

۱۴۶۵۷۴۷



انسان و صنعت صنعتی

طراحی و تدوین

طرح کسب و کار

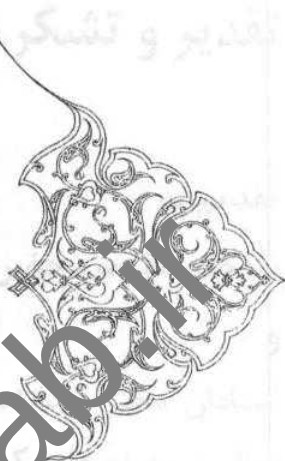
رویکردی کاربردی

دکتر مهران رضوانی

دانشیار دانشگاه تهران

ولی سلمانی

www.ketab.ir



انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۵

سرشناسه

: رضوانی، مهران، ۱۳۵۹ -

عنوان و نام پدیدآور

: طراحی و تدوین طرح کسب و کار: رویکردی کاربردی / مهران رضوانی، ولی سلمانی.

مشخصات نشر

: تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری

: ۳۴۴ ص.: مصور، جدول، نمودار.

شابک

: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۱۹-۵

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

موضوع

: برنامه ریزی سازمانی

موضوع

: Business planning

موضوع

: برنامه ریزی سازمانی -- مدیریت

موضوع

: Business planning -- Management

شناسه افزوده

: سلمانی، ولی، ۱۳۶۶ -

شناسه افزوده

: سازمان مدیریت صنعتی

شناسه افزوده

: Industrial Management Institute

رده بندی کنگره

: HD۳۰/۸/۶۰۴۰۱۲۱۵

رده بندی دیویی

: ۵۸/۴۰۱۲:

شماره کتابشناسی ملی

: ۴۵۰۹۹۶۴



سازمان اسناد و کتابخانه ملی

■ طراحی و تدوین طرح کسب و کار

■ مولفان: دکتر مهران رضوانی - ولی سلمانی

■ ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

■ ویراستار: زهرا بدلی

■ طراحی جلد و صفحه آرا: الهه توانا

■ چاپ اول: ۱۳۹۵

■ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۱۹-۵ / ISBN: 978-600-275-119-5

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، شهرک والفجر، خیابان نهم، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

۲۷۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۲۵	پیشگفتار.....
۳۹	فصل ۱: معرفی طرح کسب و کار.....
۳۰	۱-۱ مقدمه.....
۳۲	۱-۲ مفهوم و ماهیت طرح کسب و کار، مطالعات فرصت و امکان سنجی.....
۳۵	۱-۳ ارزش طرح کسب و کار.....
۳۶	۱-۴ آناتومی طرح کسب و کار.....
۳۶	۱-۴-۱ محتوای طرح کسب و کار.....
۳۸	۱-۴-۲ سؤالات مرتبط با طرح کسب و کار.....
۳۹	۱-۵ تعیین نوع طرح کسب و کار.....
۴۰	۱-۵-۱ طرح ریزی برای کسب و کار جدید.....
۴۰	۱-۵-۲ طرح ریزی برای توسعه کسب و کار.....
۴۰	۱-۵-۳ طرح ریزی برای اختیارات فرصت رشد.....
۴۱	۱-۶ فرایند طرح ریزی کسب و کار.....
۴۱	۱-۶-۱ موقعیت‌های ویژه استفاده از طرح کسب و کار.....
۴۴	۱-۶-۲ ایجاد فهرستی از اهداف.....
۴۵	۱-۶-۳ شناسایی مطالعه کنندگان هدف طرح کسب و کار و پیام‌های کلیدی.....
۴۵	۱-۶-۳-۱ مطالعه کنندگان طرح.....
۴۶	۱-۶-۳-۲ پیام طرح کسب و کار.....
۴۷	۱-۶-۴ کلمات کلیدی و راهنما در نوشتن طرح کسب و کار.....
۴۸	۱-۶-۵ تقسیم کار.....
۴۸	۱-۶-۶ سازماندهی فرایند طرح ریزی.....
۴۹	۱-۷ منابع اطلاعاتی.....
۵۱	۱-۷-۱ استفاده از نظرات متخصصان.....
۵۳	۱-۸ خلاصه.....
۵۵	فصل ۲: خلاصه اجرایی/مدیریتی.....
۵۶	۲-۱ مقدمه.....
۵۶	۲-۲ سازماندهی خلاصه اجرایی طرح کسب و کار.....
۵۷	۲-۳ عناصر کلیدی خلاصه اجرایی.....
۵۷	۲-۳-۱ ایده محوری و مدل کسب و کار.....
۵۸	۲-۳-۲ چشم انداز، مأموریت و هدف کسب و کار.....
۵۸	۲-۳-۳ بازار هدف، فرصت بازار و استراتژی بهره‌برداری از فرصت.....
۵۸	۲-۳-۴ رقبای اصلی.....

