

۱۵۸۳۴/۵
۹۸۷۶۴۴

کتاب جامع طراحی و تدوین طرح کسب و کار

www.ketab.ir

تألیف

دکتر رضا محمد کاظمی

دانشیار دانشگاه تهران



شماره مسلسل ۱۰۱۶۸

شماره انتشار ۴۱۱۶

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	محمد کاظمی، رضا، ۱۳۵۲- MohammadKazemi, Reza
عنوان و نام پدیدآور	کتاب جامع طراحی و تدوین طرح کسب و کار/ تألیف رضا محمد کاظمی
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	۳۷۰ص: مصور، جدول، نمودار.
فروست	انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۴۱۱۶.
شابک	978-964-03-7408-5
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا
یادداشت	کتابنامه.
موضوع	طرح نویسی در کسب و کار
موضوع	Proposal Writing in Business
موضوع	کسب و کار - نوآوری
موضوع	Business- Technological Innovations
موضوع	کارآفرینی
موضوع	Entrepreneurship
شناسه افزوده	دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات
شناسه افزوده	University of Tehran, P...
رده بندی کنگره	HF ۵۷۱۸/۵ - ۱۷۶۰
رده بندی دیویی	۶۵۰.۲۳
شماره کتابشناسی ملی	۸۴۷۰۲۳

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل های pdf، لوح فشرده، بانویسی، وبلاگ ها، سایت ها، مجله ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می شود. تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.
(این کتاب با کاغذ حمایتی به چاپ رسیده است.)



عنوان: کتاب جامع طراحی و تدوین طرح کسب و کار
تألیف: دکتر رضا محمد کاظمی
نوبت چاپ: اول
تاریخ انتشار: ۱۳۹۸
شمارگان: ۲۰۰ نسخه
ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران
چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلف است»

بها: ۴۳۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>

بخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲



فهرست مطالب

پیشگفتار مؤلف ظ

فصل اول - مطالعه امکان‌سنجی / مفاهیم طرح کسب‌وکار ۱

۱- مقدمه ۱

۱- مطالعه امکان‌سنجی ۱

۱-۱- بخش ۱ و اهداف مطالعه امکان‌سنجی ۳

۱-۲- اهداف مطالعه امکان‌سنجی ۴

۱-۳- مراحل مطالعه امکان‌سنجی ۴

۱-۴- پنج فاکتور رایج در مطالعه امکان‌سنجی ۵

۱-۵- جنبه‌های ارزیابی طرح در مطالعه امکان‌سنجی ۶

۱-۶- تهیه و ارائه گزارش مرحله نهایی مطالعه امکان‌سنجی ۸

طرح کسب‌وکار ۸

۱-۷- تعریف طرح کسب‌وکار ۸

۱-۸- ایده کسب‌وکار ۱۰

۱-۹- اهمیت طرح کسب‌وکار ۱۰

۱-۱۰- کاربردهای طرح کسب‌وکار ۱۲

۱-۱۱- بیش نیازهای تدوین طرح کسب‌وکار ۱۳

۱-۱۲- چگونگی آماده‌سازی یک طرح کسب‌وکار ۱۵

۱-۱۳- آمادگی به موقع برای طرح کسب‌وکار ۱۶

۱-۱۴- منابع مفید برای طراحی کسب‌وکار ۱۷

۱-۱۵- فواید طرح کسب‌وکار ۱۸

۱-۱۶- اجزای طرح کسب‌وکار ۱۹

۱-۱۷- ساختار، محتوا و عمق طرح کسب‌وکار ۲۸

۱-۱۸- توصیه‌های مناسب سازمانی برای تدوین طرح کسب‌وکار ۲۸

۱-۱۹- نکات مهم در تهیه طرح کسب‌وکار ۲۹

۱-۲۰- تفاوت‌های مطالعه امکان‌سنجی و طرح کسب‌وکار ۳۰

۳۲	۲۱-۱- شمای کلی از یک نمونه طرح کسبوکار
۳۳	جمع‌بندی

فصل دوم - تحلیل صنعت مربوطه ۳۵

۳۵	مقدمه
۳۷	۱-۲- بررسی صنعت
۳۷	۲-۲- جنبه‌های کیفی تجزیه و تحلیل صنعت
۳۹	۳-۲- شرکت آیدگان در صنعت
۴۰	۴-۲- تجزیه و تحلیل محیطی
۴۱	۵-۲- تجزیه و تحلیل بازار
۴۲	۶-۲- رقبا در صنعت
۴۲	۷-۲- تحلیل ساختار رقابت در صنعت
۴۳	۸-۲- تجزیه و تحلیل عرضه و تقاضا
۴۸	۹-۲- تحلیل شدت رقابت در صنعت با استفاده از مدل نیروهای پنجگانه پورتر
۵۲	جمع‌بندی

