

مقدمه

برنامه کسب و کار در هر واحد اقتصادی بزرگ یا کوچک به عنوان یک سند اصلی تلقی می‌شود که مقیاسی برای کارمندان و مدیران خواهد بود تا به واسطه آن بتوانند میزان موفقیت‌های خود و شرکت را بسنجند و برای فعالیت‌های آتی خود تصمیم‌گیری کنند. بعلاوه برنامه کسب و کار یک روش متداول جهت انتقال اطلاعات به طیف وسیعی از اشخاص همچون سرمایه‌گذاران، شرکای تجاری آینده، مدیران، کارکنان و سایر استفاده‌کنندگان می‌باشد. تصمیم‌گیری‌های مربوط به اجرای یک پروژه یا فعالیت جدید مبتنی بر مطالعات و بررسی‌هایی است که نتیجه آن در قالب برنامه کسب و کار ارائه می‌شود. این برنامه براساس توانایی‌های شرکت در نیروی انسانی، تجهیزات و سرمایه تهیه می‌شود. راهنمای تهیه برنامه کسب و کار به منظور بررسی درخواست پذیرش سهام شرکت‌ها در بورس تهیه شده است. این راهنما صرفاً یک نمونه می‌باشد و هر شرکت می‌تواند براساس ویژگی‌های خاص خود تغییرات لازم را در آن اعمال کند. اطلاعات تکمیلی را می‌توانید در منابع زیر جستجو فرمایید:

1. استراتژی رقابتی، مایکل پورتر، ترجمه مجیدی و مهرپویا، انتشارات رسا، 1385.

- 1- www.makingthenetwork.Org/centre
- ۲- www.defee.gov.uk/ict-learning-centres
- ۳- www.ecomlink.org
- ۴- www.planware.org
- ۵- www.businessplans.org/businessplans.html
- ۶- www.bplans.com/sp/businessplans.cfm
- ۷- www.businessplanarchive.org

قسمت اول: ساختار و محتوای برنامه کسب و کار

کلیات

- نام و نوع شرکت
- موضوع فعالیت
- آدرس، شماره تلفن، شماره فکس، سایت و پست الکترونیکی و...
- تاریخ شروع و خاتمه برنامه
- مشاوران برنامه (در صورت وجود)

فهرست مطالب

- سرفصل‌های موجود تا حداقل 2 سطح

خلاصه مدیریتی

- معرفی مختصر نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها
- ارکان برجسته بازاریابی
- ویژگی‌های برتر محصولات و خدمات
- تحلیل بازار هدف
- تحلیل رقبا
- استراتژی و ابزارهای اصلی بازاریابی
- ارکان برجسته عملیاتی
- مقررات مربوط به فعالیت تجاری

تحليل تأمين كندگان

مدیران

• ارکان برجسته مالی

خلاصه اقلام مهم مالی

شاخص‌های مهم مالی

بررسی صنعت

• جایگاه صنعت و عوامل مؤثر بر آن

تحولات اقتصادی

شاخص‌های اقتصادی جهان

بررسی فضای سرمایه‌گذاری صنعت

خصوصی‌سازی

توسعه بازار سرمایه

سرمایه‌گذاری خارجی

برنامه‌های اقتصادی کشور

ریسک‌ها

ریسک کشوری

ریسک مالکیت خصوصی

ریسک سرمایه‌های معنوی و علامت تجاری

تحولات محیط فعالیت

تحولات تکنولوژی

تحولات سیاسی و اجتماعی

بررسی روند گذشته، حال و چشم‌انداز آتی صنعت

عوامل اصلی موفقیت در صنعت

موانع ورود و اندازه صنعت

تجزیه و تحلیل بازار

محیط بازار

بازار هدف

بخش‌های بازار بر حسب انواع مشتری

اندازه هر یک از بخش‌ها

ویژگی‌های مشتریان اصلی

اندازه بازار و رشد بالقوه

رقبا و فعالان اصلی

• دستیابی به بازار

مدل درآمد (استراتژی اصلی بازاریابی)

