

Pengenalan



1.0 Rancangan Perniagaan

Rancangan Perniagaan atau secara ringkasnya RP ialah sebuah dokumen bertulis yang memberi keterangan berkaitan perniagaan atau projek yang hendak dijalankan secara menyeluruh. RP yang juga dikenali sebagai kertas kerja, kertas projek atau pelan perniagaan adalah merupakan satu dokumen perancangan yang membentangkan segala maklumat yang hendak dicapai dan bagaimana hendak mencapainya dalam jangka masa yang ditetapkan.

2.0 Penyediaan Rancangan Perniagaan

Untuk menulis RP yang baik usahawan atau koperasi perlu menilai setiap aspek perniagaan yang bakal dilaksanakan. Begitu juga dalam menyediakan satu rancangan perniagaan, perkara-perkara berikut patutlah dielakkan:

1. RP yang tidak bertaip
2. Kesilapan ejaan dan ayat dalam rancangan perniagaan
3. Menyediakan rancangan kewangan tanpa andaian tertentu
4. Mengabaikan pesaing

5. Menyatakan produk/perkhidmatan anda adalah unik dan terhebat di pasaran.

3.0 Bahagian Utama Dalam Rancangan Perniagaan

Suatu rancangan perniagaan mengandungi beberapa bahagian utama yang boleh dikategorikan seperti berikut:-

1. Pengenalan Rancangan Perniagaan
2. Tujuan Rancangan Perniagaan
3. Latar Belakang Perniagaan/Koperasi
4. Latar Belakang Pemilik/Pengurus Koperasi
5. Latar Belakang Projek
6. Aspek Pemasaran
7. Aspek Pengeluaran/Rancangan Operasi
8. Aspek Kewangan
9. Teknik Kaedah Penilaian Projek

BAB 1

Rancangan Perniagaan



Bahagian ini perlu memberi gambaran secara ringkas dan spesifik berkenaan aktiviti-aktiviti utama perniagaan dan maklumat-maklumat berkaitan dengan projek atau perniagaan. Maklumat-maklumat yang seharusnya dimuatkan adalah seperti berikut :-

1.1 Jenis Perniagaan Yang Diceburi.

Peniaga perlu menyatakan jenis perniagaan atau projek yang ingin mahupun yang akan dijalankan. Ini perlu dinyatakan di dalam kertas rancangan perniagaan itu sendiri. Ini bertujuan agar pembaca ataupun pihak yang ingin membiayai projek tersebut dapat mengenal pasti jenis perniagaan yang ingin mahupun projek yang akan diceburi oleh koperasi tersebut.

Contoh : Koperasi B ingin menjalankan perniagaan baru di mana koperasi ingin membekal, membuat, dan mengedar perabot bagi pasaran terbuka, tender-tender kerajaan dan badan berkanun kerajaan

1.2 Nama Perniagaan Dan Lokasi Atau Alamat Perniagaan.

Nama dan lokasi tempat koperasi perlu dinyatakan dengan jelas di dalam rancangan perniagaan. Ini akan memudahkan pelanggan

ataupun pihak lain yang ingin berurusan dengan koperasi tersebut mengenal pasti di mana dan dengan siapa mereka berurusan.

Contoh :

Nama Koperasi : Koperasi Perabot Willey Sdn Bhd

Alamat : No 4, Jalan Kechil, Sungai Baru, Selangor.

1.3 Tarikh Perniagaan Mula Beroperasi

Tarikh mula beroperasi sesebuah koperasi perlulah dinyatakan agar mudah bagi pihak ketiga yang membaca rancangan perniagaan tersebut mengenal pasti atau menilai perkembangan serta prestasi koperasi.

1.4 Visi, Misi dan Objektif Koperasi

Visi, misi dan objektif koperasi merupakan elemen yang penting yang menjadi tunjang kepada kejayaan sesebuah koperasi. Ia merupakan satu elemen pelengkap bagi merancang masa depan dan sekali gus sebagai arah tuju kepada pencapaian prestasi yang lebih cemerlang. Oleh yang demikian visi, misi serta objektif koperasi perlulah selari dan jelas agar mudah difahami oleh setiap orang terutamanya pekerja-pekerja. Di samping itu ia memberi panduan kepada umum tentang arah perkembangan koperasi.

Secara umumnya sesuatu pernyataan misi yang lengkap mempunyai elemen-elemen seperti berikut :-

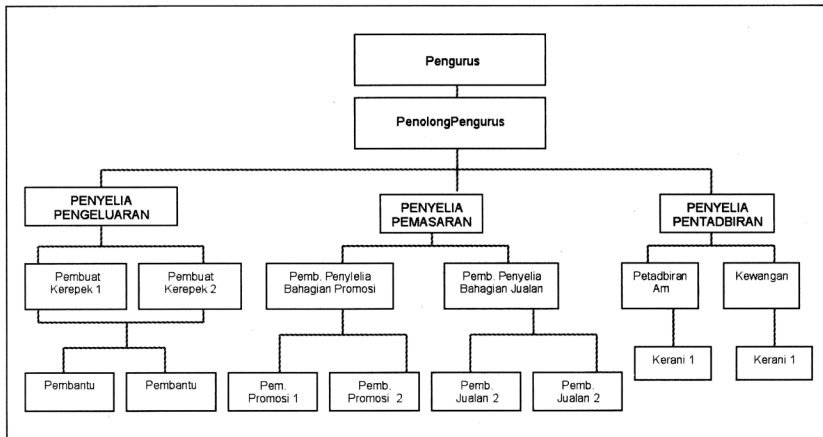
- Pelanggan – Siapakah pelanggan koperasi?
- Keluaran atau perkhidmatan – Apakah produk atau perkhidmatan yang ditawarkan oleh koperasi?
- Pasaran – Dalam pasaran manakah koperasi bersaing?
- Menggambarkan pegangan asas, nilai, aspirasi dan keutamaan falsafah koperasi.

- Menitikberatkan imej umum.
- Menitikberatkan pekerja.
- Menitikberatkan kewujudan dan pertumbuhan koperasi.

1.5 Carta Organisasi Koperasi

Carta organisasi koperasi menggambarkan struktur yang menunjukkan fungsi, aktiviti dan hierarki di dalam sesebuah koperasi. Struktur atau carta koperasi dapat membantu pihak pengurusan membuat perancangan dan strategi-strategi berkaitan dengan operasi koperasi. Carta koperasi ini juga dapat memudahkan pihak ketiga seperti pelanggan dan pembaca kertas rancangan perniagaan ini memahami kedudukan dan susunan kakitangan di dalam koperasi tersebut.

Rajah 1 : Contoh Carta Organisasi Koperasi yang menjalankan perniagaan membuat kerepek



BAB 2

Tujuan Penyediaan Rancangan Perniagaan

Penyediaan RP adalah penting bagi sesebuah perniagaan. Biasanya RP ini disediakan dengan tujuannya supaya:-

1. Usahawan dapat melihat dengan sendiri dan menilai idea atau projek perniagaan yang dicadangkan dengan teliti, kritikal dan praktikal.
2. Dapat memberi gambaran sama ada projek yang dirancang usahawan berdaya maju atau tidak.
3. Membantu usahawan menganggarkan keperluan sumber-sumber perniagaan dan mengagihkannya dengan lebih baik. Pengagihan sumber perlu dilakukan dengan baik supaya memperoleh hasil yang optimum. Sumber-sumber yang ada dalam koperasi adalah seperti sumber kewangan, sumber manusia, peralatan, bahan-bahan dan juga masa adalah terhad dalam sesuatu jangka masa tertentu.
4. Rancangan perniagaan boleh diumpamakan sebagai peta perjalanan yang memberi garis panduan tentang perjalanan untuk menuju ke destinasi tertentu. Ia memberi maklumat terperinci dan menerangkan setiap langkah yang harus diambil.

RP juga berguna kepada orang luar seperti bank dan juga bakal pelabur. Dokumen ini merupakan sokongan untuk memperoleh pinjaman daripada institusi-institusi kewangan atau mendapatkan rakan kongsi untuk membuat pelaburan. RP dapat memberi jawapan kepada persoalan yang sering dibangkitkan oleh orang luar, antaranya:-

1. Apakah perniagaan dan idea yang dicadangkan ini berpotensi?
2. Apakah terdapat sesuatu yang unik tentang produk/ perkhidmatan yang dicadangkan berbanding dengan apa yang ada di pasaran pada masa kini?
3. Apakah pasarannya telah dikenal pasti?
4. Apakah pengunjuran kewangan boleh dipercayai?
5. Apakah pasukan pengurusan dan kakitangan teknikal mempunyai pengalaman yang sesuai dan rekod yang baik?
6. Apakah RP itu memperincikan bagaimana pinjaman itu akan dilunaskan?

BAB 3

Latar Belakang Perniagaan / Koperasi

Secara ringkas sejarah operasi koperasi termasuklah apa-apa kejadian signifikan yang terjadi dalam beberapa tahun yang lampau mestilah diterangkan. Bahagian ini mestilah menjelaskan bila dan kenapa koperasi ditubuhkan dan bagaimana ia telah berkembang serta apakah visi usahawan/koperasi untuk masa hadapan. Ia juga mestilah menunjukkan pencapaian objektif masa lampau dan menyampaikan imej koperasi yang ingin ditonjolkan dalam pasaran. Maklumat yang perlu dijelaskan di dalam bahagian ini termasuklah:-

1. Nama Perniagaan
2. Alamat Tetap Perniagaan
3. No. Telefon / Faks
4. Taraf Pendaftaran
5. Tarikh Pendaftaran Perniagaan
6. No. Pendaftaran
7. Jenis Pendaftaran
8. Modal Asal
9. Tarikh Mula Berniaga
10. Lain-Lain Lesen
11. Nama Bank
12. No. Akaun Bank

BAB 4

Latar Belakang Pemilik / Pengurus Koperasi

Kekuatan individu yang menerajui perniagaan khususnya pengurus koperasi perlu dinyatakan dalam RP. Nyatakan juga kebolehan dan kepakaran pengurus berserta dengan pengalaman dan penglibatan pengurus di dalam dunia perniagaan dan seterusnya penglibatannya dalam aktiviti-aktiviti yang memanfaatkan masyarakat umum. Maklumat-maklumat latar belakang pengurus atau pemohon akan membolehkan pihak-pihak yang berkaitan menilai keberkesanan koperasi ataupun usahawan yang terlibat. Butiran maklumat yang diperlukan adalah seperti berikut:-

1. Nama Pengurus Koperasi
2. No. Kad Pengenalan
3. Alamat Tetap
4. Alamat Surat Menyurat
5. No Telefon / Faks
6. Tarikh Lahir
7. Umur
8. Jantina
9. Taraf Perkahwinan
10. Kelayakan Akademik
11. Kursus Yang Pernah Dihadiri

12. Pengalaman Yang Berkaitan
13. Kemahiran
14. Perniagaan Lain Yang Pernah Diceburi

BAB 5

Latar Belakang Projek

Dalam bahagian ini usahawan/koperasi perlu menerangkan dengan terperinci tentang projek yang hendak dijalankan. Penjelasan perlu diberi khususnya yang berkaitan dengan perkara berikut:-

5.1 Kelulusan

- 5.1.1 Lesen dan lain-lain kebenaran untuk menjalankan projek daripada pihak-pihak yang berkuasa. (Salinan surat-surat kelulusan yang berkaitan perlu disertakan bersama-sama dengan RP)

5.2 Lokasi Tapak Projek

- 5.2.1 Nyatakan lokasi projek yang dijalankan ataupun yang akan dijalankan. (Pelan lokasi hendaklah disertakan)
- 5.2.2 Lokasi tapak projek yang merangkumi maklumat berkaitan keluasan tapak projek serta tunjuk arah ke tapak projek perlulah jelas dan mudah difahami.

