

Business Plan

طرح کسب و کار

WWW.Eshteghal.com



ضرورت برنامه‌ریزی به عنوان بخشی از هر فعالیت کاری

برنامه‌ریزی خوب می‌تواند:

- ◆ کارآفرین را در اداره کسب‌وکار راهنمایی کند؛
- ◆ از بروز اشتباه‌های زیانبار جلوگیری کند؛
- ◆ در پیشرفت و بهبود کار کمک نماید؛
- ◆ انجام امور را سرعت بخشیده و در نتیجه باعث صرفه‌جویی در زمان شود؛
- ◆ فرآیندهای مختلف تولید، بازاریابی و توزیع را بهینه‌سازی کرده و از اتلاف مواد اولیه، کار و سرمایه جلوگیری نماید؛
- ◆ همچنین، با تعیین چشم‌انداز و رسالت شرکتی، مدیریت را در دستیابی به اهداف کوتاه و بلندمدت یاری می‌دهد.

طرح کسب و کار چیست؟

- ◆ طرح کسب و کار، مهمترین سند نوشته شده‌ای است که تمام جنبه‌های مختلف کسب و کار را پیش از راه‌اندازی آن بررسی می‌کند.
- ◆ طرح کسب و کار حاوی برنامه‌های کاربردی است، مانند برنامه مالی، برنامه عملیاتی، برنامه تولیدی، برنامه بازاریابی، و ساختار سازمانی.
- ◆ این برنامه‌ها همانند نقشه‌ای کارآفرین را در طول مسیر راهنمایی می‌کنند.

یک طرح کسب و کار خوب بیانگر موارد زیر است:

- ◆ دورنمای راهبردی از شرکت
- ◆ مهمترین ابزار ارتباطی درون شرکتی و برون شرکتی
- ◆ ابزاری برای جمع‌آوری سرمایه‌های لازم برای کار
- ◆ ابزاری برای برنامه‌ریزی، اندازه‌گیری و بهبود عملکرد
- ◆ مبنایی برای تصمیم‌گیری صحیح
- ◆ راهی برای ایجاد انگیزه در کارکنان

چرایی اهمیت طرح تجاری

◆ بررسی واقع بینانه

◆ ابزار عملکردی

◆ ابزاری برای برقراری ارتباط

◆ ابزار ایجاد انگیزه

◆ ابزار توسعه مدیریت

◆ راهنمای مسیر

چه کسی باید طرح را بنویسد؟

- ◆ طرح تجاری باید به وسیله کارآفرین تنظیم شود. به یاد داشته باشید که فقط خود کارآفرین است که می تواند ایده خود را در قالب طرح تجاری تنظیم کند.
- ◆ با وجود این، باید با بسیاری از سازمان ها و کارشناسان امر، هنگام تنظیم طرح مشورت کرد.
- ◆ وکیلان، حسابداران، مشاوران تجاری، و مهندسان در آماده سازی طرح مفید هستند.

چه کسی طرح را می خواند؟

- ◆ کارکنان و مدیران شرکت، سرمایه داران، بانکداران، سرمایه گذاران فعالیت های کارآفرینانه، تهیه کنندگان، خریداران، و رایزنان طرح را می خوانند.
- ◆ کسی که قرار است طرح را بخواند اغلب بر حدود و مفهوم واقعی آن اثر می گذارد.

بخش‌های مختلف طرح تجاری

- بخش معرفی
- برنامه معرفی
- خلاصه مدیریتی
- ساختار سازمانی
- ارزیابی ریسک
- تحلیل صنعت
- شرح کسب‌وکار
- برنامه مالی
- برنامه تولید
- ضمیمه (شامل اطلاعات پشتیبانی)

بخش معرفی

این بخش، عنوان یا صفحه‌ای است که برای فراهم کردن خلاصه کوچکی از عناوین طرح تجاری، تنظیم می‌شود. صفحه معرفی باید مطالب زیر را در برداشته باشد.

- ◆ نام و نشانی کسب‌وکار
- ◆ نام بنیانگذار (کارآفرین) یا کارآفرینان و شماره تلفن آنها
- ◆ توضیح مختصری در مورد کسب‌وکار و اساس کار آن
- ◆ میزان نیازهای مالی
- ◆ معرفی محصول تولیدی یا خدمات قابل ارائه

خلاصه مدیریتی

◆ مهمترین بخش در طرح تجاری است که پس از پایان نگارش بخش‌های دیگر نوشته می‌شود.

