

## برنامه تجاری (business plan)

### مقدمه :

**برنامه تجاری چیست؟** برنامه تجاری سند مکتوبی است که روش اجرای یک فعالیت تجاری در یک دوره زمانی مشخص را بیان می‌کند و شامل کلیه فعالیت‌های داخلی و خارجی برای راه‌اندازی یک کسب و کار جدید است

**ایده تجاری:** ایده تجاری نقطه مرکزی و شالوده یک طرح تجاری است. بدون داشتن یک ایده تجاری مشخص، برنامه تجاری تبدیل به صفحاتی از ارقام و ارقام فاقد جذابیت برای سرمایه‌گذاران می‌شود. تجربه نشان داده است طراحان طرح تجاری در ایران به ایده تجاری کم بها می‌دهند و بیشتر بر روی ظاهر طرح تجاری متمرکز می‌شوند.

نکاتی مهمی که در تهیه برنامه کسب و کار (business plan) باید رعایت گردد:

- خلاصه، مستقیم و دارای جزئیات باشد.
- سریعاً سر اصل موضوع برود.
- سریعاً به نتیجه اشاره نماید.
- فوراً بیان نماید که کسب و کار شما چه خواهد بود؟
- فوراً بیان نماید که از چه مدل کسب و کاری پول در می‌آورید؟
- بر روی مشتریان متمرکز شود.
- ویژگی ممتاز شرکت شما را بیان نماید.
- الزامات را به روشنی بیان نماید.
- با خودتان واقع‌بین باشید .
- فراموش نکنید که با این برنامه تجاری بر روی آینده خود سرمایه‌گذاری می‌کنید.
- اهداف بلندمدت را برای 3 تا 5 سال بیان نماید.
- سه تا چهار استراتژی اصلی را بیان نماید.
- بر روی مدل فروش و کانال‌های توزیع متمرکز شود.
- تا حد امکان استراتژی کسب و کار الکترونیکی شما را بیان نماید.
- برنامه را واقع‌بینانه ولی هیجان‌انگیز و آینده نگر تهیه کنید.
- استراتژی‌ها را با تاکتیک‌های عملی پشتیبانی نمایید.
- برنامه خود را با داده‌های بازار واقعی ملموس کنید.
- بر روی ریسک‌های کار به صورت عینی بحث کنید.

- به این سوال که مشتری چرا باید کالا را از شما بخرد پاسخ دهید.
- موانع ورود برای دیگران را شناسایی کنید.
- خواننده برنامه را نسبت به موفقیت آن قانع کنید.
- بیان نمایید که به چه مقدار پول نیاز دارید؟
- به دقت بیان کنید که پولها را چگونه خرج خواهید کرد؟
- به روشنی استراتژی خروج خود را بیان نمایید.
- به فرمت‌های برنامه تجاری استاندارد و پذیرفته شده وفادار بمانید.
- سعی نکنید که دلفریبی کنید.
- فقط در مورد گذشته ننویسید. بر روی آینده متمرکز شوید.
- فقط بر روی خودتان و فن‌آوری خودتان متمرکز نشوید.
- از اصطلاحات خیلی فنی استفاده ننمایید.
- تحقیق عینی در مورد مشتریان را فراموش ننمایید.
- درآمدهایی که می‌دانید محقق نخواهد شد در برنامه نیاورید.
- بودجه‌های خیلی جزئی در برنامه نیاورید.
- ادعاهای غیر قابل باور در برنامه نیاورید.
- فراموش نکنید که آن چیزی که برنامه شما را متمایز می‌کند:
  - مدیریت با تجربه
  - بازارهای بزرگ و رو به رشد
  - مدل‌های تجاری و کانال‌های توزیع مطمئن
  - تاکتیک‌های رشد فروش تجربه شده
  - فن‌آوری نوآورانه
- همه چیز را فرض نگیرید.
- فراموش نکنید که خواننده شما چه چیزی می‌خواهد.
- سعی نکنید برنامه تجاری را به تنهایی تهیه کنید.
- فرآیند تهیه برنامه را بیش از دو ماه طول ندهید.
- در برنامه تجاری ارزش‌گذاری ننمایید.
- کپی کامل اسناد فنی را در برنامه تجاری قرار ندهید.

