

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

از سری کتابهای راهنمای کارآفرین

کتاب راهنمای شماره ۳۸

**ارزیابی دلایل موافق و مخالف گسترش**

سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان



از سری کتابهای راهنمای کارآفرین

عنوان کتاب: ارزیابی دلایل موافق و مخالف گسترش

مترجم: مریم قربانی

ویراستار ارشد: حمید هاشمی

ویراستار: شیرزاد فلاح آزاد

حروفچینی و صفحه آرایی: نرگس گل یاس

شمارگان: نسخه الکترونیک

تاریخ نشر: مهرماه ۱۳۸۲

اجرا: جهاد دانشگاهی واحد تربیت مدرس

نظارت و هماهنگی: اداره مطالعات و برنامه ریزی

بهره برداری و نقل مطالب این کتاب با رعایت حقوق جهاد دانشگاهی بلامانع است.

## سرآغاز

برای ورود به بازار کار و فضای کسب و کار راه‌ها، روش‌ها و شکل‌های مختلفی را می‌توان برگزید و در انتخاب مناسب‌ترین گزینه که منجر به موفقیت شود تنها فرد تصمیم‌گیرنده، شما هستید و دیگران مشاور، راهنما، معلم و روشنگر هستند. بنابراین درک صحیح از راه و روش، شناخت مخاطرات و مزایای آن می‌تواند توفیق مورد نظر را تأمین کند.

برای رسیدن به موفقیت در بازار کسب و کار مراحل مختلفی برشمرده می‌شود از جمله: شناخت خود، درک فرصت‌ها و منابع پیرامونی، شناسایی فضای کسب و کار، تدوین برنامه‌ای مناسب برای اقدام و حصول به هدف مطلوب؛ بهره‌گیری از داشته‌ها، و تکرار همه مراحل پیش‌گفته برای توسعه و تعالی.

شناخت استعداد و تقویت انگیزه برای موفقیت و مدیریت بر خود، گام‌های نخستین مرحله آغازین هستند که جستجو و انتخاب الگوهای مناسب برای مراحل مختلف کسب و کار و دستیابی به اطلاعات، دانش و درک صحیح از امور، طراحی و برنامه‌ریزی برای فراهم‌سازی محیطی مناسب برای فعالیت، گام‌های پایانی آن تلقی می‌شود.

وجود فرصت‌ها، منابع ناشناخته و تفکر روی ایده‌های ناب برای بهره‌گیری از آنها، به منظور ارائه محصولات و خدمات سودآور در قالب تشکیلات و ساختاری نوین تحت عنوان، آرم و شعاری نو و با انتخاب مطلوب‌ترین تجهیزات و ابزار و اتخاذ صحیح‌ترین روند و رویه در انجام امور، با رعایت حقوق و قوانین، مرحله‌ای دیگر از مسیر کسب و کار می‌باشد.

شناخت بازار، رقبا و مشتریان و انتخاب سیاست‌هایی مناسب برای تبلیغات و جذب مشتری، به همراه جمع‌آوری، پردازش و بازتولید اطلاعات مورد نیاز برای توسعه بازار هدف و ایجاد فرصت‌های جدید به منظور توسعه کسب و کار، کمک شایانی برای حضور در بازار و رسیدن به مرحله بعد می‌کند. مرحله‌ای که در آن تدوین برنامه مالی مناسب، برآورد هزینه‌های اولیه راه‌اندازی کسب و کار، پیش‌بینی نقدینگی ضروری برای حیات کسب و کار و سرمایه‌گذاری جدید،

کاهش هزینه‌های ثابت و بالاسری، اخذ کمک‌های مالی و حسابرسی برای بقای آن لازم است. هر چند باید به واگذاری، فروش، مدیریت بحران و ورشکستگی در کسب‌وکار هم توجه نمود.

مجموعه کتاب‌های راهنمای کارآفرین زنجیره‌ای از مطالب مفید برای افرادی است که می‌خواهند از راه ایجاد کسب‌وکار، به شیوه کارآفرینانه همچون افراد موفق و برنده در فضای کسب‌وکار حضور یابند و دمی تأمل و اندیشه را بر اقدامی از روی اجبار و اضطرار ترجیح می‌دهند. این مجموعه که در قالب ۹۱ جلد کتابچه ارائه شده است ترجمه‌ای آمیخته با تألیف می‌باشد که حاصل تلاش همکاران و دوستان ارجمندی است که طی دوره همکاری خود در این کار مشارکت داشته‌اند و ذکر نام و یادآوری تلاش آنها ساده‌ترین نوع قدردانی از حضور بی‌بدیل آنان می‌باشد.

با تشکر از جناب آقای مرتضی پرهیزکار رئیس محترم سازمان که با حمایت‌های بی‌دریغ خود امکانات و شرایط لازم را برای ترجمه و انتشار مطالب فراهم کردند، و سپاسگزاری از آقای مهندس صادق یاری که با شناسایی پایگاه اطلاع‌رسانی *smallbusinessstown* متن کتابچه‌ها را برای ترجمه در اختیار قرار دادند. از آقای شیرزاد فلاح و خانم‌ها سمیه اکبری، فریده سیدی‌پور و وحیده خامی‌زاده که علاوه بر ترجمه برخی کتابچه‌ها وظیفه بازبینی، اصلاح و مطابقت با متن اصلی را بر عهده داشتند و از آقای دکتر علیرضا مهاجری که با ویرایش و روانسازی متن کمک شایانی به انتقال مفاهیم نموده‌اند، قدردانی می‌گردد. همچنین از زحمات خانم‌ها ریحانه خرازی و زهرا زارعی به‌عنوان طراحان جلد و خانم نرگس گل‌یاس که وظیفه حروفچینی و صفحه‌آرایی را بر عهده داشته‌اند تشکر می‌گردد.