۵۸	۲-۳-۵ مزیت رقابتی.....
۵۹	۲-۳-۶ اهداف، وضعیت و نیازهای مالی.....
۶۰	۲-۴ عناصر غیر کلیدی خلاصه اجرایی.....
۶۰	۲-۵ خلاصه.....
۶۳	فصل ۳: تشریح کسب و کار.....
۶۴	۳-۱ مقدمه.....
۶۴	۳-۲ معرفی شرکت.....
۶۴	۳-۲-۱ شناخت نسبت به نوع کسب و کار.....
۶۵	۳-۲-۲ شکل قانونی شرکت.....
۶۷	۳-۲-۳ قوانین و مقررات.....
۶۸	۳-۲-۴ محصولات و خدمات.....
۶۸	۳-۲-۵ مدل کسب و کار.....
۷۰	۳-۲-۶ شایستگی‌های محور.....
۷۱	۳-۲-۷ آمادگی جهت معرفی مشتریان، تامین‌کنندگان و سرمایه‌گذاران.....
۷۲	۳-۳ تدوین بیانیه مأموریت.....
۷۴	۳-۳-۱ سؤالات اساسی در تدوین بیانیه مأموریت.....
۷۵	۳-۳-۲ پیکربندی بیانیه مأموریت.....
۷۶	۳-۳-۳ نگارش بیانیه مأموریت.....
۷۶	۳-۳-۴ کاربردی کردن بیانیه مأموریت.....
۷۷	۳-۴ اهداف کلان و اهداف عملیاتی.....
۷۷	۳-۴-۱ مقایسه اهداف کلان و اهداف عملیاتی.....
۷۷	۳-۴-۲ تدوین اهداف کلان و عملیاتی.....
۸۰	۳-۴-۳ انتخاب نهایی اهداف.....
۸۱	۳-۵ ارزش‌ها و چشم‌انداز شرکت.....
۸۱	۳-۶ خلاصه.....
۸۳	فصل ۴: محصولات و خدمات.....
۸۴	۴-۱ مقدمه.....
۸۴	۴-۲ معرفی محصولات و خدمات.....
۸۶	۴-۲-۱ تعریف محصول و لایه‌های آن.....
۸۸	۴-۲-۲ طبقه‌بندی استاندارد بین‌المللی محصول (ISIC).....
۸۹	۴-۲-۳ طبقه‌بندی نظام هماهنگ توصیف و کدگذاری کالا (HS).....
۹۰	۴-۲-۴ چرخه عمر محصول.....
۹۲	۴-۲-۵ شناسایی مرحله عمر محصول.....
۹۴	۴-۲-۶ سبد محصول.....
۹۵	۴-۲-۷ ماتریس گروه مشاوران بوستون.....

۹۸	۴-۲-۸ ماتریس محصول - بازار
۹۹	۴-۲-۹ ایجاد تغییر در محصول
۱۰۰	۴-۳ بررسی کالاهای جایگزین
۱۰۱	۴-۴ حقوق مالکیت معنوی
۱۰۲	۴-۵ خلاصه
۱۰۵	فصل ۵: محیط و فرصت‌های کسب‌وکار
۱۰۶	۵-۱ مقدمه
۱۰۶	۵-۲ فضای کسب‌وکار
۱۰۷	۵-۳ محیط و تشخیص فرصت
۱۰۸	۵-۴ انواع محیط
۱۰۹	۵-۴-۱ مدل محیط عمومی
۱۰۹	۵-۴-۱-۱ مدل PES
۱۱۱	۵-۴-۲ مدل محیط صنعت
۱۱۱	۵-۴-۲-۱ مدل پنهان پیروی
۱۱۸	۵-۴-۲-۲ عوامل کلیدی موفقیت
۱۱۸	۵-۵ تعریف مشتریان
۱۱۹	۵-۵-۱ ایجاد شناسه برای مشتریان
۱۲۱	۵-۵-۲ تحلیل حساسیت خرید مشتریان
۱۲۲	۵-۵-۳ انجام تحقیقات در مورد مشتری
۱۲۳	۵-۵-۳-۱ کمک گرفتن از افراد مختلف
۱۲۴	۵-۵-۴ توصیف مشتریان ایده‌آل
۱۲۷	۵-۵-۵ مشتریان سازمانی / تجاری
۱۲۸	۵-۶ ارزیابی رقبا
۱۲۸	۵-۶-۱ فنون تحلیل رقبا
۱۲۸	۵-۶-۱-۱ روش‌های شناخت رقبای اصلی
۱۳۰	۵-۶-۱-۲ شناسایی رقبای پنهان
۱۳۱	۵-۶-۱-۳ پروفایل رقبا
۱۳۴	۵-۷ سازگار نمودن کسب‌وکار با عوامل زیست‌محیطی
۱۳۵	۵-۸ خلاصه
۱۳۷	فصل ۶: برنامه‌ریزی مسیر استراتژیک
۱۳۸	۶-۱ مقدمه
۱۳۸	۶-۲ ارزیابی توانایی‌های بنگاه در مقابله با فرصت‌ها و تهدیدها
۱۳۹	۶-۲-۱ ارزیابی نقاط قوت و ضعف
۱۳۹	۶-۲-۲ رتبه‌بندی توانایی‌های بنگاه در موفقیت کسب‌وکار
۱۴۰	۶-۲-۳ ماتریس توانایی‌ها

