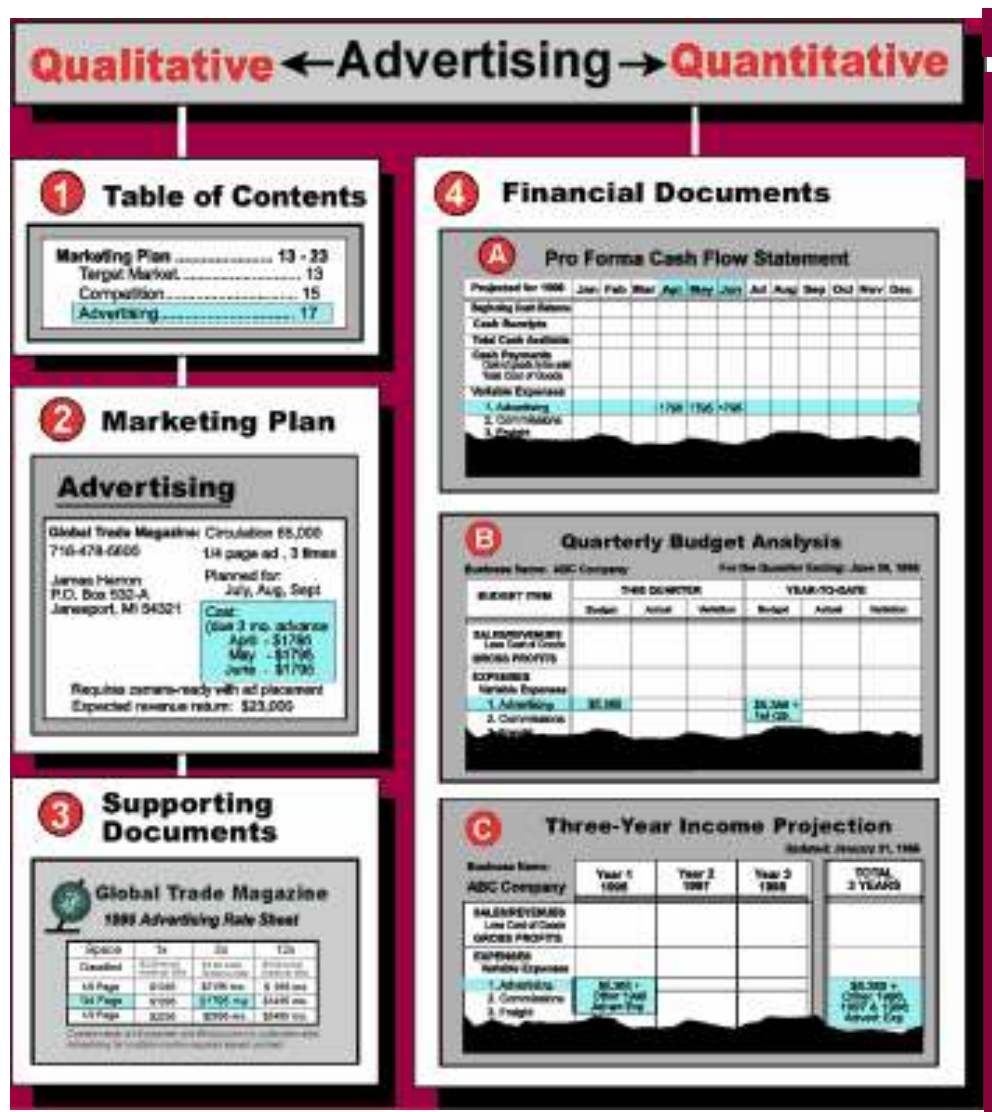


روش تدوین برنامه کسب و کار  
Business Plan

# برنامه کسب و کار چیست؟

برنامه کسب و کار روش اجرای يك فعاليت تجاري در يك دوره  
زمانی مشخص را بیان می‌کند که شامل بخشهای گوناگون از  
جمله بازاریابی و توجیه اقتصادی طرح می باشد

# ویژگی های يك برنامه کسب و کار قابل دفاع

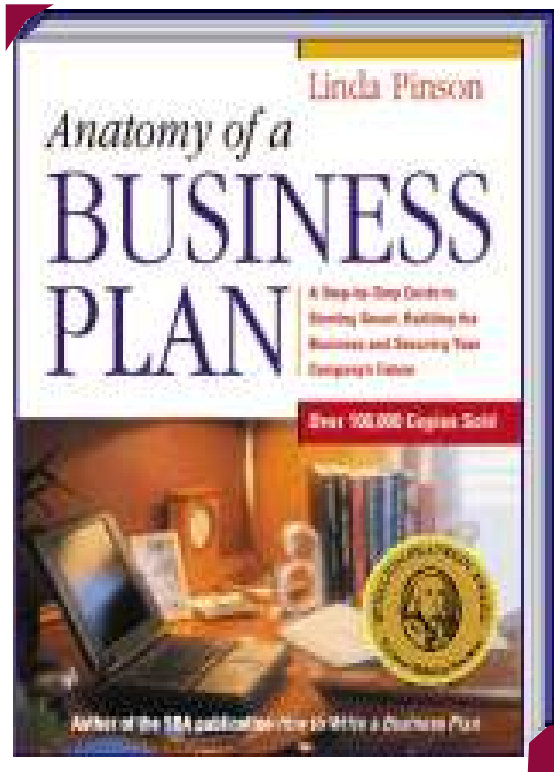


يك برنامه کسب و کار خوب بايد داراي پيوستگي و هماهنگي در طول كل سند باشد.

تعادل بين اطلاعات کيفي و کمي

بخش مالي بايد منعکس کننده تصميمات موجود در بخش بازاریابي و سازماندهي باشد.

# اجزای اصلی برنامه کسب و کار



- صفحه جلد (Cover Page)
- فهرست مطالب (Table of Contents)
- خلاصه مدیریتی
- شرح طرح (کسب و کار)
- برنامه بازاریابی
- برنامه مالی و توجیه اقتصادی
- برنامه عملیاتی
- برنامه سازمانی
- اسناد تکمیلی و ضمیمه ها

# فهرست مطالب يك برنامه كسب و كار

## ***Executive Summary*** •

- Introduction —
- Mission Statement —
- Unique Features —
- Marketing Objectives —
- Expected —
- Accomplishments —
- Required Capital —

## ***The Business*** •

- Purpose Statement —
- Description of the —  
Business
- History of the Business —
- Founder of the Business —
- Management and —  
Operations
- Regulations and —  
Licensing
- Objectives —

## ***Market Analysis*** •

- Market Research —
- Target Market —
- Competition —
- Customer Profile —

## ***The Product*** •

- Production —
- Product Decisions —
- Inventory —

## ***Marketing*** •

- Objectives and Strategies —
- Unique Selling Advantage —
- Selling Tactics —
- Channels of Distribution —
- Pricing —

