



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

به نام خدای بخشنده و مهربان

In the name of Allah, the Beneficent, the Merciful.



کارگاه آموزشی «نحوه تهیه و تدوین برنامه کسب و کار» «Business Plan»

بهمن ماه ۱۴۰۰

احسان رجیبی
استادیار گروه پژوهشی سیاست‌های کشاورزی و غذا



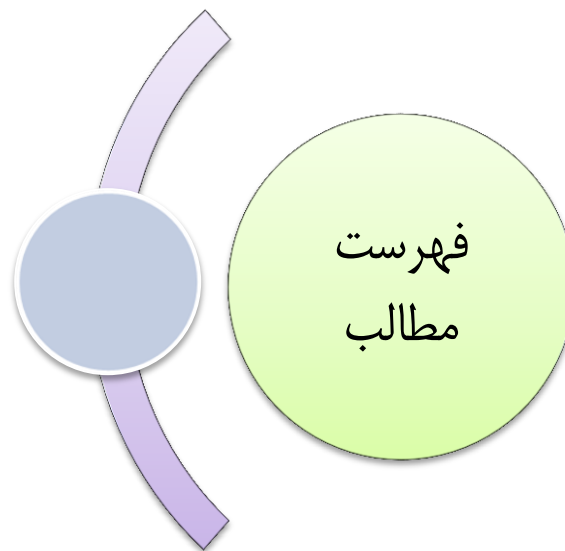
جمهوری اسلامی ایران
وزارت جهاد کشاورزی

موسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی،
اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی



APERDRI

مفاهیم کسب و کار

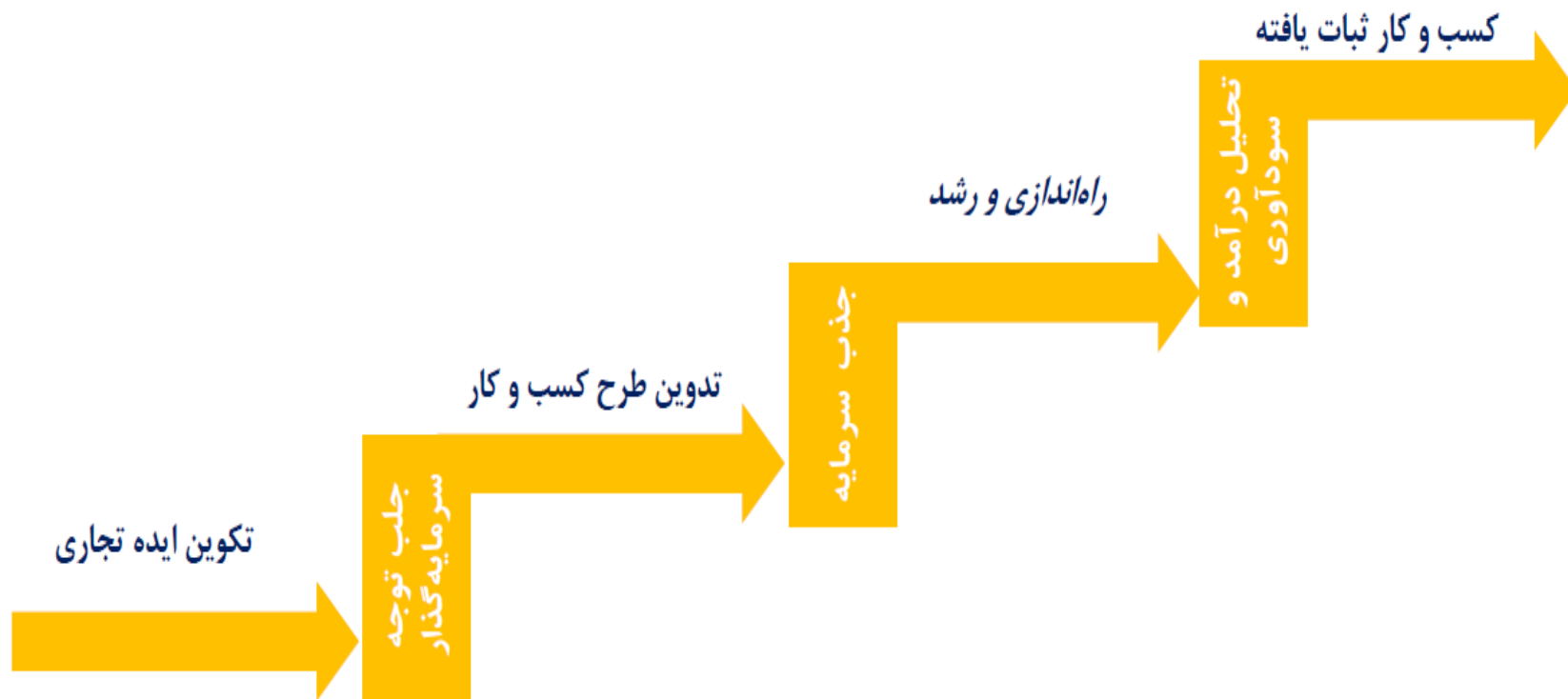


راه اندازی یک کسب و کار موفق





فرآیند رشد کسب و کار



آشنایی با کسب و کار

کسب و کار:

- عبارت است از خرید و فروش کالاها ، تولید کالا یا عرضه ی خدمات به منظور بدست آوردن سود است.
- توانایی شما را آشکار می کند.
- حرفه ای بودن شما را آشکار می کند .
- ترس را از وجود شما دور می کند .
- ذهنتان روی طرح تان متمرکز می شود.

آشنایی با کسب و کار

- ✓ طرح کسب و کار باید مفصل بوده و بیانگر همه‌ی نکات لازم باشد.
- ✓ باید آنقدر ساده تدوین شود که افراد غیرمتخصص هم مطالب آن را درک نمایند.

انواع کسب و کار بر اساس اندازه:

- کسب و کارهای کوچک : کمتر از ۵۰ نفر مستخدم
- کسب و کارهای متوسط : بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر مستخدم
- کسب و کارهای بزرگ: که بیش از ۵۰۰ نفر مستخدم

انواع کسب و کار

۱. کسب و کار خانگی Home Business
 ۲. کسب و کار خانوادگی Family Business
 ۳. کسب و کار روستایی Rural Business
 ۴. کسب و کار مجازی: Virtual Business
-
۱. کسب و کار اینترنتی و E- Business
 ۲. کسب و کار بدون کارخانه

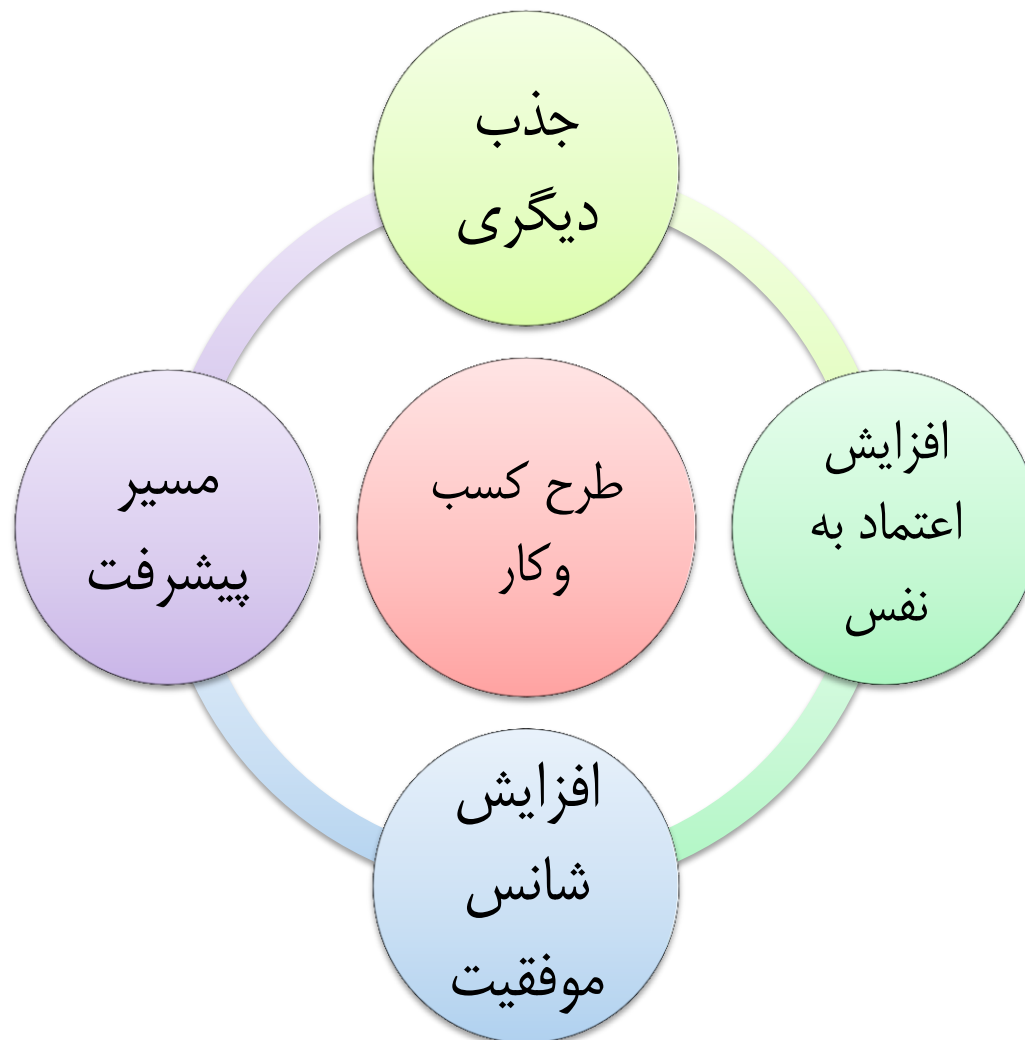
عناصر کسب و کار

کسب و کار تولیدی manufacturing
کسب و کار خدماتی Service
کسب و کار تجاری Trade
فناوری های جدید (Nano Tech. IT. Bio Tech...)

