

برنامه‌ریزی کسب و کار و پیش‌بینی مالی: راه حلی برای کسب و کارهای کوچک

Business Planning and Financial Forecasting:

Solution for Small Business

1- برنامه کسب و کار (The Business Plan)

1-1- مقدمه:

قصد دارید کسب و کاری را شروع کنید یا آن را توسعه دهید چرا که فردی صاحب ایده، قوی و کارآفرین هستید. سری به بانک می‌زنید، روبروی مدیر اعتبارات می‌نشینید و شروع به تشریح ایده خود می‌کنید. پس از مدتی او حرف شما را اینگونه قطع می‌کند: این ایده عالی بنظر می‌رسد اما برنامه کسب و کار شما کجاست؟

این سناریو هر روز تکرار می‌شود. افراد دارای ایده‌های بسیار خوب که می‌خواهند وارد کسب و کار شوند اما برنامه‌ای مشخص و مدون ندارند. هدف از این نوشتار تشریح ساده مفاهیم BP است.

1-2- چرا نیاز به یک BP دارید؟

فرآیند تفکر شما از طریق فرآیند برنامه‌ریزی استوار شده و استحکام می‌یابد، چرا که مجبور به پاسخگویی به یکسری سوالات و مسائلی خواهید شد که احتمالاً تاکنون به آنها فکر نکرده‌اید. بخاطر داشته باشید که شما نخستین سرمایه‌گذار کسب و کارتان هستید پس اولین فردی هم هستید که باید نسبت به اعتبار زمینه کسب و کار خود متقاعد شوید.

بانک باید بعنوان یک حامی مالی نسبت به اعتبار کسب و کار شما اطمینان حاصل کند. BP می‌تواند نقش یک ابزار ارتباطی را نیز بازی کند، پس لازم است جهت تامین سرمایه یا تسهیلات مورد نیاز بتوانید از طریق BP اطلاع رسانی و تاثیرگذاری لازم را روی خواننده داشته باشید.

BP بعنوان یک راهنما در راه‌اندازی کسب و کار شما محسوب می‌شود، چون آرمانهای خود را در آن مشخص می‌کنید و سپس در حین اجرا، تحصیل این آرمانها را با اندازه‌گیری عملکرد واقعی بررسی می‌کنید. این آرمانها باید پنج ویژگی عمده داشته باشند (SMART):

الف- مشخص و شفاف (Specific)

ب- قابل اندازه‌گیری (Measurable)

ج- قابل دستیابی (Achievable)

د- واقعی (Realistic)

ه- دارای محدوده زمانی (Time Limited)

پس BP، شما را بعنوان یک کارآفرین جهت شروع کسب و کار آماده می‌کند، کسب و کار شما را توصیف کرده و دوام و بقای آن را برای سایر افراد اثبات می‌نماید، و آرمانهای موردنظر شما را با واژه‌های SMART و شفاف بیان می‌کند.

خواننده همان چیزی را می‌خواند که نویسنده BP آن را می‌نویسد:

شما نمی‌توانید فرض کنید یا انتظار داشته باشید که خواننده طرح شما، چیزی فراتر از آنچه بیان کرده‌اید بداند. شما در رابطه با کسب و کارتان چیزهای زیادی می‌دانید اما آیا آنها را بصورت شفاف برای خواننده نوشته‌اید؟ ممکن است بگویید چرا باید زمینه کاری خود را برای فردی ناآشنا بصورت شفاف بیان کنیم؟ پاسخ اینست که تنها بانکها یا حامیان مالی بعنوان یک گروه خارجی طرح کاری شما را مطالعه می‌کنند.

چه باید انجام داد؟

- بهرتر است تعداد صفحات BP بجز ضمايم حداکثر 20 صفحه باشد.
- تا حد امکان بجای استفاده از توضیحات از لیستهای تیتز وار برای بیان مطالب استفاده کنید.
- در جاهای مناسب از گرافها، دیاگرامها، و تصاویر استفاده کنید.
- از فردی ثالث ترجیحا بی‌اطلاع و بدون آشنایی با زمینه کاریتان بخواهید BP را بخواند و نظر بدهد.
- BP حتما همراه با فهرست مطالب باشد.

چه نباید انجام داد؟

- کلمات بزرگ و جملات طولانی تنها باعث گیج شدن و سر در گمی خواننده می‌شود.
- عدم استفاده از کلمات فنی و اصطلاحات غیرضروری مگر واقعا نیاز باشد.
- عدم استفاده از حروف مخفف یا کلمات خاص مگر کاملا مصطلح باشد. اگر این اصطلاح خیلی فنی باشد حداقل معنی و مفهوم آن را بیان کنید.

3-1-مقدمه BP(خلاصه اجرایی): Executive Summary

هدف از خلاصه اجرایی اینست که خواننده را بطور خلاصه با BP شما آشنا سازد. این بخش بایستی کوتاه بوده و مرتبط با موضوع بوده و خیلی خوب نوشته شود تا خواننده را تشویق به ادامه خواندن نماید. گرچه خلاصه اجرایی در ابتدای BP می‌آید اما بایستی پس از نوشتن باقیمانده طرح، آن را مجددا بازنویسی اساسی نمایید.

زمینه کسب و کار(Business Concept):

-تشریح کاری که با استفاده از کسب و کار خود انجام می‌دهید(با استفاده از واژه‌ها و مفاهیم کلی)
-تشریح وجه تمایز کسب و کار شما از سایرین
-بیان خلاصه‌ای از کسب و کارتان

-ارائه هر نوع اطلاعات دیگری که خواننده BP را تهییج می‌کند

هدف برنامه- آرمانهای کلیدی(Plan Objective):

-به خواننده بگویی چه چیزی می‌خواهید(مثلا وامی با مبلغ معین برای خرید تجهیزات)
-آرمانهای مربوط به فروش، تولید و سود را بیان نمایید.

-اگر BP برای اخذ وام بانکی است پس روی آرمانهای مالی مانند زمان مورد نیاز برای دستیابی به جریان نقدی مثبت و توانایی بازپرداخت وام تمرکز کنید.(معمولا تا کل طرح را ننویسید نمی‌توانید این بخش را کامل کنید.)

