



bahramhashemi

کارگاه آموزشی: طرح کسب و کار

مدرس:

مهندس بهرام هاشمی
کارشناس، مشاور اقتصاد و صنعت



ضرورت برنامه‌ریزی به عنوان بخشی از هر فعالیت کاری

برنامه‌ریزی خوب می‌تواند:

- ◆ با تعیین چشم‌انداز و رسالت شرکتی، مدیریت را در دستیابی به اهداف کوتاه و بلندمدت یاری می‌دهد.
- ◆ کارآفرین را در اداره کسب‌وکار راهنمایی کند؛
- ◆ در پیشرفت و بهبود کار کمک نماید؛
- ◆ از بروز اشتباه‌های زیانبار جلوگیری کند؛
- ◆ فرآیندهای مختلف کسب و کار را بهینه‌سازی کرده و از اتلاف مواد اولیه، کار و سرمایه جلوگیری نماید؛

فلسفه پیدایی طرح کسب و کار

انسان های بیشماری دارای افکار و تصورات ذهنی خلاقانه و خاصی می باشند که برای عملیاتی کردن آن نیاز به مطرح ساختن آن به غیر دارند ، اما به دلیل عدم توانایی در تصویر سازی آن هیچگاه موفق به پیاده سازی افکار خود نمی گردند . باید باور داشت اگر این افراد توانایی پیاده سازی تصورات ذهنی خود را داشته و یا می داشتند امروز شاید در زمره موفقترین انسانها بوده و باعث تغییر مسیر زندگی خود می شدند .

در مقابل انسان هایی نیز بودند که می توانستند این تصورات را به واقعیت تبدیل نمایند اما به دلیل سرعت تغییرات در عصر کنونی که به عصر عدم تداوم شهرت یافته که در آن اندوخت ها و تجارب گذشته لزوما تضمین کننده آینده نمی باشد و با پیچیده تر شدن تجارت و بازارها حضور و بقا در عرصه های داد و ستد و تجارت تخصصی تر گشته و به تبع آن تبدیل کردن ایده ها به واقعیت و به محصولات و خدمات به تنهایی امکان پذیر نمی باشد و نیاز به شریک و یا سرمایه گذاری در اینگونه طرح ها به یک نیاز راهبردی و گسترده در عصر حاضر مبدل گشته است.

فلسفه پیدایی طرح کسب و کار

از این رو ، جهت مستندسازی اطلاعات اینگونه طرح ها و نحوه بررسی دقیق تر به نقاط ضعف و قوت آنها، تلاش برای دست یابی به یک برنامه عمل را ایجاب نمود. این برنامه عمل باعث گردید تا جهت پیاده سازی تصورات ذهنی و ایده ها و جهت ایجاد یک روال همسان ، فرمتی بوجود آید تا هم شرکا و سرمایه گذاران و هم صاحب ایده بتواند مسیر و روشهای حرکت خود تا هدف مطلوب را به صورت سیستماتیک نمایان سازد.

این مهم از سال 1970 میلادی و با نام طرح کسب و کار رواج یافت و باعث تحول در ساختار اقتصادی کسب و کارها ، مخصوصا کسب و کارهای کوچک گردید.

طرح کسب و کار چیست؟

- ◆ در طرح تجاری به سه سوال اساسی زیر پاسخ می دهیم :
هم اکنون در کجایم؟ به کجا می رویم؟ چطور به آنجا برویم؟
- ◆ طرح کسب و کار، مهمترین سند نوشته شده‌ای است که تمام جنبه‌های مختلف کسب و کار را پیش از راه‌اندازی آن بررسی می‌کند.
- ◆ طرح کسب و کار حاوی برنامه‌های کاربردی است، مانند برنامه مالی، برنامه تولیدی، برنامه بازاریابی، ساختار سازمانی و غیره.
- ◆ طرح تجاری نقشه‌ای است که مسیر حرکت کارآفرین را به تفصیل نشان می‌دهد.

چرا به نوشتن طرح کسب و کار
نیاز دارید؟

برای یک بررسی واقعی

❖ طرح کسب و کار موجب می شود که شما بعضی از پیش فرض های که قبلاً در ذهن خود داشتید مورد بررسی و بازبینی هدفمند و نقادانه قرار دهید و بتوانید پاسخی مناسب برای سؤالهایتان پیدا کنید.

❖ به شما امکان می دهد نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنید

برای فراهم کردن یک آزمون امکان پذیری

- ❖ آیا ایده شما عملی است؟
- ❖ آیا ایده شما می تواند جریان نقدی پایدار فراهم کند؟
- ❖ آیا به سمت سوددهی می رود؟
- ❖ به چه نوعی از کمک های مالی نیاز داری؟ آیا می توانی د آن را بازپرداخت کنی؟
- ❖ موانع موفقیت شما در این راه چیست؟

برای گرفتن تصمیمات بهتر

❖ جمع آوری اطلاعات قبل از اینکه به آنها نیازمند شوی، باعث اتخاذ تصمیمات آگاهانه می شود.

❖ برنامه شما ، دیدگاهی سازمان یافته در مواجهه با مسائل فراهم خواهد کرد

به عنوان راهنما و ابزار اندازه گیری

❖ طرح کسب و کار به عنوان راهنمایی در طول مسیر به شما امکان می دهد پیشرفت تان را در مقایسه با انتظارات برنامه ریزی شده اندازه بگیری.

به عنوان ابزار تأمین مالی

❖ طرح کسب و کار مدرکی است که نهایی‌تأییده کسب و کار
مخاطره آمیز شما را به عنوان یک فرصت سرمایه
گذاری بالقوه به شرکا و تأمین کنندگان و کارکنان شما می
فروشد

به عنوان یک وسیله ارتباطی

❖ این طرح در زمینه تعریف اهداف، رقابت، مدیریت و کارکنان به شما کمک می کند. از این رو فرآیند تهیه طرح شغلی نوعی بررسی واقع بینانه ارزشمند از کسب و کار به حساب می آید که به شما به عنوان یک کارآفرین در برقراری ارتباط کمک می نماید.

اهمیت تهیه برنامه کسب و کار

◆ شرکتهایی که BP را بدرستی تهیه کرده اند، 50٪ درآمد بیشتر نسبت به آنهایی که BP نداشتند کسب کرده اند.

◆ از کسب و کارهایی که بیش از 5 سال عمر کردند بیش از 90٪ BP مدون داشتند.

◆ 40٪ از کسب و کارهایی که BP نداشتند در سال اول ادامه فعالیت ندادند.

انواع طرح های کسب و کار

طرح های کسب و کار را از نظر می‌زان پرداختن به جزئیات
یا محتوای اطلاعاتی می‌توان به سه دسته زیر تقسیم
نمود:

☐ طرح کسب و کاری یک صفحه ای

☐ طرح کسب و کار معمولی

☐ طرح توجیه فنی - اقتصادی (طرح امکان سنجی)

