



طرح ریزی کسب و کار

مؤلفان:

دکتر نتم شیرخدايي

دکتر کریم کیا کجوری

دکتر فروغ رود در نژاد

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۴	پیش گفتار
۱۷	فصل اول: برنامه کسب و کار، اهداف، ضرورت، مخاطبان
۱۸	مقدمه
۱۸	کسب و کارهای کوچک و متوسط
۱۹	فضای کسب و کار در ایران
۲۱	برنامه ریزی و ضرورت آن
۲۲	برنامه کسب و کار چیست
۲۵	چرا برنامه کسب و کار می نویسیم؟
۲۷	انواع برنامه کسب و کار
۳۰	سرمایه گذاران از برنامه کسب و کار چه استفاده ای می کنند؟
۳۱	مدیران از برنامه کسب و کار چه استفاده ای میکنند؟
۳۲	استفاده بهینه از برنامه کسب و کار
۳۳	دلایل شکست برنامه های کسب و کار
۳۴	پروژه برنامه کسب و کار
۳۵	جمع آوری داده
۳۶	تجزیه و تحلیل اولیه داده ها
۳۶	اجزای برنامه کسب و کار و نحوه کارکرد هر کدام در برنامه کسب و کار
۳۹	نتیجه گیری
۳۹	سوالات کلیدی فصل
۴۱	فصل دوم: ایده کسب و کار
۴۲	مقدمه
۴۲	ضعف در شناخت و توصیف ایده کسب و کار
۴۳	فرصت کارآفرینانه
۴۳	مدل کسب و کار
۴۵	اهداف استراتژیک
۴۶	چشم انداز
۴۷	ماموریت
۴۸	زنجیره ارزش
۵۳	اهداف شرکت

۵۳	تجزیه و تحلیل رقابتی و برنامه کسب و کار
۵۶	استراتژی رشد
۵۶	نتیجه گیری
۵۷	سوالات کلیدی فصل
۵۹	فصل سوم: مقدمات برنامه کسب و کار
۶۰	مقدمه
۶۰	جلد
۶۰	خلاصه اجزای
۶۳	هدف کسب و کار
۶۴	نکات مهم و برجسته
۶۴	نیازهای مالی
۶۴	پیشینه و سابقه فعالیت
۶۵	محصولات عمده، بازار و مشتریان
۶۵	محل استقرار و ساختمان ها
۶۵	اطلاعات مهم و کلیدی
۶۶	شکل حقوقی، مالکیتی و مدیریتی
۶۶	تاریخچه توسعه و روند عملکرد گذشته
۶۷	چشم انداز، مأموریت و استراتژی کسب و کار
۶۷	فهرست مطالب
۶۷	توصیف صنعت
۷۰	نتیجه گیری
۷۱	سوالات کلیدی فصل
۷۳	فصل چهارم: رقبا، برنامه ریزی بازار و فروش
۷۴	مقدمه
۷۴	نیازها و خواسته ها
۷۴	برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و استراتژی بازاریابی
۷۵	دپارتمان بازاریابی
۷۶	فرآیند بازاریابی و گام های آن
۷۶	تجزیه و تحلیل محیط در بازاریابی
۷۷	به دست آوردن اطلاعات بازار

۷۸	چگونه بازار خود را پیدا کنید؟
۷۹	تشبیه موقعیت
۷۹	استراتژی ها و روش های رقابتی
۸۰	محتوای برنامه بازاریابی
۸۲	مدیریت بازاریابی
۸۳	بازار
۸۴	رقابت
۸۵	نیازهای بازار
۸۵	رشد و ثبات بازار
۸۶	تقسیم بازار و تعیین بازار هدف
۸۶	محصولات خدمات
۸۹	چرخه عمر محصول
۹۰	تحقیق و توسعه و اصلاح محصول
۹۳	استراتژی بازار هدف
۹۳	استراتژی محصول/خدمت
۹۶	استراتژی قیمت گذاری
۹۹	شناسایی و بخش بندی مشتریان هدف
۹۹	انواع مشتری
۱۰۰	ویژگی های جمعیت شناختی مشتریان
۱۰۰	استراتژی فروش
۱۰۱	برنامه فروش
۱۰۴	پیش بینی فروش
۱۰۴	تخمین نیازهای کل بازار
۱۰۵	روش های پیش بینی فروش
۱۰۶	تعیین و توصیف ساختار قیمت گذاری
۱۰۷	تبلیغات و ترفیع فروش
۱۰۹	راهبرد ارتباطات بازاریابی (ترفیع)
۱۱۴	حفظ مشتریان
۱۱۴	توزیع
۱۱۴	استراتژی توزیع
۱۱۸	هزینه های توزیع
۱۱۹	خدمات رسانی