5.3. Kedudukan Fizikal Projek

- 5.3.1 Kedudukan fizikal projek perlu dijelaskan dengan menyediakan pelan kedudukan projek tersebut.

Seandainya projek yang akan dijalankan bukan daripada jenis pembuatan maka nyatakan lokasi kedai ataupun pejabat di tempat mana perniagaan akan beroperasi.

5.4 Bangunan

- 5.4.1 Di dalam RP perlu dinyatakan jenis, struktur, keadaan, bentuk, ukuran dan nilai bangunan (sediakan pelan bangunan). Jika menyewa nyatakan kadar sewa, syarat-syarat sewaan (lampiran) jika berkenaan, serta nyatakan juga siapa pemilik bangunan terlibat.
- 5.4.2 Di samping itu, usahawan perlu menyatakan bentuk bangunan yang dipilih sama ada rumah kedai, bangunan kilang, ruang di dalam kompleks membeli belah, bengkel atau sebagainya.

5.5 Kemudahan Asas

- 5.5.1 Nyatakan kemudahan asas yang ada seperti telefon, elektrik, air, jalan raya dan lain-lain. Jika tiada huraikan langkah-langkah yang akan diambil untuk mendapatkannya dan bila masanya kemudahan ini dijangka diperoleh.

5.6. Projek Yang Dicadangkan

- 5.6.1 Penerangan mengenai projek yang akan dilaksanakan perlu diberikan huraian dengan jelas dan teliti. Ini termasuklah apakah perancangan sebenar koperasi dan kepentingannya di dalam menjalankan projek perniagaan tersebut.

BAB 6

Aspek Pemasaran

Aspek pemasaran merupakan satu strategi yang amat penting dan memerlukan perhatian yang lebih. Koperasi perlu mengambil berat tentang aspek-aspek yang berkaitan dengan strategi pemasaran yang berkemungkinan dapat memberi impak positif di dalam menjadikan projek yang dirancang sesuatu projek yang berdaya maju dan berdaya saing.

Tiga bahagian penting di dalam aspek pemasaran yang perlu dijelaskan dengan teliti adalah:-

6.1 Analisis Pemasaran

Tujuan analisis ini ialah untuk membuat ramalan yang baik tentang apa yang diperlukan oleh pelanggan, menentukan saiz pasaran dan keunikan barangan atau perkhidmatan yang hendak ditawarkan.

6.1.1 Trend Pasaran

Usahawan yang terlibat perlu membuat penyelidikan terhadap pasaran yang ingin dimasukinya. Ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti aliran perkembangan semasa industri yang ingin diceburi. Perlu dinyatakan

sama ada industri tersebut sedang berkembang, menurun atau dalam keadaan yang stabil. Berikan statistik jika ada bagi menyokong kenyataan yang dibuat. Penyelidikan secara berterusan di dalam mengenal pasti perubahan terhadap keinginan dan cita rasa pengguna juga perlu dijalankan untuk mengetahui perubahan cita rasa semasa dan perubahan cita rasa di masa akan datang. Ini dapat membantu dalam meramalkan jualan.

6.1.2 Sasaran Pasaran

Koperasi khususnya usahawan tersebut perlu terlebih dahulu mengenal pasti siapakah sasaran pasaran yang akan menggunakan produk ataupun perkhidmatan yang ditawarkan oleh koperasi. Sasaran pasaran boleh ditafsirkan sebagai pengguna ataupun pelanggan. Usahawan perlu menerangkan dengan jelas profil pelanggan yang ingin disasarkan dari segi:-

1 Demografi

- Umur
- Jantina
- Pendapatan
- Pekerjaan
- Taraf pendidikan
- Bilangan ahli keluarga

2 Psiko grafik

- Keinginan
- Cita rasa
- Ego
- Status

6.1.3 Saiz Pasaran

Saiz pasaran ialah jumlah keluasan pasaran atau lebih tepat lagi, jumlah potensi pasaran untuk satu-satu kawasan dan dalam jangka masa setahun. Dalam mengira saiz pasaran, beberapa faktor perlu diambil kira di antaranya ialah :-

- Tidak mengambil kira/mengira pembahagian mengikut pesaing di dalam pasaran yang luas.
- Saiz pasaran perlu dinyatakan di dalam bentuk unit atau Ringgit Malaysia (RM).

Jadual 1: Contoh pengiraan bagi menentukan saiz pasaran

Contoh: Menentukan Saiz Pasaran

Koperasi Keropok Segera Amin Sdn. Bhd.:

Pasaran sasaran sekitar 20 km persegi dari lokasi perniagaan. Dua kumpulan pembeli utama :

1. Murid sekolah rendah pembeli utama
2. 3000 keluarga bermastautin di kawasan yang sama

Hasil kajian:

- Murid sekolah = Pembelian RM 500.00 seminggu atau RM 2,000.00 sebulan
- Keluarga = Pembelian RM 4,000.00 sebulan

Berdasarkan saiz pasaran jika 12 bulan (1 Tahun)

= RM 24,000 (2000 x 12) + RM 48,000 (4000 x 12) = **RM 72,000.00**

Saiz Pasaran = RM 66,000.00 setahun (ambil kira cuti sekolah)

6.1.4 Mengenal Pasti Kekuatan Dan Kelemahan Pesaing

Usahawan perlu menerangkan keadaan sebenar yang berlaku di pasaran. Di samping itu usahawan perlu mengenal pasti siapa pesaing yang menawarkan barangan

ataupun perkhidmatan yang serupa mahupun barangan pengganti kepada kumpulan pelanggan yang sama. Seandainya terdapat pengeluar-pengeluar lain yang telah dan akan mengeluarkan barang-barang yang serupa, nyatakan keupayaan pengeluaran masing-masing, kualiti keluaran pesaing, harga jualan pesaing serta kekuatan dan kelemahan pesaing.

6.1.5 Syer Pasaran

Syer pasaran merupakan satu anggaran yang perlu dibuat oleh koperasi di dalam mengenal pasti bahagian (syer) pasaran yang boleh dikuasai oleh perniagaan di dalam sesuatu pasaran yang ingin diceburi. Di dalam mengenal pasti syer pasaran koperasi perlu mengambil kira beberapa aspek penting. Di antaranya koperasi perlu mengambil kira keseluruhan saiz pasaran dan syer pasaran bagi setiap pesaing yang terdapat di dalam industri yang sama. Syer pasaran biasanya dinyatakan di dalam bentuk peratusan(%).

Di dalam mengenal pasti syer pasaran, kaedah yang selalu dikaitkan ialah konsep '*sharing of cake*', di mana pasaran itu sendiri dianggap sebagai sekeping kek yang perlu dipecah-pecahkan mengikut pasaran yang berlainan. Setiap perniagaan mempunyai pasarannya tersendiri. Perniagaan yang mempunyai bahagian yang besar dikenali sebagai pemimpin pasaran atau '*market leader*'.

Jadual 2: Mengenal pasti syer pasaran

Contoh syer pasaran:

Koperasi Ternakan Ayam Daging Bagus Berhad merupakan sebuah perniagaan yang menjalankan perniagaan menjual daging ayam. Selain daripada koperasi ini terdapat empat pesaing utama yang menjalankan perniagaan yang sama. Pecahan syer pasaran mengikut pesaing adalah seperti :-

Pesaing A	:	40 %
Pesaing B	:	30 %
Pesaing C	:	15 %
Pesaing D	:	15 %

Koperasi ini baru ingin memulakan perniagaan, oleh kerana itu koperasi belum mempunyai syer pasaran. Oleh yang demikian koperasi perlu menganggarkan berapa syer pasaran dengan mengambil kira kekuatan dan kelemahan koperasi berbanding dengan pesaing. Setelah mengambil kira kesemua faktor koperasi telah menganggar syer pasaran sebanyak 10%. Pecahan syer pasaran yang baru adalah seperti berikut :

Pesaing A	:	39 %
Pesaing B	:	27 %
Pesaing C	:	12 %
Pesaing D	:	12 %
Koperasi	:	10%

6.2 Ramalan Jualan

Pegawai pemasaran yang terlibat perlu menyediakan pengunjuran jualan bulanan untuk tahun pertama dan anggaran jualan untuk

tahun kedua dan ketiga. Di dalam menyediakan ramalan jualan pegawai perlu mengkaji beberapa faktor penting iaitu:-

- Kesedaran pelanggan tentang barangan atau perkhidmatan yang ditawarkan
- Mengambil kira musim perayaan, cuti sekolah, perubahan cuaca
- Mengenal pasti jenis perniagaan atau projek yang ingin dijalankan sama ada dalam sektor perniagaan atau industri, penternakan ataupun perladangan.

Formula di dalam menentukan ramalan jualan:-

- Tentukan saiz pasaran
- Kenal pasti siapa pesaing
- Menganggarkan syer pasaran
- Meramal jualan

Pengunjuran jualan bulanan perlu disediakan untuk tahun pertama dan anggaran jualan tahun kedua dan ketiga juga perlu disediakan (Lampiran 1).