سهام بازار هدف

محصولات و خدمات

خط مشی قیمت‌گذاری محصولات و خدمات

کانال‌های توزیع و ترویج محصولات

خدمات و گارانتی

روابط عمومی

• مزیت‌های رقابتی

ارتباط با بازار

عرضه با هزینه کارا

دسترسی به نیروی کار ماهر

ارتباط با مراکز تحقیقاتی

اثر هم‌افزایی

• تکنولوژی

طرح تکنولوژی

برنامه‌های سرمایه‌گذاری

مزیت در تکنولوژی

قابلیت اعتماد تکنولوژی

طرح‌های توسعه آتی

طرح عملیاتی

طرح مالی

• ساختار اداره شرکت

سهامداران

مدیران

• سیستم‌های پشتیبانی عمومی

• سرمایه‌گذاری و منابع مالی

مخارج سرمایه‌گذاری و سرمایه در گردش

تولید محصول و ارائه خدمت

خرید دارایی‌های ثابت مشهود و نامشهود

سرمایه‌گذاری‌ها

هزینه‌ها

نحوه تأمین منابع مالی

وام و تسهیلات مالی

سرمایه

وضعیت استخدام و کارکنان

تهیه برآوردهای ماهانه

• صورت‌های مالی پیش‌بینی شده

ترازنامه

صورت سود و زیان

صورت سود و زیان جامع

صورت جریان وجوه نقد

· تجزیه و تحلیل حساسیت

· تجزیه و تحلیل نتایج مالی پیش‌بینی شده

نسبت‌های مالی

سودآوری

نقدینگی

فعالیت

اهرمی

تجزیه و تحلیل دوپونت

تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر

تجزیه و تحلیل جریان‌های نقد

بودجه نقد عملیاتی

کنترل ریسک

ریسک قیمت

ریسک فروش

ریسک افزایش هزینه‌های اجرای طرح

ریسک مالی

نتیجه‌گیری

پیوست‌ها

• صورت‌های مالی فصلی

• یادداشت‌های توضیحی

قسمت دوم: تهیه اطلاعات مورد نیاز

مقدمه

در این قسمت سعی شده است اطلاعات و مندرجات هر بخش از ساختار ارائه شده در قسمت اول، بطور مفصل‌تر تشریح شود.

خلاصه مدیریتی

اولین بخشی که باید در طرح خود بیاورید و معمولاً بسیار مختصر هم می‌باشد خلاصه مدیریتی نام دارد. خلاصه مدیریتی، استراتژی کسب و کار شما را معرفی می‌نماید و مطمئناً مهم‌ترین بخش برای مدیران و استفاده‌کنندگان به‌شمار می‌رود. برای این که بتوانید اهداف و اولویت‌ها و برنامه‌های خود را ارائه کنید باید مطالب کلی طرح را به‌صورت اجمالی و قانع‌کننده همراه با اعداد و ارقام پیشنهادی گزارش نمایید. اگر شما نتوانید در این بخش استفاده‌کننده را قانع کنید که طرح کسب و کارتان قابل اطمینان است، مطمئن باشید که به نتیجه مطلوب دست نخواهید یافت. توجه داشته باشید مطالبی که در این بخش آورده می‌شوند صرفاً خلاصه اجزای مهم برنامه می‌باشند. لذا، از ارائه اطلاعاتی که در بخش‌های بعدی به آن پرداخته نشده است خودداری نمایید.

بررسی صنعت

یکی از روش‌های تحلیل صنایع، بررسی توانایی عملیاتی آنها در رابطه با کل اقتصاد است؛ به این معنی که برخی صنایع در طی دوران رکود، عملکرد ضعیفی دارند در حالی که برخی دیگر دارای عملکرد خوبی می‌باشند. عملکرد

بعضی از صنایع مطابق با چرخه تجاری است و با توجه به وضعیت تجاری و اقتصادی، وضعیت آنها نیز بهبود یافته و یا وخیم می‌شود. بنابراین لازم است در این بخش تحولات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشور طی چند سال گذشته (حداقل دوره 5 ساله) مورد بررسی قرار گرفته و به‌ویژه اصلاحات ساختاری مؤثر بر رشد اقتصادی تحلیل شود. همچنین تحلیل گر باید ویژگی‌های کمی مهم صنعت را مورد بررسی قرار دهد، شاخص‌های اقتصادی جهان و ایران را ارائه نموده و وضعیت بخش‌های اصلی اقتصادی به تفکیک بررسی گردد. بررسی عوامل ذیل نیز در تحلیل صنعت خاص و ارزیابی افق‌های آتی آن کمک خواهد کرد:

1. عملکرد تاریخی (گذشته): همانطور که می‌دانیم برخی از صنایع در بلندمدت دارای عملکرد خوب و برخی دیگر دارای عملکرد ضعیف بوده‌اند. هر چند که همیشه نمی‌توان عملکرد را بر اساس روند گذشته پیش‌بینی کرد ولی با این حال هر صنعتی مسیری را طی می‌کند که نباید از آن غافل بود.

2. رقابت: شرایط رقابتی موجود در یک صنعت می‌تواند اطلاعات مهمی را در خصوص ارزیابی آینده ارائه نماید.

