

## فصل اول

### طرح‌های سرمایه‌گذاری صنعتی

برنامه‌ریزی طرح‌های سرمایه‌گذاری نخستین عملی است که لازم است در هر سازمان و مؤسسه‌ای انجام پذیرد، زیرا برنامه‌ریزی فعالیتهای یک مؤسسه، درحقیقت نمایانگر محصولات و خدماتی است که در آن تولید یا عرضه خواهد شد. در اینجا فرض بر این است که شما نظریه‌ای دارید که بالقوه قابلیت سرمایه‌گذاری دارد، طبعاً این نظریه را قبل از شروع عملیات برنامه‌ریزی، باید در ذهن مجسم کرد. در غیر این صورت، چیزی وجود ندارد که بتوان برای آن برنامه‌ریزی کرد. عملیات برنامه‌ریزی به شما اجازه می‌دهد که مؤسسه‌ای قابل تغییر و انعطاف‌پذیر ایجاد کنید که در آن قابلیت رشد و توسعه نیز برنامه‌ریزی شده باشد.

فرد طراح یا سرمایه‌گذار می‌تواند شرکت یا مؤسسه را بر اساس یک برنامه عملیاتی ایجاد یا مهار کند. وقتی که برنامه عملیات سازمان تدوین شد، از آن به عنوان طرح سرمایه‌گذاری یاد می‌شود. پیش از سرمایه‌گذاری یا شروع به کار یک مؤسسه تجاری، تدوین طرح سرمایه‌گذاری کار بسیار ارزنده و هوشمندانه‌ای است. چنین طرحی البته باید مشتمل بر جزئیاتی مناسب دربارهٔ فعالیت مورد نظر باشد؛ به عنوان مثال اگر قرار بر جلب سرمایه و کسب وام باشد، لازم است نظر مساعد افراد ذی‌ربط کسب شود و ...

هر طرح سرمایه‌گذاری، چنان‌که از اسم آن برمی‌آید، صرفاً یک طرح و پیشنهاد است و باید تا حد امکان با شرایط و نیازهای واقعی تجاری مؤسسه

قابل تطبیق باشد. موارد زیر از جمله دلایل و اهداف تدوین طرحهای سرمایه‌گذاری به‌شمار می‌آیند:

- نهایی و شفاف کردن عملیات برنامه‌ریزی.
- نشان دادن جدیت سازمان در روند برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نتایج.
- ارائه چهارچوبی ملموس برای برنامه‌ریزی فعالیتهای سازمانی.
- دادن اطمینان خاطر به وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران راجع به اینکه عملکرد سازمان مطابق برنامه خواهد بود.

به طور کلی یک طرح سرمایه‌گذاری باید چشم‌اندازی روشن از فعالیتهای منطقی مؤسسه را عرضه کند. تعریف عملی طرح سرمایه‌گذاری از این قرار است: مجموعه‌ای از تصمیمات مدیریتی که نمایانگر تلاشهایی است که سازمان برای نیل به موفقیت و به سرانجام رسانیدن هر فعالیت تولیدی / خدماتی انجام می‌دهد. چنین طرحی باید کارهای لازم و نیز چگونگی اجرای آنها را تشریح کند. هدف نهایی از تدوین یک طرح سرمایه‌گذاری، ارائه خط سیر مشخص، منطقی و معقول فعالیتهای ضروری و عرضه چهارچوبی برای هدایت و ارزیابی عملکرد سازمان در رابطه با ارائه خدمات یا تولید کالای منتخب است.

### اجزای یک طرح جامع سرمایه‌گذاری

برای ارزیابی یک طرح از نظر اقتصادی - فنی - مالی، لازم است هشت نکته زیر مدنظر قرار گیرند، در هر یک از این بخشها ضمن طرح کلیات موضوعی، باید مشکلات احتمالی و روشهای حل آنها نیز مطرح شوند:

۱. نظریه منتخب، شرکت و صنعت: طرح مورد نظر جهت سرمایه‌گذاری یا موضوع اصلی سرمایه‌گذاری، لازم است در درجه اول مشخص و تعریف شود. بعضاً شرکت در گذشته فعالیتهایی داشته که لازم است ویژگیها و موفقیتهای به‌دست آمده طی آن دوره معین شوند. صنعت موضوع سرمایه‌گذاری نیز باید با جزئیات زیاد مطرح گردد.

۲. تجزیه و تحلیل بازار و جوّ تجارّتی (مطالعه بازار): در این بخش موارد زیر باید ارزیابی شوند:  
میزان تقاضای بازار و آینده آن، چگونگی تقسیم‌بندی بازار، تجزیه و تحلیل رقابت و شدت آن، تخمین سهم بازار شرکت.
۳. راهبرد بازاریابی و برنامه‌ریزی فروش: چگونگی دستیابی به بازار و تسخیر سهمی از آن، قیمت‌گذاری محصولات، راهکارهای فروش و توزیع محصول در این بخش بررسی می‌شوند.
۴. مراحل تولید محصول یا ارائه خدمات: روشهای تولید محصول، نقشه جریان تولید، مواد اولیه، تأسیسات، ماشین‌آلات، فناوری و موارد فنی مورد نیاز، منطقه جغرافیایی و محل استقرار کارخانه و هزینه تولید محصول در این بخش ارائه می‌شوند.
۵. طرح مدیریت و نیروی انسانی: تخصصها و مهارتهای کلیدی، جدول احتیاجات پرسنلی، شیوه‌های استخدام و تشویق کارگران و کارمندان در این مدخل مطالعه می‌شوند.
۶. برنامه‌ریزی اجرای پروژه: این بخش مشتمل است بر برنامه انجام مراحل طرح از انتخاب محصول تا بهره‌برداری.
۷. خطرپذیریها و مشکلات: عبارت است از خطرپذیریها و محدودیتهای محتمل و راههای مناسب برای مقابله با آنها.
۸. طرح مالی: هزینه‌ها و درآمدهای اولیه طرح شامل سرمایه‌گذاری ثابت، منابع موجود برای سرمایه‌گذاری، تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر، پیش‌بینی هزینه‌ها و درآمدها در بلندمدت، عملکرد سود و زیان، در این قسمت ارزیابی می‌شود.  
پیشنهادهای زیر به منظور ایجاد و پربار نمودن طرحهای سرمایه‌گذاری مؤثر، در سازمانها قابل بررسی است:  
- روند برنامه‌ریزی و استفاده از طرح سرمایه‌گذاری باید از حمایت، تعهد و مشارکت مدیریت سازمان، به خصوص مدیریت ارشد، برخوردار باشد.  
- روند برنامه‌ریزی و اهداف نتیجه‌گیری شده باید کلیه عوامل محسوس را که بر عملکرد بلندمدت و کوتاه‌مدت شرکت تأثیر می‌گذارند، دربرگیرد.

