

## آموزش نوشتن طرح تجاری (Business Plan)

### یا اولین گام در راه اندازی کسب و کار

اغلب افرادی که درصدد راه اندازی کسب و کار جدیدی هستند و به منظور مشاوره به مشاوران بازاریابی مراجعه می نمایند، دنبال یافتن پاسخی برای سوالات زیر هستند:

- آیا کسب و کار انتخابی آنها انتخاب مناسبی است؟
- آیا آنها در اینکار موفق خواهند شد؟
- آیا مشتریان محصول آنها را خواهند خرید؟
- چه کارهایی را برای موفق شدن باید انجام دهند و چه کارهایی را نباید؟
- از کجا شروع کنند؟
- چگونه برای محصول یا خدمت خود بازاریابی نمایند؟
- چگونه آن را به فروش برسانند؟

و صدها سوال مشابه .....

اما مشاوران بازاریابی به جای پاسخ به سوالات فوق می گویند :

لطفا طرح تجاری خود را جهت بررسی اولیه برای ما ارسال نمایید !

اما متأسفانه بیشتر آنها طرح تجاری ننوشته و ندارند، یعنی گام اول راه اندازی کسب و کار را درست بر نداشته اند.

در مطلب پیش رو قصد داریم تا به تمامی کسانی که تمایل به راه اندازی کسب و کار جدید دارند(از کسانی که می خواهند یک مغازه کوچک تاسیس کنند تا کسانی که می خواهند یک شرکت بزرگ را به ثبت برسانند) راه و رسم نوشتن طرح تجاری را آموزش دهیم.

کتابها، مقالات و جزوه های آموزشی بسیاری هستند که در رابطه با راه اندازی یک شرکت جدید مطلب نوشته اند، اما به جرات می توان گفت که بهترین منبع در این زمینه کتاب عبور از طوفان : [راهنمای کاربردی شرکت های نوپا در ایران](#) است. این کتاب حاصل تلاش تیمی شانزده نفره از متخصصان حوزه های گوناگون مرتبط با شرکت های نوپا است که با سرپرستی سید کامران باقری تالیف و چاپ شده است. هدف از تالیف این کتاب ارائه ی یک مرجع ساده و جامع به مدیران شرکت های نوپای ایرانی برای چیره شدن برمهمترین چالشهای پیش روی آنها درحوزه های گوناگون (نظیر امورحقوقی و قراردادی،حفاظت از ازیده های جدید،مدیریت پروژه،تهیه طرح تجاری،تامین منابع مالی و ...) بوده است. کتاب با توجه کامل به محیط کسب و کار ایران و مشکلات خاص آن به زبانی ساده و روان و بسیار کاربردی نوشته شده است به نحویکه کمترین اصطلاحات تخصصی در آن بکار رفته وخوانندگان با هرگونه پیشینه فنی و تخصصی براحتی میتوانند با آن ارتباط برقرار کرده و از آن بهره مند شوند.

در ادامه با استفاده از بخش نوشتن طرح تجاری این کتاب و برخی منابع دیگر روش تهیه یک طرح تجاری کامل را توضیح خواهیم داد.

## نوشتن طرح تجاری

### مقدمه:

بسیاری از جوانان ایده های خلاقانه و هیجان انگیزی را جهت کسب و کار آینده شغلی خود در ذهن دارند، یا نیاز جدید و خاصی را در جامعه و بازار احساس کرده اند، تصور می کنند می توانند با تولید یک محصول جدید یا ارائه ی خدمتی نو درآمد خوبی را کسب نمایند یا با بهینه کردن محصول موجود در بازار، هم به مشتریان برای بهتر زیستن کمک نمایند و هم شرکتی موفق را تاسیس کنند.

- در صورتی که این امر به ذهن شما خطور کرده باشد آیا قادر هستید تا دوستان، پدر و مادر یا شرکای خود را به سرمایه گذاری در این کار ترغیب نمایید؟
- آیا همان قدری که شما بر روی ایده ی خود تعصب دارید و آن را موفق می پندارید دیگران نیز بر این باور هستند؟
- آیا دیگران نیز به اندازه شما از ویژگی های این طرح و جزئیات آن آگاه هستند؟
- آیا پاسخ سوالات احتمالی سرمایه گذاران یا شرکای خود را به طور واضح و دقیق تهیه کرده اید؟

پاسخ به تمامی سوالات فوق با نوشتن طرح تجاری امکان پذیر است.

