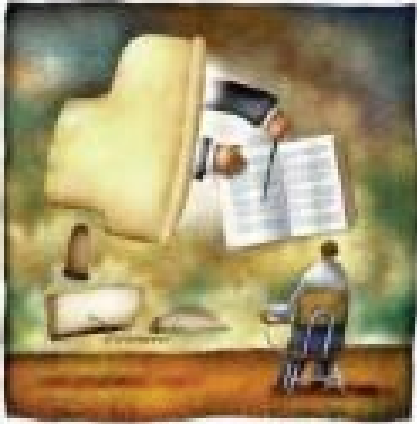


مبانی تهیه طرح کسب و کار

BUSINESS PLAN

اهداف یادگیری



• **ضرورت و اهمیت نوشتن طرح کسب و کار چیست؟**

• **یک طرح کسب و کار از چه بخشهایی تشکیل شده است؟**

• **در هر یک از بخشهای اصلی طرح کسب و کار (شامل معرفی، خلاصه مدیریتی و ...)** چه بنویسیم؟

• **در نوشتن طرح کسب و کار چه نکاتی را باید رعایت کرد؟**

• **از چه منابعی می توان برای نوشتن طرح کسب و کار استفاده کرد؟**

کم رنگ ترین جوهر ها بهتر از قوی ترین محافظه
هاست

ضرورت برنامه‌ریزی به عنوان بخشی از هر فعالیت کاری

- © برنامه‌ریزی خوب می‌تواند:
- © کار آفرین را در اداره کسب و کار راهنمایی کند؛
- © از بروز اشتباههای زیانبار جلوگیری کند؛
- © در پیشرفت و بهبود کار کمک نماید؛
- © انجام امور را سرعت بخشیده و در نتیجه باعث صرفه‌جویی در زمان شود؛
- © فرآیندهای مختلف تولید، بازاریابی و توزیع را بهینه‌سازی کرده و از اتلاف مواد اولیه، کار و سرمایه جلوگیری نماید؛
- © همچنین، با تعیین چشم‌انداز و رسالت شرکتی، مدیریت را در دستیابی به اهداف کوتاه و بلندمدت یاری می‌دهد.



طرح کسب و کار چیست؟

□ 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 عملیاتی، برنامه تولیدی، برنامه بازاریابی، و ساختار سازمانی.

□ این برنامه‌ها همانند نقشه‌ای کارآفرین را در طول مسیر راهنمایی می‌کنند.



یک طرح کسب و کار خوب بیانگر موارد زیر است:



- دورنمای راهبردی از شرکت
- مهمترین ابزار ارتباطی درون شرکتی و برون شرکتی
- ابزاری برای جمع آوری سرمایه‌های لازم برای کار
- ابزاری برای برنامه‌ریزی، اندازه‌گیری و بهبود عملکرد
- مبنایی برای تصمیم‌گیری صحیح
- راهی برای ایجاد انگیزه در کارکنان

اهمیت طرح تجاری

- تعریف دقیق کسب و کار

- بررسی واقع بینانه

- پاسخ به پیش فرضها

- شناسایی نقاط قوت و ضعف

- انجام تست امکان پذیری

- آیا ایده شما عملی است؟

- آیا ایده شما می تواند جریان نقدی پایدار فراهم کند؟

- آیا به سمت سوددهی پیش خواهد رفت ؟

- به چه نوع از کمکهای مالی نیاز دارید؟ آیا توانایی

- بازپرداخت آنها را خواهید داشت ؟



اهمیت طرح تجاری

- **برای گرفتن تصمیمات بهتر**

- جمع آوری اطلاعات قبل از آنکه به آنها نیاز داشته باشید
- دیدگاه سازمان یافته در مواجهه با مسایل کار

- **ابزار تأمین منابع**

- طرح کسب و کار ایده شما را به عنوان یک فرصت سرمایه گذاری بالقوه به شرکاء و تأمین کنندگان شما خواهد فروخت

- **راهنمای مسیر و ابزار اندازه گیری**



هدف از تهیه طرح شغلی



جذب سرمایه اولیه

جذب تیم مدیریت

نقشه راهنما

✍ طرح تجاری برای خود شما از هر کس دیگری سودمندتر می باشد

✍ به شما اجازه می دهد که افکار تان را سازماندهی نمایید

✍ نقاط اشتباه شما را تشخیص و یادآوری می نماید

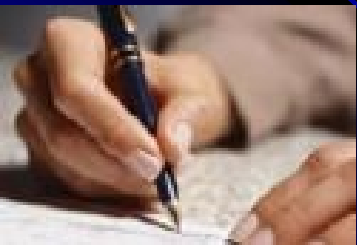
✍ به دیگران نشان می دهد که شما صاحب فرآیندی سازماندهی شده می باشید

✍ در آینده سندی خواهد شد که افکار گذشته شما را یادآوری می سازد

✍ ابزاری برای استخدام می باشد

✍ شما را صادق نگه می دارد

✍ می تواند نقطه شروع مناسبی برای برنامه های عملیاتی و تاکتیکی شما باشد

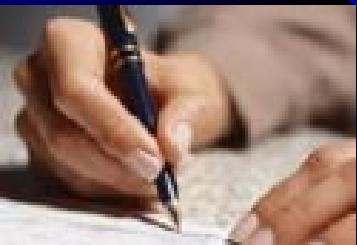


چه کسی باید طرح را بنویسد؟

✍️ طرح تجاری باید به وسیله کار آفرین تنظیم شود. به یاد داشته باشید که فقط خود کار آفرین است که می‌تواند ایده خود را در قالب طرح تجاری تنظیم کند.

✍️ با وجود این، باید با بسیاری از سازمان‌ها و کارشناسان امر، هنگام تنظیم طرح مشورت کرد.

