین‌کنندگان | <input type="checkbox"/> مشتریان             |
| <input type="checkbox"/> سرمایه‌گذاران | <input type="checkbox"/> شرکای راهبردی       |



کدام یک از گزینه‌های زیر را فراهم کرده‌اید؟ تاریخ و جزئیات را ذکر کنید.

..... نشان تجاری:

.....

.....

..... حق تکثیر:

.....

..... حق اختراع:

.....

..... نام دامنه و وبسایت:

.....

..... سرمایه‌گذاری‌هایی را که تاکنون انجام داده‌اید، همراه با تاریخ و جزئیات بنویسید.

.....

.....

..... فهرست وام‌ها و بدهی‌هایتان را همراه با تاریخ و جزئیات بنویسید.

.....

.....

..... دارایی‌های اجاره‌ای، موافقت‌نامه‌های خرید و... را همراه با تاریخ و جزئیات بنویسید.

.....

.....

..... ماشین‌آلات و تجهیزات اجاره‌ای، موافقت‌نامه‌های خرید و... را همراه با تاریخ و جزئیات بنویسید.

.....

..... موافقت‌نامه‌های توزیع، صدور مجوز و... را همراه با تاریخ و جزئیات بنویسید.

.....

.....

..... دیگر مشارکت‌های راهبردی، موافقت‌نامه‌ها و... را همراه با تاریخ و جزئیات بنویسید.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## جهانی شدن: موضوعات قانونی و حقوقی

دربارهٔ هر یک از کشورهایی که قصد فعالیت در آن‌ها را دارید، تحقیق کنید و فهرستی از موضوعات قانونی و حقوقی‌ای را که بر شرکتتان تأثیر می‌گذارد، تهیه کنید.

کشور: .....

قراردادها/ حوزهٔ قضایی: .....

مجوزهای صادرات/ واردات: .....

حمایت از مالکیت‌های معنوی: .....

موافقت‌نامه‌های توزیع جهانی: .....

موافقت‌نامه‌های مشارکت: .....

دیگر مجوزها یا مقررات: .....

تعرفه‌های صادراتی: .....

مشوق‌ها و مزایای مالیاتی: .....

مالکیت شرکت: .....

موافقت‌نامه‌های تجاری: .....

اجاره و مالکیت مستغلات و تجهیزات: .....

دیگر موضوعات قانونی و حقوقی: .....





## فرم آماده‌سازی معرفی شرکت

واقعیات کسب‌وکارتان را بنا بر طبقه‌بندی‌های زیر فهرست‌وار بیان کنید.

### نام‌ها

نام قانونی شرکت: .....

نام مستعار کسب‌وکار (dba): .....

نام تجاری/ نشان تجاری/ نام دامنه وبسایت: .....

شرکت‌های زیرمجموعه: .....

### شکل قانونی

شکل قانونی کسب‌وکار: .....

وضعیت تأسیس (اگر ثبت شده است): .....

استانی که کسب‌وکار مجوز فعالیت دارد: .....

مالک (مالکان) شرکت یا سهام‌داران عمده: .....

### مدیریت/ رهبری

رئیس هیئت مدیره: .....

نایب‌رئیس هیئت مدیره: .....

مدیرعامل: .....

دیگر اعضای اصلی گروه مدیریت: .....

مشاوران: .....

تعداد اعضا: .....

### مکان فعالیت

دفتر مرکزی: .....

محل فعالیت کسب‌وکار: .....

شعب: .....

مناطق جغرافیایی تحت پوشش: .....



### مرحله توسعه

تاریخ تأسیس شرکت: .....

وضعیت رشد یا دستیابی به اهداف اولیه: .....

زمان عرضه کالا یا خدمت: .....

پیشرفت طرح‌های جاری و نقاط عطف: .....

دیگر شاخص‌های پیشرفت: .....

### وضعیت مالی

کل فروش سال گذشته: .....

سودآوری سال گذشته پیش از کسر مالیات: .....

فروش و سودآوری بسته به بخش یا محصول: .....

تعداد کارکنان: .....

میزان وام درخواستی: .....

مصارف وام درخواستی: .....

وام‌های پیشین و تعهدات مالی عمده: .....

### کالاها و خدمات

شرح عمومی کالا/ خدمت: .....

تعداد و نوع خطوط محصول: .....

تعداد کالاها یا خدمات هر خط محصول: .....

### حق اختراع و مجوزها

حق اختراع (دریافتی/ در دست اقدام): .....

نشان‌های تجاری (دریافتی/ در دست اقدام): .....

مجوزها (دریافتی/ در دست اقدام): .....

حق تکثیر (دریافتی/ در دست اقدام): .....

از این اطلاعات برای تدوین بخش معرفی شرکت طرحتان بهره بگیرید.

توجه به روندها و الگوهای اقتصادی بسیار مفید است. البته به دلیل تنوع و وسعت هر بخش اقتصادی، شاید عملکرد کسب و کارتان با عملکرد و روند کلی آن بخش بسیار متفاوت باشد. تجزیه و تحلیل تفصیلی لزومی ندارد، ولی باید درباره عملکرد گذشته و وضعیت رشد آتی بخش مدنظرتان آگاهی لازم را کسب کنید.

مقالات، مجلات و نشریات اقتصادی را بخوانید و سپس کاربرد زیر را تکمیل کنید.



### رشد گذشته و آینده بخش اقتصادی

| بخش اقتصادی | رشد گذشته<br>(کم، متوسط، زیاد) | رشد آینده<br>(کم، متوسط، زیاد) |
|-------------|--------------------------------|--------------------------------|
| ۱. ....     | .....                          | .....                          |
| ۲. ....     | .....                          | .....                          |
| ۳. ....     | .....                          | .....                          |

## صنعت

گاه کسب و کارتان، در دو یا چند صنعت فعال است. برای نمونه ممکن است تولیدکننده تجهیزات الکترونیکی‌ای باشید که هم در خودروهای نو و هم در خودروهای دست دوم به کار می‌رود. در نتیجه، بخشی از صنعت تجهیزات الکترونیکی، صنعت خودروهای نو و صنعت خودروهای دست دوم هستید (در صنعت خودروهای دست دوم، مسائل و موضوعات به مراتب بیشتر از مسائل و موضوعات صنعت خودروهای نو است). اگر کسب و کارتان به بیش از یک صنعت تعلق دارد، درباره همه صنایع وابسته تحقیق کنید و برای مسائل و موضوعاتی که به کسب و کارتان مربوط می‌شود، اهمیت بیشتری قائل شوید. صنعت یا صنایعی را که شرکتتان در آن فعالیت می‌کند، در جدول زیر فهرست کنید.



### صنایع مرتبط با شرکت شما


|         |
|---------|
| ۱. .... |
| ۲. .... |
| ۳. .... |

## اندازه و میزان رشد صنعت

توجه به میزان رشد صنعتی که در آن فعالیت می‌کنید، بسیار مهم است. این کار، اطلاعات مهمی را درباره فرصت‌های کسب و کار در اختیارتان می‌گذارد. میزان رشد صنعتتان در مقایسه با رشد تولید ناخالص داخلی<sup>۱</sup> که اقتصاد هر کشوری را با آن می‌سنجند، چگونه است؟ با این مقایسه شما به سلامت فعلی صنعتتان پی می‌برید.

برای نمونه اگر میزان رشد سالانه صنعتتان ۲ درصد و میزان رشد سالانه تولید ناخالص داخلی ۵ درصد باشد، صنعتتان دچار عقب‌ماندگی شده و فرصت‌های موجود در آن ناچیز است. در سوی دیگر، اگر رشد سالانه صنعتتان ۱۵ درصد و رشد سالانه تولید ناخالص داخلی ۵ درصد باشد، شما در صنعتی با انبوهی از فرصت‌های بالقوه هستید.

اگر کسب اطلاعات کلی درباره صنعت دشوار باشد، شاید بتوانید اندازه تقریبی و رشد آن را با ارزیابی بزرگ‌ترین شرکت فعال در آن حوزه تخمین بزنید. گزارش‌های سالانه یا تجزیه و تحلیل‌های شرکت‌های کارگزاری سهام را درباره این شرکت به دست آورید و مقالات مرتبط با آن را هم در مجلات و نشریات اقتصادی و تجاری مطالعه کنید.

 پس از دسترسی به این حقایق اساسی درباره صنعت، کاربرگی را که با گذشته و آینده رشد صنعت مرتبط است، تکمیل کنید. البته شرکتتان ممکن است با متوسط‌های صنعت تفاوت بسیاری داشته باشد. برای نمونه گاه آمار کلان حاکی از کاهش تعداد افرادی است که برای صرف غذا به رستوران می‌روند، در صورتی که رستوران شما کماکان پررونق است. اگر آمار و ارقام طرح کسب و کارتان با متوسط‌های صنعت فاصله بسیاری دارد، باید در طرح کسب و کارتان، دلایل این اختلاف را به روشنی شرح دهید.



### رشد گذشته و آینده صنعت


| عامل                                   | ۲ سال گذشته | سال گذشته | سال جاری | سال آینده | ۵ سال آینده (متوسط) |
|--|-------------|-----------|----------|-----------|---------------------|
| درآمد کل                               |             |           |          |           |                     |
| تعداد/حجم محصول فروخته شده             |             |           |          |           |                     |
| تعداد افراد شاغل                       |             |           |          |           |                     |
| میزان رشد صنعت                         |             |           |          |           |                     |
| میزان رشد GDP                          |             |           |          |           |                     |
| مقایسه میزان رشد صنعت با میزان رشد GDP |             |           |          |           |                     |

۱. Gross Domestic Product (GDP): تولید ناخالص داخلی یکی از معیارهای اندازه‌گیری در اقتصاد است. این شاخص دربرگیرنده مجموع ارزش کالاها و خدمات نهایی است که طی دوره‌ای معین (اغلب یک سال) در یک کشور تولید می‌شود.

## بلوغ صنعت

صنایع، ماهیت ثابت و ایستایی ندارند؛ ممکن است در طول زمان تغییرات شدیدی را به خود ببینند. به‌طور کلی، چرخه عمر یک صنعت از چهار مرحله تشکیل می‌شود: ۱. نوپایی؛ ۲. توسعه؛ ۳. ثبات؛ ۴. افول. البته بسیاری از صنایع دیرپا و باثبات هیچ‌گونه علائمی دال بر افول از خود نشان نمی‌دهند.

هر صنعتی در مراحل مختلف بلوغ، ویژگی‌های متمایزی دارد؛ حتی صنایعی که از بسیاری لحاظ شبیه هستند، از نظر بلوغ هیچ شباهتی به یکدیگر ندارند. برای نمونه صنعت نوشابه‌سازی صنعت به نسبت باثباتی است و تعداد اندکی از شرکت‌ها در این صنعت، سهم عمده بازار را در اختیار دارند. بنابراین شرکتی تازه‌وارد فرصت چندانی برای موفقیت ندارد و برای رقابت‌پذیری باید هزینه‌های هنگفتی را متحمل شود. در طرف دیگر، صنعت آب‌معدنی که صنعت جدیدتری است، رقبا و تنوع به مراتب بیشتری دارد.

 جدول بلوغ صنعت صفحه ۱۳۰ ویژگی‌های صنایع را در مراحل مختلف چهار نشان می‌دهد. جدول و توضیحات مراحل رشد را بررسی کنید و سپس ویژگی‌های بلوغ صنعتتان و فرصت‌ها و ریسک‌های آن را در کاربرگ همین صفحه بنویسید.



### ویژگی‌های صنعت در مواجهه با فرصت‌ها/ریسک‌ها

- میزان رشد: .....
- فرصت‌ها/ریسک‌ها: .....
- رقابت: .....
- فرصت‌ها/ریسک‌ها: .....
- رهبران و استانداردهای بازار: .....
- فرصت‌ها/ریسک‌ها: .....
- اهداف بازاریابی: .....
- فرصت‌ها/ریسک‌ها: .....
- راهبرد سهم بازار: .....
- فرصت‌ها/ریسک‌ها: .....
- گستره محصول: .....
- فرصت‌ها/ریسک‌ها: .....
- وفاداری مشتری: .....
- فرصت‌ها/ریسک‌ها: .....



## تأثیر وضعیت اقتصادی بر صنعت و کسب و کار

..... شکل‌گیری یا توسعه فراوان کسب و کار:

.....

.....

.....

..... شکل‌گیری یا توسعه کم کسب و کار:

.....

.....

.....

..... بیکاری زیاد/ بیکاری کم:

.....

.....

.....

..... میزان بهره بالا:

.....

.....

.....

..... میزان بهره پایین:

.....

.....

.....

..... تورم بالا:

.....

.....

.....

..... تورم پایین:

.....

.....

.....

..... دلار قوی/ دلار ضعیف:

.....

.....

.....

..... احداث واحدهای مسکونی زیاد/ کم:

.....

.....

.....

## تأثیرات فصلی

در بسیاری از صنایع، در زمان‌های خاصی از سال درآمدها بیش از زمان‌های دیگر است و در بسیاری از صنایع هم این درآمدها بسته به تعطیلات دچار نوسان می‌شود.

### تأثیرات فصلی

**زمستان:** تعطیلات این فصل، گاه یک‌سوم تا نیمی از فروش خرده‌فروشی و اقلام مصرفی را به خود اختصاص می‌دهد. در حالی که فروش شرکت‌های تولیدکنندهٔ اسباب‌بازی وابستگی فراوانی به تعطیلات دارد، کالاها و خدمات غیرضروری ممکن است از این بابت به‌راستی خسارت ببینند؛ چراکه مصرف‌کنندگان هزینه‌های غیرهدیه‌ای خود را در این ایام بسیار کاهش می‌دهند. صنایع مرتبط با ساخت و ساز هم ممکن است در ماه‌های زمستان، به‌ویژه اگر هوا بسیار سرد باشد، با رکود مواجه شوند.



**بهار:** فصل مهمی برای کسب‌وکارهایی است که به با ازدواج سرروکار دارند.




**تابستان:** فصل مناسبی برای تولیدکنندگان لباس شنا و کسب‌وکارهای مرتبط با گردشگری است.



**پاییز:** خریدهای مرتبط با بازگشایی مدارس و جشن هالووین در پاییز انجام می‌شود.



در فرم‌های مالی‌تان، به‌ویژه در پیش‌بینی گردش وجوه نقدی، عوامل فصلی‌ای را که بر درآمدها و هزینه‌ها تأثیرگذار است، شناسایی کنید و دربارهٔ آن توضیح دهید. گاه محصولاتتان را در ماه دسامبر می‌فروشید، در صورتی که هزینهٔ مواد اولیهٔ آن را پیش از این در ماه ژوئن پرداخت کرده‌اید.  به‌کمک کاربرد زیر، تأثیر فصول یا تعطیلات مختلف را روی سلامت صنعتتان شرح دهید.




### تأثیر عوامل فصلی بر صنعتتان چگونه است؟

- تعطیلات/ کریسمس: .....
- تابستان: .....
- زمستان: .....
- سایر: .....

## تغییرات فناوری

پیشرفت‌های فناوری بر هر صنعتی تأثیر دارد. فناوری، شیوه تولید و فروش محصول، نحوه مدیریت اطلاعات و ارتباطات و چگونگی کاهش هزینه‌ها را تغییر می‌دهد. اینترنت بسیاری از حوزه‌های صنعت، حتی قدیمی‌ترین حوزه‌ها مانند مجاری فروش و توزیع، خدمات مشتریان و ارتباط با تأمین‌کنندگان را دستخوش تغییر کرده است.

