



گزارش جامع پروژه اقتصاد مهندسی – راه اندازی باشگاه بدنسازی مردانه

اعضای گروه (شماره یک):

(۴۰۳۱۰۹۰۷۶)	علی سینائی
(۴۰۳۱۰۴۳۱۲)	امیرمهدی خلوتی
(۴۰۳۱۰۴۵۰۴)	امیرعباس شاهقلی
(۴۰۳۱۱۰۰۷۱)	امیرحسین صداقت

فهرست مطالب

فصل اول: چکیده مدیریتی	۳
۱.۱) بستر کلان اجتماعی و ضرورت توسعه ورزش در قشر مردان	۴
۱.۲) معرفی راهبر پروژه	۴
۱.۳) مدل درآمدی و استراتژی اقتصادی	۵
۱.۴) متدولوژی پیشرفته‌ی مدل‌سازی اقتصادی و ارزیابی ریسک	۶
۱.۵) دستاوردهای کلان اقتصادی، پیامدهای اجتماعی و نتیجه‌گیری راهبردی	۶
فصل دوم: تعریف پروژه و گردآوری داده‌ها	۷
۲.۱) متدولوژی گردآوری داده‌ها و تحقیقات میدانی	۸
۲.۲) فرآیندهای اداری راه‌اندازی باشگاه‌های بدنسازی	۸
۲.۳) الزامات پایه‌ای و استانداردهای فنی	۹
۲.۴) انواع باشگاه‌های بدنسازی از منظر مدیریت و مالکیت	۱۰
۲.۵) مکان‌یابی پروژه و مذاکره قرارداد ملک	۱۰
۲.۶) استراتژی تامین مالی، وام و ساختار مالکیت	۱۱
۲.۷) برآورد هزینه‌های سرمایه‌ای اولیه	۱۲
فصل سوم: تحلیل بازار و مدل‌سازی تقاضا	۱۴
۳.۱) نقد رویکرد سنتی و تبیین متدولوژی پیش‌بینی تقاضا	۱۵
۳.۲) پلن‌های درآمدی باشگاه	۱۶
فصل چهارم: ساختار هزینه‌ها و جریان نقدی	۲۰
۴.۱) مقدمه‌ای بر استراتژی مدیریتی	۲۱
۴.۲) تورم عمومی و نحوه پیش‌بینی آن	۲۱
۴.۳) ساختار شکنی هزینه‌های جاری و عملیاتی	۲۲
فصل پنجم: ارزیابی مالی و شاخص‌های اقتصاد مهندسی	۲۹
۵.۱) مقدمه‌ای بر متدولوژی ارزیابی و مفروضات پایه	۳۰
۵.۲) کالبدشکافی نرخ بازده داخلی اسمی و حل چالش دکارت	۳۰
۵.۳) استخراج نرخ بازده داخلی واقعی	۳۱
۵.۴) تحلیل دوره بازگشت سرمایه حقیقی	۳۱
فصل ششم: تحلیل حساسیت و سناریوسازی	۳۳

۳۴	۶.۱) ضرورت آزمون استرس در اقتصاد تورمی
۳۴	۶.۲) تحلیل سناریوی محتمل و وضعیت لب‌مرزی بازدهی
۳۴	۶.۳) پدیده تضاد شاخص‌ها در سناریوهای بدبینانه
۳۵	۶.۴) تحلیل حساسیت متغیر اصلی: تکانه‌های تقاضا
۳۷	۶.۵) تحلیل حساسیت جریان درآمدی متغیر
۴۰	۶.۶) تحلیل حساسیت هزینه سرمایه: تکانه‌های نرخ تنزیل
۴۲	۶.۷) تحلیل حساسیت هزینه‌های ثابت: تکانه‌های تورمی اجاره‌بها
۴۴	۶.۸) تحلیل حساسیت استراتژی‌های ترویجی
۴۶	۶.۹) تحلیل حساسیت سیاست قیمت‌گذاری
۴۹	۶.۱۰) تحلیل حساسیت دومتغیره
۵۱	۶.۱۱) تحلیل حساسیت دومتغیره
۵۳	فصل هفتم: نتیجه‌گیری و پیشنهاد مدیریتی
۵۴	۷.۱) نهایی شاخص‌های اقتصاد مهندسی
۵۴	۷.۲) کالبدشکافی ریسک‌های چندبعدی کسب‌وکار
۵۷	فصل هشتم: اصلاحات
۵۸	۸.۱) اصلاحات اعمال شده بین ارائه و گزارش نهایی
۶۱	فصل نهم: پاسخگویی به نقدهای ارائه
۶۵	منابع و مراجع



فصل اول

چکیده مدیریتی

۱.۱) بستر کلان اجتماعی و ضرورت توسعه‌ی ورزش در قشر مردان

در جوامع مدرن و به‌ویژه در کلان‌شهرهای صنعتی، پیامدهای سبک زندگی ماشینی و کاهش تحرک بدنی، به یکی از دغدغه‌های جدی نظام سلامت تبدیل شده است. افزایش آلودگی هوا، کاهش فضاهای سبز شهری و رشد بی‌رویه‌ی مشاغل نشسته، همگی دست‌به‌دست هم داده‌اند تا بیماری‌های ناشی از کم‌تحرکی نظیر دیابت، فشار خون و اختلالات قلبی-عروقی، به‌طور تصاعدی گسترش یابند. علم پزشکی و روانشناسی بارها ثابت کرده است که ورزش منظم، نه‌تنها سدی مستحکم در برابر این بیماری‌هاست، بلکه نقش بی‌بدیلی در کاهش تنش‌های عصبی، بهبود اختلالات ارتباطی و افزایش بهره‌وری نیروی کار ایفا می‌کند.

در این میان، نقش ورزش برای آقایان از حیثیت دوچندانی برخوردار است. مردان به‌عنوان ستون‌های اقتصادی خانواده‌ها و الگوهای رفتاری برای فرزندان، با فشارهای شغلی و استرس‌های روانی روزافزونی مواجه هستند که عدم مدیریت صحیح آن‌ها، می‌تواند به فروپاشی کانون خانواده و در نهایت، تزلزل بنیان‌های اجتماعی بینجامد. یک مرد سالم و پرنشاط، علاوه بر اینکه مسئولیت تأمین معیشت را با توان بالاتری به‌دوش می‌کشد، به‌عنوان یک سرمایه‌ی اجتماعی، ثبات و آرامش را به محیط خانه و جامعه تزریق می‌نماید. غفلت از سلامت این قشر عظیم از جامعه، صدماتی جبران‌ناپذیر بر پیکره‌ی اجتماع وارد خواهد آورد؛ چراکه مردان، نه‌تنها برای خود، بلکه به‌عنوان رکن مدیریت و نظارت بر خانواده، نقشی محوری در تربیت نسلی پویا و نیرومند ایفا می‌کنند.



۱.۲) معرفی راه‌برد پروژه: باشگاه تخصصی آقایان

پروژه‌ی حاضر، با درک عمیق این نیاز پنهان، از رقابت بر سر تجمعات ظاهری عبور کرده و بر ارائه‌ی بالاترین سطح از خدمات هدفمند متمرکز شده است. این طرح، به‌عنوان یک باشگاه بدنسازی تخصصی ویژه‌ی آقایان، در فضایی به‌مساحت ۵۰۰ مترمربع در منطقه‌ی یک تهران (محله دزاشیب) راه‌اندازی خواهد شد. مکان‌یابی هوشمندانه و تأمین فضای سالن از طریق قرارداد رهن و اجاره، به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شده است تا ضمن دسترسی آسان برای قشر خاص مخاطب، از تمرکز سرمایه‌ی اولیه بر روی هزینه‌های سنگین تملک جلوگیری کند.

در این باشگاه، تمامی اصول و استانداردهای فنی، بهداشتی و ایمنی در بالاترین سطح رعایت می‌شود. از به‌کارگیری تجهیزات استاندارد و تأییدشده‌ی وارداتی گرفته تا تضمین ایمنی مطلق فضا و سامانه‌های تهویه، همگی در چارچوب برنامه‌ریزی دقیق مهندسی گنجانده شده‌اند. همچنین، کادر متخصص و مجرب مربیگری که مبتنی بر سیستم حق‌العمل‌کاری فعالیت می‌کنند، محور اصلی ارائه‌ی خدمات شخصی‌سازی‌شده به اعضا خواهند بود.



۱.۳) مدل درآمدی نوین و استراتژی اقتصادی (سپر تورمی)

در مواجهه با ریسک‌های سیستماتیک اقتصاد ایران و نوسانات شدید قیمتی، این گزارش از یک مدل درآمدی^۱ هوشمندانه برای ایجاد سپر تورمی^۲ بهره می‌برد که بر سه پایه‌ی مستحکم استوار است:

- مدیریت ظرفیت و حق عضویت کنترل‌شده: به‌کارگیری استراتژی سقف‌گذاری تعداد اعضا^۳ و همچنین در نظر گرفتن اعضای غیرفعال که نه تنها از شلوغی سالن جلوگیری کرده و تجربه‌ی لوکس را حفظ می‌کند، بلکه پوشش‌دهنده‌ی دقیق هزینه‌های ثابت عملیاتی^۴ خواهد بود.
- خدمات مربی خصوصی سطوح‌بندی‌شده^۵: این بخش، موتور اصلی خلق سود با ضریب نفوذ ۳۰ درصدی پیش‌بینی شده است. سیستم مبتنی بر حق‌العمل‌کاری مربیان، ریسک هزینه‌های ثابت پرسنلی را به شدت کاهش داده و انگیزه‌ی ارائه‌ی بهترین نتایج را دوچندان می‌کند.
- اجاره‌ی بوفه و کافه سلامت: ایجاد یک جریان نقدی مستقل و ماهانه از محل ارائه‌ی تغذیه‌ی سالم، که ضمن تأمین رفاه اعضا، به پایداری نقدینگی پروژه کمک شایانی می‌کند.

^۱ Business Model

^۲ Inflation Shield

^۳ Cap on Memberships

^۴ OPEX

^۵ PT Levels A, B, C

۱.۴) متدولوژی پیشرفتهی مدل سازی اقتصادی و ارزیابی ریسک

وجه تمایز اساسی این طرح، فاصله گرفتن از مفروضات خطی و ساده انگارانه در محاسبات است. تمامی سناریوهای مالی بر پایه ی رویکرد فکت بیس^۱ و با به کارگیری ابزارهای اقتصاد مهندسی شبیه سازی شده اند. افق ارزیابی پروژه به صورت محافظه کارانه، ۵ ساله (۶۰ ماهه) در نظر گرفته شده است تا امکان عبور از چرخه های رکود و رونق اقتصادی میسر شود.

مدل سازی جریان های نقدی، با بهره گیری از تکنیک هایی همچون «شبیه سازی تصادفی مونت کارلو» برای اعمال نویزهای فصلی (اوج تقاضا در تابستان و افت در اسفند) انجام شده تا رفتار واقعی بازار با بالاترین دقت ممکن پیش بینی گردد. همچنین، در بخش مالیات، با تفکیک دقیق سود مشمول مالیات^۲ از جریان نقدی واقعی^۳ و محاسبه ی مالیات های پله ای تعدیل شده با تورم، از «خزش مالیاتی» جلوگیری شده است. به منظور رفع خطای محاسباتی ناشی از چندنرخ بودن ارز و همچنین نوسانات مالیاتی در انتهای هر سال، از روش میان یابی برای محاسبه ی دقیق دوره ی بازگشت سرمایه^۴ و تابع MIRR برای نرخ بازده اصلاح شده^۵ استفاده شده است تا سرمایه گذار، تصویری شفاف و واقع گرایانه از آینده ی طرح پیش رو داشته باشد.

۱.۵) دستاوردهای کلان اقتصادی، پیامدهای اجتماعی و نتیجه گیری راهبردی

خروجی مدل سازی جریان های نقدی ۶۰ ماهه، حاکی از توجیه پذیری اقتصادی قطعی این طرح است. شاخص های کلیدی عملکرد نشان دهنده ی پتانسیل ذاتی بسیار بالای پروژه هستند:

خلاصه شاخص های کلیدی طرح	
خالص ارزش فعلی (غیر متورم)	۸,۱۲۳,۸۵۷,۰۶۶.۵۳ تومان
نرخ بازده داخلی متورم (ماهانه)	۵.۹۷۹۱٪
نرخ بازده داخلی متورم (سالانه)	۱۰۰.۷۴۵۱٪
نرخ بازده داخلی غیر متورم (ماهانه)	۲.۶۸٪
نرخ بازده داخلی غیر متورم (سالانه)	۳۷.۳۱٪
نرخ بازده داخلی اصلاح شده (ماهانه)	۳.۴۷۱٪
نرخ بازده داخلی اصلاح شده (سالانه)	۵۰.۵۹۳۷٪
دوره بازگشت سرمایه تنزیل شده به ماه	۴۳.۵۶۷

^۱ Fact-Based

^۲ EBT

^۳ CFBT

^۴ True DPP

^۵ MIRR



فصل دوم

تعریف پروژه و گردآوری داده‌ها

۲.۱) متدولوژی گردآوری داده‌ها و تحقیقات میدانی

یکی از الزامات کلیدی در ارزیابی اقتصادی پروژه‌های واقعی، دوری از مفروضات انتزاعی و تکیه بر داده‌های مستند است. به همین منظور، پس از تعریف فاز صفر پروژه و تعیین ایده احداث باشگاه در منطقه ۱، تیم پروژه به منظور اعتبارسنجی متغیرها به دو کارگروه تخصصی تقسیم شد که وظیفه یکی از گروه‌ها جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مستند و وظیفه گروه دیگر انجام تحلیل‌های مورد نیاز در پروژه بود که امر تحلیل، با همکاری هر دو کارگروه میسر شد. افرادی که برای جمع‌آوری اطلاعات مامور شده بودند، هر یک وظایف زیر را به عهده گرفتند:

- استخراج و برآورد هزینه‌های سرمایه‌ای^۱: یکی از اعضای تیم مأموریت یافت تا با ارتباط‌گیری مستقیم با تأمین‌کنندگان و نمایندگی‌های معتبر تجهیزات ورزشی یا جمع‌آوری اطلاعات از بستر وب و سایت‌های معتبر، قیمت ریزبه‌ریز تمامی اقلام (از دستگاه‌های هوازی تا کوچکترین تجهیزات فانکشنال، کفش‌ها و گیت‌های تردد) را استخراج و مستند نماید که منابع تمامی این جمع‌آوری اطلاعات در انتهای این گزارش قرار داده شده است.
- مصاحبه خبرگان و استخراج فرآیندها^۲: عضو دیگر تیم، از طریق هماهنگی و برگزاری جلسات مصاحبه عمیق با دو نفر از مؤسسان و مدیران شناخته‌شده باشگاه‌های مطرح تهران و هرمزگان، نقشه راه دقیق مراحل راه‌اندازی^۳ را به دست آورد. دو عزیزی که این افتخار را به ما دادند و ما را در این امر یاری نمودند، جناب مهندس سالاری، مدیر و مؤسس باشگاه در استان هرمزگان، و همچنین دکتر آرشام انتصاری، مربی و مدیر فنی باشگاه R8 روشا هستند. این باشگاه از بهترین باشگاه‌های لوکس سطح تهران به شمار می‌رود که افتخار میزبانی از بدنسازان مجرب و موفق کشور، نظیرهای چوپان، را داشته است. این مصاحبه‌ها نقش حیاتی در کشف هزینه‌های پنهان عملیاتی و درک چالش‌های واقعی مدیریت یک باشگاه حرفه‌ای و تخصصی داشت. فایل خلاصه مرتبط به این مصاحبه‌ها، همراه با این گزارش بارگذاری شده است.

اما پیش از راه‌اندازی باشگاه نکاتی درباره فرآیندهای اداری و ... وجود دارد که باید به آنها توجه کافی صورت گیرد که این نکات در ادامه آمده است:

۲.۲) فرآیندهای اداری راه‌اندازی باشگاه‌های بدنسازی

راه‌اندازی یک باشگاه بدنسازی در ایران، علیرغم ظاهر ساده آن، نیازمند گذر از یک مسیر اداری نسبتاً پیچیده و زمان‌بر است که در صورت عدم آگاهی، می‌تواند به اتلاف هزینه و زمان منجر شود. این فرآیند عمدتاً بین دو نهاد اصلی «اداره کل ورزش و جوانان استان» و «اتحادیه صنفی مربوطه (معمولاً اتحادیه باشگاه‌داران)» تقسیم شده است. گام‌های اصلی به شرح زیر است:

۱. استعلامات اولیه و انتخاب مکان: پیش از هرگونه اقدام اجرایی، باید استعلامات لازم از نهادهای زیر اخذ شود. این مرحله برای اطمینان از عدم مغایرت فعالیت باشگاه با قوانین شهری و ایمنی است:
- شهرداری منطقه: اخذ تأییدیه کاربری زمین یا ملک (تجاری، ورزشی یا اداری بودن). عدم تطابق کاربری، پرونده را در همان ابتدا متوقف می‌کند.
- سازمان آتش‌نشانی: دریافت تأییدیه ایمنی اولیه بر اساس نقشه‌های ساختمانی از نظر خروجی‌های اضطراری، سیستم اطفای حریق و ایمنی سازه.

^۱ CAPEX

^۲ Expert Interviews

^۳ Setup Process

- اداره اماکن نیروی انتظامی (پلیس اماکن): استعلام اولیه برای اخذ «تأییدیه صلاحیت مکانی» که به مواردی چون امنیت محل، دسترسی‌ها و عدم قرارگیری در حریم‌های ممنوعه می‌پردازد.
- ۲. دریافت مجوزهای تخصصی و صنفی: پس از تأیید مکان، نوبت به دریافت مجوزهای اصلی می‌رسد:
 - اداره کل ورزش و جوانان: متقاضی باید مدارک هویتی، مدارک تحصیلی (حداقل دیپلم)، گواهی عدم سوءپیشینه، گواهی سلامت جسمی و روانی، و مهم‌تر از همه مدرک مربیگری معتبر (حداقل درجه ۳ فدراسیون بدنسازی و پرورش اندام) یا معرفی یک مدیر فنی واجد شرایط را ارائه دهد. پس از بررسی مدارک، یک کمیسیون از اداره ورزش برای بازدید و تطبیق فضا با استانداردهای لازم (متراز، ارتفاع سقف، رختکن، تهویه) اعزام می‌شود.
 - اتحادیه صنفی باشگاه‌داران: پس از تأیید اداره ورزش، پرونده به اتحادیه ارجاع می‌شود. در این مرحله، پرداخت حق عضویت، دریافت پروانه کسب و تعیین ظرفیت باشگاه انجام می‌شود. این پروانه باید به‌طور سالانه تمدید گردد.
- ۳. الزامات پس از راه‌اندازی:
 - بیمه مسئولیت مدنی و حوادث: دریافت بیمه‌نامه معتبر برای پوشش حوادث احتمالی برای ورزشکاران و کارکنان الزامی است.
 - کارت بهداشت: کلیه پرسنل شاغل در باشگاه (مربیان، پذیرش، نظافت‌چی) ملزم به دریافت کارت بهداشت از مراکز بهداشت هستند.
 - تابلوی صنفی: نصب تابلوی باشگاه نیز نیازمند مجوز از شهرداری و اتحادیه است.

۲.۳ الزامات پایه‌ای و استانداردهای فنی

الزامات راه‌اندازی باشگاه فراتر از مسائل اداری است و به جنبه‌های فنی و ایمنی نیز تسری می‌یابد:

۱. فضای فیزیکی:
 - متراز: حداقل مساحت مفید (بدون احتساب راهروها و تأسیسات) معمولاً ۱۵۰ تا ۲۰۰ متر مربع برای یک باشگاه متوسط تعیین می‌شود. باشگاه‌های کوچک‌تر ممکن است با متراز کمتر و با عنوان «مرکز مشاوره و تمرین» مجوز بگیرند.
 - ارتفاع سقف: حداقل ۳ متر برای بخش اصلی تمرینات الزامی است تا تهویه هوا و دامنه حرکتی ورزشکاران محدود نشود.
 - رختکن و سرویس بهداشتی: تفکیک رختکن‌ها، کمدهای قفل‌دار، دوش آب گرم و سرویس بهداشتی استاندارد جزو پیش‌نیازهای قطعی است.
۲. تجهیزات:
 - دستگاه‌های هوازی (تردمیل، دوچرخه ثابت، الپتیکال) و قدرتی (وزنه آزاد و دستگاه‌های بدنسازی) باید دارای استانداردهای ایمنی باشند. استفاده از دستگاه‌های خانگی یا دست‌ساز فاقد استاندارد، مانع صدور مجوز می‌شود.
 - سیستم تهویه مطبوع و آگزاست فن قدرتمند برای گردش مداوم هوا ضروری است.
۳. مدیریت و نیروی انسانی:
 - یک باشگاه الزاماً باید یک مؤسس (دارنده پروانه) و یک مدیر فنی (دارنده مدرک مربیگری معتبر) داشته باشد. این دو می‌توانند یک نفر باشند. در صورت عدم حضور دائم مؤسس، معرفی یک مدیر داخلی به اتحادیه الزامی است.

- یک باشگاه الزاماً باید یک مؤسس (دارنده پروانه) و یک مدیر فنی (دارنده مدرک مربیگری معتبر) داشته باشد. این دو می‌توانند یک نفر باشند. در صورت عدم حضور دائم مؤسس، معرفی یک مدیر داخلی به اتحادیه الزامی است.

۲.۴ انواع باشگاه‌های بدنسازی از منظر مدیریت و مالکیت

برای دسته‌بندی در گزارش، می‌توان باشگاه‌ها را از نظر ساختار مدیریتی و نوع مالکیت به دو دسته کلی تقسیم کرد:

۱. باشگاه‌های خصوصی (خودگردان): این رایج‌ترین نوع باشگاه است که توسط یک شخص حقیقی (کارآفرین) یا یک شرکت خصوصی تأسیس و اداره می‌شود. ویژگی‌های اصلی این باشگاه‌ها به شرح زیر است:
 - مالکیت و سرمایه‌گذاری: کاملاً خصوصی است و سرمایه اولیه برای خرید، اجاره یا تجهیز مکان توسط بخش خصوصی تأمین می‌شود.
 - مدیریت: مدیر (که اغلب همان مالک است) استقلال کامل در تعیین ساعت کاری، قیمت‌گذاری، طراحی داخلی، برندینگ، استخدام مربیان و ارائه خدمات جانبی (مانند فروش رژیم غذایی و غیره) دارد.
 - فرآیند اداری: مستقیماً با اداره ورزش و اتحادیه در ارتباط است و تمامی استعلامات و مجوزها به نام مالک خصوصی صادر می‌شود.

۲. باشگاه‌های تحت نظارت یا وابسته به شهرداری/دولت: این دسته خود به دو زیرشاخه تقسیم می‌شوند:

- باشگاه‌های دولتی یا سازمانی: این اماکن ورزشی متعلق به نهادهای دولتی، شرکت‌های بزرگ یا سازمان‌ها (مانند شهرداری، وزارت نفت، بانک‌ها) هستند. کاربری آن‌ها عمدتاً ارائه خدمات رفاهی به کارکنان و خانواده‌هایشان است، اما برخی از آن‌ها با هدف درآمدزایی به عموم مردم نیز سرویس می‌دهند. مدیریت توسط کارمندان سازمان انجام می‌شود، بروکرسی داخلی سازمان بر آن حاکم است و قیمت‌ها معمولاً یارانه‌ای و پایین‌تر از نرخ بازار است.
- باشگاه‌های واگذار شده به بخش خصوصی (اماکن متعلق به شهرداری): این مدل که بسیار رایج است، شامل اماکن ورزشی ساخته‌شده توسط شهرداری یا سایر نهادهای عمومی است که از طریق مزایده به بخش خصوصی (پیمانکار) برای یک دوره مشخص (مثلاً ۳ تا ۵ ساله) اجاره داده می‌شود.

باشگاهی که ما در این پروژه راه‌اندازی کرده ایم، باشگاهی از نوع خودگردان می‌باشد.

۲.۵ مکان‌یابی پروژه و مذاکره قرارداد ملک^۱

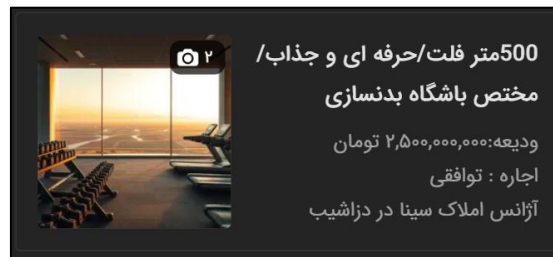
موفقیت پایدار یک باشگاه بدنسازی وابستگی مستقیمی به ژئومارکتینگ آن دارد. برای پیدا کردن ملک مناسب در منطقه ۱ (محدوده دزاشیب، تجریش و فرمانیه)، تیم ما از پلتفرم‌های املاک (به‌ویژه سایت دیوار) جهت بررسی فایل‌های تجاری متناسب با کاربری ورزشی استفاده نمود و در نهایت ملکی در نقطه‌ای از محله دزاشیب انتخاب شد.

پس از پایش گزینه‌ها، ملکی با مساحت مفید ۵۰۰ متر مربع (فلت و بدون ستون‌های مزاحم) با ارتفاع سقف ۳.۵ متر (الزامی برای تهویه مطبوع) انتخاب گردید. در ادامه تحقیقات، مبنا عقد یک قرارداد بلندمدت (برای کاهش ریسک جابجایی) فرض شد. شرایط توافق‌شده با موجر که عیناً در مدل مالی اکسل لحاظ شده است عبارتند از:

- ودیعه (رهن اولیه): ۲,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ تومان

^۱ Site Selection

- اجاره‌بهای ماهانه سال اول: ۴۵۰,۰۰۰,۰۰۰ تومان
- نرخ تعدیل قرارداد: توافق بر سر افزایش سالیانه ۲۵٪ رهن و اجاره در تمدیدهای افق ۵ ساله پروژه



نمونه‌ای از یک ملک در سایت دیوار

برای صحت‌سنجی این موضوع که آیا با این ارقام می‌توان ملکی را اجاره نمود یا خیر، تماس‌هایی با املاک سینا، پدیده و امروز که همگی واقع در محله دزاشیب بودند، حاصل گردید که آنها نیز صحت این موضوع را تایید کردند و بیان کردند که در بخش متوسط و رو به بالای این محله، می‌توان چنین ملکی را اجاره نمود. علی‌رغم اینکه کشور در وضعیت نابسامان از نظر اقتصادی و امنیتی قرار دارد، طی صحبتی که با صاحبین بنگاه‌های ذکر شده شد، هنوز هم برخی از صاحبین ملک به منعقد کردن قرارداد ۵ ساله تمایل نشان می‌دهند. همچنین برای تاکید در صحت سنجی این موضوع، در مصاحبه‌هایی که با دکتر انتصاری انجام شد به حدود همین بازه قیمتی اشاره شد.

۲.۶) استراتژی تأمین مالی، وام و ساختار مالکیت^۱

یکی از چالش‌های اساسی در پروژه‌های مقیاس‌بزرگ، تدوین استراتژی دقیق تأمین مالی است. در فاز مطالعاتی، گزینه استفاده از تسهیلات بانکی بررسی شد، اما تیم پروژه بنا به دو دلیل اقتصادی و استراتژیک، از دریافت وام صرف‌نظر کرد:

- شرایط اقتصاد کلان: در شرایط جنگی و التهابات فعلی کشور، سیاست‌های انقباضی بانک‌ها به اوج رسیده و تخصیص منابع به کسب‌وکارهای خدماتی-تفریحی نظیر باشگاه ورزشی به هیچ‌وجه در اولویت تسهیلات‌دهی قرار ندارد؛ لذا دریافت وام عملاً غیرممکن بود.
- عدم توجیه مقیاس: حتی در صورت دریافت وام‌های حمایتی وزارت ورزش (در سقف ۲ الی ۳ میلیارد تومان)، این رقم در برابر هزینه عظیم و تقریباً ۳۱ میلیاردی راه‌اندازی این پروژه، هیچ دردی را دوا نمی‌کرد و صرفاً مدل مالی ما را با هزینه‌های بهره و پیچیدگی‌های بازپرداخت درگیر می‌ساخت.