مدیریت/ مالکیت(Management\Ownership):

-تشریح شرایط فنی لازم برای کلیه مدیران در این شرکت
-تشریح شرایط تجاری لازم برای کلیه مدیران در این شرکت
-تشریح ساختار یا نحوه کسب و کار (مالکیتی (Proprietorship)، شراکت (Partnership) یا همکاری (Incorporation))

-اطلاعات مربوط به نحوه تماس با افراد (مالکین، شرکا، مدیران) شامل نام، آدرس، تلفن، Email و ...

4-1- محصول/ خدمت (Product/Service):

هدف از این بخش عبارتست از تفصیل و تشریح دقیق آنچه کسب و کار شما برای مشتری انجام می‌دهد و آنچه این محصولات و خدمات را مطلوب مشتری می‌سازد.

محصولات کلیدی (Key Products):

-محصولاتی که می‌فروشید را تشریح نمایید. در واقع ترکیب محصولات (Product Mix) خود را مشخص کنید.

-اگر نمی‌توانید بصورت محصولی توضیح دهید، کسب و کار خود را به دسته‌ها و گروه‌های منطقی بشکنید. ویژگی‌های محصول کلیدی خود را توصیف نموده و مشخص کنید وجه تمایز محصولات شما با رقبایتان از نظر عملکرد، دوام، سادگی استفاده و ... در چیست.

-روش‌های حفاظت محصول مانند پتنت‌ها، کپی رایت‌ها، یا علائم تجاری را در صورت وجود تشریح کنید.

ریسک‌های محصولات یا خدمات:

-انواع ریسک‌هایی که متوجه محصول یا خدمت شما هستند (مانند قابلیت خسارت یا سادگی کپی برداری) را شرح داده و نحوه اجتناب یا مقابله با این ریسک‌ها را مشخص نمایید.

5-1- تحقیق روی صنعت و بازار (Industry & Market Research):

هدف از این بخش عبارتست از اثبات اینکه بازار در محدوده و منطقه موردنظر شما به اندازه کافی بزرگ است با این فرض که شرایط رقابت از بقا و رشد کسب و کار شما حمایت می‌کند.

تحقیق روی صنعت:

-صنعتی را که در آن فعالیت می‌کنید تشریح کنید. هر چه آشنایی کمتری با صنعت داشته باشید نیاز به توضیحات بیشتری دارید.

-وضعیت این صنعت را شرح دهید. آیا این صنعت جدید، در حال رشد، رقابتی، بالغ یا تثبیت شده است؟ روندهای موجود در این صنعت در ابعاد جهانی و ملی را بیان کنید. همچنین وضعیت صنایع مرتبط با این صنعت را نیز توضیح دهید.

-مشتریان کلیدی این صنعت چه کسانی یا چه گروه‌هایی هستند.

-برخی از شاخص‌های اقتصادی ملی/ بین‌المللی که سلامت صنعت شما را در وضعیت فعلی و آینده نشان می‌دهند را بررسی و ارائه کنید.

-ریسک‌های عمده موجود در این صنعت از جمله ریسک‌های ناشی از وضع قوانین جدید، تغییر تکنولوژی یا هر تهدید برای کل صنعت را معرفی کنید.

تحقیق روی بازار هدف و مشتری (Target Market-Customer Research):

بازار هدف عبارتست از گروههایی از مصرف کنندگان یا کسب و کارهایی که به احتمال زیاد محصولات یا خدمات شما را می‌خرند. معمولاً نخستین گروه مورد هدف گذاری شما، بنام بازار هدف اصلی و اولیه و دومین گروه بنام بازار هدف ثانوی شناخته می‌شوند. فهم، تشخیص و معرفی بازار هدف اهمیت فراوانی دارد.

بازارهای مصرف کننده	بازارهای کسب و کار
مشتری کیست؟	سن- جنسیت- درآمد- وضعیت خانوادگی
نوع صنعت- ابعاد مشتری-	فروش سالانه
تعداد مشتریان در هر گروه را مشخص کنید.	تعداد شرکتها در هر گروه را تخمین بزنید.
وضعیت جغرافیایی مشتریان خود را	وضعیت جغرافیایی در بازارهای
مشخص و هدف گذاری کنید.	B-to-B بزرگتر از بازارهای مصرف کننده است.
آیا در کسب و کار شما فصول و مواقع معینی وجود دارد که خرید مشتریان افزایش ناگهانی داشته باشد؟	اگر بازارهای فروش شرکت شما
مساله اهمیت زیادی دارد.	خود فصلی باشند، شناخت این
مشتری چه	کالاهاى ضرورى- اقلام لوکس- اقلام موجودی
چیزی می‌خرد؟	کالاهاى عمده و اساسی- کالاهاى مصرفی
مصرفی- اقلام سرمایه ای	
چرا مشتری	محصول یا خدمت شما چه کمکی به
می‌خرد؟	محصول یا خدمت شما چگونه
مصرف کننده می‌کند؟	کارایی این کسب و کار را بهبود
می‌دهد؟	
مشتری چه مقدار	مشتریان چه مقدار پول برای
مصرف کننده می‌کند؟	مخارج کسب و کار در صنایع
محصول شما صرف می‌کنند	بازار هدف خود را تخمین بزنید

توجه: اگر سیستم توزیع شما غیرمستقیم باشد احتمالاً باید هم مشتریان و هم مصرف کنندگان نهایی خود را مطابق جدول فوق تشریح کنید.

-نتایج انواع فعالیتهای مطالعاتی انجام شده روی مشتریان را توضیح دهید و منابع اطلاعاتی هر یک را نیز مشخص نمایید.

تحلیل رقابت (Competitive Analysis):

-رقبای مستقیم فعلی و سه سال گذشته در بازار محلی خود را لیست کنید. این رقبای شرکتهایی هستند که دقیقاً کار شما را انجام می‌دهند.