✍️ وکیلان، حسابداران، مشاوران تجاری، و مهندسان در آماده‌سازی طرح مفید هستند.



چه کسی طرح را می خواند؟

- کارکنان، مدیران، اعضای هیأت مدیره شرکت، سرمایه داران، بانکداران، سرمایه گذاران فعالیت های کارآفرینانه، تهیه کنندگان، خریداران، و رایزنان طرح را می خوانند.
- کسی که قرار است طرح را بخواند اغلب بر حدود و مفهوم واقعی

آن اثر می گذارد.



بخش‌های مختلف طرح تجاری

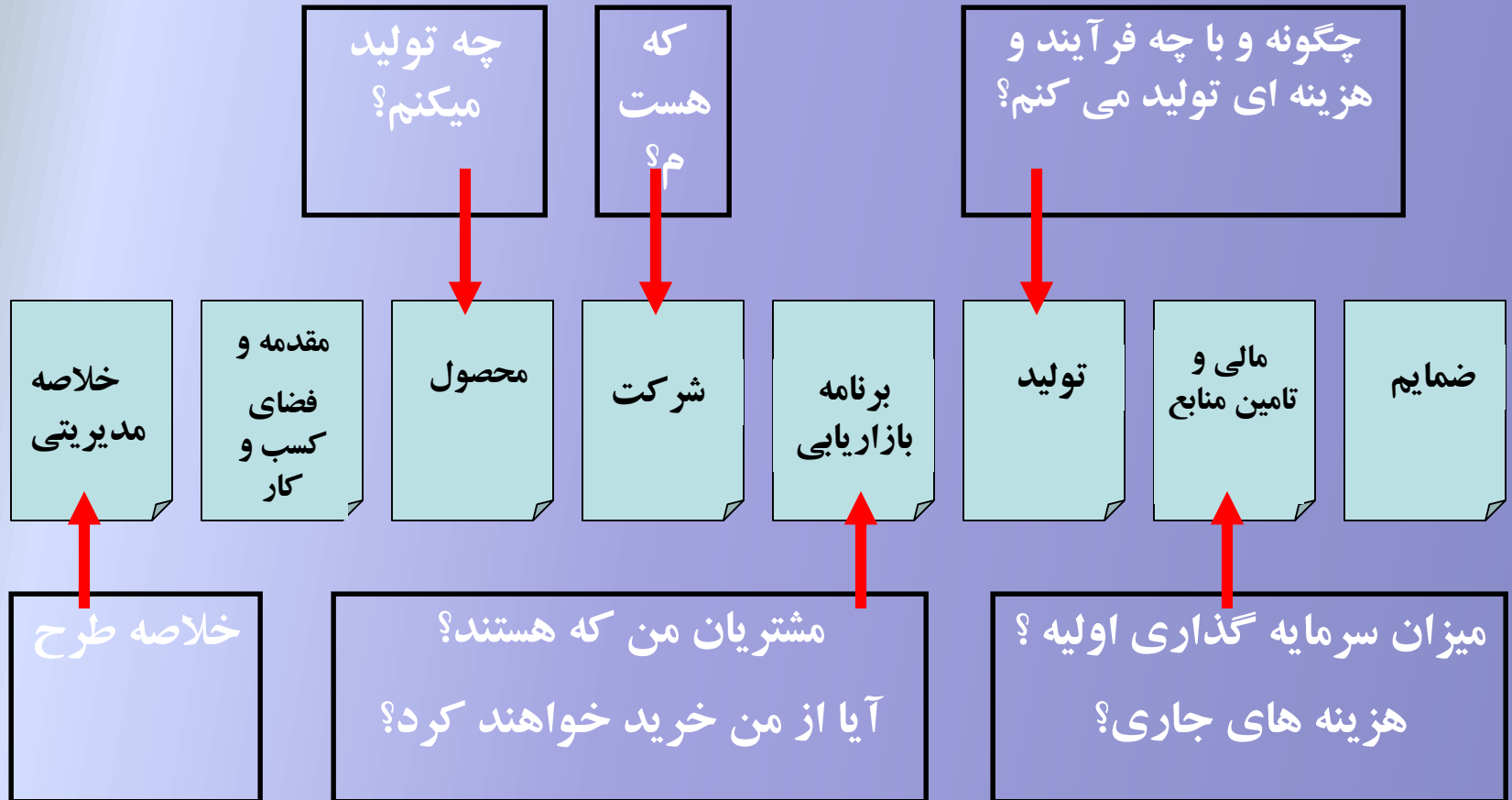
- بخش معرفی
- خلاصه مدیریتی
- تحلیل صنعت
- شرح کسب‌وکار
- برنامه تولید
- برنامه بازاریابی
- طرح و توسعه (R&D)
- ساختار سازمانی
- برنامه زمانبندی
- ارزیابی ریسک
- برنامه مالی
- پیشنهادها
- ضمائم (شامل اطلاعات پشتیبانی)

Business Plan

موضوعات مختلف طرح تجاری

- The business plan covers six key areas:
- The Industry, the Company, and the Products
- Market Research and Analysis
- Marketing Plan
- Operating Plan
- Management Team
- Financial Plan

PROCESS & OUTPUT



جلد (شناسنامه گزارش)

- نام گزارش (نام طرح کسب و کار)
- نام شرکت
- کد گزارش
- نسخه (Version)
- تاریخ اولین تدوین و آخرین ویرایش
- مرجع ارائه (جایی که گزارش برای ارائه به آنجا تدوین شده است)

۱. بخش معرفی

صفحه معرفی باید مطالب زیر را در برداشته باشد.