فصل سوم - تشریح کسبوکار ۵۵

۵۵	مقدمه
۵۵	۱-۳- سؤالات WH در کسب و کار
۵۷	۲-۳- معرفی شرکت
۵۷	۳-۳- مأموریت
۵۸	۴-۳- چشم‌انداز
۵۹	۵-۳- تفاوت مأموریت و چشم‌انداز
۶۰	۶-۳- اهداف
۶۱	۷-۳- استراتژی‌ها
۶۱	۸-۳- سرمایه‌گذاران و سهامداران
۶۱	۹-۳- نمای کلی کسبوکار
۶۲	۱۰-۳- محل کسبوکار
۶۲	۱۱-۳- فرصت‌های کسبوکار

۶۳	۱۲-۳- آمار و ارقام مالی
۶۴	۱۳-۳- بیانیه ارزش
۶۵	۱۴-۳- نوع شغل‌تان را مشخص کنید
۶۷	۱۵-۳- سؤالات کسب‌وکار
۶۷	جمع‌بندی
۶۹	فصل چهارم - تشریح محصول / خدمت
۶۹	مقدمه
۶۹	۱-۴- معرفی محصول یا خدمت
۷۱	۲-۴- مزایای رقابتی محصول
۷۲	۳-۴- مثال: کوه، بیو ایر، سفیر
۸۸	جمع‌بندی
۸۹	فصل پنجم - ساختار سازمانی / منابع انسانی و تیم اجرایی کسب‌وکار
۸۹	مقدمه
۸۹	ساختار سازمانی
۸۹	۱-۵- تئوری سازمان
۸۹	۲-۵- اهمیت اثربخشی سازمانی
۹۰	۳-۵- اندازه سازمان
۹۰	۴-۵- ساختار سازمانی چیست و چرا مورد توجه است؟
۹۱	۵-۵- طراحی ساختار سازمانی
۹۲	۶-۵- تفکیک دوایر و انسجام سازمانی
۹۲	۷-۵- ابعاد ساختار سازمانی
۹۴	۸-۵- تقسیم کار
۹۵	۹-۵- عوامل تعیین‌کننده ساختار
۹۵	۱۰-۵- همبستگی بین تغییر در اندازه سازمان با ساختار سازمانی
۹۵	۱۱-۵- تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان
۹۶	۱۲-۵- تکنولوژی سازمان
۹۶	۱۳-۵- اهداف و استراتژی‌های سازمان

۹۶	۱۴-۵- محیط و فرهنگ
۹۶	۱۵-۵- انواع ساختار سازمانی از نظر رسمیت
۹۷	۱۶-۵- انواع ساختار سازمانی از نظر حیطه (بلند و تخت)
۹۸	۱۷-۵- انواع ساختار از نظر واحدسازی
۱۰۵	۱۸-۵- تفاوت ساختارهای سازمانی
۱۰۵	۱۹-۵- عوامل تعیین کننده ساختار
۱۰۶	۲۰-۵- ساختار سازمانی و رفتار کارکنان
۱۰۶	۲۱-۵- مثال: ساختار سازمانی در بانک ملت
۱۱۰	منابع انسانی و تیم اجرایی کسب و کار
۱۱۰	۲۲-۵- سرمایه فکری
۱۱۱	۲۳-۵- مدل سرمایه گذاری در منابع انسانی
۱۱۲	۲۴-۵- نقش‌های منابع انسانی
۱۱۴	۲۵-۵- فرایند جذب
۱۱۵	۲۶-۵- مدل شایستگی
۱۱۵	۲۷-۵- تیم سازی
۱۱۶	۲۸-۵- تیم اجرایی کسب و کار
۱۱۷	۲۹-۵- ماهیت و اهمیت تیم اجرایی
۱۱۷	۳۰-۵- تیم: عملکرد عالی در صورت موضع‌گیری صحیح
۱۱۸	۳۱-۵- تیم از دیدگاه سرمایه‌گذاران
۱۱۸	۳۲-۵- از تیم اجرایی به «تیم بی‌نظیر»
۱۱۹	۳۳-۵- تلخیص فصل مربوط به مدیریت شرکت و بررسی شکافها
۱۲۰	۳۴-۵- ساختار سازمانی خود را توضیح داده و اعضای تیم و سوابق آنها را لیست کنید
۱۲۰	۳۵-۵- سایر ملاحظات و عوامل مدیریت بر تیم اجرایی
۱۲۵	جمع‌بندی
۱۲۷	فصل ششم - برنامه تولید / عملیات
۱۲۷	مقدمه
۱۲۷	برنامه تولید
۱۲۷	۱-۶- طرح تولید

