

بسمه تعالی



تدوین برنامه تجاری (Business Plan)

برنامه دوره

- جلسه اول : مقدمات، ایده تجاری و مدل کسب و کار
- جلسه دوم : معرفی شرکت و طرح بازار
- جلسه سوم : طرح مالی
- جلسه چهارم : طرح عملیاتی، شیوه‌های موثر کردن طرح تجاری و معرفی نرم‌افزار **Smart Businesss Plan**

مقدمه

برنامه تجاری چیست؟

برنامه تجاری سند مکتوبی است که روش اجرای یک فعالیت تجاری در یک دوره زمانی مشخص را بیان می کند و شامل کلیه فعالیت های داخلی و خارجی برای راه اندازی یک کسب و کار جدید است.

موقعیت برنامه تجاری

برنامه استراتژیک شرکت

برنامه تجاری

طرح توجیهی

Business Plan Targeting

Audience	Issues to Emphasize	Issues to De-emphasize	Length
Investor	Fast growth, potential large market, management team	Assets	20 – 40 pages
Strategic Partner	Synergy, proprietary products	Sales force, assets	20 – 40 pages
Banker	Cash flow, assets, solid growth	Fast growth, hot market	10 – 20 pages
Large customer	Stability, service	Fast growth, hot market	20 – 40 pages
Key employees	Security, opportunity	Technology	20 – 40 pages
Merger & acquisition	Past accomplishments	Future outlook	20 – 40 pages

ارزش گذاری شرکت ها

- بر اساس دارایی ها
- ارزش فعلی درآمدهای آتی شرکت
- فرمول ساده : نرخ بهره / درآمد سالیانه

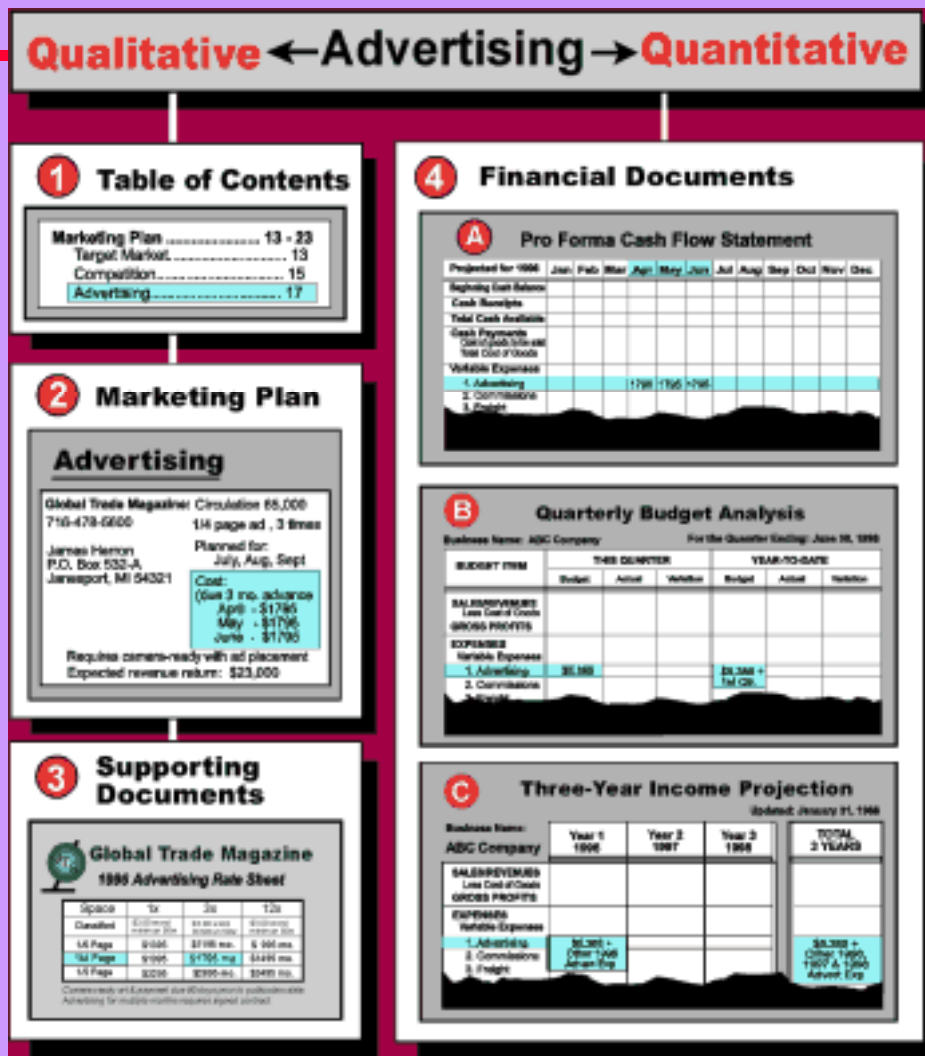
مزایای نگارش برنامه تجاری

- مزایا برای کارآفرین : انسجام تصمیمات
- مزایا برای خوانندگان و سرمایه‌گذاران : انتقال پیام

انواع برنامه تجاری

- فن آوری گرا
- رشد بازار
- موقعیت یابی در بازار
- مالی
- تولیدی
- خرید کسب و کارهای دیگر

یک برنامه تجاری قابل دفاع



یک برنامه تجاری خوب باید دارای پیوستگی و هماهنگی در طول کل سند باشد.

تعادل بین اطلاعات کیفی و کمی

بخش مالی باید منعکس کننده تصمیمات موجود در بخش بازاریابی و سازماندهی باشد.

ایده تجاری

ایده تجاری نقطه مرکزی و شالوده یک طرح تجاری است.
بدون داشتن یک ایده تجاری مشخص، برنامه تجاری
تبدیل به صفحاتی از اعداد و ارقام فاقد جذابیت برای
سرمایه‌گذاران می‌شود.

تجربه نشان داده است طراحان طرح تجاری در ایران به ایده
تجاری کم بها می‌دهند و بیشتر بر روی ظاهر طرح تجاری
متمرکز می‌شوند.

ایده تجاری



- چیزی که ما را از سایرین متمایز می کند

ایده تجاری

-شناخت نیازهای ناشی از تغییر در بازار

-ایده‌ای برای پاسخ‌گویی به نیازی که قبلاً پاسخ داده نشده است.

-بهبود در سرعت، هزینه و کیفیت ارائه خدمات قبلی

تولید ایده تجاری

- طوفان مغزی برای تولید ایده‌ها

- تمرکز بر نیازها و تنگناها

- روش‌های توسعه خلاقیت

ایده تجاری

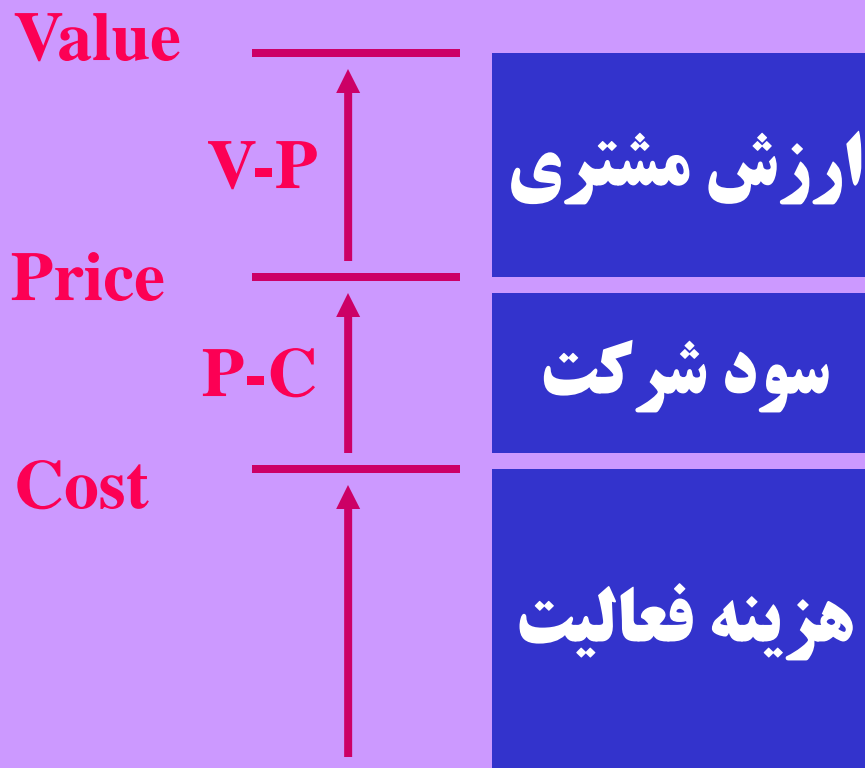
برای ارزیابی ایده تجاری باید سوالات زیر را از خود پرسید:

۱- آیا ایده من بدیع و نوآورانه است؟

۲- آیا این ایده ارزش بیشتری را نسبت به محصولات یا خدمات موجود ارائه می‌کند؟

۳- آیا این ایده ویژگی ممتازی نسبت به محصولات رقبا دارد؟

ارزیابی ایده تجاری



V: ارزش تولیدشده برای مشتری

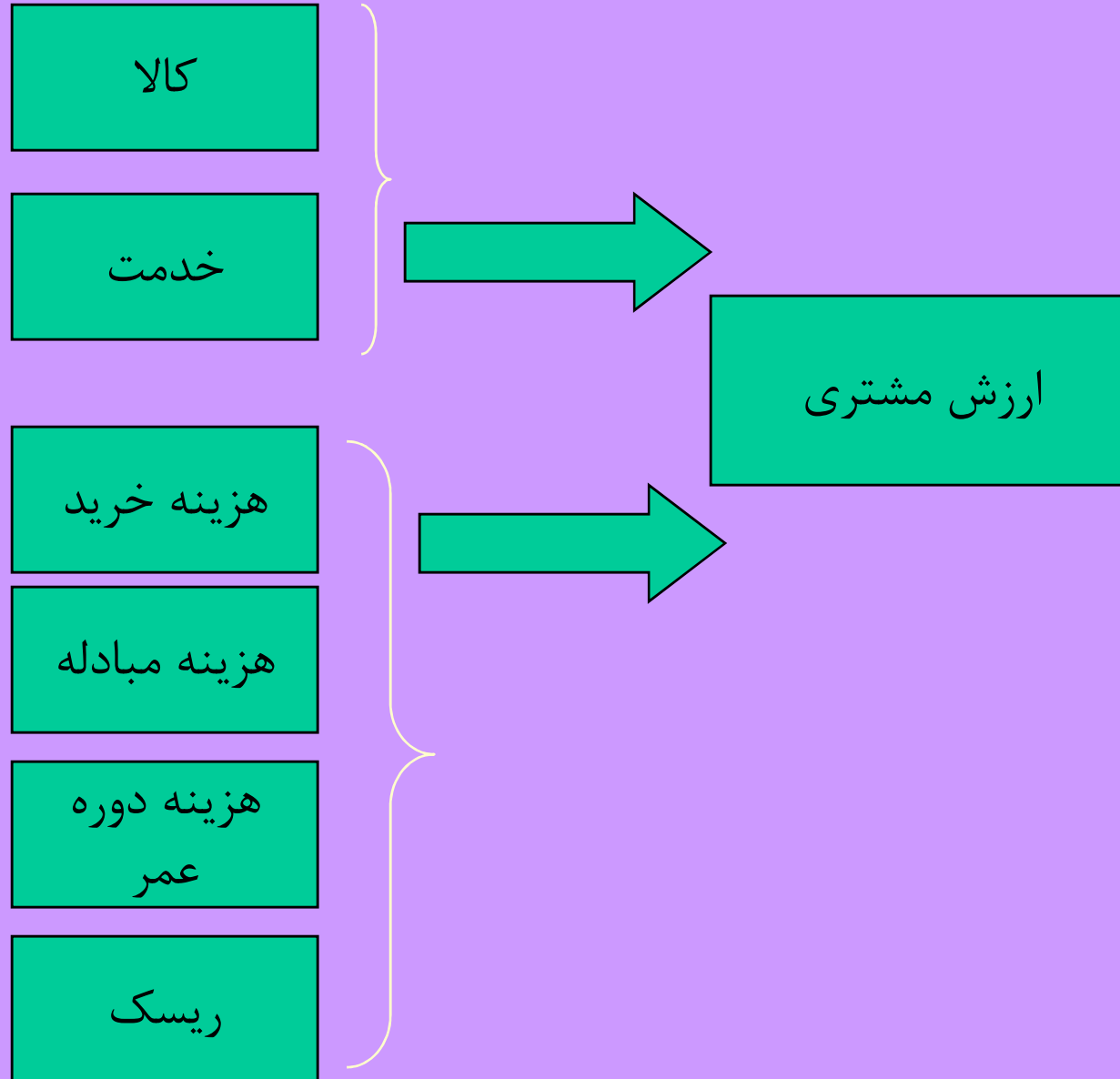
P: قیمت ارائه محصول

C: قیمت تمام شده

V-P: ارزش مشتری

P-C: حاشیه سود شرکت

مفهوم ارزش مشتری



یک مدل کسب و کار چیست؟

- مدل کسب و کار = برنامه شما قرار است چگونه پول در بیاورد.
- مدل کسب و کار بیان می کند که شما چگونه یک ایده علمی را به ارزش اقتصادی تبدیل نمایید.
- مدل کسب و کار بر روی ایده تجاری شما سوار می شود.