اما درباره‌ی سرمایه‌گذاری و تأمین هزینه راه‌اندازی اولیه بایستی گفت که با حذف گزینه وام و همچنین کافی نبودن سرمایه اولیه تیم موسسین، بار تأمین مالی به دوش سهامداران افتاد. ساختار مالکیت این پروژه متشکل از ۴ شریک است. تیم ما به عنوان مؤسس، ۲۵٪ از هزینه اولیه را تأمین کرده و ۳ شریک سرمایه‌گذار دیگر، تأمین ۷۵٪ مابقی (هر کدام ۲۵٪) را بر عهده گرفته‌اند. ممکن است این ایراد (نقطه ضعف) به مدل ما وارد شود که "واگذاری بیش از ۵۰ درصد سهم به سرمایه‌گذاران در راه‌اندازی یک بیزینس مقبول نیست و باعث از بین رفتن انگیزه بنیان‌گذاران می‌شود". استدلال قانع‌کننده ما در برابر این نقد، الزام مقیاس پروژه است. تأمین ۳۱ میلیارد تومان نقدینگی خالص در ماه صفر، کاملاً خارج از توان مالی تیم بنیان‌گذار بود و بدون ورود سرمایه‌گذاران کلان، این پروژه در حد یک ایده روی کاغذ باقی می‌ماند. در این ساختار، دقیقاً ۷۵٪ از سود و جریان درآمدی به حساب سرمایه‌گذاران می‌رود و ۲۵٪ مابقی به ما (تیم مؤسس) تعلق

^۱ Funding Strategy

می‌گیرد. اما برای جبران این موضوع و حفظ مقبولیت بیزینسی، تیم ما مدیریت کامل و اجرایی مجموعه را در دست داشته و علاوه بر دریافت سود ۲۵ درصدی، از حقوق مستمر و مزایای مدیریت اجرایی نیز بهره‌مند می‌شود که این امر انگیزه لازم برای پیشبرد موفق پروژه را تضمین می‌کند.

۲.۷) برآورد هزینه‌های سرمایه‌ای اولیه (CAPEX)

بر اساس اعلام‌های دقیق کارگروه اول، مجموع سرمایه‌گذاری اولیه در ماه صفر (به استثنای ودیعه ملک) بالغ بر ۲۸,۲۵۴,۴۷۹,۴۷۵ تومان برآورد گردید. اکثر لوازم ورزشی که ما استفاده کردیم، در بخش هوازی از برندهای معتبر و نامدار IMPULSE و MATRIX بوده و در سایر بخش‌ها از برند DHZ استفاده شده است. برای سایر بخش‌ها نیز می‌توانید برند مربوطه را در فایل اکسل پروژه مشاهده نمایید.



بطور کلی ساختار تفکیکی هزینه اولیه ی ما به شرح زیر است:

• ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی ورزشی^۱

با بودجه‌ای معادل ۲۳.۵ میلیارد تومان، این بخش شامل برترین برندهای وارداتی است:

- I. تجهیزات هوازی: تردمیل‌های پر قدرت با موتورهای بی‌صدا، دوچرخه‌های ثابت اسپینینگ، الپتیکال‌های بیضوی با گام‌های بلند و روئینگ‌ها و
- II. قدرتی سیم‌کش: دستگاه‌های کراس‌اور با قرقره‌های دوطرفه، دستگاه‌های سیم‌کش چندمنظوره با قابلیت تنظیم ارتفاع
- III. قدرتی صفحه‌ای/آزاد: دستگاه‌های پرس سینه، دمبل‌ها در وزن‌های مختلف، اسمیت و زیربغل با صفحه‌گذاری جداگانه، به همراه میزهای تخت و شیب‌دار استاندارد برای حرکات هالتر و دمبل و ...
- IV. تجهیزات جانبی و فانکشنال: انواع کش‌های مقاومتی، توپ‌های طبی، جعبه‌های پرش، طناب‌های موج‌دار و ست‌های کامل ترابند و باندهای کشی و ...
- V. سازه‌های بزرگ: سازه‌های TRX و کراس‌فیت و ...

• تأسیسات عمومی، رختکن و دکوراسیون داخلی

ایجاد یک اتمسفر لوکس نیازمند فضا سازی مهندسی شده است. از موارد این بخش می‌توان به آیتم‌های زیر اشاره کرد که در فایل اکسل پروژه نیز در ماه صفر از آنها با نام (هزینه‌های آماده سازی و دکور) یاد شده است:

- I. سیستم تهویه مطبوع^۲: سیستم هواساز صنعتی با فیلتراسیون هپا^۳ و داکت اسپلیت‌های مجزا.
- II. رختکن^۴: کمدهای مجهز به قفل‌های RFID، لاین‌های نوری مخفی و بخش ویژه ریکاوری.
- III. حمام‌ها و سرویس‌های بهداشتی: نظیر سنگ‌های روشویی، شیر روشویی، فلاش تانک‌ها و ...

¹ Core Equipment

² HVAC

³ HEPA

⁴ Wet Area & Locker

IV. کفپوش‌های تخصصی: تایل‌های لاستیکی گرانولی ضربه‌گیر ۲.۵ سانتی در کف باشگاه

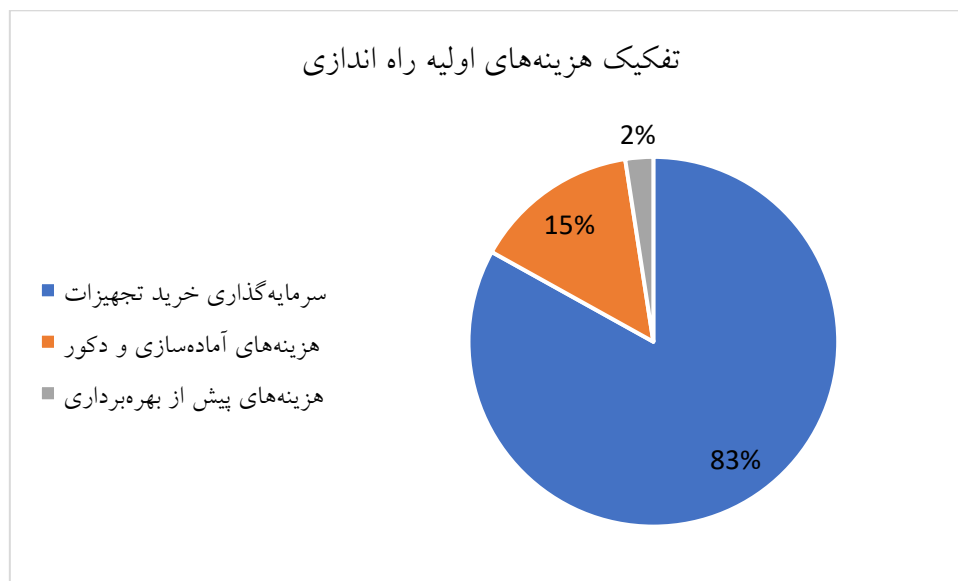
V. تجهیزات پذیرش و اداری: میز پذیرش، لپ‌تاپ، تلفن و ...

VI. لوازم امنیت و نظارت: دوربین‌ها، کابل‌ها، بیمه حوادث و ...

• هزینه‌های نامشهود و پیش از بهره‌برداری

اساس تجربیات مستخرج از مصاحبه و تحقیقات، بودجه‌ای معادل ۶۸۹ میلیون تومان برای ماه صفر لحاظ شد که این هزینه‌ها در برگیرنده هزینه‌های طراحی لوگو و هویت بصری، عکاسی صنعتی، کمپین افتتاحیه و تولید محتوا و ... می باشد.

بطور کلی نمودار زیر بیانگر سهم هر بخش از هزینه اولیه راه‌اندازی این پروژه را نشان می دهد:



نکته‌ای که حائز اهمیت است، آن است که ما از صحبت درباره هزینه‌های جاری در این بخش صرف نظر کردیم و آن را محول به بخش‌های آتی کردیم تا شرح کامل تری از این مسائل داشته باشیم.



فصل سوم

تحلیل بازار و مدل سازی تقاضا

۳.۱) نقد رویکرد سنتی و تبیین متدولوژی پیش‌بینی تقاضا

یکی از بزرگترین نقاط ضعف در طرح‌های توجیهی متداول، استفاده از «نرخ رشد خطی»^۱ برای پیش‌بینی درآمدهاست. فرض اینکه تعداد مشتریان یک کسب‌وکار خدماتی هر ماه یا هر سال به طور ثابت X درصد رشد کند، با واقعیت‌های اقتصاد رفتاری و نوسانات بازار در تضاد مطلق است.

در این پروژه، تیم کارشناسی با کنار گذاشتن پیش‌بینی‌های قطعی^۲، از رویکرد (مدل‌سازی تصادفی و فصلی^۳ با الهام از روش شبیه‌سازی مونت‌کارلو^۴ استفاده نموده است. هدف از این متدولوژی، شبیه‌سازی پیک‌ها (اوج تقاضا) و دره‌های (کف تقاضا) واقعی تقاضا در طول ۶۰ ماه عمر پروژه است تا جریان‌های نقدی استخراج‌شده، بالاترین سطح از انطباق با واقعیت بازار^۵ را داشته باشند. همچنین نکته‌ای که باید به آن توجه شود، آنست که در مصاحبه‌ای که با دکتر انتصاری داشتیم، اشاره شد که باشگاه در دوران بلوغ خود بطور متوسط هر ماه بین ۱۰۰ الی ۱۲۰ ثبت‌نامی خواهد داشت که برخی از آنها تمدیدی و برخی نیز ثبت‌نامی جدید هستند. با توجه به اینکه باشگاهی که ما راه اندازی کردیم، به تازگی در این حوزه فعالیت می‌کند، ما با توجه به الگوهای فصلی و دوره بلوغ کسب و کار تعداد تقاضاهای ترکیبی (ثبت‌نام جدید و تمدید) زیر را شبیه‌سازی کرده ایم:

سال	ماه ۱	ماه ۲	ماه ۳	ماه ۴	ماه ۵	ماه ۶	ماه ۷	ماه ۸	ماه ۹	ماه ۱۰	ماه ۱۱	ماه ۱۲
سال اول	۳۲	۴۱	۴۹	۵۸	۵۳	۵۶	۴۴	۴۷	۵۱	۵۴	۵۲	۳۸
سال دوم	۶۸	۷۴	۸۱	۹۴	۱۰۳	۹۶	۷۶	۷۹	۸۴	۸۹	۸۶	۵۸
سال سوم	۷۳	۸۴	۹۲	۹۳	۱۰۰	۹۰	۶۷	۷۷	۷۹	۸۵	۸۴	۵۸
سال چهارم	۷۷	۸۲	۸۹	۹۹	۹۸	۹۵	۶۶	۷۶	۸۲	۸۱	۸۷	۵۷
سال پنجم	۷۳	۸۶	۸۸	۹۲	۹۷	۸۹	۷۱	۷۳	۸۱	۸۰	۸۳	۶۱

بر اساس مصاحبه با مدیران باشگاه‌های ذکر شده، الگوی جذب عضو^۶ در مدل اکسل ما پردازش گردید. خروجی آرایه ۶۰ ماهه‌ی تقاضا (از ماه ۱ تا ۶۰) به وضوح سه فاز استراتژیک زیر را نشان می‌دهد:

- فاز اول: دوران نفوذ و خاک‌خوری (ماه‌های ۱ تا ۱۲)

مخاطبین در منطقه ۱، به راحتی باشگاه فعلی خود را تغییر نمی‌دهد و فرآیند اعتمادسازی در این سگمنت زمان‌بر است. بر اساس خروجی مدل، تقاضای ماه‌های اولیه بسیار محافظه‌کارانه و از ۳۲ نفر در ماه اول آغاز می‌شود. با گرم شدن بازار در تابستان، این عدد به ۵۸ نفر (در ماه ۴) و ۵۳ نفر (در ماه ۵) می‌رسد و در نهایت، تحت تأثیر رفتار سنتی بازار در پایان سال، به عدد واقع‌بینانه‌ی ۳۸ نفر در ماه دوازدهم (اسفندماه) افت می‌کند.

^۱ Linear Growth Rate

^۲ Deterministic

^۳ Stochastic & Seasonal Modeling

^۴ Monte Carlo Simulation

^۵ Reality Check

^۶ Customer Acquisition

• فاز دوم: دوران رشد و ثبت رکورد (ماه‌های ۱۳ تا ۲۴)

با تثبیت جایگاه برند مجموعه، شیب جذب مشتری به شدت تند می‌شود. در این فاز، نوسانات فصلی اوج خود را نشان می‌دهند. شروع سال دوم با ۶۸ نفر در ماه سیزدهم آغاز شده و در تابستان سال دوم، به دلیل اجرای موفق کمپین‌های بازاریابی و همچنین بازاریابی و تولید محتوای مستمر، باشگاه رکورد ۱۰۳ ثبت‌نام در ماه ۱۷ (مردادماه) را ثبت می‌کند. این فاز در اسفندماه سال دوم با افت مقطعی به ۵۸ نفر (در ماه ۲۴) به پایان می‌رسد.

• فاز سوم: دوران بلوغ و سقف‌گذاری ظرفیت (سال‌های ۳ تا ۵)

ماه ۲۵ تا انتهای پروژه (ماه ۶۰)، باشگاه وارد فاز بلوغ می‌شود. با توجه به استراتژی کلان پروژه مبنی بر حفظ ایزوله بودن فضا و جلوگیری از افت کیفیت تجربه کاربری^۱، یک سقف ظرفیت نامرئی برای باشگاه در نظر گرفته شده است. این سقف‌گذاری ارادی^۲ در خروجی داده‌های ما کاملاً مشهود است:

- I. پیک‌های تابستانه در سال‌های سوم، چهارم و پنجم به ترتیب کنترل شده و روی اعداد ۱۰۰ نفر (ماه ۲۹)، ۹۹ نفر (ماه ۴۰) و ۹۷ نفر (ماه ۵۳) مهار شده‌اند تا از شلوغی بیش از حد سالن جلوگیری شود.
- II. کف‌های تقاضا در اسفندماه این سه سال (ماه‌های ۳۶، ۴۸ و ۶۰) نیز روی اعداد پایدار ۵۸، ۵۷ و ۶۱ نفر تثبیت شده‌اند که نشان‌دهنده وفاداری^۳ بالای مشتریان در دوران بلوغ است.

اما دلیل این افت و خیزهای فصلی چیست و چرا به این شکل در نظر گرفته شده‌اند؟ در مصاحبه‌ای که با دکتر انتصاری و مهندس سالاری داشتیم، به نکات زیر اشاره کردند که هر ساله بطور مشهود در باشگاه‌هایشان در حال وقوع و تکرار است:

- پیک تابستانه (تیر و مرداد): بالاترین نرخ ثبت‌نام به دلیل اوقات فراغت و تب «کاهش وزن تابستانه» (جهش‌های متوالی به اعداد ۸۹ تا ۱۰۳).
- افت پاییزی (مهرماه): ریزش سنتی تقاضا همزمان با آغاز سال تحصیلی و تغییر روتین خانواده‌ها (مثل افت از ۹۰ به ۶۷ در ماه‌های ۳۱ و ۳۲).
- سقوط اسفندماه: افت شدید حضور فیزیکی به دلیل درگیری‌های مالی و زمانی شهروندان پیش از نوروز (سقوط آزاد اعداد به کانال ۳۰ تا ۶۰ نفر در انتهای هر ۱۲ ماه).

۳.۲ پلن‌های درآمدی باشگاه

این آرایه‌ی پویای ۶۰ ماهه، موتور محرک سه جریان درآمدی^۴ پروژه است که به صورت موازی در مدل مالی تغذیه می‌شوند:

- جریان درآمدی پایه^۵: این جریان از حاصل ضرب تعداد اعضای پیش‌بینی‌شده در نرخ شهریه‌ی پایه محاسبه می‌شود. همچنین باشگاه به ازای هر جلسه‌ی حضوری، مبلغ ۸۰۰,۰۰۰ تومان دریافت می‌کند. علاوه بر طرح پایه، که طرحی ۱۲ جلسه‌ای به ارزش ۹۶۰۰۰۰۰ تومان است، متقاضیان می‌توانند از پلن‌های درآمدی متنوع دیگری نیز استفاده نمایند و از تخفیف بهره‌مند شوند. بر اساس اطلاعات دریافتی از دکتر آرشم انتصاری، سهم تقریبی هر یک از این پلن‌ها به همراه قیمت مربوطه، در جدول زیر ارائه شده است. از آنجا که تنها آمار سهم ثبت‌نام‌های هر پلن در اختیار ما بود، از روش ارزش مورد انتظار^۶ بهره گرفتیم. بر این

^۱ UX

^۲ Capacity Capping

^۳ Retention

^۴ Revenue Streams

^۵ Membership

^۶ Expected Value

اساس، هر فردی که در باشگاه ثبت نام می کند، به طور میانگین، مبلغ ۳۱,۹۲۴,۰۸۰ تومان به جریان درآمدی باشگاه اضافه خواهد کرد. افزایش نرخ شهریه ها بصورت شش ماهه و با نرخ ۱۵٪ صورت می گیرد. که سالیانه ۳۲.۲۵٪ درصد می شود. این مقدار با توجه به اینکه معمولاً تورم بخش خدمات پایین تر از تورم کالاهاست و همچنین در منطقه یک، باشگاه داران با توجه به سطح باشگاه و خدماتی که ارائه می کنند، می توانند بیشتر از این درصد افزایش دهند، رقمی قابل قبول است.

سهام سه ماهه ها			سهام یک ماهه ها		
قیمت پلن	تعداد جلسه	سهام	قیمت پلن	تعداد جلسه	سهام
۲۵,۳۴۴,۰۰۰	۳۶	۱۵٪	۹,۶۰۰,۰۰۰	۱۲	۲۰٪
۳۲,۶۴۰,۰۰۰	۴۸	۱۵٪	۱۲,۱۶۰,۰۰۰	۱۶	۱۵٪
۴۷,۲۳۲,۰۰۰	۷۲	۱۰٪	۱۷,۲۸۰,۰۰۰	۲۴	۱۰٪
۱۳,۴۲۰,۸۰۰		ارزش ایجاد شده از این بخش	۵,۴۷۲,۰۰۰		ارزش ایجاد شده از این بخش

سهام سالانه ها			سهام شش ماهه ها		
قیمت پلن	تعداد جلسه	سهام	قیمت پلن	تعداد جلسه	سهام
۱۰۷,۵۲۰,۰۰۰	۱۹۲	۵٪	۴۶,۰۸۰,۰۰۰	۷۲	۴٪
۱۲۵,۰۰۰,۰۰۰	فول	۳٪	۵۹,۹۰۴,۰۰۰	۹۶	۲٪
۹,۱۲۶,۰۰۰		ارزش این بخش	۸۶,۴۰۰,۰۰۰		۱٪
۳۱,۹۲۴,۰۸۰		ارزش ایجاد شده نهایی توسط هر فرد	۳,۹۰۵,۲۸۰		ارزش ایجاد شده از این بخش

تخفیف های اعمال شده روی پلن ها نیز به شرح زیر است:

پلن	ج ۱۲	ج ۱۶	ج ۲۴	ج ۳۶	ج ۴۸	ج ۷۲ (۳ ماه)	ج ۷۲ (۶ ماه)	ج ۹۶	ج ۱۴۴	ج ۱۹۲	فول
تخفیف	۰٪	۵٪	۱۰٪	۱۲٪	۱۵٪	۱۸٪	۲۰٪	۲۲٪	۲۵٪	۳۰٪	-

• درآمد حاصل از مربی:

در این بخش از پروژه، مدل درآمدی باشگاه از محل کلاس های خصوصی مربیان طراحی شده است. تیم مدیریتی برای واقعی تر شدن جریان نقدی و مدیریت بهتر پرسنل، سه تصمیم استراتژیک در این بخش اتخاذ کرده است:

۱. رشد پلکانی تقاضا (اعتماد سازی): در ماه های ابتدایی افتتاح باشگاه، به دلیل عدم شناخت کافی مشتریان از رزومه و کیفیت کار مربیان، منطقی نیست که فرض کنیم همه اعضا مربی خصوصی می گیرند. بنابراین، درصد اعضایی که پکیج مربیگری تهیه می کنند در ماه اول تنها ۱۵٪ در نظر گرفته شده است. این رقم با شکل گیری اعتماد و تبلیغات دهان به دهان، به مرور رشد کرده (۱۸٪، ۱۸٪، ۲۱٪، ۲۴٪، ۲۷٪) و در نهایت از ماه هفتم به بعد روی ۳۰٪ از کل اعضای فعال ثابت می ماند.

ماه	ماه اول (افتتاحیه)	ماه دوم	ماه سوم	ماه چهارم	ماه پنجم	ماه ششم	ماه هفتم به بعد
درصد افرادی که مربی می گیرند	۱۵٪	۱۸٪	۱۸٪	۲۱٪	۲۴٪	۲۷٪	۳۰٪

۲. سطح بندی مربیان و پاداش ارجاعی: مربیان باشگاه در سه سطح (پایه، ارشد و ممتاز) دسته بندی شده اند که هر کدام قیمت کلاس و سهم درآمد متفاوتی (بین ۳۵ تا ۴۵ درصد سهم مربی) دارند. علاوه بر این، یک «درصد ارجاعی» (بین ۵ تا ۱۰ درصد) نیز تعریف شده است؛ به این معنا که اگر یک مربی بتواند مستقیماً شاگرد جدیدی را از بیرون برای باشگاه جذب کند، این درصد به عنوان پاداش به سهم او اضافه می شود. این کار باعث می شود مربیان عملاً به بازاریاب های رایگان باشگاه تبدیل شوند.

مربی ها		
سطح	قیمت (یک جلسه) به تومان	درصد مراجعه به این مربی
مربی سطح A	۲۰۰۰۰۰۰	۲۰
مربی سطح B	۱۰۰۰۰۰۰	۵۰
مربی سطح C	۵۰۰۰۰۰	۳۰
۱۰۵۰۰۰۰		

۳. مدیریت یکپارچه مالی از طریق کارتخوان باشگاه: در این قرارداد کاری، دریافت هرگونه وجه نقد یا واریز مستقیم به شماره کارت مربیان مطلقاً ممنوع شده است و تمامی مبالغ کلاس های خصوصی الزاماً باید از طریق دستگاه کارتخوان رسیشن باشگاه تسویه شود.

مهم ترین نقدی که ممکن است به این بخش وارد شود این است که "چرا باشگاه اصرار دارد تمام تراکنش های مربیان از حساب تجاری خودش عبور کند و سهم مربیان مستقیماً به خودشان پرداخت نشود؟" در توضیح این رویکرد مالی، می توان به مسائل زیر اشاره نمود:

I. شفافیت در سامانه مؤدیان و جلوگیری از جرایم: با عبور تراکنش ها از کارتخوان رسمی باشگاه، کل مبلغ به عنوان فروش مجموعه ثبت شده و فاکتور الکترونیک صادر می شود. این کار ریسک جریمه های سنگین مالیاتی و کتمان درآمد را به صفر می رساند.

II. مکانیزم کسر مالیات در مبدأ: از آنجا که پول به حساب باشگاه می آید، مدیریت ابتدا مالیات قانونی مربوط به این درآمد را محاسبه و کسر می کند و سپس سهم خالص مربی را به صورت دوره ای به حساب او واریز می کند. این کار اسناد مالی کاملاً قانونی و شفاف برای باشگاه ایجاد می کند.

III. پوشش هزینه ها: سهم ۵۵ تا ۶۵ درصدی باشگاه از کلاس های خصوصی، در واقع جبران کننده هزینه ها نگهداری دستگاه های گران قیمت، مصرف برق و انرژی است.

IV. حفظ برند و کنترل کیفیت: وقتی تمام امور مالی در کانتینر پذیرش انجام شود، مدیریت نظارت کاملی بر تعداد جلسات، تمهیدها و عملکرد مربیان خواهد داشت و از بروز هرگونه تنش یا اختلاف مالی بین مربی و مشتری در محیط سالن جلوگیری می شود.

• درآمد حاصل از اجاره بوفه:

در این بخش پروژه، تیم مدیریتی با دو گزینه روبه‌رو بود: الف) تصدی‌گری و اداره مستقیم بوفه توسط خود باشگاه، و ب) برون‌سپاری^۱ و اجاره دادن فضا به یک پیمانکار متخصص. با بررسی دقیق ریسک‌های عملیاتی و مالی، استراتژی دوم (واگذاری و اجاره) با قاطعیت انتخاب گردید. در این قرارداد استیجاری، طی یک تصمیم استراتژیک از دریافت ودیعه صرف‌نظر گردید و جریان نقدی صرفاً بر پایه اجاره‌بهای ماهانه تنظیم شد. مبلغ اجاره در سال اول معادل ۸۰ میلیون تومان در ماه تعیین شده و در قرارداد ذکر گردیده است که این مبلغ سالیانه ۲۵ درصد افزایش خواهد داشت. مهم‌ترین نقدی که ممکن است به این بخش وارد شود این است که "با توجه به اینکه باشگاه در ماه‌های ابتدایی (دوران نفوذ در بازار) تنها بین ۳۰ الی ۶۰ عضو فعال دارد، چگونه یک پیمانکار حاضر به پرداخت ماهی ۸۰ میلیون تومان اجاره است؟" تیم پروژه برای انعقاد این قرارداد با این رقم بالا، از دو اهرم^۲ قدرتمند استفاده کرده است:

- I. در منطقه ۱ تهران، رهن یک فضای تجاری کافه نیازمند خواباندن میلیاردها تومان سرمایه (به عنوان ودیعه) است. ما با حذف کامل مبلغ ودیعه، هزینه‌های سرمایه‌ای پیمانکار بوفه را در ماه صفر به شدت کاهش دادیم. پیمانکار نیز در ازای این آزادسازی نقدینگی، می‌پذیرد که اجاره‌بهای بالاتری را از همان ماه اول پرداخت نماید.
- II. در قرارداد ذکر شده است که پیمانکار بوفه، صرفاً محدود به سرویس‌دهی به اعضای داخل باشگاه نیست. او اجازه دارد با استفاده از زیرساخت آشپزخانه و بهره‌گیری از اعتبار برند و لوکیشن باشگاه، اقدام به فروش بیرون‌بر و عقد قرارداد تأمین غذای رژیمی با شرکت‌ها و برج‌های مسکونی منطقه ۱ نماید. به شرط اینکه فضای باشگاه را مختل نکند! بنابراین، درآمد بوفه‌دار در ماه‌های ابتدایی به هیچ‌وجه محدود به ترافیک داخل باشگاه نبوده و او توانایی پرداخت اجاره ۸۰ میلیونی را از محل درآمدهای بیرون‌بر خواهد داشت.

