

چگونه یک برنامه تجاری تهیه کنیم

کتاب حبيب‌الله نيكبخت

مندرچ در برنامه اصلی نیز در قالب یک گزارش حداکثر سه صفحه‌ای تنظیم شود تا سرمایه‌گذار با مطالعه و مرور آن متقاعد شود که سرمایه‌گذاری در واحد تجاری مورد نظر، از جهات اقتصادی و در درازمدت به نفع اوست. در تنظیم گزارش خلاصه، نکات زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

- ارائه مطالب کوتاه از محصول مورد نظر و تشریح تقاضای بازار،
- سوابق تحصیلی و تجربی مدیران سازمان،
- برنامه‌ریزی و ساختار مورد نظر برای تامین مالی،
- میزان و موارد مصرف و جوهی که تمایل به جذب آن وجود دارد.

سوابق واحد تجاری

در این بخش از برنامه تجاری مطالبی به اختصار در مورد سوابق و عملکرد واحد تجاری در گذشته و وضعیت کنونی آن به شرح زیر ارائه می‌شود:

- تاریخ و محل تاسیس؛

برنامه تجاری به زبان ساده عبارت است از توصیف جوانب مختلف فعالیت یک واحد تجاری، شامل نوع محصول، تقاضای بازار، نیروی کار و نیازهای مالی. تدوین برنامه تجاری از دو جهت برای یک واحد تجاری با اهمیت و سودمند است:

- برنامه تجاری ابزاری کارآمد و ضروری برای مدیریت سازمان است تا بدانند در طول یک دوره زمانی معین چگونه واحد تجاری خود را مدیریت و اداره کند،
- تدوین یک برنامه تجاری مناسب به خودی خود بیانگر توان سازمان برای جذب سرمایه‌گذاران بالقوه است. یک برنامه تجاری جامع از چند بخش تشکیل می‌شود. در این مقاله بخشهای مختلف برنامه تجاری تشریح شده است.

خلاصه برنامه تجاری

سرمایه‌گذاران پیش از ورود جدی به جزئیات یک برنامه تجاری مایلند با رئوس این برنامه آشنا شوند. بنابراین توصیه می‌شود که به همراه برنامه تفصیلی تجاری، چکیده‌ای از مطالب



تقاضای بازار

مطالب این بخش باید به گونه‌ای منعکس شود که در سرمایه‌گذار این اعتماد ایجاد گردد که شما بازار را بخوبی می‌شناسید و می‌توانید به هدفها و برنامه‌های فروش نایل شوید. در این بخش نکات زیر تشریح می‌شود.

تعریف بازار

اشاره به بازارهای هدف و مشتریان بالقوه در این بازارها، محل جغرافیایی این مشتریان و میزان علائق آنان به محصول مورد نظر، تغییر در میزان فروش به تبع تغییرات فصلی و اعلام سابقه فعالیت قبلی در بازارهای هدف. چنانچه در بین مشتریان واحد تجاری کسانی وجود داشته‌اند که نسبت به کیفیت محصول واکنش منفی و یا ناخوشنودی نشان داده‌اند، صادقانه به توضیح این موارد پرداخته شود.

وسعت تقاضای بازار

بر اساس ارقام و اطلاعات آماری تصویر روشنی از گستره و حیطه تقاضای بازار برای محصول ارائه شود. در این قسمت می‌توان برای کسب اطلاعات تکاپذیر، با توزیع‌کنندگان و نمایندگانهای فروش محصول و یا سایر شرکتهایی که در زمینه‌های مشابه فعالیت دارند، به رایزنی پرداخت.

روند بازار

روند رشد تقاضا برای محصول دست‌کم برای سه سال آینده تحلیل شود. مفروضات مورد استفاده در تحلیل، تشریح و عوامل تعیین‌کننده و اصلی در روند بازار توضیح داده شود. لازم است در این قسمت به امکان نوآوری‌های آینده در ارتباط با تولید محصول و نیازهای مشتریان نیز پرداخته شود.

