

چگونه یک برنامه کسب و کار بنویسیم

www.ketab.ir

مترجم:

دکتر مهران علایی

سرشناسه	فینچ، بریان، ۱۹۵۳ - م.
عنوان و نام مترجم	Finch, Brian
مشخصات نشر	چگونه یک برنامه کسب و کار بنویسیم / نویسنده بریان فینچ / مترجم مهران علایی
مشخصات ظاهری	تهران : هوشمند تدبیر، ۱۳۹۴
شابک	۲۱۳ ص.
وضعیت فهرست‌نویسی	۹۷۸-۶۰۰-۴۱۸-۰۰۲-۳
یادداشت	فیبا
موضوع	وضعیت فهرست‌نویسی
موضوع	عنوان اصلی: How to write a business plan, 3rd. ed, 2010
موضوع	برنامه‌ریزی سازمانی
موضوع	نگارش علمی و فنی -- کسب و کار
موضوع	شرکت‌های اقتصادی جدید -- برنامه‌ریزی
موضوع	کسب و کار - جز ۲ -- برنامه‌ریزی
شناسه افزوده	علائق مهران، ۱۳۵۲ -- مترجم
رده بندی کنگره	۱۳۹۴ ج ۸ / ف ۳۰۱۸ / HD
رده بندی دیویی	۶۵۸ / ۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی	۳۹۹۷۶۲۵

عنوان	چگونه یک برنامه کسب و کار بنویسیم
مترجم	مهران علایی
ناشر	هوشمند تدبیر
مدیر مسئول	محمد قجر
ویراستار علمی	لادن صیاف
مدیر اجرایی	حمید باغبانپور
طرح جلد	حمید باغبانپور
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۴۱۸-۰۰۲-۳
تیراژ	۱۰۰۰ نسخه
سال انتشار	چاپ اول، مهر ۱۳۹۴
قیمت	۱۶۵۰۰۰ ریال

نشانی ناشر: تهران - خیابان انقلاب - بین خیابان دانشگاه و خیابان ابوریحان - پلاک ۱۱۷۶ طبقه اول
 نشانی دفتر فروش: تهران - خ کارگر شمالی - قبل از پمپ بنزین امیرآباد - جنب بانک پاسارگاد - پلاک ۱۳۰۸
 طبقه سوم - واحد هفتم

تلفن: ۶۶۴۷۹۶۶۵ - ۶۶۴۷۹۶۶۵ - ۶۶۹۱۳۱۶۴ همراه: ۰۹۱۲۳۸۶۱۲۶۷

"يرفع الله الذين امنوا منكم و الذين اوتوا العلم درجات"

خداوند مقام اهل ایمان و دانشمندان عالم را (در دو جهان) رفیع می گرداند.

(سوره مبارکه مجادله - آیه ۱۱)

یکی از راه‌های کمال و تقرب به ذات اقدس الهی، علم و دانش است. علمی که به تعبیر استاد شهید مطهری زیبایی عقل است؛ علمی که انسان خداجو در آن نشانه‌های معبود را می‌جوید و می‌یابد و علمی که هر چه فزون‌تر می‌گردد، دارنده آن را به خدا نزدیک‌تر می‌کند.

انتشارات هوشمند تدبیر در راستای اشاعه‌ی اهداف آموزشی خود و توجه به علم و دانش و تحقیق و نشر، سعی بر آن دارد تا با نشر کتاب‌های دانشگاهی در زمینه‌های مختلف قدمی هر چند کوچک در پیشبرد اهداف عالی خود بر دارد و بار رواج اندیشه‌های برجسته و توسعه‌ی دانش در همه‌ی حوزه‌های مهندسی، علوم انسانی، اجتماعی، طبیعی و ... به تمامی بخش‌های جامعه، علی‌الخصوص قشر دانشگاهی و فرهنگی خدمت کند.

از این رو، انتشارات هوشمند تدبیر با همکاری جناب آقای دکتر مهران علایی اقدام به آماده‌سازی و چاپ کتاب حاضر نموده است. این کتاب حاصل تلاش‌های مترجم محترم آن بوده، و امید است بتواند چراغ راهی برای مهندسين، دانشجویان، اساتید و سایر فعالان در این حوزه باشد.