-رقبای غیر مستقیم فعلی و سه سال گذشته در بازار محلی خود را لیست کنید. این رقبا شرکتهایی هستند که محصولات جایگزینی برای محصولات شما پیشنهاد می‌کنند.
-رقبایی که در گذشته از کسب و کار شما خارج شده‌اند را به همراه علت خروج توضیح دهید.
-چگونگی رقابت شرکت شما با رقبایتان را برای اثبات نحوه بقا در بازار توضیح دهید.
-ریسکهای موجود وقتی وارد بازار شوید را توضیح دهید. مثلاً اگر رقبای کلیدی شما قیمت‌هایشان را بشکنند چه رخ خواهد داد؟

-تفاوت یا تمایز محصولات یا خدمات خود را با رقبایتان توضیح دهید. (این عمل، موقعیت یابی محصول نیز

نامیده می‌شود) **Product Positioning**

1-6- بازارسازی و بازاریابی (استراتژیهای بازار) (Marketing):

هدف از این بخش نمایش نحوه برنامه‌ریزی شما برای ورود به بازار است و شامل استراتژیهای قیمت‌گذاری، توزیع، فروش و ارتقا می‌باشد.

استراتژی قیمت‌گذاری (Price Strategy):

-قیمتهای محصولات و خدمات مختلف چگونه هستند؟

-این نرخها چگونه وضع شده‌اند؟

-تصور شما از قیمتتهای وضع شده چگونه است؟ (قابل معامله، میانه، خیلی بالا) آیا این تصور با بازار هدف

شما سازگار است؟ **(Price image)**

-قیمتهای شما در مقایسه با رقبا چه وضعیتی دارند؟

-استراتژی شما برای ارتقای بازار فروش چگونه است؟ **(Promotion)**

نحوه توزیع محصولات (Physical Distribution):

در این قسمت بایستی توضیح دهید از کدامیک از سیستمهای توزیع ذیل استفاده می‌کنید:

-توزیع مستقیم **(Direct Dist.)**: فروش مستقیم از تولیدکننده/تامین کننده به مشتری

-توزیع بصورت عمده فروشی **(Wholesale Dist.)**: فروش به یک خرده‌فروش که او کالا را به مشتریان می‌فروشد.

-توزیع به کمک دلالان یا آژانسهای فروش **(Brokers or Agents)**: استفاده از اشخاص حقیقی یا حقوقی

برای فروش محصولات در ازای پرداخت حق کمیسیون

-توزیع ترکیبی **(Hybrid Dist.)**: استفاده ترکیبی از موارد فوق

فروش اینترنتی: به بخش استراتژیهای اینترنتی مراجعه کنید.

ارتقای بازار فروش (Promotion):

استراتژی ارتقا از سه بخش تشکیل شده است، البته لزوماً از هر سه بخش استفاده نمی‌شود بلکه قسمتهای مناسب انتخاب می‌گردد.

برنامه تبلیغات (Advertising Plan):

لیستی از موارد تبلیغاتی مورد استفاده مانند روزنامه، نشریه، رادیو، تلویزیون، پست مستقیم یا تبلیغات اینترنتی تهیه کنید.

زمانبندی تبلیغات ماهانه همراه با بودجه مشخص ایجاد کنید.

-اگر هر آگهی یا بروشور برای تبلیغات تهیه کردید ضمیمه BP نمایید.

برنامه روابط عمومی (Public Relations Plan):

-کلید مطالبی که از طرف شما برای عموم منتشر می‌شود را شرح دهید.

-اگر از یک سازمان روابط عمومی بعنوان همکار استفاده می‌کنید، نام و مشخصات و نحوه همکاری آنها را بیان کنید.

برنامه فروش شخصی (Personal Selling Plan):

-نحوه جستجوی مشتریان را توضیح دهید.

-کلید موافقت نامه ها، قراردادهای یا سایر ابزارهای فروش را در ضمائم BP بیاورید.

استراتژیهای اینترنتی:

اینترنت در دنیای کسب و کار امروز سریعاً جای خود را باز کرده است. در اینجا یک مدل چهار قسمتی بنام مدل سود مصرف‌کننده (ICET) معرفی می‌شود:

-جمع‌آوری اطلاعات (Information Gathering): ارائه اطلاعاتی از کسب و کار، محصولات و خدمات به مصرف‌کنندگان

-ارتباطات (Communication): شامل طراحی و معرفی روشهای مشخص برقراری ارتباطات دوطرفه بین شما و مصرف‌کننده مانند مکانیزمهای خدمت به مشتری و بازخورد مشتری

-طراحی موارد سرگرمی (Entertainment): استفاده از رویکرد مالتی مدیا برای طراحی سایت مانند انیمیشن، کلیپ های صدا و تصویر

-انجام معاملات (Transactions): طراحی و ایجاد توانایی در سایت برای سفارش و پرداخت واقعی وجه برای محصولات از طریق اینترنت

7-1- عملیات کسب و کار (Operations):

هدف اینست که توضیح دهید برنامه شما چگونه کسب و کارتان را عملیاتی خواهد کرد، بعبارت دیگر چگونه محصولات و خدمات خود را تامین می‌کنید.

برنامه تولید (Production Plan):

این برنامه نماینده توانایی شما برای تولید محصولات بوده، البته این بخش در کسب و کارهای خدماتی حذف می‌گردد.

نمودار جریان تولید برای کسب و کارهای تولیدی (Production Flowchart):

-نمودار فرآیند شامل کل فرآیند تولید از ابتدا تا انتها را رسم نمایید.

-تجهیزات تولیدی مورد نیاز را لیست کرده و بودجه آنها را مشخص نمایید.

تامین (برای کسب و کارهایی که محصولات را تولید کرده یا می‌فروشند) (Procurement):

- معرفی منابع تامین مواد و قطعات و موعد تحویل آنها

- توافقات و شرایط تامین کنندگان

- معرفی منابع تامین جایگزین برای کاهش ریسک خرید

- معرفی سیستمهای کنترل موجودی

- فضای فیزیکی مورد نیاز برای عملیات

پیمانکاران (هم محصولات و هم خدمات) (Sub Contractor):

- لیستی از پیمانکاران کالاها و خدمات تهیه و ارائه کنید.

- کاری که این پیمانکاران انجام می‌دهند و نحوه هماهنگ شدن خروجی آنها با جریان تولید خود را شرح دهید.

- پیمانکاران جایگزین را برای کاهش ریسک پیمانکاری معرفی کنید.

