

## چگونه طرح تجاری بنویسیم؟

نویسنده : علیرضا تاجریان

بیا باید صادق باشیم: نوشتن طرح تجاری اصلاً خوشایند نیست. ذهنیت بسیاری از کارآفرینان از نوشتن طرح تجاری مشابه ذهنیت آنها از جراحی روت کانال است. این چیزی نیست که شما مشتاق آن باشید. کاری است طولانی همراه با بخش‌های مکرر که شدیداً جسم و روان را آزار می‌دهد. دندانپزشک سعی می‌کند درد را به وسیله بی‌حس‌کننده‌های موضعی التیام بخشد. اما خوشبختانه کاری که یک طرح تجاری انجام می‌دهد چیزی بیشتر از کار دندانپزشک است. بعد از عملیات دندانپزشکی، نفس راحتی می‌کشید چون همه چیز به حالت قبلی خود برگشته، حداقل تا دفعه‌ی بعد. ولی وقتی طرح تجاری خود را کامل کنید، در حقیقت تازه احساس رضایت شروع می‌شود. فواید روانی این کار، داشتن حس اعتماد و در دست داشتن سرنوشت خود، به تنهایی ارزش تلاش را دارند. حال که متوجه اصل داستان شدید بیا باید زودتر به اصل مطلب بپردازیم. در این بخش سه هدف را دنبال می‌کنیم.

1. ایجاد انگیزه مناسب برای نوشتن طرح تجاری
2. معرفی فرآیندی که ناخوشایند بودن نوشتن را کاهش دهد
3. ارائه خلاصه‌ای از اطلاعات مورد نیاز یک طرح تجاری موفق

### طرح تجاری به عنوان سند فروش:

روند نوشتن طرح تجاری تحت تأثیر تعریف شما از طرح تجاری است. اگر آن را به عنوان کاری خسته کننده و بسیار پیچیده ببینید، طرح شما نیز به همان ترتیب باعث سرنگونی تجارتتان می‌شود. طرح تجاری را عموماً به عنوان نقشه مسیر، [1] بیانی از استراتژی، یا عناوین نظری دیگری بیان می‌کنند. در نتیجه بسیاری از طرح‌های تجاری مبهم، خشک، و فنی هستند؛ چون کارآفرینان آنها را به عنوان یک سری تمرینات تئوریک و رسمی می‌بینند.

اما طرح تجاری را می‌توان یک سند فروش دانست که توسط آن تمام شرکت را به صورت کامل می‌فروشیم. اگر شرکت، واقعاً شما را هیجان زده می‌کند این هیجان باید در طرح تجاری نیز وجود داشته باشد. با چنین تفکری از طرح تجاری خشک و پیچیده‌ای که اکثر کارآفرینان می‌نویسند، دوری می‌کنید. البته این به معنای تبلیغات پر سروصدا و اغراق در طرح تجاری نیست. باید از مدارکی که مطالب شما را حمایت می‌کنند، مثل تحقیقات مستند و تجربیات مختلف استفاده کنید.

### طرح تجاری

**یک تعریف خوب:** طرح تجاری سندی است که توانایی تجارت شما را در فروش محصولات و خدمات خود برای ایجاد یک سود رضایت‌بخش، و جذابیت آن را برای تأمین کنندگان مالی به شیوه‌ی متقاعد کننده‌ای نشان می‌دهد.

**یک تعریف بهتر:** طرح تجاری یک سند فروش است که هیجان و تعهد شما نسبت به تجارتتان را به حمایت کنندگان

### هشت دلیل برای نوشتن یک طرح تجاری:

1. برای فروش خود به تجارت (خود را تمام و کمال در اختیار تجارت قرار دهیم)
2. برای بدست آوردن وام بانکی [2]
3. برای کسب پول سرمایه‌گذاری
4. برای تشکیل اتحادهای استراتژیک
5. برای کسب قراردادهای بزرگ
6. برای جذب کارمندان کلیدی
7. برای فروش یا خرید شرکت و تلفیق شرکت
8. برای ایجاد انگیزش و متمرکز ساختن گروه مدیریتی

### شروع نوشتن: یک رهیافت کوتاه

سخت‌ترین بخش نوشتن یک طرح تجاری شروع کردن آن است. برای تسهیل این بخش به دو حقیقت باید توجه کرد: 1. ارائه پرسش‌ها یا موضوعات درست و مناسب. 2. تهیه جواب‌های خلاصه و کوتاه به این سؤالات.

