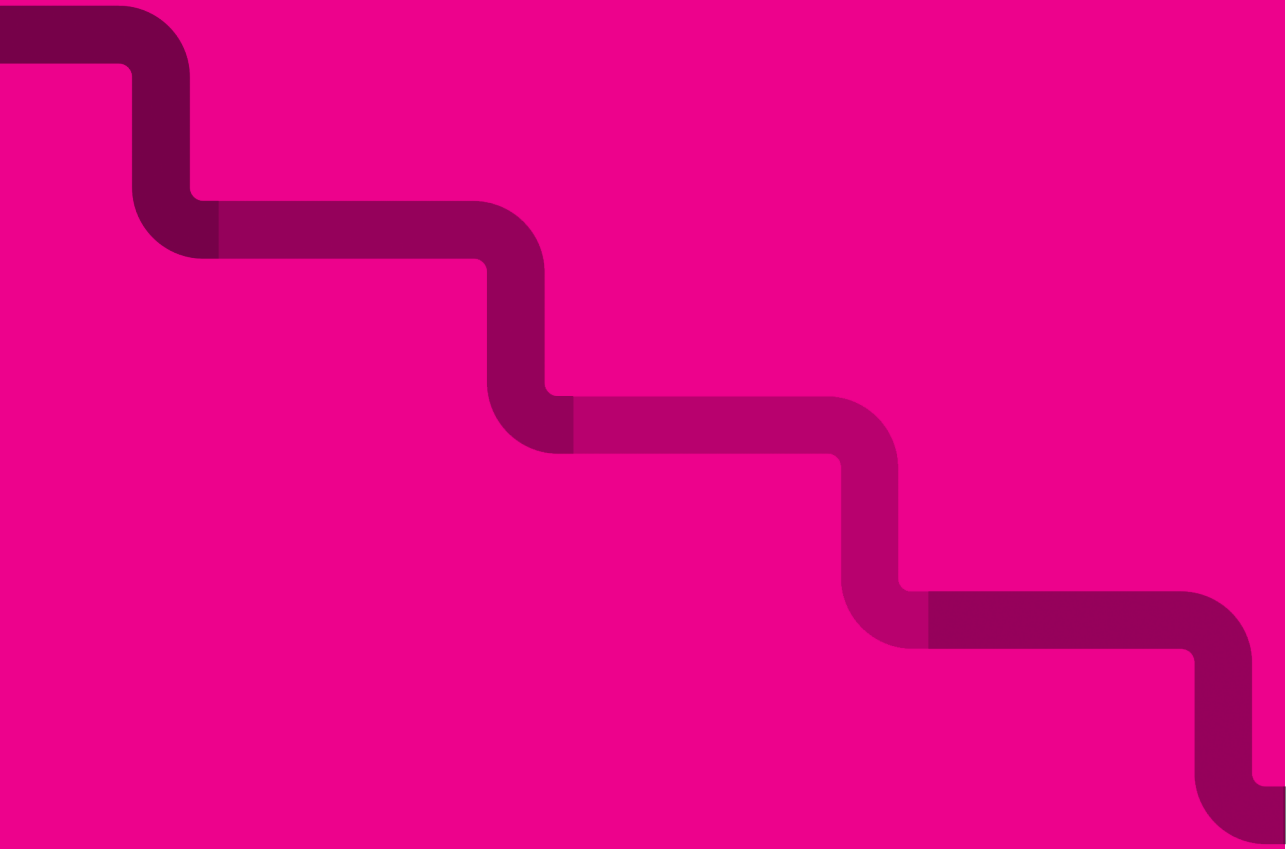


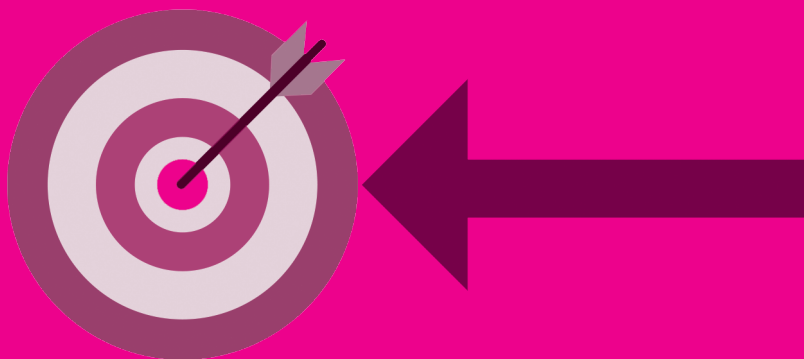


BARAYAND
انتشارات برآیند



راهنمای تدوین طرح کسب و کار

به همراه مثال‌های کاربردی و تمرین‌های آموزشی



نویسنده:

لیندزی بایرن

مترجمان:

دکتر احمد روستا
مزگان فلاح یساولی

سرشناسه: برن، لینزی

Byrne, Lindsey

عنوان و نام پدیدآور: راهنمای تدوین کسب و کار به همراه مثال‌های کاربردی و تمرین‌های آموزشی/نویسنده لیندزی بایرن؛ مترجمان احمد روستا، مژگان فلاح یساولی؛ ویراستار علمی عادل طالبی؛

ویراستار لیلا کیوانی

مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۱۸۹ ص: جدول.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۹۰-۳

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: The business plan coach, ©2014.

یادداشت: چاپ دیگر: قلم همت، ۱۳۹۶.

موضوع: برنامه‌ریزی سازمانی Business planning

موفقیت در کسب و کار Success in business

کارآفرینی Entrepreneurship

شناسه افزوده: روستا، احمد، ۱۳۲۷-۱۴۰۰، مترجم

شناسه افزوده: Rosta, Ahmad, 1948-2021

شناسه افزوده: فلاح یساولی، مژگان، ۱۳۶۴ - مترجم

شناسه افزوده: طالبی، عادل، ۱۳۵۶ - ویراستار

شناسه افزوده: Talebi, Adel, 1977

رده‌بندی کنگره: ۲۸/HD۳۰

