

**روش تدوین طرح کسب و کار**  
**Business Plan**

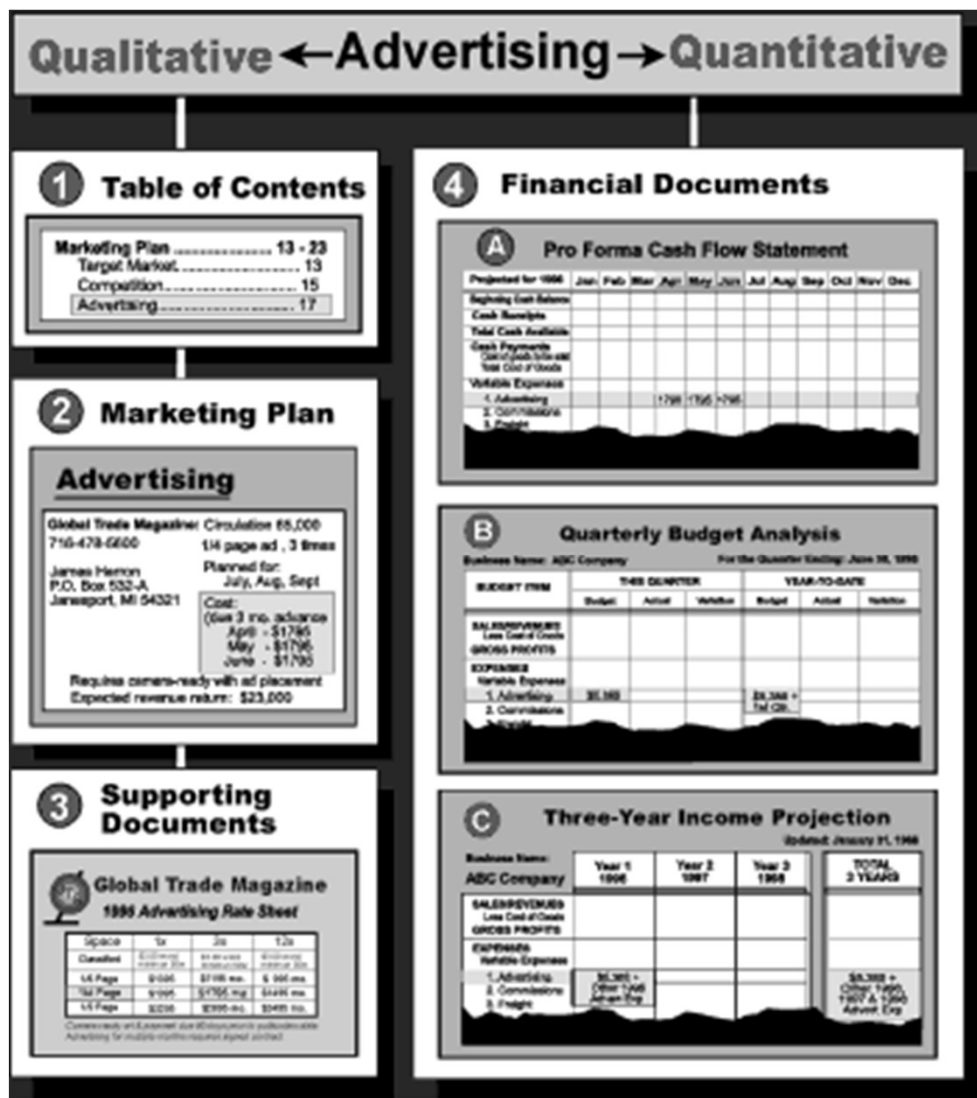
# طرح کسب و کار یک صفحه ای

- **چشم انداز:** چشم انداز باید پر محتوا و آرمان گرایانه باشد؛ چشم انداز باید خواننده را تحریک کند و او را سر ذوق بیاورد، همینطور خود شما را.
- **مأموریت:** مأموریت باید دقیق و واضح باشد و باید تعهد و وفاداری شما را به کار نشان دهد. مأموریت می گوید: چرا مشتریان این کالا یا خدمات را می خرند؟
- **اهداف:** اهداف باید به شکل مقاصد ویژه بیان کردند و قابل اندازه گیری باشند. حتماً اهداف باید دقیق، روشن، واضح و قابل سنجش باشند. هدف بدون زمان به درد نمی خورد. اهداف را باید مختصر و حرفه ای بنویسید.
- **استراتژی ها:** برای جهت گیری موفقیت شما هستند. برای رسیدن به اهداف، باید یک سری جهت، فلسفه، ارزش و روش داشت. استراتژی ها مسیرهای شما را مشخص می کنند.
- **برنامه ها:** برنامه ها، دستورالعملهای رسیدن به اهداف هستند و در واقع هر برنامه یک پروژه برای رسیدن به هدف است. زمان بندی و مسوول هر برنامه را مشخص کنید.

# برنامه کسب و کار چیست؟

برنامه کسب و کار ، روش اجرای یک فعالیت تجاری را در یک دوره زمانی مشخص بیان می کند که شامل بخشهای گوناگون می باشد

# ویژگی های یک برنامه کسب و کار قابل دفاع

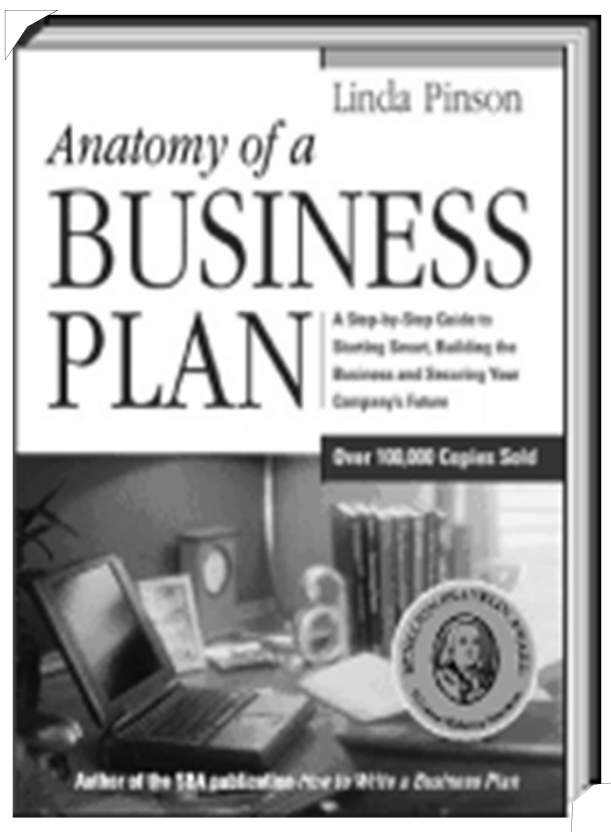


یک برنامه کسب و کار خوب باید دارای پیوستگی و هماهنگی در طول کل سند باشد.

