



هفت گام نوشتن یک طرح کسب و کار

فاطمه مهربان

مهندسی صنایع (مدیریت نوآوری و فناوری)

آبان ماه ۱۳۹۹

اگر چه که امروزه برای کسب و کارهای نوپا، توصیه به تدوین طرح ناب کسب و کار می‌شود و ما نیز طرح ناب را برای معرفی کسب و کارتان توصیه می‌کنیم اما معتقد هستیم برای تدوین یک بوم ناب بایستی با جزئیات هر طرح کسب و کاری آشنا باشید لذا در این مقاله قصد داریم شما را با نوع ناب کسب و کارهای نوپا آشنا سازیم.

به طور کلی طرح کسب و کار برای دو گروه مخاطب تدوین می‌گردد:

۱. اعضای تیم: با هدف اطمینان از تعریف یک هدف مشترک صحیح برای کلیه اعضا
۲. سرمایه‌گذاران و سهام‌داران خارجی: با هدف شناخت کامل کسب و کار به منظور سرمایه‌گذاری

طرح کسب و کارتان تا چه حد باید شامل جزئیات باشد؟

بر اساس میزان کاربرد و نوع مخاطبان شما، طرح‌های کسب و کارتان می‌تواند از نظر طول، محتوا و تاکید بر جنبه‌های مختلف، متفاوت با یکدیگر باشند و این کاملاً به نحوه استفاده شما از طرح تجاری‌تان بستگی دارد:

- **طرح خلاصه (۱۰ صفحه):** با تاکید کم‌تر بر جزئیات انتقادی و مورد استفاده برای آزمودن فرضیات و مفاهیم جهت سنجش میزان علاقه سرمایه‌گذاران بالقوه به ایده کسب و کاری شامل سه بخش:

۱. تجارت: ساختار حقوقی، محصول (کالا/خدمت)، افراد و مدیریت
۲. بازاریابی: بازار هدف، رقابت، تبلیغات
۳. مالی: خلاصه‌ای از نیازها، پیش‌بینی فرایند مالی سه ساله و پیش‌بینی درآمد

- **طرح جامع (۴۰-۱۰ صفحه):** تاکید کامل بر جزئیات و به طور مداوم برای ارزیابی میزان پیشرفت فرایند تجاری با هدف جستجوی مخاطبان و سرمایه‌گذاران

- **طرح عملیاتی (بالای ۴۰ صفحه):** با توجه به جزئیات بالای طرح عملیاتی در درجه اول برای مشتریان داخلی کسب و کارتان مناسب است (اعضای تیم کسب و کاری) و راهنمایی برای مدیران اجرایی است.

بسته به نیاز شما و بکاربردن از هر کدام از سه نوع طرح بیان شده؛ توجه به سه جزء اصلی زیر اهمیت دارد:

- خلاصه‌ای از کسب و کار: شرح کسب و کار شامل محصول (کالا/خدمت) ارائه شده
- طرح بازاریابی: شرح بازار هدف محصول (کالا/خدمت) شما و نحوه دستیابی‌تان به بازار هدف
- طرح مدیریت مالی: جزئیات هزینه‌های مرتبط با کسب و کارتان و اینکه چگونه آن را پرداخت می‌کنید و شامل کل مبلغ تامین مالی که ممکن است مورد نیاز شما باشد.
- طرح مدیریت و اجرا: نحوه مدیریت فرایندهای اصلی مثلاً منابع انسانی

طرح کسب و کار برای کسب و کارهای نوپا

هر طرح کسب و کاری شامل هفت بخش اصلی است:

۱. خلاصه مدیریتی
۲. محصول (کالا/خدمت)
۳. تحلیل بازار
۴. تحلیل استراتژیکی
۵. تیم مدیریت
۶. فرایند اجرا
۷. طرح مالی

خلاصه مدیریتی (۳-۱ صفحه) - تدوین خلاصه مدیریت بعد از اتمام سایر بخش‌ها انجام می‌شود کسب‌وکار شما چیست؟

بخش حیاتی کسب‌وکاران است زیرا یک سرمایه‌گذار ابتدا متقاضی این بخش می‌شود و در صورت قانع شدن و رضایت وی از شما بخش تکمیلی را خواهد خواست؛ پس آن را کارا و اثربخش (مساله، راه حل، مدل کسب‌وکار و چرایی برتر بودن راه حل) تدوین نمایید. سعی کنید بخش‌های زیر را در خلاصه مدیریتی پوشش دهید:

- مساله و راه حل
- مأموریت و چشم‌انداز
- اهداف
- فاکتورهای کلیدی موفقیت
- محصول (کالا/خدمت)
- بازار
- استراتژی
- منابع مالی و هزینه‌ها

