

فصل اول

درباره نتایج

حدود ۱۰ سال پیش با پرفسور جیمز مارچ در حال صرف ناهار بودم . ایشان استاد یک مدرسه بازرگانی بود که من چند سال پیش به عنوان یک دانشجوی فارغ التحصیل از کلاس هایش لذت می بردم . در آن زمان من در انتهای دهه سوم زندگی خود بودم و تقریباً از طریق مشاوره برنامه کسب و کار امرار معاش می کردم . من به برخی موفقیت ها نیز دست یافته بودم . یکی از برنامه های من برای شرکتی بود که فروش شرکت طی چهار سال از صفر به بیش از ۱۰۰ میلیون دلار رسید . فروش گروه Apple Computers Latin American در طی چهار سال از ۲ میلیون دلار به ۲۷ میلیون دلار رسید . البته من اشتباهاتی هم داشتم که ما به آن ها نمی پردازیم .

پرفسور مارچ از این منظر سوال کرد : "پس ارزش یک برنامه کسب و کار در چیست؟"

من پاسخ دادم : "هزاران دلار" "ده ها هزار دلار در برخی موارد"

با کمال تعجب وی پاسخ داد : "اشتباه" "خیلی اشتباه"

او توضیح داد که ارزش برنامه کسب و کار تصمیماتی است که تاثیرگذار است و نهایت این که چقدر پول به عنوان دستاورد در حساب بانکی شما وجود دارد.

کاملاً حق با ایشان بود ؛ گر چه ، من بطور نسبی از موفقیت های بدست آمده راضی بودم و جواب وی را نپسندیدم . و درس اصلی در این کتاب مهم می باشد .

چه چیزی یک برنامه خوب را می سازد؟

شکل ۱-۱ برنامه کسب و کار را به عنوان بخشی از یک فرایند نشان می دهد . شما می توانید به خوبی یا بدی یک برنامه نیز به عنوان یک برنامه مجزا نگاه فکر کنید و ارزش آن را به وسیله اجزا آن اندازه گیری نمایید . برخی قابلیت ها در برنامه وجود دارد که خلق نتیجه را میسر می سازد و این قابلیت ها مهم هستند . اگر چه حتی بهتر است که به برنامه به عنوان یک بخش از فرایند کامل نتایج نگاه کنیم ، چرا که حتی برنامه های عالی در صورتی که کسی از آن ها استفاده نکند ، به هدر می رود .

برنامه به عوامل انسانی پیرامون خود وابسته است ، به خصوص فرایند تعهد و مشارکت ؛ و پیگیری و تبعیت که پس از آن ها قرار می گیرد . من می خواهم رد فصل های بعدی به این عوامل پردازم . آن ها بسیار مهم و

حیاتی هستند . اما از اینجا ، بیایید نگاهی به عوامل کیفی که برنامه کسب و کار را بهتر یا بدتر می کند ، بیندازیم .

اجرای موفق با یک برنامه خوب شروع می شود . عناصری وجود دارند که باعث بالا رفتن احتمال موفقیت اجرای یک برنامه می شوند . برخی از کلید های اجرای برنامه به شرح ذیل می باشد .

۱. آیا برنامه ساده است ؟ آیا فهم و عمل کردن به آن راحت است ؟ آیا برنامه با مفاد و اجزا خود به راحتی و عملی ارتباط برقرار می کند ؟

۲. آیا برنامه معین و مشخص است ؟ اهداف آن واقعی و قابل اندازه گیری هستند ؟ آیا شامل اقدامات و عملیات معین در زمان خاص و معین جهت تکمیل ، نیروی انسانی مسئول معین و بودجه معین می باشد ؟

۳. آیا برنامه واقع بینانه است ؟ آیا اهداف ، بودجه بندی هزینه ها و تاریخ های مهم ، واقع بینانه هستند ؟ هیچ چیز همانند اهداف غیر واقعی ، اجرای برنامه را دچار مشکل نمی کند .

۴. آیا برنامه کامل است ؟ آیا شامل عناصر مورد نیاز می باشد ؟ نیازمندی های برنامه متفاوت است و بستگی به متن و مفاد برنامه دارد . گر چه ، هیچ تضمینی وجود ندارد که برنامه در زمانی که مفاهیم اساسی و بنیادی خود را پوشش نمی دهد ؛ موفقیت آمیز باشد .

کاربرد برنامه کسب کار

آماده سازی یک برنامه کسب و کار ، یک راه سازمان دهی شده و منطقی در جهت نگرستن به جنبه های مهم کسب و کار می باشد . در ابتدا تصمیم بگیرید که برنامه را برای چه می خواهید استفاده کنید .

مانند :

- ✓ اهداف و برنامه های نیل به اهداف را تعریف و معین کنید .
- ✓ یک کسب و کار عادی را مرور کنید و آن را اصلاح نمایید .
- ✓ یک کسب و کار جدید را تعریف کنید .
- ✓ توافق های بین طرفین را تعریف کنید .
- ✓ ارزشی را برای کسب و کار جهت فروش یا اهداف قانونی تعیین کنید .
- ✓ یک خط تولید جدید ، ارتقاء یا توسعه را ارزیابی نمایید .

یک تصور رایج غلط : "برای برنامه ریزی زمان نیست ؟"

بازرگانان می گویند "وقت کافی برای برنامه ریزی نیست" "من نمی توانم برنامه ریزی کنم . من گرفتارتر از آن هستم که این کارها را انجام دهم"

بسیاری از کسب و کارها وقتی به سمت برنامه کسب و کار رو می آورند که مجبور به این کار باشند . تا وقتی که یک بانک یا سرمایه گذار بخواهد نگاهی به برنامه کسب و کار آن ها بیندازد ، یک برنامه مکتوب وجود ندارد . هر چه شما شلوغ تر یا گرفتارتر باشید ، بیشتر به برنامه نیاز دارید . اگر شما همیشه در حال خاموش کردن آتش هستید ، شما باید دیوار ضد آتش و آب پاش بسازید . شما اگر به یک درخت بیش از حد توجه کنید ، کل جنگل را از دست خواهید داد .

کلیدهای برنامه کسب و کار بهتر

- ✓ از یک برنامه کسب و کار برای تعیین اهداف واقعی ، مسئولیت ها و ضرب الاجل ها برای راهنمایی کسب و کار خود استفاده کنید .
- ✓ یک برنامه کسب و کار خوب ، وظایف را به اشخاص و بخش ها محول می کند و علائم و ضرب الاجل ها را مسیر یابی در جهت اجرا تعیین می کند .
- ✓ یک برنامه کسب و کار کاربردی شامل ۱۰ بخش اجرا برای هر بخش استراتژی می باشد .
- ✓ به عنوان یک بخش اجرای برنامه کسب و کار ، می بایستی قسمتی را برای تبادل نظر در خصوص مرور منظم برنامه و اصلاح جهت و راستای آن در نظر بگیرد .

نباید های برنامه کسب و کار

- ✓ از برنامه کسب و کار به منظور نمایش میزان دانش خود در خصوص کسب و کار استفاده نکنید .
- ✓ هیچکسی یک برنامه کسب و کار طولانی را نمی خواند : نه بانکدارها ، مدیران و نه سرمایه گذاران مشترک . سال ها قبل افراد تحت تاثیر برنامه های طولانی قرار می گرفتند . امروزه هیچکس به برنامه کسب و کار بالای ۵۰ صفحه علاقه ای نشان نمی دهد .

افسانه ی برنامه کسب و کار

یکی بود یکی نبود . سه کارآفرین بودند که قرار گذاشتند به دنبال ثروت بروند . هر کدام از آن ها یک برنامه کسب و کار را توسعه داد .

اولین برنامه کسب و کار از کاه ساخته شده بود . کامل کردن آن ساده بود ولی تعریف زیاد و غلو در آن به کار رفته بود . بطور مثال اهدافی داشت نظیر "بهترین بودن" و "عالی در ارضای نیاز مشتریان" بدون این که راهی جهت اندازه گیری نتایج ارائه نماید . در آن صحبت های زیادی شده بود ولی به موارد بخصوص کمی اشاره شده بود . می شد گفت که برنامه کسب و کار همانند یک گزارش فروش یا روابط عمومی نوشته بود ، که حتی این ها نیز صلاح نمی دانند که حقایق انکارنکردنی را کنار بگذارند .

دومین برنامه کسب و کار از شاخه های درخت درست شده بود . آن بر اساس پیش بینی های یک سرمایه گذار مشترک که من می شناسم بنام "چوب هاکی" بنا شده بود . شاید شما حدس بزنید که معنی آن چیست . من بسیاری از آن ها دیده ام . رشد فروش در گذشته آهسته بوده ولی پیش بینی حاکی از آن است که فروش به نحو قابل ملاحظه ای و نرخ بالایی رشد پیدا می کند ، درست همانند آن که این اتفاق در شرف وقوع است . معمولاً وقتی قرار است اتفاقی در سرمایه گذاری با سرمایه دیگران رخ دهد ، زمانی این برنامه سرمایه را جذب می کند ، اتفاقات جالب به وقوع خواهند پیوست . درست مانند عباراتی که یکی نوجوانان مورد علاقه من با چرخاندن چشمانش و با طعنه می گفت : "بله درسته" و "اوه داداش"

سومین برنامه کسب و کار از اجر درست شده بود . شما می توانید این برنامه را در نمودار ۱-۱ ببینید . آجرها معین و دقیق ، به صورت مالکانه ، همانند مسئولیت های یک شعل معین ، یا افراد معین در مسئولیت یک فعالیت تعریف شده چیده شده اند. آجرها همان زمان های تحقق برنامه ها ، ضرب الاجل ها ، بودجه ها و اهداف عینی و قابل اندازه گیری هستند .

حال مانند گرگ بد بزرگ پا در جهان واقع می گذاریم . جهان واقعی مکالمات تلفنی و امور روزمره بود . جهان واقعی ، مشکلات کسب و کار و تغییرات فضای اقتصادی ، پرداخت های کمتر از حد انتظار مشتریان ، بالا رفتن هزینه یک کالا و پایین آمدن کالایی دیگر بود . در مدرسه بازرگانی آن را "RW" می گفتند که به صورت "آر - بی" تلفظ می شد . من درباره هارت و پورت صحبت نمی کنم .

دنیای واقعی برنامه کاه را به سرعت کنار گذاشت . آن برنامه های بی ارزش و فراموش شده ای بود که در گوشه کمد گم شده بود و هیچوقت نباید دوباره به آن مراجعه کرد . هیچکس به خاطر ندارد آن برنامه چه می گفت . آن برنامه بی مصرف بود .

دنیای واقعی برنامه شاخ درخت را نیز بلافاصله کنار گذاشت . هیچکس توجه زیادی به این برنامه نداشت ، چرا که پیش بینی ها خیلی خوش بینانه بود . هیچ مسئولیتی به کسی محول نمی شد و هیچکسی مسئولیتی را بر عهده نمی گرفت . برنامه به سادگی نادیده گرفته شد . این برنامه بی مصرف بود .

برنامه آجرها بر پایه دنیای واقعی بود . در پایان هر ماه ، نتایج واقعی در مقابل برنامه قرار می گرفت . مدیران به اختلاف نگاه می کردند . آن ها تعدیل و تطبیق را انجام می دادند . هر مدیر ضرب الاجل ها و بودجه ها را ردیابی می کرد و در پایان هر ماه نتایج واقعی بدست آمده با نتایج برنامه مقایسه می شد . مدیران عملکرد افراد هم رده خود را می دیدند . تغییرات سازماندهی شده و خردمندانه به منظور منطبق کردن تغییرات با شرایط واقعی انجام می شد . مدیران از نحوه اجرا و عملکرد خود سربلند بودند و اجرای خوب با همه افراد تقسیم می شد . و شرکت با تجربه خوشایندی بیش از پیش مواجه می شد .

خلاصه

فراتر از موارد مشخص در فهرست ، لطفاً بخاطر داشته باشید که برنامه شما متعلق به خود شماست . شما به راحتی می توانید یک بخش شرکت را بطور مثال در یک برنامه داخلی یا بخش های پرسنل یا بازاریابی را حذف کنید . برنامه متعلق به شماست و انتخاب با شماست .

برنامه کسب و کار ، ایده های کسب و کار را به سرمایه گذاران مشترک نمی فروشد . سرمایه گذاران مشترک در نیروی انسانی و ایده ها سرمایه گذاری می کنند و نه در برنامه ها . یک برنامه کسب و کار فقط یک راه برای ارائه اطلاعات است .

فصل دوم

طرح خود را انتخاب کنید

همانطور که در فصل ۱ اشاره شد (درباره نتایج طرح کسب و کار) ، طرح کسب و کار در ارتباط با نتایج است. محتویات طرحتان را مطابق هدف خود ایجاد کنید. رئوس مطالب استاندارد را فقط به خاطر آنکه در دسترس هستند قبول نکنید.

در بازار کسب و کار ایالات متحده، یک استاندارد خاص در مورد طرح کسب و کار وجود دارد. شما می توانید ده ها کتاب ، بسیاری از وب سایتها، دو یا سه محصول نرم افزاری مطرح، و دوره هایی در صدها مدرسه کسب و کار، مدارس شبانه، و کالج های محلی، در مورد این موضوع پیدا کنید. اگرچه تغییرات بسیاری در این راستا وجود دارد، مقدار زیادی از آنها استاندارد است.

طرح کسب و کار چیست ؟

طرح کسب و کار هر برنامه ای که برای نگاه به آینده یک کسب کار ، تخصیص منابع، تمرکز بر نقاط کلیدی، و آماده سازی برای مشکلات و فرصت ها کار می کند می باشد . کسب و کار قبل از رایانه ها، جداول محاسباتی، و پیش بینیهای دقیق وجود داشته است. بنابراین طرح کسب و کار از گذشته وجود داشت

متأسفانه مردم به طرح کسب و کار برای اولین بار با شروع یک کسب و کار جدید و یا تقاضا برای وام های کسب و کار فکر می کنند. طرح کسب و کار همچنین برای اجرای یک کسب و کار، که آیا کسب و کار نیاز به وام جدید و یا سرمایه گذاریهای جدید دارد هم حیاتی است. کسب و کار به برنامه جهت بهینه سازی رشد و توسعه مطابق با برنامه ها و اولویت ها نیاز دارد.

طرح کسب و کار برای کسب و کار نوپا چیست؟

طرح کسب و کار ساده برای کسب و کار نوپا یک طرح ریشه ای شامل خلاصه ای از، بیانیه مأموریت، کلیدهای موفقیت، تجزیه و تحلیل بازار، و حتی تجزیه و تحلیل شکست می باشد. این نوع از برنامه برای تصمیم گیری به ادامه یا نه یک ایده یا سرمایه گذاری، برای گفتن اینکه یک کسب و کار ارزش پیگیری دارد می باشد ، ولی برای اجرای یک کسب و کار کافی نیست. به هر حال، یک سایت رایگان که در آن شما می توانید این برنامه را برای

خودتان تست کنید موجود است: www.miniplan.com

آیا طرح کسب و کار استاندارد وجود دارد؟

یک طرح کسب و کار عادی، که از توصیه های کارشناسان کسب و کار پیروی می کند ، شامل مجموعه ای از عناصر استاندارد است. فرمت طرح ها و رئوس مطالب متفاوت است، اما به طور کلی، یک طرح شامل اجزای استاندارد مانند توصیف شرکت، محصول و یا خدمات، بازار، پیش بینیها، تیم مدیریت، و تجزیه و تحلیل مالی است.

طرح شما به وضعیت خاص خودتان بستگی دارد. اگر شما در حال توسعه یک برنامه برای فقط استفاده داخلی، و نه برای ارسال به بانک و یا سرمایه گذاران هستید، ممکن است نیازی به شامل کردن تمام جزئیات پس زمینه ای که می دانید نداشته باشید.

شرح تیم مدیریت برای سرمایه گذاران بسیار مهم است، در حالی که سوابق مالی برای بانک ها مهمتر است. طرح مطابق با هدف کسب و کار خود را تهیه کنید.

چه چیزهایی دارای اهمیت بالاتری در طرح کسب و کار هستند؟

چه چیزی در یک برنامه مهم ترین است؟ به مورد بستگی دارد، اما معمولاً تجزیه و تحلیل جریان نقدی و جزئیات خاص پیاده سازی هستند.

- جریان نقدی - به دلیل آن که هم برای یک شرکت حیاتی و هم سخت به راه می افتد. جریان نقدی معمولاً به عنوان سود اشتباه گرفته می شود ، در حالیکه آنها متفاوت هستند. سود پول نقد را در بانک تضمین نمی کند. بسیاری از شرکت های سود آور به دلیل کمبود نقدینگی دچار تزلزل شده اند. این یک توهم نیست.

- جزئیات اجرایی - زیرا چیزی است که باعث می شود همه چیز اتفاق بیافتد. استراتژی های شاخص خود و اسناد برنامه ریزی که به زیبایی فرم گرفته فقط تئوری است مگر اینکه شما مسئولیت پذیری، به همراه زمانها و بودجه بندی ها ، و تعداد زیادی از پیگیری و ردیابی نتایج را اختصاص دهید . طرح کسب و کار واقعاً در مورد گرفتن نتایج، و بهبود شرکت شماست .

میتوان رئوس مطالب استاندارد پیشنهاد کرد؟

محتوای قابل پیش بینی از یک طرح کسب و کار استاندارد وجود دارد. به عنوان مثال، یک طرح کسب و کار به طور معمول با یک خلاصه اجرایی، که باید کوتاه و جالب باشد شروع می شود. مردم تقریباً همیشه انتظار دیدن بخش توضیحات شرکت، بازار، محصول، تیم مدیریت، استراتژی، پیاده سازی و تجزیه و تحلیل مالی را دارند .

. اگر شما اجزای اصلی را دارید ، ترتیب آنها زیاد در درجه اهمیت نیست ، اما در اینجا ترتیب پیشنهادی من آورده شده است.

۱. خلاصه اجرایی: در آخر نوشته می شود . این فقط یک یا دو صفحه از نکات برجسته است.
۲. توضیحات شرکت: موارد ثبت و حقوقی ، تاریخ، طرح های راه اندازی ، و غیره
۳. محصول یا خدمات: شرح آنچه شما می فروشید. تمرکز بر منافع مشتری.
۴. تحلیل بازار: شما باید بازار خود را بشناسید ، نیازهای مشتری، جایی که آنها هستند، چگونه دستیابی به آنها ، و غیره
۵. استراتژی و پیاده سازی: خاص باشید. شامل مسئولیت های مدیریت در زمان و بودجه ریزی . اطمینان حاصل کنید که شما می توانید نتایج را پیگیری کند.
۶. تیم مدیریت: شرح سازمان و اعضای کلیدی تیم مدیریت.
۷. تحلیل مالی: اطمینان حاصل کنید که حداقل شامل جداول سود پیش بینی شده و ضرر و و جریان نقدینگی باشد

من انجام این مراحل را صرفاً مطابق این فرمت ارائه شده توصیه نمی کنم. به عنوان مثال، اگر چه خلاصه اجرایی به وضوح به عنوان اولین بخش یک طرح کسب و کار می آید، توصیه میکنم پس از نوشتن همه بخشها آن را بنویسید. این در اول مطالب ظاهر خواهد شد ، اما شما آن را آخر از همه بنویسید .

چارتها و جداول استاندارد

برخی از جداول و نمودار های کسب و کار هستند که به طور معمول در یک طرح کسب و کار استاندارد به کار می روند .

جریان نقدینگی واحد تحلیل عددی مهم در یک طرح است، و هرگز نباید نادیده شود. بسیاری از طرحها همچنین محاسبات پیش بینی فروش و سود و ضرر را در نظر می گیرند. من اعتقاد دارم که آنها باید لیست پرسنل جداگانه، ترازنامه پیش بینی شده، نسبت های پیش بینی شده، و جدول تحلیل بازار را نیز داشته باشند. همچنین من بر این باورم که هر طرحی باید نمودار میلهای و نمودار لوله ای برای نشان دادن اعداد داشته باشد. جدول زیر شامل لیست کامل موارد مطرحه در یک طرح کسب و کار استاندارد است. در آن قرارگیری جداول، نمودارها، و موضوعات در یک طرح استاندارد و جاییکه شما می توانید مباحث مربوط به هر بخش را پیدا کنید ، به صورت جز به جز آمده است.

فهرست مطالب و زیر مجموعه های هر کدام

۱- خلاصه مدیریتی

۱-۱ موضوع

۲-۱ رسالت

۳-۱ موارد کلیدی موفقیت

۲- اطلاعات شرکت

۱-۲ مالکان شرکت

۲-۲ سوابق شرکت (شرکتهای فعال) و طرح اولیه برای شرکتهای نوپا

۳-۲ موقعیت مکانی شرکت و امکانات

۳- محصول یا خدمات و یا هر ۲

۱-۳ تشریح محصول یا خدمات و یا هر ۲

۲-۳ عوامل رقابتی در مقایسه با سایر

۳-۳ ملاحظات فروش

۴-۳ منابع اولیه و مراجع تهیه

۵-۳ تکنولوژی

۶-۳ محصولات و یا خدمات در آینده

۴- خلاصه تحلیل بازار

۱-۴ بخش بندی بازار

۲-۴ استراتژی انتخاب بازار هدف

۱-۲-۴ نیاز بازار

۲-۲-۴ روند بازار

۳-۲-۴ رشد و توسعه بازار

۳-۴ تحلیل صنعت

۱-۳-۴ عناصر دخیل در صنعت

۲-۳-۴ فعالیت های توزیع

۳-۳-۴ فاکتورهای رقابتی

۴-۳-۴ رقبای اصلی

۵- استراتژی و مراحل اجرایی

۱-۵ هرم استراتژی

۲-۵ ارزش رقابتی

۳-۵ عوامل متمایز کننده رقابتی

۴-۵ استراتژی های بازار

۱-۴-۵ تعیین جایگاه

۲-۴-۵ استراتژی قیمت

۳-۴-۵ استراتژی های ترفیع و ارتقای فروش

۴-۴-۵ برنامه بازاریابی

۵-۵ استراتژی فروش

۱-۵-۵ برآورد فروش

۲-۵-۵ برنامه فروش

۶-۵ هدف گذاری

۶- مدیریت

۱-۶ ساختار سازمان

۲-۶ تیم مدیریت

۳-۶ نیروهای مورد نیاز که در اختیار نداریم

۴-۶ برنامه ریزی فردی

۷- طرح مالی

۱-۷ فرضیات مهم

۲-۷ شاخصهای مالی کلیدی

۳-۷ تحلیل نقطه سر به سر

۴-۷ برآورد سود و زیان

۵-۷ برآورد جریان نقدینگی

۶-۷ برآورد ترازهای مالی

۷-۷ نسبتهای مالی کسب و کار

۸-۷ برنامه مالی بلند مدت

فرم تابع عملکرد است

همانطور که در فصل ۱ اشاره شد طرح کسب و کار در مورد نتایج است. محتویات طرحتان را مطابق با هدف خود و تنظیم چهارچوب کلی را مطابق نوع طرحتان انجام دهید.

برای مثال، اگر شما در حال توسعه یک برنامه داخلی برای استفاده در شرکت هستید، لزومی ندارد یک بخش به در مورد شرکت اختصاص بدهید. اگر طرح شما متمرکز بر روی محصولات یا خدمات به خوبی شناخته شده موجود است و تنها برای استفاده داخلی در نظر گرفته شده، نیاز به بخشی در مورد جزئیات محصولات نیست. مثال دیگری که اغلب پیش می آید، سطح جزئیات مورد نیاز در تحلیل بازار خود است. طرح کسب و کاری که به دنبال سرمایه گذاران است، باید داده های بازار قانع کننده ای داشته باشد، اما طرحی برای یک کسب و کار کوچک محلی، که به طور عمده توسط یک گروه کوچک از افراد نزدیک به این شرکت استفاده می شود، معمولاً به تحقیقات زیادی نیاز ندارد. آیا فرصتی برای بهبود شرکت و برنامه هایی برای یادگیری بیشتر در مورد بازار وجود دارد؟ پس آن را انجام دهید، اگر نه، ممکن است به درد نخورد.

مشخصات سرمایه گذار و درخواستهای وام

هنگامی که یک طرح به عنوان پشتوانه ای برای درخواست وام و یا توضیحات قانع کننده برای سرمایه گذاران بالقوه استفاده می شود، ممکن است به خلاصه مستنداتی در حد یک طرح کامل نیازمند باشیم. بسیاری از سرمایه گذاران علاقمند به دیدن خلاصه مختصری هستند و برای درخواست وام معمولاً نیازی به طرح کامل نیست. اگر شما طرح خود را در راه درستی هدایت کنید، می توانید پاراگرافهای خلاصه ای از بخشهای اصلی شامل، شرکت، بازار، محصول، و غیره برای ایجاد این اسناد خلاصه تخصصی استفاده کنید.

زمانبندی: آیا ۳ سال کافیست؟

با توجه به طول مدت زمان اختصاص داده شده در زمان بندی یک طرح کسب و کار نظرات متفاوت است. من اعتقاد دارم که طرح کسب و کار به طور معمول باید برآورد فروش هر ماه برای ۱۲ ماه آینده، و فروش سالانه برای دو سال بعد را داشته باشد. این به این معنا نیست کسب و کار نباید برای مدت طولانی تر از سه سال برنامه ریزی شود. و به این معناست که جزییات ماهانه قابل تعمیم به سالهای بعدی نیست، به جز در موارد خاص. این همچنین بدان معنی است که جزئیات پیش بینی سالانه احتمالاً معنی فراتر از سه سال را ندارد. طرح

کسب و کار خود را برای ۵، ۱۰ و زمانی حتی ۱۵ سال تهیه کنید ، فقط اینکار را با چارچوبهای دقیق مالی طرح کسب و کار انجام ندهید

خلاصه

فراتر از چهار چوبهای توصیه شده من در بالا، و یا در منوهای برنامه ای مانند Business Plan pro ، لطفا به یاد داشته باشید که طرح کسب و کار به خود شما تعلق دارد . شما انتخابهایی انجام می دهید که به بهترین وجه متناسب با نیازهای شما باشد.

فصل چهارم

شروع یک بیزینس :

برای شروع یک تجارت تنها صرف علاقه داشتن برای شروع بیزینس خود و بدون اطلاع از واقعیت‌های آن بسیار خطرناک و از ابتدای شروع آن بیزینس رو به زوال است.

ابتدا مشتریان :

داشتن بیزینس پلن تنها بعنوان مهمترین و اصلی ترین نیاز نیست بلکه میتوان گفت : مهمترین چیزی که نیاز دارید مشتریان هستند . حتی میتوان با یک مشتری شروع کرد .

نیاز مشتریان :

یک تجارت و بیزینس برای موفقیت باید به نیاز مشتریان بتواند پاسخ دهد. گاهی اوقات این نیاز میتواند غیر قابل لمس باشد مثل پرستیژ و امنیت ولی به هر حال وجود دارند.

از داشتن بازار برای محصول و یا خدمت خود مطمئن باشید در غیر اینصورت تجارت شما رو به نابودی خواهد بود.

چند افسانه برای شروع یک بیزینس :

افسانه هایی هستند که برای داشتن یک بیزینس بایستی از آنها دوری کنید این افسانه ها مشکلاتی را بوجود می آورند.

- به هیچ عنوان فکر نکنید با داشتن یک بیزینس شما رئیس هستید , بلکه مشتریان شما ؛ بانک شما و ... رئیس شما هستند.

- احساس بی نیازی نکنید زیرا تا زمانی که شما به پول وابسته و محتاج هستید ؛ نیازمند هستید .

- در آداب و رسوم مربوط به شروع تجارت معمولاً ریسکها نادیده گرفته میشوند ، خودتان را زمانی تصور کنید که نمی توانید حقوق کارمندان را پرداخت کنید و یا تجارت شما

توانایی پوشش دادن هزینه ها را ندارد ، بنابراین این تصورات منفی جزئی از بیزینس

هستند.

یک نقشه ساده برای شروع :

مشاورین ، افراد با تجربه در بیزینس ، موسسات و بانکها و کارآفرینان و همچنین مؤسسات

سرمایه گذاری معتقد به داشتن یک برنامه و پلن قبل از شروع یک بیزینس هستند.با این وجود همه این پلنها

به یک شکل نیستند.

شما ممکن است با یک برنامه شفاف شروع به گسترش یک تجارت کنید و این برای شما کافی باشد اما برای

نزدیک شدن طرح و برنامه تان به بانکها و مؤسسات سرمایه گذاری ممکن است به زحمت بیفتید.

اجازه ندهید این کتاب ، نرم افزارهای بیزینس پلن و یا هر منبع و شخصی شما را به داشتن طرح ، بیش از آنچه به آن نیاز دارید مجبور کند.

یک طرح ممکن است شما را به سمت پیشرفت ، تصمیمات و یا موفقیت بیزینس منتهی کند.

همه بیزینس به یک طرح مشابه و جزئیاتی شبیه هم نیستند.

برای مثال خانمی را تصور کنید که در منزل خود زیورآلات تزئینی میسازد و در انتهای هفته آنها را در یک

فروشگاه محلی به فروش میرساند ، این فرد با داشتن یک بیزینس پلن میتواند به پیشرفت بیزینس خود کمک

کند، پروسه تین طرح باعث میشود درک بیشتری از بیزینس خود داشته باشد. اینکه مشتریان دقیقا چه

میخواهند و تصمیم به بهینه کردن بیزینس خود بگیرد . او نیازی به داشتن جزئیات نظیر برگه های حسابداری

و ... ندارد او تنها بایستی بداند برای بدست آوردن آنچه میخواهد چکار بایستی بکند. برای دانستن پلن برای

بیزینسهای کوچک و ابتدایی به فصل سوم مراجعه کنید.

اولین قدم از یک برنامه ریزی بر روی یکسری المانهای ابتدایی تمرکز دارد. توضیحات و توضیحات ، نکات

کلیدی در موفقیت ، تجزیه و تحلیل بازار و آنالیز نقطه سر به سر به شما فرصت برتری برای درک بیزینس

خودتان میدهد.

با وجود این شروع به همین آسانی نیست. خیلی از آنها نیاز به گسترش محصولات، بسته بندی، خرده فروشی، وسایل و تجهیزات دفتری وب سایت و در خیلی از موارد حتی پرداخت حقوق کارکنان برای ماهها و بعضی مواقع برای چند سالی را دارند. بنابراین شما بایستی از نظر مالی به اندازه کافی ثروتمند باشید برای اینکه از عهده این هزینه برآیید. و بعد از آن میتوانید به سراغ بانکها و موسسات سرمایه گذاری بروید با داشتن یک بیزینس پلن بزرگ و مفصل.

بعنوان یک پیشنهاد برای یک شروع موفق این است که بیزینس پلن خود را به گونه ای آماده کنید که نیازهای واقعی بیزینس تان در آن دیده شود. برای اولین قدم رعایت چند نکته کلیدی برای گرفتن سرمایه گذار و شریک کافی است، برای ابتدای کار شما ممکن است یک فروش ابتدایی و پیشبینی هزینه ها و سود و زیان داشته باشید. دانستن اینها به شما در پیشبینی وضعیت بیزینس تان و درآمدها کمک میکند. این ممکن است یک برنامه و پلن معمولی و متوسط برای جمع آوری رؤس مطالب و تجزیه و تحلیل بیزینس باشد همانند آنچه در صفحه بعد میبینید.

در اینجا شاخصهایی از یک پلن و برنامه ای که نیاز دارید آورده شده است :

• برخی از کسب و کارها بیزینس پلن را از ابتدای شروع کاردارا هستند ولی به هر حال همه کسب و کارها

بایستی بیزینس پلن داشته باشند . حتی یک بیزینس تک نفره از داشتن یک طرح کسب و کار یا بیزینس پلن

سود خواهد برد زیرا با نوشتن برنامه کسب و کار پیشرفت کار دیده خواهد شد. به محض ورود نفر دوم به کسب

و کار و خارج شدن آن از یک کسب و کار تک نفره لزوم داشتن طرح کسب و کار احساس میشود ، بیزینس پلن

برای رسیدن به اهداف و استراتژیها و اجرای آنها ضروری است.

• با خارج شدن یکی از شرکا ، شما مجبور به جمع آوری اطلاعات هستید.

اگر برنامه کسب و کار برای استفاده داخلی باشد شما ممکن است نیازی به معرفی شرکت و تاریخچه آن نداشته

باشید. اما وقتی شما نیاز به شریکی داشته باشید که از بیرون به شما اضافه شود این جزییات شرکت و تاریخچه

و... در طراحی برنامه کسب و کار ضروری هستند .

رؤس مطالب خلاصه شده در طرح کسب و کار:

۱,۰- خلاصه اجرایی

۱,۱- هدف

۱,۲- ماموریت

۱,۳- کلید موفقیت

۲,۰- معرفی شرکت بصورت خلاصه

۳,۰- معرفی محصول

۴,۰- خلاصه آنالیز بازار

۴,۱- تقسیم بندی بازاریا سگمنتیشن

۴,۲- استراتژی سگمنتیشن بازار

۴,۳- نیاز بازار

۵,۰- استراتژی و خلاصه اجرایی

۵,۱- رقبا

۵,۲- استراتژی فروش

۶,۰- خلاصه مدیریتی

۷,۰- خلاصه مالی

۷,۱ - آنالیز نقطه سر به سر

۷,۲ - خلاصه سود و زیان

نقدینگی 7.3 -

بحث اهداف و رسیدن به یک برنامه کافی است و سعی کنید هدف و مأموریت خودتان را مشخص

کنید : هدف ، کلید دسترسی به موفقیت ، هدف نهایی بازار ، مزایای رقابت و استراتژی ابتدایی ، اینها چقدر ایده های شما برای کسب و کار را پوشش میدهند.

آیا کسب و کار شما بدون فروش و پیش بینی هزینه ها پا برجا خواهد بود ؟

گاهی اوقات در یک کسب و کار تک نفره اعداد نقش مهمی دارند و با استفاده از ابزار و برنامه ها میتوان اعداد را جمع و تفریق کرد و اینجاست که یک پلن به شما کمک میکند.

آیا شما واقعا بازار خود را میشناسید ؟

یک تحلیل خوب از بازار به شما کمک میکند که فرصتها یی را ببینید که بدون آن قابل رؤیت نبودند .

دلیل اینکه مردم از شما خرید میکنند چیست ؟

چه تعداد از مردم بالقوه خریدار هستند ؟

آیا شما فهرست اموال مهم تان را مدیریت میکنید ؟ این باعث پیچیده تر شدن مدیریت نقدینگی میشود و اغلب باعث اجبار در داشتن یک برنامه ریزی و پلن پیچیده میشود.

شما نیاز به خرید فهرست اقلام دارید قبل از اینکه بفروشید .

آیا فروش اعتباری دارید ؟

اگر شما فروشنده باشید آن وقت قطعا فروش اعتباری خواهید داشت و این بدان معنی است که نیاز به مدیریت بستانکار بهایتان دارید.

آیا شما مالیات خود را نقد پرداخت میکنید یا به پرداخت میشوید ؟ اگر نمی دانید و شما دارای کسب و کار کوچک یک نفره یا حداکثر دو یا سه نفره هستید احتمالا چیزی شبیه سیستم نقدی خواهید بود که پلن شما را آسانتر میکند .

با وجود این بیشتر کسب و کار هایی که به اندازه کافی بزرگ هستند و دارای دپارتمان مالی جدا هستند ترجیح میدهند بر اساس متعهد شدن به پرداخت مالیات کار کنند . و در اینصورت قطعاً شما به ابزار و برنامه ریزی پیچیده تری نیازمند هستید.

به مرور که به بانکها موسسات قرض الحسنه و دیگر مؤسسات سرمایه گذاری نزدیک میشوید ضرورت داشتن اطلاعات کامل از سرمایه ، وثیقه ها و وضعیت اقتصادی کسب و کارتان حس میشود .

بعضی از بانکها بیزینس پلن مفصل و کاملی از شما میخواهند ، به طوری که وثیقه ها بصورت کامل قید شده باشند. مابقی متقاضی داشتن صورتحساب مالی ماهیانه هستند و این خلاف قواعد بانکی است ولی بانک خوب خواهان جزئیات بیشتری از بیزینس پلن شما است
یک بانک تنها به یک بیزینس پلن وام نمیدهد .

اگر شما بدنبال یک سرمایه گذار مخاطره پذیر هستید بهتر است نگاه عمیقی به بیزینس پلن خود بیندازید. سرمایه گذاران حرفه ای خواهان یک بیزینس پلن قالب اثبات و اجرا دارند نه فقط بیزینس پلن وعده ای ، آنها خواهان دانستن اطلاعات بازار ، مزایای رقابتی و مدیریتی هستند ، آنها خواهان دیدن یک بیزینس پلن قوی و مفصل و جامع و فراگیر هستند.

درسته ، احتمالاً شما راجع به سرمایه گذاری بر روی یک سری شرکتهای نو پا بدون بیزینس پلن توسط این سرمایه گذاران شنیده اید ، ولی اینها استثنا هستند و همیشه واقعی نیستند.

بنابراین متوجه شدید که بیزینس پلن بسیار مهم است حتی اگر شما قادر به اداره یک بیزینس نوپا باشید و حتی قبل از خرید تجهیزات اداری و اجاره محل شرکت.

هزینه های واقعی شروع :

شروع یک بیزینس ، حتی قبل از باز کردن در های آن نیاز به هزینه و صرف پول دارد ، نظیر هزینه های جدول صفحه ۲۶ ، حتی قبل از شروع بکار کردن .

خیلی از مردم به درستی این هزینه ها را پیش بینی نمی کنند و و خیلی اتفاقی بیزینس خود را بدون هیچگونه برنامه و پلنی شروع میکنند ، این کار ممکن است جواب بدهد ولی بسیار مشکل برای به سرانجام رسیدن است . مشتریان نسبت به یک برند جدید بسیار محتاطانه عمل میکنند.

از یک برگه برای نوشتن اولین برنامه ریزی مالی استفاده کنید . شما به این اطلاعات برای داشتن ترازنامه هزینه های باقیمانده شروع به کار نظیر دستمزد قانونی ، طراحی اداری ، کاتالوگها و ... هزینه های کم برآورده شده دارید.

نمودار شماره ۱-۴ مربوط به جدول شروع به فعالیت بیزینس خانگی و سرویس خدماتی است .

درک ریسکها :

من سالهای زیادی است که یک کارآفرین هستم و با کارآفرینهای زیادی کار کردم.

بدبختیهای زیادی را همچنین در شروع یک بیزینس دیده ام ، که پولهای زیادی از بین رفته اند.

در ادامه نمودار شماره ۲-۴ که نشان دهنده هزینه های خروجی یک استارت آپ برای سه کمپانی مختلف آورده شده که اعداد واقعی برای یک کمپانی خدماتی است .

نمودار ۳-۴ مربوط به یک کمپانی تولیدی موفق است و نمودار ۴-۴ مربوط به یک کمپانی ناموفق میباشد .

نمودار ۵-۴ مقایسه ای بین همه این شرکتهاست و خطوطی که میانگین برای هر کمپانی را نشان میدهد.

نمودار شماره ۵-۴ دو نقطه مشخص میکند که پولی را که در بیزینس های مختلف تحت ریسک هستند نشان میدهد.

- شرکتهای تولیدی به میزان سرمایه گذاری بیشتری در مقایسه با شرکتهای خدماتی نیاز دارند .
- راه اندازی یک شرکت تولیدی به مراتب از راه اندازی یک شرکت خدماتی مشکل تر است در صورتی که نبود یک استارت آپ است .

تأمین بودجه توسط دوستان و خانواده

اگر می توانستم فقط یک نکته را برای کارآفرینان جوان بسازم ، باید این باشد که "باید بدانید چه مقدار پول نیاز دارید و درک کنید که این پول در معرض ریسک است". برای از دست دادن پولی که نمی توانید تهیه کنید شرط بندی نکنید. بدانید که چه مقدار دارید شرط بندی می نمایید.

همیشه گفتگویی را که با مردی که ۱۵ سال برای کار بیزینس ساخت کشتی بادبانی صرف کرده بود بیاد خواهم داشت که حاصل آن چیزی بیشتر از پیری و بدهکاری نبود. آن مرد گفت اگر فقط یک چیز بتوانم بگویم این است که " هرگز نباید از دوستان و خانواده پول بگیرید. اگر این کار را انجام دادید، پس هرگز نمی توانید رهائی پیدا کنید. بعضی اوقات بیزینس ها ورشکسته می شوند و لازم است که قادر باشید آن بیزینس را تعطیل و از آن خارج شوید. من قادر به انجام آن کار نبودم."

داستان اشاره می کند به اینکه چرا قوانین اوراق بهادار دولتی امریکا از سرمایه گذاری در بیزینس هائی که سرمایه گذاران آن در سطح بالائی از ثروت نیستند ممانعت می کند. آنها کاملاً درک نمی کنند که چقدر ریسک در آن وجود دارد. اگر والدین، برادر یا خواهر، دوستان خوب، عمو و عمه زاده ها، دائی و خاله زاده ها و خویشاوندان سببی شما، در بیزینس تان سرمایه گذاری نمایند، شما را بسیار تحسین کرده اند. لطفاً در آن صورت مطمئن باشید که شما درک می کنید که چقدر به آسان این پول می تواند از دست برود، و آنکه همچنین آنها را نیز درک می کنید. اگرچه نمی خواهید شروع کار شرکت تان را با سرمایه گذاری از دوستان و خانواده غیر محتمل و رد کنید، اما بعضی از اشکالات و معایب را نادیده نگیرید و با چشمان کاملاً باز به این عمل دست بزنید.

مجوزها، پروانه ها و اشخاص حقوقی

یک حقوقدان را ببینید

مطمئن شوید که مراحل قانونی که در یک بیزینس باید طی کنید را می دانید. من یک حقوقدان نیستم و مشورت یا نظریه قانونی نمی دهم. من قویاً توصیه می کنم که با یک حقوقدان برای انجام جزئیات مربوط به تأسیس قانونی شرکت تان، مجوزها و آیتم های دیگر تحت پوشش کار کنید. از جمله این اطلاعات در این کتاب، منظور من به این معنی نیست که شما باید خودتان آن کار را انجام دهید.

موازنه های درگیر در مقابل ادغام در مقابل مشارکت از شکل های دیگر بیزینس هائی است که مهم است. مشکلات کوچک در مراحل اولیه یک بیزینس جدید می تواند توسعه یافته و به مشکلات وحشتناک بعد از آن تبدیل گردد. هزینه مشاوره یا نظریه حقوقی ساده در این خصوص تقریبا همیشه ارزش آن را دارد. در شروع یک شرکت نباید به جز در موارد خاص با تهیه یک صورتحساب حقوقی عمده درگیر شود. روی هزینه های حقوقی و قانونی خست به خرج ندهید./

مجوزها و پروانه ها معمولا موضوعات محلی هستند

عمومیت دادن مجوزها و پروانه ها دشوار است، زیرا بعضی از اینها به مکانی که هستید و کاری که انجام می دهید بستگی دارد. وقتی که تردید دارید باید از طریق منابع محلی بررسی نمایید. اگر نمی خواهید به دولت محلی مراجعه و بطور مستقیم سوالات خود را بپرسید، پس به اتاق بازرگانی و یا مرکز توسعه کسب و کار کوچک (SBDC) مراجعه نمایید.

برای مثال، بسیاری از شهرها قوانین منطقه ای دارند و جاهائی را که می توانید فروشگاههای خرده فروشی، فضای اداری و صنایع را بر پا کنید تعیین می نماید. تعداد کمی از اینها بر کسب و کارهای خانگی تاثیر می گذارد، اما داشتن قوانین منطقه ای که زدن آگهی روی چمن یا خانه ها را ممنوع نماید غیر معمول نیست.

بعضی از انواع کسب و کارها به مجوزهای محلی یا ایالتی نیاز دارند. این بستگی به جایی که شما هستید دارد، اما کسب و کارهایی چون مهد کودک، مراقبت از مو، خدمات غذایی و البته بارها و کلوب های شبانه اغلب به مجوزهای خاص نیاز دارند.

مجوزهای خرده فروشی و مالیات بر فروش

در ایالت هائی که مالیات بر فروش دارند، مقامات ایالتی سیستمی را ترتیب داده اند که کسب و کارهای خرده فروشی را در یک طبقه بندی خاص قرار می دهند، به طوری که مجبور به پرداخت مالیات بر فروش در مورد اقلامی که برای فروش مجدد خریداری می کنند نیستند. تشریفات اداری مورد نیاز و دفاتر ایالتی که آن را مدیریت می کنند در بسیاری از ایالت ها متفاوت هستند، بنابراین شما باید همچنانکه کسب و کارتان را ایجاد می کنید از دفاتر ایالتی برای ایالت خودتان درخواست نمایید.

شناسائی مالیات دهنده و شماره های صاحب کاران

شماره های ID صاحب کاران توسط IRS و مسئولین مالیاتی ایالت واگذار می شود. اگر شما پرسنلی ندارید و شرکتی تاسیس نکرده اید، پس شماره تأمین اجتماعی شما، ID مالیات دهنده فدرال شما است. اگر شما شرکتی تاسیس کرده اید یا پرسنلی دارید، پس باید یک EIN فدرال داشته باشید که توسط IRS فدرال واگذار شده است. در اکثر ایالت ها، ایالت شماره مستقل ایالت را اختصاص می دهد.

نهاد کسب و کار

طرفداران و منتقدان تشکیلات کسب و کارهای مختلف، ارزش درک شدن را دارند. آنها ایالت به ایالت فرق می کنند --- این نه ناحیه ای خوب برای کار حدسی و نه محلی خوب برای پس انداز کردن پول است، بنابراین لطفا این مسئله را با یک حقوقدان محلی که می توانید به او اعتماد کنید مطرح نمایید. مطالب زیر برای اطلاعات زمینه است.

اگر چه در جزئیات متفاوت است، با انتخاب بین مالکیت فردی، همکاری، شراکت، یا بیشترین گرایش شرکت با مسئولیت محدود، LLC شروع می شود. در طبقه بندی شرکت شما انتخاب های زیادی بین شرکت استاندارد یا شرکت کسب و کار کوچک دارید.

ساده ترین شکل مالکیت فردی است

ساده ترین شکل مالکیت فردی است. به عبارت ساده، اگر شما یک نهاد حقوقی جداگانه برای آن ایجاد نکرده اید کسب و کار شما مالکیت فردی است. این صحیح است خواه آن را به نام خودتان و یا تحت یک نام تجاری دائر کرده باشید. اگر به نام خودتان نیست پس به نام شرکت بعنوان " نام کسب و کار صوری " که DBA هم نامیده می شود شرکت را ثبت می کنید. به ایالتی که شما هستید بستگی دارد، معمولاً می توانید از طریق بخش دولتی بدست آورید و هزینه آن بیشتر از یک حق الزحمه ثبت کوچک باضافه یک آگهی روزنامه که در بیشتر ایالت ها جمعاً کمتر از ۱۰۰ دلار نیست بدست آورید.

نقطه ضعف اصلی مالکیت فردی فقدان یک نهاد مستقل است به این معنی که شما مسئولیت شخصی در برابر آن کسب و کار دارید. اگر کسب و کار موفق نشود بنابراین طلبکاران کسب و کار می توانند دارائی های شخصی شما را تحت پیگرد قانونی قرار دهند.

اقدام مالیاتی کاملاً ساده است، سود و زیان شما مستقیماً از طریق مالیات های شخصی شما ناشی می شود. درآمد کسب و کارتان به طور معمول براساس برنامه زمانبندی C از بازگرداندن مالیات اضافی که پرداخت شده است می باشد. این می تواند بسته به جایی که با درآمدهای دیگران قرار دارید برای وضعیت مالیاتی تان خوب یا بد باشد.

شراکت ها

شراکت ها چون زیاد تغییر می کنند دشوارتر توصیف می شوند. آنها توسط قوانین ایالتی اداره می شوند اما قرارداد یکنواخت شراکت، در بیشتر ایالت ها قانون می شود. قرارداد، بهر حال، عمدتاً موافقت نامه مشارکت خاص بعنوان هسته واقعی قانونی مشارکت قرار می گیرد، بنابراین جزئیات حقوقی به طور گسترده ای می تواند متفاوت باشد.

معمولاً درآمد یا ضرر حاصل از مشارکت ها بدون هیچگونه مالیات مشارکت برای شرکاء داخل و از شرکت خارج می شود. موافقت نامه سطوح مختلف ریسک را می تواند تعریف کند، به همین دلیل است که درباره برخی از مشارکت ها می خوانید که شرکای عمومی و محدود با سطوح مختلف ریسک برای هر یک را دارا هستند. موافقت نامه باید همچنین تعیین کند که اگر یک شریک صرفنظر می کند، ترتیبات خرید و فروش برای شرکاء، و ترتیبات انحلال اگر ضروری شود، چه روی می دهد.

اگر فکر می کنید یک شریک ممکن است برای کسب و کار شما کار کند، مطمئن شوید که این کار درست است. یک وکیل با تجربه در مشارکت پیدا کنید و ارجاعات مشتریان کنونی و گذشته را بررسی نمایید. این یک فضای پیچیده است و اشتباه در موافقت نامه مشکلات بسیاری را موجب خواهد شد.

شرکت ها

شرکت ها یا شرکت استاندارد C و یا شرکت کسب و کار کوچک S هستند. شرکت C نهاد حقوقی کلاسیک از اکثریت قریب به اتفاق شرکت های موفق در ایالات متحده است. اکثر وکلا موافق هستند که شرکت C ساختاری است که بهترین حفاظت را از مسئولیت شخصی و بهترین منافع غیر مالیاتی را به صاحبان آن فراهم می نماید. این یک نهاد مستقل حقوقی، متفاوت از صاحبان آن است که مالیاتی خود را پرداخت می کند. اکثر وکلا نیز احتمالاً موافق هستند که برای شرکتی که جاه طلبی های افزایش مبلغ سرمایه گذاری بزرگ و در نهایت تشکیل شرکت عام را دارند، شرکت C شکل استاندارد نهاد حقوقی است.

شرکت کسب و کار کوچک S برای شرکت های خانوادگی و گروه های با مالکیت کوچکتر بکار می رود. بارزترین تمایز از C این است که منافع و زیان های شرکت S مستقیماً متوجه صاحبان شرکت S است بدون اینکه ابتدا به طور جداگانه مالیات اخذ گردد.

در اصطلاحات کاربردی، این بدان معناست که صاحبان شرکت می توانند منافع خانه را بدون اولین پرداخت مالیات جداگانه روی منافع را داشته باشند، بنابراین از سودهای آنان یک بار برای مالک کسب و کار کوچک S و دو بار برای مالک C مالیات گرفته می شود. در اصطلاحات کاربردی، شرکت C سودهای خانه خودش را به همان اندازه که شرکت کسب و کار کوچک S انجام می دهد برای مالکانش ارسال نمی نماید، زیرا معمولاً اهداف و مقاصد مختلفی دارد. اغلب می خواهد رشد کند و در معرض گذاشته شود یا پیش از این در معرض گذاشته شده است.

در اکثر ایالت ها شرکت S توسط تعداد محدودی (حداکثر ۲۵ نفر معمولی است) از مالکین خصوصی به تملک در می آید و شرکت ها نمی توانند سهام کسب و کارهای S مگر افراد را تصرف کنند. شرکت ها می توانند از C به S تغییر کنند و دوباره برگردند، اما نه غالب اوقات. IRS قوانین سختگیرانه ای برای اینکه آنها چه موقع و چگونه تغییر می کنند در نظر گرفته است. تقریباً همیشه می خواهید CPA خودتان را داشته باشید و در برخی موارد وکیل تان، شما را از طریق الزامات قانونی تغییر، هدایت می نماید.

LLC (شرکت با مسئولیت محدود)

مراقب این یکی باشید، زیرا فرم LLC در برخی از ایالت هایی که با دیگر ایالت ها ارتباط ندارند مزیت های مختلفی دارد. یک LLC معمولاً بسیار به شرکت S، یک ترکیب از برخی محدودیت ها روی مسئولیت های قانونی و برخی رفتارهای مالیاتی مطلوب برای منافع و واگذاری دارائی ها شبیه است. این شکل جدیدتر نهاد قانونی است و اغلب تاسیس آن مشکل تر از تاسیس یک شرکت است.

چرا بجای یک شرکت یک LLC تاسیس می کنید؟ یک سوال حقوقی دشوار است، هیچکس از ما نمی تواند پاسخ دهد. بطور کلی، LLC دو تا از چهار ویژگی های یک شرکت را از دست بدهد (مسئولیت محدود، مدیریت

متمرکز، تداوم حیات و واگذاری مسئولیت آزاد حقوق قانونی حاصل از مالکیت یک دارایی). هنوز هم معذالک با سودبخشی و منافع مختلف دوباره از ایالت به ایالت، تغییر می کند، این یک پرسش برای سوال از یک وکیل محلی خوب با تجربه در کسب و کار کوچک است.

نام های کسب و کار، علائم تجاری، کپی رایت ها و غیره

الزامات قانونی و کاربرد تجاری دو نگرانی برای نام های کسب و کاری است که راه اندایی می شود. در این بخش درباره نام کسب و کارتان، نه نام های تجاری یا علائم خدمات، لوگوها یا شعارها صحبت می کنیم. ما حقوقدان نیستیم، ما مشاوره حقوقی نمی دهیم، بنابراین مطمئن باشید که در ابتدا کسب و کارتان را با یک حقوقدان بررسی نمایید. قانون علامت تجاری از نام های محصول، لوگوها، نام های تجاری، حتی برخی از شعارها به عنوان علائم تجاری و یا علائم خدماتی حمایت می کند. قانون کپی رایت و یا آثار هنری، داستان، فیلم ها، هنر، مجسمه سازی، و سایر آثار خلاقانه حمایت می کند. با این حال، قانون کسب و کار، استفاده انحصاری از نام کسب و کارتان را به طور کامل تضمین نمی کند. برای نزدیک شدن به انحصار باید اول باشید، ملی باشید و باید گوش به زنگ باشید.

مالکیت و برقراری یک نام تجاری

بیشترین سوء تفاهم رایج درباره نام های کسب و کار در مورد ثبت، حمایت، و حفظ نام های تجاری است. شما نمی توانید یک نام کسب و کار را به طور کامل حفظ نمایید، شما نمی توانید استفاده انحصاری داشته باشید... اندیشیدن درباره نام یک کسب و کار، بسیار شبیه نام شخص است، از این حیث که اولین یا آخرین جان اسمیت نمی تواند به دلیل استفاده انحصاری از آن نام ادعای خسارت نماید. او نمی تواند تمام جان اسمیت های دیگر را وادار کند تا نامشان را تغییر دهند.

بنابراین همینطور، اولین رستوران اسمیت نمی تواند تمام رستوران های دیگر با نام اسمیت را از استفاده همان نام متوقف کند. همبرگرهای مک دونالد نمی توانند فروشگاه سخت افزار مک دونالد را مجبور کنند نام خود را تغییر دهند، و فروشگاه سخت افزار مک دونالد در منهن نمی تواند فروشگاه سخت افزار مک دونالد در سان فرانسیسکو را تحت تعقیب قانونی قرار دهد. همانطور که شما دارای حقوق نسبت به هویت خود هستید، شرکت شما هم همینطور است. شخص جان اسمیت می تواند جان اسمیت دیگر را به دلیل استفاده از هویتش، داشتن صورت حساب هائی که به آدرس اشتباه ارسال شد، یا باشتباه انداختن مردم بطور عمد، تحت تعقیب قانونی قرار دهد. همبرگر مک دونالد فقط می تواند کسی را که تلاش می کند از نام مک دونالد برای کسب و کار فروش فست فود استفاده کند را تحت تعقیب قانونی قرار دهد. بی نظمی و اختلال به این دلیل که نام های کسب و کارها توسط حوزه های مختلف در محل های مختلف و در سطوح مختلف ثبت می شود شروع می گردد.

اولین و ساده ترین نام کسب و کار نام خودتان است، که ممکن است برای جان اسمیت استفاده از مشاوره یا میزبانی رستوران اسمیت کافی باشد. این نوع از نام کسب و کار به طور معمول به کاغذ بازی های اضافی نام نیاز ندارد، اگر چه بسیاری از صاحبان کسب و کار در نهایت یک نام را بنوعی برای ایجاد ادعای قانونی شان ثبت می کنند.

دومین سطح متعارف معمولی نام های کسب و کار، DBA یا نام ساختگی کسب و کار نامیده می شود، که یک حق فردی برای عمل تحت نام با علائم کسب و کار، حساب های بانکی، چک ها و غیره ایجاد می کند. اینها معمولاً توسط ادارات دولتی در داخل ایالت ها ثبت شده و برسمیت شناخته می شوند. ممکن است یک فروشگاه سخت افزار مک دونالد به عنوان یک DBA در بسیاری از بخش های داخل یک ایالت و در بسیاری از ایالت های مختلف وجود داشته باشد. برای ثبت یک کسب و کار با یک نام ساختگی کسب و کار، برای کسب جزئیات بیشتر با بخش دولتی تماس بگیرید. می توانید انتظار داشته باشید که باید به اداره دولتی در ایالت مراجعه کنید، دستمزد زیر ۱۰۰ دلار بپردازید، و برخی آگهی های قانونی را همچنین با کمتر از ۱۰۰ دلار انجام دهید، احتمالاً از فرم هایی استفاده کنید می توانید در همان اداره فرم ها را تکمیل نمایید. احتمالاً شخصی به دفتر ثبت اسناد مراجعه خواهد کرد تا مطمئن شود که نام متعلق بشما اولین کسب و کار در شهر با آن نام است. جزئیات در حقیقت بسته به این در کدام شهر هستید تغییر خواهد کرد.

سومین سطح صرفنظر از نهادهای شرکتی مختلف شان، شرکت است. خواه آنها شرکت های S، شرکت های C، LLCs، یا هر شرکت دیگر باشند که در سطح ایالت ثبت شده است و دو شرکت نمی توانند در یک ایالت یک نام را داشته باشند. با این حال، هیچ تضمینی وجود ندارد که کسب و کار ثبت شده مانند فروشگاه مک دونالد سخت افزار و شرکت مک دونالد سخت افزار در چند شهر یک ایالت وجود نداشته باشد. این نوع تکرار اتفاق می افتد. برای تاسیس یک شرکت، می توانید از خدمات ملی نظیر سایت www.mycorporation.com یا وکیل محلی استفاده کنید. فرم های شخصیت حقوقی به ایالت فرستاده خواهد شد و جزئیات به ایالتی که شما آنجا هستید بستگی خواهد داشت.

اگرچه تکرار نام های کسب و کار امکانپذیر و کاملاً عادی است، هنوز حق دارید وقتی که کسب و کارتان را ساختید از نام کسب و کارتان دفاع و آن را حفظ کنید. این آشفتگی و اشتباه شناسائی شدن است. همانطور که در بالا گفته شد، شخص جان اسمیت می تواند جان اسمیت دیگر را برای ایجاد اختلال در هویت تحت پیگرد قانونی قرار دهد.

بنابراین، همبرگرهای مک دونالد، می تواند و باید هر کسی را که رستوران جدیدی بنام خدمات فست فود مک دونالد راه اندازی کند را تحت تعقیب قانونی قرار دهد.

زمانی که یک کسب و کار با یکی دیگر اشتباه گرفته می شود، اولین کسب و کار باشید. وقتی کسی سعی می کند سخت افزار مک دونالد دومی را در جایی که مردم می توانند آن را با اولی اشتباه بگیرند تاسیس نماید، پس مک دونالد اولی حق قانونی برای جلوگیری از این اقدام را دارد.

اگر فروشگاه دوم علامتی را پیشنهاد کند بنابراین فروشگاه اول باید سرعت اقدام قانونی برای متوقف نمودن آنها انجام دهد. فروشگاه اول، فروشگاه دوم را نادیده بگیرد، حالت بهتری برای فروشگاه دوم است.

زمانیکه ظرف غذای سالم به دادگاه می رود احتمالاً شخص اولی که نام را استفاده می کند برنده است، اما اگر شخص اول در طول زمانی که شخص دیگر نام را ساخت کاملاً آرام نشست و اقدامی نکرد، پس تردید بیشتری وجود دارد. کسب و کار موجود باید همیشه مراقب افرادی باشد که از همان نام یا نام مشابه آن استفاده می کنند، به این دلیل که سریعتر برای ارائه دلایل قانونی اش شکایت کند.

تحقیق و بررسی اینکه آیا یک نام وجود دارد

بنابراین مشاهده می کنید که کاملاً نمی توانید تضمین کنید که نامی را که شما می خواهید هیچکس ندارد، اما حداقل می توانید سعی کنید. سریع ترین و ساده ترین راه برای شروع تحقیق یک نام انجام یک جستجوی اینترنتی است. در حدود نیم دوجین از جستجو کنندگان مورد علاقه تان را جستجو کنید و ببینید خواه نا خواه نامی که شما بررسی می کنید قبلاً برداشته شده است. شما نمی خواهید یک کسب و کار را با نامی بنامید زیرا شما را با کسب و کارهای دیگر به اشتباه می اندازد و بعداً می تواند موجب مشکل گردد. واضح است، اما چگونه یک نام را جستجو می کنید تا مطمئن شوید که تضادی بوجود نخواهد آمد؟ روش مطمئن منحصر بفردی وجود ندارد، اما چند پیشنهاد وجود دارد:

در وب جستجو کنید. با جستجوی مطالب مورد علاقه تان شروع کنید و ببینید که آیا نامی را که شما برای شرکت در نظر دارید پیدا می شود. همچنین می توانید به وب سایت اداره ثبت اختراع و علائم تجاری ایالات متحده بروید.

www.uspto.gov/ /
or KnowX.com / www.knowx.com

یا سایت های جستجوگر مشابه .

نام های domain اینترنت را جستجو کنید. چندین جستجوگر وجود دارند که دستیابی به پایگاه داده های "whois" را از طریق سایت های اینترنت پیشنهاد می کنند. یکی از سنتی ترین سایت برای این منظور در Solutions Network است.

www.networksolutions.com/cgi-bin/whois/whois

به یک وکیل مراجعه کنید. احتمالاً می خواهید با یک وکیل در مورد نهادهای کسب و کار صحیح و دیگر موضوعات مربوط به راه اندازی صحبت کنید، همچنین ممکن است از وکیل خود در مورد چک کردن نام های کسب و کار بپرسید. معمولاً می خواهید بررسی تان را ابتدا برای درک هر تعارض آشکار انجام دهید.

سرانجام، شما واقعا نام کسب و کارتان را فقط به آن طریق حفظ می کنید. شرکت ها توسط ایالتها، و نام های ساختگی کسب و کار در شهرها ثبت می شوند. ثبت یک نام واقعا آن را حفظ نمی کند، هر چند به دلیل همان نام می تواند بطور قانونی در بسیاری از ایالتهای و شهر های دیگر وجود داشته باشد.

شما می توانید شرکت Acme در ایلینویز باشید و بطور قانونی صاحب آن شرکت در آن ایالت باشید ، اما می توانست شرکت Acme دیگری در هر ایالت دیگر وجود داشته باشد، و هر یک از آنها قانونی است تا زمانی که شما در اثبات دعوی در دادگاه پیروز شوید که آنها روی منافع تجاری که شما مالک آن هستید تجارت می کنند.