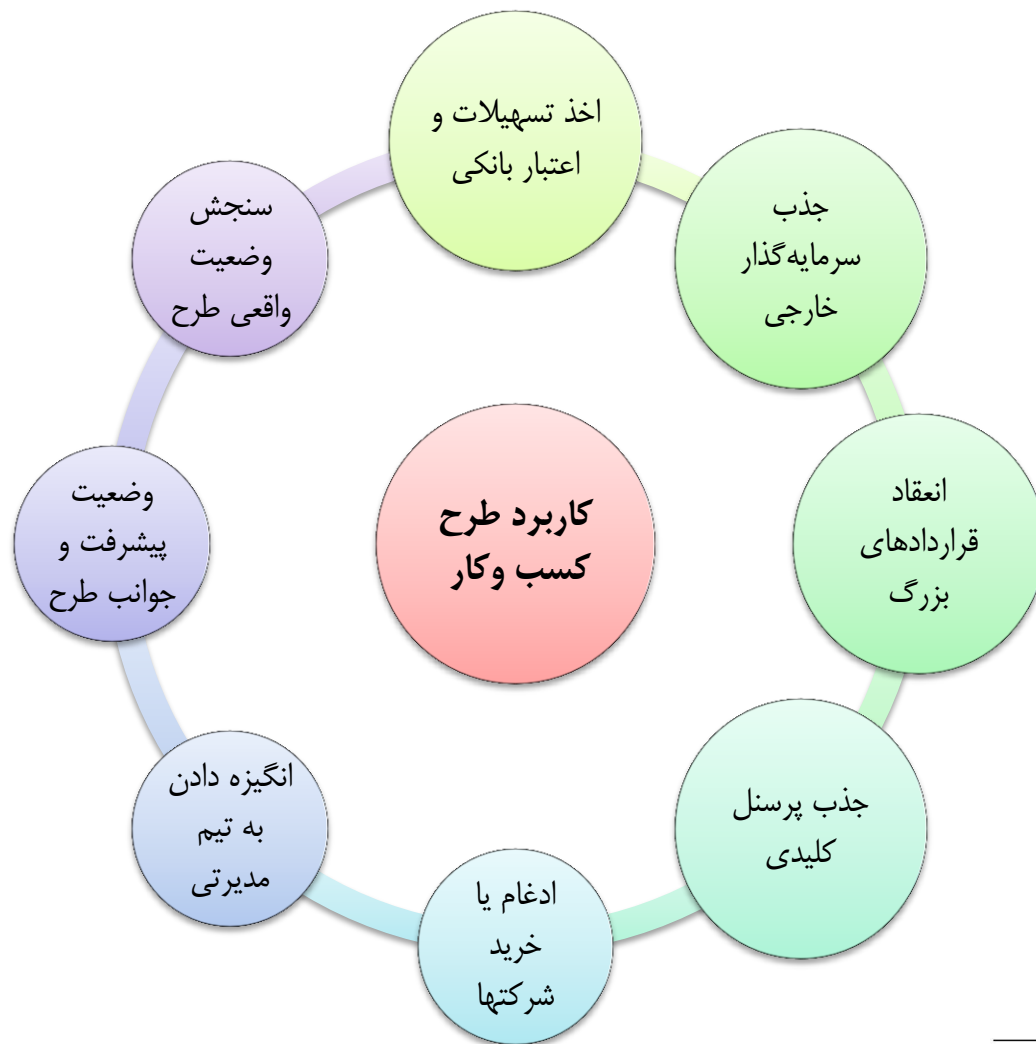
طرح کسب و کار (Business Plan) چیست؟

طرح کسب و کار شرح مکتوبی از آینده‌ی کسب و کار است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را در یک دوره زمانی مشخص بیان می‌کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت، کنونی تمامی فعالیت‌های که قرار است انجام شود و همچنین چگونگی انجام آنها را بیان می‌کند.

مزیت‌های طرح کسب و کار



کاربردهای طرح کسب و کار

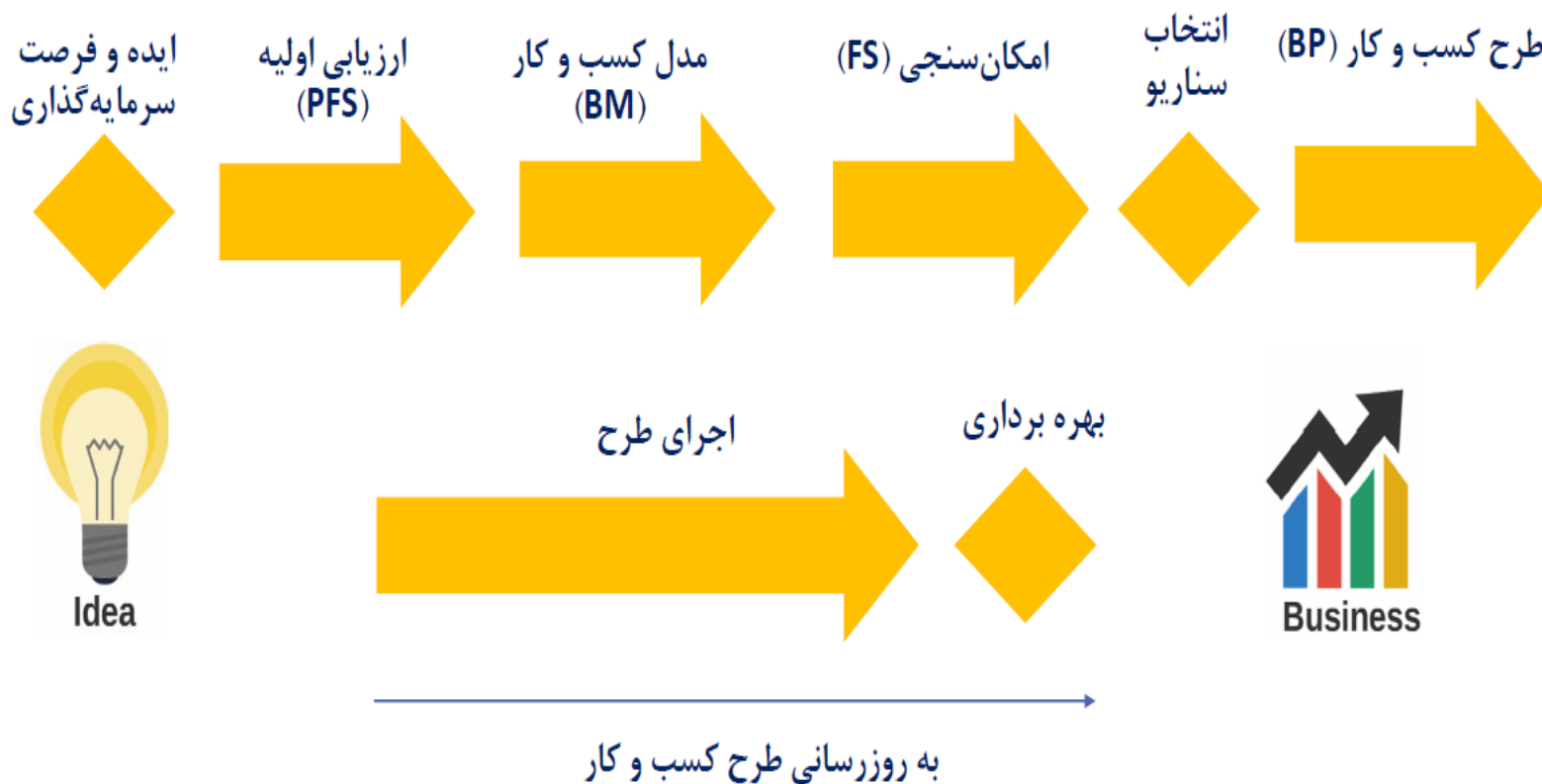


- دلایل تدوین طرح کسب و کار
- تدوین چشم انداز جامعی از کسب و کار
- درک متقابل یکدیگر، در گروه مدیریتی
- برآورد و تامین نیازهای مالی و درخواست برای تامین آنها
- اخذ مصوبه هیات مدیره و سهامداران
- استخراج و تنظیم اهداف کارکنان
- اطلاع رسانی به کارکنان
- اطلاع رسانی به قرض دهندگان و اعطا کنندگان تسهیلات مالی
- اطلاع رسانی به شرکاء تجاری