معمولاً پاسخ به سؤالات در چند پاراگراف یا حتی چند صفحه، بسیار آسان‌تر از خلاصه‌نویسی است. باید توجه کرد که لازم نیست سؤالات بلافاصله به طور کامل پاسخ داده شوند. تنها هر آنچه که در یک لحظه به ذهنتان خطور می‌کند به صورت اشاره بنویسید و درباره‌ی مسائل دیگری که پرسش ارائه می‌دهد بیشتر فکر کنید. با توجه به این مطلب به برخی پرسش‌ها و موضوعاتی که باید در نوشتن طرح تجاری مورد توجه قرار گیرند اشاره می‌کنیم.

### طرح تجاری باید چند صفحه باشد؟

معمولاً داشتن حسی از شمای کار در هنگام شروع، از لحاظ روانی مفید خواهد بود. از لحاظ سازماندهی نیز یک تخمین از زمان مورد نیاز برای انجام کار، به دست می‌دهد. همچنین باعث ایجاد نظم از همان ابتدا می‌شود. نوشتن یک طرح تجاری مختصر و مفید از نوشتن یک طرح تجاری طولانی بسیار سخت‌تر است. طرح‌های تجاری را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: طرح تجاری خلاصه، طرح تجاری کامل، طرح تجاری عملیاتی

❖ طرح تجاری خلاصه: 10 صفحه

حدود 10 صفحه یا بیشتر هستند و از طرح تجاری‌های سنتی و 60 صفحه ای کمترند. به اطلاعات و تحقیقات کمتری نیاز دارند و در نتیجه بسیار سریع‌تر نوشته می‌شوند. این نوع طرح‌ها برای تجارت‌های نو پا بسیار مناسب هستند این نوع طرح تجاری در مواردی نظیر دریافت وام بانکی، تجارت‌های کوچک ملی که به دنبال سرمایه‌گذاری خارجی نیستند، و سنجش میزان علاقه سرمایه‌گذار مفید هستند .

### ❖ طرح تجاری کامل :

تمام موضوعات مهم را در بر می‌گیرد تا حدی که موارد اساسی به صورت کامل کندوکاو شوند ولی هنوز نباید خیلی از 40 صفحه بیشتر شود. این محدودیت 40 صفحه‌ای برای تجارت‌های توسعه یافته می‌تواند بسیار مشکل باشد. این نوع طرح تجاری در مواردی نظیر جستجو برای دریافت مقدار هنگفتی سرمایه و جستجو برای شریک استراتژیک مفید است.

### ❖ طرح تجاری عملیاتی:

می‌توانند حتی از 100 صفحه تجاوز کنند. دو دلیل اصلی برای تهیه این نوع طرح‌های تجاری می‌تواند وجود داشته باشد:

1. شرکت‌هایی که به سرعت رشد می‌کنند. برای شرکت‌هایی که در حال حاضر پیچیده هستند و به سرعت پیشرفت می‌کنند، طرح تجاری باید تعدادی از موضوعات را به طور کامل بپوشاند.
2. بخشی از فرآیند سالانه: بسیار مهم است که تیم مدیریت روی موضوعات یکسانی متمرکز باشند. یک طرح تجاری برای اینکه بتواند همه‌ی افراد را در مسیر مشخص شده نگه دارد، باید سطحی از جزئیات را در برگیرد که در طرح‌های خلاصه و کامل ضروری نیستند. طرح عملیاتی باید وارد جزئیات توزیع، تولید، و حوزه‌های مهم دیگری شود که برای حصول اطمینان از درک همه‌ی افراد از موارد مورد انتظار، لازم هستند.