تعادل بین اطلاعات کیفی و کمی

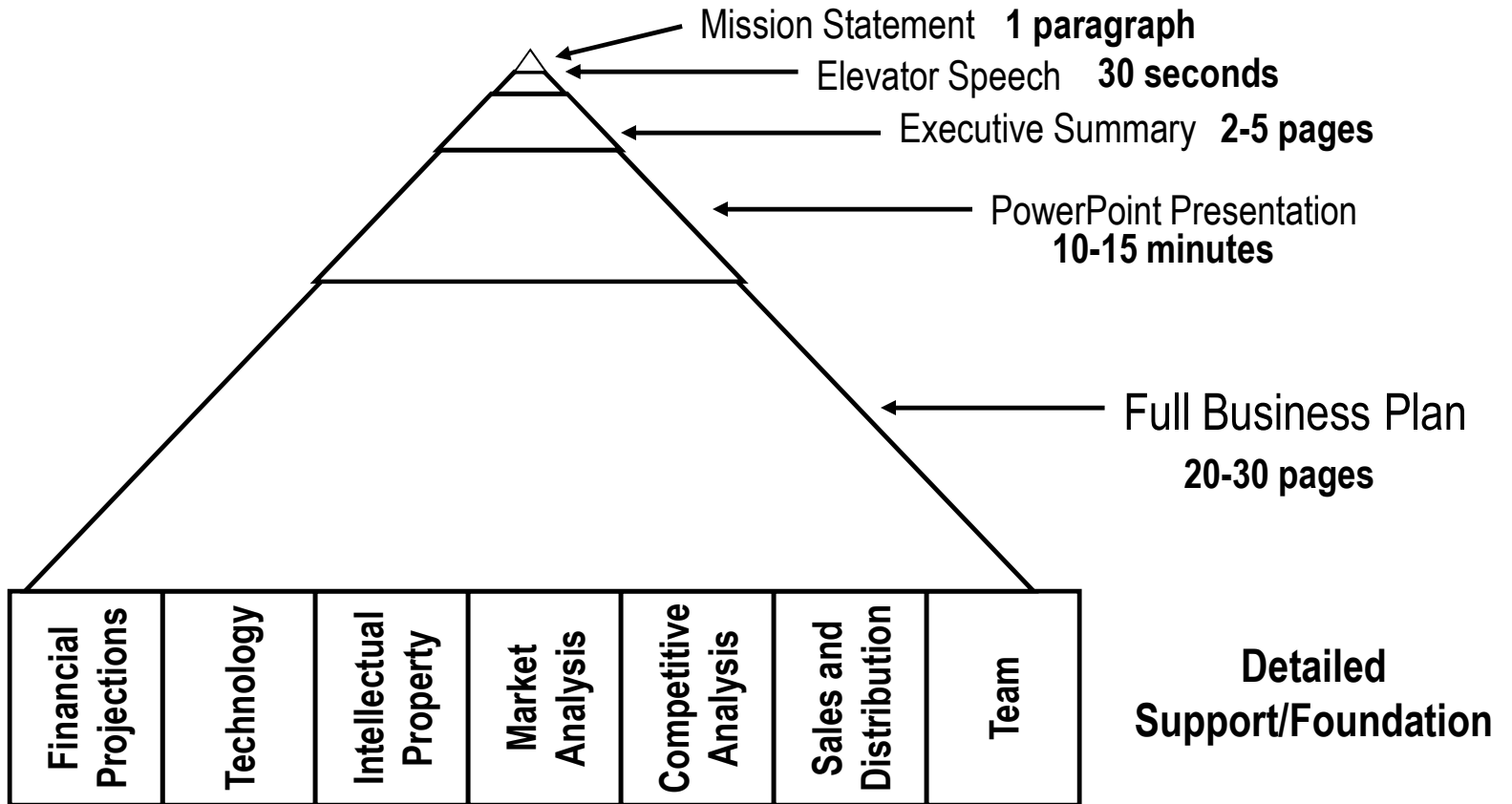
بخش مالی باید منعکس کننده تصمیمات موجود در بخش بازاریابی و سازماندهی باشد.

# اجزای اصلی برنامه کسب و کار



- صفحه جلد (Cover Page)
- فهرست مطالب (Table of Contents)
- خلاصه مدیریتی
- شرح طرح (توصیف کسب و کار)
- برنامه بازاریابی
- برنامه عملیاتی (اجرایی)
- برنامه مالی و توجیه اقتصادی
- اسناد تکمیلی و ضمیمه ها

# ساختار يك برنامه كسب و كار



# 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 مال فعالیت های 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

# نکاتی در رابطه با نوشتن طرح کسب و کار

- طرح کسب و کار یک نوع نوشتن برای قانع کردن است
- نکات کلیدی که برای قانع کردن سرمایه گذار مطرح شده است باید توسط آمارها، اشکال و حقایق ضمنی غنی شود
- یک طرح کسب و کار خوب در یک مرحله نوشته نمی شود بلکه به تدریج کامل می شود

# مراحل کار

- قبل از نوشتن: مشخص کردن موضوع و صورت مسئله در بین تیم طرح تجاری
- نوشتن اولیه: قرار دادن ایده ها بر روی کاغذ
  - نحوه اجرای کار
  - شناخت مخاطب (تا چه اندازه فنی؟)
  - نحوه قانع کردن مشتری در مسائل فنی
  - نحوه قانع کردن مشتری در مسائل مدیریتی
  - ....
- بررسی نوشته ها و نوشتن طرح کسب و کار: مطالعه ایده ها و نظر دادن در مورد آنها و تصمیم گیری و نوشتن تدریجی
- ویرایش: ویرایش توسط افراد فنی و غیر فنی خارج از تیم از جهت صحت، گویایی و قانع کننده بودن متن

# نکات روانشناسی

- قرار گرفتن در سمت مشتری (سرمايه گذار)
  - از نقطه نظر خواننده متن را بنويسيد (چنان که در حال نوشتن متنی در ارتباط با مشکلات سازمان خودتان هستيد)
  - آگاهی دقیق خود از صورت مسئله و فهمیدن کامل مشکلات سازمان سرمايه گذار را در متن منعکس کنید
  - کاملاً بی طرفانه و با خونسردی راجع به راه حل ها صحبت کنید و بسیار ظریف به دفاع از راه حل خود پردازید
- مشتری را به سمت خودتان سوق دهید
  - متن را به شکل منصفانه در بیاورید
  - کلیه راه حل های ممکن برای حل مشکل را بیان کنید
  - در متن به مشتری این بهانه را بدهید که راه حل شما را رد کند (خود دلیلی بر رد آن مطرح کنید)
  - نظر مورد ترجیح خود را در پایان سایر نظرها مطرح کنید

# ( Executive Summery ) خلاصه مدیریتی ( ۱ )

- کوتاه
- آخرین بخشی که نوشته می شود
- سراسل موضوع
- خلاصه فعالیت ها
- اندازه
  - ترجیحاً دو صفحه حداکثر پنج صفحه
- 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.

## خلاصه مدیریتی بیان می کند که:

- شما چه کسی هستید؟
- 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؟
- پتانسیل تولید درآمد برنامه کسب و کار شما چقدر است؟

# معرفی شرکت و کسب و کار

- مأموریت و چشم‌انداز
- تاریخچه و مراحل رشد شرکت
- معرفی محصول و فناوری
- راهبردهای خروج
- فهرست دارایی‌های کلیدی
- شرح تجهیزات و امکانات
- معرفی تیم مدیریت و مشاوران حرفه‌ای

# نمونه ای از ماموریت و چشم‌انداز سازمان

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.



# ایده تجاری در صنایع پیشرفته

- ایده تجاری نقطه مرکزی و شالوده یک برنامه کسب و کار است. بدون داشتن یک ایده تجاری مشخص، برنامه کسب و کار تبدیل به صفحاتی از اعداد و ارقام فاقد جذابیت برای سرمایه گذاران می شود.
- تجربه نشان داده است بسیاری از کارآفرینان در ایران به ایده تجاری بسیار کم بها می دهند و بیشتر بر روی ظاهر برنامه کسب و کار متمرکز می شوند.

# (۱) خلاصه مدیریتی (Executive Summary)

• توصیف فرصت: اگر فقط زمان بسیار کوتاهی برای توصیف ایده کسب و کار خود برای یک سرمایه گذار برجسته فرصت داشته باشید چه نکاتی از طرح خود را بیان می کنید؟

➤ فرصتی که برای ایجاد سود مشاهده کرده اید چیست؟

➤ چرا یک فرصت سودآور محسوب می شود؟

➤ فرصت سودآوری را در پاسخ به چه نیازی در بازار یافته اید؟

# خلاصه مدیریتی

- توصیف ایده: ایده خود را بطور مختصر توضیح دهید.
- راه حل های پیشنهادی شما برای استفاده از فرصت چیست؟
- شرحی مختصر از محصول یا خدمت خود را برای ارائه به مشتریان بالقوه ارائه دهید.
- مشتریان اصلی محصول شما چه گروههایی هستند؟
- استفاده از محصول یا خدمت شما چه ارزشی برای مصرف کنندگان ایجاد می کند؟
- کاربرد محصول یا خدمت شما چیست؟
- نوآوری محصول یا خدمت شما و تفاوت آن با نمونه های مشابه با جایگزین داخلی و خارجی چیست؟
- بهبود در سرعت، هزینه و کیفیت ارائه خدمات قبلی
- نقش فناوری های جدید و تغییرات و تاثیرات آن در رابطه با ایده تجاری

## خلاصه مدیریتی

- ارزشهای بنیادی: هر موسسه خود را مقید به رعایت برخی از اصول، باورها و ارزشها می داند که بر برنامه ها و عملیات او تاثیر می گذارد و معمولاً ریشه در آرمانها و تفکرات ایجاد کنندگان آن دارد.