# فہرست مطالب یک برنامه کسب و کار

## **Promotions •**

- Advertising –
- Sales Promotions –
- Publicity and Public Relations –

## **Risks •**

- Description of Risks –
- Contingency Plans –

## **Finances •**

- Sources and Uses of Capital –
- Balance Sheet –
- Cash Flow Statement –
- Income Statement –
- Break Even Analysis –
- Ratio Analysis –
- Cost Containment –
- Assumptions –

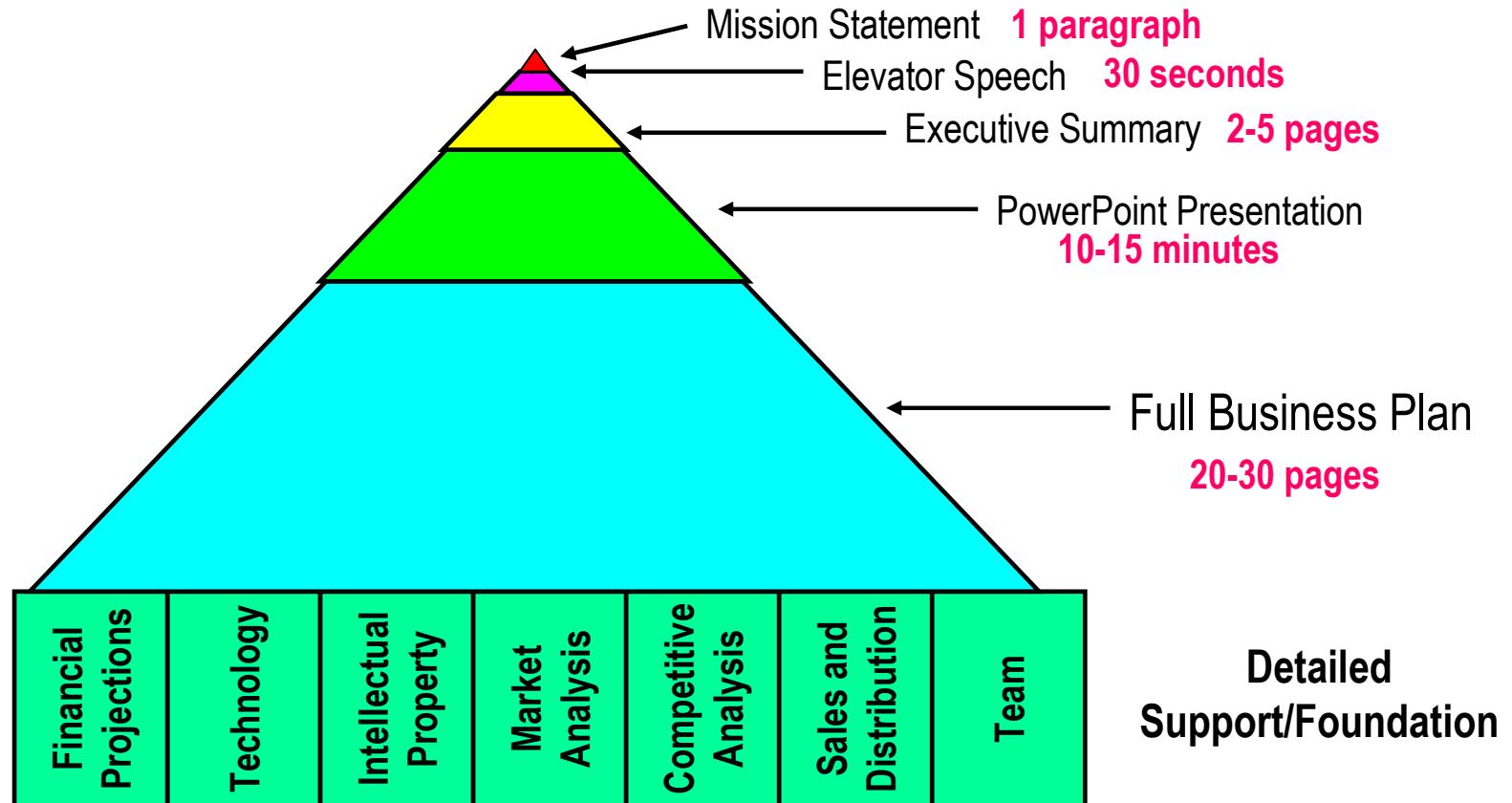
## **Conclusion •**

- Justification for Loan/Investment –
- Milestones/Timetable –

## **Appendix •**

- Market Segments table and chart –
- Sales Targets table and chart –
- Balance Sheet table –
- Cash Flow Statement table and chart –
- Income Statement table and chart –

# ساختار يك برنامه كسب و كار



# خلاصه مدیریتی (Executive Summery)

- کوتاه
- آخرین بخشی که نوشته می شود
- سراسر موضوع
- خلاصه فعالیت ها
- اندازه
  - ترجیحاً دو صفحه حداکثر پنج صفحه
- خلاصه مدیریتی باید:
  - منطقی
  - روشن
  - هیجان انگیز
- خلاصه مدیریتی شبیه يك رزومه است.
  - اگر بتواند توجه خواننده را جلب نماید بقیه گزارش نیز خوانده خواهد شد.

## خلاصه مدیریتی بیان می‌کند که:

- شما چه کسی هستید؟
- راهبرد و چشم‌انداز شما چیست؟
- مدل کسب و کار شما چیست؟
- بازار شما چیست؟
- چه قدر پول می‌خواهید و آن را چه خواهید کرد؟
- مزیت رقابتی پایدار شما چیست؟
- پتانسیل تولید درآمد برنامه کسب و کار شما چقدر است؟

# معرفی شرکت و کسب و کار

- ماموریت و چشم‌انداز
- تاریخچه و مراحل رشد شرکت
- معرفی محصول و فناوری
- راهبردهای خروج
- فهرست دارایی‌های کلیدی
- شرح تجهیزات و امکانات
- معرفی تیم مدیریت و مشاوران حرفه‌ای

# نمونه ای از ماموریت و چشم‌انداز سازمان

## 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.

## ایده تجاري در صنايع پيشرفته

- ایده تجاري نقطه مركزي و شالوده يك برنامه كسب و كار است. بدون داشتن يك ایده تجاري مشخص، برنامه كسب و كار تبدیل به صفحاتي از اعداد و ارقام فاقد جذابیت براي سرمایه‌گذاران می‌شود.
- تجربه نشان داده است بسياري از كارآفرینان در ایران به ایده تجاري بسيار كم بها می‌دهند و بیشتر بر روي ظاهر برنامه كسب و كار متمرکز می‌شوند.