### طرح تجاری چه چیزهایی را باید در برگیرد؟

بعد از اینکه تصمیم گرفتیم که چه نوع طرحی را می‌خواهیم بنویسیم باید آن را سازماندهی کنیم. روش درست یا غلطی برای این کار وجود ندارد ولی به طور کلی یک طرح تجاری این ویژگی‌ها را در بر می‌گیرد:

1. **صفحه رو: [3]** می‌تواند شامل مواردی مانند: نام شرکت، آدرس، نام و شماره تلفن رابط اصلی (معمولاً رئیس) و هشدار حق نشر و شماره‌ی نشر [4] باشد. برای جزئیات با یک وکیل مشورت کنید.
2. **جدول محتوی:** باید تا حد امکان به تفصیل و همراه شماره صفحات باشد. برخی بانک‌داران یا سرمایه‌گذاران روش‌های خاص خود را در خواندن بخش‌های مختلف (از لحاظ ترتیب) دارند.
3. **خلاصه اجرایی:**

- مهمترین بخش طرح تجاری است زیرا بیشتر خوانندگان ابتدا به سراغ این بخش می‌روند تا حسی از کل طرح پیدا کنند. قلب طرح تجاری است. اگر به دنبال کسب سرمایه هستید، این بخش باید سرمایه‌گذاران و بانکداران احتمالی را به سر میل آورد.
- یک طرح تجاری کوچک است. در واقع به خودی خود "یک طرح تجاری داخل طرح تجاری" است.
- باید ماهیت، و شور هیجان تجارت را در برگیرد، کسی که آن را می‌خواند باید بتواند بگوید، "خب! پس این کاری است که این افراد به دنبال آن هستند".
- نوشتن خلاصه اجرایی به شکل نهایی خود کار بسیار بزرگی است زیرا حداکثر باید 2 صفحه باشد.
- می‌توان یک خلاصه اجرایی اولیه نوشت با توجه به این نکته که نباید بیشتر از 2 صفحه باشد و این پیش‌نویس بعداً، پس از تکمیل بخش‌های دیگر طرح تجاری، بازنویسی و تدوین می‌شود.
- با نوشتن خلاصه اولیه به یک اکتشاف مهم دست خواهید یافت. خلاءهایی را در دانش، آگاهی و ایده‌های خود حس می‌کنید. این اکتشاف مسیر را برای تحقیقات و نوشتن بخش‌های دیگر طرح مشخص می‌کند.

#### 4. شرکت: هویت شما چیست؟

این بخش دو موضوع اساسی را بیان می‌کند: استراتژی تجارت شما و تیم مدیریتی.

**شرح استراتژی تجارت خود:** استراتژی یک کلمه سازمانی است برای رویکرد کلی شرکت نسبت به تولید و فروش خدمات/تولیدات خود و اهداف آن برای به حداکثر رساندن میزان موفقیت. در شرح استراتژی باید یک تناسب منطقی بین آنچه ادعا می‌کنید برای انجام آن برنامه‌ریزی کردید و آنچه نتایج برنامه‌ریزی تأیید می‌کنند وجود داشته باشد. بنابراین کارآفرینان باید در شرح استراتژی به سه حوزه‌ی اصلی اشاره کنند: گذشته، حال و آینده شرکت.

**شرح تیم مدیریتی:** موضوع اساسی این است که آیا کسانی که شرکت را اداره می‌کنند توانایی لازم را برای ارضای استراتژی شرکت دارند یا خیر. سرمایه‌گذاران حرفه‌ای ترجیح می‌دهند در شرکت‌هایی با محصول متوسط و افراد متبحر سرمایه‌گذاری کنند تا برعکس.

- سوابق دست‌آوردهای هر عضو را، ترجیحاً دستاوردهایی که در شرکت شما رخ داده، ذکر کنید.
- از تله‌های تیم مدیریتی مصطلح مثل 1- سپردن مسئولیت‌های بسیار زیاد به یک نفر 2- انتخاب مدیرانی با سوابق یکسان اجتناب کنید.

- هر عضو را تنها در یک پاراگراف تشریح کنید ولی سعی کنید با توضیح کامل توانایی‌ها و تجربیات همه افراد، تمام منابع خود را معرفی کنید. این مطلب شامل معرفی مشاوران و کارمندان نیمه وقت که نقش اساسی دارند نیز می‌شود.

## 5. بازار: خریداران چه کسانی هستند؟

گاهی بازاریابی با فروش اشتباه گرفته می‌شود. در حالی که *بازاریابی*، تعیین مشتریان احتمالی و تعیین بهترین راه دسترسی به آنها است. و فروش، متقاعد ساختن آن مشتریان احتمالی به خرید از شما. یکی از راه‌های بازاریابی جمعیت شناسی است. در ادامه به موضوعات مختلفی که در این بخش از طرح تجاری لحاظ می‌شوند می‌پردازیم.