سريلند و پيروز باشيد

مدیر مسئول انتشارات هوشمند تدبیر

محمد قجر

رزومه دکتر مهران علایی

- کارشناسی حسابداری گرایش حسابرسی دانشکده امور اقتصادی و دارایی از سال ۷۲ تا ۷۷
- کارشناسی ارشد حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز از سال ۷۸ تا ۸۱
- دکترای مدیریت کسب و کار با مدیریت استراتژیک دانشگاه صنایع و معادن ایران از سال ۸۹ تا ۹۴

• سوابق علمی و پژوهشی

- تألیف، گردآوری و تدوین بیش از ۲۹ جلد کتب درسی و دانشگاهی
- تألیف کتب درسی و کمک درسی در رشته‌های حسابداری، حسابرسی، اقتصاد با انتشارات گسترش علوم پایه
- تألیف کتب درسی، دانشگاهی در مقاطع کارشناسی ارشد در رشته‌های حسابداری، حسابرسی، اقتصاد، حسابداری صنعتی با انتشارات پردازش
- تألیف کتب درسی و دانشگاهی و کمک درسی در مقاطع کارشناسی، کاردانی با انتشارات سنجش در رشته‌های حسابداری دولتی، حسابرسی، حسابداری، اقتصاد، مالیاتی
- تألیف کتب درسی و کمک درسی در مقاطع تحصیلی کاردانی و کارشناسی با کانون فرهنگی قلم‌چی
- تألیف کتب مدیریت، سرمایه‌گذاری در بازار بورس و اوراق بهادار با انتشارات هوشمند تدبیر
- مقالات مدیریتی در مجلات بین‌المللی، داخلی و خارجی
- تألیف کتب مدیریت مالی، همراه با حل تشریحی با انتشارات هوشمند تدبیر
- تألیف کتب مدیریت مالی، همراه با سوالات چهارگزینه‌ای با انتشارات هوشمند تدبیر
- تألیف کتب کارآفرینی و کسب و کار با انتشارات هوشمند تدبیر

• سوابق تخصصی

- عضو انجمن حسابداران خبره ایران / عضو انجمن حسابداری ایران
- عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران / عضو انجمن مشاوران مدیریتی

• سوابق اجرایی و مدیریتی

- حسابرس سازمان حسابرسی کل کشور از سال ۷۴ لغایت ۸۰

- مدیر عامل و ریاست هیئت مدیره موسسه حسابرسی و خدمات مالی بهبود ساختار امین
- مدیر عامل شرکت مشاوران امین پایتخت
- مدیر عامل و ریاست هیئت مدیره مجتمع فنی علوی ایرانیان
- هیئت مدیره شرکت آدینه دژرویان
- عضو هیئت مدیره شرکت های متعدد عمرانی، بازرگانی، صنعتی از سال ۸۰ تا کنون
- بازرس انجمن صنفی شرکت های ساختمانی و تأسیساتی استان تهران
- بازرس اهل و علی البدل انجمن صنفی شرکت های خدماتی و تأمین نیروی انسانی استان تهران
- مشاور و بازرس قانونی و حسابرس قانونی سازمان ها و شرکت های دولتی تحت پوشش بنیاد مستضعفان و سازمان صنایع ملی و
- مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری MAP در استانبول و ترکیه
- شرکت مشاوران امین پایتخت