• اسامی مدیران واحد تجاری و نقش و مسئولیت هریک از آنان در سازمان؛

• هدفهای تجاری و خلاصه‌ای از پیشرفت‌های واحد تجاری در طول دوره فعالیت گذشته؛

• چنانچه واحد تجاری در زمینه تولید محصول به نوآوری در فعالیتهای خود پرداخته است بهتر است به این موارد نیز اشاره شود؛

• تحلیل مختصری از آینده صنعتی که واحد تجاری در آن فعالیت می‌کند؛

• معرفی دست‌اندرکاران و تولیدکنندگان عمده در صنعت مورد نظر و نحوه عملکرد آنان در بازار و سهم این دست‌اندرکاران از بازار فروش محصول؛

• سهم واحد تجاری از بازار، حجم فروش، سود سالانه و...؛

• تحلیل مختصری از اوضاع اقتصادی، اجتماعی و مقرراتی و تاثیرات آنها بر فعالیت واحد تجاری.

محصول

در این بخش مطالبی مختصر و دقیق پیرامون محصول تولیدی و برنامه‌های توسعه برای تولید محصول به شرح زیر ارائه می‌شود:

• تشریح نوع محصول، ویژگیهای محصول، مشخصات فنی، مطالعات مهندسی انجام شده برای تولید محصول، تصویرهایی از محصول تولیدی و بروشورهای فروش محصول؛

• اقدامات انجام شده در ارتباط با تحقیق و توسعه پیش از تولید محصول و هنگام ورود محصول به بازار؛

• چنانچه در فرایند تولید از دانش فنی خاص، حق امتیاز و یا احتمالاً برخی اطلاعات انحصاری و محرمانه استفاده می‌شود، ضرورت دارد این گونه اطلاعات نیز ابراز شوند.

رقابت

- تعیین رقیبان اصلی محصول تولیدی،
- مقایسه قیمت، مشخصات کیفی، خدمات پس از فروش، و ضمانتنامه‌های فروش محصول با سایر رقیبان و نتیجه‌گیری منطقی از این مقایسه،
- اگر رقیبان در بازار همین محصول موفق بوده‌اند، چه دلایلی هست که بتوان آنها را شکست داد و سهمی از بازار آنان را تصاحب کرد،
- اگر در حال حاضر رقیبی برای محصول تولیدی وجود ندارد، آیا این احتمال هست که در آینده رقیب یا رقیبانی وارد بازار این محصول شوند؟ اگر چنین است این رقیبان از کجا وارد خواهند شد.

بازاریابی

- ارائه اطلاعات اتکاپذیر در مورد پیشینی فروش محصول و سهم بازار. توجه داشته باشید که باید بتوان سرمایه‌گذار را متقاعد ساخت که واحد تجاری قادر است به هدفها و برنامه‌های خود دست یابد؛
- برآورد میزان فروش محصول از نظر مقداری و پولی؛
- میزان تبیین علل پذیرش محصول نزد مشتریان؛
- شناسایی خریداران عمده و یا متعهد به خرید محصول تولیدی و ذکر اسامی آنها.

راهبرد بازاریابی

- در این قسمت از برنامه تجاری باید به دو مورد زیر پرداخته شود:
- مختصری درباره مشتریان هدف، مشتریانی که به نظر می‌رسد براساس بررسیهای کارشناسی بازار، امکان فروش محصول به آنها وجود داشته باشد؛
- تحلیل مختصری در ارتباط با روشهای شناسایی مشتریان هدف و نحوه انعقاد قرارداد فروش محصول.