- نام و نشانی کسب و کار
- نام بنیانگذار (کار آفرین) یا کار آفرینان 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
- محرمانه بودن

۲. خلاصه مدیریتی

- مهمترین بخش در طرح تجاری است که باید خواننده را متقاعد کند کسب و کار مورد نظر موفق می شود و در نهایت به سود می رسد.
- طول این بخش نباید از دو تا سه صفحه تجاوز کند.
- نکات قوت کلیدی باید به روشنی ساخته و پرداخته شوند به صورتی که سرمایه گذار را به موضوع علاقمند کنند.

در خلاصه مدیریتی موارد زیر مطرح می شود

- توصیف زمینه کسب و کار و اصل موضوع
- فرصت و استراتژی
- پروژهها و بازار هدف
- مزیت های رقابتی
- سوددهی و پتانسیل جمع آوری آن
- ارتباطات بانکی و اطلاعات مورد نیاز در این زمینه
- سرمایه گذاران فعلی
- خلاصه ای از رشد کسب و کار که شامل مسائل مربوط به امور مالی و بازار باشد
- خلاصه ای از برنامه های آتی مدیریت
- تیم کاری، افراد کلیدی و سهامداران
- پیشنهاد



۳. تجزیه تحلیل فضای کسب و کار (صنعت)

□ شامل ۳ بخش اصلی است:

الف: تجزیه و تحلیل محیطی

ب: تجزیه و تحلیل بازار

ج: تجزیه و تحلیل فنی

الف: تجزیه و تحلیل محیطی

□ شرح کلی از کسب و کار و بررسی امکان ورود به آن

□ محیط کسب و کار

□ جنبه های قانونی

□ فرهنگ

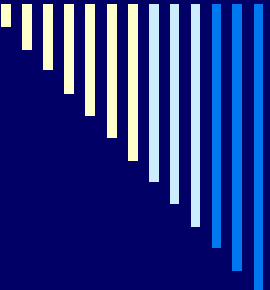
□ تغییرات جمعیتی

□ اقتصاد

□ فناوری

کسب و کار شما چیست؟

- توضیح مختصری در مورد تاریخچه و گذشته فضای کسب و کار مد نظر خودتان بنویسید.
- بررسی کنید که آیا برای شما این امکان وجود دارد (از لحاظ قانونی، فرهنگی، مالی و ...) که به این فضای کاری وارد شوید؟
- توضیح دهید که فعالیت شما در این فضای کسب و کار چه مشکلی را در آن حل خواهد کرد؟



محیط کسب و کار :

❖ تعیین کنید آیا خدمات لازم شامل دفتر حقوقی و مشاوره ای ،

عرضه کنندگان مواد مصرفی ، سیستم حمل و نقل مناسب و ... در محل مورد نظر شما
وجود دارد ؟

❖ تامین کنندگان و مشتریان خود را بشناسید و نحوه تعامل با آنها را مشخص نمایید.

❖ شدت رقابت در این کسب و کار بطور کلی چگونه است؟

❖ آیا کالا و خدماتی جانشین محصول شما وجود دارد؟

موقعیت مکانی



➤ موقعیت مکانی کسب و کار و مزیت‌های آن

➤ مزیت‌های منطقه‌ای

➤ دسترسی به خطوط حمل و نقل و یا مواد اولیه

موقعیت محلی



• محل شما چه نیازهایی دارد؟

• چه نوع فضایی نیاز دارید؟

• چرا محل و ساختمان شما مطلوب است؟

• آیا دسترسی به این محل آسان است؟

• آیا وسایل نقلیه عمومی وجود دارد؟

• آیا خیابان دارای روشنایی کافی است؟



جنبه‌های قانونی

- هنگام راه‌اندازی کسب و کار نوپا، جنبه‌های قانونی متعددی وجود دارند.
کارآفرین باید در برابر هر وضع قانونی که در آینده ممکن است کالا یا خدمات، شبکه توزیع، قیمت، یا راهبرد تبلیغاتی وی را تحت تأثیر قرار دهد آمادگی داشته باشد.



فرهنگ و تغییرات جمعیتی

- در مورد باورها ، ارزشها و اعتقادات مذهبی و فرهنگ مصرف ساکنان منطقه کسب و کارتان توضیح دهید.
- آیا با فرهنگ منطقه آشنایی دارید؟ چه موانع فرهنگی ممکن است بر سر توسعه کسب و کار شما قرار گیرد؟
- از لحاظ جمعیتی منطقه مورد نظر خود را بررسی کنید. نیروی کار ، هرم سنی جمعیت ، نرخ رشد جمعیت ، تراکم جمعیت ، مهاجرت پذیری و نرخ اشتغال به کار .
- از لحاظ سطح درآمدی ، سطح تحصیلات مردم منطقه را در بخشهایی مختلف طبقه بندی نمایید.

Economic اقتصاد

کار آفرین باید به رویه‌های تولید

ناخالص ملی، بیکاری با توجه به

محدوده جغرافیایی، درآمد قابل

استفاده، و غیره توجه داشته باشد.



Economic اقتصاد

✓ اقتصاد ملی کشور ، نرخ تورم ، حجم صادرات و واردات ، مالیات ، نرخ ارز و مشابه آن در کسب و

کار شما چه تاثیری خواهد داشت؟

✓ بررسی اقتصاد منطقه از لحاظ سطح درآمد ، قدرت خرید مشتریان و

✓ چه عواملی بر سطح توان خرید ساکنین منطقه موثر است ؟

✓ امکان توسعه اقتصادی منطقه در آینده و تاثیر آن بر قدرت خرید ساکنین را بررسی کنید.