اگرچه پیش‌بینی همه پیشرفت‌های فناوری که ظرف پنج سال آینده بر صنعت تأثیر می‌گذارد، آسان نیست، توجه به روندهای پنج تا ده سال گذشته بسیار مفید خواهد بود. اگر در صنعتی فعالیت می‌کنید که در آن تغییرات فنی به سرعت اتفاق می‌افتد، باید خود را برای مواجهه با تغییرات احتمالی آماده کنید و در طرح کسب و کارتان، راهبرد مناسب و شیوه تأمین مالی آن را در نظر بگیرید. بعضی از تغییرات فناوری، فرصت‌هایی راهبردی پیش رویتان می‌گذارند که ممکن است بخواهید هنگام تهیه طرح کسب و کار بر آن تأکید بیشتری کنید.  میزان تغییرات فناوری هریک از حوزه‌های صنعت را که ظرف پنج سال گذشته با آن مواجه بوده‌اید، در فهرست زیر مشخص کنید.



### تغییرات فنی صنعت ظرف پنج سال گذشته

| هیچ                      | کم                       | متوسط                    | زیاد                     | ویژگی‌های کالا/ خدمت |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تولید و ساخت         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | امور سابداری و اداری |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | یریت اطلاعات         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | کنترل موجودی         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | روش و زمان تحویل     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | بازاریابی و ارتباطات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | مجاری فروش           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | خدمات مشتریان        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | سایر: .....          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | .....                |



## مقررات و گواهی نامه‌ها

در سال ۲۰۱۱ برای همهٔ چای‌های باقی‌مانده‌مان تأییدی تجاری منصفانه گرفتیم. این کار کمک کرد همه اطمینان یابند کارگران مزارع چای، سهم عادلانه‌ای از سودآوری به دست می‌آورند و محیط کار مزارع چای منصفانه بر معیارهای برابری و عدالت است.

ست گلدمن، مؤسس آنستتی

اقدامات مقامات دولتی روی بعضی از صنایع تأثیری چشمگیر می‌گذارد. اگرچه همهٔ کسب‌وکارها تا اندازه‌ای از مقررات تأثیر می‌پذیرند، در برخی از صنایع مقررات، صدور مجوز فعالیت و گواهی نامه‌ها روش ادارهٔ کسب‌وکار را به‌طور کامل دیکته می‌کند. اندکی دربارهٔ چگونگی تأثیر مقررات دولتی بر کسب‌وکار و صنعتتان بیندیشید.

اقدامات همهٔ سازمان‌ها و ادارات دولتی (سراسری، ایالتی، استانی، شهری و منطقه‌ای) راهنمای تجزیه و تحلیل روندها و گرایش‌های نظارتی صنعتتان مدنظر قرار دهید. بعضی از این اقدامات نظارتی در واقع نویدبخش فرصت‌هایی راهبردی است. برای نمونه تشدید مقررات دولتی دربارهٔ آلودگی به پیدایش صنایعی جدید منجر می‌شود که با مدیریت ضایعات و صرفه‌جویی در مصرف انرژی سروکار دارند. گاه لازم است کسب‌وکارتان گواهی نامه‌ای را از مؤسسه‌ای دولتی یا اتحادیه‌ای صنعتی بگیرد. همچنین ممکن است تأیید صلاحیتتان برای ادارهٔ کسب‌وکار منوط به شرکت در آزمون‌های ایالتی باشد. اگر شرکتتان از این اقدامات نظارتی سود می‌برد، در طرحتان تصریح کنید چگونه می‌خواهید روی این فرصت سرمایه‌گذاری کنید.

در فهرست زیر میزان حساسیت صنعتتان را به مقررات و گواهی نامه‌ها مشخص کنید.



### صنعتتان چقدر به مقررات دولتی حساس است؟


| هیچ                      | کم                       | متوسط                    | زیاد                     | حوزهٔ حساسیت                |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | محیط‌زیست                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | سلامتی و ایمنی              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تجارت بین‌المللی            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | استانداردهای عملیاتی        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | صدور مجوز/ گواهی نامه‌ها    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تجارت منصفانه/ مقررات زدایی |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ادعا دربارهٔ محصول          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | سایر: .....                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | .....                       |

اگر می‌خواهید کمک مالی دریافت کنید، باید دربارهٔ چگونگی پذیرفته‌شدن کالا یا خدمتتان واقع‌گرایانه رفتار کنید. تعجب می‌کنید اگر بدانید چه تعدادی از کارآفرینان باور دارند درآمدشان سر به فلک می‌کشد، ولی همین افراد به سرمایه یا نیازهای حسابداری کسب‌وکارشان توجه نمی‌کنند. دامون دو، بانکدار

## مجاری تأمین و توزیع

مجاری تأمین و توزیع صنعت، تأثیر زیادی بر موفقیت کسب و کار دارد. دسترسی به توزیع در بعضی از صنایع، به راحتی کار دشواری است و در بعضی از صنایع فقط تعداد اندکی تأمین کننده معتبر وجود دارد. در صنایعی که تعداد تأمین کنندگان و توزیع کنندگان فراوان است، هزینه‌ها پایین و ورود به این صنایع هم به نسبت آسان است.

هنگام ورود به صنایعی که نظام‌های تأمین و توزیع آن بسیار محدود است، باید خیلی احتیاط کنید. برای نمونه تصور کنید درصد انتشار مجله جدیدی برآمده‌اید. در حالی که از جانب تأمین کنندگان مشکل چندانی وجود ندارد یا اگر هم وجود دارد، چندان بزرگ نیست (از نظر تأمین کاغذ، امکانات چاپ، نویسنده)، این توزیع است که گاه مشکل ساز می‌شود. برای نمونه ممکن است اداره دکه‌های فروش روزنامه و مجله در منطقه‌تان، فقط در اختیار یکی دو شرکت باشد و به همین دلیل آن‌ها هزینه بسیاری بابت توزیع مجله از شما بخواهند.

در بعضی از صنایع یا کسب و کارها، خود شرکت قادر به کنترل و مدیریت مجاری تأمین یا توزیع است. بسیاری از شرکت‌ها، محصولاتشان را به صورت آنلاین و بی‌واسطه به مشتریان عرضه می‌کنند. البته این رویکرد همیشه برای همه کسب و کارها مفیدترین گزینه ممکن تلقی نمی‌شود.  تعداد نسبی مجاری تأمین و توزیع در صنعتتان را در جدول زیر مشخص کنید.

| تعداد مجاری تأمین و توزیع صنعت |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تعداد مجاری                    | زیاد                     | متوسط                    | کم                       | خودگردان                 |
| تأمین                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| توزیع                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## ویژگی‌های مالی

در تجزیه و تحلیل صنعت، هیچ حوزه‌ای مهم‌تر از ارزیابی الگوهای مالی نیست؛ به ویژه اگر در آن صنعت تازه‌وارد باشید. آگاهی از معیارهای قیمت‌گذاری، حق‌عمل‌ها و بازده فروش کمک بزرگی به فرایند تعیین بودجه می‌کند.

اگر به تازگی وارد صنعتی شده‌اید، دستیابی به بسیاری از این اطلاعات ممکن است دشوار به نظر برسد. شاید بهترین راه برای کسب این اطلاعات، گفت‌وگو با کسانی باشد که اکنون در آن صنعت به فعالیت اشتغال دارند؛ به ویژه کسانی که رقیب مستقیم به حساب نمی‌آیند.



## جهانی شدن: نگرانی‌های صنعت

..... جزو کدام یک از صنایع جهانی هستید؟

.....

.....

..... میزان رشد صنعتتان در کشورهایی که می‌خواهید در آن‌ها فعالیت کنید، چقدر است؟

.....

.....

..... در کدام کشور(ها)، صنعتتان جدید یا به سرعت در حال گسترش است؟

.....

.....

..... در کدام کشور(ها)، صنعتتان رشد فراوانی دارد؟

.....

..... آیا در کشورهایی که در آن به کسب و کار مشغول می‌شوید یا به دنبال مواد اولیه یا نیروی انسانی خواهید بود،

..... نگرانی‌های فصلی وجود دارد؟

.....

..... آیا کشورهای دیگر، فناوری‌های جدیدی در صنعتتان عرضه کرده‌اند؟

.....

..... آیا در کشورهایی که در آن به کسب و کار مشغولید، مقررات دولتی عامل مهمی محسوب می‌شود؟

.....

.....

..... چه روندها یا تغییرات دیگری در سطح جهان وجود دارد که بر صنعتتان تأثیر می‌گذارد؟

.....

..... آیا تأمین‌کنندگان بین‌المللی، منبع مناسبی برای تأمین مواد اولیه یا محصولات هستند که شما به آن‌ها نیاز دارید؟

.....

.....

..... اگر فروشتان بین‌المللی است، آیا مجاری توزیع مجرب و باسابقه‌ای وجود دارد که بتوانید به بازارهای مدنظرتان

..... دسترسی پیدا کنید؟

.....

.....



## الگوهای مالی

به کمک استانداردهای مالی متداول در صنعتتان، کاربرد زیر را تکمیل کنید.

..... درصد افزایش قیمت برای خرده‌فروشی کالا:

.....

.....

..... درصد افزایش قیمت برای توزیع‌کننده کالا:

.....

.....

..... درصد حق‌العمل فروش:

.....

.....

..... شروط اعتباری:

.....

.....

..... کمترین موجودی کالای موردنیاز (برحسب روز):

.....

..... درصد متوسط بازده فروش:

.....

..... دیگر ملاحظات مالی:

.....

.....

سهم عوامل مختلف در قیمت نهایی

..... هزینه نیروی انسانی: .....

..... هزینه مواد اولیه: .....

..... انرژی: .....

..... هزینه‌های ثابت: .....

..... حمل و نقل: .....

..... سایر: .....







### ویژگی‌های جغرافیایی ملی

..... ناحیهٔ فعالیت (شهر، منطقه، کشور و...):  
 .....  
 ..... تراکم (شهری، روستایی، برون شهری و...):  
 .....  
 ..... ماهیت محل فعالیت (مرکز خرید، بازارچه، منطقهٔ تجاری و...):  
 .....  
 ..... موقعیت آب و هوایی:  
 .....



### جهانی‌شدن: آزار هدف بین‌المللی

..... کشورهای مرکز فعالیت:  
 .....  
 ..... جمعیت:  
 .....  
 ..... نواحی هدف درون کشور (شهری، روستایی، برون شهری):  
 .....  
 ..... میزان توسعه‌یافتگی (توسعه‌یافته، نوظهور):  
 .....  
 ..... موقعیت آب و هوایی:  
 .....  
 ..... زبان رسمی:  
 .....  
 ..... کیفیت زیرساخت‌ها (مانند راه‌ها، ارتباطات، خدمات شهری):  
 .....  
 .....



## توصیف سبک زندگی / سبک کسب و کار

### بنگاه

..... مرحله کسب و کار:

.....

.....

..... روابط با کارکنان:

.....

..... عضویت در اتحادیه صنفی:

.....

..... کالاها و خدمات بنگاهی استفاده شده:

.....

..... نوع نیروی کار:

.....

..... اشتراک نشریات/ مجلات:

..... اشتراک نشریات/ مجلات:

..... فعالیتهای اجتماعی:

..... سبک مدیریت:

..... سایر:

.....

.....

.....

### مصرف کننده

..... مرحله زندگی:

.....

..... نحوه گذران تعطیلات:

.....

..... برنامه های تلویزیونی تماشا شده:

.....

..... وبسایت های محبوب:

.....

..... دل مشغولی ها/ ورزش ها/ دیگر سرگرمی ها:

.....

..... اشتراک نشریات/ مجلات:

.....

..... سازمان ها/ وابستگی ها:

.....

..... وابستگی سیاسی:

.....

..... نوع خودرو:

.....

..... سایر:

.....

.....





### ویژگی‌های روان‌شناختی

#### مصرف‌کننده

ماهر فنی

جاه‌طلب

محافظه‌کار/ مسئول

مسئول از نظر اجتماعی

مسئول در قبال محیط‌زیست

خریدار هوشمند

خانواده‌دوست

خوش‌گذران

خانه‌دار موفق

سایر: .....

#### بنگاه

پیشرفته از نظر فنی

رهبر صنعت

نوآور

محافظه‌کار/ مسئول

مسئول از نظر اجتماعی

مسئول در قبال محیط‌زیست

بنگاه هوشمند

محتاط از نظر مالی

مدیریت کارآمد بر کارکنان

تحت تأثیر شرکت‌های بزرگ

سایر: .....



### توصیف الگوهای خرید

..... دلیل یا مناسبت اولین خرید:

..... تعداد دفعات خرید:

..... فاصله زمانی بین خریدها:

..... مبلغ خرید کالا/ خدمت:

..... انگیزه تداوم استفاده:

..... مدت تصمیم‌گیری خرید:

..... اولین محلی که مشتری از وجود کالا/ خدمت اطلاع می‌یابد:

..... مکان خرید کالا/ خدمت مشتری:

..... مکان استفاده مشتری از کالا/ خدمت:

..... نحوه استفاده مشتری از کالا:

..... روش پرداخت:

..... نیازهای خاص:

..... سایر: .....



### توصیف حساسیت خرید

| به هیچ وجه               | کم                       | متوسط                    | زیاد                     |                        |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | قیمت                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | کیفیت                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | نام تجاری              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | مشخصات محصول           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | فروشنده                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | فروش ویژه/ حراج        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تبلیغات                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | بسته بندی              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | سهولت استفاده          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | سهولت خرید             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | مکان کسب و کار         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | محیط و دکور فروشگاه    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | خدمات مشتریان          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | سیاست مرجوع کردن کالا  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | سیاست اعتباری          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | برنامه تعمیر و نگهداری |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ضمانت                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ماهیت مشتریان فعلی     |
| .....                    |                          |                          |                          | سایر:                  |



### اندازه و روندهای بازار داخلی

اندازه تقریبی بازار هدف فعلی چقدر است؟

رشد بازار هدف، به چه میزانی است؟

چه تغییراتی در شیوه‌های قیمت‌گذاری در حال انجام است؟

چه تغییراتی بر توانایی مالی خرید کالا یا خدمت تأثیر می‌گذارد؟

چه تغییراتی بر نیاز به کالا یا خدمت تأثیر می‌گذارد؟

مشتریان چگونه کاربرد کالا یا خدمتی را تغییر می‌دهند؟

چه تغییراتی در زمینه نگرانی‌ها و ارزش‌های اجتماعی، بر کالا یا خدمت تأثیر می‌گذارد؟



### جهانی‌شدن: اندازه و روندهای بازار

به پرسش‌های زیر درباره هر کشور یا منطقه‌ای که هدف‌گیری کرده‌اید، پاسخ دهید.

اندازه تقریبی بازار هدف فعلی چقدر است؟

رشد بازار هدف، به چه میزانی است؟

چه تغییراتی در شیوه‌های قیمت‌گذاری در حال انجام است؟

چه تغییراتی بر توانایی مالی خرید کالا یا خدمت تأثیر می‌گذارد؟

چه تغییراتی بر نیاز به کالا یا خدمت تأثیر می‌گذارد؟

مشتریان چگونه کاربرد کالا یا خدمتی را تغییر می‌دهند؟

چه تغییراتی در زمینه نگرانی‌ها و ارزش‌های اجتماعی، بر کالا یا خدمت تأثیر می‌گذارد؟









### جهانی شدن: رقابت

آیا تعداد رقبای بین‌المللی‌ای که به‌تازگی کالا/ خدماتشان را به بازار هدفشان عرضه کرده‌اند، پرشمار است؟ .....

.....

.....

.....

.....

.....

ورود به بازار برای رقبای بین‌المللی چقدر دشوار است؟ آیا در این زمینه مانع یا موانعی برای ورود وجود دارد؟ .....

.....

.....

.....

.....

.....

کدام شرکت‌های بین‌المللی با شما رقابت می‌کنند؟ .....

.....

.....

.....

.....

.....

میزان رقابت بین‌المللی چگونه است؟ رو به افزایش، کاهش یا ثابت؟ .....

.....

.....

.....

.....

.....

چه چیزی رقبای بین‌المللی ن را برای مشتریان جذاب می‌کند؟ (قیمت، کیفیت، حق انتخاب، راحتی، دیگر مزیت‌ها). ....

.....

.....

.....

.....

.....

مزایای آن در مقایسه با رقبای بین‌المللی چیست؟ (قیمت، کیفیت، حق انتخاب، راحتی، دیگر مزیت‌ها). .....