ارزشهای بنیادی شرکت شما چه خواهد بود؟

ملاک تمایز بین ارزش های بنیادی و غیر از آن چیست؟

این ارزشها مقدمه طراحی و تدوین منشور اخلاقی است.

## خلاصه مدیریتی

- چشم انداز و اهداف: اگر همه چیز همانطور که مطلوب شماست پیش برود، ۵ سال آینده فعالیت شما در چه موقعیتی قرار دارد؟
  - شرکت شما تا آن زمان به چه موفقیت ها و دستاوردهایی دست یافته است؟ به طور کلی ایده ال شما از آینده دور شرکتتان چیست؟
  - اهداف شما برای سال اول و سه سال آینده چه هستند؟
  - اهداف خود را در قالب شاخص هایی از قبیل تعداد مشتریان ، میزان سود ، سهم از بازار ، تعداد و تنوع محصول یا خدمت تولیدی و ... ذکر نمایید.

# خلاصه مدیریتی

- استراتژی و بازار:

- تخمین شما از تعداد مشتریان بالقوه و بالفعل محصول یا خدمت خود در حال و آینده چیست؟
- چگونه وارد بازار خواهید شد و جذب مشتری خواهید نمود؟
- موانع ورود شما به بازار کدامند و چگونه آنها را برطرف می کنید؟
- به چه روش هایی در آمد کسب خواهید کرد؟
- استراتژی های اصلی شما برای رسیدن به اهداف تعیین شده چیست؟
- با اجرای استراتژی های خود چه سهمی از بازار را کسب خواهید کرد؟

# خلاصه مدیریتی

- گروه کاری:

➤ سوابق کاری ، هیئت مدیره (در صورت هویت شرکتی) و اعضای اصلی گروه کاری خود را بیان کنید.

➤ آیا شما افراد مناسبی برای به موفقیت رساندن کسب و کارتان هستید؟

➤ نقاط قوت و توانایی های گروه خود را توصیف کنید.

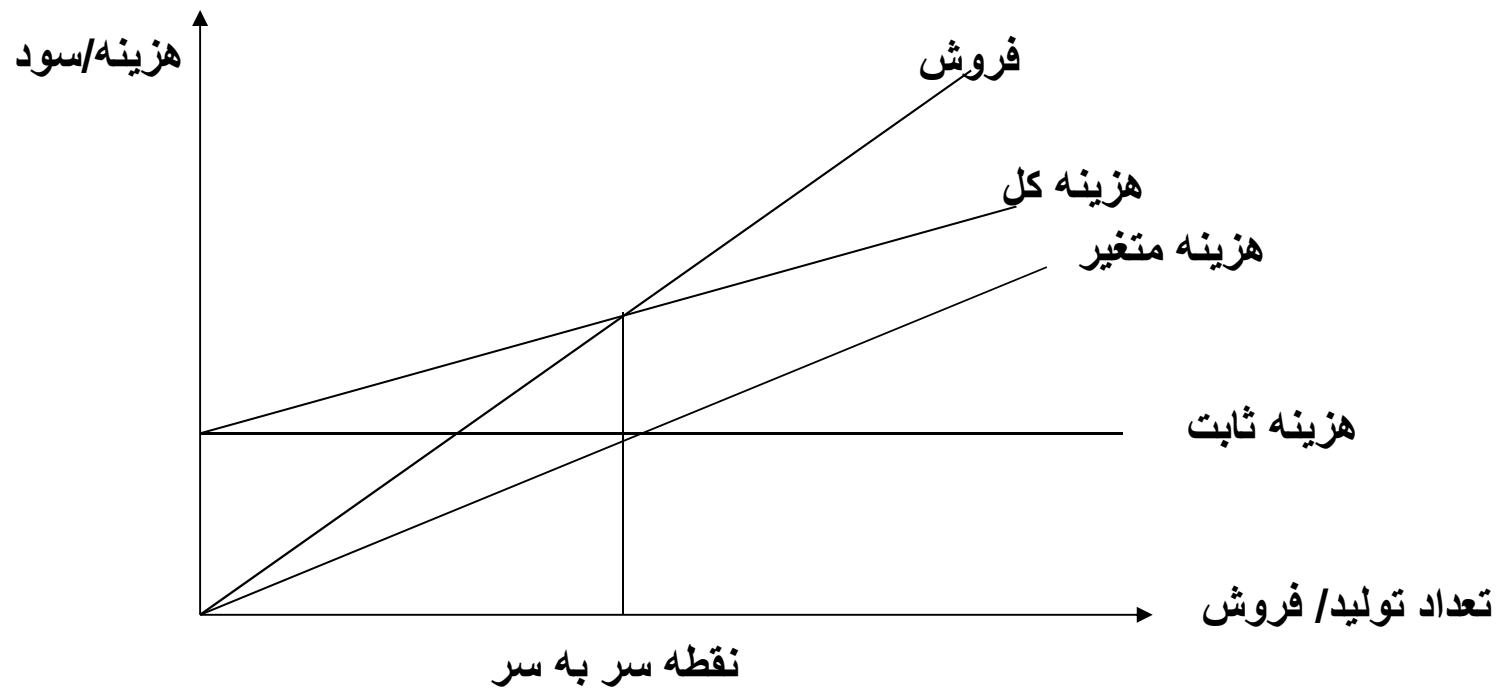
➤ اگر گروه شما کاملاً تکمیل نشده است ، تخصص ها و مهارت هایی را که نیاز دارید به طور مختصر توضیح دهید.

## خلاصه مدیریتی

- توصیف مالی:

- میزان سرمایه گذاری مورد نیاز چقدر است؟
- پیش بینی میزان فروش محصول یا خدمت به چه میزان است؟
- پیشنهاد می شود پیش بینی سود خود را در قالب شاخص نقطه سربه سر طرح بیان کنید.





## ۲) توصیف کسب و کار

- چه نامی را برای کسب و کار خود برگزیدید؟
- علت انتخاب نام مورد نظر برای شرکت شما چیست؟
- مالکیت کسب و کار
- زمان شروع کسب و کار چه موقع است؟
- عملیات کسب و کار (تمام وقت، پاره وقت، ساعات کاری) به چه صورت است؟
- محل؟
- اطلاعات برای تماس (تلفن، فکس، ایمیل، وب سایت)
- مشاوران کسب و کار شما چه کسانی هستند؟

## بخش دوم: توصیف کسب و کار نام کسب و کار

- انتخاب عنوان خشکشویی نفیس به این جهت است که چنین اسمی ضمن ارائه تصویری خوب از کسب و کار در ذهن افراد در بیش از ۲۰۰۰ خشکشویی بررسی شده وجود نداشته لذا برای ثبت آن در اتحادیه و اداره ثبت شرکتها با مشکل کمتری روبرو خواهیم بود که می تواند مقدمه ای برای گسترش این نام در سطح کشور باشد.

## بخش دوم: توصیف کسب و کار مالکیت

- خشکشویی نفیس با مالکیت شخصی در محدوده جغرافیایی شهرک قائم تهران و با سرمایه گذاری موسسان تشکیل و اداره می گردد . برای راه اندازی به مجوزهایی از سوی اتحادیه خشکشویی های تهران و اداره بهداشت و اداره آگاهی و اماکن نیاز است که با سابقه کاری و تخصص موسسان دریافت جواز در کمتر از دو ماه صورت می گیرد .

