

کارگاه آموزشی: طرح کسب و کار

دکتر راسخ



Business Plan



ضرورت برنامه‌ریزی به عنوان بخشی از هر فعالیت کاری

برنامه‌ریزی خوب می‌تواند:

- ◆ با تعیین چشم‌انداز و رسالت شرکتی، مدیریت را در دستیابی به اهداف کوتاه و بلندمدت یاری می‌دهد.
- ◆ کارآفرین را در اداره کسب‌وکار راهنمایی کند؛
- ◆ در پیشرفت و بهبود کار کمک نماید؛
- ◆ از بروز اشتباه‌های زیانبار جلوگیری کند؛
- ◆ فرآیندهای مختلف کسب و کار را بهینه‌سازی کرده و از اتلاف مواد اولیه، کار و سرمایه جلوگیری نماید؛

طرح کسب و کار چیست؟

- ◆ در طرح تجاری به سه سوال اساسی زیر پاسخ می دهیم :
هم اکنون در کجاییم؟ به کجا می رویم؟ چطور به آنجا برویم؟
- ◆ طرح کسب و کار، مهمترین سند نوشته شده‌ای است که تمام جنبه‌های مختلف کسب و کار را پیش از راه‌اندازی آن بررسی می کند.
- ◆ طرح کسب و کار حاوی برنامه‌های کاربردی است، مانند برنامه مالی، برنامه تولیدی، برنامه بازاریابی، ساختار سازمانی و غیره.
- ◆ طرح تجاری نقشه ای است که مسیر حرکت کارآفرین را به تفصیل نشان می دهد.

چرا به نوشتن طرح کسب و کار
نیاز دارید؟



برای یک بررسی واقعی

❖ طرح کسب و کار موجب می شود که شما بعضی از پیش فرض های که قبلاً در ذهن خود داشتید مورد بررسی و بازبینی هدفمند و نقادانه قرار دهید و بتوانید پاسخی مناسب برای سؤالاتان پیدا کنید.

❖ به شما امکان می دهد نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنید

برای فراهم کردن یک آزمون امکان پذیری

- ❖ آیا ایده شما عملی است؟
- ❖ آیا ایده شما می تواند جریان نقدی پایدار فراهم کند؟
- ❖ آیا به سمت سوددهی می رود؟
- ❖ به چه نوعی از کمک های مالی نیاز داری؟ آیا می توانی آن را بازپرداخت کنی؟
- ❖ موانع موفقیت شما در این راه چیست؟

برای گرفتن تصمیمات بهتر

❖ جمع آوری اطلاعات قبل از اینکه به آنها نیازمند شوی، باعث اتخاذ تصمیمات آگاهانه می شود.

❖ برنامه شما ، دیدگاهی سازمان یافته در مواجهه با مسائل فراهم خواهد کرد

به عنوان راهنما و ابزار اندازه گیری

❖ طرح کسب و کار به عنوان راهنمایی در طول مسیر به شما امکان می دهد پیشرفتتان را در مقایسه با انتظارات برنامه ریزی شده اندازه گیری د

به عنوان ابزار تأمین مالی

❖ طرح کسب و کار مدرکی است که نه‌ای‌تأی‌ده کسب و کار
مخاطره آمیز شما را به عنوان یک فرصت سرمایه
گذاری بالقوه به شرکا و تأمین‌کنندگان و کارکنان شما می
فروشد

به عنوان یک وسیله ارتباطی

❖ این طرح در زمینه تعریف اهداف، رقابت، مدیریت و کارکنان به شما کمک می کند. از این رو فرآیند تهیه طرح شغلی نوعی بررسی واقع بینانه ارزشمند از کسب و کار به حساب می آید که به شما به عنوان یک کارآفرین در برقراری ارتباط کمک می نماید

انواع طرح های کسب و کار

طرح های کسب و کار را از نظر میزبان پرداختن به جزئیات
یا محتوای اطلاعاتی می توان به سه دسته زیر تقسیم
نمود:

طرح کسب و کاری یک صفحه ای

طرح کسب و کار معمولی

طرح توجیه فنی - اقتصادی (طرح امکان سنجی)

نکاتی که یک طرح باید داشته باشد

- ◆ خلاصه، روشن و منطقی
- ◆ سریعاً سر اصل موضوع برود
- ◆ سریعاً به نتیجه اشاره نماید
- ◆ فوراً بیان نماید که کسب و کار ارائه شده چه خواهد بود
- ◆ فوراً بیان نماید که از چه مدل کسب و کاری درآمدزایی می شود
- ◆ بر روی مشتریان متمرکز شود
- ◆ ویژگی ممتاز شرکت را بیان نماید
- ◆ الزامات را به روشنی بیان نماید
- ◆ واقع بینانه باشد
- ◆ فراموش نشود که با این برنامه کسب و کار بر روی آینده شرکت سرمایه گذاری می شود.

ادامه...

- ◆ راهبردهای اصلی را بیان نماید
- ◆ اهداف بلندمدت را برای 3 تا 5 سال بیان نماید
- ◆ تا حد امکان راهبرد کسب و کار الکترونیکی را بیان نماید
- ◆ برنامه واقع بینانه ولی هیجان انگیز و آینده نگر تهیه شود
- ◆ راهبردها با تاکتیک‌های عملی پشتیبانی شود
- ◆ برنامه‌ها با داده‌های واقعی بازار ملموس شود
- ◆ بر روی خطرپذیری‌های کار به صورت عینی بحث شود

ادامه...

