

چگونه کسب و کار خود را توسعه دهیم

راهنمای عملی برای دانشجویان، کارآفرینان و مدیران جهت تدوین طرح های کسب و کار

مولفین:

دکتر شهاب بیرانوند

ماهان مندگاری شریف آباد

فاطمه عینعلی

Marketing Organizational Development Consulting
(Guidelines for Organizational Development Consultants)

William J. Rothwell, Jong Gyu Park and Jae Young Lee

Translation & writing:

Dr. Shahab Beiranvand, Mahan Mandegari Sharifabad & fatemah eynali

امروزه صنعت مشاوره توسعه سازمانی یکی از شگفت انگیزترین و جذابترین کسب و کارهای دنیاست. ولی چالش های زیادی در این زمینه وجود دارد از جمله، نوع نگاه به مشاوران به عنوان یک پزشک حاذق که می تواند با یک نسخه، تمام دردها و مشکلات سازمان ها را حل کند، اما به محض اینکه راه حلی ارائه می شود، افراد از پذیرش آن سر باز می زنند. امروزه در کشور ما برای پی بردن به اینکه سازمان ها با چه مشکلات و گرفتاری هایی رو به رو هستند، علت و اهمیت این مشکلات چیست، چه راه حل هایی برای رفع این مشکلات وجود دارد، نحوه اجرای این راه حل ها، چگونه و به چه شکلی باید باشد، مشاوره توسعه سازمانی، رشد و گسترش زیادی نداشته و کمتر به آن توجه شده است. در این کتاب با به کارگیری انواع رویکرد مشاوره توسعه سازمانی علاوه بر بیان چپستی، به چرایی و چگونگی طراحی و اجرای موفقیت آمیز تغییر و تحول سازمانی و اینکه افراد فعال در حوزه مشاوره توسعه سازمانی چگونه خدمات، دانش، تخصص و تجربه خود را به گروه ها و مخاطبان هدف خود ارائه می دهند، پرداخته شده است، تا بتواند راهنمای مناسبی برای، اساتید دانشگاه، مدیران، کارآفرینان، و مخصوصاً مشاورین توسعه سازمانی داخلی و خارجی که می خواهند یک راهنمای عملی و ساده برای بازاریابی مشاوره توسعه سازمانی داشته باشند، باشد.

فهرست

پیشگفتار

فصل ۱ - فرایند تدوین طرح کسب و کار

مقدمه

اهداف تدوین طرح کسب و کار

اصول تدوین طرح کسب و کار

دستورالعمل‌های عمومی تدوین طرح کسب و کار

ابزارهای تدوین طرح کسب و کار

فرآیند تدوین طرح کسب و کار

خلاصه‌ی فصل

فصل ۲ - تحقیقات مقدماتی

مقدمه

اطلاعات پشتیبانی کننده

سطوح تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل روندها در سطوح مختلف

خلاصه‌ی فصل

رویکردهای غالب تدوین راهبرد

مثالی عملیاتی از ماتریس‌های داخلی، خارجی و SWOT جهت تدوین استراتژی

فصل ۳ - مدل‌های کسب و کار

مقدمه

مدل کسب و کار چیست؟

بوم مدل کسب و کار

خلاصه‌ی فصل

فصل ۴ - پیش نویس اولیه طرح کسب و کار

..... مقدمه

..... پیش نویس طرح کسب و کار در عمل

..... نامه معرفی طرح

..... عنوان طرح

..... قرارداد محرمانه طرح

..... فهرست مطالب، جداول و اشکال طرح

..... مقدمه طرح

..... ایده کسب و کار طرح

..... پیشنهاد ارزش طرح

..... چکیده طرح

..... بخش اول: مفاهیم اصلی طرح

..... بخش دوم: برنامه بازاریابی طرح

..... بخش سوم: برنامه عملیاتی طرح

..... بخش چهارم: مدیریت و ساختار سازمانی طرح

..... بخش پنجم: هزینه های راه اندازی و سرمایه گذاری طرح

..... بخش ششم: برنامه مالی طرح

..... بخش هفتم: پلایش طرح برای نیازها یا مشتریان خاص

..... منابع مورد استفاده در طرح

..... پیوست های احتمالی طرح

..... خلاصه ی فصل

فصل ۵ - واقع بینانه ساختن طرح کسب و کار

..... مقدمه

..... چگونه برنامه را واقع بینانه تنظیم کنیم؟

..... خلاصه ی فصل

..... فصل ۶ - جذاب نمودن طرح برای ذینفعان و مطلوب نمودن آن برای کارآفرینان

..... مقدمه

..... چگونه طرح را جذاب و مطلوب کنیم

..... تامین مالی یک استارت آپ

..... منابع بالقوه تامین مالی استارت آپ ها

..... خلاصه ی فصل

..... فصل ۷ - اتمام طرح کسب و کار

..... مقدمه

..... تعیین اهداف اصلی

..... آن را جلا دهید!

..... یک نامه انتقال بنویسید

..... خلاصه ی فصل

..... فصل ۸ - ارائه طرح کسب و کار

..... مقدمه

..... خلاصه ی فصل

..... منابع

..... پیوست الف - چک لیست تدوین طرح کسب و کار و برنامه ریزی پروژه

..... تحقیقات مقدماتی

..... مدل کسب و کار

..... پیش نویس اولیه طرح کسب و کار

واقع بینانه ساختن طرح کسب و کار
جذاب کردن طرح برای ذینفعان و مطلوب کردن آن برای کارآفرینان
اتمام طرح کسب و کار
برای ارائه طرح کسب و کار خود آماده شوید

پیشگفتار

طرح های کسب و کار، جهت فعالیت کسب و کارانه (تولید، تجارت و خدمات) در یک سازمان اقتصادی بزرگ و یا پیشنهاد راه اندازی و توسعه شرکتی کوچک، نگاشته می شوند و به عنوان سندی جهت تعیین میزان موفقیت ذینفعان کسب و کار در شرکت هایی است که بر مبنای آن، برای فعالیت های آتی خود تصمیم گیری می کنند. این برنامه براساس توانایی های شرکت ها در تامین نیروی انسانی، تجهیزات و سرمایه، منابع مالی و توان بازاریابی تهیه می شوند.

اساساً طرح کسب و کار نوشته می شود تا بتواند، راهنمای سازمان جهت رسیدن اهدافش باشند. طرح های کسب و کار عمدتاً به دنبال متقاعد نمودن سرمایه گذاران یا وام دهندگان برای تامین مالی طرح، یا متقاعد نمودن شرکاء یا کارمندان کلیدی شرکت جهت پیوستن به شرکت مد نظر هستند. اگرچه معمولاً طرح کسب و کار برای تامین سرمایه استفاده می شود لیکن در مواقع دیگر نظیر فروش کسب و کار و ادغام دو شرکت، قرارداد مشارکت در پروژه ها و سایر موارد به کار می رود. مهمتر از همه، به عنوان یک نقشه راه برای راه اندازی و رشد کسب و کار جدید عمل می کنند. تدوین یک طرح کسب و کار فرصتی است تا در هر مرحله از راه اندازی شرکت خود به دقت فکر کنید تا بتوانید برای موفقیت آماده شوید. این فرصتی است جهت پی بردن به نقاط ضعف ایده کسب و کارتان، شناسایی فرصت های محیطی احتمالی نادیده گرفته شده، و همچنین برنامه ریزی جهت مقابله با چالش های احتمالی در آیند می باشد.

قبل از اینکه یک ایده تبدیل به یک محصول و یا خدمت بشود نیاز است مسیر تبدیل ایده به محصول را بدانیم لذا جا دارد تا تفاوت دو مفهوم؛ **طرح کسب و کار، و طرح توجیحی** را بدانیم.

یک طرح توجیحی ارائه طرحی کلی از مهم ترین مسایل مرتبط با یک ایده کسب و کار است. طرح کسب و کار تحلیل طرح توجیحی را در سطحی پیچیده تر و عمیق تر ادامه می دهد. لذا طرح توجیحی (مطالعه امکان سنجی) و طرح کسب و کار دو گام اساسی برای شروع یک کسب و کار به شمار می روند.

فرآیند ایجاد یک کسب و کار جدید دارای ابعاد متفاوتی بوده و نقاط گوناگون و مراحل متفاوتی برای ایجاد یک کسب و کار در نظر گرفته شده است. اما در این میان و پس از شکل گیری ایده و رسیدن به مفهوم کسب و کار، نقطه عطفی به نام مطالعه امکان سنجی وجود دارد. این مطالعه باید پیش از نوشتن طرح کسب و کار انجام گیرد و نگارش یک طرح کسب و کار بدون انجام مطالعه امکان سنجی، عملاً بیهوده و بی اساس محسوب می گردد. لذا یک طرح توجیحی طرحی کلی از مهم ترین مسایل مرتبط با یک ایده کسب و کار است و هدف آن شناسایی عواملی است که مانع موفقیت شما در بازار کار می شود. به عبارت دیگر، طرح توجیحی است که تعیین می کند آیا یک ایده کسب و کار ایده ای معقول است یا نه. از طرفی یک طرح توجیحی جامع اطلاعات ضروری بسیاری برای طرح کسب و کار به دست می دهد. یک طرح توجیحی به سه حوزه اصلی نظر دارد:

الف: مسائل بازار ب: مسائل فنی / سازمانی ج: مسائل مالی.

به علاوه، این مطالعه به معنای نگاهی دقیق در این سه حوزه است. برای مثال، یک طرح توجیهی نباید شامل تخمین های بلند مدت و جزئی نگرانه باشد بلکه باید تحلیلی بنیادی از متوازن نمودن درآمدها و هزینه ها باشد تا ببیند برای تامین هزینه عملیات شما چه میزان درآمدی ضروری است.

مطالعه امکان سنجی جهت اتخاذ تصمیم درخصوص سرمایه گذاری در یک پروژه صنعتی، باید بر مبنای تضمینی فنی، اقتصادی و بازرگانی باشد. این مطالعه، باید عوامل مهمی را که با تولید یک محصول خاص، ارتباط دارد معین و همراه با روش های جایگزین برای تولید این محصول، آنها را تحلیل نماید به طور کلی این طرح، به معنای بررسی و تجزیه و تحلیل شانس موفقیت یک پروژه یا کسب و کار بوده و سناریوهای جایگزین طرح را نیز معرفی می کند.

اینگونه مطالعات باید طرحی را با ظرفیتی مشخص و در محلی خاص با استفاده از تکنولوژی ویژه یا تکنولوژی هایی که با مواد و نهاده های خاصی ارتباط دارند، تعیین و با هزینه های سرمایه گذاری تولید و درآمد قطعی فروش، بازده سرمایه گذاری را ارائه نماید. در نهایت، مطالعه امکان سنجی به دو سوال بسیار مهم، پاسخ می دهد: آیا طرح کارآمد است؟ آیا طرح، سودآور است؟ در سوال اول، عملیاتی بودن یک طرح سنجیده خواهد شد و در سوال دوم، سودآور بودن، مد نظر است.

مطالعات امکان سنجی، فرآیندی کنترل شده جهت مشخص نمودن همزمان مشکلات و مزایای اجرای یک پروژه با ورود به یک موقعیت سرمایه گذاری است و همراه با توصیف کامل شرایط و برآورد عواید و هزینه های (آنالیز هزینه- فایده) انجام آن صورت می گیرد.

چنانچه طرح توجیهی بیانگر این باشد که ایده کسب و کار شما محکم و مستدل است، گام بعدی تهیه یک طرح کسب و کار است. یک طرح تجاری خوب به صورت واضح و مختصر تدوین شده است. به صورتی که افراد خارج از صنعت شما هم بتواند آن را درک کنند. از استفاده بیش از حد از اصطلاحات فنی و یا صنعتی خودداری کنید. بیشتر زمان شما می بایست صرف تحقیق و تفکر در طرح و اطمینان از مستند نمودن طرح به منابع قابل استناد شود. از بیان ادعاهای غیرمستند یا موضوعات گسترده خودداری کنید. سرمایه گذاران، وام دهندگان و دیگرانی که برنامه شما را می خوانند، می خواهند پیش بینی های واقع بینانه را ببینند و انتظار دارند که مفروضات شما با حقایق مستند پشتیبانی گردند. این الگو شامل دستورالعمل هایی برای هر بخش از طرح کسب و کار، و به دنبال آن کاربرگ های قابل پر کردن مربوطه است. آخرین بخش طرح «پالایش طرح»، ارائه راه حل هایی است که ممکن است برای اهداف خاصی، مانند دریافت وام بانکی، یا برای صنایع خاص، مانند خرده فروشی، نیاز به اصلاح طرح خود داشته باشید. طرح تکمیل شده خود را بازبینی و تصحیح کنید تا مطمئن شوید که فاقد اشتباهات املائی، تایپی و گرامری است و همه اعداد و ارقام دقیق هستند.

کتاب حاضر بر مبنای مطالعات پیشین و تفکرات صاحب نظران بزرگ حوزه کارآفرینی و مدیریت استراتژیک تکوین یافته و نظرات این اندیشمندان موجب غنای کتاب شده است، در این کتاب سعی شده است به اصول و روش های علمی تدوین، اجراء، ارزیابی طرح های کسب و کار در سازمان های اقتصادی بزرگ، و کسب و کارهای کارآفرینانه به صورت کاربردی و با تاکید بر تجارب مولفان پرداخته شود. این کتاب علاوه بر دانشجویان

و کاربران دانشگاهی برای مدیران، کارآفرینان سازمانی و انفرادی، و صاحبان کسب و کارهایی طراحی شده که می‌خواهند یک راهنمای عملی و ساده برای تدوین یک طرح کسب و کار جهت تبدیل ایده خود به یک محصول و یا خدمت داشته باشند. در اینجا از یک چارچوب منحصر به فرد استفاده می‌کنیم که توضیح می‌دهد که چه کاری و چگونه باید انجام شود. پیشاپیش از همه مخاطبان و دست اندرکاران فرهیخته کارآفرینی و مدیریت استراتژیک اعم از مدیران، مجریان، اساتید و ... که با سیلان اندیشه‌شان تاروپود این کتاب را به نقد می‌کشند و مولفان را از نقص‌های احتمالی آن آگاه می‌نمایند؛ صمیمانه قدردانی می‌شود و از بازخوردهای صادقانه خوانندگان محترم در ویرایش‌های بعدی استفاده خواهد شد.

mba.bnv@gmail.com

شهاب بیرانوند:

mahanmondegari1998@yahoo.com

ماهان مندگاری شریف آباد:

fatemeh.eynali79@gmail.com

فاطمه عین‌علی:

فصل یک

تدوین طرح کسب و کار

فصل یک: فرایند تدوین طرح کسب و کار

اهداف یادگیری فصل

- در پایان این فصل، شما قادر خواهید بود
- * هدف از طرح کسب و کار را شرح دهید.
- * اصول متداول طرح کسب و کار را شرح دهید.
- * دستورالعمل‌ها و ابزارهای رایج تدوین طرح کسب و کار را توضیح دهید.
- * عناصر فرآیند تدوین طرح کسب و کار را فهرست کرده و توضیح دهید.
- * اهداف هر یک از عناصر فرآیند تدوین طرح کسب و کار را توضیح دهید.
- * توضیح دهید که چگونه فرایند بکارگیری تدوین طرح کسب و کار می‌تواند به ایجاد یک طرح تجاری که اهداف کارآفرینان را برآورده می‌کند کمک کند.

مقدمه

این فصل اهداف، اصول و مفاهیم کلی و ابزارهای تدوین طرح کسب و کار و فرآیند توسعه آن را شرح می‌دهد.

اهداف تدوین طرح های کسب و کار^۱

طرح های کسب و کار هم برای اهداف داخلی و هم برای اهداف خارجی تدوین می شوند. در محیط داخلی شرکت، کارآفرینان برای کمک به تکمیل پازل کسب و کار خود، طرح کسب و کار را تدوین می کنند. و در محیط خارجی شرکت، متداول ترین هدف؛ افزایش سرمایه شرکت است.

اهداف داخلی

¹ Business Plans

طرح های کسب و کار به عنوان نقشه راهی جهت توسعه مشاغل:

- * عملکرد شرکت را تعریف می کنند.
- * استراتژی شرکت را تعیین می کنند.
- * نحوه اجرای استراتژی را شرح می دهند.
- * چارچوبی برای تجزیه و تحلیل مسائل کلیدی ارائه می دهند.
- * برنامه ای برای توسعه کسب و کارها ارائه می دهند.
- * به کارآفرین کمک می کند تا عوامل کلیدی موفقیت^۲ را تدوین و اندازه گیری کنند.
- * به کارآفرین کمک می کند تا واقع بین باشد و نظریه ها را امتحان کنند.

اهداف خارجی

طرح های کسب و کار، کامل ترین منبع اطلاعاتی را برای ارزیابی کسب و کارها فراهم می کنند. برای مخاطبان خارجی، معمولاً اصلی ترین منبع جهت توصیف و ارزیابی یک شرکت، از نظر منابع بالقوه جهت تامین مالی و پرسنل کلیدی است. بنابراین باید به طرف های خارجی کمک کند تا وضعیت فعلی شرکت، فرصت ها و نیازهای آن به منابعی مانند سرمایه و پرسنل را درک کنند.

اصول تدوین طرح کسب و کار

هیندل و مین پرایز^۳ (۲۰۰۶) پیشنهاد کردند که نویسندگان طرح های کسب و کار باید تلاش کنند تا به طور مؤثر انتظارات خود در مورد عدم اطمینان های محیطی که ممکن است در آینده رخ دهند و همچنین اعتبار پروژه را مشخص کنند. بدهی های جدید، ارتباط با آینده مورد انتظار سرمایه گذاری های جدید را، بسیار دشوارتر از کسب و کارهای موجود می کند. در نتیجه، نویسندگان طرح های کسب و کار باید به پنج اصل ارتباطی خاص پایبند باشند.

اول، طرح ها باید نوشته شوند تا انتظارات خوانندگان هدف را، از نظر آنچه که برای حمایت از کسب و کار پیشنهادی باید بدانند، برآورده شود. آنها همچنین باید نقاط عطفی را که سرمایه گذاران یا سایر خوانندگان هدف، باید بدانند را مشخص کنند. در نهایت، نویسندگان باید به طور مشخص فرصت ها، بسترهای موجود جهت سرمایه گذاری (چه در محیط داخلی و چه خارجی) و مدل کسب و کارها را مشخص کنند، هیندل و مین پرایز (۲۰۰۶).

^۲ success key factors
Hindle & Mainprize

همچنین پنج اصل اعتباری برای طرح های کسب و کار وجود دارد که نویسندگان باید در نظر بگیرند. نویسندگان طرح باید با برجسته کردن اطلاعات مهم و مرتبط در مورد تیم سرمایه گذاری، اعتبار خود را ایجاد و تثبیت کنند. نویسندگان باید طرح هایی که در رزومه کاری خود می آورند را توضیح دهند، تا خوانندگان، اطلاعات مورد نیاز را برای ارزیابی اعتبار طرح مد نظر در اختیار داشته باشند. برای ایجاد اعتبار، آنها باید سناریوهایی را با هم ادغام کنند تا نشان دهند که کارآفرین مفروضات واقع بینانه ای داشته، و به طور موثری آینده را جهت سرمایه گذاری پیشنهادی پیش بینی نموده است. نویسندگان باید پیوندهای مالی جامع و واقع بینانه را بین تمام اجزای مرتبط طرح برقرار نمایند. در نهایت، آنها باید سهم، یا ارزشی را که خوانندگان هدف باید از مشارکت خود در این سرمایه گذاری انتظار داشته باشند، را ترسیم کنند.

دستورالعمل های عمومی تدوین طرح کسب و کار

بسیاری از کسب و کارها برای رسیدن به اهداف خود باید یک طرح (بیزینس پلن) داشته باشند. استفاده از یک چارچوب استاندارد، به خواننده کمک می کند تا بفهمد که شما همه چیز را در نظر گرفته اید و بازده ریسک قابل توجیح است. در زیر چند دستورالعمل اساسی برای تدوین طرح کسب و کار آورده شده است.

همان طور که طرح کسب و کار خود را می نویسید:

۱- در صورت لزوم، گرافیک های زیبا، جذاب و حرفه ای را در صفحه عنوان خود قرار دهید تا برای خوانندگان هدف جذاب باشد، اما زیاده روی نکنید.

۲- طرح خود را صحافی کنید تا خوانندگان به راحتی بتوانند آن را بخوانند. ممکن است از یک صحافی جلدی، دوختی، کامل، شانه پلاستیکی، مارپیچ فلزی و یا روشی مشابه استفاده کنید. مطمئن شوید که روش صحافی که استفاده می کنید، اطلاعات قسمتی که صحافی شده است را، دچار مشکل و یا از بین نمی برد.

۳- مطمئن شوید که تمام صفحات شما به درستی مرتب شده و شماره گذاری شده اند.

۴- به طور معمول ساختار کلی یک طرح کسب و کار این است که تمام بخش ها و زیربخش های اصلی را با استفاده از قالبی همانند زیر شماره گذاری کنید:

۱-۴- عنوان اصلی اول

۱-۱-۴- عنوان فرعی اول، پایین عنوان اصلی اول

۱-۱-۱-۴- زیر عنوان اول، پایین عنوان فرعی اول

۱-۲-۴- عنوان اصلی دوم

۲-۲-۴- عنوان فرعی اول، زیر عنوان اصلی دوم و ...

مطمئن شوید که قبل از چاپ طرح خود، شماره گذاری خودکار صفحات و جداول را انجام داده اید.

۵- قبل از ارسال طرح خود، حتماً مطمئن شوید که همه موارد زیر انجام شده است:

* همه چیز باید کاملاً یکپارچه باشد. قسمت نوشته شده با برآورد واقعی مالی اختلافی نداشته باشند.

* تمامی صورتهای مالی باید کاملاً مرتبط و واقعی باشند. مطمئن شوید که تمام ترازنامههای شما موجود است.

* هیچ غلط املائی، دستور زبانی، جمله بندی، ارجاعی یا محاسباتی و ... نباید وجود داشته باشد.

* طرح شما باید به خوبی سازماندهی و قالب بندی شده باشد. ساختار طرحی که انتخاب می کنید باید خواندن و درک طرح شما را آسان کند. همه نمودارها، جداول، اشکال، پیوست ها، و سایر موارد، باید در جای مناسب خود قرار گیرند به راحتی پیدا شوند.

* تایپ برخی اطلاعات، هم در قالب متن و هم در قالب جدول یا شکل، می تواند طرح تجاری شما را تقویت کند. با این حال، باید از تکرار غیرضروری خودداری کنید، زیرا معمولاً تکرار یک موضوع بیش از یک بار غیرضروری و حتی مضر است.

* شما باید تمام اطلاعات لازم در طرح خود را، در اختیار خوانندگان قرار دهید.

* اصطلاحاتی که در طرح خود استفاده می کنید باید کاملاً واضح و شفاف باشد. به عنوان مثال، عبارت زیر در یک طرح تجاری، خواننده را کاملاً گیج می کند:

«کمبود ۱۰۰۰۰۰ دستگاه وجود دارد و رقبا در حال حاضر ۲۵۰۰۰ دستگاه تولید می کنند. ما می توانیم با ظرفیت تولید ۵۰۰۰ دستگاه، این شکاف عظیم در تقاضا را پر کنیم.» این بیانیه ممکن است به معنای کمبود کلی ۱۰۰۰۰۰ دستگاه باشد، اما رقبا با تولید ۲۵۰۰۰ دستگاه در سال این شکاف را پر می کنند. در این صورت فقط برای چهار سال کمبود وجود خواهد داشت. با این حال، می تواند به این معنی باشد که کمبود سالانه ۱۰۰۰۰۰ دستگاه است و تنها ۲۵۰۰۰ دستگاه در سال تولید می شود که در این صورت کمبود کل بسیار زیاد است و هر سال در حال افزایش است.

* همیشه باید چشم انداز کاملی را با نشان دادن چارچوب های زمانی مناسب، هزینه های دقیق، و موضوعات دیگر بیان نمایید.

* اگر از یک عدد در قالب درصد استفاده می کنید، دقیقاً باید به همان چیزی که مدنظر است، اشاره کنید، در غیر این صورت این عدد برای خواننده ابهام آور و بی معنی است.

* اگر طرح شما دربرگیرنده یک موضوع و یا عنصر بین المللی است، باید مشخص کنید که هزینه ها، درآمدها، قیمت ها یا سایر ارزش ها به کدام ارز یا ارزها بیان شده است. ضمناً باید ریسک نرخ ارز را که در معرض آن قرار خواهید گرفت، ارزیابی کنید و در سند خود توضیح دهید.

۶- اطمینان حاصل کنید که در این طرح اعتبار شما هم تشبیت و هم حفظ می شود (هیندل و مین پرایز، ۲۰۰۶).

* اگر سند و یا بیانیه ای، چیزی را به عنوان یک واقعیت ارائه می‌کند در حالی که این واقعیت به طور کلی شناخته شده نیست، همیشه منبع را ذکر کنید. اظهارات پشتیبانی نشده و بدون منبع به اعتبار و جایگاه شما آسیب می‌زند.

* خاص باشید. اگر یک طرح تجاری، از ارجاعات مبهم برای تقاضای بالا، قیمت‌های نامشخص، و سایر عبارات و ارجاعات بدون منبع استفاده کند، ارزشی ندارد. باید اعداد دقیق (البته به درستی ارجاع داده شده)، قیمت‌ها و داده‌های واقعی به دست آمده از طریق تحقیقات مناسب را نشان دهد. این تنها راه برای اطمینان از معتبر بودن طرح شما است.

* استراتژی‌های شما باید یکپارچه باشد. به عنوان مثال، استراتژی قیمت گذاری شما باید کاملاً با استراتژی‌های محصول/خدمات، توزیع و ترفیع شما مکمل و هماهنگ باشد. به عنوان مثال، اگر قصد دارید قیمت‌های پایین‌تر از بازار را برای محصول خود تعیین کنید، احتمالاً نباید محصول خود را به عنوان یک محصول متمایز و ویژه تبلیغ کنید.

۷- قبل از نهایی کردن طرح خود، هر بخش را دوباره بخوانید که ببینید آیا برای خوانندگان هدف شما جذابیت دارد یا خیر.

ابزارهای تدوین طرح کسب و کار

اعتباربخشی و اطلاعات

طبق گفته هایندل و مینپرایز (۲۰۰۶)، طرح‌های کسب و کار قوی به طور موثر اطلاعات لازم را به خوانندگان هدف منتقل می‌کنند و در عین حال باعث ایجاد و افزایش اعتبار خود طرح و کارآفرین نیز می‌شوند.

از ابزارهای زیر برای بهبود اطلاعات و اعتباربخشی به برنامه‌های خود استفاده کنید:

۱- اثر جغجغه

جغجغه ابزاری بسیار مفیدی است که اکثر ما با آن آشنایی داریم. زیرا با هر بار چرخش خود، بخشی از کار مد نظر را انجام می‌دهد، و در عین حال سیستم آن به گونه‌ای است که مانع از دست رفتن پیشرفت‌های گذشته نیز می‌شود.

با هر کلمه، جمله، پاراگراف، عنوان، نمودار، شکل و جدولی که به طرح نهایی کسب و کار خود اضافه می‌کنید، جغجغه باید یک درجه به جلو حرکت کند و زحمات گذشته را نیز هدر ندهد، زیرا به دو چیز مهم دست می‌یابید.

اول، فقط اطلاعات مورد نیاز و مرتبط را گنجانده اید.

دوم، افزوده‌های مرتبط شما، باعث ایجاد اعتبار طرح و خود شما می‌شود. با اطمینان از اینکه هر جمله و پاراگراف اطلاعات مورد نیاز و مرتبط را منتقل می‌کند که به اعتبار شما و طرحتان می‌افزاید، اثر جفجغه را اعمال کنید. *از اصول زیر استفاده نمایید:*

به ندرت و اگر واقعاً نیاز به گفتن مجدد باشد چیزی را که قبلاً در برنامه خود گفته‌اید تکرار کنید.

از به کار بردن عبارات کشنده ای مانند «هیچ رقیبی برای محصول ما وجود ندارد» یا «محصول ما خود به فروش خواهد رفت، بنابراین نیازی به تبلیغ آن نداریم» خودداری کنید. هر خواننده باهوشی متوجه خواهد شد که این نوع اظهارات ساده لوحانه هستند و نشان دهنده عدم درک درست از نحوه عملکرد بازار و سایر عوامل جریان واقعی زندگی روزمره است.

از مخالفت با خودتان بپرهیزید. اطمینان حاصل کنید که آنچه در قسمت های مختلف برنامه شما گفته می‌شود کاملاً با هم هماهنگ و همخوان هستند. به همین ترتیب، اطمینان حاصل کنید که آنچه را در بخش های مالی برنامه خود بیان کرده اید، با آنچه می نویسد کاملاً مطابقت داشته باشد.

۲- فرمول جادویی

هنگام نوشتن طرح خود، از فرمول جادویی زیر در سراسر آن استفاده کنید.

(الف) ... ملاحظات X بر تجارت من تأثیر می‌گذارد زیرا...

(ب) ... ملاحظه X مشمول این روند در آینده است...

(ج) ... به این معنی است که ما تصمیم گرفته‌ایم این کار را انجام دهیم ... (یا) این استراتژی را ... در پاسخ به اینکه چگونه روندهای مورد انتظار برای در نظر گرفتن X بر کسب و کار من تأثیر می‌گذارد، اجرا خواهیم کرد.

در اینجا مثالی از نحوه استفاده از فرمول جادویی برای تدوین استراتژی های قیمت گذاری در برنامه بازاریابی طرح کسب و کار آورده شده است:

ما انتظار داریم که هزینه‌هایمان برای اداره تجارتمان با نرخ تورم افزایش یابد، به این معنی که؛ ما باید برای ایجاد و حفظ سودآوری خود برای افزایش قیمت محصولات خود برنامه ریزی کنیم. بانک مرکزی در سال هزار و چهارصد و X پیش بینی کرده است که نرخ تورم عمومی در شهر محل کسب و کار من (سه درصد)، در سال هزار و چهارصد و Y (سه و نیم درصد) و در سال هزار و چهارصد و Z (چهار درصد) خواهد بود. بنابراین، در صورت‌های مالی پیش‌بینی شده، هم هزینه‌ها و هم قیمت‌های خود را با آن نرخ‌ها در آن سال‌ها افزایش داده‌ایم.

۳- محتوا و چارچوب طرح کسب و کار

زمانی که موقعیت‌ها، استراتژی‌ها و سایر اجزای طرح خود را توصیف می‌کنید، باید محتوای مناسبی را ارائه دهید. خوانندگان طرح نباید هرگز حدس بزنند که در یک طرح، چه کاری می‌خواهید انجام بدهید. برای قالب بندی اطلاعاتی که ارائه می‌دهید به محتوای درخور و مناسب نیاز دارید.

وقتی داستان‌هایی را که می‌گویید، اگر به درستی قالب بندی کرده باشید، اثر جغجغه اتفاق می‌افتد و طرح شما قوی تر می‌شود. یکی از نمونه‌های چارچوب‌بندی مؤثر، زمانی است که شما به عنوان نویسنده طرح و استراتژیست، به وضوح نشان می‌دهید که؛ چگونه تحصیلات، تخصص، تجارب مرتبط و شبکه مخاطبین تان، کمبود تجربه مستقیمی را که در اجرای این نوع خاص از کار دارید را جبران می‌کند. یک مثال از قالب بندی ناکارآمد و غیرمؤثر زمانی است که نشان می‌دهید تجربه کافی در این نوع کسب‌وکار ندارید، یا زمانی که نمی‌توانید مشخص کنید سطح تجربه شما چگونه و چرا بر توسعه کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد.

۴- اولویت بندی مشکلات

برای چیزی که نیاز به راه حل فوری ندارد وقت خود را هدر ندهید، به کارتان ادامه دهید و آن مورد را بگذارید سرفرصت در آینده بررسی و انجام دهید. لذا وقتی برای رسیدگی مجدد سراغ مشکل می‌روید، ممکن است مشکل حل شده باشد، یا ممکن است تا آن زمان راه حلی پیدا شده باشد.

فرآیند تدوین طرح کسب و کار

فرآیند تدوین طرح کسب و کار که در ادامه توضیح داده می‌شود به طور عمیقی مورد بحث، بررسی و کنکاش واقع شده، و اثبات شده که می‌تواند، به طور موثری راهنمایی‌هایی جهت کمک به کارآفرینان برای تدوین یک طرح مناسب جهت رفع نیازهای تجاری آنها ارائه دهد: یک طرح با قدرت بالا.

تدوین یک طرح با قدرت و اثربخشی بالا دارای شش مرحله است، که می‌توان آن را با فرآیند تدارک یک شام برای چند نفر از دوستانتان مقایسه کنید. میزبانی که امیدوار است تأثیر خوبی روی مهمانان خود بگذارد، ممکن است وضعیت را در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل کند تا داده‌هایی را در مورد جایگزین‌های جدید برای مواد سالم جمع‌آوری کند، از جمله این موارد؛ چه موادی بهترین قیمت‌ها را دارند و در زمان‌های خاصی از سال به راحتی در دسترس هستند، روندهای جدید در تدارک پیش‌غذا، آلرژی‌های غذایی احتمالی مهمانان، تم‌های مهمانی احتمالی و غیره. این بخش، همان تحقیقات مقدماتی است.

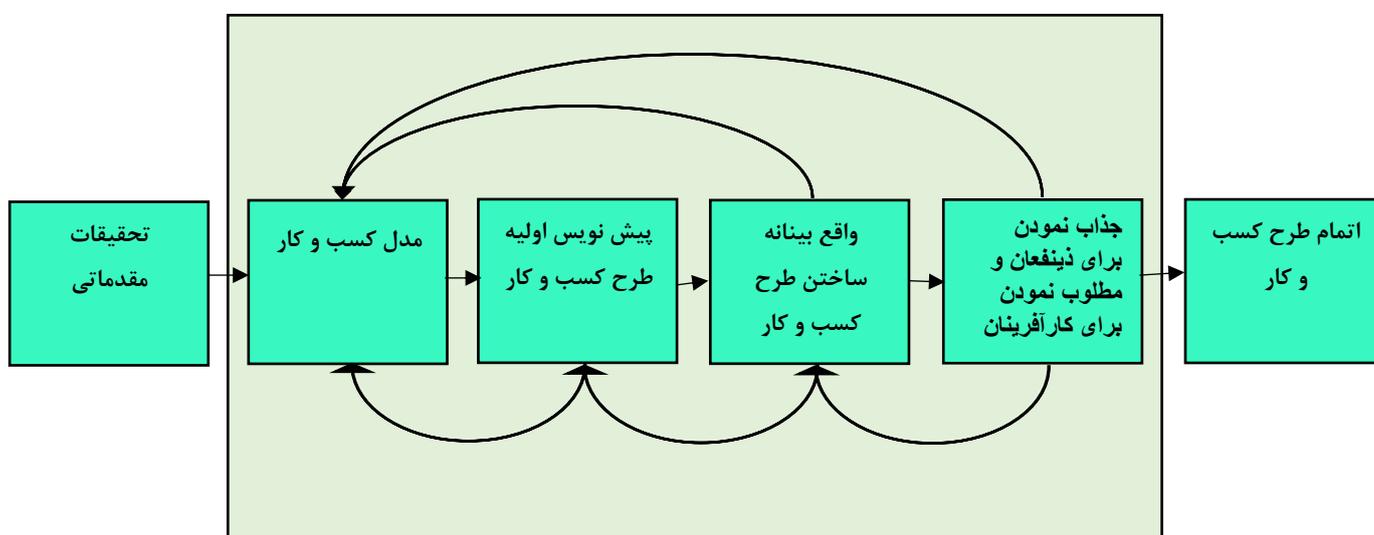
در مرحله مدل کسب و کار؛ میزبان ممکن است فهرستی از آیتم‌ها را به همراه فهرستی از تزئینات، موسیقی، و تم‌های لباس برای پیشنهاد به مهمانان آماده کند. ترکیبی از این نوع عناصر انتخاب شده توسط میزبان به موفقیت مهمانی کمک می‌کند.

مرحله پیش‌نویس اولیه طرح؛ وقتی است که میزبان آستین‌های خود را بالا می‌زند و شروع به درست کردن برخی از مواد غذایی می‌کند، برخی از تزئینات را قرار می‌دهد و به طور کلی همه چیز را برای مهمانی شروع می‌کند.

در این مرحله، میزبان متوجه می‌شود که برخی از برنامه‌ها قابل اجرا نیستند و نیاز به تغییرات است. تغییرات مورد نیاز ممکن است اساسی باشند، مانند نیاز به به تعویق انداختن کل مهمانی و در نهایت شروع دوباره در چند ماه آینده، تغییرات در دگر موارد ممکن است اساسی نباشند، مانند نیاز به تغییر منو، وقتی که یکی از مهمان‌ها عنوان می‌کند که نمی‌تواند غذای حاوی گلوتن بخورد. این تغییرات در مرحله عملیاتی نمودن طرح کسب و کار در برنامه گنجانده می‌شود تا آن را واقعی و قابل اجرا کند.

مرحله جذاب کردن طرح برای ذینفعان و مطلوب نمودن برای کارآفرینان شامل؛ تغییرات بیشتر در برنامه مهمانی است تا هم برای مهمانان دعوت شده جذاب تر شود و هم تجربه‌ای سرگرم کننده برای میزبان باشد. برای مثال، میزبان ممکن است متوجه شود که برخی از مهمانان مجرد، دوست دارند رفقای خود را بیاورند و یا برخی دیگر ممکن است بخواهند که فرزندان خود را همراه خود بیاورند، تا بتوانند در مهمانی شرکت کنند. میزبان ممکن است بتواند با پذیرفتن پیشنهادهای مهمانان برای آوردن غذا یا انجام بازی، یا شاید استخدام یک پرستار بچه برای سرگرمی و مراقبت از کودکان، این خواسته‌ها یا نیازها را به گونه‌ای برآورده کند که مهمانی را سرگرم کننده تر کند.

مرحله آخر/تمام طرح کسب و کار؛ شامل این می‌شود که میزبان تمام اقدامات نهایی را برای مهمانی در آماده سازی برای ورود مهمانان انجام می‌دهد. فرایند مد نظر را در شکل (۱) می‌بینید.



شکل (۱): فرآیند تدوین طرح کسب و کار

تحقیقات مقدماتی

نویسنده هر طرح کسب و کاری می‌بایست محیطی را که حدس می‌زند در هر یک از سطوح تجزیه و تحلیل به آن نیاز دارد را، تجزیه و تحلیل کند: محیط خارجی کلان شامل محیط؛ سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، اکولوژی، حقوقی و قانونی، تکنولوژی؛ محیط خارجی خرد (صنعت)؛ محیط بازار و محیط داخلی (محیط شرکت). این مرحله از برنامه ریزی، مرحله تحقیقات مقدماتی «شناخت و تحلیل» نامیده می‌شود و اولین قدم ضروری برای درک بهتر روندهایی است که بر کسب و کارها تأثیر می‌گذارند، و تصمیماتی که باید برای ایجاد بستر مناسب برای آنها، اتخاذ کنند، که پتانسیل موفقیت آنها را بهبود ببخشد.

در برخی موارد، بسیاری از این تحقیقات باید در طرح در حال تدوین، به عنوان بخش جداگانه ای آورده شود تا به خوانندگان نشان دهد که بازار به کسب و کار مد نظر، نیاز دارد و شانس خوبی برای موفقیت دارد.

در موارد دیگر، اگر اجزای تحقیق در سراسر طرح توزیع شوند تا از طرح‌ها و استراتژی‌های تدوین شده پشتیبانی شود، طرح قوی‌تر خواهد بود. به عنوان مثال، تحقیق در سطح صنعت یا بازار ممکن است استراتژی‌های قیمت گذاری مورد استفاده توسط رقبای شناسایی شده را مشخص کند، که ممکن است به بهترین وجه در بخش استراتژی قیمت گذاری طرح، برای حمایت از تصمیم اتخاذ شده برای به کارگیری یک استراتژی قیمت گذاری خاص مورد استفاده واقع شود.

مدل کسب و کار

ذات هر طرح کسب و کاری، توصیفی از مدل کسب و کار است که توسط کارآفرینان و یا برنامه ریزان به عنوان مدلی انتخاب شده است که آنها فکر می‌کنند بهترین موفقیت را به بار خواهد آورد. بر اساس تجزیه و تحلیل خود از مرحله تحقیقات مقدماتی، یک کارآفرین باید تعیین کند که چگونه هر یک از عناصر مدل کسب و کار مد نظر، از جمله جریان‌های درآمد، ساختار هزینه، بخش‌های مشتری، ارزش‌های پیشنهادی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی و غیره، ممکن است با هم تطابق داشته باشند. برای بهبود موفقیت بالقوه سرمایه گذاری تجاری خود به فصل سوم مدل‌های کسب و کار مراجعه کنید.

برای برخی از انواع سرمایه‌گذاری‌ها، در این مرحله، یک کارآفرین ممکن است یک استارت‌آپ کوچک راه‌اندازی کند، و در پاسخ به سیگنال‌هایی که از واکنش بازار به اقدامات تجاری خود دریافت می‌کند، کسب و کارش را با

تغییر یا اصلاح مداوم مدل آن توسعه دهد. با این حال، در بسیاری از موارد، یک کارآفرین حتماً به مدل نیاز دارد، که مدل کسب‌وکار اولیه آنها مبنای آن طرح را فراهم می‌کند.

البته در تمامی مراحل این فرآیند، کارآفرین باید به دنبال جمع آوری مداوم اطلاعات و تنظیم برنامه‌ها در پاسخ به اطلاعات جدیدی باشد که جمع آوری می‌کند. همانطور که در شکل (۱) نشان داده شده است، ممکن است نویسنده طرح قبل از طراحی مدل کسب و کار مد نظر و اقدام برای نوشتن اولین پیش‌نویس آن، نیاز به انجام تحقیقات بیشتری داشته باشد.

پیش‌نویس اولیه طرح کسب و کار

پیش‌نویس اولیه طرح شامل گرفتن اطلاعات و ایده‌های مورد نیاز در دو مرحله اول، و سازماندهی آنها در قالب طرح تجاری است. بسیاری از برنامه ریزان ترجیح می‌دهند یک پیش‌نویس کامل از طرح شامل همه اجزاء، از جمله بخش اولیه شامل شرح کسب‌وکار، چشم‌انداز، مأموریت، بیانیه ارزش، اهداف اولیه، و احتمالاً حتی فهرست مطالب و لیست جداول، شکل‌ها و ... آماده کنند. نوشتن تمام اقدامات، منابع انسانی، بازاریابی و برنامه‌های مالی به عنوان بخشی از اولین پیش‌نویس تضمین می‌کند که همه این بخش‌ها می‌توانند به طور دقیق یکپارچه و هماهنگ شوند. طرح کسب‌وکار داستان راه اندازی یک کسب و کار برنامه ریزی شده را به دو صورت بیان می‌کند:

(۱) با استفاده از کلمات اولیه به همراه برخی نمودارها در برنامه‌های عملیاتی، منابع انسانی و بازاریابی و

(۲) از طریق برنامه مالی.

که هر دو باید یک داستان را روایت کنند. حلقه بازخورد نشان داده شده در شکل (۱) نشان می‌دهد که تدوین کننده طرح ممکن است نیاز به بررسی مدل کسب و کار داشته باشد. علاوه بر این، همانطور که در شکل (۱) نشان داده شده است، نویسنده طرح ممکن است قبل از پایان مرحله پیش‌نویس اولیه و رفتن به مرحله واقع بینانه ساختن طرح، تحقیقات بیشتری انجام دهد.

واقع بینانه ساختن طرح کسب و کار

اولین پیش‌نویس یک طرح تجاری معمولاً واقع بینانه نیست. همانطور که کارآفرین (استراتژیست) طرح را می‌نویسد، معمولاً با جمع آوری اطلاعات جدیدتر، تغییر خواهد کرد. عامل دیگری که معمولاً باعث می‌شود که پیش‌نویس اولیه غیرواقعی و خام باشد، عدم اطمینان از این موضوع است که آیا طرح اولیه به همراه برنامه های عملیاتی، منابع انسانی و بازاریابی، دقیقاً همان چیزی است که واحد مالی آن را بیان می‌کند. این مرحله از کار شامل انجام اقداماتی است که تا حد امکان آن را واقع بینانه نماید.

مرحله واقع بینانه ساختن طرح دارای دو حلقه بازخورد ممکن است. چنانچه طرح اولیه نیاز به تغییر قابل توجهی داشته باشد اولین بازخورد؛ به معنای بازگشت به مرحله پیش‌نویس اولیه آن است، تا وقتی که واقع بینانه شود. اگر نویسنده طرح احساس کند که مدل کسب‌وکار نیاز به تغییر دارد، حلقه دوم بازخورد به مرحله مدل کسب‌وکار بازمی‌گردد. همانطور که در شکل (۱) نشان داده شده است، نویسنده طرح ممکن است قبل از پایان مرحله واقع بینانه ساختن آن و رفتن به مرحله جذاب کردن برای ذینفعان و مطلوب کردن آن برای کارآفرینان، تحقیقات بیشتری انجام دهد.

جذاب نمودن طرح برای ذینفعان و مطلوب نمودن آن برای کارآفرینان

یک طرح می‌تواند بدون جذابیت برای سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان خارجی مانند کارمندان، تامین‌کنندگان و شرکای تجاری، اما واقع‌بینانه باشد. همچنین ممکن است واقع بینانه باشد (و احتمالاً برای ذینفعان جذاب باشد) بدون اینکه برای کارآفرین مطلوب باشد. در طول این مرحله، کارآفرین، برنامه کسب و کار را واقع بینانه نگه می‌دارد، زیرا برنامه‌ها را طوری تنظیم می‌کند که برای سرمایه‌گذاران بالقوه، ذینفعان و خودشان جذاب باشد.

برای مثال، اگر سرمایه‌گذاران ملزم به تامین مالی شروع کسب‌وکار باشند، ممکن است برخی از تعدیل‌ها برای جلب توجه نیازهای سرمایه‌گذاران بالقوه برای استراتژی خروج از کسب‌وکار، به منظور تطبیق با نرخ بازدهی که از سرمایه‌گذاری‌های خود انتظار دارند، نسبتاً گسترده باشد، تا آنها را متقاعد کند که کارآفرین می‌تواند تمام آنچه در برنامه وعده داده شده است را انجام دهد.

در این مورد و در موارد دیگر، کارآفرین همچنین باید آنچه را که از کسب و کار خود می‌خواهد را به دست آورد، تا شروع و راه‌اندازی آن برای او ارزشمند باشد. بنابراین، این مرحله از تعدیل در طرح ممکن است نسبتاً گسترده باشد، و آنها باید قبل از سرمایه‌گذاری از آنچه که سرمایه‌گذاران هدف از یک طرح انتظار دارند، مطلع شوند. آنها همچنین باید با مجموعه‌ای از اهداف مشخص که سرمایه‌گذاری را برای کارآفرینان ارزشمند می‌کند مطلع شوند.

احتیاط در این مرحله این است که بین نیاز به برنامه ریزی واقع بینانه و تمایل به دستیابی به اهداف کارآفرین تعادل برقرار کنید، و در عین حال از ادامه کسب و کار خود دلسرد نشوید. اگر یک کارآفرین متقاعد شود که سرمایه‌گذاری پیشنهادی، باعث برآورده شدن یک نیاز مهم بازار می‌شود، اغلب راهی برای جمع‌آوری منابع مالی مورد نیاز، جهت شروع و راه‌اندازی کسب و کار و در عین حال تحقق مهم‌ترین اهداف خود پیدا می‌کند. با این حال، برای انجام این کار، ممکن است نیاز به تغییرات قابل توجهی در مدل کسب و کار باشد.