فناوری

Technology

- پیش‌بینی بروز پیشرفت در فناوری دشوار است. با وجود این، کار آفرین باید به توسعه بالقوه فناوری توجه داشته باشد و اطلاعات لازم را از منابعی که با صنایع عمده یا دولت در تماس‌اند جمع‌آوری کند .

Technology

فناوری

- منحنی عمر تکنولوژی
- هزینه های دستیابی به تکنولوژی
- دانش فنی موجود در خصوص بهره برداری از تکنولوژی
- پتانسیل نیروی انسانی موجود در خصوص استفاده از تکنولوژی

نکته

- تمام عوامل خارجی فوق‌عموماً کنترل‌ناپذیراند. با وجود این، آگاهی و ارزیابی این عوامل، پشتیبانی قوی برای فرصت‌به‌وجودآمده، و توسعه راهبرد بازاریابی مناسب بسیار ارزشمند است.

ب: تجزیه و تحلیل بازار

□ اندازه بازار و نرخ رشد

□ بررسی روندهای بازار

□ ساختار بازار

□ بررسی رقبا

□ تجزیه و تحلیل عرضه و تقاضا

□ بررسی فرصت صادرات و واردات محصول

□ بررسی قیمت

بازار

- بازار محلی است که ما محصول خود را به فروش می‌رسانیم.
- محل برخورد عرضه و تقاضا

سوالات کلیدی

- سوالات اساسی در این بخش:
- چه کسی محصولات را می خرد؟
- مشتریان به چه دلیل محصول را خریداری می کنند؟
- ویژگی های رقابتی در بازار چگونه است؟
- این محصول قادر به رفع کدام نیازهای بازار است؟
- خصوصیات منحصر به فرد محصول کدامند؟
- ...

اهمیت بازار

WHY?

“It is easier to sell something people want than it is to sell something that is easy to produce”

پیش بینی بازار

- هدف از توسعه این بخش استدلال پیرامون مشتریان و بازار هدف مناسب و کافی برای محصول و یا کسب و کار مورد نظر است.
- این بخش یکی از دشوارترین و در عین حال مهمترین بخشهای مرتبط با تدوین برنامه کسب و کار است.
- هدف از تحقیق در بازار شناسایی میزان نیاز موجود نسبت به محصول، پیش بینی سهم بازار، شناخت رقبا، پیشنهاد روش مناسب تبلیغاتی و بیان فرصت ها و تهدیدات فراروی محصول یا کسب و کار است.

تحقیق در بازار

- غالباً به عنوان نخستین بخش در تدوین یک برنامه کسب و کار به انجام می رسد.
- سه هدف عمده از انجام آن وجود دارد:
- آیا آنقدر مشتری بالقوه در بازار وجود دارد که پیش بینی های فروش و رشد مورد انتظار شما محقق گردد؟
- آیا بازار در حال انقباض است یا انبساط؟
- آیا محصول مورد نظر می تواند برخی مشکلات محصولات قبلی را رفع کند و جای آن ها را در بازار بگیرد؟

بخش فکری شامل...

- بررسی وضعیت کلان اقتصادی
- بررسی شرایط اجتماعی و سیاسی
- تحلیل محصول و یا خدمت
- بررسی مشتریان
- تحلیل پتانسیل بازار
- تحلیل رقبا

ارکان بخش تحلیل بازار

- بررسی وضعیت کلان اقتصادی:
- بررسی میزان اشتغال
- بررسی میزان تورم
- بررسی ورود و خروج بنگاه ها به یک صنعت خاص
- منابع کسب اطلاعات:
- کتابخانه ها و سازمان های دولتی،
- موسسات آموزشی و دانشگاه ها
- روزنامه ها و مجلات اقتصادی،
- ...

ارکان بخش تحلیل بازار

- بررسی شرایط اجتماعی و سیاسی
 - بررسی شرایط در سطح گوناگون مانند جهانی، کشوری، استانی، منطقه ای و ...
 - بررسی وضعیت مالیات و یا محدودیت های تجاری،
 - بررسی سیاست های منطقه ای و یا استانی
 - بررسی های جمعیتی
 - سن
 - سطح درآمد
 - مهاجرت
 - جنسیت

ارکان بخش تحلیل بازار

- تحلیل محصول و یا خدمت
- وضعیت تامین کنندگان
- وضعیت توزیع کنندگان
- مشتریان بالقوه
- نتایج پژوهش ها و یا مطالعات احتمالی

ارکان بخش تحلیل بازار

■ بررسی مشتریان:

- تفکیک مشتریان بر اساس محل سکونت
- تفکیک مشتریان بر اساس ویژگیهایی مانند:
 - سن، شغل، جنسیت، سطح درآمد و ...
- بررسی دفعات خرید احتمالی مشتریان
- بررسی شیوه های پرداخت مشتریان

نمونه بررسی مشتریان

Demographic	US Pop.	Hot Sauce Enthusiasts	Pork Consumers*	Frozen Pizza Consumers
Gender				
Male	50%	80%	43%	8.9%
Female	50%	20%	57%	90.8%
Age	35.5	29	55	47
Income	\$34,076	\$60,000	\$31,000	\$43,641
Education – College grad.	23.6%	78%	<10%	26%
Household Size	2.65	1.45	2.65	2.47