در تکمیل توضیح اینکه چرا بوفه را اجاره دادیم، می‌توان به مسائل زیر اشاره نمود:

- I. واگذاری بوفه باعث می‌شود مدیریت باشگاه به‌جای درگیری با پیچیدگی‌های صنعت غذا و نوشیدنی، ۱۰۰٪ تمرکز خود را روی هسته اصلی کسب‌وکار یعنی ارائه خدمات لوکس ورزشی حفظ کند.
- II. تمام ریسک‌های خرد و کلان کافه مانند فسادپذیری مواد اولیه، نوسانات قیمت بازار و چالش‌های مدیریت پرسنل، مستقیماً به پیمانکار (مستأجر) منتقل می‌شود.
- III. تأمین تجهیزات گران‌قیمت کافه (مانند اسپرسوسازهای صنعتی و یخچال‌ها) بر عهده مستأجر خواهد بود که این امر بار مالی پروژه در ماه صفر را به شدت کاهش می‌دهد.
- IV. دریافت اجاره‌بهای ثابت ۸۰ میلیونی (با رشد قطعی ۲۵٪ سالانه) فارغ از نوسانات فصلی ثبت‌نام باشگاه، یک جریان نقدی تضمین‌شده و ضدتورم ایجاد می‌کند که لنگرگاهی امن برای پرداخت هزینه‌های جاری باشگاه است.

¹ Outsourcing

² Leverage



فصل چهارم

ساختار هزینه‌ها و جریان نقدی

۴.۱) مقدمه‌ای بر استراتژی مدیریتی

در اقتصاد تورمی ایران، یکی از بزرگترین چالش‌های کسب‌وکارهای خدماتی در کلاس لوکس، ایجاد تعادل میان «مدیریت و کنترل هزینه‌های جاری» و حفظ بالاترین کیفیت تجربه کاربری است. هرگونه کاهش غیرکارشناسی در هزینه‌های عملیاتی می‌تواند به افت کیفیت خدمات منجر شده و وفاداری مشتریان هدف در منطقه ۱ را به شدت مخدوش نماید.

در نتیجه تیم ما در این پروژه، به جای رویکرد سنتی «کاهش هزینه‌ها»، از رویکرد (بهینه‌سازی و شناورسازی هزینه‌ها) استفاده نموده است. همچنین در مهندسی جریان‌های نقدی این طرح توجیهی، مرزهای «حسابداری مالی مالیاتی» و «مدیریت نقدینگی واقعی» به طور کامل تفکیک شده‌اند تا تصویر خروجی، بالاترین انطباق را با واقعیت‌های مالی کسب‌وکار داشته باشد. در ادامه، ساختار ستون‌های هزینه‌ای مدل‌سازی شده در نرم‌افزار تشریح می‌گردد.

۴.۲) تورم عمومی و نحوه پیش‌بینی آن

با توجه به اهمیت نرخ تورم در تحلیل‌های اقتصادی، ارزیابی پروژه‌ها و محاسبات مالی، پیش‌بینی روند آتی تورم یکی از ورودی‌های کلیدی در مدل‌سازی اقتصادی محسوب می‌شود. در این مطالعه، به منظور برآورد نرخ تورم سال‌های ۱۴۰۵ تا ۱۴۰۹، از داده‌های تاریخی نرخ تورم سالانه ایران طی سال‌های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۴ استفاده شده است.

با توجه به ماهیت ساختاری اقتصاد ایران، نرخ تورم طی سال‌های اخیر دارای نوسانات قابل توجه بوده، اما حول یک سطح بلندمدت مشخص نوسان کرده است. بنابراین، فرض اصلی مدل این است که در صورت عدم وقوع اصلاحات ساختاری یا شوک‌های شدید اقتصادی، نرخ تورم در بلندمدت تمایل دارد به سمت یک سطح تعادلی بازگردد. برای این منظور، از مدل بازگشت به میانگین^۱ استفاده شده است.

داده‌های مورد استفاده:

سال	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴
نرخ تورم	۴۱.۲٪	۴۷.۱٪	۴۶.۲٪	۵۳.۱٪	۴۷.۴٪	۳۵.۸٪	۴۸.۳٪

میانگین نرخ تورم در این دوره برابر است با:

$$\bar{\pi} = \frac{\sum_{t=1}^n \pi_t}{n}$$

مدل پیش‌بینی کننده ما به شکل زیر است:

$$\pi_{t+1} = \bar{\pi} + \alpha(\pi_t - \bar{\pi})$$

پارامتر $\alpha = 0.55$ بیانگر ضریب ماندگاری تورم است. این ضریب نشان می‌دهد که حدود ۵۵ درصد از فاصله تورم فعلی نسبت به سطح تعادلی، در سال آینده حفظ می‌شود و بخش باقی‌مانده به سمت میانگین بلندمدت تعدیل می‌شود.

^۱ Mean Reversion Model

استفاده از مدل بازگشت به میانگین به دلایل زیر انجام شده است:

- بررسی داده‌های گذشته نشان می‌دهد که نرخ تورم ایران علی‌رغم شوک‌های مختلف، در محدوده‌ای نسبتاً پایدار حول مقادیر بالا نوسان کرده است.
- پیش‌بینی‌های ارائه‌شده توسط نهادهای دولتی معمولاً مبتنی بر تحقق کامل برنامه‌های کنترلی و اصلاحات اقتصادی هستند؛ بنابراین در بسیاری از موارد ممکن است خوش‌بینانه باشند. در این مدل فرض شده است که شرایط اقتصادی موجود تا حد زیادی ادامه خواهد یافت.

در نهایت از طریق این مدل، مقادیر زیر تولید خواهد شد:

سال	۱۴۰۵	۱۴۰۶	۱۴۰۷	۱۴۰۸	۱۴۰۹
نرخ تورم	۴۷.۱٪	۴۶.۴٪	۴۶٪	۴۵.۸٪	۴۵.۷٪

واضحاً نمی‌توان با دقت و اطمینان گفت که نرخ تورم در کشور در چه بازه‌ای در سال‌های آتی قرار خواهد گرفت، برای مثال تورم واقعی در ماه‌های ابتدایی ۱۴۰۵، بیش از ۶۰ درصد است اما به هر حال ما از شرایط ویژه چشم‌پوشی کردیم و این اعداد را پیش‌بینی کردیم. در ادامه با استفاده از مدل میانگین هندسی، یک نرخ تورم واحد بدست آوردیم و از آن برای متورم کردن هزینه‌ها استفاده کردیم:

$$g = \left(\prod_{t=1}^n (1 + \pi_t) \right)^{\frac{1}{n}} - 1 \Rightarrow g = 46.197\%$$

۴.۳ ساختار شکنی هزینه‌های جاری و عملیاتی

هزینه‌های جاری باشگاه در قالب ۵ ستون اصلی خروج نقدینگی^۱ در اکسل مدل‌سازی شده است که تماماً تحت تأثیر شاخص تورم عمومی تعدیل می‌گردند:

- اجاره‌بهای ملک:
سنگین‌ترین وزنه در سبد هزینه‌های ثابت باشگاه، هزینه اجاره‌بهاست. با توجه به قرارداد استیجاری منعقد شده (به مبلغ پایه ۴۵۰ میلیون تومان در ماه)، این ردیف هزینه‌ای دارای یک نرخ رشد قطعی و از پیش تعیین‌شده معادل ۲۵٪ در هر سال است. این تثبیت نرخ رشد در قرارداد، به عنوان یک لنگرگاه امن، ریسک شوک‌های قیمتی مسکن در منطقه ۱ را مهار کرده است.
- حقوق و دستمزد پرسنل ثابت:
تیم مدیریتی برای مدیریت ریسک در این بخش، یک استراتژی اتخاذ کرده است. طبق این استراتژی، حقوق مربیان خصوصی عمده‌ای از این ستون حذف شده و به یک «هزینه متغیر و پورسانتی» (حق‌العمل‌کاری) تبدیل شده است. این استراتژی باعث می‌شود که در ماه‌های افت تقاضا (مثل اسفندماه)، باشگاه زیر بار پرداخت حقوق‌های سنگین ثابت نرود و نقطه سر به سر عملیاتی^۲ به شدت کاهش یابد.
در این بخش از پروژه دو سطر حقوق کارکنان و هزینه‌های پرسنلی جاری قرار دارند که شرح هر کدام از آنها به شکل زیر است:

^۱ Cash Outflows

^۲ Break-even Point

I. حقوق کارکنان و حق بیمه: این سرفصل شامل حقوق ثابت ماهانه تیم مدیریتی، پرسنل پذیرش، تیم خدمات و نظافت، و ناظران فنی سالن^۱ است. همچنین، هزینه بیمه تأمین اجتماعی (سهم کارفرما) به طور کامل در این ستون لحاظ شده است تا ضمن رعایت الزامات قانونی و جلوگیری از جرایم مالیاتی، امنیت شغلی و وفاداری پرسنل تضمین گردد. نکته‌ای که حائز اهمیت است آن است که حقوق کارکنان ما با نرخ تورم عمومی که بالاتر نیز اعلام شده است و بصورت سالانه افزایش می‌یابد.

هزینه‌های پرسنل ما به صورت زیر است:

حقوق کارکنان + بیمه		تعداد اعضا	تعداد شیفت
پذیرش	۳۰,۸۲۹,۵۰۰.۰۰	۱	۲
خدمات و نظافت	۲۵,۸۲۹,۵۰۰.۰۰	۲	۲
مدیر فنی	۴۳,۸۲۹,۵۰۰.۰۰	۱	۱
حسابدار (نیمه وقت)	۱۵,۰۰۰,۰۰۰.۰۰	۱	۱
جمع	۲۲۳,۸۰۶,۵۰۰.۰۰		

همچنین جدول بیمه کارکنان نیز بصورت زیر است:

بیمه کارکنان	
بیمه پذیرش	۳,۸۲۹,۵۰۰.۰۰
بیمه خدمات و نظافت	۳,۸۲۹,۵۰۰.۰۰
بیمه مدیر فنی	۳,۸۲۹,۵۰۰.۰۰

■ تفکیک هوشمند حقوق پایه از مزایای رفاهی (اصلاح مبنای بیمه): در دنیای واقعی کسب‌وکار و بازار کار ایران، ضرب کردن نرخ ۲۳٪ کارفرما روی کل حقوق دریافتی پرسنل در مناطق بالاشهر، بار مالی به شدت سنگین و غیرمنطقی به جریان نقدی پروژه وارد می‌کند. ما برای حل این چالش، حقوق دریافتی پرسنل را تفکیک کردیم؛ به این صورت که «حقوق پایه مصوب قانون کار» را مبنای محاسباتی بیمه قرار دادیم (که حق بیمه ۳.۸ میلیون تومانی دقیقاً ۲۳٪ آن است) و مابقی پکیج حقوقی پرسنل لوکس منطقه ۱ را تحت عنوان مزایای رفاهی، پاداش عملکرد و حق مسکن معاف از بیمه در نظر گرفتیم. این کار کاملاً قانونی بوده و جریان نقدی باشگاه را از خطر به گلوگاه رسیدن نجات می‌دهد.

■ درباره جدول هزینه‌های پرسنلی جاری نیز، ما هر ساله موظف هستیم که ست لباس و شلوار برای مربیان و نظافتچی‌های عزیز باشگاه مهیا کنیم. همچنین در انتهای هر سال نیز یک عیدی به کارکنان خود می‌دهیم که در مدل اکسل (در ابتدای ماه‌های هر سال به همراه هزینه‌های لباس‌ها لحاظ شده است). هزینه‌های این بخش نیز بصورت سالانه و با همان نرخ تورم عمومی افزایش می‌یابد.

خلاصه هزینه‌های پرسنلی جاری به شکل زیر است:

هزینه‌های پرسنلی جاری			
اقلام	قیمت	تعداد	هزینه کل
ست لباس شلوارک مربی	۲,۰۰۰,۰۰۰	۳	۶,۰۰۰,۰۰۰
ست لباس شلوار نظافتچی	۱,۵۰۰,۰۰۰	۲	۳,۰۰۰,۰۰۰

¹ Floor Trainers

عیدی کارکنان	۵,۰۰۰,۰۰۰	۸	۴۰,۰۰۰,۰۰۰
جمع			۴۹,۰۰۰,۰۰۰

• مصارف انرژی و قبوض:

باشگاه‌های لوکس به دلیل الزامات حفظ کیفیت هوا و نورپردازی، مصرف انرژی بالایی دارند. این ستون بر اساس فعالیت مستمر ۱۶ ساعته سیستم‌های هواساز صنعتی^۱، پمپ‌های حرارتی بخش ریکاوری، و روشنایی دکوراتیو با تعرفه‌های تجاری و پرمصرف آب، برق و گاز مدل‌سازی شده است. نکته ای که در مصرف برق حائز اهمیت است، آنست که دولت برای امکان فرهنگی و ورزشی طرحی دارد که در آن، این امکان از تخفیف ۴۰٪ در مصرف برق برخوردار هستند. با توجه به اینکه سیاست دولت در قبال هزینه‌های سال آتی و افزایش تعرفه مصرف آب، برق و گاز نامشخص است، ما فرض کردیم که این بخش هم نیز با نرخ تورم عمومی افزایش می یابد و هر شش ماه یکبار آن را متورم کردیم اما چون همچنان سیاست‌های دولت نامعلوم است، می‌توان این افزایش را نیز بگونه‌ای افزایش حاصل از بالا رفتن ظرفیت باشگاه نیز دانست. مقادیری که در این جدول هست، همگی در مصاحبه ای که با دکتر انتصاری داشتیم، حاصل شده اند. جدول هزینه‌های این بخش نیز به شرح زیر است:

قبوض، اینترنت و تعمیرات	
قبض گاز و آب	۱۱۰,۰۰۰,۰۰۰
قبض برق	۴۰,۰۰۰,۰۰۰
قبض برق با احتساب تخفیف ۴۰ درصدی	۲۴,۰۰۰,۰۰۰
جمع	۱۳۴,۰۰۰,۰۰۰

• تعمیر و نگهداری تجهیزات دوره‌ای:

تجهیزات وارداتی باشگاه (با ارزش تقریبی ۲۳.۵ میلیارد تومان)، قلب تپنده و اصلی‌ترین دارایی مجموعه هستند. ستون مرتبط با تعمیر و نگهداری، یک هزینه تجملی نیست؛ بلکه سرمایه‌گذاری برای حفظ کیفیت دارایی‌هاست. هزینه‌های این بخش شامل روغن‌کاری مستمر موتور تردمیل‌ها، تعویض دوره‌ای کابل‌های دستگاه‌های سیم‌کش و کالیبراسیون تجهیزات است تا از استهلاک زودرس آن‌ها جلوگیری شود. این بخش نیز از دو زیر بخش تشکیل شده است که عبارتند از:

- I. هزینه سرویس دوره‌ای: با توجه به مصاحبه‌ای که با دکتر انتصاری داشتیم، عدد تقریبی ۱۰ میلیون تومان را برای این بخش اعلام کردیم. این هزینه هر شش ماه یکبار با تورم عمومی، متورم می شود.
- II. همچنین یک هزینه نگهداری و تعمیرات هم داریم که به گفته دکتر انتصاری عددی ما بین ۷۰ الی ۸۰ میلیون تومان در ماه است که ما آن را ۷۵ میلیون تومان در نظر گرفتیم و به همان شیوه بخش قبلی، هر شش ماه یکبار نیز این هزینه متورم می شود.

• مارکتینگ، تبلیغات و برندینگ:

حفظ جریان ورودی مشتریان نیازمند حضور فعال و مستمر در بازار است. بودجه این ستون به مدیریت شبکه‌های اجتماعی^۲، تولید محتوای ویدئویی حرفه‌ای اختصاص یافته است. در این بخش ما از اجرای کمپین‌های جذب مشتریان صرف نظر کردیم و تنها به همان کمپین هنگام راه‌اندازی بسنده کردیم. دلیل این موضوع نیز آن است که در مصاحبه‌ای که با دکتر انتصاری داشتیم،

¹ HVAC

² Instagram & etc

به این اشاره فرمودند که کمپین‌های جذب مشتریان از اثر مناسبی بر مخاطبین این حوزه برخوردار نیستند و بهترست که اجرا نشوند. هزینه این بخش نیز در سطر (هزینه‌های بازاریابی مستمر) قرار دارد و در ماه اول پروژه هزینه‌ای معادل ۳۰,۰۰۰,۰۰۰ تومان برای ما داشته است و هر شش ماه یکبار با نرخ تورم عمومی متورم می‌شود.

• هزینه‌های ناشی از مالیات:

یکی از کلیدی‌ترین بخش‌های مهندسی جریان نقدی در این پروژه، رویکرد ما نسبت به مالیات است. اگرچه طبق قوانین سستی، باشگاه‌های ورزشی مشمول پاره‌ای از معافیت‌های مالیاتی هستند، اما تیم کارشناسی با اشراف به واقعیت‌های روز بازار، رویکردی کاملاً شفاف و محافظه‌کارانه اتخاذ کرده است.

با توجه به راه‌اندازی سراسری سامانه مؤدیان و اتصال مستقیم تمامی دستگاه‌های پوز به سازمان امور مالیاتی، عملاً مفهوم معافیت مطلق از بین رفته است. در این پروژه فرض شده است که به منظور حفظ شفافیت مالی برای سرمایه‌گذاران، ۱۰۰٪ درآمدهای باشگاه (شامل شهریه عمومی، پرداختی‌های مربی خصوصی و اجاره بوفه) از طریق دستگاه کارتخوان رسمی مجموعه تراکش می‌شود. لذا پروژه مشمول پرداخت مالیات دستگاه کارتخوان صورت کامل می‌باشد و مالیات بر بخش دیگری پرداخت نمی‌شود.

مالیات در ایران یک نرخ مقطوع^۱ ندارد. در مدل اکسل ما، سود مشمول مالیات^۲ به صورت ماهانه محاسبه شده و در ماه‌های ۱۲، ۲۴، ۳۶، ۴۸ و ۶۰ به صورت انباشته یک‌ساله جمع بسته می‌شود. سپس الگوریتم مالیات پله‌ای زیر روی آن اعمال می‌گردد:

- سود تا سقف پله اول: مشمول مالیات ۱۵٪
- سود مازاد بر پله اول تا سقف پله دوم: مشمول مالیات ۲۰٪
- سود مازاد بر پله دوم: مشمول مالیات ۲۵٪ این مالیات محاسبه شده، به عنوان یک خروج نقدینگی سنگین، دقیقاً در انتهای هر سال از جریان نقدی کسر می‌گردد تا جریان نقدی پس از مالیات^۳ استخراج شود.

با گذشت زمان و اعمال نرخ تورم، درآمدهای اسمی پروژه (به ریال) به سرعت رشد می‌کنند. اگر سقف پله‌های مالیاتی ثابت بماند، در سال‌های سوم تا پنجم بخش عظیمی از سود پروژه به صورت کاذب وارد پله ۲۵٪ می‌شود، در حالی که قدرت خرید واقعی آن سود تغییری نکرده است. به این پدیده ویرانگر «خزش مالیاتی» می‌گویند. تیم ما برای رفع این خطای ریاضی، سقف پله‌های مالیاتی (ظرفیت پله ۱۵٪ و ۲۰٪) را در فرمول اکسل متناسب با نرخ مشخص ۱۵ درصد افزایش داده است. این تعدیل پویا تضمین می‌کند که بار مالیاتی پروژه در طول ۵ سال به صورت نسبتاً عادلانه تر و اقتصادی محاسبه شده و نرخ بازده داخلی به دلیل خطاهای حسابداری ناشی از تورم، بی‌دلیل افت نکند. همچنین در محاسبه مالیات، افزایش ودیعه طبق قرارداد و همچنین ارزش اسقاطی نقشی ندارند، در نتیجه لحاظ نشده‌اند و مالیات روی درآمد خالص ما بدست آمده است. (باز هم تاکید می‌کنیم که با توجه به اینکه سیاست‌های دولت در حوزه مالیاتی نامشخص است، این فرض افزایش پله‌های مالیاتی تنها یک فرض در این پروژه است و برای جلوگیری از فلت شدن مالیات اجرا شده است).

ما پله‌های مالیاتی زیر را با مراجعه به منابع مالی رسم به دست آوردیم و آن در هر دو حالت (افزایش سقف پله‌های مالیاتی و عدم افزایش پله‌های مالیاتی) بررسی کردیم:

- حالت عدم افزایش پله‌های مالیاتی:

^۱ Flat Rate

^۲ EBT

^۳ CFAT

پله‌های مالیاتی		
سال	سقف اول	سقف دوم
۱ تا ۵	۴۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰

در اینصورت مقدار مالیاتی که ما هر سال بر اثر انباشته شدن درآمد خالص می‌پردازیم، بصورت زیر خواهد بود:

مقدار مالیات پرداختی در هر سال در حالت اول	
سال	مقدار مالیات
۱	۲,۴۱۴,۳۶۴,۱۴۱.۲۵
۲	۹,۱۵۰,۸۳۵,۳۵۱.۲۳
۳	۱۱,۵۷۴,۲۶۴,۱۸۶.۹۲
۴	۱۵,۵۳۹,۲۶۲,۲۴۰.۵۴
۵	۱۹,۱۹۶,۷۶۱,۷۵۸.۵۹

○ حالت افزایش پله‌های مالیاتی:

پله‌های مالیاتی		
سال	سقف اول	سقف دوم
۱	۴۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۸۰۰,۰۰۰,۰۰۰
۲	۴۶۰,۰۰۰,۰۰۰	۹۲۰,۰۰۰,۰۰۰
۳	۵۲۹,۰۰۰,۰۰۰	۱,۰۵۸,۰۰۰,۰۰۰
۴	۶۰۸,۳۵۰,۰۰۰	۱,۲۱۶,۷۰۰,۰۰۰
۵	۶۹۹,۶۰۲,۵۰۰	۱,۳۹۹,۲۰۵,۰۰۰

در اینصورت مقدار مالیاتی که ما هر سال بر اثر انباشته شدن درآمد خالص می‌پردازیم، بصورت زیر خواهد بود:

مقدار مالیات پرداختی در هر سال در حالت دوم	
سال	مقدار مالیات
۱	۲,۴۱۴,۳۶۴,۱۴۱.۲۵
۲	۹,۱۴۱,۸۳۵,۳۵۱.۲۳
۳	۱۱,۵۵۴,۹۱۴,۱۸۶.۹۲
۴	۱۵,۵۰۸,۰۰۹,۷۴۰.۵۴
۵	۱۹,۱۵۱,۱۲۱,۳۸۳.۵۹

● استهلاک و ارزش اسقاط:

در مصاحبه‌ای که با دکتر انتصاری داشتیم، دکتر بیانگر آن شدند که صاحبین باشگاه‌ها استهلاک ابزارهای باشگاه خود را ثبت نمی‌کنند و در نهایت ارزش اسقاط آنها را لحاظ می‌کنند.

در این مصاحبه متوجه شدیم که صاحبین باشگاه‌ها استهلاک ابزارهای خود را به صورت دفتری و حسابداری ثبت نمی‌کنند، بلکه ارزش اسقاط آن‌ها کاملاً بر اساس رفتار واقعی بازار تعیین می‌شود. از آنجا که افق زمانی پروژه ما ۵ ساله در نظر گرفته شده است، تیم پروژه برای محاسبه ارزش اسقاط در سال پنجم، تجهیزات را به دو دسته کاملاً مجزا تقسیم‌بندی کرده است:

I. دستگاه‌های هوازی و برقی (مستهلك و از رده خارج): تجهیزاتی مانند تردمیل، الپتیکال و دوچرخه که استهلاک الکترونیکی و مکانیکی شدیدی دارند، پس از ۵ سال کارکرد مداوم عملاً از رده خارج می‌شوند. ارزش اسقاط این دستگاه‌ها صرفاً به عنوان «داغی یا دستگاه اوراقی» و مستقیماً از داده‌های واقعی بازار جمع‌آوری شده و در جریان نقدی سال پنجم لحاظ گردیده است.

II. دستگاه‌های قدرتی و مکانیکی (قابل استفاده و فروش): دستگاه‌های قدرتی و وزنه‌های آزاد برندهای معتبری مثل DHZ، در صورت نگهداری مناسب خراب نمی‌شوند و پس از ۵ سال صرفاً کمی فرسوده و دست‌دوم محسوب می‌شوند. از آنجا که ما برنامه نگهداری و تعمیرات^۱ دقیقی در باشگاه داریم، این دستگاه‌ها در پایان سال پنجم کاملاً سالم و قابل فروش هستند. منطق محاسباتی ما برای این دسته به این صورت است که قیمت اولیه خرید دستگاه را برای ۵ سال بعد متورم کرده‌ایم و سپس فرض کرده‌ایم این دستگاه دست‌دوم، با ۴۵٪ قیمت متورم‌شده‌ی روز به فروش می‌رسد.

مهم‌ترین نقدی که ممکن است به این بخش وارد شود این است که "با توجه به اینکه دستگاه‌ها ۵ سال کار کرده‌اند، چرا ارزش اسقاط آن‌ها را انقدر بالا (۴۵ درصد قیمت متورم‌شده در سال پنجم) لحاظ کرده‌اید؟" تیم پروژه برای دفاع از این فرمول محاسباتی در قرارداد فروش تجهیزات، از دو اهرم و واقعیت اقتصادی بازار ایران استفاده کرده است:

I. رفتار سرمایه‌ای تجهیزات وارداتی: در اقتصاد تورمی ایران، تجهیزات مرغوب خارجی رفتار کالای مصرفی ندارند، بلکه یک دارایی سرمایه‌ای هستند. وقتی قیمت دستگاه نوی برند DHZ طی ۵ سال به دلیل تورم و نرخ ارز چندین برابر می‌شود، فروش دستگاه کارکرده و سالم همان برند به قیمت «نصف ارزش روز دستگاه نو» یک عرف کاملاً منطقی و حتی محافظه‌کارانه در بازار لوازم ورزشی ایران است. این مقدار از طریق مصاحبه به دست آمد.

II. تأثیر نگهداری پیشگیرانه: ما در بخش هزینه‌های جاری، مبالغی را برای سرویس دوره‌ای تجهیزات لحاظ کرده‌ایم. این یعنی دستگاه‌های ما در پایان سال پنجم آهن‌پاره نیستند، بلکه دستگاه‌های باکیفیتی‌اند که فقط ظاهرشان کارکرده شده است و خریداران زیادی (مثل باشگاه‌های درجه ۲ یا شهرستان‌ها) برای آن‌ها با همان قیمت ۴۵٪ مشتری می‌شوند.

در توضیح اینکه چرا اصلاً دستگاه‌های سالم را در سال پنجم می‌فروشیم و پروژه را نوسازی می‌کنیم، می‌توان به مسائل زیر اشاره نمود:

I. حفظ جایگاه لوکس و VIP مشتریان منطقه ۱ تهران برای استفاده از تجهیزات بی‌نقص و مدرن پول پرداخت می‌کنند. نگه داشتن دستگاه‌های کارکرده بعد از ۵ سال، اعتبار و برند باشگاه را تضعیف می‌کند. تعویض کل تجهیزات در پایان سال پنجم، باشگاه را همیشه در بالاترین سطح کیفی نگه می‌دارد.

^۱ PM

II. تأمین سرمایه فاز بعدی: فروش دستگاه‌های قدرتی با نرخ ۴۵٪ قیمت متورم‌شده به اضافه فروش داغی دستگاه‌های هوازی در انتهای سال پنجم، یک جریان نقدی ورودی^۱ بسیار عظیم به پروژه تزریق می‌کند که صفر تا صد نقدینگی لازم برای خرید دستگاه‌های آکبند و شروع قدرتمند فاز دوم پروژه را تأمین خواهد کرد.