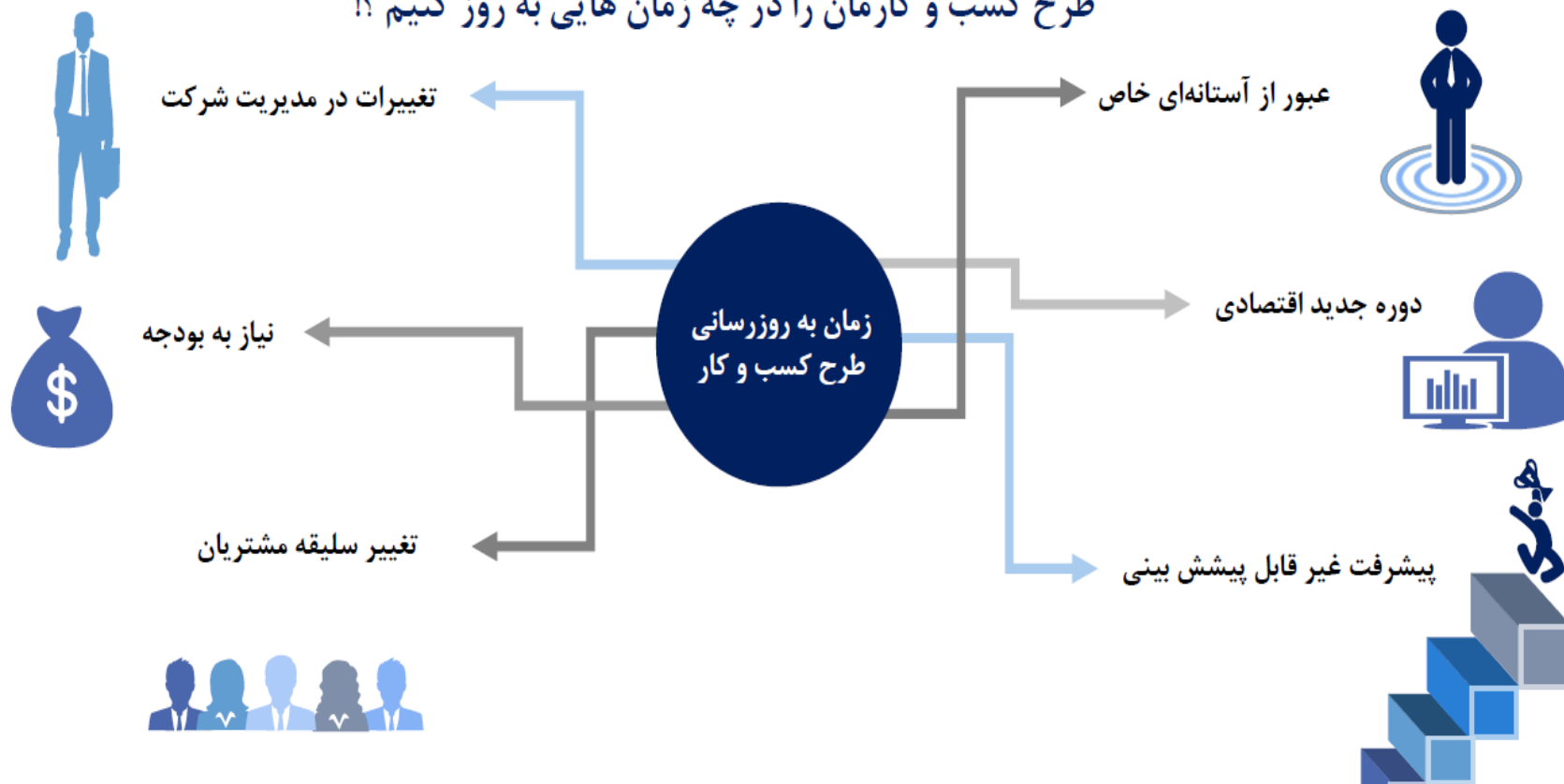
• انواع طرح های کسب و کار

- ساختار، محتوی و عمق طرح کسب و کار به عوامل ذیل بستگی دارد :
 - اهداف اصلی کسب و کار
 - مراحل کسب و کار :
 - در حال ایجاد
 - توسعه کسب و کار موجود
 - ادامه عادی کسب و کار موجود
 - نوع کسب و کار یا صنعت
 - وضعیت مالی
 - اندازه شرکت

جایگاه طرح کسب و کار در مسیر توسعه طرح

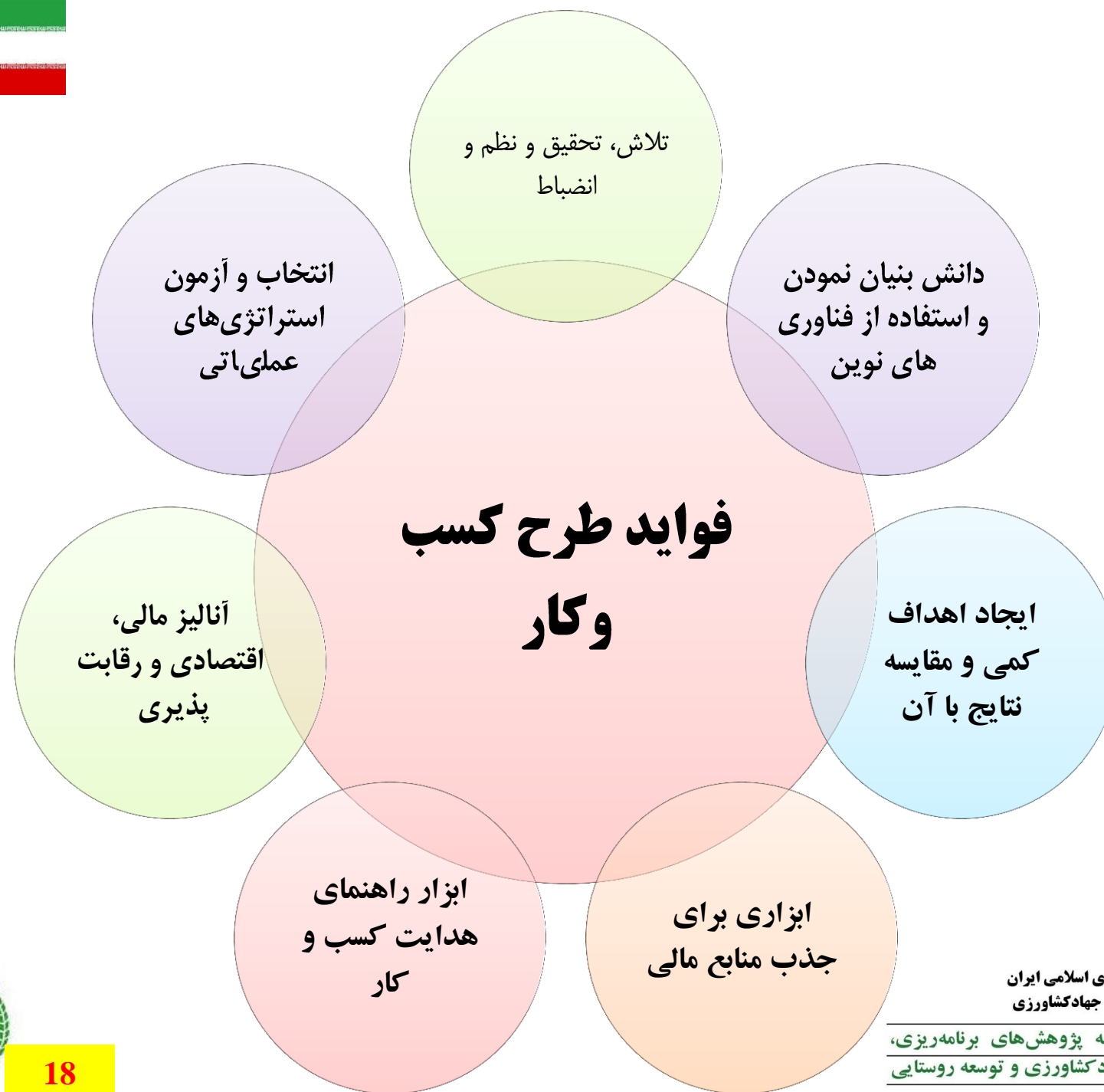


طرح کسب و کارمان را در چه زمان هایی به روز کنیم؟!