## ایده تجاری

- شناخت نیازهای ناشی از تغییر در بازار
- ایده‌ای برای پاسخ‌گویی به نیازی که قبلاً پاسخ داده نمی‌شود.
- بهبود در سرعت، هزینه و کیفیت ارائه خدمات قبلی
- نقش فناوری‌های جدید و تغییرات و تأثیرات آن در رابطه با ایده تجاری

# معیارهای ارزیابی یک ایده تجاری

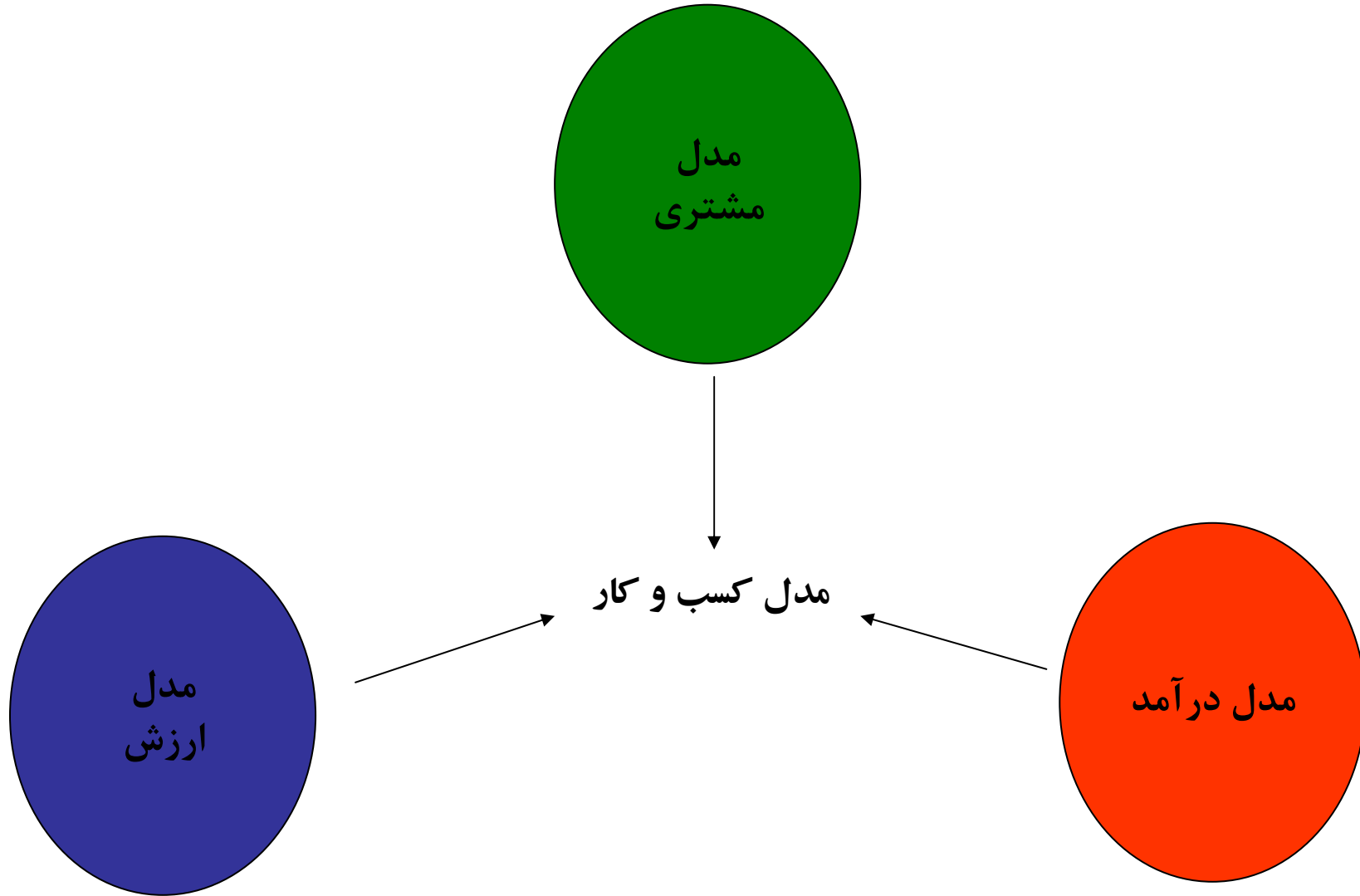
- يك بازار مطمئن و محكم و راهبردهای مقابله با رویدادهای احتمالی بازار
- راه حل متفاوتي براي ارائه خدمات و محصولات
- يك تیم متعادل و با تجربه
- يك مدل تجاري كه قادر به تولید پول باشد. (درآمدهاي ناشی از فروش بر هزینه‌هاي آن پیشی گیرد)
- پایداری و دورنمای بلند مدت ایده تجاری

## سئوالهایی برای ارزیابی یک ایده تجاری

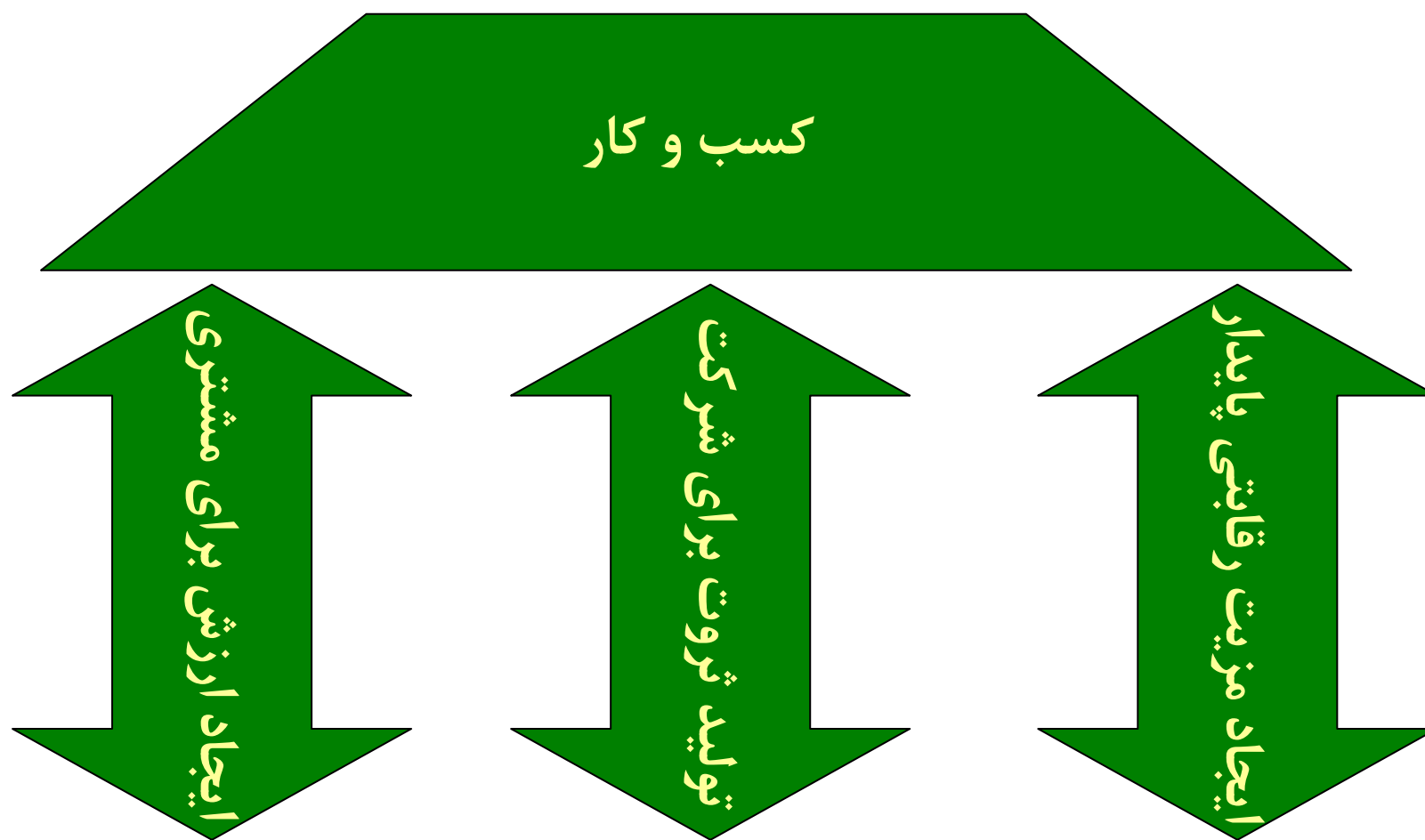
- ۱- آیا ایده ارائه شده بدیع و نوآورانه است؟
- ۲- آیا این ایده ارزش بیشتری را نسبت به محصولات یا خدمات موجود ارائه می‌کند؟
- ۳- آیا این ایده ویژگی متمایزی نسبت به محصولات رقبا دارد؟
- ۴- آیا ایده قابل تبدیل به کالا یا خدمات قابل عرضه به بازار می‌باشد؟
- ۵- آیا درآمدهای حاصله ایده تجاری را به سودآوری می‌رساند؟
- ۶- آیا مدیران طرح توانایی به ثمر رساندن ایده را دارند؟