◆ طول این بخش نباید از دو تا سه صفحه تجاوز کند.

◆ نکات کلیدی باید به روشنی ساخته و پرداخته شوند به

صورتی که سرمایه‌گذار را به موضوع علاقمند کند.

فهرست سرفصل مطالب خلاصه مدیریتی به شرح زیر است:

- ◆ شرح رسالت شرکت
- ◆ تاریخ شروع فعالیت کسب و کار
- ◆ نام و سمت شرکت بنیانگذار کسب و کار
- ◆ تعداد کارمندان
- ◆ جایگاه کسب و کار اصلی و دیگر شعبه‌ها و شرکت‌های تابعه
- ◆ شرح کارخانه یا امکانات مورد نیاز
- ◆ محصول تولیدی یا خدمات قابل ارائه
- ◆ ارتباطات بانکی و اطلاعات مورد نیاز در این زمینه
- ◆ سرمایه‌گذاران فعلی
- ◆ خلاصه‌ای از رشد کسب و کار که شامل مسائل مربوط به امور مالی و بازار باشد
- ◆ خلاصه‌ای از برنامه‌های آتی مدیریت

تحليل محیطی، صنعت و بازار

تحليل محیطی

- ◆ تعیین رویه‌ها موجود در بازار
- ◆ تشخیص تغییرات به وجود آمده در سطح ملی و بین‌المللی که ممکن است کسب‌وکار نوپا را تحت تأثیر قرار دهد

اقتصاد Economic

❖ کارآفرین باید به رویه‌های تولید ناخالص ملی،
بیکاری با توجه به محدوده جغرافیایی، درآمد قابل
استفاده، و غیره توجه داشته باشد.

فرهنگ Culture

◀ ارزیابی تغییرات فرهنگی ممکن است از لحاظ جمعیت‌شناختی بروز تغییراتی را در جمعیت نشان دهد، برای مثال تأثیر افزایش یکباره زادوولد یا افزایش افراد پیر؛ بروز تغییرات در طرز برخورد و نگرش، از قبیل « جنس ایرانی بخرید »؛ یا رویه‌هایی در زمینه ایمنی، بهداشت، تغذیه؛ و نیز اهمیت محیط‌زیست، ممکن است تماماً بر طرح تجاری کارآفرین تأثیر گذارند.



فناوری

Technology

◆ پیش‌بینی بروز پیشرفت در فناوری دشوار است. با وجود این، کارآفرین باید به توسعه بالقوه فناوری توجه داشته باشد و اطلاعات لازم را از منابعی که با صنایع عمده یا دولت در تماس‌اند جمع‌آوری کند.

جنبه‌های قانونی

◆ هنگام راه‌اندازی کسب‌وکار نوپا، جنبه‌های قانونی متعددی وجود دارند. کارآفرین باید در برابر هر وضع قانونی که در آینده ممکن است کالا یا خدمات، شبکه توزیع، قیمت، یا راهبرد تبلیغاتی وی را تحت تأثیر قرار دهد آمادگی داشته باشد.

نکته

تمام عوامل خارجی فوق‌عموماً کنترل‌ناپذیراند. با وجود این، آگاهی و ارزیابی این عوامل، پشتیبانی قوی برای فرصت‌به‌وجودآمده، و توسعه‌راهبرد بازاریابی مناسب بسیار ارزشمند است.

ارزیابی صنعت

◆ هنگامی که ارزیابی محیطی کامل شد، کارآفرین باید به ارزیابی صنعت پردازد که بر رویه‌های خاص هر صنعت توجه دارد.

تقاضای صنعت

◆ میزان تقاضای مرتبط با صنعت را معمولاً می‌توان از منابع چاپ‌شده استخراج کرد. اطلاع از رشد یا پسروی بازار، تعداد رقیبان جدید، و تغییرات ممکن در نیازهای مصرف‌کنندگان از جمله موضوع‌های مهمی است که به منظور تحقق کسب‌وکار بالقوه که حاصل فعالیت کارآفرینانه نوپاست باید لحاظ شوند.

رقابت

◆ اکثر کارآفرینان عموماً با تهدید بالقوه شرکتهای سهامی بزرگتر روبه‌رو می‌شوند. کارآفرین باید برای این تهدیدها آمادگی داشته و بداند رقیبانش چه کسانی‌اند و ضعف و قوت آنها در چیست، تا بتواند برنامه‌ی بازاریابی کارآمدی را به کار ببندد.