سوالات اصلی در مدل کسب و کار

۱) چه نیروهایی ساختار بازار را پیش می‌رانند؟

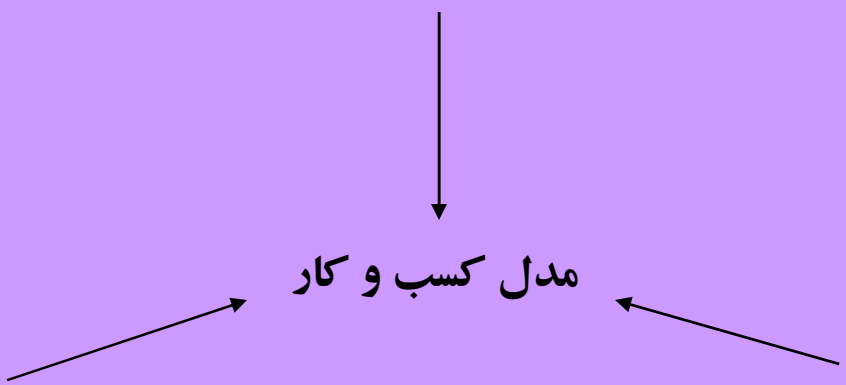
۲) کسب و کار ما چگونه تعریف خواهد شد؟

۳) مزیت‌های رقابتی ما برای فعالیت در یک بازار رقابتی چیست؟

۴) چگونه کسب و کار ما پول تولید خواهد کرد؟



مدل کسب و کار



مدل کسب در آمد

یک کسب و کار موفق باید بیش از آن که بر روش‌های معمول کسب درآمد متمرکز شود، به گسترش‌هایی که می‌توان روی محصول اصلی ایجاد کرد فکر کند.

فرض کنید شما یک دستگاه تولید خودکار آب‌میوه در اختیار دارید. چه مدل‌های کسب و کاری می‌توان برای این دستگاه طراحی نمود؟

رویکردها به مدل کسب و کار

- رویکرد بازار محور
- رویکرد خلاقیت محور
- رویکرد شبکه‌ای (همکاری محور)

انواع مدل‌های کسب و کار در تجارت الکترونیک

(۱) پورتال

(۲) خرده‌فروش

(۳) بازار و Business Match Maker

(۴) تولیدکننده

(۵) سرویس‌دهنده

(۶) زیرساخت

یک نکته جالب

در عصر اینترنت مدل کسب و کار آن قدر مهم شده است که افراد بدون داشتن مهارت خاصی در بازاریابی و فروش و به اتکای مدل تجاری نوآورانه می‌توانند کسب و کار پر رونقی ایجاد نمایند.

- سوال کسب و کار سنتی : کار من چیست؟

- سوال عصر اینترنت : مدل کسب و کار من چیست؟

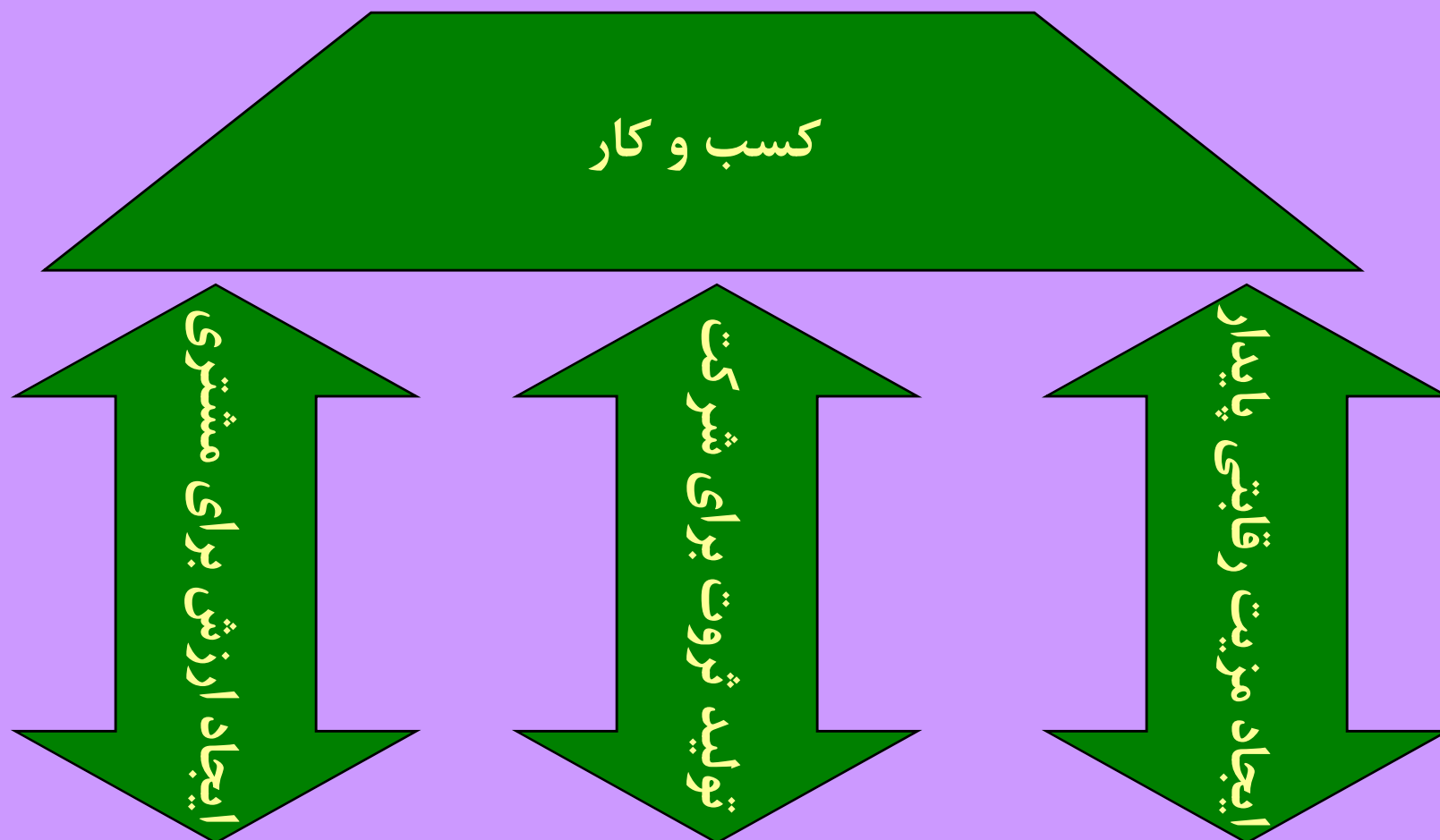
مثالهایی از مدل‌های کسب و کار :

- چک مسافرتی امریکن اکسپرس
- سیستم تدارکات الکترونیکی برای لوازم بیمارستانی و تجهیزات اداری
- کارت اعتباری
- رزرو الکترونیکی هتل
- سیستم اشتراک زمانی الکترونیکی
- کوپن تخفیف دانشجویی

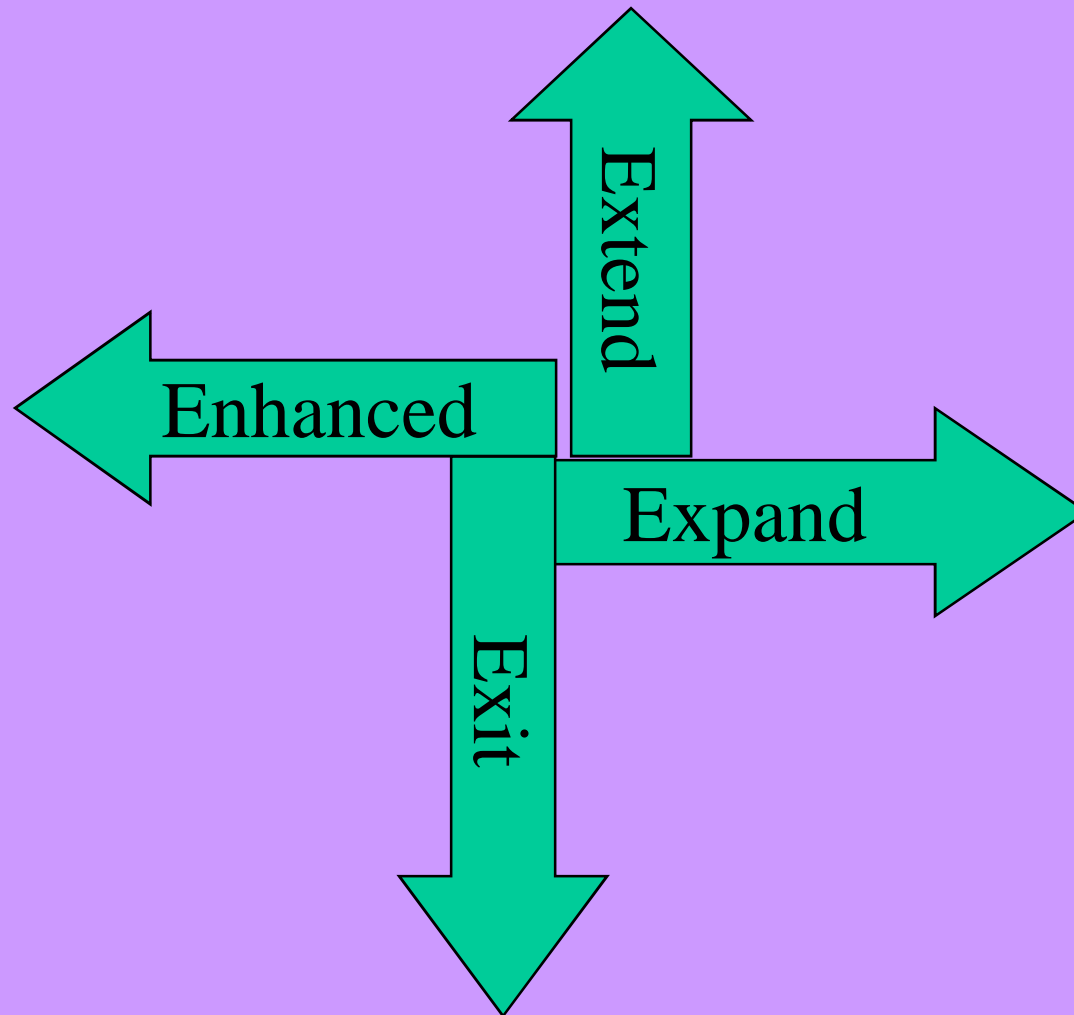
مدلهای کسب و کار در عصر اینترنت

- Dell Computer
- eBay
- Autoweb

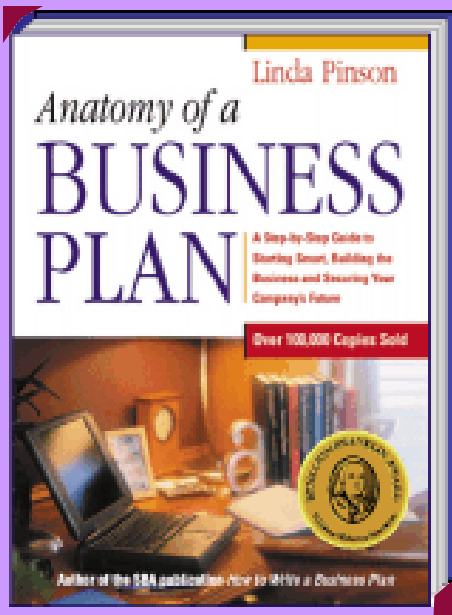
سه پایه یک مدل کسب و کار خوب



آینده مدل کسب و کار (E4)



اجزای اصلی برنامه تجاری



صفحه جلد |

فهرست مطالب |

خلاصه مدیریتی |

شرح کسب و کار |

برنامه بازاریابی |

برنامه مالی |

برنامه عملیاتی |

برنامه سازمانی |

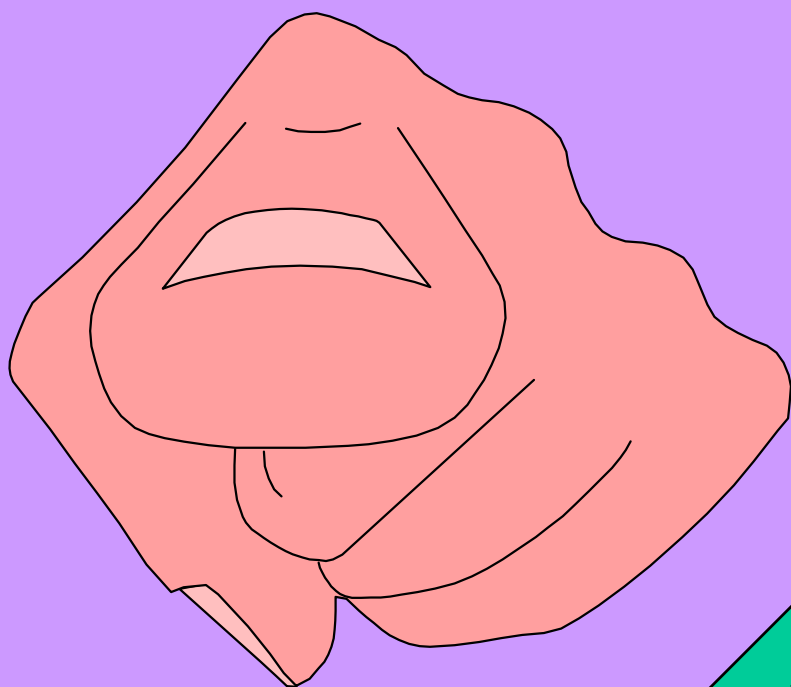
اسناد تکمیلی و ضمیمه |

صفحه روی جلد

- نام شرکت
- تلفن و آدرس
- آرم شرکت
- فهرست موسسان
- تاریخ تهیه برنامه تجاری
- تهیه کننده برنامه تجاری

خلاصه مدیریت

خلاصه مدیریت



- کوتاه
- سراسر موضوع
- خلاصه فعالیتها

آخرین بخشی که نوشته می شود.