نام و نام خانوادگی	میزان تحصیلات	سابقه کار مرتبط	میزان سهام	مسئولیت در کارگاه
محمد	ابتدایی	۵۰ سال	٪۱۰	ناظر کیفی
محمد رضا	کارشناسی ارشد	۲۰ سال	٪۸۰	مدیر
محمد جواد	کارشناسی ارشد	۱۰ سال	٪۱۰	مدیر اجرایی

## بخش دوم: توصیف کسب و کار زمان شروع کسب و کار:

- یکسال است که این تصمیم گرفته شده اما به جهت تامین مالی و تحقیقات مکان یابی و تحلیل هزینه منفعت در نقاط مختلف شهر مدت یک ماه است که پیگیری آن جدیت بیشتری پیدا کرده و به دنبال فراهم نمودن مقدمات دریافت مجوز هستیم.

## بخش دوم: توصیف کسب و کار عملیات کسب و کار:

- عملیات کسب و کار به صورت دو شیفت و سه گروه 6 ساعته و بصورت یکسره اداره می گردد. در این دو شیفت سه بار (یا بیشتر) عملیات شستشو صورت گرفته و کارهای شسته شده برای اتوکشی در شیفت بعدی آماده می شود. بنابراین می توان این وعده را به مشتریان داد که شستشو و اطوی البسه ظرف 6 ساعت صورت گرفته و تحویل خواهد شد.

## بخش دوم: توصیف کسب و کار محل:

- یک واحد تجاری 80 متری در شهرک قائم است که دوخشکشویی دیگر در آن مستقر است.
- تلفن:-

- تلفن ارتباط مستقیم با

[zareyekta@yahoo.com](mailto:zareyekta@yahoo.com)

مدیر

سایت: [nafislaundry.com](http://nafislaundry.com)

## بخش دوم: توصیف کسب و کار مشاوران:

- مشاور مالیاتی : مهندس حسن شفقت - کارشناس ارشد و ممیز دارایی
- مشاور بازاریابی : مشاوران سازمان مدیریت صنعتی



# توصیف کسب و کار

- محصولات عمده، بازار و مشتریان
- در این بخش بدون آنکه وارد جزئیات بشوید بایستی بطور خلاصه موارد زیر را توضیح دهد :
- مهمترین محصول و یا خدمت کسب و کار شما چیست؟
  - موارد مصرف و کاربرد محصول یا خدمت کسب و کار شما چیست؟
  - خصوصیات و ویژگی‌های بارز و نوآورانه محصول یا خدمت کسب و کار شما چیست؟
  - بازارهای موجود و مورد نظر کسب و کار شما چیست؟
  - اندازه بازارهای هدف و قابلیت بالقوه رشد آنها چیست؟
  - سهم فعلی و آتی شما از بازار چیست؟
  - مشتریان شما کدام گروه هستند؟
  - نقاط قوت و ضعف عمده محصول و خدمت شما در مقایسه با محصول و خدمت رقیب چیست؟

## ۳) تحلیل بازار و ارزیابی ریسک

۱. مرور صنعت:

➤ تغییرات اجتماعی، تغییرات تکنولوژیک، تغییرات سیاسی یا

قانونی، تغییرات جمعیتی، تغییرات اقتصادی (قدرت خرید، مالیات، نرخ

سود جذاب و...)، تغییرات محیطی (دسترسی به مواد اولیه، آلودگی

محیط زیست، آب و هوا و...)

➤ موانع ورود به این صنعت چیست؟

➤ هزینه های ورود به بازار زیاد است یا کم؟

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک مرور صنعت

## تغییرات اجتماعی:

- افزایش فعالیت خانمها در خارج از منزل و کسب درآمد سبب افزایش قدرت خرید خانوارها و کمبود وقت در انجام نیازهای روزمره شده و گرایش به گرفتن خدمات اینچنینی روندی صعودی به خود خواهد گرفت.

## تغییرات جمعیتی:

- ساخت و ساز در تهران نه تنها متوقف نمی شود بلکه متراکم تر خواهد شد و متعاقب آن جمعیت مناطق مختلف افزایش می یابد .
  - ترکیب سنی منطقه اگر چه جوان است اما تاثیر چندانی بر بازار خشکشویی نمی گذارد .
  - منطقه مورد نظر اکثراً " افرادی اداری بوده و نیازمند داشتن وضعیتی مناسب از لحاظ ظاهر می باشند.
- “پس همه موارد فوق نیاز به خدمات ما را افزایش می دهد”

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک مرور صنعت

## تغییرات اقتصادی:

- مشتریان این واحد کسب و کار اکثراً " نظامی با حقوق متوسط بوده که متناسب با تورم افزایش حقوق هر ساله را خواهند داشت و در هزینه هایشان نسبت به این کار تغییر محسوسی بوجود نخواهد آمد اما شهرکهای اطراف ترکیب جمعیتی با درآمد متوسط به بالا دارند و بازار بالقوه مناسبی در ۶ ماه آینده پیش بینی می شود.

## موانع ورود:

- ۲۱۸۳ واحد خدماتی این رشته از کسب و کار در کل استان تهران وجود دارد. وارد شدن در این خدمت از آنجایی که نیاز به تجربه کافی و آشنایی با پارچه های متفاوت و نحوه شستشو و اطوی آنها دارد مشکل است و مهمترین مشکل کمبود کارگر ماهر در این زمینه است.

## ۳) تحلیل بازار و ارزیابی ریسک

### ۲. محصول / خدمات:

- محصول یا خدمت با خصوصیات منحصر بفرد شما چیست؟ (امروزه قیمت کم و کیفیت بالا مزیت محسوب نمی شود)
- ارزش افزوده مشتری نهایی شما چیست؟ یا او بابت چه چیزی حاضر است به شما پول بدهد؟
- شما چه کاری را متفاوت با بازار موجود انجام می دهید؟
- قبلاً، این محصول چگونه در بازار نمود پیدا کرده است؟

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک خدمات

## خدمات:

- ارائه خدمات خشکشویی، سفید شویی و اتوکشی با کیفیت بالا و قیمت مناسب از وظایف ماست اما انجام فعالیت های فوق به همراه سرویس رایگان در جمع آوری و بازگرداندن البسه در دو نوبت صبح و بعداز ظهر از ویژگی های منحصر بفرد خشکشویی نفیس است.

## ارزش افزوده:

- خشکشویی نفیس با به حداقل رساندن هزینه فرصت و کاهش چشمگیر هزینه های آب ، برق و انرژی سبب ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان خود می گردد.

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک محصول/خدمات

- از آنجا که مشتری اغلب احساسی را می خرد که کالا یا خدمات ما به آنها ارائه می کند ، ما به این شکل عکس یا توصیفی از خدمات خود به او ارائه می دهیم:
- خدمات ما برای هر مشتری ویژه خود اوست ، منحصر بفرد با بهترین کیفیت ، مناسب ترین قیمت و با بیشترین سرعت.

## ۳) تحلیل بازار و ارزیابی ریسک

- ۳. بازار هدف:
  - ▶ جمعیت شناسی مشتریان: (سن، درآمد، جنس، ازدواج، شغل، منطقه، سبک زندگی، تنوع خرید و...)
  - ✓ جمعیت شناختی (جوانان، بازنشسته‌ها، زنان و ...)
  - ✓ اقتصادی (طبقه متوسط، ثروتمندان، کارمندان دولت و ...)
  - ✓ جغرافیایی
  - ✓ الگوی خرید (صنعتی، مصرف کننده نهایی)
  - ✓ حساسیت‌های خرید (ملاحظات ویژه در هنگام خرید: نوشتار بدون قند)
- ▶ روانشناسی مشتریان: (محصول شما چه نیازی در این شیوه زندگی را بر می کند؟)
- ▶ آیا این بازار رو به انحطاط است یا ثابت و یا در حال رشد؟
- ▶ اندازه بازار هدف چقدر است؟ چه سهمی از این بازار در ۶ ماه آتی و چه سهمی را در ۵ سال آینده تصاحب می کنید؟



# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک هدف گیری بازار

جمعیت شناسی مشتریان:

- محدوده سنی مشتریان : معمولاً" از ۱۶ سال به بالاست.
- درآمد ماهیانه: بین ۳۵۰ تا ۷۵۰ هزار تومان .
- منطقه: شهرک قائم.
- طبقه اجتماعی: متوسط به بالا .