### – فروش فواید [5] محصول یا خدمت خود:

بخش مهمی از تعیین مشتریان احتمالی، این است که مشخص کنیم شرکت شما واقعاً چه چیزی را می‌فروشد. در نوشتن این بخش باید به شرکت در قالب فوایدی که به مشتریان می‌فروشد نگاه کنید. بهترین فواید، آنهایی هستند که به مشتریان در پول درآوردن، پس‌انداز کردن، یا احساس آرامش کردن، کمک کنند. تا حد امکان سعی کنید فواید را ارزیابی کنید. مقدار پولی که درآورده می‌شود یا پس‌انداز می‌شود، و علاوه بر آن مدت زمانی که طول می‌کشد تا کالای خریداری شده پول خود را درآورد. این اطلاعات 1- به ایجاد تبلیغات برای فروش محصولات کمک می‌کند 2- در تعیین مشتریان احتمالی کمک می‌کند.

جای تعجب ندارد، هرچه محصول یا خدمت شما بتواند با پولی که درآورده می‌شود یا پس‌انداز می‌شود، زودتر هزینه خرید خود را درآورد، برای خریداران جذاب‌تر خواهد بود. نتایج بدست آمده باید به طور مشخص و واضح در طرح تجاری بیان شوند. اگر فایده‌ی مالی روشنی وجود ندارد، باید فواید جذاب دیگری وجود داشته باشند.

### – ساده‌سازی تحقیق بازار:

تحقیق بازار آنقدرها که تصور می‌شود سخت نیست. مسئله مشخص کردن این مطلب است که 1- آیا مشتریان بالقوه کافی برای رسیدن به رشد مورد نظر شما وجود دارد یا نه و 2- آیا این تعداد رو به افزایش هستند یا رو به کاهش.

- بازار دقیقاً چیست؟ معمولاً هر چه دقیق‌تر و مشخص‌تر بازار را تعیین کنید، موفق‌تر خواهید بود.
- بازار در حال پیشرفت است یا در حال غرق شدن؟ معمولاً هرچه بازار زودتر پیشرفت کند شما موفق‌تر خواهید بود. البته بارزهای کاهش یا بنده نیز می‌توانند جذاب باشند، در صورتی که شما آنقدر قوی باشید که بتوانید تا وقتی رقبایتان زمین بخورند با انرژی به کارتان ادامه دهید.
- آیا ارزش وقت گذاشتن را دارد؟ برخی بازارها پیشرفت می‌کنند، ولی این پیشرفت آنقدر نیست که ارزش صرف وقت و انرژی را داشته باشد.

## - تحلیل رقبا:

- یک طرح تجاری برای آنکه قابل قبول باشد، باید رقبای خود را به طور عینی تحلیل کند.
- طرح‌های تجاری اثربخش، نشانی از تمایل به یادگیری از رقبا نشان می‌دهند.
- یک تحلیل عینی از رقبا در طرح تجاری کمک می‌کند تا صاحبان منافع متقاعد شوند که در تحلیل عمومی خود جدی هستید.

## - رویارویی با معمای غیر قابل حل قیمت‌گذاری:

قیمت‌گذاری یکی از سخت‌ترین موضوعاتی است که یک تجارت با آن مواجه می‌شود. معمولاً تصمیمات قیمت‌گذاری، نتایج تحقیق بازار و سنجش میزان تمایل بازار هدف به پرداخت هزینه برای کالا یا خدمات شما هستند. قیمت‌گذاری همچنین تقریباً تابعی از هزینه‌ای که رقابت مطالبه می‌کند و همچنین میزان هزینه‌ها و بودجه‌های احتیاطی شما می‌باشد.

- ساختارهای قیمت‌گذاری وحی منزل نیستند و شما در قیمت‌گذاری آزاد هستید و می‌توانید ساختارهای مختلف را امتحان کنید. فقط سعی کنید قابلیت مشاهده نتایج تغییرات و آزمایش‌های خود را از دست ندهید.

- طرح تجاری باید شامل یک مبنای واضح و منطقی برای استراتژی کلی قیمت‌گذاری شرکت باشد.

- بخش بازاریابی طرح تجاری باید طولانی‌ترین بخش باشد. معمولاً باید دو برابر بخش محصول / خدمت باشد.