- ◆ به این سوال که مشتری چرا باید کالا را از شما بخرد پاسخ داده شود
- ◆ موانع ورود برای دیگران را شناسایی شود
- ◆ خواننده برنامه نسبت به موفقیت طرح قانع شود
- ◆ میزان نیاز به منابع مالی به درستی بیان شود
- ◆ روش مصرف منابع مالی در پروژه به خوبی بیان شود
- ◆ به روشنی راهبرد خروج شرکت بیان شود
- ◆ فرمت‌های برنامه کسب و کار استاندارد و پذیرفته شده رعایت شود
- ◆ سعی در انحراف خواننده نشود

نکاتی که از آنها باید پرهیز شود

- ◆ فقط در مورد گذشته نوشته نشود بلکه بر روی آینده نیز متمرکز شود
- ◆ فقط بر روی خودتان و فناوری خودتان متمرکز نشوید
- ◆ از اصطلاحات خیلی فنی استفاده ننماید
- ◆ تحقیق عینی در مورد مشتریان را فراموش ننماید
- ◆ درآمدهایی که می‌دانید محقق نخواهد شد در برنامه نیاورید
- ◆ بودجه‌های خیلی جزئی در برنامه نیاورید
- ◆ ادعاهای غیر قابل باور در برنامه نیاورید

ادامه ...

- ◆ همه چیز را فرض نگیرید
- ◆ فراموش نکنید که خواننده شما چه چیزی می خواهد
- ◆ سعی نکنید برنامه کسب و کار را به تنهایی تهیه کنید
- ◆ فرآیند تهیه برنامه را بیش از دو ماه طول ندهید
- ◆ در برنامه کسب و کار ارزش گذاری ننمایید
- ◆ اسناد فنی را در برنامه کسب و کار قرار ندهید

باورهای غلط درباره‌ی برنامه کسب و کار

- طرح‌های تجاری می‌تواند شفاهی هم باشد
- برای این که خوب باشند باید طولانی باشند
- شما می‌توانید و باید برنامه کسب و کارتان را خودتان به تنهایی بنویسید

باورهای غلط درباره‌ی برنامه کسب و کار

- نوشتن این برنامه شش ماه طول می کشد و کلی از زمان صاحب کار، کارکنان اصلی و مشاوران شرکت را می گیرد
- اگر هم تمام بشود، در کتابخانه خاک می خورد
- کار من خیلی کوچک است؛ برنامه کسب و کار برای فعالیتهای بزرگ است

باورهای غلط درباره‌ی برنامه کسب و کار

- من می‌دانم چه کار می‌کنم. برنامه کسب و کار لازم ندارم
- من پولش را دارم که یک مشاور بگیرم و او این برنامه را برایم بنویسد، همین کافی است

فراموش نکنید که

- هیچ فرمول استاندارد برای تهیه یک برنامه کسب و کار وجود ندارد
- هیچ میزان استاندارد برای حجم برنامه یا میزان جزییات وجود ندارد
- هیچ فهرست مطالب استاندارد وجود ندارد
- حتی هیچ روش ایده‌آلی برای مرتب کردن محتوای برنامه کسب و کار وجود ندارد
- با این وجود هر فرد با تجربه‌ای با شناختی که از مخاطبان خود دارد می‌تواند یک برنامه موثر تدوین نماید.