.....

.....

.....

.....

.....



### توزیع سهم بازار

رهبران فعلی بازار و درصد تقریبی سهم بازار هریک را مشخص کنید.

| رقیب | درصد درآمد کل | درصد حجم فروش کل | رشد سهم بازار (روبه افزایش یا روبه کاهش؟) |
|------|---------------|------------------|---|
| ۱.   |               |                  |   |
| ۲.   |               |                  |   |
| ۳.   |               |                  |   |
| ۴.   |               |                  |   |
| ۵.   |               |                  |   |

کدام رقیب (رقبا)، پیش از این رهبر (رهبران) بازار بوده‌اند؟

.....

کدام رقیب ظرف سه سال گذشته توانسته سهم بازارش را به‌طور چشمگیری افزایش دهد؟

.....

وضعیت رقابت به‌طور کلی چگونه است؟ ثابت، روبه‌افزایش یا روبه‌کاهش؟

.....

ویژگی‌های رهبر (رهبران) بازار را به‌اختصار شرح دهید:

رقیب شماره ۱: .....

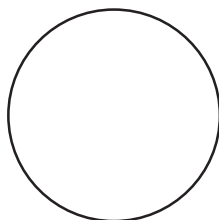
رقیب شماره ۲: .....

رقیب شماره ۳: .....

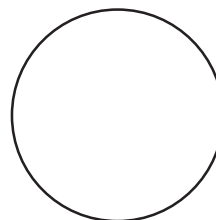
نمودارهای دایره‌ای زیر را برای نمایش چگونگی توزیع سهم بازار بخش‌بندی کنید

(این نمودارها را می‌توانید ضمیمه طرحتان کنید).

سهم بازار برحسب درآمد (تخمینی)



سهم بازار برحسب حجم فروش (تخمینی)









## فرم آماده‌سازی رقابت

به کمک این فرم، گزینه‌هایی را که مایلید در بخش رقابت طرح کسب و کارتان وجود داشته باشند، به طور خلاصه شرح دهید.

وضعیت رقابت: .....

.....

.....

.....

.....

.....

توزیع سهم بازار: .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

از این اطلاعات برای تدوین بخش رقابت طرحتان بهره بگیرید.



## ارزیابی ریسک

در هر یک از حوزه‌های زیر ریسک‌های عمده‌ای را که پیش روی شرکت شماست، تعیین کنید. گستردگی تقریبی این ریسک‌ها را رتبه‌بندی (زیاد، متوسط، کم) کنید و اقداماتی را که برای کاهش ریسک می‌توانید انجام دهید یا انجام داده‌اید، شرح دهید.

| نوع ریسک          | درصد/احتمال ریسک | اقدامات کاهش ریسک |
|-------------------|------------------|-------------------|
| ریسک بازار        |                  |                   |
|                   |                  |                   |
|                   |                  |                   |
| ریسک رقابتی       |                  |                   |
|                   |                  |                   |
|                   |                  |                   |
| ریسک فناوری       |                  |                   |
|                   |                  |                   |
|                   |                  |                   |
| ریسک محصول        |                  |                   |
|                   |                  |                   |
|                   |                  |                   |
| ریسک اجرایی       |                  |                   |
|                   |                  |                   |
|                   |                  |                   |
| ریسک سرمایه‌گذاری |                  |                   |
|                   |                  |                   |
|                   |                  |                   |



### جهانی‌شدن: ریسک‌های جهانی

در هر یک از حوزه‌های زیر ریسک‌های عمده‌ای را که پیش روی شرکت شماست، تعیین کنید. گستردگی تقریبی این ریسک‌ها را رتبه‌بندی (زیاد، متوسط، کم) کنید و اقداماتی را که برای کاهش ریسک می‌توانید انجام دهید یا انجام داده‌اید، شرح دهید.

| نوع ریسک                      | درصد/احتمال ریسک | اقدامات کاهش ریسک |
|-------------------------------|------------------|-------------------|
| اخلال در زنجیره عرضه          |                  |                   |
|                               |                  |                   |
|                               |                  |                   |
| نوسانات نرخ ارز               |                  |                   |
|                               |                  |                   |
|                               |                  |                   |
| مشکلات نیروی انسانی/کارگری    |                  |                   |
|                               |                  |                   |
|                               |                  |                   |
| کنترل کیفی ناکافی/بی‌ثباتی    |                  |                   |
|                               |                  |                   |
|                               |                  |                   |
| ریسک‌های سیاسی/اقلیمی         |                  |                   |
|                               |                  |                   |
|                               |                  |                   |
| تغییر قوانین تجارت بین‌المللی |                  |                   |
|                               |                  |                   |
|                               |                  |                   |
| سایر                          |                  |                   |
|                               |                  |                   |



### SWOT: نقاط قوت/ نقاط ضعف/ فرصت‌ها/ تهدیدها

در هر یک از مستطیل‌های زیر نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی شرکتتان را شرح دهید.

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">نقاط ضعف</p> | <p style="text-align: center;">نقاط قوت</p> |
| <p style="text-align: center;">تهدیدها</p>  | <p style="text-align: center;">فرصت‌ها</p>  |



## فرم آماده‌سازی و جایگاه راهبردی

اطلاعاتی که در این فرم گردآوری می‌کنید، می‌تواند مبنایی برای تهیه بخش جایگاه راهبردی و ارزیابی ریسک طرح کسب‌وکارتان باشد.

..... روندهای صنعت:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

..... بازار هدف:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

..... محیط رقابتی:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

..... نقاط قوتتان در برابر رقبا:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

..... ریسک‌ها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

از این اطلاعات برای تهیه بخش جایگاه راهبردی طرحتان بهره بگیرید.



5F

با به‌خاطر سپردن 5F پیامی را که در نظر دارید دربارهٔ محصولاتان برای مشتریان بفرستید، شرح دهید.

کارکرد: .....

مالی: .....

آزادی: .....

احساس: .....

آینده: .....

کدام یک از این پیام‌ها برای ترغیب بازار هدف به خرید، اهمیت بیشتری دارد؟ .....

این پیام را چگونه در حوزه‌های زیر برای مشتریان بیان می‌کنید؟

نام کسب‌وکار: .....

شعار تبلیغاتی: .....

واژگان کلیدی در متون بازاریابی: .....

طراحی محصول: .....

نشان تجاری: .....

طراحی وبسایت: .....

زبان و طراحی وبلاگ: .....

انتخاب رسانه‌های اجتماعی: .....

دیگر تصاویر و طرح‌های گرافیکی: .....

بسته‌بندی: .....

دکور: .....

نوع پوشش کارکنان: .....

چارچوب به‌کارگرفته‌شده در بازاریابی / نمایش / عرضه: .....

سایر: .....



## وسایل ناقل بازاریابی

از این کاربرد برای نشان دادن برنامه زمان بندی بازاریابی، نوع وسیله ناقل بازاریابی، فراوانی استفاده از هر وسیله و هزینه سالانه هر وسیله کمک بگیرید. این مبنایی برای بودجه بازاریابی خواهد بود و بعدها در بخش مالی طرح کسب و کار به کار می رود.

| وسيله ناقل             | جزئیات تفصیلی                        | فراوانی | هزینه سالانه |
|------------------------|--------------------------------------|---------|--------------|
| <b>کمک های حرفه ای</b> |                                      |         |              |
|                        | مشاوران بازاریابی/ روابط می          |         |              |
|                        | مؤسسات تبلیغاتی                      |         |              |
|                        | کارشناسان رسانه های اجتماعی          |         |              |
|                        | کارشناس سئو (SEO)                    |         |              |
|                        | طراح وب/ گرافیک                      |         |              |
|                        | <b>بروشور/ تراکت/ آگهی</b>           |         |              |
|                        | <b>علائم/ تابلوهای تبلیغاتی</b>      |         |              |
|                        | <b>نمایش های تجاری</b>               |         |              |
|                        | <b>نمونه محصول/ جوایز</b>            |         |              |
|                        | <b>تبلیغات رسانه ای</b>              |         |              |
|                        | چاپی (روزنامه و...)                  |         |              |
|                        | تلویزیونی و رادیویی                  |         |              |
|                        | آنلاین                               |         |              |
|                        | دیگر رسانه ها                        |         |              |
|                        | <b>کارشناسان تبلیغات</b>             |         |              |
|                        | <b>خبرنامه ایمیلی</b>                |         |              |
|                        | <b>پست</b>                           |         |              |
|                        | <b>وبسایت</b>                        |         |              |
|                        | توسعه/ برنامه نویسی                  |         |              |
|                        | نگهداری و میزبانی                    |         |              |
|                        | <b>نمایشگاه های تجاری</b>            |         |              |
|                        | هزینه ثبت نام و راه اندازی           |         |              |
|                        | سفر/ حمل و نقل                       |         |              |
|                        | علائم و ملزومات نمایشگاهی            |         |              |
|                        | <b>فعالیت ها و مطالب روابط عمومی</b> |         |              |
|                        | <b>شبکه سازی و بازاریابی غیررسمی</b> |         |              |
|                        | عضویت/ گردهمایی                      |         |              |
|                        | سرگرمی                               |         |              |
|                        | <b>سایر</b>                          |         |              |
|                        | <b>جمع:</b>                          |         |              |
|                        |                                      |         | دلار         |





## روش‌های بازاریابی آفلاین

بازاریابی مشتری‌بنیان: فروشتان به مشتریان فعلی را چگونه افزایش می‌دهید؟

مشارکت‌های راهبردی: برای کمک به ترویج، فروش یا توزیع کالا یا خدمتتان چه روابطی با دیگر شرکت‌ها دارید؟

فعالیت‌های ترویجی/پیشنهادهای ویژه: از چه نوع تخفیف‌هایی برای افزایش فروشتان استفاده می‌کنید؟

جوایز: چه نوع هدیه یا جایزه‌ای برای نشان دادن حسن‌نیتتان و فروش بیشتر در نظر گرفته‌اید؟

دیگر روش‌ها:



## روش های بازاریابی آنلاین

**وبسایت:** وبسایتتان چگونه درباره کالاهای یا خدماتتان تبلیغ می کند یا اعتمادپذیری کسب و کارتان را افزایش می دهد؟ اهداف اصلی وبسایتتان در زمینه بازاریابی و فروش کالاها و خدماتتان چیست؟

**SEO/SEM:** آیا با استفاده از «بازاریابی با موتور جست و جو» با هزینه یا بدون هزینه، ترافیک وبسایتتان را افزایش می دهید؟ اگر آری، چگونه؟

**خبرنامه ایمیلی:** آیا برای ارتباط با مشتریان فعلی و بالقوه تان، به تهیه خبرنامه ایمیلی اقدام می کنید؟ از چه محتوایی بهره می گیرید؟ فراوانی ارسال چگونه است؟ فهرست مخاطبان تان را چگونه تهیه می کنید؟

**وبلاگ:** آیا وبلاگ نویسی می کنید؟ برای بیشتر دیده شدن تان در چه وبلاگ هایی فعالانه شرکت می کنید؟

**رسانه اجتماعی:** آیا برای پخش اطلاعات درباره کالاهای و خدمات و درگیر کردن مشتریان فعلی و بالقوه از رسانه های اجتماعی مثل فیس بوک، توییتر، یوتیوب، لینکدین، پینترست و... استفاده می کنید؟

**دیگر تبلیغات آنلاین:** آیا از تبلیغات هزینه دار در دیگر وبسایت ها یا درگاه ها بهره می گیرید؟

**دیگر روش های آنلاین:** آیا از دیگر ابزارهای آنلاین همچون پادکست، ویدئو، معاملات روزانه یا سایت های نقد و بررسی استفاده می کنید؟ اگر آری، نحوه استفاده تان چگونه است؟



## جهانی شدن: بازاریابی

اگر قصد عرضه و فروش بین‌المللی کالاها یا خدماتتان را دارید، این کاربرگ را تکمیل کنید.

۱. کدام یک از کالاها یا خدماتتان مناسب فروش بین‌المللی است؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

۲. کدام یک از کشورها بهترین مشتری بالقوه‌تان به شمار می‌روند؟

.....

.....

.....

.....

.....

۳. کدام یک از اقدامات زیر را برای عرضه بین‌المللی کالاها یا خدماتتان انجام می‌دهید؟

- الف. راه‌اندازی یا انطباق جهانی وبسایت(های) راحت و مناسب
- ب. استفاده از چند زبان برای دادن اطلاعات درباره محصولات
- پ. به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی
- ت. بهره‌گیری از واژگان تبلیغاتی هدفمند
- ث. مشارکت با شرکت‌های بازاریابی بین‌المللی
- ج. حضور در نمایشگاه‌های تجاری بین‌المللی
- چ. افتتاح شعبه‌های بین‌المللی
- ح. سایر: .....

.....

۴. وبسایتتان را برای تناسب با مشتریان بین‌المللی چگونه انطباق می‌دهید؟

- الف. استفاده از چند زبان
- ب. نمایش قیمت بر مبنای ارزهای مختلف
- پ. خدمات‌رسانی به مشتریان در ساعات مختلف شبانه‌روز
- ت. ارائه واحدهای استاندارد اندازه‌گیری مختلف
- ث. تعدیل محتوای وبسایت متناسب با معیارهای فرهنگی
- ج. بهره‌گیری از نمادهای تصویری (مانند عکس) برای نمایش جهت‌گیری بین‌المللی
- چ. سایر: .....

.....



## نیروی فروش

نوع نیروی فروشی را که به خدمت می‌گیرید و اینکه در هر بخش چند نفر فروشنده دارید، مشخص کنید.

نیروی فروش درونی: .....

نیروی فروش بیرونی (کارکنان): .....

نمایندگان و عوامل فروش بیرونی (غیرکارکنان): .....

فروش و پشتیبانی الکترونیکی: .....

خدمات بازاریابی از راه دور: .....

سایر: .....

مسئولیت‌ها را چگونه تقسیم می‌کنید؟ برای نمونه بسته به کالا، منطقه، نوع مشتری و...؟ .....

چه حق‌عملی (پورسانتی) به کارکنان فروستان می‌پردازید؟ .....

آیا حق‌عمل‌ها بسته به کالا یا اهداف فروش تفاوت می‌کند؟ .....

از چه محرک‌ها و پاداش‌های انگیزاننده دیگری استفاده می‌کنید؟ .....

کدام‌یک از هزینه‌های فروشندگان (کارکنان فروش) را پوشش می‌دهید؟ برای نمونه سفر، سرگرمی و...؟ .....

چه هزینه‌هایی را کارکنان فروش باید خودشان بپردازند؟ .....

نظارت بر عملکرد کارکنان فروش مسئولیت کیست؟ .....

آیا افراد بسته به عملکرد کارکنانی که بر آن‌ها نظارت می‌کنند، حق‌عمل یا پاداشی هم دریافت می‌کنند؟ آری  خیر

مسئولیت آموزش کارکنان فروش را چه کسی بر عهده دارد؟ .....

چند وقت یک بار این آموزش‌ها صورت می‌گیرد؟ .....

محتوای آموزشی‌ای که استفاده می‌کنید، چگونه است؟ .....

از دیگر کارکنان شرکت، کدام‌یک بر میزان فروش تأثیر دارند؟ .....



## فرایند و بهره‌وری فروش

رویه‌ها و میزان بهره‌وری مدنظرتان را از تلاش‌های فروش به‌طور خلاصه در این کاربرگ شرح دهید.