خلاصه مدیریت

- فقط یک چکیده از برنامه نیست.
- یک مقدمه نیست.
- یک مجموعه تصادفی از نکات مهم نیست.
- خلاصه مدیریت مینیاتور برنامه تجاری شما است.

خلاصه مدیریت

- اندازه

- ترجیحا دو صفحه حداکثر پنج صفحه

- خلاصه مدیریت باید:

- منطقی

- روشن

- هیجان انگیز

- خلاصه مدیریت شبیه یک رزومه است.

- اگر بتواند توجه خواننده را جلب نماید بقیه گزارش

- نیز خواننده خواهد شد.

خلاصه مدیریت بیان می کند که:

- شما چه کسی هستید؟
- استراتژی و چشم انداز شما چیست؟
- مدل کسب و کار شما چیست؟
- بازار شما چیست؟
- چه قدر پول می خواهید و آن را چه خواهید کرد؟
- مزیت رقابتی پایدار شما چیست؟
- پتانسیل تولید درآمد برنامه تجاری شما چقدر است؟

وقتی خواننده آن را تمام کرد می تواند به کس دیگر بگوید
شما قرار است چه کنید.

معرفی شرکت

معرفی شرکت و کسب و کار

- ماموریت و چشم‌انداز شرکت
- نوع شرکت
- تاریخچه و مراحل رشد شرکت
- معرفی محصول و تکنولوژی
- فهرست دارایی‌های کلیدی و تجهیزات و امکانات
- معرفی تیم مدیریت و مشاوران حرفه‌ای

بیانیه ماموریت شرکت

- ما که هستیم؟
- به چه نیازی پاسخ می‌دهیم؟
- به چه روشی به نیازهای مشتریان پاسخ می‌دهیم؟
- فلسفه و ارزش‌های ما چیست؟
- چه چیزی ما را متمایز یا منحصر می‌کند؟

بیانیه ماموریت شرکت...

ماموریت ما کمک به بهبود بهره‌وری نظام تامین مواد در بیمارستان‌ها، افزایش تنوع انتخاب و کاهش زمان توقف محصولات توزیع‌کنندگان محصولات بهداشتی و پزشکی است.



Our mission as a site is to pass on our knowledge of technology security to those who need it most: the modern computer user.

A team of dedicated experts are online ready to answer any questions you may have regarding the security of your personal computer. The staff at Virus Scan Software have access to all of the market leading software in this area, and are sufficiently experienced to recommend the right solution for anyone, whether you are looking to protect your home computer or a network of computers relied upon by your entire staff.

WinMill Software is a premier resource for technology services . We provide digital solutions tailored to our clients' specific business needs, whether they are building new information systems, enhancing legacy systems, training their workforce on-line and in the classroom, or taking thousands of product orders over the Internet. We support the entire technology lifecycle, and we remain dedicated to providing exceptional service by building systems that make our clients more competitive. We not only deliver and implement strategies and solutions, but we also transfer knowledge to our clients that will enable them to maximize their existing skills and resources.

نمونه‌هایی از ماموریت شرکت‌ها:

شرکت بل ساوت در زمینه تبادل اطلاعات ارائه خدمت می‌نماید. این خدمت به وسیله ۹ مرکز ارائه می‌گردد. خدمات شرکت شامل تبلیغات، نشر، تلفن همراه، ارتباطات راه دور و سیستم‌های رایانه‌ای است. این خدمات در ۹ منطقه ایالتی، بازارهای آمریکا و سطح کل جهان ارائه می‌گردد.

آموکو یک شرکت جهانی است که در صنعت نفت و مواد آلی فعالیت می‌نماید. ما درصدد کشف منابع نفت هستیم و محصولات و خدمات خود را با کیفیت عالی به مشتریان عرضه می‌نماییم.

شرکت فایزر

شرکت فایزر در زمینه مراقبت‌های بهداشتی در سطح جهان تحقیق می‌کند. مأموریت اصلی ما این است که در سراسر جهان با استفاده از دانش و روش‌های علمی زندگی بهتر، طولانی‌تر، سالم‌تر، پربارتر و لذت‌بخش‌تر برای مردم فراهم آوریم. شرکت ما دارای چهار بخش اصلی است: مراقبت‌های بهداشتی، لوازم پزشکی و دارویی، صنایع غذایی و درمانگاه‌های حیوانات. ما در ۳۹ کشور واحد تولید داریم و محصولات ما در سراسر جهان در دسترس همگان قرار می‌گیرد.

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.

چشم‌انداز شرکت

هر قد چشم‌انداز شما
در طرح تجاری دقیق‌تر
و جذاب‌تر باشد، سرمایه‌گذاران
را بیشتر قانع خواهد کرد.

• روشن و قانع‌کننده

• هیجان‌انگیز

• قابل‌دستیابی

• چالش‌برانگیز

چشم‌انداز شرکت

شرکت ... در ۳ سال آینده، مفهوم جدیدی را برای سفارش‌دهی تجهیزات پزشکی در کشور ارائه نموده و بیش از ۳۰٪ بیمارستان‌های شهرهای بزرگ کشور را تحت پوشش قرار خواهد داد.
پس از رشد کسب و کار فروش الکترونیکی تجهیزات پزشکی این شرکت اولین بازار الکترونیکی خدمات پزشکی در ایران را فعال خواهد کرد.

کسب و کارهای آینده

در صورت موفقیت پروژه چه کسب و کارهای دیگر حول آن می تواند شکل بگیرد:

۱- ارائه خدمات پس از فروش برای محصولات

۲- ارائه خدمات مستقیم توسط شرکت

۳- ارائه خدمات در سایر نقاط زنجیره تامین

اهداف اصلی و اساسی

در چشم‌انداز ممکن است در مورد اهدافی مثل موارد زیر نیز صحبت نمایید:

- پیشینه کردن ارزش سهام‌داران
- افزایش سودآوری
- افزایش سود قابل تقسیم بین سهام‌داران
- افزایش سهم بازار
- افزایش دارایی‌های شرکت
- کاهش ریسک‌های فعالیت
- افزایش احتمال خرید شرکت توسط رقبا
- برخی اهداف اجتماعی

ساختار شرکت

- نوع شرکت سهامی
- گستره جغرافیایی فعالیتها
- تاریخچه قبلی

معرفی تیم مدیریتی

• اعضای موسس شرکت و سهامداران اصلی

• اعضای هیات مدیره

• مدیرعامل

• مدیران ارشد

• مشاوران کلیدی

برنامه بازار

برنامه بازار

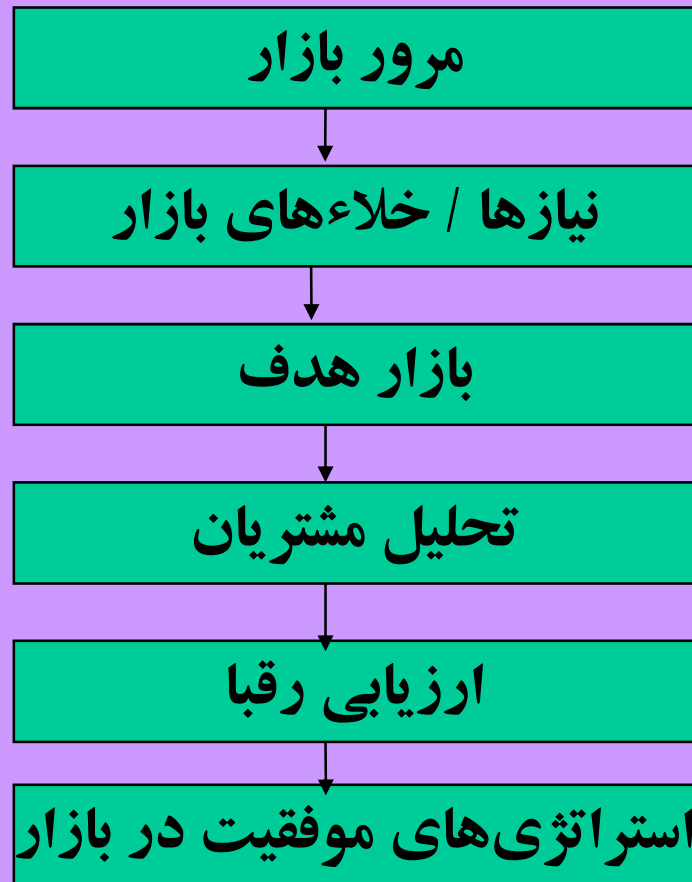
برنامه بازار به این سوال کلیدی پاسخ دهد که شما قصد چه نیازی را مرتفع سازید و در این راه از چه روش‌هایی برای رساندن محصول یا خدمت خود به کسانی که به آن نیاز دارند استفاده خواهید کرد. نهایت این سوال این است که چرا باید محصول شما در بازار سود تولید کند.

به تعبیری می‌توان گفت برنامه بازار شکل کمی شده مدل کسب و کار را نشان می‌دهد.

برنامه بازار

- روندها و ساختار بازار
- نیازها و خلاءهای بازار
- بخش بندی بازار
- تحلیل مشتریان
- تحلیل رقبا
- استراتژی های بازاریابی

منطق برنامه بازار



برنامه بازار : روندهای بازار

- اندازه و روندهای رشد بازار
- درجه بلوغ بازار
- عوامل فصلی موثر در بازار
- عوامل تکنولوژیک موثر در بازار
- آسیب پذیری بازار در مقابل عوامل محیطی
- قوانین و مقررات موثر در بازار (انحصارات، قیمت گذاری و ...)

تحلیل بازار : بازار خدمات سنجش سختی فلزات

	1383	1384	1385
صنایع سنگین	150	170	200
شرکتهای خصوصی کوچک	35	50	70
کارگاهها	20	25	30
آزمایشگاهها و دانشگاهها	10	12	14
جمع کل	215	257	314

