



راهنمای تهیه طرح کسب و کار اثربخش

ویرایش چهارم

مترجم: علی زارع میری آباد

عنوان و نام پدیدآور	راهنمای تهیه طرح کسب و کار اثربخش / مترجم علی زارع میرک آباد.
مشخصات نشر	تهران: مؤسسه کتاب مهریان نشر، ۱۳۸۸
مشخصات ظاهری	۱۲۰ ص.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۷۷۲۵-۸۸-۰ : ریال: ۱۸۰۰۰
یادداشت	عنوان اصلی: Deloitte&Touche .4 th ed .C2003
یادداشت	واژه نامه
یادداشت	کتابنامه
موضوع	شرکت های حسابداری
موضوع	شرکت های چند ملیتی
رده بندی کنگره	۱۲۸۷ ۵۶۲۸/۲ HF
رده بندی دیویی	۶۵۷/۹۵
شماره کتابشناسی ملی	۱۵۸۳۶۵۷



نام کتاب : راهنمای تهیه طرح کسب و کار اثربخش

مترجم : علی زارع میرک آبادی

ناشر : مؤسسه کتاب مهریان نشر

چاپ : اول بهار ۱۳۸۸

شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۷۷۲۵-۸۸-۰

قیمت : ۱۸۰۰۰ ریال

Email: Mehraban_book@yahoo.com

www.MehrabanPub.com

«کلیه ی حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است»

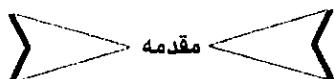
نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لیافی نژاد، پلاک ۱۸۹

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶ فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	مقدمه مترجم.....
۹	پیشگفتار.....
۱۳	فصل اول: ضرورت برنامه ریزی.....
۱۴	۱-۱- کاربردهای خارجی طرح کسب و کار.....
۱۶	۱-۲- کاربردهای داخلی طرح کسب و کار.....
۱۷	۱-۳- پرسش های اساسی.....
۱۹	فصل دوم: فرایند نوشتن طرح کسب و کار.....
۲۰	۲-۱- جمع آوری داده‌های صحیح.....
۲۲	۲-۲- نوشتن کلیات طرح.....
۲۳	۲-۳- تعیین نوع طرح.....
۲۵	۲-۴- مشخص کردن مسئولیت ها.....
۲۶	۲-۵- پرسش های اساسی.....
۲۷	فصل سوم: خلاصه اجرایی.....
۲۸	۳-۱- نکات کلیدی برای یک خلاصه موثر.....
۲۸	۳-۲- چگونه خلاصه اجرایی به شکل دهی طرح کمک می کند.....
۳۰	۳-۳- کاربردهای خلاصه اجرایی.....
۳۳	فصل چهارم: شرکت، استراتژی و گروه مدیریت.....
۳۴	۴-۱- ماموریت شرکت شما.....
۳۴	۴-۲- شرکت: گذشته، حال و آینده.....
۳۶	۴-۳- تیم مدیریت.....
۳۶	۴-۴- پرسش های اساسی.....
۳۹	فصل پنجم: سازمان و مدیریت.....
۴۰	۵-۱- توصیف تیم مدیریت.....
۴۱	۵-۲- سایر مسائل مربوط به منابع انسانی.....
۴۲	۵-۳- مشاوران خارجی.....
۴۲	۵-۴- پرسش های اساسی.....

۴۵	فصل ششم: بازار و رقبا
۴۶	۱-۶- تشخیص بازار
۴۸	۲-۶- درک بازار
۵۱	۳-۶- ضرورت مطالعه بازار
۵۳	۴-۶- پرسش‌های اساسی
۵۵	فصل هفتم: محصول یا خدمات
۵۶	۱-۷- ارائه محصول
۵۷	۲-۷- مسائل مربوط به توسعه محصولات
۵۸	۳-۷- تولید و عملیات
۵۹	۴-۷- کنترل کیفیت و خدمات جاری
۵۹	۵-۷- ریسک‌ها و مقررات
۶۰	۶-۷- تعیین هزینه‌ها
۶۰	۷-۷- پرسش‌های اساسی
۶۳	فصل هشتم: بازاریابی و فروش
۶۳	۱-۸- برنامه بازاریابی
۶۴	۲-۸- ابزارهای بازاریابی
۶۷	۳-۸- استراتژی‌های فروش
۷۰	۴-۸- پرسش‌های اساسی
۷۱	فصل نهم: اطلاعات مالی
۷۲	۱-۹- صورت‌های مالی
۸۰	۲-۹- چگونه کارشناسان مالی پیش‌بینی‌ها را ارزیابی می‌کنند
۸۲	۳-۹- درخواست تامین بودجه
۸۵	۴-۹- باز پرداخت و استراتژی خروج
۸۵	۵-۹- پرسش‌های اساسی
۸۷	فصل دهم: جمع‌بندی مطالب
۹۵	ضمائم
۹۵	ضمیمه الف: فهرست اطلاعات طرح کسب و کار
۹۹	ضمیمه ب: تحلیل عملکرد مالی
۱۰۷	ضمیمه ج: فهرست واژگان تجاری