امکان سنجی یا Feasibility Study چیست؟

Business Plan

- امکان سنجی مالی
- امکان سنجی بازار
- امکان سنجی فنی
- امکان سنجی اقتصادی

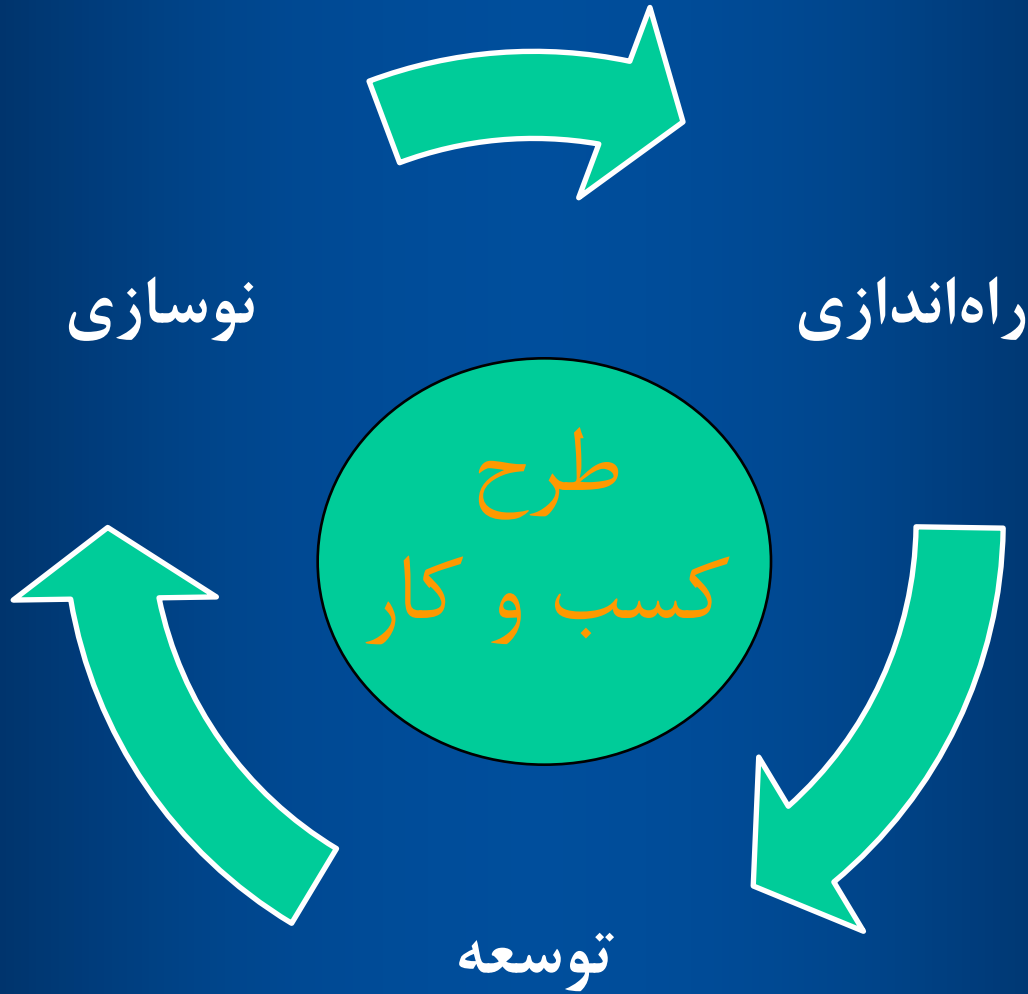


تفاوت‌های امکان‌سنجی با طرح کسب و کار چیست؟

- در BP قسمتهایی وجود دارد که در FS نیست مثل مشخصات تیم مدیریتی و مکان اجرای طرح.
- در FS قسمتهایی وجود دارد که در BP نیست مثل سناریوهای مختلف جایگزین طرح.
- FS در مراحل ابتدایی پیشرفت و توسعه پروژه تهیه می‌شود ولی BP همواره در طول پروژه تغییر و بروز رسانی می‌شود.
- FS چندین سناریوی اجرای پروژه را بررسی می‌کند و BP فقط یک سناریو را بررسی می‌کند.
- FS را هر تیم خارج پروژه می‌تواند تهیه کند ولی BP توسط تیم مجری پروژه تهیه می‌شود.
- FS پروژه را از دید کلی مورد ارزیابی قرار می‌دهد ولی BP تمرکز زیادی بر جزییات اجرای پروژه دارد حتی مشخصات افراد کلیدی و مکان.

Business Plan

طرح کسب و کار



مسئول تهیه طرح کسب و کار

طرح تجاری باید به وسیله کارآفرین تنظیم شود. به یاد داشته باشید که فقط خود کارآفرین است که می‌تواند ایده خود را در قالب طرح تجاری تنظیم کند. کارآفرین می‌تواند در تهیه طرح از نظر مشورتی کارشناسان و مشاوران بازاریابی، مالی، مدیریت و سایر مشاوران استفاده نماید.

همچنین استفاده از منابعی نظیر اینترنت، بانک اطلاعات سازمانهایی نظیر وزارت صنایع و مواردی از این دست می‌تواند مفید واقع شود.

بهر حال در تهیه طرح کسب و کار، کارآفرین به مهارتهای بازاریابی، مالی، مدیریتی، پیش بینی، منابع انسانی و قدرت تجزیه و تحلیل نیاز دارد.

استفاده کنندگان از طرح کسب و کار

- سرمایه گذاران
- مخاطره پذیر
- بانکداران
- تامین کنندگان
- کارفرمایان
- مشتریان

- ✓ جذب سرمایه گذار
- ✓ اخذ وام
- ✓ ورود به بورس
- ✓ مذاکره و دریافت امتیازات تجاری
- ✓ شرکت در مسابقات طرح کسب و کار
- ✓ حضور در مراکز رشد و پارک‌های فن آوری

طرح کسب و کار ممکن است
توسط این افراد خوانده شود

بخش‌های مختلف طرح تجاری

- ◆ بخش معرفی
- ◆ خلاصه مدیریتی
- ◆ تجزیه و تحلیل محیط
- ◆ تجزیه و تحلیل صنعت
- ◆ شرح کسب و کار
- ◆ برنامه تولید
- ◆ برنامه بازاریابی
- ◆ ساختار سازمانی
- ◆ ارزیابی ریسک
- ◆ برنامه مالی
- ◆ ضمائم

Business Plan

شرح کسب و کار



دورنمای شرکت / شرح کسب و کار

❖ چشم انداز

❖ مأموریت

❖ اهداف

❖ استراتژی ها

❖ برنامه ها

طرح کسب و کار یک صفحه ای

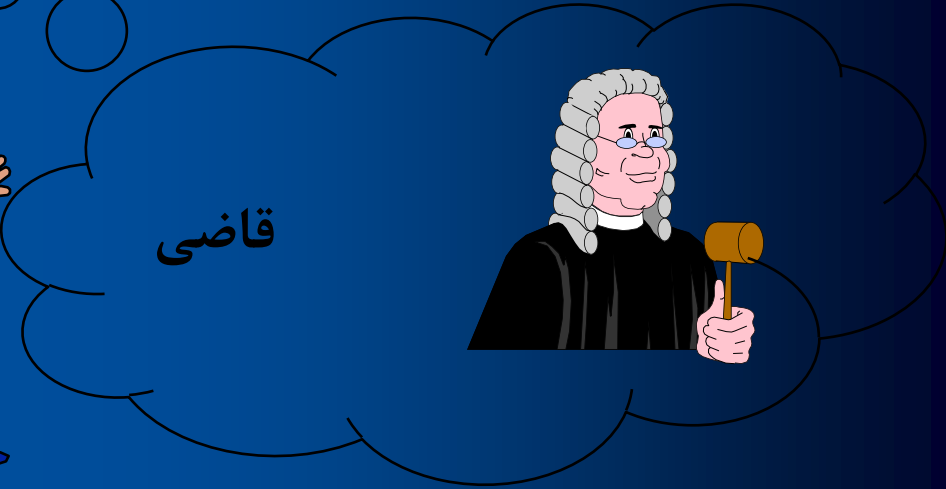
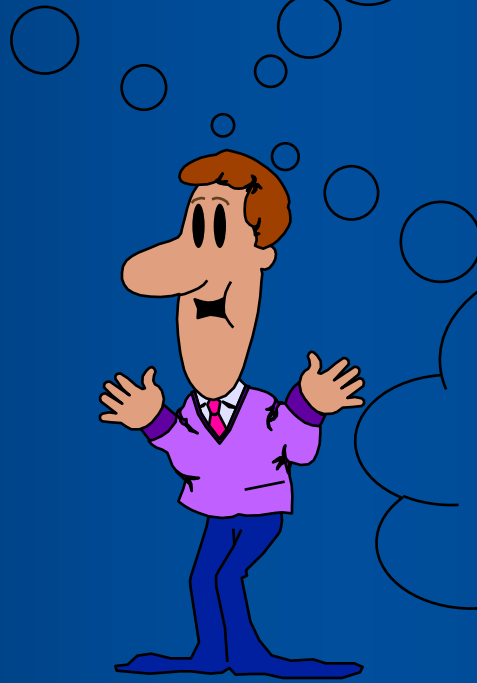
- ❖ چشم انداز: یک تصویر ذهنی از کسب و کار در آینده بلند مدت
- ❖ مأموریت (رسالت): فلسفه وجودی کسب و کار
- ❖ اهداف: مقاصد ویژه و قابل اندازه گیری که به دنبال رسیدن به آن ها هستید.
- ❖ استراتژی ها: چگونه این کسب و کار در بلند مدت راه اندازی و اداره می شود و رشد خواهد کرد.
- ❖ برنامه ها: کارهای مشخصی که باید انجام پذیرند تا به اهداف خود برسید.