هنگامی که شما واقعا حمایت می شوید زمانی است که از آن نام استفاده می کنید، و بنابراین هنگامی که شخصی را که استفاده دیگری از آن می کند را پیدا می کنید، می توانید ثابت نمایید که اول شما آن نام را داشته اید، به طوری که آنها با نام شما تجارت کرده اند .

رستورانهای مک دونالد زیادی در اطراف وجود دارد ، و مک دونالد نمی تواند آنها را از استفاده از این نام منع کند اگر آنها آن را قبلاً داشتند و به خصوص اگر آنها وانمود نمی کنند شریک همبرگر فست فود هستند. تلاش برای مغشوش کردن بسیار مهم است.

انتخاب نام کسب و کار

انتخاب نام کسب و کار بسیار مهم است، ارزش آن را دارد که زمان صرف توسعه آن شود. به نامی که نمی توانید با آن زندگی کنید پایان دهید. چیزی که کسب و کار شما را بیان می کند جستجو کنید ، با علائم و کارها متناسب و به آسانی قابل توضیح باشد.

فصل پنجم

شرکت خود را توصیف کنید:

اکنون زمان خوبی برای توصیف شرکت خود و برخی از شیوه‌های اساسی آن در کار و رقابت است مانند مزیت رقابتی و پیشنهاد قیمت و نیز تعیین ارقام اولیه برای تهیه طرح.

من به دو چیز در ضمن توصیف شرکت اشاره می‌کنم از ارقام به متن و از متن به ارقام، تا توصیف طرح شما از یکنواختی خارج شود. این فصل شامل جدولی است مشتمل بر دو عنصر: عملکرد گذشته و هزینه‌های راه‌اندازی که بسته به طرح شما مطرح می‌شود.

شما احتمالاً متوجه هستید که تهیه یک طرح تجاری با یک ترتیب منطقی تهیه نمی‌شود و یک فرآیند متوالی نیست برای مثال شما به ارقام خرید و فروش خود یکبار هنگام ارزیابی اولیه نگاه می‌کنید و بار دیگر بصورت جزئی تر و هنگام تحلیل بازار و هنگام تحلیل صنعت. در فصل‌های آینده شما ارقام سود به هزینه کارکنان و ارقام فروش را تعیین کرده و بار دیگر هنگام بررسی ترازنامه و جریان وجوه در آنها تجدید نظر می‌کنید.

اگر شما مشغول راه‌اندازی کسب و کاری هستید به فصل چهارم (راه‌اندازی کسب و کار) که به همین موضوع اختصاص دارد مراجعه کنید. من نمی‌خواهم در جریان طرح شما با بحث درباره این موضوع اختلال ایجاد کنم مخصوصاً برای کسانی که بر یک کسب و کار آینده کار می‌کنند. ولی اگر شما مشغول راه‌اندازی کسب و کاری هستید و فصل چهارم را نخوانده‌اید اکنون آن را بخوانید و بعد به این قسمت باز گردید.

اطلاعات شرکت:

همانطور که قبلاً هم در فصل دوم با تیترا انتخاب طرح بحث کردیم یکی از خطوط اصلی توصیه‌های پیشنهادی من یک فصل کامل درباره شرکت شما می‌شود که بلافاصله بعد از خلاصه اجرایی قرار می‌گیرد و قبلاً هم اشاره کردم که اگر شما طرح خود را برای مصرف داخلی می‌نویسید به این فصل نیازی ندارید ولی یک خواننده

خارجی ممکن است بخواهد قبل از آشنایی با محصولات و خدمات شما و بازار آن، درباره شرکت شما، اطلاعات اولیه داشته باشد.

پاراگراف خلاصه:

یک پاراگراف خلاصه بصورت یک یادداشت یا مستند کمکی تقاضای وام تهیه کنید و در این خلاصه جزئیات لازم را ذکر کنید مانند نام شرکت، شخصیت حقوقی آن، سابقه فعالیت آن و نوع کارایی که در بازار عرضه می‌کند.

شخصیت حقوقی - مالکیت

در این پاراگراف مالکیت و شخصیت حقوقی شرکت را توصیف کنید. این کار مشخص می‌کند که شرکت شما یک شرکت بزرگ یا شرکت کوچک یا مؤسسه‌ای با مالکیت یک نفره یا از دیگر انواع شرکت است مانند شرکت با مسئولیت محدود. شما باید توضیح دهید که چه کسی مالک است و اگر شرکا بیش از یک نفر بودند سهم هر نفر چقدر است.

ایا فعالیت تجاری شما بصورت یک شرکت بزرگ است آیا از انواع استاندارد است (C) یا کسب و کار کوچک (S) ، خصوصی است یا دولتی. بسیاری از شرکت‌های کوچک خصوصاً شرکت‌های خدماتی دارای یک مالک هستند و برخی دارای بیش از یک مالک دارند. ولی حفظ یک شرکت بزرگ گرچه مهم است اما هزینه‌های حقوقی اضافی و مشکلات مالیات با دفترداری دوبر ارزش آن را ندارد. شرکت‌های خدماتی حرفه‌ای مانند حسابداری، حقوقی و مشاوره ممکن است به صورت شرکت باشد ولی اینگونه شرکت‌ها امروز نادر است. اگر درباره تأسیس یک شرکت با فعالیت نوظهور تردید دارید می‌توانید با وکیل آشنا به حقوق تجارت مشورت کنید.

محل فعالیت شرکت و امکانات

بطور واقع بینانه محل قرار گرفتن (قرار گرفتن در یک میدان یا مثلا استیجاری بودن) هر یک از دفاتر و محل فعالیت شرکت خود را توصیف کنید.

اگر یک شرکت خدماتی دارید احتمالاً فاقد کارخانه هستید ولی ممکن است امکانات اینترنتی، تسهیلات اداری و خطوط تلفن را که به ارائه خدمات مربوط است دارا باشید قابل درک است که وصل بودن به اینترنت به عنوان یک شرط لازم ممکن است برای کسب و کار شما حیاتی باشد. اگر یک مغازه خرده فروشی دارید محل وقوع آن ممکن است یک عامل حیاتی باشد بنابراین محل فعالیت، وضعیت تردد اتومبیل، امکان پارک خودرو و میزان تراکم مشتری احتمالی را آنچنانکه به محل خاص مربوط می شود توضیح دهید (تحلیل شما از بازار به جای دیگر می رود ولی اگر محل فعالیت فروشگاه شما یک نوع خاصی از مشتری را جذب می کند آن را در اینجا ذکر کنید).

اگر شما تولید کننده هستید ممکن است که تسهیلات مختلفی برای تولید، مونتاژ و دفاتر مختلف داشته باشید. امکان دارد که شما تجهیزات تولید و بسته بندی و دیگر تسهیلات را داشته باشید. بسته به طبیعت طرح تجاری شما (عملکرد و اهداف)، شما ممکن است بخواهید جزئیات بیشتری را درباره تسهیلات مربوط به طرح خود وارد نمایید. برای مثال اگر طرح تجارت شما مربوط به فروش شرکت به مالکان جدید باشد و شما احساس می کنید که امکانات و محل های فعالیت نیز از ارزش برخوردار است حتماً همه جزئیات را ذکر کنید. اگر شما یک فعالیت تولیدی را برای بانکدارها و سرمایه گذاران توضیح می دهید اطمینان حاصل کنید که یک لیست کامل را فراهم کرده اید و همه جزئیات لازم را درباره تجهیزات سرمایه ای، زمین و تسهیلات ساختمانی ارائه داده اید. این نوع اطلاعات می تواند برای ارزش کسب و کار شما تفاوت مهمی داشته باشد ولی از طرف دیگر اگر طرح تجاری شما برای استفاده داخلی در یک شرکت کوچک است با یک دفتر، این موضوع ممکن است مهم نباشد.

استراتژیک فکر کنید:

یکی از ارزشمندترین فواید تهیه یک طرح تجاری این است که عمیقاً به شرکت خود فکر می کنید. زمانی که شما پیش نویس اهداف خود، بیانیه مأموریت و کلیدهای موفقیت را وارد کردید این کار را به صورت یک مینی

پلن (فصل سوم) انجام دادید. یک طرح استاندارد شامل بخش استراتژی می‌شود که زمینه‌ای عمیقی را برای استراتژی فراهم می‌کند.

پیشنهاد قیمت

بازاریابی بر اساس ارزش افزوده ارزش مبنا یک چارچوب مفهومی مفید است. پیشنهاد قیمت پیشنهادی است که قیمت تمام شده از آن خیلی کمتر است. برای مثال تولیدکننده ولوو برای سال‌ها قیمتی را پیشنهاد می‌کرد که بر ارزش ایمنی مبتنی بود تا به یک قیمت پایه. بحث دقیق‌تر این چارچوب را می‌توان در فصل هفتم یافت.

مزیت رقابتی

مزیت رقابتی شما چیست؟ شرکت شما چگونه از شرکت‌های دیگر متفاوت است. از چه جنبه‌ای شرکت شما برجسته است؟ آیا ارزش پایداری وجود دارد که شما می‌توانید آن را حفظ کنید و در طی زمان توسعه دهید. مزیت‌های رقابتی کلاسیک بر فناوری‌های انحصاری مبتنی هستند که از سوی صاحبان امتیاز محافظت می‌شوند. گاهی سهام بازار و نام تجاری پرطرفدار آنقدر اهمیت دارند که نیازی به حمایت صاحب امتیاز ندارد تا تبدیل به یک مزیت رقابتی بشود.

برای مثال شرکت اپل سال‌ها از سیستم عامل انحصاری خود به عنوان مزیت رقابتی استفاده می‌کرد در حالیکه شرکت مایکروسافت از سهام بازار و فروش خود در بازار برای غلبه بر برتری اولیه شرکت اپل استفاده می‌کرد. چند تولیدکننده از فشرده‌سازی انحصاری برای توسعه نرم‌افزار عکاسی و ویدئویی استفاده و از آن به عنوان مزیت رقابتی بهره گرفتند.

مزیت رقابتی برای هر شرکتی متفاوت است حتی برای دو شرکت در یک صنعت. شما نیازی به مزیت رقابتی برای موفقیت ندارید، سخت کوشی، خدمات کامل و رضایت مشتری کفایت می‌کند ولی مزیت رقابتی به شما یک آمادگی قبلی می‌دهد اگر بخواهید یک سرمایه‌گذاری جدید انجام دهید. مزیت نسبی می‌تواند مشتری‌مداری باشد یا آگاهی و یا کنترل کیفیت و ثبات.

قابل فهم‌ترین مزیت‌های رقابتی فناوری انحصاری است. یک حق امتیاز یا یک الگوریتم می‌تواند مزیت رقابتی قوی باشد. در فعالیتهای خدماتی مزیت رقابتی می‌تواند فقط داشتن کد تلفن ۸۰۰-۱ باشد. یک شرکت موفق بر مبنای مزیت رقابتی آن مطرح می‌شود.

ارقام اولیه

زمانی که ما شرکت را توصیف می‌کنیم باید ارقام اولیه را تعیین کنیم ارقامی که جریان وجوه و ترازنامه را تشکیل می‌دهند. برای شرکت‌های فعال ترازنامه افتتاحیه برای آیند، آخرین ترازنامه گذشته است.

عملکرد گذشته برای شرکت های فعال در آینده

عملکرد گذشته که در اینجا توضیح داده می شود برای شرکت های فعال است. اگر شما یک فعالیت تجاری جدید دارید به قسمت مربوط به نام هزینه های شرکت جدید مراجعه کنید. مثال ۱-۵ یک لیست نمونه از نتایج مالی را برای یک شرکت فعال نشان می دهد. عموماً سه سال کافی است شما می توانید از این ارقام به عنوان قسمتی از حسابداری تجارت استاندارد خود استفاده کنید.

جدول ۱-۵: فهرست عملکرد گذشته

۱۹۹۸	۱۹۹۷	۱۹۹۶	
۵,۳۰۱,۰۵۹	۴,۶۶۱,۹۰۲	۳,۷۷۳,۸۸۹	فروش
۱,۱۲۷,۵۶۸	۱,۲۶۹,۲۶۱	۱,۱۸۹,۴۹۵	سقف سود ناخالص
%۲۱,۲۷	%۲۷,۲۳	%۳۱,۵۲	درصد سودناخالص
۱,۰۵۲,۹۱۷	۹۰۲,۵۰۰	۷۵۲,۰۸۳	هزینه‌های عملیاتی
۶۵	۵۲	۴۸	دوره وصول
۵	۶	۷	برگشت موجودی
ترازنامه دارایی‌های کوتاه مدت			
۵۵,۴۳۲			نقد
۳۹۵,۱۰۷			حساب‌های قابل وصول
۲۵۱,۰۱۲			موجودی
۲۵,۰۰۰			دیگر دارایی‌های کوتاه مدت
۷۲۶,۵۵۱			جمع دارایی‌های کوتاه مدت
دارایی‌های بلندمدت			
۳۵۰,۰۰۰			دارایی‌های سرمایه‌ای
۵۰,۰۰۰			استهلاک انباشته
۳۰۰,۰۰۰			جمع دارایی‌های بلندمدت

۱,۰۲۶,۵۵۱	جمع دارایی‌ها		
	سرمایه و بدهی‌ها		
۲۲۳,۸۹۷			حساب‌های پرداختی
۹۰,۰۰۰			اسناد کوتاه مدت
۱۵,۰۰۰			دیگر بدهی‌های کوتاه مدت
۳۲۸,۸۹۷			جمع فرعی بدهی‌های کوتاه مدت
۲۸۴,۸۶۲			بدهی‌های بلندمدت
۶۱۳,۷۵۹	جمع بدهی‌ها		
۵۰۰,۰۰۰			سرمایه پرداخت شده
۱۶۱,۸۶۰			اندوخته
۷۴,۶۵۲			عواید
۴۱۲,۷۹۲	جمع سرمایه		
۱,۰۲۶,۵۵۱	جمع سرمایه و بدهی		
	عواید دیگر		
۳۰			روزهای پرداخت
۳,۴۴۵,۶۸۸			سود فروش
۸,۷۲	برگشت قابل وصول		

اقدام عملکرد گذشته را می‌توان در یک کاربرگ مربوط تایپ کرد و آنها را برای مقایسه با آینده مورد استفاده قرار داد.

شرکت‌های فعال باید قسمتی از متن را به خلاصه‌ای از تاریخ شرکت اختصاص دهند. اگر شما یک شرکت فعال هستید به ارائه نتایج مالی سال قبل نیاز دارید و این قسمت جایی است که این مطالب را باید توضیح دهید. دلیل تغییر در فروش و سود خود را توضیح دهید و اگر رویداد مالی مهمی داشته‌اید مانند سال خوب یا سال بد، سرویس‌های جدید، موقعیت جدید، شریک جدید و غیره در اینجا ذکر کنید و تأمین شرکت، رویدادهای مهم و تغییرات مهم را توضیح دهید.

اولین چیزی که باید مورد توجه باشد نیازهای خواننده‌تان است. به خواننده طرح تجاری خود یک اطلاعات زمینه‌ای که برای درک کسب و کار شما نیاز دارد بدهید. برای تحلیل مالی خود به توضیح شفاف از عملکرد مالی گذشته شرکت نیاز خواهید داشت.

هزینه‌های آغازین برای شرکت‌های جدید:

شرکت جدید باید یک جدول اولیه به جای جدول عملکرد گذشته داشته باشد. شکل ۲-۵ مثال ساده‌ای را نشان می‌دهد.

هزینه‌های اولیه:

اولین بخش از جدول اولیه نمونه هزینه‌های اولیه را برآورد می‌کند. از درک هزینه‌ها که با دارایی‌ها متفاوت است اطمینان حاصل کنید.

شما می‌توانید به یک لغت‌نامه برای تعاریف دقیق هزینه‌ها مراجعه کنید ولی اساساً هزینه‌های اولیه شما شبیه هزینه‌هایی است که در مثال نشان داده شده است. هزینه‌های اولیه هزینه‌هایی هستند که قبل از شروع طرح

متحمل می‌شوید. اگر بعد از شروع طرح بیاید در جدول سود و زیان قرار می‌گیرند در ماه مربوطه. جمع
۱۸,۳۵۰ دلار در مثال جدول ۲-۵.

جدول تعدادی از انواع معمول هزینه‌های اولیه را نشان می‌دهد مانند هزینه‌های حقوقی، ملزومات و جزوات. مقوله‌ای که اغلب سؤال برانگیز است تجهیزات هزینه شده است که به تجهیزاتی مانند کامپیوتر و تلفن و غیره که مراجع مالیاتی آنها را به عنوان هزینه قبول دارند اطلاق می‌شود در حالی که این خریدها دارای محسوب می‌شوند ولی به دلیل اینکه درآمد مشمول مالیات را پایین می‌آورند دولت اجازه می‌دهد که آنها را هزینه حساب کنند نه دارای.

هزینه‌های بهبود محصول نیز گاهی گیج کننده است زیرا برخی آنها را دارای محسوب می‌کنند ولی همیشه هزینه هستند. مشکل اینجا است که گرچه شما هزینه محصول را دارای محسوب می‌کنید، ولی درآمد آن مشمول مالیات معمول نیست. (جدول ۲-۵)

جدول ۲-۵: جدول اولیه

طرح اولیه	
هزینه‌های اولیه	
۱,۰۰۰	حقوقی
۳,۰۰۰	لوازم التحریر
۵,۰۰۰	جزوات
۵,۰۰۰	مشاوره
۳۵۰	بیمه
۳,۰۰۰	تجهیزات
۱,۰۰۰	دیگر
۱۸,۳۵۰	جمع کل هزینه‌های اولیه
دارایی‌های اولیه مورد نیاز	
۲۵,۰۰۰	نیازمندی‌های نقدی
۷,۰۰۰	دیگر دارایی‌های کوتاه مدت
۳۲,۰۰۰	جمع کل دارایی‌های کوتاه مدت
۰	دارایی‌های بلند مدت
۳۲,۰۰۰	جمع کل دارایی‌ها

۵۰,۳۵۰	جمع کل ملزومات اولیه
۰	مقادیر منفی
	طرح تأمین مالی اولیه
	سرمایه‌گذاری
۲۰,۰۰۰	سرمایه‌گذاری ۱
۲۰,۰۰۰	سرمایه‌گذاری ۲
۱۰,۰۰۰	دیگر
۵۰,۰۰۰	جمع کل سرمایه‌گذاری
	بدهی‌های کوتاه مدت
۳۵۰	هزینه‌های پرداخت شده
۰	وام‌های کوتاه مدت
۰	وام‌های کوتاه مدت بدون بهره
۳۵۰	جمع فرعی بدهی‌های کوتاه مدت
۰	بدهی‌های بلند مدت
۳۵۰	جمع کل بدهی‌ها
۱۸,۳۵۰	زیان اولیه
۳۱,۶۵۰	جمع کل سرمایه

۳۲,۰۰۰	جمع کل سرمایه و بدهی
۰	سیاهه مقابله

از کار برگ جدول اولیه برای ارائه طرح تأمین مالی اولیه استفاده کنید.

دارایی‌های اولیه:

بخش دوم جدول اولیه دارایی‌ها را مانند صندوق اولیه، موجودی و دیگر دارایی‌ها را نشان می‌دهد. (بجز برای شرکتهای خدماتی). جدول فقط دو قلم را موجودی و دارایی‌های کوتاه مدت نشان می‌دهد زیرا مربوط به یک شرکت خدماتی است که موجودی اولیه ندارد. مبلمان اداری و قفسه و غیره اغلب دارایی‌های اولیه هستند. جمع ۳۲,۰۰۰ دلار در مثال جدول.

دارایی‌ها را با هزینه‌ها اشتباه نگیرید. دارایی‌ها کالا و اسنادی هستند که ارزش قابل انتقال دارند. دارایی‌ها ترازنامه شرکت را بهبود می‌بخشد. بیشتر شرکت‌ها ترجیح می‌دهند خریدهای خود را هزینه حساب کنند نه دارایی. برای مثال در آمریکا خرید کامپیوتر هم می‌تواند دارایی و هم هزینه به حساب آید فقط باید در قانون مالیات چگونه مقرر شده است. وقتی شما می‌توانید انتخاب کنید خرید را هزینه به حساب می‌آورید زیرا می‌توانید درآمد را کاهش دهد.

نقدینگی اولیه شما حیاتی‌ترین عایدی شما است و انتظار نداشته باشید که بدون تنظیم درست در بیاید. بعد از آن شما با کار کردن روی جدول‌های دیگر ادامه می‌دهید مانند پیش بینی فروش، حقوق کارکنان، سود و زیان و برآورد ارزش‌ها را در این جدول‌ها ادامه می‌دهید.

اگر وضعیت جدول شما مطابق معمول باشد جدول جریان وجوه نقد شما یک تراز منفی دارد. اگر شما نیز این تراز منفی را دارید، این تراز نشان دهنده جریان وجوه نقد منفی شرکت‌های جدید است. برای تکمیل طرح خود باید به جدول اولیه برگردید و برآورد نقد اولیه را افزایش دهید تا نقد اولیه تراز منفی را در جریان وجوه نقد در ماه‌های آینده جبران کند. مثلاً اگر جریان وجوه نقد یک تراز منفی ۸۰۰۰- دلار را نشان می‌دهد و اگر شما نقد اولیه را ۱۵۰۰۰ دلار تعیین کرده‌اید باید نقد اولیه خود را ۸۰۰۰ دلار افزایش دهید. زیرا یک تراز نقد اولیه ۲۳۰۰۰ دلار مورد نیاز است. در این مثال ۲۵,۰۰۰ دلار بهتر است به جای ۲۳,۰۰۰ دلار برآورد شود زیرا رند است.

نهایتاً وجود نقد در تراز اولیه از پولی که شما به عنوان وام و سرمایه‌گذاری افزایش می‌دهید به وجود می‌آید. اگر شما به وجوه نقد بیشتری احتیاج دارید باید پول بیشتری را افزایش دهید. اگر شما پول بیشتری را افزایش می‌دهید نیاز به افزایش وجوه نقد بیشتری دارید. وجوه نقد اولیه یک نظارت منطقی مهمی را ایجاد می‌کند که با افزایش و کاهش آن شما تراز خود را اصلاح می‌کنید. در مثال ما این شرکت به افزایش ۵۰,۳۵۰ دلار به عنوان مجموع وام‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها اقدام می‌کند و دارای جمع کل ۵۰,۳۵۰ دلار برای هزینه‌ها و دارایی‌های اولیه است و بدین ترتیب جدول اولیه آن دارای تراز است. اگر ۱۰۰,۰۰۰ دلار افزایش داشته باشد و در بخش دارایی‌ها و هزینه‌ها ۵۰,۳۵۰ دلار داشته باشد، ۴۹,۶۵۰ دلار کسری دارد. می‌توان این کسری را با افزایش ۴۹,۶۵۰ دلار در وجوه نقد اولیه جبران کرد که دارایی‌های شما را با ۴۹,۶۵۰ دلار افزایش خواهد داد.

مهم: وجوه نقدی که شما در بانک به عنوان وجوه اولیه دارید با پولی که شما برای شروع کسب و کار خرج می‌کنید متفاوت است جمع پول تعیین شده باید با هزینه‌ها و دارایی‌های صرف شده برابر باشد. وجوه نقد در جدول اولیه دارایی‌ها است اگر شما مقدار پول را افزایش دهید باید دارایی‌های اولیه را نیز معمولاً با افزایش وجوه نقد افزایش دهید.

شما باید برای هزینه‌ها و نیز دارایی‌ها اقدام به تأمین مالی کنید.

نیازمندی‌های اولیه:

جمع نیازمندی‌های اولیه که در وسط جدول نشان داده می‌شود جمع هزینه‌ها و دارایی‌های اولیه است. این مبلغ پولی است که شما نیاز دارید برای شروع فعالیت تجاری خود با برآورد هزینه‌ها و دارایی‌های اولیه. مقادیر واقع در سمت چپ محور مالی مقدار مثبت را نشان می‌دهند به این معنا که برای هزینه‌ها و دارایی‌ها به قدر کافی تأمین مالی نشده است. اگر این مقدار صفر باشد شما دقیقاً مبلغ صحیح را هزینه کرده‌اید.

شما با نگاه کردن به زبان در جدول اولیه می‌توانید بگوئید که آیا همه درآمدهایی را که سرمایه‌گذاری کرده‌اید به حساب آورده‌اید یا خیر؟

این رقم باید برابر با رقم هزینه‌های اولیه باشد. اگر این رقم منفی باشد و مقدار منفی بزرگتر از مقدار مثبت هزینه‌های اولیه باشد در این صورت تعداد سرمایه‌گذاری شده‌ای وجود دارد که به حساب نیامده است. در این صورت می‌توانید با افزایش پول به وجوه نقد اولیه مقدار سرمایه‌گذاری اضافی را به حساب بیاورید.

تأمین مالی اولیه:

قسمت سوم جدول شامل برآورد تأمین مالی اولیه است. مانند سرمایه‌گذاری، وام و صورتحساب‌های پرداخت شده. سرمایه‌گذاری پولی است که شما و یا سرمایه‌گذار به فعالیت تجاری وارد می‌کنند. شما انتظار ندارید که این پول برگردد. استقراض پولی است که وام گرفته می‌شود (شامل وام‌های بانکی یا خرید با کارت اعتباری و صورت‌حساب‌های پرداخت نشده که هزینه‌های پرداخت نشده نامیده می‌شود. وام‌ها نیز هزینه‌های پرداخت نشده نامیده می‌شود وام کوتاه مدت یا بلند مدت شما به سرمایه‌گذاری و استقراض پول کافی نیاز دارید تا هزینه‌ها و دارایی‌های اولیه را برابر کنید.

زیان در جدول اولیه:

این زیان باید دقیقاً برابر با هزینه‌های اولیه باشد منتهی در جهت مخالف، مثلاً اگر هزینه‌های اولیه جمعاً ۱۸,۳۵۰ دلار باشد زیان نیز باید همین مبلغ باشد. این هزینه‌ها در برابر درآمد آینده مطرح می‌شوند و وقتی شما درآمدی ندارید زیان خواهید داشت. زیان طبیعی است زیرا بسیاری از شرکت‌های جدید با زیان شروع می‌کنند.

طبق قاعده حسابداری دارایی‌ها برابر با سرمایه به اضافه بدهی است. به عبارت دیگر سرمایه برابر است با دارایی منهای بدهی که ارزش خالص شرکت شما است. برای اینکه تراز شما در آغاز صحیح باشد باید زیان را در نظر بگیرید که سرمایه را معادل دارایی منهای بدهی می‌گرداند. مثلاً اگر شما ۳۲,۰۰۰ دلار دارایی و ۳۵۰ دلار بدهی داشته باشید سرمایه شما باید ۳۱,۶۵۰ دلار باشد اگر ۵۰,۰۰۰ دلار سرمایه گذاری کرده‌اید و سرمایه شما فقط ۳۱,۶۵۰ دلار است زیان شما باید ۱۸,۳۵۰ دلار باشد. ۵۰,۰۰۰ دلار سرمایه‌گذاری منهای ۱۸,۳۵۰ دلار زیان عددی صحیحی را برای سرمایه به دست می‌دهد. ۳۱,۶۵۰ دلار (دارایی مساوی است با سرمایه به اضافه بدهی)

زیان شما باید برابر با هزینه‌های اولیه باشد ولی باید رقمی باشد که سرمایه و بدهی را برابر با هزینه‌ها بگرداند. این کار تراز شما را صحیح می‌گرداند. اگر زیان اولیه شما از هزینه‌های اولیه شما بزرگتر باشد بدین معنی است که همه پولی را که در سرمایه‌گذاری و بدهی‌ها منظور کرده‌اید به حساب نیاورده‌اید. به خاطر داشته باشید که همه پول باید یا به صورت هزینه یا دارایی محسوب شود. اگر زیان شما کمتر از هزینه‌های اولیه باشد شما پول کافی برای همه نیازمندی‌ها منظور کرده‌اید.

برای کاهش زیان اولیه شما می‌توانید چند کار انجام دهید:

از هزینه‌ها اولیه بکاهید.

دارایی‌های اولیه را افزایش دهید. طبیعتاً این کار را با افزایش وجوه نقد انجام می‌دهید. این رویداد زمانی که شما طرحی را توسعه می‌دهید اتفاق می‌افتد زیرا شما با برآورد جریان وجوه نقد آینده نیازهای نقدی را می‌شناسید. به خاطر داشته باشید که وقتی که می‌بینید به وجوه نقد بیشتری نیاز دارید باید هم وجوه نقد اولیه و هم وجوه نقد تأمین کننده هزینه‌ها را افزایش دهید.

سرمایه‌گذاری یا استقراض را کاهش دهید.

به خاطر داشته باشید که شما باید نشان دهید که سرمایه‌گذاری و استقراض با جمع کل هزینه‌ها و دارایی‌های اولیه برابر است.

اگر شما وجوه تأمین کننده هزینه‌ها را بدون تغییر وجوه نقد افزایش دهید هر دلار از موجودی اضافی صندوق که بیشتر از مبلغ مورد نیاز است زیان اولیه را افزایش می‌دهد.

توضیحات مربوط به شروع فعالیت

طرح اولیه خود را خلاصه کنید. هزینه‌ها اولیه را که هزینه‌های پیش از شروع فعالیت تجاری است توضیح دهید. بعد از هزینه‌ها دارایی‌های شروع فعالیت را فهرست کنید. برای یک شرکت خدماتی دارایی‌ها وجوه نقد موجود در حساب بانکی است و احتمالاً دارایی‌های کوتاه مدت مانند تجهیزات. شرکت‌های خدماتی بندرت دارای

موجودی اولیه هستند. بعد شما توضیح می‌دهید که چگونه می‌خواهید دارایی‌های اولیه و هزینه‌ها را تأمین مالی کنید. که معمولاً به منهای سرمایه‌گذاری و استقراض است.

خلاصه:

شما باید یک توصیف خوب از شرکت ارائه دهید مخصوصاً اگر طرحی را توسعه می‌دهید که می‌خواهید به مردم خارج از شرکت نشان دهید. فقط به شکل حقوقی و تاریخ شرکت اکتفا نکنید و برخی از موضوعات استراتژیک مانند مزیت رقابتی و قیمت پیشنهادی را نیز مطرح کنید.

شما به یکی از دو جدول احتیاج دارید، یا جدول اولیه یا جدول عملکرد گذشته تا یک تراز اولیه را برای جریان وجوه نقد مورد نظر و همچنین برای ترازنامه بوجود آورید.

فصل ششم

چه چیزی می‌فروشید!!

این مرحله از پروسه طرح تجاری برای طرح‌هایی که برای خوانندگان خارجی، بانک‌ها یا سرمایه‌گذاران، ارسال می‌شود، خیلی مهمتر است تا طرح‌هایی که برای مصرف داخلی تهیه می‌شود. یک برنامه کامل تجاری توضیح می‌دهد که چه چیزی را شما خواهید فروخت: محصولات، خدمات یا هر دوی آنها را.

این قسمت از برنامه اساساً توضیحی است. بعضی مواقع شامل جدول‌هایی است که جزئیات بیشتری را ارائه می‌کند، مثل صورت مواد اولیه یا لیست قیمت مشروح. ولی اغلب مواقع این بخش کلاً بصورت متن می‌باشد. معمولاً مشاهده می‌گردد در برنامه پس از توضیح در مورد شرکت، ولی قبل از آنالیز بازار قرار می‌گیرد.

با یک جمله کوتاه شروع کنید.

هر بخشی از برنامه تجاری باید یک پاراگراف آغازین داشته باشد که بقیه بخش را توضیح می‌دهد. این پاراگراف‌های خلاصه را می‌توان همچنین بطور کاملاً مؤثر در یادداشت‌های خلاصه و مدارک درخواست وام استفاده نمود. خوانندگان ممکن است اغلب جزئیات را ندیده بگیرند، وقتی که آنها یک خلاصه مؤثری داشته باشند. این جمله خلاصه باید واضح و دقیق باشد که می‌تواند با قسمت چکیده ترکیب شود. در این بخش، چه چیزی می‌فروشید و به کی می‌فروشید را مورد بحث قرار می‌دهیم.

توضیحات مشروح

موضوع قبلی چکیده بود، بنابراین در این موضوع، شما نیاز دارید که جزئیات بیشتری را ارائه نمایید. محصولات یا خدماتی را که شما می‌فروشید لیست کنید و توضیح دهید. برای هر پیشنهاد تجاری، نکات اصلی را پوشش دهید، منجمله محصول یا خدمت چه چیزی است، چقدر می‌ارزد، چه نوعی از مشتریان آن را می‌خرند، و چرا آنرا می‌خرند.

آن چیزی که لازم است مشتری بداند در مورد محصول یا خدمت باید مطلع گردد. شما ممکن است نخواهید یا نیازی نباشد که همه محصولات یا خدمات را در لیست ارائه نمائید، ولی حداقل خطوط اصلی فروش را لحاظ فرمائید.

همیشه فکر خوبی است که براساس نیازهای مشتری فکر کنید و پیشنهادات محصولات را تعریف نمایید، به جای اینکه در مورد طرف معادله خود فکر نمایید. چقدر محصول یا خدمات شما می‌ارزد، و چگونه شما آنرا برای مشتری حمل می‌کنید.

همانگونه که شما خطوط فروش‌تان را لیست می‌کنید و توضیح می‌دهید شما به یک نکته مهم برنامه‌ریزی تجاری پی می‌برید، که باعث خلق ایده‌های جدید می‌شود. پیشنهادات محصولات خود را بر اساس نوع مشتری و نیازهای مشتریان توضیح دهید، و اغلب مواقع نیازهای جدید و نوع جدیدی از مشتریان کشف می‌کنید. این روشی است برای ایجاد ایده‌های جدید.

مقایسه رقابتی

از این موضوع برای مقایسه کلی پیشنهادات خود به عنوان یکی از چند انتخابی که خریدار مورد نظر می‌تواند داشته باشد استفاده کنید. موضوع جداگانه دیگری، در بخش آنالیز بازار، برای مقایسه مشروح نقطه قوت و ضعف اقبای مشخص شما وجود دارد.

در این موضوع شما باید توضیح دهید که چگونه خطوط محصول شما و پیشنهادات تخفیف‌دار شما بطور کلی در مقایسه با دیگران قرار می‌گیرد. برای مثال فروشگاه‌های بیرونی شما پیشنهادات بهتری در خصوص تجهیزات اسکی نسبت به دیگران دارند، یا شاید این فروشگاه‌ها در مجاورت پیست‌های اسکی قرار دارند و نیازهای اجاره کردن تجهیزات را برآورده می‌کند. فروشگاه جواهرآلات شما ممکن است محدوده متوسطی از قیمت را داشته باشد ولی به خوبی برای اجناس با کیفیت و مطابق مد شناخته شده است. فروشگاه‌های علائق شخصی خانگی انتخاب بزرگی از مدل‌های قطار و هواپیماهای اسباب بازی را فراهم می‌کند.

به عبارت دیگر، در این موضوع شما می‌خواهید توضیح دهید که شما در کجای بازار قرار دارید. چرا مردم از شما خرید می‌کنند به جای اینکه از دیگران که در بازار مشابه هستند بخرند؟ چه چیزی را شما پیشنهاد می‌کنید، با چه قیمتی، به چه کسی، و در مقایسه با دیگران کالای شما چگونه است؟ فکر کنید در مورد نوع مشخصی از سودمندی، مشخصات و گروه‌های بازار، مقایسه کنید که کجا شما فکر می‌کنید می‌توانید تفاوت‌ها را نشان دهید. مشخصات رقابتی مهم محصولات یا خدمات خود را توضیح دهید. آیا شما با مشخصات بهتری، قیمت‌های بهتری یا بعضی فاکتورهای دیگر می‌فروشید؟

یافتن منابع تولید و تحقق

در این بخش شما می‌خواهید در مورد یافتن منابع تولید محصولات و هزینه تحقق خدماتتان توضیح دهید. تولیدکنندگان و مونتاژکاران باید خروجی نوشتاری که هزینه‌های استاندارد و هزینه‌های سر بار را نشان دهد ارائه دهند. توزیع کنندگان باید ساختار تخفیفات و حاشیه‌های مربوطه را ارائه کنند. شرکت‌های ارائه کننده خدمات باید هزینه‌های تحقق تعهدات خود را ارائه کنند.

برای مثال یافتن منابع تولید برای شرکت‌های تولید کننده بسیار مهم است. فروشندگان کالای شما تعیین کننده هزینه‌های استاندارد هستند و کلید استمرار کارهای شما هستند. هزینه‌های استاندارد، مواد اولیه و خدماتی که شما خریداری می‌کنید به عنوان بخشی از عملیات تولیدتان را آنالیز کنید. به دنبال نقاط قوت و ضعف باشید.

شرکت‌های تولیدکننده مایل هستند اطلاعات خوبی در مورد برنامه‌ریزی منابع و یافتن منابع اساسی مواد اولیه داشته باشند، مخصوصاً اگر شما در حال آماده‌سازی برنامه‌ای برای خارجی‌ها باشید، مثل بانکداران، یا سرمایه‌گذاران، یا برای ارزیابی تجاری. در این مورد، شما ممکن است مستندات اضافه‌تری داشته باشید شما می‌توانید از آنها کپی تهیه نموده و به عنوان ضمیمه پیوست نمائید، شاید حتی قراردادهای با عرضه کنندگان مهم نقاط سر به سر هزینه‌ها، لیست مواد اولیه، و سایر اطلاعات.

در جائیکه مواد اولیه برای تولید خیلی مهم و حیاتی است، شما ممکن است بگوئید که آیا منبع دومی یا منبع جایگزینی در دسترس هست و آیا از آنها استفاده می کنید یا نه یا ارتباط خود را با آنها حفظ می کنید. این زمان خوبی است که به استراتژی منبع یابی خود نگاهی داشته باشید، و اینکه آیا می توانید کسب و کار خود را با بهینه سازی منابع یابی محصولاتتان بهبود بخشید.

ولی منبع یابی فقط برای شرکت های مبتنی بر محصول نمی باشد. برای مثال شرکتی که خدمات حرفه ای ارائه می کند؛ مثل خدمات حسابداری، خدمات پزشکی، خدمات حقوقی شرکت های مشاوره ای مدیریتی، یا شرکت طراحی گرافیک معمولاً خدماتی با استخدام افراد حرفه ای ارائه می کنند. در این مورد هزینه ها کلاً حقوق آن افراد حرفه ای است. سایر کسب و کارهای خدماتی خیلی متفاوت هستند. آژانس های مسافرتی از طریق ترکیبی از دانش، حقوق و ساختار شامل سیستم های کامپیوتری و پایگاه های اطلاعاتی خدمات خود را ارائه می کنند.

فراهم کننده خدمات اینترنت یا شرکت های مخابراتی خدماتی را با داشتن و نگهداری از شبکه ای از زیرساخت های ارتباطی فراهم می کنند. رستوران یک کسب و کار خدماتی است که هزینه های آن ترکیبی از پرداخت حقوق (به آشپزها و گارسون ها) و هزینه های غذا می باشد.

فناوری

در این بخش، توضیح داده می‌شود که چطور فناوری روی کسب و کار شما تأثیر می‌گذارد، محصولاتی که می‌فروشید، روش‌هایی که جهت فروش آنها استفاده می‌کنید، و احتیاجات مشتریانی که به آنها سرویس می‌دهید.

در بعضی موارد این فناوری ممکن است تغییری در اسکن کردن باشد، سیستم‌های فروش با تخفیف باشد یا حتی سیستم‌های نمایش تصویر باشد. در سایر موارد، فناوری تغییر می‌دهد طبیعت کالاها یا خدماتی که شما می‌فروشید، مثل گوشی‌های موبایل یا تصاویر فشرده که تا چند سال قبل اطلاعی وجود نداشت. آیا می‌خواهید اینترنت را هم در این لیست قرار دهید؟ آیا یک وب سایت تغییر می‌دهد روشی را که تجارت می‌کنید؟

بعضی مواقع فناوری می‌تواند خیلی برای یک شرکت خدماتی حیاتی باشد، مثل مورد فراهم کنندگان اینترنت که استفاده می‌کنند از اتصالات بدون سیم یا شرکت‌های محلی که اتاق کنفرانس برای ویدئو کنفرانس اجاره می‌دهند. یک شرکت حسابداری ممکن است از مزایای یک نرم‌افزار یا اتصالات از طریق شبکه WAN با مشتریان بهره‌مند گردد. یک آزمایشگاه پزشکی ممکن است کاملاً وابسته به فناوری‌های گران قیمت مشخصی برای تشخیص پزشکی باشد. یک آژانس مسافرتی ممکن است به اتصال یافتن به سیستم رزرواسیون یک شرکت هواپیمایی وابسته باشد.

فناوری می‌تواند برای تولیدکنندگان در حداقل دو روش بحرانی باشد: اول فناوری به خدمت گرفته شده در مونتاژ و ساخت، مثل فناوری در ساخت تراشه‌های کامپیوتر و دوم فناوری استفاده شده در محصول شما مثل فناوری انحصاری که ارزش محصول را افزون می‌کند. در هر یک از این موارد فناوری می‌تواند بحرانی باشد. اگر شما برنامه‌ای را برای خارج از سازمان می‌نویسید، سپس شما احتیاج دارید که فناوری را توضیح دهید و چقدر خوب یا بطور کامل شما از فناوری در محیط کسب و کار خود، از طریق قراردادهای، گواهی ثبت اختراع و سایر

موارد حفاظتی حفاظت می‌کنید. فناوری ممکن است یک فاکتور منفی باشد، چیزی که باید در یک برنامه لحاظ گردد.

بخاطر اینکه به تهدید باید پرداخته شود. برای مثال، همان آژانس مسافرتی که به سیستم رزرواسیون کامپیوتری وابسته است ممکن است همچنین توجهی به به رقابت‌های فزاینده از سیستم‌های اینترنتی رزرو قابل دسترس برای مشتریانش داشته باشد که ترجیح می‌دهند بطور مستقیم خرید کنند. همه کسب و کارها وابسته به فناوری نیستند. فناوری ممکن است همچنین برای کسب و کار شما نامرتب باشد. اگر چنین است، شما می‌توانید این موضوع را حذف کنید اگر خیلی مهم بنظر نمی‌رسد.

محصولات آینده

حالا شما می‌خواهید چشم‌اندازی از آینده محصولات یا خدماتتان را ارائه کنید.

آیا شما استراتژی بلند مدت برای محصول خود دارید؟ محصولات شما چگونه توسعه می‌یابند؟

آیا رابطه‌ای بین سهم بازار، تقاضای بازار، نیاز بازار و توسعه محصول وجود دارد؟

مجدداً در اینجا، چیزی را که شما لحاظ می‌کنید به طبیعت برنامه‌های شما بستگی دارد. در بعضی موارد محصولات آینده مهمترین نکته برای سرمایه‌گذاران است که می‌خواهند در آینده شرکت شما را بخرند. از طرف دیگر، یک بانک خیال ندارد به شما پول برای توسعه محصول یا امید بستن به محصولات آینده قرض بدهد، بنابراین در برنامه‌ای که همراه درخواست وام است احتمالاً استرس خیلی کمتری روی این نکته وجود خواهد داشت.

شما ممکن است همچنین نیاز داشته باشید که به موضوع محرمانگی پردازید. وقتی که برنامه کسب و کار شامل اطلاعات حساس در مورد محصولات آینده باشد، پس باید به دقت پایش گردد، با مستندات خوبی که چه کسی کپی برنامه‌ها را دریافت کند. از دریافت کنندگان ممکن است بطور منطقی درخواست شود تا صورت وضعیت‌های عدم افشاگری و آن صورت وضعیت‌هایی که در پرونده نگهداری می‌شود امضا کنند.

نوشتجات فروش

معمولاً فکر خوبی است که صفحات مشخصی از نوشتجات فروش و موارد دیگر را به شکل پیوست یا ضمیمه در برنامه خود اضافه کنیم. مثالهایی از این دست نسخه‌های کپی شده از تبلیغات بروشورها، نامه‌های دریافتی، کاتالوگ‌ها، و مشخصات فنی. وقتی که برنامه‌ای برای شخصی که خارج از شرکت است ارائه می‌شود، نوشتجات فروش یک راه عملی است که هم توضیح دهنده خدمات شما است و هم شمای فعلی شرکت را نشان می‌دهد.

اگر برای کسب و کار شما مرتبط باشد، شما باید همچنین از این موضوع استفاده کنید تا وضعیت فعلی را با توجه به نوشتجات شرکت و برنامه‌های آتی شما در میان بگذارید. آیا نوشتجات فروش شما با خدمات شما و تصویری از شرکت شما که می‌خواهد ارائه دهد منطبق است؟ چطور طراحی شده و به تولید رسیده؟ آیا می‌توانید آنرا بطور قابل ملاحظه‌ای بهینه‌سازی کنید، یا هزینه‌ها را کاهش دهید، یا سود اضافه‌تری اضافه کنید؟

خلاصه

بسته به هدف برنامه‌تان، شما باید اطلاعات عملی خوبی را در خصوص محصولات و خدمات‌تان که می‌فروشید ارائه نمایید. به خواننده‌های برنامه همان چیزی را احتیاج دارند بدهید تا برنامه شما را ارزیابی کنند. اطمینان حاصل کنید که آنها می‌فهمند نیازی را که شما برآورده می‌کنید چطور شما آن نیاز را با رضایت برآورده می‌کنید، و چرا مشتریان شما از شما خرید می‌کنند بجای اینکه از شخص دیگری بخرند. بطور ایده‌آل، توضیحات در این بخش منجر به پیش‌بینی فروش واقع‌بینانه و حتی محافظه کارانه می‌شود.

فصل هفتم

تیم مدیریت

یک تیم مدیریت و کنارهم قرار دادن افراد با هم و بوجود آوردن تیم مدیریتی خیلی بیشتر از یک سرمایه گذاری است چون این همان چیزی است که موجب می شود یک شرکت کار کند یا نکند .

برنامه ریزی برای افراد

برای مثال : در یک جمعه آفتابی در ماه مارس در غرب اورگان ، که نادر است ، در واقع خیلی نادر است ، رئیس تصمیم می گیرد برای نهار پیتزا داشته باشد. کنترل اصلی یک سابقه تاریخی دارد، فی بتا کاپا از طریق مدرسه گراد، کسی که کشف نمود راه میانه ای از طریق ۳۰ اس خود که او دوست داشت شماره هایی را ایجاد کند که واقعا " کار کنند. همانطور که افراد در اتاق اصلی دور پیتزا جمع می شوند و اعلام می کند که همه از موهای او در آن روز لذت ببرند " بدلیل اینکه به ندرت پیش می آید که او یک روز خوب با موهای مرتب داشته باشد" و به این ترتیب همه خندیدند. رئیس پشتیبانی فنی توجه همه را به موهای کرنکلی که مدیر بازاریابی است جلب می کند و همه دوباره می خندند، جوک ها در مورد پیتزا و آبجو ادامه می یابد. مدیر تولید مراحل رقص را در حال آماده سازی برای عروسی آینده خود نشان می دهد و فرد دیگری با خود می اندیشد مسئولیت موسیقی از طریق تلفن را به عنوان همراهی داشته باشد .

برنامه ریزی

مدیر تدارکات به فوریت از دفتر آفتابی خودش اعلام می کند که یک نیمکت در دفترش دارد و افراد می توانند گریزی برای خلاصی از کار اداره داشته باشند. افراد همه به نظر خوشحال می رسند. مدیر پشتیبان فنی واقعا "دوست دارد از طریق تلفن به افراد توضیح بدهد که مدیر مستند سازی تدریس و نوشتن را دوست دارد. بخش اصلی مدیریت شامل یک دانشجو و یک حامی فوتبال که هر دو سیستم حسابداری را به خوبی درک می کنند و معمولا " ایرادات خاص خود را نادیده می گیرند. مدیر اداری، معلم سابق به مدیریت می گوید که این تنوع نسبت به مواجهه با یک کلاس مملو از نوجوانان چیز زیادی نیست. مدیر تولید و مدیر بازار یابی که هر دو داری موقعیت تجاری هستند و در حالیکه به دلیل تحصیل پاره وقت کار می کنند به محض فارغ التحصیلی بصورت تمام وقت ملحق خواهند شد. این افراد کسانی هستند که هم شغل خود را دوست دارند و هم روابط خوبی با هم دارند و با هم به خوبی کار می کنند.

اجازه بدهید به چهار سال قبل شرکت برگردیم، با کارکنان کاملا " متفاوت. بنابراین کنترل کننده از یکپارچگی سیستم های کامپیوتری نگران بود و شخص پشتیبان فنی از پشتیبانی تکنیکی خسته شده بود و از اینکه کنترل کننده یک کامپیوتر بهتری داشته باشد ناراحت بود.

مدیر فروش نیمی از روز خود را صرف حل و فصل اختلافات بین کنترل کننده و شخص مسئول پشتیبانی فنی نمود. به عبارت دیگر مشاغل نیاز دارند انجام شوند و افراد بایستی عملکرد شغلی خود را با ترجیحات شخصی خود مطابقت بدهند.

یک شرکت تولیدی بدون یک مدیر تولید نمی تواند بقا داشته باشد، همانگونه که یک شرکت نرم افزاری بدون یک پشتیبان فنی نمی تواند دوام داشته باشد و اکثر شرکت ها به یک مدیر اداری نیاز دارند.

اگر ما پرسش مستقیم به برنامه های پرسنلی و رزومه و اصطلاحات تیم مدیریت داشته باشیم، ما می توانیم سهوا " فراموش کنیم که چیزی بیشتر از بقا و حیات برای سرمایه گذاران وجود دارد. یک شرکت جایی است که کارکنان برای بخش عمده ای از روز اغلب کنار هم هستند. اگر این مکان جای مناسبی برای کار نباشد، بنابراین شرکت نمی تواند موفقیت کسب نماید. این را در ذهن به عنوان برنامه داشته باشید و این قسمت از طرح کسب و کار را توسعه دهید.

خلاصه فصل

فصل مدیریت مثل فصول دیگر با یک خلاصه خوب شروع شد. شما ممکن است بخواهید خلاصه فصل را به عنوان بخشی از یک یادداشت و یا سند توجیحی وام بکار برید. بنابراین نکات اصلی و مهم را پوشش دهید. در نظر داشته باشید که راجع مدیریت چه می خواهید بگویید. اگر فقط یک یا دو پاراگراف بخواهید داشته باشید، مطمئن شوید که اطلاعات پایه ای را در ابتدا پوشش دهید. این موارد می تواند شامل تعداد کارکنان شرکت، تعداد مدیران و اینکه چه تعداد از مدیران جزو موسسین هستند. آیا تیم شما کامل هست یا هنوز شکاف وجود دارد. آیا ساختار سازمانی شما با شرح شغل و مسئولیت های در نظر گرفته شده برای اعضاء کلیدی همخوانی دارد؟ بویژه در شرکت های نوظهور شما ممکن است تیم کاملی برای طرح کسب و کار خود نداشته باشید. در این موارد مطمئن شوید که به شکاف ها و نقاط ضعف اشاره می کنید و اینکه چطور این شکاف ها را پر خواهید کرد.

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی یک شرکت چیزی است که شما اغلب در چارت سازمانی شرکت ملاحظه می کنید، و معمولاً بعنوان چارت سازمانی شناخته می شود. اگر شما به گرافیک چارت سازمانی شرکت دسترسی داشته باشید واقعاً متوجه می شوید که برای همین منظور طراحی شده است. در غیر اینصورت اگر توانایی اینکار را ندارید صرفاً به کلمات و متن برای توصیف ساختار سازمانی بدون استفاده از چارت اکتفا کنید. بنابراین از توضیح کافی برای شرح شغل و اینکه چگونه بخش های مختلف شرکت از هم جدا شده اند اطمینان حاصل کنید. آیا خطوط سازمانی شفافیت و وضوح کافی دارد؟ آیا حدود مسئولیت ها به درستی توزیع شده است؟ آیا مشاغل دارید که مسئولیت بدون اختیارات لازم باشد. آیا منابع سازمانی شما با نیازها همخوانی دارد؟

سابقه مدیریتی

فهرستی از اعضاء مهم تیم مدیریتی خود بانضمام پیشینه و سابقه مدیریتی و تجربیات آنها تهیه کنید و شبیه یک رزومه مختصر استفاده کنید و شرح وظایف و جایگاه آنها را در شرکت توضیح دهید. رزومه بایستی به طرح کسب و کار ضمیمه شود.

شکاف مدیریتی

شما ممکن است شکاف آشکار مدیریتی داشته باشید، بویژه در شرکت های تازه تاسیس و حتی در شرکت های دارای سابقه برای مثال: یک شرکت تولیدی بدون یک مدیر تولید و شرکت های کامپیوتری بدون بخش خدمات نمی توانند برخی مشکلات را تبیین نمایند. شناسایی و بیان یک نقطه ضعف خیلی از کتمان آن بهتر است بالاخص جایی که تیم به دلیل شکاف در پوشش عملکرد کلیدی مدیریت ضعیف باشد. چگونه این شکاف های مهم پر خواهد شد؟

نکات دیگر

بسته به نوع شرکت برخی سئوالات که لازم است پاسخ داده شوند عبارتند از:

آیا مدیر یا کارکنانی وجود دارند که با رقبای شرکت ما همکاری داشته باشند. افراد عضو هیات مدیره شرکت چه کسانی هستند. کدامیک از اعضاء برای کسب و کار موثر هستند. سهامداران عمده شما چه کسانی هستند و نقش آنها در مدیریت شرکت چی هست.

رتبه خود را ارتقاء ببخشید

در این مرحله معمولاً " شما لازم است یک جدول به هزینه های پرسنلی پروژه که شامل خسارت های مستقیم و هزینه های غیر مستقیم است اضافه کنید. هزینه های غیر مستقیم شامل هزینه هایی است که بابت مرخصی، بیماری، مزایای بیمه، آموزش و البته مالیات حقوق و برخی هزینه های دیگر می باشد. برای همه اینها که گفته شد بسته به شرایط موارد مختلفی وجود دارد. اما موردی که من علاقمند هستم بگویم عبارتست از " بار پرسنل " که یک هزینه مضاعف علاوه بر حقوق و دستمزد مستقیم پرداختی است.

مشاغل خانگی

اگر شما به عنوان تنها مالک در یک دفتر خانگی کار می کنید بایستی جبران خسارت خودتان را به عنوان بخشی از طرح کسب و کار مد نظر داشته باشید و آنچه که شما به خودتان پرداخت می کنید بایستی به سود و زیان به عنوان هزینه اضافه نمایید. با این وجود در این موارد شما بصورت واقعی این هزینه های اضافی را نیاز ندارید، بلکه بدلیل اینکه این هزینه های اضافی تا زمانی که شما کارکنان اضافی استخدام کنید مرتبط هستند.

تغییرات پرسنلی بیش از اندازه

همانطور که در خصوص پیش بینی فروش در فصل ۱۰ توضیح خواهیم داد: فروش را پیش بینی نمایید. یک طرح پرسنلی خوب با توجه به نوع کسب و کار شما و نیازهای طرح کسب و کار تغییر می کند. شما ممکن است

بخواهید یک فهرست ساده از نام ها، عناوین یا گروه هایی که قصد دارید هزینه ماهانه را به آنها اختصاص دهید تهیه کنید. این مدل در تصویر ۷-۱ نمایش داده شده است.

تصویر ۷-۱: برنامه پرسنلی استاندارد

	OCT	NOV	Dec	1999	2000	2001
شرکاء	\$1200 0	\$12000	\$12000	\$144000	\$175000	\$200000
مشاورین	\$0	\$0	\$0	\$0	\$50000	\$63000
گرافيست	\$6000	\$6000	\$6000	\$18000	\$22000	\$26000
بازاریاب	\$5000	\$5000	\$5000	\$20000	\$50000	\$55000
فروشنندگان	\$0	\$0	\$0	\$0	\$30000	\$33000
مدیر اداری	\$2500	\$2500	\$2500	\$7500	\$30000	\$33000
منشی	\$1750	\$1750	\$1750	\$5250	\$20000	\$22000
سایر موارد	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
جمع کل	\$2725 0	\$27250	\$27250	\$194750	\$377000	\$432000

طرح پرسنلی ساده یک لیست ساده از نام ها، عناوین، دسته ها است که به بیانیه سود و زیان شما بر می گردد. این تصویر نمونه برنامه دو سال و سه ماه گذشته را نشان می دهد.

این مدل ساده صرفاً "تمام حقوق و دستمزدها را نشان می دهد و این کاملاً" برای بسیاری از کسب و کارهای کوچک مناسب است. برای این منظور شما می توانید هریک از ردیف های جدول را به شرح افراد خاص یا گروه ها و بخش ها اختصاص دهید. وقتی که لیست کامل را دارید فقط هزینه های نهایی پرسنل در سود و زیان را اضافه کنید. (فصل ۱۴: خط پایین) محاسبه کنید که در اغلب موارد ۱۵ تا ۲۰ درصد از هزینه ها را برای پرسنل در نظر بگیرید، که این مورد در یک ردیف جداگانه در سود و زیان محاسبه گردد.

تصویر ۷-۲ جزئیات بیشتری از طرح پرسنلی را بصورت دقیق تر نشان می دهد که هر ردیف به دسته هایی تقسیم بندی شده مانند فروش و بازاریابی ، عمومی و اداری و غیره

این مدل جزئی جمع کل پرداختی ها به هر بخش را نشان می دهد. شما همچنین برای هر جدول ساده و جزئی شده پرسنل محاسبه حقوق و دستمزد را به عنوان یک درصد از کل محاسبه خواهید کرد و اطمینان حاصل نمایید که این بار پرسنل در فهرست شم از مفروضات عمومی باشد. بار پرسنل هزینه اضافی ناشی از مالیات بر حقوق و درآمد است.

جزئیات طرح پرسنلی: تصویر ۷-۲

تولید	oct	nov	Dec	1999	2000	2001
مدیر	\$۳۰۰۰	\$۳۰۰۰	\$۳۰۰۰	\$۳۶۰۰۰	\$۴۰۰۰۰	\$۴۲۰۰۰
ارزیابی	\$۱۰۰۰	\$۱۰۰۰	\$۱۰۰۰	\$۱۲۰۰۰	\$۱۳۰۰۰	\$۱۴۰۰۰
فنی	\$۲۰۰۰	\$۲۰۰۰	\$۲۰۰۰	\$۲۴۰۰۰	\$۲۷۵۰۰	\$۲۷۵۰۰
اجراء	\$۱۵۰۰	\$۱۵۰۰	\$۱۵۰۰	\$۱۸۰۰۰	\$۲۲۰۰۰	\$۵۰۰۰۰
جمع	\$۷۵۰۰	\$۷۵۰۰	\$۷۵۰۰	\$۹۰۰۰۰	\$۱۰۲۰۰۰	\$۱۳۳۰۰۰
بازاریابی و فروش						
مدیر	\$۶۰۰۰	\$۶۰۰۰	\$۶۰۰۰	\$۷۲۰۰۰	\$۷۶۰۰۰	\$۸۵۰۰۰
فروش فنی	\$۵۰۰۰	\$۵۰۰۰	\$۵۰۰۰	\$۶۰۰۰	\$۶۳۰۰۰	\$۸۰۰۰۰
مسئول فروش	\$۲۵۰۰	\$۲۵۰۰	\$۲۵۰۰	\$۳۰۰۰۰	\$۵۵۰۰۰	\$۶۴۰۰۰
مسئول فروش	\$۲۵۰۰	\$۲۵۰۰	\$۲۵۰۰	\$۳۰۰۰۰	\$۵۰۰۰۰	\$۵۵۰۰۰
جمع	\$۱۶۰۰۰	\$۱۶۰۰۰	\$۱۶۰۰۰	\$۱۹۲۰۰۰	\$۲۴۴۰۰۰	\$۱۵۴۰۰۰

عمومی و اداری						
رئیس	\$۵۵۰۰	\$۵۵۰۰	\$۵۵۰	\$۶۶۰۰۰	\$۶۹۰۰۰	\$۹۵۰۰۰
مالی	\$۰	\$۰	\$۰	\$۰	\$۲۹۰۰۰	\$۳۰۰۰۰
معاون مدیر	\$۲۰۰۰	\$۲۰۰۰	\$۲۰۰۰	\$۲۴۰۰۰	\$۲۶۰۰۰	\$۲۸۰۰۰
دفتری	\$۰	\$۰	\$۰	\$۰	\$۰	\$۱۵۰۰۰
جمع	\$۷۵۰۰	\$۷۵۰۰	\$۷۵۰۰	\$۹۰۰۰۰	\$۱۲۴۰۰۰	\$۱۶۸۰۰۰
سایر پرسنلی						
برنامه نویسی	\$۳۰۰۰	\$۳۰۰۰	\$۳۰۰۰	\$۳۶۰۰۰	\$۴۰۰۰	\$۴۴۰۰۰
سایر فنی	۰\$	۰\$	\$۰	\$۰	\$۳۰۰۰۰	\$۳۳۰۰۰
سایر	\$۰	\$۰	\$۰	\$۰	\$۰	\$۰
جمع	\$۳۰۰۰۰	\$۳۰۰۰۰	\$۳۰۰۰۰	\$۳۶۰۰۰	\$۷۰۰۰۰	\$۷۷۰۰۰
کل حقوق ودستمزد پرداختی	\$۳۴۰۰۰	\$۳۴۰۰۰	\$۳۴۰۰۰	\$۴۰۸۰۰۰	\$۵۴۰۵۰۰	\$۵۳۲۰۰۰
بار حقوق و دستمزد	\$۴۷۶۰	\$۴۷۶۰	\$۴۷۶۰	\$۵۷۱۲۰	\$۸۳۰۹۰	\$۷۴۴۸۰
هزینه حقوق و دستمزد	\$۳۸۷۶۰	\$۳۸۷۶۰	\$۳۸۷۶۰	\$۴۶۵۲۰۰	\$۶۲۳۵۹۰	\$۶۰۶۴۸۰

--	--	--	--	--	--	--

جزئیات بیشتر طرح پرسنل در اینجا نشان داده شده است طبقه بندی هزینه های پرسنل به از جمله تولید، فروش و بازاریابی، عمومی و اداری، سایر

مفروضات حقوق و دستوزد شرح داده شده در این مدل همچنین می تواند برای پیش بینی های مالی دیگر نیز استفاده گردد. سود و زیان که (بیانیه درآمد) نیز نامیده می شود می تواند به عنوان شماره های طرح پرسنلی بکار رود.

خلاصه

مشابه پیش بینی فروش، برنامه پرسنلی نیز در واقع فقط یک حدس است. این نوع از حدس و گمان مشکل است اگر شما پیش بینی نداشته باشید. اما شما قادر هستید مفروضات را در قالب ردیف ها جزئی تر کنید و از این طریق به این موارد فکر کنید. اگر شما واقعا" به این نقطه برسید به شما کمک خواهد کرد تا بخاطر داشته باشید که یک طرح کسب و کار واقعی اغلب این تغییرات در فروش، بازاریابی و امور مالی و تجدید نظر در این موارد را در خود دارد.

