

به نام خدا

راهنمای تدوین طرح کسب و کار

ویژه تدریس دروس کارآفرینی و بازاریابی و اقتصاد

دانشگاه های آزاد و علم و فرهنگ

## راهنمای تدوین طرح کسب و کار

«آماده سازی دانشجویان مقطع کارشناسی جهت تدوین طرح کسب و کار

برای ورود به بازار کار»

دکتر سید حسام الدین پورعباسی

# راهنمای تدوین طرح کسب و کار (Business Plan)

## فهرست مطالب :

بررسی ادبیات طرح تجاری

مقدمه

طرح تجاری چیست ؟

چه کسی می بایست طرح تجاری را تهیه کند ؟

چگونه یک طرح تجاری بنویسیم ؟

مقدمه

صفحه جلد

بیانیه اهداف (بیانیه ماموریت)

کسب و کار

ساختار قانونی

تشریح کسب و کار

محصولات یا خدمات

محل

مدیریت

پرسنل

شیوه های بایگانی سوابق

بیمه

امنیت

خلاصه

بازاریابی

بازار هدف

رقابت

شیوه های توزیع

تبلیغات  
قیمت گذاری  
طراحی محصول  
زمان بندی ورود به بازار  
محل  
روندهای صنعت  
اسناد مالی  
خلاصه ای از نیازهای مالی  
نحوه استفاده از وجوه استقراضی  
صورت جریان نقدینگی (بودجه)  
پیش بینی درآمد سه ساله  
آنالیز سربسر  
صورت‌های عملکرد حقیقی  
ترازنامه  
خلاصه  
اسناد پشتیبانی  
شرح حال شخصی  
صورت مالی شخصی  
گزارش اعتبارات  
نسخه های اجاره نامه  
معرفی نامه ها  
قراردادها  
اسناد قانونی  
اسناد متفرقه  
منسجم نمودن و تکمیل طرح تجاری  
به روز نگهداشتن طرح تجاری  
بازبینی و تشخیص اصلاحات لازم  
اجرا و اعمال تغییرات

## بررسی ادبیات طرح تجاری

### مقدمه

برنامه ریزی به عنوان بخشی از عملیات تجاری، فرایندی است که در یک فعالیت اقتصادی غیرقابل صرف نظر بوده و هرگز پایان نمی پذیرد. برنامه ریزی و تهیه طرح تجاری در مراحل اولیه هر فعالیت کارآفرینانه نوپا و هنگامی که کارآفرین قصد دارد طرح یک فعالیت اقتصادی مقدماتی را آماده نماید بسیار مهم است. لزوم اینکه کارآفرین درک و احساس مشخص و قابل استنادی از بازار، محصول تولیدی یا خدمات ارائه شده، تیم مدیریت و نیازهای مالی فعالیت کارآفرینانه داشته باشد ضرورت تهیه یک برنامه جامع که تمام قسمت های فرایند کسب و کار مورد نظر را در بر داشته باشد، مشخص می کند. بطور کلی هدف از تهیه طرح تجاری فراهم کردن راهنما و ساختاری برای کارآفرینان و مدیران است تا در محیط بسیار متغیری که با آن روبرو هستند قادر به فعالیت موثر گردند.

### طرح تجاری چیست ؟

طرح تجاری سند مکتوبی است که کارآفرین با توصیف تمام عناصر درونی و بیرونی مربوطه، که در شروع یک فعالیت کارآفرینانه موجود است، آن را آماده می کند. طرح تجاری معمولاً مجموعه ای از برنامه های کاربردی مثل برنامه های بازاریابی، مالی، تولیدی و منابع انسانی است. طرح تجاری همچنین بر تمام تصمیم گیریهای طولانی یا کوتاه مدت در طی سه یا چند سال اولیه راه اندازی نظارت دارد. بنابراین طرح تجاری مانند برنامه ریزی یا نقشه راه به سؤالاتی از قبیل: هم اکنون من در کجا قراردارم؟ به کجا می روم؟ و چگونه به آنجا بروم؟ جواب می دهد.

سرمایه گذاران بالقوه، تهیه کنندگان و حتی خریداران و مشتریان طرح تجاری را درخواست می کنند. در واقع طرح تجاری خلاصه مکتوبی است از آنچه که کسب و کار در پی انجام آن است و اینکه چگونه منابع خود را برای رسیدن به اهداف مورد نظر متشکل خواهد نمود. در واقع طرح تجاری به مثابه یک نقشه راه در اداره کسب و کار و بررسی میزان نزدیکی و تحقق اهداف عمل می کند. طرح تجاری میزان تامین مالی یا سرمایه گذاری بیرونی مورد نیاز را مشخص می کند.

نخستین تاثیری که طرح تجاری در خوانندگان برجای می گذارد بسیار مهم است. یک طرح تجاری که خوب تنظیم شده باشد برای ارزیابی درخواست تامین مالی و نیز ارزیابی مدیریت کسب و کار مورد درخواست قرض دهندگان و سرمایه گذاران است.

زمانی که برنامه ها روی کاغذ می آیند امکان دیدن مسائل و مشکلات پیش روی کار ایجاد شده و می توان این معضلات را قبل از بروز حل نمود و نیز ضعف های کار را برطرف و اصلاح نمود. طرح تجاری واقعگرائی را در کسب و کار تقویت می کند و به شناخت مشتریان، بازار، استراتژی های قیمت گذاری و شرایط رقابتی که تحت آن کسب و کار برای موفقیت فعالیت می کند منجر می گردد. این فرایند در عین این که به شناخت کمبود ها در کسب و کار منجر می شود باعث کشف مزیت های رقابتی کسب و کار و فرصت های نو نیز می گردد.

