

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ  
دوره تربیت مربیان کارآفرینی

کارگاه آموزشی:

# تدوین طرح کسب و کار Business Planning

مجری:

مریم قندور

خوش آمدید

WELCOME

# تعریف BP

یک طرح کسب و کار نوشته ای توصیفی

و جامع در مورد کسب و کار یک مؤسسه

است.

## چرا به نوشتن طرح کسب و کار نیاز است؟

### Why BP?

تعریف و درک اینکه در چه کسب و کاری هستید (تعریف رشته فعالیت)

ایجاد نقشه مسیری به سمت یک کسب و کار مخاطره آمیز موفق

برای یک بررسی واقعی

برای فراهم کردن یک تست امکان پذیری

برای گرفتن تصمیمات بهتر

به عنوان راهنما و ابزار اندازه گیری

به عنوان ابزار فروش مالی

یک طرح کسب و کار مانند داشتن یک نقشه است

# گروههای علاقه مند به طرح کسب و کار

✦ سرمایه گذاران مخاطره آمیز (VC's) و شرکای اولیه

✦ سرمایه گذاران بخش خصوصی

✦ دستگاههای اجرائی و برنامه ریزان اقتصادی کشور

✦ موسسات وام دهنده

# انواع طرح های کسب و کار

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

✦ طرح کسب و کار یک صفحه ای

✦ طرح کسب و کار معمولی

✦ طرح توجیه فنی - اقتصادی (طرح امکان سنجی)

# ○ مخاطبان اصلی هر نوع طرح:

**VC's** ، شرکای اولیه

✦ طرح یک صفحه ای

سرمایه گذاران ، بانک ها

✦ طرح معمولی

دستگاههای اجرائی ،  
موسسات وام دهنده

✦ طرح توجیهی

## پژوهش‌هایی طرح کسب و کار

### • اطلاعات لازم برای تدوین طرح:

#### • الف- اطلاعات اولیه:

- اطلاعاتی که محقق خود برای موضوع خاص خود بطور مستقیم کسب می‌کند

#### • منابع اصلی اطلاعات اولیه:

- پژوهش‌های میدانی و تکمیل پرسشنامه
- جمع‌بندی نظرات خبرگان
- نمونه‌گیری کالا یا خدمات (تست بازار)

#### • ب- اطلاعات ثانویه:

- آمار و اطلاعات منتشر شده را گویند

#### • منابع اینگونه اطلاعات بسیار متنوع هستند:

از کتاب و کتابخانه تا اینترنت و ...





فعالیت :

بحث کلاسی پیرامون مفاهیم و مطالب

# محتویات یک طرح کسب و کار یک صفحه ای

✿ چشم انداز: یک تصویر ذهنی از کارتان در آینده

✿ مأموریت (رسالت): فلسفه وجودی شما چیست؟ و چه کاره اید؟

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

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

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

# بخش های طرح کسب و کار معمولی



✦ بخش معرفی

✦ خلاصه مدیریتی

✦ تجزیه و تحلیل صنعت

✦ دورنمای شرکت / طرح کسب و کار

✦ معرفی محصول / خدمت

✦ برنامه اجرایی (تولید و عملیات)

