

نکات کلیدی

برای نوشتن یک طرح کسب و کار

■ نازنین زید

کارشناس و مدیر داخلی نشریه رشد فناوری

zeid@itincubator.com

۵. حفظ سرمایه و یا استفاده صحیح از وام‌های اعطایی؛
۶. تعیین نیازهای مالی پروژه؛
۷. جذب شرکا و همکاران با نفوذ و دارای قدرت؛
۸. کنترل کامل کسب و کار برای رسیدن به موفقیت؛
۹. پیش‌بینی کلیه احتمالات و پیشامدهای آتی که می‌تواند در تجارت و کسب و کار تغییرات مهمی را بوجود آورد.

مگه‌نگی تهیه طرح کسب و کار

ورود به کسب و کار نیازمند آشنایی با اصول اولیه‌ای است که برای دستیابی به شروعی موفق ضروری می‌باشد. همان‌طور که نقشه راهنما کمک می‌کند تا مسیر خود را گم نکنیم، طرح کسب و کار نیز ما را در رسیدن به مقصد یاری کرده و پیمودن راه را آسان می‌سازد. لذا اولین گام مهم برای شروعی موفق در کسب و کار، تهیه یک طرح کسب و کار است.

یک برنامه کسب و کار دقیق شامل برنامه‌ای است که به طور کامل اهداف، خدمات، رزومه شرکت و زمینه تجارتش را تعریف کند. اما چگونه می‌توان چنین طرحی را تهیه کرد؟ یک طرح کسب و کار خوب معمولاً در ۲۰ الی ۲۵ صفحه تهیه می‌شود. چنانچه به هنگام تهیه این برنامه احساس شود که برخی از قسمت‌ها نیاز به توضیحات بیشتری دارند، آنها را بصورت پیوست بعد از متن اصلی قرار می‌دهند. کسب و کار مثل یک طرح اولیه علاوه بر نشان دادن ظرفیت‌ها و توانایی‌های صاحبش،

Business Plan



مکیده

همه اشخاصی که خواهان ورود به تجارت هستند، درست مانند تاجرین فعال، باید دارای طرح کسب و کار^۱ مکتوب باشند. داشتن برنامه کسب و کار، همچون نقشه راهنما بسیار ضروری است، چرا که همانقدر که نقشه راهنما ما را در راه رسیدن به مقصد یاری می‌کند، یک طرح کسب و کار بدون نیز راهنمایی است که با ارائه مدیریتی مناسب، به شناخت نقاط قوت و ضعف، اهداف معقول و نامعقول، تشخیص درست منابع برای رسیدن به اهداف و در نهایت مستندسازی آنها می‌پردازد. اما آنچه که باید همواره مدنظر داشت آن است که اگر چه نگارش یک طرح کسب و کار خوب می‌تواند میزان ریسک را کاهش دهد اما قادر به حذف کامل آن نخواهد بود.

واژه‌های کلیدی

طرح کسب و کار^۱، بازاریابی، تحلیل مخاطرات

مقدمه

اهمیت نوشتن برنامه کسب و کار را مشخص می‌کند. این عوامل عبارتند از:

۱. جذب سرمایه‌گذاران؛
۲. تعیین وضعیت کسب و کار، به معنای اینکه آیا این ایده تجاری عملی است و علی‌رغم وجود رقبا قادر است همچنان به قوت خود باقی بماند؛
۳. تعیین اهداف (پیش‌بینی وضعیت کاری در شش ماه، یک سال و پنج سال آینده)؛
۴. بررسی کامل بازار، به منظور تعیین وضعیت بازار برای ورود رقیبی جدید؛

اولین اقدام و یکی از مهم‌ترین ابزار کاری به منظور رسیدن به موفقیت در کسب و کار، تهیه یک طرح کسب و کار است. برنامه‌ای که به مستندسازی و ارزش‌گذاری اهداف بپردازد. به عبارت دیگر BP قادر است به خط مشی، روشها و فنون کاربردی و در نهایت نتایج قابل انتظار ارزش بخشیده و شرایطی را فراهم آورد تا بتوان کمیتها و کیفیتهای کاری خود را بررسی کرده و احتمال شکست در کسب و کار را کاهش داد. بطور کلی چند عامل کلیدی وجود دارد که