یکی از حلقه‌های بازخورد نشان‌دهنده شده در شکل (۱) نشان می‌دهد که نویسنده طرح ممکن است نیاز به انجام پیش‌نویس را لازم ببیند، در حالی که اطمینان حاصل می‌کند قبل از اینکه بتواند برای ذینفعان هدف جذاب و برای کارآفرین مطلوب باشد، هنوز هم واقع بینانه است. حلقه بازخورد دوم نشان می‌دهد که ممکن

است لازم باشد به مرحله مدل مدل کسب و کار برگردیم تا چارچوب و برنامه‌های مورد نیاز برای تدوین یک طرح واقع بینانه، جذاب و مطلوب را ایجاد کنیم. علاوه بر این، چارچوب شکل (۱) نشان می‌دهد که نویسنده طرح ممکن است نیاز به انجام تحقیقات بیشتر را لازم ببیند.

اتمام طرح کسب و کار

مرحله آخر طرح، شامل انجام کارهای نهایی مهم طرح است، تا طرح به خوبی و درستی برای سرمایه گذاران و دیگران ارائه شود. این امر مستلزم اطمینان از دقیق بودن اعداد و ارقام و پیوند بین بخش های نوشتاری و مالی است، که شامل اطمینان از اینکه تمام اصلاحات مورد نیاز در املاء، دستور زبان و پیکر بندی انجام شده است. مجموعه نهایی اهداف باید طوری نوشته شود که برای خوانندگان هدف جذاب باشد و آنچه را که طرح تجاری می‌گوید منعکس کند. یک خلاصه جامع باید نوشته شود و به عنوان مرحله نهایی گنجانده شود.

خلاصه فصل

در این فصل اهداف داخلی و خارجی جهت برنامه ریزی کسب و کار توضیح داده شد. همچنین توضیح داده شد که چگونه طرح کسب و کار ضمن ایجاد اعتبار هم برای کارآفرین و هم برای سرمایه‌گذاری باید به طور مؤثر ارتباط برقرار کنند. دستورالعمل‌های کلی برای تدوین بیزینس پلن و برخی از ابزارهای مهم مهم برنامه ریزی توضیح داده شد. فصل با تشریح مراحل فرآیند تدوین موثر طرح کسب و کار به پایان رسید.

فصل دوم

تحقیقات مقدماتی

فصل دوم: تحقیقات مقدماتی

اهداف یادگیری

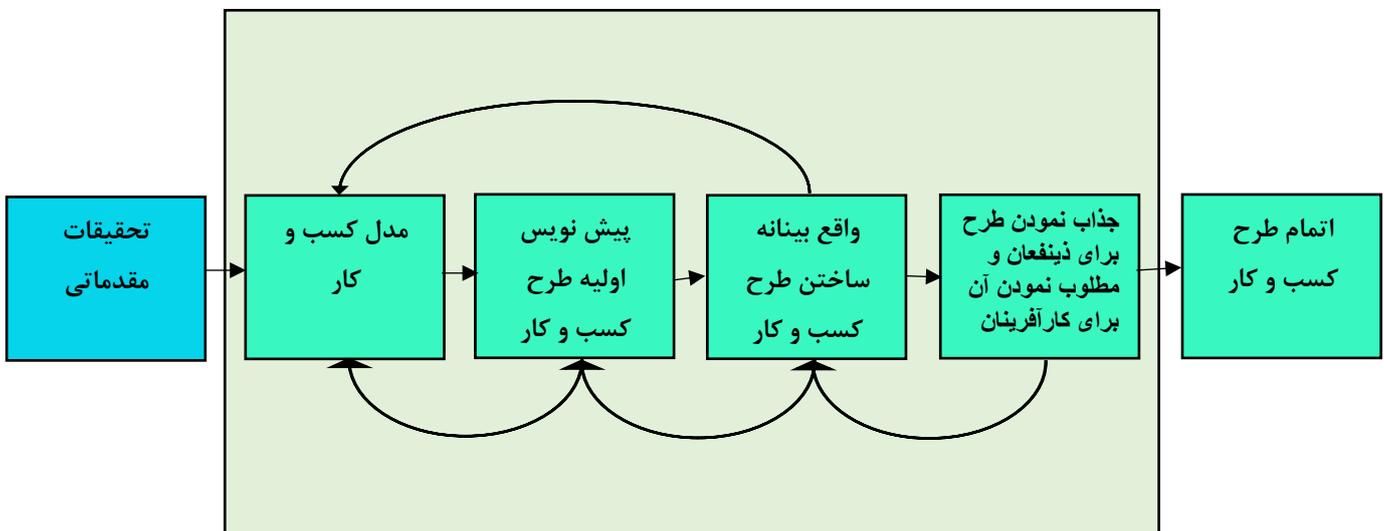
پس از تکمیل این فصل، شما قادر خواهید بود

* از مهارت‌های تحلیلی برای ارزیابی اینکه چگونه ماهیت محیط کارآفرینی می‌تواند بر نتایج کارآفرینی تأثیر بگذارد استفاده کنید.

* از ابزارهای مناسب برای انجام تحلیل‌های تاثیرگذار در هر یک از سطوح کلان، صنعتی، بازار و شرکت برای ارزیابی کارآفرینی و سایر فرصت‌های تجاری استفاده کنید.

مقدمه

در این فصل سطوح متمایزی از تحلیل‌های مد نظر معرفی می‌شوند و در عین حال بر اهمیت استفاده از ابزارهای مناسب برای انجام تحلیل‌ها در هر سطح تأکید می‌شود.



اطلاعات پشتیبانی کننده

انجام تحقیقات مقدماتی ضروری است. تمام اطلاعات و موارد موجود در طرح باید با مستنداتی از منابع معتبر اولیه یا ثانویه، پشتیبانی و صحت گذاری شوند. از طرف دیگر، برخی از کارآفرینان می‌توانند بر اساس تجربه و تخصص خاص خود، نظرات و ادعاهای معتبری داشته باشند. به این ترتیب، سوابق و تجربیات آنها باید برای حمایت و پشتیبانی از ادعاهای مطرح شده در بیزینس پلن ارائه شده توسط آنها مشخص شود.

سطوح تجزیه و تحلیل

هنگام ارزیابی فرصت‌های کارآفرینی، که گاهی اوقات غربالگری ایده نامیده می‌شود، یک فرآیند مؤثر شامل ارزیابی ایده‌های مخاطره‌آمیز مختلف با اعمال سطوح و انواع مختلف تحلیل‌ها است. کارآفرینانی که سرمایه‌گذاری را شروع می‌کنند و کسب‌وکارهای موجود را اداره می‌کنند باید به طور منظم محیط عملیاتی خود را در سطوح کلان، صنعتی، بازار و شرکت تجزیه و تحلیل کنند. با این حال، ابزارهای مناسب باید در هر سطح از تجزیه و تحلیل اعمال شوند «جدول شماره (۱) را ببینید». تکمیل تحقیقات مقدماتی در هر چهار سطح (کلان، صنعت، بازار و شرکت) ضروری است. اسکن و بررسی اولیه محیط باید در سطح بالایی صورت گیرد، و برای کمک به تصمیم‌گیری‌های کلیدی (یعنی تعیین اینکه آیا فرصت محیطی مناسبی برای سرمایه‌گذاری وجود دارد یا خیر) طراحی شده باشد. اسکن‌های ثانویه باید به طور مداوم برای پشتیبانی از هر بخش از طرح تجاری (یعنی عملیات، بازاریابی و امور مالی) انجام شود. با این حال، اطلاعات تنها در صورتی باید گنجانده شوند که مبتنی بر تحقیقات صورت گرفته مرتبط باشند، و باعث ارزش افزایی طرح شوند. نتایج حاصل از چنین تحقیقاتی باید از استراتژی‌های تجاری در چارچوب برنامه حمایت کند.

سطح کلان

در سطح کلان، درک هر یک از عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، فناوری، اکولوژی و قانونی (PESTEL)، و به طور خاص تر، روندهای مؤثر بر این عوامل، که بر سرمایه‌گذاری مبتنی بر یک سرمایه خاص تأثیر می‌گذارد، مهم است. برخی از ایده‌های سرمایه‌گذاری ممکن است بررسی و پیگیری شوند و برخی دیگر ممکن است ارزش پیگیری در یک زمان خاص را داشته باشند، زیرا روندهایی که در آن عوامل

PESTEL رخ می‌دهد به اندیشیدن و تفکر نیاز دارند. هنگام گنجاندن این تحقیقات در طرح خود، از اصطلاحات فنی یا غیررسمی که ممکن است حواس خوانندگان را پرت کند، خودداری کنید و از زبان ساده و مرسوم در صنعت مربوطه استفاده کنید.

سطح صنعت

تجزیه و تحلیل سطح صنعت بر بخشی از محیط رقابتی که قصد دارید در آن فعالیت کنید تمرکز دارد. از آنجایی که برای ارزیابی موثر باید از ابزار تحلیل مناسب استفاده کرد، از مدل پنج نیروی پورتر (۱۹۸۵) شامل: رقبای کنون، مشتریان، تامین کنندگان، تازه واردین به صنعت، جانشینان، یا شش نیروی هکس (۲۰۰۳) شامل: رقبای کنون، مشتریان، تامین کنندگان، تازه واردین به صنعت، جانشینان و تکمیل کنندگان خدمات و محصولات شما، و یا ابزاری مشابه برای ارزیابی عوامل در سطح صنعت می‌توان استفاده کرد.

سطح بازار

در سطح بازار، باید از ابزاری برای تولید اطلاعات در مورد بخشی از صنعت که تجارت شما در آن رقابت خواهد کرد، استفاده کنید. این ابزار ممکن است مجموعه‌ای از پرسش نامه‌ها و سؤالات، جهت پی بردن به اطلاعاتی برای کمک به توسعه برنامه‌هایی برای بهبود موفقیت سرمایه‌گذاری پیشنهادی باشد.

سطح شرکت

در سطح شرکت، هم روندهای داخلی سازمانی و هم روندهای خارجی بازار موثر بر شرکت می‌بایست تجزیه و تحلیل شوند. چندین ابزار برای تحلیل داخلی سازمان وجود دارد و معمولاً باید از اغلب آنها استفاده کرد.

تجزیه و تحلیل روندها در سطوح مختلف

جدول شماره (۱): سطوح مختلف تجزیه و تحلیل و نمونه‌هایی از ابزارهای مناسب برای هر سطح

<p>تجزیه و تحلیل روندهای سطح کلان جهت تدوین استراتژی‌های مناسب</p> <p>- از یک ابزار مناسب مانند مدل PESTEL برای تجزیه و تحلیل اثرات موارد زیر استفاده کنید:</p> <p>* P = عوامل سیاسی (سیاست دولت، تصمیمات سیاسی و غیره و تغییرات احتمالی).</p> <p>* E = عوامل اقتصادی (نرخ بهره، تورم، ارز، مالیات و غیره و تغییرات احتمالی).</p> <p>* S = عوامل اجتماعی (ویژگی‌های جمعیتی، تغییرات تقاضا و غیره و تغییرات احتمالی).</p> <p>* T = عوامل تکنولوژیکی (فراوندهای جدید، محصولات و غیره و تغییرات احتمالی).</p>
--

*E = عوامل اکولوژی (اقلیم، آب و هوا و غیره و تغییرات احتمالی).
*L = عوامل قانونی و حقوقی (قوانین کار و غیره و تغییرات احتمالی).

تجزیه و تحلیل روندهای سطح صنعت جهت تدوین استراتژی‌های مناسب

- از ابزار مناسبی مانند مدل پنج نیروی پورتر برای تجزیه و تحلیل صنعت با در نظر گرفتن استراتژی‌های رقابتی بین شرکت‌های موجود در صنعت؛ تهدید تازه واردین به صنعت؛ تهدید جانشیان؛ قدرت چانه زنی فروشندگان؛ قدرت چانه زنی خریداران؛ قدرت رقابتی کنون استفاده کنید.

تجزیه و تحلیل روندهای سطح بازار جهت تدوین استراتژی‌های مناسب

- از ابزار مناسبی مانند تجزیه و تحلیل مشخصات بازار برای تجزیه و تحلیل موقعیت پیشنهادی در صنعت مورد نظر استفاده کنید. به سوالاتی از این قبیل پاسخ دهید: جذابیت بازار چقدر است؟ اندازه فعلی بازار چقدر است؟ چه اندازه‌ای خواهد شد؟ نرخ رشد مورد انتظار آن چقدر است؟ بازار در چه مرحله‌ای از چرخه عمر خود قرار دارد؟ چه سطحی از سود را می‌توان در این بازار انتظار داشت؟ چه نسبتی از بازار را می‌توانیم بدست آوریم و با چه قیمتی؟

تجزیه و تحلیل روندهای سطح شرکت جهت تدوین استراتژی‌های مناسب

- استفاده از ابزارهای مناسب مانند:
* ماتریس تجزیه و تحلیل SWOT و یا چارچوبی مانند VRIO برای تدوین استراتژی‌هایی جهت استفاده از نقاط قوت؛ غلبه بر/ به حداقل رساندن نقاط ضعف؛ استفاده از فرصت‌های محیطی؛ غلبه بر/ به حداقل رساندن تهدیدات.
* پیش بینی و تجزیه و تحلیل‌های مالی برای تعیین جذابیت‌های مالی.
* تجزیه و تحلیل نسبت‌های بنیادین.
* تجزیه و تحلیل شایستگی‌های محوری.
* مشاوره گرفتن از مشاوران مورد اعتماد.

منبع: لی سوانسون^۴

تجزیه و تحلیل روندهای سطح کلان

از یک ابزار مناسب مانند مدل PESTEL برای ارزیابی وضعیت فعلی و تغییرات احتمالی که ممکن است در آینده بر سرمایه‌گذاری شما تأثیر بگذارد استفاده نمایید:

* عوامل سیاسی: سیاست دولت فدرال و استانی و شهری، ماهیت تصمیمات سیاسی، تغییرات سیاسی احتمالی، طرح‌های زیربنایی و غیره.

* عوامل اقتصادی: نرخ بهره، نرخ تورم، نرخ ارز، نرخ مالیات، رشد تولید ناخالص داخلی، سلامت اقتصاد و غیره.

* عوامل اجتماعی: ویژگی‌های جمعیت شناختی مانند توزیع سنی و سطح تحصیلات، تغییرات در تقاضا برای انواع محصولات و خدمات و غیره.

* عوامل تکنولوژیکی: فرآیندهای جدید، محصولات جدید، زیرساخت‌ها و غیره.

⁴ -Lee A. Swanson

* عوامل عوامل محیطی: اثرات آب و هوا، در دسترس بودن آب، مسائل آلودگی محیط زیست، پوشش گیاهی و جانوری، نرخ نزولات جوی و غیره.

* عوامل قانونی و حقوقی: قوانین کار، نرخ حداقل دستمزد، مسائل مربوط به مسئولیت و غیره.

پس از ارزیابی عوامل فوق، تأثیر این روندها بر سرمایه گذاری را تجزیه و تحلیل کنید:

* آیا روندها فرصت‌ها و تهدیدها را آشکار می‌کنند؟

* آیا می‌توان از فرصت‌ها استفاده کرد؟

* آیا می‌توان مشکلات را کاهش داد؟

* آیا می‌توان سرمایه گذاری را ادامه داد؟

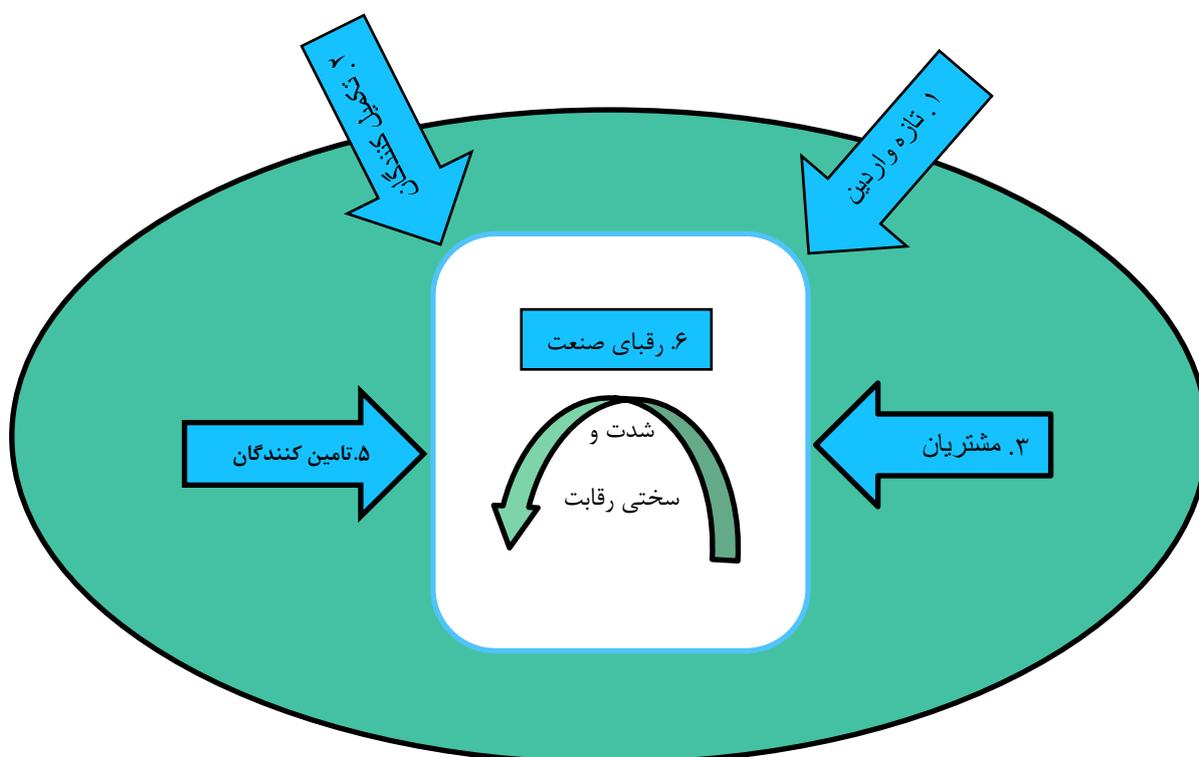
تجزیه و تحلیل روندهای سطح صنعت

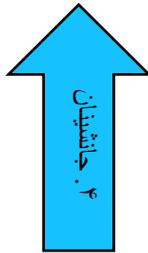
از ابزار مناسبی مانند مدل پنج نیرو (پورتر، ۱۹۸۵) برای تجزیه و تحلیل صنعتی که قصد دارید در آن فعالیت کنید استفاده نمایید:

* روابط افقی: تهدید جانشینان، رقابت بین رقبای موجود، تهدید تازه واردین به صنعت و غیره.

* روابط عمودی: قدرت چانه زنی خریداران (مشتریان)، قدرت چانه زنی تامین کنندگان و غیره.

باز تفسیر مدل نیروهای پنج گانه پورتر به کمک مدل دلتا: تفکر فارغ از پیش فرض ها





شکل شماره (۳): باز تفسیر نیروهای پنج گانه پورتر از طریق مدل دلتا منبع: هکس (۲۰۰۳)

- ۱- ایجاد نیروی دگرگون ساز ده برابر: برای تغییر قواعد بازی برای کنار گذاشتن تقلید از رقبا، ذهنیت محصول محور و فضای ذهنی هم‌رنگ شدن با دیگران.
- ۲- ایجاد موانع در پیرامون مشتریان از طریق پیشنهاد ارزشی منحصر به فرد بر مبنای بخش بندی عمیق مشتری و همچنین شناخت مشتریان و مصرف کنندگان.
- ۳- در کنش های استراتژیک از رقبا به عنوان راهنما و معیار اصلی سنجش استفاده نکنید. گروه های اصلی که باید روبرو آنها تمرکز کنید مشتریان، تامین کنندگان و تکمیل کنندگان شما هستند.
- ۴- ایجاد و رشد زنجیره ارزش یکپارچه با تامین کنندگان و جذب تمام قدرت موجود در تعاملات B2B و B2C در راستای به انجام رساندن این هدف، این موضوع برای پایبند سازی مشتریان ضروریست.
- ۵- افزودن یک بازیگر جدید: تکمیل کنندگان، به دنبال تکمیل کنندگانی باشید که از کسب و کارتان حمایت کنند و بر روی آن سرمایه گذاری نمایند، سپس آنان را در مسیر عرضه راه حل های جامع به مشتریان شرکای اصلی خود بدانید.
- ۶- اگر مشتریان، تامین کنندگان و تکمیل کنندگان شما فراوان، متفرق و یا توسط بازیگران اصلی صنعت نادیده گرفته شده اند؛ می توانید در یک فرصت طلایی مانند چسبی قوی عمل کرده، موجب پیوند اجزای صنعت شوید و شما نیز به عنوان یک پیشرو قدرتمند در این میان معرفی شوید.

تجزیه و تحلیل روندهای سطح بازار

تدوین یک طرح کسب و کار، عملی هوشمندانه است، مخصوصاً هنگامی که شما یک کسب و کار تازه را شروع می کنید. حتی اگر نیازی به تأمین مالی برای توسعه تجارت خود ندارید، تهیه یک طرح کسب و کار مشخص برای شما ضروری است. تحلیل بازار نه تنها یکی از قسمت های اصلی طرح کسب و کار شما است بلکه

برای موفقیت طرح تجاری شما نیز ضروری است. لذا یکی از بخش کلیدی هر طرح تجاری، تحلیل بازار است. این بخش باید هم تخصص شما در بازار خاص شما و هم جذابیت بازار را از نقطه نظر مالی نشان دهد.



در واقع تحلیل بازار، ارزیابی کمی و کیفی یک بازار و مهمترین قدم در راه اندازی کسب و کار است، که به اندازه بازار هم از نظر حجم و هم از نظر ارزش، بخش‌های مختلف مشتریان و الگوهای خرید، رقابت، و محیط اقتصادی از نظر موانع ورود و مقررات نگاه می‌کند. گزارش تجزیه و تحلیل بازار شما اگر به درستی تهیه شود، مسیر اصلی فعالیت های کسب و کار شما را مشخص خواهد کرد. با یک تحلیل بازار مناسب شما می‌توانید سرمایه‌گذاران را جذب کنید. از خطرات موجود در مسیر کسب و کار دوری کنید. در نهایت مشتریان بیشتری بدست آورید.

اگر به دنبال تأمین مالی هستید، تحلیل بازار یک عامل کلیدی برای سرمایه‌گذاران بالقوه است. آنها مطمئن می‌شوند که شرکت شما با اعداد درست و داده‌های حقیقی، آینده‌ی کسب و کار خود را پیش بینی می‌کند. تحلیل بازار یعنی اطلاعات کامل، قابل فهم و مشخصی که باعث تعیین ویژگی‌های مخصوص بازار هدف شما شده است. تحلیل این اطلاعات به شما کمک می‌کند برای کسب و کار خود به درستی تصمیم گیری کنید.

اهداف تحلیل بازار در یک طرح کسب و کار

از یک روش مناسب مانند تجزیه و تحلیل مشخصات بازار برای ارزیابی موقعیت در صنعتی که قصد دارید در آن فعالیت کنید، استفاده نمایید. برای انجام این کار، پاسخ سوالاتی مانند زیر را مشخص کنید:

* جذابیت بازار چقدر است؟

* در صورت ورود شما به بازار، انتظار می‌رود رقبا چگونه پاسخ دهند؟

* اندازه فعلی بازار چقدر است و انتظار می‌رود چقدر بزرگ شود؟

* نرخ رشد فعلی و پیش بینی شده چقدر است؟

* بازار در چه مرحله‌ای از چرخه عمر خود قرار دارد؟

* چه سطحی از سود را می‌توان در بازار انتظار داشت؟

* چه نسبتی از بازار را می‌توان تصاحب کرد؟ هزینه به دست آوردن این نسبت چقدر خواهد بود و هزینه به دست آوردن نسبت مورد نیاز برای پایداری کسب و کار چقدر است؟

قبل از راه‌اندازی کسب‌وکار جدیدتان، باید در نظر داشته باشید مشتریانی که باید آنها را جذب کنید دو دسته اند؛ یا قبلاً محصول یا خدماتی را از رقبای کنون شما خریداری کرده‌اند، یا اصلاً محصول یا خدماتی را خریداری نکرده‌اند. بنابراین، مشتریان یک کسب‌وکار جدید باید از یکی از دو منبع فوق باشند. آنها یا باید از بین مشتریان رقبای موجود جذب شوند، یا متقاعد شوند که انتخاب‌های متفاوتی در مورد محل خرج کردن پول خود داشته باشند و محصول یا خدمات کسب‌وکار جدید را خریداری کنند. این بدان معناست که یک کارآفرین باید تصمیم بگیرد که از کدام منبع مشتریان خود را جذب کند و چگونه این کار را انجام دهد. آنها باید فضای رقابتی را درک کنند.

طبق نظر پورتر، استراتژی عبارت است از انجام کارهای متفاوت نسبت به رقبا یا انجام کارهای مشابه اما با روش‌های متفاوت. به منظور تدوین یا توسعه یک استراتژی موثر، یک کارآفرین باید رقابت را درک کند (متوجه شود).

برای درک محیط رقابتی، کارآفرینان باید موارد زیر را انجام دهند:

* مشخص نمایند که رقبای مستقیم و غیرمستقیم فعلی و رقبای آینده آنها چه کسانی هستند.

* مشخص نمایند که شباهت‌ها و تفاوت‌های؛ کیفیت، قیمت، مزیت‌های رقابتی و سایر عواملی که بین کسب‌وکار پیشنهادی شما و رقبای موجود وجود دارد چیست.

* مشخص نمایند که آیا آنها می‌توانند محصولات یا خدمات متفاوتی را یا همان محصولات یا خدمات را به روش‌های مختلف جهت جذب مشتریان کافی برای رسیدن به اهدافشان ارائه دهند.

* پیش بینی نمایند که رقبا در پاسخ به ورود سرمایه‌گذاران جدید به بازار چه واکنشی نشان خواهند داد.

در نهایت برای کسانی که قصد سرمایه گذاری جهت راه اندازی کسب و کار را دارند تحلیل بازار دو هدف عمده را دنبال می کند:

* اثبات اینکه شما بازار مورد نظر را به خوبی می شناسید.

* پتانسیل و سائز بازار به اندازه ای هست که منجر به یک رشد و سود قابل قبول و پایدار برای سرمایه گذار شود.

برای انجام این کار، می بایست موارد زیر بررسی شوند:

۱- دموگرافی (جمعیت شناسی) و بخش بندی

۲- بازار هدف

۳- نیاز بازار

۴- وضعیت رقابت

۵- موانع ورود به بازار

۶- قوانین و مقررات

اولین مرحله تحلیل شامل ارزیابی اندازه بازار است.

۱- جمعیت شناسی و بخش بندی

هنگام ارزیابی اندازه بازار، رویکرد شما به نوع کسب و کاری که به سرمایه گذاران می فروشید بستگی دارد. اگر طرح کسب و کار شما برای یک فروشگاه کوچک یا یک رستوران است، باید یک رویکرد محلی داشته باشید و سعی کنید بازار اطراف مغازه خود را ارزیابی کنید. اگر در حال نوشتن یک طرح تجاری برای یک رستوران زنجیره ای هستید، باید بازار را در سطح ملی ارزیابی کنید. بسته به بازار خود، ممکن است بخواهید آن را به بخش های مختلف تقسیم کنید. اگر شما یا رقبایتان فقط روی بخش های خاصی تمرکز کنید، این موضوع به ویژه مهم است.

حجم و ارزش بازار

هنگام ارزیابی اندازه بازار باید به دو عامل توجه کنید: تعداد مشتریان بالقوه و ارزش بازار.

مطالعه اندازه بازار به شما کمک می کند تا بتوانید تفاوت بین بازار کل موجود (کل درآمد قابل کسب) و بازار قابل دسترسی خودتان (بخشی از کل بازار را که می توانید تصرف کنید) را تشخیص دهید. همچنین محاسبه اندازه بازار به شما درکی از روند بازار ارائه می کند و سرنخ هایی از جهت حرکت بازار به شما می دهد تا در صورت متاثر شدن اندازه بازار خودتان از ورود کالاهای جایگزین یا مشابه، از آن باخبر شوید. بسیار مهم است که به هر دو عامل فوق را به طور جداگانه نگاه کنیم، بیایید مثالی بزنیم تا بفهمیم چرا؟

تصور کنید که این فرصت را دارید که در شهر (الف) یا (ب) یک مغازه باز کنید:

جدول: شهر (الف) در مقابل شهر (ب)		
شهر	الف	ب
ارزش بازار	۲۰۰ میلیون پوند	۱۰۰ میلیون پوند
مشتریان بالقوه	۲ شرکت بزرگ	۱۰۰۰ شرکت کوچک
وضعیت رقابت	۲ رقیب	۱۰ رقیب

اگرچه شهر (ب) نسبت به شهر (الف) رقابتی تر به نظر می رسد (۱۰ رقیب در شهر ب در مقابل ۲ رقیب در شهر الف) و فرصت کمتری (اندازه بازار ۱۰۰ میلیون پوندی شهر ب در مقابل ۲۰۰ پوند در شهر الف)، با ۱۰۰۰ مشتری بالقوه، در واقع بازار قابل دسترس تری نسبت به شهر الف است که در آن شما فقط ۲ مشتری بالقوه دارید.

مشتری بالقوه؟

تعریف مشتری بالقوه به نوع کسب و کار شما بستگی دارد. اما اگر بخواهیم یک تعریف کلی را برای آن بیان کنیم باید بگوییم همواره افرادی وجود دارند که نیازمند خدمات و یا کالاهای کسب و کار شما هستند؛ ولی از آن استفاده نمی کنند و یا از کسب و کارهای مشابه نیاز خود را برطرف می کنند. این افراد مستعد جذب شدن به کسب و کار شما هستند و باید به عنوان یکی از اهداف اصلی برنامه ریزی های بازاریابی آینده قرار گیرند. به زبان ساده تر می توان مفهوم مشتری بالقوه را اینگونه تعریف کرد: مشتری بالقوه آن دسته از مخاطبین اند که

پتانسیل تبدیل شدن به مشتری را دارند به این معنی که به محصول و خدمات ما نیاز دارند و در حال حاضر از ما خرید نکرده‌اند.

به عنوان مثال، اگر در حال افتتاح یک فروشگاه کوچک برای فروش مبلمان اداری هستید، بازار شما تمام شرکت‌هایی هستند که در محدوده تحویل شما هستند. مانند مثال بالا، این احتمال وجود دارد که اکثر شرکت‌ها تنها یک نفر مسئول خرید مبلمان باشند، از این رو شما اندازه این مشاغل را هنگام ارزیابی تعداد مشتریان بالقوه در نظر بگیرید. با این حال، هنگام ارزیابی ارزش بازار، آن را در نظر بگیرید.

ارزش بازار

تخمین ارزش بازار اغلب دشوارتر از ارزیابی تعداد مشتریان بالقوه است.

اولین کاری که باید انجام دهید این است که ببینید آیا این رقم به عنوان یک شرکت مشاوره یا یک نهاد دولتی در دسترس عموم است یا خیر. این احتمال وجود دارد که حداقل یک عدد را در سطح ملی پیدا کنید. اگر نه، می‌توانید تحقیقات بازار بخرید یا خودتان آن را تخمین بزنید.

روش های تخمین ارزش بازار

دو روش وجود دارد که می‌توان برای ایجاد تخمین استفاده کرد: *رویکرد پایین به بالا* یا *رویکرد از بالا به پایین*.

شیوه محاسبه اندازه بازار از بالا به پایین؛ ابتدا اندازه کل بازار موجود را در نظر بگیرید. سپس با توجه به سهم احتمالی رقبایان، سهمی واقع بینانه از آن بازار را برای خودتان محاسبه کنید. رویکرد پایین به بالا شامل ساخت یک عدد جهانی است که با مقادیر واحد شروع می‌شود. در مورد ما تعداد مشتریان بالقوه ضرب در یک ارزش معاملاتی متوسط.

رویکرد از پایین به بالا انجام؛ تخمین بزنید که می‌خواهید کجا محصولاتان را به فروش برسانید، چه مکان‌هایی را می‌توانید در اختیار داشته باشید و چقدر از کالاهای رقیب شما در این مکان‌ها فروخته می‌شود. سعی کنید تا حد امکان هدف‌گرا باشید. این به شما کمک می‌کند تا بتوانید رشد واقعی ۵ سال آینده‌تان را ببینید. سپس محاسبات خود را با کل بازار موجود مقایسه کنید. هنگامی که اندازه بازار را تخمین زدید، باید به خواننده خود توضیح دهید که کدام بخش از بازار را به عنوان بازار هدف خود می‌بینید.

به رقابت در بین رقبای موجود توجه کنید؛ صنعتی که در آن قرار دارید چقدر اشباع است و پیشگامان آن چه بنگاه هایی هستند؟

اندازه راکد بازار را محاسبه کنید؛ فعالیت در یک بازار راکد شما را دچار رقابت شدیدی می کند، چون هر ساله باید برای مشتریان ثابتی با دیگر بنگاه ها رقابت کنید. بنابراین باید نسبت به روند حرکت بازار در بلند مدت آگاه باشید. واقع بین بودن در رابطه با فعالیتتان، مهمترین بخش تخمین اندازه بازار است. به این معنی که نه فقط در رابطه با کالا یا خدمت خود، بلکه در رابطه با خواسته ها و نیازهای مشتریان هم باید بی طرف و هدف گرا باشید. در غیر این صورت ممکن است به بازار کوچکی محدود شوید. شاید لازم باشد بعد از ارزیابی بازار فرصت های محصولتان را هم بررسی کنید.

۲- بازار هدف

شناخت دقیق بازار هدف در ابتدای راه اندازی کسب و کار شما ضروری است. بیشتر صاحبان تازه کار در تجارت اشتباهاً چنین تصور می کنند که همه ی مخاطبین جز بازار بالقوه ی آنها هستند. واضح است که چنین نیست. بازار هدف، نوع مشتریانی است که شما در بازار، هدف قرار می دهید. به عنوان مثال، اگر جواهرات می فروشید، می توانید یک متخصص عمومی باشید یا تصمیم بگیرید که روی بخش سطح بالا یا پایین بازار تمرکز کنید. این کار مربوط به زمانی است که بازار شما دارای بخش های واضح با انواع متفاوتی از تقاضاها است. در هنگام اندازه گیری بازار، نحوه نگرش و اندازه گیری بازار، بسته به نوع کسب و کار متفاوت خواهد بود. به عنوان مثال اگر کسب و کار تنها یک رستوران و یا یک مغازه است با نگرش محلی به ارزیابی و تحلیل بازار بپردازید. (یعنی بازار اطراف مغازه و یا رستوران را می سنجید و اندازه گیری می کنید). اما اگر برای یک مجموعه رستوران زنجیره ای به تحلیل بازار پرداخته اید، باید در سطح بزرگتر (کشوری) به اندازه گیری بازار هدف با توجه به نوع مخاطب رستوران زنجیره ای بپردازید. هنگام اندازه گیری بازار، میزان خرید سالانه ی محصولات و خدمات خود را توسط مشتریان محاسبه کنید و اندازه ی بازار بالقوه ی کسب و کار خود را بسنجید.

۳- نیاز بازار

این بخش بسیار مهم است زیرا با استفاده از آن به سرمایه گذار بالقوه خود نشان می دهید که دارای دانش و شناخت مطلوبی از بازار هستید و می دانید که یک سرمایه گذار به چه دلیل می خواهد در کسب و کار شما سرمایه گذاری کند.

در اینجا شما نیاز به آگاهی از محرک‌هایی دارید که تقاضا را برای محصول یا خدمات شما افزایش دهند. یکی از محرک‌های قهوه قوام است. قهوه‌ای آماده‌ای که به صورت زنجیره‌ای خریداری می‌شود، لزوماً بهتر از قهوه‌ای که از کافی‌شاپ می‌خرند نیست. اما اگر اهل منطقه مورد نظر نیستید، نمی‌دانید قهوه کافی‌شاپ محلی چه ارزشی دارد. در حالی که می‌دانید که طعم قهوه‌های زنجیره‌ای مانند سایر مغازه‌های این زنجیره خواهد بود. از این رو اکثر افرادی که در حال حرکت هستند قهوه را به جای کافی‌شاپ‌های مستقل از فروشگاه‌های زنجیره‌ای خریداری می‌کنند.

از دیدگاه تاکتیکی، این بخش همان جایی است که شما به آن نیاز دارید تا جایگاه رقابتی خود را بهبود ببخشید. در یک طرح کسب و کار، باید قبل از بخش معرفی استراتژی، درباره نحوه رقابت، نقاط ضعف و قوت قوت، و موقعیت بازار خود صحبت کنید. در واقع آنچه می‌خواهید انجام دهید این است که خواننده را آماده کنید تا جایگاه شما و پیامدهای سرمایه‌گذاری در شرکت شما را درک کند. برای انجام این کار، باید در این بخش برخی از محرک‌هایی را که رقبای شما روی آنها تمرکز نکرده است، برجسته کنید. یک مثال سریع برای یک کافی‌شاپ مستقل که توسط قهوه‌خانه‌های زنجیره‌ای احاطه شده است، این است که بگوییم علاوه بر سازگاری برای افراد مختلفی که در حال حرکت هستند، اینجا مکانی برای ملاقات مردم است. و در بخش استراتژی توضیح دهید که شما به جای قهوه آماده، بر مردم محلی تمرکز خواهید کرد که به دنبال مکانی برای ملاقات هستند و عامل متمایز کننده شما اصالت و فضای فروشگاه محلی شما خواهد بود.

۴- وضعیت رقابت

هدف این بخش ارائه دیدی منصفانه از اینکه با چه کسی رقابت می‌کنید است. شما باید موقعیت رقبای خود را توضیح دهید و نقاط قوت و ضعف آنها را شرح دهید. آیا به مشتریان بازار، خدمت‌رسانی کافی و مناسب صورت می‌گیرد؟ چه محصول یا خدمتی می‌توانید عرضه کنید که کسب و کارهای مشابه شما نمی‌توانند ارائه دهند؟ در تحلیل رقبا باید کاملاً و شفاف به جایگاه برند رقبا در بازار و از دید مشتریان بالقوه پرداخته شود. نقاط قوت و ضعف رقبا را با توانمندی‌ها و ضعف برندگان مقایسه کنید. برای این کار گردش مالی، تعداد کارکنان، قیمت محصول، سایر شرکت رقیب، کیفیت، ارزش افزوده، هزینه تحویل و غیره را در جدول مقایسه‌ای در مورد برند و سایر رقبا در نظر بگیرید. تحلیل رقابت را می‌توان در سطوح مختلف سازمان انجام داد. تحلیل محصول رقبا هم بخشی از این قضیه است. اولین تحلیل این است که رقبای خود را شناسایی کنید. توجه داشته باشید که رقبا می‌توانند انواع مختلفی داشته باشند: رقبای موجود، تازه واردین به بازار و شرکت

هایی که محصولات جایگزین محصولات شما را تولید می کنند، شما باید این قسمت را به موازات قسمت رقابتی بخش استراتژی بنویسید.

۵- موانع ورود به بازار

این بخش در مورد پاسخ به دو سوال سرمایه گذاران شما است:

- ۱- چه چیزی موجب می شود که از بازشدن یک مغازه در کنار شما و از دست دادن ۵۰٪ از مشتریان جلوگیری نمایید.
- ۲- بعد از جوابگویی به سوال اول، چه عاملی موجب می شود که به بازار مورد نظر وارد شوید و موفق شوید؟ (فقط راه اندازی)

جواب دادن به سوالات زیر به شما در تحلیل بازار و بررسی تمام جوانب موانع احتمالی برای ورود به بازار کمک می کند. خطرات بالقوه‌ی ورود به بازار هدف شما چیست؟ هزینه‌ی این ورود برای کسب و کار شما چقدر است؟ چه افراد دیگری می‌توانند وارد بازار شما شوند؟

در اینجا چند نمونه از موانع ورود آورده شده است:

- سرمایه گذاری (پروژه ای که نیاز به سرمایه گذاری قابل توجهی دارد)
- نوع فناوری مورد استفاده
- نام تجاری (هزینه های هنگفت بازاریابی که برای رسیدن به سطح مشخصی از شناخت لازم است)
- مقررات (مجوزها و امتیازات به ویژه)
- دسترسی به منابع (انحصار با تامین کنندگان، منابع اختصاصی)
- دسترسی به کانال های توزیع (انحصار با توزیع کنندگان، شبکه اختصاصی)
- موقعیت مکانی

پاسخ به سوالات بالا به شدت به نوع کسب و کار شما، تیم مدیریتی شما و هر گونه روابطی که ممکن است داشته باشد بستگی دارد. این موانع در تجزیه و تحلیل بازار باید در نظر گرفته شوند.

۶- قوانین و مقررات

قوانین هر بازار (منطقه و کشور) از جمله مواردی است که هنگام تحلیل بازار و تصمیم برای ورود به آن باید در نظر گرفته شود. چه نوع محدودیت‌های قانونی و مقررات دولتی خاصی در بازار مورد نظرتان وجود دارد؟ همه‌ی آنها را شناسایی کرده و چگونگی پیروی از این قوانین را نیز مشخص کنید.

نتیجه گیری

هدف از تحلیل بازار برای طرح کسب و کار، این است که به سرمایه گذاران نشان دهید شما نسبت به بازارتان آگاهی دارید و آن را می شناسید و بازار مورد نظر، برای ایجاد یک کسب و کار پایدار، به اندازه کافی بزرگ است. پس بهتر است مراحل تحلیل بازار با تیزبینی و دقت انجام شود.

تجزیه و تحلیل روندهای سطح شرکت (تحلیل سازمانی)

چندین ابزار برای تجزیه و تحلیل در سطح شرکت وجود دارد و معمولاً چندین مورد از آنها باید به کار گرفته شوند زیرا اهداف متفاوتی را دنبال می کنند.

ابزارهایی مانند ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و ماتریس SWOT، می توانند استراتژی‌های بالقوه ای را برای افزایش قدرت سازمانی، غلبه بر/ به حداقل رساندن نقاط ضعف، استفاده از فرصت‌ها و غلبه بر/ به حداقل رساندن تهدیدها تدوین و ارزیابی کنند. شما همچنین باید یک تجزیه و تحلیل مالی انجام دهید و قابلیت هایی که یک موسس و سرمایه گذار باید داشته باشد را در نظر بگیرید.

* تجزیه و تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمانی، و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی.

* ماتریس SWOT جهت تدوین استراتژی هایی جهت؛

- بهره گیری از نقاط قوت جهت استفاده از فرصت‌های محیطی

- بهره گیری از نقاط قوت برای غلبه بر تهدیدهای محیطی

- با استفاده از فرصت‌ها نقاط ضعف را کاهش دهید

- نقاط ضعف را کاهش دهید و در عین حال تهدیدهای بالقوه یا پیامدهای آن را به حداقل برسانید.

تاکنون مطالعات بسیاری پیرامون مزیت رقابتی صورت گرفته است که در ذیل به اختصار به آنها خواهیم پرداخت ولی رویکرد اصلی مد نظر ما در این کتاب رویکرد منبع محور (RBV) می باشد که به تفصیل آن را توضیح خواهیم داد.

بسیاری از محققان از بخش های مختلف جهان، مزیت رقابتی را از جنبه ها و دیدگاه های متفاوتی مورد بررسی قرار داده اند. مزیت رقابتی را می توان به این صورت تعریف کرد: زمانی که بنگاه راهبرد مشخصی را اجرا می کند که رقبا قادر به تقلید آن نیستند و یا اینکه تقلید آن برای رقبا بسیار پر هزینه است. زمانی که رقبا نتوانند این راهبرد ارزش زای بنگاه را تقلید کنند، بنگاه به مزیت رقابتی دست یافته است (هیت و همکاران، ۲۰۰۵). مزیت رقابتی را می توان ارزشی دانست که بنگاه به مشتری ارائه می کند و مشتری به دلیل ارزشی که بنگاه برای او دارد به بنگاه وفادار می ماند. در واقع این ارزش آفرینی بنگاه برای مشتری باعث می شود که مشتری، از بین رقبا، بنگاهی را که ارزش بیشتری برای او فراهم می کند، انتخاب نماید. (دی و ونزلی، ۱۹۸۸). بنگاه ها مانند افراد، صاحب شهرت و خوش نامی می باشند. همان گونه که از تعریف هیت و همکارانش از مزیت رقابتی بر می آید: مزیت رقابتی نتیجه نهایی راهبردهای ارزش افزای بنگاه است (هیت و همکاران، ۲۰۰۵).

رویکردهای غالب تدوین راهبرد

رویکردهای مهم تدوین راهبرد را می توان در پنج رویکرد سازمان صنعتی، رویکرد تضاد راهبردی، رویکرد منبع محور، رویکرد قابلیت های پویا و رویکرد دلتا دسته بندی نمود. هر یک از این رویکردها دارای معایب و مزایایی می باشد، که روزترین و جدیدترین آنها، رویکرد دلتا می باشد. ولی در این کتاب تمرکز بر روی رویکرد منبع محور می باشد.

۱- رویکرد سازمان صنعتی (I/O)^۵

تئوری سازمان صنعتی که ماسون^۶ (۱۹۴۹) و بین (۱۹۹۶ و ۱۹۶۸) آن را مطرح کرده اند، دیدگاه خارج مداری است که در آن ساختار صنعت حائز اهمیت است. بر اساس چارچوب پورتر و ویژگی های ساختاری صنعتی که شرکت در آن فعالیت می کند، به بهترین نحو دگرگونی های عملکرد یک شرکت را نشان می دهد. ویژگی های ساختار صنعت عبارتند از وجود موانع برای ورود، تعداد بنگاه ها و اندازه نسبی آنها، وجود و درجه تمایز محصول، (پورتر، ۱۹۸۰). به نقل از چابرت^۷ (۱۹۹۸) تاکید اولیه این تئوری بر تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (محیط رقابتی) و تاثیر آن بر استراتژی بنگاه متمرکز است. لذا این نیروهای رقابتی هستند که جذابیت یک صنعت را مشخص کرده و بر اساس همین جذابیت، بنگاه ها راهبرد مناسب برای ورود و بقا در یک صنعت را

(I/O) Industrial Organization-^۵

- Mason^۶

- Chabert^۷

انتخاب می کنند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷). بر اساس این دیدگاه، بنگاه ها در یک صنعت یکسان، داده های یکسانی را دریافت می کنند و در نتیجه باید استراتژی های یکسانی را بپذیرند و در نهایت نتایج یکسانی را مشاهده کنند. لذا در این وضعیت، امکان کسب مزیت رقابتی وجود ندارد و تفاوت عملکرد بنگاه ها احتمالاً تنها در کوتاه مدت امکان پذیر است (کالکانو، ۱۹۹۶). بر اساس نظر (بارنی، ۱۹۹۱؛ کلین، ۲۰۰۱ و هکس ۲۰۰۳) با بهره گیری از استراتژی های پورتر تقلید به آسانی صورت می گیرد و به ایجاد مزیت رقابتی پایدار نمی انجامد، لذا به علت کاستی های تئوری پورتر، در اواخر دهه ۱۹۸۰ تئوری جدیدی در زمینه مزیت رقابتی مطرح شد که به تئوری منبع محور (RBV)^۸ معروف شد که در ادامه بیشتر به آن خواهیم پرداخت.