تحلیل بازار : روندهای بازار خدمات سنجش سختی فلزات

- تغییرات سریع فن آوری

- ورود رقبای خارجی

- افزایش تمایل مشتریان به استفاده از خدمات مشاوران

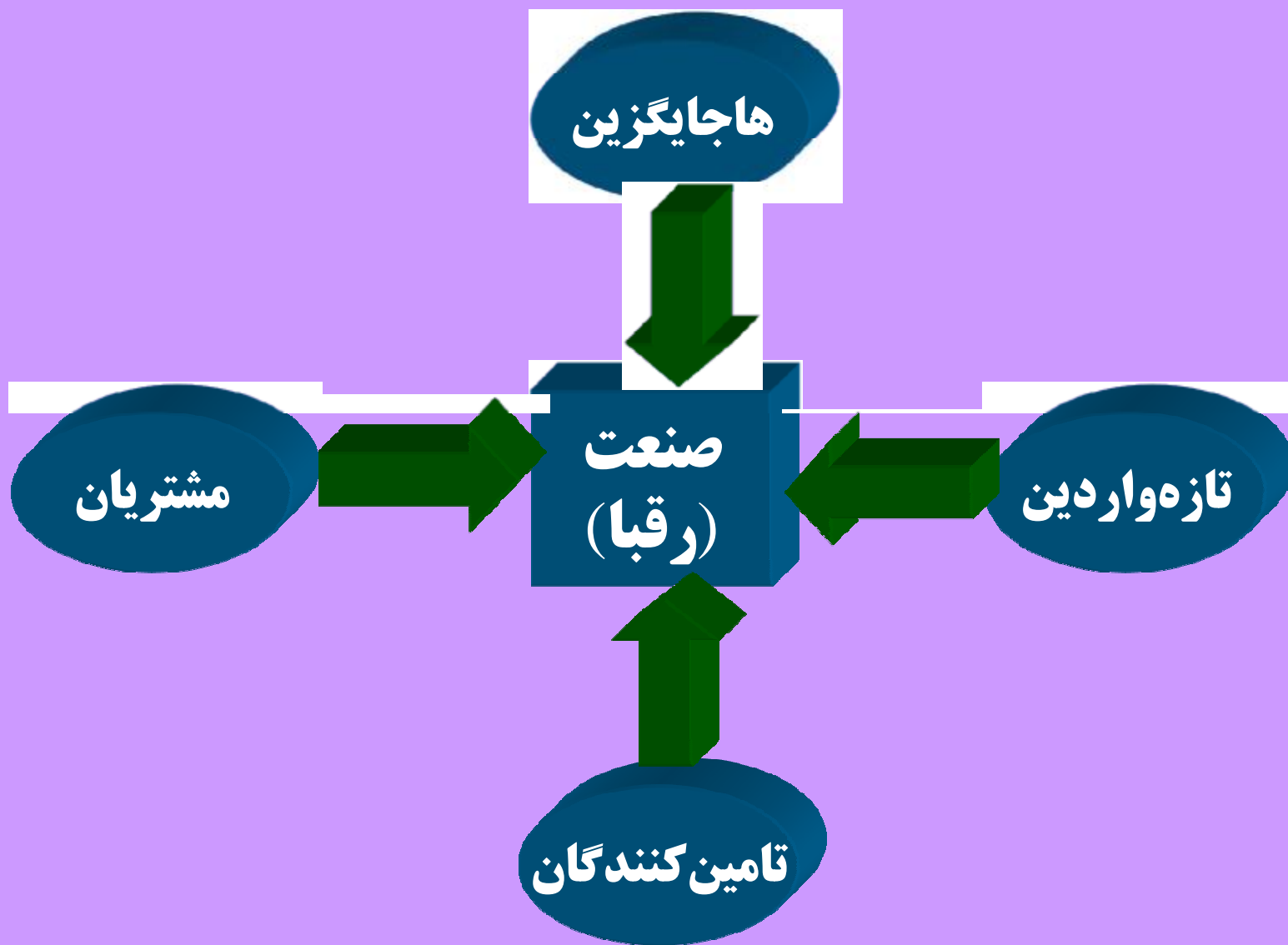
برنامه بازار : ساختار بازار

- عوامل کلیدی موفقیت در بازار

- رفتار مشتریان

- شدت رقابت

تحليل صنعت با استفاده از مدل پنج نیروی پورتر



محیط رقابتی سازمان : عوامل کلیدی موفقیت

بر اساس تحلیل خواسته‌های مشتری و مشخصه‌های صنعت به تعدادی حوزه خاص می‌رسیم که برای موفقیت در عرصه رقابت باید در آنها صاحب توانمندی بود.

مثال‌هایی از CSF صنایع مختلف :

- سرعت ارائه خدمت (غذای سریع)
- نوآوری (کامپیوتر)
- روابط با مشتری (هتل‌داری)
- کنترل هزینه (فولاد و سیمان)
- نزدیکی به مشتری (دستمال کاغذی و بستنی)
- شبکه توزیع قوی (نوشابه)

محیط رقابتی سازمان : عوامل کلیدی موفقیت

برای یافتن عوامل کلیدی موفقیت سه سوال زیر کمک می کند:

- مشتریان بر چه مبنایی فروشنده خود را انتخاب می کنند؟
- یک شرکت موفق در صنعت باید دارای چه قابلیت ها و منابعی باشد ؟
- شرکت ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار باید چه بکنند؟

بخش بندی بازار

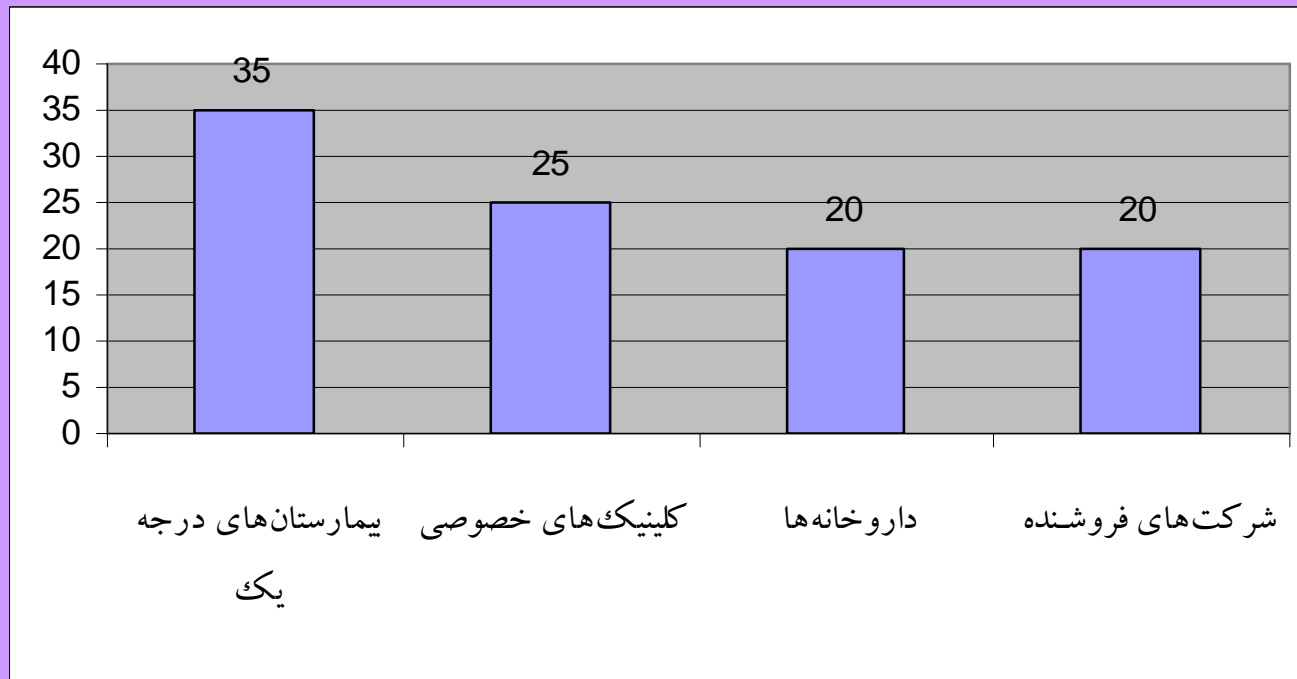
- مجموعه‌ای از مشتریان
- با پاسخ‌های نسبتاً مشابه
- برای ارائه برانگیزاننده‌های یکسان

بخش بندی بازار در ابتدا ممکن است به چشم نیاید. به عنوان مثال برای سال‌ها تصور می‌شد بازار فروش بنزین فاقد بخش بندی است ولی بعداً مشخص شد در این بخش می‌توان پنج بخش مختلف شناسایی کرد که سه گروه از آنها به کیفیت حساس هستند و می‌توانند منبع سودآوری پمپ بنزین‌ها شوند.

برنامه بازار : گروه‌بندی بازار هدف (Segmentation))

- جمعیت‌شناختی (جوانان، بازنشسته‌ها، زنان و ...)
- عوامل فرهنگی - اجتماعی
- اقتصادی (طبقه متوسط، ثروتمندان، کارمندان دولت و ...)
- جغرافیایی
- الگوی خرید (صنعتی، مصرف‌کننده نهایی)
- حساسیت‌های خرید (ملاحظات ویژه در هنگام خرید : نوشابه بدون قند)

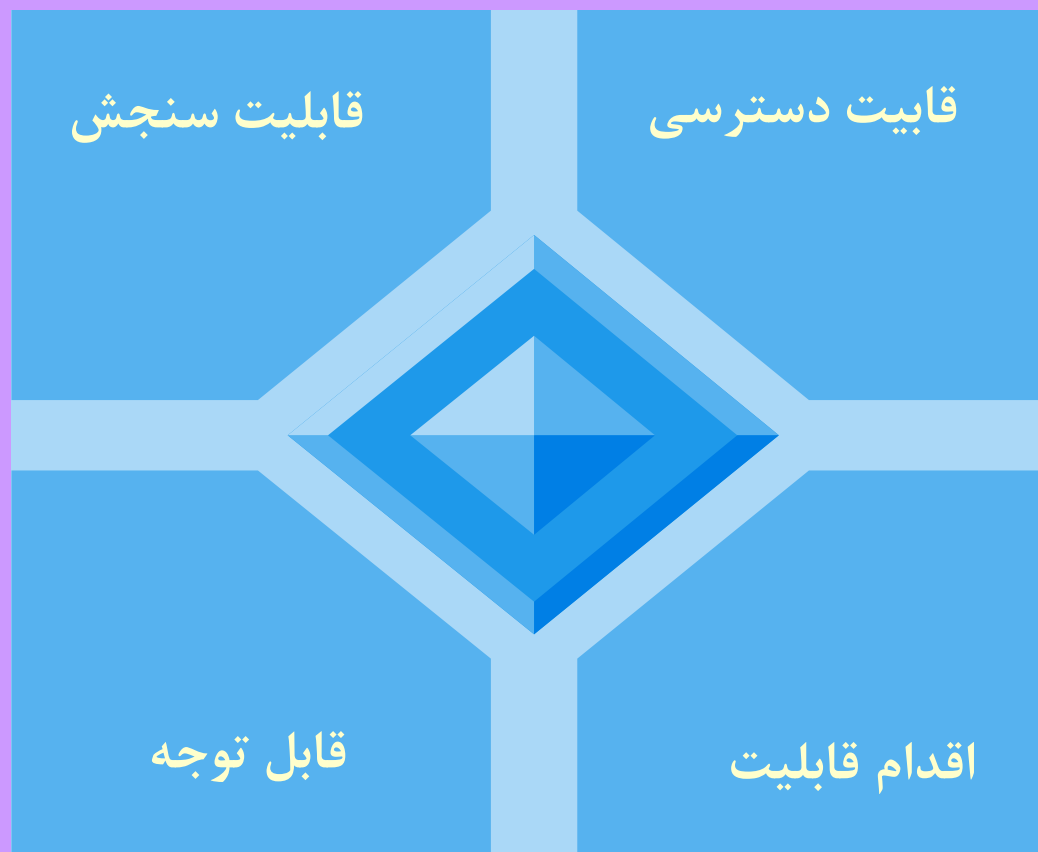
مثال : گروه‌بندی بازار هدف



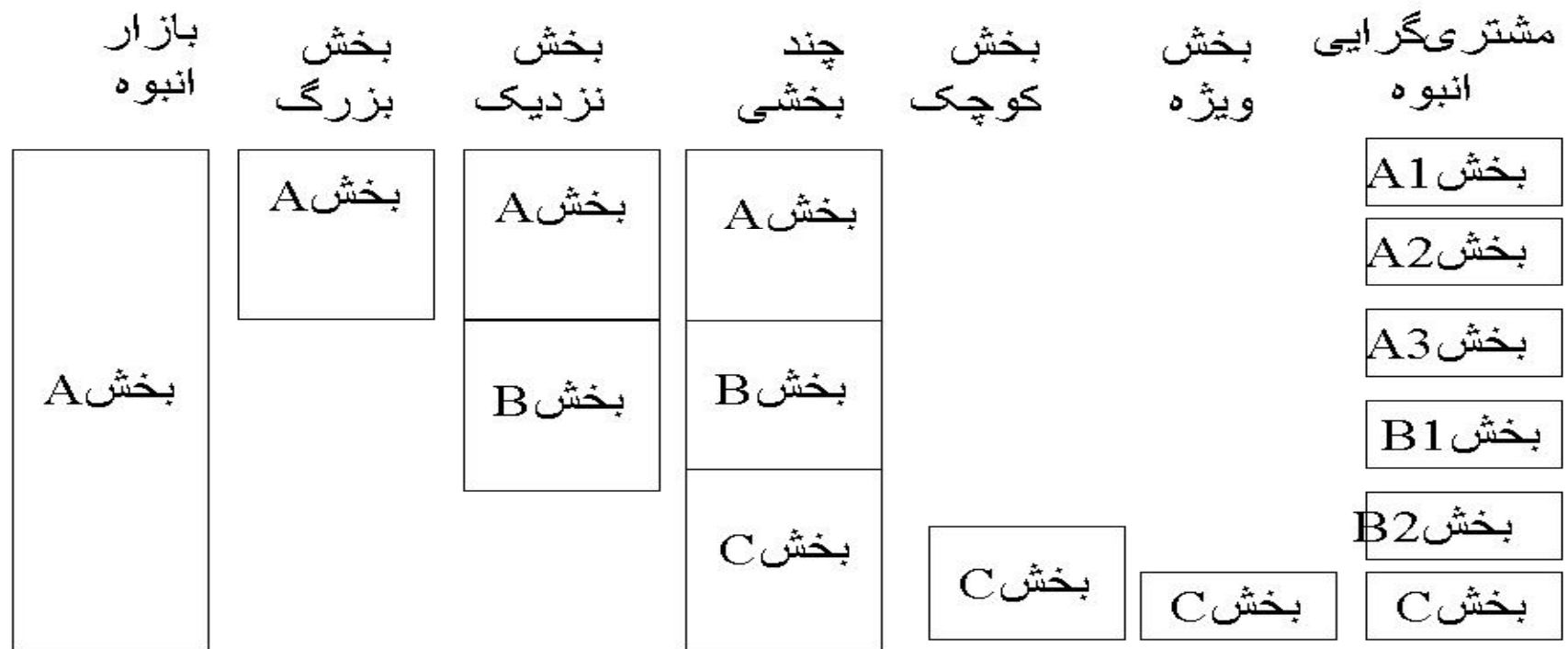
تهیه تصویر مشتریان : بیمارستان درجه یک

- بیش از ۳۰ بیمارستان درجه یک در تهران
- گردش مالی سالیانه متوسط ۱۰ میلیارد تومان
- متوسط حجم خرید لوازم مصرفی در سال : ۱ میلیارد تومان
- علاقه به کیفیت محصول
-

معیارهای بخش‌بندی بازار موثر



انواع بخش بندی



تحلیل خواسته‌های مشتری

مشتریان مجموعه‌ای از خواسته‌ها دارند که بر اساس آن ارزش محصول یا خدمت دریافت شده از عرضه‌کنندگان را ارزیابی می‌کنند.