- آینده‌نگری باید در روند برنامه‌ریزی فعالیتها، به‌خصوص در مورد توسعه آینده و تغییرات احتمالی در سازمان و شرایط عملی آن، لحاظ شود.
- اهداف و راهکارها باید در کلیه بخشهای سازمان از تعادل نسبی برخوردار باشند و برای کارکنان بخشهای مختلف مسیر شفاف و روشنی از آینده فعالیتها ترسیم کند.
- افرادی که در جایگاه مدیریت و غیرمدیریت مسئول اجرای طرح سرمایه‌گذاری‌اند، باید به صورت فعال در جهت ایجاد چنین طرحهایی گام بردارند.
- لازم است طرح سرمایه‌گذاری تبصره‌های عملی خاصی داشته باشد که در صورت تحقق نیافتن فرضیات اولیه، راهگشا باشند.

### معیارهای کلیدی یک طرح جامع

با وجود انبوه کتب و مقالاتی که دربارهٔ تنظیم طرح سرمایه‌گذاری نوشته شده‌اند، افراد به این فکر می‌افتند که آیا با جمع‌آوری مجموعه‌ای از اعداد و ارقام و ارائه آنها به صورت نمودارهای پنج‌رنگ، می‌توان موفقیت یک مؤسسهٔ نوین را تضمین نمود؟ مشکل این است که بسیاری از نویسندگان طرحهای سرمایه‌گذاری، زمان زیادی صرف اعداد و ارقام و تنظیم صورتهای مالی می‌کنند، اما برای کسب و عرضهٔ اطلاعاتی که برای موفقیت پروژه ضرورت دارد، آن‌طور که شایسته و ضروری است، تلاش نمی‌کنند. از این رو تعداد اندکی از کارآفرینان قبل از شروع به فعالیت، پیش‌بینی صحیحی از سرمایه و زمان لازم برای دستیابی به اهداف طرح در دست دارند.

به طور کلی یک طرح را می‌توان در چهارچوب چهار عامل که متقابلاً به هم وابسته‌اند تنظیم نمود. این چهار عامل عبارت‌اند از: مدیران و نیروی انسانی، فرصت، محیط طرح و میزان خطرپذیری و پاداش طرح. فرصت مورد نظر، محیط و شرایط فعالیت، و میزان مخاطرات - پاداش طرح و بسیاری از ویژگیهای مطلوب که در تفکر کارآفرینان نقش می‌بندد، به راحتی قابل دستیابی نیست. نیروی انسانی و مدیریت یک طرح دربرگیرندهٔ میزان تجربه و مهارتهای اعضای طرح است. فرض بر این

است که مجموعه این افراد در گذشته با یکدیگر فعالیت نموده‌اند و از چگونگی به موفقیت رسانیدن طرح تصویر مناسبی در ذهن دارند. از طرف دیگر، فرصت مورد نظر باب این بحث را باز می‌کند که آیا گروه کارآفرینان و مدیران طرح می‌توانند بازار مناسبی را ایجاد و نگهداری کنند. قدر مسلم گزینه‌های متعددی در پیش روی مؤسسه و اعضای آن وجود دارد که انتخاب مناسب‌ترین آنها بر موفقیت طرح تأثیر خواهد گذاشت. آیا محیط موجود پشتیبان و تسهیل‌کننده اهداف طرح است؟ کارآفرین قبل از شروع فعالیت، نسبت به مخاطره، نگرش نسبی یافته است و روش‌های از میان برداشتن بسیاری از مشکلات را نیز در نظر دارد. طرح‌های سرمایه‌گذاری موفق، همه این عوامل چهارگانه را به طور کامل پوشش می‌دهند و چنین الگویی، کمترین حد لازم برای فعالیت در جوامع پویای امروزی به‌شمار می‌رود.

#### مدیران و نیروی انسانی

بسیاری از ارزیابان طرح‌های سرمایه‌گذاری، هنگام دریافت یک طرح، در مرحله نخست، سابقه و تجربیات اعضا و مجریان طرح را مطالعه می‌کنند، نه به دلیل آنکه مدیران و نیروی انسانی مهم‌ترین بخش طرح‌اند، بلکه به این دلیل که بدون وجود گروه مناسبی از اعضا، هیچ‌یک از بخش‌های طرح اهمیت نمی‌یابند. این سؤالات درباره مدیران و نیروی انسانی به ذهن می‌آید: اعضای گروه چه دانشها و تواناییهایی دارند؟ چه افرادی را می‌شناسند؟ میزان شهرت آنها چقدر است؟ سؤالات اول و دوم به امور داخلی اعضا و تجربیات شخصی آنها مربوط است، اما سؤال سوم به دیگر اعضا و افراد مؤثر در صنعت مورد نظر برمی‌گردد (Sahlman, 1997).

تعجب نکنید اگر سرمایه‌گذار به نفع گروهی رأی دهد که چندسالی در این زمینه فعالیت داشته است. طرح سرمایه‌گذاری جامع باید دانش اعضا را در زمینه محصولات و خدمات، فرایند تولید، بازار مصرف، رقبا و مشتریان تشریح کند. سرمایه‌گذاران عموماً علاقه‌مندند با افرادی کار کنند که سابقه مثبت و شناخته‌شده‌ای دارند، چرا که افراد تازه‌کار کمتر قابل پیش‌بینی‌اند.

طرحی را که افراد شناخته‌شده، از جمله تأمین‌کنندگان، مشتریان و کارکنان راه‌اندازی می‌کنند، ممکن است تحت عنوان یک شرکت نوبنیاد فعالیت کند، اما اعضای آن تازه‌کار و بی‌تجربه نیستند. سرمایه‌گذاران بیشترین وقت خود را صرف مطالعه این قسمت از طرح می‌کنند. بسیاری از اعتباردهندگان بر این باورند که طرحهای جدید، بدون اعضای معتبر و شناخته‌شده، ارزش چندانی ندارند. یکی از اعتباردهندگان معروف روی افراد سرمایه‌گذاری می‌کند نه روی طرحها. شما باید بتوانید افراد مناسبی را شناسایی کنید، زیرا افرادی که طرح اولیه آنها با مشکل مواجه شود به راحتی می‌توانند به طرح دیگری رجوع کنند (Sahlman, 1997). در مقام نویسنده یک طرح سرمایه‌گذاری، لازم است نکات بسیاری را دربارهٔ مدیران و نیروی انسانی طرح تشریح کنید. اهمیت موضوع چنان است که اگر نتوانید مطالب زیادی دربارهٔ این بخش از طرح مطرح کنید، ممکن است انجام طرح شما در درجهٔ اول، توجیه نداشته باشد.

