

راهنمای تهیه طرح کسب و کار

(طرح جامع تدوین چشم‌انداز پروژه قبل از اجرا)

مترجم

مسعود شفیعی



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

فهرست مطالب

۱۷	مقدمه معاون وزیر صنایع و معادن
۱۹	مقدمه مترجم
۲۳	پیش‌گفتار
۲۵	توصیح آکتناد

قسمت اول

۲۷	معرفی
۲۹	فصل اول جزئیات یک طرح کسب‌وکار
۲۹	۱-۱) طرح کسب وکار چیست؟
۲۹	۱-۲) چرا نباید طرح کسب وکار تهیه کنیم؟
۳۱	۱-۳) چه کسانی طرح کسب وکار را مطالعه می‌کند؟
۳۵	۱-۴) چگونه طرح کسب وکار را تهیه کنیم؟
۳۵	۱-۴-۱) چه کسی باید طرح کسب وکار را تهیه کند؟
۳۶	۱-۴-۲) مراحل تهیه طرح کسب وکار
۳۷	الف - ارزیابی موقعیت
۳۸	ب - تدوین ماموریت
۳۹	ح - کسب آمادگی
۴۰	د - تعیین اهداف
۴۱	ه - تدوین طرح کسب وکار

۴۱	و - تعیین اهداف کارکنان
۴۱	ر - نظارت بر فرایند اجرا
۴۲	۱-۵) آنچه از سرمایه گذار (وام دهنده) انتظار می رود
۴۳	۱-۶) انواع طرح های کسب و کار
۴۸	۱-۷) نحوه تنظیم و ارائه طرح کسب و کار
۵۰	۱-۸) دوره برنامه ریزی
۵۵	۱-۹) محتویات و ساختار طرح کسب و کار

قسمت دوم

بخش های اساسی یک طرح کسب و کار

۵۹	فصل دوم خلاصه مدیریتی
۶۱	۲-۱) هدف یک طرح کسب و کار
۶۲	۲-۲) نکات مهم و برجسته
۶۳	۲-۳) بیارهای مالی
۶۴	۲-۴) نمونه ای از یک خلاصه مدیریتی

فصل سوم پیشینه و سابقه فعالیت

۶۹	۳-۱) محصولات عمده، بازار و مشتریان
۶۹	۳-۲) محل استقرار و ساختمانها
۷۰	۳-۳) اطلاعات مهم و کلیدی (کارکنان، تولید، درآمد و ...)
۷۱	۳-۴) شکل حقوقی، مالکیتی و مدیریتی
۷۱	۳-۵) تاریخچه توسعه و روند عملکرد گذشته
۷۲	۳-۶) استراتژی و مأموریت کسب و کار
۷۳	۳-۷) تشکیلات عمومی و واحدهای اجرایی

فصل چهارم محصولات و خدمات

۷۵	۴-۱) توضیح در مورد محصول و تاریخچه آن
----	---------------------------------------

۷۶	۴-۲) ویژگی های محصول
۷۸	۴-۳) تحقیق و توسعه
۷۹	۴-۴) چرخه عمر محصول
۸۰	۴-۵) هزینه و قیمت گذاری
۸۰	۴-۵-۱) تعس هزینه
۸۲	۴-۵-۲) تعیین قیمت فروش
۸۲	الف - دیدگاه های خریداران
۸۴	ب - دیدگاه های فروشنده
۸۷	۴-۶) فرایند تولید
۸۹	۴-۷) سیستم تصمیم کیفیت
۹۰	۴-۸) تأمین مواد و ملرومات از بیرون
۹۰	۴-۹) دارایی های معوی
۹۳	فصل پنجم بازار، مشتریان، رقبا
۹۳	۵-۱) توصیحات مقدماتی
۹۴	۵-۲) ویژگی های بازار
۹۵	۵-۳) مشتریان
۹۵	۵-۴) رقابت
۹۶	۵-۵) تثبیت موقعیت
۹۸	۵-۶) استراتژی بازار
۱۰۲	۵-۷) فروش برنامه ریزی شده
۱۰۳	فصل ششم سازمان و عملیات کسب و کار
۱۰۴	۶-۱) محل استقرار و موضوعات ساختمانی
۱۰۴	۶-۱-۱) محل استقرار
۱۰۶	۶-۱-۲) ساختمان
۱۰۸	۶-۲) بازار یابی
۱۰۸	۶-۲-۱) ملاحظات عمومی