### شناسایی مشتریان

مشتریان بالقوه را چگونه شناسایی می‌کنید؟  
 از «پیش‌تماس» چگونه استفاده می‌کنید؟  
 چه نوع فهرست مشتریانی را اگر وجود دارد، می‌خرید؟  
 برای تعیین علاقه‌مندی‌های مشتریان از چه روش‌های دیگری کمک می‌گیرید؟  
 آیا از اطلاعات تماس بازدیدکنندگان وبسایتتان استفاده می‌کنید؟

### تماس با مشتریان

با مشتریان چگونه تماس می‌گیرید؟ با ایمیل؟ از طریق تماس تلفنی؟  
 چه کسی با مشتریان بالقوه تماس می‌گیرد؟  
 قبل از حذف نام یک مشتری بالقوه، چند بار با او تماس می‌گیرید؟  
 چه زمانی با مشتریان بالقوه تماس می‌گیرید؟  
 هر تماس چقدر طول می‌کشد؟  
 به‌منظور استمرار فروش، هر چند وقت یک بار با مشتریان فعلی تماس می‌گیرید؟  
 چه کسی با مشتریان فعلی تماس می‌گیرد؟

### بهره‌وری فروش

اهداف فروشتان کدام است؟ حجم و درآمد مدنظر فروشتان را در دوره‌ای زمانی تعیین کنید.  
 فروش آنلاین چند درصد از فروشتان را تشکیل می‌دهد؟  
 پیش‌بینی می‌کنید چند درصد از بازدیدکنندگان وبسایتتان به خریدار تبدیل شوند؟  
 با یک مشتری بالقوه به‌طور متوسط چند بار باید تماس بگیرید تا به قرار ملاقات یا سفارش فروش منجر شود؟  
 چند درصد از مشتریان بالقوه با قرار ملاقات یا نمایش کالا موافقت می‌کنند؟  
 چند درصد از مشتریان بالقوه‌ای که با قرار ملاقات یا نمایش کالا موافقت می‌کنند، در نهایت خرید می‌کنند؟  
 از فروشنده انتظار چند تماس برای فروش می‌رود و این کار طی چه دوره‌ای زمانی باید انجام شود؟  
 چه کسی عهده‌دار امور تلفن، پست، ایمیل و سفارش‌های آنلاین است؟  
 چه کسی عهده‌دار اطمینان از انجام‌دادن سریع و درست سفارش‌ها است؟  
 آیا این اطلاعات به فروشنده گزارش می‌شود؟ آری  خیر   
 چگونه؟  
 رسیدگی به وضعیت اعتباری مشتریان با کیست؟  
**دیگر رویه‌های فروش:**



## جهانی‌شدن: فروش بین‌المللی

۱. آیا قصد فروش بین‌المللی دارید؟ .....
۲. ماهیت کالایی که در نظر دارید بفروشید، چیست؟ (برنامه کاربردی، محتوا، کالا، خدمت). .....
۳. آیا درباره نگرانی‌های مرتبط با فرایند به‌سرانجام‌رساندن سفارش‌ها (مانند حمل‌ونقل، گمرک، تعرفه و...) تحقیق کرده‌اید؟ .....
۴. کدام کالا یا خدمت خاص‌ترین تناسب را برای فروش بین‌المللی دارد؟ .....
۵. وقتی بین‌المللی فروش می‌کنید، شخص ثالثی این فروش را انجام می‌دهد یا مستقیم می‌فروشید؟ .....
۶. آیا در نظر دارید در خارج از کشور دفتر فروش دایر کنید؟ .....
۷. آیا در نظر دارید در خارج از کشور از نمایندگان فروش بهره بگیرید؟ .....
۸. حق‌العمل مدنظرتان برای فروش در دیگر کشورها چگونه است؟ .....
۹. مقتضیات معمول فروش در کشورهایی که در آن فروش دارید، چیست؟ .....
۱۰. چه نگرانی‌های دیگری را در زمینه فروش بین‌المللی بررسی کرده‌اید؟ .....





پیش بینی فروش

| ژانویه | فوریه | مارس | آوریل | مه |                                     |
|--------|-------|------|-------|----|-------------------------------------|
|        |       |      |       |    | <b>کالای شماره ۱</b>                |
|        |       |      |       |    | حجم واحد                            |
|        |       |      |       |    | قیمت واحد                           |
|        |       |      |       |    | فروش ناخالص                         |
|        |       |      |       |    | (حق العمل ها)                       |
|        |       |      |       |    | (برگشتی ها و تخفیف ها)              |
|        |       |      |       |    | <b>فروش خالص</b>                    |
|        |       |      |       |    | (بهای تمام شده کالای فروخته شده)    |
|        |       |      |       |    | <b>سودآوری ناخالص</b>               |
|        |       |      |       |    | <b>کالای شماره ۲</b>                |
|        |       |      |       |    | حجم واحد                            |
|        |       |      |       |    | قیمت واحد                           |
|        |       |      |       |    | فروش ناخالص                         |
|        |       |      |       |    | (حق العمل ها)                       |
|        |       |      |       |    | (برگشتی ها و تخفیف ها)              |
|        |       |      |       |    | <b>فروش خالص</b>                    |
|        |       |      |       |    | (بهای تمام شده کالای فروخته شده)    |
|        |       |      |       |    | <b>سودآوری ناخالص</b>               |
|        |       |      |       |    | <b>کالای شماره ۳</b>                |
|        |       |      |       |    | حجم واحد                            |
|        |       |      |       |    | قیمت واحد                           |
|        |       |      |       |    | فروش ناخالص                         |
|        |       |      |       |    | (حق العمل ها)                       |
|        |       |      |       |    | (برگشتی ها و تخفیف ها)              |
|        |       |      |       |    | <b>فروش خالص</b>                    |
|        |       |      |       |    | (بهای تمام شده کالای فروخته شده)    |
|        |       |      |       |    | <b>سودآوری ناخالص</b>               |
|        |       |      |       |    | <b>مجموع همه کالاها</b>             |
|        |       |      |       |    | جمع حجم واحد                        |
|        |       |      |       |    | جمع فروش ناخالص                     |
|        |       |      |       |    | (جمع حق العمل ها)                   |
|        |       |      |       |    | (جمع برگشتی ها و تخفیف ها)          |
|        |       |      |       |    | <b>کل فروش خالص</b>                 |
|        |       |      |       |    | (کل بهای تمام شده کالای فروخته شده) |
|        |       |      |       |    | <b>کل سودآوری ناخالص</b>            |







بودجه بازاریابی

| ژانویه | فوریه | مارس | آوریل | مه |                                |
|--------|-------|------|-------|----|--------------------------------|
|        |       |      |       |    | مساعادت حرفه‌ای                |
|        |       |      |       |    | مشاوران بازاریابی/ روابط عمومی |
|        |       |      |       |    | مؤسسات تبلیغاتی                |
|        |       |      |       |    | کارشناسان رسانه اجتماعی        |
|        |       |      |       |    | کارشناسان SEO                  |
|        |       |      |       |    | طراحی وب/ گرافیک               |
|        |       |      |       |    | بروشور/ تراکت/ آگهی            |
|        |       |      |       |    | علائم/ بیل بوردها              |
|        |       |      |       |    | نمایش محصول                    |
|        |       |      |       |    | نمونه/ جایزه                   |
|        |       |      |       |    | تبلیغات رسانه‌ای               |
|        |       |      |       |    | چاپی (روزنامه و...)            |
|        |       |      |       |    | تلویزیون و رادیو               |
|        |       |      |       |    | آنلاین                         |
|        |       |      |       |    | دیگر رسانه‌ها                  |
|        |       |      |       |    | کارشناسان تبلیغات              |
|        |       |      |       |    | خبرنامه‌های ایمیلی             |
|        |       |      |       |    | پست مستقیم                     |
|        |       |      |       |    | وبسایت                         |
|        |       |      |       |    | توسعه/ برنامه نویسی            |
|        |       |      |       |    | پشتیبانی و میزبانی             |
|        |       |      |       |    | نمایشگاه‌های تجاری             |
|        |       |      |       |    | هزینه و راه اندازی             |
|        |       |      |       |    | سفر/ حمل و نقل                 |
|        |       |      |       |    | تجهیزات/ علائم تبلیغاتی        |
|        |       |      |       |    | روابط عمومی/ محتوای تبلیغاتی   |
|        |       |      |       |    | بازاریابی غیر رسمی/ شبکه سازی  |
|        |       |      |       |    | عضویت/ گردهمایی                |
|        |       |      |       |    | سرگرمی                         |
|        |       |      |       |    | سایر:                          |
|        |       |      |       |    | جمع کل هزینه‌ها                |





## امکانات

ویژگی‌های امکاناتتان را شرح دهید.

### کان (مکان‌های اصلی)

نشانی: .....

مساحت: .....

نوع کاربری: .....

پارکینگ/ حمل و نقل عمومی: .....

امکانات حمل و نقل کالا: .....

امکانات انبارداری: .....

سایر: .....

### دفترهای شعب/ کارخانجات اضافی/ مراکز توزیع/ سایر امکانات

تعداد: .....

مکان‌ها: .....

مساحت: .....

نوع کاربری: .....

دیگر جوانب: .....

### قرارداد(های) اجاره

مدت قرارداد: .....

میزان اجاره‌بها و شروط اجاره: ..... سایر شروط: .....

محدودیت‌ها: .....

امتیازات: .....

### آماده‌سازی

امکاناتی که اکنون وجود دارد: .....

امکاناتی که باید فراهم شود: .....

موجر پرداخت می‌کند: ..... شرکت پرداخت می‌کند: .....

### آب، برق و گاز/ تعمیر و نگهداری

متوسط هزینه ماهانه: ..... تغییر فصلی هزینه‌ها چگونه است؟ .....

ارتباط هزینه‌ها با میزان تولید چگونه است؟ ..... آیا برای صرفه‌جویی در انرژی روشی وجود دارد؟ .....

متوسط هزینه تعمیر و نگهداری چقدر است؟ ..... آیا هزینه‌های تعمیر و نگهداری تغییر می‌یابد؟ .....

سایر: .....





## تولید

عوامل اصلی تولید کالا یا خدمتتان را (به غیر از ماشین آلات و تجهیزات) شرح دهید.

### فرایندها

- ..... مراحل اصلی تولید چیست؟
- ..... کالا/ کار چگونه از یک مرحله وارد مرحله دیگر می شود؟
- ..... در فرایندهایتان چگونه از فناوری های جدید استفاده می شود؟
- ..... مزایای فرایند تولیدتان چیست؟
- ..... معایب فرایند تولیدتان چیست؟
- ..... کدام بخش از فرایند تولید به دیگران برون سپاری می شود؟
- ..... هزینه این خدمات بیرونی چقدر است؟
- ..... شرکت (های) پیمانکار را به طور خلاصه معرفی کنید.
- ..... چه هزینه های دیگری با فرایند تولید ارتباط دارد؟

### نیروی کار

- ..... تعداد کل نیروی کار: ..... دائمی: تمام وقت: ..... پاره وقت: ..... موقت: تمام وقت: ..... پاره وقت: ..... پاره وقت: .....
- ..... در چه موقعیتی کارگران پاره وقت را به خدمت می گیرید؟
- ..... تعداد شیفت؟ ..... مدت زمان هر شیفت؟ ..... اعدت کار؟ .....
- ..... شروط اولیه برای استخدام کارکنان چیست؟
- ..... سازمان دهی کارکنان چگونه است؟  رویکرد تیمی  خط تولید  سایر
- ..... نظارت کارکنان برعهده کیست؟
- ..... سایر مسائل نیروی کار: .....
- ..... سایر هزینه های نیروی کار: .....



### بهره‌وری

شرح دهید برای تولید هر واحد کالا یا خدمت به چند دقیقه، ساعت، روز، هفته و کارگر نیاز است؟

هر کارگر در هر دقیقه، ساعت، روز و هفته چه تعداد واحد را تولید می‌کند؟

با چه روشی زمان لازم برای تولید را بدون کاستن از کیفیت کاهش می‌دهید؟

برای افزایش بهره‌وری از چه روش‌های دیگری کمک می‌گیرید؟

### ظرفیت

با امکانات فعلی، چه تعداد کالا یا خدمتی را روزانه، هفتگی و ماهانه تولید می‌کنید؟

نیروی کارتان روزانه، هفتگی و ماهانه چه تعداد کالا یا خدمتی را تولید می‌کند؟

با توجه به نیروی انسانی، ماشین‌آلات و امکانات فعلی‌تان، با چند درصد ظرفیت کار می‌کنید؟

اکنون از ظرفیت مازادتان چگونه بهره می‌گیرید؟

ظرفیتتان را برای دستیابی به رشد مدنظرتان چگونه افزایش می‌دهید؟

### کنترل کیفی

مسئولیت کلی کنترل کیفی برعهده کیست؟

برای بازرسی کالا یا خدمت نهایی، چه اقداماتی انجام می‌دهید؟

برای اطمینان از کیفیت، چه اقداماتی در طول فرایند انجام می‌دهید؟

آیا کالاها و خدمات از نظر کیفی آزموده می‌شود؟

برای اطمینان از کیفیت، چگونه در کارکنانتان انگیزه ایجاد می‌کنید؟

از دیدگاه‌های مشتریان چگونه مطلع می‌شوید؟

برای کنترل کیفی به چه اقدامات دیگری دست می‌زنید؟



## کنترل موجودی

این کاربرد تصویر روشن‌تری از روبه‌های کنترل موجودی در اختیارتان می‌گذارد.

..... چه کسی مسئولیت کنترل موجودی را بر عهده دارد؟

..... کمترین سطح موجودی که همواره باید حفظ شود، چقدر است؟

..... مترین زمان لازم برای دریافت کالا یا مواد اولیه از تأمین‌کنندگان چقدر است؟

..... اطلاعات فروش چگونه به دست واحدهای خرید و تولید شرکتتان می‌رسد؟

..... شرکتتان از چه نوع سامانهٔ اطلاعات مدیریتی (MIS) استفاده می‌کند؟

..... با چه اقداماتی میزان سرقت موجودی‌تان را کاهش می‌دهید؟

..... شرکتتان برای کنترل موجودی چه اقدامات دیگری انجام می‌دهد؟





## تأمین و توزیع

این پرسش‌ها به ارزیابی نیازهای تأمین و توزیعتان کمک می‌کند.

### تأمین‌کنندگان

- ..... تصمیمات خریدتان برعهده کیست؟
- ..... کالا یا مواد اولیه اصلی‌ای که شما به آن نیاز دارید، چیست؟
- ..... متوسط بهای تمام‌شده این اقلام چقدر است؟
- ..... منابع اصلی تأمین مواد اولیه‌تان را نام ببرید.
- ..... منابع جایگزین این اقلام را نام ببرید.
- ..... آیا کالای ورودی خاصی نیاز دارید که تنها یک یا دو تأمین‌کننده داشته باشد؟ آری  خیر
- ..... اگر چنین است چقدر می‌توان به این تأمین‌کنندگان اعتماد کرد؟
- ..... آیا تأمین‌کنندگان شما به محض دریافت سفارش یا در مدت زمان کوتاهی کالا و مواد اولیه درخواستی‌تان را فراهم می‌کنند؟ آری  خیر
- ..... اگر چنین است، هزینه‌های اضافی‌تان چقدر است؟
- ..... آیا با تأمین‌کنندگان قرارداد نقطه تجدید سفارش دارید؟ آری  خیر
- ..... شروط اعتباری تأمین‌کنندگان چیست؟
- ..... متوسط هزینه اعتبارتان چقدر است؟
- ..... چه عواملی بر انتخاب تأمین‌کننده ان تأثیر می‌گذارد؟
- ..... دیگر مسائل مربوط به تأمین‌کننده را بیان کنید.

### توزیع‌کنندگان

- ..... کالا یا خدمتتان چگونه به دست مصرف‌کنندگان می‌رسد؟
- ..... آیا بین شما و مصرف‌کنندگان، عمده‌فروش یا واسطه‌ای وجود دارد؟ آری  خیر
- ..... اگر چنین است، با چند شرکت عمده‌فروش یا توزیع‌کننده همکاری می‌کنید؟
- ..... مشخصات و شروط و مزایای این شرکت‌ها چیست؟
- ..... معایب این شرکت‌ها چیست؟
- ..... اگر با یک یا دو توزیع‌کننده همکاری می‌کنید، آیا این توزیع‌کننده یا توزیع‌کنندگان قابل اعتمادند؟
- ..... شهرت و اعتبار این واحدها نزد مصرف‌کنندگان چگونه است؟
- ..... پرداخت یا حق‌العمل پرداختی به این واسطه‌ها چگونه است؟
- ..... دیگر روش‌های توزیعی ن را شرح دهید.