۱۴۲	۶-۲-۴ تقویت نقاط قوت و غلبه بر نقاط ضعف
۱۴۳	۶-۲-۵ تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها
۱۴۴	۶-۲-۶ انجام تحلیل SWOT
۱۴۶	۶-۳ تعریف مدل کسب و کار
۱۴۷	۶-۳-۱ عناصر مدل کسب و کار
۱۴۸	۶-۳-۱-۱ عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه مهدوان
۱۴۸	۶-۳-۱-۲ عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه افوا و توسی
۱۴۸	۶-۳-۱-۳ عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه استروالدر
۱۴۹	۶-۳-۱-۴ عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه لیندر و کانترل
۱۴۹	۶-۳-۱-۵ عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه هامل
۱۵۰	۶-۳-۱-۶ عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه آلت و زیمرمن
۱۵۰	۶-۳-۱-۷ عناصر مدل کسب و کار از دیدگاه استهلر
۱۵۰	۶-۳-۲ طراحی مدل کسب و کار
۱۵۱	۶-۳-۲-۱ قرار گرفتن در نقطه سیاه
۱۵۳	۶-۳-۲-۲ تنظیم زمان برای هزینه‌ها و درآمدها بنگاه
۱۵۴	۶-۳-۲-۳ کسب درآمد
۱۵۵	۶-۳-۲-۴ تعیین قیمت محصولات و خدمات
۱۵۵	۶-۳-۲-۵ برنامه‌ریزی برای کنترل هزینه‌ها
۱۵۵	۶-۳-۲-۶ طراحی مدل کسب و کار کاربردی
۱۵۶	۶-۳-۲-۷ مدل کسب و کار شرکت‌های غیرانتفاعی
۱۵۶	۶-۴ آینده‌پژوهی
۱۵۷	۶-۴-۱ تحلیل روند
۱۵۸	۶-۴-۲ دلفی
۱۵۸	۶-۴-۳ برنامه‌ریزی سناریو
۱۵۹	۶-۵ طرح‌ریزی استراتژی‌های بنگاه
۱۵۹	۶-۵-۱ درک گزینه‌های پیش روی بنگاه
۱۵۹	۶-۵-۲ برنامه‌ریزی برای رشد
۱۶۱	۶-۵-۳ طرح‌ریزی استراتژی خروج
۱۶۲	۶-۶ خلاصه
۱۶۵	فصل ۷: سازمان و عملیات
۱۶۶	۷-۱ مقدمه
۱۶۶	۷-۲ زنجیره ارزش پورتر
۱۶۹	۷-۳ عملیات
۱۶۹	۷-۳-۱ مکان‌یابی
۱۷۲	۷-۳-۲ انتخاب فناوری

۱۷۳	۷-۳-۲-۱ شناسایی و تحلیل عوامل محیطی
۱۷۳	۷-۳-۲-۲ استراتژی فناوری
۱۷۴	۷-۳-۲-۳ چرخه عمر فناوری
۱۷۵	۷-۳-۲-۴ بررسی روش بهینه برای اکتساب فناوری
۱۷۶	۷-۳-۲-۵ فرایند پیاده‌سازی فناوری
۱۷۶	۷-۳-۲-۶ یادگیری و تسلط بر فناوری
۱۷۶	۷-۳-۲-۷ عوامل مؤثر در انتخاب فناوری
۱۷۷	۷-۳-۲-۸ انتخاب گزینه برتر
۱۷۷	۷-۳-۳ منابع انسانی
۱۷۸	۷-۳-۴ ارائه روش و فرایند تولید محصول
۱۸۰	۷-۳-۴-۱ اصول و خدمات
۱۸۰	۷-۳-۴-۲ تفهیم کیفیت
۱۸۰	۷-۴ انتخاب ظرفیت طرح
۱۸۱	۷-۵ تحقیق و توسعه
۱۸۲	۷-۶ توزیع و تحویل
۱۸۴	۷-۷ خدمات به مشتری
۱۸۴	۷-۸ تیم مدیریتی
۱۸۶	۷-۹ سازمان‌دهی
۱۸۶	۷-۹-۱ ساختار سازمانی
۱۸۶	۷-۹-۱-۱ ساختار ساده
۱۸۷	۷-۹-۱-۲ ساختار وظیفه‌ای
۱۸۷	۷-۹-۱-۳ ساختار بخشی
۱۸۸	۷-۹-۱-۴ ساختار ماتریسی
۱۸۹	۷-۱۰ ایجاد تغییر و تحول در کسب‌وکار
۱۹۰	۷-۱۰-۱ تغییر موقعیت فیزیکی کسب‌وکار
۱۹۰	۷-۱۰-۲ تغییر عملیات و فرایندها
۱۹۱	۷-۱۰-۳ تغییر کانال‌های توزیع
۱۹۱	۷-۱۱ خلاصه
۱۹۳	فصل ۸: مطالعات بازار و بازاریابی
۱۹۴	۸-۱ مقدمه
۱۹۴	۸-۲ تصویری کلی از بازاریابی
۱۹۵	۸-۲-۱ مبانی طرح بازاریابی
۱۹۶	۸-۳ مطالعات بازار
۱۹۶	۸-۳-۱ شناخت بازار و انتخاب بازار هدف
۱۹۹	۸-۳-۲ ارزیابی رقبا