# مدل کسب و کار

- مدل کسب و کار = برنامه ارائه شده قرار است چگونه درآمدزا باشد
- مدل کسب و کار بیان می‌کند که فرآیند پیشنهادی در طرح چگونه يك ایده علمي را به ارزش اقتصادي تبدیل نماید.
- مدل کسب و کار بر روی ایده تجاري سوار می‌شود.



# سه پایه يك مدل كسب و كار خوب



## برنامه بازار

- تحلیل نیاز ( Need Analysis )
- تحلیل بازار ( Market Study )
- راهبرد و روش بازاریابی
- ارزیابی خطرپذیری ها و اثربخشی برنامه های بازاریابی

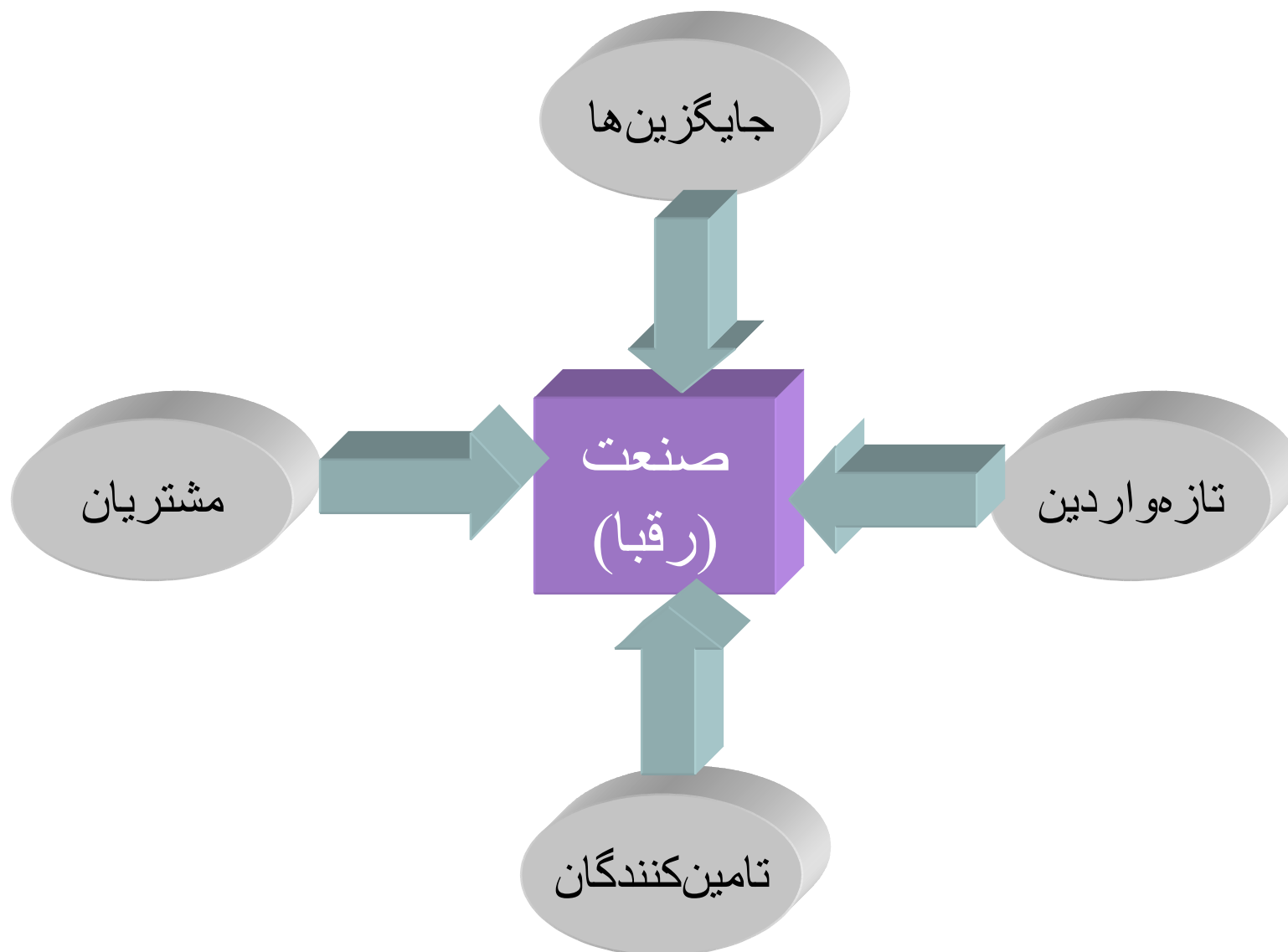
# منطق برنامه بازار



## برنامه بازار: تحلیل صنعت و بازار

- اندازه و روندهای رشد بازار
- درجه بلوغ بازار
- عوامل فصلی موثر در بازار
- عوامل فناوریک
- درجه بلوغ صنعت
- آسیب‌پذیری بازار در مقابل عوامل محیطی
- قوانین و مقررات موثر در بازار (انحصارات، قیمت‌گذاری و ...)

