

ماهنامه الکترونیکی

## پایگاه اطلاع رسانی صنعت

www.myindustry.ir

گزیده‌ی مقالات منتشر شده بر روی وبسایت

مدیریتی و صنعتی  
مرجع آنلاین موضوعات

در این شماره می‌خوانید:

- بزرگان تبلیغات: ویلیام برنباخ
- اختصاصی شماره هشتم: مصاحبه هاروارد بیزینس با مارتور کنت مدیرعامل کوکاکولا
- قراردادهای آتی، ابزار پوشش ریسک یا ابزار پرریسک؟
- طرح تجاری خود را از شکست ایمن کنید.

2003 2003

Coca-Cola



یکی از پرمخاطب‌ترین خدمات پایگاه اطلاع رسانی صنعت؛ طی هفته‌های گذشته، خدمات تجارت الکترونیک بوده است! خدمتی که با رویکردی متفاوت از سایرین در حال ارائه به مشتریان است.

ما معتقدیم، طراحی یک وبسایت، همه‌ی ماجرا نیست؛ ما یک وبسایت کارآمد می‌خواهیم که منجر به رشد و توسعه‌ی کسب و کار شود.

از این رو، خدمتی را در ۵ گام تعریف کردیم، که شاید بتواند کسب و کار شما را هم متحول کند ...

**گام اول؛ طراحی وبسایت**

**گام دوم؛ بهینه‌سازی برای موتورهای جستجو**

**گام سوم؛ بازاریابی ویروسی و بازاریابی دهان به دهان تحت وب**

**گام چهارم؛ بازاریابی در شبکه‌های اجتماعی**

**گام پنجم؛ تدوین کمپین تبلیغات تحت وب**

تا رسیدن به موفقیت در تجارت الکترونیک ۵ گام فاصله دارید. این ۵ گام را با هم طی کنیم...

توضیحات کامل هر کدام از این ۵ گام را می‌توانید در سایت [www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir) و در آدرس زیر بیابید:

[www.myindustry.ir/service-product/consulting-service/web-developing.html](http://www.myindustry.ir/service-product/consulting-service/web-developing.html)

یا برای اطلاعات تکمیلی می‌توانید با شماره ۰۲۱۶۶۳۸۹۵۲۵ تماس حاصل فرمایید.



## فهرست عناوین

شماره صفحه	عنوان مطلب
۳	بزرگان تبلیغات : ویلیام برنباخ
۸	<i>اقتصاصی شماره هشتم :</i> مصاحبه هاروارد بیزنس با مارتور کنت مدیرعامل کوکاکولا
۱۹	قراردادهای آتی ابزار پوشش ریسک یا ابزار پر ریسک؟
۲۳	طرح تجاری خود را از شکست ایمن کنید

آیا می‌دانید، مجلات الکترونیکی پایگاه اطلاع رسانی صنعت، در زمان کوتاهی، هزاران بار توسط مدیران و صاحبان صنایع و سایر علاقه‌مندان به موضوعات مدیریتی دیده می‌شود؟

برای رزرو، مکان‌های تبلیغاتی در شماره بعدی این مجله الکترونیکی و اطلاع از سایر شیوه‌های خلاقانه تبلیغاتی از این طریق با ما تماس بگیرید.

۰۲۱۶۶۳۸۹۵۲۵



ماهنامه الکترونیکی پایگاه اطلاع رسانی صنعت

[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)

## بزرگان تبلیغات : ویلیام برنباخ

لینک مطلب در سایت

سید حمیدرضا عظیمی

کارشناس مهندسی صنایع - تولید صنعتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی دانشگاه شهید بهشتی



آقای ویلیام برنباخ از بزرگان تبلیغات جهان محسوب می شود. ایشان متولد سال ۱۹۱۱ در آمریکا بوده و در سال ۱۹۸۲ چشم از جهان فرو بستند. برنباخ یکی از سه موسس شرکت advertising agency Doyle Dane Bernbach به طور مخفف DDB بودند. ایشان در دوران حیاتشان کارگردان و مدیر اجرای بسیاری از کمپینهای تبلیغاتی قابل اعتنای دنیا بودند و بسیاری از شیوه های امروز در تبلیغات خلاق از روشهای ابتکاری ایشان بوده است. در کارنامه ی ایشان کمپینهای تبلیغاتی شرکتهای معروف دنیا دیده می شود که در ادامه به آن ها اشاره شده است.



آقای دنیس هیگینز نویسنده ی کتاب مصاحبه با بزرگان تبلیغات در بخش مربوط به آقای برنباخ می نویسد:

«در یک استودیوی ضبط، در ساختمان دفاتر Doyle Dane Bernbach در خیابان چهل و سوم نیویورک، با ویلیام برنباخ دیدار می کنیم. اندامش کوچکتر از آنی است که آدم انتظار دارد. گفتارش متین و لباسش متعارف است. روی یک صندلی تاشو، پشت به یک پیانوی کارکرده نشسته است و مانند فرد بی گناهی به مصاحبه کننده نگاه می کند و گفتگو آغاز می شود...»