امید است همه امور با اندیشه‌ای ژرف و عملی صحیح همراه باشد و با رضایت او پایان یابد.

مدیر اداره مطالعات و برنامه‌ریزی  
سازمان همیاری اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاهها

صفحه	فهرست مطالب	عنوان
۱.....	مقدمه	
۲.....	ارزیابی دلایل موافق و مخالف گسترش	
۳.....	برنامه‌ریزی برای رشد	
۳.....	چه زمانی باید رشد را فعالانه دنبال کنید؟	
۱۱.....	با چه سرعتی باید گسترش پیدا کنید؟	
۱۶.....	تا چه حدی باید گسترش پیدا کنید؟	
۲۲.....	تهیه و تدارک بودجه گسترش	
۲۶.....	شیوه‌های گسترش دادن فعالیت‌ها	

## مقدمه

کتابهای راهنمای کارآفرین، مجموعه‌ای به هم پیوسته شامل ۹۱ کتاب راهنمای برنامه‌ریزی و اطلاع‌رسانی در زمینه مشاغل کوچک است.

کتاب حاضر، پیرامون رشد و گسترش فعالیت‌های یک کسب‌وکار بحث می‌کند. در صورت رونق و موفقیت هر کسب‌وکاری، توسعه و گسترش فعالیت‌های آن یک ضرورت و امری اجتناب‌ناپذیر است. برای این کار، باید زمان مناسب برای گسترش را به خوبی تشخیص داد و از قبل به طور دقیق برنامه‌ریزی نمود. در عین حال باید توجه داشت که سرعت و دامنه گسترش به حدی باشد که قابل کنترل بوده و از سوددهی لازم نیز برخوردار باشد. همچنین، رشد و گسترش نیازمند بودجه و بار مالی است که یا باید آن را از طریق دارایی اولیه و سودهای قبلی تأمین نمود و یا اینکه به دنبال منابع مالی دیگری بود. مطالعه این کتاب به شما کمک می‌کند تا با استفاده از راهنمایی‌های مورد اشاره، در جهت تشخیص زمان درست رشد و گسترش فعالیت کسب‌وکار خود و چگونگی پیشبرد آن گام بردارید.

### ارزیابی دلایل موافق و مخالف گسترش

برای موفقیت و پیشرفت هر کسب و کاری، رشد و گسترش یک ضرورت است. معمولاً رشد نتیجه افزایش درآمدها است. با این وجود، رشد همچنین می‌تواند حاصل برنامه‌ریزی باشد که به موجب آن اهداف اساسی (که به طور مفصل‌تر در کتاب راهنمای شماره ۳۹ مورد بررسی قرار می‌گیرند) برای دستیابی به نتایج مورد نظر، به طور دقیق مورد سازماندهی، هدایت، پرورش و مهم‌تر از همه نظارت قرار می‌گیرند.

در عین حال، مدیران نباید اجازه دهند که سرعت رشد به حدی بالا باشد که نتوانند آن را کنترل نمایند. رشد خیلی فزاینده و انفجاری می‌تواند وضعیت خطرناکی را ایجاد کند که باعث مشکلات غیرقابل حل بیشتری بشود.



### برنامه‌ریزی برای رشد

قبل از آنکه در صدد هر گونه گسترش جدی برآیید، ابتدا لازم است که مشخص کنید آیا خود شما و کسب‌وکارتان واقعاً آمادگی گسترش را دارید یا نه. اگر برای این کار شرایط لازم را داشتید، سپس نیاز دارید تا برخی ضوابط مربوط به سرعت و حدود گسترش مورد نظر خود را تعیین نمایید. سرانجام، برای نظارت و کنترل تلاش‌هایتان، باید بودجه‌ای برای گسترش تدارک ببینید.

**نکته:** اگر از بنیه و توان کافی برخوردار نیستید، گسترش به هیچ وجه برای شما خوب نیست. یک فرد غول‌پیکر دارای پاهای نحیف هر لحظه امکان سقوط و لغزش را دارد.

رشد متوازن دارای سوددهی، کلید موفقیت است.  
«نکته ناب»

### چه زمانی باید رشد را فعالانه دنبال کنید؟

در صورتی که تمام شرایط لازم برای گسترش را داشتید، گسترش کسب‌وکار و فعالیت‌های خود را مورد توجه قرار دهید. این شرایط عبارتند از:

پس از مطالعه و بررسی نحوه گسترش سایر شرکت‌های موفق دست به این کار بزنید - برای درک برخی از چالش‌هایی که در نتیجه گسترش با آنها روبرو می‌شوید، نشریات Inc و Wall Street Journal و سایر نشریات تجاری از قبیل Business Week و Forbes و Fortune را که همگی حاوی اخبار و داستان‌هایی پیرامون کسب‌وکارهای موفق در حال رشد هستند، مطالعه کنید.

فقط در صورتی که کسب‌وکار شما دارای سوددهی است، دست به گسترش بزنید - سوددهی لازمه رشد کسب‌وکار است؛ زیرا دستیابی به منابع مالی مورد نیاز برای گسترش را آسان‌تر می‌سازد. با این وجود، این امر مخالف عملکرد عادی سیستم‌های حسابداری برای اهداف مالیاتی می‌باشد. حسابداران و کارفرمایان به منظور کاهش مالیات‌ها، اغلب تا حد ممکن تلاش می‌کنند که نشان دهند شرکت آنها زیان و یا سود اندکی داشته است تا به آنها امکان دهد نقدینگی بیشتری در اختیار داشته باشند. از این نقطه نظر، شاید لازم باشد که کسب‌وکار شما قبل از وارد شدن به یک مرحله رشد برای چندین سال سوددهی داشته باشد.