## انجام سفارش‌ها و خدمات مشتریان

روش انجام سفارش‌ها و خدمات مشتریان شرکتتان را شرح دهید.

..... پردازش سفارش‌ها برعهده کیست؟

..... نحوه اطلاع‌رسانی سفارش‌ها از طرف فروشنده به بخش سفارش‌ها چگونه است؟

..... سفارش‌های اینترنتی چگونه به بخش سفارش‌ها ارجاع داده می‌شود؟

..... نحوه کنترل سفارش‌ها از نظر سرعت و دقت چگونه است؟

..... چند درصد سفارش‌هایی که انجام می‌شود، اشکال دارد؟

..... کالاها چگونه برای ارسال آماده‌سازی می‌شود؟

..... کالاها را چگونه می‌فرستید؟

..... هزینه ارسال یک سفارش به‌طور متوسط چقدر است؟

آیا حمل‌کنندگان سفارش‌ها را فوری یا در کمترین زمان ممکن به دست مشتریان می‌رسانند؟  آری  خیر

اگر چنین است، آیا هزینه اضافی دارد؟  آری  خیر

این هزینه را چه سی پرداخت می‌کند؟ شما  مشتری

..... برای ارسال کالا چه گزینه‌های دیگری وجود دارد؟

..... برنامه‌های خدماتی‌تان برای مشتریان چیست؟

..... برنامه‌های تعمیر و نگهداری ان برای مشتریان چیست؟

..... چند درصد از سفارش‌ها به تعمیر نیاز دارد؟

..... متوسط بهای تمام‌شده هر فقره تعمیر برای شرکت چقدر است؟

..... سیاست مرجوعی شرکت چیست؟

..... متوسط مرجوعی چه تعداد است؟

..... بهای تمام‌شده مرجوعی به‌طور متوسط چقدر است؟

..... آیا بخش شکایات یا خدمات مشتریان دارید؟  آری  خیر

..... از مشتریانتان چگونه نظرخواهی می‌کنید؟



## جهانی‌شدن: عملیات

اگر در نظر دارید بعضی از عملیات‌های شرکتتان را بین‌المللی انجام دهید، این کاربرگ را تکمیل کنید.

آیا در نظر دارید امکانات یا دفترهای بین‌المللی داشته باشید؟ آری  خیر

اگر چنین است، مکان مدنظر کجاست؟ .....

.....

.....

آیا امکانات خاصی را در نظر گرفته‌اید؟ .....

.....

.....

### انجام سفارش‌ها

آیا کالای ملموسی دارید که در سطح بین‌المللی فروخته می‌شود؟ آری  خیر

آیا عوارض گمرکی، تعرفه، حمل‌ونقل یا مشکلات دیگری دارید؟ .....

.....

### تأمین‌کنندگان و فروشندگان

چه کالایی را فروشندگان بین‌المللی عرضه می‌کنند؟ .....

.....

چه قطعات/ لوازم/ مواد اولیه‌ای نیاز دارید که فروشندگان بین‌المللی تأمین‌کننده آن هستند؟ .....

.....

آیا ملاحظات وارداتی/ گمرکی/ تعرفه‌ای وجود دارد؟ .....

.....

چه احتمالی برای اخلال در زنجیره تأمینتان (به دلایل سیاسی، آب‌وهوایی یا عوامل دیگر) وجود دارد؟ .....

.....

چه خدماتی را فروشندگان بین‌المللی عرضه می‌کنند؟ .....

.....

### ساخت و تولید

خدمات مشتریان/ پشتیبانی فنی/ مراکز تماس: .....

.....

طراحی/ خلاقیت: .....

.....

خدمات اصلی کسب‌وکار (مانند بازاریابی و منابع انسانی): .....

.....

سایر خدمات فنی: .....

.....

.....

### سایر مسائل عملیاتی جهانی

.....

.....

.....



### تحقیق و توسعه

این کاربرد به ارزیابی فعالیت‌های تحقیق و توسعه و هزینه‌های مربوط به آن کمک می‌کند.

کالاهای جدیدی را که به‌تازگی در دست تولید دارید، شرح دهید.

.....

خدمات جدیدی را که به‌تازگی می‌خواهید عرضه کنید، شرح دهید.

.....

کدام‌یک از کارکنان مسئولیت تحقیق و توسعه را بر عهده دارند؟

.....

از کارکنان چگونه برای تحقیق و توسعه کمک می‌گیرید؟

.....

چند درصد وقت کارکنانتان را به تحقیق و توسعه اختصاص می‌دهید؟

.....

هزینه‌ها:

برای تحقیق و توسعه به چه تجهیزاتی و ابزارهایی نیاز است؟

.....

هزینه‌ها:

به چه روزنامه‌ها و مجله‌هایی نیاز است؟

.....

هزینه‌ها:

کارکنان برای اهداف تحقیق و توسعه در چه همایش‌هایی شرکت می‌کنند؟

.....

هزینه‌ها:

هرگونه فعالیت تحقیق و توسعه شرکتتان را شرح دهید.

.....

.....

هزینه‌ها:

.....



## کنترل مالی

این کاربرد در ارزیابی روش‌های کنترل به شما کمک می‌کند.

در شرکتتان، چه کسی مسئولیت طراحی رویه‌های مالی را بر عهده دارد؟

کدام‌یک از کارکنان در فرایندهای کنترل مالی شرکت دارند؟

مسئول صدور صورت حساب‌ها کیست؟

متوسط زمان ارسال صورت حساب پس از دریافت سفارش چقدر است؟

با مشتریان خا طی چگونه رفتار می‌کنید؟

چه کسی عهده‌دار اسناد پرداختی است؟

سیاست شرکت در قبال تسویه بدهی‌های چشمگیر چیست؟

تسویه نقدی

تسویه هنگام تحویل

تسویه ۳۰ روزه

سایر شیوه‌ها

چه کسی درباره تغییر شروط پرداخت یا رویه‌های صدور صورت حساب تصمیم‌گیری می‌کند؟

برای کاهش سرقت چه تمهیداتی اندیشیده‌اید؟

برای تهیه و تنظیم گزارش‌های جاری درباره وضعیت مالی شرکت چه سازوکارهایی طراحی شده است؟

چه نظام‌های مالی دیگری پیش‌بینی شده است؟



## سایر موضوعات عملیاتی

پرسش‌های زیر بعضی از نگرانی‌ها و برنامه‌های شرکت را نشان می‌دهد و حاوی دیگر موضوعات عملیاتی مرتبط است.

### ایمنی و سلامت

برای ایمنی و سلامت نیروی کارتان، چه تمهیداتی اندیشیده‌اید؟  
 .....  
 برای تشویق کارکنان به رعایت مسائل ایمنی، چه برنامه‌ایی را در نظر دارید؟  
 .....  
 سایر موضوعات ایمنی: .....

### بیمه و مسائل حقوقی

برای کسب و کارتان به چه بیمه‌ای نیاز دارید؟ (آتش‌سوزی، حوادث، مسئولیت، قصور، خودرو و...) .....  
 برای حفاظت کافی، به چه مبلغ پوشش بیمه‌ای نیاز دارید؟ .....  
 در کسب و کارتان با چه مسائل حقوقی‌ای روبه‌رو هستید؟ .....  
 آیا شرکتتان به کمک و مشاوره حقوقی نیاز دارد؟ .....  
 سایر موضوعات حقوقی: .....

### مقررات و مسائل زیست‌محیطی

از نظر قانونی به چه مجوزها یا پروانه‌هایی نیاز دارید؟ .....  
 نوع کسب و کارتان تحت پوشش چه مقرراتی است؟ .....  
 کدام مقررات زیست‌محیطی بر کسب و کارتان تأثیر می‌گذارد؟ .....  
 شرکتتان برای حفاظت از محیط‌زیست چه اقدامات داوطلبانه‌ای انجام می‌دهد؟ .....  
 شرکتتان برای حمایت از حقوق حیوانات، چگونه از کالاها و فرایندها استفاده می‌کند؟ .....  
 سایر موضوعات قانونی یا محیطی: .....  
 سایر موضوعات عملیاتی: .....



### هزینه‌های راه‌اندازی اولیه

جزئیات نیازهای نقدی راه‌اندازی کسب‌وکاران را بیان کنید. یادتان باشد این هزینه‌ها، هزینه‌هایی است که پیش از آغاز به فعالیت کسب‌وکاران خرج می‌کنید. هزینه‌های شروع به کار، در صورت وضعیت درآمد آورده می‌شود.

| هزینه                    |   |
|--------------------------|---|
|                          | خرید زمین                               |
|                          | خرید ساختمان                            |
|                          | اجاره اولیه                             |
| امکانات                  | ودیعه (بابت ضمانت/ آب، برق و گاز/ غیره) |
|                          | آماده‌سازی/ بازسازی                     |
|                          | سایر                                    |
|                          | سایر                                    |
|                          | مبلمان و اثاثیه                         |
|                          | ماشین‌آلات و تجهیزات تولیدی             |
|                          | رایانه/ نرم‌افزار                       |
| ماشین‌آلات و تجهیزات     | صندوق پرداخت                            |
|                          | تلفن/ ارتباطات از راه دور               |
|                          | وسایل نقلیه                             |
|                          | سایر                                    |
|                          | سایر                                    |
|                          | اقلام اداری                             |
|                          | نوشت‌افزار/ کارت ویزیت                  |
| مواد اولیه و لوازم اداری | بروشور/ تراکت/ سایر اقلام تبلیغاتی      |
|                          | سایر                                    |
|                          | سایر                                    |
|                          | پروانه و مجوزهای قانونی                 |
|                          | عضویت تجاری یا حرفه‌ای                  |
|                          | هزینه‌های حقوقی                         |
|                          | هزینه‌های حسابداری                      |
| سایر هزینه‌ها            | هزینه‌های بیمه‌ای                       |
|                          | مشاوره مدیریتی و بازاریابی              |
|                          | مشاوره فنی و طراحی                      |
|                          | فعالیت‌های تبلیغاتی و ترویجی            |
|                          | سایر                                    |
|                          | جمع کل                                  |



## فرم آماده‌سازی طرح عملیات

اطلاعات خاص مربوط به فرایندهای عملیاتی شرکتتان را در این فرم ثبت کنید.

جنبه‌های اصلی عملیات (امکانات، فرایند تولید، ماشین‌آلات، تجهیزات و نیروی انسانی):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

کارایی زمانی و هزینه‌ای:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مزایای رقابتی:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مشکلات و راهکارهای عملیاتی:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

از این اطلاعات برای تهیه بخش عملیاتی طرحتان کمک بگیرید.





### جهانی شدن: نگرانی‌های فناوری

برای جهانی شدن ممکن است چه نوع تضادهایی در نرم افزار، سخت افزار یا دیگر راه حل های فناوری تان وجود داشته باشد؟  
میزان سازگاری: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

منطقه زمانی: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

مشکلات تبدیل ارز: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

تفاوت در استانداردهای اندازه گیری: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

زبان و اصطلاحات: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

اقدامات لازم برای تعدیل مشکلات احتمالی: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



### بودجه فناوری

برای تعیین هزینه‌های جاری فناوری‌تان از این کاربرگ استفاده کنید.

| سال پنجم | سال چهارم | سال سوم | سال دوم | سال اول |                           |
|----------|-----------|---------|---------|---------|---------------------------|
|          |           |         |         |         | حسابداری                  |
|          |           |         |         |         | مدیریت ارتباط با مشتری    |
|          |           |         |         |         | مدیریت منابع انسانی       |
|          |           |         |         |         | مدیریت موجودی             |
|          |           |         |         |         | نرم افزار اداری           |
|          |           |         |         |         | نرم افزار سفارشی          |
|          |           |         |         |         | سایر                      |
|          |           |         |         |         | رایانه‌های رومیزی و همراه |
|          |           |         |         |         | تبلت و دستگاه‌های همراه   |
|          |           |         |         |         | سرورها                    |
|          |           |         |         |         | سامانه‌های پشتیبان‌گیری   |
|          |           |         |         |         | چاپگرها                   |
|          |           |         |         |         | تجهیزات شبکه              |
|          |           |         |         |         | لوازم و تجهیزات جانبی     |
|          |           |         |         |         | سایر                      |
|          |           |         |         |         | تلفن ثابت                 |
|          |           |         |         |         | تلفن همراه                |
|          |           |         |         |         | نمابر                     |
|          |           |         |         |         | اینترنت                   |
|          |           |         |         |         | سایر                      |
|          |           |         |         |         | طراحی و نگهداری سیستم‌ها  |
|          |           |         |         |         | پشتیبانی فنی و اطلاعاتی   |
|          |           |         |         |         | سایر                      |
|          |           |         |         |         | <b>جمع کل</b>             |



## فرم آماده‌سازی طرح فناوری

نگرانی‌ها و نیازهای فناوری کسب‌وکارتان را در این فرم راهنما خلاصه کنید. این فرم به‌صورت جداگانه بخش فناوری طرح کسب‌وکارتان را تشکیل می‌دهد یا در بخش عملیات طرح کسب‌وکارتان ادغام می‌شود.

نیازهای نرم‌افزاری: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

نیازهای سخت‌افزاری: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

نیازهای ارتباطات از راه دور: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

نیازهای منابع انسانی: .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

از این اطلاعات برای تهیه بخش فناوری طرحتان بهره بگیرید.



## ارزیابی کارکنان اصلی

مشخصات مدیران ارشدتان را شرح دهید.

### رئیس هیئت مدیره/ مدیرعامل:

تجارب: .....

تحصیلات: .....

موفقیت‌ها: .....

نقاط قوت: .....

نقاط ضعف: .....

### مدیر اجرایی:

تجارب: .....

تحصیلات: .....

موفقیت‌ها: .....

نقاط قوت: .....

نقاط ضعف: .....

### مدیر مالی:

تجارب: .....

تحصیلات: .....

موفقیت‌ها: .....

نقاط قوت: .....

نقاط ضعف: .....

### مدیر بازاریابی/ فروش:

تجارب: .....

تحصیلات: .....

موفقیت‌ها: .....

نقاط قوت: .....

نقاط ضعف: .....



**مدیر تولید:**

تجارب: .....

تحصیلات: .....

موفقیت‌ها: .....

نقاط قوت: .....

نقاط ضعف: .....

**مدیر منابع انسانی:**

تجارب: .....

تحصیلات: .....

موفقیت‌ها: .....

نقاط قوت: .....

نقاط ضعف: .....

**مدیر فنی / فناوری:**

تجارب: .....

تحصیلات: .....

موفقیت‌ها: .....

نقاط قوت: .....

نقاط ضعف: .....

**سایر کارکنان اصلی:**

تجارب: .....

تحصیلات: .....

موفقیت‌ها: .....

نقاط قوت: .....

نقاط ضعف: .....

**سایر کارکنان اصلی:**

تجارب: .....

تحصیلات: .....

موفقیت‌ها: .....

نقاط قوت: .....

نقاط ضعف: .....



\$\$\$←\$\$←\$

## حقوق و پاداش

وضعیت حقوق و پاداش هریک از کارکنان اصلی ان را شرح دهید.

### رئیس هیئت مدیره/مدیرعامل

حقوق: ..... پاداش: .....  
سایر مشوق ها: .....

### مدیر اجرایی

حقوق: ..... پاداش: .....  
سایر مشوق ها: .....

### مدیر مالی

حقوق: ..... پاداش: .....  
سایر مشوق ها: .....

### مدیر بازاریابی / فروش

حقوق: ..... پاداش: .....  
سایر مشوق ها: .....

### مدیر تولید

حقوق: ..... پاداش: .....  
سایر مشوق ها: .....

### مدیر منابع انسانی

حقوق: ..... پاداش: .....  
سایر مشوق ها: .....

### مدیر فنی / فناوری

حقوق: ..... پاداش: .....  
سایر مشوق ها: .....