✦ برنامه بازاریابی

## بخش های طرح کسب و کار معمولی...



✿ ساختار سازمانی

✿ برنامه زمان بندی و عملیات

✿ ارزیابی و مدیریت ریسک

✿ برنامه مالی

✿ برنامه های طرح و توسعه

✿ پیشنهادات

✿ ارزیابی کسب و کار

✿ ضمائم

# بخش معرفی

هدف از این بخش ارائه مشخصات  
مهم و کلیدی طرح کسب و کار  
است



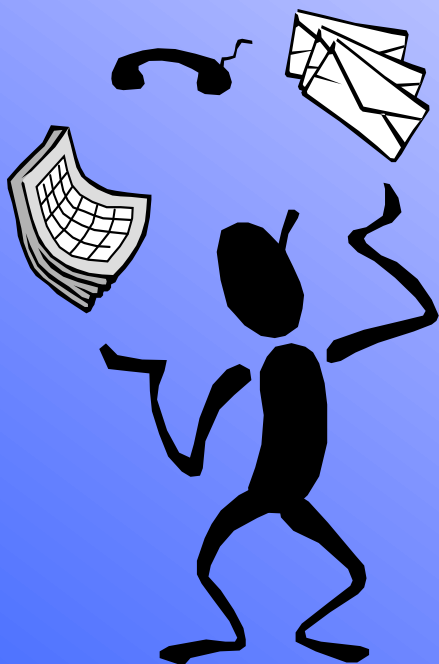
## خلاصه مدیریتی

خلاصه مدیریتی (اجرائی) یکی از دو صفحه مقدمه طرح کسب و کار شما است. خلاصه مدیریتی **فرصت های** شما را توصیف می کند و تایید می کند که سرمایه گذاری در این کسب و کار مخاطره آمیز **بازگشت** خوبی خواهد داشت.

✦ خلاصه مدیریتی مروری بر کل طرح کسب و کار است لذا پس از نوشتن بقیه قسمت های طرح نوشته می شود.

# تجزیه و تحلیل صنعت

بررسی و مطالعه اجمالی :



\*ت.ت محیط

\*ت.ت بازار

\*ت.ت فناوری

# دورنمای طرح

❁ چشم انداز: یک تصویر ذهنی از کارتتان در آینده

❁ ماموریت (رسالت): فلسفه وجودی شما چیست؟ و چه کاره اید؟

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

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

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

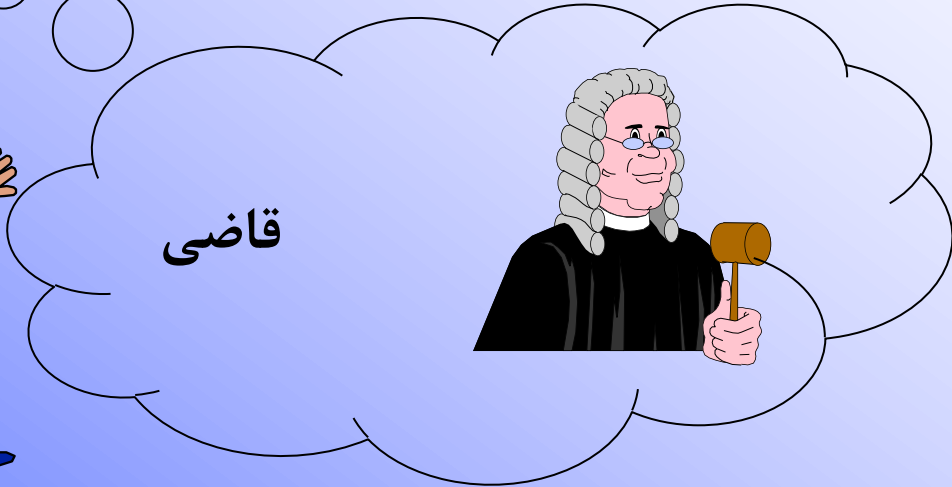


## تعریف چشم انداز (Vision)

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

✦ مربوط می شود به اینکه : **چه می تواند** باشد ؟  
بہتر است **چه چیزی** باشد ؟

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



چشم انداز شما چه بوده است؟.....

# Mission

# رسالت

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 بر حسب کالا - منطقه تعیین می کند.

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

✦ دستور العملی کلی برای اینکه در بیانیه رسالت سازمان ها چه موضوع هایی گنجانده شود ، یا اینکه مختصر باشد یا مشروح ، وجود ندارد.

در عمل سازمان ها بیانیه رسالت خود را با شکل و محتوای گونه گون تهیه می کنند ، ولی دست کم شامل دو جزء مهم است:

**فلسفه سازمانی و مقصود سازمانی**

# رسالت

✦ **فلسفه سازمانی** : بیانگر دیدگاه و باور های اساسی ، ارزشها ، آرزوها و اولویت های مدیران استراتژیک سازمان است.