تحلیل بازار

◆ در آخر، در قالب تحلیل بازار به بررسی بازاری می‌پردازیم که اطلاعات زیر را می‌توان در آن یافت: مشتریان کدام‌اند، فضای تجاری در بخش بازار مورد نظر و محدوده جغرافیایی مربوط که کسب‌وکار در آنجا به رقابت خواهد پرداخت چگونه است.

شرح کسب و کار

◆ شرح جزئیات کسب و کار

◆ این بخش با شرح رسالت شرکتی کسب و کار نوپا آغاز می شود.

◆ رسالت شرکتی اساساً به تشریح ماهیت کسب و کار و هر آنچه که کارآفرین امیدوار است به آنها دست یابد می پردازد

برنامه تولید

- ◆ از چه فرآیند تولیدی استفاده می شود؟
- ◆ حجم تولید در فواصل زمانی مختلف چقدر است؟
- ◆ ظرفیت ماشین آلات، جدید یا قدیمی بودن آنها، ...
- ◆ تعداد کارگران، مدیران، ...
- ◆ گنجایش انبارها
- ◆ قراردادهای مقاطعه کاری برای انجام بخشی از فرآیند تولید در خارج از محل اصلی

برنامه بازاریابی

- ◆ تعیین رویه مناسب برای تنظیم برنامه بازاریابی با توجه به چگونگی توزیع، قیمت گذاری، و بازاریابی کالا یا خدمات؛
- ◆ تعیین راهبردهای تصمیم گیری برای بازاریابی در مواقع بحرانی؛
- ◆ شرح بودجه و کنترل های مورد نیاز.

ساختار سازمانی

◆ ساختار سازمانی قسمتی از طرح تجاری است که شکل مالکیت کسب و کار نوپا که مالکیت شخصی، مشارکتی، و یا سهامی است را شرح می دهد.



ارزیابی ریسک

با توجه به نوع صنعت و جو رقابتی موجود، هرکسب و کار نوپایی با برخی خطرهای بالقوه مواجه خواهد شد، در نتیجه لازم است کارآفرین اقدام به ارزیابی ریسک نماید.



نخست آن که ریسک‌های بالقوه کسب و کار را مشخص کند. و سپس راهکارهای مقابله با آنها را روشن کند.



برنامه مالی

- ◆ قیمت تمام شده هر واحد کالا
- ◆ قیمت فروش هر واحد کالا
- ◆ پیش بینی فروش برای سال اول
- ◆ هزینه های عمومی و جاری
- ◆ حقوق پرداختی به کارکنان و اعضای هیئت مدیره
- ◆ سود خالص (پیش و پس از کسر مالیات)
- ◆ پیش نویس ترازنامه
- ◆ پیش نویس صورت سودوزیان
- ◆ پیش نویس صورت گردش نقدینگی

ضمیمه

◆ هرگونه مطالب پشتیبانی که در متن سند گنجانده نشده باشد؛

◆ نامه‌های خریداران، توزیع کنندگان یا مقاطعه کاران، و غیره؛

◆ اجاره‌نامه، قرارداد یا هر نوع موافقتی که به اجرا درمی‌آید؛

◆ فهرست قیمت تهیه کنندگان و رقبا.

فرآیند آماده‌سازی طرح تجاری

- ◆ چشم‌انداز کسب‌وکار را تعیین نمایید.
- ◆ به دنبال افرادی باشید که با طرح تجاری‌تان موافق هستند.
- ◆ موقعیت خود را شناسایی نمایید.
- ◆ برنامه‌های عملیاتی لازم را تنظیم نمایید.
- ◆ برنامه مالی لازم را تنظیم کنید.
- ◆ هرچه بیشتر ارتباطات خود را توسعه دهید.
- ◆ چه زمانی باید طرح تجاری را مورد بازبینی قرار دهید؟

۲-۴) آزمون‌هایی که باید بر روی طرح تجاری انجام دهید

سه آزمون زیر را بر روی طرح تجاری‌تان انجام دهید:

◆ آزمون تطابق با واقعیت

◆ آزمون رقابتی

◆ آزمون ارزشیابی

ارزیابی طرح تجاری

◆ طرح تجاری دارای ده بخش اصلی است که باید پیوسته

مورد ارزیابی قرار گیرند.

◆ هنگام ارزیابی با خودتان صادق باشید.