تعریف چشم انداز (Vision)

یک تصویری ذهنی از اینکه سازمان به چه شکلی در آینده توسط علاقه مندان آن دیده خواهد شد و با آنان چگونه رفتار خواهد کرد.

چشم انداز **وضعیت** و **موقعیت** شرکت را در محیط آینده آن تعریف می کند

Business Plan



چشم انداز شما چیست؟.....

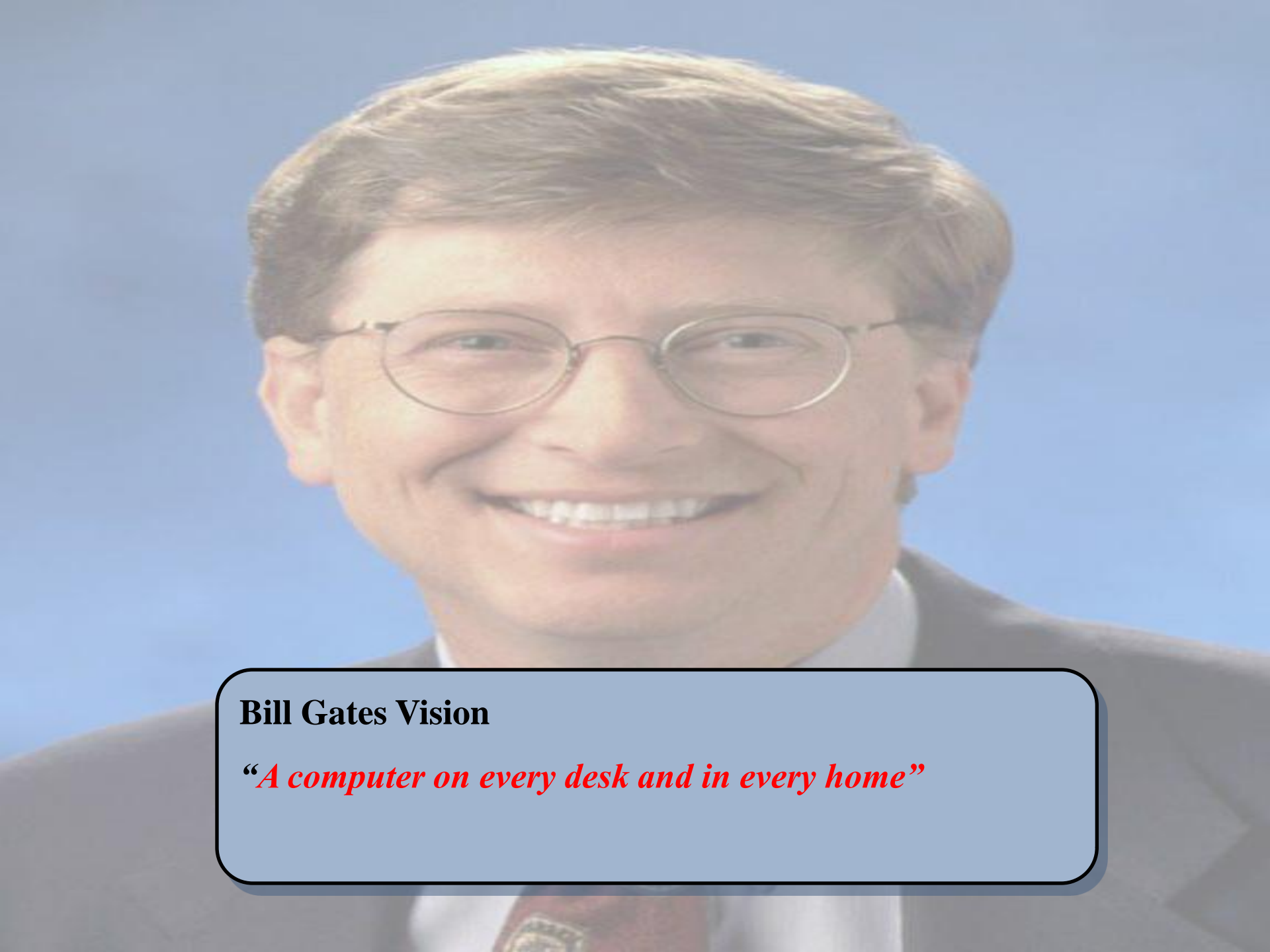


ماموریت Mission

- ❑ رسالت یک مؤسسه ، منظور اساسی و منحصر به فردی است که آن مؤسسه را از مؤسسات مشابه متمایز می سازد و دامنه عملیات آن را تعیین می کند.
- ❑ رسالت سازمان جهت گیری آن را در آینده برای تحقق چشم انداز تعریف شده مشخص می کند.

بیانیه ماموریت (Mission Statement):

سندی است رسمی شامل گزاره هایی روشن درباره باور های اساسی، ارزش ها ، اولویت های هدف گذاری و جهت گیری فعالیت های جاری و آینده سازمان که برای تحقق یافتن چشم انداز مورد نظر سازمان و علاقه مندان به آن تنظیم می شود .



Bill Gates Vision

“A computer on every desk and in every home”

شرکت تلفن و تلگراف آمریکا (AT&T):

ما نهایت سعی خود را می‌کنیم تا به بهترین شکل ممکن همه مردم دنیا را در هر کجا و در هر زمان به یکدیگر برسانیم. می‌کوشیم وسایلی را ارائه دهیم که مردم دنیا بتوانند بسیار راحت با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و هر نوع اطلاعات و خدماتی را مبادله نمایند.

اهداف سازمانی

اهداف سازمانی آن دسته از مقاصد است که هر سازمانی با فعالیت های "خود می خواهد به آن ها دست یابد .

