

طرح کسب و کار

مترجمین:

دکتر مجتبی پورسلیمی

عضوهینت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

ناهید سالار باباخانی

سرشناسه	:	استاتلی، ریچارد، ۱۹۵۵ - م.
عنوان و نام پدیدآور	:	طرح کسب و کار / آئوسنده ریچارد استوتلی؛ مترجمین مجتبی پورسلیمی، ناهید سالار باباخانی.
مشخصات نشر	:	مشهد: انتشارات مرندیز،
مشخصات ظاهری	:	۴۴۰ ص: جدول، نمودار.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۱۰۶-۳۸۴-۸
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبا
یادداشت	:	عنوان اصلی:
یادداشت	:	2002.entrepreneurs ,2nd ed, plan : the fast-track to intelligent business planning for executives and The definitive business
موضوع	:	کتابنامه
شناسه افه	:	برنامه ریزی سازمانی
شناسه افزوده	:	پورسلیمی، مجتبی، ۱۳۴۲ - مترجم
رده بندی کنگره	:	سالارباباخانی، ناهید، ۱۳۷۱ - مترجم
رده بندی دیویی	:	۱۳۹۴ ۴ط۴۴۴/۲۱۳۰۴۳
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۰۵۲۱



نشر مرندیز

دفتر انتشارات: مشهد، خیابان آبکوه ۷ - دانشسرای شمالی ۸ - شماره ۹۰

تلفن: ۰۵۱-۳۷۲۷۴۷۶۵ دورنگار: ۰۵۱-۳۷۲۵۱۳۰۲

www.marandiz.com

طرح کسب و کار

مترجمین: دکتر مجتبی پورسلیمی - ناهید سالار باباخانی

ویراستار: زهرا دارابی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۶

چاپ: دقت

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۷۵۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۰۶-۳۸۴-۸

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۳
مقدمه.....	۱۵

فصل اول این کتاب درباره‌ی چیست؟

این داستان را شنیداید که.....	۱۹
چه کسانی باید این کتاب را سرزنش کنند؟.....	۲۲
طرح به‌عنوان ابزاری مختصر یا جامع؟.....	۲۵
چرا نگرانی؟.....	۲۷
کلیدهای عملیاتی برای برنامه شما.....	۲۹
۱- به‌عنوان سندی رسمی.....	۲۹
۲- تأمین سرمایه.....	۲۹
۳- اعطای مجوزها.....	۳۰
۴- مدیریت عملیاتی.....	۳۱
مخاطبان هدف شما.....	۳۱
ده قدم تا یک طرح کسب‌وکار موفق.....	۳۲
دو پله دیگر برای عملی کردن برنامه.....	۳۳
طرح را روی کاغذ بیاورید.....	۳۵
ده مرحله.....	۳۵
چند صفحه باشد؟.....	۳۷
به مشاوران اعتماد نکنید!.....	۳۸
چه کسی طرح کسب‌وکار را می‌نویسد؟.....	۴۰
چگونه از این کتاب استفاده کنیم؟.....	۴۱

فصل دوم یک ارائه‌ی موفق

۱. یک ارتباط کوتاه.....	۴۵
-------------------------	----

۴۶	۲. نرم افزارهای کامپیوتر
۴۸	طرح را زیبا طراحی کنید
۵۰	اولین قدم‌ها در قالب‌بندی طرح
۵۴	یک طرح کلی تدوین کنید
۵۴	اندازه صفحه
۶۱	مرجع
۶۱	تعاریف

فصل سوم بر کار مسلط شوید

۶۷	چرا؟
۶۹	وقتی نمی‌خواهید یک ماهی بزرگ باشید!
۷۱	اگر چندین تجارت را برای انجام دارید چه بکنید؟
۷۳	فهرست مطالب
۷۶	خلاصه اجرایی
۸۰	نتیجه‌گیری
۸۰	مسئولیت‌ها و جدول زمانی
۸۳	تحلیل نقاط قوت و ضعف - شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها
۸۵	حالا چه کنیم؟

