

Lead to Next Level

Smart Business Philosophy

# بیزنس پلن هوشمندانه



# Master Steve



سری کتابهای بیزنس هوشمندانه

# بیزنس پلن هوشمندانه

سری کتاب‌های بیزنس هوشمندانه

نام کتاب:	بیزنس پلن هوشمندانه (سری کتاب‌های بیزنس هوشمندانه)
نام نویسنده:	Master Steve
همکاران:	سمیه امیری، تارا کمانگر
صفحه آرا:	کیوان موسویان
ناشر:	Silk Road Publishing (Toronto, Canada)
شابک:	Book: ۹۷۸-۱-۹۲۷۰۶۰-۵۳-۷ EBook: ۹۷۸-۱-۹۲۷۰۶۰-۵۴-۴
وبسایت:	www.MasterSteve.com



کپی رایت این اثر در سطح بین المللی برای صاحب اثر به ثبت رسیده است.

**توجه:** نویسنده این کتاب، حق استفاده از محتوای حاضر را با ذکر منبع، برای اساتید، مربیان، معلمان، مدرسان و مراکز آموزشی دانشگاهی و غیر دانشگاهی، به مدت نامحدود، بلا مانع می‌داند.

#### Attributions:

Images Credits: Pch.Vector / Freepik

۵	.....مقدمه
۶	..... آنچه پیش از نوشتن بیزنس پلن باید بدانید
۷	..... الف) بیزنس پلن چیست و چرا به آن نیاز دارید؟
۱۰	..... ب) بیزنس پلن چه کاربردی دارد؟
۱۲	..... پ) چه زمانی باید بیزنس پلن بنویسید؟
۱۳	..... ت) منابع نوشتن بیزنس پلن
۱۵	..... ث) نسخه‌های مختلف بیزنس پلن
۱۹	..... چگونگی یک بیزنس پلن بنویسید؟
۲۰	..... الف) هدف خود را از نوشتن بیزنس پلن، تعیین کنید.
۲۱	..... ب) داستان بیزنس خود را بنویسید.
۲۴	..... پ) بیزنس پلن یک صفحه‌ای بنویسید.
۲۵	..... ساختار و سرفصل‌های یک بیزنس پلن کامل
۲۹	..... الف) خلاصه مدیریتی
۳۱	..... ب) چشم‌انداز، مأموریت و اهداف شرکت
۳۱	..... چشم‌انداز آینده
۳۲	..... مأموریت بیزنس شما
۳۲	..... اهداف
۳۳	..... پ) تجزیه و تحلیل وضعیت صنعت
۳۴	..... ت) تجزیه و تحلیل بازار
۳۷	..... ث) تجزیه و تحلیل مشتری
۴۰	..... ج) تجزیه و تحلیل رقبا
۴۲	..... چ) شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی
۴۴	..... ح) طرح تولید (محصولات و خدمات)



۴۵	..... برنامه مدیریتی و سازمانی (خ)
۴۸	..... منابع تأمین نیروی انسانی
۵۰	..... برنامه بازاریابی و فروش (د)
۵۳	..... جزئیات برنامه عملیاتی (ذ)
۵۷	..... مدیریت ریسک (ر)
۵۹	..... برنامه تأمین منابع مالی بیزنس (ز)
۶۱	..... استراتژی خروج (س)
۶۲	..... برنامه استراتژی (ش)
۶۳	..... ضمیمه بیزنس پلن (ص)
۶۴	..... جلد بیزنس پلن (ض)
۶۵	..... <b>چند نکته درباره تهیه بیزنس پلن</b>
۷۴	..... <b>ارزیابی، اصلاح و بهروزرسانی بیزنس پلن</b>
۷۵	..... الف) ارزیابی بیزنس پلن
۷۷	..... ب) آزمون برنامه
۷۸	..... پ) بهروزرسانی بیزنس پلن
۷۹	..... ت) اصلاح بیزنس پلن

## فهرست جدول‌ها و شکل‌ها

۳۵	..... جدول ۱- تجزیه و تحلیل بازار
۳۹	..... جدول ۲- تجزیه و تحلیل مشتریان
۴۱	..... جدول ۳- تجزیه و تحلیل رقبا
۴۷	..... جدول ۴- مشخصات نیروی انسانی
۴۳	..... شکل ۱- ماتریس SWOT

اگر برایتان پیش آمده باشد و پای صحبت‌های افرادی که بیزنسی را راه‌اندازی کرده‌اند نشسته باشید، حتماً به شما گفته‌اند که این کار تا چه اندازه دشوار است و چه ریزه‌کاری‌هایی در آن وجود دارد که قبل از شروع به آن‌ها فکر نکرده بودند. فرقی ندارد که قصد راه‌اندازی یک بیزنس چند میلیون دلاری بین‌المللی را داشته باشید یا یک مغازه کوچک در محله خودتان. در طول مسیر با عوامل و متغیرهای مختلفی سورپرایز می‌شوید!

ماهیت بیزنس به خودی خود با عدم قطعیت‌ها و ریسک‌هایی همراه است که گاهاً اجتناب‌ناپذیر هستند، اما با داشتن نقشه راه و برنامه می‌توانید تا حد زیادی ریسک‌های آن را کنترل کنید. ابزار کنترل بیزنس شما، بیزنس پلن است. در بیزنس پلن برای هر موردی که ممکن است با آن مواجه شوید از قبل نقشه‌ای می‌کشید. هر یک از مواردی که در بیزنس پلن مطرح می‌شوند، در صورت نداشتن نقشه و برنامه، می‌توانند بیزنستان را با شکست مواجه کنند. پس، لازم است بدانید بیزنس پلن را چگونه بنویسید.

در این کتاب روش نوشتن بیزنس پلن هوشمندانه به شما آموزش داده می‌شود. به این معنا که با نگاهی همه‌جانبه و از زوایای مختلف، برنامه‌ای را برای بیزنس خود تدوین کنید.

آنچه پیش  
از نوشتن  
بیزنس پلن  
باید بدانید

## الف) بیزنس پلن چیست و چرا به آن نیاز دارید؟

به طور کلی، بیزنس پلن مجموعه‌ای از نقشه‌ها و ایده‌های ذهنی شما برای انجام بیزنستان و نقشه راه آینده بیزنس شما است. قبل از راه‌اندازی هر نوع بیزنسی در هر اندازه‌ای، از یک آرایشگاه گرفته تا مطب پزشک، رستوران یا کارخانه خودروسازی و هر مدل بیزنس دیگری، به بیزنس پلن نیاز دارید.

**با داشتن بیزنس پلن، به صورت واضح‌تری به مسیر راهنمایان نگاه می‌کنید.** برای انجام یک کار ساده مانند رفتن به یک آدرس، هرکدام از ما می‌توانیم به مسیرهای مختلفی فکر کنیم که به فکر فرد دیگری نرسیده باشد و حتی وقتی شروع به طی مسیر کردیم، ممکن است مسیر را تغییر دهیم و راهی که می‌رویم، همان راهی نباشد که از ابتدا انتخاب کرده‌ایم. در بیزنس هم برای انجام هر کاری، روش‌های مختلفی وجود دارد. پس بیزنس پلن می‌نویسید تا مسیر روشنی را ترسیم کنید.





در بیزنس پلن، آینده‌ای را برای بیزنستان تعریف می‌کنید. در غیر این صورت، حتی با انجام بهترین کارها به موفقیت نمی‌رسید و فعالیت‌هایتان، انسجام لازم را نخواهد داشت.



نوشتن بیزنس پلن به ارزشیابی بیزنس کمک می‌کند. در حین نوشتن آن، مدام لازم است تجزیه و تحلیل کنید. ممکن است حین نگارش آن، به این نتیجه برسید که اصلاً آن بیزنس را شروع نکنید.



بیزنس پلن ابزاری است برای اینکه بفهمید یک بیزنس، سودآور است یا خیر.



احتمال موفقیت در بیزنس، به ماهیت آن بیزنس مرتبط است و بیزنس پلن قوی می‌تواند به این موفقیت کمک کند.

” نمی‌توان گفت بیزنس پلنی موفق است یا خیر اما می‌توان گفت ضعیف تهیه شده است یا قوی.“



مزیت دیگر بیزنس پلن، **مدیریت بیزنس بر اساس یک نظم** مشخص است. با داشتن برنامه می‌توانید ساختار و تشکیلات بیزنس خود را راه‌اندازی کنید و پیش ببرید.



بیزنس پلن، یک راهنمای جامع در تمام مراحل راه‌اندازی بیزنس است و مانع انجام اشتباه در مسیر بیزنس می‌شود.



## ب) بیزنس پلن چه کاربردی دارد؟



یکی از کاربردهای بیزنس پلن، **تأمین سرمایه از طریق بانک‌ها یا مؤسسات سرمایه‌گذاری** است. اگر شما بیزنس پلنی با رعایت همه استانداردها نداشته باشید، نمی‌توانید بیزنستان را به سرمایه‌گذار معرفی کنید.

یک سرمایه‌گذار علاقه‌مند است به جای شنیدن صحبت‌های حاشیه‌ای و اطمینان دادن زبانی، بیزنس پلن شما را مطالعه کند. اگر شما چنین چیزی نداشته باشید، امیدی نداشته باشید که بتوانید سرمایه‌ای برای کارتان جذب کنید.

از اینکه ایده خود را با سرمایه‌گذار مطرح کنید، نترسید. ایده‌ای که به ذهن شما رسیده، به ذهن صدها هزار نفر دیگر هم رسیده است، هزاران نفر آن را به صورت جدی پیش می‌برند، صدها نفر خیلی جدی‌تر پیش می‌برند و ده‌ها نفر آن را به اجرا می‌گذارند.





کاربرد مهم دیگر بیزنس پلن، زمانی است که می‌خواهید **تیم کاری** ایجاد کنید، چه به عنوان شریک، کارمند یا هرکسی که بخواهد به نحوی با شما همکاری کند.

به جای اینکه ساعت‌ها درباره طرحتان صحبت کنید تا نظر افراد را به بیزنستان جلب کنید، بیزنس پلنتان را ارائه کنید.

به جای اینکه با اعتماد به خودتان، شروع به حرف زدن کنید و سعی در جذب همکاری افراد داشته باشید، بیزنس پلن خود را به آن‌ها ارائه دهید. آن‌ها بررسی خواهند کرد که آیا در آن بیزنس، جایی برای آن‌ها وجود دارد یا خیر. اگر جایی برای خود ببینند، وارد پروژه می‌شوند و با شما همکاری می‌کنند. ارائه بیزنس پلن در قدم اول نشان می‌دهد در کاری که می‌خواهید انجام دهید، چقدر جدی هستید. در قدم دوم، افراد متوجه می‌شوند که شما برای ایده خود، برنامه دارید.



کاربرد دیگر بیزنس پلن، **جذب آسان‌تر تأمین‌کننده‌ها و سرویس‌دهنده‌ها** است. بعضی بیزنس‌ها با تأمین‌کننده‌های مختلف کار می‌کنند. برخی از سرویس‌دهنده‌ها بزرگ، افراد تازه‌کار را جدی نمی‌گیرند و حاضر به همکاری با آن‌ها نمی‌شوند. ترسیم مسیری که می‌خواهید بروید و در بیزنس پلنتان آمده، می‌تواند در جذب این افراد به شما کمک کند.



## پ) چه زمانی باید بیزنس پلن بنویسید؟

وقتی به نتیجه قطعی رسیده‌اید که می‌خواهید بیزنس خود را راه‌اندازی کنید، به نوشتن بیزنس پلن نیاز دارید.

موتور بیزنس پلن زمانی روشن می‌شود که تکلیف انتخاب بیزنستان، روشن شده باشد.

نوشتن بیزنس پلن ممکن است حتی شش ماه هم زمان ببرد. فکر نکنید حتماً یک بیزنس پلن باید در بیست روز تمام شود. ممکن است تصمیم شما این باشد که در شش ماه آینده بیزنس خود را راه بیندازید، پس در طول این زمان کم‌کم برنامه خود را بنویسید.



## ت) منابع نوشتن بیزنس پلن

نحوه نوشتن بیزنس پلن در دنیای امروز با دو سه دهه گذشته، از زمین تا آسمان متفاوت است. برای نوشتن آن، نیاز به تحقیق، بررسی و تجزیه و تحلیل موضوعات مختلف دارید که در بخش بعدی، به تفصیل توضیح داده می‌شود.

در سال‌های گذشته، ما برای یک تحقیق ساده، کتاب‌های مختلف را که اکثراً هم به‌روز نبودند، مطالعه می‌کردیم تا شاید کمکی کنند یا ناگزیر بودیم از دیگران کمک بگیریم. ولی هم‌اکنون گوگل در باره همه موضوعات به شما ایده می‌دهد و منابع بسیاری برای راهنمایی گرفتن وجود دارد.

ابزارهای امروزی تجزیه و تحلیل، کار را بسیار ساده کرده است. همین که ابزار تحقیق، بسیار ساده شده و منابع بسیار، قابل دسترس شده‌اند، باعث می‌شود حتی اگر خودتان به اندازه کافی دانش این کار را نداشته باشید، با استفاده از این ابزارها و منابع، کار را انجام دهید. از خواندن هیچ منبعی ضرر نمی‌کنید. مقاله‌ها را بیشتر از کتاب‌ها دنبال کنید. مقاله‌ها به شما نکته‌ها و ترفندهای جالبی یاد می‌دهند. سعی کنید مقالات کسانی را بخوانید که خودشان بیزنس دارند و درگیر یک فعالیت بیزنسی واقعی هستند.

با جست‌وجو در گوگل، ابزارهای مختلفی برای نوشتن بیزنس پلن پیدا می‌کنید. از نرم‌افزار google keep زیاد استفاده کنید، به‌خصوص برای یادداشت برداری. این برنامه مانند چرک‌نویس مدرن امروزی است و می‌توانید متن‌تان را با افراد دیگری هم به اشتراک بگذارید. استفاده از این نرم‌افزارها راندمان کار را بیشتر می‌کند.

نرم‌افزارهای زیادی هستند که یا نسخه وب دارند یا قابل نصب روی کامپیوترتان هستند که به صورت آفلاین استفاده کنید. نرم‌افزارها، ابزارهای جالبی در اختیار شما قرار می‌دهند که می‌توانید از آن‌ها برای راحتی بیشتر و جلوگیری از اشتباه در کارتان استفاده کنید.

کتاب‌های آموزنده بسیاری هم موجود است و کم‌کم متوجه خواهید شد که کدام یک به کار شما می‌آید. بسیاری از کتاب‌ها و مقالات یا مناسب بیزنس شما نیستند یا با شکل بیزنس شما جور در نمی‌آیند. **اگر منابعی را بیابید که با ساختار بیزنس شما متناسب باشند، می‌توانید سریع‌تر و راحت‌تر یاد بگیرید و آن را به اجرا بگذارید.**

هنگام نوشتن بیزنس پلن، مشغول تجزیه و تحلیل و توضیح دادن برای خودتان هستید. از تحقیقاتی که در راستای نوشتن بیزنس پلن انجام می‌دهید، پاسخ‌هایی بیرون می‌آورید که کار شما را آسان می‌کند.

برای تهیه بیزنس پلن، تمام جزئیات مسیر، نحوه انجام کار و امکانات مورد نیاز بیزنس خود را بشناسید. شاید تشبیه نوشتن آن به برنامه‌ریزی یک سفر بی ارتباط نباشد. در زندگی عادی، عادت کرده‌اید که در برنامه‌ریزی هایتان جزئیات را در نظر بگیرید و مثلاً برای طی یک مسیر با اتومبیل، صرفاً با چک کردن میزان بنزین و مناسب بودن اتومبیل، وارد مسیر شوید. اما اگر برای سفر خود، برنامه‌ریزی دقیق داشته باشید، باید جزئیاتی همچون موارد زیر را از قبل بدانید؛

● قرار است چند کیلومتر راه بروید و چقدر بنزین برای طی مسیر نیاز دارید؟

● اگر یک مکانیک به شما بگوید خودرو شما سالم است، کافی نیست. مجدداً اتومبیلتان را چک کنید و از سلامت فنی آن، کاملاً مطمئن شوید.