به نظر سلمان (۱۹۹۷) در یک طرح سرمایه‌گذاری جامع لازم است ۱۴ نکته زیر دربارهٔ مؤسسان طرح مشخص شده باشد:

۱. تابعیت؛
۲. محل تحصیل؛
۳. محل اشتغال و سوابق شغلی؛
۴. موفقیت‌های حرفه‌ای و شخصی؛
۵. میزان اعتبار و مقبولیت نزد جامعهٔ بازرگانان و افراد هم‌حرفه، کارگزاران و مجریان؛
۶. تجارب مرتبط با فرصت مطرح شده؛
۷. تجربیات، مهارتها و تواناییها؛
۸. میزان آشنایی با احتمال موفقیت یا نوسانات احتمالی مسیر طرح؛
۹. معرفی اشخاص دیگری که لازم است در این گروه فعالیت کنند؛
۱۰. توانایی لازم برای به خدمت گرفتن افراد مسلط و ماهر؛

۱۱. چگونگی واکنش در برابر رقبا؛

۱۲. توانایی لازم برای اتخاذ تصمیمات ناممکن و دشوار؛

۱۳. میزان تعهد مجریان نسبت به فرصت یاد شده؛

۱۴. انگیزه‌های مجریان در پیگیری این فرصت.

بسیاری از بانکداران و اعتباردهندگان بر این باورند که بسیاری از طرح‌هایی که مدیران و بازرگانان برای ایجاد و توسعه فعالیت‌های اقتصادی تدوین می‌کنند ارزش چندانی ندارند، چون توان آنها برای تحقق بخشیدن به اهداف مورد نظر بسیار کم است. عاملی که اینجا نقش تعیین‌کننده دارد توان و مهارت نیروی انسانی در اجرای اهداف طرح است.

#### فرصت

زمانی که بحث ارزیابی فرصت به میان می‌آید، یک طرح جامع باید بتواند به دو سؤال پاسخ دهد: اول، آیا بازار محصول یا خدمت مورد نظر به اندازه کافی بزرگ است و دوم، آیا این بازار به سرعت در حال رشد است؟ کارآفرینان و سرمایه‌گذاران غالباً به دنبال سرمایه‌گذاری در بازارهای بزرگ و در حال رشدند، چون با سهولت بیشتری می‌توان بخشی از این بازارها را تسخیر کرد. در صنایع بالغ و راکد، ربودن سهم بازار از رقبای باتجربه بسیار دشوار است. درحقیقت سرمایه‌گذاران باهوش سعی می‌کنند بازارهایی را که قابلیت رشد آنها بالاست، شناسایی کنند. بسیاری از این افراد در زمینه‌هایی که توان توسعه و رشد محدودی دارند، سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. در تدوین یک طرح لازم است، زوایای بازار مورد نظر و علل توسعه و رشد آن تشریح شود. اگرچه تخمین میزان تقاضای بازار مصرف دشوار است، اما تخمین حساب شده به ارزیابی مثبت کمک شایانی می‌کند. همچنین پیش‌بینی قیمت محصول و اینکه خریداران حاضر به پرداخت چه مبلغی برای دریافت آن هستند، نیز مشکل است. سرمایه‌گذاران همیشه به دنبال شناسایی محصولاتی‌اند که هزینه تولید آنها کم باشد و مشتریان حاضر به پرداخت قیمت بالایی برای آنها باشند. مسلماً هیچ

فردی علاقه‌مند نیست در محصولی سرمایه‌گذاری کند که درصد سودآوری آن پایین باشد. البته این نکته به مفهوم کنار گذاشتن محصول یا خدمات ارزان‌قیمت نیست، زیرا بسیاری از بازرگانان و کارآفرینان با ارائه محصولات و خدمات ارزان به موفقیت‌های بزرگی دست یافته‌اند.

از دیگر موضوعات لازم برای بررسی یک طرح سرمایه‌گذاری، موضوع نقدینگی است. پرسشهای مطرح در این زمینه عبارت‌اند از:

۱. در چه زمانی مؤسسه ملزم به خرید منابع مورد نیاز، همچون لوازم و مواد اولیه است؟
۲. در چه زمانی لازم است مؤسسه هزینه‌های مورد یاد شده را پرداخت کند؟
۳. جذب مشتریان چه مدت طول می‌کشد؟
۴. چه مدت طول می‌کشد تا وجوهی از مشتریان دریافت شود؟
۵. هزینه ماشین‌آلات برای پشتیبانی و تقویت وجوه حاصل از فروش چقدر است؟

مسئله، سرمایه‌گذاران به دنبال شناسایی فرصتهایی‌اند که طی آنها مدیریت بتواند با هزینه‌ای کمتر خرید کند، به قیمت بالایی بفروشد، در زمان کوتاهی عواید فروش را دریافت کند و در زمان طولانی‌تری هزینه‌ها را پرداخت کند.

روشهای توسعه و گسترش محصولات شرکت نیز لازم است در بخش ارزیابی فرصت بررسی شود. گاهی مشاهده می‌شود که شرکتها توان توسعه افقی و عمودی محصولات خود را دارند و از این بابت بهره‌زیادی عاید سرمایه‌گذاران می‌شود؛ برای مثال، یک شرکت تولیدی مواد شوینده، با شناسایی کمبودها در صنعت نوشیدنیها فعالیت خود را در زمینه تولید نوشابه گسترش داد و سود کلانی نیز برای سرمایه‌گذاران کسب کرد. بسیاری از کارآفرینان قبل از کسب موفقیت در یک رشته کاری، از تواناییهای منحصر به فرد خود برای سرمایه‌گذاری در محصولات و خدمات موفق دیگر بهره می‌گیرند. اگرچه امروزه بسیاری از طرحها صرفاً شیوه‌های توسعه فعالیتها را مطرح می‌کنند، اما لازم است شیوه‌های حذف یا



کم‌رنگ کردن علل معمول شکست نیز بررسی شود. شاید شما هم افراد بسیاری را سراغ داشته باشید که درباره طرحی بسیار صحبت کرده‌اند، اما نتوانسته‌اند آن را به موفقیت برسانند. از جمله علل معمول شکست طرحها، سرمایه‌گذاری نامناسب و شرکت ندادن مشتریان در اجرای آن است.

