



دانشگاه جامع علمی کاربردی
مرکز آموزش و پژوهش صنایع
ایران

گروه فناوری اطلاعات و ارتباطات

تجارت الکترونیک

نام درس

طراحی کسب کار الکترونیکی

محمدی

۱- تعریف مدل کسب و کار

تعریف مدل کسب و کار، غالباً با دشواری همراه است زیرا در زمینه‌های متفاوت کسب و کار، معانی متفاوتی از آن برداشت می‌شود. این نقیصه در تعریف مدل‌های نوین کسب و کار الکترونیک بیش از سایر حوزه‌ها احساس می‌شود. در این باره تحقیقات و فعالیت‌های آکادمیک و قابل اتکاء اندکی انجام شده است.

" یک مدل انجام کسب و کار است به نحوی که توسط آن شرکت بتواند خود را حفظ نموده و بقای خود را تضمین نماید، به عبارت دیگر تولید درآمد کند."

Business Model مشخص می‌کند که یک شرکت چگونه می‌تواند پول به دست بیاورد و به این منظور مشخص می‌کند، این شرکت در زنجیره ارزش در کجا قرار دارد. (مایکل راپا)

تعاریف متعددی از مدل‌های کسب و کار شده است. در زیر برخی از مهمترین تعاریف ارائه شده آمده است. برخی از تعاریف، بیان‌کننده اهدافی هستند که یک مدل کسب و کار دنبال می‌کند. برخی دیگر بر اجزای اصلی مدل‌های کسب و کار و شاید به نوعی بر ارتباطات درونی این اجزاء، متمرکز شده‌اند.

تعاریف مدل‌های کسب و کار

ماگرتا (۲۰۰۲)

توصیفی است که نحوه فعالیت شرکت را بیان می‌کند.

پتروویک (۲۰۰۱) آیر و فولاک (۲۰۰۲)

توصیفی از منطق یک سیستم تجاری برای ایجاد ارزش است.

اپلگت (۲۰۰۱)

توصیفی از یک مجموعه کسب و کار که ساختار، روابط بین عوامل ساختاری و همچنین نحوه پاسخ‌دهی آن کسب و کار به دنیای واقعی را بیان می‌کند.

تیمرز (۱۹۹۸)

طراحی کالا، خدمات و جریان‌های اطلاعاتی، شامل توصیفی از بازیگران مختلف کسب و کار و نقش‌های آنها، توصیفی از مزایای بالقوه برای بازیگران مختلف کسب و کار و همچنین توصیفی از منابع درآمدی است.

توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می‌دهد. طرحی است از شرکت و شبکه همکاران آن برای ایجاد، بازاریابی و تحویل ارزش و سرمایه‌های ارتباطی به منظور ایجاد جریاناتی که منجر به کسب درآمدهای مثبت (سود) و باثبات می‌شوند.

ویل و ویتال (۲۰۰۱)

توصیفی از نقش‌ها و ارتباطات مابین مصرف‌کنندگان، مشتریان، هم‌پیمانان و عرضه‌کنندگان یک شرکت است که جریان‌های اصلی تولیدی، اطلاعاتی و مالی و همچنین منافع اصلی شرکاء را مشخص می‌کند.

هاوکینز (۲۰۰۱)

توصیفی است از ارتباطات تجاری مابین یک شرکت تجاری و کالاها و خدماتی که آن شرکت در بازار فراهم می‌کند. به طور خاص مدل کسب و کار، روشی برای ساختاردهی جریان‌های هزینه‌ای و درآمدی است.

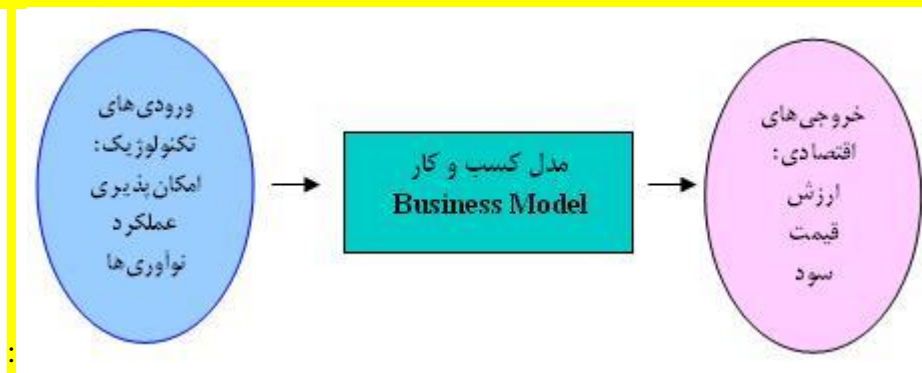
تپسکات (۲۰۰۰)

یک مدل کسب و کار شامل ابداع پیشنهادهایی برای خلق ارزشی جدید است که با دگرگون کردن قوانین رقابت و بسیج افراد و منابع به دنبال سطوح جدیدی از عملکرد است.

۲- مدل کسب و کار و ملاحظات اجرایی

در مسیر رشد و توسعه بنگاه‌ها، در بسیاری مواقع، مدیریت بنگاه عمدتاً درگیر رفع مشکلات کسب و کار خود و تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های اجرایی بنگاه می‌باشد، در حالی که در کنار اقدامات اجرایی، توجه به برنامه‌ریزی مسیر رشد و موفقیت بنگاه و بکارگیری نهایت تجربه و هوشمندی در طرح‌ریزی الگوی کسب و کار بسیار حیاتی و ضروری است. موفقیت در یک کسب و کار در اثر عوامل مختلفی بدست می‌آید که یکی از مهمترین و محوری‌ترین آنها طراحی و اجرای یک مدل بهینه کسب و کار در ابتدای کار شرکت است. این مدل که بیانگر الگوی تجاری کردن نوآوری‌ها و ایده‌های تجاری نوآورانه است، در واقع مشخص‌کننده محدوده سودآوری حاصل از نوآوری خواهد بود.

لذا مدل کسب و کار، فرآیند ارتباط دادن فضای نوآوری و تکنولوژی با فضای اقتصادی و کسب و کار است که مطابق شکل زیر، می‌توان



کارکرد این مدل را نشان داد

طبق تعریف، مدل کسب و کار بیانگر این است که شرکت چگونه جایگاه خود را در زنجیره ارزش تولید محصول یا ارائه خدمت تعیین می‌کند، به نحوی که مدل درآمدی پایداری را برای خود ایجاد کند. در هر حال، پارادایم اصلی این است که «شرکت با چه مدلی درآمدزایی می‌کند؟»

امروزه با توجه به شدت یافتن رقابت بنگاه‌ها و افزایش امکان کپی برداری از ایده‌های تجاری، داشتن یک طرح منطقی و مستحکم برای کسب و کار، به صورت یک باید درآمده است که در نبود آن، بنگاه‌ها دچار لغزش‌ها و تغییر جهت‌های مختلف خواهند شد. این مدل به بنگاه کمک می‌کند تا با رویکردی برون‌نگر به مدیریت کسب و کار خود پردازد و امور شرکت را به سردرگمی، تشویش و شانس و اقبال وانگذارد.

اگر یک طرح تجاری به خوبی طراحی و اجرا شود، شکوفائی و حیات بلندمدت بنگاه را تضمین می‌کند. مهمترین اثربخشی یک طرح تجاری در مرحله نوشتن طرح به وقوع می‌پیوندد، چرا که باعث شفاف‌تر شدن دیدگاه‌ها و همگرایی بیشتر مجموعه‌های درون‌سازمانی می‌شود و این امر مستقل از این است که لزوماً آن طرح عیناً اجرا شود.

در واقع، مرحله تفکر و برنامه‌ریزی جهت خلق طرح کسب و کار سبب می‌شود مدیران و کارکنان بنگاه به جای تمرکز صرف بر موقعیت و محدودیت‌های فعلی، به دنبال تصویر بهینه آینده بنگاه خود باشند. همچنین راهبردها و مأموریت شرکت مشخص‌تر می‌شود.

لازم به ذکر است که به طور معمول، یک مدل کسب و کار در طی مسیر رشد و تکامل بنگاه به صورت مستمر مرور می‌شود تا مجموعه اهداف و برنامه‌های آن با آنچه در عمل اجرا می‌شود یا به وقوع می‌پیوندد، مقایسه شده و برنامه‌ها و اقدامات اصلاحی انجام گیرد. بالاخص در زمان‌هایی که اهداف مالی بنگاه برآورده نمی‌شود، لزوم بازنگری و تغییرات مدل کسب و کار شرکت بیشتر می‌شود.

لذا مدل کسب و کار باید به گونه‌ای باشد تا بتواند به نوعی دارای فرآیند خودارزیابی باشد و بتوان آن را به طور مداوم مورد تصحیح قرار داد. این ارزیابی‌ها و بازنگری‌های مداوم، در اثر یادگیری از تجربیات، تغییرات بازار، تغییرات تکنولوژی‌ها و سایر تحولات و تغییرات ممکن، بعضی فعالیت‌ها و برنامه‌های جدید به کار گرفته می‌شوند و برخی از رئوس فعالیت‌های قبلی کنار گذاشته می‌شوند.

۳- اجزاء Business Model

شش جزء اصلی یک Business Model عبارتند از:

جایگاه ارزشی Value Proposition

بخش بازار Market Segment

ساختار زنجیره ارزش Value Chain Structure

تولید سود و حاشیه Revenue Generation And Margine

جایگاه در شبکه ارزش Position In Value Network

استراتژی رقابت Competitive Strategy

تعریف اجزاء یک Business Model

جایگاه ارزشی (Value Proposition)

بعد از توصیف مشکل مشتری، محصول یا خدماتی که می‌تواند پاسخگوی این مشکل باشد، جایگاه ارزشی نامیده می‌شود. ارزش این محصول و یا خدمات از دیدگاه مشتری، در تعیین این جایگاه ارزشی ملاک قرار می‌گیرد.

بخش بازار (Market Segment)

گروه مشتریان که مورد هدف قرار گرفته‌اند. باید توجه داشت که بخش‌های مختلف بازار نیازهای متفاوتی دارند. گاهی نوآوری در یک Business Model بعد از تغییر در بخش بازار شکوفا می‌شود.

ساختار زنجیره ارزش (Value Chain Structure)

جایگاه فعالیت‌های شرکت در زنجیره ارزش و نحوه به دست آوردن بخشی از ارزش تولید شده در زنجیره توسط شرکت، ساختار زنجیره ارزش را تشکیل می‌دهد.

تولید سود و حاشیه (Revenue Generation And Margine)

چگونه سود حاصل می‌شود؟ (از طریق فروش، اجاره، عضویت، پشتیبانی و ...)، ساختار هزینه‌ای چگونه است و حاشیه سود مورد نظر چگونه به دست می‌آید؟

جایگاه در شبکه ارزش (Position In Value Network)

شناسایی رقبای، شرکت‌های مکمل و اثراتی که شبکه همکاری می‌تواند برای مشتریان ایجاد کند. این تعاریف جایگاه شرکت در شبکه ارزش را

توصیف می‌کند.

استراتژی رقابت (Competitive Strategy)

چگونه شرکت سعی می‌کند یک "مزیت رقابتی" ماندگار برای خود بسازد. این مزیت ممکن است در نوع مدیریت نمودن هزینه‌ها باشد و یا در Niche Strategy و یا همان بازار پنهان و دنج و غیرقابل دسترس توسط رقبا. در هر صورت وجود این مزیت رقابتی الزامی است.

یک Business Model می‌تواند با یکی از روش‌های زیر طراحی شود.

- ۱- نوآوری: یک Business Model برای اولین بار با فکر و ایده‌ای نوآورانه طراحی گردد
- ۲- احیاء: یک Business Model قدیمی مجدد احیاء گردد
- ۳- تغییر: یک Business Model موجود با کمی تغییر در یکی از شش اصل فوق به Business Model جدیدی تبدیل گردد
- ۴- اتخاذ: یک Business Model به صورت کامل برای شغل دیگر و یا کشوری دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

مثالی ساده از یک Business Model که به روش تغییر ایجاد شده است:

فرض می‌کنیم که مدلی از کسب و کار به نام "واکسی" وجود دارد، این واکسی در پیاده‌رو بساط خود را پهن نموده و کفش عابران را واکس می‌زند و از این راه کسب درآمد می‌نماید.

همان‌گونه که می‌بینید این Business Model فقط یک پاراگراف است، اما می‌توانیم آن را به یک Business Model بهتر و کارآمدتر تبدیل نماییم. با توجه به این که معمولاً عابران وقت زیادی برای صبر کردن ندارند، Business Model زیر پیشنهاد می‌گردد.

در ساعات کاری به ادارات مراجعه نموده و کفش کارمندان را واکس می‌زنیم و از این راه کسب درآمد می‌کنیم. همان‌گونه که می‌بینید Business Model دوم با کمی تغییر در Business Model اول و فقط در بخش بازار یا همان Market Segment مدل بهتری برای کسب درآمد به وجود آورده است. چرا که دیگر کارمندان وقتی را برای این کار صرف نمی‌کنند.