● کجای راه آسفالت است و کجای راه خاکی؟

● وضعیت آب‌وهوا را در مسیری که می‌خواهید طی کنید، چک کنید.

● برای تهیه غذا در راه برنامه‌ریزی کنید.

● چه مدت قرار است در مقصد بمانید؟

● برای چه منظوری به مقصد می‌روید؟

پس در نوشتن بیزنس پلن نیز باید تمام موارد جزئی را بدانید و برای آن‌ها، برنامه‌ریزی کنید. اگر شما یک استارت‌آپ باشید، در آغاز، دپارتمان‌های کاری ندارید و عملاً مؤسسين اولیه، درگیر نوشتن بیزنس پلن هستند، اما اگر به یک شرکت تبدیل شده‌اید، می‌توانید برای دپارتمان‌های دیگر تعیین وظیفه کنید و آن‌ها را درگیر نوشتن بخش‌های مختلف بیزنس پلن کنید؛ در این صورت، برای هر بخش یک سرگروه داشته باشید که هماهنگ‌کننده بخش‌های مختلف از دپارتمان‌های مختلف باشد و بیزنس پلن را نظم ببخشد.

مسلماً اگر دپارتمان‌های مختلف داشته باشید، تحقیقات بهتری انجام خواهید داد، ضمن اینکه چون این بیزنس پلن متعلق به شرکت‌هایی است که در حال کار هستند، مسائلشان روشن‌تر از زمانی است که قرار است بیزنسی از ابتدا تشکیل شود.

تعریف آینده بیزنستان باید بسیار واضح باشد و افراد متخصص آن را انجام دهند. گاهی هم صاحبان بیزنس، پیش‌نویس را تهیه می‌کنند و سپس برای تکمیل آن، از افراد متخصص کمک می‌گیرند.



## ث) نسخه‌های مختلف بیزنس پلن

برای نوشتن بیزنس پلن، با یکی از دو حالت زیر مواجه هستید:

### حالت اول

زمانی است که برای راه‌اندازی یک بیزنس جدید، بیزنس پلن می‌نویسید.

### حالت دوم

زمانی است که برای بیزنسی که هم‌اکنون در حال فعالیت است اما سنتی است و بیزنس پلن ندارد یا دارد، ولی به دلایلی به‌روزرسانی نشده و قدیمی است، بیزنس پلن می‌نویسید.

در این صورت یا از ابتدا باید برای آن، بیزنس پلن نوشت یا بیزنس پلن قبلی را متناسب با شرایط جدید تغییر داد.

از آنجا که ما درباره نگارش هوشمندانه بیزنس پلن حرف می‌زنیم، نه یک بیزنس پلن معمولی، پس به عنوان کسی که هوشمندانه عمل می‌کند، نسخه‌های متعددی از بیزنس پلن خود تهیه کنید.

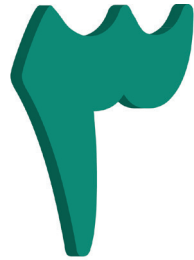
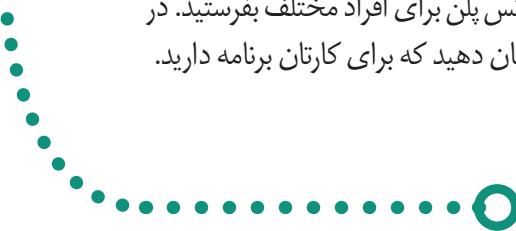
قبل از هر چیز، **شمای کلی یا بوم بیزنس**<sup>۱</sup> خود را تهیه کنید. بوم بیزنس مانند یک تخته‌سیاه، همیشه جلوی چشمانتان است تا بتوانید کلیات برنامه بیزنس خود را ببینید.



1. Business Model Canvas



نسخه دیگری از بیزنس پلن که باید داشته باشید، **خلاصه چهار یا پنج صفحه‌ای**<sup>۲</sup> است. این نسخه را می‌توانید برای جذب کارمند یا ارائه به یک تأمین‌کننده استفاده کنید. شما باید بتوانید خیلی سریع به خلاصه برنامه مراجعه کنید و آن را به عنوان نسخه فشرده بیزنس پلن برای افراد مختلف بفرستید. در این صورت می‌توانید نشان دهید که برای کارتان برنامه دارید.



نسخه کامل‌تر یعنی **برنامه کاری**<sup>۳</sup> نسبت به نسخه‌های پیشین جزئیات بیشتری دارد و برای مصرف داخلی خودتان استفاده می‌شود.

در این نسخه، باید نشان دهید تمام کوچه‌پس‌کوچه‌های بیزنس خود را می‌شناسید. تمام نکاتی که به ذهنتان می‌رسد، با جزئیات در این نسخه نوشته می‌شود. درباره تک‌تک مسائل فکر کنید و تصمیم بگیرید که هر کاری را چگونه انجام دهید. این نسخه با کم و زیاد کردن برخی بخش‌ها، به یک نسخه کاری تبدیل می‌شود. یک بیزنس پلن به طور معمول بین ده تا سی صفحه است، ولی در بلندمدت و طی اصلاحاتی که اعمال می‌شود، می‌تواند تا صدها صفحه هم باشد. **مهم این است که تمام نقشه‌ها و ایده‌های ذهنی خود درباره بیزنستان را مکتوب کرده باشید.**

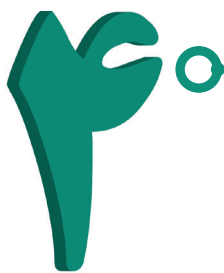


2. Mini Plan  
3. Working Plan

خودتان را زیاد درگیر حجم و تعداد صفحات نکنید. این حجم اگر بسته به نیاز شما کمتر و بیشتر شود، هیچ اتفاقی نمی‌افتد. البته اگر برنامه کاری که کامل‌ترین نسخه است و مصرف داخلی دارد، فقط در حد مثلاً هشت صفحه باشد، باید کمی بترسید. بدانید که احتمالاً نمی‌دانید چطور بیزنس پلن بنویسید، چون امکان ندارد کسی تمام جزئیات کار خود را بنویسد و تعداد صفحات حتی برای بیزنس‌های کوچک زیر سی-چهل صفحه شود. مسائل بسیاری وجود دارد که اگر آن‌ها را پیش‌بینی کنید، حجم صفحات خیلی بیشتر از این مقدار می‌شود.

تهیه نسخه نهایی زمان‌بر است. ممکن است در عرض دو سه روز نوشته شود یا سی روز زمان ببرد. مهم این است که تغییرناپذیر نیست و در طول زمان و بر اثر اتفاقاتی که رخ می‌دهد، ممکن است بخواهید آن را تغییر دهید.

هر چقدر این نسخه جزئیات بیشتری داشته باشد، نشان می‌دهد که درباره بیزنس خودتان چقدر اطلاعات دارید. زمانی که می‌خواهید یک بیزنس راه بیندازید، یعنی آن کار را بلدید، ادعا دارید که تمام کوچه پس‌کوچه‌های بیزنس خود را می‌شناسید و در تهیه برنامه کاری همه اطلاعات خود را استفاده کرده‌اید.



**نسخه بعدی برنامه‌ای است که به سرمایه‌گذار ارائه می‌شود.** سرمایه‌گذار هر چقدر برنامه دقیق‌تری از شما ببیند، شما را بیشتر جدی می‌گیرد.



نسخه دیگر، نسخه معرفی است و برای **پرزنتیشن** کاربرد دارد که برای معرفی بیزنس خود در سمینارها آماده می‌کنید. گاهی لازم است برنامه اجرایی خود را در یک جلسه کوتاه یا زمانی محدود در یک سمینار ارائه کنید. برای این منظور باید نسخه‌ای شامل موارد مهم و برجسته از بیزنس پلن داشته باشید.

**بیزنس پلن** در مقایسه با **نقشه راه بیزنس**<sup>۴</sup> جزئیات بیشتری دارد و از نظر عنوان و کلیات، مشابه هستند با این تفاوت که بیزنس پلن یک نگاه جامع و یکپارچه به کل مجموعه و بیزنس دارد اما نقشه راه را می‌توانید تفکیک شده برای هر بخش به طور مجزا تهیه کنید. تهیه نقشه راه لازم و ضروری نیست اما نوشتن بیزنس پلن جزو واجبات راه‌اندازی هر بیزنس و اجتناب‌ناپذیر است.

**بیزنس پلن اصلی خود را بنا به نیاز مخاطب و کاربرد آن، در چند نسخه متفاوت تهیه کنید.**



زمانی که می‌خواهید بیزنس پلن خود را بنویسید، باید بدانید می‌خواهید آن را به چه کسی ارائه بدهید. بیزنس پلن می‌تواند:

- برای مصرف داخلی باشد و خودتان از آن استفاده کنید.
- برای جذب سرمایه‌گذار نوشته شود. اصولاً نسخه‌ای که به سرمایه‌گذارها ارائه می‌دهید، بسیار کامل‌تر است.
- برای جذب تیم کاری و شریک و کارمند نوشته شود که می‌تواند مدل‌های مختلف داشته باشد؛ مثلاً برای کارمندی که می‌خواهد برایتان کار کند. ممکن است به کارمندان، فقط بخش بازاریابی و تولید را معرفی کنید. این موضوع بر اساس بیزنسی است که شما انجام می‌دهید، اما بخشی از آن باید حتماً در همه نسخه‌ها باشد.

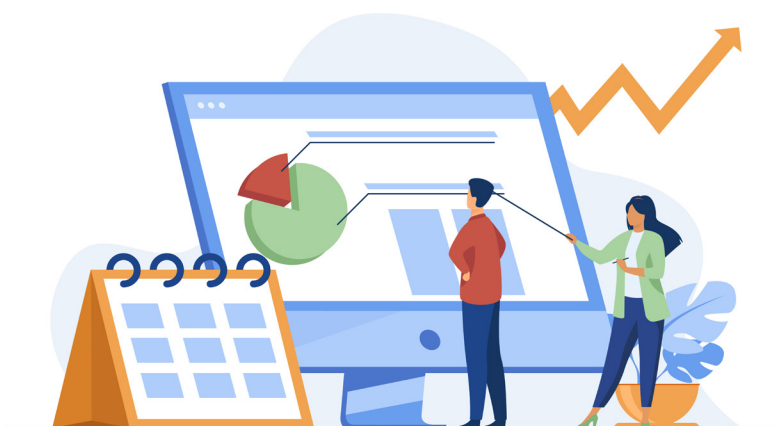
4. Business Roadmap

چگونه یک  
بیزنس پلن  
بنویسید؟



## الف) هدف خود را از نوشتن بیزنس پلن، تعیین کنید.

پیش از اینکه بخواهید بیزنس پلنتان را بنویسید، مجموعه‌ای از هدف‌هایتان را در یک صفحه تعریف کنید. هدف‌هایتان باید واضح باشد و قابلیت سنجش با ابزارها و معیارهای مختلف را داشته باشد. مثلاً می‌گویید که من می‌خواهم مغازه سر چهارراهمان را برای راه‌اندازی یک بیزنس اجاره کنم. یا مثلاً می‌خواهید در فاصله زمانی مشخص به نقطه‌ای برسید که ۵ درصد از بازار آنلاین کشور را در زمینه‌ای خاص به دست بیاورید. سنجش هدف‌های قابل اندازه‌گیری راحت‌تر است. برای اطلاعات بیشتر درباره نحوه هدف‌گذاری هوشمندانه، می‌توانید کتاب دیگر من را با عنوان "هدف‌گذاری هوشمندانه" مطالعه کنید.



## ب) داستان بیزنس خود را بنویسید.

خلاصه‌ای از آنچه که نقشه شما برای بیزنستان است، برای خودتان به عنوان شروع یک بیزنس پلن بنویسید. مهم این است که شما ماجرای خود را از یک جایی شروع کنید و تحت یک داستان کوتاه بدانید تا انتها چه کاره‌اید و در مسیر بیزنس، چه کاری می‌خواهید انجام دهید. تمام مسیری که برای راه‌اندازی بیزنستان در ذهنتان است، به صورت یک داستان<sup>۵</sup> بنویسید تا بتوانید مدام برگردید و از آن داستان به عنوان یک منبع فکری استفاده کنید. به این فکر کنید که از کجا به کجا می‌خواهید برسید؟ فقط بنویسید تا هدف و مسیر را برای خود روشن کنید. زمان نوشتن این داستان، از کامل و دقیق بودن و رعایت ادبیات دوری کنید. اگر بخواهید خیلی به ادبیات آن دقت کنید، از اصل ماجرا باز می‌مانید. به جای تمرکز بر ادبیات نوشته، دقت کنید که نکته‌ای را جانیندازید، چون در نهایت این چرک‌نویس شماس است که به مرور کامل می‌شود. هیچ نیازی به سانسور کردن خودتان نیست. حتی اگر فکر می‌کنید هدفی در اندازه توانایی‌هایتان نیست، آن را هم بنویسید. بیشتر که پیش بروید، موارد لازم اصلاح می‌شود و درباره هر سرفصل شروع به تحقیق می‌کنید. تمام نوشته‌هایی که در این قالب به صورت داستان نوشته‌اید، به کار می‌آید. مهم این است که در انتهای داستان به این نتیجه برسید که هر آنچه در ذهنتان بوده را پیاده کردید.

در واقع، شما در این داستان، موارد زیر را می‌نویسید:

- چه کسی هستید؟
- تیم کاریتان چه کسانی هستند؟ در چه بیزنس‌هایی فعالیت داشته‌اند؟
- آیا این افراد می‌دانند دقیقاً چه کار کنند و چه بیزنسی را پیاده کنند؟
- آیا می‌دانید با راه‌اندازی این بیزنس چه مشکلاتی از مشتری‌ها را حل می‌کنید؟
- چگونه می‌خواهید برنامه را انجام دهید؟
- مشتری‌های شما کجا هستند؟
- چه نقشه‌ای برای یافتن آن‌ها دارید؟
- افراد دیگری که این کار را انجام می‌دهند چه کسانی هستند؟

برای رسیدن به حداقل اهدافی که مشخص کرده‌اید، چه راهی وجود دارد؟

راه‌های سودآوری کدامند؟

بازار هدف بیزنستان، شرکت‌ها هستند یا مشتریان نهایی یا هردو؟ اگر بیزنس شما از نوع B2B<sup>6</sup> باشد، روش کار با حالتی که نوع بیزنس شما B2C<sup>7</sup> باشد، متفاوت است.

ممکن است بازار هدف شما شامل هر دو گروه بیزنس‌ها و مشتریان نهایی باشد. اگر نوع خدماتی که به بیزنس‌ها ارائه می‌دهید، متفاوت با خدماتی باشد که به مشتریان ارائه می‌دهید، باید استراتژی‌های مختلفی برای بازاریابی و خدمات‌دهی به آن‌ها پیاده کنید. مثلاً یک رستوران کوچک به افراد عادی و شرکت‌ها یک سرویس یکسان می‌دهد و استراتژی متفاوتی ندارد. اما یک مؤسسه آموزشی برای افراد عادی و سازمان‌ها، دو نوع استراتژی متفاوت دارد.

در داستان مختصری که درباره بیزنس آینده‌تان نوشته‌اید، وضع مالی خود و روش تأمین سرمایه بیزنس را به صورت حدودی مشخص کنید.

روش تأمین سرمایه بیزنس، می‌تواند پول قرض کردن باشد. در این صورت، در داستان اولیه بیزنس، به چند عامل فکر کنید:

✓ چقدر امکان قرض کردن پول وجود دارد و چقدر می‌توانید روی آن حساب کنید؟

✓ تا چه مقدار می‌توانید قرض بگیرید؟

✓ سودی که در ازای این قرض کردن باید پس بدهید، چقدر روی هزینه‌های راه‌اندازی بیزنس شما تأثیرگذار است؟

✓ چقدر زمان برای بازپرداخت قرض لازم دارید؟

در داستان اولیه بیزنس خود، قرض کردن پول را دقیق تعریف کنید. **بیزنس با احتمالات و اما و اگر، راه نمی‌افتد** و برای برنامه‌ریزی باید روی واقعیات و آنچه در دسترس‌تان است، حساب کنید. پس نباید به امید قرض گرفتن پول، بیزنس خود را شروع کنید مگر اینکه به قطعیت رسیده باشید و تمامی جزئیات، برایتان مشخص باشد.