3. سایر عوامل: قوانین و مقررات دولتی می‌تواند تأثیرات مهمی بر روی صنایع داشته باشد، به همین منظور باید سعی نمود نتایج این چنین تأثیراتی را ارزیابی نموده و یا حداقل از وجود آنها مطلع شد. یکی دیگر از عواملی که در تحلیل صنعت باید مورد ارزیابی قرار گیرد تغییرات ساختاری است که در اقتصاد رخ می‌دهد. معمولاً سرمایه‌گذاران تمایل دارند صنایع را در زمینه‌های مختلف بررسی و ارزیابی نمایند.

عوامل متعددی وجود دارد که می‌تواند ورود به یک صنعت را تحت تأثیر قرار دهد. هر یک از این عوامل قابل تحلیل و بررسی می‌باشند. موارد زیر از مهمترین موانع ورود به یک صنعت به شمار می‌آیند.

· معیارهای

· ویژگی‌های محصول

· مارک تجاری

· هزینه‌های راه‌اندازی

· دسترسی به توزیع

· مزیت‌های نسبی در خصوص هزینه‌ها

· منحنی یادگیری

بحث آخر اینکه سرمایه‌گذاران علاقمند به عملکرد مورد انتظار آتی صنعت هستند. آنها می‌دانند که این چنین برآوردهایی با مشکلات و تا حدودی با خطاهایی همراه است ولی در عین حال می‌دانند که برخی از پارامترها تابعی از مقادیر شناخته‌شده و مورد انتظار هستند.

تجزیه و تحلیل بازار

در این بخش، نخست بازار محصولات یا خدمات شرکت خود را تحلیل کنید. کل بازار را بر حسب انواع مشتریان همگن به چند بخش تقسیم کرده و ویژگی مشتریان اصلی و رشد بالقوه هر بخش را بررسی نمایید. مشخص شود کدام بخش‌ها، بازار هدف فروش شرکت شما خواهد بود. اندازه بازار (تمام بازار و هر بخش) را برای محصولات و خدمات برآورد کنید. در این مورد بهتر است چندین سناریو بر مبنای نظرات متخصصان، مشتریان عمده و فروشندگان تهیه شود. بر مبنای اطلاعات تهیه شده از شرکت‌های رقیب و سهم هر یک در بازار، رقابت در بازار را تحلیل کنید.

استراتژی اصلی بازاریابی و این که چگونه تصمیم دارید به بازار دست یابید را توضیح دهید. تصمیم بگیرید که در کوشش‌های اولیه، فروش در کدام بخش‌ها هدف شما است و بررسی کنید که در آینده با توسعه فعالیت به کدام بخش‌های بازار وارد خواهید شد. قیمت‌گذاری، مهمترین تصمیم‌گیری در بازاریابی است. قیمت بایستی با در نظر گرفتن تمام عوامل شامل سهم بازار هدف، رقابت، بهای تمام شده تولید/فروش و اهداف سود تعیین شود.

در شرکت‌هایی که از تکنولوژی استفاده گسترده‌ای به‌عمل می‌آید، میزان و شرایط خدمات و گارانتی عامل مهمی در جلب اطمینان مشتری است. یک سیستم گارانتی/خدمات خوب که پشتیبان قابلیت اعتماد محصول است، نسبت به تبلیغات، بسیار اثربخش‌تر است. در این زمینه واقعاً رقابت با شرکت‌های بزرگ مشکل است. در طرح کسب و کار موارد زیر باید بحث شود:

روش و سیستم خدمات شامل خدمات تعمیراتی درمحل مشتری یا در مراکز خدمات.

• هزینه‌های نگهداری.

• دوره و میزان گارانتی و امثالهم.

روش‌ها و کانال‌های توزیع و همچنین مدیریت موجودی مواد و محصول را شرح دهید. کاهش حجم موجودی در صنایعی که نیازهای مشتری به سرعت تغییر می‌کند و عمر محصول کوتاه است، عاملی کلیدی است. به‌علاوه برای شرکت‌هایی که بر بازارهای خاص تمرکز می‌کنند، پاسخ سریع به نیازهای مشتریان هدف، از هر چیز دیگری مهم‌تر است.