گرد آوری اطلاعات:

فصل ۸: شغلی که در آن هستید

علاوه بر اطلاعاتی که شما قبلا کسب کرده اید، شما نیاز به توضیح نوع کاری دارید که مشغول آن هستید. نه تنها شرکتتان بلکه جو و محیط شغلی که در آن فعالیت دارید.

این موضوع یک گام در تحلیل جامع بازار مربوط به طرح تجاری است. از شما انتظار می رود درباره وضعیت کلی شرکتتان و ماهیت شغل مورد نظر توضیح دهید، بخصوص اگر طرح شما در شرایطی خارج از شرکتتان در بانکها یا سرمایه گذاران در حال اجراست. چه شما شرکت خدماتی، تولیدکننده، خرده فروش باشید و چه انواع دیگری از شرکتها می بایست تحلیل صنعت را انجام دهید که بصورت ذیل توصیف می شود:

- شرکت کنندگان صنعت

- الگوهای توزیع

- رقابت

تحلیل صنعت:

طرح تجاری کامل الگوهای توزیع، شرکت کنندگان، علوم اقتصادی صنعت، فاکتورهای رقابت و هر چیز دیگری که ماهیت این شرکت را به افراد خارج شرکت نشان می دهد، توصیف می نماید. این بخش بر تاثیر فوق العاده اینترنت بر وضعیت اطلاعات شرکت تاکید دارد. از این پس دیگر یافتن اطلاعات امر مشکلی نیست و این اتفاق بعد از عصر انفجار اطلاعات و رشد کلان در بخش اینترنت در طول قرن ۲۱ صورت گرفت. حتی ۱۰ یا ۱۵ سال قبل سر و کار

داشتن با اطلاعات بیشتر به عنوان مشکلی در مقوله طبقه بندی آنها بود تا یافتن داده های خام. این عمومیت هر روز مصداق بیشتری می یابد. وب سایتهایی برای تحلیل، آمار مالیاتی، جمعیت شناختی، اتحادیه های تجاری و تقریبا هر چیزی که شما برای طرح تجاری کامل لازم دارید وجود دارند. بعد از بررسی و مرور نمودن بعضی از عناوین جهت بحث و پاسخگویی ما به آن در این بخش توجه خواهیم نمود. در صورتیکه شما واقعا به منابع احتیاج داشته باشید تعدادی از آثار و مکتوبات رفرنس غیر متداول و قدیمی را درج خواهیم نمود.

شرکت کنندگان صنعت:

شما بدون توصیف ماهیت شرکت کنندگان نمی توانید به آسانی نوع شغل را توصیف کنید. تفاوت زیادی بین صنعتی نظیر خدمات خط تلفن راه دور که در آن تنها تعداد کمی شرکتهای عظیم در هر کشور وجود دارد و صنعتی مثل خشکشویی که در آنها دهها هزار شرکت کننده کوچکتر حضور دارند، مشاهده می شود. این امر می تواند منجر به تفاوتی بزرگ بین یک شغل و طرح تجاری گردد. مثلا صنعت رستوران که ما آن را خرده کاری می نامیم درست مثل صنعت خشکشویی که از تعداد زیادی شرکت کننده کوچک تشکیل شده، از طرف دیگر صنعت غذاهای آماده دیگر از متشکل از تعداد کمی برندهای ملی است که در هزاران بازار فروش برند شده با شرایطی که بسیاری از آنها معاف از مالیات شده اند.

اقتصاد دانان درباره ادغام در صنعت در زمانی که تعداد زیادی شرکت کننده کوچک تمایل به ناپدید شدن دارند و تعداد کمی تولید کننده بزرگ به ظهور می رسند صحبت می کنند. مثلا در حسابداری، تعداد کمی شرکت بین المللی عمده وجود دارد که نامهایشان کاملا معروف است و همچنین دهها هزار شرکت کوچکتر وجود دارند که شناخته شده اند. صنعت اتومبیل متشکل از تعداد کمی برند ملی است که در هزاران واسطه مشارکت دارند. مثلا در انبوه

سازی کامپیوتر تعداد کمی شرکت بین المللی بزرگ که نامهایشان معروف است و هزاران شرکت کوچکتر وجود دارند.

الگوهای توزیع:

توضیح دهید چگونه توزیع در این صنعت عمل می کند؟ آیا این صنعت که در آن خرده فروشان تحت حمایت توزیع کنندگان بومی هستند همانند تولیدات کامپیوتر، مجله یا قطعات اتومبیل می باشند؟ آیا این صنعت بستگی به فروشهای مستقیم به مشتریان صنعتی بزرگ دارد؟ آیا تولیدکنندگان از نیروهای فروشنده مستقیم خودشان حمایت می کنند یا با نمایندگان بخش تولید فعالیت می کنند؟ بعضی از محصولات تقریباً همیشه از طریق فروشگاههای خرده فروشی به مشتریان فروخته شده اند و گهگاهی این محصولات بوسیله شرکتیهای توزیع که آنها را از کارخانجات خریداری می کنند توزیع گشته اند. در سایر موارد محصولات مستقیم از تولید کننده به فروشگاهها فروخته شده اند. بعضی محصولات مستقیماً از تولید کننده به مشتری نهایی از طریق ادارات پستی تبلیغات ملی یا سایر ابزارهای ترویجی فروخته شده اند.

در بسیاری از گروههای تولیدی چندین گزینه وجود دارند و گزینه های متعددی وجود دارند و گزینه های توزیع، استراتژیک هستند. دایره المعارف ها و پاکتهای جاروبرقی بطور سنتی از طریق مراجعه به درب منازل فروخته شده اند با این حال در فروشگاهها فروش رفته اند و از طریق رادیو و تلویزیون مستقیماً از تولیدکننده به مشتری انتقال یافته اند. بسیاری از محصولات از طریق فروشهای مستقیم شرکت به شرکت و در قراردادهای بلند مدت نظیر قرارداد بین تولیدکنندگان ماشین و عرضه کنندگان قطعات، مواد و بخشهای آنها توزیع شده اند. در بعضی از صنایع شرکتها از نمایندگان، واسطه ها یا فروشندگان متصدی استفاده می نمایند. تکنولوژی می تواند الگوهای توزیع در صنعت یا گروه محصول را تغییر دهد. مثلاً

اینترنت در حال تغییر دادن گزینه هایی برای توزیع نرم افزار، کتابها، موسیقی و سایر محصولات می باشد. ارتباط مخابراتی در حال تغییر دادن گزینههایی برای توزیع بازیها و محصولات ویدیویی است. بدلیل اینکه توزیع بطور طبیعی در خصوص توزیع فیزیکی محصولات فیزیکی خاص است، موضوع الگوهای توزیع ممکن است در اکثریت شرکتهای خدماتی مصداق پیدا نکند. اگر شما یک هنرمند گرافیک ، رستوران دار، معمار، متخصص خدمات تخصصی یا سایر خدماتی که شامل گزینه توزیع نیستند، باشید می توانید این بخش را از روند کاری حذف کنید.

برای تعداد کمی از خدمات، توزیع ممکن است همچنان امری مناسب و مرتبط باشد. ارائه دهنده خدمات تلفنی (مخابراتی) یا سویس دهنده اینترنت احتمالا توزیع وابسته به زیرساخت فیزیکی را توصیف می کند. تعدادی از ناشران ممکن است ترجیح دهند با شرکتهای به عنوان یک شرکت خدماتی برخورد کنند تا شرکت تولیدی و در آن صورت توزیع ممکن است امری مطلوب باشد.

رقابت:

درباره ماهیت رقابت در این بازار توضیح دهید. این موضوع هنوز در حیطه کلی توصیف صنعت یا نوع شغل است. درباره ماهیت رقابت در این صنعت و اینکه چگونه به نظر می رسد مشتریان یک تامین کننده کالا را بر دیگری ترجیح دهند، توضیح دهید.

عوامل اصلی موفقیت کدامند؟ کدامیک از عوامل خرید بیشترین تفاوت را ایجاد می کنند؟ قیمت؟ ویژگیهای محصول؟ خدمت؟ حمایت؟ آموزش؟ نرم افزار؟ تاریخهای تحویل؟ آیا نامهای برند مهم هستند؟ مثلا در شرکت کامپیوتری، رقابت احتمالا بستگی به شهرت و روندها در یک بخش از بازار و کانالهای توزیع و تبلیغات در دیگری دارد. در بسیاری از صنایع شرکت به شرکت ماهیت رقابت بستگی به فروش مستقیم دارد. بدلیل اینکه کانالها غیر عملی هستند. قیمت در محصولاتی که در حال رقابت با یکدیگر در قفسه های تفکیک شده هستند، امری ضروری است. با این حال تحویل کالا و اعتماد پذیری احتمالا برای مواد مورد استفاده تولیدکنندگان در حجمی که کمبود آنها می تواند بر کل خط تولید اثر بگذارد از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود.

مثلا در شغل رستوران داری، رقابت احتمالا بستگی به شهرت و روندهای موجود در یک بخش از بازار و مکان و پارکینگ در بخش دیگر دارد. در بسیاری از روشهای خدمات حرفه ای، ماهیت رقابت بستگی به قدرت بیان دارد زیرا تبلیغات کاملا پذیرفته شده نیست. آیا رقابت قیمت بین حسابداران، پزشکان و وکلا وجود دارد؟ چگونه افراد آژانسهای مسافرتی یا گل فروشیها را برای عروسی انتخاب می کنند؟ چرا فردی یک معمار مناظر طبیعی را بر دیگری ترجیح می دهد؟ چرا یک برند ملی به اسم starbucks را به یک قهوه خانه محلی ترجیح می دهد؟ همه این موارد مفهوم رقابت است.

رقبای اصلی:

رقبای اصلی را فهرست کنید. نقاط قوت و ضعف هر یک کدام است؟ محصولات، قیمتگذاری، شهرت، مدیریت، موقعیت مالی، کانالهای توزیع، آگاهی برند، توسعه شغلی، تکنولوژی یا سایر عواملی که شما احساس می کنید مهم هستند.

در کدام بخش بازار آنها فعالیت دارند؟ به نظر می‌رسد استراتژی آنها چه باشد؟ آنها چقدر بر محصولات شما تاثیرگذار هستند؟ چه تهدیدها و چه فرصتهایی را نشان می‌دهند؟

یافتن اطلاعات:

شما در خصوص دستیابی به هر چیزی که نیاز دارید به موفقیت دست خواهید یافت و این با مراجعه به سایت و شبکه جهانی امکان پذیر خواهد بود. با گذشت زمان، حجم زیادی از اطلاعات شغلی و حمایت‌های کارآفرینی و شغلی کوچک به زودی در دسترس خواهد بود. همیشه اولین شروع در اینترنت است. متخصصان صنعت و شرکتهای تحقیقات بازار بیشتر اطلاعاتشان را در وب سایتها و در مجلات شغلی و تجاری منتشر می‌کنند. سایتهای مرجع این مجلات را ایندکس می‌کنند، بسیاری از آنها ممکن است بطور آنلاین مقالاتی را ارائه دهند و یا در غیر اینصورت در کتابخانه‌ها این مقالات جمع‌آوری شوند. اتحادیه‌های تجاری بسیاری از فهرستها و آمارها را در وب سایتهایشان علاوه بر نسخه‌های فیزیکی منتشر می‌نمایند. قوانین گردآوری عمومی مستلزم گزارش تفصیلی از نتایج مالی است و منابع اطلاعاتی بازار آمار صنایع را از گزارشات مالی گردآوری می‌کند.

اگر شما کامپیوتر شخصی داشته باشید، شما بخش عمده‌ای از آنچه نیاز به دسترسی اطلاعات آن دارید از طریق اینترنت بدست می‌آورد. این خدمات نسخه‌هایی از شاخصهای انتشاراتی کامپیوتری شده، خلاصه‌های آماری و حتی نسخه کامل مقالات منتشر شده‌ای که بصورت آنلاین در دسترس هستند ارائه می‌دهند. در بعضی موارد شما می‌توانید اطلاعات را از پایگاه داده‌ای که دور از دسترس است به کامپیوترتان انتقال دهید. و به یک شکل مناسب مستقیماً به برنامه شغلی‌تان وارد کنید. اگر شما قبلاً آنلاین نبوده‌اید من شما را تشویق می‌کنم تا از مودم و نرم افزار ارتباطی که منجر به دسترسی شما به اینترنت می‌شود استفاده کنید و یاد بگیرید که چگونه از آن استفاده کنید. هیچ جایگزینی برای تسهیل دسترسی به

اینترنت از طریق مودم و برقراری ارتباط با سایر افرادی که سئوالات، پیشنهاد و علایق مشابهی دارند وجود ندارد. اینترنت سلسله اطلاعات و خدمات جالب توجهی را ارائه می دهد. همانگونه که پیشنهادات خاصتری را می خوانید و به سوی آنها جذب می شوید، می توانید فرض کنید که اکثریت همه آنها وب سایتهای در دسترس دارند. احتمالاً هر چیزی را که نیاز دارید می توانید در اینترنت پیدا کنید و این اقدام را با استفاده از کتابخانه محلی به عنوان گزینه انجام دهید. در غیر اینصورت، می توانید به کتابخانه دانشگاه، فروشنده های اطلاعات تخصصی دست دوم، انتشارات دولت ایالت متحده مراجعه نمایید.

وب سایتهای طرح تجاری:

نرم افزار **palo Alto** از وب سایت اینترنتی ای حمایت می کند که برنامه های نمونه رایگان قابل دانلود شدن، دستورات عملیها، چکیده ها و مباحثی در خصوص موضوعات وابسته به توسعه طرح تجاری ارائه می دهند. برای یافتن آنها به آدرس زیر مراجعه کنید.

www.bplans.com

این سایت شامل لینک های پیشنهاد شده به سایر منابع اطلاعاتی شرکتهای کوچک، شامل اداره موسسات کوچک (SBA)، مراکز توسعه شغلی کوچک (SBDCS) و بسیاری از سایتهای ارزشمند دیگر می باشد. آن با آخرین اطلاعات در دسترس انباشته شده و مملو از رفرنس اطلاعات است که احتمالاً در هر جای دیگری در دسترس خواهد بود. شکل ۱-۸ وب سایت اصلی نرم افزار **palo Alto** را نشان می دهد همانگونه که وقتی این کتاب نوشته شد دیده می

شود. آدرس وب سایت

www.paloalto.com

هر دو سایت هم سایت اصلی و هم سایت www.bplans.com به سایت ما تحت عنوان **Ask the Experts** از متخصصان بپرسید و بخشهای **Ask the Authors** از نویسندگان

بپرسید ، متصل شده اند. تیم **Ask the Experts** به سئوالات کلی درباره برنامه ریزی شغلی، کارآفرینی و برنامه ریزی بازاریابی پاسخ می دهد. بیش از ۱۶۰۰ پاسخ بطور معمول در این پایگاه داده در دسترس است. شما می توانید سئوالتان را مطرح نموده و پاسخ را به عنوان جواب ایمیلی دریافت کنید. گروه «از نویسندگان بپرسید» ما به سئوالات خاص در خصوص کار با محصولات ما پاسخ می دهد. بیش از ۴۰۰ پاسخ مرتبط با این برنامه ها تحت عنوان این نوشته پست شده اند.

سایتهای دولتی:

در بخشهایی در خصوص تحلیل بازار ما **U.S** (ایالات متحده) را در برابر سایت **Bureau** (اداری) توصیف می کنیم. بخش ۹: بازاریان را بشناسید و بخش ۱۱: بازار وب سایت **SBA** (اداره مشاغل کوچک) را در سایت ذیل مشاهده کنید:

www.sba.gov

هدف وب سایت نرم افزار **palo Alto** تامین اطلاعات ارزشمند برای مشتریان ما شامل اطلاعات بازار، برنامه های نمونه و لینک شدن به سایر منابع اطلاعاتی است. شکل ۲-۸- صفحات **home page** آنها را نشان می دهد.

موتورهای جستجوی وب:

گزینه برتر دیگر، فهرست بندی اطلاعات مشاغل کوچک سایت یاهو می باشد. از صفحه اصلی **yahoo**، اقتصاد و شغل را انتخاب کنید سپس در لینکی در بخش اطلاعات شغلی کوچک کلیک کنید. آدرس صفحه خاص این است:

www.yahoo.com

business_and_economy
small_business_information

رقابت Excite نوعی صفحه اطلاعات مشاغل کوچک به آدرس ذیل است:

www.quicken.excite.com

small-business

هریک از این وب سایتها منتهی به لینکهای بیشتر و اطلاعات بیشتر می شود.

RMA

انجمن مدیریت ریسک (که بطور رسمی تحت عنوان انجمن Robert Morris شناخته شده نوعی سازمان عضویت تحت حمایت بانکهای است که فهرست سالیانه نسبتهای مالی استاندارد را منتشر می نماید و برای نتایج عملی شغلی هزاران شرکت مختلف در تجارت کوچک بواسطه ائتلاف بانکهای عضو توسعه یافته است.

انتشار RMA که تحت عنوان « مطالعات بیانیه سالیانه » شناخته شده است. منبع اطلاعاتی ارزشمندی است. مثلاً آن اطلاعات به من می گوید که فروش خرده فروشان کفش که کمتر از ۱ میلیون دلار به ازاء هر سال می باشد منجر به تولید بطور میانگین ۴۲٪ حاشیه سود ناخالص می شود که آنها میانگین ۴۰٪ را صرف هزینه های راه اندازی می کنند و آنها حدود ۱٪ از فروشها را به عنوان سود در نت قرار می دهند. منشأ آن شماره، تحقیقات بیانیه سالیانه RMA از سال ۱۹۹۷ است.

در این نوشته (مقاله) که با بصورت نسخه فیزیکی یا سی دی با قیمتی کمتر از ۳۰ دلار برای اعضا است و یا قیمت ۱۵۰ دلار برای افراد غیر عضو این نشریه به فروش می رسد با شماره

گیری ۴۰۰۰-۴۴۶ (۲۱۵) یا مراجعه به سایت آنها www.rmahq.com می توانید موارد بیشتری دریافت کنید. در این مقاله سازمان RMA که در جستجوی ایجاد دسترسی بیشتر اعضایش می باشد احتمالاً به آنها اجازه جستجوی کامل در وب سایتشان را می دهد. همچنین ما در صورت امکان به آن دسته از حراجی ها که شماره هایشان در وب سایت نرم افزار Palo Alto می باشد توجه می کنیم که در سایت www.paloalto.com است. انجمنهای تجاری:

بسیاری از صنایع با حضور انجمن تجاری فعالی که به عنوان منبع حیاتی اطلاعات خاص صنعت بکار می رود خوش یمن شده و مورد استقبال قرار گرفته اند. چنین انجمنهایی معمولاً فهرست اعضاء را منتشر می کنند و انجمنهای بهتر، اطلاعات آماری را که فروشهای صنعت، سودها، روندهای اقتصادی را دنبال می کنند منتشر می نمایند. اگر شما نمی دانید کدام انجمن تجاری را برای صنعتتان بکار گیرید، آن انجمن را پیدا خواهید کرد. از طریق اینترنت سایتهای Excite، yahoo و سایر موتورهای جستجو را بررسی نمایید.

وب سایت اتحادیه تجاری مورد نظر را برای شغلتان جستجو کنید. در بخش رفرنس کتابخانه تان بخواهید فهرستی از اتحادیه های تجاری را در اختیارتان قرار دهد. از فردی دیگر در همان صنعت بخواهید. با مجله ویژه صنعت مشورت کنید. به راهنمای خوانندگان یا شاخص تجارتي (در بخش بعدی، انتشارات شغلی) یا فهرست Ayer که بوسیله Gayle ناشر فیلادلفیا بطور نوبتی (هفته ای) فهرست بندی می شود توجه نمایید. شما می توانید در جستجوی انجمنهایی باشید که در نشریه اطلاعات آمریکا که تحت انتشار شرکت Viking هستند فهرست بندی می شوند. به عنوان یک مثال خاص، همانطور که ما اشاره به مغازه کفاشی فرضی نمودیم، انجمن خرده فروشان کفش ملی گزارش عملکرد اداری ۲ ساله ای را که شامل مرور آماری بیش از ۱۷۰۰ شرکت خرده فروشی کفش مستقل هستند منتشر می

نماید. آنها آن را با قیمت ۲۵ به اعضا یا ۵۰ به افراد غیر عضو می فروشند. آن شامل شرکتهای کفش خانوادگی، کودکان، زنان و مردان است و شامل امور مالی و اطلاعات دیگر است. انتشارات شغلی:

مجلات شغلی منبع مهم اطلاعات شغلی هستند. صرفنظر از انتشارات اصلی شغل کلی نشریات زیادی وجود دارند که به صنایع خاص توجه دارند. متمایز سازی (تخصص) روندی مهم در شغل انتشاراتی است. **Dingbats** و **widgets** ممکن است برای عموم مردم کسل کننده باشند اما آنها علاقمندند تا تولیدکنندگان (کارخانجات تولیدی) **Dingbats** و **Widgets** را که بطور مرتب درباره آنها در مجلات تخصصی مطلب خوانده اند شناسایی کنند. مجلات واسطه مهمی برای تبلیغات خاص صنعت هستند که هم برای خوانندگان و هم تبلیغ کنندگان حائز اهمیت اند. سردبیران این مجلات باید فضای بین تبلیغات را تکمیل کنند. آنها این اقدام را با انتشار اطلاعات خاص صنعت به همان اندازه که توانایی آن را دارند و شامل علوم آماری، پیش بینی ها، پروفایلهای صنعت است انجام می دهند. صفحه آرایبی یکی از این مجلات گهگاهی می تواند مقداری زیادی پیش بینی شغلی و اطلاعات اقتصادی را ایجاد نمایند. چندین منبع رفرنس خوب، مجلات، ژورنالها و سایر نشریات را فهرست می کنند. آنها همچنین پیشنهاد شاخصهایی را به مقالات انتشار یافته می دهند که می توانید برای جستجوی رفرنسهای دقیقی که نیاز دارید استفاده کنید. این اقدام در بخش رفرنس (مرجع) اکثریت کتابخانه ها قابل نگهداری خواهد بود:

خوانندگان در خصوص شاخصهای دوره ای نشریه مجلات متداول مورد راهنمایی قرار می گیرند. این راهنما بوسیله **Wilson.H.W** در نیویورک انتشار یافته و در اکثریت بخشهای مرجع کتابخانه در دسترس است.

شاخص دوره ای تجاری نیز بوسیله H.W منتشر شده. تنها مجلات و ژورنالهای تجاری را ایندکس می نماید.

ایندکس مجله که بوسیله شرکت دسترسی اطلاعات انتشار یافته از شاخصهایی برای شناسایی اطلاعات انتشار یافته ای که احتمالاً به طرح شغلی شما کمک می کند استفاده کنید. وقتی شما فهرست شاخصی برای مقاله ای پیدا می کنید و آن شاخص صنعت شما را پیش بینی می کند یا درباره روندها و اقتصاد صنعت صحبت می کند اطلاعات اصلی را سریع یادداشت کنید و از کتابخانه بخواهیم یک نسخه برای انتشار بدهد.

کتابخانه های مرجع

کتابخانه های مرجع از منابع مرجع به عنوان یک تخصص تبعیت می کنند. آنها منابع عالی دستورالعمل و توصیه مناسب در خصوص مطالب رفرنس هستند که ممکن است کمک کنند تا اطلاعاتی را درباره الزامات طرح شغلی تان ارائه دهید. ما دریافته ایم کتابهای مرجع بخصوص در موقعیتهای مختلف مفید هستند. این کتابها پیش بینی هایی را که در هریک از صدها مجله و ژورنال شغلی ظاهر شده اند و به وقوع پیوسته اند خلاصه نموده اند. مشاهده بر مهمترین اطلاعات پیش بینی متمرکز است و نقد مجله را که شامل تاریخ نشر، شماره صفحه و... نظیر جلد مجله و زمینه است، مطرح می نمایند.

اداره شغل کوچک (SBA)

اداره مشاغل کوچک ایالات متحده بخاطر وامهای تجاری کوچکش مشهور شده است. با این حال اطلاعات شغلی، آموزش اداری و خدمات اداری شامل کارگاه، مشاوره، انتشارات و نوارهای ویدیویی را فراهم می کند. آن در هر منطقه اعم از ایالت کلمبیا، Virgin و Puerto

Rico شعبات برنامه ای دارد. آن دارای متخصصان توسعه شغل است که در بیش از ۱۰۰ دفتر کار در سراسر کشور مستقر شده اند. ما وب سایت آن را در شکل ۲-۸ نشان دادیم. SBA بیش از ۵۰ جزوه و محصول اطلاعاتی شغلی منتشر کرده است. این محصولات رایگان هستند اما SBA هدیه کوچکی (با قیمت زیر ۳۰۰ دلار برای اکثریت آنها) پیشنهاد می دهد. آنها به سئوالاتی که پرسیده شده با دفعات زیادی پاسخ می دهند و اطلاعات مهمی برای مالکین شرکت و مالکین شرکتهای بالقوه فراهم می کنند. اگر شما دسترسی به اینترنت ندارید از طریق تماس با شماره UASKSBA-۱-۸۰۰-۵۷۲۲-۸۲۷-۸۰۰-۱) بخش میز پاسخگویی مشاغل کوچک (answer desk) SBA درباره برنامه های توسعه شغل و خدمات SBA اطلاعات کسب کنید. «خط ویژه» میز پاسخگویی اطلاعات و خدمات ارجاع را تحت نظارت و پشتیبانی اداره ابتکارات، آموزش و تحصیلات شغلی ارائه و انجام می دهد. در واشنگتن شماره محلی ۷۱۵۱-۲۰۵ (۲۰۲) است. آن در طول ساعات اداری ۵ روز در هفته کار می کند.

مراکز توسعه شغلی کوچک (SBDC)

مراکز توسعه شغلی کوچک (SBDCS) بطور مشارکتی بوسیله SBA (اداره مشاغل کوچک) و همچنین با همکاری دانشکده محلی و سایر نمایندگیهای اعتباری تاسیس شده اند. هر منطقه حداقل یک SBDC (مراکز توسعه شغلی کوچک) دارد و اکثریت مناطق اداراتی در شهرهای مختلف دارند. ما دریافته ایم SBDC باید منبع عالی و غنی برای مشاغل، ارائه دهنده مشاوره تخصصی با کیفیت بالا در قیمتتهای بسیار پایین باشد. SBDCS نیز ارتباط نزدیکی با دانشکده های محلی دارند تا رشته هایی در خصوص برنامه ریزی شغلی، کتابداری، مدیریت افراد، فروشها، بازاریابی و سایر موضوعات حیاتی ایجاد نمایند. همچنین SBDCS کتابها، تحقیقات و مطالعات و در بعضی موارد حتی نوارهای صوتی، نوارهای ویدیویی و کارگاهها را منتشر می سازند.

نرم افزار Palo Alto با SBDCS همکاری نموده است تا دروس سمینار و نرم افزار مرتبط با برنامه ریزی شغلی را تامین کند.

گروههای خدمات مدیران بازنشسته (SCORE)

SBA (اداره شغل کوچک) از گروههای خدماتی مدیران اجرایی استخدام شده (SCORE) که شامل بیش از ۱۳۰۰۰ نفر داوطلب می باشد، حمایت می نماید. لازم بذکر است این افراد آموزش و مشاوره تک به تک افراد را بدون هیچ قیمتی در ۳۸۹ اداره در کل کشور ارائه می دهند. با مراجعه به سایت www.score.org می توانید درباره گروههای خدمات مدیران اجرایی بازنشسته اطلاعات کسب نمائید.

اداره آمار (سرشماری) ایالت متحده امریکا

United state census Bureau اداره آمار (سرشماری) ایالت متحده بخشی از دپارتمان تجارت، ارزش اطلاعات در دسترس برای اهداف آموزشی و شغلی را دارد. من بطور ویژه و با مثال در بخش تحلیل بازار بخش ۹: بازاریان را بشناسید به آن اشاره می کنم.

اکثریت گزارشات اداره آمار کل ایالت متحده را پوشش می دهد و داده مربوط به کشور را به اختصار در می آورند. با این حال، اداره مزبور نیز اطلاعات مربوط به ایالت ها و بخشهای مربوط به ایالت ها و حتی شهرهای مربوط به کشورها را منتشر می کند. در بین گزارشات ویژه ارزشمند تر، گزارشات شهر و کشور وجود دارند که تعدادی از موسسات شغلی را بر اساس نوع موسسه فهرست بندی می کنند. این موارد گزارشات ویژه ای هستند که مستقیما

از اداره مزبور و همچنین تعدادی از کتابخانه ها و خدمات پایگاه داده الکترونیکی در دسترس قرار گرفته اند. بسیاری از این گزارشات نیز از طریق خدمات آنلاین در دسترس قرار می گیرند. سرشماری (آمار) یک ویرایش الکترونیکی است که CENDATA نامیده شده است. آن

وب سایت اینترنتی دارد www.census.gov

یافتن همکار شغلی

مشاغل جدید، مشاغل کوچک و برنامه ریزی شغلی برای اقتصاد خوب هستند. دولتها، موسسات تحصیلات تکمیلی و سازمانهای تجاری می دانند و تلاش می کنند تا آنجا که ممکن است به شرکتهای کمک کنند. برای شما و شرکت شما احتمالاً حجم زیادی کمک در دسترس وجود دارد.

SCORE و SBDCS

در بخش قبلی ، ما SBA، SCORE و SBDCS را به عنوان منابع اطلاعات فهرست بندی کرده ایم. هم SCORE و هم SBDCS نیز منابع همکار (دستیار) شغلی واقعی است آنها هر دو به منظور کمک به افراد در مشاغل کوچک و کارآفرینان بوجود می آیند. همه خدمات رایگان نیستند بلکه آن دسته از خدماتی که رایگان نیستند در سطحی پایین تر از ارزش بازار قیمت گذاری شده اند.

برای دستیاری شغل ابتدا به آنجا بروید . شما می توانید آدرسهای بومی (محلی) برای SBDCS را در وب سایتمان پیدا کنید. شما می توانید آدرسهای بومی برای SCORE را در وب سایتشان پیدا کنید.

در این صفحات، من تنها به توصیف سازمانهای ایالات متحده می پردازم که ارائه دهنده کمک به مشاغل کوچک و راه اندازیها هستند. در سایر بازارها سازمانهای مشابه وجود دارند.

دفتر کار تجاری و سازمانهای صنعتی تان، سازمانهای توسعه دولتی و مدارس اداری را مقایسه کنید.

مشاوران، حسابداران و وکلا

مشاوران، حسابداران و وکلا دستیار شغلی سطح اول هستند. آنها در واقع تمرکز اصلی این بخش نیستند با این حال در کل به دلیل اینکه آنها منبع عالی اطلاعات نیستند ما اهمیت فوق العاده ای برای ارزش توصیه و مشاوره حرفه ای قائلیم. با این حال در این بحث، با منابع نسبتاً کم هزینه دستکاری شغلی نظیر نمایندگیهای توسعه، مدای شبانه بومی و خدمات اطلاعاتی آنلاین سر و کار داریم. برای افزودن اصول کلی چگونگی انتخاب یک حرفه و تخصص شغلی مناسب چیز زیادی نداریم. بیائید مواظب خریدار باشیم. اگر شما پول به حد کافی دارید، متخصص شغلی خوب همیشه ارزش پول را دارد. متأسفانه همیشه متخصصها خوب نیستند؛ سخت است بدانیم تا زمانی که شما متعهد به پرداخت پول هستید چه کسی خوب است؟ قبل از انتخاب متخصصین همیشه سعی کنید مراجع خوبی در خصوص متخصصین پیدا کنید این مراجع شامل سایر مشتریان، مشتریان راضی هستند و فراموش نکنید آنها را کنترل کنید. به علاوه این همیشه مصداق ندارد که از طریق مشاور شغلی به هر آنچه بابت آن پول پرداخت می کنید، می رسید. در تجربه آزمایشی ما، همیشه همبستگی مستقیمی بین مبالغ و دستمزدهای پرداخت شده و ارزش موارد ارائه شده وجود ندارد.

SBA به مشاوران می گوید: «آیا برای مالک شرکت کوچک می توان سرمایه بزرگی را تصور نمود؟» معمولاً میانگین دستمزدهای مشاوران شغلی بین ۲۵ و ۲۵۰ دلار در ساعت است. اگر شما تصمیم به تداوم استفاده از خدمات مشاوره دارید، مطمئن باشید او فردی معتبر است و اطمینان یابید که شما جدول دستمزد و مبالغ را تا حد امکان درک نموده اید.»

اقدامات سازمانی شرکت:

از طریق سازمانهای تجاری بومی نظیر اتاق بازرگانی دریابید چه چیزی وجود دارد. بسیاری از آنها گروههای مدافع کارآفرینی نظیر انجمن موسسه جدید یا انجمنهای صنفی دارند.

مدارس و دانشگاهها:

بسیاری از دانشکده های منطقه ای عمومی مستقیماً با SBA همکاری دارند تا مراکز توسعه شغلی کوچک (SBDCS) را که به عنوان بخشی از منابع دولتی در بخش قبلی مورد بحث قرار گرفت، مستقر نمایند. ترکیب SBDC / دانشکده عمومی اغلب منبعی عالی برای کارگاهها، کلاسها و حتی مشاوره شغلی است که همه آنها با متخصصانی که شغلشان شامل کمک به موسسات کوچک و شرکتهای نوپا می باشد، حداقل بخشی توسط مراکز آموزشی و بخشی دولت تاسیس و پایه گذاری شده اند. با دانشکده منطقه ای عمومی تماس بگیرید و در خصوص کلاسهای شغلی سؤال کنید.

کتابخانه ها:

کتابخانه ها معمولاً دربردارنده کتابهای اداری و نشریات دوره ای شغلی هستند. بخشهای رفرنس دارای کارکنانی هستند که توانایی کمک به شما را دارند تا دریابید که به چه چیزی نیاز دارید. در جستجوی شاخصها و اندکسهای مجله ، انجمن تجاری و انتشارات دولت باشید.

بانکها:

بانکها اغلب درگیر فعالیتهای توسعه بومی هستند و حتی وقتی مستقیماً حمایت شغلی انجام نمی دهند (بعضی موارد انجام می دهند)، حداقل می توانند بفهمند به چه جای دیگری برای

دریافت حمایت می توانید مراجعه کنید. SBA می گوید: « بسیاری از روسای بانک درک وسیعی از عملیات اداری، مالی و جو اقتصادی منطقه ای دارند. از پرسیدن سؤال از مسئولین بانک تان نترسید.»

نمایندگیهای توسعه محلی:

اکثریت مناطق دارای نمایندگیهای توسعه از یک نوع یا نوع دیگر هستند. همچنین آنها اطلاعات مربوط به مشاغل کوچک و نوپا را ارائه می دهند و می توانند منبع ارزشمندی باشند. در خصوص سایر نمایندگیهای دولتی با سایر تامین کنندگان منابع تان مشورت کنید. همچنین می توانید برای نمایندگیهای دولتی تحت نظارت گروه دولتی به دفترچه تلفن تان مراجعه کنید.

انجمن های تجاری:

انجمنهای تجاری می تواند منبعی عالی از اطلاعات مناسب برای تعدادی از شرکتهای نوپا باشد. از فهرست کتابخانه ای انجمنهای تجاری تان برای جستجوی انجمنهای وابسته به شرکت تان استفاده کنید.

نشریات:

بسیاری از نشریات در شغل شما تخصصی هستند و سایر نشریات در شرکتهای کوچک و موسسات نوپا تخصص یافته اند. کتابخانه ها، کتابفروشیها و فهرست مجلات را برای نشریات مربوط به حرفه خاص تان بررسی نمایید.

چکیده:

ما در دنیای محض جدید سرشار از اطلاعات بسیار زیاد هستیم نه اطلاعات بسیار کم. برای شما سخت خواهد بود که همه اطلاعاتی را که نیاز خواهید داشت و همه اطلاعات موجود در شغل یا حرفه را طبقه بندی کنید؛ سخت است آنها را خلاصه کنید؛ سخت است درباره آنچه از بیشترین اهمیت برخوردار است تصمیم گیری کنید. همانطور که می دانید بخاطر داشته باشید تصور شده که طرح تجاری برای هدایت تصمیمات است. آن یک گزارش دانشگاهی یا حتی پایان نامه فارغ التحصیلی نیست. مثلاً اگر آن دارای هدف تجاری نیست که احتمالاً توصیف کننده صنعت برای بانک یا سرمایه گذار یا برای تیم خود شماست، مسلماً اثبات کننده توانایی شما نیست. بنابراین نباید آن را لحاظ کنید.

بازار خود را شناسایی کنید

اولین و مهمترین عاملی که در تجارت به آن نیاز دارید چیست؟ خیر؛ طرح نیست: شما به مشتری نیاز دارید.

در فصل ۳: طرح کوچک؛ اولین بررسی جامع از اینکه آیا تجارت شما مشتری کافی برای تداوم دارد (یا خواهد داشت) را انجام دادیم. در مرحله بعدی؛ شما باید پیشروی بیشتری در تحلیل بازار داشته باشید. لازم نیست این کار را به شیوه آکادمیک انجام دهید و لازم نیست این کار را فقط در پروسه طراحی پروژه های بسیار بزرگ انجام دهید. در این راستا فقط کافیست مشتریان خود را بشناسید.

تحقیقات بازار بطور عملی

برخی از تحقیقات بازار بسیار ساده، عملی و حتی بدیهی هستند. شما نمی توانید آن را در کتابخانه ها و یا حتی اینترنت انجام دهید. برای این کار باید به سراغ مردم واقعی بروید علی الخصوص مشتریان فعلی و یا مشتریان احتمالی در آینده. به برخی مثال های عملی در این زمینه توجه کنید:

تجارت های مشابه را بررسی کنید

همیشه به عنوان گام اول؛ به تجارت های مشابه با تجارت خودتان دقت کنید. اگر مایل به شروع یک تجارت جدید هستید؛ با بررسی یک تجارت مشابه که از قبل می شناسید؛ بهتر و موفق تر خواهید بود. اگر به فکر برنامه ریزی برای تجارت فعلی خود هستید؛ این کار به شما فرصت اقدامات بهتر می دهد. در هر حال؛ با بررسی و توجه به تجارت های مشابه دیگر می توانید نکات بیشتری را یاد بگیرید.

• تجارت های مشابه دیگر را بررسی کنید:

برای مثال اگر قصد دارید یک فروشگاه خرده فروشی کفش را راه اندازی کنید باید زمانی را برای بررسی سایر خرده فروشی های کفش صرف کنید. اتومبیل خود را کنار خیابان پارک کنید و تعداد مشتریانی که به فروشگاه مورد نظر رفت و آمد می کنند را بشمارید. به زمانی که آنها داخل فروشگاه صرف می

کنند دقت کنید؛ چه تعداد از آنها با بسته هایی که شبیه با جعبه کفش می باشند از آن فروشگاه خارج می شوند؛ این موارد را ثبت کنید. تعداد کفش هایی که هر مشتری خریداری می کند را نیز در نظر بگیرید. در فروشگاه قدم بزنید و قیمت را بررسی کنید. همین روند را برای چندین فروشگاه تکرار کنید؛ همه فروشگاه های کفش از قبیل فروشگاه هایی که کفش را با تخفیف عرضه می کنند و غرفه کفش فروشی در فروشگاه های بزرگ را نیز بررسی کنید.

- یک تجارت مشابه در یک مکان دیگر پیدا کنید:

اگر قصد راه اندازی یک تجارت محلی را دارید؛ یک تجارت مشابه در مکان دیگر را بیابید؛ فاصله باید به حدی باشد که آن تجارت امکان رقابت با شما را نداشته باشد. به مثال کفش فروشی باز می گردیم؛ می توانید فروشگاه های کفش در شهرهایی مشابه با شهر خودتان در یک ایالت دیگر را بررسی کنید. به مالک فروشگاه تلفن کنید و صادقانه اهداف تحقیقات خود را بیان کنید. سپس پرسش های اساسی در زمینه تجارت کفش فروشی را مطرح کنید.

- در روزنامه های محلی به دنبال افرادی باشید که در تجارتي مشابه با تجارت شما فعال می باشند.

با یک واسطه فروش تماس بگیرید و تا حد امکان اطلاعات کافی را دریافت کنید. فرض کنید به دنبال تاسیس یک فروشگاه کفش هستید و یک فروشگاه مناسب را برای فروش گذاشته اند؛ ابتدا خود را به عنوان یک خریدار احتمالی در نظر گرفته و فکر کنید که آیا خرید از این فروشگاه مناسب است یا خیر. شاید شما هرگز اقدام به خرید آن فروشگاه نکنید اما اطلاعاتی که از این شیوه بررسی بدست می آورید بسیار مهم است. چرا مالک فروشگاه تصمیم به فروش آن گرفته است؟ آیا مشکلی در این تجارت روی داده است؟ شاید بتوانید اطلاعات مالی با ارزشی را بدست آورید.

- رقابت را مستحکم کنید

فرض کنید که یک رستوران دارید؛ حداقل ماهی یکبار وضعیت رقابت خود را در سطح منطقه ارزیابی کنید. برای این کار باید به رستوران های مختلف سر بزنید. اگر فروشگاه کفش دارید؛ ماهی یکبار با سرزدن به فروشگاه های مختلف؛ میزان رقابت را ارزیابی کنید.

با مشتریان صحبت کنید

اگر در فکر راه اندازی یک تجارت جدید هستید؛ با مشتریان احتمالی صحبت کنید. مثال کفش فروشی را در نظر بگیرید؛ با مشتریانی که از فروشگاه خارج می شوند صحبت کنید. با همسایگان، دوستان و اقوام خود صحبت کنید. از آنها بپرسید معمولا چند وقت یکبار اقدام به خرید کفش می کنند؛ چه سایزهایی ؛ و هر پرسش دیگری که به ذهنتان می رسد را مطرح کنید. اگر می خواهید یک رستوران، تجارت معماری چشم انداز، فروشگاه گوشت، نانوايي و غيره افتتاح کنید؛ ابتدا با مشتریان صحبت کنید.

هنگام تدریس طرح تجاری در دانشکده های بازرگانی ؛ شیوه تحقیقات بازار را به عنوان بخش مهمی از طرح تجاری به دانشجویان آموزش می دهند. این طرح ارزش کافی ندارد مگر اینکه آنها با تعداد قابل توجهی از مردم صحبت کنند و پرسش هایی از قبیل شما چه می خواهید؛ چرا و از کجا خرید می کنید؛ چقدر پول پرداخت کرده اید و غيره را مطرح کرده باشند. اگرچه شما نمی خواهید همه مراحل رسمی تنظیم یک تحقیق از مشتری را اجرا کنید اما دانستن این اطلاعات برایتان مهم است.

ما اغلب تحقیقات مشتری را در نرم افزار Palo Alto بر روی دو وبسایت خود در اینترنت قرار می دهیم. کسانی که در اینترنت به جستجوی مواد و اطلاعات در خصوص طرح های تجاری هستند می توانند به وبسایت ما مراجعه کنند:

www.paloalto.com

www.bplans.com

یکی از این سایت ها اطلاعات را بصورت رایگان در اختیار شما می گذارد؛ شما می توانید اطلاعات قابل دانلود شدن را بصورت رایگان از طرح های نمونه، رئوس مطالب و تصمیم گیری ها دریافت کنید؛ همچنین پاسخ هایی به صدها پرسش رایج در زمینه جزئیات توسعه یک طرح تجاری را نیز در این وبسایت مشاهده می کنید. گاهی اوقات از مردم می خواهیم اندکی در وبسایت ما درنگ کرده و به برخی پرسش های مهم پاسخ دهند. این درخواست ها شامل پاسخگویی به چند پرسش کوتاه است. آنها برای پاسخگویی نیازی به ذکر نام یا ایمیل

آدرس ندارند. در ضمن ما هرگز این اطلاعات فروش را پیگیری نمی کنیم. با این شیوه هر ماهه حدود ۳۰۰ پاسخ را دریافت می کنیم که اطلاعات کافی و ارزشمندی در رابطه با ملاحظات مردم در خرید یا فروش می باشند؛ این موارد برای تنظیم و نوشتن طرح تجاری مفید هستند.

اگر دست اندرکار یک تجارت هستید؛ در پروسه توسعه یک طرح باید صحبت با مشتریان را نیز بگنجانید. یک قدم از روتین های معمول فراتر بروید؛ گوشی تلفن را بردارید و با مشتریان خود صحبت کنید؛ از آنها در خصوص تجارت خودتان پرس و جو کنید. پرسش هایی از این قبیل مطرح کنید: شما در تجارت خود چگونه عمل می کنید؟ آنها چرا خرید می کنند؟ نظر آنها در خصوص رقبای شما چیست؟ همچنین می توانید یک مشتری را ماهی یکبار به نهار دعوت کنید تا همیشه حضور شما را احساس کنند.

مشتریان احتمالی

در همه طرح های تجاری یک بخش را به مشتریان احتمالی اختصاص می دهند. در فصل ۳: طرح کوچک؛ این مسئله را به عنوان بخش مهمی از ارزیابی اولیه عنوان کرده ایم. در گام اول باید ایده کافی از تعداد مشتریان احتمالی داشته باشید. اما روش تخمین زدن این تعداد بستگی به نوع تجارت شما دارد. برای مثال؛ مالک فروشگاه خرده فروشی کفش باید بداند که چند نفر در ناحیه فروشگاه زندگی می کنند؛ یک شرکت طراحی گرافیکی باید تجارت های محلی را شناسایی کند؛ یک شرکت تهیه کاتالوگ های ملی باید تعداد خانوارها و شرکت های کل کشور را بداند.

انتخاب منابع خوب و معتبر بستگی به نیازهای خودتان دارد. معمولاً استفاده از آمارهای دولتی یا بازرگانی ضروری نیست اما برای برخی طرح ها باید از آنها استفاده کنید و یا گاهی اوقات لازم است اطلاعات را از ناشران تخصصی یا محققان خریداری کنید.

اگر هیچ منبع خاصی در اختیار ندارید تا داده های جمعیت شناسی عمومی در خصوص یک ناحیه محلی را جمع آوری کنید می توانید به یک کتابخانه محلی مراجعه کنید. مراجعه به کتابخانه دانشگاه محلی بسیار بهتر

است علی‌الخصوص اگر یک بخش مرتبط با تجارت و بازرگانی در آن کتابخانه وجود داشته باشد. اتاق های بازرگانی نیز می‌توانند اطلاعات خوبی در خصوص بازار محلی به شما ارائه کنند. در ایالات متحده؛ دفتر ثبت احوال که وابسته به دولت فدرال می‌باشد منبع خوبی برای دریافت اطلاعات است. امروزه سریعترین راه برای استفاده از اطلاعات دفتر ثبت احوال؛ استفاده از اینترنت و مراجعه به وبسایت است:

www.census.gov

آمارهای رسمی نیز برای کسب اطلاعات تجاری مفید هستند. شما باید تعداد تجارت های محلی با برخی معیارها از قبیل سایز؛ میزان فروش و تعداد کارکنان را در اختیار داشته باشید. دفتر ثبت احوال ایالات متحده؛ اطلاعات جامعی در خصوص همه تجارت ها در اختیار دارد. همچنین می‌توانید در یک کتابخانه محلی یا یک اتاق بازرگانی؛ اطلاعات کافی در خصوص تجارت های مختلف بدست آورید.

قبل از فراگیر شدن اینترنت؛ من اغلب به فروشندگان آدرس های پستی مراجعه می‌کردم و اطلاعات عمومی در خصوص افراد و نوع تجارت ها جمع‌آوری می‌کردم. فروشندگان لیست آدرس های پستی کاتالوگ هایی را تهیه می‌کنند که در آنها نام افراد و نوع تجارت ها را تعیین کرده اند. برای مثال برای شناسایی تعداد کل دفاتر و کلا یا دفاتر حسابرسی معتبر در ایالات متحده کافیست به لیست های واسطه های فروش مراجعه کنید.

مجلات منبع خوبی برای اطلاعات جمعیت شناسی هستند. اگر در زمینه فروش کامپیوتر به فروشگاه های خرده فروشی کامپیوتر فعالیت دارید؛ با مجله ¹ Computer Retail Week و ² Computer Reseller News تماس گرفته و درخواست کیت نشریه کنید. کیت نشریه شامل همه آگهی هایی است که در آن نشریه به چاپ رسیده اند. آنها اطلاعات جامعی از جمعیت خوانندگان را در اختیارتان قرار می‌دهند. برای آگاهی از اطلاعات مربوط به هر تجارت خاص می‌توانید به نشریه ای مراجعه کنید که در زمینه همان تجارت فعالیت می‌کند.

¹ مجله هفتگی خرده فروشی کامپیوتر
² مجله اخبار فروش مجدد کامپیوتر

قبل از تنظیم این مقاله در وبسایت دفتر ثبت احوال جستجوی مختصری داشتم و در مدت ۱۰ دقیقه دریافتم که در ناحیه ای که من زندگی می کنم؛ ۳۷۸ پیمانکار عمومی فعالیت دارند که از این تعداد حدود ۳۶۰ پیمانکار کمتر از ۲۰ کارمند داشته و ۱۸ پیمانکار باقیمانده بین ۲۰ تا ۱۰۰ کارمند دارند. در ناحیه ای که من زندگی می کنم ۲۳۸ دفتر حقوقی فعالیت دارند که از این تعداد فقط ۱۲ دفتر بیشتر از ۲۰ کارمند دارند. در خصوص مثال کفش فروشی دریافتم که ۳۲ فروشگاه کفش فروشی در ناحیه من وجود دارند که هیچیک از آنها بیشتر از ۲۰ کارمند ندارند. در ناحیه ای که من زندگی می کنم 111,000 خانه وجود دارند که ۶۱ درصد از آنها مالکیت شخصی داشته و بطور میانگین ۲,۴۹ نفر در هر خانه زندگی می کنند. ۲۲ درصد از بزرگسالان در ناحیه ای که من زندگی می کنم دارای تحصیلات کالج هستند و میانگین درآمد خانوار در این ناحیه 26,000 دلار است. همه این اطلاعات را می توانید بصورت رایگان از وبسایت دفتر ثبت احوال ایالات متحده بدست آورید؛ آدرس آن را قبلا ذکر کرده ام.

مشتریان را بشناسید

علاوه بر دانستن تعداد مشتریان؛ باید نیازها و خواسته هایشان را نیز بشناسید و آنچه آنها را وادار به خرید کردن می کند را نیز شناسایی کنید. هر چه در مورد آنها بیشتر بدانید؛ بهتر است. اطلاعات مفید فردی در خصوص مشتریان عبارتست از میانگین سنی آنها، سطح درآمدشان، سبک خانوار، رسانه های مورد علاقه، الگوهای خرید و هر اطلاعات دیگری که به نظرتان می رسد مرتب با تجارت شما می باشد. اگر می توانید آنها را به گروه هایی بر اساس رده بندی های موثر تقسیم بندی کنید؛ برای مثال از نظر سن، درآمد، عادت های خرید، رفتارهای اجتماعی، ارزش ها و یا سایر عوامل مهم دیگر. برای مثال خرده فروشی کفش باید مواردی همچون سبک کفش را نیز در نظر بگیرید اما اگر بتوانید اولویت های فعالیت و حتی بهتر از آن اطلاعات مربوط به روان نگاری فرد را نیز در اختیار داشته باشید؛ کمک موثری کرده اید.

بر اساس اطلاعات روان نگاری می توانید مشتریان را به گروه های مختلف تقسیم بندی کنید از جمله گروه های فرهنگی، گروه های ارزش، دسته های اجتماعی، دسته های انگیزشی و یا سایر رده بندی بر اساس علائق که

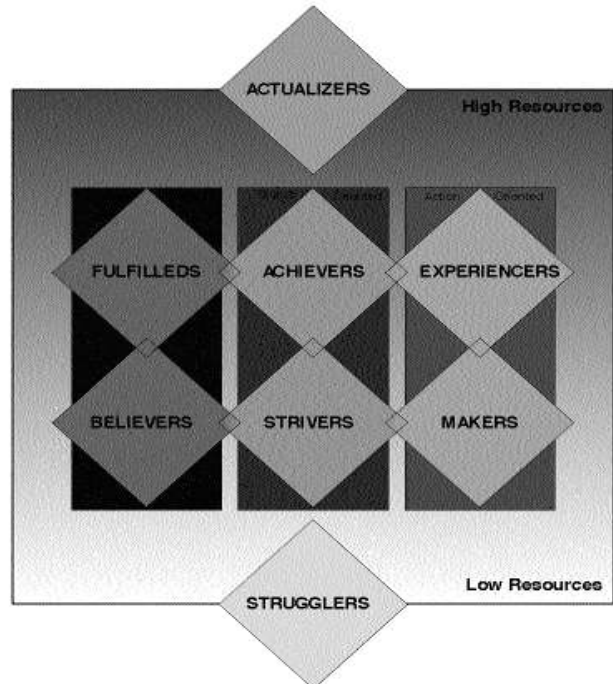
برای طبقه بندی مشتریان بسیار مهم هستند. برای مثال در یک مقاله برای خرده فروشان احتمالی ذکر شده است که مرکز فروش First Colony Mall of Sugarland در تگزاس جمعیت خریداران در ناحیه خود را از دیدگاه روانشناسی اینگونه طبقه بندی کرده است: ۲۵ درصد کودکان و خانواده های بسیار متمول ساکن حومه شهر؛ ۵,۴ درصد ساکنان متمول حومه شهر؛ ۱۹,۲ درصد نوزادان و کارمندان اداری جوان که درآمد متوسط رو به بالا دارند؛ ۷ درصد از ملاکان کشور که قبلا ساکن نواحی شهری بوده و ثروتمند محسوب می شوند. در جزئیات بیشتر آنها گروه کودکان و خانواده های بسیار متمول ساکن حومه شهر را مشتریانی مختلط می دانند که اتومبیل های متنوع داشته، در خانه سگ نگه می دارند، به موسیقی راک و ورزش علاقه مند هستند. گروه دوم یعنی ساکنان متمول حومه شهر را گروهی از افراد تحصیلکرده، در جنب و جوش، خانواده هایی با فرزندان نوجوان می دانند که والدین دارای تخصص و کارهای اجرایی هستند؛ آنها تولید کنندگان اصلی بوده و جزء مصرف کنندگان عمده نیز به شمار می روند؛ همیشه هم در مسافرت هستند. گروه سوم کسانی هستند که از استرس های شهری فرار کرده و به محیط لوکس روستایی پناه آورده اند. گروه چهارم نیز از وفور نعمت در آشیانه روستایی خود لذت می برند.

موسسه تحقیقاتی استنفورد (SRI) مثال های دیگری را نیز ارائه کرده است. در خدمات شیوه و ارزش های زندگی (VALS) از این موسسه تحقیقاتی؛ اطلاعات مفیدی در خصوص رده بندی مشتریان در ایالات متحده بر اساس ارزش ها ذکر شده است که آن را در شکل ۹,۱ نشان داده ایم. در اینجا مشتریان فعلی و احتمالی به گروه هایی تقسیم بندی شده اند از جمله افراد خشنود؛ اجرا کننده؛ تجربه کننده و سایر موارد. اطلاعات بیشتر در خصوص SRI را می توانید در وبسایت ذیل بدست آورید:

www.futur.sri.com/vals/VALSindex.shtml

ایمیل آنها عبارتست از Vals@sri.com ؛ تلفن : (650) 326-6200

شکل ۹,۱ : روان نگاری توسط SRI



این نمودار نشانگر تحقیقات روان نگاری در شیوه های زندگی و ارزش هایی است که در VALS از مرکز تحقیقاتی استنفورد ارائه شده اند و در آن بازارهای ایالات متحده را بر اساس مشتریان احتمالی مختلف تقسیم بندی کرده اند.

تحقیقات اینترنتی برای طرح های تجاری

سن من به اندازه ای هست که بخاطر آورم جمع آوری اطلاعات در گذشته تا چه حد دشوار بوده است. مشاوران تجاری از تهیه اطلاعات مورد نیاز برای تحلیل بازار و طرح تجاری؛ درآمد خوبی داشتند. اما امروزه ؛ مشکل اصلی مرتب کردن اطلاعات است نه گردآوری اطلاعات. شبکه جهانی فراگیر در اینترنت؛ روند کاری تحقیقات عملی تجاری را به کلی دگرگون کرده است.

این مسئله برای مطرح کردن در این کتاب مناسب نیست چون جزئیات زیادی دارد. اما به نظر برای توسعه طرح تجاری خود باید شیوه کار کردن با شبکه فراگیر جهانی در اینترنت را بدانید. دست کم باید بدانید که چگونه در یاهو جستجو کنید و یا چگونه اطلاعات موجود در کاتالوگ تجاری آن را در آدرس ذیل مرتب کنید:

www.yahoo.com

یک موتور جستجوی دیگر برای اطلاعات تجاری؛ Excite است:

www.excite.com

امروزه موتورهای جستجو و تکنیک های جدید جستجو بطور مرتب ارائه می شوند؛ بنابراین لطفا با این روش های جدید آشنا شوید.

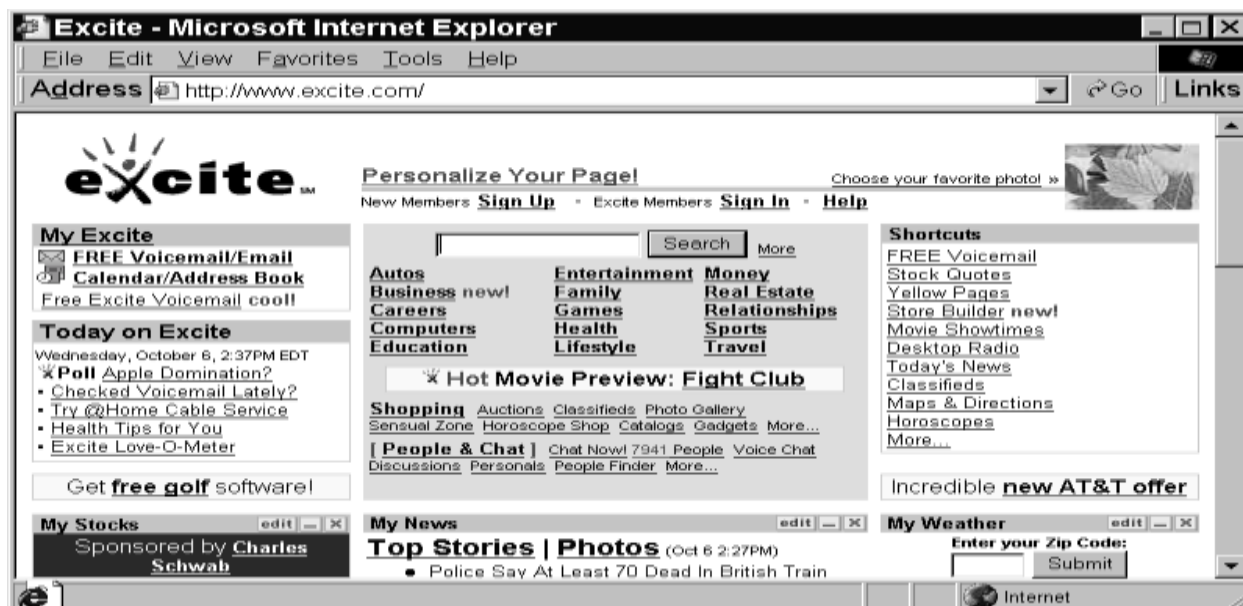
به عنوان مثال؛ شکل ۹,۲ صفحه اصلی یاهو را نشان می دهد. اگر بر روی هر یک از واژگان که زیر آنها خط کشیده اند کلیک کنید؛ یک پنجره برای مشاهده اطلاعات بیشتر باز می شود که اطلاعات آن اختصاصی تر هستند. در شکل ۹,۳ نیز صفحه اصلی جستجو در Excite را مشاهده می کنید.

شکل ۹,۲: کاتالوگ اینترنتی یاهو



احتمالا سایت یاهو (www.yahoo.com) یکی از شناخته شده ترین سایت های اینترنتی برای بررسی اطلاعات و مرتب سازی کاتالوگ ها می باشد که در شبکه فراگیر جهانی بر اساس طبقه بندی های منطقی ارائه شده اند.

شکل ۹،۳: جستجوی شبکه با Excite



موتور جستجو اینترنت Excite به آدرس www.excite.com یکی دیگر از روش های جستجو است که شما می توانید از آن برای کسب اطلاعات تجاری و بازارها استفاده کنید.

خلاصه

طرح ریزی برای رشد بازار زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است که بخواهید طرح خود را در رابطه با پیدا کردن سرمایه گذارها یا درخواست پشتیبانی برای دریافت وام تنظیم کنید؛ چون رشد بازار باعث افزایش ارزش تجارت شما می گردد.

بیان نرخ رشد به شیوه ای که متناسب با اطلاعات موجود باشد ضروری است؛ چه رشد در تعداد مشتریان احتمالی باشد؛ چه در برنامه ریزی برای فروش های نقدی؛ خدمات ارائه شده؛ پروژه های وبسایت؛ میزان گزارشات مالیاتی؛ وسعت چشم انداز و هر چه در اختیار دارید.

فصل ۱۰: پیش بینی فروش

مرحله بعد پیش بینی فروش شماست. این کار تا حدی که مردم تصور می کنند دشوار نمی باشد. به پیش بینی فروش مثل پیشرفت تحصیلی خود بنگرید. پیش بینی فروش کسب آگاهی و اطلاعات در مورد تجارت است از این رو مهم تر از ریاضیات پیچیده می باشد. لازم به ذکر است که پیش بینی فروش نسبت به علم، هنر محسوب می شود.

اگر شما آموزش تجاری دیده باشید و یا اگر تا کنون هیچ آموزش تجاری نداشته باشید، فکر نکنید که در زمینه پیش بینی فروش چندان باتجربه نیستید. اگر شما بتوانید تجارت کنید، آنگاه قادر خواهید بود تا میزان فروش خود را نیز پیش بینی نمایید. بیشتر افراد می توانند حتی بهتر از ابزار تخصصی این حرفه یا تجزیه-تحلیل

آماري و برنامه هاي رياضياتي ميزان فروش خود را پيش بيني و برآورد نمايند. يادتان باشد كه تجربه حرف اول را مي زند.

اگر شما تا كنون فقط از طريق كتاب اطلاعات كسب نموده ايد، حال مي توانيد از سايت هاي اينترنتي و يا ديگر منابع اطلاعاتي مشتريان و صنعت را به خوبي بشناسيد. شما شايد به پيش بيني فروش بينديشيد اما لازمه آن كسب اطلاعات در اين زمينه است. قابل ذكر است كه انجام تحقيق در مورد پيش بيني خوب هميشه دشوارتر از فرايند نهايي آن است ، لذا شما بايد تحقيقات دقيقي را انجام دهيد.

پيش بيني فروش - ساده

وقتي تحقيق انجام شد، فرآيند پيش بيني فروش نيز ساده خواهد شد.