طرح تجاری یا برنامه ی کسب و کار چیزی نیست جز یک طرح مکتوب و منظم که در آن ابعاد مختلف ایده از منظر مطلوب سرمایه گذاران به نمایش درآمده است.

البته مخاطب طرح تجاری تنها سرمایه گذاران نیستند بلکه مخاطب اولیه و اصلی طرح خود شما هستید، چون هنگام نوشتن طرح با استفاده از **معجزه نوشتن** به زوایای پنهان و جدید ایده و اجرای آن پی خواهید برد. ایده ی شما واقعی خواهد شد و دیگران شما را جدی تر خواهند گرفت. طرح تجاری صرفاً برای راه اندازی شرکت های جدید یا ایده های جدید کاربرد ندارد بلکه شرکت های در حال فعالیت نیز به آن نیاز دارند.

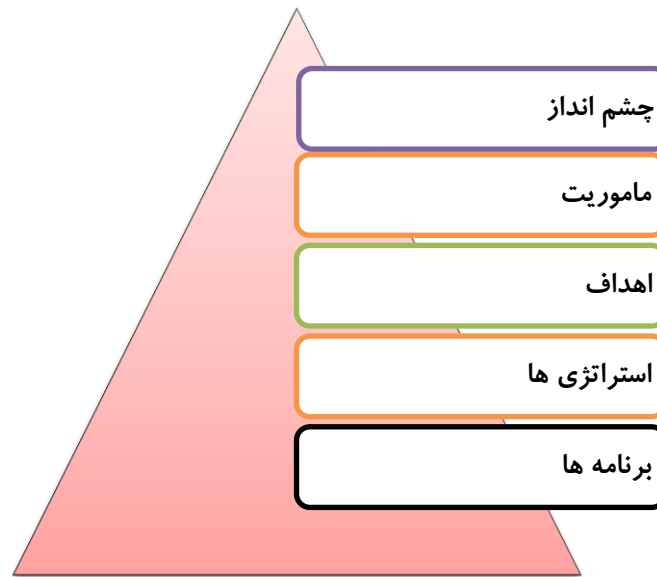
طرح تجاری تعریف شما از شرکت و پیش بینی آینده ی آن است و به سوالات مهم زیر پاسخ می دهد که:

- موضوع کار شرکت جدید چیست؟
- چه آینده ای در پیش رو دارد؟
- ایده ها و روش های شمار برای راه اندازی شرکت چیست؟

### مزایای طرح تجاری

هنگامی که شروع به نوشتن طرح تجاری می نمایید تمام نقاط ضعف و قوت ایده ی خود را از فاز ایده ی خام اولیه تا بازگشت سرمایه یک بار مرور می کنید و برای حل مشکلات احتمالی آینده راهکار مناسبی ارائه می نمایید، حتی ممکن است در این میان به عملی نبودن یا زیان ده بودن ایده ی خود پی ببرید و از یک شکست تجاری سنگین جلوگیری نمایند.

## اصول پنج گانه ی طرح تجاری



### چشم انداز

چشم انداز یعنی شما چه تصویری از آینده شرکت خود دارید.

برای چشم انداز شرکت خود یک فضای دور، ایده آل و هیجان انگیز را توصیف کنید و برای این کار به سوال های زیر توجه کنید:

- چه وعده هایی به خود می دهید؟
- رویای انجام چه کارهایی را دارید؟
- با انجام اینکار چه شوقی را در خودتان ارضا می کنید؟
- ویژگی های یک شرکت خوب و تحسین بر انگیز از نظر شما چیست؟
- می خواهید در کارتان چگونه باشید و چگونه نباشید؟

### ماموریت

ماموریت یعنی این که شرکت شما دقیقاً چه کاری را می خواهد انجام دهد؟ چرا این شرکت را راه می اندازید و می خواهید به چه نیازی پاسخ دهید و اساساً چرا باید شرکت شما وجود داشته باشد؟

برای مشخص شدن دقیق ماموریت شرکت به سوال های زیر پاسخ دهید:

- می خواهید مشتری شما چه کسی نباشد؟
- فعالیت شرکت شما چیست و محیط کاری آن چگونه است؟
- چرا مشتریان کالای شما را می خرند؟
- شرکت شما متعهد شده برای مشتریانش چه کند؟
- محصول یا خدمت شما چیست؟ چند ویژگی مهم آن را بنویسید؟
- محصولات شما چه خصوصیتی نباید داشته باشد؟
- مشتری شما چیست؟
- مهم ترین ویژگی های مشتری ایده آل شما چیست؟

## اهداف

هدف یعنی یک نتیجه کاملاً معلوم و قابل اندازه‌گیری. با نوشتن اهداف معلوم می‌شود که شما دقیقاً دنبال چه هستید.

