

طرح تجاری راهنمای کسب و کار

مقدمه

حقیقت این است که در زندگی ما، بادها خواهند وزید، باران خواهد بارید و رودخانه ها طغیان خواهند کرد و ما نمی‌توانیم ز آمدنشان جلو گیری کنیم. تنها می‌توانیم برای آمدنشان مهیا شویم. یکی از دلایل اصلی موفقیت افراد این است که آنچه را که آرزو می‌کنند، عینا در تصوراتشان ایجاد می‌کنند. آینده ای را که امروز تجسم می‌کنیم دست نیافتنی نیست، اگر بدانیم که می‌خواهیم چگونه به آن برسیم. به راستی که در عصر تغییرات باید مسئول سرنوشت خویش باشیم. گاهی تغییرات شبیه به ظرافت ارتعاش هوا بر اثر حرکت بالهای یک پروانه است، اما بر فعالیت یک شرکت، یک کشور و یا حتی سراسر جهان تاثیر شگرفی دارد.

امروزه مدیران اکثر شرکتهای ایرانی به تفکر در رابطه با حل مشکلات موجود مشغولند، در صورتی که دیروز می‌توانستند با صرف اندکی وقت و هزینه و با اندیشه بهتری از بروز مشکلات جلوگیری کنند. اگر خواهان استفاده بیشتر از فرصتها و پذیرش ریسک کمتری باشیم، لازم است که تغییرات را بهتر درک کنیم. کسانی که علت و سمت و سوی تغییرات را می‌فهمند، برای رسیدن به مقصود، انرژی کمتری مصرف می‌کنند و بهتر می‌توانند از این تغییرات در فعالیتهایشان بهره برداری کنند و به جای آن که در مقابل آن واکنش نشان دهند، آن را به خدمت می‌گیرند. مدیران شرکتهای باستانی آینده شرکت خود را تجسم کنند. (حداقل اهداف کوتاه مدت و بلندمدت تجاری خود را تعیین کنند) سپس به چگونگی رسیدن به این آینده بیندیشند. ترسیم خطوط چگونگی رسیدن به آینده تجاری تعیین شده شرکت و مراحل آن موضوع این نوشتار است.

تعریف طرح تجاری

طرح تجاری عبارت است از برنامه ریزی برای کلیه اموری که در یک تجارت ضروری به نظر می‌رسد اموری مانند: تخصیص منابع، تمرکز بر روی نقاط کلیدی، کسب آمادگی برای برخورد با تهدیدها و بهره برداری از فرصتها. طرح تجاری در واقع، راهنمای مسیر، برای عملکرد تجاری و اندازه گیری میزان پیشرفت در طول مسیر رسیدن به اهداف است. علاوه بر این می‌توان از طرح تجاری به عنوان یک ابزار ارتباطی برای انتقال اطلاعات به طیف وسیعی از افراد مانند سرمایه گذاران، شرکای تجاری آینده، کارکنان و مدیران، نیز استفاده کرد.

بسیاری از مردم فکر می‌کنند که طرح تجاری فقط برای شروع یک کسب و کار جدید کاربرد دارد. اگرچه تهیه طرح در ابتدای کسب و کار بسیار ضروری و حیاتی است، اما طرح تجاری کاربردهای دیگری نیز دارد که عمده‌ترین آنها به شرح زیر است:

- کسب موافقت برای فعالیتهای برنامه ریزی شده (در 12، 24 و... ماه آتی) از مراجع ذیصلاح (مانند هیئت مدیره)
- فراهم کردن سرمایه از بانکها و سایر سرمایه گذاران
- کمک به فروش یا ارزش گذاری کار
- اخذ تایید ناظران یا مسئولان اعطای کمکهای دولتی و...

محتوای یک طرح تجاری

هدف تهیه طرح تجاری و مخاطبان آن، بیشترین تاثیر را بر روی محتوای طرح خواهند داشت. به عنوان مثال اگر مخاطبان طرح، سرمایه گذاران هستند، اطلاعات مالی و تشکیل تیم مدیریت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود و اگر روی صحبت با مدیر بازاریابی یک شرکت تجاری بالقوه است، باید وقت بیشتری به توضیح همیاری در بازار اختصاص یابد. اما اگر طرح برای مقاصد داخلی (داخل شرکت) تهیه می‌شود و مخاطب آن کارکنان شرکت هستند، باید آنان را از خواسته های کاری مطلع سازد و در آنها اشتیاق کافی برای برآوردنشان به وجود آورد.

