****

**فرم نگارش برنامه کسب و کار**

 **(Business Plan Template)**

**شركت‌هاي فناور متقاضي استقرار در مرکز رشد**

**تهیه کننده:**

**دکتر علی حاجی غلام سریزدی**

**واحد طرح و برنامه**

**آبان 1394**

**" تهيه سند برنامه کسب و كار شرط لازم براي موفقيت است "**

**" اما شرط كافي براي موفقيت، تعهد و التزام به اجراي برنامه کسب و كار است "**

**در تهيه و تدوين برنامه کسب و كار به نكات زير توجه شود.**

* برنامه کسب و کار طبق فرمت موجود(چه از لحاظ ویرایشی و چه از لحاظ محتوایی) تهیه گردد.
* برنامه کسب و کار را چندین و چند بار نوشته و بخوانید تا بهترین نمونه از آن بوجود آید. طرح را بسیار شفاف، روشن و بسیار جذاب بنویسید.
* در يك برنامه کسب و کار، آنچه فكر مي­كنيد بايد به آن برسيد و نيز آنچه فكر مي كنيد بايد انجام دهيد تا به آنچه مي­خواهيد، برسيد، به صورت **كمّي و قابل ارزيابي** بيان مي­شود.
* اين برنامه براي افق زماني **5 ساله با دوره­هاي سالانه** تهيه مي­شود. بنابراين در تمام بخش‌هاي برنامه کسب و کار به اين محدودة زماني توجه داشته باشيد.
* در نوشتن برنامه از **كلي­گويي، مباحث غيرمستند و كيفي و آرمان­گرايي شديد** پرهيز شود. ايده­ها، تخمين­ها، برنامه­ها، و اهداف بايد در قالب اعداد و ارقام و محدوده­هاي زماني معين بيان شوند.
* از جملات كوتاه با كلمات واضح و صريح استفاده و مطالب به صورت مختصر و مفید ارائه شود.
* در صورت استفاده از اصطلاحات فني، تعريف مناسبي از آنها ارائه شود.
* استفاده از آمار و ارقام مستند در بخش‌هاي مختلف برنامه کسب و کار به اعتبار آن مي­افزايد.
* توجه به داشتن مزيت رقابتي مستمر در تدوين برنامة توسعة كمي و كيفي فناوري/محصولات/خدمات ضروري است.
* در تهية برنامه کسب و کار، شاخص‌هاي نظام ارزيابي شركت‌هاي فناور در پارك مورد توجه قرار گيرد. ميزان انحراف از اهداف كمّي برنامه کسب و کار در ارزيابي ساليانة شركت‌ها موثر خواهد بود.
* تمام صفحات برنامه کسب و کار بايد توسط مديرعامل و مشاورين شركت مورد تاييد قرار گيرد.
* جهت استفاده از نمونه­هاي برنامه کسب و کار و مطالعات بيشتر به پايگاه‌هاي اينترنتي زير مراجعه كنيد:

[http://www.businessplan.ir](http://www.businessplan.ir/) <http://karafarini.ir>

<http://kasbokar.ir> http://www.score.org/resources

<http://www.businesslink.gov.uk> <http://web.sba.gov/>

<http://www.business.govt.nz> <http://www.business.gov.au>

**فهرست مطالب**

[مقدمه 4](#_Toc392061638)

[**صفحه‌ روي جلد برنامه‌ی كسب و کار 5**](#_Toc392061638)

**1-** [**معرفي كسب و كار 7**](#_Toc392061639)

[معرفي زمينه‌ی كسب و كار 7](#_Toc392061640)

[معرفي كلي شركت 7](#_Toc392061641)

[دورنماي برنامه کسب و کار(برنامه ریزی استراتژیک) 7](#_Toc392061642)

**2- خروجی کسب و کار(**[**فناوري/ محصولات/ خدمات) 9**](#_Toc392061643)

[تشریح فناوري/ محصولات/ خدمات شرکت 9](#_Toc392061644)

[تحليل ريسك فناوري/ محصولات/خدمات 9](#_Toc392061645)

[برنامه تامين فناوري/محصولات/خدمات 9](#_Toc392061646)

**3-** [**برنامة بازار 10**](#_Toc392061647)

[تشريح بازار هدف 10](#_Toc392061648)

[تحليل رقابت 10](#_Toc392061649)

[برآورد بازار 10](#_Toc392061650)

[برنامة بازاريابي 10](#_Toc392061651)