- قیمت
- کیفیت فنی
- سرعت تحویل محصول
- خدمات پس از فروش
- احساس اطمینان
- هزینه و قابلیت تعمیرپذیری
- ...

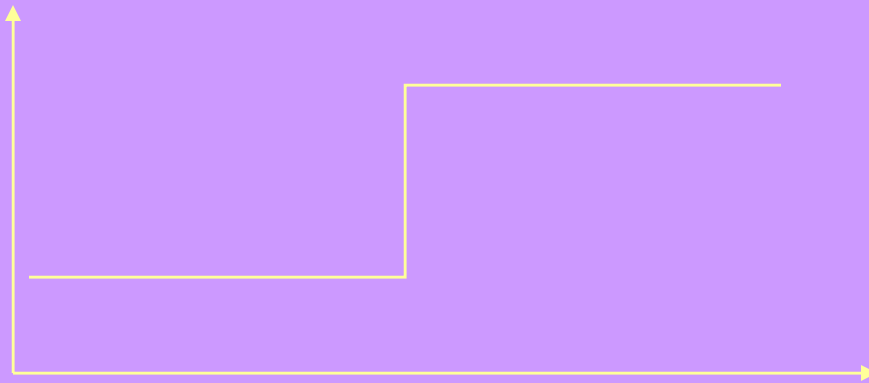
تحلیل خواسته‌های مشتری

مشخصه‌های محصول یا خدمت به دو گروه اصلی تقسیم می‌شود:

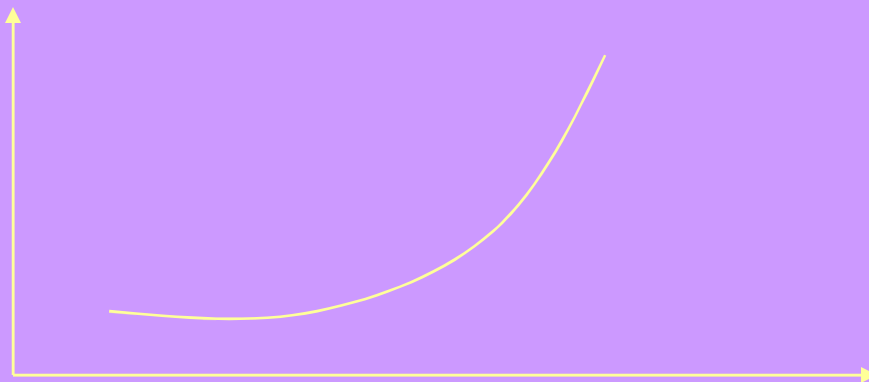
۱- توجیه‌کننده‌ها : (Qualifiers) مشخصاتی که برای حضور در بازار لازم است مثلا برای تلویزیون داشتن صدا و تصویر مناسب، کنترل از راه‌دور، جعبه مناسب و...

۲- مزیت‌سازها : (Order Winners) مشخصه‌های خاصی که باعث جلب مشتری به یک محصول خاص می‌شود مثلا برای تلویزیون سیستم‌های بازی، کنترل از راه‌دور اضافه، گارانتی بیشتر

تحلیل خواسته‌های مشتری



Qualifiers



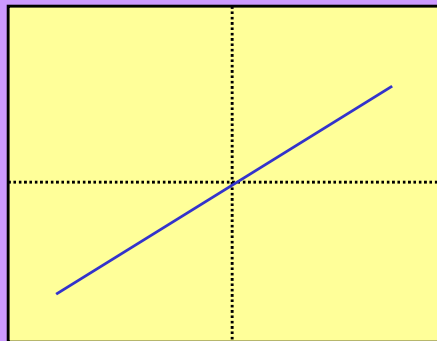
Order Winners

Order Winning Factors

Qualifying Factors

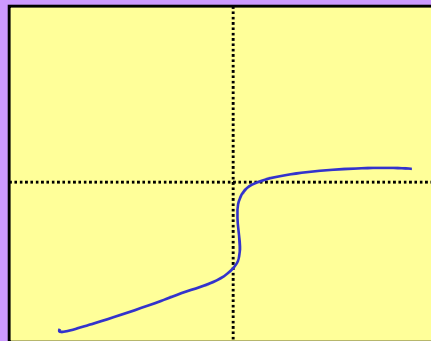
Less Important Factors

Competitive Advantage



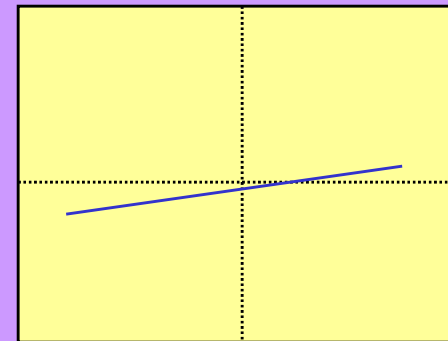
Performance

Competitive Advantage



Performance

Competitive Advantage



Performance

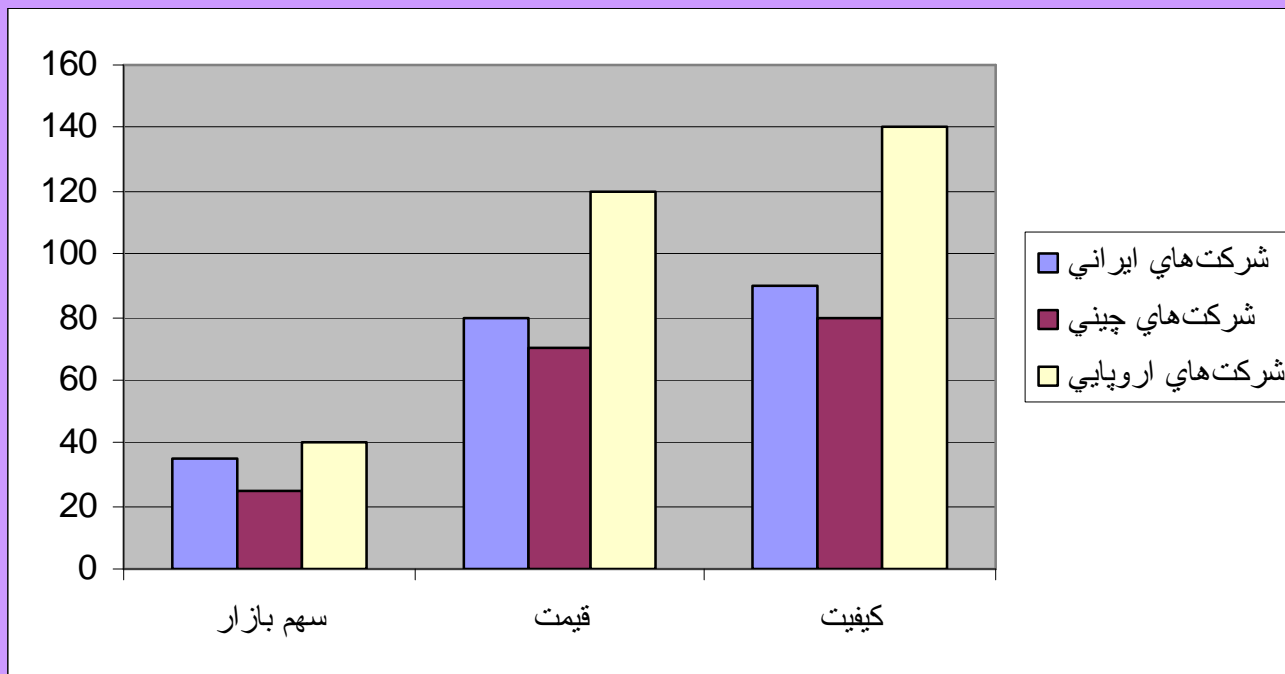
تحلیل کمی مشتریان و بخش بازار

- تعداد کل مشتریان در بخش بازار
- درصد مشتریان هدف
- فروش سالیانه به هر مشتری
- سودآوری متوسط هر مشتری
- فروش و سودآوری کل از هر بخش بازار
- فروش و سودآوری کل در بازار
- روند آمار فوق در سال‌های آینده

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 و شرکت ما
- مقایسه موقعیت شرکت در مقابل رقبا
- از رقابت‌های قبلی چه می‌توان آموخت ؟

برنامه بازار : تحلیل رقابت

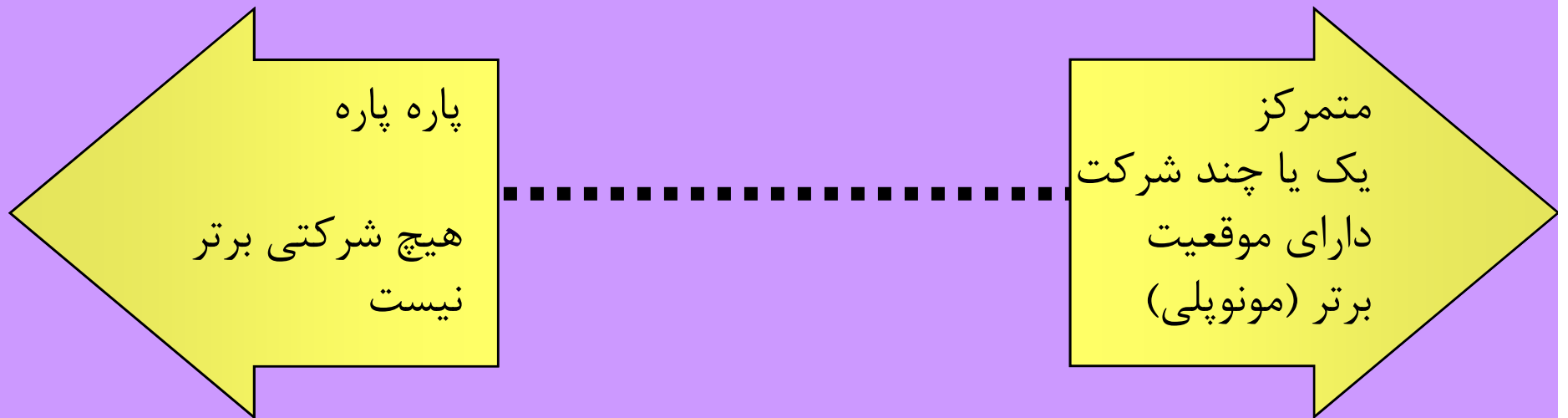


تحلیل رقابت

- مزیت‌های اصلی رقبای اروپایی : کیفیت بالا و تجربه‌های قبلی
- مزیت اصلی شرکت‌های ایرانی : قوانین حمایت از تولید داخلی
- مزیت اصلی شرکت‌های چینی : توان کاهش مداوم قیمت همراه با ارتقاء کیفیت