فروش خود را به بخش هاي مديريت پذير تقسيم نموده و سپس هر بخش را پيش بيني نماييد. با خط فروش، ماه به ماه فروش خود را برآورد نموده و سپس خطوط و ماه هاي فروش را به آن اضافه نماييد.

شكل ۱-۱۰ نشان دهنده نمونه هايي از پيش بيني فروش ساده است كه كل ارزش دلاري را براي هر گروه از فروش ها برآورد مي كند.

Illustration 10-1: Simple Sales Forecast

Sales	May	Jun	Jul	Aug
Retainer Consulting	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Project Consulting	\$30,000	\$40,000	\$20,000	\$10,000
Market Research	\$8,000	\$15,000	\$10,000	\$5,000
Strategic Reports	\$0	\$0	\$0	\$0
Other	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Sales	\$58,000	\$75,000	\$50,000	\$35,000
Direct Costs	May	Jun	Jul	Aug
Retainer Consulting	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
Project Consulting	\$5,000	\$6,500	\$3,500	\$1,500
Market Research	\$6,000	\$10,000	\$6,000	\$4,000
Strategic Reports	\$0	\$0	\$0	\$0
Other	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal Direct Cost of Sales	\$13,500	\$19,000	\$12,000	\$8,000

شکل ۱۰-۱: این مثال از پیش بینی فروش استاندارد شامل قیمت ساده و پیش بینی هزینه برای محاسبه فروش پروژه ها و هزینه های مستقیم فروش می باشد. این شکل نشان دهنده چهار ماه از ۱۲ ماه است.

پیش بینی فروش - دقیق

پیش بینی معمولاً زمانی آسان تر می شود که شما آن را به چندین بخش تقسیم نمایید. به عنوان مثال، پیش بینی فروش یک پروژه ۱۰۰۰ دلاری در ماه را در نظر بگیرید، سپس آن را با پروژه های ۱۰۰ واحدی و ۱۰ دلار برای هر ماه مقایسه نمایید. در مثال دوم، وقتی پیش بینی قیمت X واحد است، آنگاه به محض افزایش قیمت، شما متوجه می شوید که فروش نهایی نیز باید افزایش یابد. لذا پیش بینی بخش های کوچک تر فروش کار بسیار آسانی خواهد بود.

شکل ۱۰-۲ نشان دهنده پیش بینی فروش بر حسب واحدها است. در ابتدا باید برای فروش واحدها فرضیاتی را تهیه نموده و سپس میانگین قیمت ها را حدس زده و در پایان برای محاسبه ارزش دلاری فروش آنها را در هم ضرب نماییم. شایان ذکر است که فرضیات بدست آمده درباره هزینه واحدها و استفاده از آنها، علاوه بر فرضیات مبتنی بر فروش واحدها می تواند هزینه مستقیم فروش ها را به سهولت محاسبه نماید.

Illustration 10-2: Detailed Sales Forecast

Unit Sales	Jan	Feb	Mar	Apr
Systems	85	115	145	190
Service	200	200	200	200
Software	150	200	250	330
Training	145	155	165	170
Other	160	176	192	240
Total Unit Sales	740	846	952	1,130
Unit Prices	Jan	Feb	Mar	Apr
Systems	\$2,000	\$2,000	\$2,000	1,829
Service	\$75	\$69	\$58	46
Software	\$200	\$200	\$200	200
Training	\$37	\$35	\$39	41
Other	\$300	\$300	\$300	300
Sales	Jan	Feb	Mar	Apr
Systems	\$170,000	\$230,000	\$290,000	347,510
Service	\$15,000	\$13,800	\$11,600	9,200
Software	\$30,000	\$40,000	\$50,000	66,000
Training	\$5,365	\$5,425	\$6,435	6,970
Other	\$48,000	\$52,800	\$57,600	72,000
Total Sales	\$268,365	\$342,025	\$415,635	501,680
Direct Unit Costs	Jan	Feb	Mar	Apr
Systems	\$1,700	\$1,700	\$1,700	\$1,700
Service	\$30	\$60	\$60	\$60
Software	\$120	\$120	\$120	\$120
Training	\$11	\$11	\$11	\$11
Other	\$90	\$90	\$90	\$90
Direct Cost of Sales	Jan	Feb	Mar	Apr
Systems	\$144,500	\$195,500	\$246,500	\$323,000
Service	\$6,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000
Software	\$18,000	\$24,000	\$30,000	\$39,600
Training	\$1,595	\$1,705	\$1,815	\$1,870
Other	\$14,400	\$15,840	\$17,280	\$21,600
Subtotal Direct Cost of Sales	\$184,495	\$249,045	\$307,595	\$398,070

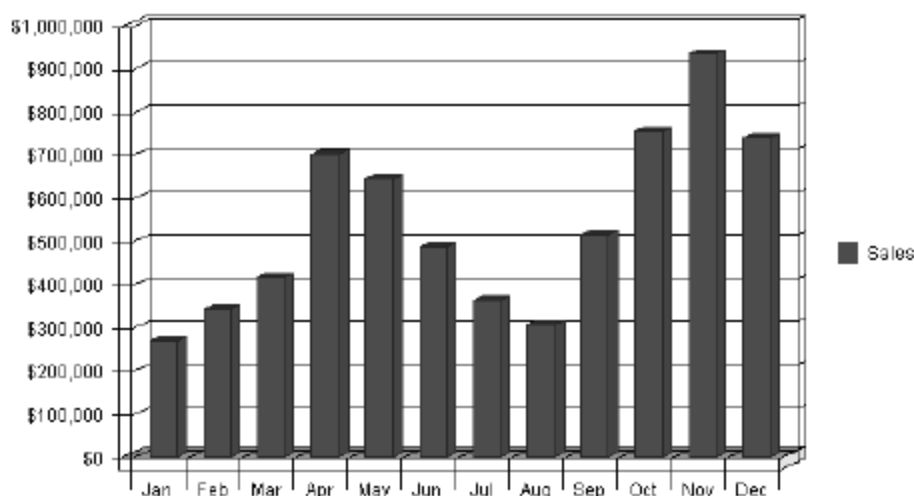
شکل ۲-۱۰: ضرب پیش بینی هزینه و قیمت در پیش بینی واحدها می تواند فروش پروژه و هزینه های فروش را محاسبه نماید. این شکل نشان دهنده ۴ ماه از ۱۲ ماه است.

نمودارها به عنوان ابزار پیش بینی

تعداد نمودارها از عکس های زیبا هم بیشتر است، در اینجا متذکر می شویم که آنها عالی ترین ابزار در درک و اندازه گیری تعداد محسوب می شوند. شما باید همیشه نمودارهایی را برای نمایش دادن پیش بینی فروش خود ترسیم نموده و از آنها برای اندازه گیری تعداد استفاده نمایید. وقتی شما در نمودار تجاری پیش بینی خود را می بینید، آیا تصور می کنید که واقعی باشد؟ آیا مفهوم را می رساند؟ بیشتر افراد با اندازه نسبی شکل ها بهتر از اعداد متوجه مفاهیم می شوند، از این رو، ما نیز با دقت در نمودار پیش بینی فروش را متفاوت تر از آن چه تصور می کردیم دیدیم. شایان ذکر است که کامپیوتر نیز می تواند به شما در مجسم سازی اعداد کمک زیادی نماید.

برای مثال، نمودار ماهانه فروش در شکل ۳-۱۰ را در نظر بگیرید. شما می توانید با نگاه کردن به این نمودار فوراً متوجه جریان فروش در طی سال شوید. بدیهی است که میزان فروش از ژانویه به آپریل افزایش داشته و این در حالیکه از بهار به تابستان کاهش و مجدداً در پاییز افزایش یافته است. وقتی شما به نموداری مثل این نگاه می کنید، شما باید از خودتان بپرسید که آیا این نمودار درست است. آیا روش دیگری برای برآورد فروش وجود دارد؟

Illustration 10-3: Monthly Sales Forecast Chart



شکل ۳-۱۰: این نمودار نشان دهنده فروش برنامه ریزی شده برای هر ماه از ۱۲ ماه سال است.

نمودار بعدی، در شکل ۴-۱۰ نشان دهنده مقایسه سه سال فروش سالانه با هم است. در اینجا دوباره شما می توانید اندازه نسبی را در نمودار ملاحظه نمایید. اگر شما بدانید که شرکت تجاری تا چه حدی درگیر این کار است، آنگاه شما می توانید پیش بینی فروش را برآورد نموده و با توجه به نمودار درباره آن بحث کنید. البته، شما احتمالاً به جزییات بیشتری درباره فرضیات نیاز دارید.

شرح پیش بینی و پیش زمینه آن

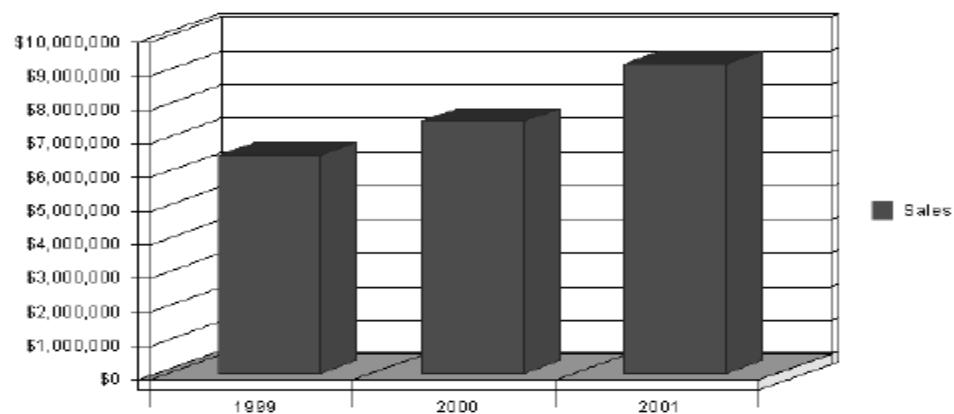
اگرچه نمودار و جداول بزرگ هستند، اما شما باید آنها را شرح دهید. طرح کامل تجاری باید به طور معمول شامل بحث دقیق درباره متن پیش بینی فروش، استراتژی فروش، برنامه های فروش و دیگر اطلاعات مربوطه باشد. در واقع، شما از متن، جداول و نمودارها در طرح خود برای تنوع و دسترسی آسان استفاده می کنید. لازم به ذکر است که باید جداول و نمودارها را جایی نزدیک به متن ها قرار داده تا موضوعات مربوطه را در بر گیرند.

در طرح تجاری پیشنهاد می‌کنم که در مورد استراتژی و اجرای فروش نیز بحث کنید. شما می‌توانید برای این منظور از منطق و ساختار استفاده نمایید. در عمل، شما ممکن است موضوعات متن را به صورت موضوعات جداگانه ای آماده نموده اما برای اتمام طرح باید آنها را جمع آوری نمایید.

استراتژی فروش

در جایی نزدیک پیش بینی فروش، شما باید استراتژی فروش خود را شرح دهید. استراتژی های فروش با ابعاد فروش، چگونگی جبران افراد، چگونگی بهینه سازی پردازش، مدیریت پایگاه داده ای و چگونگی تحویل یا قیمت گذاری مرتبط هستند.

Illustration 10-4: Annual Sales Forecast Chart



شکل ۱۰-۴: این نمودار نشان دهنده پیش بینی فروش برای هر سال از سه سال پیش بینی فروش است.

چگونه می فروشید؟ آیا شما خرده فروشی ، فروش کلی، تخفیف، فروش پستی، تلفنی هم دارید؟ آیا شما نیروی فروش دارید؟ چگونه به افراد آموزش فروش می دهید؟ هرگز استراتژی فروش را با استراتژی بازاریابی به اشتباه نگیرید.

برای تشخیص استراتژی بازاریابی و استراتژی فروش، استراتژی بازاریابی را به عنوان مرزی در نظر بگیرید که سبب فروش می شود اما در استراتژی فروش هدف ایجاد سیستمی است که سبب معامله می شود. بازاریابی می تواند بر تصور، آگاهی و میل به خرید در افراد تاثیر به سزایی گذارد.

جزئیات پیش بینی

طرح تجاری شما باید تعداد پیش بینی های فروش درج شده در جدول را مشخص نماید. مطمئن شوید که درباره فرضیات مهم با جزئیات کافی بحث نموده و در مورد پیش زمینه یا تاریخچه آن توضیح کامل داده اید. سعی کنید برای خوانندگان سوالاتی را مطرح نمایید زیرا با خواندن این سوالات می توانند اطلاعات مربوطه در این زمینه را بدست آورند.

برنامه های فروش

بر حسب این موضوع، شما می توانید اطلاعات مرتبط با برنامه های فروش را در جدول بگنجانید. باید توضیح دهید که این استراتژی چگونه اجرا و ارزیابی می شود؟ آیا شما طرح های خاصی دارید؟

طرح های تجاری در مورد نتایج بوده و تعمیم نتایج به نحوه طراحی شما بستگی دارد. برای هر چیزی که مرتبط با فروش است و یا برای آن اتفاق می افتد، مسئولیت افراد، تاریخ و بودجه های مورد نیاز برنامه ریزی نمایید. همه این موارد گفته شده سبب می شود تا طرح فروش شما واقعی تر به نظر برسد.

چند سال؟

من معتقدم که طرح شغلی یا تجاری باید به طور طبیعی فروش را ماهانه (۱۲ ماه) و سالانه به مدت سه سال متوالی تعیین نماید. این به معنای آن نیست که شرکت تجاری باید طرح شغلی را فقط برای سه سال طراحی نماید. بلکه بدان معناست که جزییات پیش بینی ماهانه به جزء موارد خاص نباید سالانه بیان شود. این همچنین به این معناست که جزییات پیش بینی سالانه نباید فقط محدود به سه سال شود، بلکه شما باید طرح خود را برای ۵- ۱۰ و حتی ۱۵ سال طراحی نمایید.

خلاصه

پیش بینی فروش در نظر افراد کار بسیار دشواری است، زیرا آنها از چگونگی پیش بینی مطلع و مطمئن نیستند. اگر شما با تجارت آشنایی داشته باشید، نگران نباشید و می توانید به آسانی فروش در آینده را حدس بزنید. به خاطر داشته باشید که تنها چیزی که سخت تر از پیش بینی است انجام کار تجارت بدون پیش بینی است.

فصل ۱۱: بازار

مفهوم تقسیم بازار برای ارزیابی بازار و استراتژی آن مهم و در خور توجه می باشد. تقسیم بازار به بخش های عملی را می توان به صورت دوره، درآمد، نوع محصول، جغرافی، نمونه و الگوهای خرید، نیاز مشتریان یا دیگر تقسیم بندی ها نام برد. اصطلاحات و بازار را تعریف کنید.

تقسیم بازار مهم است

تقسیم می تواند در شناخت و درک کلمه بازار تفاوت های زیادی را ایجاد نماید. برای مثال، زمانی که فروشگاه کامپیوتر محلی **home office** یا شرکت تجاری کوچک با تکنولوژی بالا را به عنوان تقسیم مشتری تعریف می کند، آنگاه بدیهی است که تقسیم آن نیز درباره مشتریان باشد. لازم به ذکر است که تقسیم می تواند به ما در برنامه ریزی شرکت تجاری و تاکید بر انواع مختلف مشتریان کمک شایانی نماید.

وقتی من در اواسط سال ۱۹۸۰ مشاور شرکت کامپیوتری Apple بودم، بازار را به گروه های عملی من جمله خانه، آموزش، شرکت های کوچک، شرکت های بزرگ و ... تقسیم نمودیم. برخی از دیگر گروه ها در شرکت Apple بر اداره بخش خاصی از بازار تاکید داشتند. همان طوری که شما تقسیم را به طور واضح تعریف می کنید یعنی شما مفهوم بازار را به خوبی درک کرده اید. در سال ۱۹۷۰، من شرکتی را می شناختم که از طریق خرده فروشی آب نبات می فروختند. آنها بازار را به روشی تقسیم کرده بودند که محصولات گسترده ای را تعریف کرده و در ضمن رضایت مشتریان را نیز جلب نمایند. محصولات آنها شامل آب نبات، کلوچه، نوشیدنی های غیر الکلی و چیپس بود و این تقسیم به بازاریان در شناخت رقابت کمک زیادی می کند چون هدف بازاریان تنها آب نبات نبود، بلکه آنها در کنار آب نبات محصولات دیگری را نیز به فروش می رساندند. شایان ذکر است که با شناخت رقابت می توان بازاریابی و برنامه های فروش را ارتقاء بخشید.

در تجارت امروزه، انجام کار تقسیم در عمل کار بسیار آسانی است. تن، مقدار و محیط های مختلفی را در نظر گرفته تا بتوانید محصولات خود را به فروش برسانید. شرکت های ماشین برنامه تبلیغاتی خود را از یک برنامه به برنامه های دیگر تغییر دادند. Richard Klein در مورد شرکت تجاری آبجو طنز تهیه نموده و در ضمن سبک موسیقی آن را نیز تغییر داده است. او خاطر نشان کرد که باید موسیقی کشور حفظ شود اما می توان از دیگر نسخه ها نیز در این زمینه استفاده نمود. این شرکت تجاری در تلاش است تا از این نوع سبک موسیقی برای بیان اهداف مختلف گروه مشتریان استفاده نماید.

در توسعه فرایند تقسیم، باید به این نکته توجه داشته باشید که چه عواملی سبب ایجاد تفاوت در خرید، رسانه و دیگر موارد می شوند. آیا عصر و دوره در انتخاب رستوران، یا سبک غذاها تاثیر دارد و آیا اصلاً این مسئله مهم است؟ آیا سطح درآمد عامل مهمی می باشد؟ آموزش چطور؟ من حدس می زنم که برخی از رستوران ها بیشتر غذاهای خود را به دانشجویان دانشگاه ها می فروشند تا سایر افراد. آیا این به دلیل آموزش، سن یا سطح درآمد است؟

در ارزیابی اولیه شما ممکن است برای تجزیه- تحلیل مشتریان، ورقه های گزارش کار خود را گسترش دهید، زیرا تصور می کنید این کار به شما در تقسیم بازار کمک زیادی می کند. وقتی کار تجزیه- تحلیل بازار را کامل نمودید، از لحاظ انتقادی و استراتژیکی نگاهی هم به تقسیم بیندازید. آیا این نوع تقسیم بهتر است؟ از تجدیدنظر و اصلاح تعداد مطمئن شوید.

تجزیه - تحلیل بازار

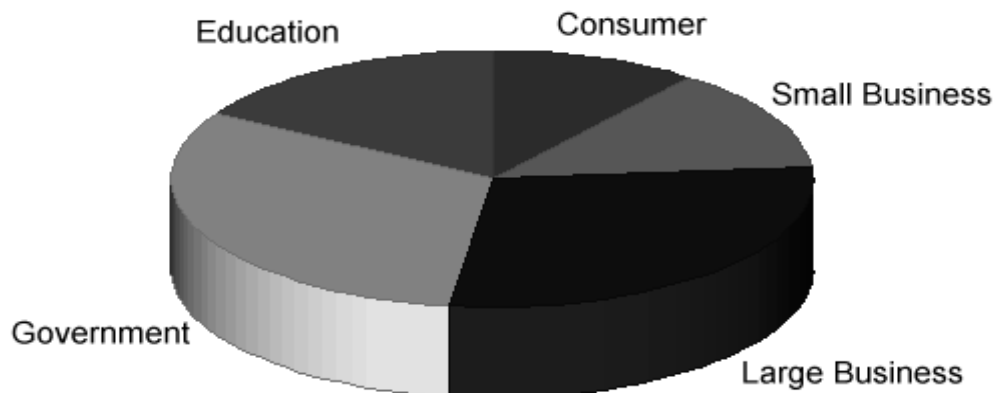
به عنوان بخشی از برنامه تجاری، لازم است تا اطلاعات کافی درباره گسترش جدول تجزیه- تحلیل بازار بدست آورید. شکل ۱-۱۱ به شما مثالی از فهرست تقسیمات بازار که به صورت یک جدول اجرا شده است نشان می دهد. هر تقسیم دلالت بر گروهی از مشتریانی دارد که مطابق با تعریف شما از تقسیم بازار گروه بندی شده اند. قابل ذکر است که شما می توانید با برآورد تعداد مشتریان برای هر تقسیم و نرخ رشد که در این مثال نشان داده شده است تجزیه- تحلیل ساده ای از بازار بدست آورید. وقتی شما تعداد را می دانید، گسترش نموداری مثل شکل ۲-۱۱ کار ساده ای خواهد بود.

تصویر 1-11: جدول تجزیه و تحلیل بازار

Potential Customers	Growth	Total Cust's
Consumer	2%	12,000
Small Business	5%	15,000
Large Business	8%	33,000
Government	-2%	36,000
Education	0%	19,000
Total	2.78%	115,000

این جدول یک طبقه بندی ساده از بخش های بازار را نشان می دهد، هر بخش توسط تعداد کل مشتری بالقوه و نرخ رشد برآورد شده آن تعریف شده است.

تصویر 11-2: نمودار تجزیه و تحلیل بازار



این نمودار ساده بازار بالقوه را به عنوان شروع برنامه نشان می دهد. تفاوت بخش های مختلف نمودار نشان دهنده اندازه نسبی گروههای مختلف بازار هدف می باشد.

پس از آن که شما در برنامه تجاری خود درباره بازار چیزهایی را کشف کردید، شما می توانید با توجه به دانشی که دارید با خوانندگان خود ارتباط برقرار نمایید. لازم به ذکر است که باید توضیحات شما دقیق و شفاف باشند. بیان دقیق جزئیات در تجزیه- تحلیل بازار به نوع برنامه بستگی دارد. وقتی که همه گروه به خوبی از بازار مطلع هستند لازم نیست شما تحقیق کامل و جامعی درباره بازار تهیه نمایید. ممکن است شما از مشتریانی صحبت کنید که توجه شما را جلب نموده اند و یا ممکن است درباره شهر آنان تحقیق کنید. بخش تجزیه- تحلیل بازار در برنامه تجاری بخشی است که احتمالاً مستلزم تحقیق دقیق برای کسب اطلاعاتی درباره مسائل بیرون از برنامه شما می باشد، در صورتی که در بخش های دیگر باید در مورد مسائل داخلی اطلاعات دقیقی جمع آوری گردد.

این نکته خوبی است که باید در هنگام بیان جزئیات مدنظر قرار گیرد. به خاطر داشته باشید که برنامه ریزی اتخاذ تصمیمات خوب و منطقی و همچنین به کار بردن اولویت ها را در بر می گیرد. یک برنامه تجاری نباید شامل تجزیه- تحلیل بازار مناسب برای ph.D باشد. برنامه ریزی آزمایش اطلاعات و دانش شما نمی باشد. اگر شما به دنبال سرمایه گذاری هستید، شما باید از این بخش برای شناخت صنعت و نشان دادن عقل و خرد خود در این زمینه استفاده کنید. اگر شما برنامه داخلی را طراحی می کنید و مخاطبی جزء گروه خود ندارید، توصیه من این است که تحقیقات کافی درباره بازار انجام دهید تا مطمئن شوید که اشتباه نکرده اید.

داشتن اطلاعات محدود بر اتخاذ تصمیمات شما تاثیر به سزایی دارد. اگر شما اطلاعات بازاری بیشتری داشته باشید بهتر می توانید کارهای خود را پیش برده و در ضمن اذیت هم نمی شوید.

خلاصه کردن

بخش مربوط به بازار باید با یک چکیده کوتاه و ساده آغاز شود. شما معمولاً باید گروه های مختلف از مشتریان مورد نظر خود در تجزیه- تحلیل بازار را توصیف نموده و سپس به طور خلاصه توضیح دهید که چرا این مشتریان را انتخاب نموده اید. شما همچنین ممکن است بخواهید به طور خلاصه رشد بازار و یا برخی موانع رشد بازار را در صورت داشتن اطلاعات توضیح دهید.

فرض کنید که این پاراگراف شامل برنامه قرض یا چکیده ای از آن باشد، در این صورت شما باید آن را در بقیه بخش مربوطه به صورت خلاصه وار بیان کنید. اگر شما بخواهید خلاصه ای درباره بازار ارائه دهید داشتن چه اطلاعاتی مهم است؟ یکی از روش های خوب در این زمینه رد شدن از موضوع است چون ابتدا باید بقیه متن نیز به اتمام برسد سپس می توانید به بقیه خلاصه رجوع کرده و به طور واضح درباره موضوع بنویسید.

توصیف تقسیم

مطمئن شوید که تقسیمات مختلف در جدول را توصیف نموده اید، زیرا آنها اصل استراتژی را تشکیل می دهند. با این بخش از تقسیم، چه تفاوت هایی بین شرکت های تجاری بزرگ و کوچک وجود دارد؟ آیا شما این گروه بندی را بر اساس فروش، تعداد کارمندان یا برخی عوامل دیگر انجام داده اید؟ من تقسیماتی دارم که مشتریان را با کانال های خرید توصیف می کند و بدین وسیله مشتریان کلی با جزئی و همچنین با مشتریان دانلود شده از اینترنت مقایسه می گردند. آیا شما تقسیم را این طور تعریف کرده اید؟ چرا؟

در بخش تقسیم، شما باید استراتژی مورد نظر در انتخاب اهداف بازار را معرفی نمایید. توضیح دهید که چرا تجارت شما بر این گروه خاص از بازار تاکید دارد. چه چیزهایی سبب می شود تا این گروه بیشتر از دیگر گروه ها جلب توجه نمایند؟ چرا ویژگی هایی را که تعیین کرده اید مهم و حائز اهمیت هستند؟ این نکات در تجارت مهم تر از بقیه موارد می باشند. برای مثال، یک بوتیک لباس فروشی را در نظر بگیرید که ممکن است بنا به دلائل استراتژیک فقط به مشتریانی با درآمد بالا توجه کند. یک فروشگاه تجهیزات اداری نیز ممکن است فقط به نیازهای شرکت های تجاری پاسخ دهد. یا رستوران های فست فود را در نظر بگیرید که تاکید آنان بر خانواده های بچه دار است. استراتژی عاملی سازنده و خلاق است و از فرمول کتبی از قبل نوشته شده نیز پیروی نمی کند.

توصیف نیاز ، رشد و روند بازار

لازم به ذکر است که همه بازاریابی‌ها باید بر اساس نیازها انجام شوند. برای هر تقسیم بازار، نیازهای بازار را توصیف نمایید. آیا این نیازها باید قبل از تجارت در نظر گرفته شوند؟ آیا محصولات، خدمات یا فروشگاه‌های دیگری است که روش‌های مختلفی برای جلب رضایت و برآوردن همین نیازها پیشنهاد کنند؟ آیا تحقیقات بازار شما مرتبط با نیاز بازار است؟ اینها نظرات خوبی برای توصیف خرده‌فروشی از لحاظ اهداف بازار می‌باشند، لذا شما نباید فقط بر آنچه که می‌فروشید متمرکز شوید بلکه، باید نیاز خریداران را نیز مورد توجه قرار دهید. در مغازه کفش فروشی برای مثال، شما باید کفش‌هایی را بفروشید که مطابق نیاز مشتریان باشد و آیا به این مسئله توجه می‌کنید که کفش باید متناسب با اندازه پای مشتریان باشد؟ بعد از این موارد، سبک، مد و یا مدل کفش‌ها نیز جزء مسائل مهم هستند، زیرا کفش‌دوندگان، بازیکنان بسکتبال و کفش‌افراد معمولی با هم متفاوت هستند. آیا بچه‌ها کفش‌هایی مثل کفش بازیکنان بسکتبال را می‌خرند؟

گرایش بازار را به طور شفاف توصیف کنید. چه عواملی ممکن است بازار یا تجارت را تغییر دهند؟ چه نوع گرایشاتی ممکن است تفاوت ایجاد کنند؟ گرایشات بازار می‌توانند در جامعه‌شناسی، نیاز مشتریان، سبک یا مد جدید و برخی موارد دیگر تغییراتی اساسی ایجاد کنند. البته این موضوع به تجارت شما بستگی دارد. برای مثال، شرکت ساختمانی را در نظر بگیرید که ممکن است هیچ گرایشی به مرمت خانه‌های قدیمی و خرید خانه‌های جدید نداشته باشد و حتی ممکن است گرایش آن بیشتر به سمت اتاق‌های بیشتر در خانه‌های بزرگ‌تر با خانواده‌های کوچک باشد.

خواربار فروشی را در نظر بگیرید که ممکن است اصلاً هیچ گرایشی به غذاهای آسیایی یا غذاهای تند نداشته و در عوض گرایش آن بیشتر به سمت غذاهای تازه و سالم‌تر یا توسعه و خرید جای جدید در نقطه مختلفی از شهر باشد.

یک شرکت تهیه دارو را در نظر بگیرید که بیشتر به جامعه‌شناسی گرایش دارد، برای مثال این امر سبب شده تا نیاز برنامه ریزی شهرک‌ها و افراد بازنشسته را برآورده سازد.

به گرایش و روند بازار به عنوان روشی بنگرید که می تواند اطلاعات جامعه شناسی را در اختیار شما قرار دهد. شما باید در هر تقسیم رشد بازار را به طور دقیق توصیف نمایید. در واقع، شما باید صادرات، کارشناسان بازار، شرکت های تحقیقاتی، روند بازار و ... را به خوبی شناسایی نمایید.

خلاصه

رشد بازار زمانی مهم و حائز اهمیت است که برنامه شما با یافتن سرمایه گذاران در برنامه های وام مرتبط باشد، زیرا رشد بازار ارزش تجارت شما را افزایش می دهد.

با بیان نرخ رشد بازار از لحاظ اطلاعات موجود، شما می توانید نرخ رشد بازار را بر اساس فروش دلار، پروژه های وب سایت، مشتریان، میزان ساعات گزارش مالیاتی، حیاط یا محوطه، غذاهای صرف شده و تعداد مشتریان بیان کنید. هرگاه شما توانستید این کار را انجام دهید، نرخ رشد بازار شما می تواند افزایش تعداد مشتریان در جدول تجزیه- تحلیل بازار را پیش بینی نماید.

فصل ۱۲

بودجه هزینه ها

بودجه برنامه می باشد. آنها برنامه هزینه (بودجه تعریف شده)، برنامه فعالیت ها، برنامه فروش، برنامه بازاریابی هستند، همه مرتبط با رشته های طرح ریزی دقیق و تخصیص منابع می باشند.

ریاضی ساده، اعداد ساده

ریاضی بودجه عملیات بسیار ساده است. محتوای کار طول می کشد، اما طراحی جدول نه. این در حس مشترک و حدس معقول ساخته شده است، بدون تجزیه و تحلیل آماری، روش های ریاضی، و یا هر داده گذشته. ریاضیات نیز ساده هستند، جمع سطر و ستون.

در مثال زیر، ردیف افقی است، ستون ها عمودی می باشند. هر خط از هزینه یک ردیف را پر کرده است، و ماه ها و سال ستون ها را پر کرده اند. منبع صفحه گسترده ستون ماه مارس را از طریق اکتبر پنهان می کند، به عنوان مثال، بنابراین شما کل سال را می توانید ببینید. آن ماه های دیگر وجود دارد، حتی اگر آنها را نشان نمی دهد. ردیف هزینه کل مبالغ ردیف هزینه های شخصی است. ستون هزینه سالانه مبالغ ماه برای هر سطر می باشد، از جمله کل ردیف.

تصویر ۱۲-۱: بودجه عملیات ساده

بودجه عملیات نمونه ساده	ژانویه	فوریه	نوامبر	دسامبر	۲۰۰۰
بودجه بازاریابی					

					تبلیغات
					کاتالوگ
					وب سایت
					جوایز، جشنواره ها
					نمایشگاه
					ادبیات
					جوایز، جشنواره ها
					سمینارها
					خدمات
					آموزش
					سایر
					مجموع فروش و هزینه های بازاریابی

بودجه عملیات می تواند ساده یا پیچیده باشد همانطور که شما می خواهید، اما جزئیات بیشتر در طرح خود به شما اطلاعات بیشتر می دهد، و بیشتر قابل کنترل می شود، که چگونه پول خود را صرف می کنید. همانطور که شما بودجه را توسعه می دهید، فکر می کنم که بخشی از برنامه خود که می توانید به راحتی کنترل کنید. اهداف طرح خود را در نظر بگیرید، فروش و فعالیت های بازاریابی خود، و چگونه شما هزینه های

خود را به استراتژی خود مرتبط می کنید. به یاد داشته باشید بودجه خود را که می خواهید اولویت بندی کنید هزینه های خود را برای مطابقت اولویت های شما در فروش و بازار هدف. تاکید در استراتژی خود باید در جزئیات برنامه های واقعی خود را نشان دهد. این بوجه شماست.

بودجه بندی در مورد افراد هست و نه اعداد

مدیریت اعداد بودجه می تواند ساده باشد، اما مدیریت بودجه افراد طولانی است، صفحات گسترده نیست. در حالی که اعداد بودجه ساده هستند، مدیریت بودجه این طور نیست. برای ایجاد بودجه یک کار، شما نیاز به وارد کردن مدیریت واقعی دارید:

۱. **درک کنید که آن در مورد افراد نیست:** بودجه بندی موفق بستگی به اهمیت دادن به مدیریت افراد بیش از هر چیز دیگری دارد. هر مورد بودجه باید "تحت مالکیت" توسط کسی باشد، به این معنی که مالک مسئولیت هزینه کردن را بر عهده دارد، قدرت برای خرج کردن دارد، و اعتقاد به این که محدودیت هزینه واقع بینانه است. افرادی که بودجه را باور نمی کنند برای اجرای آن سعی نخواهند کرد. افرادی که باور نمی کنند که آن مهم است نمی خواهند در مورد بودجه نگران باشند.

۲. **"مالکیت" بودجه بسیار مهم است:** مالک بودجه باید قدرت خرج کردن و مسئولیت برای خرج کردن داشته باشد. در حالت ایده آل سیستم مدیریت بودجه باعث می شود طرح در برابر نتایج واقعی برای گروهی از مدیران قابل مشاهده باشد، به طوری که فشار همتا که پاداش موفقیت های بودجه بندی است و جریمه برای شکست در بودجه بندی وجود دارد.

۳. **بودجه باید واقع بینانه باشد:** هیچ کس واقعا صاحب یک بودجه نیست تا آنها باور داشته باشند که مقدار بودجه واقع بینانه است. شما نمی توانید متعهد بشوید به بودجه ای که واقعا آن را باور ندارید.

۴. **همچنین قابل پیگیری است:** مگر در مواردی که افراد دخیل می داند که کسی موضوع را ردیابی و پیگیری می کند، آنها پایبند به بودجه نیستند. انتشار طرح بودجه و نتایج واقعی یک دنیای متفاوت ایجاد می کند. پاداش برای موفقیت بودجه و مجازات هایی برای شکست های بودجه می تواند ساده باشد مانند مدیران گروه همتا نتایج را به اشتراک بگذارند.

فرایند بودجه

فرایند بودجه ای که مردم به طور مستقیم با مشارکت و مالکیت بودجه می آورند به شدت توصیه می شود. در اینجا یک راه ساده گام به گام برای افزایش اهمیت بودجه و پیاده سازی در کسب و کار شما است.

۱. **نشست مقدماتی بودجه:** شروع فرایند بودجه خود را با یک جلسه مقدماتی با مدیران اصلی آغاز کنید. بحث در مورد استراتژی و اولویت ها، مقدار واقع بینانه، و فرایند برنامه ریزی. توزیع یک قالب ساده و از هر مدیر بودجه پیشنهادی برای بخش خود را بخواهید. از مدیران یک پیشنهاد بخواهید که شامل اعداد ماهانه، و شرح برنامه و فعالیت ها باشد.

۲. **توسعه بودجه:** به مدیران برای توسعه بودجه برای یک دوره اجازه می دهد، کارکردن در قالب استاندارد. اجرای مهلت برای پیشنهاد اولیه و تجدید نظر. ثبت بودجه پیشنهادی در یک جدول بودجه واحد که لیست همه برنامه ها و فعالیت های ارائه شده است. **در اغلب موارد مجموع همه طرح های پیشنهادی ۲-۳ برابر مقدار واقعی شرکت شما خواهد شد.** به اشتراک گذاشتن آن جدول ثبت شده با تمام مدیران. به اشتراک بگذارید با آنها تفاوت بین بودجه های پیشنهادی و محدودیت های هزینه های واقعی را، و از آنها بخواهید در مورد آن فکر کنند.

۳. **بحث بودجه:** مدیران خود را با یکدیگر به همراه جدول بودجه به عقب بیاورید. در حالت ایده آل یک اتاق کنفرانس با پرژکتور و جدول بودجه پیشنهادی ثبت شده را آماده کنید. سپس وارد بودجه شوید، آیتم به آیتم، و اصلاح کنید آن را به یک مقدار واقع بینانه. مدیران شما با هم در یک گروه هستند، به طوری که آنها باید از طرح های مختلف دفاع کنند، و آنها تعهدات شخصی و مالکیت خود از آیتم های بودجه و برنامه ها را خواهند ساخت. آنها توضیح خواهند داد که چرا یک برنامه با ارزش تر از دیگری است، آنها در مورد ارزش نسبی استدلال می کنند، و آنها سطح تعهد همتا گروه را افزایش می دهند.

هنگامی که این فرایند به خوبی کار می کند، شما یک بودجه دقیق تر، واقعی تر و مفیدتر دارید. شما همچنین سطح بالایی از تعهد مدیران خود را دارید، که در حال حاضر انگیزه برای پیاده سازی بودجه به صورتی که امکان پذیر است را داشته باشید.

بودجه و مراحل مهم را با هم کار کنید

همانطور که بودجه خود را توسعه می دهید، در ذهن نقاط مهم طرح کسب و کار خود را به یاد داشته باشید. این جایی است که شما تنظیم می کنید اهداف خاص، تاریخ، مسئولیت ها، و بودجه مدیران خود را. این کار باعث یک طرح بتنی(قوی) می شود. اطمینان حاصل کنید که بودجه خود را منطبق با مراحل مهم قرار داده اید.

در حالت ایده آل، هر خط در بودجه به کسی که مسئول مدیریت آن بودجه است تخصیص داده شده است. در اغلب موارد شما گروه هایی از حوزه های بودجه که اختصاص یافته به افراد خاص دارید، و فرآیند بودجه بودجه

است که تاکید بر تعهد و مسئولیت دارد. شما همچنین باید باید مطمئن شوید که همه افراد درگیر می دانند که نتایج به دنبال آن خواهد آمد.

طرح ایده آل مربوط به بودجه شامل جدول مراحل مهم که ما جزئیات بیشتری از آن را در فصل ۱۸ بحث خواهیم کرد: آن را واقعی کنید. جدول مراحل مهم شامل تمام فعالیت های مهم موجود در یک طرح کسب و کار می باشد و آنها را به مدیران خاص اختصاص می دهد، با تاریخ و بودجه خاص. همچنین پیگیری از تکمیل مراحل مهم و نتایج واقعی انجام میدهد در مقایسه با نتایج برنامه ریزی شده.

تصویر ۱۲-۲: جدول مراحل مهم

مدیر	تاریخ برنامه ریزی شده	بخش	بودجه	تاریخ واقعی	بودجه واقعی	تاریخ واربانس	بودجه واربانس	مراحل مهم طرح کسب و کار مرحله مهم
		بازاریابی						هویت سازمانی
		فروش						اجرای سمینار
		جی ام						بررسی طرح کسب و کار
		فروش						به روز رسانی نامه رسان
		بازاریابی						بروشور ابر شرکت جدید
		خدمات						وانت

								پستی
								سایر
								مجموع

با استفاده از جدول مراحل مهم مسئولیت و اختیار به برنامه بودجه اختصاص دهید.

بودجه بخشی از سود و زیان خواهد بود

همانگونه که ایجاد می کنید بودجه خود را پیش بینی سود و زیان خود را نیز اعلام کنید. سود و زیان شامل فروش، هزینه های فروش، و هزینه ها.

همراه با تعداد راه های کسب و کار، بودجه در نهایت بخشی از جدول سود و زیان می شود که آن را در فصل

۱۴ می بینیم: خط پایین

اگر شما استفاده می کنید از یک کامپیوتر شخصی همراه با صفحه گسترده و یا نرم افزار طرح کسب و کار، شما انتظار دارید که به طور خودکار لینک شدن را ببینید به طوری که بودجه به جدول سود و زیان ختم شود.

تصویر ۳-۱۲ یک سود و زیان ساده را نشان می دهد، بودجه نشان می دهد هزینه ها را به عنوان بخشی از یک صورت بزرگتر.

اولین مثال یک بودجه ساده است که هزینه ها به دسته های مختلف تقسیم نمی شود. این برای کسب و کارهای کوچک با چند کارمند ایده آل است. در زمانی که شما کارگروه و یا کسب و کارهای کمی بزرگتر دارید، به هر حال، شما احتمالاً باید در انتها هزینه را به دسته هایی مانند فروش و هزینه های بازاریابی، هزینه های

اداری، و سایر هزینه ها تقسیم کنید. این مثال نشان می دهد که چگونه ممکن است آورده به صورت سود و زیان تبدیل می شود.

تصویر ۱۲-۳: صورت سود و زیان استاندارد

۱۹۹۹	دسامبر	نوامبر	اکتبر	
				فروش
				هزینه های فروش
				سایر
				مجموع هزینه های فروش
				بازده ناخالص
				درصد بازده ناخالص
				هزینه های عملیاتی
				تبلیغات/ترویج
				روابط عمومی
				سفر
				متفرقه.
				هزینه حقوق و

				دستمزد
				تجهیزات فیبر نوری
				نرم افزار
				بیمه
				اجاره
				استهلاک
				مسئولیت حقوق و دستمزد
				قرارداد/مشاوران
				سایر
				مجموع هزینه های عملیاتی
				سود قبل از بهره و مالیات
				هزینه های بهره کوتاه مدت
				هزینه بهره بلند مدت
				مالیات های وارده
				سود خالص

				سودخالص/فروش
--	--	--	--	--------------

این تصویر درآمد استاندارد(سود و زیان) را نشان می دهد. این یک گرافیک ناقص است، تنها سه ماه از یک جدول ۱۲ ماه را نشان می دهد.

تصویر ۱۲-۴: صورت سود و زیان تفصیلی

۱۹۹۹	دسامبر	نوامبر	اکتبر	
				فروش
				هزینه های مستقیم از فروش
				صورت پرداخت تولید
				سایر
				مجموع هزینه های فروش
				بازده ناخالص
				بازده ناخالص %
				هزینه های عملیاتی:
				فروش و هزینه های بازاریابی

				حقوق و دستمزد
				تبلیغات
				کاتالوگ
				نامه رسانی
				ادبیات
				سمینار
				خدمات
				آموزش
				مجموع فروش و هزینه های بازاریابی
				فروش و بازاریابی %
				هزینه های عمومی و اداری
				حقوق و دستمزد
				مسئولیت حقوق و دستمزد
				استهلاک
				تجهیزات فیبر

				نوری
				نرم افزار
				بیمه
				اجاره
				سایر
				مجموع هزینه های عمومی و اداری
				عمومی و اداری %
				سایر هزینه ها
				سایر لیست پرداخت ها
				قرارداد/مشاوران
				سایر
				مجموع هزینه های دیگر
				سایر %
				مجموع هزینه های عملیاتی
				سود قبل از بهره و

				مالیات
				هزینه های بهره کوتاه مدت
				هزینه بهره بلند مدت
				مالیات های وارده
				سود خالص
				سود خالص/فروش

این تصویر تجزیه و تحلیل دقیق تر آنالیز سود و زیان را نشان می دهد که هزینه های عملیاتی را به دسته های دیگر تقسیم می کند. این یک گرافیک ناقص است، سه ماه از یک جدول ۱۲ ماهه را نشان می دهد.
خلاصه

صرف نظر از اینکه بودجه به سبک شما انتخاب می شود، شما در حال انتخاب موضوع مهمی به نام برنامه ریزی سود و زیان هستید. این جایی است که شما هزینه های خود را برنامه ریزی می کنید. شما در حال برآورد در کسب و کار خود هستید، از اجاره و سربار هزینه های بازاریابی از قبیل تبلیغات، کمیسیون فروش و روابط عمومی. تصمیم گیری شما در اینجا مهم است و مانند ریاضی ساده هستند. مجموع هزینه های شما در نهایت سود آوری شرکت را تعیین می کند. این معادل بودجه بندی طرح کسب و کار است. شما تنظیم می کنید از منظر خود سطوح هزینه ها که فکر می کنید شرکت نیاز دارد.

فصل سیزدهم

درباره اعداد در کسب و کار (نقش و اهمیت اعداد و ارقام در طرح کسب و کار)

یک طرح کسب و کار حاوی هم اعداد و هم کلمات است . ما یک کسب و کار را فقط با لغات نمی توانیم توضیح و تبیین کنیم ، و از طرفی هم اعداد بدون لغات معنی ندارند . در این فصل مروری بر چگونگی استفاده و کاربرد این اعداد در کنار هم ، خواهیم داشت .

به من اجازه بدهید تا یک داستان شخصی درباره این لغات و اعداد بگویم و اینکه چرا شما به هر دوی اینها برای ایجاد یک برنامه کامل نیازمند هستید .

در سال ۱۹۷۴ من شغل و محل کارم رو از روزنامه نگاری عمومی در "United Press Snternational" در مکزیکوسیتی تغییر دادم و برای روزنامه نگاری (تخصصی) کسب و کار و تجارت به Business International and McGrow-Hill world News رفته بودم . با این تغییر من خود را یک دفعه غرق در نوشتن در زمینه تجارت و اقتصاد به جای روزنامه نگاری عادی دیدم ، کار من نوشتن برای "Business Week" و "Business Latin America" . به همین دلیل در آن زمان فکر کردم کار خوبی خواهد بود که

قدری هم در این خصوص یعنی کسب و کار و اقتصاد یاد بگیرم به همین دلیل به دفتر محلی (graduate school) مراجعه کردم و برای کلاسهای شبانه در درسهای اقتصاد عمومی ، حسابداری ، مالی و بازاریابی ثبت نام کردم .

در نتیجه من چگونگی خواندن تراژنامه را یاد گرفتم از اقتصاد کلان چیزهایی آموخته و به حقایق درخصوص کسب و کار و تجارت دست یافتم. کسب و کارها ترکیبی از اعداد و ارقام و لغات هستند که بدون وجود هر یک از آنها قابل تغییر و تبیین نخواهند بود . برای مثال وقتی دولت مرکزی ایلات متحده بودجه سالیانه جدید را به دولت فدرال اعلام می کرد در آن از توسعه و تورم و رشد صحبت شده بود ولی اعداد با گفته ها و نوشته ها در تضاد بودند و خلاف آن نوشته ها و کلمات رو نشان می دادند . معلوم نبود چگونه بنویسیم اعداد رو و یا کلمات رو ؟ ولی به خودم می گفتم تو بایستی با هر دو مقوله یعنی لغات و اعداد کنار بیایی .

یک طرح کسب و کار (BP) هم شبیه همان است . شما نمی توانید یک برنامه را بدون متن و جداول آن بدون کلمات و اعداد آن توصیف و تفسیر کنید . پر اهمیت ترین تحلیل در (BP) تحلیل وجوه در گردش یا گردش نقدینگی است ، چون پول نقد حیاتی ترین عنصر در کسب و کار است . از این بابت است که اعداد نقش مهمی دارند ، به هر حال شما نمی توانید یک برنامه گردش وجوه نقد بنویسید بدون آنکه نگاهی به صورت درآمد و یا تراژنامه نداشته باشید . شما واقعاً نمی توانید صورت حساب درآمدی تهیه کنید بدون آنکه نگاهی به فروشها و هزینه های فروش ، هزینه های شخصی و دیگر هزینه ها داشته باشید. پس شما هر دو (اعداد و کلمات) را نیاز دارید . مشکل در انجام یک پیش بینی فروش بدون درک بازار مربوطه می باشد. پس به این دلیل تجزیه و تحلیل بازار پیشنهاد می شود . و گاهی مقدار واقعی بیشتر از تخمین ما بوده و این باعث می شود تا در اولین ارزیابی به نقطه سر به سر برسیم . همچنین در مورد جداول برای نسبت های تجاری و تخمین های عمومی و الباقی اعداد . قدم به قدم یک طرح کسب و کار به یک کلکسیونی از جداول و نمودارها تبدیل می شود که متن را احاطه نموده اند .

"اعداد داستان را نقل می کنند"

اگر چه نقدینگی حیاتی است اما مردم به سود ، بیشتر از نقدینگی دقت و توجه درند . ما همه مان همینطور فکر می کنیم . زمانی که شما و دوستانتان یک کسب و کار جدید را تصور می کنید در همان ابتدا به اینکه چقدر برایتان خرج برمیدارد و چقدر می توانید بفروشید ، و اینکه چقدر سود از فروش هر واحد بدست خواهید آورد فکر می کنید . ما تربیت شده ایم که در مورد کسب و کار اینگونه فکر کنیم که فروش منهای هزینه ها و پرداختیها مساوی سود می باشد .

متاسفانه ما سودهایمان را در کسب و کار مجدداً هزینه نمی کنیم . ما نقدینگی را هزینه می کنیم . شرکتهای سود ده به این دلیل ورشکسته شده اند که همه پولهایشان را درگیر خرید داراییها کرده اند و نتوانسته اند پرداختهای خود را انجام دهند . وجود سرمایه نقش حیاتی در سلامت کسب و کار دارد . متاسفانه ما توجهی به لزوم نقدینگی به میزانی که باید داشته باشیم را نداریم ، که یکی از بهترین دلایل برای برنامه ریزی صحیح کسب و کار است . ما مجبور هستیم که نقدینگی را هم مانند سود مدیریت کنیم .

مثالی از نقدینگی در مقابل سود

یکی از بهترین راه ها برای درک معمای نقدینگی در مقابل سود نقل حکایت یک شرکت سود ده، دیگر است که به دلیل عدم انجام تعهداتش ورشکسته شده است . این یک مثال صریح و ساده است . این مثال همچنین ما را به سوی رابطه بین صورت حساب درآمد و ترازنامه و نقدینگی راهنمایی می کند .

مثال: با ۱۰۰ دلار شروع کنید که همه ما آن را سرمایه می نامیم . در ابتدای این تمرین ترازنامه ما دارای ۱۰۰ دلاری و سرمایه ۱۰۰ دلاری را نشان می دهد، دارایی ها مساوی با سرمایه بعلاوه بدهی ها هستند. در تصویر ۱-۱۳ یک خلاصه ای از یک صورت های ساده را می توانید ببینید .

دارایی = بدهی + سرمایه

ترازنامه		درآمد	
	دارایی ها	صفر دلار	فروش
۱۰۰ دلار	موجودی بانک	صفر دلار	هزینه فروش
۱۰۰ دلار	جمع	صفر دلار	سود
	بدهی ها		
	سرمایه		
۱۰۰ دلار	سرمایه پرداخت شده		
۱۰۰ دلار	جمع		

تصویر ۱-۱۳ اعداد یک صورت ساده مالی فرضی مربوط به یک کسب و کاری که تازه شروع به کار کرده را نشان می دهند

اگر شما چیزی بخرید مثلاً به مبلغ ۱۰۰ دلار و بمبلغ ۱۵۰ دلار بفروشید شما نهایتاً بایستی به سود ۵۰ دلار برسید که همان درآمدی است که در صورت حساب شما می آید . فروش منهای هزینه ها سود هستند. حال شما باید ۱۵۰ دلار در بانک داشته باشید . حالا ترازنامه شما نشان دهنده ۱۰۰ دلار سرمایه اصلی بعلاوه ۵۰ دلاری

است که بدست آورده اید (سود) در این معامله که جمعاً مساوی ۱۵۰ دلاری است که شما بعنوان نقد در دارایی ها لحاظ کرده بودند . تصویر ۲-۱۳ نشان دهنده این رویدارد مالی در ترازنامه می باشد .

تراز		درآمد	
		۱۵۰ دلار	دارای ها
۱۵۰ دلار	موجودی بانک	۱۰۰ دلار	هزینه فروش
۱۵۰ دلار		۵۰ دلار	سود
			بدهی ها
			سرمایه
۱۰۰ دلار	سرمایه پرداخت شده		
۵۰ دلار	سود		
۱۵۰ دلار			جمع

تصویر ۲-۱۳ این صورت مالی نشان می دهد که چگونه این شرکت به اولین فروش خود راثبت می کند.

خریدن یک کالای دیگر مثلاً به مبلغ ۱۰۰ دلار و فروش آن به مبلغ ۱۵۰ دلار دوباره و الان شما ۲۰۰ دلار موجودی بانک دارید . دوباره این کار را انجام دهید و شما ۲۵۰ دلار در بانک خواهید داشت . در این وضعیت صورتحساب درآمد شما فروش ۴۵۰ دلاری و هزینه فروش ۳۰۰ دلاری و سود ۱۵۰ دلاری را نشان خواهد داد .

تصویر ۳-۱۳ نشان دهنده صورتحساب درآمد و ترازنامه شما در آن مقطع خواهد بود .

تراز		درآمد	
		۴۵۰ دلار	دارایی ها
۲۵۰ دلار		۳۵۰ دلار	هزینه های فروش
۲۵۰ دلار		۱۵۰ دلار	سود
			بدهی
			سرمایه
۱۰۰ دلار			
۱۵۰ دلار			
۲۵۰ دلار			جمع

تصویر ۳-۱۳ فروش سه کالا را نشان می دهد .

در این مقطع کسب و کار سه بخش فروش داشته و ۱۵۰ دلار سود کسب نموده ایم . به طور نظری و در عالم مثال بایستی ۲۵۰ دلار در بانک موجودی داشته باشید .

نگرشی واقعی

حالا یک قدم به عقب برگردیم و یک مثال واقعی تر بزنیم . برای مثال ، اغلب فروش تولیدات و محصولات در کسب و کار با سررسید پرداخت ۳۰ روزه فروخته می شوند ، بنابراین اگر شما آن کالا را نسیه بفروشید پس شما دیگر ۱۵۰ دلار در بانک نخواهید داشت . شما هنوز ۵۰ دلار در خط پائین خواهید داشت ، ولی الان هیچ مبلغی در بانک ندارید ، یک مشتری به شما ۱۵۰ دلار بدهکار می باشد که ما آن را "حسابهای دریافتنی" می گوئیم .

تراز		درآمد	
	دارایی ها	۱۵۰ دلار	فروش
۰ دلار	موجودی در بانک	۱۰۰ دلار	هزینه های فروش
۱۵۰ دلار	حسابهای دریافتنی	۱۵۰ دلار	سود
۱۵۰ دلار	جمع		
	بدهی ها		
	سرمایه		
۱۰۰ دلار	سرمایه پرداخت شده		

			سود	۵۰ دلار
		جمع		۱۵۰ دلار

تصویر ۴-۱۳ وضعیت فروش نسبه

فروش ها و سودها در این تصویر مانند هم هستند اما شما فروش نسبه داشته اید پس بنابراین پولی در بانک نخواهید داشت .

مقایسه کنید تصویر ۴-۱۳ با ۲-۱۳ این در واقع همان چیزی است که در مقیاس خیلی وسیعی در کسب و کارها اتفاق می افتد .

شما کالایی را به قیمت ۱۵۰ دلار ، به جای خرید نقدی ، ۳۰ روزه می خرید حالا شما ۱۰۰ دلار بدهکار هستید چون خرید نسبه انجام داده اید که این کار در صورتحساب ها "حسابهای پرداختنی" نامیده می شود . همچنین به میزان ۱۰۰ دلار به حساب موجودی کالای شما اضافه شده است .

شما ۱۰۰ دلار در حساب دارایی ها حسابی به نام (حساب موجودی کالا) دارید و به میزان ۱۰۰ دلار بعنوان بدهی (حسابهای پرداختنی) ، بنابراین شما هنوز دارای مانده حساب مساوی در هر دو طرف هستید به عبارتی تراز هستید و هنوز پولی ندارید .

	درآمد			تراز
فروش	۱۵۰ دلار	دارایی ها		
هزینه های فروش	۱۰۰ دلار		موجودی بانک	۰ دلار
سود	۵۰ دلار		حسابهای دریافتنی	۱۰۰ دلار
			موجودی کالا	۱۰۰ دلار
		جمع		۲۵۰ دلار
		بدهی ها		
			حسابهای پرداختنی	۱۰۰ دلار
			جمع بدهی ها	۱۰۰ دلار
		سرمایه		
			سرمایه پرداخت شده	۱۰۰ دلار
			سود	۵۰ دلار
		جمع		۲۵۰ دلار

تصویر ۵-۱۳ خرید نسیه

در این شرایط کسب و کار ظاهراً مطلوب می باشد بنابراین شما قرض می کنید تا یک کالای دیگر بخرید و ادامه

....

تراز		درآمد	
	دارایی ها	۴۵۰ دلار	فروش
۰ دلار	موجودی بانک	۳۰۰ دلار	هزینه های فروش
۴۵۰ دلار	حسابهای دریافتی	۱۵۰ دلار	سود
۱۰۰ دلار	موجودی کالا		
۵۵۰ دلار	جمع		
	بدهی ها		
۱۰۰ دلار	حسابهای پرداختی		
۲۰۰ دلار	بدهی های کوتاه مدت		
۳۰۰ دلار	جمع بدهی ها		
	سرمایه		
۱۰۰ دلار	سرمایه پرداخت شده		
۱۵۰ دلار	سود		
۵۵۰ دلار	جمع		

تصویر ۶-۱۳ صورت مالی را نشان می دهد که بعد از همان فروش که تصویر ۳-۱۳ نشان داده شد ، اما با این

تفاوت که فروش ها نسیه و اعتباری با بازپرداخت کوتاه مدت انجام شده اند .

همانگونه که مشاهده و مقایسه می شود شما همان فروش ها و همان سودها را همچنان که در تصویر ۳-۱۳ نشان داده شده دارید ، اما ترازنامه شما خیلی پیچیده تر شده است .

آن صورتحساب الان بیشتر به واقعیت دنیای کسب و کار شبیه شده است چون حاوی اعداد و ارقامی است که عیناً در دنیای کسب و کار اتفاق می افتد نه دنیای مجازی و ذهنی . و این به گونه ای است که شما بایستی با دقت تمام جریان نقدینگی خود و مقدار موجودی کالا و حسابهای دریافتی (مطالبات) خود را کنترل کنید .

قدری واقعی تر با نگاهی به وجوهات نقدی (سرمایه در گردش)

حتی در صورتحساب تصویر شماره ۶-۱۳ مثال کاملاً غیرواقعی است . به این معنی که هزینه های جاری مانند اجاره ، حقوق ها ، تلفن ، فکس و تبلیغات و امثال اینها کجا هستند؟ آنها چه تاثیری بر جریان نقدینگی دارند ؟ اگر ما نتوانیم تا هزینه های جاری مثل اجاره و صورتحساب تلفن را پرداخت کنیم چقدر می توانیم آنها را به تعویق بیندازیم و این درحالی است که منتظر پرداخت از سوی مشتریان هم نیز هستیم . بعلاوه کدام عرضه کننده به ما کالای نسبی خواهد فروخت زمانی که نه سابقه ای داریم و نه دارایی ؟ کدام بانک به ما وام خواهد داد در این وضعیت ؟ بانک ها درمقابل موجودی کالا و مطالبات ، آن هم با یک درصد مشخصی از ارزش، وام می دهند (به عبارتی به اندازه خاصی از دارایی ها و یا مطالبات یعنی به میزان درصد تعریف شده ای)

در تمام مراحل آنچه در تعریف به آن اشاره نشد و مغفول ماند سرمایه در گردش بود .

مهم : به بیان حسابداری : سرمایه در گردش مساوی است با دارایی های کوتاه مدت منهای بدهی های کوتاه مدت . به هر حال گردش سرمایه در یک بازه زمانی مشخص باعث حفظ و نگهداری جریان نقدینگی شما می شود . در بانک نگهداریش کنید قبل از آنکه به آن نیاز پیدا کنید و گر نه از وقایع غیرمنتظره جان سالم به در نخواهید برد . (بعبارتی دچار مشکل کمبود نقدینگی نخواهید شد.)

تصویرشماره ۷-۱۳ به اول همه مثال ها برمی گردد و آن دقیقاً با سرمایه کافی در شروع به راه اندازی شرکت مبادرت کنید .

تراز		درآمد	
	فروش	۴۵۰ دلار	دارایی ها
۳۰۰ دلار	هزینه های فروش	۳۰۰ دلار	موجودی بانک
۴۵۰ دلار	سود	۱۵۰ دلار	حسابهای دریافتی
۱۰۰ دلار			موجودی کالا

		جمع		۸۵۰ دلار
		بدهی ها		
			حسابهای پرداختی	۱۰۰ دلار
			بدهی های کوتاه مدت	۲۰۰ دلار
			جمع بدهی ها	۳۰۰ دلار
		سرمایه		
			سرمایه پرداخت شده	۴۰۰ دلار
			سود	۱۵۰ دلار
		جمع		۸۵۰ دلار

تصویر ۷-۱۳ وضعیت نشانگر گردش سرمایه

در این تصویر شرکت مزبور به اندازه کافی سرمایه در گردش دارد تا در مقابل بحران ها دچار مشکل شود .

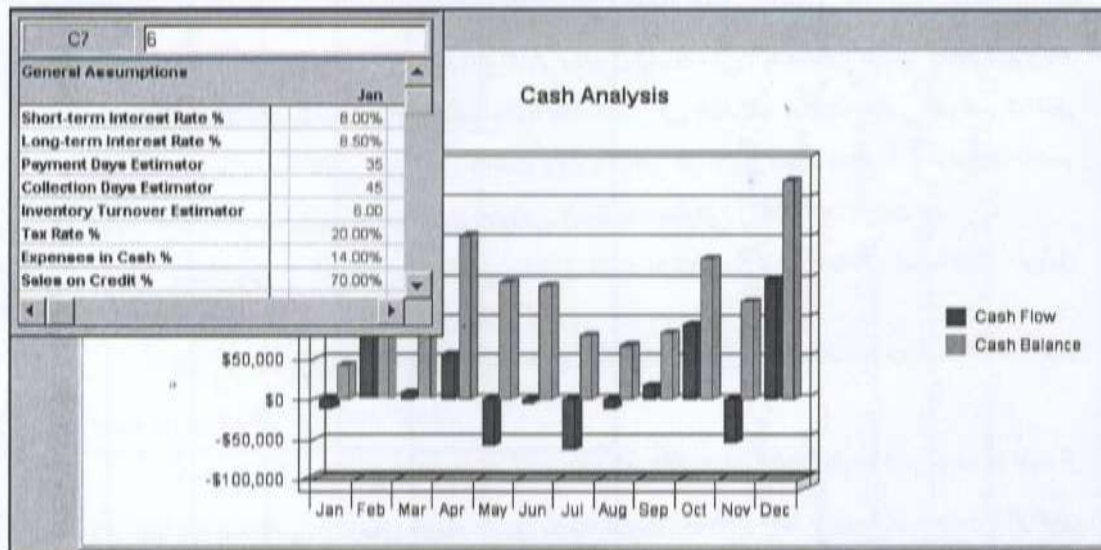
به جای شروع با ۱۰۰ دلار بعنوان سرمایه ، خیلی بهتر عمل می کند چون با سرمایه ۴۰۰ دلاری وارد می شود . با این اضافه سرمایه در شروع خرید اعتباری ، خرید دارایی ها از محل استقراض خیلی واقعی تر است . در تصویر شماره ۶-۱۳ گردش سرمایه ۲۵۰ دلاری کافی نبود ، اما در این سناریو گردش سرمایه برای شروع کسب و کار است کافی است . آشکار است که با پرداخت ۱۰۰ دلار بعنوان سرمایه این کسب و کار به جایی نخواهد رسید .