**4-** [**مديريت، سازماندهي و منابع انساني 12**](#_Toc392061652)

[ساختار سازماني و منابع انساني 12](#_Toc392061653)

[معرفي مشاورين شركت 12](#_Toc392061654)

**5-** [**برنامة مالي 13**](#_Toc392061655)

[وضعيت مالي فعلي 13](#_Toc392061656)

[برنامة مالي 13](#_Toc392061657)

**6-** [**برنامة عملياتي 16**](#_Toc392061658)

7- [ضمائم برنامه کسب و کار](#_Toc392061659) 17

**مقدمه**

به منظور يكسان سازي طرح های کسب و کار و سهولت نگارش و نيز براي آنكه امكان ارزیابی آن‌ها آسان‌تر شود، لازم است كه همة طرح ها با شکلی يكسان و كاملاً هماهنگ تهيه و تايپ شوند. اين راهنما به کارآفرینان و نويسندگان كمك مي‌كند تا طرح خود را با شکل مورد قبول پارک علم و فناوری یزد تهيه نمايند. توجه شود كه فرمت ظاهري اين راهنما و نگارش آن منطبق بر دستورالعمل مورد قبول پارک است.

براي تايپ طرح، فقط از نرم افزار مايكروسافت ورد نسخة 2003 يا 2007 (MS-Word 2003 or 2007) در محيط ويندوز با امكانات فارسي استفاده كنيد. متن اصلي به صورت تك ستوني با قلم(فونت) ب.نازنين و اندازة pt. 14 با فاصله 1.5(1.5 lines) تهيه شود. عنوان همة بخش‌ها با قلم ب.نازنين برجسته(B Nazanin Outline) و اندازه pt. 16 پررنگ و عنوان زيربخش‌ها با قلم ب.کامران آندرلاین (B Kamran) و اندازه 16پررنگ تايپ شود. عنوان هر بخش يا زيربخش، با يك خط خالي فاصله از انتهاي متن بخش قبلي تايپ و شماره‌گذاري شود. براي کلمات لاتين بايد از قلم Times New Roman با اندازه pt. 12 استفاده شود.

صفحات طرح مي‌بايست شماره‌گذاري شوند و شماره هر صفحه در پايين آن و در وسط قرار گيرد. توجه شود که شماره صفحات فارسي باشد.

پارک، از بررسي طرح هایی كه مطابق اين دستورالعمل تهيه نشده باشند، معذور است.

برای آگاهی از محتوای برنامه کسب و کار با جزئیات بیشتر به راهنمای تدوین برنامه کسب و کار (Business Plan Guide) مراجعه شود.

**0- صفحة روي جلد برنامه کسب و کار(Cover Page)**

**نمونه صفحه‌ی روی جلد در صفحه بعد آورده شده است.**

صفحه‌ی روی جلد باید شامل:

- نام شركت

- زمينة فعاليت

- آرم شركت

- مشخصات حقوقي شركت از قبيل نوع شركت، شماره و تاريخ ثبت، آدرس، تلفن و پست الكترونيك

- معرفي كامل اعضاي اصلي و سهامداران شركت شامل مدرك و رشتة تحصيلي، تجربيات و سوابق كاري، و سمت در شركت.

- تاريخ تهيه و تنظيم/تاريخ به روز آوري برنامه کسب و کار

- نام و امضاء مديرعامل

**\* صفحات بعد براساس فرمت مورد نظر می باشد و می توانید از آن استفاده کنید.**

**\* در تمام صفحات برنامه کسب و کار از سربرگ به شكل زير استفاده شود:**

 برنامه كاري شركت .......................... متقاضی استقرار در مركز ...............

 **

|  |
| --- |
| برنامه كسب و کار(Business Plan) |

**نام مؤسسه:**

|  |
| --- |
| **آرم شرکت** |

**زمينه فعاليت:**

**مشخصات حقوقی**

شماره ثبت :  نوع مؤسسه :  تاريخ ثبت :

آدرس كامل مؤسسه :

پست الكترونيك :  تلفن :

**اعضاء اصلي و سهامداران مؤسسه :**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **نام** | **نام خانوادگي** | **مدرك تحصيلي** | **سمت در مؤسسه** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**تاريخ تنظيم :**    **نام و امضاء مدير عامل :**

**توجه : اطلاعات اين فرم به صورت محرمانه نگهداري خواهد شد.**

**1- معرفي كسب و كار(Business Overview)**

**1-1 معرفي زمينة كسب و كار (Business Concept)**

- معرفي زمينة كسب و كار، تشريح وضعيت موجود و بيان روند آيندة آن در ابعاد جهاني و ملي(در این قسمت ضمن معرفی زمینه کسب و کار بایستی **صنعت** آن را بصورت کامل معرفی و تشریح کنید)

- ارائة شاخص‌هاي ملي/ بين‌المللي كه وضعيت كسب و كار شما را در شرايط فعلي و آينده تصوير مي­كند.

