

فهرست مطالب

- ۱..... میانی طراحی کسب و کار
- ۱..... تعریف طرح کسب و کار (BP)
- ۲..... فواید نوشتن طرح کسب و کار
- ۳..... چه موقع طرح کسب و کار را می نویسند؟
- ۴..... منابع مورد رجوع
- ۵..... انواع طرح کسب و کار
- ۸..... بخش‌های طرح کسب و کار
- ۹..... کام اول : خلاصه‌ی مدیریتی
- ۱۰..... کام دوم : معرفی شرکت
- ۱۰..... کام سوم : برنامه‌سازمانی (سازماندهی)
- ۱۱..... کام چهارم : مشخصات محصول یا خدمت
- ۱۲..... کام پنجم : برنامه عملیات، تولید و اجرا
- ۱۴..... کام ششم : برنامه بازاریابی
- ۱۶..... کام هفتم : برنامه مالی
- ۱۸..... کام هشتم : ارزیابی و مدیریت ریسک
- ۲۰..... کام نهم : پیوست‌ها
- ۲۰..... چک لیست کاربردی

مبانی طراحی کسب و کار

طرح کسب و کار و چرایی نوشتن آن

کارآفرینی و ایجاد هر نوع کسب و کار جدید اغلب با مخاطراتی همراه می‌باشد. این موضوع اهمیت استفاده از یک نقشه و الگوی مناسب برای انجام مطالعات و بررسی جامع قبل از شروع فعالیت و به حداقل رسانیدن این مخاطرات و آسیب‌ها را آشکار می‌سازد.

برنامه کسب و کار به‌عنوان ابزاری برای پیش‌بینی و مدیریت بهتر کسب و کارهای موجود و یا جدید می‌باشد. این کار از طریق توجه به اولویت‌ها، نظارت و ارزیابی پیشرفت کار و کمک به دستیابی اهداف از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد. این چنین طرحی، کارآفرینان را قادر می‌سازد تا در مراحل مختلف کسب و کار آمادگی‌های لازم را برای پیشبرد برنامه‌ها به دست آورند.

شما می‌توانید چشم‌انداز مالی کسب و کار خود را ترسیم کنید و سرمایه لازم برای راه‌اندازی آن را محاسبه کنید. همچنین اگر سرمایه لازم برای راه‌اندازی کسب و کار جدید را نداشته باشید، می‌توانید ایده‌های خود را بر روی کاغذ نوشته و آن را در قالب یک برنامه کسب و کار منسجم به سرمایه‌گذاران ارائه دهید تا هم ایده‌های ذهنی خودتان را انتقال دهید و هم منافع و خطرپذیری‌های واقعی این کار را به سرمایه‌گذار و مخاطبان خود نشان داده و آن‌ها را به سرمایه‌گذاری در زمینه ایده‌تان متمایل کنید.

تعریف طرح کسب و کار^۱ (BP)

یک طرح کسب و کار نوشته‌ای توصیفی و جامع در مورد کسب و کار یک مجموعه است. این طرح حاوی گزارشی دقیق در خصوص تولیدات یا خدمات، روش‌های تولید،

^۱ Business plan (BP)

بازار و مشتریان، راهبرد بازاریابی، منابع انسانی، تشکیلات، نیاز به زیرساخت‌ها و تأمین نیازهای مالی، منابع تأمین مالی و نحوه استفاده از آن‌ها می‌باشد.

فواید نوشتن طرح کسب و کار

اولین و شاید مهم‌ترین دلیل نوشتن طرح کسب و کار، بررسی امکان‌پذیری و توجیه‌پذیری انجام یک کسب و کار است. پیش از هر کس دیگری این خود کارآفرین است که باید نسبت به سودآور بودن فرصت تجاری پیش رو اطمینان حاصل نماید. بیشتر کارآفرینان تصویری مبهم و کلی نسبت به خوب بودن یک فرصت دارند و به واسطه‌ی تعدد متغیرهایی که در فضای کسب و کار وجود دارد، ممکن است از برخی پارامترها غفلت نمایند، یا آن‌که توجه بیش از اندازه بر بعضی جنبه‌ها باعث کم‌اهمیت دیدن سایر قسمت‌ها شود. مکتوب کردن اطلاعات کسب و کار در یک چهارچوب از پیش تعیین‌شده امکان تحلیل جامع‌تر را برای کارآفرین پدید می‌آورد.

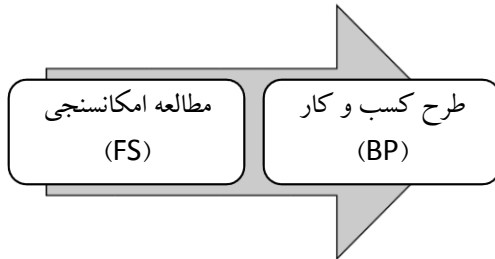
نوشتن طرح کسب و کار علاوه بر این‌که به تحلیل شرایط کمک می‌کند، در تصمیم‌گیری در خصوص نحوه‌ی اجرا نیز می‌تواند بسیار مؤثر باشد. با توجه به این‌که طرح کسب و کار یک برنامه‌ی اجرایی است، نوشتن درباره‌ی زوایای مختلف کسب و کار باعث می‌شود که مشکلات بالقوه‌ی اجرا و ناسازگاری‌های موجود مابین بخش‌ها شناسایی شده و راهکارهای لازم برای آن‌ها اندیشیده شود.

