

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

از سری کتابهای راهنمای کارآفرین

کتاب راهنمای شماره ۱۱

## نگارش طرح شغلی

سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان



از سری کتابهای راهنمای کارآفرین

عنوان کتاب: نگارش طرح شغلی

مترجمین: حمید هاشمی، فریده سیدی پور

ویراستاران: علیرضا مهاجری، سمیه اکبری

حروفچینی و صفحه‌آرایی: نرگس گل‌یاس

شمارگان: نسخه الکترونیک

تاریخ نشر: اسفند ماه ۱۳۸۱

نظارت و هماهنگی: اداره مطالعات و برنامه‌ریزی

بهره‌برداری و نقل مطالب این کتاب با رعایت حقوق جهاد دانشگاهی بلامانع است.

## سرآغاز

برای ورود به بازار کار و فضای کسب و کار راه‌ها، روش‌ها و شکل‌های مختلفی را می‌توان برگزید و در انتخاب مناسب‌ترین گزینه که منجر به موفقیت شود تنها فرد تصمیم‌گیرنده، شما هستید و دیگران مشاور، راهنما، معلم و روشنگر هستند. بنابراین درک صحیح از راه و روش، شناخت مخاطرات و مزایای آن می‌تواند توفیق مورد نظر را تأمین کند.

برای رسیدن به موفقیت در بازار کسب و کار مراحل مختلفی برشمرده می‌شود از جمله: شناخت خود، درک فرصت‌ها و منابع پیرامونی، شناسایی فضای کسب و کار، تدوین برنامه‌ای مناسب برای اقدام و حصول به هدف مطلوب؛ بهره‌گیری از داشته‌ها، و تکرار همه مراحل پیش‌گفته برای توسعه و تعالی.

شناخت استعداد و تقویت انگیزه برای موفقیت و مدیریت بر خود، گام‌های نخستین مرحله آغازین هستند که جستجو و انتخاب الگوهای مناسب برای مراحل مختلف کسب و کار و دستیابی به اطلاعات، دانش و درک صحیح از امور، طراحی و برنامه‌ریزی برای فراهم‌سازی محیطی مناسب برای فعالیت، گام‌های پایانی آن تلقی می‌شود.

وجود فرصت‌ها، منابع ناشناخته و تفکر روی ایده‌های ناب برای بهره‌گیری از آنها، به منظور ارائه محصولات و خدمات سودآور در قالب تشکیلات و ساختاری نوین تحت عنوان، آرم و شعاری نو و با انتخاب مطلوب‌ترین تجهیزات و ابزار و اتخاذ صحیح‌ترین روند و رویه در انجام امور، با رعایت حقوق و قوانین، مرحله‌ای دیگر از مسیر کسب و کار می‌باشد.

شناخت بازار، رقبا و مشتریان و انتخاب سیاست‌هایی مناسب برای تبلیغات و جذب مشتری، به همراه جمع‌آوری، پردازش و بازتولید اطلاعات مورد نیاز برای توسعه بازار هدف و ایجاد فرصت‌های جدید به منظور توسعه کسب و کار، کمک شایانی برای حضور در بازار و رسیدن به مرحله بعد می‌کند. مرحله‌ای که در آن تدوین برنامه مالی مناسب، برآورد هزینه‌های اولیه راه‌اندازی کسب و کار، پیش‌بینی نقدینگی ضروری برای حیات کسب و کار و سرمایه‌گذاری جدید،

کاهش هزینه‌های ثابت و بالاسری، اخذ کمک‌های مالی و حسابرسی برای بقای آن لازم است. هر چند باید به واگذاری، فروش، مدیریت بحران و ورشکستگی در کسب‌وکار هم توجه نمود.

مجموعه کتاب‌های راهنمای کارآفرین زنجیره‌ای از مطالب مفید برای افرادی است که می‌خواهند از راه ایجاد کسب‌وکار، به شیوه کارآفرینانه همچون افراد موفق و برنده در فضای کسب‌وکار حضور یابند و دمی تأمل و اندیشه را بر اقدامی از روی اجبار و اضطرار ترجیح می‌دهند. این مجموعه که در قالب ۹۱ جلد کتابچه ارائه شده است ترجمه‌ای آمیخته با تألیف می‌باشد که حاصل تلاش همکاران و دوستان ارجمندی است که طی دوره همکاری خود در این کار مشارکت داشته‌اند و ذکر نام و یادآوری تلاش آنها ساده‌ترین نوع قدردانی از حضور بی‌بدیل آنان می‌باشد.

با تشکر از جناب آقای مرتضی پرهیزکار رئیس محترم سازمان که با حمایت‌های بی‌دریغ خود امکانات و شرایط لازم را برای ترجمه و انتشار مطالب فراهم کردند، و سپاسگزاری از آقای مهندس صادق یاری که با شناسایی پایگاه اطلاع‌رسانی *smallbusinessstown* متن کتابچه‌ها را برای ترجمه در اختیار قرار دادند. از آقای شیرزاد فلاح و خانم‌ها سمیه اکبری، فریده سیدی‌پور و وحیده خامی‌زاده که علاوه بر ترجمه برخی کتابچه‌ها وظیفه بازبینی، اصلاح و مطابقت با متن اصلی را بر عهده داشتند و از آقای دکتر علیرضا مهاجری که با ویرایش و روانسازی متن کمک شایانی به انتقال مفاهیم نموده‌اند، قدردانی می‌گردد. همچنین از زحمات خانم‌ها ریحانه خرازی و زهرا زارعی به‌عنوان طراحان جلد و خانم نرگس گل‌یاس که وظیفه حروفچینی و صفحه‌آرایی را بر عهده داشته‌اند تشکر می‌گردد.

امید است همه امور با اندیشه‌ای ژرف و عملی صحیح همراه باشد و با رضایت او پایان یابد.

مدیر اداره مطالعات و برنامه‌ریزی  
سازمان همیاری اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاهها

صفحه	فهرست مطالب	عنوان
۱	.....	مقدمه
۲	.....	نگارش طرح شغلی
۳	.....	طرح شغلی چیست؟
۵	.....	هدف از نگارش طرح شغلی چیست؟
۷	.....	پنج بخش اساسی طرح شغلی
۱۰	.....	بخش مقدمه
۳۰	.....	برنامه شرکت
۵۱	.....	برنامه بازاریابی
۷۲	.....	برنامه مالی
۱۰۲	.....	مدارک ضمیمه
۱۰۹	.....	راهبردهای نگارش طرح شغلی

## مقدمه

کتابهای راهنمای کارآفرین مجموعه‌ای به هم پیوسته، شامل ۹۱ کتاب راهنمای برنامه‌ریزی و اطلاع‌رسانی در زمینه‌ی مشاغل کوچک است. این کتاب نکات و راهبردهای مفیدی برای برنامه‌ریزی و آغاز کسب‌وکارتان در اختیار شما قرار می‌دهد.

با توجه به اینکه نگارش طرح شغلی قدم آغازین و اساسی فعالیت کارآفرینان محسوب می‌شود، این کتاب به گونه‌ای طراحی شده است که با کمک آن می‌توانید یک طرح شغلی بنویسید و بدینوسیله به حفظ و بقای کسب‌وکار خود کمک کنید. در ضمن، با مطالعه‌ی این کتاب می‌توانید با مواردی که باید در نگارش طرح شغلی رعایت کنید، بیشتر آشنا شوید.

## نگارش طرح شغلی

با روند سریع تغییرات دنیای کنونی ما، به جرأت می‌توان گفت که آغاز کسب‌وکار جدید و اداره آن چالش بزرگی است. در حقیقت، اگر برنامه‌ریزی مناسب و کنترل دقیق و به موقع انجام نشود، زمام امور از دست بسیاری از کارآفرینان خارج خواهد شد. به منظور جلوگیری از بروز این مشکل و برای بقای شغل خود لازم است طرحی ارائه کنید که اندیشمندان بوده با تحقیقات گسترده همراه باشد.

در حقیقت، نگارش طرح شغلی، قدم آغازین و اساسی فعالیت همه کارآفرینان محسوب می‌شود. موضوعی که با تأکید زیاد مورد توجه قرار می‌گیرد پدیده زمان و باز هم زمان است که به عنوان یکی از مؤثرترین و کنترل‌پذیرترین عوامل موفقیت جایگاه خود را تثبیت کرده است.

اگر کسی بدون مقدمه از شما بپرسد که، "راستی من تصمیم گرفته‌ام که برای خودم یک کسب‌وکار کوچک راه بیندازم، آیا فکر می‌کنی باید مثل تو طرح شغلی جامع و گسترده‌ای داشته باشم؟ چون به نظر وقت و حوصله زیادی می‌خواهد"، شما در پاسخ به او بگویید: البته که نه، اگر موفقیت در کسب‌وکار برایت مهم نیست.



### طرح شغلی چیست؟

طرح شغلی در اصل به منزلهٔ ابزاری ساختاری جهت ساده‌سازی و مشخص نمودن اهداف و راهبردهای شغلی است که در صورت فقدان آن، ممکن است بسیار پیچیده و عجیب به نظر برسند. گذشته از آن، طرح شغلی نوعی ابزار فروش نیز، محسوب می‌شود. در صورتی که طرح شغلی شما نتواند ارزش و اعتبار ایدهٔ شغلی‌تان را لااقل برای یک نفر، نمایان کند، بدین معناست که یا باید تغییرات اساسی در ساختار آن به وجود آورید و یا قبول کنید که ارزش دنبال کردن را ندارد. بنابراین، طرح شغلی علاوه بر سادگی و روشنی، باید متقاعدکننده نیز باشد.

طرح شغلی باید ساختاری درست، منطقی و واقع‌نگر داشته و در برگیرندهٔ همه اطلاعات مربوط به کسب‌وکار و به دور از عبارات پیچیده و کسل‌کننده باشد. در نگارش طرح، از ذکر مطالبی که استدلال روشنی ندارد خودداری و از ارائه اطلاعات مبهم و فاقد توضیحات کافی در حد امکان پرهیز نمایید.

بهتر است طرح شغلی، بطور کامل روشن، سازمان یافته و برای خواننده هیجان‌انگیز باشد. ضمن اینکه شامل برنامه‌های سازنده و ایده‌های ذهنی است، از وعده‌های بی‌پایه و اساس به دور باشد.

*طرح شغلی در اصل به منزلهٔ یک ابزار ساختاری برای ساده‌سازی و مشخص نمودن اهداف و راهبردهای شغلی است.*

## هدف از نگارش طرح شغلی چیست؟

طرح شغلی، به عنوان وسیله‌ای برای کمک به تحکیم تحقیقات، راهنمای شما در طول حیات کاریتان محسوب می‌شود. با نوشتن این طرح، دیدگاه شما نسبت به کسب‌وکارتان واقع‌بینانه‌تر و هدفمندتر شده و اهمیت کلی کسب‌وکارتان بیشتر می‌شود. سرمایه‌گذاران یا وام‌دهندگان از این طرح شغلی اطلاعاتی را از جنبه‌های مختلف عملکرد شرکت شما، در گذشته، حال و آینده به دست می‌آورند.

بطور مشخص‌تر، یک طرح شغلی:

- فهرستی از اهداف و مراحل‌لی که پیش رو دارید، در اختیارتان قرار می‌دهد.
- زمینه‌تعمق در کارهایتان را فراهم می‌کند و به شما کمک می‌کند که موقعیت‌های خوب و بد کسب‌وکارتان را بشناسید و بدین ترتیب، قابلیت‌های مدیریتی شما را افزایش می‌دهد.
- قادر است فردی غیر حرفه‌ای با ایده‌های ناپخته را به شخصی حرفه‌ای و باتجربه تبدیل کند.

- به شما کمک می‌کند که بتوانید از یک کارآفرین مبتدی و غیرحرفه‌ای که مدام به علت فعالیت‌های نامناسب شکست می‌خورد، به یک کارآفرین حرفه‌ای و کارآمد تبدیل شوید.

*یک طرح شغلی خوب و کامل، قادر است فردی غیر حرفه‌ای و ناپخته را به شخصی حرفه‌ای و باتجربه تبدیل کند.*

شما با استفاده از طرح شغلی، می‌توانید ارتباط مؤثری با فروشندگان، تأمین‌کنندگان مواد اولیه، صاحبان بنگاه‌های تبلیغاتی، و کلاً حسابداران، مخاطبان، مشاوران شغلی و هر شخص مشتاقی که می‌خواهد از ماهیت کسب‌وکار شما مطلع شود، برقرار کنید.

## پنج بخش اساسی طرح شغلی

۱- مقدمه

۲- برنامه شرکت

۳- برنامه بازاریابی و فروش

۴- برنامه مالی

۵- اسناد و مدارک ضمیمه

هر کس در تنظیم و نگارش طرح شغلی، شیوه خاص خود را دارد، اینکه چند کتاب در این زمینه خوانده باشید، یا در چند کلاس آموزشی شرکت کرده باشید، یا با چند کارشناس در مورد کسب و کارتان مشورت کرده باشید، چندان اهمیتی ندارد.

چرا مهمترین قسمت راه‌اندازی هر کسب و کار، مشکل‌ترین بخش آن محسوب می‌شود؟ به نظر شما علت آن چیست؟ یک کارشناس، اسمی برای قسمتی از طرح شغلی تعیین می‌کند و کارشناس دیگر برای همان قسمت، نامی کاملاً متفاوت برمی‌گزیند. این کار، به منزله آن است که شما برای تنظیم و نگارش طرح شغلی خود، با منابع و روش‌های گوناگونی روبرو هستید و یکی از این روش‌ها را ممکن است به طور کاملاً اتفاقی انتخاب کنید.

اما عجله نکنید و لحظه‌ای دست نگه دارید، درست است که مجموعه‌ای مشخص از انواع کاربرگ، با فهرستی استاندارد از محتویات، یا نمونه‌ای کامل از یک طرح شغلی وجود ندارد، ولی پنج بخش اساسی و ضروری متأثر از یک قانون فراگیر در هر طرح شغلی وجود دارد. از این جنبه کلی که بگذریم به نحوی تنظیم و موارد ذکر شده در طرح کاملاً به کاربرد و انتظارات شما از آن بستگی دارد.

مواردی که در طرح شغلی خود ذکر می‌کنید و نحوه تنظیم آنها کاملاً بستگی به کاربردی دارد که از طرحتان انتظار دارید.

به عبارت دیگر تنظیم و نگارش طرح شغلی کاملاً به هدف آن طرح بستگی دارد.

**نکته:** نیازی نیست که شما در مورد تمام مواردی که در این کتاب راهنما آمده تحقیق کرده و جزئیات آن را در طرح شغلی خود به کار برید، هدف از آوردن این پنج بخش جامع طرح شغلی، تنها راهنمایی

شماست. بنابراین از مطالعه جزئیات غفلت نکنید. برای مشاهده دو نمونه از فهرست مطالب طرح شغلی به صفحات ۲۰ تا ۲۳ رجوع کنید.

این کتاب به منظور راهنمایی، خلاصه‌ای از طرح شغلی فراروی شما می‌گذارد و شما بنا بر اهدافتان می‌توانید آن را تغییر یا گسترش داده و در قالبی جدید بر حسب نیازها بتان بازسازی کنید.

## بخش مقدمه

- جلد
- فهرست مطالب
- خلاصه اجرایی
- چکیده

در بخش مقدمه یک طرح شغلی سازمان یافته، وجود اطلاعات

زیر ضروری است:

الف) نامتان چیست؟

ب) کسب و کارتان چیست؟

ج) چه هدفی را دنبال می‌کنید؟

در این بخش، شما می‌توانید توجه خوانندگان را به طرح خود

جلب کرده و چشم‌انداز موفقیت‌آمیز طرح را در مقابل آنان قرار دهید.

می‌توانید به طور ضمنی یا مستقیم منافع حاصل از طرح خویش را به

آنان گوشزد کنید. درست است که طرح شغلی به منزله یک ابزار

فروش محسوب می‌شود، ولی مواظب باشید که همانند یک فروشنده

که برای تبلیغ کالای خود سر و صدای بیش از حد راه می‌اندازد،

درباره طرح شغلی خود، تبلیغ بی‌مورد نکنید. اجازه دهید که ایده‌ها،



تحقیقات و حقایق برنامه شما، در مخاطبان ایجاد انگیزه کند. سعی کنید طرح شغلی‌تان را طوری بنویسید که، بدون اینکه مجبور باشید مخاطبان را گول بزنید، این احساس در آنها ایجاد گردد که می‌خواهید به هر طریق ممکن ارزش طرحتان را به آنان تحمیل کنید.

#### • جلد

جلد طرح شغلی باید یک صفحه باشد و مهم‌تر از آن، طوری طراحی شده باشد که در یک نگاه، اطلاعات کافی را به مخاطب منتقل کند. محل درج مطالب این صفحه چندان مهم نیست ولی باید به گونه‌ای زیبا و جذاب طراحی شود که انگیزه خواندن طرح شما را در مخاطبان و به خصوص مخاطب مورد نظر شما ایجاد کند. (به نمونه‌ای که در اینجا آورده شده است، رجوع کنید).

با نگارش طرح شغلی، مجبور می‌شوید در مورد همه جوانب شغل‌تان، دقیق فکر کنید و به کمک آن موقعیت‌های رشد و منفعت خودتان را شناسایی کنید.