**\* از آمار و ارقام، جداول و نمودارهاي مستند براي تشريح زمينة كسب و كار، وضعيت فعلي و روندهاي آيندة آن استفاده كنيد.**

**1-2 معرفي كلي شركت**

- معرفی و مرور مختصری بر تاریخچه شرکت

- تشريح دقيق و توصيف ويژگي‌هاي فعاليت‌هاي فعلي و آيندة شركت

- بيان مزيت رقابتي و وجوه تمايز شركت با شركت‌هاي رقيب

- نتايج تحليل **SWOT** جهت شناسايي و اولويت­بندي نقاط قوت و ضعف شركت و فرصتها و تهديدات محيط(جدول صفحه بعد)

**1-3 دورنماي برنامه کسب و کار**

- بيانية چشم­انداز و ماموریت برنامه کسب و کار (Vision and Mission Statement)

- آرمانهاي برنامه کسب و کار (Goal)

- اهداف كمّي (Objective) برنامه کسب و کار، وضعيت موجود و مقادير معيار آنها مطابق جدول 1

**\* اهداف كمّي به منزلة اقلام اطلاعاتي دقيق و قابل اندازه­گيري هستند كه مقادير معيار آنها در راستاي چشم­انداز و آرمانهاي برنامه کسب و کار، با تكيه بر تحليل SWOT و به صورت سالانه هدفگذاري مي­شوند.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **نقاط قوت (S)** | **نقاط ضعف (W)** |
| S1- 000S2- 000000000 | W1- 000W2- 0000000000 |
| **فرصت (O)** | **استراتژیهای مبتنی بر قدرت و فرصتها (SO)****مطابق با استراتژی های تهاجمی** | **استراتژیهای مبتنی بر نقاط ضعف و فرصتها (WO)****مطابق با استرتژی های محافظه کارانه** |
| O1 – 000O2 – 0000000000 | SO1- 000SO2- 00000000000نکته مهم: در قسمت های چهارگانه استراتژی بایستی برای هریک از استراتژی های تدوین شده، نقاط فرصت/ تهدید و قوت / ضعف مرتبط را بنویسید.مثلا اگر استراتژی اول شما ناشی نقطه قوت S2 و فرصت O4 می باشد داریم:SO1 - ... (SO1: S2+O4) | WO1-000WO2-00000000000 |
| **تهدیدها (T)** | **استراتژیهای مبتنی بر نقاط قوت و تهدیدها (ST)****مطابق با استراتژی های رقابتی** | **استراتژیهای مبتنی بر نقاط ضعف و تهدیدها (WT )****مطابق با استراتژی های تدافعی** |
| T1-000T2-000000000 | ST1-000ST2-0000000000 | WT1-000WT2-00000000000 |

- ارائه راهبردها(برنامه استراتژیک)

**2- خروجی کسب و کار(Business Output)**

**2-1 فناوري/ محصولات/ خدمات (Key Products: Technology\Product\Service)**

- تشريح فني فناوري/ محصولات/ خدمات شركت

- توصيف ويژگي‌هاي كليدي و مزاياي فناوري/ محصولات/ خدمات شركت

- معرفي روش‌هاي حفظ مالكيت فناوري/ محصولات/ خدمات مانند پتنت، كپي­رايت، علامت تجاري، و ...

- برآورد هزينة تمام شدة انواع فناوري/محصولات/خدمات

- برنامة توسعة كمّي و كيفي فناوري/محصولات/خدمات

**\* در اين بخش، فناوري/محصولات/خدمات فعلي و برنامة آينده مورد توجه قرار مي­گيرند.**

**2-2 تحليل ريسك فناوري/ محصولات/خدمات (Risk Analysis)**

- معرفي انواع ريسك فني و تكنولوژيك، قوانين، بازار، مالي و ...

- ارائة ماتريس ريسك و راهكارهاي مقابله با ريسك(جدول زیر)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **نام ریسک** | **نوع ریسک** | **شدت اثر\*** | **احتمال وقوع** | **راهکارهای مقابله با ریسک** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

\* شدت اثر بصورت خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم بیان می شود.