برای شرکت مهم است که یک سیستم تولید قابل انعطاف ایجاد کند تا بتواند به تغییرات مکرر در مشخصات محصول پاسخ دهد و محصولات جدید را همزمان با تغییر در بازار، ارائه نماید. در طرح تکنولوژی، نوآوری‌های معرفی‌شده و تفاوت با تکنولوژی‌های قبلی، مراحل حال و گذشته توسعه تکنولوژی تشریح شود. اگر تکنولوژی تحت لیسانس اخذ شده است، مفاد اصلی قرارداد لیسانس و توافق‌نامه

حق الامتیاز و امثالهم را ذکر کنید. همچنین حق الاختراع، کپی‌رایت و دانش فنی فرآیندهای شرکت را بیان کنید. اگر در مورد بعضی از این حقوق اختلاف و منازعه‌ای وجود دارد، در این بخش توضیح دهید. بر مبنای تکنولوژی تعیین شده برنامه‌های سرمایه‌گذاری را بیان کنید. ارقام مختلف سرمایه‌گذاری، طراحی‌ها، تحصیل زمین و آماده‌نمودن آن، احداث ساختمان، ماشین‌آلات و در مراحل بعد، جریان نقد و نرخ بازده داخلی بر مبنای این ارقام محاسبه شود. ضمناً روشی را که برای برآورد قیمت‌ها استفاده کرده‌اید نیز تشریح نمایید.

به منظور بقای شرکت در یک بازار رقابتی، ایجاد سیستمی که عهده‌دار فعالیت‌های تحقیق و توسعه گردد، حیاتی است. بنابراین ساختار سازمانی فعالیت‌های تحقیق و توسعه در داخل شرکت و یا همکاری با سایر شرکت‌ها را توصیف کنید.

در پایان باید برای دوره بهره‌برداری یک طرح عملیاتی تهیه شود که منطبق با محدودیت‌های فیزیکی نظیر ظرفیت عملیاتی، دسترسی به مواد اولیه و قطعات، دسترسی به نیروی کار ماهر و آموزش دیده و غیره باشد. از طرفی چنانچه کالا در بازار فروش نرسد منجر به افزایش موجودی‌ها خواهد شد. بنابراین لازم است حداکثر مبلغ فروش با توجه به بررسی‌های بازاریابی برآورد شود. عواملی نظیر مراحل توسعه شبکه فروش، تلاش برای توسعه جغرافیایی محصول و معروف بودن علامت تجاری در بازار در برآوردها مورد توجه قرار گیرد. شما باید دو سناریو تدوین کنید. یکی بر مبنای رشد مورد انتظار فروش و دیگری بر مبنای بدترین حالت ممکن.

طرح مالی

ساختار شرکت را توصیف و نقش و حیطه مسئولیت هر یک از مدیران را بیان کنید. سوابق شغلی مدیران، به‌خصوص تجارب آنان در ارتباط با برنامه کسب و کار و موفقیت‌های آنان در سایر شرکت‌ها بیان شود. توصیف تیم مدیریت یکی از مواردی است که سرمایه‌گذاران در بررسی طرح کسب و کار توجه خاصی به آن دارند. کل سرمایه ثبت شده را با ذکر نام سهامداران و تعداد سهام آنها ارائه کنید. برنامه‌های جذب و استخدام کارکنان تمام‌وقت و پاره‌وقت توضیح داده شود. اگر تصمیم دارید از متخصصان برون سازمانی شامل کارشناسان بانکی، حسابرسان مستقل، حقوق‌دانان و مشاوران مدیریت استفاده کنید، توضیح دهید.

مخارج سرمایه‌گذاری ثابت و سرمایه در گردش با توجه به برآوردهای انجام شده در قالب جداول ارائه شود. تأمین منابع مالی از محل آورده سهامداران، وام از مؤسسات مالی، لیزینگ ماشین‌آلات، استقراض از فروشندگان ماشین‌آلات و تجهیزات و استقراض از تأمین‌کنندگان مواد و قطعات صورت می‌گیرد. با توجه به مطالعات انجام شده و امکانات تأمین مالی سهم هر یک از گروه‌های مذکور در تأمین منابع طرح باید مشخص و در قالب جداولی ارائه شود. صورت‌های مالی اساسی با توجه به پیش‌بینی‌های انجام شده حداقل برای یک دوره سه ساله ارائه شود. در صورتی که حمایت‌های خاص دولتی یا عمومی در مورد طرح وجود دارد، اعم از تخفیف در نرخ بهره، ارائه تسهیلات برای خرید زمین و ... در گزارش ذکر نمایید.

با توجه به اطلاعات تهیه شده در بخش‌های قبل، جریان‌های نقدی طرح ارائه شود. با استفاده از ابزارهای تحلیل سربه‌سری و اهرم عملیاتی، ریسک عملیاتی را تجزیه و تحلیل کنید. شاخص‌های عمده مالی نظیر نسبت‌های سودآوری، نقدینگی، اهرمی و کاربرد دارایی‌ها و ... را محاسبه و در قالب جدولی ارائه کنید.