۲- رویکرد منبع محور (RBV)

آغاز نظریه مزیت رقابتی مربوط به رویکرد متمرکز صنعت، توسعه یافته در ۱۹۶۰ است که متکی بر این منطق است که رقابت شرکت در بازار بستگی به ساختار محیط خارجی و عملکرد داخلی شرکت برای انطباق با محیط دارد. دیدگاه مبتنی بر منابع، بر روی شرکت منابع و قابلیت های داخلی تمرکز دارد، که با مراجعه به محیط خارجی شرکت تجزیه و تحلیل می شوند، لذا به جای آن که به صنعت به عنوان منبع سودآوری بنگرد، بر این تاکید دارد که توجهات باید به خود شرکت معطوف گردند. به جای آن که سودآوری را در ارتباط بین محصول و بازار دنبال کنند، در جستجوی ارزشی است که از منابع، توانمندی ها و قابلیت ها به دست می آید. لذا برای دست یابی به مزیت رقابتی پایدار به نقاط ضعف و قوت درون بنگاه ها توجه شده است. این دیدگاه تاکید را از محیط رقابتی بنگاه به منابع مورد نیاز بنگاه برای رقابت، انتقال می دهد. مشخصاً دیدگاه منبع محور روی گروه منابع جذاب و رفتار آنها متمرکز شده است، در حالی که روش تحلیل بیرونی بر توصیف رفتارهای یک صنعت جذاب متمرکز شده است (استرند، ۲۰۰۶). برخی از محققان دیدگاه مبتنی بر منابع توجه خود را به تعریف منابعی متمرکز کردند که برای ایجاد مزیت رقابتی ضروری است (بارنی، ۱۹۹۱؛ آمیت و شویمکر، ۱۹۹۳؛ کولیس و مونتگومری، ۱۹۹۵). نویسندگان دیگر توجه خود را به توانایی ها و صلاحیت های خاصی معطوف کردند که برای بهره برداری موفقیت آمیز از منابع موجود ضروری است (ماهونی و پانداین، ۱۹۹۲). تئوری منبع محور تاکید خاصی به منابع (منابع تولیدی که بنگاه با به کارگیری آنها کالاها و خدمات با ارزش برای مشتریان تولید می کند که به دو صورت ملموس و ناملموس می باشند). تیس و همکاران معتقد است این جذابیت صنعت و تضاد منافع نیست که خلق یا بازنگری راهبردها را به وجود می آورد؛ بلکه با این منابع، بنگاه است که مشخص می کند چه مزیت هایی را می تواند خلق کند که این مزیت ها به بقای آن در محیط کمک نمایند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷).

به نقل از بارنی (۱۹۹۶)، برای تجزیه و تحلیل مزیت رقابتی یک شرکت، از تحلیل چارچوب VRIO استفاده کنید. در این راستا دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) چهار ملاحظه زیر را در مورد منابع و قابلیت های یک شرکت جهت کسب مزیت رقابتی در نظر می گیرد. چهار سوال زیر با هم چارچوب VRIO را تشکیل می دهند

^۸ RBV) Resource Base View-

که می‌تواند ظرفیت یک شرکت را ارزیابی کند و تعیین کند که یک سرمایه‌گذاری چه قابلیت‌هایی باید داشته باشد که بتواند دارای مزیت رقابتی باشد. برای استفاده از این ابزار، باید تعیین کنید که آیا قابلیت‌ها؛ ارزشمند، کمیاب، تقلید ناپذیری و به گونه‌ای سازماندهی شده‌اند که بتوان از آنها بهره برداری کرد:

* ارزش (Value): آیا شرکت دارای یک منبع خاص (مالی، فیزیکی، فناوری، سازمانی، انسانی، شهرت، نوآورانه) ارزشمند است؟ از نظر مشتریان آیا چیزی را عرضه می‌کند که دارای ارزش باشد؟ تا با کمک بتوان از فرصت‌ها استفاده کند یا تهدیدها را از بین ببرد.

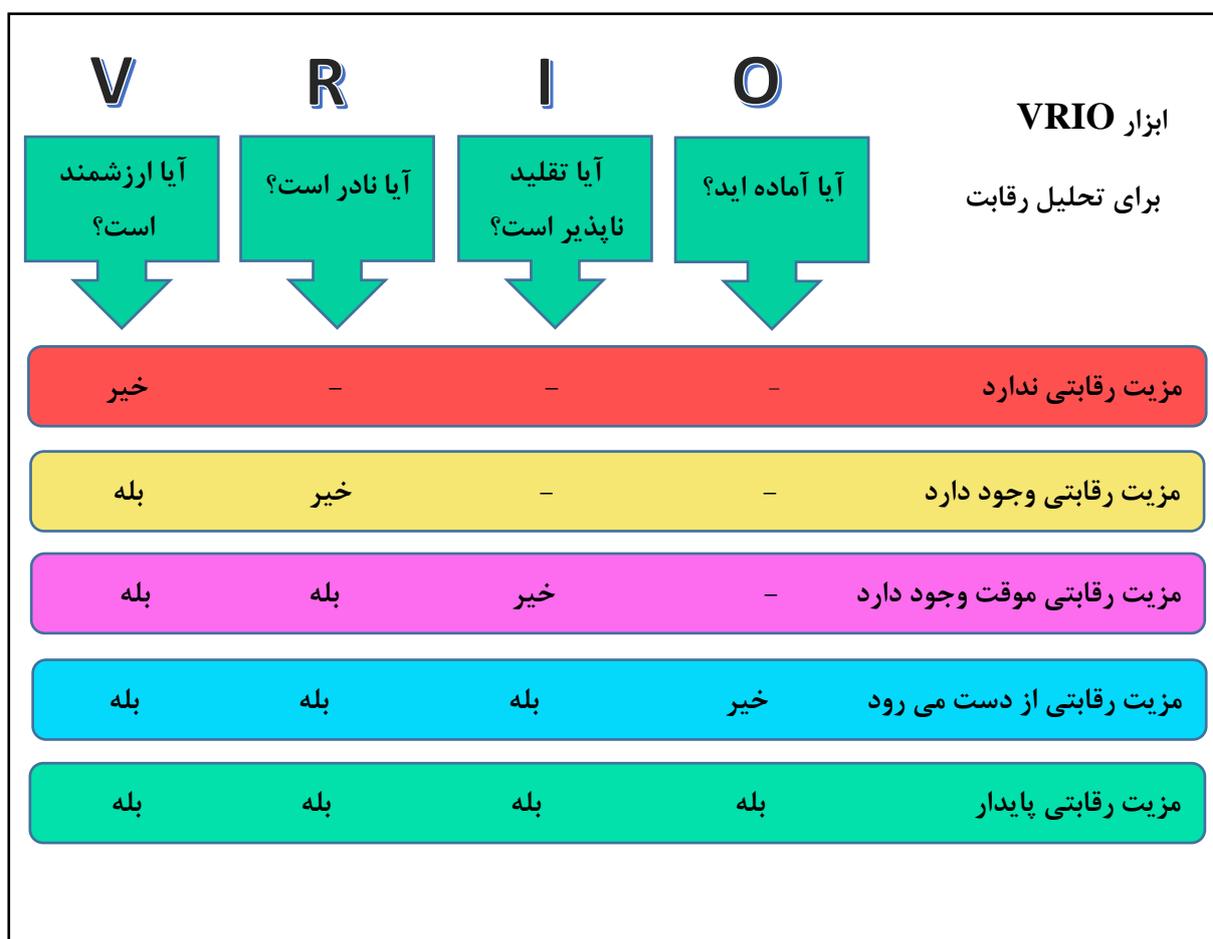
* کمیابی (Rarity): آیا یک منبع خاص از این نظر که توسط افراد نسبتاً کمی کنترل شده یا در دسترس است نایاب یا کمیاب است؟

* تقلیدپذیری (Imitability): آیا رقبا می‌توانند مزیت شما را تقلید کنند؟ آیا منحصر به فرد بودن شما مربوط به چیزی است که هرکسی می‌تواند همان کار را بکند؟

* سازماندهی (Organization): آیا برای استفاده از منابع و توانایی‌ها و نیز برای مقابله با تهدیدها آمادگی دارید؟

تجزیه و تحلیل VRIO نشان می‌دهد که کسب و کار شما در کجا موفق شده است، و همچنین کجا در حال شکست است. تمام هدف تجزیه و تحلیل این است که به شما کمک می‌کند تا نقاط دردسرساز در کسب و کار خود را کشف کنید و منابع/قابلیت‌هایی را به شما نشان می‌دهد که مانع از پیشی گرفتن شما از رقبا می‌شوند. نه تنها این، بلکه بر منابع/قابلیت‌هایی که باعث ایجاد مزیت رقابتی شما می‌شوند نیز تاکید می‌کند.

لذا پاسخ به این سوال‌ها نشان می‌دهد که شما در کجای دنیای رقابت قرار دارید. برای تشخیص بهتر، به سوالات زیر در قالب نمودار جریان کار جواب دهید.



شکل شماره (۴): تجزیه و تحلیل

برای ارزیابی جذابیت مالی سرمایه گذاری، می بایست موارد زیر مورد تجزیه و تحلیل واقع شوند:

* شرکت های مشابه در صنعت

- نسبت مقایسه ای و تحلیل مالی می تواند به تعیین بازده متوسط صنعت، نسبت گردش مالی، سرمایه در گردش، اثربخشی عملیاتی و سایر معیارهای موفقیت شرکت کمک کند.

* سهم بازار پیش بینی شده

- سهم بازار نسبی بازیگران کلیدی صنعت را تجزیه و تحلیل می کند و در مورد اینکه سرمایه گذاری پیشنهادی در صنعت چگونه خواهد بود، قضاوت می کند.

- از تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به ویژگی های بازار و بازیگران کلیدی صنعت استفاده می کند.

* تجزیه و تحلیل حاشیه

- شامل پیش بینی حاشیه های مورد انتظار از سرمایه گذاری است.

- اطلاعات مفید ممکن است از تجزیه و تحلیل مالی، تجزیه و تحلیل مشخصات بازار و غیره به دست آید.

* تجزیه و تحلیل سربه سر

- شامل استفاده از اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل حاشیه برای تعیین حجم سربه سر و کاهش فروش به ریال/دلار

- آیا منابع کافی برای حفظ سرمایه گذاری وجود دارد؟

* تجزیه و تحلیل میزان حساسیت

- گر برخی از مقادیر متغیر فرضی تغییر کنند چه تاثیری خواهد داشت؟

* پیش بینی بازگشت سرمایه (ROI).

- بازگشت سرمایه (ROI) را از انجام این سرمایه گذاری پیش بینی می کند.

- هزینه فرصت انجام این سرمایه گذاری چقدر است؟

قابلیت های سرمایه گذار برای کارآفرینانی که فرصت های سرمایه گذاری را بررسی می کنند، ملاحظات مهمی است. در حالی که نمونه های زیادی از کارآفرینانی وجود دارد که با موفقیت هر نوع از کسب و کار را راه اندازی می کنند، «قابلیت فنی می تواند یک عامل مهم در انجام موفقیت سرمایه گذاری باشد» (وسپر، ۱۹۹۶، ص ۱۴۹). عواملی مانند تجربه، آموزش، اعتبار، شهرت و سرمایه اجتماعی یک کارآفرین می تواند نقش مهمی در موفقیت یا شکست آنها در شروع یک سرمایه گذاری جدید داشته باشد. حتی زمانی که یک کارآفرین می تواند از طریق شرکای تجاری یا کارمندان کمک های تخصصی را دریافت کند، ممکن است مهم باشد که او دارای مهارت های فنی مورد نیاز در آن نوع خاص از تجارت باشد.

* یک راه متداول و مفید برای کمک به گزینه های سرمایه گذاری، استفاده نظرات کارشناسان، هم تایان، مربیان، همکاران تجاری و شاید سایر سهامداران مانند مشتریان مهم و اعضای خانواده است.

۳- رویکرد قابلیت های پویا

باید توجه داشت که رویکرد قابلیت های پویا، همان رویکرد قبلی منبع محور را توسعه می دهد و تاکید می کند که منابع مورد نظر در این رویکرد باید پویا باشند. توانایی های پویا را به عنوان توانایی شرکت برای ادغام،

ایجاد و پیکربندی مجدد صلاحیت های داخلی و خارجی برای پرداختن به محیط هایی که به سرعت در حال تغییر هستند، تعریف می کنیم. بنابراین توانایی های پویا نشان دهنده توانایی سازمان در دستیابی به اشکال جدید و ابتکاری مزیت رقابتی با توجه به وابستگی به مسیر و موقعیت های بازار است (لئونارد-بارتون، ۱۹۹۲). این رویکرد بر توسعه قابلیت های مدیریت و دشواری تقلید و کپی برداری ساختارهای سازمانی و مهارت های فناورانه و کارکردی تاکید می کند. شومپتر (۱۹۳۴ و ۱۹۴۲) بیان می کند که رقابت، پایدار و قابل پیش بینی نیست. بر اساس تئوری شومپتر، برای پیش بینی شوک های وارده بر صنعت نیاز به برنامه ریزی می باشد؛ اما به دلیل متغیر بودن محیط، هیچ گاه این شوک ها به طور کامل قابل پیش بینی نیستند. به عبارت دیگر این تئوری محیط را بی ثبات و پویا در نظر می گیرد. در این چارچوب، هر بنگاه باید استراتژی اش را بر اساس منابع، فرصت ها و تهدیدهای محیط پایه ریزی کند. اصل اساسی تئوری شومپتر، نوآوری است. در مجموع ویژگی های نوآوری شومپتر عبارتند از: ۱- مبتنی بر تکنولوژی اساساً متفاوت باشند؛ ۲- به عنوان تهدید ناشی از جانمایی در کالاها، خدمات و یا فرایندهای تولید موجود مطرح شود؛ ۳- موجب ظهور صنعت جدید شوند. رویکرد قابلیت های پویا سه مؤلفه را به عنوان منابع قابلیت های پویا معرفی می کند این سه مؤلفه عبارتند از یکپارچگی، یادگیری و پیکره بندی مجدد (لین و وو، ۲۰۱۳). تحلیل های مک کنن و همکاران نشان می دهد که توانمندی های پویا موجب پذیرش تغییرات در سازمان، پذیرش تغییرات در سازمان موجب عملکرد بالاتر نوآوری و عملکرد نوآوری موجب تطابق بیشتر سازمان با محیط بیرونی می شود (مک کنن و همکاران، ۲۰۱۳). حیائو و همکاران به بررسی رابطه پویایی محیط، قابلیت های پویا و عملکرد بنگاه پرداختند. ایشان، قابلیت تشخیص فرصت ها، قابلیت پیکره بندی مجدد، قابلیت انعطاف پذیری سازمانی و قابلیت انعطاف پذیری فناورانه را به عنوان قابلیت های پویا در نظر گرفتند. (حیائو و همکاران، ۲۰۱۳). ویل رایت، چهار توانایی راهبردی را شناسایی کرد که به منزله اولویت های رقابتی در کانون توجه قرار گرفت. این توانایی ها هزینه پایین، کیفیت، تحویل سریع و انعطاف پذیری بود (ویل رایت، ۱۹۸۴). از سوی دیگر، برخی از محققان متوجه شدند که قابلیت های پویا نه تنها در محیط های پویاتر و در مشاغل جدید، بلکه در محیط های با پویایی کمتر و در شرکت های بزرگ نیز تغییرات اقتصادی قابل ملاحظه ای ایجاد می کنند (بینگهام و همکاران، ۲۰۱۵) ریندوا و کوتا، استدلال می کنند که تیم مدیریت عالی و اعتقادات آن در مورد تکامل سازمانی ممکن است نقش مهمی در توسعه توانایی های پویا داشته باشد (ریندوا و کوتا، ۲۰۰۱). یکی از انتقاداتی که به مفهوم قابلیت های پویا وارد شده این است که اندازه گیری آنها از نظر تجربی دشوار است (ایستربای- اسمیت و همکاران، ۲۰۰۹).

۴- رویکرد تضاد راهبردی

انتشار مقاله کارل شاپیرو در سال ۱۹۸۹، با اطمینان عنوان "تئوری استراتژی تجارت"، از ظهور رویکرد جدیدی در استراتژی تجارت، خبر داد. این رویکرد معتقد است که تا زمانی که تضادی در منافع راهبردی نیروهای صنعت و بنگاه به وجود نیاید، تغییری در راهبردها به وجود نخواهد آمد. در واقع راهبرد، محصول

تضاد بین منافع نیروهای رقابتی و منافع بنگاه است. این رویکرد از ابزارهای نظریه بازی ها برای تحلیل ماهیت تبادل رقابت بین شرکت های رقیب استفاده می کند. بنابراین به طور ضمنی نتایج رقابتی را تابعی از اثربخشی می داند که شرکت ها از طریق سرمایه گذاری های استراتژیک، استراتژی های قیمت گذاری و کنترل اطلاعات، رقبا را از تعادل خارج می کنند. به نظر می رسد هم نیروهای رقابتی و هم رویکردهای درگیری استراتژیک این دیدگاه را دارند که مزیت رقابتی از موقعیت های ممتاز بازار محصول، ایجاد می شود. راه دیگر ایجاد مزیت رقابتی ناشی از کارایی در سطح شرکت می باشد. این رویکردها ریشه در بحث قدیمی نقاط قوت و ضعف شرکت ها دارند. شواهد نشان می دهد که شرکت ها همزمان با اعمال تحولات در اقتصاد سازمانی و بکارگیری فناوری در استراتژی، شرکت فقط از طریق کارایی و اثربخشی مزیت رقابتی پایدار ایجاد می کنند. تلاش اصلی در این رویکرد این است که مشخص شود چگونه یک شرکت می تواند بر رفتار و عملکرد شرکت های رقیب و در نتیجه فضای بازار تأثیر بگذارد. نمونه این اقدامات سرمایه گذاری در ظرفیت، (دیسیت^۹، ۱۹۸۰)، تحقیق و توسعه (گیلبرت و نیوبری^{۱۰}، ۱۹۸۲)، و تبلیغات (اشمالنس^{۱۱}، ۱۹۸۳) می باشد. هدف رویکرد تضاد راهبردی این است که مشخص کند چگونه شرکت می تواند بر رفتار و اقدامات شرکت های رقیب و همچنین محیط بازار، تأثیر بگذارد. در این رویکرد، محیط بازار همه عواملی است که بر درآمد بازار تأثیر می گذارد، مانند: قیمت، کمیت، حاشیه سود. این رویکرد متأسفانه رقابت را به عنوان یک فرایند شامل توسعه، ذخیره، ترکیب و محافظت از مهارت ها و توانایی های منحصر به فرد نادیده می گیرد.

۵- رویکرد دلتا

برخلاف رویکردهایی که در بالا ذکر شد از جمله دو رویکرد مرسوم سازمان صنعتی (پورتر) و رویکرد منبع محور، رویکرد دلتا مشتری را در مرکز استراتژی قرار می دهد و ماهیت استراتژی را دست یابی به پیوند عمیق با مشتری تعریف می کند. شما نمی توانید به تنهایی بازی کنید، و لازم است بنگاه گسترده خود را تشکیل دهید. بنگاه گسترده شامل خودتان، مشتریان تان، تامین کنندگان و تکمیل کنندگان شما می باشد، لذا با هر مشتری به عنوان محور استراتژی باید به طور مخصوص رفتار کنیم و برای رفع نیاز هر مشتری راه حلی منحصر به فرد فراهم کنیم. رویکرد دلتا با ارائه بهترین محصول، راه حل جامع مشتریان و پایبندسازی به سیستم، به دنبال این است که شرکت ها با بخشبندی مشتریان و در نهایت، تعامل سفارشی و شخصی شده با مشتریان را ترغیب کند. بنابراین بنگاه ها باید سعی کنند پیشنهادهای ارزشی جدید، خالق و منحصر به فردی به هر یک از مشتریان شان ارائه کنند و در نتیجه از رقبای خود پیشی بگیرند. انتقال از جایگاه راهبردی بهترین محصول به راه حل جامع مشتریان، علاوه بر به کارگیری راه های متفاوت برای جذب مشتریان، به تغییرات ذهنی قابل ملاحظه ای نیاز دارد. برای دستیابی به جایگاه راه حل جامع مشتریان می توان سه گزینه راهبردی را مورد توجه قرار داد: ۱- تعریف مجدد فرآیند جذب مشتریان و ایجاد تعهد در

- Dixit^۹

- Gilbert and New berry^{۱۰}

- Schmalensee^{۱۱}

آنهاست؛ یعنی باید مشتریان را به دقت تقسیم بندی کرد و در دسته هایی قرار داد که بازگو کننده تمایزها و اولویت های آنها باشند. ۲- تفکر روی این مسئله است که چگونه می توان به نحوی از توانایی شرکت استفاده کرد که برخی از فعالیت هایی را که مشتریان عادت کرده بودند خودشان انجام دهند، به شکلی کارآمدتر برای آنها انجام داد. ۳- تمرکز بر گسترش گستره محصولاتی است که می توان به مشتری ارائه داد. شایان ذکر است که برای افزایش اثربخشی جایگاه راهبردی راه حل جامع مشتریان، به کارگیری همزمان این سه فرآیند ضروری به نظر می رسد (هکس و وایلد، ۲۰۰۳: ۸). و سرانجام، بهترین و در عین حال سخت ترین جایگاه راهبردی پایبندسازی به سیستم است. دستیابی به این جایگاه از سه راه امکان پذیر است. اول، یک روش بسیار قدرتمند جهت حصول به جایگاه راهبردی مذکور، ایجاد و تصاحب استانداردهای صنعتی است که در آن به فعالیت می پردازید. دوم، دسترسی به کانال های توزیع انحصاری است که مشتریان استفاده از آنها را به سود خود می پندارند؛ و سومین گزینه، واسط مسلط است؛ در این وضعیت، شما جایگاه برتر و غالبی را به دست آورده اید و به عنوان یک حلقه اتصال منحصر به فرد بین فروشنده و خریدار عمل می کنید (هکس و وایلد، ۲۰۰۳: ۸).

مثالی عملیاتی از ماتریس های داخلی، خارجی و SWOT جهت تدوین استراتژی

در زیر به منظور درک بیشتر ماتریس های داخلی، خارجی و سوات، مثالی از تدوین و توسعه استراتژی هایی در مرکز کنترل فضای کشور برای ارایه راه کارهایی جهت افزایش سهم بازار و پایبند سازی مشتریان عبوری از فضای کشور را آورده ایم. تجزیه و تحلی سوات یک ابزار قوی برای تصمیم گیری در مورد اهداف و تجزیه و تحلیل مستمر محیط داخلی و خارجی می باشد. سازمان ها با مشخص کردن فرصت ها، تهدیدات، قوت ها و ضعف های سازمانی می توانند استراتژی های مورد نیاز را به گونه ای تنظیم کنند که از قوت ها به صورت مناسب استفاده کنند و ضعف ها را پوشش دهند، از فرصت های موجود در محیط نهایت استفاده را کنند و تهدیداتی که سازمان با آن مواجه می باشد را خنثی سازند و بیشترین سود را به دست بیاورند.

یافته های اولیه حاصل از مصاحبه با خبرگان سازمانی

داده های اولیه در قالب ۶ فرصت، ۶ تهدید، ۴ قوت و ۶ ضعف شناسایی گردیدند. فرصت ها و تهدیدات در جدول شماره (۳) نمایش داده شده اند.

جدول شماره (۲): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی (O-T)	ضریب	رتبه	نمره
فرصت ها (O):			
O1- بسته شدن فضای اکراین	0.15	4	0.60
O2- اهمیت صرفه جویی در وقت و حمل و نقل سریع هوایی	0.03	3	0.09
O3- عضویت ایران در سازمان های بین المللی	0.05	3	0.15
O4- موقعیت استراتژیک ایران	0.20	4	0.80
O5- حل مناقشه هسته ای و لغو تحریم ها	0.08	3	0.24

0.18	3	0.05	O6- نرخ رشد ترافیک منطقه خاورمیانه
تهدید ها (T):			
0.10	2	0.05	T1- پیامد های بالای سوانح هوایی
0.20	2	0.10	T2- تعدد مراکز تصمیم گیری و اعمال فشارهای درونی
0.10	2	0.05	T4- درخواست و حجم پرواز در ساعات خاص
0.05	1	0.05	T5- عدم وجود اتحادیه های استراتژیک و قرارداد های منطقه ای مناسب
0.12	2	0.06	T6- امکانات و خدمات به روز و ارزانتر رقبای بین المللی
3.01	1	1	

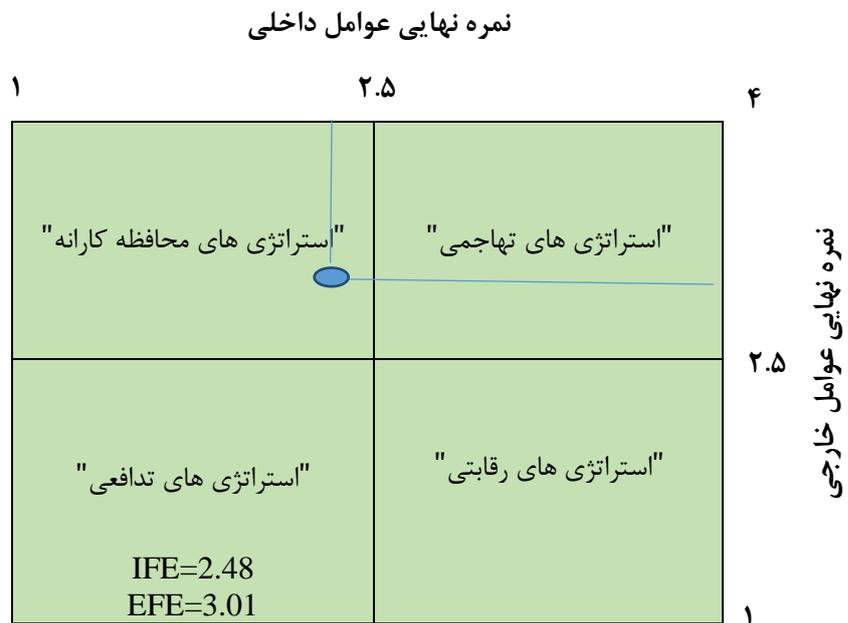
نقاط قوت و ضعف داخلی نیز مطابق جدول شماره (۴)، در ماتریس ارزیابی عملکرد عوامل داخلی قرار داده شدند.

جدول شماره (۳): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره	رتبه	ضریب	عوامل داخلی (S-W)
قوت ها (S):			
0.40	4	0.10	S1- توانایی مرکز در کسب درآمد از پروازهای عبوری
0.42	3	0.14	S2- ایمنی فضای کشور و کیفیت سروی های ارائه شده
0.32	3	0.08	S3- بک آپ اتوماسیون مرکز کنترل در فرودگاه امام
0.51	3	0.17	S4- وجود نیرو های متخصص و مجرب
ضعف ها (W):			
0.10	2	0.05	W1- مشکلات منابع انسانی و آموزش
0.22	2	0.11	W2- عدم وجود زیرساخت ها و CNS مناسب
0.08	1	0.08	W3- عدم کفایت مسیر های مستقیم هوایی
0.05	1	0.05	W4- تناسب ساختار فعلی با حجم مسائل عملیاتی و اهمیت آن
0.20	2	0.10	W5- ساختار فضا و وجود مناطق چند گانه
0.06	1	0.06	W6- اتوماسیون مرکز کنترل
2.48	1	1	

از ترکیب ماتریس های ارزیابی داخلی و خارجی، ماتریس IE را تشکیل داده ایم که در قالب جدول شماره (۵)، نمایش داده شده است.

جدول شماره (۴): ماتریس چهار خانه ای داخلی و خارجی (IE)



تنتایج حاصل از ماتریس IE نشان می دهد که سازمان در منطقه استراتژیک WO یعنی ناحیه محافظه کارانه قرار دارد.

جدول شماره (۵): ماتریس SWOT مرکز کنترل فضای کشور

<p>ضعف ها (W)</p> <p>W1- اتوماسیون مرکز کنترل W2- مشکلات منابع انسانی و وضعیت آموزش W3- ناکافی بودن مسیر های مستقیم W4- تناسب ساختار فعلی با حجم مسائل عملیاتی و اهمیت آن W5- وجود فضاهای چند گانه W6- عدم وجود زیرساخت ها و وضعیت نامناسب CNS</p>	<p>قوت ها (S)</p> <p>S1- توانایی شرکت در کسب درآمد از پروازهای عبوری S2- ایمنی فضای کشور و کیفیت سرویس های ارائه شده S3- سیستم بک آپ مرکز کنترل فرودگاه امام S4- وجود نیرو های متخصص و مجرب</p>	<p>عوامل خارجی</p> <p>عوامل داخلی</p>
<p>استراتژی های محافظه کارانه (WO)</p> <p>۱- توسعه زیرساخت ها و سرمایه گذاری در مرکز کنترل فضای کشور ۳- سازماندهی فضای کشور و افزایش جذابیت آن ۴- ایجاد کمیته راهبردی فضای کشور در شرکت فرودگاه ها ۵- از سرگیری بورسیه ها و دوره های آموزشی خارج از کشور</p>	<p>استراتژی های تهاجمی (SO)</p> <p>۱- تمایز در ارائه خدمات و سرویس های هوانوردی ۲- ایجاد open sky و اخذ کمترین عوارض هوایی ۳- ارائه راهکارهای جامع به مشتریان. ۴- احیا جاده ابریشم هوایی در قلمرو فضایی کشور.</p>	<p>فرصت ها (O)</p> <p>O1- بسته شدن فضای عراق و اکران O2- اهمیت صرفه جویی در وقت و حمل و نقل سریع O3- عضویت ایران در سازمان بین المللی هواپیمایی O4- حل مناقشه هسته ای و لغو تحریم ها O5- رشد ترافیک هوایی خاورمیانه</p>
<p>استراتژی های تدافعی (WT)</p> <p>۱- اصلاح ساختار فضای کشور با همکاری ذینفعان ۲- افزایش کارایی سیستم اتوماسیون موجود مرکز کنترل ۳- همکاری نزدیک با دگر ذینفعان هوانوردی کشور ۴- استفاده از ظرفیت اقتصاد مقاومتی</p>	<p>استراتژی های رقابتی (ST)</p> <p>۱- ایجاد سیستم ATFM ۲- افزایش همکاری های بین المللی جهت کاهش همجواری ها و افزایش ضریب ایمنی. ۳- سازماندهی فضا و ارائه خدمات نوین ۴- افزایش مراکز کنترل فضای کشور ۵- همکاری های راهبردی با برخی از رقبای منطقه ای جهت افزایش سهم بازار خود</p>	<p>تهدید ها (T)</p> <p>T1- پیامد های بالای سوانح هوایی T2- تعدد مراکز تصمیم گیری و اعمال فشارهای درونی T3- حجم بالای ترافیک در ساعات خاصی از شبانه روز T4- عدم وجود اتحادیه های استراتژیک و قراردادهای منطقه ای مناسب T5- امکانات و خدمات به روز رقبای بین المللی</p>

با توجه به ماتریس SWOT مرکز کنترل فضای کشور در خانه ۲ قرار می گیرد. یعنی در صنعتی با رشد بالا و موضع رقابتی قوی قرار دارد. پس باید از استراتژی های محافظه کارانه مانند کاهش، واگذاری و انحلال

استفاده نماید. از طرف دیگر شرکت فرودگاه‌ها نیز مانند هر سازمان دیگری، دارای منابع و قابلیت‌هایی است لذا بررسی ناحیه محافظه کارانه به انضمام برخی استراتژی‌های تهاجمی به استناد قابلیت‌های سازمان، منجر به پیشنهاد ۴ استراتژی به شرح زیر گردید:

- ۱- ایجاد open sky و بکارگیری رهبری هزینه در منطقه.
- ۲- ارائه راه کارهای جامع به مشتریان.
- ۳- توسعه زیر ساخت های سرمایه گذاری در مرکز کنترل.
- ۴- سازماندهی فضا و افزایش جذابیت آن.

خلاصه‌ی فصل

با استفاده از ابزارهای مناسب برای تجزیه و تحلیل محیط عملیاتی در هر یک از سطوح کلان، صنعت، بازار و شرکت، کارآفرینان ایده‌های سرمایه‌گذاری را بررسی می‌کنند و توسعه سرمایه‌گذاری جدید را برنامه‌ریزی می‌کنند، و به طور بالقوه عواملی را شناسایی می‌کنند که ممکن است بر عملیات کسب و کار آنها تأثیر بگذارد. در این فصل با بررسی رویکردهای غالب تدوین راهبرد آنها را در پنج رویکرد سازمان صنعتی، رویکرد تضاد راهبردی، رویکرد منبع محور و رویکرد قابلیت های پویا و رویکرد دلتا دسته بندی نمودیم و در انتها با یک نمونه کار عملی از ماتریس SWOT جهت تدوین استراتژی های مد نظر، فصل را به پایان بردیم.

فصل سوم

مدل‌های کسب‌وکار

فصل سوم: مدل های کسب و کار

اهداف یادگیری فصل

پس از تکمیل این فصل، شما قادر خواهید بود

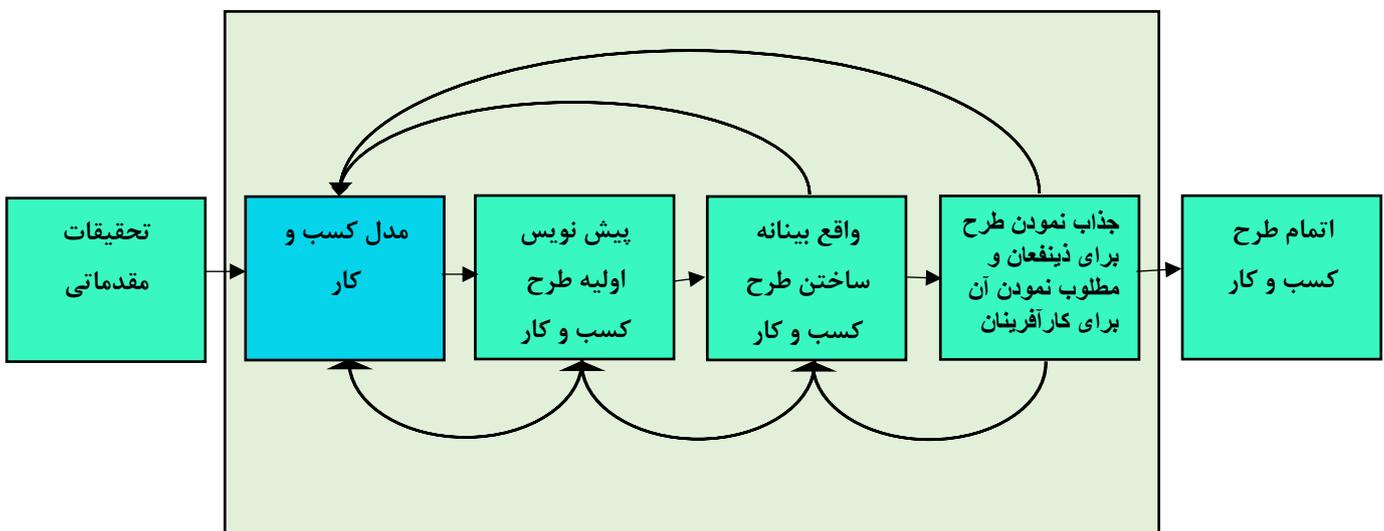
* توضیح دهید که مدل کسب و کار چیست؟

* کسب و کارهای موجود و پیشنهادی را تجزیه و تحلیل کنید تا مشخص شود از چه مدل های کسب و کاری استفاده می کنند و چه مدل هایی را برنامه ریزی می کنند.

* چگونگی تجزیه و تحلیل و توسعه مدل های کسب و کار جایگزین، برای سرمایه گذاری های جدید کارآفرینی را یاد بگیرید.

مقدمه

در این فصل مفهوم مدل کسب و کار معرفی می شود. یکی از مفاهیم مدل کسب و کار به طور خاص، بوم مدل کسب و کار، به عنوان راهی برای مفهوم سازی و طبقه بندی عناصر یک مدل کسب و کار مورد بررسی قرار می گیرد.



مدل کسب و کار چیست؟

ماگرتا^{۱۲} (۲۰۰۲) مدل‌های کسب و کار را به عنوان «داستان‌هایی که نحوه عملکرد شرکت‌ها را توضیح می‌دهند» توصیف کرد. استلوالد و همکاران (۲۰۱۰)، خاطرنشان کردند که آنها «منطق نحوه ایجاد، ارائه و جذب ارزش یک سازمان» را آشکار می‌کنند. چاترجی^{۱۳} (۲۰۱۳) اذعان می‌دارد که «یک کسب و کار، فروش چیزی است جهت کسب سود». مدل کسب‌وکار شامل مجموعه‌ای است از کارهایی که کسب‌وکار انجام می‌دهد و آنچه در آن سرمایه‌گذاری می‌شود (منابع) بر اساس منطقی که سودآور باشد.

به نقل از استروالد و همکاران (۲۰۱۰) یک استارت‌آپ چیزی کاملاً متفاوت از یک شرکت است. یک استارت‌آپ نباید به عنوان یک نسخه کوچکتر از یک شرکت در نظر گرفته شود زیرا برای راه اندازی یک شرکت به مهارت‌های بسیار متفاوتی نسبت به راه اندازی یک استارت‌آپ نیاز است. استارت‌آپی که پس از گذشت مدتی هنوز در حد یک استارت‌آپ باقی مانده است، شاید بعد از چند سال برای برخی از استارت‌آپ‌ها یک شرکت شکست خورده باشد زیرا به یک کسب و کار دائمی تبدیل نشده است. کارآفرینانی که یک مدل کسب‌وکار برای سرمایه‌گذاری‌های خود ایجاد می‌کنند که ارزشی را برای مشتریان هدف و کارآفرین ارائه می‌کند، شانس بیشتری برای تبدیل استارت‌آپ خود به یک کسب و کار دائمی دارند.

بوم مدل کسب و کار

بوم مدل کسب و کار از نه قسمت تشکیل شده است که با هم مدل کسب و کار را توصیف می‌کنند.

این نه قسمت را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

بخش مرکزی: بحث‌های مربوط به ارزش آفرینی و ارزش پیشنهادی کسب و کار.

سمت چپ: بحث‌ها و دغدغه‌های مربوط به فضای هسته‌ی کسب و کار.

سمت راست: بحث‌ها و پرسش‌های مربوط به مشتری و ارتباط با مشتری.

شکل شماره (۶) را ببینید.

¹² -Magretta

¹³ -Chatterjee

سمت مشتری		ارزش آفرینی	سمت کسب و کار	
شرکای کلیدی	فعالیت های کلیدی	ارزش پیشنهادی	روابط با مشتریان	بخش بندی مشتریان
	منابع کلیدی		کانال های توزیع	
ساختار هزینه			جریان های درآمدی	

شکل شماره (۶): بوم مدل کسب و کار، طراحی شده توسط؛ ای ج استراتگیزر

۱- شرکای کلیدی در بوم مدل کسب و کار

قرار نیست همه‌ی چیز در داخل مرزهای رسمی کسب و کار ما قرار بگیرد.

مهم سیستم یک کسب و کار است. این که یک کسب و کار باید محصولات خود را به نقاط مختلف شهر ارسال کند، الزاماً به این معنا نیست که قرار است واحد حمل و نقل و ترابری هم داشته باشد (اگر چه داشتن چنین واحدی هم ممکن است توجیه‌پذیر باشد).

خدمات، فعالیت‌ها و منابعی که از بیرون کسب و کار تأمین می‌شوند، نیازمند رابطه‌سازی هستند. طبیعتاً بسته به جنس کسب و کار و محصول، تعداد و تنوع این رابطه‌ها هم تغییر می‌کند. لذا در این قسمت لازم است که به سوالات زیر پاسخ بدهیم:

- شرکای کلیدی ما چه کسانی هستند؟

- تأمین‌کنندگان کلیدی ما چه کسانی هستند؟

- کدام منابع کلیدی را از شرکا به دست می‌آوریم؟
- شرکا کدام فعالیت‌های کلیدی را انجام می‌دهند؟
- انگیزه‌های مشارکت: بهینه سازی و اقتصاد؛ کاهش ریسک و عدم اطمینان؛ دستیابی به منابع و فعالیت‌های خاص.

۲- فعالیت‌های کلیدی در بوم مدل کسب و کار

- اگر مجموعه فعالیت‌های یک کسب و کار را فهرست کنید، مواردی را می‌یابید که هسته‌ی آن کسب و کار را می‌سازند و اگر آنها را از کسب و کار حذف کنید، دیگر چیزی باقی نمی‌ماند.
- به عنوان مثال، در یک کارگاه تولید دکمه‌ی پلاستیکی، خط تولید و مجموعه فرایندهای مرتبط با تزریق پلاستیک، فعالیت کلیدی محسوب می‌شوند. در حالی که تبلیغات، با وجود اهمیت بالایی که در موفقیت این کسب و کار دارد، یک فرایند کلیدی محسوب نمی‌شود.
- اما ممکن است در کسب و کار دیگری که یک برند لوکس را طراحی و عرضه کرده، بحث‌های مرتبط با تبلیغات و هویت‌سازی برند در کنار طراحی محصول، به عنوان فعالیت کلیدی طبقه‌بندی شوند. اما تولید در لایه‌ای پایین‌تر قرار گیرد. لذا در این قسمت لازم است که به سوالات زیر پاسخ بدهیم:

- پیشنهادهای ارزشی ما به چه فعالیت‌های کلیدی نیاز دارند؟

- کانال‌های توزیع ما؟

- روابط با مشتری؟

- جریان درآمد؟

- دسته بندی‌ها: تولید؛ حل مسئله؛ پلت فرم / شبکه.

۳- منابع کلیدی در بوم مدل کسب و کار

- سوال مشخص در بخش منابع کلیدی این است که برای خلق ارزش و دسترسی به مشتری و ارائه‌ی محصول به او به چه منابعی نیاز داریم؟

- این منابع چگونه تأمین می‌شوند و آیا درآمد ما در این کسب و کار، اجازه می‌دهد که همواره این منابع را تأمین، حفظ و نگهداری کنیم؟

- انواع منابع کلیدی: مشهود و نامشهود (اختراعات نام تجاری، حق چاپ، داده‌ها دانش، اطلاعات)؛ انسانی؛ مالی از جمله موضوعاتی هستند که در این بخش مورد توجه قرار می‌گیرند.

- کانال‌های توزیع ما؟

- روابط با مشتری؟

۴- ساختار هزینه در بوم مدل کسب و کار

ساختار هزینه هم یکی از بخش‌های مهم بوم مدل کسب و کار است. ممکن است دو کسب و کار ظاهراً مشابه را ببینید که ساختار هزینه‌ی آن‌ها بسیار متفاوت است. مثلاً دو برند پوشاک که در یکی هزینه‌ی تبلیغات، مهم‌ترین مولفه‌ی هزینه است و در دیگری هزینه‌ی تولید. کسب و کارهای مبتنی بر حذف زوائد نمونه‌ای از کسب و کارهایی هستند که با تغییر ساختار هزینه، بازاری کاملاً متفاوت ساخته‌اند. هم‌چنین ممکن است در برخی کسب و کارها، صرفه جویی به مقیاس باعث تغییر ساختار هزینه شود، اینها و موارد زیر نکاتی است که باید در تنظیم بوم کسب و کار مورد توجه قرار گیرد:

- مهم‌ترین هزینه‌های ذاتی مدل کسب و کار ما چیست؟

- کدام منابع کلیدی گران‌ترین هستند؟

- کدام فعالیت‌های کلیدی گران‌ترین هستند؟

- آیا کسب و کار ما بیشتر هزینه محور است (کمترین ساختار هزینه، پیشنهاد ارزشی قیمت پایین، حداکثر اتوماسیون، برون سپاری گسترده) یا ارزش محور (با تمرکز بر خلق ارزش، پیشنهاد ارزش برتر)؟

- مشخصات نمونه: هزینه‌های ثابت (حقوق، اجاره، آب و برق)؛ هزینه‌های متغیر؛ اقتصاد مقیاس؛ اقتصاد دامنه.

۵- ارزش پیشنهادی در بوم مدل کسب و کار

سوال‌های کلیدی در ارزش پیشنهادی این است که:

- چرا مشتریان به سراغ ما می‌آیند و چرا حاضر می‌شوند به ما پول بدهند؟

- چه مشکلی از مشتریان را حل کرده‌ایم و چه نیازی را تأمین کرده‌ایم
- پس از این که محصول (کالا یا خدمت) ما را خریدند، اگر کسی به آن‌ها بگوید با این پولی که دادی چه به دست آوردی، چه پاسخی خواهند داشت؟
- چه ارزشی را به مشتری تحویل می‌دهیم؟
- چه بسته‌هایی از محصولات و خدمات را به هر بخش مشتری ارائه می‌دهیم؟
- ویژگی‌ها: تازگی؛ کارایی؛ سفارشی سازی؛ حل مشکل؛ طراحی؛ برند/ وضعیت؛ قیمت؛ کاهش هزینه؛ کاهش ریسک؛ دسترسی؛ راحتی/ قابلیت استفاده.

۶- روابط با مشتریان در بوم مدل کسب و کار

- در این قسمت به سوال مهم دیگری پرداخته می‌شود.
- جایگاه مشتری در کسب و کار ما چیست و چه رابطه‌ای با او داریم؟
- آیا مشتری صرفاً مصرف‌کننده‌ی محصول ماست یا در تولید آن هم نقش دارد؟ (به پلتفرم‌ها فکر کنید).
- آیا قرار است در تصمیم‌گیری خرید هم به مشتری کمک کنیم؟ چقدر؟ (فروش بیمه را با فروش در سوپرمارکت مقایسه کنید).
- چه سهمی از این رابطه انسانی است و چه بخشی به فرایندهای مکانیکی واگذار شده است؟ (جایگاه اتوماسیون بازاریابی و فروش در این مدل کسب و کار کجاست؟
- گروه‌های مختلف چه نوع رابطه‌ای را از ما انتظار دارند که با آنها برقرار و حفظ کنیم؟
- با کدام گروه از مشتریان روابطمون را ایجاد کرده‌ایم؟
- چگونه آنها با بقیه مدل کسب و کار ما یکپارچه می‌شوند؟
- هزینه آنها چقدر است؟
- مثال نوع رابطه: دستیار شخصی؛ دستیار شخصی اختصاصی؛ خود یابری؛ خدمات خودکار؛ در قالب انجمن؛ هم آفرینی.

۷- بخش بندی مشتریان در بوم مدل کسب و کار

در این بخش از بوم مدل کسب و کار به این پرسش ها پاسخ می دهیم:

- مهم ترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟
- ویژگی های مشترک بین مشتریان ما چه هستند؟
- برای کدام یک ارزش خلق می کنیم؟
- اگر همه ی مشتریان مان را بخش بندی کنیم، ویژگی مشترک مشتریان هر بخش چیست؟
- بازار انبوه؛ بازار خاص^{۱۴}؛ بخش بندی شده؛ متمرکز.

۸- کانال های توزیع در بوم مدل کسب و کار

در این قسمت از بوم مدل کسب و کار باید به این سوالات پاسخ دهیم:

- از طریق کدام کانال ها می خواهیم به بخش های مختلف مشتریان مان دسترسی پیدا کنیم؟
- اکنون چگونه به آنها دسترسی داریم؟
- کانال های ما چگونه یکپارچه شده اند؟
- کدام یک بهتر عمل می کنند؟
- کدام یک مقرون به صرفه هستند؟
- آیا مشتری باید به محل نمایشگاه / فروشگاه ما مراجعه می کند یا ما به محل مشتری مراجعه می کنیم؟
- آیا سفارش گذاری و خرید محصول از طریق ابزارهای دیجیتال و بستر اینترنت انجام می شود؟
- آیا از ظرفیت سیستم های خرده فروشی موجود استفاده می کنیم؟ یا سیستم خود را بنا خواهیم کرد؟
- همچنین از چه کانال هایی، ارتباط و تعامل و تبادل اطلاعات را با مشتریان انجام می دهیم؟
- چگونه آنها را با روال های موجود یکپارچه می کنیم؟
- مراحل کانال ها:

^{۱۴} - niche marke

- آگاهی - چگونه آگاهی خود را در مورد محصولات و خدمات شرکت خود افزایش دهیم؟
 - ارزیابی - چگونه به مشتریان کمک می‌کنیم ارزش پیشنهادی سازمان خود را ارزیابی کنند؟
 - خرید - چگونه به مشتریان کمک می‌کنیم محصولات و خدمات خاصی را خریداری کنند؟
 - تحویل - چگونه ارزش پیشنهادی را به مشتریان ارائه می‌دهیم؟
 - خدمات پس از فروش - چگونه خدمات پشتیبانی از مشتری را انجام می‌دهیم؟
- توجه داشته باشید که کانال‌های ارتباطی کارکردهای متنوعی دارند و ممکن است، برای هر یک از هدف‌های زیر، کانال‌های متفاوتی در نظر بگیرید:

- کانال‌های ارتباط با مشتریان بالقوه و کسانی که می‌خواهیم مشتری ما بشوند.
- کانال‌های ارتباط با کسانی که قصد خرید محصول ما را دارند.
- کانال‌های دسترسی مشتری به محصول / اطلاعات آن (با هدف ارزیابی محصول).
- کانال‌هایی که مشتری پس از خرید محصول از طریق آن‌ها به ما دسترسی پیدا می‌کند.