طرح کسب و کار یک سند رسمی است به این معنا که امکان ارائه‌ی آن به ذی‌نفعان درون و برون‌سازمانی وجود دارد. مکتوب کردن ایده به این شکل امکان انتقال آن به دیگران و متقاعد کردن آن‌ها نسبت به ضرورت یا بازدهی مناسب کسب و کار را فراهم می‌آورد. تا هنگامی که یک ایده به شکل مناسبی مستند نشده باشد، امکان بررسی، تحلیل، نقد و در نهایت پذیرش یا رد آن وجود ندارد.

چه موقع طرح کسب و کار را می نویسند؟

قبل از نوشتن طرح کسب و کار، نیاز است که خود طرح از نظر فنی و اقتصادی امکان‌سنجی شود. این دو کار توسط تهیه طرح توجیهی یا همان مطالعه امکان‌سنجی^۲ (FS) انجام می‌شود.

در صورتی که طرح توجیه‌پذیر بود به این معنا که طرح سودده خواهد بود و فناوری و تجهیزات فنی لازم برای اجرای طرح در دسترس خواهد بود، آن‌گاه سراغ تهیه طرح کسب و کار می‌رویم.



^۲ Feasibility Study (FS)

منابع مورد رجوع

منابعی که می‌توانند به شما در تهیه و تنظیم برنامه کسب و کار کمک کنند

- وزارت صنایع و سازمان‌های وابسته (سازمان صنایع کوچک، سازمان گسترش و نوسازی صنایع، شهرک‌های صنعتی)
- بانک‌ها
- دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی
- نهادها و سازمان‌های مستقل (جهاد دانشگاهی، سازمان همیاری اشتغال)
- وزارت بازرگانی و سازمان‌های وابسته (اتاق‌های بازرگانی، ادارات کل بازرگانی استان‌ها و ...)
- وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
- وزارت کشاورزی
- مراکز دولتی شهری و استانی
- کتابخانه‌ها و نشریه‌های تخصصی
- اینترنت

انواع طرح کسب و کار

○ طرح خلاصه

- ✓ بین ۱۰ تا ۱۵ صفحه حاوی اطلاعات کافی برای متقاعد کردن سرمایه گذار
- ✓ برای شرکت‌های تازه تاسیس که فعالیت قبلی نداشته‌اند
- ✓ جهت جلب نظر سرمایه‌گذاران و در صورت تمایل ارائه طرح کامل
- ✓ در صورتی که شرکت شناخته شده‌است و نیاز به معرفی ندارد

○ طرح کامل

- ✓ بین ۲۰ تا ۴۰ صفحه و بیشتر به منظور تامین مالی
- ✓ وقتی به مبالغ بالایی برای کسب و کارمان نیاز داریم
- ✓ پیش بینی هزینه‌ها و درآمدها تا ۵ سال در آن انجام می‌گیرد
- ✓ جزئیات مراحل تحقیق و توسعه آورده می‌شود
- ✓ اطلاعات مالی بطور کامل در پیوست ذکر می‌شود

○ طرح عملیاتی

- ✓ معمولا ۴۰ صفحه و حتی می‌تواند تا ۱۰۰ صفحه باشد
- ✓ کسب و کاری که قبلا تاسیس شده و در حال فعالیت است
- ✓ منبع بسیار مهمی برای دریافت راهنمایی، خط مشی و کمک برای مدیران رده بالا است
- ✓ یک نقشه مسیر حرکت فعالیت های شرکت است
- ✓ جزئیات در آن ذکر می‌شود

○ طرح وام

بیشتر بر جوانب مالی طرح تاکید می‌شود و معمولاً شامل عناوین ذیل است:

- ✓ خلاصه مدیریتی
- ✓ مالکیت شرکت
- ✓ برنامه مالی
- ✓ سود و زیان پیش بینی شده
- ✓ جریان نقدی پیش بینی شده
- ✓ ترازنامه پیش بینی شده
- ✓ ضوابط

○ طرح توصیفی محصول یا خدمت جدید

- ✓ چندان به مسائل مالی اشاره ندارد
 - ✓ ایده‌هایی که شرکت در پشت محصولات و خدمات خود دارد ذکر می‌شود
 - ✓ برای شروع که هنوز نمی‌دانیم سرمایه لازم و میزان سودمان چقدر است، مناسب است.
- شامل:

- ویژگی‌ها و توصیف محصولات یا خدمات
- مقایسه رقابتی با محصولات و یا خدمات مشابه
- نحوه رضایت مشتری از محصولات یا خدمات
- فناوری‌های مورد استفاده
- خدمات پس از فروش

○ طرح مالی

✓ هیچ اشاره‌ای به شرکت، استراتژی‌ها و محصولات و

خدمات نمی‌شود و فقط اعداد و ارقام ذکر می‌شود

✓ برای بررسی امکان‌سنجی طرح در نظر گرفته می‌شود و در

ادامه آن طرح کامل نگارش می‌شود.

○ طرح فروش و بازاریابی

✓ برای برنامه‌ریزی برنامه‌های فروش و حجمه‌های بازاریابی

محصولات یا خدمات تهیه می‌شود.