چند نمونه اهداف "خوب و درست" :

- ✓ رساندن صادرات شرکت به مرز 500000 دلار در سال
- ✓ دایر کردن دفتر نمایندگی عرضه و توزیع کالا های شرکت در سرتاسر کشور
- ✓ معرفی یک محصول جدید در هر سال
- ✓ اخذ گواهینامه ISO 9002 تا پایان سال

Business Plan

برنامه عملیاتی



برنامه عملیاتی

1. تعیین تکنولوژی تولید
2. تعیین ظرفیت تولید
3. شرح فرآیند تولید
4. بررسی و انتخاب ماشین آلات
5. تعیین تعداد ماشین آلات مورد نیاز
6. بررسی و انتخاب روش و تجهیزات حمل و نقل داخلی
7. برآورد موجودی ها
8. برآورد امکانات جانبی
9. برآورد نیروی انسانی مورد نیاز طرح
10. برآورد هزینه های کارکنان
11. برآورد فضای مورد نیاز
12. مکان یابی

برنامه عملیاتی

1- بررسی و انتخاب تکنولوژی مناسب

انتخاب تکنولوژی مناسب با توجه به اهداف و ویژگی های طرح مورد نظری یعنی ظرفیت تولید - کیفیت مورد انتظار - توان مالی - شرایط محیطی زیست و ...

2- تعیین ظرفیت تولید

در هر زمان چه میزان تولید شود با توجه به نتایج تحقیقات بازاریابی و تکنولوژی انتخاب شده

برنامه عملیاتی

3- شرح فرایند تولید

- وقتی قرار است محصولی ساخته شود قاعدتاً باید مراحل را که از قبل مشخص گردیده اند طی شوند.
- همه فعالیت‌های که در رابطه با تحویل محصول برای تعیین عملیات و تجهیزیات مورد نیاز صورت می‌گیرد طراحی فرایند نامیده می‌شوند.
- برای نمایش شرح فرایند تولید از نمودارهای زیر استفاده می‌شود:

1- نمودار مونتاژ

2- نمودار عملیات

3- نمودار جریان فرایند

برنامه عملیاتی

۴- بررسی و انتخاب ماشین آلات

عواملی که در انتخاب ماشین آلات موثر می باشد عبارتند از:

۱- ظرفیت تولیدی ماشین آلات

۲- نیروی انسانی لازم

۳- نگهداری و تعمیرات

۴- هزینه نصب و راه اندازی

۵- طول عمر ماشین و ارزش اسقاط آن

برنامه عملیاتی

- 5- تعیین تعداد ماشین آلات مورد نظر بعد از انتخاب نوع ماشین آلات باید تعداد موردنیاز محاسبه شود.
- تعداد محصول موردنیاز
ظرفیت تولید هر دستگاه
- 6- بررسی و انتخاب روش و تجهیزات حمل و نقل داخلی: با استفاده از نمودار جریان فرایند، مناسب ترین روش حمل و نقل های داخلی موردنیاز اجرا می شود.

برنامه عملیاتی

7- برآورد موجودی ها

- موجودی مواد اولیه
- موجودی کالای در جریان ساخت
- موجودی کالای ساخته شده

8- برآورد امکانات جانبی

در یک واحد صنعتی فعالیت خدماتی و کمک تولیدی زیادی وجود دارد که طراح بایستی با در نظر گرفتن همه آنها ارتباط صحیح بین آنها برقرار نماید. امکانات جانبی در چهار دسته اصلی تقسیم می شوند:

- 1- امکانات جانبی اداری: دبیرخانه-حسابداری-بازاریابی-بایگانی
- 2- امکانات جانبی تولیدی: کنترل تولیدی-انبارها-اطاق ابزار
- 3- امکانات جانبی کارکنان: غذاخوری-محل استراحت-امکانات بهداشتی
- 4- امکانات جانبی کارخانه: تجهی زات تهوی ه-آتش نشانی-آسانسور



برنامه عملیاتی

9- برآورد نیروی انسانی مورد نیاز طرح

- تعداد نیروی انسانی مورد نیاز طرح-بخش تولیدی و غیر تولیدی
- مهارت های مورد نیاز نیروی انسانی طرح

10- برآورد هزینه های کارکنان

شامل حقوق و دستمزد مزایا بیمه عیدی

11- برآورد فضای مورد نیاز

با استفاده از اطلاعات مراحل قبل در این مرحله اندازه فضاها فیزیکی طرح برآورد می شود. برای تخصیص فضا بر اساس استاندارد های فضای فیزیکی که در کتابهای طراحی کارخانه می باشد استفاده می گردد

برنامه عملیاتی

12- تهیه طرح مقدماتی جا نمایی در این بخش در خصوص اسقرار کارخانه در یک منطقه مشخص مطالعه می شود.

عوامل موثر بر مکان یابی کارخانه:

- بازار فروش و توزیع
- دسترسی به مواد اولیه
- امکانات زیر بنایی مانند حمل و نقل-جاده ها-راه آهن فرودگاه
- دسترسی به نیروی کار متخصص
- مقررات دولت

Business Plan

برنامه بازاریابی



برنامه بازاریابی

- ✓ در این بخش استراتژیهای بازاریابی مشخص می شوند.
- ✓ طرح بازاریابی مشخص می کند که کالاها یا خدمات را چگونه باید توزیع کرد، قیمت گذاری نمود، تبلیغ کرد و خدمات پس از فروش ارائه کرد.
- ✓ شاید بتوان گفت حیاتی ترین بخش طرح، بخش بازاریابی است.

منطق برنامه بازاریابی



انجام تحقیقات بازار

- قبل از تهیه طرح بازاریابی لازم است کارآفرین بازار را مورد مطالعه قرار دهد.
- در این مطالعه باید اطلاعاتی در مورد خریداران بالفعل و بالقوه محصول، اندازه بازار، قیمت کالا یا خدمت، شبکه توزیع، استراتژیهای تبلیغات، شرکتهای تبلیغاتی، ابزار تبلیغات جمع آوری شود.
- تحقیقات بازار یابی را ممکن است خود کارآفرین یا یک مشاور تحقیقات بازار یابی انجام دهد.