**2-3 برنامه تامين فناوري/محصولات/خدمات (Procurement)**

- تشريح زنجيرة تامين انواع فناوري/محصولات/خدمات شركت

- معرفي شركتها و مؤسساتي كه در زنجيرة تامين انواع فناوري/محصولات/خدمات به عنوان شريك، پيمانكار، تامين­كننده و ... با شركت همكاري مي­كنند.

**3- برنامة بازار(Marketing Plan)**

**3-1 تشريح بازار هدف (Target Market)**

- ارائة نتايج گروه­بندي بازار هدف (Segmentation) به تفكيك انواع فناوري/ محصولات/ خدمات شامل:

الف) گروه­بندي بازار هدف هر فناوري/ محصول/ خدمت بر حسب انواع مشتريان

ب) توصيف دقيق ويژگي‌هاي جمعيت­شناختي (Demographic Profile) و جغرافيايي (Geographic) هر گروه براي هر فناوري/ محصول/ خدمت

ج) تعيين اينكه هر فناوري/ محصول/ خدمت چه نيازها و خواسته­هايي از هر گروه را برآورده مي­كند

- معرفي مشتريان كليدي شركت براي انواع فناوري/ محصولات/ خدمات

**3-2 تحليل رقابت (Competitive Analysis)**

- معرفي رقبا براساس:

الف) فناوري/ محصولات/ خدمات

ب) بازار هدف

و بیان نقاط قوت و نقاط ضعف آنها

**\* رقبا شركت­هايي هستند كه در بازار هدف مشابه فعاليت مي­كنند.**

- معرفي رقبايي كه در سه سال اخير از اين كسب و كار خارج شده‌اند، به همراه علت خروج آنها

- تشريح تفاوت فناوري/ محصولات/ خدمات با رقبا

- روش‌ها و برنامه­ها براي رقابت با رقبا و بقا در بازار

**3-3 برآورد بازار**

- برآورد تقاضاي سالانه هر گروه مشتريان انواع فناوري/ محصولات/ خدمات

- هدف گذاري فروش (سهم بازار) هر گروه مشتريان انواع فناوري/ محصولات/ خدمات

**3-4 برنامة بازاريابي (Promotion)**

- معرفي شيوه­هاي بازاريابي و تبليغات به تفكيك فناوري/ محصولات/ خدمات

- برآورد بودجة سالانة بازاريابي و تبليغات به تفكيك فناوري/ محصولات/ خدمات

- معرفي شركت‌ها و سازمان‌هاي همكار در راستاي بازاريابي و تبليغات

- معرفي شيوه­هاي خدمات پس از فروش، گارانتي و وارانتي به تفكيك فناوري/ محصولات/ خدمات

**4- مديريت، سازماندهي و منابع انساني(Management)**

**4-1 ساختار سازماني و منابع انساني (Human Resource):**

- ارائة نمودار سازماني فعلي شركت و برنامة توسعة آن

- گزارش تعداد نيروي انساني فعلي شركت و انواع شيوه­هاي همكاري آنها

- گزارش كيفيت نيروي انساني فعلي شركت

- برنامة رشد كمي نيروي انساني شركت براي هر يك از شيوه­هاي همكاري

- برنامة رشد كيفي نيروي انساني شركت

- معرفي ريسكهاي ناشي از منابع انساني و برنامه‌هاي مقابله با آنها(ماتریس ریسک)

**4-2 معرفي مشاورين شركت (Professionals & Mentors)**

- معرفي مشاورين فعلي و برنامة توسعة مشاورين بازار، مالي-اداري، حقوقي، مديريت و ...

**5- برنامة مالي(Financial Plan)**

**5-1 وضعيت مالي فعلي**

- سرماية فعلي

|  |  |
| --- | --- |
| **سرمايه ثابت** | **مبلغ(میلیون ریال)** |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
| **جمع كل** |  |

سرمایه ثابت می تواند شامل زمين يا محل استقرار، وسايط نقليه، تاسيسات، هزينه هاي قبل از بهره برداري، دستگاه و ماشين آلات، تجهيزات اداري و ... باشد.

**\* تمامی موارد فوق براساس ماهیت هر موسسه متفاوت می باشد.**

|  |  |
| --- | --- |
| **سرمايه در گردش** | **مبلغ(میلیون ریال)** |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
| **جمع كل** |  |

سرمایه در گردش می تواند شامل مواد اوليه براي مثلا دو ماه، حقوق و دستمزد، تنخواه و ... باشد. البته تمامی این موارد براساس ماهیت هر موسسه متفاوت می باشد.