اجزای اصلی برنامه تجاری (business plan):

صفحه جلد / فهرست مطالب / خلاصه مدیریتی / شرح کسب و کار / برنامه بازاریابی / برنامه مالی / برنامه عملیاتی / برنامه سازمانی / اسناد تکمیلی و ضمیمه

### صفحه روی جلد:

- تلفن و آدرس
- نام شرکت
- آرم شرکت
- فهرست موسسان
- تاریخ تهیه برنامه تجاری
- تهیه کننده برنامه تجاری

### خلاصه مدیریت:

- خلاصه فعالیت‌ها را ذکر کنید.
- شما چه کسی هستید؟
- استراتژی و چشم‌انداز شما چیست؟
- مدل کسب و کار شما چیست؟
- بازار شما چیست؟
- چه قدر پول می‌خواهید و آن را چه خواهید کرد؟
- مزیت رقابتی پایدار شما چیست؟
- پتانسیل تولید درآمد برنامه تجاری شما چقدر است؟

توجه: باید به گونه‌ای نوشته شود که وقتی خواننده آن را تمام کرد، می‌تواند به کس دیگر بگوید شما قرار است چه کنید؟

### معرفی شرکت:

- ماموریت و چشم‌انداز شرکت
- نوع شرکت
- تاریخچه و مراحل رشد شرکت
- معرفی محصول و تکنولوژی
- فهرست دارایی‌های کلیدی و تجهیزات و امکانات
- معرفی تیم مدیریت و مشاوران حرفه‌ای

### بیانیه ماموریت شرکت:

- ما که هستیم؟
- به چه نیازی پاسخ می‌دهیم؟
- به چه روشی به نیازهای مشتریان پاسخ می‌دهیم؟

- فلسفه و ارزش‌های ما چیست؟
- چه چیزی ما را متمایز یا منحصر می‌کند؟

### ساختار شرکت:

- نوع شرکت سهامی (برای شما شرکت تعاونی دانش بنیان)
- گستره جغرافیایی فعالیت‌ها
- تاریخچه قبلی

### معرفی تیم مدیریتی:

- اعضای موسس شرکت و سهام‌داران اصلی
- اعضای هیات مدیره
- مدیرعامل
- مدیران ارشد
- مشاوران کلیدی

### برنامه بازار:

برنامه بازار به این سوال کلیدی پاسخ دهد که شما قصد چه نیازی را مرتفع سازید و در این راه از چه روش‌هایی برای رساندن محصول یا خدمت خود به کسانی که به آن نیاز دارند استفاده خواهید کرد. نهایت این سوال این است که چرا باید محصول شما در بازار سود تولید کند. به تعبیری می‌توان گفت برنامه بازار شکل کمی شده مدل کسب و کار را نشان می‌دهد.

- روندها و ساختار بازار
- نیازها و خلاءهای بازار
- بخش‌بندی بازار
- تحلیل مشتریان
- تحلیل رقبا
- استراتژی‌های بازاریابی

روند عملیاتی کار به ترتیب: مرور بازار/ نیازها / خلاءهای بازار/ بازار هدف/ تحلیل مشتریان ارزیابی رقبا/

### استراتژی‌های موفقیت در بازار

- اندازه و روندهای رشد بازار
- درجه بلوغ بازار
- عوامل فصلی موثر در بازار
- عوامل تکنولوژیک موثر در بازار
- آسیب‌پذیری بازار در مقابل عوامل محیطی
- قوانین و مقررات موثر در بازار (انحصارات، قیمت‌گذاری و ...)

