

ارائه مدلی ریاضی برای انتخاب استراتژی توسعه، با در نظر گرفتن الزامات استراتژی

زهره رضایی^۱، ناصر مطهری فریمانی^۲، امیرمحمد فکور ثقیه^۳

^۱دانشجو کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد؛ rezaei.zahra@um.ac.ir

^۲عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد؛ n.motahari@um.ac.ir

^۳عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد؛ amf@um.ac.ir

چکیده

در شرایط پرتلاطم امروزی سازمان‌ها در محیطی غیرقابل پیش‌بینی، همراه با بحران‌های متعدد مجبور به فعالیت هستند. در چنین شرایطی مدیران برای حفظ موقعیت خود در این محیط رقابتی و اداره فعالیت‌های چندبعدی و پیچیده و نیل به موقعیتی مطلوب تر و خوشایندتر نیازمند انتخاب استراتژی مناسب با محیط داخلی و خارجی سازمان خود هستند. واضح است که با توجه به بحرانی بودن نتیجه این تصمیم‌گیری در این مورد، پیچیده و نیازمند دقت فراوان است. اما متأسفانه در روش‌های موجود برای انتخاب مناسب ترین استراتژی، معایبی وجود دارد که ضرورت طراحی روشنی جدید که کمترین ابهام و بالاترین دقت را دارا می‌باشد، واضح می‌سازد. در این تحقیق سعی شده است با طراحی مدلی ریاضی اقدامات الزامی برای پیاده‌سازی هر استراتژی، برای برقراری ارتباط بهتر بین معیارهای سازمان و استراتژی‌ها و مقداردهی دقیق تر آن‌ها، در نظر گرفت. همچنین در این مدل، تحقق هریک از الزامات مانند دنیای واقعی، در بازه صفر و حد مقداردهی می‌شوند؛ تا مطلوبیت مدیر سازمان را با صرف وقت و هزینه کمتری به حداقل رسانده و مناسب‌ترین استراتژی انتخاب شود.

کلمات کلیدی: انتخاب استراتژی؛ استراتژی توسعه؛ استراتژی کسب و کار؛ برنامه‌ریزی استراتژیک؛ تصمیم گیری چندمعیاره؛ تصمیم گیری چندهدفه.

۱- مقدمه:

در شرایط پرتلاطم امروزی سازمان‌ها در محیطی غیرقابل پیش‌بینی، همراه با بحران‌های متعدد مجبور به فعالیت هستند. در چنین شرایطی مدیران برای آمادگی در برابر مقررات جدید دولت، محصولات جدید، تحولات فناوری و حفظ موقعیت خود در این محیط رقابتی و اداره فعالیت‌های چندبعدی و پیچیده و نیل به موقعیتی مطلوب تر و خوشایندتر نیازمند تغییر و برنامه‌ریزی هستند [1]. برنامه‌ریزی فرآیند شناسایی و بهم پیوستن مراحل برای تولید یک بازده سازگار در قالب یک سیستم هماهنگ تصمیمات است [2]. در این شرایط سازمان باید از نوعی برنامه‌ریزی آینده‌نگر و محیط‌گرا بهره گیرد؛ به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلند مدت، تاثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه‌ی تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است [3]. برنامه‌ریزی استراتژیک از دیدگاه دانشمندان مختلف، تعاریف متعددی دارد که می‌توان مهم‌ترین آن‌ها را به این صورت برشموده: برنامه‌ریزی استراتژیک به مجموعه تئوری‌ها، مفاهیم، روابط‌ها و ابزارهایی گفته می‌شود که به همراه ابزارها و روش‌های تکمیلی، جهت کمک به مدیران و برنامه‌ریزان برای تفکر، برنامه‌ریزی و اقدام استراتژیک طراحی شده‌اند [4]. که با بررسی محیط داخلی و خارجی و با در نظر داشتن ماموریت سازمان، به تدوین استراتژی می‌پردازد [5]. با توجه به اینکه تعریف واحدی برای تدوین استراتژی وجود ندارد، طیف گسترده‌ای از چارچوب‌های مفهومی برای تدوین و اجرای