**نکته:** برای تداوم سوددهی در زمان گسترش، باید بین ارقام دارایی و بدهی موجود در ترازنامه و ارقام عملیاتی موجود در گزارش هزینه و درآمدتان تعادلی برقرار باشد. برای مثال، اگر میانگین حساب‌های دریافتی ترازنامه شما ۵۰ میلیون تومان و میانگین فروش در هر سال ۵۰۰ میلیون تومان باشد، بین این ارقام یک تعادل ۱۰ درصدی برقرار است. چنانچه بخشی از رشد نتیجه ارائه شرایط اعتباری آسان‌تر باشد، در این صورت اگر میانگین حساب‌های دریافتی ۱۵۰ میلیون تومانی برای حمایت از فروش ۱۰۰ میلیون تومانی بکار رود، تعادل فوق تغییر خواهد کرد.

*کارتل‌ها مانند بچه‌ها هستند: ما مخالف داشتن آنها هستیم  
تا زمانی که می‌بینیم که خود ما هم یکی از آنها را داریم.  
«لرد منکرافت»*

هنگامی که قادر به پیش‌بینی افزایش سود هستید، دست به گسترش بزنید - افزایش سود دلیل اصلی ادامه رشد می‌باشد. دو مؤلفه را می‌توان افزایش داد: میزان درآمد حاصل از فروش یا سود فروش به عنوان درصدی از درآمد فروش. اگر بتوان به طور همزمان به این دو دست یافت، در این صورت رشد حاصل بسیار ارزشمند خواهد بود.

گسترش را زمانی آغاز کنید که تشخیص دهید وسایل و امکانات فعلی شما برای این کار کفایت می‌کنند - اگر در شرکتتان با مضیقه و تنگناهایی مواجه هستید، به افزایش وسایل و امکانات خود فکر کنید. مشخص کنید که با افزایش امکانات به چه تعداد مشتری بیشتر می‌توانید خدمات ارائه دهید و سپس فروش اضافی را با هزینه ساخت، زحمت و گرفتاری موقتی مقایسه کنید. برای مثال، اگر شما صاحب یک سوپر مارکت هستید و پی برده‌اید که شمار فزاینده‌ای از چرخ‌دستی‌های پر شده به حال خود رها شده‌اند، این بدان معناست که خریداران چرخ‌های خود را پر می‌کنند ولی وقتی می‌بینند که صف صندوق خیلی طولانی است آنها را رها می‌کنند. این مشکل جدی را می‌توانید از طریق افزایش شمار صندوق‌های خود حل کنید.

### زمانی که می‌توانید هزینه‌های ثابت موجود را بر یک حجم فروش

بیشتری تقسیم کنید، دست به گسترش بزنید - زمانی که گسترش بتواند منجر به تقسیم هزینه‌های ثابت بر حجم فروش بیشتر شود، تصمیم به گسترش قابل توجیه می‌باشد. با این وجود، هر گاه که ناچارید برای دستیابی به فروش بالاتر هزینه‌های ثابت را افزایش دهید، قبل از پرداختن به برنامه‌های رشد، نسبت این افزایش را مورد بررسی و مطالعه قرار دهید.

**نکته:** بسیاری از مدیران شرکت‌های کم‌درآمد معتقدند که راه‌حل مشکلات آنها در این است که رشد کنند تا بدین صورت بتوانند هزینه‌های ثابت را بر شمار بیشتری از واحدها تقسیم نمایند و در نتیجه سود ناخالص شرکت را افزایش دهند. این یک اشتباه است. بنابراین ابتدا مشکل اصلی را جستجو و حل کنید و با این کار موجب مشکلات بیشتری نشوید.

*شرکت‌های موفق به برتری اعتقادی ندارند، مگر زمانی که با پیشرفت و تغییر مداوم همراه شد.*  
«تام پیترز»

هنگامی که کسب‌وکار شما در «مرحله رشد» چرخه حیات خود قرار دارد دست به گسترش بزنید - کسب‌وکارهای کوچک جدید در طول حیات خود به احتمال زیاد چندین مرحله متفاوت را تجربه خواهند نمود. اگر این کسب‌وکار با پذیرش مشتری همراه باشد، بقا پیدا کرده، شروع به رشد نموده و احتمالاً یک دوره بحرانی و متلاطم را پشت سر نهاده، به مرحله بلوغ رسیده و سپس در نهایت حیات آن پایان یافته و از بین می‌رود.

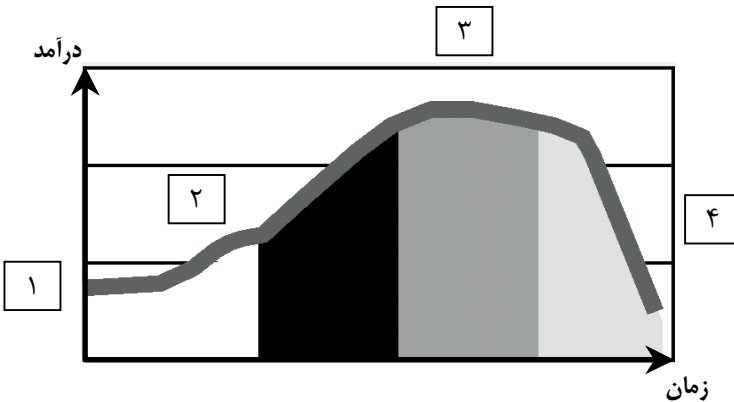
این چرخه حیات را می‌توان به طور ساده در چهار مرحله متفاوت زیر ترسیم نمود (به نمودار نگاه کنید):

- مرحله بقا
- مرحله رشد
- مرحله بلوغ
- مرحله زوال

مرحله بقا - در طول مرحله آغازین چرخه حیات یک کسب‌وکار، کارآفرین با آغاز فعالیت‌ها امیدوار است که در یک صنعت خاص به موقعیت مناسبی دست یابد. این مرحله مقدماتی، خطرناک‌ترین مرحله از مراحل چهارگانه است؛ زیرا موفقیت یا شکست کسب‌وکار به این مرحله بستگی دارد. در این مرحله، معمولاً کارآفرین تمام فعالیت‌های عمده کسب‌وکار را خود نظارت و کنترل می‌کند. اگر هزینه‌ها به دقت مهار و کنترل شوند، کسب‌وکار بقا پیدا خواهد کرد. پس از مدت زمان مشخصی، نرخ رشد فروش بالا رفته و سرانجام به اوج خود خواهد رسید.

