



الحمد لله رب العالمين

آشنایی مقدماتی با نحوه تهیه طرح کسب و کار

Dr. Ghasem Azarian

*Research Center for Health Sciences, Hamadan University
of Medical Sciences, Hamadan, Iran.*

E-mail: g.azarian@umsha.ac.ir

تجاری سازی فرایند

الگوی کسب و کار

**تامین
سرمایه**

**طراحی فرآیند
ساخت**

مشارکت و سرمایه گذاری در تولید فناوری

طرح کسب و کار

طرح کسب و کار ۱ صفحه ای

ساخت نمونه اولیه

امکان سنجی مقدماتی

ایده

نیاز

طراحی های اولیه
کسب . کار

ایده پردازی
فرصت شناسی

مشارکت و سرمایه گذاری در تولید و
بازاریابی

ساخت نیمه

صنعتی

ساخت

معرفی

...

چرا باید طرح کسب و کار بنویسید؟

- برای یک بررسی واقعی
- برای فراهم کردن یک آزمون امکان پذیری
- برای گرفتن تصمیمات بهتر
- به عنوان راهنما و ابزار اندازه گیری
- به عنوان ابزار تأمین مالی
- به عنوان یک وسیله ارتباطی



طرح کسب و کار

○ سه سوال اساسی در طرح های کسب و کار:

هم اکنون در کجا می رویم؟ به کجا می رویم؟ چطور به آنجا برویم؟

○ طرح کسب و کار، مهمترین سند نوشته شده ای است که تمام جنبه های مختلف

کسب و کار را پیش از راه اندازی آن بررسی می کند.

○ طرح کسب و کار حاوی برنامه های 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.



برای یک بررسی واقعی

- طرح کسب و کار موجب می شود که شما بعضی از پیش فرضهایی که قبلاً در ذهن خود داشتید مورد بررسی و بازبینی هدفمند و نقادانه قرار دهید و بتوانید پاسخی مناسب برای سؤالهای تان 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 دارید؟ آیا میتوانید آن را بازپرداخت کنید؟
- موانع موفقیت شما در این راه چیست؟



برای گرفتن تصمیمات بهتر

- جمع آوری اطلاعات قبل از اینکه به آنها نیازمند شوید، 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 پیشرفت تان را در مقایسه با انتظارات برنامه ریزی شده اندازه بگیرید



به عنوان ابزار تأمین مالی

○ طرح کسب و کار مدرکی است که نهایتاً ایده کسب و کار مخاطره آمیز شما را به عنوان یک فرصت سرمایه گذاری بالقوه به شرکا و تأمین کنندگان 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.





اهمیت تهیه برنامه کسب و کار

- شرکتهایی که BP را بدرستی تهیه کرده اند، ۵۰٪ درآمد بیشتر نسبت به آنهایی که BP نداشتند کسب کرده اند.
- از کسب و کارهایی که بیش از ۵ سال عمر کردند بیش از ۹۰٪ BP مدون داشتند.
- ۴۰٪ از کسب و کارهایی که BP نداشتند در سال اول ادامه فعالیت ندادند.

انواع طرح های تدوین شده برای کسب و کار

- طرح های کسب و کار را از نظر میزان پرداختن به جزئیات یا محتوای اطلاعاتی می توان به سه دسته زیر تقسیم نمود :
 - طرح کسب و کار یک صفحه ای
 - طرح کسب و کار معمولی
 - طرح توجیه فنی - اقتصادی (طرح امکان سنجی)



امکان سنجی یا FEASIBILITY STUDY چیست؟

➤ 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، مکان اجرای طرح، مراحل و نحوه تامین مالی پروژه.
- 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 با جزئیات کامل 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 جزئیات اجرای پروژه دارد حتی مشخصات افراد کلیدی و مکان.



تفاوت طرح کسب و کار و مطالعات امکان سنجی

- تحقیقات بازاریابی به معنای واقعی کلمه در طرح کسب و کار به بلوغ می‌رسد، در صورتیکه ارزیابی بازار در مطالعات امکان سنجی تنها تا بدان حد معتنا به است که بتواند ارزش فروش شرکت را در ماهها و سالهای آینده برآورد کند و از این رهگذر زمینه را برای مطالعات مالی و اقتصادی فراهم آورد و نه بیشتر از آن.
- از دیگر سو بررسی های فنی و تکنولوژیک حجم زیادی از مطالعات امکان سنجی را به خود اختصاص می‌دهد در صورتیکه این بخش در طرح کسب و کار کمرنگتر است.
- در مطالعات امکان سنجی طرح های تولیدی، صحبت راجع به آنچه به طرح ریزی واحدهای صنعتی مربوط می‌شود بسیار رایج است



مسئول تهیه طرح کسب و کار؟

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

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

گروه های علاقه مند به طرح کسب و کار

سرمایه گذاران مخاطره آمیز (VC's) و شرکای اولیه
سرمایه گذاران بخش خصوصی
دستگاههای اجرائی و برنامه ریزان اقتصادی کشور
موسسات وام دهنده



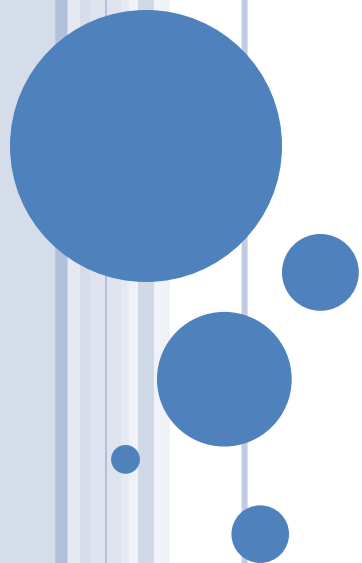
سؤال: در چه هنگام برنامه کسب و کار در طرح ریزی دچار سوگیری می شود؟

جواب :

- نبود اهداف واقع بینانه
- عدم پیش بینی موانع
- عدم تعهد
- کمبود تجربه (تجاری یا تکنیکی)
- نبود بازار مناسب



بخش های مختلف طرح تجاری



بخش‌های مختلف طرح تجاری

- بخش معرفی
- خلاصه مدیریتی
- تجزیه و تحلیل محیط
- تجزیه و تحلیل صنعت
- شرح کسب‌وکار
- برنامه تولید
- برنامه بازاریابی
- ساختار سازمانی
- ارزیابی ریسک
- برنامه مالی
- ضوابط

بخش اول: معرفی

این بخش، صفحه‌ای است که برای فراهم کردن **خلاصه کوچکی** از **طرح تجاری**، تنظیم می‌شود. صفحه معرفی باید مطالب زیر را در برداشته باشد:

○ نام و نشانی کسب و کار

○ نام بنیانگذار (کارآفرین) یا کارآفرینان و آدرس و شماره تلفن آنها

○ توضیح مختصری در مورد کسب و کار و اساس کار آن

○ میزان نیازهای مالی

○ معرفی محصول تولیدی یا خدمات قابل ارائه



بخش دوم: خلاصه مدیریتی

خلاصه مدیریتی بیان می کند که:

- کسب و کار شما چیست؟
- راهبرد 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؟
- چه برنامه ای برای رشد و توسعه در آینده دارید؟



خلاصه مدیریتی

- ❖ این قسمت از طرح **پس از پایان یافتن تدوین طرح تجاری** نوشته می شود.
- ❖ خلاصه مدیریتی باید حدود دو تا سه صفحه باشد و بتواند علاقه سرمایه گذاران را جلب نماید.
- ❖ با خواندن این خلاصه، سرمایه گذار یا حمایت کننده به این نتیجه می رسد که کل طرح تجاری ارزش خواندن دارد یا خیر؟
- ❖ خلاصه مدیریتی باید:
 - منطقی
 - روشن
 - هیجان انگیز
- ❖ خلاصه مدیریتی شبیه یک رزومه است.
- اگر بتواند توجه خواننده را جلب نماید بقیه گزارش نیز خوانده خواهد شد.