MehranAlaei61@gmail.com

محتویات

- مقدمه ۱۱
- ساختار برنامه ۳۲
- استفاده از پیوست‌ها
- خلاصه ۴۰
- پیشینه ی کسب و کار ۴۷
- کسب و کار ؛ محصول یا خدمات چیست؟
بازارها ؛ نامین ؛ چگونه به این مرحله دست یافتید؟
- بازار ۵۵
- شرح اجمالی ؛ ساختار بازار ؛ رقبا
مشتریان ؛ توزیع ؛ روندها ؛ مزیت رقابتی ؛ تقسیم بندی بازار ؛ تمایز ؛ قیمت گذاری ؛ موانع
ورود تکنولوژی های جدید ؛ استراتژی های گوناگون
- عملیات ۷۵
- تفاوت ها ؛ فرایندها ؛ کنترل ؛ تجربه ؛ نامین ؛ سیستم ها ؛ مکان و محیط پیرامون ؛ کنترل
مقرراتی
- مدیریت ۸۵
- تفاوت ضروری ؛ چه مهارت هایی لازم است ؛ ؛ ساختار سازمان ؛ نمایش کنترل
- طرح پیشنهادی ۱۰۱
- توضیح دهید ؛ پیشنهاد ؛ چرا موفق خواهید شد ؛ ؛ آنچه را می خواهید درخواست کنید ؛ ؛
چه چیزی را سرمایه گذاری کرده اید ؛ ؛ بستن معامله ؛ خروج
- پیش بینی ۱۱۱
- پیش بینی فروش ؛ هزینه ها ؛ پیش بینی پنج ساله ؛ مرور برنامه ؛ حساسیت ؛ فرضیات
کلیدی ؛ نکته های مهم را توضیح دهید

• اطلاعات مالی ----- ۱۲۷

حساب سود و زیان ؛ پیش بینی موجودی ؛ حساسیت ؛ سربه سرشدن سود و زیان ؛ سرمایه گذاری ؛ اصلاح و بررسی ؛ زمان بندی ؛ تراز نامه ؛ چند واژه مهم

• ریسک ها ----- ۱۵۱

• مسائل قانونی و قابلیت اعتماد ----- ۱۵۵

قابلیت اعتماد

• فروش کسب و کار خود ----- ۱۶۱

• با یک طرح کسب و کار عملکرد را بهبود بخشید ----- ۱۶۹

طرح ریزی بودجه ریزی نیست

www.ketab.ir

مقدمه

قلمرو موضوعی این کتاب

این کتاب شما را در نوشتن برنامه ی کسب و کار برای خود راهنمایی می کند. گرچه ممکن است بخش هایی از یک برنامه ی تکمیل یافته موجود باشد که شامل داده های تخصصی از جانب یک مسئول امور حسابداری کارشناس بازار و غیره می باشد، شما باید قادر باشید عناصر اصلی این برنامه را خودتان بنویسید. من معتقدم کسی که قرار است برنامه را اجرا کند باید خود صاحب تمام ایده های موجود در آن باشد. یکی از دلایل آن این است که شما باید بتوانید خودتان آن را ارائه دهید، که اگر خود درگیر آماده سازی آن نبوده باشید این کار دشوارتر می باشد. دلیل دوم این است که نوشتن برنامه به شما کمک می کند تا با محتویات آن آشنا باشید. اصلاً خوشایند نیست که در رویارویی با یک شریک کسب و کار یا سرمایه گذار آینده نگر آن ها پی ببرند که شما به طور کامل با برنامه آشنایی نداشته یا اینکه در منطق برنامه نقصی وجود دارد که شما به آن فکر نکرده بودید.

معمولاً کسانی که در نوشتن یک برنامه کسب و کار کمک می‌خواهند به سراغ من می‌آیند. ممکن است آن‌ها مطمئن نباشند که بتوانند انگلیسی را به خوبی بنویسند. اینکه برای این کار از کسی کمک گرفته شود خوب است اما برای نویسنده برنامه، کسی که آن را می‌فروشد و به اجرا در می‌آورد، ضروری است که در تهیه پیش نویس اولیه سهم باشد تا بتواند بر روی موضوعات کلیدی کار کند. یک نمونه از اشتباه صورت گرفته در این مورد زمانی است که شخصی از من خواست تا در نوشتن برنامه‌اش به او کمک کنم. بعد از کمی گفتگو مشخص شد که او فقط طرح کلی یک ایده را در اختیار داشت و با جزئیات عناصر طرح پیشنهادی آشنایی نداشت. مشکلی نیست، برخی از افراد به خوبی می‌توانند ایده‌های کلی را مطرح کنند اما درباره‌ی جزئیات اینگونه نیستند. با این وجود آنها می‌توانند بسیار موفق باشند. اما در چنین شرایطی آن‌ها برای تهیه جزئیات به یک شریک کسب و کار نیاز دارند، نه یک مشاور عمومی که بابت مشاوره اجرت دریافت می‌کند.