۲۰۰	۸-۳-۸ پیش‌بینی وضعیت کسب و کار
۲۰۱	۸-۴-۸ تدوین اهداف کلان و عملیاتی بازاریابی
۲۰۲	۸-۵-۸ تعریف موقعیت و نام تجاری
۲۰۴	۸-۶-۸ تدوین استراتژی‌های بازاریابی
۲۰۴	۸-۶-۱ استراتژی محصول
۲۰۵	۸-۶-۲ استراتژی توزیع
۲۰۵	۸-۶-۳ استراتژی قیمت‌گذاری
۲۰۷	۸-۶-۴ استراتژی ترفیع
۲۰۹	۸-۶-۵ سایر عناصر آمیخته بازاریابی برای بنگاه‌های خدماتی
۲۱۰	۸-۷-۸ نقش اینترنت در بازاریابی
۲۱۱	۸-۷-۱ آمیخته بازاریابی اینترنتی
۲۱۲	۸-۸ خلاصه
۲۱۳	فصل ۹: مطالعات مالی
۲۱۴	۹-۱ مقدمه
۲۱۴	۹-۲ تعیین هزینه‌ها
۲۱۴	۹-۲-۱ پیش‌بینی فروش
۲۱۶	۹-۲-۲ تعیین هزینه‌های راه‌اندازی
۲۱۷	۹-۲-۲-۱ هزینه‌های ثابت سرمایه‌گذاری
۲۲۰	۹-۲-۲-۲ هزینه‌های پیش‌بینی نشده
۲۲۰	۹-۲-۲-۳ هزینه‌های پیش از بهره‌برداری
۲۲۱	۹-۲-۲-۴ سرمایه در گردش
۲۲۲	۹-۲-۳ تعیین هزینه‌های تولیدی
۲۲۴	۹-۲-۴ بهای تمام شده کالای فروش رفته
۲۲۵	۹-۲-۵ هزینه‌های مالی
۲۲۵	۹-۲-۶ هزینه‌های فروش، اداری و عمومی
۲۲۶	۹-۳ صورت‌های مالی
۲۲۷	۹-۳-۱ صورت سود و زیان
۲۲۹	۹-۳-۲ ترازنامه
۲۳۲	۹-۳-۳ صورت جریان وجوه نقد
۲۳۶	۹-۴ ارتباط بین هزینه‌ها و صورت‌های مالی
۲۳۸	۹-۵ تحلیل نقطه سربه‌سر
۲۳۸	۹-۵-۱ کاربرد تحلیل نقطه سربه‌سر
۲۳۹	۹-۶ پیش‌بینی‌ها و فرضیات مالی
۲۴۰	۹-۷ ارزیابی و رتبه‌بندی طرح‌های سرمایه‌گذاری
۲۴۰	۹-۷-۱ دوره بازگشت سرمایه (BPB) بدون در نظر گرفتن ارزش زمانی پول

۲۴۱	۹-۷-۲ دوره بازگشت سرمایه با در نظر گرفتن ارزش زمانی پول
۲۴۲	۹-۷-۳ ارزش فعلی خالص (NPV)
۲۴۳	۹-۷-۴ نرخ بازده داخلی (IRR)
۲۴۴	۹-۸ نسبت‌های مالی
۲۴۴	۹-۸-۱ نسبت‌های نقدینگی
۲۴۵	۹-۸-۲ نسبت‌های سودآوری
۲۴۶	۹-۸-۳ نسبت‌های اهرمی
۲۴۷	۹-۹ امیدنامه
۲۴۷	۹-۱۰ خلاصه
۲۴۹	فصل ۱۰: روش‌های تأمین مالی کسب‌وکار
۲۵۰	۱۰-۱ مقدمه
۲۵۱	۱۰-۲ منابع خد ررضی تأمین مالی
۲۵۱	۱۰-۲-۱ پس‌اندازهای شخصی
۲۵۱	۱۰-۲-۲ دوستان و بستگان
۲۵۱	۱۰-۲-۳ منابع داخلی
۲۵۲	۱۰-۳-۱ کارکنان و یا مشتریان القوه
۲۵۲	۱۰-۳-۲ اجاره به شرط تملیک یا واری
۲۵۲	۱۰-۳-۳ پیش‌فروش محصولات و خدمات
۲۵۲	۱۰-۳-۴ سود انباشته
۲۵۳	۱۰-۴ منابع تأمین مالی از طریق سرمایه (حقوق صاحبان سهام)
۲۵۳	۱۰-۴-۱ فرشتگان کسب‌وکار
۲۵۴	۱۰-۴-۲ شرکا
۲۵۴	۱۰-۴-۳ شرکت‌های سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر
۲۵۵	۱۰-۴-۴ عرضه عمومی سهام
۲۵۵	۱۰-۵ منابع تأمین مالی از طریق بدهی (استقراض)
۲۵۶	۱۰-۵-۱ بانک‌های تجاری
۲۵۷	۱۰-۵-۲ وام‌های کوتاه‌مدت
۲۵۷	۱۰-۵-۳ وام‌های میان‌مدت و بلندمدت
۲۵۷	۱۰-۵-۴ اعتبارات اسنادی و ضمانت نامه‌های بانکی
۲۵۸	۱۰-۵-۵ شرکت‌های بیمه
۲۵۸	۱۰-۵-۶ وام‌دهندگان به پشتوانه دارایی (وام رهنی)
۲۵۸	۱۰-۵-۷ اعتبار تجاری
۲۵۹	۱۰-۵-۸ شرکت‌های تأمین سرمایه
۲۵۹	۱۰-۵-۹ اتحادیه‌های صنفی
۲۵۹	۱۰-۵-۱۰ تسهیلات اعطایی دولت