سرمایه‌گذاری در یک طرح همچون بازی شطرنج است و شما باید چندین حرکت را از قبل پیش‌بینی کنید. در طرحی که بدون در نظر داشتن رقبا بخشی از بازار را برای خود مفروض داریم، ساده‌اندیشی شده است. در طرح مناسب لازم است با مدنظر قرار دادن تواناییهای کامل کارآفرینان، به ارزیابی زوایای مثبت و منفی اقدام شود.

#### محیط طرح

فرصتها در یک محیط مشخص وجود خارجی می‌یابند. محیط بیرونی عرصه‌ای است کلان و مشتمل بر فعالیت اقتصادی، تورم، نرخ مبادله ارز و نرخ بهره. در محیطی دیگر، ضوابط و قوانین دولتی است که بر فرصت و قابلیت طرح در دستیابی به پاره‌ای منابع اثر می‌گذارد. نمونه‌هایی از این ضوابط، قوانین مالیاتی و جذب سرمایه برای شرکت است. محیط دیگر، مربوط به عوامل داخلی نظیر فناوری است که چهارچوب فعالیت شرکت و رقبا را تعیین می‌کند. محیط یک طرح یا فرصت بر مراحل کارآفرینی، از شناسایی تا برداشت تأثیر بسزایی دارد. در بسیاری از مواقع، تغییرات عوامل محیطی، خود عامل ایجاد برخی فرصتهاست، برای مثال زمانی که دولت در سال ۱۳۷۷ به منظور تشویق صادرات غیرنفتی، قوانین و ضوابط صادرات را تغییر داد، بسیاری از شرکتهای بازرگانی در مسیر این نوع فعالیتها شکل گرفتند.

کارگزاران طرح باید دانش و آگاهی خود را درباره محیط طرح مطرح و ضمن آن، ویژگیهای محیط را در تسهیل یا دشوارسازی دستیابی به اهداف تشریح کنند. همچنین آنها باید شناخت خود را از تغییر عوامل محیطی ارائه کنند و تأثیرات آن را بر طرح مدنظر داشته باشند. یک طرح موفق لازم است پاسخهای مدیریتی را در صورت

به وجود آمدن محیط نامناسب پیش‌بینی کرده باشد. در چهارچوب تشریح عوامل محیطی، جوانب و روشهای تأثیر مثبت مدیریت بر محیط طرح نیز باید بررسی شود.

#### مخاطرات (= ریسکها) و مشکلات احتمالی

بهترین طرحهای سرمایه‌گذاری نهایتاً به مثابه تصویری از وقایع آینده‌اند. این گونه طرحها اجزایی نظیر نیروی انسانی، فرصت مورد نظر و محیط اجرا را از زوایای مختلف نشان می‌دهند. آنها بازگوکننده‌ی داستانی متناسب با اجزایی متوازن و درهم‌ریخته‌اند. چنین طرحهایی گزینه‌های عمل و عکس‌العمل را توضیح می‌دهند و کلیه این عوامل را به صورت اهداف در حال حرکت نشان می‌دهند. این عوامل به مرور زمان تغییر می‌کنند، همچنان که شرکت از دوره‌ای به دوره دیگر متحول می‌شود. اگرچه پیش‌بینی تغییرات فعالیتی آینده دشوار است، اما می‌توان مخاطرات و پاداشهای مفروض را در یک فعالیت جدید تشریح کرد. کارآفرینان حقیقی علاقه‌مندند که کلیه پاداشهای طرحها را برای خود جذب کنند و مخاطرات را برای دیگران باقی بگذارند. چنین وضعی از نظر سرمایه‌گذاران مطلوب است اما خطرپذیری اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. بدین سبب، طراح و کارآفرین باید راه‌حلهای مناسب و خطرهای احتمالی را پیش‌بینی کند و در صورت وقوع هر یک راه‌حل آنها را نیز ارائه نماید.

#### اهمیت تدوین طرحهای سرمایه‌گذاری صنعتی

طی سالهای گذشته، با توجه به تغییراتی که در محیطهای حقوقی (ضوابط و قوانین) و رقابت صنعتی به وقوع پیوسته، بر اهمیت برنامه‌ریزی و توجیه اقتصادی طرحها بیش از پیش تأکید شده است. سرمایه‌گذاری در یک صنعت یا فعالیت خاص، بدون انجام دادن مطالعات و بررسیهای لازم، زمینه‌ی بسیاری از مشکلات و شکستها را فراهم می‌کند. در بسیاری از سازمانهای اعتباری و بانکها، جزئیات و دیدگاههای مطرح شده در طرحهای سرمایه‌گذاری را زیر ذره‌بین می‌برند و بر اساس آن تصمیم‌نهایی

را اتخاذ می‌کنند. سازمانهایی که به طور مستمر در مسیر فعالیتهای داخلی یا خارجی به تدوین و ترسیم طرح‌های سرمایه‌گذاری اقدام کرده‌اند، معمولاً نسبت به دیگر سازمانها مزیت بیشتری دارند. کیفیت و چگونگی اجرا و ارائه طرحی که با راهبرد سازمان هماهنگ باشد تعیین‌کننده میزان موفقیت آن طرح در شروع، ادامه و توسعه فعالیتهاست. طرح سرمایه‌گذاری مناسب طرحی است که تصویر شفافی از سازمان و بازار آن به خواننده ارائه نماید و راهبرد و روش رقابت در صنعت و همچنین شیوه رفع نیازهای مشتریان را به روشنی تشریح کند. یک طرح همچنین لازم است منابع موجود انسانی و فناوری و روش سازماندهی و هماهنگی محصولات و خدمات مورد نظر را عرضه نماید. در نهایت، یک طرح سرمایه‌گذاری مناسب لازم است هماهنگ و واقع‌گرا باشد و وضعیت فعلی سازمان و همچنین چالشهای احتمالی را نیز مد نظر قرار دهد.