اهداف مالی یا بازاریابی (فروش) دو دسته بندی مهم در تدوین اهداف یک شرکت است.

## استراتژی‌ها

استراتژی‌ها یعنی چگونه می‌خواهید به اهداف خود برسید؟ البته منظور این نیست که کارها و روش‌ها را به تفصیل بیان کنید بلکه به صورت کلان بگویید که چه چیزهایی باعث موفقیت شما می‌شوند؟

تدوین استراتژی به زبان ساده کار سختی است اما پاسخ به پرسش‌های زیر به تدوین یک استراتژی خوب کمک می‌کند.

- چه عواملی بر پیشرفت شرکت من تاثیر مثبت دارند؟
- چگونه می‌توانم آنها را تقویت کنم؟
- چه عواملی کارآمد نیستند یا تاثیر منفی دارند؟
- چگونه باید این مشکلات را حل و فصل کرد؟

## برنامه‌ها

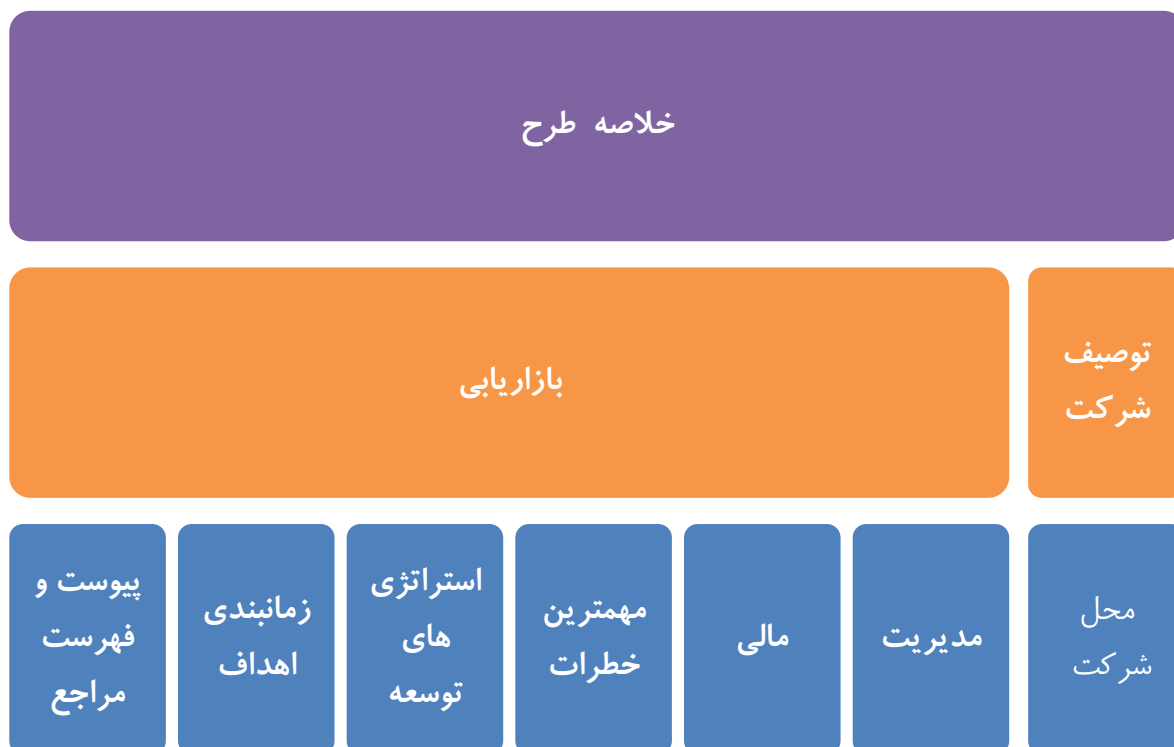
برای رسیدن به اهداف دقیقاً چه کارهایی باید انجام دهید؟ جواب شما در برنامه‌ها بیان نهفته است. در برنامه ریزی همیشه جداول هزینه و زمانبندی نیز وجود دارد.