۴- انواع Business Model های تجت وب

Business Model های تحت وب به شیوه‌های گوناگون دسته‌بندی می‌شوند. یکی از این دسته‌بندی‌ها که از معروفیت و محبوبیت بیشتری هم برخوردار است، دسته‌بندی آقای مایکل راپا می‌باشد. از دید آقای مایکل راپا Business Model های اینترنتی را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم نمود:

- واسطه‌گری (Brokerage) مثل: ebay, paypal, amazo
- تبلیغات (Advertising) مثل: yahoo, google, overture
- داده محوری (Infomediary) مثل: Cool Saving, Double Click
- تجاری (Merchant) مثل: Amazone, Barners & Noble
- تولیدی (Manufacturer) مثل: Dell, BMWFilms
- همکاری (Affiliate) مثل: Amazone, Pay.per.click
- جامعه‌ای (Community) مثل: Orkut, Red Hat
- عضویت (Subscription) مثل: Listen, Classmaster
- کاربردی (Utility) مثل: Slash dot

در ادامه به شرح و بسط هر کدام از مدل‌های فوق می‌پردازیم.

شرح انواع Business Model های تحت WEB

Brokerage Model

در این مدل واسطه‌گران بازارساز هستند و این دلال‌ها هستند که باعث می‌شوند تا خریداران و فروشندگان به یکدیگر معرفی شده و امکان مبادله و معامله ساده‌تر شود. از جمله این روش‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- بازار گاه‌های مبادله (Marketplace Exchange): دامنه وسیعی از خدمات
- انجام دهندگان خرید یا فروش (Buy/Sell Fulfillment):
- - دریافت سفارشات مشتریان برای خرید/فروش یک محصول/خدمت + مشخصات قیمت و تحویل
- سیستم‌های جمع‌آوری تقاضا (Demand Collection System):
- - خریدار مجموعه‌ای از خواسته‌های خود را ابراز نموده و اینگونه سیستمها تقاضای او را برآورده می‌کنند
- دلالان حراجها (Auction Broker): هدایت حراجها برای فروشندگان بر اساس لیستی از قیمت‌ها و کارمزدها
- دلالان معاملات (Transaction Broker): مکانیزم پرداخت شخص ثالثی برای خریداران و فروشندگان در جهت انجام تراکنشها
- توزیع کنندگان (Distributor): اتصال تعداد زیادی از تولیدکنندگان را با حجم وسیعی از خریداران
- عوامل جستجو (Search Agent): عامل نرم افزاری جهت جستجوی کالا یا خدمت مورد نظر خریدار
- بازارهای مجازی (Virtual Marketplace): فراهم کننده تراکنشها و خدمات ارتباطی خودکار + خدمت میزبانی برای

Advertising Model

توسعه یافته مدل قدیمی Media Broadcasting می‌باشد. در این حالت Broadcaster یا همان وب سایت محتوایاتی را فراهم می‌کند که عموماً رایگان هم هستند. و یا سرویسی مانند E-mail, IM, Blog و ... را به همراه پیام‌های تبلیغاتی ارائه می‌نماید. در این حالت تبلیغات منبع اصلی درآمد محسوب می‌شود Broadcaster. خود می‌تواند یک تولید کننده محتوا و یا توزیع کننده‌ی محتوا باشد که توسط دیگران و در جایی دیگر تولید شده باشد. این مدل وقتی خوب کار می‌کند که حجم ترافیک ورودی مراجعه کننده زیاد و یا خیلی خاص باشد. از انواع آن می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- پورتال (Portal): معمولاً یک موتور جستجو می‌باشد که می‌تواند شامل خدمات و محتوای گوناگونی باشد.
- طبقه بندی شده (Classifieds): ایجاد لیستی از اقلام فروش و یا مورد درخواست خرید و لیستی از قیمت‌ها برای اعضا
- عضویت کاربر (User Registration): سایت‌های محتوایی هستند که برای دستیابی رایگان بکار می‌روند اما نیاز دارند که کاربران برای دریافت اطلاعات ویژه عضو سایت شوند.
- تهیه لینک‌های مناسب بر اساس پرسش (Query-based Paid Placement): ارائه لینک‌های مناسب فروش یا تبلیغات ویژه شده برای واژه‌های مشخص جستجو در پاسخ به کاربران
- تبلیغات وابسته به قرائن (Contextual Advertising): ارائه تبلیغات متناسب با و همراه با محصولات
- تبلیغات هدفمند (Content Targeted Advertising): ارائه تبلیغات مربوط به یک موضوع هنگام دسترسی به آن موضوع
- تبلیغات هنگام ورود به سایت (Intromercials): تبلیغات تمام صفحه قبل از ورود به سایت
- تبلیغات تعاملی (Ultramercials): تبلیغات تعاملی آنلاینی هستند که نیازمند پاسخ کاربر قبل از رسیدن به محتوای مورد نظر هستند

Infomediary Model

داده‌ها در مورد مشتریان و عادات مصرف آن‌ها بسیار ارزشمند است. به ویژه اگر این داده‌ها به شکل دقیق و آنالیز شده باشد. در این مدل به روشی اطلاعات مشتریان و روش مصرف آن‌ها جمع‌آوری، تحلیل و سپس فروخته می‌شود. از انواع آن می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- شبکه‌های تبلیغاتی (Advertising Networks): امکان اجرای برنامه‌های تبلیغاتی برای تبلیغ کنندگان را فراهم می‌کند
- خدمات اندازه گیری بازدیدها (Audience Measurement Services): شامل عوامل تحقیقاتی بازار مرتبط با مخاطبان می‌شود
- بازاریابی انگیزشی (Incentive Marketing): شامل برنامه‌های وفاداری مشتریان که انگیزه‌هایی برای مشتریان ایجاد می‌کند همانند کوپن‌های جوایز
- واسطه‌های تراکنش (Metamediary): تراکنش‌های میان خریداران و فروشندگان را از طریق فراهم نمودن اطلاعاتی جامع و خدمات جانبی (بدون دخالت در تبادلات) تسهیل می‌نماید

Merchant Model

خرده‌فروشان و عمده‌فروشان خدمات و محصولات می‌توانند اقدام به فروش خدمات و محصولات خود کنند. ممکن است فروش بر اساس لیست کردن قیمت‌ها و یا برگزاری مزایده و یا ارسال کاتالوگ‌ها باشد. از انواع این مدل می‌توان موارد زیر را خاطر نشان کرد.

- فروشندگان مجازی (Virtual Merchant): همکاری منحصراً تحت شبکه وب
- فروشندگان کاتالوگ (Catalog Merchant): ارائه سفارشات بصورت ایمیل و کاتالوگ اینترنتی
- کسب و کارهای نیمه الکترونیکی (Click and Mortar): شامل کسب و کارهای سنتی می‌شود که دارای ویتترین الکترونیکی هستند
- فروشندگان محصولات دیجیتالی (Bit Vendor): فروشندگانی مرتبط با کالاها و خدمات صرفاً دیجیتالی

Manufacture Model

به یک تولیدکننده این امکان داده می‌شود که به کمک وب سریع‌تر به خریداران برسد و کانال‌های توزیع خود را فشرده‌تر سازد. این مدل می‌تواند مبتنی بر کارآیی، بهینه‌سازی، اصلاح خدمات به مشتری و ... باشد. از انواع این مدل موارد زیر قابل طرح است.

- خرید (Purchase): فروش محصول با حق مالکیت خریدار
- اجاره (Lease): حق استفاده از کالا با پرداخت مبلغ و تحت یک توافقنامه معین (terms of use)
- جواز (License): انتقال حق استفاده از کالا (و نه حق مالکیت)
- یکپارچگی تحت یک نام تجاری (Brand Integrated Content): ایجاد نام تجاری توسط سازنده و بکارگیری آن توسط خریدار

Affiliate Model

در مقابل Portal های عمومی که هدف در آن‌ها جذب ترافیک بالای مشتریان می‌باشد، در این روش هدف جذب و فراهم نمودن فرصت خرید در جاهایی است که کاربران مشغول وبگردی و یا مرور وب هستند. در این روش هر سایتی که فکر می‌کند می‌تواند فرصت خرید برای دیگری را فراهم آورد، می‌تواند برای او تبلیغ کرده و در فروش او سهیم باشد. از انواع این مدل می‌توان موارد زیر را یادآوری نمود.

- تبادل بنرها (Banner Exchange): تبادل بنرها میان شبکه‌ای از سایتهای وابسته
- پرداخت در ازای هر کلیک (Pay-Per-Click): در ازای نرخ کلیک کاربران بر لینک خود به سایت وابسته مبلغی پرداخت می‌کند.
- تسهیم درآمد (Revenue Sharing): درصدی از فروش بر اساس نرخ کلیکهایی که منجر به فروش می‌شود به سایت وابسته پرداخت می‌شود.

Community Model

دلیل منطقی وجود Community Model بر پایه شرافتمندی کاربران استوار است. کاربران سرمایه‌گذاری زیادی از نظر احساسات و زمان

انجام می‌دهند. در این حالت درآمد ناشی از فروش محصولات یا خدمات اشتراکی می‌باشد. گاهی نیز سرویس‌های پیشرفته فروخته شده و یا تبلیغات مبتنی بر متن نیز انجام می‌شود. از انواع این مدل می‌توان به موارد زیر اشاره نمود.

- منابع باز (Open Source): ارائه کدهای نرم افزاری بصورت آزاد؛ درآمدزایی از طریق خدمات پشتیبانی، راهنماهای نرم افزارها، یکپارچگی سیستمها و مستندسازی
- محتوی باز (Open Content): ارائه محتوی قابل دسترسی از گروه های جهانی
- رسانه های عمومی (Public Broadcasting): حمایت داوطلبانه کاربران از سایت
- شبکه های دانش (Knowledge Networks): سایتهای بحث و گفتگویی هستند که منبعی اطلاعاتی مبتنی بر تخصص افراد خبره محسوب می شود.

Subscription Model

کاربران به شکل متناوب (روزانه، هفتگی، ماهیانه و یا سالیانه) برای عضویت در یک سایت و استفاده از امکانات آن شارژ می‌شوند. البته در این مدل می‌توان خدمات معمولی را رایگان ارائه کرد و فقط بابت خدمات ویژه و خاص کاربران را شارژ نمود. از انواع این مدل موارد زیر را می‌توان نام برد.

- خدمات محتوا (Content Services): فراهم کردن محتواهایی شامل متن، صدا و تصویر با دسترسی پولی
- خدمات شبکه های فرد به فرد (Person-to-Person Networking Services): این مدل توزیع کننده اطلاعات مشترکان، همانند سایت classmate
- خدمات اعتماد (Trust Services): ارتباطات امضا با کد معین و در ازای پرداخت حق عضویت
- فراهم کنندگان خدمات اینترنتی (Internet Service Providers): خدمات اتصال به اینترنت در ازای عضویت ماهانه

Utility Model

در این مدل یک سرویس برای کاربران فراهم می‌شود که بر اساس میزان استفاده هر کاربر از آن سرویس، پولی دریافت می‌شود.

- ISP جهت اتصال مشتریان به اینترنت نمونه ای از این مدل است

انواع آن عبارتند از:

- استفاده قابل اندازه گیری (Metered Usage): اندازه گیری میزان استفاده واقعی کاربر و محاسبه مبلغ قابل پرداخت
- عضویت قابل اندازه گیری (Metered Subscriptions): این مدل به کاربران اجازه می دهد دسترسی را تحت مقادیر قابل اندازه های خریداری کنند

۵- چگونگی تهیه مدل کسب و کار

مدل کسب و کار تبدیل کننده نوآوری به ارزش اقتصادی معرفی شده است و برای تبدیل شدن یک ایده و طرح نو به مدل کسب و کار باید به شاخه ها و موضوعات شش گانه زیر توجه کرد:

۱. استراتژی رشد
۲. استراتژی رقابتی
۳. مدل درآمدزایی
۴. ساختار زنجیره ارزش
۵. بخش های بازار
۶. اهداف و مقاصد ارزشی

ساختار یک مدل کسب و کار

استراتژی اصلی

استراتژی اصلی در کل به شیوه شرکت برای رقابت می پردازد. عناصر استراتژی اصلی شامل ماموریت بنگاه، محدوده بازار و محصول و تفاوت های اساسی است.

- ماموریت: این بخش دربرگیرنده آنچه که شرکت هدف قرار داده و قصد انجام آن را دارد می باشد.
- راهکار: هر شرکتی باید راه کارهای رقابتی خود را در مورد واژه های مشتریان، فواصل جغرافیایی و محصولات مختلف تعریف کنند. این کار گاهی اوقات سبب رسیدن به ایده ها و ابتکارات تازه ای در کسب و کار خواهد شد.
- تفاوت های اساسی: چه تفاوت هایی در کارها و برنامه های شرکت باعث برتری آنها در برابر رقبا می شود؟

منابع استراتژیک

مزیت رقابتی می تواند ناشی از منحصر به فرد بودن یک شرکت در منابع خاصی باشد. ایجاد تغییرات در منابع می تواند زمینه ساز خلق ایده های جدیدی در کسب و کار باشد.