### سایر کارکنان اصلی

حقوق: ..... پاداش: .....  
سایر مشوق ها: .....  
حقوق: ..... پاداش: .....  
سایر مشوق ها: .....  
حقوق: ..... پاداش: .....  
سایر مشوق ها: .....



### هیئت مدیره / کمیته مشورتی

اعضای هیئت مدیره را نام ببرید و بگویید در چه حوزه‌ای تخصص دارند و سهم مالی آن چقدر است.

مسئولیت‌های هیئت مدیره را شرح دهید و بگویید جلسات آن‌ها هر چند وقت یک بار برگزار می‌شود.

اگر کمیته مشورتی دارید، وظایف و مسئولیت‌های آن‌ها را شرح دهید و بگویید برگزاری جلساتشان به چه نحوی است.

اعضای کمیته مشورتی را نام ببرید و بگویید تخصصشان در چه حوزه‌ای است و چقدر به آن‌ها حقوق می‌پردازید.



\$\$\$←\$\$←\$

## خدمات حرفه‌ای

مشخصات مشاوران اصلی‌تان را بیان کنید.

### وکیل

نام مؤسسه: ..... نام وکیل: .....

مشخصات: .....

حوزه مشاورتی وکیل: .....

حقوق سالانه: .....

### حسابدار

نام مؤسسه: ..... نام حسابدار: .....

مشخصات: .....

حوزه مشاورتی حسابدار: .....

حقوق سالانه: .....

### مشاور مدیریت/بازاریابی

نام مؤسسه: ..... نام مشاور: .....

مشخصات: .....

حوزه مشاورتی مشاور: .....

حقوق سالانه: .....

### متخصص صنعت

نام مؤسسه: ..... نام متخصص: .....

مشخصات: .....

حوزه مشاورتی متخصص: .....

حقوق سالانه: .....

### مشاور فناوری

نام مؤسسه: ..... نام مشاور: .....

مشخصات: .....

حوزه مشاورتی مشاور فناوری: .....

حقوق سالانه: .....

### سایر:

نام مؤسسه: ..... نام متخصص: .....

مشخصات: .....

حوزه مشاورتی متخصص: .....

حقوق سالانه: .....





\$\$\$←\$\$←\$

### مدیرانی که باید اضافه شوند

مشخصات مدیرانی را که قصد اضافه کردنشان را دارید، شرح دهید.

**سمت:**

توانمندی‌های موردنیاز:

تاریخ تقریبی اضافه شدن:

میزان تقریبی حقوق پرداختی:

سایر مزایای پرداختی:

**سمت:**

توانمندی‌های موردنیاز:

تاریخ تقریبی اضافه شدن:

میزان تقریبی حقوق پرداختی:

سایر مزایای پرداختی:

**سمت:**

توانمندی‌های موردنیاز:

تاریخ تقریبی اضافه شدن:

میزان تقریبی حقوق پرداختی:

سایر مزایای پرداختی:

**سمت:**

توانمندی‌های موردنیاز:

تاریخ تقریبی اضافه شدن:

میزان تقریبی حقوق پرداختی:

سایر مزایای پرداختی:



## سبک مدیریت

نوع مدیریت شرکتتان و وظایف آن را شرح دهید.

سبک مدیریت شرکتتان چگونه با فرهنگ سازمانی ن تناسب دارد؟

.....

.....

.....

شخصیت کارکنان اصلی ان چگونه با سبک مدیریت شرکت سازگاری دارد یا با آن در تعارض است؟

.....

.....

.....

چگونه در بین کارکنانتان احساس کار جمعی به وجود می‌آوردید؟

.....

.....

.....

آیا سیاست‌های شرکت روشن و شفاف است و گزینه ایی همچون مزایا، خاتمه کار و ارتقای شغلی را پوشش می‌دهد؟

.....

.....

.....

چگونه از ارتباطات جاری با کارکنانتان اطمینان می‌یابید؟ با برگزاری همایش، کنفرانس غیررسمی یا خبرنامه چاپی؟

.....

.....

.....

نحوه تشخیص موفقیت کارکنان و قدردانی از آن‌ها چگونه است؟ چه پاداش‌های مالی‌ای را در نظر گرفته‌اید؟

.....

.....

.....

پاداش‌های غیرمالی کدام است؟

.....

.....

.....

پیشنهاد‌های کارکنان را چگونه دریافت و اجرایی می‌کنید؟ کارکنان چگونه بر تغییر و تحولات کالاها، خدمات یا سیاست‌های شرکت تأثیر می‌گذارند؟

.....

.....

.....

آیا سیاست‌های عادلانه‌ای را به کار می‌گیرید؟ آیا قدردانی‌ها و پاداش‌هایتان منصفانه است؟ آیا مدیریت «پارتی‌بازی» می‌کند؟

.....

.....

.....



## جهانی شدن: مدیریت

کاربرگ زیر را برای تعیین نوع مدیریتی که به آن نیاز دارید، تکمیل کنید. کارکرد این کاربرگ کمک به مدیریت فعالیت‌های بین‌المللی‌تان است.

در کشورهای خارجی‌ای که فعالیت می‌کنید، چه اموری را به دست مدیران و چه اموری را به دست کارکنان اجرا خواهید کرد؟  
 عملیات (شامل تولید) .....

تدارکات/ حمل و نقل/ پردازش سفارش‌ها .....

خدمات مشتریان .....

بازاریابی .....

فروش .....

نرم‌افزار/ فناوری/ توسعه .....

مراکز تماس .....

سایر امور پشتیبانی .....

سایر امور اداری (حقوقی، حسابداری، اداری) .....

از کدام مدیرانتان برای فعالیت بین‌المللی کمک خواهید گرفت؟

| کشور | سمت |
|------|-----|
|      |     |
|      |     |
|      |     |
|      |     |

برای اداره فعالیت‌های بین‌المللی در کشور خودتان از کدام مدیران کمک خواهید گرفت؟ .....

.....

.....

.....





## جهانی‌شدن: مسئولیت‌پذیری اجتماعی جهانی

شرکتتان هنگام فعالیت بین‌المللی با بعضی از معضلات اجتماعی مانند پرداخت حقوق ناکافی، نبود قوانین و مقررات حمایت از کارگران، رشوه‌خواری یا نابرابری جنسیتی در محیط کار روبه‌رو خواهد شد. به این مسائل چگونه واکنش نشان می‌دهید؟

.....

.....

.....

.....

اگر درصد سرمایه‌گذاری اجتماعی برآمده‌اید، موضوعات مدنظرتان را مشخص کنید.

### اهداف زیست‌محیطی

- کاهش مصرف انرژی
- یافتن منابع جدید انرژی
- کاهش ضایعات
- دسترسی به آب و تصفیه آن
- دسترسی به مواد غذایی و پالایش آن
- بهبود و اصلاح فرایندهای تولید و کشاورزی
- سایر موضوعات:

### اهداف کارگری

- میزان حقوق پرداختی
- برابری جنسیتی
- برابری قومی، مذهبی و...
- حذف کودکان کار
- وضعیت سالم کاری
- اطمینان از روش‌های تجارت منصفانه

### سایر اهداف اجتماعی بین‌المللی

- بهبود حقوق بشر
- بهبود رفتار با حیوانات
- کاهش سانسور
- حذف فساد و رشوه‌خواری



## فرم آماده سازی مسئولیت پذیری اجتماعی

مشخصات بخش مسئولیت پذیری اجتماعی تان را شرح دهید.

### شهروندی سازمانی

راه‌هایی را نام ببرید که اطمینان می‌دهید شرکت:

- از قوانین پیروی می‌کند: .....
- .....
- .....
- برخورد منصفانه‌ای با کارکنان دارد و برای آن‌ها احترام قائل می‌شود: .....
- .....
- .....
- با مشتریان و تأمین‌کنندگان صادقانه رفتار می‌کند: .....
- .....
- .....
- در تبلیغات و بازاریابی‌اش صداقت دارد: .....
- .....
- تأثیر اعمال و اقداماتش بر جامعه را مدنظر قرار می‌دهد: .....
- .....
- در همهٔ مراوداتش مسئولانه عمل می‌کند: .....
- .....
- سایر موضوعات: .....

### اصول اخلاقی

- شرکتتان با موضوعات زیر چگونه مواجه می‌شود: .....
- هدیه‌دادن به تأمین‌کنندگان کنونی/ تأمین‌کنندگان احتمالی/ فروشندگان یا هدیه‌گرفتن از آن‌ها: .....
- .....
- دادن وعدهٔ مساعدت‌های ویژه، گردش‌های تفریحی و صرف غذا در رستوران به تأمین‌کنندگان/ فروشندگان/ مشتریان یا دریافت این وعده‌ها از سوی آن‌ها: .....
- .....
- تضاد بین قوانین کشورهای مختلفی که شرکت در آن‌ها فعالیت دارد: .....
- .....
- انتخاب تأمین‌کنندگان بر مبنای اصول اخلاقی: .....
- .....
- اطمینان از اینکه پیمانکاران دست‌دوم مطابق اصول اخلاقی عمل می‌کنند: .....
- .....
- استفادهٔ شخصی از امکانات شرکت (مثل خودرو، تلفن و ایمیل شرکت): .....
- .....
- .....



### فعالیت‌ها/برنامه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی

#### اهداف کسب‌وکارتان چیست؟

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> شفافیت در جامعه        | <input type="checkbox"/> رضایت و مشارکت کارکنان      |
| <input type="checkbox"/> شفافیت در صنعت         | <input type="checkbox"/> توسعه روابط با دیگر شرکت‌ها |
| <input type="checkbox"/> کمک به استخدام کارکنان | <input type="checkbox"/> سایر                        |

#### از چه راه‌هایی مشارکت می‌کنید؟

- اعطای کمک‌های مالی از بودجه عملیاتی
- مشارکت در رویدادهای اجتماعی
- اعطای درصد معینی از سودآوری یا فروش
- کمک‌های غیرنقدی به صورت کالا یا خدمت
- امکان مشارکت کارکنان در طرح‌ها در ازای پرداخت حقوق
- پیش‌بینی اقدامات مسئولانه از نظر اجتماعی (مثلاً مدیریت پسماند)
- تشویق کارکنان به فعالیت‌های داوطلبانه پس از ساعات رسمی کار
- تشویق کارکنان و مدیریت شرکت برای مشارکت در طرح‌های مسئولانه
- تسهیل استفاده مردم از امکانات شرکت
- تدوین رویه‌های تدارکاتی مسئولانه از نظر اجتماعی
- (از خرید محصولات سازگار با محیط‌زیست گرفته تا بررسی سوابق فروشندگان)
- کمک‌های غیرنقدی به صورت اهدای محصولات مازاد
- سایر: .....

چه مدت‌زمانی خود را متعهد خواهید دانست؟ (مثلاً روز، هفته، سال): .....

#### قصد دارید به چه موضوعاتی بپردازید؟

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> حقوق حیوانات        | <input type="checkbox"/> محیط‌زیست     |
| <input type="checkbox"/> هنر                 | <input type="checkbox"/> برابری جنسیتی |
| <input type="checkbox"/> کودکان              | <input type="checkbox"/> سلامت         |
| <input type="checkbox"/> اصلاح و بهبود جامعه | <input type="checkbox"/> تفریح و ورزش  |
| <input type="checkbox"/> توانمندسازی اقتصادی | <input type="checkbox"/> ایمنی         |
| <input type="checkbox"/> آموزش و پرورش       | <input type="checkbox"/> سایر: .....   |

طرحتان بهره‌گیرید.

از این اطلاعات برای تهیه بخش مسئولیت‌پذیری و پایداری ا



## چشم انداز شرکت

چشم انداز شرکتتان را برای ده سال آینده شرح دهید.

توسعه کلی بلندمدت:

.....

.....

.....

.....

.....

ده ساله

پنج ساله

یک ساله

اهداف خاص

|       |       |       |                                |
|-------|-------|-------|--------------------------------|
| ..... | ..... | ..... | تعداد کارکنان                  |
| ..... | ..... | ..... | تعداد شعب                      |
| ..... | ..... | ..... | فروش سالانه                    |
| ..... | ..... | ..... | سودآوری یا حاشیه سودآوری       |
| ..... | ..... | ..... | تعداد کالاها یا خدمات          |
| ..... | ..... | ..... | جوایز یا تقدیرنامه های دریافتی |
| ..... | ..... | ..... | چارچوب مالکیت                  |
| ..... | ..... | ..... | سایر:                          |

.....

.....

.....

.....

راهبرد کسب و کار

یک ساله:

.....

.....

.....

.....

.....

پنج ساله:

.....

.....

.....

.....

.....

ده ساله:

.....

.....

.....

.....

.....











### جهانی‌شدن: توسعه آتی

کاربرگ زیر را دربارهٔ فرصت‌های جهانی‌شدن و زمان‌بندی ورود به این بازارها تکمیل کنید.

کدام یک از کشورها در آینده گزینهٔ مطلوبی برای کالاها و خدماتتان خواهند بود؟ آیا اصلاً کشوری وجود دارد؟ .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

کدام یک از کشورها در آینده مرکز عملیاتی مطمئنی (برای تولید، امور اداری، خدمات مشتریان، مرکز تماس و...) خواهند بود؟ ...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

نام کشورهای خاصی را که در نظر دارید دامنهٔ فعالیت‌هایتان را به آن‌ها گسترش دهید، همراه پیش‌بینی سال ورود به این کشورها بنویسید.

| کشور | کسب‌وکار | سال |
|------|----------|-----|
|      |          |     |
|      |          |     |
|      |          |     |
|      |          |     |
|      |          |     |



## فرم آماده‌سازی طرح توسعه

اهداف پنج سال آینده شرکت را از نظر جایگاه‌یابی در بازار، فروش، تعداد کارکنان و... شرح دهید.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

راهبرد اساسی دستیابی به این اهداف و اولویت‌های مالی را شرح دهید.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ریسک‌های عمده‌ای را که پیش روی شرکتتان قرار دارد، شرح دهید.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

طرح خروج سرمایه‌گذاران را شرح دهید.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

از این اطلاعات برای تهیه بخش توسعه طرحتان کمک بگیرید.



### جهانی‌شدن: ملاحظات مالی

اگر سروکارتان با ارزهای خارجی است، عملیات بین‌المللی دارید، یا کالاها و خدماتتان را بین‌المللی می‌فروشید، به پرسش‌های زیر پاسخ دهید.