خلاصه مشخصات طرح

	نام محصول	
	ویژگی محصول یا طرح	
	ظرفیت پیشنهادی طرح	
	موارد کاربرد	
	مواد اولیه مصرفی عمده (مقدار داخلی یا خارجی)	
	اشتغالزایی (نفر)	
	زمین مورد نیاز (مترمربع)	
	تولیدی (مترمربع)	زیربنا
	اداری (مترمربع)	
	انبار (مترمربع)	
	آب (مترمکعب)	میزان مصرف سالانه یوتیلیتی
	برق (کیلووات)	
	گاز (مترمکعب)	
	ارزی (یورو)	سرمایه گذاری ثابت
	ریالی (هزار ریال)	
	مجموع (هزار ریال)	
	(هزار ریال)	سرمایه در گردش
		نقطه سر به سر تقریبی

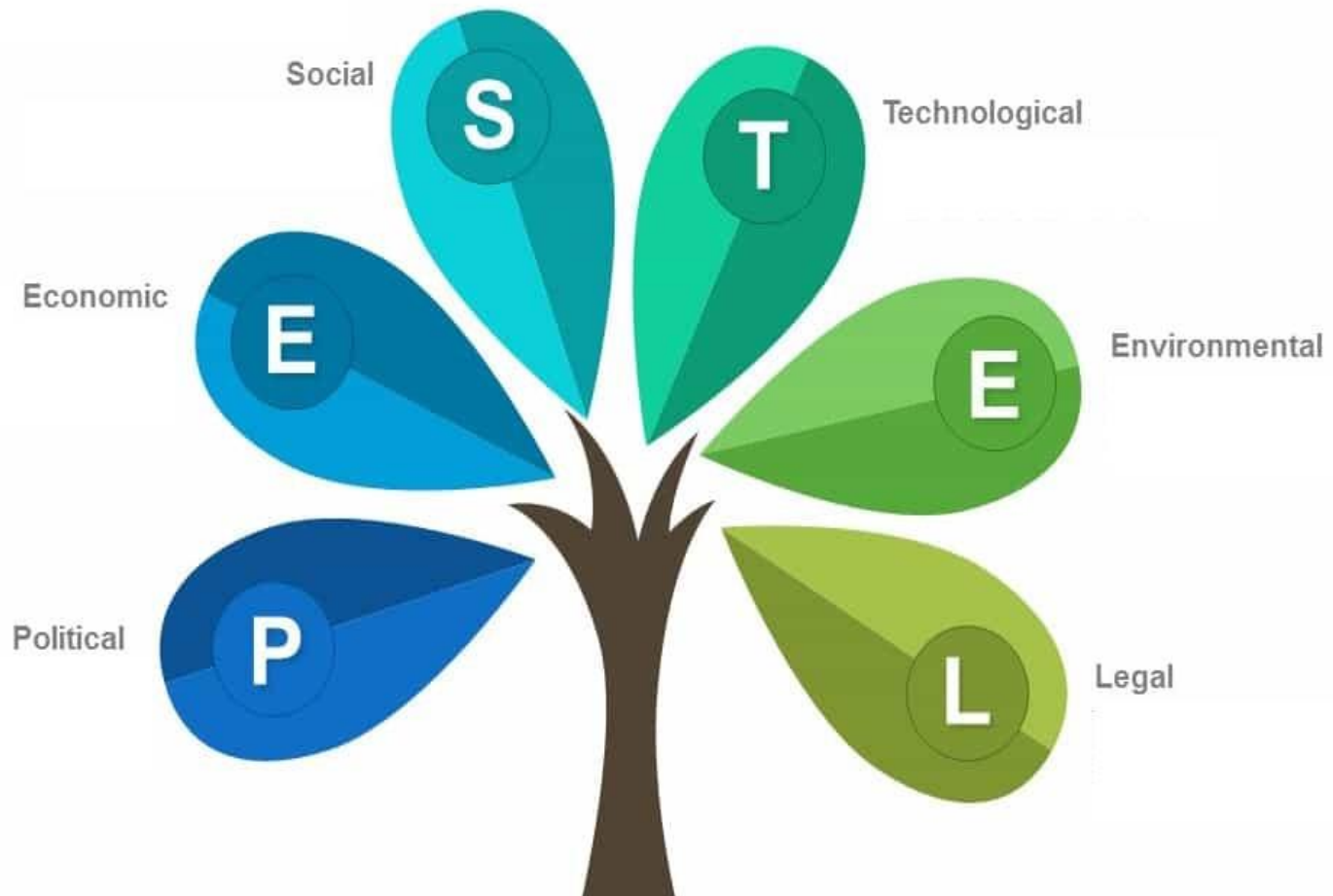


بخش سوم:
تحليل
محيط، صنعت و بازار



تحليل محیطی

PESTEL ANALYSIS



آنالیز پستل



POLITIC
سیاسی



ECONOMY
اقتصادی



SOCIAL
اجتماعی



TECHNOLOGY
تکنولوژی



ENVIRONMENT
زیست محیطی



LEGAL
قانونی



تجزیه و تحلیل صنعت

هنگامی که ارزیابی محیطی کامل شد، کارآفرین باید به ارزیابی صنعت بپردازد که بر رویه‌های خاص هر صنعت توجه دارد. در تجزیه و تحلیل صنعت به موارد زیر پرداخته می‌شود:

- اندازه بازار
- نرخ رشد بازار
- ساختار رقابتی بازار
- صادرات / واردات محصول
- بررسی رقبا
- بررسی قیمت
- و



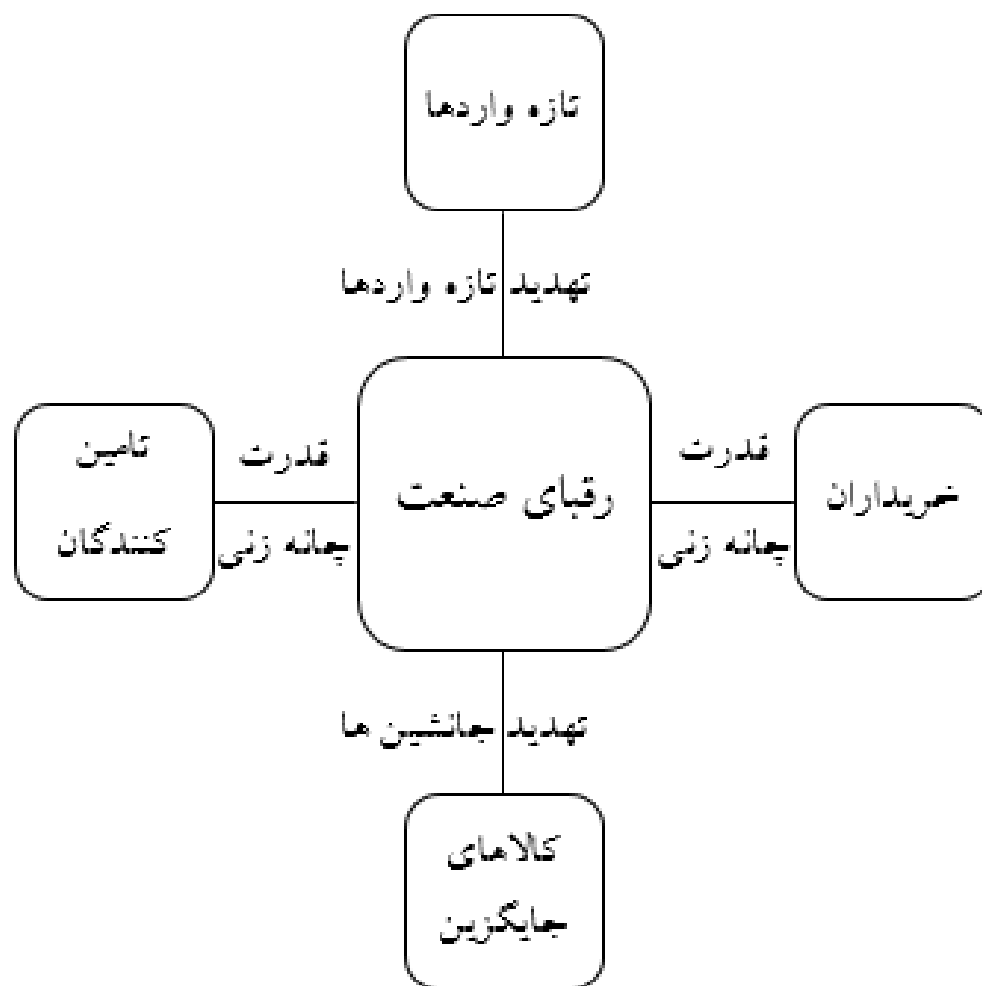
سؤالاتی که می‌تواند به تحلیل بهتر رقبا کمک کند:

- رقبای اصلی ما در بازارهای مختلف چه کسانی هستند؟
- مزیت‌های شرکت شما نسبت به سایر رقباء چیست؟
- قوت و ضعف‌های رقباء
- 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؟
- و



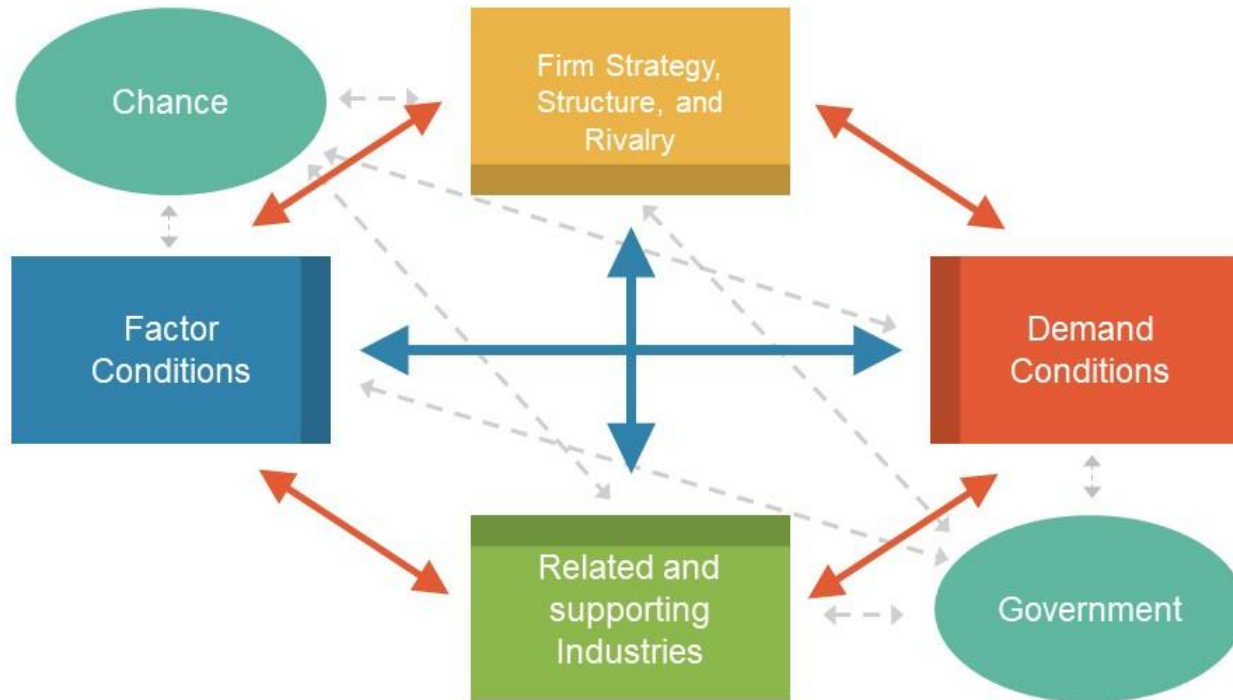
تحليل شدة رقابت در صنعت





مدل الماس مايكل پورتر

Porter's Diamond Model



تجزیه و تحلیل بازار

○ در نهایت، در قالب تحلیل بازار به بررسی بازار می پردازیم.

○ اطلاعات زیر را می توان در مورد بازار به دست آورد:

• مشتریان کدام اند؟

• فضای تجاری در بخش بازار مورد نظر و محدوده جغرافیایی مربوط که

کسب و کار در آنجا به رقابت خواهد پرداخت، چگونه است؟

• و غیره.



تجزیه و تحلیل بازار

- میزان ضرورت محصول (کالا یا خدمت) برای بازار Urgency
- اندازه بازار Market size
- محدوده قیمت قابل عرضه Potential Price Range
- هزینه جذب مشتری یا ایجاد مشتری جدید Customer Acquisition
- Cost
- هزینه رساندن محصول به دست مشتری Product Delivery Cost
- میزان منحصر به فرد بودن محصول Product Uniqueness
- سرعت عرضه محصول به بازار Speed to market
- نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه Up-front investment
- پتانسیل عرضه محصولات وابسته Cross-sell potential
- مدت زمان زنده ماندن یا طول عمر محصول Product Lifespan



بخش چهارم: شرح کسب و کار



محتویات یک طرح کسب و کار یک صفحه ای

- چشم انداز: یک تصویر ذهنی از کارتتان در آینده
- ماموریت (رسالت): فلسفه وجودی شما چیست؟ و چه کاره اید؟
- اهداف: مقاصد ویژه و قابل اندازه گیری که به دنبال رسیدن به آن ها هستید.
- استراتژی ها: چگونه این کسب و کار 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 تصویر 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 .



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 باورهای 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 .



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 ۵۰۰۰۰۰ 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



بخش پنجم: برنامه عملیاتی



برنامه عملیاتی

۱. تعیین تکنولوژی تولید
۲. تعیین ظرفیت تولید
۳. شرح فرآیند تولید
۴. بررسی و انتخاب ماشین آلات
۵. تعیین تعداد ماشین آلات مورد نیاز
۶. بررسی و انتخاب روش و تجهیزات حمل و نقل داخلی
۷. برآورد موجودی ها
۸. برآورد امکانات جانبی
۹. برآورد نیروی انسانی مورد نیاز طرح
۱۰. برآورد هزینه های کارکنان
۱۱. برآورد فضای مورد نیاز
۲۱. مکان یابی



برنامه عملیاتی

۱- بررسی و انتخاب تکنولوژی مناسب

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

۲- تعیین ظرفیت تولید

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



برنامه عملیاتی

۳- شرح فرایند تولید

- وقتی قرار است محصولی ساخته شود قاعدتا باید مراحل را که از قبل مشخص گردیده اند طی شوند.
- همه فعالیت هایی که در رابطه با تحلیل محصول برای **تعیین عملیات و تجهیزات** مورد نیاز صورت می گیرد **طراحی فرایند** نامیده می شوند .
- برای نمایش شرح فرایند تولید از نمودار های زیر استفاده می شود:
 - نمودار مونتاژ
 - نمودار عملیات
 - 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

۵- تعیین تعداد ماشین آلات مورد نظر

○ بعد از انتخاب نوع ماشین آلات باید تعداد مورد نیاز محاسبه شود.

۶- بررسی و انتخاب روش و تجهیزات حمل و نقل داخلی:

○ با استفاده از نمودار جریان فرایند، مناسب ترین روش حمل و نقل های داخلی مورد نیاز اجرا می شود.