امکان سنجی یا Feasibility Study چیست؟

➤ امکان سنجی مالی

➤ امکان سنجی بازار

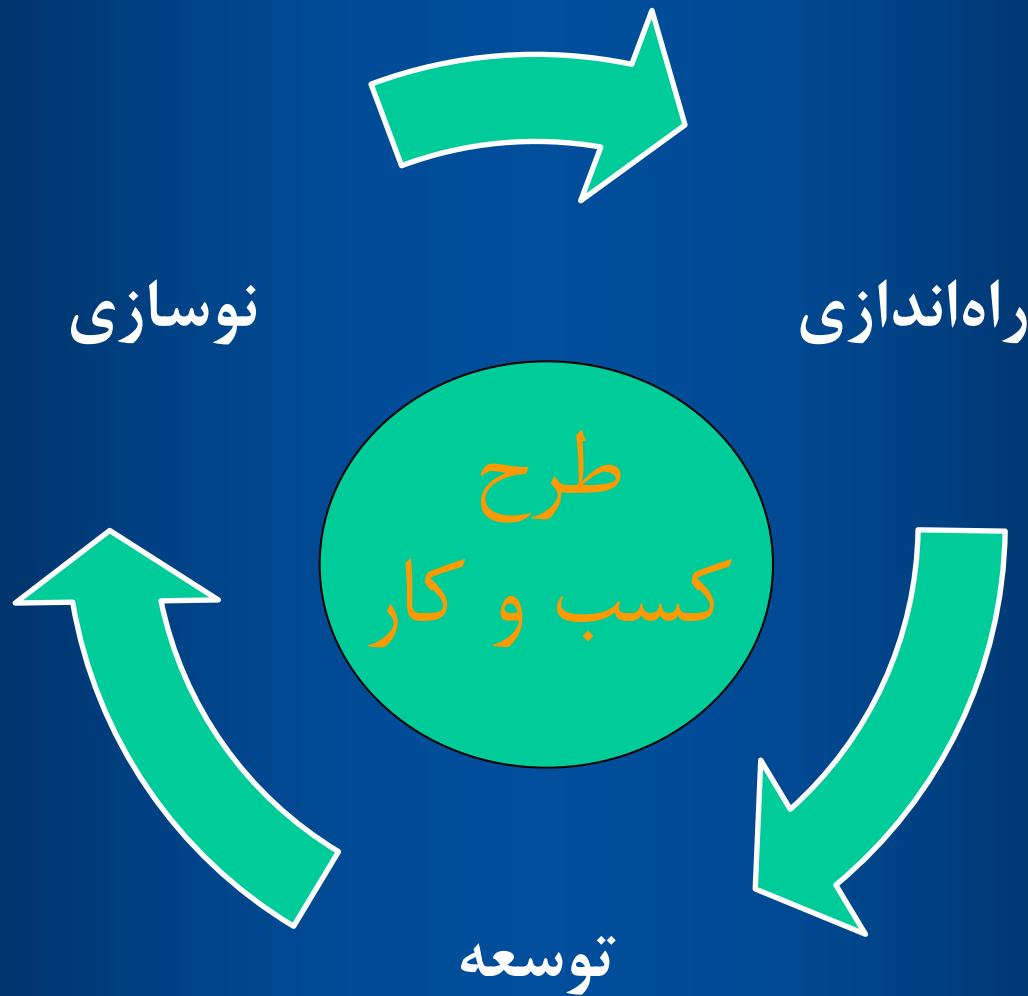
➤ امکان سنجی فنی

➤ امکان سنجی اقتصادی

تفاوت‌های امکان‌سنجی با طرح کسب و کار چیست؟

- در BP قسمتهایی وجود دارد که در FS نیست مثل مشخصات تیم مدیریتی و مکان اجرای طرح.
- در FS قسمتهایی وجود دارد که در BP نیست مثل سناریوهای مختلف جایگزین طرح.
- FS در مراحل ابتدایی پیشرفت و توسعه پروژه تهیه می‌شود ولی BP همواره در طول پروژه تغییر و بروز رسانی می‌شود.
- FS چندین سناریوی اجرای پروژه را بررسی می‌کند و BP فقط یک سناریو را بررسی می‌کند.
- FS را هر تیم خارج پروژه می‌تواند تهیه کند ولی BP توسط تیم مجری پروژه تهیه می‌شود.
- FS پروژه را از دید کلی مورد ارزیابی قرار می‌دهد ولی BP تمرکز زیادی بر جزییات اجرای پروژه دارد حتی مشخصات افراد کلیدی و مکان.

طرح کسب و کار



مسئول تهیه طرح کسب و کار

طرح تجاری باید به وسیله کارآفرین تنظیم شود. به یاد داشته باشید که فقط خود کارآفرین است که می تواند ایده خود را در قالب طرح تجاری تنظیم کند. کارآفرین می تواند در تهیه طرح از نظر مشورتی کارشناسان و مشاوران بازاریابی، مالی، مدیریت و سایر مشاوران استفاده نماید.

همچنین استفاده از منابعی نظیر اینترنت، بانک اطلاعات سازمانهایی نظیر وزارت صنایع و مواردی از این دست می تواند مفید واقع شود.

بهر حال در تهیه طرح کسب و کار، کارآفرین به مهارتهای بازاریابی، مالی، مدیریتی، پیش بینی، منابع انسانی و قدرت تجزیه و تحلیل نیاز دارد.

استفاده کنندگان از طرح کسب و کار

- سرمایه گذاران
- مخاطره پذیر
- بانکداران
- تامین کنندگان
- کارفرمایان
- مشتریان

✓ جذب سرمایه گذار

✓ اخذ وام

✓ ورود به بورس

✓ مذاکره و دریافت امتیازات تجاری

✓ شرکت در مسابقات طرح کسب و کار

✓ حضور در مراکز رشد و پارک های فن آوری

طرح کسب و کار ممکن است
توسط این افراد خوانده شود

بخش‌های مختلف طرح تجاری

- ◆ بخش معرفی
- ◆ خلاصه مدیریتی
- ◆ تجزیه و تحلیل محیط
- ◆ تجزیه و تحلیل صنعت
- ◆ شرح کسب‌وکار
- ◆ برنامه تولید
- ◆ برنامه بازاریابی
- ◆ ساختار سازمانی
- ◆ ارزیابی ریسک
- ◆ برنامه مالی
- ◆ ضمائم

بخش اول: معرفی

بخش معرفی

این بخش، صفحه‌ای است که برای فراهم کردن خلاصه کوچکی از طرح تجاری، تنظیم می‌شود. صفحه معرفی باید مطالب زیر را در برداشته باشد:

- ◆ نام و نشانی کسب و کار
- ◆ نام بنیانگذار (کارآفرین) یا کارآفرینان و آدرس و شماره تلفن آنها
- ◆ توضیح مختصری در مورد کسب و کار و اساس کار آن
- ◆ میزان نیازهای مالی
- ◆ معرفی محصول تولیدی یا خدمات قابل ارائه

بخش دوم:

خلاصه مدیریتی

خلاصه مدیریتی

خلاصه مدیریتی بیان می کند که:

- ◆ کسب و کار شما چیست؟
- ◆ راهبرد و چشم انداز شما چیست؟
- ◆ مدل کسب و کار شما چیست؟
- ◆ بازار شما چیست؟
- ◆ چه قدر پول می خواهید و آن را چه خواهید کرد؟
- ◆ مزیت رقابتی پایدار شما چیست؟
- ◆ چه برنامه ای برای رشد و توسعه در آینده دارید؟

خلاصه مدیریتی

- ❖ این قسمت از طرح پس از پایان یافتن تدوین طرح تجاری تدوین می شود.
- ❖ خلاصه مدیریتی باید حدود دو تا سه صفحه باشد و بتواند علاقه سرمایه گذاران را جلب نماید.
- ❖ با خواندن این خلاصه، سرمایه گذار یا حمایت کننده به این نتیجه می رسد که کل طرح تجاری ارزش خواندن دارد یا خیر؟
- ❖ خلاصه مدیریتی باید:
 - منطقی
 - روشن
 - هیجان انگیز
- ❖ خلاصه مدیریتی شبیه یک رزومه است.
 - اگر بتواند توجه خواننده را جلب نماید بقیه گزارش نیز خوانده خواهد شد.