## 6. محصول / خدمت: چه چیزی می‌فروشید؟

تمام جنبه‌های مهم محصولات یا خدمات شرکت باید در این بخش آورده شوند. به برخی از آنها در ادامه اشاره می‌شود.

- **زرق و برق تا چه حد؟** برخی خصوصیت‌ها برای محصول / خدمت بسیار مهمتر از برخی دیگر هستند. در حالی که کارآفرینان اغلب سعی بر ایجاد خصوصیات و ویژگی‌های هر چه بیشتر در محصولات خود هستند، ممکن است برخی ویژگی‌ها در اولویت‌های خریداران نباشند، ولی جزو گران قیمت‌ترین خواص باشند.

§ لیستی از ویژگی‌هایی که می‌خواهید محصول / خدمت شما داشته باشد تهیه کنید

§ لیست را با در نظر داشتن نسبت هزینه و فایده هر ویژگی مرور کنید. شاید یک ویژگی بسیار ارزان، منفعت زیادی برای مشتریان داشته باشد.

§ این بخش از طرح باید ویژگی‌های اساسی محصول یا خدمت شما را ارزیابی کند و وجود آنها را نیز توجیه کند.

#### • آیا می‌توانید تحویل دهید؟

§ یکی از بدترین چیزها برای یک شرکت این است که محصول جدیدی را معرفی کند و بعد نتواند در زمانی که تعهد کرده آن محصول را فراهم کند. همان‌قدر بد خواهد بود اگر محصولی را قبل از آنکه تمام اشکالاتش برطرف شده باشد وارد بازار کند.

§ این مشکلات تحویل، بعدها موجب بروز مشکلات بازاریابی می‌شود.

§ طرح تجاری نه تنها باید یک برنامه‌ی زمانی برای وقایع مختلف داشته باشد بلکه باید توضیحاتی درباره‌ی مراحل که اجرا می‌شوند داشته باشد تا رعایت زمان پایانی تعیین شده را تضمین کند.

#### 7. فروش و ترویج [6]:

هر چقدر هم که بازاریابی و استراتژی‌های محصول/خدمت شما خوب باشند، اگر نتوانید مشتریان احتمالی را متقاعد به خرید از خود کنید، هیچ ارزشی نخواهند داشت. در ادامه به چند موضوع اساسی درباره‌ی فروش و ترویج اشاره می‌شود.

#### • رویکرد فروش شما چیست؟

§ راههای مختلفی برای فروش محصولات و خدمات وجود دارد. از طریق واحدهای فروش داخلی، نمایندگی‌های فروش، executives، یا فروش الکترونیکی.

§ اگر یک رویکرد چند مرحله‌ای دارید، محصولات را به عمده‌فروشان می‌فروشید و آنها محصول را به خرده‌فروش‌ها می‌دهند، نه تنها باید مرحله‌ی اول را کنترل کنید بلکه باید به دنبال روش‌هایی برای تأثیرگذاری در مرحله‌ی دوم باشید.

§ در این بخش از طرح تجاری باید روند یا روندهای فروش را توضیح داده، توجیه کنید.

§ روندهای جایگزین و مختلف به دو دلیل در حال افزایش هستند: اول، چون هزینه فروش اکثر خدمات و محصولات به طرز هیجان‌انگیزی رو به افزایش است، دوم فشارهای رقابتی اتکا به تنها یک روند فروش را مشکل ساخته.

§ بخش فروش طرح تجاری شما باید: روندهای مشخص فروش را توجیه کند، یک تخمینی از هزینه فراهم کند، و هر روند فروش جایگزینی را که ممکن است برای کاهش هزینه و فشار رقابتی، به آن فکر کنید را ارزیابی کند.

#### • چگونه فروشندگان خود را تحریک می کنید؟

§ از آنجا که کار فروش بسیار سخت است، فروشندگان نیاز به تربیت، حمایت و فراتر از آن نیاز به انگیزه دارند. وقتی می خواهید روندهای جدید فروش را امتحان کنید ایجاد انگیزش بسیار مهمتر و پیچیده تر می شود چرا که تعیین بهترین شیوهی ایجاد انگیزش در مراحل ابتدایی مشکل است.

§ یک قانون خوب این است که هرگاه روشی را پیدا کردید که خوب کار می کرد آن را ادامه دهید، حتی اگر به قیمت صرف هزینه های خارج از استاندارد تمام شود.

