

بسمه تعالی

تدوین برنامه کسب و کار (Business Plan)

برنامه کسب و کار چیست؟

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

در واقع راهکار تبدیل یک ایده به یک کسب و کار موفق است.

مزایای نگارش برنامه کسب و کار

- مزایای برای کارآفرین : انجام تصمیمات
نظم و انضباط جهت ایجاد کسب و کار موفق
رسیدن به تحلیل های مالی، اقتصادی و بازار
دستیابی به راهبردهای عملیاتی قبل از اجرایی شدن طرح
ابزار ارتباطی کارآفرین و منابع مالی

• مزایای برای خوانندگان و سرمایه‌گذاران : انتقال پیام

وضعیت بازار

ارزیابی مالی، بازدهی و برگشت سرمایه

ویژگیهای منحصر به فرد طرح

شناخت نسبت به توانمندی فردی و مدیریتی کارآفرین

بنیان یک برنامه کسب و کار چیست

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

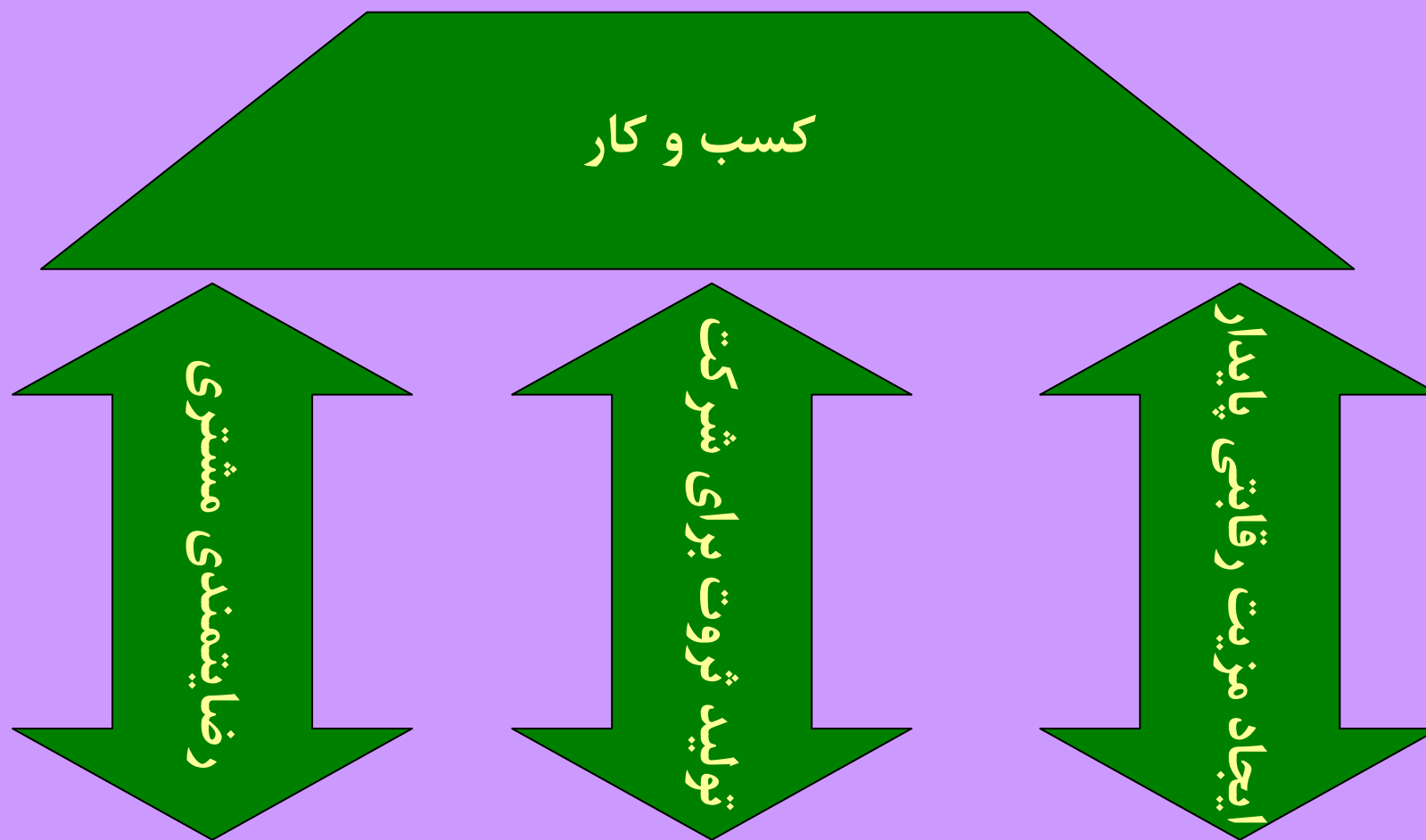
ایده تجاری