بخش سوم: تحلیل محیط، صنعت و بازار

تحليل محیطی

◆ اقتصادی

◆ اجتماعی و فرهنگی

◆ سیاسی و قانونی

◆ فناوری

◆ زیست محیطی

◆ جهانی

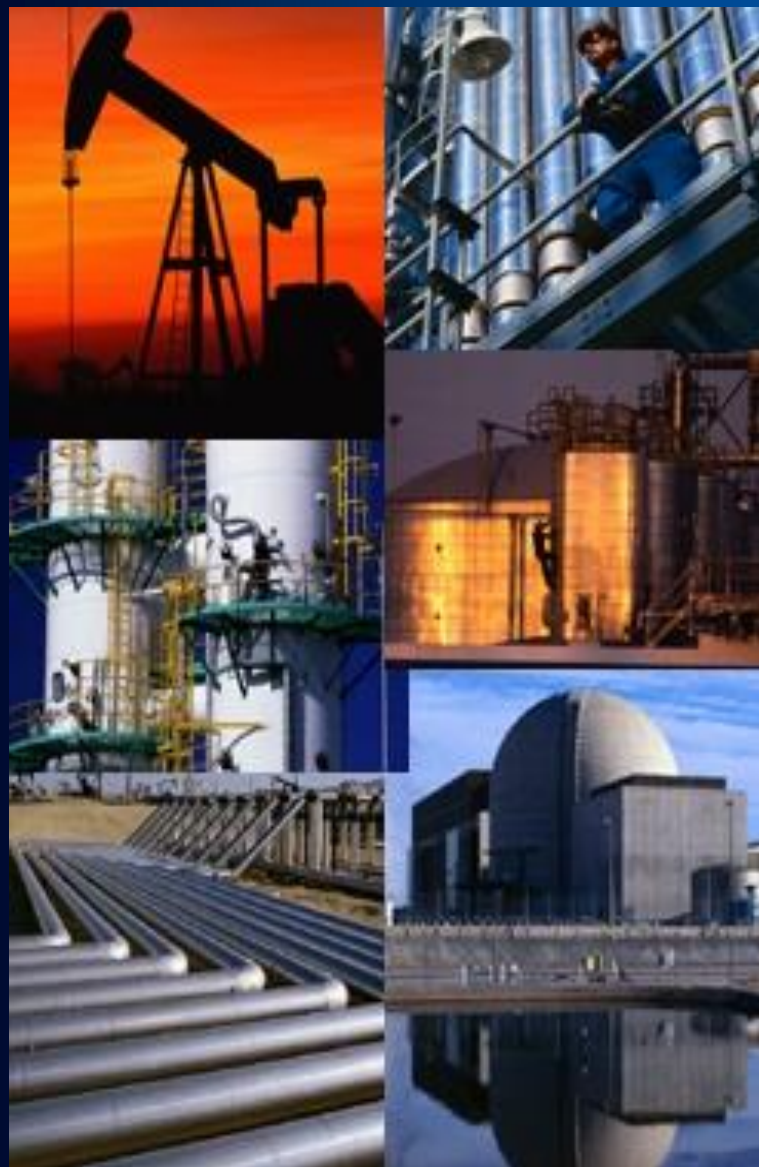
ارزیابی صنعت

هنگامی که ارزیابی محیطی کامل شد،

کارآفرین باید به ارزیابی صنعت پردازد

که بر رویه‌های خاص هر صنعت توجه

دارد.

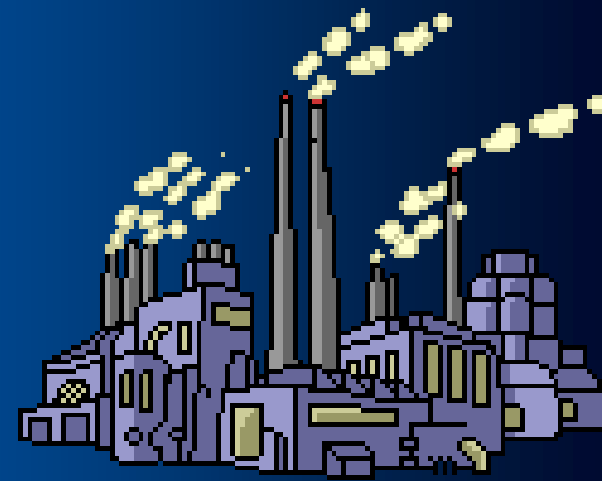


تجزیه و تحلیل صنعت

در تجزیه و تحلیل صنعت به موارد زیر پرداخته می شود:

- ❑ اندازه بازار
- ❑ نرخ رشد بازار
- ❑ ساختار رقابتی بازار
- ❑ صادرات / واردات محصول
- ❑ بررسی رقبا
- ❑ بررسی قیمت
- ❑ و

تقاضای صنعت



میزان تقاضای مرتبط با صنعت را معمولاً می‌توان از منابع منتشر شده استخراج کرد.

اطلاع از رشد یا پسروی بازار، تعداد رقیبان جدید، و تغییرات ممکن در نیازهای مصرف‌کنندگان از جمله موضوع‌های مهمی است که به منظور تحقق کسب‌وکار بالقوه که حاصل فعالیت کارآفرینانه نوپاست باید لحاظ شوند.

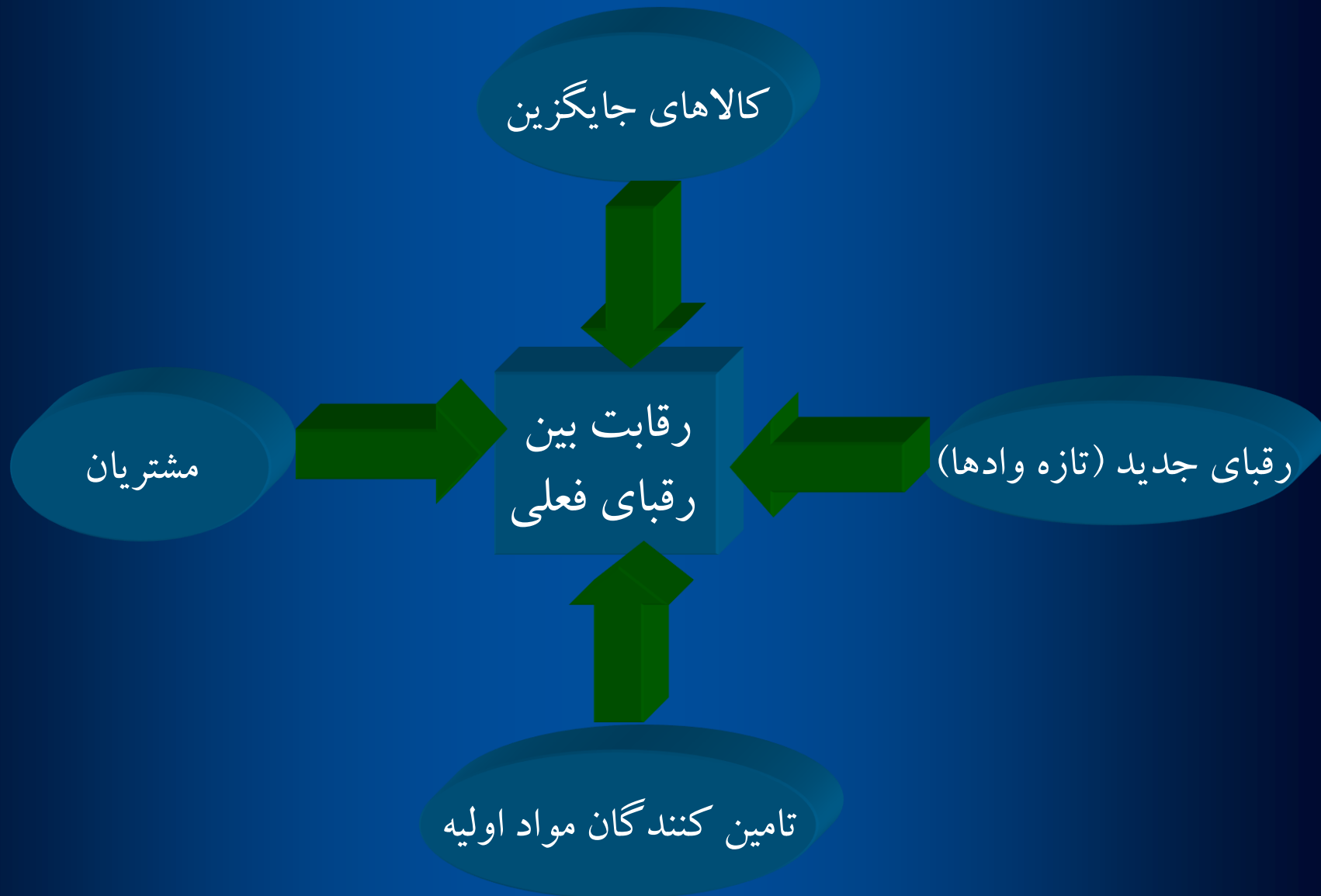
رقابت در صنعت

اکثر کارآفرینان عموماً با تهدید بالقوه شرکتهای سهامی بزرگتر روبه‌رو می‌شوند. کارآفرین باید برای این تهدیدها آمادگی داشته و بداند رقیبانش چه کسانی‌اند و ضعف و قوت آنها در چیست، تا بتواند برنامه‌ی بازاریابی کارآمدی را به کار ببندد.