قیمتگذاری

- تشریح مکانیزم مورد نظر برای قیمتگذاری محصول و سپس مقایسه مکانیزم مزبور با آنچه مورد عمل رقیبان است. باید در این جا با ذکر دلایل کافی این اطمینان را به سرمایه‌گذار بدهید که مکانیزم قیمتگذاری واحد تجاری موجب:
- مقبولیت و پذیرش محصول نزد خریداران می‌شود،
- متضمن حفظ و ارتقای حجم فروش محصول می‌شود،
- موجب سودآوری محصول می‌گردد.

فروش و توزیع محصول

- در این قسمت ضمن پرداختن به برنامه مورد نظر برای فروش و توزیع محصول، به موارد زیر نیز پرداخته شود:
- تعیین مناطق مورد نظر برای فروش و توزیع محصول،
- آیا مسئولیت فروش و توزیع را سبب برعهده واحد تجاری خواهد بود و یا از طریق نمایندگیهای فروش کارمزدی این کار انجام خواهد شد؟
- اطلاعاتی درخصوص قراردادهای بسته شده با نمایندگیهای فروش و توزیع و مکانیزم پرداخت کارمزد و پاداش به آنان،
- اگر بناست که امر فروش و توزیع به طور مستقیم به وسیله واحد تجاری انجام شود، چه برنامه‌هایی برای آموزش لازم است طراحی شود؟ کیفیت کارکنان کنونی در بخش فروش و بازاریابی چگونه است؟ چه میزان حقوق دریافت می‌کنند و میزان کارمزد فروش و پاداشهای پرداختی به آنان چقدر است؟

تضمینها و خدمات پس از فروش

- ابتدا به بیان اهمیت تضمینها و خدمات پس از فروش از دیدگاه مشتریان محصول پرداخته شود

و سپس اطلاعاتی در رابطه با عملکرد در این قسمت ارائه شود.

تبلیغات محصول

در این جا مختصری درباره ایده‌های واحد تجاری برای تبلیغ و معرفی محصول به بازار ارائه شود. سپس به موارد زیر پاسخ روشن داده شود:

• آیا در نظر است که با برپائی نمایشگاه و یا حضور در نمایشگاهها، محصول تولیدی به بازار معرفی شود؟

• آیا تبلیغ محصول تولیدی در جراید مورد نظر است؟

• آیا استفاده از سایر روشهای متعارف تبلیغ محصول مورد نظر است؟

عملیات

فناوری تولید

در این قسمت از برنامه به شیوه تولید پرداخته می شود و اطلاعاتی نظیر محل استقرار کارخانه، و نوع ماشین آلات مورد استفاده در تولید ارائه می گردد. رئوس نکاتی که باید در این قسمت تشریح شود به قرار زیرند:

• محل جغرافیائی استقرار کارخانه و واحدهای تولیدی،

• محاسن و مضار انتخاب محل استقرار واحد تولیدی،

• فراوانی به کارگیری نیروهای مجرب محلی در امر تولید،

• مجاورت و نزدیکی محل کارخانه با بازار مصرف محصول و مناطق هدف برای فروش محصول،

• دسترسی به تسهیلات جانبی نظیر آب، برق، گاز و غیره،

• ماشینهای موجود تولید و ماشینهایی که در نظر است برای تولید محصول خریداری شود،

• هزینه خرید ماشینها و تجهیزات،

• زمان تحویل ماشینها و تجهیزات خریداری شده،

• نیازهای آینده به ماشینها، تجهیزات و ادوات اضافی به منظور افزایش میزان تولید محصول،

• پیشبینی هزینه برای توسعه آینده.

فرایند تولید

در این قسمت روشهای تولید و الزامات و مخارج آنها تشریح می شود. رئوس این نکات به شرح زیر است:

• تشریح روشهای تولید،

• کنترل کیفیت، کنترل تولید و دستور عملهای

کنترل موجودی،

• سازمان خرید مواد در واحد تولیدی،

• انواع مواد اولیه مورد نیاز برای تولید، تنوع

منابع تهیه مواد مزبور، و هزینه‌های مربوط،

• هزینه‌های غیرمستقیم و متفرقه تولید،

• نیروی کار متخصص (به استثنای مدیریت)،

امکان استخدام نیروی متخصص در محل و به

اندازه کفایت در بخش تولید،

• تخصصهای مورد نیاز در واحد تولیدی، نیازهای

آموزشی، نوع آموزش و هزینه‌های مربوط.