«نکته مؤثر»

### اطلاعات مربوط به صاحب شرکت و مشخصات شرکت

نام شرکت و عبارت «طرح شغلی» باید بر روی جلد طرح آورده شود. سایر مواردی که باید بر روی جلد قید گردد عبارت است از: نشانی شرکت، شماره تلفن، نمابر (شامل کد شهر)، پست الکترونیکی، نشانی اینترنتی و اسامی و نشانی کسانی که در صورت وجود پاره‌ای سؤالات، بتوان با آنها تماس گرفت.

### آرم شرکت

در صورتی که شرکت شما آرم دارد، خوب است که آرم شرکتتان را بر روی جلد چاپ کنید. فراموش نکنید که اندازه آرم، باید متناسب و معقول باشد.

### اعلان محرمانه

اعلان عبارت محرمانه به این دلیل در طرح شغلی استفاده می‌شود که، خوانندگان بی‌علاقه به موضوع، مجبور به مطالعه همه مطالب طرح شغلی نباشند. در ضمن، از این نوشته می‌توان به منظور تحریک حس کنجکاوی خوانندگان نیز بهره برد.

## جلد

خدمات پذیرایی مجالس کیوان

خیابان گلستان، پلاک ۱۰۲

تهران، کدپستی ۱۸۹۴۳

تلفن: ۴۸۲۲۳۴ (۰۲۱)

نمابر: ۴۸۲۱۳۴

## طرح شغلی

رئیس شرکت: کیوان تهرانی

قائم مقام شرکت: ثریا تهرانی

خیابان بهار، شماره ۲۱۳

تهران، کدپستی ۱۹۸۳۱

تلفن: ۲۲۲۵۴۸ (۰۲۱)

تاریخ تنظیم طرح: مهرماه ۱۳۷۹

تنظیم‌کنندگان: کیوان و ثریا تهرانی

### اعلان حق تألیف

این یادداشت به این منظور به طرح اضافه می‌شود تا، کسی نتواند از طرح شغلی شما نسخه‌برداری کند و بدون اطلاع شما آن را بین دیگران توزیع کند.

### نام تنظیم‌کننده و تاریخ طرح

تاریخ دقیق تنظیم طرح شغلی اعم از ماه و سال باید درج شود تا خواننده بتواند از میزان جدید بودن آگاهی یابد. همچنین نام تنظیم‌کننده طرح باید قید گردد.

### بیان رسالت

رسالت طرح به این دلیل روی جلد بیان می‌شود که، موقعیت شرکت شما را به طور کاملاً مؤثر در ذهن مخاطبان تثبیت کند.

مهم‌ترین دغدغه خاطر شما در تهیه طرح شغلی، قابلیت فروش و محتوای اطلاعاتی آن است؛ و از آنجا که شرکت‌های سرمایه‌گذار سالانه چند هزار طرح شغلی دریافت می‌کنند لذا طرح جلد، ارزش کمی توجه بیشتر را دارد.

«نکته ناب»

### تعریف اساسی شغل

مطالب این بخش به تعریفی که در بیان رسالت شرکت ارائه دادیم، بسیار نزدیک است. ولی، این تعریف واقعی‌تر می‌باشد و به طور تخصصی، به توضیح ماهیت شغل شما می‌پردازد. در ضمن، اطلاعاتی درباره‌ی شرکت شما، محصولات آن، شکل حقوقی، اهداف بزرگ شغلی و بازارهای هدف در اینجا ارائه می‌گردد.

### بیان خلاصه‌ای از پیشنهاد شغلی

این نوشته، بر خلاف شرح رسالت شرکت یا تعریف اساسی شغل، به طور اختصاصی بر پایه‌ی خواسته‌ها و علایق خواننده‌ی مورد نظر و یا خوانندگانی تنظیم شده است که در آینده قرار است طرح را بخوانند. از این نوشته معمولاً به عنوان وسیله‌ای برای خلاصه‌کردن هدف طرح شغلی، استفاده می‌کنند.

در صورتی که طرح شغلی شما کمتر از ده صفحه باشد، لازم است فهرست را در بخشی جداگانه بر روی جلد قرار دهید.

«نکته ناب»

### خواننده مورد نظر

در شرایط خاص، شما باید نام یک بانک یا سرمایه‌گذار، شرکت یا شخص خاصی را روی جلد طرح شغلی بیاورید تا توجه خوانندگان را به آن جلب کنید.

### ● فهرست مطالب

فهرست مطالب موجود در طرح شغلی بایستی از یک صفحه بیشتر نباشد (به صفحات ۲۰ تا ۲۳ رجوع کنید). در تهیه فهرست، به این نکته توجه کنید که بعضی از خوانندگان، بسیار مشتاقند و دوست دارند که دربارهٔ وجوه در گردش، راهبردهای بازاریابی و فروش، اطلاعاتی داشته باشند و بعضی دیگر، به داشتن اطلاعات کلی‌تر علاقه نشان می‌دهند. بنابراین، در تهیه فهرست، دقت کنید که خواسته‌های هر دو گروه تأمین شود.

### ● خلاصه اجرایی

هدف از نوشتن خلاصه اجرایی، جلب توجه یک سرمایه‌گذار و برشمردن مهمترین اهداف و ویژگی‌های طرح شغلی است. این قسمت

به منزله قلب طرح شغلی و معرفی کننده مختصر شرکت شما و اغلب تنها قسمتی است که خوانده می‌شود. در اینجا شما تلاش می‌کنید، در یک یا دو صفحه (در نهایت سه صفحه) ماهیت کلی کسب‌وکارتان را توضیح دهید و به این منظور، هر تدبیر هیجان برانگیز و ترغیب کننده‌ای که می‌توانید، به کار ببرید.

وقتی طرح شغلی‌تان را می‌نویسید، بهتر است که کار نگارش خلاصه اجرایی را در آخرین مرحله انجام دهید، تا کلیه برآوردهای مالی را که نیاز دارید در دست داشته باشید.

### طرح کلی کسب‌وکار

در صورتی که خلاصه اجرایی خیلی کوتاه (کمتر از یک صفحه)، واضح و روشن باشد، بهتر است عنوان طرح کلی شغل یا کسب‌وکار را به آن اختصاص داد. به طور خاص، شما می‌توانید از طرح کلی شغل به منظور ارائه خلاصه‌ای از مسائل مهمی که در طرح شغلی مطرح است و یا برای تعیین هدفی استفاده کنید که می‌خواهید از طریق خواننده شدن طرحتان به آن برسید.

## بیان هدف

نوشته‌ای که به منظور بیان هدف شرکت در صفحه ۲۴ آورده شده است بسیار شبیه طرح کلی شغل می‌باشد. با این تفاوت که از آن، هنگامی استفاده می‌کنند که هدف طرح شغلی شما خیلی خاص باشد. برای مثال، وقتی که مایلید خوانندگان طرح، در شرکت شما سرمایه‌گذاری یا از سهام شرکت شما خریداری کنند، یا اینکه به شما وام دهند یا با شما شریک شوند و یا اینکه زمینه ایجاد یک ردیف اعتبار عملیاتی برایتان فراهم آورند. بعضی موضوعات کلیدی در ادامه، مطرح شده است، که شما باید در بیان اهداف شرکت در مورد آنها نیز اطلاعات بدهید، آورده شده است:

- در باره خودتان توضیح دهید و اینکه چه چیز عرضه می‌کنید. (زمان تأسیس شرکت و محلی که در حال حاضر، آنجا فعالیت می‌کنید).

همانطور که تصور سفر کردن انسانی بدون فضاپیما به ماه، غیرممکن است، بسیار دور از واقعیت به نظر می‌رسد که کسی بدون طرح شغلی اقدام به آغاز کسب‌وکار کند.  
«نکته مؤثر»



- اهداف اصلی شما چیست (نحوه برنامه‌ریزی برای رسیدن به این اهداف را شرح دهید).
- چرا و چگونه در کسب‌وکار خود موفقیت به دست خواهید آورد (کسب‌وکار شما دارای چه ویژگی منحصر به فردی است و چه جایگاهی در بازار دارید).
- در صورتی که به وام نیاز دارید، در مورد میزان وام، دلیل نیاز شما به آن و برنامه‌ای توضیح دهید که برای استفاده از آن تهیه دیده‌اید، (همچنین توضیح دهید که چطور این وام به موفقیت شما کمک می‌کند).
- برای بازپرداخت وامتان چطور برنامه‌ریزی کرده‌اید (اصل وام و سود آن).

## فهرست مطالب (نمونه شماره ۱)

۱- خلاصه اجرایی .....	۳
- بیان رسالت .....	۵
- چکیده وضعیت موجود .....	۵
۲- برنامه شرکت .....	۶
- شرح شرکت .....	۷
- برنامه بازرگانی .....	۸
- برنامه عملیاتی .....	۸
- برنامه سازمانی .....	۹
۳- برنامه بازاریابی و فروش .....	۱۰
- شرح بازار .....	۱۱
- تحلیل رقابت .....	۱۲
- راهبردهای فروش .....	۱۴
- رویکرد بازاریابی .....	۱۵
۴- برنامه مالی .....	۱۶
- طرح سرمایه‌گذاری .....	۱۷
- کاربرد صورت دارایی‌ها .....	۱۸

- ۱۹ - صورت پیش‌بینی‌ها .....
- ۲۰ - صورت وجوه در گردش .....
- ۲۱ - پیش‌بینی درآمد دوازده ماهه .....
- ۲۲ - پیش‌بینی درآمد سه ساله .....
- ۲۳ - تحلیل نقطه سر به سر .....
- ۲۴ - صورت هزینه و درآمد .....
- ۲۵ - صورت وضعیت مالی جاری .....
- ۲۶ - صورت هزینه و درآمد .....
- ۲۷ - صورت درآمد .....
- ۲۸ - تحلیل اختلاف‌ها .....
- ۲۹ - سابقه مالی کسب‌وکار .....
- ۳۱ - تحلیل مخاطرات .....
- ۳۲ - نوشته پایانی .....
- ۳۳ - ۵- مدارک و اسناد ضمیمه .....
- ۳۳ - اجاره‌نامه‌ها .....
- ۳۵ - رزومه‌ها .....
- ۳۸ - تحلیل موقعیت .....
- ۴۰ - بروشورهای محصولات .....
- ۴۲ - تحقیقات بازاریابی .....

فهرست موضوعات بر اساس کتاب راهنماهای طرح شغلی

ادارهٔ امور شرکت‌های کوچک SBA (نمونه شماره ۲)

- |   |                  |   |
|---|------------------|---|
| ۱ | صفحهٔ عنوان      | ۱ |
| ۱ | بیان اهداف شرکت  | ۱ |
| ۲ | فهرست موضوعات    | ۲ |
| ۳ | شغل              | ۳ |
| ۴ | ساختار قانونی    | ۴ |
| ۴ | شرح شغل          | ۴ |
| ۴ | محصولات یا خدمات | ۴ |
| ۵ | موقعیت           | ۵ |
| ۵ | مدیریت           | ۵ |
| ۶ | کارکنان          | ۶ |
| ۶ | روش‌های ثبت      | ۶ |
| ۶ | بیمه             | ۶ |
| ۶ | امنیت سرمایه     | ۶ |
| ۷ | بازاریابی        | ۷ |
| ۸ | بازار هدف        | ۸ |
| ۸ | رقابت            | ۸ |
| ۹ | روش‌های توزیع    | ۹ |

- ۱۰ - تبلیغات .....
- ۱۱ - قیمت‌گذاری .....
- ۱۲ - طراحی محصول .....
- ۱۳ - زمان‌بندی ورود محصول به بازار .....
- ۱۴ - جهت‌گیری صنعتی .....
- ۱۵ - ۶- اسناد مالی .....
- ۱۶ - خلاصه‌ای از نیازهای مالی .....
- ۱۷ - منابع و کاربردهای وجوه .....
- ۱۸ - صورت نقدینگی (بودجه) .....
- ۱۹ - پیش‌بینی درآمد سه ساله .....
- ۲۰ - تحلیل نقطه سر به سر .....
- ۲۱ - صورت ترازنامه .....
- ۲۲ - صورت درآمد .....
- ۲۳ - سابقه مالی کسب‌وکار .....
- ۲۴ - ۷- مدارک ضمیمه .....
- ۲۵ - رزومه‌های شخصی .....
- ۲۷ - صورت مالی شخصی .....
- ۲۹ - گزارش اعتبارات .....
- ۳۰ - رونوشت اجاره‌نامه‌ها .....
- ۳۳ - اعتبارنامه‌ها .....

### بیان هدف

شرکت خدمات پذیرایی مجالس کیوان تحت مالکیت خصوصی مؤسس آن، در محدوده تهران تأسیس شده و در زمینه تهیه غذا و سایر ملزومات پذیرایی می‌نماید. این شرکت جهت خرید تجهیزاتی مربوط به تولید، بسته‌بندی و توزیع، نیازمند سرمایه‌ای به میزان ۲۵۰ میلیون ریال می‌باشد.

مشتریان این شرکت، از شیوه جدید به طور چشمگیری استقبال کرده‌اند. بنابراین لازم است این سرمایه تا بهمن‌ماه ۱۳۸۱ فراهم شود، شروع بازپرداخت اصل وام و سود آن می‌تواند سی روز پس از دریافت وام آغاز شود. ضمانت این وام، به وسیله سرمایه ۸۰۰ میلیون ریالی شرکت امکان‌پذیر است.

### مطالب پیشنهادی برای خلاصه اجرایی

فهرستی از مواردی که در خلاصه اجرایی باید به آنها پردازید، در زیر آمده است:

- سود حاصل از محصولات یا خدمات (درباره نیازهای اساسی که می‌خواهید برآورده کنید، توضیح دهید و بگویید که به نظر شما چرا این نیازها وجود دارند)
- آمار مربوط به درآمد کل شرکت (اطلاعاتی در مورد پیش‌بینی فروش آینده و روند فروش جاری، درآمدها و سودهای حاصله پس از کسر مالیات‌ها، ارائه دهید)
- محاسبه مخاطرات پیش رو
- اهداف شرکت و اصول کلی آن (در این قسمت، با توجه به رسالت شرکت، اطلاعات جامع و کاملی ارائه دهید)

در خلاصه اجرایی با توجه به رسالت شرکت، اطلاعات جامع و کاملی ارائه دهید.

- فشار رقابتی (در مورد رقبای کاری خود و روشی که برای از میان برداشتن آنها در نظر گرفته‌اید به عبارت دیگر، "مزیت رقابتی خود" اطلاعاتی ارائه دهید)

- سرمایه مورد نیاز (در این قسمت در مورد ضمانتی که به سرمایه‌گذاران در برابر میزان وجهی که سرمایه‌گذاری کرده‌اند، برنامه‌ای که برای بازپرداخت وام دارید و نحوه استفاده از وجوه، اطلاعاتی ارائه دهید)
- ویژگی‌های منحصر به فرد طرح بازاریابی (در این قسمت، در مورد مسائل زیر اطلاعاتی ارائه دهید: چرا این بازار را انتخاب کرده‌اید، روند بازار و مخاطرات آن چیست؛ تصور می‌کنید که چه هنگام به توسعه صنعتی دلخواهتان دست خواهید یافت، چه عاملی پایداری آینده شما را تضمین می‌کند، چه شواهدی برای استقبال از شرکت خود می‌توانید ارائه کنید. میزان سهم مورد انتظار شما از بازار چقدر خواهد بود و مشتریان شما چه کسانی هستند یا در آینده چه مشتریانی خواهید داشت)
- دورنمای کسب‌وکارتان (در این قسمت، باید از نحوه و زمان آغاز کسب‌وکارتان بگویید)



- سایر آمار و نکات مهم (در این قسمت می‌توانید نکات مهمی از کار شرکت را که فکر می‌کنید برای خوانندگان جالب است، ارائه دهید)
- محصولات و خدمات اساسی
- تهیه‌کنندگان اصلی
- موقعیت محلی شرکت و قوانین مربوط به آن منطقه
- سایر کسب‌وکارهایتان (در این قسمت، در مورد همه کسب‌وکارهایی که در حال حاضر دارید یا در آینده خواهید داشت، با ذکر تاریخ تأسیس و فعالیت‌هایی که قرار است در آینده انجام گیرد، توضیح دهید)
- جهت‌گیری‌های مهم (در این قسمت، از فناوری، تحولات صنعتی و استنباط‌های شخصی‌تان مطالبی بنویسید و در مورد جهت‌گیری‌های مهم خرید و اینکه به نظر خودتان، سیاست‌های شرکت شما چه هنگام با این جهت‌گیری‌ها همخوانی پیدا می‌کند، اطلاعاتی ارائه دهید)
- و اما مهم‌ترین بخش، نگرانی اصلی سرمایه‌گذار از میزان سودی است که بنا است به او تعلق گیرد، پس در مورد این مسئله توضیح دهید.