سؤالاتی که می‌تواند به تحلیل بهتر رقبا کمک کند:

- ◆ رقبای اصلی ما در بازارهای مختلف چه کسانی هستند؟
- ◆ مزیت‌های شرکت شما نسبت به سایر رقباء چیست؟
- ◆ قوت و ضعف‌های رقباء
- ◆ اندازه و ابعاد رقبا از لحاظ تعداد کارمندان و سهم بازار در چه حد است؟
- ◆ رقبا در کدام بخش‌های بازار متمرکز هستند؟
- ◆ آیا راهبرد رقبا بازار محور یا محصول محور است؟
- ◆ آیا بر روی قیمت و یا ویژگی‌های محصول متمرکز هستند؟
- ◆ تنوع محصولات آن‌ها چقدر است؟
- ◆ آیا در فناوری پیش‌رو هستند و یا آن را خریداری می‌نمایند؟
- ◆ برداشت بازار و یا مصرف کننده نسبت به رقبا چیست؟
- ◆ و

تحلیل شدت رقابت در صنعت با استفاده از مدل پورتر



تحلیل ساختار رقابت در صنعت

- ☐ انحصار کامل
- ☐ انحصار چند جانبه
- ☐ رقابت کامل
- ☐ رقابت انحصاری

تجزیه و تحلیل بازار

◆ در نهایت، در قالب تحلیل بازار به بررسی بازار می پردازیم.

◆ اطلاعات زیر را می توان در مورد بازار به دست آورد:

مشتریان کدام اند، فضای تجاری در بخش بازار مورد نظر و محدوده جغرافیایی مربوط که کسب و کار در آنجا به رقابت خواهد پرداخت، چگونه است و غیره.

بخش چهارم: شرح کسب و کار

دورنمای شرکت / شرح کسب و کار

❖ چشم انداز

❖ مأموریت

❖ اهداف

❖ استراتژی ها

❖ برنامه ها

طرح کسب و کار یک صفحه ای

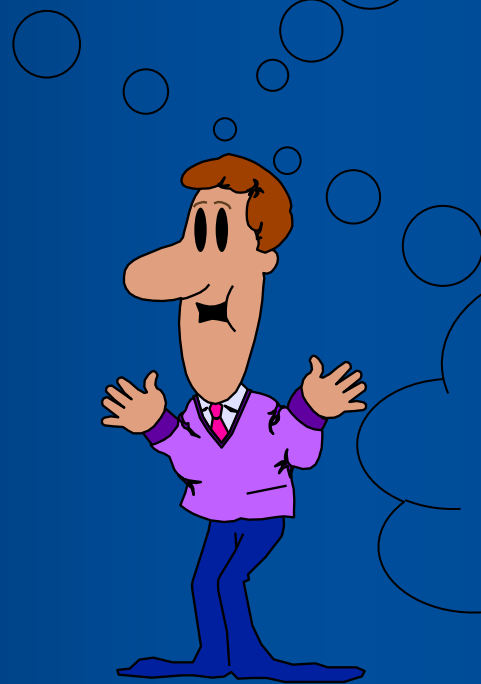
- ❖ چشم انداز: یک تصویر ذهنی از کسب و کار در آینده بلند مدت
- ❖ ماموریت (رسالت): فلسفه وجودی کسب و کار
- ❖ اهداف: مقاصد ویژه و قابل اندازه گیری که به دنبال رسیدن به آن ها هستید.
- ❖ استراتژی ها: چگونه این کسب و کار در بلند مدت راه اندازی و اداره می شود و رشد خواهد کرد.
- ❖ برنامه ها: کارهای مشخصی که باید انجام پذیرند تا به اهداف خود برسید.

تعریف چشم انداز (Vision)

یک تصویری ذهنی از اینکه سازمان به چه شکلی در آینده توسط علاقه مندان آن دیده خواهد شد و با آنان چگونه رفتار خواهد کرد.

چشم انداز **وضعیت** و **موقعیت** شرکت را در محیط آینده آن تعریف می کند

.



چشم انداز شما چیست؟.....