انجام تحقیقات بازار

با تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از تحقیقات بازاریابی می بایست برای سولات زیر پاسخهای مناسب ارائه نمود:

1. استفاده کنندگان چه کسانی اند، کجا مستقرند، چه میزان خرید می کنند، از چه کسی می خردند و چرا؟
2. چگونه از تبلیغات و آگهی استفاده می شود و کدام رویکرد مؤثرتر بوده است؟
3. تحولات قیمت در بازار کدامند و چه کسی این تحولات را به وجود آورده است و چرا؟
4. از دید بازار چه محصولاتی رقباتی اند؟
5. کدام شبکه توزیع کالا نیاز مصرف کنندگان را تأمین و چگونه عمل می کند؟
6. رقابت کنندگان چه کسانی اند، کجا مستقر شده اند، چه مزایا/ معایبی دارند؟
7. موفق ترین رقیبان از چه شیوه های بازار یابی ای استفاده می کنند؟ رقیبان نا موفق چه طور؟
8. اهداف کلی شرکت برای سال آتی و پنج سال بعدی چیست؟
9. تواناییهای شرکت کدامند؟ ضعفهای آن کدامند؟

بخش بندی بازار و تعیین بازار هدف

بخش بندی بازار:

تقسیم بازار به گروههای کوچک و همگن

انتخاب بازار هدف:

گروهی خاص از مشتریان بالقوه که در طرح بازاریابی فعالیت کارآفرینانه هدف اصلی محسوب می شوند.

بخش بندی بازار و تعیین بازار هدف

برای بخش بندی بازار می توان از معیارهای زیر استفاده نمود:

- ویژگی های جمعیت شناختی
- ویژگی های رفتاری (روانشناختی)
- ویژگی های جغرافیایی
- و ...

آمیخته بازاریابی

❖ محصول

❖ قیمت

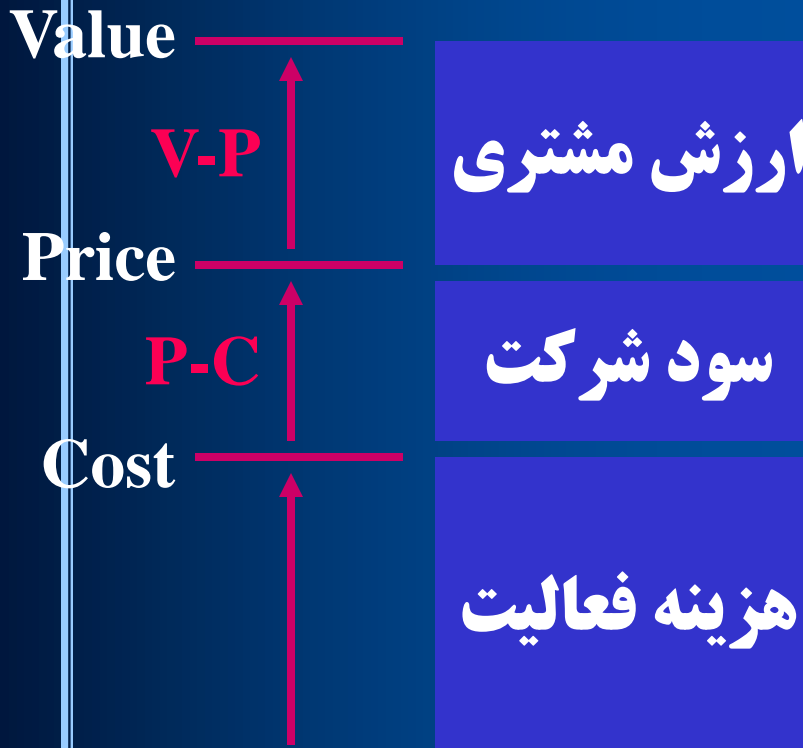
❖ پی‌شبرد فروش (تبلیغات، ترویج، فروش، روابط

عمومی)