✦ **مقصود سازمانی** : شامل **نوع فعالیت هایی** است که سازمان انجام می دهد یا تمایل به انجام آن ها دارد و نوع سازمانی که هست یا تصمیم دارد که باشد.

## ✦ بیانیه رسالت (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 .



کار گروهی

کاربرگ او ۲

تدوین چشم انداز

تدوین رسالت

# درباره اهداف سازمانی

## Organizational Objectives

تعریف : اهداف سازمانی آندسته از پایانه ها (مقاصد) است که هر سازمانی با **“بودن”** و **“فعالیت های”** خود می خواهد به آن ها دست یابد .

✦ در زبان انگلیسی واژگانی نظیر , Objectives , Goals ,

Ends, Target , Aims , Purposes وجود دارد که البته در مفهوم و در عمل با هم تفاوت دارند .

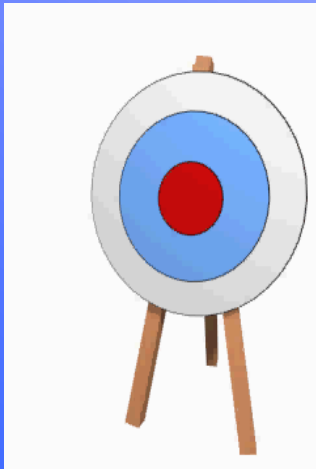
✦ در زبان فارسی اغلب “اهداف” و گاهی هم “مقاصد” گفته می شود. در گفتمان فارسی از دیگر واژگان مانند :

**غایی و نهایی و اساسی و اجرایی و ...** همراه

با واژه **“اهداف”** برای رساندن بهتر منظور

کمک گرفته می شود

مثال : اهداف نهایی ، اهداف اجرایی



## چند تقسیم بندی دیگر اهداف :



بلند مدت،	میان مدت،	کوتاه مدت
استراتژیک،	تاکتیکی،	اجرایی
اهداف خارجی،	اهداف داخلی	
اهداف کلی،	اهداف مشخص	

### ✦ هدف اساسی اغلب سازمان ها: بقا (Survival)

\* توجه بقای سازمان ها چگونگی دست یابی به اهداف آن ها است. برای بعضی سازمان ها، چگونگی دستیابی به **اهداف خارجی** آن مهم ترین توجه کننده بقای آن است .

## چند نمونه اهداف "خوب و درست"

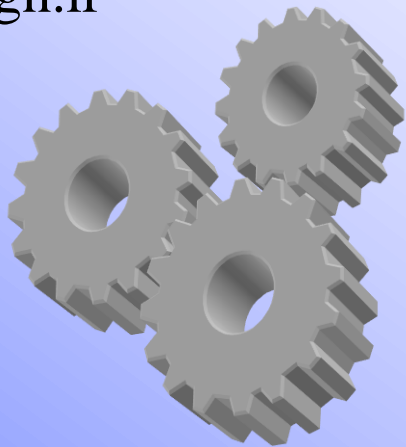
✦ رساندن صادرات شرکت به مرز ۵۰۰۰۰۰۰ دلار در سال تا پایان سال ۱۳۸۹

✦ دایر کردن دفتر نمایندگی عرضه و توزیع کالا های شرکت در آلمان در نیمه اول سال ۲۰۱۰