- ویژگی های اصلی: این مورد شامل مهارت ها و توانمندی های خاص یک شرکت می شود.
- دارایی های اصلی: دارایی های اصلی شامل این موارد است؛ نام تجاری، حق مالکیت انحصاری ایده ها و اختراعات، زیرساختها و امکانات، استانداردهای شخصی، اطلاعات مشتریان و هر چیزی که محدود و با ارزش باشد.
- فرآیند های اصلی: این بخش شامل متدولوژی ها و فعالیت های روزمره برای تبدیل ورودی ها به خروجی مناسب است. در واقع فعالیت هایی هستند که دارایی های موجود و سایر ورودی ها را برای مشتریان به ارزش تبدیل می کند.

همه‌هنگ سازی منابع استراتژیک یک فاکتور حیاتی در ایجاد یک مدل کسب و کار است. با همه‌هنگ سازی می توان رابطه مناسبی بین ویژگی ها، دارایی ها و فرآیند ها به وجود آورد و یک مدل خوب کسب و کار را تهیه کرد.

ارتباط مشتریان دارای چهار عنصر اصلی است که شامل پیاده سازی و پشتیبانی، مدیریت اطلاعات، مدیریت ارتباطات و قیمت گذاری است.

- اجرا و پشتیبانی: این بخش بیانگر نحوه رسیدن به مشتری است کانال های مورد استفاده، شیوه های پشتیبانی مشتریان و خدمات قابل ارائه به سطوح مختلف از جمله موضوعات قابل توجه در این بخش هستند.
 - مدیریت اطلاعات: این بخش در مورد نحوه جمع آوری اطلاعات و شیوه استفاده از آنها برای خدمت رسانی به مشتریان است. همچنین بیانگر توانایی شرکت برای به کار بردن اطلاعات با هدف بهینه سازی ارزش های مورد نظر مشتریان است.
 - مدیریت ارتباطات: روش طبیعی میانکنش های بین تولید کننده و مشتری چیست؟ آیا یک ارتباط رو در رو است یا رابطه ای غیر مستقیم وجود دارد؟ یک رابطه مداوم است یا به صورت گاه و بی گاه اتفاق می افتد؟ کدام شیوه ارتباطی برای مشتری آسان تر است؟ میزان وفاداری مشتریان چگونه است؟
 - قیمت گذاری: مشتری می تواند به روش های مختلفی همچون مستقیم، غیر مستقیم و شیوه های دیگر مورد حمایت قرار گیرد.
- می توان قیمت ثابت یا نوسانی متأثر از بازار را در نظر گرفت که هر یک از این شیوه ها می تواند راه کارهای کسب و کار را دچار تغییر کند.

شبکه ارزش

چهارمین عامل و شاخص در مدل کسب و کار شبکه ارزشی است که شرکت را احاطه کرده است. شبکه ارزش شامل تامین کنندگان، شریک ها و همکاران تجاری است. هماهنگ سازی و مدیریت شبکه ارزش می تواند زمینه ساز رسیدن به راهکارهای بدیعی در کسب و کار باشد.

- تامین کنندگان: ارتباط عمیق با تامین کنندگان می تواند به عنوان یک امتیاز مهم در تهیه یک مدل کسب و کار به شمار آید.
- شریکان تجاری: شرکای تجاری نقش مهمی در تکمیل محصولات و یا راه حل دارند.
- همکاران تجاری: ممکن است شرکت برای همکاری با دیگر رقبای همفکر خود به توافق برسد. این در حالی صورت می گیرد که ریسک فعالیت ها بالاست و شرکت ها ضمن اتحاد با یکدیگر بر سر ریسک ها و درآمدهای موجود شراکت می کنند.

۷- برنامه کسب و کار یک صفحه ای

معمولاً از طرح تجاری یک صفحه ای "One page Business Plan" برای توضیح کلی طرح تجاری و ارائه ایده اولیه استفاده می شود.

طرح کسب و کار یک صفحه ای شامل عناوین زیر است:

۱ (Vision). چشم انداز: ایده و فعالیتان را به طور خلاصه شرح دهید .

داشتن برنامه تجاری برای یک شرکت تاسیس شده حیاتی است حتی برای شرکتهایی که در مراحل مقدماتی کار هستند، زیرا:

- به مدیر شرکت یا فرد کارآفرین کمک می کند، روی طراحی و راه اندازی کسب و کارش تمرکز کند.
- یک چهارچوب منطقی که شرکت در ۳ الی ۵ سال آینده باید بر اساس آن عمل کند را مشخص می نماید.
- ابزار خوبی است برای انتقال چیزی که در ذهن شما می گذرد به همکاران، شرکا و سرمایه گذاران.
- یک مقیاس برای اندازه گیری پیشرفت کار در مراحل مختلف راه اندازی کسب و کار می باشد.

یک برنامه تجاری ۱ صفحه‌ای خوب با یک بار دقیق خواندن قابل فهم است. همه اطلاعات در ۶ بخش مختصر و مفید تقسیم می شوند که باید در بخش های ۱-۶ از فرم نوشته شوند. اولین مرحله توسعه یک چشم انداز خوب برای فعالیتتان می باشد که در بخش ۱ می آید. این قسمت باید تصویری از کالا یا خدمات، مشتریان و فعالیت های شرکت مورد نظر در ۳ یا ۵ سال آینده باشد. در واقع شما باید به سوال "اگر یک نفر از مریخ کسب و کار شما را ببیند، چه چیزی خواهد گفت؟" پاسخ دهید.

مثالی از یک چشم انداز:

شرکت مرجع در شهر تهران تاسیس خواهد شد. کارمندان در زمینه های مشاوره آموزشی، نرم افزار، تجارت الکترونیکی، بازاریابی و پشتیبانی از سایت، مشغول خواهند شد و حدود ۱۰ نفر پرسنل خواهد داشت. مرجع امکان جستجو در پایگاه داده کاملی از آموزشگاه های ایران و اطلاعات ریز زمانبندی کلاسهای آنها را در اختیار کاربران قرار می دهد. بدلیل در دسترس و رایگان بودن و اینکه اولین سرویس در نوع خود در ایران می باشد از استقبال خوبی برخوردار خواهد شد. مشاوره های آموزشی که در این سایت بشکل On line داده می شود کاملاً رایگان هستند و مزایای زیادی نسبت به مشاوره های سنتی دارند. مرجع در جهت گسترش سرویسها و خدماتش در سراسر کشور کار خواهد کرد.

۲. (Mission). مأموریت: چرا این کار را شروع کرده‌اید؟

در این بخش توضیح دهید که چرا این کالا یا خدمات را تولید می کنید، یا اصلاً چرا مشتریان حاضرند کالا یا خدمات شما را بخرند؟ این بخش تعهد و مسئولیت شما را به کار نشان می دهد .

مثالی از یک مأموریت:

مرجع سرویسهای پیشرفته اینترنتی را برای نگهداری، دسته بندی و جستجوی اطلاعات آموزشگاه های کشور طراحی و پیاده سازی می کند. بخش زیادی از این سرویسهای web-base به شکل رایگان در اختیار علاقمندان و بالاحص دانش آموزان و دانشجویان قرار می گیرد. آموزشگاه ها برای قرار دادن اطلاعاتشان روی سایت هزینه می پردازند. مهمترین خصوصیات مرجع دسترسی آسان با هزینه کم، امکان جستجو و ثبت نام On line در آموزشگاه های کشور می باشد.

۳. اهداف (Objectives) شما چه هستند؟

در این بخش سومین عنصر اصلی معین کردن اهداف کسب و کار است که نشان می دهند در چند سال آینده می خواهد به کجا برسد. اهداف باید به شکل مقاصد دقیق و قابل اندازه گیری نوشته شوند. در بسیاری از فعالیت های اقتصادی ، اهداف مالی و بازاریابی دو بخش اساسی هستند. اهداف شما نیز باید همه ابعاد کار شما را پوشش دهند و روی مقاصد مهم تر تکیه کنند.

مثالی از اهداف:

افزایش میزان فروش به اندازه ۲۵٪ تا ۴۰۰ میلیون ریال تا سال ۱۳۸۴، ۵۰۰ میلیون ریال تا سال ۱۳۸۵ و ۷۰۰ میلیون ریال تا سال ۱۳۸۶.

۴. (Strategies). استراتژی‌های اصلی که منجر به رشد فعالیت شما می‌شوند را قید نمایید.

در این بخش استراتژی‌های کار را بیاورید. در واقع استراتژی‌ها جواب این سوال هستند که چه عواملی در طول زمان سبب موفقیت این فعالیت خواهند شد. استراتژی‌ها جهت، فلسفه، معیارها و روشهای ایجاد و اداره شرکت شما را معین می‌کنند. استراتژی‌ها باید هم به عوامل داخلی و هم عوامل خارجی که روی کارتان تاثیر گذارند، توجه داشته باشند. استراتژی‌های خارجی یا از فرصتهای موجود برای رشد شرکت استفاده می‌کنند، یا بر تهدیدهای خارجی غلبه می‌کنند. استراتژی‌های داخلی به نقاط ضعف و قوت این کار از بعد فرهنگ، توانایی‌های موجود، کارایی و سوددهی می‌پردازند.

مثالی از استراتژی‌ها:

-استخدام بهترین‌ها، دسترسی به آنها در مواقع نیاز، حفظ آنها از طریق رضایت شغلی و مشارکت در سهام.
-نشانه‌گیری اهداف عالی با پروژه‌هایی به اندازه حداقل ۱۰۰ میلیون ریال.

۵. (Plans). برنامه‌های کاری خود را شرح دهید.

در این قسمت برنامه‌های آتی خود را بنویسید. برنامه‌ها و دستورالعمل‌ها باید معنی دار باشند و اهمیت و میزان رشد فعالیت‌های شما را در طول زمان نشان دهند. ایده آل این است که برنامه‌ها به اهداف و استراتژی‌ها مربوط باشند.

مثالی از برنامه‌ها

-شرکت در نمایشگاه بین‌المللی کامپیوتر در فروردین ۱۳۸۴.
-ساخت اولین نمونه در ۳ ماهه اول سال ۱۳۸۳.

۶ (Risks) ریسک‌های حیاتی این فعالیت و احتمال وقوع هر یک را ذکر نمایید.

در این قسمت ریسک‌های حیاتی که می‌توانند بر روند پیشرفت کار تاثیرگذار باشند را بنویسید و احتمال رخ دادن هر کدام را مشخص کنید. در صورتی که برای هر کدام راه حل و برنامه‌ای دارید، برنامه خود را توضیح دهید.

برنامه کسب و کار شما بر اساس تعدادی مفروضات تهیه می‌شود. صرف نظر از اینکه شما چقدر این فرضیات را با دقت در نظر گرفته‌اید، احتمال اینکه همه چیز دقیقاً مطابق طرح شما پیش برود، بسیار کم است. در نتیجه اگر شما طرحی برای پیشامدهای احتمالی داشته باشید، آماده اجرای آن هستید. این موضوع بسیار مهم است تا زمینه‌هایی که کسب و کار شما را شکننده و آسیب‌پذیر می‌کنند، بدانید.

- در طرح خود مشخص کنید، از وارد شدن در چه زمینه‌هایی باید پرهیز نمایند؟ وارد شدن به این مباحث چه صدماتی ممکن است به کسب و کار شما وارد کند؟
- تغییرات در نرخ بهره، نوسانات نرخ ارز، رکود اقتصادی، نرخ تورم، نرخ مواد اولیه چه تاثیری ممکن است بر کسب و کار آینده شما بگذارد؟ مشخص کنید و تعیین کنید چه راهکارهایی برای مقابله با اینگونه خطرات احتمالی پیش‌بینی کرده‌اید؟
- در مورد قوانین و مقررات و سیاست‌های اقتصادی، مالیات‌ها، مقررات جدید و اثرات احتمالی که ممکن است بر کسب و کارتان تاثیر بگذارند، نیز مطالبی ذکر کنید.