من امیدوار هستم این مثال های تئوریک و نظری مفهوم را برای شما روشن کرده باشد . اگر شما این تصاویر را دنبال کنید و جلو بروید شما مفاهیم و دلایل زیادی را برای راه اندازی یک کسب و کار می یابید .

مهم : ارزش هر دلار در حسابهای دریافتی به معنی کمتر از یک دلار نقدی است . هر دلار از موجودی کالا کمتر از یک دلار نقدیست . هر دلار از حسابهای پرداختی یک دلار بیشتر از یک دلار نقدیست .

یک مثال واقعی

Illustration 13-8: As the Cash Case Starts



With the first take of the cash case, the business looks good and the cash plan is acceptable.

PAGE 116

در نمودار اول تصویر ۸-۱۳ یک جریان نقدینگی ۱۲ ماهه از یک کسب و کار نمایش داده شده است که یک فرض استاندارد برای فروش ها ، هزینه ها ، پرداختها ، سودها و مدیریت جریان نقدی را شامل می شود . شرکت مورد اشاره یک شرکت سود ده و درحال رشد می باشد . فروش این شرکت حدود ۶ میلیون دلار سالانه می باشد، که ۸ درصد آن سود ویژه است و به عبارتی خودکفا می باشد .

نمودار مزبور نشان دهنده یک طرح ۱۲ ماهه از منابع نقدینگی شرکت است . ستون های با رنگ روشن تر نشان دهنده تراز دفتر بانک در پایان هر ماه می باشد و ستون دیگر نشانگر گردش وجوه و جریان نقدینگی که میزان تغییرات تراز را در یک ماه نشان می دهد : ستون های اول نباید هرگز به زیر صفر تنزل کنند چون این به معنای داشتن چک برگشتی برای ما می باشد. ولی بانکها آن را انجام می دهند .

ستون های جریان نقدینگی در طرف دیگر می توانند به زیر صفر هم تنزل کنند به شرط اینکه تراز بالای صفر بماند . برای مثال اگر تراز یک شرکت ۱۰۰۰۰ دلار در پایان ژانویه بود و جریان گردش نقدی (گردش وجه نقد) در فوریه منفی ۵۰۰۰ دلار ، پس آن تراز در پایان فوریه ۵۰۰۰ دلار می باشد و گردش وجوه نقد هم عدد منفی (۵۰۰۰-) دلار را نشان خواهد داد . ستون های روشن رنگ تر مثبت باقی می ماند اما ستون های تیره منفی .

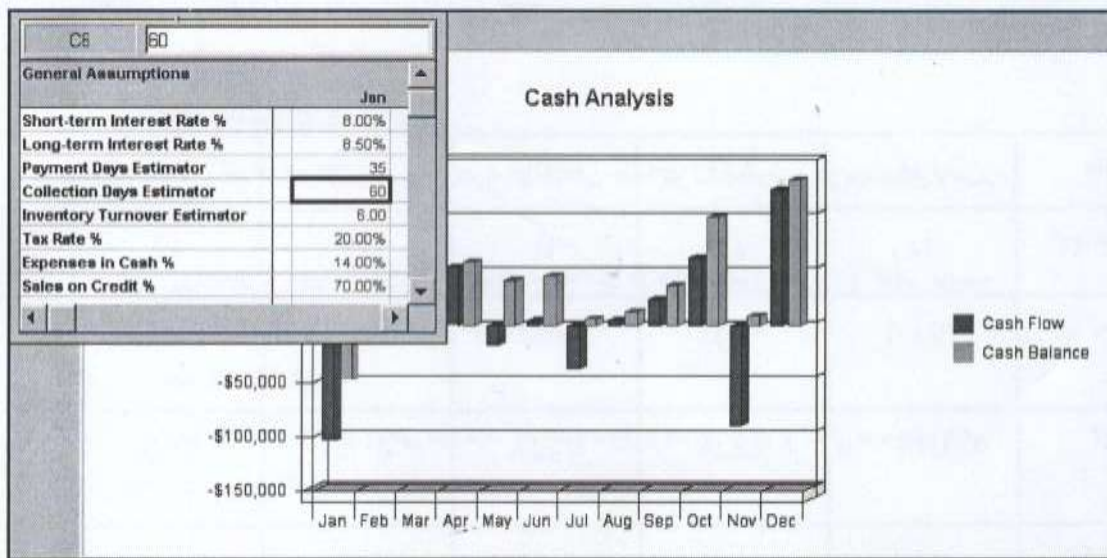
در تصویر شماره ۹-۱۳، تنها یک فرض تغییر یافته (تغییر یک شاخص) که همان شرکت الان در انتظار ۱۵ روز اضافه تر از میانگین مدت برای دریافت پول از مشتریانش طبق فاکتور صادره می باشد. میانگین زمانی که انتظار دارد "Collection days" نامیده می شود از ۴۵ تا ۶۰ روز متغیر است.

هیچ شاخص دیگری تغییر نمی کند، نه کارکنان جدید نه تغییراتی در هزینه نه پرداخت اضافه تری.

هیچ تغییر دیگری اتفاق نمی افتد به غیر از انتظار کشیدن ۱۵ روز بیشتر برای دریافت پول از مشتریان بدهکار.

همانطور که قبلاً ذکر شد حسابداران به پولی که بایستی از مشتری بگیرند و مشتری به آنها بدهکار می باشد "حسابهای دریافتی" می گویند.

Illustration 13-9: Changing Collection Days Only



A single change, from 45 to 60 days, makes a huge difference in the cash flow.

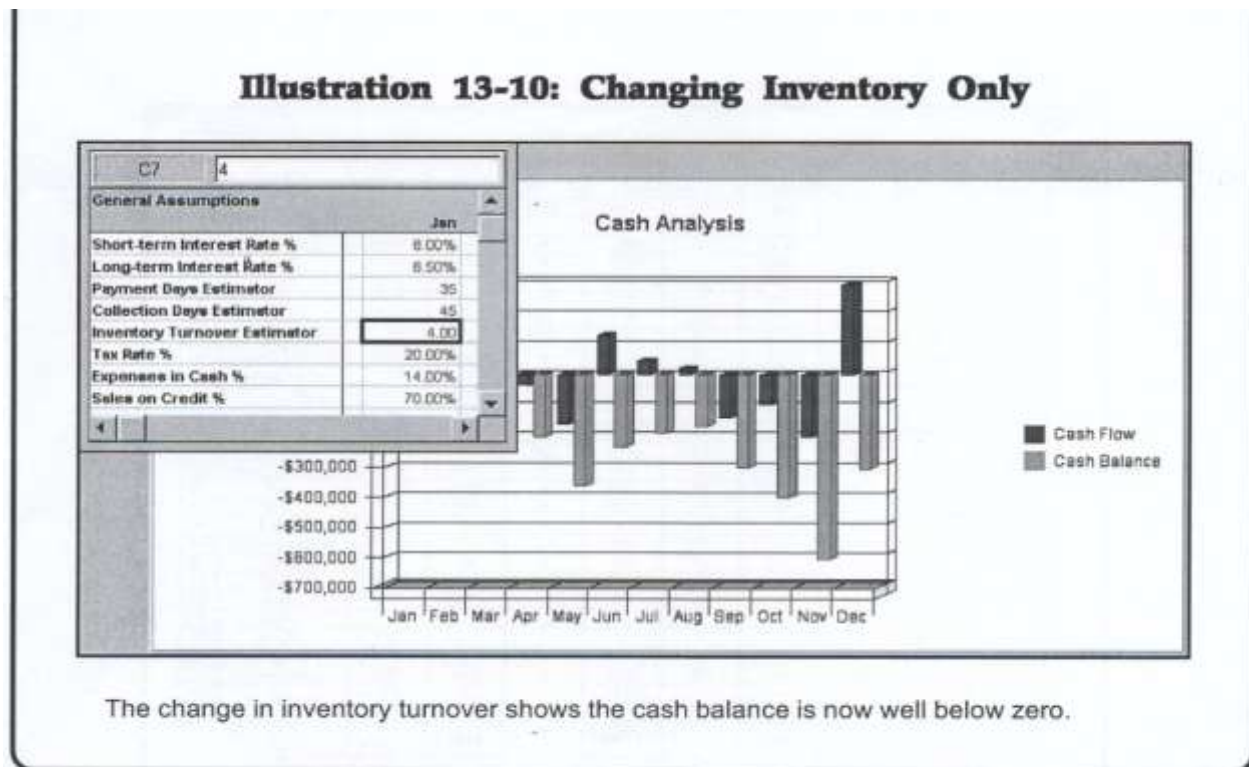
به اهمیت وجه نقد و تفاوت حیاتی آن با سود دقت کنید. با یک تغییر در فرضیه ها، شرکت هنوز در حال سود دهی می باشد همانطور که قبلاً بود. به هر حال موجودی بانک در ژانویه بیشتر از ۵۰۰۰۰ دلار زیر صفر است. بنابراین شرکت به بیش از ۵۰۰۰۰ دلار سرمایه گذاری برای بالا آمدن از صفر نیاز دارد. در هر صورت این مقدار پول مورد نیاز است، چه از طریق سرمایه گذاری جدید و یا چه از طریق استقراض. این در حالی است که مشکل با کاهش پرداختها و یا افزایش فروش هم قابل حل نخواهد بود.

با مشکلاتی از این دست شرکتها از گردونه رقابت و کسب و کار خارج می شوند. حتی شرکتهای قوی هم به پائین صفر تنزل خواهند کرد به دلیل فقدان نقدینگی .

اگر به طور ناگهانی با مشکل روبرو و غافلگیرشوند این نوع اتفاقات می تواند شرکت را به نابودی بکشاند ، اما اگر از قبل برنامه ریزی داشته باشند می توانند به آسانی از سد مشکلات بگذرند و شرکت را کنترل کنند . طرح این مسائل ، بخش فصیح و شیوای یک برنامه ریزی کاری مناسب است .

در مورد سوم ، که در تصویر ۱۰-۱۳ نشان داده شده است ، ما روزهای وصول (Collection days) را به همان فرضیه اولیه یعنی همان ۴۵ روز بازمی گردانیم اما فرض موجودی کالا را تغییر می دهیم . در گذشته موجودی کالا به اندازه مدت ۲ ماه در انبار باقی می ماند درحالیکه درحال حاضر موجودی انبار به ۳ ماه می رسد . حسابداران این حساب موجودی را "حساب گردش کالا" می نامند . این فرضیه تغییر یافته، یک موجودی گردش کالای با نرخ ۴ را ایجاد می کند به جای موجودی گردش کالای قبلی که نرخ آن ۶ بود .

روزهای وصول از انبار در مرحله بعد به ۴۵ برمی گردد . اما نرخ موجودی گردش کالا از ۶ به ۴ تغییر می یابد و این نشان دهنده نگهداشتن موجودی کالای بیشتر در انبار است .



مفهوم و معانی تصویر ۱۰-۱۳ خیلی وسیع است و نشان می دهد که این شرکت هنوز یک شرکت سودآور است اما مشکلات مالی وخیمی دارد . ستون تراز نقدینگی تا بیش از ۶۰۰۰۰۰ دلار زیر صفر در ماه نوامبر می رسد . و

این مسئله بدان معناست که این شرکت نیاز به تزریق پول جدید و وام و سرمایه گذاری جدید دارد تا بتواند کسری مالی خود را ، با وجود اینکه هنوز هم می تواند سودآور باشد ، جبران نماید .

این مشکل شاید کمی هضمش مشکل باشد اما این مسئله در دنیای واقعی کسب و کار اتفاق می افتد .

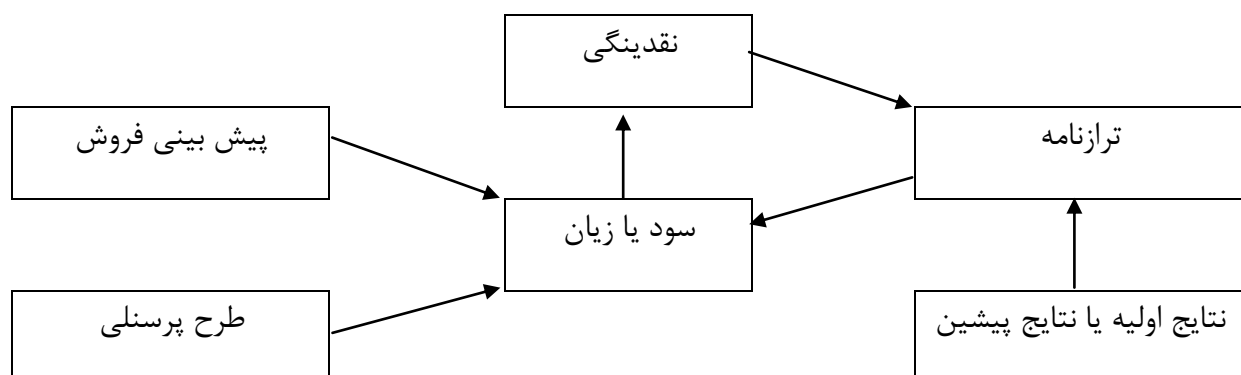
نمایی تصویری از مسئله

همانطور که در مثالها می بینید ، اعداد در تجزیه و تحلیل یک کسب و کار عادی بسیار به یکدیگر وابسته و مرتبط هستند .

در فصلهای قبل ما پیش بینی فروش و طرح پرسنلی را آنگونه ای انجام دادیم که آن در صورت حساب درآمد و همچنین همان صورت سود و زیان نیز پدیدار شدند .

شما از روی مثالها متوجه می شوید که چگونه صورت درآمد با ترازنامه در ارتباط است . در فصل بعدی به گردش نقدینگی و ترازنامه خواهیم پرداخت اما آنچه که در اینجا مطرح می شود اینست که فرضیه ها و تخمین های مالی در جداول برنامه ریزی کسب و کار استاندارد کاملاً با دیگر مسائل در بستر یک سیستم پیچیده درارتباطند .

شما در تصویر ۱۱-۱۳ می توانید ببینید که ارتباطها چگونه هستند .



تصویر ۱۱-۱۳ منطق صورت حساب کسب و کار

توضیح زیرشکل : جداول و نمودارهای برنامه ریزی کسب و کار باید به یکدیگر مرتبط باشند . به شکلی که واقعیت‌های عملی و کاربردی اعداد کسب و کار را منعکس نماید .

ارتباط بین اعداد

همانگونه که نمودار نشان داده شده است و مثالهای پیشین مبین آن است ، یک ارتباط منطقی بین اعداد کسب و کار در یک تجزیه و تحلیل استاندارد وجود دارد .

- جدول پیش بینی فروش باید میزان فروش و هزینه فروش را نشان دهد . اعداد موجود در پیش بینی فروش همان اعدادی هستند که در جدول سود یا زیان به کار می روند .
- از آنجائیکه به همراه اعداد فروش ، شما باید یک طرح پرسنلی جداگانه داشته باشید ، در نتیجه اعدادی که در آن جدول می آیند باید همان اعداد نشان داده شده در قسمت هزینه های پرسنلی در جدول سود و زیان شما باشد .
- جدول سود و زیان شما باید همان اعدادی را نشان دهند که در جدول پیش بینی فروش و طرح پرسنلی در یک محدوده مناسب آمده اند . این جدول همچنین باید مقدار بهره (نزول) را طوری نشان دهد که انعکاسی منطقی از نرخ بهره و تراز بدهی باشد .
- گردش نقدینگی شما باید انعکاس دهنده سود یا زیان به اضافه تغییرات در موارد موجود در ترازنامه و هزینه های غیرنقدی همچون استهلاک که در جدول سود و زیان می آید ، باشد . تغییرات ایجاد شده در ترازنامه مهم هستند . برای مثال ، وقتی شما پولی را قرض می کنید ، این پول تاثیرچندانی بر حساب سود و زیان ندارد (البته تنها به مقدار بهره (نزول) در آینده تاثیر خواهد گذاشت) اما بر روی تراز حساب جاری شما تاثیر زیادی می گذارد .
- ترازنامه باید نشان دهنده جدول سود و زیان و گردش نقدینگی باشد .
- ضریبهای کسب و کار شما باید به طور اتوماتیک براساس اعداد موجود در جدولهای پیش بینی فروش ، سود و زیان ، طرح پرسنلی ، گردش نقدینگی و ترازنامه محاسبه شوند .

خلاصه

از نمودارها به همراه جدولها استفاده کنید تا تجزیه و تحلیل مالی خود را گسترده تر کرده و بهتر نشان دهید .

برای مثال ، به نمایش گذاشتن نمودار گردش نقدینگی در هنگام تغییر فرضیه ها به شما تصویری آنی از این می دهد که آیا شما از میزان منابع نقدینگی موجود خود در هنگام برنامه ریزی عملیات خود فراتر رفته اید یا نه ؟

فصل ۱۴

سود و زیان خالص

عبارت آشنای سود و زیان، اغلب به عنوان مترادف با این نتیجه گیری یا حقیقت اساسی بکار می رود که در واقع از استاندارد صورت سود و زیان در حسابداری گرفته شده است که هزینه ها را از درآمد حاصل از فروش کم می کند و سود را به عنوان صورت سود و زیان نشان می دهد.

اکنون که شما فروش و هزینه فروش (مورد بحث در فصل ۱۰: پیش بینی فروش شما) و هزینه های پرسنلی را پیش بینی می کنید (فصل ۷: تیم مدیریت)، احتمالاً در مورد مقایسه هزینه و فروش خود شروع به فکر کردن کرده اید.

هزینه با پرسنل شروع می شود. سپس شما اجاره بها، آب و برق، تجهیزات و تبلیغات احتمالی، شاید کمیسیون، روابط عمومی و سایر هزینه ها را دارید.

چه چیزی منجر به سود می شود. آنچه از حاصل تفریق فروش از هزینه فروش و هزینه و مالیات باقی می ماند، سود است.

صورت درآمد همان صورت سود و زیان است. همچنین پروفورم درآمد یا پروفورم صورت سود و زیان هم نامیده می شود. پروفورم درآمد همان صورت درآمد استاندارد است به جز اینکه صورت استاندارد نتایج واقعی گذشته را نشان می دهد درحالیکه پروفورم پیش بینی آینده است.

شکل ۱-۱۴ صورت درآمد ساده را نشان می دهد. این فرمت با فروش در راس شروع می شود. این مثال هزینه های عملیاتی را به دسته ها تقسیم نمی کند.

ابتدا هزینه های فروش از فروش کم می شود. این به شما حاشیه ناخالص را نشان می دهد که یک نسبت مهم برای مقایسه و تجزیه و تحلیل است. سطح حاشیه ناخالص قابل قبول به صنعت بستگی دارد. مطابق مطالعات صورت های مالی همکاران رابرت موریس در سال ۱۹۹۷، بطور متوسط فروشگاه کفش یک حاشیه ناخالص ۴۲٪ دارد. تولید کننده کلاه دارای حاشیه ناخالص ۳۰ درصد است و فروشگاه مواد غذایی حدود ۲۰ درصد ذخیره می کند.

جزئیات بیشتر سود و زیان در شکل ۲-۱۴ نشان داده شده است.

تصویر ۱-۱۴: صورت سود و زیان استاندارد

	۱۹۹۹، دسامبر، نوامبر، اکتبر
فروش	\$85,000 \$90,000 \$55,000 \$592,000
هزینه های فروش	\$24,000 \$25,000 \$19,000 \$159,000
سایر	\$0 \$0 \$0 \$0
مجموع هزینه فروش	\$24,000 \$25,000 \$19,000 \$159,000
حاشیه ناخالص	\$61,000 \$65,000 \$36,000 \$433,000
درصد حاشیه ناخالص	71.76% 72.22% 65.45% 73.14%
هزینه های عملیاتی	
تبلیغات	\$3,000 \$3,000 \$3,000 \$36,000

PR	\$2,500 \$2,500 \$2,500 \$30,000
مسافرت	\$7,500 \$7,500 \$7,500 \$90,000
متفرقه	\$500 \$500 \$500 \$6,000
هزینه حقوق و دستمزد	\$27,250 \$27,250 \$27,250 \$194,750
تجهیزات فیبر نوری	\$500 \$500 \$500 \$6,000
آب و برق (تاسیسات)	\$1,000 \$1,000 \$1,000 \$12,000
بیمه	\$300 \$300 \$300 \$3,600
اجاره	\$1,500 \$1,500 \$1,500 \$18,000
استهلاک	\$0 \$0 \$0 \$200
بار حقوق و دستمزد	\$4,760 \$4,760 \$4,760 \$30,100
قرارداد/ مشاوران	\$0 \$0 \$0 \$0
سایر	\$0 \$0 \$0 \$0
مجموع هزینه های عملیاتی	\$48,810 \$48,810 \$49,010 \$426,650
سود قبل از بهره و مالیات	\$12,190 \$16,190 (\$13,010) \$6,350
هزینه های بهره کوتاه مدت	\$400 \$400 \$400 \$3,600
هزینه های بهره بلند مدت	\$417 \$417 \$417 \$5,000
مالیات های متحمل شده	\$2,843 \$3,843 (\$3,457) (\$563)
سود خالص	\$8,530 \$11,530 (\$10,370) (\$1,688)

سود خالص / فروش	10% 12.81% -18.85% -0.29%
-----------------	----------------------------------

این تصویر صورت درآمد استاندارد را نشان می دهد (سود و زیان). این یک تصویر جزئی و ناقص است که تنها ۳ ماه از جدول ۱۲ ماه را نشان می دهد.

تصویر ۲-۱۴: جزئیات صورت سود و زیان

	۱۹۹۹، دسامبر، نوامبر، اکتبر
فروش	\$754,505 \$934,341 \$739,799 \$5,962,247
هزینه های مستقیم فروش	\$565,402 \$714,295 \$567,100 \$4,356,077
حقوق و دستمزد تولید	\$14,500 \$7,500 \$7,500 \$119,791
سایر	\$500 \$500 \$500 \$5,751
مجموع هزینه های فروش	\$580,402 \$722,295 \$575,100 \$4,481,619
حاشیه ناخالص	\$174,103 \$212,046 \$164,699 \$1,480,628
درصد حاشیه ناخالص	23.08% 22.69% 22.26% 24.83%
هزینه های عملیاتی	
فروش و هزینه های بازاریابی	
لیست حقوق	\$32,000 \$16,000 \$16,000 \$303,856

تبلیغات	\$15,000 \$20,000 \$10,000 \$138,570
کاتالوگ	\$2,000 \$2,000 \$2,000 \$25,395
ایمیل	\$22,000 \$8,000 \$5,000 \$113,569
ادبیات	\$0 \$0 \$0 \$6,401
سمینار	\$0 \$0 \$0 \$31,000
خدمات	\$500 \$500 \$250 \$10,296
آموزش و پرورش	\$450 \$450 \$450 \$5,550
مجموع هزینه های فروش و بازاریابی	\$78,950 \$61,950 \$33,700 \$671,837
درصد فروش و بازاریابی	10.46% 6.63% 4.56% 11.27%
هزینه های عمومی و اداری	
لیست حقوق	\$15,000 \$7,500 \$7,500 \$135,000
بار حقوق و دستمزد	\$10,320 \$4,760 \$4,760 \$93,840
استهلاک	\$1,094 \$1,105 \$1,116 \$12,681
تجهیزات فیبرنوری	\$2,500 \$2,500 \$2,500 \$30,000
آب و برق (تاسیسات)	\$750 \$750 \$750 \$9,000
بیمه	\$500 \$500 \$500 \$6,000
اجاره	\$7,000 \$7,000 \$7,000 \$84,000
سایر	\$545 \$550 \$556 \$6,331

مجموع هزینه های عمومی و اداری	\$37,709 \$24,665 \$24,682 \$376,852
درصد عمومی و اداری	5.00% 2.64% 3.34% 6.32%
سایر هزینه ها	
سایر حقوق و دستمزد	\$3,000 \$3,000 \$3,000 \$36,000
قرارداد/ مشاوران	\$125 \$125 \$125 \$1,500
سایر	----- -----
مجموع سایر هزینه ها	\$3,125 \$3,125 \$3,125 \$37,500
درصد سایر	0.41% 0.33% 0.42% 0.63%
مجموع هزینه های عملیاتی	\$119,784 \$89,740 \$61,507 \$1,086,189
سود قبل از بهره و مالیات	\$54,319 \$122,306 \$103,192 \$394,439
هزینه بهره کوتاه مدت	\$1,033 \$2,533 \$1,533 \$15,133
هزینه بهره بلندمدت	\$2,511 \$2,489 \$2,466 \$29,628
مالیات متحمل شده	\$10,155 \$23,457 \$19,838 \$69,935
سود خالص	\$40,619 \$93,827 \$79,354 \$279,742
سود خالص/ فروش	5.38% 10.04% 10.73% 4.69%

این تصویر جزئیات بیشتر تجزیه و تحلیل سود و زیان را نشان می دهد که هزینه های عملیاتی را به دسته هایی تقسیم می کند. این یک تصویر جزئی است که ۳ ماه از جدول ۱۲ ماه را نشان می دهد.

این مثال هزینه های عملیاتی را به دسته های استاندارد، از جمله فروش و هزینه های بازاریابی و عمومی و هزینه های اداری تقسیم می کند. این برنامه یک تصویر شفاف تر از هزینه های کسب و کار و آنچه که بر عهده شان است، نشان می دهد، اما برای برخی از موارد جزئیات اضافی ممکن است مرتبط و مناسب نباشد.

خلاصه

صورت سود و زیان شما جایی است که بودجه شما و پیش بینی هزینه های شما وجود دارد. شما همچنین تعداد مهم تری از پیش بینی فروش تان و طرح پرسنلی را برای خلق یک برنامه صورت سود و زیان فرا می گیرید. این موضوع حدس زدن را آموزش می دهد. این را روی کامپیوتر خود نگه دارید. بنابراین شما می توانید اغلب به عنوان تغییرات کسب و کار بازنگری انجام دهید.

فصل ۱۵

نقدینگی همچون پادشاه

با نگاه به اعداد مهم کسب و کار در دو فصل گذشته، بر تفاوت بحرانی میان وجه نقد و سود تمرکز گردید. در این فصل مشاهده می شود که چگونه برای پول نقد در یک طرح کسب و کار برنامه ریزی گردد و عناصر مهمی که پول نقد را در گردش قرار می دهد کدامند. شما که نمی خواهید یکی از کسب و کارهایی که با وجود تولید سود ورشکسته می شوند، باشید.

نمونه ای از تصمیم گیری نقدی اساسی

بگذارید مجدداً با یک مثال ساده شروع گردد. در مقایسه با مثالهای فصل قبل، تصویر ۱-۱۵ با یک دید کاملاً متفاوت به کسب و کار نگاه می کند؛ پول وارد چرخه می شود و پس از مدتی از گردش خارج می شود. فروش و سودها خارج از تصویر هستند، (هر چند فروش بر پول ورودی تاثیر می گذارد و هزینه ها و مخارج بر پولهای خروجی از گردش تاثیر می گذارد.)

در این مدل بسیار ساده، منابع پولی شامل فروش نقدی، وصول مطالبات، نقدینگی حاصل از وام جدید و سرمایه گذاری نوین می باشد.

هزینه ها شامل خرید نقدی و بجت ها، پرداخت بهره، پرداخت قبوض به عنوان بدهی (به طور مثال پرداخت حسابهای پرداختی) و پرداخت وام می باشد.

منابع پولی	در شروع	ژانویه	فوریه	مارس
فروش نقدی	۰\$	۰\$	۰\$	۰\$
مطالبات	۰\$	۰\$	۰\$	۰\$
وامهای جدید	۰\$	۰\$	۱۰۰\$	۱۰۰\$
سرمایه گذار بهای جدید	۴۰۰\$	۰\$	۰\$	۰\$
مجموع گردش ورودی	۴۰۰\$	۰\$	۱۰۰\$	۱۰۰\$
مخارج				
بهره پرداختی				
خرید ویجت ها				
پرداخت حسابهای پرداختی				
پرداخت وامها				
مجموع گردش خروجی				
گردش پولی				
تعادل پولی				

این نمونه مثالهایی از پولهای ورودی و مخارج شرکت فرضی ما را نشان می دهد.

تصویر ۲-۱۵: مورد نمونه در مرحله درآمد

Illustration 15-2: Sample Case Income Statement

Income Statement	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun
Cash sales	\$81	\$103	\$125	\$151	\$193	\$146
Sales on credit	\$188	\$240	\$292	\$352	\$451	\$340
Total Sales	\$269	\$343	\$417	\$503	\$644	\$486
Direct cost of sales	\$185	\$250	\$309	\$400	\$503	\$368
Personnel cost of sales	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Other cost of sales	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Total cost of sales	\$196	\$261	\$320	\$411	\$514	\$379
Gross margin	\$73	\$82	\$97	\$92	\$130	\$107
Operating expenses						
Wages and salaries	\$44	\$44	\$44	\$44	\$44	\$60
Depreciation	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Other operating expenses	\$25	\$40	\$28	\$41	\$47	\$35
EBIT	\$3	-\$3	\$24	\$6	\$38	\$11
Interest	\$3	\$3	\$4	\$5	\$5	\$4
Taxes	\$0	-\$1	\$4	\$0	\$7	\$1
Net	\$0	-\$5	\$16	\$1	\$26	\$6

این جدول برخی از فرضیات مهمتر در رابطه با برنامه پولی برای یک شرکت فرضی را نشان می دهد.

حتی در این سطح ساده و مقدماتی، شما می توانید عوارض بالقوه و نیاز به مرتبط ساختن اعداد به وسیله کامپیوتر را ببینید. رسیدهای برآورد شده شما از حسابهای دریافتنی باید با فروش ها و تراز حسابهای دریافتی ارتباط منطقی داشته باشد. به همین ترتیب، پرداختهای شما از حساب های قابل پرداخت باید به تراز بدهی و هزینه ها و مخارجی که موجب ایجاد بدهی می گردند، ارتباط پیدا کند. باید توجه کرد که ریاضیات و مسائل مالی پیچیده تر هستند.

یک مثال واقعی تر

زمانی که شما با یک مثال کسب و کار واقعی تر روبرو شوید، طرح نقدی می تواند به سرعت پیچیده گردد. در تصاویر بعدی نگاهی به طرح نقدی شرکتی که تراز مالی آن در فصل سیزدهم (در مورد اعداد تجاری) توضیح داده شد، می کنیم. این شرکت، شرکتی است که گردش پولی آن منوط به فرضیات نقدی آن به طور گسترده ای تغییر می کند.

فرضیات اولیه

با تصاویر ۱۵-۳ و ۱۵-۲ نقاط اولیه که درآمد پیش بینی شده و تراز اولیه می باشند، را تنظیم می کنیم. در اینجا یک مثال ساده از صورتهای درآمد یک کسب و کار را مشاهده می کنیم که آن را به عنوان گام اولیه برای برنامه مالی در نظر می گیریم.

تصویر ۳-۱۵ : مورد نمونه در مرحله آغاز تراز

دارایی ها موجود	
\$ ۵۵	تراز مالی
\$ ۳۹۵	حسابهای دریافتی
\$ ۲۵۱	فهرست موجودی
\$ ۲۵	سایر دارایی های موجود
\$ ۷۲۶	مجموع
\$ ۳۵۰	دارایی های درازمدت
\$ ۵۰	استهلاک انباشته
\$ ۳۰۰	حاصل
\$ ۱۰۲۶	مجموع دارایی ها
آغاز	بدهی ها
بدهی های جاری	
\$ ۲۲۴	حسابهای پرداختی
\$ ۹۰	اسناد جاری
\$ ۱۵	سایر بدهی های جاری
\$ ۳۲۹	مجموع
\$ ۲۱۵	بدهی های بلند مدت

مجموع بدهی ها	\$ ۶۱۴
سرمايه	آغاز
سرمايه پرداختنی	\$ ۵۰۰
سود انباشته	\$ -۱۶۳
درآمدها	\$ ۷۵
کل سرمايه	\$ ۴۱۲
کل سرمايه و بدهی ها	\$ ۱۰۲۶

قبلاً، فروش به دو بخش فروش نقدی و فروش اعتباری تقسیم شده است. همچنین ما یک نسخه ساده شده از دستمزدها و هزینه های عملیاتی در دست داریم که می توانیم به جای صورت درآمد، بر طرح نقدی تمرکز کنیم.

تفکیک گردش مالی

در بخشهای ذیل جدول گردش مالی (سطر به سطر) و اینکه چگونه اعداد در گردش مالی تاثیر مستقیم بر روی ترازنامه دارند، توضیح داده خواهد شد، که برای درک بهتر ارتباط مستقیم یک جدول به دیگری و چگونگی تاثیر مستقیم تغییرات در یک جدول بر دیگری کمک می کند.

به منظور بحث، یک جدول گردش مالی استاندارد به دو بخش جداگانه منابع مالی و کاربرد پول تقسیم می گردد.

منابع مالی

تصویر ۴-۱۵ منابع مالی ممکن برای شرکت فرضی را فهرست می کند. اکثر اینها بر ترازنامه تاثیر می گذارند، و تعدادی از آنها از صورت درآمد می آیند. در حال حاضر، تنها بر جریان نقدی تمرکز می شود. پس از رویارویی با

پول نقد و قبل از رفتن به بخش تراز در فصل ۱۶ (پایان مشکلات مالی)، به طور اجمالی نگاهی به مفاهیم گردش نقدی مشخص در ترازنامه می کنیم.

۱- اولین سطر(حاصل از فروش نقدی) یک برآورد ساده می باشد. این برآورد به منظور پیشگیری از تناقضات، باید با پیش بینی فروش و صورت درآمدها ارتباط داشته باشد. فروش نقدی به علاوه فروش اعتباری برابر با مجموع فروشها است. طبیعتاً، فروش های اعتباری در فروشهای نقدی دسته بندی می شوند زیرا تجارت پول را در عرض یک یا دو روز به دست می آورد. وجه نقد در این مورد به معنای پول، چک، و کارت اعتباری و هر چیزی به غیر از فروش واقعی اعتباری می باشد.

تصویر ۴-۱۵: نمونه منابع نقدینگی

منابع نقدینگی	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
فروش نقدی	۸۱	۱۰۳	۱۲۵	۱۵۱	۱۹۳	۱۴۶
حاصل از دریافتنی ها	۲۱۲	۱۳۷	۱۹۰	۲۸۴	۲۹۲	۳۵۲
حاصل از فروش موجودی	۰	۰	۰	۰	۰	۰
حاصل از فروش سایر دارایی های جاری	۰	۰	۰	۰	۰	۰
حاصل از فروش دارایی های بلند مدت	۰	۰	۰	۰	۰	۰
حاصل از وام های کوتاه مدت جدید	۰	۱۰۰	۳۰	۱۰۰	۰	۰
حاصل از بدهی های جدید جاری	۰	۰	۰	۰	۰	۰
حاصل از وام های بلند مدت جدید	۰	۰	۱۰۰	۰	۰	۰
دارایی بلند مدت جدید	۰	۲۵	۰	۰	۳۰۰	۰
مجموع	۲۹۳	۳۶۵	۴۴۵	۵۳۵	۷۸۵	۴۹۸

- ۲- سطر دوم ، حاصل از مطالبات، تخمینی می باشد از مقدار دلاری که از مشتریان به عنوان وصول مطالبات دریافت می گردد.
- ۳- سطر سوم (حاصل از فروش موجودی) نشان دهنده فروش ویژه موجودی می باشد که جدا از کسب و کار طبیعی فروخته شده است. به طور مثال گاهی اوقات یک تولیدکننده موجودی اضافی از مواد و قطعات خود را جدا از کانال فروش منظم وعادی خود به فروش می رساند. مبلغ حاصل از این نوع فروش نباید در ردیف مبالغ حاصل از فروش نرمال قرار گیرد.
- ۴- سطر چهارم و پنجم، حاصل از فروش دیگر دارایی های کنونی و حاصل از فروش دارای های سرمایه ای می باشد. فروش کوتاه مدت یا بلندمدت داراییها، روش ممکن دیگری برای تولید پول می باشد.
- ۵- سه سطر بعدی قسمتی هستند که شما مقدار پولی که به شرکت وارد می گردد را تحت عنوان پول قرضی برآورد می کنید. تفاوت میان هر یک از ۳ سطر موضوع نوع و شرایط قرض می باشد. سطر با نام "حاصل از بدهی جدید کوتاه مدت" بابت پولی است که شما با قرض گرفتن از طریق موسسات معمول اعطای وام، به عنوان وام های متعارف، همراه با پرداخت بهره دریافت می نمایید.
- سطر با نام "حاصل از بدهی های جدید جاری" بابت بخشهایی است نظیر مالیاتهای متعلقه و حقوق و دستمزد متعلقه و پول بدهی هایی که باید پرداخت گردد اما رسماً قرض گرفته نشده است. به طور معمول هیچگونه هزینه های بهره در ارتباط با این سطر وجود ندارد. سطر با نام "حاصل از وام های بلند مدت جدید" بابت پولهای جدیدی است که در مدت زمانهای طولانی تری قرض گرفته می شود.

کاربرد پول

تصویر ۵-۱۵ نمونه ای از کاربرد پول برای شرکت فرضی می باشد.

- ۱- اولین و واضح ترین کاربرد پول جهت پرداخت حسابهای پرداختنی می باشد. تراز حسابهای پرداختنی پولی است که شما بدهکار هستید. هرماه این مبلغ زیادی از این پول پرداخت می گردد.
- ۲- سطر با نام "لیست حقوقی" جهت حقوقها و دستمزدها و و پرداختهای مرتبط با پاداش کارکنان و دولت می باشد که هر ماه باید پرداخت گردد. این تعهدات به حسابهای پرداختنی نمی رود در عوض، هر ماه باید پرداخت شود.
- ۳- سطر با نام "مخارج ضروری" بابت مخارج دیگری می باشد که به ازای حقوق و دستمزد پرداخت شده و هرگز در ردیف پرداختی هایی که در نوبت پرداخت هستند قرار نمی گیرند.
- ۴- سطر هزینه های ضروری فروش بسیار شبیه به سطر بالای خود می باشد با این تفاوت که این هزینه ها در مورد فروش بوده و با سود مرتبط هستند.

۵- سطر بعدی در مورد پرداخت سود می باشد که در آن فرض می شود که سود به جای قرار گرفتن در صف پرداختی ها برای پرداخت دیرتر، پرداخت گردد. بنابراین پرداخت سود، وجه نقد را کاهش می دهد. این مبلغ باید با صورت درآمد مطابقت داشته باشد.

تصویر ۵-۱۵: نمونه کاربردهای نقدینگی

کاربرد نقدینگی	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
تسویه اسناد پرداختی	۱۳۴	۱۴۶	۲۲۹	۲۰۵	۳۳۳	۳۵۲
لیست حقوق و دستمزد	۵۴	۵۴	۵۴	۵۴	۵۴	۶۹
مخارج ضروری	۶	۵	۵	۴	۵	۴
هزینه های ضروری فروش	۵	۵	۴	۵	۴	۵
پرداخت سود	۳	۳	۴	۵	۵	۴
باز پرداخت وام های کوتاه مدت	۰	۰	۰	۰	۰	۱۰۰
باز پرداخت وام های بلند مدت	۳	۳	۳	۳	۳	۳
موجودی نقدی	۱۰۲	۱۴۳	۱۴۴	۲۵۱	۲۵۳	۰
دارایی بلند مدت جدید	۲۵	۰	۱۵	۰	۵۰	۰
مجموع	۳۳۲	۳۵۹	۴۵۸	۵۲۷	۷۰۷	۵۳۷

۶- دو سطر بعدی " باز پرداخت وام های کوتاه مدت " و " باز پرداخت وام های بلند مدت " بابت باز پرداخت بدهی هستند. زمانی که وامها تسویه گردند، نقدینگی کاهش می یابد.

۷- در سطر دوم از پایین موجودی نقدی ثبت می گردد. باید از میزان موجودی که قرار است خریداری شود اطلاع داشت، بنابراین سهم پرداخت شده در همان ماه بخشی از پرداختنیهای جدید محاسبه شده می باشد.

۸- نهایتاً، سطر آخر خرید " دارایی های سرمایه ای جدید " می باشد که پول نقد را کاهش و مقدار ترازنامه را برای دارایی های مربوطه تغییر می دهد.

محاسبه تراز مالی

به محض این که کار با دو بخش تمام شود، منابع جدیدی از پول اضافه می گردد و از کاربرد پول کاسته می شود و همانطور که در تصویر ۶-۱۵ مشهود است یک تراز مالی نهایی برآورد شده به دست خواهد آمد.

حتی با وجود این لیست دقیق، همچنان ممکن است برخی از موارد دیگری که پول نقد را کاهش می دهد، از دست رود. در این جدول نمونه هیچ چیزی برای خریداری دارایی های کوتاه مدت وجود ندارد. همچنین هیچ چیزی برای نمایش سود سهام یا owner's draw وجود ندارد. هیچ سطری برای درآمد بهره، یا درآمد متفرقه وجود ندارد.

این تنها یک مثال ساده به منظور اشاره به روابط میان جداول مختلف و وابستگی های درگیر محاسبات یک گردش مالی واقعی، می باشد.

تصویر ۶-۱۵: نمونه تراز منابع نقدینگی

منابع نقدینگی	ژانویه	فوریه	مارس	آوریل	می	ژوئن
فروش نقدی	۸۱	۱۰۳	۱۲۵	۱۵۱	۱۹۳	۱۴۶
حاصل از دریافتنی ها	۲۱۲	۱۳۷	۱۹۰	۲۸۴	۲۹۲	۳۵۲
حاصل از فروش موجودی	۰	۰	۰	۰	۰	۰
حاصل از فروش سایر دارایی های جاری	۰	۰	۰	۰	۰	۰
حاصل از فروش دارایی های بلند مدت	۰	۰	۰	۰	۰	۰
حاصل از وام های کوتاه مدت جدید	۰	۱۰۰	۳۰	۱۰۰	۰	۰

۰	۰	۰	۰	۰	۰	حاصل از بدهی های جدید جاری
۰	۰	۰	۱۰۰	۰	۰	حاصل از وام های بلند مدت جدید
۰	۳۰۰	۰	۰	۲۵	۰	دارایی بلند مدت جدید
۴۹۸	۷۸۵	۵۳۵	۴۴۵	۳۶۵	۲۹۳	مجموع
۳۵۲	۳۳۳	۲۰۵	۲۲۹	۱۴۶	۱۳۴	تسویه اسناد پرداختنی
۶۹	۵۴	۵۴	۵۴	۵۴	۵۴	سایر صورتهای پرداختنی
۴	۵	۴	۵	۵	۶	مخارج فوری
۵	۴	۵	۴	۵	۵	هزینه های فوری فروش
۴	۵	۵	۴	۳	۳	پرداخت سود
۱۰۰	۰	۰	۰	۰	۰	باز پرداخت وام های کوتاه مدت
۳	۳	۳	۳	۳	۳	باز پرداخت وام های بلند مدت
۰	۲۵۳	۲۵۱	۱۴۴	۱۴۳	۱۰۲	موجودی نقدی
۰	۵۰	۰	۱۵	۰	۲۵	دارایی بلند مدت جدید
۵۳۷	۷۰۷	۵۲۷	۴۵۸	۳۵۹	۳۳۲	مجموع
-۴۰	۷۸	۸	-۱۴	۶	-۴۰	جریان نقدی
۵۳	۹۳	۱۵	۷	۲۱	۱۵	تراز نقدی

ارتباط با ترازنامه

اگر چه ترازنامه در فصل بعدی توضیح داده شده است، نمی توان بدون مرتبط ساختن گردش پولی به ترازنامه، در مورد پول صحبت کرد. سه عدد از مهمترین صورت های مالی در یک طرح، صورت درآمد، گردش مالی، و ترازنامه به یکدیگر مرتبط می باشند.

تصویر ۷-۱۵ یک نمونه از ترازنامه مرتبط با گردش پولی در تصویر قبل را نشان می دهد. اکثر سطرها در این تراز مستقیماً توسط گردش پولی تحت تاثیر قرار می گیرد و هر بار با تغییرات پولی لازم است که تغییر کند. جهت بستن محور این فصل لازم به جزییات تراز نگاه انداخت:

- ۱- سطر تراز مالی، تراز در دسته چک می باشد. که با گردش مالی محاسبه می گردد.
- ۲- حسابهای دریافتی، پولی است که شخص به مشتریان بابت فروش بدهکار می گردد. تراز، با فروش اعتباری افزایش و با پرداخت حسابهای دریافتی کاهش می یابد. تراز نهایی برای هر ماه، برابر با مجموع تراز نهایی گذشته به علاوه فروشهای جدید اعتباری منهای پرداختهای دریافتی می باشد.

تصویر ۷-۱۵: ترازنامه

دارایی ها	آغاز	ژانویه	فوریه	مارچ	آوریل	می	ژوئن
دارایی های موجود							
تراز مالی	\$ ۵۵						
حسابهای دریافتی	\$ ۳۹۵						
فهرست موجودی	\$ ۲۵۱						
سایر دارایی های موجود	\$ ۲۵						
مجموع	\$ ۷۲۶						
دارایی های درازمدت	\$ ۳۵۰						

						\$ ۴۱۲	کل سرمایه
						۱۰۲۶ \$	کل سرمایه و بدهی ها

۳- تراز موجودی، به صورت تراز گذشته منهای هزینه مستقیم فروش به علاوه خریداری موجودی جدید محاسبه می گردد .

۴- دیگر دارایی های کنونی، به صورت تراز قبلی به علاوه ی دارایی های جدید خریداری شده (حاصل از کاربرد پول) منهای دارایی های واگذاری شده (حاصل از منابع پولی) محاسبه می گردد.

۵- دارایی های سرمایه ای ، دارایی های طولانی مدت می باشند (معمولاً کارخانه و تجهیزات). تراز این ماه برابر است با تراز ماه گذشته به علاوه ی دارایی های جدید خریداری شده ، منهای دارایی های واگذاری شده.

۶- استهلاک انباشته، ارزش دارایی های سرمایه ای را کاهش می دهد. تراز این ماه برابر است با تراز ماه گذشته به علاوه ی استهلاک جدید حاصل از صورت درآمد.

۷- حسابهای پرداختنی، برابر با تراز ماه گذشته به علاوه ی ملحقات (مجموعه ای از مخارج و هزینه ها) منهای پرداخت پرداختنی ها خواهد بود. بدهی جدید شامل موجودی های جدید تسویه حساب نشده به اضافه هزینه های غیر مستقیم فروش، هزینه های عملیاتی پرداخت نشده و موارد مشابه می باشد.

۸- نکات جاری (کوتاه مدت) برابر خواهند بود با تراز ماه گذشته به اضافه بدهی های جدید منهای پرداخت های اصلی. پرداخت های متفرقه منظور نمی شوند چرا که آن ها به مرحله درآمد رفته و بر تراز نامه تاثیری ندارند. پرداختهای اصلی و قرضهای جدید باید از جریان نقدی تامین شوند.

۹- سایر بدهی های جاری شامل مواردی نظیر مالیات بر ارزش افزوده، حقوق و بدهی هایی است که از آن ها اطلاع داریم اما تسویه نشده اند.

۱۰- بدهی های بلند مدت (دیون) هنگامی افزایش می یابند که برای کاهش بدهی های اصلی وام بگیرید. در این صورت تراز برابر می شود با تراز ماه گذشته به اضافه قرض جدید به عنوان منابع نقدی منهای پرداختهای اصلی به عنوان کاربرد نقدی. به عنوان مثال تراز ماه مارس ۱۰۰ دلار افزایش به دلیل دریافت وام جدید منهای ۳ دلار کاهش به دلیل بدهی های اصلی نشان می دهد بنابراین این ۳۷۶ دلار در انتهای مارس دقیقاً ۹۷ دلار بیشتر از ۲۷۰ دلار در انتهای فوریه است.

۱۱- سرمایه پرداخت شده پولی است که سرمایه گذاری شده است. تراز بایستی از تراز ماه گذشته به علاوه سرمایه گذاری جدید حاصل از منابع مالی منهای سود سهام حاصل از کارکرد پول به دست آید.

۱۲- سود انباشته، همان سود انباشته شده ای است که در شرکت مجددا سرمایه گذاری شده نه آن که به عنوان سود سهام خارج گردد که معمولا سالیانه یکبار وقتی که صورت وضعیت سالیانه ارائه می گردد، تغییر می کند.

۱۳- سود، سود انباشته از انتهای سال گذشته می باشد. تراز این ماه برابر است با تراز ماه گذشته به علاوه سود این ماه. در پایان سال همراه با تسویه سالیانه، سود همچنان در کسب و کار به عنوان سود انباشته شده باقی می ماند.

درک گردش مالی:

طرح مالی مهم ترین و حیاتی ترین بخش برای پیش بینی وضعیت کسب و کار می باشد. یک طرح تجاری باعث ایجاد یک تخمین مالی واقعی بر اساس روابط توضیح داده شده در فصل قبلی می شود. هر زمانی که در فرضیات پیش بینی فروش، طرح شخصی، سود و زیان و یا ترازنامه تغییری حاصل گردد بر گردش مالی تاثیر گذار است. نمونه های بیان شده در این فصل و فصل قبلی طرز کارکرد گردش مالی را توضیح می دهد.

در این میان سودهای نقدی بسیار مهم هستند: سود بیشتر، نقدینگی بیشتر. زیرا سود برابر است با فروشی که باعث ایجاد نقدینگی می شود منهای هزینه ها و مخارج که باعث خرج شدن نقدینگی می شود.

بخش های از تراز نامه که کمتر به وضوح مشخص هستند :

- افزایش دارایی باعث کاهش نقدینگی و کاهش دارایی موجب افزایش نقدینگی می شود.
- افزایش بدهی باعث افزایش نقدینگی و کاهش بدهی موجب کاهش نقدینگی می شود.

این دو اصل در نهایت موجب هدایت به سوی دریافتهای، موجودی و پرداختنی ها می شود.

با نگاهی به فرضیات گردش پولی، لازم است به ذهن سپرد که هر دلار اضافی از دریافتهای یا موجودی به عنوان دارایی، یک دلاری است که در تراز نامه مالی وجود ندارد. هر دلار در پرداختنی ها، یک دلار به صورت نقدی می باشد.

اگر چه این مدل نقدی ساده تاثیرات مهم را به وضوح فصل قبل نشان نمی دهد، اما حسابها و اصول مالی یکسان هستند.

خلاصه:

گردش مالی مهم و حیاتی بوده و از مهم ترین تحلیل های مالی مهم در یک طرح کسب و کار می باشد. باید تفاوت میان نقدینگی و سود به خوبی مدیریت شود.

گردش مالی دقیقا میان صورت درآمد و ترازنامه قرار گرفته و آن ها را به هم مرتبط می سازد.

فصل شانزدهم

تکمیل امور مالی

اگر واقعا از برنامه ی پول نقد پیروی کنید، امور مالی شما تقریبا انجام شده است. ترازنامه باید زمانی کامل شود که جریان پول نقد شما در حال کار است. نسبت های تجاری باید تقریبا خودکار نیز باشند چون کل اطلاعات خود را از جداولی بدست می آورند که قبلا آنها را تکمیل کرده اید.

ترازنامه

در بخش های قبلی ابتدا چند ترازنامه ی ساده را به شما نشان دادم، فصل ۱۳: در مورد اعداد تجاری و فصل ۱۵: پول نقد پادشاه است، چون شما بدون ترازنامه نمی توانید پول نقد را کنترل کنید. همچنین دیده اید که

جدول ترازنامه موقعیت مالی تجارت، دارایی ها و بدهی ها را در زمان خاص نشان می دهد. یک برنامه ی تجاری استاندارد شامل جدول ترازنامه ی کامل برای هر ۱۲ ماه و هر سه سال در برنامه می باشد.

قانون سفت و سخت کتابداری و حسابداری دو مدخل غربی این است که دارایی ها با سرمایه و بدهی ها یکسان می باشند. تراز بدین معنا است.

اگر در مورد آن فکر کنید، متوجه می شوید که این قانون در هزینه های راه اندازی مربوط به **فصل ۵: شرکت خود را تعریف کنید**، آمده است. این امر دوباره با جدول ترازنامه می آید چرا که ما این قانون را برای محاسبه ی درآمد باقی مانده استفاده می کنیم که تراز را درست می کند.

شکل ۱۶,۱ جدول ترازنامه را نشان می دهد. جدول ترازنامه باید طبیعتاً با هزینه های راه اندازی یا تراز نهایی شما از سال گذشته آغاز شود که به این مسئله بستگی دارد که آیا شما یک شرکت را راه اندازی کرده اید یا در حال اداره ی آن می باشید. سپس برای ۱۲ ماه اول در برنامه، باید مشخصات دارایی ها، بدهی ها و سرمایه با پیشرفت تجارت مشخص شوند. محاسبات برای این امر، عمدتاً از صورتحساب درآمد یا جریان پول نقد می آید. بین آن دو صورتحساب، بعلاوه ی ترازهای آغازین، ترازنامه ی شما باید تقریباً قبل از شروع، تکمیل شده باشد.

شکل ۱۶,۱ نمونه ی جدول ترازنامه

دارایی ها	آغاز	ژانویه	فوریه	مارچ	آوریل	می	ژوئن
تراز پول نقد							
حسابهای دریافتی							
موجودی							
سایر دارایی های جاری							
جمع جزء							
دارایی های سرمایه ای							
استهلاک							

							جمع جزء
							مجموع دارایی ها
							بدهی ها
							بدهی های جاری
							حسابهای پرداختنی
							پول جاری
							سایر بدهی های جاری
							جمع جزء
							بدهی های طولانی مدت
							سرمایه
							سرمایه ی پرداخت شده
							درآمدهای حفظ شده
							درآمدها
							مجموع سرمایه
							سرمایه و بدهی ها

این شکل شش ماه اول جدول ترازنامه برای نمونه ی شرکت مورد استفاده ی ما در فصل قبلی را نشان می دهد.

نسبت های تجاری

شکل ۱۶,۲ جدول نسبت ها را نشان می دهد. این جدول چندین نسبت را محاسبه می کند که در تحلیل مالی رایج هستند. نسبت ها اغلب به درستی درک نمی شوند. آنها جادو نیستند. نسبت های صحیح و سالم از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت می باشند که به ذات آن تجارت بستگی دارد. فصل ۸: تجاری که در آن قرار دارید منابع برای اطلاعات بیشتر در مورد نسبت های تجاری را ارائه می کند از جمله استانداردهایی برای نوع تجارت شما. به طور کل مهمترین نگرش حاصل از نسبت ها تغییر در یک نسبت در طول زمان است و نه اعدادی خاص در یک زمان معین.

شکل ۱۶,۲ جدول نسبت ها

نسبت های سوددهی	۱۹۹۹	۲۰۰۰	۲۰۰۱
سود ناخالص حاشیه ای			
سود خالص حاشیه ای			
بازده دارایی ها			
بازده حقوق صاحبان سهام			
نسبت های فعالیت			
گردش حسابهای دریافتی			
روزهای وصول			
گردش حسابهای پرداختی			
گردش مجموع دارایی			
نسبت های بدهی			
بدهی به ثروت خالص			

			بدهی های کوتاه مدت به بدهی ها
			نسبت نقدینگی
			نسبت جاری
			نسبت آنی
			سرمایه ی کاری خالص
			پوشش بهره
			نسبت های اضافی
			دارایی های فروشی
			بدهی/دارایی ها
			بدهی جاری/مجموع دارایی ها
			تست اسید
			فروش/ثروت خالص
			پرداخت سود سهام

اغلب برنامه های استاندارد تجاری شامل برخی نسبت های تجاری استاندارد هستند. شما باید با کامپیوتر آنها را محاسبه کنید.

در حالی که ما نسبت های استاندارد مالی را تعریف می کنیم، تعاریف بهتری در کتب مدیریت مالی وجود دارند. متخصصان تقریباً همیشه موافق اند که تغییرات در نسبت در طول زمان دارای اهمیت است و همچنین تنوع گسترده ای از استانداردها بر طبق نوع تجارت وجود دارد.

نسبت های قابلیت سوددهی

- سود حاشیه ای ناخالص: فروش منهای هزینه ی فروش، به شکل درصد
- سود حاشیه ای خالص: سود خالص تقسیم بر فروش به درصد
- بازده دارایی: سود خالص تقسیم بر کل دارایی ها
- بازده حقوق صاحبان سهام: همچنین بازده سرمایه گذاری نیز شناخته می شود. این نسبت سود خالص را بر ثروت خالص تقسیم می کند.

بازده حقوق صاحبان سهام یا بازده سرمایه گذاری، مهمترین نسبت است. یک تجارت یک سرمایه گذاری است و باید در مقایسه با سرمایه گذاری های دیگر، با سود همراه باشد وگرنه جبران اضافی وجود دارد(مانند حقوق برای مالکان). به صورت نظری، حداقل اگر بازده سرمایه گذاری پایین است، شما باید تجارت را بفروشید و از پول سرمایه گذاری کرده، استفاده ی بهتری ببرید.

بازده دارایی ها، و سود خالص حاشیه ای مبنای خوبی باری مقایسه بین شرکت شما و بقیه ی صنایع می باشد. آنها همچنین نشانگرهای خوبی از عملکرد شرکت از سالی به سال دیگر هستند.

نسبت های فعالیت

- گردش حساب های دریافتنی: فروش اعتباری توسط حسابهای دریافتنی تقسیم می شود. این یک معیار برای چگونگی جمع آوری بدهی ها توسط تجارت است.
- روزهای وصول: حساب های دریافتنی ضربدر ۳۶۰ می شوند، سپس بر فروش اعتباری سالانه تقسیم می شوند که این راه دیگری برای اندازه گیری وصول بدهی و ارزش دریافتنی ها است. به طور کل، ۳۰ روز خیلی خوب هستند، ۶۰ روز پر دردسر و ۹۰ روز یا بیشتر واقعا مشکل آفرین می باشند. این امر باتوجه به نوع صنعت متفاوت است.
- گردش موجودی: هزینه ی فروش تقسیم بر تراز میانگین موجودی. هرچه گردش بالاتر باشد، برای جریان پول نقد و پیش نیازهای سرمایه ای کاری بهتر است.
- گردش حسابهای پرداختنی: یک معیار برای بررسی میزان سرعت تجارت در پرداخت قبوض است. این مورد مجموع حسابهای پرداختنی جدید را برای یک سال بر میانگین تراز حسابهای پرداختنی، تقسیم می کند.

گردش مجموع دارایی ها: فروش تقسیم بر مجموع دارایی ها

این نسبت ها معمولا برای مقایسه ی عملکرد یک شرکت با میانگین آن صنعت است. سطوح مقبولیت بین صنایع مختلف متفاوت می باشند. به عنوان مثال، شرکت های تولیدی بزرگ باید گردش دارایی پایین داشته باشند اما فروشگاه های خرده فروشی باید گردش بالا داشته باشند.

نسبت های بدهی

- **بدهی به ثروت خالص:** مجموع بدهی ها تقسیم بر مجموع ثروت خالص
- **بدهی های کوتاه مدت به بدهی ها:** بدهی کوتاه مدت تقسیم بر مجموع بدهی ها. این یک راه برای اندازه گیری بدهی و قرارداد بدهی است.

نسبت های نقدینگی

- **نسبت جاری:** دارایی های کوتاه مدت تقسیم بر بدهی های کوتاه مدت. این امر باعث می شود که در مورد جایگاه پول نقد تجارت و توانایی برای برآورده کردن تعهدات کوتاه مدت، اطلاعات و دیدگاه بدست بیاوریم.
- **نسبت آنی:** این نیز مانند نسبت جاری است، به جز اینکه موجودی ها اول از دارایی های کوتاه مدت قبل از اینکه تقسیم بر بدهی های کوتاه مدت شوند، کم می گردند. بسیاری از متخصصان امور مالی، این را یک معیار بهتر از نقدینگی می دانند تا نسبت جاری چون موجودی اغلب قابل تبدیل به پول نقد واقعی در کوتاه مدت نیست.
- **سرمایه ی کاری خالص:** کم کردن بدهی های کوتاه مدت از دارایی های کوتاه مدت. این نیز روشی دیگر برای اندازه گیری جایگاه پول نقد است.
- **پوشش بهره:** سود قبل از بهره و مالیات (سود عملیاتی) تقسیم بر مجموع پرداختی بهره. یک روش برای ارزیابی میزان فشاری که تجارت برای پرداخت بدهی های خود تحمل می کند.

همه ی این ها معیارهایی برای جایگاه مالی شرکت و توانایی در پرداخت بدهی های خود است. آنها برای بانکداران و درخواست وام بسیار مهم هستند. تست اسید (شامل نسبت های اضافی در بخش بعدی) به طور کلی بهترین معیار برای توانایی شرکت در پرداخت همه ی الزامات بدون هیچگونه مشکل است. معیارهای قابل قبول در صنایع متفاوت هستند. برخی صنایع دارای سرمایه و تجهیزات سنگین می باشند و دیگران (به عنوان مثال تجارتهای خدماتی) دارایی های طولانی مدت کمی در اختیار دارند.

نسبت های اضافی

- دارایی های فروشی: دارایی های تقسیم بر فروش
- بدهی/دارایی ها: بدهی های کلی تقسیم بر مجموع دارایی ها
- بدهی جاری/مجموع دارایی ها: کل دارایی ها تقسیم بر بدهی های کوتاه مدت
- تست اسید: دارایی های کوتاه مدت(منهای حسابهای دریافتی و موجودی)، تقسیم بر بدهی های کوتاه مدت
- گردش دارایی: تکرار نسبت یکسان(مجموع گردش دارایی) در نسبت فعالیت که در بالا ذکر شد
- فروش/ثروت خالص: مجموع فروش تقسیم بر ثروت خالص

تحلیل سر به سر^۳

در فصل ۳ اصول: برنامه ی کوچک، شما یک تحلیل سر به سر آماده کردید. اکنون زمان بازگشت به آن و بازبینی اعداد است. شکل ۱۶,۳ تحلیل سر به سر استاندارد را نشان می دهد که در یک برنامه ی تجاری استاندارد گنجانده شده است.

شکل ۱۶,۳ تحلیل سر به سر

	تحلیل سر به سر
	سر به سر واحدهای ماهانه
	سر به سر فروش ماهانه
	فرضیات
	میانگین به ازای سود واحد
	میانگین به ازای هزینه های متغیر واحد
	هزینه ی ثابت تخمینی برای هر ماه

³ Break-Even

این بخش از مدل نقاط سر به سر فنی را بر اساس فرضیات برای قیمت های واحد، هزینه های متغیر و هزینه های ثابت، محاسبه می کند.