✦ معرفی یک محصول جدید در هر سال

✦ اخذ گواهینامه ISO 9002 تا پایان سال ۱۳۹۰





# افزایش تولید

## استراتژی (راهبرد) چیست؟

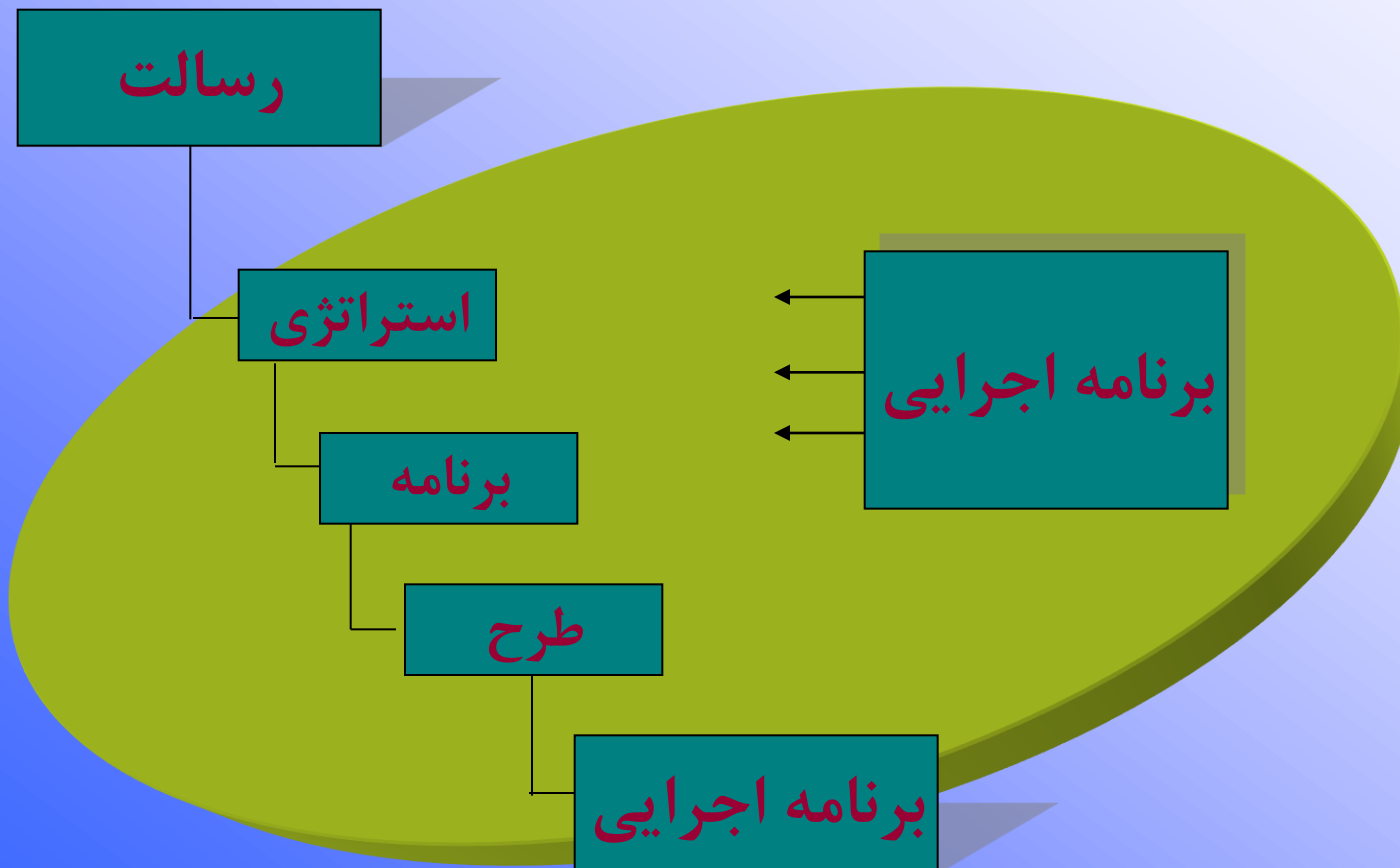
یک برنامه فراگیر سازمانی است شامل اقداماتی که باید صورت پذیرد تا سازمان به اهداف کوتاه مدت خود دست یافته و مطمئن شود که نهایتاً به اهداف اساسی و بلند مدت خود نایل می شود.

## برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی)

به فرایندی از تفکر و عمل گفته می شود که به تدوین یک استراتژی موثر می انجامد

# مفاهیم

✦ معمولاً در اجرای هر استراتژی تعدادی **برنامه (Tactical Plans)** و برای اجرای هر برنامه چندین **پروژه (طرح)** و برای اجرای هر طرح چندین **برنامه اجرایی (Action Plans)** باید تعریف شوند.



# تدوین برنامه ها و طرح ها

- ✦ لازمه اجرای هر استراتژی مجموعه **کارهایی** است که باید انجام شود .  
انجام این کارها به مقداری **پول** و **زمان** نیاز دارد .
- ✦ برای اینکه صرف **وقت و هزینه** بدرستی و در راستای اهداف صورت پذیرد ، لازم است مجموعه کارهای ضروری به شکل **طرح ها** و **برنامه** های زمان بندی شده **مدون** شوند .
- ✦ در تدوین هر طرح و برنامه باید جمله پر سؤال زیر را همواره مد نظر قرار داد :

- |                  |                               |
|------------------|-------------------------------|
| ۱ - چه کاری ؟    | ۲ - توسط کدام واحد یا فرد ؟   |
| ۳ - با چه روشی ؟ | ۴ - با استفاده از چه منابعی ؟ |
| ۵ - در چه مدتی ؟ | ۶ - برای چه نتیجه ای ؟        |

**باید انجام پذیرد .**







کار گروهی

کاربرگ ۳

تعیین و اولویت بندی اهداف

تدوین استراتژی ها

تدوین برنامه ها

# معرفی محصول / خدمت

•  
\* معرفی محصولات

\* مزیت های رقابتی

\* معرفی آمیخته بازاریابی محصولات

# برنامه اجرایی (تولید و عملیات)

ارائه توضیحات و گزارش کتبی مراحل

مختلف تولید محصول



# برنامه بازاریابی



# ساختار سازمانی

توضیحاتی در باره :

\* تیم مدیریت

\* منابع انسانی

\* حدود و اختیارات

\* شرح وظائف

## تیم مدیریت / منابع انسانی

ثابت کنید که شرکت شما نیروی انسانی مورد نیاز

برای موفقیت را دارد. تیم خود را با **رزومه**

کامل اریه و معرفی کنید.

# برنامه زمان بندی و عملیات

گام های اصلی و زمان برداشتن هر گام

تا راه اندازی پروژه را نشان

دهید



فعالیت :

بحث کلاسی پیرامون مفاهیم و مطالب

# ارزیابی و مدیریت ریسک

موانع و زمینه های آسیب پذیری کسب و کار

را شناسائی و برای برون رفت از مشکلات

برنامه ریزی مناسب داشته باشید

# برنامه مالی

## ✿ مدیریت مالی

به نظر می رسد مدیریت مالی یکی از بهترین راه هایی است که به وسیله آن کسب و کار شما **سودده** و توانمند باقی می ماند.

✿ طرح مالی شامل **صورت حساب های** زیر می باشد :

☐ صورت حساب جریان نقدی

☐ ترازنامه

☐ صورت حساب درآمد

# برنامه های طرح و توسعه

توضیحاتی در مورد:

- \* فعالیت های R&D
- \* مرحله فعلی توسعه محصول
- \* شاخص هائی در باره:
  - توانائی ها
  - هزینه های مرتبط



# پیشنهاد ها

ارائه هر گونه پیشنهادی در باره :

\* سرمایه مورد نیاز

\* نحوه تامین مالی

\* مجوزها

\* جذب نیرو

\* مشارکت

\* ...

# ارزیابی کسب و کار

\* ارزیابی فنی

\* ارزیابی اقتصادی و بازار

\* ارزیابی مالی

# برای مطالعه بیشتر :

کارآفرینی گام به گام ، ... ، محمد کیا و دیگران ، تهران :  
سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی ، ۱۳۸۶

کارآفرینی و امکان سنجی طرح های سرمایه گذاری  
صنعتی ، علی نقی مصلح شیرازی ، تهران : انتشارات  
دانشگاه تهران ، ۱۳۸۵

از توجه شما متشکرم