

چگونه یک طرح توجیهی بنویسیم

اساساً دو هدف اصلی در نوشتن طرح تجاری توجیهی وجود دارد. هدف اول و مهمتر آنست که از این طرح در طول عمر کسب و کار خود به عنوان راهنما استفاده کنید. این طرح، نمونه والگوی کسب و کار شما خواهد بود و برای نگاه داشتن شما در مسیر درست بکار می‌رود. طرح شما برای آنکه دارای ارزش باشد باید با زمان پیش رود. اگر شما طرح تجاری تهیه نمایید که از زمان جلوتر است از بسیاری از مشکلات و ناکامی‌ها پرهیز کرده و آنها را حذف خواهید کرد.

دوم آنکه اگر بدنبال دریافت وام هستید یا قصد استقراض دارید طرح تجاری مورد نیاز است. این طرح، اطلاعات مفصلی در مورد تمامی جنبه‌های عملیات گذشته و فعلی شرکت را در اختیار وام‌دهنده قرار می‌دهد و پیش‌بینی‌های آتی را نیز عرضه می‌کند.

متن طرح تجاری باید دقیق بوده و بیشترین میزان اطلاعات ممکن را در بر داشته باشد. این امر به نظر متناقض می‌آید اما می‌توانید این مسئله غامض را با استفاده از روش واژگان کلیدی حل کنید. کلید واژه‌های زیر را روی کارتی بنویسید و آن را به هنگام نوشتن در مقابل خود قرار دهید.



چه کسی، چه چیزی، کجا، چه موقع، چرا، چگونه، چقدر

در ابتدای هر بخش از طرح تجاری به هر یک از این پرسش‌ها در یک پاراگراف پاسخ دهید. سپس با تشریح هر کدام از آن مطالب در متن به کار ادامه دهید.

طرح تجاری هیچ محدودیتی از نظر حجم یا تعداد صفحات ندارد. بطور متوسط طرح تجاری در 30 تا 40 صفحه تهیه می‌شود. طرح را به بخش‌های مختلف تقسیم کنید. در مورد کارهایی که باید صورت بگیرند زمانهای شروع و ختم هر کار را تعیین کنید. نوشتن طرح تجاری موثر به نظم، صرف وقت و نگارش نیاز دارد.

با تهیه فهرست اسناد به هنگام نوشتن متن در زمان صرفه‌جویی می‌کنید. مثلاً چنانچه هنگام نوشتن در مورد ساختار قانونی و حقوقی کسب و کار خود متوجه شدید که به نسخه ای از توافق‌نامه همکاری نیاز دارید، این توافق نامه را در فهرست اسناد اضافه نمایید. به هنگام تکمیل هر بخش از طرح تجاری فهرستی نیز از اسناد مورد نیاز تهیه کنید.

با به خاطر داشتن این مطالب می‌توانید تهیه طرح تجاری خود را آغاز کنید. با مطالعه این مطلب تصویری از روند تهیه طرح تجاری بدست خواهید آورد.

خلاصه مدیریتی که تشریح کننده رنوس اهداف و دیدگاه های شما باشد :

اولین بخشی که باید در طرح خود بیاورید و معمولاً از حدود چند صفحه بیشتر نباید تجاوز کند خلاصه مدیریتی نام دارد. خلاصه مدیریتی استراتژی کسب و کار شما را معرفی می نماید و مطمئناً مهمترین بخش برای مدیران و موسسات اعتباری است. توجه

داشته باشید که اکثر مدیرانی که قرار است به به جریان افتادن پرونده طرح شما برای دریافت کمک و حمایت مالی تایید کنند همیشه دچار مشکل کمبود وقت هستند و از این رو نباید انتظار داشته باشید که با دقت کامل برای خواندن طرح شما که در چندین صفحه تهیه شده وقت بگذارند.

برای اینکه بتوانید در عرض چند دقیقه اهداف و اولویت ها و برنامه های خود را برای آنها بازگو کنید باید مطالب کل طرح را به صورت اجمالی و قانع کننده همراه با اعداد و ارقام پیشنهادی در صفحات محدودی به صورت تایپ شده در اختیار آنها قرار دهید. اگر شما نتوانید در دو سه صفحه مسئول رسیدگی به برنامه کسب و کار خود را قانع کنید که طرح کسب و کارتان قابل اطمینان و ارزشمند برای سرمایه گذاری است مطمئن باشید که جلسه را دست خالی ترک خواهید کرد.

همچنین این خلاصه به عنوان یک ابزار ارتباطی برای کارمندان و مشتریان بالقوه شما که نیاز دارند از ذهنیات و اندیشه شما آگاه شوند دارای اهمیت زیادی است.

شرح مختصری از چگونگی آغاز به کار شرکت :

به صورت واضح اساس شکل گیری و آغاز به کار شرکت را شرح دهید و نحوه رسیدن به ایده و شروع این کسب و کار را توسط خود و یا همراه با شرکایتان را بیان نمایید. در این قسمت باید سعی کنید از نکته ها و اصولی که موسسه اعتباری طرف شما بر آن تاکید دارد استفاده کنید و دغدغه های خود را با چالش های آنها همسان سازید. به عنوان نمونه اگر با یک بانک یا شرکت که اولویت را بر صادرات و واردات گذاشته برای فعالیت های تولیدی وارد مذاکره نشوید یا اگر به این کار دست زدید از ظرفیتهای طرح خود برای امر صادرات و واردات سخن بگویید.

اهداف شرکت شما :

در چند پاراگراف اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود را برای شرکت تشریح کنید. بیان کنید که طبق برنامه ریزی های خود در چه مدت زمانی به این اهداف دست خواهید یافت؟ در بازاری که برای کسب و کار خود در نظر گرفته اید مشتریان شما چه کسانی خواهند بود و بر کدام بخش از بازار تمرکز خواهید کرد و هدف از این انتخاب ها را بیان کنید.

سوابق گروه مدیریتی :

بخش مدیریت باید شامل اطلاعات شخصی و کاری اعضا باشد و همچنین اطلاعاتی نسبت به سوابق کاری و مسئولیتهای مرتبط آنها را در اختیار بگذارد. این اطلاعات باید نمایانگر دانش و تجربیات علمی و عملی گروهی باشد که شما برای پیاده سازی طرح خود انتخاب کرده اید. این بخش می تواند تا حدود زیادی خیال سرمایه گذاران طرح شما را از توانمندی شما برای اجرای طرح راحت کند.

خدمات یا محصولاتی که در طرح شما پیشنهاد شده :

نکته ای که در این بخش مورد توجه قرار می گیرد تفاوت ها و مزیت هایی است که کالاها و خدمات شما با سایر محصولات بازار دارد. در این بخش باید به صورت دقیق کالاها و یا خدماتی را که پس از اجرای موفق طرح قابل ارائه هستند را معرفی و با

محصولات مشابه بازار داخل و بین الملل مقایسه نمایید و علل برتری طرح خود را در مقایسه با آنها از نظر کمی و کیفی بیان کنید.

کشش بازار برای کالاها و خدمات شما :

به خاطر داشته باشید که شما مجبور هستید تا موسسات اعتباری، کارمندان و دیگر افراد موثر و فعال در بازار مورد نظر خود را برای حمایت، همکاری، خرید و سرمایه گذاری متقاعد سازید. شما برای این بخش نیازمند انجام تحقیقات گسترده ای هستید.

اگر کسب و کار مورد نظر شما در محیط وب شکل خواهد گرفت یا هم در اینترنت و هم در محیط فیزیکی قابل پیاده سازی است باید کشش بازار منطقه ای و بین المللی را برای طرح مورد نظر خود تعیین کنید.

استراتژی بازاریابی :

چگونه می خواهید شروع فعالیت خود را به دنیا اعلام کنید. آیا تبلیغات کاغذی، تلویزیونی یا اینترنتی و یا هر سه را انتخاب می کنید؟ آیا از ابزارهای بازاریابی برخط مثل سرویس های <http://www.bCentral.com> استفاده می کنید تا سایت خود را در موتور های جستجو و سایر سایت ها قرار دهید.

همچنین شما نیازمند محاسبه و آماده کردن میزان هزینه های تبلیغاتی و بازاریابی هستید.

دورنمای اقتصادی سه الی پنج ساله :

این بخش باید شامل خلاصه ای از پیش بینی های مالی شما باشد که در قالب اعداد و ارقام نحوه دست یابی شما را به دورنمای مفروضتان را بیان نماید.

بایستی اطلاعات مربوط به میزان درآمد ها و هزینه های مربوط به هر یک از دوره های زمانی را بیان نمایید. یکی دیگر از مواردی که باید در این قسمت مورد اشاره قرار دهید مقدار پولی است که تمایل دارید از موسسه اعتباری مورد نظر خود دریافت نمایید تا بوسیله آن هزینه های اولیه های مربوط به شروع کار خود را تامین کنید.

تکمیل درست، کامل و شفاف این بخش حساس ترین بخش از طرح شماست و می تواند موفقیت یا شکست طرح شما را تضمین نماید.