استراتژی ها موجود است. به گفته دانشمندان اولیه در این زمینه مانند اندروز [6]، استراتژی یک فرایند تصمیم گیری منطقی است که با کمک آن منابع سازمان با فرصت های ناشی از فضای رقابتی مطابقت دارد. برخی دیگر، مانند آذریج [7]، اظهار داشتند که محیط خارجی تأثیر قطعی محکمی در فرآیندهای تدوین استراتژی در سازمان ها دارد. از سوی دیگر، طرفداران دیدگاه مبتنی بر منابع، استدلال می کنند که این محیط نیست بلکه منابع سازمان است که پایه و اساس استراتژی شرکت را تشکیل می دهد [8]. با وجود اختلافات، همه این چهار چوب ها دارای یک چیز مشترک هستند و آن این است که همه آن ها با هدف ارتقا جایگاه در رابطه با سایر سازمان های فعال در همان فضای رقابتی، به دنبال حداکثر عملکرد یک سازمان هستند [9] به عبارت دیگر، استراتژی وسیله اصلی رسیدن به هدف کنونی سازمان است [10].

واضح است که انتخاب استراتژی باید توسط یک تحلیل حساس و مداوم از محیط خارجی پشتیبانی شود. این شامل تجزیه و تحلیل مشتری، رقبا، بازار و روندها و رویدادهای محیطی مؤثر بر بازار با هدف شناسایی فرصت ها و تهدیدهای موجود و بالقوه‌ی پیش‌رو است. بنابراین، گزینه‌های استراتژی باید مورد ارزیابی قرار گیرند تا مشخص شود که آیا آنها پاسخگوی فرصت ها و تهدیدهای محیطی هستند یا خیر؟ [11]. به همین علت است که انتخاب مهم‌ترین و کلیدی‌ترین استراتژی که ارزش تخصیص منابع داشته باشد، چالش اصلی مدیران است [12].

تاکنون روش‌های بسیاری برای انتخاب استراتژی معرفی شده‌اند. از جمله می‌توان به این روش‌ها اشاره نمود: روش درخت تصمیم که استراتژی‌ها را از جهت سازگاری با شاخص‌های از پیش تعیین شده مورد ارزیابی قرار داده و رتبه بندی می‌کند، روش سناریو که با در نظر گرفتن و پیش‌بینی موقعیت‌های آینده، به حذف استراتژی‌هایی که با هیچ یک از موقعیت‌ها تطابق ندارد، می‌پردازد [13]. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (qspm) که با بررسی امکان‌پذیری و پایداری گزینه‌های استراتژیک در مواجه با شرایط محیطی و وضع موجود سازمان، استراتژی‌ها را ارزیابی و اولویت‌بندی می‌کند. همچنین از میان روش‌های تصمیم‌گیری با شاخص‌های چندگانه نیز انواع روش‌های AHP، ANP و Electre وجود دارند. هر چند که این روش‌ها، تنها نمونه‌ای از روش‌های موجود برای انتخاب استراتژی است، اما در تمامی روش‌های موجود معمایی وجود دارد که ضرورت طراحی روشی جدید برای این مهم را واضح می‌سازد. به طور مثال، محدودیت روش‌های کیفی در این است که ارزش‌گذاری بر متغیرهای سهیم در این تصمیم‌گیری، اغلب کیفی و بر پایه‌ی متغیرهای زبانی بوده و دارای عدم قطعیت می‌باشد. مشخص است که امکان و عدم قطعیت ذاتی حاکم بر علوم انسانی، به ویژه در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک، نیازمند روش‌هایی است که این روش را فراهم نمایند [14]. همچنین یکی از محدودیت‌های موجود در روش‌های کمی، بررسی ریاضی مفاهیم نادقيق این علوم را فراهم نمایند [15]. همچنین یکی از محدودیت‌های موجود در روش‌های کمی، عدم توجه به الزامات پیاده‌سازی هر استراتژی می‌باشد. به عبارتی، برای سنجش دقیق و مقایسه انواع استراتژی‌ها با یکدیگر بایستی اقدامات لازم برای پیاده‌سازی هریک از استراتژی‌ها به طور جداگانه و دقیق احصا و مقداردهی شوند. این مقداردهی به مدیر سازمان کمک خواهد کرد که بهترین و مناسب‌ترین استراتژی، با توجه به منابع و توانایی‌ها و همچنین اهداف سازمان، انتخاب شود.