بسیاری از خوانندگان این کتاب، از گذشته، تصوراتی نسبت به طرح‌های سرمایه‌گذاری دارند. انجام پذیرفتن مطالعات و بررسیهای دقیق قبل از سرمایه‌گذاری، عامل اصلی شکست بسیاری از طرح‌های سرمایه‌گذاری است. در برنامه‌ریزی و طراحی سرمایه‌گذاریها، هدف، صرفاً استفاده از اطلاعات و منابع تاریخی نیست، بلکه استفاده از چالشهای قابل پیش‌بینی است که به صورت عملی، راهبردها و هماهنگی بین فعالیتها را ایجاد می‌کند. قدر مسلم چهارچوب و پیچیدگی فرایند ترسیم یک طرح سرمایه‌گذاری، به طبیعت و وضعیت سازمان بستگی دارد. برای مثال، یک سازمان کوچک ممکن است بتواند برای فعالیتهای بلندمدت خویش در یک جلسه برنامه‌ریزی کند، در حالی که یک سازمان وسیع‌تر که در محیطی با نوسانات بیشتر فعالیت می‌کند ممکن است نیازمند یک فرایند برنامه‌ریزی پیچیده سازمان‌یافته باشد.

یک طرح سرمایه‌گذاری استفاده‌کنندگان متنوعی دارد؛ از جمله مالکان سازمان، نیروی انسانی شاغل در سازمان، مشتریان، تأمین‌کنندگان مواد اولیه و سرمایه‌داران و جامعه‌ای که سازمان قصد دارد در آن فعالیت کند. در کنار توجیه اقتصادی طرح، هر گروه از این افراد به دنبال یک ویژگی متفاوت در سازمان‌اند. یک طرح سرمایه‌گذاری

از دو بعد حائز اهمیت است: داخلی و خارجی. در بعد داخلی، طرح از دیدگاه افراد داخلی سازمان مزایا و عوامل مهمی دارد و در بعد خارجی، طرح برای سرمایه‌گذاران احتمالی و تأمین‌کنندگان بودجه مورد نیاز شرکت مهم است.

### استفاده‌کنندگان داخلی طرح

در بعد داخلی، یک طرح سرمایه‌گذاری، حداقل پنج عامل مهم دارد:

۱. توان پیشبرد عملکرد سازمان با توجه به نقاط ضعف فعالیتهای آن؛
۲. توان ترسیم توقعات مدیریت درباره عملکرد و اولویتهای فعالیت؛
۳. امکان ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف و یکپارچگی در طرحهای سازمان برای سازمانهایی که فعالیتهای تجاری یا زیرمجموعه‌های متعددی دارند؛
۴. ارائه پایه و اساسی استوار برای اندازه‌گیری عملکرد کلی سازمان و بخشهای مختلف آن؛ به مرور زمان که تحولات و تغییرات جدیدی در محیط درونی و بیرونی سازمان رخ می‌دهد، طرح، ساختاری عقلایی برای ارزیابی تأثیر این گونه تحولات و فرصتها بر فعالیتهای سازمان عرضه می‌کند.
۵. در نهایت و شاید مهم‌تر از هر مزیت دیگر، از یک طرح سرمایه‌گذاری و روند ایجاد آن می‌توان برای آموزش و تشویق کارکنان کلیدی سازمان استفاده کرد. با مشارکت در امر تحلیل عملکرد گذشته و ارزیابی روند توسعه فعالیتهای و همچنین ایجاد برنامه‌های عملی آینده، مدیران و مسئولان بخشهای مختلف سازمان با زوایای جدیدی از مجموعه فعالیتهای آشنا می‌شوند. آگاهی و مشارکت وسیع باعث افزایش تعهد در جهت تحقق و اعتلای اهداف سازمان و در نتیجه موجب تشویق بیشتر خواهد شد.

### استفاده‌کنندگان بیرونی طرح

از دیدگاه استفاده‌کنندگان بیرونی، یک طرح سرمایه‌گذاری صنعتی حداقل از سه بعد حائز اهمیت است:

۱. از طرح می‌توان برای آموزش افراد بیرونی در راستای آشنایی با اهداف، ساختار و عملکرد احتمالی شرکت استفاده کرد. چنین کاربردی بسیار باارزش است، به‌خصوص اگر همیاری و همکاری مالی و غیرمالی افراد بیرونی برای موفقیت کل سازمان لازم باشد.

۲. از یک طرح سرمایه‌گذاری می‌توان برای کسب وام یا جذب سرمایه استفاده کرد. اگر قرار باشد چنین هدفی در تدوین طرح دنبال شود لازم است که بر پاره‌ای از اطلاعات خاص مورد نیاز وام‌دهندگان یا سرمایه‌گذاران تأکید بیشتری شود.

۳. فعالیتهای برنامه‌ریزی شده را می‌توان از طریق یک طرح سرمایه‌گذاری به دیگران منتقل کرد. این برنامه شامل تعیین حرکت‌های رقابتی یا قانونی سازمان است. سازمان با رسمی کردن فعالیتهای طرح، درحقیقت فرد را موظف می‌کند تا فعالیتهای تعیین شده را عملی سازد. به عبارت دیگر، هر طرح سرمایه‌گذاری مدرکی مکتوب است که اهداف مؤسسه بازرگانی، چگونگی دستیابی به اهداف، مجریان، محل و زمان اجرا را به‌روشنی تشریح می‌کند. اگرچه رؤیاهای و آرزوها در تدوین و شکل‌گیری طرحها جایگاه خاصی دارند، اما چیزی که بیش از هر مورد دیگر اهمیت دارد، دستیابی به اهداف است. بنابراین لازم است، اهداف عملی و قابل تحقق باشد و چگونگی نیل به آنها ترسیم شود.