سازمان و مدیریت

سوابق تجربی و تحصیلی مدیران و حسن عملکرد آنان از نکات بااهمیتی است که همواره سرمایه گذاران

در هنگام سرمایه گذاری در یک واحد تجاری به آن توجه خاص نشان می دهند. بنابراین ضرورت دارد

در تدوین برنامه تجاری به نگارش این بخش توجه ویژه شود. در این بخش اطلاعاتی پیرامون

موضوعهای زیر تهیه و ارائه می‌شود:

فنی و غیره مورد مشورت قرار می‌گیرند، نام این موسسات حتماً درج شود.

سازمان

- وظایف و مسئولیتهای کلیدی در سازمان و مشخصات تحصیلی و تجربی کسانی که در این سمتها مشغول به کارند،
- وظایف هر یک از مدیران،
- نحوه تعامل مدیران با یکدیگر.

مدیران اصلی

- وظایف و مسئولیتهای مشخص هر یک از مدیران اصلی،
- سوابق تحصیلی و تجربی هر یک از مدیران اصلی،
- نقاط قوت و احتمالاً ضعف مدیران اصلی،
- سهم مالکیت هر یک از مدیران اصلی در واحد تجاری.

اعضای هیئت مدیره

- معرفی اعضای هیئت مدیره (اعضای موظف و غیرموظف)،
- نقش هر یک از اعضای هیئت مدیره در تحقق هدفهای واحد تجاری،
- میزان مالکیت اعضای هیئت مدیره در سهام واحد تجاری.

استفاده از خدمات حرفه‌ای و تخصصی

بی شک بهره‌مندی از خدمات تخصصی مشاوران حرفه‌ای می‌تواند واحد تجاری را در نیل به هدفهای خود یاری دهد. استفاده از مشاوران حرفه‌ای و متخصص به خودی خود اعتبار خاصی به واحد تجاری می‌بخشد. بنابراین چنانچه در واحد تجاری، موسسات معتبر حقوقی، مالی،

جدول زمانی اجرای برنامه

به منظور جلب اعتماد سرمایه‌گذاران درخصوص اجرای موارد پیشبینی شده در برنامه تجاری، یک جدول زمانی دقیق تهیه و مشخص شود که هر یک از موارد در چه فاصله زمانی محقق خواهد شد. به عبارت دیگر تاریخ آغاز و پایان هر یک از فعالیتهای مورد نظر تعیین شود.

مخاطرات و مشکلات احتمالی

در اجرای هر پروژه با توجه به ابعاد فنی، اقتصادی و محیطی مخاطراتی احتمالی متصور است. بنابراین توصیه می‌شود پیش از تصمیمگیری برای شروع هر فعالیت، قبلاً ریسکهای احتمالی شناسایی و با گزینش تدبیرهای لازم کوشش شود که تعداد آنها به حداقل کاهش یابد. باید در تدوین برنامه تجاری از مفروضاتی استفاده شود که در کوتاهترین زمان ممکن و با حداقل ریسک، تحقق فعالیت و یا پروژه مورد نظر را عملی می‌سازد.

اطلاعات مالی

این که در برنامه تجاری چه میزان اطلاعات مالی در اختیار سرمایه‌گذاران بالقوه قرار گیرد، بستگی به این دارد که در چه وضعیت مالی قرار دارید و به چه مقدار پول نیازمندید. در این بخش از برنامه تجاری باید ابتدا اطلاعاتی در باره وضعیت مالی واحد تجاری در شرایط کنونی ارائه شود و به موازات آن نیازهای مالی برای اجرای فعالیتهای آینده بیان گردد. برای تشریح نیاز مالی باید به نکات زیر توجه شود:

- چقدر پول مورد نیاز است، این پول چگونه

مصرف خواهد شد و چنانچه افزون بر وجوهی که از طریق سرمایه‌گذاران تحصیل می‌شود، در نظر است بخش دیگری نیز از طریق مراجعه به بانکها و موسسات مالی به دست آید، کم و کیف دستیابی به این وجوه نیز توضیح داده شود.