### چه کسی می بایست طرح تجاری را تهیه کند ؟

طرح تجاری می بایست توسط کارآفرین آماده و مهیا شود. با این وجود مراجعه به منابع دیگر نظیر وکلا، حسابداران، مشاورین تجاری و مهندسين در آماده سازی طرح تجاری مفید بنظر می رسد. معمولاً کارآفرین از منابعی که قابلیت دسترسی به آنها، تخصص و دستمزدهایشان مورد بررسی قرار گرفته در تهیه طرح تجاری استفاده می کند. جهت تعیین اینکه به مشورت چه منابعی برای تهیه طرح تجاری نیاز است کارآفرین می تواند یک ارزیابی عینی از مهارت های خود بکند تا متوجه شود در چه زمینه هایی و به چه میزان کمبود دارد و سپس تصمیم گیری بکند که با استفاده از کدام منابع آن کمبود ها را برطرف کند. حدود و ارزش طرح تجاری بسته به اینکه چه کسی خواننده طرح تجاری است تعیین می شود. طرح تجاری ممکن است توسط کارمندان، سرمایه گذاران، بانکداران، تهیه کنندگان، خریداران و مهندسان مشاور خوانده شود. کسی که قرار است طرح را بخواند اغلب می تواند بر حدود و مفهوم واقعی آن اثر بگذارد. از آنجاییکه هر کدام از این گروه ها طرح را برای مقاصد متفاوتی می خواند کارآفرین باید مزیای پاسخگویی به تمام مسائل و مشکلات ایشان باشد. با این وجود سه جنبه کلی وجود دارد که باید در زمان آماده سازی طرح مورد ملاحظه قرار گیرد.

(۱) ابتدا کارآفرین که بخوبی خلاقیت و نوآوری را در بطن یک فعالیت کارآفرینانه

نوپا می شناسد و می فهمد می بایست بتواند به وضوح در مورد اینکه فعالیت کارآفرینانه نوپا در مورد چه چیزی است صحبت کند.

(۲) چشم انداز کسب و کار از جنبه بازار و فروش در طرح تجاری باید لحاظ شده

باشد. اغلب کارآفرین تنها متوجه محصول یا خدمت است و به اینکه آیا برای محصول یا خدمت مورد ارائه مشتری وجود دارد یا خیر توجه ندارد لذا کارآفرین باید بکوشد تا طرح تجاری را از دیدگاه خریداران بررسی کند.

(۳) سومین جنبه توجه به سرمایه گذار است. برای سرمایه گذار پیش بینی های صحیح مالی اهمیت دارد و کارآفرین باید این اطلاعات را در طرح تجاری خود برای سرمایه گذار منعکس کند و در صورتیکه مهارت آماده کردن این اطلاعات را ندارد همانطور که ذکر شد باید از منابع بیرونی استفاده کند.

کارآفرین باید قادر باشد جوانب مختلف فعالیتهای اقتصادی کارآفرینانه را به تفصیل تشریح نماید. عمق و جزئیات طرح تجاری به اندازه هدف فعالیت بستگی دارد. تفاوتها در محدوده طرح تجاری به نوع فعالیت از لحاظ تولیدی یا خدماتی بودن و نیز نوع محصول که مصرفی یا صنعتی است، اندازه کسب و کار و بازار، رقابت و رشد بالقوه بستگی دارد.

طرح تجاری برای کارآفرین، سرمایه گذاران بالقوه یا حتی کارمندان جدید جهت آشنایی و تطابق با فعالیتها و اهداف و منظورهای فعالیت کارآفرینانه، مورد نیاز است. به برخی از جنبه های مفید طرح تجاری در زیر اشاره شده است:

- به تعیین و تشخیص قابلیت بقای فعالیت کارآفرینانه در یک بازار معین کمک می کند.
- به کارآفرین جهت سازماندهی فعالیتهای طرح خود راهنمایی هایی ارائه می کند.
- در جذب سرمایه به عنوان ابزاری غیر قابل صرف نظر مطرح می باشد.

سرمایه گذاران بالقوه در مورد مندرجات طرح تجاری سخت گیر و دقیق هستند لذا ارزیابی مسائلی مانند گردش نقدینگی و نیازهای مالی می باید بدرستی پیش بینی و بیان شود. در این فرایند کارآفرین مسائلی را که مانع موفقیت او خواهد شد را پیش بینی کرده و راهکارهای لازم برای در امان ماندن از این موانع را در آینده مورد توجه قرار می دهد.

این فرایند همچنین یک خود ارزیابی توسط کارآفرین ایجاد میکند. معمولاً کارآفرین تصور میکند که موفقیت فعالیت کارآفرینانه نوپا تضمین شده است لذا فرایند طرح ریزی کارآفرین را مجبور میکند بیطرفی و واقعگرایی را در ایده هایش رعایت کرده و به سوالاتی از این قبیل واکنش نشان دهد که: آیا ایده و نظر بدرستی درک شده است؟ آیا این ایده عملی خواهد بود؟ چه کسی مشتری محصول است؟ آیا نیازهای خریدار را برآورده میکند؟ رقبا چه کسانی هستند؟

این خود ارزیابی همانند نقش بازی کردن نیاز به این دارد تا کارآفرین به سناریوهای متفاوت فکر کند و موانعی را که ممکن است مانع موفقیت کار شوند بررسی کنند. این فرایند به کارآفرین اجازه میدهد که راههایی را طرح کند تا از چنین موانعی اجتناب کند. حتی ممکن است که پس از مهیا شدن طرح تجاری

کارآفرین متوجه موانعی شود که قابل اجتناب و غلبه نیستند. لذا در حالیکه فعالیت کارآفرینانه هنوز در حد ایده و طرح بر روی صفحه کاغذ است ممکن است فسخ شده و به پایان برسد. اگرچه این نتیجه برای کارآفرین درد ناک است اما در مقابل، از شکست پیش از سرمایه گذاری و صرف هزینه و زمان بیشتر اجتناب شده است.