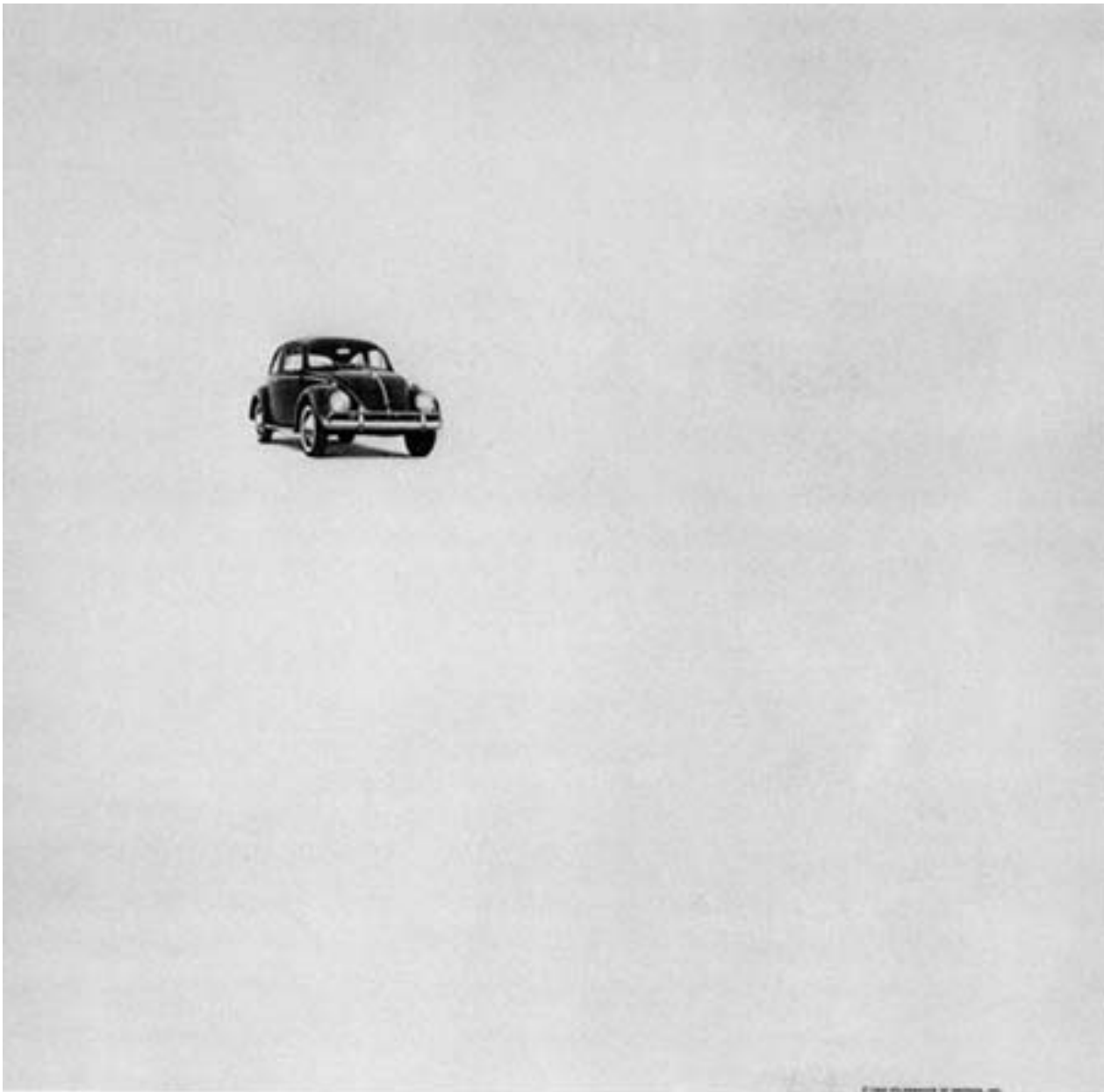
با گذر از سوالاتی در مصاحبه که به چگونگی ورود آقای برنباخ به عرصه ساخت و مدیریت کمپینهای تبلیغاتی می پردازد، به نکته ی مهمی در مصاحبه می رسیم. ویلیام برنباخ در مورد تبلیغات چنین می گوید « اولین و مهمترین اصل در تبلیغات، این است که کارتان بکر و جدید باشد. هیچ می دانید که ۸۵ درصد آگهی ها را اصلاً کسی نگاه نمی کند؟ این آمار را کسانی تهیه کرده اند که درست اندر کار تبلیغات هستند. یعنی دانشکده ی تجارت دانشگاه هاروارد. ما سعی کردیم نظر مردم را درباره ی تبلیغاتی بنداییم. ما شک داشتیم و نمی دانستیم که آیا مردم آمریکا، جامعه ی تبلیغاتی را دوست دارند یا نه؟ اما فهمیدیم که حتی مورد تنفر هم نبودیم؛ در واقع مردم اساساً ما را نادیده می گرفتند. بنابراین مهمترین چیزی که من به آن می اندیشم، جدید بودن و بکر بودن کار است تا بتواند با این همه اهبار تکان دهنده ی جهان و این همه خشونت، رقابت کند. شما؛ حق دارید در آگهی از همه ی ابزارهای درست استفاده کنید، اما اگر

کسی نایستد و به حرفهایتان گوش ندهد، یعنی همه چیز را هدر داده اید. در آمریکا چنان پول هنگفتی برای کارآیی و دقت صرف می شود که به حد بی سابقه ای خسته کننده شده است. ما حرفمان درست است، اما کسی توجهی به آن ندارد»

تاکید بر عنصر خلاقیت و نوگرایی در طراحی تبلیغات و کمپینهای تبلیغاتی از مواردی است که به وضوح در نظرات آقای برنباخ دیده می شود و توجه به این مورد در تبلیغاتی که توسط ایشان طراحی شده است نیز به چشم می خورد. بدون شک حجم تبلیغات و سهم رسانه ها از زندگی مردم در سالهایی که آقای برنباخ به این سوالات پاسخ داده اند از امروز کمتر بوده است. امروز افراد جامعه گستره ی وسیعی از تبلیغات را مشاهده می کنند، تبلیغاتی که تقریباً همه جا هستند، آیا به نظر شما توجه به تبلیغات کمتر از آن زمان نشده است؟ آیا اهمیت نوآوری در تبلیغات بیشتر از آن زمان نیست؟

مهمترین کمپینهای تبلیغاتی برنباخ کمپین We Try Harder برای Avis Car Rental و همچنین کمپین Mikey برای Life Cereal و It's So Simple برای Polaroid بوده است. در این بین کمپین تبلیغاتی Think Small و The Bug برای Volkswagen بوده است، که بسیار موفق بوده است و شهرت بسیاری دارد. با نگاهی به نمونه های این تبلیغات، عنصر خلاقیت را در آنها مشاهده خواهید کرد. با گذشت چندین سال از زمان انتشار این تبلیغات، هنوز هم ایده ی تبلیغ کهنه نشده است.

## نمونه ای از تبلیغات Think Small و The Bug برای شرکت آلمانی فولکس واگن



### Think small.

Our little car isn't so much of a novelty any more.

A couple of dozen college kids don't try to squeeze inside it.

The guy at the gas station doesn't ask where the gas goes.

Nobody even stares at our shape.

In fact, some people who drive our little

Bever don't even think 32 miles to the gallon is going any great guns.

Or using five pints of oil instead of five quarts.

Or never needing anti-freeze.

Or racking up 40,000 miles on a set of tires.

That's because once you get used to

some of our economies, you don't even think about them any more.

Except when you squeeze into a small parking spot. Or renew your small insurance. Or pay a small repair bill. Or trade in your old VW for a new one.

Think it over.



©VOLKSWAGEN OF AMERICA, INC.

## After you get your shots, get the Bug.

On the way home from the doctor's office, stop in at your local Volkswagen Dealer.

He can arrange to have a Bug (or any other VW) waiting for you when you arrive in Europe.

He can also take care of things like licensing, registration and insurance.

From there on you make your own schedule.



Paris for a few days. Rome for a long weekend. Wherever your impulse takes you.

With a Volkswagen, you come and go as you please.

And when the tour's over, we'll even arrange to have your VW shipped back to the States.

That way, you can start saving dollars and cents.

Instead of francs and lira.

Volkswagen of America, Tourist Delivery  
Dept. E-3, Englewood Cliffs, N.J.

Please send me your illustrated brochure and a price list.



Name \_\_\_\_\_

Address \_\_\_\_\_

City \_\_\_\_\_

State \_\_\_\_\_

Zip \_\_\_\_\_

تبلیغات خلاق برای موسسه ی کرایه خودروی Avis که در آن با ایده ی خلاق به سهم بالای این شرکت از بازار کرایه ی خودرو اشاره دارد.

# Avis is only No.2 in rent a cars. So why go with us?



We try harder.  
(When you're not the biggest,  
you have to.)

We just can't afford dirty ash-  
trays. Or half-empty gas tanks. Or  
worn wipers. Or unwashed cars.  
Or low tires. Or anything less than  
seat-adjusters that adjust. Heaters that heat. Defrost-  
ers that defrost.

Obviously, the thing we try hardest for is just to be  
nice. To start you out right with a new car, like a lively,  
super-torque Ford, and a pleasant smile. To know, say,  
where you get a good pastrami sandwich in Duluth.

Why?

Because we can't afford to take you for granted.

Go with us next time.

The line at our counter is shorter.