بخش‌های طرح کسب و کار

در طرح کسب و کار، سرفصل‌های متعددی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد تا توانمندی کارآفرین، بازار محصول (یا خدمت)، نحوه تولید و میزان سودآوری و موارد مشابه را بررسی نماید؛ اما الگو و فرمت ثابت و مشخصی برای طرح کسب و کار وجود ندارد. محتویات یک طرح کسب و کار به نوع مخاطبان و اهداف تهیه آن بستگی دارد. مراجع مختلف، سرفصل‌های متفاوتی را برای این منظور در نظر گرفته‌اند، که از مجموع آن‌ها بخش‌های زیر به عنوان الگوی پیشنهادی معرفی می‌شود.

بطور مشخص نمی‌توان گفت که یک طرح کسب و کار شامل چه بخش‌هایی است چون با توجه به نوع کسب و کار، هدف تهیه طرح و مخاطب ارائه طرح، قسمت‌های آن تغییر می‌کند. در ادامه ۹ بخش اصلی که عموماً در طرح‌های کسب و کار به آن پرداخته می‌شود را شرح می‌دهیم:

۱- خلاصه‌ی مدیریتی

۲- معرفی شرکت

۳- برنامه سازمانی (سازماندهی)

۴- مشخصات محصول یا خدمات

۵- برنامه عملیات، تولید و اجرا

۶- برنامه بازاریابی

۷- برنامه مالی

۸- ارزیابی و مدیریت ریسک

۹- پیوست‌ها

گام اول : خلاصه‌ی مدیریتی

خلاصه شامل حدود یک تا دو صفحه از اطلاعات برجسته طرح می‌باشد. این خلاصه بسیار مهم است زیرا سرمایه‌گذاران بالقوه در ابتدا آن را خوانده و باید جذب آن شوند تا ادامه طرح را نیز بخوانند. تاثیر نهایی طرح کسب و کار شما از همین بخش کوچک سرچشمه می‌گیرد. این بخش بسیار پراهمیت است و باید کاملا گویای طرح کلی شما باشد.

توصیه: سعی کنید این بخش را در آخر و پس از تکمیل سایر بخش‌ها بنویسید چرا که هم به تمام جنبه‌ها اشراف دارید و هم تمام اطلاعات کلیدی را در خلال نوشتن دیگر بخش‌ها یافته‌اید

بطور معمول در خلاصه مدیریتی موارد ذیل بیان می‌شود:

- ✓ مختصری از طرح کسب و کار (ماموریت، اهداف و استراتژی‌ها)
- ✓ مختصری از تخصص مجریان و یا شرکت
- ✓ مختصری از محصولات و خدمات
- ✓ مروری بر بازار هدف و وضعیت بازار
- ✓ تبیین امکان پذیربودن ایده کسب و کار

خلاصه‌ی مدیریتی به ما کمک می‌کند یک دید کلی از کسب و کارمان داشته باشیم و باعث یک پارچه شدن طرح و جهت‌دهی آن می‌شود.

کاربردهای خلاصه مدیریتی:

- محافظت از طرح: اگر احساس می‌کنیم جایی که طرح را می‌فرستیم ممکن است طرح را قبول نکند و یا ممکن است در اختیار کسانی بیافتد که شما نمی‌خواهید، می‌توان ابتدا تنها خلاصه مدیریتی را ارسال نمود

○ جلب توجه خواننده طرح: در صورتی که خلاصه مدیریتی بصورت خلاصه، مفید و هیجان انگیز نوشته شود، احتمال پذیرش طرح بالا می‌رود.

گام دوم : معرفی شرکت

در این بخش باید مجموعه موجود خود را معرفی نمایید و تاریخچه و چگونگی حضورش را بیان نمایید. همچنین افراد کلیدی و نقش آن‌ها در پیشبرد اهدافتان را مشخص کنید. همچنین نوع شرکت ثبت شده و ساختار سازمانی و سرمایه‌گذاران اصلی شرکت معرفی می‌شوند. البته اگر در ابتدای راه هستید و هنوز شرکتی را ایجاد ننموده‌اید در این بخش باید اطلاعاتی را ارائه دهید که مستقل از شرکت ثبتی محسوب شده ولی از ملزومات آن هستند مانند سرمایه‌های هوشمند و نوع شرکتی که مایل هستید را ثبت نمایید (مسئولیت محدود، سهامی خاص، سهامی عام و ...) و اطلاعات در رابطه با آن.

توصیه: این بخش فرصت خوبی است تا با ارائه پیشینه‌ای کامل از خود و مجموعه‌تان، تأثیر مثبتی بر فضای فکری سرمایه‌گذاران بالقوه طرح بگذارید. البته بحث صداقت را فراموش نکنید.

گام سوم : برنامه سازمانی (سازماندهی)^۳

ساختار سازمانی قسمتی از برنامه کسب و کار است که شکل مالکیت کسب و کار نوپا که مالکیت شخصی، مشارکتی و یا سهامی است را شرح می‌دهد. اگر فعالیت کارآفرینانه شما مشارکتی است باید مدت آن را معین کنید یا اگر سهامی است، مهم است که میزان سهام موجود، انواع سهام، نام‌ها و نشانی‌ها و چکیده سوابق مدیران و کارکنان شرکت به تفصیل عنوان شود، همچنین ساختار سازمانی کسب و کار خود را معین کنید و در آن حدود اختیارات و مسئولیت‌های اعضای تشکیلات را قید نمایید.