^۱ Cash Inflow



فصل پنجم

ارزیابی مالی و شاخص‌های اقتصاد مهندسی

۵.۱) مقدمه‌ای بر متدولوژی ارزیابی و مفروضات پایه

بر اساس اصل تطابق، جریان نقدی اسمی باید با نرخ تنزیل اسمی تنزیل گردد. بر اساس مصاحبه با خبرگان صنعت، نرخ حداقل جذب‌کننده واقعی سرمایه‌گذاران معادل ۲۴٪ سالانه در نظر گرفته شد. با لحاظ نرخ تورم عمومی ۴۶.۱۹۷٪ و استفاده از رابطه تورم، نرخ حداقل جذب‌کننده اسمی برابر ۸۱.۲۸۴۵٪ سالانه و معادل حدود ۵.۰۸۲۴٪ ماهانه به دست آمد که مبنای تنزیل جریان‌های نقدی اسمی در محاسبات NPW قرار گرفت. در واقع طبق مصاحبه‌هایی که با مهندس سالاری و دکتر انتصاری داشتیم، بیان کردند که نرخ تنزیل مد نظر سرمایه‌گذاران این حوزه نرخ بین ۲۰ الی ۳۰ درصد است که ما در نهایت با رفتاری معتدلانه نرخ ۲۴٪ را برگزیدیم.

• خالص ارزش فعلی^۱:

شاخص NPV معتبرترین و غیرقابل مذاکره‌ترین معیار برای پذیرش یا رد یک پروژه است. این شاخص نشان می‌دهد که پروژه پس از بازگرداندن اصل سرمایه (حدود ۳۰.۸ میلیارد تومان) و پوشش دادن سود مورد انتظار ۲۴ درصدی سرمایه‌گذاران، چقدر «ثروت خالص» خلق می‌کند. با تنزیل کردن آرایه‌ی ۶۰ ماهه‌ی جریان‌های نقدی اسمی، خالص ارزش فعلی پروژه برابر با ۸,۱۲۳,۸۵۷,۰۶۶.۵۳ تومان محاسبه گردید. نکته حائز اهمیت آن است که این مقدار بدست آمده، مقدار غیرمتورم است و بطور مستقیم از جریان‌های نقدی ماه به ماه بدست آمده است. به عبارتی همان خالص ارزش فعلی پروژه در زمان صفر. تحلیل استراتژیک: مثبت بودن قاطع این عدد $NPV \gg 0$ نشان‌دهنده‌ی توجیه اقتصادی مطلق پروژه است. خلق تقریباً ۸.۱ میلیارد تومان ثروت مازاد در یک افق ۵ ساله، حاکی از قدرت متوسط و قابل قبول مدل درآمدی ترکیبی (به ویژه حاشیه سود اهرمی در بخش خدمات مربی خصوصی) و ساختار سازمان‌مند هزینه‌ها در این باشگاه است.

۵.۲) کالبدشکافی نرخ بازده داخلی اسمی^۲ و حل چالش دکارت

نرخ بازده داخلی، بیانگر پتانسیل و قدرت سودآوری ذاتی جریان‌های نقدی است. خروجی محاسبات نرم‌افزار برای این شاخص، رقم ۵.۹۷۹۱٪ به صورت ماهانه و معادل ۱۰۰.۷۴۵۱٪ به صورت سالیانه مؤثر می‌باشد. رسیدن به این عدد قطعی با یک چالش پیچیده‌ی ریاضی همراه بود:

- چالش قاعده علائم دکارت: به دلیل پرداخت مالیات‌های سنگین در ماه‌های ۱۲، ۲۴، ۳۶ و ۴۸، جریان نقدی ما دچار تغییر علامت‌های متوالی^۳ شده بود. این امر می‌توانست به پدیده چندنرخ‌ی شدن^۴ و خطای محاسبه نرم‌افزار منجر شود.
- راه حل ما: تیم ما با استفاده از آرگومان Guess در توابع مالی، الگوریتم جستجوی نیوتون-رافسون نرم‌افزار را هدایت نمود تا به منطقی‌ترین ریشه معادله یعنی عدد قطعی ۱۰۰.۷۴۵۱٪ دست یابد.

^۱ Net Present Value - NPV

^۲ Nominal IRR

^۳ Non-Conventional Cash Flow

^۴ Multiple IRRs

۵.۳ استخراج نرخ بازده داخلی واقعی

خروجی تابع IRR در بخش قبل ۵.۹۷۹۱٪ ماهیانه و ۱۰۰.۷۴۵۱٪ سالیانه بود که یک خروجی اسمی و دربرگیرنده تورم است. برای درک «رشد واقعی قدرت خرید سرمایه‌گذار»، باید اثر تورم از این نرخ خالص‌سازی^۱ شود. برای این منظور از معادله معکوس فیشر^۲ استفاده گردید. با فرض پیش‌بینی نرخ تورم عمومی اقتصاد در بازه ۵ سال آینده معادل ۴۶.۱۹۷٪ پیش‌بینی شده است. همچنین ما جریان‌های درآمدی را با نرخ ۱۵٪ و بخش‌های هزینه‌ای را با نرخ تورم عمومی و در دو بازه زمانی متفاوت ۶ ماه و ۱ سال محاسبه کرده‌ایم. برای همین از رابطه فیشر به شکل زیر استفاده می‌کنیم:

$$IRR_{real} = \frac{IRR_{nominal} - f}{1 + f} = \frac{1.007451 - 0.46197}{(1 + 0.46197)} = 0.3731 \Rightarrow 37.31\%$$

این بدین معناست که این پروژه دارای نرخ بازده داخلی بیشتر از ۲۴٪ می‌باشد و با وجود فشارهای تورمی روی هزینه‌های ثابت (مثل رشد ۲۵ درصدی اجاره‌بها)، نرخ بازده داخلی کاملاً خالص و واقعی، مناسب و سوده ارزیابی می‌شود.

۵.۴ تحلیل دوره بازگشت سرمایه حقیقی

شاخص دوره بازگشت سرمایه، فاکتوری حیاتی برای کنسرسیوم سرمایه‌گذاران (که ۷۵٪ نقدینگی را تأمین کرده‌اند) محسوب می‌شود. با توجه به پارامترها و مقادیرشان، ما عدد ۴۳.۵۶۷۲ ماه را برای بازگشت سرمایه بدست آوردیم. این عدد از طریق جریان نقدی انباشته تنزیل شده محاسبه شده است. در جدول زیر می‌توانید خلاصه‌ای از روند جریان نقدی انباشته مشاهده کنید:

جدول جامع جریان نقدی انباشته تنزیل شده			
سال پروژه	شماره ماه	جریان نقدی انباشته تنزیل شده	وضعیت استراتژیک ماه
سال صفر	ماه ۰	(-۳۰,۷۵۴,۴۷۹,۴۷۵)	خروج سرمایه اولیه
سال اول	ماه ۱	(-۳۰,۶۵۷,۷۶۵,۳۶۲)	دوران خاک‌خوری
	...	...	...
	ماه ۱۱	(-۲۴,۰۵۶,۷۲۱,۷۲۴)	بهبود تدریجی انباشته
	ماه ۱۲	(-۲۵,۴۴۲,۳۰۰,۲۳۰)	افت انباشته (پرداخت مالیات سال اول)
سال دوم	ماه ۱۳	(-۲۴,۳۷۷,۳۷۷,۱۹۲)	شروع رشد سال دوم
	...	...	...
	ماه ۲۳	(-۱۱,۱۵۲,۴۵۷,۵۵۳)	بهبود نقدینگی
	ماه ۲۴	(-۱۳,۶۵۸,۶۳۸,۳۳۳)	افت انباشته (پرداخت مالیات سال دوم)
سال سوم	ماه ۲۵	(-۱۳,۰۹۰,۵۴۶,۷۶۳)	بازگشت به مسیر رشد
	...	...	...
	ماه ۳۵	(-۳,۶۶۰,۷۹۳,۶۸۹)	نزدیک شدن به مرز صفر
	ماه ۳۶	(-۵,۴۰۱,۱۷۸,۵۵۹)	افت انباشته (پرداخت مالیات سال سوم)
سال چهارم	ماه ۳۷	(-۴,۷۴۳,۵۰۸,۱۲۱)	خیز نهایی برای خروج از زیان
	...	...	...

^۱ Deflate

^۲ Fisher Equation

آخرین ماه حضور در دره‌ی بدهی	(-۳۳۳,۲۲۰,۳۱۶)	ماه ۴۳	سال پنجم
نقطه سربه‌سر (عبور از مرز صفر)	+۲۵۴,۳۰۵,۰۹۴	ماه ۴۴	
حاشیه سود امن	+۲,۰۷۱,۷۲۱,۵۰۹	ماه ۴۷	
پرداخت مالیات سال چهارم (جریان همچنان مثبت)	+۷۶۹,۵۸۰,۷۵۳	ماه ۴۸	
فاز سوددهی مطلق	+۱,۰۱۱,۰۲۸,۰۲۲	ماه ۴۹	
...	...	...	
تجمع سودهای ماهانه	+۵,۷۸۱,۹۶۵,۲۱۳	ماه ۵۹	
نقدینگی نهایی (NPV) + اسقاط و ودیعه	+۸,۱۲۳,۸۵۷,۰۶۶	ماه ۶۰	

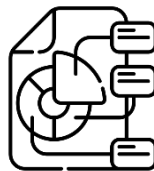


مدل‌سازی اقتصادی این پروژه در رویکردی کاملاً محافظه‌کارانه نشان داد که احداث یک باشگاه لوکس در منطقه ۱ تهران، فراتر از یک کسب‌وکار خدماتی روزمره، در واقع خلق یک دارایی ضدتورمی^۱ مستحکم است.

پروژه‌ای که بتواند سرمایه اولیه ۳۱ میلیاردی خود را با وجود اعمال سخت‌گیرانه‌ترین هزینه‌ها و شوک‌های مالیاتی، در اواسط سال چهارم (۴۳.۵۷ ماه) به صورت کاملاً تنزیل‌شده و واقعی بازگرداند و در پایان سال پنجم، تجهیزات سخت‌افزاری خود را به عنوان یک دارایی ارزشمند نقد کرده و بیش از ۸.۱ میلیارد تومان ثروت خالص مازاد بسازد، در دسته‌ی سرمایه‌گذاری‌های بسیار منطقی، شفاف و با ریسک کنترل‌شده قرار می‌گیرد.

بر این اساس، تیم ما با اطمینان کامل، این طرح را به عنوان یک فرصت سرمایه‌گذاری پایدار، ایمن و کاملاً توجیه‌پذیر تأیید نموده و صدور سناریوی اجرا و ورود قدرتمند به فاز پیاده‌سازی را قویاً توصیه می‌نماید.

^۱ Anti-inflationary Asset



فصل ششم

تحلیل حساسیت و سناریوسازی

۶.۱) ضرورت آزمون استرس در اقتصاد تورمی

در پروژه‌های سرمایه‌بر نظیر احداث باشگاهی با هزینه اولیه بالا، تکیه بر یک پیش‌بینی واحد^۱ از منظر مهندسی مالی بسیار پرخطر است. با توجه به اینکه نرخ تورم عمومی در مدل‌سازی ما ۴۶.۱۹۷٪ سالیانه در نظر گرفته شده و نرخ بازده مورد انتظار واقعی سرمایه‌گذار^۲ نیز معادل ۲۴٪ هدف‌گذاری شده است، نرخ حداقل جذب‌کننده اسمی^۳ از طریق رابطه فیشر معادل ۸۱.۲۸٪ خواهد بود. با توجه به بالا بودن این لنگرگاه محاسباتی، تیم ما اقدام به طراحی سناریوهای مختلف و انجام آزمون استرس بر روی متغیرهای کلیدی نموده است.

۶.۲) تحلیل سناریوی محتمل^۴ و وضعیت لب‌مرزی بازدهی

در محتمل‌ترین حالت وقوع پروژه، خروجی محاسبات نرم‌افزار برای نرخ بازده داخلی اسمی معادل ۱۰۰.۷۴۵۱٪ سالیانه است. با اعمال معادله معکوس فیشر برای خنثی‌سازی تورم ۴۶.۱۹۷٪، نرخ بازده داخلی واقعی این سناریو برابر با ۳۷.۳۱٪ به دست می‌آید.

$$IRR_{real} = \frac{IRR_{nominal} - f}{1 + f} = \frac{1.007451 - 0.46197}{(1 + 0.46197)} = 0.3731 \Rightarrow 37.31\%$$

۶.۳) پدیده «تضاد شاخص‌ها» در سناریوهای بدبینانه

در برخی از تحلیل حساسیت‌هایی که در ادامه ارائه خواهد شد، با پدیده‌ای تحت عنوان تضاد شاخص‌ها رو به رو خواهیم شد. به این شکل که با تغییر پارامترها، مقدار IRR سقوط‌هایی را تجربه خواهد کرد و در نتیجه سیگنال و معنای غیر اقتصادی بودن پروژه را به ما می‌دهد اما در عین حال در همان سناریوها، خالص ارزش فعلی همچنان مثبت خواهد ماند و همچنین دوره بازگشت سرمایه نیز زیر ۵ سال قرار خواهد گرفت. دلایل این موضوع به شرح زیر هستند:

- جریان نقدی غیر متعارف: به دلیل پرداخت‌های سنگین و نقطه‌ای مالیات در پایان هر سال، جریان نقدی ما دچار تغییر علامت‌های متوالی است. در چنین معادلاتی، منحنی ارزش فعلی پروژه از رفتار استاندارد خارج شده و ممکن است شاخص IRR به جای نشان دادن سودآوری ذاتی، صرفاً یکی از ریشه‌های ضعیف معادله را نشان دهد.
- تله‌ی نرخ سرمایه‌گذاری مجدد: شاخص IRR فرض می‌کند که تمام جریانات نقدی تولید شده، مجدداً با همان نرخ افت‌کرده سرمایه‌گذاری می‌شوند که این امر باعث تشدید کاذب وضعیت زیان در محاسبات نرم‌افزار می‌گردد.

این نوعی تناقض کلاسیک است که به اصول بنیادین مالی شرکتی مرتبط می‌شود.

دلیل این برتری روشن است: هدف نهایی هر سرمایه‌گذار، «حداکثرسازی ثروت ریالی» است، نه صرفاً دستیابی به یک درصد سود روی کاغذ. از آنجا که در اکثر سناریوهای محتمل و حتی بدبینانه‌ی ما، شاخص NPV / NPW با اقتدار مثبت باقی می‌ماند و دوره بازگشت سرمایه در محدوده‌ای امن اتفاق می‌افتد، کاهش مقطعی شاخص IRR به زیر خط MARR نمی‌تواند توجیه اقتصادی این سرمایه‌گذاری ۳۱ میلیارد تومانی را نقض کند.

^۱ Single-point Estimate

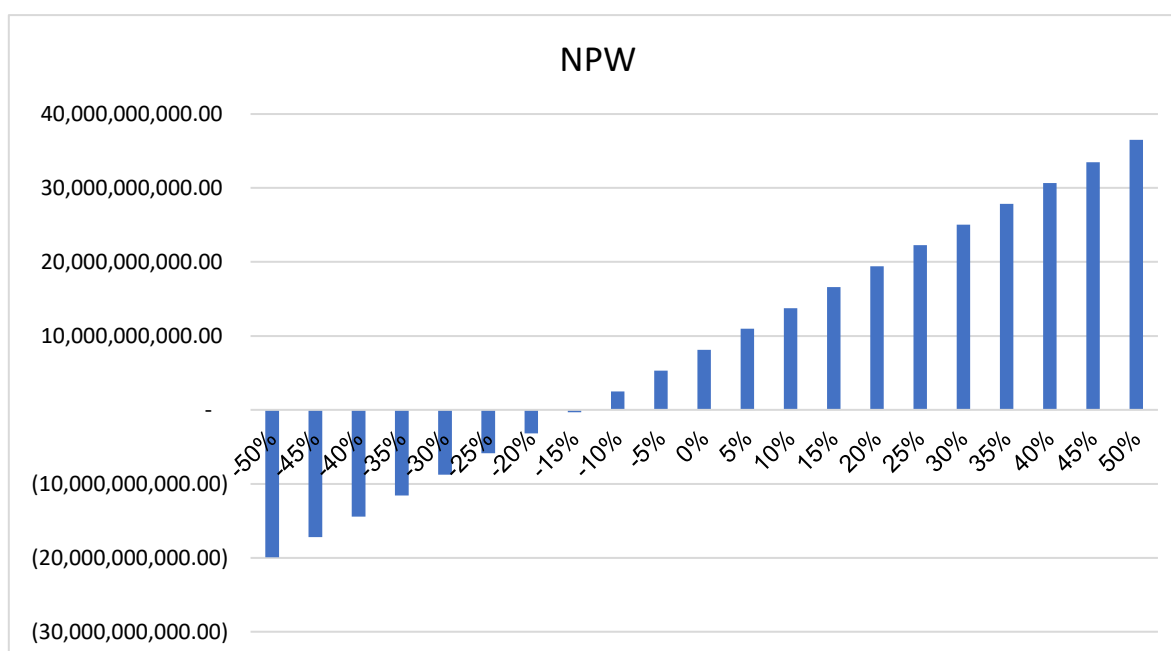
^۲ Real MARR

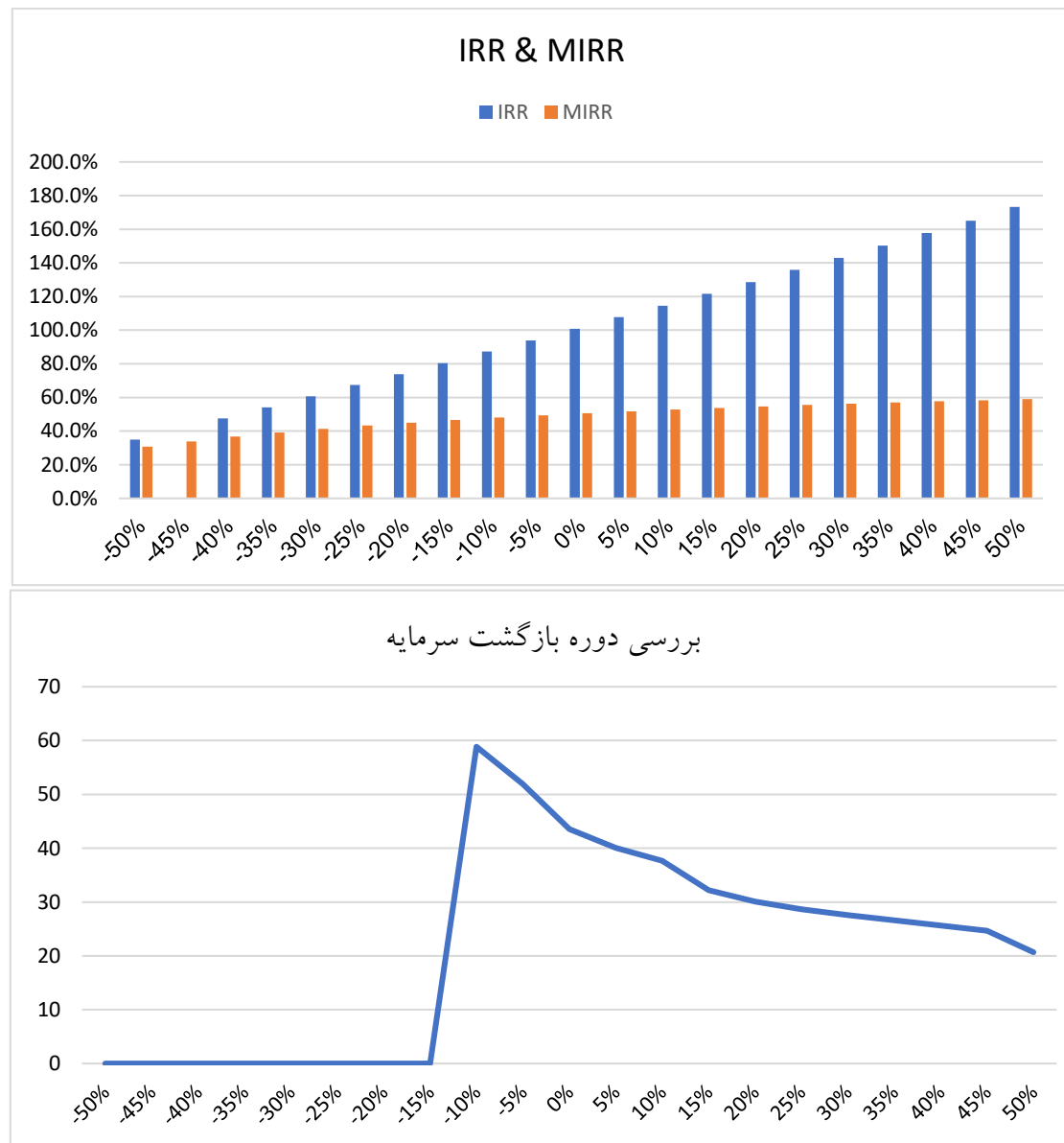
^۳ Nominal MARR

^۴ Base Case

۶.۴) تحلیل حساسیت متغیر اصلی: تکانه‌های تقاضا (تعداد ثبت‌نامی‌ها)

بررسی مقدار تعدیل شده ی ثبت نامی ها (تغییرات تقاضا)				
PP	MIRR	IRR	NPW	
43.6	50.6%	100.7%	8,123,857,066.53	
پروژه زیان‌ده است	30.8%	35.0%	19,939,386,487.57-	-50%
پروژه زیان‌ده است	33.9%	#NUM!	17,219,845,093.70-	-45%
پروژه زیان‌ده است	36.7%	47.6%	14,442,914,507.62-	-40%
پروژه زیان‌ده است	39.2%	54.1%	11,589,636,586.89-	-35%
پروژه زیان‌ده است	41.4%	60.7%	8,776,540,690.96-	-30%
پروژه زیان‌ده است	43.4%	67.5%	5,857,991,446.35-	-25%
پروژه زیان‌ده است	45.0%	73.8%	3,172,215,082.45-	-20%
پروژه زیان‌ده است	46.6%	80.5%	343,463,392.74-	-15%
58.85381654	48.1%	87.2%	2,505,625,147.31	-10%
51.92552749	49.4%	93.9%	5,286,973,254.18	-5%
43.56715899	50.6%	100.7%	8,123,857,066.53	0%
40.04711288	51.7%	107.7%	10,972,694,671.86	5%
37.65999849	52.8%	114.5%	13,761,519,790.46	10%
32.19609553	53.7%	121.6%	16,603,131,318.79	15%
30.10473583	54.6%	128.6%	19,419,929,215.51	20%
28.67461068	55.5%	135.9%	22,292,993,935.98	25%
27.60037457	56.2%	142.9%	25,043,685,628.73	30%
26.58539816	57.0%	150.2%	27,849,304,512.94	35%
25.63887971	57.7%	157.7%	30,690,628,640.68	40%
24.67169378	58.4%	165.0%	33,477,751,326.10	45%
20.65635801	59.0%	173.2%	36,505,037,128.96	50%





در مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر حق اشتراک، حجم تقاضا (تعداد اعضای فعال) عامل تعیین‌کننده در تداوم جریان‌های درآمدی است. با توجه به ساختار هزینه‌های ثابت بالا در این پروژه و لحاظ نمودن نرخ تنزیل اسمی ۸۱.۲۸٪ جهت پوشش تورم ۴۶.۱۹ درصدی، ارزیابی حساسیت پروژه نسبت به نوسانات تقاضا امری الزامی است. بر این اساس، متغیر تقاضا در بازه ۵۰- درصد تا ۵۰+ درصد مورد آزمون قرار گرفت.

بررسی داده‌های بالا، سه متغیر ساختاری پروژه را برای تصمیم‌گیری کلان مدیریتی شفاف می‌سازد:

- حاشیه امنیت عملیاتی^۱: داده‌ها نشان می‌دهند که مرز اقتصادی پروژه^۲ در محدوده‌ی افت ۱۲- الی ۱۴- درصدی تقاضا قرار دارد. با رسیدن به افت ۱۵- درصدی، شاخص IRR به ۸۰.۵٪ تنزل می‌یابد که پایین‌تر از نرخ تنزیل هدف (۸۱.۲۸٪) است و NPW وارد فاز منفی می‌شود. این حاشیه امنیت (حداکثر ۱۲ درصد افت)، از منظر مدیریت ریسک، یک «حاشیه امنیت شکننده» ارزیابی می‌شود. این بدان معناست که تیم اجرایی برای تضمین بازگشت سرمایه، تنها مجاز به انحراف منفی بسیار محدودی نسبت به تارگت‌های فروش است و هرگونه افت مستمر در تقاضا، پروژه را با بحران نقدینگی مواجه خواهد کرد.

^۱ Operational Margin of Safety

^۲ Break-even Point

- درجه اهرم عملیاتی: مدل کسب و کار این باشگاه به شدت متکی بر هزینه های ثابت (سرمایه گذاری اولیه و اجاره بها) است. این ساختار، یک اهرم عملیاتی بالا ایجاد کرده است. به لحاظ آماری، با ۱۰٪ رشد تقاضا نسبت به خط پایه، شاخص NPW از ۸۰۱۲ میلیارد به ۱۳۰۶۶ میلیارد تومان افزایش می یابد که معادل ۶۹ درصد رشد در سود خالص است. این اهرم دوگانه عمل می کند؛ در زمان رونق به شدت سودآور است، اما در زمان رکود، با سرعت بیشتری منابع مالی را تحلیل می برد.
- تبیین خطای محاسباتی نرم افزار: بروز خطای INUM# در سناریوی افت ۴۵- درصدی، ناشی از محدودیت الگوریتم های تکرارشونده در نرم افزار اکسل (نظیر روش نیوتون-رافسون) است. با توجه به پرداخت های متمرکز مالیات در مقاطع سالانه، جریان نقدی پروژه دچار تغییر علامت های متوالی می شود. در سناریوهای رکود شدید، مجموع ارزش فعلی به میزانی افت می کند که معادله فاقد ریشه حقیقی معنادار می گردد. به همین دلیل، در ارزیابی ریسک این پروژه، وزن اصلی تصمیم گیری به شاخص پایدارتر NPW اختصاص داده شده است البته شایان ذکر است که NPW در این حالت منفی می شود که تاکید کننده عدم سوددهی پروژه است.

اما نکاتی که بایستی به آن توجه کرد عبارتند از:

- محدودیت های سناریوی رشد: مدل ریاضی نشان دهنده افزایش خطی ثروت در رشدهای بالای ۳۰ و ۵۰ درصد است. با این حال، از دیدگاه مدیریتی، افزایش ۵۰ درصدی اعضا در یک فضای فیزیکی محدود، منجر به تراکم جمعیت، استهلاک سریع تجهیزات و افت شدید کیفیت خدمات خواهد شد. این مسئله به طور قطع منجر به نارضایتی و ریزش^۱ مشتریان می شود. بنابراین، سناریوهای رشد بیش از ۱۵ الی ۲۰ درصد، در عمل فاقد توجیه پایداری هستند و نباید مبنای تصمیم گیری استراتژیک قرار گیرند.
- تشدید ریسک در سناریوهای افت: ریزش های بیش از ۳۰ درصد در تقاضا، علاوه بر غیر اقتصادی کردن پروژه، منجر به خلوت شدن بیش از حد باشگاه می شود که بدلیل اثر منفی که روی سایر ورزشکاران دارد، سرعت ریزش مشتریان را تسریع می بخشد.

اما توصیه هایی که به مدیریت می توان کرد:

- مدیریت بودجه بازاریابی به عنوان هزینه عملیاتی: تخصیص بودجه مارکتینگ نباید دستخوش تصمیمات مقطعی شود. حفظ نرخ جذب عضو^۲ برای دور نگه داشتن پروژه از حاشیه زیان ۱۲- درصدی، نیازمند جریان مستمر و هدفمند تبلیغات محلی است.
- اولویت بخشی به استراتژی های نگهداشت^۳: با در نظر گرفتن اهرم عملیاتی بالا، هزینه ی حفظ مشتری فعلی به مراتب کمتر از جبران مالی ناشی از ریزش اوست. نظارت سخت گیرانه بر عملکرد پرسنل، تهویه مطبوع و نظافت محیط، اصلی ترین سپر دفاعی مدیریت در برابر افت تقاضا خواهد بود.