## مصاحبه هاروارد بیزینس با مدیرعامل کوکاکولا

moqadasi@myindustry.ir

محمد مقدسی لینک مطلب در سایت



کارشناس مدیریت بازرگانی - دانشگاه فردوسی مشهد  
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین الملل دانشگاه شهید بهشتی

جولای سال ۲۰۰۸ زمانی که **مارتورکنت** سکان هدایت شرکت کوکاکولا را بر عهده گرفت علی رغم حضور در یک بازار به ظاهر اشباع شده برنامه های جاه طلبانه ای برای رشد بلندمدت شرکت تدوین کرد. از جمله برنامه های اصلی وی دو برابر کردن درآمد شرکت تا سال ۲۰۲۰ است. آقای کنت در این مدت سعی کرده چهره داخلی شرکت را جوان کند و فرهنگ «خودخواهی» را از آن بزداید و سرمایه گذاری بر برنامه های مبتنی بر کاهش هزینه را در توسعه برند در اولویت کار خود قرار دهد. مجله هاروارد بیزنس ریویو مصاحبه ای در این راستا با آقای کنت ترتیب داده است که در خلال آن وی به موضوعاتی از قبیل ابتکارات پایدار شرکت، ارزش طرفداران ۳۳ میلیونی شرکت در فیسبوک، و اینکه چرا مدیران اجرایی نباید به تنهایی سر سفره بنشینند صحبت می کند. مطالعه آن نکات جالبی را در اختیار فعالان بازار، مدیران اجرایی و محققان بازاریابی می گذارد که خواندن آن خالی از لطف نیست.



### دگرگونی شرکت کوکاکولا

**HBR** : بعد از فوت آقای روبرتو گوئزیتا در سال ۱۹۹۷

جانشینان وی در سمت مدیرعاملی دوام چندانی نداشتند. این وضعیت را چگونه تحلیل می کنید؟ آیا اداره شرکت کوکا چالش های خاصی را به همراه دارد؟

کنت: بله موفقیت های شرکت تا فوت آقای روبرتو ادامه داشت. اما دو جانشین وی زمانی در سمت مدیرعاملی قرار گرفتند که شرکت برنامه ای برای رشد فعالیت های خود نداشت. آقای نویل ایزدل که قبل از بنده سمت مدیرعاملی شرکت را در اختیار داشتند از ابتدا به من اعلام کردند که به طور موقتی از بازنشستگی خارج شدند و به شرکت بازگشتند. ایشان عقیده داشتند شرکت روح خود را از دست داده است. ما خودباوری خود را در شایستگی های محوری از دست داده بودیم. خودخواه و مغرور شده بودیم. نویل ما را از آن وضعیت نابسامان نجات داد.

**HBR:** وقتی شما در سال ۲۰۰۸ به عنوان مدیرعاملی شرکت انتخاب شدید، اولویت شما در برنامه هایتان چه بود؟

کنت: دو موضوع بود: ایجاد طرح چشم‌انداز بلندمدت و بازگشت به دوران رشد در آمریکای شمالی. من احساس کردم به یک چشم‌انداز نیاز داریم، یک تصویر مشترک از موفقیت- هم برای خود و هم در رابطه با شرکای تجاریمان- نام آن را چشم‌انداز ۲۰۲۰ گذاشتیم که طبق آن قرار است طی ۱۰ سال آتی درآمد شرکت را به دو برابر افزایش دهیم. تعیین این سطح از درآمد برای ترساندن کسی نیست بلکه رسیدن به آن امکان پذیر است.

**HBR:** مشکلاتی که شما در شرکت می دیدید چه بود؟



کنت: ما از درون شرکت رشد کرده بودیم. اغلب ملاقات ها و جلساتی که داشتیم بین اعضای خودمان بود. به آن توجه نداشتیم که در دنیای بیرون چه تغییراتی در حال رخ دادن است.

**HBR:** چگونه سعی کردید شرایط را تغییر دهید؟

کنت: ما ۴۰۰ نفر از بهترین های شرکت را از سراسر دنیا گرد هم آوردیم تا در مورد چگونگی وضعیتی که شرکت در آن گرفتار شده و نحوه خروج از این وضعیت با هم صحبت کنیم. با شرکای بطری سازی خود سعی کردیم رابطه نزدیکتری برقرار کنیم. آن جلسات زاید داخلی را متوقف کردیم. افراد جدیدی را استخدام کردیم. در کل شرایط با ثباتی در شرکت ایجاد کردیم.

**HBR:** تا به امروز اوضاع چطور پیش رفته است؟

کنت: ما هنوز ۸ سال به چشم انداز ۲۰۲۰ زمان داریم. تا به امروز در مسیر درست خود قرار داشته‌ایم. زمان را با توجه به بحران اخیر شرکت تلف نکردیم. تا به امروز توانسته‌ایم بیش از نیم میلیارد دلار از هزینه های غیرضروری خود بکاهیم و از وجوه مازاد برای سرمایه‌گذاری بر روی برند شرکت استفاده

کنیم. شاخص‌های شرکت در وضعیت خوبی قرار دارند. توانستیم در بزرگترین بازار خود یعنی آمریکا رشد خود را احیا کنیم. وقتی شما شواهدی برای باورهای خود به عموم ارائه می‌دهید خیلی به اعتبار شما کمک می‌کند. هر زمان برند شرکت کوکا قوی باشد، شریک‌های بطری سازی با استقبال بیشتری به سرمایه‌گذاری بر کسب‌وکار روی می‌آورند.

### **HBR: چرا بازار آمریکا چنین چالش‌هایی دارد؟**

کنت: وقتی برای اولین بار در مورد رشد در بازار آمریکا صحبت کردیم عده‌ای فکر کردند ما سعی داریم با گلایدر به کره ماه سفر کنیم. آنها فکر کردند در صحبت‌های ما تناقض وجود دارد: "رشد در بازار آمریکا" اما ما براین باور بودیم که فرصت‌های رشد زیادی در بازار آمریکا وجود دارد و هم اکنون سالانه ۳ میلیارد دلار در این بازار سرمایه‌گذاری می‌کنیم، چراکه در میان کشورهای غربی تنها بازاری است که از نظر جمعیت شناختی جمعیت جوانی دارد که در حال رشدند. تا سال ۲۰۴۰ تنها یک چهارم جمعیت آمریکا بالای ۶۰ سال هستند این مقدار در اروپا ۳۰ درصد و در ژاپن ۴۰ درصد خواهد بود. این آمار نشان از جمعیت متنوع، متهور و کارآفرین آمریکا دارد.

**HBR: برای سال‌ها بود که کوکا در تبلیغات خود زمان‌های مختلفی را تعیین می‌کرد. تا چه اندازه این فشار را برای تعریف شعارهای تبلیغاتی و یک نوع تصویر از شرکت را در تهیه تیزرهای تبلیغاتی بر روی خود احساس می‌کنید؟**

کنت: دنیای ارتباطات با سرعت زیادی رو به تکامل است. در گذشته به این نیاز داشتیم برای تأثیرگذاری اثربخش بر مشتری تبلیغات برتر و متمایز تولید کنیم. امروزه مشتریان قدرتمندتر از قبل شده‌اند. لازم است با آنها ارتباط برقرار کنید. ما در صفحات فیسبوک بیش از ۳۳ میلیون طرفدار داریم - که حتی این صفحات توسط ما ایجاد نشده است. شما به تبلیغات فوق العاده ای نیاز دارید اما این توصیه به تنهایی در حد یک گفتگو و مکالمه باقی می‌ماند.