نحوه تنظیم و ارائه طرح کسب و کار :

مسائلی وجود دارد که در بهتر شدن برنامه کسب و کار شما اثر گذارند و بهتر است در نوشتن طرحتان به آنها توجه کنید.

:: جلد و شیرازه بندی طرح تجاری باید مناسب باشد. به یاد داشته باشید که برداشت اولیه افراد از شما از طریق طرح تجاری ایجاد می شود. جلسه گزارش باید شامل موضوعاتی از قبیل؛ نام قانونی کسب و کار، نشان یا علامت شرکت، نشانی، شماره تلفن، دورنگار، نشانی پست الکترونیک، سایر راه های تماس در صورت موجود بودن، ذکر ضرورت و محرمانه بودن طرح.

- :: طرح باید عاری از هر گونه اشتباه تایپی و دستور زبانی باشد. نوع قلم به کار رفته باید ساده و خوانا باشد.
- :: در ابتدای طرح، فهرست بیاورید تا افراد بتوانند هر بخش دلخواه را به سرعت پیدا کرده و بررسی نمایند.
- :: گزارش را بر روی کاغذ با کیفیت خوب و به صورت یک رو تحریر نمایید.
- :: حاشیه‌های مناسبی را انتخاب کنید. این موضوع برای آنکه خواننده بتواند سؤالات یا پیشنهادهاتی را بنویسد مفید می‌باشد.
- :: اگر کسب و کار مورد نظر شما عبارات ویژه و یا عباراتی که از حرف اول واژه‌های یک گروه کلمات مانند (گروه آموزشی جو کار) گاج ساخته می‌شود، بهتر است از این عبارات کمتر استفاده کنید و یا سعی کنید آن را بیشتر توضیح دهید.
- :: صفحات را شماره‌گذاری کنید و آن را به فهرست مندرجات تطبیق دهید.
- :: طرح را کوتاه و فشرده تهیه نمایید و از ارائه اطلاعات غیر مرتبط و فرعی اجتناب کنید. جزئیات لازم را می‌توانید در صورت ضرورت به صورت ضمیمه ارائه نمایید.
- :: نمونه‌های آگهی‌ها، موضوعات مربوط به بازاریابی و سایر اطلاعات و منابع و مآخذ اطلاعات که به ارائه بهتر مطالب کمک می‌کنند را می‌توانید در ضمیمه ارائه کنید.
- :: گزارش را به صورتی صحافی کنید که هنگام باز کردن، صفحات به راحتی و به صورت صاف و هموار در مقابل یکدیگر قرار گیرند.
- :: در هزینه صحافی گزارش زیاده‌روی نکنید. گزارشی که به جلد آن توجه زیادی شود ولی از محتوای لازم برخوردار نباشد بیشتر شک و تردید خواننده را بر می‌انگیزد.
- :: همیشه واقعیت‌ها را ذکر کنید و از دروغ به پرهیزید.
- هنگام ارائه طرح به نکات زیر نیز توجه کنید :
- :: با حرارت و احساس، طرح خود را به مخاطب ارائه دهید ولی در بروز احساسات زیاده‌روی نکنید.
- :: مخاطبان طرح خود را بشناسید و مطابق با خواسته آن‌ها ارائه کنید.
- :: نخست سرفصل مطالب عمده را عنوان کنید و جزئیات را برای بعد بگذارید.
- :: ارائه شما باید ساده و قابل فهم باشد. روی دو تا سه موضوع اصلی تمرکز کنید و از ذکر جزئیات فنی به پرهیزید.
- :: از وسایل شنیداری و دیداری بهره بگیرید.
- :: ارایه را با ذکر مجدد نقاط قوت پایان دهید.
- :: خود را برای پاسخگویی به پرسش‌های احتمالی سرمایه‌گذاران آماده کنید.
- :: به طور دقیق و روشن معامله پیشنهادی را مشخص کنید.
- :: سفارش‌های نقدی را قبل از ارائه طرح انجام دهید، حتی اگر ارائه طرحتان به تعویق افتد.
- :: از جملات مبهم، سر بسته و مسائل واهی دوری کنید.

:: مشکلات و مسائل بالقوه کار را آشکار و درباره آنها بحث کنید.

خوب حالا نوبت به آن رسیده است که سیر تا پیمای یک طرح تجاری یا همان طرح توجیهی جامع را برای شما بیان کنیم تا با همه ابعاد نگارش طرح توجیهی آشنا شوید:

کسب و کار :

بخش اصلی و اول طرح شما به جزئیات مربوط به کسب و کار مربوط می شود. این بخش را با خلاصه یک صفحه ای در تشریح عناصر اصلی کسب و کار خود آغاز کنید. سپس بخش های مختلف ذکر شده در خلاصه را شرح و بسط دهید. از سیستم کلید واژه ها استفاده کنید. تمامی موضوعات مربوط به کسب و کار خود را که به نظر شما منطقی می آیند ذکر کنید. اطلاعات مربوط به صنعت (بطور کلی) و کسب و کار خود را (بطور اخص) ذکر کنید. مطالب را به صورت مستقل ذکر کرده و پیش بینی های خود را با داده های بخش اسناد توجیه کنید.

ساختار قانونی :

دلایل انتخاب ساختار قانونی مورد نظر خود را ذکر کنید. اگر ساختار کسب و کار شما مالکیت شخصی است می توانید مجوز فعالیت خود را ضمیمه کنید. اگر ساختار انتخابی کسب و کار شما مشارکت است نسخه ای از توافق نامه همکاری و مشارکت را به بخش اسناد اضافه کنید. توافق نامه شما باید شرایط مربوط به کناره گیری شرکا و انحلال را در بر داشته باشد. در این توافق نامه باید نحوه توزیع سود و مسئولیت مالی هر ضرری موجود باشد. دلایل مربوط به انتخاب این شرایط در توافق نامه را تشریح کنید. اگر شرکتی تاسیس کرده اید علت انتخاب این شکل قانونی و نحوه عملکرد در ساختار شرکتی را تشریح کرده و نسخه ای از مجوزها و اساسنامه را به بخش اسناد اضافه کنید.

اگر قصد دارید ساختار قانونی را در آینده تغییر دهید پیش بینی های مربوط به علت تغییر، زمان تغییر، افراد دخیل و مزیت تغییر برای کسب و کار را توضیح دهید.

تشریح کسب و کار :

در این بخش از طرح شما کسب و کار خود را به تفصیل بیان می کنید. به پرسش های کلیدی مربوط به تاریخچه کسب و کار و وضعیت فعلی تان و پیش بینی های آتی مربوط به تحقیق و توسعه پاسخ دهید. دارائی های جاری را ذکر کرده و موجودی موجود را از نظر اندازه، ارزش، نرخ گردش کار و قابلیت بازاریابی بیان کنید. روندهای صنعت را نیز وارد کنید. محصولات خود را از نظر منحصر بفرد بودن شرح داده و ذکر کنید چگونه مشتریان از محصول یا خدمت شما منتفع می گردند. همچنین در مورد اینکه انتظار چه موفقیت هایی را در سه تا 5 سال آینده دارید توضیح بدهید.

محصولات یا خدمات :

توضیح کاملی از محصولات خود از مرحله مواد خام تا اقلام نهایی ارائه کنید. از چه مواد خامی استفاده می کنید، قیمت آنها چقدر است، عرضه کننده های خود را معرفی کنید، آنها در کجا هستند، چرا آنها را انتخاب کرده اید؟ توضیحات مربوط به هزینه و برگه

قیمت‌ها را ضمیمه کنید. می‌توانید از یک عرضه‌کننده اصلی نیاز خود را تامین کنید اما اطلاعات مربوط به دیگر عرضه‌کنندگان را نیز ارائه کنید. ذکر کنید چه راهکارهایی برای مقابله با افزایش ناگهانی سفارش‌ها یا از دست دادن عرضه‌کننده اصلی اندیشیده‌اید.

ممکن است شنیده باشید که قرض‌دهنده بدترین حالت را در نظر می‌گیرد. این بدان معناست که وی می‌خواهد شما از قابلیت پیش‌بینی و حل مسائل بالقوه برخوردار باشید. اندیشیدن به تغییرها و آمادگی برای موارد دور از انتظار برای شما مفید است زیرا می‌توانید به ادامه کار خود امید داشته باشید. از طرفی برخی کسب و کارها موفق نمی‌شوند و شکست می‌خورند زیرا در کوتاه مدت موفقیت زیادی کسب می‌کنند. از اینرو برنامه ریزی برای بهترین حالت ممکن نیز لازم است. اگر سفارش‌های بسیار زیادی دریافت کردید طرح شما باید دارای اطلاعات کافی برای بکارگیری پرسنل و کارکنان موردنیاز و عرضه‌کنندگان دیگر باشد.

اگر ارائه‌دهنده خدمات هستید شرح دهید که خدمات شما چیست، قابلیت عرضه چه چیزی را دارید، چگونه آنرا عرضه می‌کنید، کار را چه کسی انجام می‌دهد و این خدمات در کجا انجام و اجراء می‌شوند. همچنین ذکر کنید که چرا کار شما یگانه و منحصر به فرد محسوب می‌شود و چه چیز ویژه‌ای برای عرضه به مشتریان خود دارید. اگر محصول و خدماتی را ارائه می‌کنید که همراه با هم عرضه می‌شوند آنرا در طرح خود ذکر کنید.