6.3 Strategi Pemasaran

Elemen produk, tempat, harga dan promosi adalah merupakan unsur pemasaran yang digabungkan dan dibentuk menjadi strategi pemasaran koperasi. Empat elemen ini dikenali juga sebagai campuran pemasaran:-

6.3.1 Produk

- Produk merupakan elemen utama dalam campuran pemasaran. Produk adalah apa sahaja yang

ditawarkan oleh koperasi kepada sasaran pasaran ataupun pengguna. Pengguna selalunya bukan setakat mahukan produk, mereka mencari beberapa manfaat yang dapat memenuhi keperluan dan kehendak mereka. Mewujudkan nilai bermaksud koperasi memahami apa yang diperlukan dan dikehendaki oleh pengguna dan koperasi menawarkan nilai tersebut kepada pengguna, oleh itu tawaran produk koperasi mestilah merangkumi produk utama ditambah lain-lain manfaat yang boleh menarik dan memujuk pengguna untuk membeli.

- Di samping itu, koperasi perlu memastikan kualiti, reka bentuk, prestasi barangan yang ditawarkan benar-benar mencapai piawaian yang telah ditetapkan.
- Dari segi pembungkusan koperasi perlu memastikan cara pembungkusan yang digunakan memenuhi ciri-ciri keselamatan, sesuai dan menarik. Pengguna masa kini sudah mula mencari produk ataupun keluaran yang mempunyai bungkusan dan pelabelan yang menarik. Ini adalah kerana terlalu banyak barangan yang terdapat di pasaran yang menawarkan fungsi yang sama. Oleh yang demikian koperasi perlu bijak di dalam menarik minat pelanggan dengan memastikan pembungkusan selari menepati ciri-ciri asas dapat menunjukkan perbezaan dengan ketara dengan produk pesaing.

6.3.2 Promosi

- Promosi ialah strategi berkomunikasi antara pengguna dan pemasar atau peniaga. Ianya melibatkan proses komunikasi dua hala daripada

peniaga kepada pengguna dan daripada pengguna kepada peniaga. Tujuan komunikasi ialah supaya pemasar boleh menyampaikan mesej kepada pengguna dan mengetahui maklum balas pengguna terhadap tawaran koperasi.

- Strategi promosi merangkumi strategi pengiklanan, promosi jualan, jualan perorangan, perhubungan awam dan publisiti dan pemasaran langsung. Objektif utama promosi ialah memberitahu, mengingatkan dan memujuk pengguna dan/atau pengguna berpotensi
- Di dalam strategi promosi pemasar perlu:
 - Menetapkan objektif (AIDA)
 - Konsep AIDA selalu ditekankan semasa objektif sesuatu strategi promosi dirangka. Konsep AIDA boleh ditakrifkan sebagai:-
 - **A (Attention)** – Koperasi perlu memikirkan sesuatu yang boleh menarik perhatian pengguna mahupun sasaran pengguna melihat atau memperhatikan aktiviti promosi yang dijalankan oleh koperasi. Sebagai contoh, ini boleh dilaksanakan dengan memilih iklan percetakan yang berwarna, menggunakan watak kartun sekiranya koperasi ingin menarik minat kanak-kanak dan sebagainya.
 - **I (Interest)** – koperasi perlu pandai menarik minat pelanggan dengan

memberikan diskaun ataupun pendorong yang negatif menarik pelanggan melihat kepada iklan mahupun promosi yang dijalankan.

- **D (Desire)** – Faktor ini sering dikaitkan dengan faktor dalaman iaitu sejauh mana koperasi dapat menanamkan rasa keinginan pengguna untuk mencuba ataupun untuk membeli produk yang kita tawarkan.
- **A (Action)** – langkah yang terakhir sekiranya pengguna akan terus membeli produk tersebut sekiranya mereka berminat dan berkeinginan memilikinya.

- Menentukan sasaran pengguna
- Mereka bentuk mesej yang ingin disampaikan
- Memilih media yang hendak dijadikan saluran penyampaian mesej
- Menyediakan kos promosi
- Penilaian terhadap aktiviti promosi yang dijalankan

6.3.2 Harga

- Harga adalah didefinisikan sebagai nilai yang harus dibayar oleh pengguna/pembeli kepada peniaga sebagai pulangan kepada barangan yang ditawarkan oleh perniagaan.
- Beberapa faktor perlu dipertimbangkan di dalam menetapkan harga barangan yang ditawarkan oleh koperasi. Di antaranya ialah:-
 - Jumlah harga kos sebenar produk yang

ditawarkan

- Menilai harga jual yang ditawarkan oleh pesaing
- Menilai struktur diskaun yang akan diperkenalkan
- Menilai tanggapan pengguna sasaran terhadap nilai produk kita dengan pesaing.

6.3.4 Tempat Pengedaran

- Tempat atau saluran pengedaran adalah merupakan elemen pemasaran untuk memastikan produk sampai kepada pengguna.
- Aspek yang penting dalam strategi tempat ialah pengguna mendapat akses kepada produk atau perkhidmatan yang ditawarkan. Produk yang ditawarkan perlu berada di tempat yang sesuai dengan kualiti dan kuantiti yang pengguna mahukan.
- Pengedaran boleh dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Pengedaran langsung ialah pengedaran di mana pemasar berhubung terus dengan pengguna atau terus dari pengeluar kepada pengguna. Manakala pengedaran tidak langsung melibatkan pemborong, peruncit dan orang tengah yang lain.
- Faktor-faktor penting di dalam pemilihan saluran pengedaran ialah seperti:
 - Saiz pasaran
 - Ciri-ciri produk dan perkhidmatan yang ditawarkan
 - Strategi pemilihan orang tengah

Siri Pengurusan **Rancangan Perniagaan**

- Saluran pengedaran yang digunakan oleh pesaing
- Keupayaan koperasi di dalam merancang saluran pengedaran tersebut.

Lampiran 1

**Contoh Mengenal pasti Pasaran Sasaran dan
Meramal Jualan Perniagaan Peruncitan Daging Ayam**

Mengenal pasti Pasaran Sasaran

Berasaskan tinjauan am, pengalaman dan kemahiran usahawan, perniagaan yang dicadangkan ialah peruncitan daging ayam.

Perniagaan akan dijalankan di pasar basah dalam sebuah kawasan perumahan. Penduduk kawasan perumahan ini terdiri daripada dua golongan utama iaitu:

- Kumpulan berpendapatan sederhana (pendapatan keluarga antara RM1,200 – RM2000 sebulan) yang terdiri daripada lebih kurang 1000 buah keluarga.
- Kumpulan berpendapatan tinggi (pendapatan keluarga antara RM2000 – RM4000 sebulan) yang terdiri daripada 300 buah keluarga sahaja.

Kedua-dua kumpulan penduduk ini mempunyai purata 5 orang ahli keluarga dengan ibu-bapa (suami-isteri) yang bekerja dan 3 orang anak bersekolah rendah atau menengah rendah. Purata perbelanjaan makanan bulanan mereka ialah :

- R500 sebulan untuk keluarga berpendapatan sederhana
- RM800 sebulan untuk keluarga berpendapatan tinggi

Corak pembelian keluarga berpendapatan sederhana merangkumi membeli-belah di pasar basah atau kedai-kedai runcit secara tunai. Corak pembelian keluarga berpendapatan tinggi lebih condong kepada pembelian di pasar raya dan sering kali menggunakan kad kredit. Berasaskan maklumat ini kumpulan **berpendapatan sederhana** dipilih sebagai **Pasaran Sasaran** bagi perniagaan peruncitan daging ayam ini.

Ramalan Jualan :

Pasaran sasaran iaitu kumpulan berpendapatan sederhana dianggarkan akan berbelanja lebih kurang RM 200 sebulan setiap keluarga untuk daging ayam (mentah). Dengan lebih kurang 1000 keluarga di dalam kawasan perumahan ini, maka saiz pasaran ialah RM200,000 sebulan (RM200 sebulan x 1000 keluarga).

Pesaing yang dikenal pasti termasuk:

- Kedai Ayam as yang terletak berdekatan dengan pasar basah
- Dua peruncit lain di dalam pasar basah yang sama
- Sebuah pasar raya di kompleks perniagaan dalam kawasan perumahan ini

Berasaskan maklumat berkaitan kekuatan dan kelemahan pesaing, anggaran syer pasaran dengan kemasukan perniagaan yang dicadangkan adalah seperti berikut :

- | | |
|--|--------------------------------|
| • Peruncit di pasar basah (2 peruncit) | 50% (atau 25% setiap peruncit) |
| • Kedai Ayam as | 20% |
| • Pasar raya | 10% |
| • Perniagaan yang dicadangkan | 15% |

Ini bermakna perniagaan meramalkan jualan purata bulanan sebanyak RM30,000 (15% daripada RM200,000). Adalah dianggarkan bahawa jualan akan meningkat pada bulan tiga, enam, sebelas, dan dua belas kerana musim perayaan dan cuti sekolah. Oleh itu jumlah jualan tahun pertama dianggarkan sebanyak RM360,000.

Jadual 3: Ramalan Jualan

Bulan	Ramalan Jualan
1	RM10,000
2	RM20,000
3	RM40,000
4	RM30,000
5	RM30,000
6	RM40,000
7	RM30,000
8	RM25,000
9	RM30,000
10	RM30,000
11	RM35,000
12	RM40,000
Jumlah	RM360,000

BAB 7

Aspek Pengeluaran / Rancangan Operasi



7.1 Huraian Produk

- Senarai lengkap bagi setiap jenis produk yang akan dikeluarkan perlu ditunjukkan sekiranya kertas kerja adalah untuk pengeluaran lebih dari satu produk.
- Walaupun kertas kerja hanya untuk satu produk, penerangan harus juga dikembangkan kerana mungkin ada pembaca yang tidak tahu tentang produk tersebut.
- Penjelasan terperinci bagi setiap produk ini akan dinyatakan mengikut keperluannya, terutama sekali bagi produk-produk yang baru wujud atau yang belum pernah ada di pasaran.

7.2 Kapasiti Pengeluaran

- Kapasiti pengeluaran ialah kadar maksimum output bagi satu-satu pengeluaran pada suatu jangka masa tertentu.
- Kapasiti pengeluaran dapat dijadikan ukuran kecekapan pengeluar dalam memenuhi permintaan pelanggannya.
- Contoh kapasiti pengeluaran bagi operasi yang berikut;

Siri Pengurusan **Rancangan Perniagaan**

Hospital/klinik - Bilangan pesakit sehari;
Restoran - Bilangan pelanggan sehari;
Penerbangan - Bilangan penerbangan sehari.