## ● چکیده

این برگه می‌تواند به منظور درج مهم‌ترین اطلاعات مربوط به شرکت، به طرح شغلی شما اضافه گردد. گاهی این برگه به صورت قسمتی مجزا در آخر خلاصه اجرایی دیده می‌شود. در زیر، فهرستی از اطلاعاتی که معمولاً در این قسمت می‌آید، تهیه شده است:

الف) نام شرکت

ب) نشانی، تلفن، نشانی پست الکترونیکی

ج) نوع صنعت و تجارت

د) مدت زمان فعالیت در این شغل

هـ) نوع کسب‌وکار (به طور مثال، مالکیت خصوصی، شراکت یا

شرکت سهامی)

و) تعداد و اسامی مؤسسان/شرکا/سهامداران

**برگه چکیده، خلاصه‌ای از مهمترین و اساسی‌ترین اطلاعات در مورد کسب‌وکار شما می‌باشد.**

ز) محصول یا خدمات اصلی

- ح) درآمد فعلی و یا پیش‌بینی شده
- ط) وجوه سرمایه‌گذاری شده و تاریخ آن و منابع تأمین وجوه
- ی) نیازهای مالی اضافی
- ک) شرایط پیشنهادی و دوره بازپرداخت
- ل) ارزش کلی یا سود خالص شرکت
- م) امتیازات به ثبت رسیده یا علائم تجاری
- ن) نام مشاوران کسب‌وکار (مشاور حقوقی، حسابدار، نمایندگی بیمه و سایر افراد).

### برنامه شرکت

- شرح شرکت
- برنامه بازرگانی
- برنامه عملیاتی
- برنامه سازمانی

در این بخش که مهمترین بخش طرح شغلی محسوب می‌شود، هر مطلبی که به نظرتان در ارتباط با کسب‌وکارتان است، مد نظر قرار دهید.

### • شرح شرکت

در توصیف شرکت خویش مواظب باشید که آن را بهتر و بزرگ‌تر از آنچه در واقع است، جلوه ندهید. توصیف شما از شرکت، باید کاملاً دقیق و واقعی باشد. از این قسمت برای ایجاد ارتباط عمومی استفاده نکنید.

### تاریخ موفقیت‌های به دست آمده

در این قسمت، فهرستی از پروژه‌ها و تحقیق‌ها و پیشرفت‌های موفقیت‌آمیزی که در کارتان داشته‌اید، ارائه دهید.

### ساختمان‌هایی که تحت مالکیت شماست

فهرستی از ساختمان‌هایی که متعلق به شرکت شماست، و توصیفی از موقعیت آنها، نما، بازسازی یا تغییر مدل‌های مورد نیاز، تغییرات داخلی و دکوراسیون داخلی آنها ارائه دهید.

این قسمت را با ارائه خلاصه‌ای نیم یا یک صفحه‌ای، که در آن تمام بخش‌های مهم شرکت برشمرده شده باشد، شروع کنید.

«نکته ناب»

### دارایی‌های شرکت

فهرستی از آخرین میزان دارایی‌های شرکت به انضمام موجودی انبار ارائه دهید. در ادامه، توضیحی دربارهٔ حجم، ارزش، میزان کالاهای برگشتی و قابلیت خرید و فروش آنها بیاورید.

### اهداف و مقاصد شرکت

در این قسمت، به معرفی اهداف و مقاصد شرکت بپردازید. نحوه عملکردتان را در جهت دستیابی به این اهداف توضیح دهید. در صورتی

که با محدودیت‌های زمانی مواجه هستید، آنها را شرح دهید و استدلالتان را مبنی بر اطمینان به دستیابی به آنها بیان کنید.

#### اهداف و مقاصد کوتاه مدت (کمتر از یک سال)

- فروش‌های خالص مورد هدف
- حاشیه سود
- فروش محصولات معین
- سهم بازار
- معرفی محصولات جدید
- تا چه زمانی امیدوارید در بازار اعتبار کسب کنید.

*سابقه‌ای از فعالیت‌های شرکت خود تهیه کنید و در آن، به شرح هر نوع مخاطره شغلی که شما یا هر یک از اعضای گروهتان داشته‌اید، بپردازید.*

#### اهداف و مقاصد بلندمدت (بیش از یک سال)

- بازگشت سرمایه پیش‌بینی شده
- تحقیق و توسعه آتی
- ارزش خالص کسب‌وکارتان بعد از گذشت سال‌ها

### سابقه شرکت

سابقه‌ای از فعالیت‌های شرکت خود تهیه کنید. در آن به شرح هر نوع مخاطره شغلی که شما یا هر یک از اعضای گروهتان داشته‌اید، بپردازید. این قسمت نباید از دو صفحه بیشتر باشد.

### اصول کلی شرکت

از نگرش کلی شرکت در حال حاضر و نگرش آتی شرکت بگویید. سعی کنید که در توصیف شرکت خود، بیش از حد تعریف نکنید.

### قراردادهای معتبر

فهرستی از قراردادها و توافق‌نامه‌های معتبر شرکت تهیه کنید. این فهرست در برگیرنده موارد زیر است: قراردادهای مدیریتی، توافق‌نامه‌های سهام‌داران و شرکا، توافق‌نامه‌های استفاده از امتیاز خدمات، قراردادهای خدمات. همچنین مشخص کنید که کدام یک از موارد نامبرده در قسمت اسناد ضمیمه طرح شغلی شما هم آمده است.

در توصیف شرکت خود این مسأله را به یاد داشته باشید،  
که نباید زیاد از آن تعریف کنید.

### ساختار قانونی

در این قسمت، باید ساختار قانونی شرکت خود را معین کرده و در ضمن توضیح دهید که به چه دلیل شما چنین ساختاری را انتخاب کرده‌اید. در صورتی که ساختار شرکت به صورت شراکتی است، نام و نشانی شرکا و همچنین درصدی از مالکیت شرکت که به آنها تعلق دارد را ذکر کنید. در صورتی که ساختار شرکت شما به صورت شرکت سهامی است، تاریخ آغاز به کار شرکت و همچنین محل آن را ذکر کنید. در ضمن، فهرستی از سهام‌داران اصلی و میزان سهام هر یک را ارائه دهید.

در صورتی که در آینده تصمیم دارید ساختار شرکتتان را تغییر دهید، توضیح دهید که به چه دلیل این کار را خواهید کرد، حدس می‌زنید چه موقع این تغییر صورت بگیرد و این تغییر چه منافعی برای شرکت دربر خواهد داشت.

**نکته:** به منظور مشخص کردن ساختار شرکتتان، اعم از مالکیت خصوصی، شراکتی و شرکت سهامی، یک برگ رونوشت از توافق‌نامه شراکت یا مجوز شرکت سهامی و مواد و آیین‌نامه‌ها به بخش اسناد ضمیمه کنید.



## موقعیت محلی

موقعیت محلی شرکتان را توصیف کرده و دلیل انتخاب این

محل را بیان کنید. دربارهٔ موارد زیر باید توضیح دهید:

- قیمت ساختمان شرکت
- استیجاری است یا مالک آن هستید
- محدودیت‌های منطقه‌ای که شامل آن می‌شود
- ویژگی‌های رشد
- اندازهٔ بنا
- فضایی که برای فروش وجود دارد
- همسایه‌ها
- تعمیراتی که نیاز دارد
- امکانات حمل و نقل
- امکانات پارکینگ
- ویژگی‌های منحصر به فرد مکانی
- سایر کسب‌وکارهایی که در این محدوده قرار دارند
- مزایا و معایب عمومی

- آیا تغییر موقعیت شرکت در آینده ضروریست یا نه (در صورتی که جواب مثبت است تأثیر این تغییرات در هزینه‌های عملیاتی چیست)
- هر دلیل خاصی که برای انتخاب محل شرکتتان دارید، ذکر کنید.

شرایط و ویژگی‌های مکان شرکتتان را با سایر موقعیت‌ها مقایسه کنید. در ضمن می‌توانید عکس یا تصاویری از موقعیت مکانی شرکت در قسمت اسناد ضمیمه به طرح شغلی خود اضافه کنید.

**نکته:** در صورتی که موقعیت محلی شرکت شما در طرح بازاریابی که در سر دارید، (از نزدیکی آن به بازار هدف و سهولت دسترسی به بازار) اهمیت دارد، بهتر است در مورد این مسأله بیشتر در قسمت طرح بازاریابی صحبت کنید تا این قسمت.

اطلاعاتی که برای این قسمت گردآوری و تنظیم شده است، می‌تواند به عنوان منبع خوبی برای تهیه بروشور و سایر مواد تبلیغاتی استفاده شود.

«نکته ناب»

### ● برنامه بازرگانی

به این برنامه، عنوان برنامه فروش هم داده‌اند و در آن به توصیف کالاهایی که شما تولید می‌کنید یا می‌فروشید و همچنین خدماتی که ارائه می‌دهید، پرداخته می‌شود. با کمک این برنامه، می‌توانید بر اساس میزان فروش پیش‌بینی شده شرکت، تخمین‌هایی ارائه دهید. این تخمین‌ها به منظور تعیین میزان موجودی انبار که برای کنترل فروشتان نیاز دارید، به کار می‌روند. از دیگر مطالبی که در این برنامه مطرح می‌شود، می‌توان به مقایسه‌ای که در مورد قیمت‌ها، کیفیت کار و شرایط اعتباری تولیدکنندگان که مؤسس یا یاری‌دهنده شما در اوایل کارتان بوده‌اند، اشاره کرد.

### شرحی در مورد محصولات فروخته شده و خدمات ارائه شده

در این قسمت، شما باید شرح و توصیفی از محصولات و خدمات شرکتتان با ارزیابی دقیقی از نقاط ضعف و قوت و میزان مقبولیت آن کالا در بازار ارائه دهید. در صورتی که شرکت شما به منظور جلب رضایت مشتری به ارائه محصول و خدمات توأمان می‌پردازد، حتماً این موضوع را در طرح خود ذکر کنید.

از انتقاد درباره رقبای خود بپرهیزید. به واقعیت‌ها فکر کنید، چرا که ارائه منطق قوی و متقاعد کننده برای ورود به عرصه بازار و برنامه ریزی برای دستیابی به موفقیت و سود، اهمیت بیشتری دارد.

«نکته ناب»

در این برنامه باید ویژگی‌ها و مزایایی را که شما و رقبایتان به طور یکسان برای مشتریانتان فراهم می‌کنید ذکر کنید و در کنار آن مزایایی که تنها توسط گروهی از رقبایتان ایجاد می‌شود و همچنین مزایایی را که تنها مختص شماست نام ببرید. سؤالات خاصی که در زمینه توصیف محصولات و خدمات شرکتتان باید پاسخگو باشید، به شرح زیر است:

- مشخصه و ویژگی بارز محصولات یا خدمات شرکتتان که سبب تمایز شما در بین رقبایتان شده، چیست؟ آیا این ویژگی کاملاً بی‌نظیر است و یا تعدادی از رقبایتان هم، آن را دارا هستند؟
- آیا قیمت محصولات یا خدماتی که شرکت شما ارائه می‌دهد، به لحاظ کیفیت و ارزش در آن حدی هست که با محصولات یا خدمات مشابه رقابت کند؟

- هزینه‌های ثابت تولید محصولات یا خدمات شما چه مواردی هستند؟
- فناوری‌ها و مزیت فنی روش‌های تولید شما چه تأثیری بر کار رقبایتان گذاشته است؟
- مواد خام مورد استفاده در تولید محصولات شما چیست؟
- چه آموزش‌ها و مهارت‌هایی برای تولید این محصولات نیاز است و آیا شما این مهارت‌ها را دارید؟
- آیا این محصولات یا خدمات منجر به تداوم کسب‌وکار خواهد شد؟

### محصولات و خدمات آینده

فهرستی از تولیدات و خدماتی که قصد دارید در آینده عرضه کنید، تهیه نمایید.

### امکان‌پذیری ایده

محصولات یا خدماتی که قصد ارائه آنها را دارید و مهم‌تر از آن نیازی را که این محصولات برآورده می‌کنند معرفی کنید. در ضمن، مشخص کنید که آیا تا به حال کسی به فکر تولید چنین محصولاتی افتاده است یا نه و آیا تقاضا برای محصولات یا خدمات شما تحت

تأثیر تبلیغات، افزایش یا کاهش داشته و اینکه محصولات شما تا چه میزان می‌تواند وارد بازاری شود در صورتی که مدتی به علت افزایش تقاضا، افزایش تولید پیدا کرده است.

**یک طرح شغلی خوب، زمینه ایجاد یک کسب‌وکار موفق را فراهم می‌کند.**

«نکته ناب»

### مالکیت و حقوق انحصاری بدست آمده

فهرستی از کلیه حقوق انحصاری شرکت اعم از امتیازنامه‌ها، حق چاپ، علامت تجاری و طرح‌های صنعتی تهیه کنید. در ادامه می‌توانید اطلاعاتی در مورد سایر حقوق انحصاری که شرکت به دست آورده، اعم از جواز و گواهی‌نامه‌ها را ارائه دهید.

### تأمین کنندگان مواد خام

در این بخش، شما باید اطلاعاتی در مورد محل خریداری مواد خام و کالاهای مورد نیازتان ارائه دهید. این اطلاعات، شامل شرایط خرید آنها، میزان تخفیف، روش‌های تحویل کالا و مسائلی از این قبیل

می‌شود. فهرستی از نام و نشانی این تولیدکنندگان همراه با توضیحاتی در مورد آنها تهیه کنید. در توضیحاتتان محل استقرار این تولیدکنندگان و دلیل خرید شما از آنها و مشخصه خاص هر تولیدکننده را بیاورید. به منظور مستند بودن گفته‌هایتان می‌توانید صورت قیمت ریز اقلام و اوراق خرید را هم به این قسمت اضافه کنید.

#### • برنامه عملیاتی

این بخش، معمولاً از یک صفحه تشکیل می‌شود که در آن می‌توانید دربارهٔ مواردی چون رویهٔ حسابداری، ملاحظات قانونی، کنترل کالا و موجودی انبار، سیستم‌های کامپیوتری استفاده شده، تاریخ آغاز تولید محصول، برنامه‌های بازرگانی، موقعیت مکانی، چه قدر کسب و کارتان سرمایه‌بر است و آیا موفقیت آن کاملاً به شما بستگی دارد، اطلاعاتی ارائه دهید. همچنین در مورد قابلیت‌های شغلی خویش، فرآیند اجرایی و تولیدتان باید توضیح دهید. (البته نیازی نیست بیش از حد تخصصی باشد).

در صورتی که تنها به یک تأمین‌کننده سفارش می‌دهید، در مورد سایر تأمین‌کنندگان هم توضیحاتی ارائه دهید و در ضمن، توضیح دهید که چه تمهیداتی در مواجهه با افزایش ناگهانی سفارشات و یا از دست دادن یک تأمین‌کننده ثابت در نظر می‌گیرید.

«نکته ناب»

### رویه‌های حسابداری

سیستم حسابداری و روش‌های ثبت حساب‌های شرکت و دلیل انتخاب این روش‌ها را بیان کرده و مسئول محاسبات دفتری شرکت را معرفی و اگر حسابدار دارید، اسم و نشانی و تلفن وی را ذکر کنید. در ضمن، نام مشاور مالی شرکت را که مسئول بررسی و مطالعه رویدادهای مالی شرکتتان است و سعی دارد با ایجاد تغییراتی سبب سوددهی بیشتر شرکت شود، در این قسمت بیاورید.

### برنامه بانکی

نوع حساب بانکی و نام بانک را باید در این قسمت ذکر کنید. ضرورت وجود این بخش، تنها در صورتی حس می‌شود که شما قصد



راه‌اندازی مشاغل خانگی را داشته باشید. باید نشان دهید که فعالیت‌های مالی شخصی شما از فعالیت‌های مالی مربوط به کسب و کارتان کاملاً جدا خواهد بود.

*این مسئله که سرمایه‌گذار یا وام‌دهنده پس از خواندن بخش رویه‌های حسابداری به این اطمینان برسد که شما توانایی ارائه مجموعه‌ای کامل از مدارک مالی را دارید، از اهمیت زیادی برخوردار است.*

«نکته ناب»

### کنترل کالا و موجودی انبار

در این بخش، به توصیف روش مدیریت کالاها که شامل برنامه‌ریزی و کنترل می‌شود، بپردازید. میزان پیش‌بینی شده‌ی گردش کالاها، شامل نوسانات فصلی بازار، موردی است که در این قسمت باید ذکر شود.

### ملاحظات قانونی

علاوه بر سایر ملاحظات قانونی مهم دیگر، در این قسمت باید اطلاعاتی در مورد گواهی‌نامه‌ها و مجوزهای مورد نیاز، شرایط اجاره و سایر موارد مربوط به اسکان، ارائه دهید.

### زمان‌بندی فعالیت‌ها

در این قسمت، زمان‌بندی فعالیت‌ها، موعد تکمیل فعالیت‌ها، اهداف و نقاط تصمیم‌گیری مهم (برای نمونه تکمیل بودجه) بیان می‌شود. در ضمن، مراحل را که برای رسیدن به اهداف مرتبط با مدیریت، سیاست‌های روابط عمومی، ضمانت‌ها و اهداف شخصی است معرفی، و در جدول زمان‌بندی، فعالیت‌ها و شخص انجام‌دهنده آن را به طور ماهانه و یا فصلی مشخص می‌کند.

**نکته:** نقطه تصمیم‌گیری، نقطه‌ای برای سنجش نتایج فعالیت می‌باشد. تاریخ مشخص، میزان فروش و میزان تولید را می‌توان به عنوان نقاط تصمیم‌گیری بیان کرد.

### برنامه تولید

در این قسمت، در مورد چگونگی روش کارتان برای تولید محصول و نحوه ارائه خدمات شرکت به مشتریان توضیح دهید. در ضمن، می‌توانید شرح مختصری از فرآیند تولید و ساخت محصول ارائه دهید (نیازی نیست خیلی تخصصی و فنی باشد).