۶-۲-۲) تبلیغات

۶-۳) شیوه فروش

۶-۴) ساخت (تولید)

۶-۵) توزیع

۶-۶) فرایند سفارش دهی و کنترل موجودی

۶-۷) ساختار شرکت

۶-۸) مدیریت پروژه

۶-۹) سیستم اطلاعاتی مدیریت

فصل هفتم منابع اساسی

۷-۱) مدیریت

۷-۱-۱) سهامداران

۷-۱-۲) هیات مدیره

۷-۱-۳) مدیریت اجرایی

۷-۱-۴) مدیریت مالی

۷-۱-۵) خدمات پشتیبانی نیروی

۷-۲) نیروی کار

۷-۳) موضوعات عملی مورد توجه سرمایه گذاران ریسک پذیر

۷-۳-۱) مهارت های فنی و شایستگی های مدیران

۷-۳-۲) رفتارها و ویژگی های اساسی مدیران

۷-۳-۳) روحیه همکاری (تیمی)

۷-۳-۴) ارزش ها و معیارهای شرکت

فصل هشتم چارچوب قابویی و عوامل اجتماعی و محیطی

۸-۱) احد محورهای لارم

۸-۲) موضوعات اجتماعی که ناپستی ملحوظ شوند

۸-۳) منابع اجتماعی و توسعه ای

۸-۴) محاطرات محیطی

۸-۴-۱) علایق وام دهندگان

۸-۴-۲) نگرانی های سرمایه گذاران

۸-۴-۳) نمونه سؤالاتی که وام دهندگان و یا سرمایه گذاران ممکن است

ار شما پرسند

فصل نهم برنامه ریزی مالی

۹-۱) توصیهات مقدماتی

۹-۲) سوانق عملکرد مالی

۹-۳) پیش بینی صورت های مالی

۹-۴) پیش بینی جریان نقدی

۹-۴-۱) جریان نقدی چیست؟

۹-۴-۲) چرا نه پیش بینی جریان نقدی بیار دارید؟

۹-۴-۳) چگونه پیش بینی جریان نقدی را انجام دهید

الف - مراحل انجام پیش بینی جریان نقدی

ب - طراحی یک صورت جریان نقدی

ح - ابزارهای پیش سی جریان نقدی

۹-۴-۴) برخی نکات دنگر در مورد آماده سازی و یا اصلاح جریان نقدی

۹-۵) پیش بینی ترانامه

۹-۶) نسبت های مالی مهم

۹-۶-۱) نسبت های نقدسنگی

الف - نسبت جاری

ب - نسبت سریع

۹-۶-۲) نسبت های کارایی

الف - گردش موجودی

ب - گردش حساب های دریافتی

ح - گردش حساب های پرداختی

د - گردش دارایی های ثابت

ه - گردش کل دارایی ها

۱۰۹

۱۱۰

۱۱۲

۱۱۳

۱۱۵

۱۱۶

۱۱۸

۱۲۰

۱۲۳

۱۲۳

۱۲۴

۱۲۵

۱۲۶

۱۲۸

۱۲۹

۱۳۰

۱۳۰

۱۳۱

۱۳۵

۱۳۹

۱۳۹

۱۴۱

۱۴۱

۱۴۲

۱۴۴

۱۴۵

۱۸۸	۳-۶-۹) سست‌های سودآوری
۱۸۸	الف - حاشیه سود ناخالص
۱۹۰	ب - حاشیه سود خالص
۱۹۱	ج - حاشیه سود عملیاتی