آیا تأثیر نرخ مبادله ارز را بر تحلیل‌ها و پیش‌بینی‌های مالی‌تان در نظر گرفته‌اید؟

ثبات ارزهایی که با آن‌ها سروکار دارید، چقدر است؟ آیا این ارزها همواره ثبات داشته است یا نوسان بسیاری دارد؟

آیا ناآرامی سیاسی یا اجتماعی خاصی وجود دارد که بر نرخ برابری ارز در مناطق مدنظرتان تأثیر بگذارد؟

آیا هزینه‌ی خصوصی برای راه‌اندازی کسب‌وکار در بعضی از مناطق وجود دارد؟

آیا ملاحظات خاصی در زمینه‌ی مالیات یا تعرفه‌ی گمرکی در کشورهای مدنظرتان وجود دارد؟

در مناطقی که قصد فعالیت در آن‌ها را دارید، چه عوامل فصلی‌ای بر پیش‌بینی‌های مالی‌تان تأثیر می‌گذارد؟ چه عواملی در این مناطق باعث نوساناتی در درآمدهایتان می‌شود؟

آیا به کارکنانتان ارز خارجی می‌پردازید؟ اگر چنین است، متوسط پرداخت برای سمت‌های مختلف چقدر است؟ آیا تسهیلات و حمایت‌های خاصی در منطقه‌ی مدنظرتان وجود دارد که شما باید از آن‌ها آگاه باشید؟

متوسط بهای تمام‌شده‌ی لوازم اداری، مواد اولیه، موجودی کالاها یا خدماتی که در صورت فعالیت بین‌المللی باید محلی بخرید، چقدر است؟ آیا در بعضی مواقع به صرفه‌تر نیست این اقلام را اینجا بخرید و به مناطق فعالیت بین‌المللی‌تان بفرستید؟



\$\$\$←\$\$←\$

بودجه نیروی انسانی

| سال: .....                        | ژانویه | فوریه | مارس | آوریل | مه |
|-----------------------------------|--------|-------|------|-------|----|
| <b>مدیریت # کارکنان</b>           |        |       |      |       |    |
| حقوق و دستمزد                     |        |       |      |       |    |
| مزایای کارکنان                    |        |       |      |       |    |
| مالیات حقوق                       |        |       |      |       |    |
| هزینه کل                          |        |       |      |       |    |
| <b>اداری و پشتیبانی # کارکنان</b> |        |       |      |       |    |
| حقوق و دستمزد                     |        |       |      |       |    |
| مزایای کارکنان                    |        |       |      |       |    |
| مالیات حقوق                       |        |       |      |       |    |
| هزینه کل                          |        |       |      |       |    |
| <b>فروش و بازاریابی # کارکنان</b> |        |       |      |       |    |
| حقوق و دستمزد                     |        |       |      |       |    |
| مزایای کارکنان                    |        |       |      |       |    |
| مالیات حقوق                       |        |       |      |       |    |
| هزینه کل                          |        |       |      |       |    |
| <b>عملیات و تولید # کارکنان</b>   |        |       |      |       |    |
| حقوق و دستمزد                     |        |       |      |       |    |
| مزایای کارکنان                    |        |       |      |       |    |
| مالیات حقوق                       |        |       |      |       |    |
| هزینه کل                          |        |       |      |       |    |
| <b>سایر # کارکنان</b>             |        |       |      |       |    |
| حقوق و دستمزد                     |        |       |      |       |    |
| مزایای کارکنان                    |        |       |      |       |    |
| مالیات حقوق                       |        |       |      |       |    |
| هزینه کل                          |        |       |      |       |    |
| <b>مجموع # کارکنان</b>            |        |       |      |       |    |
| حقوق و دستمزد                     |        |       |      |       |    |
| مزایای کارکنان                    |        |       |      |       |    |
| مالیات حقوق                       |        |       |      |       |    |
| هزینه کل                          |        |       |      |       |    |







\$\$\$ ← \$\$ ← \$

پیش‌بینی درآمد نقدی ماهانه

| سال: .....                         | ژانویه                        | فوریه | مارس | آوریل | مه |
|------------------------------------|-------------------------------|-------|------|-------|----|
| فروش محصول #۱<br>وجوه نقدی دریافتی | فروش ماه جاری                 |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۳۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۶۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۹۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۱۲۰ روز قبل              |       |      |       |    |
|                                    | <b>کل درآمد نقدی محصول #۱</b> |       |      |       |    |
| فروش محصول #۲<br>وجوه نقدی دریافتی | فروش ماه جاری                 |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۳۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۶۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۹۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۱۲۰ روز قبل              |       |      |       |    |
|                                    | <b>کل درآمد نقدی محصول #۲</b> |       |      |       |    |
| فروش محصول #۳<br>وجوه نقدی دریافتی | فروش ماه جاری                 |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۳۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۶۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۹۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۱۲۰ روز قبل              |       |      |       |    |
|                                    | <b>کل درآمد نقدی محصول #۳</b> |       |      |       |    |
| فروش محصول #۴<br>وجوه نقدی دریافتی | فروش ماه جاری                 |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۳۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۶۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۹۰ روز قبل               |       |      |       |    |
|                                    | فروش ۱۲۰ روز قبل              |       |      |       |    |
|                                    | <b>کل درآمد نقدی محصول #۴</b> |       |      |       |    |
| <b>جمع کل درآمدها</b>              |                               |       |      |       |    |





\$\$\$←\$\$←\$

صورت درآمد: سالانه به تفکیک ماه

| سال: .....                | ژانویه                 | فوریه | مارس | آوریل | مه |
|---------------------------|------------------------|-------|------|-------|----|
| درآمد                     | فروش ناخالص            |       |      |       |    |
|                           | (حق العمل‌ها)          |       |      |       |    |
|                           | (مرجوعی‌ها و تخفیف‌ها) |       |      |       |    |
|                           | فروش خالص              |       |      |       |    |
|                           | (بهای تمام‌شدهٔ محصول) |       |      |       |    |
| سودآوری ناخالص            |                        |       |      |       |    |
| هزینه‌های عمومی و اداری   | حقوق و دستمزد          |       |      |       |    |
|                           | مزایای کارکنان         |       |      |       |    |
|                           | مالیات                 |       |      |       |    |
|                           | خدمات حرفه‌ای          |       |      |       |    |
|                           | بازاریابی و تبلیغات    |       |      |       |    |
|                           | اجاره                  |       |      |       |    |
|                           | کرایهٔ تجهیزات         |       |      |       |    |
|                           | تعمیر و نگهداری        |       |      |       |    |
|                           | استهلاک                |       |      |       |    |
|                           | بیمه                   |       |      |       |    |
|                           | ارتباطات از راه دور    |       |      |       |    |
|                           | خدمات عمومی            |       |      |       |    |
|                           | لوازم اداری            |       |      |       |    |
|                           | پست و حمل و نقل        |       |      |       |    |
|                           | مسافرت                 |       |      |       |    |
|                           | سرگرمی                 |       |      |       |    |
|                           | بهرهٔ وام              |       |      |       |    |
|                           | سایر:                  |       |      |       |    |
|                           | سایر:                  |       |      |       |    |
|                           | مجموع کل هزینه‌ها      |       |      |       |    |
| سودآوری قبل از کسر مالیات |                        |       |      |       |    |
| مالیات بر درآمد           |                        |       |      |       |    |
| سودآوری خالص              |                        |       |      |       |    |





\$ ← \$ ← \$ ← \$

صورت درآمد: سالانه به تفکیک سه ماهه (فصلی)

| سال: .....                | سه ماهه اول | سه ماهه دوم | سه ماهه سوم | سه ماهه چهارم | جمع کل |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|--------|
| فروش ناخالص               |             |             |             |               |        |
| (حق العملها)              |             |             |             |               |        |
| (مرجوعیها و تخفیفها)      |             |             |             |               |        |
| فروش خالص                 |             |             |             |               |        |
| (بهای تمام شده محصول)     |             |             |             |               |        |
| سودآوری ناخالص            |             |             |             |               |        |
| حقوق و دستمزد             |             |             |             |               |        |
| مزایای کارکنان            |             |             |             |               |        |
| مالیات                    |             |             |             |               |        |
| خدمات حرفه‌ای             |             |             |             |               |        |
| بازاریابی و تبلیغات       |             |             |             |               |        |
| اجاره                     |             |             |             |               |        |
| کرایه تجهیزات             |             |             |             |               |        |
| تعمیر و نگهداری           |             |             |             |               |        |
| استهلاک                   |             |             |             |               |        |
| بیمه                      |             |             |             |               |        |
| ارتباطات از راه دور       |             |             |             |               |        |
| خدمات عمومی               |             |             |             |               |        |
| لوازم اداری               |             |             |             |               |        |
| پست و حمل و نقل           |             |             |             |               |        |
| مسافرت                    |             |             |             |               |        |
| سرگرمی                    |             |             |             |               |        |
| بهره و ام                 |             |             |             |               |        |
| سایر:                     |             |             |             |               |        |
| سایر:                     |             |             |             |               |        |
| مجموع کل هزینه‌ها         |             |             |             |               |        |
| سودآوری قبل از کسر مالیات |             |             |             |               |        |
| مالیات بر درآمد           |             |             |             |               |        |
| سودآوری خالص              |             |             |             |               |        |

فروش

هزینه‌های عمومی و اداری



\$\$\$←\$←\$←\$

صورت درآمد: سالانه برای پنج سال

| سال: ..... | سال ..... | سال ..... | سال ..... | سال ..... | سال .....                 |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------------|
|            |           |           |           |           | فروش ناخالص               |
|            |           |           |           |           | (حق العمل‌ها)             |
|            |           |           |           |           | (مرجوعی‌ها و تخفیف‌ها)    |
|            |           |           |           |           | فروش خالص                 |
|            |           |           |           |           | (بهای تمام‌شدهٔ محصول)    |
|            |           |           |           |           | سودآوری ناخالص            |
|            |           |           |           |           | حقوق و دستمزد             |
|            |           |           |           |           | مزایای کارکنان            |
|            |           |           |           |           | مالیات                    |
|            |           |           |           |           | خدمات حرفه‌ای             |
|            |           |           |           |           | بازاریابی و تبلیغات       |
|            |           |           |           |           | اجاره                     |
|            |           |           |           |           | کرایهٔ تجهیزات            |
|            |           |           |           |           | تعمیر و نگهداری           |
|            |           |           |           |           | استهلاک                   |
|            |           |           |           |           | بیمه                      |
|            |           |           |           |           | ارتباطات از راه دور       |
|            |           |           |           |           | خدمات عمومی               |
|            |           |           |           |           | لوازم اداری               |
|            |           |           |           |           | پست و حمل و نقل           |
|            |           |           |           |           | مسافرت                    |
|            |           |           |           |           | سرگرمی                    |
|            |           |           |           |           | بهرهٔ وام                 |
|            |           |           |           |           | سایر:                     |
|            |           |           |           |           | سایر:                     |
|            |           |           |           |           | مجموع کل هزینه‌ها         |
|            |           |           |           |           | سودآوری قبل از کسر مالیات |
|            |           |           |           |           | مالیات بر درآمد           |
|            |           |           |           |           | سودآوری خالص              |

درآمد

هزینه‌های عمومی و اداری



\$\$\$←\$\$←\$

پیش‌بینی جریان وجوه نقد: سالانه به تفکیک ماه

| سال: .....               | ژانویه | فوریه | مارس | آوریل | مه |
|--------------------------|--------|-------|------|-------|----|
| فروش نقدی                |        |       |      |       |    |
| وجوه دریافتنی            |        |       |      |       |    |
| جمع وجوه نقدی فروش       |        |       |      |       |    |
| درآمد حاصل از بهره       |        |       |      |       |    |
| عواید وام                |        |       |      |       |    |
| آوردهٔ صاحبان سهام       |        |       |      |       |    |
| جمع وجوه نقدی تأمین مالی |        |       |      |       |    |
| سایر دریافت‌های نقدی     |        |       |      |       |    |
| جمع کل دریافت‌های نقدی   |        |       |      |       |    |
| خرید موجودی جنسی         |        |       |      |       |    |
| هزینه‌های عملیاتی        |        |       |      |       |    |
| حق‌العمل/مرجوعی و تخفیف  |        |       |      |       |    |
| خریدهای سرمایه‌ای        |        |       |      |       |    |
| پرداخت وام               |        |       |      |       |    |
| پرداخت مالیات بر درآمد   |        |       |      |       |    |
| پرداخت سود سهام          |        |       |      |       |    |
| برداشت شخصی              |        |       |      |       |    |
| جمع کل پرداخت‌های نقدی   |        |       |      |       |    |
| موجودی نقدی ابتدای دوره  |        |       |      |       |    |
| دریافت‌های نقدی          |        |       |      |       |    |
| پرداخت‌های نقدی          |        |       |      |       |    |
| موجودی نقدی پایان دوره   |        |       |      |       |    |

درآمد فروش

دریافت‌های نقدی  
درآمد تأمین مالی

پرداخت‌های نقدی  
هزینه‌ها

خالص جریان وجوه نقد







پیش‌بینی جریان وجوه نقد: سالانه به تفکیک سه‌هه (فصلی) \$\$\$←\$\$←\$

| سال: .....               | سه‌ماهه اول              | سه‌هه دوم               | سه‌ماهه سوم | سه‌ماهه چهارم | جمع کل |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------|---------------|--------|
| درآمد نقدی               | فروش نقدی                |                         |             |               |        |
|                          | وجوه دریافتنی            |                         |             |               |        |
|                          | جمع وجوه نقدی فروش       |                         |             |               |        |
|                          | درآمد حاصل از بهره       |                         |             |               |        |
|                          | عواید وام                |                         |             |               |        |
|                          | آورده صاحبان سهام        |                         |             |               |        |
|                          | جمع وجوه نقدی تأمین مالی |                         |             |               |        |
|                          | سایر دریافت‌های نقدی     |                         |             |               |        |
|                          | جمع کل دریافت‌های نقدی   |                         |             |               |        |
|                          | پرداخت‌های نقدی          | خرید موجودی جنسی        |             |               |        |
| هزینه‌های عملیاتی        |                          |                         |             |               |        |
| حق‌العامل/مرجوعی و تخفیف |                          |                         |             |               |        |
| خریدهای سرمایه‌ای        |                          |                         |             |               |        |
| پرداخت وام               |                          |                         |             |               |        |
| پرداخت مالیات بر درآمد   |                          |                         |             |               |        |
| پرداخت سود سهام          |                          |                         |             |               |        |
| برداشت شخصی              |                          |                         |             |               |        |
| جمع کل پرداخت‌های نقدی   |                          |                         |             |               |        |
| خالص جریان وجوه نقد      |                          | موجودی نقدی ابتدای دوره |             |               |        |
|                          | دریافت‌های نقدی          |                         |             |               |        |
|                          | پرداخت‌های نقدی          |                         |             |               |        |
|                          | موجودی نقدی پایان دوره   |                         |             |               |        |

## ترازنامه

معمولاً ترازنامه ناشناخته‌ترین صورت مالی برای کسانی است که تازه وارد کسب‌وکار می‌شوند. به‌طور خلاصه، ترازنامه مانند عکس فوری از ارزش مالی کلی شرکت است: ارزش همه ارکان شرکت و میزان همه بدهی‌ها.

ترازنامه دارایی‌های شرکت منهای بدهی‌ها را نشان می‌دهد. حاصل این تفریق (اگر رقمی باشد) خالص ارزش ویژه است که بین صاحبان شرکت توزیع یا به‌صورت اندوخته برای استفاده آتی شرکت ذخیره می‌شود. این‌ها را جزو بدهی‌های شرکت در نظر می‌گیرند. پس از انجام دادن این کار مقادیر دارایی و بدهی با هم برابر یا به‌اصطلاح تراز می‌شود. کارآفرینان از ترازنامه به‌ندرت استفاده ابزاری می‌کنند؛ ولی بانک‌ها و سرمایه‌گذاران برای مشاهده تصویر کاملی از ارزش واقعی شرکت به آن اتکای فراوانی دارند. فقط از روی ترازنامه است که به ارزش واقعی زمین، ساختمان، ماشین‌آلات، تجهیزات و... شرکت پی می‌برید. بعضی از شرکت‌ها زمین یا ساختمان‌هایی دارند که ارزش آن‌ها از درآمد کسب‌وکار واقعی به‌مراتب فراتر است. کسب‌وکارهایی نیز هستند که ماشین‌آلات و تجهیزات بسیار باارزشی دارند. با این حال، هستند کسب‌وکارهایی که گاه سودآوری مطلوبی دارند؛ ولی در کنار آن بدهی‌هایشان نیز چشمگیر است.

📌 **کاربرگ ترازنامه صفحه ۳۷۰ را مشاهده کنید.**

برای آگاهی بیشتر از محتوای ترازنامه، به بخش اصطلاحات مالی ابتدای همین فصل رجوع کنید. علاوه بر این، حواستان باشد که در ترازنامه اصطلاحات زیر را نیز می‌بینید.

**زمین:** معمولاً در ترازنامه جداگانه نشان داده می‌شود. چون زمین

برخلاف بقیه دارایی‌ها، مانند ساختمان، مشمول ضوابط مالیاتی متفاوتی است و اغلب قیمت به‌نسبت بیشتری دارد.

**ساختمان:** ارزش همه ساختمان‌ها، انبارها یا دارایی‌های عینی شرکت

به‌استثنای زمین و ماشین‌آلات و تجهیزات است.