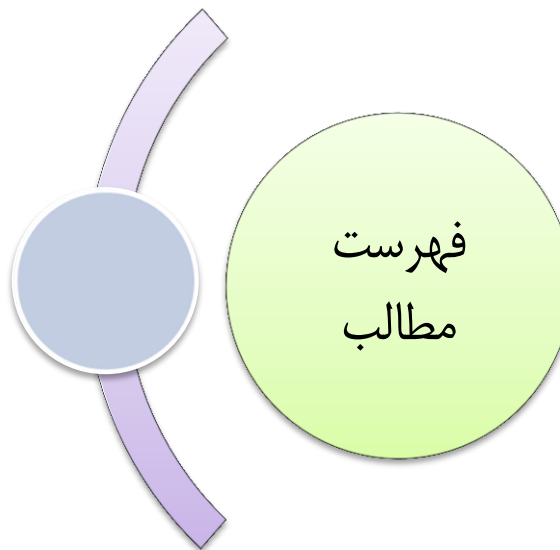


مدل کسب و کار





ساختار برنامه کسب و کار



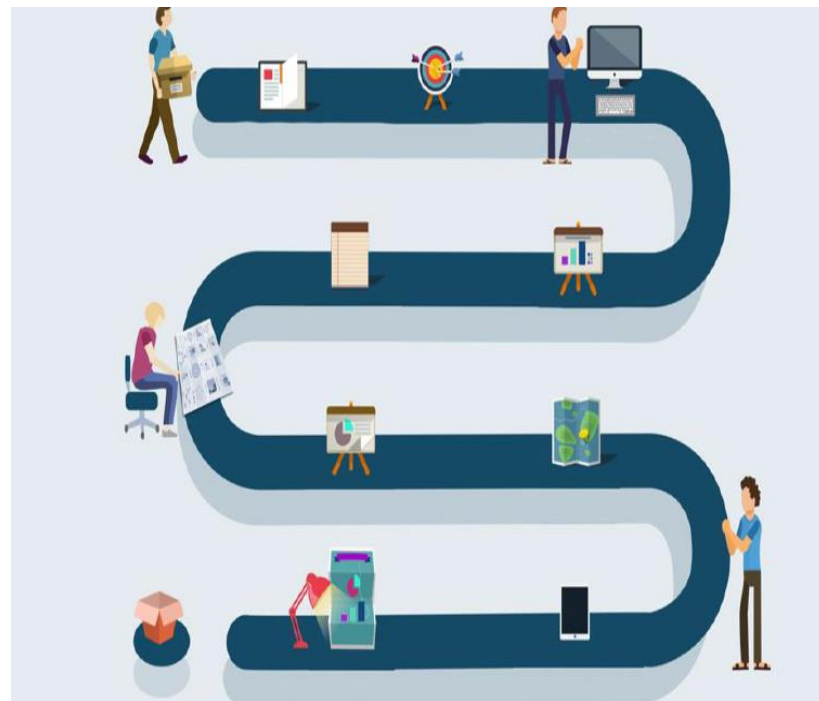
عوامل موثر بر ساختار طرح کسب و کار

طبیعت کسب و کار

هدف از تدوین کسب و کار (مخاطب)

زمان نگارش طرح کسب و کار

مدل کسب و کار



ساختار برنامه کسب و کار

- ۱- خلاصه مدیریتی
- ۲- توصیف شرکت و کسب و کار
- ۳- توصیف محصولات و خدمات
- ۴- نتایج تجریه و تحلیل بازار
- ۵- خلاصه استراتژی و برنامه اجرایی
- ۶- نیروی انسانی و ساختار سازمانی
- ۷- برنامه مالی

خلاصه مدیریتی

این قسمت در ابتدای یک برنامه کسب و کار است اما به واقع جزء انتهای برنامه است، که تهیه می‌شود.

در این قسمت باید آمار و اطلاعات بسیار مهم که از قسمتهای مختلف برنامه کسب و کار استخراج می‌شود، آورده شود.

نرخ رشد صنعت، میزان فروش، فاکتورهای استراتژیک، سودآوری، اندازه بازار و

اهداف کسب و کار دورنمای کسب و کار ماموریت کسب و کار فاکتورهای کسب و کار

اهداف کسب و کار

- اهداف مرتبط با سهم بازار
- اهداف مرتبط با میزان فروش
- اهداف مرتبط با سودآوری
- اهداف مرتبط با

اهداف باید:
دقیق، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی
باشند.

~~سهم مناسبی از بازار~~

~~هدف ما اینست که بسیار سریع رشد کنیم~~

~~ما بهترین هستیم~~



ماموریت کسب و کار

در این قسمت شما باید مفهوم اصلی کسب و کار خود را تشریح کنید. اجزاء تشکیل دهنده بیانیه ماموریت (رسالت) کسب و کار عبارتند از:

- بازار هدف و مشتریان
- ارزش‌ها و منفعت‌هایی که شما در قالب محصولات و خدمات خود به مشتریان تان ارائه می‌دهید.
- ارزش کارمندان و سهامداران در کسب و کار شما
- ماموریت و وظایف شما در قبال اجتماع و محیط زیست
- رابطه شما با تامین کنندگان و جایگاه آنها در مدل کسب و کار شما
- سایر ذی‌مدخلان که به نوعی بر کسب و کار شما تاثیر می‌گذارند و یا از کسب و کار شما تاثیر می‌پذیرند.

دورنمای کسب و کار

برای کسب و کار خود یک دورنمای دارای ارزش، واقعی و قابل دستیابی تدوین کنید. مفصل، پر محتوا و آرمانی باشد؛ باید ذهن را تحریک کند؛ خواننده را سر ذوق بیاورد؛ تصویر واضحی از کار ارائه دهد.

فاکتورهای کلیدی کسب و کار

در هر کسب و کاری یکسری فاکتورهای کلیدی وجود دارند که تعیین کننده موفقیت و یا شکست در کسب و کار هستند. البته این فاکتورها برای هر کسب و کاری منحصر بفرد می باشد و با شرایط و اهداف آن کسب و کار بستگی دارد.

فاکتورهای کلیدی موفقیت بر اساس تعیین اولویت بندی های ما، در کسب و کار مشخص می شوند. یک کسب و کار نباید بیشتر از ۳ یا ۴ اولویت داشته باشد.

فراوانی اولویت ها باعث پراکندگی تلاش ها و کاهش اثر بخشی آنها خواهد شد.

توصیف شرکت و کسب و کار

در این قسمت باید اطلاعاتی راجع به شرکت، سهامداران، مکان شرکت و ... آورده شود که به مهمترین آنها در زیر اشاره شده است:

نام شرکت

نوع شرکت (با مسئولیت محدود، سهامی خاص، تعاونی و ...)

هیات مدیره، مدیر عامل و سهامدارن به همراه درصد سهام هر کدام

تاریخ تاسیس شرکت

اطلاعات مهم در مورد منابع مالی شرکت

صنعت و بازاری که کسب و کار در آن فعالیت می کند

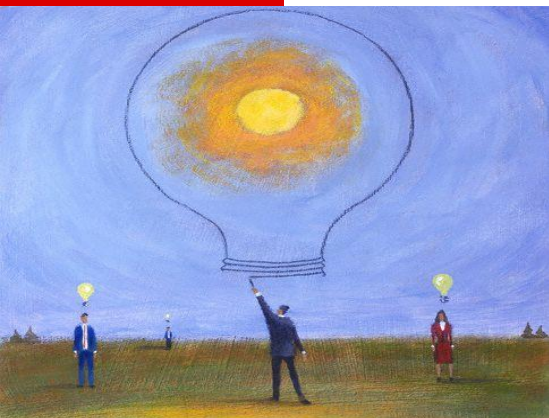
محل شرکت

تسهیلات، امکانات و تجهیزات شرکت

آدرس و شماره های تماس شرکت

آدرس وب سایت شرکت

مشاورین حقوقی و مالی شرکت



توصیف شرکت و کسب و کار (ادامه)

در صورتی که برنامه کسب و کار برای یک شرکت موجود تدوین می شود، علاوه بر اطلاعات مذکور باید به موارد زیر نیز اشاره شود:

اشاره به سال‌های فعالیت شرکت و حوادث مهم در این سال‌ها

مالکان حال حاضر شرکت

اطلاعاتی راجع به سهم بازار

نقاط قوت و ضعف

اطلاعات مهم مالی از ۳ تا ۵ سال گذشته

توصیف خدمات و محصولات

محصولات و خدمات که شرکت به مشتریان و بازار ارائه می کند، را توصیف کنید. برای هر کدام از محصولات موارد زیر را بیان کنید:

مشخصه‌های فنی محصول

نیازهایی از مشتریان که توسط این محصولات برآورده می شوند

قیمت ارائه محصولات به بازار

تکنولوژی بکار گرفته شده در تولید محصول و در خود محصول

هزینه های تولید محصول

بسته‌بندی محصول

چه دسته از مشتریان این محصول را خریداری می کنند

علت خرید محصولات توسط مشتریان

مشخصه ها و ویژگی‌های اصلی محصول

توصیف خدمات و محصولات (ادامه...)

مقایسه رقابتی محصولات

در این قسمت باید نمونه‌های مشابه محصول خود را که در بازار موجود است را جمع آوری کرده و محصول خود را از جنبه‌های مختلف با آنها مقایسه کنید. سعی کنید در این مقایسه رقابتی نقاط قوت و ضعف محصولات خود را نسبت به محصولات رقبا استخراج کنید.

منابع تامین مواد اولیه و یا محصولات

در این قسمت باید روشهای تامین مواد اولیه و یا کالاها را بررسی و تحلیل کرد. تامین‌کننده‌های بالقوه و موجود را ذکر کرده و نقاط قوت و ضعف هر کدام از روشهای تامین را شناسایی و بررسی شود.

توصیف خدمات و محصولات (ادامه...)



بررسی تکنولوژی

در این قسمت باید تکنولوژی‌های موجود، روند تکنولوژی در آینده و میزان تاثیرپذیری محصولات از تکنولوژی‌های مربوطه، را بررسی نمود.

روند توسعه محصولات آینده

در این قسمت باید مروری بر محصولات آینده شرکت و رابطه بین این محصولات و نیازهای آینده مشتریان بازار هدف، تقاضای بازار و روند تکنولوژی و ... شود.

نتایج تجزیه و تحلیل بازار

تقسیم بندی بازار

نیازهای بازار هدف

روندهای بازار

رشد بازار

بازار هدف

شرکت کننده های صنعت

الگوهای توزیع در صنعت

بررسی رقابت و الگوهای خرید در صنعت

رقبای اصلی در بازار

تجزیه و تحلیل صنعت

جمهوری اسلامی ایران
وزارت جهاد کشاورزی

موسسه پژوهش های برنامه ریزی،
اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی



نتایج تجزیه و تحلیل بازار (ادامه)

تقسیم بندی بازار

یکی از استراتژی‌های مهم کسب و کار در بازار رقابتی، **تقسیم بندی بازار و انتخاب بازار هدف** (مناسب ترین بخش بازار) و **تمرکز منابع و فعالیت‌ها** بر روی بخشی از بازار به‌جای تمام بازار است.