### محیط رقابتی سازمان : عوامل کلیدی موفقیت:

بر اساس تحلیل خواسته‌های مشتری و مشخصه‌های صنعت به تعدادی حوزه خاص می‌رسیم که برای موفقیت در عرصه رقابت باید در آن‌ها صاحب توانمندی بود.

### برای یافتن عوامل کلیدی موفقیت سه سوال زیر کمک می‌کند:

- مشتریان بر چه مبنایی فروشنده خود را انتخاب می‌کنند؟
- یک شرکت موفق در صنعت باید دارای چه قابلیت‌ها و منابعی باشد؟
- شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار باید چه بکنند؟

### بخش‌بندی بازار

- مجموعه‌ای از مشتریان
- با پاسخ‌های نسبتاً مشابه
- برای ارائه برانگیزاننده‌های یکسان

بخش‌بندی بازار در ابتدا ممکن است به چشم نیاید. به عنوان مثال برای سال‌ها تصور می‌شد بازار فروش بنزین فاقد بخش‌بندی است ولی بعداً مشخص شد در این بخش می‌توان پنج بخش مختلف شناسایی کرد که سه گروه از آن‌ها به کیفیت حساس هستند و می‌توانند منبع سودآوری پمپ‌بنزین‌ها شوند.

### برنامه بازار : گروه‌بندی بازار هدف (Segmentation)

- جمعیت‌شناختی (جوانان، بازنشسته‌ها، زنان و ...)
- عوامل فرهنگی - اجتماعی
- اقتصادی (طبقه متوسط، ثروت‌مندان، کارمندان دولت و ...)
- جغرافیایی
- الگوی خرید (صنعتی، مصرف‌کننده نهایی)
- حساسیت‌های خرید (ملاحظات ویژه در هنگام خرید : نوشابه بدون قند)

### تحلیل خواسته‌های مشتری

مشتریان مجموعه‌ای از خواسته‌ها دارند که بر اساس آن ارزش محصول یا خدمت دریافت شده از عرضه‌کنندگان را ارزیابی می‌کنند.

- قیمت
- کیفیت فنی
- سرعت تحویل محصول
- خدمات پس از فروش
- احساس اطمینان
- هزینه و قابلیت تعمیرپذیری
- ...

مشخصه‌های محصول یا خدمت به دو گروه اصلی تقسیم می‌شود:

**1- توجیه‌کننده‌ها (Qualifiers)** مشخصاتی که برای حضور در بازار لازم است مثلاً برای تلویزیون داشتن صدا و تصویر مناسب، کنترل راه‌دور، جعبه مناسب و ...

2- مزیت‌سازها : (Order Winners) مشخصه‌های خاصی که باعث جلب مشتری به یک محصول خاص می‌شود مثلاً برای تلویزیون سیستم‌های بازی، کنترل از راه دور اضافه، گارانتی بیشتر تحلیل کمی مشتریان و بخش بازار

- تعداد کل مشتریان در بخش بازار
- درصد مشتریان هدف
- فروش سالیانه به هر مشتری
- سودآوری متوسط هر مشتری
- فروش و سودآوری کل از هر بخش بازار
- فروش و سودآوری کل در بازار
- روند آمار فوق در سال‌های آینده

### برنامه بازار : تحلیل رقباء:

- رقبای اصلی ما در بازارهای مختلف چه کسانی هستند؟
- مزیت‌های شرکت شما نسبت به سایر رقباء چیست؟
- قوت و ضعف‌های رقباء و شرکت ما
- مقایسه موقعیت شرکت در مقابل رقبا
- از رقابت‌های قبلی چه می‌توان آموخت؟

### تحلیل رقابت:

- مزیت‌های اصلی رقبای اروپایی : کیفیت بالا و تجربه‌های قبلی
- مزیت اصلی شرکت‌های ایرانی : قوانین حمایت از تولید داخلی
- مزیت اصلی شرکت‌های چینی : توان کاهش مداوم قیمت همراه با ارتقاء کیفیت