- Kebiasaannya satu-satu pengeluaran itu beroperasi pada kadar yang kurang daripada kapasiti sekiranya permintaan pelanggan tidak tinggi. Bagaimanapun kapasiti minimum juga perlu diketahui oleh pengeluar di mana kawalan kos dapat dilakukan. Semakin sedikit output semakin meningkat kos.
- Oleh sebab itu unit pengeluaran atau masa operasi mestilah dapat dipastikan;
 - i. Hasil operasi dalam unit produk pengeluaran atau jam operasi perkhidmatan mengikut kesesuaian projek perlu dinyatakan;
 - ii. Anggaran pengeluaran ini pula perlu selaras dengan ramalan jualan yang telah dinyatakan dalam Rancangan Pemasaran.

Jadual 4: Anggaran Pengeluaran

Contoh:

1. Masa bekerja bagi satu operasi;

Kerja bermula dari pukul	08.00 pg. – 12.30 tgh;
Waktu makan	12.30 tgh – 1.30 tgh;
Kerja semula	1.30 tgh – 5.00 ptg;
Jumlah kerja sehari 8 jam termasuk waktu rehat dan minum.	
2. Senarai Asas Kemampuan Pengeluaran Alat Jentera Bagi Pencelupan Tayar;

a) Inspection Spreader	6 biji sejam;
b) Tyre Buffer	3 biji sejam;
c) Tread Builder	3 biji sejam;
d) Electric Curing Chamber	3 biji sejam.

7.3 Proses Pengeluaran

7.3.1 Proses Operasi

- Kertas kerja juga perlu mengandungi langkah-langkah utama dalam proses pengeluaran barangan atau penyediaan perkhidmatan yang akan ditawarkan oleh perniagaan; (lihat lampiran 2)
- Pendekatan penerangan ialah dengan cara mengkoordinasi sumber-sumber yang diperlukan dalam menghasilkan output yang terakhir yang akan diedarkan atau diserahkan kepada pelanggan.

7.3.2 Carta Alir Proses

- Selain penerangan secara terperinci, adalah amat baik jika proses pengeluaran ini dapat dipersembahkan dalam bentuk carta alir proses, rajah fungsi masa atau lain-lain carta contohnya Carta Gantt (lihat lampiran 3)
- Di samping itu, penggunaan simbol penting di dalam mempersembahkan carta alir proses. Setiap simbol melambangkan maksudnya yang tersendiri (lihat lampiran 4).

7.3.3 Bahan Mentah

- Senarai bahan mentah atau bahan niaga yang diperlukan di setiap langkah proses pengeluaran perlu dinyatakan;
 - i. Senarai ini juga harus dilengkapi dengan harga belian seunit bahan tersebut serta nama dan alamat pembekal;
 - ii. Nyatakan juga sama ada pembelian tersebut dibuat dalam bentuk tunai atau kredit;

- iii. Keperluan bahan mungkin lebih dari satu unit bagi menghasilkan seunit output. Oleh itu pembelian mungkin dibuat secara pukal. Jumlah stok simpanan kemudiannya boleh dinyatakan di dalam senarai bahan mentah;
 - iv. Sebagai sebahagian daripada pembelian bulanan atau;
 - v. Sebahagian daripada jumlah belian tahunan.
- Berikut adalah contoh senarai bahan-bahan mentah yang diperlukan untuk pengeluaran 40 kg kerepek pisang :

Jadual 5: Senarai Bahan Mentah

Bahan Mentah	Kuantiti (KG/G)	Harga (RM)
Pisang Tanduk	60.5 kg	54.45
Garam Halus	1.2 kg	0.72
Minyak Kelapa Sawit Tulen	17.0 kg	26.01
Butylated Hydroxy Toluene (Bahan Anti Pengoksidaan)	4.0 g	6.64
Jumlah		RM 87.82

7.3.4 Tenaga Pekerja

- Sekiranya belum ada senarai tenaga kerja dinyatakan dalam mana-mana bahagian dalam kertas kerja ini, senarai jawatan dan bilangan pekerja bagi bahagian pengeluaran atau operasi perlu dinyatakan.
- Sekiranya perniagaan mempunyai tenaga kerja yang ramai dan pembahagian tugas antara pentadbiran dan operasi adalah jelas, maka senarai tenaga kerja ini perlu diasingkan, di antaranya ;
 - i. Jawatan yang mesti wujud dalam aktiviti pengeluaran tersebut;

ii. Bilangan pekerja untuk setiap jawatan berkenaan.

- Huraian tugas atau tanggungjawab utama bagi setiap jawatan perlu juga dinyatakan dan ini mestilah selaras dengan setiap langkah dalam proses pengeluaran yang telah diterangkan terlebih dahulu (lihat lampiran 5).
- Imbuhan, gaji atau lain-lain ganjaran bulanan, mingguan atau harian bagi setiap jawatan atau pekerja termasuk caruman KWSP dan PERKESO yang berkaitan mesti juga dinyatakan.
- Berapa bilangan pekerja akan mempengaruhi masa operasi mahupun waktu pengeluaran bagi setiap pengeluaran.

Jadual 6: Contoh Pengiraan Bilangan Pekerja

Bilangan Pekerja yang Diperlukan:

1. Bilangan Pekerja Diperlukan
= Piawaian Masa x Kadar Pengeluaran
Menghasilkan Seunit Dirancang
Keluaran

Contoh:

Koperasi Wanita Gigih Usaha Bhd.

Projek Kedai Jahit

Cadangan Pengeluaran = 200 pasang baju kurung sehari

Masa menjahit sepasang baju = 32 minit

Jam produktif pekerja = 6 jam

Bilangan pekerja yang Diperlukan = ?

Pengiraan:

Bilangan pekerja = $\frac{32 \text{ minit} \times 200 \text{ pasang}}{6 \text{ jam} \times 60 \text{ minit}}$
= 17.7
= **18 orang**

7.3.5 Mesin dan Peralatan

- Koperasi perlu menyenaraikan mesin dan peralatan yang sedia ada berserta dengan maklumat lain seperti jenis, pembekal, harga dan sebagainya. Di samping itu, koperasi juga perlu menyenaraikan maklumat lengkap berkaitan mesin dan peralatan yang diperlukan untuk menjalankan perniagaan yang dirancang.

Jadual 7: Senarai Mesin dan Peralatan Yang Sedia Ada

Jenis	Pembekal	Kuantiti	Harga/Unit	Jumlah
Mixer (30L)	Hanson Electrical Supplier	2	5,500	11,00
Oven (Gas)	Hanson Electrical Supplier	2	5,800	11,600
Refrigerator	Hanson Electrical Supplier	1	3,500	3500
Bread Slicer	Hanson Electrical Supplier	3	4,400	13,200
Display Cabinet	Koperasi Han Seng Sdn Bhd	10	400	4,000
Juice Dispenser	Singer	2	4,600	9,200
Deep Freezer	Singer	2	4,100	8,100
Cake Chiller	Singer	3	5,400	16,200

- Sebelum koperasi menyenaraikan peralatan dan mesin yang diperlukan untuk menjalankan perniagaan yang dirancang koperasi perlu mengambil kira dan mengenal pasti jumlah sebenar peralatan dan mesin yang diperlukan. Ini penting bagi mengelakkan koperasi melakukan pembaziran terhadap pembelian mesin dan peralatan.

- Setiap satu peralatan dan mesin yang diperlukan, pengiraannya berbeza-beza ianya mengikut kesesuaian dan kegunaan mesin tersebut. Contoh pengiraan mesin basuh yang diperlukan bagi menjalankan perniagaan dobi adalah seperti berikut :-

Jadual 8: Pengiraan Bilangan Mesin Yang Diperlukan

Bilangan Mesin Diperlukan	=	Masa pengeluaran Seunit Barang	x	Kadar Pengeluaran Dirancang	
					<u>Masa Produktif Mesin</u>
Contoh :					
Koperasi Pemuda Sejati Bhd (Projek Dobi)					
Anggaran Dobi Sebulan	=	RM26,500			
Kapasiti Mesin	=	6 kg setiap cucian			
Harga 1 kg cucian	=	RM 3.50			
Masa Mencuci	=	30 minit secucian			
Masa Operasi	=	9 pagi – 9 malam			
Pengiraan:					
(i) Anggaran dobi sebulan (kg) Permintaan	=	<u>Purata jualan sebulan</u> <u>Harga unit / keluaran</u> = RM26,500/ bulan RM 3.50 / unit			
	=	7572 kg / bulan			
(ii) Kadar pengeluaran sehari (purata bekerja 25 hari/bulan) 10 jam masa beroperasi	=	<u>7572 kg / bulan</u> <u>25 hari / bulan</u> = 303 kg sehari = 303 / 10 jam			
(iii) Masa pengeluaran seunit	=	30 minit / 6 kg			
(iv) Masa produktif mesin	=	<u>Masa sebenar mesin beroperasi</u> <u>Masa beroperasi sehari</u> = 10 jam 10 jam = 1 jam			
(v) Bilangan mesin basuh yang Diperlukan	=	<u>30 min/6kg x 303kg /10 jam x(1/60minit)</u> 1 Jam			
	=	2.5 mesin @ 3 mesin yang diperlukan			

7.3.6 Susun Atur Pengeluaran

7.3.6.1 Susun atur ruang operasi

- i. Lukiskan susun atur ruang operasi perniagaan dengan menyatakan faktor-faktor utama yang diambil kira dalam menyusun atur semua keperluan dan kelengkapan dalam ruang operasi tersebut;
- ii. Sesuaikan susun atur ruang operasi dengan keperluan pengeluaran atau perniagaan yang biasanya mengandungi seksyen kerja, bilik peralatan, ruang pejabat, stor, surau, tandas dan lain-lain lagi;
- iii. Mesin, peralatan dan pekerja dalam ruang operasi mestilah disusun serta diintegrasikan dengan;
 - a. Licin dan lancar;
 - b. Efisien;
 - c. Selamat;
 - d. Selesa.
- iv. Faktor-faktor yang perlu diambil kira dalam susun atur ruang operasi;
 - a. Aturkan mesin, peralatan dan kawasan kerja supaya bahan mentah dapat bergerak secara licin dan lancar dalam laluan yang lurus. Dalam perniagaan berbentuk perkhidmatan, aturan di ruang operasi mesti memudahkan pelanggan untuk berurusan;

- b. Elakkan sebarang kelewatan yang menyebabkan produk separa siap terpaksa menunggu proses seterusnya
- c. Rancangkan supaya produk keluaran yang berbeza tidak bercampur aduk
- d. Kurangkan perpindahan bahan supaya proses pengeluaran dapat dijalankan dengan lebih efisien bagi mengelakkan pembaziran
 - Gunakan sebaik mungkin setiap kaki persegi ruang operasi
 - Wujudkan keadaan penyeliaan yang efektif
 - Wujudkan kawasan kerja yang kondusif bagi memudahkan kerja penyelenggaraan.
Lihat lampiran 6(a)&(b)

7.3.7 Lokasi

- Nyatakan kedudukan lokasi;
 - i. Lokasi kilang
 - ii. Lokasi operasi
 - iii. Status sama ada disewa (deposit), kos ubahsuai dan lain-lain kos (tidak perlu kalau sudah dinyatakan dalam bahagian aspek Koperasi).