اجرائی بودن اهداف را نیز نشان می‌دهد و همین امر می‌تواند باعث ایجاد انگیزه و علاقه در سرمایه‌گذاران و سهامداران شود. چرا که سرمایه‌گذاران مایلند بدانند که شخص، شرکتش را چگونه بنا می‌کند، بر چه مبنایی به آن ارزش می‌بخشد و چگونه می‌تواند حداقل در مدت پنج سال، انتظارشان را برآورده کند. بطور کلی می‌توان گفت کسب و کار دارای شکلی خاص یا منحصر به فردی نیست. نحوه تهیه این طرح، چگونگی نگارش آن، طولانی یا کوتاه بودن مطالب و موضوعی که روی آن تمرکز دارد با میزان پیچیدگی‌های موجود در کسب و کار متناسب بوده و از طرحی به طرح دیگر متفاوت خواهد بود. در مجموع بیشتر طرح‌های کسب و کار به صورت استاندارد از قسمتهای زیر تشکیل شده‌اند:

۱. خلاصه اجرایی؛
۲. ارائه تاریخچه کسب و کار؛

۳. معرفی محصول یا خدمات؛
۴. بررسی بازار؛
۵. بررسی رقبا و چگونگی رقابت؛
۶. بازاریابی، فروش و قیمت‌ها؛
۷. تولید و عملکرد؛
۸. بیان روشهای مدیریتی؛
۹. تحلیل ریسک‌های مهم کسب و کار؛
۱۰. بررسی امور مالی؛

در جدول ۱ بصورت کلی مباحث مورد نیاز برای تهیه یک طرح کسب و کار مشخص شده است و در ادامه توضیح مختصری درباره هر بخش همراه با نکات کلیدی ارائه می‌شود.

۱. تهیه خلاصه اجرایی

یکی از کلیدی‌ترین و مهم‌ترین بخشهای طرح کسب و کار تهیه خلاصه اجرایی می‌باشد، که این بخش پس از اتمام سایر بخشهای دیگر

تکمیل می‌شود. در این بخش معمولاً اطلاعات کاملی را در ۲ الی ۵ صفحه درباره محصول و یا خدمات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های بالقوه و منحصر به فرد آن، مهم‌ترین اهداف، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های اصلی برای رسیدن به نتیجه نهایی، ارزیابی بازار، وضعیت کنونی بازار محصول یا خدمات، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازار، اینکه چرا در حال حاضر این محصول یا خدمات به اندازه کافی ارائه نمی‌شوند، همچنین رقبا، توانایی‌های محصول یا خدمات به هنگام ظهور در بازار، چگونگی جذب مشتری و در نهایت کلیه برنامه‌های فروش بیان می‌شود. علاوه بر آنچه گفته شد در این بخش مهارت‌های مدیریتی نیز مشخص می‌گردد. همچنین توصیف کاملی از وضعیت مالی پروژه، مقدار سرمایه‌ای که برای اجرای برنامه مورد نیاز است و زمان مورد نیاز برای رسیدن به اهداف و نتایج مالی حاصل از

ردیف	عنوان	توضیحات
۱	تهیه خلاصه یا طرح کلی	بیان ایده تجاری، وضعیت فعلی، وضعیت مالی و بیان عوامل کلیدی دستیابی به موفقیت
۲	بیان سابقه کسب و کار	علت شکل‌گیری شرکت، بیان سابقه‌های مختصر درباره کسب و کار
۳	خدمات یا محصول	معرفی کامل محصول یا خدمات، بیان مزایا، خدمات خاص، استانداردها
۴	بررسی بازار	بررسی کامل بازار، تغییرات در بازار، بازار هدف و مشتریان، مشخصات، نیازها و دیدگاههای آنان
۵	بررسی رقبا و چگونگی رقابت	بررسی وضعیت صنعت و رقابت و تغییر در آن، بررسی کامل رقبا و نوع رقابت، فرصت‌ها و تهدیدها
۶	بازاریابی و فروش	تعیین خط‌مشی‌های بازاریابی، بیان روشهای فروش و تبلیغات
۷	تولید و عملکرد	بیان کلیه امور مربوط به تولیدات، تجهیزات و حمل و نقل
۸	بیان روشهای مدیریتی	بیان رزومه واضح و کامل از خود و تیم کاری
۹	بررسی امور مالی	تعیین وضعیت مالی پروژه و کلیه امور مرتبط با بیمه، مالیات و بازپرداختها
۱۰	تحلیل مخاطرات مهم کسب و کار	بررسی اجمالی مخاطره‌های داخلی و خارجی

جدول ۱. مباحث کلی مورد نیاز برای تهیه یک طرح کسب و کار

1. Executive Summary

اجرای پروژه نیز ارائه می‌گردد.