مرحله رشد - خصوصیت مرحله دوم چرخه حیات یک کسب‌وکار این است که رشد و پیشرفت آن به دلیل فشارهای بازار یا برنامه‌ریزی داخلی از شتاب بیشتری برخوردار است. این مرحله، مهیج‌ترین مرحله است.

## چرخه حیات یک کسب‌وکار



## ۱- بقا ۲- رشد ۳- بلوغ ۴- زوال

رشد با تثبیت و تقویت موقعیت شرکت در مقابل رقبا، منحنی صعودی فروش و افزایش تعداد کارکنان آن نشان داده می‌شود. مالکان ممکن است در نتیجه سودهای قبلی، تجهیزات سرمایه‌های بیشتری را خریداری نموده و با این کار ارزش کلی دارایی‌های شرکت را افزایش دهند. علاوه بر این، شاید بتوان از طریق گرفتن یک یا تعدادی شریک، دریافت مقدار قابل ملاحظه‌ای وام از یک مؤسسه مالی یا فروش بخشی از سهام شرکت، به سرمایه بیشتری دست یافت. با گذشت زمان، کار نظارت اغلب به کارمندان جدیدی که سطوح مختلفی مدیریتی بین مالک و اعضای عادی

را تشکیل می‌دهند، واگذار می‌شود. در این مرحله سوددهی عالی است و برخی شرکت‌ها حتی علاوه بر رشد و جابجایی داخلی، اقداماتی مانند تملیک و ادغام با دیگر شرکت‌ها را نیز مورد توجه قرار می‌دهند.

مرحله بلوغ - سرانجام، شرکت به نهایت اندازه و عملکرد خود می‌رسد.

در این مرحله، رشد رو به کاهش نهاده و ناامید کننده به نظر می‌رسد.

مرحله زوال - در پایان مرحله سوم، افول اجتناب‌ناپذیر است. اگر

تغییرات ساختاری جدی نظیر آنچه در مرحله دوم رخ می‌دهد صورت نگیرد،

باید منتظر زوال شرکت بود. وضعیت‌هایی که در آنها هیچ‌گونه رشدی وجود

نداشته باشد، به طور اجتناب‌ناپذیری به زوال و انحطاط می‌انجامند.

من به فرزندم می‌گویم "همیشه بگو بله، زیرا برای کسانی که نه می‌گویند هرگز اتفاقی نمی‌افتد." این مطلب هم در تجارت و هم در زندگی مصداق دارد. وقتی از شما سؤال می‌شود که "آیا تا دیروقت برای ادامه کار می‌مانید؟" اگر در پاسخ بگویید نه، هیچ چیز خوشایندی برای شما روی نخواهد داد. وقتی از شما سؤال شود که "آیا مسئولیت این کار اضافی را بر عهده می‌گیرید؟" اگر بگویید نه، باز هیچ چیزی برای شما اتفاق نمی‌افتد. شما باید "بله" گفتن را یاد بگیرید.

«لوئیس وایز»



وقتی وضعیت رقبای شما رو به وخامت می‌رود دست به گسترش بزنید - وقتی رقبای شما در حال افول هستند، فرصتی برای شما پیش می‌آید تا دست به گسترش بزنید. در این زمان شما باید به ارتقاء کیفیت، افزایش قیمت، گسترش خط تولید، منحصر به فرد بودن، ارائه خدمات قابل اطمینان، بهبود موقعیت مکانی، ضمانت‌نامه‌ها، ارتقاء تحویل و خدمات رایگان توجه کنید.

شعار ژاپنی: تجارت جنگ است.

«مایکل کریکتون»

با چه سرعتی باید گسترش پیدا کنید؟

پس از اینکه همه شرایط لازم برای گسترش را داشتید، لازم است تا برای کنترل رشد خود تدابیر و تمهیداتی را به اجرا گذارید و به خاطر داشته باشید که رشد کنترل شده بهتر از رشد فزاینده و انفجاری است. رشد کنترل شده رشدی است محتاطانه، به دقت طراحی شده و از طریق جلسات منظم برنامه‌ریزی، ارزیابی‌های دوره‌ای پیشرفت و اصلاح و تعدیل برنامه انجام می‌شود.

به عبارت دیگر، رشد فزاینده و انفجاری با خطر قابل ملاحظه‌ای همراه بوده که می‌تواند توان بالقوه یک شرکت جوان و نوپا را واقعاً از بین ببرد، زمانی که رشد فزاینده و انفجاری توسط فروش بیشتر حمایت نشود، می‌تواند موجب افزایش هراس بانکداران و سرمایه‌گذاران شده و در نتیجه به گرفتاری‌های جدی بیانجامد.

برای حفاظت از خودتان در مقابل خطرات رشد فزاینده و انفجاری و

کمک به اجرای سیاست‌های رشد کنترل شده، به نکات زیر توجه کنید:

**اجازه دهید که فشارهای بازار اندازه شرکت شما را تعیین کنند -**

جدا از ادغام یا خرید سایر شرکت‌ها، رشد و کوچک شدن شرکت شما باید در پاسخ به نیازهای بازار صورت گیرد و نه مطابق اهداف مدیران. به عبارت دیگر، با افزایش فروش به شرکتتان امکان دهید تا به طور طبیعی گسترش پیدا کند و فشاری بر آن وارد نکنید. به همین ترتیب، وقتی فروش کاهش پیدا می‌کند مطمئن شوید که شرکتتان می‌تواند با این وضعیت هماهنگ شود تا هزینه‌های جاری شما باعث از بین رفتن تمام سود شما نشود.