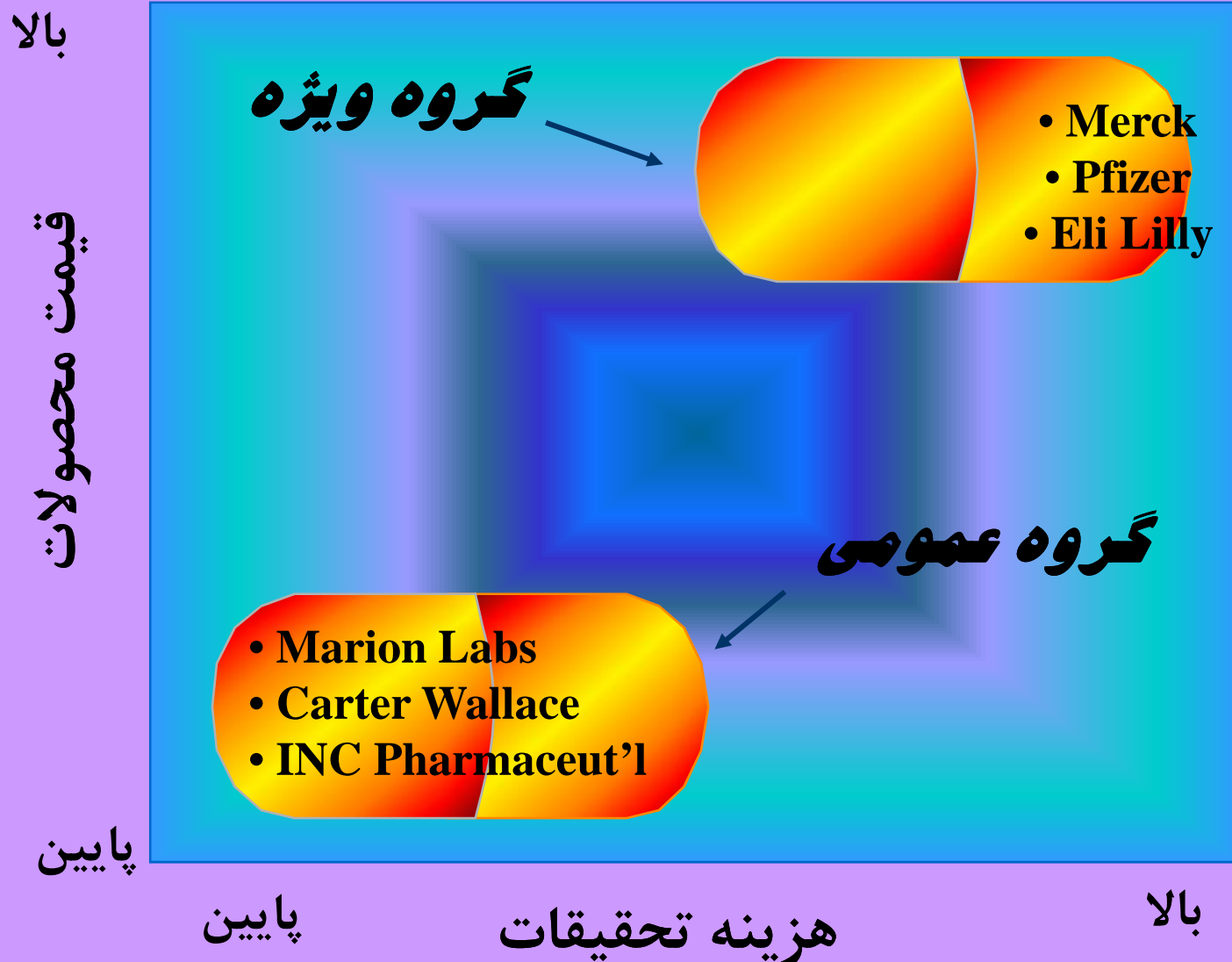
رقابت بین رقبا

4 ساختار رقابتی صنعت

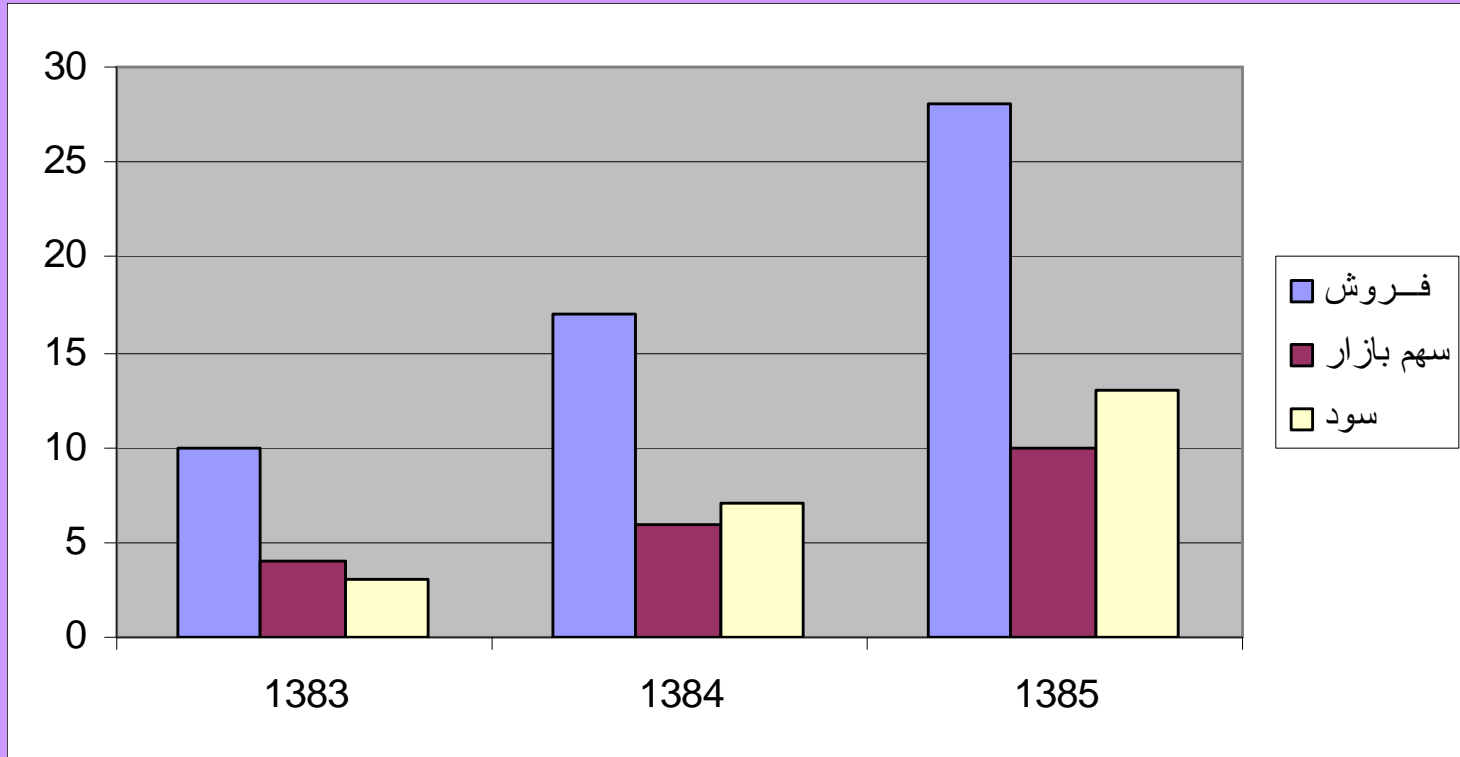


ساختار رقابت در صنعت چگونه است؟

تحلیل رقبا: مدل گروه‌های استراتژیک صنعت (مثال صنعت داروسازی)



هدف‌گذاری فروش و سود : مثال



برنامه بازار : استراتژی بازاریابی

محصول : کیفیت، ویژگی‌ها، امکانات، بسته‌بندی، گارانتی‌ها، خدمات اضافی،
قطعات یدکی

قیمت : تخفیف‌ها، خرید اعتباری، وام‌های خرید، اجازه تاخیر پرداخت

مکان : تعداد مکان‌های توزیع، موقعیت مکان‌های توزیع، سطح موجودی محصول،
شیوه رساندن محصول به مشتری

ترفیع : تبلیغات، اشانتیون، ...

رویکردهای قیمت گذاری

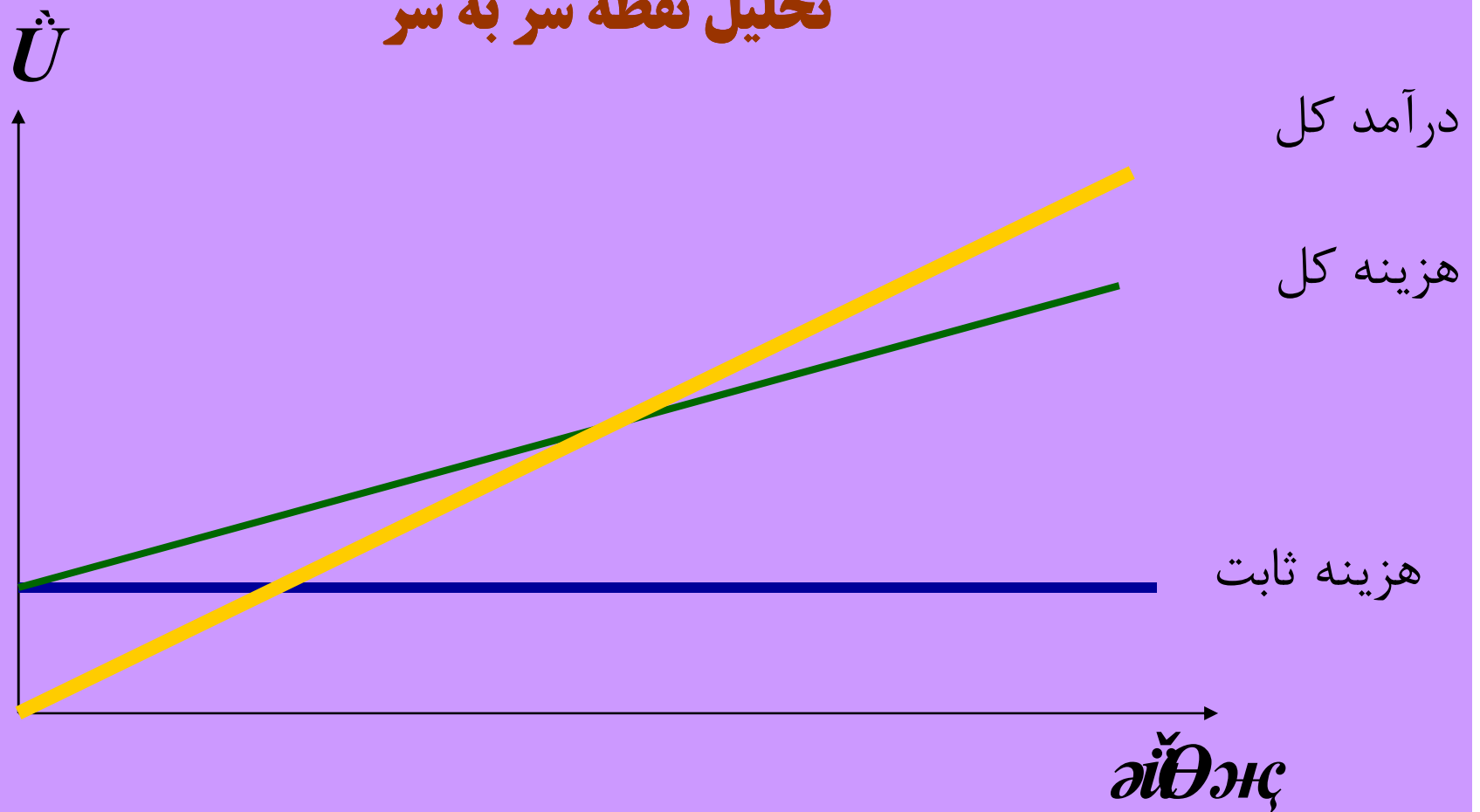
– تحلیل نقطه سر به سر

– قیمت بازار محور ((Market Pull

– قیمت گذاری بر پایه قیمت تمام شده ((Cost Push

– قیمت گذاری بوتیک و قیمت گذاری حراجی

تحليل نقطة سر به سر



محرك‌های بازار

- بروشورها
- رسانه‌های مکتوب
- رسانه‌های جمعی
- رسانه‌های تخصصی آگهی
- نامه مستقیم
- روابط عمومی
- وب سایت
- نمونه برداری (محصولات مجانی، اشانتیون و..)

شرکای استراتژیک

Cooperative advertising: two companies mentioned in the advertisement;

Licensing: let someone else use your product as part of their product;

Distribution agreement: let someone else carry your product;

Bundling: let another company include your product as part of a total package.

ساختار سیستم فروش

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

منابع اطلاعاتی برای بازار

- اطلاعات درجه اول (گروه‌های متمرکز، پرسشنامه، نمونه‌گیری، تست‌های موردی و...)...
- اطلاعات درجه دوم (اتحادیه‌های تجاری، سالنامه‌های آماری، روزنامه‌ها، خبرنامه‌ها و...)...

برنامه تجاری

- ما قصد داریم چه کسب و کاری راه اندازی کنیم.
- چگونه باید محصول خود را در بازار بفروشیم.
- چگونه محصولات / خدمت خود را تولید خواهیم کرد.
- برای تولید چگونه پول تامین خواهیم کرد.

برنامه مالی

هر تصمیمی در کسب و کار به
یک عدد منتهی می شود
که بر روی هم بخش مالی برنامه تجاری شما را می سازد.

