

# راهنمای تهیه طرح کسب و کار

## Business Plan

**Start – up Business plan** ○  
(کسب و کار جدید)

**Development Business plan** ○  
(توسعه کسب و کار)

الوانی - دفتر مطالعات راهبردی

دیماه ۸۹

## مقدمه :

چرا طرح تجاری مهم است و چرا طرح تجاری نوشته می شود. این یک سؤال درست، معقول و به راستی حیاتی است که شما باید قبل از آغاز نوشتن از خود بپرسید .

اگر شما طرح تجاری را در فضایی که احساس می کنید مجبور به تهیه آن هستید، بنویسید، آنگاه درگیر یک فرآیند سخت و در انتهای هدف شده اید، اما اگر شما طرح تجاری را بایک یا چند هدف و به منظوری خاص و برای خواننده یا سازمانی مشخص بایک انگیزه عالی آغاز کنید آنگاه یک نوشته و اطلاعات عملی و خوب خواهید داشت .

**توضیح:** هر طرح کسب و کاری بر اساس موضوع آن، متفاوت با سایر طرح ها می باشد . یک طرح ممکن است برای ارائه خدمات ، فروش محصول و یا تولید محصولی نوشته شود . بدیهی است جداول اطلاعاتی که جهت برآورد ها و محاسبات مورد نیاز هر طرح تهیه می شود ، بایکدیگر متفاوت بوده و بستگی به نوع فعالیت ، شرایط و منظور و هدف از نوشتن طرح دارد . بدین لحاظ میسر نیست که یک نوع جدول استاندارد و یافرت خاصی برای تهیه کلیه طرح هاتدوین و تعمیم داد . لذا شخص یا شرکت تهیه کننده باتوجه به مقتضیات و شرایط سازمان و نوع فعالیت خود جهت کسب اهداف مورد انتظار ، مبادرت به تهیه طرح و فرمت جداول اطلاعاتی مورد نظری که بتواند انتظارات ذینفعان و استفاده کنندگان را تامین کند می نماید .

هدف این مقاله ارائه سرفصلهایی است که معمولاً " برای تهیه یک طرح تجاری ( Business Plan ) مورد استفاده قرار می گیرد .

## فواید نوشتن طرح کسب و کار :

اولین و شاید مهمترین دلیل نوشتن طرح کسب و کار، بررسی امکانپذیری و توجیه پذیری انجام یک فعالیت اقتصادی است . این طرح یک راهنمای عملی و علمی است جهت فعالیت های سازمان بمنظور چگونگی و اطمینان از رسیدن به اهداف خود، در واقع یک ابزار تصمیم گیری در نحوه اجرای طرح است .

طرح همچنین علاوه بر اینکه بمنظور تامین منابع مورد نیاز در مقاطع ضروری تهیه و تدوین می گردد ، مسیر ارزیابی جامعی از برنامه های استراتژیک ، تولید ، بازاریابی ، مدیریت و مالی را ارائه می دهد .

طرح تجاری ، چشم انداز مالی شرکت برای انجام یک فعالیت اقتصادی را آشکار می کند و نشان می دهد که شما مسائل آینده را در نظر گرفته اید و برای رویارویی با چالش های آینده برنامه ریزی کرده اید . شما در طرح تجاری اهداف را مشخص و کمی می کنید و این ابزاری برای کنترل فعالیت های کسب و کار شما فراهم می کند .

اگر برنامه کسب و کار را همانند یک نقشه راه فرض کنیم بهتری می توانیم اهمیت آن را درک نماییم . اهداف در این نقشه راه بایستی دارای پنج ویژگی زیر باشد .