مشخص کنید تغییرات عقاید و افکار عمومی مثل تغییرات در سلیقه و مد و موضوعات اخلاقی چه اثرات سویی بر کسب و کار شما خواهد داشت، بیان کنید. به نظر شما مسائل سیاسی مرتبط با ایده کسب و کار شما چیست؟ کدام به عنوان فرصت و کدام به عنوان تهدید محسوب می‌شوند؟

تغییرات فناوری، دعاوی حقوقی کارکنان و کارگران، پرداخت‌های مشتریان را بررسی کنید و ذکر کنید، چه راه‌حلی در مقابله با مشکلاتی که ممکن است در هر یک از زمینه‌های فوق اتفاق افتد، اندیشیده‌اید؟

خطرپذیری‌هایی که در مورد کارکنان وجود دارد را مشخص کنید مثلاً تعیین کنید در صورتی که یک یا تعدادی از مدیران کلیدی‌تان تصمیم به ترک شرکت بگیرند، کسب و کارتان چقدر تحت تاثیر قرار خواهد گرفت؟ چه اثری بر روی عملیات و روند جاری امور شرکت خواهد گذاشت؟ اگر بتوانید مدیران مناسب‌تر و توانمندتری برای توسعه کسب و کارتان پیدا کنید اثر آن بر کسب و کارتان چه خواهد بود؟ خطر اینکه یک مؤسسه جدید در منطقه شما شروع به کار کرده و در جذب کارگران با شما رقابت کرده و اثراتی مانند افزایش حقوق کارگران نسبت به آنچه پیش‌بینی کرده‌اید را به همراه داشته باشد، چیست؟ یا اگر به هر دلیل نتوانید کارگران ماهر در منطقه پیدا کنید اثر آن بر روی کسب و کارتان چگونه است؟

همچنین مسائل مربوط به تولید و کیفیت و خسارات احتمالی که تولید را متوقف می‌سازد و زمان‌های ناشی از طولانی شدن زمان طراحی و توسعه محصول را بیان کنید. اگر حمایت سرمایه‌گذاران قطع شود یا دچار نوسان شود، برای ادامه فعالیت‌ها، چه برنامه‌ای را پیشنهاد می‌کنید؟

در مورد تأمین بخشی از نیازها در زمینه قطعات که به عهده پیمانکاران است و مخاطراتی که در این زمینه وجود دارد، توضیحاتی بدهید.

تأثیراتی که در بازار ممکن است به وجود آید، مثل نوسانات فروش، رقابت شدیدتر و ... را بررسی کنید و تعیین کنید در این زمینه چه خطرپذیری‌های احتمالی وجود دارد و شما چه راهکارهایی برای آن پیشنهاد می‌کنید.

نکته: اگر شما از قبل عکس‌العمل‌های احتمالی در مورد تغییرات بازار را در نظر گرفته باشید، در مقایسه با حالتی که حتی در مورد این موضوع فکر نکرده‌اید، می‌توانید سریع‌تر تصمیم‌گیری و عمل نمایید. بنابراین صرف نظر از اینکه کارها بهتر یا بدتر از وضعیت پیش‌بینی شده پیش بروند، شما قبلاً علل احتمالی و اثرات حاصله را بررسی کرده و اقدامات مناسب را پیش‌بینی کرده‌اید.

۸- اجزای استاندارد یک طرح کسب و کار

یک طرح کسب و کار استاندارد دارای ۱۱ بخش اصلی می‌باشد. هر بخش آن نماینده‌ی جنبه‌ای از سازمان می‌باشد و در کنار هم چهارچوب و نمای کلی سازمان شما را نمایش می‌دهد. با این حال شما می‌توانید بسته به نوع فعالیتتان به بخش یا بخش‌هایی بیشتر بپردازید. معمولاً یک طرح کسب و کار با خلاصه‌ای از طرح اصلی شروع می‌شود که به طور موجز و سریع اطلاعات کلیدی برنامه تجاری را بیان می‌کند. دیگر بخش‌ها شامل جزئیات بازار، محصول، تیم مدیریت، استراتژی‌های سازمان، برنامه‌ی اجرایی و داده‌های مالی می‌باشند.

نکته‌ی مهمی که باید همواره در نوشتن طرح کسب و کار مد نظر باشد این است که در عمل برای افراد مختلف باید طرح کسب و کارهای مختلف نوشته شود زیرا هر مخاطبی به یک سری اطلاعات عمومی در مورد طرح و بالتبع مجموعه‌ای از اطلاعات تخصصی نیاز دارد که باید به سئوالات تخصصی وی پاسخ دهد و مطالب دیگر کمتر مفید می‌باشند. همچنین از آنجا که کلیه‌ی جنبه‌های اطلاعات در دسترس عموم قرار ندارد، ضریب امنیت حفظ طرح نیز بالا می‌رود. برای مثال یک طرح کسب و کار که برای اخذ تسهیلات به بانک ارائه می‌شود باید کاملاً با طرح کسب و کار ارائه شده به شرکای علمی متفاوت باشد. همچنین برای جذب مشتری نیز می‌توان یک معرفی کلی از سازمان و محصول را در قالب یک طرح کسب و کار بسیار ساده‌سازی شده به مشتری ارائه نمود که در اینجا لزوم متفاوت بودن طرح‌های تجاری به وضوح نمایان است.

عناصر ۱۱ گانه طرح کسب و کار:

- ۱- خلاصه‌ی مدیریتی
- ۲- تشریح شرکت
- ۳- خدمات و محصول
- ۴- تحلیل بازار و فرصت
- ۵- راهبرد و اجرا
- ۶- تحلیل رقابت
- ۷- تیم مدیریتی
- ۸- الزامات و نیازهای تأمین بودجه
- ۹- بررسی‌های مالی طرح
- ۱۰- پیوست‌ها
- ۱۱- جداول و نمودارها

معمولاً چکیده و خلاصه‌ی مدیریتی در ابتدای طرح و پیوست‌ها در انتهای طرح کسب و کار آورده می‌شوند، ولی ترتیب دیگر بخش‌ها ثابت نبوده و می‌تواند بسته به نوع پروژه تغییر نماید. مهم آن است که جنبه‌های مختلف بررسی شده و سازمان به طور روان و منطقی توضیح داده شود

برای روشن تر شدن بیشتر موضوع، به بررسی تک تک اجزا می‌پردازیم:

۱- خلاصه‌ی مدیریتی

خلاصه شامل حدود یک تا دو صفحه از اطلاعات برجسته طرح می‌باشد. این خلاصه بسیار مهم است زیرا سرمایه‌گذاران بالقوه در ابتدا آن را خوانده و باید جذب آن شوند تا ادامه طرح را نیز بخوانند. تاثیر نهایی طرح کسب و کار شما از همین بخش کوچک سرچشمه می‌گیرد. این بخش بسیار پراهمیت است و باید کاملاً گویای طرح کلی شما باشد.

توصیه: سعی کنید این بخش را در آخر و پس از تکمیل سایر بخش‌ها بنویسید چرا که هم به تمام جنبه‌ها اشراف دارید و هم تمام اطلاعات کلیدی را در خلال نوشتن دیگر بخش‌ها یافته‌اید.

بسیاری از افرادی که طرح‌های تجاری را می‌خوانند (بانکداران، سرمایه‌گذاران، شرکاء و...) دوست دارند که خلاصه‌ای از آنچه در پیش رو دارند، شامل قسمت‌های مهم برنامه کسب و کار را ببینند.

چنین خلاصه‌ای، دید کلی نسبت به آنچه در ادامه خواهد آمد، در اختیار خواننده قرار می‌دهد. چنین خلاصه‌ای نباید بیش از دو صفحه باشد. خلاصه، پس از اینکه کل برنامه تکمیل شد، نوشته می‌شود.

در خلاصه مدیریتی موارد زیر مطرح می‌شود:

- توصیف زمینه کسب و کار و اصل موضوع
- فرصت و راهبرد
- پروژه‌ها و بازار هدف
- مزیت‌های رقابتی
- سوددهی و توان جمع‌آوری آن
- تیم کاری
- پیشنهاد

نوع کسب و کار (تولیدی، خدماتی، تجاری و...)، محل استقرار، مأموریت و هدف شرکت خود را مشخص سازید.

مثلاً شرح فعالیت شرکت خدمات نظافتی «نظیف» بر این اساس است:

این شرکت خدماتی بر مبنای قرارداد برای فعالیت‌های کوچک و متوسط، خدمات نظافتی انجام می‌دهد. این خدمات عبارتند از تمیز کردن کف طبقات، فرش‌ها، پرده‌ها و پنجره‌ها و جارو کشی و گردگیری و شستشوی معمول. قراردادها یکساله بسته می‌شوند

و خدمات خاص و شرح انجام خدمات را شامل می‌شوند .

همچنین باید هرگونه اطلاعاتی که فرصت مورد نظر را برای کسب و کار شما مهیا می‌کند در این قسمت به اختصار ارائه گردد.

فرض کنید ایده و یا کسب و کار شما در زمینه موبایل است. در این قسمت لازم است روند تغییرات و تحولات گوشی‌ها از گوشی‌های بزرگ به گوشی‌های کوچکتر و اینکه در آینده این صنعت به چه سمت و سویی پیش خواهند رفت، توضیح داده شود.

فناوری مرتبط با کسب و کار شما و سرعت تغییرات آن بسیار مهم است. در این قسمت بگویید که کسب و کار شما در چه دنیایی از فناوری مربوط به سر می‌برد .

بعد از اینکه فرصت مشخص شد، باید به طور خلاصه مشخص کنید چطور این فرصت را دنبال می‌کنید و در حقیقت مشخص کنید، راهبرد بازاریابی به کار رفته در طرح شما کدام است؟

هدف‌گیری بازار خود را به طور خلاصه در این قسمت ذکر کنید .

مختصراً بیان کنید موقعیت شما در آینده در میان رقبا چه خواهد بود؟ ویژگی‌های منحصر به فرد کالا و خدمات خود را بیان کنید و ذکر کنید این کالا و خدمات چه ارزشی برای مشتریانان دارد؟ همچنین اطلاعات مالی مهم از وضعیت گذشته و برنامه‌ریزی برای آینده از قبیل درآمد، سود خالص، دارایی‌ها و سهام را مشخص کنید .

مثلاً شرکت خدماتی نظیف آنچه در قسمت سوددهی خود در بخش خلاصه مدیریتی مشخص کرده، اینگونه است:

میزان درآمد حاصل از ارائه خدمات نظافتی در سال ۸۵۰ میلیون ریال، افزایش ارائه خدمات ۲۰ درصدی سالیانه در ۳ سال اول .

در خلاصه مدیریتی خود، شما باید اطلاعاتی را به طور خلاصه در خصوص همکاران خود به خواننده منتقل کنید.

- چه کسی این کسب و کار را تأمین کرده و چگونه؟
- از لحاظ حقوقی و مالکیت شرکا و همکاران، شرکت شما چگونه است؟
- افراد کلیدی و مهم شرکت چه کسانی هستند؟
- سهامداران چه کسانی هستند و نحوه توزیع سهام چگونه است؟

و در نهایت اینکه شما باید به طور مشخص و واضح پیشنهاد اصلی یا نهایی خود را به خواننده یا سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیری که قصد دارد، در طرح شما شرکت یا سرمایه‌گذاری نماید، ارائه دهید.

بطورمثال یک خلاصه مدیریتی رای شرکت فرضی ابزار دقیق به شرح زیر می باشد:

شرکت «ابزار دقیق» در سال ۱۳۷۴ به وسیله یک تیم متخصص و با تجربه پنج نفری به دنبال کشف یک فرصت جذاب کاری و در پاسخ به آن، تأسیس و با شرایط زیر تحت شماره... به ثبت رسیده است

-بازار محصول «ابزار دقیق» بازار محکم و استواری است (۲۵۰۰ میلیون ریال در سال ۱۳۷۵) با ۳۵٪ رشد سالانه در ۱۰ سال گذشته و نشانه‌هایی قوی حاکی از رشد شتابان در آینده.

-قیمت و حاشیه سود جذاب (متوسط صنعت: ۱۵٪ پس از کسر مالیات)

-رقبای اصلی فعلی، هم در قسمت تولید و هم در سازمان فروش دارای سرمایه ثابت و هزینه‌های بالا هستند و نزدیک به ظرفیت خود تولید می‌کنند.

-شرکت ابزار دقیق اعتقاد دارد می‌تواند ۳۰٪ بیشتر از رقبا (یعنی ۲۰٪ سود) در هزینه‌های تولید و فروش صرفه‌جویی کند. -توانایی شرکت در انجام این برنامه اساساً مبتنی بر مهارت‌ها و تجربه‌های تیم مدیریت است. تلاش‌های گذشته تیم مدیریت باعث افزایش سهم بازار از ۱۷٪ به ۴۵٪ طی ۱۰ سال گذشته شده است.

-نتیجتاً شرایط فوق باعث شد شرکت ابزار دقیق معتقد شود، که تولید «ابزار یراق» با کیفیت بالا و قیمت جذاب با گرفتن ۷۵٪ از بازار در عرض سه سال فرصتی استثنایی است. پیش‌بینی فروش برای سال ۱۳۸۶ بالغ بر ۳۵۰ میلیارد ریال و درآمد پس از کسر مالیات ۳۵ میلیارد ریال است. شرکت ابزار دقیق برای پیاده کردن طرح فوق در جست‌وجوی سرمایه‌گذاری منصفانه‌ای بالغ بر ۳۰ میلیارد ریال است که ۳۵٪ آن از طریق سهام عام فروخته خواهد شد

۲- تعریف سازمان

در این بخش باید سازمان موجود خود را معرفی نمایید و تاریخچه و چگونگی حضورش را بیان نمایید. همچنین افراد کلیدی که در تولید فرصت و سرمایه‌های هوشمند سازمان شرکت دارند و نقش آن‌ها در پیشبرد اهداف شرکت نیز در این بخش باید معرفی شوند. همچنین نوع شرکت ثبت شده و ساختار سازمانی و سرمایه‌گذاران اصلی شرکت معرفی می‌شوند. البته اگر در ابتدای راه هستید و هنوز شرکتی را ایجاد ننموده‌اید در این بخش باید اطلاعاتی را ارائه دهید که مستقل از شرکت ثبتی محسوب شده ولی از ملزومات آن هستند مانند سرمایه‌های هوشمند و نوع شرکتی که مایل هستید را ثبت نمایید (مسئولیت محدود، سهامی خاص، سهامی عام و ...) و اطلاعات در رابطه با آن.