	Building Construction Market	Business/ Commercial Market	Religious Institutions Market	Residential Homeowners Market	Retail Market & Student Workshops
Projected Sales Trends	High Spring & Summer Sales; Low \$ Sales in Winter	Fluctuating Sales During Most Months of the Year	High Sales Prior to Christmas & Easter	Level Sales During Most Months of the Year	Stable Retail Sales/Month; Workshop Income Varies/ Month
Target Markets:	Condominiums Cooperatives Private Homes	Corporate/Professional Offices Restaurants Hotels and Colleges	New Churches & Renovation to Existing Churches	Renovation to Private Homes, and Personalized Gifts	Retail Sales of Supplies & Equipment & Student Workshops
Customer Groups to be serviced in different markets	Interior Designers Architects Builders Contractors	Interior Designers Architects Builders Contractors	Architects Building Committees Religious Leaders	Interior Designers Private Homeowners	Homeowners and Hobbyists
Income of Customers	\$1,000,000 and more	\$1,000,000 and more	\$250,000 and more	\$35,000 and more	\$25,000 to \$75,000
Age and Sex of Customers	Not Applicable	Not Applicable	Not Applicable	Middle to Upper Class Age (>25 yrs.)	Mostly Females, Ages Vary
Max. Distance to be Travel by Customers in the Trading Area	16 miles in Nassau County, 32 miles in Suffolk County	16 miles in Nassau County, 32 miles in Suffolk County	16 miles in Nassau County, 32 miles in Suffolk County	16 miles in Nassau County, 32 miles in Suffolk County	10 miles in Nassau County, 20 miles in Suffolk County
Pricing Policy for Customers	Average to Low Prices	Medium to High Prices	Medium Prices	Medium to High Prices	High Prices
Delivery of Goods to Customers	Delivery & Installation at Job Site	Delivery & Installation at Job Site	Delivery & Installation at Job Site	Pick-up by Customers, Some Home Deliveries	Pick-up by Customers at Business Location

سازمان های خصوصی	سازمان های دولتی	
بالا	بالا) بر اساس بودجه دولتی اختصاص یافته)	سطح درآمد سالانه
زیاد	زیاد	تعداد نوبتی که از محصولات ما استفاده می کنند
ذکر	اقساطی	شیوه پرداخت
ارسال آگهی از طریق نماذج و وب سایت های سازمان ها	تبلیغات حضوری و نمایش محصولات فروخته شده تاکنون	شیوه توزیع و جذب مشتری

تحلیل پتانسیل بازار

- شامل میزان فروش قابل پیش بینی شما در صورت به دست گرفتن تمام بازار بر حسب پول رایج کشور (ریال) است.
- در این بخش بایستی از بررسی های آماری برای کسب نتیجه استفاده شود و نتایج به صورت پیش بینی های سالانه بیان گردد.
- بایستی در نگارش به وضعیت های فصلی و شرایط فروش و یا عدم فروش توجه داشت.

رقابت



■ 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

برنامه‌بازاریابی کارآمدی را به کار ببندد.

تحلیل رقبا

- مقایسه محصول شرکت با محصولات سایر شرکت ها
 - بیان شباهت ها و تفاوت ها
 - بیان خصوصیات ممتاز کالا
 - پنج رقیب اصلی محصول یا شرکت؟
 - رقبای غیرمستقیم؟
 - وضعیت کاری رقبا؟
 - نقاط ضعف و قوت رقبا؟
- بیان دلایلی که پیش بینی می کنید بر اساس آن مشتریان شرکت یا محصول شما را انتخاب کنند.
- کسب اطلاع از تامین کنندگان
- بررسی گزارشات و تبلیغات سالانه سایر شرکت ها

ANALYSIS OF THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF COMPETITORS WITHIN TRADING AREA

Characteristics to be Compared	Crystal Glass	Durham Studio	Grant Glass	Hi-Lite Studio	Tyson Glass	Byron Studio	Islip Glass	New Moon	Somer Designs
Annual \$ Sales*	Medium	Very High	Low	High	Medium	Medium	Low	Low	Very High
Number of Markets Served	3	3	2	3	3	3	2	3	4
Location	Fair	Poor	Poor	Good	Poor	Poor	Poor	Good	Good
Space (sq. ft.)	1,500	2,000	900	1,600	1,400	1,300	950	1,200	2,200
Appearance	Good	Fair	Good	Excel.	Good	Excel.	Good	Good	Excel.
Reputation and Product Quality	Good	Excel.	Fair	Excel.	Good	Good	Fair	Good	Good
Pricing	High	High	Medium	High	High	High	Low	High	High
Number of Employees	6	10	4	5	6	3	3	5	11
Courtesy/ Salesperson	Good	Good	Fair	Excel.	Good	Good	Fair	Good	Excel.
Years in Business	4	18	5	7	10	3	6	8	27

شرکت همکاران سیستم تهران	شرکت همتا رایانه و شهر تهران	شرکت سیستم های هوشمند و شهر تهران	شرکت تهران
خیلی زیاد	متوسط	نسبتاً زیاد	شهرت
زیاد	متوسط	متوسط	میزان فروش
خوب	خوب	خوب	موقعیت مکانی
خیلی زیاد	متوسط	تقریباً زیاد	میزان تولید (حجم قدار ادواها)
۴۰	۲۰	۲۵	تعداد کارکنان

شناسایی موانع ورود به بازار

- هزینه بالای سرمایه مورد نیاز
- هزینه های بالای تولید
- هزینه های بالای بازاریابی
- وجود سایر محصولات معتبر
- عدم دسترسی به منابع آموزشی و مهارتی
- عدم دسترسی به تکنولوژی مورد نظر
- اتحادیه ها و اصناف
- هزینه های توزیع
- هزینه های تعرفه ای

ج: تجزیه و تحلیل فنی

□ رویه های تولید (وضعیت کنونی)

□ تکنولوژی تولید

۴. شرح کسب و کار



➤ ساختار قانونی کسب و کار شما چیست؟

➤ رسالت شما از آغاز این کسب و کار چیست؟

➤ رسالت شرکتی اساساً به تشریح ماهیت کسب و کار و هر آنچه که

کار آفرین امیدوار است به آنها دست یابد می پردازد

رسالت وجودی

چرا این کار را شروع کرده‌ایم؟

چرا این کالا یا خدمات را تولید می‌کنیم؟

فلسفه یا رسالت وجودی، میزان تعهد شما را به کار نشان می‌دهد.