هدف برنامه چیست و مخاطب چه کسی است؟

این‌ها دو موضوع کلیدی می‌باشند که تعیین کننده چگونگی نوشتن برنامه هستند. قبل از نوشتن هر چیزی دقیقاً مشخص کنید مخاطب کیست و شما می‌خواهید آنها چه عکس‌العملی داشته باشند. این ترتیب خوبی است که شما درباره افرادی که می‌خواهید برنامه را به آنها بدهید توضیح داده و بعد بگویید که باید برای آن‌ها درباره چه موضوعاتی بنویسید. هنگام نوشتن برنامه خود می‌توانید از این سوال‌ها استفاده کرده تا مطمئن شوید که درباره‌ی این موضوعات توضیح داده اید.

آیا شما می‌خواهید که خواننده:

- در ایده جدید شما سرمایه‌گذاری کند یا در یک کسب و کار موجود؟

- کسب و کار شما را بخرد؟
- وارد یک سرمایه گذاری مشترک شود؟
- پیشنهاد شما را برای اجرای یک قرارداد بپذیرد؟
- به شما تسهیلات (گرانت^۱) یا مجوز قانونی اعطا کند؟
- در اداره ی کسب و کارتان به شما کمک کند؟

اگر شما به دنبال سرمایه گذاری هستید بر روی سودهای عالی حاصل از ریسک بسیار کم تمرکز خواهید کرد. در صورتیکه به دنبال تایید یک شرکت مادر باشید باز هم بر سود خوب حاصل از سرمایه گذاری تاکید خواهید کرد اما به مسائل راهبردی و نیز تاییدات و داده ها و منابع دیگری که به آن ها نیاز دارید بیشتر توجه خواهید کرد. اگر شما تلاش می کنید پول بیشتری به دست آورید توضیح خواهید داد که مدیریت شما خیلی خوب است، اما اگر خواستار فروش اموال خود باشید و قصد دارید پول را برداشته و برای استراحت به سفر بروید تلاش نمی کنید خود را فردی مهم در این زمینه نشان دهید. برای مثال هنگام جذب یک خریدار تاکید خواهید کرد که:

- کسب و کار بدون شما خیلی خوب اداره می شود؛
- بسیار سودمند است؛
- دارای چشم اندازهای خوبی برای پیشرفت در آینده می باشد؛
- بسیار متناسب با کسب و کار خریدار آینده نگر است.

اگر شما خواستار کسب تایید از یک مقام نظارتی باشید باید یک چیز دیگر را نیز بررسی کنید: این مقام ممکن است برای تحقق اهدافش در سرمایه گذاری به ارائه راهنمایی بپردازد. از همه این رهنمودهایی که توسط آن ها منتشر می شود یک کپی

^۱ grant

گرفته و مطمئن شوید که شما واجد شرایط هستید و نکاتی که باید در برنامه شما رعایت شود را چک کنید. آنها می خواهند از عملی بودن برنامه ی شما مطمئن شوند اما به موضوعاتی مانند اشتغال زایی و امتیازهای اجتماعی نیز توجه می کنند. ممکن است آنها بخواهند مطمئن شوند که شما نمی توانید از طریق ابزارهای متداول سرمایه گذاری کنید.

شاید شما برای کمک به اداره کسب و کار خود برنامه می نویسید. در این حالت، تصمیم بگیرید هدف دقیق تر کدام است؛ کمک به تمرکز بر روی ایده هایتان، مطرح کردن ایده های دیگران، مطمئن شدن از اینکه نتیجه کار همه افراد گروه به یک صورت است یا ابلاغ برنامه به سازمان؟ شما بر روی اهداف غیر مالی مانند مسائل مدیریتی، پیشرفت گروه و غیره بیشتر تمرکز خواهید کرد. شما به طور کلی برای کسب و کار اهدافی را مشخص کرده و درباره ی چگونگی تحقق اهداف بزرگ تر سازمان ها جزئیات بیشتری را اختصاص می دهید.

هنگام نوشتن برنامه باید همواره به عکس العمل مورد نظرتان توجه داشته باشید زیرا نوشته شما را تحت تاثیر قرار می دهد. اگر شما خواستار عکس العملی از جانب تیم خود هستید، سبک برنامه متفاوت خواهد بود یعنی این گونه نخواهد بود که فقط چیزی که قرار است اتفاق بیفتد را منتقل کنید. اگر می خواهید یک شریک برای سرمایه گذاری مشترک با شما قرارداد ببندد بر سودهایی که او از یک معامله کسب می کند تاکید خواهید کرد و از او درخواست می کنید با شما معامله کند، اما خیلی از مسائل دیگر کسب و کار را بعدا برای او توضیح می دهید.