6. B2B: Business to Business

7. B2C: Business to Customer

● در داستان بیزنس خود، به این فکر کنید که چه زمانی به درآمدزایی می‌رسید. آیا از همان روز اولی که بیزنستان را شروع می‌کنید، درآمدزایی خواهید داشت یا باید یک دوره زمانی را طی کنید؟

● در هنگام نوشتن داستان بیزنس، به سامانه قیمت‌گذاری محصولاتتان و سودی که برای خودتان در نظر گرفته‌اید، فکر کنید.

● در داستان بیزنس، برآوردی از هزینه‌ها، درآمدها و میزان تولید با استفاده از محاسبات ساده داشته باشید. وقتی به این محاسبات ساده نگاه می‌کنید، متوجه می‌شوید که چقدر واقعی است و چقدر نیاز به تغییر دارد.

● اگر بیزنستان نیاز به محل فیزیکی دارد، به محدوده جغرافیایی آن فکر کنید.

● تعریف کنید تیم کاری شما شامل چه نوع افرادی باشد. این تعریف موجب می‌شود روند کارها را مشخص کنید، به‌خصوص زمانی که برنامه عملیاتی می‌نویسید.



## پ) بیزنس پلن یک صفحه‌ای بنویسید.

وقتی به سمت نوشتن برنامه برای بیزنس خود می‌روید، با طرح یک صفحه‌ای شروع کنید. آن یک صفحه را یا در جیب‌تان بگذارید یا در موبایل‌تان بنویسید، چون همه جا باید همراهتان باشد تا هر زمان که ایده‌ای به ذهنتان می‌رسد، به آن اضافه کنید.

کسی می‌تواند بگوید من هوشمندانه عمل می‌کنم که خود را جدی بگیرد و به خود و برنامه‌ای که می‌نویسد، احترام بگذارد. در این صورت احتمال شکست، کاهش می‌یابد.

در قدم اول، یک متن یک صفحه‌ای از عنوان‌های کلی بیزنس پلن خود تهیه کنید. این یک صفحه، در واقع آمادگی شما برای ورود به مرحله نوشتن بیزنس پلن کامل است.

● هر آنچه که برای نوشتن پلنتان به نظرتان می‌رسد، بدون رعایت نظم، در این یک صفحه یادداشت کنید.

● بدون ذکر جزئیات کارهایی که می‌خواهید انجام بدهید، فقط عنوان‌ها را بنویسید.

● این صفحه، چرک‌نویس شماست و می‌تواند در کاغذ یا نرم‌افزارهای مختلف نوشته شود.



ساختار و  
سرفصل‌های  
یک بیزنس پلن  
کامل

ساختارهای استاندارد برای بیزنس پلن تعریف شده است اما همه آن‌ها، ساختار تقریباً مشابه دارند و فقط قالب‌ها و فرمت‌های آن در مناطق مختلف با هم متفاوت است؛ برخی از آن‌ها سرفصل‌های کمتر و برخی دیگر، سرفصل‌های اصلی و فرعی‌تر بیشتری دارند. حتی در کانادا و آمریکا که از لحاظ ساختارهای بیزنسی، بسیار شبیه به هم هستند، فرمت‌های بیزنس پلن در آن‌ها ممکن است با هم متفاوت باشند.

برای نوشتن بیزنس پلن می‌توانید از قالب‌ها و نمونه‌های آماده و از پیش طراحی شده استفاده کنید. گرچه نمی‌توانید بگویید استاندارد جدی و دقیقی در همه آن‌ها رعایت شده؛ اما می‌توان سعی کرد از جنبه‌های مختلفی به آن‌ها نگاه کرد و ترکیبی مناسب از این قالب‌ها به وجود آورد که ما به آن، **بیزنس پلن هوشمندانه** می‌گوییم؛ به این معنا که همه جوانب یک برنامه مدون برای بیزنس خود را مدنظر قرار داده‌اید و از نگاه‌های مختلف به قضیه نگاه می‌کنید. ساختاری که در این کتاب گفته می‌شود، معمول همه بیزنس پلن‌ها نیست. این ساختار بسیار کاربردی است و دست شما را برای تهیه انواع دیگر برنامه‌ها باز می‌گذارد.

هنگام نوشتن بیزنس پلن استانداردها را فراموش کنید. در برخی از بیزنس پلن‌ها ممکن است به برخی عنوان‌ها کمتر پرداخته شده باشد و در برخی، بسیار مفصل‌تر بیان شده باشند. در برخی قالب‌ها به برخی سرفصل‌ها اصلاً اشاره نشده یا با سرفصل دیگری ادغام شده است.

هر کسی ساختار بیزنس پلن متناسب با بیزنس خود را پیدا می‌کند؛ یعنی براساس نوع بیزنستان، روش خاصی را به اجرا می‌گذارد. مثلاً یک شرکت خودروسازی و یک فروشگاه کوچک هر دو به بیزنس پلن نیاز دارند، ولی شرکت خودروسازی ممکن است در بخش تحلیل صنعت و اقتصاد، نیاز به تحلیل‌های کامل و عمیقی داشته باشد که یک سوپرمارکت به آن نیاز ندارد.

به جای اینکه قالب بیزنس‌ها را جست‌وجو کنید، نمونه‌های بیزنس پلن را جست‌وجو کنید. قالب، یک ساختار است و بهتر است نمونه‌ها را بخوانید تا ایده افراد مختلف را در بیزنس‌های مختلف بدانید.

پیش از اینکه شروع به نوشتن بیزنس پلن کنید، باید به تعدادی پرسش، پاسخ دهید. این پرسش‌ها در اصل همان سرفصل‌هایی است که در بیزنس پلن در نظر می‌گیرید و باید از قبل به آن‌ها فکر کرده باشید.





در ادامه سرفصل‌های یک بیزنس پلن هوشمندانه را مفصل یاد می‌گیرید. بسیاری اوقات به این عنوان‌ها فکر می‌کنید، ولی نمی‌دانید آن‌ها را در چه دسته‌ای قرار دهید، چون هنوز با آن‌ها کار نکرده‌اید.

به طور کلی، موضوعات زیر در یک بیزنس پلن هوشمندانه باید پوشش داده شود:

- خلاصه مدیریتی
- چشم انداز، مأموریت و اهداف شرکت
- تجزیه و تحلیل وضعیت صنعت
- تجزیه و تحلیل بازار
- تجزیه و تحلیل مشتری
- تجزیه و تحلیل رقبا
- شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی
- طرح تولید (محصولات و خدمات)
- برنامه مدیریتی و سازمانی
- برنامه بازاریابی و فروش
- جزئیات برنامه عملیاتی
- مدیریت ریسک
- برنامه تأمین منابع مالی بیزنس
- استراتژی خروج
- برنامه استراتژی
- ضمیمه بیزنس پلن
- جلد بیزنس پلن

## الف) خلاصه مدیریتی<sup>۸</sup>

این بخش، خلاصه‌ای از بیزنس پلنتان است. حجم خلاصه مدیریتی به کلیات کاری که می‌خواهید انجام دهید، بستگی دارد و در آن یک بررسی اجمالی از مفهوم بیزنستان ارائه می‌دهید؛ یعنی خواننده باید متوجه شود به طور کلی؛

● بیزنس شما در چه زمینه‌ای است؟

● چه محصولی می‌خواهید بفروشید؟

● هدفتان از این بیزنس چیست؟

● بازار هدف شما کجاست؟

...

این بخش، خلاصه‌ای از مسائلی است که قرار است خواننده در صفحات بعدی بیزنس پلن با آن مواجه شود. در اینجا ممکن است درباره تک‌تک سرفصل‌هایی که در بخش‌های بعد دارید، به طور خلاصه صحبت کنید، مثلاً برنامه مالی، بازار هدف، مارکتینگ پلن، نوع بیزنس، فرصت‌هایی که وجود دارد، رقبا چه کسانی هستند و با چه روشی فعالیت می‌کنند، مزیت رقابتی شما در مقابل رقبا چیست و موارد دیگر. بیان تمام این مطالب باید در قالب یک یا دو صفحه بگنجد. در خلاصه مدیریتی، در نهایت وضوح بیان کنید که می‌خواهید چه کاری را با چه مشخصات و نقشه‌ای انجام دهید.

بیان نوشتاری شما، باید نشان‌دهنده قدرت شما برای ورود به بازار باشد. اگر این طور نباشد، هرچه جلوتر می‌روید، تأثیر منفی آن آشکار خواهد شد و در زمانی که نسخه‌های مختلف برای سرمایه‌گذار و بانک ایجاد می‌کنید، این موضوع به وضوح دیده می‌شود. در عین حال که کوتاه‌نویسی را در این بخش، رعایت می‌کنید، با قدرت و نظم پیش بروید. زمانی که نسخه‌های مختلفی از بیزنس پلن تهیه می‌کنید، یکی از جاهایی که همیشه براساس نوع مخاطب تغییر می‌کند، همین بخش است.

بسیاری از اوقات ممکن است خواننده بیزنس پلن، به صفحات بعد از خلاصه مدیریتی مراجعه نکند و تصمیم مثبت یا منفی خود را از همین بخش بگیرد؛ بنابراین در همین دو یا سه صفحه، خلاصه بیزنس پلن خود را بسیار ساده، واضح و منظم بنویسید و در نسخه‌های مختلف، بر اساس نوع مخاطبان تهیه کنید.



این مسئله باعث می‌شود شما تأثیرگذارتر عمل کنید، چون مطمئن هستید بیشتر از پنجاه درصد از کسانی که این خلاصه را می‌خوانند، اصلاً صفحات بعدی را نمی‌خوانند و تنها نیمی از افراد به سراغ جزئیات می‌روند. همچنین کسانی که ادامه بیزنس پلن را می‌خوانند، در واقع تحت تأثیر خلاصه مدیریتی، تصمیم به خواندن آن گرفته‌اند.

یکی از روش‌های مناسبی که می‌توانید با آن، میزان رسیدن به اهداف را ارزیابی کنید، این است که از افراد مختلف بخواهید آن را بخوانند و نظراتشان را به شما بگویند که از آن چه برداشتی کرده‌اند. آن‌ها چون هیچ ایده‌ای ندارند و صرفاً برداشتشان را از نوشته‌های شما بیان می‌کنند، گزینه خوبی برای ارزیابی نوشتار شما هستند. اگر برداشتشان همانی است که شما می‌خواستید بیان کنید، مشکلی وجود ندارد، در غیر این صورت باید نوشتارتان را اصلاح کنید و به استانداردها یا روش‌های نوشتاری دیگر مراجعه کنید. سعی کنید متوجه شوید که آیا خواننده، تمام آن متن را متوجه نشده یا فقط قسمتی از متن نیاز به اصلاح دارد.

خودتان هم با دید شخص سوم و با حفظ فاصله‌ای زمانی از تهیه آن، بررسی کنید که آیا آن مفاهیمی را که در پی بیانشان بودید، درمی‌یابید یا خیر. کسی که این خلاصه را می‌خواند، باید بفهمد بیزنس شما چیست.

در مرحله بعد به سرفصل جزئیات بیزنس می‌رسید. اکنون باید شروع کنید به توضیح دقیق آنچه می‌خواهید برای بیزنس خود انجام دهید. تعریف دقیقی از اینکه نقشه‌تان برای راه‌اندازی و پیشبرد بیزنس چیست، ارائه کنید.

در این بخش ذکر جزئیات ضروری است. فراموش نکنید که این نسخه اولیه است و در ادامه، آن را تغییر خواهید داد. بنابراین نیاز به ویرایش و گزیده‌نویسی نیست. هرچه در ذهنتان هست بنویسید و سپس شروع کنید به اصلاح کردن.

همیشه اولین نسخه‌ای که کار می‌کنید، نسخه برنامه کاری است که مفصل‌ترین نسخه بوده و بعداً نسخه‌های دیگر را بر اساس آن می‌نویسید. در نسخه برنامه کاری، هرچه به نظرتان می‌رسد، می‌نویسید.

بعد از نوشتن خلاصه مدیریتی، اهداف، چشم‌انداز و مأموریت نوشته می‌شود.

## ب) چشم‌انداز، مأموریت و اهداف شرکت

### چشم‌انداز آینده<sup>۹</sup>

برای بیزنستان، چشم‌اندازی را با در نظر گرفتن واقعیات تعریف کنید و در این بخش بنویسید. در پنج تا ده سال آینده، می‌خواهید بیزنس شما کجا باشد؟ پس از اینکه طراحی داستان اولیه شما تمام شد، مدام سعی کنید واقع‌گرایانه نگاه کنید و آرزوهایتان را یادداشت نکنید، بلکه تنها براساس واقعیت‌ها، سرمایه در دسترس و تیمی که می‌توانید تشکیل دهید، آینده بیزنستان را ببینید.

داشتن آرزو در بیزنس پلن کاربرد ندارد. راه رسیدن به آرزوها، آسانسور نیست بلکه شبیه به یک نردبان است. رسیدن به آرزوها دشوار ولی دست‌یافتنی است.



## مأموریت بیزنس شما<sup>۱۰</sup>

مأموریت یا همان فلسفه وجودی بیزنس شما نیتی است که در ابتدا با در نظر گرفتن آن، تصمیم به راه‌اندازی بیزنستان گرفته‌اید. مأموریت در مقایسه با چشم‌انداز واقعی‌تر است و رسالتی است که برای بیزنس خود در نظر می‌گیرید و باید در تمام مسیر و تک‌تک فعالیت‌های شرکتتان، نمایان باشد.

مأموریت شرکت با اهداف مالی و سودآوری که در نظر گرفته‌اید، متفاوت است. هر بیزنسی در نهایت، هدف کسب درآمد را دنبال می‌کند اما مأموریت هر بیزنس با دیگری ممکن است متفاوت باشد. برای مثال شرکت "الف" و "ب" را در نظر بگیرید که هر دو در زمینه فروش آنلاین یک محصول مشترک فعالیت می‌کنند. هر دو به دنبال افزایش فروش و گرفتن سهم بازار بیشتر هستند اما مأموریت شرکت "الف" ترویج فرهنگ خرید آنلاین در کشور است و مأموریت شرکت "ب" این است که مناطق دور افتاده و محروم هم به کالاهای مختلف دسترسی داشته باشند. پس همانطور که دیدید مأموریت، نقش اجتماعی و وجهه‌ای است که در جامعه به عهده دارید و با اهداف فردی، سازمانی و مالی متفاوت است.

مادامی که شرکت وجود دارد، مأموریت آن هم وجود دارد. همچنین وجه تمایز مأموریت با چشم‌انداز در این است که مأموریت در زمان حال و از لحظه‌ای که شرکت شروع به فعالیت می‌کند، وجود دارد اما چشم‌انداز، تصویری از آینده است که ممکن است تحقق یابد.

## اهداف

اهداف یک بیزنس، عمدتاً مالی هستند. هر گونه هدفی که می‌خواهید با راه‌اندازی بیزنس به آن‌ها برسید، در این بخش بنویسید.

اهداف را واقع‌گرایانه، قابل اندازه‌گیری و قابل دستیابی تعیین کنید و برای رسیدن به آن‌ها، زمان تعیین کنید. مثلاً در شش ماه اول، یک سری اهداف را مدنظر قرار می‌دهید و در سال اول اهداف مشخص دیگری، پس تمامی اهدافتان را با زمان‌بندی مناسب مشخص کنید.

اولین و مهم‌ترین اشکال در هدف‌گذاری، در نظر گرفتن تنها یک هدف است. در این صورت، اگر به هدفی که تعیین کرده‌اید، نرسید، تمام زحماتتان به باد می‌رود. پس، هیچ بیزنسی را صرفاً با یک هدف شروع نکنید. بلکه همیشه مجموعه‌ای از اهداف فرعی در مسیر رسیدن به یک یا چند هدف نهایی تعیین کنید.