۱۹۲	د - نرخ برگشت دارایی‌ها
۱۹۴	ه - نرخ برگشت حقوق صاحبان سهام
۱۹۵	و - سود تقسیمی
۱۹۷	۴-۶-۹) سست‌های توان مالی
۱۹۷	الف - سست بدهی به حقوق صاحبان سهام
۱۹۸	ب - سست کل دارایی‌ها به حقوق صاحبان سهام
۲۰۰	ج - سست کل دارایی‌ها به کل بدهی‌ها
۲۰۱	د - سست سرمایه‌گذاری (تشکیل سرمایه)
۲۰۲	ه - سست پوشش بهره
۲۰۳	۷-۹) روش‌های ارزیابی و رتبه‌بندی پروژه‌های سرمایه‌گذاری
۲۰۴	۱-۷-۹) دوره برگشت
۲۰۵	۲-۷-۹) ارزش فعلی خالص (NPV)
۲۰۸	۳-۷-۹) نرخ برگشت داخلی (IRR)
۲۰۹	۸-۹) درخواست منابع مالی و سایر اطلاعات کمکی
۲۰۹	۱-۸-۹) درخواست منابع مالی
۲۱۰	۲-۸-۹) ارزیابی ریسک
۲۱۲	۳-۸-۹) اطلاعات مالی کسب و کارهای جدید (در حال ایجاد)
۲۱۳	۹-۹) مثال عددی

قسمت سوم

طرح‌های مقاله با پیشامدهای احتمالی

۲۲۳
۲۲۵
۲۲۵

فصل دهم تحزیه و تحلیل ریسک و حساسیت

۱-۱۰) توضیحات مقدماتی

۲۲۶	۲-۱۰) انواع ریسک
۲۲۷	۱-۲-۱۰) فضای عمومی کسب و کار
۲۲۸	۲-۲-۱۰) قوانین، مقررات و سیاست‌های اقتصادی
۲۳۰	۳-۲-۱۰) تغییرات عقاید و افکار عمومی
۲۳۰	۴-۲-۱۰) تغییرات فناوری
۲۳۱	۵-۲-۱۰) دعاوی حقوقی
۲۳۱	۶-۲-۱۰) کارکنان
۲۳۲	۷-۲-۱۰) موارد مربوط به مشتریان
۲۳۳	۸-۲-۱۰) مسائل مربوط به تولید و کیفیت
۲۳۴	۹-۲-۱۰) پیمانکاری حرة (فرعی)
۲۳۵	۱۰-۲-۱۰) بازار
۲۳۶	۳-۱۰) فرصت‌های مدیریتی برای توسعه و بهبود
۲۳۷	۴-۱۰) تحریه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)

واژه‌نامه

۲۴۱

فهرست نمودارها

۴۲	نقش کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی کسب و کار	نمودار شماره (۱-۱)
۷۲	ساختار حقوقی سهامداران شرکت SBTP	نمودار شماره (۳-۱)
۷۹	درآمد تجمعی طی چرخه عمر یک محصول	نمودار شماره (۴-۱)
۸۰	ربحیره چرخه‌های عمر محصولات مختلف	نمودار شماره (۴-۲)
۸۶	مراحل مشخص کردن قیمت محصول	نمودار شماره (۴-۳)
۱۱۷	موبه‌ای از نمودار سارمانی یک شرکت تولیدی	نمودار شماره (۶-۱)
	موبه‌ای از نمودار زمان‌بندی اجرای پروژه ساخت کارخانه تولید	نمودار شماره (۶-۲)
۱۱۹	کسانتره اسه	
۲۰۸	تعیین نرخ برگشت داخلی	نمودار شماره (۹-۱)