بعد از اینکه تصمیم گرفتید مخاطبین شما چه کسانی باشند لازم است با زبانی که برای آن ها قابل فهم باشد در ذهن خود به همراه آن ها برنامه را بنویسید.

من یک طرح پیشنهادی از چند نفر از دانشگاهیانی که در یک موسسه ی تحقیقاتی کار می کنند خواندم. بزرگ ترین مشکل من این بود که نتوانستم اصطلاحات مخصوص این صنف را بفهمم به طوری که هنوز هم نمی دانم کار آن ها درباره چه بوده است. اگرچه آن ها ایده ی خوبی را ارائه دادند، نتوانستند با دنیای واقعی ارتباط برقرار کنند.

(کارشناس امور مالی شرکت)

این یک مثال اغراق آمیز است اما نکته ی خوبی را می آموزد. سرمایه گذاران تمایل دارند برنامه ها دقیق و واضح بوده و اصطلاحات مخصوص نوشته شده به صورت نامبهم توضیح داده شده باشند؛ از طرف دیگر شرکاء فنی آینده نگر به جزئیات فنی نیاز دارند؛ سازمان های دولتی نیاز دارند درباره منفعت های اجتماعی غیر مالی بیشتر بدانند. در هر مورد سبک نوشتن کمی متفاوت خواهد بود.

سعی نکنید برنامه ی مشابهی بنویسید که پیام های مختلفی را به مخاطبین متفاوتی منتقل کند. برای اطمینان از وجود تناسبی واضح بازنگری هایی سطحی داشته باشید. اما این ایده خوبی نیست که برنامه های کاملاً متفاوتی را برای مخاطبین مختلف بنویسید. دو دلیل برای آن وجود دارد: اولاً حجم این کار بسیار زیاد است، دوماً ممکن است گروه های مختلفی همدیگر را دیده و به مقایسه ی ناهماهنگی موجود بین سبک برنامه هایشان بپردازند.

تأثیر اولیه

شما برای ایجاد تأثیر اولیه ی خوب تنها یک فرصت دارید که باید از آن استفاده کنید. گزارشی را ارائه دهید که:

- مفاد کننده باشد؛

- مناسب به نظر برسد؛
- خطاهای املایی، گرامری و عددی نداشته باشد؛
- درباره ی موضوعات کلیدی نوشته شده باشد؛
- شامل اطلاعات ضروری پشتیبان باشد.

این بدین معنی نیست که اگر دفعه اول تأثیری مطلوب در شما ایجاد نشود دیگر امکان ندارد نظر خوبی نسبت به برنامه داشته باشید، اما دفعه بعد ایجاد چنین تأثیری سخت تر خواهد بود.

تصور کنید شخصی می خواهد همراه با یک طرح پیشنهادی کسب و کار به دیدار شما بیاید. او با اشتیاق و بویایی فراوان وارد دفتر شما می شود. وی صحبتی کوتاه اما فصیح و متقاعد کننده را که به نظر می رسد منطبق با واقعیات است بیان می کند. شما درباره او و آن طرح پیشنهادی نظر مثبتی دارید.

اکنون برعکس آن را تصور کنید. این شخص در حالی که آشفته به نظر می رسد وارد اتاق شما می شود، در حین صحبت خسته کننده و بسیار طولانی اش لکنت زبان داشته و با تردید حرف می زند، خطاهایی را مرتکب شده و برای سوالات مهم جوابی ندارد. حتی اگر او بعد از اصلاح طرح پیشنهادی برگردد شما برای دیدنش برای بار دوم میل کمتری داشته و در ذهنتان خاطره ی شکست اول وی را خواهید داشت.