### اهداف و کاربردهای طرح سرمایه‌گذاری

طرح سرمایه‌گذاری مناسب طرحی است که نه‌تنها هدایت‌کننده شرکت است، بلکه منطق و علل وجودی نقاط دور را نمایان می‌سازد. وجود این اطلاعات اجازه تنظیم و تغییر برنامه‌های فعالیتها را به استفاده‌کنندگان داخلی و خارجی می‌دهد. برای مثال، چنانچه توسعه امکانات تولید برای شرکت ضروری و مناسب تشخیص داده شود، نیاز به سرمایه‌های خارجی مطرح می‌گردد و پیرو آن، پشتیبانی و حمایت بانکها و مؤسسات اعتباری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. همچنین توسعه فعالیتها، ممکن است جابه‌جایی تأسیسات و امکانات سازمان را در پی داشته باشد که به دنبال آن مناسب بودن نیروی

انسانی فعلی برای ادامه کار و جابه‌جایی آنها به محلی جدید مطرح می‌شود. در اجرا و تدوین طرحهای سرمایه‌گذاری، فرض بر این است که هر سازمانی توان برنامه‌ریزی طرح جامع و هماهنگ را دارد، اما ممکن است چنین کاری در عمل غیرممکن یا بدون صرفه اقتصادی باشد. با توجه به علایق متفاوت گروههای متعدد، بسیار مناسب است که در تدوین طرحهای سرمایه‌گذاری به دنبال برآوردن نیازهای گروههای مورد نظر باشیم و از شکلها و جزئیاتی استفاده کنیم که با گروه خاص مخاطبان، به صورتی ویژه ارتباط برقرار سازد. عمدتاً موارد نیازمند طرح سرمایه‌گذاری و استفاده‌کنندگان آن را به پنج گروه می‌توان تقسیم کرد (Thornton, 1993):

موارد نیازمند طرح سرمایه‌گذاری	استفاده‌کنندگان طرح
۱. برنامه‌ریزی و پیش‌بینی داخلی	داخلی
۲. دریافت سرمایه برای فعالیتهای موجود	داخلی و خارجی
۳. دریافت سرمایه برای توسعه فعالیتهای	داخلی و خارجی
۴. خروج از صنعت یا ادغام فعالیتهای	داخلی و خارجی
۵. سازماندهی مجدد یا تجدید ساختار	داخلی و خارجی

#### کاربردهای داخلی یک طرح سرمایه‌گذاری

یکی از کاربردهای اصلی طرح سرمایه‌گذاری، ایجاد هماهنگی میان منابع و فعالیتهای، به‌خصوص میان وظایف متعدد موجود در درون یک سازمان است. استفاده‌کنندگان از این اطلاعات طبعاً کلیه افراد شاغل در سازمان هستند؛ مدیران ارشد از این اطلاعات برای ترسیم عملکردهای مورد نظر در فعالیتهای خاص و در چهارچوب ظرفیت فعلی استفاده می‌کنند؛ مدیران بخشها و مدیران عملیاتی برای هدایت فعالیتهای سازمان از این اطلاعات بهره می‌برند و در نهایت، نیروی انسانی سازمان از این اطلاعات برای همسو کردن عملکرد خود با روند کلی فعالیتهای استفاده می‌کند. نبود این گونه ارتباطات سنجیده داخلی بین بخشهای مختلف سازمان، باعث محدود

شدن توان آن در اجرای فعالیتهای راهبردی و همچنین محدودیت توان رقابتی سازمان می‌شود. بسیار تعجب‌آور است که مدیران و کارکنان سازمانها در بسیاری اوقات، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که با طرح سرمایه‌گذاری سازمان متناقض است؛ دلیل اصلی این نقیصه نیز آن است که نمی‌توانند اطلاعات موجود در طرح را به وظایف خود ربط دهند.

طرح سرمایه‌گذاری به‌خصوص در برنامه‌ریزی و توسعه نیروی انسانی اهمیت خاصی دارد. بخش نیروی انسانی سازمان باید افراد مورد نیاز طرح را از نظر کمی و کیفی پیش‌بینی کند. یک طرح سرمایه‌گذاری که برای کاربری داخلی سازمان تدوین شده است باید نکات زیر را مد نظر داشته باشد:

۱. تشریح شفاف و روشن وضعیت کلی و راهبردهای سازمان.
۲. همسو کردن اهداف بخشهای مختلف سازمان با اهداف کلی.
۳. تشریح اجزای اجرایی و عملیاتی فعالیتهای سازمان.
۴. ارائه برنامه برای هدایت فعالیتهای در صورت مواجهه سازمان با مشکلات خاص. مؤثرترین طرح برای برنامه‌ریزی و پیش‌بینی فعالیتهای داخلی، طرحی است که اطلاعات مورد نیاز مالکان، مدیران و نیروی انسانی را ارائه کند. البته این اطلاعات زمانی ارزش فراوان‌تری می‌یابند که نیروی انسانی توانایی درک و استفاده از آنها را به‌درستی کسب کند.

#### دریافت پشتیبانی مالی برای فعالیتهای در دست اقدام

مؤسسات سرمایه‌گذاری و بانکها به طرحی نیازمندند که به واسطه آن بتوانند مبالغ دریافتی طرح را توجیه کنند. سازمانهای معتبر و شناخته شده به‌راحتی از این پشتیبانی بهره‌مند می‌شوند. یک طرح سرمایه‌گذاری لازم است جزئیات لازم را برای تأمین سرمایه مورد نیاز ارائه کند. مهم‌ترین موضوعی که لازم است طراح پیش‌بینی کند زمان‌بندی منابع نقدینگی قابل دریافت است. به عبارت دیگر محتویات کلی طرح باید توجیه‌پذیری و چگونگی رقابت آن را در وضعیت فعلی سازمان مشخص کند.

در یک نگاه کلی هر طرح سرمایه‌گذاری برای دریافت پشتیبانی و کمک مالی باید نکات زیر را مورد توجه قرار دهد:

۱. پیش‌بینی نحوه گردش نقدینگی.
  ۲. تعیین مقدار تعهداتی که به واسطه گردش نقدینگی شرکت، قابلیت مهار آنها وجود دارد.
  ۳. هدف و علل نیاز به دریافت‌های نقدی.
  ۴. تبحر و تخصص مدیران مالی سازمان.
  ۵. نوع و ارزش داراییهایی که از آنها به عنوان وثیقه استفاده می‌شود.
  ۶. ساختار سرمایه و مالکیت سازمان.
- جذب سرمایه و دریافت آن توسط طراح، به ارزیابی مخاطرات و مقدار برگشت‌پذیری قابل پیش‌بینی سرمایه بستگی دارد.