دوباره از کلیدواژه‌ها استفاده کنید. خدمات آتی را که قصد دارید به کار خود اضافه کنید ذکر نمایید. مسائل بالقوه و نحوه رفع آنها را ذکر کنید.

باید تمامی حقوق مربوط به مالک مثل حق کپی رایت، ثبت اختراع یا نام تجاری را در این بخش ذکر کنید.

محل :

اگر محل در طرح تجاری شما مهم است باید در بخش بازاریابی بر آن تاکید کنید. مثلاً اگر فروشگاه خرده‌فروشی را افتتاح می‌کنید محل موردنظر با بازار موردنظر تعیین می‌شود. اگر تولیدکننده هستید و کالاها و خدمات خود را وسیله حمل‌کننده‌های متداول و معمول عرضه می‌کنید محل رابطه مستقیم با بازار موردنظر ندارد و می‌توانید محل را در بخش کسب و کار تشریح کنید.

می‌توانید این بخش را با جملاتی مثل شرکت ABC در انباری به وسعت 25000 فوت مربع در خیابان EastMain 372 در Burke قرار دارد. این محل به دلیل قابلیت دسترسی به تسهیلات حمل و نقل، ایمنی خوب، هزینه پائین زمین و مجاورت با عرضه‌کننده‌ها انتخاب شده است شروع کنید.

حال دلایل مربوط به انتخاب محل را تشریح کرده و توضیحات فیزیکی مربوط به دلایل خود را ذکر کرده و نسخه‌ای از اجاره‌نامه را ضمیمه کنید. اطلاعات مربوط به انتخاب محل را ذکر کرده و دیگر محل‌های ممکن را نیز ذکر کنید. می‌توانید عکس‌ها، طرح‌ها نقشه‌های مربوط به محل را نیز در بخش اسناد بیاورید.

برای نوشتن آنالیز محل از عناوین مذکور در ذیل استفاده کنید. تنها عناوینی را ذکر کنید که به کسب کار شما مربوط می‌شوند.

عناوین مربوط به آنالیز محل :

1- آدرس

2- نام رابط

- 3- هزینه/ فوت مربع
- 4- سابقه محل
- 5- موقعیت آن نسبت به بازار موردنظر
- 6- الگوی تردد مشتریان
- 7- الگوی تردد عرضه‌کنندگان
- 8- دسترسی به پارکینگ (شامل دیاگرام)
- 9- نرخ جرائم در منطقه
- 10- کیفیت خدمات عمومی
- 11- توضیحات مربوط به مسیرهای رفت و آمد (پیاده) در منطقه
- 12- فروشگاههای مجاور و وضعیت تجاری منطقه
- 13- مقررات مربوط به آن منطقه
- 14- وجود خدمات همگانی
- 15- دسترسی مواد خام
- 16- دسترسی نیروی کار
- 17- هزینه (اجرت) نیروی کار
- 18- دسترسی به محل سکونت کارمندان
- 19- نرخ مالیات
- 20- ارزیابی محل از نظر رقابت

مدیریت :

این بخش توضیح می‌دهد که گردانندگان کسب و کار چه کسانی هستند. اگر شما دارای ساختار مالکیت شخصی هستید در مورد توانایی‌های خود توضیح داده و شرح حالی از خود ارائه کنید. در مورد بخش‌هایی که در آن نیاز به کمک دارید صادق باشید و نحوه دریافت کمک را بیان کنید.

اگر کار شما بصورت مشارکتی انجام می‌شود علت انتخاب شرکا را توضیح دهید و بگوئید آنها چه کمکی به کسب و کار می‌کنند و قابلیت‌های آنان چگونه با یکدیگر همخوان و سازگار است. تجربه، مهارت، سابقه در شرح حال آنها ذکر شده و در بخش اسناد آورده می‌شود. اگر کار شما شرکتی است اطلاعاتی مفصل مربوط به ساختار شرکت و دفاتر آنرا ارائه کنید. شرح حالی از تمامی مسئولان

ارائه کرده و به پرسش‌های زیر در مورد آنان پاسخ دهید. آنها کیستند؟ چه مهارت‌هایی دارند؟ چرا آنها را انتخاب کرده‌اید؟ چه مزیتی برای سازمان دارند؟

پرسنل :

در این جا شرحی در مورد اینکه چه کسی کار را انجام می‌دهد؟ چرا آنها انتخاب شده‌اند؟ آنها چگونه استخدام می‌شوند؟ دستمزد آنان چقدر است؟ آنها چه کاری انجام می‌دهند؟ آورده می‌شود. وظایف و توضیحات شغلی تمامی پرسنل را ذکر کنید. مزیت‌های هر کدام از کارمندان را تشریح کنید. اگر سفارش‌های زیادی برای محصولات یا خدمات دریافت کنید آیا طرحی برای افزایش پرسنل دارید؟

روش‌های بایگانی :

در این قسمت ذکر می‌نمایید که از چه سیستم حسابداری استفاده می‌کنید و چرا چنین سیستمی را انتخاب کرده‌اید، چه بخش از بایگانی در داخل شرکت انجام می‌شود، چه کسی مسئول بایگانی است، آیا از حسابدار خارجی استفاده می‌کنید، در این صورت چه کسی در شرکت شما مسئول مطالعه گزارشات مالی و تجزیه تحلیل کردن گزارش‌های ارائه شده توسط حسابدار است، این مطلب مهم است که نشان دهید حسابدار شما به چه مواردی رسیدگی می‌کند و شما در استفاده از گزارشات مالی جهت اعمال تغییرات در شرکت و سود آورتر کردن آن چه ابزارهایی در اختیار دارید. بعد از خواندن این بخش وام‌دهنده از قابلیت شرکت شما در حفظ سوابق مالی و تغییرات آنها اطمینان پیدا می‌کند.

بیمه :

بیمه مورد مهمی در هر کسب و کار است. کارهای خدماتی به تعهد پرسنل، بیمه کردن کالاهای مصرفی در زمان حمل و نقل و یا نگهداری در شرکت توجه دارند. برای نمونه اگر در شرکت از اتومبیلی استفاده می‌کنید باید در بیمه استفاده از آن ذکر شود. اگر مالک محل کسب و کار خود هستید به بیمه ملک نیاز دارید. برخی کسب و کارها به وجه‌الضمان نیاز دارند. ممکن است شرکا خواستار بیمه عمر باشند. لازم است انواع مختلف بیمه متناسب با کار خود را در نظر بگیرید. در این بخش بگوئید چه نوع بیمه‌ای دارید و چرا آنها را انتخاب کرده‌اید، محدوده زمانی بیمه چقدر است و بیمه‌گر چه کسی است. اطلاعات مربوط به بیمه خود را به روز نگهداری کنید.

امنیت :

برطبق گزارش اطاق بازرگانی ایالات متحده بیش از 30 درصد مشکلات کسب و کارها در آمریکا از نادرستی کارگران ناشی می‌شود. این امر به دزدی کالاها و اطلاعات مربوط می‌شود.

لازم است در این بخش مسائل امنیتی مربوط به کار خود را ذکر کنید. مثلاً اگر داده‌های چاپی کامپیوتری را دور می‌ریزید خردکننده کاغذ ابزار مناسب و مقرون به صرفه‌ای است. مسائل مربوط به کار خود را پیش‌بینی کنید، اقدامات امنیتی مورد استفاده را تشریح کنید، بگوئید چرا آنها را انتخاب کرده‌اید و چه کاری برای شما انجام می‌دهند. در این رابطه با نماینده بیمه صحبت کنید. با نصب ابزارهای امنیتی می‌توانید هزینه‌های بیمه را کاهش داده و از کسب و کار خود محافظت کنید.

خلاصه :

تا اینجا شما تمامی بخش‌هایی که باید در بخش کسب و کار آورده شوند را تشریح کرده اید. تاکید می‌شود که در تهیه این قسمت از کلید واژه‌ها استفاده کنید، مسائل احتمالی را پیش‌بینی کنید و راه‌حل‌های مربوطه را مشخص نمایید. روندهای صنعت را تجزیه و تحلیل کرده و شرکت خود را برای آینده آماده کنید. وقتی بخش کسب کار را به پایان رساندید باید به بخش بازاریابی بپردازید.

بازاریابی :

دومین بخش اصلی طرح تجاری شما به جزئیات برنامه بازاریابی مربوط می‌شود. برنامه بازاریابی خوب در توسعه و موفقیت کسب و کار شما ضروری است. اطلاعات مربوط به بازار را با تاکید بر بازار هدف مورد نظر در این بخش وارد کنید. باید مشتریان خود را مشخص کرده و روشهای عرضه محصولات و خدمات خود به آنها را تشریح نمایید. در این جا عامل اصلی زمان است. بررسی و عرضه برنامه بازاریابی به زمان نیاز دارد اما این زمان ارزش صرف شدن را دارد. به خاطر داشته باید که به درک روشن و صریحی از خریداران خود، استفاده کنندگان خدمات، علت انتخاب شرکت شما توسط آنان و نظر آنان در مورد شرکت خود نیاز دارید.