قرض دهندگان و سرمایه گذاران بالقوه هر کدام طرح تجاری را از جنبه خاص خود ارزیابی می کنند. لذا طرح تجاری باید گستره نیازهای همه خوانندگان و یا ارزیابی کنندگان را در بر داشته باشد. همانطور که گفته شد این نیازها ممکن است بطور قابل ملاحظه ای به علت وسعت حیطه خوانندگان تغییر کرده و متنوع باشند، در صورتیکه این نیازها بطور متناسبی در طرح پاسخ داده نشده باشند ممکن است به رد طرح کارآفرین منتج شود. اگر کارآفرین طرح تجاری را تنها از منظر شخص خود آماده کند و توجهی به هیات ارزیابی و انتخاب که در نهایت طرح را مورد امکان سنجی قرار خواهند داد نداشته باشد نتیجه لازم از طرح تجاری حاصل نمی گردد بنابراین با آگاهی کارآفرین از اینکه خوانندگان طرح تجاری چه کسانی هستند تغییرات و موارد خاصی باید لحاظ گردد. مثلا ممکن است هیات ارزیابی، عرضه کنندگان کالایی باشند که بخواهند طرح تجاری را قبل از امضای قرارداد جهت ساخت کالا، تهیه قطعاتی برای تولید نهایی کالا و یا تامین مواد اولیه برای تولید کالا در مقیاس کلان را مورد بررسی قرار دهند و یا حتی مشتریان نیز ممکن است بخواهند قبل از خرید یک محصول که تعهد بلند مدت خاصی را می طلبد طرح تجاری را بازدید کند، در هر صورت طرح تجاری باید نیازهای هیات ارزیابی را لحاظ کرده باشد. یک گروه دیگر که ممکن است طرح را بررسی کنند تامین کنندگان اصلی سرمایه هستند. این وام دهندگان یا سرمایه گذاران با توجه به نیازها و احتیاجاتشان احتمالا بسیار متفاوت از یکدیگر خواهند بود. قرض دهندگان در ابتدا علاقه مند به درک توانایی فعالیت کارآفرینانه برای برگرداندن بدهی توام با سود در طول یک دوره مشخص زمانی هستند. بانکها نیز به داده هایی همراه با تحلیل های بیطرفانه از فرصتهای کاری و تمام ریسکهای بالقوه که در یک فعالیت کارآفرینانه نوپا وجود دارد علاقه مند هستند.

بطور کلی وام دهندگان روی چهار عنوان اعتبار شخصیت، گردش نقدینگی، میزان وثیقه و سهم سرمایه گذاران تاکید دارند.

اساسا وام دهنده ها می خواهند که طرح تجاری عنوان کننده مسائل زیر باشد:

سوابق اعتباری کارآفرین، توانایی کارآفرین برای بازپرداخت اصل وام و سود، وثیقه و مقدار قابل قبولی که خود کارآفرین در کار سرمایه گذاری کرده باشد.

سرمایه گذاران در فعالیتهای کارآفرینانه نیازهای متفاوتی دارند چرا که مقدار بسیار زیادی از سرمایه را تامین می کنند و توقع دارند که در طول پنج تا هفت سال پول خود را وصول کنند. سرمایه گذاران اغلب

بیش از وام دهندگان روی شخصیت کارآفرین تاکید دارند و معمولاً مدت زیادی را برای ارزیابی سابقه کارآفرین صرف می کنند. این مطلب نه تنها از نقطه نظر مالی دارای اهمیت است بلکه به این خاطر است که سرمایه گذار فعالیت کارآفرینانه، نقش مهمی را در مدیریت واقعی فعالیت اقتصادی ایفا می کند بنابراین اینگونه سرمایه گذاران می خواهند مطمئن شوند که با کارآفرینان قادر به همکاری در این زمینه نیز هستند. علاوه بر این سرمایه گذاران سرعت زیاد برگشت پول را می خواهند و لذا روی کسب و کار و فعالیتهای مالی این دوره پنج الی هفت ساله متمرکز می شوند.

لذا در آماده سازی طرح تجاری ملاحظه نیازهای خوانندگان مختلف برای کارآفرین دارای اهمیت بوده و نباید تنها به فراهم آوردن جنبه های فکری مورد نظر خود اکتفا کند این نکته طرح را از تبدیل شدن به یک سند داخلی که تنها روی مزایای تکنیکی یک محصول یا مزایای تجاری یک نوع خدمات تکیه دارد، حفظ می کند.