7.3.8 Belanjawan Pengeluaran

7.3.8.1 Perbelanjaan Operasi

- Jumlahkan semua perbelanjaan yang terlibat dalam aktiviti operasi bulanan atau tahunan

Siri Pengurusan **Rancangan Perniagaan**

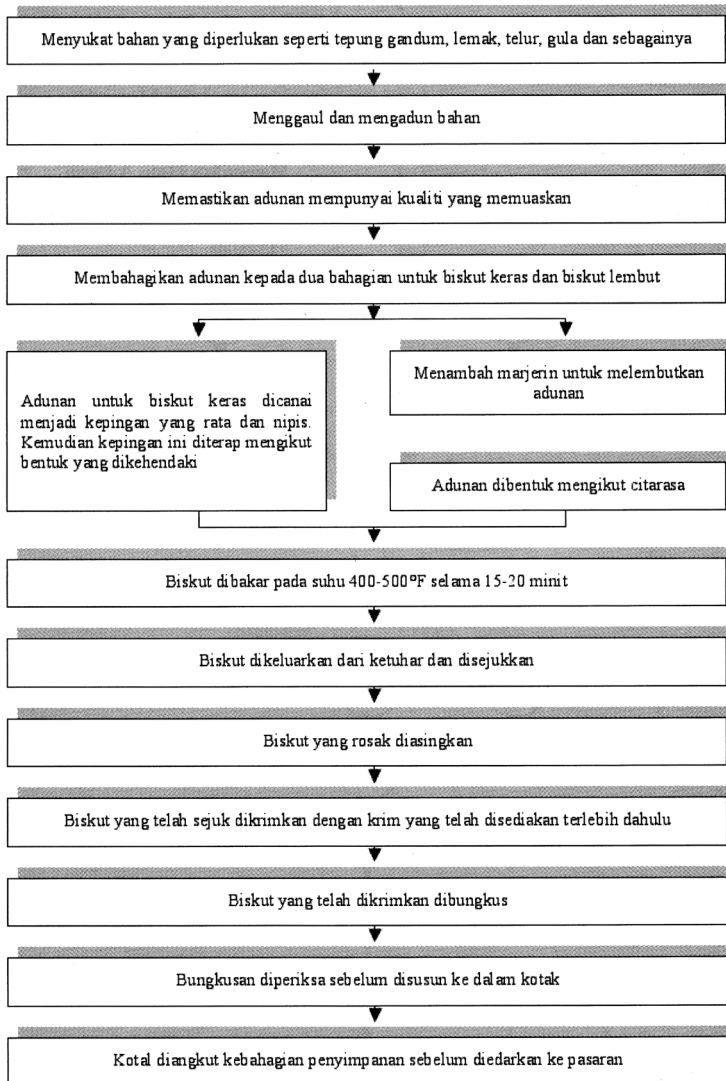
- Kos untuk satu unit pengeluaran bagi mengenal pasti harga untuk dijual

Jadual 9 : Contoh Belanjawan Bulanan Bagi Satu Operasi

KOS	April (RM)	Mei (RM)	Jun (RM)	Julai (RM)
Bahan mentah	9,795	40,286	54,175	111,466
Gaji & Upah	3,570	23,160	36,480	44,160
Sewa bangunan	1,200	1,200	1,200	1,200
Minyak	600	3,600	3,600	4,800
Api / Air	3,600	4,800	4,800	6,000
Jagaan & Baiki Jentera	-	500	2000	3000
Susut nilai bangunan, alat jentera, kenderaan	9,734	14,602	14,602	14,602
Perbelanjaan Jualan	100	1,000	2,000	3,000
Bayaran Faedah atas Pinjaman	2,250	9,000	7,500	6,000
Bayaran Pinjaman	-	15,000	15,000	15,000
Jumlah	30,759	113,148	141,597	209,468

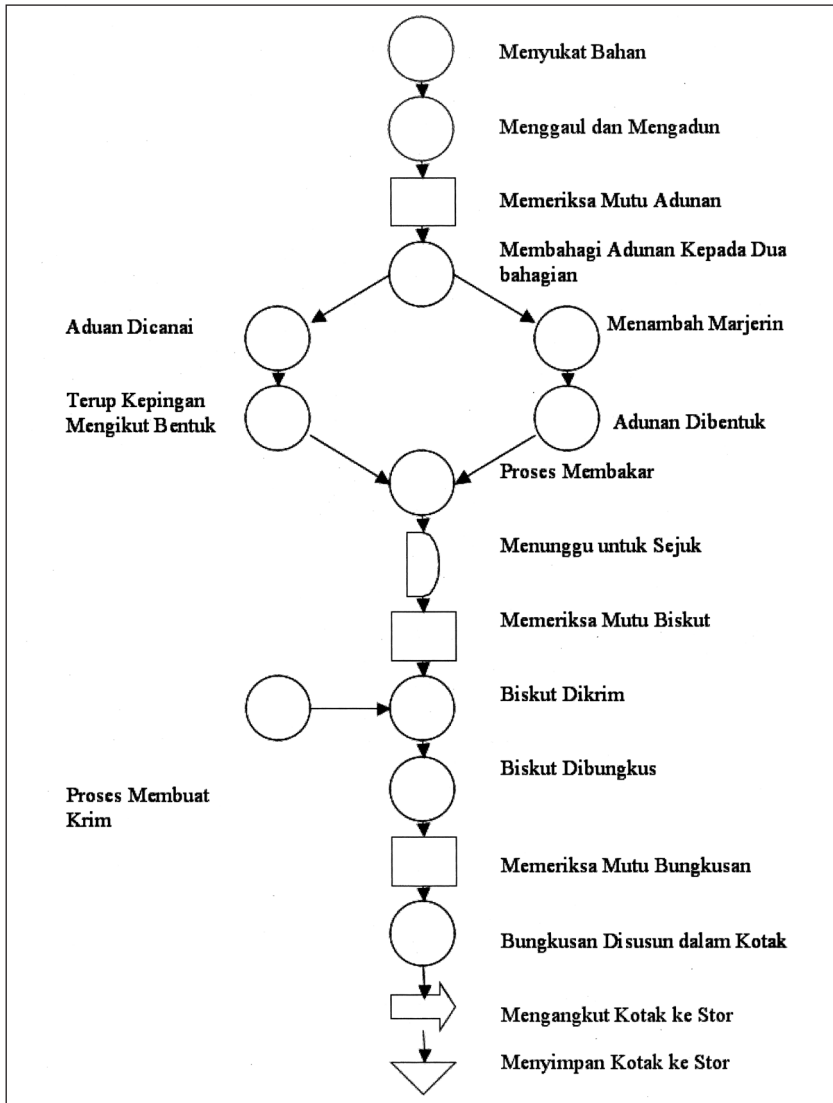
Lampiran 2

Proses Operasi : Aktiviti Operasi Pengeluaran Biskut



Lampiran 3

Carta Aliran Proses Operasi Pengeluaran Biskut



Lampiran 4

Simbol Dalam Carta Aliran Proses

Simbol	Aktiviti	Huraian
	OperasiAktiviti	operasi berlaku apabila sesuatu bahan ditukar atau diubahsuai bentuk fizikal atau kimianya, apabila maklumat diberi atau diterima dan apabila perancangan dan pengiraan dilakukan.
	Angkutan	Aktiviti angkutan berlaku apabila bahan dipindahkan dari satu tempat ke tempat lain.
	Pemeriksaan	Aktiviti pemeriksaan berlaku apabila kualiti dan kuantiti bahan diperiksa.
	Kelewatan	Kelewatan berlaku apabila barangan menunggu tetapi bukan di tempat simpanan.
	Simpanan	Simpanan berlaku apabila bahan-bahan disimpan di dalam stor atau gudang.

Lampiran 5

Latar Belakang Dan Tanggungjawab Pengurusan Dan Kakitangan Penting

PENGURUS

Nama	: Encik Roslan Bin Ghazali
Nombor Kad Pengenalan	: 670309-14-5439
Umur	: 37 tahun
Kelulusan	: Universiti Putra Malaysia
Kursus Yang Dihadiri	: KursusLatihan Perniagaan Anjuran Kementerian Pembangunan Usahawan. Kursus Latihan Keusahawanan Anjuran MARA
Pengalaman	: Penolong Pengurus Jabatan Pertanian : Pegawai, MARDI
Tugas & Tanggungjawab	: 1. Mengurus sepenuh masa perjalanan perniagaan. 2. Mengawal mutu pengeluaran produk 3. Mengawal jumlah dan jenis pengeluaran 4. Pakar rujuk keseluruhan koperasi 5. Mengawal kebajikan kakitangan 6. Lain-lain tugas yang berkaitan

PEMBUAT KEREPEK 1 :