## پ) تجزیه و تحلیل وضعیت صنعت

در این بخش، تحقیق و بررسی کنید که:

● تاریخچه بیزنس مورد نظر شما چیست؟

● وضعیت کنونی صنعت مورد نظرتان، چگونه است؟

● وضعیت آینده صنعتی که می‌خواهید وارد آن شوید، چگونه است؟

گاهی می‌توانید مقالاتی پیدا کنید که آینده بیزنس مورد نظر شما را تجزیه و تحلیل کرده باشد. این مقالات، به ایجاد دید و نگرش نسبت به بیزنس و صنعت مربوط به آن، کمک زیادی می‌کند.

مطالعه و تحقیق به شما کمک می‌کند که تصمیم بگیرید واقعاً بیزنس را ادامه بدهید یا خیر و اگر می‌خواهید آن کار را انجام دهید، با چه شیوه‌ای پیش بروید.

وقتی بیزنستان را شروع می‌کنید، عملاً بخش زیادی از تمرکزتان را از دست می‌دهید و فکر و ذکرتان به این مسئله مشغول می‌شود که می‌خواهید چه کار کنید و به چه سمتی بروید. برای همین بسیاری از اطلاعاتی که امروز برایتان واضح است، در طول کار از ذهنتان خارج می‌شود، مگر اینکه در زمانی که وقت داشتید و مشغول تنظیم بیزنس پلنتان بودید، تمام این اطلاعات را به خوبی دسته‌بندی کرده باشید و خلاصه‌ای از اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن مطالب را به صورت مرتب نگه داشته باشید.

ممکن است برای پروژه‌ای هزاران منبع جمع‌آوری کرده باشید؛ اما تنها تجزیه و تحلیل اطلاعات و ایده‌هایی که به ذهنتان رسیده را در بیزنس پلنتان به کار می‌برید تا همیشه با مراجعه به آن‌ها بدانید وضعیت بازار چگونه است و رقبا و بازار هدفتان چه کسانی هستند.

## ت) تجزیه و تحلیل بازار

مورد دیگری که در بیزنس پلنتان باید به آن فکر کنید، تجزیه و تحلیل بازار بیزنسی است که می‌خواهید وارد آن شوید. بررسی کنید:

● اندازه بازار هدف شما چقدر است؟

● در حال حاضر بازار چه وضعیتی دارد؟ در گذشته چگونه بوده است و آینده‌اش چگونه خواهد بود؟

● پیش‌بینی کنید که چه اتفاقاتی در بازار رخ خواهد داد؟

● چه خدماتی در بازار ارائه می‌شود؟

برای نوشتن این بخش، چک‌لیستی از هر آنچه باید درباره بازار بدانید، تهیه کنید و مدام در حال ارزیابی و بررسی آن‌ها باشید. در چک‌لیست، گاهی می‌توانید خلأهای بازار را هم پیدا کنید. متوجه می‌شوید که چه اتفاقاتی در بازار شما رخ نداده است یا اگر اتفاق افتاده، به نحو خوبی به اجرا گذاشته نشده است یا آن زمان که وارد بازار شده، فناوری آن قدر پیشرفت نکرده بوده یا مردم آمادگی استفاده از آن‌ها را نداشتند، اما الان آمادگی آن وجود دارد و می‌توانند خیلی جدی از آن استفاده کنند.

تجزیه و تحلیل بازار کاربردهای بسیاری دارد. بسیاری از اوقات، برای شما یک منبع است، به این معنا که هر زمان نیاز به بررسی بخشی از بازارتان داشتید، به آن رجوع می‌کنید.

داشتن اطلاعات برای تصمیم‌گیری درباره کاری که می‌خواهید انجام دهید، بسیار مهم است. **برای شناخت اندازه بازار، به آمار نیاز دارید.** در برخی کشورها اطلاعات و آمار مختلفی وجود دارد و شما براساس آن به راحتی اندازه بازار را مشخص می‌کنید. میزان مصرف، برابر با مجموع واردات و تولید است. برای تعیین میزان واردات در اولین قدم، می‌توانید آمار گمرک‌ها را بررسی کنید.

برخی اوقات، اندازه بازار را از روی صورت‌های مالی شرکت‌ها می‌توان فهمید. در کشورهای پیشرفته صورت‌های مالی منتشر می‌شود. ارائه این اطلاعات به نوع بیزنس بستگی دارد.



هرچه بیزنس بزرگتر باشد، مصرف عمومی تر دارد و شناسایی مشخصات آن ساده تر است. برعکس هرچه بیزنس کوچک تر می شود، دانستن اندازه بازار سخت تر می شود، مگر اینکه با روش های نامتعارف و هوشمندانه فکر کنید و روش های خلاقانه پیدا کنید.

برای اینکه مشخصات یک بازار را شناسایی کنید حتماً لازم نیست اطلاعات همان بازار را پیدا کنید. بررسی کنید که چه کسانی به آن بازار خدمات می دهند، شاید بتوانید از این طریق، آن بازار را بشناسید. این کار را از طریق انجمن ها و اصناف نیز می توانید انجام دهید، مثلاً اگر انجمن یک بیزنس، ده هزار عضو دارد، حدس خواهید زد که چقدر افراد فعال در آن بیزنس فراوان هستند که ده هزار عضو در انجمن دارد. زیاد بودن تعداد رقبا در یک بیزنس همیشه بد نیست، مثلاً به دلیل زیاد بودن افراد در اتحادیه رستوران داران نمی توان از باز کردن رستوران انصراف داد. به نیاز بازار و تناسب بین عرضه و تقاضا نگاه کنید.

برخی سایت ها، اطلاعات اندازه بازارها را می فروشند، ولی شما به خرید اطلاعات نیازی ندارید. بسیاری از این اطلاعات در دسترس است. برای نمونه، در گمرک کانادا و آمریکا، تمام اطلاعات تجزیه و تحلیل شده موجود است، فقط باید بتوانید روش های شناسایی اندازه بازار را به دست بیاورید.

برای اینکه به نتیجه ملموسی از تحقیقات برسید، نتایج تجزیه و تحلیل هر مرحله را در یک جدول مانند جدول ۱ ثبت کنید. به کمک این جدول هم در نوشتن بیزنس پلن و هم دیگر موارد لازم مانند مارکتینگ پلن، نتایج کلیدی در دسترس است و به راحتی می توانید تصمیم های مهم را با توجه به همین نتایج بگیرید.

جدول ۱ نمونه ای از تجزیه و تحلیل بازار است که می توانید برای بیزنس خود و بر اساس شرایط خود آن را تهیه کنید.

واردات و صادرات	رشد بازار	عوامل اثرگذار آینده	آینده بازار	تاریخچه بازار	وضعیت بازار	اندازه بازار
فقط صادرات	۴٪	پیشرفت تکنولوژی ارزهای دیجیتال	رشد صعودی	یک دوره رشد دو دوره پیاپی رکود	رو به رشد	۱.۵ میلیون دلار

جدول ۱- تجزیه و تحلیل بازار



پس از تجزیه و تحلیل، ممکن است از شروع یک کار انصراف دهید یا برعکس چنان موقعیتی را در آن بیزنس بیابید که دیگران را هم شریک کنید.

حضور دیگران به دو دلیل خواهد بود؛ یا به خاطر سرمایه یا به خاطر امکانات محیطی که دارند و می‌توانند در اختیار شما بگذارند. این نکات را جزو استراتژی‌هایتان برای ورود به یک بازار لحاظ کنید.



## ث) تجزیه و تحلیل مشتری

یکی از مهم‌ترین مواردی که در بیزنس پلن باید بررسی کنید، تجزیه و تحلیل مشتری یا به عبارت دیگر، شناسایی مخاطب یا مشتری هدف و ویژگی‌های آن‌ها است. به هر فعالیتی که بابت آن پول دریافت می‌شود، بیزنس گفته می‌شود و کسی که مبلغی به شما پرداخت می‌کند، مشتری شما است و پول او مبنای بیزنستان قرار می‌گیرد. تجزیه و تحلیل کردن مشتری به این معنی است که:

- چه کسانی، مشتری هدف شما خواهند بود؟
  - محدوده جغرافیایی، جنسیت و میانگین سنی‌شان و سایر متغیرهای مهم جمعیت‌شناختی را درباره مشتری شناسایی کنید.
- بازار هدف گاهی بر اساس محدوده جغرافیایی مشخص می‌شود و گاهی بر اساس نوع خریدار. ممکن است خریداران محدوده جغرافیایی مشخصی نداشته باشند و در نقاط مختلفی پخش باشند. مثلاً صاحب یک سوپرمارکت در هنگام نوشتن بیزنس پلن به محدوده جغرافیایی اطراف خود فکر می‌کند، ولی تولیدکننده کالسکه کودک، محصول خود را در بازار کل یک کشور عرضه می‌کند.

هنگام راه‌اندازی یک بیزنس هرچقدر محدوده جغرافیایی بازار هدف‌تان را کوچک‌تر کنید، به نتیجه بهتری می‌رسید.



- اگر قرار است بیزنس بین‌المللی داشته باشید، موارد مهم دیگر از جمله ویژگی‌های فرهنگی و رفتاری بازار هدف باید مشخص شود.
- این نکات فقط برای موارد بین‌المللی نیست. حتی در یک بازار گسترده مثل آمریکا، شمال و جنوب و شرق و غرب آن بازاریابی یکسانی ندارند، بازار هدفشان متفاوت است.
- پس از شناسایی بازار هدف، نیازهای آن را شناسایی کنید و بررسی کنید که بازار هدف شما به چه محصولی نیاز دارد.
- بخشی از نیازهای بازار هدف، نیازهای نهفته است. شما برخی از نیازها را می‌دانید و برخی دیگر را با مطالعه رقبای‌تان شناسایی می‌کنید.

خدمات و محصولاتی که رقبایتان عرضه می‌کنند،  
نیاز مشخص بازار هدف شما هستند.

اگر با دید هوشمندانه بنگرید متوجه خواهید شد که مشتریان در کنار نیازهای امروز، به چه چیزهای دیگری نیاز دارند. در این تجزیه و تحلیل می‌توانید درباره جزئیات تحقیق کنید و تحقیقات میدانی، آنلاین و پرسشنامه داشته باشید تا بتوانید نیازهای مصرف‌کنندگان را شناسایی کنید تا وقتی که وارد بازار می‌شوید، نیازهای دیگری از آن‌ها را برطرف کنید.

هر بیزنسی یک نیاز را برطرف می‌کند یا راه‌حل‌های  
رفع نیاز را بهبود می‌بخشد.

شما هم همانند رقا برای برطرف کردن نیاز مشتریان، وارد بازار می‌شوید. نقطه پرش جایی است که شما با شناسایی نیاز بالقوه مصرف‌کنندگان، محصولات و خدمات جدیدی ارائه دهید یا روش‌های جدیدی برای عرضه پیدا کنید. همیشه تغییر در محصول لازم نیست. خیلی اوقات یک روش عرضه متفاوت همه چیز را تغییر می‌دهد. مثلاً اوبر تحولی در سیستم مسافری ایجاد نکرده است. قبلاً تاکسی وجود داشته، آن‌ها فقط روش عرضه خدمات را عوض کردند. از فناوری استفاده کردند و رسیدن مسافر به تاکسی را تسهیل کردند.

اگر بیزنس شما نیازی را برطرف نکند یا راه‌حل بهینه‌ای برای مشکلی ارائه نکند، باید نگران باشید. این مسئله یکی از مواردی است که باعث می‌شود شما از انجام آن بیزنس منصرف شوید. الزاماً در انتهای بیزنس پلن نیست که به چنین نتیجه‌ای برسید. شخصی در استانی در کانادا ده‌ها هزار دلار خرج کرد که تحقیقاتی در صنعت مرغ و تخم مرغ انجام دهد تا کارخانه‌ای احداث کند. در نهایت متوجه شد که منطقه اشباع است و از ایجاد بیزنس منصرف شد و جلوی خسارت میلیون دلاری‌اش را گرفت.

**نیاز اصولاً ایجاد نمی‌شود. نیاز وجود دارد، ولی خیلی وقت‌ها نهفته است.** در اثر ورود یک محصول جدید به بازار، نیازهای جدید هم آشکار می‌شوند. این نیاز وجود داشته؛ اما کسی به آن توجه نکرده است. نگاه هوشمندانه به این معنا است که ببینید در فناوری چه اتفاقاتی می‌افتد تا همگام با آن یا جلوتر از آن باشید.

بررسی کنید طرح و نقشه‌ای که دارید، چقدر با بازار هدف‌تان همخوانی دارد؟  
 نتایج حاصل از تحقیقات درباره مشتری را در جدولی مانند جدول ۲ بنویسید. این نتایج در  
 موارد مختلفی از قبیل روش‌های بازاریابی، بسته‌بندی محصول، توزیع و ... به شما کمک می‌کند  
 تا صحیح‌ترین کار را که منجر به رضایت مشتری می‌شود، انجام دهید.

طبقه اجتماعی	زبان	جغرافیا	تحصیلات	سن	جنسیت
متوسط	انگلیسی فرانسه	کانادا	دانشگاهی	۲۵ - ۴۰	زن ۸۷٪ مرد ۱۳٪

جدول ۲ - تجزیه و تحلیل مشتریان



## ج) تجزیه و تحلیل رقبا

در این بخش، نتیجه تحقیق درباره رقبای خود را بنویسید. قبل از راه اندازی بیزنستان، سه مورد زیر را درباره رقبا بدانید:

- شناسایی رقبا
- شناخت سهم آن‌ها در سطح بازار
- شناسایی فعالیت‌ها و عملکرد رقبا

شناسایی رقبا گاهی بسیار ساده و گاهی بسیار پیچیده است. پیچیده به این معنا که اگر شما در کاری که انجام می‌دهید، تازه‌کار هستید و با آن آشنا نیستید، شاید رقبای بسیاری وجود داشته باشد که شما آن‌ها را نشناسید.

فهرستی تهیه کنید و نام رقبایتان را در آن بنویسید. سپس بررسی کنید که:

- رقبا چه جایگاهی در بازار دارند؟
- چه سهمی از بازار در اختیارشان است؟
- چه خدمات و محصولاتی را عرضه می‌کنند؟
- چه نوع تبلیغاتی را انجام می‌دهند؟

با داشتن این اطلاعات، می‌توانید به نوعی تجزیه و تحلیل از رقبایتان برسید. تجزیه و تحلیل رقبا هم در بیزنس پلن و مارکتینگ پلن (برنامه بازاریابی که بعدها تهیه می‌کنید) کمک کننده است و هم ممکن است شما را از انجام آن بیزنس کلاً منصرف کند. مثلاً ممکن است اندازه رقبا نظر شما را تغییر دهد.

پس از کسب اطلاعات درباره رقبا، ببینید با چه داشته‌ای می‌خواهید وارد بازار شوید. گاهی بازاری مانند رستوران‌داری، به قدری بزرگ است که شما هم می‌توانید وارد آن شوید، هرچند باید کلیدهای موفقیت خود را جست‌وجو و مزیت نسبی خود را شناسایی کنید. تجزیه و تحلیل رقبا به شما در ترسیم نقشه راه و تصمیم‌گیری‌ها کمک می‌کند.

یا باید با رقبا خیلی متفاوت باشید یا دقیقاً مانند  
آن‌ها باشید ولی روش‌های خلاقانه‌ای را به کارتان  
بیفزایید.

همانطور که میبینید در جدول ۳ به طور فرضی اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل رقبا ثبت شده است. شما هم جدولی مشابه این جدول را در مورد رقبایتان تشکیل دهید و مدام اطلاعات آن را بر اساس تغییراتی که رقبا در بیزنس خود ایجاد می‌کنند، به روزرسانی کنید.