رده‌بندی دیویی: ۴۰۱۲/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۹۲۲۶۷۳۸

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا



BARAYAND
انتشارات برآیند

راهنمای تدوین طرح کسب‌وکار

به‌همراه مثال‌های کاربردی و تمرین‌های آموزشی

نویسنده: لیندزی بایرن

مترجمان: دکتر احمد روستا، مژگان فلاح یساولی

ویراستار علمی: عادل طالبی

ویراستار: لیلا کیوانی

کارشناس ترجمه: مریم حبیبی یوسفی

مدیر هنری: فرشاد رستمی

صفحه‌آرا: فاطمه محمدی

طراحی جلد: فاران اتحاد

ناظر چاپ: سینا برازوان

چاپ اول: ۱۴۰۲

تیراژ: ۲۵۰ نسخه

قیمت: ۲۰۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۹۰-۳

آدرس: تهران، میدان فاطمی،

خیابان بیستون، کوچه دوم الف،
پلاک ۱۴، طبقه سوم.

صندوق پستی: ۱۴۳۱۶۵۴۱۶۳

تلفن: ۸۸۳۹۰۵۳۷

• همه‌حقوق چاپ و نشر انحصارا
برای نشر برآیند محفوظ است.

• استفاده از بخش‌هایی از متن
کتاب، فقط برای نقد و معرفی آن
مجاز است.

سخن ناشر

برایتان پیش آمده که پای صحبت‌های یک کارآفرین بنشینید و داستان راه‌اندازی کسب‌وکارش را بشنوید؟ یا جزو کسانی هستید که زندگی کارآفرینان مشهور را می‌خوانند؟ من، عادل طالبی، که خودم دستی بر آتش دارم خوب می‌دانم این داستان‌ها یک نقطه مشترک دارند: شکست‌های کوچک و بزرگ به‌خاطر نداشتن راهنما و نقشه مسیر!