• چگونه محصول یا خدمت خود را ترویج می کنید: موضوع اصلی در اینجا این است که مشتریان اصلی خود را چگونه مشخص می کنید؟ ممکن است برای ترویج محصولات/خدمات خود از تبلیغات [Z] و / یا روابط عمومی [8] استفاده کنید. معمولاً تبلیغات برای شرکت ها قابلیت کنترل بیشتری را روی پیامی که بازار هدف می رسد فراهم می کنند اما گران تر از روابط عمومی هستند. روابط عمومی شامل متقاعد ساختن رسانه ها برای پوشش شرکت ها و یا مدیران شما می باشد. ارائه مقالات در روزنامه و مصاحبه های رادیویی اعتبار بیشتری از تبلیغات دارند پس نسبت به تبلیغات، در متقاعد ساختن مشتریان احتمالی برای خرید، مؤثرتر اند. این روش برای شرکت های خدماتی که بخش مهمی از فروششان را "ایجاد یک تصور خوب [9]" تشکیل می دهد. جذاب تر خواهند بود. ظاهر شدن در رسانه ها مشتری را جذب خواهد کرد. جهت حداکثر اثربخشی، شرکت ها باید در هر رسانه ای نفوذ کنند. می توان از این مطالب در طرح تجاری استفاده کرد (گرچه معمولاً بهترین جا برای نوشته های اصلی قسمت پیوست می باشد).

§ هر شیوه ای را برگزینید، به بودجه نیاز دارید. در این بخش از طرح تجاری باید توضیح دهید که چه مقدار هزینه برای تبلیغات و روابط عمومی در نظر گرفتید.

#### • "نامه های عاشقانه" و شواهد دیگری از موفقیت:

§ استفاده از نامه های تشکر و ابراز علاقه ای که مشتریان مشهور شما نوشته اند.

§ ایجاد فهرستی از نام مشتریان برای ایجاد اعتبار برای خود. (البته بعضی مشتریان دوست ندارند اسمشان به صورت عمومی منتشر شود).

§ در حالی که در این بخش می توان از دو مورد فوق استفاده کرد ولی متن کامل آنها باید در پیوست باشد.

## 8. دارایی‌ها: موضوعات مالی

این بخش از طرح تجاری تاریخچه مالی و برآوردهای مالی شما برای آینده را پوشش می‌دهد. در واقع به پشت سر و روبروی خود در طی سه یا پنج سال نگاه می‌کنید. این کار را با سه نوع تحلیل متفاوت انجام می‌دهید: بیان جریان نقدینگی، بیان سود/ زیان و طرازنامه. اعدادی که در این بخش ارائه می‌شوند باید همراه با توضیحات و تحلیل باشند. اگر ضررهایی وجود دارند، واقعاً چه چیزی را مشخص می‌کنند؟ اگر بدهی زیادی وجود دارد، چگونه باید با آن کنار آمد یا چه برخوردی باید با آن انجام داد؟ نباید حجم زیادی از اعداد و ارقام را بدون تحلیل جدی و مناسب ارائه داد. این بخش باید مشابه اصول حسابداری و مالی که توسط عموم پذیرفته شدند، باشد. جایی برای خلاقیت نیست!

### • جریان نقدینگی: طناب نجات تجارت.

§ نقدینگی برای تجارت مانند ماده‌ی مغذی است که در سرخرگ‌ها و سیاهرگ‌های انسان جریان دارد.

§ جریان نقدینگی با سود متفاوت است، برای شرکت‌های کوچک بسیار مهمتر است. امکان دارد نقدینگی شما تمام شود و ورشکسته شوید در حالی که فروش بزرگی در دست دارید که سود زیادی برای تجارت خواهد داشت.

§ جریان نقدینگی در کنار اهمیت حیاتی خود، می‌تواند به عنوان یک ابزار برنامه‌ریزی استفاده شود. خصوصاً هنگامی که قصد توسعه یا دنبال کردن بازارهای جدید را دارید با نظارت جریان نقدینگی به شیوه‌ای منظم، می‌توانید به درستی تأثیر کار را بر جریان نقدینگی محاسبه کرده مشخص کنید نیاز به پیگیری برای کسب وام بانکی یا وام‌های دیگر دارید یا خیر.

§ از لحاظ فنی جریان نقدینگی یک مدرک از نقدینگی موجود در زمان‌های مختلف می‌باشد.