برای نوشتن برنامه‌های شرکت یک جدول بکشید و اول اهداف کلی را نوشته و سپس آن را به اهداف کوچکتر تقسیم بندی و نهایتاً در ستون‌های مقابل هر هدف زمان و هزینه‌ی لازم و مسئول پیگیری آن را مشخص نمایید.

## جمع بندی

اگر بخواهیم اصول پنج‌گانه‌ی یادشده را در پنج سوال خلاصه‌نماییم آنها به شرح زیر هستند:

- شرکت ما دقیقاً چه کاری می‌خواهد انجام دهد؟
- تصور ما از آینده شرکت چیست؟
- چه هدف‌هایی داریم؟
- چگونه می‌خواهیم به آنها برسیم؟ (با چه زمانبندی هزینه و سیستم اجرایی؟)
- چه عواملی باعث موفقیت یا عدم موفقیت ما می‌شود؟



با دانستن موارد فوق می توان جهت نوشتن نهایی طرح تجاری آماده شده یک طرح تجاری معمولاً از ۱۰ قسمت تشکیل شده است که در ادامه به طور خلاصه به آنها می پردازیم:

### ۱- خلاصه

تمام کسانی که طرح تجاری شما را خواهند خواند دوست دارند خلاصه ای را در ابتدا مشاهده کنند. این خلاصه نباید بیش از ۳ صفحه باشد.

خلاصه باید بتواند دید خوبی نسبت به آنچه در کل طرح آمده به خواننده بدهد. جملاتی که در خلاصه می آید باید بتواند فرصت های بازار، نیازهای مالی و برنامه های شرکت را نشان دهد و سرمایه گذاران را به خواندن ادامه ی طرح ترغیب نماید.

### ۲- توصیف شرکت

در این قسمت نام شرکت، زمینه ی فعالیت، وضعیت کنونی و جهت گیری آینده، پروژه های در حال اجرا یا آتی و منافع آنها، مزایای رقابتی شما نسبت به رقبا و اسرار تجاری شما خواهد آمد.

### ۳- بازاریابی

تهیه این بخش یکی از مهم‌ترین و سخت‌ترین کارهاست.

شما باید بتوانید خواننده را متقاعد کنید که بازار خوبی برای محصولات یا خدماتتان وجود دارد. پیش‌بینی فروش در این قسمت انجام می‌شود که مبتنی بر تحقیقات بازاریابی است که شما انجام داده‌اید.

بخش‌های مختلف این قسمت می‌تواند به شرح زیر باشد:

- تعریف بازار محصول شما
  - مشتریان بالقوه و بالفعل شما
  - پیش‌بینی فروش برای حداقل سه سال آتی
  - عوامل تاثیر گذار در بازار شما (تحولات صنعت، نوسانات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، تغییرات جمعیتی، سیاست‌های دولت و...)
  - خلاصه‌ای از روند تحولات گذشته بازار
- (فراموش نکنید که رشد فروش شرکت باید با رشد صنعت مربوطه متناسب باشد)**

### ۴- مکان

محل شرکت را معمولا بر اساس پارامترهای زیر مشخص می‌کنند:

- نیازهای منطقه‌ای
  - حمایت‌های بانکی
  - تامین کنندگان و نزدیکی به آنها
  - هزینه‌های حمل و نقل
  - در دسترس بودن نیروی کار
  - نسبت دستمزد
  - نزدیکی به منابع و مشتری
  - حمایت‌های اجتماعی
  - امتیازهای مالیاتی
- در این بخش می‌بایست در رابطه با امکانات کارگاه، انبار و دفتر کار و تجهیزات مورد نیاز مانند ابزار آلات، ماشین آلات، کامپیوتر و وسایل نقلیه نیز بحث نمایید.

### ۵- مدیریت

سوابق و تجربیات اعضای مدیریتی سیستم از نکاتی است که برای خوانندگان طرح تجاری بسیار مهم است. این بخش را طوری تهیه کنید تا نشان دهید افراد انتخابی شما برای این کار شایسته‌اند و می‌توانند سودآوری شرکت را تضمین کنند.

در این بخش می‌بایست موارد زیر را نیز تهیه نمایید:

- ساختار مالکیت و پرداختها
- مشاوران
- ساختار سازمانی
- تصمیم‌مدیریت و کارکنان مهم
- تجارت و قابلیت فنی هر یک از کارکنان

## ۶- مالی

بخش مالی طرح تجاری باید امکان ادامه ی حیات شرکت را نشان دهد. بخش شامل سه عنصر اصلی است:

- بودجه
- صورت حساب درآمد
- بیلان نقدینگی

### الف) بودجه

در این بخش وضعیت مالی شرکت در طول یک دوره مشخص برآورد می شود که معمولاً برای سه سال اولیه ی شرکت است. در آن منابع مورد نیاز برای فعالیت آتی شرکت و نحوه ی تامین آنها مشخص می شود.