در ادامه به شرح چگونگی تهیه یک طرح تجاری پرداخته خواهد شد و در این زمینه مدل جامعی ارائه خواهد گردید که کلیه مراحل لازم در تهیه و تنظیم یک طرح تجاری را گام به گام با شرح و توضیحات ضروری معرفی می نماید. مدلهای فراوانی جهت تهیه یک طرح تجاری ارائه شده است که هر کدام بگونه ای خواننده را در تهیه طرح تجاری مورد نظر برای محصول یا خدمت خود راهنمایی می کند. برخی از این مدلها طرح تجاری را به مراحل تقسیم بندی نموده و به شرح محتویات و مواردی که در هر یک از این مراحل باید ذکر شود می پردازند. دسته دیگر سوالاتی را پیش روی خواننده قرار می دهند که خواننده در واقع با پاسخگویی به این سوالات موارد لازم الذکر در یک طرح تجاری را فراهم می سازد. مدلی که در اینجا تشریح خواهد شد گام به گام به خواننده راهنمایی های ضروری برای تهیه طرح تجاری را ارائه می کند. بسته به اینکه طرح تجاری در حوزه چه صنعت یا خدماتی تهیه می شود امکان تغییراتی در مدل معرفی شده وجود خواهد داشت و برحسب اقتضای مورد خاصی که طرح تجاری در مورد آن تهیه می شود ممکن است به برخی از قسمتها با شرح و تفصیل بیشتر و به برخی مختصراً پرداخته شود و یا حذف و اضافاتی صورت پذیرد.

همچنین در انتها نمونه ای از چند فرمت طرح تجاری یا اصطلاحاً طرح توجیهی ضمیمه گشته است که توسط برخی موسسات مالی و بانکها در ایران جهت سرمایه گذاری و اعطای وام و تسهیلات در اختیار کارآفرینان قرار می گیرد تا کارآفرینان آن دسته از اطلاعاتی که جهت ارزیابی طرح از لحاظ فنی، اقتصادی و سایر جنبه های موثر در امر ارزیابی کلی طرح توسط آن موسسه مالی یا بانک خاص ضروری هستند را وارد نموده و بر اساس آن ارزیابی طرح صورت پذیرد.



## چگونه یک طرح تجاری بنویسیم؟

### مقدمه

دو هدف اصلی در نوشتن طرح تجاری 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 ۳۰ تا ۴۰ 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 نسخه‌ای از توافق‌نامه همکاری نیاز

دارید، این توافق نامه را در فهرست اسناد اضافه نمائید. به هنگام تکمیل هر بخش از طرح تجاری فهرستی نیز از اسناد مورد نیاز تهیه کنید.

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

---

## صفحه جلد

صفحه اول طرح تجاری به عنوان صفحه جلد بکار می رود و اطلاعات زیر را در بر می گیرد:

نام شرکت

آدرس شرکت

شماره تلفن شرکت

آرم شرکت

نام، عناوین، آدرسها و شماره تلفن های مالکین

ماه و سال تهیه طرح

نام تهیه کننده

---

## بیانیه اهداف (بیانیه ماموریت)

بیانیه اهداف، گزارش ماموریت یا خلاصه اجرایی نیز خوانده می شود. در صورتیکه وام دهنده فقط این اطلاعات را مطالعه نماید از نام و ماهیت کسب و کار، ساختار قانونی، میزان وام مورد درخواست، هدف از تهیه این وام و طرح شما برای بازپرداخت وام مطلع خواهد شد. از روش کلید واژه که پیشتر ذکر شد استفاده کنید. مطالب خود را صریح و روشن بیان کنید. بیانیه اهداف معمولاً در یک صفحه تهیه می شود. این صفحه بعد از صفحه اول قرار خواهد گرفت و بعد از تکمیل طرح تجاری تهیه آن مناسب تر و بهتر است چرا که بعد از تکمیل طرح تمامی اطلاعات و داده های مالی در دسترس و قابل استفاده هستند. اگر طرح تجاری را برای وام دهنده تهیه می کنید نحوه استفاده از وامها را تشریح کنید. با اطلاعاتی مثل سفارش های خرید، برآوردهای عرضه کنندگان، اطلاعات مربوط به نتایج بازاریابی مبلغ درخواستی را بیان و تأیید کنید. این اطلاعات را در بخش اسناد وارد کنید. اطلاعات مربوط به بازپرداخت وام را رائه

کنید. شما می‌خواهید به‌وام‌دهنده نشان دهید که شرکت قدرت بازپرداخت بهره و اصل وام را دارد. برخی سرمایه‌گذاران می‌خواهند دو منبع مختلف برای بازپرداخت وجود داشته باشد. وقتی به پرسش‌های اصلی پاسخ دادید می‌توانید آن اطلاعات را در یک یا دو پاراگراف ارائه کنید. نمونه‌ای از یک بیانیه اهداف در زیر آمده است.

---

### بیانیه اهداف

شرکت ABC یک شرکت از نوع S است که در سال ۱۹۸۵ تاسیس شده است. این شرکت سازنده قالب و ابزار می‌باشد که قطعات ویژه‌ای را برای صنایع هوا-فضا تولید می‌کند و در خیابان ۳۷۲ غربی، بزرگ واقع شده است.

این شرکت به منظور خرید تجهیزات مدرن و آموزش کارکنانش در جهت استفاده از تجهیزات مذکور درصدد تامین ۵۰،۰۰۰ دلار سرمایه می‌باشد. برای اینکه تجهیزات در ۱۱ ژوئن ۱۹۹۳ تحویل و بکار گرفته شوند سرمایه مزبور هم اکنون مورد نیاز می‌باشد. با بکارگیری این تجهیزات مدرن تولید ۳۵ درصد افزایش یافته و ۲۵ درصد از هزینه هر واحد محصول کاسته می‌شود.