توصیه: این بخش فرصت خوبی است تا با ارائه پیشینه‌ای کامل از خود و سازمانتان، تأثیر مثبتی بر فضای فکری سرمایه‌گذاران بالقوه طرح بگذارید. البته بحث صداقت را فراموش نکنید.

از آنجایی که تمام فعالیت‌های اقتصادی تحت قوانین مربوطه هدایت و تنظیم می‌شوند، لازم است کارآفرین از مقرراتی که ممکن است مالکیت وی را تحت تأثیر قرار دهند آگاهی داشته باشد. در مراحل مختلف شروع کار، کارآفرین به مشاوره حقوقی نیاز دارد. همچنین بر پایه فاکتورهایی همچون اینکه آیا فعالیت کارآفرینانه بصورت: امتیاز نمایندگی، شرکت مستقل تازه تأسیس و یا خریداری شده توسط دیگر شرکتها؛ تولید کننده محصول مصرفی و یا صنعتی؛ غیرانتفاعی؛ مشغول فعالیت در زمینه صادرات یا واردات و یا دیگر جنبه‌ها است؛ احتمال دارد که رویه قانونی مورد نیاز متفاوت باشد.

از آنجاییکه گزینه‌های زیادی وجود دارد تا کارآفرین از بینشان یکی را جهت تأسیس سازمان مورد نیاز انتخاب نماید، لازم است

تمام مزایا و معایب هر یک در زمینه مسئولیت، مالیات، استمرار، قابلیت انتقال سود، هزینه تأسیس و میزان ایجاد علاقه برای افزایش سرمایه بررسی گردند. برای این توافقات مشاوره حقوقی لازم است تا از اتخاذ مناسب‌ترین تصمیم اطمینان حاصل شود.

دو دسته مسئله جدی برای کارآفرینان وجود دارد که به آن‌ها می‌پردازیم.

- مالکیت معنوی
- انواع شرکت‌های تجاری

مالکیت معنوی

مالکیت معنوی شامل حق امتیاز، علائم تجاری، حق تألیف (کپی رایت) و اسرار تجاری می‌باشد که به‌عنوان مهمترین داراییها کارآفرین بوده و حتی می‌بایستی پیش از بحث مربوط به خدمات قابل ارائه توسط وکلاء مورد بررسی قرارگیرد. اغلب اوقات کارآفرینان به دلیل عدم آگاهی از قوانین مربوط به مالکیت معنوی، اهمیت مراحمی را که باید طی آنها از این نوع مالکیت حمایت نمایند نادیده می‌گیرند.

انواع شرکت‌های تجاری

در بخش مالکیت نوع قانونی مالکیت کسب و کار خود را مشخص کنید؛ بر اساس ماده‌ی ۲۰ قانون تجارت اقسام شرکت‌های تجاری عبارتند از:

- شرکت سهامی (عام یا خاص)
- شرکت با مسئولیت محدود
- شرکت تضامنی
- شرکت مختلط غیرسهامی
- شرکت مختلط سهامی
- شرکت نسبی
- شرکت تعاونی تولید و مصرف

این شرکت‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کنند.

شرکت‌های اشخاص که در آن‌ها شخصیت شرکا اهمیت اصلی را دارد و اعتبار شرکت با اعتبار اشخاص رابطه‌ی مستقیم دارد. سرمایه نقش اصلی را نداشته و دارایی شخصی آن‌ها نیز پشتوانه‌ی بدهی شرکت است. شرکا به راحتی نمی‌توانند سهم خود را به دیگران واگذار نمایند. شرکت تضامنی و نسبی از این قبیل هستند.

در شرکت‌ها سرمایه، شخصیت شرکا نقش اصلی را ندارد و سرمایه اهمیت بیشتری دارد. مسئولیت شرکا تا میزان سرمایه‌ای است که در شرکت گذارده‌اند و به طور کلی شرکا می‌توانند سهم‌الشرکه خود را به دیگران واگذار نمایند. امکان ورود به بورس در مورد شرکت‌های سهامی به همین لحاظ وجود دارد. شرکت سهامی (شرکتی است که سرمایه آن به سهام تقسیم شده و مسئولیت

صاحبان سهام محدود به مبلغ اسمی سهام آنها است. حداقل تعداد شرکا در این شرکت سه نفر است و حداقل سرمایه لازم جهت تأسیس شرکت سهامی خاص ۱۰۰۰.۰۰۰ ریال و جهت تأسیس شرکت سهامی عام ۵.۰۰۰.۰۰۰ ریال میباشد) نمونه‌ی بارز و شرکت با مسئولیت محدود(شرکتی است که بین دو و یا چند نفر برای امور تجاری تشکیل شده و هر یک از شرکا بدون اینکه سرمایه به سهام یا قطعات سهام تقسیم شده باشد، فقط تا میزان سرمایه خود در شرکت مسئول قروض و تعهدات شرکت است) تا حدود زیادی از این نوع هستند.

در نوع دیگر که شرکت‌ها مختلط نام دارد دو دسته شریک در آنها وجود دارد. شرکایی که مسئولیت نامحدود دارند و شرکایی که مسئولیت محدود دارند. معمولاً شرکا عامل ضامن هستند و شرکایی که سرمایه می‌آورند مسئولیت محدود دارند. شرکت‌های مختلط و غیرسهامی از این نوع هستند.

شرکت‌های تعاونی که ماهیتاً تجاری نیستند و عمدتاً قصد انتفاع ندارند. هدف از آنها رفاه و آسودگی اعضا است. و به دلیل وجود وزارت تعاون ضوابط خاصی بر آنها حاکم است. بر اساس قانون و مقررات تعاون تشکیل و به ثبت برسد. عضو در تعاونی شخص حقیقی است و در مورد تعاونی تولیدی باید در تعاونی شاغل باشد. حداقل تعداد اعضا در تعاونی تولیدی ۷ نفر است و سرمایه اعضا در تعاونی برابر است مگر با ذکر مورد در شناسنامه.

۳- محصول یا خدمت

حال زمان آن فرا رسیده که محصول یا خدمتی را که می‌خواهید ارائه دهید، توضیح دهید. اینجاست که باید نشان دهید که محصول شما منحصر به فرد بوده و می‌تواند در جذب مشتری به موفقیت برسد

ابتدا مشخص نمایید که چه چیزی می‌خواهید ارائه دهید، محصول، خدمت یا فرآیند.

دوم، آن را معرفی کنید.

سوم، دلایل اهمیت، منحصر به فرد بودن و مزیت استفاده از آن را بیان کنید و بگویید که چرا با سایر محصولات احتمالاً مشابه متمایز است و نحوه‌ی کار آن را با کمک ابزار مختلف (جدول و نقشه و ...) نشان دهید.

در این بخش با توجه به فرد یا سازمانی که طرح کسب و کار را خطاب به وی می‌نگارید، می‌توانید وارد جزئیات فنی شوید به صورتی که هم بحث امنیت در نظر گرفته شود و هم از حوصله‌ی خواننده خارج نشود. برای مثال ممکن است سرمایه‌گذار نه تنها به ریز جزئیات فنی نیاز نداشته باشد، بلکه حتی شاید از موضوع دانش تخصصی شما نیز بی‌اطلاع باشد که این امر خواننده‌ی طرح کسب و کار را خسته می‌نماید.

توصیه: با توجه به رعایت اختصاصی بودن طرح کسب و کار برای فرد یا سازمان مورد نظر، در بعضی موارد که نیاز به اطلاعات فنی جزئی‌تری می‌باشد، می‌توان آنها را به صورت پیوست به طرح اضافه نمود.

۴- تحلیل بازار و فرصت‌ها

در این بخش، تحلیل‌های اقتصادی از نظر تعداد و نوع مشتریان بالقوه، انجام می‌گیرد. در این بخش می‌توان از شرکت‌هایی که در زمینه تحقیقات بازار فعالیت می‌کنند، یاری جست. البته بسته به نوع طرح، خود شما نیز می‌توانید این کار را انجام دهید و با جمع‌آوری داده‌ها و بررسی‌های آماری و تحلیل روندها به اطلاعات مفیدی دست یابید. در ابتدا شما باید مشتری خود را بشناسید و برای خرید محصول از جانب وی، دلایل موجهی را ارائه نمایید. در ادامه، بازار هدف خود را شناسایی کنید. سپس تحلیل‌های بازار هدف را به صورت جزئی‌تر و ریز شده بررسی نمایید و گروه‌های مختلف مشتریان را (در بازار هدف) شناسایی و تمایزات بین خرید هر گروه را مشخص کنید و دریابید که برای هر گروه از مشتریان شما چه چیزی دارای اهمیت بیشتر است مثلاً: قیمت، خدمات، کیفیت یا امکانات اضافه. در نهایت باید سهم بازاری را که می‌خواهید پوشش دهید بدست آورید.

۵- راهبرد و اجرا

در این بخش به بررسی این موضوع می‌پردازیم که چگونه محصول را وارد بازار نمایید و چگونه تمام قابلیت‌هایی را که در بخش قبل به دست آوردید، به مشتری و بازار نمایش دهیم.

شما باید یک برنامه‌ی دقیق برای ورود به بازار ارائه نمایید. در این برنامه باید مشخص شود که به چه میزان زمان، نیروی انسانی و هزینه نیاز می‌باشد. در مرحله‌ی بعدی، با استفاده از تکنیک‌های کنترل پروژه، برای کارهای مختلف سررسیدهای زمانی دقیق تعریف نموده و اطمینان حاصل نمایید در هر زمان، دریافت درصد پیشرفت پروژه ممکن می‌باشد. همچنین برای بقا در بازار باید سیاست‌ها و راهبردهای فروش و بازاریابی در این بخش مشخص شوند و نحوه‌ی عمل این سیاست‌ها و راهبردها بر روی هر بخش بازار بحث و بررسی گردد. همچنین نوع تیم بازاریابی برای هر بخش بازار و پشتیبانی‌ها و آموزش‌هایی که باید به آنها داده شود باید لحاظ گردد. در ادامه، میزان فروش و تخمین‌های اولیه در مراحل آغازین و در ادامه کار، باید گنجانده شود.

در نهایت باید کلیه‌ی تهدیدها و مشکلات بالقوه را تا حد امکان برآورد نمایید. به یاد داشته باشید که واقعیات را منعکس نمایید زیرا که سرمایه‌گذاران می‌دانند که هیچ کسب و کاری کامل و بی‌نقص نمی‌باشد و در جریان مذاکره، این تهدیدها را با شما مطرح می‌کنند. پس سعی کنید تا جایی که می‌توانید در طرح خود به این مسایل پاسخ دهید. از این موضوع نیز نگران نباشید که با درج تمام این مشکلات، سرمایه‌گذاران و حامیان‌تان را از دست بدهید، زیرا با درج تمام این مسایل، به آنها نشان می‌دهید که توانسته‌اید بیشتر مشکلات احتمالی را پیش‌بینی کرده و تا حد امکان برای آنها راه‌حل بیابید و در برنامه‌ی خود آنها را منظور نمایید؛ که این موضوع باعث افزایش حس اعتماد آنها شده و در مجموع پروژه را واقع‌بینانه‌تر جلوه می‌دهد.

توصیه: در انجام پیش‌بینی‌ها و بررسی‌ها، خصوصاً در این بخش سعی کنید که از افراد خبره استفاده نمایید زیرا که هزینه‌های اضافی که در این بخش متحمل می‌شوید می‌تواند به مراتب کمتر از هزینه‌هایی باشد که در صورت اجرای کسب و کار با مشکلات متعدد، با آنها روبرو خواهید شد. پس صرف زمان و هزینه‌ی بیشتر در این مراحل در مجموع به ضرر شما نخواهد بود.

بیشتر سرمایه‌گذاران تنها زمانی حاضر به سرمایه‌گذاری هستند که از کسب و کار مورد نظر آگاهی داشته باشند، بنابراین ارائه توضیحات مراحل مختلف تولید محصول از مرحله آماده‌سازی مواد اولیه تا محصول نهایی آماده فروش، برای خوانندگان گزارش

کتبی ضروری و لازم است.