MISSION

Vision چشم انداز

افق دید شما را به نمایش می گذارد. جایگاهی که تمام تمرکز شما برای رسیدن به آن است. فعالیت شما را معرفی می کند.



Objectives

اهداف

مقاصد ویژه و قابل اندازه گیری.

تا حد امکان باید کمی باشند.

استراتژی

برنامه جامع و منسجم جهت

دستیابی به اهداف بلند مدت.

جهت، فلسفه، معیار و روش‌های

ایجاد و اداره شرکت شما را

تنظیم می‌کنند.

STRATEGY



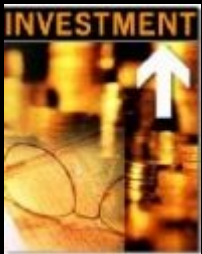
برنامه‌ها Plans

مبین رویه‌های عملکردی شما جهت دستیابی به

اهداف میان دوره‌ای

شرح جزئیات کسب و کار

- در این بخش سوابق اطلاعاتی درباره نوع کسب و کار، سوابق شرکت مورد نظر، شرح کلی کالا یا خدمات ارائه شده به روشنی ذکر می شوند و اهداف کوتاه و بلندمدت تعریف می شوند. در این بخش باید حجم فروش، سهم بازار و اهداف سودآور کسب و کار را مشخص کنید.



توصیف شغل مورد نظر

- مالکیت: شخصی، مشارکتی، و یا شرکتی
- نوع: تولیدی یا خدماتی
- تولیدات یا خدمات شما چیست؟
- جدید، توسعه، امتیاز
- فرصتهای رشد و پیشرفت چیست؟
- چه زمانی شروع خواهد شد؟

۵. برنامه تولید



- استراتژی‌ها و برنامه‌های تولید
- از چه فرآیند تولیدی استفاده می‌شود؟
- حجم تولید در فواصل زمانی مختلف چقدر است؟
- ظرفیت ماشین‌آلات، جدید یا قدیمی بودن آنها، ...
- تعداد کارگران، مدیران، ...
- گنجایش انبارها
- قراردادهای مقاطعه‌کاری برای انجام بخشی از فرآیند تولید در خارج از محل اصلی





✓ تعیین رویه مناسب برای تنظیم برنامه بازاریابی با توجه به

چگونگی توزیع، قیمت گذاری، و بازاریابی کالا یا خدمات؛

✓ تعیین راهبردهای تصمیم گیری برای بازاریابی در مواقع بحرانی؛

✓ شرح بودجه و کنترل های مورد نیاز.

برنامه بازاریابی

برنامه بازاریابی از دو قسمت تشکیل شده است.

(۱) تحقیق و تحلیل بازار

- که در بخش ب از تجزیه و تحلیل فضای کسب و کار به آن پرداختیم.

(۲) استراتژی بازاریابی

- راهبرد بازاریابی
- رویه‌های فروش، توزیع، قیمت‌گذاری، آگهی، تبلیغات و اطلاع‌رسانی



برنامه بازاریابی (استراتژیهای بازاریابی)

- بازاریابی يك فرآیند مستمر است.
- تعیین بازار هدف
- بیان استراتژی شما در ورود به بازار و ماندگاری در آن
- قیمت گذاری
- تبلیغات
- تاکتیک های فروش
- توزیع
- سیاستهای خدمات و گارانتی

تعیین بازار هدف

- بازار های بخشی
 - گروه بزرگی از خریداران همانند است که دارای خواسته ؛ قدرت خرید ، حوزه جغرافیایی و عادات و نگرشهای خرید مشابه هستند
- بازارهای خاص
 - گروهی محدود در يك بازار كوچك كه کسی درصد تامین نیازهای خاص آنان به شیوه مناسب برنیامده است.
- بازار های محلی
 - مناطق همسایگی ، همشهری ها ، فروشگاههای شهر
- بازارهای انفرادی
 - بازاریابی بر اساس خواسته مشتری ، در این بازار ها هر مشتری محصول را بر اساس خواسته خود سفرش داده و خریداری می کند.

قیمت گذاری

- میزان ارزشی که مشتریان جهت استفاده از محصولات و خدمات شما ، برای آن قائلند : قیمت
- کلیه فعالیتها و برنامه هایی که برای تعیین ارزش محصولات و خدمات خود انجام می دهید : قیمت گذاری
- چگونه برای محصول یا خدمات خود قیمت تعیین خواهید کرد؟
 - با در نظر گرفتن:
 - هزینه ها (تولید ، بازاریابی ، سود)
 - قوانین و مقررات دولتی
 - کانالهای توزیع
 - تقاضای مشتری (که باعث افزایش و کاهش قیمتها می شود)
 - رقابت
 - ملاحظات اخلاقی (مواردی که موجب کسب رضایت مشتریان می شود)

مراحل تعیین قیمت

تعیین هدف
در قیمت
گذاری


برآورد
تقاضا

برآورد
هزینه

تجزیه و تحلیل
هزینه ها ،
قیمتها و
محصولات
شرکت رقیب

انتخاب
روش قیمت
گذاری

تعیین
قیمت
نهایی

- 
- ورود به بازار
 - به حداکثر رساندن سود
 - به حداکثر رساندن سهم بازار

انتخاب روش قیمت گذاری

- بر مبنای افزودن به بهای تمام شده

$$\text{(سود مورد نظر - ۱)} / \text{ قیمت تمام شده هر واحد} = \text{ قیمت کالا}$$