۹- جریان/مدل درآمدی در بوم مدل کسب و کار

اگر کسب و کار درآمدی نداشته باشد، زنده نمی‌ماند. پس طبیعی است که جریان درآمدی را هم جدی بگیریم. البته حتماً به این نکته دقت داشته باشید که جریان درآمدی را به عنوان یکی از آخرین المان‌ها آورده‌ایم. یعنی پس از این که بسیاری از اجزای بوم مدل کسب و کار مشخص شدند، می‌توانیم درباره جریان درآمدی حرف بزنیم. این در حالی است که بسیاری از افراد ناآشنا با فضای کسب و کار، جریان درآمدی و مدل درآمد را در نخستین مراحل طراحی کسب و کار مورد توجه قرار می‌دهند. در این قسمت از بوم مدل کسب و کار باید به این سوالات پاسخ دهیم:

- مشتریان ما واقعاً حاضرند برای چه ارزشی، هزینه پرداخت کنند؟
- در حال حاضر برای چه چیزی هزینه پرداخت می‌کنند؟
- در حال حاضر چگونه هزینه پرداخت می‌کنند؟
- آنها ترجیح می‌دهند چگونه هزینه پرداخت کنند؟
- هر جریان درآمدی چقدر به درآمد کلی کمک می‌کند؟

- انواع هزینه: هزینه فروش دارایی؛ هزینه استفاده؛ هزینه اشتراک؛ وام/ رهن/ اجاره؛ هزینه صدور مجوز؛ هزینه‌های کارگزاری؛ هزینه تبلیغات

- قیمت گذاری ثابت: قیمت طبق فاکتور؛ قیمت وابسته به ویژگی محصول؛ قیمت وابسته به بخش مشتری؛ قیمت وابسته به حجم محصول.

- قیمت گذاری پویا: مذاکره؛ منطبق بر مدیریت عملکرد؛ منطبق بر زمان واقعی معامله.

برای ایجاد مدل اولیه کسب‌وکار، توضیحات یا موضوعاتی را به نه مؤلفه فوق اضافه کنید و سپس کارهای راه‌اندازی را انجام دهید، و مفروضات اولیه را در هر نه بخش با اطلاعات یا برنامه‌های جدیدتر و بهتر جایگزین کنید و مدل کسب و کار تکمیل نمایید، این مدل تا حدی بر این ایده استوار است که کارآفرین باید کسی باشد که با مشتریان اصلی خود تعامل دارد تا متوجه شود که آنها چه می‌خواهند. این تعاملات نباید فقط توسط فروشندگان استخدام شده انجام شود، حداقل تا زمانی که مدل کسب و کار به مدلی تبدیل شود که کارآمد باشد، زیرا این تحول تنها زمانی می‌تواند اتفاق بیفتد که سرمایه‌گذار کاملاً با مشتریان مهم و سایر عملیات تجاری هماهنگ و یکی شده باشند ^{۱۵} استروالد و همکاران (۲۰۱۰).

یک طرح کسب و کار نباید تا زمانی که موارد فوق انجام نشده است شروع به کار کند، زیرا قبل از اینکه بتوانید واقعاً یک طرح تجاری را شروع کنید باید بدانید مدل کسب و کار شما چیست استروالد و همکاران (۲۰۱۰). بنابراین، بوم مدل کسب‌وکار برای شرکت‌های مبتنی بر فناوری (استارت آپ) و سایر انواع کسب و کارهایی که می‌توانند به نوعی راه‌اندازی و فعالیت خود را آغاز کنند و بعداً به یک شرکت تبدیل شوند، مناسب‌تر است. با شروع عملیات و انجام اصلاحات در طول مسیر، در واقع نوعی تحقیق بازار انجام می‌دهید که می‌تواند در صورت نیاز در یک طرح کسب و کار کامل به کار گرفته شود.

به نقل از استروالد و همکاران (۲۰۱۰)، چیزهایی که ما معمولاً در مدرسه بازرگانی به مردم آموزش می‌دهیم، برای کمک به بقای مردم در کسب‌وکارهای بزرگ‌تر و دائمی طراحی شده‌اند. آنچه آموزش داده می‌شود از جمله؛ ساختارهای سازمانی، خطوط گزارش‌گیری، مدیریت تیم‌های فروش، تبلیغات، و موضوعات مشابه برای کمک به دانشجویان در درک نحوه عملکرد یک استارت‌آپ و نحوه برخورد با ماهیت ناپایدار سرمایه‌گذاری‌های جدید طراحی نشده است. ابزار بوم مدل کسب و کار به ما کمک می‌کند تا استارت آپ‌ها را بهتر درک کنیم.

ابزار بوم مدل کسب‌وکار برای زمانی که کار می‌رود که بتوان عملیات تجاری را در مقیاس کوچک شروع کرد و تا زمانی که مدل کسب‌وکار در حال تکامل را، بتوان به طور عملی به کار گرفت، می‌توان اصلاحات را به طور مداوم انجام داد. این در تضاد با رویکرد سنتی تر برنامه ریزی از قبل است که بدون طی مراحل راه‌اندازی و اصلاحات لازمه منجر به سرمایه‌گذاری می‌شود، حتی بدون اینکه اصلاً ثابت کرده باشد که مدل کسب و کاری

که بر اساس آن بنا شده است جوابگو خواهد بود یا نه. کسب و کارهای سنتی گاهی اوقات دست و پا می‌زنند، زیرا مالکان متوجه می‌شوند که برنامه‌هایشان کاملاً به نتیجه نمی‌رسد و سعی می‌کنند تا در همان لحظه اصلاحات را انجام دهند. گرچه اصلاح آن دشوار است، زیرا فرآیندها از قبل برنامه ریزی شده‌اند. به عنوان مثال، تیم‌های فروش ممکن است در حال تلاش برای فروش باشند و توسعه‌دهندگان محصول را به خاطر مشکلی که دارند سرزنش کنند، و برعکس آنها نیز تیم‌های فروش را به خاطر عدم توانایی در فروش درست محصول سرزنش کنند. مشکل واقعی ممکن است این باشد که شرکت به سادگی نیازهای مشتریان را برآورده نمی‌کند و آنها مکانیسم خوبی برای تشخیص، درک و رفع این مشکل ندارند.

خلاصه‌ی فصل

در این فصل مدل‌های کسب و کار را تشریح کردیم و بوم مدل کسب و کار را به عنوان ابزاری که کارآفرینان می‌توانند از آن برای توسعه و تعریف مدل‌های کسب و کار خود استفاده کنند ارائه کردیم.

فصل چهارم

پیش نویس اولیه طرح کسب و کار

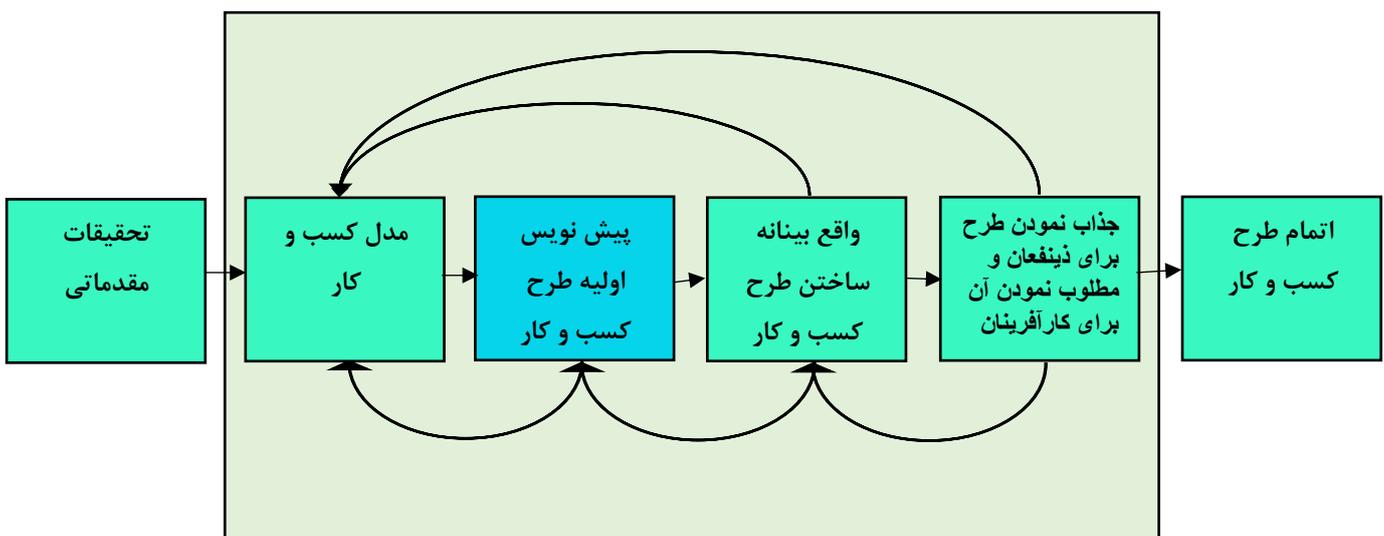
فصل چهارم: پیش نویس اولیه طرح کسب و کار

اهداف یادگیری فصل

پس از تکمیل این فصل، شما قادر خواهید بود
* پیش نویس یک طرح کسب و کار جامع را تهیه کنید.

مقدمه

این فصل رویکردی را برای نوشتن پیش نویس طرح کسب و کار شما شرح می‌دهد. همچنین عناصر یک طرح کسب و کار جامع را مشخص می‌کند که می‌تواند به عنوان الگویی برای شروع طرح کسب و کار شما مورد استفاده قرار گیرد.



شکل شماره (۷): پیش نویس اولیه طرح کسب و کار

پیش نویس طرح کسب و کار در عمل

اگرچه راه‌های مختلفی برای نزدیک شدن به نوشتن پیش نویس طرح کسب و کار وجود دارد، یکی از روش‌های موثر انجام موارد زیر است:

* از بخش‌های زیر برای تهیه طرح کلی بیزینس پلن خود استفاده کنید. برای نوشتن مطالب از برنامه WORD استفاده کنید.

* بخش‌های مربوطه از کار مکتوب تولید شده در طول تحقیقات اولیه را در قالب طرح کسب و کار جدید خود وارد کنید. شما می‌توانید این کار را به یکی از دو روش انجام دهید:

- می‌توانید نتایج تحقیقات اولیه خود را به صورت مکتوب در قالب برگه‌های پرینت شده در بخش‌های مربوطه از طرح کسب و کار خود جهت پشتیبانی یا توجیه استراتژی‌ها و سایر تصمیم‌هایی که بعداً در آن بخش‌ها توضیح می‌دهید جای‌گذاری کنید. این استراتژی منجر به یک طرح تجاری قوی تر می‌شود.

- یا می‌توانید نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های سطح کلان و صنعتی خود را در بخش «محیط عملیاتی» که در طرح کلی زیر فهرست شده است، وارد کنید. جای مناسب برای قرار دادن تجزیه و تحلیل‌های در سطح بازار، بخش مربوط به بازاریابی است، و جای مناسب برای تجزیه و تحلیل در سطح شرکت می‌تواند در هر بخشی از طرح کسب و کار باشد.

* مدل و عناصر مدل کسب و کار خود را در بخش‌های مناسب طرح خود بگنجانید، زیرا هیچ بخش خاصی در یک طرح کسب و کار وجود ندارد که در آن به طور خاص مدل کسب و کار خود را بیاورید.

در حین تدوین طرح خود، این اقدامات را انجام دهید:

* هر بار که چیزی را در بیزینس پلن خود وارد می‌کنید که از کاتالوگ تامین کننده دریافت کرده‌اید، به وضوح مشخص کنید که آن اطلاعات را از کجا به دست آورده‌اید. به عنوان مثال، اگر تجهیزات اداری و مبلمان مورد نیاز خود را به همراه هزینه‌های دقیق آنها از کاتالوگ تامین کنندگان فهرست کنید، به وضوح بگویید که از کدام کاتالوگ (ها) این اطلاعات را دریافت کرده‌اید. به طور مشابه، اگر با یک متخصص صنعت صحبت کردید که توصیه کرد محصول خود را به روشی خاص تولید کنید، به وضوح بگویید که با چه کسی صحبت کرده‌اید و سطح اعتبار علمی و عملیاتی آنها چیست، البته در صورتی که مجوز آن شخص را برای این کار را دریافت کرده باشید.

- وقتی این کار را انجام می‌دهید، به اعتبار خود به عنوان نویسنده طرح کسب و کار و اعتبار طرح تجاری خود کمک می‌کنید. همچنین ممکن است بعداً وقتی متوجه شوید که باید یک مورد مشابه را به همراه هزینه آن به لیست خود اضافه کنید، در زمان شما صرفه جویی می‌شود.

- توجه: از یک (و تنها یک) روش ارجاع مناسب و تثبیت شده مانند APA استفاده کنید. این درجه حرفه‌ای بودن طرح شما را بهبود می‌بخشد.

* هر بار که چیزی را در برنامه خود وارد می‌کنید که از منبعی تهیه نشده است، بهترین روش این است که آن قسمت را به طور مثال با استفاده از یک رنگ فونت مشخص برجسته کنید. هدف این خواهد بود که در نهایت همه این مفروضات با اطلاعات دارای پشتوانه منبع جایگزین شوند. هنگامی که این کار را انجام دادید، فونت را به رنگ معمولی خود تغییر دهید.

- توجه: اگر شما یک منبع خبره در مورد چیزی هستید، مثلاً اگر شما یک متخصص ساخت و ساز هستید که خوانندگان طرح برای برآورد هزینه‌های ساختمان به او اعتماد دارند، باید اعتبار خود را مشخص کنید و به وضوح مشخص کنید که چه زمانی برخی از اطلاعات برنامه شما بر اساس دانش تخصصی خودتان است.

- هنگامی که مفروضات خود را به این روش علامت گذاری می‌کنید، می‌توانید به سرعت و به راحتی ببینید چه اطلاعاتی باید با اطلاعات منبع جایگزین شوند قبل از اینکه طرح کسب و کار خود را نهایی کنید.

* از برنامه زمانی مناسب در قالب‌های صفحه گسترده برای ثبت درآمد تخمینی فروش برای هر ماه استفاده کنید. شما باید پیش‌بینی‌های فروش را بر اساس معیارهای مستدلی بیاورید، و آنها را با استفاده از فرمول‌هایی در صفحات گسترده خود تنظیم کنید تا اگر بعداً نیاز به تغییر معیار داشتید، بتوانید به جای نیاز به تغییر همه آنها، یک عدد را در یک سلول یا تعداد محدودی سلول تغییر دهید.

- پیش‌بینی فروش واقعی می‌تواند دشوار باشد، اما راه‌اندازی روشی برای انجام این کار زودهنگام به نویسندگان طرح، فرصت قابل توجهی برای تکمیل طرح کسب و کارشان می‌دهد. یک مدل فروش توسعه یافته که از قدرت صفحات گسترده الکترونیکی بهره می‌برد، به نویسندگان طرح کسب و کار این فرصت را می‌دهد که در صورت نیاز، سریعاً و به راحتی تغییرات لازم را در مفروضات و برآوردهای کلی خود ایجاد کنند.

* با پر کردن تمام اعدادی که در برنامه‌های مختلف دارید، از الگوهای صفحه گسترده استفاده کنید. از یک فونت مجزا برای پرچم گذاری اعدادی که بر اساس فرضیات هستند استفاده کنید. وقتی اعداد واقعی دارید، مطمئن باشید که برای خواننده روشن است که از چه منابعی برای به دست آوردن آن اعداد استفاده کرده‌اید.

- وقتی از زمان‌بندی‌های ارائه‌شده در قالب‌های صفحه گسترده و سایر مواردی که اضافه می‌کنید استفاده می‌کنید، به خوبی در مسیر توسعه بخش مالی طرح کسب و کار خود خواهید بود.

نامه‌ی معرفی

نامه معرفی مشابه نامه همراه یک رزومه است. این نامه باید برای خواننده تنظیم شود و به وضوح درخواست سفارشی سرمایه گذار یا وام دهنده بالقوه را مشخص کند. باید کوتاه و مختصر باشد و در چند پاراگراف سؤالات (یعنی تأمین مالی، استخدام تخصصی، خرید محصول یا خدمات، دریافت مشاوره و غیره) را مشخص کند. نباید طرح کسب و کار را خلاصه کند، زیرا این کار خلاصه اجرایی است.

عنوان طرح

عنوان طرح می بایست دارای گرافیک خوب، جذاب، حرفه‌ای و مناسب باشد تا برای خوانندگان هدف جذاب باشد. به عنوان مثال به صورت زیر می شود آن را نوشت:

تاریخ:

نام شرکت:

آدرس شرکت:

تلفن کاری شرکت:

وب سایت شرکت:

ایمیل شرکت:

قرارداد محرمانه

امضاء کنندگان زیر تصدیق می‌نمایند که هر گونه اطلاعات ارائه شده توسط _____ در این طرح تجاری، به غیر از اطلاعاتی که جنبه عمومی دارند، بصورت محرمانه می‌باشند و هرگونه افشا یا استفاده از آن توسط خواننده ممکن است باعث آسیب یا خسارت جدی به _____ شود. بنابراین، امضاء کنندگان زیر موافقت می‌کنند که آن را بدون اجازه کتبی صریح _____ افشا نکنند. در صورت درخواست، امضاء کنندگان زیر فوراً این سند را به _____ بر می‌گردانند.

امضا: _____

نام و نام خانوادگی: _____

تاریخ: _____

فهرست مطالب، جداول و اشکال

تیترا کلیه بخش ها و سرفصل های مطالب، فهرست جداول و اشکال و ضمیمه ها موجود در طرح همراه با صفحه بندی در این بخش جهت رجوع سریع تر و آسان تر به متن اصلی ذکر می گردند.

مقدمه

در اینجا اهداف طرح، درخواست هایی که از خوانندگان هدف دارید، شرح مختصری از مفهوم کسب و کارتان، شرح مختصری از هدف ایده کسب و کارتان، تاریخچه و شرح مختصری از سیر تکاملی کسب و کارتان بیان می گردند. همچنین ممکن است، مفاهیم اصلی طرح که در بخش یک همین فصل به عنوان یک مجموعه جداگانه تشریح شده اند، در مقدمه به طور کامل بیان گردند و یا مختصری از آنها ذکر گردد و شرح کامل آنها در بخش مفاهیم اصلی ذکر گردد.

ایده کسب و کار

ممکن است شامل شرحی از تاریخچه پس ایده مطرح شده و سیر تکاملی ایده ایجاد این کسب و کار در صورت لزوم باشد.

پیشنهاد ارزش

توضیح می دهد که چگونه ایده کسب و کار شما مشکلی را برای مشتریان مورد انتظار شما حل می کند یا در غیر این صورت باید آنها را وادار به خرید محصول یا خدمات شما به جای خرید از رقیب کند.

چکیده

چکیده (خلاصه اجرایی) مهمترین بخش از طرح کسب و کار شما و شامل اطلاعات کلیدی مربوط به طرح برای خوانندگان هدف می باشد. خوانندگان هدف با مطالعه این بخش اولین برداشت خود از ایده کسب و کار

را در یافت نموده و تصمیم می‌گیرند که آیا مایل به خواندن بقیه طرح هستند یا خیر. این بخش باید اشتیاق شما به ایده کسب و کارتان را به خوانندگان هدف منتقل کند و باعث برانگیختن هیجانات مخاطبان هدف گردد. بعد از اینکه بقیه طرح کسب و کار را کامل کردید، چکیده خود را بنویسید. به این ترتیب، تمام عناصر استارت‌آپ خود را در نظر گرفته اید و آماده می‌شوید که آنها را خلاصه کنید.

چکیده باید هر یک از موارد زیر را به اختصار توضیح دهد:

- ۱- مروری بر ایده کسب و کار شما (یک یا دو جمله).
- ۲- شرحی از محصول و/یا خدمات شما؛ چه مشکلاتی را برای مشتریان هدف خود حل می‌کنید؟
- ۳- اهداف شما برای کسب و کار؛ انتظار دارید کسب و کار شما در یک سال، سه سال، پنج سال آینده در کجا باشد؟
- ۴- بازار هدف پیشنهادی شما؛ مشتریان ایده آل شما چه کسانی هستند؟
- ۵- رقابت شما و آنچه کسب و کار شما را متمایز می‌کند؛ با چه کسی مخالف هستید و کدام پیشنهاد فروش منحصر به فرد به شما کمک می‌کند تا موفق شوید؟
- ۶- تیم مدیریت شما و تجربه قبلی آنها؛ آنها چه چیزی به کسب و کار شما اضافه می‌کنند، که به کسب و کار شما مزیت رقابتی می‌بخشد؟
- ۷- چشم انداز مالی کسب و کار؛ اگر از طرح کسب و کار برای اهداف مالی استفاده می‌کنید، دقیقاً توضیح دهید که چقدر پول می‌خواهید، چگونه از آن استفاده می‌کنید و چگونه کسب و کار شما را سودآورتر می‌کند.

چکیده خود را در مجموع به یک یا دو صفحه محدود کنید. خوانندگان باید با خواندن چکیده، درک اولیه‌ای از کسب و کار شما پیدا کنند، در مورد پتانسیل آن هیجان زده شده و به اندازه کافی برای مطالعه بیشتر آن علاقه نشان دهند.

بخش اول: مفاهیم اصلی طرح

* این بخش دربرگیرنده مفاهیم پایه و اصلی کسب و کار شما از جمله؛ تحقیقات مقدماتی، مدل کسب و کار، ارکان جهت ساز، اهداف شرکت، بازار هدف آن، ساختار صنعت و ساختار حقوقی کسب و کار شما می باشد.

۱- ارکان جهت ساز

این بخش از عناصر اساسی کسب و کار شما شامل؛ چشم انداز، بیانیه ماموریت، ارزش های بنیادین کسب و کار و شرکت شما می باشد.

الف) چشم انداز شرکت

چشم انداز به اهداف غائی و بلند مدت کسب و کار شما اشاره دارد. در نهایت می خواهید چه چیزی شوید؟ به عنوان مثال، چشم انداز شما برای یک کارخانه ساخت خودروهای برقی کوچک درون شهری با برد ۱۰۰۰ کیلومتر بر ساعت با یک بار شارژ چیست؟

* ستاره قطبی شماست، و دور دست ها و افق سازمانی را به شما نشان می دهد..

* آنچه را که قصد دارید در آن سرمایه گذاری کنید را مشخص می کند.

* الهام بخش همه اعضای سازمان می باشد.

* به ذینفعان کمک می کند تا به دلیل جهت گیری کلی ارائه شده از طریق بیانیه چشم انداز، آرزوی دستیابی به چیزهایی بزرگتر از آنچه سرمایه گذاری نموده اند را داشته باشند.

پس از بیان یک چشم انداز خوب، نویسنده طرح باید در نظر بگیرد که دستیابی به چشم انداز چگونه است. بسیاری از کارآفرینان چشم انداز خود را می نویسند ولی آن را رها می کنند. مشکل این است که آنها اغلب اقدامات لازم را برای اینکه چگونه استراتژی هایی که جهت دستیابی به چشم اندازشان، در برنامه خود تدوین می کنند، را رها نموده و انجام نمی دهند، یعنی غالباً در حد یک نوشته صرف باقی می ماند و تلاش مجدانه ای جهت تحقق آن انجام نمی دهند، البته چشم انداز نباید خیلی اغراق آمیز و دور از دسترس باشد که انرژی شما را بگیرد و نه خیلی پیش پا افتاده که غیرانگیزاننده باشد. بیانیه های چشم انداز باید در سراسر طرح کسب و کار به وضوح احساس شوند.

ب) ارزش های بنیادین

کسب و کار شما با چه ارزش هایی زندگی می کند؟ صداقت، نوآوری و درستکاری، حضور به موقع، پایبندی به قوانین و مقررات، ارزش هایی هستند که ممکن است برای فلسفه کسب و کار شما مهم باشند.

* شامل پنج تا ده عبارت کوتاه است که نشان دهنده ارزش های مهم، هنجارها و باید و نبایدهای اخلاقی کسب و کار شماست، در واقع مبنایی جهت تنبیه و تشویق سازمانیست.

* تعهدات شخصی را که اعضای سازمان باید انجام دهند و آنچه را که باید مهم بشمارند، را بیان می کند.

* نحوه رفتار و تعامل افراد با یکدیگر را تعریف می کند.

* باید در تمام تصمیمات مشخص شده در طرح کسب و کار، از استخدام گرفته تا تبلیغات و انتخاب مکان منعکس شود.

* به خواننده کمک می کند تا نوع فرهنگ و محیط عملیاتی را که این کسب و کار قصد توسعه آن را دارد، را درک کنند.

ج) بیانیه ماموریت شرکت

بیانیه ماموریت توضیح مختصری از دلیل وجودی شرکت شما است. نشان می دهد که سازمان شما چه می کند و چرا وجود دارد، ممکن است استراتژی و فلسفه کسب و کار شما را توصیف کند. در واقع جواب به این سوال است که شما به چه کسب و کاری مشغول هستید، چرایی، فلسفه و جود و بزرگترین هدف شماست. که می تواند به کوتاهی یک شعار بازاریابی باشد.

مورداف؛ برنامه ای است که به مصرف کنندگان کمک می کند تا امور مالی شخصی خود را به شیوه ای سرگرم کننده و راحت مدیریت کنند" یا بیشتر درگیر باشد.

کلبه حیوانات؛ یک مهدکودک و سالن نظافت حیوانات خانگی است که متخصص در خدمات راحت برای دوستداران حیوانات خانگی شهری. ماموریت ما ارائه خدمات، ایمنی و یک فضای خانوادگی است که به صاحبان حیوانات این امکان را می دهد که زمان کمتری را صرف مراقبت از نیازهای اولیه آنها کنند و زمان بیشتری را برای سرگرمی با حیوان خانگی خود اختصاص دهند.

* باید بسیار مختصر باشد، در چند جمله یا یک پاراگراف کوتاه.

در تدوین بیانیه مأموریت باید به نکات زیر توجه شود:

- مبتنی بر واقعیات باشد.

- سازمان قابلیت اجرای آن را داشته باشد.
 - خواننده با خواندن بیانیه مأموریت سازمان تمایل داشته باشد که جزئی از آن سازمان شود.
 - منعکس کننده مسیرهای استراتژیک جدید باشد.
 - نباید شامل مقادیر دلاری، درصد، اعداد، اهداف خرد و استراتژی‌ها باشد.
 - نباید بیش از حد طولانی باشد، چون نمی‌توان آن را به خاطر آورد.
 - نباید به توضیح جزئیات بپردازد.
 - نباید باعث انس و عادت به محیط شود.
 - نباید بر حسب ایجاد سود باشد. سود، یک هدف و نتیجه آنچه که شرکت انجام می‌دهد، است.
- مأموریت سازمان‌ها، از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت‌اند. اغلب بیانیه مأموریت شامل اجزاء زیر است:
- نوع محصولات و خدماتی که ارائه می‌شود؛
 - مشتریان کسب و کار شما چه کسانی هستند؛
 - محدوده جغرافیایی و حوزه/ بازار فعالیت شما کجاست؛
 - باورها، ارزش‌ها، آرمان‌ها و اولویت‌های اخلاقی بنیادینی حاکم بر سازمان شما؛
 - توجه به بقا، رشد و سودآوری؛
 - توجه به کارکنان و کیفیت زندگی کاری آنها؛
 - از چه مزیت رقابتی و یا ویژگی متمایزی برخوردارید؛
 - تصور عمومی مطلوب و توجه به مسائل اجتماعی چگونه است؛
 - نوع تکنولوژی که در کسب و کارتان از آن استفاده می‌کنید.

۲- اهداف^{۱۶} کسب و کار

^{۱۶}- برای اطلاعات بیشتر به کتاب اکسیر نگرش؛ بیرانوند، مندگاری انتشارات ترمه رجوع شود.

هدف به خواسته ها و آرزوهایی که قصد داریم در زمان معینی به آنها برسیم، گفته می شود. به عبارتی دیگر نتایج مورد انتظار یک رفتار را هدف گویند. اهداف بلند مدت و کوتاه مدت خود و همچنین هر نقطه عطف یا معیاری را که برای اندازه گیری پیشرفت خود استفاده خواهید کرد، مشخص کنید. به عنوان مثال، اگر یکی از اهداف شما افتتاح شعبه دوم کسب و کارتان باشد، نقاط عطف ممکن است شامل رسیدن به حجم فروش خاص یا امضای قرارداد با تعداد معینی از مشتریان در بازار جدیدتان باشد.

* اهداف باید اسمارت (SMART) باشند، یعنی؛ مشخص، قابل اندازه گیری، قابل حصول، واقع بینانه و دارای بازه زمانی باشند.

* اهداف باید رومبا (RUMBA) باشند، یعنی؛ واقع بینانه، قابل درک، قابل اندازه گیری، قابل باور، و دست یافتنی (قابل حصول) باشند.

۳- بازار هدف کسب و کار

در بخش طرح بازاریابی به طور عمیق به این موضوع خواهیم پرداخت. شما به عنوان کارآفرین در اینجا لازم است به طور خلاصه توضیح دهید که مشتریان هدف شما چه کسانی هستند.

۴- ساختار صنعت

در پیش نویس طرح، تحقیقات مقدماتی و مدل کسب و کار خود را درج کنید. لذا نیاز است که صنعت خود را توصیف کنید تا متوجه بشوید که چه چیزی کسب و کار شما را رقابتی می کند: آیا صنعت در حال رشد، بالغ یا پایدار است؟ چشم انداز بلندمدت و کوتاه مدت صنعت چیست؟ کسب و کار شما چگونه از تغییرات و روندهای صنعت پیش بینی شده بهره خواهد برد؟ چه اتفاقی ممکن است برای رقبای شما بیفتد و چگونه تجارت شما با موفقیت با رقبا، رقابت خواهد کرد؟

- نتایج مرتبط و مهم حاصل از تجزیه و تحلیل های سطح کلان، صنعت، بازار و شرکت را در طرح خود بیاورید.

- اطمینان حاصل کنید که تمام تجزیه و تحلیل ها به طور کامل و به درستی در طرح دارای رفرنس است، تا اعتبار شما و طرح شما به عنوان یک کارآفرین را ایجاد و تضمین کند، و الزامات اخلاقی را برای استناد به منابع اطلاعاتی مورد استفاده، برآورده کند.

- در اینجا، شما مدل کسب و کار خود را نیز قید نمایید.

۵- ساختار حقوقی

الف) آیا کسب و کار شما یک مالکیت انحصاری، شرکت با مسئولیت محدود، شراکتی یا خصوصی است؟
چرا این شکل خاص از کسب و کار را انتخاب کردید؟

ب) اگر بیش از یک مالک وجود دارد، نحوه تقسیم مالکیت را توضیح دهید. اگر سرمایه گذار دارید، درصد سهام آنها را توضیح دهید. این اطلاعات برای سرمایه گذاران و وام دهندگان مهم است.

پس از خواندن توضیحات شرکت، خواننده باید درک اساسی از ماموریت و چشم انداز کسب و کار شما، اهداف، بازار هدف، چشم انداز رقابتی و ساختار قانونی پیدا کند.

جدول شماره (۶): کاربرگ مفاهیم اصلی کسب و کار (شرکت)

	نام کسب و کار
	بیانیه ماموریت
	فلسفه / ارزش های بنیادین شرکت
	چشم انداز شرکت
۱- ۲- ۳-	اهداف و نقاط عطف
	بازار هدف
۱- ۲- ۳-	صنعت / رقبا
	ساختار قانونی / مالکیت

بخش دوم: برنامه‌ی بازاریابی طرح

* برنامه بازاریابی، تحقیقات اولیه و ثانویه‌ای که انجام داده‌اید را مشخص می‌کند. شما باید شواهدی مبنی بر انجام تحقیقات درست، چه اولیه و چه ثانویه را، نشان دهید. اگر داعیه انجام تحقیقات واقعی را دارید باید آن را با شواهد مستند پشتیبانی کنید. اگر نشان می‌دهید که ادعایی مبتنی بر مفروضات خودتان است، باید آن را با توضیحی در مورد چگونگی نتیجه‌گیری پشتیبانی کنید.

* برنامه بازاریابی، تجزیه و تحلیل موثری از محیط اقتصادی مرتبط با کسب‌وکار شما را نشان می‌دهد.

- بدیهی است که باید ارزیابی‌هایی از وضعیت اقتصادی مرتبط با کسب‌وکار خود را ارائه دهید. به عنوان مثال، ممکن است به این نتیجه برسید که بحران اقتصادی فعلی پتانسیل صادرات محصول شما را کاهش می‌دهد و ممکن است کسب اعتبار برای اداره کسب و کار شما را دشوارتر کند. البته، نتیجه‌گیری‌هایی از این دست باید با ارزیابی‌های شما مطابقت داشته باشد، که چگونه کسب‌وکار شما تطابق لازم را انجام می‌دهد تا اطمینان حاصل شود که علیرغم این چالش‌ها پیشرفت می‌کند، یا اینکه چگونه از فرصت‌هایی که ارزیابی شما می‌گوید، استفاده می‌کند.

* برنامه بازاریابی، ارزیابی موثری از صنعتی که کسب‌وکار شما در آن فعالیت خواهد کرد را نشان می‌دهد.

- شما باید یک ارزیابی از صنعت، همراه با توضیحاتی در مورد چگونگی رونق سرمایه‌گذاری در آن شرایط ارائه دهید. یک رویکرد رایج برای ارزیابی صنعت، استفاده از مدل پنج نیروی پورتر (۱۹۸۵) و یا مدل شش نیروی هکس (۲۰۰۳) است.

▪ اگر مدل پنج نیرو را به کار می‌برید، این کار را طوری انجام دهید تا از کاهش قابل توجه کارایی آن جلوگیری کنید و در عین حال به قابلیت تجزیه و تحلیل صنعت خود آسیب وارد نکنید. این مدل برای در نظر گرفتن کل صنعت مورد استفاده قرار می‌گیرد، نه یک جزء فرعی از آن (و معمولاً نمی‌توان از آن برای تجزیه و تحلیل یک سازمان استفاده کرد).

- تجزیه و تحلیل رقبا ممکن است در بخش ارزیابی صنعت قرار گیرد، یا ممکن است به عنوان بخشی از برنامه بازاریابی شما بیاید. معمولاً شرح نسبتاً دقیقی از رقبای شما مورد نیاز است، از جمله تجزیه و تحلیل

نقاط قوت و ضعف آنها. در برخی موارد، کسب و کار شما ممکن است دارای رقبای مستقیم و غیرمستقیم باشد. با نشان دادن اینکه محیط رقابتی را کاملاً درک می کنید، اعتبار خود را حفظ کنید.

- ارزیابی‌های شرایط اقتصادی و وضعیت صنعت بدون ارزیابی استراتژی‌هایی که سازمان می‌تواند/باید برای استفاده از این موقعیت‌های اقتصادی و صنعتی به کار گیرد، ناقص به نظر می‌رسد. بنابراین، بسته به اینکه چگونه کار خود را سازماندهی کرده‌اید، معمولاً مهم است که ارزیابی خود از شرایط اقتصادی و صنعتی را همراه با استراتژی‌های مربوطه برای سرمایه‌گذاری به کار گیرید. این به خواننده نشان می‌دهد که شما نه تنها محیط عملیاتی را درک نموده‌اید، بلکه متوجه شده‌اید که چگونه کسب و کار خود را در آن موقعیت به بهترین شکل اداره کنید.

* برنامه بازاریابی یک تجزیه و تحلیل موثر از سرمایه‌گذاری شما را تشریح می‌کند (به بخش تجزیه و تحلیل سازمانی در زیر مراجعه کنید).

۱- تحلیل بازار

معمولاً شامل ویژگی‌ها و مشخصات مشتریان است، که از طریق تحقیقات اولیه و ثانویه برای هر بازار هدف ساخته شده است. تحقیقات اولیه بازار شامل اطلاعاتی است که خودتان جمع‌آوری نموده‌اید. که می‌تواند شامل؛ تحقیقات آنلاینی که توسط شما صورت می‌گیرد، یا راندگی در شهر برای شناسایی رقبای، مصاحبه یا نظرسنجی از افرادی که متناسب با مشخصات مشتریان هدف شما هستند و یا انجام شمارش ترافیک در مکان خرده‌فروشی که در نظر دارید، باشد.

تحقیقات بازار ثانویه اطلاعاتی از منابعی مانند سازمان‌ها و مجلات تجاری، مجلات و روزنامه‌ها، داده‌های سرشماری و مشخصات جمعیتی است. می‌توانید این اطلاعات را به صورت آنلاین، در کتابخانه‌ها، از اتاق‌های بازرگانی، از فروشندگانی که به آن را صنعت شما می‌فروشند و یا از طریق سازمان‌های دولتی به آن دست پیدا کنید.

- معمولاً شامل مشخصات مشتری است که از طریق تحقیقات اولیه و ثانویه برای هر بازار هدف ساخته شده است.

- حاوی اطلاعات دقیق در مورد مزایای عمده محصولی است که شما به بازارهای هدف ارائه خواهید کرد.

- روش مورد استفاده و نتایج حاصل از تحقیقات اولیه بازار تکمیل شده را شرح می‌دهد.

- اگر تحقیقات اولیه کمتری از برخی از مشتریان جمع آوری شده باشد، توضیح می دهد که چرا جمع آوری اطلاعات کمتری از این نوع تحقیقات قابل قبول است.
- نوع تحقیق و/ یا نشان می دهد که چه کاری و تا چه زمانی انجام خواهد شد.
- شامل شرح کامل تحقیقات ثانویه انجام شده و نتایج بدست آمده است.
- مشتریان بالقوه را توصیف می کند.
- همچنین این بخش از طرح شما باید توضیح دهد:
- اندازه کل صنعت شما چقدر است؟
- روند در صنعت، آیا در حال رشد است یا کاهش می یابد؟
- روند در بازار هدف آیا در حال رشد است یا کاهش می یابد؟ نیازها یا ترجیحات مشتری چگونه تغییر می کند؟
- اندازه کل بازار هدف شما و اینکه چه سهمی برای شما واقع بینانه است؟

الف) بخشبندی بازار

* بازار هدف خود را بر حسب بخش های قابل شناسایی با ویژگی های مشترک تعریف کنید. به عنوان مثال، اینکه شما دانشگاه های تهران را به عنوان بازار هدف خود در نظر گرفته اید، معنی ندارد. لازم است که بازار هدف خود را؛ دانشجویان بین سنین ۱۸ تا ۲۵، یا مدیران گروه فناوری اطلاعات، یا رهبران دانشجویان دانشگاه های تهران تعریف کنید. مشتری هدف شما به طور کلی باید بتواند تصمیم خرید را بگیرد یا به طور قابل توجهی بر تصمیم خرید تأثیر گذار باشد.

- معمولاً باید قبل از توصیف آمیخته بازاریابی خود، از جمله خط محصول پیشنهادی خود، بازار هدف خود و ... را تعریف کنید. گاهی اوقات به نظر می رسد که توضیحات محصول در بیزینس پلن ها، با ویژگی های بازار هدف توصیف شده در تضاد باشد. اطمینان حاصل کنید که بازار هدف تعریف شده شما کاملاً با آمیخته بازاریابی شما (از جمله توضیحات محصول/خدمت، کانال های توزیع، شیوه های ترفیع و قیمت گذاری) همسو می باشد. به عنوان مثال، اگر بازار هدف به عنوان دانشجویان دانشگاه های تهران بین سنین ۱۸ تا ۲۵ تعریف شود، اجزاء آمیخته بازاریابی باید به وضوح چیزی باشد که برای این بازار هدف جذاب باشد.

- نحوه هدف قرار دادن مشتریان بالقوه را با دقت انتخاب کنید. آیا باید آنها را بر اساس ویژگی‌های دموگرافی (جمعیت شناختی)، ویژگی‌های روانشناختی، موقعیت جغرافیایی، رفتاری، مزیت (بهره) آنها و ... هدف قرار دهید؟

* شناسایی کنید که مشتریان هدف شما چگونه تصمیم خرید می‌گیرند.

- برای پاسخ به این سوال باید به تحقیقات مد نظر دسترسی داشته باشید. بر اساس آنچه کشف می‌کنید، باید ترکیب بهینه قیمت، توزیع، ترفیع و تصمیمات محصول را برای بهترین جذابیت در مورد نحوه تصمیم‌گیری مشتریان هدف برای خرید پیدا کنید.

ممکن است بیش از یک گروه مشتری هدف داشته باشید. برای مثال، اگر شما محصولی را از طریق توزیع کنندگان، مانند خرده‌فروشان، به مصرف‌کنندگان بفروشید، حداقل دو نوع مشتری هدف دارید: توزیع‌کنندگان (تجاری) و کاربران نهایی (مصرف‌کنندگان).

گروه‌های مشتریان هدف خود را شناسایی کنید و برای هر گروه یک نمایه جمعیتی ایجاد کنید که شامل موارد زیر است:

برای مصرف‌کنندگان:

- | | |
|---------|---------------|
| - سن | - درآمد |
| - جنسیت | - اشتغال |
| - محل | - سطح تحصیلات |

برای مشاغل:

- | | |
|----------|--|
| - صنعت | - مرحله در کسب و کار (راه اندازی، رشد، بلوغ) |
| - محل | - فروش سالانه |
| - اندازه | |

۲- تجزیه و تحلیل محیط

الف) تحلیل روند (محیط کلان)

تجزیه و تحلیل روند، معمولاً شامل تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیر روندهای فعلی و مورد انتظار در عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، محیطی و قانونی (PESTEL) بر توسعه این تجارت است.

با این حال، در نظر داشته باشید، که آیا بخشی که طرح را در آنجا گنجانیده می شود، برای این تجزیه و تحلیل مناسب است: به عنوان مثال، در بخش برنامه مالی برای ارائه بستری برای تجزیه و تحلیل عوامل کلیدی موفقیت، یا در برنامه بازاریابی برای کمک به خواننده برای درک بهتر مبنای پیش بینی های فروش ممکن است مناسب باشد.

ب) تجزیه و تحلیل صنعت

شامل تجزیه و تحلیل صنعتی است که این تجارت در آن فعالیت خواهد کرد و به طور معمول از مدل پنج نیرو پورتر استفاده می شود.

همانطور که در بالا ذکر شد، مد نظرتان باشد که آیا این بخش مناسب برای این تجزیه و تحلیل است: به عنوان مثال، در طرح بازاریابی برای بهبود تحلیل رقبا، یا در برنامه مالی برای ارائه نسبت های استاندارد صنعت در بخش تحلیل سرمایه گذاری ممکن است مناسب باشد.

یکی از بزرگترین اشتباهاتی که می توانید در یک طرح تجاری مرتکب شوید این است که ادعا کنید "رقابتی ندارید". هر کسب و کاری رقبا دارد. طرح شما باید نشان دهد که طرح خود را شناسایی کرده اید و می دانید که چگونه کسب و کار خود را متمایز کنید. این بخش باید:

البته تجزیه و تحلیل روند شما همچنین شامل تجزیه و تحلیل در سطح بازار (با استفاده از مجموعه ای از سؤالات، مانند موارد ذکر شده در فصل دو) و تجزیه و تحلیل در سطح شرکت (با استفاده از ابزارهایی مانند تجزیه و تحلیل SWOT / ماتریس عوامل داخلی و خارجی، و غیره)، از اشکال مختلف تجزیه و تحلیل مالی است. اما این تحلیل ها معمولاً در بخش های دیگر طرح مد نظر شما وجود دارند، تا از استراتژی ها و تصمیماتی که در آنجا ارائه می کنید پشتیبانی کنند. تجزیه و تحلیل سطح بازار به ناچار در بخش برنامه بازاریابی قرار می گیرد، اما تجزیه و تحلیل در سطح شرکت ممکن است در برخی یا تمام بخش های برنامه عملیاتی، برنامه منابع انسانی، برنامه بازاریابی و برنامه مالی پخش شود.

شرکت های کلیدی را که با شما رقابت می کنند (از جمله نام ها و مکان ها)، محصولات که با شما رقابت می کنند و/یا خدماتی که با شما رقابت می کنند، فهرست کنید. آیا آنها در سراسر جهان رقابت می کنند یا فقط برای محصولات خاص، برای مشتریان خاص یا در مناطق جغرافیایی خاص؟

رقبای غیر مستقیم را نیز شامل شود. به عنوان مثال، اگر رستورانی را افتتاح می کنید که به هزینه های اختیاری مصرف کنندگان متکی است، بارها و کلپ های شبانه رقبای غیرمستقیم هستند. برای جمع آوری اطلاعات در مورد رقبا در هر دسته، از طرح جمع آوری داده های رقیب ارائه شده در زیر استفاده کنید:

جدول شماره (۷): طرح جمع آوری اطلاعات رقبا

		قیمت محصولات و خدمات رقبا
		مزایا / ویژگی های رقبا
		اندازه / سودآوری رقبا
		استراتژی های بازار رقبا

هنگامی که رقبای اصلی خود را شناسایی کردید، از کاربرد تجزیه و تحلیل رقابتی در پایین برای مقایسه کسب و کار خود با آنها استفاده کنید.

کاربرد تحلیل رقابتی

- تجزیه و تحلیل رقبای شما ممکن است به عنوان بخشی از ارزیابی شما از صنعت صورت گیرد، یا ممکن است بهتر باشد که به عنوان بخشی از برنامه بازاریابی شما مورد ارزیابی قرار گیرد. معمولاً شرح نسبتاً دقیقی از رقبای شما از جمله تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف آنها مورد نیاز است. در برخی موارد، کسب و کار شما ممکن است دارای رقبای مستقیم و غیرمستقیم باشد. با نشان دادن اینکه محیط رقابتی را کاملاً درک می کنید، اعتبار خود را حفظ کنید.

جدول شماره (۸): کاربرد تحلیل رقابتی (CPM)

عوامل	ما	رقیب ۱	رقیب ۲	رقیب ۳	اهمیت برای مشتری
-------	----	--------	--------	--------	------------------

					محصولات
					خدمات
					قیمت
					توزیع
					ترفیع (تبلیغات)
					کیفیت
					تصویر ذهنی
					تجربه و تخصص
					آوازه
					قابلیت اطمینان
					ظاهر
					روش فروش
					سیاست های اعتباری
					حق انتخاب
					ثبات

موانع ورود به صنعت

استارت آپ شما با چه موانعی برای ورود مواجه است و چگونه می خواهید بر آنها غلبه کنید؟ موانع ورود ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- هزینه های راه اندازی بالا
- هزینه های تولید بالا
- هزینه های بازاریابی بالا
- چالش های شناخت برند
- یافتن کارکنان واجد شرایط
- نیاز به فناوری سطح بالا
- تعرفه ها و سهمیه ها
- اتحادیه های صنعت

فرصت ها و تهدیدات محیطی

هنگامی که کسب و کار شما بر موانع ورود شما غلبه کرد، با چه تهدیدات دیگری ممکن است مواجه شود؟ توضیح دهید که چگونه موارد زیر می تواند بر استارت آپ شما تأثیر بگذارد:

- تغییرات در مقررات دولتی
- تغییرات در تکنولوژی
- تغییرات در اقتصاد
- تغییرات در صنعت شما

از کاربرد تجزیه و تحلیل (SWOT) ارائه شده در زیر، یا ماتریس سوات که در فصل سوم ارائه گردید، برای شناسایی نقاط ضعف و تهدیدات احتمالی شرکت خود و همچنین نقاط قوت و فرصت های بالقوه ای که قصد دارید از آنها بهره برداری کنید، استفاده کنید.