موارد زیر را در مورد بخش عملیاتی و تولیدی خود ذکر کنید:

- چرخه عملیات
- محل جغرافیایی
- تسهیلات و بهسازی
- راهبردها و برنامه‌های تولید
- وضعیت‌های قانونی و اداری

اگر فعالیت مورد نظر شما تولیدی است، لازم است **طرح تولید (Production Plan)** تنظیم شود. این طرح باید تمامی فرآیند تولید را به طور کامل تشریح کند. در صورتی که کسب و کار بر ارائه خدمات متمرکز شده باشد، این بخش را **طرح عملیاتی (Operations Plan)** گویند. فرآیند و شرح خدماتی را که باید انجام شود به صورت مرحله‌ای شرح دهید.

شرح کامل فرآیند تولید، **Layout** کارخانه و ماشین آلات، تجهیزات تولیدی، تأسیسات، مواد خام، وسائل نقلیه، نیروی انسانی مورد نیاز تولیدی، تأمین کنندگان و سرمایه مورد نیاز در این بخش می‌آید.

مشخص کنید تصمیم به ساخت چه قطعاتی دارید و چه قطعاتی را خریداری خواهید کرد؟ آیا مونتاژ نهایی را خودتان انجام می‌دهید یا طی قراردادی به دیگران واگذار می‌کنید؟

به طور خلاصه مراحل مختلف تولید و جریان مواد و قطعات را از مواد خام تا محصول نهایی، بسته‌بندی و انبار توضیح دهید.

ماشین‌آلات و تجهیزات اصلی مورد نیاز و مشخصات آن‌ها را ذکر کنید.

در مورد سالن تولید، نحوه استقرار ماشین‌آلات و تجهیزات عمده و ابعاد آن‌ها توضیح دهید.

تعیین کنید عوامل مهم و حیاتی در دستیابی به محصول نهایی با کیفیت مورد انتظار کدامند؟ چه اقدامات، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌هایی را به منظور حصول اطمینان از کیفیت محصول نهایی صورت داده‌اید.

توصیف کنید محتمل‌ترین حوادث (مانند از کار افتادن ماشین‌آلات و غیره) که می‌تواند منجر به توقف تولید شود، کدامند؟ این توقف چه مدت طول خواهد کشید؟ اقدامات لازم برای ادامه کار تولید را پیش‌بینی کنید.

موقعیت و محل استقرار (Location)

معیارهای انتخاب محل استقرار کسب و کار خود را به دقت بیان کنید. دسترسی به خریداران، تأمین کنندگان، توزیع کنندگان، سرعت حمل و نقل کالا به بازار، هزینه مربوط به تهیه مکان (رهن، اجاره و یا خرید) از جمله مواردی است که می‌تواند مورد اشاره قرار گیرد. برآورد هزینه تهیه مکان به صورت درصدی از فروش پیش‌بینی شده سالیانه می‌تواند به ارزش این بخش از طرح کسب

و کار بیافزاید .

باید توجه داشت که این بخش از طرح کسب و کار می‌تواند تحت بخش تجهیزات نیز قرار گرفته سرفصلی را به خود اختصاص دهد .

تجهیزات مورد نیاز (Equipment)

لیستی از تجهیزات مورد نیاز خود را همراه با هزینه تهیه آنها فراهم آورید .

در صورتی که از تجهیزات تخصصی (مانند کامپیوتر) در دفتر خود استفاده می‌کنید باید مشخصات دقیق آنها با کلیه جزئیات و همچنین بودجه مورد نیاز جهت تهیه آنها را نیز در جدولی جداگانه ذکر نمایید .

برنامه زمانبندی

پس از آنکه وضعیت طرح از نظر امکانات تولید، هزینه‌ها و منابع تأمین مالی مشخص شد، نیاز به یک برنامه زمان‌بندی می‌باشد تا مطابق آن تخصیص منابع مالی و انجام هزینه‌های مربوطه مشخص شود. از این رو باید دیدگاه‌های اصلی و زمان برداشتن هر گام جهت نیل به هدف نهایی، یعنی راه‌اندازی تجاری مشخص شود.

برای عملیات و فعالیت‌هایی نظیر موارد زیر پیش‌بینی زمانی و هزینه‌های لازم را مشخص نمایید. و در جدول مخصوصی علامت‌گذاری کنید:

- عملیات ساختمانی و محوطه‌سازی
- انعقاد قرارداد انتقال فناوری
- اجرای تأسیسات الکتریکی و مکانیکی
- خرید دستگاه‌های تأسیساتی
- خرید ماشین‌آلات و تجهیزات تولیدی ساخت خارج
- خرید ماشین‌آلات و تجهیزات تولیدی ساخت داخل و واردی از این قبیل
- تهیه مواد اولیه
- راه‌اندازی آزمایشی
- راه‌اندازی تجاری

۶- تحلیل رقابت

شاید سخت‌ترین بخش یک طرح کسب و کار، ارزیابی صادقانه‌ی رقبا باشد. در این بخش باید رقبای خود را معرفی کرده و بگویید که چرا آنها می‌توانند به عنوان تهدیدی برای شما محسوب شوند. همچنین نقاط ضعف و قوت آنها و راه‌های فایده‌آوردن بر آنها و یا احیاناً دلایل ناتوانی رقابت با آنها (در زمینه‌های خاص) نیز باید ارائه شوند. در اینجا از شما انتظار می‌رود که بتوانید بر همه‌ی رقبا پیروز شوید، همانگونه که در واقعیت نیز رقبا در کنار هم به فعالیت

می‌پردازند و همواره تهدید رقبا وجود دارد.

توصیه: تحلیل رقبا را به آخر نیندازید زیرا نتایج آن می‌تواند در طراحی محصول و تعیین بخش‌های بازار شما مؤثر باشد. سعی کنید با استفاده از وبسایت‌های آن‌ها و فهرست مشخصات، محصولاتشان را تا حد امکان جمع‌آوری کنید. در نظر داشته باشید که همراه با رشد سازمان شما، رقبا نیز پیشرفت می‌کنند و شما باید همواره برای مقابله با آنها برنامه و راهبرد داشته باشید. البته به یاد داشته باشید که شما هیچ‌گاه نمی‌توانید همه چیز را راجع به رقبا بدانید.

۷- تیم مدیریت

در این بخش شما باید افراد کلیدی را که در بخش مدیریت سازمان همکاری دارند معرفی نموده و دلایل اهمیت آنها را برای سازمان بیان کنید. سرمایه‌گذاران، سازمان را از روی تیم مدیریت آن شناسایی می‌کنند، پس نهایت سعی خود را در جهت انتخاب یک تیم مدیریت قوی به کار ببرید. یک شرح حال برای هر یک از آنها تهیه کرده و بر سوابق درخشان آنها تأکید نمایید و وظیفه‌ی راهبردی هر کدام را در سازمان بیان کنید. همچنین نمودار سازمانی را با ذکر افراد در سمت‌های مختلف نشان دهید. همچنین اگر سمت‌هایی وجود دارند که برای آنها هنوز فرد لایقی را نیافته‌اید، آنها را مشخص کنید و نامزدهای این پست‌ها را مشخص سازید. همچنین بودجه و برنامه‌ی زمان‌بندی را که برای یافتن آنها در نظر دارید عنوان کنید. این بخش محل مناسبی است تا افرادی را که در پروژه همراه شما هستند معرفی کنید.

توصیه: شرح حال‌های نوشته شده را بازبینی نموده و مطمئن شوید که همه نکات کلیدی را در رابطه با تجارب، فعالیت‌ها، تقدیرها و تحصیلات مدیران خود تشریح نموده‌اید. باز یادآوری می‌شود که باید از اغراق و نادرست‌کاری پرهیز شود. همچنین در نظر داشته باشید که سرمایه‌گذاران همه‌ی مطالب نوشته شده را نمی‌خوانند ولی نکات پراهمیت را در ذهن حفظ می‌کنند پس مطمئن شوید نکات ذکر شده اهداف سازمان را پوشش می‌دهند.

تیم مدیریت خود را به ۳ تا ۵ نفر محدود کنید. کسانی که در عملیات روزانه موسسه بیشترین تاثیر را بر موفقیت آینده موسسه دارند.

○ اعضای ویژه تیم:

شرحی حکایت گونه برای هر عضو تیم که سابقه و نقش مورد انتظار وی در تیم را توضیح دهد شامل:

- عنوان پست و موقعیت کاری وی
- وظائف و مسوولیت‌های این پست: چه کاری انجام خواهد داد، چه وظائفی برای وی پیش‌بینی می‌شود، چه کسانی را سرپرستی خواهد کرد، به چه کسی گزارش فعالیت خواهد داد
- صنعت قبلی و تجربیات قبلی وی مرتبط با پست جدید
- موفقیت‌های قبلی: چه کارهای موفقیت آمیزی انجام داده، چه تیم‌ها یا پروژه‌های موفق را سرپرستی کرده، آیا قبلاً یک شرکت یا بخشی از یک شرکت را رشد داده است.
- آموزش: خلاصه‌ای از آموزش‌های تخصصی گذرانده شده

○ مجمع مدیران:

به طور خلاصه توضیح دهید چه کسانی در هیات مدیره حضور دارند و چه نقشی در شرکت شما بازی می‌کنند. نام‌ها، سوابق و نقش هر یک را ارائه کنید.

○ مجمع مشاوران:

برد مشاوران شما باید از افرادی با تخصص و آگاهی صنعتی ارزشمند تشکیل شده باشد تا به شما در هدایت کسب و کار کمک و مشاوره کنند. به طور خلاصه نام آن‌ها، سوابق و نقش هر یک از آنها را ارائه کنید.

اشتباهات رایج در نوشتن بخش مدیریت

- وابستگی به دوستان یا آشنایان نامناسب برای پست‌های مدیریت کلیدی موسسه
- مدیریت یک نفری بر شرکت، سرمایه‌گذاران می‌دانند که یک نفر نمی‌تواند به طور موفقیت آمیزی یک موسسه را رشد دهد.
- تلاش برای جذب مدیران قوی بدون دادن سهم مالکیت
- شکست در جذب و ترکیب یک برد مشاورین دانشمند
- این فرض که موفقیت در کسب و کار قبلی در این صنعت نیز الزاما ادامه می‌یابد

۸- الزامات و نیازهای تأمین بودجه

اگر شرکت شما به دنبال جذب سرمایه‌های خارجی می‌باشد، این بخش، بخشی بسیار مهم است. سرمایه‌گذاران مشتاقند که بدانند چه میزان سرمایه مورد نیاز شماست و این مبلغ در چه مواردی هزینه می‌شود و چگونه سرمایه و سود آنها بازگشت می‌یابد. تا جایی که می‌توانید موارد مصرف را ریز کنید. در دوره‌ی ۳ تا ۵ ساله، آنها را مشخص نموده و طریقه‌ی بازگشت سرمایه را نیز در این برنامه‌ی ریز شده بگنجانید. تعریف برهه‌های منطقی در این طرح بسیار سودمند است. اگر پیش‌بینی می‌کنید که در آینده ممکن است به سرمایه‌ی بیشتری نیاز پیدا کنید، مقدار و برهه‌ی آن را در طرح منعکس نمایید. در نهایت شما باید میزان بازگشت سرمایه را برای سرمایه‌گذارانتان مشخص کنید که البته به نوع سرمایه‌گذار (چه سرمایه‌گذار خانوادگی و چه تجاری) بستگی ندارد. یکی از نکات ترغیب‌کننده‌ی سرمایه‌گذاران، همین میزان سود پرداختی می‌باشد و شما باید به آن‌ها نشان دهید که درصد سود حاصله در این طرح در مقایسه با طرح‌های مشابه و یا به عنوان مثال بانک‌ها، بالاتر می‌باشد.

۹- بررسی‌های مالی طرح

شاید بتوان گفت که در این بخش، قسمت اعظم بررسی‌ها انجام می‌شود و همه محاسبات مربوط به درآمد، مخارج و سود و زیان در آن ارائه می‌گردد. لذا اگر در این بخش با مسائل حسابداری و مالی کمتر آشنا هستید، حتماً از افراد خبره کمک بگیرید. موارد زیادی در بخش‌های مالی کسب و کار مطرح است اما در این بخش معمولاً بیشتر به صورت‌های سود و زیان، پیش‌بینی فروش، تحلیل سرمایه‌ی در گردش و ترازنامه‌ها پرداخته می‌شود. در حالت ایده‌آل بهتر است که در سه سال اول به صورت ماهیانه

به روزرسانی شده و در ۵ سال اول، در هر فصل مورد تحلیل قرار گیرند.

از مهمترین موارد فوق، صورت سود و زیان و تحلیل سرمایه‌ی در گردش است. صورت سود و زیان، هزینه‌ها و درآمدهای شما را نشان داده و سودآور بودن شرکت را نمایش می‌دهد. سرمایه‌ی در گردش نیز نمایانگر میزان سرمایه‌ای است که در یک دوره‌ی زمانی مشخص برای امر تولید، در سازمان جریان دارد.