^۳ Organizationan Plan

همچنین افراد مهم و کلیدی گروه خود را کامل معرفی کنید. معرفی شما باید بیانگر آن باشد که افراد فوق از استعداد، مهارت و تجربه لازم برای محقق کردن اهداف پیش‌بینی شده برخوردار هستند. مطالعه‌کنندگان طرح شما به‌ویژه علاقه‌مند هستند بدانند وظایف مهم از قبیل مدیرعامل (اجرایی ارشد)، مدیریت مالی، مدیریت بازاریابی و فروش، مدیریت تولید را چه کسانی به عهده دارند، به این موضوع نیز حتما اشاره کنید.

نکته: خلاصه سوابق هر شخص را در حد یک پاراگراف ذکر می‌شود و رزومه کامل آن‌ها در پیوست آورده می‌شود.

اگر از خدمات پشتیبانی بیرونی مثل مشاورین صنعتی با تخصص‌های خاص، حقوقدانان، حسابداران، آژانس‌های روابط عمومی یا بازاریابی استفاده می‌کنید و یا برای استفاده از آنان در حال برنامه‌ریزی هستید آن‌ها را ذکر کنید و توضیح دهید چه نوع خدماتی را از آن‌ها خواهید گرفت؟

همچنین در این بخش جزئیاتی در مورد نیروی کار، تعداد افراد مورد نیاز و تخصص‌های هر کدام، چگونگی دسترسی به این نیرو، هزینه‌های جذب نیروی کار، مزایا، طرح‌های تشویقی که برای این افراد در نظر گرفته‌اید، دوره‌های آموزشی که برای افزایش سطح علمی آن‌ها طراحی خواهید کرد و... مطالبی را ذکر کنید.

گام چهارم: مشخصات محصول یا خدمت

حال زمان آن فرا رسیده که محصول یا خدمتی را که می‌خواهید ارائه دهید، توضیح دهید. اینجاست که باید نشان دهید که محصول شما منحصر به فرد بوده و می‌تواند در جذب مشتری به موفقیت برسد.

○ ابتدا مشخص نمایید که چه چیزی می‌خواهید ارائه دهید، محصول،

خدمت یا فرآیند

○ دوم، آن را معرفی کنید.

○ سوم، دلایل اهمیت، منحصر به فرد بودن و مزیت استفاده از آن را بیان کنید.

○ و در پایان تحقیق صورت گرفته و طرح های توسعه محصول را ذکر می کنید.

در این بخش با توجه به فرد یا سازمانی که طرح کسب و کار را خطاب به وی می نگارید، می توانید وارد جزئیات فنی (فناوری ساخت) شوید به صورتی که هم بحث امنیت در نظر گرفته شود و هم از حوصله ی خواننده خارج نشود.

عکس هایی از محصول در پیوست قرار دهید و در صورتی که هنوز تولید نشده، یک مدل مفهومی از آن ترسیم کنید.

توصیه: با توجه به رعایت اختصاصی بودن طرح کسب و کار برای فرد یا سازمان مورد نظر، در بعضی موارد که نیاز به اطلاعات فنی جزیی تری می باشد، می توان آن ها را به صورت پیوست به طرح اضافه نمود.

گام پنجم : برنامه عملیات، تولید و اجرا^۴

در این بخش با توجه به نوع کسب و کار و مخاطبی که طرح را مطالعه می کند، به ذکر مواردی نظیر چرخه عملیات، موقعیت و محل استقرار، تجهیزات مورد نیاز، راهبردها و برنامه های تولید، گام های پیاده سازی، ظرفیت تولید، نحوه کنترل کیفیت، و... اشاره می گردد.

چرخه عملیات: مراحل مختلف تولید محصول از مرحله آماده سازی مواد اولیه تا محصول نهایی، همچنین نحوه بسته بندی و حمل و نقل محصولات و ظرفیت تولید

^۴ Operational Plan - Implementation Plan

موقعیت و محل استقرار^۵: معیارهای انتخاب محل استقرار کسب و کار خود را به دقت بیان کنید. دسترسی به خریداران، تامین کنندگان، توزیع کنندگان، سرعت حمل و نقل کالا به بازار، هزینه مربوط به تهیه مکان (رهن، اجاره و یا خرید) از جمله مواردی است که می‌تواند مورد اشاره قرار گیرد.

تجهیزات مورد نیاز^۶: لیستی از تجهیزات مورد نیاز خود را همراه با هزینه تهیه آن‌ها فراهم آورید. در صورتی که از تجهیزات تخصصی (مانند کامپیوتر) استفاده می‌کنید باید مشخصات دقیق آن‌ها با کلیه جزییات و همچنین بودجه مورد نیاز جهت تهیه آن‌ها را نیز در جدولی جداگانه ذکر نمایید.

برنامه زمان‌بندی و گام‌های پیاده‌سازی: پس از آن که وضعیت طرح از نظر امکانات تولید، هزینه‌ها و منابع تأمین مالی مشخص شد، نیاز به یک برنامه زمان‌بندی می‌باشد تا مطابق آن تخصیص منابع مالی و انجام هزینه‌های مربوطه مشخص شود. این برنامه براساس گام‌های مختلف اجرای طرح کسب و کار تدوین می‌گردد.

