

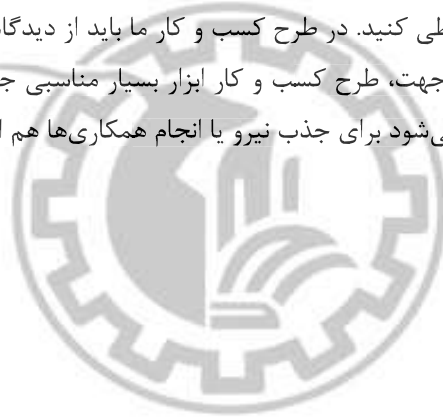


# طرح کامل کسب و کار



## ◆ مقدمه

با نوشتن مدل کسب و کار، یک تصویر کلی از آنچه که می‌خواهید بسازید دارید. اکنون وقت آن رسیده که تدوین طرح کامل کسب و کار خود را شروع کنید. طرح کامل کسب و کار نشان می‌دهد که شما در چه نقطه‌ای قرار دارید، به کجا می‌خواهید بروید و دقیقاً چگونه می‌خواهید این مسیر را طی کنید. در طرح کسب و کار ما باید از دیدگاه اقتصادی به مسئله نگاه کنیم و میزان سود و زیان و ریسک را برآورد کنیم. از این جهت، طرح کسب و کار ابزار بسیار مناسبی جهت جذب سرمایه برای عملی کردن ایده‌ای که در ذهن دارید است. اما گاهی لازم می‌شود برای جذب نیرو یا انجام همکاری‌ها هم از آن استفاده کنید.



## ◆ اجزای طرح کسب و کار

روش‌های زیادی برای نوشتن طرح کسب و کار وجود دارد و لزومی بر استفاده از روش خاصی نیست. حتی این که چه مطالبی را و با چه جزئیاتی در طرح کسب و کار خود بنویسید، به شدت به خواننده‌ی آن و ماهیت کسب و کار شما بستگی دارد. اگر بخواهید یک باشگاه ورزشی راه اندازی کنید شاید لازم باشد قسمت زیادی از طرح کسب و کار خود را به نحوه‌ی آماده‌سازی تیم اختصاص دهید یا روش جذب استعدادها را بررسی کنید. اما اگر بخواهید این طرح را به بانک یا سرمایه‌گذارانی که سررشته‌ی چندان‌ی از ورزش ندارند نشان دهید، شاید چندان لازم نباشد وارد جزئیات فنی فرایندهای خود شوید.

هر طرح کسب و کار را می‌توان به سه بخش کلی تقسیم کرد. هرچند که این سه بخش نیز خود به بخش‌های کوچکتری قابل تقسیم اند.

۱. **مفاهیم کسب و کار** که در آن به شرح فعالیت، محصول و ساختار سازمانی کسب و کار خود می‌پردازیم.
۲. **تحلیل بازار** که در آن به بررسی بازاری که در آن قرار داریم، نیازهای آن و ریسک‌های موجود می‌پردازیم.
۳. **تحلیل مالی** که شامل جریان‌های نقدینگی، نحوه‌ی هزینه‌کرد، تراز مالی و مباحث مربوط به سرمایه‌گذاری است.

این بخش‌ها شاید به نظر سخت، پیچیده و گنگ به نظر بیایند. هرچند نمی‌توان انکار کرد که در نوشتن هر کدام از این قسمت‌ها نیاز به مشورت گرفتن از افراد متخصص و با تجربه وجود دارد، اما در ادامه تلاش می‌کنیم بیشتر با این مفاهیم آشنا شویم.





اولین بخش هر مدل کسب و کار، مختص خلاصه‌ی مدیریتی است. در این بخش ما تمام آنچه که می‌خواهیم در بخش‌های دیگر بگوییم را به صورت فشرده و با تاکید بر نقاط مثبت خود می‌نویسیم. هدف از نوشتن این بخش آن است که خواننده با مرور این قسمت، تصمیم بگیرد که کل طرح را بخواند یا نه. پس اگر بتوانیم این بخش را خوب بنویسیم، نیمی از مسیر نوشتن یک طرح کامل کسب و کار را طی کرده‌ایم. اما از آنجا که باید این بخش فشرده‌ای از اطلاعات بخش‌های دیگر را در خود داشته باشد، پس لازم است آن را در پس از نگارش تمامی بخش‌های دیگر بنویسیم.