در این تحقیق سعی شده است با در نظر گرفتن الزامات هر استراتژی، ارتباط بهتری بین معیارهای سازمان و استراتژی‌ها برقرار کرده و مقداردهی را دقیق تر نمود. همچنین روش تحقیق برای مقداردهی الزامات هر گزینه به این صورت است که از تیم خبره انتخابی برای هر الزام سه حالت «بهترین»، «متوسط» و «کمترین» پرسیده شده و مطلوبیت کسب شده

برای هر حالت تعیین می‌شود. در واقع در این روش، نه تنها اقدامات ضروری برای پیاده‌سازی هر استراتژی بررسی می‌شود، بلکه تحقق هریک مانند دنیای واقعی، در بازه صفر و صد مقداردهی می‌شوند؛ تا مطلوبیت مدیر سازمان را با صرف وقت و هزینه کمتری به حداکثر رسانده و مناسب‌ترین استراتژی انتخاب شود.

۲-مدل سازی مسئله:

مدل طراحی شده پیشنهادی این تحقیق، یک مدل دو هدفه عدد صحیح است، که در آن به طور همزمان به بررسی حالت‌های مختلف اجرا الزامات پیاده‌سازی استراتژی‌ها که ۳ حالت «بهترین، متوسط و کمترین» می‌باشد، با توجه به معیارهای انتخاب و استراتژی‌ها پرداخته می‌شود. در این مسئله دوتابع هدف به صورت زیر استنتاج شده است:

$$\text{Max } Z_1 = \sum_i w_i U_i \quad \text{Max } Z_2 = \sum_{L=1}^q Y_L \cdot E_L$$

که تابع هدف اول به دنبال حداکثرسازی مطلوبیت مدیر سازمان از تحقق الزامات مسئله با توجه به معیارها می‌باشد. در واقع در این تابع هدف، U_i میزان مطلوبیت کسب شده برای هر معیار و w_i وزن و اهمیت تعیین شده‌ی هر معیار توسط مدیر است. تابع هدف دوم نیز بهترین استراتژی را با توجه به حالت انتخابی تحقق الزامات و همچنین میزان اثربخشی یا همراستایی هریک از حالات تحقق الزامات، انتخاب می‌نماید. در این تابع هدف، متغیر Y_L متغیری صفر و یک است که برای تعیین تنها یک استراتژی به عنوان بهترین استراتژی با در نظر گرفتن نتایج E_L که در واقع نتایج همراستایی حالات تحقق الزامات با استراتژی‌ها می‌باشد، ایفا نقش می‌کند.

با توجه به تابع هدف اول مسئله، اولین محدودیت، محدودیتی است که برای هر الزام یک حالت تحقق که مدیر یا تیم خبره از تحقق آن بیشترین رضایت را دارد، انتخاب کند. به عبارت دیگر متغیر صفر و یکی X_{JK} تنها به حالتی از هر الزام مقدار یک می‌دهد که بیشترین مطلوبیت را برای معیارها کسب کند.

$$U_i = \sum_{J=1}^n \sum_{K=1}^p U_{ijk} \cdot x_{JK}$$

پس از مشخص شدن میزان مطلوبیت کسب شده برای معیارها، بایستی میزان همراستایی و اثربخشی (E_L) را برای تابع هدف دوم محاسبه نمود.

$$E_L = \sum_{J=1}^n \sum_{K=1}^p A_{Ljk}^I \cdot x_{JK}$$

در این محدودیت نیز مجدداً متغیر صفر و یکی X_{JK} تنها به حالتی از هر الزام مقدار یک می‌دهد که بیشترین همراستایی را با استراتژی‌ها دارا باشد.