رقبا	سهم بازار	خدمات	تبلیغات	مزیت رقابتی
الف	۱۰٪	فروش نصب گارانتی	آگهی تلویزیون بیلبرد آنلاین	سابقه دسترسی به بازارهای بین‌المللی موقعیت جغرافیایی مناسب
ب	۶٪	فروش گارانتی	چاپی رادیو	ارائه تسهیلات به مشتریان
پ	۷٪	تعمیرات نصب	آنلاین محیطی	نیروی کار حرفه‌ای سابقه

جدول ۳- تجزیه و تحلیل رقبا

## چ (شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی

در این مرحله شما با توجه به نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، تجزیه و تحلیل مجددی از خودتان و محیط بیزنستان انجام دهید. این بخش دقیقاً درباره شما صحبت می‌کند:

● در بخش اول، بررسی کنید چه قابلیت‌ها و نقاط قوتی به نسبت رقبا دارید. نقاط قوت خودتان را برای ورود به بازار، بررسی کنید و در این بخش بنویسید. اگر مزیت نسبی یا نقطه قوتی ندارید، روش‌های رقبای خود را شناسایی کنید و در این زمینه روش‌های بهتری را انتخاب کنید. بعضی اوقات بازار، یک روش خاص را می‌پسندد و بهتر است شما نیز به همان روش، خود را عرضه کنید.

● در بخش دوم این تحلیل، نقاط ضعف وضعیت امروز خودتان را فهرست کنید. ● بخش سوم این است که ببینید چه فرصت‌هایی در بازار وجود دارد که توسط آن می‌توانید از نقاط قوتتان استفاده کنید و نقاط ضعفتان را با آن پوشش بدهید.

● بخش آخر، تهدیدهای بازار است. چه مسائلی در صنعتی که می‌خواهید وارد آن شوید، وجود دارد؟ از جمله تهدیدها این است که فناوری جدیدی به بازار می‌آید و این فناوری جدید در موارد بسیاری کار شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد یا مثلاً دستگاه‌هایی را که الان خریداری می‌کنید، طی پنج سال آینده کاملاً بی‌مصرف می‌کند و مجبور می‌شوید دستگاه‌های جدید خریداری کنید.

بررسی کنید که با توجه به فرصت‌های بازار، چه راه‌حلی برای رفع نقاط ضعفتان دارید. وقتی شما نقاط ضعف و تهدیدها را شناسایی کردید، به دنبال راهی برای رفع آن باشید. **تهدیدها را به فرصت تبدیل کنید** و در این بخش، با توجه به تجزیه و تحلیل‌های مختلف، چگونگی انجام این کار را پیدا می‌کنید.

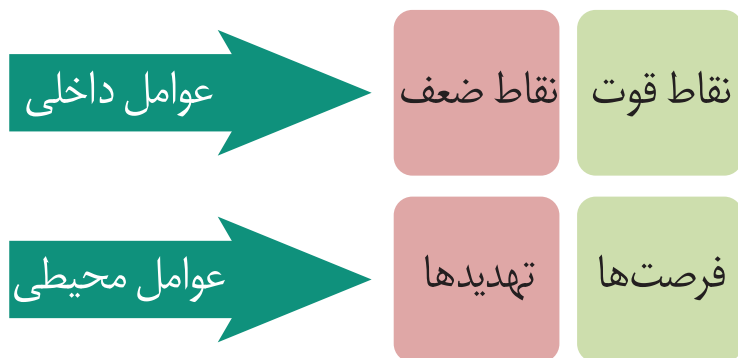
یکی از نکاتی که من همیشه می‌گویم این است که واقعیت‌های خودتان را در آینه بنگرید، زیرا اگر شما واقعیت‌ها و نقاط ضعف خودتان را نبینید، در بیش از نود درصد مواقع، آن نقاط ضعف برای شما دردسرهای بزرگ ایجاد می‌کند، حتی دردسرهایی در این حد که مجبور به خاتمه بیزنس خود شوید. به جای اینکه بعداً در این دست‌انداز بیفتید، از همین جا در بیزنس پلن، درباره آن فکر کنید. شما نقاط ضعفتان را می‌دانید و تهدیدهای بازار هم توسط تحقیق و بررسی

و تجزیه و تحلیل‌ها به دست آمده است. هم‌اکنون برای پوشش دادن این نقاط ضعف و تهدیدها و حل کردن مشکلات از همین ابتدا، راه‌حل پیدا کنید.

وضعیت کلی اقتصادی حاکم بر کشور و هر آنچه که به اقتصاد محدوده جغرافیای بیزنس شما مرتبط است، مثلاً وضعیت نرخ ارز را بررسی کنید. آیا فاکتورهای اقتصادی، برای شما فرصت هستند یا تهدید؟

قوانین محدوده جغرافیایی بیزنس و مسئله فناوری در بیزنس موردنظرتان، از دیگر موارد مهم در تحقیقات شما برای نوشتن بیزنس پلن است. می‌توانید از فرم‌های ارزشیابی برای بررسی استفاده کنید و به هر مورد، نمره دهید. مثلاً نمره وضعیت صنعت در حال حاضر از صد، نود است یا وضعیت اقتصادی نمره پنجاه از صد دارد. مجموعه نمره‌هایی که شما در ارزشیابی‌هایتان در نظر می‌گیرید، وضعیت نهایی ارزیابی شما را بیان می‌کند و تبدیل به معیاری برای تصمیم‌گیری بعدی می‌شود.

در شکل ۱ نمونه یک ماتریس SWOT<sup>۱۱</sup> را می‌بینید و همانطور که در شکل نشان داده شده است، نقاط قوت و نقاط ضعف از عوامل داخلی بیزنس شما محسوب می‌شوند اما فرصت‌ها و تهدیدها عوامل محیطی هستند که معمولاً کنترلی روی آن‌ها ندارید و قادر به تغییر آن‌ها نیستید. کاری که باید انجام دهید این است که تا جای ممکن از فرصت‌های محیطی به بهترین نحو بهره‌برید و با استفاده از نقاط قوت خود بر تهدیدها غلبه کنید. نوشتن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها علاوه بر شناخت کامل و منسجمی که به شما می‌دهد، می‌تواند مبنای تدوین استراتژی‌هایتان هم قرار بگیرد.



شکل ۱- ماتریس SWOT

11. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats



## ح) طرح تولید (محصولات و خدمات)

در این بخش هر نوع محصول یا خدماتی که قرار است در بیزنستان عرضه کنید، با تمام جزئیات بنویسید. باید بدانید می‌خواهید چه محصولی را عرضه کنید. برای نمونه در یک دوچرخه‌فروشی، محصول شما دوچرخه است. سرویس‌هایتان ممکن است خدمات پس از فروش باشد. این موارد را تیتروار برای خود بنویسید و درباره هر آنچه به این روند مربوط است، فکر کنید. تحقیق کنید چه کالایی بیشترین مصرف را در بازار دارد، گرچه این موضوع نمی‌تواند الزاماً تضمین‌کننده داشتن یک بیزنس خوب باشد.



## خ) برنامه مدیریتی و سازمانی

این بخش درباره مدیریت و افرادی است که قرار است بیزنس را اداره کنند.

- شمایی از وضعیت این افراد، ارائه کنید.
- مشخصات تمام کسانی که قرار است گرداننده بیزنس شما باشند، در این بخش از بیزنس پلنتان قرار دهید.
- مشخصات فردی، میزان تحصیلات، قابلیت‌ها و تجارب کاری افراد را به صورت مفصل ارائه کنید.
- نقاط قوت و دلیل اینکه چرا هر یک از افراد از نظر شما گزینه مناسبی هستند، بنویسید.

این بخش مصارف مختلفی دارد؛

- نوشتن مشخصات افراد به شما کمک می‌کند که بهتر ببینید که آیا می‌توانید از این افراد در بخش‌های دیگر بیزنس هم استفاده کنید یا خیر.
- براساس همین نوشته‌ها و اطلاعات افراد، آن‌ها را در سمت‌های کاری مختلف به کار بگیرید.
- هنگام نوشتن این بخش، بسیاری از حلقه‌های گم‌شده‌تان را در آن پیدا می‌کنید و برای بخش‌های مختلف کارتان، افراد با قابلیت‌های مرتبط را پیدا می‌کنید. البته ممکن است بیزنس شما شامل یک نفر باشد و فقط یک نفر آن را مدیریت کند.
- هر نکته‌ای که درباره مدیران و تیم کاری می‌دانید، در این بخش قرار دهید.
- کاربرد دیگر این بخش برای افرادی است که شما نسخه‌های مختلف بیزنس پلن را برای بررسی در اختیارشان قرار می‌دهید. در نسخه‌ای که برای بانک و سرمایه‌گذار تهیه می‌کنید، این بخش امتیاز ویژه‌ای دارد و مشخص می‌کند آیا این افراد می‌توانند سرمایه‌ای را که سرمایه‌گذار برای پروژه هزینه می‌کند، به درستی مدیریت و استفاده کنند یا خیر.

اگر بانک‌ها و سرمایه‌گذاران فرمت‌های خاصی دارند، دقت کنید که این ویژگی‌ها را مطابق فرمت آن‌ها بنویسید. من روی این قضیه تأکید بسیار دارم، چون خیلی از افرادی که در جذب سرمایه برای بیزنس پلنشان موفق نمی‌شوند، همین اشتباه ساده را انجام داده‌اند و فرمت‌هایی را که آن شرکت‌ها و بانک‌ها و سرمایه‌گذاران می‌پذیرند، به درستی رعایت نکرده‌اند. در بسیاری از مواقع آن برنامه توسط نرم‌افزار خوانده می‌شود، نرم‌افزار آن را دسته‌بندی کرده و تجزیه و تحلیل می‌کند و به افراد تصمیم‌گیرنده، ارائه می‌دهد. در این صورت، رعایت نکردن ساختار مشخص باعث می‌شود فرصت‌های زیادی را به همین سادگی از دست بدهید. **رزومه افرادی که قرار است در تیم مدیریت باشند، بر اساس مصرف مخاطب و قالب بیزنس پلن مدنظرشان، ویرایش کنید.**

تأثیر دیگر این بخش، زمانی است که می‌خواهید شریک کاری پیدا کنید. یکی از نخستین مسائلی که شریک احتمالی شما بررسی می‌کند، همین بخش است. او به رزومه باقی افراد تیم نگاه می‌کند و این مسئله یکی از دلایل تصمیم‌گیری درباره مشارکت با شماست. این بخش را بسیار با دقت و درست بنویسید.

مدرک تحصیلی افراد را در اولویت قرار ندهید، بیشتر از اینکه این مطالب را فهرست کنید، به دنبال فهرست کردن نقاط قوت کسانی باشید که با شما کار می‌کنند.

ممکن است سواد کسی که به صورت تجربی کار را یاد گرفته، بیشتر از کسی باشد که مدرک آن را دارد. پس، معیار خوبی برای مقایسه نیست. **به جای تمرکز بر مدارک دانشگاهی، بر روی قابلیت‌های کاری افراد تمرکز کنید. تجربه است که سواد محسوب می‌شود.** سواد نظری خوب است اما تجربه مهم‌تر است.

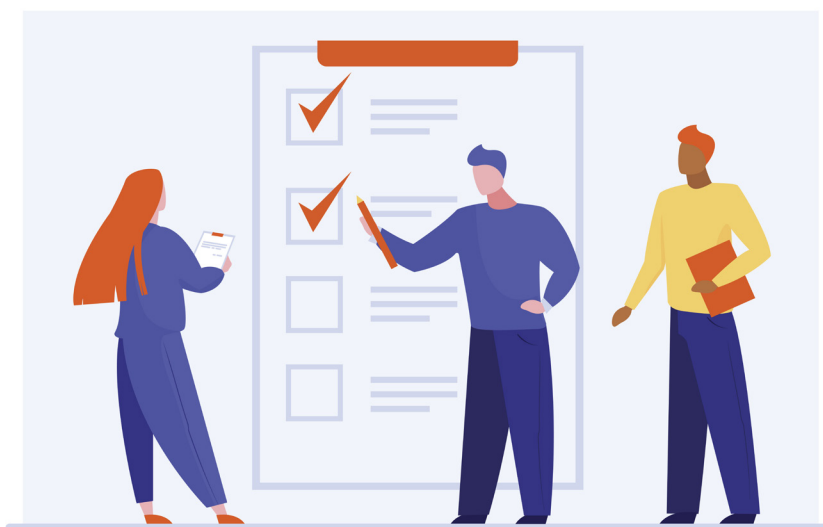
باید ثابت کنید افرادی که برای مدیریت بیزنس در نظر گرفته‌اید، می‌توانند بیزنس پلن شما را اجرا کنند.

در این مرحله هم برای انسجام بیشتر جدولی تشکیل دهید و مشخصات کلیه افرادی را که قرار است در بیزنستان کار کنند یا وظیفه‌ای به عهده بگیرند، بنویسید.

جدول زیر به صورت فرضی و به عنوان مثال آورده شده است که می‌توانید از آن ایده بگیرید و مطابق با ویژگی‌های بیزنس خود، آن را تشکیل بدهید تا وضعیت شرکت از نظر نیروی انسانی و توانمندی‌هایشان هم برای خودتان و هم کسانی که بیزنس پلن را می‌خوانند، واضح و مشخص باشد.

نام و نام خانوادگی	سمت	نقاط قوت	سابقه کاری	مدرک تحصیلی
الف	مدیر محصول	دقت در کار آشنایی با متدهای جدید ...	۱۰ سال	کارشناسی مدیریت بازرگانی
ب	مدیر بازاریابی	تحمل فشار کاری زیاد انتقادپذیر خوشفکر ...	ندارد	دکترای بازاریابی
پ	طراح	خلاق علاقمند به یادگیری ...	۲ سال	کارشناسی گرافیک
...	...	...	...	...

جدول ۴- مشخصات نیروی انسانی



## منابع تأمین نیروی انسانی

قسمت بعدی که باید درباره آن فکر کنید، ساختن تیم است. تیمی که قرار است کار را با هم پیش ببرند. اعضای این تیم می‌توانند کارمندان، شرکا یا مدیران و متخصصان باشند. فهرستی از افرادی که در مسیر راه‌اندازی بیزنس نیاز دارید، تهیه کنید. این فهرست شامل افرادی است که در بیزنس شما تعیین‌کننده خواهند بود. به این نکته فکر کنید که چگونه می‌توانید این نیروی انسانی را تأمین کنید.

این سرفصل در حقیقت زیرمجموعه بخش مدیریت است. ذیل این سرفصل درباره دپارتمان‌های مختلفی که می‌خواهید برای شرکتتان طی سال‌های آینده داشته باشید، صحبت می‌کنید. مهم نیست که از همان اول این دپارتمان‌ها را داشته باشید یا نه. می‌توانید در برنامه سه یا پنج یا ده‌ساله‌تان در نظر بگیرید چه دپارتمان‌هایی نیاز دارید. ممکن است در بیزنس پلنی که می‌نویسید، همه دپارتمان‌هایی را که یک شرکت بزرگ دارد، در یک دپارتمان داشته باشید.

به صورت واقع‌گرایانه تعیین کنید که در طول زمانی که در نظر دارید، چه دپارتمان‌هایی نیاز دارید و می‌توانید تأسیس کنید. بخش‌های مختلف بازاریابی و بیزنس، توسعه، روابط عمومی و بخش‌های دیگر را ممکن است در یک دپارتمان کلی ارتباطات یا بخش بازاریابی در نظر بگیرید و این بخش تمام آن موارد را پوشش دهد.

تمام این موارد را هم در بخش منابع نیروی انسانی توصیف کنید و مشخص کنید که در هر بخش به چه افرادی برای همکاری نیاز دارید. سرفصل‌های مشخصات افراد را فهرست کنید، چون هنوز نمی‌دانید دقیقاً چه کسی را باید به همکاری دعوت کنید. تنها می‌دانید به این عناوین نیاز دارید. اگر هم فرد خاصی را در نظر دارید، اسم او را با عنوان دپارتمان مربوطه بنویسید.