این یک تحلیل سر به سر ماهانه است. هزینه های ثابت ماهانه و قیمت فروش به ازای هر واحد و هزینه های متغیر را مورد توجه قرار می دهد. این تحلیل از فرمول های سر به سر استاندارد استفاده می کند اما اصلاحاتی را نیز پیشنهاد می کند. جایی که هزینه های ثابت استاندارد باید هزینه هایی باشند که حتی در زمان توقف تجارت باقی می مانند، ما به شما پیشنهاد می کنیم که از هزینه های عملیاتی استفاده کنید. من پیشنهاد می کنم که این تغییر را در تحلیل مالی استاندارد انجام دهید چون در روابط واقعی، بهتر نقاط سر به سر را می شناسید.

فرمول نقطه ی سر به سر واحد:

هزینه های ثابت ÷ (قیمت واحد - هزینه های متغیر واحد)

فرمول نقطه ی سر به سر فروش

هزینه های ثابت ÷ (۱- هزینه های متغیر/قیمت واحد).

نمودار سر به سر

تحلیل سر به سر به فرضیات برای هزینه های ثابت، قیمت واحد و هزینه های متغیر واحد بستگی دارد. این ها به ندرت فرضیات درستی می باشند. این یک تصویر درست از هزینه های ثابت توسط هر روشی نیست اما برای تعیین نقطه ی سر به سر مفید می باشد.

این تحلیل در نمودار شکل ۱۶,۴ گنجانده شده است که یک تحلیل سر به سر کلی برای هزینه های ثابت مفروض از ۹۴۰۳۵ دلار، میانگین سود هر واحد ۳۲۵ دلار و هزینه ی متغیر هر واحد ۲۴۸ دلار، را نشان می دهد. خط موجود در نمودار، نشان دهنده ی افزایش سود و خط سر به سر را در واحدهای ۱۲۵۰ قطع می کند.

پالایش و تهذیب امور مالی

جداول مالی شما به هم ارتباط دارند. فروش، پیش بینی فردی و فرضیات بر سود و ضرر تاثیر می گذارند و سود و ضرر نیز بر پول نقد تاثیر می گذارد و پول نقد و ترازنامه باهم کار می کنند.

خلاصه

تحلیل مالی به ندرت فرآیند مرحله به مرحله است. شما احتمالا باید به جداول خود بازگردید تا فرضیات برای واقع گرایی و دقت را بازبینی کنید. وقتی که فرضیات را بازبینی می کنید، مطمئن شوید که دائما حواستان به مثبت بودن جریان پول نقد می باشد.

فصل ۱۷

استراتژی و تاکتیک

استراتژی نقطه تمرکز است . با بیشتر امور مالی که در حال حاضر انجام می شود زمان آن رسیده که به استراتژی و تاکتیک بپردازیم. من می دانم که شما استراتژی را در طول طرح توسعه می دهید. برای اینکه بدون فکر کردن در مورد استراتژی شما قادر به اولویت بندی نیستید. با این وجود حالا شما می خواهید استراتژی خودتان را توضیح دهید و در اجرا آنرا توسعه دهید. اگر به طرح کلی که در فصل ۲ مورد بحث قرار گرفت برگردید: شما در انتخاب طرح خود احتمالا "چندین موضوع خالی در سند طرح داشته باشید. اما نه در ذهن بلکه زمان آن رسیده افکار و نظرات خود را در مورد استراتژی و تاکتیک به رؤس مطالب خود اضافه کنید.

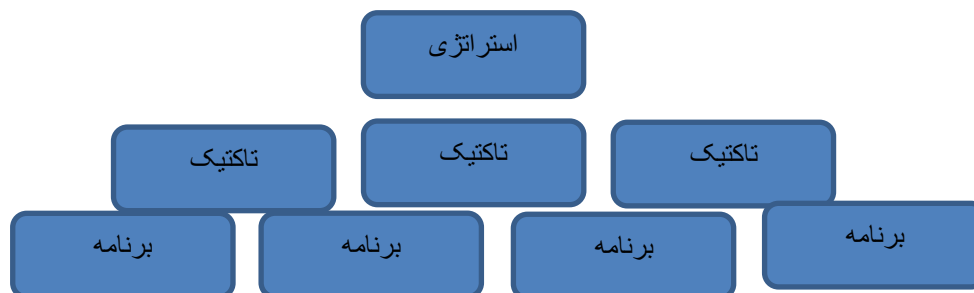
تعریف استراتژی کلی

به استراتژی به عنوان نقطه تمرکز فکر کنید. به طیف وسیعی از بخش های بازار و طیف وسیعی از خدمات و فعالیت های بازار یابی که اولویت اصلی شما هستند. از بوجود آوردن لیست های طولانی از اولویت ها اجتناب نمایید. بیش از سه یا چهار نقطه تمرکز ، آنها را بیشتر شبیه یک لیست خشکشویی می کند تا لیستی که نقطه تمرکز استراتژیک را نشان بدهد.

استراتژی هرمی

تصور کنید که یک هرم از سه سطح ساخته شده است . بالای هرم یک جعبه واحد است که یک استراتژی را در بر می گیرد. استراتژی منطقه ای است که تمرکز روی منابع در آن است. در سطح میانی شما سه یا بیشتر از سه جعبه هایی را دارید که محتوی تاکتیک می باشند. در سطح سوم شما ۴ الی ۶ جعبه را دارید که برنامه ها را در بر می گیرند، شبیه چیزی که در تصویر ۱-۱۷ می بینید.

تصویر ۱-۱۷ : شکل هرمی



تعریف استراتژی و تاکتیک را مشخص و محدود کنید و نگاه استراتژیک منطقی باشد.

تعاریف شما لزومی ندارد دقیق باشد. یک استراتژی یک نقطه تمرکز اصلی است که ممکن است در یک بازار هدف خاص، فرصت محصول، بیانیه هدف یا برخی عناصر مهم و اساسی دیگر باشد.

تاکتیک‌ها بمنظور اجرای استراتژی وجود دارند. برای مثال، اگر استراتژی یک فروشگاه کامپیوتری ایجاد روابط بلند مدت با مشتریان جاری باشد، تاکتیک‌ها ممکن است به شبکه، آموزش و پشتیبانی افزایش یا بند.

برنامه‌ها فعالیت‌های ویژه و خاص کسب و کار هستند، که هر کدام دارای مسئولیت‌ها و تاریخ مشخصی هستند و احتمالاً شامل بودجه بندی نیز هستند. در فروشگاه کامپیوتر فرضی، برنامه‌ها برای استراتژی ممکن است شامل ارتقاء نامه‌های پستی، سمینارها، خدمات نصب و راه اندازی، آموزش شبکه و غیره باشد که هر کدام دارای جزئیات مربوط به خود است. شما لزومی ندارد یک استراتژی کسب و کار را تنها در یک هرم انجام دهید. هر استراتژی کسب و کار بصورت بنیادین ممکن است یک هرم متفاوت داشته باشد.

یکی از مزایای مهم هرم، ادغام و تنظیم هست. اگر شما استراتژی خود را بیش از اندازه بر روی یک چیز متمرکز کنید شما قادر خواهید بود ردیابی کنید استراتژی را به تاکتیک‌های وابسته به خود و از همه مهمتر اینکه اولویت بندی در فعالیت‌ها و هزینه‌های واقعی خود دسترسی خواهید داشت. استراتژی هر می و برنامه‌های خاص خود را مقایسه کنید و از خود بپرسید: آیا برنامه‌های شما با تاکیدات شما بر روی استراتژی مطابقت دارد و آنرا پوشش می‌دهد.

گزاره ارزش (پیشنهاد ارزش)

بازاریابی مبتنی بر ارزش چارچوب مفهومی دیگری است. شبیه هرم شرح داده شده در مبحث قبلی، لازم نیست همه موارد را در طرح کسب و کار خود داشته باشید، اما در اینجا ما آنرا به این دلیل اضافه کردیم که به برخی از افراد در چارچوب مفهومی به توسعه استراتژی آنها کمک می‌کند. گرچه این می‌تواند یک راه حل سریع باشد، با این وجود کتاب‌های درسی نوشته شده در مورد بازاریابی مبتنی بر ارزش و ادبیات کسب و کار در مورد این موضوع متنوع و فراوان است.

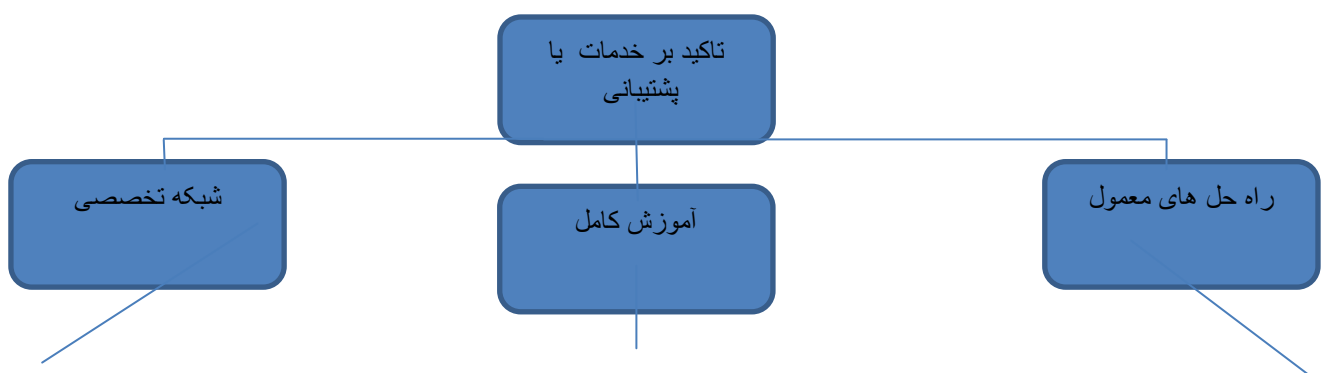
این چارچوب با تعریف و ارائه کسب و کار به عنوان یک گزاره ارزشی آغاز می گردد. گزاره ارزشی در شرایط نسبی از ارائه قیمت های شارژ شده بهره می برد. تعریف شما را تشویق می کند تا در شرایط مفهومی گسترده با تاکید بر سود واقعی پیشنهاد شده ، بجای ارزش ملموس و خاص فکر کنید . برای مثال ، یک فروشگاه زنجیره ای فست فود ملی ممکن است راحتی و قابل اطمینان بودن را بعنوان ارزش و شاید در یک حق بیمه جزئی در قیمت (در مقایسه فروشگاههای زنجیره ای ضعیف تر) معرفی کند. از طرف دیگر یک رستوران محلی معتبر و شناخته شده ارائه مجموعه ای کاملاً "متفاوت از منافع از قبیل (لوکس بودن ، ظرافت ، طبقه اجتماعی) را در حقه بیمه به قیمت مشخص شده اضافه می کند. یک طراح گرافیک احتمالاً "مزیت های فروش مر تبط با ارتباطات و تبلیغات را علاوه بر اصل نقاشی به عنوان مزیت معرفی کند.

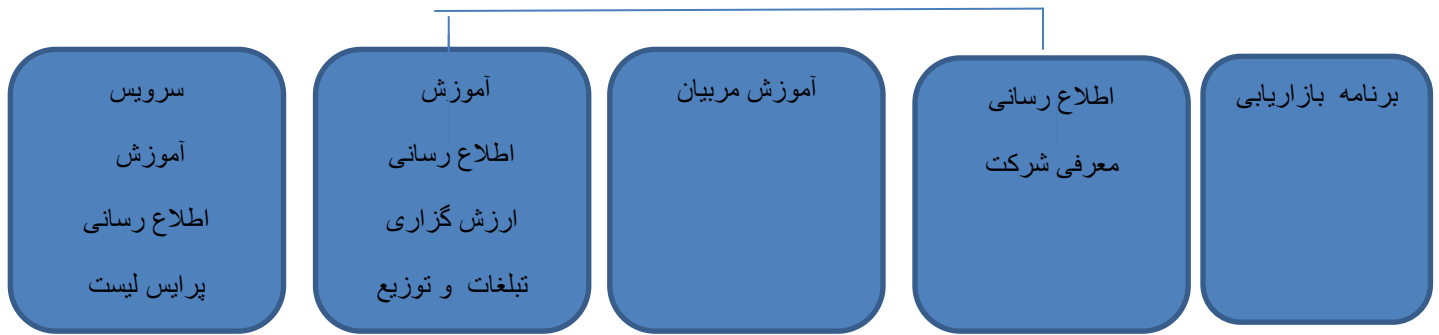
زمانی که شما یک گزاره ارزشی دارید ، به نوع کسب و کار خود نگاهی بیاندازید و طرح کسب و کار خود و اینکه چگونه می توانید.

۱-ارتباط گزاره کسب و کار ۲- تحقق وعده های خود را داشته باشید.

مثال: اگر یک فروشگاه کامپیوتری را به عنوان گزاره کسب و کار داشته باشیم ، خدمات قابل اعتماد برای کسب و کار های کوچک ، آرامش فکری ، روابط بلند مدت از گرفتن آگهی روزنامه تمام صفحه برای تبلیغ پایین ترین قیمت شهر برندسخت افزاری اهمیت بیشتری دارد. احتمالاً "لازم باشد گزاره ارتباطات را با ادبیات فروش که بر چگونگی تبدیل فروشگاه کامپیوتری به یک متحد استراتژیک با مشتریان تبدیل می کند ارتباط بر قرار کند. همچنین ممکن است دوباره در مورد چگونگی بر خورد با مشتریانی که صورتحساب سر رسید شده دارند اندیشیده شود که واقعا" کدامیک قادر است آنها را نگه دارد با خدمات بیشتر یا پشتیبانی بهتر. تصویر ۲-۱۷ چگونگی گسترش استراتژی فروشگاه را نشان می دهد.

تصویر ۲-۱۷ : نمونه استراتژی هر می شکل





استراتژی یک فروشگاه کامپیوتری که تاکید بر خدمات و پشتیبانی برای مشتریان مانند هرم ، چهارچوب به شما کمک می کند که برنامه های برنامه ریزی شده خود را در یک طرح کلی منطقی ادغام کنید

تعریف استراتژی بازاریابی

استراتژی بازاریابی شما معمولاً شامل تمرکز بر بازار هدف ، تاکید بر خدمات خاص و یا رسانه ها ، راه هایی برای موقعیت و خدمات شرکت شما بطور منحصر بفرد می باشد. استراتژی بازاریابی شما بستگی دارد به بخش های بازار که شما به عنوان گروه های بازار هدف انتخاب کرده اید. جزئیات در فصل ۹ پوشش داده شد و بازار را در فصل ۱۱ دارید. شما همچنین ممکن است استراتژی توسعه ایی را با استفاده از هرم و یا گزاره ارزش داشته باشید. بدیهی است ، شما می خواهید مطمئن شوید که همان نقاط تمرکز و تم ها را حفظ کنید. گذشته از استراتژی بازار هدف ، تخفیفات و هر چیز دیگری که شما قصد دارید اضافه کنید باشد. شما همچنین ممکن است نگاهی به استراتژی رسانه ای، توسعه کسب و کار ، و یا عوامل دیگر داشته باشید. استراتژی خلاقانه است و به سختی قابل پیش بینی است. موارد زیر ایده های بیشتری را به شما می دهد.

تاکتیک های موقعیت یابی:

تاکتیک های تثبیت موقعیت می تواند یک راه خوب برای تعریف استراتژی بازاریابی باشد. تاکتیک ها باید شامل تمرکز استراتژیک بر مهم ترین بازار هدف باشد. بازارهایی که بیشترین اهمیت را از نظر نیاز بازار دارند و اینکه چگونه محصول شما این نیاز ها را بر طرف می سازد، رقابت اصلی چه هست و چگونه محصول شما بهتر از رقبا است. این الگو را در نظر داشته باشید: برای (توضیح بازار هدف) که (نیاز بازار هدف)، (این محصول) (چگونه با نیاز ها مطابقت دارد). بر خلاف (رقابت کلیدی) که آن (مهم ترین مشخصه) است.

مثال: بیانیه موقعیت برای یک کسب و کار اصلی نرم افزار، در سال ۱۹۹۴ تم اصلی عبارت بود از : برای فردی که شرکت جدید را پایه گذاری می کرد ، ارائه محصولات جدید و یا تامین بودجه و یا شرکاء ، تم کسب و کار نرم افزار عبارت بود از نرم افزاری که بتواند برنامه کسب و کارهای حرفه ای را به سرعت و آسانی تولید کند. بر خلاف (نام حذف شده)، تم کسب و کار نه فقط الگویی برای پیش بینی یک برنامه واقعی کسب و کار بود، نه اینکه صرفاً " الگویی از یک بر ش باشد.

تاکتیک قیمت گذاری:

شما بایستی جزئیات در مورد قیمت گذاری محصول و استراتژی مر بوط به قیمت گذاری را ارائه کنید. قیمت پیشنهادی بطور مثال : به طور معمول شامل مفاهیم در مورد قیمت گذاری وابسته و در نتیجه شما باید بررسی کنید جزئیات قیمت گذاری خود را با قیمت های منطبق شده با قیمت های ضمنی در گزاره ارزش. همچنین تصور می شود که قیمت گذاری از به مقدار زیاد وابسته به بیانیه تثبیت در موضوع قبلی باشد. از آنجایی که قیمت گذاری شاید مهم ترین عامل در تثبیت محصول باشد.

تاکتیک توزیع و تبلیغات :

به توزیع وسیع تر از تخفیف ساده در فروش فکر کنید. به این موضوع فکر کنید که چگونه کسب و کار خود را به مشتریان آتی گسترش می دهید. به آن در چارچوب گسترده تر فکر کنید، به انضمام طیف وسیعی از تبلیغات ، روابط عمومی ، مناسبت ها، پست الکترونیک مستقیم ، سمینارها ، و روش های فروش . تفکر استراتژیک داشته باشید. استراتژی شما در بر قراری ارتباط با مردم چیست؟ آیا از تبلیغات گران در رسانه های جمعی استفاده خواهید کرد یا از نشریات تخصصی برای بازار هدف بهره خواهید جست و یا از پست مستقیم . آیا شما اهرم رسانه های خبری و یا منتقدان را در اختیار دارید. آیا شما تبلیغات موثرتری از طریق روابط عمومی خواهید داشت یا شوهای تجاری، روزنامه یا رادیو ، بازاریابی تلفنی، اینترنت یا حتی بازاریابی چند سطحی؟ آیا شما از کارکرد این بخش در حال حاضر رضایت دارید و یا اینکه یک منطقه مشکل دار است که نیاز به توجه دارد؟ چگونه استراتژی توزیع خود را با مابقی استراتژی ها متناسب می نمایید. چیدمان خود را در اینجا و آنچه که در هرم استراتژی خود می گوئید و فرضیات ارزش خود را کنترل کنید. همانطور که روند بازار و بخش های بازار هدف را توصیف می کنید، آیا شما راه هایی برای بهبود استراتژی ارتقاء خود در نظر دارید؟

تعریف استراتژی فروش

شرح استراتژی فروش از استراتژی بازاریابی متفاوت است. برای فهم تفاوت بین استراتژی فروش و استراتژی بازاریابی، تصور کنید که استراتژی بازاریابی تلاش گسترده تری از تولید منجر به فروش در مقیاس بزرگ است و استراتژی فروش تلاش برای آوردن فروش به سیستم به عنوان معاملات فروش فردی است. بازاریابی ممکن است در آگاهی و تمایل به خرید تاثیر داشته باشد، در حالیکه فروش باید معامله را انعقاد نماید و تقاضاهایی که بازاریابی بوجود آورد را به نتیجه برساند.

خلاصه

تاکتیک های فروش با چگونگی و بستن زمان چشم انداز فروش، چگونگی جبران فروش مردم، چگونگی بهینه سازی فرایند سفارش و مدیریت پایگاه داده، چگونگی مانور قیمت، شرایط حمل سروکار دارد. همانند استراتژی های بازاریابی، استراتژی فروش به مقدار زیادی وابسته به بخش بندی بازاری است که شما به عنوان گروه های بازار هدف انتخاب نموده اید. بدیهی است شیوه فروش شما به شرکت های بزرگ با شیوه فروش به فروشگاه های مواد غذایی که غلات را بسته بندی می کنند متفاوت باشد. در مورد اینکه در کسب و کار خود چگونه می فروشید فکر کنید. استراتژی شما برای بهینه نمودن روش های فروش چه می باشند.

فصل هجدهم

برنامه کسب و کار را به موجودیتی حقیقی تبدیل کنید

در این بخش شما تفکر و تحلیل اصلی کار را خواهید داشت. وقت آن فرا رسیده که با لیست کردن عملیات خاصی که انجام می‌گیرد نشانه‌ای در برنامه و طرح مدیریتی خود به جا بگذارید.

مراحل پیاده‌سازی

هر عملی که انجام گیرد مرحله مهمی از طرح محسوب می‌شود. این در جایی اهمیت دارد که طرح کسب و کار به جای سندی عمومی، به یک برنامه حقیقی و عملیاتی با فعالیت‌های خاص و قابل اندازه‌گیری تبدیل می‌شود. طرح کسب و کار را به عنوان برنامه مهمی که مراحل کار شما را استحکام می‌بخشد فرض کنید. برای هر مرحله یک نام، یک فرد مسئول، مدت زمانی خاص و میزان بودجه مورد نیاز را تعیین کنید. سپس اطمینان حاصل کنید تمام افراد مجموعه شما میدانند چه هدفی را دنبال نموده و به چه نتایج واقعی دست پیدا خواهید کرد. اگر دنباله رو برنامه خود نباشید، به درستی پیاده‌سازی نخواهد شد.

ارزش یک طرح کسب و کار هنگام پیاده‌سازی آن مشخص می‌شود

جدول مراحل کار باید بخش بسیار مهمی از کل طرح کسب و کار باشد. هر بخش مرتبط با بازاریابی و عملیات فروش کالا و خدمات باید در جدولی لیست شود و در متون برنامه کسب و کار همراه با جزئیات مرتبط به آن توضیح داده شود. استراتژی فروش خود را به برنامه‌ای که آن را حقیقی و عملیاتی کند پیوند دهید. به سوالاتی از این قبیل پاسخ دهید: این استراتژی چگونه باید پیاده‌سازی شود؟ آیا برنامه مشخص و مستحکمی دارید؟ چگونه کیفیت پیاده‌سازی برنامه ما اندازه‌گیری شود؟

در جدول نمونه (شکل ۱-۱۸) شما ستونهای رزرو شده‌ای برای ارزیابی نتایج حقیقی و میزان تفاوت ما بین برنامه نوشته شده و نتیجه بدست آمده برای هر بخش برنامه مشاهده می‌کنید. شما همچنین می‌توانید هزینه‌های حقیقی و مدت زمان انجام هر مرحله را پیگیری کنید.

(شکل ۱-۱۸) جدول مراحل BP

مراحل طرح کسب و کار
مرحله طرح / مدیریت / تاریخ / بخش / بودجه / زمان حقیقی / بودجه حقیقی / اختلاف زمانی / اختلاف بودجه

(\$۲۰۰۴)	(۲۹)	\$۱۲۰۰۴	۱۵/۱/۹۹	\$۱۰۰۰۰	بازاریابی	۱۷/۱۲/۹۹	TJ	هویت شرکت
\$.	۱۴	\$۱۰۰۰	۲۷/۱۲/۹۹	\$۱۰۰۰	فروش	۱۰/۱/۹۹	IR	پیاده سازی جلسه
(\$۵۰۰)	(۱۳)	\$۵۰۰	۲۳/۱/۹۹	\$.	GM	۱۰/۱/۹۹	RJ	بازنگری BP
\$۴۰۰۰	(۲۷)	\$۱۰۰۰	۱۲/۲/۹۹	\$۵۰۰۰	فروش	۱۶/۱/۹۹	IR	ارتقای نامه رسان
\$.	۱	\$۵۰۰۰	۱۵/۱/۹۹	\$۵۰۰۰	بازاریابی	۱۶/۱/۹۹	TJ	بروشور جدید
\$۱۲۵۰۰	(۳۲)	\$.	۲۶/۲/۹۹	\$۱۲۵۰۰	خدمات	۲۵/۱/۹۹	SD	مسئولین تحويل
\$۲۵۰۰	(۹)	\$۱۰۰۰	۲۵/۲/۹۹	\$۳۵۰۰	بازاریابی	۱۶/۲/۹۹	IR	نظارت بر پست الکترونیک
\$۱۵۰۰۰	(۱۸)	\$۱۰۰۰۰۰	۶/۳/۹۹	\$۱۱۵۰۰۰	GM	۱۶/۲/۹۹	RJ	تبلیغات
\$۱۵۰۰	.	\$۱۰۰۰	۲۵/۲/۹۹	\$۲۵۰۰	محصول	۲۵/۲/۹۹	SG	نمونه اولیه X4
\$.	.	\$۲۵۰۰	۲۵/۲/۹۹	\$۲۵۰۰	محصول	۲۵/۲/۹۹	SD	راه اندازی مجدد سرویس ۲۵/۷/۹۹
(\$۱۰۰۰)	۴۶	\$۱۰۰۰	۱۰/۱/۹۹	\$.	فروش	۲۵/۲/۹۹	IR	۶ نمایش و معرفی طرح
\$۱۰۰۰	۴۹	\$.	۱۶/۱/۹۹	\$۱۰۰۰	محصول	۶/۳/۹۹	SG	تست X4
(\$۲۵۰۰)	.	\$۲۵۰۰	۱۷/۳/۹۹	\$.	فروش	۱۷/۳/۹۹	SD	حساب کاربری
	(۱۶)	\$۱۵۰۰۰	۱۱/۴/۹۹	\$۲۵۰۰	محصول	۲۶/۳/۹۹	PR	نمونه اولیه L30

(\$۱۲۵۰۰)								
\$۱۴۰۰۰	۷۷	\$۱۰۰۰	۲۵/۱/۹۹	\$۱۵۰۰۰	بازاریابی	۱۲/۴/۹۹	TB	ارائه Tech99
(\$۴۰۰۰)	(۴۴)	\$۵۰۰۰	۲۵/۷/۹۹	\$۱۰۰۰	فروش	۱۱/۶/۹۹	JK	اجاره VP S&M
(\$۲۶۵۴)	۱۱	\$۷۶۵۴	۱۴/۷/۹۹	\$۵۰۰۰	خدمات	۲۵/۷/۹۹	SD	سیستم پست الکترونیک
								سایر موارد
\$۲۵۳۴۲	۱۰	\$۱۵۶۱۵۸		\$۱۸۱۵۰۰				مجموع

خلاصه های نوشته شده برای مراحل را مدیریت کنید

هر فصل از مراحل طرح کسب و کار شما باید با پاراگراف خلاصه ای آغاز شود که نکات کلیدی آن فصل را توصیف می کند. یک استراتژی موثر و بخش پیاده سازی احتمالا شامل خلاصه های متعدد، یکی برای کل استراتژی، یکی برای راهبرد بازاریابی و یکی برای راهبرد فروش می باشد. هنگامی که این خلاصه ها را توسعه می دهید به یاد داشته باشید که بسیاری از خوانندگان طرح های کسب و کار ممکن است فقط بخش های خلاصه ابتدای هر فصلی را بررسی کنند. باید اطمینان حاصل کنید خلاصه های شما شامل همه نکات اصلی که می خواهید در پیاده سازی ایجاد کنید باشد حتی برای جستجوگرانی که هیچ کلمه ای از طرح کامل شما را نخوانده باشند.

یکی از بهترین تدابیر برای فراهم نمودن طرح کسب و کار نوشتن خلاصه بخش ها به گونه ایست که توسط افراد مرتبط با آن بخش به عنوان هسته یادداشت برداری سند بکار گرفته شود. بطور مثال در جستجوی سرمایه گذار طرح، شما نیاز به داشتن نکات خلاصه برداری شده خواهید داشت که در فقط چند صفحه طرح را کاملا توصیف کند. در این رابطه باید قادر به جداکردن پاراگرافهای خلاصه و استفاده از آنها برای ایجاد یادداشت های خلاصه باشید.

خلاصه اجرایی بسیار مهم تر از خلاصه فصل هاست که درگاهی به سمت باقی بخش های برنامه است. آن را بدرستی تهیه کنید وگرنه خوانندگان انتهایی شما نخواهند توانست بیشتر پیش بروند. بهترین اندازه این خلاصه، یک صفحه ایست. بر نکات اصلی طرح خود تمرکز کرده و خلاصه ای را تهیه کنید.

برنامه بلند مدت

وقتی درگیر تهیه خلاصه بخش های طرح هستید، بحث برنامه بلندمدت را نیز در نظر بگیرید. اینکه انتظار دارید بنگاه شما در ۵، ۱۰ یا ۲۰ سال آینده چه تغییراتی داشته باشد؟ محرک اصلی تغییرات چیست؟ بنگاه شما برای یافتن جایگاهش در مدیریت و حتی رونق در رشد روزافزونش چه خواهد کرد؟

به شما توصیه نمی کنم که طرحتان شامل جزئیات مالی دورتر از سه سال نیز باشد. بلکه خلاصه ای از یک برنامه پنج ساله کفایت می کند. به هر حال کسب و کار باید براستی برای بیش از سه سال هم برنامه ریزی شود اما یک برنامه طولانی مدت پنج سال یا بیشتر بخوبی برای فرمت های متعدد کار می کند. این طرح ها وابستگی زیادی به اطلاعات خاص و تعداد مشخصی از کسب و کارها ندارد.

خلاصه فصل

آیا استراتژی طرحی که نوشتید بازتابی از قدرت و ضعف بنگاهتان هست یا خیر؟ آن را با کسب و کار خود سازگار و مبتنی بر واقعیت اجرایی تنظیم کنید.

یک استراتژی میانی که بخوبی پیاده سازی شده و استحکام و ثبات دارد همواره بر استراتژی درخشانی که هیچگاه پیاده سازی نشده غلبه خواهد کرد.

برنامه خود را از لحاظ ثبات سراسر بخش ها بررسی نمایید. آیا هزینه ها بازتاب استراتژی شما هست یا خیر؟ آیا اعداد برنامه ای که نوشتید، شامل پیش بینی میزان فروش، پیش بینی مخارج و هزینه ها و برنامه پرسنل، بازتاب و مشخصه ای از طرح کلی شما هستند؟

فصل نوزدهم

برنامه ریزی برای اجرا

بعضی از برنامه ها احتمال بیشتری برای اجرا نسبت به برنامه های دیگر دارند. موفقیت در اجرا با یک برنامه خوب شروع می شود که اطلاعات کاملی در نقاط عطف مدیران، مسئولیت ها و بودجه و زمانبندی دارد.

علاوه بر برنامه فاکتورهای دیگری هم در اجرا حیاتی اند . آیا شما نتایج برنامه ریزی شده را با نتایج واقعی مقایسه می کنید؟ آیا شما قرار است تیم مدیریتی خود را چک کنید و پیگیری داشته و در برنامه تجدید نظر نمایید؟

شروع بایک طرح خوب

جدول ۱-۱۹ نمایی از آنچه در توسعه و اجرای BP اتفاق می افتد نشان میدهد که من آن را برنامه ای برای اجرا می نامم.

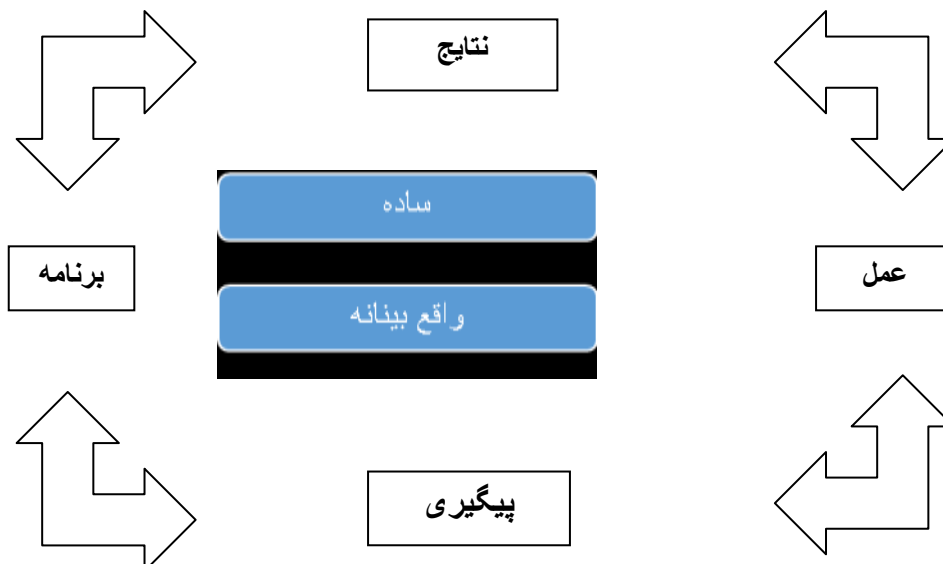
فاکتورهای مهمی فراتر از برنامه وجود دارند که شامل موارد ذیل است :

- ۱- آیا طرح ساده است؟ آیا درک و عمل بدان ساده است؟ آیا بین محتویات و عمل بدان ارتباط ساده ایست؟
- ۲- آیا طرح خاص است؟ آیا اهداف قابل سنجش اند؟ آیا شامل اقدامات و برنامه خاصی است و در زمان مشخصی کامل می شود و بودجه ای اختصاص داده شده است؟
- ۳- آیا برنامه واقع بینانه است؟ آیا فروش، بودجه و هزینه ها و زمانبندی واقعی اند؟ هیچ چیز مثل اهداف غیر واقعی اجرا را خراب نمیکند.
- ۴- آیا برنامه کامل است؟ آیا عناصر لازم را شامل می باشد؟ نیازهای بی پی متفاوت است و به محتوی بستگی دارد. هیچ گارانتی وجود ندارد.

پیگیری و پایش

یک برنامه خوب به تنهایی کافی نیست تصویر ۱۹-۱ عناصر مهم دیگر نشان میدهد حتی یک برنامه خوب را اگر کسی پیگیری و پایش نکند اجرا نخواهد شد. برنامه اجرا نخواهد شد مگر اینکه مسئولیت ها تقسیم شده باشد، نقاط عطف، تاسیس و توافق مشخص باشد و افراد مسئول بدانند که کسی یا کسانی پیگیر هستند و نتایج را چک میکنند.

تصویر ۱۹-۱: اجرا غیر اتوماتیک



اجرای یک برنامه کسب و کار مشکل خواهد بود مگر اینکه ساده، خاص، واقعی و کامل باشد. حتی اگر همه این ها را داشته باشد پیگیری و پایش مداوم لازم است.

برنامه را زنده نگه دارید

BP سند مکتوب زنده ایست. وقتی شما نتایج را با افراد مسئول مرور می کنید، اغلب به تنظیم اهداف جدید و اصلاحات نیاز پیدا خواهید کرد. نسخه اصلی را پیگیری و تغییرات را به دقت مدیریت کنید. اگرچه تغییرات بایستی نتایج خوبی داشته باشد ولی شما از جدید کردن برنامه خود ترس دارید ولی باید برنامه را زنده نگه دارید. ما کامپیوتر را برای برنامه مالی پیشنهاد میکنیم. شما میتوانید تغییر بدهید وزیر آن توضیح دهید.

مقررات برنامه ریزی زنده

- ۱- بعد از اینکه برنامه شما شروع شد نتایج واقعی را در پیش بینی فروش، صورت سود و زیان و ترازنامه و جریان نقدی ثبت کنید و ببینید که چه برنامه ای واقعا به شما جواب میدهد.
 - ۲- وقتی نتایج واقعی نیاز به تغییر را نشان میدهند دقت و توجه داشته باشید.
 - ۳- در روش واقعی برنامه بمانید و برنامه عملی ماههای آتی را تنظیم و اصلاح کنید.
- بعد از اینکه این موارد انجام شد حالا نسبت به طرح اصلی دقیق تر هستید زیرا نتایج واقعی را هم برای ماهها بررسی کرده و حالا کاملا آماده هستید و برنامه خاصی دارید.
- ۴- همانطور که در هر ماه نتایج واقعی پیگیری می شود تعداد برنامه اصلاح شده در منطقه واقع بینانه بیشتر می شود.

شروع برنامه فروش

برای مثال در جدول ۱۹-۲ شروع می شود و با بخش پیش بینی فروش برنامه بی پی پایان می یابد

تصویر ۱۹-۲: شروع طرح فروش

فروش واحد	ژانویه	فبریه	مارس
سیستم ها	85	115	145
خدمات	200	200	200
نرم افزار	150	200	250
آموزش	145	155	165
سایر	160	176	192
فروش کل واحد	740	846	952
قیمت واحد			
سیستم ها	2000	2000	2000
خدمات	75	69	58
نرم افزار	200	200	200
آموزش	37	35	39
سایر	300	300	300
فروش			
سیستم ها	170000	230000	290000
خدمات	15000	13800	11600
نرم افزار	30000	40000	50000

آموزش	5365	5425	6435
سایر	48000	52800	57600
فروش کل	268365	342025	415635

نتایج واقعی فروش

در جدول ۱۹-۳ نتایج واقعی برای کمپانی مشابه برای سه ماه اول از برنامه را می بینیم

تصویر ۱۹-۳ نتایج فروش واقعی

فروش واحد	ژانویه	فبریه	مارس
سیستم ها	63	74	108
خدمات	168	171	174
نرم افزار	174	235	289
آموزش	156	171	183
سایر	162	151	220
فروش کل واحد	723	802	974
قیمت واحد			
سیستم ها	1783	1801	1791
خدمات	103	106	88

نرم افزار	224	185	277
آموزش	48	39	46
سایر	291	371	222
فروش			
سیستم ها	112329	133274	193428
خدمات	1734	18126	15312
نرم افزار	38976	43475	80053
آموزش	7488	6669	8414
سایر	47142	56021	48840
فروش کل	223239	257565	346051

جریان فروش واقعی در پایان ماه مارس جمع شماره های جریان نقدی و تطابق و تصحیحهای جریان را نشان میدهد

برنامه ریزی براساس فروش واقعی

جدول ۴-۱۹ برنامه ریزی بر اساس نتایج واقعی یا واریانس برای شرکت فرضی شما را نشان میدهد

تصویر ۴-۱۹ واریانس فروش

فروش واحد	ژانویه	فبریه	مارس
سیستم ها	۲۲	۴۱	۳۷
خدمات	۳۲	۲۹	۲۶
نرم افزار	۲۴	۳۵	۳۹
آموزش	۱۱	۲۵	۱۸
سایر	۲	۲۵	۲۸
فروش کل واحد	۱۷	۴۴	۲۲
قیمت واحد			
سیستم ها	۲۱۷	۱۹۹	۲۰۹
خدمات	۲۸	۳۷	۳۰
نرم افزار	۲۴	۱۵	۷۷
آموزش	۱۱	۴	۷
سایر	۹	۷۱	۷۸
فروش			
سیستم ها	۵۷۶۷۱	۹۶۷۲۶	۹۶۵۷۲
خدمات	۲۳۰۴	۴۳۲۶	۳۷۱۲
نرم افزار	۸۹۷۶	۳۴۷۵	۳۰۰۵۳

آموزش	۲۱۲۳	۱۲۴۴	۱۹۸۳
سایر	۸۵۸	۳۲۲۱	۸۷۶۰
فروش کل	۴۵۱۲۶	۸۴۴۶۰	۶۹۵۸۴

تصویر ۱۹-۴ واریانس فروش واریانس برنامه بر اساس نتایج واقعی را نشان میدهد. نتایج واقعی از بودجه کمتر است ، اعداد منفی است وقتی که فروش کمتر از بودجه بودند.

شما برای سه ماه اول واریانس پیش بینی فروش را جستجو کنید شما باید چندین روندمهم را ببینید

۱- واحد فروش ناامیدکننده است و کمتر از انتظار شماست

۲- متوسط درآمد در سیستم فروش ناامید کننده است

۳- واحد فروش خدمات هم ناامید کننده است

۴ در نرم افزار و آموزش فروش ها بیش از انتظار خوب هستند

تنظیم برنامه فروش

یکی از مهم ترین مزیت های ایجاد برنامه روی کامپیوتر اینست که به سهولت ماه به ماه شما میتوانید آن را تغییر دهید و نتایج واقعی را ثبت کنید و برنامه آینده تان را نیز تغییر دهید. جدول های برنامه نگه داشته و توانایی دیدن برنامه در برابر واریانس واقعی را دارد.

جدول ۱۹-۵ نشان میدهد کمپانی دوره اش را اصلاح کرده است

جدول ۱۹-۵ : تنظیم برنامه فروش در جدول واقعی

فروش واحد	ژانویه	فبریه	مارس	آوریل	می
سیستم ها	۶۳	۷۴	۱۰۸	۱۵۰	۲۰۰
خدمات	۱۶۸	۱۷۱	۱۷۴	۱۷۵	۲۲۵
نرم افزار	۱۷۴	۲۳۵	۲۸۹	۳۷۵	۴۵۰
آموزش	۱۵۶	۱۷۱	۱۸۳	۲۰	۲۵۰
سایر	۱۶۲	۱۵۱	۲۲۰	۲۴۰	۲۰۰

فروش کل واحد	۷۲۳	۸۰۲	۹۷۴	۱۱۴۰	۱۳۲۵
قیمت واحد					
سیستم ها	۱۷۸۳	۱۸۰۱	۱۷۹۱	۱۷۷۵	۱۷۷۵
خدمات	۱۰۳	۱۰۶	۸۸	۹۰	۹۰
نرم افزار	۲۲۴	۱۸۵	۲۷۷	۲۷۵	۲۷۵
آموزش	۴۸	۳۹	۴۶	۵۰	۵۰
سایر	۲۹۱	۳۷۱	۲۲۲	۳۰۰	۳۰۰
فروش					
سیستم ها	۱۱۲۳۲۹	۱۳۳۲۷۴	۱۹۳۴۲۸	۲۶۶۲۵۰	۳۵۵۰۰۰
خدمات	۱۷۳۰۴	۱۸۱۲۶	۱۵۳۱۲	۱۵۷۵۰	۲۰۲۵۰
نرم افزار	۳۸۹۷۶	۴۳۴۷۵	۸۰۰۵۳	۱۰۳۱۲۵	۱۲۳۷۵۰
آموزش	۷۴۱۴۲	۶۶۶۹	۸۴۱۸	۱۰۰۰۰	۱۲۵۰۰
سایر	۴۷۱۴۲	۵۶۰۲۱	۴۸۸۴۰	۷۲۰۰۰	۶۰۰۰۰
فروش کل	۲۲۳۲۳۹	۲۵۷۵۶۵	۳۴۶۰۵۱	۴۶۷۱۲۵	۵۷۱۵۰۰

تصویر نشان میدهد بازدیدها در ماه آپریل و می حتی قبل از اتفاق افتادن بوده وانعکاس تغییرات را در ژوئن و می نشان میدهد

مقایسه اختلاف ستون های مارس و فوریه در تصویر ۱۹-۲ برنامه اصلی و تصویر ۱۹-۵ ناحیه نتایج واقعی ، در این مثال اگر کمپانی بداند که فروشش در ماههای مارس و ماه آوریل متفاوت خواهد بود آنها با تخمین پیش بینی و اصلاحات ، نتایج آتی را اصلاح خواهند کرد

وقتی نتایج واقعی در دسترس است آنها میتوانند برنامه اصلاح شده را جایگزین کنند. نتایج واقعی میتواند آغاز یک ناحیه برنامه صحیح باشد

در تصویر ۱۹-۵ توجه کنید چگونه پیش بینی ها در ماه آپریل و می باعث اصلاح شده است. تا کمپانی سیستم های فروش را بشناسد آنها پیش بینی برنامه اصلاح شده را در نواحی واقعی برنامه ریزی می کنند .

بدست آوردن روند پیشرفت

تصویر ۱۹-۶ برنامه متقابل نقد واقعی برای برنامه ساده مشابه تصویر قبلی را نشان می دهد.

تصویر ۱۹-۶ : برنامه بر اساس جریان نقد واقعی

	ژانویه	فبریه	مارس	آوریل	می
سود خالص	۶۸۵۰	۲۴۹۵۲	۸۳۳۹	۳۶۷۵۲	۴۳۰۹۷
اضافه :					
استهلاک	۱۰۰۰	۱۰۱۰	۱۰۲۰	۱۰۳۰	۱۰۴۰
تغییر در حساب های پرداختنی	۲۲۶۹۲	۹۳۴۳۱	۵۸۵۰۹	۱۰۹۳۰۸	۱۲۲۳۵۳
وام کنونی (بازپرداخت)	۰	۱۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	۵۰۰۰۰	۴۵۰۰۰
افزایش (کاهش) سایر بدهی ها	۰	۰	۰	۰	۰
وام بلند مدت (بازپرداخت)	۲۹۴۲	۲۹۶۲	۹۷۰۱۷	۳۰۰۵	۳۰۲۶
سرمایه ورودی	۰	۲۵۰۰۰	۰	۰	۳۰۰۰۰۰
جمع بدهی	۱۷۷۸۳	۱۹۱۵۲۷	۱۹۴۸۸۴	۹۴۰۸۶	۵۰۸۴۶۵
بدهی ها :					

تغییر در حساب های دریافتی	۱۶۳۹۱۷	۳۵۵۴۹	۹۱۶۳۸	۸۹۷۲۹	۱۱۵۴۳۸
تغییر در موجودی	۷۳۹۱	۶۰۹۳۶	۱۰۹۶۵۴	۱۳۸۶۰۷	۱۵۴۵۴۳
تغییر در سایر داراییها	۰	۰	۰	۰	۰
هزینه سرمایه	۲۵۰۰۰	۰	۱۵۰۰۰	۰	۵۰۰۰۰
سود سهام	۰	۰	۰	۰	۰
جمع دارایی	۱۳۱۵۲۶	۹۶۴۸۵	۲۱۶۲۹۲	۲۲۳۳۶	۳۱۹۹۸۱
خالص وجوه نقد	۱۱۳۷۴۳	۹۵۰۴۲	۲۱۴۰۷	۱۳۴۲۵۱	۱۸۸۴۸۳
تراز نقدی	۱۶۹۱۷۵	۲۶۴۲۱۷	۲۴۲۸۰۹	۱۰۸۵۵۹	۲۹۷۰۴۲

شما میتوانید در این تصویر ببینید چقدر جریان نقدی تغییر کرده است و خروج فروش چقدر از برنامه متفاوت بوده است. کمپانی مجبور است مدیریت کوتاه مدت را برای جبران تغییر برنامه تاخیر پرداخت بدهی در ستون بستانکار تنظیم کند و روی تنظیمات اضافه ستون بستانکار را برنامه ریزی کند.

این نکات اهمیت دارد و برای برنامه ریزی زنده و ایجاد تنظیمات مهم است. جریان نقدی در سناریو اصلاح قابل قبول است. در بانک اگر برنامه یزی توسعه یافته باشد پیگیری واریانس ها در بهترین راه از طریق کاشت های مختلف و موقعیت برنامه تجارت میباشد.

شروع برنامه ریزی سود و زیان

پیگیری مثال در این بخش تصویر ۱۹-۷ قسمتی از سود و زیان کمپانی نمونه را در برنامه نشان میدهد

جدول ۱۹-۷: برنامه سود و زیان

	ژانویه	فبریه	مارس	آوریل	می
فروش	۲۶۸۳۶۵	۳۴۲۰۲۵	۴۱۵۶۳۵	۵۰۱۶۸۰	۶۴۳۹۸۵
هزینه های مستقیم فروش	۱۸۴۴۹۵	۲۴۹۰۴۵	۳۰۷۵۹۵	۳۹۸۰۷۰	۵۰۳۲۱۵
سیاهه پرداخت تولید	۹۵۰۰	۹۵۰۰	۹۵۰۰	۹۵۰۰	۹۵۰۰

سایر	۵۰۰	۵۰۰	۵۰۰	۵۰۰	۵۰۰
کل هزینه های فروش	۱۹۴۴۹۵	۲۵۹۰۴۵	۳۱۷۵۹۵	۴۰۸۰۷۰	۵۱۳۲۱۵
حاشیه سود	۷۳۸۷۰	۸۲۹۸۰	۹۸۰۴۰	۹۳۶۱۰	۱۳۰۷۷۰
درصد حاشیه سود	%۲۷,۵۳	%۲۴,۲۶	%۲۳,۵۹	%۱۸,۶۶	%۲۰,۳۱
هزینه بازاریابی و فروش					
پرداخت	۲۴۰۰۰	۲۴۰۰۰	۲۴۰۰۰	۲۴۰۰۰	۲۴۰۰۰
تبلیغات	۵۰۰۰	۵۰۰۰	۷۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۵۰۰۰
فهرست	۲۰۰۰	۳۰۰۰	۲۰۰۰	۲۰۰۰	۲۰۰۰
پست	۳۰۰۰	۱۱۸۰۰	۵۵۰۰	۱۰۵۰۰	۱۰۵۰۰
ترفیع	۰	۰	۰	۰	۰
نمایش	۰	۰	۰	۰	۰
مطبوعات	۰	۷۰۰۰	۰	۰	۰
پی آر	۰	۰	۰	۱۰۰۰	۰
سمینار	۱۰۰۰	۰	۰	۵۰۰۰	۵۰۰۰
سرویس	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۵۰۰	۲۵۰۰
آموزش	۴۵۰	۴۵۰	۴۵۰	۴۵۰	۴۵۰
کل هزینه فروش و بازاریابی	۳۷۴۵۰	۵۲۲۵۰	۳۹۹۵۰	۵۳۴۵۰	۵۹۴۵۰

نتایج واقعی صورت سود و زیان

تصویر ۸-۱۹ نتایج واقعی ثبت شده در این قسمت از سود و زیان در پایان ماه مارس را نشان میدهد

جدول ۸-۱۹: نتایج واقعی صورت سود و زیان

	ژانویه	فبریه	مارس	اوریل	می
فروش	۲۲۳۲۳۹	۲۵۷۵۶۵	۳۴۶۰۵۱	۴۶۷۱۲۵	۵۷۱۵۰۰
هزینه های مستقیم فروش	۱۴۱۳۹۴	۱۷۶۲۷۵	۲۴۰۰۵۱	۳۲۱۱۰۰	۴۱۱۲۵۰
سیاهه پرداخت تولید	۹۳۰۸	۹۲۲۴	۶۷۵۹	۹۵۰۰	۹۵۰۰
سایر	۳۳	۷۸۲	۴۳۶	۵۰۰	۵۰۰
کل هزینه های فروش	۱۵۰۷۳۵	۱۸۶۲۸۱	۲۵۰۲۴۶	۳۳۱۱۰۰	۴۲۱۲۵۰
حاشیه سود	۷۲۵۰۴	۷۱۲۸۴	۹۵۸۰۵	۱۳۶۰۲۵	۱۵۰۲۵۰
درصد حاشیه سود	%۳۲,۴۸	%۲۷,۶۸	%۲۷,۶۹	%۲۹,۱۲	%۲۶,۲۹
هزینه بازاریابی و فروش :					
پرداخت	۲۳۴۵۶	۲۴۵۲۹	۲۳۸۷۱	۲۴۰۰۰	۲۴۰۰۰
تبلیغات	۰	۲۲۶۷۴	۷۸۹۶	۱۰۰۰۰	۱۵۰۰۰
فهرست	۲۲۰۰	۳۱۰۰	۲۰۹۵	۲۰۰۰	۲۰۰۰
پست	۱۸۷۳	۱۲۰۷۵	۶۶۲۱	۱۰۵۰۰	۱۰۵۰۰
ترفیغ	۰	۰	۰	۰	۰
نمایش	۰	۰	۰	۰	۰
چاپ	۰	۰	۶۴۰۱	۰	۰
پی آر	۰	۰	۰	۱۰۰۰	۰
سمینار	۱۰۰۰	۰	۰	۵۰۰۰	۵۰۰۰
سرویس	۰	۳۰۲۳	۱۰۲۳	۵۰۰	۲۵۰۰
آموزش	۰	۱۰۰۰	۵۰۰	۴۵۰	۴۵۰

کل هزینه فروش و بازاریابی	۲۸۵۲۹	۶۶۴۰۱	۴۸۴۰۷	۵۳۴۵۰	۵۹۴۵۰
---------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

به تصویر ۱۹-۸ نگاه کنید نتایج واقعی در تصویر بدین معناست که نسبت به بودجه اصلی در جدول ۱۹-۷ بدون تغییر بوده و یا تغییر کمی داشته است. متاسفانه بسیاری از شرکت ها مقایسه پایه را فراموش میکنند خصوصا اگر عملکرد تجارت نشان دهنده سود و جریان نقدی خوب و رضایتبخش باشد .

با بودجه اصلی کم و یا ناکافی سنجیده می شود.

سود و زیان برنامه ریزی شده بر اساس نتایج واقعی

تصویر ۱۹-۹ واریانس هزینه را نشان می دهند . نتایج واقعی از بودجه کمتر است . ترک اعداد منفی وقتی هزینه های واقعی بیشتر از بودجه است و یا زمانیکه فروش یا سود نسبت به بودجه کمتر است واریانس در بخش های مختلف برنامه به صورت متفاوتی محاسبه میشود.

در ردیف هزینه واریانس از مقدار برنامه ریزی شده منهای مقدار واقعی بدست می آید .

هزینه های پایین یک واریانس مثبت است .

در منطقه سود و فروش، واریانس از مقدار واقعی منهای مقدار برنامه ریزی شده بدست می آید.

در این حالت بیشترین فروش واریانس مثبت است.

جدول ۱۹-۹ نتایج بر اساس سود و زیان واقعی برنامه ریزی شده است .

	ژانویه	فبریه	مارس	اوریل	می
فروش	۴۵۱۲۶	۸۴۴۶۰	۶۹۵۸۴	۳۴۵۵۵	۷۲۴۸۲
هزینه های مستقیم فروش	۴۳۱۰۱	۷۲۷۷۰	۶۷۵۴۴	۷۶۹۷۰	۹۱۹۶۵
سیاهه پرداخت تولید	۱۹۲	۲۷۶	۲۵۹	۰	۰
سایر	۴۶۷	۲۸۲	۶۴	۰	۰
کل هزینه های فروش	۴۳۷۶۰	۷۲۷۶۴	۶۷۳۴۹	۷۶۹۷۰	۹۱۹۶۵
حاشیه سود	۸۸۸۸۶	۱۵۷۲۲۴	۱۳۶۹۳۳	۱۱۱۵۲۵	۱۶۴۴۵۰

درصد حاشیه سود	%۱۹۶,۹۷	%۱۸۶,۱۵	%۱۹۶,۷۹	%۳۲۲,۷۵	%۲۲۶,۸۷
: هزینه بازاریابی و فروش					
پرداخت	۵۴۴	۵۲۹	۱۲۹	۰	۰
تبلیغات	۵۰۰۰	۱۷۶۷۴	۸۹۶	۰	۰
فهرست	۲۰۰	۱۰۰	۹۵	۰	۰
پست	۱۱۲۷	۲۷۵	۱۱۲۱	۰	۰
ترفیع	۰	۰	۰	۰	۰
نمایش	۰	۰	۰	۰	۰
چاپ	۰	۷۰۰۰	۶۴۰۱	۰	۰
پی آر	۰	۰	۰	۰	۰
سمینار	۰	۰	۰	۰	۰
سرویس	۲۰۰۰	۲۰۲۳	۲۳	۰	۰
آموزش	۴۵۰	۵۵۰	۵۰	۰	۰
کل هزینه فروش و بازاریابی	۸۹۲۱	۱۴۱۵۱	۸۴۵۶	۰	۰

جدول یک قسمت از واریانس سود و زیان را نشان می دهد نتایج ماه مارس فروش پایش برنامه و هزینه بالای برنامه را نشان میدهد که یک واریانس منفی بزرگ است

فروش و هزینه های بازار همچنین در برنامه ماه مارس بیشتر بوده است که علت واریانس منفی است ، این یک قسمت از جدول است.

تجزیه و تحلیل واریانس

واریانس نیمی از بودجه است که دیگران مکررا فراموش می کنند . خیلی از بازرگانان خصوصا آنهایی که کوچک اند و کارآفرینان معمولا نیمی از بودجه را فراموش کرده یا اشتباه میکند . بودجه های اضافی اغلب پیشنهاد شده

مورد بحث قرار گرفته، پذیرفته شده ویا فراموش شده است. آنالیز واریانس در حقیقت آنچه را که باعث اختلاف بین برنامه در مقابل عمل شده است را جستجو می کند. مدیریت خوب آنچه را که در کسب و کار معنای متفاوتی دارد جستجو می کند. آنالیز واریانس در محدوده ساده تا پیچیده و مبهم متغیر است.

در بعضی از سیستم ها هزینه های حسابداری در انواع واریانس و جداگانه محاسبه میشود. گاهی اوقات یک نتیجه واحد میتواند واریانس های متفاوت منفی یا مثبت را بشکند. پیچیده ترین سیستم ها فاکتور های واحد و قیمت را در مواد جدا میکنند ساعات کاری، هزینه به ازای هر ساعت در کار مستقیم، هزینه ثابت و متغیر واریانس بالاست اگرچه دشوار است این نوع تجزیه و تحلیل میتواند در کسب و کار پیچیده ارزشمند باشد.

جستجوی جزئیات

این ارائه از واریانس نشان میدهد خوب بودن تجزیه و تحلیل چقدر مهم است. در تئوری واریانس های مثبت خبر خوبی است برای آنکه معنای آن کمتر بودن هزینه از بودجه است و واریانس منفی به معنی هزینه بیشتر از بودجه است.

تجزیه و تحلیل واریانس در یک شرکت نمونه

در مثال قبلی ما ۵۰۰۰ دلار واریانس در تبلیغات در ماه ژانویه بوده این بدین معنی است که ۵۰۰۰ دلار کمتر از آنچه برنامه ریزی شده بوده است خرج شده است و ۷۰۰۰ دلار واریانس مثبت برای ادبیات در ماه فوریه بدین معنی است که کمتر از بودجه برنامه ریزی شده صرف شده است. واریانس منفی در تبلیغات ماههای مارس و فبریه و واریانس منفی برای ادبیات در ماه مارس نشان میدهد این بودجه بیشتر از بقرنامه صرف شده است. ارزیابی این واریانس ها طول میکشد.

واریانس مثبت همیشه خوب نیست برای مثال واریانس مثبت از ۵۰۰۰ دلار در تبلیغات بدین معنی است که برای تبلیغات پول خرج نشده است همچنین این بدین معنی است که فروش زیر انتظارات برای دوره مشابه میتواند به علت تبلیغات از دست رفته در ماه ژانویه باشد. برای ادبیات در فبریه ۷۰۰۰ دلار مثبت می تواند شواهدی از یک مهلت از دست رفته تا ماه مارس باشد. اگر این چنین است حداقل به نظر میرسد که هزینه تمام شده ۶۴۰۱ دلار بوده است که یک کمی کمتر از ۷۰۰۰ دلار است که برنامه ریزی شده بوده است.

در میان واریانس بزرگتر برای هزینه ماهیانه در جدول واریانس مثبت ۷۰۰۰ دلار برای هزینه ادبیات جدید هر واریانس سئوالاتی را مطرح میکند. چرا هزینه یک پروژه کم یا زیاد است؟ به اهداف رسیدیم یا خیر؟ آیا یک واریانس مثبت برای اجرا صرفه جویی در هزینه است یا ضرر بوده است؟ آیا واریانس منفی یک تغییر در برنامه ریزی، یا مدیریت ناموفق ویا به خاطر بودجه غیر واقعی بوده است؟

جدول واریانس اطلاعات مهمی را برای مدیریت همراه دارد، بدون این داده ها بعضی از سئوالات مهم حتی ممکن است مطرح نشود.

بیشتر در مورد واریانس

برای مثال تصویر ۱۹-۱۰ جدول فروش از جمله هزینه در حالت واریانس برای پیش بینی فروش شرکت فرضی به ما نشان می دهد. تجزیه تحلیل واریانس در فروش میتواند بسیار پیچیده باشد که به علت تفاوت بین فروش بالاتر و پایین تر به دلیل حجم واحدهای مختلف و یا به دلیل متوسط قیمت های مختلف می باشد. واریانس واحد نشان میدهد فروش سیستم ها ناامید کننده بوده است . در هزینه ها در تصویر ۱۹-۹ میبینیم که هزینه تبلیغات و پست پایین تر از هزینه های برنامه ریزی شده بوده است . بین هزینه های ذخیره شده از پست و فروش کمتر از حد برنامه می تواند یک ارتباط وجود داشته باشد هزینه های پستی بسیار کمتر از آنچه در برنامه بوده است اما جزء هزینه فروش نیامده است. واریانس هزینه مثبت برای شرکت خوب نیست.

جدول ۱۹-۱۰ واریانس پیش بینی فروش

فروش واحد	ژانویه	فبریه	مارس
سیستم ها	۲۲	۴۱	۳۷
خدمات	۳۲	۲۹	۲۶
نرم افزار	۲۴	۳۵	۳۹
آموزش	۱۱	۱۶	۱۸
سایر	۲	۲۵	۲۸
فروش کل واحد	۱۷	۴۴	۲۲
قیمت واحد			
سیستم ها	۲۱۷	۱۹۹	۲۰۹
خدمات	۲۸	۳۷	۳۰
نرم افزار	۲۴	۱۵	۷۷

آموزش	۱۱	۴	۷
سایر	۹	۷۱	۷۸
فروش			
سیستم ها	۵۷۶۷۱	۹۶۷۲۶	۹۶۵۷۲
خدمات	۲۳۰۴	۴۳۲۶	۳۷۱۲
نرم افزار	۸۹۷۶	۳۴۷۵	۳۰۰۵۳
آموزش	۲۱۲۳	۱۲۴۴	۱۹۰۳
سایر	۸۵۸	۳۲۲۱	۸۷۶۰
کل فروش	۴۵۱۲۸	۸۴۴۶۰	۸۹۵۸۴
هزینه مستقیم واحد			
سیستم ها	۸۵۹۵	۱۰۹۹	۴۲۶۷
خدمات	۲۷۵	۴۷۱	۷۷۷
نرم افزار	۱۶۸۷	۲۵۹۷	۴۴۴
آموزش	۴,۴۹	۰,۲۵	۱۸۵
سایر	۳,۶۶	۱۷,۲۹	۱۳,۱۹
هزینه مستقیم			

فروش			
سیستم ها	۴۱۵۵۵	۷۰۵۱۳	۶۷۵۰۸
خدمات	۴۹۸	۹۳۵	۲۹۱۲
نرم افزار	۵۵	۱۹۰۲	۳۳۹۸
آموزش	۵۸۰	۲۱۹	۱۴۱
سایر	۴۱۳	۳۶۱	۳۸۱
جمع کل هزینه های مستقیم فروش	۴۳۱۰۱	۷۲۷۷۰	۶۷۵۴۴

در سیستم بین واریانس واحد و محصول واریانس فروش شگفت انگیز نیست فروش واحد پایین تر از حدانتظار است. همچنین ارزش فروش کمتر از انتظار بود. مقایسه کنید که خدمات در کدام واحد پایین تر و کدام واحد بالاتر است. (نشان می دهد قیمت ها بیشتر از آنچه برنامه ریزی شده بوده است) آیا این نشانه ای از یک فرصت سود آوری جدید یا یک روند جدید است. این به طور واضح به جزئیات کسب و کار شما بستگی دارد. این سخت است که بگوئید چه چیزی باعث تفاوت در هزینه ها شده است

مدیریت ممکن است بخواهد نتایج هر واحد و قیمت واقعی و جزئیات بازخورد آن را در برنامه بازاریابی را بداند.