- بر مبنای بازده مورد نظر

$$\text{ قیمت تمام شده هر واحد} = \text{ قیمت کالا} + \left\{ \text{ (مبلغ سرمایه گذاری شده} * \text{ سود مورد نظر)} \right\}$$

- بر مبنای ارزش مورد تصور (اساس قیمت گذاری تصور مشتریان در مورد ارزش محصول)
- بر مبنای نرخ رایج (تعیین قیمت بر اساس قیمتهای رقبا)
- بر مبنای پیشنهادهای مهر و موم شده (مناقصات)

تبلیغات

• اهداف تبلیغات :

- شناساندن محصول یا خدمات خود به بازار
- مشخص نمودن چهارچوب کلی فروش و توزیع
- نشان دادن منافع محصول به مشتریان

• مراحل تبلیغات :

- شناسایی مخاطبان هدف
- تعیین هدفهای تبلیغ
- طرح ریزی نوع پیام (محتوا ، ساختار و شکل و منبع پیام)
- انتخاب کانالهای ارتباطی
- تعیین بودجه تبلیغ
- پیوند دادن سامانه ارتباطی
- برآورد نتایج حاصل از تبلیغ
- مدیریت بر فرآیند و گرفتن بازخورد از تبلیغ

فروش

- فروش فرآیندی است که نهایتاً مشتری را متقاعد کنید محصولات را بخرد
- مسئولین فروش
- روشها و کانالهای فروش
- ملزومات کمکی برای فروش
- آموزش فروشندگان
- تصمیمات مشتریان (چه کسانی تصمیم قطعی را در خرید می گیرند؟)
- زمان فرآیند فروش
- (مشتری یابی – گفتگو – عرضه اطلاعات و مشخصات فنی کالا – انعقاد قرارداد – خاتمه فروش)
- شرایط پرداخت
- رسیدگی به شکایات مشتریان
- فرآیند سفارش دهی

توزیع

- کانالهای توزیع (فروشگاههای عمده فروشی – خرده فروشی ، فروش درب به درب ، تجارت الکترونیک و ...)
- عوامل واسطه
- تاثیر بر روی کیفیت
- سازگاری کانالهای توزیع با ظرفیت و ساختار تولید و نوع محصول
- هزینه های توزیع
- قابلیت افزایش قیمت
- بسته بندی (آیا بسته بندی شما با کانال توزیع انتخابی شما تناسب دارد؟)

خدمات پس از فروش و گارانتی

- خدمات پس از فروش نوعی تعهد آینده به مشتریان است
-
- خدمات پشتیبانی از مشتریان می تواند بعنوان مزیتی رقابتی مطرح شود

۷. برنامه‌های طرح و 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»

۸. ساختار سازمانی



□ ساختار سازمانی قسمتی از طرح تجاری است که

شکل مالکیت کسب و کار نوپا که مالکیت شخصی،

مشارکتی، و یا سهامی است را شرح می دهد.

« تیم مدیریت »

- شرح تیم مدیریت، توانایی‌ها و حقوق و مزایای هر کدام
- ذکر میزان سهم هر یک از اعضای تیم مدیریت در مالکیت شرکت
- چارت سازمانی کسب و کار
- طبقه بندی کارکنان بر اساس مسئولیتها و اهمیت وظایف
- مشاوران شرکت و نحوه همکاری آنها



۹. برنامه زمان بندی

زینه‌های لازم را مشخص نمایید.

برای عملیات و فعالیت‌هایی نظیر

- عملیات ساختمانی و محوطه‌سازی

- انعقاد قرارداد انتقال تکنولوژی

- اجرای تأسیسات الکتریکی و

- خرید دستگاه‌های تأسیساتی

- خرید ماشین آلات و تجهیزات

- خرید ماشین آلات و تجهیزات

- تهیه مواد اولیه

- راه‌اندازی آزمایشی

- راه‌اندازی تجاری

دی از این



۱۰. 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



کار آفرین 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.

پیشامدهای احتمالی

- تغییرات در نرخ بهره، نوسانات نرخ ارز، رکود اقتصادی، نرخ تورم، نرخ مواد اولیه
- در مورد قوانین و مقررات و سیاست‌های اقتصادی، مالیات‌ها، مقررات جدید و اثرات احتمالی آن
- تغییرات عقاید و افکار عمومی مثل تغییرات در سلیقه، مد، موضوعات اخلاقی و مسائل سیاسی
- تغییرات فناوری، دعاوی حقوقی کارکنان و کارگران، پرداخت‌های مشتریان را بررسی کنید
- قطعاتی که به عهده پیمانکاران است و مخاطراتی که در این زمینه وجود دارد،
- تأثیراتی که در بازار ممکن است به وجود آید، مثل نوسانات فروش، رقابت شدیدتر و ... را

بررسی کنید و تعیین کنید

• 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 کرده و اقدامات مناسب را پیش‌بینی کرده‌اید.



در این بخش باید ۳ صورت مالی را برای دوره مالی یکساله ارائه دهید:



- ترازنامه
- صورت سود و زیان
- و صورت گردش نقدینگی

در پایان به تحلیل نقطه سر به سر بپردازید. این تحلیل نشان می‌دهد که حجم لازم برای پوشش تمام هزینه‌ها چقدر خواهد بود.