طبیعی است که اطلاعات شما از صنعت یا بازاری که در آن حضور دارید باعث شده تا به حلاء محیط پی ببرید و به فکر ایجاد یا توسعه‌ی کسب و کار خود بیافتد. هدف از این قسمت این است که این اطلاعات را با خواننده تقسیم کنید تا او هم بتواند دلایل شما برای اینکار را بداند و از عینک شما به مسئله نگاه کند. همچنین تسلط بر این قسمت می‌تواند کمک کند تا تصویری قوی از شما در نگاه خواننده ایجاد شود.

در این قسمت شما باید روندهایی که در بازار ایجاد شده را بنویسید و پیش‌بینی کنید که این روند چه نیازهایی را ایجاد می‌کند که شما می‌توانید به آن پاسخ دهید. پس از آن باید رقبای خود در انجام این کار را بررسی کنید و بگویید چه شرکت‌هایی ممکن است سهم شما از بازار را به خطر بیندازند. در نهایت اگر می‌توانید بازار را بسته به نیازهایشان به قسمت‌های مختلف تقسیم کنید و برای هر قسمت توضیح مختصری ارائه دهید.

اگر قرار باشد یک باشگاه ورزشی باشید شاید خوب باشد که ابتدا روند استقبال مردم از ورزش‌ها را توضیح دهید و بگویید چه تعداد باشگاه ورزشی دیگر رقیب شما هستند و بزرگ‌ترین آن‌ها را با دقت بیشتر تفسیر کنید. همچنین خوب است که افرادی که عضو باشگاه‌های ورزشی می‌شوند را به افرادی که به صورت حرفه‌ای و قهرمانی ورزش می‌کنند و افرادی که برای تناسب اندام و سلامتی اینکار را می‌کنند تقسیم کرده و ویژگی‌های رفتاری و هزینه‌ای هر کدام را بررسی کنید.



## ◆ شرح فعالیت

حالا که خواننده از نظر اطلاعات بازار در سطح مناسبی قرار گرفته و آماده است تا با ارزش‌هایی که شما تولید می‌کنید، آشنا شود، باید به صورت خلاصه در مورد ماهیت کسب و کار خود توضیح دهید. باید بتوانید اطلاعاتی که در بخش قبل دادید را به این قسمت متصل و روش‌هایی که برای رسیده به موفقیت در نظر دارید را بیان کنید. بنویسید که محصولات و یا خدمات شما چیستند، چه کسانی مشتریان شما خواهند بود و چه ارزشی برای آن‌ها ایجاد می‌کنید. همچنین مزایا و معایب خود در مقایسه با دیگر رقبا را بررسی کنید تا به خواننده کمک کنید که جایگاه شما در صنعت را درک کند. اگر در حال توسعه‌ی محصول خاصی هستید، توضیح دهید که در چه مرحله‌ای قرار دارید.

برای مثال ممکن است یک باشگاه ورزشی چنین تعریفی از خود ارائه دهد: «باشگاه ورزشی پاس، شرکتی کوچک در مرکز شهر است که تمرکز خود را بر روی نوجوانانی که قصد دارند تحصیل و ورزش قهرمانی را به صورت همزمان دنبال کنند قرار داده است. در این باشگاه اخلاق و تحصیل از اولویت بالایی برخوردار و به همین خاطر از دیگر باشگاه‌های ورزشی سطح شهر متمایز است. پاس با الهام از روش‌های نوین و اصولی آموزش ورزش توانسته به رشد سریع اعضای آن کمک شایانی کند...»

## ◆ طرح سازمانی



این بخش از طرح تجاری بر روی تیم مدیریت، مالکان یا سهام‌داران و پرسنل کلیدی سازمان تمرکز می‌کند و نقش آن‌ها را در ادامه‌ی مسیر توضیح می‌دهد. این توضیحات باید سوابق شغلی و توانایی‌های فنی افراد را به دقت شرح دهد تا خواننده اطمینان یابد که تیم اجرایی توانایی عملی کردن برنامه‌های مطرح شده را دارد.

## ♦ طرح بازاریابی و فروش



در طرح بازاریابی و فروش شما باید توضیح دهید که می‌خواهید چگونه به بازار ورود کرده و در مراحل بعدی رشد داشته باشید؛ می‌خواهید چگونه با مشتریان ارتباط برقرار کنید و راه‌های توزیع محصولات خود را شرح دهید. نحوه‌ی قیمت‌گذاری محصولات خود را توضیح داده و بگویید چگونه می‌خواهید محصولات خود را میان مشتریان ترویج کنید.