توضیح دهید که چطور کیفیت محصولات را به منظور حفظ مشتریان، ثابت نگه می‌دارید.

### برنامه خرید

این قسمت، باید حاوی اطلاعات زیر باشد:

چه موقع سفارشات را انجام می‌دهید، اولین محموله چه موقع دریافت می‌شود، چه موقع موجودی انبار کامل می‌شود، تا چه موقع سفارش مجدد انجام نمی‌شود، از چه زمانی به بعد کالا اجازه ماندن در انبار را ندارد. به علاوه در این قسمت کلیه سیاست‌ها و برنامه‌هایی را که در رابطه با تأمین‌کنندگان خواهید داشت، توضیح دهید.

### کنترل کیفیت

در این قسمت، نحوه تولید محصول، ارائه خدمات و حصول اطمینان از ارائه کیفیت مطلوب، و چگونگی ثابت نگه داشتن کیفیت به منظور حفظ مشتریان را توضیح دهید.

### حفظ امنیت

در مورد سیستم امنیتی که در برابر حفاظت و کنترل موجودی انبار دارید و روش دلسرد کردن دزدان و دشمنان را توضیح دهید. آیا در شرکت شما آژیر خطر و گاو صندوق دارید؟

### ● برنامه سازمانی

با استفاده از این برنامه می‌توانید کار، مسؤولیت و اختیارات را معرفی کنید. در این قسمت شخصی را که مسئول اداره کل شرکت، کنترل فعالیت‌های روزانه و موثر بر تصمیم‌گیری‌هاست معرفی کنید. در اینجا، باید هیئت مدیره، نیروهای کمکی قراردادی و موقت که با شرکت همکاری دارند، گروه مدیریتی، برنامه نیروی انسانی و نیروهای تخصصی مشغول در شرکت را هم معرفی کنید.

**نکته:** شاید بهتر باشد که عنوان این بخش را به برنامه سازمانی و مدیریت تغییر دهید.

### هیئت مدیره

در صورتی که شرکت شما یک شرکت سهامی است، فهرستی از اسامی اعضای هیئت مدیره در حال حاضر و یا کسانی که می‌خواهید از آنها دعوت به همکاری کنید، ارائه دهید (به همراه نشانی و سمت آنها در شرکت). زمان‌های ملاقات با آنها را ذکر کنید و مشخص کنید، آیا سودی از طرف شرکت به آنها تعلق می‌گیرد یا نه.

### نیروهای کمکی موقت و قراردادی

در این قسمت، حتماً فهرستی از متخصصین و مشاورین قراردادی شرکت، از قبیل حسابداران، وکلا، نمایندگان بیمه و بانکها که در موارد لزوم با شرکت همکاری می‌کنند، فراهم کنید. در مرحله بعد، نوع رابطه هر یک از این اعضا با شرکت را توضیح دهید، به طور مثال، حسابدار شرکت به طور نیمه‌وقت و ساعتی است. توافق اولیه بر مبنای حداکثر ..... ساعت در ماه با مبلغ ..... برای هر ساعت می‌باشد.

### گروه مدیریت

در این بخش، تاریخچه‌ای کوتاه از کارکنان کلیدی و صاحبان شرکت ارائه دهید. این تاریخچه باید شامل سن، سابقه تحصیلی، تجربه شغلی، مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با کار و خلاصه‌ای از مسؤولیت‌هایشان، باشد. در صورتی که حجم مطالب زیاد شد، می‌توانید این اطلاعات را در قسمت مدارک ضمیمه به صورت یک رزومه، ارائه دهید (رزومه نباید بیشتر از یک صفحه شود). فراموش نکنید که در این قسمت، خصوصیات خودتان را هم ذکر کنید و به وضوح توضیح دهید که در مواقعی که نیاز

به کمک دارید، چطور از کمک دیگران استفاده می‌کنید. آیا دوره‌های آموزشی لازم را گذرانده‌اید؟

**نکته:** در صورتی که شرکت شما یک شرکت سهامی است، اطلاعات دقیقی در مورد اعضای عالی‌رتبه ارائه دهید. نام آنها و مهارت هر یک و دلیل انتخابتان را ذکر کنید. در صورتی که شرکتتان شراکتی است، دلیل انتخاب شرکا را ذکر کنید و منافعی که از طریق همکاری آنها عاید شرکت می‌شود، نام ببرید.

*در صورتی که شرکت شما یک شرکت سهامی است، اطلاعات دقیقی در مورد اعضای عالی‌رتبه ارائه دهید.*

### نیروی انسانی مورد نیاز

در مورد کلیه کارکنان تمام‌وقت و نیمه‌وقت مورد نیاز شرکت و مهارتی که هر یک باید داشته باشند و در مورد امکان دستیابی به آنها در محدوده شرکت توضیح دهید. در ضمن، شرح شغلی وظایف و مسؤولیت‌های کارکنان اصلی به انضمام برنامه دستمزدها و حقوق‌ها و برنامه فعالیت‌های آموزشی را که شرکت شما برای آنها پیشنهاد می‌کند، اضافه کنید.

در ادامه، توضیحاتی در مورد پاداش کارکنان به اضافه منافع و برنامه‌های آموزش پرسنل ارائه دهید. چه پست‌هایی هنوز پر نشده است و در صورت امکان چگونگی تکمیل آنها را توضیح دهید. قسمت پایانی این بخش را به شرح اهدافی که انتظار دارید در چند سال آینده به آنها دست یابید و همچنین کارکنان مورد نیازتان در آینده اختصاص دهید.

### نمودار سازمانی

یکی از بهترین راههای نمایش ساختار سازمانی شرکت، استفاده از نمودار سازمانی، که در کتاب راهنمای شماره ۳۶ در قسمت "یافتن و استخدام نیروی واجد شرایط" آمده است، می‌باشد. با نگاهی اجمالی به این نمودار، متوجه می‌شویم که چه کسی مسؤول فعالیت‌های مهم شرکت شماست، و ساختار مدیریتی شرکت چیست.

**با یک نظر به نمودار سازمانی، می‌توان فهمید چه کسی مسؤول انجام فعالیت‌های مهم است و علاوه بر آن، می‌توان درباره ساختار مدیریتی شرکت هم اطلاعاتی به دست آورد.**

**نکته:** در هنگام تهیه این جدول ممکن است نام شما چند بار تکرار شود و در ابتدای امر به احتمال زیاد شما مسؤولیت‌های مختلفی خواهید داشت.

### زمان‌بندی کار

در این قسمت، شما می‌توانید زمان‌بندی انجام کارها را به طور مشروح شامل اهداف، تاریخ آغاز و پایان همه فعالیت‌های هفتگی و ماهانه را در طول یک سال کاری ارائه دهید.



## برنامهٔ بازاریابی

- شرح بازار
- تحلیل وضعیت رقبا
- راهبردهای فروش
- رویکرد بازاریابی

در این بخش که به منزلهٔ دومین قسمت اصلی طرح شغلی شما محسوب می‌شود، باید کلیه مسائلی که به برنامهٔ بازاریابی شما مربوط می‌شود، توضیح بدهید.

- ۱- توضیحات این بخش مربوط به شرح بازار می‌باشد. بازار هدف شما چیست و از چه طریقی در مورد آن تحقیق کرده‌اید و چگونه به آینده آن امیدوار شده‌اید؟ یا چطور از موفقیت آن اطمینان پیدا کرده‌اید چه نیازهایی در این بازار وجود دارد که هنوز برآورده نشده است.
- ۲- رقباي شما چه کسانی هستند و موقعیت شما در بین آنها چطور است. این موارد مربوط به بخش دوم یعنی بررسی و تحلیل وضعیت رقبایتان می‌شود.
- ۳- برای ایجاد بازارهای جدید، تا به حال چه اقداماتی صورت داده‌اید. در مورد بازار هدفتان توضیح دهید و بگویید

علی‌رغم رقبای مستقیم و غیر مستقیمی که در اطراف شما هستند، چرا مشتریانان، شما را برای خرید انتخاب کرده‌اند. این توضیحات، به بخش راهبردهای بازاریابی و فروش مربوط می‌شود.

۴- در این بخش به طور خلاصه در مورد نحوه برنامه‌ریزی خود برای انجام کلیه فعالیت‌های ذکر شده در سه بخش بالا اطلاعاتی را ارائه دهید. این بخش به روش‌های بازاریابی مربوط می‌شود.

علاوه بر سه قسمت اول در برنامه بازاریابی، چهار بخش تصمیم‌گیری مهم در مورد محصولات و خدمات وجود دارد که شامل روش‌های ارتقاء کیفیت، توزیع و قیمت‌گذاری، می‌شود. ما در ادامه، این بخش‌ها را در قالب سه بخش اصلی برنامه بازاریابی توضیح خواهیم داد.

*مقدمه‌ای یک یا نیم‌صفحه‌ای از کلیه قسمت‌های برنامه بازاریابی خود در ابتدای این بخش بیاورید.  
«نکته ناب»*

### • شرح بازار

این مسأله را همیشه به یاد داشته باشید که هیچ طرح شغلی بدون موارد زیر کامل نخواهد بود: شرحی دقیق از بازارهای هدف به

همراه توصیف کاملی از شرایط و جهت‌گیری‌های کلی بازار و تأثیر این جهت‌گیری‌ها در سرنوشت و میزان سوددهی شرکت شما. این نکته را به یاد داشته باشید که برای بررسی موقعیت بازار، لزومی ندارد که شما حتماً یک محقق حرفه‌ای باشید، گذشته از آن، این تحقیقات، هزینه‌چندانی نیز در بر نخواهد داشت. شما در سایه این تحقیقات، اطلاعاتی در مورد مشتریان‌تان که در آینده طالب محصول و خدمات شما خواهند بود، به دست می‌آورید. هر اندازه اطلاعات بیشتری کسب کنید، به همان نسبت راحت‌تر می‌توانید نظر آنها را جلب کنید و جایگاه خوبی در بازار پیدا کنید.

*زمانی که آمادگی و فرصت یکجا جمع شوند،  
ستاره بخت و اقبال درخشش خود را آغاز می‌کند.  
«الم. جی لترمن»*

قسمت عمده‌ای از اطلاعاتی که نیاز دارید، در کتابخانه شما موجود است. علاوه بر آن، می‌توانید این اطلاعات را از طریق انتشارات متعدد وزارت بازرگانی، شبکه‌های اطلاع‌رسانی و سازمان آمار به دست آورید (به کتاب راهنمای شماره ۱۵ رجوع کنید).

### جهت‌گیری‌های بازار و صنعت

در مورد دورنمای صنعت و موقعیت‌های بالقوه رشد آن، به انضمام هر نوع تحول فناورانه که بازار شما را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اطلاعاتی ارائه دهید. حتماً منبع کسب این اطلاعات و برنامه‌ای که برای آینده دارید، ذکر کنید. در ادامه سؤالات ویژه دیگری آمده که شاید بخواهید از آنها در نگارش طرحتان استفاده کنید:

- جهت‌گیری فروش محصولات و ارائه خدمات شما در حوزه بازار کارتان در پنج سال گذشته، چه بوده است؟
- چه نوع جهت‌گیری را برای فروش و ارائه خدمات، در پنج سال آتی انتظار دارید؟

### جهت‌گیری‌های ملی و اقتصادی

در این قسمت، باید در مورد تغییرات جمعیت، تمایلات مشتریان، شاخص‌های اقتصادی مرتبط، ملاحظات زیست محیطی، چرخه‌های تجاری و شرایط اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و تغییر سلیقه در بازار و سایر اطلاعات مربوط به بازار، مثل سن و درآمد، مطالبی بیاورید.

توضیح دهید که با توجه به منابع و نقاط قوت و ضعفی که دارید، چطور در بازار حاضر و ظاهر خواهید شد و راه خود را باز خواهید کرد.

### مشکلات و نیازهای بازار و آنچه که شما برآورده خواهید کرد

در توصیف بازارتان به ضرورت وجود توان پاسخگویی به مشکلات، اشاره کنید و در توضیحاتتان بگویید که شما هم قادر به حل مشکلات هستید و به مخاطبان اطمینان دهید که با اعتباری که دارید، قادرید و می‌توانید از آن در حل مشکلات بهره بگیرید. توضیح دهید که با توجه به منابع و نقاط قوت و ضعفی که دارید، چطور در بازار حاضر خواهید شد.

### توصیف بازار هدف

در مورد مصرف‌کنندگان آتی محصولات و خدمات خود و موقعیت مکانی آنها اطلاعاتی ارائه دهید. مشتریان ویژه خودتان را با ارائه اطلاعاتی از قبیل: سن، جنس، درآمد، طرز زندگی، الگوهای خرید، میانگین سرانه خرید، میزان تقاضا و سایر ویژگی‌ها، معرفی کنید.

تعدادی از سؤالاتی که شما در توصیف بازار هدف خود باید

پاسخگو باشید، در زیر آمده‌اند:

- محل زندگی، کار و خرید مشتریان کجاست؟ آیا موقعیت شما در محلی مناسب نسبت به مشتریان واقع شده است؟
- نیازها و تمایلات آنها چیست؟
- ویژگی‌های مشترک مشتریان در بازار هدفتان چیست؟
- آنها چگونه در زمینه محصول یا خدمات، اطلاعات به دست می‌آورند؟
- چه نوع آگهی تبلیغاتی برای آنها مناسب است و به آن آگهی پاسخ می‌دهند؟
- چه کسان دیگری نیازمند محصول شما هستند و کجا به سر می‌برند؟
- مشتریان بازار هدف شما افراد هستند یا شرکت‌ها؟ در صورتی که شرکت‌ها هستند، چه محصولی تولید می‌کنند، یا به فروش می‌رسانند؟ با چه کسی در آن شرکت در ارتباط هستید، در حال حاضر به چه صورتی خدمات دریافت می‌کنند و سوابق آنها چیست؟
- در صورتی که در کار فروش و تعمیر کامپیوتر هستید، تعداد کامپیوترهایی را که در محدوده فروشگاه شما وجود دارد ذکر کنید؟

با توجه به انتظاراتتان پیش‌بینی می‌کنید که در عرض چند سال آینده، سهم بازار شما چقدر افزایش خواهد یافت؟

### سهم بازار هدف

حجم فعلی بازار و حجم پیش‌بینی شده آن را در آینده بر حسب کل واحدها یا بر حسب مبلغ و سهم فعلی یا سهم پیش‌بینی شده شما از بازار، محاسبه کنید. چه مقدار انتظار افزایش یا تغییر سهم را در چند سال آتی دارید. در این قسمت، اطلاعاتی را که به وسیله کارشناسان صنعتی از مطالعات بازار و پیش‌بینی‌ها به دست آمده ارائه دهید. توجه اصلی خود را به پیش‌بینی‌های معقولی که مرتبط با بازار هدف شماست، معطوف کنید. سؤالات خاصی که در این قسمت باید پاسخگو باشید، به شرح زیر است:

- زمانی که موفق به کسب کلیه امکانات لازم برای انجام فعالیت‌های تجاری خود شدید، انتظار دارید که چه درصدی از کل فروش را در محدوده بازار خود به دست آورید؟
- چه مقدار از سهم کل بازار را باید از اختیار رقیب خود خارج کنید، تا بتوانید به میزان سهم پیش‌بینی شده خود برسید؟

- انتظار دستیابی به چه میزان حجم فروش در یک، دو یا پنج سال دارید؟

*زمانی که موفق به کسب کلیه امکانات لازم برای انجام فعالیت‌های تجاری خود شدید، انتظار دارید که چه درصدی از کل فروش را در محدوده بازار کار خود به دست آورید.*

#### • تحلیل رقبا

به یاد داشته باشید که طرح شغلی شما در صورتی کامل خواهد بود که با دقت وضعیت رقبا و میزان چگونگی تأثیر آنها بر روی کار شما را توضیح داده باشد. که ابتدا باید به دقت آنها را توصیف کرده و سپس برنامه‌ای را که برای غلبه بر آنها طراحی کرده‌اید، توضیح دهید.

#### توصیف وضعیت رقبا

در ابتدای امر، بزرگترین رقبای خود را (در صورت وجود) به اضافه میزان سهمی که در بازار دارند و میزان سودی که به دست می‌آورند، معرفی کنید. سپس موقعیت مکانی آنها، محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند و سیستم‌های کامپیوتری و فناوری مورد استفاده آنها، امکانات



تجهیزاتی، روش‌های توسعه، کارکنان، اعتبار و موقعیتی که در نظر مشتریان دارند و هر موردی که در حوزه رقابتی، نکته مثبت یا منفی برای آنها محسوب می‌شود، توصیف کنید.

*تحقیق در مورد رقابت‌های غیر مستقیم را فراموش نکنید. به طور مثال، در ساختن یک پاساژ ممکن است رقابایی مانند باشگاه بیللیارد یا استخر، داشته باشد (چون آینده را که نمی‌توان پیش‌بینی و تحقیق کرد).*

*«نکته ناب»*

### موقعیت رقابتی

قدم دوم در این بخش که بسیار با اهمیت‌تر به نظر می‌رسد، این است که توضیح دهید چه برنامه‌ای برای مبارزه با رقبای خود طراحی کرده‌اید. معمولاً مقایسه‌ای بین نقاط ضعف و قوت خود و رقبایان انجام می‌دهید و در آخر کار هم خود را پیروز و در مقام اول تصور می‌کنید. ضروری است که برای نمایش از صحت نتیجه‌گیری‌های خود، نتایج مطالعات و تحقیقات خود را ارائه دهید. فراموش نکنید که تنها برشمردن یک مزیت رقابتی کافی نیست، شما باید برتری خود را با دلایل محکم برای خود و مخاطبان ثابت کنید.