**پرداختی‌های کوتاه‌مدت:** بدهی‌هایی با سررسید پرداخت کمتر از یک سال است.

**دیگر بدهی‌های جاری:** دیگر بدهی‌های شرکت شامل حساب‌های پرداختی است.

گاه هنگام تهیه ترازنامه به این نتیجه می‌رسید که بیش از دیگر صورت‌های مالی به کمک دیگران نیاز دارید؛ به‌ویژه وقتی نوبت به محاسبه استهلاک انباشته یا برآورد موجودی کالا می‌رسد. با حسابدارتان مشورت کنید یا از او بخواهید ترازنامه را خودش تهیه کند. ولی سعی کنید از آن سر درآورید.

ارقام ترازنامه به‌سرعت تغییر نمی‌کند. به همین دلیل می‌توانید آن را سه‌ماهه یا سالانه نیز تهیه کنید (البته بعضی اوقات منابع وام‌دهنده از شما پیش‌بینی‌های ماهانه می‌خواهند). بسته مالی مکمل طرح کسب‌وکار در [www.PlanningShop.com](http://www.PlanningShop.com) شامل کاربرگ ترازنامه است که محاسبات و انتقالات را از دیگر کاربرگ‌ها به‌طور خودکار انجام می‌دهد.

قاتل بلامنازع یک پیشنهاد همکاری، طرحی است که استفاده نادرست از منابع مالی را نشان می‌دهد. اگر همه منابع مالی صرف ساختن کسب‌وکار نشود، پس ما هم علاقه‌ای به تأمین مالی آن نداریم. آن وین‌بلاد، سرمایه‌گذار



### تجزیه و تحلیل سربه سر

کل هزینه‌های ثابت ماهانه: ..... دلار  
 حاشیه سودآوری ناخالص: ..... درصد  
 این دو را بر هم تقسیم کنید:

$$\frac{\text{کل هزینه‌های ثابت ماهانه (دلار)}}{\text{حاشیه سودآوری ناخالص (درصد)}} = \text{فروش مورد نیاز برای سربه سر شدن}$$

$$= \frac{\dots\dots\dots}{\dots\dots\dots} = \dots\dots\dots \text{ دلار}$$

کسب و کارگرا! بالا را برای محاسبه نقطه سربه سرتان تکمیل کنید. بسته مالی مکمل طرح کسب و کار در [www.PlanningShop.com](http://www.PlanningShop.com) تجزیه و تحلیل سربه سر را انجام خواهد داد.

## خلاصه فصل

بخش مالی کسب و کار را بیشتر پیش بینی‌های مالی واقعی تشکیل می‌دهد. باید صورت‌های زیر را در این بخش بگنجانید:

- صورت درآمد؛
- صورت جریان وجوه نقد؛
- صورت ترازنامه؛
- صورت منابع و مصارف وجوه؛
- صورت مفروضات؛
- صورت هزینه‌های راه اندازی اولیه (برای کسب و کارهای جدید).

علاوه بر این، برای برنامه‌ریزی داخلی به تجزیه و تحلیل سربه سر نیاز دارید. توصیه می‌شود برای تکمیل صورت‌های مالی از خدمات مشاوره‌ای بهره بگیرید. از همان ابتدا روش‌های مالی اصولی را برای کسب و کارتان به کار بندید و همین روش‌ها را ادامه دهید. اگر هم اکنون کسب و کار فعالی دارید، روش‌هایتان را برای اطمینان از کنترل کافی بر صدور صورت حساب‌ها و پرداخت‌ها بازبینی کنید. خود را به بررسی همیشگی صورت‌های مالی عادت دهید و سعی کنید آنچه را پیش رویتان قرار دارد، به درستی درک کنید. امور مالی‌تان را به طور کامل به دیگران واگذار نکنید. از اعداد و ارقام نیز هراس نداشته باشید.



\$\$\$←\$\$←\$

ترازنامه

ترازنامه

شرکت .....  
 دورهٔ ..... منتهی به

|       |  |                                       |           |
|-------|--|---------------------------------------|-----------|
|       |  |                                       |           |
| ..... |  | دارایی‌های جاری: موجودی نقد           | دارایی‌ها |
| ..... |  | حساب‌های دریافتی                      |           |
| ..... |  | موجودی کالا                           |           |
| ..... |  | سایر دارایی‌های جاری                  |           |
| ..... |  | جمع دارایی‌های جاری                   |           |
| ..... |  | دارایی‌های ثابت: زمین                 |           |
| ..... |  | ساختمان                               |           |
| ..... |  | تجهیزات                               |           |
| ..... |  | (منهای استهلاک انباشته)               |           |
| ..... |  | جمع دارایی‌های ثابت                   |           |
| ..... |  | سایر دارایی‌ها                        | بدهی‌ها   |
| ..... |  | <b>جمع دارایی‌ها</b>                  |           |
| ..... |  | بدهی‌های جاری: پرداختی‌های کوتاه‌مدت  |           |
| ..... |  | مالیات بردارآمد پرداختی               |           |
| ..... |  | سایر بدهی‌های جاری                    |           |
| ..... |  | جمع بدهی‌های جاری                     |           |
| ..... |  | بدهی‌های بلندمدت: پرداختی‌های بلندمدت |           |
| ..... |  | سایر بدهی‌های بلندمدت                 |           |
| ..... |  | جمع بدهی‌های بلندمدت                  |           |
| ..... |  | حقوق صاحبان سهام: سرمایهٔ پرداخت شده  |           |
| ..... |  | سود (زیان) انباشته                    |           |
| ..... |  | جمع حقوق صاحبان سهام                  |           |
| ..... |  | <b>جمع بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام</b> |           |

ترازنامه را به بخش مالی طرح کسب و کارتان پیوست کنید.  
**توجه:** نسخهٔ اکسل مایکروسافت این کاربرگ به عنوان بخشی از بستهٔ مالی طرح کسب و کار PlanningShop در [PlanningShop.com](http://PlanningShop.com) موجود است.



\$\$\$←\$\$←\$

## صورت منابع و مصارف وجوه

فرم زیر را تکمیل کنید تا توضیح دهید که چه مقدار پول لازم دارید و از وجوه جمع‌آوری شده چگونه استفاده خواهید کرد. تا جای ممکن دقیق باشید: اگر می‌دانید باید تجهیزاتی بخرید، آن را فهرست کنید: اگر از بانکی دولتی وام می‌گیرید، نام موسسه وام‌دهنده، مبلغ و شرایط وام را ذکر کنید.

تعداد دوره‌های تأمین مالی موردانتظار برای رسیدن به تأمین مالی کامل: .....  
 کل مبلغی که در این دوره جست‌وجو می‌شود: .....

**منابع وجوه:** تأمین مالی سهام: سهامی خاص: .....  
 سهامی عام: .....

تأمین مالی با وام: وام‌های رهنی: .....  
 سایر وام‌های بلندمدت: .....  
 وام‌های کوتاه‌مدت: .....  
 بدهی قابل تبدیل: .....

سرمایه‌گذاری‌های طرف‌های اصلی: .....

**مصارف وجوه:** هزینه‌های سرمایه‌ای: خرید ملک: .....  
 بهبود مال‌الاجاره: .....  
 خرید تجهیزات و مبلمان: .....  
 سایر: .....

سرمایه در گردش: خرید کالا: .....  
 استخدام کارکنان دیگر: .....  
 افتتاح خط تولید جدید: .....  
 فعالیت‌های بازاریابی دیگر: .....  
 سایر فعالیت‌های توسعه کسب‌وکار: .....  
 سایر: .....

بدهی بازنشستگی: .....

ذخیره نقدی: .....





## اصطلاحات اصلی

فرشته ..... Angel

کسی است که سرمایه شخصی‌اش را در کسب‌وکار جدیدی سرمایه‌گذاری می‌کند.

بهترین کار برای حفظ اطلاعات، انتخاب گزینشی افرادی است که طرح را برای آن‌ها می‌فرستید. پس از تحقیق درباره دریافت‌کنندگان طرح، اطمینان یابید رقبایان را تأمین مالی نکرده‌اند. شهرت و اعتبار آن‌ها را از نظر صادق و محتاط بودن بررسی کنید. فقط با افراد معتبر و مطمئن سروکار داشته باشید. مهم‌تر از آن، باید تعداد نسخه‌های توزیعی طرح را محدود کنید و اطلاعات بسیار فنی و حساس را در آن قرار ندهید. این اطلاعات را می‌توانید در آینده در اختیار منابع تأمین مالی خاص‌تر و محتمل‌تر بگذارید.

وکیل می‌تواند در تنظیم موافقت‌نامه عدم افشای اطلاعات به شما کمک کند. نمونه این موافقت‌نامه را در کاربرگ زیر ببینید.



## موافقت‌نامه عدم افشای اطلاعات

موافقت می‌کنم هرگونه اطلاعاتی را که شرکت .....  
 برای بررسی فعالیت‌های تجاری گذشته و حال و آینده، تحقیقات، طراحی، تولید محصولات، کارکنان و فرصت‌های کسب‌وکارش در اختیار این جانب قرار می‌دهد، کاملاً خصوصی و محرمانه تلقی کنم.  
 «اطلاعات محرمانه» عبارت است از هرگونه اطلاعات افشاشده، خواه مستقیم و خواه غیرمستقیم، خواه کتبی و خواه شفاهی و نیز اطلاعات مبتنی بر نتایج تحقیقات ملموس شرکت (شامل طرح کسب‌وکار، تحقیقات بازار، برنامه محصول، مشخصات کالاها و خدمات، مشتریان، بازارها، نرم‌افزارها، موجودی اجناس، فرایندها، طراحی‌ها، امور مهندسی، اقدامات بازاریابی و اطلاعات مالی).  
 اطلاعات محرمانه شامل اطلاعاتی نمی‌شود که پیش‌تر این جانب یا عموم از آن آگاهی داشته‌اند یا قبلاً رویه معمول این حوزه بوده است. اطلاعات محرمانه همچنین اطلاعاتی را در بر نمی‌گیرد که استفاده عموم از آن، فارغ از رفتار و اقدام ما، کارکنانمان و دیگر افراد مرتبط با ما آزاد است.  
 موافقت می‌کنم از اطلاعات محرمانه به‌جز برای ارزیابی و در صورت امکان امور تجاری اتمالی با شرکت ..... استفاده نکنم. موافقت می‌کنم هیچ‌گونه اطلاعات محرمانه‌ای را نزد اشخاص ثالث یا هر فرد دیگری، به‌جز افرادی که باید این اطلاعات را برای ارزیابی یا گفت‌وگو درباره همکاری تجاری در اختیار داشته باشند، افشا نسازم. موافقت می‌کنم این اطلاعات را به مدت پنج سال محرمانه تلقی کنم و از آن به‌جز در مواقعی که خود شرکت اجازه دهد، استفاده نکنم و از هرگونه انتقال غیرمجاز آن نیز جلوگیری کنم. اقرار می‌کنم که افشای غیرمجاز این اطلاعات برای شرکت آسیب جبران‌ناپذیر و زیان فراوانی به همراه خواهد داشت. متعهد می‌شوم که همه مستندات کتبی یا تفصیلی شامل طرح کسب‌وکار و پیوست‌های همراه آن را به ض درخواست شرکت بازگردانم. تمام آنچه را بیان شد، می‌پذیرم و با آن موافقم.

امضا: .....

نام و نام نوادگی: .....

شرکت/ سمت: .....

تاریخ: .....





## ارائه آسانسوری

..... شرکت من

..... نام:

..... موضوع فعالیت:

..... خدمات شرکت:

..... شیوه‌های درآمدزایی:

..... شرکت‌های مشابه:

..... دلایل موفقیت:

..... اهداف کسب و کار:



## چک‌لیست فرایند تیم

جزئیات و تاریخ انجام اقدامات مرتبط با فرایند تیم را در جدول زیر شرح دهید. این کار بیشتر شبیه تعیین نقاط عطف برای کسب‌وکار است؛ مگر اینکه بخواهید نقاط عطف را با هدف کسب نمرهٔ عالی در کلاس یا برنده‌شدن در مسابقات تعیین کنید.

| تاریخ انجام | جزئیات | وظایف                     |
|-------------|--------|---------------------------|
| .....       | .....  | انتخاب اعضای تیم          |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  | تدوین فرایند تصمیم‌گیری   |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  | انتخاب کسب‌وکار           |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  | عیین موضوعات اصلی         |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  | تقسیم کار                 |
| .....       | .....  | (به کاربرگ شرح وظایف      |
| .....       | .....  | صفحهٔ ۴۳۶ رجوع کنید)      |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  | بازبینی مفروضات           |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  | یکپارچه‌سازی کار          |
| .....       | .....  | (آماده‌سازی و ارائهٔ طرح) |
| .....       | .....  |                           |
| .....       | .....  |                           |



## شرح وظایف

از این کاربرد برای نشان دادن شرح وظایف اعضای تیم و زمان مقرر برای انجام دادن هر وظیفه استفاده کنید.

| انجام شده | زمان مقرر | مسئول | وظیفه           |
|-----------|-----------|-------|-----------------|
| .....     | .....     | ..... | صنعت            |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... | بازار           |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... | رقابت           |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... | راهبرد          |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... | بازاریابی       |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... | عملیات          |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... | فناوری          |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... | مدیریت          |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... | مسئولیت اجتماعی |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... | تحقیق و توسعه   |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... | امور مالی       |
| .....     | .....     | ..... |                 |
| .....     | .....     | ..... |                 |



## تجزیه و تحلیل مشتریان عمده

الگوهای خرید و انگیزه مشتریان فعلی، مشتریان جدید و مشتریان پیشین خود را شرح دهید.

### مشتریان عمده فعلی

| مشتری | کالا/خدمت خریداری شده | تعداد واحد خریداری شده | مبلغ فروش امسال | مبلغ فروش پارسال | مبلغ فروش دو سال گذشته |
|-------|-----------------------|------------------------|-----------------|------------------|------------------------|
| ۱.    | .....                 | .....                  | .....           | .....            | .....                  |
| ۲.    | .....                 | .....                  | .....           | .....            | .....                  |
| ۳.    | .....                 | .....                  | .....           | .....            | .....                  |
| ۴.    | .....                 | .....                  | .....           | .....            | .....                  |
| ۵.    | .....                 | .....                  | .....           | .....            | .....                  |
| ۶.    | .....                 | .....                  | .....           | .....            | .....                  |
| ۷.    | .....                 | .....                  | .....           | .....            | .....                  |

### مشتریان عمده جدید

| مشتری | دلیل خرید | دلیل تحقق فروش | مبلغ فروش امسال | مبلغ فروش پارسال | مبلغ فروش بالقوه |
|-------|-----------|----------------|-----------------|------------------|------------------|
| ۱.    | .....     | .....          | .....           | .....            | .....            |
| ۲.    | .....     | .....          | .....           | .....            | .....            |
| ۳.    | .....     | .....          | .....           | .....            | .....            |
| ۴.    | .....     | .....          | .....           | .....            | .....            |
| ۵.    | .....     | .....          | .....           | .....            | .....            |
| ۶.    | .....     | .....          | .....           | .....            | .....            |
| ۷.    | .....     | .....          | .....           | .....            | .....            |

### مشتریان عمده از دست رفته

| مشتری | کالا/خدمت خریداری شده | دلیل از دست رفتن مشتری | توان بالقوه منطقه | مبلغ خرید پارسال | حداکثر مبلغ فروش دو سال گذشته |
|-------|-----------------------|------------------------|-------------------|------------------|-------------------------------|
| ۱.    | .....                 | .....                  | .....             | .....            | .....                         |
| ۲.    | .....                 | .....                  | .....             | .....            | .....                         |
| ۳.    | .....                 | .....                  | .....             | .....            | .....                         |
| ۴.    | .....                 | .....                  | .....             | .....            | .....                         |
| ۵.    | .....                 | .....                  | .....             | .....            | .....                         |
| ۶.    | .....                 | .....                  | .....             | .....            | .....                         |
| ۷.    | .....                 | .....                  | .....             | .....            | .....                         |