در این بخش باید صریحاً روش‌های مد نظر خود را توضیح دهید؛ آیا می‌خواهید از بیلبورد استفاده کنید؟ یا تبلیغات‌های دیجیتال از موتورهای جستجو؟ یا بنرهای سایت‌های خاص؟ یا شاید همه‌ی موارد.



## ♦ طرح مالی



از آنجا که احتمالاً کسب و کار شما به منظور انتفاع مالی طراحی شده است، طرح مالی یکی از مهمترین بخش‌های طرح کامل کسب و کار شما محسوب می‌شود. در طرح مالی شما باید صورت‌های مالی شامل تخمین خود از هزینه‌ها و درآمد را انجام داده و مدارکی که باعث شده به این اعداد برسید را در پیوست ارائه دهید. همچنین جریان‌های نقدی و ترازنامه را برای اجرای طرح و در نهایت پیشنهاد سرمایه‌گذاری خود را به سرمایه‌گذار پیشنهاد نمایید. به دلیل اهمیت این بخش، در فصل جداگانه‌ای به صورت مفصل به آن خواهیم پرداخت.





## ◆ تحلیل ریسک



بدیهی است که هیچ کسب و کاری از خطرات بیرونی و داخلی تماما در امان نیست. برای فرار از خطراتی که کسب و کار ما را تهدید می‌کند نمی‌توانیم چشمانمان را بر آن‌ها ببندیم و انتظار داشته باشیم که خطرات هم چشمانشان را بر ما ببندند. در عوض باید با شناخت دقیق تهدیدات موجود، خودمان را برای مقابله با آن‌ها آماده کنیم. کسی که جرأت کرده تا کسب و کار جدیدی راه اندازی کند احتمالا بدبین نیست اما در این بخش لازم داریم تا با بدبینی تمامی خطرات را فهرست کنیم. تسلط شما به این احتمالات، تصویری مثبت از شما در ذهن خواننده ایجاد می‌کند و حداقل دغدغهی شناسایی ریسک‌ها را از سرمایه‌گذار می‌گیرد. خطراتی که شما باید بررسی کنید شامل نقاط ضعیف شرکت، تیم اجرایی، فناوری‌های جدید، روندهای نوظهور، سناریوی رقبا و... باشد.

## ◆ پیوست

این قسمت باید تمامی اطلاعاتی که تاکنون استفاده کرده‌اید را پشتیبانی کند. پس هر داده‌هایی که تاکنون استفاده کرده‌اید را در این بخش ارائه کنید. این اطلاعات می‌تواند گزارشی از مکاتبات شما با همکارهای کلیدی و عرضه‌کنندگان محصولات مورد نیاز شما باشد. یا قسمتی از نمودارهای تحقیقات بازار. یا قراردادهای همکاری شما با شرکای کاریتان.

## ◆ ویرایش دوباره

شروع به نوشتن کار سختی است. به همین دلیل ما توصیه می‌کنیم از هر کجا که می‌توانید نوشتن طرح کسب و کار را بدون وسواس چندان برای خوب بودن آن شروع کنید. اما در این صورت نیاز دارید که در انتها متن خود را بررسی و ویرایش کنید تا بتوانید از دیدگاه یک سرمایه‌گذار به طرح خود نگاه کنید. این کار را چند بار تکرار کنید تا مشکلات جزئی یا تناقضات هم رفع شوند.

## ◆ تهیه بخش معرفی

در انتها باید صفحه‌ی جلد (Cover Page) طرح کسب و کار خود را آماده کنید تا مستندی حرفه‌ای داشته باشید. در این قسمت باید این اطلاعات را ارائه کنید:



- نام کسب و کار
- آدرس و شماره تلفن کسب و کار
- نام صاحبان کسب و کار
- شماره تماس و ایمیل صاحبان کسب و کار
- ماهیت کسب و کار
- سرمایه مورد نیاز
- لوگوی کسب و کار
- میزان محرمانه بودن سند
- تعداد کپی‌های موجود از این سند
- شماره کپی و مخاطبان آن
- تاریخ ویرایش

اکنون شما یک طرح آماده دارید که به کمک آن می‌توانید جذب سرمایه کنید. توجه کنید که شاید بسیاری از کسب و کارهای دنیا قبل از تاسیس یا رشد خود طرح کسب و کاری ننوشته باشند. اما نوشتن طرح کسب و کار کمک می‌کند تا حداقل اگر طرح مناسبی ندارید، اصلاً شروع به اجرای آن نکنید تا شکست هم نخورید. اما به هر حال هیچ طرح کسب و کاری، تضمین‌کننده‌ی موفقیت هم نیست و مهم‌تر از برنامه، نحوه‌ی اجرای آن خواهد بود که شما را از دیگر کسانی که این ایده را در ذهن دارند متمایز می‌کند.