فهرست جداول

۸۵	مقایسه گریه‌های مربوط به قیمت‌های محلّف	جدول شماره (۴-۱)
۸۷	نمونه توضیح فرایند بسته بندی ماهی محمد	جدول شماره (۴-۲)
۸۸	نمونه مراحل انجام تحقیقات به منظور انتخاب مدیر	جدول شماره (۴-۳)
۹۹	تحریریه و تحلیل مریت‌های رقابتی	جدول شماره (۵-۱)
۱۰۰	تحریریه و تحلیل حدابیت بازار	جدول شماره (۵-۲)
۱۰۰	موقعیت در بازار	جدول شماره (۵-۳)
۱۰۱	ماتریس استراتژی‌های محلّف	جدول شماره (۵-۴)
۱۳۲	ویژگی‌های عمده مدیران	جدول شماره (۷-۱)
۱۳۵	نمونه یک اثرگذاری خوب	جدول شماره (۷-۲)
۱۳۶	ویژگی‌های رفتاری مؤثر در موفقیت	جدول شماره (۷-۳)
۱۵۸	صورت‌حساب سود و ریان	جدول شماره (۹-۱)
۱۶۲	مشأ و کاربردهای جریان‌های نقدی	جدول شماره (۹-۲)
۱۶۷	مثالی در مورد تطبیق دریافتی‌ها و پرداختی‌های نقدی	جدول شماره (۹-۳)
۱۷۱	صورت جریان نقدی	جدول شماره (۹-۴)
۱۷۵	ترارنامه	جدول شماره (۹-۵)
۱۷۸	سست جاری	جدول شماره (۹-۶)
۱۸۰	سست سریع	جدول شماره (۹-۷)
۱۸۲	گردش موحودی	جدول شماره (۹-۸)
۱۸۳	گردش حساب‌های دریافتی	جدول شماره (۹-۹)
۱۸۵	گردش حساب‌های پرداختی	جدول شماره (۹-۱۰)

۱۸۶	گردش دارایی‌های ثابت	حدول شماره (۹-۱۱)
۱۸۷	گردش کل دارایی‌ها	حدول شماره (۹-۱۲)
۱۸۹	حاشیه سود ناخالص	حدول شماره (۹-۱۳)
۱۹۰	حاشیه سود خالص	حدول شماره (۹-۱۴)
۱۹۲	حاشیه سود عملیاتی	حدول شماره (۹-۱۵)
۱۹۳	برج برگشت دارایی‌ها	حدول شماره (۹-۱۶)
۱۹۴	برج برگشت حقوق صاحبان سهام	حدول شماره (۹-۱۷)
۱۹۶	سود تقسیمی	حدول شماره (۹-۱۸)
۱۹۸	سست بدهی به حقوق صاحبان سهام	حدول شماره (۹-۱۹)
۱۹۹	سست کل دارایی‌ها به حقوق صاحبان سهام	حدول شماره (۹-۲۰)
۲۰۰	سست کل دارایی‌ها به کل بدهی‌ها	حدول شماره (۹-۲۱)
۲۰۲	سست سرمایه‌گذاری	حدول شماره (۹-۲۲)
۲۰۳	سست پوشش بهره	حدول شماره (۹-۲۳)
۲۰۷	محاسبه ارزش خالص فعلی پروژه	حدول شماره (۹-۲۴)
۲۱۷	مثالی از صورت حساب سود و ریان	حدول شماره (۹-۲۵)
۲۱۸	مثالی از ترانزاکشن	حدول شماره (۹-۲۶)
۲۱۹	مثالی از صورت جریان نقدی	حدول شماره (۹-۲۷)
۲۲۰	مثالی از برنامه سرمایه‌گذاری و استهلاک	حدول شماره (۹-۲۸)
۲۲۱	مثالی از پیش‌بینی مالیات پرداختی	حدول شماره (۹-۲۹)
۲۲۱	تطابق حقوق صاحبان سهام	حدول شماره (۹-۳۰)
۲۲۱	مثالی از برنامه تامین مالی	حدول شماره (۹-۳۱)
۲۲۲	خلاصه سست‌های مالی	حدول شماره (۹-۳۲)
	نمونه اتفاقات غافلگیرکننده ناشی از مقررات نظارتی و حاکم بر	حدول شماره (۱۰-۱)
۲۲۹	کسب و کار	
۲۳۲	مثال‌هایی از محاطرات فعالیت‌های مختلف	حدول شماره (۱۰-۲)
۲۳۸	نمونه‌هایی از نقاط قوت و ضعف	حدول شماره (۱۰-۳)
۲۳۹	نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدها	حدول شماره (۱۰-۴)