روانشناسی مشتریان:

- افرادی ساده پوش جدیداً" با گرایش به تنوع و مد
- مهمترین عاملی که در نظر می گیرند قیمت ، کیفیت و سرویس مناسب است.
- این بازار بازاری رو به رشد در این منطقه است.

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک

## هدف گیری بازار

اندازه بازار هدف:

- اندازه بازار ۳۰۰۰ مشتری است که با متوسط هرکدام ۲ واحد کار مجموعاً ۶۰۰۰ واحد کار بصورت بالقوه وجود دارد.
- توان ما در ارائه خدمات به مشتری در دو شیفت و سه گروه کاری ۴۰۰ واحد کار است ، یعنی سهم ما از بازار هدف ۶/۵% است.
- اگر رشد ۱۲% در بازار در ۳ سال آینده وجود داشته باشد به این معنی است که بازار هدف شامل ۴۲۱۵ مشتری با ۸۴۳۰ واحد کار خواهد بود.
- اگر رشد ۳۰% را در فعالیت خود داشته باشیم سهم ما از بازار با ۸۸۰ واحد کار در روز حدود ۱۰/۵% خواهد شد.

## ۳) تحلیل بازار و ارزیابی ریسک

### ۴. تحلیل رقابتی:

- رقبای مستقیم (ساعات کار، سالهای فعالیت، توصیف محصولات و خدمات)
- نمای مشتریان: مشتریان رقبا، محصولات را از کجا خریداری می کنند (آن لاین، از توزیع کنندگان، خرده فروش ها و ...)
- قیمت گذاری، بازاریابی، تبلیغات، نقاط ضعف و قوت آنها چیست؟
- رقبای غیر مستقیم: خصوصیات آنها چیست و چرا مشتریان می خواهند که خرید از محصولات شما را جایگزین آنها کنند و بالعکس؟

# تحلیل رقبا

- رقبای اصلی ما در بازارهای مختلف چه کسانی هستند
- مزیت‌های شرکت شما نسبت به سایر رقبا چیست
- قوت و ضعف‌های رقبا
- مقایسه موقعیت شرکت در مقابل رقبا
- از رقابت‌های قبلی چه می‌توان آموخت
- راهبرد و نحوه برخورد با رقبا

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک تحلیل رقابتی

## رقبای مستقیم:

- در این منطقه با حدود ۶۰۰۰ خانوار ۳ خشکشویی وجود دارد که هر یک می توانند رقیبی برای خشکشویی نفیس باشد.
- از آنجا که زمان کاری رقا حدود ۱۰ تا ۱۲ ساعت در روز است و فعالیت کاری ما ۱۸ ساعت است نقطه قوتی برای ما و نقطه ضعف رقا محسوب می شود. (تعطیلی روزهای تعطیل)
- ارائه خدمات رایگان نیز از نقاط قوت ما و نقاط ضعف رقا محسوب می شود.
- سرعت عمل در ارائه خدمات در کمتر از یک روز نیز از ویژگی های فوق برخوردار است.

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک تحلیل رقابتی

## رقبای مستقیم:

- در این منطقه با حدود ۶۰۰۰ خانوار ۳ خشکشویی وجود دارد که هر یک می توانند رقیبی برای خشکشویی نفیس باشد.
- از آنجا که زمان کاری رقا حدود ۱۰ تا ۱۲ ساعت در روز است و فعالیت کاری ما 14 ساعت است نقطه قوتی برای ما و نقطه ضعف رقا محسوب می شود. (تعطیلی روزهای تعطیل)
- ارائه خدمات رایگان نیز از نقاط قوت ما و نقاط ضعف رقا محسوب می شود.
- سرعت عمل در ارائه خدمات در کمتر از یک روز نیز از ویژگی های فوق برخوردار است.

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک تحلیل رقابتی

رقبای غیر مستقیم:

- شرکتها و فروشگاههای تولید کننده ماشین آلات لباسشویی چند کاره با ویژگی های منحصر بفرد از رقبای غیر مستقیم محسوب می شوند ، اما این محدوده جغرافیایی (شهرک) برای خرید چنین ماشین آلاتی تعلق می کنند.

## ۳) تحلیل بازار و ارزیابی ریسک

ارزیابی ریسک:

- از وارد شدن در چه زمینه هایی باید پرهیز نمود؟
- وارد شدن به این مباحث چه صدماتی ممکن است به کسب و کار شما وارد کند؟
- به نظرتان مسائل سیاسی مرتبط با کسب و کارتتان چیست؟
- اگر حمایت سرمایه گذاران قطع شود یا دچار نوسان، برای ادامه فعالیت ها چه برنامه ای را پیشنهاد می کنید؟
- برو کراسی چه تاثیری بر روند فعالیت شما دارد؟
- به نظر شما چه عواملی ممکن است منجر به عدم موفقیت کسب و کارتتان شود؟



# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک

## ارزیابی ریسک

- از آنجا که حضور واحد دیگری در این محدوده برای ما تهدید محسوب می شود ، ارائه خدمات با کیفیت و حفظ قیمت و ارائه سرویس مناسب می تواند همواره مشتریانی وفادار به مشتریان ما اضافه کند.

- همچنانکه نبود رقیب در این منطقه فرصت محسوب می شود بصورت بالقوه تهدید است چرا که نیاز به این خدمات و عدم توانایی در پاسخگویی به این نیاز رقا را به فعالیت در این منطقه ترقیب می کند

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک

## ارزیابی ریسک

- ما در صدد سرمایه گذاری سود حاصله از فعالیت های خود در سایر خدماتی هستیم که مشتریان به آن نیاز دارند و ما آن را به خدمات خشکشویی محدود نمی کنیم. لذا پیش بینی می شود تغییرات سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی و ... تاثیر چندانی نمی تواند بر روند کار ما داشته باشد. چرا که فعالیتها می توانند با یکدیگر از نظر سود و سرمایه همپوشانی داشته باشند.