۲۶۰	 خلاصه ۱۰-۶
۲۶۱	 فصل ۱۱: تشریح انواع ریسک و تحلیل حساسیت
۲۶۲	 ۱۱-۱ مقدمه
۲۶۲	 ۱۱-۲ ریسک‌های داخلی
۲۶۲	 ۱۱-۲-۱ ریسک کناره‌گیری از کسب‌وکار توسط مدیران اصلی
۲۶۲	 ۱۱-۲-۲ کارکنان
۲۶۳	 ۱۱-۲-۳ اختلال و خرابی در ماشین‌آلات
۲۶۳	 ۱۱-۲-۴ بی‌نظمی‌های مالی
۲۶۳	 ۱۱-۳ ریسک‌های خارجی
۲۶۳	 ۱۱-۳-۱ ریسک اقتصادی
۲۶۵	 ۱۱-۳-۲ ریسک بازار
۲۶۵	 ۱۱-۳-۳ ریسک عملیات
۲۶۶	 ۱۱-۳-۴ ریسک فناوری
۲۶۶	 ۱۱-۳-۵ ریسک‌های مرتبط با قوانین، مقررات، سیاست‌های دولت
۲۶۶	 ۱۱-۴ تحلیل ریسک
۲۶۷	 ۱۱-۵ خلاصه
۲۶۹	 فصل ۱۲: طرح اجرایی
۲۷۰	 ۱۲-۱ مقدمه
۲۷۰	 ۱۲-۲ تعریف طرح اجرایی
۲۷۰	 ۱۲-۲-۱ افق برنامه‌ریزی طرح
۲۷۱	 ۱۲-۲-۲ تعیین چارچوب زمانی برای طرح
۲۷۱	 ۱۲-۲-۳ چارچوب زمانی و اهداف خرد
۲۷۲	 ۱۲-۲-۴ ابزارهای برنامه‌ریزی طرح اجرایی
۲۷۴	 ۱۲-۳ سازماندهی فعالیت‌های راه‌اندازی
۲۷۴	 ۱۲-۴ سازماندهی فعالیت‌های شرکت بر مبنای طرح کسب‌وکار
۲۷۴	 ۱۲-۴-۱ پیکربندی سازمانی
۲۷۵	 ۱۲-۴-۲ سیستم‌ها و رویه‌های اجرای طرح
۲۷۶	 ۱۲-۴-۳ برنامه‌ریزی برای تغییر
۲۷۶	 ۱۲-۵ خلاصه
۲۷۹	 فصل ۱۳: بررسی موردی انواع طرح‌های کسب‌وکار
۲۸۱	 ۱۳-۱ طرح کسب‌وکار مستقل انفرادی (مشاغل انفرادی)
۲۸۱	 ۱۳-۱-۱ عوامل مؤثر در موفقیت کسب‌وکارهای انفرادی
۲۸۱	 ۱۳-۱-۱-۱ قیمت‌گذاری محصولات و خدمات
۲۸۲	 ۱۳-۱-۱-۲ تدوین طرح کسب‌وکار متناسب با بنگاه‌های انفرادی
۲۸۳	 ۱۳-۱-۲-۱ تشریح بنگاه

۲۸۴	 ۱۳-۱-۲-۲ محیط کسبوکار
۲۸۴	 ۱۳-۱-۲-۳ استراتژی و تشریح کسبوکار
۲۸۴	 ۱۳-۱-۲-۴ مطالعات مالی
۲۸۴	 ۱۳-۱-۲-۵ طرح اجرایی
۲۸۴	 ۱۳-۱-۳ خلاصه
۲۸۵	 ۱۳-۲ طرح کسبوکارهای کوچک
۲۸۵	 ۱۳-۲-۱ درک اهمیت تدوین طرح برای کسبوکارهای کوچک
۲۸۶	 ۱۳-۲-۲ تدوین طرح کسبوکار متناسب با کسب و کارهای کوچک
۲۸۶	 ۱۳-۲-۲-۱ تحلیل موقعیت و محیط کسبوکار
۲۸۷	 ۱۳-۲-۲-۲ تعریف کسبوکار و اهداف آن
۲۸۷	 ۱۳-۲-۲-۳ ارائه استراتژی‌های بنگاه
۲۸۸	 ۱۳-۲-۲-۴ مطالعات مالی
۲۸۸	 ۱۳-۲-۲-۵ طرح اجرایی
۲۹۰	 ۱۳-۲-۳ خلاصه
۲۹۰	 ۱۳-۳ طرح کسبوکارهای توسعه‌ای
۲۹۰	 ۱۳-۳-۱ درک اهمیت و اهداف طرح ریزم توسعه‌ای
۲۹۱	 ۱۳-۳-۱-۱ شرکت‌آزمایی و سنجش ارزش منزه برند شرکت
۲۹۱	 ۱۳-۳-۱-۲ طرح‌ریزی برای بالا بردن سرمایه شرکت
۲۹۴	 ۱۳-۳-۱-۲ برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه
۲۹۴	 ۱۳-۳-۱-۳ برنامه‌ریزی برای مقابله با مشکلات
۲۹۶	 ۱۳-۳-۱-۴ برنامه‌ریزی برای برگشت و چیره شدن بر کود اقتصادی
۲۹۶	 ۱۳-۳-۱-۵ برنامه‌ریزی برای ادغام یا فروش شرکت
۲۹۶	 ۱۳-۳-۲ خلاصه
۲۹۷	 ۱۳-۴ طرح کسبوکار غیرانتفاعی
۲۹۷	 ۱۳-۴-۱ راه‌اندازی کسبوکار غیرانتفاعی
۲۹۷	 ۱۳-۴-۱-۱ تدوین مأموریت و چشم‌انداز
۲۹۸	 ۱۳-۴-۱-۲ مدل کسبوکار
۲۹۸	 ۱۳-۴-۱-۳ تدوین اهداف کلان و عینی
۲۹۹	 ۱۳-۴-۱-۴ استراتژی
۲۹۹	 ۱۳-۴-۱-۵ توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمان
۳۰۱	 ۱۳-۴-۱-۶ مطالعات بازاریابی
۳۰۲	 ۱۳-۴-۱-۷ مطالعات مالی
۳۰۲	 ۱۳-۴-۱-۸ ضمانت
۳۰۳	 ۱۳-۴-۲ خلاصه
۳۰۳	 ۱۳-۵ طرح کسبوکار الکترونیکی
۳۰۳	 ۱۳-۵-۱ کسبوکارهای مبتنی بر تلفن همراه