**HBR: چالش در اینجا است: تا چه اندازه می‌توانید پیام را کنترل می‌کنید؟ کوکا باید با مسائلی از قبیل فیلم‌های تبلیغاتی منفی در اینترنت که به شکل ویروسی انتشار می‌یابد مانند فیلم‌ها و عکس‌هایی که فوران نوشابه را در هنگام ترکیب با مواد دیگر نشان می‌دهد دست‌و-پنجه نرم کند. آیا چنین مواردی برای شرکت نگرانی ایجاد نمی‌کند؟ یا اینکه از این ماجراها استقبال می‌کنید؟**

کنت :مسئله این نیست که نمی‌توانید پیام تبلیغ را کنترل کنید اگر شما تلاش خود را انجام دهید این اتفاقات فروکش می‌کند. شما باید مشتریان را بشناسید :آنها می‌خواهند صدایشان شنیده شود. باید محتوای تبلیغات با همکاری مشترک با مشتریان ساخته شود. ۵ سال پیش رسانه‌های اجتماعی ۳ درصد مخارج تبلیغاتی ما را تشکیل می‌دادند اما تا به امروز این مقدار با سرعت زیادی به مقدار ۲۰ درصد افزایش داشته است .

### **HBR : دقیقاً ارزش آن ۳۳ میلیون نفر طرفدار شرکت در فیسبوک چقدر است؟**

کنت :ارزش آن این است که می‌توانید با آنها صحبت کنید. آنها نکاتی را به شما گوشزد می‌کنند که برای کسب‌وکار و برند شما مهم است. امروز مشتریان محصولات را نه تنها به خاطر کیفیت بلکه به خاطر اعتقادی که به شخصیت شرکت تولیدکننده محصول دارند، می‌خرند.

### **HBR : جای شک نیست که این شخصیت شامل ادراک از پایدار بودن در بازار می‌شود. شما چه روشی برای رسیدن به این مهم برگزیدید؟**

کنت :ما داخل کوکاکولا یک اعتقاد ساده داریم و آن این است که اگر نتوانیم گروه‌های مشتریان پایدار ایجاد کنیم کسب و کار پایداری هم نخواهیم داشت .این اصل باید در درون کسب و کار شما نهادینه شده باشد نه اینکه در گزارش‌های مسئولیت اجتماعی تنها بیان شود.

### **HBR : اگر می‌توانید مسئله را شفاف‌تر توضیح دهید .**

کنت :ما اولین شرکتی بودیم که مصرف بهینه از منابع آب را به عنوان یکی از اهداف خود برگزیدیم. در فرآیند بسته‌بندی و بازیافت سعی کردیم کمترین آلودگی را ایجاد کنیم و اثری از کربن در محیط زیست بر جای نگذاریم. اولین شرکتی بودیم که از بطری‌های گیاهی استفاده کردیم. بیش از ۳۰ درصد بطری‌های ما از صمغی که از نیشکر گرفته می‌شود تولید می‌شود نه از سوخت‌های فسیلی.



taylorkoa22

به غیر از این موارد ما به مسئله توانمندی زنان در بیرون شرکت اهمیت می‌دهیم. برنامه‌های آموزشی در جهت هدایت کودکان به دانشگاه‌ها در نظر گرفته‌ایم، و در تلاشیم به گروه‌های مختلف جامعه هر کجا هستند خدمات بدهیم از تهیه آب بهداشتی گرفته تا تهیه بیمارستان و تحصیلات. بعد از وقوع زلزله چین در ایالت سیشوان، پنجاه مدرسه در آنجا ساختیم.

**HBR**: بنده مطمئنم با این ابتکاراتی که شرکت شما دارد افرادی که در کوکا کار می‌کنند از عضویت در این شرکت احساس رضایت دارند اما همواره شرایط در حال تغییر است و مشتریان توقعات بیشتری از شرکت دارند. چطور می‌توانید در این شرایط جایگاه خود را حفظ کنید؟

کنت: در ارتباط با کاری که انجام می‌دهیم باید با خود صادق باشیم نه بدان علت که کار خوبی است بلکه به خاطر اینکه آن جزو فلسفه کسب و کار ماست. و زیبایی کار آنجاست که بعضی از این کارها برای خود کسب و کار هم مناسب و ضروری است.



**HBR**: اجازه دهید کمی راجع به مسائل پیرامون مصرف آب صحبت کنیم. سال‌ها است که از شرکت شما به علت استفاده بیش از حد از این منبع طبیعی - برای مثال در هند - انتقاد می‌شود.

کنت: به همین علت است که در چشم انداز ۲۰۲۰ به مسئله مصرف بهینه آب پرداختیم. کوکا کولا برای کسب و کار خود سالیانه حدود ۳۵۰ میلیون لیتر آب مصرف می‌کند. مصرف بهینه آب بدین معنی است که به ازای مصرف یک لیتر آب توسط یک نفر یک لیتر آب به او برگردانی. چگونه این کار ممکن است؟ از طریق کاهش مصرف آب در کارخانه‌ها، با بازیافت منابع آب که شما به آن نیاز ندارید و رساندن آن به شهرهای محلی و با تعریف پروژه‌های بهینه‌سازی مصرف در سراسر دنیا. شما اندازه‌گیری مصارف را می‌توانید به شرکت‌های دیگر بسپارید. این کار را برای ما شرکت World Wildlife Fund انجام می‌دهد. هر زمان شما میزان مصرف آب را کاهش دهید هزینه هایتان کاهش می‌یابد.

**HBR**: آیا لازم است شما آب را در بطری بفروشید در حالی که آب لوله کشی نیز همان کیفیت را دارد؟

کنت : شما نمی توانید تمام دنیا را با شرایط موجود در آمریکا بسنجید. بسیاری از مناطق محروم در دنیا هستند که مردم برای زنده ماندن فقط می توانند از آب های بطری استفاده کنند. همان طور که قبلاً اشاره کردم بطری های مورد استفاده ما از فرآورده های گیاهی گرفته شده است. اگر بر فرض قیمت فرآورده های نفتی افزایش پیدا کند بطری های ساخته شده از مواد گیاهی مزیت هزینه ای برای ما خواهند داشت.

**HBR :** آیا شما به جایگاهی رسیده اید که سهامداران شما ابتکاراتی که شرکت در رابطه با برنامه های پایداری کسب و کار انجام می دهد را در راستای منافع خود ببینند؟ یا اینکه می توانید گزارش های نهایی سود و زیان شرکت را تعدیل کنید؟

کنت : این مسئله تنها در مورد سهامداران وجود ندارد. در دنیای امروز شما نمی توانید برنامه های پایدار را بدون در نظر گرفتن منافع اقتصادی آن اجرا کنید و گسترش دهید.

**HBR :** اما ساختن مدرسه و بیمارستان چه منفعت نهایی در سود شرکت می تواند داشته باشد؟

کنت : مدرسه ها به شما کمک می کنند تا انجمن های پایدار برای خود ایجاد کنید. همان طور تهیه آب برای روستاهایی که آب آشامیدنی ندارند این فایده را برای شرکت دارد. برای شرکتی مانند کوکاکولا که در ۲۰۶ بازار در سراسر دنیا فعال است ایجاد انجمن های پایدار در برقراری کسب و کار در ۱۲۵ سال آینده به ما کمک خواهد کرد.