# تحليل صنعت با استفاده از مدل پنج نیروی پورتر



# گروه‌بندی بازار هدف (Segmentation)

- جمعیت‌شناختي (جوانان، بازنشسته‌ها، زنان و ...)
- اقتصادي (طبقه متوسط، ثروتمندان، کارمندان دولت و ...)
- جغرافیایی
- الگوی خرید (صنعتی، مصرف‌کننده نهایی)
- حساسیت‌های خرید (ملاحظات ویژه در هنگام خرید : نوشتابه بدون قند)

پنج F که مشتریان به آنها علاقه مند هستند.

- |                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Functions: does it work?           | 1. |
| Finances: is it worthwhile?        | 2. |
| Freedom: easy to use?              | 3. |
| Feelings: do I really feel better? | 4. |
| Future: will I have support?       | 5. |

مشتری قطعاً از خود می پرسد که آیا من از خرید محصولات این شرکت  
منافع کافی به دست می آورم.

## برنامه بازار: تحلیل رقباء

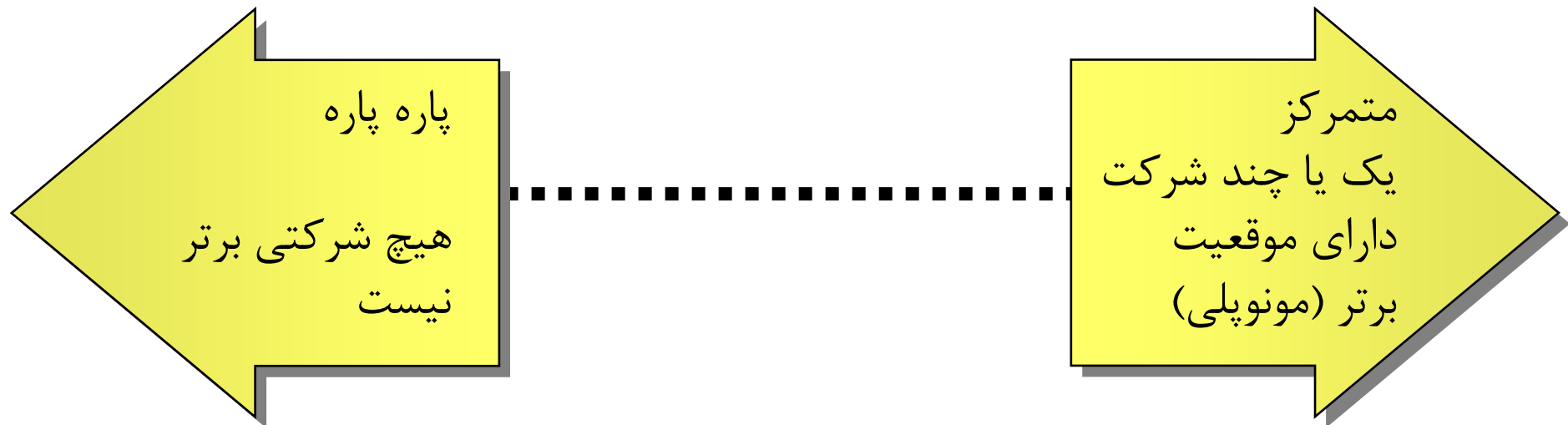
- رقبای اصلی ما در بازارهای مختلف چه کسانی هستند
- مزیت‌های شرکت شما نسبت به سایر رقباء چیست
- قوت و ضعف‌های رقباء
- مقایسه موقعیت شرکت در مقابل رقبا
- از رقابت‌های قبلی چه می‌توان آموخت
- راهبرد و نحوه برخورد با رقبا

## سئوالاتي که می‌تواند به تحلیل بهتر رقبا کمک کند

- اندازه و ابعاد رقبا از لحاظ تعداد کارمندان و سهم بازار در چه حد است؟
- رقبا در کدام بخش‌های بازار متمرکز هستند؟
- آیا راهبرد رقبا بازار محور یا محصول محور است؟
- آیا بر روی قیمت و یا ویژگی‌های محصول متمرکز هستند؟
- تنوع محصولات آن‌ها چقدر است؟
- آیا در فناوری پیش‌رو هستند و یا آن را خریداری می‌نمایند؟
- برداشت بازار و یا مصرف‌کننده نسبت به رقبا چیست؟