- |                              |              |
|------------------------------|--------------|
| A. مشخص و شفاف باشد .        | Specific     |
| B. قابل اندازه گیری باشد .   | Masurable    |
| C. قابل دستیابی باشد .       | Achievable   |
| D. واقعی باشد .              | Realistic    |
| E. دارای محدوده زمانی باشد . | Time Limited |
- (بهتر است طرح بصورت ساده و سلیس تهیه شود )

## خلاصه اجرایی (مدیریتی) Executive Summary

هدف از خلاصه اجرایی طرح کسب و کار این است که خواننده (تصمیم گیرنده یا سازمان) را بطور خلاصه با طرح و نتیجه نهایی و نهایتاً جدول خلاصه سرمایه گذاری، آرمان ها و اهداف اجرای طرح آشنا سازد.

معمولاً در یک طرح تجاری بایستی به ۶ سوال (چرا) پاسخ داده شود. چی؟ کجا؟ چه وقت؟ چه کسی؟ چرا؟ چگونه؟

معرفی کسب و کار:

عنوان و معرفی کسب و کار (ارائه خدمات - معرفی محصول) هدف از این بخش عبارتست از تفصیل و تشریح دقیق آنچه کسب و کار شما برای مشتری انجام می دهد و آنچه این محصولات و خدمات را مطلوب مشتری می سازد.

برنامه استراتژی بازار و بازاریابی:

توصیف بازار (شامل بخش بندی بازار - بازار هدف، بررسی بازار...) هدف از این بخش نمایش نحوه برنامه ریزی شما برای ورود به بازار است و شامل استراتژی های قیمت گذاری - توزیع - فروش و ارتقاء می باشد.

بازار هدف عبارتست از گروه هایی از مصرف کنندگان (قلمرو عملیات Scoping) که به احتمال زیاد محصولات یا خدمات شما را می خرید،

معمولاً نخستین گروه مورد هدف گذاری شما، بنام بازار هدف اصلی و دومین گروه بنام بازار هدف ثانوی شناخته می شوند. فهم، تشخیص و معرفی بازار هدف اهمیت فراوانی دارد.

در صورت امکان ویژگیهای محصول یا خدمات طرح خود را توصیف نمائید.

توجه: چنانچه بررسی سودآوری و توجیه یک طرح جدید و یا توسعه فعالیت فعلی مورد نظر باشد

و هدف امکان سنجی و رسیدن به توجیه یا عدم توجیه اقتصادی آن مد نظر باشد در آن صورت پیشنهاد

می شود از مدل تجزیه و تحلیل SWOT استفاده شود.

## SWOT ANALYSIS - مدل تجزیه و تحلیل S.W.O.T

در برنامه ریزی استراتژیک بمنظور تصمیم گیری عقلانی و به حداقل رساندن اشتباهات و مخاطرات ناشی از عوامل درون و بیرون سازمان، سنجش فرصت ها، توانمندی ها، ضعف ها و تهدیدها توسط مدلی به نام تحلیل SWOT مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد. به هر حال شرکت نباید منتظر بوجود آمدن فرصتهای استثنایی در محیط خارجی باشد، بلکه باید تلاش کند تا با تقویت قوت های درونی اش مزیت رقابتی جدیدی را برای شرکت یا سازمان خلق کند. خلق این مزیت های رقابتی از طریق هماهنگی بین قوت ها و توانایی های درون سازمانی و فرصتهای کوچک و بزرگ خارجی است. برای توسعه این استراتژیها، یعنی همان استراتژیهایی که باعث هماهنگی قوت های درون سازمانی با فرصتهای محیط خارجی است، می توان از ماتریس SWOT بهره برد.

SWOT برگرفته شده از اول کلمات زیر است.

**( S ) Strengths ، نقاط قوت**

**( w ) Weakness ، نقاط ضعف**

**( o ) opportunities ، فرصت ها**

**( T ) Threats ، تهدیدات**

این سنجش و بررسی ها در ما تریسی ثبت می گردند و از مقایسه و تحلیل دو به دو آن ها استراتژی های زیر بدست می آید که در جدولی به نام جدول تحلیل **swot** برای تصمیم گیری قرار داده می شوند.