بدون شک، یکی از دلایل شکست کسب و کارها نداشتن اندیشه‌ای جامع در هنگام راه‌اندازی آن‌ها می‌باشد. البته نه به معنای رویاپردازی و نه به معنای آرمانگرایی، بلکه اندیشه‌ای که همه جوانب راه‌اندازی یک کار را مد نظر خود قرار دهد.

عمده افراد موفق در بازار بر روی این مسئله اتفاق نظر دارند که تفکر استراتژیک را یکی از سرمایه‌های باارزش کسب و کار می‌باشد که متأسفانه در بسیاری از کسب‌وکارها، جای خود را به سرمایه مالی داده است و نتیجه آن نیز مشخص است: ورشکستگی! چراکه مهم نیست شما چقدر سرمایه داشته باشید، بلکه مهمترین نکته شیوه استفاده از آن سرمایه و مدیریت آن و در واقع مدیریت پروژه‌ای است که به عنوان یک کسب‌وکار، قصد راه‌اندازی و توسعه آن را دارید. طرح کسب و کار (Business Plan) طرحی است جامع، دربرگیرنده نقشه‌ای مختصر و مفید از راهی که می‌خواهید در کسب و کار خود طی کنید.

به واقع طرح کسب و کار نشان‌دهنده مسیر و راهی است که برای خود مشخص ساخته‌اید، چنانکه هنگامی که می‌خواهید در مسیر واقع گام بردارید برای خود تمام مسائل را از پیش حل‌جی می‌کنید، در طرح کسب و کار نیز مشخص می‌سازید که نوع کار شما چیست، پیشینه آن کدام است و درواقع چه کسانی تاکنون در این راه گام برداشته‌اند، مشتریان و بازار شما کدام است، امکانات موردنیاز شما چیست و دیگر مواردی که لازم است از ابتدا برای خود مشخص سازید.

در هنگام نگارش طرح و هنگامی که مطالب را می‌نویسید، به خودی خود زوایا و جوانب بسیار جدیدی پیش روی شما گشوده خواهند شد، و همچون

مسأله‌ای آن را حل خواهید کرد.

پس در واقع نگارش طرح کسب و کار، تفکر مکتوب شما می‌باشد، تفکری که سازمان یافته شده و درصد خطای مجموعه شما را، نه به صفر، بلکه بسیار کم خواهد کرد و درصد موفقیت آن را بالاتر می‌برد.

به یاد داشته باشید مطالعه صرف کتاب شما را برای نوشتن طرحی بی‌نقص آماده نخواهد کرد، بلکه برای رسیدن به این حد از پختگی باید سال‌ها تجربه اندوخت. آنچه ما را در ابتدای کار موفق می‌کند داشتن طرحی است که راه را برای ما روشن می‌کند و این طرح با راهنمایی‌های مشاورینی باتجربه و مجرب تسهیل می‌شود.

ازجمله دیگر امتیازاتی که نگارش طرح کسب و کار برای شما دارد، روشن ساختن اهداف برای شرکای مالی، سرمایه‌گذاران و همکاران می‌باشد.

کتابی که در پیش رو دارید، ترجمه کتاب "How to write an effective business plan" می‌باشد، که توسط موسسه دیلویت و تاج نوشته شده است. ویژگی اصلی این کتاب، مبتنی بودن آن بر تجربه می‌باشد، این کتاب مختصر و جامع، نتیجه تجربیات سالیان دراز این موسسات در زمینه‌ی مشاوره و مطالعات مدیریتی در سراسر دنیا می‌باشد.