### برنامه بازار : استراتژی بازاریابی

محصول : کیفیت، ویژگی‌ها، امکانات، بسته‌بندی، گارانتی‌ها، خدمات اضافی، قطعات یدکی  
قیمت : تخفیف‌ها، خرید اعتباری، وام‌های خرید، اجازه تاخیر پرداخت  
مکان : تعداد مکان‌های توزیع، موقعیت مکان‌های توزیع، سطح موجودی محصول، شیوه رساندن محصول به مشتری

ترفیع : تبلیغات، اشانتیون، ...

### رویکردهای قیمت‌گذاری

- تحلیل نقطه سر به سر
- قیمت بازار محور (Market Pull)
- قیمت‌گذاری بر پایه قیمت تمام شده (Cost Push)
- قیمت‌گذاری بوتیک و قیمت‌گذاری حراجی

### ساختار سیستم فروش

- سازماندهی فروش

- کانال‌های توزیع
- تعداد پرسنل و تخصص آنها
- میزان استقلال عمل واحد فروش
- ...

#### برنامه تجاری

- ما قصد داریم چه کسب و کاری راه اندازی کنیم.
- چگونه باید محصول خود را در بازار بفروشیم.
- چگونه محصولات / خدمت خود را تولید خواهیم کرد.
- برای تولید چگونه پول تامین خواهیم کرد.

#### برنامه مالی:

- پیش‌بینی هزینه‌های شرکت
- پیش‌بینی صورت جریان نقدی
- پیش‌بینی صورت حساب سود و زیان
- پیش‌بینی ترازنامه
- منابع و محل هزینه منابع مالی
- تحلیل نسبت‌های مالی (خصوصاً نسبت سودآوری)
- در این قسمت منابع تامین مالی و مصارف آن توضیح داده می‌شود .
- منابع اساسی تامین مالی آن دسته از فعالیت‌هایی که موجب تحصیل وجه نقد می‌شود را در بر می‌گیرد
- مصارف اساسی مالی آن دسته از فعالیت‌هایی که موجب خروج وجه نقد می‌شود را در بر می‌گیرد

#### برنامه عملیاتی و ریسک:

1. کارگاه و تجهیزات مورد نیاز
2. فرآیند تولیدی
3. فن‌آوری تولید
4. نیروی کار مورد نیاز
5. سیستم تامین و توزیع
6. سیستم مدیریت موجودی‌ها
7. سیستم سفارش‌گیری و ارائه خدمت به مشتری

#### برنامه عملیات : تجهیزات و ماشین آلات

- نوع ماشین‌آلات مورد نیاز
- سطح فن‌آوری ماشین آلات

- شیوه تامین ماشین آلات (خرید، دست دوم، اجاره و ...)

- یوتیلیتی های مورد نیاز

#### برنامه عملیات : برنامه موجودی ها

- سطح مورد نیاز موجودی

- سیستم سفارش دهی موجودی

- تاخیرهای زمانی در سیستم موجودی

#### برنامه عملیات : ملاحظات کمی

- ظرفیت مورد نیاز و درجه استفاده از آن

- تغییرات استفاده از ظرفیت

- بهره وری تولید

- تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

- ...

#### برنامه عملیات : ارزیابی تامین کنندگان

- تعداد تامین کنندگان

- زمان تحویل محصول

- درجه اطمینان تامین کنندگان

- شرایط دستیابی به شبکه تامین (قانونی، فن آوری، سازمانی، مالی و ...)

- سرویس های اضافی که از تامین کنندگان قابل تامین است.

#### برنامه عملیات : تحقیق و توسعه و فن آوری

- سطح فن آوری مورد نیاز

- آیا به تحقیق و توسعه نیاز داریم؟

- شیوه تامین فن آوری

- ساختار کاری واحد تحقیق و توسعه