۳۰۴	۱۳-۵-۲ کسب و کارهای مبتنی بر وب
۳۰۴	۱۳-۵-۲-۱ اهداف اصلی وبسایت‌های اینترنتی
۳۰۵	۱۳-۵-۲-۲ مدل کسب و کار الکترونیکی مبتنی بر وب
۳۰۹	۱۳-۵-۳ راه‌اندازی وبسایت اینترنتی
۳۰۹	۱۳-۵-۳-۱ پیشخوان
۳۱۰	۱۳-۵-۳-۲ پشتیبان
۳۱۴	۱۳-۵-۳-۳ اصول کلی کسب و کارهای مبتنی بر وب
۳۱۵	۱۳-۵-۴ اداره کسب و کار الکترونیکی
۳۱۵	۱۳-۵-۴-۱ ارتباط با مشتری
۳۱۷	۱۳-۵-۵ بازارهای کسب و کارهای الکترونیکی
۳۱۷	۱۳-۵-۵-۱ موتورهای جستجو
۳۱۸	۱۳-۵-۵-۲ دایرکتوری
۳۱۸	۱۳-۵-۵-۳ خرید لینک
۳۱۸	۱۳-۵-۵-۴ مشارکت
۳۱۸	۱۳-۵-۵-۵ بازاریابی آنلاین (درون خطی)
۳۱۹	۱۳-۵-۵-۶ بازاریابی آفلاین (برون خطی)
۳۱۹	۱۳-۵-۶ خلاصه
۳۲۰	پیوست ۱
۳۲۰	معرفی نرم‌افزارهای تدوین طرح کسب و کار
۳۲۰	نرم‌افزار کامفار
۳۲۳	نرم‌افزار بیزینس پلن پرو
۳۲۵	نرم‌افزار لایو پلن
۳۲۶	نرم‌افزار بیزینس پلنر
۳۲۶	نرم‌افزار پلن مجیک
۳۲۷	خلاصه
۳۲۸	پیوست ۲
۳۲۸	واژه‌نامه نرم‌افزار کامفار III
۳۲۹	منابع

شروع یک کسب‌وکار جدید همچون سفری جدید است که می‌تواند اهداف متفاوتی از جمله کسب درآمد یا احساس رضایت شخصی داشته باشد. همان‌طور که برای سفر نیازمند یک راهنما مثل نقشه هستیم، برای شروع هر کسب‌وکاری هم نیازمند یک راهنما و نقشه راه هستیم. طرح کسب‌وکار علاوه بر آنکه به منظور جذب سرمایه، شرکای جدید و جلب اعتماد بانک‌ها و مؤسسات اعتباردهنده به کار می‌رود، به عنوان ابزاری برای مدیریت بهتر کسب‌وکارهای موجود یا جدید از طریق توجه به اولویت‌ها، نظارت و ارزیابی پیشرفت کار و کمک به دستیابی اهداف از پیش تعیین شده نیز به کار می‌رود. چنین طرحی، کارآفرینان را قادر می‌سازد تا در مراحل مختلف توسعه، کسب‌وکار را حمایت کنند و آمادگی‌های لازم را برای عبور از این مراحل کسب نمایند.

در قلمرو موضوع این اثر، کتاب‌های زیادی وجود دارد، اما این کتاب به دلیل تلفیق اصول و نظریات طرح کسب‌وکار و ارائه مصادیق با رویکرد کاربردی در تدوین گام به گام انواع طرح کسب‌وکار از مستقل انفرادی، کسب‌وکار کوچک تا کسب‌وکار الکترونیکی و غیرانتفاعی اثری بی‌بدیل است.

چارچوب مطالب مطرح شده در فصول سیزده‌گانه کتاب به‌گونه‌ای است که علاوه بر تشریح مفاهیم و موضوعات کاربردی و مصداق طرح کسب‌وکار، بیشتر جنبه‌ای عملیاتی در تدوین طرح کسب‌وکار دارد. این کتاب، رویکرد کاربردی تدوین گام‌به‌گام طرح کسب‌وکار را از طریق ارائه مصادیق، کاربرگ‌ها و مثال‌ها تسهیل می‌کند.

به این ترتیب، **فصل اول** کتاب با عنوان **معرفی طرح کسب‌وکار**، مفهوم و ماهیت طرح کسب‌وکار را تشریح می‌کند و نگاهی کلی به عوامل درگیر در فرایند تدوین طرح کسب‌وکار دارد. در این فصل، آناتومی طرح کسب‌وکار، انواع طرح کسب‌وکار، فرایند طرح‌ریزی کسب‌وکار و منابع اطلاعاتی معرفی می‌شود که کارآفرین می‌تواند در تدوین طرح کسب‌وکار از آنها استفاده کند.