توصیه: در این بخش برای درک بهتر خواننده، تا جایی که ممکن است، از نمودارها و گراف‌های مختلف استفاده نمایید.

برنامه‌ریزی مالی، عامل کلیدی برنامه کسب و کار شماست. این امر همان اندازه که برای شما مهم است، برای وام‌دهنده یا سرمایه‌گذار نیز مهم می‌باشد.

هدف از نوشتن برنامه مالی این است که:

- منابع مالی مورد نیاز برای اجرای طرح را مشخص کند. به این معنی که میزان منابع مالی مورد نیاز و اینکه چه موقع به آن نیاز دارید و چه زمانی بازپرداخت می‌کنید را نشان می‌دهد.
- میزان سودآوری قابل انتظار و خطرپذیری‌های مالی احتمالی را مشخص می‌کند. تصمیم‌گیری در مورد اینکه کسب و کار شما تأمین مالی بشود یا نه و اگر قرار بر تأمین مالی است، شرایط و نحوه آن چگونه است به این موضوع بستگی دارد که نتایج مالی برآورد شده به چه میزان جذاب و متقاعد کننده می‌باشد.

در تهیه برنامه مالی باید موارد زیر را تعیین کنید:

- صورت‌های مالی و ترازنامه واقعی
- صورت‌های مالی سال‌های آتی
- ترازنامه‌های سال‌های آتی
- تحلیل محاسبات و نقطه سر به سر
- کنترل هزینه
- و موارد مهم دیگر

هنگامی که طرح کسب و کارتان را آماده می‌کنید باید برخی ملاحظات حیاتی و مهم را در آن رعایت کنید. در هر دو صورت شروع یک کسب و کار جدید و یا تصمیم‌گیری در مورد توسعه کسب و کار موجود حتی اگر ایده کسب و کار شما بسیار خوب نیز باشد، بدون سرمایه کافی احتمالاً موفق نخواهید شد. پس ذخایر و منابع کافی نقدی را مشخص کنید.

جریان‌های ورودی و خروجی نقدینگی را به داخل و خارج از شرکت و اینکه چگونه نقدینگی لازم به منظور پوشش دادن هزینه‌های پرداختی فراهم می‌شود را نشان دهید.

منابع هزینه‌ای (هزینه‌های جاری و هزینه‌های ثابت) را مشخص کنید. هر هزینه‌ای را که به ذهنانتان خطور می‌کند، ثبت کنید. حتی ایده خود را برای چند نفر مطرح کنید و نظر آن‌ها را در مورد هزینه‌های سالیانه جویا شوید.

بعد از آن باید اطلاعاتی از قبیل صورت درآمد ناشی از فروش، سود ناخالص، گردش وجوه نقدی را در طرح خود ارائه دهید.

علاوه بر پیش‌نویس صورت درآمد، بودجه فروش را که برآورد مقدار مورد انتظار فروش در یک ماه است را نیز تعیین کنید.

صورت حساب ترازنامه را نیز برای طرحتان تهیه کنید.

صورت حساب سود و زیان را که سوددهی شما را در کسب دوره زمانی مشخص و نیز تاثیر مالیات بر کل بازدهی را نشان می‌دهد، در طرح خود بیاورید.

نسبت‌های مالی هم از اطلاعات موجود در صورت حساب سود و زیان و ترازنامه به دست می‌آید، که باید در طرحتان راجع به آن‌ها توضیحاتی ارائه دهید. این نسبت‌ها شامل نسبت‌های نقدینگی، کارآیی، سودآوری و نسبت‌های توان مالی است.

فراهم آوردن این نسبت‌ها برای اهداف زیر به کار می‌روند:

- فراهم آوردن تصویری از سلامت مالی کسب و کار از قبیل ارزیابی توانایی‌های ایجاد سود، پرداخت به موقع صورت حساب‌ها و استفاده مؤثر و مفید از دارایی‌ها.
- مقایسه عملکرد کسب و کارتان با سایر کسب و کارهای مشابه.
- بررسی تغییرات عملکردی کسب و کارتان در طول دوره مشخصی از زمان.

همچنین نقطه سر به سر مالی کسب و کارتان را مشخص کنید و تعیین کنید در چه زمان کسب و کارتان به این نقطه می‌رسد؟ تعیین کنید چند واحد باید فروخته شود و یا به چه مقدار حجم فروش باید دست یافت.

طرح مالی در سه بخش مورد بحث قرار می‌گیرد.

۱. پیش‌بینی‌های فروش و قیمت تمام‌شده و قیمت‌گذاری در سه سال اول کسب و کار
۲. جریان نقدینگی در سه سال اول به انضمام پیش‌بینی هزینه‌ها
۳. ترازنامه پیش‌بینی‌شده، میزان دارائی‌ها، دیون و سرمایه کارآفرین و شرکا از ۶ ماه تا ۳ سال اول، (هزینه‌ها شامل ثابت، متغیر، تولیدی، حمل و نقل...)

ابزارهای برنامه ریزی در برنامه مالی

برنامه‌ی مالی یکی از بخش‌های لازم برای هر کارآفرین است. هر کدام از ابزارهای برنامه‌ریزی در این برنامه (به عنوان مثال صورت برآوردی سود و زیان، نقطه‌ی سر به سر، و...) برای ایجاد دورنمای شفافی از وضعیت کلی فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا طراحی می‌شوند که شامل نکاتی هستند از قبیل: وجوه نقد از کجا آمده و چه‌گونه پرداخت و مصرف می‌شوند، نقدینگی موجود چه قدر است؟ و

...

بودجه‌های سرمایه‌ای و عملیاتی (Operating and Capital Budgets)

قبل از تنظیم صورت‌های تخمینی درآمد، کارآفرین باید بودجه‌های سرمایه‌ای و عملیاتی خود را آماده کند. اگر مؤسس شرکت مالک انحصاری است، در نتیجه به تنهایی مسؤول تصمیم‌گیری در مورد تعیین بودجه است. در مورد شرکت مشارکتی یا شرکت دارای کارمند، عملیات اولیه‌ی بوجه‌بندی ممکن است به وسیله‌ی یکی از این افراد که بستگی به موقعیت شغلی او در شرکت دارد، شروع شود. برای مثال، بودجه‌ی فروش ممکن است توسط مدیر فروش و بودجه‌ی تولید به وسیله‌ی مدیر تولید و ... آماده شود. تصمیم‌گیری نهایی در مورد این بودجه‌ها در انتها متکی به مالک یا کارآفرین شرکت است.

کارآفرین اول باید بودجه‌ی فروش، که برآورد مقدار مورد انتظار فروش در یک ماه است را بنویسد. در یک فعالیت اقتصادی کارآفرینانه‌ی تولیدی کارآفرین می‌تواند هزینه‌های ساخت را که به وسیله‌ی خود او یا توسط تولیدکننده‌ی دیگر انجام گرفته، با هم مقایسه کند. علاوه بر این برآورد موجودی پایان دوره که به عنوان سپری در برابر نوسانات ممکن در تقاضا و هزینه‌های مستقیم کارگر و مواد اولیه‌ی مورد نیاز است، را باید داشته باشد.

اطلاعات مهم بودجه عبارتند از: تولید واقعی که در هر ماه لازم است و میزان موجودی که برای تغییرات ناگهانی است. همان طور که می‌توان دید تولیدی ماه ژانویه، به خاطر حفظ سه واحد کالا در موجودی کل، بیش از میزان فروش برنامه‌ریزی شده است. در ماه دوم، تولید واقعی که مورد نیاز است کم‌تر از فروش برنامه‌ریزی شده است. چون درخواست موجودی کم‌تر از ماه اول است، در نتیجه این بودجه بازتابی از تقاضای فصلی یا برنامه‌های بازاریابی است که می‌تواند تقاضا و موجودی کالا را زیاد کند.

پس از تکمیل بودجه‌ی فروش، کارآفرین می‌تواند بر روی هزینه‌های عملیاتی تمرکز کند. اول صورت هزینه‌های ثابت (که مستقل از حجم فروش است) مانند اجاره، تأسیسات (آب و برق و تلفن)، حقوق‌ها، بهره، استهلاک، و بیمه‌ای که وجود دارند را در نظر بگیرد. بعد از آن کارآفرین احتیاج به تعیین هزینه‌های متغیر دارد، که ممکن است هر ماه و با توجه به حجم فروش، فصل، یا موقعیت‌ها برای فعالیت‌های اقتصادی نوپا تغییر کند. مثال‌هایی از این نوع، هزینه‌های عملیاتی و هزینه‌های تبلیغات و فروش است.

بودجه‌های سرمایه‌ای، هزینه‌های فعالیت اقتصادی را برای بیش از یک سال، فراهم می‌کند. برای مثال، بودجه‌های سرمایه‌ای ممکن است بودجه‌ی لازم برای تجهیزات جدید، اتومبیل، کامپیوتر، و یا حتی امکانات نو باشد.

صورت‌های تخمینی درآمد (Pro Forma Income Statements)

صورت‌های تخمین درآمد: سود خالص برنامه‌ریزی شده که حاصل از کسر هزینه‌ها و مخارج برنامه‌ریزی شده از درآمدهای پیش‌بینی شده است.

برنامه‌ی بازاریابی، برآورد فروش برای ۱۲ ماه آینده را مشخص می‌کند. از آنجا که فروش منبع اصلی درآمد است و دیگر فعالیت‌های عملیاتی و هزینه‌ها مربوط به حجم فروش است، معمولاً اولین بخشی است که باید تعریف شود.

در تهیه‌ی صورت‌های تخمین درآمد باید اول فروش ماهانه حساب شود. تحقیقات بازاریابی، فروش‌های کارخانه، و برخی تجربه‌های آزمایشی یا روش‌های پیش‌بینی مانند ارزیابی قصد خریداران، بررسی عقاید و نظرات کارمندان فروش، و نظرات کارشناسان ممکن است برای برآورد فروش استفاده شود. صورت‌های تخمین درآمد، هم‌چنین برآورد تمام مخارج اجرا را برای هر ماه در طول یک سال مشخص می‌کند.

میزان حقوق در هر شرکت باید نشان‌دهنده‌ی تعداد افراد استخدام‌شده و نقش هر کدام در سازمان باشد.

کارآفرین هم‌چنین باید لزوم افزایش بیمه، شرکت در برنامه‌های مخصوص تجاری، یا اضافه کردن وسعت انبار، همه را در نظر بگیرد.

علاوه بر صورت‌های تخمینی درآمد ماهانه برای سال اول، باید پیش‌بینی‌های لازم برای سال دوم و سوم نیز انجام شود. به طور کلی، سرمایه‌گذاران ترجیح می‌دهند برنامه‌ریزی درآمد سه سال را ببینند. زمان سوددهی معمولاً به طبیعت فعالیت اقتصادی و هزینه‌های اولیه‌ی راه‌اندازی مربوط است. برای مثال، یک فعالیت اقتصادی مربوط به کارهای خدماتی ممکن است به زمان کم‌تری برای رسیدن به مقطع سوددهی نیاز داشته باشد تا شرکتی با فن‌آوری بالا یا شرکتی که سرمایه‌ی زیادی را برای کالاهای سرمایه‌ای و تجهیزات لازم دارد. در نتیجه گاهی زمان بیشتری جهت جبران صرف خواهد شد.

بررسی نقطه‌ی سربه‌سر (Break-Even Analysis)

نقطه‌ی سربه‌سر: عبارت است از میزان فروشی که در آن نقطه، نه سودی عاید فعالیت کارآفرینانه می‌شود و نه متحمل ضرر می‌گردد.

در مراحل اولیه‌ی فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا، برای کارآفرین مفید است که بداند چه زمانی به سود دست پیدا می‌کند. این آگاهی شناخت بیشتری از امکانات مالی برای راه‌اندازی فعالیت اقتصادی در دسترس او قرار می‌دهد. آنالیز نقطه‌ی سربه‌سر روش مفیدی برای تعیین این که چند واحد باید فروخته شود یا به چه مقدار حجم فروش باید دست یافت تا به نقطه‌ی سربه‌سر رسید، است. برای آن که شرکت به نقطه‌ی سربه‌سر برسد باید این تعهدات، یا هزینه‌های ثابت از طریق حجم فروش تأمین گردد. بنابراین نقطه‌ی سربه‌سر مقدار فروشی است که در آن فعالیت اقتصادی نه سود خواهد کرد و نه ضرری متحمل می‌شود.

نقطه‌ی فروش سربه‌سر حجم فروشی که برای پوشش کل هزینه‌های ثابت و متغیر احتیاج است را برای کارآفرین مشخص می‌کند. فروش اضافه بر نقطه‌ی سربه‌سر منجر به سود می‌شود.

فرمول نقطه‌ی سربه‌سر به صورت زیر است :

$$B/E[Q] = \frac{TFC}{SP - VC/u}$$

تا زمانی که قیمت فروش بیش از هزینه‌های متغیر برای هر واحد است، جهت پوشش هزینه‌های ثابت می‌توان کمک‌هایی کرد. این کمک‌ها برای پرداخت همه‌ی هزینه‌های ثابت کافی خواهد بود و آن زمانی است که شرکت به نقطه‌ی سربه‌سر می‌رسد.