این کتاب در ۱۰ فصل تنظیم شده است و در هر فصل شما را در زمینه‌ی نوشتن یکی از فصول طرح کسب و کار راهنمایی می‌کند. اگرچه آنچه شما را یاری می‌کند تا در این زمینه موفق شوید، تمرین در نوشتن طرح و کار و مطالعه‌ی نمونه‌های واقعی طرح کسب و کار می‌باشد، اما این کتاب با مطرح ساختن سوالات کلیدی که در هر بخش باید به آنها پاسخ گوئید شما را در مسیر صحیح قرار می‌دهد.

در پایان باید از کلیه عزیزانی که مرا در تهیه و تنظیم کتاب یاری دادند تشکر نمایم، و به طور ویژه از آقای محمدرضا شمشیرگر که در کلیه مراحل مرا یاری نمودند و خانم هانیه زارع که با راهنمایی‌های خود نکات تازه‌ای را به من آموختند تقدیر و تشکر ویژه می‌نمایم.

پیشگفتار

در حالی که به طور سنتی طرح‌های تجاری به صورت تمرینی در حیطه فعالیت شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شود، امروزه در قلب امور، برنامه‌هایی مانند کسب بودجه، ایجاد اتحاد و جذب مدیران اجرایی قرار دارد. طرح‌های تجاری را تنها افراد داخل شرکت‌ها و وام‌دهنده‌های سنتی مورد مطالعه قرار نمی‌دهد، بلکه این طرح‌ها می‌بایست فراتر از اثبات یک سطح کارایی قابل قبول باشند. طرح‌های امروزی باید در رقابت شدیدی در جذب بودجه، کارمندان اصلی و سایر روابط مورد نظر مقاومت کنند.

با وجود تأثیر فوق‌العاده‌ای که یک طرح کسب و کار خوب می‌تواند بر روی کار شرکت داشته باشد، متأسفانه بسیاری از مدیران، طرح‌هایی را آماده می‌کنند که به صورت ضعیفی، شرکت و چشم‌انداز^۱ آن را بیان می‌کند.

در این میان بعضی از مدیران وسوسه می‌شوند که از میان انبوهی از محصولات نرم‌افزاری شگفت‌آور نمونه‌ای را انتخاب کنند که ابزارهای متعامل و منودار^۲ را برای ایجاد یک طرح کامل فراهم می‌آورد و از این طریق این فرآیند را ساده‌تر کنند. استفاده از نرم‌افزارهای یکپارچه طرح‌های کسب و کار به طرح‌های کلیشه‌ای^۳ منجر می‌شود که سرمایه‌گذاران فوراً تشخیص دهند که از یک منبع "پیش ساخته" اقتباس شده است. گزینه دیگر، انتخاب یک مشاور متخصص است. مشاوران خارجی برای راهنمایی‌های کلی و بازبینی طرح، پیشنهاد منابع موجود تأمین مالی، مناسب هستند. با وجود این، آنها نباید نویسندگان اصلی طرح شما باشند. طرح کسب و کار باید تلاش و اراده شما

-
1. Vision
 2. Menu driyen
 3. B ilerplate

برای موفقیت را بیان کند و هیچ کس بهتر از خود شما و گروه مدیریتی تان نمی تواند عامل اصلی ذوق و اشتیاق را به آن اضافه کند.

نوشتن یک طرح کسب و کار باید درست همانند اکثر دیگر پروژه های تجاری مهم، مدیریت شود. این کار به آمادگی زیاد، تفویض اختیار، اصلاحات و نظم احتیاج دارد. فرایند آماده سازی یک طرح کسب و کار شامل شناسایی کاربران احتمالی، جمع آوری اطلاعات صحیح و متقاعد کننده و ترسیم خطوط کلی، قبل از نوشتن طرح می باشد. بخش های اصلی طرح کسب و کار عبارتند از:

خلاصه اجرایی: این بخش مختصرترین شکل طرح کسب و کار است که تمام نکات اصلی را تحت پوشش قرار می دهد. گروه های خارجی معمولاً قبل از تصمیم گیری برای مطالعه بیشتر طرح، در ابتدا خلاصه اجرایی را بررسی می کنند تا مشخص کنند که آیا شرکت شما گزینه ی مناسبی است یا نه. این بخش به عنوان مهم ترین قسمت طرح کسب و کار شما، باید در پایان آماده شود.

توصیف شرکت: این اولین بخش کامل طرح کسب و کار است که مأموریت شرکت، تاریخچه، وضعیت کنونی، استراتژی ها و طرح های آینده آن را توصیف می کند.