فصل اول



جزئیات یک طرح کسب و کار

۱-۱) طرح کسب و کار چیست؟

یک طرح کسب و کار نوشته‌ای توصیفی و جامع در مورد کسب و کار یک مؤسسه است. این طرح حاوی گزارشی دقیق در خصوص تولیدات یا خدمات شرکت، روش‌های تولید، بازار و مشتریان، استراتژی بازاریابی، منابع انسانی، تشکیلات، ابزار به ریساخت‌ها و تأمین ابزارهای مالی، منابع تأمین مالی و نحوه استفاده از آنها می‌باشد.

طرح کسب و کار گرچه وضعیت گذشته و حال یک کسب و کار را توصیف می‌کند، اما هدف اصلی آن ترسیم آینده مؤسسه می‌باشد. این طرح معمولاً به صورت سالانه به رور شده و یک دوره زمانی سه تا پنج ساله آینده را، متناسب با نوع کسب و کار و ماهیت مؤسسه مورد توجه قرار می‌دهد.

طرح کسب و کار عاملی ضروری برای هرگونه درخواست به منظور تأمین منابع مالی از سازمان‌های مشارکت‌کننده در سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر، سایر منابع تأمین سرمایه‌گذاری و یا تسهیلات‌دهنده می‌باشد. بنابراین باید کامل، جامع، صادقانه و منطبق بر واقعیت و قابل فهم برای خواننده باشد.

۱-۱) چرا باید طرح کسب و کار تهیه کنیم؟

دلایل زیادی برای تدوین یک طرح کسب و کار وجود دارد که برخی از مهمترین آنها سارتندار

- تدوین چشم‌انداز جامعی از کسب و کار با تهیه یک طرح کسب و کار دورمدای جامعی از کسب و کارتان را با در نظر گرفتن تمامی موضوعات مربوطه تدوین و ترسیم

می‌کشد به عنوان مثال طرح به شما کمک می‌کند تا مشتریان مورد نظر (هدف) را بهتر شناسایی نمایید، بخش‌های خاص مورد نظر از بازار را مشخص نمایید، استراتژی قیمت‌گذاری‌تان را شکل دهید و شرایط رقابتی که نایستی در آن شرایط برای موفقیت عمل نمایید را تعیین کنید طرح‌ریزی کسب و کار شما را مطمئن می‌سازد که تمامی این ملاحظات به طور مسجّم مورد توجه قرار گرفته و به صورت مناسب هماهنگ گردیده‌اند همچنین فرایند تهیه یک طرح کسب و کار اغلب محرز نه کشف مریت‌های رقابتی و یا فرصت‌های جدید و همین‌طور نارسایی‌ها و نقایص برنامه خواهد شد

نگارش و تدوین طرح به صورت مکتوب و در قالب یک گزارش محرز به بهبود توانایی عمومی شما در رمیه مدیریت کسب و کار خواهد شد در این صورت قادر خواهید بود تلاش‌های‌تان را در هر یک از رمیه‌های انحراف از برنامه، قبل از آنکه شرایط بحرانی شوند، متمرکز سازید همچنین قادر خواهید بود به آینده توجه نموده و پیشاپیش از بروز مسائل جلوگیری نمایید