خلاصه مدیریتی بدنه طرح کسب‌وکار شماست که با توصیف کلی شرکت/استارت‌آپ شما آغاز می‌شود و میزان توانایی شما در ترجمه ایده به کسب‌وکار را نشان می‌دهد که شامل موارد زیر است:

- توضیحات شرکت/استارت‌آپ (نام و موقعیت جغرافیایی، پیش‌زمینه تخصصی و آموزشی اعضای تیم و ...)
- تاریخچه شرکت/استارت‌آپ و سابقه مرتبط مدیران و اعضای اصلی (در خصوص استارت‌آپ‌ها اگر تجربه مشابه در خصوص این ایده و یا سایر ایده‌های که با اعضای تیم خود تجربه داشته‌اید)
- چشم‌انداز، مأموریت و اهداف‌تان
- ارزش پیشنهادی شما در محصول (کالا/خدمت) چیست؟ به عنوان مثال تازگی (پاسخگویی به مجموعه‌ای جدید از نیازها)، بهبود عملکرد، سفارشی‌سازی (سازگار نمودن محصول (کالا/خدمت) با نیازهای شخصی)، انجام کامل کار، طراحی، برند، قیمت و کاهش هزینه، کاهش ریسک (ضمانت خرید یک‌ساله برای کالای دسته دوم)، قابلیت دسترسی برای کسانی که دسترسی نداشته‌اند و ... هرکدام می‌توانند ارزش پیشنهادی شما باشند.
- خلاصه‌ای از نیاز مشتری و محصول و خدمت شما و مجموعه روش‌هایی که محصول و خدمت شما نیاز مشتری را پاسخ می‌دهد و یا فراتر از نیاز مشتری است (نیازهای انگیزشی مشتری)
- پیشنهاد بازاریابی (p & بازارپایی)، ترکیبی از محصولات (کالا/خدمت)، اطلاعات و یا تخصص‌هایی که برای رفع نیاز یا خواسته‌ای به بازار ارائه می‌شود. پیشنهاد بازاریابی متمرکز بر برنامه بازاریابی کسب‌وکار شما در چهار مفهوم محصول، قیمت، سیاست توزیع، تبلیغات و برنامه‌های ترویجی است.

بازارگراف‌های بعدی که جزئیات کلیدی کسب‌وکار را از قبیل فروش و سود پیش‌بینی شده و فاکتورهای کلیدی موفقیت و مشارکت‌های کلیدی شما (در صورت وجود) باشد.

شما می‌توانید این بخش را به صورت مصور در قالب جداول، گراف‌ها و چارت و از بخش‌های جذاب کسب‌وکارتان درآورید به عنوان مثال مباحث پیش‌بینی سهم بازار و تقاضای مشتری را می‌توانید مصور نمایید. فراموش نکنید خلاصه مدیریتی را در آخرین مرحله و پس از تکمیل سایر قسمت‌ها تدوین نمایید.

پیوست :

چشم انداز

در این قسمت باید تصویر روشن و شفافی از آینده کسب و کار تبیین شود و بدین منظور باید ماهیت، ضرورت، چگونگی انجام کار، مشارکت کننده در طرح و پتانسیل های مکانی و زمانی طرح با گرایش به آینده مشخص شود به طوری که در چند سال آینده مشخص باشد که طرح در چه جایگاهی و موقعیتی قرار می گیرد.

پیش نویس شرح چشم انداز

رشد / تبدیل [اسم شرکت] به یک [نوع فعالیت]
موفق منطقه ای، ملی، بین المللی، که در مدت [.....] سال، به [مشتریان] [محصولات] ارائه کند.

ماموریت

در این بخش چرایی کسب و کار باید مشخص شود و این که کسب و کار چه تعهداتی در قبال ذینفعان خود دارد.

- تعهدات شما به مشتریان چه خواهد بود؟
- این کسب و کار برای سرمایه گذاری چه مزیتی خواهد داشت؟
- سایر ذینفعان از قبیل افراد حقوقی و حقیقی را مشخص کرده و منافع آن ها را نیز بیان کنید؟

پیش نویس شرح ماموریت

ماموریت [نام شرکت] فراهم ساختن / ارائه ی [محصولات] برای مشتریان است. این [محصولات] و استفاده از آن [چه امتیازی] { برای مشتریان دارد؟ ما متعهد شده ایم این کار را برای [هدف/اهداف محوری] که پیشبرد این ایده را دنبال می کند، انجام دهیم.