مسائل قانونی و مقررات: هر قانونی که ممکن است به نوعی بر کسب و کار شما تاثیر داشته باشد را توضیح می‌دهید. به عنوان مثال قوانین محیط زیست در مورد زباله‌های ایجاد شده و یا موارد ایمنی نیروی کار. همچنین اگر نیاز به کسب مجوز خاصی داشته باشید توضیح می‌دهید. کارآفرین باید در مورد تمام مواردی که به نوعی به یکی از سازمان‌های دولتی مربوط می‌شود، بررسی‌های لازم را انجام دهد. همچنین اگر ممکن است در آینده قانونی وضع شود که کسب و کارش را تحت تاثیر بگذارد، باید آمادگی لازم را داشته باشد.

^۵ Location

^۶ Equipment

گام ششم : برنامه بازاریابی^۷

برنامه بازاریابی در توسعه کسب و کار بسیار ضروری است و شامل دو بخش کلی تحقیق و تحلیل بازار و راهبرد بازاریابی می‌باشد.

تحقیق و تحلیل بازار

- مشتریان
- اندازه بازار و روندهای آن
- تخمین سهم بازار و فروش
- ارزیابی آینده بازار
- رقابت، حساسیت‌ها و خطرها

راهبرد بازاریابی

- قیمت‌گذاری
- تبلیغات
- شیوه فروش
- توزیع
- برنامه‌های طرح و توسعه

در این بخش، تحلیل‌های اقتصادی از نظر تعداد و نوع مشتریان بالقوه، انجام می‌گیرد. در این بخش می‌توان از شرکت‌هایی که در زمینه تحقیقات بازار فعالیت می‌کنند، یاری جست. البته بسته به نوع طرح، خود شما نیز می‌توانید این کار را انجام دهید. در ابتدا شما باید مشتری خود را بشناسید و برای خرید محصول از جانب وی، دلایل موجهی را ارائه نمایید. در ادامه، بازار هدف خود را شناسایی کنید. سپس

^۷ Marketing Plan

تحلیل‌های بازار هدف را به صورت جزئی‌تر و ریز شده بررسی نمایید و گروه‌های مختلف مشتریان را (در بازار هدف) شناسایی و تمایزات بین خرید هر گروه را مشخص کنید و دریابید که برای هر گروه از مشتریان شما چه چیزی دارای اهمیت بیشتر است. مثلاً: قیمت، خدمات، کیفیت یا امکانات اضافه.

در نهایت باید سهم بازاری را که می‌خواهید پوشش دهید بدست آورید.

همچنین در این بخش به بررسی این موضوع می‌پردازیم که چگونه محصول را وارد بازار نمایید و چگونه تمام قابلیت‌هایی را که در بخش قبل به دست آوردید، به مشتری و بازار نمایش دهید. شما باید یک برنامه‌ی دقیق برای ورود به بازار ارائه نمایید. در این برنامه باید مشخص شود که به چه میزان زمان، نیروی انسانی و هزینه نیاز می‌باشد.

همچنین برای بقا در بازار باید سیاست‌ها و راهبردهای فروش و بازاریابی در این بخش مشخص شوند و نحوه‌ی عمل این سیاست‌ها و راهبردها بر روی هر بخش بازار بحث و بررسی گردد. همچنین نوع تیم بازاریابی برای هر بخش بازار و پشتیبانی‌ها و آموزش‌هایی که باید به آن‌ها داده شود باید لحاظ گردد. در ادامه، میزان فروش و تخمین‌های اولیه در مراحل آغازین و در ادامه کار، باید گنجانده شود.

تحلیل رقابت

شاید سخت‌ترین بخش یک طرح کسب و کار، ارزیابی صادقانه‌ی رقبا باشد. در این بخش باید رقبای خود را معرفی کرده و بگویید که چرا آن‌ها می‌توانند به عنوان تهدیدی برای شما محسوب شوند. همچنین نقاط ضعف و قوت آن‌ها و راه‌های فایز آمدن بر آن‌ها و یا احیاناً دلایل ناتوانی رقابت با آن‌ها (در زمینه‌های خاص) نیز باید ارائه شوند.

در این‌جا از شما انتظار می‌رود که بتوانید بر همه‌ی رقبا پیروز شوید، همان‌گونه که در واقعیت نیز رقبا در کنار هم به فعالیت می‌پردازند و همواره تهدید رقبا وجود دارد.

توصیه: تحلیل رقبا را به آخر نیندازید زیرا نتایج آن می‌تواند در طراحی محصول و تعیین بخش‌های بازار شما مؤثر باشد. سعی کنید با استفاده از وبسایت‌های آن‌ها و فهرست مشخصات، محصولاتشان را تا حد امکان جمع‌آوری کنید. در نظر داشته باشید که همراه با رشد سازمان شما، رقبای شما نیز پیشرفت می‌کنند و شما باید همواره برای مقابله با آن‌ها برنامه و راهبرد داشته باشید. البته به یاد داشته باشید که شما هیچ‌گاه نمی‌توانید همه چیز را راجع به رقبایتان بدانید.