اگر از این اصل پیروی نکنید، در نهایت شما و شرکتتان از واقعیت به

دور خواهید ماند. بلندپروازی کورکورانه شما را با مخاطره مالی مواجه

خواهد ساخت. به خاطر داشته باشید که رشد باید سالم و قابل هدایت بوده و به صورت ناگهانی و خارج از کنترل نباشد.

*تجارت یعنی مقدار زیادی پول نقد، انجام کار با آن و افزایش مقدار این پول نقد.*  
*«لئونارد پی. شایکین»*

یاد بگیرید علائمی را که نشان‌دهنده رشد انفجاری خطرناک هستند تشخیص دهید - رشد انفجاری خطرناک را می‌توان از طریق عواملی چون افزایش بیش از حد شمار کارکنان، بالا رفتن نرخ تغییر و جابجایی کارکنان، فقدان هماهنگی و کنترل بازاریابی، تشخیص داد. علاوه بر این، سایر عواملی که می‌توان از طریق آنها رشد انفجاری خطرناک را شناسایی نمود عبارتند از:

- مبهم بودن وضعیت سطح اختیار و مسئولیت‌ها
- نارضایتی عمومی و حتی اختلاف بین مشتریان و کارکنان
- وجود رؤسا و ناظرین با آموزش نادرست
- افزایش هزینه‌های ثابت و بالاسری
- افزایش شدید واحدها و بخش‌ها

- هزینه‌های تبلیغاتی خارج از کنترل
- کاهش سود ناخالص علی‌رغم افزایش فروش

**بدانید که در طول مراحل رشد خود باید انتظار چه چیزهایی را**

**داشته باشید - علاوه بر محافظت خودتان از خطرات ناشی از رشد انفجاری، شما همچنین باید برای رفتاری‌های ناشی از رشد که در پایین مطرح می‌شوند، آماده باشید:**

*افزایش تعهد و مسئولیت شخصی - انتظار داشته باشید که در طی*

*یک چرخه رشد میزان نقش و تعهد شخصی شما در شرکت افزایش پیدا کنند. در این زمان باید فداکاری‌های شخصی و فداکاری‌های افراد مرتبط با شما از جمله خانواده را مورد توجه قرار دهید.*

*افزایش فشار - انتظار افزایش فشار زمانی و منابع مورد نیاز برای اداره*

*شرکت را داشته باشید؛ زیرا سازماندهی ابعاد مالی رشد نیازمند زمان و انرژی خواهد بود.*

*افزایش فشار برای کاهش قیمت‌ها - کاهش قیمت‌ها برای دستیابی*

*به رشد تدبیری است که شما ممکن است در آغاز به آن توجه نکنید ولی پس از انجام تعهدات لازم است که برای دستیابی به رشد این کار را انجام دهید.*

کاهش جریان نقدینگی - هنگام گسترش، به طور طبیعی تراز نقدینگی شما برای مدتی کاهش پیدا خواهد کرد ولی سپس رو به بهبود می‌رود. با این وجود، این بهبود فقط زمانی رخ می‌دهد که شرکت دارای سود باشد. همچنین به دشواری می‌توان پیش‌بینی نمود که رشد جریان نقدینگی چه زمانی باید آغاز شود. به عنوان یک قاعده کلی، این رشد باید در اولین سال گسترش، ترجیحاً تا سومین ماه از چهار ماهه اول اتفاق بیفتد؛ با این وجود امکان تغییر آن وجود دارد.

مطابق دیدگاه یک کارشناس کسب‌وکارهای کوچک و نویسنده پرفروش‌ترین کتاب‌ها یعنی پیتر دراگر، شرکت‌های کوچک‌تری که بتوانند تا اندازه شرکت‌های متوسط رشد کنند، شرکت‌هایی هستند که دهه ۱۹۹۰ و پس از آن به نفع آنها خواهد بود.

«نکته ناب»

بکوشید تا رشد خود را متعادل نگه دارید - هنگامی که کسب‌وکار خود را گسترش می‌دهید، باید ابعاد مالی و عملیاتی رشد متعادل باشند. برای مثال، در طول یک مرحله رشد ممکن است عملکرد بازاریابی شرکت فراتر از توان مالی آن گسترش پیدا کند. در چنین وضعیتی شما باید تلاش‌های

بازاریابی خود را کاهش داده و سودتان را تثبیت نمایید یا اینکه با گسترش بیش از حد، خودتان را به خطر اندازید.

فیل‌ها روزگار سختی برای سازگاری دارند. سوسک‌ها همه شرایط را پشت سر می‌گذارند.  
«پیتر دراگر»

تا چه حدی باید گسترش پیدا کنید؟

پس از تعیین ضوابطی چند در مورد میزان سرعت رشد، در گام سوم طرح گسترش خود، باید مشخص کنید که تا چه حدی باید گسترش پیدا کنید. با این وجود - هنگام اندیشیدن به این امر و ارزیابی خطرات ناشی از گسترش بیش از حد و فرصت‌های از دست رفته ناشی از فروش کوتاهمدت شرکت - باید به خاطر داشته باشید که برای یک کسب‌وکار کوچک هیچ‌گونه اندازه دقیقی وجود ندارد و فقط برخی انواع کسب‌وکارها هستند که از اندازه دقیق و مناسبی برخوردارند.

به عبارت دیگر، برخی مشاغل از قبیل سالن‌های آرایشی هرگز نباید واقعاً بزرگ باشند و سایر شرکت‌ها از قبیل سازنده‌های نیمه رسانا و قطعات

الکترونیکی باید توجه داشته باشند که بدون برخوردار شدن از یک اندازه مشخص هرگز نمی‌توانند واقعاً به خوبی فعالیت کنند.