**نقاط قوت ( S ) :** قوت های سازمان همان منابع و توانانی است که در اختیار دارد و می تواند آنها را به منظور ایجاد یک مزیت رقابتی استفاده نماید . مثل :

نام تجاری و برند شناخته شده

شهرت در مجموعه صنعت یا در بین مشتریان

دسترسی به شبکه توزیع مناسب

وفاداری و تعهد پرسنل نسبت به سازمان

**نقاط ضعف ( W ) :** نبودن بعضی از توانانی های کلیدی در سازمان ، مثل :

نام تجاری و برند ضعیف

ناشناخته بودن در بین مشتریان

ساختار پرهزینه در شرکت

عدم دسترسی به شبکه توزیع

نیروی انسانی ناکارآمد

عدم چابکی شرکت

**فرصت : ( O ) :** شناسایی و بررسی دقیق محیط خارجی می تواند فرصتهای جدیدی را برای مدیران شرکت نمایان سازد و همین فرصتها می توانند آغازگر مسیر جدیدی برای توسعه و رشد باشد . مثل :

نیاز بر طرف نشده مشتری

تحریم اقتصادی و ایجاد بازارهای جدید

وجود امکانات مناسب منطقه ای

**تهدید ها ( T ) :** تغییر در متغیرهای خارجی و محیطی می تواند تهدیدهایی را برای شرکت در پی داشته باشد .

ظهور محصولات جایگزین پر قدرت

افزایش محدودیتهای تجاری

تحریم اقتصادی و عدم امکان گشایش اعتبار

افزایش هزینه های انرژی

پس از شناسایی نقاط قوت / ضعف / فرصت / تهدیدها بایستی یک بازنگری و انتخاب نهایی و کارشناسانه از عوامل ذکر شده بعمل آورد تا بتوان جدول SWOT را تشکیل داد .

شناخت عوامل تشکیل دهنده جدول S W O T (نقاط قوت / ضعف / فرصت / تهدید ) بسیار حائز اهمیت بوده و پیشنهاد می شود که با دقت نظر و بهره گیری از تفکر تیمی از کارشناسان ، مورد بررسی و انتخاب قرار گیرند ، چون در تجزیه و تحلیل ها و انتخاب راه کار ( انتخاب استراتژی مناسب / نقشه راه ) هدف گذاری ها و برنامه ریزی شرکت این ؛ عامل نقش اساسی و تعیین کننده دارند . لذا بررسی و دقت نظر در تعیین عوامل فوق الذکر بسیار اثرگذار خواهد بود .

روش تهیه جدول SWOT بمنظور انتخاب استراتژی مناسب

Weakness" ( w )		Strengths " ( S )	
نقاط ضعف		نقاط قوت	
استراتژی های WO	استراتژی های SO	opportunities " ( O )	
استراتژی ثبات و محافظه کاری	استراتژی رشد و تهاجم	فرصت ها	
استراتژی های WT	استراتژی های ST	Threats ( T ) تهدید ها	
استراتژی انفعالی و تصمیم	استراتژی بازسازی و بهبود	برادامه	
حیات، کاهش یا انحلال			

یادآوری : چنانچه طرح تجاری بمنظور یک نقشه راه برای انجام یک فعالیت اقتصادی تهیه گردد در آن صورت به کارگیری نقاط قوت – فرصت ( so ) و نقاط ضعف – تهدید ( WT ) پیشنهاد می گردد .

SO - چگونگی استفاده از فرصت ها با توجه به نقاط قوت شرکت ، SO استراتژی هایی هستند که در پی استفاده از فرصت ها هستند و به خوبی با توانایی های سازمان هماهنگی دارند .

WT - با توجه به نقاط ضعف چه موارد تهدید کننده ای وجود دارد - WT یک استراتژی کاملاً دفاعی است که مانع آسیب دیدن شرکت به علت ضعفهایش از تهدیدات محیط خارجی می شود .