فراهم آوردن این نسبت‌ها برای اهداف زیر به کار می‌روند

- فراهم آوردن تصویری از سلامت مالی کسب‌وکار از قبیل ارزیابی

توانایی‌های ایجاد سود، پرداخت به موقع صورت‌حساب‌ها و استفاده مؤثر

و مفید از دارایی‌ها

- مقایسه عملکرد کسب‌وکارتان با سایر کسب‌وکارهای مشابه

- بررسی تغییرات عملکردی کسب‌وکارتان در طول دوره مشخصی از زمان

برنامه مالی



قیمت تمام شده هر واحد کالا

قیمت فروش هر واحد کالا

پیش بینی فروش برای سال اول

هزینه های عمومی و جاری

حقوق پرداختی به کارکنان و اعضای هیئت مدیره

سود خالص (پیش و پس از کسر مالیات)

پیش نویس ترازنامه

پیش نویس صورت سود و زیان

پیش نویس صورت گردش نقدینگی

۱۲. پیشنهادها

■ سرمایه مورد نیاز

■ نحوه جمع آوری سرمایه

■ مصرف وجوه

■ برگشت سرمایه گذاری و هر موضوع دیگری که فکر می کنید به

بتر شدن طرحتان و جلب نظر سرمایه گذاران کمک خواهد کرد،

ارائه دهید.

۱۳. ضمائ

در بخش ضمائ می‌توانید به ارائه اطلاعات تکمیلی از جمله موارد زیر
پردازید:

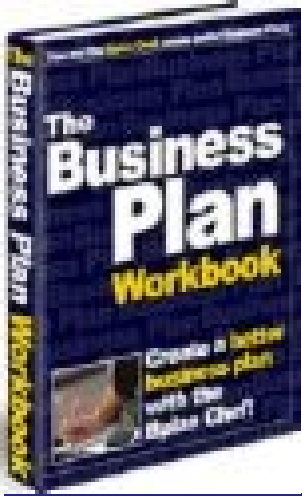
- بروشورها، کاتالوگ‌ها و مدارک مربوط به تولید، محصول / خدمات
- ارزیابی دارایی‌ها
- سوابق و گزارش عملکرد مالی و گزارش بازرسان
- مدارک قانونی (برای مثال مدارک ثبت و تغییرات شرکت)
- سوابق شغلی مدیران
- تحقیقات بازار

چگونه از طرحتان محافظت کنید؟

- در ابتدای طرح و یا در قسمت معرفی طرح کسب و کار، بیان کنید که این گزارش محرمانه است و لذا هیچ کس حق برداشت از این مطالب را نداشته مگر با اجازه کتبی صاحب طرح مورد نظر.
- طرح کسب و کار را به صورت کامل ارائه نکنید بلکه آن را مرحله به مرحله و در فاصله‌های زمانی متناسب با پیشرفت مذاکرات و تصمیمات طرفین معرفی نمایید و از ارائه مطالب کلیدی و مهم آن پرهیز کنید.
- قبل از هر گونه اقدامی در جهت معرفی طرح، مراحل قانونی از قبیل ثبت و ... را انجام دهید.
- کلیه فعالیت‌های مربوط به ارائه طرح خود را مکتوب نمایید به عنوان مثال در هنگام ارائه طرح خود به مراکز مورد نظر برای جلب همکاری طی نامه‌ای رسمی و از طریق ثبت در دبیرخانه و از آنها رسید دریافت نمایید.

نکاتی در مورد

چگونگی آماده‌سازی طرح تجاری



- جلد و شیرازه‌بندی طرح تجاری باید مناسب باشد. به یاد داشته باشید که برداشت اولیه افراد از شما از طریق طرح تجاری ایجاد می‌شود.
- طرح تجاری باید عاری از هرگونه اشتباه تایپی و دستور زبانی باشد.
- ظاهر طرح تجاری باید از جذابیت مناسب برخوردار باشد.

در ابتدای طرح تجاری فهرست بیاورید تا افراد بتوانند هر بخش دلخواه را به سرعت پیدا کرده و بررسی نمایند.

طرح تجاری باید نشان دهد که سرمایه‌گذاری در آن، سودآور است (نه الزاماً سود سریع، ولی در نهایت سود کلان حاصل می‌شود).

حجم طرح تجاری معمولاً بین ۲۵ تا ۵۰ صفحه است.

همیشه واقعیت‌ها را ذکر کنید و از دروغ پرهیزید.



نکاتی در مورد چگونگی ارائه طرح تجاری

اغلب ضروری است در مقابل سرمایه گذاران بالقوه

طرح تجاری را به طور شفاهی ارائه داد. انتظار

می رود در این جلسه مناظره، کار آفرین ارائه

کوتاهی (۲۰ دقیقه تا نیم ساعت) از طرح تجاری خود

را آماده نماید.

نکاتی در مورد چگونگی ارائه طرح تجاری

هنگام ارائه طرح به نکات زیر نیز توجه کنید:

- با حرارت و احساس، طرح خود را به مخاطب ارائه دهید ولی در بروز احساسات زیاده روی نکنید.
- مخاطبان خود را بشناسید و مطابق با خواسته آنها ارائه کنید.
- نخست سرفصل مطالب عمده را عنوان کنید و جزئیات را بعد بگذارید.
- ارائه شما باید ساده و قابل فهم باشد. روی دو تا سه موضوع اصلی تمرکز کنید و از ذکر جزئیات فنی پرهیزید.
- از وسایل شنیداری و دیداری بهره بگیرید.
- ارائه را با ذکر مجدد نقاط قوت پایان دهید.
- خود را برای پاسخگویی به پرسش‌های احتمالی سرمایه‌گذاران آماده کنید.



از همراهی شما سپاسگزارم

Hamedkaveh@gmail.com

چه تولید
میکنم؟

که
هستم؟

چگونه و با چه فرآیند و
هزینه ای تولید می کنم؟

خلاصه
مدیریتی

تولید

خلاصه طرح

مشتریان من که هستند؟
آیا از من خرید خواهند کرد؟

میزان سرمایه گذاری اولیه؟
هزینه های جاری؟