برنامه عملیاتی

۷- برآورد موجودی ها

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

۸- برآورد امکانات جانبی

- در یک واحد صنعتی فعالیت خدماتی و کمک تولیدی زیادی وجود دارد 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:
 - ۱- امکانات جانبی اداری: دبیر خانه-حسابداری-بازاریابی-بایگانی
 - ۲- امکانات جانبی تولید: کنترل تولید-انبارها-اطلاق ابزار
 - ۳- امکانات جانبی کارکنان: غذاخوری-محل استراحت-امکانات بهداشتی
 - ۴- امکانات جانبی کارخانه: تجهیزات تهویه-آتش نشانی-آسانسور



برنامه عملیاتی

۹- برآورد نیروی انسانی مورد نیاز طرح

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

۱۰- برآورد هزینه های کارکنان

- شامل حقوق و دستمزد مزایا بیمه عیدی

۱۱- برآورد فضای مورد نیاز

- با استفاده از اطلاعات مراحل قبل در این مرحله اندازه فضاهای 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

۱۲- تهیه طرح مقدماتی جانمایی

○ 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

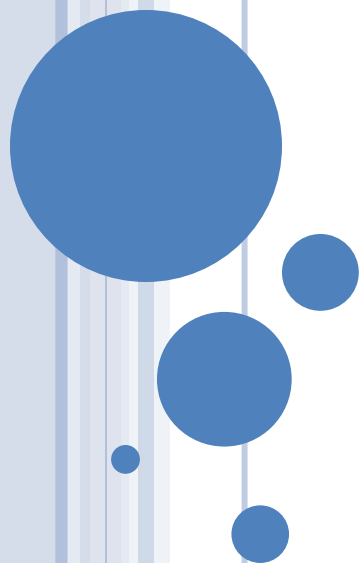
➤ امکانات زیر بنایی مانند حمل و نقل-جاده ها-راه آهن
فرودگاه

➤ دسترسی به نیروی کار متخصص

➤ مقررات دولت



بخش ششم: برنامه بازاریابی



برنامه بازاریابی

✓ در این بخش استراتژیهای بازاریابی مشخص می شوند.

✓ طرح بازاریابی مشخص می کند که کالاها یا خدمات را چگونه باید

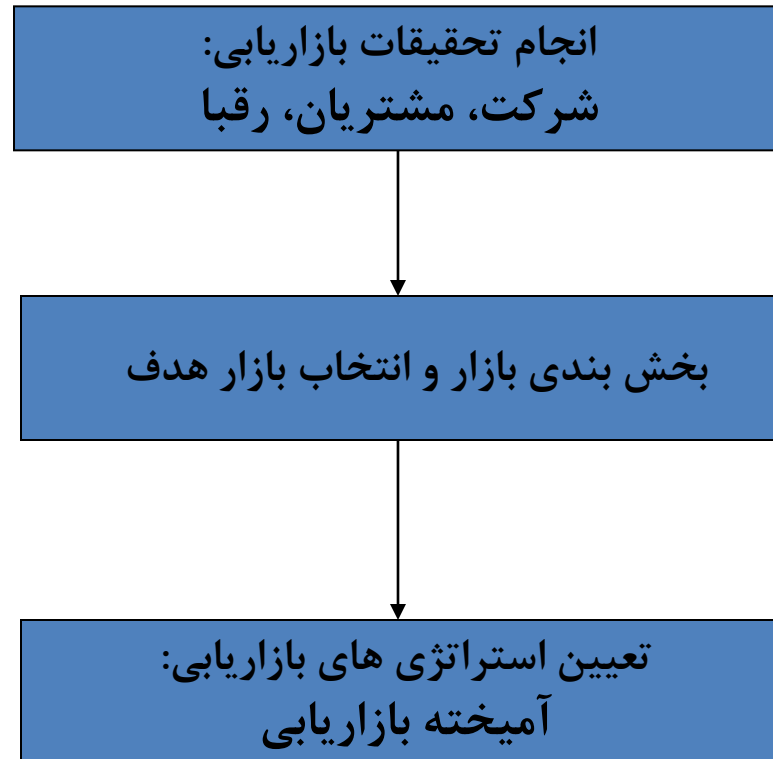
توزیع کرد، قیمت گذاری نمود، تبلیغ کرد و خدمات پس از فروش

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 بازاریابی را ممکن است خود کارآفرین یا یک مشاور تحقیقات بازاریابی انجام دهد.



انجام تحقیقات بازار

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

۱. استفاده کنندگان چه کسانی اند، کجا مستقرند، چه میزان خرید می کنند، از چه کسی می خرند و چرا؟

۲. چگونه از تبلیغات و آگهی استفاده می شود و کدام رویکرد مؤثرتر بوده است؟

۳. تحولات قیمت در بازار کدامند و چه کسی این تحولات را به وجود آورده است و چرا؟

۴. از دید بازار چه محصولاتی رقبایند؟

۵. کدام شبکه توزیع کالا نیاز مصرف کنندگان را تأمین و چگونه عمل می کند؟

۶. رقابت کنندگان چه کسانی اند، کجا مستقر شده اند، چه مزایا/ معایبی دارند؟

۷. موفق ترین رقیبان از چه شیوه های بازار یابی ای استفاده می کنند؟ رقیبان نا موفق چه طور؟

۸. اهداف کلی شرکت برای سال آتی و پنج سال بعدی چیست؟

۹. تواناییهای شرکت کدامند؟ ضعفهای آن کدامند؟



بخش بندی بازار و تعیین بازار هدف

بخش بندی بازار:

تقسیم بازار به گروه های 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 ...



تعیین استراتژی های بازاریابی از طریق آمیخته بازاریابی: 4P

❖ محصول **Product**

❖ قیمت **Price**

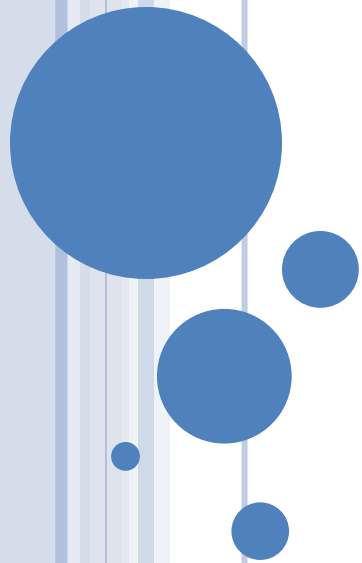
❖ پیشبرد فروش (تبلیغات، ترویج فروش، روابط عمومی)

Promotion

❖ توزیع **Place**



بخش هفتم: طرح سازمانی



طرح سازمانی

- مالکیت
- ساختار سازمانی
- هیئت مدیره
- برنامه زمان بندی



برنامه زمان بندی

برای عملیات و فعالیتهایی نظیر موارد زیر پیش‌بینی زمانی و هزینه‌های لازم را مشخص نمایید:

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

جدول زمان بندی

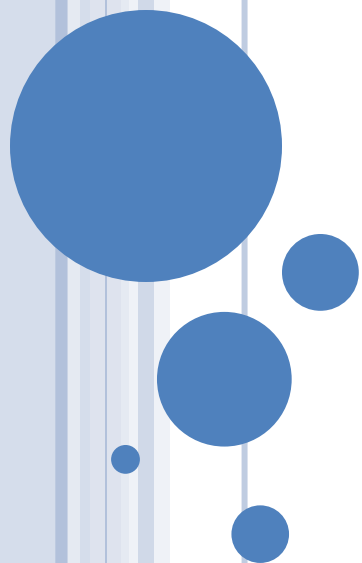
در این قسمت باید کلیه مراحل راه اندازی کسب و کار از ابتدا تا مرحله فروش را فهرست کرده و هر یک را زمان بندی نمایید. مثال :