---

### کسب و کار

بخش اصلی و اول طرح شما به جزئیات مربوط به کسب و کار مربوط می‌شود. این بخش را با خلاصه یک صفحه‌ای در تشریح عناصر اصلی کسب و کار خود آغاز کنید. سپس بخش‌های مختلف ذکر شده در خلاصه را شرح و بسط دهید. از سیستم کلید واژه‌ها استفاده کنید. تمامی موضوعات مربوط به کسب و کار خود را که به نظر شما منطقی می‌آیند 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 پیش‌بینی‌های خود را با داده‌های بخش اسناد توجیه کنید.

### ساختار قانونی

دلایل انتخاب ساختار قانونی موردنظر خود را ذکر کنید. اگر ساختار کسب و کار شما مالکیت شخصی است می‌توانید مجوز فعالیت خود را ضمیمه کنید. اگر ساختار انتخابی کسب و کار شما مشارکت است نسخه ای از توافق نامه همکاری و مشارکت را به‌بخش اسناد اضافه کنید. توافق نامه شما باید شرایط مربوط به کناره‌گیری 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 تأسیس کرده‌اید 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 پیش‌بینی‌های 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 می‌کنید. به پرسش‌های کلیدی مربوط به تاریخچه کسب و کار و وضعیت فعلی‌تان و پیش‌بینی‌های آتی مربوط به تحقیق و توسعه پاسخ دهید. دارائی‌های 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 می‌گردند. همچنین در مورد اینکه انتظار چه موفقیت‌هایی را در سه تا ۵ 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 می‌کنید، قیمت آنها چقدر است، عرضه‌کننده‌های خود را معرفی کنید، آنها در کجا هستند، چرا آنها را انتخاب کرده‌اید؟ توضیحات مربوط به هزینه و برآورد قیمت‌ها را ضمیمه کنید. می‌توانید از یک عرضه‌کننده اصلی نیاز خود را تامین کنید اما اطلاعات مربوط به دیگر عرضه‌کنندگان را نیز ارائه کنید.

---

<sup>۱</sup> Sole proprietor

<sup>۲</sup> partnership

<sup>۳</sup> Corporation

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 کلید واژه‌ها استفاده کنید. خدمات آتی را که قصد دارید به کار خود اضافه کنید ذکر نمائید. 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 ۲۵۰۰۰ فوت مربع در خیابان EastMain ۳۷۲ 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 نسخه ای 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

- ۱- آدرس
- ۲- نام رابط
- ۳- هزینه / فوت مربع
- ۴- سابقه محل
- ۵- موقعیت آن نسبت به بازار موردنظر
- ۶- الگوی تردد مشتریان
- ۷- الگوی تردد عرضه‌کنندگان
- ۸- دسترسی به پارکینگ (شامل دیاگرام)
- ۹- نرخ جرائم در منطقه
- ۱۰- کیفیت خدمات عمومی
- ۱۱- توضیحات مربوط به مسیرهای رفت و آمد (پیاده) در منطقه
- ۱۲- فروشگاههای مجاور و وضعیت تجاری منطقه
- ۱۳- مقررات مربوط به آن منطقه
- ۱۴- وجود خدمات همگانی
- ۱۵- دسترسی مواد خام
- ۱۶- دسترسی نیروی کار
- ۱۷- هزینه (اجرت) نیروی کار

۱۸- دسترسی به محل سکونت کارمندان

۱۹- نرخ مالیات

۲۰- 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 دهد 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 شرکتی 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 آنرا 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 اتاق بازرگانی ایالات متحده بیش از ۳۰ 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 کرده‌اید. 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 پردازید.

## 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 داشته‌اید 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 داده‌اید. 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 پیش بینی‌های 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

- ۱- نام رقبا
- ۲- محل
- ۳- محصولات یا خدمات ارائه شده
- ۴- شیوه‌های توزیع
- (عمده فروشی، خرده فروشی، فروشهای شخصی، فروشهای شرکتی)
- ۵- شیوه‌های ترفیع، تبلیغ
- ۶- ساختار قیمت گذاری

۷- عملکرد (گذشته و حال)

۸- سهم بازار

۹- نقاط قوت

۱۰- 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 مورد نظر دارد. در این بخش الگوهای خرید را مشخص کنید. اگر محصولی را می فروشید آیا مشتریان شما از طریق پست یا بوسیله کاتالوگ خرید می کنند یا اینکه خرید خود را به شکل مستقیم از فرو شگاه انجام می دهند، آیا شما محصول خود را به شکل مستقیم یا از طریق نماینده تولید کننده می فروشید؟ در صورت حمل محصول چه کسی هزینه های حمل را دریافت می کند و از چه نوع حمل کننده ای استفاده می کنید؟ از کلید واژه ها برای پاسخ دادن به پرسش های مربوط به طرح توزیع استفاده کنید. گزارشات آماری، برگه های مربوط به هزینه های 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 می کنید، آیا خدمات خود را با تماس های تلفنی به محل عرضه می کنید، در اینصورت هزینه مسافت طی شده چقدر است، زمان واکنش برنامه ریزی شده شما برای عرضه خدمات مورد نیاز مشتری چقدر است؟

مزایا و معایب روش های مختلف توزیع را ذکر کرده و دلایل مربوط به انتخاب هر روش را ذکر کنید. مورد بهترین حالت فوق الذکر را به خاطر داشته باشید. موارد غیرمنتظره را ذکر کنید. مثلاً اگر کارکنان شرکتی که خدمات حمل و نقل محصولات شما را انجام می دهد اعتصاب کنند، شما محصولات خود را چگونه توزیع می کنید، اگر وانت عرضه کننده 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.