مشکل عمده در محاسبه‌ی نقطه‌ی سربه‌سر، تعیین ثابت یا متغیر بودن هزینه‌های مختلف است. برای فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی نوپا این تصمیم احتیاج به کمی کارشناسی دارد. با این وجود احتساب هزینه‌هایی هم‌چون استهلاک، حقوق و دستمزد، اجاره، و بیمه به عنوان هزینه‌ی ثابت منطقی است. مواد اولیه، هزینه‌های فروش مانند کارمزد و کارگر بیش‌تر محتمل است که مخارج متغیر به حساب آیند. هزینه‌های متغیر برای هر واحد معمولاً می‌تواند به وسیله‌ی اختصاص دادن هزینه‌ی کار، مواد، و دیگر

هزینه‌های مستقیم که با تولید یک واحد ایجاد می‌شوند، تعیین گردند.

بنابراین، اگر ما مشخص کنیم که شرکت هزینه‌های ثابتی معادل ۲۵۰۰۰۰ دلار دارد، هزینه‌های متفرقه برای هر واحد ۴.۵ دلار، و قیمت فروش ۱۰ دلار، نقطه‌ی سر به سر ۴۵.۴۵۴ خواهد بود.

هر تعداد واحدی بیش از ۴۵.۴۵۴ که به وسیله‌ی شرکت فروخته شود، سودی معادل ۵/۵ دلار به ازای هر واحد خواهد داشت. نتیجه‌ی فروش‌های کم‌تر از ۴۵.۴۵۴ ضرر شرکت خواهد بود. در مواردی که شرکت بیش از یک نوع کالا تولید می‌کند، نقطه‌ی سر به سر ممکن است برای هر یک از کالاها جداگانه محاسبه شود. هزینه‌های ثابت می‌باید برای هر کالا به تنهایی تخصیص داده شود یا به وسیله‌ی هم‌آهنگ کردن هزینه‌ها به عنوان نتیجه‌ی برنامه‌ریزی فروش معین گردد. بنابراین ممکن است فرض شود که ۴۰ درصد فروش جهت محصول X است، به همین دلیل ۴۰ درصد جمع کل هزینه‌های ثابت به آن محصول اختصاص داده خواهد شد. اگر کارآفرین احساس کند که محصول احتیاج به تبلیغ، هزینه‌ی بالاسری، یا دیگر هزینه‌های ثابت دارد، باید در محاسبات لحاظ شود.

برآورد گردش نقدینگی (Pro Forma Cash Flow)

برآورد گردش نقدینگی: نقدینگی پیش‌بینی شده که حاصل کسر پرداخت‌های نقدی برنامه‌ریزی شده از انباشته‌های نقدی برنامه‌ریزی شده می‌باشد.

گردش نقدینگی مانند سود نیست. سود نتیجه‌ی کسر هزینه‌ها از فروش است، در حالی که گردش نقدینگی، حاصل اختلاف بین دریافت‌های نقدی واقعی و پرداخت‌های نقدی است. نقدینگی فقط وقتی به گردش در می‌آید که پرداخت‌های نقدی دریافت یا پرداخت شده باشند. فروش ممکن است به عنوان نقدینگی تلقی نشود، چون ممکن است فروش انجام گیرد اما پرداخت ممکن است تا ۳۰ روز انجام نشود. به علاوه تمام صورت‌حساب‌ها بلافاصله پرداخت نمی‌شوند. از طرف دیگر، پرداخت‌های نقدی برای کاهش اصل بهره‌ی وام موجب هزینه‌های تجاری نمی‌شود، اما باعث کم شدن نقدینگی می‌شود. هم‌چنین، استهلاک دارایی‌های سرمایه‌ای یک هزینه است، که سود را تقلیل می‌دهد و نه نقدینگی خرج شده را.

در موارد زیادی، شرکت‌های سودآور به خاطر کمبود نقدینگی با شکست مواجه می‌شوند. بنابراین، استفاده از سود به عنوان مقیاس موفقیت برای فعالیت‌های کارآفرینانه‌ی نوپا ممکن است در صورت وجود گردش نقدینگی منفی قابل ملاحظه، گمراه‌کننده باشد.

برای کارآفرین مهم است که برنامه‌ریزی ماهیانه‌ی نقدینگی را مانند برنامه‌ریزی ماهیانه‌ای که برای سود نوشته، بنویسد. اگر پرداخت‌های نقدی در هر فاصله‌ی زمانی ممکن از دریافت‌ها بیشتر باشند، کارآفرین باید سرمایه را از طریق وام و قرض تأمین کند. معمولاً در چند ماه اول شروع کار برای پوشش هزینه‌های نقدی، نقدینگی خارجی (وام) لازم است.

مهم‌ترین مشکل در برنامه‌ریزی گردش نقدینگی، تعیین دریافت‌های دقیق ماهیانه و پرداخت‌های نقدی می‌باشد. بعضی تخمین‌ها لازم است، ولی باید محتاطانه باشد که بتوان وجوه لازم را به مقدار کافی برای پوشش ماه‌های نقدینگی منفی نگه‌داری کرد. در این شرکت، انتظار می‌رود که ۶۰ درصد فروش هر ماه به صورت نقدی و ۴۰ درصد باقی‌مانده در ماه بعدی دریافت گردد.

با استفاده از برآوردهای محتاطانه، گردش‌های نقدینگی را می‌توان برای هر ماه مشخص کرد، هم‌چنین این گردش‌های نقدینگی به کارآفرین کمک خواهد کرد که مقدار پول مورد نیاز را که باید از طریق وام یا قرض تأمین شود، معین کند.

مهم‌ترین نکته برای کارآفرین این است که به خاطر داشته باشد برآورد گردش وجوه نقد، مانند صورت سود و زیان، بر مبنای بهترین برآوردها محاسبه شده است. وقتی که فعالیت کارآفرینانه شروع به کار می‌کند، اصلاح برنامه‌ریزی گردش نقدینگی لازم است. برآوردها یا برنامه‌ریزی‌ها باید شامل همه‌ی ملاحظات باشند تا سرمایه‌گذاران بالقوه را متوجه این نکته سازند که چه‌گونه و از کجا این مقادیر به دست آمده است.

در مورد صورت‌های تخمینی درآمد (یا صورت‌های برآورد سود و زیان) و برآورد گردش نقدینگی مفیدتر است که گاهی اوقات چندین نسخه‌ی مختلف تهیه شود، که هر کدام بر پایه‌ی محدوده‌ی متفاوتی از موفقیت در فعالیت اقتصادی استوار باشند. این برنامه‌ریزی‌ها نه تنها علت تهیه‌ی صورت‌های درآمد و گردش نقدینگی است، بل مهم‌تر این‌که، کارآفرین را با عواملی که بر روند عملیات تأثیر می‌گذارد نیز آشنا می‌کند.

برآورد ترازنامه (Pro Forma Balance Sheet)

برآورد ترازنامه: دارایی‌ها، بدهی‌ها، و ارزش ویژه‌ی فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا را خلاصه می‌کند.

کارآفرین هم‌چنین باید یک ترازنامه‌ی پیش‌بینی‌شده را که نشان‌گر موقعیت فعالیت اقتصادی در پایان سال اول است، تهیه نماید. ترازنامه با استفاده از برآورد صورت‌های درآمد (صورت سود و زیان) و صورت‌های گردش نقدینگی تنظیم می‌گردد. پیش‌بینی ترازنامه منعکس‌کننده‌ی موقعیت فعالیت اقتصادی در پایان سال اول می‌باشد.

هر نوع معامله‌ای بر روی ترازنامه اثر می‌گذارد، لیکن به خاطر زمان و مخارج، تنظیم ترازنامه در فواصل زمانی معمول است (مثلاً هر فصل یا هر سال). در نتیجه ترازنامه انعکاس فعالیت اقتصادی در لحظه‌ی به‌خصوصی از زمان است و فاصله‌ی زمانی خاصی را پوشش نمی‌دهد.

هرکدام از این تقسیمات ترازنامه در پایین توضیح داده شده است:

- دارایی‌ها: نشان‌گر تمام چیزهای ارزش‌مندی است که فعالیت اقتصادی مالک آن است. شامل هزینه‌های واقعی یا مبلغی است که برای دارایی هزینه می‌شود. دارایی‌ها تحت عنوان ثابت یا جاری طبقه‌بندی می‌شوند. دارایی جاری به نقدینگی و هر چیز دیگری گفته می‌شود که انتظار می‌رود به نقدینگی تبدیل شده و یا در روند کار در فعالیت اقتصادی در طول فاصله‌ی زمانی یک سال یا کم‌تر مصرف گردد. دارایی‌های ثابت آن‌هایی هستند که ملموس بوده و در مدت زمان طولانی مورد استفاده قرار گیرند.

این دارایی‌های جاری معمولاً تحت تأثیر دریافت‌ها یا پولی که فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا از مشتریان به دست آورده است.

- بدهی‌ها: نشان‌گر همه‌ی چیزهایی است که شرکت به بستان‌کاران مقروض است. بعضی از این مقادیر ممکن است در خلال یک سال سررسید شود (بدهی جاری) و برخی دیگر ممکن است بدهی طولی‌المدت باشد.

اگرچه پرداخت سریع بدهی‌ها (اسناد پرداختنی) میزان اعتبار و رابطه‌ی خوبی با تأمین‌کنندگان ایجاد می‌کند، ولی غالباً لازم است به خاطر مدیریت مؤثرتری در گردش نقدینگی، پرداخت صورت‌حساب‌ها را به تأخیر انداخت.

- سرمایه یا حقوق صاحبان سهام: این مبالغ نشان‌گر مزاد تمامی دارایی‌ها در مقابل بدهی‌هاست که بیان‌گر ارزش خالص فعالیت اقتصادی است. بخش سرمایه‌ی شرکا یا ارزش ویژه‌ی ترانزنامه می‌باشد. هر سودی از این فعالیت اقتصادی نیز به ارزش ویژه و به عنوان سود انباشته اضافه می‌گردد. در نتیجه تمام عواید باعث افزایش میزان دارایی و سرمایه‌ی شرکت می‌شود و تمام هزینه‌ها باعث کاهش سرمایه شده بدهی را افزایش و یا دارایی را کاهش می‌دهد.

برآورد منابع و موارد استفاده‌ی وجوه (Pro Forma Sources and Uses of Funds)

برآورد منابع و موارد استفاده‌ی وجوه: تمامی منابع وجوه پیش‌بینی شده قابل دسترسی برای فعالیت کارآفرینانه را خلاصه کرده و چه‌گونه‌گی توزیع آن‌ها را نیز بیان می‌دارد.

هدف آن نشان دادن چه‌گونه‌گی استفاده از درآمد خالص برای ازدیاد دارایی‌ها یا برای پرداخت دیون می‌باشد. غالباً درک چه‌گونه‌گی خرج درآمد خالص سالیانه و نیز تأثیر جریان نقدینگی در طول فعالیت اقتصادی و بخش‌های مختلف دشوار است.

سؤال‌هایی که غالباً پرسیده می‌شود عبارت است از این که: وجوه نقد از کجا آمده؟ چه‌گونه از این نقدینگی استفاده شده؟ چه اتفاقی برای ارقام دارایی در طول این فاصله‌ی زمانی افتاده است؟

۱۰- پیوست‌ها

در پیوست‌ها شما می‌توانید مواردی که جنبه‌ی فنی قابل توجهی داشته و یا مرور ادبیات موضوع را آرایه کنید. برای مثال:

- شرح سوابق کامل مدیران
- منابع تخصصی، توصیه‌نامه‌ها، موافقت‌نامه‌ها و اسناد مربوط به ثبت شرکت و بهره‌برداری و...
- مقالاتی که در بیان موفقیت بالقوه طرح‌های نظیر طرح شما در مجلات یا کنفرانس‌های معتبر ثبت گشته‌اند.

۱۱- نمودارها و جداول استاندارد

در حالت عادی، به راحتی حجم طرح کسب و کار شما بالغ بر ۵۰ صفحه می‌گردد و چون خواندن و بررسی تمام آن برای خواننده مشکل است، برای راحتی و درک بهتر شما می‌توانید تا جایی که ممکن است از نمودارها و جداول استفاده نمایید و آنها را به شکلی نظام‌یافته در این بخش بگنجانید.

توصیه نهایی: تدوین و جانمایی طرح کسب و کار شما بسیار مهم است. حرفه‌ای باشید. با وجود کامپیوتر، نقشه‌های ناقص و نامفهوم و نمودارهای زشت و نامرتب غیر قابل توجیه است. سعی کنید غلط‌های املائی و نگارشی نداشته باشید و حتماً آن را به فردی جهت بازبینی آرایه دهید. غلط‌های املائی و دستوری باعث کاهش ارزش کار شما می‌شوند.