شخصی که شما برنامه خود را به او ارائه می دهید با شما فرقی ندارد. آن ها خواهان تأثیر اولیه ی مثبتی هستند. بر اساس تحقیقات در کمتر از ۱۵ ثانیه تأثیری از افرادی که با آن ها ملاقات می کنیم در ذهن ما نقش می بندد. بدون شک در ۵ دقیقه تصویر واضحی از آن ها در ذهنمان ثبت می شود که تغییر آن در آینده دشوار خواهد بود. در این شرایط تأثیر سطحی بسیار مهم است. داشتن یک طرح پیشنهادی بی عیب و

نقص بسیار خوبست اما شما باید در ابتدا تاثیر اولیه ی خوبی ایجاد کرده و سپس برای اثبات مناسب بودن طرح پیشنهادی از فرصت استفاده کنید.

به همین دلیل است که همین طور که بعدا توضیح داده می شود خلاصه بسیار مهم است. خلاصه عامل موفقیت یا شکست برنامه شما می باشد.

شما دارید یک گزارش را شرح می دهید

شما توجه خواننده را جلب کردید، اکنون باید برای حفظ آن تلاش کنید. هم چنین باید آنها را مشتاق برنامه ی خود کنید تا بدین وسیله از شما حمایت کنند. گزارشی از خودتان، کسب و کارتان، و طرحی که پیشنهاد می دهید یک گزارش جذاب است: آن را به صورتی جذاب بیان کنید. آن گزارشی جالب درباره ایده های خوب و کار طاقت فرسا است که منجر به موفقیت می شود. یک شروع، یک بخش میانی و یک پایان بخش های تشکیل دهنده ی آن هستند:

- شروع داستان چشم انداز برنامه را تشکیل می دهد. این بخش درباره پیشینه ی کسب و کار خود و چگونگی رسیدن شما به این مرحله بوده و شرح اجمالی کسب و کار، مدیریت، بازار و غیره را ارائه می دهد.
- بخش میانی توضیح می دهد که ایده های شما چه ویژگی های منحصر به فردی دارد و به ارائه ی طرح پیشنهادی می پردازد.
- بخش پایانی آنچه را که برای اجرای برنامه بدان نیاز دارید مطرح می کند، به ریسک ها اشاره کرده و توضیح می دهد که چگونه با آن ها برخورد می شود، و درباره ی پاداش ها صحبت می کند.

یک گزارش توجه خواننده را جلب و ذوق و قدرت تخیل او را برمی انگیزد.

اگر یک برنامه گسسته بوده و دنبال کردن آن سخت باشد، مانند داستانی که گسسته است، توجه خواننده را از دست خواهد داد. در ضمن شما تلاش نمی کنید به نوشتن یک رمان ادبی عالی، که تعداد کمی از افراد خواندن آن را شروع کرده و فقط بعضی از آن ها آن را تمام می کنند، بپردازید؛ بلکه قصد دارید گزارشی عمومی را (که خیلی طولانی نباشد) تهیه کنید. میزان ایده آلی برای طولانی بودن برنامه وجود ندارد. این میزان به نوع کسب و کار بستگی دارد. یک کسب و کار کوچک ممکن است پیچیده بوده و نیاز به توضیح فراوان داشته باشد، در حالی که یک کسب و کار بزرگ می تواند نسبتاً ساده باشد. فقط یادتان باشد که برنامه تا حد امکان مختصر باشد. قانونی که باید دنبال کنید این است که شخصی را که می شناسید و با شما صادق است برای خواندن برنامه ی خود در نظر بگیرید؛ ایده آل این است که او نباید از کسب و کار شما یا از بازار چیزی بداند. آیا او متوجه موضوعات کلیدی می شود و مجذوب طرح های پیشنهادی شما می شود؟

هنگام خواندن یک کتاب، شما باید طرح کلی، بخش های توصیفی (زمینه یا مکان و زمان وقوع داستان) و شخصیت ها را به خاطر داشته باشید. برنامه ها و سابقه شما دارای اهمیت است اما کسانی که برنامه را اجرا می کنند نیز مهم هستند. بعضی ها تعادل را رعایت نکرده و یکسره درباره بازار یا درباره ی خودشان یا درباره ی پیشینه کسب و کار می نویسند. یادتان باشد که تعادل را در گزارش رعایت کرده و خواننده خود را خسته نکنید.