۶.۵ تحلیل حساسیت جریان درآمدی متغیر: ضریب نفوذ مربی خصوصی^۴

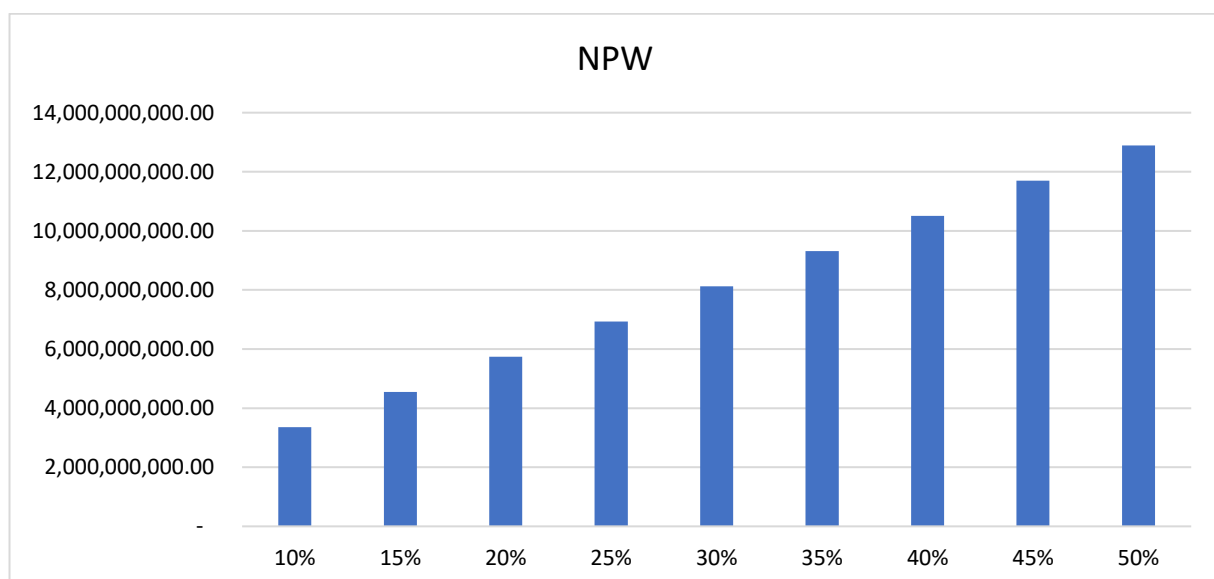
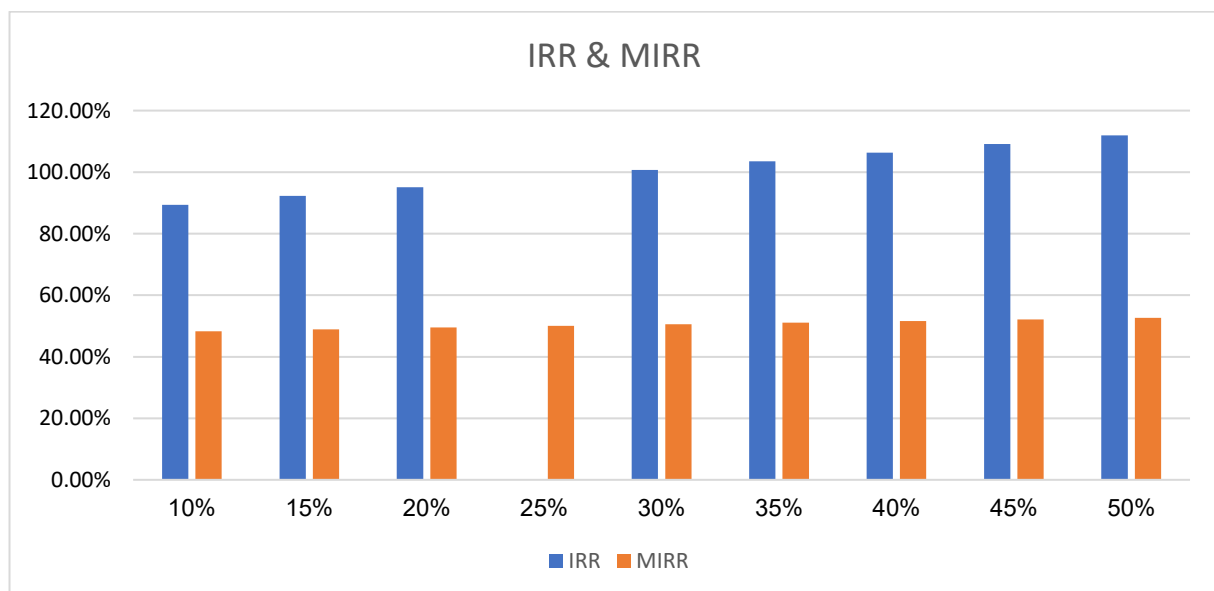
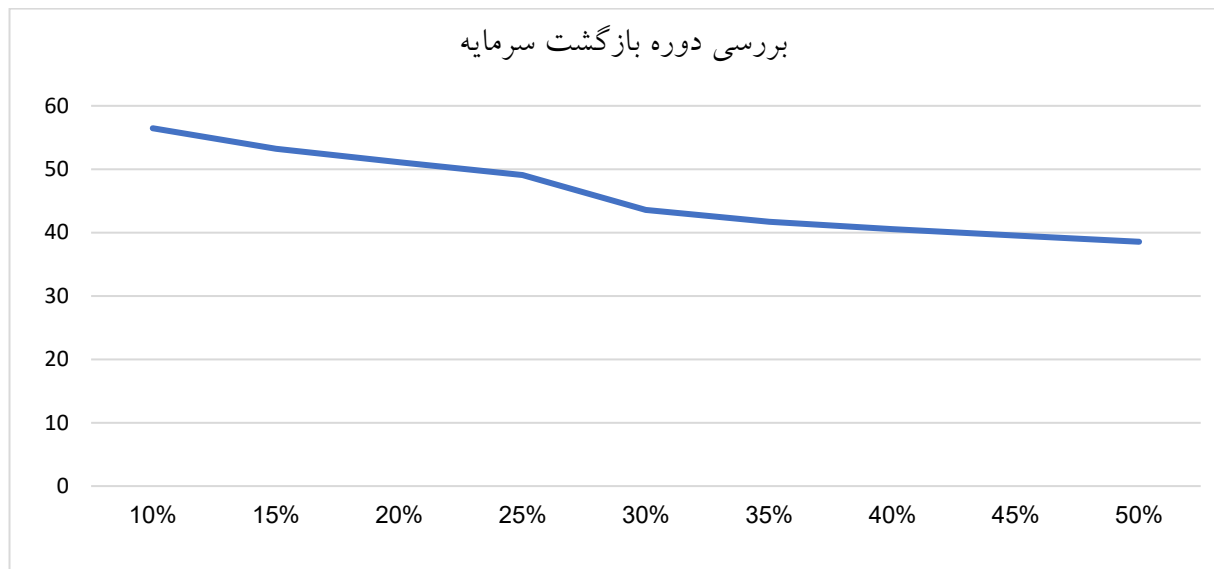
PP	MIRR	IRR	NPW	
43.6	50.5937%	100.7451%	8,123,857,066.53	
56.4677503	48.29%	89.40%	3,358,954,636.41	10%
53.23215135	48.90%	92.25%	4,550,180,243.94	15%
51.08702058	49.48%	95.09%	5,741,405,851.47	20%
49.08090288	50.05%	#NUM!	6,932,631,459.00	25%
43.56715899	50.59%	100.75%	8,123,857,066.53	30%
41.72598901	51.12%	103.55%	9,315,082,674.06	35%
40.54750063	51.63%	106.35%	10,506,308,281.59	40%
39.52720306	52.12%	109.14%	11,697,533,889.12	45%
38.55657311	52.60%	111.92%	12,888,759,496.65	50%

^۱ Churn

^۲ Acquisition Rate

^۳ Retention

^۴ PT Penetration



در مدل مالی این پروژه، شهریه عضویت پایه عمدتاً نقش پوشش‌دهنده هزینه‌های ثابت (CAPEX و OPEX) را ایفا می‌کند، در حالی که خدمات ارزش‌افزوده^۱ نظیر مربی خصوصی، اهرم اصلی تولید سود خالص ارزیابی می‌شود. در سناریوی مبنا، ضریب نفوذ این خدمات معادل ۳۰٪ از کل اعضا در نظر گرفته شده و حاشیه سود مجموعه از حق‌العمل مربیان ۶۰٪ تثبیت گردیده است. ارزیابی حساسیت پروژه به نوسانات این متغیر در بازه ۱۰٪ تا ۵۰٪ به شرح زیر است.

بررسی این ماتریس، دو نکته کلیدی در خصوص ساختار جریان نقدی پروژه را اثبات می‌کند:

۱. استقلال بقای پروژه از درآمدهای متغیر: داده‌ها نشان می‌دهند که حتی با افت شدید عملکرد تیم فروش و سقوط ضریب نفوذ به ۱۰٪، پروژه همچنان قادر به خلق ۳.۳۵ میلیارد تومان ارزش فعلی خالص بوده و سرمایه اولیه را در ماه ۵۶.۴ باز می‌گرداند. این امر اثبات می‌کند که بقای اقتصادی پروژه به فروش خدمات مربی خصوصی وابسته نیست (عدم وجود وابستگی ساختاری). شهریه‌های پایه به تنهایی ظرفیت پوشش هزینه‌های ثابت را دارا هستند و خدمات PT صرفاً نقش تسریع‌کننده بازگشت سرمایه (از ۵۶ به ۴۳ ماه) را ایفا می‌کند.

۲. ناهنجاری نرم‌افزاری در سناریوی ۲۵ درصدی: بروز مجدد خطای #NUM! برای شاخص IRR در ضریب نفوذ ۲۵٪، ناشی از محدودیت‌های الگوریتم نیوتون-رافسون در مواجهه با جریان‌های نقدی غیرمتعارف (پرداخت‌های مالیاتی) است. ثبت NPW قطعی ۶.۹ میلیارد تومانی در این سناریو، لزوم اتکای مدیریت به شاخص NPW و نادیده گرفتن خطاهای سیستمی IRR در زمان تصمیم‌گیری را تأیید می‌کند.

اتکا به سودآوری خطی در سناریوهای نفوذ بالا (۴۰ تا ۵۰ درصد)، فاقد توجیه عملیاتی پایدار است. افزایش بی‌محابای این ضریب، دو ریسک جدی برای مجموعه به همراه دارد:

- ریسک تضاد ظرفیت فیزیکی: رساندن ضریب نفوذ به ۵۰٪ به این معناست که نیمی از کاربران فعال در سالن، نیازمند اشغال طولانی‌مدت دستگاه‌ها تحت نظارت مربی هستند. این امر منجر به ایجاد گلوگاه در استفاده از تجهیزات، نقض حریم خصوصی اعضای عادی و تخریب تجربه کاربری می‌شود. نتیجه‌ی قطعی این شلوغی، ریزش اعضای پایه‌ای است که صرفاً برای استفاده از تجهیزات لوکس ثبت‌نام کرده‌اند.
- ریسک تمرکز و چانه‌زنی نیروی انسانی: در مدل فعلی، سهم ۶۰ درصدی باشگاه از درآمد PT مفروض است. در صورتی که باشگاه وابستگی شدیدی به درآمدهای نفوذ ۵۰ درصدی پیدا کند، قدرت چانه‌زنی^۲ مربیان ارشد افزایش می‌یابد. این مربیان می‌توانند خواهان تغییر سهم‌الشرکه (مثلاً ۵۰-۵۰ یا بدتر) شوند و در صورت عدم توافق، مشتریان VIP را به مجموعه‌های رقیب منتقل کنند.

و اما توصیه‌هایی که می‌توان به مدیریت ارائه کرد:

- تثبیت ضریب نفوذ بهینه: هدف‌گذاری تیم اجرایی باید روی مهار ضریب نفوذ در بازه ۲۵٪ الی ۳۰٪ متمرکز باشد. در این بازه، ضمن کسب NPW منطقی (۶.۹ تا ۸.۱ میلیارد تومان)، ترافیک سالن در حد استاندارد کلاس لوکس باقی می‌ماند.
- شیفت از کمیت به کیفیت: برای افزایش سودآوری بدون ایجاد ترافیک فیزیکی، تیم فروش باید به جای افزایش تعداد شاگردان (کمیت)، بر روی فروش پکیج‌های مربیگری سطح A (مربیان ارشد) با حاشیه سود ریالی بالاتر تمرکز نماید.

^۱ Upselling

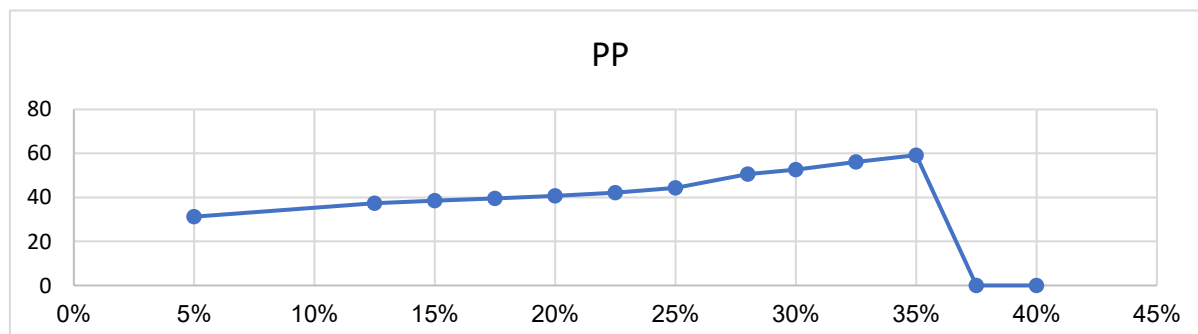
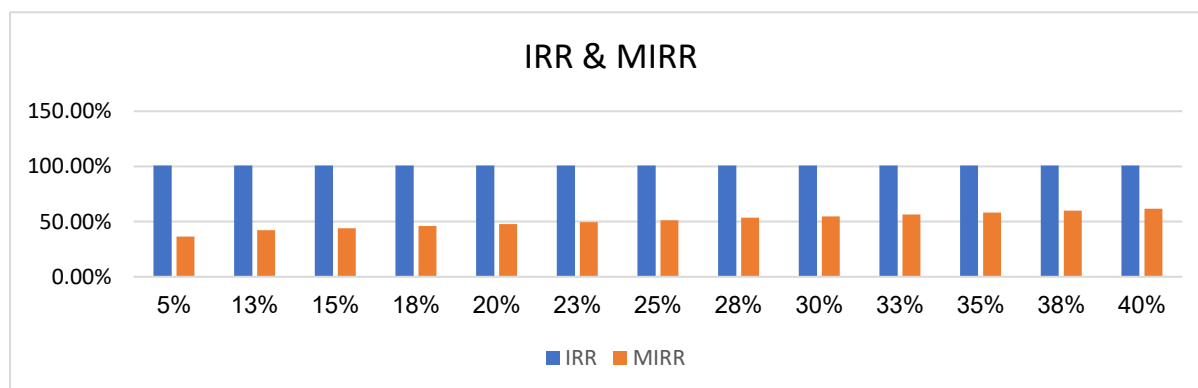
^۲ Bargaining Powe

۶.۶ تحلیل حساسیت هزینه سرمایه: تکانه‌های نرخ تنزیل^۱

نرخ تنزیل^۲ در این پروژه نمایانگر هزینه فرصت سرمایه^۳ و حداقل نرخ جذب‌کننده مورد انتظار سرمایه‌گذاران است. با توجه به نوسانات سیاست‌های پولی و نرخ بهره بدون ریسک در اقتصاد کلان، ارزیابی مقاومت پروژه در برابر افزایش انتظارات بازدهی سرمایه‌گذاران امری حیاتی است. در این تحلیل، نرخ تنزیل پایه‌ی پروژه (که در سناریوی مبنا معادل ۲۴٪ لحاظ شده بود) در بازه ۵٪ تا ۴۰٪ تحت آزمون قرار گرفته است.

خروجی مدل مالی در واکنش به نوسانات نرخ ارزیابی، به شرح زیر است (ارقام NPW به میلیارد تومان درج شده‌اند):

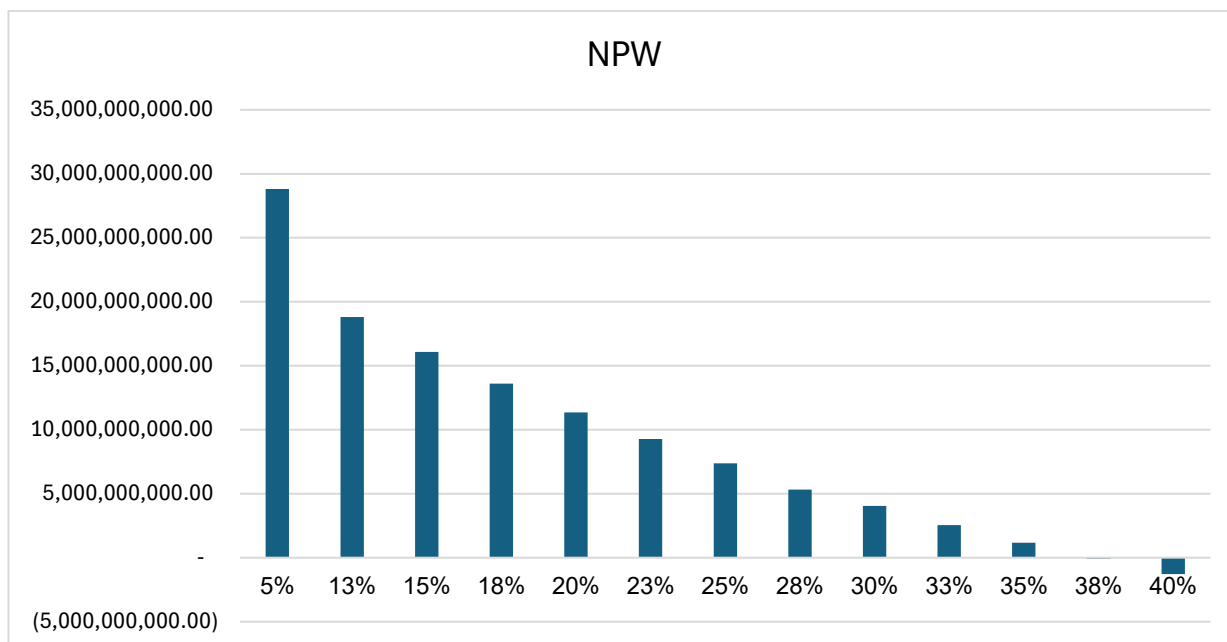
PP	MIRR	IRR	NPW	
43.6	50.5937%	100.7451%	8,123,857,066.53	
31.29352392	36.37%	100.75%	28,816,651,294.49	5%
37.4284302	42.16%	100.75%	18,810,075,556.47	13%
38.5287877	44.04%	100.75%	16,086,507,616.81	15%
39.6063938	45.89%	100.75%	13,608,787,735.25	18%
40.76373862	47.71%	100.75%	11,348,421,665.78	20%
42.2345543	49.52%	100.75%	9,280,838,600.60	23%
44.33295385	51.31%	100.75%	7,384,774,431.37	25%
50.66189704	53.42%	100.75%	5,310,073,509.57	28%
52.59543233	54.82%	100.75%	4,035,714,728.21	30%
56.13451098	56.56%	100.75%	2,552,565,869.19	33%
59.22932657	58.28%	100.75%	1,179,985,868.45	35%
پروژه زیان‌ده است	59.98%	100.75%	92,868,187.64-	38%
پروژه زیان‌ده است	61.68%	100.75%	1,275,558,106.04-	40%



¹ Cost of Capital

² Discount Rate

³ Opportunity Cost



تحلیل رفتار شاخص‌ها در این ماتریس، سه واقعیت ساختاری مدل مالی را برای سرمایه‌گذاران شفاف می‌سازد:

۱. کشف نرخ بازده داخلی واقعی از طریق تقاطع NPW:

در ریاضیات مالی، نرخ بازده داخلی دقیقاً همان نرخ تنزیلی است که در آن شاخص NPW برابر با صفر می‌شود. با بررسی جدول، مشاهده می‌گردد که ارزش فعلی پروژه در نرخ ۳۵٪ برابر با ۱۰۱۷ میلیارد تومان است و در نرخ ۳۷.۵٪ به محدوده منفی (۹۲ میلیون تومان زیان) وارد می‌شود. با استفاده از میان‌یابی، نقطه‌ی صفر شدن NPW در حدود نرخ ۳۷.۳۲٪ قرار دارد.

این امر اثبات می‌کند که نرخ بازده داخلی واقعی این پروژه (بدون اثر تورم) معادل ۳۷.۳۲٪ است. از آنجا که نرخ پایه سرمایه‌گذار ۲۴٪ تعیین شده بود، پروژه دارای یک حاشیه امنیت ۱۳.۳۲ درصدی در برابر افزایش هزینه سرمایه است.

۲. اثبات استقلال ساختاری متغیر IRR اسمی^۱:

یکی از نکات قابل توجه در جدول، ثابت ماندن مطلق شاخص IRR اسمی روی عدد ۱۰۰.۷۵٪ در تمامی سناریوهاست. این پدیده خطای محاسباتی نیست، بلکه اثبات‌کننده‌ی صحت مدل‌سازی در اکسل است.

نرخ بازده داخلی (IRR)، یک ویژگی «ذاتی» و درونی آرایه‌ی جریان‌های نقدی است و مطلقاً هیچ وابستگی ریاضی به «نرخ تنزیل بیرونی» (MARR) ندارد. تغییر نرخ تنزیل، صرفاً زاویه دید ارزیاب را تغییر داده و ارزش فعلی پول‌ها را کوچک یا بزرگ می‌کند، اما نمی‌تواند ریشه‌ی ذاتی تولید ثروت در خود پروژه را تغییر دهد.

۳. اثر تنبیه زمانی بر بازگشت سرمایه^۲:

افزایش نرخ تنزیل، به شدت جریان‌های نقدی دورتر (سال‌های ۴ و ۵) را تنبیه^۳ کرده و ارزش آن‌ها را به سمت صفر میل می‌دهد. به همین دلیل، با افزایش نرخ تنزیل از ۲۴٪ به ۳۵٪، اگرچه پروژه همچنان سودده است، اما دوره بازگشت سرمایه^۴ با یک تأخیر ۱۶ ماهه مواجه

^۱ The IRR Invariance

^۲ Time Value Penalty

^۳ Penalize

^۴ DPP

شده و از ماه ۴۳ به ماه ۵۹ پرتاب می‌شود. این حساسیت بالا نشان می‌دهد که طولانی شدن بازگشت سرمایه، پاشنه آشیل پروژه‌هایی است که هزینه سرمایه سنگینی دارند.

و اما توصیه‌هایی که می‌توان برای مدیریت بهتر داشت:

- مقاومت در برابر سیاست‌های انقباضی^۱: این طرح توجیهی نشان می‌دهد که حتی اگر بانک مرکزی سیاست‌های پولی انقباضی شدیدی اعمال کند و سرمایه‌گذاران بازده مورد انتظار خود را از ۲۴٪ تا مرز ۳۵٪ (خالص و بدون تورم) افزایش دهند، این باشگاه همچنان قادر به پوشش این توقعات سنگین مالی خواهد بود (NPW مثبت ۱.۱۷ میلیارد تومان). این سطح از تاب‌آوری، نشان‌دهنده قابلیت اطمینان بالای مدل کسب‌وکار است.
- الزام به تسریع در بازگشت سرمایه^۲: از آنجا که در نرخ‌های ارزیابی بالای ۳۰٪، جریان‌های نقدی سال‌های پایانی عملاً ارزش فعلی خود را از دست می‌دهند، تیم اجرایی باید سیاست‌هایی را اتخاذ نماید که بخش اعظم نقدینگی در همان دو سال اول به پروژه تزریق شود (نظیر پیش‌فروش پکیج‌های سالیانه یا ارائه تخفیف‌های جذاب برای عضویت‌های بلندمدت در ماه صفر و یک).

۶.۷ تحلیل حساسیت هزینه‌های ثابت: تکانه‌های تورمی اجاره‌بها^۳

در کسب‌وکارهای فیزیکی مستقر در مناطق پریمیوم (مانند منطقه ۱ تهران)، اجاره‌بهای ملک سنگین‌ترین وزنه در سبد هزینه‌های عملیاتی محسوب می‌شود. در سناریوی مبنا، نرخ تعدیل سالیانه اجاره و اضافه‌رهن معادل ۲۵٪ توافق و مدل‌سازی شده است. با توجه به تلاطمات بازار مستغلات، ارزیابی تاب‌آوری پروژه در برابر شوک‌های قیمتی موجر در بازه ۱۰٪ الی ۴۰٪ (افزایش سالیانه) مورد آزمون استرس قرار گرفت.