در این بخش کسانی را که قرار است مدیریت کنند تعریف کنید؛ نخست افرادی را که در نظر دارید و در درجه دوم کسانی را که نمی‌شناسید، اما به آن‌ها نیاز دارید. بعد از آن، در دپارتمان‌هایی که تعریف کرده‌اید، شروع به نوشتن این موضوع کنید که چه کسی را باید در کجا قرار دهید و به چه سرفصل‌هایی نیاز دارید. اگر افراد مشخص بودند، بازومه در این بخش گذارید و اگر نه، فقط سرفصل‌هایی را که نیاز دارید قرار دهید.

بعد از آن، سرفصل دیگری را مشخص کنید و در آن بگویید این افراد را چگونه می‌خواهید تأمین کنید. برای نمونه اگر می‌خواهید چاپخانه راه بیندازید، برای ماشین‌هایتان نیاز به کارگران فنی دارید که بتوانند امور نگهداری و مهندسی ماشینتان را انجام دهند. ممکن است آن قدر کار زیاد باشد که لازم باشد افرادی را به صورت مستقر در آنجا داشته باشید. اگر افراد مستقر باشند،

کار خودتان را سخت‌تر و پیچیده‌تر می‌کنید؛ یعنی باید بنویسید که این نیروها را از کجا تأمین کنید و تأمین نیرو جزو برنامه شما شود. ممکن است برای این کار وبسایت‌های مخصوص یا آژانس‌های کاریابی مخصوص وجود داشته باشد. باید بررسی کنید که آیا آژانس‌های عمومی می‌توانند کار شما را انجام دهند یا باید در یک اتحادیه یا مجله‌ای که در این زمینه کار می‌کند به دنبال نیرو بگردید. هر نوع منبعی را که می‌تواند تأمین‌کننده نیروهایتان باشد، ذیل این سرفصل جزو استراتژی‌تان بیاورید.



## د) برنامه بازاریابی و فروش

هم‌اکنون برای طراحی مارکتینگ پلن آماده شده‌اید، چون به بسیاری از اطلاعات مورد نیاز دست یافته‌اید.

استراتژی‌هایی را که در بازاریابی قرار است پیاده کنید و هر آنچه مربوط به فروش و بازاریابی محصول بیزنس شما است، در این بخش از بیزنس پلنتان توضیح دهید.

کل مارکتینگ پلن بیزنستان می‌تواند در بیزنس پلن به صورت مفصل بیان شود یا کلیات آن نوشته شود ولی جزئیات آن در سندی جداگانه با عنوان مارکتینگ پلن بیان شود. این مسئله به سیاست‌های شما بستگی دارد؛ اما با توجه به اینکه برنامه کاری باید همه‌چیز را در بر بگیرد، من ترجیح می‌دهم که هرچه در مارکتینگ پلن هست و بعدها هم به‌روزرسانی می‌شود، در این بخش از بیزنس پلن نوشته شود. **چون بیزنس پلن، کتاب راهنمای بیزنس شماست.**

در این مرحله با توجه به نوع محصول، رفتار رقبا و نیازهای بازار هدف، شروع به نوشتن مارکتینگ پلن کنید. پاسخ دقیق سؤالات زیر به شما در نوشتن کمک می‌کند.

- چگونه می‌خواهید محصول خود را به بازار عرضه کنید؟
- آیا می‌خواهید خودتان توزیع کنید یا با توزیع‌کنندگان کار کنید؟
- آیا می‌خواهید عمده‌فروش باشید یا خرده‌فروش؟
- واردکننده‌اید یا تولیدکننده؟
- آیا قرار است محصولاتتان را به شرکت‌ها بفروشید یا به افراد و مصرف‌کننده نهایی؟
- آیا نیاز است بازاریابی چهره‌به‌چهره انجام دهید یا فروش آنلاین یا تلفنی داشته باشید؟
- آیا می‌خواهید از ابزارهایی مانند افیلیت مارکتینگ<sup>۱۲</sup> استفاده کنید یا فروش مستقیم انجام دهید؟
- چگونه می‌خواهید محصول خود را به بازار هدف معرفی کنید؟
- چگونه می‌خواهید با رقبا در بازاریابی و فروش محصول رقابت کنید؟

12. Affiliate Marketing

**استراتژی‌های فروش و بازاریابی محصول** خود را تعریف کنید. مشخص کنید که از کدام روش‌های بازاریابی باید استفاده کنید تا فروشتان را پشتیبانی کنید؛ مثلاً روش‌های مختلفی برای فروش در فروشگاه، فروش آنلاین و فروش از طریق بازاریاب‌ها تعریف کنید. پس از تعیین استراتژی کلی، وارد جزئیات شوید. هر آنچه به ذهنتان می‌آید، مکتوب کنید تا بتوانید به تفصیل بگویید که می‌خواهید چه کاری انجام دهید. مثلاً اگر در بالا از فروش مستقیم در فروشگاه صحبت کردید، در این قسمت روش‌های بازاریابی و فروش را شرح دهید. **تبلیغات** جزئی از ابزارهای بازاریابی است. مشخص کنید که چه روش‌های تبلیغاتی را باید به کار ببندید که به انواع روش‌های فروش شما کمک کند. این روش‌ها را با جزئیات بنویسید. مسئله مهم دیگر در بخش مارکتینگ پلن از بیزنس پلن، روش **قیمت‌گذاری** محصولاتتان است. با توجه به وضعیت رقبا و تجزیه و تحلیل‌های بازار، استراتژی قیمت‌گذاری محصولات خود و مبنای آن را برای خود مشخص و مکتوب کنید. نیازی نیست حتماً قیمت‌ها را اعلام کنید. به عنوان مثال، می‌توانید بنویسید مثلاً استراتژی قیمت‌گذاری‌تان، هزینه تمام شده محصولات به اضافه حاشیه سود ۲۵ درصدی است.



زمانی که بیزنس پلن را برای بانک‌ها و سرمایه‌گذاران می‌فرستید، لازم نیست روش قیمت‌گذاری را با جزئیات توضیح دهید. اما زمانی که می‌خواهید گروه مدیریتی جذب کنید، این بخش را در بیزنس پلن خود، ذکر کنید. ممکن است بخش تولید و خدمات در برنامه کاری شما چندین صفحه باشد یا در دو صفحه هم جمع شود. بسته به نوع و اندازه بیزنس، این بخش تکمیل می‌شود.

باز هم تأکید می‌کنم که بسته به مخاطب بیزنس پلن، ممکن است نیازی نباشد که تمام این جزئیات را بیان کنید و خلاصه این بخش، کافی باشد. مثلاً برای بانک‌ها جزئیات خیلی مهم نیست، ولی اگر بخواهید یک نیرو برای بخش بازاریابی‌تان استخدام کنید به تمام این موارد به تفصیل نیاز دارید، چون نیروی بازاریابی باید بداند جایگاهش در این بخش کجاست و آیا می‌تواند این کار را به همان شکل که شما می‌خواهید، انجام دهد یا خیر.



ویرایش‌هایی که در بخش بازاریابی و فروش انجام می‌دهید، از مرحله بعد از استراتژی فروش شروع می‌شود؛ یعنی استراتژی فروش و بازاریابی را نوشته‌اید، بعد از آن شروع به اصلاح می‌کنید که باشد یا نباشد و اگر هست کوتاه باشد یا مفصل.



امروزه نمی‌توان بخش استراتژی بیزنس آنلاین<sup>۱۳</sup> را نداشت. تمام کسانی هم که قبلاً این بخش را در بیزنس پلنشان نداشته‌اند، باید آن را اصلاح کنند و این بخش را به آن اضافه کنند. در این بخش، استراتژی‌هایی که می‌خواهید در دنیای آنلاین امروز پیاده کنید، بیان می‌شوند. مبحث استراتژی بیزنس آنلاین را زیرمجموعه مارکتینگ پلن و یا در برخی موارد، به عنوان یک سرفصل اصلی در بیزنس پلن دارید. اگر قرار است بخش مهمی از بیزنستان آنلاین باشد، آن را به عنوان سرفصل اصلی داشته باشید.

مبحث استراتژی بیزنس آنلاین شامل دو بخش است؛ یکی حضور و دیگری بازاریابی. شاید شما بیزنس آنلاین نداشته باشید، اما استراتژی بیزنس آنلاین داشته باشید؛ یعنی باید بدانید چگونه می‌خواهید حضور آنلاین خود را تعریف و تضمین کنید. مثلاً:

● آیا قرار است وبسایت یا شبکه اجتماعی داشته باشید؟

● آیا قرار است اپلیکیشن داشته باشید؟

● آیا قرار است فروش آنلاین هم داشته باشید؟

● آیا قرار است در همه شبکه‌های اجتماعی حضور داشته باشید یا در برخی از آن‌ها؟

● انتخاب شما کدام موارد است؟

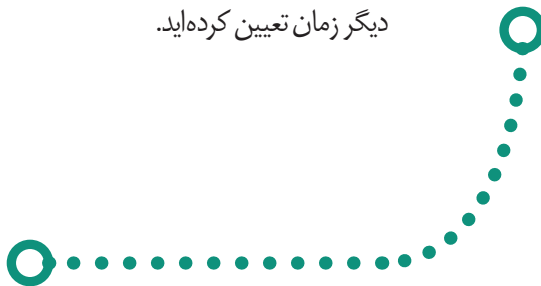
● بر روی کدام موارد می‌خواهید بیشتر تمرکز کنید؟

در مبحث استراتژی بیزنس آنلاین، تمام جزئیات اینکه در چه شبکه‌های اجتماعی خواهید بود، آیا قرار است وبسایت شما فروش داشته باشد یا نه، اگر ندارد، چه امکاناتی قرار است داشته باشد و چه استفاده‌ای از آن می‌کنید، طراحی سایت شما قرار است مانند یک کاتالوگ ساده باشد یا به شبکه اجتماعی شما متصل باشد و هر آنچه در این موارد به ذهنتان می‌آید، توضیح می‌دهید. برای مشخص شدن پاسخ این موارد و توضیح آن‌ها، باید تحقیق کنید، شرایط خود را بسنجید، بیزنس‌های مشابه را که می‌توانند به برنامه‌ریزی شما کمک کنند، پیدا کنید و از آن‌ها الگو بگیرید. نکته مهم دیگر در مارکتینگ پلن بیزنس خود که باید به آن اشاره کنید، این است که چطور می‌خواهید بیزنستان را تبدیل به برند کنید. تعیین کنید که چه برنامه‌های بازاریابی برای توسعه بیزنس خود دارید. همیشه یادتان باشد که توسعه بیزنستان به بازاریابی مربوط است و این دو به هم متصل‌اند. **ابزار اصلی توسعه بیزنس پلن، بازاریابی است.**

## ذ) جزئیات برنامه عملیاتی

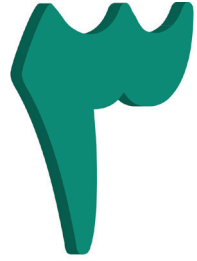
در مرحله بعد شما وارد مبحث برنامه اجرایی و عملیاتی می‌شوید که شامل زمان‌بندی اجرای کار و چگونگی به اجرا گذاشتن بیزنس پلن است.

در برنامه عملیاتی تعریف کنید که بیزنس خود را در چه اندازه‌ای و طی چه بازه زمانی شروع کنید. مثلاً برای راه‌اندازی اولیه بیزنس، شش ماه زمان در نظر گرفته‌اید. برای بخش ورود به بازار، شش ماه دیگر زمان تعیین کرده‌اید.



بررسی کنید که آیا تقویم سال مالی‌تان با تقویم رایج در کشورتان هماهنگ است یا به هر دلیلی می‌خواهید سال مالی‌تان متفاوت باشد.

گاهی اوقات، بیزنس پلن برای یک دوره سه ساله و گاهی برای یک دوره پنج ساله تنظیم می‌شود و برنامه مالی هم در همان دوره‌های سه ساله و پنج ساله تعریف می‌شود. گاهی هم برنامه عملیاتی در دوره‌های کوتاه‌مدت یک ساله در نظر گرفته می‌شود.



روش تولید محصولات و خدمات خود را تعیین کنید.

● محصولی را که می‌خواهید عرضه کنید، چگونه تهیه می‌کنید؟

● تأمین کنندگان‌تان چه کسانی هستند؟

● مواد اولیه را خودتان تأمین می‌کنید یا تأمین کننده‌ها؟

● امور پشتیبانی را چگونه هماهنگ می‌کنید؟

● وظایف تک‌تک کارمندان چیست؟

● به چه دستگاه‌هایی نیاز دارید؟

● آن‌ها را از کجا و چگونه تهیه می‌کنید؟

● چه زمانی قرار است دستگاه‌ها نصب شوند؟

● کنترل کیفیت به چه شکل است؟

● چطور می‌توانید رضایت مشتریان را به دست بیاورید

و چطور می‌توانید از میزان رضایت آن‌ها مطلع شوید؟

پاسخ همه این موارد، بخشی از برنامه اجرایی شما را تشکیل

می‌دهد.



به کسانی که در روند تولید و عرضه محصول، از تأمین مواد اولیه تا رسیدن به دست مشتری نقش دارند، نقش‌های کلیدی<sup>۱۴</sup> گفته می‌شود. نقش‌های کلیدی را تعریف کنید و خصوصیات هر کدام را در برنامه عملیاتی مشخص کنید.

برای خود، فهرستی از صلاحیت‌های موردنیاز از تأمین‌کنندگان موردنیاز خود تعریف کنید. سپس، تحقیق کنید و تأمین‌کنندگان مناسب را براساس آنچه تعریف کرده‌اید، بیابید و در نهایت، مشخص کنید که موارد موردنیاز خود را از کدام تأمین‌کنندگان، قرار است تهیه کنید. مثلاً تعیین می‌کنید که گوشت رستوران شما قرار است از کجا تأمین شود. دقیقاً می‌نویسید که می‌خواهید از چه کسانی مواد اولیه تأمین کنید و چه کسانی به شما خدمات ارائه دهند. مفهوم برنامه عملیاتی همین است.

یک برنامه زمانی تعیین کنید و زمان دقیق تمام کارهای ذکرشده در برنامه عملیاتی را بنویسید. برخی کارها مربوط به جریان راه‌اندازی بیزنس است و برخی دیگر، پس از آن انجام می‌شود. زمان‌بندی دقیق و نحوه اجرای تمام موارد را مشخص کنید؛ مثلاً دستگاه‌های آشپزخانه را از فلان شرکت خریداری می‌کنید و هفته آینده تحویل می‌دهند و در آشپزخانه نصب می‌کنند. بعد شرکت "الف"، هودهای آشپزخانه را نصب می‌کند. شرکت دیگر یخچال‌ها را در روز مشخص نصب می‌کند. روز افتتاحیه را مشخص می‌کنید. مثلاً تا دو روز قبل از روز افتتاحیه باید گوشت‌ها رسیده باشند. شرکت "ب" باید این گوشت‌ها را تحویل دهد. برای اینکه مطمئن شوید گوشت‌ها در تاریخ مشخصی می‌رسند، باید با آقای "ت" تماس بگیرید و به همین ترتیب، همه موارد را با رعایت زمان‌بندی، مشخص می‌کنید.

14. Key Player



برنامه عملیاتی را انعطاف‌پذیر تعریف کنید.



مثلاً اگر در برنامه عملیاتی مشخص کرده‌اید که دو روز مانده به مراسم افتتاحیه، گوشت‌ها باید ساعت ۱۰ صبح برسند، از قبل خودتان را برای اینکه گوشت‌ها سر ساعت نرسند، آماده کنید. انعطاف‌پذیر باشید و بدانید از کجا باید کار را دنبال کنید تا متوجه شوید کجای کار مشکل دارد. باید بدانید چطور می‌خواهید آن مشکل را حل کنید و برایش برنامه پشتیبان داشته باشید. مثلاً ممکن است از شش ماه قبل، برنامه‌ریزی‌هایتان را انجام داده باشید؛ اما دو هفته مانده به تحویل کالا، شرکت یخچال‌سازی ورشکست شده و از این بیزنس خارج شود. اگر از قبل خودتان را برای این ماجرا آماده کرده باشید و برنامه پشتیبان داشته باشید، هر اتفاقی بیفتد از پس آن برمی‌آیید.

به یک تأمین‌کننده وابسته نباشید و تأمین‌کننده‌های متعددی برای خودتان در نظر بگیرید.