استفاده از کلمات عملیاتی^۲

این گزارشی از یک روند است، نه گزارش سفر؛ تا حد امکان از کلمات عملیاتی استفاده کنید. این کلمات به جای این که صحنه ای را توصیف کنند بیانگر این هستند که شما چه کاری را انجام خواهید داد و زمان آن کی است. به جای فعل مجهول از فعل معلوم استفاده کنید.

برای مثال، به جای این که بگویید "در سال سوم اجرای برنامه کسب و کار دارای ۲۰ نمایندگی در ۵ کشور خواهد بود"، باید گفته شود "تا سال سوم اجرای برنامه ما کسب و کار را به ۲۰ نمایندگی در ۵ کشور گسترش خواهیم داد".

همواره تمرکز کنید بر این که چه کسی (یعنی شما) چه کاری را کی و چگونه انجام خواهد داد.

ممکن است لازم باشد در موافقی به توصیف برخی چیزها بپردازید اما فراموش نکنید که در یک برنامه ی کسب و کار اختصار و اقدامات تاثیرگذارتر و متقاعد کننده تر هستند.

خلاصه

- برنامه را به صورت مختصر نوشته و به بیان نکات بپردازید: از تکرار بپرهیزید.
- بر روی نکات کلیدی که واقعا مهم هستند تمرکز کنید.
- از کلمات عملیاتی استفاده کنید. این کلمات قوی تر و متقاعدکننده تر هستند. آن ها اثری از هدف و اطمینان را منتقل می کنند.
- خواننده را خسته نکنید.

² Action words

ارائه

ارائه همه چیز نیست اما با این وجود دارای اهمیت است. با وجود این که ممکن است یک سرمایه گذار در یک برنامه ی خوب سرمایه گذاری نکند، خیلی بعید است او از متنی که نامنظم بوده و بد نوشته شده است حمایت کند. این بدان معنی است که هنگام نوشتن برنامه در مورد آن خوب فکر نشده و احتمال دارد که کارایی نداشته باشد.

بهترین شانس را برای طرح پیشنهادی خود به وجود آورید. بسیار فراتر از حد معمول تلاش کنید. زمان، پول، ذوق و تمرکز خود را صرف این پروژه کرده و بسیار تلاش کنید که گزارش شما خوب به نظر برسد:

- متن را حتما تایپ کنید؛ هرگز متنی دست نوشته را به دست کسی ندهید.
- از برگه هایی با کیفیت مناسب استفاده کنید.
- عنوان گزارش را در صفحه ی اول ذکر کنید.
- صفحات و نکته ها را شماره گذاری کنید.
- اگر گزارش بیش از سه یا چهار صفحه است یک صفحه را برای محتویات در نظر بگیرید که به طور صحیحی به صفحات شماره گذاری شده مرتبط باشد.
- از فونت ها و رنگ های مختلف بسیار استفاده نکنید. این کار گزارش شما را نامناسب جلوه می دهد.
- گزارش را طوری بنویسید که خواندن آن آسان باشد؛ سرفصل ها را وارد کنید، در پیوست ها جزییات را بنویسید، از حروف خوانا استفاده کنید (

نه حروف ریز که خواندن آنها برای خواننده دشوار است) و بین پاراگراف‌ها فاصله بیندازید.

- اگر شما بتوانید نمودارها و عکس‌های محصولات، ساختمان و محوطه‌ی آن، فرایندها و سایر موارد مهم را نشان دهید، باعث می‌شود موضوع در ذهن خواننده به صورت زنده تداعی گردد.
- املای کلمات و گرامر را چک کنید.
- چک کنید خطای عددی وجود نداشته باشد.
- مطمئن شوید که همه‌ی مراجع صفحات درست هستند.
- برای گزارش خود تاریخ زده تا با پیش نویس‌های قبلی یا بعدی اشتباه نشود.
- آن را صحافی کنید؛ این کار هزینه‌ی زیادی نداشته و خیلی بهتر است.
- بعضی‌ها تمایل دارند برای آسان بودن مرجع هر پاراگراف را شماره گذاری کنند. عده‌ای هم می‌خواهند سلسله مراتبی از عناوین را داشته باشند، برای مثال:

عنوان اصلی

زیرعنوان

عنوان فرعی

نکته‌ی کلیدی این است که ارائه‌ی شما باید واضح باشد. درضمن سعی کنید مدرکی ارائه ندهید که دارای عیب و نقص بسیار بوده و متقاعد کننده نیست.