در صورتی که شرکت شما یک شرکت نوپا و ناشناخته است، نمی‌توانید بالاتر از همه رقبا قرار بگیرید، بنابراین، حداقل با بررسی دقیق، مشخص کنید که در بین رقبا در چه مرتبه‌ای قرار دارید. در این مورد، باید به شرح و توضیح بزرگ‌ترین فرصت‌های رشد و پیشرفت و بزرگ‌ترین تهدیدها و خطرات موجود پرداخته و با نمایانندن جاذبه خاص بازار و تقاضای جدید برای محصولاتتان، راه را برای پیشرفت خود هموار سازید.

### • راهبردهای فروش

یکی از کاستی‌های مهم بسیاری از طرح‌های شغلی، کمبود راهبردهای فروش و بازاریابی است. در این بخش شما باید با دلیل و برهان ثابت کنید که معروفیت محصول یا خدمات شما در بازار مرهون تفکر و پاسخگویی مناسب در موارد زیر است:

- چگونه مشتریان را ترغیب به خرید محصول یا خدمات خود می‌کنید؟
- در صورت مواجهه با رقبای سرسخت، چطور با آنها برای به دست آوردن سهم بیشتری از بازار رقابت می‌کنید؟
- کسب‌وکار اصلی شما چیست؟ به زبانی دیگر مشتریانانتان به طور عمده چه کالاهایی از شما خریداری می‌کنند؟

- چه کارهایی را به بهترین صورت انجام می‌دهید و در چه کارهایی نیاز به ممارست بیشتری دارید به زبانی دیگر نقاط قوت و ضعفتان چیست؟

### طرح تبلیغاتی

در مورد نوع رسانه تبلیغاتی خود، هزینه، تأثیر آن و هر نوع فعالیت تبلیغاتی منحصر به فردی که تا به حال کسی آن را انجام نداده است توضیحاتی ارائه داده و بگویید که تبلیغات شما به چه صورت در جلب توجه بازار هدف، کارایی دارد. در ضمن، در این قسمت به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- چگونه، با استفاده از محبوبیت، می‌توانید به چند بازار هدف دست یابید.
- آیا از تبلیغات مشترک هم بهره می‌گیرید؟
- آیا از بازاریاب‌ها، نمایندگی‌ها، مقاطعه‌کاران یا پیمان‌کاران مستقل هم در کارتان استفاده می‌کنید؟
- شخصاً چه نوع تلاشی برای فروش و برنامه‌های آموزشی فروش انجام خواهید داد؟

- چه طرح‌های تبلیغاتی برای داخل فروشگاه و دکور فروشگاه در دست دارید؟
- به چه صورت تأثیر هر آگهی تبلیغاتی را می‌سنجید؟
- بودجه سالانه برای تبلیغات چه مقدار است؟
- از چه شرکت‌های تبلیغاتی برای امور تبلیغاتی خود استفاده می‌کنید؟

### سیاست‌های اعتباری

در این قسمت، در مورد سیاست‌های گسترش اعتبار خود، نظارت، برنامه و روش‌های جمع‌آوری مبالغ، اطلاعاتی ارائه دهید. در ضمن، در مورد شرایط فروش ویژه‌ای که برای مشتریان قائل شده‌اید، توضیحاتی ارائه دهید.

### برنامه ارائه خدمات به مشتری

در مورد خدمات قبل از فروش و بعد از فروش اطلاعاتی ارائه دهید. برای خوانندگان، توضیح دهید که تا چه اندازه در برقراری و حفظ روابط خوب با مشتریان مهارت دارید.

### برنامه توزیع کالا

در این بخش، بایستی توضیح دهید که کالا یا خدمات به چه صورت در اختیار مشتریان قرار می‌گیرد. آیا فروش شما، مستقیم، عمده فروشی، خرده فروشی، از طریق فروشگاه‌های متعدد و یا با استفاده از نمایندگان کارخانه، انجام می‌شود؟ روش خرید مشتریان شما چیست؟ آیا از طریق سفارش پستی کالاهایشان را تهیه می‌کنند یا با استفاده از کاتالوگ یا مستقیماً کالاها را از فروشگاه خریداری می‌کنند؟

برای اعتبار بیشتر طرحتان، گزارشات و اوراق مربوط به قراردادهای منعقد شده با نمایندگی‌های فروش و مؤسسات حمل و نقل را به آن ضمیمه کنید.

همچنین، در این قسمت به معرفی سایر روش‌های توزیع کالا بپردازید. به طور مثال در صورتی که کارکنان شرکت حمل و نقل اصلی شما اعتصاب کردند، شما از چه شرکتی به جای آنها استفاده می‌کنید.

نسخه‌های مواد تبلیغاتی از قبیل آگهی‌ها، برگه‌های سفارشات مستقیم پستی و بروشورها و بسته‌های تبلیغاتی را در بخش اسناد ضمیمه اضافه کنید.

«نکته ناب»

### روش‌های سنجش بازار

در این بخش، توضیح دهید که از چه روش‌هایی برای جلب اطمینان مشتریان بهره می‌گیرید و آنها از چه راهی با شما آشنا شده‌اند.

### طراحی محصول و بسته‌بندی

در این بخش، به توضیح این مسأله که چطور طراحی محصول و بسته‌بندی، موقعیت شما را در نظر مشتریان ارتقاء می‌دهد، بپردازید و نشان دهید، تا چه حد سلیقه و تمایل بازار هدف را در طرح نهایی محصول و بسته‌بندی آن در نظر گرفته‌اید. در این سنجش، اطلاعاتی در مورد اندازه، شکل، رنگ و مواد محصولات و نحوه رعایت آیین‌نامه‌های مصوب اداره مواد غذایی و دارویی، ارائه دهید.

### روش‌های قدیمی بازاریابی

شرکت‌هایی که چند سالی از زمان تأسیس آنها می‌گذرد، می‌توانند در این بخش روش‌های بازاریابی را که در گذشته استفاده می‌کردند مطرح و مشخص کنند، کدام یک از آنها مؤثرتر از همه بوده،

هزینه سرانه هر واحد یا هر مشتری چه مقدار بوده و در ضمن چه درصدی از بودجه شما به این برنامه اختصاص یافته است؟

*نشان دهید که تا چه حد سلیقه و تمایل بازار هدف را در طرح نهایی محصول و شیوه بسته‌بندی آن در نظر می‌گیرید.*

### سیاست‌های قیمت‌گذاری

در این قسمت، در مورد هزینه‌هایی از قبیل مواد خام، بالاسری، ارسال مراسلات، مالیات‌ها، مالیات بر سود، پرداخت به مالکین و سایر موارد، اطلاعاتی ارائه دهید و در ضمن، به تفصیل توضیح دهید که چطور این هزینه‌ها با سیاست‌های هزینه - قیمت، روش‌های قیمت‌گذاری افزایشی، سیاست‌های کاهش قیمت (تخفیف) و ساختار کلی قیمت‌گذاری شما در ارتباط است. در همین قسمت، بایستی حاشیه سود پیش‌بینی شده در هر مورد را هم ذکر کنید. با ضمیمه اطلاعاتی که از طریق تحقیق به دست آورده‌اید، به طرح خود اعتبار ببخشید.

**نکته:** یکی از راه‌های شرح و توجیه ساختار و سیاست‌های قیمت‌گذاری، این است که در مورد این مسأله با در نظر گرفتن "کف قیمت" و

”سقف قیمت“ صحبت کنید. کف قیمت، پایین‌ترین قیمتی است که شما می‌توانید محصولاتتان را بفروشید، طوری که کل هزینه‌هایتان برآورده شده و در ضمن، سود ناچیزی هم داشته باشید. سقف قیمت از سوی بازار مشخص می‌شود، این قیمت بر اساس میزان قیمتی که، رقبا بر محصولات مشابه گذاشته‌اند و حداکثر قیمتی که مشتری بر اساس ارزش کالا یا خدمات شما مایل است بپردازد، تعیین می‌شود.

### ترکیب خدمات و محصولات

در صورتی که شرکت شما خدمات و محصولات را توأمان ارائه می‌دهد، توضیح دهید که چطور این دو مورد در افزایش کلی فروش تأثیر دارند.

### زمان‌بندی ورود به بازار

در این قسمت، زمان ورود محصولاتتان به بازار را مشخص کرده و دلیل چنین تصمیمی را هم ذکر کنید. این نکته را به یاد داشته باشید که ارائه محصولات و خدمات در زمان مناسب، بیشتر وابسته به



مشترسانی است که در صدد دستیابی به آنها هستید، تا برنامه زمان‌بندی داخلی شرکتتان.

**بیان روش بازاریابی شما، تأثیر بهتری در معرفی برنامه بازاریابی‌تان خواهد داشت.**

«نکته ناب»

### سیاست‌های ضمانتی

در این قسمت، مخاطبان را از نوع ضمانت‌نامه‌ها و تعهدات شرکتتان مطلع سازید.

### • رویکرد بازاریابی

قسمت آخر برنامه بازاریابی شما، به خلاصه‌ای از توصیف روش بازاریابی شما اختصاص دارد. در این بخش، که نیازمند توجه دقیق است، مشخص می‌شود شما با جمع‌آوری اطلاعات حاصل از تحقیقات مرتبط به بازار و بررسی جنبه‌های رقابتی بازار و شیوه‌های بازاریابی در نهایت برای برآورده کردن نیازهای بازار هدف خود، چه برنامه‌ای دارید.

### مقایسه روش‌های بازاریابی قدیم و جدید

روش‌های قدیمی و کلاسیک فروش یا برنامه‌ریزی بازار، از دو جهت با روش‌های بازاریابی جدید فرق می‌کنند.

*بسیاری از فعالیت‌های تجاری، شامل تبلیغات، تنها به حل مشکلات شرکت اختصاص می‌یابند. اما اگر شما فعالیت‌ها را منحصرأً به حل مشکلات مشتریان اختصاص دهید، درهای موفقیت به روی شما گشوده خواهد شد.*

**اول** اینکه، در روش‌های بازاریابی قدیمی، مدیر به مهندسان یا طراحان، دستور ساخت محصولی را می‌دهد و زمانی که محصول آماده می‌شود، آن را به فروشندگان می‌سپارد. این فروشندگان، وظیفه دارند، به دنبال مشتری بگردند و محصول را به او بفروشند. در حالی که در روش‌های جدید بازاریابی، مدیر شرکت ابتدا در مورد نیازها و تقاضاهای واقعی مشتریان اطلاعات به دست می‌آورد. سپس این اطلاعات در اختیار مهندسين و طراحان قرار گرفته و آنها بر اساس آن اطلاعات، اقدام به تولید محصول می‌کنند. در آخر، وقتی محصول

آماده برای عرضه به بازار شد، به کارکنان قسمت فروش سپرده می‌شود و آنان موقعیت مناسبی برای جلب مشتری خواهند داشت. در روش‌های قدیمی، مشتری در مرحله آخر قرار داشت در حالی که در روش‌های جدید، مشتری در مرحله اول و آخر قرار دارد، که این وجه تمایز، بسیار با اهمیت است.

**دومین** مورد تفاوت بین روش‌های قدیم و جدید بازاریابی، به نوع توجه مدیر مربوط می‌شود. در روش‌های قدیمی توجه اصلی مدیر به حجم و میزان فروش معطوف می‌شد، در حالیکه در روش‌های جدید، مدیر به سود حاصل از فروش توجه می‌کند.

دو وجه تمایزی که در بالا آمده است، می‌تواند به طور اختصار به صورت دو قانون، روش‌های بازاریابی بیان گردد:

- ۱- برنامه شرکت به گونه‌ای طراحی شود که هدفش پاسخگویی به نیاز مشتریان باشد نه صرفاً تولید محصول - تمامی سیاست‌ها و فعالیت‌های شرکت باید در جهت تأمین نیازهای مشتری باشد.
- ۲- هدف شرکت باید افزایش سود باشد نه صرفاً افزایش تولید - هدف اصلی شرکت باید افزایش فروش محصولات سودآور باشد نه صرفاً افزایش فروش محصولات.

در رویکردهای قدیمی بازاریابی، وجود مشتری برای دوام کسب‌وکار ضروری بود، ولی در رویکردهای جدید، وجود کسب‌وکار برای تأمین نیازهای مشتری، ضروری است.

«نکته ناب»

نهایت استفاده را از روش بازاریابی خود ببرید.

به منظور توسعه یک روش بازاریابی مؤثر، برای برنامه بازاریابی

خود، اقدامات زیر را به کار بندید:

- مزیت نسبی شرکت خود را در بین رقبا بررسی کنید. آنچه را که به بهترین شکل انجام می‌دهید، مشخص کنید.
- بازارهای خاصی که محصولاتتان را به آنها ارائه می‌دهید، مشخص کنید.
- نیازها و تقاضاهای مشتریان فعلی خود را تعیین کنید.
- اقداماتی را که در جهت رفع این نیازها و تقاضاها انجام می‌دهید بیان کنید.
- یک برنامه اجرایی برای پاسخگویی به نیازهای فعلی مشتریانانتان که تا به حال اقدامی برای تأمین آنها نکرده‌اید، تهیه کنید.

- نتایج به دست آمده را بررسی کنید، و مطمئن شوید که با به کار بستن راهبردهای جدید، نتایج مطلوب، حاصل خواهد شد.
- آگهی‌هایی که بیشترین تأثیر را در مشتریان قدیم و جدید شما داشته است مشخص کنید.
- از گذشته درس بگیرید و اشتباهاتتان را تکرار نکنید.

### برنامه مالی

- برنامه سرمایه‌گذاری (نیازهای مالی)
- کاربرد صورت دارایی‌ها
- صورت پیش‌فاکتورها
- صورت وضعیت مالی جاری
- سابقه مالی شرکت
- تحلیل مخاطرات
- نوشته پایانی

*این قسمت را با ارائه خلاصه‌ای نیم یا یک صفحه‌ای از اطلاعات ارائه شده در مورد تمام حوزه‌های کلیدی امور مالی شروع کنید.*

*«نکته ناب»*

در این بخش که سومین بخش اصلی طرح شغلی می‌باشد، باید تمام موارد مرتبط با برنامه مالی و نیازهای گذشته، حال و آینده شرکت را بیان کرده و فهرستی از وضعیت مالی پیش‌بینی شده و عملکرد واقعی شرکت را ارائه نمایید.

در این قسمت، باید در مورد سوابق مالی شرکت نیز اطلاعاتی ارائه دهید و خطراتی را که در راه سرمایه‌گذاران و وام‌دهندگان وجود

دارد بررسی کرده و روشی را که برای کاهش این خطرات در نظر گرفته‌اید، بیان کنید. و به عنوان سخن پایانی خلاصه‌ای از طرح شغلی خود را بیان نمایید.

#### • طرح سرمایه‌گذاری

در این طرح، شما می‌توانید به طور خلاصه کلیه نیازمندی‌های سرمایه‌ای (برای راه‌اندازی و یا بهره‌برداری) و احتیاجات مالی شرکت، اعم از نیاز به وام یا سرمایه‌گذاری را ارائه دهید. هزینه فعالیت‌های تولیدی خود را اضافه کنید. و در ضمن، هزینه تجهیزات و امکانات و مواد خام مورد نیاز شرکت را در این قسمت بیاورید (برآورد هزینه و صورت هزینه‌ها).

در این بخش، منحصراً اطلاعاتی در مورد میزان وامی که نیاز دارید، نوع وثیقه‌ای که ارائه می‌دهید، برنامه زمان‌بندی بازپرداخت وام و میزان سهمی که سرمایه‌گذاران به ازای سرمایه‌گذاری خود از شرکت خواهند داشت، بیان کنید.

### میزان سرمایه مورد نیاز

کلیه نیازمندی‌های سرمایه‌ای خود (اعم از سرمایه‌ای که برای راه‌اندازی یا بهره‌برداری نیاز دارید) را بنویسید.

### منابع سرمایه

در این قسمت میزان سرمایه مورد نیاز شرکت و منابع تأمین آن یا به عبارت دقیق‌تر جزئیات سرمایه اولیه شما و میزان سرمایه‌گذاری دیگران بیان می‌شود. سرمایه‌گذاران و وام‌دهندگان مایلند بدانند که توانایی شما در مواجهه با مخاطرات چه میزان است. به یاد داشته باشید که، در صورتی که بتوانید میزان التزام خود را در سرمایه‌گذاری برای شرکت ثابت کنید، شانس بیشتری برای به دست آوردن سود خواهید داشت.

### میزان وام‌های مورد نیاز

در این قسمت، میزان وام‌های درخواستی و زمانی که به آنها نیاز دارید و شرایط پیشنهادی خود را بیان کنید. به منظور توجیه میزان وام درخواستی خود، اطلاعاتی از قبیل سفارشات خرید، برآورد هزینه،



تهیه سفارشات از تأمین‌کنندگان و میزان تأثیر آگهی‌ها و نتایج بازاریابی را ارائه دهید. در صورت لزوم، می‌توانید اطلاعات بیشتری را در بخش اسناد ضمیمه طرح ارائه دهید. به علاوه، در این قسمت اطلاعاتی دقیق در مورد وثیقه‌ها، میزان اعتبار، وضعیت مالی گذشته و حال شرکت و برنامه زمان‌بندی بازپرداخت وام، ارائه دهید.