سنجش برنامه در اجرا

کیفیت برنامه کسب و کار سنجیده می شود نه به وسیله ایده های آن یا آنالیز آن و یا نمایش آن بلکه فقط به وسیله اجرای آن سنجش می شود. البته این درست است که بعضی برنامه های کسب و کار فقط با فروش مدارک تولید منابع مالی توسعه یافته اند. ارزش این برنامه ها به وسیله اثر بخشی در فروش فرصت کسب و کار به یک سرمایه گذار آینده نگر سنجیده می شود. ارزش برنامه هایی که به راه اندازی کسب و کار کمک میکند به وسیله مقدار کمی که در اجرا داشته اند سنجش می شود.

خلاصه

تجزیه و تحلیل واریانس برای مدیریت خوب حیاتی است. شما مجبورید بودجه ها را پیگیری کنید که عمدتاً از طریق تجزیه و تحلیل واریانس صورت میگیرد.

گر چه تجزیه و تحلیل واریانس می تواند بسیار پیچیده باشد، راهنمای اصلی مفهوم مشترک است. به طور کلی، کمبود بودجه واریانس مثبت است ، و اضافه شدن بودجه واریانس منفی است. اما آزمایش واقعی از مدیریت است که آیا نتیجه خوبی برای کسب و کار داشته یا نداشته است.

فصل ۲۱

تامین مالی

بر خلاف باور عموم، برنامه ریزی کسب و کار تامین مالی نمی کند. درست است که خیلی از گزینه های تامین مالی به برنامه کسب و کار احتیاج دارند، ولی هیچ کس روی برنامه کسب و کار سرمایه گذاری نمی کند. سرمایه گذاران به برنامه کسب و کار به عنوان مدرکی که نشاندهنده اطلاعات و ایده ها (برنامه ها) باشد، احتیاج دارند ولی آنها روی شرکت ها، محصول یا مردم (اشخاص) سرمایه گذاری می کنند.

ارزش زمانی پول (NPV , IRR)

سرمایه گذاران اولیه و سایر سرمایه گذاران به ارزش خالص فعلی **NPV** و نرخ بازدهی داخلی **IRR** برای اندازه گیری برگشت (بازدهی) سرمایه نگاه می کنند. اگر شما می خواهید یک برنامه کسب و کار برای جذب سرمایه گذاران تهیه کنید پس باید با مفاهیم **NPV** و **IRR** آشنا باشید.

هر دوی این مفاهیم با ارزش زمانی پول سر و کار دارند. اگر به شما بگویند می توانید امروز ۹۵ دلار داشته باشید یا سال آینده ۱۰۰ دلار کدام را انتخاب می کردید؟ اگر بین ۱۰ دلار امروز با ۱۰۰ دلار سال آینده باید انتخاب می کردید چطور؟ اکثراً "۹۵ دلار امروز در مورد اول و ۱۰۰ دلار در سال آینده را در مورد دوم ترجیح می دهند. این بدون توجه به تورم می باشد. مثالهای فوق نشاندهنده این است که پول ذاتاً در زمان حال نسبت به زمان آینده ارزشمند تر است .

خالص ارزش فعلی (NPV)

NPV ارزش فعلی یک پول در زمان آینده می باشد. جهت محاسبه **NPV** از ارزش پول آینده به میزان نرخ از پیش تعیین شده کسر می شود .

(نرخ * پول آینده) - پول آینده

در جدول ۱-۲۱ ، ۲ نمونه سرمایه گذاری وجود دارد هر دو با **NPV** یکسان ولی با جریان وجه نقد متفاوت و هر دو با نرخ کاهش ارزش ۱۰٪، جهت محاسبه **NPV**

در جدول ۲-۲۱ ، **NPV** سلول انتخاب شده با فرمول اتوماتیک بر مبنای نرخ تعیین شده (توسط اکسل) محاسبه شده است. هر دو سرمایه گذاری، **NPV** برابر با \$۷۶۶ دارند. اگر چه یکی سالانه ۷۵۰ دلار می پردازد و دیگری مبلغی نمی پردازد تا پایان سال ۲۰۰۵ مبلغ هنگفتی می شود. لذا توجه کنید که چگونه ارزش زمانی پول تغییر می کند. جمع پرداختی سرمایه گذاری اول از دومی بیشتر است ولی به این دلیل که دومی شروع پرداختیهایش زودتر می باشد **NPV** مساوی دارند.

NPV های نشان داده شده در جدولهای فوق توسط فرمول اکسل محاسبه شده است.

در جدول ۲-۲۱ فرمول **NPV** در سلولهای سمت راست سطر ۱۰ کپی شده و سطر ۱۲ جمع **NPV** های سطر ۱۰ است.

اگر می خواهید نحوه محاسبه **NPV** را بدانید یک کتاب راجع به آن پیدا کنید یا در اینترنت **serch** کنید

نرخ بازدهی داخلی

اساس نرخ بازدهی داخلی IRR ، محاسبه NPV می باشد. IRR نرخ کاهش است زمانی که NPV صفر باشد. جدول ۲۱-۳ توجه کنید که چطور دو سرمایه گذاری نشان داده شده با اینکه NPV مساوی دارند ولی IRR بسیار متفاوت دارند زیرا که سرمایه گذاری بهتر جریان وجه نقد زودتری تولید می کند.

نکته مهم دیگر راجع به IRR این است که سرمایه گذاران اولیه انتظار IRR بالا برای سرمایه گذاری جدید دارند

در سالهای اخیر مبلغ سرمایه اولیه IRR ۵۰ تا ۱۰۰٪ یا حتی بالاتر را تولید کرده که نشان می دهد برای برنده شدن در معامله باید IRR بالاتر ۲۰۰٪ باشد که این بازدهی خیلی بالایی است.

فرضیه های اشتباه درباره تامین مالی کسب و کار - تجارت های کوچک

تامین مالی سرمایه گذاریهای اولیه بسیار نایاب است . بعداً" در این مورد توضیح می دهیم ، ولی فرض کنید بسیار اندک برنامه ها (سبک و کاری) با رشد بالا و مدیریت قوی فرصت مناسبی برای سرمایه گذاری خواهد بود.

بانکها کسب و کارهای نوظهور را تامین مالی نمی کنند. راجع به این نیز بعداً" توضیح می دهیم . بانکها قرار نیست روی تضمین های تجارت های تازه سرمایه گذاری کنند.

برنامه اقتصادی سرمایه گذارها را نمی فروشد؟

کجا به دنبال پول بگردیم ؟

در فصل ۲ اشاره کردم که برنامه های یک شرکت باید مطابق نیازهای آن شرکت باشد . همینطور فرآیند پروسه ی گشتن به دنبال پول اینکه از کجا و چگونه به دنبال پول باشید بستگی به نوع پولی دارد که به آن احتیاج دارید. به عنوان مثال اختلاف بزرگی است بین یک شرکت در حال رشد که در زمینه اینترنت فعالیت می کند و دنبال دور دوم سرمایه گذاری می باشد و یک عمده فروش محلی که دنبال تاسیس یک شعبه می باشد. در ادامه این فصل می خواهیم در مورد انواع سرمایه گذاری و امکان دریافت وام صحبت کنیم.

سرمایه اولیه

سرمایه اولیه کسب و کار معمولاً" به درستی درک نمی شود. شرکت های تازه تاسیس معمولاً" از شرکت های سرمایه گذاری ناراضی هستند زیرا که آنها از سرمایه گذاری در شرکت های تازه تاسیس مخاطره پذیر خود

داری می کنند. معمولا از شرکتهای سرمایه گذاری به عنوان (کوسه) یاد می شود. زیرا عمدا" عملیات این شرکت ها، سرمایه را می بلعد. یا بعنوان گوسفند از شرکتهای سرمایه گذاری یاد می شود زیرا مانند گله ها می خواهند روی یک چیز خاص سرمایه گذاری کنند

ولی چنین نیست . شرکتهای سرمایه گذاری فعالیت اقتصادی خودشان را انجام می دهند و اشخاصی که ما آنها را شرکت های سرمایه گذاری خواندیم فقط کارگزار هستند که در قبال سرمایه مردم مسئولند (حقوق میگیرند). آنها یک مسئولیت حرفه ای در قبال کاهش مخاطره تا حد امکان را دارند . آنها نباید ریسکی که می پذیرند بالاتر از نرخ معقول باشد.

شرکتهای سرمایه گذاری فقط روی شرکت های استثنایی تازه تاسیس سرمایه گذاری می کنند. شرکت های سرمایه گذاری نمی توانند روی شرکت های تازه تاسیس سرمایه گذاری کنند مگر آنکه آن شرکت ترکیبی از محصول و بازار دارای شانس در یک مدیریت قوی باشد. یک شرکت سرمایه گذاری وقتی می خواهید روی یک شرکت تازه تاسیس سرمایه گذاری کند باید مطمئن شود که تا ۳ سال آینده رشد زیادی خواهد داشت که باید روی محصول تازه و بازار تازه ای تمرکز کند که بتواند فروش را طی مدت کوتاهی چند برابر کند.

بانکها معمولا" به پشتوانه موجودی کالای شرکت یا حسابهای دریافتی به آن شرکت وام می دهند.معمولا" فرمولی تابع میزان موجودی کالا و حسابهای دریافتی، جهت اینکه مشخص کند که شرکت چقدر می تواند وام بگیرد، وجود دارد.

خیلی از تامین مالی های صورت گرفته برای کسب و کارهای کوچک از طریق اخذ وثیقه یا تضمین مانند سند خانه مالک انجام شده است.

اداره کسب و کارهای کوچک SBA

به کسب و کارهای کوچک و حتی کسب و کارهای نوظهور وام می دهد. مراحل اداری وامهای SBA اغلب از طریق بانکهای محلی صورت می گیرد. شما معمولا" در فرآیند وام گرفتن، با بانکهای محلی کار خواهید داشت(معامله خواهید کرد).

برای شرکت های تازه کار معمولا" SBA با این شرط وام می دهد که یک سوم سرمایه مورد نیاز توسط خود مالک تامین شود. همچنین مابقی باید توسط کسب و کار معقول با دارایی (ثابت) تضمین شود.(غیر از سرمایه ای مانند خانه و زمین و ماشین و ...)

SBA با وام دهنده های مجاز که بانکها هستند کار می کند. برای یک وام دهنده مجاز فقط یک هفته طول می کشد که از SBA تأیید بگیرد. اگر بانک شما یک عضو وام دهنده مجاز نیست باید از بانک درخواست کنید که یک بانک محلی که عضو وام دهنده های مجاز است به شما پیشنهاد کند. در فصل ۸ لیستی از وب سایت ها و شماره تلفن های معاف از مالیات (عوارض) جهت تماس با SBA تهیه شده است .

سایر وام دهندگان

جدای از وامهای بانکی یک شرکت تازه تاسیس کوچک می تواند به یک متخصص حسابهای دریافتی جهت وام گرفتن بر مبنای حسابهای دریافتی رجوع کند.

بیشتر تامین مالی بر مبنای حسابهای دریافتی برای پشتیبانی کردن از جریان وجه نقد هنگامی که سرمایه در گردش در حسابهای دریافتی معوق مانده، می باشد. برای مثال اگر در تجارت شما ۶۰ روز طول می کشد تا خریداران بدهی خود را بپردازند و فاکتورهای معوق (سررسید نشده) در حال انتظار تسویه ۱۰۰/۰۰۰ دلار باشد شرکت شما ممکن است بتواند بیش از ۵۰/۰۰۰ دلار وام قرض کند. نرخ بهره و کارمزد احتمالا بالا خواهد بود ولی بازهم این یک منبع مناسب جهت تامین مالی شرکت ها ی کوچک است.

در اکثر موارد وام دهنده ریسک پرداخت را متحمل نمی شود یعنی اگر مشتری شما بدهی اش را نپردازد شما به هر حال باید وام را تسویه کنید. وام دهندگان معمولاً " به بدهکاران شما نگاه می کنند و بر این مبنا تصمیم می گیرد به میزان قسمتی یا کل حسابهای دریافتی بابت فاکتورهای (صورتحساب) معوق شما را تامین مالی کنند.

یک را علمی کسب و کار نیز حق العمل کاری نامیده می شود. عوامل فوق به ازای خریدی که از شما می کنند به شما بدهکار می شود. لذا اگر یک مشتری ۱۰۰/۰۰۰ \$ به شما بدهکار باشد شما می توانید مدارک فروش و حساب دریافتی آنرا به میزان درصدی از مبلغ فوق (جمع حساب دریافتی ۱۰۰/۰۰۰\$) به یک عامل بفروشید. در این مورد عامل ریسک پرداخت مشتری را متحمل می شود. پس کاهش قیمت منصفانه می باشد. از بانک خود برای اطلاعات بیشتر در مورد عاملیت سؤال کنید.

چند اخطار

فکر نکنید کارآفرینان خصوصی ، فرشتگان نجات ، اقوام و آشنایان بهترین منابع تامین مالی هستند صرفاً چون در این متن با سایر منابع دیگر به آن اشاره شده است. بعضی سرمایه گذاران منابع خوبی برای تامین مالی هستند ولی بعضی دیگر نیستند. کمترین میزان منابع سرمایه گذاری با حداکثر احتیاط باید استفاده شود

هرگز پول شخص دیگری را بدون اینکه مراحل قانونی را طی کرده باشید خرج نکنید. مدارک قانونی را توسط یک کارشناس تهیه کنید و مطمئن شوید امضاء شده هستند.

از اینکه برای جذب سرمایه به دوستان و اقوام رجوع کنید امتناع کنید بدترین زمان مراجعه به دوستان و اقوام هنگامی است که کسب و کار شما دچار مشکل شده ، زیرا همزمان ریسک از دست دادن تجارت و دوستانتان را متقبل می شوید.

به کار بردن یک برنامه

اطلاعاتی که در اختیار سرمایه گذاران قرار می دهید بستگی به هدف شما دارد . ممکن است یک برنامه کسب و کار کامل یا فقط یک گزارش خلاصه ارائه دهید.

در اکثر مواقع حتی اگر یک خلاصه گزارش ارائه کردید باید یک برنامه کامل کسب و کار آماده داشته باشید که اگر سرمایه گذاران و وام دهندگان از شما سؤال پرسیدند بتوانید پاسخگو باشید. اگر شما به دنبال لیزینگ حسابهای دریافتی یا وام بانکی هستید باید مدارک مثبت جهت دریافت وام به وام دهنده ارائه کنید.

بعد از پیدا کردن لیستی از وام دهندگان و سرمایه گذاران می توانید یک نسخه از مدارک مثبت را به آنها ارسال کنید

خلاصه

بیشتر کسب و کارها هنگام شروع به کار از طریق سرمایه خانگی و پس انداز مالکان تامین مالی می شوند و فقط تعدادی کمی می توانند سرمایه خارجی جذب کنند و سرمایه اولیه خیلی نایاب است. وام و قرض به پشتوانه ضمانتنامه و وثیقه و نه بر مبنای برنامه کسب و کار صورت می گیرد.

طرح نمونه: شرکت مشاورین ACME

این طرح تجاری نمونه برای استفاده کنندگان Business Plan Pro TM (نرم افزار طراحی مدل کسب و کار ، منتشر شده توسط Palo Alto Software) مدون شده است.

طرح نمونه ما توسط شرکت های در حال کار یا کسب و کارهای تازه راه اندازی شده به عنوان ابزارهای تحقیقاتی برای تعیین قابلیت سود دهی (امکان ادامه حیات) یا در دسترس بودن منابع مالی (سهولت و امکان تامین اعتبار) تهیه شده است.

نام ها، محل ها و ارقام ممکن است تغییر یافته باشند و بخشهایی مهم از متن ممکن است به منظور محرمانه بودن و محافظت از اطلاعات اختصاصی متعلق به مالک طرح حذف شده باشد.

ما به شما که از این طرح به عنوان نقطه شروع خلق کسب و کار خود استفاده می کنید ، خوش آمد گویی میکنیم ، اما شما مجوز تولید ، انتشار و توزیع یا حتی کپی این طرح به شکلی که در این گزارش آمده را ندارید.

درخواست برای چاپ مجدد، استفاده دانشگاهی و سایر انواع انشار این طرح نمونه بایستی با مخاطب قراردادن بخش فروش Palo Alto Soft ware باشد.

شرکت مشاور ACME

فهرست

۱. خلاصه اجرایی

۱.۱. اهداف

۱.۲. مأموریت

۱.۳. کلیدهای موفقیت

۲. خلاصه ای از شرکت

۲.۱. مالکیت شرکت

۲.۱. خلاصه ای از راه اندازی شرکت

۲.۱. خدمات شرکت

۲.۱. محل ها و امکانات شرکت

۳. خدمات

۳.۱. شرح خدمات

۳.۱. رقابت مقایسه ای

۳.۱. ادبیات فروش

۳.۱. اجرا(انجام)

۳.۱. تکنولوژی

۳.۱. خدمات آتی

۴.۰ خلاصه تجزیه و تحلیل بازار

4.1 تقسیم بندی بازار

4.2 استراتژی بخش بندی بازار هدف

4.3 تحلیل خدمات کسب و کار

4.3.1 شرکای تجاری

4.3.2 توزیع خدمات

4.3.3 رقابت و الگوی خرید

4.3.4 رقبای اصلی

۵.۰ خلاصه استراتژی و پیاده سازی

۵,۱ استراتژی قیمت گذاری

۵,۲ پیش بینی فروش

۵,۳ اتحاد استراتژیک

۶,۰ خلاصه مدیریت

۶,۱ ساختار سازمانی

۶,۲ تیم مدیریت

۶,۳ طرح نیروی انسانی

۷,۰ برنامه مالی

۷,۱ فرضیات مهم

۷,۲ شاخص های مالی کلیدی

۷,۳ تحلیل نقطه سر به سر

۷,۴ پیش بینی سود و زیان

۷,۵ پیش بینی جریان نقدی

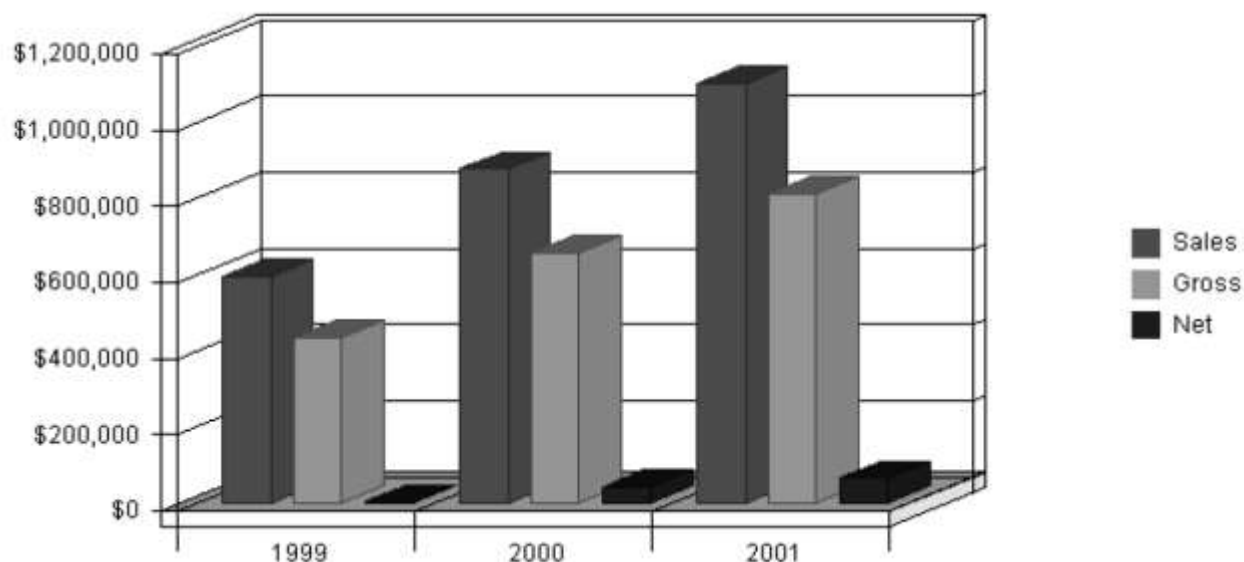
۷,۶ پیش بینی ترازنامه

۷,۷ نسبت های تجاری

۱. خلاصه اجرایی

شرکت ACME به عنوان یک مشاور متخصص در حوزه محصولات و کالاهای Hi-Tech در بازارهای بین المللی شکل خواهد گرفت. بنیان گذاران این شرکت همانند تجار و بازرگانان فعال در خدمات مشاوره و کامپیوتر های شخصی و بازار پژوهی در حوزه بازار بین الملل هستند. آنها شرکت ACME را به منظور رسمیت بخشیدن به خدمات مشاوره ای که در حال ارائه و پیشنهاد آن هستند تاسیس کرده اند.

نکات برجسته طرح کسب و کار



۱-۱- اهداف:

- الف- فروش بیش از یک میلیون دلار تا سال ۲۰۰۱
- ب- حاشیه سود ناخالص بیش از ۸۰ درصد
- ج- سود ناخالص بیش از ۱۰ درصد طی فروش ۳ ساله اول

۱-۲- مأموریت:

شرکت مشاور ACME به تولید کنندگان Hi-Tech پیشنهاد و راهکارهای جایگزین و قابل اطمینان و با کیفیت برای منابع و توانمندی های داخلی شرکت ها جهت گسترش و توسعه کسب و کار و توسعه بازار و کانالهای مربوطه در مقیاس های بین المللی می دهد.

یک پیشنهاد برای منابع داخلی سازمانها ارائه دهنده تجربه ای کلاس بالا و عملیاتی ، دانش ، ارتباطات و قابلیت اطمینان می باشد. مشتریان بایستی بدانند کار با ACME راهی بسیار حرف ای تر و کم ریسک تر از کار با منابع داخلی و افراد خودشان در راستای توسعه حوزه های جدید است.

ACME همچنین بایستی قادر باشد که با حفظ تعادل مالی و ایتیمم نمودن وضعیت مالی ، ارزش بالایی را برای خدمات شارژ نموده و همچنین تحویل مشتریانش دهد. تمرکز اولیه بر توسعه بازار در اروپا و آمریکای لاتین یا برای مشتریان اروپایی در بازار ایالات متحده خواهد بود.

۳-۱- کلید های موفقیت:

الف- برتری در اجرای کامل تعهدات بصورت کاملا محرمانه و قابل اطمینان و اطلاعات و اظهار نظر های فنی موثق و درست

ب- توسعه میدان دید برای تولید و ایجاد راهبردهای تجاری

ج- قدرت نفوذ از یک منبع نظریه فنی به حوزه فرصت های چندگانه

۲- خلاصه ای از شرکت

مشاور ACME یک شرکت جدید بوده که ارائه دهنده نظری های فنی سطح بالا در توسعه کسب و کارهای Hi-Tech بین المللی ، کانالهای توسعه، استراتژی های توزیع و بازار محصولات Hi-Tech می باشد. این شرکت بر ارائه دو نوع از مثلث های بین المللی تمرکز دارد:

الف- ارائه به مشتریان ایالات متحده با توسعه بازار برای اروپایی ها و آمریکای لاتین

ب- فراهم آوردن برای مشتریان اروپایی با توسعه بازار برای آمریکای لاتین و ایالات متحده

با رشد این شرکت ، مردم و بازارهای مربوط به کارهای مشاوره نیز رشد خواهد کرد مشابه آنچه که در آمریکای لاتین و شرق دور و بازار های مشابه انجام رخ داده است.

همچنین این شرکت با گرفتن موقعیت های سهام داری و اخذ نمایندگی برای ایجاد درصدی از هولدینگ ها از فروش محصولات به دنبال قدرت نفوذ بیشتر است.

۱-۲- مالکیت شرکت:

مشاور ACME به عنوان یک شرکت سهامی در کالیفرنیا ثبت شده در Santa Clara County که مالکیت آن با سرمایه گذاران و بهره برداران اصلی می باشد ایجاد خواهد شد. بر اساس همین نوشته هنوز این موضوع طرح و ترسیم نشده است و هنوز پیشنهادهای مختلفی را برای شکل گیری قانونی در نظر دارد.

۲-۲- خلاصه راه اندازی کسب و کار

مجموع هزینه راه اندازی (شامل هزینه های قانونی، طراحی آرم، لوازم تحریر و هزینه های مرتبط) که به ۱۸۳۵۰ دلار میرسد.

دارای های مورد نیاز برای راه اندازی شامل ۳۰۰۰ دلار به عنوان دارایی های کوتاه مدت (مبلمانداری و غیره) و ۵۰۰۰۰ دلار به عنوان دارایی های نقدی اولیه جهت اداره چند ماه اول عملیات مشاوره به عنوان فروش و حساب های دریافتی از طریق جریان نقدی پول. جزئیات بیشتر در جدول زیر آمده است:

طرح راه اندازی

هزینه های راه اندازی

هزینه های حقوقی	۱۰۰۰ دلار
لوازم التحریر و غیره	۳۰۰۰ دلار
بروشور	۵۰۰۰ دلار
مشاوران	۵۰۰۰ دلار
بیمه	۳۵۰ دلار
هزینه تجهیزات	۱۰۰۰ دلار
مجموع هزینه راه اندازی	۱۸۳۵۰ دلار

دارایی های مورد نیاز راه اندازی

مورد نیاز نقدی	۲۵۰۰۰ دلار
سایر داراییها کوتاه مدت	۷۰۰۰ دلار
مجموع دارایی های کوتاه مدت	۳۲۰۰۰ دلار
دارایی های دراز مدت	۰ دلار
جمع دارایی ها	۳۲۰۰۰ دلار

مجموع هزینه های مورد نیاز راه اندازی ۵۰۳۵۰ دلار

باقی مانده برای تامین مالی ۰ دلار

سرمایه گذاری طرح تامین بودجه راه اندازی

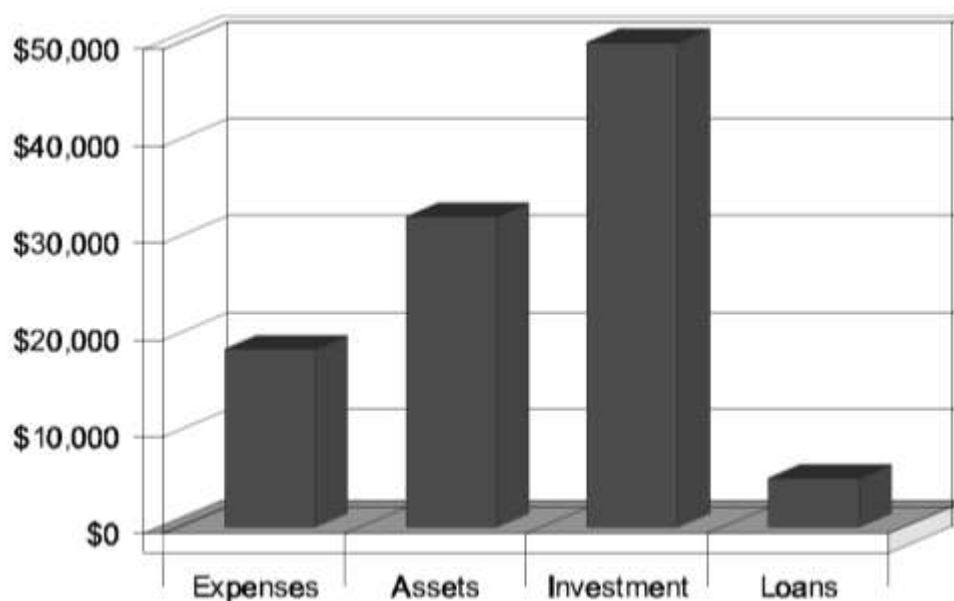
سرمایه گذار	۲۰۰۰۰ دلار
سرمایه گذار ۲	۲۰۰۰۰ دلار
سایر	۱۰۰۰۰ دلار
سرمایه گذاری کل	۵۰۰۰۰ دلار

بدهی های کوتاه مدت

هزینه های پرداخت نشده ۳۵۰ دلار

۰ دلار	وام های کوتاه مدت
۰ دلار	وام کوتاه مدت بدون بهره
۳۵۰ دلار	جمع بدهی کوتاه مدت
۰ دلار	بدهی های بلند مدت
۳۵۰ دلار	جمع بدهی
۱۸۳۵۰ دلار	تلفات در راه اندازی
۳۱۶۵۰ دلار	مجموع سرمایه
۳۲۰۰۰ دلار	مجموع سرمایه و بدهی ها
۰ دلار	ورود به خط

تامین مالی راه اندازی



۲-۳- خدمات شرکت

ACME تجربه و تخصص در کانال های توزیع-توسعه و همچنین در توسعه بازار و فروش و بسته بندی به روش های مختلف ارائه می دهد که به مشتریان حق انتخاب رابطه مورد نظر خود را می دهد: این شامل نگهدارنده روابط مشاور، مشاوره مبتنی بر پروژه، روابط و اتحادیه واسطه گری، نمایندگی فروش و نمایندگی بازار، تحقیقات بازار مبتنی بر پروژه، تحقیقات بازار منتشرشده، و میزگرد های اطلاعات می گردد.

۲-۴- موقعیت ها و امکانات شرکت

دفتر اولیه ایجاد خواهد شد، در یک فضای اداری با کیفیت در سانتا کلارا کانتی "سیلیکون ولی" منطقه از کالیفرنیا، در قلب صنعت با تکنولوژی بالای ایالات متحده.

ACME تخصص‌هایی را به یک شرکت Hi-Tech که نیاز به توسعه توزیع محصول جدید و بخش‌های جدید بازار در بازارهای جدید دارد ارائه می‌دهد. این موضوع می‌تواند به عنوان استخدام مشاوره سطح بالا، گزارشات مطالعه بازار، و یا مشاوره مبتنی بر پروژه باشد.

۳-۱- شرح خدمات

۱- تداوم مشاوره:

ما برای شرکت مشتری، خدمات مشاوره‌ای خود در جهت استمرار توسعه کسب و کار شرکت و عملکردهای توسعه‌ای بازار تداوم می‌دهیم. این موضوع با درک کامل از وضعیت، اهداف، و محدودیت‌های شرکت مشتری آغاز می‌شود و پس از آن ما به شرکت مشتری بی‌سر و صدا و محرمانه، نتایج غربالگری‌های انجام شده در تحولات بازارهای و فرصت‌های جدید ارائه می‌کنیم که مناسب مشتری است و مشتری را در نخستین مذاکرات با هم‌پیمانان احتمالی، فروشندگان و کانال‌ها نمایندگی می‌کنیم.

۲. مشاوره پروژه:

شرکت پیشهاد صورت حساب شده بر اساس هر نقطه بحرانی در هر پروژه می‌کند. مشاور پروژه به شرکت مشتری یک راهکار برای بهره‌برداری از ویژگی‌های خاص و استفاده از تخصص‌های خود را در حل مشکلات خاص، توسعه و اجرای برنامه‌ها و گسترش اطلاعات خاص ارائه می‌کند.

۳. تحقیقات بازار:

مطالعات گروهی برای مشتریان انتخاب شده فراهم است به قیمت ۵۰۰۰ دلار در هر واحد. مطالعه گروهی مطالعه کامل بسته بندی شده و منتشر شده از بازار، کانال، یا موضوع خاص است. نمونه‌هایی ممکن است مربوط به مطالعات کانال‌های مصرف‌کننده در حال توسعه در ژاپن و مکزیک باشد و یا پیامدهای در حال تغییر حاشیه در نرم افزار.

۳،۲. مقایسه رقابتی

رقابت به شکل‌های مختلفی ظاهر میشود:

۱. مهمترین شکل رقابت، رقابت بدون استفاده از مشاور است.

در این حالت شرکت ها راهی را انتخاب می کنند که در آن فقط خودشان نسبت به توسعه کسب و کار، توسعه کانال و تحقیقات بازار اقدام می کنند.

مدیران این شرکت ها خود نسبت به اجرای فعالیت های فوق بطور منظم و به عنوان بخشی از عملکرد کسب و کار خود اقدام می نمایند. مزیت اصلی ما در رقابت با این روش این است که مدیران در حال حاضر با مسئولیت بیش از حد مواجه شده و دیگر جایی در برنامه آنها برای مسئولیتهای اضافی در خصوص توسعه بازار های جدید و یا توسعه کانال جدید وجود نخواهد داشت.

همچنین ACME می تواند به صورت محرمانه به اتحادیه ها ، فروشندگان و کانال نزدیک شده و نسبت به جمع آوری اطلاعات و برقراری ارتباط اولیه از راهایی که مدیران شرکت های بزرگ نمی تواند، اقدام کند.

۲. مشاوران مدیریت بسیار معتبر و سطح بالا:

McKinsey, Bain, Arthur Anderson, Boston Consulting Group ، و غیره.

موارد فوق اصولاً برای کسانی که نام تجاری مشاوردهی در امر مدیریت برای خود در زمینه های تخصصی بر می گزینند عمومیت دارند. ضعف بسیار مهم دیگر آنها ساختار مدیریت شان است که دارد شرکایی در فروش مشاغل جدید، و همکاران بی تجربه در ارائه کار.

ما در برابر آنها به عنوان کارشناسان در زمینه های خاص و با تضمین این که مشتریان ما کارشناسان سطح بالا با کار واقعی در اختیار خواهند داشت رقابت خواهیم کرد.

۳. نوع عمومی سوم از رقبا، شرکت تحقیقات بازار بین المللی است:

شرکت بین المللی داده ها (IDC)، Dataquest، موسسه تحقیقاتی استنفورد، و غیره.

این شرکت ها رقبای توانمند برای تحقیقات بازار مدون و انجمن های بازار بوده اما نمی تواند مشاوره در سطح بالا که ACME فراهم خواهد کرد را ارائه کنند.

۴. نوع چهارم از رقابت ، خاص بازار خانه های کوچکتر است.

به عنوان مثال: مرکز تحقیقات نومورا در ژاپن و Select S.A. de C.V در مکزیک (در حال حاضر وابسته به IDC).

۵. نمایندگی فروش ، واسطه گری و تسهیل کننده معاملات، اشکال تک کاره کسب و کار هستند که بصورت تفصیلی توسط ماهیت اختصاصی هر مورد منحصر به فرد تعریف میشوند.

۳,۳. ادبیات فروش

کسب و کار با بروشور عمومی شرکتی جت ایجاد و تثبیت موقعیت آغاز خواهد شد. این بروشور به عنوان بخشی از هزینه های راه اندازی منظور شده است. ادبیات و نامه های پستی برای انجمن بازار اولیه ، بسیار مهم خواهد بود.

۳,۴ اجرای پروژه

۱. انجام کلیدی کار توسط مدیریت کسب و کار ارائه شده است. ارزش اصلی واقعی ، تخصص حرفه ای فراهم شده توسط ترکیبی از تجربه، کار سخت، و آموزش و پرورش (در آن نظم) است.

۲. ما تبدیل شدیم به حرفه ای های واجد صلاحیت برای پشتیبانی آزاد در تحقیقات بازار و عرضه توسعه گزارشات که حوزه هایی هستند که در آنها ما قابلیت پیمانکار شدن داریم بدون ریسک در ارزش های اساسی ارائه شده به مشتریان.

۳-۵- تکنولوژی:

شرکت مشاور ACME قابلیت های خود را در حوزه Windows and Macintosh همیشه به روز نگه داشته که شامل موارد ذیل می گردد:

الف- امکانات ایمیل کامل در اینترنت، Compuserve، امریکا آنلاین و Applelink برای کار با مشتریان به طور مستقیم تحویل پیش نویس ها و اطلاعات از طریق ایمیل است.

ب- امکانات کامل برای ارائه آماده سازی و ارائه سخنرانی های چند رسانه ای در سیستم های مکینتاش یا ویندوز، در فرمت های مختلف از جمله : ارائه بر روی دیسک ، ارائه بطور زنده و یا ارائه بصورت ویدئویی.

ج- امکانات کامل چاپ دفتری برای تحویل گزارش به طور منظم نگهدارنده، گزارش پروژه، بازاریابی و گزارش تحقیقات بازار.

۶-۳- خدمات آتی:

در آینده، شرکت ACME گسترش خواهد داد گستره خدمات خود را به بازار های دیگر (مثل Latin America, Far East, Western Europe) و حوزه محصولات جدید به عنوان مثال، ارتباطات از راه دور و فن آوری یکپارچه سازی. ما همچنین گزینه خبرنامه و خدمات خبرنامه الکترونیکی و یا گزارش ویژه را بررسی می کنیم.

۴- خلاصه تجزیه و تحلیل بازار

شرکت بر تولید کنندگان تکنولوژی بالا از سخت افزار کامپیوتر و نرم افزار، خدمات و شبکه که می خواهند به فروش در بازار در ایالات متحده، اروپا، و امریکا لاتین وارد شوند تمرکز خواهد کرد. این شرکتها عمدتاً شرکت های بزرگ و یا احیاناً سائز متوسط می باشد. از مشتریان بالقوه ما، مهمترین گروه، مدیران در شرکت های بزرگتر می باشد. مدیران بازاریابی، مدیران عامل، مدیران فروش، گاهی اوقات توجه به بازار بین المللی و گاهی اوقات به بازار و یا حتی تمرکز بر کانال خاصی هستند. آنها نمی خواهند وقت خود بخاطر اطلاعات ارزان و یا تخصص سوال برانگیز اتلاف کنند و یا پول خود را در معرض ریسک قرار دهند. از آنجاییکه آنها وارد یک بازار میشوند که فرصت های جدیدی را شناسایی کنند، به آنکه بر روی نام و شهرت شرکت خود ریسک کنند خیلی حساس هستند.

۴.۱ تقسیم بندی بازار

شرکت های تولید کننده بزرگ: مهم ترین بخش بازار ما تولید کننده های بزرگ High Technology هستند. محصولات، از جمله اپل، هیولت پاکارد، آی بی ام، میکروسافت، زیمنس، و یا OLIVETTI. این شرکت ها با دعوت از ACME خواستار انجام فعالیت های توسعه ای خواهند شد که نتایج بهتری برای تحقیقات بازار و انجمنهای بازار نسبت به منابع و نیروی درون سازمانی دارد.

شرکت ها با رشد متوسط: به ویژه در نرم افزار، چند رسانه ای ها و برخی از زمینه های با سرعت رشد بالا، شرکت ACME ارایه کننده یک جایگزین جذاب برای توسعه به شرکتی است که مسئله محدودیت در مدیریت داشته و یا قادر به پرداختن به فرصت ها در بازارهای جدید و بخش های جدید بازار نیست.

Market Analysis		1999	2000	2001	2002	2003	CAGR
Potential Customers	Growth						
U.S. High Tech	10%	5,000	5,500	6,050	6,655	7,321	10.00%
European High Tech	15%	1,000	1,150	1,323	1,521	1,749	15.00%
Latin America	35%	250	338	456	616	832	35.07%
Other	2%	10,000	10,200	10,404	10,612	10,824	2.00%
Total	6.27%	16,250	17,188	18,233	19,404	20,726	6.27%

Potential Market by Segment



۴،۲ استراتژی بخش بندی بازار هدف

همانطور که جدول قبلی و تصویر نشان داد، ما باید تمرکز کنیم بر چند هزار مشتریان بالقوه به خوبی انتخاب شده، در ایالات متحده، اروپا، و امریکا لاتین. این چند هزار شرکت های تولیدی Hi-Tech، مشتریان کلیدی شرکت ACME هستند.

۴،۳ خدمات تحلیل کسب و کار

با وجود هزاران سازمان مشاوره ای کوچک و افراد مشاوره دهنده برای هر یکی از چند ده شرکت های شناخته شده، صنعت مشاوره نابسامان و در هم ریخته شده است. شرکت کنندگان در این حوزه از مشاوران اصلی با نامهای تجاری بین المللی تا دهها هزار نفر از مشاوره های فردی را شامل می گردد. یکی از چالش های اصلی و مهم شرکت ACME استقرار به عنوان یک شرکت مشاور واقعی، و تثبیت موقعیتش به عنوان یک شرکت ارائه کننده خدمات نسبتا بدون ریسک خواهد بود.

۴،۳،۱ شرکای تجاری

در بالاترین سطح چند نام بزرگ که به خوبی در امر مدیریت تثبیت شده هستند وجود دارد. بسیاری از این شرکت ها به عنوان شرکای موسس و تثبیت کننده بازارهای بزرگ جهانی سازماندهی شده اند. برخی از این شرکت های تکامل یافته شرکتهای حسابداری (به عنوان مثال Arthur Andersen, Touche Ross) و برخی تکامل یافته شرکت های مشاوره مدیریت (McKinsey, Bain) هستند.

این شرکت ها نرخ بسیار بالایی شارژ می کنند و بالاسری ساختاری نسبتا بالایی را حفظ می کنند و تکمیل می کنند ساختارهایشان را بر اساس فروش شرکا و و برقراری سازمان های جوان.

در سطح شرکت های متوسط ، برخی از شرکت ها ، مشاوران فعالیتهای خاص و یا بازار خاص هستند، از جمله شرکت های تحقیقات بازار (Dataquest ,IDC) و یا شرکت های توسعه کانال (ChannelCorp), استراتژی کانال، (ChannelMark).

برخی از انواع مشاوره ها کمی بیشتر از تخصص قرارداد بوده و ارائه میشود توسط کسی که درحالیکه به طور موقت بیکاراست ، خدمات مشاوره ارائه می نماید.

۴,۳,۲ توزیع خدمات

مشاور خرید و فروشی که اصولا براساس کلمات و حرف ها، با روابط و تجربه های قبلی موجود، که تا حد زیادی از مهم ترین عوامل هستند سنجیده می شود. عمده نامهای تجاری در شهرهای بزرگ و بازارهای عمده و مهم قرار گرفته اند و مدیران اجرایی و یا شرکای تجاری توسعه می دهند کسب و کارهای جدید را از طریق انجمن های صنعتی، انجمن های تجاری، اتاق های بازرگانی و صنایع و غیره، و در برخی موارد انجمن اجتماعی مانند باشگاه های کشوری.

شرکت های سطح متوسط به طور کلی یا در منطقه خاص فعالیت می کنند یا عملکرد خاص دارند و به راحتی قادر به نفوذ دادن کسب و کار خود را از طریق توزیع نیستند.

۴,۳,۳ رقابت و الگوی خرید

عنصر کلیدی در تصمیم گیری های خرید در سطح مشتری های شرکت ACME، اعتماد به اعتبار حرفه ای و قابلیت اطمینان به شرکت مشاوره ای است.

۴,۳,۴ رقبای اصلی

۱. اعتبار بسیار بالای مدیریت شرکت مشاور:

نقاط قوت:

موقعیتهای بین المللی که توسط مالک- شرکا به طور کلی با سطح بالایی از ارائه و درک تجاری اداره می شود. شهرت رشک آور مدیران شرکت، تصمیم گیری برای خرید خدمات را برای مشتریان علی رغم قیمت بالای آن بسیار ساده کرده است.

نقاط ضعف:

دانش کسب و کار عمومی جایگزینی برای بازار و کانال های خاص نیست و تخصص توزیع شرکت ACME باتمركز بر بازارهای تکنولوژی بالا و محصولات تنها این کار را انجام می دهد. همچنین، حق الزحمه ها بسیار گران هستند و کار به طور کلی توسط مشاوران جوان انجام میشود، هرچندکه توسط شرکا سطح بالا به فروش می رسد.

۲. شرکت های بین المللی تحقیقات بازار:

نقاط قوت:

دفاتر بین المللی، دانش بازارهای خاص، کارکنان تمام وقت بطور دائم در حال توسعه اطلاعات پژوهشی بازار بوده و روابط خوبی با شرکت های بالقوه مشتری دارند.

نقاط ضعف:

تعداد بازارها ، توسعه کانال ها و توسعه بازارها بازاریابی نیست. اگر چه این شرکت ها جلو افتادن از شرکت ACME در برخی از کسب و کارها رقابت می کنند اما آنها نمی توانند واقعا همان سطح بالارادردرک کسب و کار ارایه نمایند.

۳. کارشناسان بازارهای خاص و یا عملکرد خاص:

نقاط قوت:

تجربه و تخصص در بازار و یا زمینه عملکردی است. ACME نباید سعی کند با نومورا و یا بازارهای انتخابی و یا با ChannelCorp در مدیریت کانال به رقابت بپردازد.

نقاط ضعف:

عدم توانایی پخش و گسترش فراتر از تمرکز خاص و یا بالا بردن تمرکز خاص جهت ارائه تخصص واقعی مدیریت، تجربه و عقل فراتر از جزئیات.

۵. چشمگیرترین شکل رقابت، رقابت بدون استفاده از مشاور است.

در این حالت شرکت ها انتخاب می کنند راهی را که در آن خودشان نسبت به توسعه کسب و کار، توسعه کانال و تحقیقات بازار اقدام می کنند.

نقاط قوت:

به جز سفر هیچ افزایش هزینه ندارد و همچنین کار کلی توسط افرادی که به طور کامل مسئول آن هستند، انجام می شود، برنامه ریزی توسط کسانی که آن را پیاده سازی خواهد کرد انجام می شود.

نقاط ضعف:

در حال حاضر اکثر مدیران به شدت وظایف زیادی را بر دوش می کشند و قادر به پیدا کردن منابع فزاینده در زمان و مردم نیستند تا به درخواست برای فرصت های افزایشی پاسخ دهند. همچنین، در خصوص شرکت هایی که از صفر شروع کرده و بر مبنای توانایی های داخلی کار میکنند باید گفت که ریسک های بسیار بیشتری را متحمل می شوند. در نهایت مشاوران مبتنی بر استخدام می توانند به شدت دستاورد های خود را افزایش دهند و موقعیت خود را در گفتگو ها گسترش بدهند که در غیر این صورت ممکن است هرگز رخ نداده باشد.

۵.۰ خلاصه استراتژی و پیاده سازی

ACME بر سه بازار جغرافیایی ایالات متحده، اروپا و امریکا لاتین و در بخش محصولات محدودی تمرکز دارد: رایانه های شخصی، نرم افزار، شبکه، مخابرات، اورگانایزر های شخصی و محصولات فن آوری یکپارچه سازی. مشتری هدف معمولا یک مدیر در یک شرکت بزرگتر است و گاهی اوقات مالک یا مدیرعامل یک شرکت متوسط در یک دوره با رشد بالا است.

۵.۱ استراتژی قیمت گذاری

ACME در لبه بالایی از آنچه که بازار تحمل خواهد کرد قیمت گذاری خواهد شد و رقابت خواهد کرد با مشاوران مشهور با برند تجاری. قیمت گذاری متناسب خواهد بود با موقعیت کلی شرکت به عنوان متخصص سطح بالا.

مشاوره بایستی مبتنی بر \$ ۵۰۰۰ در هر روز برای مشاوره پروژه، ۲۰۰۰ دلار در هر روز برای تحقیقات بازار و ۱۰۰۰۰ دلار در هر ماه برای استخدام مشاور است. گزارش تحقیقات بازار باید \$ ۵۰۰۰ برای هر گزارش قیمت گذاری شود که البته لازم است که گزارش ها به خوبی برنامه ریزی شود و با تمرکز بر موضوعات بسیار مهم به خوبی ارائه گردد.

۵,۲ پیش بینی فروش

خلاصه پیش بینی فروش ماهانه در ضمیمه گنجانده شده است. پیش بینی فروش سالانه در اینجا گنجانده شده است.

Sales Forecast			
Sales	1999	2000	2001
Retainer Consulting	\$200,000	\$350,000	\$425,000
Project Consulting	\$270,000	\$325,000	\$350,000
Market Research	\$122,000	\$150,000	\$200,000
Strategic Reports	\$0	\$50,000	\$125,000
Other	\$0	\$0	\$0
Total Sales	\$592,000	\$875,000	\$1,100,000
Direct Cost of sales	1999	2000	2001
Retainer Consulting	\$30,000	\$38,000	\$48,000
Project Consulting	\$45,000	\$56,000	\$70,000
Market Research	\$84,000	\$105,000	\$131,000
Strategic Reports	\$0	\$20,000	\$40,000
Other	\$0	\$0	\$0
Subtotal Cost of Sales	\$159,000	\$219,000	\$289,000

۵,۳ شرکای استراتژیک

تیم مدیریت اولیه بستگی با پشتیبانی کم به بنیان گذاران خود وابسته بوده و همانطور که ما رشد می کنیم، نیازمند کمک و مشاوره بیشتر به علاوه گرافیک / سرمقاله، فروش و بازاریابی خواهیم بود.

۶,۱ ساختار سازمانی

ACME باید توسط شرکای تجاری کار مدیریت شده و در یک ساختار که عمده آن از شرکای اسمیت گرفته شده کارکند. در ابتدا حالی شرکای ۳ تا ۵ را فرض می کنیم :

• رالف سمپسون.

• حداقل یک، بی احتمالاً دو شریک از اسمیت و جونز.

• یک شریک قوی اروپایی مستقر در پاریس.

سازمان ابتدا بصورت مسطح طرح شده و هر یک از بنیان گذاران مسئول انجام کار و مدیریت خود هستند.

• یک شریک قوی دیگر.

۶,۲ تیم مدیریت

تجارت ACME نیاز به سطح بسیار بالایی از تجربه های بین المللی و تخصص دارد و این بدان معنی است که شرکت ها مشاوره معمولی قدرت نفوذ لازم را در این حوزه ندارند بطوریکه شرکا کسب و کاری را راه اندازی کنند و فروش داشته باشند درحالیکه همکاریشان در حال اجراست.

شرکای ضرورتا در تحقق و اجرای هسته پیشنهاد تجاری درگیر خواهند شد و به ارائه خدمات تخصصی به مشتریان خواهند پرداخت.

طرح اولیه کارکنان هنوز آزمایشی بوده و بایستی دربرگیرنده سه تا پنج شریک و یک تا سه مشاور، یک مقاله نویس / گرافیک قوی با پشتیبانی کارکنان کارآمد، بازاریاب، مدیر دفتر و منشی. درآینده شرکا و مشاوران و کارکنان فروش بیشتر اضافه خواهد شد. رزومه بنیانگذاران به عنوان یک پیوست در این طرح گنجانده شده است.

۶,۳ طرح نیروی انسانی

جزئیات طرح نیروی انسانی ماهانه برای سال اول در ضمیمه گنجانده شده است. برآورد نیروی انسانی سالانه در جدول زیر آورده شده است.

Personnel Plan	1999	2000	2001
Partners	\$144,000	\$175,000	\$200,000
Consultants	\$0	\$50,000	\$63,000
Editorial/graphic	\$18,000	\$22,000	\$26,000
VP Marketing	\$20,000	\$50,000	\$55,000
Sales people	\$0	\$30,000	\$33,000
Office Manager	\$7,500	\$30,000	\$33,000
Secretarial	\$5,250	\$20,000	\$22,000
Other	\$0	\$0	\$0
Other	\$0	\$0	\$0
Total Payroll	\$194,750	\$377,000	\$432,000
Total Headcount	0	0	0
Payroll Burden	\$27,265	\$52,780	\$60,480
Total Payroll Expenditures	\$222,015	\$429,780	\$492,480

۷,۰ برنامه مالی

۷,۱ پیش فرضهای مهم

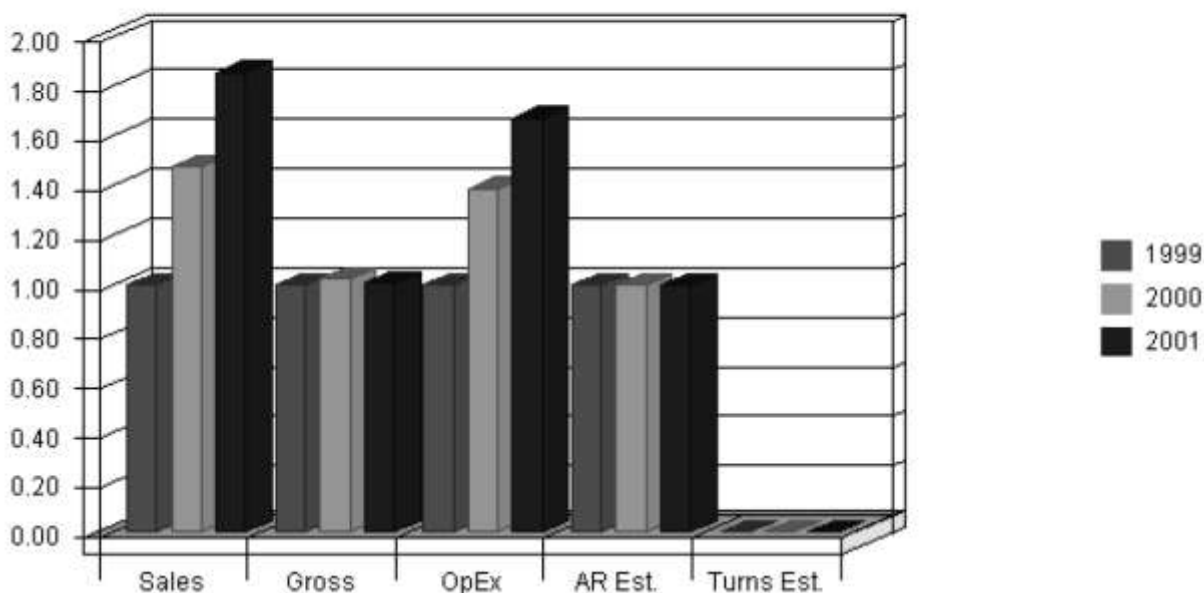
جدول زیر خلاصه پیش فرض مالی مهم، از جمله روزهای وصولی متوسط ۴۵ روزه و فروش به طور کامل بر اساس فاکتور، هزینه ها عمده بر مبنای خالص ۳۰ روزه و ۳۵ روز به طور متوسط برای پرداخت فاکتورها و نرخ بهره به روز است.

General Assumptions	1999	2000	2001
Short-term Interest Rate %	8.00%	8.00%	8.00%
Long-term Interest Rate %	10.00%	10.00%	10.00%
Payment Days Estimator	35	35	35
Collection Days Estimator	45	45	45
Tax Rate %	25.00%	25.00%	25.00%
Expenses in Cash %	25.00%	25.00%	25.00%
Sales on Credit %	100.00%	100.00%	100.00%
Personnel Burden %	14.00%	14.00%	14.00%

۷,۲ شاخص های مالی کلیدی

نمودار-معیار زیر نشان می دهد شاخص های مالی اصلی ما را برای سه سال اول. ما رشد عمده در فروش و هزینه های عملیاتی و یک پرش در روز های وصولی را به عنوان گسترش کسب و کار در طول توسعه ، پیش بینی میکنیم.

Benchmark Comparison



۷,۳ تحلیل نقطه سر به سر

این جدول و نمودار خلاصه می کند تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، مشتمل بر واحدهای ماهانه و میزان فروش در نقاط سر به سر.

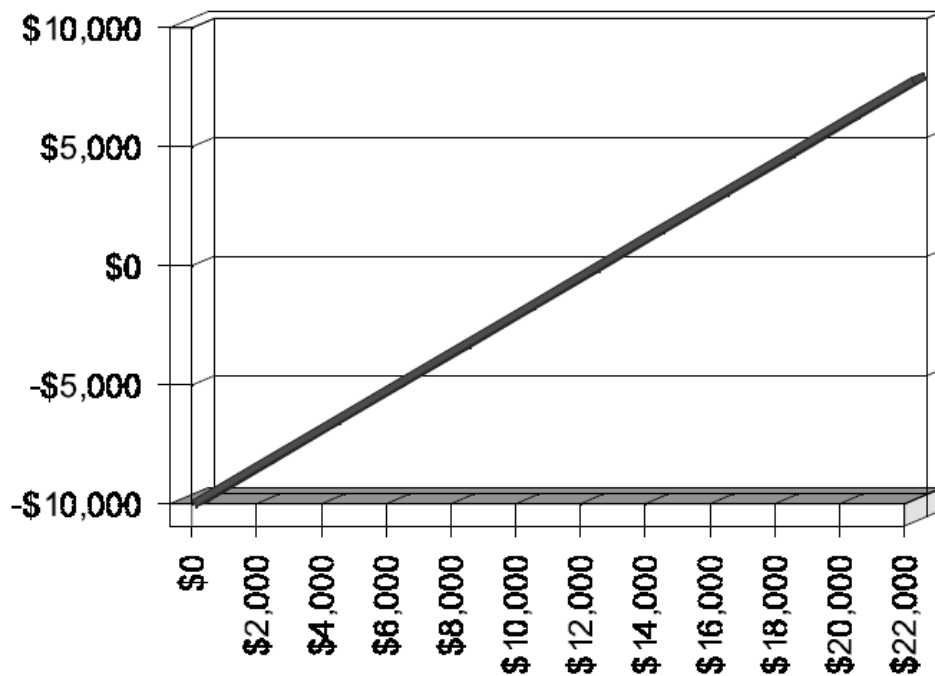
Break-even Analysis:

Monthly Units Break-even	12,500
Monthly Sales Break-even	\$12,500

Assumptions:

Average Per-Unit Revenue	\$1.00
Average Per-Unit Variable Cost	\$0.20
Estimated Monthly Fixed Cost	\$10,000

Breakeven Analysis



۷,۴ پیش بینی سود و زیان

صورت سود و زیان تفصیلی برای سال اول در ضمیمه گنجانده شده است. ضمناً برآورد سالانه در اینجا گنجانده شده است.

Profit and Loss (Income Statement)

	1999	2000	2001
Sales	\$592,000	\$875,000	\$1,100,000
Direct Cost of Sales	\$159,000	\$219,000	\$289,000
Other	\$0	\$0	\$0
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total Cost of Sales	\$159,000	\$219,000	\$289,000
Gross Margin	\$433,000	\$656,000	\$811,000
Gross Margin %	73.14%	74.97%	73.73%
Operating expenses:			
Advertising/Promotion	\$36,000	\$40,000	\$44,000
Public Relations	\$30,000	\$30,000	\$33,000
Travel	\$90,000	\$60,000	\$110,000
Miscellaneous	\$6,000	\$7,000	\$8,000
Travel	\$0	\$0	\$0
Miscellaneous	\$0	\$0	\$0
Payroll Expense	\$194,750	\$377,000	\$432,000
Payroll Burden	\$27,265	\$52,780	\$60,480
Depreciation	\$0	\$0	\$0
Leased Equipment	\$6,000	\$7,000	\$7,000
Utilities	\$12,000	\$12,000	\$12,000
Insurance	\$3,600	\$2,000	\$2,000
Rent	\$18,000	\$0	\$0
Other	\$0	\$0	\$0
Contract/Consultants	\$0	\$0	\$0
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total Operating Expenses	\$423,615	\$587,780	\$708,480
Profit Before Interest and Taxes	\$9,385	\$68,220	\$102,520
Interest Expense Short-term	\$3,600	\$8,800	\$12,800
Interest Expense Long-term	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Taxes Incurred	\$196	\$13,605	\$21,180
Net Profit	\$589	\$40,815	\$63,540
Net Profit/Sales	0.10%	4.66%	5.78%

۷,۵ بینی جریان وجوه نقد

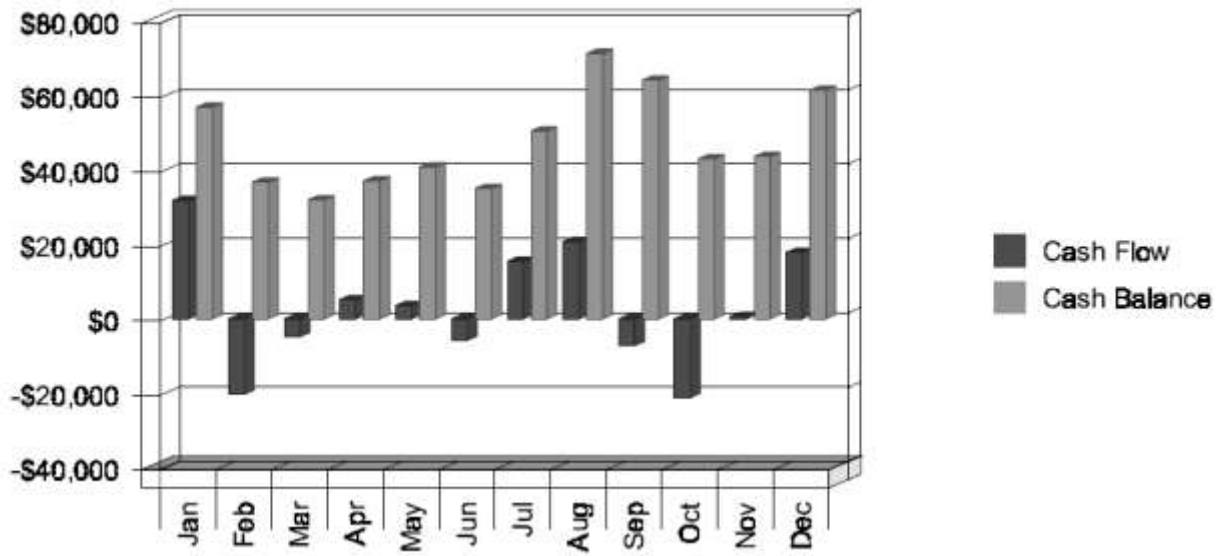
پیش بینی جریان نقدی برای موفقیت ما بسیار مهم هستند. جریان نقدی ماهانه در جدول با یک میله که نشان دهنده جریان نقدی در هر ماه و از سوی دیگر نشان دهنده موجودی ماهانه نشان داده شده است.

آمار و ارقام جریان نقدی سالانه در اینجا گنجانده شده است.

اعداد تفصیلی ماهانه در ضمیمه گنجانده شده است.

Pro-Forma Cash Flow	1999	2000	2001
Net Profit	\$589	\$40,815	\$63,540
Plus:			
Depreciation	\$0	\$0	\$0
Change in Accounts Payable	\$25,896	\$1,405	\$10,967
Current Borrowing (repayment)	\$60,000	\$100,000	\$0
Increase (decrease) Other Liabilities	\$0	\$0	\$0
Long-term Borrowing (repayment)	\$50,000	\$0	\$0
Capital Input	\$0	\$0	\$0
Subtotal	\$136,485	\$142,220	\$74,507
Less:			
Change in Accounts Receivable	\$100,000	\$47,804	\$38,007
Change in Other ST Assets	\$0	\$0	\$0
Capital Expenditure	\$0	\$0	\$0
Dividends	\$0	\$0	\$0
Subtotal	\$100,000	\$47,804	\$38,007
Net Cash Flow	\$36,485	\$94,416	\$36,500
Cash Balance	\$61,485	\$155,901	\$192,401

Cash Analysis



۷,۶ پیش بینی ترازنامه

ترازنامه رشد صحیح دارایی خالص و جایگاه قدرت جایگاه مالی را نشان می دهد. برآورد ماهانه در ضمیمه گنجانده شده است.