❖ توزیع

ارزش مشتری و ارزش شرکت

Business Plan



V: ارزش تولیدشده برای مشتری

P: قیمت ارائه محصول

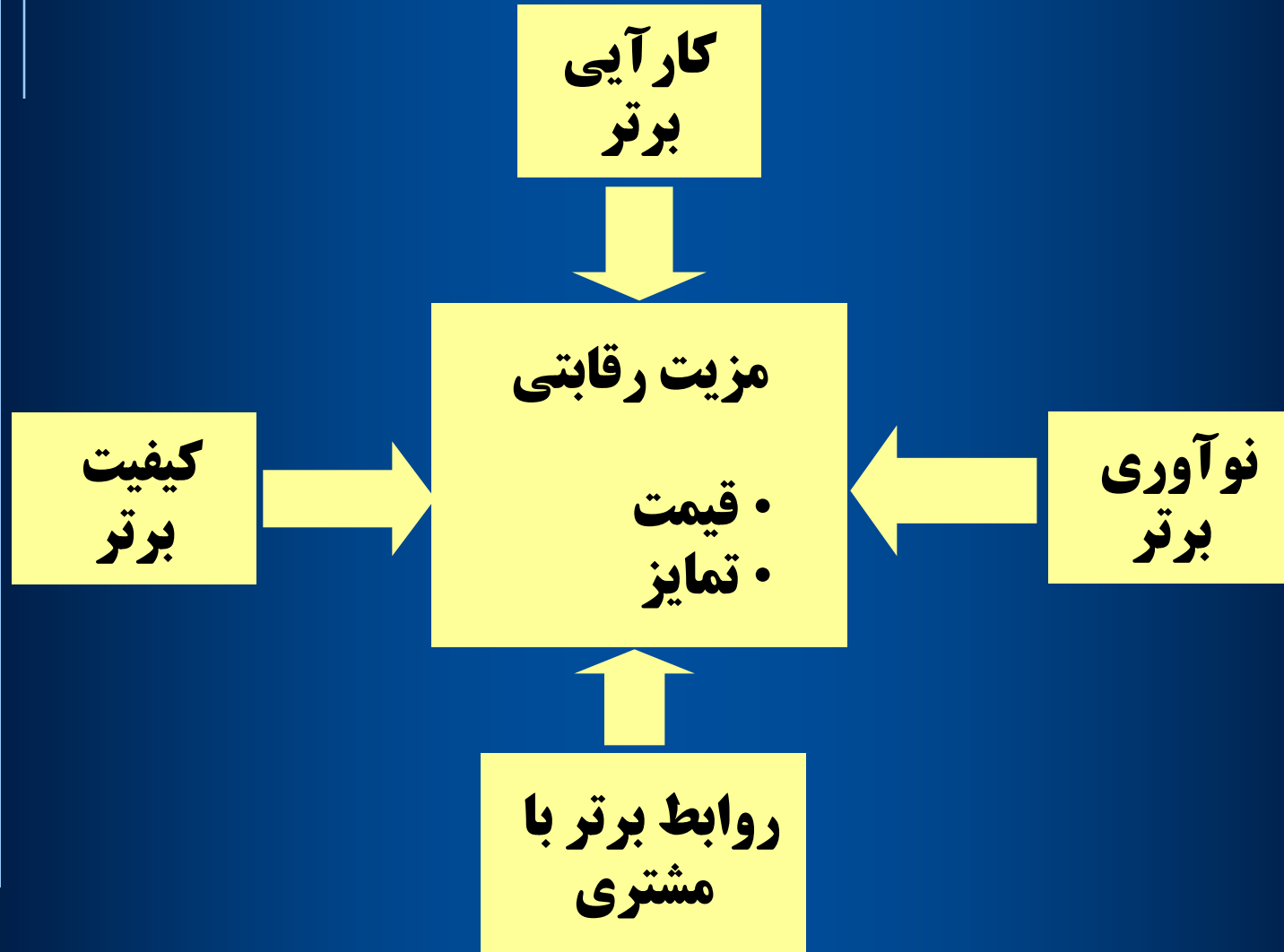
C: قیمت تمام شده

V-P: ارزش مشتری

P-C: حاشیه سود شرکت



چگونه می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت؟



Business Plan

طرح سازمانی



مالکیت

در این بخش به سوالات کلیدی زیر باید پاسخ داده می شود:

1. نوع مالکیت سازمان چگونه است؟
2. اگر سازمانی شراکتی است، شرکا چه کسانی اند و مدت این توافق چقدر است؟
3. اگر سازمان سهامی است، سهامداران اصلی چه کسانی اند و چقدر سهم دارند؟
4. چه نوع و چه تعداد سهم از سهام قابل رأی و غیر قابل رأی صادر شده است؟

و

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی قسمتی از طرح کسب و کار است که در مورد تیم مدیریت، منابع انسانی و شرح وظائف آنها، حدود و اختیارات اعضای تشکیلات، توضیحاتی را در اختیار مخاطبان شما قرار می دهد.



هیئت مدیره

در این بخش به سوالات کلیدی زیر باید پاسخ داده می شود:

1. چه کسانی اعضای هیئت مدیره اند؟ (نام و نشانی و خلاصه سابقه هر یک ذکر شود)؟
3. چه کسانی اعضای گروه مدیریت اند و سابقه هر کدامشان چیست؟
4. نقش و مسئولیت هر کدام از اعضای گروه مدیریت چیست؟
5. چه کسی حق امضا برای صدور چک و اداره امور دارد؟
6. حقوق، پاداش یا هر گونه پرداخت دیگر به اعضای گروه مدیریت چگونه است؟

برنامه زمان بندی

برای عملیات و فعالیتهایی نظیر موارد زیر پیش‌بینی زمانی و

هزینه‌های لازم را مشخص نماید:

- ✓ عملیات ساختمانی و محوطه‌سازی
- ✓ انعقاد قرارداد انتقال تکنولوژی
- ✓ اجرای تأسیسات الکتریکی و مکانیکی
- ✓ خرید دستگاه‌های تأسیساتی
- ✓ خرید ماشین‌آلات و تجهیزات تولیدی ساخت خارج
- ✓ خرید ماشین‌آلات و تجهیزات تولیدی ساخت داخل و واردی از این قبیل
- ✓ تهیه مواد اولیه
- ✓ راه‌اندازی آزمایشی
- ✓ راه‌اندازی تجاری



جدول زمان بندی

در این قسمت باید کلیه مراحل راه اندازی کسب و کار از ابتدا تا مرحله فروش را فهرست کرده و هر یک را زمان بندی نمایید. مثال :

ردیف	فعالیت	ماه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	جمع آوری اطلاعات		×	×						
۲	جمع آوری سرمایه			×	×					
۳	خرید تجهیزات				×	×				
۴	استخدام نیرو				×	×	×			
۵	تولید و فروش									×

Business Plan

پرنامہ مالی



برنامه مالی

- ◆ پیش‌بینی درآمدها
- ◆ پیش‌بینی هزینه‌ها
- ◆ پیش‌بینی منابع تامین سرمایه
- ◆ پیش‌بینی ترازنامه
- ◆ پیش‌بینی صورت حساب سود و زیان
- ◆ پیش‌بینی صورت جریان نقدی
- ◆ تجزیه و تحلیل مالی

برنامه مالی

1- برآورد مجموع درآمد ها

با توجه به اطلاعات به دست آمده از بازار، مجموع درآمد بدست می آید.

2- برآورد هزینه ها

برای اجرای طرح بایستی می‌زان سرمایه گذاری محاسبه و پیش بینی انجام شود:

1- مرحله اجرای طرح (سرمایه ثابت)

2- مرحله بهره برداری از طرح (سرمایه در گردش)

1- مرحله اجرای طرح (سرمایه ثابت):

× هزینه خرید زمین

× هزینه خرید یا احداث ساختمان و تاسیسات آن

ساختمان تولید/اداری/آزمایشگاه

تاسیسات گرمایش/سرمايش/تهویه هوا

× هزینه ماشین آلات و تجهیزات تولید

× هزینه دوره آزمایشی قبل از بهره برداری کامل

2- مرحله بهره برداری از طرح (سرمایه در گردش)

سرمایه در گردش عبارت از مجموعه امکانات لازم برای به کار گیری و بهره برداری از سرمایه گذاری ثابت انجام شده جهت تولید و حفظ تداوم و استمرار فعالیت است.