فصل چهارم خرد را شناسید

۸۹	تعیین وضعیت موجود
۹۰	از میانی آغاز کنید
۹۱	هدف اصلی
۹۴	آیا شما رؤیایی فکر کرده‌اید؟
۹۵	دیدگاه‌ها ← می‌خواهید چگونه به یاد آورده شوید؟
۹۷	مأموریت ← اکنون می‌خواهید چه بکنید؟
۹۷	مثالی از مأموریت فروشگاه پیتزای یخ‌زده
۹۷	ارزشها و فلسفه
۱۰۰	چگونه به اینجا رسیدهاید؟
۱۰۱	ترفندهایی برای راضی کردن بانکداران
۱۰۵	نردبان ارزشی و سازمان شما
۱۰۶	بخش‌های کوچک بهتر مدیریت میشوند
۱۰۷	چیزهای مهم برای مدیریتی قوی

۱۰۸	سازمان دهی کسب و کار
۱۰۸	سرپرستان
۱۰۹	مدیران کل
۱۱۳	دیگر کارکنان صفی
۱۱۳	حمایتهای مدیریت
۱۱۳	گسترش شغلی، آموزشی و
۱۱۳	زیربنای کسب و کار
۱۱۴	کالاها و خدمات
۱۱۶	شایستگیهای ذاتی و درونی
۱۱۸	قدم بعدی

فصل پنجم اطراف خود را بشناسید

۱۲۱	برای شما یا در مقابل شما
۱۲۳	قدمهای بعدی
۱۲۴	جمع آوری اطلاعات
۱۲۴	نگاهی به فایل های خود بیندار
۱۲۴	گوش کنید
۱۲۷	نگاه کنید
۱۲۸	تحقیقات دیگر
۱۲۹	درک جهان در سطح وسیع
۱۳۱	مردم
۱۳۲	اقتصاد
۱۳۲	دولت و سیاست
۱۳۳	گروه های فشار
۱۳۴	جهانی سازی
۱۳۴	فناوری و اینترنت
۱۳۵	شرکای تجاری
۱۳۵	عرضه کنندگان
۱۳۶	کانال های بازار
۱۳۶	واسطه ها
۱۳۸	بازار - چیزی که برای آن می جنگید
۱۳۸	مشتریان شما چه کسانی هستند؟

۱۳۹	بخش‌بندی بازار
۱۴۱	آیا پول و منابع خود را در جای درستی خرج می‌کنید؟
۱۴۳	تخمین تقاضای کل: چقدر فروش می‌توانیم داشته باشیم؟
۱۴۴	صنعت - چیزی که در برابر آن ایستاده‌اید
۱۴۵	رقبا
۱۵۰	مزیت‌های رقابتی
۱۵۴	حالا راجع به آن بنویسید
۱۵۶	شرکت کنید

فصل ششم هستی طرح شما

۱۵۹	استراتژی و برنامه عملیاتی
۱۶۰	استراتژی چیست؟
۱۶۱	استراتژی در عمل
۱۶۳	استراتژی پورتفولیو، چه به شما می‌گوید داشته باشید؟
۱۶۷	استراتژی‌های تجاری که شما را به اهداف می‌رساند
۱۶۸	واقع‌گرا باشید
۱۷۲	به کار بیندیشید
۱۷۴	بازی‌هایی که مردم انجام می‌دهند
۱۷۵	استراتژی‌هایی برای مدیران قسمت‌ها
۱۷۹	استراتژی‌های تحقیق و توسعه
۱۸۱	استراتژی تولید
۱۸۳	استراتژی‌های بازاریابی و فروش
۱۸۳	آیا می‌توانید قیمت‌ها را افزایش دهید یا باید آن را کاهش دهید؟
۱۸۴	۱- تقاضا کشش‌پذیر است (منعطف)
۱۸۴	۲- تقاضا کشش‌ناپذیر است (تقریباً ثابت)
۱۸۵	استراتژی‌هایی برای رهبری و خدمات پشتیبانی
۱۸۶	تأمین منابع
۱۸۶	اهداف استراتژیک
۱۸۹	مستندسازی استراتژی
۱۸۹	تدوین یک برنامه عملیاتی
۱۹۱	برنامه عملیاتی کلی است
۱۹۱	تکنیک PERT

۱۹۱	تکنیک CPA
۱۹۱	نمودار شبکه‌ای
۱۹۲	نمودار gantt
۱۹۳	مسیر اصلی
۱۹۵	سریع‌ترین و کندترین زمان اتمام
۱۹۵	تاریخ شروع و پایان برای هر فعالیت
۱۹۵	آن را مفیدتر و کاربردی‌تر کنید
۱۹۷	مستندسازی طرح عملیاتی
۱۹۷	به‌سوی آینده