در خلاصه اجرایی اولین بخش طرح کسب‌وکار می‌توان به اجمال به توجیه‌پذیری طرح کسب‌وکار پی برد. **فصل دوم** با عنوان **خلاصه اجرایی/مدیریتی**، به نحوه سازماندهی خلاصه اجرایی طرح کسب‌وکار می‌پردازد و عناصر کلیدی و غیرکلیدی خلاصه اجرایی طرح کسب‌وکار با این هدف معرفی شده است که کارآفرین بتواند شرح مختصری از ایده و کسب‌وکار شرکت ارائه دهد. **فصل سوم** با عنوان **تشریح کسب‌وکار**، به توصیف شکل قانونی شرکت پرداخته و به

کارآفرین کمک می‌کند تا بیانیه مأموریت خود را تدوین کند و چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف بنگاه را تعریف نماید. بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها به عنوان راهنمای شرکت عمل می‌کنند و

مسئولیت اجتماعی شرکت را نسبت به ذی‌نفعان مشخص می‌نمایند. تدوین بیانیه مأموریت این الزام را به وجود می‌آورد تا یک کارآفرین به بخش‌های مختلف و کلیدی کسب‌وکار توجه عمیقی داشته باشد و اهداف شرکت را متناسب و همسو با بیانیه مأموریت تعریف کند.

هدف هر طرح کسب‌وکار تبدیل ایده به محصول یا خدمتی است که بتواند پاسخگوی نیازهای مشتریان باشد. از این‌رو، **فصل چهارم با عنوان محصولات و خدمات**، برای توصیف دقیق محصول به معرفی سطوح و لایه‌های محصول و کاربرد آن پرداخته است و در ادامه، مراحل عمر محصول، سبد محصول و کالاهای جایگزین تشریح می‌شوند که کارآفرین برای تدوین سیاست‌ها و استراتژی‌های آمیخته بازاریابی نیاز دارد تا نسبت به این موارد شناخت کافی داشته باشد.

با توجه به تغییرات حاش برانگیز چشم‌انداز صنایع و نحوه عملکرد بنگاه‌ها و مشتریان امروز، محیط کسب‌وکار به سمت به اقیانوسی است که همه چیز این محیط از قبیل جمعیت، پیشرفت فناوری، انقلاب اقتصادی و نظایر آن، در حال تغییر و دگرگونی هستند. **فصل پنجم با عنوان محیط و فرصت‌های کسب‌وکار**، ابتدا تحلیل محیط عمومی، محیط صنعت و محیط داخلی را تشریح می‌کند، سپس به شناسایی بازار، سلاش، نیل و الگوهای خرید مشتریان، شناسایی و ارزیابی رقبا و موانع ورود بازار می‌پردازد. شناخت و ارزیابی محیط، شناسایی شکاف‌های عملیاتی و از بین بردن آن‌ها را تسهیل می‌کند.

فصل ششم با عنوان برنامه‌ریزی مسیر استراتژیک، شامل نکات ضروری برای کنترل هزینه‌ها است که در فضای رقابتی امروز امری بسیار مهم تلقی می‌شود. این فصل، کارآفرین را در تعیین مسیر استراتژیک راهنمایی می‌کند. در ابتدا، به تشریح ابزار تحلیل شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها پرداخته می‌شود که یکی از ابزارهای مهم در طرح‌ریزی کسب‌وکار محسوب می‌شود که با شناخت این عوامل می‌توان کسب‌وکار را در مسیر توانایی‌ها و فرصت‌های بنگاه هدایت نمود. در ادامه فصل، به تعریف مدل کسب‌وکار و عناصر مدل کسب‌وکار از دیدگاه صاحب‌نظران پرداخته می‌شود و نحوه تدوین و طراحی مدل کسب‌وکار کاربردی را به کمک کاربرگ‌ها تشریح می‌کنیم و نشان می‌دهیم که شرکت مورد نظر چه جایگاهی در زنجیره ارزش کسب‌وکار خود دارد. یکی دیگر از موضوعات کلیدی در مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، آینده‌پژوهی است که هدف اصلی آن، کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا است. در بخش‌هایی این فصل، سه روش تحلیل روند، روش دلفی و برنامه‌ریزی سناریو برای مطالعه و تحلیل آینده معرفی می‌شود.

در ادامه مباحث کتاب نشان داده می‌شود که هر شرکتی زنجیره ارزش فعالیت‌های داخلی خاص خود را دارد که می‌تواند سرعت بنگاه را در رسیدن به اهداف خود تسریع نماید. **فصل هفتم**

با عنوان **سازمان و عملیات**، ابتدا به معرفی زنجیره ارزش فعالیت‌های داخلی پرداخته و عملیات را بر اساس چهار عامل مکان، تجهیزات و فناوری، منابع انسانی و فرایند انجام کار معرفی می‌کند و اهمیت هر کدام از این چهار عامل بستگی به ماهیت بنگاه دارد. در این فصل، علاوه بر عملیات و ظرفیت طرح به بررسی عوامل تحقیق و توسعه، توزیع و تحویل، مدیریت و نیز سازماندهی پرداخته می‌شود و در نهایت، اطلاعاتی در رابطه با ایجاد تغییر و تحول سازمانی و عملیاتی برای کسب و کارهای تثبیت شده ارائه می‌شود.