خلاصه مدیریتی

مهمترین بخش به شمار می‌رود چرا که باید خواننده را متقاعد کند کسب‌وکار مورد نظر موفق می‌شود و در نهایت به سود می‌نشیند. حجم این بخش نباید از دو تا سه صفحه بیشتر شود و در همین مقدار کم باید نکات قوت کل طرح را بازگو نمایید. این بدان معناست که عناصر کلیدی باید به طور مشخص نشان داده شوند.

شرح کسب و کار

◆ در این بخش سوابق اطلاعاتی درباره نوع کسب و کار، سوابق شرکت مورد نظر، شرح کلی کالا یا خدمات ارائه شده به روشنی ذکر می‌شوند و اهداف کوتاه و بلندمدت تعریف می‌شوند. در این بخش باید حجم فروش، سهم بازار و اهداف سودآور کسب و کار را مشخص کنید.

برنامه بازاریابی

برنامه بازاریابی از دو قسمت تشکیل شده است.

(۱) تحقیق و تحلیل

- ◆ تعریف خریداران کالا و خدمات
- ◆ تعریف بازار، سهم بازار، رویه‌های نفوذ به بازار
- ◆ شناسایی رقیبان و بیان نقاط قوت و ضعف آنان
- ◆ بیان نقاط قوت شما در برابر رقیبان

(۲) برنامه بازاریابی

- ◆ راهبرد بازاریابی
- ◆ رویه‌های فروش، توزیع، قیمت‌گذاری، آگهی، تبلیغات و اطلاع‌رسانی

موقعیت مکانی

- ◆ موقعیت مکانی کسب و کار و مزیت‌های آن
- ◆ مزیت‌های منطقه‌ای
- ◆ دسترسی به خطوط حمل و نقل و یا مواد اولیه



مدیریت



◆ شرح تیم مدیریت، توانایی‌ها و حقوق و مزایای هر کدام

◆ ذکر میزان سهم هر یک از اعضای تیم مدیریت

در مالکیت شرکت

◆ ساختار سازمانی کسب‌وکار

◆ میزان عملکرد هیئت مدیره، و مشاوران شرکتی

◆ ساختار قانونی کسب‌وکار (از لحاظ مالکیت خصوصی، مشارکتی

و سهامی بودن)

برنامه مالی

در این بخش باید ۳ صورت مالی را برای دوره مالی یکساله ارائه دهید:

◆ ترازنامه

◆ صورت سود و زیان

◆ و صورت گردش نقدینگی.

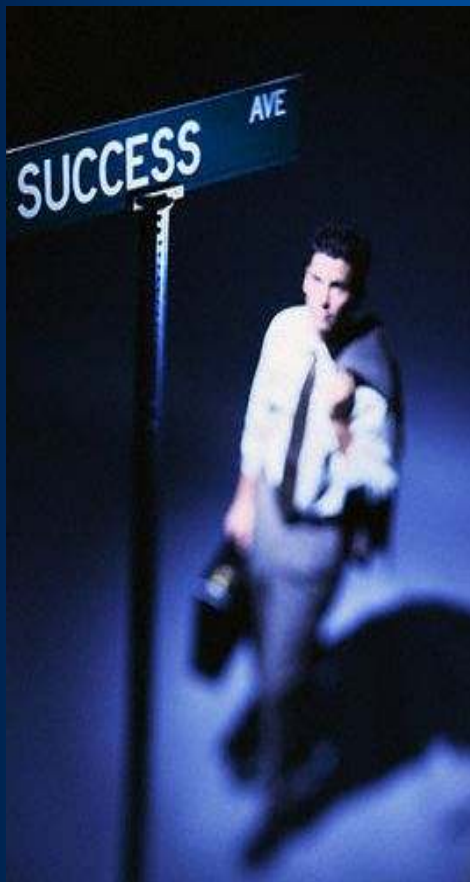
در پایان به تحلیل نقطه سر به سر پردازید. این تحلیل نشان می‌دهد که حجم لازم برای پوشش تمام هزینه‌ها چقدر خواهد بود.