۲. بیان سابقه کسب و کار

در ابتدای این قسمت سابقه‌های مختصر و مفید از کسب و کار مورد نظر از زمان و نحوه شکل‌گیری آن تاکنون ذکر می‌شود. سپس به بیان علت بوجود آمدن شرکت، محصول یا خدمات پرداخته و بیان می‌کند که چه فرصتهایی با آمدن این محصول یا خدمات پدید خواهد آمد. در ادامه به بیان دورنمای کاری شخص و تجربه‌های مرتبط با آن پرداخته و نشان می‌دهد که چگونه محصول یا خدمات جدید قادر است مشکلات موجود را حل کرده و بر رقبای کنونی پیشی بگیرد.

۳. خدمات یا محصول

اگرچه ممکن است سرمایه‌داران فاقد دانش فنی لازم باشند، اما همیشه آنچه بیشتر برای آنان اهمیت دارد، شناسایی به هنگام و صحیح فرصت‌های سودآور و در نهایت استفاده به موقع از آنها می‌باشد. ارائه صحیح این بخش، اولین گام موثر در ایجاد انگیزه و شناسایی چنین فرصتهایی برای سرمایه‌داران خواهد بود.

نکته مهمی که نباید از نظر دور داشت آن است که نوشتن متن بصورت بسیار تخصصی و فنی بگونه‌ای که درک را برای شخص فاقد تخصص دشوار نماید نیز صحیح نیست و ممکن است پنجره فرصت را ببندد.

موارد زیر از جمله نکات ضروری هستند که به هنگام نوشتن این بخش همواره مدنظر قرار می‌گیرند:

۱. بصورت کاملاً واضح نوع محصول یا خدماتی که ارائه خواهد شد را بیان می‌کنند؛
۲. خصوصیات کامل محصولات را مشخص

می‌کنند، اینکه چه مواردی وجود دارد که باعث منحصر به فرد شدن آن می‌شود یا این محصول چه مزایایی را از لحاظ اقتصادی و تجاری دارا می‌باشد، به عنوان نمونه آیا محصول دارای کیفیت خاصی است که آن را متمایز می‌کند؟ مثلاً آیا از لحاظ قیمت ارزان‌تر است یا خواص یا کمیت‌های بیشتری را نسبت به سایر محصولات مشابهش در بر می‌گیرد که باعث برتری آن می‌شود؟ یا چه مزایایی را ارائه خواهد داد که در حال حاضر در بازار موجود نیست؟

۳. مزایایی که محصول نسبت به سایر محصولات ارائه می‌دهد، چقدر برای مشتریان اهمیت دارد؟ مشخصات خاص این محصول کدام است.

۴. همچنین تعیین می‌کنند که محصول یا خدمات از لحاظ انطباق با استانداردهای صنعتی و جهانی، ارائه خدمات به مشتری، قیمت، در دسترس بودن، بقا، میزان تداوم و قابلیت اطمینان به آن و کارایی به چه صورت است. آیا با استفاده از قوانین مالکیت فکری مثل ثبت می‌توان آن را منحصر به فرد کرد و مزایا و خدماتش را دائمی‌تر ساخت.

۴. بررسی بازار

تعریف بازار و ارزیابی آن یکی از وظایف ضروری و مهم است، که همواره نیازمند زمان قابل ملاحظه‌ای بوده و تلاش بسیاری را در بر می‌گیرد. می‌توان گفت در این بخش اطلاعات کلی از بازار و بازار هدف، مانند اندازه، رشد، میزان رشد، روندها و تمایلات مهم اقتصادی، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، فشارهای صنعتی و ... ارائه می‌شود. از جمله نکات ضروری در این بخش که همیشه مورد توجه قرار می‌گیرند عبارتند از:

۱. شناخت مشتریان، که شامل تمام جنبه‌های مردم شناسی از گروه‌ها و مشتریانی است که محصولات یا خدمات را خریداری می‌کنند. یعنی مشتریان را بر اساس تقسیمات بازار مانند محل جغرافیایی، نژاد، درآمد، شیوه زندگی و ... طبقه‌بندی می‌کنند. به عنوان مثال تعیین می‌کنند که آیا مشتریان را گردشگران، کودکان، جوانان، مردان، زنان و افراد بازنشسته تشکیل می‌دهند یا مصرف‌کنندگانی خاص مانند صنعت‌گران هستند. همچنین خصوصیات این جمعیت را تعریف می‌کنند. یعنی کلیه اطلاعات مربوط به سن، جنسیت، تحصیلات، وضعیت اشتغال، حرفه و تمایلات آنها را مشخص می‌کنند. علاوه بر آن تعیین می‌کنند که چه مقدار از این جمعیت فصلی هستند. به عنوان مثال در چه زمانی کار رونق بیشتری خواهد داشت و چه وقت رکود بوجود می‌آید. مشتریان چه نکاتی را در هنگام پرداخت پول برای محصول یا خدمتی که عرضه می‌شود مورد توجه قرار می‌دهند.

۲. مشخصات اصلی بازار هدف را با توجه به اینکه این بازار توسط مشتریان و نیاز آنها به محصولات و خدماتی که بیشترین جذابیت را برایشان دارد، تعیین می‌کنند. یعنی مشخص می‌کنند که چه انگیزه‌ای باعث تشویق مشتری به خرید محصول یا خدمت مورد نظر می‌شود. آیا تمایل به خرید به علت ضرورت، دسترسی آسان و سریع، کیفیت، قیمت، ارزش نسبی و قابلیت اطمینان به آن، توصیه دیگران، قابلیت تعمیر و نگهداری، افزایش می‌یابد؟

۳. میزان فروش، میزان رشد فروش و پیش‌بینی فروش را حداقل تا ۵ سال آینده تخمین می‌زنند. همچنین برای تکمیل این قسمت، سابقه فروش و میزان فروش رقبا در ۵ سال قبل، مقدار هزینه‌ای

را که در این حوزه از بازار برای محصول یا خدمات بالقوه صرف می‌شود را مشخص می‌کنند.

۴. مکان جغرافیایی بازار هدف را مشخص می‌کنند، زیرا تعیین مکان برای ارائه محصول یا خدمات یکی از نکات ضروری است که باید همواره مدنظر داشت. همچنین کلیه نکات مربوط به محصول را مانند اینکه آیا برای محصول یا خدمات، فصل یا چرخه عمر صنعتی خاصی وجود دارد را نیز تعریف می‌کنند.

۵. مالکیت در بازار را مشخص می‌کنند.
۶. کلیه قوانین یا مسئولیت‌هایی که تجارت را تحت تاثیر قرار می‌دهد را مورد بررسی قرار می‌دهند.

۷. خصوصیات خاص محصول یا خدمات را بیان نموده و مشخص می‌کنند که آیا عموم مردم قادر به استفاده از این محصول یا خدمات هستند و یا اینکه استفاده از آن نیازمند دانش خاصی است.

۵. بررسی رقبا و پی‌گویی رقابت

پس از شناخت بازار و ارزیابی آن، در نظر گرفتن رقابت در بازار از اهمیت چشمگیری برخوردار است. در واقع شناخت رقیب یا رقبا کمک شایانی در شناخت وضعیت تجارت و در نهایت توسعه صحیح آن نموده و از هر نوع غافل‌گیری احتمالی جلوگیری خواهد کرد. در ابتدا تمام اطلاعات مربوط به رقبا را با پاسخ به سؤالاتی مانند اینکه رقبای اصلی چه کسانی هستند و یا چرا آنها را رقیب خود می‌دانند، جمع‌آوری می‌کنند.