گام هفتم : برنامه مالی[^]

- صورت‌های سود و زیان و ترازنامه‌های موجود
- پیش‌بینی صورت‌های سود و زیان
- پیش‌بینی ترازنامه‌ها
- پیش‌بینی جریان نقدی
- نمودار و محاسبات نقطه‌ی سر به سر
- کنترل هزینه

بررسی‌های مالی طرح

شاید بتوان گفت که در این بخش، قسمت اعظم بررسی‌ها انجام می‌شود و همه محاسبات مربوط به درآمد، مخارج و سود و زیان در آن ارائه می‌گردد. لذا اگر در این بخش با مسائل حسابداری و مالی کمتر آشنا هستید، حتماً از افراد خبره کمک بگیرید. موارد زیادی در بخش‌های مالی کسب و کار مطرح است اما در این بخش معمولاً بیشتر به صورت‌های سود و زیان، پیش‌بینی فروش، تحلیل سرمایه‌ی در گردش و

[^] Financial Plan

ترازنامه‌ها پرداخته می‌شود. در حالت ایده‌آل بهتر است که در سه سال اول به صورت ماهیانه به‌روزرسانی شده و در ۵ سال اول، در هر فصل مورد تحلیل قرار گیرند.

از مهم‌ترین موارد فوق، صورت سود و زیان و تحلیل سرمایه‌ی در گردش است. صورت سود و زیان، هزینه‌ها و درآمدهای شما را نشان داده و سودآور بودن شرکت را نمایش می‌دهد. سرمایه‌ی در گردش نیز نمایانگر میزان سرمایه‌ای است که در یک دوره‌ی زمانی مشخص برای امر تولید، در سازمان جریان دارد.

توصیه: در این بخش برای درک بهتر خواننده، تا جایی که ممکن است، از نمودارها و گراف‌های مختلف استفاده نمایید.

جذب سرمایه

اگر شرکت شما به دنبال جذب سرمایه‌های خارجی می‌باشد، این بخش، بخشی بسیار مهم است. سرمایه‌گذاران مشتاقند که بدانند چه میزان سرمایه مورد نیاز شماست و این مبلغ در چه مواردی هزینه می‌شود و چگونه سرمایه و سود آن‌ها بازگشت می‌یابد.

تا جایی که می‌توانید موارد مصرف را ریز کنید. در دوره‌ی ۳ تا ۵ ساله، آن‌ها را مشخص نموده و طریقه‌ی بازگشت سرمایه را نیز در این برنامه‌ی ریز شده بگنجانید. تعریف برهه‌های منطقی در این طرح بسیار سودمند است. اگر پیش‌بینی می‌کنید که در آینده ممکن است به سرمایه‌ی بیشتری نیاز پیدا کنید، مقدار و برهه‌ی آن را در طرح منعکس نمایید.

در نهایت شما باید میزان بازگشت سرمایه را برای سرمایه‌گذارانتان مشخص کنید که البته به نوع سرمایه‌گذار (چه سرمایه‌گذار خانوادگی و چه تجاری) بستگی ندارد. یکی از نکات ترغیب‌کننده‌ی سرمایه‌گذاران، همین میزان سود پرداختی می‌باشد و شما باید به آن‌ها نشان دهید که درصد سود حاصله در این طرح در مقایسه با طرح‌های مشابه و یا به عنوان مثال بانک‌ها، بالاتر می‌باشد.

گام هشتم : ارزیابی و مدیریت ریسک

برنامه کسب و کار شما بر اساس تعدادی مفروضات تهیه می‌شود. صرف نظر از اینکه شما چقدر این فرضیات را با دقت در نظر گرفته‌اید، احتمال این که همه چیز دقیقاً مطابق طرح شما پیش برود، بسیار کم است.

در نتیجه اگر شما طرحی برای پیشامدهای احتمالی داشته باشید، آماده اجرای آن هستید. این موضوع بسیار مهم است تا زمینه‌هایی که کسب و کار شما را شکننده و آسیب‌پذیر می‌کنند، بدانید.

- در طرح خود مشخص کنید، از ورود در چه زمینه‌هایی باید پرهیز نمایند؟
وارد شدن به این مباحث چه صدماتی ممکن است به کسب و کار شما وارد کند؟
- تغییرات در نرخ بهره، نوسانات نرخ ارز، رکود اقتصادی، نرخ تورم، نرخ مواد اولیه چه تاثیری ممکن است بر کسب و کار آینده شما بگذارد؟
مشخص کنید و تعیین کنید چه راهکارهایی برای مقابله با اینگونه خطرات احتمالی پیش‌بینی کرده‌اید؟
- در مورد قوانین و مقررات و سیاست‌های اقتصادی، مالیات‌ها، مقررات جدید و اثرات احتمالی که ممکن است بر کسب و کارتان تاثیر بگذارند، نیز مطالبی ذکر کنید.

مشخص کنید تغییرات عقاید و افکار عمومی مثل تغییرات در سلیقه و مد و موضوعات اخلاقی چه اثرات سویی بر کسب و کار شما خواهد داشت، بیان کنید. به نظر شما مسائل سیاسی مرتبط با ایده کسب و کار شما چیست؟ کدام به عنوان فرصت و کدام به عنوان تهدید محسوب می‌شوند؟

تغییرات فناوری، دعاوی حقوقی کارکنان و کارگران، پرداخت‌های مشتریان را بررسی کنید و ذکر کنید، چه راه‌حلی در مقابله با مشکلاتی که ممکن است در هر یک از زمینه‌های فوق اتفاق افتد، اندیشیده‌اید؟