-ایده حاصل از نیازهای ناشی از تغییر در بازار

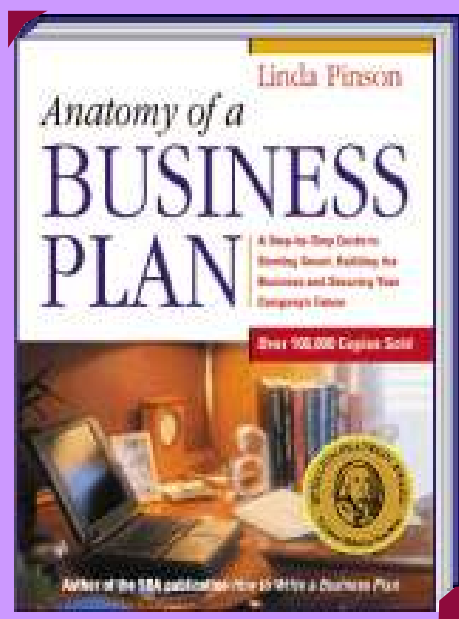
-ایده برای پاسخ‌گویی به نیازی که قبلاً پاسخ داده نشده است.

-ایده بهبود در سرعت، هزینه و کیفیت محصول و وضع موجود

سه پایه یک مدل کسب و کار خوب



اجزای اصلی برنامه کسب و کار



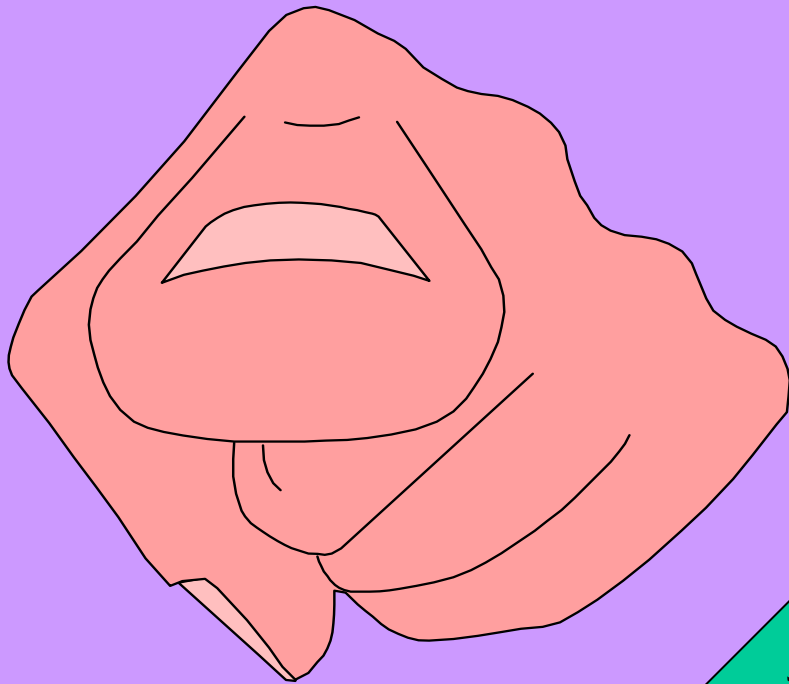
- صفحه جلد
- فهرست مطالب
- خلاصه مدیریتی
- شرح کسب و کار
- برنامه بازاریابی
- برنامه مالی
- برنامه عملیاتی
- برنامه سازمانی
- اسناد تکمیلی و ضمیمه

صفحه روی جلد

- نام شرکت
- تلفن و نشانی
- نشان شرکت
- فهرست موسسان
- تاریخ تهیه برنامه کسب و کار
- تهیه کننده برنامه کسب و کار

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 کسب و کار شما است. (باید جلب توجه خواننده را به همراه داشته باشد)

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 خوانده خواهد شد.