بازار را می‌توان بر اساس یکسری از شاخص‌ها تقسیم‌بندی کرد و ویژگی‌ها و مشخصات هر قسمت را به‌همراه نرخ رشد بازار را بررسی و تجزیه و تحلیل کرد:

- تقسیم‌بندی بر اساس معیارهای **جغرافیایی**
- تقسیم‌بندی بر اساس شاخص‌های **جمعیت شناختی** (سن، جنس، سطح تحصیلات، سطح درآمد و ...)
- تقسیم‌بندی بازار بر اساس شاخص‌های **روان شناختی** (شخصیت، شیوه و سبک زندگی و ...)
- تقسیم‌بندی بر اساس شاخص‌های **رفتاری** (رفتار خرید مشتری و ...)

نتایج تجزیه و تحلیل بازار (ادامه)

انتخاب بازار هدف

از میان بخش‌های مشخص شده بازار، باید یک یا چند بخش را که متناسب با اهداف و منابع شرکت است را بعنوان بخش‌های هدف از بازار انتخاب کرد. در انتخاب بازار هدف باید معیارهایی را مد نظر قرار داد:

- تناسب با اهداف و منابع شرکت
- میزان سود آوری بازار هدف
- نرخ رشد بازار هدف
- وضعیت رقابت در بازار هدف
- میزان سهولت در وارد شدن به بازار هدف

نتایج تجزیه و تحلیل بازار (ادامه)

ویژگی‌های بازار هدف

روندهای آتی تاثیر گذار بر بازار هدف مثل تغییر در توزیع جنسی و سنی و یا تغییر در سبک و شیوه زندگی

بررسی فرایند خرید مشتریان در بازار هدف و فاکتورهای موثر بر خرید آنها

بیان ویژگی‌های جغرافیایی، جمعیت شناختی و روان شناختی مشتریان باقوه بازار هدف

بررسی استراتژی‌های قیمت گذاری، توزیع، بازاریابی و تبلیغات شرکتهای رقیب در بازار هدف

بررسی رقباء در بازار هدف، محصولات مشابه، جانشین و مکمل محصول شما در

بازار هدف
جمهوری اسلامی ایران
وزارت جهاد کشاورزی

موسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی،
اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی



نتایج تجزیه و تحلیل بازار (ادامه)

اگر محصول رقیب خاصی ندارد یعنی بازاری برای آن وجود ندارد.



تحلیل صنعت

بررسی ساختار صنعت به لحاظ انحصاری یا رقابتی بودن

بررسی ساختار صنعت به لحاظ B2C B2B B2G

بررسی ساختار صنعت به لحاظ رقابت و الگوی خرید

بررسی رقبای اصلی و شناسایی نقاط قوت و ضعف



خلاصه استراتژی و برنامه اجرایی

هرم استراتژی

استراتژی

استراتژی یعنی تمرکز اصلی کسب و کار

تاکتیک

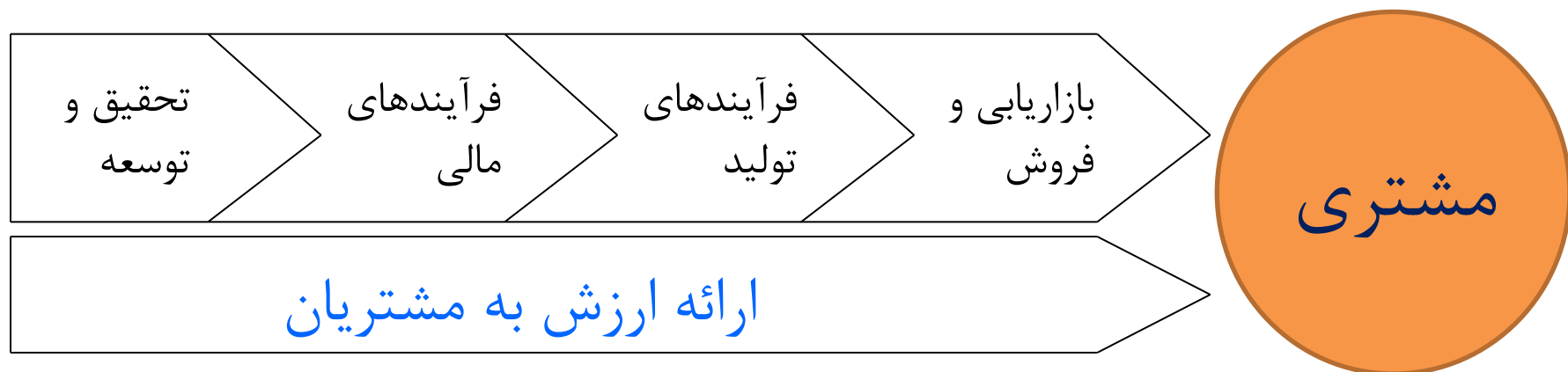
استراتژی های اجرایی

برنامه های اجرایی

عبارتند از فعالیتهای کسب و کاری برای اجرای تاکتیکها. برای هر کدام از فعالیتهای مسئول، محدوده زمانی و حتی بودجه نیز تعریف می شود.

خلاصه استراتژی و برنامه اجرایی (ادامه)

ارزش آفرینی برای مشتریان



قوت

کلیدی توانایی ها، استعدادها و امکاناتی که کارآفرین در اختیار دارد و می تواند به نحوی از آنها در جهت رشد فردی اش استفاده نماید قوت های مهم کار آفرین عبارتند از: دانش، مهارت، نوآوری، مخاطره پذیری، سرعت عمل و غیره

ضعف ها :

کلیه نارسایی ها و کمبودهایی که کارآفرین می تواند آنها را بر طرف نماید، اما در حال حاضر وجود دارند، زیر عنوان ضعف ها فهرست می شوند. ضعف ها محدود کننده پیشرفت فردی و مانع شکوفایی استعدادهای کار آفرین می شوند.

فرصت ها :

کلیه عناصر و شرایط موجود در محیط که در کنترل فرد نیست اما به ایده پردازی و تحقق ایده های کارآفرین کمک می کنند، زیر عنوان فرصت ها فهرست می شوند.

تهدیدها :

کلیه عناصر و شرایط موجود در محیط که به نحوی مانع ایده پردازی و تحقق ایده های کارآفرین می شود ، زیر عنوان تهدید ها فهرست می شود



خلاصه استراتژی و برنامه اجرایی (ادامه ...)

مزیت رقابتی شما چیست؟

((بر روی مزیت رقابتی خود تمرکز کنید))

عامل تمایز کسب و کار شما از رقبایان چیست؟ چه راه و روشی کسب و کار شما را متمایز می‌کند؟ آیا یک ارزش پایدار در کسب و کار شما وجود دارد که بتوان در طول زمان آن را حفظ کرد و یا حتی توسعه داد؟ مزیت رقابتی برای هر کسب و کاری باید منحصر بفرد باشد.