جدول شماره (۹): کاربرد تجزیه و تحلیل SWOT

تهدیدات	فرصت ها	نقاط ضعف	نقاط قوت	ارائه محصول / خدمت

				نام تجاری / بازاریابی
				منابع انسانی
				دارایی، سرمایه گذاری
				عملیات / مدیریت
				بازار
آیا هر یک از نقاط قوت شما می تواند به بهبود نقاط ضعف یا مبارزه با تهدیدات شما کمک کند؟ اگر چنین است، لطفاً در زیر توضیح دهید که چگونه است؟				
بر اساس اطلاعات بالا، اهداف فوری / مراحل بعدی شما چیست؟				
بر اساس اطلاعات بالا، اهداف بلندمدت / گام های بعدی شما چیست؟				

۳- تحلیل سازمانی (محیط داخلی)

* تحلیل سازمانی در نهایت به استراتژی بازاریابی شما منتهی می شود.

* اغلب از تجزیه و تحلیل SWOT برای تجزیه و تحلیل سازمان استفاده می کنند.

- در صورت انجام این کار، همیشه مطمئن شوید که این تجزیه و تحلیل نتایجی بیش از یک لیست ساده از نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی دارد. تجزیه و تحلیل سوات همیشه باید به

خواننده ثابت کند که استراتژی‌های سازمانی برای کاهش و یا حذف نقاط ضعف و تهدیدهای شناسایی شده و بهره‌گیری از هر یک از نقاط قوت و فرصت‌های شناسایی شده تدوین می‌شوند.

- ماتریس سوات برای تدوین استراتژی‌هایی جهت استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های شناسایی شده و در عین حال کاهش ضعف‌ها و تهدیدها است. یک ماتریس سوات هر یک از تهدیدات شناسایی شده را به همراه هر یک از نقاط ضعف و سپس هر یک از نقاط قوت را همراه هر یک از فرصت‌های شناسایی شده را ارزیابی می‌کند. به این ترتیب استراتژی‌ها با در نظر گرفتن جفت عوامل فوق تدوین می‌شوند.

- ماتریس سوات چارچوبی است که به شما کمک می‌کند افکار خود را در استراتژی سازماندهی کنید. می‌توانید از استراتژی‌های خاصی با در نظر گرفتن اینکه چگونه می‌توان از نقاط قوت داخلی برای کاهش تهدیدهای خارجی که کسب‌وکار با آن مواجه است استفاده کنید. (به نمونه ماتریس سوات ارائه شده در فصل دوم رجوع شود)

۴- آمیخته بازاریابی (4P)

شامل تمام جنبه‌های آمیخته بازاریابی شامل؛ تصمیمات محصول، تصمیمات قیمت گذاری، تصمیمات ترویج، تصمیمات توزیع می‌باشد. در نظر داشته باشید که نحوه برنامه ریزی شما برای تحت تأثیر قرار دادن مشتریان هدف، برای خرید از شما را تشریح می‌کند (آمیخته بازاریابی^{۱۷} بهینه شما، و چرا این آمیخته نسبت به گزینه‌های جایگزین بهتر است).

- در برخی منابع جنبه‌های دیگری از آمیخته بازاریابی از جمله؛ شواهد فیزیکی، پرسنل، فرایندها و ... نیز ذکر گردیده است.

- امروزه به جای (4P) بیشتر بحث (4C)؛ ارزش‌های مشتری پسند (ارائه راه حل‌های پیشنهادی به مشتری)، هزینه، رابطه بلند مدت با مشتری و راحتی مشتری، مطرح است.

الف) استراتژی محصول

محصول/ خدمت شما را شناسایی می‌کند و اینکه چرا این محصول/ خدمت خاص برای مشتریان هدف شما بیشتر از گزینه‌های جایگزین جذاب است.

^{۱۷}- برای اطلاع بیشتر از انواع آمیخته بازاریابی به کتاب مشاور توسعه سازمانی نویسندگان انتشارات ترمه رجوع شود.

اگر محصول یا خدمات شما استاندارد باشد، باید بر اساس چیز دیگری مانند قیمت مناسب تر، داشتن موقعیت برتر، نام تجاری بهتر یا خدمات بهبود یافته تر رقابت کنید. اگر بتوانید محصول یا خدمات خود را متمایز کنید، ممکن است بتوانید بر اساس کیفیت بهتر، ویژگی‌های بیشتر، سبک جذاب تر یا چیز دیگری رقابت کنید.

ب) اطلاعات ضروری در مورد محصولات و خدمات

۱- محصولات و/ یا خدمات شرکت شما: چه چیزی می فروشید و چگونه تولید یا ارائه می گردد؟ جزئیات روابط با تامین کنندگان، تولیدکنندگان و یا شرکای تجاری که برای ارائه محصول یا خدمات به مشتریان ضروری است، را ذکر نمایید.

۲- مشکلی که محصول یا خدمات حل می کند: هر کسب و کاری نیاز به ارائه راه حلی جهت حل مشکلی دارد که مشتریان با آن مواجه هستند. زیرا شما به تعداد راه حل هایی که ارائه می دهید درآمد خواهید داشت. توضیح دهید که مشکل چیست و چگونه محصول یا خدمات شما آن را حل می کند. مزایا، ویژگی ها و پیشنهاد فروش منحصر به فرد آن چیست؟ راه حل شما تنها راه حل نخواهد بود (هر کسب و کاری رقبایی دارد)، اما باید توضیح دهید که چرا راه حل شما بهتر از رقباست، کسب و کار شما آیا مشتریانی را هدف قرار می دهد که رقبای شما نادیده می گیرند، یا ویژگی دیگری دارد که به آن مزیت رقابتی می دهد؟

۳- هر ویژگی انحصاری که به شما مزیت رقابتی می دهد: آیا حق ثبت اختراع برای محصول خود دارید یا حق ثبت اختراع شما در حال تعلیق است؟ آیا قراردادهای انحصاری با تامین کنندگان یا فروشندگان برای فروش محصول یا خدمات خود دارید که هیچ یک از رقبای شما آن را نمی فروشند؟ آیا مجوز محصول، فناوری یا خدماتی را دارید که تقاضای بالایی برای آن وجود دارد و/ یا عرضه کمی دارد؟

۴- نحوه قیمت گذاری محصول یا خدمات: قیمت، هزینه، اشتراک یا ساختار اجاره دادن محصول یا خدمات خود را شرح دهید. چگونه محصول یا خدمات شما از نظر قیمت در فضای رقابتی قرار می گیرد. آیا در سطح پایین، متوسط یا در سطح بالایی هستید؟ چگونه آن استراتژی قیمت گذاری به شما کمک می کند تا مشتری جذب کنید؟ حاشیه سود پیش بینی شده شما چقدر است؟

تمام محصولات یا خدمات خود را توصیف کنید و بر دیدگاه مشتری تمرکز کنید. برای هر محصول یا خدمات:

- مهمترین ویژگی های آن را شرح دهید. چه چیزی در مورد آن خاص است؟

- مهمترین مزایا را شرح دهید. چه کاری برای مشتری انجام می دهد؟

در این بخش، هر گونه خدمت پس از فروش که قصد ارائه آن را دارید، را توضیح دهید، مانند:

- تحویل محصول
- تعهدنامه، گارانتی
- قرارداد های خدمات
- حمایت مداوم
- آموزش
- سیاست بازپرداخت

هر گونه جزئیات محصول یا خدمات، مانند مشخصات فنی، نقشه ها، عکس ها، اسناد ثبت اختراع و سایر اطلاعات پشتیبانی را در ضمیمه ها لحاظ کنید.

پس از خواندن بخش محصولات و خدمات، خواننده باید درک روشنی از آنچه کسب و کار شما انجام می دهد، مشکلی که برای مشتریان حل می کند و پیشنهاد فروش منحصر به فردی که آن را رقابتی می کند به دست بیاورد.

جدول شماره (۱۰): کاربرد توضیحات محصول و خدمات

	نام کسب و کار
	ایده محصول / خدمت
	مزایای ویژه
	ویژگی های منحصر به فرد
	محدودیت ها و بدهی ها
	تولید و تحویل
	تامین کنندگان

	مجوزهای ویژه مالکیت معنوی
	شرح محصول / خدمات

ب) استراتژی های ترفیع (تبلیغات)

به سوالات کلیدی زیر پاسخ می دهد:

- به عنوان یک تازه وارد به بازار، آیا باید مشتریان خود را از بین مشتریان رقبای خود که در حال حاضر از آنها خرید می کنند جذب کنید، یا اینکه مشتریان جدیدی را برای محصول یا خدمات خود جذب خواهید کرد؟

- اگر در حال جذب مشتریان از رقبا هستید، این رقبا چگونه به تهدیدی که برای آنها ایجاد می کنید پاسخ خواهند داد؟

- اگر قصد دارید مشتریان جدیدی جذب کنید، چگونه آنها را متقاعد خواهید کرد که پول خود را دوباره برای محصول یا خدمات شما تخصیص دهند (بغیر از چیزهای دیگه ای که می خواهند بخرند)؟

- از چه راههایی با مشتریان هدف خود ارتباط برقرار خواهید کرد؟ چه زمانی با آنها ارتباط برقرار می کنید؟ قصد دارید چه پیام خاصی را به آنها منتقل کنید؟ هزینه این طرح ترویجی (تبلیغاتی) چقدر خواهد بود؟

* پاسخهای پیش بینی شده رقبا برای ورود شما به بازار را تشریح می کند، به خصوص اگر موفقیت شما به این بستگی داشته باشد که این کسب و کارها مشتریان خود را از دست بدهند.

- اگر ورود شما به بازار تهدیدی برای رقبای مستقیم نباشد، به احتمال زیاد باید مشتریان بالقوه را متقاعد کنید که پول خود را در کسب و کار شما خرج کنند، نه برای چیزی که قبلاً آن پول ها را به آن اختصاص داده بودند. در طرح کسب و کار خود باید نسبت به این مسائل آگاهی داشته باشید.

* اغلب هزینه های تبلیغاتی شما را بر اساس روش استفاده شده و چارچوب زمانی ترسیم می کند.

- فهرست کردن روش‌های تبلیغاتی را در ردیف‌هایی در صفحه‌گسترده با ستون‌هایی که نشان‌دهنده هفته‌ها یا ماه‌های احتمالاً حدود ۱۸ ماه از زمان اولین هزینه تبلیغاتی شما هستند، در نظر بگیرید. این می‌تواند یک برنامه زمانی باشد که هزینه‌ها را به صورت جریان نقدی پیش بینی شده و از آنجا به صورت‌های درآمد پیش بینی شده شما وارد می‌کند.

- اگر به دنبال پی بردن به میزان هزینه‌های تبلیغاتی هستید و به روزنامه‌ها، ایستگاه‌های رادیویی، یا ایستگاه‌های تلویزیونی تلفن می‌زنید یا به آنها سر می‌زنید، بعد از این باید به جزئیاتی مانند روزهایی که می‌خواهید تبلیغ کنید، در چه ساعت‌هایی در آن روزها، و آیا می‌خواهید تبلیغات چاپی شما رنگی و اندازه تبلیغات چاپی که می‌خواهید چقدر باشد، پردازید.

- به دقت در نظر بگیرید که از کدام روش‌های تبلیغاتی استفاده خواهید کرد. در حالی که استفاده از رسانه‌ای مانند تلویزیون در ابتدا ممکن است جذاب به نظر برسد، اما بسیار گران است، مگر اینکه تبلیغ شما در زمان‌های غیر پربیننده اجرا شود. اگر فکر می‌کنید این نوع رسانه ممکن است برای شما کارساز باشد، برای اطمینان، یک تحلیل هزینه - فایده جدی انجام دهید.

- برخی از طرح‌های تبلیغاتی حول آگهی‌های روزنامه، جزوه‌های تبلیغاتی، چاپ کارت‌های ویزیت و سایر رسانه‌های تبلیغاتی آشکارتر توسعه می‌یابند. مطمئن باشید که شامل هزینه‌های حمایت مالی از تیم فوتبال لیگ کوچک، تولید خودکارهای شخصی و سایر هدایای تبلیغاتی مشتری، اهدای اقلام به حراجی‌های خیریه، چاپ و ارسال کارت‌های تبریک به مشتری، و انجام بسیاری از کارهای تجاری مفید است. بسیاری از کسب‌وکارها پیوستن به اتاق بازرگانی محلی و سازمان‌های تجاری مربوطه را مفید می‌دانند تا با آنها ارتباط برقرار کنند. برخی متوجه می‌شوند که راه اندازی یک غرفه در یک نمایشگاه تجاری به راه اندازی کسب و کار آنها کمک می‌کند.

آمیخته ترفیع

* ترویج محصولات گونه‌های مختلفی دارد که در بیشتر منابع اندیشمندان آنها را به صورت زیر دسته بندی نموده‌اند.

تبلیغات: شامل ترویج محصولات توسط رسانه‌های جمعی از جمله؛ رادیو، تلویزیون کابلی و موبایل، چاپ بروشور، و کتابچه و ... می‌باشد.

نکته: باید مشخص کنیم در کدام رسانه، چرا و هر چند وقت یکبار تبلیغ خواهیم کرد؟

فروش شخصی: فروش محصولات از طریق تلفن، شبکه های اجتماعی، تبلیغ دهن به دهن، فروش در قالب شبکه ها و یا حضور یافتن در مغازه ها، فستیوال ها، نمایشگاه ها و رخدادها را فروش شخصی گویند.

روابط عمومی: که شامل درون سازمانی (بازاریابی داخلی) و برون سازمانی؛ آوازه سازی محصولات، روابط رسانه ای، لابی و مشورت دهی می باشد.

ترویج فروش: دادن نمونه جنس، بن های تخفیف دار، کارت های منزلت و یا دادن اشانسیون.

فروش مستقیم: شامل پیشنهاد دادن محصولات از طریق ارسال نامه، کاتالوگ، ایمیل، اینترنت و... می باشد که شامل ۲ بخش فروش تک سطحی و چند سطحی می باشد.

ویزیتوری (پخش مویرگی): نوعی فروش شخصی است که برعکس فروش شخصی بازار هدف خاصی ندارد.

* در نهایت باید بدانید که چه تصویری می خواهید برای برند تجاری خود ایجاد کنید؟

* از چه عناصر طراحی برای بازاریابی کسب و کار خود استفاده خواهید کرد؟ (این شامل لوگو، علائم و طراحی داخلی شما می شود.) توضیح دهید که چگونه از برند شما حمایت می کنند.

* برای بازاریابی و تبلیغات در بالا قصد دارید چقدر هزینه کنید:

- قبل از راه اندازی (این اعداد به بودجه راه اندازی شما وارد می شود).

- به صورت مستمر (این اعداد وارد بودجه برنامه عملیاتی شما خواهند شد).

از نمودار استراتژی هزینه های بازاریابی در زیر برای کمک به محاسبه هزینه دستیابی به بازارهای هدف مختلف استفاده کنید.

جدول شماره (۱۱): نمودار استراتژی هزینه های بازاریابی

بازار هدف ۱	بازار هدف ۲	بازار هدف ۳	
			هزینه هایی که فقط یک بار صورت می گیرند
			هزینه های ماهانه یا سالانه

			هزینه های نیروی کار

با استفاده از اطلاعاتی که جمع آوری کرده اید، بودجه بازاریابی سالانه خود را مشخص کنید.

ج) استراتژی قیمت گذاری

* استراتژی‌های قیمت گذاری شما را تشریح می‌کند و توضیح می‌دهد که چه چیزی این استراتژی‌ها را بهتر از گزینه‌های جایگزین می‌کند.

- اگر قصد دارید پرداخت با کارت اعتباری را بپذیرید (که احتمالاً برای اکثر شرکت‌ها ضروری است)، باید از کارمزدی که به عنوان درصدی از ارزش هر تراکنش دریافت می‌کنید آگاه باشید. اگر این را در نظر نگیرید، ممکن است یک درصد یا بیشتر، درآمد واقعی خود را اغراق کنید.

* پیش بینی‌های فروش شما را مشخص می‌کند و توضیح می‌دهد که چرا این پیش بینی‌ها واقع بینانه هستند.

- اگر از صورت جریان نقدی پیش بینی شده استفاده می‌کنید، پیش بینی فروش باید حداقل به صورت ماهانه انجام شود. اینها باید همراه با توضیحاتی باشد که اعتبار آنها را برای خوانندگان طرح تجاری شما ثابت کند. به یاد داشته باشید که بسیاری از خوانندگان در ابتدا تصور می‌کنند که چارچوب‌های زمانی برنامه ریزی شده شما بسیار طولانی است، درآمدهای شما بیش از حد برآورد شده است و شما هزینه‌های خود را دست کم گرفته‌اید. توضیحات خوب برای همه این اعداد به ایجاد اعتبار کمک می‌کند.

نحوه قیمت گذاری را به طور خلاصه در بخش «محصولات و خدمات» توضیح دادید. اکنون زمان آن است که به جزئیات بیشتری از آن پردازیم. چگونه می‌خواهید قیمت‌ها را تعیین کنید؟ به خاطر داشته باشید که تعداد کمی از مشاغل کوچک می‌توانند بدون اینکه به حاشیه سود خود لطمه بزنند، در قیمت رقابت کنند. به جای ارائه کمترین قیمت، بهتر است با قیمت متوسط پیش بروید و بر سر کیفیت و خدمات رقابت کنید (نوآوری ارزش^{۱۸})، زیرا استراتژی رهبری هزینه نسبت به استراتژی تمایز راحت تر قابل تقلید است.

^{۱۸} - به کتاب اقیانوس آبی؛ نوشته دلبلیو چان کیم، رنه مابورنیا، ترجمه پورممتاز، چاپ پنجم، ص ۲۴ رجوع گردد.

- آیا استراتژی قیمت گذاری شما منعکس کننده موقعیت شماست؟

- قیمت های خود را با رقبای خود مقایسه کنید. آیا آنها بالاتر، پایین تر یا برابر با قیمت شما هستند؟

چرا؟

- قیمت برای مشتریان شما چقدر مهم است؟ ممکن است یک عامل تعیین کننده نباشد.

- سیاست های اعتباری و خدمات مشتری شما چگونه خواهد بود؟

از کاربرد استراتژی قیمت گذاری در زیر برای کمک به قیمت گذاری خود استفاده کنید.

جدول شماره (۱۲): کاربرد استراتژی های قیمت گذاری

نام کسب و کار:		
کدام یک از استراتژی های قیمت گذاری زیر را به کار می گیرید؟ دور آن خط بکشید.		
قیمت گذاری مبتنی بر تقاضا که شامل: ارزشی، پرمایه (سرشیرگیری)، نفوذی، پرستیژی، روانشناختی، گروهی، پس رو، طعمه ای می باشد.	قیمت گذاری مبتنی بر رقابت که شامل: مبتنی بر همکاری (تبانی)، انطباقی، دامپینگ، رهبر (محصول ارزان) و فرصت طلبانه می باشد.	قیمت گذاری مبتنی هزینه تمام شده که شامل: هزینه تمام شده به اضافه درصدی سود و قیمت گذاری بر مبنای بازده سرمایه گذاری می باشد.
توضیحی در مورد انتخاب مدل قیمت گذاری خود ارائه دهید. شامل؛ اطلاعات استراتژی در خطوط تولید/ خدمات اصلی شما. شیوه های عملیات صنعت/ بازار و هرگونه ملاحظات دیگری که باید با مشاور خود در میان بگذارید را فهرست کنید.		

د) استراتژی توزیع

کانال توزیع به هرگونه سیستم سازماندهی شده و خدمات دهنده جهت اطمینان خاطر دادن برای فروش و دسترسی به مشتریان بالقوه و هدف گفته می شود.

* استراتژی‌های توزیع خود را و اینکه چه چیزی این استراتژی‌ها را بهتر از گزینه‌های جایگزین می کند را توضیح دهید.

- اگر قصد استفاده از تجارت الکترونیک را دارید، باید تمام هزینه‌های مربوط به نگهداری وب سایت و پذیرش پرداخت از طریق اینترنت را در نظر بگیرید.

اهداف توزیع

۱- اطمینان از اینکه مشتریان بالقوه و هدف ما اطلاعات لازم را در خصوص محصولات و خدمات ما دریافت نموده اند.

۲- اطمینان از اینکه مشتریان بالقوه و هدف ما اقدامات لازم را جهت خرید محصولات و خدمات ما انجام دهند.

انواع کانال توزیع

- ۱- کانال توزیع انحصاری: دسترسی به محصولات صرفاً به کانال خاصی داده می شود.
- ۲- کانال توزیع متمرکز: دسترسی به محصولات به کانال های گسترده ای واگذار می شود.
- ۳- کانال های توزیع انتخابی: دسترسی به محصولات به کانال های محدودی واگذار می شود.

از چه روش هایی توزیع برای فروش محصولات و یا خدمات خود استفاده خواهید کرد؟ اینها ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- خرده فروشی
- عمده فروشی
- فروش شخصی
- فروش مستقیم

- تجارت الکترونیک

- نمایشگاه ها و نمایندگان فروش خارجی

اگر شراکت استراتژیک یا روابط توزیع کننده کلیدی دارید که عاملی در موفقیت شما خواهد بود، در اینجا توضیح دهید.

اگر هنوز کانال های توزیع خود را نهایی نکرده اید، از کاربرد ارزیابی کانال توزیع در زیر برای ارزیابی مزایا و معایب هر کانال توزیعی که در نظر دارید استفاده کنید.

جدول شماره (۱۳): کاربرد ارزیابی کانال های توزیع

کانال توزیع ۳	کانال توزیع ۲	کانال توزیع ۱	
			سهولت ورود
			نزدیکی جغرافیایی
			هزینه ها
			موقعیت های رقبا
			تجربه مدیریت
			قابلیت های کارکنان
			نیازهای بازاریابی

۵- جایگاه یابی

اکنون که صنعت، محصولات/ خدمات، مشتریان و رقابت خود را ارزیابی کرده اید، باید درک روشنی از جایگاه کسب و کار خود، و همچنین موقعیت خود (چگونه می خواهید شرکت خود را به مشتریان ارائه دهید) داشته باشید.

* ماهیت رقباى خود را به طور کامل شرح دهید.

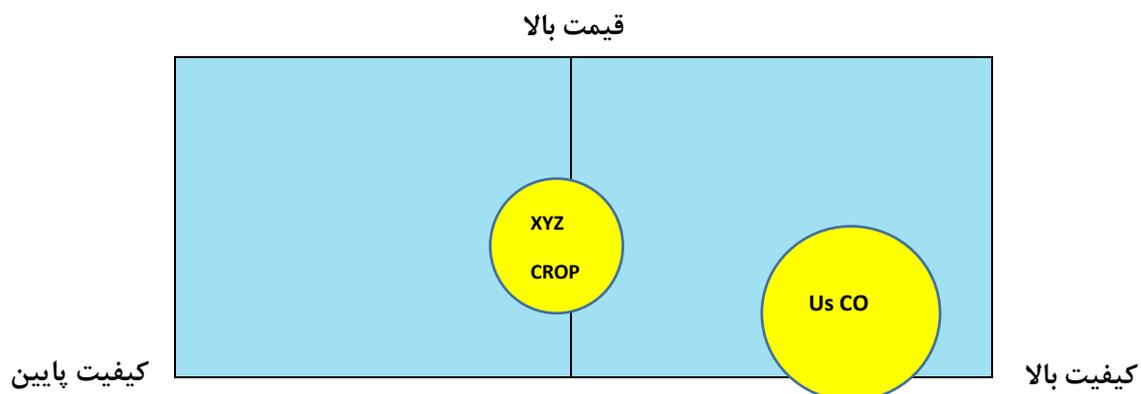
- با این حال، ممکن است این اطلاعات در بخش تحلیل بازار قرار بگیرند.

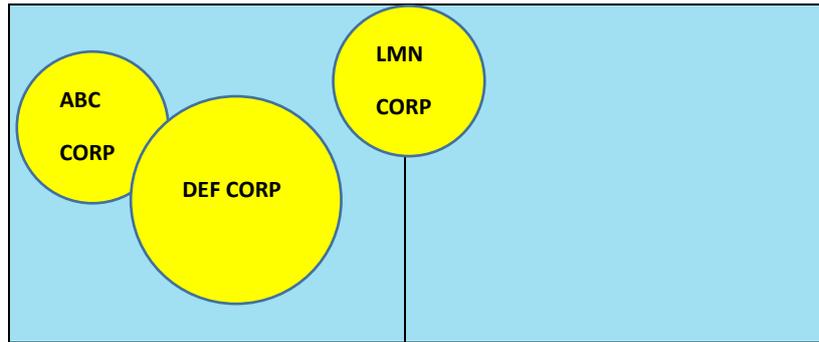
* تمام رقباى مستقیم خود را توصیف نمایید.

* تمام رقباى غیر مستقیم خود را توصیف نمایید.

* اگر می توانید، جایگاه رقبا را بررسی کنید، تا مشخص شود که محصول شما نسبت به محصولات رقبا در چه جایگاهی قرار دارد.

- اگر نقشه جایگاه یابی رقیب را به طرح کسب و کارتان اضافه می کنید، مطمئن شوید که محور X و محور Y معنی دارند. اغلب، نقشه های رقیب شامل کیفیت و قیمت به عنوان دو عنصر ماتریس می باشد. چنانچه بتوانید به طور شفاف تمایز بین کیفیت بالا و کیفیت پایین را بیان کنید، ممکن است در غیاب نقشه جایگاه یابی، داشتن محورهای معنادارتر یا توصیف ارزش پیشنهادی خود نسبت به رقبایتان مفیدتر باشد.





قیمت پایین

شکل شماره (۸): نقشه جایگاه یابی رقبا

* مزیت رقابتی شما، شامل ارزش پیشنهادی سرمایه گذاری شما، و آنچه کسب و کار شما را از رقبای شما متمایز می کند، می باشد، به گونه ای که تضمین کند که پیش بینی های فروش شما برآورده می شوند.

- برای جلب حمایت مورد نیاز برای کسب و کار خود، باید در طرح کسب و کارتان به وضوح پاسخ این سوالات را بیان کنید. یک موضوع حائز اهمیت این است که ممکن است ادعای ارائه خدمات برتر به رقبای کنون جذاب به نظر برسد، اما قضاوت موفقیت شما در این زمینه با مشتریان خواهد بود. اگرچه ممکن است برخی از رقبای شما از روش فعلی خود راضی باشند، اما بعید است که همه رقبای شما خدمات پایین تری نسبت به خدماتی که شما می توانید ارائه دهید، ارائه دهند.

۱۲- پیش بینی فروش یک ساله

صفحه گسترده پیش بینی فروش را دانلود کنید و از آن برای ایجاد پیش بینی فروش ماه به ماه استفاده کنید. اگر قبلاً مقداری فروش داشته اید، می توانید از آنها به عنوان مبنایی برای پیش بینی های خود استفاده کنید. اگر مانند بسیاری از استارت آپ ها، هنوز چیزی نفروخته اید، باید بر اساس تحقیقات بازار، استراتژی های بازاریابی پیشنهادی و داده های صنعت خود تخمین هایی بزنید.

همیشه این دو سناریو فروش را پیش بینی کنید:

- سناریوی «بهترین حالت» (آنچه واقعاً انتظار دارید) و

- سناریوی «بدترین حالت» (سناریویی که مطمئن هستید بدون توجه به هر چیزی می توانید به آن برسید).

پس از خواندن بخش برنامه بازاریابی، خواننده باید بفهمد که مشتریان هدف شما چه کسانی هستند، چگونه برنامه ریزی می کنید که محصولات خود را برای آنها بازاریابی کنید، از چه کانال های فروش و توزیع استفاده خواهید کرد و چگونه محصول/خدمت خود را نسبت به رقبا جایگاه یابی می کنید.

یک مشاور باتجربه می تواند به شما کمک کند تا برنامه بازاریابی که برای کسب و کارتان طراحی شده است را تکمیل نمایید.

بخش سوم: برنامه عملیاتی طرح

* این بخش؛ عملکرد روزانه کسب و کار شما از جمله؛ فرایندهای عملیاتی، خدمات و امکانات، جداول زمانی عملیات، تامین کنندگان، تولید، کنترل کیفیت، مکان پیشنهادی، محیط قانونی، میزان موجودی مواد اولیه و محصولات، سیاست های اعتباری و فرآیندهای مربوط به آنها را توضیح می دهد.

* تحت چه محدودیتهایی فعالیت می کنید که ظرفیت تولید و فروش محصول شما را محدود می کند؟

* با توجه به این محدودیتها، ظرفیت عملیاتی شما (از نظر تولید، فروش و ...) چقدر است؟

- برنامه گردش کار شما، برای عملیاتتان چیست؟

- شرکت شما چه کاری انجام خواهد داد، و چه کاری را برون سپاری خواهد کرد؟

۱- فرآیندهای عملیاتی

* به سوالات کلیدی زیر پاسخ می دهد:

- چه فرآیندهای عملیاتی را اعمال خواهید کرد؟

- بسته به نوع کسب و کار، مواردی از این قبیل را توصیف می کند:

▪ عملیات خرده فروشی و عمده فروشی

° از مدیریت موثر وجوه نقد خود چگونه اطمینان حاصل می کنید؟

° کارمندان خود را چگونه برنامه ریزی می‌کنید؟

° موجودی‌های خود را چگونه مدیریت خواهید کرد؟

° اگر نیروی کار داشته باشید، چگونه آنها را مدیریت خواهید کرد؟

▪ عملیات خدماتی

° زمان کارمندان خود را چگونه محاسبه می‌کنید؟

° در قراردادهای خود، زمان بندی کار را چگونه انجام خواهید داد؟

▪ عملیات تولیدی

° محصول خود را چگونه تولید خواهید کرد (جریان فرآیند، کارگاه و غیره؟)

° کیفیت را چگونه حفظ خواهید کرد؟

° سیستم‌های نظارت و کنترل مالی مؤثری را، که اطلاعات مورد نیاز را به موقع ارائه کنند،

چگونه ایجاد و مدیریت خواهید کرد؟

° توسعه را چگونه مدیریت خواهید کرد؟

۲- خدمات و امکانات

* ممکن است شامل طرح‌های برنامه ریزی شده برای تاسیسات باشد.

* به سوالات زیر پاسخ می‌دهد:

- برنامه‌های تاسیسات شما چیست؟

- امکانات شما در کجا قرار خواهند گرفت؟

▪ به صورت یک مجموعه موقعیت فیزیکی بیان می‌شود.

▪ به صورت مجموعه‌ای از الزامات و ویژگی‌ها بیان می‌شوند.

- امکانات شما چقدر خواهند بود و چرا باید این اندازه باشند؟

- هزینه خرید یا اجاره تسهیلات شما چقدر خواهد بود؟

- برای این تسهیلات، چه هزینه‌هایی بابت؛ آب و برق، پارکینگ و ... باید بپردازید؟
- چه طرح‌های توسعه‌ای باید در الزامات تسهیلات لحاظ شود؟
- در خصوص حمل و نقل و ذخیره سازی چه مسائلی باید مورد توجه قرار گیرد؟
- در خصوص منطقه بندی^{۱۹} و سایر مسائل حقوقی چه برخوردی باید داشته باشید؟
- چیدمان تاسیسات شما چگونه خواهد بود و چگونه می تواند نیازهای مشتریان و کارمندان را به بهترین وجه برآورده نماید؟

۳- جداول زمانی عملیات

* به سوالات زیر پاسخ می‌دهد:

- چه زمانی مقدمات کار مانند؛ ثبت نام کسب و کار و خرید تجهیزات را، برای شروع سرمایه گذاری فراهم خواهید آورد؟
- چه زمانی فعالیت خود را آغاز می‌کنید و اولین فروش خود را انجام می‌دهید؟
- چه زمانی رویدادهای مهم دیگری مانند انتقال عملیات به یک مرکز بزرگتر، ارائه خط تولید جدید، استخدام کارمندان کلیدی جدید، و شروع فروش محصولات در سطح بین‌المللی را شروع خواهید کرد؟

۴- تامین کنندگان

تامین کنندگان کلیدی خود را فهرست کنید، از جمله:

- * نام، آدرس، وب سایت و ... آنها
- * نوع و مقدار موجودی آنها
- * سیاست های اعتباری و تحویل تامین کنندگان
- * تاریخچه و قابلیت اطمینان تامین کنندگان

¹⁹- zoning

* آیا انتظار کمبود عرضه یا مشکلات تحویل کوتاه مدت دارید؟ اگر چنین است، چگونه با آنها برخورد خواهید کرد؟

* آیا بیش از یک تامین کننده برای اقلام حیاتی (به عنوان پشتیبان) دارید؟

* آیا انتظار دارید هزینه منابع، ثابت بماند یا در نوسان باشد؟ اگر مورد دوم باشد، چگونه با تغییر هزینه ها کنار می آید؟

* شرایط پرداخت تامین کنندگان شما چیست؟

۵- تولید

چگونه محصول خود را تولید، یا خدمات خود را ارائه خواهید داد؟ روش های تولید، تجهیزاتی که استفاده می کنید و هزینه ای که برای تولید آنچه را می فروشید، چقدر است توضیح دهید.

۶- کنترل کیفیت

چگونه ثبات را حفظ خواهید کرد؟ روش های کنترل کیفیتی که استفاده می کنید را شرح دهید.

۷- مکان پیشنهادی

* اگر مکانی را انتخاب نموده اید، توضیح دهید که چرا فکر می کنید این مکان، جای خوبی برای راه اندازی کسب و کار شماست و کسب و کار شما در کجا واقع شده است؟ به طور خلاصه در بررسی اجمالی شرکت به این موضوع پردازید. این اطلاعات را با بررسی جزئیاتی از قبیل موارد زیر بیان نمایید:

۱- مساحت فضای مورد نیاز، کسب و کار شما

۲- نوع ساختمان (خرده فروشی، صنعتی، تجاری و ...)

۳- محدودیت های زون بندی

۴- دسترسی برای مشتریان، کارکنان، تامین کنندگان و حمل و نقل در صورت لزوم

۵- هزینه هایی از جمله؛ اجاره، نگهداری، آب و برق، بیمه و هر گونه هزینه ساخت یا بازسازی

۶- خدمات رفاهی

* اگر هنوز مکانی را انتخاب نکرده اید، توضیح دهید که در یک مکان به دنبال چه چیزی هستید و چرا؟
از جمله:

- فضای مناسب برای مشتریان
- پارکینگ مناسب برای کارکنان و مشتریان.
- نزدیکی به وسایل حمل و نقل عمومی یا جاده های اصلی
- نوع فضا (صنعتی، خرده فروشی و ...).
- انواع مشاغل در نزدیکی محل کسب و کار شما

۸- محیط قانونی

کسب و کار شما در چه نوع محیط قانونی فعالیت خواهد کرد؟ چگونه برای رسیدگی به الزامات قانونی آمادگی دارید؟ شامل جزئیاتی مانند:

- ۱- هر گونه مجوز و/ یا مجوزی که مورد نیاز است و اینکه آیا آنها را اخذ نموده اید یا خیر؟
- ۲- هر گونه علامت تجاری، حق چاپ یا حق ثبت اختراع که دارید یا در حال درخواست هستید.
- ۳- پوشش بیمه ای که کسب و کار شما نیاز دارد و هزینه آن چقدر است؟
- ۴- هر گونه مقررات محیطی، بهداشتی یا محل کار که بر کسب و کار شما تأثیر می گذارد.
- ۵- هر گونه مقررات خاصی که بر صنعت شما تأثیر می گذارد.

۹- میزان موجودی مواد اولیه و محصولات

* اگر کسب و کار شما به موجودی نیاز دارد، توضیح دهید:

- چه نوع موجودی در دسترس خواهید داشت (مواد اولیه، لوازم، محصولات نهایی)؟
- میانگین ارزش موجودی کالاهای شما چقدر خواهد بود (به عبارت دیگر، چقدر روی موجودی سرمایه گذاری می کنید)؟
- چه نرخی از گردش موجودی را انتظار دارید؟ این در قیاس با میانگین صنعت چگونه است؟

- آیا در فصول خاصی به موجودی بیش از حد معمول نیاز خواهید داشت؟ (به عنوان مثال، ممکن است یک خرده فروشی برای فصل خرید تعطیلات به موجودی اضافی نیاز داشته باشد).

- زمان تحویل برای سفارش موجودی چقدر است؟

۱۰- سیاست های اعتباری

* اگر قصد دارید محصولات را به صورت اعتباری به مشتریان بفروشید، توضیح دهید:

- آیا این موضوع در صنعت شما معمول و مرسوم است (آیا مشتریان انتظار همچین چیزی را دارند)؟

- سیاست های اعتباری شما چگونه خواهد بود. به مشتریان خود تا چه سطحی اعتبار خواهید داد؟
معیارهای افزایش اعتبار آنان چیست؟

- چگونه اعتبار مشتریان جدید را بررسی می کنید؟

- شرایط اعتباری شما چه خواهد بود؟

- جزئیات ارائه اعتبار برای شما چقدر هزینه دارد و نشان دهید که این هزینه ها را در ساختار قیمت گذاری خود تاثیر داده اید.

- چگونه با مشتریان کم درآمد برخورد خواهید کرد؟ خط‌مشی‌های خود را توضیح دهید، از جمله اینکه چه زمانی، تاخیر در پرداخت‌ها را پیگیری می‌کنید و چه زمانی از وکیل جهت پیگیری وصول مطالباتتان استفاده می‌کنید؟

پس از خواندن بخش از برنامه عملیاتی، خواننده باید بفهمد که کسب و کار شما به صورت روزانه چگونه عمل می‌کند.

۱۱- استراتژی‌های مدیریت ریسک

* شامل توضیحاتی از مواجهه با ریسک سازمانی است.

- سازمانی: قرار گرفتن در معرض مسولیت برای مواردی مانند زمانی که شخصی کارکنان شما و یا محصولاتتی که می‌فروشید را، متهم به آسیب رساندن به آنها می‌کند.

- مالی: تضمین وام در صورت نیاز، در غیر این صورت داشتن پول به اندازه کافی.

- عملیاتی: تامین موجودی‌های مورد نیاز، استخدام کارکنان مورد نیاز در بازارهای کار فشرده، انجام اقدامات لازم در زمانی که مشتریانی که روی آن‌ها حساب می‌کردید محصول را همانطور که پیش‌بینی می‌کردید نخرند، مدیریت سرقت، آتش‌سوزی و بلایای طبیعی مانند سیل و غیره.

* همیشه شامل توضیحاتی از استراتژی‌های برنامه ریزی شده برای مدیریت هر یک از ریسک‌های شناسایی شده است. قرار گرفتن در معرض ریسک‌های بالقوه، پیامدهای آنها، پتانسیل ریسک و استراتژی‌های کاهش آنها را شناسایی می‌کند. به جدول شماره (۱۵) رجوع کنید.

- اجتناب از ریسک: اجتناب از انجام کار، برون سپاری آن و غیره.

- کاهش ریسک: از طریق آموزش، در نظر گرفتن استراتژی‌های عملیاتی خاص و غیره.

- انتقال ریسک: بیمه نمودن، برون سپاری و غیره.

- تقبل ریسک: خود بیمه‌گری، پذیرفتن مسولیت و غیره.

جدول شماره (۱۴): استراتژی‌های مدیریت ریسک

نوع ریسک	پیامدهای ریسک	پتانسیل ریسک	استراتژی کاهش ریسک
آتش سوزی، سیل یا سرقت	احتمالاً ویرانگر	در حد متوسط و به بالا	خرید بیمه و سیستم‌های هشدار دهنده
بدهی بالا	از دست دادن درآمد و سود	در حد متوسط	چک‌های اعتباری، اوراق بهادار و قراردادهای حقوقی

بخش چهارم: مدیریت و ساختار سازمانی طرح

* این بخش باید به خوانندگان درک درستی از افراد پشتیبان و حامی تجارت شما، نقش ها و مسئولیت های آنها و تجربه قبلی آنها بدهد. اگر از طرح کسب و کار خود برای تامین مالی استفاده می کنید، بدانید که سرمایه گذاران و وام دهندگان به دقت ارزیابی می کنند که آیا یک تیم مدیریت واجد شرایط دارید یا خیر.

۱- ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، کارراه ساری و جاری سازی فرامین سازمانی در بدنه سازمان است، و مشخص می کند که چه کسی به چه کسی گزارش بدهد و از چه کسی/ کسانی گزارش بگیرد که این موضوع در قالب چارت سازمانی قابل رویت است. ممکن است شامل اطلاعاتی در مورد هیات های مشورتی یا هیات مدیره باشد که شرکت از آنها مشاوره یا راهنمایی می گیرد.

۲- چارت سازمانی

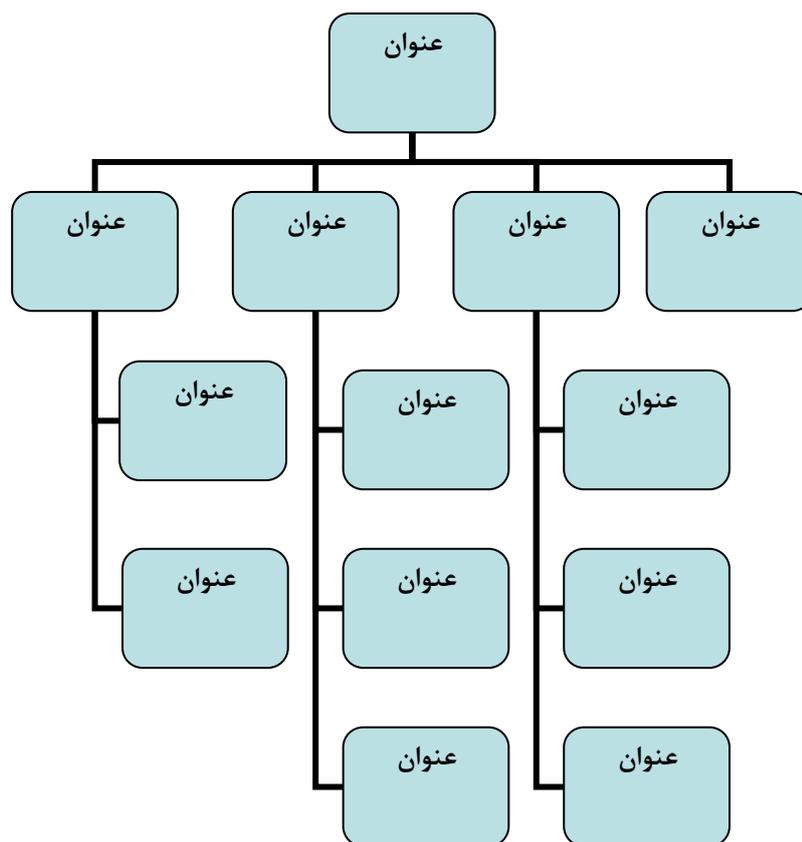
نمودار یا چارت سازمانی سلسله مراتب یا ساختار کلی سازمان را به صورت بصری به تصویر می کشد. از آنجا که نوشتن در مورد ساختار کلی هر سازمان می تواند کار طاقت فرسایی باشد، توصیه می شود در عوض ساختار را در قالب نمودار به تصویر بکشید و آن را در جای مناسب درج نمایید. نمودار سازمانی باید دربرگیرنده هم نقش هایی را که قبلاً پر کرده اید و هم نقش هایی را که قصد دارید در آینده پر کنید، باشد. پس از خواندن

بخش مدیریت و سازمان، خواننده باید مطمئن شود که شما یک تیم واجد شرایط دارید که کسب و کار خود را رهبری می کند.

الف) فواید چارت سازمانی

از آنجا که نمودارهای سازمانی چنین نقشی حیاتی دارند، می توان از آنها به طرق مختلف استفاده کرد. برخی از مزایای استفاده از نمودار سازمانی به شرح زیر هستند:

- می توان از آن برای تهیه ساختار کلی سازمان استفاده کرد که سلسله مراتب را در سطوح مختلف نشان می دهد.
- می توان برای به تصویر کشیدن مالکیت کلی مدیریت و ایجاد روابط بین افراد مختلف مورد استفاده قرار گیرد.
- می تواند به عنوان یک ابزار برنامه ریزی ایده آل عمل کند و به مدیران کمک کند تا از منابع موجود استفاده کنند.
- یک نمودار دقیق از کل سازمان نیز می تواند فهرستی از کارکنان را ایجاد کند که جستجو بین آنها را تسهیل می بخشد.
- همچنین می تواند برای نشان دادن اینکه چه کسی به چه کسی گزارش می دهد نیز عمل کند.
- برای مدیران منابع انسانی، نمودار سازمانی ابزاری ایده آل برای محاسبه جزئیاتی مانند هزینه، نیروی کار و غیره در بین بخش های مختلف است.



شکل شماره (۹): نمودار سازمانی

۲- ساختار کسب و کار و عناصر راه اندازی آن

الف) ساختار قانونی سرمایه گذاری شما را نشان می دهد:

- مالکیت انفرادی
- مالکیت مشارکتی
- مالکیت مشارکتی محدود
- مالکیت شرکتی
- مالکیت تعاونی

توجه: صورت های مالی، استراتژی مدیریت ریسک و سایر عناصر برنامه شما تحت تأثیر نوع ساختار قانونی که برای کسب و کار خود انتخاب می کنید، می باشد. به عنوان مثال، همه شراکت ها باید یک توافقنامه روشن داشته باشند، که وظایف، انتظارات و غرامت همه شرکا و همچنین روند انحلال را مشخص کند.

ب) تصمیمات شما را در رابطه با موارد زیر شرح می دهد:

- نامگذاری

- منطقه بندی، قیمت تجهیزات، تامین کنندگان و غیره

- موقعیت مکانی

- شرایط لیزینگ، تکمیل اجاره نامه، پرداخت بیعانه، شرایط سپرده گذاری و غیره.

- اخذ جواز کسب، و سایر مجوزها

- چگونگی تمهیدات بانکی

- راه اندازی سیستم‌های حقوقی و حسابداری

- سفارش تجهیزات، قفل و کلید، مبلمان و غیره.

- جذب کارکنان، راه اندازی سیستم حقوق و دستمزد و برنامه‌های مزایا و غیره.

- آموزش کارکنان

- تست محصولات/خدماتی که ارائه خواهند شد

- تست سیستم‌های تامین، فروش، تحویل و سایر عملکردها

- طراحی گرافیک، لوگو، روش‌های تبلیغاتی و غیره

- سفارش کارت ویزیت، سربرگ‌ها و ...

- تنظیم قرارداد تامین کننده‌ها و تشریح اینکه چرا آن تامین کنندگان ترجیح داده می‌شوند.

- تهیه فهرست اموال، بیمه و غیره.

- بازرنگری در طرح کسب و کار

- و موارد بسیار دیگری، از جمله، در صورت امکان، جذب سفارش‌های خریداری شده قبل از راه اندازی از طریق فروش شخصی (توسط مالک، نیروی استخدام شده، نمایندگان مستقل، یا فروش از طریق عمده فروشان، فروشگاه‌های خانگی، خرده فروشان)، کمپین تبلیغاتی یا شیوه‌های دیگر.

توجه: به‌عنوان بخشی از راه‌اندازی کسب‌وکارتان، باید نوع سیستم‌های کنترلی را تعیین کنید، روابط لازم را با تأمین‌کنندگان قبل از راه‌اندازی برقرار کنید، و به‌طور کلی فهرستی از قبیل موارد ذکر شده در بالا را در نظر بگیرید.