#### دریافت پشتیبانی مالی برای توسعه فعالیتها

توسعه فعالیتها به معنای شروع کار مؤسسات جدید و همچنین ورود سازمان به بازارهای تازه، توسعه محصولات نو و ساخت و تهیه امکانات قابل ملاحظه جدید است. به‌طور کلی، منابع تأمین سرمایه برای این توسعه‌ها با منابع تأمین بودجه برای گردش نقدینگی تفاوت دارند. سرمایه مورد نیاز برای توسعه وسیع شامل موارد نقدی و اعتباری است. در موارد اعتباری، قرار دادن اسناد یا داراییهایی به‌عنوان وثیقه و رهن مطرح است. وجود این اسناد یا داراییها بخش اصلی بررسی و نقطه عطف تصمیم‌گیری تلقی می‌شود. خطرپذیری اعتباردهنده بر اساس ارزش آینده تأسیسات، عملکرد مؤسسه و نیز میزان سوددهی ممکن سازمان ارزیابی می‌شود. وضعیت اقتصادی کل سازمان منبع مهم تصمیم‌گیری برای پشتیبانی مالی از توسعه فعالیتهاست. ممکن است ارزش ملموس داراییها و امکان وقوع تغییرات غیرمنتظره در فناوری و رقابت، اعتبار فرضیات طرح را زیر سؤال ببرد. در ارزیابی عملکرد یک طرح، ارزیابان سعی می‌کنند ارزش فرضیاتی را که تعیین‌کننده عملکرد مالی سازمان



است روشن نمایند. اگرچه فرایند بررسی و ارزیابی در اولین وهله به گزارش کتبی که توسط متقاضی ارائه می‌شود محدود است، اما در مراحل بعدی، ممکن است ارزیابان به‌طور مستقل درباره‌ی بعضی حقایق حساس تفحص کنند. در هر حال، هر حقیقتی که با حقایق ارائه شده در طرح کتبی مغایرت داشته باشد، اعتبار کلی طرح را زیر سؤال خواهد برد. طرحی که توسعه‌ی فعالیتها را در پی دارد لازم است بر موارد زیر بیشتر تأکید کند (Thornton, 1997, p. 9):

۱. برآورد وضعیت کلی بازار و توان کلی سودآوری طرح.
۲. تجربه تخصصی و مدیریتی نیروهای کلیدی طرح.
۳. ارزش اولیه و تصفیه‌ای داراییهایی که به عنوان وثیقه قابل استفاده‌اند.
۴. میزان بدهی و وثیقه‌ای که سازمان می‌تواند تعهد و تأمین کند.
۵. زمان بازگشت احتمالی سرمایه‌گذاری.
۶. خطرها و برنامه‌ریزیهای پیش‌بینی شده برای مواجهه با این مجموعه از مخاطرات.

در تأمین پشتیبانی مالی برای توسعه، مؤسسه اعتباردهنده نیازمند کسب اطمینان لازم برای برگشت بدهیهای طرح شده است. میزان خطرپذیری و شاخصهای عملکرد باید در اطلاعات ارائه شده طرح سرمایه‌گذاری مشخص شوند.

#### خروج از صنعت یا ادغام فعالیتها

اولین منبع اطلاعاتی جهت خریداران بالقوه یک سازمان طرح سرمایه‌گذاری سازمان آماده‌ی واگذاری است. فهم و درک کلیه اطلاعات مربوط به سازمان و صنعت قبل از قبول مسئولیت اجرایی کمتر امکان‌پذیر است. اما خریدار یا شرکت مادر باید محدوده فعالیت سازمان مورد نظر را درک کند و بپذیرد. به همین دلیل خریداران سعی می‌کنند شاخصهایی را بیابند که با توجه به جایگاه رقابتی - راهبردی، سلامت سازمان را در بلندمدت تضمین کند. کمتر شرکتی بدون وجود نیروی انسانی ماهر و ظرفیت مناسب، به توانمندی و بالندگی سازمانی دست می‌یابد. اولین نکته مهم برای

یک خریدار، نقاط قوت و ضعف سازمان و توان مدیریت در برقراری ارتباط بین اجزای عملیات در آن است. طرحی که در رهگذر خروج سازمان از صنعت یا ادغام فعالیتها مطرح می‌شود، باید نقاط قوت و همچنین روشهای برطرف‌سازی هر یک از نقاط ضعف را ارائه دهد. طرحهایی که در این زمینه تدوین می‌شوند لازم است بر زوایای زیر تأکید نمایند:

۱. توان ایجاد هرگونه پیشرفت در سودآوری و سهم بازار شرکت،
۲. جایگاه رقابتی و نقاط قوت سازمان،
۳. وجود روشها و مهارتهای کلیدی مدیریتی،
۴. ظرفیت مالی سازمان در پرداخت بدهیها و در عین حال، برگشت مناسب سرمایه نسبت به مبالغ سرمایه‌گذاری شده.

#### سازماندهی مجدد یا تجدید ساختار

ممکن است از یک طرح سرمایه‌گذاری برای حفظ سودآوری فعلی فعالیتها با ظرفیت تولیدی موجود استفاده شود. در اینجا احتمال دارد تدوین طرح از طرف اشخاص بیرونی مورد الزام و اهتمام باشد؛ مثلاً یک مؤسسه اعتباری که قصد ارزیابی اعتبار مالی مؤسسه را دارد یا سرمایه‌گذارانی که قصد ادغام شرکت فعلی را با شرکت دیگری دارند. در این گونه طرحها تمرکز اصلی بر شناسایی عواملی است که هزینه‌های اداری، تولید و توزیع را کاهش می‌دهند. این گونه طرحها معمولاً بر آن دسته از معیارهای عملیاتی و عملکردی که نیازمند نوعی تغییر در یک یا چند بخش از شرکت است، تأکید دارند. برای مثال، حذف برخی از محصولات، تغییر در ماشین‌آلات تولید، تغییر در تعداد و ترکیب نیروی انسانی، روشهای بهینه خرید لوازم و مواد، کاهش موجودی مواد و قطعات نیم‌ساخته و تغییر در برنامه‌های تولید از جمله تغییراتی هستند که می‌توانند هزینه‌های مستقیم تولید را کاهش دهند. کاهش این گونه هزینه‌ها نیز بر عملکرد کلی شرکت تأثیر مثبت خواهد داشت. طرحی که برای سازماندهی مجدد یا تجدید ساختار شرکت تنظیم می‌شود باید موارد زیر را

دربرگیرد (Thornton, 1997, p. 11):

۱. ترتیب و زمان اجرای تغییرات ساختاری، به‌خصوص تغییراتی که با فعالیتهای عملیاتی فعلی مرتبط نیستند،
۲. تأثیرات مالی و عملیاتی خاص،
۳. هزینه تغییر و تأثیرات آن بر تولید و نقدینگی شرکت،
۴. وظایف نیروهای انسانی کلیدی و عملیاتی سازمان در روند تغییرات اعمال شده،

۵. برنامه‌های عملیاتی در زمان اجرای عملیات تغییر برای شرکت و همچنین هر بخش یا هر یک از مهم‌ترین قسمتهای عملیات.