منابع انسانی (اگر بیش از 5 نفر عضو دارید) (Human Resource):

- طراحی و ارائه نمودار سازمانی کسب و کار (ساختار گزارش دهی شرکت) Organizational Chart

- شرح مشاغل مورد نیاز کسب و کار (افراد چه کاری انجام می‌دهند) Job Descriptions

- مشخصات مشاغل مورد نیاز کسب و کار (مهارتها و دانش مورد نیاز هر شغل) Job Specifications

- نحوه جذب نیروی انسانی

- شکل و نحوه مدیریت سازمان کسب و کار (چگونگی برخورد و ارتباط با نیروها و افراد)

- معرفی وضعیت پاداش و حقوق و نحوه پرداخت به پرسنل (شامل حقوق پایه، کمیسیون، پاداش و سایر تشویقی‌ها)

- ریسکهای ناشی از منابع انسانی و برنامه‌های شما برای مقابله با این ریسکها (مانند ریسک خروج پرسنل از سازمان، ریسک کمبود پرسنل کلیدی و ...)

معرفی مشاورین و متخصصین مورد نیاز - کارآفرین در کجا نیاز به کمک دارد؟ (Professionals & Mentors)

- حسابداران (Accountants)

- وکلای (Lawyers)

- خدمات بانکی

- مشاورین کسب و کار (خلاصه‌ای از رزومه متخصصین و مشاورین ضمیمه شود.)

مسائل اداری، حقوقی و قانونی (Legal & Administrative):

- معرفی شکل قانونی کسب و کار (مالکیتی، شراکتی، شرکت تعاونی و ...)

- معرفی نحوه توزیع سهام (Share Distribution)

- معرفی روسا و مدیران (Directors & Officers)

- لیست توافق نامه‌های قانونی مهم مانند قراردادها، اجاره نامه‌ها، موافقت نامه‌ها، گارانتی و ... (اسناد ضمیمه شود.)

- نحوه بیمه و مدیریت ریسک کسب و کار

2- برنامه مالی (Financial Plan)

2-1- مقدمه:

برنامه مالی برای موفقیت برنامه کسب و کار شما ضروری است خصوصا اگر با هدف دریافت وام بانکی باشد. پیش‌بینی جریان نقدی (Cash flow Forecasting) قطعا مهمترین قسمت این برنامه است اما سایر اسنادی که در این بخش معرفی می‌شوند نیز از دیدگاه برنامه‌ریزی اهمیت دارند.

2-2- تحلیل نقطه سر به سر (Break-even Point):

نقطه سر به سر نقطه‌ای است که درآمد فروش با کل هزینه‌ها و مخارج برابر می‌شود، پس در این نقطه نه سود می‌کنید نه ضرر. با محاسبه این نقطه می‌فهمید که برای فروش چگونه عمل کنید تا در رقابت باقی بمانید. این نقطه شاخصی مناسب از تداوم یک کسب و کار است. این نقطه همچنین می‌تواند برای ارزیابی نحوه و زمان توسعه کسب و کار و برآورد هر گونه مخارج اضافی بکار رود. برای تعیین نقطه سر به سر برخی تعاریف کلیدی عبارتند از:

- هزینه‌های ثابت یا سربار (Fixed Cost Or Overhead):

هزینه‌هایی هستند که رابطه مستقیم با فروش ندارند. حقوق و دستمزد، تبلیغات، ملزومات اداری و تلفن برخی از این هزینه‌ها هستند که لزوما در ماه‌های مختلف مساوی نیستند. چیزی که مهم است اینکه شما بدون توجه به میزان فروش، این هزینه‌ها را متحمل می‌شوید.

- هزینه‌های متغیر (هزینه کالاها) (Variable Cost):

هزینه‌های واقعی ایجاد محصولات یا تامین خدمات هستند که می‌تواند شامل هزینه مواد، توزیع و نیروی کار تولیدی (خدماتی) باشد.

- ظرفیت (Capacity): مقدار خروجی محصول یا خدمت شما را تحت کنترل دارد و می‌تواند با تعداد تولید، ساعت کار یا حجم فروش اندازه‌گیری شود. فرمول ذیل برای محاسبه نقطه سر به سر بر حسب تعداد تولید بکار می‌رود:

نقطه سر به سر بر حسب تعداد تولید = هزینه‌های ثابت تقسیم بر (هزینه متغیر واحد - قیمت واحد)

Break-Even in Units = Fixed Costs Divided by (Unit Price - Variable Cost)

تذکر: کل سرمایه بصورت وام (اصل و فرع) را بعنوان هزینه ثابت در نظر بگیرید.

مثال:

جان یک سفالگری خانگی دارد که ظروف سفالین مورد سفارش مشتریان را می‌سازد. حداکثر ظرفیت، 15 عدد در هفته است. هزینه متغیر واحد شامل خاک رس مورد نیاز، لعاب و بسته‌بندی حدود 50 دلار برآورد شده است. حقوق جان بعنوان مسوول این کسب و کار 3000 دلار در هفته است (هزینه ثابت). مشخصا قیمت هر واحد بر اساس نقطه سر به سر، برای مقادیر تولید مختلف متغیر است. جدول ذیل را ببینید. محاسبات این جدول بر اساس رابطه نقطه سر به سر بر حسب تعداد تولید، انجام شده است.

مشخصا مشاهده می‌شود که سر به سر یک نقطه نیست بلکه مقدار آن برای هر قیمت فروش فرق می‌کند. اگر قیمت هر واحد 425 دلار باشد بایستی قادر به تولید 8 قطعه در هفته باشیم تا ضرر نکنیم. این مساله در گراف ذیل نمایش داده شده است. منطقه بالای منحنی معرف سود و پایین منحنی معرف ضرر می‌باشد.

قیمت واحد	هزینه متغیر کل	هزینه ثابت	تعداد تولید هفتگی
650	250	3000	5
550	300	3000	6
479	350	3000	7
425	400	3000	8
383	450	3000	9
350	500	3000	10
323	550	3000	11
300	600	3000	12
281	650	3000	13
264	700	3000	14
250	750	3000	15



نقطه سر به سر با حاشیه سود ناخالص (Gross Profit Margin):

در حالتی که تنوع محصولات زیاد باشد مانند خرده‌فروشی، نقطه سر به سر بجای اینکه بر حسب تعداد تولید بیان شود بر حسب درآمد بیان می‌گردد با رابطه ذیل:
فروش نقطه سر به سر = هزینه ثابت تقسیم بر حاشیه سود ناخالص

Break-Even Sales = Fixed Costs Divided by Gross Margin

حاشیه سود ناخالص = (هزینه - قیمت) تقسیم بر قیمت

Gross Margin = (Price - Cost) Divided by Price

مثال:

فردی می‌خواهد یک کادویی راه‌اندازی کند و هزینه ثابت ماهیانه را 9000 دلار تخمین می‌زند. حاشیه سود استاندارد این کسب و کار 45 درصد است، در نتیجه نقطه سر به سر درآمدی از تقسیم 9000 بر 0.45 یعنی حدود 20000 دلار بدست می‌آید.