**نکته:** سعی کنید که تمام تلاش‌تان را در تهیه نوشته‌ای دقیق و جامع از نیازهای مالی انجام دهید. در صورتی که نیاز به وام دارید، هر اندازه موارد بیشتری برای توجیه درخواست خود ذکر کنید، به همان نسبت نظر وام‌دهنده را بیشتر جلب خواهید کرد. بانکداران همیشه ترجیح می‌دهند با کسانی همکاری کنند که طرح جامعی از نیازهای مالی خود دارند.

وثیقه‌هایی که می‌خواهید ارائه دهید - کلیه وثیقه‌هایی (اعم از دارایی‌ها و املاک) را که قصد دارید به عنوان تضمین وام ارائه دهید مشخص کنید. ارزش فعلی هر وثیقه را در بازار و سایر اطلاعات مهم در رابطه با صاحبان و حامیان طرح و توانایی آنها در بازپرداخت وام‌ها را ذکر کنید.

**میزان اعتبار** - در صورتی که متقاضی دریافت وام هستید، باید سوابق شخصی خود را در زمینه بازپرداخت وام در گذشته به طور اجمال توضیح دهید.

بسیاری از سرمایه‌گذاران مایلند در برنامه‌ی زمان‌بندی بازپرداخت وام شما، حداقل از دو منبع تأمین وجه بازپرداخت وام مطلع شوند.

«نکته‌ی ناب»

وضعیت مالی گذشته و حال - در این بخش شما باید اطلاعاتی به شرح زیر ارائه دهید: گزارشی از وضعیت مالی حال و گذشته (در صورتی که در دسترس باشد)، وام‌های معوقه (تراز پرداختی، مفاد شرایط بازپرداخت و وثیقه‌ها)، میزان اعتبارات درخواست شده (وثیقه‌های ارائه شده) و میزان اعتبار عملکرد شما (میزان و نوع وثیقه). در ضمن، اعتبارنامه‌ها را هم، در همین بخش ارائه دهید.

زمان‌بندی بازپرداخت - در این قسمت، مطالبی در مورد نحوه بازپرداخت وام، منابع تأمین مالی و مدت زمان بازپرداخت بیان کنید.

در همین قسمت، می‌توانید رونوشت‌هایی از زمان‌بندی نقدینگی بودجه و سایر اطلاعات مناسب و مرتبط به این بخش را اضافه کنید.

نوع سرمایه‌ی مورد نیاز - سه نوع سرمایه وجود دارد: سرمایه‌ی گردش، سرمایه‌ی رشد و دارایی خالص. توجه داشته باشید نوع سرمایه

را با توجه به وامی که نیاز دارید، مشخص کنید (برای کسب اطلاعات بیشتر، به کتاب راهنمای شماره ۸۱ مراجعه کنید).

**نرم‌افزار تهیه‌طرح شغلی با قیمت مناسب از بازار قابل خریداری است.**

**«نکته ناب»**

### خلاصه‌ای از نیازهای مالی

این بخش، حاوی خلاصه‌ای کوتاه، معمولاً به شکل جدول و نمودار است که نشان دهنده‌ منظور شما از درخواست وام و میزان آن است. در صورتی که تقاضای وام داشته باشید، این خلاصه را باید تهیه کرده و در آغاز طرح سرمایه‌گذاری خود قرار دهید.

### • کاربرد صورت دارایی‌ها

در این بخش، در مورد خریده‌ها و مخارج عمده‌ای که در آینده دارید، توضیح دهید. به این ترتیب که مشخص کنید، چگونه این پول بین دارایی‌های ثابت و سرمایه‌ در گردش شما تقسیم می‌شود. در این

قسمت مشخصاً برنامه‌ای را که برای استفاده از این وام دارید بیان کنید (به مثال صفحه بعد رجوع کنید).

بهتر است همیشه در مورد خریدها و هزینه‌ها، دلایل منطقی ارائه دهید. همچنین، توضیح دهید که چطور بر اساس تحقیقاتتان متوجه شده‌اید که تولید بیشتر، منجر به افزایش فروش می‌شود. در صورتی که بتوانید بازپرداخت وام را آسان‌تر کنید، این توضیحات از اهمیت بالایی برخوردار است. در ضمن، به طور خلاصه توضیح دهید در صورتی که این وام را دریافت نکنید، چه خواهید کرد.

**نکته:** در صورتی که یکی از دلایل عمده شما از تهیه طرح شغلی دریافت وام بوده است، حتماً این بخش را که نحوه استفاده از وام دریافتی را مشخص می‌کند به طرحتان اضافه کنید (به مثال صفحه ۸۲ رجوع شود). این قسمت، باید کوتاه و مطالبش در خصوص این موضوع باشد و برای اعتبار بخشیدن، می‌توانید از اطلاعاتی که در بخش اسناد ضمیمه می‌آورید، استفاده کنید. اطلاعات باید طوری ارائه شود که بررسی درخواست وام شما برای کارشناس بررسی کننده آسان باشد. در صورتی که اطلاعات ارائه شده، منظم و سازمان یافته

نباشد، ممکن است درخواست وام شما تنها به این دلیل رد شود که نتوانسته‌اند اسناد ارائه شده را پیدا کنند.

### امکانات مورد نیاز

در این قسمت، به عنوان مثال تعداد و نوع ساختمان‌هایی که قصد خرید آن را دارید، ذکر کنید. همچنین، می‌توانید در مورد تجهیزات مورد نیاز، تأسیسات مربوط به آب، برق، تلفن و غیره، فضای لازم برای دفتر و کارگاه به انضمام هر نوع تعمیرات و بازسازی که نیاز است، توضیح دهید.

### تجهیزات و ملزومات مورد نیاز

در این بخش، نیازهای خود به ماشین‌آلات، مبلمان و ملزومات را بیان کنید. در ضمن، به توضیح هزینه‌ها و مخارج استقرار این تجهیزات پرداخته و در مورد شخص و محل تهیه آنها، توضیح دهید.

## منابع و هزینه دارایی‌های شرکت

منبع	هزینه (هزار ریال)	دارایی
از محل پس‌اندازهای شخصی	۴۵۰۰۰	پول نقد
حاصل از سود	۵۰۰۰۰	مبالغ دریافتی
اعتبار فروشنده	۴۰۰۰۰	موجودی کالا
به تازگی خریداری شده	۶۰۰۰۰	وانتبار
خرید اقساطی	۱۲۰۰۰۰	ماشین بسته‌بندی
به تازگی خریداری شده	۶۰۰۰	میز و صندلی دفتر
از محل نقدینگی شخصی	۱۰۰	ماشین حساب
پس‌انداز شخصی	۱۰۰۰۰	کامپیوتر شخصی

با تهیه چنین جدولی، به راحتی می‌توانید فهرست کلیه دارایی‌هایی

که تصمیم دارید در کسب و کارتان استفاده کنید، میزان سرمایه مورد نیاز و منابع تأمین آنها را ارزیابی دهید.

## کالاها و مواد مورد نیاز

در این بخش، کالاها و مواد اولیه‌ای را که نیاز دارید، به همراه

میزان، کیفیت و مشخصات دیگر ذکر کنید.

### زمین مورد نیاز

در این بخش، در مورد مکان کارخانه و بهای زمین و ساختمان‌ها به انضمام مخارج تأسیسات خدماتی، اطلاعاتی ارائه دهید.

### مواد خام مورد نیاز

در این بخش، در باره مواد خام مورد نیاز، سهولت دسترسی، هزینه و کیفیت آنها، توضیح دهید.

### وسیله نقلیه مورد نیاز

در این بخش، در مورد نوع، مدل و هزینه خودرو، سواری و باری که برای انجام امور نیاز دارید، اطلاعاتی ارائه دهید.

### دیگر هزینه‌های مصرفی در زمان راه‌اندازی

جزئیات هزینه‌های راه‌اندازی یا مخارج را در این بخش تشریح کنید.

## نحوه استفاده از وام‌های دریافتی

### ۱- توزیع وجوه دریافتی از صندوق وام

شرکت خدمات پذیرایی مجالس کیوان، به منظور خرید سه قلم از تجهیزات مورد نیاز خویش تقاضای وامی به مبلغ ۲۵۰ میلیون ریال می‌نماید.

### ۲- توضیحات تکمیلی

الف) تجهیزات مورد نیاز به شرح زیر است:

۱- سیستم آشپزخانه صنعتی، مدل ۳۴، ۱۴۰ میلیون ریال

۲- دستگاه نوشابه‌ساز، مدل ۳، ۴۰ میلیون ریال

۳- چرخ‌گوشت و مخلوط‌کن صنعتی، مدل ۱۲، ۵۵ میلیون ریال

ب) ۱۵ میلیون ریال باقی مانده صرف هزینه‌های بازاریابی جدید و بازپرداخت اولین قسط ماهیانه خواهد شد.

ج) استفاده از تجهیزات جدید سبب ۲۰ درصد افزایش در ارائه خدمات (معادل ۴۰۰ میلیون ریال درآمد در سال) و افزایش سود خالص کافی برای بازپرداخت وام و سود ۱۵ درصد سه ساله خواهد شد.



### • صورت پیش‌بینی‌ها

هدف از تهیه نوشته‌هایی در مورد پیش‌بینی وضعیت مالی آینده شرکت یا پیش‌نویس‌های وضعیت مالی شرکت این است که وام دهندگان و سرمایه‌گذاران مطمئن شوند که شما در زمینه بازار و قابلیت سوددهی محصولات با توجه به هزینه‌ها و مخارج، در بازار تحقیقات کافی به عمل آورده‌اید.

از آنجا که برای یک شرکت یا کسب‌وکار جدید نمی‌توان گزارشی از سوابق آن ارائه داد، این بررسی باید کامل، منطقی و قابل نقد باشد. مراقب باشید در صورتی که در نوشته شما اندکی موارد ضد و نقیض دیده شود، تأثیر بدی بر سرمایه‌گذار یا وام‌دهنده خواهد داشت، بدین ترتیب که ممکن است علی‌رغم مزایا و محاسن شرکت، اعتمادشان را به شما از دست بدهند. پنج مورد گزارش پیش‌بینی که در هر طرح شغلی باید ذکر شود، به شرح زیر است:

۱- صورت نقدینگی

۲- تخمین درآمد دوازده ماهه

۳- صورت تخمین درآمد سه ساله

۴- تحلیل نقطه سر به سر

۵- ترازنامه پیش‌بینی شده

پنج مورد مذکور، تا به حال از مواردی بوده‌اند که بیشتر سرمایه‌گذاران مایلند از آنها با خبر شوند. این موارد، باید به صورتی که در زیر نشان داده شده، تنظیم شود.

**نکته:** هنگام تخمین وضعیت مالی شرکت باید به این مسأله توجه داشته باشید که دسترسی به همه اطلاعات لازم امکانپذیر نیست. بنابراین، ضروری است که در این بخش، فرضیاتی را در نظر بگیرید و کلیه فرضیاتی که در پیش‌بینی‌ها استفاده نموده‌اید، ذکر کنید.

*هنگام تخمین وضعیت مالی شرکت باید به این مسأله توجه داشته باشید که دسترسی به همه اطلاعات لازم امکانپذیر نیست.*

این فرضیات به شرح زیر می‌باشند:

نرخ تورم، رشد هزینه زندگی، افزایش قیمت کالا، افزایش اجاره‌بها و نوسانات نرخ بهره ترجیحی.

**صورت وجوه در گردش (بودجه)**

صورت وجوه در گردش که گاهی بودجه در گردش نیز نامیده می‌شود، در حقیقت اصلی‌ترین بخش طرح شغلی محسوب می‌گردد.

چرا که تنها از این طریق می‌توانید به وام‌دهندگان ثابت کنید که قادرید از عهده تعهدات مالی خود برآیید و به آنها نشان دهید که به میزان کافی نقدینگی دارید که بتوانید اقساط وامتان را در مهلت مقرر پرداخت کنید. در این فهرست باید زمان دریافت وام، مبلغ موعد بازپرداخت مشخص گردد و توضیح داده شود که چه میزان از این وام صرف هزینه‌ها خواهد شد. در کل، این صورت باید نمایانگر پیش‌بینی واقعی از میزان وجوهی که ماهانه از حساب شما برداشت شده و یا وارد آن می‌شود، باشد (به کتاب راهنمای شماره ۸۰ رجوع کنید)

**نکته:** شما در هنگام تهیه صورت مالی، مختارید هزینه‌ها را به دو نوع *هزینه‌های ثابت* (هزینه‌های بالاسری) و *هزینه‌های متغیر* (هزینه‌های فروش یا قابل کنترل) تقسیم‌بندی کنید. تصمیم شما بستگی به روشی دارد که به نظر شما مناسب‌تر و بهتر بتواند در درک موقعیت مالی به شما کمک کند و با بهره از آن بتوانید تصمیم‌گیری‌های دقیقی انجام دهید.

*ضروری است صورت وجوه در گردش به عنوان یکی از بخش‌های کلیدی و مهم طرح شغلی محسوب شود.*

### پیش‌بینی درآمد دوازده ماهه

این پیش‌بینی، شامل میزان فروش، دریافت‌ها، درآمدهای حاصل از فروش، سود ناخالص، هزینه‌ها و سود خالص در مدت یک سال بر مبنای درصدی از فروش است. لازم به توضیح است که این پیش‌بینی شامل همه هزینه‌ها و درآمدهاست، نه صرفاً آن دسته که بر اساس نقدینگی محاسبه شده است (به کتاب راهنمای شماره ۸۰ رجوع کنید).

### پیش‌بینی درآمد سه ساله

این فهرست نشان دهنده پیش‌بینی هزینه‌هایی نظیر استهلاک در طول سه سال آینده می‌باشد. البته این صورت، تمام منابعی را که وجه نقد از آنها به دست می‌آید یا آن میزان وجه نقدی که باید پرداخت شود، مانند آنچه که در صورت گردش نقدینگی وجود دارد، پوشش نمی‌دهد (مانند برداشت‌های کلان از حساب). شما برای تهیه این قسمت از طرح شغلی خود، می‌توانید از میزان گردش نقدینگی خود برای محاسبه ارقام سال اول استفاده کنید. گرایش‌های اقتصادی و صنعتی را که قبلاً تحقیق کرده‌اید مبنای محاسبه ارقام سال دوم و سوم قرار دهید.

**نکته:** به یاد داشته باشید که به دلیل نوساناتی که در میزان درآمد و مخارج، قیمت‌ها، راندمان فعالیت‌ها و تغییرات بوجود آمده در وضعیت بازار و هر نوع جهت‌گیری صنعتی به وجود می‌آید، باید همیشه انتظار افزایش و کاهش در درآمدها و هزینه‌ها را داشته باشید.

### تحلیل نقطه سر به سر

نقطه سر به سر یک شرکت، هنگامی است که کلیه هزینه‌ها با درآمدهای حاصل از فروش کاملاً منطبق باشد. در چنین شرایطی نه سودی حاصل شده و نه چیزی از سرمایه کم شده است. این وضعیت را می‌توانیم هم به ریال نشان دهیم، هم درآمد، با بررسی کل هزینه‌ها و کل تولیدات شرکت، این بررسی هم با ارقام قابل نمایش است و هم از طریق نمودار (به کتاب راهنمای شماره ۸۰ مراجعه کنید).

**نقطه سر به سر یک شرکت، هنگامی است که کلیه هزینه‌ها با درآمدهای حاصل از فروش کاملاً منطبق باشد.**

### ترازنامه مقدماتی

جدا از ارزشی که این بخش در ساختار طرح تجاری دارد، این ترازنامه، نشان دهنده میزان دارایی شرکت (چه دارایی شرکت و چه مبالغ قرض گرفته شده) قبل از آغاز بهره‌برداری می‌باشد. همچنین این صورت، نشان دهنده میزان سرمایه‌ای است که بناست در این کسب‌وکار صرف شود و اینکه چه مقدار از این سرمایه باید به عنوان سرمایه در گردش محسوب شود (به کتاب راهنمای شماره ۲۸ رجوع کنید). از آنجا که معمولاً این برگه‌ها انواع مختلف دارند، بهتر است قبلاً از نوع برگه‌ای که بانک شما از آن استفاده می‌کند، اطلاع پیدا کنید. بدین ترتیب، تشخیص صحت کسب‌وکار شما برای آنها آسان‌تر خواهد بود.

**نکته:** اگرچه ممکن است خرید دارایی‌های خود را در طول سال به تدریج انجام دهید، ولی در تکمیل این صورت فرض کنید، تمام دارایی‌ها را در ابتدای کار تهیه خواهید کرد.

### سایر پیش‌بینی‌های مالی

از دیگر پیش‌بینی‌های مالی، می‌توان به پیش‌بینی درآمد دوازده‌ماهه، فصلی، سالانه و یا سه ساله اشاره کرد (میزان فروش باید با تعداد واحد کالای فروخته شده و یا به ریال محاسبه شود). علاوه بر

مواردی که در بالا به آن اشاره شد، موارد جزئی‌تری شامل هزینه‌های جزئی کسب‌وکار در آینده (پیش‌بینی شده، واقعی و بودجه‌بندی شده)، هزینه‌های فروش (شامل هزینه‌های تولید، هزینه بازاریابی و اداری) و بدهی‌های مالیاتی نیز وجود دارد.