وقتی می‌خواهید کسب‌وکاری راه بیندازید، قدم در مسیری پرفرازونشیب می‌گذارید. اگر در این مسیر راهنما و مشاور نداشته باشید یا ندانید باید از کدام مسیر پیش بروید، خیلی زود با مشکلات مواجه خواهید شد. البته نگران نباشید، می‌توانید از مشاوران کاربلد یا کارآفرین‌های موفق کمک بگیرید. حتی می‌توانید از مشاوران معروف بین‌المللی کمک بگیرید. احتمالاً می‌پرسید: «چطور ممکن است، ما که دستانمان به آن‌ها نمی‌رسد؟!» کار سختی نیست فقط کافی است کتاب‌های این افراد را مطالعه کنید.

کتاب راهنمای تدوین طرح کسب‌وکار یکی از منابع مفید در این حوزه است. در این کتاب می‌خوانید که طرح مؤثر و کارآمد کسب‌وکار، ابزاری بسیار قدرتمند است که شما را در مسیر رسیدن به اهدافتان قرار می‌دهد. راهنمای تدوین طرح کسب‌وکار مطالبی نظیر تعریف مأموریت و چشم‌انداز، انجام تحقیقات بازار، تقویت ارزش پیشنهادی منحصر به فرد کسب‌وکار شما و توسعه استراتژی‌های مؤثر بازاریابی را ارائه می‌دهد. در واقع، این کتاب رویکردی جامع برای تدوین طرح کسب‌وکاری مؤثر است که شما را از رقبایان متمایز می‌کند.

فرقی نمی‌کند می‌خواهید کسب‌وکاری انقلابی در صنعت خود باشید یا یک استارت‌آپ بزرگ و شناخته‌شده بسازید، این کتاب شما را با ابزارها و دانش ضروری برای تبدیل ایده‌هایتان به واقعیت آشنا می‌کند. همه توانتان را به کار بگیرید، خستگی ناپذیر پیش بروید و بگذارید این کتاب همراه موردا اعتماد شما در سفر هیجان‌انگیز کارآفرینی باشد.

مانند هر محصولی، قطعاً این کتاب هم خالی از اشکال نیست؛ ممنون می‌شوم که اشکالاتمان را به ما یادآوری کنید. نظرات و پیشنهادهای خود را به info@barayandbooks.ir ایمیل کنید. همچنین، ممنون می‌شوم اگر کتاب را مفید یافتید، آن را در شبکه‌های اجتماعی معرفی کنید.

سپاس
عادل طالبی

پیشگفتار مؤلف

همهٔ مشاغل تجاری نیازمند طرحی مناسب‌اند؛ چه آن‌هایی که کاملاً جدید و نوپا راه‌اندازی شده‌اند، چه شرکت‌های چندملیتی. رویکردهای مختلفی در طرح‌ریزی تجاری وجود دارد. رویکردهایی مانند کتاب‌ها و مشاوره‌های متعددی که برای در اختیار گذاشتن الگو یا بینشی معجزه‌آسا، در این زمینه کمکتان می‌کنند.

خلاصه‌ای از اولین طرح تجاری دریافتی‌ام مربوط به شخصی بود که بعدها رئیس‌م شد. آن زمان در بخش مالی کار می‌کردم و هیچ دخالتی در پروژه نداشتم و از شغلم چیز زیادی نمی‌دانستم. از آن روز به بعد طرح‌های زیادی خواندم و به کسانی که چنین طرح‌هایی ارائه می‌دادند، نظر موافق یا مخالف‌م را از نظر مالی اعلام می‌کردم. این موضوع واقعاً ناراحت‌کننده است که شخصی ایده‌ای دارد و برای رسیدن به موفقیت هم کاملاً متعهد است، اما برای دریافت حمایت و کمک‌های مالی قادر به بیان نیازش نیست.