فصل هفتم دربارۀ شماره‌گذاری‌ها

۲۰۲	زمان صحبت کردن را به آن رسیده است
۲۰۳	دیدنی متفاوت از اعداد و ارقام
۲۰۷	حسابداران چگونه صحبت می‌کنند
۲۱۰	چه کسی به چه کسی بدهک است؟
۲۱۳	برنامه‌ریزی افق‌های آینده
۲۱۵	یک ماه چقدر است؟
۲۱۷	نگاه به گذشته
۲۱۹	چه می‌شود اگر
۲۲۰	ابزارهای نرم‌افزاری
۲۲۲	تکنیک‌های صفحه گسترده

فصل هشتم دستیابی به سود ناخالص

۲۲۷	نفس بکشید
۲۳۰	پیش‌بینی مقدار فروش
۲۳۱	دوره‌ها، چرخه‌ها و فصل‌ها
۲۳۴	تصویر بزرگ - اقتصاد
۲۳۵	روشن نمودن برخی روابط - شاخص‌های هدایت‌کننده
۲۳۷	پیش‌بینی‌های اقتصادی
۲۳۹	تقاضای صنعت و محصول
۲۴۰	چرخه‌ی عمر محصول
۲۴۳	این کار واقعاً ساده است!

۲۴۷	هزینه‌های فروش
۲۴۷	هزینه‌ی مواد اولیه
۲۵۱	هزینه‌های تولید (خرید)
۲۵۱	حساب‌های تولید، بازرگانی و عملیاتی
۲۵۲	وقتی هزینه‌ها متفاوت هستند
۲۵۳	ارزش‌گذاری دارایی‌ها

فصل نهم دستیابی به سود خالص

۲۶۱	پول‌ها کجا می‌روند؟
۲۶۳	مخارج اصل و کل
۲۶۳	هزینه‌ی کل به هست و چه نیست؟
۲۶۳	کدام ارزشمندتر است
۲۶۵	تصمیم‌گیری ارزش‌گذاری
۲۶۶	موجودی کلی که می‌خواهید
۲۷۱	حسابداری دارایی‌های ثابت
۲۷۶	مخارج عملیاتی
۲۷۶	آن را به قسمت‌های کوچک‌تر تقسیم کنید
۲۷۷	هزینه‌های کارکنان
۲۷۸	هزینه‌های مربوط به غیر کارکنان
۲۷۸	تا چه حد جزئیات لازم است؟
۲۸۱	دوباره استهلاک
۲۸۱	تغییرات با نرخ یکنواخت
۲۹۱	دیگر مخارج و درآمدها

فصل دهم سرمایه‌گذاری تجاری

۲۹۸	مکانیزم ترازنامه و جریان وجوه نقد
۳۰۱	عناوین ترازنامه
۳۰۶	دارایی‌های جاری
۳۰۹	بدهی‌های بلندمدت
۳۰۹	حقوق صاحبان سهام
۳۱۶	به چه میزان پول نقد احتیاج دارید؟
۳۱۹	استفاده از منابع اضافی

۳۱۹	آن را سرمایه پذیر کنید
۳۲۲	انتخاب بدهی از سرمایه
۳۲۳	تأمین سرمایه
۳۲۹	ارزش کار چقدر است؟
۳۳۰	بر روی موفقیت قیمت بگذارید

فصل یازدهم مدیریت ریسک

۳۳۵	ریسک‌ها را مشخص کنید تا برنامه‌تان کامل شود
۳۳۶	تکنیک‌هایی برای مواجهه با خطرات
۳۳۸	معمولاً این چنان است
۳۴۰	اندازه‌گیری پراکندگی
۳۴۳	در دنیای واقعی
۳۴۷	چقدر نارگیل نیاز دارد که «روشید»
۳۴۸	یک عکس بهتر از هزار کلمه است
۳۴۹	نقطه سربه‌سر و برنامه‌ریزی ضربت
۳۵۱	احتمالات نقطه سربه‌سری
۳۵۲	آیا شما محصولاتتان را برای مبلغی کمتر از هزینه می‌فروشید؟
۳۵۶	حاشیه و نرمال
۳۶۰	مرحله دوم: تکنیک ارزش‌گذاری خود را انتخاب کنید
۳۶۳	نرخ بازده داخلی
۳۶۳	انتخاب بین دو پروژه
۳۶۶	پروژه‌های بدون کسب سود
۳۶۷	مرحله چهارم: تصمیم‌گیری