## ◆ خلاصه فصل

طرح کسب و کار به ما کمک می‌کند که نظر سرمایه‌گذارها را نسبت به خود جلب کنیم. البته به غیر از سرمایه‌گذارها از آن می‌توان برای جذب نیروهای کلیدی نیز استفاده کنیم. هر طرح کسب و کار باید بتواند سه قسمت اصلی کسب و کار خود را به تفصیل توضیح دهد. این سه بخش کلی که شامل ماهیت کسب و کار، تحلیل بازار و تحلیل مالی کمک می‌کند تصویر مشخصی از ما در ذهن فرد خواننده ایجاد شود. این سه بخش کلی، در مدل‌های رایج دنیا، معمولاً به بخش‌های کوچکتری نیز تقسیم می‌شوند. در مدلی ما بررسی کردیم، این بخش‌های به این ترتیب هستند: خلاصه مدیریتی، تحلیل صنعت، شرح فعالیت، طرح سازمانی، طرح بازاریابی و فروش، طرح مالی، تحلیل ریسک، و بخش پیوست. البته بسته به ماهیت کسب و کار ممکن است این بخش‌ها بلندتر، کوتاه‌تر و یا حتی حذف شوند.

خلاصه‌ی مدیریتی نسخه‌ی کوتاه شده‌ی طرح کسب و کار ما است که به دلیل اهمیت و محتوای آن در انتهای فرایند، نگارش می‌شود. افراد با خواندن خلاصه‌ی مدیریتی تصمیم می‌گیرند که آن طرح، ارزش بررسی دقیق‌تر را دارد یا خیر.

در تحلیل صنعتی، اطلاعات، رویدادها و روندهایی که در حال اتفاق افتادن است را مرور کرده و توضیح می‌دهیم که قصد داریم چگونه از این موارد به نفع خودمان استفاده کنیم یا اینکه حداقل در برابر آن‌ها واکنش نشان دهیم.

شرح فعالیت به هسته‌ی اصلی کسب و کار ما می‌پردازد و بیان می‌کند که ما چگونه می‌خواهیم برای مردم ایجاد ارزش کنیم.

طرح سازمانی بر روی عوامل اجرایی، مالکیتی و سهامداران کسب و کار تمرکز دارد و نقشه‌ای از چارت سازمانی ما را نشان می‌دهد. همچنین باید برای جلب نظر سرمایه‌گذاران توانایی‌های فنی خود را هم در این قسمت بنویسیم.

طرح بازاریابی و فروش باید سرمایه‌گذار را متقاعد کند که محصولات ما می‌تواند میان مشتریان جایگاه خود را بیابد و همچنین ما قادر هستیم با حداکثر کارایی آن را به دست مشتریانش برسانیم.

طرح مالی که شاید از نگاه سرمایه‌گذار مهم‌ترین بخش باشد، مشخص می‌کند که صورت‌های مالی ما شامل صورت سود و زیان، صورت جریان‌های نقدی و ترازنامه به چه شکل هستند. در این بخش همچنین انتظارات خود از سرمایه‌گذار و البته مسئولیت‌های ما در قبال او را بیان می‌کنیم.

تحلیل ریسک هم باید تمامی احتمالات و ضعف‌هایی که ممکن است ما را از انتظاراتمان دور کند مشخص نماید.

درنهایت تمامی شواهدی که مفروضات و ادعاهای ما در طرح را تقویت می‌کند، به بخش پیوست اضافه می‌کنیم.



♦ سایت‌های مفید

<http://www.wikihow.com/Write-a-Business-Plan-for-a-Small-Business>

♦ منابع

۱- کارآفرینی، یک جرعه از بی‌نهایت. دکتر فیض‌بخش بازرگان

2- The Plan-As-You-Go Business Plan. Tim Berry