رئوس کلی یک طرح تجاری

اغلب انتظار می رود یک طرح تجاری، حاوی اطلاعاتی درخصوص شرکت، محصول و خدمات بازار، تیم مدیریت، استراتژی کسب و کار، جزئیات اجرایی و تجزیه و تحلیل‌های مالی باشد. آنچه مهم است، ارائه شفاف و صادقانه اطلاعات فوق است. ترتیب و شکل ارائه آن هم از اهمیت کمتری برخوردار است. یک طرح تجاری عموماً موارد زیر را دربردارد:

1 - خلاصه اجرایی (شامل ماموریت، اهداف و موفقیت‌های کلیدی شرکت): این بخش در جلب توجه خواننده بسیار حائز اهمیت است. پس باید در تهیه آن دقت لازم به کار گرفته شود تا بسیار جذاب باشد. خلاصه اجرایی معمولاً 1 و حداکثر 2 صفحه است. هرچند که این بخش، اولین بخش یک طرح تجاری است، اما توصیه می شود این بخش پس از تدوین تمام جزئیات تهیه شود. به این منظور ابتدا نکات اصلی طرح را برگزینید، هماهنگی نسبی بین آنها برقرار سازید سپس آنها را خلاصه کنید.

2 - تشریح شرکت (شامل: تعریف شخصیت حقوقی شرکت، تاریخچه - برای شرکتهایی که فعالند - و یا طرح‌ریزی اولیه - برای شرکتهای تازه تأسیس - توانمندیها و داراییهای شرکت): این بخش از طرح در واقع مانند تدارک صحنه و صحنه‌آرایی در تئاتر است و در شکل‌گیری ذهن خواننده طرح و درک بهتر موضوع، بسیار موثر است.

3 - محصول یا خدمات (شامل: تشریح محصول یا خدمات، مزیت‌های رقابتی، تکنولوژی ساخت، منابع، محصول یا خدمات آینده): گاه مخاطبان درباره حرفه و تجارت شما هیچ اطلاعاتی ندارند و یا بدتر، ممکن است تصور کنند که دارند، اما کاملاً در اشتباه باشند. پس باید خواننده را آگاه کنید و اطلاعات مهم را با سرعت در اختیار او بگذارید. به خاطر داشته باشید اگر محصول یا خدمات شما منحصر به فرد است، این مطلب را بیان کنید. با ذکر جزئیات توضیح دهید که چرا نسبت به رقبا برتری دارید. برتری امتیازی است که باید آن را فریاد بزنید، پس این کار را بکنید.

4 - تجزیه و تحلیل بازار (شامل تشریح بازار هدف، نیازها، گرایشها و رشد بازار، کانالهای توزیع، الگوهای رقابت و خرید، رقبای اصلی و شرکای صنعت): در طرح تجاری باید محیطی که شرکت در آن به فعالیت مشغول است، تشریح شود و در این تشریح باید مشتری، نیازها، محل و راههای رسیدن به مشتری بدرستی تعریف شود. علاوه بر این موارد، گاهی ممکن است مقررات و نظارت‌های کیفی خارجی خاصی در مورد محصول یا خدمات اعمال شود، در این صورت این موارد در این بخش توضیح داده خواهد شد.

5 - استراتژی و جزئیات اجرایی آن: در این بخش به تشریح موارد زیر پرداخته می شود:

- هرم استراتژی (بیان استراتژی، تاکتیک‌ها و برنامه‌ها)

- ارزشهای سازمانی

- توانایی رقابت و کسب برتری

- استراتژی بازاریابی (استراتژی‌های قیمت‌گذاری و پیشبرد فروش، کانالهای توزیع و برنامه‌های بازاریابی)

- استراتژی فروش (پیش‌بینی فروش، جدول‌های زمانی فروش)

- شرکای مهم

- زمانهای بررسی و بازنگری

6 - تیم مدیریت: ساختار سازمانی، تیم مدیریت و سوابق اعضای کلیدی آن و استراتژی نیروی انسانی در این بخش تشریح می شود. تحقیقات نشان می دهد که مهمترین عامل از نظر سرمایه‌گذاران در ارزیابی هر پیشنهاد، گروه مدیران است. در طرح‌های جلب حمایت مالی، بهتر است در ضمیمه‌ای، سابقه شغلی جامع‌تر هریک از مدیران اصلی ارائه شود. این بخش می تواند شامل: جزئیات تحصیلات و اطلاعات مربوط به مسئولیتها و دستاوردهای افراد در سمتهای پیشین باشد.