بسیاری از آمار و ارقامی را که برای بررسی نقطه سر به سر مورد نیاز است می‌توان از صورت جریان نقدینگی و برآورد درآمد سه ساله بدست آورد.

«نکته موثر»

#### • صورت وضعیت مالی جاری

در صورتی که شما در کسب‌وکارتان به ثبات رسیده‌اید، در برنامه مالی خود، نیاز پیدا خواهید کرد که صورتی از عملکرد صحیح خود را بیاورید که نشان‌دهنده فعالیت‌های شما در طول سال اخیر است.

**نکته:** کسب‌وکارهایی که پا گرفته و استقرار یافته‌اند، باید «صورت درآمد» و «ترازنامه» موجودی برای سال اخیر و سه سال گذشته را ارائه دهند.

## پیش بینی درآمد سه ساله

پیش بینی سه ساله برای: نمایشگاه اتومبیل شاهین

سال سوم	سال دوم	سال اول
---------	---------	---------

واحد: میلیون ریال

۷۰۰۰	۵۵۰۰	۴۵۰۰
۷۷۸	۶۱۰	۵۰۰
۵۴۴۴	۴۳۰۰	۳۵۰۰

فروش ناخالص (تخفیف کسر شود)

اضافه شود: سایر درآمدها

کسر شود: بهای کالای فروخته شده

۲۳۳۴	۱۸۱۰	۱۵۰۰
۳۸۹	۳۰۶	۲۵۰
۱۴۰۰	۱۱۰۰	۸۵۰
۱۷۸۹	۱۴۰۶	۱۱۰۰

سود ناخالص

کسر شود: هزینه‌های متغیر (قابل کنترل) (فروش)

کسر شود: هزینه‌های ثابت (بالاسری) (اداری)

جمع: هزینه‌های عملیاتی (ثابت + متغیر)

۵۴۵	۴۰۴	۴۰۰
۲۶۹	۲۰۴	۱۷۰

سود خالص (قبل از مالیات)

کسر شود: پرداخت‌های مالیات

۲۷۶	۲۰۰	۲۳۰
-----	-----	-----

سود خالص (پس از مالیات)



ترازنامه - این بخش، نشان‌دهنده وضعیت مالی شرکت شما در پایان دوره‌ای مشخص (که معمولاً پایان یک دوره حسابرسی است)، می‌باشد. به میزان دارایی‌ها، بدهی‌ها و ارزش خالص دارایی‌های خود توجه کنید. در صورتی که شرکت شما بیش از آن میزان که مقروض است، دارایی داشته باشد، نتیجه می‌گیریم که ارزش خالص دارایی‌های شما مثبت است و در صورتی که شما بیشتر از دارایی‌های خود، مقروض باشید، ارزش خالص دارایی شما منفی خواهد شد.

صورت درآمد - این بخش نمایانگر فعالیت‌های مالی شما در یک دوره (ماهانه یا سالانه) می‌باشد. به درآمدها، هزینه‌ها و مخارج شرکت توجه کنید. با بررسی نتایج به دست آمده از صورت درآمد خود می‌توانید به نقاط ضعف و قوت تبلیغات تجاری خود پی برده و نیازهای خود را بهتر مرتفع سازید.

صورت درآمد یک ساله‌ای که در کتاب راهنمای شماره ۸۱ آمده است در بررسی نتایج یک ساله شرکت، مفید خواهد بود. شما می‌توانید چنین صورتی را به طرح شغلی خود اضافه کرده و یا از آن به عنوان یک ابزار برای برنامه‌ریزی مالی استفاده کنید.

بررسی انحراف - در این بخش، درآمد و هزینه‌های واقعی، با درآمد و هزینه‌های پیش‌بینی شده مقایسه می‌شود (این بررسی معمولاً به صورت ماهانه انجام می‌پذیرد). بدین ترتیب نقاط ضعف و قوت مشخص می‌گردد.

**ترازنامه، تصویر شرکت شما را در لحظه‌ای خاص به  
نمایش می‌گذارد**  
«نکته ناب»

ترازنامه ارزش بازار - یکی از مشکلاتی که کسب‌وکارهای رو به رشد با آن مواجه هستند، این است که درآمد کنونی، عمداً کاهش می‌یابد و این به دلیل کاهش شدید قیمت‌ها است. سعی کنید از این روند کاهش شدید در ترازنامه ارزش دارایی‌های خود استفاده کنید. بدین جهت که این صورت، نسبت به ترازنامه ارزش بازار، موجودی کمتری را شامل می‌شود. اولی نشان دهنده دارایی‌ها، آن هم در شرایطی که ارزش آنها در حال افت شدید است، و دومی دارایی‌ها را با ارزش فعلی آنها در بازار نشان می‌دهد.

یک راه ویژه برای ارتقاء ترازنامه ارزش بازار این است که، شما به ترازنامه ارزش دارایی‌های خود، ستونی برای وارد کردن ارزش بازار هم

اضافه کنید. ثبت ارزش بازار، از طریق برآورد قیمت‌های تجهیزات یا دارایی‌های مشابه امکان‌پذیر است. ترازنامه ارزش بازار معمولاً سبب افزایش ارزش خالص ریالی و نسبت ارزش دارایی خالص به کل دارایی‌ها می‌شود و همه این عوامل سبب می‌شود که بانک مبلغ بیشتری را به عنوان وام برای فعالیت‌های توسعه‌ای اختصاص دهد.

#### • سابقه مالی شرکت

سابقه مالی شرکت، خلاصه‌ای از گردش مالی کسب‌وکار شما از ابتدای استقرار تاکنون می‌باشد. در صورتی که شما می‌خواهید از طرح شغلی خود برای دریافت وام بهره ببرید، سابقه مالی شما کاملاً مشابه درخواست وامتان خواهد بود. در صورتی که شرکتتان تازه تأسیس شده باشد، در اغلب موارد وام دهنده صورت ارزش دارایی‌های خالص را از شما می‌خواهد.

صورت درآمد، همانند تصویری متحرک (فیلم)، گردش کار شرکت شما را در یک دوره مشخص نشان می‌دهد.  
«نکته موثر»

### خلاصه‌ای از مدارک مالی مورد نیاز در طرح شغلی

- الف) منابع و کاربرد سرمایه  
 ب) فهرست تجهیزات سرمایه‌ای  
 پ) ترازنامه  
 ت) تحلیل نقطه سر به سر  
 ث) پیش‌بینی‌های درآمد
- خلاصه سه ساله
  - سال اول به صورت ماهانه
  - سال دوم و سوم به صورت فصلی
  - توضیحات
- ج) پیش‌بینی‌های وجوه در گردش
- سال اول به صورت ماهانه
  - سال دوم و سوم به صورت فصلی
  - توضیحات
- چ) بررسی انحراف  
 ح) گزارش‌های سوابق مالی  
 خ) ترازنامه سه سال گذشته  
 د) صورت درآمد سه سال گذشته  
 ذ) مالیات

### تقاضای وام

زمانی که شما از موسسه‌ای برای کسب‌وکار خود تقاضای وام می‌کنید، آن موسسه معمولاً پرسشنامه‌ای به شما ارائه می‌دهد، شکل عمومی این پرسشنامه‌ها در موارد جزئی با هم متفاوت است ولی در کل، دربارهٔ مواردی که در زیر آمده، از شما کسب اطلاع می‌کند.

**نکته:** در صورتی که شما تمامی بخش مالی را کامل کرده باشید، قادر خواهید بود همه موارد زیر را به خوبی پاسخ دهید.

- **دارایی‌ها، بدهی‌ها و ارزش خالص دارایی‌ها.** برای اطلاع از این موارد می‌توانید به ترازنامه مراجعه کنید.
- **بدهی‌های احتمالی.** منظور، بدهی‌هایی است که ممکن است در آینده پیدا کنید.
- **جزئیاتی در مورد موجودی اموال.** در این قسمت، خلاصه‌ای از وضعیت موجودی‌ها و سیاست‌های جاری و روش‌های ارزیابی ارائه دهید.
- **صورت درآمد.** در این بخش ممکن است لازم باشد که اطلاعاتی مربوط به چند سال گذشته را در یک برگه ارائه دهید.
- **دارایی‌های ملکی، سهام و اوراق بهادار.**

- اطلاعاتی در مورد مالکیت خصوصی، شراکتی و شرکت سهامی- معمولاً سه برنامه مجزا برای سابقه مالی هر شرکتی وجود دارد که هر کدام به سه ساختار حقوقی که در بالا آمده، مرتبط است.

- اطلاعات حسابرسی- در این قسمت، از شما اطلاعاتی در مورد سایر وام دهندگانی که قصد دارید از آنها تقاضای وام کنید، خواسته می‌شود. همچنین، زمان دقیق آخرین بررسی دفاتر شما، از دیگر سؤالاتی است که در این قسمت مطرح است.

- پوشش بیمه‌ای-

**نکته:** از مواردی که در جدول صفحه ۱۰۰ آمده، به عنوان راهنمایی برای خلاصه کردن وضعیت سرمایه‌گذاری فعلی خود استفاده کنید. اولی به منظور مالکیت خصوصی و دومی برای شرکت‌ها آمده است. این محاسبات، می‌توانند به صورت عدد و یا درصد باشند. در ضمن، فراموش نکنید که در این قسمت، بایستی فهرست سهامداران فعلی را به همراه فعالیت‌ها و نقش‌هایی که دارند، ارائه کنید. در صورتی که فهرست این سهامداران طولانی شد، مجازید که خلاصه‌ای از فهرست تهیه کنید، ولی فراموش نکنید که اسامی سهامداران اصلی را بیاورید.

### • تحلیل مخاطرات

طبیعی است که سرمایه‌گذاران تمایل داشته باشند، بدانند در صورت سرمایه‌گذاری در شرکت شما، چه منافعی خواهند داشت. در ضمن، آنها می‌خواهند بدانند، خطرات احتمالی کدامند (بهترین و بدترین سناریو) و اینکه شما چگونه می‌توانید به آنها اطمینان بدهید که تمام تلاش‌تان را در جهت پیش‌بینی مشکلات راه به کار برده‌اید. به طور اخص، آنها در جستجوی موارد زیر هستند.

### تحلیل واکنش‌های رقبا

آیا رقبا سعی دارند شما را از صحنه خارج کنند؟ آیا آنها قیمت محصولاتشان را زیر قیمت شما خواهند آوردند؟

لزومی ندارد که تعداد زیادی از نسخه‌ی طرح شغلی خود را پخش کنید. هر نسخه‌ای را که به جایی ارائه می‌دهید، پی‌گیر آن باشید و اطمینان حاصل کنید که پس از مطالعه، آن را از خواننده پس بگیرید.

«نکته ناب»

### طرح‌های اقتضایی

در صورتی که در همهٔ راه‌ها با بن‌بست مواجه شوید، چه اتفاقی برای شرکتتان می‌افتد؟ آیا پیش‌بینی چنین موقعیتی را کرده‌اید و برنامهٔ دیگری طراحی کرده‌اید؟ راهبردهای مورد نظرتان را برای کاهش خطر احتمالی، در زمانی که فرضیات شما درست از آب در نیایند، توضیح دهید.

### طرح بیمه

قصد دارید از چه نوع خدمات بیمه‌ای استفاده کنید. از قیمت این بیمه‌ها و دورهٔ زمانی و شخص یا مؤسسهٔ بیمه‌گر خود، اطلاعاتی ارائه دهید.

### طرح مدیریت مخاطرات

سعی کنید هر نوع حادثه‌ای که زمینهٔ ضرر را برای شرکت شما فراهم می‌کند، شناسایی و تحلیل کنید. راهکار خود را برای مقابله با چنین خطرات بالقوه‌ای ارائه دهید. به عنوان مثال، هر نوع معیاری که برای کاهش خطر دارید و یا هر برنامه‌ای که برای مواجهه با اعتصاب، فناوری‌های جدید، آب و هوای نامساعد جوی (به خصوص وقتی کار



کشاورزی می‌کنید)، رقیب جدید، مشکلات ناشی از تأمین‌کنندگان مواد اولیه و یا تغییراتی که در روند تقاضای مشتریان حاصل می‌شود، توضیح دهید. همچنین، در صورتی که برنامه خاصی برای مواقعی که پیش‌بینی فروش با ۳۰ درصد کاهش و یا افزایش دو برابر مواجه شده، یا مواقعی که با استعفای کارگران یا مدیران کلیدی و یا بیماری آنها مواجه می‌شوید، طراحی کرده‌اید، آن را توضیح دهید.

*زمانی که برای دریافت وام تقاضا می‌دهید، باید بدانید که بانک‌ها مطمئناً از شما بر نوع کسب و کار و وامتان، بیمه خاصی را تقاضا می‌کنند.*

**«نکته ناب»**

**نکته:** به خاطر داشته باشید که بسیاری از مشاغل تنها به این خاطر که خیلی زود، موفقیت‌های زیادی به دست آورده‌اند، با شکست مواجه شده‌اند. به طور مثال، اگر با سفارشات زیادی مواجه باشید، طرح شغلی شما بایستی اطلاعاتی را در مورد پذیرش نیرو و شیوه تماس با تأمین‌کنندگان مواد اولیه در بر گیرد.

اطلاعاتی در مورد سرمایه‌گذاری شرکتها	
	تعداد سهام مجاز
	تعداد سهام مجاز
	تعداد سهام فروخته شده در بورس
ریال	ارزش اسمی سهام
	تعداد صاحبان سهم بازار
	نرخ برابری بورس

اطلاعاتی در مورد سرمایه‌گذاری کسب‌وکار با مالکیت خصوصی	
ریال	درآمدهای تولید
ریال	درآمدهای تولید
ریال	درآمد خالص تولید
	تعداد مشتریان و مراجعان جدید
	بازارهایی که به تازگی حاصل شده‌اند
درصد	سهم قطعی بازار
	طبقه‌بندی، بر اساس سهمی که از بازار به دست آمده است.

### • نوشته پایانی

هدف از آوردن این بخش در طرح شغلی، تقویت هدف طرح می‌باشد. به علاوه، فرصت خوبی است تا با کمک این بخش بتوانید افراد را به نتیجه‌ای که می‌خواهید، برسانید.

**نکته:** نوشته پایانی که در زیر آمده، به راحتی می‌تواند طوری تغییر یابد که گویی از جانب چند صاحب شرکت نوشته شده است:

اینجانب امضا کننده ذیل این ورقه اعلام می‌دارم که این نوشتار با دقت و درستی و به دور از هر گونه اشتباه به منظور دریافت کمک مالی تنظیم گردیده است. لذا آمادگی خود را جهت انجام هر گونه تحقیق و بررسی از طرف بانک یا هر سازمان دیگر برای اخذ تصمیم و ارجاع اینجانب به مؤسسه اعتباری یا هر شخصی که بتوانم با او روابط مالی برقرار کنم اعلام می‌نمایم.

امضاء متقاضی:

تاریخ:

### مدارک ضمیمه

به یاد داشته باشید که مدارک، اسناد و فهرست‌ها و اوراق، نباید به عنوان بخشی از ساختار اصلی طرح شغلی شما محسوب شوند. در صورتی که این موارد در قسمتی جداگانه (ضمیمه) آورده شده‌اند، ظاهر طرح شغلی شما بسیار مناسب‌تر خواهد بود. بنابراین فراموش نکنید، قسمت مدارک ضمیمه باید کاملاً جدا از طرح شغلی شما آورده شود.

**مواظب باشید که در این قسمت، زیاد وارد جزئیات نشوید.**

در این قسمت، شما مدارکی برای تکمیل اهداف و برنامه‌هایی که در سه قسمت قبلی طرحتان آورده‌اید ارائه می‌دهید. علاوه بر مواردی که در زیر به طور خلاصه به آنها پرداخته‌ایم، شما می‌توانید از بروشورهای مختلف، مقالات کوتاه مجلات و مقالات تخصصی و خلاصه‌های تحقیقاتی در زمینه بازار، استفاده کنید.

**نکته:** توجه داشته باشید که در این قسمت زیاد وارد جزئیات نشوید. تنها، مدارکی جهت حمایت از طرح خود و در کل، مواردی که بلافاصله مورد توجه خوانندگان طرح شغلی شما قرار می‌گیرد، ارائه

دهید و سایر موارد را کنار بگذارید تا در جای مناسب، به صورت نکات مهم، یادآوری نمایید. در ضمن، توجه کنید اطلاعاتی که در این بخش ارائه می‌دهید، تحت هیچ شرایطی با مطالبی که قبلاً ارائه داده‌اید، در تناقض نباشد.

### قراردادها

این قسمت، کلیه قراردادها و توافق‌نامه‌هایی را که تکمیل شده و یا اخیراً به جریان افتاده‌اند شامل می‌شود (توافق‌نامه‌های مربوط به معافیت، رهن، اوراق قرضه، توافق‌نامه‌های خرید وسیله نقلیه، قراردادهای مربوط به خدمات و قراردادهای مرتبط با وام‌های اخیر).