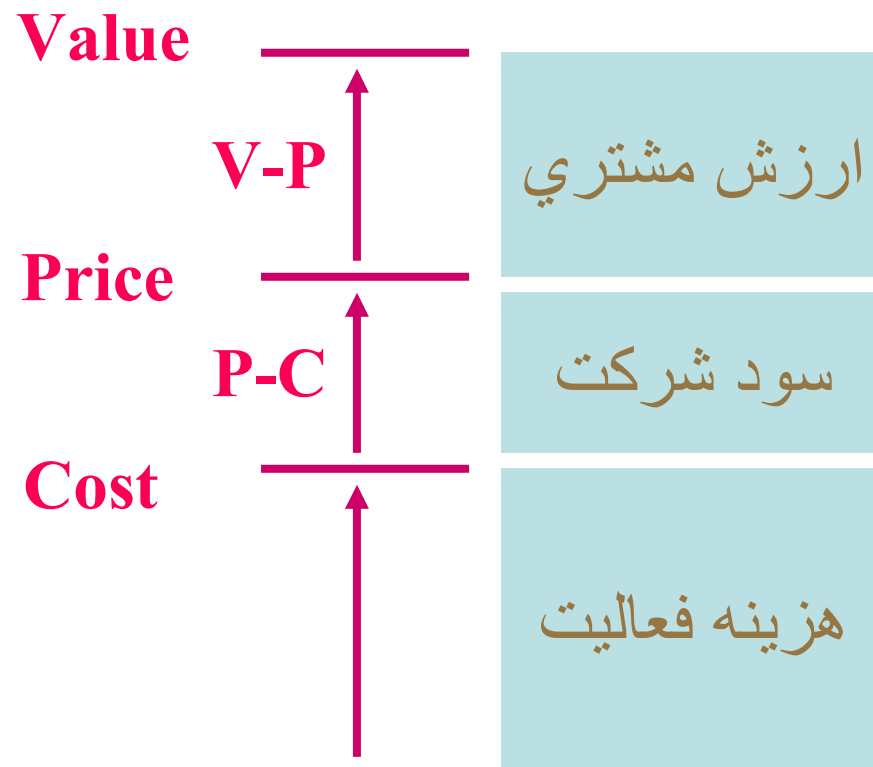
# ساختار رقابتی صنعت

ساختار رقابتی صنعت 



ساختار رقابت در صنعت چگونه است؟

# مميزي داخلي: ارزش مشتري و ارزش شرکت



V: ارزش تولیدشده برای مشتري

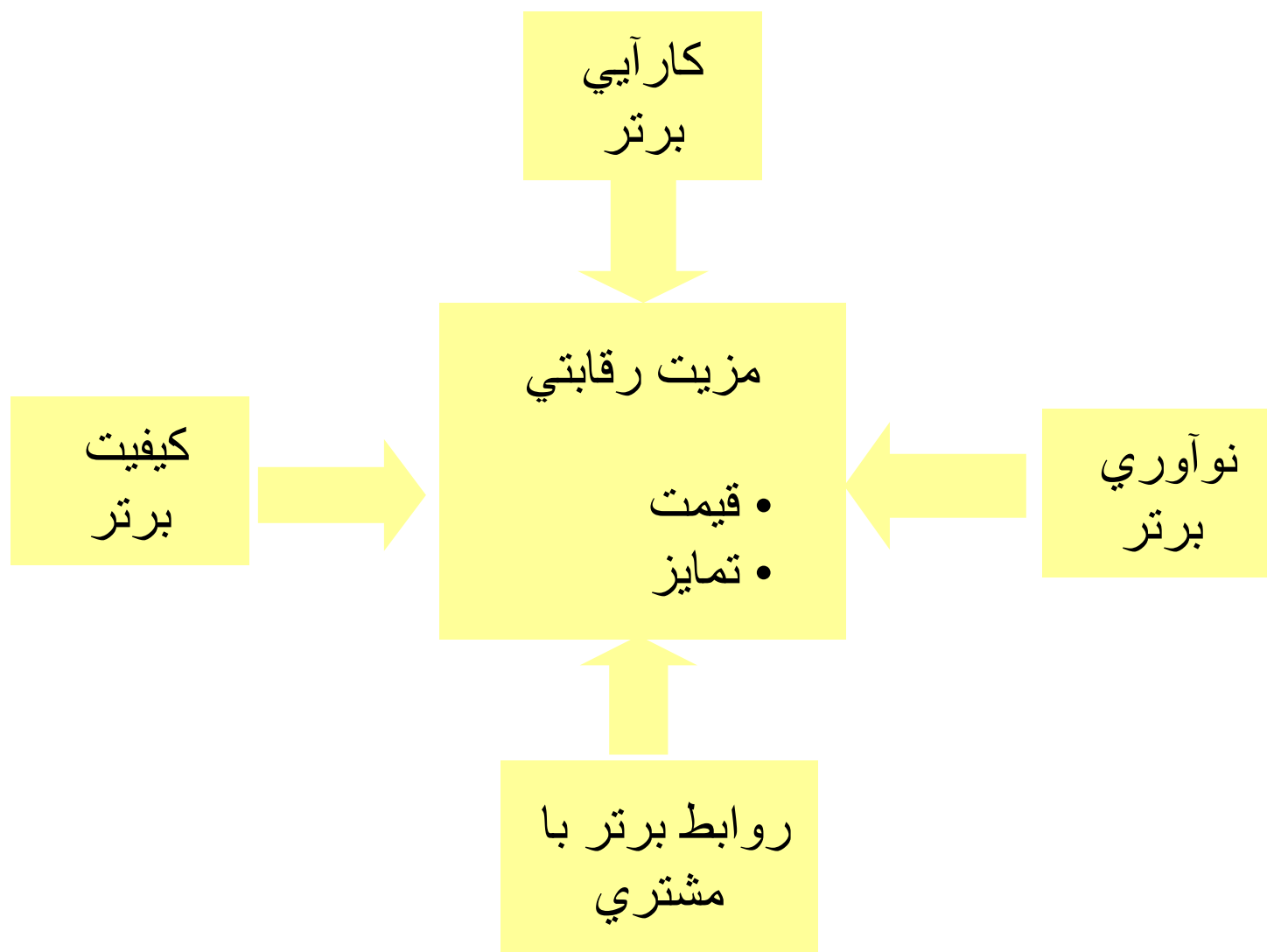
P: قیمت ارائه محصول

C: قیمت تمام شده

V-P: ارزش مشتري

P-C: حاشیه سود شرکت

# چگونه می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت؟



## راهبرد قیمت گذاری

- تحلیل نقطه سر به سر (Breakeven Analysis)
- قیمت بازار محور (Market Pull)
- قیمت گذاری بر پایه قیمت تمام شده (Cost Push)
- قیمت گذاری بوتیک و قیمت گذاری حراجی

# راهبرد بازاریابی

- ۱- پیام شرکت
- ۲- نیروی محرکه بازاریابی
- ۳- شراکت‌های راهبردی
- ۴- تاکتیک‌های بازاریابی
- ۵- ساختار نظام فروش و نیروهای فروش
- ۶- روشهای ارزیابی سامانه و ابزار مورد نیاز برای آن

## ساختار سامانه فروش

- سازماندهی فروش
- کانال‌های توزیع
- تعداد پرسنل و تخصص آن‌ها
- میزان استقلال عمل واحد فروش

# خطرپذیری‌های برنامه بازار

- عوامل موثر بر تغییر بازار
- خطرپذیری از به هدر رفتن هزینه‌های بازاریابی
- خطرپذیری عکس‌العمل رقبا
- خطرپذیری عدم پذیرش محصول در کانال‌های توزیع