ST - شناسایی روشهایی که شرکت می تواند با استفاده از آنها خطر پذیری خود را از تهدیدها کاهش دهد W O - غلبه بر ضعفها به منظور استفاده از فرصت هاست .

اطلاعاتی که در یک **Business Plan** وجود دارد عبارتند از :

- ❖ مقدمه
- ❖ تاریخچه و معرفی شرکت
- ❖ عنوان طرح
- ❖ شرح مختصری از طرح
- ❖ هدف از اجرای طرح
- ❖ چشم انداز ، (ارائه یک تصویر روشن از آنچه که می خواهیم به آن برسیم )
- ❖ ماموریت
- ❖ بازارهای هدف (قلمرو عملیات **SCOPIKG** ) و مشتریان

- برآورد میزان تقاضای بازار (برای یک ویاسه سال آینده )

- برآورد سهم بازار قابل حصول و میزان تولید (برای یک سال و یا سه سال آینده )

❖ بررسی و تحلیل رقبا شامل :

- رقبای مستقیم ، این رقبا شرکت هایی هستند که دقیقاً "کار شما را انجام می دهند
- رقبای غیر مستقیم ، این رقبا شرکت هایی هستند که محصولات جایگزینی برای محصولات شما ارائه می دهند .

تفاوت یا تمایز محصولات یا خدمات خود را با رقبایان توضیح دهید ( این عمل موقعیت یابی محصول **( PRODUCT POSITIONING )** نیز نامیده می شود .

- کانال توزیع ( نحوه فروش / یا ارائه محصول )
- تبلیغات ( هزینه های تبلیغات - روش تبلیغات )
- جدول قیمت محصولات / خدمات
- روش های بهبود فروش - از چه روشهایی برای افزایش فروش و جذب مشتریان بیشتر ، استفاده خواهد شد

❖ امور مالی

- بودجه مورد نیاز ( تهیه بودجه جامع ) شرح کامل بودجه جامع به پیوست می باشد
- روش تامین مالی (برای تامین منابع مالی ، از چه روشی استفاده می کنید )

( **Feasibility Study** ) اقتصادی - توجیه فنی - اقتصادی ( برای اخذ وام و تسهیلات ضرورت دارد

- وام بانکی ( میزان وام - وام دهنده - چگونگی بازپرداخت وام )
- دارائی ها ( ثابت - جاری )
- صورت حساب هزینه ها - ثابت و متغیر ( دستمزدها - اجاره - تلفن - انرژی - ..... )
- هزینه استهلاک
- جدول قیمت تمام شده
- جدول پیش بینی میزان درآمد
- تحلیل نقطه سربه سر ( هزینه های متغیر - فروش کل / هزینه های ثابت )
- پیش بینی میزان سود

- جدول سودوزیان
- ترانزنامه ( در صورت امکان وبمنظور توان تحلیل مالی طرح )
- جدول سرمایه ثابت
- سرمایه در گردش
- جدول کل سرمایه موردنیاز
- نمودار هزینه ها
- نمودار فروش
- نمودار سود

❖ توانایی هاودانش های موردنیازبرای اجرای پروژه ها

- چه تخصص هایی برای اجرای پروژه لازم است
- چه دانش هایی برای اجرای پروژه لازم است
- 
- ❖ زمان اجرای طرح
  - تاریخ آغاز
  - پیش بینی خاتمه
  - جدول زمانبندی اجرای طرح
  - تهیه Gant chart (چارت گانت )
  -
- ❖ منابع موردنیازبرای اجرای طرح

- جدول تعداد نیروی انسانی موردنیاز وتخصص های لازم ( سمت – تحصیلات – تخصص /مهارت –سابقه – جدول دستمزد – نوع استخدام )
- تجهیزات موردنیاز ، تولیدی /اداری ( ماشین آلات – تجهیزات – ابزار – سخت افزار نرم افزار )
- نیازهای اطلاعاتی (برای اجرای طرح به چه اطلاعاتی نیازداریم )