همچنین دو محدودیت زیر برای مشخص شدن اینکه دو متغیر صفر و یکی X_{JK} و Y_L تنها برای یک حالت مقدار یک بگیرند، نوشته می‌شود:

$$\sum_{K=1}^p x_{JK} = 1 \quad (j = 1, 2, \dots, n) \quad \sum_{L=1}^q Y_L = 1 \quad (L = 1, 2, \dots, q)$$

در نهایت دامنه مقادیر متغیرها تعیین می‌شود:

$$X_{jk}, Y_L = 0,1$$

$$E_L, U_i \geq 0$$

۳- رویکرد حل مسئله:

۳-۱- جمع آوری داده‌های مورد نیاز:

مورد مطالعه تحقیق، شرکتی فعال در سه حوزه فروش فرز و توربین دندان پزشکی، تعمیرات تجهیزات دندان پزشکی و تولید اقلام یکبار مصرف بهداشتی و پزشکی در شرق کشور است. این شرکت با توجه به ظرفیت‌ها و همچنین رقبا بازار تخصصی حوزه‌های فعالیت خود، قصد دارد برای کسب سهم بیشتر یک بازار، تمامی ظرفیت‌های خود را به یکی از این سه حوزه اختصاص دهد. لذا این شرکت جهت اجرای آزمایش مدل، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. از آنجایی که داده‌ها در این تحقیق، بایستی براساس مصاحبه با افرادی که کاملاً به ظرفیت‌ها، وضع موجود، اهداف، رقبا و چشم‌انداز شرکت آگاهی دارند، جمع آوری شود. تیمی از خبرگان شرکت که از ابتدا در تاسیس شرکت نقش داشته و از تمامی اطلاعات شرکت با خبر هستند، انتخاب شد. این تیم، شامل مدیرعامل، مشاور و مدیر داخلی شرکت می‌باشد. در این گام، با توجه به اینکه گزینه‌های شرکت برای مسئله «انتخاب استراتژی توسعه» سه گزینه از پیش تعیین شده‌ی: فروش فرز و توربین دندان پزشکی برندهای CROCO و DIASWISS، فروش اقلام یکبار مصرف پزشکی و بهداشتی و تعمیرات تجهیزات دندان پزشکی می‌باشد؛ با مصاحبه از تیم خبره، اقدامات الزامی برای تحقق هریک از این ۳ استراتژی احصا گردید. پس از احصا الزامات، از تیم خبره خواسته شد تا برای هریک از این الزامات سه حالت: بهترین، متوسط و کمترین را پیش‌بینی کنند. به این صورت که برای هر الزام، ابتدا بهترین حالت ممکن برای تحقق تعیین و سپس حالتی که اگر الزام، کم تراز این حالت محقق شود، استراتژی قابل اجرا نباشد، مشخص گردید. در آخر حالتی بین حداقل میزان تحقق و حداقل میزان تحقق برای هر الزام سنجیده شد (جدول شماره ۲). سپس از تیم خبره خواسته شد تا معیارهای انتخاب بهترین استراتژی را با توجه به ظرفیت‌ها و اهداف شرکت بیان نمایند. معیارهای انتخابی، «افق توسعه» و «سودآوری آتی» می‌باشند.

۳-۲- تحلیل و آماده‌سازی داده‌ها برای حل مدل

پس از جمع آوری داده‌های اولیه مورد نیاز، از تیم خبره خواسته شد تا براساس معیارهای مشخص شده، مطلوبیت خود را از تحقق هر یک از حالات الزامات به صورت درصد، بیان نمایند (جدول شماره ۲). با داشتن مطلوبیت تیم خبره از تحقق حالات هریک از الزامات، هم راستایی بین حالات تحقق الزامات با استراتژی‌ها نیز تعیین شد (جدول شماره ۳). در مرحله آخر داده‌های جمع آوری شده به نرم افزار انتخابی GAMS منتقل و مسئله با روش ترکیبی Metric _ LP و مجموع ضراب وزنی و روش حل MIP (یکی از روش‌های حل نرم افزار گمز) حل شد.

۴- نتیجه و جمع بندی:

نتایج حاصل از حل مدل به صورت زیر می‌باشد:

جدول ۱ نتایج حل مدل

21.5	تابع هدف اول
17.47	تابع هدف دوم
3.53	LP _ Metric
متغیر X برای تمامی الزامات به جز الزام پنجم که در حالت بدترین مقدار ۱ گرفت، در حالت متوسط مقدار ۱ گرفت.	متغیر X
مقدار متغیر E برای گزینه اول ۰.۸۵، ۰.۵، ۰.۲۷ و گزینه سوم ۰.۵ می‌باشد.	متغیر E