بنابراین، نکتهٔ کلیدی تهیهٔ ساختاری روشن برای انجام کار است. آماده‌سازی هم مانند سایر چیزها امری حیاتی است. برای رسیدن به موفقیت، باید ابتدا تعریف دقیقی از هدف‌تان داشته باشید و بفهمید الان در کجا قرار دارید و سپس برای کارها و افراد و مسائل مالی برنامه‌ریزی کنید. بارها از افراد موفق شنیده‌ام که «می‌توانید با رصد رفتار افرادی که در انجام کارهایشان به نحو مطلوبی موفق‌اند، بیش‌ترین یادگیری را داشته باشید» برای همین توانستم با افراد با استعدادی در این زمینه همکاری داشته باشم و در طول دوران همکاری، راهکارهایی در خصوص طرح‌های کسب‌وکار آموختم که هنوز هم به کار می‌گیرمشان.

در خصوص طرح‌های کسب‌وکار، سه قانون طلایی وجود دارد:

۱. طرح‌تان باید مختوب و مختصر و دقیق باشد.
۲. مطمئن شوید همهٔ کارکنان و سهام‌دارانی که نیازمند فهمیدن طرح‌اند، آن را فهمیده‌اند.
۳. میزان پیشرفت و موفقیت را مشخص کنید.

توصیه‌ها و راهنمایی‌های زیادی دربارهٔ طراحی کسب‌وکار وجود دارد. داشتن ساختاری پایه‌حیاتی است تا بتوانید بر اساسش کاری انجام دهید. همچنین آن ساختار باید برای موارد موردنیاز ایجاد طرح، شفاف باشد. این موضوع در خصوص حرفهٔ خاص یا مشارکت اقتصادی‌تان پاسخی نخواهد داد و برای موفقیت‌تان میان‌بری ارائه نخواهد کرد. اگر کسی هستید که به‌تازگی با این موضوع آشنا شده‌اید یا حتی اگر کهنه‌کار و کارآموده‌اید و به دنبال اثبات شباهت طرح تجاری به چیز خاصی‌اید، مطمئن باشید به‌جز این کتاب، همراه بهتری برای راهنمایی‌تان وجود ندارد.

موفق باشید!

مقدمه مترجمان

وجود طرح کسب‌وکار مناسب، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در هر نوع کسب‌وکاری است. از جمله مواردی که احتمال موفقیت در کسب‌وکار را افزایش می‌دهند عبارت‌اند از: تعیین مقاصد و اهداف بلندمدت، آگاهی از شرایط و تحولات و واقعیت‌های محیط و صنعت و بازار، تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها، و همچنین مشخص کردن مسیر و نقشه حرکت برای دستیابی به نتایج موردنظر. تدوین طرح کسب‌وکار مبتنی بر واقعیت و خلاقیت و شفافیت، باعث افزایش جذابیت و مزیت و منزلت رقابتی شده و میزان رضایت و منفعت را بهبود می‌بخشد. طرح کسب‌وکار، پیش‌نیاز انتخاب راه درست در کسب‌وکار و دادوستد است.

این کتاب با معرفی گام‌ها و فرایندها و راهکارهای گوناگون، چگونگی تدوین طرح کسب‌وکار را به شیوه‌ای ساده و کاربردی ارائه می‌دهد. امیدواریم این کتاب بتواند برای مدیران و باقی مخاطبانش منبعی مفید و ارزشمند و نقش‌آفرین باشد؛ چه در آغاز کسب‌وکارشان، چه در ادامه آن.

دکتر احمد روستا
مژگان فلاح یساولی

چگونه از این کتاب استفاده کنید؟

چرا باید با طرح کسب و کار، خودتان را به زحمت بیندازید؟ مگر ایده بزرگی ندارید؟ مشتریان امتیازات محصول یا خدمت جدیدتان را حتماً خواهند دید، پس چرا به طرح کسب و کار نیازمندید؟

پاسخ: یا کسب و کارتان را به تازگی راه اندازی کرده‌اید یا مدیری هستید که ایده‌های عالی و جدیدی دارد، در هر صورت همچنان از طریق سرمایه‌گذاری و منابع و پشتیبانی به حمایت دیگران نیاز دارید.