**HBR :** شما در جایی بیان کرده بودید انتقاد از تولیدکنندگان نوشابه به علت رواج چاقی در جامعه منصفانه نیست چرا که سهم درصد مصرفی کالری این افراد از مصرف نوشابه بسیار ناچیز است. اما چرا وقتی نوشیدنی های شیرین به این مشکل کمک می کند این نوع محصولات را تولید می کنید؟

کنت : ما به عنوان یک عضو فعال در کسب و کار نمی توانیم مسئله بزرگ و پیچیده رواج چاقی در جامعه را حل کنیم. ما در طی ۲۰ سال گذشته همواره تلاش کردیم میزان کالری نوشیدنی های خود را کاهش دهیم. با این حال در آمریکا میزان چاقی در افراد بالا رفته است. ما گزینه هایی را در اختیار افراد قرار می دهیم: محصولات بدون قند، محصولات کم کالری، محصولات پر کالری، و با مشتریان از طریق لیبل های محصولاتمان در ارتباط با نوع و ویژگی محصولات توضیح می دهیم. اما همواره در این تلاشیم که برای

رفع این مشکل در جامعه سهیم باشیم اما این ادعا که این مشکل را ما ایجاد کرده‌ایم را هم رد می‌کنیم. همه در قبال افزایش آگاهی افراد جامعه نسبت به برنامه های سلامت زندگی وظیفه داریم.

**HBR :** شما از کوکاکولا به عنوان یک ایده، چشم انداز و یک احساس صحبت کردید. این مفاهیم به چه معناست؟

کنت : کوکاکولا چیزی فراتر از یک محصول است. در مورد یک محصول لذت بخش جهانی صحبت می‌کنیم، محصولی که در لحظات شادی همواره حضور دارد. سال پیش بنده به شهر هوهوت در کشور مغولستان سفر کردم تا در مراسم افتتاحیه یکی از کارخانه‌ها شرکت کنم. به علت حضور کوکاکولا در آنجا مراسم جشن و شادی بر پا شده بود. و آن نشانه این باور مردم بود که آینده بهتری در انتظار آنهاست. موضوع این نیست که کوکاکولا نماینده پرچم آمریکا در دنیاست بلکه این شرکت نماینده خوشبینی منحصر به فرد به آینده در دنیاست.



**HBR :** با توجه به چنین برند قوی‌ای که شرکت دارد چرا از نام شرکت برای دیگر محصولات خود نظیر آب میوه ها و آب های معدنی و دیگر نوشیدنی‌ها استفاده نمی‌کنید؟

کنت : برندسازی بدین سادگی نیست. کوکاکولا توسط یک داروساز بی باک به نام پمیرتون ۱۲۵ سال پیش کار خود را آغاز کرد. وی برای اولین بار توانست یک محصول با طعم منحصر به فرد را در بسته‌بندی منحصر به فرد تولید کند. حتی وقتی در تاریکی بطری کوکا را لمس کنید متوجه می‌شوید که این محصول کوکاکولا است. بنابراین نمی‌توان از برند کوکاکولا به عنوان یک چتر برای تمام محصولات استفاده کرد. ما برندهای ۱۵ میلیارد دلاری جداگانه‌ای داریم.

**HBR :** آیا کوکا هیچ وقت به فکر تولید نوشیدنی های الکلی می‌افتد؟

کنت : خیر، و دلیل آن به چشم انداز ۲۰۲۰ برمی‌گردد. طی ۱۰ سال آتی حدود ۸۰۰ تا یک میلیارد نفر در کل دنیا به طبقه متوسط و بزرگترین طبقه شهرنشین دنیا می‌پیوندند. این مسئله بدین معنی است که این افراد سبک زندگی پرمشغله‌ای خواهند داشت در نتیجه بیشتر به نوشیدنی های غیرالکلی و

حاضر آماده نیاز دارند. کسب و کاری که در آن قرار داریم کسب و کار زیبایی است. چرا در این وضعیت تمرکز خود را کم کنیم؟

**HBR** : دو سال پیش تصمیم گرفتید گروه آب میوه هیوان، بزرگترین برند آب میوه در چین را خریداری کنید اما دولت چین مانع از آن شد. از این اتفاق چه درسی گرفتید؟

کنت : اینکه چین هنوز آمادگی واگذاری فروش برندهای ملی خود را به کشورهای خارجی ندارد. یک سیر تکاملی در تاریخ ملت ها دیده می شود. با وجود اینکه چین از کشورهایی است که در مسیر اقتصاد رقابت آزاد و سرمایه داری حرکت می کند، اما هنوز بخش هایی در این کشور وجود دارند که در این سیر تکاملی قرار نگرفته اند. چه موقع این وضعیت تغییر می کند؟ در حال حاضر آمریکا حدود ۱۰۰ میلیارد دلار در چین سرمایه گذاری کرده است و چین حدود ۵ میلیارد دلار در آمریکا سرمایه گذاری مستقیم انجام داده

است. این نسبت ۲۰ به ۱ است زمانی که این نسبت به ۴ به ۱ تغییر پیدا کند آن موقع می توانیم ادعا کنیم هیچ مانعی در تجارت آزاد میان دو کشور وجود ندارد.



**HBR** : اجازه بدهید

کمی راجع به سبک رهبری صحبت کنیم، آقای گوئیزوتا یک مدیرعامل فیلسوف بودند، شما چه نوع مدیرعاملی هستید؟

کنت : من دوست دارم به تمام جزئیات کار توجه کنم حتی اتفاقاتی که در خط تولید می افتد، اما در عین حال در سطوح بالا مدیریت به تدوین استراتژی، چشم انداز و جهت گیری سازمان توجه دارم. در پایان روز، وقتی خود را مدیرعامل یک شرکتی با ۱۴۰۰۰۰ کارمند می بینی که در ۲۰۶ کشور دنیا فعالیت می کند تنها از این طریق می توانی تأثیرگذار باشی.

**HBR** : چطور سعی می کنید به طور اثربخش بر دیگران تأثیر بگذارید؟



کنت: ترجیح می‌دهم کمتر در شرکت هیاهوی ایجاد کنم و کمتر دخالت کنم اما با همه مشارکت می‌کنم. سعی می‌کنم در جملاتم کمتر از کلمه «من» استفاده کنم و بیشتر به مفهوم کار تیمی در سطح وسیع آن - نه تنها در مورد کارمندان بلکه در ارتباط با شرکای تجاری، مشتریان و ذی‌نفعان سازمان ارزش دهم. دوست دارم به سوپرمارکت‌ها بروم و با مشتریان صحبت کنم. وقتی که مصرف‌کنندگان در طی روز ۱.۷ میلیون بار محصولات شما رو به خانه هایشان دعوت می‌کنند لازم است این اتفاق را از نزدیک ببینی.

**HBR:** بسیار خوب، اما آیا سرزدن به سوپرمارکت‌ها در چارچوب برنامه زمانی یک مدیرعامل تعریف می‌شود؟

کنت: بله، چرا که شما چیزی یاد می‌گیرید. و این برای ما مهم است که این اتفاقات دیده شوند، چون ما یک کسب و کار مردمی داریم. ما یکی از بزرگترین شرکت‌های خصوصی در سطح دنیا هستیم، و برای ما مهم است که تمام افراد شرکت با مصرف‌کنندگان تماس داشته باشند و در ارتباط با کاری که انجام می‌دهند برانگیخته شوند و احساس خوبی از کاری که در شرکت انجام می‌دهند داشته باشند. باید به کاری که انجام می‌دهی افتخار کنی.