بعضی از نکاتی که در بررسی رقبا به آن می‌پردازند، عبارتند از:

۱. رقبا در این حرفه چند سال سابقه فعالیت دارند؟

۲. آیا این تنها محصول یا خدمتی است که ارائه می‌کنند؟

۳. چند درصد از سهم بازار را در اختیار دارند؟
۴. میزان تولید (فروش) آنها در طی روز، هفته و ماه چه میزان است؟

۵. تعداد بازارها و عاملین فروش آنها چقدر است؟

۶. در حال حاضر عملکرد رقابتی آنها چگونه است؟

۷. آیا شهرت و اعتبار مالی خوبی دارند؟
۸. عملکرد آنها در ارائه خدمات بعد از فروش و پرداخت صورت حساب‌هایشان چگونه است؟

۹. نقاط قوت و ضعف آنها چیست؟
۱۰. بر اساس حدس به یقین، چه میزان از بازار آنها قابل تسخیر است؟

۱۱. رقبا در صورتی که شما وارد بازار شده و مشتریان آنها را جلب نمودید، چه عکس‌العملی نشان خواهند داد؟
در این بررسی، کلیه رقبا چه آنها که اصولی و چه آنها که به روشی خاص و یا غیر اصولی فعالیت می‌کنند، در نظر گرفته می‌شوند. همچنین خط تولید و شرایط فروش و قیمت‌گذاری محصولات را تعیین کرده و بررسی می‌کنند که آیا این قیمت از میانگین صنعتی کمتر است یا بیشتر. علاوه بر آن، پی‌گویی توزیع کانال یا کانال‌های محصولات، اعتبارشان از لحاظ ارائه خدمات و رسانه‌هایی که استفاده می‌کنند، و واکنش‌هایشان را با ظهور خود بررسی می‌کنند.

پس از انجام کامل این بخش می‌توان تخمین زد که آیا بازار زمینه لازم را برای ورود رقیبی دیگر دارا است؟ آیا مشتریان از محصولات یا خدماتی که جدید ارائه خواهد شد، استقبال خواهند نمود و فروش کافی برای رسیدن به

مرحله سودآوری وجود خواهد داشت؟

۴. بازاریابی و فروش

یکی از خط‌مشی‌های مهم و اصلی در بازار چگونگی جذب و در نهایت حفظ مشتری است. داشتن درک دقیق از بازار و استفاده از برنامه اجرایی صحیح که روی مشتریان و نیازهای آنها متمرکز شده باشد، یکی از اصلی‌ترین راه‌های رسیدن به موفقیت در امر کسب و کار است. در این بخش به ارائه کلیه موارد عمومی مربوط به کسب و کار و چگونگی توسعه آن پرداخته می‌شود. پیشبرد اهداف بازاریابی از طریق انجام مراحل زیر امکان‌پذیر است:

۱. توصیف بازار هدف (طبقه‌بندی افراد مورد نظر که اقدام به خرید می‌کنند)؛
۲. بیان اهداف مشخص فروش (بر اساس تعداد فروش در هر طبقه)؛
۳. تعیین دوره زمانی برای رسیدن برای هر هدف مشخص.

داشتن راهکار بازاریابی، برنامه‌ای برای تعیین چگونگی دستیابی به اهداف بازاریابی است. راهکار بازاریابی و نحوه انتخاب آن را با استفاده از معیارهای زیر توصیف می‌کنند:

۱. محصول یا خدمات؛ (ویژگی‌های محصول یا خدماتی را که بازار روی آن تاکید دارد، مشخص می‌کنند، همچنین بیان می‌کنند که محصول یا خدمات چه تفاوتی با دیگر محصولات یا خدمات مشابهش دارد.)
۲. قیمت‌گذاری؛ (معین می‌کنند که آیا هدفشان در بالاترین سطح قیمت بازار است، یا در قسمت‌های مختلف بازار از قیمت‌های متفاوت استفاده خواهند کرد.)

داشتن ثبت علامت تجاری، حق انحصاری مؤلف^۱ و یا داشتن گواهینامه بهره‌برداری است. همچنین بسیاری از افراد برای کامل کردن این مبحث کلیه هزینه‌های مربوطه را اعم از تعیین میزان مسافت بازار با انبار، دفاتر مربوطه و ارائه دهنده خدمات را تعیین کرده و به برآورد هزینه‌ها و تعیین تسهیلات حمل و نقل می‌پردازند.

۸. بیان روش‌های مدیریتی

داشتن مدیریت اجرایی صحیح، یکی از مهمترین معیارهایی است که سرمایه‌گذاران برای آن اهمیت بسیاری قائل هستند. نمایش این توانایی تنها با تهیه یک رزومه کاری کامل و مشخص امکان‌پذیر است.