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود اگر در الزام پنجم حالت کم و در مابقی الزامات حالت متوسط تحقق یابد، مطلوبیت تیم خبره از معیارهای انتخاب به حداقل می‌رسد. این نتیجه اثبات کننده فرض اولیه تحقیق است و نشان می‌دهد که حتی اگر الزامات به طور صد درصد تحقق پیدا نکنند باز هم نه تنها گزینه قابل اجراست بلکه رضایت تصمیم گیرنده نسبت به معیارهای خود بیشتر خواهد شد. همچنین زمانی که تمامی اقدامات ضروری و حالات تحقق آنها احصا شود، به راحتی می‌توان تمامی استراتژی‌ها را نسبت به معیارهای مسئله با مقادیر واقعی و نه فرضی، با یکدیگر مقایسه نمود. و در نهایت با توجه به مقادیر E اثربخش ترین استراتژی را برگزید. که در این تحقیق با توجه به مقدار E₂ گزینه دوم با بیشترین مقدار هم راستایی، مناسب ترین استراتژی می‌باشد.

۵- منابع:

- [1] John, P. Kotter., Leonard, A. Schlesinger., "Choosing Strategies for Change". Harvard Business Review, March/April 1979.
- [2] Sadeghpour, F., Far, M. G., Khah, A. R. and Akbardokht Amiri, M. A. "Marketing Strategic Planning and Choosing the Right Strategy using AHP Technique (Case Study: Ghavamin Bank Mazandaran)". Dutch Journal of Finance and Management, 1(2), 45, 2017.
- [۳] سیاوش، خلیلی شورینی؛ روشهای تحقیق در علوم انسانی، انتشارات دانش پژوه، تهران، ۱۳۸۵
- [۴] ملکی، مجید؛ تدوین و رتبه بندی و انتخاب استراتژی در شرکت نفت فلات قاره با استفاده از تکنیک تصمیم گیری چند معیاره فاز، پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، ۱۳۹۴.
- [5] Venus, A., Jazani, Khani, J., (2007). "Business ethics in Islam". Journal of Knowledge and Development, 13, 43-61.
- [6] Andrews, K.R., The Concept of Corporate Strategy, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1971.
- [7] Aldrich, H.E., Organizations and Environments, PrenticeHall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.
- [8] Grant, R.M., "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", California Management Review, Vol. 33 No. 3, Spring 1991, pp. 114-35.
- [9] Rainer, Feurer., Kazem, Chaharbaghi., "Strategy development: past, present and future". Vol. 33 Iss 6 pp. 11 – 21, Management Decision, 1995.
- [10] Thorelli, H.B., Strategy + Structure = Performance: The Strategic Planning Imperative, Indiana University Press, Bloomington, 1977.
- [11] David A, Aaker. "How To Select A Business Strategy". Vol. XXVI, No.3, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Spring 1984.
- [۱۲] دیوبد، ف.، قربانی، وجہ الله؛ خلاصه مدیریت استراتژیک (مفهوم و یافته ها)، انتشارات بازتاب، ۱۳۸۳
- [13] Johnson, G., Scholes, K., "Exploring Corporate Strategy : Text and Cases", Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1988.
- [14] Milani, A.S., Shanian, A, EL- Lahham, C, "Using Different ELECTRE Methods in Strategic Planning in the Presence of Human Behavioral Resistance", Hindawi Publishing Corporation, Journal of Applied Mathematics and Decision Sciences, Article ID 10936, Pages 1–19, 2006.



[۱۵] قدیمی، وحید؛ طراحی یک سیستم خبره فازی برای انتخاب استراتژی سازمان (مورد مطالعه: اداره جهاد کشاورزی شهرستان شیروان)، پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۹۵.