**HBR:** آیا شما تئوری‌های مدیریت را دنبال می‌کنید و سعی می‌کنید مطابق با آن بهترین روش را اتخاذ کنید؟ یا مدیرعاملی هستید که بیشتر به شهود و استعداد شخصی خود متکی هستید؟

کنت: من بیشتر به استعداد و شهود خود متکی هستم. البته نشریه شما رو مطالعه می‌کنم. در دنیای امروز دیدن و دنبال کردن آن چه در دنیا اتفاق می‌افتد بسیار کلیدی است. نمی‌توان تنها در خانه یا اداره نشست و مطالعه کرد. شما لازم است هم ببینید و هم دیده شوید.

**HBR:** بزرگترین جهش در مسیر شغلی شما چه موقع اتفاق افتاد؟

کنت: در اوایل کارم بعد از اینکه چند سال برای کوکاکولا در آمریکا کار کردم، یک فرصت شغلی در شهر رم به عنوان سرپرست تبلیغات و پیشبرد فروش برایم ایجاد شد. اما بعد از گذشت ۲.۵ سال کار در آنجا، اداره به منظور برنامه‌های سازماندهی مجدد متوقف شد و من کارم را از دست دادم. بعد از آن اتفاق تصمیم داشتم که به آمریکا برگردم که یکی از افراد داخل شرکت که تنها یکبار همدیگر را دیده بودیم - و ظاهراً تحت تأثیر بنده قرار گرفته بود - به من تماس گرفت و قرار ملاقاتی با من گذاشت. او به من یک



شغل در آمستردام پیشنهاد داد و واقعاً آن فرصت، جهشی در زندگی کاری من ایجاد کرد. درسی که او به من داد این بود که: همواره فرصت خلق کن و با آن دیگران را پرورش ده و هیچ موقع تنهایی از فرصت به دست آمده استفاده نکن.

**HBR** : تفکر شما در مورد برنامه

موفقیت آمیزی که اجرا کردید چیست؟ برای اداره کردن برنامه بهترین راه کدام است؟

کنت : برای اینکه راه موفقیت را درست طی کنید ابتدا باید حداقل در دو لایه افراد با استعداد شرکت را شناسایی و بعد راجع به عملیات مهم رهبری شرکت با آنها صحبت کنید. شما باید برای توسعه وظایف افراد با استعداد برنامه داشته باشید و آن را در خدمت رهبری سطوح بالای سازمان قرار دهید. باید شرایط در شرکت مهیا باشد تا اعضای هیئت مدیره بتوانند افراد مستعد شرکت را بشناسند.

**HBR** : یک سؤال که از همه مدیران می پرسیم : درآمد کل شما در سال گذشته ۲۴ میلیون دلار بود. آیا شما ۲۴ میلیون دلار می ارزید؟

کنت : خوب، اولاً من این مقدار را خودم به خودم نمی پردازم. و ساختار سیستم جبران خدمات به گونه ای است که بر اساس عملکرد بلند مدت عمل می کند. سال گذشته بازده شرکت بر روی سودتقسیمی و سهام های بازخرید شده ۷ میلیارد دلار بود. همچنین ارزش سهام ایجاد شده ۲۶ درصد بود که حتی شاخص بورس نیویورک بسیار کمتر از این مقدار است. همچنین باید این ارتباط را در نظر گرفت که هر زمان ارزش سهام شرکت بالا رود میزان حقوق و دستمزد ما افزایش می یابد. وقتی که می خواهید عملکرد یک مدیر را مورد ارزیابی قرار دهید باید دو فاکتور رو مدنظر قرار دهید: میزان ارزش تغییر یافته شرکت از زمان بر عهده گرفتن مسئولیت شرکت - و مهم تر از آن- میزان ارزش تغییر یافته شرکت از زمان واگذاری مسئولیت.

**HBR** : تا چه اندازه خود را رقیب شرکت پرسی و مدیر عامل آن آقای ایندرا نوبی می دانید؟

کنت: من از رقابت با رقیب اصلی بین المللی خود استقبال می‌کنم. اما ما با رقبای محلی مناطق مختلف دنیا نیز رقابت داریم. رقابت سبب می‌شود بهتر موقعیت خود را حفظ کنیم و در کسب و کار صادق‌تر و سالم‌تر باشیم. آیا این موضوع یک نبرد به حساب می‌آید؟ این به تحلیل افراد برمی‌گردد.

منبع:

Harvard Business Review October 2011

## قراردادهای آتی ابزار پوشش ریسک یا ابزار پر ریسک؟

لینک مطلب در سایت



sharifi@myindustry.ir

محمد شریفی

کارشناس مهندسی صنایع - تولید صنعتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
کارشناس ارشد مدیریت مالی دانشگاه شهید بهشتی



مدت زمان زیادی نیست که در بورس کالای ایران معاملات قراردادهای آتی یا فیوچر انجام می شود. کالای مربوط به این قراردادها در حال حاضر بیشتر شامل سکه طلاست. اگرچه مدتهاست که وعده افزوده شدن انواع دیگر کالا به این مجموعه داده می شود. اما در این میان شاید سوالی برای علاقه مندان به این ابزار پیش آمده باشد. اگر به [وبسایت بورس کالای ایران](#) مراجعه فرمایید در صفحه اصلی سایت جمله ای خواهید خواند که به شما اخطار می دهد که خرید و فروش قراردادهای آتی امری پر ریسک است و مسئولیت زیان در آنها به عهده خود فرد معامله گر است. هنگامی که شما برای اخذ کد جهت خرید و فروش قراردادهای آتی به یک کارگزاری مراجعه می کنید، علاوه بر پر کردن فرم های مربوط به مشخصات خود، بایستی فرمی را مبنی بر اینکه از ریسک این معاملات مطلع هستید و آن را می پذیرید، امضا کنید.

اما همانطور که در مقاله [آشنایی با قراردادهای آتی](#) گفته شد، کاربرد قراردادهای آتی پوشش دادن ریسک است. چگونه این ابزار پر ریسک به ما کمک می کند تا ریسک خود را کاهش دهیم برای مشخص شدن مفهوم این ادعا از یک مثال کمک می گیریم .

تصور کنید که شما یک تولید کننده هستید که مفتول مس ماده اولیه اصلی برای تولیداتتان است. طبیعتاً مانند هر تولید کننده دیگر قیمت مواد اولیه با قیمت تمام شده و در نتیجه سود خالص شما رابطه مستقیم دارد. طبیعتاً شما نگران نوسانات قیمت مفتول مس هستید. می دانید شما یک تولید کننده اید و به اصول صنعت و تولید و فروش واقفید. اما یک تحلیلگر تکنیکال یا فاندانمتال نیستید که با پیش بینی قیمت مفتول مس بتوانید با سفته بازی و خرید در قیمت پایین قیمت تمام شده خود را پایین بیاورید. نوسان در قیمت تمام شده، نوسان در سود را موجب می شود و این یعنی ریسک. ریسک بالا موجب می شود که بانکها از دادن وام به شما امتناع کنند و ارزش سهام شما نیز به دلیل ریسکی بودن پایین بیاید و نهایتاً خود شما به درستی ندانید که روی چه میزان سود می توانید حساب باز کنید. بالا رفتن ریسک مطمئناً چیز مطلوبی نیست.