۱۲۰	 خدمات پس از فروش
۱۲۱	 ترویج
۱۲۱	 انعطاف پذیری ترویج
۱۲۲	 کاهش قیمت
۱۲۳	 ارزیابی و کنترل فرآیند بازاریابی
۱۲۴	 مهارت های بازاریابی برای مدیریت رشد
۱۲۴	 درک کردن و گوش دادن به مشتری
۱۲۵	 ساختن برند
۱۲۶	 نتیجه گیری
۱۲۷	 سوالات کالای فصل
۱۲۹	 فصل پنجم: مدیریت تولید و عملیات
۱۳۰	 مقدمه
۱۳۰	 تصمیم گیری
۱۳۱	 طراحی سیستم تولید
۱۳۱	 مدیریت تولید و عملیات
۱۳۳	 برنامه ریزی ظرفیت
۱۳۳	 برنامه های بلندمدت تولید
۱۳۴	 برنامه های میان مدت تولید (تجمیعی)
۱۳۴	 برنامه های کوتاه مدت یا زمان بندی
۱۳۴	 برنامه ریزی عملیات
۱۳۵	 استراتژی عملیات
۱۳۵	 دامنه عملیات
۱۳۶	 عملیات جاری
۱۳۷	 پیش بینی تقاضا
۱۳۸	 چهارچوب قانونی و عوامل اجتماعی و محیطی
۱۳۸	 اخذ مجوزهای لازم
۱۳۹	 مکان یابی سیستم های عملیاتی و تعیین محل کارخانه
۱۴۲	 طراحی نحوه استقرار ماشین آلات
۱۴۲	 نحوه استقرار براساس فرآیند تولید
۱۴۲	 نحوه استقرار براساس نوع تولید یا خدمت
۱۴۲	 نحوه استقرار در حالت ثابت

۱۴۳	نگهداری و تعمیرات.....
۱۴۳	مطالعه کار (حرکت سنجی و زمان سنجی).....
۱۴۵	مدیریت و کنترل موجودی.....
۱۴۷	برنامه ریزی مواد.....
۱۴۷	برنامه ریزی تفصیلی تولید.....
۱۴۷	لیست مواد و قطعات.....
۱۴۸	صورت موجودی انبار.....
۱۴۹	تأمین مواد و ملزومات از بیرون.....
۱۴۹	فرایند سفارش دهی و کنترل موجودی.....
۱۴۹	روش های تعیین میزان سفارش یا ساخت.....
۱۵۱	برنامه ریزی پروژه.....
۱۵۱	مدل های کنترل و برنامه ریزی پروژه.....
۱۵۳	مدیریت پروژه.....
۱۵۴	سیستم اطلاعات مدیریت پروژه.....
۱۵۵	کنترل کیفیت و خط مشی کیفیت.....
۱۵۶	دوایر کنترل کیفیت.....
۱۵۶	برنامه بهبود کیفیت.....
۱۵۷	اطلاعات شکایت مشتری.....
۱۵۷	مدیریت کیفیت فراگیر.....
۱۵۹	لجستیک و مدیریت آن.....
۱۶۱	مدیریت زنجیره تأمین.....
۱۶۲	عرضه چابک و عرضه ناب و توالی آنها.....
۱۶۲	نتیجه گیری.....
۱۶۳	سوالات کلیدی فصل.....
۱۶۵	فصل ششم: برنامه ریزی منابع انسانی.....
۱۶۶	مقدمه.....
۱۶۶	قدرت تیم.....
۱۶۸	حفظ انسجام تیم کسب و کار.....
۱۷۲	فرآیند مدیریت منابع انسانی.....
۱۷۳	تاثیر اهداف بر ایجاد کار.....
۱۷۵	تجزیه و تحلیل شغل.....

۱۷۶	طراحی مشاغل
۱۷۷	فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی
۱۸۰	تدوین راهبرد برای تأمین منابع انسانی
۱۸۰	فرآیند کارمندیابی
۱۸۰	انتخاب
۱۸۱	توجیه و راهنمایی
۱۸۱	حرکت
۱۸۲	ترک خدمت و انفصال
۱۸۲	برنامه ریزی کارکنان
۱۸۲	دست‌رأعمال‌هایی برای بهبود تعهد کارکنان
۱۸۳	بهبود محیط کاری
۱۸۳	ارتقاء حقوق و ستمزد
۱۸۳	برنامه آموزش
۱۸۶	تیم مدیریتی
۱۸۸	نیروی کار
۱۸۸	هیات مشاوران، هیات مدیران، شورای استرژیک، اعضای خارجی
۱۹۰	هیئت مدیره
۱۹۱	اعضای خارجی کسب و کار
۱۹۴	ملاحظات جبران خدمات
۱۹۵	شکل قانونی
۱۹۷	ساختار سازمانی
۱۹۷	ایجاد ساختار سازمانی براساس فرآیندها
۱۹۹	سیستم‌های گزارش دهی مدیریت
۲۰۱	نکته‌ای کلیدی که باید در نظر داشته باشید
۲۰۳	نتیجه‌گیری
۲۰۳	سوالات کلیدی فصل
۲۰۵	فصل هفتم: برنامه مالی
۲۰۶	مقدمه
۲۰۶	منابع تأمین مالی طرح‌های کارآفرینانه
۲۰۶	منابع خصوصی تأمین مالی
۲۰۷	منابع داخلی تأمین مالی
۲۰۸	منابع تأمین مالی از طریق سرمایه (حقوق صاحبان سهام)