برای کمک به داشتن چشم‌انداز بهتری از این مطلب، توان واقعی شرکت‌های بزرگ و کوچک را که در زیر مطرح شده است، مورد توجه قرار دهید:

**به نفع شرکت‌های بزرگ است که از ویژگی‌های زیر برخوردار باشند:**

**منابع مالی** - این ویژگی بدون تردید مهم‌ترین مزیت رقابتی شرکت‌های بزرگ محسوب می‌شود. کمبود منابع مالی اغلب بسیاری از تصمیم‌گیری‌های شرکت‌های کوچک‌تر را تحت تأثیر قرار داده و محدود می‌سازد.

**تولید/انبوه** - شرکت‌های بزرگ قادر به ایجاد تأسیسات عظیم و تولید محصولات خود به مقادیر زیاد هستند و در نتیجه از تولید انبوه نفع می‌برند. معمولاً میزان تولید بالا به معنای متوسط هزینه‌های عملیاتی پایین‌تر و توان رقابتی بیشتر می‌باشد. در یک شرکت نوپای کوچک قبل از آنکه شما منابعی در اختیار داشته باشید تا بتوانید ظرفیت خط تولید خود را افزایش دهید، باید ابتدا جریان نقدینگی را از ساخت، فروش و توسعه یک یا دو محصول به وجود

آورید.

**معمولاً میزان تولید بالا به معنای متوسط هزینه‌های عملیاتی پایین‌تر و توان رقابتی بیشتر می‌باشد.**

*توانایی بیشتر برای سرمایه‌گذاری در توسعه و بازاریابی محصول -*

شرکت‌های بزرگ قادرند توسعه محصولات را به عهده بگیرند که نیازمند میلیاردها تومان سرمایه و سال‌ها تحقیق و توسعه می‌باشد. آنها می‌توانند سازمان‌های بزرگی را تأسیس نموده و تبلیغات بازاریابی مقدماتی عمده‌ای را به انجام برسانند. یک شرکت بزرگ همچنین می‌تواند به جای شمار اندکی محصولات منفرد، یک خط انبوهی از محصولات تکمیلی داشته باشد. بسیاری از کارشناسان معتقدند که یک شرکت باید به اندازه کافی بزرگ باشد تا قادر باشد چندین کار را به خوبی به انجام برساند.

*اینرسی و نیروی ادامه حرکت - شرکت‌های بزرگ از نیروی ادامه*

*حرکت (اینرسی) برخوردارند. داشتن اینرسی حرکت به این معناست که آنها این توان را دارند تا دوره‌های افت را پشت سر نهاده و شرکت را از پیامدهای ناشی از برخی تصمیمات نادرست خود با حداقل آسیب حفظ کنند. آنها این توان را دارند تا یک رکود، یک محصول نامرغوب و تغییرات مدیریتی را پشت سر نهند.*

**نکته:** نیروی ادامه حرکت از طریق بازاریابی قوی به دست می‌آید. دستیابی

به بازاریابی قوی یکی از دشوارترین، وقت‌گیرترین و پرهزینه‌ترین مهارت‌ها برای یک شرکت کوچک است.



اعتبار - تصور کنید که در تلاش هستید تا یک کالای گرانبها را به شخصی که هرگز چیزی از شرکت شما نشنیده است بفروشید. شما به زودی پی خواهید برد که قانع و راضی نمودن یک نماینده خرید یکدنده به اینکه شرکت شما با یک سرمایه اندک عملیاتی از محصول خود حمایت خواهد کرد چقدر دشوار می‌باشد. این نماینده خرید حتی ممکن است نداند که شما دارای حدود یک یا دو سال سابقه هستید. به این دلیل شرکت‌های کوچک از اعتبار اندکی برخوردارند. هیچ‌یک از نمایندگان خرید هرگز لطمه‌ای برای خرید از آی.بی.ام ندیده‌اند.

سازمان‌های پشتیبان - شرکت‌های بزرگ دارای سازمان‌ها یا بخش‌های پشتیبان هستند که فعالیت‌های مورد نیازی را که تقریباً برای مشتریان دائمی غیرملموس می‌باشد به انجام می‌رسانند. این فعالیت‌ها شامل کنترل کیفیت، خرید، نظارت بر درآمدها و بازاریابی می‌باشد. با این وجود، راه‌اندازی این سازمان‌های پشتیبان نیازمند زمان و بودجه زیادی می‌باشد.

**کلید موفقیت آتی یک شرکت در متوسط بودن آن است؛ به این معنا که برای سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری به اندازه کافی بزرگ است و برای تغییر کردن به اندازه کافی کوچک است.**  
**«تام پیترز، مشاور تجاری»**

به نفع شرکت‌های کوچک است که از ویژگی‌های زیر برخوردار باشند:

*انعطاف‌پذیری زیاد* - انعطاف‌پذیری شرکت‌های کوچک بیشتر بوده و نسبت به شرکت‌های بزرگ، تقریباً در هر موضوعی سریع‌تر واکنش نشان می‌دهند. آنها می‌توانند نسبت به تغییرات حاصل در خط تولید یا شیوه بازاریابی رقیب خود سریعاً پاسخ داده و همچنین بهتر می‌توانند محصولات خود را مطابق نیازهای ویژه مشتریان بسازند. و اگرچه این شرکت‌ها اغلب فاقد منابع انسانی برای جایگزینی هستند، ولی هیچ چیزی مانع از شبکه‌سازی یا بهره بردن آنها از مشاوران و سایر پرسنل بیرونی یا پژوهش پیرامون شیوه‌های مؤثرتر کار نمی‌شود.