❖ تحلیل مالی وسودآوری ( Estimating ) به پیوست میباشد

- نرخ بازگشت سرمایه
- نرخ بازده داخلی IRR
- نسبت های نقدینگی
- نسبت فعالیت
- نسبت های سودآوری
- نرخ بازده حقوق صاحبان سهام

❖ جدول خلاصه از اجرای طرح

- در پایان طرح تجاری جدولی از خلاصه و آیت‌های که در سرمایه گذاری نقش تعیین کننده دارند و تصمیم گیری بر اساس آنها صورت می گیرد آورده می شود .



## بودجه جامع :

برنامه ریزی مالی سالانه در یک شرکت یا واحد تجاری باتهییه بودجه جامع صورت می گیرد .  
 بودجه جامع در واقع عبارتست از یک سری گزارش ازپیش بینی های مدیریت در زمینه فروش ها ، هزینه ها  
 میزان و حجم تولید و بطور کلی انواع وقایع مالی شرکت در دوره آینده .  
 در ابتدای دوره بودجه یک برنامه است و در انتهای دوره بعنوان یک وسیله کنترلی در اختیار مدیریت  
 و کارشناسان جهت ارزیابی عملکرد شرکت در مقابل برنامه های پیش بینی شده است .

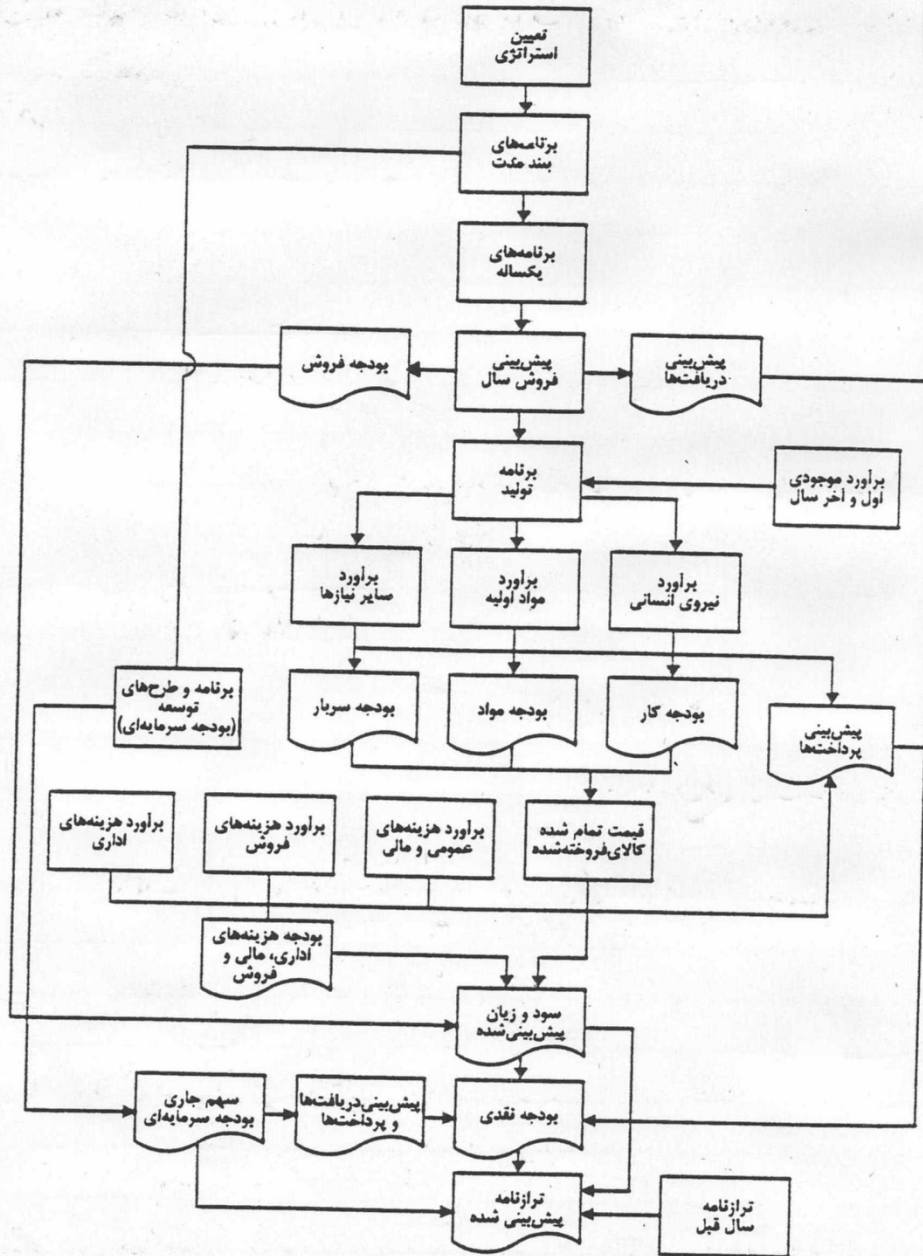
## ساختار بودجه جامع :