خطرات احتمالی

در این بخش باید خطرات را پیش از وقوع، پیش‌بینی کنید،
در واقع در این بخش باید به خوبی مشخص کنید که توانایی
پیش‌بینی و کنترل خطرات غیرمنتظره را دارید. برای مثال:

- ◆ کاهش قیمت از طرف رقیبان
- ◆ رویه‌های نامناسبی که ممکن است در صنعت به وجود آید
- ◆ افزایش غیرمنتظره هزینه‌های طراحی و تولید
- ◆ عدم دستیابی به حجم فروش پیش‌بینی شده

راهبرد دستیابی به موفقیت



اطمینان از تداوم کسب و کار بسیار دشوار است ولی کارآفرین می تواند با تشخیص صحیح و پیش بینی راهکارهای جایگزین، رؤیای خود را به واقعیت تبدیل کند و استمرار فعالیت کارآفرینانه اش را شاهد باشد. از این رو لازم است برنامه دستیابی به موفقیت خود را مکتوب کند.

Business Plan

برنامه زمان بندی دستیابی به اهداف



نکاتی در مورد چگونگی آماده‌سازی طرح تجاری

- ◆ جلد و شیرازه‌بندی طرح تجاری باید مناسب باشد. به یاد داشته باشید که برداشت اولیه افراد از شما از طریق طرح تجاری ایجاد می‌شود.
- ◆ طرح تجاری باید عاری از هرگونه اشتباه تایپی و دستور زبانی باشد.
- ◆ ظاهر طرح تجاری باید از جذابیت مناسب برخوردار باشد.

نکاتی در مورد چگونگی آماده‌سازی طرح تجاری

- ◆ در ابتدای طرح تجاری فهرست بیاورید تا افراد بتوانند هر بخش دلخواه را به سرعت پیدا کرده و بررسی نمایند.
- ◆ طرح تجاری باید نشان دهد که سرمایه‌گذاری در آن، سودآور است (نه الزاماً سود سریع، ولی در نهایت سود کلان حاصل می‌شود).
- ◆ حجم طرح تجاری معمولاً بین ۲۵ تا ۵۰ صفحه است.
- ◆ همیشه واقعیت‌ها را ذکر کنید و از دروغ پرهیزید.

۲-۳) نکاتی در مورد چگونگی ارائه طرح تجاری

◆ اغلب ضروری است در مقابل سرمایه‌گذاران بالقوه طرح تجاری را به طور شفاهی ارائه داد. انتظار می‌رود در این جلسه مناظره، کارآفرین ارائه کوتاهی (۲۰ دقیقه تا نیم ساعت) از طرح تجاری خود را آماده نماید.

نکاتی در مورد چگونگی ارائه طرح تجاری

هنگام ارائه طرح به نکات زیر نیز توجه کنید:

- ◆ با حرارت و احساس، طرح خود را به مخاطب ارائه دهید ولی در بروز احساسات زیاده‌روی نکنید.
- ◆ مخاطبان خود را بشناسید و مطابق با خواسته آنها ارائه کنید.
- ◆ نخست سرفصل مطالب عمده را عنوان کنید و جزئیات را برای بعد بگذارید.
- ◆ ارائه شما باید ساده و قابل فهم باشد. روی دو تا سه موضوع اصلی تمرکز کنید و از ذکر جزئیات فنی بپرهیزید.
- ◆ از وسایل شنیداری و دیداری بهره بگیرید.
- ◆ ارائه را با ذکر مجدد نقاط قوت پایان دهید.
- ◆ خود را برای پاسخگویی به پرسش‌های احتمالی سرمایه‌گذاران آماده کنید.

چرا برخی طرح‌های تجاری با شکست مواجه می‌شوند؟

- به طور کلی در طرح تجاری ضعیف می‌توان یک یا چند عامل زیر را یافت:
 - ◆ اهداف کارآفرین غیرمنطقی‌اند.
 - ◆ اهداف، سنجش پذیر نیستند.
 - ◆ کارآفرین در قبال کسب و کار نوپا خود تعهد کامل ندارد.
 - ◆ کارآفرین در کسب و کار مورد نظر هیچ تجربه‌ای ندارد.
 - ◆ کارآفرین هیچ شناختی از خطرهای و ضعف‌های بالقوه در بازار ندارد.
 - ◆ بازاری وجود ندارد که در آن مشتریان به کالا یا خدمات عرضه شده نیاز داشته باشند.

نظارت کاملی بر روی طرح تجاری خود داشته باشید

◆ بر روی عملکرد کسب و کار خود نظارت کامل داشته باشید

◆ تغییرات درون و بیرون شرکتی را به دقت پیگیری کنید

◆ طرح تجاری را همیشه به روز نگه دارید