خلاصه مدیریت بیان می کند که:

- شما چه کسی هستید؟
 - راهبرد و چشم انداز شما چیست؟
 - کسب و کار شما چیست؟
 - بازار شما چیست؟
 - چه قدر سرمایه نیاز دارید و آن را چگونه هزینه خواهید کرد؟
 - مزیت رقابتی پایدار شما چیست؟
 - توان تولید درآمد برنامه کسب و کار 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

- مأموریت و چشم‌انداز شرکت
- نوع شرکت
- تاریخچه و مراحل شکل‌گیری شرکت
- معرفی محصول و فناوری
- فهرست دارایی‌های کلیدی و تجهیزات و امکانات
- معرفی تیم مدیریت و مشاوران حرفه‌ای

بیانیه ماموریت شرکت

- ما که هستیم؟
- به چه نیازی پاسخ می دهیم؟
- به چه روشی به نیازهای مشتریان پاسخ می دهیم؟
- چه چیزی ما را متمایز یا منحصر می کند؟

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

نمونه‌هایی از ماموریت شرکت‌ها:

آموکو یک شرکت جهانی است که در صنعت نفت

ما درصدد کشف منابع نفت هستیم و محصولات و خدمات خود را با کیفیت عالی به مشتریان عرضه می‌نماییم.

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.

چشم انداز شرکت

هر قدر چشم انداز شما
در برنامه کسب و کار دقیق تر
و جذاب تر باشد، سرمایه گذاران
را بیشتر قانع خواهد کرد.

• روشن و قانع کننده

• هیجان انگیز

• قابل دستیابی

چشم انداز شرکت

شرکت ... در ۳ سال آینده، مفهوم جدیدی را برای سفارش دهی تجهیزات پزشکی در کشور ارائه نموده و بیش از ۳۰٪ بیمارستان های 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

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

- افزایش سودآوری
- افزایش سهم بازار
- افزایش دارایی‌های شرکت
- کاهش خطرپذیری‌های فعالیت
- افزایش احتمال خرید شرکت توسط رقبا

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

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

پرفنامه بازار

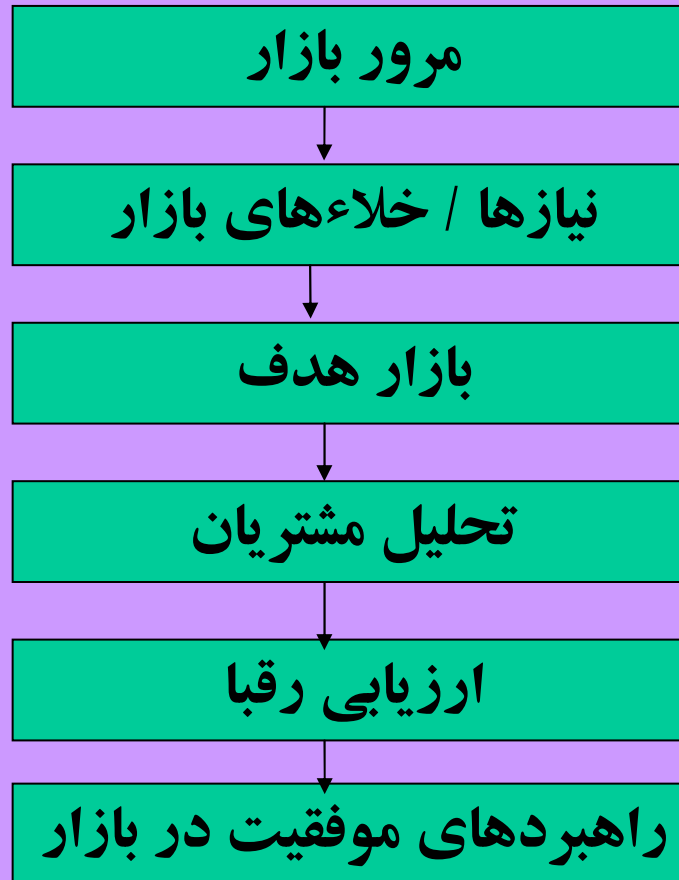
برنامه بازار

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.

برنامه بازار

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

برنامه منطبق بازار



روندهای بازار

- اندازه بازار
- روند رشد بازار
- عوامل فصلی موثر در بازار
- عوامل فناورانه موثر در بازار
- قوانین و مقررات موثر در بازار (انحصارات، قیمت گذاری و ...)