۱. بودجه عملیاتی - این بودجه منعکس کننده تصمیمات مربوط به عملکرد و فعالیت ها است ، مثل
  - بودجه فروش
  - بودجه تولید شامل : مواد مستقیم - مواد غیر مستقیم - کار مستقیم - سربار کارخانه و ..
  - بودجه هزینه های اداری و عملیاتی
  - سود و زیان پیش بینی شده

۲. بودجه مالی - این بودجه تصمیمات مالی را نشان می دهد ، مثل
  - بودجه هزینه های سرمایه ای
  - بودجه نقدی شامل : برآورد نیاز مالی شرکت و جزئیات مربوط به دریافت ها و پرداختها
  - ترانزنامه پیش بینی شده

توضیح : جداول تنظیم و تهیه بودجه باتوجه به ماهیت و نوع فعالیت و ماموریت تعریف شده برای هر شرکت متفاوت  
 و تقریباً می توان گفت خاص همان شرکت تهیه می گردد ولی بطور کلی برای تهیه این جداول از یک فرمت و عناوین  
 مشخصی استفاده می شود . که این جداول بمنظور یکنواختی و کمک در تهیه برآورد بودجه و استفاده از آنها در تهیه  
 طرح کسب و کار توسط مدیریت توسعه سرمایه گذاری تهیه و در اختیار شرکت های گروه قرار داده شده است .  
 همچنین نمونه ای از نحوه تهیه جداول SWOT و تجزیه و تحلیل این اطلاعات به پیوست می باشد .

نمودار برنامه‌ریزی و تهیه بودجه جامع در یک موسسه تولیدی



تجزیه و تحلیل به کمک نسبت های مالی :

۱ - نسبت های نقدینگی : توانایی شرکت در جوابگویی به تعهدات کوتاه مدت ، ،

$$\text{نسبت جاری} = \frac{\text{بدهی جاری}}{\text{دارائی جاری}} < ۱ \quad \text{مطلوب}$$

$$\text{نسبت سریع} = \frac{\text{بدهیهای جاری}}{\text{پیش پرداختها + موجودی کالا}} - \text{دارائی جاری} < ۱ \quad \text{مطلوب}$$

۲ - نسبت فعالیت : توانایی مدیریت در بکارگیری دارائی ها در فعالیت نهائی شرکت ( فروش محصول )

$$\text{نسبت گردش موجودیها} = \frac{\text{میانگین موجودی کالا}}{\text{بهای تمام شده کالای فروش رفته}}$$