§ برآورد جریان نقدینگی: به مقدار نقدینگی موجود در ابتدای ماه، رسیدهایی که در طول ماه از مشتریان و منابع دیگر قابل وصول هستند را اضافه می‌کنیم. از این مقدار خرج‌های واقعی را، نقدینگی‌ای که در هر ماه از طریق مخارج ثابت و متغیر خارج می‌شود، کم می‌کنیم. جواب، مقدار نقدینگی موجود در انتهای ماه خواهد بود.

§ جریان نقدینگی عبارت است از اختلاف آنچه تجارت با آن شروع به کار کرده و آنچه با آن تمام کرده.

### • حساب عایدی: خط زیرین (نکته اساسی [10])

§ حساب عایدی، حداقل برای سازمان‌های ملی، تمام توجه را به نشان دادن سود یا زیان شرکت معطوف می‌کند و در حقیقت مشابه جریان نقدینگی است.

§ محاسبه عایدی: با تمام درآمدهای نقدی و غیرنقدی شرکت منهای هرگونه کارمزد (کمسیون) شروع می‌کنیم که از آن هزینه مربوط به مواد و حقوق نیروی مستقیم کار [11] را کم می‌کنیم. نتیجه سود ناخالص [12] یا زیان خواهد بود. - در حاشیه: نسبت درآمد ناخالص به درآمد نقدی و غیرنقدی [13] شرکت یک عدد بسیار کاربردی است که حد درآمد ناخالص [14] نامیده می‌شود و می‌تواند به شما کمک کند تا خود را با دیگران در صنعت خود مقایسه کنید، زیرا به سرعت به شما می‌گوید که آیا هزینه‌های کار شما مناسب هستند یا خیر. سپس از درآمد ناخالص دستمزدهای غیرمستقیم [15] دستمزدهای مدیریتی، مخارج عمومی و مدیریتی، و استهلاک را کم می‌کنیم. حاصل، سود یا زیان قبل از مالیات [16] شبکه است. پس از کسر مالیات از حاصل به دست آمده تا این مرحله، بالاخره عایدی شبکه یا افزایش (یا کاهش) شبکه در سود نگهداری شده [17] بدست می‌آید.

§ تفاوت اساسی بین جریان نقدینگی و حساب عایدی در مسئله تنظیم قوت است. جریان نقدینگی به منزله‌ی فشارسنج دقیق‌تری است که میزان پول نقدی که در هر زمان مشخص در دست داریم را می‌سنجد.

• طرازنامه: یک حساب مالی است که بانک‌داران به آن توجه زیادی می‌کنند. زیرا باورد دارند واضح‌ترین مدرک‌ها برای سلامت بنیانی تجارت هستند زیرا بر وضعیت دارایی‌ها و بدهی‌ها در یک نقطه‌ی مشخص زمانی، تأکید دارند.

§ در یک سوی طرازنامه دارایی‌های شرکت، اعم از دارایی‌های شناور مثل نقدینگی و حساب‌های قابل دریافت و دارایی‌های ثابت مثل، اسباب و وسایل و رایانه‌ها قرار دارند. در سوی دیگر بدهی‌ها قرار دارند. بدهی‌های حاضر به صورت حساب‌های قابل پرداخت، و اسناد پرداختی [18]، و بدهی‌های بلندمدت در قالب دارایی خالصی که در دست سرمایه‌گذاران است. حاصل جمع دارایی‌ها با حاصل جمع بدهی‌ها عدد یکسانی را نشان می‌دهد.

§ طرازنامه برای شرکت‌های خدماتی می‌تواند گمراه کننده باشد، چرا که سرمایه اولیه این نوع شرکت‌ها انسان‌های آن می‌باشند، که اندازه‌گیری آن در قالب طرازنامه کار دشواری است. متأسفانه بانکداران برای تعیین میزان اعتبار شرکت‌ها بیش از حد به طرازنامه تکیه می‌کنند، گرچه با افزایش گرایش جامعه به امر خدمات، این رفتار آرام‌آرام در حال تغییر است.

## ۹- پیوست:

در این بخش به مطالبی که بیان آنها در بخش‌های مشخص طرح چندان مناسب نیست می‌پردازیم. مواردی مانند خلاصه تجربیات اجرایی، تاریخچه محصول، و نامه‌های رسمی و قراردادهای.