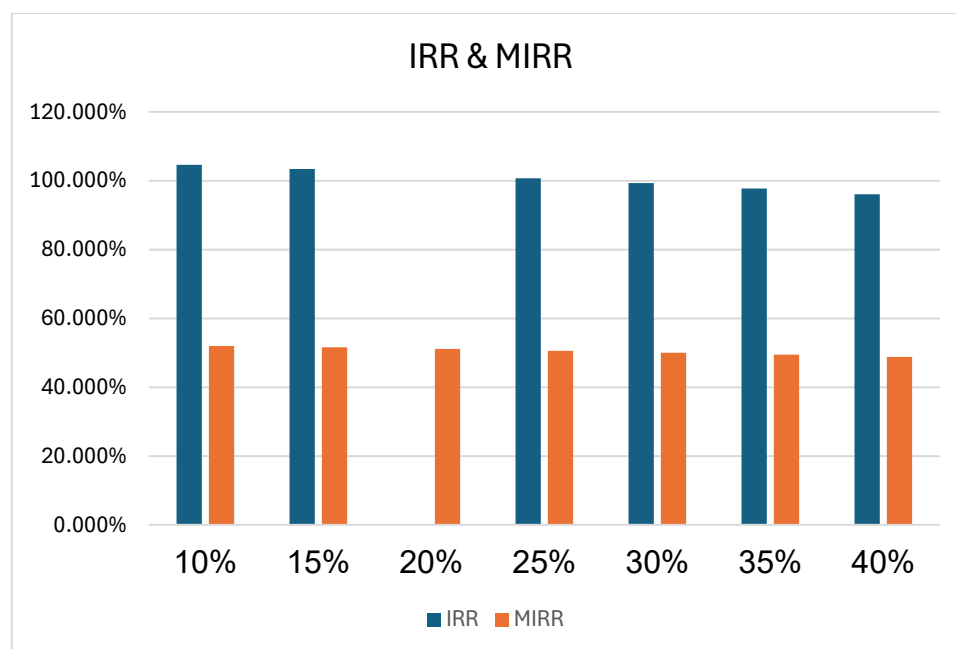
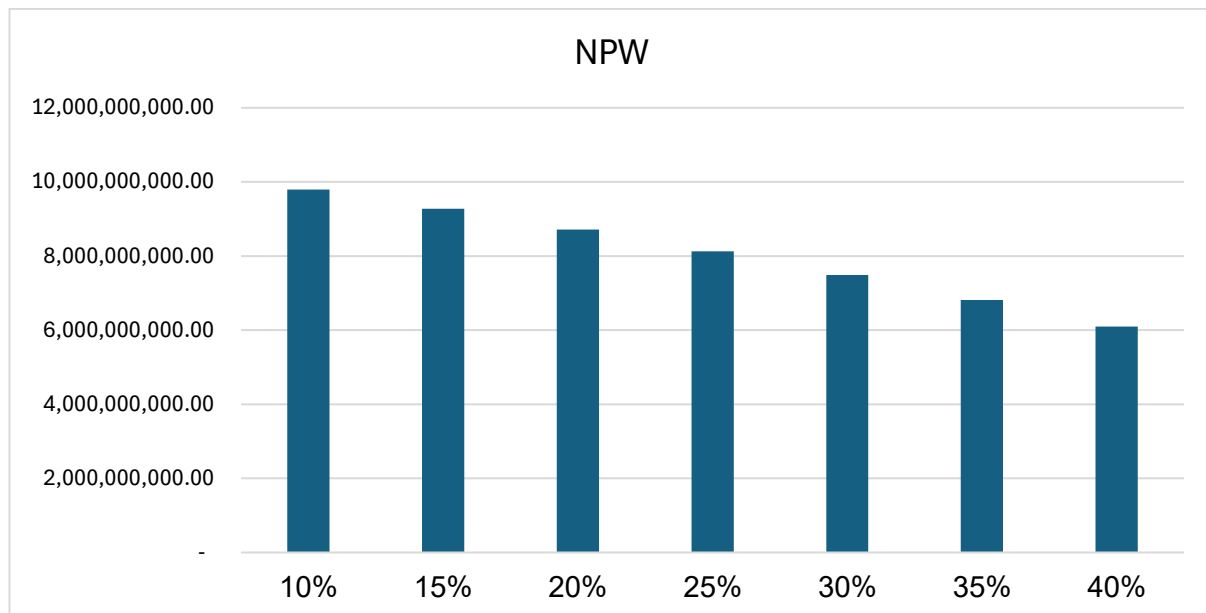
خروجی شبیه‌سازی مالی پروژه در واکنش به سناریوهای مختلف افزایش اجاره‌بها، به شرح زیر است (ارقام NPW به میلیارد تومان درج شده‌اند):

PP	MIRR	IRR	NPW	
43.6	50.59%	100.75%	8,123,857,066.53	
41.28747374	51.978%	104.585%	9,796,786,745.74	10%
41.82273799	51.561%	103.386%	9,274,966,070.84	15%
42.68315159	51.100%	#NUM!	8,717,978,058.10	20%
43.56715899	50.594%	100.745%	8,123,857,066.53	25%
44.41764537	50.038%	99.290%	7,490,577,093.14	30%
49.33792337	49.429%	97.736%	6,816,051,772.99	35%
50.6162819	48.765%	96.073%	6,098,134,379.14	40%

¹ Macro-economic Resilience

² Early Payback Strategy

³ Real Estate OPEX



اطلاعاتی که از داده‌های بالا حاصل می‌شود، به شرح زیر است:

۱. تاب‌آوری مطلق در برابر شوک‌های مستغلات^۱:

مهم‌ترین یافته‌ی این جدول، پایداری شاخص NPW در بدترین سناریو (تورم ۴۰ درصدی اجاره) است. تحمیل نرخ رشد ۴۰ درصدی به اجاره‌بهای پایه‌ی ۴۵۰ میلیونی، هزینه‌های ثابت پروژه را در سال‌های چهارم و پنجم به ارقام نجومی می‌رساند؛ با این وجود، پروژه همچنان قادر است تمام این هزینه‌ها را پوشش داده و ۶۰۹ میلیارد تومان ارزش فعلی خالص خلق کند. این امر اثبات می‌کند که حاشیه سود ناخالص^۲ ناشی از خدمات مربی خصوصی و شهریه‌ها به قدری بالاست که پروژه به عنوان یک کسب‌وکار، "گروگان" نوسانات بازار مسکن نیست.

^۱ Real Estate Shock Absorption

^۲ Gross Margin

۲. ریسک نقدینگی و پرتاب دوره بازگشت سرمایه^۱:

از دیدگاه منتقدانه، اگرچه پروژه در سناریوی ۴۰٪ زیان‌ده نمی‌شود، اما شاخص دوره بازگشت سرمایه (PP) از ۴۳.۵ ماه به ۵۰.۶ ماه افزایش می‌یابد. در یک افق ارزیابی ۶۰ ماهه، بازگشت سرمایه در ماه پنجاه و یکم به این معناست که سرمایه‌گذار عملاً تنها ۹ ماه فرصت برای دریافت سود خالص بدون ریسک دارد. این تأخیر ۷ ماهه در بازگشت سرمایه، ریسک نقدینگی پروژه را به شدت بالا برده و مطلوبیت طرح را برای تأمین‌کنندگان مالی کاهش می‌دهد.

(نکته فنی: بروز مجدد خطای #NUM! در سناریوی ۲۰٪، صرفاً ناشی از عدم همگرایی الگوریتم نیوتون-رافسون اکسل در مواجهه با جابجایی زمان تغییر علامت‌های جریان نقدی است و با توجه به روند منطقی شاخص NPW در همان سطر، فاقد ارزش تصمیم‌گیری است).

توصیه‌هایی که برای مدیریت بهتر داریم نیز به شرح زیر هستند:

- تثبیت حقوقی قرارداد^۲: از آنجا که مدل کسب‌وکار در نرخ رشد ۲۵٪ (سناریوی پایه) دارای تعادل منطقی است، تیم حقوقی موظف است در زمان عقد قرارداد استیجاری، نرخ رشد سالانه را اکیداً روی سقف ۲۰ الی ۲۵ درصد قفل نماید. درج جرایم سنگین برای فسخ پیش از موعد توسط موجر الزامی است تا از تحمیل نرخ‌های ۳۵ و ۴۰ درصدی در زمان تمدید سالیانه جلوگیری شود.
- فعال‌سازی اهرم انتقال هزینه^۳: در صورتی که به دلیل تورم لجام‌گسیخته، موجر موفق به تحمیل نرخ‌های اجاره‌ی بالای ۳۰٪ به مجموعه گردد، مدیریت باشگاه باید بلافاصله از طریق مکانیزم «شناورسازی قیمت‌گذاری»، بار این تورم تحمیلی را از طریق افزایش نرخ شهریه پایه و خدمات PT به مصرف‌کننده نهایی^۴ منتقل نماید تا دوره بازگشت سرمایه از مرز ۴۵ ماه فراتر نرود.

۶.۸ تحلیل حساسیت استراتژی‌های ترویجی: تکانه‌های نرخ تخفیف فصلی

در باشگاه‌های ورزشی کلاس لوکس، استفاده از سیاست‌های تخفیفی (نظیر کمپین‌های پیش‌فروش سال نو یا بلک‌فرایدی) یکی از ابزارهای رایج برای حفظ نرخ جذب و تزریق نقدینگی است. با این حال، تخفیف مستقیم بر روی قیمت پایه، مستقیماً حاشیه سود خالص را منقبض می‌کند. در مدل مالی این پروژه، سناریوی مبنا با فرض اعمال ۱۰٪ تخفیف متوسط در ماه‌های ویژه مدل‌سازی شده است. در این بخش، تأثیر نوسانات این متغیر از ۰٪ (فروش بدون تخفیف) تا ۲۰٪ بر روی شاخص‌های کلان ارزیابی گردیده است.

واکنش خروجی‌های مدل مالی به تغییرات نرخ تخفیف، به شرح زیر است (ارقام NPW به میلیارد تومان درج شده‌اند):

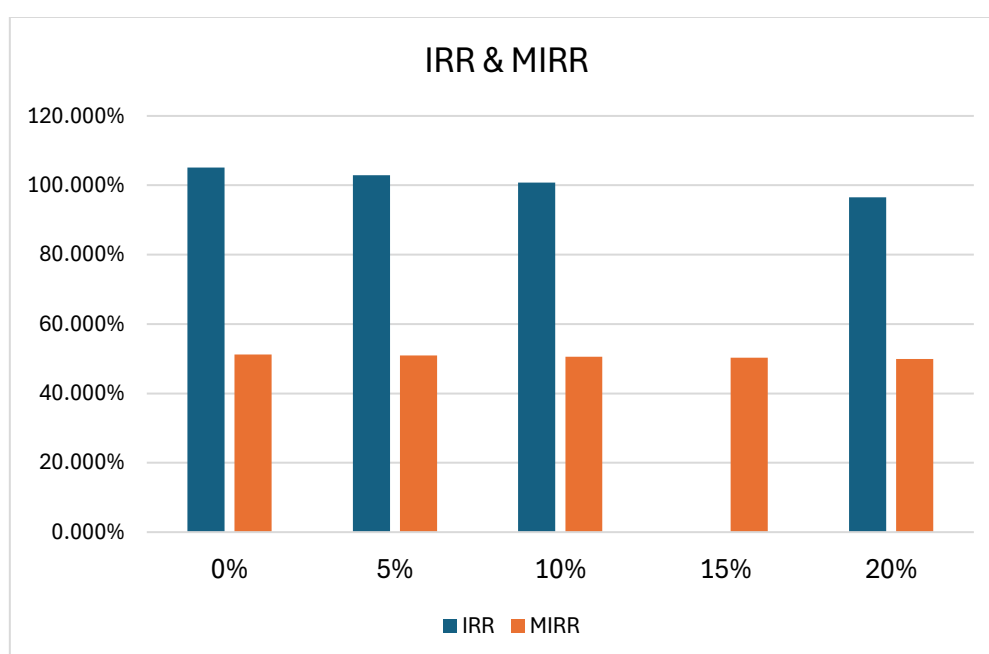
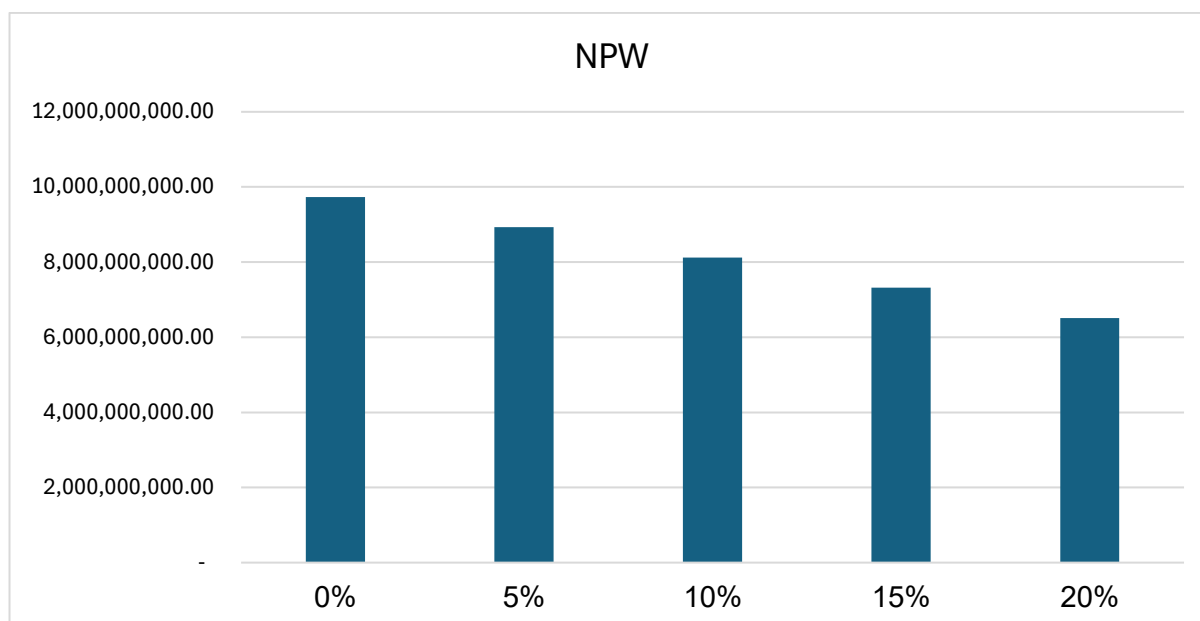
PP	MIRR	IRR	NPW	
43.6	50.594%	100.745%	8,123,857,066.53	
41.07997722	51.221%	105.153%	9,734,299,041.47	0%
42.08434442	50.909%	102.924%	8,929,078,054.00	5%
43.56715899	50.594%	100.745%	8,123,857,066.53	10%
48.0062958	50.276%	#NUM!	7,318,636,079.06	15%
49.93269549	49.955%	96.536%	6,513,415,091.59	20%

^۱ Liquidity Squeeze

^۲ Legal Lock-in

^۳ Cost Shifting

^۴ End-user



اطلاعاتی که از داده‌های بالا حاصل می‌شود، به شرح زیر است:

۱. فرسایش مستقیم حاشیه سود^۱: داده‌ها نشان می‌دهند که تخفیف دادن در این بیزینس مدل، یک شمشیر دولبه است. افزایش تخفیف از ۱۰٪ (سناریوی پایه) به ۲۰٪، بالغ بر ۱.۶ میلیارد تومان از خالص ارزش فعلی پروژه را تبخیر می‌کند. دلیل اقتصادی این حساسیت بالا آن است که «تخفیف» یک کاهش درآمد خالص است که هیچ‌گونه کاهش هزینه‌ای (از جنس اجاره یا استهلاک) به دنبال ندارد؛ لذا هر یک درصد تخفیف مازاد، مستقیماً از ثروت سهامداران کسر می‌گردد.

۲. تشدید ریسک نقدینگی در تخفیف‌های عمیق: با اعمال تخفیف ۲۰ درصدی، دوره بازگشت سرمایه از ۴۳.۵ ماه به مرز ۵۰ ماه کشیده می‌شود. این یعنی اعطای تخفیف‌های سنگین برای جذب مشتری، در عمل باعث می‌شود سرمایه‌گذار در افق ۶۰ ماهه‌ی پروژه، فرصت

^۱ Direct Margin Erosion

بسیار اندکی (کمتر از یک سال) برای برداشت سود خالص پس از بازگشت سرمایه داشته باشد که این امر، جذابیت کلان طرح را مخدوش می‌کند.

(نکته فنی محاسباتی: بروز مجدد خطای #NUM! در نرخ ۱۵٪، تأییدکننده‌ی ناپایداری الگوریتم IRR در جریان‌های نقدی غیرمتعارف است و اتکای تصمیم‌گیری مدیریت بر شاخص‌های قطعی‌تری نظیر NPW و PP را توجیه می‌نماید).

محدودیت اصلی این تحلیل حساسیت، اتکا به فرض «ثابت بودن سایر شرایط» است. این جدول فرض می‌کند که در صورت اعمال تخفیف ۰٪ یا ۲۰٪، تقاضای بازار ثابت می‌ماند که از منظر اقتصاد رفتاری خطاست:

- نادیده گرفتن کشش قیمتی: در واقعیت، حذف کامل تخفیفات (سناریوی ۰٪) ممکن است باعث ریزش تقاضا در ماه‌های رکود شود؛ در نتیجه NPW تئوریک ۹.۷۳ میلیارد تومانی محقق نخواهد شد. از سوی دیگر، تخفیف ۲۰ درصدی ممکن است تقاضا را افزایش دهد، اما این تقاضای القایی، همان‌طور که در تحلیل‌های قبلی اثبات شد، منجر به شلوغی کاذب سالن و تخریب تجربه کاربری می‌گردد.

- رقیق‌سازی برند: از دیدگاه منتقدانه، یک باشگاه لوکس نباید خود را درگیر جنگ قیمتی کند. ارائه‌ی تخفیف‌های ۱۵ و ۲۰ درصدی، به مرور زمان باعث «شرطی شدن مشتریان» گردیده و جایگاه برند را از کلاس لوکس به کلاس تجاری تقلیل می‌دهد.

توصیه‌هایی برای مدیریت بهتر باشگاه:

- سقف‌گذاری تخفیفات نقدی: سیاست فعلی (میانگین ۱۰٪ تخفیف) به عنوان سقف مطلق تخفیفات نقدی تثبیت گردد. عبور از این سقف تنها در صورتی مجاز است که مستقیماً به پیش‌فروش‌های سنگین سالیانه (جهت تأمین نقدینگی فوری برای اهداف توسعه‌ای) گره خورده باشد.

- شیف‌ت از استراتژی «تخفیف قیمتی» به «ارزش افزوده»: برای تحریک تقاضا در ماه‌های ویژه، به جای کسر درصدی از شهریه (که مستقیماً NPW را تخریب می‌کند)، از استراتژی ارائه خدمات جانبی رایگان استفاده شود. (به عنوان مثال: اعطای ۲ جلسه مربی خصوصی رایگان، یا اسموتی‌های رایگان از بوفه). این اقدام برای باشگاه هزینه نهایی بسیار ناچیزی دارند، اما برای مشتری دارای ارزش درک‌شده^۱ بالایی هستند و برند را از خطر رقیق‌سازی در امان نگه می‌دارند.

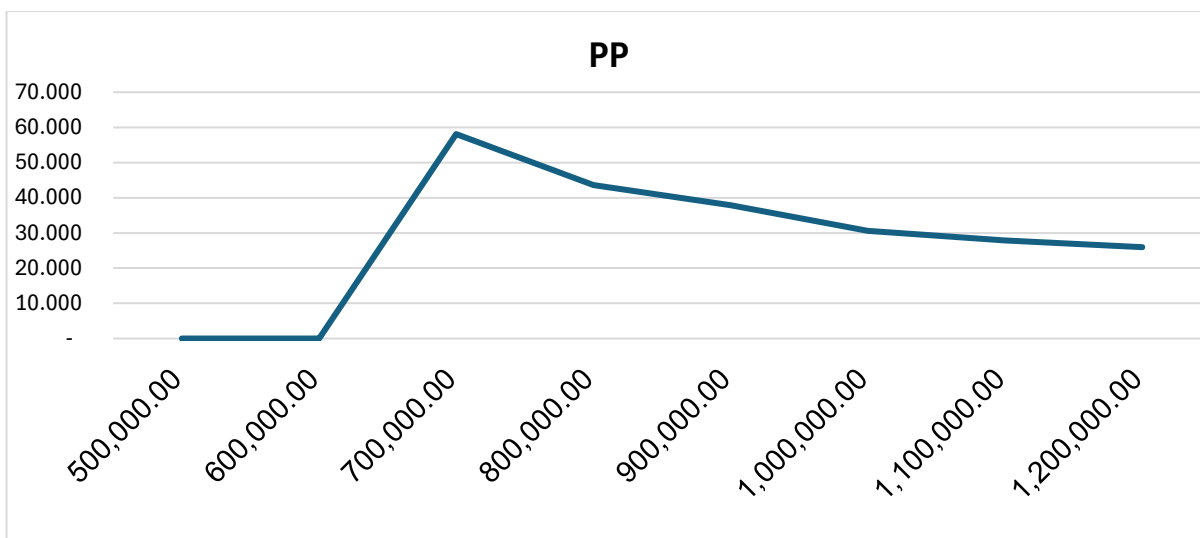
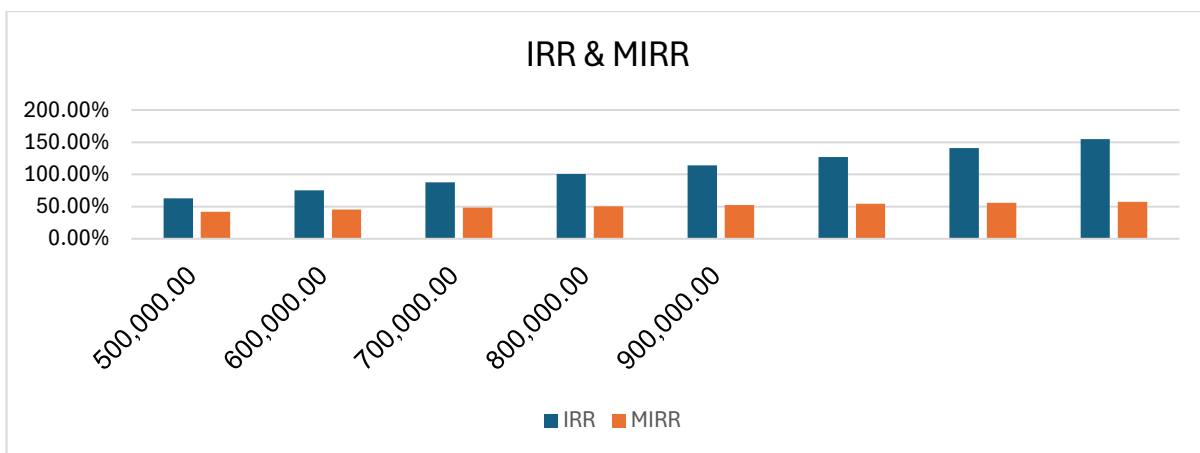
۶.۹) تحلیل حساسیت سیاست قیمت‌گذاری: نوسانات شهریه پایه

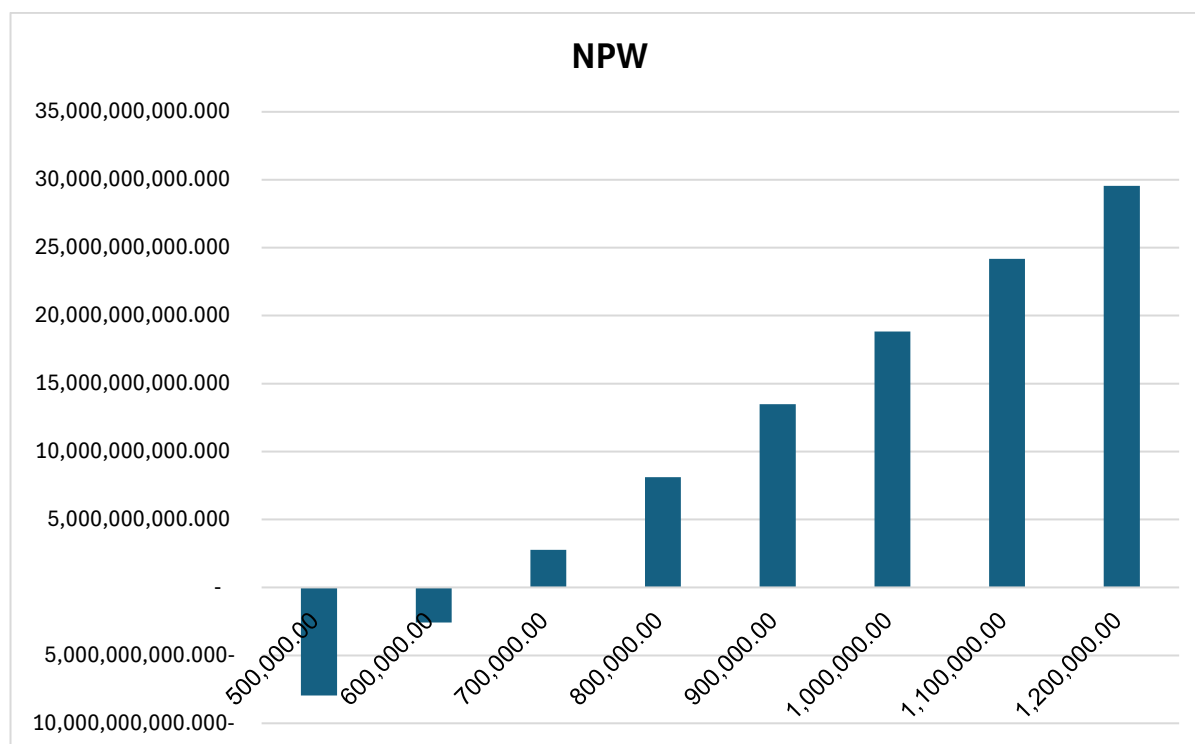
قیمت‌گذاری خدمات، مستقیم‌ترین اهرم تأثیرگذار بر حاشیه سود خالص و نرخ بازگشت سرمایه در پروژه‌های خدماتی است. در سناریوی مبنا، قیمت پایه‌ی هر جلسه تمرین معادل ۸۰۰,۰۰۰ تومان مدل‌سازی شده است که پاسخگوی هزینه‌های عملیاتی برآورد شده در منطقه ۱ می‌باشد. به منظور سنجش نقطه سربه‌سر قیمتی و بررسی حاشیه امنیت ارزش‌گذاری، حساسیت پروژه در برابر تغییرات قیمت پایه در بازه ۵۰۰ هزار الی ۱.۲ میلیون تومان مورد آزمون قرار گرفت.

خروجی مدل مالی در واکنش به تغییرات تعرفه خدمات، به شرح زیر است (ارقام NPW به میلیارد تومان درج شده‌اند و مبنای نرخ تنزیل اسمی ۸۱.۲۸٪ لحاظ گردیده است):

^۱ Perceived Value

PP	MIRR	IRR	NPW	
43.567	50.5937%	100.7451%	8,123,857,066.53	
پروژه زیان‌ده است	41.99%	62.65%	7,944,075,854.887-	500,000.00
پروژه زیان‌ده است	45.39%	75.17%	2,588,098,214.415-	600,000.00
58.102	48.22%	87.86%	2,767,879,426.057	700,000.00
43.567	50.59%	100.75%	8,123,857,066.530	800,000.00
37.890	52.64%	113.85%	13,479,834,707.002	900,000.00
30.597	54.43%	127.21%	18,835,812,347.474	1,000,000.00
27.911	56.00%	140.86%	24,191,789,987.947	1,100,000.00
26.000	57.40%	154.83%	29,547,767,628.419	1,200,000.00





از نمودارها و جداول بالا اطلاعات زیر حاصل می شود:

۱. کشف کف قیمتی مطلق^۱:

داده‌ها اثبات می‌کنند که ساختار هزینه‌های ثابت باشگاه (به‌ویژه اجاره‌بها و استهلاک تجهیزات وارداتی)، اجازه رقابت بر سر قیمت را به مدیریت نمی‌دهد. در صورت کاهش قیمت به ۶۰۰ هزار تومان، شاخص IRR به ۷۵.۱٪ سقوط می‌کند (کمتر از نرخ تنزیل ۸۱.۲۸٪) و پروژه عملاً زیان‌ده می‌شود. قیمت ۷۰۰ هزار تومان به عنوان خط قرمز بقا^۲ شناسایی شده است که در آن، بازگشت سرمایه در واپسین ماه‌های عمر پروژه (۵۸ ماه) رخ می‌دهد.

۲. اهرم خطی سودآوری:

به لحاظ ریاضی، هر ۱۰۰ هزار تومان افزایش در قیمت پایه، به طور متوسط حدود ۵.۳۵ میلیارد تومان به خالص ارزش فعلی می‌افزاید. این همبستگی مستقیم نشان‌دهنده تأثیر اهرمی قیمت‌گذاری بر سود خالص است؛ چرا که افزایش قیمت، هیچ‌گونه هزینه متغیر جدیدی به سیستم تحمیل نمی‌کند.

اما نکته بسیار مهمی که وجود دارد و بایستی همواره به آن توجه نمود:

اگرچه نیمه‌ی پایینی جدول (قیمت‌های بالای ۹۰۰ هزار تومان) رشدهای نجومی بالای ۲۰ میلیارد تومان را برای NPW نشان می‌دهد، اما تیم کارشناسی با دیدگاهی منتقدانه، تحقق این اعداد را در محیط واقعی بازار زیر سوال می‌برد.

نقص ساختاری این خروجی نرم‌افزاری، اتکا به فرض «عدم وجود کشش قیمتی تقاضا» است. مدل ریاضی فرض کرده است که چه قیمت ۸۰۰ هزار تومان باشد و چه ۱.۲ میلیون تومان، تعداد ثبت‌نامی‌ها ثابت خواهد ماند. در دنیای واقعی اقتصاد خرد، افزایش ۵۰ درصدی قیمت

^۱ Absolute Price Floor

^۲ Survival Line

پایه (رسیدن به ۱.۲ میلیون)، با یک واکنش قهری از سوی بازار مواجه شده و به شدت باعث ریزش مشتریان و کاهش تقاضای کل می‌شود. در نتیجه، سود تئوریک ۲۹.۵ میلیارد تومانی به دلیل افت شدید حجم فروش، هرگز محقق نخواهد شد.