**نحوه تامين سرمايه:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **شرح**  | **سهم متقاضي** | **تسهيلات بانكي** |  **كل** |
| **مقدار**  | **درصد** | **مقدار**  | **درصد** |  |
| **سرمايه ثابت** |   |   |   |   |   |
| **سرمايه در گردش** |   |   |   |   |   |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |

تامین کنندگان سرمایه در بخش سهم متقاضی

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ردیف** | **تامین کنندگان سرمایه**  | **میزان مشارکت** |
| **مقدار**  | **درصد** |
| **1** |  |  |   |
| **2** |  |   |   |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |
| **5** |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |

- ترازنامة آخرين سال مالي

- گردش مالي ساليانة فعلي

- گزارش هزينه­هاي جاري ساليانه در شرايط فعلي به تفكيك انواع هزينه(مانند مواد اوليه، حقوق و مزايا، بازاريابي و تبليغات، ديون مالي و بانكي(هزينه تسهيلات بانكي)، حمل و نقل و ارتباطات، استهلاك، تعمير و نگهداري، بيمه، مالیات، اجاره، ملزومات اداري، سربار اداري، هزينه انرژي، هزینه های پيش بيني نشده و ...)

**محاسبه هزينه هاي ثابت و متغيردر شرایط فعلی:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **شرح هزينه** | **هزينه متغير** | **هزينه ثابت** | **هزينه كل** |
| **مقدار**  | **درصد** | **مقدار**  | **درصد** |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **مجموع** |  |  |  |  |  |

**5-2 برنامة مالي**

- برنامة افزايش سرمايه

- تحليل نقطة سر به سر براي انواع فناوري/محصولات/خدمات

\* برای محاسبه نقطه سر به سر و رسم نمودار آن می توانید از فایل اکسل تحلیل نقطه سر به سر (Break even Analysis(fa)) استفاده کنید.

**\* اين برنامه­ها بايد در راستاي توسعة فعاليت‌هاي شركت تهيه و ارائه شود.**

**6- برنامة عملياتي(Action Plan)**

- برنامة عملياتي در راستاي دستيابي به اهداف كيفي و كمي برنامه کسب و کار همراه با زمانبندي ساليانة آنها

**\* در تدوين برنامه­هاي عملياتي معمولا بخشهاي قبلي برنامه کسب و کار مرور مي­شود و كلية اقداماتي كه براي دستيابي به اهداف بايد انجام شوند مشخص مي­گردند.**

**\* معمولا اين برنامه­ها براي دستيابي به چشم­انداز و اهداف كيفي و كمي معرفي شده در حوزه­هاي بازار (سهم بازار، توسعة بازار، معرفي محصولات، خدمات و فناوريهاي جديد و ...)، توليد محصولات و خدمات، مالي (گردش مالي، افزايش سرمايه و دارايي، سود، و ...)، مديريت، سازماندهي و منابع انساني تدوين و زمانبندي مي­شوند.**

**\* برنامه عملیاتی، تاکتیک ها و فعالیت های شرکت را بصورت سالانه که در سال اول با جزئیات کامل و در سال های بعد بصورت کلی در یک نمودار گانت چارت نمایش می دهد.**

**7- ضمائم برنامه کسب و کار(Appendices)**

- منابع و ماخذ مورد استفاده براي تهية برنامه کسب و کار

- گزارش و مستندات پشتيبان تحليل SWOT

- مستندات پشتيبان معرفي فناوري/محصولات/خدمات مانند كاتالوگ، بروشور، نقشة فني، گزارش فني، طرح توجيهي، گواهينامه­هاي تاييد فني، مجوزها، علامت تجاري و پتنت و ...

- گزارش و مستندات پشتيبان گزارش تحليل ريسك فناوري/محصولات/خدمات

- رزومة كاري و توافق­نامه­ها با شركا، پيمانكاران، تامين­كنندگان و ساير شركت­هاي همكار

- گزارش و مستندات پشتيبان مطالعه و تحقيق بازار

- گزارش برآورد بازار

- مذاكرات و توافق­نامه­ها با سازمانها، نهادها و ...

- مستندات بازاريابي مانند آگهي، بروشور و ...

- رزومة مديران و نيروي انساني كليدي شركت

- رزومة مشاورين شركت

- مستندات پشتيبان وضعيت مالي فعلي شركت

- گزارش تحليل نقطة سر به سر

- گزارش پيش­بيني گردش مالي

**پایان**