اکثرتان درباره تغییرات زندگی برنامه دارید؛ مانند جابه‌جایی خانه و ازدواج و بازنشستگی. شروع کار اقتصادی هم با این موضوعات تفاوتی ندارد. احتمالاً برای ایده جدیدتان مزایای زیادی پیش‌بینی کرده‌اید و برای انجامش هم به راه‌های زیادی فکر کرده‌اید، اما اگر همه چیز مطابق برنامه پیش نرفت چه کار می‌کنید؟ هیچ چیز در زندگی قطعی نیست. اگر در طرحی شکست خوردید، به احتمال قوی موانع زیاد پیش‌رویتان تبدیل به موانع غیرقابل عبور می‌گردند.

ممکن است ریسک طرح‌های مدیریتی‌تان، میان کسب سرمایه و تأییدشوندگی‌اش تفاوت ایجاد کند. یکی از اولین چیزهایی که بانک‌ها و خیرین امور تجاری و مدیران ارشد به دنبال آن هستند، درک‌تان از ریسک‌ها و نحوه مدیریت آن‌ها است. در این کتاب، انواع ریسک‌ها و تأثیرات و احتمالات وقوعشان را خواهید شناخت و برای غلبه بر هرگونه مشکل احتمالی، طرح‌هایتان را آماده اجرا خواهید کرد و توسعه خواهید داد.

با رشد کار اقتصادی، همچنان به کمک و حمایت دیگران نیاز خواهید داشت. ممکن است این کمک از جانب شرکت‌های دیگر، نماینده یا کارکنان مستقل، یا اعضای ثابت یا تیم‌های وابسته به سایر بخش‌ها و واحدهای تجاری باشد. در هر صورت همه به دنبال درک آن چیزی‌اند که با تلاش به دست می‌آورید. طرح کسب و کارتان دیگران را در تصمیمات روزمره‌شان راهنمایی خواهد کرد. همچنین، طرحتان به برقراری ارتباط با آن‌هایی که برای کار تجاری‌تان نیازمندشانید هم کمک می‌کند:

- تأمین‌کنندگان
- مشتریان
- سرمایه‌گذاران؛ یعنی شرکا، بانک‌ها، حامیان، مدیران ارشد و بخش‌های مالی
- توزیع‌کنندگان
- مشاوران

چگونه این افراد را متقاعد می‌کنید که مشارکت اقتصادی با شما قابل اطمینان است؟ باید از دیدگاه این افراد به ایده تجاری‌تان نگاه کنید: برای اینکه بدانند کارتان را به خوبی انجام داده‌اید،

به چه چیزی نیاز دارند؟ چه حقایق و ارقام و تحقیقاتی به کار رفته است؟ چه چیزی ایده‌تان را متمایز کرده است؟ چرا مردم باید از شما خرید کنند؟ چرا دیگران باید با شما همکاری کنند؟ طرح کسب و کارتان نقشه‌ای برای آینده ترسیم خواهد کرد که در هر مرحله بررسی اش کنید و از رسیدن به برنامه‌ریزی هایتان مطمئن شوید. با مرور طرحتان تغییرات محیط و به تبع آن تغییر فرایند را تشخیص خواهید داد.

چه بازرگانی باشید که ایده‌های بزرگی برای محصول یا خدمت جدیدی دارد، چه مدیر تجاری ای باشید که به دنبال طرح ایده جدیدی است، این کتاب کمکتان می‌کند تا طرح کسب و کار فوق‌العاده‌ای ایجاد کنید.

در این کتاب، برای کمک به طرحتان، ایده‌ها و مدل‌ها و فعالیت‌هایی وجود دارد. فعالیت‌هایی شامل تحقیق درباره بازار موردنظران و همچنین الگوها یا قالب‌هایی که باید برای تشکیل طرح تکمیل شوند.