۳- برنامه سرمایه انسانی

- * فرهنگ سازمانی مورد نظر خود را چگونه توصیف می‌کنید؟
 - * کسب و کار شما به چه نوع پرسنلی نیاز دارد؟ جزئیاتی مانند:
 - چه نوع کارمندانی؟ آیا مجوز یا الزامات آموزشی وجود دارد؟
 - به چند کارمند نیاز خواهید داشت؟
 - آیا هرگز کارمندان آزاد یا پیمانکاران مستقل را استخدام خواهید کرد؟ شرح شغل آنها چیست؟
 - ساختار حقوق (ساعتی، حقوق بگیر، پایه به اضافه پورسانت و ...) چگونه است؟
 - چگونه می‌خواهید کارمندان و پیمانکاران واجد شرایط را پیدا کنید؟
 - چه نوع آموزش لازم است و چگونه کارکنان را آموزش خواهید داد؟
 - پست‌های کلیدی در سازمان شما چیست؟
 - ویژگی‌های مد نظرتان برای کارمندانان چه خواهند بود؟
 - استراتژی استخدام شما چیست؟ چه فرآیندهایی را برای استخدام کارمندان مورد نیاز خود اعمال خواهید کرد؟
 - استراتژی رهبری شما چیست و چرا این رویکرد را انتخاب کرده‌اید؟
 - از چه روش‌های ارزیابی عملکرد و توسعه کارکنان استفاده خواهید کرد؟
 - ساختار سازمانی شما چیست و چرا این بهترین راه برای سازماندهی شرکت شما است؟
 - چه کارهایی برون سپاری خواهد شد و چه کارهایی در داخل تکمیل خواهد شد؟
 - آیا نمودار سازمانی را نشان داده و شرح داده‌اید؟
- کاربرگ تجزیه و تحلیل شغل را دانلود کنید و از آن برای پاسخگویی به سوالات بالا استفاده کنید.

۴- استراتژی‌های استخدام و نگاهداشت کارکنان

* چند کارمند نیاز است و در چه زمان‌هایی؟

* زمان مورد نیاز برای استخدام کارکنان مورد نیاز چقدر است؟

* برآورد تمام هزینه‌های استخدام از جمله:

- آگهی‌های استخدامی

- قرارداد با آژانس کاریابی یا شرکت‌های جستجوی کاریابی

- سفر و اقامت برای کسانی که برای مصاحبه می‌آیند

- سفر و اقامت برای مصاحبه‌کنندگان

- تسهیلات، غذا، زمان صرف شده و سایر هزینه‌های مصاحبه

- کمک هزینه جابجایی برای افراد استخدام شده از جمله پرواز، کمک هزینه مسکن، کمک به اشتغال

همسر و غیره.

* هزینه‌های استخدام اولیه ممکن است درآینده به هزینه راه‌اندازی اضافه گردند.

۵- استراتژی‌های مدیریت و رهبری

* فلسفه رهبری شما را مشخص می‌کند.

* توضیح می‌دهد که چرا مناسب‌ترین رویکرد رهبری برای این سرمایه‌گذاری است.

۶- آموزش

* به سوالات کلیدی زیر پاسخ می‌دهد:

- به دلیل قوانین و مقررات موجود چه آموزش‌هایی لازم است؟

- چگونه مطمئن خواهید شد که کارمندان به اندازه لازم توانایی دارند؟

- در کدام یک از زمینه‌های زیر برای کارمندان خود آموزش می‌دهید؟

▪ بهداشت و ایمنی (قانون گذاری، سیستم اطلاعات مواد خطرناک در محل کار (WHMIS)²⁰، کمک‌های اولیه، و غیره).

▪ مدیریت

▪ سیستم‌های مالی

▪ فروش

▪ قراردادها

▪ ویژگی‌های محصول

▪ غیره

۷- مشخصات کارکنان کلیدی

بیوگرافی مختصری از مالک/ها و کارمندان کلیدی را در طرح خود بگنجانید. رزومه‌ها را در ضمیمه قرار دهید. در اینجا، تجربیات خود و کارمندان کلیدی خود را در چند پاراگراف برای هر نفر خلاصه کنید. بر تجربه و مهارت‌های قبلی که تیم شما را برای موفقیت در این تجارت آماده کرده است تمرکز کنید. اگر کسی تجربه قبلی در راه اندازی و رشد یک کسب و کار دارد، آن را با جزئیات توضیح دهید.

۸- مشاوران

اعضای تیم پشتیبانی حرفه‌ای / مشاوره خود را فهرست کنید، از جمله:

- وکیل

- حسابدار

- هیئت مدیره

- هیات مشورتی

- عامل بیمه

- مشاوران

- بانکدار

اگر تجربه یا تخصص هایی دارند که شانس موفقیت شما را افزایش می دهد، توضیح دهید. به عنوان مثال، آیا مشاوران و یا متخصصین شما تجربه راه اندازی و رشد یک کسب و کار مشابه را دارند.

۹- جبران خسارت (پاداش)

* همیشه روش ها و مبالغ پاداش کارکنان شما را توجیه می کند.

* همیشه شامل تمام اجزای غرامت (بیمه بیکاری، و غیره) است.

* مشخص می کند که چگونه از عدالت و انصاف در سیستم های پرداخت خود اطمینان حاصل کنید.

* هر سیستم پرداخت مبتنی بر تشویق (انگیزه) یا سود جمعی که برنامه ریزی شده است را، توضیح می دهد.

* ممکن است شامل برنامه ای باشد که پیامدهای مالی استراتژی جبران خسارت شما را نشان دهد، و از جریان نقدی و صورت های درآمدی که بعداً نشان داده می شود پشتیبانی کند.

۱۰- سلامت و ایمنی

* به هر گونه الزامات قانونی توجه می کند.

* اعتبارسنجی که ممکن است دنبال کنید، مانند ISO 9000، را شناسایی و در این صورت، هزینه ها، مزایا و چارچوب زمانی را ارزیابی می کند.

* آموزش برای کارکنان، مانند آموزش سیستم اطلاعات مواد خطرناک در محل کار یا آموزش کار با ماشین آلات را تشریح می کند.

۱۱- ارزیابی عملکرد

* نحوه مدیریت سیستم های ارزیابی عملکرد شما را مشخص می کند.

بخش پنجم: هزینه های راه اندازی و سرمایه گذاری طرح

* در این بخش، جزئیات مربوط به هزینه های مربوط به افتتاح کسب و کار و میزان سرمایه مورد نیازتان را توضیح دهید. (هزینه های مستمر پس از افتتاح کسب و کار خود را درج نکنید؛ این هزینه ها در برنامه مالی ذکر شده است). برآورد هزینه های راه اندازی تا حد امکان به شما کمک می کند تا سرمایه کافی برای راه اندازی جذب کنید.

۱- هزینه های راه اندازی و سرمایه گذاری اولیه

الگوی هزینه های راه اندازی را دانلود و تکمیل کنید. در کار بر روی این طرح کسب و کار، باید بیشتر، اطلاعات مورد نیاز خود را جمع آوری کرده باشید. در متن این بخش، حتماً تمام فرضیات پشت اشکال را توضیح دهید. چگونه به این هزینه ها رسیدید؟ اگر وام هایی را تضمین کرده اید یا انتظار دارید که وام هایی را تضمین کنید،

منبع/ها، مبالغ و شرایط را توضیح دهید. اگر امنیت سرمایه‌گذاران را تضمین کرده‌اید، یا انتظار دارید سرمایه‌گذاران را تضمین کنید، توضیح دهید که هر سرمایه‌گذار چقدر کمک خواهد کرد و هر کدام در ازای آن چند درصد از مالکیت را دریافت می‌کنند.

مطمئن شوید که برای هزینه‌های غیرمنتظره سرمایه اضافی در نظر بگیرید. راه اندازی یک کسب و کار جدید تقریباً همیشه بیش از حد انتظار هزینه دارد و شما باید آماده باشید. این رقم را در قالب هزینه‌های راه‌اندازی در قسمت «رزرو برای موارد احتمالی» فهرست کنید. چقدر باید برای موارد احتمالی کنار بگذارید؟ می‌توانید با صاحبان کسب و کارهای دیگر در صنعت خود صحبت کنید تا آمار حدودی به دست بیاورید. اگر نمی‌توانید به این شکل آماری به دست آورید، یک قانون خوب این است که ۲۰ تا ۲۵ درصد از کل هزینه‌های راه‌اندازی خود را برای موارد احتمالی کنار بگذارید.

۲- ترازنامه روز افتتاحیه

ترازنامه روز افتتاحیه را دانلود و تکمیل کنید. از آن برای جزئیات وضعیت مورد انتظار مالی کسب و کار خود در روز افتتاحیه استفاده کنید. مانند برگه هزینه‌های راه‌اندازی، حتماً فرضیات پشت ارقام را توضیح دهید.

۳- صورت‌های مالی شخصی

اگر از طرح کسب و کار برای جستجوی تامین مالی استفاده می‌کنید، صورت‌های مالی شخصی را برای هر مالکین و هر سهامداران عمده را درج کنید. صورت‌های مالی شخصی باید دارایی‌ها و بدهی‌های هر فرد خارج از کسب‌وکار و دارایی خالص شخصی او را به تفصیل شرح دهد. سرمایه‌گذاران و یا وام‌دهندگان معمولاً از صاحبان مشاغل انتظار دارند که از دارایی‌های شخصی خود برای تأمین مالی یک استارت‌آپ استفاده کنند و آنها می‌خواهند ببینند چه میزان سرمایه از منابع مالی شخصی شما در دسترس است.

پس از خواندن بخش هزینه‌های راه‌اندازی و سرمایه‌گذاری، خواننده باید بداند که برای شروع کسب‌وکار چقدر پول لازم است و چقدر سرمایه دارید.

۴- سرمایه مورد نیاز ثابت جهت راه‌اندازی

هنگام شناسایی و تعیین سرمایه مورد نیاز برای راه‌اندازی، باید بین سرمایه مورد نیاز، سرمایه ثابت و سرمایه در گردش مورد نیاز تمایز قائل شد.

* به سوال زیر پاسخ می‌دهد:

- برای راه‌اندازی کسب‌وکارتان چه چیزهایی لازم است، از جمله خریده‌ها و فعالیت‌هایی که باید قبل از اولین فروش انجام دهید؟

- چه دارایی‌های ثابتی، از جمله تجهیزات و ماشین‌آلات، باید خریداری شود تا سرمایه‌گذار بتواند کسب و کار خود را انجام دهد؟

* ممکن است شامل یک بودجه راه‌اندازی باشد که ماشین‌آلات، تجهیزات، اثاثیه، نوسازی و سایر هزینه‌های سرمایه‌مورد نیاز قبل از شروع عملیات را نشان دهد.

- همچنین ممکن است تامین مالی مورد نیاز را که اغلب به شکل وام‌های بلندمدت است را نشان دهد.

۵- سرمایه‌مورد نیاز در گردش جهت راه‌اندازی

* به سوال زیر پاسخ می‌دهد:

- چه پولی برای راه‌اندازی کسب و کار (به غیر از پول مورد نیاز برای خرید دارایی‌های ثابت) شامل پول مورد نیاز برای خرید اموال و پرداخت هزینه‌های اولیه مورد نیاز است؟

* ممکن است شامل بودجه راه‌اندازی باشد که پول نقد مورد نیاز برای خرید موجودی‌های اولیه، استخدام کارمندان، انجام تحقیقات بازار، اخذ مجوزها، استخدام و کلا و سایر هزینه‌های عملیاتی مورد نیاز قبل از شروع عملیات را نشان می‌دهد.

- ممکن است تامین مالی مورد نیاز را نیز نشان دهد. سرمایه در گردش معمولاً با وام‌های عملیاتی، اعتبار تجاری، بدهی کارت اعتباری یا سایر اشکال وام‌های کوتاه مدت تأمین می‌شود.

۶- اقدامات اولیه ضروری جهت راه‌اندازی کسب و کار

* اخذ مجوز کسب و کار

* پیگیری ثبت نمودن نام شرکت (کسب و کار) و غیره.

* ثبت دامنه

* موجودی اولیه محصول

* تابلوها

* ملزومات اولیه مانند پرده ها، کرکره ها، تزئینات، میکروفر، یخچال برای لابی و اتاق استراحت کارکنان و دگر اماکن.

* ملزومات مورد نیاز برای راه اندازی کسب و کار (مانند کارد و چنگال، بشقاب، قابلمه های پخت و پز، چیدمان میز و غیره برای رستوران ها؛ حوله، صابون و غیره برای سالن های ورزشی؛ تجهیزات و غیره برای مکان های تولیدی و خدماتی)

* راه اندازی و آزمایش امکانات جدید، کارخانه ها و دفاتر جدید تا مدتی پس از راه اندازی در اوج راندمان کار نمی کنند، زیرا زمان می برد تا سیستم های جدید به سرعت و با حداکثر ظرفیت وارد مدار بشوند.

* خدمات حرفه ای مورد نیاز

* دستمزد و کلا

* طراح گرافیک یا شرکت طراحی گرافیک

* شرکت حسابداری برای راه اندازی سیستم های اولیه حسابداری

* بیمه

بخش ششم: برنامه مالی طرح

* برنامه مالی شما شاید مهمترین عنصر طرح تجاری شما باشد. وام دهندگان و سرمایه گذاران آن را با جزئیات بررسی خواهند کرد. توسعه برنامه مالی به شما کمک می کند تا اهداف مالی را برای استارتاپ خود تعیین کنید و نیازهای مالی آن را ارزیابی کنید. حاوی صورت های مالی از جمله پیش بینی سود و زیان یک ساله، پیش بینی سود و زیان سه ساله، پیش بینی جریان نقدی، صورت های جریان نقدی سه ساله، ترازنامه پیش بینی شده، تجزیه و تحلیل سربه سر، استفاده از سرمایه، گزینه های مختلف تامین مالی و استراتژی های خروج از بازار می باشد.

۱- پیش بینی سود و زیان یک ساله

پیش بینی سود و زیان ۱۲ ماهه که به عنوان صورت سود و زیان یا P&L نیز شناخته می شود، محور برنامه تجاری شما است. پیش بینی سود و زیان ۱۲ ماهه را دانلود کنید و فروش پیش بینی شده، بهای تمام شده کالای فروخته شده و سود ناخالص را تکمیل کنید. سپس مخارج، سود خالص قبل از کسر مالیات، مالیات برآورد شده و درآمد خالص عملیاتی خود را فهرست کنید.

حتماً فرضیات در پس اعداد را در P&L خود توضیح دهید. مفروضات دقیقی در مورد چگونگی رسیدن به این ارقام داشته باشید. ممکن است برای پاسخ به سوالات منابع مالی احتمالی به این اطلاعات نیاز داشته باشید.

۲- پیش بینی سود و زیان سه ساله

پیش بینی سود و زیان سه ساله برای یک طرح تجاری ضروری نیست. با این حال، اگر انتظار دارید که وضعیت مالی کسب و کارتان پس از سال اول تغییر اساسی کند، یا اگر سرمایه گذاران یا وام دهندگان به آن نیاز داشته باشند، ممکن است بخواهید آن را ایجاد کنید. الگوی پیش بینی سود و زیان ۳ ساله را دانلود کنید و از آن برای ایجاد طرح ریزی خود استفاده کنید.

۳- پیش بینی جریان نقدی یک ساله

صورت جریان نقدی، میزان نقدینگی کسب و کار شما را در هر زمان مشخص می کند. هنگامی که کسب و کار شما راه اندازی شد، باید به طور دقیق و موشکافانه به صورت جریانات نقدی خود نگاه کنید. با این حال، شما یک پیش بینی جریان نقدی ایجاد می کنید. پیش بینی جریان نقدی را به عنوان پیش بینی حساب جاری کسب و کار خود در نظر بگیرید. این جزئیات زمانی را که باید برای موضوعاتی مانند؛ موجودی، اجاره و حقوق و دستمزد صرف کنید، و زمانی که انتظار دارید از مشتریان و خریداران خود پرداختی دریافت کنید، را توضیح می دهد. به عنوان مثال، شما ممکن است قصد فروش یک قلم از اجناستان را داشته باشید، و لذا مجبور شوید برای انجام این فروش، مواد اولیه تهیه نمایید، و به مدت ۳۰، ۶۰ یا ۹۰ روز از مشتری مبلغی را دریافت نکنید. پیش بینی جریان نقدی این عوامل را در نظر می گیرد و به شما کمک می کند برای هزینه های آتی بودجه بندی کنید تا کسب و کارتان به مشکل برنخورد.

صورت جریان نقدی ۱۲ ماهه را دانلود کنید و از آن برای ایجاد پیش بینی های خود استفاده کنید

۴- صورت جریان نقدی سه ساله

بسته به نیاز شما و هدف طرح کسب و کارتان، ممکن است بخواهید یک صورت جریان نقدی ۳ ساله نیز درج کنید. اگر چنین است، صورت جریان نقدی ۳ ساله را دانلود کنید و از آن برای ایجاد پیش بینی های خود استفاده کنید. این سند بسیار ساده تر از صورت جریان نقدی ۱۲ ماهه است، اما همچنان می تواند در برنامه ریزی مفید باشد.

۵- ترازنامه پیش بینی شده

ترازنامه، بدهی های شرکت را از دارایی های آن کم می کند تا به حقوق صاحبان سهام برسد. شما قبلاً ترازنامه روز افتتاحیه را در بخش ششم را تهیه نموده اید. اکنون ترازنامه پیش بینی شده ای را جهت نشان دادن وضعیت مالی تخمینی کسب و کار شما در پایان سال اول فعالیت خود تهیه نمایید. تفاوت عمده بین این دو این است که ترازنامه پیش بینی شده شامل هر گونه حقوق صاحبان سهام است که از اولین سال فعالیت کسب و کار حاصل می شود. وام دهندگان و سرمایه گذاران ممکن است بخواهند این پیش بینی را ببینند.

۶- تجزیه و تحلیل سربه سر

تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، حجم فروش مورد نیاز برای پوشش هزینه های خود را پیش بینی می کند. به عبارت دیگر، چه زمانی کسب و کار به مشکل برمی خورد؟ الگوی تجزیه و تحلیل سربه سر را دانلود کنید و با استفاده از پیش بینی سود و زیان خود، هزینه های ثابت و متغیر مورد انتظار خود را وارد کنید. دسته ها را طوری تنظیم کنید که بازتاب دهنده کسب و کار شما باشد.

شما حتی می توانید چند تحلیل مختلف برای سناریوهای مختلف در نظر بگیرید. به عنوان مثال، هزینه های حقوق و دستمزد شما بسته به اینکه آیا کارکنان تمام وقت استخدام می کنید یا از پیمانکاران مستقل استفاده می کنید، متفاوت خواهد بود. در نظر گرفتن تجزیه و تحلیل های مختلف سربه سر، می تواند به شما در تعیین بهترین گزینه کمک کند.

در متون سرمایه گذاری، «نقطه سر به سر» (Break Even Point) ناحیه ای است که قیمت بازاری یک دارایی با هزینه اصلی آن، برابر می شود.

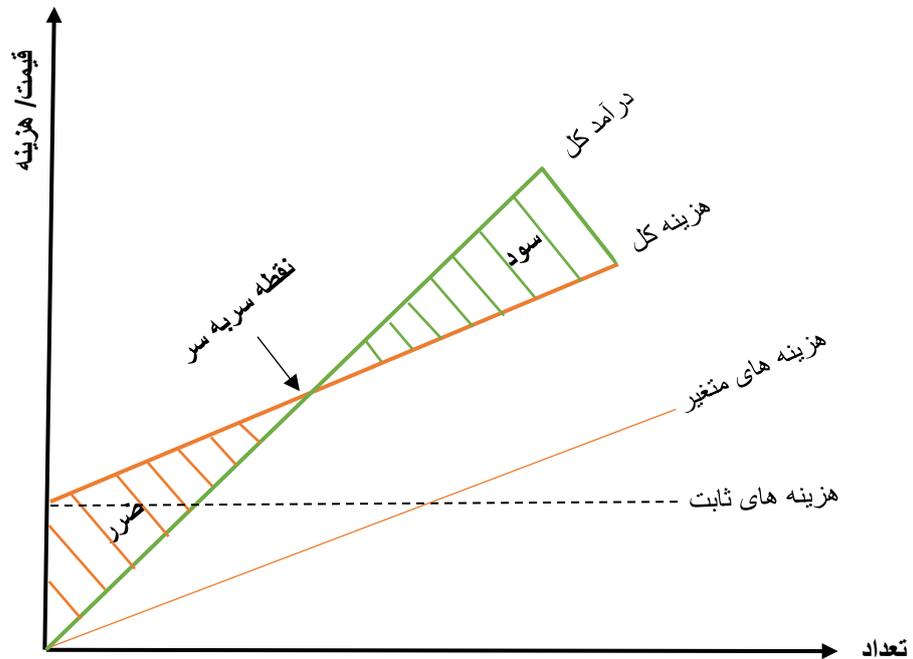
$$FC/(P-VC) = \text{نقطه سربه سر}$$

* FC = هزینه‌های ثابت^{۲۱}

* P = قیمت واحد

* VC = هزینه متغیر^{۲۲}

مثال: اگر مجموع هزینه‌های ثابت کسب و کار ۱,۰۰۰,۰۰۰ دلار باشد، هزینه تولید هر واحد ۵ دلار باشد و کسب و کار آن را به قیمت ۷ دلار بفروشد، نقطه سربه سر ۵۰۰,۰۰۰ می شود.



شکل شماره (۱۰): تجزیه و تحلیل سربه سر

Fixed Costs -^{۲۱}
Variable Cost -^{۲۲}

* شما مطمئناً نیاز دارید که ماهانه جریان نقدی را از ابتدای کسب و کار تا احتمالاً سه سال بعد، پیش بینی کنید. پیش بینی‌های شما شامل ماه‌هایی است که فعالیت‌های نشان داده شده در برنامه‌های سرمایه ثابت و سرمایه در گردش شما در آنها رخ می‌دهد. این تقریباً تنها راه برای برآورد واضح نیازهای سرمایه در گردش شما و به ویژه موارد مهم مانند زمان‌هایی است که باید وام‌های عملیاتی خود را دریافت کنید یا می‌توانید پرداخت کنید و ماه‌هایی که باید وام‌های بلندمدت بگیرید، که با آن دارایی‌های ثابت خود را خریداری کنید. بدون ابزاری مانند این، هنگام صحبت با بانکداران در مورد نیازهای مورد انتظار خود به شدت دچار مشکل خواهید شد. آنها می‌خواهند بدانند که به چقدر اعتباری نیاز دارید و چه زمانی به وام بلند مدت نیاز دارید. تنها از طریق پیش بینی جریان نقدینگی است که می‌توانید به این سوالات پاسخ دهید. این اطلاعات همچنین برای تعیین مواردی مانند تغییر در پرداخت‌های وام مورد نیاز شما و زمانی که می‌توانید سود سهام پرداخت کنید، مورد نیاز است.

* جریان‌های نقدی پیش بینی شده شما نیز برای توسعه صورت‌های درآمد و ترازنامه پیش بینی شده شما استفاده می‌شود.

۷- جذب سرمایه

اگر از طرح کسب و کار برای جستجوی تأمین مالی از وام دهندگان یا سرمایه‌گذاران استفاده می‌کنید، نحوه جذب سرمایه و نتایجی را که انتظار دارید ارائه دهید. به عنوان مثال، شاید شما از این پول برای خرید تجهیزات جدید استفاده کنید و انتظار داشته باشید که ظرفیت تولید شما دو برابر شود.

پس از خواندن بخش برنامه مالی، خواننده باید مفروضات پشت پیش بینی‌های مالی شما را درک کند و بتواند قضاوت کند که آیا این پیش بینی‌ها واقع بینانه هستند یا خیر.

یک مشاور باتجربه می‌تواند به شما کمک کند تا برنامه مالی خود را که برای کسب و کار شما طراحی شده است تکمیل کنید.

۸- گزینه‌های مختلف تامین مال

یکی از مهمترین مراحل و شاید بزرگترین چالش برای راه اندازی استارت آپ، پیدا کردن یک سرمایه‌گذار برای پروژه است که بتواند ریسک سرمایه‌گذاری بر روی یک ایده نو را بپذیرد. منظور از تامین مالی استارت

آپ ها، تامین هزینه های لازم برای فعالیت استارت آپ است. به طور کلی استارت آپ ها در دو حالت نیاز به منابع مالی پیدا می کنند؛ حالت اول در آغاز فعالیت شان است که در این زمان نیاز به تامین سرمایه اولیه دارند و حالت دوم نیز مربوط به زمانی است که یک استارت آپ تصمیم به توسعه فعالیت های خود می گیرد. در این حالت اصطلاحاً گفته می شود استارت آپ به افزایش سرمایه یا تزریق سرمایه نیاز دارد.

همانطور که در فصل ششم هم اشاره شده است، برای تامین مالی استارت آپ ها روش های متعددی وجود دارد؛ اما به طور کلی می توان به چند راه اصلی اشاره کرد:

سرمایه گذاران شخصی

شاید بهتر است این سرمایه گذاری را با عنوان سرمایه گذاری خانوادگی یا سرمایه گذاری فامیلی نیز معرفی کنیم. فرض کنید که شما به دنبال راه اندازی استارت آپ خود هستید و سعی می کنید که یک سرمایه گذار مطمئن پیدا کنید. در این صورت به سراغ آشنایان، دوستان و فامیل می روید و از طریق یک سرمایه گذاری مشارکتی، هزینه انجام پروژه را فراهم می کنید. نحوه بازپرداخت این سرمایه گذاری ممکن است همراه با سود نقدی باشد یا این افراد در نتیجه نهایی پروژه شریک شوند.

سرمایه گذاران شراکتی

سرمایه گذاران شراکتی در سود و زیان کسب و کارهای کوچک شریک می شوند. این افراد در همان ابتدای کار، یک قرارداد مالی با شخص کارآفرین منعقد می کنند و در این قرارداد به آنها متذکر می شوند که در ازای حمایت مالی و سرمایه گذاری، به طور کامل یا به صورت درصدی در سود و زیان شرکت دخیل می شوند.

سرمایه گذاران داوطلبانه

سرمایه گذاران داوطلبانه برای پروژه های سنگین و پروژه هایی که نیاز به هزینه بالا دارند ایده آل هستند، و معمولاً می توانند تا حدود ۱۰ میلیون دلار در یک پروژه سرمایه گذاری کنند. این افراد برای کسانی که پروژه های آزمایشگاهی را دنبال می کنند و به دستگاه های پیشرفته در جریان فعالیت خود نیاز دارند، ایده آل هستند و به آنها کمک می کنند که مراحل مختلف پروژه را با استفاده از سرمایه مالی و اعتبار اجتماعی سرمایه گذار، انجام دهند. نحوه دخالت این سرمایه گذاران در سود و زیان استارت آپ به صورت توافقی انجام می گیرد و معمولاً ترجیح می دهند که درصدی از هزینه پروژه را قبول کنند.

سرمایه گذاران فرشته

فرشتگان کسب و کار، همان طور که از نامشان هم پیدا است، حامیانی هستند که در مراحل اولیه راه اندازی استارت‌آپ حاضر می‌شوند در اجرایی کردن یک ایده سرمایه گذاری کنند و در ازای این کار در بخشی از سهام استارت آپ شریک شوند. هم اکنون بیشتر شهرهای بزرگ، گروهی از افراد با شبکه ارتباطی خوب و علاقه مند به حمایت از استارت آپ ها دارند که حاضرند تا میلیون ها دلار در استارت‌آپ‌های با قابلیت بالا سرمایه گذاری کنند. سرمایه‌گذاران انجل یا فرشته برای سرمایه‌گذاری به صورت شخصی و مستقیم اقدام می‌کنند و معمولاً از تمامی فرایندهای مالی شرکت آگاه بوده و حق امضا دارند. در این مدل سرمایه گذاری، سرمایه گذاران عجله ای در بازگشت سرمایه خود نداشته و معمولاً یک بازه ۳ تا ۸ ساله را برای خود در نظر می‌گیرند. شما از پلتفرم های آنلاین می‌توانید برای پیدا کردن این گروه سرمایه گذاران استفاده کنید. شبکه های محلی نیز می‌تواند برای پیدا کردن گروهی که مرتبط به صنعت یا علاقه شماست، مفید باشد.

سرمایه گذاران خطرپذیر

این گروه از سرمایه گذاران حرفه ای هستند که پول موسسه را روی استارت آپ های واجد شرایط با یک طرح تجاری قابل قبول و آماده برای ورود به بازار سرمایه گذاری می‌کنند. آنها به دنبال فرصت های بزرگ با یک تیم قابل قبول هستند که نیازمند میلیون ها دلار یا بیشتر برای پیگیری کسب و کارشان هستند. شما باید به دنبال یک مقدمه بی نظیر باشید تا بتوانید نظر این موسسه ها را به خود جلب کنید.

پیوستن به یک مرکز رشد یا شتاب دهنده استارت آپ

این روزها موسسه های بسیار زیادی شهرت یافته اند و معمولاً با دانشگاه‌های مشهور، سازمان های توسعه دهنده جوامع یا حتی شرکت های بزرگ در ارتباط هستند. بیشتر آنها منابعی مانند فضای کاری، مشاوره و حتی سرمایه اولیه را به استارت‌آپ ها اختصاص می‌دهند.

اتحاد استراتژیک

این یک معامله پایاپای است که شما مهارت یا چیزهایی که دارید را با چیزهایی که نیاز دارید معامله می کنید. برای مثال توافق در مورد فضای کاری به ازای پشتیبانی از کامپیوترهای اجاره دهنده در سایر فضاهای اداری یا معامله سهام در ازای حمایت های قانونی و حسابداری.

تامین مالی مبتنی بر سهام

تامین مالی مبتنی بر سهام فرآیند تامین مالی از طریق جمع آوری سرمایه به صورت فروش سهام شرکت است. تامین مالی مبتنی بر سهام عمدتاً به فروش سهام مالکیت به منظور جمع آوری وجوه برای اهداف کسب و کار اشاره دارد. این نوع تامین مالی طیف گسترده ای از فعالیت ها در مقیاس و دامنه های مختلف از مبالغی که توسط خانواده و دوستان کارآفرین تا عرضه اولیه شرکت های بزرگ است که به میلیاردها تومان می رسد، را شامل می شود. اگرچه این اصطلاح به تامین مالی به وسیله شرکت های عمومی بورسی اشاره دارد اما شامل تامین مالی شرکت های خصوصی نیز است. تامین مالی مبتنی بر سهام متمایز از تامین مالی مبتنی بر بدهی است که به جمع آوری سرمایه از طریق استقراض می پردازد. یک استارت آپ به منظور رشد و موفقیت از چندین دوره از این نوع تامین مالی استفاده می کند. از آنجایی که استارت آپ ها به طور معمول انواع مختلفی از سرمایه گذاران را در مراحل مختلف تکامل خود جذب می کنند، ممکن است از ابزارهای حقوق صاحبان سهام نیز بهره گیری کنند.

به عنوان مثال سرمایه گذاران فرشته ای و شرکت های سرمایه گذاری خطرپذیر، که معمولاً اولین سرمایه گذاران استارت آپ ها محسوب می شوند ترجیح می دهند به جای سهام مشترک شرکت های بورسی از سهام شرکت های استارت آپ با پتانسیل رشد بالا برخوردار شوند. هنگامی که شرکت های استارت آپ به اندازه کافی رشد کردند که بتوانند عمومی شوند، فروش سهام مشترک را مدنظر قرار می دهند.

تامین مالی از طریق بدهی

تامین مالی از طریق بدهی زمانی اتفاق می افتد که شرکت با فروش ابزارهای بدهی به افراد و یا سرمایه گذاران نهادی، پولی را برای افزایش سرمایه در گردش یا هزینه های سرمایه، جذب می کند. در ازای پول وام داده شده، افراد یا مؤسسات به عنوان اعتباردهندگان شناخته شده، و تعهد می گیرند که اصل و بهره بدهی بازپرداخت می شود. بانک ها به عنوان قدیمی ترین و کلاسیک ترین گروه های سرمایه گذاری در حوزه های مختلف مطرح هستند و معمولاً نحوه سرمایه گذاری آنها به صورتی است که به طور مستقیم در سود و زیان پروژه دخالت

ندارند. هم اکنون بانک‌های متعددی در ایران فعال هستند که سود کارآفرینی آنها متغیر است اما به طور کلی برای استفاده از سرمایه این بانک‌ها، لازم است که مراحل مختلف پروژه به آنها اثبات شود یا در برخی موارد، ممکن است شخص به سپرده‌گذاری نیز نیاز داشته باشد.

۹- استراتژی های خروج از بازار

استراتژی خروج به برنامه‌ای از پیش تعیین شده گفته می‌شود که هر یک از کارآفرینان، سرمایه‌گذاران، معامله‌گران و صاحبان مشاغل با هدف تسویه حساب یا نقد کردن دارایی‌های مالی و غیره در زمان خروج اجرا می‌کنند، که می‌تواند فراتر از توافقات انجام شده صورت بگیرد. این استراتژی ممکن است برای خروج از سرمایه‌گذاری غیر فعال و اتمام یک سرمایه‌گذاری بدون سود انجام گیرد. بنابراین در این صورت هدف از اجرای استراتژی خروج محدود کردن زیان و ضرر است. ممکن است این استراتژی زمانی اجرا شود که سرمایه‌گذار به سود هدف‌گذاری شده رسیده باشد. به‌عنوان مثال، یک سرمایه‌گذار فرشته ممکن است در یک شرکت استارت آپ استراتژی خروج را در اولین مراحل کار اجرا نماید. از دیگر دلایل اجرای این استراتژی را می‌توان به تغییرات چشم‌گیر بازار به دلیل اتفاقات فاجعه‌بار و دلایل قانونی اشاره کرد و همچنین ممکن است سرمایه‌گذار به دلیل بازنشستگی، از کار دست بکشد و درآمد خود را نقد نماید.

تملیک

اصلی‌ترین استراتژی خروج از استارت آپ، فروش سهام به شرکتی بزرگ‌تر در صنعت مورد فعالیت یا صنعتی مشابه در ازای دریافت وجه نقد، سهام شرکت خریدار و یا ترکیبی از این دو می‌باشد. معمولاً هدف شرکت بزرگ‌تر (خریدار) از تملیک، بهره‌مندی و بکارگیری محصول و یا تکنولوژی بکار رفته در شرکت کوچک‌تر (شرکت هدف) است بگونه‌ای که به مزیت رقابتی و در نهایت به افزایش سود اقتصادی منجر گردد. معمولاً در این نوع خروج، مدیران و کارکنان کلیدی که سهامدار می‌باشند، تا زمانی پس از تملیک که سهام طبق برنامه واگذاری تعیین شده به ایشان واگذار شود همکاری خود با شرکت خریدار را ادامه می‌دهند. در واقع اساس این نوع از تملیک، هم‌افزایی پیش‌بینی شده بین محصول و یا خدمت ارائه شده توسط شرکت هدف و شرکت خریدار است. نوع دیگری از تملیک نیز بر اساس توانمندی تیم بنیان‌گذار شرکت هدف صورت می‌گیرد. بعبارت بهتر، شرکت خریدار ارزشی برای محصول فعلی شرکت هدف قائل نیست و خواستار تملیک تیم و انتقال آنان به شرکت خود از طریق ارائه پیشنهادهایی مبنی بر حقوق و مزایایی بسیار بالاست. از آنجا که این نوع تملیک در مراحل ابتدایی توسعه انجام می‌شود به بازده چندان چشمگیری برای سهامداران نمی‌انجامد.

ادغام و تملیک

این فرآیند شامل ادغام دو شرکت مشابه و هم‌اندازه و خرید یا تملیک شرکت کوچک‌تر (هدف) توسط شرکتی بزرگ‌تر (خریدار) است. تفاوت دو فرآیند نامبرده در تشکیل و عدم تشکیل شرکتی جدید است. به عبارت بهتر در حالت ادغام، شرکتی جدید ایجاد می‌شود حال آنکه در تملیک، تغییری در نام و برند خریدار پس از خرید شرکت هدف ایجاد نمی‌شود. هدف از این فرآیند که در آن شرکت توسط شرکتی مشابه و بزرگ‌تر خریداری می‌گردد، افزایش کارایی، سهم از بازار و در نهایت سود اقتصادی شرکت خریدار با بهره‌برداری از برخی ویژگی‌های شرکت هدف از قبیل موارد زیر است:

- قابلیت‌ها

- منابع

- محصولات

- منطقه جغرافیایی سرویس‌دهی

- تکنولوژی و یا سرمایه فکری

- پتانسیل رشد سهام

- جامعه مشتریان

- عملیات سودده

البته گاهی دو شرکت هم‌صنعت و رقیب یکدیگر بوده و هدف از ادغام و تملیک صرفاً حذف رقابت موجود است. بدلیل پیچیدگی ادغام و تملیک، بسیاری از شرکت‌هایی که قصد خرید شرکت‌های کوچک‌تر را دارند این فرآیند را در کنار شرکت‌های مشاوره مالی و همچنین تأمین سرمایه‌ها پیش می‌برند. برخی شرکت‌های بالغ و بزرگ برنامه‌ای نظام‌یافته برای پایش گزینه‌های ادغام و تملیک موجود و سپس انجام این فرآیند بصورت سالانه دارند. در ایران تعداد خروج‌ها از هر دو روش معرفی شده، بسیار کم است. دلیل آن هم می‌تواند تعداد بسیار کم شرکت‌های تکنولوژی محور بزرگ و با منابع مالی کافی برای خرید استارت آپ‌ها، نداشتن دیدگاه استراتژیک این شرکت‌ها و یا عدم وجود استارت آپ‌های موفق و قابل خریداری است.

باز خرید سهام

این فرآیند خروج که بیشتر در مورد سرمایه‌گذاران در مراحل بلوغ شرکت‌ها، صندوق‌های اختصاصی رخ می‌دهد ساده و بسیار محبوب است. در این نوع خروج، خود بنیان‌گذار و یا شرکت، سهام سرمایه‌گذار خطر

پذیر را خریداری می‌کند. پیش‌نیاز امکان چنین خروجی وجود قرارداد سهام با اختیار فروش میان سرمایه‌گذار خطر پذیر و بنیان‌گذار است. نکته بسیار مهم در این نوع خروج، وضعیت نقدینگی بنیان‌گذار می‌باشد. در واقع امضای این قرارداد و اعطای حق بازخرید سهام به بنیان‌گذار، در صورت کافی نبودن نقدینگی در دسترس او ممکن است ریسک مذاکرات و چانه‌زنی‌ها مبنی بر کاهش قیمت سهام و یا در نظر گرفتن بازه زمانی برای پرداخت بخشی از مبلغ تعیین شده را به دنبال داشته باشد.

فروش سهام در بورس

رؤیای هر سرمایه‌گذار خطرپذیر، خروج از طریق عرضه اولیه سهام شرکت در بورس است چرا که این خروج به بیش‌ترین بازده سرمایه‌گذاری ممکن می‌انجامد. البته احتمال وقوع این رؤیا بسیار کم (فرض کنید ۱٪ از ۱۰۰٪) است. به عبارت بهتر از هر ۱۰۰ مورد سرمایه‌گذاری روی استارت‌آپ‌ها، تنها یک مورد، موفق به فروش سهام به عموم می‌شود. معمولاً این نوع خروج مربوط به زمانی است که شرکت به بلوغ رسیده و امکان جذب سرمایه از صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر و یا صندوق‌های اختصاصی را ندارد. این شرکت اگر پیش‌نیازها و شرایط لازم برای عام شدن را محقق کند، با پشت سر گذاشتن مقدمات لازم و نسبتاً پیچیده عرضه اولیه سهام، بخشی از سهام را بصورت عمومی و برای نخستین بار به سرمایه‌گذاران حقیقی و حقوقی در بورس می‌فروشد. البته سرمایه‌گذاران خطرپذیر ممکن است در صورت مالکیت درصدی قابل توجه نتوانند تا مدتی مشخص پس از این رخداد، سهام خود را بفروشند.

بخش هشتم: پالایش طرح برای نیازها یا مشتریان خاص

* طرح کسب و کار خود را برای نیازهای خاص، مخاطبان و صنعت خود تغییر دهید. در اینجا چند دستورالعمل برای کمک وجود دارد:

طرح های تجاری مخصوص وام دهندگان و بانکداران

بانکداران می‌خواهند بدانند که آیا شما می‌توانید وام را بازپرداخت کنید. اگر طرح مخصوص بانکداران یا سایر وام دهندگان است، شامل موارد زیر باشد:

- به دنبال چه مقدار پول هستید،

- چگونه از پول استفاده خواهید کرد،
- این وام چگونه کسب و کار شما را قوی تر می کند،
- شرایط بازپرداخت وام درخواستی (تعداد سالهای بازپرداخت)،
- چه وثیقه ای دارید و فهرستی از تمام حق التزام موجود شما.

طرح های تجاری مخصوص سرمایه گذاران

سرمایه گذاران به دنبال رشد چشمگیر هستند و انتظار دارند در پاداش ها سهمیم باشند. اگر طرح مخصوص سرمایه گذاران است، شامل موارد زیر باشد:

- مقدار سرمایه گذاری مورد نیاز شما در کوتاه مدت،
- مقدار سرمایه گذاری که طی دو تا پنج سال به آن نیاز دارید،
- چگونه از پول استفاده می کنید و چگونه به رشد کسب و کار شما کمک می کند،
- تخمین بازگشت سرمایه،
- استراتژی خروج سرمایه گذاران (بایبک، فروش یا عرضه اولیه سهام و ...)،
- درصد مالکیتی که به سرمایه گذاران می دهید،
- نقاط عطف یا شرایطی که خواهید پذیرفت،
- گزارشات مالی که به سرمایه گذاران ارائه خواهید کرد،
- میزان مشارکت سرمایه گذاران در هیات مدیره یا مدیریت.

طرح های تجاری مخصوص کسب و کارهای تولیدی

- عملیات مربوط به تولید محصولات خود را توضیح دهید.
- چه تجهیزاتی مورد نیاز شماست؟ محدودیت های تولید/ ظرفیت تجهیزات چیست؟
- محدودیت های تولید/ ظرفیت کارخانه فیزیکی پیشنهادی شما چیست؟
- آیا به نیروی کار تخصصی نیاز است؟

- چه مواد اولیه ای برای ساخت نیاز دارید؟ آیا شرایط خاصی برای نگهداری این مواد وجود دارد؟
- از چه روش های کنترل کیفیت استفاده خواهید کرد؟
- سطوح موجودی را چگونه مدیریت خواهید کرد؟
- زنجیره تامین شما چیست؟
- در مورد هر محصول جدیدی را که در حال توسعه آن هستید، یا محصولی که قصد دارید پس از راه اندازی شروع به توسعه کنید، توضیح دهید.

طرح های تجاری مخصوص کسب و کارهای خدماتی

- قیمت های خود و روش های مورد استفاده برای تعیین آنها را توضیح دهید.
- از چه سیستم ها و فرآیندهایی برای اطمینان از ارائه یکنواخت خدمات استفاده خواهید کرد؟
- از چه روش های کنترل کیفیت استفاده خواهید کرد؟
- چگونه بهره وری کارکنان را اندازه گیری خواهید کرد؟
- آیا کارها را به صورت قرارداد فرعی هم انجام می دهید؟ اگر چنین است، چند درصد از کار به صورت فرعی انجام می شود؟ آیا از پیمانکاری فرعی سود خواهید برد؟
- سیاست ها و رویه های اعتبار، پرداخت و وصول مطالبات خود را توضیح دهید.
- چگونه پایگاه مشتریان خود را حفظ خواهید کرد و قراردادهای بلندمدت دریافت خواهید کرد؟
- هر سرویس جدیدی که در حال توسعه آن هستید یا خدماتی که قصد دارید پس از راه اندازی اضافه کنید را توضیح دهید.

طرح های تجاری مخصوص خرده فروشی ها

- مارک های خاصی را که قصد دارید حمل کنید و مزیت رقابتی به شما می دهد را فهرست کنید.
- چگونه موجودی را مدیریت خواهید کرد؟ از چه نرم افزار مدیریت موجودی استفاده خواهید کرد؟
- چه نوع پرداختی را می پذیرید؟ از چه خدمات پردازش پرداخت استفاده خواهید کرد؟

- از چه نرم افزار و سخت افزار نقطه فروش استفاده خواهید کرد؟

- خط مشی های قیمت گذاری خود را توضیح دهید. قیمت های شما باید سودآور، رقابتی و مطابق با برند شما باشد.

- سطح موجودی اولیه: نرخ گردش متوسط سالانه موجودی صنعت را بیابید. سرمایه گذاری اولیه موجودی خود را در نرخ گردش متوسط ضرب کنید. نتیجه باید حداقل برابر با هزینه پیش بینی شده سال اول کالاهای فروخته شده شما باشد. اگر نه، ممکن است لازم باشد بودجه بیشتری برای موجودی استارت آپ اختصاص دهید.

- سیاست های خدمات مشتری شما چیست؟

- چگونه با بازگشت و مبادله برخورد خواهید کرد؟

- آیا فروشگاه خرده فروشی شما یک سایت تجارت الکترونیک نیز خواهد داشت یا برای آینده برنامه ریزی شده است؟

طرح های تجاری مخصوص کسب و کارهای تجارت الکترونیک

- آیا یک محصول فیزیکی، یک خدمت، یک محصول دیجیتالی (مانند کتاب های الکترونیکی) یا ترکیبی از آنها را می فروشید؟

- اگر محصولات فیزیکی می فروشید، چگونه آنها را برند و بسته بندی می کنید؟

- آیا در وب سایت خود، بازارهای آنلاین (مانند آمازون) یا هر دو فروش را خواهید داشت؟

از چه ارائه دهندگان فناوری و پلتفرم هایی برای اجرای سایت تجارت الکترونیک خود استفاده خواهید کرد؟

▪ سرویس میزبانی وب

▪ خدمات طراحی وب

▪ ارائه دهنده سبد خرید

▪ خدمات پردازش پرداخت

▪ انجام خدمات حمل و نقل

▪ خدمات بازاریابی ایمیلی

- آیا راه‌حلی‌هایی که انتخاب کرده‌اید، می‌توانند به سرعت در صورت نیاز، افزایش یا کاهش پیدا کنند؟
- محصولات خود را از کجا تهیه خواهید کرد؟ آیا آنها را در داخل تولید خواهید کرد، یا آنها را از تولیدکنندگان خارجی خریداری خواهید کرد، یا از ارسال‌کننده‌های درآپ استفاده خواهید کرد؟
- چگونه با اجناس مرجوعی و مبادله برخورد خواهید کرد؟
- سیاست‌های خدمات مشتری شما چیست؟ چگونه خدمات مشتری را ارائه خواهید داد؟
- آیا از هر فناوری اختصاصی خود استفاده خواهید کرد و اگر چنین است، چه مزایایی برای شما خواهد داشت؟

طرح‌های تجاری مخصوص کسب و کار نرم‌افزاری

- ساختار قیمت‌گذاری شما چیست؟ آیا از مدل کسب و کار آزمایشی رایگان، «فریمیوم» یا پولی استفاده خواهید کرد؟
- اگر خدمات رایگان یا یک گزینه آزمایشی رایگان ارائه دهید، چگونه مشتریان را به سمت یک مدل پرداخت سوق می‌دهید؟ انتظار می‌رود چند درصد از مشتریان به مشتریان پرداخت‌کننده تبدیل شوند؟
- آیا نرم‌افزار خود را تست کرده‌اید؟ آیا هیچ "پذیرنده اولیه‌ای" در حال حاضر از محصول استفاده می‌کند؟
- چگونه قراردادهای بلندمدت را برای ایجاد درآمد‌های مکرر تشویق می‌کنید؟
- چگونه بازارها، فناوری‌ها و هزینه‌های در حال تغییر را مدیریت خواهید کرد؟
- چگونه شرکت خود را رقابتی نگه خواهید داشت؟
- آیا از توسعه‌دهندگان داخلی استفاده خواهید کرد، یا این عملکرد را برون‌سپاری خواهید کرد؟
- چگونه پشتیبانی مشتری را انجام خواهید کرد؟
- چگونه پرسنل کلیدی را حفظ خواهید کرد؟
- آیا از نرم‌افزار اختصاصی یا انحصاری استفاده می‌کنید که به شما مزیت رقابتی بدهد؟
- چگونه از مالکیت معنوی خود محافظت خواهید کرد؟

- پس از راه اندازی، چه محصولات اضافی یا به روز رسانی هایی برای محصولات فعلی برنامه ریزی می کنید؟

منابع

در اینجا منابع داخلی و خارجی که در طرح به آنها استناد شده است مبتنی بر یک سیستم خاص مثل APA آورده می شوند.