بنابراین تهیه رزومه کاری خوب یکی از مهمترین بخش‌هایی است که از اهمیت زیادی برخوردار است. علاوه بر ارائه رزومه کاری خود، مهارت‌ها و سوابق کاری کلیه افراد تیم و توانایی‌های آنها نیز از ضروری‌ترین امور برای بیان روش‌های مدیریتی است.

۹. تحلیل مخاطرات مهم کسب و کار

سرمایه‌گذاران مخاطره‌جو بطور ذاتی با ریسک‌های موجود در سرمایه‌گذاری در کسب و کارهای جدید آشنا هستند. بنابراین بیان کامل ریسک‌ها ضروری نیست. بلکه آنچه که برای سرمایه‌گذاران از اهمیت بالایی برخوردار است، چگونگی مواجهه با ریسک‌های داخلی و خارجی است.

ریسک داخلی، ریسکی است که کلیه توانایی‌های شرکت را در قبال رسیدن به اهداف اولیه در بر می‌گیرد. به این معنا که روشن می‌کند آیا دسترسی به محصولات یا خدمات از لحاظ

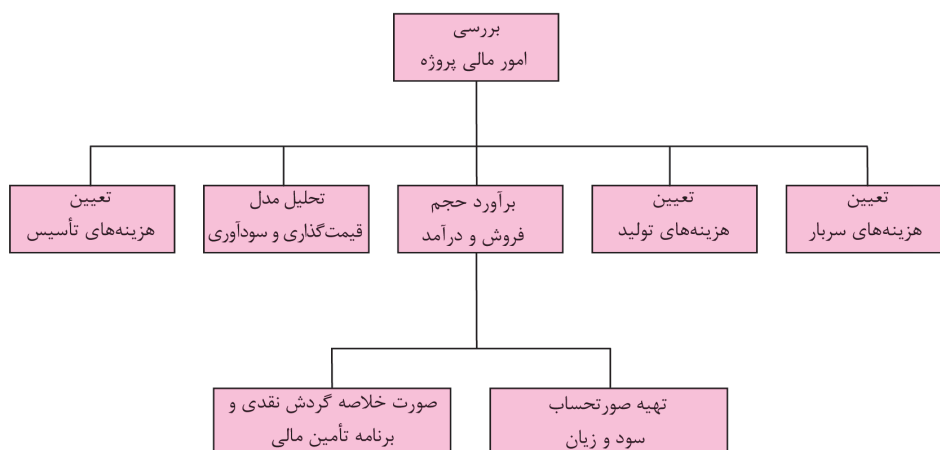
۳. توزیع؛ (نحوه توزیع کالا یا محصول یا خدمات خود را به مشتریان مشخص می‌کنند، همچنین تعیین می‌کنند که آیا این کالا یا خدمات از طریق سایت کامپیوتری ارائه می‌شود یا از طریق واسطه، خرده فروشی یا پست سفارشی؟)

۴. اقدامات پیشبرد فروش؛ در این قسمت روشی را که برای پیشبرد و ارتقای فروش به کار می‌بندند، شرح می‌دهند. همچنین چگونگی اجرای تبلیغات، نحوه ارتباط با مشتری و علت اینکه چرا این نوع تبلیغات یا ارتباط مدنظر است را تعیین کرده و کلیه برنامه‌های فروش و سازمان‌های فروشنده از کارمندان گرفته تا پخش کنندگان، علت انتخاب آن سازمان یا توزیع کننده، کانال‌های فروش و کلیه هزینه‌ها مانند چگونگی قیمت‌گذاری خود را نیز مشخص می‌کنند. معین می‌کنند که آیا خدماتی را که ارائه می‌دهند دارای ضمانت است و مشتریان راغب به داشتن این ضمانت هستند و حاضرند هزینه مربوط به این ضمانت را بپردازند؟ آیا خدمات و حمایت‌هایی که ارائه می‌شود، می‌تواند یک منبع درآمد باشد یا هزینه اضافی در بر خواهد داشت.