### ب) صورت حساب درآمد

صورت حساب درآمد نیز سود و زیان پیش بینی شده را نشان می دهد. پیش بینی فروش که در بخش بازاریابی محاسبه شده بود در این بخش کاربرد دارد. بخش های زیر را می توان در این بخش گنجانده:

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| ▪ تخفیفات                    | ▪ پیش بینی فروش                               |
| ▪ دستمزدها                   | ▪ هزینه های تولید شامل مواد اولیه، نیروی کار، |
| ▪ مالیات                     | مخارج کلی تولید (ثابت و متغیر)                |
| ▪ اجاره                      | ▪ هزینه های نگهداری و ا نبار داری             |
| ▪ برق و آب و گاز و تلفن و... | ▪ توزیع                                       |
|                              | ▪ تبلیغات                                     |

### پ) بیلان یا صورت حساب نقدینگی

این بخش مقدار و زمان پول های ورودی و خروجی را مشخص می کند. یکی از مهم ترین بخش های مالی، نحوه ی تامین اعتبار اضافی برای شرکت است. آخرین سند بخش مالی جدول مقایسه دخل و خرج است که نشان دهنده ی سطح فروش و تولید لازم برای پوشش هزینه ها است. با توجه به تخصصی بودن این بخش حتماً از مشاوران مالی برای تدوین آن کمک بگیرید.

## ۷- مهمترین خطرات

در هر صنعت و کاری اتفاقاتی به وقوع می پیوندد که هر چقدر آنها را از قبل شناسایی کرده باشیم در مقابله با آنها موفق تر خواهیم بود مواردی از قبیل :

- شکسته شدن قیمت توسط رقبا
- اشتباه درآمدن پیش بینی های بازار
- نرسیدن به اهداف فروش
- متلاشی شدن گروه مدیریت
- تغییرات ناخواسته در صنعت
- فراتر رفتن هزینه های طراحی و تولید
- ورود رقبای جدید
- مشکلات خرید

حتما برای موارد فوق راه حلی در ذهن داشته باشید، چون این قسمت می تواند توان مدیریتی شما را در مواجهه با مشکلات نشان دهد.

## ۸- استراتژی های توسعه

هر طرح تجاری باید نگاه جدی به آینده داشته باشد. نقشه هایی را که برای توسعه ی کارها کشیده اید در این بخش با سرمایه گذاران مطرح کنید. رسیدن به اهداف ایده آل گرایانه یک برنامه ی مکتوب می خواهد که استراتژی نامیده می شود.

## ۹- زمانبندی اهداف

در این بخش زمان پیش بینی شده برای دستیابی به هر کدام از اهداف اصلی و فرعی با کمک یک جدول زمانبندی به اطلاع سرمایه گذاران می رسد. در تهیه ی آنها محدودیت ها و ارتباط منطقی بین اهداف را فراموش نکنید. برخی از فعالیت ها که می بایست به عنوان اهداف پروژه برای آنها جدول زمان بندی تهیه کنید عبارتند از: طراحی محصول، تشکیل تیم مدیریت، پیش بینی فروش، برنامه ریزی تولید، تکمیل طرح های اولیه، استخدام نمایندگان فروش، امضای قرار داد با نمایندگان و تامین کنندگان، دریافت اولین سفارش، اولین فروش و اولین تحویل ها.

## ۱۰- پیوست و فهرست مراجع

در این بخش می توانید اسنادی را که برای ارائه در متن اصلی طرح مناسب نبوده ارائه کنید، نمودارها، اصلاحات مالی، سوابق (رزومه) افراد و هرگونه اصلاحات تکمیلی دیگر را می توانید در این بخش بیاورید.



## باورهای غلط

اگر هر یک از تفکرات اشتباه زیر به سراغتان آمد آنها را بی درنگ دور بریزید.