در پایان کتاب، همهٔ موارد مستند برای پیگیری اهداف یا رویکردها یا سبک‌های ترجیحی ارتباطی‌شان برای حمایت از ایده‌ی جدیدتان را ملاحظه خواهید کرد. برای اطمینان از پوشش‌دهندگی طرحتان برای دستیابی به موفقیت و ایده‌ی جدید کسب و کارتان، به اطلاعات زیر دست خواهید یافت:

- هدف‌تان از انجام این کار چیست؟ اهداف شخصی‌تان را مشخص خواهید کرد و از تحقق یافتن اهداف کسب و کارتان مطمئن خواهید شد.
- چه کسی محصول یا خدمتتان را خریداری خواهد کرد؟ وجه تمایزتان با رقبا در چه چیزی است؟ به راه‌هایی دست خواهید یافت که باعث می‌شود مشتریان، خدماتتان را بهترین راه برای برآورده‌شدن نیازهایشان بدانند. همچنین روش‌هایی را کشف خواهید کرد که مشتریان و شرکا را به سمت ارزش‌هایتان خواهند کشاند.
- وضعیت بازار چگونه است؟ چه فاکتورهای محیطی‌ای مشارکت تجاری‌تان را تحت تأثیر قرار خواهد داد؟ تأمین‌کنندگان و رقبا چه تأثیراتی بر شما خواهند داشت؟ چگونه محیط جدیدتان را مدیریت خواهید کرد؟
- چگونه کسب و کارتان را سازمان‌دهی خواهید کرد؟ راه‌هایی خواهید یافت تا بدون نیاز به سرمایه‌گذاری خارجی، از منابع منعطف برای گسترش نسبت تقاضا شدهٔ بازار استفاده کنید.
- آیا طرح تجاری‌تان پُرخطر است؟ ریسک‌ها و احتمال تأثیرشان و راه‌های غلبه بر آن‌ها را شناسایی خواهید کرد.
- مسائل مالی: برای کنترل و مشارکت، فرصت برگرداندن و همچنین فراهم کردن بودجه‌ها و پیش‌بینی جریان نقدینگی، کسب و کار جدیدتان را ارزیابی خواهید کرد.

- جذب سرمایه‌گذاری: منابع موافق و مخالف سرمایه‌گذاری و چگونگی تاثیرگذاری شان بر کسب‌وکارشان را ارزیابی خواهید کرد.
 - ارائه طرح: برای جلب توجه بیشتر، نیازهای سهام‌داران و سبک‌های ارتباطی ترجیحی شان را برآورده خواهید کرد.
 - اجرا: برای اطمینان از موفقیت طرحتان، جزئیات اجرای طرح‌ها را جمع‌آوری خواهید کرد.
 - مرور یادگیری: این بار برای بهبود طرحتان در آینده، دربارهٔ آموخته‌هایتان فکر خواهید کرد.
 - تعیین استراتژی خروج: چگونه کار تجاری‌تان را توسعه خواهید داد؟ در هر مرحله‌ای که به فروش کسب‌وکارتان فکر کنید، چگونه برای خریداران بالقوه جذاب و ارزش‌گذاری‌اش خواهید کرد؟
- در پایان این کتاب، نمونه طرح تجاری‌ای پیشنهاد شده است. بر اساس آن طرحتان را بنویسید. همچنین دربارهٔ آینده و چگونگی پیشرفت و رونق کار تجاری‌تان، آمارهای تکان‌دهنده‌ای از شکست‌های تجاری جدید وجود دارد.

- «مایک پندریث»^۱ دلایل عمده شکست‌های تجاری را بیان کرده است. این دلایلی که برای شرکت‌ها نقاط مهم عملکرد است عبارت‌اند از:
- تدوین نکردن طرح کسب‌وکار
 - سرمایه‌گذاری کم‌تر از حد معمول
 - تعیین نکردن اهداف و مقاصد اجرایی
 - دقت نکردن در محاسبهٔ اهداف و مقاصد
 - توجه نکردن به جریان نقدینگی
 - درک نکردن صنعت و مشتری هدف
 - درک نکردن تفاوت‌های تجارت‌های دیگر
 - داشتن برنامه‌های بازاریابی ضعیف یا نداشتن برنامه‌های بازاریابی برای جذب مشتریان جدید
 - دست‌کم‌گرفتن رقبا
 - وجود هزینه‌های غیررقابتی
 - توجه نکردن به حساب‌های قابل دریافت و دفتر دارایی
 - مهارت‌های مدیریتی ضعیف افراد
- توجه ویژه به این موارد کلیدی در طرح کسب‌وکار، نشانگر تفکر منطقی‌تان است. پیشنهادات بخش‌های مختلف این کتاب اطمینان می‌دهد که مشابه دیگران، ناخواسته در دام نخواهید افتاد.