این فرد باید متقاعد شود که این خرده‌فروشی قادر به کسب حداقل 20000 دلار در ماه (یا 240000 دلار در سال) می‌باشد قبل از اینکه کسب و کار خود را آغاز نماید. قطعاً تحقیقات بازار، محل فیزیکی، برنامه‌های ارتقای بازار و ابعاد فیزیکی باید همگی این میزان فروش را پشتیبانی کنند و گر نه کسب و کار به نتیجه نخواهد رسید.

3-2-ترازنامه (Balance Sheet):

تصویری گویا از کسب و کار در یک مقطع زمانی است. یک ترازنامه از سه قسمت تشکیل شده است:

داراییها (Assets): چیزهایی که کسب و کار صاحب آن است.

بدهیها (Liabilities): دیونی که کسب و کار باید بازپرداخت کند.

سرمایه (Equity): سرمایه‌گذاری و افزایش سرمایه مالکین کسب و کار

فرمول ذیل همواره برقرار است: سرمایه + بدهیها = داراییها $Assets = Liabilities + Equity$

در هنگام راه‌اندازی یک کسب و کار باید به داراییهای مورد نیاز برای راه‌اندازی فکر کنید و سپس از خود بپرسید چگونه آنها را تامین خواهید کرد. همچنین اگر پول شما برای سرمایه‌گذاری در کسب و کار کافی نباشد باید باقیمانده آن را قرض کنید.

4-2-اظهارنامه درآمد (Income Statement Forecast):

هدف از این سند، برنامه‌ریزی درآمدها و هزینه‌های کسب و کار در یک دوره زمانی مفروض است (معمولاً یک سال). واژه‌های معادل آن عبارتند از "اظهارنامه درآمد بودجه‌ریزی شده" (Budgeted Income Statement) یا "اظهارنامه درآمد پیشنهادی" (Pro Forma Income Statement). برای تهیه اظهارنامه درآمد، سه فعالیت باید انجام گیرد:

پیش‌بینی و تخمین فروش، پیش‌بینی هزینه کالاها و پیش‌بینی سربار.

شرکت X

ترازنامه

31 دسامبر 2001

بدهیها		داراییها	
<i>بدهیهای جاری</i>		<i>داراییهای جاری</i>	
2000	حسابهای پرداختی	2000	پول نقد
3000	+ حقوق و دستمزد	15000	+ موجودی فیزیکی
4000	+ اعتبارات	12000	+ حسابهای دریافتی
9000	مجموع بدهیهای جاری	29000	مجموع داراییهای جاری
<i>بدهیهای بلندمدت</i>		<i>داراییهای سرمایه‌ای</i>	
10000	وامهای مدت دار	20000	وسایل نقلیه
6000	+ پرداختی‌های بلندمدت	(5000)	- استهلاك تجمعی وسائل نقلیه =
16000	مجموع بدهیهای بلندمدت	15000	ارزش دفتری وسایل نقلیه
25000	مجموع بدهیها	15000	تجهیزات
		(3000)	- استهلاك تجمعی تجهیزات =
	سرمایه	12000	ارزش دفتری تجهیزات
31000	سرمایه مالکین کسب و کار	27000	مجموع داراییهای سرمایه‌ای
56000	مجموع بدهیها و سرمایه	56000	مجموع داراییها

پیش‌بینی فروش (Sales Forecast):

احتمالا سخت‌ترین کار در پیش‌بینی کسب و کار است- خصوصا برای کسب و کارهای در حال شروع. گاهی می‌توان از نقطه سر به سر به عنوان نقطه آغازین برای پیش‌بین فروش استفاده کرد. پیش‌بینی فروش مانند پیش‌بینی هوا نیست بلکه یک آرمان است یک آرمان است که برای کسب و کار خود وضع کرده و سعی می‌کنید به آن برسید. در حالتی که با یک کسب و کار موجود سر و کار دارید باید برای پیش‌بینی به فروش گذشته نگاه کنید. آیا فروش روند صعودی داشته یا نزولی. سپس محصولات جدیدی که باید اضافه شوند یا محصولاتی که باید حذف شوند بررسی می‌گردد.

پیش‌بینی فروش باید منعکس‌کننده استراتژیها و اهداف کسب و کارتان باشد.

پیش‌بینی فروش به روش Unit Method:

ابتدا کلیه محصولات و خدماتی که قصد فروش آنها را دارید لیست نموده و پیش‌بینی تعداد فروش هر یک را بررسی کنید. معیار واحد فروش محصولات در کسب و کارهای مختلف متفاوت است. سپس قیمت فروش هر واحد را تخمین بزنید. سپس با رابطه ذیل پیش‌بین فروش را مشخص کنید:

قیمت واحد * تعداد واحدهای فروش = کل فروش

Total Sales = Number of Unit Sold * Price per Unit

این رابطه به ازای هر محصول یا خدمت محاسبه شده و سپس مجموع فروش محصولات بعنوان کل پیش‌بینی فروش تلقی می‌شود.

پیش‌بینی فروش به روش Sales Method:

گاهی ماهیت کسب و کار طوری است که نمی‌توان پیش‌بینی فروش را برای هر حصول انجام داد. مثلاً پیش‌بینی فروش برای هر یک از 50000 قلم کالا در یک کادویی امکان‌پذیر نیست. در این حالت می‌توان مستقیماً پیش‌بینی درآمد را انجام داد. ابتدا کسب و کار را به دپارتمانها یا گروههای منطقی شکسته و سپس درآمد فروش هر حوزه را جداگانه محاسبه نمایید. مجموع فروش حوزه‌ها، کل پیش‌بینی فروش را نتیجه خواهد داد.