- یک طرح تجاری خوب حتما باید طولانی باشد.
- برای نوشتن طرح نمی توانیم از دیگران مشورت بگیریم.
- به اصلاحات و نظرات دیگران نیاز ندارم.
- نوشتن طرح دقت و وقت زیادی می برد بهتر است دل به دریا بزنم و کار را شروع کنم.
- کاری که می خواهم شروع کنم کوچک است و نیازی به طرح ندارد، طرح تجاری مال شرکت های بزرگ است.
- من که می دانم چه کاری را می خواهم انجام دهم پس نیازی به نوشتن طرح ندارم.
- من آنقدر پول دارم که یک مشاور بگیرم تا این برنامه را برای من بنویسد و خودم دنبال کارهای دیگر بروم.

## پرهیز از دام های رایج

شما معمولاً پنج دام بر سر راه خود دارید که به شدت باید از آنها پرهیز کنید زیرا سرمایه گذاران نیز آنها را به خوبی می شناسند و نسبت به آنها عکس العمل منفی نشان می دهند

### ۱- اهداف غیر واقع بینانه

اهداف غیر قابل دسترس، عدم ارائه ی محدودیت زمانی برای انجام کارها و عدم اولویت بندی کارها را می توان به عنوان برخی از اهداف غیر واقع بینانه دانست

### ۲- پیش بینی نکردن موانع

نادیده گرفتن مشکلات آینده، نپذیرفتن ضعف ها و عیب های برنامه و عدم پذیرش تغییرات برنامه از جمله این موانع هستند.

### ۳- عدم تعهد

بسیاری از افراد، کار در شرکت جدید را به عنوان کار تفریحی یا نیمه وقت شروع می کنند پس تعهد کمتری دارند بنابراین شما به جبران آن سعی کنید زیاد کار کنید، کارها را به تعویق نیندازید، در تمامی قرارهای شغلی حضور بیابید و از همه مهمتر در شرکت شخصا سرمایه گذاری کنید.

### ۴- کم تجربگی

کم تجربگی باعث تفکرات بلند پروازانه می شود، با مشاوره گرفتن از افراد مجرب سعی کنید آن گونه اندیشه ها را از خود دور کنید.

### ۵- نبود بازار مناسب

خیلی ها ایده ای را پیشنهاد می کنند بدون این که در مورد مشتریان بالقوه ی آن فکر کنند. مطمئناً علاقه ی شما به محصولات باعث نمی شود که دیگران بابت آن پولی بپردازند. پس حتماً برای محصول خود یک بخش از بازار را هدف قرار دهید و شواهدی بیاورید که محصول شما نیاز این بخش را برآورده می کند.

## جذابیت

در انتها با رعایت موارد زیر مخاطبان را ترغیب کنید تا طرح شما را بخوانند:

- ظاهر
- حجم مطالب (حداکثر ۴۰ صفحه)
- جلد (نام و نشانی، تلفن و تاریخ)
- فهرست

در نهایت باید بدانید که ظاهر جذاب، حجم مناسب مطالب، خلاصه، فهرست، رعایت قواعد دستوری، حروف چینی صحیح و جلد مناسب در کنار محتوای خوب می تواند ویژگیهای یک طرح تجاری حرفه ای باشد.

## جمع بندی

برای آخرین بار به طرحتان نگاهی بیندازید و به نکات زیر توجه کنید:

- آیا واژه ها و عباراتی که استفاده کرده اید ضرورت و سودآوری طرح را می رسانند؟
  - آیا نوشته اید که چطور و با چه استراتژی هایی می خواهید کار را شروع کنید؟
  - آیا واژه های غیر ضروری را حذف کرده اید و جملاتی هستند که بشود آنها را حذف کرد؟
  - عبارات مهم را درشت تایپ کنید.
  - بعد از نوشتن نظرات دوستان، همکاران و مشاوران را بگیرید.
  - نباید طرح را به صورت مکتوب به هر کسی بدهید، زیرا نمی خواهید به دست رقبا بیفتد یا برای خود رقیب بسازید. روی هر برگ کلمه محرمانه را تایپ کنید و با سرمایه گذار در مورد محفوظ نگه داشتن آن صحبت کنید.
  - اگر ایده ی شما قابل ثبت است قبل از هر کاری ابتدا آن را ثبت نمایید.
- در این قسمت و پس از تهیه یک طرح تجاری خوب باید به خود و همکارانتان تبریک بگویید و آماده ی شروع کارهای اجرایی شرکت شوید.
- و به عنوان جمله آخر :

**هیچگاه از معجزه ی نوشتن غافل نشوید**

(موفق باشید)

محسن نصیری

مهرماه ۱۳۹۳

[m.nasiri@irc-group.org](mailto:m.nasiri@irc-group.org)

[info@arsanjan.org](mailto:info@arsanjan.org)