۷. تولید و عملکرد

در این بخش، تولیدات، تجهیزات، مسئله حمل و نقل، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود، چگونگی تولید، تسهیلات و امکانات کنونی را کامل شرح می‌دهند. تعیین می‌کنند که آیا نیازمند سرمایه‌گذاران توانمندی هستند، یا خیر؟ اگر در فعالیت خود تازه کار هستند چه موارد بحرانی و مخاطراتی را پیش رو خواهند داشت. اگر نیازمند پیمانکار هستند آن را چگونه و بر چه اساسی انتخاب خواهند کرد. از دیگر نکات ضروری در این بخش تعیین فروشندگان و ضرورت





جدول ۲. نمودار بررسی امور مالی

- فنی امکان پذیر است یا خیر؟ آیا مراحل اصلی برای رسیدن به موفقیت وجود دارد یا خیر؟ چه عواملی مانع رسیدن به اهداف خواهد شد؟ مخاطرات ریسک خارجی شامل آن گروه از مخاطرات است که توانایی رسیدن به موفقیت را، حتی اگر برنامه قابل اجرا باشد، کاهش می‌دهد. به عنوان مثال تعیین می‌کند که واکنش‌های بازار چگونه است؟ آیا این واکنشها، چه از لحاظ رقبا و چه از لحاظ مشتریان بگونه‌ای است که فرصت‌ها را محدود کند؟ آیا کسب و کار آغاز شده ممکن است تحت تاثیر موارد اقتصادی قرار بگیرد؟
- ۱۰. بررسی امور مالی**
- تهیه این بخش از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، کلیه برنامه‌های مالی حداقل به دو دلیل تهیه می‌شوند:
۱. تعیین نیازهای سرمایه‌ای؛
 ۲. مشخص نمودن زمان دریافت درآمدها و سودها، چرا که اگر نرخ سود سرمایه (مخارج) از درآمد بیشتر باشد، تا جایی که دیگر چیزی در حساب بانکی نماند، شکست آن شرکت قطعی می‌شود.
- علاوه بر آن یکی دیگر از دلایل مهم تهیه این بخش، جذب سرمایه‌داران است. چرا که سرمایه‌گذاران پس از مطالعه این بخش می‌توانند به ارزیابی توانایی‌های بالقوه محصول یا شرکت پرداخته و درباره سرمایه‌گذاری روی شرکت تصمیم بگیرند. بنابراین برای تهیه این بخش بصورت کامل اطلاعات مالی پروژه را شرح می‌دهند که این اطلاعات کلیه موارد زیر را در برمی‌گیرد:
۱. تعیین مقدار سرمایه‌ای که هزینه‌های تأسیس را پوشش دهد؛
 ۲. تعیین هزینه‌های احتمالی در مراحل اولیه بعد از تأسیس (مثلا در طی ۲ سال اول)؛
 ۳. تعیین میزان تناسب قیمت فروش با هزینه‌هایی که متحمل می‌شوند؛
 ۴. تعیین مقدار درآمدی که در طول چند سال اول کسب و کار بدست خواهد آمد؛ (که به هزینه‌های انجام شده و حجم فروش بستگی دارد).
۵. زمانبندی جریان نقدی ورودی و خروجی ناشی از عملیات تجاری که انجام می‌گیرد؛
۶. تهیه صورت حساب جریان وجوه نقدی؛
۷. محاسبه مقدار نقدینگی لازم که کسب و کار برای تأمین کسری بودجه در گام‌های اولیه باید در اختیار داشته باشد؛
۸. شناخت منابع مختلف تامین مالی و نقاط قوت و ضعف هر کدام؛
۹. تجزیه و تحلیل عملکرد تجاری احتمالی به منظور شناخت منابع ارزش افزوده و اینکه چگونه می‌توان ارزش افزوده کسب و کار را در این میان بهبود بخشید؛
- علاوه بر آنچه گفته شد، مهمترین اسنادی که در برنامه ریزی مالی مورد توجه واقع می‌شوند، عبارتند از:
۱. خلاصه گردش وجوه نقدی و برنامه مالی که گردش وجوه نقدی را خلاصه می‌کند، کمبودها (یا مازادها) را محاسبه نموده و مشخص می‌کند

منابع و مآخذ

1. سیدجلال، میرمیران؛ کارفرمای خود باشید، دستورالعمل تدوین طرح کسب و کار
2. "http://www.genesisofinnovation.org/services/plan.html"
3. "http://aquanic.org/publicat/state/il-in/ces/turok.pdf"
4. "http://www.allbusiness.com/articles/BusinessPlans/1730-1746-1767.html"
5. "http://www.allbusiness.com/articles/BusinessPlans/1716-1746-1767.html"
6. "Gladstone, David J., the Venture Capital Handbook, Virginia: Reston Publishing Company, 1983.
7. "Porter, Michael E., Competitive Strategy, New York: McMillan Publishing Company, 1980.
8. "Pratt, Stanley E. ed., Guide to Venture Capital Sources, New York: Securities Data Publishing, 1997.
9. "Sahlman, William A., "How to Write a Great Business Plan", Harvard Business Review, July -August, 1997, p.98.
10. "Bartlett, Joseph W., "Fundamentals of Venture Capital", Madison Books, 1999.