# ۳) تحلیل بازار و ارزیابی ریسک

۵. ترکیب بازاریابی

۱- توسعه

۲- محل

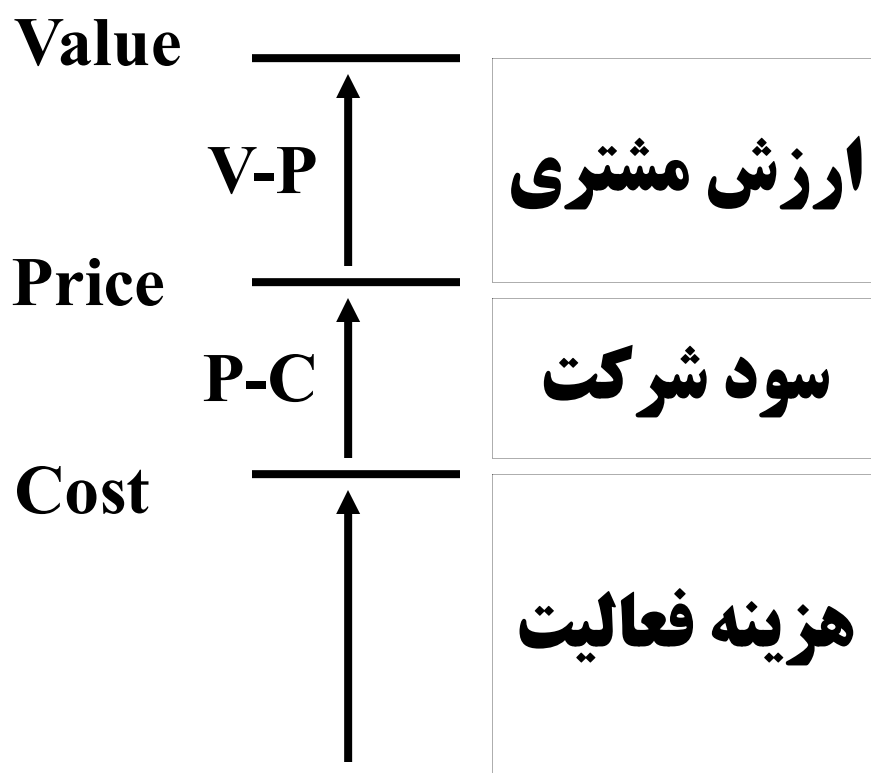
۳- قیمت

۴- محصول

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک ترکیب بازاریابی

- فروش و بازاریابی بر پایه فرد به فرد با تمرکز بر کسب وفاداری مشتریان دائمی قرار خواهد داشت. (پست) (مشکل ایجاد شد)
- ارائه اشتراک از طریق حضور در محل کار یا زندگی مشتریان و وبسایت (جواب نداد)
- ارائه خدمات رایگان به مناسبت های مختلف ملی و مذهبی
- ارائه تخفیف ۵ درصدی به ازاء هر ارجاع ، حداکثر تا ۵۰% (اصلاح شد)

# ممیزی داخلی: ارزش مشتری و ارزش شرکت



V: ارزش تولیدشده برای مشتری

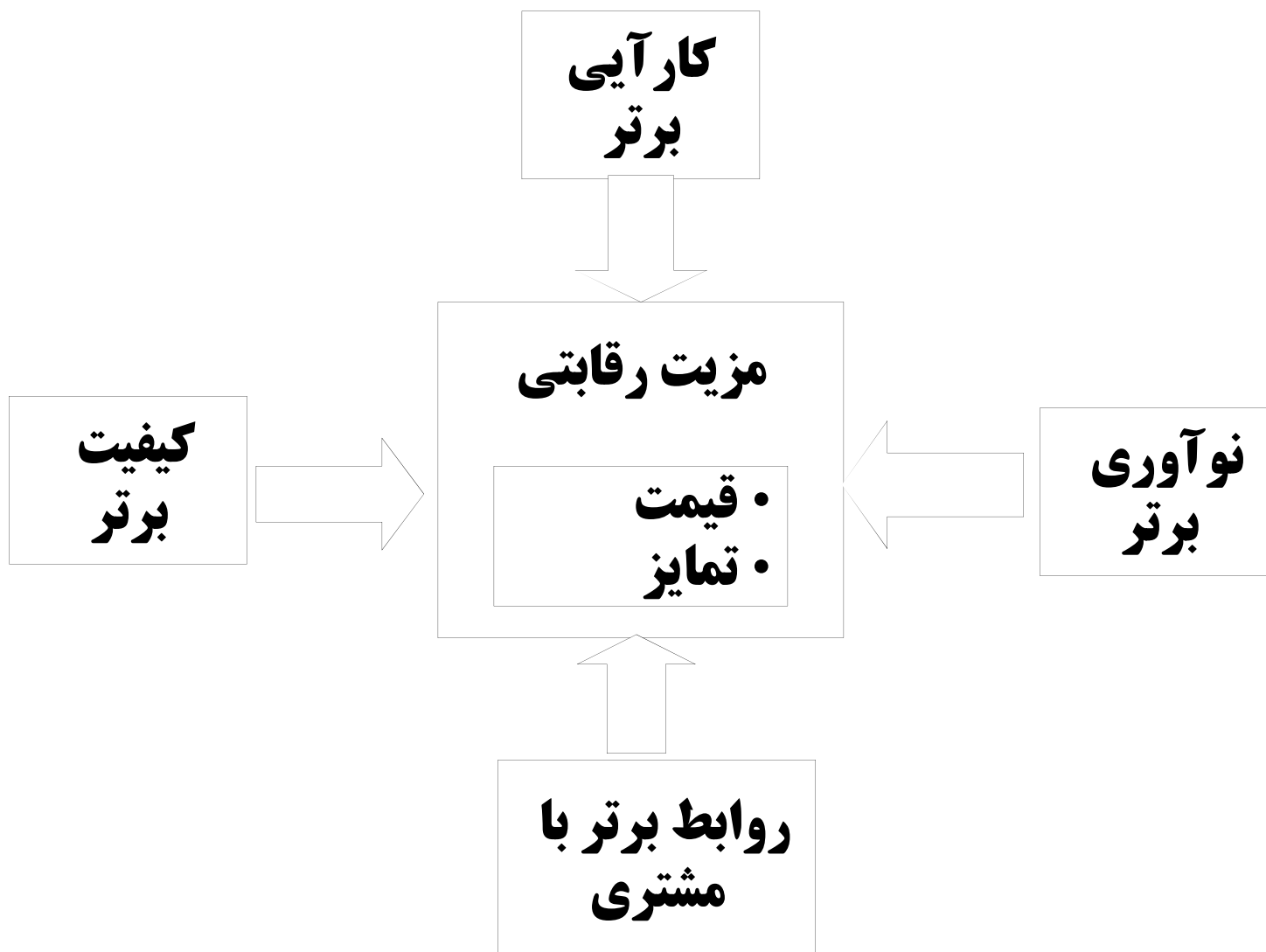
P: قیمت ارائه محصول

C: قیمت تمام شده

V-P: ارزش مشتری

P-C: سود شرکت

# چگونه می توان به مزیت رقابتی دست یافت؟



## راهبرد قیمت گذاری

- تحلیل نقطه سر به سر (Breakeven Analysis)
- قیمت بازار محور (Market Pull)
- قیمت گذاری بر پایه قیمت تمام شده (Cost Push)
- قیمت گذاری بوتیک و قیمت گذاری حراجی

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک استراتژی قیمت گذاری [کارمستقیم روی محصول]

برای قیمت گذاری خدمات البسه ، بیشتر روی پیراهن و شلوار که بیشترین مراجعات مربوط به آن است تمرکز می کنیم:

- اتوی شلوار متوسط ۲/۵ دقیقه به طول می انجامد
- اتوی پیراهن متوسط ۲ دقیقه به طول می انجامد
- شستشوی پیراهن و شلوار با خشک کردن آنها با توجه به دستگاههای مورد نظر، متوسط ۱/۵ ساعت برای ۴۰ واحد به طول می انجامد.
- با ۱۶ ساعت کار مفید برای اتوی ۴۰۰ واحد کافیسیت و همزمان می توان کار شستشو را به انجام رساند
- ۱۶ ساعت کار مفید برای مدیر داخلی نیز مکمل فعالیتهای کارگاه است
- لذا اگر برای هر ساعت حضور افراد ۱۵۰۰۰ ریال در نظر بگیریم هزینه متغیر مربوط به کارگر هر واحد از البسه ۱۲۰۰ ریال خواهد شد



# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک استراتژی قیمت گذاری [هزینه مواد]

- هزینه ۳۰۰۰ لیتر آب در روز به قیمت ۲۷ ریال = ۸۱۰۰ ریال
- هزینه برق ۲۰ کیلو وات در روز به قیمت ۳۴۰ ریال = ۶۸۰۰ ریال
- هزینه گاز ۳۵ متر مکعب در روز به قیمت ۲۱۰ ریال = ۷۳۵۰ ریال
- هزینه پودر لباسشویی روزانه یک واحد ۳۵۰۰ ریال = ۳۵۰۰ ریال
- هزینه ۳ لیتر پر کلر اتیلن به ازاء لیتری ۳۰۰۰۰ ریال = ۹۰۰۰۰ ریال
- سایر هزینه های مصرفی روزانه = ۲۰۰۰۰ ریال
- مجموع هزینه مواد و سربار در روز = ۱۳۵۷۵۰ ریال پس هزینه مواد مستقیم و سربار برای هر واحد کار ۳۴۰ ریال می شود که با هزینه کار مستقیم برای هر واحد مبلغ ۱۵۴۰ ریال می شود.

# بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک استراتژی قیمت گذاری [نقطه سر به سر]

$$Q = F / (p - v) \bullet$$

$$10000000 / 12000 + 1540 = 840 + 1540 = 2380 \bullet$$

- ۲۳۸۰ قیمت فروش در نقطه ۴۰۰ واحد است در حالیکه ارائه خدمات با نرخ اتحادیه یعنی متوسط ۴۵۰۰ ریال برای هر واحد تعداد در نقطه سر به سر ۴۷۱۶ واحد کار در ماه و یا به عبارتی ۱۵۸ واحد کار در روز می باشد. (با نرخ قبلی اتحادیه)

اکنون وضعیت متفاوت است

# **بخش سوم: تحلیل بازار و ارزیابی ریسک استراتژی قیمت گذاری**

- **محل انتخاب شده اکثراً " نظامی یا نظامی باز نشسته می باشند ، که هزینه خشکشویی از هزینه های قطعی برایشان محسوب نمی شود.**
- **با توجه به وضعیت مالی و محیط انتخاب شده برای کار، قیمت گذاری بر اساس نرخ اتحادیه مناسب می باشد.**

## ۴) تیم مدیریت و نیروی انسانی

ثابت کنید که شرکت شما نیروی انسانی مورد نیاز برای موفقیت را دارد.

- چه کسی مدیر کلیدی است و سابقه او چیست؟
- سایر سرمایه گذاران و سهامداران چه کسانی هستند؟
- هیات مدیره و گروه مشاوران شامل چه کسانی هستند؟
- چه کسانی مشاوران حرفه ای شما هستند؟ (حقوقدان، مالی و...)

## بخش چهارم: منابع انسانی

- مدیر اصلی : محمد رضا زارع یکتا می باشد که رزومه کاری و فعالیت های اجرایی ایشان و سایر سهامداران به پیوست می باشد.

نام و نام خانوادگی	سن	میزان تجربه کاری	میزان تحصیلات	فعالیت شغلی
رضا اکبری	۶۰	۴۰	دیپلم	پرس کاری
پرویز داغستانی	۵۵	۳	لیسانس	عملیات شستشو و سرویس
عابدین اسکندر زاده	۳۵	۱۵	دیپلم	سرویس
فاطمه نبطیه	۲۸	۷	فوق دیپلم	پاسخگویی به تلفن و کنترل سایت و حسابداری

## ۵) برنامه اجرایی

- وضعیت فعلی توسعه محصول / خدمات چیست؟
- تاریخ پایان توسعه چه موقعی پیشنهاد میشود؟
- شرکت چه موانعی را باید پشت سر بگذارد؟
- چه فعالیت های خاصی باید انجام شود؟
- چه کسی بیرون از شرکت باید درگیر کار شود؟
- چگونه دارایی های اختصاصی شرکت و اطلاعات یا تکنولوژی یا مزایای رقابتی را حفظ می کنید؟

## ۵) برنامه اجرایی

- در حال حاضر اقدامات لازم برای مستقر شدن در مکان مورد نظر صورت گرفته و سفارش ماشین آلات داده شده است.
- با کارکنان در نظر گرفته شده مذاکرات مقدماتی انجام شده و از ابتدای تیرماه آماده کار و حضور تمام وقت می باشند (ماشین آلات)
- متن بروشور در حال اصلاحات تکمیلی و برای هدایای تبلیغاتی در حال مشاوره گرفتن و بررسی نهایی هستیم (به موقع حاضر نشد)
- با بعضی متخصصین طراحی سایت رایزنی شده و مطالب مورد نیاز در حال جمع آوری است. از طرفی دامین و هاست نیز خریداری گردیده است.

## ۵) برنامه اجرایی

- سفارش یک بشکه ۲۲۰ لیتری مواد پر کلر اتیلن داده شده است
- خانم نبطیه و آقای داغستانی از روز اول تیرماه برای ارائه بروشور معرفی و تهیه فایل مشتری به تک تک منازل مستقر در شهرک مراجعه کرده و فعالیت مزبور را به انجام می رسانند
- با تقسیم بندی منطقه مورد نظر به دو محدوده هر روز در یک محدوده و در دو نوبت صبح و بعداز ظهر به جمع آوری و تحویل البسه می پردازیم.
- در مرحله اول فعالیت ساعت کاری از ۸ صبح تا ۹ شب می باشد
- کار شستشو ۴ بار در روز و اظو بطور مداوم صورت خواهد گرفت



## ۵) برنامه اجرایی

- تامین کنندگان را لیست کنید. آنها را از ۱ تا ۵ نمره دهید  
۵ برای مطمئن ترین. از تخفیف های تجاری و قیمت  
گذاری آنها به اندازه کافی خبر بگیرید.

تامین کننده	اطمینان ۱-۵	قیمت	شرایط تخفیف
۱- رضا خیاط	۳	متوسط	--
۲- عزیز ارمنی	۵	بالا	--
۳-			
...			

## ۵) برنامه اجرایی

- روش تولید شما چیست؟ فرایند تولیدتان چیست؟
- لیستی از هزینه های مربوط به این فرایندها را آماده کنید. لیست شامل هزینه های مستقیم و سربار می باشد.
- تحقیقات و توسعه مورد نیاز چه هستند؟ برنامه زمانی و هزینه های مربوطه کدامند؟
- نیازمندی های شما به تجهیزات، کارخانه و تسهیلات انبارداری چیست؟ هزینه تخمینی مربوط به اینها چقدر است؟
- آیا در حال حاضر یا آینده، علامت تجاری یا مالکیت معنوی از هیچکدام از محصولات یا خدمات خواهید داشت؟ توضیح دهید.

# راهبرد کاهش خطرپذیری عملیات

۱. خطرپذیری از دست دادن سرمایه
۲. خطرپذیری لو رفتن فناوری
۳. خطرپذیری ورود رقبای جدید داخلی و خارجی
۴. خطرپذیری از دست دادن پرسنل کلیدی
۵. ریسکهای حاصل از تغییرات تکنولوژی

## ۶) برنامه مالی (بخش کمی برنامه کسب و کار)

- پیش‌بینی صورت جریان نقدی
- پیش‌بینی صورت حساب سود و زیان
- پیش‌بینی ترازنامه
- منابع و محل هزینه منابع مالی

# ترازنامه (Balance Sheet)

## • سمت چپ

– بدهی‌های جاری

– بدهی‌های بلندمدت

– حقوق صاحبان سهام

## • سمت راست

– دارایی‌های جاری

– دارایی‌های ثابت

– سایر دارایی‌ها

# صورت جریان نقدی (Cash Flow Statement)

- منابع جریان نقدی
  - درآمدهای ناشی از فروش
  - وام‌های بانکی
  - آورده سهام‌داران
- مصارف جریان نقدی
  - هزینه‌های راه‌اندازی
  - هزینه‌های جاری
  - سایر دارایی‌ها

# منابع تامین سرمایه

- آورده موسسین
- سرمایه گذاری سرمایه گذاران
- وام های بانکی
- پیش فروش
- فروش سهام و اوراق بهادار
- خرید قسطی (پرداخت با تاخیر)