با استناد به حساسیت بالای مدل به نرخ‌گذاری و محدودیت‌های کُشش تقاضا، توصیه‌های اجرایی زیر صادر می‌گردد:

- ممنوعیت استراتژی نفوذ قیمتی: با توجه به اینکه قرارگیری قیمت در محدوده‌ی ۶۰۰ تا ۷۰۰ هزار تومان، حاشیه امنیت پروژه را از بین می‌برد، تیم فروش اکیداً از ارائه‌ی پکیج‌های ارزان‌قیمت (حتی در فاز خاک‌خوری و افتتاحیه) به منظور جذب حجم بالای مشتری منع می‌گردد. سیاست باشگاه باید منحصراً بر پایه «ارزش‌گذاری مبتنی بر کیفیت» استوار باشد.
- تست حساسیت بازار^۱ پیش از افزایش قیمت: حرکت به سمت سناریوهای پر سود (۹۰۰ هزار تومان به بالا)، نباید به صورت شوک قیمتی و یکباره انجام شود. مدیریت موظف است افزایش تعرفه‌ها را به صورت پلکانی و با رصد دقیق «نرخ ریزش مشتری» اعمال نماید تا پیش از عبور از نقطه‌ی کُشش بازار، تعادل میان «حجم» و «حاشیه سود» حفظ گردد.

۶.۱۰ تحلیل حساسیت دومتغیره^۲: ماتریس نفوذ تقاضا در برابر شدت مصرف

درآمدهای ناشی از خدمات مربی خصوصی، موتور محرک سودآوری عملیاتی است. با این وجود، مدیریت این جریان درآمدی تابعی از دو اهرم مستقل است: الف) ضریب نفوذ: چه درصدی از کل اعضا از مربی استفاده می‌کنند؟ ب) شدت مصرف: هر یک از این شاگردان به طور متوسط چند جلسه در ماه تمرین می‌کنند؟

به منظور بررسی اثرات متقابل این دو متغیر بر روی خالص ارزش فعلی، تحلیل حساسیت تقاطعی انجام پذیرفت. در سناریوی مبنا، ضریب نفوذ ۳۰٪ و سرانه تمرین ۱۶ جلسه در ماه لحاظ شده است که منجر به NPW معادل ۸.۱۲ میلیارد تومان می‌گردد.

ارقام خروجی در جدول زیر، نمایانگر NPW پروژه (به میلیارد تومان) تحت سناریوهای ترکیبی مختلف است. (جهت استخراج الگوهای مدیریتی، شبکه‌ای ۵×۵ از داده‌های ۱۴ سطری مدل اصلی فیلتر و گردآوری شده است).

درصدی از افراد ثبت نامی که هر ماه از خدمات مربیان استفاده می‌کنند						متوسط تعداد جلساتی که ثبت نامی‌های هر ماه مربی می‌گیرند
50%	40%	30%	20%	10%	8,123,857,066.53	
12,626,781,939.94	10,244,330,724.88	7,861,879,509.82	5,479,428,294.76	3,096,977,079.70	10	
12,670,444,866.06	10,287,993,651.00	7,905,542,435.94	5,523,091,220.87	3,140,640,005.81	11	
12,714,107,792.18	10,331,656,577.12	7,949,205,362.05	5,566,754,146.99	3,184,302,931.93	12	
12,757,770,718.29	10,375,319,503.23	7,992,868,288.17	5,610,417,073.11	3,227,965,858.05	13	
12,801,433,644.41	10,418,982,429.35	8,036,531,214.29	5,654,079,999.23	3,271,628,784.17	14	
12,845,096,570.53	10,462,645,355.47	8,080,194,140.41	5,697,742,925.35	3,315,291,710.29	15	
12,888,759,496.65	10,506,308,281.59	8,123,857,066.53	5,741,405,851.47	3,358,954,636.41	16	
12,932,422,422.77	10,549,971,207.71	8,167,519,992.65	5,785,068,777.59	3,402,617,562.53	17	
12,976,085,348.89	10,593,634,133.83	8,211,182,918.77	5,828,731,703.71	3,446,280,488.65	18	
13,019,748,275.01	10,637,297,059.95	8,254,845,844.89	5,872,394,629.83	3,489,943,414.76	19	
13,063,411,201.13	10,680,959,986.07	8,298,508,771.00	5,916,057,555.94	3,533,606,340.88	20	
13,107,074,127.25	10,724,622,912.18	8,342,171,697.12	5,959,720,482.06	3,577,269,267.00	21	
13,150,737,053.36	10,768,285,838.30	8,385,834,623.24	6,003,383,408.18	3,620,932,193.12	22	
13,194,399,979.48	10,811,948,764.42	8,429,497,549.36	6,047,046,334.30	3,664,595,119.24	23	
13,238,062,905.60	10,855,611,690.54	8,473,160,475.48	6,090,709,260.42	3,708,258,045.36	24	

¹ A/B Testing

² Two-Way

نکاتی که از داده‌های این بخش حاصل می‌شود به شرح زیر هستند:

۱. عدم تقارن شدید اهرم‌های درآمدی^۱:

داده‌ها اثبات می‌کنند که پروژه حساسیت به شدت نامتقارنی به این دو متغیر دارد. با ثابت نگه‌داشتن جلسات روی ۱۶ جلسه، اگر ضریب نفوذ از ۱۰٪ به ۵۰٪ ارتقا یابد، ارزش فعلی پروژه ۹.۵۳ میلیارد تومان جهش می‌کند. اما در مقابل، با ثابت نگه‌داشتن ضریب نفوذ روی ۳۰٪، اگر تیم فروش موفق شود سرانه جلسات شاگردان را از ۱۰ جلسه به سقف ۲۴ جلسه در ماه (۶ روز در هفته) ارتقا دهد، کل ارزش افزوده خلق‌شده در طول ۵ سال تنها ۶۱۰ میلیون تومان خواهد بود!

این فکت ریاضی ثابت می‌کند که حاشیه سود ناشی از «افزایش تعداد جلسات یک شاگرد» در برابر حاشیه سود ناشی از «جذب یک شاگرد جدید برای مربی» تقریباً ناچیز است.

۲. کف حمایتی مستحکم:

برخلاف متغیرهای اقتصاد کلان، این جدول فاقد منطقه زیان‌دهی است. حتی در بدبینانه‌ترین سناریوی ممکن در این ماتریس (فقط ۱۰٪ از اعضا مربی بگیرند و آن هم فقط ۱۰ جلسه در ماه)، پروژه همچنان ۳.۰۹ میلیارد تومان سود خالص خلق می‌کند. این امر نشان‌دهنده‌ی پوشش کامل هزینه‌های ثابت (CAPEX و OPEX) توسط هسته‌ی اصلی کسب‌وکار (شهریه‌های پایه) است.

اما نکاتی هم وجود دارد که نمی‌توان از آنها چشم‌پوشی کرد و باید به آنها نیز توجه کافی شود:

- ریسک فرسایش مشتری^۲: تمرین کردن ۲۴ جلسه در ماه (تقریباً هر روز کاری)، برای مشتریان VIP که عموماً مدیران و صاحبان مشاغل هستند، از نظر فیزیکی و زمانی پایدار نیست. تشویق مشتریان به خرید پکیج‌های سنگین، منجر به پدیده «جلسات سوخت‌شده» و ایجاد حس نارضایتی در مشتری گردیده و ریزش قطعی او در ماه بعدی را به همراه خواهد داشت.
- تخریب سرانه زمانی مربیان: درگیر کردن وقت یک مربی ارشد برای ۲۴ جلسه با یک شاگرد واحد، ظرفیت او را برای پذیرش شاگردان جدید (که سود اصلی مجموعه در آن نهفته است) مسدود می‌کند.

و اما توصیه‌هایی برای مدیریت بهتر به تیم فروش و بازاریابی:

- ممنوعیت تمرکز بر بیش‌فروشی جلسات: تیم فروش نباید انرژی و تخفیفات خود را صرف متقاعد کردن مشتریان برای خرید پکیج‌های سنگین (۲۰ و ۲۴ جلسه‌ای) نماید. تمرکز اصلی دپارتمان فروش باید منحصرراً بر روی «توسعه افقی» (یعنی فروش پکیج‌های سبک ۱۰ الی ۱۲ جلسه‌ای به افراد بیشتر) قرار گیرد.
- طراحی پکیج‌های ترکیبی هوشمند: برای رسیدن به اعداد طلایی جدول (NPW بین ۸ الی ۱۰ میلیارد تومان)، باشگاه باید استانداردهای فروش مربی خصوصی را روی پکیج‌های ۱۲ تا ۱۶ جلسه‌ای قفل کند و انرژی اقناعی پرسنل را صرف افزایش نرخ تبدیل اعضای عادی به اعضای ویژه (افزایش نفوذ از ۲۰٪ به ۳۰٪ و ۴۰٪) نماید.

^۱ Volume Over Intensity

^۲ Burnout Risk

۶.۱۱) تحلیل حساسیت دومتغیره: ماتریس تورم عمومی در برابر قدرت قیمت گذاری

در اقتصادهای در حال توسعه، بزرگترین ریسک سیستماتیک برای کسب و کارهای خدماتی، پدیده‌ی «فشار حاشیه سود» است. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که تورم عمومی اقتصاد (افزایش مستمر OPEX و CAPEX) با سرعتی بیشتر از «توانایی کسب و کار در افزایش قیمت‌ها» رشد کند.

در سناریوی مبنا، تورم عمومی اقتصاد معادل ۴۶.۱۹٪ سالیانه پیش‌بینی شده و متقابلاً، سیاست افزایش شهریه باشگاه روی نرخ ۱۵٪ در هر نیم‌سال (معادل تقریبی ۳۲٪ سالیانه) تثبیت گردیده است که به NPW معادل ۸.۱۲ میلیارد تومان منجر می‌شود. به منظور سنجش تاب‌آوری پروژه در برابر ماراتن تورم و قیمت‌گذاری، تحلیل حساسیت تقاطعی به شرح زیر انجام پذیرفته است.

جدول زیر نشان‌دهنده‌ی واکنش خالص ارزش فعلی (NPW - به میلیارد تومان) نسبت به تغییرات همزمان تورم عمومی (سطرها) و نرخ افزایش شش‌ماهه خدمات (ستون‌ها) است.

تورم خدمات							8,123,857,066.53	
20.00%	18.00%	16.00%	15.00%	14.00%	12.00%	10.00%		
29,198,827,762.43	23,674,761,378.27	18,589,728,338.98	16,200,757,596.65	13,908,572,645.37	9,598,784,231.92	5,630,322,236.38	35.0%	تورم عمومی
26,443,349,181.98	21,227,847,149.65	16,423,092,602.09	14,164,431,163.27	11,996,391,835.57	7,917,501,864.45	4,158,467,204.98	37.5%	
23,888,687,988.45	18,957,456,177.67	14,411,069,077.79	12,272,586,545.67	10,219,078,245.78	6,353,308,498.59	2,787,706,952.87	40.0%	
21,516,072,451.34	16,847,191,496.53	12,539,392,862.06	10,511,941,045.31	8,564,279,089.92	4,895,564,378.67	1,508,934,757.76	42.5%	
19,308,827,297.65	14,882,479,713.28	10,795,378,417.78	8,870,679,114.75	7,021,002,675.86	3,534,795,990.37	314,036,410.20	45.0%	
18,311,903,290.54	13,994,588,751.55	10,006,747,555.29	8,128,277,720.55	6,322,696,266.02	2,918,650,065.42	227,402,436.55	46.2%	
17,252,104,596.68	13,050,337,606.10	9,167,718,055.83	7,338,265,461.25	5,579,445,310.98	2,262,548,273.18	804,235,073.76	47.5%	
15,332,653,387.01	11,339,172,252.42	7,646,309,301.37	5,905,284,908.74	4,230,842,960.69	1,071,257,914.41	1,852,366,915.61	50.0%	
13,538,621,896.99	9,738,609,373.66	6,222,106,575.96	4,563,304,788.65	2,967,343,750.56	45,855,599.00	2,836,179,017.86	52.5%	
11,859,387,272.22	8,239,345,500.43	4,886,993,413.13	3,304,756,358.35	1,781,898,075.77	1,094,883,922.88	3,760,903,711.30	55.0%	
10,285,408,588.17	6,833,020,308.14	3,633,672,066.59	2,122,832,339.24	668,163,629.28	2,081,311,079.46	4,631,254,737.18	57.5%	
8,808,099,631.78	5,512,106,082.38	2,455,567,893.94	1,011,398,151.22	379,576,891.78	3,010,083,868.66	5,451,487,074.41	60.0%	

تحلیل رفتار شاخص NPW در این ماتریس، دو هشدار جدی را به ما می‌دهد:

۱. شناسایی منطقه مرگ (چسبندگی قیمت):

اعداد منفی در گوشه پایین و سمت چپ جدول، نمایانگر خطرناک‌ترین سناریوی ممکن هستند. اگر تورم عمومی اقتصاد از مرز ۴۶٪ عبور کند، اما تیم مدیریت به دلیل ترس از ریزش مشتری دچار «چسبندگی قیمت» شده و تعرفه‌ها را تنها ۱۰٪ در هر نیم‌سال افزایش دهد، پروژه بلافاصله وارد زیان مطلق^۱ می‌شود. این داده‌ها اثبات می‌کنند که عقب‌ماندگی نرخ خدمات از تورم عمومی، حتی به میزان اندک، حیات اقتصادی پروژه را در کمتر از دو سال از بین خواهد برد.

۲. ماراتن حفظ حاشیه سود:

برای درک شدت فشار تورمی، به سطر تورم ۶۰٪ دقت کنید. اگر اقتصاد وارد فاز ابرتورمی (۶۰٪) شود، حتی اعمال سیاست تعدیل ۱۵ درصدی مبنا (هر ۶ ماه)، سود ۸.۱۲ میلیاردی پروژه را با یک فرسایش ۸۷ درصدی به ۱.۰۱ میلیارد تومان تقلیل می‌دهد! برای اینکه بتوانیم در تورم ۶۰ درصدی، همان سطح از ثروت اولیه (حوالی ۸ میلیارد) را برای سرمایه‌گذار حفظ کنیم، تیم مدیریت مجبور است تعرفه‌ها را با خسونت تمام، ۲۰٪ در هر نیم‌سال (معادل ۴۴٪ سالیانه) افزایش دهد.

^۱ Negative NPW

اما نکات مهمی هم درباره ی این جدول وجود دارد که بایستی به آنها نیز توجهات کافی صورت گیرد. اگرچه اعداد سمت راست جدول (مانند سود ۲۹ میلیاردی در تقاطع تورم ۳۵٪ و افزایش قیمت ۲۰٪) روی کاغذ بسیار جذاب هستند، اما تیم اعتبار عملیاتی این اعداد کاملاً مردود می باشند.

نقص بنیادین این جدول ریاضی، نادیده گرفتن «قدرت خرید واقعی مصرف‌کننده» است. در دنیای واقعی، اگر تورم عمومی کشور ۳۵٪ باشد (رشد درآمد خانوار محدود است)، اما شما قیمت خدمات باشگاه را هر ۶ ماه ۲۰٪ (معادل ۴۴٪ سالیانه) افزایش دهید، شما در حال گران کردن خدمات خود بیشتر از نرخ تورم هستید. این اضافه‌بار قیمتی در یک کالای لوکس و غیرضروری، با برخورد سخت مکانیزم «کشش قیمتی تقاضا» مواجه شده و به ریزش شدید اعضا منجر می‌گردد. در نتیجه، آن سود ۲۹ میلیارد تومانی صرفاً یک توهم محاسباتی در اکسل است.

و در نهایت توصیه‌هایی برای مدیریت بهتر باشگاه برای تیم اجرایی و سرمایه گذاران:

- تصویب نظام‌نامه قیمت‌گذاری شناور: هیئت‌مدیره باید اختیار تعدیل قیمت‌ها را به صورت الزامی و شش‌ماهه به تیم اجرایی تفویض نماید. هرگونه تاخیر در اعمال افزایش قیمت معادل با تورم (به بهانه حفظ مشتری)، مستقیماً به معنای پرداخت سوبسید از جیب سهامداران و ورود به منطقه زیان‌دهی جدول خواهد بود.
- استراتژی کنترل هزینه‌های ثابت: از آنجا که انتقال کامل تورم ۶۰ درصدی به مشتری نهایی (با افزایش‌های ۲۰ درصدی شش‌ماهه) باعث ریزش قطعی تقاضا می‌گردد، تنها راه نجات پروژه در سناریوهای پایین جدول، «کاهش حساسیت سیستم به تورم عمومی» است. این امر صرفاً از طریق تبدیل هزینه‌های ثابت به متغیر (نظیر سهم‌دهی به پرسنل به جای حقوق ثابت) و عقد قراردادهای تأمین با قیمت قطعی امکان‌پذیر است.



فصل هفتم

نتیجه‌گیری و پیشنهاد مدیریتی

۷.۱) نهایی شاخص های اقتصاد مهندسی

پس از مدل سازی دینامیک ۶۰ ماهه، اعمال شوک های تورمی تفاضلی بر ساختار هزینه ها و درآمدها، و استخراج جریان های نقدی، گروه ارزیابی مالی تصویر نهایی پروژه احداث باشگاه لوکس در منطقه ۱ تهران را ترسیم نموده است. محدود کردن افق ارزیابی به ۵ سال، یک تصمیم استراتژیک برای جلوگیری از «توهم پیش بینی بلندمدت» در یک اقتصاد پرتلاطم بوده است.

خروجی شاخص های کلان اقتصاد مهندسی بر اساس سناریوی مبنا به شرح زیر است:

- محیط اقتصاد کلان و هزینه سرمایه: با احتساب تورم عمومی ۴۶.۱۹٪ در مدل و انتظار بازدهی واقعی ۲۴٪ از سوی کنسرسیوم سرمایه گذاران جهت جبران ریسک های سیستماتیک، نرخ حداقل جذب کننده اسمی با استفاده از رابطه فیشر معادل ۸۱.۲۸٪ محاسبه و به عنوان لنگرگاه تنزیل، تثبیت گردید.
- ارزش آفرینی مطلق: خالص ارزش فعلی پروژه پس از پوشش کامل هزینه های فرصت سرمایه و کسر قطعی و پله ای مالیات ها، برابر با ۸.۱۲ میلیارد تومان ارزیابی شده است. مثبت بودن این شاخص تحت این نرخ تنزیل، بزرگترین نقطه قوت پروژه است.
- قدرت سودآوری ذاتی: نرخ بازده داخلی اسمی پروژه روی عدد ۱۰۰.۷۴٪ ایستاده است. قرارگیری این شاخص در فاصله ی معنادار ۱۹.۴ درصدی بالاتر از هزینه سرمایه، نشان دهنده ی پتانسیل بالای حاشیه سود ناخالص در این مدل کسب و کار است.
- افق خروج از ریسک: دوره بازگشت سرمایه تنزیل شده دقیقاً در ماه ۴۳.۵ (اواسط سال چهارم) محقق می گردد.
- ارزیابی کلان استراتژیک: از منظر تئوری های مالی شرکتی^۱، تقاطع شاخص ها ($NPV > 0$ و $IRR > MARR$) صدور مجوز اقتصادی طرح را تأیید می کند. با این وجود، از منظر تخصصی مدیریت کسب و کار، این پروژه در طبقه بندی «دارایی های با اهرم عملیاتی شدید و حاشیه امنیت نازک^۲» قرار می گیرد که مستلزم نظارت های سخت گیرانه در فاز بهره برداری است.

۷.۲) کالبدشکافی ریسک های چندبعدی کسب و کار

پیش از صدور فرمان تخصیص بودجه ۳۱ میلیارد تومانی، هیئت مدیره باید نسبت به گلوگاه های خطرناک مالی، عملیاتی و استراتژیک که پتانسیل تخریب ارزش در این مدل را دارند، کاملاً آگاه باشد:

۱. ریسک اقتصاد خرد: بحران فشردگی تدریجی حاشیه سود:

جدی ترین تهدید ساختاری این پروژه، تفاوت سرعت رشد میان سرفصل های هزینه ای و درآمدی است. تورم عمومی اقتصاد (مؤثر بر هزینه های پرسنلی، قبوض و خدمات نگهداری) معادل ۴۶.۱۹٪ است، در حالی که نرخ تعدیل خدمات باشگاه روی ۱۵٪ در هر نیم سال (معادل تقریبی ۳۲٪ سالیانه) مهار شده است. این «شکاف ۱۴ درصدی» میان تورم و قدرت قیمت گذاری، باعث فرسایش سالیانه حاشیه سود خالص^۳ می شود.

۲. ریسک مالی، تله نقدینگی و پرتاب دوره بازگشت^۴:

ثبت ماه ۴۳.۵ برای بازگشت سرمایه به این معناست که سرمایه گذار در افق ۶۰ ماهه ی ارزیابی، برای مدت ۳ سال و نیم در «پنجره ی عدم نقدشوندگی» قرار دارد و تنها ۱۶.۵ ماه پایانی فرصت دارد تا سود خالص خود را برداشت کند. این تأخیر طولانی،

^۱ Corporate Finance

^۲ High Degree of Operating Leverage - Thin Margin of Safety

^۳ Net Margin Erosion

^۴ Liquidity Squeeze Window

پروژه را در برابر هرگونه شوک اقتصاد کلان (مانند جهش ناگهانی اجاره‌بها در زمان تمدید سال چهارم) به شدت آسیب‌پذیر کرده است.

۳. ریسک بازار: شکنندگی شدید در برابر نوسانات تقاضا^۱:

خروجی آزمون‌های استرس^۲ اثبات نمود که نقطه سربه‌سر اقتصادی این طرح، تنها با ۱۲ الی ۱۵ درصد افت تقاضا در هم می‌شکند. کسب‌وکارهایی که حاشیه امنیت آن‌ها زیر ۲۰ درصد است، فاقد ضربه‌گیر^۳ لازم برای تحمل دوره‌های رکود هستند. وجود اهرم عملیاتی بالا باعث می‌شود که کوچک‌ترین ریزش در تعداد اعضا، با ضریب چندبرابری روی سطر سود خالص اثر مخرب بگذارد.

۴. ریسک منابع انسانی و رفتار سازمانی^۴:

خدمات مربی خصوصی یکی از مهم‌ترین اهرم‌های افزایش سودآوری و تسریع بازگشت سرمایه است، هرچند تحلیل حساسیت نشان می‌دهد بقای اقتصادی پروژه به‌صورت ساختاری به این جریان درآمدی وابسته نیست. مربیان ستاره می‌توانند به مرور زمان قدرت چانه‌زنی بالایی پیدا کرده و خواهان سهم بیشتری از درآمد شوند. در صورت خروج یک مربی ارشد، احتمال ریزش دسته‌جمعی مشتریان VIP او بسیار بالاست که این امر مستقیماً جریان نقدی باشگاه را فلج می‌کند.

۵. ریسک استراتژیک، پارادوکس ظرفیت و رقیق‌سازی برند:

سرمایه‌گذاری حدود ۳۱ میلیارد، یک مانع ورود برای رقبای ایجاد می‌کند، اما خود پروژه از درون تهدید می‌شود. تلاش برای رساندن تقاضا به سقف‌های بالا (جهت تسریع بازگشت سرمایه)، مستقیماً منجر به تراکم فیزیکی، استهلاک سریع تجهیزات، و تخریب اتمسفر انحصاری باشگاه می‌شود. این تضاد منافع میان "کسب درآمد بیشتر" و "حفظ کیفیت لوکس"، پیچیده‌ترین چالش مدیریتی این کسب‌وکار خواهد بود.

با استناد به ریسک‌های بنیادین احصاء شده، تیم ارزیاب پروژه صدور سناریوی اجرا را منوط و مشروط به پذیرش و اجرای بی‌قیدوشرط ۵ اصل زیر (به عنوان شروط فاسخ مدیریتی) می‌داند:

۱. الزام به اجرای نظام‌نامه قیمت‌گذاری شناور^۵:

با توجه به تورم ۴۶ درصدی، استراتژی "ارزان‌فروشی برای کسب سهم بازار" مستقیماً به ورشکستگی می‌انجامد. مدیریت اجرایی ملزم است نرخ خدمات پایه (۸۰۰,۰۰۰ تومان در ماه صفر) را با قاطعیت، حداقل ۱۵٪ در هر نیم‌سال تعدیل نماید. هرگونه اغماض در اعمال این افزایش، مجوز توقف طرح را صادر خواهد کرد.

۲. کنترل سقف ظرفیت و مهار ریسک سرمایه انسانی در بخش PT:

برای جلوگیری از تضاد منافع در ظرفیت فیزیکی، تیم فروش اکیداً موظف است ضریب نفوذ مربی خصوصی را در محدوده ۳۰٪ الی ۳۵٪ مهار نماید (ممنوعیت استراتژی بیش‌فروشی). برای مهار قدرت چانه‌زنی مربیان، سهم باشگاه از حق‌العمل باید مطلقاً روی ۶۰٪ قفل شود و قراردادهای دارای بند عدم رقابت در شعاع جغرافیایی مشخص باشند.

¹ Extreme Demand Sensitivity

² Stress Testing

³ Buffer

⁴ Key-Person Dependency

⁵ Floating Pricing Covenant

۳. تثبیت ریسک مستغلات و پوشش حقوقی:

از آنجا که شاکله‌ی سودآوری پروژه بر مبنای نرخ افزایش اجاره‌بهای ۲۵٪ بنا شده است، تیم حقوقی موظف است در زمان عقد قرارداد، سقف افزایش سالیانه را روی همین نرخ (یا کمتر) در قالب قراردادهای ۳ تا ۵ ساله تثبیت نماید. درج شروط کیفی سنگین برای فسخ پیش از موعد توسط موجر الزامی است.

۴. سیاست انقباضی در هزینه‌های سرمایه‌ای ثانویه^۱:

با توجه به دوره بازگشت سرمایه طولانی، تیم مدیریت تا زمان عبور کامل از نقطه سربه‌سر تنزیل شده (ماه ۴۴)، مطلقاً مجاز به تعریف پروژه‌های توسعه‌ای هزینه‌بر (مانند بازسازی مجدد یا خرید دستگاه‌های غیرضروری) نخواهد بود. تمام تمرکز جریان نقدی آزاد باید صرف تسریع خروج سرمایه‌گذار از ریسک گردد.

۵. تغییر پارادایم بازاریابی از «جذب» به «نگهداشت»:

با توجه به حاشیه امنیت نازک پروژه (۱۲٪)، هزینه از دست دادن یک مشتری بسیار بالاتر از هزینه جذب مشتری جدید است. حداقل ۶۰ درصد از بودجه مارکتینگ باشگاه باید به جای تبلیغات بیلبوردی، صرف برنامه‌های وفاداری، ارتقای سیستم تهویه و نظافت، و بهبود مستمر تجربه کاربری شود.

تصمیم‌گیری نهایی:

مدل‌سازی اقتصادی و استراتژیک پروژه «احداث باشگاه لوکس در منطقه ۱ تهران» با شفافیت کامل اثبات می‌کند که این طرح، یک سرمایه‌گذاری منفعلانه^۲ و عاری از ریسک نیست؛ بلکه یک «بیزینس خشن عملیاتی» است. تحقق سودآوری ۸.۱۲ میلیارد تومانی آن، نیازمند مدیریت میلی‌متری بودجه، درگیری روزمره با چالش‌های منابع انسانی، و اجرای بی‌نقص استراتژی‌های فروش است.