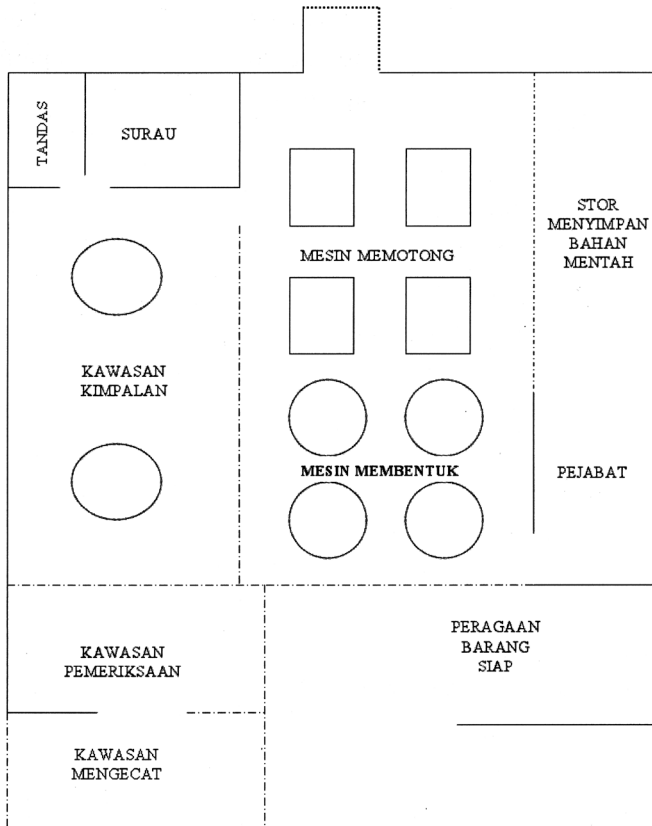
Tugas dan Tanggungjawab	: 1. Mengenal pasti produk yang perlu didahului pembuatannya 2. Memproses pengeluaran kerepek 3. Menggoreng dan menyimpan kerepek 4. Membuat jadual pengeluaran untuk hari berikutnya 5. Pakar rujuk untuk Pembuat kerepek 2
-------------------------	--

PEMBUAT KEREPEK 2:

Tugas dan Tanggungjawab	: 1. Membantu Pembuat Kerepek 1 dalam proses pengeluaran harian 2. Bersama-sama Pembuat kerepek 1 mempercepatkan proses pengeluaran harian
-------------------------	---

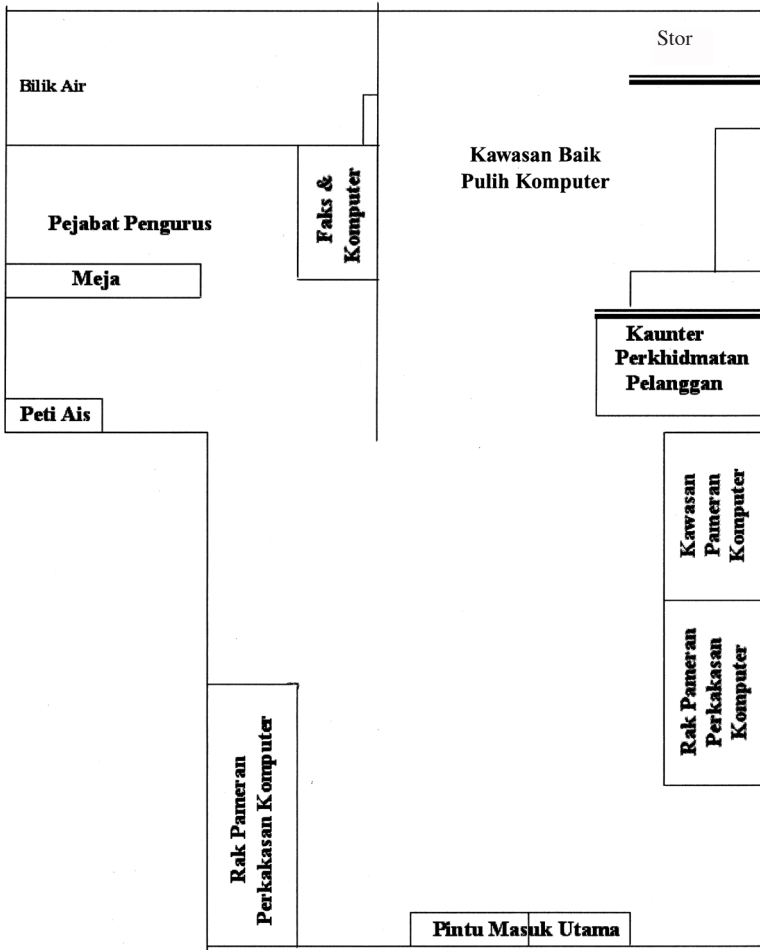
Lampiran 6(a)

Susun Atur Berasaskan Proses Sebuah Bengkel Besi



Lampiran 6(b)

Susun Atur Kedai Menjual Komputer



BAB 8

Aspek Kewangan



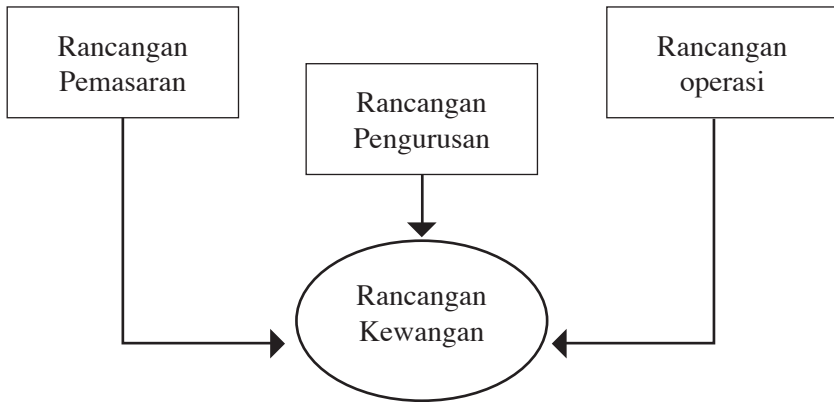
Penyata kewangan memaklumkan kepada pembaca bagaimana sesuatu perniagaan itu dibiayai, jenis aset yang dimiliki dan juga kos pengendalian perniagaan. Bagi perniagaan yang telah lama beroperasi penyata kewangan bagi tahun-tahun yang terdahulu perlulah disediakan agar pembaca atau pembiaya dapat membuat penilaian yang positif akan kebolehan koperasi menguruskan sumber kewangan.

Bagi perniagaan yang memerlukan bantuan kewangan untuk memperkembangkan perniagaan, perancangan kewangan hendaklah menitikberatkan aliran tunai dan pengunjuran penyata pendapatan sepanjang tempoh pembiayaan. Sediakan satu penyata pengunjuran kewangan serta justifikasi jika rancangan perniagaan ini disediakan untuk tujuan mendapatkan pinjaman dari bank ataupun institusi kewangan yang berkaitan.

Menurut kajian yang dijalankan oleh pihak MEDEC (UiTM) menunjukkan 42% daripada punca perniagaan yang gagal adalah kerana perniagaan tersebut mengalami masalah kecairan aliran tunai (cash flow) ataupun kegagalan koperasi menyediakan, menyemak dan mematuhi rancangan kewangan untuk menjayakan sesebuah projek.

Di dalam menjayakan sesuatu projek faktor-faktor kritikal yang perlu di ambil kira ialah:-

1. Kecairan – merupakan kemampuan untuk terus hidup atau terus beroperasi (survival).
2. Keuntungan – diperlukan untuk terus berkembang (Growth)



Rajah 2: Model Rancangan Kewangan

Rajah 2 merujuk kepada bagaimana belanjawan komponen lain digabungkan membentuk kepada rancangan kewangan. Belanjawan daripada rancangan pemasaran, rancangan pengeluaran atau operasi dan rancangan pengurusan dijumlahkan dan seterusnya membentuk kepada rancangan kewangan.

Secara amnya kayu pengukur kejayaan sesebuah perniagaan bukannya berlandaskan bilangan kontrak yang diterimanya ataupun jumlah pelanggan, sebaliknya kayu pengukur yang objektif, tepat dan diterima pakai di seluruh dunia adalah berdasarkan kepada keputusan penyata kewangan yang teraudit yang menunjukkan keuntungan kepada projek tersebut.

Tiga penyata utama (Penyata Kewangan) yang dijadikan rujukan oleh anggota bagi mengukur prestasi koperasi. Penyata-penyata tersebut adalah:

- a. Penyata Pendapatan atau Untung Rugi
- b. Kunci kira-kira
- c. Penyata aliran tunai

Di dalam merancang rancangan kewangan terdapat empat bahagian yang penting iaitu:-

1. Bahagian Satu : Kos Perlaksanaan Projek

- i. Ia melibatkan segala kos yang terlibat di dalam memulakan sesuatu projek sama ada bersifat jangka pendek ataupun jangka panjang (lihat lampiran 7).

a. Kos jangka pendek

- Kos yang terlibat dalam pelaburan modal awal untuk memulakan projek Cth; Belanja pra operasi seperti bayaran guaman, pendaftaran, lesen, duti setem, deposit utiliti
- Belanja luar jangka turut diambil kira di dalam merangka kos jangka pendek. Belanja luar jangka adalah seperti peruntukan untuk menampung kenaikan kos, ketinggalan perkiraan atau sebarang keadaan luar jangka yang memerlukan kewangan dengan segera. Peruntukkan hanya 5% daripada jumlah awal kos perlaksanaan.

b. Kos jangka panjang

- Segala perbelanjaan ataupun belanja untuk

membolehkan projek beroperasi seperti yang dirancang

Contoh: Perolehan aset tetap, belanja ubahsuai dan selainnya.

- ii. Tujuan pengiraan kos pelaksanaan projek adalah untuk menganggar jumlah perbelanjaan yang diperlukan untuk memulakan sesuatu projek.

2. Bahagian Dua: Sumber Pembiayaan Projek

i. Modal Sendiri

- a. Sumber modal sendiri boleh digunakan bagi membiayai projek yang hendak dijalankan. Contoh modal sendiri selain tunai ialah tanah, bangunan, mesin dan juga komputer.
- b. Modal tersebut akan digunakan bagi mendapatkan sumber tunai yang membolehkan koperasi memperoleh aset tetap yang diperlukan bagi menjalankan perniagaan.

ii. Pinjaman

- a. Dalam situasi kekurangan modal untuk melaksanakan projek perniagaan, pinjaman daripada bank, agensi kerajaan atau koperasi lain boleh dipertimbangkan untuk mencukupkan sumber pembiayaan projek tersebut.

iii. Sumbangan Kerajaan

- a. Sumbangan kerajaan boleh diperoleh melalui geran dan subsidi yang ditawarkan oleh kerajaan atau agensi yang berkaitan.