# نسبت های مورد استفاده در کسب و کار

بدهیهای جاری / داراییهای جاری = نسبت جاری

بدهیهای جاری / موجودی (کالا و مواد) - داراییهای جاری = نسبت سریع

فروش / ۳۶۵ \* حسابهای دریافتی = گردش حسابهای دریافتی

هزینه کالاهای به فروش رفته / ۳۶۵ \* حسابهای پرداختی = گردش حسابهای پرداختی

کل دارائیهها / سود خالص = نرخ برگشت دارائیهها

کل حقوق صاحبان سهام / سود خالص = نرخ برگشت حقوق صاحبان سهام

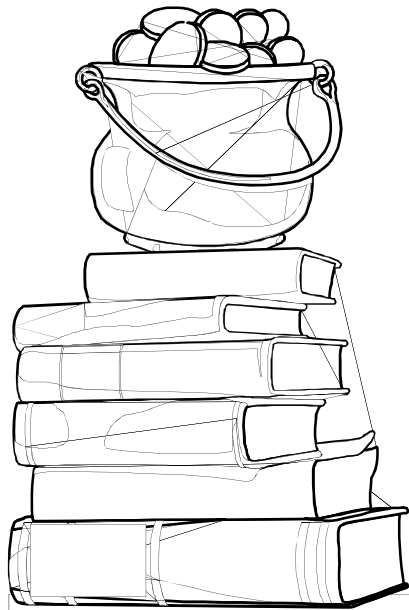
کل بدهیها / کل دارائیهها = نسبت کل دارائیهها به کل بدهیها

هزینه های بهره / سود عملیاتی = نسبت پوشش بهره

فروش خالص / سود خالص = حاشیه سود خالص



# 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.

# ضمیمه: فرضیات مالی

- نرخ ارز

- نرخ سود بانکی (بهره)

- نرخ تورم

- نرخ رشد اقتصادی کشور

- حجم سرمایه گذاری های دولت

- قوانین اقتصادی

- دستمزد پرسنل

# نکاتی که در ارائه کردن برنامه کسب و کار باید توجه کرد

- افراد موفق معمولاً قدرت ارائه بالایی دارند
  - دقیق و سر اصل مطلب
  - آمادگی برای مذاکره
  - از نمودار و جدول به اندازه کافی استفاده کنید
- پرهیز کنید از:

- ارائه مطلب بدون آمادگی قبلی
- اعداد خیلی عجیب و غیر قابل دفاع
- استفاده بیش از حد از فناوری

# خصوصیات یک برنامه کسب و کار

- چشم انداز دارد ولی منطقی
- به لحاظ مالی مطمئن ولی انعطاف پذیر
- برای امروز نوشته می شود ولی سه تا پنج سال آینده را نیز در برداشته باشد
- یک برنامه رسمی ولی به سادگی قابل خواندن
- خلاقانه ولی از اصول پیروی می کند

## ۲۵ نکته که یک طرح باید داشته باشد

۱. خلاصه، مستقیم و دارای جزئیات
۲. سریعاً سر اصل موضوع برود
۳. سریعاً به نتیجه اشاره نماید
۴. فوراً بیان نماید که کسب و کار ارائه شده چه خواهد بود
۵. فوراً بیان نماید که از چه مدل کسب و کاری درآمدزایی می شود
۶. بر روی مشتریان متمرکز شود
۷. ویژگی ممتاز شرکت را بیان نماید
۸. الزامات را به روشنی بیان نماید

## ادامه...

۱. واقع بینانه باشد
۲. فراموش نشود که با این برنامه کسب و کاربر روی آینده شرکت سرمایه گذاری می شود
۳. اهداف بلندمدت را برای ۳ تا ۵ سال بیان نماید
۴. سه تا چهار راهبرد اصلی را بیان نماید
۵. بر روی مدل فروش و کانال های توزیع متمرکز شود
۶. تا حد امکان راهبرد کسب و کار الکترونیکی را بیان نماید
۷. برنامه واقع بینانه ولی هیجان انگیز و آینده نگر تهیه شود

## ادامه...

۱. راهبردها با تاکتیک‌های عملی پشتیبانی شود
۲. برنامه‌ها با داده‌های واقعی بازار ملموس شود
۳. بر روی خطرپذیری‌های کار به صورت عینی بحث شود
۴. به این سوال که مشتری چرا باید کالا را از شما بخرد پاسخ داده شود
۵. موانع ورود برای دیگران را شناسایی شود
۶. خواننده برنامه نسبت به موفقیت طرح قانع شود

## ادامه...

۱. میزان نیاز به منابع مالی به درستی بیان شود
۲. روش مصرف منابع مالی در پروژه به خوبی بیان شود
۳. به روشنی راهبرد خروج شرکت بیان شود
۴. فرمت‌های برنامه کسب و کار استاندارد و پذیرفته شده رعایت شود
۵. 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 ننمایید
- ▶ تحقیق عینی در مورد مشتریان را فراموش ننمایید
- ▶ درآمدهایی که می‌دانید محقق نخواهد شد در برنامه نیاورید
- ▶ بودجه‌های خیلی جزئی در برنامه نیاورید
- ▶ ادعاهای غیر قابل باور در برنامه نیاورید

# ۱۵ نکته‌ای که از آنها باید پرهیز شود

- فراموش نکنید که آن چیزی که برنامه ارائه شده را متمایز می‌کند:
  - مدیریت با تجربه
  - بازارهای بزرگ و رو به رشد
  - مدل‌های تجاری و کانال‌های توزیع مطمئن
  - تاکتیک‌های رشد فروش تجربه شده
  - فناوری نوآورانه

# ۱۵ نکته‌ای که از آن‌ها باید پرهیز شود

- همه چیز را فرض نگیرید
- فراموش نکنید که خواننده شما چه چیزی می‌خواهد
- 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 ارزش‌گذاری ننمایید
- کپی کامل اسناد فنی را در برنامه کسب و کار قرار ندهید

# 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.

# ارزیاب های طرح کسب و کار

- طرحهای کسب و کار معمولاً توسط کمیته های مخصوص، ارزیابی می شوند
  - کمیته ها متشکل از افراد است
  - کمیته ها سعی می کنند که منصف باشند و مسایل فنی را ارزیابی کنند
- در عمل شما باید به این نکته توجه کنید که
  - طرح کسب و کار ممکن است توسط افراد تصمیم گیری خوانده شود که دیدی از زمینه تحقیقی و فنی کار شما ندارند
  - افرادی که به این زمینه تحقیقاتی توجهی ندارند
  - افرادی که وقت کافی برای مطالعه طرح ندارند
  - در بسیاری موارد به دنبال دلیل کوچکی برای رد طرح کسب و کار می گردند

# آدرس نمونه‌های برنامه کسب و کار

[www.sba.gov/starting/wideindexbusplan.html](http://www.sba.gov/starting/wideindexbusplan.html)

[www.bplans.com](http://www.bplans.com)

[www.businessplans.org/MootCorp.html](http://www.businessplans.org/MootCorp.html)

[www.state.nj.us/njbiz/s\\_step1\\_sample.shtml](http://www.state.nj.us/njbiz/s_step1_sample.shtml)

[www.sb.gov.bc.ca/smallbus/workshop/download/sampl  
ebp.html](http://www.sb.gov.bc.ca/smallbus/workshop/download/sampl<br/>ebp.html)

## معرفی کتاب



۱- راهنمای تهیه طرح کسب و کار

پدید آورنده: مسعود شفیعی

● انتشارات: موسسه خدمات فرهنگی رسا

● چاپ: اول - تهران - ۱۳۸۳

۲- نوشتن طرح تجاری در ۳۰ دقیقه

پدید آورنده: برایان فینج (گروه مترجمان)

● انتشارات: موسسه فرهنگی و هنری نگاه فردا

● چاپ: سوم - تهران - ۱۳۸۰

## معرفی کتاب

۳- آشنایی با اصول، مفاهیم و روشهای تدوین طرح تجاری

بر مبنای استانداردهای ISO

مؤلف: علی خوش دهقان

• انتشارات: شرکت مشاورین کیفیت ساز

• چاپ: اول- تهران- ۱۳۷۹

۴- طرح تجاری یک صفحه ای

پدید آورنده: جیم هوران (ترجمه دکتر سید علیرضا فیض بخش)

• انتشارات: باران

• چاپ: اول- تهران- ۱۳۸۱