## قیمت گذاری

ساختار قیمت گذاری شما در موفقیت کسب و کارتان بسیار مهم است و با تحقیق بازار و آنالیز مسائل مالی تعیین می‌شود. استراتژی بازاریابی اصلی، قیمت گذاری در دامنه بین حداکثر و حداقل قیمت است. سقف قیمت گذاری (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 مورد نظر 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 مورد نظر 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 اجراء 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 پروفورهاها 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 استقرایی

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 سرمایه‌مورد 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 نیازهای بکار می‌رود که باید با سود مربوطه در یک دوره چند ساله پرداخت شوند. اگر به دنبال سرمایه رو به 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.

---

### خلاصه ای از نیازهای مالی

I ( شرکت ABC در جستجوی وامی جهت افزایش سرمایه گذاری در قسمتهای تولیدی زیر است :

(A) امکانات (جدید و مدرن تر)

(B) آموزش کارکنان برای کار کردن با تجهیزات ذکر شده

فوق

II ( سرمایه لازم برای انجام اهداف فوق ۵۰،۰۰۰ دلار می باشد.

(A) چگونگی بکارگیری سرمایه در بخش وضعیت توزیع

سرمایه ها و کمک ها مشاهده کنید.

---

### نحوه استفاده از وجوه استقراضی

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 استقراضی را خرج کنید. اطلاعاتی در تائید گفته‌های خود ارائه کنید.

باید مطمئن باشید که اطلاعات تائید کننده 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.

---

### نحوه استفاده از وجوه استقراضی

۱- پراکندگی سرمایه های وامی

شرکت ABC سرمایه وامی معادل ۵۰،۰۰۰ دلار برای مدرنیزه کردن تجهیزات تولیدی خود پیش بینی کرده است که خرید دو تجهیز جدید و آموزش پرسنل را جهت کار با تجهیزات مذکور ایجاب می کند.

## ۲- وضعیت Backup

a. امکانات مورد نیاز عبارتند از:

(۱) پرس F-34 Atlas با سرعت بالا (قیمت خرید ۳۲،۹۰۰ دلار)

(۲) مکنده جوورسکی ابر S71 (قیمت خرید ۲۸،۰۰۰ دلار)

b. برنامه آموزشی توسط سازندگان در سه هفته متمرکز ارائه می شود.

(هزینه: ۱۰ نفر  $\times$  ۱،۲۰۰ دلار = ۱۲،۰۰۰ دلار)

c. ۲۳۰۰ دلار باقیمانده برای اولین بازپرداخت وام قابل استفاده خواهد بود یعنی در دوره ای که به جهت آموزش کارکنان تولید کم خواهد بود.

d. این تجهیزات سبب ۳۵ درصد افزایش در تولید و ۲۵ درصد کاهش در هزینه هر واحد محصول و افزایش کافی در سود خالص برای بازپرداخت وام و بهره آنها در طول سه سال با تفاوت سود ۱۵ درصد خواهد شد.

توجه: به صفحه ۱۷ از طرح تولیدی شرکت ABC مراجعه کنید.

صفحات ۲۷ و ۲۸ از بخش بازاریابی را برای تحقیقات بازار و اهداف پروژه در صنعت ببینید.

## صورت جریان نقدینگی (بودجه)

گزارش‌های جریان نقدینگی اسنادی هستند که بر مبنای پول رایج به طرح تجاری شما معنا و مفهوم می دهند. آنها جریان نقدینگی ورودی و خروجی را در یک دوره زمانی نشان داده و برای طرح ریزی داخلی بکار می روند. اگر مدتی است که در این زمینه کاری فعالیت می کنید می توانید 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 می کند:

- چه زمانی انتظار می رود نقدینگی دریافت شود.

- انتظار می رود 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 مورد نیاز 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:

۱- بودجه هزینه فروش

۲- بودجه هزینه‌های ثابت

۳- 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.

**تذکره:** 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.

---

## نمایش منابع جریان نقدی

(جریان نقد به داخل کسب و کار)

پول نقد در دست \$

درآمد ناشی از فروش

فروش  
درآمد ارائه خدمات  
سپرده های فروش یا خدمات  
جمع حسابهای دریافتی  
درآمدهای گوناگون  
سود درآمدها  
فروش دارائیهای بلند مدت  
بدهی ها  
وام ها (بانکها، شرکتهای مالی، SBA، غیره)  
Equity  
سرمایه گذاری های مالک (دارائی فردی یا مشارکتی)  
سرمایه شراکتی (تعاونی)  
Venture Capital  
کل پول نقد موجود

### (جریان نقدی به خارج از کسب و کار)

هزینه های راه اندازی  
پروانه کسب و کار ( هزینه های سالانه )  
صورتحسابها  
هزینه های دیگر راه اندازی  
خرید دارائی ها  
هزینه های متغیر ( قابل کنترل )  
تبلیغات  
کرایه  
هزینه های بسته بندی  
قطعات و تامین کنندگان  
جمع کل هزینه های مستقیم  
هزینه های ثابت ( سر بار )

بیمه  
پروانه ها و امتیازها  
حقوق اداری  
هزینه های اجاره  
جمع کل هزینه های غیر مستقیم

دارائی ها ( خرید های بلند مدت)  
پول هایی که باید در دوره جاری پرداخت شود.  
سرمایه شخصی  
مبالغی که باید بوسیله مالک برداشت شوند.