این بخش را با خلاصه یک صفحه‌ای از عناصر کلیدی برنامه بازاریابی خود آغاز کنید. در بخش زیر هر کدام از موارد ذکر شده در این خلاصه را تشریح می‌کنیم. گزارشات، پیش‌بینی‌های توجیهی و داده‌ها را در بخش اسناد بیاورید. روش کلید واژه در اینجا هم مفید است. عناوینی که از نظر شما منطقی هستند باید در این بخش آورده شوند.

بازار هدف :

بازار هدف گروهی از مشتریان است که خصوصیات مشترکی دارند که آنها را از دیگر مشتریان تفکیک می‌کند. لازم است این مجموعه خصوصیات مشترک را که باعث می‌شود آنها مشتری شما باشند تشریح کنید. بگوئید تحقیق بازار خود را چگونه انجام داده اید. منابع و نتایج شما کدامند؟ آمارهای مربوط به بازار هدف شما کدامند؟ مشتریان شما در کجا کار و زندگی کرده و از کجا خرید می‌کنند؟ آیا از محل زندگی خود خرید می‌کنند یا از محل کار خود؟ آیا خدمات دهی در منازل مقرون به صرفه و به نفع مشتریان شما است؟

یافته‌های خود را با گزارشات مرکز آمار، پرسشنامه‌ها و نتایج بازاریابی آزمایشی تطبیقی دهید. بگوئید از نظر منابع، نقاط قوت و ضعف چگونه می‌توانید به این بازار سرویس دهید. بر پیش‌بینی‌های معقول و درست مربوط به اندازه بازار تکیه کنید.

رقابت :

رقابت مستقیم میان شرکتهایی است که محصولات یا خدمات مشابه را در یک بازار عرضه می‌کنند. رقابت غیرمستقیم میان شرکتهایی است که دارای محصولات و خدمات مشابه اما در بازارهای هدف مختلف هستند. لازم است که هر دو نوع رقیب را ارزیابی کنید و نگرشهای آنان را تعیین کنید. آنان سعی می‌کنند در کدام بخش از بازار نفوذ کنند، آیا می‌توانید به شکل بهتری در همان بازار عمل کنید، آیا می‌توانید بازار بهتر و بدون رقیبی پیدا کنید؟

برای جمع‌آوری، سازماندهی و ارزیابی اطلاعات مربوط به رقابت از عناوین مطروحه در ذیل استفاده کنید. آنالیز شما در مورد این اطلاعات به برنامه ریزی ورود به بازار کمک می‌کند. تعیین کنید سهم بازار فعلی رقابت چقدر است؟ آیا می‌توانید این سهم را بدست آورید یا باید جاهای خالی بازار را پر کنید.

عناوین مربوط به مقوله رقابت :

1- نام رقبا

2- محل

3- محصولات یا خدمات ارائه شده

4- شیوه های توزیع

(عمده فروشی، خرده فروشی، فروشهای شخصی، فروشهای شرکتی)

5- شیوه های ترفیع، تبلیغ

6- ساختار قیمت گذاری

7- عملکرد(گذشته و حال)

8- سهم بازار

9- نقاط قوت

10- نقاط ضعف

بعد از تکمیل این بخش شما و قرض دهنده از رقبا، محل آنها، محصولات یا خدمات عرضه شده توسط آنها، برنامه رقابت با آنها مطلع خواهید شد.

شیوه های توزیع :

توزیع عبارتست از نحوه انتقال فیزیکی محصولات به مشتریان یا عرضه خدمات به آنان. توزیع رابطه نزدیکی با بازار موردنظر دارد. در این بخش الگوهای خرید را مشخص کنید. اگر محصولی را می‌فروشید آیا مشتریان شما از طریق پست یا بوسیله کاتالوگ خرید می‌کنند یا اینکه خرید خود را به شکل مستقیم از فروشگاه انجام می‌دهند، آیا شما محصول خود را به شکل مستقیم یا از طریق نماینده تولید کننده می‌فروشید؟ در صورت حمل محصول چه کسی هزینه‌های حمل را دریافت می‌کند و از چه نوع حمل کننده‌ای استفاده می‌کنید؟ از کلید واژه‌ها برای پاسخ دادن به پرسش‌های مربوط به طرح توزیع استفاده کنید. گزارشات آماری، برگه‌های مربوط به هزینه‌های حمل کننده، قرارداد با نمایندگان تولید کننده یا دیگر اسناد مربوطه را اضافه کنید. اگر کار شما خدماتی است، آیا خدمات خود را در مغازه عرضه می‌کنید، آیا خدمات خود را با تماس‌های تلفنی به محل عرضه می‌کنید، در اینصورت هزینه مسافت طی شده چقدر است، زمان واکنش برنامه ریزی شده شما برای عرضه خدمات موردنیاز مشتری چقدر است؟

مزایا و معایب روشهای مختلف توزیع را ذکر کرده و دلایل مربوط به انتخاب هر روش را ذکر کنید. مورد بهترین حالت فوق‌الذکر را به خاطر داشته باشید. موارد غیرمنتظره را ذکر کنید. مثلاً اگر کارکنان شرکتی که خدمات حمل و نقل محصولات شما را انجام می‌دهد اعتصاب کنند، شما محصولات خود را چگونه توزیع می‌کنید، اگر وانت عرضه‌کننده خدمات از کار بیفتد آیا خودروی دیگری در اختیار دارید که به عنوان پشتیبان قابل استفاده باشد؟ جریان کاری معمول را ذکر کنید.

تبلیغات :

تبلیغات این پیام را به مشتریان شما می‌رساند که محصول و خدمات شما خوب و مطلوب است. تبلیغات خود را با توجه به بازار مورد نظر تهیه کنید. تحقیق بازاریابی شما مشخص می‌کند که کدام کانال تلویزیون، رادیو یا کدام نشریه برای بازار مورد نظر مناسب‌تر است. تبلیغات رقباى خود در این رسانه‌ها را ارزیابی کنید. نسخه‌هایی از تبلیغات خود مثل بروشور، تبلیغات پستی و توزیعی تهیه کنید. به قرض دهنده بگوئید هزینه‌های تبلیغاتی خود را در کجا صرف می‌کنید، چرا این روشها را انتخاب کرده‌اید، پیام شما چگونه به بازار مورد نظر می‌رسد، رقابت تبلیغاتی شما چه زمانی آغاز می‌شود، طرح تبلیغاتی شما چقدر هزینه دارد و از چه نوع فرمتی برای تبلیغ استفاده می‌کنید.

قیمت‌گذاری :

ساختار قیمت‌گذاری شما در موفقیت کسب و کارتان بسیار مهم است و با تحقیق بازار و آنالیز مسائل مالی تعیین می‌شود. استراتژی بازاریابی اصلی، قیمت‌گذاری در دامنه بین حداکثر و حداقل قیمت است. سقف قیمت‌گذاری (حداکثر قیمت) بوسیله بازار تعیین می‌شود و بیشترین هزینه‌ای است که مشتری برای یک محصول یا خدمات پرداخت می‌کند و بر ارزش درک شده مشتری از محصول یا خدمت مبتنی است. شما باید مشخص نمایید که هزینه رقابت چقدر است، کیفیت محصول یا خدماتی که ارائه می‌کنید چیست، ماهیت تقاضا چیست و چه آینده‌ای را پیش‌بینی می‌کنید؟ قیمت حداقل پائین‌ترین قیمتی است که با آن می‌توانید محصول یا خدمات خود را عرضه کنید که هزینه‌های شما را تامین کرده و سود قابل قبولی نیز دارد. تمامی هزینه‌ها را در نظر بگیرید. مواد خام، هزینه سربار دفاتر، حمل و نقل، هزینه خودرو، مالیات، بازپرداخت وام و بهره تعدادی از موارد هزینه هستند. کسب و کار سودآور با قیمت بین حداقل و حداکثر کار می‌کند. اختلاف میان قیمت‌ها امکان دادن تخفیف، بدهی‌ها و برگشت را فراهم می‌کند.

با فعالیت‌های ترویجی و تشویقی بر ارزش درک و استنباط شده توسط مشتری تاثیر بگذرید. باید در مورد این مطلب تصمیم‌گیری کنید که محصولات و خدمات شما چه چیزی عرضه می‌کنند که دیگر رقبا آنها را عرضه نمی‌کنند و بعد آنرا به عنوان مزیت منحصر به فرد ترویج کنید.

طراحی محصول :

بسته‌بندی و طراحی محصول در موفقیت کار شما نقش مهمی بازی می‌کند. این موارد اولین چیزهایی هستند که به چشم مشتری می‌آیند. خواسته‌های بازار مورد نظر خود را در طرح نهایی محصول و طراحی بسته‌بندی در نظر بگیرید. موارد مطلوب را از نظر اندازه، شکل، رنگ ماده و عبارات چاپ شده روی محصول مشخص کنید. بسته‌بندی، توجه عمومی را تا حد زیادی به خود جلب می‌کند. از قوانین مربوط به بسته‌بندی و برچسب‌گذاری صحیح استفاده کنید. از کلید واژه برای پاسخ دادن به پرسش‌های مربوط

به طرح محصول و بسته‌بندی استفاده کنید. طرح‌ها یا تصاویر (عکسها) را ضمیمه کنید. اطلاعات مربوط به حقوق مالکیت مثل حق کپی رایت، نشان تجاری یا حق اختراع را اضافه کنید.