**نکته:** همچنین شرکت‌های کوچک سریع‌تر می‌توانند با فناوری جدید هماهنگ شوند. بعنوان مثال، برای اثبات این نکته شرکت‌های بزرگ را مورد ملاحظه قرار دهید که هنوز با کامپیوترهای بزرگ کار می‌کنند.

*توان بیشتر در نوآوری* - مطابق گزارش مجله INC، یکی از مطالعات بنیاد ملی علوم امریکا نشان داد که "میزان نوآوری شرکت‌های کوچک به ازای هر دلار هزینه در تحقیق و توسعه حدود چهار برابر شرکت‌های متوسط و حدود بیست و چهار برابر شرکت‌های بزرگ بود." بورتن کلین اقتصاددان

با مطالعه همین موضوع پی برد که شرکت‌های بزرگ به ندرت نوآوری دارند؛ حتی اگر مسئول انجام پیشرفت‌های بنیادین در صنایع خود باشند.

*یکی از مزایای اصلی اتخاذ تنوع افقی یا عمودی در ارائه محصول این است که بتواند بین چرخه‌های فصلی یا سالانه کسب‌وکار شما تعادل برقرار نماید یا اینکه بتوان آن را برای ایجاد تعادل در یک چرخه چند ساله ناشی از شرایط اقتصادی مورد استفاده قرار داد.*

«نکته ناب»

فرایند تصمیم‌گیری سریع‌تر - مدیران یک شرکت کوچک می‌توانند تقریباً راجع به هر جنبه شرکت به جای هفته‌ها، ماه‌ها یا سال‌ها، در عرض چند روز تصمیم‌گیری نمایند.

تلاش بیشتر برای موفقیت - این شرکت‌ها اگرچه کوچک‌تر هستند ولی جدی‌تر و سخت‌تر تلاش می‌کنند.

صمیمیت بیشتر - فضایی از صمیمیت و هیجان می‌تواند نیروی مؤثری باشد و چنین نیرویی احتمالاً بیشتر در یک شرکت کوچک که در آنجا همه یکدیگر را می‌شناسند، یافت می‌شود. به این دلیل بسیاری از شرکت‌های

بزرگ شدیداً تلاش می‌کنند تا روحیه کارآفرینی را به کارکنان خود القا نمایند.

توجه به مهارت در رتبه‌بندی افراد - در شرکت‌های کوچک، کارکنان اغلب زیردست اشخاص دارای بالاترین مهارت کار می‌کنند. مطابق اصل پیترو، افراد در این شرکت‌ها "بر اساس سطح ناتوانی و بی‌لیاقتی خود" ترقی پیدا نمی‌کنند.

*تجارت مانند دوچرخه‌سواری است. شما باید در حال حرکت باشید و الا به زمین می‌خورید.  
«جان دیوید رایت»*

### تهیه و تدارک بودجه گسترش

معمولاً مشکل مربوط به گسترش، ناچیز ارزیابی کردن هزینه‌ها است. مدیریت هزینه‌های یک شرکت در حال رشد نیازمند پافشاری و استقامت است. بنابراین، بودجه یا تخصیص منابع مالی برای فعالیت‌هایی که موجب رشد می‌شوند در تمام طرح‌های گسترش از اهمیت اساسی برخوردار است. از مضرات وام خیلی زیاد، افزایش هزینه‌های کارمزد و بالا رفتن محدودیت‌های ارزش خالص می‌باشد. همچنین در صورت عدم دریافت وام

کافی نیز پروژه نیمه کاره باقی مانده و هزینه‌های کافی برای تکمیل آن وجود ندارد. برای اقدام به گسترش بهتر است که سرمایه کافی و متوسطی در اختیار داشت.

**تأمین منابع مالی گسترش** - در یک کسب‌وکار در حال رشد، به منابع مالی مورد نیاز اغلب به عنوان عامل اصلی محدودیت توان رشد نگریسته می‌شوند. برای افزایش توان مالی شما دو روش وجود دارد:

الف) به تدریج رشد کنید تا سودهای حاصل از آن سرمایه مورد نیاز رشد اضافی را تأمین نمایند. ب) یافتن منابع مالی بیرونی (قرض گرفتن). استفاده از هر یک از این دو روش به وقت و انرژی نیاز دارند.

**با حرکت آهسته و پیوسته در مسابقه پیروز می‌شوید (مانند داستان خرگوش و لاک پشت).**  
«ایزوپ»

دلایل موافق و مخالف استفاده از بودجه‌های استقرایی - اگر شما ۳۰۰ میلیون ریال در کسب‌وکاری سرمایه‌گذاری کنید که ۲۰۰ میلیون ریال آن را قرض گرفته باشید، وضعیت ارزش سهام دارایی شما ۳۳ درصد می‌باشد. شما با ۳۰۰ میلیون ریال می‌توانید سریع‌تر از زمانی که سرمایه شما فقط ۱۰۰ میلیون ریال بود رشد کنید.

به مثال زیر توجه کنید:

اگر شما ۱۰۰ میلیون ریال خود را برای دستیابی به ۲۰۰ میلیون ریال مورد استفاده قرار دهید و اگر هزینه بدهی ۱۰ درصد و بازده کل پروژه شما ۱۵ درصد باشد، نرخ بازده ۱۰۰ میلیون ریال اصلی خودتان یک رقم باور نکردنی ۲۵ درصد خواهد بود.