3. Bahagian Tiga: Penyediaan Penyata Proforma

- i. Penyata Proforma Aliran Tunai (lampiran 8)
 - a. Penyata yang menunjukkan jangkaan kedudukan wang tunai (kecairan) sesuatu projek bagi sesuatu tempoh waktu.
 - b. Di dalam penyata ini tidak menunjukkan sebarang keberuntungan yang diperoleh melalui projek.
 - c. Penyata ini penting untuk membantu usahawan atau koperasi dalam merancang keperluan tunai (jumlah & masa)
 - Boleh mengetahui bila wang akan diperoleh dan bila ia akan diperlukan.
 - Boleh mengetahui bila berlakunya kekurangan tunai mahupun lebihan wang tunai.
 - d. Penyata ini dibuat berdasarkan anggaran yang komprehensif (menyeluruh) dan munasabah (mengikut kos semasa).
 - e. Format penyata aliran tunai ini terbahagi kepada beberapa bahagian penting iaitu :-
 - a. Bahagian 1 : Aliran tunai masuk
 - b. Bahagian 2 : Aliran tunai keluar
 - c. Bahagian 3 : Lebihan / kekurangan tunai
 - d. Bahagian 4 : Pembayaran pembiayaan
 - e. Bahagian 5 : Lebihan tunai selepas bayaran pembiayaan
 - f. Bahagian 6 : Baki tunai bersih dan terkumpul
 - f. Di dalam menyediakan proforma aliran tunai ini terdapat beberapa prinsip yang perlu diikuti untuk mengelakkan kekeliruan, di antaranya ialah:-

- Usahawan atau koperasi perlu memasukkan jumlah terimaan dan pembayaran yang pasti terlebih dahulu, kemudian pembayaran yang hampir pasti contohnya; belian aset, bayaran sewaan, gaji, bayaran pinjaman, belian bahan mentah, utiliti, belanja pemasaran dan lain-lain lagi.
 - Jumlah dimasukkan pada bulan / tahun sebenar tunai akan diterima atau dibayar. Perlu mengambil kira tempoh kredit yang diberi atau yang diterima dan amalan biasa dalam perniagaan.
 - Pertimbangan kesan ‘bermusim’ sebagai contoh musim perayaan, ‘time-lag’ polisi pemasaran (polisi diskaun, margin keuntungan) dan kapasiti pengeluaran dalam menganggarkan belian dan jualan serta hasil yang diperoleh oleh koperasi.
- ii. Penyata Proforma Untung Rugi (lampiran 9)
- a. Proforma Untung Rugi merupakan penyata yang menerangkan keputusan perniagaan tahunan sama ada memperolehi keuntungan atau mengalami kerugian.
 - b. Ia tidak mengambil kira pembelian modal dan aset perniagaan
 - c. Ia juga tidak mengambil kira tarikh pembayaran atau tarikh penerimaan sebenar kerana penyata jenis ini menggunakan konsep akruan (accrual concept)
- iii. Penyata Proforma Kunci Kira-Kira (lampiran 10)
- a. Di dalam penyata ini menunjukkan kedudukan kewangan pada satu-satu masa dari segi :-
 - Aset (aset tetap, aset semasa)
 - Liabiliti (liabiliti semasa, liabiliti jangka panjang)

- Kumpulan wang anggota / ekuiti pemilik

4. Bahagian Empat : Jadual

Untuk memperjelaskan lagi rancangan kewangan yang disediakan, lampiran jadual-jadual berkaitan seperti jadual bayaran balik pinjaman dan jadual susut nilai dapat membantu melengkapkan rancangan kewangan.

Jadual:-

- i. Jadual susut nilai bagi setiap aset
Untuk menunjukkan nilai kini bersih setiap aset pada tahun yang berkenaan.
- ii. Jadual bayaran balik pinjaman
Untuk menunjukkan jumlah bayaran balik pinjaman dan juga faedah yang dibelanjakan setiap tahun.

Lampiran 7

Kos Pelaksanaan & Sumber Pembiayaan Projek Kimpalan

	Modal	Sum. Sendiri	Pinjaman Kerajaan	Sewa Beli
1. PELABURAN MODAL				
a. Tanah	15,000			
b. Bengkel	10,000	10,000		
c. Mesin & Peralatan	5,000			
d. Kenderaan	15,000		6,225	8,775
e. Pengubahsuaian	3,000			
f. Perabot & Kelengkapan	2,000			2,000
	50,000			
2. PERBELANJAAN PRA OPERASI				
g. Deposit Utiliti	500		500	
3. MODAL PUSINGAN				
h. Belanja Pengeluaran	13,000		13,000	
i. Belanja Pentadbiran	1,000		1,000	
j. Belanja Pemasaran	1,000		1,000	
	15,000			
4. PERBELANJAAN LUAR JANGKA	3,275		3,275	
JUMLAH KOS PELAKSANAAN PROJEK	68,775	25,000	10,000	25,000
				8,77

Lampiran 8

Koperasi Mawar Bhd
Unjuran Aliran Wang Tunai Selepas Pinjaman (Tahun 2004)

BULAN	JAN	FEB	MAR	APRIL	MEI	JUN	JULAI	OGOS	SEPT	OKT	NOV	DIS
PERKARA												
Aliran Wang Masuk												
Modal Sendiri	30,000	28,000	70,200	23,500	26,000	26,000	27,000	27,000	28,000	28,000	29,000	35,000
Jualan Tunai			23,000									
Pinjaman Bank			100,000									
Jumlah Wang Masuk	30,000	28,000	193,200	23,500	26,000	26,000	27,000	28,000	28,000	29,000	35,000	44,000
Aliran Wang Keluar												
Belian Mesin Pengeluaran	0	0	87,700	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Belian Bahan Mentah	10,000	9,000	8,000	7,000	8,000	8,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,250
Plastik/Kotak Pembungkusan	1,400	1,300	1,000	1,000	1,200	1,200	1,100	1,200	1,200	1,300	1,500	1,600
Gaji	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,333	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
KWSP/SOCSO	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
Elektrik, Air & Telefon	1,400	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,400	1,500
Ubusuai Kilang/Sewa Kilang	0	0	51,500	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Belanja Pemasaran:												
Gaji Kerani/Pembantu Jualan	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
KWSP/SOCSO	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228
Petrol & Pengangkutan	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Iklan & Promosi	0	0	500	600	0	0	0	0	0	1,000	0	0
Belanja Pentadbiran:												
Gaji Pengurus & Penolong	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
KWSP/SOCSO	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Sewa Kedai	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Elektrik/Telefon/Fax	400	400	750	750	750	850	850	850	850	850	850	850
Perjalanan & Keratan	0	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Alat Tulis & Pos	0	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Lesen/Selenggara/Peibagai	0	0	150	0	0	0	0	0	0	0	150	300
Pembelian Peralatan	0	0	3,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pembelian Kenderaan	0	0	30,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ubusuai	0	0	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Belanja Kewangan:												
Bayaran Balik Pinjaman Pokok				1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667
Faedah				500	500	500	500	500	500	500	500	500
Jumlah Wang Keluar	21,641	20,441	156,341	21,750	22,358	22,450	23,358	23,458	23,459	24,559	24,009	24,609
Baki Semasa	8,359	7,559	36,859	1,742	3,642	3,542	3,642	4,542	4,541	4,441	10,991	19,391
Baki Ke hadapan	0	8,359	15,918	52,777	54,519	58,161	61,703	65,345	69,887	74,420	78,869	89,860
Baki Terkumpul	8,359	15,918	52,777	54,519	58,161	61,703	65,345	69,887	74,420	78,869	89,860	109,251

Lampiran 9

Koperasi LIMA Bhd
Penyata Proforma Untung Rugi Bagi Tempoh Berakhir
31 Disember 2004

JUALAN		347,500
Tolak Kos Pengeluaran:		
Bahan Mentah	104,250	
Pembungkusan	15,000	
Buruh Langsung	40,000	
Elektrik & Telefon	16,000	
Sewa Kilang	1,800	
Susut nilai Mesin & Ubahsuai	24,750	
Jumlah Kos Pengeluaran		(201,800)
UNTUNG KASAR		145,700
Belanja Pemasaran:		
Gaji Kerani Jualan/Pembantu	22,800	
KWSP/SOCSO	2,736	
Pengangkutan	3,600	
Iklan & Promosi	2,100	
		8,436
Belanja Pentadbiran:		
Gaji Pengurus & Penolong	18,000	
KWSP	2,160	
Sewa Kilang	12,000	
Elektrik/Air/Telefon/Faks	9,000	
Alat Tulis / Pos	500	
Lesen / Senggara/Pelbagai	600	
Susut nilai Peralatan	2,280	
Susut nilai Kenderaan	6,000	
Susut nilai Ubahsuai	1,000	
Perjalanan/Keraian	3,000	
		54,540
Belanja Kewangan:		
Faedah Bank		4,500
JUMLAH PERBELANJAAN		(90,276)
UNTUNG BERSIH		55,424

*Lampiran 10***Koperasi Nilam Bhd****Penyata Proforma Kunci Kira-Kira Berakhir Pada 31 Disember 2004****ASET TETAP**

Mesin dan Peralatan	63,100.00		
Tolak susut nilai	(9,634.00)	53,466.00	
Alat dan Kelengkapan lain	8,400.00		
Tolak susut nilai	(1,680.00)	6,720.00	
Kenderaan	5,000.00		
Tolak susut nilai	0	5,000.00	65,186.00

ASET SEMASA

Tunai di Tangan / Bank	12,000.00		
Stok Bahan Mentah	20,000.00		
Stok Bahan Bungkus	500.00		
Stok Barang Siap	8,000.00		
			40,500.00

Jumlah Aset			105,686.00
-------------	--	--	-------------------

(-) TANGGUNGAN SEMASA

Pemiutang Perdagangan	10,000.00		
Pembiayaan Jangka Pendek	4,000.00		
Aset Bersih Semasa			14,000.00

Dibiayai Oleh :

Tanggungan Jangka Panjang		0	
Modal (Sumbangan Sendiri)		56,650.00	
Untung/(Rugi) Terkumpul		35,036.00	91,686.00

			105,686.00
--	--	--	-------------------

Lampiran 11

Jadual Bayaran Balik Pinjaman K (Baki Berkurangan)

Jumlah Pinjaman Asas : RM 25,000.00
 Kadar Faedah : 10% (Baki Berkurangan)
 Tempoh Pinjaman : 5 tahun

Tahun	Faedah Pokok	Bayaran Tahunan	Bayaran Pinjaman	Baki Tahunan
0				25,000.00
1	2,500.00	5,000.00	7,500.00	20,000.00
2	2,000.00	5,000.00	7,000.00	15,000.00
3	1,500.00	5,000.00	6,500.00	10,000.00
4	1,000.00	5,000.00	6,000.00	5,000.00
5	500.00	5,000.00	5,500.00	0