محصولی با کیفیت بالا

بسته بندی با روشی
منحصر بفرد

روشهای بازاریابی
و تبلیغات

زنجیره توزیع عالی

قیمت بسیار کم

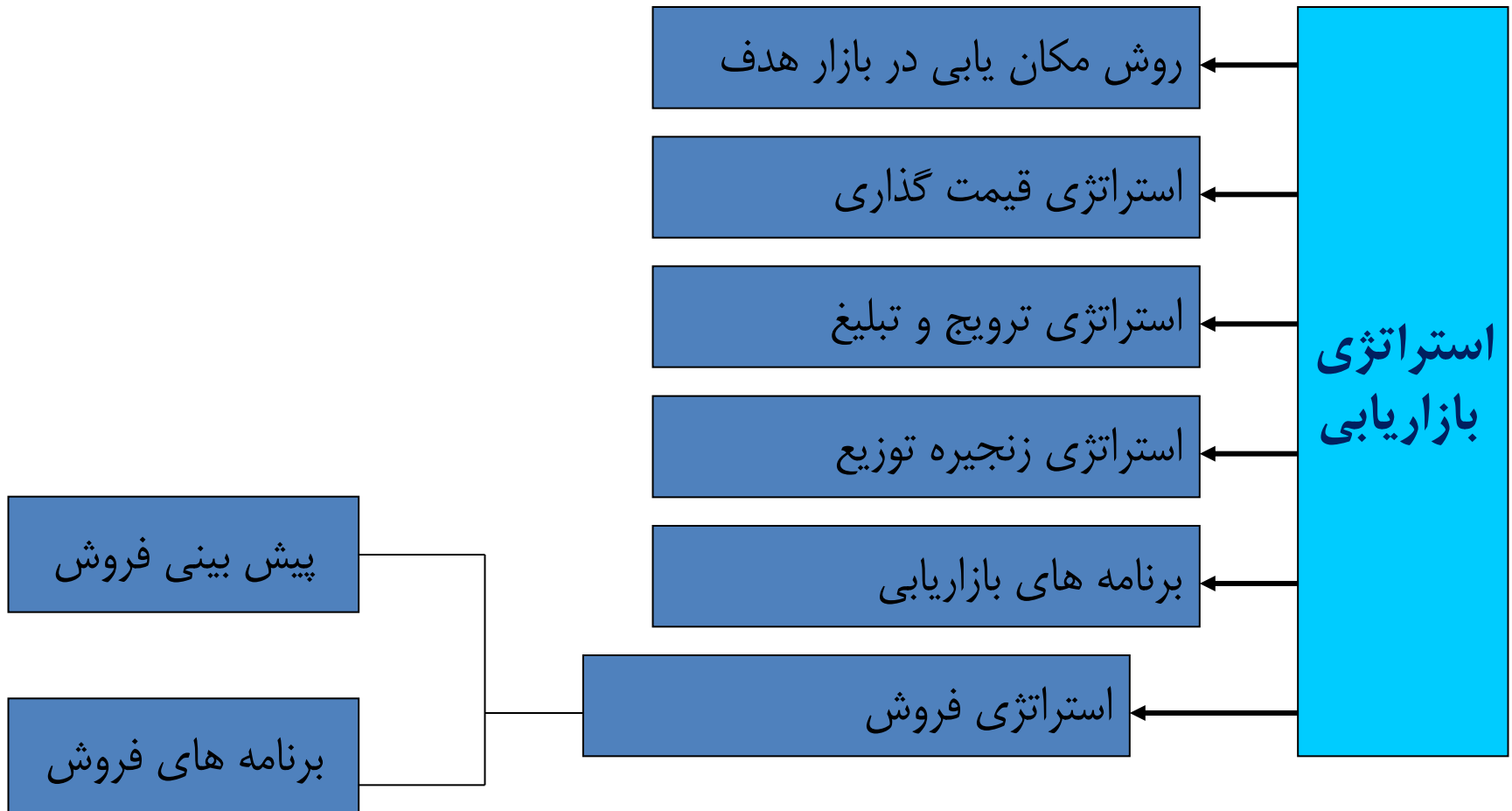
و یا در هر زمینه دیگر

خلاصه استراتژی و برنامه اجرایی (ادامه)

استراتژی بازاریابی

در این قسمت باید استراتژی بازاریابی کسب و کار خود را تدوین و ارائه نمایید. در استراتژی بازاریابی اطلاعات مربوط به بخشهای بازار، بازار هدف، روشهای مکان یابی شرکت و محصولاتش در بازار هدف و ... باید تعریف و مشخص شوند. البته اطلاعات مربوط به شاخصهای تجزیه و تحلیل بازار نیز باید بصورت خلاصه در این قسمت ذکر شوند.

خلاصه استراتژی و برنامه اجرایی (ادامه)



خلاصه استراتژی و برنامه اجرایی (ادامه)

استراتژی قیمت گذاری

با توجه به نوع استراتژی انتخابی برای مکان یابی در بازار هدف می توان از روش های مختلف برای قیمت گذاری انتخاب کرد. در زیر به بخشی از روش های قیمت گذاری اشاره می شود:

- قیمت گذاری بر اساس هزینه تمام شده
- قیمت گذاری بر اساس استراتژی نفوذ در بازار
- قیمت گذاری بر اساس قیمت گذاری رقبا
- قیمت گذاری بر اساس ارزشی که برای مشتریان ایجاد می کنید.

خلاصه استراتژی و برنامه اجرایی (ادامه)

استراتژی ترویج و تبلیغ

تبلیغات

رادیو، تلویزیون، مجلات تخصصی، بروشور، تبلیغات اینترنتی و روشهای نوین تبلیغات و بازاریابی

ترویج فروش

کوپنهای تخفیف، تخفیف های فصلی، دادن نمونه ها، تخفیف در مقدار خرید، تخفیفات زمانی

روابط عمومی

شفاف سازی و اجتماعی سازی کسب و کار از طریق رسانه های عمومی و تخصصی - اسپانسرشیپ ها و ...

فروش مستقیم

ارائه راه حل در فروش، نیروهای فروش آموزش دیده، فروش مشاوره ای، سازماندهی نیروهای فروش و بسیار مهم خصوصا در B-to-B

ارائه یک تصویر
منحصر بفرد از
کسب و کار و
محصولات به
مشتریان

ارتباطات
یکپارچه
بازاریابی

خلاصه استراتژی و برنامه اجرایی (ادامه)

استراتژی زنجیره توزیع

استراتژی شما برای زنجیره توزیع چیست؟

استراتژی باید متمرکز باشد، پس روی نقاط قوت خود در توزیع متمرکز شوید.
آیا می خواهید روی کانال خاصی تمرکز کنید یا روی چند کانال توزیع.

تولید کننده
↓
عمده فروش
↓
خرده فروش
↓
مشتریان

تولید کننده
↓
خرده فروش
↓
مشتریان

تولید کننده
↓
توزیع از طریق
فروشگاههای خود شرکت
↓
مشتریان

تولید کننده
↓
توزیع از طریق اینترنت و شبکه
توزیع
↓
مشتریان
جمهوری اسلامی ایران
وزارت جهاد کشاورزی

موسسه پژوهش های برنامه ریزی،
اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی



خلاصه استراتژی و برنامه اجرایی (ادامه)

استراتژی و برنامه فروش

- برنامه پیش بینی فروش بر اساس محصولات و خدمات (بر اساس ماههای سال و ۲ سال آینده)
- برآورد هزینه های فروش بصورت ماهیانه و سالانه
- سازماندهی نیروهای فروش
- جبران خدمات نیروهای فروش
- طراحی فرایند فروش
- طراحی پایگاه اطلاعاتی فروش
- فرایند پیگیری مشتریان بالقوه و درخواستهای خرید.

خلاصه استراتژی و برنامه اجرایی (ادامه)

اتحاد استراتژیک

- با تامین کننده های خود اتحاد استراتژیک و رابطه برد - برد برقرار کنید.
- آیا برای تبلیغات و روشهای ترویج کسب و کار خود با کسب و کارهای دیگر اتحادی برقرار کرده اید؟
- آیا برای توسعه راه حل‌های جدید برای مشتریان خود اتحادی با سایر کسب و کارها برقرار کرده اید؟
- آیا برای توزیع محصولات خود با توزیع کننده ها اتحادی برقرار کرده اید؟

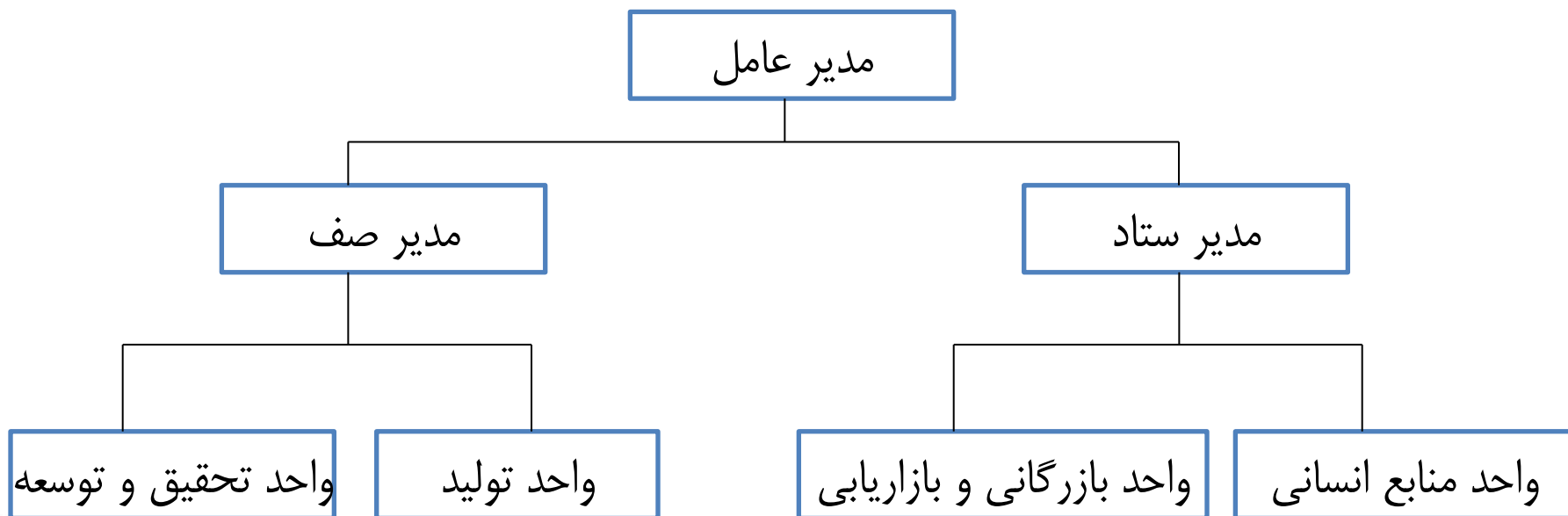


46

نیروی انسانی و ساختار سازمانی

ساختار سازمانی:

ساختار سازمانی همان چیزی است که به نام **چارت سازمانی** ارائه می شود. یک نمای گرافیکی از ساختار پرسنلی کسب و کار در این قسمت وارد می شود. این نمودار مبین بخش های وظیفه ای کسب و کار افراد، تعداد پرسنل هر قسمت و نحوه توزیع مسئولیت ها است. در این قسمت باید شرح وظایف هر بخش و هر کدام از پرسنل را بصورت دقیق و مشخص بیان شود.