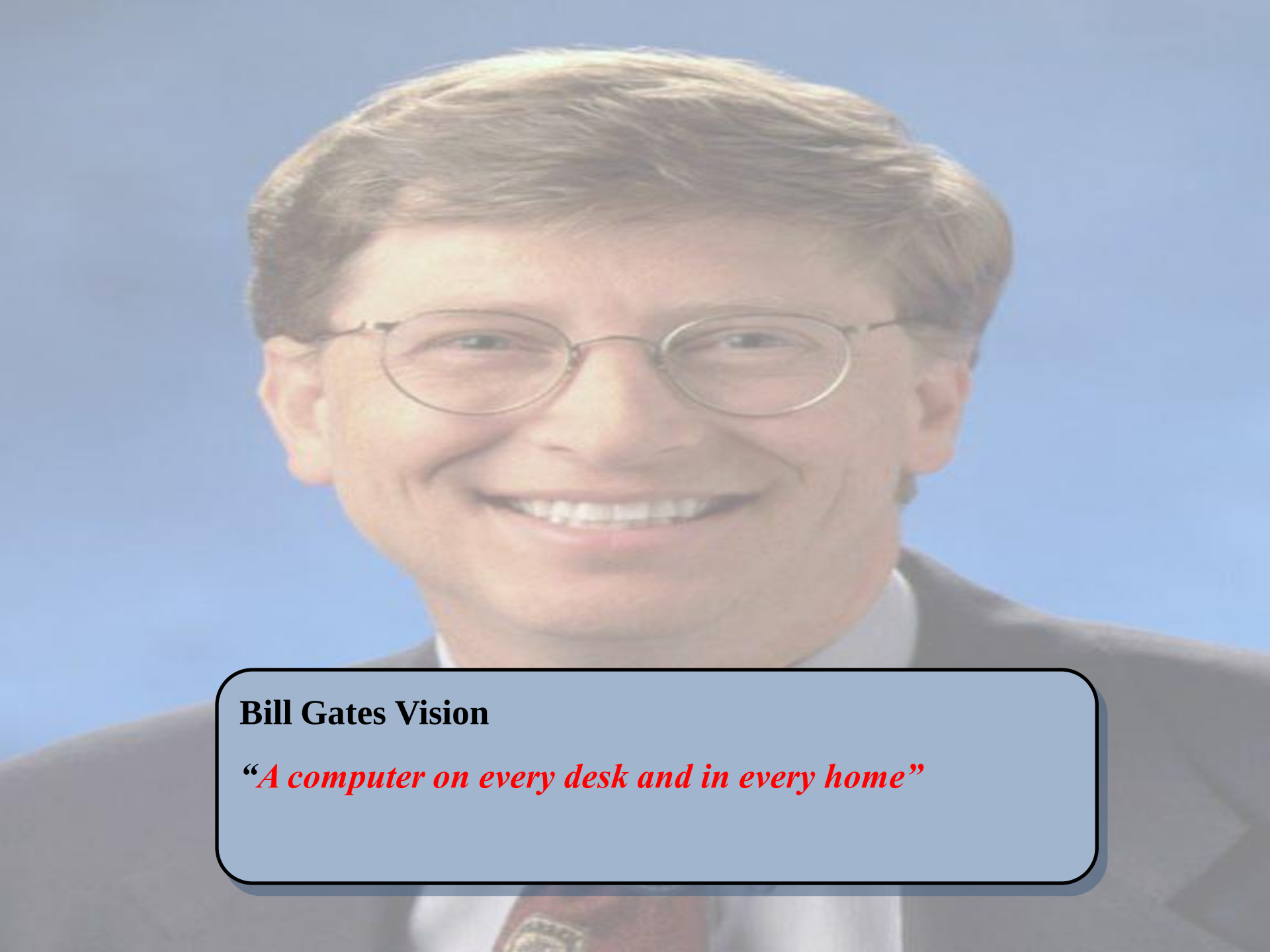
ماموریت Mission

□ رسالت یک مؤسسه ، منظور **اساسی و منحصر به فردی** است که آن مؤسسه را از مؤسسات مشابه متمایز می سازد و دامنه عملیات آن را تعیین می کند.

□ رسالت سازمان **جهت گیری** آن را در آینده برای تحقق **چشم انداز** تعریف شده مشخص می کند.

بیانیه ماموریت (Mission Statement):

سندی است رسمی شامل گزاره هایی روشن درباره باور های اساسی، ارزش ها ، اولویت های هدف گذاری و جهت گیری فعالیت های جاری و آینده سازمان که برای تحقق یافتن چشم انداز مورد نظر سازمان و علاقه مندان به آن تنظیم می شود .



Bill Gates Vision

“A computer on every desk and in every home”

شرکت تلفن و تلگراف آمریکا (AT&T):

ما نهایت سعی خود را می‌کنیم تا به بهترین شکل ممکن همه مردم دنیا را در هر کجا و در هر زمان به یکدیگر برسانیم. می‌کوشیم وسایلی را ارائه دهیم که مردم دنیا بتوانند بسیار راحت با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و هر نوع اطلاعات و خدماتی را مبادله نمایند.

اهداف سازمانی

اهداف سازمانی آن دسته از مقاصد است که هر سازمانی با فعالیت های خود می خواهد به آن ها دست یابد .

چند نمونه اهداف "خوب و درست" :

- ✓ رساندن صادرات شرکت به مرز 500000 دلار در سال
- ✓ دایر کردن دفتر نمایندگی عرضه و توزیع کالا های شرکت در سرتاسر کشور
- ✓ معرفی یک محصول جدید در هر سال
- ✓ اخذ گواهینامه ISO 9002 تا پایان سال

بخش پنجم: برنامه عملیاتی

برنامه عملیاتی

1. تعیین تکنولوژی تولید
2. تعیین ظرفیت تولید
3. شرح فرآیند تولید
4. بررسی و انتخاب ماشین آلات
5. تعیین تعداد ماشین آلات مورد نیاز
6. بررسی و انتخاب روش و تجهیزیات حمل و نقل داخلی
7. برآورد موجودی ها
8. برآورد امکانات جانبی
9. برآورد نیروی انسانی مورد نیاز از طرح
10. برآورد هزینه های کارکنان
11. برآورد فضای مورد نیاز
12. مکان یابی

برنامه عملیاتی

1- بررسی و انتخاب تکنولوژی مناسب

انتخاب تکنولوژی مناسب با توجه به اهداف و ویژگی های طرح مورد
نظری یعنی ظرفیت تولید - کیفیت مورد انتظار - توان مالی - شرایط
محیط زیست و ...

2- تعیین ظرفیت تولید

در هر زمان چه میزان تولید شود با توجه به نتایج تحقیقات بازاریابی
و تکنولوژی انتخاب شده

برنامه عملیاتی

3- شرح فرایند تولیّد

- وقتی قرار است محصولی ساخته شود قاعدتاً باید مراحل را که از قبل مشخص گردیده اند طی شوند.
- همه فعالیت‌هایی که در رابطه با تحلیّل محصول برای تعییّن عملیات و تجهیزیات مورد نیاز صورت می‌گیرد طراحی فرایند نامیده می‌شوند.
- برای نمایش شرح فرایند تولیّد از نمودارهای زیر استفاده می‌شود:

1- نمودار مونتاژ

2- نمودار عملیات

3- نمودار جریان فرایند

برنامه عملیاتی

۴- بررسی و انتخاب ماشین آلات

عواملی که در انتخاب ماشین آلات موثر می باشد عبارتند از:

۱- ظرفیت تولیدی ماشین آلات

۲- نیروی انسانی لازم

۳- نگهداری و تعمیرات

۴- هزینه نصب و راه اندازی

۵- طول عمر ماشین و ارزش اسقاط آن

برنامه عملیاتی

5- تعیین تعداد ماشین آلات مورد نظر
بعد از انتخاب نوع ماشین آلات باید تعداد موردنیاز محاسبه شود.
تعداد محصول موردنیاز
ظرفیت تولید هر دستگاه

6- بررسی و انتخاب روش و تجهیزیات حمل و نقل داخلی:
با استفاده از نمودار جریان فرایند، مناسب ترین روش حمل و نقل های داخلی موردنیاز اجرا می شود.

برنامه عملیاتی

7- برآورد موجودی ها

- موجودی مواد اولیه
- موجودی کالای در جریان ساخت
- موجودی کالای ساخته شده

8- برآورد امکانات جانبی

در یک واحد صنعتی فعالیت خدماتی و کمک تولیدی زیادی وجود دارد دارد که طراح بایستی با در نظر گرفتن همه آنها ارتباط صحیح بین آنها برقرار نماید. امکانات جانبی در چهار دسته اصلی تقسیم می شوند:

- 1-امکانات جانبی اداری: دبیرخانه-حسابداری-بازاریابی-بایگانی
- 2-امکانات جانبی تولید: کنترل تولید-انبارها-اطاق ابزار
- 3-امکانات جانبی کارکنان: غذاخوری-محل استراحت-امکانات بهداشتی
- 4-امکانات جانبی کارخانه: تجهیزیات تهویه-آتش نشانی-آسانسور

برنامه عملیاتی

9- برآورد نیروی انسانی مورد نیاز طرح

- تعداد نیروی انسانی مورد نیاز طرح-بخش تولیدی و غیرتولیدی
- مهارت های مورد نیاز نیروی انسانی طرح

10- برآورد هزینه های کارکنان

شامل حقوق و دستمزد مزایا بیمه عیدی

11- برآورد فضای مورد نیاز

با استفاده از اطلاعات مراحل قبل در این مرحله اندازه فضاها و فیزیکی طرح برآورد می شود . برای تخصیص فضا بر اساس استاندارد های فضای فیزیکی که در کتابهای طراحی کارخانه می باشد استفاده می گردد

برنامه عملیاتی

12- تهیه طرح مقدماتی جانمایی
در این بخش در خصوص استقرار کارخانه در یک منطقه مشخص
مطالعه می شود.

عوامل موثر بر مکان یابی کارخانه:

- بازار فروش و توزیع
- دسترسی به مواد اولیه
- امکانات زیر بنایی مانند حمل و نقل-جاده ها-راه آهن فرودگاه
- دسترسی به نیروی کار متخصص
- مقررات دولت

بخش ششم:

برنامه بازاریابی

برنامه بازاریابی

- ✓ در این بخش استراتژیهای بازاریابی مشخص می شوند.
- ✓ طرح بازاریابی مشخص می کند که کالاها یا خدمات را چگونه باید توزیع کرد، قیمت گذاری نمود، تبلیغ کرد و خدمات پس از فروش ارائه کرد.
- ✓ شاید بتوان گفت حیاتی ترین بخش طرح، بخش بازاریابی است.