Jadual Bayaran Balik Pinjaman Kaedah Kadar Tetap

Jumlah Pinjaman : RM 8,775.00
 Kadar Faedah : 6% (Kadar Tetap)
 Tempoh Pinjaman : 5 tahun

Tahun	Faedah Pokok	Bayaran Tahunan	Bayaran Pinjaman	Baki Tahunan
0				8,775.00
1	526.50	1,755.00	2,281.50	7,020.00
2	526.50	1,755.00	2,281.50	5,265.00
3	526.50	1,755.00	2,281.50	3,510.00
4	526.50	1,755.00	2,281.50	1,755.00
5	526.50	1,755.00	2,281.50	0

Lampiran 12

Jadual Susut Nilai Aset

Nilai Kos Aset : RM 20,000.00
 Nilai Skrap : RM 2,000
 Tempoh Hayat Aset : 5 tahun

Tahun	Susut Nilai Tahunan	Susut Nilai Terkumpul	Nilai Buku
0			20,000.00
1	3,600.00	3,600.00	16,400.00
2	3,600.00	7,200.00	12,800.00
3	3,600.00	10,800.00	9,200.00
4	3,600.00	14,400.00	5,600.00
5	3,600.00	18,000.00	2,000.00

* Pengiraan Susut Nilai Tahunan,
 Susut Nilai Tahunan =
$$\frac{\text{Nilai Kos Aset} - \text{Nilai Skrap}}{\text{Tempoh Hayat Aset}}$$

$$= \frac{\text{RM 20,000} - \text{RM 2,000}}{5 \text{ Tahun}}$$

$$= \text{RM 3,600.00 setahun}$$

BAB 9

Teknik / Kaedah Penilaian Projek



Konsep Nilai Wang

- i. Wang mempunyai nilai berbeza mengikut masa
- ii. Nilai wang pada masa kini adalah lebih tinggi dari nilai wang masa akan datang.

Contohnya :

- Wang RM1.00 masa kini adalah lebih bernilai daripada nilai RM1.00 yang akan diterima pada tahun - tahun akan datang.

Mengapa perkara sebegini berlaku?

- i. Peluang yang wujud untuk menggunakan/menggandakan wang dengan serta merta
 - Ia adalah nilai untuk membeli sesuatu barang
 - Untuk disimpan di dalam bank untuk mendapatkan bunga daripada jumlah simpanan.
 - Untuk juga dilaburkan untuk mendapatkan pulangan yang sewajarnya.
- ii. **Wujudnya ketidaktentuan dan risiko**
 - Para peniaga ada masa kini sering berdepan dengan masalah ketidaktentuan.

- Kebanyakan susah untuk meramalkan apa yang bakal berlaku pada masa hadapan.
- Ini adalah kerana sistem perniagaan kita di Malaysia dipengaruhi oleh perubahan yang berlaku di persekitarannya (globalisasi)

iii. **Kadar inflasi**

- Kuasa membeli akan menurun mengikut aliran masa.
- Ia adalah kerana harga barangan yang ditawarkan akan berubah dari semasa ke semasa kerana ianya bergantung kepada pasaran itu sendiri.

Di dalam menilai sesebuah projek beberapa kaedah yang telah dikenal pasti boleh digunakan, di antaranya ialah:-

1. **Kaedah Tempoh Bayaran Balik**

Kaedah ini menunjukkan tempoh masa yang diperlukan untuk mendapat kembali pelaburan yang telah dilaburkan di awal perjalanan projek.

$$\begin{aligned}\text{Formula : TBB} &= \frac{\text{Pelaburan Permulaan}}{\text{Aliran Tunai Tahunan}} \\ &= \frac{\text{RM50,000}}{\text{RM 5,000}} \\ &= 10 \text{ tahun}\end{aligned}$$

Formula ini digunakan untuk menilai projek yang memberi aliran tunai tahunan yang tetap (anuiti) yakni RM 5,000 setiap tahun.

Bagi projek yang aliran tunainya tidak menentu, jumlah aliran tunainya mestilah ditimbunkan sehingga jumlahnya sampai ke tahap yang boleh memberi kembali jumlah pelaburan asal.

Contoh

	Projek X	Projek Y
Pelaburan Awal	10,000	10,000
Tahun	Aliran Tunai Tahunan	Aliran Tunai Tahunan
1	5,000	3,000
2	5,000	4,000
3	1,000	3,000
4	100	4,000
5	100	3,000
Tempoh Pulangan Pelaburan	2 Tahun	3 Tahun

Kriteria Pemilihan:

Tempoh bayaran balik yang singkat biasanya menjadi pilihan untuk menerima sesebuah projek. Walaupun begitu, sekiranya tiada ada penetapan tempoh pulangan pelaburan yang telah ditetapkan oleh organisasi, ataupun sesebuah organisasi tidak meletakkan had masa untuk pulangan pelaburan awal, maka kedua-dua projek tersebut boleh dipilih, sekiranya ia bukan jenis projek saling menyingkir. Takrifan projek saling menyingkir ialah sekiranya organisasi mempunyai 2 atau lebih projek yang mempunyai nilai pelaburan awal yang sama dan terpaksa memilih hanya satu projek dan terpaksa menyingkirkan projek yang lain disebabkan kekurangan modal. Sekiranya projek saling menyingkir ditetapkan, projek yang memberikan tempoh pulangan pelaburan yang paling awal yang akan dipilih.

Kelebihan:

- kaedah ini mudah dan digunakan oleh kebanyakan firma-firma kecil

- b. ia lebih utama daripada kaedah Kadar Pulangan Purata kerana ia mengambil kira tempoh masa aliran tunai dan faktor masa secara tidak langsung.
- c. kaedah ini dilihat sebagai ukuran risiko. Oleh itu ia digunakan sebagai kriteria tambahan untuk melihat kemampuan untuk mendapatkan balik pelaburan awal terutamanya dengan menganggarkan secara ringkas pulangan kerana pengiraan kaedah ini tidak menyulitkan.

2. Kaedah Indeks Keberuntungan

$$\text{Formula : Indeks Keberuntungan} = \frac{\text{Nilai Kini Aliran Tunai}}{\text{Pelaburan Awal}}$$

Contoh:

Pelaburan awal bagi projek A ialah RM 45,000

Tahun	Aliran Tunai Bersih	Faktor Diskaun (15%)	Nilai Bersih Kini
1	10,000	0.8696	8,696
2	15,000	0.7561	11,341
3	30,000	0.6575	19,725
4	20,000	0.5718	11,436
5	10,000	0.4972	4,972
		Nilai Kini Aliran Tunai	56,170

$$\begin{aligned} \therefore \text{Indeks Keberuntungan} &= \frac{56,170}{45,000} \\ &= \mathbf{1.24} \end{aligned}$$

Indeks ini menunjukkan bagi setiap RM 1 pelaburan, projek A akan menghasilkan pulangan RM 1.24. bagi projek yang tidak bersandar, terima projek tersebut jika indeks keberuntungan > 1. Bagi projek saling menyingkir, pilih projek yang mempunyai indeks keberuntungan yang lebih tinggi.

3. Kaedah Nilai Kini Bersih

Ianya merupakan perbezaan di antara aliran tunai bersih selepas di diskaun dengan kos permulaan projek.

Formula : $NKB = \text{Aliran Tunai Bersih Terdiskaun} - \text{Pelaburan Awal}$

Contoh:

Pelaburan awal bagi projek A ialah RM 45,000

Tahun	Aliran Tunai Bersih	Faktor Diskaun (15%)	Nilai Bersih Kini
1	10,000	0.8696	8,696
2	15,000	0.7561	11,341
3	30,000	0.6575	19,725
4	20,000	0.5718	11,436
5	10,000	0.4972	4,972

Nilai Kini Aliran Tunai = 56,170

Tolak (-)

Pelaburan Awal = 45,000

Nilai Kini Bersih Aliran Tunai = 11,170

Kriteria Pemilihan :

Terima projek yang ada Nilai Kini Bersih Aliran Tunai (NKB) yang melebihi 0. $NKB > 0$ memberi makna firma akan mendapat pulangan lebih besar dari kos modal.

4. Kaedah Kadar Pulangan Dalaman (Internal Rate of Return = IRR)

Kadar Pulangan Dalaman (KPD) ialah suatu kadar diskaun yang membuatkan jumlah kini aliran masuk wang sama dengan jumlah kini aliran keluar wang tunai. Dalam lain perkataan kadar diskaun ini akan menyamakan Nilai Kini Bersih Aliran Tunai bersamaan dengan Kosong (0).

Formula :

Nilai Kini Bersih Aliran Tunai = Aliran Tunai Terdiskaun = Pelaburan

Nilai Kini Bersih Aliran Tunai = $\frac{\text{Aliran Tunai} - \text{Pelaburan}}{\text{KPD}}$

Nilai Kini Bersih Aliran Tunai = 0

Formula untuk KPD :

$$\text{KPD} = \frac{a + x(n)}{x + y}$$

nota : a = kadar diskaun terendah yang digunakan (%)

x = NKB pada kadar diskaun terendah (\$)

y = NKB pada diskaun yang tertinggi (\$)

n = perbezaan di antara kadar diskaun (%)

Kriteria Pemilihan:

- a) Sekiranya $\text{KPD} > \text{kos modal koperasi}$ boleh memilih untuk melaksanakan projek tersebut.
- b) Sekiranya $\text{KPD} < \text{kos modal koperasi}$ perlu menolak projek tersebut.

Kriteria ini memastikan atau mengharuskan firma mendapatkan sekurang-kurangnya pada pulangan yang dikehendaki.

Bibliografi



- Ali, M. H. (1992). *Panduan pengurusan perniagaan*. Maxten Management.
- Covello, J. S. & Hazelgren, B. (2nd ed) (1995). *Your first business plan*. Sourcebook, Inc.
- Hornady, J. A. (1982). Englewoode cliffs. *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity and profit*. University of Chicago Press.
- Osteryoung, J. S. & Denslow, D. L. (2003). *So you need to write a business plan*. Thompson South Western.
- Peterson, R. A., & Kerin, R. A. (4th ed.) (1987). *Strategic marketing problem: Cases and comments*. Voston: Allyn & Bacon.
- Sab, J. C. (1991). *Proses-proses dalam perniagaan*. Institut Teknologi Mara.
- Wiken, P. H. (1979). *Entrepreneurship – A comparative and historical study*. New Jersey: Abex Publishing Corporation.