برنامه مالی

سوابق و عملکرد مالی گذشته یا اطلاعات لازم در مورد کسب و کارهای جدید

صورت درآمد بر مبنای پیش بینی های انجام شده
ترازنامه پیش بینی شده

صورت جریان نقدی پیش بینی شده
نسبت های مالی مهم

نحوه تأمین منابع مالی و سایر اطلاعات کمکی

ساختار مالی طرح

❖ هزینه های سرمایه گذاری:

❖ ۱- سرمایه ثابت: ماشین آلات و تجهیزات، ساختمان و محوطه سازی، زمین، تجهیزات آزمایشگاهی، تجهیزات و تاسیسات عمومی، وسائط نقلیه، اثاثیه و لوازم اداری، هزینه های قبل از بهره برداری، هزینه های پیش بینی نشده

❖ ۲- سرمایه در گردش: تامین مواد اولیه حقوق و مزایای کارکنان، انرژی مورد

نیاز، هزینه های فروش و بازاریابی، هزینه های تعمیر و نگهداری، هزینه بیمه
❖ هزینه های تولید: کلیه هزینه های صرف شده برای تولید محصول شامل
هزینه های ثابت (هزینه پرسنل اجاره لوازم اداری)، هزینه متغیر (مواد اولیه،

انرژی، مالی، سربار، بازاریابی)

❖ مدل درآمد: جریان درآمد و فروش در طی دوره بهره برداری

❖ تامین سرمایه : از محل سهامداران یا تسهیلات

برنامه مالی

سال های برنامه ریزی				شرح اقلام
سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	
....	کل فروش خالص
....	+ سایر درآمدهای عملیاتی
....	= کل درآمد
....	- هزینه های اقلام فروخته شده
....	= سود ناخالص
....	- هزینه های فروش، عمومی و اداری
....	= سود عملیاتی
....	- استهلاک
....	- هزینه بهره (+درآمد)
....	- هزینه های غیرمنتظره
....	- مالیات
				= سود (زیان) خالص

صورت جریان نقدی

سال های برنامه ریزی				شرح اقلام
سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	
....	جریان نقدی از فعالیت های عملیاتی:
....	سود عملیاتی
....	- هزینه های بهره (+ درآمد)
....	- هزینه های غیرمنتظره
....	- مالیات
....	تغییرات در سرمایه در گردش
....	+ کاهش (افزایش) در حساب های دریافتی
....	+ کاهش (افزایش) در موجودی
....	+ افزایش (کاهش) در حساب های پرداختی
....	= کل جریان نقدی از فعالیت های عملیاتی
....	جریان نقدی از فعالیت های سرمایه گذاری:
....	فروش (خرید) ساختمان، تجهیزات و ماشین آلات
....	+ فروش (خرید) تجهیزات سرمایه ای به صورت درازمدت
....	+ فروش (خرید) پتنت، مارک های تجاری و لیسانس
....	= کل جریان نقدی ناشی از سرمایه گذاری
....	جریان نقدی از فعالیت های مالی:
....	خالص دریافتی از محل وام های جدید
....	- بازپرداخت وام های اخذ شده
....	+ فروش (خرید) سهام با شرایط مناسب
....	+ فروش (کاهش) در سهام
....	= کل جریان نقدی از فعالیت های مالی
....	کل افزایش (کاهش) خالص نقدینگی
....	تراز نقدی (در شروع سال)
....	تراز نقدی (در پایان سال)

جدول ترازنامه

سال های برنامه ریزی				شرح اقلام
سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	
....	دارایی دراز مدت:
....	زمین، ساختمان و ماشین آلات
....	+ سرمایه گذاری بلندمدت (سهام و اوراق قرضه)
....	+ خرید پتنت، مارک های تجاری و لیسانس
....	= کل دارایی های دراز مدت
....	دارایی های جاری:
....	پول نقد و اقلام قابل تبدیل
....	+ اوراق سهام قابل فروش
....	+ حساب های دریافتنی
....	+ موجودی (کالا و مواد)
....	= کل دارایی های جاری
....	کل دارایی ها
....	بدهی های دراز مدت:
....	کل وام های دراز مدت
....	کل بدهی های درازمدت
....	هزینه های جاری:
....	وام های بانکی
....	+ حساب های پرداختنی
....	+ مالیات
....	= کل بدهی های جاری
....	حقوق صاحبان سهام:
....	سهام
....	+ ذخایر قانونی
....	وزارت جهاد کشاورزی (انباشته)
....	موسسه کل حقوق صاحبان سهام
....	کل بدهی ها و حقوق صاحبان سهام

روش‌های ارزیابی و رتبه بندی پروژه های سرمایه گذاری

دوره بازگشت سرمایه
ارزش فعلی خالص
نرخ برگشت داخلی

طرح کسب و کار یک صفحه ای

❖ چشم انداز: یک تصویر ذهنی از کارتان در آینده

❖ ماموریت (رسالت): فلسفه وجودی کسب و کار شما چیست؟ و چه کاره اید؟

❖ اهداف: مقاصد ویژه و قابل اندازه گیری که به دنبال رسیدن به آن ها هستید.

❖ استراتژی ها: چگونه این کسب و کار راه اندازی و اداره می شود و رشد خواهد کرد.

❖ برنامه ها: کارهای مشخصی که باید انجام پذیرند تا به اهداف خود برسید.



Windy Knoll Ostrich Farm Business Plan

Executive Summary

Windy Knoll Farm is located in Cortland County, NY. The farm raises ostrich for meat from egg to consumer ready products. The birds are pasture raised with no antibiotics or hormones. Feed is grown on the farm or purchased locally. Ostrich meat is a healthy, pleasant alternative to other domestic meat products. The health values and flavor offer diverse cooking possibilities. The farm also maintains an educational goal to answer questions and clarify the understanding of the ostrich industry in the Northeast United States.

Objectives and Goals

Mission Statement

Windy Knoll Ostrich Farm strives to produce a healthy, high quality ostrich meat product and educate the public on the enjoyment and benefits of cooking with ostrich meat.

Long Range Strategy and Implementation:

Short Term Goals: (Within 2009 calendar year)

1. Purchase breeding trio
2. Establish area for egg hatching and incubation
3. Construct first range of paddocks



Windy Knoll Ostrich Farm Business Plan (con)

Intermediate Term Goals:

1. Season 1 – spring of 2012 – hatch out 12-20 chicks
2. Begin to develop 2 restaurants and 2 convenience stores as potential customers for the products.
3. Purchase meat birds for product development if available
4. Establish contract for processing into retail cuts and grind into snack sticks

Season 2

1. Hatch out 12-20 chicks
2. Begin processing 1-2 birds per month
3. Establish restaurant ordering procedures and begin sales
4. Begin retail and wholesale sales of snack stick products
5. Construct second phase of grazing paddocks

Long Term Goals:

1. Increase to three breeding trios.
2. Gain restaurants in the regional area by two restaurants per year. They will be placed in a chef share program if demand for fan cuts is too severe.
3. Maintain less than 10% mortality on young chicks after hatching
4. Hire part time assistant to focus on hatching and chick growth.

36



Windy Knoll Ostrich Farm Business Plan (con)

Business Description

History and Location

The owners of Windy Knoll have been in agriculture from their youth. Dairy, hogs, rabbits and poultry were all raised at one time or another. Ostrich came onto the scene in Cortland County after an introduction to a breeder at the NY Farm Show in Syracuse. After attending a seminar about the potential for ostrich meat, a local breeder was found and after researching the fiscal potential of the enterprise, two females and one male African Black Ostrich were purchased and brought to the farm. The farm runs from valley to ridge with 100 acres total, 60 of that tillable with 20 in ostrich pasture. The pasture is subdivided into paddocks for rotation of the animals to maximize forage usage and minimize damage to the soil/plant structure.

Organization and Management

Windy Knoll is a sole proprietorship at this time. An LLC option is available if the operation continues to grow. The property has been in the family for multiple generations, originally in dairy. The ratite paddocks are converted cow pasture that has exposed rock and steep inclines that limit its used to that of pasture.



جمهوری اسلامی ایران
وزارت جهاد کشاورزی

موسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی،
اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی



APERDRI



Windy Knoll Ostrich Farm Business Plan

Resource Inventory

Management Team

Herb Oliney -- Owner and operator

Responsible for:

- feeding and care
- Hay harvesting
- Long term planning decisions

Jan Oliney -- Daughter of the owner

Responsible for:

- Chick hatching and care
- Management of paddock rotation
- **Land** – 20 acres possible for pasture with 4 currently in ostrich paddocks. 60 acres used for hay production
- **Buildings** – 1 80 year old horse barn for hay storage
 - 1 30 year old shop/maintenance facility
 - 1 20 year old converted/repaired dairy barn for animal housing and equipment storage
- **Equipment** – one 50 hp vintage tractor, one 65 hp 1970's tractor in good repair. Manure spreader, older line of hay equipment.
- **Capital** – Owners have limited investment capital available up to \$15,000.
- **Commodities** – 1000 bales of hay typically on hand, available for sale.



Windy Knoll Ostrich Farm Business Plan (con)

Operations Plan

The breeding trio on the farm lays eggs from late March to mid-September. Each female may lay an egg every other day, however it is typically a bit less than that. The eggs are incubated on site and turned automatically by the machine. Eggs are candled at 10 days to check for fertility. Hatching occurs at 42 days. Chicks are vulnerable for the first three months and require careful care and diligence in upkeep. Chicks have access to pasture after 2 weeks.