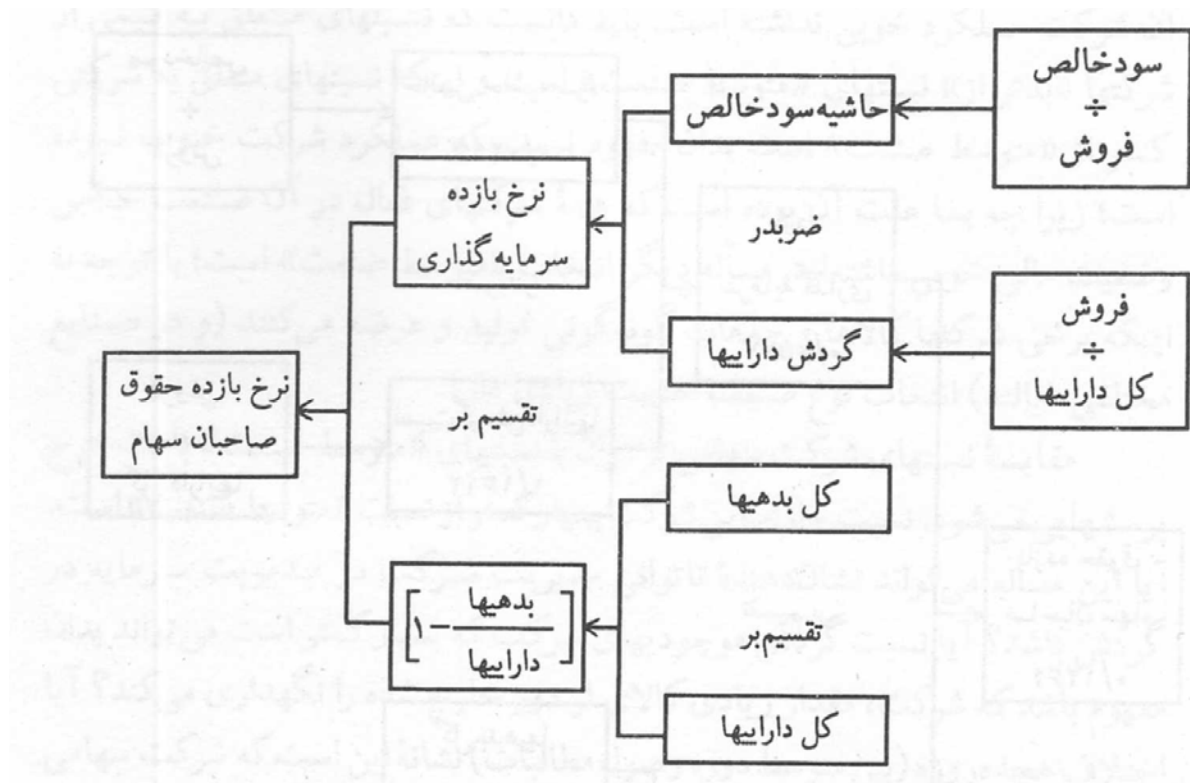
میانگین دوره وصول مطالبات : نشاندهنده تعداد روز هائی است که بطور متوسط طول می کشد تا طلب شرکت وصول شود

۳ - نسبت های سودآوری : یکی از شاخص های مهم طرح توانائی در کسب سود قابل قبول ، بابرگشتی راضی کننده روی سرمایه گذاری آن است .

$$\text{حاشیه سود} = \frac{\text{فروش خالص}}{\text{سود خالص}}$$

$$\text{بازده دارائیها} = \frac{\text{میانگین کل دارائیها}}{\text{سود خالص}}$$

: نرخ بازده حقوق صاحبان سهام



منابع و ماخذ :

---

- مدیریت استراتژیک (فردآر-دیوید )
- حسابداری و مدیریت مالی-تالیف بختیاری
- مدیریت استراتژیک کاربردی - ترجمه دکتر داوود محب علی
- مدیریت مالی (ریموند پی-نوو )
- طراحی ساختار برنامه ریزی استراتژیک (مهندس انصاری ) - ماهنامه های تدبیر
- استفاده از منابع متعدد در اینترنت