خطرپذیری‌هایی که در مورد کارکنان وجود دارد را مشخص کنید مثلاً تعیین کنید در صورتی که یک یا تعدادی از مدیران کلیدی‌تان تصمیم به ترک شرکت بگیرند، کسب و کارتان چقدر تحت تاثیر قرار خواهد گرفت؟ چه اثری بر روی عملیات و روند جاری امور شرکت خواهد گذاشت؟ اگر بتوانید مدیران مناسب‌تر و توانمندتری برای توسعه کسب و کارتان پیدا کنید اثر آن بر کسب و کارتان چه خواهد بود؟ خطر اینکه یک مؤسسه جدید در منطقه شما شروع به کار کرده و در جذب کارگران با شما رقابت کرده و اثراتی مانند افزایش حقوق کارگران نسبت به آنچه پیش‌بینی کرده‌اید را به همراه داشته باشد، چیست؟ یا اگر به هر دلیل نتوانید کارگران ماهر در منطقه پیدا کنید اثر آن بر روی کسب و کارتان چگونه است؟

همچنین مسائل مربوط به تولید و کیفیت و خسارات احتمالی که تولید را متوقف می‌سازد و زمان‌های ناشی از طولانی شدن زمان طراحی و توسعه محصول را بیان کنید. اگر حمایت سرمایه‌گذاران قطع شود یا دچار نوسان شود، برای ادامه فعالیت‌ها، چه برنامه‌ای را پیشنهاد می‌کنید؟

در مورد تأمین بخشی از نیازها در زمینه قطعات که به عهده پیمانکاران است و مخاطراتی که در این زمینه وجود دارد، توضیحاتی بدهید.

تأثیراتی که در بازار ممکن است به وجود آید، مثل نوسانات فروش، رقابت شدیدتر و... را بررسی کنید و تعیین کنید در این زمینه چه خطرپذیری‌های احتمالی وجود دارد و شما چه راهکارهایی برای آن پیشنهاد می‌کنید.

نکته: اگر شما از قبل عکس‌العمل‌های احتمالی در مورد تغییرات بازار را در نظر گرفته باشید، در مقایسه با حالتی که حتی در مورد این موضوع فکر نکرده‌اید، می‌توانید سریع‌تر تصمیم‌گیری و عمل نمایید. بنابراین صرف‌نظر از این که کارها بهتر یا بدتر از

وضعیت پیش‌بینی شده پیش بروند، شما قبلا علل احتمالی و اثرات حاصله را بررسی کرده و اقدامات مناسب را پیش‌بینی کرده‌اید.

گام نهم : پیوست‌ها

در پیوست‌ها شما می‌توانید مواردی که جنبه‌ی فنی قابل توجهی دارد و نیز مطالبی که در فهم طرح کسب و کار به خواننده کمک می‌کند، را ذکر نمایید. برای مثال:

- شرح سوابق کامل مدیران
- منابع تخصصی، توصیه‌نامه‌ها، موافقت‌نامه‌ها و اسناد مربوط به ثبت شرکت و بهره‌برداری و ...
- مقالاتی که در بیان موفقیت بالقوه طرح‌های نظیر طرح شما در مجالات یا کنفرانس‌های معتبر ثبت گشته‌اند.
- نمودارها و جداول استاندارد

توصیه نهایی: تدوین و جانمایی طرح کسب و کار شما بسیار مهم است. حرفه‌ای باشید. نقشه‌های ناقص و نامفهوم و نمودارهای زشت و نامرتب غیرقابل توجیه است. سعی کنید غلط‌های املائی و نگارشی نداشته باشید و حتماً آن را به فردی جهت بازبینی ارایه دهید. غلط‌های املائی و دستوری باعث کاهش ارزش کار شما می‌شوند.

چک لیست کاربردی

در انتها مواردی آورده شده‌است که به صورت عمومی در یک طرح کسب و کار بایستی به آن‌ها پاسخ داده شود.

۱. خلاصه مدیریتی

- تشریح ایده و نوع کسب و کار
- فرصت و استراتژی

- بازار هدف و پیش‌بینی‌ها
- مزیت‌های رقابتی
- بررسی اقتصادی بودن، سودآوری و پتانسیل‌ها
- معرفی گروه مدیریتی
- پیشنهاد به سرمایه‌گذار

۲. معرفی شرکت

- نام شرکت (ویا سازمان، گروه و..)
- تاریخ تاسیس و پیشینه فعالیت‌ها
- نوع قانونی شرکت (سهامی خاص، تعاونی، بامسئولیت محدود و..)
- مکان شرکت و نحوه ارتباط با آن (تماس، فکس، وب سایت و..)
- نام و مشخصات هیئت مدیره، مدیرعامل، سهامداران، مشاورین و..
- منابع مالی شرکت
- رابطه با تامین کنندگان مواد اولیه و خدمات مورد نیاز شرکت

۳. برنامه سازمانی (سازماندهی)

- مالکیت کسب و کار (شخصی، مشارکتی و یا سهامی)
- ساختار سازمانی، حدود اختیارات و مسئولیتهای اعضا
- مدیران کلیدی
- اعضای هیات مدیره
- مشاوران و افراد مرتبط خارج از تشکیلات
- خلاصه سوابق افراد فوق (در حد یک پاراگراف) و ذکر رزومه کامل در پیوست
- نیروی کار، تعداد افراد مورد نیاز و تخصص هر کدام