اهداف

اهداف طرح که می تواند با دستیابی به آن ها به چشم انداز دست پیدا نمود، باید مشخص شود اهداف باید دقیق، شفاف و قابل اندازه گیری باشد.

- هدف بازاریابی: به عنوان مثال در [.....] سال آینده چه سهم از بازار را از آن خود می کند.
 - هدف تولید: به عنوان مثال در [.....] سال آینده چه مقدار تولید دارد و چه خدماتی ارائه می کند.
 - هدف نیروی انسانی: به عنوان مثال در [.....] سال آینده چه تعداد نیروی انسانی به کار می گیرد.
 - هدف مالی: به عنوان مثال در [.....] سال آینده چه مقدار سود مالی مد نظر قرار می دهد.
- در صورتی که اهداف فوق نتواند به تنهایی چشم انداز را محقق کند، سایر اهداف مورد نیاز باید ذکر شود.

استراتژی

برای تدوین استراتژی بررسی مدل ۵ نیروی رقابتی پورتر به منظور آگاهی از محیط رقابتی و ماتریس سوات جهت تدوین نقاط قوت، ضعف خود و فرصت ها و تهدیدهای صنعت مورد نظر بکار می رود.

عوامل کلیدی موفقیت (KSF)

فاکتورهای حساس و مهم که موجب موفقیت کسب و کار شما می شود. واژه تخصصی حوزه مدیریت استراتژیک است. امروزه با توجه به تعدد عوامل اثرگذار در مسیر دستیابی به موفقیت یک کسب و کار، تعداد فرصت های پیش روی مدیران بسیار محدود است و مدیر موفق کسی خواهد بود که بتواند تمامی عناصر منجر به موفقیت خود را به درستی شناسایی و از آن ها استفاده کند و در مرحله بعد عوامل کلیدی موفقیت خود را بهبود ببخشد.

۴ ابزار کاربردی و مفید برای تحلیل شاخص کلیدی موفقیت:

۱. تحلیل ۵ نیروی رقابتی پورتر: مدل تحلیلی که بیان می کند ۵ نیرو بر یک سازمان اثر می گذارد.

- قدرت چانه زنی فروشندگان
- قدرت چانه زنی خریداران
- تهدید تازه واردان
- تهدید جایگزین
- شدت رقابت بین رقبای حاضر

۲. تحلیل سوات-SWOT به تحلیل عوامل درونی (قوتها و ضعفها) و بیرونی (فرصتها و تهدیدها) سازمان می پردازد.

۳. تحلیل PESTEL به تحلیل عوامل اثرگذار خارجی بر سازمان اشاره دارد. عواملی که تحت کنترل سازمان نیست ولی بر سازمان اثر می گذارد اما سازمان بر آنها اثرگذار نیست.

- سیاسی
- اقتصادی
- اجتماعی و فرهنگی
- تکنولوژیکی
- زیست محیطی
- قانونی

۴. تحلیل زنجیره ارزش-value chain: زنجیره ای از فعالیت های شرکت از تهیه مواد خام تا تحویل کالا و خدمات به مشتری. قدرت و توان شرکت ها در دستیابی به اهداف تا حد زیادی به چگونگی این اقدامات و فرایندها بستگی دارد (می توانید به مدل زنجیره ارزش پورتر مراجعه نمایید)

محصول (کالا/خدمت)

این بخش شامل برنامه توسعه و طراحی شما برای محصول (کالا/خدمت) بخش های بازار هدف فعلی و آینده شماست.

- فازها و فعالیت های طراحی / توسعه
- مطالعات امکان سنجی در زمینه محصول و خدمت
- چالش ها و ریسک ها
- مالکیت معنوی

بسیاری از استارت آپ های به ظاهر امیدوارکننده هیچ وقت به نتیجه نمی رسند زیرا تلاش های توسعه محصول (کالا/خدمت) آنها بیش از حد انتظار مشتری سخت است. مهم است که مشتری طرح خود را متقاعد کنید که این اتفاق برای وی رخ نخواهد داد.

تجزیه و تحلیل بازار

تجزیه و تحلیل بازار شامل سه بخش است:

- تحلیل بازار
- طرح بازاریابی
- تحلیل رقبا



دو بخش تحلیل بازار و طرح بازاریابی به شناسایی موقعیت کسب و کار برای اکتساب سهم فروش بازار هدف می پردازد و بر توسعه استراتژی‌هایی که EP بازاریابی را پوشش دهد، متمرکز است. (محصول چه باشد؟، قیمت محصول چه باشد؟، سیاست توزیع شرکت چه باشد؟، تبلیغات و برنامه‌های ترویجی چه باشد؟)

تحلیل بازار:

- شناسایی بازار هدف
- بخش بندی بازار
- طرح ریزی سهم بازار
- موقعیت دهی محصول و خدمت
- تعیین استراتژی قیمت گذاری و ارتقاء
- شناسایی کانال فروش، توزیع و ارتباطات

✚ در انتخاب بخش بازار هدف هر کدام از بخش‌های بازار کاملاً تحلیل شده و پس از بررسی جذابیت‌های هر بخش، یک یا چند بخش برای ورود محصول انتخاب می‌شوند. وقتی بخش‌های نیاز مشتریان شناخته شد باید تصمیم گرفته شود که قرار است کدام نیاز پاسخ داده شود.