## را مدیریت ریسک

یکی از موارد مهمی که در بیزنس پلن باید لحاظ کنید، موضوع ریسک‌های بیزنس است و در بیزنس‌های بزرگ اهمیت بیشتری دارند.

در بخش تحقیقات و تجزیه و تحلیل بازار، اطلاعات بسیاری را جمع‌آوری کرده‌اید. از مجموعه اطلاعات جمع‌آوری شده، هر آنچه تحت عنوان ریسک به نظرتان می‌رسد، ذیل این سرفصل بیاورید. بعد از فهرست کردن ریسک‌ها، تجزیه و تحلیل کنید که هر کدام از آن‌ها در صورت وقوع، چه تبعات و نتایجی می‌توانند داشته باشند.



فهرستی از عوامل متغیر و مشکلات احتمالی داشته باشید. این مسائل را در بخش ریسک برنامه یا عوامل پیش‌بینی نشده در نظر بگیرید.

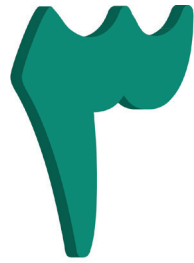


موانع احتمالی در بیزنس خود را بنویسید و پیش‌بینی‌های لازم را انجام دهید. در بیزنس پلنتان و زیرمجموعه بخش ریسک یا در یک بخش مستقل، سرفصلی تحت عنوان موانع اضافه کنید. ممکن است بسیاری از این موانع، تنها در حد پیش‌بینی باشند و در دنیای واقعی اتفاق نیفتند؛ اما فهرستی از آن‌ها داشته باشید که اگر به آن‌ها برخوردید، پیش‌بینی‌هایی کرده باشید و نقشه‌ها و برنامه‌های حل موانع داشته باشید.

گاهی در عمل پیش می‌آید که ذهنتان می‌ایستد و نمی‌دانید یک مسئله را چطور حل کنید، اما وقتی به بیزنس پلنتان مراجعه می‌کنید، متوجه می‌شوید که قبلاً برای این بخش، فکری داشته‌اید.



ریسک انجام کار در بیزنس‌هایی که محصول نهایی به صورت تضمینی به یک مشتری مانند دولت فروخته می‌شود، با توجه به همکاری با سیستم دولتی بیشتر است.



مثلاً در یک نیروگاه برق، دولت برق تولیدی شما را برای ۱۰ سال خریداری می‌کند. برعکس تصور همگانی، این نوع بیزنس بسیار خطرناک است، چون به یک مشتری مشخص وابسته است و اگر این مشتری به هر دلیل، سراغ خرید کردن از فرد دیگری برود، شما سرنگون می‌شوید.

اگر مشتری‌های تضمینی دارید یا روی مشتری کنترل ندارید، در بیزنس پلن، ریسک و انعطاف‌پذیری خود را بسیار دقیق‌تر تعریف کنید. خودتان را برای فهرست بلندبالایی از موانعی که ممکن است ایجاد شود، آماده کنید. با تغییر دولت‌ها، سیاست‌ها تغییر می‌کند یا اقتصاد به هر دلیلی بهتر یا بدتر می‌شود و دولت مجبور می‌شود نظرش را تغییر دهد.



## ز) برنامه تأمین منابع مالی بیزنس

مسائل مالی، مهم‌ترین بخش بیزنس پلن است و در انتهای بیزنس پلن نوشته می‌شود. همه آنچه در بیزنس پلن است، به یک طرف و مسائل مالی که باید بسیار درست و معقول و اصولی نوشته شده باشد، یک طرف.

**نظم و اندیشه مالی، رکن اصلی بیزنس پلن است** و اگر به این بخش فکر نکرده باشید، نمی‌توانید کار را پیش ببرید.

سرمایه‌گذاران براساس آمار و ارقام و بررسی‌های واقعی، قابلیت بیزنس را بررسی می‌کنند و مسئله اصلی برای آن‌ها، میزان هزینه‌ها و درآمدها است. پس نمی‌توانید مخارج و درآمدها را گذری بنویسید. باید فکر کنید تأمین سرمایه و بازگشت سرمایه بیزنس شما به چه شکلی خواهد بود.

مهم‌ترین فاکتورهای مالی در یک بیزنس پلن، به ترتیب اولویت، موارد زیر است:

- تعیین سرمایه
- هزینه‌ها
- درآمدها

پس، به مسائل زیر فکر کنید و پاسخ آن‌ها را بنویسید:

- چقدر سرمایه و پول دارید؟
- راه‌اندازی بیزنس موردنظرتان چقدر سرمایه لازم دارد؟
- از چه روش‌هایی می‌خواهید سرمایه تأمین کنید؟
- آیا بخشی از سرمایه را قرار است خودتان تأمین کنید یا کل آن را؟
- اگر قرار است خودتان تأمین‌کننده باشید، چگونه آن را تأمین می‌کنید؟ می‌خواهید از حساب‌های پس‌انداز، استفاده کنید یا قرض کنید یا از فروش دارایی است یا راه‌های دیگری برای تأمین آن دارید؟ مثلاً تعریف می‌کنید که ۵۰ درصد سرمایه را خودتان دارید و ۳۰ درصد را می‌خواهید وام بگیرید و بقیه را از منابع دیگر تأمین کنید.



بخشی تحت عنوان تأمین مالی در بیزنس پلن و زیر مجموعه بخش مالی در نظر بگیرید و روش‌ها و حجم تأمین مالی سرمایه موردنیاز بیزنس خود را مشخص کنید.

● نقدینگی بیزنستان چقدر است؟

● هزینه سالانه بیزنستان چقدر است؟

● درآمد عملیاتی بیزنستان چقدر است؟

● میزان درآمد و سودتان چقدر است؟

● از چه امکاناتی می‌توانید برای ایجاد درآمد اضافی و غیرعملیاتی، استفاده کنید. مثلاً از فضای در اختیارتان، برای تبلیغات و درآمد بیشتر استفاده کنید. درآمد اضافی می‌تواند یک سرفصل در بخش مالی بیزنس پلن شما باشد.

● برنامه زمانی هزینه‌ها و درآمدها چگونه است؟ این مورد را هرچقدر در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر و دقیق‌تر تعریف کنید، بهتر است. اگر نمی‌توانید برنامه ماهانه مشخص کنید، برنامه مالی را برای بازه زمانی یک سال، دو سال، سه سال و تا پنج سال مشخص کنید تا شمای از آینده بیزنس داشته باشید.

دست‌کم برای سال اول، تخمین بزنید که وضعیت بیزنستان چگونه خواهد بود و چطور می‌توانید براساس داستان بیزنس که برای خودتان نوشته‌اید، با سرمایه موجود کار کنید و در انتهای سال اول به چه نقطه‌ای خواهید رسید.

ساختار بیزنس پلن بر اساس همین مباحثی است که درباره آن صحبت شد. در نهایت عملاً تمام بیزنس پلن‌ها سرفصل‌های مشخصی دارند، فقط یکی ممکن است یک سرفصل را با جزئیات بیشتر بررسی کرده باشد و تحقیقات بیشتری انجام داده باشد.

حجم و تحلیل‌های بیزنس پلن‌ها با یکدیگر متفاوت است. هرچقدر عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر بیزنس شما بیشتر باشد، بیزنس پلن مفصل‌تری خواهید داشت. یکی از دلایل نوشتن داستان بیزنس در ابتدای کار همین است که بدانید درگیر چه مسائلی هستید. بیزنس پلن را برای این می‌نویسید که به صورت خیلی واضح، نقشه راه خودتان را بدانید و نیازهایتان را بشناسید.

## س) استراتژی خروج

این بخش، مختص بیزنس پلن هوشمندانه است و ممکن است هر بیزنس پلنی این بخش را نداشته باشد.

مشخص کنید که استراتژی خروجتان از بیزنستان چیست. این مسئله برای مخاطبان بیزنس پلن، جالب و تعیین کننده است که بدانند چقدر آینده نگر هستید.

● سیاست شما می تواند ابتدا راه اندازی و سپس، فروش بیزنس باشد. در این صورت بررسی کنید که چطور می خواهید بیزنستان را بفروشید.

● ممکن است بخواهید در آینده، بیزنستان را با بیزنس های دیگر و رقابتان ادغام کنید.

● ممکن است بیزنستان را برای ادامه بعد از بازنشستگی، در اختیار افراد دیگری بگذارید.

البته هر بیزنسی را نباید فروخت. به همین دلیل در استراتژی خروج، هم ادغام کردن را که موجب رشد بیزنس می شود، در نظر بگیرید و هم در اختیار دیگران گذاشتن برای ادامه راه بیزنس. این استراتژی، ارزش افزوده زیادی را برای بیزنس ایجاد می کند.



## ش) برنامه استراتژی

استراتژی بخشی از بیزنس پلن و جزئی از آن است، اما می‌تواند به‌عنوان یک برنامه مستقل نوشته شود. ممکن است جدا از بیزنس پلن، یک برنامه استراتژی برای بیزنس خود بنویسید، ولی چنین برنامه‌ای هم از درون بیزنس پلن بیرون می‌آید.

در ساختاری که ما به بیزنس پلن نگاه می‌کنیم، این بخش را در بیزنس پلن می‌گنجانیم. شما نمی‌توانید بیزنس پلن کاملی نداشته باشید ولی یک برنامه استراتژی تنظیم کنید.

در برنامه استراتژی، استراتژی بخش‌های مختلف بیزنس پلن را طبق نقشه راهی که تهیه کرده‌اید، بیان کنید.

برنامه استراتژی برای بیزنسی که در جریان است، واقع‌گرایانه‌تر از برنامه‌ای است که برای بیزنسی که هنوز شکل نگرفته است، تهیه می‌شود. چون مبتنی بر واقعیات بیزنس است، نه حدس و گمان و تحقیق.



## ص) ضمیمه بیزنس پلن

بخش پایانی برخی از بیزنس پلن‌ها، ضمیمه است که در آن، جزئیات بیشتر برخی موضوعات مطرح می‌شود. مثلاً در بخش مدیریت و سازمان‌دهی، اشاره می‌کنید که رزومه اعضای تیم مدیریت در ضمیمه شماره ۱ است یا توضیحات تکمیلی مربوط به برنامه عملیاتی را در بخش ضمیمه قرار دهید تا متن اصلی خیلی طولانی نشود و مخاطب بتواند به اطلاعات بیشتر دسترسی داشته باشد.

اگر نسخه‌های دیگری به جز بیزنس پلن اصلی می‌نویسید، بخش ضمیمه بسیار کاربردی است. مثلاً برای نسخه مناسب بانک، بسیاری از اطلاعاتی را که در نسخه اصلی است، خارج کنید. در واقع، نسخه خلاصه حاوی مسائل و نکات برجسته را ارائه دهید و سایر مطالب و جزئیات را در ضمیمه قرار دهید.




## ض) جلد بیزنس پلن

بیزنس پلن، یک برنامه کامل دارد و یک کاور<sup>۱۵</sup>. کاور روی بیزنس پلنتان قرار می‌گیرد و روی آن نام شرکت و لوگو قرار می‌گیرد. تاریخ آماده‌سازی و سرفصل‌ها نیز در کاور قید می‌شود. کاور بیزنس پلن باید همیشه به‌روزرسانی شود و تاریخ و سرفصل‌ها هم به‌روز شود. نام و مشخصات نویسنده بیزنس پلن را در کاور بنویسید. اول کاور قرار می‌گیرد، بعد فهرست و بعد از آن، داستان بیزنس و در نهایت، کل برنامه کاری قرار می‌گیرد.



# چند نکته درباره تهیه بیزنس پلن



**هدف از نوشتن بیزنس پلن را برای خود مشخص کنید.** نخست مسیر راهتان را مشخص کنید و سپس، آینده بیزنس را ترسیم کنید.

### **بیزنس پلن را منطبق با شناختی که از خود دارید،**

**بنویسید؛** شما در داستان بیزنستان، خصوصیات شخصیتی خود، میزان سرمایه، میزان اطلاعاتتان از بیزنس و دلیل نوشتن بیزنس پلن را در نظر گرفته‌اید. با در نظر گرفتن واقعیات خود، بیزنس پلن نیز دور از واقعیت نخواهد بود.

پیش از نوشتن بیزنس پلن، دو فهرست کامل از نقاط ضعف و قوت خودتان تهیه کنید. هرچقدر هم بی‌رحمانه درباره خودتان بنویسید، بیشتر مفید خواهد بود.

هنگام نوشتن بخش‌های مختلف بیزنس پلن، خیلی مواقع ناگزیرید به داستان بیزنس و تحلیل‌ها و فهرست نقاط قوت و ضعف خود برگردید. نقاط ضعف و قوت را دست‌کم نگیرید و از تحلیل توانایی‌های خود استفاده کنید.

ابتداء، ساختار کلی بیزنس پلنتان را بنویسید، سپس شروع کنید به افزودن مطالب تکمیلی.



### هرچقدر می‌توانید تحقیق کنید. صرفاً براساس

داشته‌های فکری و ذهنی خودتان کاری را انجام ندهید. گاهی آدم، خیلی به کاری که انجام می‌دهد، باور دارد و باور و ادعای زیاد درباره سوادتان باعث می‌شود که از تحقیق کردن دوری کنید. اگر تحقیق نکنید، به احتمال ۹۹ درصد به بسیاری از مسائل در بیزنس پلنتان، پرداخته نمی‌شود. حتی اگر روی کارتان تسلط کامل داشته باشید، وقتی بدون تحقیق پیش می‌روید، فکر می‌کنید همه‌چیز را می‌دانید و به احتمال قریب به یقین، مسئله مهمی را فراموش می‌کنید. تحقیق یکی از بخش‌های حیاتی کار شماست تا به یک اطمینان خاطر برسید که همه چیز را در نظر گرفته‌اید.

ابزارهای تحقیق گوناگون هستند؛ روش سنتی، پرسش از اشخاص یا خواندن کتاب‌ها و مجلات است. روش دیگر، شرکت در ایونت‌های مرتبط با بیزنس خود و پرسیدن نظر شرکت‌کنندگان است. روش دیگر تحقیقات، جست‌وجو است. ورود به دنیای تحقیق بدون گوگل غیرممکن است. می‌توانید سؤالتان را به هر زبانی در گوگل جست‌وجو کنید و پاسخ خود را بیابید.





**اطلاعاتی را که جمع‌آوری می‌کنید، مستند کنید.**  
مستندسازی یکی از اصول جدی در کار و تحقیق‌هایتان است. هنگام نوشتن تصور می‌کنید که سرفصل‌ها در خاطرتان خواهد ماند، اما پس از مدتی آن‌ها را فراموش خواهید کرد. کمی که در بیزنستان پیش بروید، به مطالبتان نیاز پیدا می‌کنید، ولی دیگر در ذهن شما نیست که آن را ببینید. اما اگر مستندسازی کرده باشید، خیلی سریع می‌توانید آن‌ها را پیدا کنید.

● نتایج تحقیقات را ذخیره کنید.

● اگر به یک منبع مهم دست پیدا کردید، اطلاعات آن را ذخیره کنید.

● مستندات را طبقه‌بندی کنید و پوشه‌های متعدد ایجاد کنید تا یافتنشان آسان باشد.

● نام فایل‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها را بر اساس موضوع مرتب کنید.



**برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، زمان صرف کنید.**  
تجزیه و تحلیل بدون تحقیق امکان‌پذیر نیست. این دو بخش باید در کنار هم باشند.



**واضح بنویسید.** فقط به صورت کلی به مسائل اشاره نکنید. در بیزنس پلن، کلی‌گویی بی‌معناست. دلیل طولانی شدن بیزنس پلن این است که باید تمام جزئیات، در آن وارد شود تا هرکسی که آن را می‌بیند، در نهایت وضوح بفهمد برنامه بیزنس مورد نظر در همه ابعاد چیست. شما نمی‌توانید خودتان را به بیزنس پلنتان منگنه کنید و همه جا همراه آن باشید و توضیح دهید که معنی کلمات و جملاتش چیست و به چه دلیل آن را بیان کرده‌اید. وقتی ناگزیر شدید چیزی را توضیح دهید، یعنی یک جای کار می‌لنگد و آن بخش را باید اصلاح کنید.