فصل دوازدهم آن را قانونی و ثبت کنید

۳۷۷	تمرکز
۳۷۹	خوانندگان طرح به دنبال چه چیزی هستند؟
۳۹۳	بستگی دارد منظورتان از بازده چه باشد؟
۳۹۵	عوامل مؤثر کلیدی در بازده سرمایه
۴۰۵	زبان بدن
۴۱۰	وجه نقد در بانک

فصل سیزدهم حالا آن را اجرایی کنید

- ۴۱۳..... زمانی برای استراحت یا؟
- ۴۳۵..... استخراج مقادیر از یک گزارش بودجه
- ۴۳۸..... دنیا را رصد کنید

پیشگفتار

برنامه‌ریزی در قلب یک مدیر خوب قرار دارد. همه ما می‌دانیم که انجام یک تغییرات غیرکاری در زندگی مان مثل تغییر یک دکور منزل می‌تواند هزینه‌بر باشد و زمان زیادی را صرف کند. هرچند به طایر نرمال در وظایف کاری مان مجبور هستیم کار را با یک حاشیه سود کوچک‌تر ولی با ضریب خطای کم و اساسی‌تر انجام دهیم. همه ما نسبت به برنامه‌ریزی به‌طور اساسی یک حس مشترک داریم. شبیه به سوار یک دوچرخه شدن و یا یک تصویر را نقاشی کردن. که همه آن‌ها مستلزم به کارگیری یک سرور از ابزار می‌باشد. در اغلب کشورها مدیران راه مشترکی را برای کارهای تخصصی جدا از هم نمی‌بینند. همچنان که ما به دکترها اجازه نمی‌دهیم که یک نسخه برای انواع بیماری‌ها بیچند و یا به یک طراح که از یک طرح مشابه برای دکورهای مکان‌های متفاوت استفاده نماید. ولی هنوز بعضی از انزله‌ها و ایران مهم سازمان‌ها اجازه می‌دهند تصمیماتی بدون هیچ آموزش مرتبط، بگیرند. حتی اگر تصمیمات این مدیران می‌تواند اثر خیلی مهمی بر فعالیت‌های همه افراد بگذارد. و لذا برای هر مدیر ضرورت دارد که نسبت به هر تصمیم، آموزش و مهارت لازم را داشته باشد. همچنان که عمل برنامه‌ریزی بخش مهمی از مدیریت است، با هر رویکرد و برنامه‌ای برای سازمان حیاتی است. ما در دوران کاری ۱۰۰ ساله همیشه سه سؤال ساده برای راهنمایی فرایند برنامه‌ریزی استفاده کرده‌ایم که برای سازمان‌های بزرگ و کوچک و یا سازمان‌های خصوصی و یا عمومی یکسان بوده است.

۱- ما کجا هستیم؟

۲- کجا می‌خواهیم باشیم؟

۳- چگونه می‌خواهیم آنجا باشیم؟

اغلب برنامه‌ها در جواب سؤال دومی خلاصه می‌شود. کجا می‌خواهیم باشیم؟ چرا برنامه‌ریزی

قلب مدیریت است؟

در این کتاب رویکرد برنامه‌ریزی برای کسب و کار است از آن جایی که هر کسب و کار شرایط خاص خود را دارد که سعی شده دارای یک چارچوبی باشد که هر کس در کسب و کار خود بتواند از آن بهره لازم را ببرد. همچنین برای دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد رشته‌های مدیریت و اقتصاد نیز می‌تواند کاربرد زیادی داشته باشد که مطالعه این کتاب به آن‌ها توصیه می‌گردد. چرا که هدف از نوشتن این کتاب این بود که مدیران و کارشناسان بنگاه‌ها چه در ابتدای تأسیس بنگاه‌هایشان و چه هنگامی که تصمیم به توسعه دارند، بتوانند از یک الگوی اقتصادی و مزجیه برخوردار باشند و چه دانشجویان محترمی که در شرف ورود به بازار کسب و کار هستند، در هر اندازه‌ای یک نمونه کاربردی و الگویی داشته باشند.