- درک متقابل یکدیگر در گروه مدیریتی دستیابی به درک مشترک توسط کلیه مدیران شرکت به خصوص در مواردی که سیاست پیشهادی درگیر کردن هرچه بیشتر مدیران در تهیه طرح کسب و کار است، مهم می‌باشد
- برآورد و تعیین نیازهای مالی و درخواست برای تأمین آنها طرح کسب و کار انراری برای تعیین مران، نوع، چگونگی و نحوه تأمین منابع مالی و مقطع زمانی که این منابع مورد نیاز هستند و به کارگیری آن در فرایند تقاضا برای تأمین این منابع می‌باشد
- احد مصوبه هیأت مدیره و سهامداران طرح کسب و کار وسیله‌ای برای کسب مصوبه هیأت مدیره و سهامداران می‌باشد
- حدب کارکنان جدید طرح کسب و کار می‌تواند برای استخدام کارکنان جدید و آشنایی اعضاء و مدیران با شرکت و برنامه‌های آن مورد استفاده قرار گیرد
- استتحراح و تنظیم اهداف کارکنان بر اساس طرح کسب و کار، برنامه‌ها و اهداف برای بخش‌ها و کارکنان مختلف سازمان قابل استتحراح می‌باشد (مدیریت برمسای هدف^۱)

- اطلاع‌رسانی به کارکنان از طرح کسب و کار می‌تواند به منظور اطلاع‌رسانی به کارکنان در مورد اهداف و برنامه‌های شرکت و تشویق آنان به همکاری و مشارکت استعاده نمود
- اطلاع‌رسانی به قرص‌دهندگان و اعطاکسندگان تسهیلات مالی با دادن طرح کسب و کار به بانک‌ها و مؤسسات تأمین مالی که کسب و کار شما را تأمین مالی نموده و بیار به اطلاعات ادواری برای نظارت بر احرا دارند، می‌تواند به آنها اطلاع‌رسانی نمود
- اطلاع‌رسانی به شرکاء تحاری از کاربردهای دیگر طرح کسب و کار تحویل آن به شرکای تحاری و سازمان‌های همکار با شما می‌باشد

در تهیه این راهما قرص گردیده هدف عمده تهیه یک طرح کسب و کار تعیین نیازهای مالی به منظور ارائه آن به مؤسسات تأمین مالی و بانک‌ها جهت احد تسهیلات می‌باشد

۳-۱) چه کسانی طرح کسب و کار را مطالعه می‌کنند؟

محتمل‌ترین افرادی که طرح کسب و کار تهیه شده توسط شما را مطالعه می‌کند عبارتند از کارکنان کلیدی و مهم، اعضاء هیأت مدیره و سهامداران شرکت، شرکاء تحاری، قرص‌دهندگان و سرمایه‌گذاران فعلی و آتی اینکه چه بخشی از طرح کسب و کار نایستی بین چه افرادی توریع شود یا در اختیار چه کسانی قرار داده شود بستگی به محرمانه بودن آن بخش و مسئولیت‌پذیری و تعهد افراد مربوطه دارد اگر در طرح کسب و کاری که تهیه می‌کند تصمیمات و اطلاعات استراتژیک وجود دارد نایستی از توریع سح آن خودداری کنید و آن‌را تنها به افرادی بدهید که به آنها اطمینان دارید اطلاعات آن‌را بدون احاره شما به دیگران نمی‌دهند در برخی موارد ممکن است از دریافت‌کنندگان نخواهید در این مورد یک توافق نامه حفظ اسرار را با شما امضاء کند بعضی از مهمترین خوانندگان طرح کسب و کار عبارتند از قرص‌دهندگان یا سرمایه‌گذاران بالقوه

اگر شما به دنبال تأمین منابع برای توسعه کسب و کار از محل‌هایی خارج از شرکت هستید محل‌های ممکن زیادی وجود دارد که می‌توانید با استفاده از طرح کسب و کار در این مورد اقدام کنید مهمترین این محل‌ها عبارتند از

- بانک‌های تحاری بانک‌های تحاری وام و تسهیلات برای انواع کسب و کار را