پیش‌بینی هزینه کالاها (Cost of Goods Forecast):

پیش‌بینی هزینه کالاها (یا هزینه فروش) ارتباط مستقیمی با پیش‌بینی فروش دارد چراکه هزینه کالاها مستقیماً با تغییر سطح فروش تغییر می‌کند. برای محاسبه پیش‌بینی هزینه کالاها، می‌توانید از روش درصد فروش یا روش هزینه‌یابی واحد استفاده کنید.

روش هزینه‌یابی واحد (Unit Costing Method):

این روش دقیقاً شبیه پیش‌بینی فروش Unit Method است جز اینکه بجای قیمت واحد از هزینه واحد استفاده می‌گردد.

هزینه واحد * تعداد واحدهای فروش = هزینه کالاها

Cost of Goods = Number of Unit Sold * Cost per Unit

این کار برای هر نوع کالا انجام شده و سپس مجموع هزینه کالاها بعنوان پیش‌بینی هزینه کالاها در اظهارنامه درآمد وارد می‌شود.

روش هزینه درصدی (Percentage Cost Method):

در برخی کسب و کارها که افزایش و کاهش قیمت تاثیر زیادی دارد، استفاده از روش Cost Complement برای محاسبه هزینه کالاها مرسوم است. این مقدار معادل درصدی از درآمد یا قیمت فروش است که معرف هزینه کالاها است. مثلاً اگر هزینه یک قلم کالا 12 دلار و قیمت آن 20 دلار باشد، آنگاه مقدار Cost Complement معادل 60% است (یعنی حاشیه سود ناخالص 40%) شما می‌توانید از این مقدار برای پیش‌بینی هزینه کالاها و سود ناخالص اظهارنامه درآمد استفاده کنید. این مقدار یا از اطلاعات گذشته یا از استانداردهای هر کسب و کاری بدست می‌آید.

پیش‌بینی سربار (Overheads Forecast):

مثالهایی از مخارج سرریز عبارتند از:

- هزینه تبلیغات و ارتقای بازار

- هزینه وسائل نقلیه

- شارژهای مالی و بانکی

- هزینه ارتباطات

- هزینه استهلاک

- بیمه

- هزینه ایاب و ذهاب

- هزینه اجاره و مالکیت

- هزینه ملزومات اداری

- حقوق و مزایا (اگر ثابت بوده و بستگی به میزان تولید و فروش نداشته باشد)

- هزینه مسافرت

- سایر هزینه‌ها

- پاداش یا حقوق پرداختی به مالک کسب و کار

شرکت X

اظهارنامه درآمد

سال منتهی به 31 دسامبر 2001

84100	فروش
15000	- هزینه کالاها
69100	سود ناخالص
	هزینه‌ها
1500	تبلیغات
8000	+ استهلاک
2000	+ بهره
4000	+ اجاره
600	+ مسافرت
7000	+ حقوق و دستمزد
23100	مجموع هزینه‌ها
46000	سود خالص

(سود ناخالص - مجموع هزینه‌ها)

- برداشت مالک کسب و کار
15000
سود خالص پس از برداشت
31000
مالک

5-2- پیش‌بینی جریان نقدی (Cash flow Forecast):

احتمالاً، این سند مهمترین ابزار مالی شماست چراکه به شما نشان می‌دهد چه موقع پول نقد لازم برای راه‌اندازی کسب و کار را باید صرف کنید. همچنین به شما اجازه می‌دهد اقدامات لازم را قبل از رخداد مشکلات تعیین نموده و پیش از راه‌اندازی پروژه جدید، تحلیلهایی از نوع "چه-اگر" انجام دهید. این سند یک برنامه‌ریزی 12 ماهه برای پیش‌بینی دریافتها و پرداختهای یک کسب و کار است.

چرا پیش‌بینی جریان نقدی؟:

معمولاً مالکین کسب و کار این کار را در ذهن خود انجام می‌دهند اما ثبت آن روی کاغذ نتایج ذیل را خواهد داد:

- فرصتی است برای مدیریت موثر جریان نقدی

- یک زمانبندی برای پیش‌بینی جریان نقدی قابل تعقیب و پیگیری است

- یک زمانبندی برای حسابهای پرداختی

- معیاری است از اهمیت تغییرات غیرمنتظره در محیط و شرایط مثل کاهش فروش، شرایط بد مالی و ...

- یک لیست کاغذی است از تمام بیلانهای پرداختی که در ذهن شما می‌چرخند و شبها شما را بی‌خواب می‌کنند.

- لیست کاغذی جریان نقدی، ذهن شما را برای افکار مهمتر پاکسازی می‌کند.

- تخمینی است از مقدار پولی که باید قرض بگیرید تا عملیات روزمره خود را پوشش دهید.

- یک راهنما برای بستانکاران است مبنی بر اینکه پول کافی برای بازپرداخت بموقع وامها دارید.

دریافتی‌ها (Receipts):

وقتی به هر دلیل پول نقد وارد کسب و کار شما می‌شود. عمده علل دریافتی‌ها عبارتند از:

- فروش نقدی

- مجموعه‌ای از حسابهای دریافتی

- وامهای دریافتی مانند وامهای راه‌اندازی و اعتبارات و ...

- سهام مالکین

پرداختی‌ها (Disbursements):

وقتی به هر دلیل پول نقد از کسب و کار شما خارج می‌شود. عمده علل پرداختی‌ها عبارتند از:

- مخارج نقدی یا خرید موجودیها

- مجموعه‌ای از حسابهای پرداختی

- بازپرداختهای وامها یا ذینفعان

- بازپرداخت بدهی‌ها

چگونه جریان نقدی را تهیه کنیم:

جریان نقدی از سه قسمت مجزا تشکیل شده است. دریافتی‌ها، پرداختی‌ها و محاسبه جریان نقدی. در جریان نقدی از حروف و علائم اختصاری ذیل استفاده می‌شود:

A-دریافتی‌ها

B-پرداختی‌ها مربوط به خرید موجودیها و پیمانکاری/مقاطعکاری

C-پرداختی‌ها برای مخارج سربار

D-پرداختی‌ها برای خریدهای سرمایه‌ای

E-بازپرداخت وامهای بانکی، قرضها و سرمایه‌گذاران

F-محاسبه جریان نقدی

ستون Start-up، تنها برای کسب و کارهای در حال راه‌اندازی:

این ستون برای تمام دریافتی‌ها و پرداختی‌ها که بعنوان بخشی از راه‌اندازی کسب و کار تلقی می‌شوند استفاده می‌گردد شامل خرید داراییهای ثابت، مخارج راه‌اندازی، سرمایه اولیه برای آغاز کسب و کار و وامهای بانکی اولیه. حتما هزینه‌های راه‌اندازی را از جاری جدا کنید تا همه بفهمند چرا ممکن است در مراحل اولیه راه‌اندازی کسب و کار مقروض باشید.