-ضماماً:

جدول ۲ الزامات پیاده‌سازی هر استراتژی و میزان مطلوبیت تیم خبره از هریک از حالات تحقق الزامات

شماره	الزامات	حالات تحقق	درصد مطلوبیت کسب شده برای معیار بودجه مورد نیاز	درصد مطلوبیت کسب شده برای معیار سرعت در تحقیق نتیجه
۱	استخدام بازاریاب	حالات زیاد	۱۰۰٪	۱۰٪
		حالات متوسط	۸۰٪	۸۰٪
		حالات کم	۷۰٪	۷۰٪
۲	آموزش اولیه بازاریابان	حالات زیاد	۱۰۰٪	۱۰۰٪
		حالات متوسط	۷۰٪	۷۰٪
		حالات کم	۵۰٪	۵۰٪
۳	استخدام مدیر داخلی	حالات زیاد	۶۰٪	۶۰٪
		حالات متوسط	۷۰٪	۷۵٪
		حالات کم	۹۰٪	۴۰٪
۴	آموزش اولیه مدیر داخلی	حالات زیاد	۵۰٪	۱۰۰٪
		حالات متوسط	۹۰٪	۷۵٪
		حالات کم	۳۰٪	۵۰٪
۵	سرمایه در گردش	حالات زیاد	۱۰۰٪	۱۰۰٪
		حالات متوسط	۷۰٪	۸۰٪
		حالات کم	۵۰٪	۶۵٪
۶	سرمایه تبلیغات	حالات زیاد	۵۰٪	۱۰۰٪
		حالات متوسط	۷۰٪	۸۵٪
		حالات کم	۶۰٪	۶۰٪
۷	سرمایه اولیه	حالات زیاد	۱۰۰٪	۱۰۰٪
		حالات متوسط	۹۰٪	۷۵٪
		حالات کم	۸۰٪	۵۰٪
۸	استخدام اپراتور دستگاه	حالات زیاد	۶۰٪	۶۰٪
		حالات متوسط	۸۰٪	۸۰٪
		حالات کم	۴۰٪	۵۰٪
۹	استخدام نیرو فنی	حالات زیاد	۱۰۰٪	۱۰۰٪
		حالات متوسط	۸۰٪	۷۵٪
		حالات کم	۵۰٪	۵۰٪



جدول ۳ میزان همراستایی هریک از حالات تحقق الزامات با استراتژی ها

گزینه ها			حالات تحقق		الزامات	شماره
فروش فرز و توربین دندان پزشکی	فروش اقلام یکبار مصرف	تعمیرات تجهیزات دندان پزشکی	حالات زیاد	حالات متوسط	استخدام بازاریاب	۱
%100	%100	%50	۴ نفر	۳ نفر		
%85	%100	%100	حالات کم	۲ نفر		
%60	%70	%100	حالات زیاد	۴ ساعت	آموزش اولیه بازاریابان	۲
%100	%70	%100	حالات متوسط	۲۴ ساعت		
%75	%100	%75	حالات کم	۱۹ ساعت		
%50	%75	%50	استخدام ۱ نفر تمام وقت	استخدام ۱ نفر نیمه وقت	استخدام مدیر داخلی	۳
%100	%40	0	حالات زیاد	حالات متوسط		
%70	%45	0	حالات کم	یکی از بازاریاب ها		
%50	%100	%100	حالات زیاد	۹۴ ساعت	آموزش اولیه مدیر	۴
%100	%10	0	حالات متوسط	۴۸ ساعت		
%70	%15	0	حالات کم	۲۴ ساعت		
%50	%20	0	حالات زیاد	۴۰ میلیون تومان	سرمایه در گردش	۵
%100	%100	%100	حالات متوسط	۳۰ میلیون تومان		
%75	%100	%100	حالات کم	۲۵ میلیون تومان		
%65	%80	%100	حالات زیاد	۳ میلیون تومان	سرمایه تبلیغات	۶
%100	%100	%100	حالات متوسط	۲ میلیون تومان		
%80	%80	%80	حالات کم	۱ میلیون تومان		
%50	%50	%50	حالات زیاد	۳۰ میلیون تومان	سرمایه اولیه	۷
%75	%100	%100	حالات متوسط	۲۵ میلیون تومان		
%65	%80	%100	حالات کم	۲۱ میلیون تومان		
%50	%70	%100	حالات زیاد	۱ نفر	استخدام اپراتور	۸
-%100	%100	-%100	حالات متوسط	۲ نفر		
-%100	%70	-%100	حالات کم	۱ نفر		
0	%50	0	یکی از بازاریاب ها	۳ نفر	استخدام نیرو فنی	۹
%60	%70	%100	حالات زیاد	۲ نفر		
%30	%30	%60	حالات متوسط	۱ نفر		
0	0	%50	حالات کم			