سازماندهی مجدد فعالیتها در دوره‌های رشد صنعت باعث به‌مخاطره افتادن تولید و جریان نقدینگی شرکت می‌شود. در چنین وضعیتی هدف اصلی یک طرح سرمایه‌گذاری، هماهنگ کردن فعالیتها بین عملیات مختلف و بخشهای سازمانی است. در این‌گونه طرحها، یک فرد بیرونی توجه خود را به توانایی کلی شرکت و توانایی تغییرات پیشنهادی در دستیابی به اهداف عملیاتی و مالی معطوف می‌دارد.

تفاوت نیازهای استفاده‌کنندگان داخلی و خارجی طرحهای سرمایه‌گذاری به‌عنوان یک اصل ضرورت ندارد که کلیه اطلاعات مربوط به طرح به همه مخاطبان ارائه شود. در عوض نیازهای مشتریان و استفاده‌کنندگان باید مد نظر قرار گیرد و اطلاعات به‌گونه‌ای دسته‌بندی شوند که بیشترین بهره را برای آنان داشته باشد. طرحی که برای استفاده‌کنندگان داخلی تدوین شده است، باید نکات زیر را مورد عنایت قرار دهد (Thornton, 1997, p. 11):

۱. پیشرفت عملکرد به‌عنوان نتیجه تعیین نقاط قوت و ضعف و ارزیابی مشکلات احتمالی و موارد قابل تأمل در آینده.
۲. عملکرد منسجم‌تر میان مدیران و کارکنان در جهت تنظیم شفاف‌تر

استانداردهای عملکرد.

۳. هماهنگی و یکسان‌سازی فعالیتها در مقام مدیریت، به‌خصوص زمانی که بخشهای محصولی یا جغرافیایی در سازمان وجود داشته باشد.
۴. توانایی بیشتر در اندازه‌گیری عملکرد مدیران و واحدهای تجاری بر اساس نتایج دست‌یافتنی که برای سازمان تعریف شده است.
۵. پیشرفت و افزایش انگیزه و یادگیری بر اثر مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی، که شامل درک بیشتر محدوده فعالیتی سازمان و وضعیت اقتصادی آن می‌گردد.

### ویژگیهای یک طرح کارآمد و مؤثر

برای استفاده مؤثر از موارد مطرح شده در بخشهای پیشین، در اینجا ویژگیهای یک طرح کارآمد و مؤثر تشریح می‌شود:

۱. فرایند برنامه‌ریزی توسعه و کاربرد یک طرح سرمایه‌گذاری صنعتی باید از پشتیبانی و حمایت کامل مدیریت، به‌خصوص مدیران ارشد سازمان برخوردار باشد.
۲. فرایند برنامه‌ریزی، اهداف مورد نظر و راهبردهای اتخاذ شده باید کلیه عوامل (فاکتورها) محسوسی را که بر عملکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت طرح تأثیر دارند، مدنظر قرار دهد.
۳. فرایند برنامه‌ریزی باید آینده‌نگر باشد، به نحوی که روندها و زمینه‌های توسعه را در بازار مورد نظر و محیط عملیاتی پیش‌بینی کند. این موضوع به منزله مدنظر قرار دادن اهداف و راهبردهای کوتاه‌مدت و بلندمدت است و مانع از آن می‌شود که مجریان طرح به عملیات غیرواقعی دست بزنند.
۴. لازم است اهداف و راهبردها و عملکرد در کلیه بخشهای عملیاتی یک طرح، یکپارچه و هماهنگ باشد و نمای روشنی از آینده و عملکرد طرح ارائه کند.
۵. کارکنان و مدیرانی که مسئولیت اجرای طرح سرمایه‌گذاری را بر عهده دارند، لازم است در مراحل تدوین طرح نیز مشارکت فعال داشته باشند.
۶. یک طرح باید با در نظر گرفتن احتمال عدم وقوع شروط مطرح شده،

فعالیت‌های اقتصادی مشخصی را پیش‌بینی کند. برای مثال چنانچه در شناسایی محیط رقابتی، مشکلی رخ داد و به عبارت بهتر اطلاعات ناقصی در اختیار مدیران طرح قرار گرفت، لازم است پس از تکمیل اطلاعات، تغییرات لازم در دیگر بخش‌های طرح انجام پذیرد.

۷. در حالت مطلوب، یک طرح باید در عین سادگی، قابل فهم و درک نیز باشد. کلیه افرادی که در مسیر پیشبرد اهداف طرح فعالیت می‌کنند، لازم است توانایی تشریح اهداف و راهبردهای طرح را داشته باشند.

### خلاصه

این فصل به معرفی کلی طرح‌های سرمایه‌گذاری صنعتی و اجزای آن اختصاص دارد. در ابتدا، مزایای یک طرح سرمایه‌گذاری و علل تدوین آن از دیدگاه افراد درون و بیرون سازمان (سرمایه‌گذاران) مطرح گردید و سپس اجزای آن مشتمل بر هشت بخش به تفصیل ارائه شد. چهار عامل وابسته شامل نیروی انسانی، فرصت، محیط و خطر (ریسک) و پاداش به‌عنوان معیارهای کلیدی هر طرح جامع مطرح می‌شوند. بخش بعدی به اهمیت تدوین طرح‌های سرمایه‌گذاری صنعتی اختصاص دارد و طی آن، اهمیت طرح‌ها از دیدگاه افراد درونی و بیرونی سازمان بررسی می‌شود. اهداف و کاربردهای مختلف یک طرح سرمایه‌گذاری در بخش بعدی مورد بررسی قرار می‌گیرد و طی آن پنج مورد اصلی که برای طرح سرمایه‌گذاری ضروری است، به تفصیل تشریح می‌شود. بخش‌نهایی این فصل به ویژگی‌های یک طرح کارآمد و مؤثر اختصاص دارد.

### سؤالات

۱. اجزای یک طرح سرمایه‌گذاری جامع را توضیح دهید.
۲. اهمیت عامل محیط را در تدوین طرح‌های سرمایه‌گذاری صنعتی بررسی کنید.
۳. سه کاربرد اصلی طرح‌های سرمایه‌گذاری صنعتی را برشمردید و تشریح کنید.
۴. یک طرح کارآمد باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