اقلام عمده سرمایه در گردش:

× موجودی مواد اولیه

× موجودی قطعات یدکی

× موجودی کالای در جریان ساخت

× موجودی کالای ساخته شده

× مطالبات تجاری

× پیش پرداخت بیمه و اجاره



هزینه‌های شرکت

- ◆ هزینه‌های تولیدی
- ◆ هزینه‌های فروش و بازاریابی
- ◆ هزینه‌های عمومی و اداری
- ◆ هزینه‌های مالی
- ◆ مالیات
- ◆ سایر هزینه‌ها

برنامه مالی

۳- تامین مالی طرح

۱- منابع داخلی : افزایش سرمایه شرکاء

۲- منابع خارجی : وام-فروش سهام

ترازنامه

• سمت چپ

– بدهی‌های جاری

– بدهی‌های بلندمدت

– حقوق صاحبان سهام

• سمت راست

– دارایی‌های جاری

– دارایی‌های ثابت

– سایر دارایی‌ها

صورت حساب سود و زیان

- درآمد فروش
- کسر می شود: بهای تمام شده کالای فروش رفته
- سود ناخالص
- کسر می شود: هزینه های فروش و اداری
- کسر می شود: سایر هزینه های غیر عملیاتی
- سود قبل از بهره و مالیات
- کسر می شود: هزینه بهره
- سود قبل از مالیات
- کسر می شود: مالیات
- سود خالص



صورت جریان نقدی

- منابع جریان نقدی
 - ناشی از عملیات اصلی
 - ناشی از فعالیت های سرمایه گذاری
 - ناشی از فعالیت های تامین مالی
- مصارف جریان نقدی
 - ناشی از عملیات اصلی
 - ناشی از فعالیت های سرمایه گذاری
 - ناشی از فعالیت های تامین مالی

تجزیه و تحلیل مالی

- تعیین نقطه سر به سر
- تجزیه و تحلیل صورت های مالی (نسبت های مالی)
- تصمیمات سرمایه گذاری بلند مدت (بودجه بندی سرمایه ای)

برنامه های توسعه

برنامه‌های توسعه

- در این بخش بایستی هر گونه فعالیت‌های تحقیق و توسعه که قبل از تولید و توزیع محصول صورت می‌گیرد را مطرح نمایید.
- طرح‌های مربوط به توسعه محصول در آینده و همینطور هر گونه طرح توسعه در ارتباط با پاسخگویی به نیاز بازار را توضیح دهید. در آینده قرار است چه محصول یا خدمتی را علاوه بر آنچه که الان هست ارائه دهید؟
- در مورد «جانشین‌های محصول» (محصولاتی که می‌توانند جایگزین محصول مورد نظر شما باشند) و همچنین در مورد «مکمل‌های محصول»

ارزیابی ریسک

ارزیابی ریسک

- ❖ با توجه به نوع صنعت و جو رقابتی موجود، هر کسب و کار نوپایی با برخی خطرهای بالقوه مواجه خواهد شد، در نتیجه لازم است کارآفرین اقدام به ارزیابی ریسک نماید.
- ❖ نخست آن که ریسک‌های بالقوه کسب و کار را مشخص کند و سپس راهکارهای مقابله با آنها را روشن کند.

خطرات احتمالی

در این بخش باید خطرات را پیش از وقوع پیش‌بینی کنید. در واقع در این بخش باید به خوبی مشخص کنید که توانایی پیش‌بینی و کنترل خطرات غیرمنتظره را دارید:

- کاهش قیمت از طرف رقیبان
- افزایش غیرمنتظره هزینه‌های طراحی و تولید
- خطرپذیری از دست دادن سرمایه
- خطرپذیری لو رفتن فناوری
- خطرپذیری ورود رقبای جدید داخلی و خارجی
- خطرپذیری از دست دادن پرسنل کلیدی
- ری‌سک‌های حاصل از تغییرات تکنولوژی

• و



نکته !

اگر شما از قبل عکس‌العمل‌های احتمالی در مورد تغییرات بازار را در نظر گرفته باشید، در مقایسه با حالتی که حتی در مورد این موضوع فکر نکرده‌اید، می‌توانید سریع‌تر تصمیم‌گیری و عمل نمایید. بنابراین صرف نظر از اینکه کارها بهتر یا بدتر از وضعیت پیش‌بینی شده پیش بروند، شما قبلاً علل احتمالی و اثرات حاصله را بررسی کنید و اقدامات مناسب را پیش‌بینی کرده‌اید.



Business Plan

ضمانه



اطلاعات پشتیبان و ضمایم



- | رزومه پرسنل
- | گزارش اعتبارات دریافت شده
- | نامه های مرجع
- | اسناد حقوقی
- | مطالعات کارشناسی
- | فرضیات

اطلاعاتی که پشتیبان تحلیل های موجود در بخش های سازماندهی، بازاریابی و مالی گزارش است.

چند نکته پایانی

1. کارآفرین نباید طرح را پس از تهیه در کشو میز خود رها کند، بلکه باید برای اجرای دقیق آن تلاش نماید.
2. طرح ریزی به شرکتهای بزرگ اختصاص ندارد، بلکه هر کسب و کاری نیاز به طرح ریزی و اجرای طرح دارد.
3. اجرای طرح کسب و کار باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد. این کنترل باید در دوره های زمانی کوتاه بصورت ماهیانه، سه ماهه، شش ماهه و سالیانه انجام گیرد.
4. هیچ برنامه ای هر چند با دقت طراحی شده باشد، غیر قابل تغییر نیست. به دلیل تغییر شرایط محیطی همانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، بازار و ... در دوره های زمانی مختلف باید تغییرات مناسب را در برنامه ایجاد نمود.
5. جهت تدوین طرح تجاری فرمهای خاصی طراحی شده و در دسترس است.



باتشکر از توجه شما