پیوست های احتمالی طرح

* با شلوغ کردن طرح تجاری خود با اسناد پشتیبان، مانند قراردادها یا مجوزها، سرعت خوانندگان خود را کاهش ندهید. در عوض، این اسناد را در پیوست ها بگنجانید، و در متن طرح به آنها ارجاء دهید تا در صورت نیاز، خوانندگان بتوانند آنها را پیدا کنند.

برخی از عناصر و موارد مربوط به کسب و کار، که می توانند در پیوست ها آورده شوند

۱- قراردادها (اجاره، سفارشات خرید، تعهدنامه و غیره)

۲- مالکیت معنوی (علائم تجاری، مجوزها، اختراعات و غیره)

۳- رزومه مالکان / کارمندان کلیدی

۴- مواد تبلیغاتی / بازاریابی

۵- روابط عمومی / تبلیغات

۶- نقشه ها / طرح ها

۷- لیست تجهیزات

۸- مطالعات تحقیقات بازار

۹- فهرست دارایی هایی که می توان از آنها به عنوان وثیقه استفاده کرد.

۱۰- اقدامات اولیه ضروری جهت راه اندازی کسب و کار.

- اخذ مجوز کسب و کار

- پیگیری ثبت نمودن نام شرکت (کسب و کار) و غیره.

- ثبت نام دامنه

- موجودی اولیه محصول

- تابلوها

- ملزومات اولیه مانند پرده ها، کرکره ها، تزئینات، میکروفر، یخچال برای لابی و اتاق استراحت

کارکنان و دگر اماکن.

- ملزومات مورد نیاز برای راه اندازی کسب و کار (مانند کارد و چنگال، بشقاب، قابلمه های پخت و

پز، چیدمان میز و غیره برای رستوران ها؛ حوله، صابون و غیره برای سالن های ورزشی؛ تجهیزات و

غیره برای مکان های تولیدی و خدماتی)

- راه اندازی و آزمایش امکانات جدید، کارخانه ها و دفاتر جدید تا مدتی پس از راه اندازی در اوج

راندمان کار نمی کنند، زیرا زمان می برد تا سیستم های جدید به سرعت و با حداکثر ظرفیت وارد

مدار بشوند.

- خدمات حرفه ای مورد نیاز

- دستمزد و کلا

- طراح گرافیک یا شرکت طراحی گرافیک

- شرکت حسابداری برای راه اندازی سیستم های اولیه حسابداری

- بیمه

۱۱- ملزومات دفتر کار

- نرم افزار سیستم حسابداری

- کامپیوتر، چاپگر، سایر موارد مورد نیاز مانند اسکنر

- مبلمان اداری

- نوشت افزار؛ دفتر، کاغذ، قلم، خودکار، پانچ و غیره.

- تلفن

- اینترنت / وای فای

- میکروویو و قهوه ساز و لوازم مشابه برای لابی کارکنان یا آبدارخانه

۱۲- تولید/ عملیات

- تجهیزات ایمنی (کپسول آتش نشانی و ...)
- کمک‌های اولیه
- سیستم‌های امنیتی
- تعمیر و نگهداری تجهیزات
- خدمات سرایداری و لوازم نظافت
- لوازم حمام؛ کاغذ توالت، صابون، حوله
- هزینه‌های عضویت برای انجمن‌های مختلف از جمله اتاق بازرگانی محلی و هر انجمن حرفه‌ای دیگری که مربوط به این صنعت می باشد و غیره.
- اشتراک نشریات تجاری مهم و غیره.
- قفسه بندی و سیستم‌های ذخیره سازی
- حتی زمانی که رستوران کامل نیست، فعالیت‌هایی مانند کافی شاپ‌ها همچنان به تجهیزاتی مانند ماشین ظرفشویی نیاز دارند.

۱۳- آموزش

ایمنی؛ قبل از راه اندازی و در حال انجام و برای کارکنان جدید.

۱۴- هزینه های استخدام و اجاره ها

هزینه تبلیغات، هزینه‌های سفر؛ پرواز، هتل، تاکسی، کمک هزینه غذا و غیره؛ برای مدعوین به مصاحبه و غیره.

۱۵- ترفیع (تبلیغات)

- توسعه وب سایت
- هزینه‌های راه‌اندازی و مدیریت رسانه‌های اجتماعی
- هزینه‌های افتتاحیه

۱۶- اموال

- در صورت خرید، مالیات بر دارایی و کلیه خدمات آب و برق را در جریان نقدینگی و صورت درآمد لحاظ کنید، همچنین تعمیر و نگهداری ساختمان، و شاید یک صندوق ذخیره برای پرداخت هزینه‌هایی مانند تعمیرات سقف و بازسازی و ارتقاء نیاز باشد.
- هزینه های رهن یا اجاره و غیره

۱۷- بازسازی ها

- ساخت و ساز
- لوله کشی
- برق
- اتصالات مورد نیاز
- بازرسی ها
- قفسه بندی
- تابلوهای داخلی
- نرده، پارکینگ، روشنایی بیرونی و سایر موارد

۱۸- مدیریت ریسک

- بیمه
- هزینه‌های آموزشی
- مواردی مانند برف روبی، یخ زدایی پیاده روها و غیره.

همچنین می‌توانید مطالب دیگری را که تصویر کامل‌تری از کسب‌وکارتان به خوانندگان ارائه می‌دهد یا از پیش‌بینی‌ها و فرضیاتی که در برنامه خود دارید، بگنجانید. به عنوان مثال، ممکن است بخواهید عکس‌هایی از مکان پیشنهادی خود، تصاویر یا عکس‌های محصولی که در حال ثبت اختراع آن هستید، یا نمودارهایی که رشد پیش‌بینی شده بازار شما را نشان می‌دهند، را اضافه کنید.

پس از بررسی ضمام، خواننده باید احساس رضایت کند که مفروضات در سراسر طرح توسط اسناد و شواهد پشتیبانی می‌شود.

خلاصه‌ی فصل

این فصل عناصر اساسی یک طرح کسب و کار جامع را تشریح کرد.

فصل پنجم

واقع بینانه ساختن طرح کسب و کار

فصل پنجم: واقع بینانه ساختن طرح کسب و کار

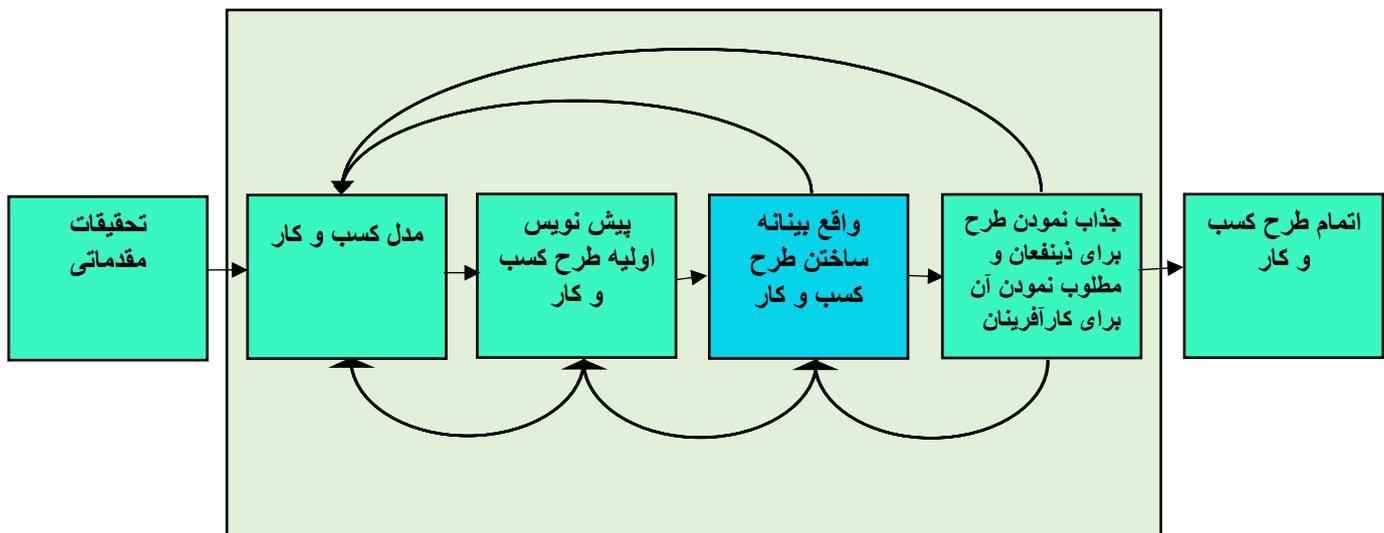
اهداف یادگیری فصل

پس از تکمیل این فصل، شما قادر خواهید بود
* پیش نویس دوم طرح کسب و کار را با بکارگیری روش‌های بازنگری برای بهبود واقع‌گرایی پیش‌نویس اولیه تدوین کنید.

مقدمه

پیش‌نویس اولیه یک طرح کسب و کار به دلایل متعددی غیرواقعی خواهد بود. احتمالاً دارای تناقضاتی بین بخش‌ها و قسمت‌های نوشته شده خواهد بود. بخش‌های مالی و نوشتاری به احتمال زیاد با هم همسو نمی‌شوند، حتی اگر داستان یکسانی اما در شرایط متفاوتی داشته باشند. پیش‌بینی‌های فروش ممکن است

غیر واقعی باشند. پیش‌بینی‌های جریان نقدینگی احتمالاً دقیق نیستند. به طور کلی، برای تبدیل اولین پیش نویس طرح تجاری به پیش نویس دوم واقع بینانه، به کار و تلاش بیشتری نیاز است.



شکل شماره (۱۱): واقع بینانه ساختن طرح کسب و کار

چگونه برنامه را واقع بینانه تنظیم کنیم

مفروضات را با اطلاعات واقعی و کارشناسی جایگزین کنید

اولین قدم این است که مفروضاتی را که در طرح تجاری خود گنجانده‌اید و با فونت رنگی مشخصی علامت گذاری کرده‌اید (بخش نوشتن پیش نویس طرح کسب و کار را مرور کنید) با اطلاعاتی که از منابع معتبرتری دریافت نموده‌اید جایگزین کنید. البته، برای تثبیت اعتبار خود و طرح کسب و کارتان، همیشه به منابعی که استفاده کرده‌اید، استناد کنید (منابع مستند و دارای رفرنس معتبر باشند).

بررسی و بازنگری پیش‌بینی‌های فروش

نویسندگان طرح کسب و کار باید همزمان با استفاده از استراتژی‌های زیر برای بهبود واقع‌گرایی صورت‌های مالی پیش‌بینی شده، پیش‌بینی‌های فروش خود را به طور انتقادی بررسی و بازنگری کنند.

هنگام بررسی، و احتمالاً بازنگری پیش‌بینی‌های فروش، نویسندگان طرح کسب‌وکار باید هم مدل پیش‌بینی فروش را که استفاده کرده‌اند و هم مفروضاتی را که برای تولید ارقام فروش ماهانه به مدل وارد کرده‌اند، در نظر بگیرند. علاوه بر این، مقایسه فروش پیش‌بینی شده، با هنجارهای صنعت و هرگونه داده مقایسه‌ای موجود، با شرکت‌های مشابه مهم است.

استراتژی‌ها را برای واقعی سازی صورت‌های مالی پیش‌بینی شده تنظیم کنید

اگر از چارچوب‌های صفحه‌گسترده مالی آنطور که قرار است استفاده شوند، استفاده کرده‌اید، و یک عدد را در صورت‌های جریان نقدی پیش‌بینی شده، صورت درآمد پیش‌بینی شده و ترازنامه پیش‌بینی شده‌تان وارد نکرده‌اید، شما می‌بایست تمام اعداد خود را در مجموعه‌ای از برنامه‌ها وارد کنید که به نوبه خود اعداد مربوطه به صورت خودکار از طریق فرمول‌ها، به عبارات پیش‌بینی شده منتقل می‌شود.

صورت جریان نقدینگی؛ تمام پولی که در هر ماه وارد سرمایه‌گذاری و از آن خارج می‌شود را را تخمین می‌زند. جریان‌های نقدینگی ورودی شامل وجوهی است که از فروش نقدی در طول ماه جمع‌آوری شده و همچنین شامل وصول حساب‌های دریافتی حاصل از فروش‌های انجام شده در ماه‌های گذشته می‌باشد. همچنین شامل درآمد حاصل از هر دارایی که می‌فروشید، درآمد وام و سایر سرمایه‌گذاری‌های نقدی انجام شده در کسب و کار شما می‌باشد.

خروج نقدینگی زمانی رخ می‌دهد که بابت هر چیزی خریداری شده‌ای، هزینه‌ای پرداخت شود (شامل پرداخت وام و مالیات)، و همچنین شامل وجوه نقد سرمایه‌گذاری شده‌ای می‌شود، که برای پرداخت تعهدات جاری در دسترس نباشد.

وجوه نقد موجود در پایان هر ماه؛ موجودی نقدی ماه قبل، به اضافه تمام جریان‌های نقدی، منهای همه جریان‌های نقدی خروجی است (ممکن است یک ماه استثنا باشد، زمانی که سرمایه‌گذاری‌ها و احتمالاً فروش اولیه و یا احتمالاً برخی از هزینه‌ها و یا خریدهای اولیه صورت گرفته باشند). هنگامی که اولین پیش‌نویس طرح کسب و کار خود را تکمیل می‌کنید، ناگزیر در پایان برخی از ماه‌ها، موجودی نقد غیرواقعی، خواهید داشت.

شما هرگز نمی‌توانید در پایان ماه، موجودی نقدی منفی داشته باشید. اگر ترازهای منفی را پیش‌بینی می‌کنید، سرمایه‌گذاری برنامه ریزی شده شما دوامی نخواهد آورد، مگر اینکه استراتژی‌هایی را جهت افزایش فروش پیش‌بینی شده، جستجوی سرمایه‌گذاری‌های جدید در کسب و کار خود و کاهش هزینه‌های عملیاتی برنامه ریزی شده بکار بگیرید.

به همین ترتیب، موجودی نقدی بیش از حد بالا در پایان ماه، نشان دهنده بکارگیری استراتژی‌های ضعیف مدیریت جریان نقدینگی یا پیش‌بینی بیش از حد خوش بینانه فروش است. یک ملاحظه دیگر این است که؛ چنانچه نقدینگی پایان ماه شما بالا باشد، باید ببینید که آیا از مفروضات واقع بینانه استفاده کرده‌اید یا خیر. به هر حال، اینکه به یک فرصت تجاری برخورد کنید که مقادیر زیادی پول نقد اضافی ایجاد کند، موضوع بسیار نادری است. اگر چنین فرصتی وجود داشت، کارآفرینان دیگری آماده ورود به بازار و در نتیجه کاهش جذابیت فرصت درک شده بودند.

برای حذف موجودی نقدی منفی و مدیریت وجوه نقد به گونه‌ای که موجودی نقدی پایان ماه منفی یا بیش از حد مثبت نداشته باشید:

۱- تعیین کنید که چه محدوده‌ای از مانده‌های نقدی پایان ماه برای کسب و کار شما واقع بینانه است. به عنوان مثال، ممکن است تصمیم بگیرید که برای این نوع از کسب و کار، همیشه میزان نقدینگی شما باید بین ۸۰۰۰ تا ۱۲۰۰۰ دلار یا معادل ریالی آن باشد.

۲- از اولین ماه که موجودی از محدوده فوق خارج شود، تصمیم بگیرید که چگونه جریان نقدینگی خود را به بهترین شکل مدیریت کنید. شما چندین گزینه دارید، از جمله موارد زیر (اما مطمئن شوید که تغییرات خود را در زمان‌بندی‌های مقرر به جای صورت‌های پیش‌بینی‌شده در قالب‌های صفحه‌گسترده مالی خود اعمال کنید):

- اگر کمبود نقدینگی دارید، ممکن است بتوانید جریان‌های نقدی ورودی را افزایش دهید. برای مثال، می‌توانید استراتژی‌هایی را برای افزایش فروش پیش‌بینی‌شده با قیمت‌های نزدیک به برنامه‌ریزی‌شده فعلی، حفظ سطوح فروش پیش‌بینی‌شده و در عین حال افزایش قیمت‌ها، جذب سرمایه‌گذاران جدید برای تزریق مقداری پول نقد پیاده‌سازی کنید (و البته اینها را در قسمت مکتوب برنامه‌تان بگنجانید). همچنین می‌توانید از ذخایر نقدی برای افزایش وجوه نقد موجود یا فروش دارایی‌ای که دیگر مورد نیاز نیست استفاده کنید. البته باید از عواقب احتمالی انجام این اقدامات آگاه باشید. برای مثال، افزایش قیمت‌ها منجر به فروش کمتر می‌شود و اگر میزان افزایش قیمت بیش از کاهش فروش باشد، ممکن است در واقع مقدار پول نقدی را که تولید می‌کنید کاهش دهید.

- همانطور که اشاره شد، سرمایه‌گذاران جدید می‌توانند پول نقد به کسب و کار تزریق کنند. برای این مرحله از توسعه طرح کسب و کار، اغلب بهتر است که بر روی واقعی کردن طرح کسب و کار تمرکز کنید، بدون اینکه نگران باشید که سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز برای شروع کسب‌وکارتان را، از کجا می‌آورید، از دوستان، خانواده و سایر منابع آماده (به بخش سرمایه اولیه مراجعه کنید). در این مرحله از توسعه طرح، برای کمک به تعیین میزان پولی که باید از منابع دیگر تامین کنید استفاده

کنید، اما برنامه‌ها و استراتژی‌های خود را طوری تنظیم کنید که اطمینان حاصل کنید که میزان بودجه اضافی مورد نیاز شما واقع بینانه است. در مراحل بعدی توسعه طرح، متوجه خواهید شد، که از چه منابعی می‌توانید منابع مالی را که در این مرحله از توسعه تشخیص داده‌اید را، دریافت کنید.

- اگر کمبود نقدینگی دارید، ممکن است بتوانید با اجرای استراتژی‌های کاهش هزینه، یا کاهش و به تعویق انداختن خریدها، جریان نقدینگی خروجی را کاهش دهید. باز هم، همه این اقدامات عواقبی دارند که باید از آنها آگاه باشید. به عنوان مثال، اگر هزینه‌های تبلیغات خود را کاهش دهید، ممکن است بیش از حد معمول کاهش فروش داشته باشید و در نتیجه وضعیت کمبود نقدینگی شما بدتر شود.

- اگر در برخی از ماه‌ها، پیش‌بینی‌های شما، نقدینگی بالاتری را در نتیجه فروش بالاتر نشان می‌دهد، می‌توان بخشی از این وجوه نقد را به صندوق ذخیره نقدی، جهت بازپرداخت وام‌ها، خرید برخی از دارایی‌ها یا به دست آوردن برخی از منابع مورد نیاز، پیش پرداخت خریدها و یا به عنوان پرداخت سود سهام به سرمایه‌گذاران، منتقل کرد.

- اگر پیش‌بینی‌ها موجودی نقدی را بالاتر از حد واقعی نشان می‌دهند، باید پیش‌بینی‌های فروش و هزینه‌های پیش‌بینی‌شده خود را بررسی کنید و هر گونه تعدیل لازم را برای واقعی‌تر کردن آنها انجام دهید.

اگر چارچوب‌های صفحه‌گسترده مالی پیش‌بینی‌شده شما به‌طور مؤثری تنظیم شده باشند، برنامه‌های شما باید اعداد شما را در صورت جریان نقدی پیش‌بینی‌شده شما وارد کنند. از آنجا، صورت‌های جریان نقدی پیش‌بینی‌شده شما باید به‌طور خودکار صورت درآمد و ترازنامه پیش‌بینی‌شده شما را پر کنند.

آزمایش واقعی بودن بیانیه‌های پیش‌بینی شده با استفاده از روش‌های تحلیل مالی

اولین قدم برای بهبود واقع‌گرایی کلی این است که؛

۱- صورت جریان نقدی پیش‌بینی شده خود را تا حد امکان با اعداد واقعی جایگزین کنید.

۲- واقع‌گرایی استراتژی‌های برنامه ریزی شده، فروش و سایر پیش‌بینی‌ها را بهبود ببخشید و

۳- استراتژی‌ها و برنامه‌های خود به گونه‌ای تنظیم نمایید که تمام موجودی‌های نقدی پایان ماه در محدوده هدف قرار گیرند.

پس از آن، باید از روش‌های تجزیه و تحلیل مالی، مانند تجزیه و تحلیل نسبت، برای اعداد موجود در تمام صورت‌های مالی خود استفاده کنید، تا واقعی بودن اعداد خود را با استانداردهای صنعت و شرکت‌های مشابهی که صورت‌های مالی برای آنها در دسترس است، مقایسه کنید. این تجزیه و تحلیل باید به تعدیل بیشتر استراتژی‌ها، جهت بهبود واقع‌گرایی موقعیت‌های مالی برنامه ریزی شده، برای سرمایه‌گذاری شما در طول پنج سال اول کسب و کار منجر شود.

همگام سازی بخش‌های نوشتاری و مالی طرح

در نهایت، باید بخش‌هایی از عملیات، منابع انسانی و برنامه‌های بازاریابی خود و احتمالاً مقدمه مکتوب برنامه مالی خود را بازنویسی کنید تا همه تغییراتی را که ایجاد کرده‌اید منعکس کنید، و اطمینان حاصل کنید که بخش مکتوب طرح کسب‌وکار شما دقیقاً همان داستان قسمت مالی شما را بیان می‌کند.

خلاصه‌ی فصل

در این فصل به موضوع واقعی ساختن اولین پیش‌نویس طرح تجاری پرداختیم. برای انجام این کار، تا آنجا که ممکن است بسیاری از مفروضات خود را با اطلاعات واقعی و تخصصی که همه به درستی به منابع معتبر ارجاع داده شده‌اند، جایگزین کنید، تا اعتبار خود و طرح را ایجاد و حفظ کنید. پس از آن، پیش‌بینی‌های فروش اصلی را بررسی و اصلاح نمایید، تا سرمایه‌گذاری شما، مطابق با استانداردهای صنعت و شرکت‌های مشابه واقعی‌تر باشد. در استراتژی‌های خود، تا زمانی که تمام جریان نقدینگی ماهانه شما در محدوده هدف واقع بینانه، معقول و از پیش تعیین شده قرار نگرفته باشند، تجدید نظر کنید. از تکنیک‌های تحلیل مالی برای آزمایش واقع‌گرایی وضعیت مالی پیش‌بینی شده خود استفاده کنید. در نهایت، طرح کسب و کار خود را بازنویسی کنید تا بخش‌های نوشتاری و مالی دقیقاً یک داستان را روایت کنند.

فصل ششم

جذاب کردن طرح برای ذینفعان و مطلوب کردن آن برای کارآفرینان

فصل ششم: جذاب کردن طرح برای ذینفعان و
مطلوب کردن برای کارآفرین

اهداف یادگیری فصل

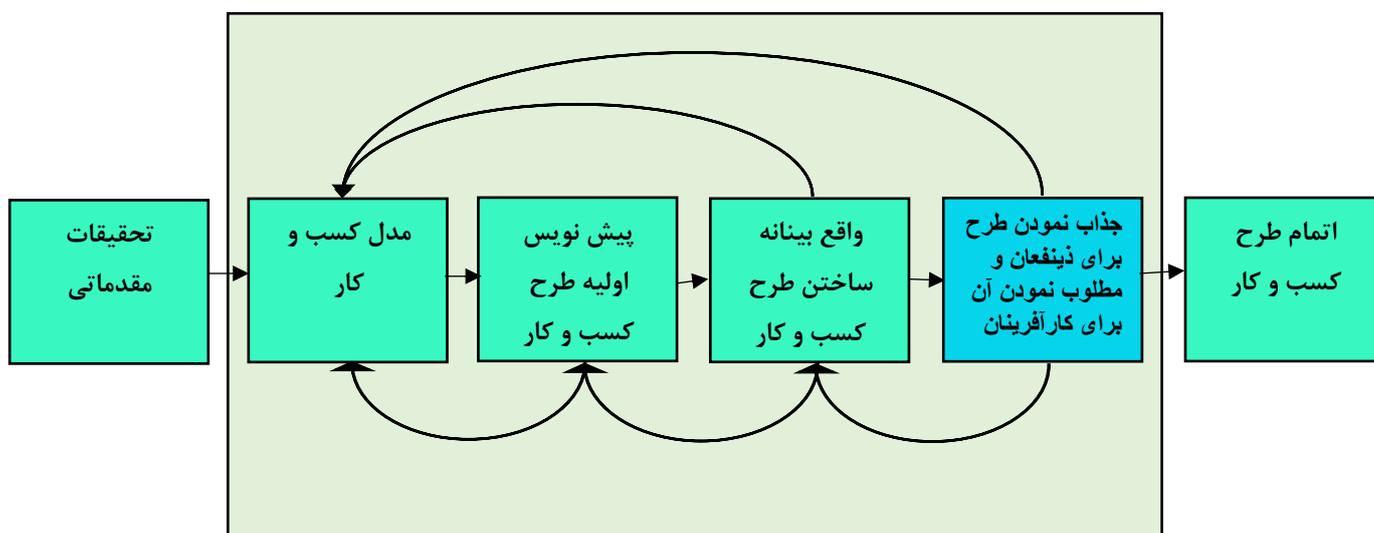
پس از تکمیل این فصل، شما قادر خواهید بود

* پیش نویس سوم طرح کسب و کار را با بکارگیری روش‌های بازنگری برای بهبود بیشتر واقع‌گرایی پیش نویس دوم و همچنین مطلوب ساختن آن برای کارآفرین و جذب سرمایه‌گذاران هدف تدوین کنید.

* منابع مالی برای استارت‌آپ‌ها را شرح دهید.

مقدمه

این فصل به تنظیم پیش‌نویس سوم طرح کسب و کار می‌پردازد تا واقع‌گرایی آن را حفظ کند، و امیدواریم آن را بهبود بخشد، در حالی که آن را برای کارآفرین مطلوب و برای سرمایه‌گذاران هدف جذاب می‌کند. در برخی موارد، یک طرح کسب و کار باید برای جلب توجه و جذب سایر ذینفعان هدف، مانند کارمندان خبره که به آنها نیاز مبرم می‌باشد، تهیه شود، اما ممکن است استخدام آنها کار آسانی نباشد، مگر اینکه به آنها پیشنهاد درصدی از سهام شرکت داده شود، یا به شرکت و طرح کسب و کار نوشته شده اطمینان پیدا کنند. تامین منابع مالی مورد نیاز یکی از مهمترین کارکردهای مرتبط با راه‌اندازی یک کسب و کار است. این فصل برخی از منابع تامین مالی برای استارت‌آپ‌ها را تشریح می‌کند.



شکل شماره (۱۲): جذاب نمودن طرح برای ذینفعان و مطلوب کردن آن برای کارآفرینان

چگونه طرح را جذاب و مطلوب کنیم

پیش نویس سوم طرح، باید شامل پیش بینی های مالی واقع بینانه بر اساس برنامه های مشخص شده در طرح باشد. به عنوان بخشی از این تمرین، باید پیش بینی می کردید که برای راه اندازی کسب و کار و اجرای آن در پنج سال اول چه مبلغی نیاز دارید.

این مرحله از توسعه بر وظایف زیر متمرکز است:

۱- اهداف میان مدت و بلندمدت کسب و کارتان را تعیین کنید، زیرا با آنچه می خواهید از آن به دست آورید مرتبط هستند. همانطور که سوالات زیر را مطالعه می کنید، در نظر داشته باشید، پاسخ هایی که ارائه می دهید باید تصمیمات مالی که اکنون می گیرید را هدایت کنند.

- آیا می خواهید کسب و کار خود را راه اندازی کنید و به سرعت ارزش آن را افزایش دهید تا بتوانید با فروش آن در مدت زمان کوتاهی به سود برسید؟

- آیا قصد دارید کسب و کار خود را تا پایان عمر کاری خود نگه دارید؟ اگر چنین است، چه مدت طول خواهد کشید، و وقتی می خواهید بازنشسته شوید، با کسب و کار خود چه خواهید کرد؟ آیا می خواهید آن را با قیمتی بالا به یک سرمایه گذار بفروشید؟ آیا می خواهید کنترل و احتمالاً مالکیت را به اعضای خانواده واگذار کنید؟ آیا می خواهید مالکیت خود را حفظ کنید و افرادی را استخدام کنید تا آن را برای شما مدیریت کنند؟ آیا ممکن است بخواهید سهام کسب و کار خود را به کارمندان خود واگذار کنید تا آنها سهامداران اکثریت باشند و تا زمان بازنشستگی کنترل عملیات آن را در دست بگیرند؟ در زمان بازنشستگی چه برنامه های دیگری برای کسب و کار خود دارید؟

- آیا می خواهید یا نیاز دارید که منافع مالکیت در کسب و کار خود را برای جذب شرکا یا سایر سهامدارانی که برای پیشرفت آن به کمک آنها نیاز دارید ارائه دهید؟

- اکنون چه تصمیمات دیگری باید اتخاذ کنید تا به راهنمایی مالی و سایر انتخاب هایی که با آن روبرو هستید کمک کنید؟

▪ کارآفرینان باید تصمیمات لازم را اتخاذ کنند تا سرمایه گذاری هایشان برای آنها مطلوب باشد.

این کار شامل انتخاب انواع مناسب گزینه های تامین مالی است.

۲- بر اساس اهدافی که برای کسب و کار خود در نظر گرفته اید و میزان تامین مالی مورد نیاز خود، مطلوب ترین منابع تامین مالی برای سرمایه گذاری خود را شناسایی کنید. شما باید در نظر بگیرید که چه زمانی و به چه مقدار از کنترل کسب و کار خود را می خواهید واگذار کنید، آیا انتظار دارید که نقدینگی کافی داشته باشید تا بتوانید تعهدات تعیین شده ای مانند بازپرداخت وام خود را انجام دهید،

چه منابع مالی برای این کار نیاز است؟ رشد و افزایش ارزش مورد نظر خود و مجموعه‌ای از دگر عواملی را که باید در نظر بگیرید تا تعیین کنید کدام روش‌های تامین مالی برای شما مناسب است را شروع کنید.

- یک طرح کسب و کار ایده آل:

(الف) از این نظر واقع بینانه است که می‌تواند اجرا شود،

(ب) برنامه‌هایی را ارائه می‌دهد که نتایج کسب و کار پیش بینی شده را برای کارآفرین مطلوب کند و

(ج) به گونه‌ای طراحی شده است که برای سرمایه گذاران هدف جذاب باشد تا برای آنها مقدار پول مورد نیاز را در مواقع مورد نیاز فراهم کند.

۳- عناصر مورد نیاز را در طرح تجاری خود بگنجانید تا سرمایه گذاران هدف خود را جذب کرده و آنها را مجاب نماید در شرکت شما سرمایه گذاری کنند.

- تنها، شناسایی مطلوب ترین انواع تامین مالی کافی نیست. ساختار کسب و کار برنامه ریزی شده باید به گونه‌ای باشد تا زمانی که سرمایه گذاری مورد نیاز است، سرمایه گذاران هدف را به سرمایه گذاری در کسب و کار ترغیب نماید. اگر به دنبال وام هستید، باید پرداخت‌های وام را در صورت‌های جریان نقدینگی خود لحاظ کنید، اما ممکن است لازم باشد مشخص کنید چه دارایی‌هایی را باید به عنوان تضمین برای وام تعهد کنید. اگر به جذب یک سرمایه گذار عالی امیدوار هستید، باید برای شناسایی سرمایه گذاران بالقوه‌ای که حاضر هستند در نوع کسب و کار شما سرمایه گذاری کنند، تحقیق کنید. سپس نیاز است که طرح شما یک استراتژی خروج و چگونگی تحقق آن را برای سرمایه گذاران مشخص کند.

۴- با تکمیل تحلیل‌های چطور- چگونه^{۲۳} در صفحات گسترده مالی خود، عوامل حیاتی (کلیدی) موفقیت سرمایه گذاری خود را شناسایی و تجزیه و تحلیل کنید. با تهیه کپی از صفحات گسترده مالی خود و تغییر برخی اعداد کلیدی، مانند پیش بینی افزایش فروش، تجزیه و تحلیل چطور- چگونه را انجام دهید تا مشخص کنید اگر پیش بینی‌های شما درست نباشد چه اتفاقی خواهد افتاد. اگر سرمایه گذاری شما به ویژه در برابر تأثیرات بالقوه تغییر در عوامل کلیدی موفقیت، آسیب پذیر است، تغییرات لازم را در اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های طرح خود اعمال کنید تا آسیب پذیری خود را در برابر تغییرات عوامل حیاتی موفقیت کاهش دهید.

یا اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های خود را به گونه ای تنظیم کنید تا برای هر گونه تغییر احتمالی در عوامل کلیدی موفقیت خود آمادگی داشته باشید.

۵- همانطور که موارد ذکر شده فوق را انجام می‌دهید، به طور همزمان اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های خود را در قسمت‌های پیش بینی شده کتبی و مالی برنامه خود تنظیم کنید، تا زمانی که:

(۱) از آمادگی خود برای مقابله با مسائلی که بر عوامل کلیدی موفقیت شما تأثیر می‌گذارد، راضی باشید. و
(۲) صورت‌های جریان نقدی پیش‌بینی‌شده، صورت‌های درآمد و ترازنامه‌ها؛ واقع‌بینانه و مطابق با هنجارهای مطلوب صنعت هستند و انتظارات و آرزوهای واقع‌بینانه برای کسب‌وکار درست را برآورده می‌کنند.

۶- سه مجموعه از صورت‌های مالی پیش‌بینی‌شده را در برنامه کسب و کار خود بگنجانید تا این سناریوها را منعکس کنید: به احتمال زیاد، خوش بینانه و بدبینانه.

تامین مالی یک استارت آپ

سرمایه شروع

کارآفرینان تقریباً همیشه به سرمایه اولیه نیاز دارند تا ایده‌های خود را عملی و سرمایه گذاری خود را شروع کنند. در برخی مواقع، تامین مبلغ مورد نیاز مشکل است، زیرا این نیاز می‌تواند با پیشرفت روند کار بیشتر شود. چالش‌های دیگر عبارتند از: تامین مبلغ مد نظر و وصول آن در صورت نیاز. اگر کارآفرینی نتواند مبلغ مورد نیاز را تامین کند یا نتواند در صورت نیاز بودجه دریافت کند، باید فکر دیگری بکند.

تا زمانی که یک سرمایه گذار شروع به فروش نقدی یا شروع به دریافت پول از طریق فروش اعتباری نکرده، باید پول مورد نیاز خود را از طریق منابع دیگر دریافت کند. تامین مالی شخصی زمانی است که کارآفرینان از نبوغ خود استفاده می‌کنند تا منابع موجود خود از جمله پول و زمان را تا حد امکان گسترش دهند، تا زمانی که بتوانند برای سرمایه گذاران خارجی، سرمایه گذاری خود را به اندازه کافی جذاب نمایند.

سرمایه شخصی

کارآفرینان تقریباً همیشه باید قبل از اینکه دیگران به آنها کمک مالی کنند، از سرمایه شخصی خود برای شروع کارشان استفاده کنند. گاهی اوقات کارآفرینان کسب و کارهایی را به صورت مشارکت یا به عنوان شرکت‌های چند مالکیتی با کارآفرینان دیگری شروع می‌کنند، و با سرمایه شخصی خود هم به توسعه سرمایه گذاری کمک می‌کنند.

سرمایه عاطفی

سرمایه عاطفی؛ به پولی اطلاق می‌شود که دوستان و خانواده کارآفرینان می‌خواهند از آنها حمایت کنند، اغلب زمانی که پس از استفاده از سرمایه شخصی خود برای حمایت از راه‌اندازی کسب و کارشان، هیچ منبع مالی آماده دیگری ندارند.

کمک‌های مالی و جوایز راه‌اندازی

در برخی موارد کمک‌های بلاعوض ممکن است توسط دولت یا سایر سازمان‌ها برای حمایت از استارت‌آپ‌های جدید ارائه شود. گاهی اوقات کارآفرینان می‌توانند در مسابقات ارائه طرح‌های تجاری یا مسابقات مشابه شرکت کنند که در آن ممکن است پول و مزایایی مانند؛ دریافت فضای اداری یا فضای خرده‌فروشی رایگان یا خدمات حقوقی یا حسابداری رایگان برای مدت زمان معینی کسب کنند. همانطور که در فصل چهارم ذکر گردید، شیوه‌های دیگری برای تامین مالی یک کسب و کار وجود دارد که متناسب با نوع و حجم کسب و کار و علاقه و سرمایه کارآفرین می‌توان از این شیوه‌ها استفاده کرد از جمله؛ سرمایه‌گذاری شراکتی، سرمایه‌گذاری داوطلبان و پیوستن به یک مرکز رشد یا شتاب‌دهنده استارت‌آپ و غیره.

تامین مالی از طریق بدهی

از دیدگاه یک کارآفرین، هزینه تامین مالی بدهی، بهره‌ای است که آنها برای استفاده از پولی که قرض می‌گیرند، می‌پردازند. از منظر یک سرمایه‌گذار، پاداش آنها یا بازده تامین مالی بدهی، سودی است که علاوه بر بازگشت پولی که به یک کارآفرین یا وام‌گیرنده دیگر قرض داده‌اند، به دست می‌آورند.

برای محافظت از سرمایه سرمایه‌گذار (وام‌دهنده) و همچنین ایجاد انگیزه برای وام‌دادن به کارآفرین (قرض‌گیرنده) البته با نرخی قابل قبول و منصفانه، باید وام‌گیرنده اغلب وثیقه بگذارد، تا اگر وام را همراه با بهره آن در موعد مقرر بازپرداخت نکرد، وام‌دهنده راهی برای دریافت تمام یا بخشی از پولی که طلبکار است داشته باشد. در این صورت اگر وام‌گیرنده از پرداخت وام خود کوتاهی کند، وام‌دهنده می‌تواند مالک ملکی شود که به عنوان وثیقه تعهد شده است. یک هدف کلیدی برای کارآفرینی که به دنبال تامین مالی از طریق بدهی است، ارائه وثیقه کافی برای دریافت وام است، اما نه آنقدر که اموال و دارایی‌های اساسی خود را در معرض خطر و مصادره قرار دهد.

وقتی کارآفرینان پول قرض می گیرند، باید آن را طبق شرایط وام پس بدهند. شرایط وام شامل نرخ بهره خاص و دوره زمانی است که وام باید در آن بازپرداخت شود. شرایط یا ویژگی های دیگری نیز وجود دارد که بین وام دهندگان و وام گیرندگان قابل بحث و مذاکره است. یکی از این شرایط و راه کارها این است که آیا می توان وام را در یک برهه زمانی خاص و بر اساس معیارهای خاص و با شرایط خاص به حقوق صاحبان سهام تبدیل کرد؟

گاهی اوقات تامین مالی بدهی می تواند به شکل اعتبار تجاری باشد، جایی که یک تامین کننده مواد اولیه یک کسب و کار را تامین می کند و برای مدت زمان مشخصی نیازی به پرداخت ندارد، یا شاید حتی تا زمانی که کسب و کار محصول را به مشتری فروخته است. شکل دیگری از تامین مالی بدهی، پیش پرداخت مشتری است، که این موضوع ممکن است شامل پیش پرداخت برای یک محصول یا خدمات توسط مشتری باشد تا کسب و کار آن مبلغ را برای پرداخت به تامین کنندگان خود هزینه کند.

مزایای تامین مالی از طریق بدهی

یکی از مزایای تامین مالی بدهی، این است که کارآفرین هنگام گرفتن وام و تا حدودی از دست دادن کنترل بر سرمایه خود، مالکیت خود را قربانی نمی کند.

مزیت دیگر تامین مالی بدهی، اطمینان از پرداختی است که وام گیرنده باید در طول مدت وام انجام دهد. اگر وام گیرنده وام ۲۰۰۰۰ دلاری را در یک دوره ۵ ساله با نرخ بهره ثابت ۶.۲٪ با برنامه پرداخت ماهانه طراحی شده برای پرداخت کل وام تا پایان دوره ۵ ساله آن، دریافت کند، آنها می دانند که هر ماه باید ۳۸۹ دلار بپردازند و در طول ۵ سال، کل مبلغ وام ۲۰۰۰۰ دلاری به اضافه ۳۳۴۰ دلار سود را بازپرداخت خواهند کرد. با این اطمینان، کسب و کار می تواند به طور دقیق مبلغ بازپرداخت خود را برای این وام طی ۵ سال بودجه بندی کند.

یکی دیگر از مزیت های تامین مالی بدهی این است که به شرکت ها امکان داد و ستد بر اساس سهام را می دهد. معامله بر روی حقوق صاحبان سهام با استفاده از بدهی برای تامین مالی خرید دارایی یا انجام اقدامات دیگری که انتظار می رود هزینه کمتری نسبت به درآمد حاصل از اقدام انجام شده داشته باشد، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام عادی را افزایش می دهد. به عنوان مثال، اگر شرکتی ۲۰۰۰۰ دلار با بهره ۶.۲ درصد وام بگیرد و از آن پول برای خرید ماشینی استفاده کند که از آن استفاده می کند تا بازده سهام خود را ۲۰ درصد افزایش دهد، در این صورت با سهام معامله می کند. در این صورت، شرکت از نظر مالی در شرایط بهتری قرار دارد که اگر وام نگرفته باشد. البته، زمانی که جریان درآمد نسبتاً پایدار باشد، ریسک ذاتی این استراتژی کاهش می یابد.

معایب تامین مالی از طریق بدهی

یکی از معایب قرض گرفتن پول، نیاز به گزارش به کسانی است که از آنها پول قرض گرفته‌اید. این معمولاً زمانی صدق می‌کند که وام دهندگان (اغلب بانکداران) منافع یا انگیزه‌هایی دارند که ممکن است با منافع یا انگیزه‌های وام گیرنده همخوانی نداشته باشد. به عنوان مثال، یک وام دهنده تضمینی می‌خواهد که تمام پولی را که قرض داده است بعلاوه بهره آن، پس خواهد گرفت. با این حال، یک کارآفرین نوپا ممکن است برای ایجاد جریان نقدی لازم برای بازپرداخت تمام پول بدهی طبق شرایط توافق دچار مشکل شود.

یکی دیگر از معایب وام گرفتن این است که مالکیت بر اموالی که به عنوان وثیقه گذاشته شده اند در معرض خطر قرار می‌گیرند. برای بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های جدید، دریافت وام تنها در صورتی امکان‌پذیر است که مالک تضمین شخصی دهد که پول آنطور که در قرارداد وام تعیین شده است، بازپرداخت می‌شود، در نتیجه اموال شخصی را در معرض خطر قرار می‌دهد.

بزرگترین نقطه ضعف تامین مالی بدهی برای کارآفرینان نوپا این است که تعداد محدودی از وام دهندگان وجود دارند که علاقه مند هستند و می‌توانند در مراحل اولیه به مشاغل وام بدهند.

تامین مالی سهام

از دیدگاه یک کارآفرین، هزینه تامین مالی سهام از دست دادن برخی از کنترل‌ها بر سرمایه‌گذاری آنهاست، زیرا آنها اکنون باید مالکیت کسب و کار خود را به اشتراک بگذارند. از دیدگاه یک سرمایه‌گذار، پاداش آنها برای خرید سهام مالکیت در کسب و کار، امکان سهام شدن در موفقیت پیش بینی شده آن کسب و کار بعلاوه دریافت سود سهام احتمالی و احتمالاً امکان فروش سود مالکیت خود به سرمایه‌گذار دیگر (یا بازگرداندن به کارآفرین) بیش از مبلغی است که آنها آن سود مالکیت را برای آن خریداری کرده‌اند.

حمایت از سرمایه‌گذار، که ممکن است سهامدار باشد، اگر منافع مالکیت به شکل سهام در کسب و کار نشان داده شود، در تأثیری است که آنها می‌توانند در فرآیندهای تصمیم‌گیری شرکت اعمال کنند. این تأثیر معمولاً متناسب با سهم آنها از مالکیت در کل کسب و کار است. سرمایه‌گذاران سهام معمولاً به دنبال کسب بازده رقابتی از سرمایه‌گذاری خود هستند که مطابق با سطح ریسکی است که با سرمایه‌گذاری در کسب و کار متعهد می‌شوند. هر چه سرمایه‌گذاری ریسک بیشتری داشته باشد، سرمایه‌گذار انتظار بازگشت بیشتری را دارد.

در زیر برخی از منابع بالقوه تامین مالی سهام برای کارآفرینان نوپا آورده شده است:

سرمایه‌گذاری جمعی سهام

تامین مالی جمعی یک روش نسبتاً جدید برای کارآفرینان برای افزایش سرمایه است. که شامل استفاده از روش‌های آنلاین برای ارتقای منافع سهام در سرمایه‌گذاری‌های بالقوه است.

سرمایه‌گذاران فرشته^{۲۴}

سرمایه‌گذاران فرشته افراد ثروتمندی هستند که به تنهایی یا اغلب همراه با سایر سرمایه‌گذاران فرشته بصورت شبکه‌ای، در سرمایه‌گذاری‌های جدید در ازای منافع مالکیت در تجارت سرمایه‌گذاری می‌کنند. گاهی اوقات سرمایه‌گذاران فرشته در ازای بدهی قابل تبدیل، در شرکت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند. سرمایه‌گذاری که به عنوان وام شروع می‌شود، معمولاً به شکل اوراق قرضه، که می‌توانند آن را به عنوان گزینه‌ای برای تبدیل به سود سهام در شرکت در یک مقطع زمانی خاص برای تعدادی از سهام از پیش تعیین شده استفاده کنند. سرمایه‌گذاران فرشته معمولاً نسبت به سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر که از پول جمع‌آوری شده دیگران استفاده می‌کنند، در نوع سرمایه‌گذاری‌های مد نظر، محدودیت کمتری دارند. با این حال، مانند سرمایه‌گذاران خطرپذیر، معمولاً برای تعیین اینکه آیا در فرصت‌هایی که در نظر دارند سرمایه‌گذاری کنند یا خیر، یک فرآیند بررسی دقیق را انجام می‌دهند.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر^{۲۵}

سرمایه‌گذاری خطرپذیر زمانی است که سرمایه‌گذاران پول خود را تجمیع می‌کنند، سپس برای سرمایه‌گذاری بسیار دقیق در شرکت‌های موجود اما معمولاً جوان استفاده می‌کنند، که انتظار می‌رود رشد بالایی را تجربه کنند. این شرکت‌ها در پی سرمایه‌گذاری بلندمدت نیستند، ولی انتظار دارند سرمایه‌گذاری‌هایشان بازدهی بالایی داشته باشد. به عنوان مثال، ممکن است انتظار داشته باشند که برای یک دوره پنج ساله سرمایه‌گذاری کنند و سپس با پنج برابر پولی که در ابتدا سرمایه‌گذاری کرده‌اند، از بازار خارج شوند. البته، تنها برخی از فرصت‌های سرمایه‌گذاری بازده مورد انتظار را ایجاد می‌کنند و برخی دیگر بسیار کمتر از آنچه انتظار می‌رود، بازگشت سرمایه خواهند داشت.

سرمایه‌گذاران خطرپذیر در مواردی که معتقدند با انجام این کار می‌توانند از سرمایه‌گذاری خود محافظت کنند یا باعث شوند سرمایه‌گذاری بازده بیشتری داشته باشد، ممکن است با تأثیرگذاری بر برخی تصمیمات تجاری، کنترل مالکیتی را اعمال کنند. اما آنها عموماً ترجیح می‌دهند در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که

به خوبی اداره می‌شوند و نیازی به مشارکت آنها در تصمیم‌گیری ندارند. سرمایه‌گذاران خطرپذیر همچنین ممکن است به شرکت‌هایی که در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند کمک‌هایی مانند مشاوره تجاری ارائه دهند.