All stock are run in ¼ acre paddocks with 5' tall woven wire fence with access to water and cover. They run in the paddocks year round. Pastures are rotated if space is available. Supplemental feed of grower pellets is provided twice a day. Adults are wormed with Ivomectin once a year.

Animals are sent to processing at about fourteen months depending on demand and growth rate.

Marketing Plan

Product Description

The ostrich grow to market weight in 12-14 months. They weigh approximately 200# at this time. Meat yield is about 50% of live weight with half of that being grind. The result is about 40-50 lbs of burger and 30-40 lbs of cuts to include prime (fan and tenderloin) and choice (stir fry and oyster). The meat is high in iron, has no bone and almost no fat. It does have a tough connective silver flesh between the muscles, so having a knowledgeable processor is essential. The burger is processed into individually wrapped snack sticks labeled for retail sale. The meat cuts are cryo packed, weighed and labeled for individual sale.

Windy Knoll Ostrich Farm Business Plan (con)

Sales

- Ostrich meat will be handled in frozen form. The snack sticks are fresh, dipped in a nitrate solution as a preservative so the shelf life is approximately 30 days if kept from heat and light. The retail meat cuts are marketed the following ways:
 - Wholesale to restaurants in the region. Personal contacts made, samples offered, delivery of product is typical.
 - Direct retail sales to individuals. Local festivals, advertising, word of mouth used to expose local community. Sampler packages are available that include a sample of the various cuts and includes recipes and cooking ideas.
 - Advertising in local print form will be limited. Festivals and craft shows give the best opportunity to fully educate potential consumers on the benefits and unique characteristics of ostrich meat. While healthy and tasty, it can be easily overcooked which will ruin the flavor and turn someone off to the meat quickly.
 - While national trends show potential meat prices at \$12 to \$14 per pound for fan steaks, the local consumers will not shoulder that large a gap between beef and ostrich. A \$10 per pound price for the best cuts and an \$8 price for good stew beef and tenderloins will be more competitive and still generate a profit for the farm.



Windy Knoll Ostrich Farm Business Plan (con)

Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

Strengths:

Knowledge of animal husbandry

Located in a populated, diverse area of the state

Land base and equipment available

Weaknesses:

Ostrich is an unknown commodity – education will be necessary

Current size limits availability of high end meat cuts

Marketing will be part time at start-up until volume of production and sales warrant more time on this.

Opportunities:

Ostrich is a healthy, red meat alternative

Ostrich meat has been well received by those that try it

Chefs are more aware of ostrich meat than average consumers

Price can be competitive to other high quality meats

Threats:

Lack of exposure to the ostrich meat will hamper sales

Chefs may not be willing to risk such an “exotic” meat

Economy has already decreased eating out

Area restaurants are limited in scope, may not stretch to accommodate new ostrich dishes



Windy Knoll Ostrich Farm Business Plan (con)

The Financial Plan

The farm owns the property outright. Breeding trio of birds cost \$5000 and the fencing updates cost \$5000. Equipment is all fully depreciated and paid for. Transportation of birds to slaughter is contracted to a local livestock hauler.

Financial projections are attached.

Income statement

Balance sheet based on calendar year

Summary

The Windy Knoll farm is poised to grow into the ostrich meat industry. Resources are available and the markets are untapped. Overall investment is reasonable. The primary risk is lack of understanding about the flavor and benefits of ostrich meat in our diet. Education will be a large part of the marketing campaign. The land and labor resources will allow for a fair amount of growth without additional inputs in land or labor. Profitability on a per pound basis is very lucrative. Finding a processor that can handle the meat cutting properly and be an inspected plant is a concern. The farm owners have faith that obstacles can be overcome and ostrich will become an important niche meat market in the central NY area.

FINAL NOTES

A business plan is a perpetual work in motion. Provide yourself as much information as needed to help the business progress forward with you at the helm. The lender for a loan wants the stripped down, less than 10 page version. It may be advantageous to you to incorporate your Business Plan into your Strategic Plan, Marketing Plan, Succession Plan, and Production Plan. Each one is a piece of the overall management of a business. Not all pieces are needed every day, but every piece is needed on at least one day in the life of the business.

More information on individual topics and resources to help develop all components of a comprehensive business plan are available through NY FarmNet.

جمهوری اسلامی ایران
وزارت جهاد کشاورزی

موسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی،
اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی



Windy Knoll Ostrich Farm Business Plan (con)

Income Statement

		YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	YEAR 4	YEAR 5
Number of adults for meat	2 breeding trio	0	24	27	27	24
number of chicks		24	24	22	22	22
adult birds for next year		0	3	5	2	2
Income						
pounds of premium meat sold	15 lbs cut/brd	0	4320	4860	4860	4320
pounds of snack sticks sold	45 lbs grind / bird	0	13230	13860	15750	13860
price per pound meat	12 price per pound					
price per pound snack stick	14 price per pound					
Total		0	17,550	18,720	20,610	18,180
Expenses						
Direct Variable expenses cost / bird / day						
feed purchased breeder	1.25	2737.5	2737.5	2737.5	2737.5	2737.5
feed purchased starter	1	1500	4320	3960	3960	3960
labor	\$5 per day	1825	1825	1825	1825	1825
wormer	6 per year	6	6	6	6	6
Sub Total		\$6,069	\$8,889	\$8,529	\$8,529	\$8,529
Indirect Variable expenses (may be affected by animal numbers)						
LABOR						
Fence repair		100	105	110	116	122
Building/Facilities repair/upkeep		150	105	110	116	122
Equipment Maintenance (Tractor/Mower)		200	210	221	232	243
marketing budget 10% of gross sales		200	1,755	1,872	2,061	1,818
Sub Total		\$650	\$683	\$441	\$463	\$486
SUPPLIES						
Pasture treatment (seed/fertilizer/lime)		50	100	100	100	100
Repairs - Bldg		0	100	100	100	100
Repairs & Maintenance - Equip/Tractor		0	100	100	100	100
Repairs Fencing		0	300	300	300	300
Supplies -barn		100	100	100	100	100
Utilities - Other (electricity)		150	150	150	150	150
Sub Total		300	850	850	850	850
Total variable expenses		7,019	10,421	9,820	9,842	9,865

جمهوری اس

وزارت جهاد کشاورزی

موسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی،
اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی



APERDRI

Windy Knoll Ostrich Farm Business Plan (con)

Income Statement (page 2)

<i>Fixed Expenses</i>	(no impact by or on animal numbers)				
Insurance - Liability	100	100	100	100	100
Insurance - Property	100	100	100	100	100
Insurance - Vehicles	0	0	0	0	0
Payment Truck	0	0	0	0	0
Payment Equipment	0	0	0	0	0
Taxes - federal/state/sales	0	0	0	0	0
Taxes -property (farm related)	600	600	600	600	600
Taxes - school (farm related)	500	500	500	500	500
Utilities -Telephone	450	450	450	450	450
Interest expense	536	536	536	536	536
Depreciaton	500	500	500	500	500
Total Fixed Expenses	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786
Total Expenses	9,805	13,207	12,606	12,628	12,651
Net Profit or (loss)	(\$9,805)	\$4,343	\$6,115	\$7,982	\$5,529
Capital expenditures	7% for 7 years Annual payment				
fencing installation	6000				
2 breeding pair	8000				
total	14000	2000	2000	2000	2000
Profitability after debt service	(\$11,805)	(\$9,462)	(\$5,347)	\$635	\$4,165



Windy Knoll Ostrich Farm Business Plan (con)

Income Statement

		YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	YEAR 4	YEAR 5
Number of adults for meat	2 breeding trio	0	24	27	27	24
number of chicks		24	24	22	22	22
adult birds for next year		0	3	5	2	2
Income						
pounds of premium meat sold	15 lbs cut/brd	0	4320	4860	4860	4320
pounds of snack sticks sold	45 lbs grind / bird	0	13230	13860	15750	13860
price per pound meat	12 price per pound					
price per pound snack stick	14 price per pound					
Total		0	17,550	18,720	20,610	18,180
Expenses						
Direct Variable expenses						
	cost / bird / day					
feed purchased breeder	1.25	2737.5	2737.5	2737.5	2737.5	2737.5
feed purchased starter	1	1500	4320	3960	3960	3960
labor	\$5 per day	1825	1825	1825	1825	1825
wormer	6 per year	6	6	6	6	6
Sub Total		\$6,069	\$8,889	\$8,529	\$8,529	\$8,529
Indirect Variable expenses (may be affected by animal numbers)						
LABOR						
Fence repair		100	105	110	116	122
Building/Facilities repair/upkeep		150	105	110	116	122
Equipment Maintenance (Tractor/Mower)		200	210	221	232	243
marketing budget 10% of gross sales		200	1,755	1,872	2,061	1,818
Sub Total		\$650	\$683	\$441	\$463	\$486
SUPPLIES						
Pasture treatment (seed/fertilizer/lime)		50	100	100	100	100
Repairs - Bldg		0	100	100	100	100
Repairs & Maintenance - Equip/Tractor		0	100	100	100	100
Repairs Fencing		0	300	300	300	300
Supplies -barn		100	100	100	100	100
Utilities - Other (electricity)		150	150	150	150	150
Sub Total		300	850	850	850	850
Total variable expenses		7,019	10,421	9,820	9,842	9,865

جمهوری اس

وزارت جهاد کشاورزی

موسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی،
اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی



APERDRI





با سپاس از توجه شما