زمانبندی ورود به بازار :

زمانبندی درود شما به بازار بسیار مهم است و به تحقیق و برنامه‌ریزی دقیق نیاز دارد. عرضه محصولات و خدمات در زمان و مکان درست بر موفقیت شما تاثیر بسیار دارد. نحوه دریافت محصول توسط مشتری تحت تاثیر فصل، شرایط جوی و تعطیلات قرار دارد.

محل :

اگر انتخاب محل به بازار هدف ارتباط دارد آنرا در این بخش از طرح تجاری وارد کنید. دلایل انتخاب خود را ذکر کنید. ماهیت همسایگان شما چیست، آیا این محل با تصویری که از کسب و کار موردنظر دارید منطبق است، در این منطقه رقابت در چه سطحی است، الگوی تردد و رفت و آمد چیست، وضعیت و شرایط اجاره یا خرید چیست، سابقه فعالیت محل موردنظر شما چیست، آیا ظرف چند ماه گذشته شرکتی در این منطقه ورشکست شده است (فعالیت خود را تغییر داده است)، اگر اینطور است ببینید آیا این امر به محل فعالیت ارتباطی داشته است یا خیر. آیا منطقه‌ای که قصد دارید طرح خود را در آن اجرا کنید مبنای اقتصادی قوی و محکمی دارد، چه محل‌های دیگری را در نظر گرفته‌اید؟ اینها پرسش‌هایی هستند که می‌توانید آنها را در نظر بگیرید.

روندهای صنعت :

به تغییرات صنعتی توجه کنید. تکنولوژی جدید محصولات جدیدی را به بازار عرضه می‌کند که خدمات جدیدی را خلق خواهند کرد. ژورنال‌های تجاری و گزارش‌های صنعتی منطقه خود را مطالعه کنید. نحوه تغییر بازار خود را پیش‌بینی کرده و آنچه را که می‌خواهید انجام دهید برنامه‌ریزی کنید.

اسناد مالی :

هم‌اکنون آماده هستید تا بخش سوم طرح خود را تهیه کنید. سوابق مالی برای نشان دادن گزارش‌ها و وضعیت مالی گذشته، حال و آینده (پیش‌بینی‌ها) بکار می‌روند. در این بخش اسناد اصلی را ذکر می‌کنیم که باید در طرح تجاری خود وارد کنید. در این بخش هم پروفرماها و هم گزارش‌های مالی واقعی آورده می‌شود. اگر این کارها به ترتیب ذیل انجام شوند کار شما ساده‌تر خواهد شد:

خلاصه‌ای از نیازهای مالی :

کاربرد وجوه استقراضی

گزارش جریان نقدینگی (بودجه)

پیش‌بینی سه‌ساله

آنالیز سر به سر

گزارش‌های عملکرد واقعی

- ترازنامه‌ها

- صورت درآمد (سود و زیان)

- کاربرد وام / سابقه مالی

خلاصه‌ای از نیازهای مالی

اگر برای دریافت وام اقدام می‌کنید قرض دهنده و سرمایه‌گذار نیازهای کاری شما را ارزیابی خواهند کرد. آنها سه نوع سرمایه مورد استفاده را به شرح زیر تفکیک می‌کنند:

سرمایه کاری - برای ارضاء نیازهای مختلف که باید از طریق سرمایه نقدی و در طول سیکل کاری کامل بعدی (معمولاً یک سال) پرداخت شوند بکار می‌رود.

سرمایه رو به رشد - برای ارضاء نیازهایی بکار می‌رود که باید با سود مربوطه در یک دوره چند ساله پرداخت شوند. اگر به دنبال سرمایه روبه رشد هستید باید نحوه استفاده از سرمایه برای افزایش سود (به حدی که قادر به بازپرداخت وام در مدت چند سال باشید) را نشان دهید.

سرمایه مالی - برای ارضاء نیازهای همیشگی بکار می‌رود.

با در نظر داشتن موارد فوق باید خلاصه‌ای از نیازهای مالی خود تهیه کنید. این سند نشان می‌دهد که چرا برای دریافت وام اقدام می‌کنید و به چه میزان وام نیاز دارید.

نحوه استفاده از وجوه استقرایی

وام دهنده از شما می‌خواهد در مورد نحوه استفاده از مبلغی که می‌خواهید قرض بگیرید گزارشی ارائه کنید. شما باید توضیح دهید که چگونه می‌خواهید وجوه استقرایی را خرج کنید. اطلاعاتی در تائید گفته‌های خود ارائه کنید.

باید مطمئن باشید که اطلاعات تائیدکننده به راحتی قابل فهم و بررسی برای مسئول وام‌دهنده ای که درخواست شما را بررسی می‌کند می‌باشد. اگر اطلاعات شما به شکل درست سازماندهی و مرتب نشده باشد درخواست شما به این دلیل ساده که مواد و مطالب یافت نشدند پذیرفته نمی‌شود. لازم است که فهرست مندرجات منظم و مرتبی تهیه کنید.

صورت جریان نقدینگی (بودجه)

گزارش‌های جریان نقدینگی اسنادی هستند که بر مبنای پول رایج به طرح تجاری شما معنا و مفهوم می‌دهند. آنها جریان نقدینگی ورودی و خروجی را در یک دوره زمانی نشان داده و برای طرح‌ریزی داخلی بکار می‌روند. اگر مدتی است که در این زمینه کاری فعالیت می‌کنید می‌توانید گزارش‌های کاری را همراه با مقادیر واقعی مربوط به درآمد و هزینه سال‌های قبل و تغییرات پیش‌بینی شده دوره بعدی ترکیب کنید. اگر شغل جدیدی را شروع کرده‌اید باید نیازهای مالی و پرداخت‌های نقدی خود را مشخص کنید. سود شما در پایان سال به تراز صحیح میان جریان‌های نقدی ورودی و خروجی بستگی دارد.

صورت جریان نقدینگی موارد زیر را مشخص می‌کند:

- چه زمانی انتظار می‌رود نقدینگی دریافت شود.

- انتظار می‌رود چه میزان نقدینگی دریافت شود.

- چه زمانی نقدینگی باید برای پرداخت صورتحسابها و بدهی‌ها بکار رود.

- چه میزان نقدینگی برای پرداخت هزینه‌ها لازم است.

همچنین این فاکتور به مدیر امکان می‌دهد تا منبع تغذیه مورد نیاز را مشخص کند (یعنی آیا این مبلغ از فروش و خدمات حاصل می‌شود یا باید آنرا از جایی قرض گرفت). اطمینان حاصل کنید که در پیش‌بینی‌های شما مبالغ قابل پرداخت و مدت زمان موردنیاز برای پرداخت توسط مشتری به حساب آورده شده است. گزارش جریان نقدینگی تنها به معاملات نقدی حقیقی ارتباط دارد و با استهلاک کالا یا دیگر اقلام هزینه غیرنقد سر و کاری ندارد.

صورت جریان نقدینگی را می‌توان برای هر دوره زمانی تهیه کرد. پیشنهاد می‌شود که این کار را در سال مالی کسب و کار خود انجام دهید. باید آنرا بر مبنای ماهیانه برای سال بعدی تهیه کرده و حداقل به صورت فصلی آنرا اصلاح کنید تا عملکرد دقیقی را ظرف سه ماه عملکرد قبلی نشان دهد.

به هنگام تهیه صورت جریان نقدینگی تدوین چند بودجه مجزا مفید است. این بودجه‌ها به ترتیب زیر هستند:

1- بودجه هزینه فروش

2- بودجه هزینه‌های ثابت

3- بودجه هزینه‌های متغیر

دو گزارش کاری را می‌توان در عرضه گزارش جریان نقدینگی بکار برد.

منابع گزارش عملکرد نقدینگی: تمامی منابع مالی کسب و کار را شامل می‌شود.

میزان مبلغ نقدی که باید به ازاء گزارش عملکرد پرداخت شود: میزان موجهی که باید برای پرداخت هزینه‌ها و تعهدات صرف شود را مشخص می‌کند.

تذکر: باید در گزارش عملکرد پیش‌بینی‌هایی برای همان مقطع زمانی انجام شود (ماهیانه، فصلی یا سالیانه).

زمانیکه دو گزارش عملکرد را تهیه کردید می‌توانید اطلاعات را به صورت جریان نقدینگی خود انتقال دهید.

نحوه تکمیل صورت جریان نقدینگی

ستون‌های عمودی صورت جریان نقدینگی معرف 12 ماه است و در انتها جمع ستون آورده شده است. ردیف‌های افقی این صورت مقادیر مربوط به منابع هر وجه نقد را نشان می‌دهند و مبلغ نقدی که باید پرداخت شود از دو گزارش عملکرد قبلی و بودجه‌های مجزا گرفته شده است.