برنامه مالی (بخش کمی برنامه تجاری)

- پیش بینی هزینه های شرکت
- پیش بینی صورت جریان نقدی
- پیش بینی صورت حساب سود و زیان
- پیش بینی ترازنامه
- منابع و محل هزینه منابع مالی
- تحلیل نسبت های مالی (خصوصاً نسبت سودآوری)

Sources and Uses of money

منابع و مصارف مالی

- در این قسمت منابع تامین مالی و مصارف آن توضیح داده می شود .
- منابع اساسی تامین مالی آن دسته از فعالیت‌هایی که موجب تحصیل وجه نقد می شود را در بر می گیرد
- مصارف اساسی مالی آن دسته از فعالیت‌هایی که موجب خروج وجه نقد می شود را در بر می گیرد
- رئوس منابع و مصارف مالی به شرح ذیل می باشد:

هزینه‌های شرکت

• بازاریابی و فروش

- تبلیغات
- توزیع
- رویالتهی
- کمسیون فروش

• هزینه‌های جاری / مدیریتی

- پشتیبانی اداری
- دستمزد / پاداش مدیریتی
- تحقیق و توسعه

• هزینه عمومی

- استهلاک
- مشارکت
- اجاره
- مالیات

• هزینه‌های عملیات

- مواد اولیه
- نیروی کار مستقیم
- سربار تولید

Cash Flow Statement

صورت گردش وجوه نقد

این صورت حساب که نشان دهنده تغییرات بین **دارایی‌ها** و **بدهی** و **سرمایه** شرکت بین دو دوره مالی است برای نمایش منبع وجوه به کار گرفته شده در شرکت و نحوه مصرف آن وجوه است.

• اهداف تهیه صورت گردش وجوه نقد

- برآورد توان بازپرداخت تعهدات جاری و آتی و نیاز به اخذ وجه
- برآورد توان ایجاد جریانهای مثبت نقدینگی در آینده
- برآورد تاثیرات سرمایه گذاری و فعل و انفعالات مالی بر وضع مالی شرکت

• مزایای تهیه صورت گردش وجوه نقد

- نمایش توان بقاء آتی شرکت
- درک آسان وضعیت مالی شرکت
- ایجاد اطمینان در خصوص توان بازپرداخت تعهدات

صورت جریان نقدی

• مصارف جریان نقدی

– هزینه‌های راه‌اندازی

– هزینه‌های جاری

– دارایی‌ها

• منابع جریان نقدی

– درآمدهای ناشی از فروش

– وام‌های بانکی

– آورده سهام‌داران

صورت جریان نقدی

- صورت جریان نقدی نباید منفی شود.
- فروش قسطی را در صورت جریان نقدی در نظر بگیرید.
- حاشیه اطمینان کافی برای تامین جریان نقدی در نظر بگیرید.

صورت جریان نقدی

خالص جریان نقدی	سال قبل	تامین سرمایه	هزینه‌های جاری سرمایه‌گذاری	فروش	شش ماهه
50	0	300	200	0	اول
30	50	150	100	0	دوم
50	30	50	50	100	سوم
80	50	0	20	150	چهارم
110	80	0	20	200	پنجم
140	110	0	20	200	ششم

Income Statement

صورت حساب سود و زیان

- صورت حساب سود و زیان ۳ سال گذشته و پیش بینی آن برای ۳ تا ۵ سال آینده در این قسمت تهیه می شود.
- در تهیه صورت حساب سود و زیان توجه به میزان سودآوری شرکت متناسب با حجم فعالیت جاری و آتی مهم است.
- صورت حساب سود و زیان باید نمایانگر چگونگی تحقق اهداف شرکت و سهم هر یک از اجزا سازمان در تحقق آن باشد.
- در تهیه صورت حساب سود و زیان پیش بینی
 - فروش
 - هزینه ها
 - آن دسته از جریان های نقدی شرکت که با فروش ارتباط مستقیم دارند
 - سیاست تامین مالی و تقسیم سود شرکت مهم است.

صورت حساب سود و زیان

درآمدها (فروش)

کسر می شود:

قیمت تمام شده کالای فروش رفته

سود (زیان) ناویژه

کسر می شود:

هزینه های عملیاتی

سود (زیان) عملیاتی

اضافه (کسر) می شود:

درآمدها (هزینه ها) ناشی از سایر فعالیتها (سرمایه گذاری ها)

صورت حساب سود و زیان

سود (زیان) قبل از بهره ومالیات

کسر می شود :

هزینه بهره

سود(زیان) قبل از مالیات

کسر می شود :

مالیات

سود(زیان) پس از مالیات

صورت حساب سود و زیان

سال	1383	1384	1385
فروش	200	250	300
هزینه فروش	30	40	50
هزینه تولید	100	130	160
درآمد عملیاتی	70	80	90
هزینه مالی	50	50	50
لیات	5	10	15
سود قابل تقسیم	15	20	25

Balance Sheet

ترازنامه

- ترازنامه ۳ سال گذشته و پیش بینی آن برای ۳ تا ۵ سال آینده در این قسمت تهیه می شود.
- در تهیه ترازنامه توجه به منابع تامین مالی و مصارف آن مهم است.

اجزای ترازنامه

• سمت چپ (منابع
مالی)

– بدهی‌های جاری

– بدهی‌های

بلندمدت

– حقوق صاحبان

سهام

– جمع کل بدهی و

حقوق صاحبان سهام

• سمت راست (مصارف
مالی)

– دارایی‌های جاری

– دارایی‌های ثابت

– سایر دارایی‌ها

– جمع کل دارایی‌ها

سرمایه مورد نیاز

- سرمایه راه اندازی
- سرمایه کاری (جاری)
- سرمایه رشد

صورت منابع تامین سرمایه و مصارف آن

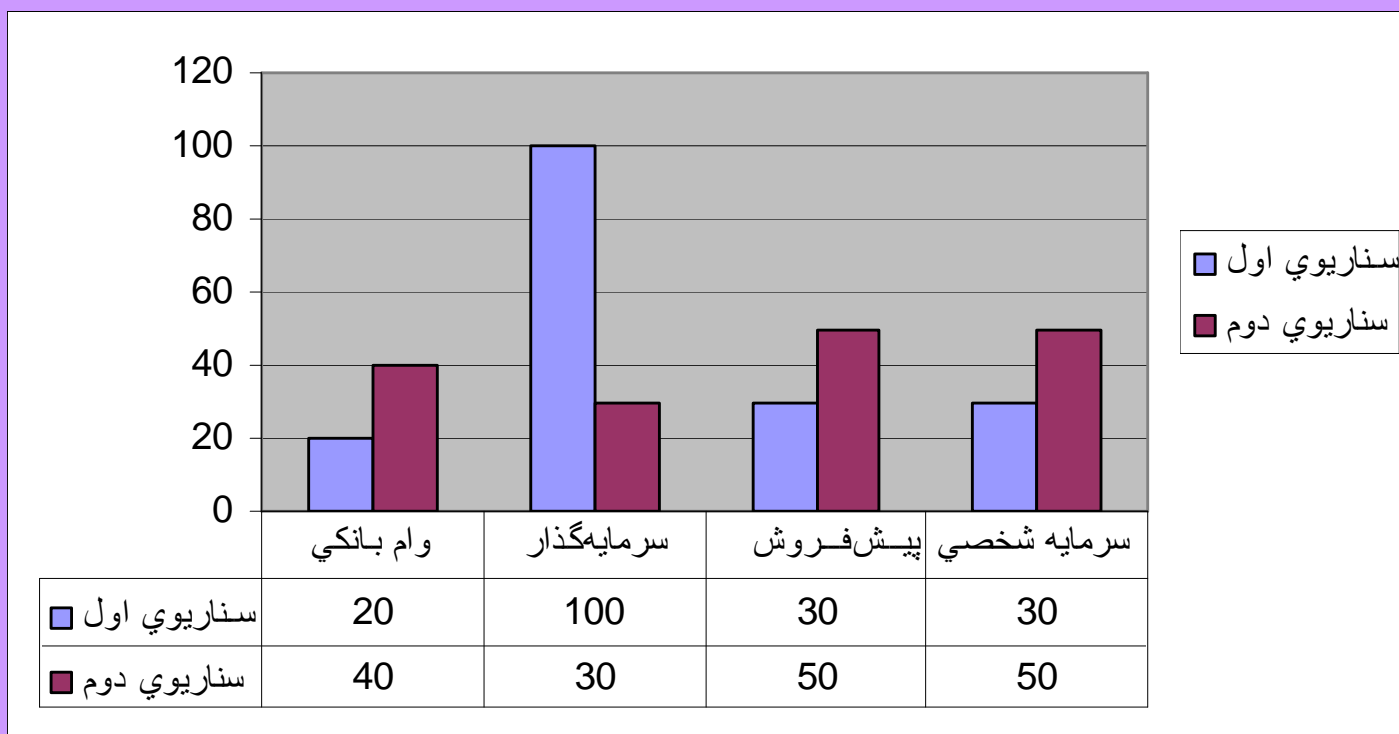
برای وام‌دهندگان و بانک‌داران مهم‌ترین قسمت این است که پول پرداختی توسط آنان برای چه منظوری خرج خواهد شد.

از نظر سرمایه‌گذاران مساله مهم این است که شرکت از چه روش‌هایی سرمایه مورد نیاز را تامین نموده و آن را چگونه مصرف خواهد نمود. گزارش صورت تامین و مصرف سرمایه باید به روشنی این موضوع را بیان نماید.

منابع تامین سرمایه

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

سناریوهای تامین سرمایه



اعداد : میلیون تومان

گزارش مصرف سرمایه

وام‌دهنده علاقه‌مند هستند تا بدانند پولی که به شما می‌دهد چگونه خرج خواهد شد. این گزارش باید با اطلاعات ضمیمه پشتیبانی شود.

مثال : شرکت بهار، وام ۵۰۰ میلیون ریالی درخواست شده را برای نوسازی خطوط پرداخت نهایی خود و آموزش پرسنل برای استفاده از این خطوط جدید مصرف خواهد کرد. در نتیجه این امر زمان توقف قطعات در پرداخت نهایی دو روز کم‌تر شده و قیمت تمام‌شده آن نیز ۳۰٪ کاهش خواهد یافت که در نتیجه قیمت تمام شده کل محصول ۱۰٪ کاهش خواهد یافت.

(گزارش توجیهی شرکت مشاوران ظرفیت‌سازی در ضمیمه ۳ گزارش حاضر به جزییات این موضوع اشاره نموده است.)

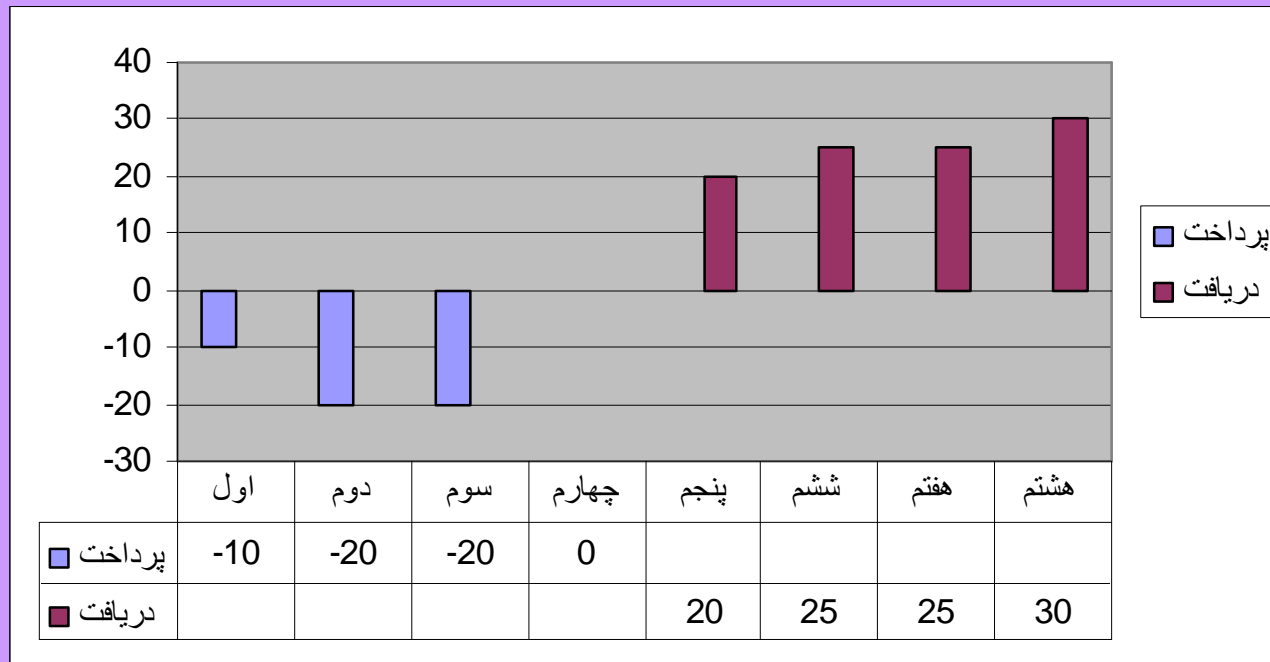
تحليل اقتصادى طرح تجارى

- نرخ بازگشت سرمايه (Payback Period)

- نرخ بازگشت داخلى (IRR)

- ارزش خالص فعلى (NPV)

پیشنهاد تامین مالی



نرخ بازگشت داخلی این پروژه ۳۵٪ است.