### گزارش‌های اعتباری

معمولاً این نوع گزارش‌ها به دو نوع شخصی و تجاری تقسیم می‌شوند. گزارشات اعتباری تجاری را می‌توان از تأمین‌کنندگان مواد اولیه و عمده‌فروشان به دست آورد، اما ضروری است گزارشات اعتباری شخصی را از بانک‌ها و شرکت‌هایی که شما با آنها مرادۀ اعتباری دارید، تهیه کنید.

### گزارش‌های مالیات بر درآمد

شما با توجه به هدف طرح شغلی خویش می‌توانید گزارش‌های مالیات بر درآمد سال گذشته خود را بنویسید.

### اسناد حقوقی

این بخش، شامل اسناد و مدارکی است که متعلق به ساختار قانونی شرکت شماست. از آن جمله، می‌توان به مدارک مربوط به شرکت سهامی و توافق‌نامه‌های شراکت اشاره کرد. این بخش همچنین، شامل سیاست‌های بیمه، دارایی‌ها و حقوق انحصاری از قبیل حق چاپ، ثبت آرم تجاری شرکت و امتیازنامه‌ها نیز می‌شود.

*مطمئن شوید که اسناد مهم را به آسانی می‌توان در*

*فهرست اسناد پیدا کرد.*

*«نکته ناب»*

### توافق‌نامه‌های اجاره محل شرکت

شامل کلیه توافق‌نامه‌هایی می‌شود که اخیراً بین شرکتتان و بنگاه معاملات ملکی برای اجاره محل منعقد شده است.

### معرفی نامه‌ها

شامل معرفی نامه‌های شخصی و تجاری می‌شود که شما را به عنوان شخصی سرشناس و قابل اعتماد معرفی می‌کند.

### صورت مالی شخصی

بهتر است صورتی از آخرین وضعیت سرمایه خالص خود که در آن به طور خلاصه دارایی‌ها و بدهی‌ها را فهرست کرده‌اید، تهیه کنید. این فهرست، می‌تواند متعلق به شما یا هر یک از شرکا و یا هر یک از سهام‌داران باشد که ۲۰ درصد و یا بیشتر از سهام شرکت در اختیار آنهاست. معمولاً بانک‌ها چنین صورت مالی شخصی را از هر یک از صاحبان سهام طلب می‌کنند. این صورت‌ها به عنوان بخش مهم پیش‌بینی مالی طرح شغلی به حساب می‌آیند. چرا که:

- ۱- آنها صورت‌های مالی شرکت را بررسی می‌کنند؛
- ۲- بدهی‌ها و دارایی‌های پنهان شرکت بدین ترتیب نمایان می‌شود؛
- ۳- همچنین نشان دهنده سایر فعالیت‌هایی هستند که به منظور جلب توجه صاحبان شرکت انجام می‌شود، اگر صورت مالی شرکت

غنی و پربار باشد، به همان نسبت صورت مالی شخص هم خوب و پربار از آب درمی آید.

**نکته:** در صورتی که شما شرکتتان را به تازگی تأسیس کرده‌اید، این صورت باید به بخش سابقه مالی شرکت اضافه شود.

تفاوت بین یک طرح و یک رؤیا، در اجرا است. در صورتی که یک طرح اجرا نشود، همانند هواپیمای بدون بال، هیچ کار آیی نخواهد داشت.

«نکته مؤثر»

### رزومه کارکنان کلیدی

این بخش، که در حدود یک صفحه است، شامل سابقه کار، سابقه آموزشی، مأموریت‌های حرفه‌ای، دستاوردها و مهارت‌های خاص می‌باشد.

### مراجع

این بخش شامل آدرس، شماره تلفن، و نام بانک‌ها و سایر مؤسساتی است که شما با آنها مرادۀ مالی دارید (انواع وام‌ها، قراردادهای شعب و نوع حساب‌ها و غیره)، اسامی حسابدار، وکیل و سایر نیروی‌های



متخصص که شما با آنها روابط کاری دارید و همچنین اسامی سایر وام‌دهندگان به انضمام ارتباطات با تأمین‌کنندگان مواد اولیه می‌باشد.

### سایر اسناد

سایر اسنادی که ممکن است شما برای تکمیل طرح شغلی خود اضافه کنید، شامل موارد زیر است:

- خلاصه‌ای از وجوه قابل پرداخت (به انضمام برنامه بازپرداخت)
- خلاصه‌ای از وجوه دریافتی (به انضمام زمان‌بندی)
- ارزشیابی (دارایی‌ها و تجهیزات)
- اطلاعاتی در زمینه رقبا
- صورتی از وجه نقد موجود در بانک
- صورتی از حساب اعتباری
- اوراق بهادار سرمایه‌گذاری شرکت
- مطالعات بازاریابی و جمعیت‌شناسی
- صورت مالی شرکت‌هایی که با آنها در ارتباط هستید (در صورتی که مناسب است)
- درخواست‌ها و حمایت‌نامه‌ها (سفارشات آتی، تعهدات مشتریان)

- فهرست و شرحی از بدهی‌های عمده (شامل گروبی‌ها)
- فهرستی از موجودی کالا (شامل نوع، سال و ارزش)
- فهرستی از دارایی‌های ثابت (شرح، سال، شماره‌های سریال)
- فهرستی از فعالیت‌هایی که جهت بهبود مکان‌های اجاره‌ای صورت گرفته است (شرح و تاریخ انجام این فعالیت‌ها)
- برنامه‌هایی در خصوص موقعیت شرکت
- مدلی آزمایشی از بروشورهای بازاریابی که محصول و خدمات شما را معرفی کند
- ارزش دارایی‌های شخصی (به این منظور که در صورت نیاز بتوانند جانشین ضمانت‌های شخصی شما شوند)
- فهرست قیمت (با کمک این بخش می‌توانید برآوردهای مالی درستی داشته باشید)

### راهبردهای نگارش طرح شغلی

قبل از اینکه شروع به نگارش طرح شغلی کنید، ۴ سؤال زیر را از

خود بپرسید:

۱- پس از اتمام کار، طرح شغلی به چه صورت خواهد بود؟ (شکل ظاهری)

۲- حجم کار چه مقدار باید باشد؟ (تعداد صفحات)

۳- چه کسانی این طرح شغلی را خواهند خواند؟ (مخاطبان)

۴- بهترین راه شروع کار چیست؟ (رئوس مطالب)

**شکل ظاهری - مطمئن شوید که طرح شغلی شما ظاهر خوبی داشته باشد.**

شکی نیست که شما برای تهیه طرح شغلی خود وقت چندانی

ندارید و به لحاظ منابع قابل دسترس نیز، با محدودیت مواجهید، ولی

چاره‌ای ندارید جز اینکه تمام تلاش خود را در جهت حصول بهترین

نتیجه به کار بگیرید، چرا که هیچ بهانه‌ای برای توجیه یک طرح

شغلی نامرتب، پذیرفته نخواهد شد.

تمام تلاشتان را به خرج دهید، چرا که تلاش شما در جهت تهیه

طرح شغلی موجب ارتقاء ارج و قرب کارتان می‌شود، نسخه‌هایی که از

کارتان تهیه می‌کنید، بهتر است، در کاغذهای مرغوبی چاپ شوند و از

جدا کننده‌هایی به رنگ‌های آبی، سیاه و یا قهوه‌ای استفاده کرده و با جلد چرمی به صورت یک کتاب صحافی نمایید (طوری که ظاهرش کاملاً مثل یک کتاب شود). ضرورتی ندارد از عکس و یا تزئیناتی از قبیل کاغذهای گلاسه و براق که بیشتر برای کارهای تبلیغاتی استفاده می‌شوند، بهره بگیرید.

من می‌شنوم و فراموش می‌کنم. من می‌بینم و به خاطر  
می‌سپارم. من انجام می‌دهم و می‌فهمم.  
«ضرب‌المثل چینی»

**نکته:** در عصر کامپیوتر و با وجود قابلیت‌های چندرسانه‌ای، به کمک نرم‌افزارها می‌توان طرح‌های شغلی بسیار زیبا و تحسین برانگیزی بوجود آورد. بنابراین، ممکن است ایجاد ظاهری زیبا برای این طرح‌های شغلی، بسیار مهم‌تر از تهیه محتوی آنها به نظر برسد. هر کارآفرینی باید جوانب احتیاط را رعایت کند تا مبادا از هدف اصلی طرح شغلی فاصله بگیرد و لازم به یادآوری است که در سادگی طرح شغلی کوشش کنید.

**حجم کار - دقت کنید که طرح شغلی شما نه حجیم باشد و نه خیلی کم‌حجم.** در صورتی که طرح شغلی سه صفحه‌ای تهیه کنید، به احتمال

زیاد در آخر به صورت موشک کاغذی در می‌آید و اگر یک طرح شغلی مفصل ۲۰۰ صفحه‌ای بنویسید، صفحات آن به عنوان کاغذهای باطله سوزانده خواهد شد. بر اساس قانون کلی، اگر قصد دارید طرح شغلی خود را نزد بانک و یا یک شخص سرمایه‌دار ببرید، به یاد داشته باشید که طرح شما به انضمام بخش اسناد ضمیمه، نباید بیش از ۳۰ یا ۴۰ صفحه باشد.

### چه مواردی را باید در طرح شغلی خود ذکر کنید؟

در یک طرح شغلی باید:

- اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت طرح به روشنی توضیح داده شود.
- راهبردهایی که برای رسیدن به این اهداف در نظر دارید، معرفی شوند.
- برآوردهای مالی به دقت بررسی شده باشد.
- رهنمودهای بودجه به اضافه پیش‌بینی تحلیل نقدینگی و صورت درآمد وجود داشته باشد.
- تحلیل نقطه سر به سر انجام شده باشد.
- میزان و نوع سرمایه‌گذاری مورد نیاز مشخص شود.

- اطلاعات مالی مقدماتی طوری که بتوان وضعیت مالی گذشته را با اوضاع حال و آینده مقایسه کرد، گنجانده شود.
- اطلاعات مفید برای بانک‌ها، سرمایه‌داران و تأمین‌کنندگان وجود داشته باشد، به طوری که آنها با بهره از این اطلاعات، بتوانند تصمیم مناسبی در مورد کسب‌وکار شما اتخاذ کنند.

### مخاطبان - به این مسأله که خوانندگان طرح شما چه کسانی

هستند، به خوبی واقف باشید. دو نوع اصلی طرح شغلی وجود دارد:

الف) آن دسته از طرح‌های شغلی که به عنوان نقشه راه برای آغاز کار، عملکرد و ارتقاء یک کسب‌وکار محسوب می‌شوند.

ب) آن دسته که به عنوان اسناد فروش به منظور ارتقاء سرمایه، جذب سرمایه‌گذاران، دریافت وام بانک‌ها و یا پشتیبانی از یک ردیف اعتبار عملیاتی از تأمین‌کنندگان، محسوب می‌شوند.

در هر یک از موارد بالا، مخاطبی که طرح شما را می‌خواند انتظارات و نیازهای متفاوتی دارد. بنابراین، اگرچه ممکن است اطلاعاتی که در هر یک از این دو نوع طرح شغلی ارائه می‌شود یکسان باشد، اما هر یک بر نکته خاصی تأکید داشته و هدف هر کدام متفاوت است.

در طرح شغلی نوع الف، که به منزله نقشه راه محسوب می‌شود (و مورد استفاده مخاطبانی می‌باشد که مسئولین اجرایی هستند و یا خود، صاحبان شرکت می‌باشند)، نیازی به تاریخچه گسترده از گروه مدیریت کلیدی نیست. ولی در صورتی که هدف طرح شغلی شما، سند فروش برای ارتقاء سرمایه و دریافت وام می‌باشد (مخاطبان آن، بانک‌ها و سرمایه‌گذاران می‌باشند)، افزودن این موارد ضروری است. در حقیقت، از نظر سرمایه‌گذاران پیشینه و تجربیات بخش مدیریت شما، چیزی است که به عنوان مهم‌ترین بخش درخواست وام شما محسوب می‌شود. آنها می‌خواهند، مطمئن شوند که آینده شرکت شما تضمین شده است و آن وقت با خیال راحت در شرکت شما سرمایه‌گذاری کنند.

*یک طرح شغلی برای اتخاذ تصمیمات آغازین، اطمینان  
وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران، تعیین میزان پیشرفت‌های  
عملیاتی، سنجش فرضیات برنامه‌ریزی، اصلاح پیش‌بینی‌ها،  
پیش‌بینی سرمایه در گردش و نیازمندی‌ها و تهیه استاندارد  
برای مدیریت عملیاتی مناسب، استفاده می‌شود.*

«نکته ناب»

در تهیه طرح شغلی خود، باید نیازهای خاص اشخاص را در گروه‌های مختلف مخاطبان در نظر بگیرید. به طور مثال، سرمایه‌گذاران احتمالاً باید بدانند که شما چه میزان سرمایه برای کارتان نیاز دارید، خطر این سرمایه‌گذاری چه میزانی است، سود مورد انتظار چه میزان است، آیا شما شخص قابل اعتماد، رو راست و متعهدی هستید؟ یا به زبانی دیگر، وام‌دهنده شما می‌خواهد از میزان سرمایه شما و چگونگی بازپرداخت وام مطمئن شود و می‌خواهد بداند که در صورت ورشکستگی چه تضمین‌های مشخصی می‌توانید ارائه کنید.

**رئوس مطالب - این قسمت را با نگارش فهرست موضوعات خود شروع کنید.** دانستن اینکه چطور یک طرح شغلی را آغاز کنید، کار مشکلی است، به خصوص در حالی که شما قبلاً تجربه نگارش آن را نداشته باشید. با این وجود، این کار در صورتی که شما موارد زیر را در نظر بگیرید، بسیار ساده‌تر خواهد شد:

**کارتان را با نگارش فهرست موضوعات شروع کنید.**



۱- خلاصه‌ای دو مرحله‌ای بنویسید. روی برگه‌ای کاغذی همه بخش‌هایی که قصد دارید در مورد آنها توضیحاتی ارائه دهید، فهرست کنید. اطمینان حاصل کنید که به اندازه کافی در زیر عنوان دوم فهرست (سرعنوان) فضا وجود داشته باشد، از این بخش می‌توانید برای بخش سوم عنوان‌ها استفاده کنید. برای به دست آوردن اطلاعات بیشتر، می‌توانید به جدول صفحات ۲۲ و ۲۳ مراجعه کنید.

۲- در صورتی که قصد دارید درباره مطالب بخش اول و دوم فهرست خود، مطالعه و تحقیق کنید، فهرستی از حوزه‌های کلیدی یا بخش سوم فهرست که قرار است بعداً در مورد آنها تحقیقاتی صورت بگیرد، ارائه دهید. هر یک از این حوزه‌های کلیدی را به صورت یک کلمه و یا عبارت بیان کنید. حوزه‌های کلیدی مرتبط را به صورت منظم و پشت سر هم، زیر هر یک از بخش‌های دوم فهرست، بنویسید. هر تعداد بخش که مایلید، می‌توانید برای قسمت سوم فهرست در نظر بگیرید (با این وجود، سعی کنید به هر قسمت بیش از دو بخش اضافه نکنید).

بدین ترتیب، در کوتاه‌ترین زمان ممکن نه تنها شما فهرست کامل عناوین را به همراه بخش‌های خلاصه و زیبایی تهیه کرده‌اید، بلکه در

همان ابتدای کار، می‌توانید ظاهر طرح شغلی خود و ترتیب موضوعات را در ذهنتان مجسم کنید.

۳- برای شروع نگارش پاراگراف‌ها، لازم است جملاتی کوتاه و حاوی اطلاعات درباره هر یک از حوزه‌های کلیدی مورد بحث بنویسید. برای این کار می‌توانید سؤالاتان را با کلماتی پرسشی از قبیل “چه کسی”، “چه چیزی”، “کجا”، “کی”، “چرا”، “چگونه” و “چه مقدار” آغاز کنید. به طور مثال، وقتی شما درباره موقعیت مکانی شرکتتان می‌نویسید، ممکن است از نوع ساختمان‌هایی که در آن محل وجود دارد و یا محل دقیق شرکت، دلیل انتخاب این محل و میزان اجاره‌بها یا قیمت ساختمان برای خرید، اطلاعاتی ارائه دهید.

۴- در حین نگارش طرح شغلی، فهرستی از اسناد ضمیمه نیز فراهم کنید. به طور مثال، وقتی درباره موقعیت مکانی شرکت خود می‌نویسید، نسخه‌ای از اجاره‌نامه را ضمیمه کنید. پایین عنوان اسناد ضمیمه خود، عبارت “اجاره‌نامه” را هم اضافه کنید.

**نکته:** شما می‌توانید به جای اینکه خود، اقدام به نگارش طرح شغلی برای کسب و کارتان کنید، از شخص دیگری بخواهید تا این کار را انجام دهد. البته باید بدانید که این کار، هزینه زیادی می‌طلبد. به طور مثال،

در صورتی که از یک مؤسسه با تجربه مشاوره بخواهید تا این کار را انجام دهد، باید مبلغی بالغ بر ۳۰ میلیون ریال بپردازید و جدای از آن، این طرح حقیقتاً به شخص دیگری تعلق دارد. بنابراین، ممکن است ارزش عملیاتی چندانی برای شما نداشته باشد.

فهرستی از مدارک ضمیمه را در حین تهیه مطالب، آماده کنید.