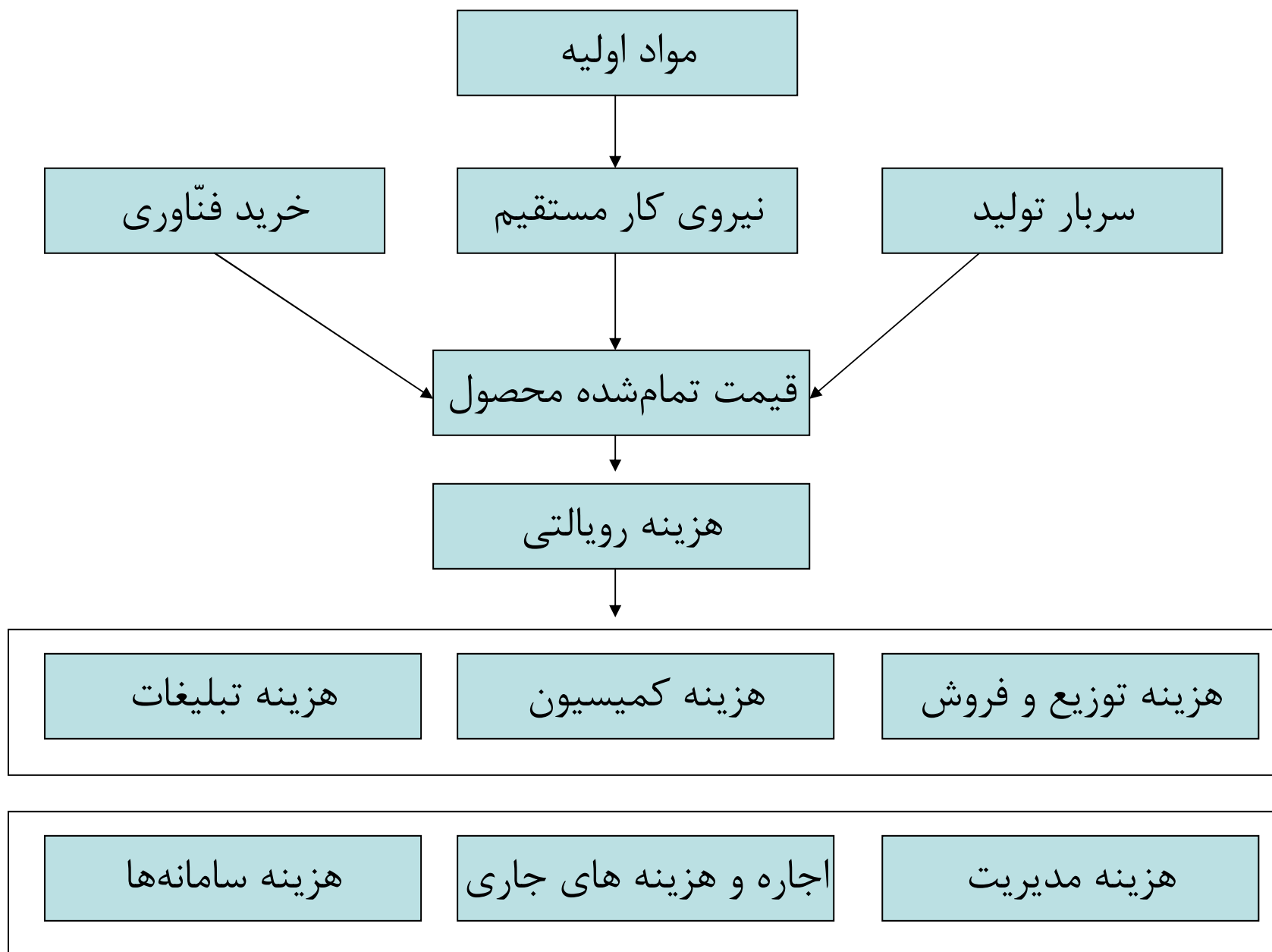
## برنامه مالی (بخش کمی برنامه کسب و کار)

- پیش‌بینی صورت جریان نقدی
- پیش‌بینی صورت حساب سود و زیان
- پیش‌بینی ترازنامه
- منابع و محل هزینه منابع مالی
- تحلیل نسبت‌های مالی (خصوصاً نسبت سودآوری)

# هزینه‌های شرکت

- هزینه عمومی
  - استهلاك
  - اجاره
  - مالیات
- هزینه‌های اجرایی
  - مواد اولیه
  - نیروی کار مستقیم
  - سربار تولید (تعمیر و نگهداری، عمومی و ...)
  - هزینه‌های راه اندازی
- هزینه فروش واحد
  - هزینه واحد فروش
  - رویال‌تی
- بازار و فروش
  - کمیسیون فروش
  - هزینه نیروهای فروش
  - تبلیغات
- سایر هزینه‌ها
  - هزینه‌های پرسنل عمومی
  - هزینه تحقیق و توسعه
  - هزینه سامانه‌ها و روش‌ها
  - هزینه تدارکات
  - هزینه‌های مشاوره‌ها (حقوقی، مالی و ...)

# هزینه‌های شرکت



# ترازنامه (Balance Sheet)

- سمت راست

– بدهی‌های جاری

– بدهی‌های بلندمدت

– حقوق صاحبان سهام

- سمت چپ

– دارایی‌های جاری

– دارایی‌های ثابت

– سایر دارایی‌ها

# صورت حساب سود و زیان

- درآمد ناشی از فروش
- کم می‌شود: هزینه‌های فروش
- درآمد ناویژه
- کم می‌شود: هزینه‌های کالای فروش رفته
- سود عملیاتی
- سود ناشی از سایر فعالیت‌ها (سرمایه‌گذاری‌ها)
- سود یا زیان (PBIT)
- کم می‌شود: مالیات
- کم می‌شود: هزینه بهره
- سود یا زیان پس از مالیات و نرخ بهره (PAIT)

# صورت جریان نقدی (Cash Flow Statement)

## • منابع جریان نقدی

– درآمدهای ناشی از فروش

– وام‌های بانکی

– آورده سهام‌داران

## • مصارف جریان نقدی

– هزینه‌های راه‌اندازی

– هزینه‌های جاری

– سایر دارایی‌ها

# منابع تامین سرمایه

- آورده موسسین
- سرمایه گذاری سرمایه گذاران
- وام های بانکی
- پیش فروش
- فروش سهام و اوراق بهادار
- خرید قسطی (پرداخت با تاخیر)

# نسبت‌های مالی

- نسبت اهرمی
- نسبت پوشش بدهی‌ها
- حاشیه سود
- گردش دارایی‌ها
- نرخ بازگشت سرمایه (ROI)
- نرخ بازگشت حقوق صاحبان سهام (ROE)
- نسبت‌های نقدینگی
- نسبت‌های فعالیت
- نسبت‌های سودآوری
- نسبت‌های ارزش بازار

# برنامه عملیات

۱. کارگاه و تجهیزات مورد نیاز
  ۱. نوع ماشین آلات مورد نیاز
  ۲. سطح فناوری ماشین آلات
  ۳. شیوه تامین ماشین آلات و لوازم یدکی (خرید، دست دوم، اجاره و ...)
  ۴. تجهیزات جانبی مورد نیاز
  ۵. خدمات فنی و مهندسی برای نصب و نگهداری
۲. فرآیند توليدي
۳. فناوری توليد
۴. نیروي کار مورد نیاز
۵. سامانه تامین و توزیع
۶. سامانه مدیریت موجوديها (Inventory Control)
  ۱. سطح مورد نیاز موجودي
  ۲. سامانه سفارش دهی موجودي
  ۳. تاخیرهاي زمانی در سامانه موجودي
  ۴. سامانه کنترلی و انبارگردانی
۷. سامانه سفارش گيري و ارائه خدمت به مشتري

## برنامه عملیات: ملاحظات کمی

- ظرفیت مورد نیاز تولید و درجه استفاده از آن

- تغییرات استفاده از ظرفیت

- بهره‌وری تولید

- تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

## برنامه عملیات: ارزیابی تامین کنندگان (Suppliers)

- تعداد تامین کنندگان

- زمان تحویل محصول

- درجه اطمینان تامین کنندگان

- شرایط دستیابی به شبکه تامین (قانونی، فناوری، سازمانی، مالی و...)