۲۱۰	منابع تأمین مالی از طریق بدهی (استقراض)
۲۱۲	انواع اعتبارات بانک های تجاری
۲۱۲	خطهای اعتباری و اعتبارات اسنادی
۲۱۲	وام دهندگان به پشتوانه دارایی (وام رهنی)
۲۱۲	اعتبار تجاری
۲۱۲	عرضه کنندگان تجهیزات
۲۱۳	شرکت های تأمین مالی تجاری
۲۱۳	مؤسسات وام و پس انداز
۲۱۳	وام های کوتاه مدت
۲۱۳	وام های بلند مدت
۲۱۳	انواع تسهیلات اعتباری بانک های ایران
۲۱۷	مدیریت مالی
۲۱۸	سوابق عملکرد مالی
۲۱۸	سیستم داده های مالی
۲۲۲	تأمین مالی
۲۲۷	چک لیست ایجاد بخش مالی
۲۲۸	برآورد سرمایه واحد کاری و منابع سرمایه
۲۲۸	تجزیه و تحلیل توسعه اقتصادی شرکت
۲۲۹	بیانیه درآمد
۲۳۱	تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر
۲۳۲	برآورد فروش
۲۳۲	قیمت تمام شده یک واحد از محصول
۲۳۳	سازماندهی صورتحساب های مالی
۲۳۴	تدوین صورتحساب سود و زیان
۲۳۴	صورتحساب سود و زیان اثبات شده
۲۳۴	تدوین بیانیه جریان نقد
۲۳۶	تدوین ترازنامه
۲۳۷	رازهایی درباره چگونگی درخواست منابع مالی
۲۳۸	تدوین استراتژی بازپرداخت
۲۳۹	نتیجه گیری
۲۳۹	سوالات کلیدی فصل

۲۴۱	فصل هشتم: مخاطرات مهم، ضمیمه
۲۴۲	مقدمه
۲۴۲	ریسک
۲۴۳	تمایل بازار و پتانسیل رشد
۲۴۳	اقدامات رقبا و مقابله به مثل
۲۴۳	هزینه و زمان توسعه
۲۴۴	هزینه های عملیاتی
۲۴۴	مخاطرات محیطی
۲۴۵	در دسترس بودن و زمان بندی دسترسی به منابع مالی
۲۴۶	گرفتن های قانونی
۲۴۶	توسعه آبی شرکت
۲۴۷	برنامه ریزی فروش
۲۴۹	برنامه ریزی هزینه
۲۵۲	مدیریت ریسک
۲۵۲	بازپرداخت و استراتژی خروج
۲۵۲	ضمیمه
۲۵۳	برنامه کسب و کار و کسب و کار آنلاین
۲۵۳	چه چیز برای سرمایه گذران مهم است؟
۲۵۶	کاندیداهای ایده آل از نظر سرمایه گذاران مخاطره پذیر
۲۵۷	نحوه ارائه برنامه کسب و کار و ارائه شفاهی
۲۵۹	نتیجه گیری
۲۵۹	سوالات کلیدی فصل
۲۶۰	منابع

فهرست جداول، نمودارها، اشکال و فرمول ها

۳۴	شکل (۱-۱). مراحل پروژه برنامه کسب و کار
۴۵	شکل (۱-۲). مدل کسب و کار
۴۸	شکل (۲-۲). زنجیره ارزش پورتر
۶۲	شکل (۱-۳). منابع اطلاعاتی خلاصه اجرایی
۶۳	نمودار (۲-۳). محتوای خلاصه مدیریتی
۸۹	شکل (۱-۴). منحنی چرخه عمر محصول
۹۱	شکل (۲-۴). رابطه بخش تحقیق و توسعه با سایر حوزه های زنجیره ارزش