• در برنامه تجاری، ساختار سرمایه شرکت بیان شود. ترکیب سهامداران، میزان سهام هر یک و نقش هر کدام از آنان و مبالغ پرداختی بابت تصاحب سهام مزبور نیز توضیح داده شود.

• موارد مصرف وجوهی که از طریق سرمایه‌گذاران و یا بانکها و موسسات مالی دریافت خواهد شد مشخص شود. توجه داشته باشید که اطلاعاتی که در این بخش ارائه می‌شود باید همواره همسو با اعداد و ارقامی باشد که در بخش دیگری از برنامه تجاری راجع به نیازهای مالی بیان شده است. به عبارت دیگر دقت شود که در بین اطلاعاتی که در بخشهای مختلف برنامه تجاری ارائه می‌شود تناقض وجود نداشته باشد.

• نیازهای مالی آینده با دقت و صحت ممکن بیان شود. آیا وجوه مورد نظر به صورت یکجا و در یک مرحله مورد نیاز است یا برای مصرف وجوه، جدول زمانی وجود دارد و طبق جدول زمانی باید وجوه در مقاطع زمانی متفاوت به واحد تجاری تزریق شود؟ شرایط مورد انتظار واحد تجاری در ارتباط با دریافت تسهیلات مالی مورد نیاز در آینده بازگو شود.

• چنانچه واحد تجاری دارای سوابق قبلی فعالیت است ضرورت دارد نکات چشمگیر صورتهای مالی سه سال متوالی گذشته ارائه شود. در صورتی که در طول سالهای مزبور واحد تجاری با رخدادهای غیر عادی روبه رو بوده است بهتر است به این موارد نیز اشاره شود.

• برای آگاهی سرمایه‌گذاران و یا بانکها و موسسات مالی از هدفهای آینده واحد تجاری، باید گزارشها و اطلاعات مالی به شکل حرفه‌ای و کارشناسانه تهیه و در موارد لزوم در اختیار درخواست‌کنندگان قرارگیرد. گزارش پیشبینی نقدینگی، صورت سود و زیان و ترازنامه واحد تجاری باید برای سه سال آینده تهیه و ارائه شود. چنانچه واحد تجاری سابقه فعالیت قبلی دارد، توصیه می‌شود گزارشهای مزبور برای یک سال اول در مقاطع سه ماهه، و برای دو سال بعد به صورت سالانه تنظیم گردد. در صورتی که واحد تجاری فاقد سابقه قبلی باشد، این گزارشها باید برای سال اول به شکل ماهانه، در سال دوم سه ماهه و برای سال سوم به صورت سالانه تهیه شوند.

در تدوین گزارشهای مالی برای سه سال آینده مفروضات مورد استفاده باید به طور روشن تعریف شوند. این فرضیات شامل موارد زیرند: •• نشان دادن افزایشهای فروش برحسب مقدار و قیمت فروش،

•• حاشیه سود ناخالص برای هر محصول،
•• دوره زمانی وصول مطالبات مربوط به حسابهای دریافتی و پرداخت حسابهای پرداختی،
•• گردش موجودی کالا، عمر مفید داراییهای شرکت و جدول استهلاک آنها،
•• هزینه‌های سرمایه‌ای،
•• درصد سود قابل احتساب مربوط به سرمایه‌گذاری وجوه مازاد،
•• نرخ‌های مالیات بر درآمد.



منبع:

• www.soc.duke.edu