مقادیر پیش‌بینی شده برای هر ماه جریان نقدینگی و جریان‌های ورودی و خروجی کسب و کار شما را در در یک دوره یک ساله نشان می‌دهد. از ماه اول سیکل کاری شروع کرده و به ترتیب زیر به پیش بروید.

- 1- تراز نقد اولیه (شروع) را پیش‌بینی کنید. آزا در اولین ماه سیکل کاری وارد کنید.
 - 2- دریافت‌های نقدی ماه اول را پیش‌بینی کنید.
 - 3- برای تعیین کل پول نقد، موجود تراز نقد اولیه و دریافت‌های نقدی را جمع بزنید.
 - 4- هزینه‌های بهره مستقیم و غیر مستقیم ماه اول را پیش‌بینی کنید.
 - 5- مبالغ مربوطه به مالیات، دارایی‌های بلندمدت و بازپرداخت‌های وام را پیش‌بینی کنید. همچنین مبالغی را پیش‌بینی کنید که باید توسط مالکین پرداخت شود.
 - 6- کل هزینه‌ها و پرداختی‌ها را جمع کنید. این مبلغ کل نقدینگی پرداخت شده است.
 - 7- کل مبلغ نقد پرداختی را از کل نقدینگی موجود کسر کنید. نتایج را در تراز نقدی کسری وارد کنید. اگر نتیجه منفی است این مقدار را حتماً در داخل پرانتز قرار دهید.
 - 8- وام‌هایی که باید دریافت شود و سپرده‌مالی را پیش‌بینی کنید. به تراز نقدینگی / کسری اضافه کنید تا تراز نقدینگی نهایی بدست آید.
 - 9- تراز نقدینگی بدست آمده را به عنوان تراز نقدینگی ماه آینده در نظر بگیرید.
 - 10- این مراحل را در مورد ماههای دیگر تا ماه آخر سیکل کسب و کار انجام دهید.
- برای کامل کردن ستون کل به ترتیب زیر عمل کنید:

- 1- تراز نقدی اولیه مربوط به ماه اول را در اولین محل مربوط به ستون کل وارد کنید.
- 2- مقادیر ماهیانه هر گروه را بصورت افقی اضافه کنید و نتیجه را در گروه کل مربوطه وارد کنید.
- 3- ستون کل را همچون روش ماههای مجزا محاسبه کنید. اگر در محاسبات خود دقیق باشید تراز نقد منتهی به دسامبر دقیقاً با مجموع تراز نقد پایانی برابر خواهد بود

تذکر: اگر کار شما جدید است باید پیش‌بینی‌های خود را عمدتاً بر مبنای تحقیق بازار و روندهای صنعت انجام دهید. اگر شغل و کار شما جدید نیست می‌توانید از صورت‌های مالی سال‌های مالیاتی قبلی استفاده کنید.

آنالیز بودجه فصلی باید به صورت یک رکورد برای مقایسه صورت جریان نقدینگی (یا بودجه) با عملکرد حقیقی کار شما بکار رود. هدف از آن اینست که مشخص کند آیا شما در حدود پیش‌بینی‌های انجام شده کار می‌کنید یا خیر و به شما کمک می‌کند تا کنترل تمامی مراحل عملیات کاری خود را حفظ کنید. اگر آنالیز شما نشان می‌دهد که در برخی بخش‌ها از بودجه جلو افتاده‌اید باید با تعدیل صورت جریان نقد با کاهش برخی موارد آنرا جبران کنید. در صورت استفاده درست صورت جریان نقدینگی، ابزار ارزشمندی در رسیدن به اهداف مالی است.

پیش‌بینی درآمد سه ساله :

پیش‌بینی درآمد سه ساله صورت پروفرمای درآمد (صورت سود و زیان) است. تفاوت موجود با صورت جریان نقدی در این است که پیش‌بینی سه ساله تنها درآمد و هزینه‌های کسر کردنی را شامل می‌شود در حالیکه صورت جریان نقد تمامی منابع نقد و مبلغ نقدی را شامل می‌شود که باید پرداخت شود.

نظریات مختلفی در مورد مدت زمان مربوط به درآمد و هزینه‌های برآورد شده وجود دارد که باید آنرا بر مبنای سالیانه یا ماهیانه انجام داد. اگر این پیش‌بینی درآمد به منظور کسب وام انجام شده است در مورد نیازمندی‌های ویژه وام‌دهنده مطالب لازم را بیاورید. اگر پیش‌بینی‌ها برای استفاده خود شما انجام شده‌اند پیش‌بینی سه ساله با مبنای سالیانه به جای ماهیانه پیشنهاد می‌شود.

منابع اطلاعات :

اطلاعات مربوط به پیش‌بینی درآمد سه ساله را می‌توان از صورت جریان نقد تا پیش‌بینی فروش و بودجه‌های منفرد آنالیز بازاریابی و کسب و کار (اگر این کار را تازه شروع کرده‌اید) بدست آورد. اگر کار شما جدید نیست می‌توانید از صورت‌های مالی قبلی برای پیش‌بینی دیگر عوامل استفاده کنید. افزایش و کاهش درآمد و هزینه‌ها واقع‌گرایانه هستند. این تغییرات باید در تمامی پیش‌بینی‌ها وارد شوند. به خاطر داشته باشید که روندهای صنعت می‌توانند کاهش‌هایی در درآمد و هزینه‌ها ایجاد کنند. یک نمونه از این حالت در صنعت کامپیوتر رخ می‌دهد که در آن رقابت افزایش پیدا کرده و استاندارد کردن اجزاء کاهشی در هزینه و قیمت فروش اقلام مشخص ایجاد کرده است.

آنالیز نقطه سر به سر :

نقطه سر به سر نقطه‌ای است که در آن هزینه‌های شرکت دقیقاً با فروش یا حجم خدمات آن برابر می‌شود. در این نقطه است که کسب و کار نه سود می‌کند و نه ضرر. نقطه سر به سر را می‌توان به شکل ریاضی یا در گراف محاسبه کرد.

برای اعمال آنالیز سر به سر در عملکرد شغلی ابتدا باید دو نوع هزینه را پیش‌بینی کرد: هزینه‌های ثابت و هزینه‌های متغیر. هزینه‌های ثابت با فروش یا خروجی تغییر نمی‌کنند. هزینه‌های متغیر به نسبت مستقیم با خروجی تغییر می‌کنند. هرچه حجم فروش بیشتر باشد هزینه بیشتر است.

منبع اطلاعات آنالیز سر به سر

تمامی مقادیر را می‌توان از پیش‌بینی سه ساله بدست آورد. در واقع اکنون باید ببینید که هر سند مالی در طرح تجاری شما بر مبنای آنچه قبلاً گفته شد تهیه می‌شود.

محاسبه نقطه سربرسر:

رویکرد ریاضی

مثالی از محاسبه نقطه سربرسر با بکارگیری فرمولهای ریاضی در زیر نشان شده است :

نقطه سربرسر فروشها = هزینه های ثابت + (هزینه های متغیر - 1)

اصطلاحات بکار رفته :

نقطه سربسر فروش = حجم فروش در نقطه سربسر

هزینه های مستقیم = مخارج مستقیم ، استهلاک ، بهره ها

هزینه های متغیر = هزینه فروش ها و مخارج متغیر

درآمدهای فروش = درآمد ناشی از فروش کالا یا خدمات

صورت‌های عملکرد حقیقی :

صورت‌های عملکرد حقیقی صورت‌های مالی هستند که فعالیت کسب و کار شما را در گذشته نشان می‌دهند. اگر کار جدیدی را آغاز کرده‌اید هیچ سابقه کاری ندارید بخش مالی شما با صورت‌های پیش‌بینی شده و سابقه مالی شخصی پایان می‌یابد. در غیر اینصورت به صورت‌های عملکرد حقیقی زیر نیاز دارید:

ترازنامه :

صورت سود و زیان

سابقه مالی یا کاربرد وام

ترازنامه

ترازنامه صورت مالی است که معمولاً در موقع بستن یک دوره حسابداری تهیه می‌شود و وضعیت مالی کسب و کار را در یک تاریخ مشخص نشان می‌دهد و تصویری از وضعیت مالی شرکت شما در یک زمان مشخص را بدست می‌دهد. با تهیه منظم این صورت می‌توانید روندهای موجود در وضعیت مالی را مشخص و تجزیه تحلیل کرده و اصلاحات لازم را در زمان مناسب انجام دهید.

طبقه بندی ها :

تمامی ترازنامه‌ها باید دارای سه دسته باشند: دارایی، بدهی و ارزش خالص و این گروهها با سیستمی به نام اصول حسابداری پذیرفته شده مشخص شده‌اند. این سه از آن نظر مرتبط هستند که در هر زمان دارایی شرکت با کل سهام سرمایه‌گذاران و مالکین برابر است.

دارایی‌ها = هر چیزی که که کسب و کار شما دارد و ارزش پولی دارد.

بدهی‌ها = بدهی‌های کسب و کار شما به هر کدام از طلبکاران خود

ارزش خالص (سرمایه) = مقداری برابر با سرمایه مالکین را گویند.