Pro forma Balance Sheet

Assets

	Starting Balances	1999	2000	2001
Short-term Assets				
Cash	\$25,000	\$61,485	\$155,901	\$192,401
Accounts Receivable	\$0	\$100,000	\$147,804	\$185,811
Other Short-term Assets	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000
Total Short-term Assets	\$32,000	\$168,485	\$310,705	\$385,212
Long-term Assets				
Capital Assets	\$0	\$0	\$0	\$0
Accumulated Depreciation	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Long-term Assets	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Assets	\$32,000	\$168,485	\$310,705	\$385,212

Liabilities and Capital

		1999	2000	2001
Accounts Payable				
	\$5,000	\$30,896	\$32,301	\$43,268
Short-term Notes				
	\$0	\$60,000	\$160,000	\$160,000
Other Short-term Liabilities				
	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal Short-term Liabilities	\$5,000	\$90,896	\$192,301	\$203,268
Long-term Liabilities				
	\$0	\$50,000	\$50,000	\$50,000
Total Liabilities	\$5,000	\$140,896	\$242,301	\$253,268
Paid in Capital				
	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
Retained Earnings				
	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$22,411)	\$18,404
Earnings				
	\$0	\$589	\$40,815	\$63,540
Total Capital	\$27,000	\$27,589	\$68,404	\$131,944
Total Liabilities and Capital	\$32,000	\$168,485	\$310,705	\$385,212
Net Worth	\$27,000	\$27,589	\$68,404	\$131,944

۷,۷ نسبت تجاری

جدول زیر نشان دهنده نسبت های تجاری پیش بینی شده می باشد. ما انتظار حفظ نسبت صحیح برای سودآوری، ریسک و بازگشت سرمایه را داریم.

Ratio Analysis			
Profitability Ratios:	1999	2000	2001
Gross Margin	73.14%	74.97%	73.73%
Net Profit Margin	0.10%	4.66%	5.78%
Return on Assets	0.35%	13.14%	16.49%
Return on Equity	2.13%	59.67%	48.16%
Activity Ratios	1999	2000	2001
AR Turnover	5.92	5.92	5.92
Collection Days	31	52	55
Inventory Turnover	0.00	0.00	0.00
Accts Payable Turnover	8.75	8.75	8.75
Total Asset Turnover	3.51	2.82	2.86
Debt Ratios	1999	2000	2001
Debt to Net Worth	5.11	3.54	1.92
Short-term Liab. to Liab.	0.65	0.79	0.80
Liquidity Ratios	1999	2000	2001
Current Ratio	1.85	1.62	1.90
Quick Ratio	1.85	1.62	1.90
Net Working Capital	\$77,589	\$118,404	\$181,944
Interest Coverage	1.09	4.94	5.76
Additional Ratios	1999	2000	2001
Assets to Sales	0.28	0.36	0.35
Debt/Assets	84%	78%	66%
Current Debt/Total Assets	54%	62%	53%
Acid Test	0.75	0.85	0.98
Asset Turnover	3.51	2.82	2.86
Sales/Net Worth	21.46	12.79	8.34

شرکت مشاور **ACME**: پیوست ها

Pro-forma Balance Sheet

Assets

Starting Balances		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Short-term Assets													
Cash	\$25,000	\$56,928	\$36,757	\$31,994	\$37,163	\$40,812	\$35,086	\$50,572	\$71,398	\$64,176	\$43,072	\$43,674	\$61,485
Accounts Receivable	\$0	\$10,000	\$14,795	\$29,589	\$44,000	\$75,000	\$104,000	\$87,500	\$60,000	\$87,500	\$120,000	\$132,500	\$100,000
Other ST Assets	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000	\$7,000
Total ST Assets	\$32,000	\$73,928	\$58,561	\$68,583	\$88,163	\$122,812	\$146,086	\$145,072	\$138,398	\$158,676	\$170,072	\$183,174	\$168,485
Long-term Assets													
Capital Assets	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Accum. Depreciation	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total LT Assets	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Assets	\$32,000	\$73,928	\$58,561	\$68,583	\$88,163	\$122,812	\$146,086	\$145,072	\$138,398	\$158,676	\$170,072	\$183,174	\$168,485

Liabilities and Capital

Accounts Payable	\$5,000	\$14,475	\$16,656	\$17,951	\$21,403	\$26,149	\$30,896	\$24,855	\$21,403	\$33,053	\$35,211	\$36,074	\$30,896
ST Notes	\$0	\$0	\$0	\$20,000	\$40,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Other ST Liabilities	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal ST Liabilities	\$5,000	\$14,475	\$16,656	\$37,951	\$61,403	\$86,149	\$90,896	\$84,855	\$81,403	\$93,053	\$95,211	\$96,074	\$90,896
LT Liabilities	\$0	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
Total Liabilities	\$5,000	\$64,475	\$66,656	\$87,951	\$111,403	\$136,149	\$140,896	\$134,855	\$131,403	\$143,053	\$145,211	\$146,074	\$140,896
Paid in Capital	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
Retained Earnings	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$23,000)	(\$23,000)
Earnings	\$0	(\$17,548)	(\$35,095)	(\$46,368)	(\$50,240)	(\$40,338)	(\$21,810)	(\$16,783)	(\$20,005)	(\$11,378)	(\$2,139)	\$10,100	\$589
Total Capital	\$27,000	\$9,453	(\$8,095)	(\$19,368)	(\$23,240)	(\$13,338)	\$5,190	\$10,218	\$6,995	\$15,623	\$24,861	\$37,100	\$27,589
Total Liab. & Capital	\$32,000	\$73,928	\$58,561	\$68,583	\$88,163	\$122,812	\$146,086	\$145,072	\$138,398	\$158,676	\$170,072	\$183,174	\$168,485
Net Worth	\$27,000	\$9,453	(\$8,095)	(\$19,368)	(\$23,240)	(\$13,338)	\$5,190	\$10,218	\$6,995	\$15,623	\$24,861	\$37,100	\$27,589

Pro-Forma Cash Flow

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Net Profit	(\$17,548)	(\$17,548)	(\$11,273)	(\$3,873)	\$9,903	\$18,528	\$5,028	(\$3,223)	\$8,628	\$9,239	\$12,239	(\$9,511)
Plus:												
Depreciation	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Change in Accounts Payable	\$9,475	\$2,181	\$1,295	\$3,452	\$4,747	\$4,747	(\$6,041)	(\$3,452)	\$11,651	\$2,158	\$863	(\$5,178)
Current Borrowing (repayment)	\$0	\$0	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Increase (decrease) Other Liab.	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
LT Borrowing (repayment)	\$50,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Input	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal	\$41,928	(\$15,366)	\$10,022	\$19,580	\$34,649	\$23,274	(\$1,014)	(\$6,675)	\$20,278	\$11,399	\$13,102	(\$14,689)
Less:												
Change in Accounts Receivable	\$10,000	\$4,795	\$14,795	\$14,411	\$31,000	\$29,000	(\$16,500)	(\$27,500)	\$27,500	\$32,500	\$12,500	(\$32,500)
Change in Other ST Assets	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital Expenditure	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Dividends	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal	\$10,000	\$4,795	\$14,795	\$14,411	\$31,000	\$29,000	(\$16,500)	(\$27,500)	\$27,500	\$32,500	\$12,500	(\$32,500)
Net Cash Flow	\$31,928	(\$20,161)	(\$4,773)	\$5,169	\$3,649	(\$5,726)	\$15,486	\$20,825	(\$7,222)	(\$21,104)	\$602	\$17,811
Cash Balance	\$56,928	\$36,767	\$31,994	\$37,163	\$40,812	\$35,086	\$50,572	\$71,398	\$64,176	\$43,072	\$43,674	\$61,485

General Assumptions

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Short-term Interest Rate %	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Long-term Interest Rate %	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Payment Days Estimator	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Collection Days Estimator	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Tax Rate %	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
Expenses in Cash %	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
Sales on Credit %	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Personnel Burden %	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%

Personnel Plan

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Partners	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000
Consultants	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Editorial/graphic	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$6,000	\$6,000	\$6,000
VP Marketing	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Sales people	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Office Manager	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,500	\$2,500	\$2,500
Secretarial	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,750	\$1,750	\$1,750
Other	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Other	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Payroll	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$17,000	\$27,250	\$27,250	\$27,250
Total Headcount	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Payroll Burden	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$2,380	\$3,815	\$3,815	\$3,815
Total Payroll Expenditures	\$13,680	\$13,680	\$13,680	\$13,680	\$13,680	\$13,680	\$13,680	\$13,680	\$19,380	\$31,065	\$31,065	\$31,065

Profit and Loss (Income Statement)

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Sales	\$10,000	\$10,000	\$20,000	\$34,000	\$58,000	\$75,000	\$50,000	\$35,000	\$70,000	\$85,000	\$90,000	\$55,000
Direct Cost of Sales	\$2,500	\$2,500	\$4,000	\$8,000	\$13,500	\$19,000	\$12,000	\$8,000	\$21,500	\$24,000	\$25,000	\$19,000
Other	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Cost of Sales	\$2,500	\$2,500	\$4,000	\$8,000	\$13,500	\$19,000	\$12,000	\$8,000	\$21,500	\$24,000	\$25,000	\$19,000
Gross Margin	\$7,500	\$7,500	\$16,000	\$26,000	\$44,500	\$56,000	\$38,000	\$27,000	\$48,500	\$61,000	\$65,000	\$36,000
Gross Margin %	75.00%	75.00%	80.00%	76.47%	76.72%	74.67%	76.00%	77.14%	69.29%	71.76%	72.22%	65.45%
Operating expenses:												
Advertising/Promotion	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
Public Relations	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
Travel	\$7,500	\$7,500	\$7,500	\$7,500	\$7,500	\$7,500	\$7,500	\$7,500	\$7,500	\$7,500	\$7,500	\$7,500
Miscellaneous	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Travel	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Miscellaneous	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Payroll Expense	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$17,000	\$27,250	\$27,250	\$27,250
Payroll Burden	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$1,680	\$2,380	\$3,815	\$3,815	\$3,815
Depreciation	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Leased Equipment	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Utilities	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
Insurance	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Rent	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
Other	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Contract/Consultants	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Operating Expenses	\$30,480	\$30,480	\$30,480	\$30,480	\$30,480	\$30,480	\$30,480	\$30,480	\$36,180	\$47,865	\$47,865	\$47,865
Profit Before Int. & Taxes	(\$22,980)	(\$22,980)	(\$14,480)	(\$4,480)	\$14,020	\$25,520	\$7,520	(\$3,480)	\$12,320	\$13,135	\$17,135	(\$11,865)
Interest Expense ST	\$0	\$0	\$133	\$267	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Interest Expense LT	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417
Taxes Incurred	(\$5,849)	(\$5,849)	(\$3,758)	(\$1,291)	\$3,301	\$6,176	\$1,676	(\$1,074)	\$2,876	\$3,080	\$4,080	(\$3,170)
Net Profit	(\$17,548)	(\$17,548)	(\$11,273)	(\$3,873)	\$9,903	\$18,528	\$5,028	(\$3,223)	\$8,628	\$9,239	\$12,239	(\$9,511)
Net Profit/Sales	-175.48%	-175.48%	-56.36%	-11.39%	17.07%	24.70%	10.06%	-9.21%	12.33%	10.87%	13.60%	-17.29%

Sales Forecast

Sales	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Retainer Consulting	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Project Consulting	\$0	\$0	\$10,000	\$20,000	\$30,000	\$40,000	\$20,000	\$10,000	\$30,000	\$45,000	\$50,000	\$15,000
Market Research	\$0	\$0	\$0	\$4,000	\$8,000	\$15,000	\$10,000	\$5,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Strategic Reports	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Other	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Sales	\$10,000	\$10,000	\$20,000	\$34,000	\$58,000	\$75,000	\$50,000	\$35,000	\$70,000	\$85,000	\$90,000	\$55,000
Direct Cost of sales												
Retainer Consulting	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500	\$2,500
Project Consulting	\$0	\$0	\$1,500	\$3,500	\$5,000	\$6,500	\$3,500	\$1,500	\$5,000	\$7,500	\$8,500	\$2,500
Market Research	\$0	\$0	\$0	\$2,000	\$6,000	\$10,000	\$6,000	\$4,000	\$14,000	\$14,000	\$14,000	\$14,000
Strategic Reports	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Other	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subtotal Cost of Sales	\$2,500	\$2,500	\$4,000	\$8,000	\$13,500	\$19,000	\$12,000	\$8,000	\$21,500	\$24,000	\$25,000	\$19,000

طرح نمونه ؛ شرکت فن آوری مدیریت آمریکا (AMT,Inc.)

این نمونه ی طرح تجاری، دسترسی به نرم افزار طراحی تجاری منتشر شده توسط Palo Alto Software را برای اعضای تیم Business Plan Pro فراهم کرده است. طرح های نمونه ی ما به عنوان ابزار پژوهش توسط شرکت های موجود یا طرح های جدید تجاری توسعه یافته است تا سوددهی بازار و پتانسیل های موجود سرمایه گذاری را اندازه گیری نماید. ممکن است اسامی، موقعیت ها و تعداد تغییر کرده باشند؛ بخش های جزئی از متن گزارش ممکن است به منظور رازداری و محافظت از اطلاعات اختصاصی حذف شده باشد.

شما می توانید از این طرح برای شروع طرح خود استفاده نمایید، اما با موجود بودن این طرح شما مجاز به ویرایش، انتشار، کپی برداری و پخش کردن این طرح نیستید.

درخواست تجدید چاپ، استفاده علمی، سایر موارد انتشار از این طرح نمونه می بایست با ذکر نام منبع به اسم دپارتمان بازاریابی Palo Alto Software انجام شود.

حق تألیف متعلق به Palo Alto Software, Inc., 1999-2000

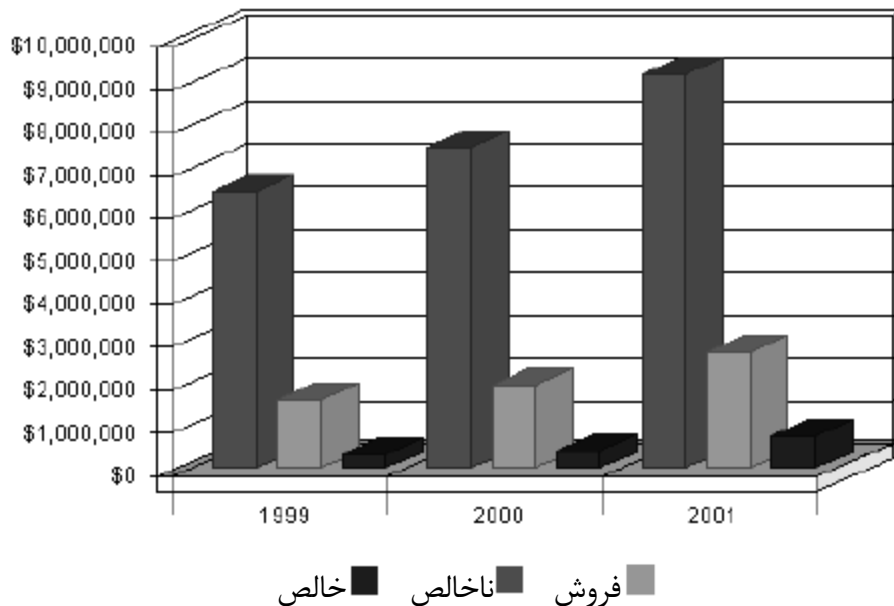
- ۱ مدیریت اجرایی
 - ۱-۱ اهداف
 - ۲-۱ مأموریت
 - ۳-۱ کلیدهای موفقیت
- ۲ شرکت
 - ۱-۲ مالکیت شرکت
 - ۲-۲ تاریخچه شرکت
 - ۳-۲ موقعیت و تشکیلات شرکت
- ۳ محصولات و خدمات
 - ۱-۳ توصیف محصولات و خدمات
 - ۲-۳ سنجش رقابت پذیری
 - ۳-۳ شیوه های فروش
 - ۴-۳ منابع یابی
 - ۵-۳ فن آوری
 - ۶-۳ خدمات و پشتیبانی
 - ۷-۳ محصولات و خدمات آینده
- ۴ تحلیل بازار
 - ۱-۴ تقسیم بندی بازار
 - ۲-۴ سیاست های تقسیم بندی بازار هدف
 - ۱-۲-۴ نیازهای بازار
 - ۲-۲-۴ مسیرهای حرکت بازار
 - ۳-۲-۴ رشد بازار
 - ۳-۴ تحلیل صنعت
 - ۱-۳-۴ شرکای صنعتی
 - ۲-۳-۴ الگوهای تقسیم بندی
 - ۳-۳-۴ الگوهای رقابت پذیری و خرید
 - ۴-۳-۴ رقبای اصلی
- ۵ سیاست گذاری و کاربرد اجرایی

- ۱-۵ هرم سیاست گذاری
- ۲-۵ موضوع ارزش
- ۳-۵ مرزهای رقابت پذیری
- ۴-۵ سیاست گذاری بازار
- ۱-۴-۵ شرح موقعیت یابی
- ۲-۴-۵ سیاست قیمت گذاری
- ۳-۴-۵ سیاست ارتقاء
- ۴-۴-۵ سیاست پخش
- ۵-۵ سیاست گذاری فروش
- ۱-۵-۵ تخمین فروش
- ۲-۵-۵ برنامه های فروش
- ۶-۵ پیمان های استراتژیک
- ۶- مدیریت
- ۱-۶ ساختار سازمانی
- ۲-۶ تیم مدیریت
- ۳-۶ اختلافات تیم مدیریت
- ۴-۶ طرح کارمندان
- ۵-۶ سایر ملاحظات مدیریت
- ۷- طرح اقتصادی
- ۱-۷ فرضیه های مهم
- ۲-۷ شاخص های اقتصادی اصلی
- ۳-۷ تحلیل های سر به سر
- ۴-۷ سود و زیان برنامه ریزی شده
- ۵-۷ نقدینگی برنامه ریزی شده
- ۶-۷ ترازنامه برنامه ریزی شده
- ۷-۷ نسبت های تجاری

با تمرکز بر توانایی های آن، مشتریان آن، و ارزش های اساسی مورد نیاز آنها، شرکت فن آوری مدیریت آمریکایی (AMT, Inc.) میزان فروش بطور تقریبی تا ۹ میلیون دلار در مدت ۳ سال افزایش می یابد، درحالی که همچنین میزان سود ناخالص حاصل از فروش و مدیریت نقدینگی و سرمایه درکار را افزایش می دهد.

این طرح تجاری هدایت کننده در این راه است. این طرح دید و تمرکز استراتژیک ما را تازه می کند: افزودن ارزش به بازار هدف ما، تجارت های کوچک و بالاترین میزان کاربران شاغل در منزل، در بازار محلی ما. همچنین طرح قدم به قدم رای جهت بالابردن میزان فروش ما، میزان سود ناخالص و سوددهی فراهم می کند.

شاخص های طرح تجاری



۱-۱- اهداف

- ۱- افزایش میزان فروش تا ۹ میلیون دلار تا سال سوم
- ۲- بازگرداندن سود ناخالص به بیش از ۳۰٪ و تثبیت آن
- ۳- فروش ۲ میلیون دلار خدمات، پشتیبانی، و آموزش تا سال ۲۰۰۱
- ۴- بالابردن گردش سرمایه تا ۶ بار در سال آینده، ۷ بار در سال ۲۰۰۰، و ۸ بار در سال ۲۰۰۱

فن آوری مدیریت آمریکایی بر اساس فرضیه ای شکل گرفته است که فن آوری مدیریت اطلاعات برای تجارت مانند نظر قضایی، حسابداری، هنرهای گرافیکی، و سایر بدنه های علم، بطور ذاتی نمودی از انجام شدن توسط خودفرد را ندارد. آن دسته از صاحبان تجارت های کوچک که پیگیر بازار کامپیوتر نیستند نیاز به پیدا کردن فروشندگان باکیفیت سخت افزار، نرم افزار، و خدماتی قابل اعتماد هستند. آنها نیاز به استفاده از این فروشندگان باکیفیت به عنوان هم پیمانان مورد اعتماد هستند مادامیکه با سایر خدمات حرفه ای این فروشندگان باکیفیت تأمین می شوند. فن آوری مدیریت آمریکایی یکی از این نمونه فروشندگان است. این شرکت به عنوان هم پیمان مورد اعتماد به مشتریان خود سرویس می دهد، و ارائه کننده وفاداری بعنوان یک شریک تجاری، و صرفه اقتصادی بعنوان یک فروشنده به آنها می باشد. ما مطمئن می شویم که مشتریان آنچه را که برای پیشبرد هرچه بهتر تجارت خود نیاز دارند، با بهره وری و اعتماد حداکثری در اختیار دارند. تعداد زیادی از درخواست های اطلاعاتی مربوط به انتقاد از مأموریت هستند، لذا ما به مشتریان خود ضمانت می دهیم که در موقع نیاز در کنارشان خواهیم بود.

۳-۱- کلیدهای موفقیت

- ۱- تفکیک کردن تجارت های **price-oriented** و **box-pushing** با پیشنهاد کردن و توسعه دادن خدمات و پشتیبانی - و برعهده گرفتن آن.
- ۲- افزایش میزان سود ناخالص تا بیش از ۲۵٪
- ۳- افزایش فروش غیر سخت افزاری تا ۲۰٪ از کل فروش تا سال سوم.

۲- شرکت

فن آوری مدیریت آمریکایی یک شرکت کامپیوتری پایه گذاری شده در محدوده بالای شهر می باشد. این مرکز به عنوان یک مشاور ارزش افزوده نمایندگی فروش (VAR) بنیان نهاده شده است، که نمایندگی فروشی باشد جهت تأمین بازاری که به کامپیوترهای شخصی نیازمند است، و تأکید خدمات و پشتیبانی آن بر تفاوت داشتن با بیشتر زنجیره های ملی گرای قیمت است.

۲-۱- مالکیت شرکت

فن آوری مدیریت آمریکایی یک شرکت خصوصی نوع C متعلق به مؤسس و مدیر آن، رالف جونز (Ralph Jones) می باشد. متشکل است از شش سهامدار، که شامل چهار

سرمایه گذار و دو نفر از کارمندان سابق شرکت می باشند. بزرگترین آنها (از نظر دارا بودن سهم مالکیت)، فرانک دادلی (Frank Dudley) - وکیل شرکت - و پاول کاروتس (Paul Karots) - مشاور ارتباط عمومی شرکت - می باشند. این دو بیشتر از ۱۵٪ از سهام را ندارند اما هر دو در تصمیم گیری های مدیریتی نقش فعال دارند.

۲-۲ - تاریخچه شرکت

شرکت فن آوری مدیریت آمریکایی تحت فشارهای شدید حاشیه ای قرار دارد که بازار فروشندگان کامپیوتر را در سراسر دنیا تحت تأثیر قرار داده است. همچنین نمودار عملکرد اقتصادی گذشته نشان از سلامت رشد فروش را می دهد، همچنین که نشان می دهد سود ناخالص و سود خالص کاهش یافته است. سایر ارقام مربوط به جزئیات در جدول ذیل معرف برخی دیگر از مشخصه ها هستند:

همانگونه که در نمودار مشاهده میشود، درصد سود ناخالص بصورت پیوسته کاهش یافته است. گردش موجودی بطور پیوسته رو به وخامت است. تمامی این مشخصه ها بخشی از گرایش جامعی است که نمایندگان فروش کامپیوتر را تحت تأثیر قرار می دهد. فشار وارده اتفاقی است که برای سراسر دنیای صنعت کامپیوتر رخ می دهد.

عملکرد گذشته

۱۹۹۸	۱۹۹۷	۱۹۹۶	
۵,۳۰۱,۰۵۹ دلار	۴,۶۶۱,۹۰۲ دلار	۳,۷۷۳,۸۸۹ دلار	فروش ها
۱,۱۲۷,۵۶۸ دلار	۱,۲۶۹,۲۶۱ دلار	۱,۱۸۹,۴۹۵ دلار	سود ناخالص
۲۱,۲۷ درصد	۲۷,۲۳ درصد	۳۱,۵۲ درصد	درصد سود ناخالص
۱,۰۵۲,۹۱۷ دلار	۹۰۲,۵۰۰ دلار	۷۵۲,۰۸۳ دلار	هزینه های عملیاتی
۶۵	۵۲	۴۸	دوره مجموعه (روز)
۵	۶	۷	گردش موجودی

ترازنامه

۱۹۹۸	دارایی های کوتاه مدت
۵۵,۴۳۲ دلار	نقدینگی

حساب های دریافتی	۳۹۵,۱۰۷ دلار
موجودی	۲۵۱,۰۱۲ دلار
سایر دارایی های کوتاه مدت	۲۵,۰۰۰ دلار
کل دارایی های کوتاه مدت	۷۲۶,۵۵۱ دلار

دارایی های بلند مدت	
دارایی های بلند مدت اعم از مالی و اعتباری	۳۵۰,۰۰۰ دلار
استهلاک انباشته	۵۰,۰۰۰ دلار
کل دارایی های بلند مدت	۳۰۰,۰۰۰ دلار
کل دارایی ها	۱,۰۲۶,۵۵۱ دلار

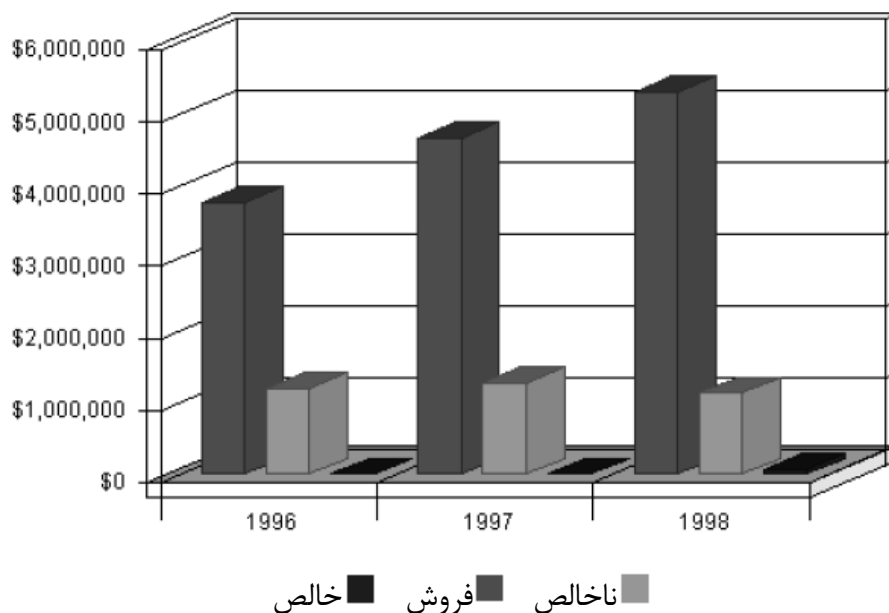
سرمایه و بدهی ها

۱۹۹۸	
حساب های پرداختی	۲۲۳,۸۹۷ دلار
ثبتي های کوتاه مدت	۹۰,۰۰۰ دلار
سایر بدهی های کوتاه مدت	۱۵,۰۰۰ دلار
جمع جزء بدهی های کوتاه مدت	۳۲۸,۸۹۷ دلار

بدهی های بلند مدت	۲۸۴,۸۶۲ دلار
کل بدهی ها	۶۱۳,۷۵۹ دلار
پرداخت سرمایه	۵۰۰,۰۰۰ دلار
سود درآمد	۱۶۱,۸۶۰ دلار
درآمد	۷۴,۶۵۲ دلار
کل سرمایه	۴۱۲,۷۹۲ دلار
کل سرمایه و بدهی ها	۱,۰۲۶,۵۵۱ دلار

سایر ورودی ها	۱۹۹۸
روزهای پرداخت	۳۰
فروشهای اعتباری	۳,۴۴۵,۶۸۸ دلار
گردش دریافتی ها	۸,۷۲

عملکرد اقتصادی گذشته



۳-۲- موقعیت و تشکیلات شرکت

ما یک موقعیت مکانی داریم - یک فروشگاه ۷۰۰۰ متر مربعی واقع در مرکز خرید خارج از شهر که براحتی نزدیک به شهر قرار گرفته است. این مرکز شامل مرکز آموزش، دپارتمان خدمات، دفاتر اداری و نمایشگاه می باشد.

۳- محصولات و خدمات

فن آوری مدیریت آمریکایی ارائه کننده محصولات و خدمات است تا آنها در دسترس تجارت های کوچک قرار دهند. ما بصورت ویژه ای بر فراهم کردن سیستم های شبکه ای و خدمات برای تجارت های کوچک و متوسط تمرکز داریم. این سیستم ها شامل سیستم های مبتنی بر کامپیوترهای شخصی دارای LAN و مینی سیستم های مبتنی بر سرور می باشند. خدمات ما شامل طراحی و بارگزاری سیستم های شبکه، آموزش، و پشتیبانی است.

۳-۱- توصیف محصولات و خدمات

در مورد کامپیوترهای شخصی، سه مورد اصلی را پشتیبانی می کنیم:

۱- Super Home کوچکترین و ارزانهترین مورد ما است، که از سوی تولیدکننده به عنوان کامپیوتر خانگی قرار داده شده است. اصولاً ما از این مورد به عنوان کامپیوتر ارزان مخصوص کارگاه برای بارگزاری های تجارت های کوچک استفاده می کنیم. این مورد خصوصاً شامل ... {مشخصه های مازاد حذف شده است}.

۲- Power User مدرن ترین مورد ماست. این مورد مهمترین سیستم برای خانه های مدرن و کارگاه های اصلی تجارت های کوچک است ، چراکه ... ویژگی های کلیدی آن شامل ... مشخصه های آن شامل ... {مشخصه های مازاد حذف شده است}.

۳- Business Special سیستمی متوسط است، که برای پر کردن شکاف های موقعیتی استفاده می شود. مشخصه های آن شامل ... {مشخصه های مازاد حذف شده است}.

WORKBOOK

استفاده از آن با نرم افزار های برنامه ریزی طرح کسب و کار :

این کتاب بهترین همراه با نرم افزار برنامه های کسب و کار TM و یا ابزار برنامه کسب و کار TM (نسخه مکینتاش نرم افزار برنامه کسب و کار)، منتشر شده توسط شرکت نرم افزار پالو آلتو ، استفاده می شود.

استفاده از آن برای بهبود و پیشرفت برنامه کسب و کار :

برای برنامه خود یادداشت برداری و موضوعات پیش نویس را ارسال کنید ، اطلاعات را جمع آوری و افکار خود سازماندهی نمایید . بعد شما می توانید این کار های اولیه را در برنامه های خود در کامپیوتر ترکیب کنید . همچنین می توانید برای تحریک فرایند تفکر، ایده های اصلی را با دیگران به اشتراک بگذارید.

استفاده از آن با مشتریان، همکاران، و یا دانش آموزان:

راهنمایی های این کتاب را به همراه مشتریان، همکاران، و یا دانش آموزان استفاده کنید . از آنها می توانید برای آماده سازی موضوعات، یادداشتهای ، و جمع آوری اطلاعات مربوط به پیش نویس راهنما استفاده کنید. شما می توانید از کتاب راهنما برای جذب ورودی های لازم استفاده و سپس برنامه را ایجاد کنید.

استفاده از آن با استفاده از جداول:

این کتاب اطلاعات مورد نیاز شما را برای اضافه کردن به جدول برنامه کسب و کارتان پیش بینی می کند . از آن برای آغاز فرایند استفاده کنید .

برای اطلاعات مربوط به محصول، با شرکت نرم افزار پالو
آلتو تماس بگیرید:

دفتر فروش آمریکا : ۷۵۲۶-۲۲۹ (۸۰۰)

تلفن: (۵۴۱) ۶۸۳-۶۱۶۲

۱.۰ خلاصه اجرایی:

اگر چه طرح این موضوع برای اولین بار به نظر می رسد ، شما معمولاً آن را در آخرین مرحله می نویسید . صبر کنید تا دوباره انجام شود بنابراین شامل نکات اصلی برجسته برای شما است . شما می بایست مهمترین حقایق ، نظیر رشد فروش، سودآوری، تمرکز استراتژیک و کسانی که می توانند حقایق را در طی فرایند برنامه ریزی تغییر دهید را تحت پوشش قرار دهید . خلاصه مطالب به اهداف برنامه شما بستگی دارد. برای مثال، اگر شما در حال فروش ایده کسب و کار برای سرمایه گذاران هستید ، پس ایده شما باید شامل نکات مهمی که برای خواندن آن سرمایه گذاران بالقوه را دعوت و تشویق میکنند نظیر نرخ رشد، مزیت رقابتی، فن آوری های جدید هیجان انگیز، و غیره باشد .

۱.۱. اهداف:

منظور همان اهداف کسب و کار می باشد .اهدافتان را در خصوص میزان سهم بازار، فروش و سودآوری مشخص کنید . شرکت ها لازم است برای دستیابی به رسالتشان ، اهداف جزئی و برنامه هایشان را مشخص نمایند . اطمینان حاصل کنید که اهدافتان مشخص و قابل اندازه گیری هستند. خاص باشید، مانند رسیدن به یک سطح خاص از فروش و یا سود، درصد از ناخالص، نرخ رشد، و یا دستیابی به یک سهم بازار مشخص . در هدف گذاری از کلی گرایمی و کلیات نظیر "بهترین بودن" و یا "به سرعت در حال رشد" استفاده نکنید.

۱.۲. بیانیه مأموریت :

از بیانیه مأموریت برای تعریف مفهوم کسب و کارتان استفاده نمایید . در بیانیه رسالت شرکت باید اهداف اساسی (مانند سودآوری) و شرایط کلی استراتژیک ، نظیر خدمتی که به بازار ارائه می کند و مزایا و منافع را تعریف کنیم.

۱.۳. کلیدهای موفقیت :

ایده در خصوص نیاز به تمرکز ، کلید موفقیت است. شما نمی توانید بر روی چند اولویت تمرکز کنید مگر آنکه تعداد اولویتهایتان را محدود کنید . در اجرا ، فهرست نمودن بیش از ۳ یا ۴ اولویت کمتر مؤثر و قابل اجرا است . تقریباً در هر کسب و کار کلید های مختلفی برای رسیدن به موفقیت است . اینکه شما چه کسی هستید و چه نوع خدماتی ارائه می دهید عامل ایجاد وجه تمایز بین موفقیت و شکست است.

۲. شرح شرکت :

کسب و کارتان را در حدود یک یا دو بند معرفی کنید . جایی که آن تاسیس خواهد شد ، نوع و شکل شخصیت حقوقی مورد انتظارتان ، چگونگی تقسیم مالکیت کسب و کارتان را توضیح دهید .

۲.۱. مالکیت شرکت:

در این بند، به توصیف مالکیت و تشکیل قانونی شرکت بپردازید . این روش عمدتاً برای مشخص کردن اینکه شرکت شما یک شرکت مشارکتی، انحصاری ، و یا نوع دیگری از نهاد قانون، از جمله همکاری با مسئولیت محدود است. همچنین شما باید صاحب یا صاحبان شرکت، و نسبت شراکت را توضیح دهید.

۲.۲. آغاز فرآیند برنامه ریزی:

این موضوع هنگامی که شما برنامه تان را برای یک شرکت جدید و نوپا شروع کنید به نظر می رسد . این مبحث جزئیات مربوط به هزینه ها و دارایی های فهرست شده که در بالای جدول است را توضیح می دهد. سرمایه اولیه برای شروع کسب و کار از بانک می خواهید یا جمع آوری شده است ؟ کل پول جمع آوری شده با آنچه که به عنوان هزینه و دارایی های صرف شده است باید تطبیق کند . پول نقد در شروع یکی از انواع داراییهاست. افزایش پول جمع آوری شده منجر به افزایش دارایی ها می گردد. برای سرمایه گذاری اولیه می بایست هزینه ها و دارایی های اولیه شناسایی شود . مانند هر کسب و کاری برای ایجاد توازن، دارایی ها باید با مجموع سرمایه و

بدهی برابر باشند. کسر مجموع بدهی ها و سرمایه ها از تمام دارایی ها را هزینه شروع می نامند . می توانید برای تأمین همه منابع مالی در آینده با نگاه کردن به "هزینه شروع و راه اندازی " به مقرون به صرفه بودن طرح که باید به همان تعداد به عنوان مجموع هزینه های راه اندازی (به جز منفی) ، پیش بینی نمایید. اگر هزینه منفی راه اندازی برنامه بیشتر از هزینه مثبت آن باشد شما برای جبران کمبود منابع مالی به پول بیشتری برای توجیه نیاز دارید .

شروع برنامه ریزی	
شروع هزینه	
	حقوقی
	لوازم التحریر و غیره
	بروشور
	مشاور
	بیمه
	اجاره
	-تحقیق و توسعه
	هزینه تجهیزات
	سایر
	کل هزینه شروع
	دارایی های لازم جهت شروع
	پول نقد مورد نیاز
	راه اندازی انبار

شروع برنامه ریزی	
شروع هزینه	
	سایر دارایی های کوتاه مدت
	کل دارایی های کوتاه مدت
	دارایی های بلند مدت
	جمع دارایی ها
	کل الزامات در هنگام شروع
	سمت چپ برای امور مالی:
	راه اندازی برنامه ریزی بودجه
	سرمایه گذاری
	سرمایه گذار ۱
	سرمایه گذار ۲
	سایر
	سرمایه گذاری کل
	بدهی های کوتاه مدت

شروع برنامه ریزی	
شروع هزینه	
	هزینه های پرداخت نشده
	وام های کوتاه مدت
	وام کوتاه مدت بدون بهره
	بدهی های کوتاه مدت زیر مجموعه
	بدهی های بلند مدت
	جمع بدهی های
	افت در راه اندازی
	کل مجموع سرمایه
	کل سرمایه و بدهی
	خط بررسی

۲.۳. تاریخچه شرکت :

این مبحث برای نوشتن طرح تجاری مربوط به یک شرکت بالفعل ، بالقوه و در جریان(با سابقه) ، به جای یک شرکت نوپا به کار می رود. از این مبحث برای تحت پوشش دادن عملکرد گذشته استفاده کنید. موضوع معمولاً با جدول عملکرد گذشته ؛ که نشاندهنده نکات برجسته مالی برای سه سال گذشته و توازن شروع برای سه بعدی مرتبط است. توضیح دهید که چرا فروش و سودتان تغییر کرده است. اگر رویداد های مهمی، مانند سال های بد یا سال های خوب ، خدمات جدید،

مکان های جدید، شرکای جدید، و غیره داشته اید؛ بنابراین در اینجا پیشینه شرکت مشمول و مهم است .

سال سوم	سال دوم	سال اول	عملکرد گذشته
			فروش ناخالص
			بازده ناخالص
			% (محاسبه)
			هزینه های عملیاتی
			دوره وصول حساب (روز)
			گردش موجودی
			ترازنامه
سال سوم	سال دوم	سال اول	دارایی های کوتاه مدت
			پول نقد
			حساب های دریافتی
			فهرست موجودی
			سایر دارایی های کوتاه مدت
			مجموع دارایی های کوتاه مدت
			دارایی های بلند مدت
			دارایی های سرمایه ای
			استهلاک انباشته

سال سوم	سال دوم	سال اول	عملکرد گذشته
			جمع دارایی های بلند مدت
			جمع دارایی ها
			سرمایه و بدهی ها
سال سوم	سال دوم	سال اول	
			حساب های پرداختی
			یادداشت های کوتاه مدت
			سایر بدهی ها
			بدهی کوتاه مدت زیر مجموعه
			بدهی های بلند مدت
			جمع بدهی های
			پرداخت سرمایه
			سود انباشته
			درآمد
			سرمایه کل
			مجموع سرمایه و بدهی ها
			سایر ورودی ها

عملکرد گذشته	سال اول	سال دوم	سال سوم
روز پرداخت			
فروش اعتباری			
گردش مالی و اسناد دریافتنی			

۲,۴. مکان و امکانات شرکت:

به اختصار دفاتر و محل شرکت شما ، ماهیت و کارکرد هر یک، متراژ مربع، ترتیبات اجاره، و غیره را شرح دهید. برای مثال ، اگر کسب و کارتان از نوع ارائه خدمات هستند، احتمالاً کارخانه های تولیدی بزرگی ندارید ، اما ممکن است خدمات اینترنت ، تجهیزات اداری، و سیستم های تلفنی که مربوط به ارائه خدمات می باشد را داشته باشید . قابل تصور است که قابلیت اتصال به اینترنت ، به عنوان یک مورد فرضی، می تواند برای کسب و کار شما حیاتی باشد .

۳. شرح محصول (یا خدمات) :

توجه: منظور از منابع محصولات تولیدی قابل تعویض با ارائه خدمات می باشد. محصولات را که شرکت شما خواهد فروخت ، فهرست و تشریح نمایید . ویژگی ها و منافع مهم آن ها را تعیین و مشخص نمایید . برای هر کدام از آنها، نکات و مراحل اصلی، نظیر آنچه در آن است، آنچه که مورد نیاز مشتری است ، قیمت نسبی آن در مقاطع مختلف ، چگونگی وجه تمایز آن نسبت به سایر محصولات و خدمات ، شرح تکنولوژی درگیر، هزینه تولید، توزیع، بسته بندی، قیمت گذاری، طبقه بندی مشتریان را تحت پوشش قرار دهید .

۳,۱. شرح محصول (یا خدمات) :

توجه: منظور از منابع محصولات تولیدی قابل تعویض با ارائه خدمات می باشد. موضوع قبلی خلاصه بود، بنابراین این یکی جزئیات بیشتری را فراهم می کند. محصولات شرکت تولیدی خود را فهرست و تشریح نمایید. نکات اصلی را برای هر محصول، از جمله آنچه محصول است، تکنولوژی، هزینه تولید، توزیع، بسته بندی، قیمت گذاری، طبقه بندی مشتریان را تحت پوشش قرار دهید. ویژگی های مهم و منافع محصول را مشخص نمایید.

۳,۲. مقایسه رقابتی : توجه:

منظور از منابع محصولات تولیدی قابل تعویض با ارائه خدمات می باشد. از این موضوع، جهت مقایسه کلی از محصولی که خود به عنوان یکی از انتخاب های یک خریدار بالقوه ارائه می کنید؛ استفاده کنید. این به عنوان یک موضوع جداگانه در فصل تجزیه و تحلیل بازار برای مقایسه دقیق از نقاط قوت و ضعف رقبا خاص خود است.

۳,۳. ادبیات فروش:

شامل هر یک از متون فروشی که موجود است و شما را در به پایان رساندن برنامه تان کمک خواهد نمود، می گردد.

۳,۴. منبع یابی:

چگونگی فروش محصولات و صرف هزینه مربوطه را شامل می شود. با استفاده از این موضوع، جزئیاتی را که وابستگی بیشتری به ماهیت کسب و کار خود و هدف برنامه تان دارد را توضیح دهید. اگر شما تولید کننده و یا خرده فروش هستید، شما باید منابع خود را از مواد توضیح دهید.

۳,۵. تکنولوژی :

فن آوری های متداول و جدید را که بر توانایی خود برای تولید کالاها و یا خدمات تأثیر گذار است؛ توصیف نمایید.

۳,۶. آینده محصولات (یا خدمات):

هیئت مدیره چه آینده ای از محصولات و خدمات خود را ترسیم خواهند نمود؟ آیا ارتباط بین بخش های بازار، تقاضای های بازار، نیازهای بازار و توسعه محصول وجود دارد؟

۴. خلاصه تجزیه و تحلیل بازار:

پاراگراف اول یک خلاصه ساده است. این پاراگراف را در یک درخواست وام یا خلاصه یادداشت فرض کنید، بنابراین به خلاصه بقیه فصل نیاز دارید. کدام اطلاعات می تواند بدون پرداختن به ریز جزئیات بیشترین اهمیت را در مورد بازار هدف شامل شود؟ به طور کلی می بایست گروه های مختلف مشتریان هدف در تجزیه و تحلیل بازار موجود را توصیف کنید، به همین دلیل با انتخاب این عنوان به اهداف مراجعه کنید. همچنین ممکن است بخواهید رشد بازار را طبق نکات برجسته مطرح در مبحث پیش بینی رشد خلاصه کنید.

۴.۱. تقسیم بندی بازار:

جدول تجزیه و تحلیل مشتریان بالقوه را توضیح دهید. تجزیه و تحلیل شما مبتنی بر فهرست گروه های مشتری بالقوه، که هر کدام یک بخش از بازار است، می باشد. توضیح دهید چگونه بخش هایتان تعریف شده اند. مفهوم تقسیم بندی بازار به منظور ارزیابی بازار و تعیین استراتژی بازار بسیار مهم است. بازار را به بخش های قابل اجرا از نظر سن، درآمد، نوع محصول، جغرافیا، الگوهای خرید، نیازهای مشتری، یا طبقه بندی های دیگر تقسیم کنید.

تجزیه و تحلیل بازار		
مشتریان بالقوه	# از مشتریان	نرخ رشد (%)

۴,۲- استراتژی بخش بازار هدف

در این قسمت شما باید استراتژی که در پس بخش بندی بازار شما و انتخاب آن بازار توسط شما , بوده است را توضیح دهید.

توضیح دهید چرا کسب و کار شما روی این گروه بازار هدف خاص تمرکز کرده است؟

چه گزینه ای این بازار خاص را نسبت به بازارهای دیگری که رد کرده اید , جذاب تر کرده است؟

چرا مشخصاتی که شما اشاره کرده اید مهم هستند؟

۴,۲,۱- نیازهای بازار

این عنوان یادآوری خوبی است که کلیه بازاریابی ها باید بر مبنای نیازهای اساسی باشند.

برای هر بخش بازار که شامل استراتژی شما می شود, نیازهای بازاری را توصیف کنید که منجر به آن می شود مشتریان محصول یا خدمات شما را خریداری نمایند.

۴,۲,۲- روند بازار

برای توصیف روند بازار , استراتژیکی فکر کنید.چه فاکتورهایی ممکن است به تغییر در بازار و یا کسب و کار شما منجر شوند؟

چه روندهای در حال توسعه ای می توانند تغییر ایجاد کنند؟

روند بازار ممکن است در توزیع جمعیت و جغرافیایی تغییر ایجاد کند یا نیازهای مشتری را تغییر دهد یا مد یا Style جدید و یا چیزهای دیگر بوجود آورد.

این بستگی به کسب و کاری دارد که شما در آن هستید!

۴,۲,۳- رشد بازار

در اینجا به توصیف و بحث و بررسی در خصوص رشد بازار بپردازید.

بطور ایده آل شما باید از کارشناسان بازار, شرکت های تحقیقاتی بازار, انجمن های تجاری , روزنامه نگاران معتبر برای طراحی رشد بازار, کارشناسی بگیرید.

اینکار زمانی که شما به دنبال پیدا کردن سرمایه گذار و یا جذب وام های بانکی هستید اهمیت ویژه ای دارد، زیرا رشد بازار ارزش ضمنی کسب و کار شما را بالا می برد.

۴,۳- تحلیل صنعت

این سرفصل، موضوعات فرعی ای که در ادامه می آیند را در خود جای می دهد.

موضوعات فرعی، اندازه و تمرکز فعالیت های تجاری این گروه و همچنین نحوه خرید و فروش خدمات و رقبای خاص را در بر می گیرد. براساس نیاز خاص برنامه شما می توانید خلاصه ای کلی در این سرفصل بیاورید و اطلاعات اصلی را در موضوعات بعدی ارائه دهید. و یا می توانید یک یا دو پاراگراف در اینجا توضیح دهید و موضوعات فرعی را حذف کنید. به یاد داشته باشید که قالب از کارکرد تبعیت می کند پس اگر توصیف فعالیت تجاری تان تصمیمات کاری شما را تغییر نمی دهد و شما از برنامه برای معرفی فعالیت خود به فرد دیگری استفاده نمی کنید، نیازی به نوشتن این توصیف ندارید.

یک طرح کسب و کار کامل در خصوص اقتصاد صنعتی، شرکت کنندگان، الگوهای مطرح شده، فاکتورهای رقابتی و هر چیزی که ماهیت آن کسب و کار را نشان می دهد، بحث می کند.

برای تحقیق، وب سایت هایی برای تحلیل وجود دارد، آمارهای مالی و جمعیتی و جغرافیایی، اتحادیه های صنفی و هر چیزی که شما ممکن است برای طرح کسب و کار لازم داشته باشید وجود دارد.

۴,۳,۱- مشارکت کنندگان در صنعت

ماهیت صنعت را توصیف کنید. یک تفاوت بسیار بزرگ وجود دارد، مثلاً، بین یک صنعت مثل Long-distance trunk services (یک سرویس مخابراتی که به مشتریان زیادی در یک زمان یک سرویس را ارائه می کند به جای ارائه سرویس تکی به هر نفر) که در هر کشوری تنها تعداد کمی شرکت بزرگ این کار را انجام می دهند و یکی مثل خشکشویی که دهها هزار مشارکت کننده کوچک از آن وجود دارد.

از این سرفصل انتظار می رود خلاصه ای از این فاکتور ارائه کند.

۴,۳,۲- الگوهای توزیع

توصیف کنید چگونه توزیع در این صنعت اثر گذار است؟

آیا توزیع کنندگان منطقه ای دارد، همانطور که به عنوان مثال برای محصولات کامپیوتری، مجله ها و قطعات خودرو وجود دارد.

آیا این به فروش مستقیم به مشتریان بزرگ صنعتی بستگی دارد؟

آیا تولیدکنندگان نیروهای فروش مستقیم خود را پشتیبانی می کنند؟

۴,۳,۳- رقابت و الگوهای خرید

ماهیت کلی رقابت در این کسب و کار را توصیف کنید و بگویید به نظر می رسد خریداران چگونه یکی از سرویس دهندگان را از میان بقیه انتخاب می کنند.

در کسب و کارهای مرتبط با کامپیوتر، برای مثال، رقابت به شهرت و گرایش در بخش هایی از بازار بستگی دارد و به کانال های توزیع و تبلیغات در بقیه بخش ها.

در ارتباط مستقیم کسب و کارهای صنعتی، ماهیت رقابت بستگی به فروش مستقیم دارد چرا که چند شاخگی غیر کاربردی است. روی قفسه های فروشگاهها، قیمت، در رقابت بین اجناس بسیار ضروری است. اما تحویل به موقع و قابل اطمینان بودن ممکن است بسیار مهم تر از موادی باشد که تولیدکنندگان حجم عمده استفاده می کنند که کمبود این ۲ مورد روی کل خط تولید تاثیر می گذارد.

۴,۳,۴- رقبای اصلی

شما در عنوان های قبلی به بحث رقابت پرداخته اید، در قالب فاکتورهای اصلی و عمده و ماهیت رقابت.

در این سرفصل رقبای خاص خود را لیست کرده و نقاط قوت و ضعف هر کدام را بیان کنید.

۵,۰- خلاصه استراتژی و پیاده سازی

استراتژی کسب و کار و فروش را خلاصه کنید.

جزئیات در عنوان بعدی خواهند آمد. پس این خلاصه را کوتاه کنید فقط نکات کلیدی را ذکر کنید.

۵,۱- هرم های استراتژی

این سرفصل در نظر گرفته شده تا به کمک کند بتوانید به استراتژی فکر کنید تا نوشتن طرح کسب و کار را سخت نکنید. اگر این چارچوب تحلیل به شما کمک نکرد نگران نباشید.

هرمی را تصور کنید که از ۳ سطح برخوردار است. بالای هرم یک خانه هست که حاوی استراتژی می باشد. استراتژی فضایی برای تمرکز منابع می باشد.

در طبقه وسط شما ۳ خانه دارید که تاکتیک ها را شامل می شوند.

در طبقه سوم شما ۴ تا ۶ خانه دارید که برنامه هایتان را شامل می شوند.

استراتژی کانون اصلی است، ممکن است روی یک بازار هدف خاص باشد. تاکتیک ها برای اعمال کردن استراتژی ها اینجا هستند. برنامه ها، فعالیت های خاص کسب و کار هستند. هرکدام زمانبندی و مسئولیت مشخصی دارند و البته بودجه مشخص.

تعاریف شما نباید دقیق و ریز باشند.

توجه: لطفاً به (سرفصل ۱۷، استراتژی ها) برای توضیحات بیشتر مراجعه نمایید.

۵,۲- پیشنهاد قیمت

بازاریابی مبتنی بر قیمت، چارچوب ادراکی دیگری می باشد. مثل هرم در عنوان قبلی، لزومی به وجود این بحث در طرح کسب و کار شما نیست اما ما آنرا اینجا اضافه کردیم زیرا این چارچوب به بعضی افراد کمک می کند تا استراتژی خود را گسترش دهند.

بدیهی است این باید یک روش برخورد مقطعی باشد. کتاب های بسیاری در خصوص بازاریابی مبتنی بر قیمت نوشته شده و ادبیات کسب و کار در این خصوص غنی و متنوع است.

توجه: لطفاً به (سرفصل ۱۷، استراتژی ها) برای توضیحات بیشتر مراجعه نمایید.

۵,۳- مزیت رقابتی

با این حساب، مزیت رقابتی شما چیست؟ تفاوت شرکت شما با بقیه در چیست؟ در کدام مورد برجسته است؟ آیا یک ارزش قابل تامل دارد، چیزی شما می توانید در طول زمان حفظ کرده و توسعه دهید؟

برای مثال یک شرکت طراحی گرافیک می تواند طراحی صفحات وب یا برنامه نویسی تحت وب (CGI) را به عنوان منبع سودآوری خود قرار دهد که این مزیت رقابتی این شرکت را در مقابل رقیبان خود پیشتاز می کند. یک پروژه حسابداری می تواند یک کارمند ارشد خود را که کتابهایش به عنوان کتاب درسی بکار می رود به

عنوان مزیت رقابتی انتخاب کند. یک رستوران می تواند سرآشپز یا موقعیت تجاری خوب را داشته باشد. مزیت رقابتی می تواند بین شرکتهای مختلف حتی بین دو شرکت در یک صنعت واحد متفاوت باشد.

توجه: لطفاً به (سرفصل ۱۷, استراتژی ها) برای توضیحات بیشتر مراجعه نمایید.

۵,۴- استراتژی بازاریابی

این مبحث استراتژی بازاریابی را معرفی می کند. مبحث استراتژی فروش موضوع بعدی است. استراتژی بازاریابی شما معمولاً شامل تمرکز بر بازار هدف بوده, تاکید بر خدمات خاص یا رسانه, یا راه هایی برای یافتن موقعیت مناسب محصولات و یا خدمات ویژه شما تاکید می کند.

استراتژی بازاریابی شما به قرارداد بزرگی که واحدهای بازار که به عنوان بازار هدف انتخاب کرده اید, بستگی دارد. در بخش قبلی به آن پرداخته اید, تحلیل بازارها هنوز برای استراتژی بازار جای انتقاد دارد. همچنین اگر همچنان در موضوعات قبلی که شامل هرم استراتژی, قیمت پیشنهادی, مزیت رقابتی قرار دارید, پس استراتژی بازاریابی شما در حال انجام است.

مطمئناً شما مایلید که همان مبناها و زمینه ها را حفظ کنید.

۵,۴,۱- اعلام موقعیت

این مبحث را برای اعلام موقعیت بازاریابی خود استفاده کنید. اعلام موقعیت باید شامل یک تمرکز استراتژی بر بازار هدف مهم تر باشد, که مهم ترین نیاز بازاریابی می باشد, اینکه چگونه محصول شما نیاز بازار را تامین می کند, چه کسی رقابت را برنده می شود و چگونه محصول شما در رقابت بهترین است؟

این الگوی ساده را در نظر بگیرید. برای (توصیف بازار هدف) که (نیاز بازار هدف) در این محصول (چگونه نیاز بازار را تامین می کند) برعکس (کلید رقابت), آن (مهم ترین وجه تمایز است).

۵,۴,۲- استراتژی قیمت گذاری

شرح جزئیات قیمت گذاری را داده, و قیمت گذاری را به استراتژی ربط دهید. موقعیت ارزشی شما, بطور مثال, معمولاً مفاهیمی در مورد ارزش گذاری مرتبط است. بنابراین, شما باید بررسی کنید که آیا جزئیات قیمت گذاری محصولات و محصولات جانبی با قیمت گذاری که در موقعیت یابی ارزشی قرار داده شده, مطابقت دارد یا نه؟ قیمت گذاری همچنین باید به طور مستقیمی به اعلام موقعیت بحث قبلی وابسته باشد به این دلیل که عامل بسیار مهمی در موقعیت یابی محصول است.

۵,۴,۳- استراتژی تبلیغ

به تبلیغ فراتر از معنای تبلیغ فروش فکر کنید. چگونه تجارت خود را برای مشتری های بعدی معرفی می کنید. در مورد آن به حوزه فراتری بیاندیشید که شامل تمام مدل های تبلیغات, ارتباطات عمومی, رویدادها, پست مستقیم, سمینارها و نشریات فروش می باشد.

نگاه استراتژیک داشته باشید. به طور معمول چه چیزهایی استراتژی شما در مورد ارتباط با مردم است؟ آیا به دنبال آگهی های گران قیمت در رسانه ای جمعی یا بازاریابی در نشریه های خاص یا حتی پست مستقیم برای بازاریابی هستید؟

آیا راهی برای نفوذ به کاربران اخبار رسانه یا منتقدان دارید؟ آیا بطور موثری از طریق رویدادهای روابط عمومی, نمایشگاههای بازرگانی, روزنامه یا رادیو تبلیغ می کنید؟ در مورد بازاریابی تلفنی یا از طریق وب و یا حتی بازاریابی چند لایه ای چه فکر می کنید؟

۵,۴,۴- استراتژی پخش محصول

استراتژی شما برای پخش محصولاتتان چیست؟ به یاد داشته باشید که استراتژی تمرکز است. پس به تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف خود بیاندیشید. هم چنین شما باید به تعریف خود به الگوی پخش محصول در بخش قبلی برای در نظر گرفتن اینکه چگونه استراتژی شما باید با بقیه صنعت شما مناسب باشد, اشاره کنید.

آیا شما بر مجرای خاصی, محدوده پخش محصول متمرکزید یا بر معانی پخش محصول؟ آیا منفعت ویژه ای کسب کرده اید که می خواهید در رقابت خود متفاوت و خاص باشید؟ آیا مورد خاصی در برنامه های پخش محصول خود دارید که رقبای شما نمی توانند تقلید کنند؟ از چه مسیری برنامه های پخش محصول شما بر نقاط قوت متمرکز است و از نقاط ضعف شما فاصله می گیرد؟

۵,۴,۵- برنامه های بازاریابی

اجناس خرد و محصولات خاص برای کاربرد کمی ریسک پذیر هستند. این مبحث را برای دسته بندی اطلاعات ویژه مرتبط با برنامه های بازاریابی همراه با اشخاص مسئول, ضرب الاجل ها و بودجه خود در نقطه توجه خود قرار دهید.

هر برنامه بازاریابی مورد توجه شما باید در این مبحث همراه با جزئیات مربوط قرار گیرد. شما باید دوباره در متن مربوط به آن, به سراغ آنها بروید. اما برای این مبحث شما نیاز دارید استراتژی بازاریابی خود را همراه با

برنامه هایی که آن را به عمل می رساند تقویت کنید. چگونه این استراتژی اجرا شود؟ آیا شما برنامه واضح و قوی دارید؟ چگونه این اجرا می تواند اندازه گیری شود؟

۴-۶- طرح منابع انسانی

ار جدول منابع انسانی برای طرح ریزی کارمندان، دستمزدها و بخش‌های (منابع انسانی) استفاده کنید. یک طرح استاندارد، یک سال کامل را ماه به ماه و افزون بر آن، برای دو سال دیگر نیز در برمی‌گیرد. از این سرفصل برای توضیح طرح، فرضیات، نیازهای منابع انسانی، هزینه‌ها و مزایا استفاده کنید.

سال	۱۲ ماه	۱۱ ماه	۱۰ ماه	۹ ماه	۸ ماه	۷ ماه	۶ ماه	۵ ماه	۴ ماه	۳ ماه	۲ ماه	۱ ماه	طرح منابع انسانی
۱													
													جمع
													مالیات، بیمه و ...
													مجموع کل

.....

.....

.....

.....

													کوتاه مدت جدید
													وام بلند مدت جدید
													سایر بدهی های جدید
سال ۱	۱۲ ماه	۱۱ ماه	۱۰ ماه	۹ ماه	۸ ماه	۷ ماه	۶ ماه	۵ ماه	۴ ماه	۳ ماه	۲ ماه	۱ ماه	مخارج نقدی
													پرداخت حساب های پرداختنی
													دستمزد و جبران دستمزد
													پرداخت های نقدی
													موجودی پرداخت شده نقدی
													پرداخت اصل بدهی های کوتاه مدت
													پرداخت اصل سایر بدهی ها
													پرداخت اصل بدهی های بلند مدت

۷-۶- ترازنامه پیش‌بینی شده

این یک نمونه از جدول ترازنامه است. این نمونه، به منظور ورودی‌ها، بسیار ساده‌سازی شده است. برای مشاهده یک جدول ترازنامه کامل شده، به فصل ۱۶، بخش ۱-۱۶ از کتاب هاردل مراجعه کنید.

ترازنامه	سال اول	سال دوم	سال سوم
دارایی‌ها			
	موجودی بانکی		
	حساب‌های دریافتی		
	موجودی		
جمع			
سرمایه و بدهی‌ها			
بدهی‌ها			
	حساب‌های پرداختی		
	بدهی کوتاه مدت		
مجموع بدهی‌ها			
سرمایه			
	پرداخت‌ها		
	دریافت‌ها		
جمع			

۷-۷- نسبت‌های کسب و کار

این یک نمونه از جدول نسبت‌های کسب و کار است.

نسبت‌های سودآوری	سال اول	سال دوم	سال سوم
حاشیه ناخالص			
حاشیه سود خالص			
نرخ بازدهی سرمایه			
نرخ بازدهی حقوق صاحبان سهام			
نسبت‌های فعالیت	سال اول	سال دوم	سال سوم
نسبت فعالیت حجم معاملاتی			
دوره وصول مطالبات			
گردش موجودی			
گردش حسابهای پرداختنی			
گردش کل دارایی‌ها			
نسبت‌های بدهی	سال اول	سال دوم	سال سوم
بدهی به خالص ثروت			
بدهی‌های کوتاه‌مدت به بدهی‌ها			
نسبت‌های نقدینگی	سال اول	سال دوم	سال سوم
نسبت جاری			
نسبت آنی			
خالص سرمایه در گردش			
نرخ پوشش بهره			
سایر نسبتها	سال اول	سال دوم	سال سوم
دارایی‌ها به فروش			
بدهی به دارایی‌ها			
بدهی جاری به کل دارایی‌ها			
محک ^۴			
گردش دارایی			

یک نسبت مالی برای سنجش توان شرکت برای پرداخت بدهی‌های جاری با استفاده از دارایی‌های جاری و بدون فروش موجودی است. Acid Test - محک یا 4

			فروش / خالص ثروت
			پرداخت سود سهام