ساختار بازار

- عوامل کلیدی موفقیت در بازار

- رفتار مشتریان

- شدت رقابت

گروه‌بندی بازار

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

تحليل مشتریان

- 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 رقبا

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

راهبرد 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، ...

محرك‌های بازار

- بروشورها
- رسانه‌های مکتوب
- رسانه‌های جمعی
- رسانه‌های تخصصی آگهی
- نامه مستقیم
- روابط عمومی
- وبگاه
- اشانتیون و..

پرونامہ مالی

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

برنامه مالی (بخش کمی برنامه کسب و کار)

- پیش بینی هزینه های شرکت
- پیش بینی سرمایه در گردش و ثابت
- پیش بینی سود و زیان
- نحوه تامین منابع مالی و محل هزینه منابع مالی
- پیش بینی نقطه سربسر و نرخ بازگشت سرمایه

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.

پرونامہ عملیاتی و خطر پذیری

برنامه عملیات

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

برنامه عملیات

۱. کارگاه و تجهیزات مورد نیاز
۲. فرآیند تولیدی
۳. فناوری تولید
۴. نیروی کار مورد نیاز
۵. سامانه تامین و توزیع
۶. سامانه مدیریت موجودی‌ها
۷. سامانه سفارش‌گیری و ارائه خدمت به مشتری

تحقیق و توسعه و فناوری

- سطح فناوری مورد نیاز

- آیا به تحقیق و توسعه نیاز داریم؟

- شیوه تامین فناوری

- ساختار کاری واحد تحقیق و توسعه

راهبردهای رشد

سازمان چگونه می‌خواهد در دوره برنامه رشد نماید :

۱- سرمایه‌گذاری‌های داخلی

۲- خرید شرکت‌های دیگر

۳- ادغام با شرکت‌های دیگر

۴-...

راهبردهای خروج : فروش سهام

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

راهبردهای خروج : شکست

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

(۱) فروش داراییها

(۲) فروش نشان

(۳) فروش فناوری

(۴) ...

خطرپذیری عملیات

۱- خطرپذیری از دست دادن سرمایه

۲- خطرپذیری لو رفتن فناوری

۳- خطرپذیری شکست در تولید محصول / خدمت

۴- خطرپذیری از دست دادن پرسنل کلیدی

خطرپذیری های بازار

عوامل موثر بر تغییر بازار

خطرپذیری از دست دادن هزینه های بازاریابی

خطرپذیری عکس العمل رقبا

خطرپذیری عدم موفق عمل کردن در کانال های توزیع

برنامه کاهش خطرپذیری

از طریق چه فعالیت‌هایی می‌توان خطرپذیری‌ها را به حداقل رساند؟

نکاتی که در ارائه کردن برنامه کسب و کار باید توجه نمود.

- افراد موفق معمولاً 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 فناوری

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.

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؟
- بر روی مشتریان متمرکز شود.
- ویژگی ممتاز شرکت شما را بیان نماید.
- الزامات را به روشنی بیان نماید.

نکات مهم

- با این برنامه کسب و کار بر روی آینده خود سرمایه‌گذاری می‌کنید.
- اهداف بلندمدت را برای ۳ تا ۵ سال بیان نمایید.
- بر روی مدل فروش و کانال‌های توزیع متمرکز شود.
- برنامه را واقع‌بینانه ولی هیجان‌انگیز و آینده‌نگر تهیه کنید.

نکات مهم

- راهبردها را با تاکتیک‌های عملی پشتیبانی نمایید.
- برنامه خود را با داده‌های بازار واقعی ملموس کنید.
- بر روی خطرپذیری‌های کار به صورت عینی بحث کنید.
- به این سوال که مشتری چرا باید کالا را از شما بخرد پاسخ دهید.

نکات مهم

- بیان نمایید که به چه مقدار پول نیاز دارید؟
- به دقت بیان کنید که پول‌ها را چگونه خرج خواهید کرد؟
- به روشنی راهبرد خروج خود را بیان نمایید.
- سعی نکنید که دلفریبی کنید.

نکات مهم

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

نکات مهم

- فراموش نکنید که آن چیزی که برنامه کسب و کار 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
 - فناوری نوآورانه

فراموش نکنید که

هیچ فرمول استاندارد برای تهیه یک برنامه کسب و کار وجود ندارد. هیچ میزان استاندارد برای حجم برنامه یا میزان جزییات. هیچ فهرست مطالب استاندارد. 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.