با این وجود، واقعیت غیرقابل انکار اقتصاد مهندسی این است که خالص ارزش فعلی با وجود اعمال خشن‌ترین نرخ‌های تنزیل اسمی (۸۱.۲۸٪) و احتساب کامل و پله‌ای مالیات بر عملکرد، همچنان قدرتمند و مثبت باقی مانده است. علاوه بر این، ارزش اسقاط تجهیزات وارداتی و بازگشت ودیعه ملک در انتهای ماه ۶۰، نقش یک لنگرگاه ضدتورمی^۳ بسیار ارزشمند را برای سهامداران ایفا خواهد کرد که ریسک سقوط ارزش پول ملی را پوشش می‌دهد.

بر این اساس، تیم ما، ساختار اقتصادی این طرح را از نظر توجیه‌پذیری، مستحکم و معتبر ارزیابی نموده و مشروط بر رعایت اکید و بی‌قیدوشرط بندهای کنترلی مندرج در بخش ۷.۲ رأی به تأیید اقتصادی و اجرای پروژه صادر می‌نماید.

بدین‌وسیله از همراهی، دقت نظر و حوصله‌ای که در بررسی این طرح مبذول داشتید، صمیمانه سپاسگزاریم.

ذکر این نکته ضروری است که مطالعه بخش‌های پیشین برای درک کامل طرح کفایت می‌کند. مطالب ارائه‌شده از این قسمت به بعد، صرفاً شامل پیوست‌ها، مستندات اصلاحات صورت‌گرفته در فاصله زمانی بین ارائه اولیه و تحویل گزارش نهایی، و همچنین پاسخ به ابهامات و نقاط ضعف مطرح‌شده توسط دانشجویان محترم است و مطالعه آن برای تصمیم‌گیری در خصوص کلیت طرح ضرورتی ندارد.

^۱ CAPEX Freeze

^۲ Passive Income

^۳ Inflation Hedge



فصل هشتم

اصلاحات

۸.۱) اصلاحات اعمال شده بین ارائه و گزارش نهایی

از زمان ارائه کلاسی تا امروز که گزارش توجیهی نهایی را می نویسیم، بازنگری دقیقی روی اعداد و مفروضات انجام دادیم. راستش را بخواهید، چند اشتباه محاسباتی در نسخه اولیه بود که باید اصلاح می شد، چند جا هم به صلاحدید خودمان و با توجه به بازخوردهایی که از ارائه گرفتیم، مفروضات را واقعی تر کردیم.

نتیجه این شد که برخی اعداد تغییر کردند. این تغییرات در بخش های قبلی گزارش اعمال شده و آنچه خواندید نسخه نهایی و درست پروژه است. در ادامه این بخش، برای حفظ شفافیت و ثبت سیر تکامل پروژه، تمام اصلاحات را با ذکر دلیل و مقدار قبلی/جدید فهرست کرده ایم.

- اولین اصلاح صورت گرفته به نرخ MARR مربوط می شود که در نسخه ارائه ۲۸٪ بود. پس از ارائه و در جریان بررسی نتایج توسط جناب آقای دکتر انتصاری، ایشان متذکر شدند که نرخ های معمول در این دست پروژه ها ۲۰٪ تا ۳۰٪ بوده و نرخ ۲۴٪ یا ۲۵٪ به عرف نزدیک تر است و ۲۸٪ اندکی بالا در نظر گرفته شده. به همین دلیل، این نرخ به ۲۴٪ کاهش یافت و تمامی محاسبات گزارش حاضر بر این پایه استوار گردیده است.
- دومین اصلاح صورت گرفته به نرخ تورم عمومی مربوط می شود. در نسخه ارائه، نرخ تورم عمومی تقریباً ۴۵.۵٪ در نظر گرفته شده بود که در بازبینی نهایی، تغییر فاحشی در مقدار آن اعمال نشده است. آنچه در این گزارش متفاوت است، به کارگیری یک مدل پیش بینی برای روند تورم در افق پنج ساله پروژه می باشد که جزئیات آن در بخش های پیشین تشریح گردیده است. شایان ذکر است با توجه به التهابات اقتصادی و سیاسی حاکم بر کشور، منطقاً می بایست نرخ تورم بالاتری مبنا قرار می گرفت. با این حال، به دلیل سطح بالای عدم قطعیت در برآوردهای کلان اقتصادی، تیم پروژه ترجیح داد از اعمال نرخ های حدسی و فاقد پشتوانه آماری خودداری نموده و در عوض، این ریسک را به طور شفاف و کامل در قالب تحلیل حساسیت دوطرفه تورم عمومی و تورم خدمات (که در بخش مربوطه ارائه شده است) پوشش دهد. بدین ترتیب، سناریوهای مختلف تورمی حتی فراتر از مقادیر محتمل نیز آزموده شده اند تا هیچ ابهامی در خصوص تاب آوری پروژه باقی نماند.
- سومین اصلاح مهم، مربوط به نرخ رشد قیمت گذاری شش ماهه خدمات باشگاه است. در نسخه ارائه، این نرخ ۱۳٪ در هر شش ماه (معادل ۲۷.۵٪ سالانه) در نظر گرفته شده بود. با عنایت به قاعده تقریبی و متداول مبنی بر اختلاف حدود ۱۰ درصدی تورم خدمات و کالاها نسبت به تورم عمومی، این مقدار نیازمند بازنگری بود تا هم خوانی منطقی با فضای تورمی کشور و الگوی قیمت گذاری صنعت حفظ شود. بر این اساس، نرخ رشد شش ماهه به ۱۵٪ (معادل ۳۲.۲۵٪ سالانه) افزایش یافت. شایان ذکر است که این عدد همچنان محافظه کارانه بوده و امکان تعدیل آن تا ۱۷٪ شش ماهه (معادل ۳۶.۹٪ سالانه) نیز با توجه به شرایط بازار وجود دارد. دلیل این محافظه کاری، ماهیت قیمت گذاری در باشگاه های منطقه یک تهران است که عموماً به صورت سلیقه ای و با توجه به بازار هدف اختصاصی هر مجموعه صورت می پذیرد و از این رو، اتخاذ نرخ میانه و قابل دفاع، رویکرد منطقی تری به شمار می رود. تحلیل حساسیت مربوطه، اثر این دامنه تغییرات را به طور کامل پوشش داده است.

خلاصه شاخص های کلیدی طرح در صورت رشد ۱۷٪

خالص ارزش فعلی (غیر متورم)	۱۱,۹۵۶,۱۵۱,۷۱۵,۸۰ تومان
نرخ بازده داخلی متورم (ماهانه)	۶.۳۳۱۷٪
نرخ بازده داخلی متورم (سالانه)	۱۰۸.۹۰۷۰٪

۳۰.۲٪	نرخ بازده داخلی غیر متورم (ماهانه)
۴۲.۸۹٪	نرخ بازده داخلی غیر متورم (سالانه)
۳.۵۹۷٪	نرخ بازده داخلی اصلاح شده (ماهانه)
۵۲.۸۱۰۷٪	نرخ بازده داخلی اصلاح شده (سالانه)
۴۰.۰۸۵	دوره بازگشت سرمایه تنزیل شده

- در نسخه ارائه، هزینه اجاره ماهانه ملک بر اساس برآورد اولیه و راهنمایی جناب آقای دکتر انتصاری، در بازه ۳۰۰ تا ۴۰۰ میلیون تومان ارزیابی و عدد ۳۵۰ میلیون تومان مبنا قرار گرفته بود. پس از ارائه و برای دریافت تاییدهای نهایی برای گردآوری گزارش پروژه، تماس‌های مجددی با مشاوران املاک فعال در منطقه دزاشیب صورت پذیرفت. بر اساس استعلامات جدید، مشخص گردید که اجاره ماهانه ملکی با مشخصات متناسب با نیاز پروژه، در بازه ۴۵۰ تا ۵۵۰ میلیون تومان قرار دارد. در نتیجه این پژوهش میدانی، مقدار اجاره ماهانه سال اول با ۱۰۰ میلیون تومان افزایش، به ۴۵۰ میلیون تومان اصلاح گردید. بدیهی است این افزایش، بر خروجی‌های مالی پروژه اثرگذار بوده که در بخش تحلیل حساسیت نیز بازتاب یافته است.
 - علاوه بر موارد پیش‌گفته، سه اصلاح دیگر نیز در فرآیند بازبینی نهایی اعمال گردید:
 - اصلاح محاسبات قبوض برق: در نسخه اولیه، نرخ مصرف برق به اشتباه محاسبه شده بود که پس از استخراج تعرفه‌های رسمی، این بخش اصلاح و اعداد دقیق‌تری جایگزین گردید.
 - اصلاح اشتباهات تایپی در برآورد تجهیزات راه‌اندازی: بررسی مجدد فهرست ابزارآلات اولیه راه‌اندازی باشگاه، وجود اشتباهات تایپی را آشکار ساخت که در مجموع منجر به اختلافی حدود ۴ میلیارد تومان در بخش هزینه‌های سرمایه‌ای شده بود. این مغایرت‌ها به‌طور کامل رفع و ارقام واقعی مبنا قرار گرفت.
 - اصلاح نرخ بیمه کارکنان: در محاسبات اولیه، هزینه بیمه کارکنان با نرخ ۲۳٪ از درآمد اصلی برآورد شده بود. پس از بازنگری و تطبیق با ضوابط قانونی و رویه‌های عملی، تغییراتی در شیوه محاسبه اعمال گردید که جزئیات آن در بخش‌های پیشین گزارش تشریح شده است.
 - آخرین و مهم‌ترین تغییر ساختاری، بازطراحی مدل مالی پروژه با هدف افزایش شفافیت و دقت تحلیلی است. در نسخه پیشین، مدل‌سازی فاقد تفکیک مشخص جریان‌های نقدی در لایه‌های مختلف بود. در نسخه نهایی، سه ردیف تحلیلی جدید شامل CFBT (جریان نقدی قبل از مالیات)، CFAT (جریان نقدی پس از مالیات) و EBT (سود قبل از کسر مالیات) به ساختار مدل افزوده شده است. این اصلاح امکان ردیابی دقیق‌تر مسیر پول، تفکیک اثر مالیات، و در نهایت محاسبه‌ای شفاف‌تر از بازدهی واقعی طرح را فراهم می‌آورد. مدل حاضر با صحت و جزئیات بیشتری در اختیار بهره‌برداران محترم قرار گرفته است.
 - نکته حائز اهمیت دیگر، شفاف‌سازی ماهیت ارزش خالص فعلی گزارش شده در جلسه ارائه است. عدد اعلام‌شده در آن جلسه، NPW اسمی (متورم) بود و نه NPW واقعی (غیرمتورم). در نسخه نهایی گزارش، با تأکید بر رویکرد حرفه‌ای و برای انعکاس دقیق قدرت خرید واقعی، NPW واقعی مبنای گزارش‌دهی قرار گرفته و مقدار آن به‌همراه توضیحات کامل در بخش‌های مربوطه درج شده است.
- همچنین، در پی کلیه اصلاحات اعمال‌شده در مفروضات و ساختار مدل (از جمله MARR، تورم، اجاره، هزینه‌ها و اضافه شدن ردیف‌های EBT, CFBT, CFAT)، مقادیر دو شاخص کلیدی دیگر یعنی نرخ بازده داخلی و دوره بازگشت سرمایه

تنزیل شده نیز به‌طور طبیعی دستخوش تغییر شدند. اعداد ارائه‌شده در این گزارش، مقادیر نهایی، دقیق و مبتنی بر سناریوی پایه هستند.

- طی بررسی‌های صحت‌سنجی، مشخص گردید که نرم‌افزار اکسل در محاسبه مقدار جریان نقدی ورودی به ازای هر عضو ثبت‌نامی، عدد اشتباهی را گزارش می‌کرده است. پس از محاسبه دستی و اطمینان از درستی فرمول‌ها، مشخص شد که خطا از سمت موتور محاسباتی نرم‌افزار بوده و اصلاح آن نیازمند تغییر رویکرد فرمول‌نویسی بود. این موضوع مرتفع و عدد صحیح جایگزین گردید.
- یکی از کاستی‌های نسخه اولیه مدل‌سازی، عدم لحاظ پارامتر «میانگین جلسات ماهانه هر عضو با مربیان» در محاسبات درآمدی بود. این متغیر که مستقیماً بر جریان نقدی ورودی ناشی از خدمات آموزشی و تمرینی تأثیر می‌گذارد، در مدل اولیه مفقود بود و همین امر منجر به انحراف در برآورد درآمدهای عملیاتی گردید. در نسخه نهایی، این پارامتر به مدل افزوده شد و کلیه محاسبات مرتبط با درآمد سرانه اعضا بر این مبنا بازتنظیم گردید.



فصل نهم

پاسخگویی به نقدهای ارائه

یکی از الزامات یک طرح توجیهی قوی، عبور موفق از فیلتر نقد و راستی‌آزمایی جمعی است. در طول فرآیند تدوین این گزارش و پس از ارائه اولیه، تیم محترم دانشجویی حاضر در جلسه، نکات، ابهامات و نقدهایی را نسبت به بخش‌هایی از پروژه مطرح نمودند که تیم ما آن را نه تنها تهدید، بلکه فرصتی برای مستحکم‌تر شدن طرح تلقی کرد.

در این بخش، صریح و بدون تعارف، مهم‌ترین نقدهای دریافت‌شده را عیناً بازگو کرده و سپس پاسخ مستدل، مستند و فنی خود را به هر یک ارائه می‌دهیم. هدف از این کار، اثبات این نکته است که این پروژه تاب تحمل سخت‌ترین پرسش‌ها را دارد و بر پایه‌ای از تحلیل، نه تعصب، بنا شده است.

برخی از نقدهای مطرح‌شده به دلیل تکراری بودن و پاسخ‌هایی که پیش‌تر در همین بخش یا بخش‌های دیگر گزارش داده‌ایم، دوباره اینجا تکرار نشده‌اند. همچنین از پرداختن به انتقاداتی که صرفاً به شکل و شیوه ارائه مربوط می‌شدند نیز صرف‌نظر کردیم، چرا که تمرکز این گزارش بر محتوای فنی و مالی پروژه است. پاسخگویی به نقدهای ارائه شده:

- نقد مطرح شده: عدم تکامل تحقیقات بازار و شناخت دقیق رقبا
 - پاسخ تیم ما: بخش زیادی از وقت ما در فاز اولیه پروژه صرف جمع‌آوری اطلاعات میدانی از دل بازار و گفت‌وگو با افراد باتجربه این حوزه شد. قبول داریم که این وسواس، فرصت تحلیل مالی را کمی محدود کرد، اما نقطه قوتش این است که پشت هر عدد یک مستند واقعی خوابیده است. تمام مصاحبه‌ها، استعلام قیمت‌ها و فهرست تجهیزات به‌عنوان پیوست همراه گزارش ارائه شده است و حتی در فاز نگارش گزارش نهایی نیز تمامی ارقام بازنگری شده و مشکلات آنها برطرف شدند.
- نقد مطرح شده: داده‌هایی که در طول پروژه ذکر شده بود به درستی منبعشان ذکر نشده بود و فقط گفته شده بود که استعلام میدانی کردند و مشخص نشده بود هزینه‌های میدانی مانند مکانی که می‌خواهند در منطقه ۱ در آن راه بندازند از کجا آمده بود.
 - پاسخ تیم ما: همان‌طور که پیش‌تر اشاره کردیم، برای اطمینان از درستی داده‌ها، اطلاعات را از دو منبع مجزا (دکتر آرشام انتصاری و مهندس سالاری) جمع‌آوری کردیم. در مورد مکان پروژه هم، بعد از تماس‌های مجدد با بنگاه‌های املاک منطقه، متوجه شدیم عدد اولیه‌مان دقیق نیست و همین نقد باعث شد اجاره بها را اصلاح کنیم. صادقانه بگوییم، بابت این نقد متشکریم؛ چون کمک کرد در گزارش نهایی عدد واقعی‌تر و قابل‌دفاع‌تری ارائه دهیم.
- نقد مطرح شده: بسترهایی که برای تبلیغات درباره برند و باشگاه در نظر گرفته شده داخل ارائه گفته نشده بود راجع به بخش مارکتینگ آنچنان صحبت نشده بود.
 - پاسخ تیم ما: این موضوع حتی الامکان در بخش هزینه‌های جاری توضیح داده شده است. لطفاً به آن بخش مراجعه فرمایید.
- نقد مطرح شده: پروژه خیلی به مشتریان و و فروش پلن‌های بلند مدت وابسته هست اگر نرخ جذب یا تمدید شهریه مشتریان کم بشود سودآوری ضربه می‌خورد.
 - پاسخ تیم ما: حرفتان کاملاً درست و به‌جاست. ما هم دقیقاً همین دغدغه را داشتیم و به همین دلیل، در بخش تحلیل حساسیت، کلی سناریوی مختلف و حتی بدبینانه را برای نرخ جذب و تمدید اعضا شبیه‌سازی کرده‌ایم. هدفمان این بوده که سرمایه‌گذار و مدیر اجرایی، با چشم باز و آگاهی از بدترین حالات ممکن، بتوانند تصمیم‌گیری کنند.
- نقد مطرح شده: غیر واقعی بودن برخی فرض‌ها
 - پاسخ تیم ما: ما تمام تلاشمان را کردیم که داده‌هایمان دقیق و مبتنی بر واقعیت باشد، حتی اگر این کار باعث شد بخش‌هایی از پروژه نسبت به نسخه اولیه تغییر کند. قبول داریم که این تغییرات شاید اعتبار اولیه کار را کمی زیر

سؤال ببرد، اما ترجیح دادیم به جای دفاع از اعداد قدیمی، اطلاعات درست و به‌روز را به دست خواننده این گزارش برسانیم. صداقت با مخاطب برای ما از هر چیزی مهم‌تر است.

- نقد مطرح شده: به نظرم دیتاهایی که استفاده کرده بودن خوشبینانه بود و NPV این ایده خیلی کمتر از برآوردشون بود.
 - پاسخ تیم ما: کته‌ای که شاید در ارائه گم شد، این بود که NPV اعلام شده، مقدار اسمی (متورم) بود نه واقعی. جالب است بدانید با اصلاحاتی که اعمال کردیم، همان عدد اسمی حتی بیشتر هم شد، اما ما در این گزارش NPV واقعی را مبنا قرار دادیم تا تصویر درست‌تری از قدرت خرید واقعی پروژه نشان دهیم. تلاشمان این بوده که داده‌ها را تا جای ممکن به واقعیت نزدیک کنیم، هرچند در پروژه‌ای با این حجم از عدم قطعیت، وجود خطا در برخی برآوردها اجتناب‌ناپذیر است.
- نقد مطرح شده: نقطه ضعف این گروه این بود که سهم سرمایه‌گذاران بیش از ۵۰ درصد لحاظ گردیده بود که این مورد در راه اندازی بیزنس مقبول نمی باشد.
 - پاسخ تیم ما: در بخش‌های بالاتر (تأمین سرمایه اولیه)، دلایل ما مبنی بر این تصمیم به خوبی توضیح داده شده است.
- نقد مطرح شده: وام در نظر گرفته نشده بود و جریان نقدی‌های سالانه واضح توضیح داده نشد.
 - پاسخ تیم ما: دلیل در نظر نگرفتن وام را کامل در بخش‌های بالاتر توضیح داده‌ایم. اما درباره شفاف نبودن جریان نقدی سالانه، حق کاملاً با شماست و می‌پذیریم که در ارائه می‌توانستیم بهتر و روان‌تر توضیحش دهیم. با این حال، اگر سری به فایل اکسل همراه گزارش بزنید، تمام جریان‌های نقدی با جزئیات کامل و شفاف در دسترس‌تان هست.
- نقد مطرح شده: اسلایدها با هوش مصنوعی و با واترمارک ارائه شد. هزینه‌ی اولیه به قدری بالا و وحشتناک بود که محاسبات آتی و اهمیت سودهای به دست آمده را کاملاً تحت الشعاع قرار می داد. در حقیقت چنین کسب و کاری برای سرمایه‌گذاران و اشخاص معمولی کاملاً غیرواقعی و با شروع پرریسک بود.
 - پاسخ تیم ما: بله، کاملاً منصفانه است و قبول داریم. اما نکته مهم اینجاست که سودآوری و توجیه‌پذیری اقتصادی این پروژه در بخش‌های قبلی همین گزارش به‌طور کامل بررسی شده. راستش را بخواهید، ما ادعا نمی‌کنیم که این طرح یک فرصت سرمایه‌گذاری بی‌نظیر و رویایی است؛ نه، یک پروژه معمولی با بازار هدف خاص خودش است و طبیعتاً هر سرمایه‌گذاری هم برای آن مناسب نیست. ما سعی کردیم پروژه را در پایه‌ای‌ترین و محافظه‌کارانه‌ترین حالت ممکن پیش ببریم، در حالی که با کمی خلاقیت در جذب مشتری و ارائه خدمات، ریسک عدم سودآوری آن بسیار کمتر از چیزی است که در نگاه اول به نظر می‌رسد.
- نقد مطرح شده: ریسک‌ها را بیش از حد محتاطانه حساب کرده بودند
 - پاسخ تیم ما: با اعمال تغییرات جدید، این موضوع هم به خوبی در فصل تحلیل حساسیت‌های پروژه بررسی شد.
- نقد مطرح شده: مثل اینکه فعالیت‌های ورزشی مالیات نمیدن ولی این گروه اومدن مالیات در نظر گرفتن نمی دونم چه تفاوتی با بقیه چیزای ورزشی داشت که مالیات دارن و اینو توضیحی هم ندادن دلش و گنگ موند.
 - پاسخ تیم ما: اینکه چرا باشگاه‌های ورزشی مالیات پرداخت میکنند، در زیر بخش مالیات‌ها توضیح داده شده است.
- نقد مطرح شده: به نسبت به ارائه قبلی که اونم باشگاه بود بنظر خیلی هزینه‌ی تجهیزات رو زیاد گرفته بودن و میتونستن با گرفتن تجهیزات خوش قیمت تر هزینه اولیه رو کم کنن
 - پاسخ تیم ما: حرفتان منطقی و قابل فهم است، اما یک نکته مهم را نباید از قلم انداخت: مشتریان منطقه یک، با مشتریان یک باشگاه معمولی فرق دارند. کسی که حاضر است هزینه بالایی بابت عضویت بپردازد، انتظار دارد تجهیزات باشگاه از برندهای خوب و شناخته شده باشد و حس کند پولی که می‌دهد، ارزشش را دارد. در واقع، کیفیت تجهیزات در اینجا یک هزینه نیست، بخشی از استراتژی بازاریابی و حفظ مشتری ماست.

- نقد مطرح شده: خیلی ساده سازی کرده بودن
 - پاسخ تیم ما: قبول داریم و آگاهانه این کار را کردیم. هر جا که حس می‌کردیم وارد شدن به جزئیات بیشتر، تأثیر چشمگیری بر خروجی مدل مالی ندارد، ترجیح دادیم ساده‌تر ببینیم تا مدل شلوغ و پیچیده نشود. اما در بخش‌های کلیدی، تمام تلاشمان را کردیم که داده‌ها مستند و مبتنی بر واقعیت باشند. آیتم‌هایی هم که در مدل گنجانده‌ایم، دقیقاً همان چیزهایی است که در مصاحبه با افراد باتجربه، به‌عنوان ضروری‌ترین موارد راه‌اندازی باشگاه به آن‌ها اشاره شد.
- نقد مطرح شده: بزرگترین نقطه ضعف گروه این بود که چالشی که در ذهن من ایجاد شده بود پاسخ داده نشد. اینکه آیا با توجه به هزینه‌های هنگفتی که با توجه به تورم مواد غذایی در کشور موجود است و همین‌طور در نظر گرفتن فساد مواد غذایی آیا سودآور خواهد بود که برای باشگاه‌ها بوفه در نظر گرفت یا خیر؟
 - پاسخ تیم ما: در بخش بوفه و درآمد حاصل از آن، کاملاً مسائل مربوط به این بخش توضیح داده شده است.
- نقد مطرح شده: من متوجه منبع یسری اعداد و ضریب‌ها مخصوصاً مثل اون افرادی که ثبت نام میکنن و نمایان نشدم، اگر هم منبعشون اون ۲ فردی بود که باهاشون مصاحبه کرده بودن، خوشحال می‌شدم اطلاعات بیشتری ازشون ببینم بنشوم که متوجه بشم اعداد دقیقی رو میتونن گفته باشن اون ۲ شخص یه محاسبه دیگه ای هم که منطقتش رو متوجه نشدم و توضیح ندادن در نظر گرفتن ۲۰ تا ۳۲ نفر ظرفیت برای ۵۰۰ متر فضا بود اجاره ۳۵۰ میلیونی با افزایش ۲۵ درصد برای دزاشیب هم بنظر منطقی نیامد و باید بیشتر باشه.
 - پاسخ تیم ما: مقادیر مرتبط با اجاره مکان اصلاح شدند و در بخش بالا بطور کامل توضیح داده شده اند. همچنین فایل نوشتاری مصاحبه‌ها و حتی در بخش‌هایی فایل‌های صوتی نیز موجود می‌باشد که حتی‌الامکان همراه فایل گزارش قرار داده شده اند.
- نقد مطرح شده: تعداد زیاد ورزشکاران هنگام تاسیس باشگاه که در واقعیت اینگونه نیست. نبود هزینه برای تبلیغات مناسب که در درآمدزایی بسیار موثر است
 - پاسخ تیم ما: در مورد تعداد ورزشکاران، ما حتی افت‌وخیزهای فصلی که در مصاحبه‌ها به آن اشاره شد را هم در مدل لحاظ کرده‌ایم و عددی که می‌بینید با فرض یک کمپین افتتاحیه درست و حسابی برآورد شده است. هزینه‌های همین کمپین هم با جزئیات در فایل اکسل وارد شده است. درباره تبلیغات هم باید بگوییم که هزینه‌های مربوط به آن در مدل مالی دیده شده و صرفاً ممکن است در ارائه خوب توضیحش نداده باشیم.

منابع

افزون بر مصاحبه با دکتر انتصاری و همچنین مهندس سالاری برای بررسی و آشنایی با روند راه‌اندازی و مدیریت، ما قیمت سایر لوازم باشگاه را از منابع زیر بدست آوردیم.

منابع جمع‌آوری قیمت لوازم باشگاه	
بخش	منابع
شیرآلات، روشویی، سینک بهداشتی و ست دستشویی و حمام	Kasrataps.ir / Digikala.com
لوازم مصرفی (شامل اقلام بهداشتی، نظافتی، آشپزخانه و اداری)	Torob.com / Digikala.com
تجهیزات الکترونیکی و اداری (لپ‌تاپ، تلفن، پرینتر، دوربین مداربسته، سیستم اعلام حریق و ...)	Digikala.com / Torob.com
لوازم ایمنی و کمک‌های اولیه	Digikala.com / Torob.com
تجهیزات رفاهی و پذیرش (آینه، میز پذیرش، مبلمان، کمد های باشگاه و ...)	Lockrep.ir / Digikala.com
دستگاه حضور و غیاب، مچ‌بند RFID، گیت کنترل تردد و نرم‌افزار مدیریت باشگاه	Lockrep.ir
بیمه حوادث طبیعی	Si24.ir
تبلیغات اینستاگرامی و تولید محتوا	استعلام شفاهی از فعال حوزه بازاریابی دیجیتال و تولید محتوا
نیمکت‌ها و تجهیزات جانبی فضای باشگاه	Toransabz.com
دستگاه‌های اصلی بدنسازی	Dhziran.com / Energyfull800.com / Tahaland.com / Energysportstore.com / Sportgraa.com / Aryansp.com / Kiavarzesh.com / Torob.com