بخش هشتم: برنامه مالی

- پیش بینی درآمدها
- پیش بینی هزینه ها
- پیش بینی منابع تامین سرمایه
- پیش بینی ترازنامه
- پیش بینی صورت حساب سود و زیان
- پیش بینی صورت جریان نقدی
- تجزیه و تحلیل مالی



بخش هشتم: برنامه مالی



برنامه مالی

۱- برآورد مجموع درآمدها

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

۲- برآورد هزینه ها

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

۱- مرحله اجرای طرح (سرمایه ثابت)

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



سرمایه ثابت

- زمین
- محوطه‌سازی، احداث ساختمان‌های صنعتی و غیر صنعتی
- تأسیسات زیربنایی
- تسهیلات خدماتی و وسایل نقلیه
- هزینه خرید تجهیزات و ماشین‌آلات اصلی مورد نیاز و هزینه‌های وابسته (گمرک)
- هزینه‌های قبل از بهره‌برداری
- هزینه‌های پیش‌بینی نشده (مثلاً ۵ درصد هزینه‌های مربوط به سرمایه‌گذاری ثابت)



خلاصه هزینه‌های ثابت سرمایه‌گذاری

ردیف	شرح	مبلغ (هزار ریال)
۱	هزینه خرید زمین	۲,۵۰۰,۰۰۰
۲	هزینه ماشین‌آلات و تجهیزات خط تولید	۴۱۱,۰۰۰
۴	هزینه تأسیسات	۲۶۱,۳۲۰
۶	هزینه ماشین‌های حمل و نقل	۳۴۵,۰۰۰
۷	هزینه تجهیزات کارگاه تعمیر و نگهداری	۱۵,۰۰۰
۸	هزینه ساختمانی خط تولید، ساختمان‌های جنبی و محوطه‌سازی	۲,۳۵۹,۰۰۰
۹	هزینه گمرک و ترخیص و حمل تجهیزات	۵,۰۰۰
۱۲	هزینه نصب تجهیزات مکانیکال، الکتریکال و تأسیسات	۲۳,۱۶۳
۱۴	هزینه‌های قبل از بهره‌برداری	۴۰۲,۵۵۲
۱۵	وسایل اداری	۹۵,۵۰۰
جمع کل سرمایه‌گذاری ثابت طرح		۶,۴۱۷,۵۳۵



خلاصه هزینه‌های ساختمانی

ردیف	شرح	واحد	مقدار	انجام شده	انجام نشده	قیمت واحد (ریال)	قیمت کل (هزار ریال)
۱	ساختمان‌های صنعتی						
۱-۱	سالن تولید و دفاتر فنی تولید	مترمربع	۱۵۰	√		۵,۰۰۰,۰۰۰	۷۵۰,۰۰۰
۲-۱	انبار مواد اولیه و محصول	مترمربع	۵۰	√		۵,۰۰۰,۰۰۰	۲۵۰,۰۰۰
۳-۱	انبار ابزار و قطعات و قالب‌ها (تولید)	مترمربع	۵۰	√		۵,۰۰۰,۰۰۰	۲۵۰,۰۰۰
۲	ساختمان‌های جنبی						
۱-۲	اداری و رفاهی	مترمربع	۴۰	√		۱۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۰۰,۰۰۰
۲-۲	رختکن	مترمربع	۱۲	√		۵,۰۰۰,۰۰۰	۶۰,۰۰۰
۳-۲	راهروها و فضاهای مشترک	مترمربع	۵۰	√		۵,۰۰۰,۰۰۰	۲۵۰,۰۰۰
۳	محوطه‌سازی						
۱-۳	دیوارکشی و حصارکشی محوطه	متر	۱۴۰	√		۱,۱۰۰,۰۰۰	۱۵۴,۰۰۰
۲-۳	خاک‌ریزی و تسطیح	مترمکعب	۴۵۰	√		۲۰۰,۰۰۰	۹۰,۰۰۰
۳-۳	پارکینگ، خیابان و پیاده‌رو سازی	مترمربع	۱۰۰	√		۴۵۰,۰۰۰	۴۵,۰۰۰
۴-۳	ایجاد فضای سبز و روشنایی محوطه	مترمربع	۵۰	√			۱۱۰,۰۰۰
	جمع						
							۲,۳۵۹,۰۰۰



خلاصه هزینه تأسیسات

شرح	محل	مشخصات	تعداد	قیمت واحد (ریال)	قیمت کل (هزار ریال)
سیستم گرمایش					
سیستم گرمایش	ساختمان جنبی و تولیدی		۱	۴۰,۰۰۰,۰۰۰	۴۰,۰۰۰
سیستم سرمایش					
سیستم سرمایش	ساختمان جنبی و تولیدی		۱	۲۵,۰۰۰,۰۰۰	۲۵,۰۰۰
سیستم اطفاء حریق و وسایل آتش‌نشانی					
کپسول CO ₂ - ۶ کیلویی	ساختمان جنبی و تولیدی		۴	۱,۲۶۰,۰۰۰	۵,۰۴۰
کپسول پودر و گاز - ۴ کیلویی	ساختمان جنبی و تولیدی		۴	۵۷۰,۰۰۰	۲,۲۸۰
سوخت‌رسانی					
اجرای شبکه گاز	ساختمان جنبی و تولیدی		۱	۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰	۱۰۰,۰۰۰
تلفن					
خرید و نصب خط تلفن			۲	۲,۰۰۰,۰۰۰	۴,۰۰۰
آب					
حق انشعاب آب و لوله‌کشی			۱	۸۵,۰۰۰,۰۰۰	۸۵,۰۰۰
جمع					۲۶۱,۳۲۰



هزینه‌های قبل از بهره‌برداری

هزینه‌ها شامل مواردی همچون تأسیس و ثبت شرکت، حقوق پرسنل ثابت قبل از تولید، هزینه مطالعات اولیه، هزینه بهره‌برداری آزمایشی و سایر هزینه‌ها می‌باشد که در جدول آورده شده است.

#	شرح	مبلغ (هزار ریال)
۱	هزینه‌های آموزش پرسنل (۲ درصد کل حقوق سالیانه)	۷۲,۵۵۲
۲	هزینه مالی وام اخذ شده (۳ درصد مبلغ وام)	۳۰۰,۰۰۰
۳	هزینه تأسیس و تغییرات شرکت	۱۰,۰۰۰
۴	هزینه مطالعات اولیه	۲۰,۰۰۰
۵	هزینه اخذ جواز تأسیس و پروانه بهره‌برداری	***
جمع		۴۰۲,۵۵۲



۲- 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
- و سایر هزینه ها
- هزینه های فروش و بازاریابی
- هزینه های عمومی و اداری
- هزینه های مالی
- مالیات