سازمان و مدیریت: بسیاری از سرمایه گذاران، تیم مدیریت متخصص و مجرب را مهمترین عامل موفقیت یک تجارت می دانند. این بخش باید اعضای تیم مدیریت، سوابق آنها و نیاز به اشخاص کلیدی دیگر را توضیح دهد. مشاوران خارجی و رایزنان اصلی هم باید مورد بحث قرار گیرند.

بازار و رقبا: این بخش باید بازار شرکت، صنعت، خریداران فعلی، بالقوه و رقبا را معرفی کند. طرح باید ویژگی های اصلی بازار را از این دیدگاه که چگونه تصمیم های خرید اتخاذ می شود، چگونه بازار تقسیم می شود، برنامه شما برای تثبیت موقعیت چیست و نوع استراتژی دفاعی که برای دفع رقبایان در نظر می گیرید، توضیح دهید.

محصولات یا خدمات: در این بخش، ویژگی ها، اجزا و کیفیت

محصولات یا خدمات با جزئیات آنها توضیح داده می‌شود. موضوعاتی که باید به آنها پرداخته شود میزان تحقیق و توسعه‌ای است که باقی مانده است تا محصول یا خدمت، کامل و آماده شود، چگونه و با چه قیمتی محصولات یا خدمات تولید خواهند شد و چگونه فعالیت‌های اصلی برای کنترل کیفیت و خدمات پس از فروش انجام خواهند گرفت و همچنین موضوعات قانونی^۱ باید مورد توجه قرار گیرند.

بازار یابی و فروش: در این بخش باید روش‌های فروش شرکت (مانند فروش مستقیم یا سفارش پستی)، چگونگی آموزش کارمندان فروش و اینکه چگونه پشتیبانی ارائه می‌شود، توضیح داده شود. به خاطر هزینه‌های هنگفت مربوط به توسعه تجارت، طرح باید مقرون به صرفه ترین اقدامات را مورد توجه قرار داده و ارائه دهد. طرح بازاریابی شما باید نتایج تحقیق بازار و قیمت پیشنهادی برای محصولات و خدمات تان را مورد بحث قرار دهد. بازاریابی موثر نیز بایستی از طریق تبلیغات بازرگانی و روابط عمومی توصیف شود.

اطلاعات مالی: مهم‌ترین اجزا این بخش پیش‌بینی‌های مالی. یعنی نراز نامه‌ها، صورت جریان نقدینگی، صورت سود و زیان می‌باشند. آنها باید با گزارش مربوط به روند عملکرد گذشته شرکت و اطلاعاتی که در سایر بخش‌های طرح ارائه می‌شوند، سازگار باشند. برای طرح‌هایی که به منظور اخذ شتابانی مالی به کار می‌روند، این بخش باید شامل یک درخواست کمک مالی باشد که بیان می‌کند، چه مقدار پول مورد نیاز است و چرا به این پول نیاز است و اینکه این پول چگونه به کار گرفته خواهد شد. سرانجام لازم است به بازده احتمالی برای سرمایه‌گذاران و نیازهای آنها برای یک استراتژی خروج توجه شود.

زمانی که تمام این بخش‌ها تنظیم شدند، طرح برای بازنویسی نهایی و ارائه آماده است. ویرایش گسترده همراه با توجه دقیق به جزئیات مربوط به

نحوه ارائه طرح توصیه می‌شود. طرح باید متناسب با خواسته‌ها و مسائل مورد توجه خوانندگانش تنظیم شود، که از جمله آنها افراد داخلی شرکت هستند که از طرح برای هدایت شرکت استفاده می‌کنند. با توجه به بازارهای پویایی که امروزه در آنها سازمان‌های در حال رشد فعالیت می‌کنند، بازنگری دوره ای طرح کسب و کار لازم است، تا کارایی طرح کسب و کار را به عنوان ابزاری برای مدیریت و سرمایه‌گذاران به حداکثر برساند.

هدف این کتاب راهنما، خروج تزلزل و سردرگمی از فرایند تدوین طرح کسب و کار و تاکید بر موضوعات اصلی که ارزش توجه برای تحقیق، آماده‌سازی و نوشتن طرح شما را دارند، می‌باشد. در پایان هر فصل، فهرستی از پرسش‌های اساسی آورده شده است که باید همان‌طور که هر بخش را کامل می‌کنید آنها را از خود بپرسید و به آنها پاسخ دهید. همان‌گونه که پیش می‌روید، برای اطمینان از اینکه شرایط خاص شما به‌طور مناسبی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، پرسش‌های خود را به فهرست اضافه کنید.