$$= [ (100 / 115) \times 200 \text{ میلیون ریال} ] + (100 \text{ میلیون ریال} \times 15\%)$$

$$25 \text{ میلیون ریال} = 10 \text{ میلیون ریال} + 15 \text{ میلیون ریال}$$

با این وجود، آگاه باشید که مفهوم استقراض مالی فقط تا زمانی کارساز است که کسب و کار شما دارای سود بوده و بازده سرمایه‌گذاری بیشتر از هزینه‌های بدهی باشد. برای مثال، اگر بازده سرمایه‌گذاری شما به نصف تقلیل یافته و به ۷ درصد برسد، نرخ بازده نسبت ارزش خالص دارایی شما هم به رقم ناچیز ۱ درصد کاهش پیدا می‌کند؛ به دلیل این واقعیت که شما برای به دست آوردن ۷ میلیون ریال از ۱۰۰ میلیون ریال باید ۶ میلیون ریال را بابت هزینه‌های بهره از دست بدهید.

$$= [ (100 / 107) \times 200 \text{ میلیون ریال} ] + (100 \text{ میلیون ریال} \times 7\%)$$

$$1 \text{ میلیون ریال} = 6 \text{ میلیون ریال} - 7 \text{ میلیون ریال}$$

**نکته:** در طول یک مرحله گسترش باید سیستم حسابداری خود را به دلیل افزایش شمار معاملات مورد ارزیابی مجدد قرار دهید. این ارزیابی باید شامل بررسی حسابداری نقدی در مقابل حسابداری تعلق‌پذیری، حسابداری ساده در مقابل حسابداری دوبل، سال مالی و نوع مالکیت باشد.

#### اهمیت برقراری تعادل بین بدهی و ارزش خالص دارایی – وضعیت

بدهی فعلی کسب‌وکار شما باید در موازنه با ارزش خالص دارایی باشد، یا اینکه باید با اضافه نمودن ارزش خالص دارایی بدهی آینده را متعادل نمود. با یک حساب سرانگشتی، ارزش خالص دارایی اعلام شده در ترازنامه باید بین ۳۰ تا ۵۰ درصد در نوسان باشد. اگر وضعیت ارزش خالص دارایی کسب‌وکار شما کمتر از ۳۰ درصد باشد و شما برای رشد در جستجوی تأمین مالی باشید، باید برای جبران بدهی اضافی، به ارزش خالص دارایی مقداری مشخص پول تزریق کنید.

*وضعیت بدهی فعلی کسب‌وکار شما باید در موازنه با ارزش خالص دارایی باشد، یا اینکه باید با اضافه نمودن ارزش خالص دارایی بدهی آینده را متعادل نمود.*

### شیوه‌های گسترش دادن فعالیت‌ها

**جابجایی و نقل مکان** - اگر در محل فعلی خود (علی‌رغم داشتن قیمت‌های مناسب) به سختی می‌توانید به مشتریان بیشتری دست پیدا کنید، به مکان دیگری که به مشتریانتان نزدیک‌تر باشد نقل مکان کنید. محلی در خیابان اصلی، در یک مرکز خرید یا در یک شهرک صنعتی ممکن است از لحاظ اجاره برای شما هزینه بیشتری در بر داشته باشد، ولی اگر مشتریان جدیدی به دست آورید می‌تواند یک سرمایه‌گذاری درستی باشد.

**تنوع افقی** - تنوع افقی یا هم‌تراز در برگزیده اضافه کردن سایر محصولات یا خطوط تجاری مشابه می‌باشد. یک شرکت تولیدکننده و فروشنده نوشابه می‌تواند مثالی از تنوع افقی باشد. این شرکت با مشاهده بازار جدیدی برای آب‌معدنی به عرضه آن دست می‌زند. آب‌معدنی با فعالیت فعلی شرکت ارتباط داشته و از این رو برخی از همان تجهیزات را برای تولید و عرضه مورد استفاده قرار داده و در نتیجه هزینه‌های جاری خود را کاهش می‌دهد.



**تنوع عمودی نزولی** - اگر سود شما به قیمت‌هایی که برای خرید مواد خام می‌پردازید بستگی دارد، شاید سودمندترین تدبیر و شیوه برای رشد، خرید یک مزرعه، معدن یا دستگاه فرآوری باشد تا بتوانید مواد خام مورد نیاز خود را تولید نمایید. این شیوه همچنین می‌تواند برای عرضه مداوم کالاهایی با کیفیت قابل قبول نیز مورد استفاده قرار گیرد.

**تنوع عمودی صعودی** - معمولاً بیشتر شرکت‌های تولیدی نوپا و کوچک ناچارند که از کانال‌های بازاریابی موجود استفاده نموده و تولیدات خود را از طریق نمایندگی‌های، عمده‌فروشی‌های مستقل و دلالاتی که به بازار دسترسی دارند، به فروش برسانند. با این وجود، همزمان با رشد، سیستم توزیع خود را بررسی نمایید تا ببینید چه زمانی می‌توانید با استفاده از روش‌های زیر وضعیتتان را بهبود بخشید:

- استخدام تیم فروش
  - عقد قرارداد با توزیع‌کنندگان
  - خرید تعدادی کامیون
  - اقدام به عمده‌فروشی
  - بازگشایی فروشگاه‌های خرده‌فروشی یا فروشگاه‌های نمایندگی
- کارخانه

- یا انجام هر کار دیگری که شما، برای نزدیک‌تر شدن به بازار خود به آن نیاز دارید.

به خاطر داشته باشید که هرگاه فردی بین شما و مشتریتان واسطه می‌شود، اقدام او یا درآمد شما را کاهش می‌دهد یا اینکه هزینه‌های عملیاتی شما را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، او همچنین مانع از ارتباط شما با مصرف‌کننده که برای یک برنامه بازاریابی خوب ضروری است، می‌شود.

#### سایر شیوه‌های گسترش دادن فعالیتها:

- افزایش نمایندگی‌های خرده‌فروشی
- بازاریابی مستقیم
- صادرات
- واگذاری امتیاز
- سرمایه‌گذاری‌های مشترک
- اخذ پروانه از شرکت‌های معرف (تحت لیسانس)
- تغییر مکان
- بازاریابی شبکه‌ای