سال	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰		
ظرفیت تولید	۰.۷۵	۰.۸	۰.۹	۱	۱		
تورم	۱	۱.۱۵	۱.۳۲	۱.۵۲	۱.۷۵		
مواد اولیه	۵,۴۰۸,۷۸۰	۶۷۶,۰۹۸	۸۲۹,۳۴۶	۱,۰۷۰,۹۳۸	۱,۳۷۰,۲۲۴	۱,۵۷۷,۵۶۱	۳
هزینه حقوق و دستمزد	۳,۶۲۷,۶۰۰	۴۵۳,۴۵۰	۵۵۶,۲۳۲	۷۱۸,۲۶۵	۹۱۸,۹۹۲	۱,۰۵۸,۰۵۰	۳
هزینه انرژی	۴۴,۶۰۰	۵,۵۷۵	۶,۸۳۹	۸,۸۳۱	۱۱,۲۹۹	۱۳,۰۰۸	۳
نگهداری و تعمیرات	۱۲۸,۳۶۲	۱۶,۰۴۵	۱۹,۶۸۲	۲۵,۴۱۶	۳۲,۵۱۸	۳۷,۴۳۹	۳
هزینه اداری، فروش	۲۲۵,۰۰۰	۲۸,۱۲۵	۳۴,۵۰۰	۴۴,۵۵۰	۵۷,۰۰۰	۶۵,۶۲۵	۳
پیش‌بینی نشده	۲۴۰,۰۰۰	۳۰,۰۰۰	۳۶,۸۰۰	۴۷,۵۲۰	۶۰,۸۰۰	۷۰,۰۰۰	۳
		۱,۳۰۹,۲۹۳	۱,۴۸۳,۳۹۹	۱,۹۱۵,۵۲۰	۲,۴۵۰,۸۳۳	۲,۸۲۱,۶۸۳	
هزینه مالی	۶۴۰,۱۱۶	-	-	-	۱۰۶,۶۸۶	۱۰۶,۶۸۶	۳
		۱,۳۰۹,۲۹۳	۱,۴۸۳,۳۹۹	۱,۹۱۵,۵۲۰	۲,۵۵۷,۵۱۹	۲,۹۲۸,۳۶۹	



۳- تامین مالی طرح

- منابع داخلی : افزایش سرمایه شرکاء
- منابع خارجی : وام-فروش سهام



نام شرکت
تراز نامه
تاریخ

بدهی ها :
بستانکاران
اسناد پرداختی
جمع بدهی ها
سرمایه

دارایی ها :
صندوق
مواد اولیه
تجهیزات
زمین
ساختمان
بدهکاران



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

هزینه‌های بهره‌برداری سالیانه تولید (هزار ریال)

۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	
۹,۴۶۵,۳۶۵	۸,۲۲۱,۳۴۶	۶,۴۲۵,۶۳۱	۴,۹۷۶,۰۷۸	۴,۰۵۶,۵۸۵	مواد اولیه
۶,۳۴۸,۳۰۰	۵,۵۱۳,۹۵۲	۴,۷۸۸,۴۳۲	۴,۱۷۱,۷۴۰	۳,۶۲۷,۶۰۰	هزینه حقوق و دستمزد
۷۸,۰۵۰	۶۷,۷۹۲	۵۸,۸۷۲	۵۱,۲۹۰	۴۴,۶۰۰	هزینه انرژی
۲۲۴,۶۳۴	۱۹۵,۱۱۰	۱۶۹,۴۳۸	۱۴۷,۶۱۶	۱۲۸,۳۶۲	نگهداری و تعمیرات
۳۹۳,۷۵۰	۳۴۲,۰۰۰	۲۹۷,۰۰۰	۲۵۸,۷۵۰	۲۲۵,۰۰۰	هزینه اداری، فروش
۴۲۰,۰۰۰	۳۶۴,۸۰۰	۳۱۶,۸۰۰	۲۷۶,۰۰۰	۲۴۰,۰۰۰	پیش‌بینی نشده
۱۶,۹۳۰,۰۹۹	۱۴,۷۰۵,۰۰۰	۱۲,۰۵۶,۱۷۲	۹,۸۸۱,۴۷۴	۸,۳۲۲,۱۴۷	هزینه‌های نقدی عملیاتی
۳۱۹,۲۹۲	۳۱۹,۲۹۲	۳۱۹,۲۹۲	۳۱۹,۲۹۲	۳۱۹,۲۹۲	استهلاک
۶۴۰,۱۱۶	۶۴۰,۱۱۶	-	-	-	بهره
۱۷,۸۸۹,۵۰۷	۱۵,۶۶۴,۴۰۸	۱۲,۳۷۵,۴۶۵	۱۰,۲۰۰,۷۶۶	۸,۶۴۱,۴۳۹	هزینه‌های عملیاتی

محاسبه سود و زیان

۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶	
۲۴,۱۴۳,۸۷۵	۲۰,۹۷۰,۶۸۰	۱۶,۳۹۰,۲۴۲	۱۲,۶۹۲,۷۸۰	۱۰,۳۴۷,۳۷۵	درآمد
۱۷,۸۸۹,۵۰۷	۱۵,۶۶۴,۴۰۸	۱۲,۳۷۵,۴۶۵	۱۰,۲۰۰,۷۶۶	۸,۶۴۱,۴۳۹	هزینه‌های عملیاتی
۶,۲۵۴,۳۶۸	۵,۳۰۶,۲۷۲	۴,۰۱۴,۷۷۷	۲,۴۹۲,۰۱۴	۱,۷۰۵,۹۳۶	سود ناخالص
۱,۵۶۳,۵۹۲	۲۶۵,۳۱۴	۲۰۰,۷۳۹	۱۲۴,۶۰۱	۸۵,۲۹۷	مالیات
۴,۶۹۰,۷۷۶	۵,۰۴۰,۹۵۸	۳,۸۱۴,۰۳۸	۲,۳۶۷,۴۱۳	۱,۶۲۰,۶۳۹	سود خالص
۱۷,۵۳۳,۸۲۵	۱۲,۸۴۳,۰۴۸	۷,۸۰۲,۰۹۰	۳,۹۸۸,۰۵۲	۱,۶۲۰,۶۳۹	سود انباشته

صورت جریان نقدی

• مصارف جریان نقدی

- ناشی از عملیات اصلی
- ناشی از فعالیت های سرمایه گذاری
- ناشی از فعالیت های تامین مالی

• منابع جریان نقدی

- ناشی از عملیات اصلی
- ناشی از فعالیت های سرمایه گذاری
- ناشی از فعالیت های تامین مالی



ردیف	شرح	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۱	دریافت‌های نقدی	۰	۱۰,۳۴۷,۳۷۵	۱۲,۶۹۲,۷۸۰	۱۶,۳۹۰,۲۴۲	۲۰,۹۷۰,۶۸۰	۲۴,۱۴۳,۸۷۵
۲	پرداخت‌های نقدی	۶,۴۱۷,۵۳۵	۸,۴۰۷,۴۴۴	۱۰,۰۰۰,۶۰۷۵	۱۲,۲۵۶,۹۱۱	۱۴,۹۷۰,۳۱۳	۱۸,۴۹۳,۶۹۱
۱-۲	سرمایه‌گذاری	۶,۴۱۷,۵۳۵	۰	۰	۰	۰	۰
۲-۲	هزینه‌های نقدی	۰	۸,۳۲۲,۱۴۷	۹,۸۸۱,۴۷۴	۱۲,۰۵۶,۱۷۲	۱۴,۷۰۵,۰۰۰	۱۶,۹۳۰,۰۹۹
۳-۲	مالیات	۰	۸۵,۲۹۷	۱۲۴,۶۰۱	۲۰۰,۷۳۹	۲۶۵,۳۱۴	۱,۵۶۳,۵۹۲
۳	جریان نقدی خالص	۶,۴۱۷,۵۳۵-	۱,۹۳۹,۹۳۱	۲,۶۸۶,۷۰۵	۴,۱۳۳,۳۳۱	۶,۰۰۰,۳۶۷	۵,۶۵۰,۱۸۴
۴	منابع مالی	۵,۲۵۰,۰۰۰	۸,۵۷۲,۱۴۷	۰	۰	۰	۰
۱-۴	آورده سهامداران	۲۵۰,۰۰۰	۳,۵۷۲,۱۴۷	۰	۰	۰	۰
۲-۴	وام بلند مدت	۵,۰۰۰,۰۰۰	۵,۰۰۰,۰۰۰	۰	۰	۰	۰
۳-۴	وام کوتاه مدت	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۵	تعهدات مالی	-	-	-	-	۱,۳۰۶,۷۸۳	۱,۳۰۶,۷۸۳
۱-۵	اقساط بازپرداخت	-	-	-	-	۶۶۶,۶۶۷	۶۶۶,۶۶۷
۱-۱-۵	اصل وام بلند مدت	-	-	-	-	۶۶۶,۶۶۷	۶۶۶,۶۶۷
۲-۱-۵	اصل وام کوتاه مدت	-	-	-	-	-	-
۲-۵	هزینه بهره	-	-	-	-	۶۴۰,۱۱۶	۶۴۰,۱۱۶
۱-۲-۵	بهره وام بلند مدت	-	-	-	-	۶۱۹,۱۱۶	۶۱۹,۱۱۶
۲-۲-۵	بهره وام کوتاه مدت	-	-	-	-	-	-
۳-۲-۵	بهره وام اخذ شده در دوران احداث وام ثابت	-	-	-	-	-	-
۴-۲-۵	بهره وام اخذ شده در دوران تنفس وام در گردش	-	-	-	-	۲۱,۰۰۰	۲۱,۰۰۰
۶	مانده نقدی خالص	-۱,۱۶۷,۵۳۵	۱۰,۵۱۲,۰۷۸	۲,۶۸۶,۷۰۵	۴,۱۳۳,۳۳۱	۴,۶۹۳,۵۱۴	۴,۳۴۳,۴۰۲
۷	مانده نقدی خالص تجمعی	-۱,۱۶۷,۵۳۵	۹,۳۴۴,۵۴۳	۱۲,۰۳۱,۴۴۹	۱۶,۱۶۴,۵۷۹	۲۰,۸۵۸,۱۶۳	۲۵,۲۰۱,۵۶۵