۹۶	شکل (۳-۴): منحنی پخش محصول
۱۱۱	شکل (۴-۴): ارتباطات بازاریابی
۱۴۳	شکل (۱-۵): طراحی نحوه استقرار ماشین آلات به شیوه استقرار در حالت ثابت
۱۴۵	شکل (۲-۵): منحنی یادگیری
۱۴۸	شکل (۳-۵): قطعات تشکیل دهنده محصول A و D
۱۹۸	شکل (۱-۶): ساختار سازمانی فرآیندی
۱۹۸	شکل (۲-۶): مثالی از سازمان وظیفه ای
۱۹۹	شکل (۳-۶): ساختار سازمان بخشی
۲۱۸	شکل (۱-۷): اطلاعات اولیه مورد نیاز برای برنامه ریزی مالی
۲۲۰	شکل (۱-۷): ارتباط بین اجزای برنامه و ترازنامه، بیلان جریان نقد و بیلان درآمد
۲۴۵	شکل (۱-۸): گروه های مخاطره های مختلف
۹۲	نمودار (۱-۴): نگاه کل پروژه های تحقیق و توسعه
۹۷	نمودار (۲-۴): دوره های سبب قیمت و سهم بازار
۱۵۲	نمودار (۱-۵): مثالی از سرمایه گذاری
۲۰۰	نمودار (۱-۶): تفاوت در هزینه محصولات مختلف
۲۰۰	نمودار (۲-۶): تفاوت در هزینه محصولات مختلف در آینده
۲۲۵	نمودار (۱-۷): پیش بینی هزینه ها و درآمدی شرکت Hocke
۲۳۱	نمودار (۲-۷): نقطه سربه سر
۱۹	جدول (۱-۱): شاخص های تشخیص SMEs از صنایع بزرگ در اتحادیه اروپا
۸۰	جدول (۱-۴): مسیر نوعی برای فعالیت های فروش
۸۱	جدول (۲-۴): موارد اصلی مورد نیاز برنامه بازاریابی
۹۴	جدول (۳-۴): تجزیه و تحلیل اهمیت
۱۰۲	جدول (۴-۴): جدول نمونه برای موارد ثبت شده مربوط به فروش
۱۰۳	جدول (۵-۴): برنامه مشتری
۱۱۲	جدول (۶-۴): استفاده از رسانه های تبلیغاتی راهبردی
۱۲۴	جدول (۷-۴): کنترل فرآیند بازاریابی
۱۳۳	جدول (۱-۵): جدول نمونه برای موارد ثبت شده مربوط به برنامه ریزی تولید
۱۵۰	جدول (۲-۵): جدول نیاز
۱۵۰	جدول (۳-۵): جدول تعیین میزان سفارش یا ساخت براساس نیاز هر دوره
۱۵۱	جدول (۴-۵): تعیین میزان سفارش یا ساخت به روش دوره ای
۲۲۲	جدول (۱-۷): کاربرد هزینه کالاهای فروخته شده
۲۲۸	جدول (۲-۷): برآورد سرمایه واحد کاری و منابع سرمایه

۲۳۰	جدول (۳-۷). بیانیه درآمد
۲۴۸	جدول (۱-۸). تخمین فروش
۲۵۰	جدول (۲-۸). برنامه ریزی هزینه های مواد اولیه
۲۵۱	جدول (۳-۸). برنامه ریزی هزینه های کارکنان
۱۰۴	فرمول (۱-۴). فرمول فروش کل سالیانه
۱۰۵	فرمول (۲-۴). فرمول تخمین سهم بازار
۱۰۵	فرمول (۳-۴). فرمول به دست آوردن سهم بازار
۱۰۵	فرمول (۴-۴). فرمول به دست آوردن سهم بازار با اثربخشی متفاوت هزینه های بازاریابی
۱۴۴	فرمول (۱-۵). زمان نرمال
۲۳۱	فرمول (۱-۷). محاسبه نقطه سر به سر
۲۵۵	فرمول (۱-۸). فرمول نسبت سرمایه
۲۵۶	فرمول (۲-۸). فرمول نسبت بدهی
۲۵۶	فرمول (۳-۸). فرمول کل گردش مالی موسسه
۲۵۶	فرمول (۴-۸). فرمول نرخ سرمایه گذاری
۲۵۶	فرمول (۵-۸). فرمول بازده سرمایه گذاری

باسمه تعالی

اشتغال و بیکاری، از جمله موضوعات اساسی در اقتصاد کشورها محسوب می شود، به گونه ای که افزایش اشتغال و به تبع آن ؛ کاهش بیکاری، یکی از شاخص های توسعه یافتگی جوامع تلقی می شود. با توجه به اینکه، توسعه کسب و کار نیازمند داشتن مهارت در طرح ریزی کسب و کار می باشد، بر این باورم انجام برنامه ریزی لازم، سرلوحه ایجاد و توسعه کسب و کار خواهد بود. مولفین در این کتاب کوشیده اند تا با ساختار و سرفصل های مناسب، اطلاعات مفیدی برای چگونگی طرح ریزی کسب و کار برای مخاطبان خود به ویژه دانشجویان عزیز مطرح نمایند.

پرفسور محمود یحیی زاده فر