7 - طرح ریزی مالی: فرضهای مهم (مانند نرخ بهره، وضعیت مالیات و...) شاخصهای مالی کلیدی (نرخ بازگشت سرمایه

و...) تجزیه و تحلیل نقطه سربر، پیش بینی شود و زیان، پیش بینی جریان نقدینگی، نسبتهای تجاری و طرحریزی بلندمدت، در این بخش از طرحهای تجاری ارائه می شود.

ترتیب صحیح یا غلطی برای ارائه این گزارشها وجود ندارد، اما بهتر است ابتدا عملکرد تجاری مشخص شود. سپس ترازنامه و در آخر گردش وجوه نقدی ارائه شود. پیش بینی ها نیز باید مانند حسابهای گذشته تنظیم شود تا هر نوع پیشرفتی قابل رؤیت باشد. بهتر است در متن اصلی زیاد به جزئیات حسابها پرداخته نشود و این جزئیات در ضمیمه بیان شود.

8 - پیشنهاد (درخواست): افراد اغلب، انرژی بسیاری را صرف نوشتن طرح تجاری می کنند. اما پیشنهاد (درخواست) خود را عنوان نمی کنند. در طرح باید با وضوح کامل، بیان شود که از مخاطبان چه می خواهید. پیشنهاد را به گونه ای مطرح نکنید که گویی مخاطب باید جواب بدهد و جای بحث هم ندارد. در این صورت پاسخ بله یا خیر خواهد بود، درحالی که شاید زمینه مذاکره وجود داشته باشد. پیشنهاد (درخواست) خود را در خلاصه ابتدای طرح نیز بیان کنید. اطمینان حاصل کنید که خواننده قطعا از خواسته شما در همان صفحه اول مطلع می شود.

نکاتی برای موفقیت طرح تجاری

برای اینکه طرح، موثر واقع شود باید توجه کنید که می خواهید چه پاسخی را از چه کسی دریافت کنید، آنگاه برای حصول آن تلاش کنید. برای مثال اگر واقعا سعی دارید که طرح خود را به فروش برسانید، آن را به سند جلب حمایت مالی تبدیل نکنید. به مخاطبان خود بیندیشید: آنان چه کسانی هستند؟ در طرح تجاری دنبال چه چیزی هستند؟ چه زبانی برایشان مفهوم است؟ اگر مخاطبان شما سرمایه گذاراند، باید اطلاعات مالی بیشتری ارائه دهید. اگر با کارمندان خود سخن می گوئید، باید آنان را از خواسته های کاری خود مطلع سازید و در آنان اشتیاق کافی برای برآوردن اهداف به وجود آورید. اطلاعاتی در اختیار مخاطب خود بگذارید که به آنها نیاز دارد و اگر دقیقا نمی دانید که طرح شما را چه کسانی می خوانند، سعی کنید پاسخگوی تمام مخاطبان باشید.

از بکاربردن اصطلاحات تخصصی، علائم اختصاری و... تا حد ممکن خودداری کنید. معمولا دریافت کننده اول طرح، مدیران مالی هستند که احتمال دارد با اصطلاحات فنی آشنایی زیادی نداشته باشند و اصطلاحات برای آنان گیج کننده و ناخوشایند باشد. از زبان ساده استفاده کنید و مفاهیمی را که ممکن است برای افراد غیرحرفه ای نامفهوم باشد، به خصوص هنگامی که با اداره های دولتی و یا ناظران سروکار دارید.

به طرح خود به دیده داستان ماجراجویانه ای بنگرید نه نقد ادبی. تا حد امکان برای اینکه بگوئید چه خواهید کرد و چه موقع وارد عمل خواهید شد، به جای توصیف کردن، کلمات جنبشی بکار ببرید. توصیف، برخی موارد لازم است، اما فراموش نکنید که رعایت اختصار و بکاربردن کلماتی که عمل و فعالیت را القا می کنند، تاثیرگذاری طرح را بیشتر می کند.

نکته آخر اینکه این نوشتار، یک دستورالعمل نیست. سازمانها، با یکدیگر فرق دارند. در نتیجه طرحهای تجاری نیز متفاوت خواهند بود. با این وجود، برخی مسائل اولیه ضروری، (موارد هشت گانه) برای نوشتن یک طرح تجاری خوب، لازم است.

_ مجید کریم زاده: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

به نقل از سایت روزنامه ی تفاهم