حال می‌خواهیم از ابزار آتی برای کاهش ریسک کمک بگیریم. فرض کنید شما به ۱۰۰۰ تن مفتول نیاز دارید و می‌خواهید از طریق بازار به صورت نقدی ماده اولیه خود را تهیه کنید. این مقدار مفتول نیاز شما را برای ۶ ماه آینده تامین می‌کند. شما نگران هستید که تا سه ماه دیگر قیمت مفتول مس کاهش یابد رقبای شما مفتول ارزان خریداری کرده و به وسیله آن با ارائه محصول ارزان‌تر بازار را از دست شما بگیرند و شما متضرر شوید. شاید بگویید که بهترین چاره برای این مشکل این است که کالا در همان زمان که نیاز به آن است خریداری شود. اما نباید آن روی سکه را فراموش کنید. اگر قیمت مفتول افزایش یابد تکلیف چیست؟ در هر صورت ریسک مسئله ایست که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. اما شما همزمان با خرید ۱۰۰۰ تن مفتول مس با قیمت هر تن هزار دلار می‌توانید به ۱۰۰۰ قرارداد یک تنی فروش مفتول خریداری کنید به قیمت یک دلار خریداری کنید. سر رسید این قراردادهای آتی ۳ ماه دیگر است. در همین جا بگوییم که اعداد و ارقام و قیمت‌هایی که در اینجا بیان شده کاملاً فرضیست. به عنوان مثال قیمت یک تن مس در همین الان که این مقاله نوشته می‌شود ۷۹۱۴ دلار است، نه هزار دلار.

اجازه بدهید ۳ ماه بعد را با در نظر گرفتن سه حالت مختلف پیش بینی کنیم. حالت اول بالا رفتن قیمت مفتول مس به ۱۲۰۰ دلار در هر تن است. حالت دوم این است که قیمت در طول این زمان مورد نظر ما ثابت بماند. حالت سوم هم این است که طی سه ماه آینده قیمت به ۸۵۰ دلار کاهش یابد. در اینجا هدف ما این است که بگوییم قراردادهای آتی به ما کمک می‌کند تا ریسک کاهش بیابد.

در حالت افزایش قیمت شما به خاطر داشتن مفتول که با قیمت ۱۰۰۰ دلار خریده‌اید مس سود کرده‌اید. چقدر؟ به ازای هر تن، ۲۰۰ دلار. یعنی ۲۰۰۰۰۰ دلار. اما در حال حاضر شما طبق قرارداد آتی که در دست دارید موظف هستید ۱۰۰۰ تن مفتول مس را با قیمتی که از قبل معین شده، یعنی ۱۰۰۰ دلار بفروشید. برای این کار شما باید ۱۰۰۰ تن مفتول مس از بازار با قیمت ۱۲۰۰ دلار تهیه کنید و با قیمت هر تن ۱۰۰۰ دلار به فروش برسانید. خب! اینجا شما ضرر کرده‌اید. به چه میزان؟ به همان اندازه قبل یعنی ۲۰۰ هزار دلار. در واقع سود نهایی شما در این فرایند صفر است. شاید بپرسید پس چرا این کار را کردیم. در جواب باید این را یاد نبرد که هدف ما از این خرید و فروش کسب منفعت نبود. بلکه ما می‌خواستیم ریسک را کاهش بدهیم. شاید بهتر است اینجا چند جمله‌ای در مورد مفهوم ریسک صحبت کنیم. عموماً ریسک یک واژه منفی و به معنی خطر است. به عنوان مثال در فرهنگ وبستر ریسک را «مواجه شدن با خطر» معنی می‌کند. اما شاید نماد ریسک در زبان چینی بتواند نگرش درست تری از مفهوم به ما بدهد. علامت زیر به معنی ریسک در زبان چینی است.

علامت اول به معنی خطر و دومی به معنی فرصت است. ریسک ترکیب خطر و فرصت است. اگر شما در موقعیتی باشید که دو گزینه داشته باشید، یکی به شما ۵۰۰ دلار سود بدهد و گزینه دیگر به احتمال ۵۰ درصد ۱۰۰۰ دلار و به احتمال ۵۰ درصد هیچ سودی نداشته باشد. در این حالت هر دو گزینه دارای میانگین سود مساوی هستند به عبارت دیگر امید ریاضی سود هر دو پروژه برابر است. **اما ریسک گزینه دوم بیشتر است.**

ریسک «احتمال محقق نشدن وضعیت مورد نظر ماست». ریسک نامطلوب است اگر شما در کسب و کارتان ریسک بالایی دارید. باید بتوانید بازده بیشتری به دست بیاورید تا آن کسب و کار برایتان جذاب باشد. حال با این توضیحات شما می‌توانید تشخیص دهید که قراردادهای آتی چگونه با کم کردن ریسک به ما کمک می‌کنند، حتی اگر سود ما را تغییری ندهد.

برگردیم به پیش بینی‌هایمان.

# 危機

در حالت دوم قیمت تغییری نمی‌کند. همان ۱۰۰۰ دلار برای هر تن در سه ماه آینده حفظ می‌شود. در این حالت شما به دلیل خرید ۱۰۰۰ تن مفتول به قیمت ۱۰۰۰ دلار هیچ سودی نکرده‌اید. همچنین بابت در اختیار داشتن هزار قرارداد آتی فروش به قیمت ۱۰۰۰ دلار برای هر تن. باز هم سود شما در این حالت صفر است.

حالت سوم حالتی است که قیمت‌ها کاهش بیابد. در این حالت شما به دلیل اینکه مفتول مس را ۱۰۰۰ دلار خریده‌اید متضرر شده‌اید. اما در طرف دیگر شما بابت داشتن ۱۰۰۰ قرارداد آتی فروش با قیمت ۱۰۰۰ دلار می‌توانید با خرید آن مقدار از بازار به قیمت هر تن ۸۵۰ دلار و فروش آن به قیمت ۱۰۰۰ دلار ضرر خود را در طرف دیگر جبران نمایید.

می‌بینیم که در هر سه حالت علی‌رغم تغییرات قیمت مفتول مس سود و زیان ما برابر شده. در واقع ریسک ما در حالت‌های مختلف صفر شده است. شادی کمی گیج کننده بوده باشد.

مثالی که در اینجا مطرح شد یک نمونه بسیار بسیار ساده شده بود تا فهم مسئله راحت تر بشود. ما در اینجا بسیاری و از موانع و محدودیت‌ها را در نظر نگرفتیم.

-ما ارزش زمانی پول را در این مثال در نظر نگرفتیم .  
-برای خرید قرارداد آتی نیاز هست شما تقریباً ده درصد قیمت آن را به عنوان وجه تضمین نزد اتاق پایاپای تا پایان مدت معین شده بگذارید.

یک مشکل دیگر هم وجود دارد. عموماً مدیران اجرایی درک درستی از این فرایند پوشش ریسک ندارند. بگذارید فرض کنیم شما مدیر مالی شرکت مثال ما هستید که با استفاده از قراردادهای آتی به پوشش ریسک برای خرید مفتولهای مس اقدام کرده‌اید. شما از مدیریت خواسته‌اید که شرکت هزار قرارداد آتی فروش بخرد. فرض کنید بین سه حالت مورد تصور ما در مثال حالت اول اتفاق می‌افتد. یعنی قیمت مفتول افزایش پیدا کرده و شرکت باید به دلیل داشتن قرارداد آتی ۱۰۰۰ تن مفتول را از بازار با قیمت ۱۲۰۰ دلار بخرید و به قیمت ۱۰۰۰ دلار به طرف مقابل قرارداد آتی بفروشید.