کل پول نقدی که باید پرداخت شود

#### نحوه تکمیل صورت جریان نقدینگی

ستون های عمودی صورت جریان نقدینگی معرف ۱۲ ماه است و در انتها جمع ستون آورده شده است. ردیف های افقی این صورت مقادیر مربوط به منابع هر وجه نقد را نشان می دهند و مبلغ نقدی که باید پرداخت شود از دو گزارش عملکرد قبلی و بودجه های مجزا گرفته شده است.  
مقادیر پیش بینی شده برای هر ماه جریان نقدینگی و جریان های ورودی و خروجی کسب و کار شما را در در یک دوره یک ساله نشان می دهد. از ماه اول سیکل کاری شروع کرده و به ترتیب زیر به پیش بروید.

- ۱- تراز نقد اولیه (شروع) را پیش بینی کنید. آزا در اولین ماه سیکل کاری وارد کنید.
- ۲- دریافت های نقدی ماه اول را پیش بینی کنید.
- ۳- برای تعیین کل پول نقد، موجود تراز نقد اولیه و دریافت های نقدی را جمع بزنید.
- ۴- هزینه های بهره مستقیم و غیر مستقیم ماه اول را پیش بینی کنید.
- ۵- مبالغ مربوطه به مالیات، دارایی های بلندمدت و بازپرداخت های وام را پیش بینی کنید. همچنین مبالغی را پیش بینی کنید که باید توسط مالکین پرداخت شود.
- ۶- کل هزینه ها و پرداختی ها را جمع کنید. این مبلغ کل نقدینگی پرداخت شده است.

- ۷- 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.
- ۸- وام‌هایی که باید دریافت شود و سپرده‌مالی را پیش‌بینی کنید. به تراز نقدینگی / کسری اضافه کنید تا تراز نقدینگی نهایی بدست آید.
- ۹- تراز نقدینگی بدست آمده را به عنوان تراز نقدینگی ماه آینده در نظر بگیرید.
- ۱۰- 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:
- ۱- تراز نقدی اولیه مربوط به ماه اول را در اولین محل مربوط به ستون کل وارد کنید.
  - ۲- مقادیر ماهیانه هر گروه را بصورت افقی اضافه کنید و نتیجه را در گروه کل مربوطه وارد کنید.
  - ۳- 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.
- تذکره:** 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 سر به سر:

رویکرد ریاضی

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

نقطه سر به سر فروشها = هزینه‌های ثابت + (هزینه‌های متغیر - ۱)

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  
در طول دوره مشخص

مقادیر بکار رفته :

نقطه سربسر = ؟

هزینه های ثابت = ۲۵۰,۰۰۰ دلار

هزینه های متغیر = ۴۵,۰۰۰ دلار

درآمدهای فروش = ۹۰,۰۰۰ دلار

محاسبات :

$$(۹۰,۰۰۰ / ۴۵,۰۰۰ - ۱) / ۲۵۰,۰۰۰ = \text{فروش (در نقطه سربسر)}$$

$$۵۰,۰۰۰ = \text{نقطه سربسر}$$

رویکرد گرافیکی

با بکارگیری همان ترکیب فرمولهای بالا، سه خط در نمودار وجود دارد :

خط افقی که نمایانگر هزینه های ثابت است،

خط هزینه کل (  $TC = FC + VC$  ) که از انتهای چپ خط هزینه های ثابت بطور صعودی

افزایش می یابد تا از نقطه ای که کل هزینه ها (ثابت و متغیر) در مقیاس عمودی به کل درآمد فروش

روی مقیاس عمودی می پیوندد بگذرد و سپس ادامه می یابد.

بر روی نمودار نقطه ای که خط هزینه کل خط درآمد فروش را قطع میکند، نقطه سربسر خواهد

بود.

در مثال بالا این کسب و کار پیش بینی می کند که هنگامی که حجم فروش به ۵۰,۰۰۰ دلار برسد

سربسر خواهد شد یعنی درآمد برابر هزینه ها خواهد گردید و از این پس در صورت فروش بیشتر کسب

و کار سود خواهد کرد و در صورت حجم کمتر فروش ضرر خواهد داد.

**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 سابقه‌ی کاری ندارید بخش مالی شما با صورت‌های پیش‌بینی شده و سابقه‌ی مالی شخصی پایان می‌یابد. در غیر اینصورت به صورت‌های عملکرد حقیقی زیر نیاز دارید:

ترازنامه

صورت سود و زیان

سابقه‌ی 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 بندیها

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

رابطه‌ی 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 هر کس 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 زمان های افزایش خرید مشتری به شکل موثرتری تبلیغات کنید. همچنین می توانید برای مشخص کردن ماههای دارای بیشترین حجم فروش و برنامه ریزی موجودی از صورت درآمد استفاده کنید. مقایسه صورت های وضعیت چند سال تصویر بهتری از روندهای کسب و کار شما بدست می دهد. استفاده از این ابزار را در زمان برنامه ریزی تاکتیک های خود کم ارزش تلقی نکنید.

صورت درآمد نشان می دهد 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 صورت های سود و زیان دارای ترازهای حساب درآمد و هزینه هستند و دارائی ها، بدهی ها و اطلاعات سرمایه مقادیر مربوط به ترازنامه را به دست می دهند.