○ نحوه جذب نیروی کار، مزایا، طرح‌های تشویقی و دوره‌های آموزشی در نظر گرفته شده

○ حقوق و نحوه جبران خدمات

۴. مشخصات محصول یا خدمات

○ معرفی محصول، خدمت یا فرآیند مورد نظر

○ عکس و یا یک مدل مفهومی از محصول یا خدمت مورد نظر

○ دلایل اهمیت و مزایای رقابتی محصول یا خدمت

○ حق اختراعات، حق امتیازها و علائم تجاری استفاده شده یا درگیر با

محصول

○ تاییدیه‌های قانونی یا استانداردهای اخذ شده

○ ذکر جزئیات فنی بسته به نوع مخاطب در پیوست

○ طرح‌های تحقیق و توسعه محصول

۵. برنامه تولید، عملیات و اجرا

○ چرخه‌ی عملیات (مراحل مختلف عملیات از تهیه مواد اولیه تا رسیدن به محصول یا خدمت)

○ مکان‌یابی (معیارهای انتخاب محل کسب و کار)

○ امکانات و تسهیلات مورد نیاز

○ برنامه زمان‌بندی و گام‌های پیاده‌سازی طرح

○ ظرفیت تولید و یا خدمات

○ کنترل کیفیت

○ مسائل قانونی و مقررات (قوانینی چون محیط زیست، ایمنی نیروی

کارو... و مجوزهای مورد نیاز)

۶. برنامه بازاریابی

○ مشتریان

- مشتریان شما چه کسانی/گروه هایی هستند؟
- مشتریان با خرید محصول شما چه مزایایی به دست می آورند؟
- میزان علاقه مندی مشتریان به محصولات/ خدمات شما
- سطح درآمد مشتریان و نحوه دسترسی شان به محصولات/ خدمات

○ بازار و روند آن

- حیطه بازار شما تا چه حد باید باشد تا عملیات کسب و کار شما پایدارتر باشد.
- روند صنعت، تاثیر فناوری های جدید، روندهای اقتصادی اجتماعی، سیاست های دولت، تغییرات جمعیتی و.. چه تاثیری بر بازار می گذارد
- چرا این بازار به محصول/ خدمت شما نیاز دارد؟

○ سهم بازار و فروش

- چقدر برای محصول شما در بازار تقاضا وجود دارد؟
- از کدامیک از روش های برآورد بازار استفاده کرده اید؟
- حجم و ارزش احتمالی محصولی که شما می خواهید بفروشید چقدر است؟
- در آینده چه سهمی از بازار را به دست خواهید آورد؟

○ رقابت، حساسیت ها و خطرها

- رقبای بنگاه و کسب و کار شما چه کسانی هستند؟ تعداد رقبا و قدرت نسبی آنها

- برنامه‌های خاص آن‌ها چیست؟
 - نقاط ضعف و قوت رقبا چیست؟
 - سیاست‌های آینده بازار در مورد قیمت‌ها و تنوع تولیدات و... چیست؟
 - وضعیت رقابت در آینده از نظر تعداد، قدرت و انحصاری شدن و غیر انحصاری شدن چیست؟
 - چقدر از محصول / خدمت شما توسط رقبای شما در سال آینده تولید خواهد شد؟
 - چگونه بر رقبا غلبه خواهید کرد؟
- نحوه توزیع و فروش در بازار
- از کدامیک از روش‌های فروش (تلفنی، ارائه مستقیم به مشتری، مکاتبه پستی، فروشگاه، آگهی، سفارش پستی، شرکت در نمایشگاه و غیره) استفاده می‌کنید؟
 - کانال‌های توزیع شما کدامند؟ (فروشگاه‌های خرده‌فروشی، عمده‌فروشی، دریافت سفارش به کمک پست، فروش درب به درب، تجارت الکترونیک و..)
 - روش بسته‌بندی محصولات شما برای کانال‌های حمل و توزیعی مدنظر، چیست؟
 - فرآیند سفارش‌دهی؟
 - روش‌های پرداخت مشتریان چگونه است؟
 - سیاست‌های شما برای خدمات پس از فروش چیست؟
- برای محصولات و خدمات خود چه قیمتی را در نظر دارید؟
- چگونه محصولات/خدمات خود را تبلیغ می‌کنید؟

○ بررسی امکان صادرات محصولات

۷. برنامه مالی

○ صورت حساب سود و زیان

○ صورت حساب ترازنامه

○ صورت حساب گردش نقدینگی

○ تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر

○ تجزیه و تحلیل نسبتهای مالی

○ راهبردهای تامین سرمایه

۸. ارزیابی و مدیریت ریسک

○ نقاط ضعف کسب و کار

○ ارزیابی ریسک در ارتباط با پذیرش بازار و تغییر در رفتار مشتریان و

سرمایه‌گذاران

○ ریسک‌های ناشی از تغییرات اجتماعی، سیاسی، جمعیتی، اقتصادی،

محیطی و قانونی

○ راه‌های مقابله با ریسک‌ها و برطرف کردن ضعف‌ها

۹. پیوست‌ها

○ شرح سوابق کامل مدیران

○ منابع تخصصی، توصیه‌نامه‌ها، موافقت‌نامه‌ها و اسناد مربوط به ثبت

شرکت و بهره‌برداری و ...

○ مقالات مرتبط

○ نمودارها و جداول استاندارد