- جناب آقای مدیر مالی من واقعا نمی‌توانم چه بگویم. پیشنهاد شما برای خرید ۱۰۰۰ عدد قرارداد آتی وحشتناک بود. شرکت به دلیل این پیشنهاد شما متحمل ۲۰۰ هزار دلار زیان شده .  
- اما جناب مدیر از طرف دیگر ما با خرید ۱۰۰۰ تن مفتول توانستیم این ضرر را جبران کنیم .  
-این چه دلیلی است که می‌آورد مثل این است که واحد فروش ما در نیویورک برای عملکرد بد خود چنین توجیهی بیاورد که واحد فروش در سانفرانسیسکو توانسته ضرر او را جبران کند.

این مکالمه به هیچ عنوان دور از ذهن نیست. توضیح ماجرا برای مدیری که از دید خودش متضرر شده کار ساده‌ای نیست. اگر شما هم جای مدیرعامل بودید شاید همین مشکل را داشتید.

اما علیرغم این قراردادهای آتی به عنوان ابزار پوشش ریسک در دنیا به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع در بورس‌های معتبر کالا فقط قراردادهای آتی معامله می‌شود و معاملات به صورت نقدی صورت نمی‌پذیرد.



لینک مطلب در سایت

## طرح تجاری خود را از شکست ایمن کنید.

برای انجام هرگونه فعالیت تجاری و اقتصادی، برنامه ریزی دقیق و مدون از اصل های ضروری و لازم است. به همین دلیل زمانی که قصد دارید تا کسب و کار جدیدی را آغاز کنید به یک «[طرح کسب و کار](#)» قابل اطمینان و جامع نیازمند هستید.

بدون توجه به این مساله که کسب و کار شما در چه زمینه ایست، برخورداری از طرح تجاری برای دستیابی به اهداف و کسب موفقیت حیاتی است. به زبان ساده یک کسب و کار بدون برنامه ریزی نمی تواند توفیقی پیدا کند. این طرح و نقشه راه باید شامل تمامی اطلاعات ضروری و مورد نیاز مثل: بودجه بندی، اطلاعات بازار و بسیاری موارد دیگر باشد. اما این احتمال نیز وجود دارد که یک طرح تجاری آن چنان که باید خوب عمل نکند و با شکست مواجه بشود. این مساله معمولا هنگامی اتفاق می افتد که طرح مذکور به درستی مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته باشد و یا اصلا با ماهیت فعالیت تجاری و اقتصادی مورد نظر همخوانی نداشته است. علاوه بر اینها عوامل دیگری هم هستند که می توانند موجب شکست یک طرح تجاری شوند.

برآورد بیش از اندازه یکی از عواملی است که می تواند یک طرح تجاری را با شکست مواجه سازد. در مراحل تعیین و برنامه ریزی یک طرح تجاری، فرد نیازمند برآورد و پیش بینی برخی مسائل است اما این به معنای آن نمی باشد که همه چیز را در بالاترین سطح مورد ارزیابی قرار دهیم. طی این مراحل باید تا حد ممکن واقع نگر بود و از خوش بینی بیش از حد پرهیز کرد. زیرا تخمین و ارزیابی های سطح بالا به شدت می تواند یک فعالیت تجاری را در معرض خطر قرار دهد.

از سوی دیگر در رابطه با میزان بودجه و اینکه تا چه زمانی می تواند نیازهای فعالیت تجاری را تامین کند و اینکه چگونه می توان در کمترین زمان ممکن بیشترین سود را کسب کرد، نباید پیش بینی خاصی صورت بگیرد. **همچنین در شروع و طی فعالیت نباید بیش از اندازه هزینه کرد.** در فعالیت های تجاری و سرمایه گذاری همواره باید جانب احتیاط را رعایت کرد و در مدت زمانی کوتاه جنبه های مختلف آن را ارتقا نداد. خطر در بازارهای سرمایه همواره وجود داشته و این مسائل باید در طرح تجاری مورد توجه قرار بگیرند.





عامل دیگری که می‌تواند در شکست طرح تجاری موثر باشد به مکان و دفتر کار اصلی افراد باز می‌گردد. این مساله عاملی مهم در کسب موفقیت و توسعه فعالیت‌های تجاری محسوب می‌شود. در صورتی که در مکانی کم رفت و آمد و پرت قرار داشته باشید مسلماً مشتری‌های بالقوه کمتری را جذب خواهید کرد زیرا بسیاری از آن‌ها از حضور شما مطلع نخواهند شد. از این رو مکانی خوب و در دسترس همگان باید در یک طرح تجاری مورد توجه قرار بگیرد.

بودجه کم و دانش ناکافی در رابطه با بازار نیز می‌تواند موجب شکست کسب و کار شما شود. اگر از پول و سرمایه کافی برخوردار نباشید، نمی‌توانید به درستی فعالیت تجاری خود را اداره کرده و در نتیجه طرحتان با شکست مواجه خواهد شد. اگر می‌خواهید

که از تجارت خود درآمد کافی و سود خوبی را به دست بیاورید باید نسبت به داشتن بودجه و سرمایه لازم برای این کار اطمینان حاصل نمایید. البته نگران نباشید. چون رقبای شما نیز همین مشکلات را نیز دارند. هر چه وارد شدن به یک کسب و کار سخت تر باشد رقابت در آن کمتر است. شما می‌توانید با بالا بردن دانش خود و یا استفاده از مشاورین حرفه ای و همچنین ارائه طرح کسب و کار خود به بانک جهت اخذ وام، به مزیت نسبی در برابر سایر افراد علاقه مند به حوزه مرد نظر شما دست بیابید.

علاوه بر این دانش کم، عدم داشتن اطلاعات کافی در رابطه با بازار نیز می‌تواند به شکست طرح تجاری منجر شود. در صورتی که این طرح با نیازهای واقعی فعالیت تجاری شما همخوانی نداشته باشد و از شرایط واقعی بازار و رقابتی که در آن جریان دارد، آگاه نباشید مسلماً موفقیت چندانی به دست نمی‌آورد. این به معنای آن است که در صورت افزایش رقابت میان شرکت‌های مختلف، دیگر قادر به ادامه فعالیت‌های خود نخواهید بود. بخش «مطالعه بازار» یکی از اساسی ترین قسمت‌های هر طرح توجیهی

است. این فصل قسمت عمده ای از اطلاعات مورد استفاده در بخش مالی طرح کسب و کار را فراهم می کند.

پس اگر می خواهید تا کسب و کار موفق را تجربه کرده و به هر آن چه که مد نظر دارید دست یابید، بایستی نسبت به مواردی که شامل طرح تجارستان می شود نهایت دقت را داشته باشید و حتما برای تدوین طرح کسب و کار خود از یک مشاور خبره کمک بگیرید. اگر معتقدید که در فعالیت خود نیازی به مشاوره ندارید، پیشنهاد می کنم مقاله «چند دقیقه با مدیرانی که به مشاوره حرفه ای اعتقاد ندارند» را در سایت پایگاه اطلاع رسانی صنعت حتما بخوانید. قبل از هر کاری زمانی را برای تحقیق در رابطه با اطلاعات مهم پیرامون فعالیت تجاری خود، شرایط بازار و رقبای احتمالی اختصاص داده و اطمینان حاصل کنید که موارد در نظر گرفته شده برای کسب و کار شما مناسب و موثر هستند.