- سرویس‌های اضافی که از تامین کنندگان قابل تامین است

# برنامه عملیات: تحقیق و توسعه و فناوری

- سطح فناوری مورد نیاز
- میزان تخصیص منابع سازمان به تحقیق و توسعه
- شیوه تامین فناوری
- ساختار کاری واحد تحقیق و توسعه و منابع انسانی

## برنامه عملیات: سایر مسائل

- ملاحظات قانونی
- ملاحظات محیط زیستی
- ملاحظات ایمنی
- شیوه استفاده از بیمه ها
- موارد ثبت اختراع و سهم شرکت
- اخذ مجوزهای قانونی
- قوانین حاکم بر محصول و مالکیت معنوی

# راهبرد کاهش خطرپذیری عملیات

۱. خطرپذیری از دست دادن سرمایه
۲. خطرپذیری لو رفتن فناوری
۳. خطرپذیری ورود رقبای جدید داخلی و خارجی
۴. خطرپذیری از دست دادن پرسنل کلیدی
۵. ریسکهای حاصل از تغییرات تکنولوژی

# برنامه سازماندهی (Organization Plan)

- راهبرد کسب و کار
- ساختار سازمانی
- نیروی انسانی و مدیریت مورد نیاز
- هزینه‌های مخابراتی مدیریت و IT
- آموزش پرسنل

# اطلاعات پشتیبان و ضمایم



- رزومه پرسنل
- گزارش اعتبارات دریافت شده
- نامه‌های مرجع
- اسناد حقوقی
- مطالعات کارشناسی
- فرضیات

اطلاعاتی که پشتیبان تحلیل‌های موجود  
در بخش‌های سازماندهی، بازاریابی و  
مالی گزارش است.

## ضمیمه: فرضیات مالی

- نرخ ارز
- نرخ سود بانکی (بهره)
- نرخ تورم
- نرخ رشد اقتصادی کشور
- حجم سرمایه گذاری های دولت
- قوانین اقتصادی
- دستمزد پرسنل

# خصوصیات مشترک کسب و کارهای تجاری صنایع پیشرفته و نرم افزاری

- محصول غیر ملموس
- قضاوت کیفی در مورد کیفیت
- به طور نسبی موانع ورود کم است
- محصول غیر قابل ذخیره
- کیفیت به شدت به کسی که آن را ارائه می کند بستگی دارد

## نکاتی که در ارائه کردن برنامه کسب و کار باید توجه کرد

- افراد موفق معمولاً قدرت ارائه بالایی دارند
  - دقیق و سر اصل مطلب
  - آمادگی برای مذاکره
  - از نمودار و جدول به اندازه کافی استفاده کنید
- پرهیز کنید از:
- ارائه مطلب بدون آمادگی قبلی
  - اعداد خیلی عجیب و غیر قابل دفاع
  - استفاده بیش از حد از فناوری

# خصوصیات یک برنامه کسب و کار

- چشم‌انداز دار ولي منطقي
- به لحاظ مالي مطمئن ولي انعطاف‌پذير
- براي امروز نوشته مي‌شود ولي سه تا پنج سال آینده را نیز در برداشته باشد
- يك برنامه رسمي ولي به سادگي قابل خواندن
- خلاقانه ولي از اصول پيروي مي‌کند

## ۲۵ نکته که یک طرح باید داشته باشد

- خلاصه، مستقیم و دارای جزییات
- 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

ادامه...

- واقع بینانه باشد
- فراموش نشود که با این برنامه کسب و کار بر روی آینده شرکت سرمایه گذاری می شود
- اهداف بلند مدت را برای ۳ تا ۵ سال بیان نماید
- سه تا چهار راهبرد اصلی را بیان نماید
- بر روی مدل فروش و کانال های توزیع متمرکز شود
- تا حد امکان راهبرد کسب و کار الکترونیکی را بیان نماید
- برنامه واقع بینانه ولی هیجان انگیز و آینده نگر تهیه شود

ادامه...

- راهبردها با تاکتیک‌های عملی پشتیبانی شود
- برنامه‌ها با داده‌های واقعی بازار ملموس شود
- بر روی خطرپذیری‌های کار به صورت عینی بحث شود
- 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

ادامه...

- 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

## ۱۵ نکته‌ای 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

## ۱۵ نکته‌ای که از آن‌ها باید پرهیز شود

- فراموش نکنید که آن چیزی که برنامه ارائه شده را متمایز می‌کند:
  - مدیریت با تجربه
  - بازارهای بزرگ و رو به رشد
  - مدل‌های تجاری و کانال‌های توزیع مطمئن
  - تاکتیک‌های رشد فروش تجربه شده
  - فناوری نوآورانه

## ۱۵ نکته‌ای که از آنها باید پرهیز شود

- همه چیز را فرض نگیرید
- فراموش نکنید که خواننده شما چه چیزی می‌خواهد
- 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 ارزش‌گذاری ننمایید
- کپی کامل اسناد فنی را در برنامه کسب و کار قرار ندهید

# باورهاي غلط درباره‌ي برنامه كسب و كار

- طرح‌هاي تجاري مي‌تواند شفاهي هم باشد
- براي اين كه خوب باشند بايد طولاني باشند
- شما مي‌توانيد و بايد برنامه كسب و كارتان را خودتان به تنهائي بنويسيد

# باورهاي غلط درباره‌ي برنامه كسب و كار

- نوشتن اين برنامه شش ماه طول مي كشد و كلي از زمان صاحب‌كار، كاركنان اصلي و مشاوران شركت را مي‌گيرد
- اگر هم تمام بشود، در كتابخانه خاك مي‌خورد
- كار من خيلي كوچك است؛ برنامه كسب و كار مال فعاليت‌هاي بزرگ است

# باورهاي غلط درباره‌ي برنامه كسب و كار

- من مي‌دانم چه كار مي‌كنم. برنامه كسب و كار لازم ندارم
- من پولش را دارم كه يك مشاور بگيرم و او اين برنامه را  
براي من بنويسد، همين كافي است

## فراموش نکنید که

- هیچ فرمول استاندارد برای تهیه يك 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 مرتب‌کردن محتوای برنامه کسب و کار وجود ندارد
- با این وجود هر فرد با تجربه‌ای با شناختی که از مخاطبان خود دارد می‌تواند يك برنامه موثر تدوین نماید.

# آدرس نمونه‌های برنامه کسب و کار

[www.sba.gov/starting/wideindexbusplan.html](http://www.sba.gov/starting/wideindexbusplan.html)

[www.bplans.com](http://www.bplans.com)

[www.businessplans.org/MootCorp.html](http://www.businessplans.org/MootCorp.html)

[www.state.nj.us/njbiz/s\\_step1\\_sample.shtml](http://www.state.nj.us/njbiz/s_step1_sample.shtml)

[www.sb.gov.bc.ca/smallbus/workshop/download/samplebp.html](http://www.sb.gov.bc.ca/smallbus/workshop/download/samplebp.html)

[153.91.1.141/sbdc/centsbdc/BUSPLAN.HT](http://153.91.1.141/sbdc/centsbdc/BUSPLAN.HT)