منطق برنامه بازاریابی

انجام تحقیقات بازاریابی:
شرکت، مشتریان، رقبا



بخش بندی بازار و انتخاب بازار هدف



تعین استراتژی های بازاریابی:
آمیخته بازاریابی

انجام تحقیقات بازار

- قبل از تهیه طرح بازاریابی لازم است کارآفرین بازار را مورد مطالعه قرار دهد.
- در این مطالعه باید اطلاعاتی در مورد خریداران بالفعل و بالقوه محصول، اندازه بازار، قیمت کالا یا خدمت، شبکه توزیع، استراتژیهای تبلیغات، شرکتهای تبلیغاتی، ابزار تبلیغات جمع آوری شود.
- تحقیقات بازار یابی را ممکن است خود کارآفرین یا یک مشاور تحقیقات بازار یابی انجام دهد.

انجام تحقیقات بازار

با تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از تحقیقات بازاریابی می بایست برای سولات زیر پاسخهای مناسب ارائه نمود:

1. استفاده کنندگان چه کسانی اند، کجا مستقرند، چه میزان خرید می کنند، از چه کسی می خرند و چرا؟
2. چگونه از تبلیغات و آگهی استفاده می شود و کدام رویکرد مؤثرتر بوده است؟
3. تحولات قیمت در بازار کدامند و چه کسی این تحولات را به وجود آورده است و چرا؟
4. از دید بازار چه محصولاتی رقباتی اند؟
5. کدام شبکه توزیع کالا نیاز مصرف کنندگان را تأمین و چگونه عمل می کند؟
6. رقابت کنندگان چه کسانی اند، کجا مستقر شده اند، چه مزایا/ معایبی دارند؟
7. موفق ترین رقیبان از چه شیوه های بازار یابی ای استفاده می کنند؟ رقیبان نا موفق چه طور؟
8. اهداف کلی شرکت برای سال آتی و پنج سال بعدی چیست؟
9. تواناییهای شرکت کدامند؟ ضعفهای آن کدامند؟

بخش بندی بازار و تعیین بازار هدف

بخش بندی بازار:

تقسیم بازار به گروههای کوچک و همگن

انتخاب بازار هدف :

گروهی خاص از مشتریان بالقوه که در طرح بازاریابی فعالیت کارآفرینانه هدف اصلی محسوب می شوند.

بخش بندی بازار و تعیین بازار هدف

برای بخش بندی بازار می توان از معیارهای زیر استفاده نمود:

- ویژگی های جمعیت شناختی
- ویژگی های رفتاری (روانشناختی)
- ویژگی های جغرافیایی
- و ...

آمیخته بازاریابی

❖ محصول

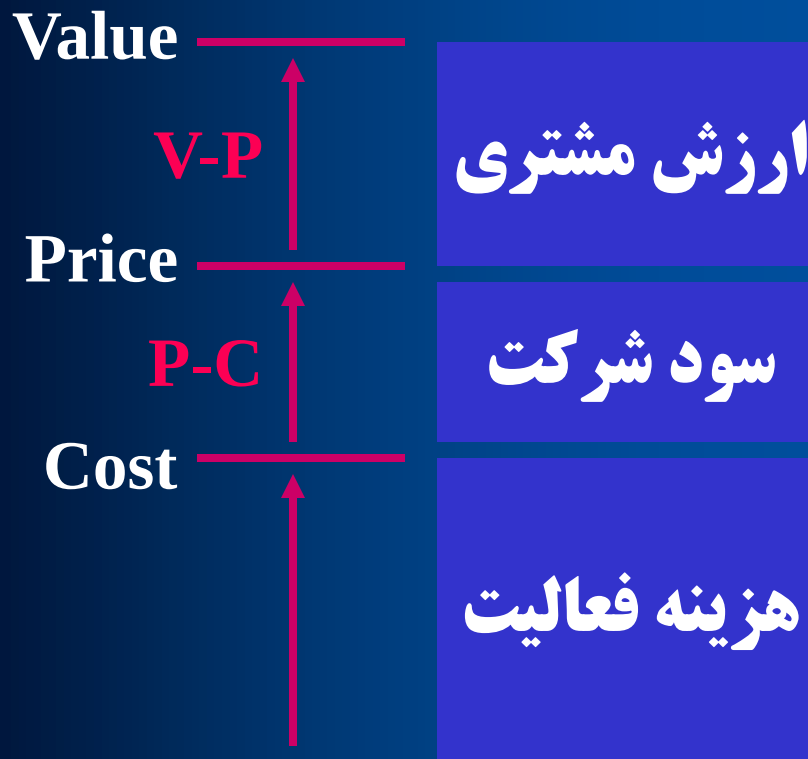
❖ قیمت

❖ پی‌شبرد فروش (تبلیغات، ترویج فروش، روابط

عمومی)

❖ توزیع

ارزش مشتری و ارزش شرکت



V: ارزش تولیدشده برای مشتری

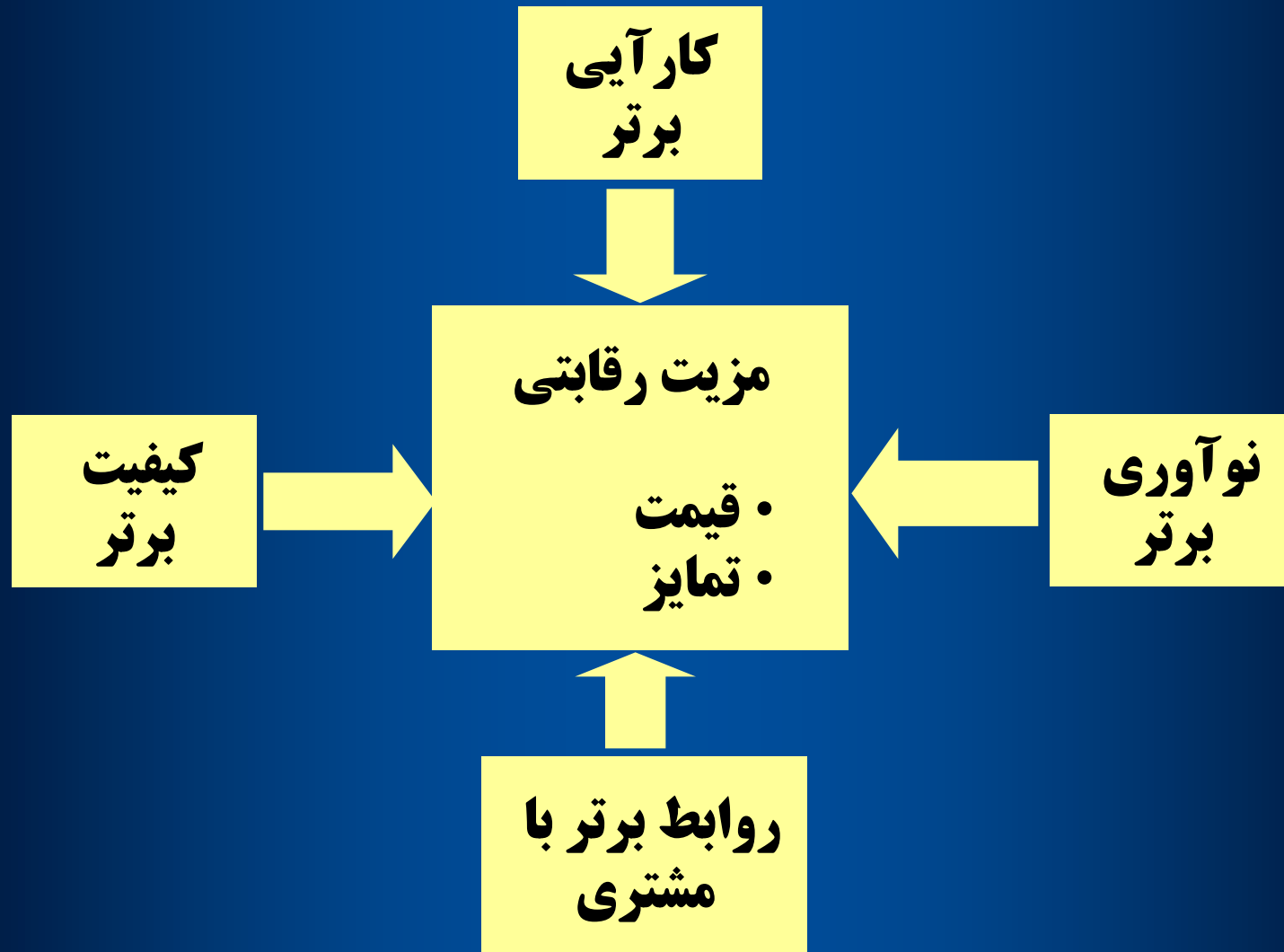
P: قیمت ارائه محصول

C: قیمت تمام شده

V-P: ارزش مشتری

P-C: حاشیه سود شرکت

چگونه می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت؟



بخش هفتم:

طرح سازمانی

مالکیت

در این بخش به سوالات کلیدی زیر باید پاسخ داده می شود:

1. نوع مالکیت سازمان چگونه است؟
 2. اگر سازمانی شراکتی است، شرکا چه کسانی اند و مدت این توافق چقدر است؟
 3. اگر سازمان سهامی است، سهامداران اصلی چه کسانی اند و چقدر سهم دارند؟
 4. چه نوع و چه تعداد سهم از سهام قابل رأی و غیر قابل رأی صادر شده است؟
- و

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی قسمتی از طرح کسب و کار است که در مورد تیم مدیریت، منابع انسانی و شرح وظائف آنها، حدود و اختیارات اعضای تشکیلات، توضیحاتی را در اختیار مخاطبان شما قرار می دهد.



هیئت مدیره

در این بخش به سوالات کلیدی زیر باید پاسخ داده می شود:

1. چه کسانی اعضای هیئت مدیره اند؟ (نام و نشانی و خلاصه سابقه هر یک ذکر شود)؟
3. چه کسانی اعضای گروه مدیریت اند و سابقه هر کدامشان چیست؟
4. نقش و مسئولیت هر کدام از اعضای گروه مدیریت چیست؟
5. چه کسی حق امضا برای صدور چک و اداره امور دارد؟
6. حقوق، پاداش یا هر گونه پرداخت دیگر به اعضای گروه مدیریت چگونه است؟

برنامه زمان بندی

برای عملیات و فعالیتهایی نظیر موارد زیر پیش‌بینی زمانی و

هزینه‌های لازم را مشخص نمایید:

- ✓ عملیات ساختمانی و محوطه‌سازی
- ✓ انعقاد قرارداد انتقال تکنولوژی
- ✓ اجرای تأسیسات الکتریکی و مکانیکی
- ✓ خرید دستگاه‌های تأسیساتی
- ✓ خرید ماشین آلات و تجهیزات تولیدی ساخت خارج
- ✓ خرید ماشین آلات و تجهیزات تولیدی ساخت داخل و واردی از این قبیل
- ✓ تهیه مواد اولیه
- ✓ راه‌اندازی آزمایشی
- ✓ راه‌اندازی تجاری

جدول زمان بندی

در این قسمت باید کلیه مراحل راه اندازی کسب و کار از ابتدا تا مرحله فروش را فهرست کرده و هر یک را زمان بندی نمایید. مثال :

ردیف	ماه فعالیت	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	جمع آوری اطلاعات	×	×						
۲	جمع آوری سرمایه		×	×					
۳	خرید تجهیزات				×	×			
۴	استخدام نیرو				×	×	×		
۵	تولید و فروش								×

بخش هشتم:

برنامه مالی

برنامه مالی

- ◆ پیش بینی درآمدها
- ◆ پیش بینی هزینه ها
- ◆ پیش بینی منابع تامین سرمایه
- ◆ پیش بینی ترازنامه
- ◆ پیش بینی صورت حساب سود و زیان
- ◆ پیش بینی صورت جریان نقدی
- ◆ تجزیه و تحلیل مالی

برنامه مالی

1- برآورد مجموع درآمد ها

با توجه به اطلاعات به دست آمده از بازار، مجموع درآمد بدست می آید.

2- برآورد هزینہ ها

برای اجرای طرح بایستی می‌زان سرمایه گذاری محاسبه و پیش بینی انجام شود:

1- مرحله اجرای طرح (سرمایه ثابت)

2- مرحله بهره برداری از طرح (سرمایه در گردش)

1- مرحله اجرای طرح (سرمایه ثابت):

× هزینه خرید زمینی

× هزینه خرید یا احداث ساختمان و تاسیسات آن

ساختمان تولید/اداری/آزمایشگاه

تاسیسات گرمایش/سرمایش/تهویه هوا

× هزینه ماشین آلات و تجهیزات تولید

× هزینه دوره آزمایشی قبل از بهره برداری کامل

2- مرحله بهره برداری از طرح (سرمایه در گردش)

سرمایه در گردش عبارت از مجموعه امکانات لازم برای به کار گیری و بهره برداری از سرمایه گذاری ثابت انجام شده جهت تولید و حفظ تداوم و استمرار فعالیت است.

اقلام عمده سرمایه در گردش:

× موجودی مواد اولیه

× موجودی قطعات یدکی

× موجودی کالای در جریان ساخت

× موجودی کالای ساخته شده

× مطالبات تجاری

× پیش پرداخت بی‌مه و اجاره

هزینه‌های شرکت

- ◆ هزینه‌های تولیدی
- ◆ هزینه‌های فروش و بازاریابی
- ◆ هزینه‌های عمومی و اداری
- ◆ هزینه‌های مالی
- ◆ مالیات
- ◆ سایر هزینه‌ها

برنامه مالی

۳- تامین مالی طرح

۱- منابع داخلی : افزایش سرمایه شرکاء

۲- منابع خارجی : وام-فروش سهام

ترازنامه

• سمت راست

— دارایی‌های جاری

— دارایی‌های ثابت

— سایر دارایی‌ها

• سمت چپ

— بدهی‌های جاری

— بدهی‌های بلندمدت

— حقوق صاحبان سهام

صورت حساب سود و زیان

- درآمد فروش
- کسر می شود: بهای تمام شده کالای فروش رفته
- سود ناخالص
- کسر می شود: هزینه های فروش و اداری
- کسر می شود: سایر هزینه های غیر عملیاتی
- سود قبل از بهره و مالیات
- کسر می شود: هزینه بهره
- سود قبل از مالیات
- کسر می شود: مالیات
- سود خالص

صورت جریان نقدی

• منابع جریان نقدی

– ناشی از عملیات اصلی

– ناشی از فعالیت های سرمایه گذاری

گذاری

– ناشی از فعالیت های تامین مالی

• مصارف جریان نقدی

– ناشی از عملیات اصلی

– ناشی از فعالیت های سرمایه گذاری

گذاری

– ناشی از فعالیت های تامین مالی

تجزیه و تحلیل مالی

- تعیین نقطه سر به سر
- تجزیه و تحلیل صورت های مالی (نسبت های مالی)
- تصمیمات سرمایه گذاری بلند مدت (بودجه بندی سرمایه ای)

بخش نهم:

برنامه های توسعه

برنامه‌های توسعه

- در این بخش بایستی هر گونه فعالیت‌های تحقیق و توسعه که قبل از تولید و توزیع محصول صورت می‌گیرد را مطرح نمایید.
- طرح‌های مربوط به توسعه محصول در آینده و همینطور هر گونه طرح توسعه در ارتباط با پاسخگویی به نیاز بازار را توضیح دهید. در آینده قرار است چه محصول یا خدمتی را علاوه بر آنچه که الان هست ارائه دهید؟
- در مورد «جانشین‌های محصول» (محصولاتی که می‌توانند جایگزین محصول مورد نظر شما باشند) و همچنین در مورد «مکمل‌های محصول»

بخش دهم: ارزیابی ریسک

ارزیابی ریسک

- ❖ با توجه به نوع صنعت و جو رقابتی موجود، هر کسب و کار نوپایی با برخی خطرهای بالقوه مواجه خواهد شد، در نتیجه لازم است کارآفرین اقدام به ارزیابی ریسک نماید.
- ❖ نخست آن که ریسک‌های بالقوه کسب و کار را مشخص کند و سپس راهکارهای مقابله با آنها را روشن کند.