برخی از ابزارهای استفاده شده در این کتاب برای کمک به فرایند طراحی برنامه کسب و کارتان عبارت اند از:

- نکته‌های آموزشی: توجه‌تان را به نکات کلیدی جلب می‌کند.
- تمرین آموزشی: برای درک بهتر طرحتان تکالیفی کلیدی انجام می‌دهید.
- منابع آنلاین: شامل الگوها و نمونه‌هایی که پس از دانلود تکمیلشان می‌کنید.
- وبسایت‌ها: اطلاعات لازم برای تکمیل طرحتان را در آن‌ها جست‌وجو می‌کنید.
- گام‌های بعدی: برای آگاهی از موقعیتتان در فرایند طرح کسب و کار، فصلی که مطالعه و تکمیل کرده‌اید و همچنین ارتباطش با فصل بعد را مرور می‌کنید.
- نتیجه‌گیری: به سمت مرور هر مرحله از طرح و چگونگی انجام مراحل بعدی طرح کسب و کارتان و بررسی آموخته‌هایتان، سوق داده می‌شود.

برایتان در فرصت‌های جدید پیش‌رو آرزوی موفقیت داریم.

فهرست مطالب

| | |
|--|-----|
| فصل اول. هدف‌تان از انجام این کار چیست؟..... | ۱۷ |
| فصل دوم. مشتری محصول یا خدمت‌تان کیست؟..... | ۲۷ |
| فصل سوم. وضعیت بازار چگونه است؟..... | ۳۷ |
| فصل چهارم. محصول‌تان را به مشتریان تحویل دهید..... | ۵۱ |
| فصل پنجم. چگونه کسب‌وکار‌تان را سازمان‌دهی می‌کنید؟..... | ۵۹ |
| فصل ششم. ریسک‌ها..... | ۷۱ |
| فصل هفتم. آشنایی با امور مالی..... | ۷۹ |
| فصل هشتم. فرصت‌های شغلی‌تان را از نظر مالی | |
| ارزیابی و کسب‌وکار‌تان را مدیریت کنید..... | ۱۰۳ |
| فصل نهم. تأمین بودجه..... | ۱۲۱ |
| فصل دهم. ارائه طرح..... | ۱۳۱ |
| فصل یازدهم. اجرای طرح..... | ۱۳۹ |
| فصل دوازدهم. برای آینده چه چیزی یاد گرفته‌اید؟..... | ۱۴۳ |
| فصل سیزدهم. استراتژی خروج..... | ۱۴۹ |
| فصل چهاردهم. نمونه‌ای از طرح کسب‌وکار..... | ۱۵۵ |
| پیوست‌ها. تجزیه و تحلیل و جزئیات..... | ۱۶۳ |
| پیوست ۱: اهداف شخصی و کسب‌وکار..... | ۱۶۴ |
| پیوست ۲: طرح منحصر به فرد فروش مؤسسه آموزشی مدیریت | |
| مالی اوپولی..... | ۱۶۵ |
| پیوست ۳: تحلیل بازار..... | ۱۶۶ |
| پیوست ۴: مشتری..... | ۱۶۸ |
| پیوست ۵: تحویل..... | ۱۶۹ |
| پیوست ۶: منابع داخلی..... | ۱۷۰ |
| پیوست ۷: SWOT..... | ۱۷۱ |
| پیوست ۸: گزینه‌های استراتژیک..... | ۱۷۲ |
| پیوست ۹: تحلیل ریسک..... | ۱۷۳ |
| پیوست ۱۰: مالی..... | ۱۷۵ |
| پیوست ۱۱: پیاده‌سازی طرح..... | ۱۷۹ |
| پیوست ۱۲: ارائه اسلایدهای طرح کسب‌وکار..... | ۱۸۰ |
| راهنمای سریع..... | ۱۸۴ |