کلید موفقیت در انتخاب بخش هدف بازار در درک تفاوت‌هاست و این امر بدون جمع‌آوری و مقایسه داده‌ها ممکن نیست. داده‌ها باید در مورد شرکت و رقبا و شانس موفقیت در هر بخش باشد و این داده‌ها را می‌توان در ۵ حوزه جمع‌آوری کرد:

- توانایی در فهم محصول و طراحی
- توانایی در تولید (کمیت و کیفیت)
- توانایی در بازاریابی
- توانایی تامین مالی
- توانایی اجرا و مدیریت

✚ بخش بندی بازار تقسیم کردن مخاطبان بالقوه به قسمت‌هایی مجزا به نام بخش‌های بازار است که از نظر نیاز، ویژگی‌های شخصیتی و رفتارها با هم تفاوت دارند. گروه‌ها باید به صورت قابل توجهی از هم تفکیک شده باشند ولی در خود گروه یکدستی مناسبی وجود داشته باشد.

گرچه مهم است که گروه‌ها از هم مجزا باشند ولی باید هر گروه بر اساس چند ویژگی مشتریان بنا شده باشد. بخش بندی بازار می‌تواند بر دو صورت اصلی انجام شود:

- بر اساس منفعت اصلی که مشتری از محصول انتظار دارد
- بر اساس ویژگی‌های اصلی شخصیتی مشتریان

✚ تعیین جایگاه محصول (Positioning) تلاشی برای محصول است تا بتواند جایگاهی واضح، مجزا و جذاب نسبت به رقبای خود در ذهن مشتریان هدف به دست آورد.

یک پروسه تعیین جایگاه موفق به سه سوال جواب می دهد:

۱. مشتریان چه کسانی هستند؟
۲. محصول چه نیازهایی را پاسخ می دهد؟
۳. چرا محصول نسبت به رقبا بهترین گزینه است؟

شرکت باید در هر بخش از مشتریان در نظر بگیرد که با چه گرایشی به آن گروه از مشتریان خدمت خواهد داد و چه تصویری از خود در ذهن مخاطب ایجاد خواهد کرد؟ پاسخها باید بر درکی جامع از مشتریان، خود شرکت و محیط رقابتی بازار استوار باشد.

خیلی از کسب و کارهای نوپا به همه صنعت خود سرویس نمی‌دهند و متمرکز بر یک بازار خاص هستند. تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان در بازار مهم است. غالب استارت‌آپ‌ها در رابطه با مصرف‌کنندگان بازار هدف خود اطلاعات دارند و هرچه تحلیل بیش‌تری از مصرف‌کنندگان داشته باشید محصول (کالا/خدمت) مناسب‌تری ارائه خواهید داد.

طرح بازاریابی:

- بررسی اثرات و نتایج برنامه‌های بازاریابی گذشته
- شرح بازار خارجی که کسب و کار در آن رقابت می‌کند
- هدف‌گذاری برای تلاش‌های آینده بازاریابی
- تخمین بودجه مورد نیاز برای فعالیت‌های بازاریابی

بهترین روش توصیف طرح بازاریابی یک استارت‌آپ، توصیف استراتژی بازاریابی، موقعیت‌یابی در بازار و نقطه تمایز آن است و سپس بررسی اینکه هر کدام از جنبه‌های طرح بازاریابی چگونه از طریق قیمت، ترکیب تبلیغاتی و استراتژی بازاریابی ساپورت می‌شوند.

تحلیل رقبا: در این بخش شما به ارائه دید کلی از چشم‌انداز رقابتی می‌پردازید.

- شناسایی رقبای کنونی و آینده
- نقاط قوت و ضعف رقبا
- مزایای رقابتی شما یا وجه تمایز شما با رقبا در چه فاکتوری است؟ (قیمت، کیفیت، زنجیره ارزش، محصول، نوآوری، بازار، برند، دانش و ...)