واقعیات و شواهد

کسی که یک برنامه ی کسب و کار را مطالعه می کند به دنبال مدرکی برای تایید صحت مطالب است تا متقاعد شود آنچه می خواند درست می باشد. برای دستیابی به این مهم شما باید واقعیات قابل تصدیق را در هر کجا که لازم است ارائه دهید. این واقعیات باید توسط اعداد و ارقام پشتیبانی شوند تا مشخص شود که آن ها چگونه با اعداد و ارقام مرتبط هستند و از پیش بینی هایی که بعداً در گزارش صورت می گیرد پشتیبانی کنند. برای آن چه می گوئید مدرک ارائه دهید.

مراحل ابتدائی کار همیشه به سختی پشتیبانی می شوند. یک دلیل آن وجود شرایط محدود برای اثبات ادعاها می باشد.

اعضای یک گروه که برای سرمایه گذاری سراغ من آمده بودند درباره ی شانس بزرگی که برای باز کردن نمایندگی های بسیاری برای کسب و کارشان در انگلیس با آن رو به رو شده بودند با من صحبت کردند. یکی از اعضای گروه قبلاً صاحب یک فروشگاه زنجیره ای با سه شعبه بود. اما عجیب بود که او هیچ تخمینی در مدارک ارائه شده خود برای تعداد نمایندگی ارائه نداده بود.

ذکر شده در کسب و کار جدید را به درستی تخمین زده است. هم چنین او برای حمایت از فرضیات فروش هیچ اطلاعاتی از کسب و کار خود در اختیار نگذاشته بود. من باید به گفته های او که بارها آنها را تکرار می کرد، اعتماد می کردم... اما واقعا احساس کردم که این حرف ها در متقاعد کردن من برای سرمایه گذاری در کسب و کار او کافی نیست.

(سرمایه داری سرمایه گذاری)

این یک مشکل جدی است که من در مواجهه با افرادی که در حال راه اندازی کسب و کارهای جدید هستند با آن رو به رو می شوم. من می دانم که به دست آوردن اطلاعات قابل اعتماد سخت می باشد. یکی از مراجعین من در سطح جهانی در تجهیزات کارخانه شکر تجارت می کند. زمانی که او مشغول یک سرمایه گذاری جدید بود، بسیار برایش دشوار بود آمار و ارقامی را به دست آورد که ادعاهای او را در زمینه اندازه بازار، رشد آن و قیمت گذاری رقبا ثابت کند. او می دانست که به دلیل سالها تجربه حرف هایش درست بود اما به راحتی نمی توان چنین اطلاعاتی را از سازمان های بین المللی درباره ی این بازار بین المللی کسب کرد، در حالی که بازارهای محلی معمولاً در کشورهای فقیر وجود دارند و چنین اطلاعاتی را در دست نداشته و یا در اختیار نمی گذارند. او همچنین متوجه شده بود که پیش بینی زمان کسب فروش در سال اول تجارت و نیز محل تأمین آن کار دشواری می باشد.

همانطور که گفتم این کار سخت است و شما باید از زاویه ی دید سرمایه دار، بانک یا سرمایه گذار به آن نگاه کنید؛ اگر شما نتوانید آن ها را مجاب کنید که حرف های شما درست است آن ها سرمایه گذاری نخواهند کرد. اینکه فقط به بیان باورهای خود بپردازید آن ها متقاعد نمی شوند؛ آن ها به مدرک نیاز دارند. یک عبارت معروف است که می گوید اگر دروغی بارها تکرار شود در نهایت به عنوان یک حقیقت پذیرفته می شود. این ترفند در برنامه های کسب و کار یا در زمانی که تلاش می کنید پول خود را از طریق بانک ها و سرمایه گذاران افزایش دهید، بی نتیجه است. تکرار بی در پی توجه خواننده را به موضوع جلب می کند و اگر او ادعایی را باور نکند، این تکرار به سادگی شک و ناباوریش را شدت می بخشد. برای اثبات ادعاهای خود به بیان حقایق بپردازید: به تکرار ادعاها نپردازید.