تجزیه و تحلیل مالی

$$\text{Break Even Point} = \frac{\text{Fixed Costs}}{\text{Total Sales Revenue} - \text{Cost to Make Product}} \quad (\text{Contribution Margin})$$

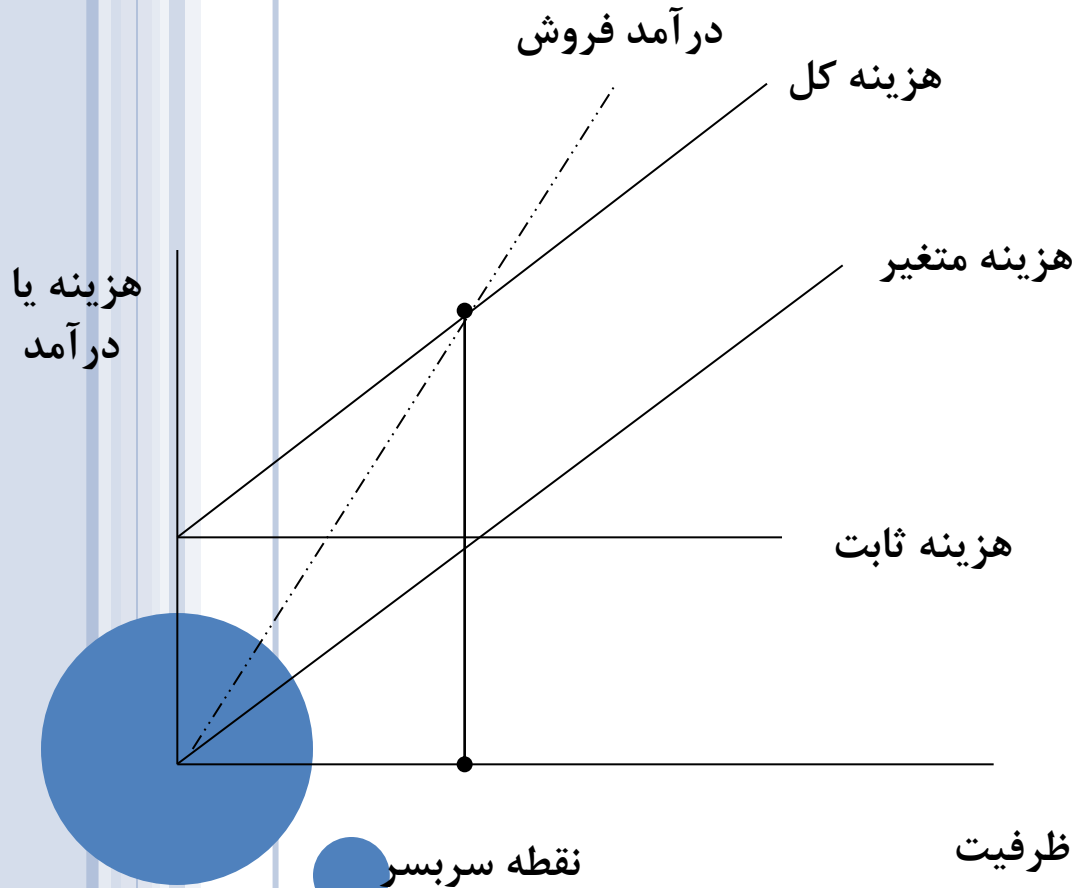


- تعیین نقطه سر به سر

- تجزیه و تحلیل صورت های مالی (نسبت های مالی)
- تصمیمات سرمایه گذاری بلند مدت



۱۲) تحلیل نقطه سربرسر
الف - نقطه سربرسر سود

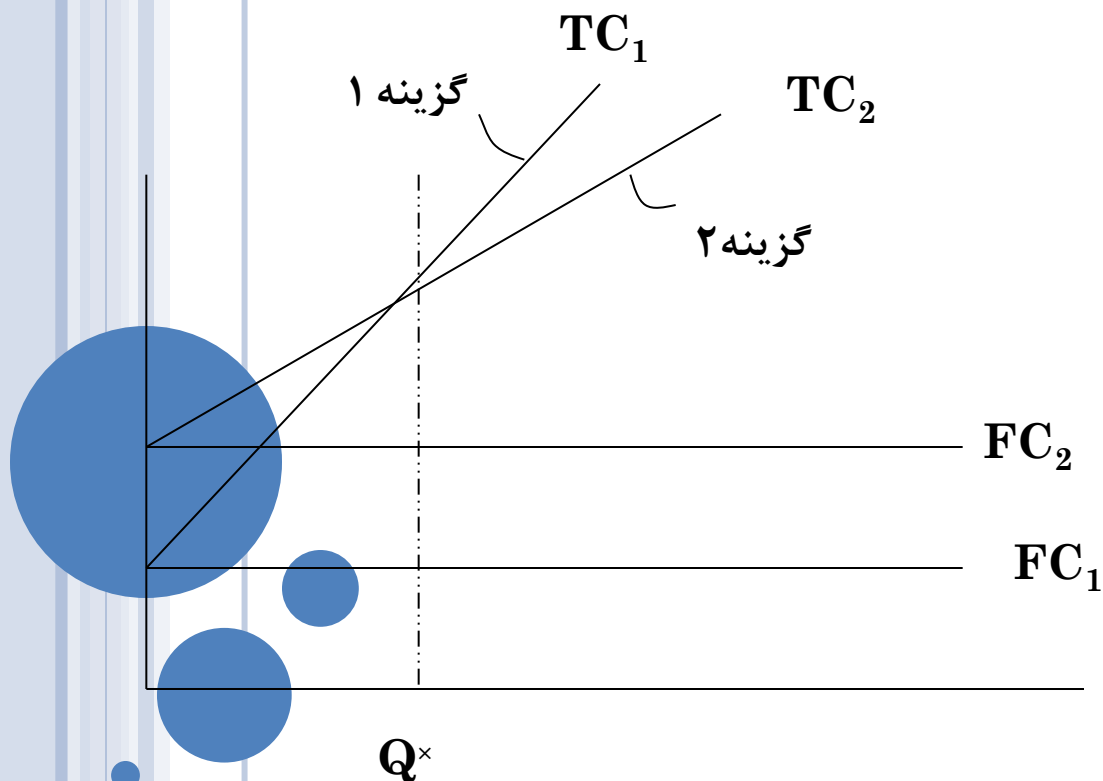


$$TC = R$$

$$V.X + FC = P.X$$

- یک نقطه سربرسر بالا نامناسب است زیرا موسسه را در مقابل تغییرات سطح تولید (فروش) آسیب پذیر می کند.