تحلیل استراتژیکی

نسبت به تغییرات چگونه منعطف باشیم؟

اگر چه که ماهیت کسب و کار استارت‌آپی یعنی عدم ثبات و تغییرپذیری فراوان، چه بهتر که برای مواجهه با تغییرات و حرکت بر خلاف رودخانه، سناریو خود را داشته باشید. بدین منظور اولین گام، داشتن طرحی جامع از زیست‌بومی است که کسب و کار شما در آن قرار گرفته است. این یعنی بتوانید به سوالات زیر پاسخ دهید:

- قوت، ضعف شما و فرصت‌ها و تهدیدها در این زیست‌بوم کدامند؟
- موانع ورود به این زیست‌بوم کدامند؟
- از وارد شدن به چه بخش‌هایی باید اجتناب ورزید؟
- با تغییرات فن‌آوری، سلیقه و انتظار مشتری، بهره، طولانی شدن طراحی و توسعه و محصول باید چگونه برخورد کرد؟

تیم مدیریت

بسیاری از سرمایه‌گذاران و سایر افرادی که طرح کسب و کار را مطالعه می‌کنند بعد از بخش خلاصه مدیریتی مستقیماً به این بخش جهت ارزیابی نقاط قوت موسسین کسب و کار، مراجعه می‌کنند. در این بخش شما به موارد زیر اشاره می‌کنید:

- ساختار سازمانی: مشخص نمودن مسئولیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها
- تجربه و تخصص: سابقه مدیریت مدیران شرکت شما را برجسته می‌کند. تحصیلات، تجربیات و مهارت‌های برجسته را فراموش نکنید. اعضای تیم شما مزیت رقابتی کسب و کار شما هستند پس از آن غافل نشوید.
- شکاف مهارتی: مجموعه برنامه‌های شما برای ارتقای مهارت، فرصت‌ها و برنامه‌ها برای اکتساب دانش و مهارت جدید

▪ برنامه ریزی اعضا: نیازمندی های اعضای فعلی و آینده کسب و کار و هزینه های مرتبط به آنها

فرایند اجرا

شرح زنجیره تامین و تولید محصول (کالا/خدمت) و هرآنچه در معرض دید مشتری است و نیست.

- فرایند ایجاد ارزش محصول (ورودی، فرایند و خروجی) و تحویل ارزش
- تکنولوژی
- امکانات و تجهیزات
- شاخص های کلیدی موفقیت و سنجش عملکرد کسب و کار
- ایستگاه های کلیدی
- برنامه فروش
- برنامه بازاریابی

طرح مالی

به اعتقاد کاپلان و نورتون در نقشه استراتژی بخش نهایی یک کسب و کار مربوط به منظر مالی آن است. هر آنچه شما در کسب و کارتان انجام دهید و تمامی تلاش های شما در آخرین لایه و بیرونی ترین لایه کسب و کارتان که در واقع اشاره به بهبود ارزش مورد نظر سهامدار است، به نمایش درمی آید. بهتر است بگوییم تمام تلاشی که برای بهبود رضایت مندی مشتریان، ارتقای کیفیت و کاهش زمان تحویل محصولات و خدمات خود انجام می دهیم؛ اگر به نتایج مالی ملموس ختم نشوند، هیچ ارزشی نخواهند داشت.

در این بخش شما اهداف کسب و کارتان را به اهداف مالی ترجمه می کنید (پیشنهاد می شود برای ترجمه هرچه بهتر، اهداف خود را به فعالیت ها و اهداف موقت تبدیل نمایید) فراموش نکنید این طرح صرفاً یک پیش بینی نیست بلکه نشان دهنده تعهد شما در این لایه شامل دو بخش استراتژی رشد و درآمد و استراتژی بهره‌وری است.

🚩 استراتژی رشد به فاکتورهایی که بر افزایش ارزش برای مشتری فعلی و توسعه منابع جدید درآمدی، بازارهای جدید، محصولات جدید، مشتریان جدید مربوط می شوند، اشاره دارد.

🚩 استراتژی بهره‌وری بر فاکتورهایی که به مدیریت دارایی موجود و ارتقای ساختارهای هزینه‌ای مربوط می شوند، اشاره دارد. در مجموع موارد زیر را در این بخش در نظر بگیرید:

- فرم پیشنهادی منابع درآمدی جدید (بازار، محصول، مشتری جدید)
- فرم پیشنهادی بهره‌وری (مدیریت دارایی های موجود، کاهش بهای تمام شده واحد فعالیت/ هر واحد محصول، کاهش هزینه های مستقیم و غیرمستقیم تولید، برون سپاری و استفاده از منابع مشترک، حذف اتلافات)
- شاخص های مالی کلیدی
- فرم پیشنهادی جریان مالی
- ترازنامه و گزارش سود