خطرات احتمالی

در این بخش باید خطرات را پیش از وقوع پیش‌بینی کنید. در واقع در این بخش باید به خوبی مشخص کنید که توانایی پیش‌بینی و کنترل خطرات غیرمنتظره را دارید:

- کاهش قیمت از طرف رقیبان
- افزایش غیرمنتظره هزینه‌های طراحی و تولید
- خطرپذیری از دست دادن سرمایه
- خطرپذیری لو رفتن فناوری
- خطرپذیری ورود رقبای جدید داخلی و خارجی
- خطرپذیری از دست دادن پرسنل کلیدی
- ریسک‌های حاصل از تغیرات تکنولوژی
- و

نکته !

اگر شما از قبل عکس‌العمل‌های احتمالی در مورد تغییرات بازار را در نظر گرفته باشید، در مقایسه با حالتی که حتی در مورد این موضوع فکر نکرده‌اید، می‌توانید سریع‌تر تصمیم‌گیری و عمل نمایید. بنابراین صرف نظر از اینکه کارها بهتر یا بدتر از وضعیت پیش‌بینی شده پیش بروند، شما قبلاً علل احتمالی و اثرات حاصله را بررسی کنید و اقدامات مناسب را پیش‌بینی کرده‌اید.



بخش یازدهم:

ضمانت

اطلاعات پشتیبان و ضمایم



- | رزومه پرسنل
- | گزارش اعتبارات دریافت شده
- | نامه های مرجع
- | اسناد حقوقی
- | مطالعات کارشناسی
- | فرضیات

اطلاعاتی که پشتیبان تحلیل های موجود
در بخش های سازماندهی، بازاریابی و
مالی گزارش است.

چند نکته پایانی

1. کارآفرین نباید طرح را پس از تهیه در کشو میز خود رها کند، بلکه باید برای اجرای دقیق آن تلاش نماید.
2. طرح ریزی به شرکتهای بزرگ اختصاص ندارد، بلکه هر کسب و کاری نیاز به طرح ریزی و اجرای طرح دارد.
3. اجرای طرح کسب و کار باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد. این کنترل باید در دوره های زمانی کوتاه بصورت ماهیانه، سه ماهه، شش ماهه و سالیانه انجام گیرد.
4. هیچ برنامه ای هر چند با دقت طراحی شده باشد، غیر قابل تغییر نیست. به دلیل تغییر شرایط محیطی همانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، بازار و ... در دوره های زمانی مختلف باید تغییرات مناسب را در برنامه ایجاد نمود.
5. جهت تدوین طرح تجاری فرمهای خاصی طراحی شده و در دسترس است.

نکاتی که یک طرح باید داشته باشد

- ◆ خلاصه، روشن و منطقی
- ◆ سریعاً سر اصل موضوع برود
- ◆ سریعاً به نتیجه اشاره نماید
- ◆ فوراً بیان نماید که کسب و کار ارائه شده چه خواهد بود
- ◆ فوراً بیان نماید که از چه مدل کسب و کاری درآمدزایی می شود
- ◆ بر روی مشتریان متمرکز شود
- ◆ ویژگی ممتاز شرکت را بیان نماید
- ◆ الزامات را به روشنی بیان نماید
- ◆ واقع بینانه باشد
- ◆ فراموش نشود که با این برنامه کسب و کار بر روی آینده شرکت سرمایه گذاری می شود.

ادامه...

- ◆ راهبردهای اصلی را بیان نماید
- ◆ اهداف بلندمدت را برای 3 تا 5 سال بیان نماید
- ◆ تا حد امکان راهبرد کسب و کار الکترونیکی را بیان نماید
- ◆ برنامه واقع بینانه ولی هیجان انگیز و آینده نگر تهیه شود
- ◆ راهبردها با تاکتیک‌های عملی پشتیبانی شود
- ◆ برنامه ها با داده‌های واقعی بازار ملموس شود
- ◆ بر روی خطرپذیری‌های کار به صورت عینی بحث شود

ادامه...

◆ به این سوال که مشتری چرا باید کالا را از شما بخرد پاسخ داده شود

◆ موانع ورود برای دیگران را شناسایی شود

◆ خواننده برنامه نسبت به موفقیت طرح قانع شود

◆ میزان نیاز به منابع مالی به درستی بیان شود

◆ روش مصرف منابع مالی در پروژه به خوبی بیان شود

◆ به روشنی راهبرد خروج شرکت بیان شود

◆ فرمت‌های برنامه کسب و کار استاندارد و پذیرفته شده رعایت شود

◆ سعی در انحراف خواننده نشود

۱۵ نکته‌ای که از آن‌ها باید پرهیز شود

◆ فقط در مورد گذشته نوشته نشود بلکه بر روی آینده نیز متمرکز شود

◆ فقط بر روی خودتان و فناوری خودتان متمرکز نشوید

◆ از اصطلاحات خیلی فنی استفاده ننماید

◆ تحقیق عینی در مورد مشتریان را فراموش ننماید

◆ درآمدهایی که می‌دانید محقق نخواهد شد در برنامه نیاورید

◆ بودجه‌های خیلی جزئی در برنامه نیاورید

◆ ادعاهای غیر قابل باور در برنامه نیاورید

ادامه ...

- ◆ همه چیز را فرض نگیرید
- ◆ فراموش نکنید که خواننده شما چه چیزی می خواهد
- ◆ سعی نکنید برنامه کسب و کار را به تنهایی تهیه کنید
- ◆ فرآیند تهیه برنامه را بیش از دو ماه طول ندهید
- ◆ در برنامه کسب و کار ارزش گذاری ننمایید
- ◆ اسناد فنی را در برنامه کسب و کار قرار ندهید

باورهای غلط درباره‌ی برنامه کسب و کار

- طرح‌های تجاری می‌تواند شفاهی هم باشد
- برای این که خوب باشند باید طولانی باشند
- شما می‌توانید و باید برنامه کسب و کارتان را خودتان به تنهایی بنویسید

باورهای غلط درباره‌ی برنامه کسب و کار

- نوشتن این برنامه شش ماه طول می کشد و کلی از زمان صاحب کار، کارکنان اصلی و مشاوران شرکت را می گیرد
- اگر هم تمام بشود، در کتابخانه خاک می خورد
- کار من خیلی کوچک است؛ برنامه کسب و کار برای فعالیتهای بزرگ است

باورهای غلط درباره‌ی برنامه کسب و کار

- من می‌دانم چه کار می‌کنم. برنامه کسب و کار لازم ندارم
- من پولش را دارم که یک مشاور بگیرم و او این برنامه را برایم بنویسد، همین کافی است

فراموش نکنید که

- هیچ فرمول استاندارد برای تهیه یک برنامه کسب و کار وجود ندارد
- هیچ میزان استاندارد برای حجم برنامه یا میزان جزییات وجود ندارد
- هیچ فهرست مطالب استاندارد وجود ندارد
- حتی هیچ روش ایده‌آلی برای مرتب کردن محتوای برنامه کسب و کار وجود ندارد
- با این وجود هر فرد با تجربه‌ای با شناختی که از مخاطبان خود دارد می‌تواند یک برنامه موثر تدوین نماید.