فصل هشتم با بررسی موضوع **مطالعات بازار و بازاریابی**، به تشریح وضعیت بازار، اهداف کلان و عملیاتی بازاریابی، موضع‌یابی و موقعیت بنگاه، نام تجاری و استراتژی‌های بازاریابی می‌پردازد. در این بخش از مطالعات بازار به توصیف مشتریان، بخش‌بندی بازار، اندازه و روند رشد بازار، سهم بازار و همچنین به توصیف رقبای بنگاه پرداخته می‌شود، سپس مراحل تدوین اهداف کلان و عملیاتی بازاریابی و همچنین بیانیه موقعیت و نام تجاری معرفی می‌شود. در ادامه، عناصر آمیخته بازاریابی (ای بنگاه‌های تولیدی، خدماتی و الکترونیکی معرفی شده و استراتژی‌های لازم جهت نیل به اهداف بازاریابی تعریف می‌شوند.

فصل نهم با هدف اصلی در پیایر به نتایج مالی است تا کارآفرین و سرمایه‌گذار را متقاعد به ادامه مسیر کند. این فصل با عنوان **مدیریت مالی**، در مورد افشای گزارشات مالی شامل صورت سود و زیان، ترازنامه و صورت جریان وجه نقد است. به این صورت که ابتدا هزینه‌های کسب و کار و پیش‌بینی فروش تعریف می‌شوند و سپس بر اساس این فرضیات، نحوه تدوین صورت‌های مالی طرح تشریح می‌شود. معمولاً سرمایه‌گذاران با توجه به برای درک و ارزیابی بهتر طرح‌های سرمایه‌گذاری علاوه بر توجه به صورت‌های مالی نیاز دارند اطلاعاتی در مورد نسبت‌های مالی، دوره بازگشت سرمایه و نرخ بازده داخلی دریافت کنند تا با اطمینان و اعتماد کافی برای سرمایه‌گذاری اقدام نمایند. در واقع، یکی از اهداف مهم تدوین طرح کسب و کار جلب اعتماد سرمایه‌گذار و تأمین مالی طرح است که از آن، به عنوان گلوگاه فرایند توسعه کارآفرینی یاد می‌شود. تأمین منابع مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب و کار چالش اصلی کارآفرینان است که در **فصل دهم** با عنوان **روش‌های تأمین مالی**، منابع تأمین مالی معرفی می‌شوند تا کارآفرینان بتوانند بنا به شرایط و چرخه عمر کسب و کار خود و تحلیل امکان‌پذیری هر یک از آن‌ها، گزینه بهینه را انتخاب کنند.

همه شرکت‌ها به نوعی با ریسک و مخاطراتی مواجه می‌شوند که بهتر است قبل از راه‌اندازی کسب و کار مدنظر قرار گیرد. لذا در **فصل یازدهم** با عنوان **تشریح انواع ریسک و تحلیل حساسیت**، به تشریح انواع ریسک‌ها پرداخته می‌شود و ضمن معرفی مفاهیم تحلیل حساسیت و

تحلیل سناریو به سرمایه‌گذاران آموزش داده می‌شود تا با مشاهده تحلیل حساسیت صورت گرفته در طرح کسب‌وکار با اطمینان بیشتری سرمایه خود را در اختیار کارآفرین قرار دهند.

در پایان باید اذعان کنیم که به فعل درآوردن هر ایده کسب‌وکار مستلزم بهره‌مندی از طرح اجرایی مناسب است. طرح اجرایی، گام‌ها و منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مورد نظر در چارچوب زمانی مناسب را مشخص می‌کند و می‌تواند به عنوان عامل کنترلی عمل کند. **فصل دوازدهم با عنوان طرح اجرایی**، به نحوه سازماندهی فعالیت‌های راه‌اندازی و تعیین زمان‌بندی اجرای فعالیت‌های شرکت بر مبنای طرح کسب‌وکار و بر اساس ابزارهای برنامه‌ریزی طرح اجرایی می‌پردازد.

آنچه حائز اهمیت است، اینکه هر کدام از انواع کسب‌وکار الزامات، ویژگی‌ها و مسائل مختص به خود را دارند، به گونه‌ای که کسب‌وکارهای متفاوت با چالش‌های متفاوتی در تدوین طرح کسب‌وکار مواجه هستند. به همین منظر در **فصل سیزدهم با عنوان انواع طرح‌های کسب‌وکار**، به معرفی الزامات و ویژگی‌های طرح کسب‌وکار مستقل انفرادی، طرح کسب‌وکار کوچک، طرح کسب‌وکار توسعه‌ای، طرح کسب‌وکار غیرانتفاعی و کسب‌وکار الکترونیکی پرداخته می‌شود. بخش پیوست نیز به معرفی نرم‌افزارهای کاربردی و بهارتهی در تدوین طرح کسب‌وکار به همراه واژه‌نامه نرم‌افزار کامفار اختصاص یافته است.

امید است این تلاش اندک، مقبول جامعه دانشگاهی و جامعه کارآفرینی قرار گیرد و گامی هرچند کوچک، اما اثرگذار در فرایند راه‌اندازی و توسعه کسب‌وکار باشد. در خاتمه از همه همکاران، دانشجویان و صاحب‌نظران محترم خواهشمند است اینجانب را در نظرات سازنده و اصلاحی خود بهره‌مند سازند.

مهران رضوانی - ولی سلمانی