ب - نقطه سربسر هزینه دو گزینه



در ظرفیت کمتر از نقطه سربسر گزینه ۱ و در ظرفیت بیش از آن گزینه ۲
موجه است.

بازده داخلی

- **میزان بازده داخلی (IRR - Internal Rate of Return)** میزان متوسط میزان بازده سالانه یک طرح تجاری می‌باشد. در اقتصاد مهندسی محاسبه میزان بازگشت داخلی یکی از روش‌های استاندارد ارزیابی طرح‌های اقتصادی است. اطلاق پسوند **داخلی** از آن روست که در محاسبه آن اثر عوامل محیطی لحاظ نمی‌گردد.
- در این روش تلاش می‌شود تا جریان نقدینگی با میزان بازگشت نامعلومی به میزان کنونی تنزیل داده شوند. به گونه‌ای که ارزش خالص فعلی آن برابر صفر گردد. به عبارت دیگر درآمدهای تنزیل شده در طول دوره بازگشت سرمایه با هزینه‌های تنزیل شده در همین دوره برابر قرار داده می‌شوند و بر این اساس میزان بازگشت نامعلوم، تعیین می‌شود.
- اگر این میزان بازگشت از نرخ بهره (مثلاً بانکی در ایران ۲۰٪) بیشتر باشد، طرح سودآور و قابل اجرا بوده و اگر میزان بازگشت محاسبه شده کمتر از نرخ بهره واقعی باشد، طرح زیان‌ده و غیرقابل اجرا است.



بخش نهم: 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»



اطلاعات پشتیبان و ضمایم

رزومه پرسنل

گزارش اعتبارات دریافت شده

نامه‌های مرجع

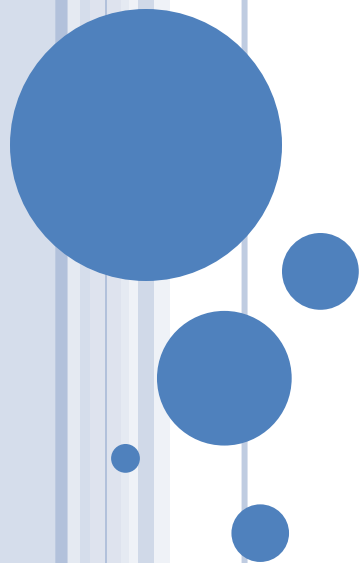
اسناد حقوقی

مطالعات کارشناسی

فرضیات

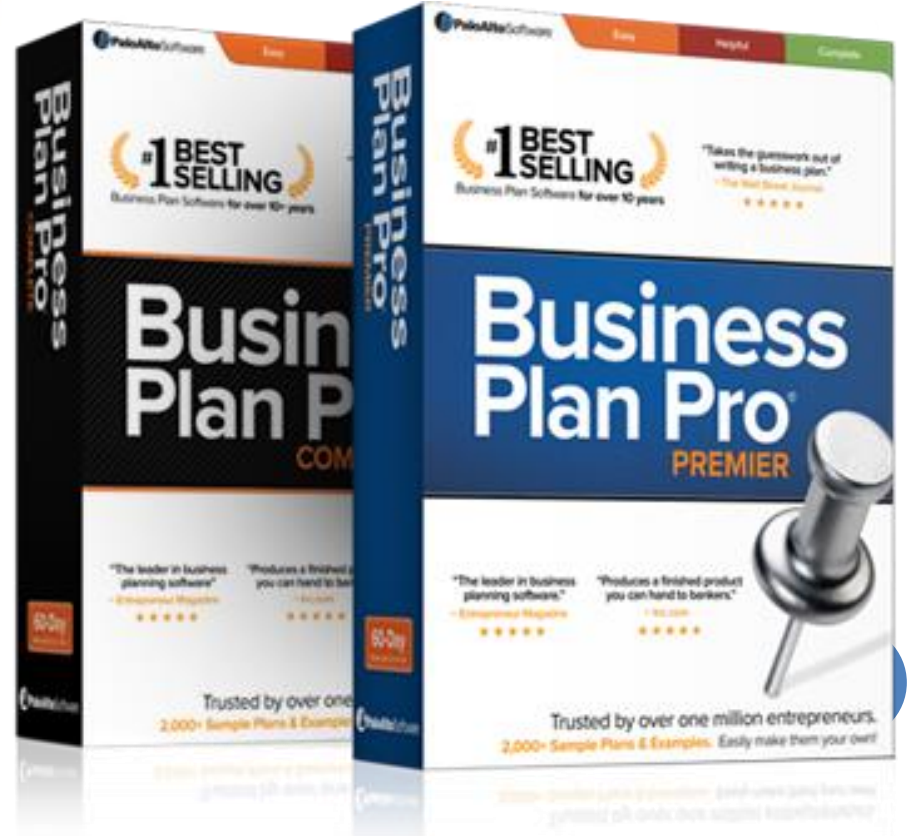


معرفی نرم افزار





COMFAR



نکات:

۱. کارآفرین نباید طرح را پس از تهیه در کشو میز خود رها کند، بلکه باید برای اجرای دقیق آن تلاش نماید.
۲. طرح را به زور توجیه پذیر نکنید-سر خودتان را کلاه نگذارید. 😊
۳. 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. 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.



نکات:

- روی اطلاعات و محاسبات مالی تاکید کنید.
- تا حد امکان راهبرد کسب و کار الکترونیکی را بیان نماید.
- از اطلاعات واقعی و بروز استفاده کنید.
- راهبردها با تاکتیک‌های عملی پشتیبانی شود.
- برنامه‌ها با داده‌های واقعی بازار ملموس شود.
- بر روی خطرپذیری‌های کار به صورت عینی بحث شود.
- طوری طرح را بنویسید که شریک و سرمایه‌گذار راهی برای عدم همکاری با شما نداشته باشند یعنی اهداف طرح باید طوری باشد که موقعیت برد برای دو طرف را القا بخشد.
- طوری طرح را بنویسید که کاملا اجرایی باشد و خواننده حس کند که بحث اجرایی است نه نظری و خیالی.
- طوری طرح را بنویسید که در آن آگاهی دقیق خود از صورت مسئله و فهمیدن کامل مشکلات سرمایه‌گذار در متن منعکس گردد.
- به روشنی راهبرد خروج شرکت بیان شود



پندارهای غلط در نوشتن (یا ننوشتن) B.P

- طرح‌های تجاری می‌تواند شفاهی هم باشد.
- برای این که خوب باشند باید طولانی باشند.
- نوشتن این برنامه شش ماه طول می‌کشد و کلی از زمان صاحب‌کار، کارکنان اصلی و مشاوران شرکت را می‌گیرد.
- اگر هم تمام بشود، در کتابخانه خاک می‌خورد.
- کار من خیلی کوچک است؛ برنامه کسب و کار برای فعالیت‌های بزرگ است.
- من می‌دانم چه کار می‌کنم. برنامه کسب و کار لازم ندارم.
- الف- من پولش را دارم که یک مشاور بگیرم و او این برنامه را برایم بنویسد، همین کافی است. ب- شما می‌توانید و باید برنامه کسب و کارتان را خودتان به تنهایی بنویسید.



Thank you for your kind attention