نسبت‌های مالی

- نسبت‌های نقدینگی

- نسبت جاری

- نسبت سریع

- نسبت‌های فعالیت

- گردش کل دارایی‌ها

- گردش حساب‌های دریافتی

- میانگین دوره وصول مطالبات

نسبت‌های مالی

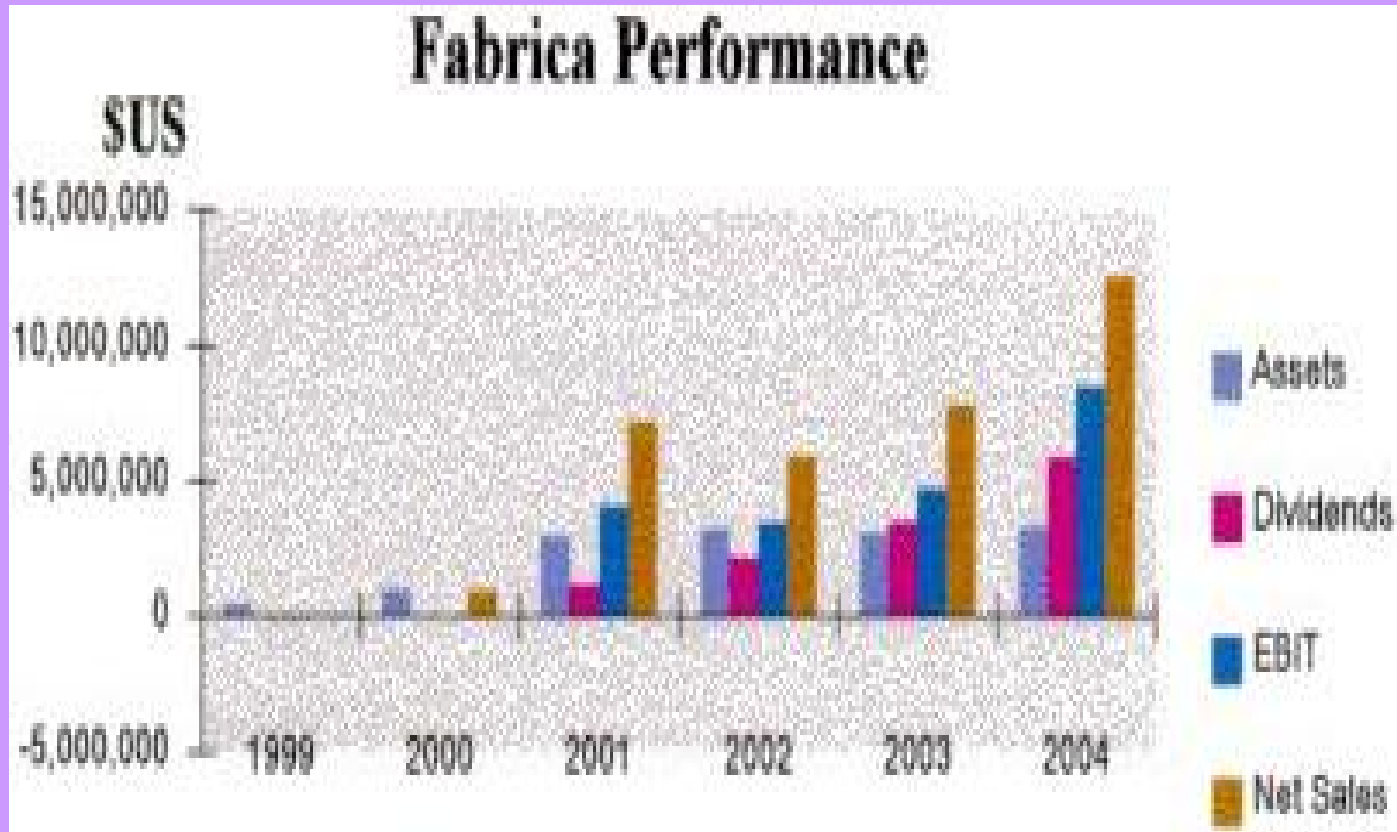
- نسبت‌های اهرمی

- نسبت بدهی
- نسبت پوشش هزینه‌ها

- نسبت‌های سودآوری

- حاشیه سود ناویژه
- بازده کل دارایی‌ها (ROI)
- بازده ارزش ویژه (ROE)

مثال : نمودار عملکرد مالي



سال

نکاتی برای نوشتن بخش مالی

- ۱- محتاط باشید.
- ۲- صادق باشید.
- ۳- از اصطلاحات استاندارد استفاده نمایید.
- ۴- واقع بین باشید.
- ۵- تجربه‌های عملی در کسب و کار خود را مدنظر قرار دهید.
- ۶- از روش‌های حسابداری علمی استفاده کنید.
- ۷- سازگاری بین اجزاء را رعایت نمایید.

پرنامہ عملیاتی ورپسک

برنامه عملیات

- ۱- فرآیند تولید
- ۲- فن آوری تولید
- ۳- تجهیزات و امکانات مورد نیاز
- ۴- شبکه تامین
- ۵- سرویس مشتری
- ۶- ساختار سازمانی و نیروی انسانی
- ۷- اقدامات اصلی

برنامه عملیات

۱. کارگاه و تجهیزات مورد نیاز
۲. فرآیند تولیدی
۳. فن آوری تولید
۴. نیروی کار مورد نیاز
۵. سیستم تامین و توزیع
۶. سیستم مدیریت موجودی ها
۷. سیستم سفارش گیری و ارائه خدمت به مشتری

برنامه عملیات : تجهیزات و ماشین آلات

-نوع ماشین آلات مورد نیاز

-سطح فن آوری ماشین آلات

-شیوه تامین ماشین آلات (خرید، دست دوم، اجاره و...)...

-یوتیلیتهای مورد نیاز

برنامه عملیات : برنامه موجودی ها

- سطح مورد نیاز موجودی

-سیستم سفارش دهی موجودی

-تاخیرهای زمانی در سیستم موجودی

برنامه عملیات : ملاحظات کمی

- ظرفیت مورد نیاز و درجه استفاده از آن

- تغییرات استفاده از ظرفیت

- بهره‌وری تولید

- تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

- ...

برنامه عملیات : ارزیابی تامین کنندگان

-تعداد تامین کنندگان

-زمان تحویل محصول

-درجه اطمینان تامین کنندگان

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

-سرویس‌های اضافی که از تامین کنندگان قابل تامین است.

برنامه عملیات : تحقیق و توسعه و فن آوری

- سطح فن آوری مورد نیاز

- آیا به تحقیق و توسعه نیاز داریم؟

- شیوه تامین فن آوری

- ساختار کاری واحد تحقیق و توسعه

برنامه عملیات : سرویس مشتری

برنامه عملیات : سایر مسائل

-ملاحظات قانونی عملیات

-ملاحظات محیط زیستی

-ملاحظات ایمنی

-شیوه استفاده از بیمه ها

- ...

استراتژی‌های رشد

سازمان چگونه می‌خواهد در دوره برنامه رشد نماید :

۱- سرمایه‌گذاری‌های داخلی

۲- خرید شرکت‌های دیگر

۳- ادغام با شرکت‌های دیگر

۴- ...

استراتژی‌های خروج : فروش سهام

چه برنامه‌ای برای رشد و واگذاری شرکت پس از سودآور شدن شرکت داریم؟

استراتژی‌های خروج : شکست

در صورت شکست در فعالیت چگونه با کم‌ترین هزینه خارج خواهیم شد.

(۱) فروش دارایی‌ها

(۲) فروش برند

(۳) فروش فن‌آوری

(۴) ...

ریسک عملیات

۱- ریسک از دست دادن سرمایه

۲- ریسک لو رفتن فن آوری

۳- ریسک شکست در تولید محصول / خدمت

۴- ریسک از دست دادن پرسنل کلیدی

ریسک‌های بازار

عوامل موثر بر تغییر بازار

ریسک از دست دادن هزینه‌های بازاریابی

ریسک عکس‌العمل رقبا

ریسک عدم پذیرش در کانال‌های توزیع

برنامه کاهش ریسک

از طریق چه فعالیت‌هایی می‌توان ریسک‌ها را به حداقل رساند؟

اطلاعات

پشیمان

اطلاعات پشتیبان و ضمایم



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

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

ضمیمه : فرضیات مالی

- نرخ ارز

- نرخ سود بانکی (بهره)

- نرخ تورم

- نرخ رشد اقتصادی کشور

- حجم سرمایه‌گذاری‌های دولت

- قوانین اقتصادی

- دستمزد پرسنل

- ...

اگر طرح تجاری شما در حوزه خدمات است:

وقتی شما خدمتی را به کسی می فروشید کل قابلیت خود را به وی عرضه می دارید.

خصوصیات مشترک کسب و کارهای تجاری

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

روندهای کسب و کار در دنیای حاضر

– سرعت توزیع بالا

– استفاده از فرانشیز در گسترش کسب و کار

– خرید یک دفعه‌ای

روش‌هایی برای ارتقاء موقعیت خدمات

1. محصول خود را بیشتر ملموس کنید.
2. یک تصویر متمایز از دیگران برای خود ایجاد کنید.
3. با مشتریان خود در تماس باشید.
4. خرید به دفعات را تشویق کنید.
5. بر روی کیفیت و آموزش پرسنل سرمایه‌گذاری کنید.
6. روش‌هایی برای استفاده از ظرفیت اضافی خود پیدا کنید.

نکاتی که در ارائه کردن طرح تجاری باید توجه نمود.

- افراد موفق معمولا قدرت ارائه بالایی دارند.
 - دقیق و سر اصل مطلب
 - آماده مذاکره باشید.
 - از نمودار و جدول به اندازه کافی استفاده کنید.
- پرهیز کنید از:

- ارائه مطلب بدون آمادگی قبلی
- اعداد خیلی عجیب
- استفاده بیش از حد از فن آوری

یک برنامه کسب و کار باید:

- چشم‌انداز دار ولی منطقی
- به لحاظ مالی مطمئن ولی انعطاف‌پذیر
- برای امروز نوشته می‌شود ولی سه تا پنج سال آینده را نیز در برداشته باشد.
- یک برنامه رسمی است ولی به سادگی قابل خواندن است.
- خلاقانه است ولی از اصول پیروی می‌کند.

نکات مهم

- خلاصه، مستقیم و دارای جزئیات
- سریعاً سر اصل موضوع برود.
- سریعاً به نتیجه اشاره نماید.
- فوراً بیان نماید که کسب و کار شما چه خواهد بود؟
- فوراً بیان نماید که از چه مدل کسب و کاری پول در می آورید؟
- بر روی مشتریان متمرکز شود.
- ویژگی ممتاز شرکت شما را بیان نماید.
- الزامات را به روشنی بیان نماید.

نکات مهم

- با خودتان واقع بین باشید .
- فراموش نکنید که با این برنامه تجاری بر روی آینده خود سرمایه گذاری می کنید.
- اهداف بلندمدت را برای ۳ تا ۵ سال بیان نماید.
- سه تا چهار استراتژی اصلی را بیان نماید.
- بر روی مدل فروش و کانال های توزیع متمرکز شود.
- تا حد امکان استراتژی کسب و کار الکترونیکی شما را بیان نماید.
- برنامه را واقع بینانه ولی هیجان انگیز و آینده نگر تهیه کنید.

نکات مهم

- استراتژی‌ها را با تاکتیک‌های عملی پشتیبانی نمایید.
- برنامه خود را با داده‌های بازار واقعی ملموس کنید.
- بر روی ریسک‌های کار به صورت عینی بحث کنید.
- به این سوال که مشتری چرا باید کالا را از شما بخرد پاسخ دهید.
- موانع ورود برای دیگران را شناسایی کنید.
- خواننده برنامه را نسبت به موفقیت آن قانع کنید.

نکات مهم

- بیان نمایید که به چه مقدار پول نیاز دارید؟
- به دقت بیان کنید که پولها را چگونه خرج خواهید کرد؟
- به روشنی استراتژی خروج خود را بیان نمایید.
- به فرمت‌های برنامه تجاری استاندارد و پذیرفته شده وفادار بمانید.
- سعی نکنید که دلفریبی کنید.

نکات مهم

- فقط در مورد گذشته ننویسید. بر روی آینده متمرکز شوید.
- فقط بر روی خودتان و فن آوری خودتان متمرکز نشوید.
- از اصطلاحات خیلی فنی استفاده ننمایید.
- تحقیق عینی در مورد مشتریان را فراموش ننمایید.
- درآمدهایی که می دانید محقق نخواهد شد در برنامه نیاورید.
- بودجه های خیلی جزئی در برنامه نیاورید.
- ادعاهای غیر قابل باور در برنامه نیاورید.

نکات مهم

- فراموش نکنید که آن چیزی که برنامه شما را متمایز می کند:
 - مدیریت با تجربه
 - بازارهای بزرگ و رو به رشد
 - مدل های تجاری و کانال های توزیع مطمئن
 - تاکتیک های رشد فروش تجربه شده
 - فن آوری نوآورانه

نکات مهم

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

فراموش نکنید که

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

آدرس نمونه‌هاي طرح تجاري

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

<http://www.bplans.com>

<http://www.businessplans.org/MootCorp.html>

http://www.state.nj.us/njbiz/s_step1_sample.shtml

<http://www.sb.gov.bc.ca/smallbus/workshop/download/samplebp.html>

<http://153.91.1.141/sbdc/centsbdc/BUSPLAN.HT>