## – هدف‌گیری و نوشتن طرح:

در این لحظه شما باید مقدار زیادی مطلب نوشته شده داشته باشید. باید حداقل یک پیش‌نویس از خلاصه اجرایی داشته باشید. یادداشت‌هایی در جواب سؤالات و پرسش‌هایی درباره‌ی شرکت خود، بازاریابی، محصول و روندهای فروش داشته باشید. حال باید این اطلاعات را به صورت یک سند فروش اثربخش و قابل ارائه تبدیل کنید. برای این کار دو موضوع را باید در نظر بگیرید: هدف‌گیری، نوشتن.

### • خوانندگان طرح چه کسانی هستند؟

همانطور که گفتیم طرح تجاری وسیله‌ای است برای تحت تأثیر قرار دادن صاحبان منافع مختلفی که تجارت شما را حمایت می‌کنند. پس طرح تجاری شما باید، صاحبان منافع مشخصی را مورد هدف قرار دهد که برای تجارت شما مهمترین هستند. صاحبان منافع مختلف، اولویتهای مختلف برای تجارت‌ها دارند. بنابراین این اولویتهای باید در طرح لحاظ شوند. ولی بعضی اوقات این اولویتهای با هم در تضاد هستند. مثلاً بانک‌داران از رشد سریع وحشت دارند، در حالی که سرمایه‌گذاران سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز [19]، عاشق آن هستند. برای حال این مشکل می‌توان چند طرح تجاری تهیه کرد که هر یک گروهی از صاحبان منافع را هدف بگیرد. در این طرح‌ها حقایق اساسی فرقی نمی‌کنند بلکه تنها در نحوه‌ی ارائه نیازهای سازمان تفاوت دارند.

### • چگونه می‌توانید یک طرح مؤثر بنویسید؟

§ ادعا و اهداف خود را حمایت کنید. با ارائه مدارکی شامل آمار، تحقیقات و مثال و یا حتی حکایت و قصه‌ی کوتاه (تا حد معمول) می‌توانید گفته‌های خود را تأیید کنید.

§ یک نفر را مسئول قرار دهید. تا جایی که می‌توانید از شرکا و زیردستان، نوشته به عنوان ورودی جمع‌آوری کنید. سپس یک نفر را مسئول نوشتن کل طرح تجاری یا چند نفر را مسئول نوشتن طرح کنید که هر کدام، یک بخش را بنویسند. ولی به هر حال یک نفر را مسئول سرپرستی فرآیند قرار دهید: زمان نهایی [20] انجام کار را تعیین کند، پیش‌نویس‌ها را بخواند، و طرح را بازنویسی کند. تأکید کنید که این زمان نهایی از بالاترین اولویت برخوردار است. شخص مسئول باید زمان‌های نهایی نیز برای گرفتن اطلاعات نوشته شده و خوانا از افراد تعیین کند تا آنها را بخواند.

§ یک خواننده/ ویراستار خارجی معین کنید. معمولاً هنگامی که مدیران شرکت در فرآیند نوشتن طرح خیلی دخیل می‌شوند، آنقدر از اصطلاحات استاندارد و سازمانی استفاده می‌کنند که طرح هستی و جنبه فکری خود را از دست می‌دهد. برای رفع این مشکل یک فرد خارجی با مهارت و پیرایش مثل استاد دانشگاه، یک صاحب تجارت دیگر، حسابدار یا وکیل، را انتخاب کنید تا طرح را به دقت مطالعه کند. اگر لازم باشد ممکن است این فرد مهارت‌های لازم برای فهمیدن و بازبینی طرح را داشته باشد.

Road map [\[1\]](#)

bank financing [\[2\]](#)

cover page [\[3\]](#)

Copy number [\[4\]](#)

benefits [\[5\]](#)

promotion [\[6\]](#)

advertising [\[7\]](#)

public relations [\[8\]](#)

creating an image [\[9\]](#)

Bottom line [\[10\]](#)

direct label [\[11\]](#)

gross [\[12\]](#)

revenue [\[13\]](#)

gross margin [\[14\]](#)

indirect labor [\[15\]](#)

pretax [\[16\]](#)

retained earnings [\[17\]](#)

notes payable [\[18\]](#)

venture capitalist [\[19\]](#)

dead line [\[20\]](#)