A-دریافتی‌ها:

ابتدا بخش فروش و دریافتی‌های مالی ناشی از حسابهای دریافتی وارد می‌شود. سپس سرمایه‌گذاری مالکین و وامهای بلندمدت در ردیف مناسب ثبت می‌گردند.

B-پرداختی‌ها مربوط به خرید موجودیها و نیروی کاری پیمانکاری/مقاطعکاری:

هر نوع خرید مواد و قطعات مصرفی بعنوان پرداختی‌ها برای موجودی ثبت می‌گردد. گاهی برخی شرکتها نیاز به ساخت موجودی دارند چون ظرفیت مفید آنها کمتر از بالاترین میزان فروش ماهانه آنهاست. پس موجودی ساخته می‌شود تا بتوان در پریودهای اوج تقاضا، بطور مناسبی عمل کرد. در این حالت از پیمانکاری/مقاطعکاری استفاده می‌شود. بایستی بر اساس فروش و تولید، یک پیش‌بینی موجودی تهیه کنید. موجودی ابتدای ماه (B1.1) که مقدار آن یا از ترازنامه یا موجودی انتهای ماه قبل بدست می‌آید.

موجودی انتهای ماه (B1.2) معرف سطح موجودی هدف انتهای ماه است که بر اساس تقاضای فصلی کسب و کار تعیین می‌شود و به شما اجازه جبران افزایش و کاهش سطح موجودی را می‌دهد.

هزینه مواد (B1.3) هزینه مواد مصرف شده از موجودی که به مشتری فروخته شده است.

خریدها (B1.4) مقدار موجودی لازم برای افزایش سطح موجودی به سطح هدف مورد نیاز در انتهای ماه برای محاسبه خریدها از فرمول ذیل استفاده می‌شود:

(B1.1) موجودی ابتدای ماه - (B1.3) مواد مصرفی + (B1.2) موجودی انتهای ماه = (B1.4) خریدها

سپس خط موجودی انتهای ماه به موجودی ابتدای ماه بعد منتقل می‌شود و این رویه برای دوره 12 ماهه تکرار می‌شود. اگر خریدهای شما از تامین‌کنندگان بصورت اعتباری است، باید در مقادیر قابل

پرداخت (B1) تعدیل ایجاد کنید بنحوی که خرید در یک ماه و پرداخت آن در ماه دیگری انجام شود.

همچنین نیروی کار مقاطعه‌کاری (B2) در ارتباط با تولید ماهانه پیش‌بینی می‌شود.

C-پرداختی‌های مخارج سربار:

بیمه، اجاره، تبلیغات و ... از این دسته‌اند که معمولاً ماهیانه وارد می‌شوند. برخی از این پرداختها در هر ماه مشابهند مانند اجاره اما برخی بر اساس الگوی فروش تغییر می‌کنند مانند هزینه تبلیغات. برخی از پرداختهای سربار فصلی هستند مانند اقساط مالیات بر درآمد.

D-پرداختی‌های خریدهای سرمایه‌ای:

در این حالت اگر پول دارایی خرید شده بلافاصله پرداخت نمی‌شود، مقدار آن را در ماهی بنویسید که مربوط به تاریخ چک می‌شود.

E-بازپرداخت وامهای بانکی، بدهی‌ها و سرمایه‌گذاری:

دقت کنید که جریان نقدی بین اصل و فرع وامها تفاوتی قائل نمی‌شود و کل پرداخت وامها در جریان نقدی بررسی خواهد شد.

F-محاسبه جریان نقدی:

کل پرداختی‌ها - کل دریافتی‌ها + موازنه جریان نقدی ابتدایی = موازنه جریان نقدی انتهایی

Ending Cash Balance = Starting Cash Balance + Total Receipts – Total

Disbursements

6-2-تامین مالی کسب و کار (Financing Your Business):

دو نوع اصلی تامین مالی وجود دارد: تامین مالی به شکل سرمایه (Equity Financing) و تامین مالی به شکل بدهی (Debt Financing). در روش اول، یک سرمایه‌گذار پول خود را در مقابل دریافت سهم مالکیت، در کسب و کار سرمایه‌گذاری می‌کند و بعنوان یک شریک محدود یا یک سهامدار تلقی می‌گردد. اینکه آیا این روش مناسب و ممکن باشد بستگی به ساختار کسب و کار و ارتباط بین وام‌دهنده و وام‌گیرنده دارد.

در روش دوم، وام‌دهنده مقداری بهره را برای پول قرض داده شده تعیین می‌کند اما سهم یا سرمایه‌ای در کسب و کار ندارد. بدهی‌ها اغلب از اعتبارات بانکی ناشی می‌شوند اما حالات دیگری چون اعتبار تامین‌کننده (حسابهای پرداختی) یا اعتبار فروشندگان (خریدهای سرمایه‌ای) را نیز شامل می‌شود.

تامین مالی از طریق بانک (Bank Financing):

بیشتر کارآفرینان برای تامین مالی بخشی از کسب و کار خود سراغ بانک می‌روند. تامین مالی از طریق بانک، نقش اساسی در توسعه کسب و کارهای کوچک ایفا می‌کند. بانکها انواع مختلف تامین مالی را بکار می‌گیرند که دو نوع عمده آنها عبارتند از: اعتبار موقت و وام مدت دار. روش اول برای تامین مالی در هنگام کمبودهای موقت پول نقد در کسب و کار استفاده می‌شود. نرخ بهره اغلب متغیر بوده و بر اساس نرخهای معمول یک کسب و کار محاسبه می‌شوند. اعتبار موقت بیشتر برای تامین مالی داراییهای جاری است. روش دوم وامهایی هستند که در یک دوره ثابت زمانی معمولاً بیش از یک سال بازپرداخت می‌شوند. این نوع وامها ممکن است نرخ بهره ثابت یا متغیر داشته باشند بسته به مدت و شرایط وام. اینگونه وامها

معمولا برای داراییهای سرمایه‌ای بکار می‌روند گرچه گاهی برای افزایش جریان نقدی (داراییهای جاری) نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند.