رابطه میان این عبارات از فرمول زیر نشان داده می‌شود:

دارایی‌ها = بدهی‌ها + ارزش خالص

بدین ترتیب روشن می‌شود که اگر کسب و کار دارایی بیش از بدهی خود به طلبکاران داشته باشد ارزش خالص آن مقداری مثبت و در صورت داشتن بدهی بیش از دارایی ارزش خالص آن منفی است.

شکل (فرمت) :

ترازنامه باید فرمت قابل قبولی داشته باشد. در این صورت هرکس که با ترازنامه در ارتباط باشد می‌تواند آنرا تفسیر کند. تمامی دارایی‌ها را می‌توان بر طبق عناوین زیر تقسیم‌بندی کرد:

دارایی‌های جاری: دارایی‌هایی که ظرف یک سال از تاریخ ترازنامه قابل تبدیل به نقد هستند.

سرمایه‌گذاری مالی بلندمدت: موجودی (سهام)، اوراق قرضه و حساب‌های پس‌انداز ویژه که باید حداقل برای یک سال نگهداری شود.

دارایی‌های ثابت: دارایی‌های کسب و کار که برای فروش مجدد در نظر گرفته نشده‌اند (زمین، ساختمان، تجهیزات، اتومبیل و غیره).

بدهی‌ها به بدهی‌های جاری و بلندمدت تقسیم می‌شوند:

بدهی‌های جاری: بدهی‌های قابل پرداخت در یک سیکل عملکرد

بدهی‌های بلندمدت: تراز شاخص منهای بدهی جاری (مانند رهن، وسائط نقلیه)

ارزش خالص بر طبق ساختار قانونی کسب و کار مستند می‌شود:

سرمایه: سرمایه اصلی هر مالک به اضافه درآمد بعد از کناره‌گیری

شرکت (همکاری): مجموع سرمایه‌گذاری مالکین یا سهامداران به اضافه درآمد حاصله بعد از پرداخت سود سهام

صورت درآمد (سود و زیان) :

صورت درآمد (سود و زیان) فعالیت مالی کار شما را در یک مقطع زمانی معمولاً سال مالیاتی نشان می‌دهد. برخلاف ترازنامه که تصویری از کسب و کار شما در یک زمان مشخص را به دست می‌دهد این صورت را می‌توان به تصویر متحرک تشبیه کرد که آنچه را که در یک مقطع زمانی در کسب و کار شما رخ می‌دهد نشان خواهد داد. صورت درآمد ابزار ارزشمندی برای ارزیابی کسب و کار شما است. شما می‌توانید با استفاده از آن نقاط ضعف عملکرد خود را مشخص کرده و روش‌های کارآمدتر کردن فعالیت و افزایش سود خود را برنامه‌ریزی کنید. به عنوان نمونه ممکن است متوجه شوید که تبلیغات انجام شده در ماه خاصی تاثیر زیادی در افزایش فروش شما نداشته است. در سال بعد می‌توانید با استفاده از این نتایج و در زمان‌های افزایش خرید مشتری به شکل موثرتری تبلیغات کنید. همچنین می‌توانید برای مشخص کردن ماه‌های دارای بیشترین حجم فروش و برنامه‌ریزی موجودی از صورت درآمد استفاده کنید. مقایسه صورت‌های وضعیت چندسال تصویر بهتری از روندهای کسب و کار شما بدست می‌دهد. استفاده از این ابزار را در زمان برنامه‌ریزی تاکتیک‌های خود کم‌ارزش تلقی نکنید.

صورت درآمد نشان می‌دهد که پول شما از کجا آمده در کجا مصرف شده است. باید این صورت را در پایان سال مالی و در زمان پایان هر ماه کاری تهیه کنید. تمامی صورت‌های سود و زیان دارای ترازهای حساب درآمد و هزینه هستند و دارایی‌ها، بدهی‌ها و اطلاعات سرمایه‌مقادیر مربوط به ترازنامه را به دست می‌دهند.

در پایان هر سال حساب‌های دفتر معین محاسبه و بسته می‌شوند. ترازهای حساب‌های عایدی و هزینه باید به صورت سود و زیان منتقل شوند.

صورت سود و زیان باید دارای اجزای ذکر شده ذیل باشد:

درآمد:

- فروش خالص

- هزینه کالاهای فروخته شده

- سود ناخالص

هزینه‌ها:

- هزینه‌های فروش

- هزینه‌های اجرایی

هزینه‌های کلی:

- درآمد حاصل از عملیات

- سایر درآمدها

- سایر هزینه‌ها

سود خالص قبل از کسر مالیات

مالیات بر درآمد

سود خالص بعد از کسر مالیات

سابقه مالی کسب و کار:

سابقه مالی آخرین صورت مالی موردنیاز در طرح تجاری شما است و خلاصه‌ای از اطلاعات مالی مربوط به شرکت از زمان شروع تا کنون است.

اگر کسب و کار شما جدید است تنها پیش‌بینی‌های کسب و کار را در اختیار دارید. اگر برای دریافت وام اقدام می‌کنید وام‌دهنده به ترازنامه شخصی شما نیاز دارد. این ترازنامه از آن نظر مفید است که نحوه انجام کار و فعالیت شما و همچنین امکان موفقیت شما در این کار را به وام‌دهنده نشان می‌دهد.

اگر برای درخواست وام از طرح تجاری خود استفاده می‌کنید سابقه مالی و کاربرد وام شما یکسان هستند. این سند باید در آخر تهیه شود اما در بخش مالی طرح شما باید در بخش اول قرار گیرد. وقتی برای دریافت وام اقدام می‌کنید مؤسسه وام‌دهنده (بررسی‌کننده) درخواستی برای شما تهیه می‌کند. این فرمت ممکنست متفاوت باشد. وقتی درخواست وام خود را دریافت می‌کنید

آنرا بررسی کرده و نحوه پاسخ دادن به هر سوال را مطالعه کنید. به همه سوال‌ها پاسخ دهید و اطلاعات خود را تا حد ممکن دقیق ارائه کنید.

همانطوریکه سابقه مالی کسب و کار خود را تکمیل می‌کنید باید بلافاصله مشخص شود که چرا این آخرین سند مالی است که تکمیل می‌کنید. کل اطلاعات موردنیاز باید در بخش‌های قبلی طرح شما تدوین شده باشند. فهرستی از اطلاعات موجود در سابقه مالی همراه با منابع اطلاعاتی مورد استفاده جهت کمک کردن به شما آورده شده است:

دارایی‌ها، بدهی‌ها و ارزش خالص: باید این سه را در ترازنامه تشخیص دهید. به ترازنامه خود رجوع کنید.

بدهی‌های احتمالی: بدهی‌هایی که ممکنست در آینده ایجاد شوند.

جزئیات موجودی: اطلاعات مربوط به موجودی شما است. همچنین باید خلاصه‌ای از سیاست‌های جاری و روش ارزیابی خود را در طرح وارد کنید.

صورت درآمد: اطلاعات عایدی و هزینه را دربردارد. باتوجه به مقطع زمانی مربوطه اطلاعات را از جدیدترین صورت سود و زیان بدست می‌آورید.

املاک منقول، سهام و اوراق قرضه: به بخش کسب و کار در طرح تجاری خود رجوع کنید. برای دریافت اطلاعات جامع‌تر باید سوابق سرمایه‌گذاری خود را مرور کنید.

سرمایه، مشارکت یا اطلاعات همکاری (شرکتی): در کل سه برنامه مجزا در مورد سابقه مالی وجود دارد که هر کدام به یک شکل از ساختار قانونی مربوط می‌شود. باید فرم متناسب با خود را پر کنید. در بخش کسب و کار دو بخش دارید که به عنوان منبع این اطلاعات به کار می‌روند: ساختار قانونی و مدیریت. اسناد شما برخی اطلاعات مورد نیاز را در بر می‌گیرند.

اطلاعات ممیزی: به قسمت سوابق در بخش کسب و کار رجوع کنید. ممکنست سؤال‌هایی در مورد دیگر قرض‌دهنده‌ها، درخواست اعتبار، حسابرس دفاتر خود و آخرین حسابرسی انجام شده از شما بپرسند.

قرار گرفتن پوشش بیمه: در اینجا شما باید جزئیات مربوط به میزان حق بیمه و بیمه‌های مختلف را ارائه کنید.

خلاصه

اسناد مالی ذکر شده در این بخش برای کاربرد شخصی شما و وام‌دهنده کافی هستند. برخی وام‌دهنده‌ها به همه این اسناد نیاز ندارند و برخی اسناد دیگری را مطالبه می‌کنند. مطلب مهم در تکمیل و تهیه گزارش مالی آنست که اطلاعات باید دقیق باشند و شما باید اسناد و سوابقی برای تأیید مقادیر ارائه شده داشته باشید.

به خاطر داشته باشید که می‌توانید از اطلاعات طرح تجاری خود برای کمک کردن به وام‌دهنده و خود استفاده کنید. اسناد مالی تهیه شده در این قسمت در ارزیابی شما باارزش هستند و فاکتور تعیین کننده‌ای در موفقیت کسب و کار شما خواهند بود.