مرحله سرمایه‌گذاری^{۲۶}، به مرحله‌ای از تامین مالی اشاره دارد که سرمایه‌گذاران نهادی مانند سرمایه‌گذاران خطرپذیر در اختیار کارآفرینان قرار می‌دهند. مرحله اول (گاهی پس از مرحله اولیه که در آن خود کارآفرینان سرمایه اولیه را فراهم می‌کنند، و سپس مرحله فرشته، که سرمایه‌گذاران فرشته در شرکت سرمایه‌گذاری می‌کنند) سری A نامیده می‌شود. مراحل سرمایه‌گذاری بعدی سری B، سری C و غیره نامیده می‌شوند.

به طور کلی، از آنجایی که سرمایه‌گذاران خطرپذیر معمولاً پولی را که سرمایه‌گذاران به آنها کمک می‌کنند را سرمایه‌گذاری می‌کنند و موظفند ریسک محدودی از ریسک را تقبل کنند، معمولاً در شرکت‌های نوپا سرمایه‌گذاری نمی‌کنند.

مزایای تامین مالی سهام

یکی از مزایای مهم تامین مالی سهام این است که معمولاً نیازی به بازپرداخت منظم از جریان نقدی شرکت ندارد. برخلاف تامین مالی از طریق بدهی، این شیوه تامین مالی معمولاً باعث ایجاد بار مالی اضافی برای شرکت‌های نوپا که مشکل تامین هزینه‌های منظم ماهیانه خود را دارند، نمی‌شود.

دوم، زمانی که یک شرکت از تامین مالی سهام استفاده می‌کند، نیازی به وثیقه گذاشتن ندارد، به این معنی که دارایی‌های شرکت با خطر مصادره مواجه نمی‌شوند.

معایب تامین مالی سهام

تامین مالی سهام اغلب دشوارتر از تامین مالی بدهی است. دوم، وقتی کارآفرینان در ازای سرمایه‌گذاری در کسب و کارشان، مالکیت خود را به اشتراک می‌گذارند، در واقع بخشی از ارزش ایجاد شده خود را به غیر واگذار می‌کنند. اگر کارها طبق برنامه پیش نرود، ممکن است کارآفرینان کنترل شرکت‌های خود را از دست بدهند، و آن را به سرمایه‌گذاران مربوطه واگذار کنند.

منابع بالقوه تامین مالی استارت آپ ها

* منابع شخصی بنیانگذاران از جمله پس اندازها و سایر درآمدهای ایشان.

* منابع شخصی گسترده تر شامل سرمایه؛ خانواده، دوستان، کارمندان و شرکا.

* شرکای استراتژیک، از جمله مشتریان یا تامین کنندگان مهمی که به اینگونه کسب و کارها علاقه مند هستند، و بنابراین ممکن است بخشی از سرمایه توسعه آن را تامین کنند. برای مثال، یک مالک ساختمان (تامین کننده) ممکن است به توسعه کسب و کاری کمک کند که آن را مستاجر مطلوبی می‌داند. و یا وقتی که یک کسب‌وکار می‌خواهد در یک استارت‌آپ مکمل جهت کسب سود و یا توسعه بیشتر سرمایه‌گذاری کند.

* سرمایه گذاران فرشته

* احتمالاً برخی از مشتریان

- آنها ممکن است برای خدمات یا محصولات سفارش دهند و هزینه آن را از قبل پرداخت کنند، در نتیجه باعث تامین مالی برای کسب و کار جدید شوند.

- آنها ممکن است بخواهند کسب و کار شما موفق شود، تا شاید در آینده شما نیز از کسب و کار آنها حمایت کنید.

* احتمالاً سرمایه گذاران خطرپذیر

- این سازمان‌ها مبالغی را برای سرمایه‌گذاری به دست می‌آورند، بنابراین آنها با سرمایه‌گذاران فرشته تفاوت دارند، زیرا کسانی که تصمیم می‌گیرند پول خود را سرمایه‌گذاری نمی‌کنند، این بدان معناست که آنها معمولاً گزینه‌های سرمایه‌گذاری را در نظر می‌گیرند که قبلاً تا حدی موفق بوده اند (معمولاً در مرحله راه اندازی اینطور نیست).

* احتمالاً وام دهندگان مبتنی بر دارایی

- وامی می‌دهند که توسط دارایی‌های وام گیرنده مانند کارخانه و تجهیزات، تضمین شده است.

- گاهی اوقات می‌توان این کار را کاملاً خلاقانه انجام داد. به عنوان مثال، آنها ممکن است به عنوان تضمین، دارایی‌هایی که قابلیت نقدشوندگی بالایی دارند را بپذیرند.

* شرکت‌های لیزینگ تجهیزات

* احتمالاً تامین کنندگان از طریق اعتبار تجاری

- تامین کننده، محصول را بدون نیاز به پرداخت نقدی تحویل می‌دهد.

- این تامین کننده محصول را با شرایطی در اختیار خرده‌فروش قرار می‌دهد.

- سپس خرده‌فروش می‌تواند محصول را بفروشد و پول را از مشتری دریافت کند قبل از اینکه خرده‌فروش به تامین‌کننده آن پول را پرداخت کند.

* احتمالاً فاکتورینگ

- وقتی یک کسب و کار حساب‌های دریافتی خود (فاکتورهایش) را با تخفیف در ازای پول فوری به شخص ثالثی (به نام عامل) می‌فروشد.

- از سه جهت با وام بانکی تفاوت دارد:

- عامل علاقه مند به ارزش مطالبات است. یک بانک به ارزش اعتباری شرکت علاقه مند است.
- فاکتورینگ وام نیست: خرید یک دارایی مالی (مطالبات دریافتی) است.
- وام بانکی شامل دو طرف (قرض دهنده و وام گیرنده) است. فاکتورینگ شامل سه مورد است (کسب و کار، عامل و کسانی که پول بدهکار هستند).

خلاصه‌ی فصل

پس از تهیه اولین پیش نویس طرح کسب و کار، یک کارآفرین ناگزیر به انجام برخی اصلاحات اساسی در مدل کسب و کار خود و برنامه‌هایی که برای واقعی سازی آن تدوین کرده است، خواهد بود. بعد از آن، کارآفرین باید توجه خود را معطوف به واقع‌گرایی بیشتر طرح کند تا آن را برای کارآفرین مطلوب و برای سرمایه‌گذاران هدف جذاب کند. بخشی از این تمرین، تصمیم‌گیری در مورد بهترین نوع تامین مالی برای کارآفرین در دسترس است تا اطمینان حاصل شود که آنها می‌توانند به اهداف بلندمدت خود برای کسب و کار مدنظر برسند. این فصل همچنین برخی از منابع تامین مالی موجود برای استارت‌آپ‌ها را تشریح نمودیم.

فصل هفتم

اتمام طرح کسب و کار

فصل فصل هفتم: اتمام طرح کسب و کار

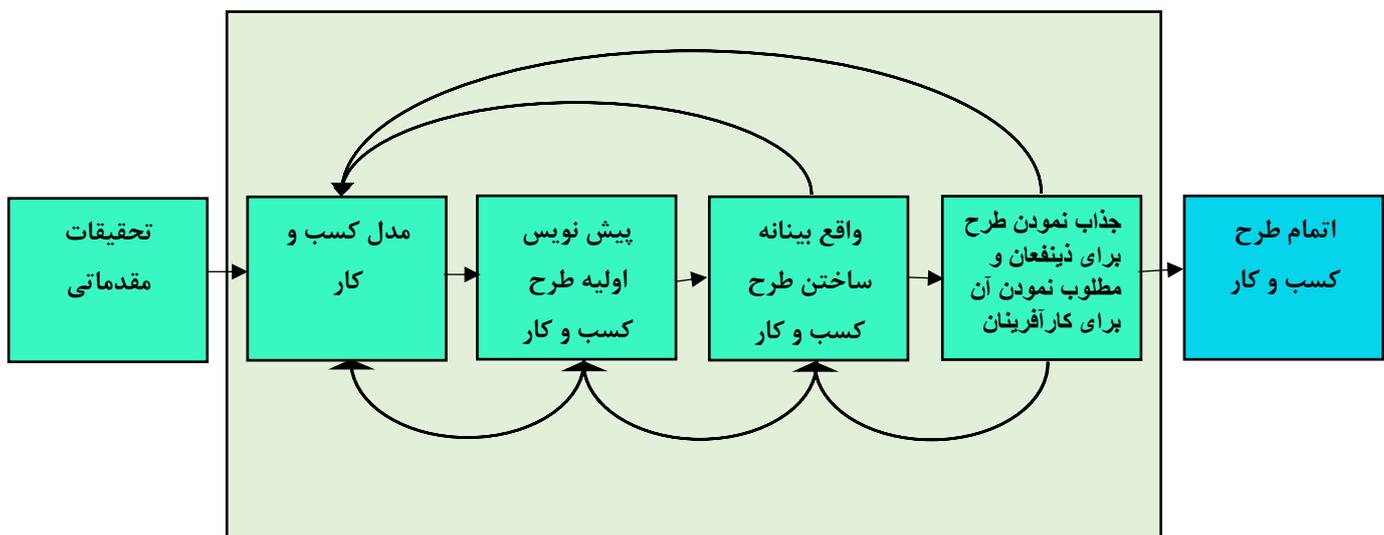
اهداف یادگیری فصل

پس از تکمیل این فصل، شما قادر خواهید بود

* پیش نویس نهایی طرح تجاری را تهیه کنید.

مقدمه

مراحل قبلی تدوین طرح، بر کمک به نویسندگان جهت؛ ۱- شروع طرح، ۲- تمرکز بر تدوین پیش نویس اولیه بصورت جامع و مانع بدون وسواسیت در مورد واقع گرایی آن، ۳- افزودن واقع گرایی به آن، جهت تبدیل آن به پیش نویس دوم و ۴- با حفظ واقع گرایی و ایجاد تغییرات مورد نیاز جهت جذاب نمودن آن برای کارآفرینان و مطلوب نمودن برای سرمایه گذاران پیش نویس سوم را تدوین نماید. در این مرحله نویسندگان، طرح را تکمیل نموده و آن را برای استفاده نهایی آماده می کنند.



شکل شماره (۱۳): اتمام طرح کسب و کار

تعیین اهداف اصلی

هر چقدر هم که متناقض به نظر برسد، تنها پس از پایان طرح کسب و کار است که اهداف اصلی باید مورد بازبینی و بررسی واقع شده و تکمیل گردند. اهداف اولیه‌ای را که در نظر گرفته بودید را با بررسی دقیق به پنج تا ده هدف محدود کنید، تا به درستی نتایجی را که در بخش‌های خاصی از برنامه‌تان پیش‌بینی کرده‌اید، را توصیف کنند. اهدافی را تدوین کنید که جذابیت طرح شما را برای سرمایه گذاران هدف و سایر خوانندگان مهم افزایش دهد.

اهداف اصلی شما باید بنیادین و مرتبط باشند. همچنین باید با استفاده از چارچوبی نوشته شوند که تأثیر آنها را برای خوانندگان هدف به حداکثر برساند. فرمول RUMBA (واقع بینانه، قابل درک، قابل اندازه گیری، قابل باور و دست یافتنی) و همچنین SMART که پیشتر به آن اشاره شد دستورالعمل مفیدی برای تدوین

اهداف اصلی می‌باشد. در زیر نمونه‌ای از یک هدف اصلی مرتبط که از فرمول فوق پیروی می‌کند، آورده شده است:

ما در زمستان ۱۴۰۲ وام کوتاه مدت ۵۶۰ میلیاردی را برای تامین مالی خرید موجودی مورد نیاز برای برآورده نمودن افزایش پیش‌بینی شده در فروش زمستانه در آن سال را تضمین خواهیم کرد.

چکیده (خلاصه اجرایی)^{۲۷} خود را بنویسید

آخرین بخشی که باید از طرح کسب و کار خود بنویسید چکیده طرح است. برخلاف اکثر انواع دیگر اسناد، چکیده در شروع یک طرح تجاری می‌تواند تا حدود سه صفحه باشد.

از آنجایی که چکیده ممکن است اولین بخشی باشد که خوانندگان هدف آن را مرور می‌کنند، باید طوری نوشته شود که برای آنها جذاب باشد. باید اطلاعاتی را در اختیار خوانندگان قرار دهد که آنها را تشویق کند تا به طور جدی اقدام مورد نظر را انجام دهند، مانند سرمایه گذاری در یک کار. اگر خوانندگان هدف به محتویات چکیده طرح علاقه مند نباشند، احتمالاً بخش های دیگر آن را نخواهند خواند، و آن طور که نویسنده طرح کسب و کار امیدوار است که روی طرحش سرمایه گذاری کنند، سرمایه گذاری نخواهند کرد.

آن را جلا دهید!

طرح کسب و کار تکمیل شده را به طور کامل تصحیح کنید و تمام خطاها را قبل از ارسال و تحویل آن، برطرف کنید. معمولاً بهتر است از افراد دیگری بخواهید که کار شما را تصحیح کنند، زیرا اشتباهاتی که شما از قلم انداخته اید را بهتر، تشخیص خواهند داد.

یک نامه انتقال^{۲۸} بنویسید

نامه انتقال یک طرح کسب و کار همان نامه همراه^{۲۹} یک رزومه است. یک نامه انتقال باید به طور خلاصه طرح کسب و کار همراه آن را به گیرنده مورد نظر معرفی کند و به طور متقاعدکننده ای، اما به طور خلاصه، دلایلی را که چرا آنها باید طرح را بخوانند، بیان کند.

Executive Summary^{۲۷}
Letter of Transmittal^{۲۸}
cover letter^{۲۹}

خلاصه‌ی فصل

پس از تمام اقداماتی که برای تدوین یک طرح تجاری باکیفیت انجام شد، طرح باید به درستی تکمیل شود تا تأثیر مورد نظر را، بر خوانندگان هدف خود بگذارد. قبل از ارسال آن برای سرمایه گذاران هدف و سایر گیرندگان، اهداف اصلی باید بازبینی، بازنویسی و تصحیح گردند. این اهداف باید با دقت تدوین شوند تا برای خوانندگان مورد نظر جذاب باشند. در نهایت، تدوین یک خلاصه اجرایی (چکیده) است که خوانندگان هدف را ترغیب می‌کند تا بقیه طرح را با جزئیات بیشتر بررسی کنند، تا تصمیم بگیرند که آیا اقدام (معمولاً برای سرمایه گذاری در کسب و کار) مورد نظر نویسنده طرح کسب و کار را انجام می‌دهند یا خیر. پس از آن، طرح باید به طور کامل تصحیح و بازنگری شود تا اطمینان حاصل شود که تمام خطاها قبل از استفاده از طرح حذف و یا تصحیح شده‌اند. سپس به اتفاق یک نامه همراه جهت معرفی، برای گیرندگان مد نظر ارسال می‌گردد.

فصل هشتم

ارائه طرح کسب و کار

فصل فصل هشتم: ارائه طرح کسب و کار

اهداف یادگیری فصل

پس از تکمیل این فصل، شما قادر خواهید بود

* یک طرح کسب و کار موثر را ارائه دهید.

نوشتن یک طرح کسب و کار خوب، تا اینجای کار فقط شما را به عنوان یک کارآفرین جذب می‌کند. برای دستیابی به اهداف خود، باید آماده باشید تا برنامه خود را به طور جدی در اختیار سرمایه‌گذاران هدف و سایر سهامداران بالقوه قرار دهید. گاهی اوقات کارفرینان به این گام، گام آسانسور^{۳۰} می‌گویند، زیرا یک کارآفرین باید آماده باشد تا در مدت زمانی که طول می‌کشد تا یک آسانسور چند طبقه را طی کند، کارش را به طور موثر ارائه دهد. هدف از یک طرح، توصیف کامل یک ایده تجاری نیست، بلکه این است که بتواند سرمایه‌گذار بالقوه را در پنج دقیقه یا کمتر متقاعد کند که باید با کارآفرین، بیشتر ملاقات کند تا درباره ایده اش اطلاعات بیشتری کسب کند، زیرا ممکن است بخواهد روی آن سرمایه‌گذاری کند.

طرح کسب و کار شما باید بر آنچه که مخاطبان هدف و خوانندگان شما باید بدانند متمرکز باشد. معمولاً طرح شما به گونه‌ای طراحی می‌شود که علاقه سرمایه‌گذاران بالقوه را جلب کند تا آنها بخواهند در مورد سرمایه‌گذاری در طرح شما با شما صحبت کنند. در آن صورت، طرح شما باید فرآیندی مشابه آنچه پیشتر توضیح داده شد، را دنبال کند.

از تله گفتن بیش از حد به سرمایه‌گذاران مهم در مورد نحوه عملکرد کسب و کارتان خودداری کنید. در عوض، وقت خود را صرف این کنید که به آنها بگویید چه چیزهایی باید بدانند تا به اندازه کافی علاقه مند شوند تا احتمالاً در کسب و کار شما سرمایه‌گذاری کنند. این بدان معناست که زمان خود را تقریباً به طور مساوی به هر یک از عناصر زیر از طرح خود اختصاص دهید:

۱- شرح دهید که طرح شما چه مشکلی از صنعت یا بازار را حل می‌کند.

- طرح شما باید راهکاری را برای حل مشکلی از گروهی قابل شناسایی از افراد یا سازمان‌ها ارائه دهد که فکر می‌کنند مشکلی دارند و مایلند برای حل آن مشکل هزینه کنند.

۲- توضیح دهید که طرح شما چگونه مشکل را حل می‌کند.

- راه حل شما باید بهتر از راه‌های جایگزین ارائه شده توسط رقبای شما یا کسانی باشد که از مشکل رنج می‌برند. همچنین باید راه حلی باشد که توسط رقبای موجود یا جدید به راحتی قابل کپی برداری نباشد یا نتوانند این کار را انجام دهند.

۳- توضیح دهید که چگونه و چرا شما و طرح شما قادر به حل مشکل و همچنین ایجاد سود می‌باشد.

- اگر تیمی قوی، دارای تجربه مرتبط و یا دسترسی به منابع یا شبکه‌های کمیاب یا منحصر به فرد داشته باشید، شانس شما برای عملی نمودن وعده‌هایی که داده‌اید، افزایش می‌یابد.

۴- توضیح دهید که چرا به تامین مالی و هر چیز دیگری که از سرمایه‌گذاران می‌خواهید، مانند تخصص یا دسترسی به شبکه‌هایشان، نیاز دارید.

- فرصت‌های شما برای به دست آوردن منابع مالی مورد نیاز زمانی بهبود می‌یابد که بتوانید نشان دهید که این پول، ظرفیت شما را برای دستیابی به آنچه وعده داده‌اید را افزایش می‌دهد.

۵- توضیح دهید که چرا سرمایه‌گذاران باید روی طرح شما سرمایه‌گذاری کنند.

- سرمایه‌گذاران بالقوه می‌خواهند بدانند چگونه و چه زمانی سرمایه اولیه خود را وصول می‌کنند و بازدهی پولی که سرمایه‌گذاری نموده‌اند چقدر خواهد بود. شما باید بتوانید تخمینی از ارزش طرح خود در آینده به آنها ارائه دهید و در عین حال به آنها بگویید که این برای آنها چه معنایی دارد.

خلاصه فصل

یک طرح کسب و کار دارای پنج مرحله است که به تفسیر در فصول گذشته به آن پرداخته شد. زمانی که کارآفرینان برای تعامل با سرمایه‌گذاران هدف و متقاعد سازی آنها برای سرمایه‌گذاری دارند محدودی است. هدف از طرح کسب و کار جلب توجه و علاقه سرمایه‌گذاران هدف در مدت زمانی بسیار کوتاه است. یک پیشنهاد موفق باید منجر به دعوت از سرمایه‌گذار برای ارائه اطلاعات بیشتر به وی در مورد کسب و کار مد نظر شود، زیرا ممکن است بخواهد در آن سرمایه‌گذاری کند.

منابع

- Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993), “Strategic assets and organizational rents”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 33–46.
- Barney, J. (1986) Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, 32(10), p.1231–1241.
- Barney, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., Gates, S. (2015), “Concurrent Learning: How Firms Develop Multiple Dynamic Capabilities in Parallel”, *Strategic Management Journal*, Vol. 36 No. 12, pp. 1802–1825. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2347>.

- Business Development Bank of Canada. (2016a). Start-up financing. Retrieved from <https://www.bdc.ca/en/about/who-we-are/pages/default.aspx>.
- Business Development Bank of Canada. (2016b). Who we are. Retrieved from <https://www.bdc.ca/en/about/who-we-are/pages/default.aspx>.
- Calcagno Monica (1996), "The Evolution of the Competitive Advantage Concept in Strategic", Department of Management and Business Administration Ca' Foscari University, Venezia.
- Chabert, J. M. (1998) A Model for the Development and Implementation of Core Competencies in Restaurant Companies for Superior Financial Performance, Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management.
- Chatterjee, S. (2013). Simple rules for designing business models. *California Management Review*, 55(2), 97-124.
- Collis, J. D. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resource. *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Dixit, A. (1980). The role of investment in entry deterrence. *Economic Journal*, 90, 95–105.
- Engeström, Y., Brown, K., Engeström, R., & Koistinen, K. (1990). Organizational forgetting: An activity theoretical perspective. In D. Middleton & D. Edwards (Eds.), *Collective remembering* (pp. 139–168).
- Gilbert, R. J. and D. M. G. Newbeny (1982). 'Preemptive patenting and the persistence of monopoly', *American Economic Review*, 72, pp. 514-526.
- Hax, A. C., & Wilde, D. (2003), "The Delta Model: a New Framework of Strategy", *Journal of Strategic Management*, 1(1).
- Hindle, K., & Mainprize, B. (2006). A systematic approach to writing and rating entrepreneurial business plans. *The Journal of Private Equity*, 9(3), 7-23.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic management: Competitiveness and Globalization*. (6 th ed) Versailles, KY: South -Western.
- Jiao, H., Alon, I., Chun, K., and Cui, Y., (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management* 30, 188-205.
- Klein Jeremy. (2001). *A Critique of Competitive Advantage*, Critical Management Studies Conference, Manchester.
- Leonard-Barton, D. (1992). 'Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 13, pp. 11 1-125.
- Lin, Y., and Wu, L., (2013). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 1-7.

- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Mahoney, J.T. and J.E. Pandian (1992) The Resource Based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Volume 13, p. 363-380.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., and Koponen, A., (2013). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>.
- Mason, E. (1949). 'The current state of the monopoly problem in the U.S.', *Harvard Law Review*, 62, pp. 1265-1285.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Rindova, V. P., Fombrun, Ch. J. (1999), "Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 8, pp. 691–710. DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199908\)20:83.0.CO;2-1](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199908)20:83.0.CO;2-1).
- Schmalensee, R. (1983). 'Advertising and entry deterrence: An exploratory model', *Journal of Political Economy*, 91(4), pp. 636-653.
- Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper, New York.
- Strand Sampo (2006) *Patents as a Source of Sustainable Competitive Advantage*, Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Vesper, K. H. (1996). *New venture experience* (revised ed.). Seattle, WA: Vector Books.
- Wheelwright, S.C. (1984). Manufacturing strategy: defining the missing link. *Strategic management*, 5(1): 77-91.

پیوست الف

چک لیست تدوین طرح کسب و کار و برنامه ریزی پروژه

تحقیقات مقدماتی

سطح کلان

* تجزیه و تحلیل PESTEL را برای آگاهی از عوامل کلی موفقیت که ممکن است بر مفهوم کسب و کار شما تأثیر بگذارد، انجام دهید.

سطح صنعت

* تحلیل مدل پنج نیروی پورتر (۱۹۸۵) یا شش نیروی هکس (۲۰۰۳) را برای بررسی وضعیت رقابتی صنعتی که کسب و کار شما در آن فعالیت می کند را، انجام دهید.

سطح بازار

* با پاسخ به مجموعه ای از سؤالات در مورد بازار خاصی که در صنعتی که قصد فعالیت در آن دارید، تحلیل بازار را ارائه دهید.

سطح شرکت

* از ماتریس SWOT و ماتریس داخلی خارجی که پیشتر هم در خصوص آن بحث کردیم، برای تدوین و ارزیابی استراتژی‌های مد نظر استفاده کنید.

* برای تجزیه و تحلیل استراتژی یک شرکت از چارچوب VRIO و یا چارچوب‌های مشابه متناسب با رویکرد مربوطه، استفاده کنید.

* تناسب کارآفرین با ایده سرمایه‌گذاری را تجزیه و تحلیل کنید.

* برای تجزیه و تحلیل جذابیت مالی؛

- برآوردهای سرمایه‌گذاری پیشنهادی را، با آنچه که در مورد شرکت‌های مشابه فعال در صنعت و بازار خاصی که قصد فعالیت در آن دارید، را مقایسه کنید.

- حاشیه‌های پیش‌بینی شده شرکت را تجزیه و تحلیل کنید.

- تجزیه و تحلیل سربه‌سر (در صورت امکان) را انجام دهید.

- تجزیه و تحلیل حساسیت را (در صورت امکان) انجام دهید.

- پیش‌بینی بازگشت سرمایه (ROI) را در صورت امکان انجام دهید.

- ظرفیت عملیاتی پیش‌بینی‌شده سرمایه‌گذاری را تعیین کنید، و مشخص کنید در چه مقدار از آن ظرفیت شرکت در بازه‌های زمانی معین تا رسیدن به ظرفیت کامل فعالیت خواهد کرد.

- در صورت امکان، سهم بازاری را که سرمایه‌گذاری ممکن است بدست آورد و زمانی که ممکن است به سطوح مختلف سهم بازار برسد، را تخمین بزنید.

▪ توجه: ظرفیت عملیاتی پیش‌بینی‌شده اغلب نگران‌کننده‌تر از سهم بازار است.

مدل کسب و کار

از بوم مدل کسب و کار یا ابزاری مشابه برای توصیف و تحلیل مدل کسب و کار سرمایه گذاری پیشنهادی استفاده کنید.

پیش نویس اولیه طرح کسب و کار

چارچوب خود را تدوین کنید

با استفاده از طرح کلی کسب و کار چارچوبی را برای ایجاد سرفصل‌هایی در قالب وورد که بعداً به طور خودکار فهرستی از مطالب را در آن ایجاد کنید، تهیه نمایید.

در پیش نویس طرح، تحقیقات مقدماتی و مدل کسب و کار خود را درج کنید

دو راه برای جابجایی نتایج حاصل از تحلیل‌های سطح کلان، صنعتی، بازار و شرکت در طرح وجود دارد. بهترین راه معمولاً این است که بخش‌های مربوط به تحلیل‌های فوق را در سرتاسر طرح برای حمایت از تصمیم‌ها و استراتژی‌های مشخص شده در طرح جابجایی کنید. روش دیگر این است که نتایج حاصل از تمام یا برخی از بخش‌های مرتبط با تحلیل‌های فوق را به عنوان بخش‌های جداگانه ای در طرح کسب و کار گنجانده شود. گزینه اول بیشتر از گزینه دوم، طرح کسب و کار را تقویت می‌کند، زیرا به صراحت تحلیل‌های شما را با تصمیمات تحت تأثیر آن تحلیل‌ها مرتبط می‌کند.

* نتایج مرتبط و مهم حاصل از تجزیه و تحلیل‌های سطح کلان، صنعتی، بازار و شرکت را در طرح خود بیاورید، چه به عنوان بخش‌های مجزا از برنامه و چه در بخش‌های دیگر برای پشتیبانی از تصمیمات و استراتژی‌های مشخص شده.

* اطمینان حاصل کنید که تمام تجزیه و تحلیل‌ها به طور کامل و به درستی در طرح دارای رفرنس است، تا اعتبار شما و طرح شما به عنوان یک کارآفرین را ایجاد و تضمین کند، و الزامات اخلاقی را برای استناد به منابع اطلاعاتی مورد استفاده، برآورده کند.

* از کاهش اعتبار طرح خود با ذکر نکردن منابع برای اطلاعاتی که استفاده می‌کنید، خودداری کنید.

در مرحله دوم تدوین طرح، شما مدل کسب و کار خود را توسعه می‌دهید. از آنجایی که هیچ بخش جداگانه‌ای در یک طرح به طور خاص یک مدل کسب و کار را توصیف نمی‌کند، شما باید عناصر مدل کسب و کار خود را در هر جایی که فکر می‌کنید مناسب هستند، در آن بگنجانید.

تمام بخش های پیش نویس طرح خود را کامل کنید

پیش نویس مقدمه

* بخش های زیر را بنویسید:

- شرح مختصری از مفهوم کسب و کارتان،
- شرح مختصری از هدف ایده کسب و کارتان،
- تاریخچه و شرح مختصری از سیر تکاملی کسب و کارتان،
- پیشنهاد ارزش کسب و کار.

چکیده طرح

همانطور که در بخش پیش نویس توضیح داده شد، بعد از اینکه طرح کسب و کار را کامل کردید، چکیده خود را بنویسید، چکیده می بایست در برگیرنده مواردی از قبیل زیر باشد:

- ۱- مروری بر ایده کسب و کار.
- ۲- شرحی از محصول و/ یا خدمات شما
- ۳- اهداف کسب و کار
- ۴- بازار هدف پیشنهادی شما
- ۵- رقابت شما و آنچه کسب و کار شما را متمایز می کند.
- ۶- چشم انداز مالی کسب و کار

مفاهیم اصلی

۱- شامل ارکان جهت ساز:

- چشم انداز،
- ماموریت،
- ارزش های بنیادین،

۲- اولین پیش نویس اهداف مد نظر

۳- بازار هدف کسب و کار

۴- ساختار صنعت

۵- ساختار حقوقی

پیش نویس برنامه بازاریابی

* یک برنامه بازاریابی بنویسید.

* اطمینان حاصل کنید که تمام اعداد درج شده در طرح بازاریابی دارای:

- منبع،

- توضیح، یا

- به عنوان تخمینی علامت گذاری کنید که بعداً با یک عدد واقعی دارای منبع جایگزین می شوند.

پیش نویس برنامه عملیاتی

* یک برنامه عملیاتی بنویسید.

* اطمینان حاصل کنید که تمام اعداد موجود در برنامه، قابلیت اجرایی دارند.

- منابع را ذکر کنید تا خواننده بداند از کجا آمده اند،

- توضیح دهید تا بدانند چگونه محاسبه شده اند، یا

- اعدادی که به صورت تخمینی محاسبه شده اند را علامت گذاری کنید که بعداً با یک عدد واقعی دارای

منبع جایگزین می شوند.

پیش نویس مدیریت و ساختار سازمانی طرح

* یک طرح منابع انسانی بنویسید.

* نشان دهید که بعد از شروع کسب و کار چگونه درآمد کسب خواهید کرد.

* اطمینان حاصل کنید که تمام اعداد درج شده در طرح منابع انسانی دارای:

- منابع،

- توضیحات، یا

- اعدادی که به صورت تخمینی محاسبه شده اند را علامت گذاری کنید که بعداً با یک عدد واقعی دارای منبع جایگزین می‌شوند.

پیش نویس هزینه های راه اندازی و سرمایه گذاری طرح

در اینجا مواردی که نیاز به توضیح بیشتری دارند را ذکر کنید. البته این بخش می تواند در بخش مالی گنجانیده شود.

پیش نویس برنامه مالی

* تمام اعداد و ارقامی که در طرح می آورید می بایست توسط یکی یا هر دو مورد زیر تایید و پشتیبانی گردد.

- توضیحات ارائه شده در بدنه برنامه یا همراه با برنامه های شما، یا

- یادداشتهایی که همراه صورت های مالی شما ارائه می گردد.

* برای هر مورد، فقط یک عدد را وارد کنید و سلول تکمیل شده را علامت گذاری کنید.

- تعداد بسیار کمی از اعداد باید مستقیماً در صورت های مالی پیش بینی شده وارد شوند، هر عددی که مستقیماً وارد می کنید باید با استفاده از هاشور یا رنگ خاصی علامت گذاری شود، تا رفع خطاهای احتمالی در صورت های مالی آسان تر گردد.

* هر وقت نیاز داشتید که یک عدد را بیش از یک بار استفاده کنید، مطمئن شوید که فقط از طریق فرمول و قواعد مربوطه آن را وارد می کنید.

* همه برنامه های زیر را (در صورت وجود) که برای وارد کردن اعداد به صورت های جریان نقدی پیش بینی شده تان نیاز دارید، را آماده کنید:

- برنامه فروش، اگر بیش از یک محصول می فروشید.

- برنامه زمان بندی پروژه.

- وجه نقد حاصل از برنامه فروش، حاصل از برنامه مطالبات و حاصل از برنامه حساب‌های دریافتنی.

- برنامه خرید نقدی، برنامه خرید اعتباری و برنامه حساب‌های پرداختنی.

- برنامه وصول کارت اعتباری، اگر نیاز دارید هزینه‌های خود را بر مبنای وصول مبلغ کارت اعتباری مشتریان محاسبه کنید، به طور معمول می‌توانید پرداخت‌های کارت اعتباری را به عنوان پرداخت نقدی در صورت جریان نقدی خود در نظر بگیرید.

- برنامه‌های موجودی

- برنامه هزینه راه اندازی کسب و کار

- برنامه کمک هزینه سرمایه یا برنامه استهلاک

- جدول حقوق و دستمزد

- برنامه وام عملیاتی

- برنامه وام مدت دار، به خصوص اگر ممکن است قبل از انقضای مدت، پرداخت‌های اضافی نسبت به آن انجام دهید.

- برنامه تبلیغاتی، اگر می‌خواهید از چندین روش تبلیغاتی استفاده کنید.

- برنامه پیش پرداخت، اگر می‌خواهید بیمه و هزینه‌های مشابه را پیش پرداخت کنید.

- سایر برنامه‌های مورد نیاز.

* صورت‌های جریان نقدی پیش بینی شده را تهیه کنید.

* اعداد و ارقام حاصل از برنامه‌های خود را با فرمول و قواعد خاصه خود در صورت‌های جریان نقدی پیش بینی شده وارد کنید. همچنین ممکن است پس از اینکه ابتدا سعی کردید اعداد را مستقیماً در صورت‌های جریان نقدی پیش‌بینی شده وارد کنید، به تدوین یک برنامه زمانی نیاز پیدا کنید.

* اطمینان حاصل کنید که بخش مکتوب و بخش مالی دقیقاً یک داستان را با استفاده از همان ارقام و منابع بیان می‌کنند.

- توجه: تقریباً به طور قطع باید برخی از اعداد و ارقام را هنگام تهیه جریان‌های نقدی پیش بینی شده تخمین بزنید. بلافاصله پس از تخمین ارقام، به قسمت نوشته شده برنامه خود بروید و آنها را در آنجا درج کنید.

* صورت‌های درآمد پیش بینی شده و ترازنامه‌های پیش بینی شده خود را فقط بر اساس فرمول و قواعد خاصه تهیه کنید.

* مالیات‌های بدهکاری خود را محاسبه کنید و آنها را به صورت جریان نقدی پیش بینی شده خود بازگردانید.

* سود انباشته خود را محاسبه کنید.

* اظهارات خود را تصحیح کنید تا زمانی که ترازنامه شما به تعادل برسد.

پالایش طرح برای نیازها یا مشتریان خاص

می‌توانید متناسب با کسب و کارهای خاص و یا مشتریان خاص، ساختار و موارد مطروحه در طرح مد نظر را تغییر داد.

واقع بینانه ساختن طرح کسب و کار

در این مرحله، صورت‌های مالی پیش بینی شده شما در پیش نویس طرح شما تقریباً غیرواقعی و نامطلوب هستند. موجودی‌های نقدی پیش بینی شده شما و میزان سود شما غیر واقعی هستند. تفاوتی ندارد که خیلی بالا باشند و یا خیلی پایین. مبالغ اولیه‌ای که برای سرمایه گذاری در نظر گرفته بودید، و یا قصد تهیه آن را از طریق دیگر سرمایه گذاران برنامه ریزی کرده بودید احتمالاً ناکافی خواهند بود. به طور کلی، پیش نویس طرح شما نقاط ضعف و حفره‌های زیادی برای پر کردن دارد، اما باید پایه و فنداسیون قوی برای ایجاد یک طرح تجاری واقع بینانه و مطلوب در اختیار شما قرار دهد.

هدف از این مرحله این است که کسب و کار شما واقع بینانه باشد. شما این کار را با تدوین مدل کسب و کار پیشنهادی، برنامه‌ها و استراتژی‌های خود که در بخش‌های نوشتاری و مالی برنامه‌تان ارائه شده است، انجام خواهید داد.

* تا جایی که ممکن است مفروضات خود را (آن مواردی که با فونت رنگی مشخص کرده اید) با اطلاعات و اعداد و ارقام واقعی و کارشناسانه جایگزین کنید، ضمناً به یاد داشته باشید که، همیشه منابع و اعداد خود را ذکر نمایید.

* پیش بینی‌های فروش را بررسی و در آنها تجدید نظر کنید تا با مقایسه آنها با استانداردهای صنعت و فروش شرکت‌های مشابه، آنها را واقعی تر کنید. در صورت لزوم، هم مدل پیش‌بینی فروش مورد استفاده و هم مفروضات وارد شده به مدل را برای در نظر گرفتن میزان فروش ماهانه بررسی و بازبینی کنید.

* تصمیم بگیرید که محدوده مناسب مانده‌های نقدینگی پایان هر ماه شما چقدر باید باشد.

* با انجام اقداماتی برای تبدیل هر یک از آنها به اعدادی مثبت که در محدوده هدف شما قرار می‌گیرند، با استفاده از یک یا چند مورد زیر هرگونه مانده نقدی منفی پایان ماه خود را حذف کنید:

- مبالغ وام برنامه ریزی شده (مقدار وام عملیاتی و/ یا مدت دار).

- مبالغ سرمایه گذاری برنامه ریزی شده مالک (یا برداشت از حساب‌های سرمایه گذاری ایجاد شده).

- مقادیر برنامه ریزی شده در برنامه (افزایش قیمت، افزایش مبالغ فروش، کاهش هزینه ها).

* موجودی بیش از حد وجه نقد پایان ماه نشان دهنده شیوه‌های ضعیف مدیریت جریان نقدینگی است. با انجام یک یا چند مورد از موارد زیر، با کاهش هر یک از این ارقام، هر گونه موجودی نقدی بیش از حد در پایان ماه را حذف کنید:

- از وجه اضافی برای ایجاد سود بیشتر استفاده کنید (کسب و کارتان را گسترش دهید، دارایی مورد نیاز خود را خریداری کنید و غیره).

- از وجه اضافی برای پرداخت وام‌های عملیاتی (و احتمالاً وام‌های مدت دار) استفاده کنید.

- از وجه اضافی خود در سرمایه گذاری‌های مالی استفاده کنید.

- مقداری از وجه نقد خود را به عنوان پرداخت سود سهام یا ... استفاده کنید.

- مقادیری را می‌توان از طریق کاهش قیمت‌ها، کاهش مقدار فروش، افزایش هزینه ها و ... تنظیم کرد.

* همزمان اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های خود را در پیش‌بینی‌های نوشتاری و مالی برنامه خود تطابق دهید تا صورت‌های مالی پیش‌بینی شده خود را واقعی تر کنید.

* صورت‌های مالی پیش‌بینی شده خود را تجزیه و تحلیل کنید و برنامه‌هایی را برای اصلاح عناصر غیر واقعی و نامطلوب تهیه کنید.

- برای مثال، اگر بودجه ریزی شده شما برای راه اندازی آنقدر زیاد است که واقع بینانه به نظر نرسد، ممکن است برخی از عناصر را کاهش دهید.

▪ از نظر هزینه، ممکن است برنامه ریزی کنید که با امکانات، کارمندان و موجودی کمتر، همچنین روش‌های تبلیغاتی متفاوت تر شروع کنید. در بخش درآمد، ممکن است به دلیل امکانات و کارمندان کمتر، و غیره، فروش کمتری را پیش بینی کنید.

▪ همچنین ممکن است به جای گرفتن وام اولیه سنگین یا واگذاری مقدار بیشتری از مالکیت کسب و کار خود به سرمایه گذار، برنامه ریزی کنید که بخشی از توسعه خود را از طریق سود انباشته تامین کنید.

* به طور مداوم بخش‌های نوشتاری و مالی پیش نویس برنامه خود را تطبیق دهید تا اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های جدید شما را منعکس کنند. این یک فرآیند پیوسته خواهد بود زیرا همه چیز به هم متصل است و هر تغییری یک اثر مرکب و موجی در سراسر برنامه شما ایجاد خواهد کرد.

* مقادیر را در برنامه‌های خود با هم تطبیق دهید، تا تغییرات برنامه ریزی شده شما را منعکس کند (افزایش قیمت‌ها، افزایش مبالغ فروش، کاهش هزینه‌ها).

* از مجموعه‌ای از تجزیه و تحلیل‌های نسبت استفاده کنید تا اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های جدید خود را با هم، هم راستا کنید.

* به طور مداوم نسبت‌های خود را با نسبت‌های متوسط (نرم) صنعت مقایسه کنید.

* به طور مداوم نسبت‌های خود را با آنچه که برای کسب و کاری مانند کسب و کار شما مورد انتظار و مطلوب است مقایسه کنید.

* به طور مداوم بخش‌های نوشتاری و مالی برنامه خود را تطابق دهید تا زمانی که نسبت‌های شما در قیاس با استانداردهای صنعت مطلوب و واقعی به نظر برسند.

جذاب کردن طرح برای ذینفعان و مطلوب کردن آن برای کارآفرینان

اکنون باید دومین پیش نویس کامل طرح کسب و کار خود را آماده کرده باشید، که می‌بایست بسیار واقعی تر از پیش نویس اول شما باشد، اما بعید است که برای شما به عنوان یک مالک، دارای مطلوبیت و برای سرمایه گذاران هدف شما جذابیت واقعی را داشته باشد. هدف از این مرحله؛ حفظ و احتمالاً بهبود واقع گرایی طرح شما و در عین حال افزایش مطلوبیت و جذابیت آن است.

* اهداف میان‌مدت و بلندمدت کسب‌وکارتان را تعیین کنید، زیرا با آنچه می‌خواهید از آن به دست آورید مرتبط هستند.

- بر اساس اهداف و میزان تامین مالی مورد نیاز خود، مطلوب ترین منابع تامین مالی را برای سرمایه گذاری شناسایی کنید، و آنها را در برنامه خود ذکر کنید، تا نشان دهید چگونه نیازهای مالی خود را برآورده خواهید کرد.

- همانطور که الزامات زیر را برآورده می‌کنید، تمام عناصر مورد نیاز را در طرح خود بگنجانید تا سرمایه گذاران هدف را جذب نموده و آنها را به سرمایه گذاری در شرکت خود تشویق کنید.

- همانطور که عوامل کلیدی موفقیت خود را با تکمیل تجزیه و تحلیل‌های چه می‌شود - اگر، در صفحات گسترده مالی خود شناسایی و تجزیه و تحلیل می‌کنید، به تطابق همزمان اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های خود در پیش بینی‌های نوشتاری و مالی خود ادامه دهید:

- تا وقتی که احساس می‌کنید که آماده رویارویی با مسائلی هستید که بر عوامل کلیدی موفقیت شما تأثیر می‌گذارد، و

- تا وقتی که صورت‌های جریان نقدی پیش‌بینی شده، صورت‌های درآمد و ترازنامه‌های شما واقع‌بینانه، مطابق با نرم‌های صنعت هستند، و انتظارات و آرزوهای واقع‌بینانه برای یک کسب‌وکار درست را برآورده می‌کنند.

* از فایل اولیه صفحات گسترده خود استفاده کنید و تعدادی از اعداد کلیدی را تغییر دهید تا ببینید چه اتفاقی می‌افتد.

- برای مثال، ممکن است متوجه شوید که اگر فروش شما در نهایت کمتر و یا بیشتر از چیزی باشد که انتظار داشتید، و یا بالاتر از حد انتظاری باشد که چالش برانگیز است، آسیب پذیر هستید. بنابراین، سطح فروش یکی از عوامل موفقیت حیاتی است.

* تعیین کنید اگر عوامل کلیدی موفقیت به گونه‌ای تحت تاثیر قرار گیرند که شما برای آن برنامه ریزی نکرده بودید، چه تاثیری بر کسب و کار شما خواهد داشت.

- برای مثال، وقتی فروش را به عنوان یک عامل موفقیت مهم بررسی می‌کنید، ممکن است متوجه شوید که اگر فروش ۳ درصد کمتر از آنچه برنامه ریزی کرده بودید باشد (شاید به دلیل رکود اقتصادی یا ظهور یک رقیب جدید)، کل سود شما از بین می‌رود.

- همچنین اگر فروش شما بالاتر از چیزی باشد که برای آن برنامه ریزی کرده‌اید، ممکن است که با مشکلات جریان نقدینگی یا ظرفیت مواجه خواهید شد.

- تصمیم بگیرید که آیا نیاز به تعدیل اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های کسب و کار خود را دارید یا خیر. تلاش کنید که با برنامه‌ریزی درست، آسیب‌پذیری خود را در برابر تغییرات عوامل کلیدی موفقیت کاهش دهید، یا اینکه اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های خود را طوری تنظیم کنید که برای هر تغییری که ممکن است در عوامل کلیدی موفقیت بوجود بیاید آماده باشید.

- برای مثال، ممکن است تصمیم بگیرید که استراتژی‌های قیمت‌گذاری، توزیع و ترفیع را در طرح خود طوری تغییر دهید تا حتی اگر سطح فروشتان ۸ درصد کمتر از حد انتظار باشد، باز هم شکست نخورید.

- از طرف دیگر، به جای تغییر استراتژی بازاریابی خود، می‌توانید سطوح فروش را به عنوان یک عامل موفقیت کلیدی توصیف کنید و توضیح دهید که اگر سطوح فروش آنطور که انتظار دارید، نباشد چگونه و در چه مرحله‌ای استراتژی دیگری را اجرا می‌کنید، و توضیح دهید که استراتژی شما چیست؟

* تصمیم بگیرید که چگونه تحلیل خود را از عوامل کلیدی موفقیت خود ارائه دهید.

* اگر برای کسب و کار شما مناسب است، می‌توانید سه مجموعه از صورت‌های مالی پیش بینی شده را در طرح خود بگنجانید: خیلی محتمل، خوش بینانه و بدبینانه.

انجام طرح کسب و کار

* بخش اهداف خود را بازبینی کنید تا مطمئن شوید که اهداف گنجانده شده به بهترین نحو با اهداف شما مطابقت دارند و برای خوانندگان هدف شما جذابیت دارند.

- توجه: اهداف اولیه با اهدافی که پس از تکمیل طرح نوشته می‌شوند تفاوت اساسی خواهند داشت. برای حصول هر هدف، ممکن است مجموعه‌ای از استراتژی‌ها تدوین گردد، مشخص کنید که استراتژی‌های شما برای دستیابی به آن هدف در کجای برنامه قرار دارند.

* چکیده خود را بنویسید.

* طرح را بازبینی و تصحیح کنید تا اطمینان حاصل شود که بخش‌های نوشتاری و مالی طرح کاملاً با هم تطابق دارند.

* برای حذف غلط‌های املائی، دستور زبانی، ساختاری، محاسبه‌ای و یا سایر خطاهای احتمالی، طرح خود را مرور کنید.

- در صورت نیاز، از یک ویراستار خبره بخواهید که این کار را برای شما انجام دهد.

* یک نامه انتقال (همراه) برای ارسال طرح به خوانندگان هدف خود تهیه نمایید.

برای ارائه طرح کسب و کار خود آماده شوید

* برای ارائه طرح خود تمرین کنید و آمادگی لازم را داشته باشید.

* با استفاده از ابزاری مانند پاورپوینت، ارائه خود را آماده کنید تا اگر از شما خواسته شد که طرح خود را به طور رسمی ارائه دهید، از آن استفاده کنید.

* همیشه کارت ویزیت خود را همراه داشته باشید تا آن را به کسانی که به کسب و کار شما ابراز علاقه می‌کنند و می‌خواهید بعداً با آنها ارتباط برقرار کنید، بدهید.