اوقات تلقی افراد از رقابت، کاهش قیمت است، در صورتیکه عوامل دیگر مانند کیفیت و کمیت مناسب، زمان و مکان مناسب خدمات بعد از فروش، تکریم مشتری، تبلیغات، اطلاعات کافی و توانایی در مذاکره می‌تواند جذابیت بیشتری برای مشتری ایجاد نماید.

بنابراین آنچه همیشه باید مد نظر قرار داد آن است که راز موفقیت در کسب و کار، تدوین طرحی خوب و به روز نمودن آن است.

در انتها به منظور اتمام مبحث، نکات ضروری ذکر شده را بصورت اجمالی بیان می‌کنیم:

1. در ابتدا مشخص می‌کنیم که هدف از نوشتن برنامه کسب و کار چیست. آیا هدف فقط تهیه یک راهنما برای راه اندازی یک کسب و کار است یا جذب سرمایه؟ و یا هر دو هدف مدنظر است؟
2. اهداف اصلی راه اندازی این کسب و کار چیست؟ این کسب و کار در ۳ الی ۵ سال آینده در چه مقطعی قرار خواهد گرفت؟
3. بازار هدف کدام است؟
4. تهیه یک جدول کاری که بصورت دقیق مشخص کند، هر مرحله شامل چه قسمت‌هایی است و چه اهدافی باید در هر یک بدست آید؛
5. تعیین زمان برای هر یک از این مراحل همراه با تهیه آمار از مشتریان، رقبای بازار؛
6. تعیین تیم مدیریتی و همکاران اصلی؛
7. تکمیل کلیه امور مالی مربوط به کسب و کار یا به عبارت دیگر تهیه یک برنامه مالی کامل و جامع؛
8. مطالعه برنامه کسب و کارهایی که بطور نمونه تهیه شده‌اند؛
9. مشورت با افراد متخصص در این زمینه.

که این کمبودها چگونه تامین مالی خواهد شد؛

2. تهیه صورت حساب سود و زیان که میزان سودآوری کسب و کار را نشان می‌دهد؛

بسیاری از افرادی که به تهیه این بخش از کسب و کار می‌پردازند قیمت همه ارقام را بررسی کرده و تعیین می‌کنند که آیا این قیمت‌ها ثابتند یا دارای نوسان هستند؟ چگونه می‌توانند از کسری‌ها اجتناب بورزند؟ یکی از نکاتی که همواره باید مدنظر داشت کنترل مداوم صورت حساب است، چرا که کنترل از لحاظ مالی بخصوص بصورت مداوم، احتمال دزدی را کاهش داده و بقای شرکت را تضمین می‌کند.

نتیجه‌گیری

اگر برنامه کسب و کار خوب نوشته شده باشد، قادر است امکان موفقیت یا شکست شرکت را مشخص کند. چرا که بینش صحیحی از وضعیت بازار را ارائه داده و تعیین می‌کند که آیا زمینه برای ورود کسب و کار جدید مساعد است یا خیر؟

نکته‌ای که همواره باید در نظر داشت این است که برنامه کسب و کار همیشه ثابت نخواهد بود و متناسب با بازار، بروز فرصت‌ها یا تهدیدهای جدید در بازار، ظهور صنعت و فنون تکنیکی جدید تغییر خواهد کرد.

در کسب و کار، پیدا کردن و در نهایت گزینش بازار شایسته و مناسب جزو نکات اساسی است که همواره باید مدنظر قرار گیرد. متأسفانه بسیاری از مردم وقتی یک کسب و کار را موفق می‌بینند، بدون در نظر گرفتن این نکته که شاید بازار تقاضا فقط برای آن مجموعه کافی باشد و جایی برای ورود رقیب جدید نباشد، می‌کوشند تا کسب و کاری مشابه آن را دایر کنند. همچنین اغلب