هنگام نوشتن بیزنس پلن، متن را با زبان معیار بنویسید تا درک آن برای مخاطب راحت باشد. لازم نیست از اسم‌های پیچیده و اصطلاحات علمی و ادبیات مقالات علمی و پژوهشی استفاده کنید.

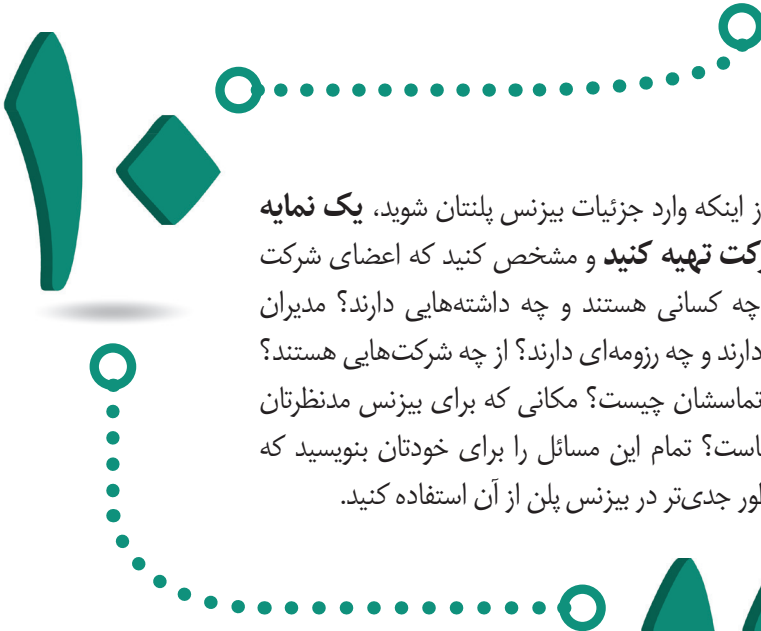


**بیزنس پلنتان را تصویری کنید و برای فهم بهتر متن** از نمودارها، جداول و طراحی حرفه‌ای استفاده کنید. گاهی با یک جدول، می‌توانید آنچه را نیاز بوده در چند صفحه بنویسید، نشان دهید.



## برای جذب سرمایه‌گذاران، جذابیت ایجاد کنید.

روش جذب نیرو، سرمایه‌گذار، شریک و روش مدیریت خودتان، زمانی برای شما کاربرد دارد که بفهمید بیزنس پلن برای شما کاربرد دارد.



پیش از اینکه وارد جزئیات بیزنس پلنتان شوید، **یک نمایه برای شرکت تهیه کنید** و مشخص کنید که اعضای شرکت و مدیران چه کسانی هستند و چه داشته‌هایی دارند؟ مدیران چقدر پول دارند و چه رزومه‌ای دارند؟ از چه شرکت‌هایی هستند؟ اطلاعات تماسشان چیست؟ مکانی که برای بیزنس مدنظرتان است، کجاست؟ تمام این مسائل را برای خودتان بنویسید که بعدها به طور جدی‌تر در بیزنس پلن از آن استفاده کنید.

## نسخه‌های مختلف از بیزنس پلن با روش نوشتاری

**متفاوت و متناسب با نوع مخاطب آن داشته باشید.** این آمادگی را داشته باشید که آن را مطابق نیاز مخاطبانتان ارائه دهید. مثلاً، پرزنتیشن شما از بیزنس پلن برای متخصصین IT و بانکدارها نباید به یک شکل باشد. ارائه موفق حاوی حرف‌هایی است که مخاطبان، علاقه‌مند هستند که بشنوند. باید اصطلاحات و مثال‌های خودشان را به کار ببرید تا متوجه شوند در فضای آن بیزنس هستید.



# ۱۲

**بیزنس پلن انعطاف‌پذیر بنویسید.** یکی از دلایل انعطاف‌پذیر بودن که قانون بیزنس است، این است که به شما امکان می‌دهد تهدیدها را به فرصت تبدیل کنید. مسیر برنامه باید به اندازه کافی واضح باشد و به نقشه راهتان احترام بگذارید. ولی این مسئله به این معنی نیست که برنامه شما به هیچ عنوان قابل تغییر نیست. برنامه‌ای که نتوان تغییر داد، از مسائل حاشیه‌ای تأثیر می‌گیرد.

**پراکنده‌گویی نکنید و نوشته‌های دسته‌بندی شده در بیزنس پلن داشته باشید.** وقتی فصلی را برای یک موضوع خاص، اختصاص داده‌اید، هر آنچه مربوط به آن موضوع می‌باشد، تحت همان عنوان بنویسید تا به راحتی بتوانید به مطالب مربوط به آن، دسترسی داشته باشید.

# ۱۳

زمان‌بندی را در نوشتن بیزنس پلن رعایت کنید. یک دوره زمانی تعریف کنید و در همان زمان، سعی کنید بیزنس پلن را بنویسید. ممکن است رسیدن به نسخه نهایی، زمان زیادی طول بکشد و حتی کمی از زمان‌بندی عقب بیفتید، ولی برای خود مشخص کنید که مثلاً روزی یا هفته‌ای دو ساعت برای آن وقت بگذارید. وقتی از کار درحال انجامی، دور می‌شوید، مدام به خودتان یادآوری کنید که چه برنامه‌ای داشتید و کجای کار بودید. این مسئله باعث می‌شود از تمرکز بر مسیر آینده دور بیفتید. اگر اطلاعاتی را جمع‌آوری کنید و بخواهید مدتی بعد آن را تکمیل کنید، هم اطلاعات قدیمی می‌شود و هم بخشی از آن را از یاد خواهید برد. سعی کنید خودتان را در یک دوره زمانی به یک نقطه امن در برنامه برسانید.

# ۱۴

# ۱۵

**تا حد امکان، تمام سرفصل‌ها را در بیزنس پلنتان استفاده کنید.** در دو سه پاراگراف اول از هر بخش بیزنس پلن و به‌خصوص بخش‌های بسیار مفصل، خلاصه‌ای از تمام نکاتی را بنویسید که درباره آن سرفصل بیان می‌کنید. مثلاً در فصل مربوط به خدمات و محصولات بیزنس خود، ابتدا فهرست مربوط به آن را بنویسید و کلیات را مشخص کنید که چه چیزی می‌خواهید در بازار عرضه کنید. پس از آن، جزئیات را توضیح دهید.

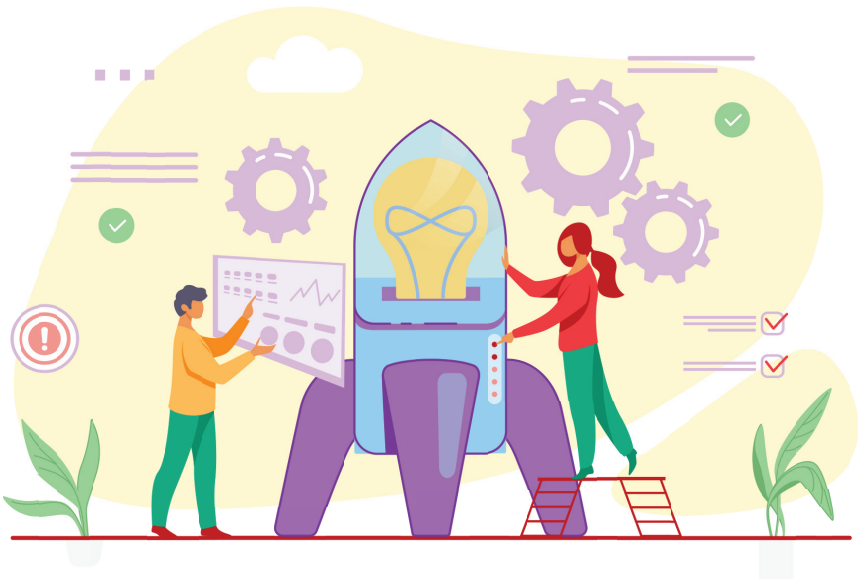
# ۱۶

## اجازه دهید دیگران درباره بیزنس پلنتان نظر

**بدهند.** فقط به خودتان اعتماد نکنید. حتی اگر آن برنامه را یک فرد متخصص با تجربه کاری خوب برای شما نوشته است، حتماً به مطرح کردن بیزنس پلنتان با دیگران فکر کنید. امیدوار باشید که دیگران وقت بگذارند، آن را بخوانند و درباره آن نظر بدهند. چه افرادی که خیلی متخصص‌اند، چه افرادی که سطح سواد محدودی دارند. هرکسی ممکن است درباره گوشه‌ای از بیزنس پلن شما، نکته‌ای را بگوید که باعث تغییر مسیر شما شود یا اشکالاتی که ناخودآگاه در کار شما رخ داده، اصلاح شود. اینکه کسی نفهمد شما چه کار می‌کنید، هیچ کمکی به شما نمی‌کند. مطرح کردن بیزنس پلن با دیگران، بحث‌های زیادی ایجاد می‌کند و از دل این بحث‌ها پاسخ‌های زیادی بیرون می‌آید. زمانی که شما بحث و جدل ایجاد نکنید و همه با کاری که می‌خواهید انجام دهید موافق باشند، یعنی یک جای کار اشتباه است. این بحث‌ها است که برای شما چالش ایجاد می‌کند و فکر شما را به کار می‌اندازد.



معیارها و روش‌هایی برای ارزیابی مسیرتان تعریف کنید. در مسیر نوشتن و اجرای بیزنس پلن، مدام خود را ارزیابی کنید و برای خودتان نمره در نظر بگیرید.



# ارزیابی، اصلاح و به‌روزرسانی بیزنس پلن

## الف) ارزیابی بیزنس پلن

ارزیابی و تجزیه و تحلیل عملکردتان طبق بیزنس پلن، راهنمایی برای ادامه مسیرتان است و باید بخشی از کار شود تا اشتباهات مسیر، تشخیص داده شوند و تکرار نشوند. طبق بازه‌های زمانی که تعریف می‌کنید، مثلاً هفتگی یا ماهانه و براساس اهداف کوچک و فرعی که تعیین کرده‌اید، ارزیابی را انجام دهید. ارزیابی از این نظر که:

- چقدر به برنامه عمل کرده‌اید؟
- از اجرای برنامه، چه نمره‌ای گرفته‌اید؟ یعنی چند درصد پیش رفتید و در این پیشروی، چه نمره‌ای به خودتان می‌دهید؟
- چقدر به اهداف رسیده‌اید؟

در طی مسیر بیزنس، از هر شکستی یاد بگیرید که در آینده چگونه پیروز شوید و اگر نیاز است، تغییر مسیر دهید.

شکست‌هایتان را به فرصت تبدیل کنید. انسان‌های بزرگی که شما سخنانشان را دنبال می‌کنید، بارها برای رسیدن به ایده‌هایشان شکست خورده‌اند.





هنگام ارزیابی بیزنستان، اگر دیدید از اهدافتان فاصله زیادی دارید، نکات زیر را بررسی کنید:

● آیا نحوه اجرا ایراد داشته یا بیزنس پلن مشکلی داشته است؟ اگر نحوه اجرا ایراد داشته، براساس همان قانون معروف انعطاف، سریع خودتان را با فضا هماهنگ کنید یا روش‌ها را اصلاح کنید. ممکن است بیزنس پلن، به‌روز نباشد یا به هر دلیل از ابتدا بسیاری از مسائل را در نظر نگرفته باشید.

● رسیدن به این مرحله چند دلیل دارد؛ یکی تغییراتی است که در صنعت اتفاق می‌افتد، تغییرات فناوری یا تغییراتی که در سیاست‌های کلان رخ می‌دهد یا اتفاقاتی که به خاطر عملکرد رقبایتان رخ می‌دهد. شما نمی‌توانید عملکرد رقبایتان را پیش‌بینی کنید. ممکن است از هرکدام از رقبای ناگهان حرکتی سر بزنند که دیگران را شگفت‌زده کند یا محصولی را رونمایی کنند که رقبای دیگر را وارد چالش جدی کند. زمانی که آیفون به بازار آمده بود، فکرش را هم نمی‌کرد که سامسونگ بتواند با همان مشخصه‌ها و شاید امکانات بیشتر، رقیبش شود.

بازار رقابت یکی از عوامل تعیین‌کننده برای تغییرات جدی در مسیر کارتان است.



## ب) آزمون برنامه

در صورت امکان، بیزنس پلنتان را در مقیاس کوچک و به صورت آزمونه‌ای به اجرا بگذارید و **میزان تحقق اهداف خود را بسنجید**. این کار باعث می‌شود که به صحت نوشته‌هایتان اطمینان پیدا کنید.

برنامه‌ریزی بلندمدت داشته باشید، اما اجراها و آزمون‌هایتان را در بازه زمانی کوتاه در نظر بگیرید.



گرچه، این کار برای هر بیزنسی، شدنی نیست و همه بیزنس‌ها این توانایی را ندارند؛ اما در صورت امکان، انجام دادن آن مفید است. ممکن است شما خوش اقبال باشید و معادل مدل اجرائی بیزنستان را در جایی ببینید. وقتی تحلیل‌ها و روش ارزیابی‌تان صحیح باشد، در اجرا هم با روش درستی پیش می‌روید.



## پ) به‌روزرسانی بیزنس پلن

تغییر و تحول بیزنس پلن، یک "باید" است. هیچ بیزنس پلنی وجود ندارد که نیاز به به‌روزرسانی کردن نداشته باشد. به دلایل مختلف:

● دوره سه یا پنج ساله‌ای که شما برای آن برنامه تعریف کرده‌اید، تمام شده و می‌خواهید دوران مالی جدیدی تعریف کنید.

● نیاز به اضافه کردن پول دارید و نیاز است تغییراتی در بیزنس پلن بدهید.

● در بازار و صنعت موردنظران، تغییراتی رخ داده و شما باید بخش‌های مربوط به آن را در بیزنس پلن، به‌روز کنید. مثلاً ممکن است سلیقه بازار در باره کاری که انجام می‌دهید، تغییر کرده باشد یا فناوری‌های جدیدی به بازار آمده باشد. اتفاقات جدید در فناوری، تأثیرات زیادی روی کار شما می‌گذارند و نیاز به تغییر در بیزنس پلن را ایجاد می‌کنند.

● ممکن است سیستم مدیریت شما یا افراد تیم اصلی بیزنس تغییر کرده باشند. خیلی اوقات، وقتی تیم اجرائی بیزنس تغییر می‌کند، لازم است اهداف را نیز تغییر دهید.

● ممکن است برنامه در عمل، از انتظار شما دور باشد و تصمیم بگیرید در بیزنس پلنتان با دیدهای جدید یا با کمک افراد متخصص، تغییرات جدی ایجاد کنید و باعث شوید حرکت رو به جلو، بیشتر و بهتر شود.



## ت) اصلاح بیزنس پلن

بیزنس پلن یک سند دائمی نیست. شما در طول زمانی که کار می‌کنید، به آن مراجعه می‌کنید و آن را بر اساس شرایط بیزنستان، اصلاح می‌کنید. در حال حاضر پیشرفت فناوری بسیاری از بیزنس‌ها را از گردونه خارج می‌کند و بسیاری دیگر نیز ناگزیرند خود را با فناوری روز هماهنگ کنند و در این مسیر مجبور به اصلاح بیزنس پلن خود می‌شوند. لازمه تغییر این است که زمان زیادی را صرف تحقیق و تجزیه و تحلیل کرده باشید و راهکارهای مناسبی برای تغییرات و بهبود عملکرد بیزنستان پیدا کنید. در این صورت بیزنس شما آسیب نمی‌بیند، چون پشتوانه محکمی از تجزیه و تحلیل دارید. ایجاد تغییر در ساختار بیزنس، بدون تغییر در بیزنس پلن نادرست است. هیچ تغییری را اعمال نکنید، مگر اینکه بیزنس پلنتان را به‌روزرسانی کرده باشید.