در پایان هر سال حساب های دفتر معین محاسبه و بسته می شوند. ترازهای حساب های 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

#### **هزینه ها:**

- هزینه های فروش
- هزینه های اجرایی

#### **هزینه های کلی:**

- درآمد حاصل از عملیات
- سایر درآمدها
- سایر هزینه ها
- 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 مورد نیاز در طرح تجاری شما است و خلاصه ای از اطلاعات مالی مربوط به شرکت از زمان شروع تا کنون است.

اگر کسب و کار شما جدید است تنها پیش بینی های کسب و کار را در اختیار دارید. اگر برای دریافت وام اقدام می کنید وام دهنده 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 وام دهنده نشان می دهد. اگر برای درخواست وام از طرح تجاری خود استفاده می کنید 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 می کنید مؤسسه وام دهنده (بررسی کننده) درخواستی برای شما تهیه می کند. این فرمت ممکنست متفاوت باشد. وقتی درخواست وام خود را دریافت می کنید 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 می کنید باید بلافاصله مشخص شود که چرا این آخرین سند مالی است که تکمیل می کنید. کل اطلاعات مورد نیاز باید در بخش های 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:

*دارایی ها، بدهی ها و ارزش خالص:* باید این سه را در ترازنامه تشخیص دهید. به ترازنامه خود رجوع کنید.

*بدهی های احتمالی:* بدهی هایی که ممکنست در آینده ایجاد شوند.

*جزئیات موجودی:* اطلاعات مربوط به موجودی شما است. همچنین باید خلاصه ای از سیاست های جاری و روش ارزیابی خود را در طرح وارد کنید.

*صورت درآمد:* اطلاعات عایدی و هزینه را دربردارد. با توجه به مقطع زمانی مربوطه اطلاعات را از جدیدترین صورت سود و زیان بدست می آورید.

*املاک منقول، سهام و اوراق قرضه:* به بخش کسب و کار در طرح تجاری خود رجوع کنید. برای دریافت اطلاعات جامع تر باید سوابق سرمایه گذاری 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 می شود. باید فرم متناسب با خود را پر کنید. در بخش کسب و کار دو بخش دارید که به عنوان منبع این اطلاعات به کار می روند: ساختار قانونی و مدیریت. اسناد شما برخی اطلاعات مورد نیاز را در بر می گیرند.

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 پرسند.

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 با ارزش هستند و فاکتور تعیین‌کننده‌ای 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 توافق‌نامه‌های 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 ممکنست به شکل استاندارد عرضه شده توسط وام‌دهنده باشد.

### گزارش، اعتبارات

درجه‌بندی اعتبار بر دو نوع است. تجاری و شخصی. می‌توانید از عرضه‌کننده یا عمده‌فروش 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 نمایید.

### نسخه‌های اجاره‌نامه

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

### معرفی نامه

به نامه معرفی شما به عنوان فرد دارای اعتبار و حسن شهرت اطلاق می گردد. دو نوع معرفی نامه وجود دارد: معرفی نامه کاری یا معرفی نامه ای که توسط عرضه کننده ها و مشتریان تهیه شده و معرفی نامه شخصی یا معرفی نامه ای که توسط فردی تهیه شده که می تواند مهارت های 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 شده اند، مثل سوابق مربوط به انتخاب محل. وام دهنده ای که به اطلاعات مربوط به محل علاقمند است طرح محل یا موقعیت را در اسناد شما یافته و مطالعات آماری، نقشه ها، 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 می کنید وام دهنده به آن نیاز دارد. سایر اطلاعات را نزد خود نگاه دارید تا در صورت درخواست وام دهنده 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 ۳۰ تا ۴۰ 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 حمایت کننده 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 در آورید. تغییراتی که به اصلاح نیاز دارند به سه موضوع مربوط می‌شوند: تغییر در شرکت، تغییر ناشی از تغییرات فن آوری و مشتری. بی توجهی به این تغییرات سود شما را کاهش می‌دهد.

## اجراء و اعمال تغييرات

شما بايد به عنوان مالک بايد از تغييرات صنعت، بازار و جامعه آگاه باشيد. ابتدا اصلاحات موردنياز را مشخص کنيد. بايد طرح خود را با تغييرات فوق مقايسه کنيد. مي توانيد از همکاران خود کمک بگيريد. البته قضاوت در مورد اطلاعات موردنياز با شما است. ممکنست اشتباهي بکنيد اما با کسب تجربه درصد تصميمات درست شما افزايش يافته و سود بيشتری بدست خواهيد آورد.

## پيش بينی مسائل

بکوشيد مسائل احتمالی را قبل از بروز پيش بينی کنيد. مثلاً ممکنست با هزینه هايی بيش از مقدار پيش بينی شده مواجه شويد. سپس کاهش شديدی رادر فروش خود تجربه خواهيد کرد. اين دو عامل همزمان رخ می دهند و اگر برای مواجهه با آنها آمادگی نداشته باشيد برای شما مشکل ساز می شوند. همچنين وقتی همه چیز خوب است مراقب باشيد. افزايش سود موقتی است محصول يا خدماتی که امسال مشتری زیادی دارد سال آینده اينطور نخواهد بود. بايد به تهيه بودجه هاي مختلف مبتنی بر مشکلات فکر کنيد. آگاهی از تغييرات صنعت و اصلاح کسب و کار بر طبق اين تغييرات برای شما مفيد و ثمربخش خواهد بود.

موفق باشد.