اسناد پشتیبانی

حال که چهارچوب اصلی طرح تجاری را تهیه کردید به بخش مجزائی برای سوابق دیگر که باید در طرح تجاری گنجانیده شوند نیاز دارید. اسناد حمایت‌کننده سوابقی هستند که صورت‌ها و تصمیم‌های اتخاذ شده در سه بخش اصلی طرح را حمایت می‌کنند. با تکمیل سه بخش اول بهتر است فهرستی از اسناد مربوطه تهیه کنید. به عنوان مثال بحث مربوط به محل کسب و کار باید نیاز به مطالعات آماری، نقشه‌های مربوط به محل، مطالعات محلی، اجاره‌نامه، ... را نشان می‌دهد.

اگر به دنبال وام برای خرید تجهیزات هستید اسناد شما باید توافقی نامه‌های خرید تجهیزات یا قراردادهای اجاره را شامل شود. با فهرست کردن این اقلام وقتی به این بخش می‌رسید فهرست کاملی در اختیار خواهید داشت و آمادگی دارید تا آنها را با ترتیب منطقی مرتب کرده و موارد جدید را به آنها اضافه کنید.

در زیر چند سند ذکر می‌شوند که باید به لیست خود اضافه کنید:

شرح حال شخصی

اگر تنها سرمایه‌گذار هستید شرح حال خود را ضمیمه کنید و اگر کسب و کار شما مشارکتی است شرح حال هر شریک را نیز ضمیمه کنید. شرح حال نباید خیلی طولانی باشد و ترجیحاً باید یک صفحه باشد (به منظور سهولت خواندن). اطلاعات زیر را در آن وارد کنید:

- سابقه کار: نام کارفرماها و تاریخ اشتغال آنان از آخر به اول را لیست کنید. وظائف و مسئولیت‌ها را نیز در آنها وارد کنید.

- تحصیلات: نام مدارس و تاریخ تحصیل، مدرک اخذ شده و رشته

- مدارک تخصصی

- مهارت‌های ویژه مثل ارتباط خوب با دیگران، توانایی تشخیص، تمایل به خطر کردن و غیره

صورت مالی شخصی

مالک باید صورت دارایی‌ها و بدهی‌های شخصی را ضمیمه کند. این اطلاعات را می‌توانید به شکل ترازنامه تهیه کنید. از همان فرمت استفاده کرده و تمامی دارایی‌ها و بدهی‌ها را برای تعیین ارزش خالص ذکر کنید. اگر کسب و کار شما جدید است صورت مالی شما بخشی از سند مالی خواهد بود و ممکن است به شکل استاندارد عرضه شده توسط وام دهنده باشد.

گزارش، اعتبارات

درجه‌بندی اعتبار بر دو نوع است. تجاری و شخصی. می‌توانید از عرضه کننده یا عمده فروش خود بخواهید اعتبارنامه‌ای به شما بدهد. درجه و رتبه اعتبار را می‌توانید از مؤسسات اعتباری، بانکها و شرکت‌هایی که با آنها بر مبنایی غیر از نقد معامله می‌کنید تهیه و دریافت نمائید.

نسخه های اجاره‌نامه

تمامی قراردادهای اجاره معتبر شرکت و مؤسسه اجاره دهنده را ضمیمه کنید. (مثل قرارداد اجاره ملک، تجهیزات، اتومبیل و غیره)

معرفی‌نامه

به نامه معرفی شما به عنوان فرد دارای اعتبار و حسن شهرت اطلاق می‌گردد. دو نوع معرفی‌نامه وجود دارد: معرفی نامه کاری یا معرفی‌نامه‌ای که توسط عرضه کننده‌ها و مشتریان تهیه شده و معرفی نامه شخصی یا معرفی نامه‌ای که توسط فردی تهیه شده که می‌تواند مهارت‌های کاری شما را ارزیابی کند.

قراردادها

شامل تمامی قراردادهای کاری تکمیل (اجراء) شده یا در دست اجراء مثل قرارداد وام، قرارداد خرید تجهیزات، قرارداد خرید خودرو، قرارداد خدمات و نگهداری و غیره است.

اسناد قانونی

شامل تمامی اسناد قانونی مربوط به کسب و کار شما مثل قرارداد همکاری، حق کپی رایت، نشان تجاری، حق اختراع، بیمه، مالیکت اموال و خودرو و غیره می باشد.

اسناد متفرقه

تمامی اسنادی که در بخش بازاریابی و کسب و کار طرح تجاری ذکر شده‌اند، مثل سوابق مربوط به انتخاب محل. وام‌دهنده‌ای که به اطلاعات مربوط به محل علاقمند است طرح محل یا موقعیت را در اسناد شما یافته و مطالعات آماری، نقشه‌ها، مطالعات محلی مربوط به میزان جرم و درآمد شما را ارزیابی خواهد کرد.

توضیح: لزومی ندارد در هر نسخه از طرح تجاری خود کپی تمامی اسناد را ضمیمه کنید. تنها اطلاعاتی را به طرح تجاری اضافه کنید که فکر می‌کنید وام‌دهنده به آن نیاز دارد. سایر اطلاعات را نزد خود نگاه دارید تا در صورت درخواست وام‌دهنده در اختیار وی قرار دهید.

منسجم نمودن و تکمیل طرح تجاری

طرح تجاری شما باید ترکیب تخصصی و حرفه‌ای داشته باشد. برای ایجاد تاثیر مطلوب آنرا به شکل زیر مرتب کنید:

ظاهر: از صحافی فنی پلاستیکی یا جلد مناسب استفاده کنید. (به رنگ آبی، قهوه‌ای یا مشکی).

حجم: طرح شما نباید از 30 تا 40 صفحه بیشتر باشد (شامل اسناد). وقتی هر بخش را می‌نویسید آنرا بصورت خلاصه تهیه کنید. بیشترین اطلاعات ممکن را در فرمت خلاصه‌نویسی ارائه کنید. وام‌دهنده نباید برای درک و دریافت اطلاعات موردنیاز مجبور به خلاصه کردن و حذف عبارات باشد.

ارائه: سعی کنید طرح شما قابل اجراء به نظر آید. هزینه زیادی بابت تایپ کامپیوتری و گرافیک‌های کامپیوتری نکنید. برخی وام‌دهنده‌ها در نگاه اول چنین برداشت می‌کنند که شما وام آنها را به شکل معقول و درست مصرف نخواهید کرد.

فهرست مندرجات: حتماً فهرست مندرجاتی برای طرح تجاری خود تنظیم کنید که بعد از شرح اهداف آورده می‌شود. فهرست باید طوری باشد که وام‌دهنده به راحتی بخش موردنظر خود را بیابد و باید اسناد حمایت‌کننده را نیز در آن ذکر کنید.

تعداد نسخه‌ها: نسخه‌هایی برای خود و هر وام‌دهنده تهیه کنید. همزمان با چند وام‌دهنده کار نکنید. اگر درخواست وام شما رد شد حتماً طرح تجاری خود را پس بگیرید.

بعد از پایان کار، طرح تجاری شما باید شکلی تخصصی داشته باشد اما وام‌دهنده باید بداند که تهیه آن توسط شما انجام شده است. این طرح شاخص خوبی برای قضاوت در مورد توان موفقیت شما در اختیار وام‌دهنده قرار می‌دهد.

به روز نگاه داشتن طرح تجاری

بازبینی و تشخیص اصلاحات لازم

اگر طرح تجاری شما موفق بود باید آنرا مرتباً به روز درآورید. تغییراتی که به اصلاح نیاز دارند به سه موضوع مربوط می‌شوند: تغییر در شرکت، تغییر ناشی از تغییرات فن‌آوری و مشتری. بی‌توجهی به این تغییرات سود شما را کاهش می‌دهد.

اجراء و اعمال تغییرات

شما باید به عنوان مالک باید از تغییرات صنعت، بازار و جامعه آگاه باشید. ابتدا اصلاحات موردنیاز را مشخص کنید. باید طرح خود را با تغییرات فوق مقایسه کنید. می‌توانید از همکاران خود کمک بگیرید. البته قضاوت در مورد اصلاحات موردنیاز با شما است. ممکنست اشتباهی بکنید اما با کسب تجربه درصد تصمیمات درست شما افزایش یافته و سود بیشتری بدست خواهید آورد.

پیش بینی مسائل

بکوشید مسائل احتمالی را قبل از بروز پیش‌بینی کنید. مثلاً ممکنست با هزینه‌هایی بیش از مقدار پیش‌بینی شده مواجه شوید. سپس کاهش شدیدی رادر فروش خود تجربه خواهید کرد. این دو عامل همزمان رخ می‌دهند و اگر برای مواجهه با آنها آمادگی نداشته باشید برای شما مشکل‌ساز می‌شوند. همچنین وقتی همه چیز خوب است مراقب باشید. افزایش سود موقتی است محصول یا خدماتی که امسال مشتری زیادی دارد سال آینده اینطور نخواهد بود. باید به تهیه بودجه‌های مختلف مبتنی بر مشکلات فکر کنید. آگاهی از تغییرات صنعت و اصلاح کسب و کار بر طبق این تغییرات برای شما مفید و ثمربخش خواهد بود.

dorsa sanjal