معیارهای پرداخت وام:

اکثر بانکها از چهار معیار برای ارزیابی پیشنهادات دریافت وام استفاده می‌کنند:

الف- جریان نقدی: توانایی شما در بازپرداخت وام با پول نقد که بر اساس پیش‌بینی جریان نقدی در BP شما ارزیابی می‌شود.

ب- تضمین و وثیقه (Collateral): ارزش داراییهای داخلی و خارجی سازمان در حراج که با محاسبه ارزش بازار داراییها و مقایسه آن با کلیه بدهیهای سازمان ارزیابی می‌شود. این مساله مشخص می‌کند در صورتی که کسب و کار نتواند وام را بازپرداخت کند چه باید کرد. گاهی یک دارایی خارج از کسب و کار، معرف تضمین وام خواهد بود. این تضمین خارجی ممکن است یک شرکت مرتبط، یا دارایی شخصی مالک کسب و کار باشد.

ج- شخصیت (Character): مواردی در مورد مالکین کسب و کار که باعث می‌شود به ارزش اعتباری آنها معتقد شویم. بانکها اغلب سابقه شخصی مالکین را برای تعیین ویژگیهای اعتباری آنها بررسی می‌کنند. همچنین به مهارتهای فنی، مدیریتی و تجاری ارائه شده در BP توجه می‌کنند.

د- تعهد (Commitment): میزان تعهد مالی مالکین کسب و کار که با بررسی سرمایه یا وامهای سهامداران کسب و کار و سابقه آنها ارزیابی می‌شود.

اظهارنامه ارزش خالص فردی (Statement of Personal Net Worth):

این سند معیاری از میزان ثروت مالک یا مالکین کسب و کار است و شبیه یک ترازنامه است جز اینکه داراییها با ارزش بازار ارزیابی می‌شوند.

بدهیها - داراییها (ارزش بازار) = ارزش خالص

$$\text{Net Worth} = \text{Assets (Market Value)} - \text{Liabilities}$$

تضمین های فردی برای وام (Personal Loan Guarantees):

وقتی یک شرکت کوچک از بانکی وام می‌گیرد، اغلب باید سهامداران سند تضمین وام را امضا کنند. بدین معنا که اگر شرکت نتوانست وام را بازپرداخت کند، سهامداران باید این کار را انجام دهند. تضمین در اکثر کسب و کارها لازم است. بیاد داشته باشید که این تضمین ها اسناد قانونی بوده و بهتر است قبل از امضای چنین اسنادی وکیل داشته باشید.

برنامه و تامین مالی ترازنامه پیشنهادی

داراییها

داراییهای جاری

1000	-1000	2000	پول نقد
15000		15000	موجودی فیزیکی
12000		12000	حسابهای دریافتی

28000		29000	مجموع داراییهای جاری
			داراییهای سرمایه‌ای
15000		15000	ارزش دفتری وسایل نقلیه
17000	5000	12000	ارزش دفتری تجهیزات
32000		27000	مجموع داراییهای سرمایه‌ای
60000		56000	مجموع داراییها

بدهیها

			بدهیهای جاری
2000		2000	حسابهای پرداختی
3000		3000	حقوق و دستمزد
4000		4000	بدهیهای اعتباری
9000		9000	مجموع بدهیهای جاری
			دیون بلندمدت
13000	3000	10000	وامهای بلندمدت
6000		6000	پرداختنیهای بلندمدت
19000		16000	مجموع دیون بلندمدت
28000		25000	مجموع بدهیها

سرمایه

32000	1000	31000	سرمایه مالک
60000		56000	مجموع بدهیها و سرمایه

3-ضمائم(Appendices):

هدف از ضمائ، تامین اسناد پشتیبان برای ادعاهای موجود در BP می‌باشد. ضمائ ضرورتاً خوانده نمی‌شوند اما برای تحقیق و بررسی ادعاها لازمند.

-رزومه اعضای اصلی شرکت

-اسناد قانونی مانند اجاره‌نامه‌ها، بیمه و ...

-موافقت‌نامه‌ها/ تفاهم‌نامه‌ها(سفرشهای بالقوه، تعهدات مشتری، حمایت‌نامه‌ها)

-نمونه آگهی‌ها و بروشورها

-اسناد مطالعه بازار

-سایر موارد

بانکها یا سهامداران ممکن است اسناد ذیل را درخواست کنند:

-اظهارنامه دارایی خالص فردی(شامل ارزش داراییهای فردی، سرمایه‌گذاری‌ها، پول نقد، وامها بانکی، سایر بدهیها)

-لیست موجودی(نوع، عمر و ارزش)

-لیست ابنیه اجاره شده(شرح، زمان ساخت)

-لیست داراییهای ثابت(شرح، عمر، ارزش بازار فعلی)

-لیستهای قیمت

-شرح پوشش بیمه‌ای(سیاستهای بیمه‌ای، مقدار پوشش)

-خلاصه حسابهای دریافتی(شامل زمانبندی)

-خلاصه حسابهای پرداختی(شامل زمانبندی)

-کپی توافقیهای قانونی(قراردادها، اجاره‌نامه‌ها، توافقات فروش، وامها و اسناد بازپرداخت)

-سند داراییها(شامل ساختمان، داراییها و تجهیزات و ...)

-اظهارنامه مالی شرکتهای مرتبط

-نام وکیل(اطلاعات شخصی)

-نام و مشخصات حسابداران و حسابرسان

4-برخی ایده‌ها

- فکر باز داشته باشید. سعی نکنید کاری را برنامه‌ریزی کنید که نمی‌توانید انجام دهید.
- انعطاف‌پذیر باشید. در حین ایجاد BP ممکن است ایده‌ها، بازارها، محصولات یا خدمات دیگری به ذهن برسند. آنها را مورد بررسی و جستجو قرار دهید.
- اشتباهات خود را مکتوب کنید. این راه ارزانتر از تکرار آنها است.
- برنامه‌ریزی، آرمانها و اهداف خود را بصورت منظم بازبینی کنید.