۱۲۸	۲-۶- طرح ریزی و استقرار
۱۳۰	۳-۶- مطالعه محصول
۱۳۰	۴-۶- طرح ریزی فیزیکی در سیستم تولیدی
۱۳۱	۵-۶- تصمیم گیری برای ظرفیت کارگاه
۱۳۱	۶-۶- برنامه ریزی شیفت های کاری
۱۳۲	۷-۶- برنامه ریزی اولیه تولید
۱۳۲	۸-۶- برنامه ریزی فرایند تولید
۱۳۳	۹-۶- استقرار محل کسب و کار
۱۳۳	۱۰-۶- مراحل راه اندازی کسب و کار با رویکرد فناورانه
۱۳۶	برنامه عملیاتی
۱۳۷	۱۱-۶- برنامه عملیاتی سالانه تجهیز و مدیریت
۱۳۹	۱۲-۶- ایجاد یک ذهنیت درست برای پیشرفت رو به جلو
۱۴۲	۱۳-۶- نمونه ای از اجرای یک برنامه عملیاتی
۱۴۳	برنامه اداری و اجرایی
۱۴۴	۱۴-۶- ایجاد برنامه های اجرایی
۱۴۴	۱۵-۶- یکپارچه نمودن برنامه ها
۱۴۷	۱۶-۶- گردآوری
۱۴۹	۱۷-۶- نرم افزارهای کنترل پروژه
۱۴۹	جمع بندی

فصل هفتم - برنامه بازاریابی ۱۵۱

۱۵۱	مقدمه
۱۵۲	۱-۷- تعریف و هدف برنامه بازاریابی
۱۵۲	۲-۷- اهمیت و ضرورت برنامه ریزی بازاریابی برای سازمان ها
۱۵۳	۳-۷- موانع برنامه ریزی بازاریابی
۱۵۳	۴-۷- اصول دهگانه برنامه ریزی بازاریابی
۱۵۶	۵-۷- منطق برنامه بازاریابی
۱۶۹	۶-۷- خلاصه تحلیل بازار
۱۷۰	۷-۷- آنالیز موقعیت یابی

۱۷۱ جمع‌بندی

۱۷۳ فصل هشتم - برنامه مالی

۱۷۳ مقدمه

۱۷۵ ۱-۸- امور مالی

۱۷۵ ۲-۸- پول نقد، پادشاه است

۱۷۷ ۳-۸- برنامه‌ریزی مالی در طراحی طرح کسب‌وکار

۱۷۷ ۴-۸- اتمام حساب‌داری

۱۷۸ ۵-۸- زنجیره ارزش

۱۷۸ ۶-۸- صورت‌های مالی

۱۸۴ ۷-۸- بررسی واقعیت‌های موجود

۱۸۴ ۸-۸- جدول جریان‌های نقدینگی

۱۸۵ ۹-۸- سود حسابداری در مقابل جریان نقدینگی

۱۸۶ ۱۰-۸- مدیریت سرمایه در گردش

۱۸۶ ۱۱-۸- پول نقد و اوراق بهادار قابل فروش

۱۸۶ ۱۲-۸- حساب‌های دریافتی و مدیریت اعتبار

۱۸۷ ۱۳-۸- مدیریت موجودی و هزینه‌های حمل‌موجودی انبار

۱۸۸ ۱۴-۸- بدهی‌های کوتاه مدت

۱۸۹ ۱۵-۸- تأمین مالی سرمایه‌گذاری

۱۹۱ ۱۶-۸- اوراق قرضه / سهام

۱۹۲ ۱۷-۸- نسبت‌های مالی و تحلیل نسبت

۱۹۳ ۱۸-۸- نقطه سر به سر

۱۹۵ ۱۹-۸- درجه اهرم عملیاتی

۱۹۷ ۲۰-۸- معرفی نرم‌افزارهای مالی

۱۹۷ جمع‌بندی

۱۹۹ فصل نهم - برنامه‌های آتی

۱۹۹ مقدمه

۱۹۹ ۱-۹- برنامه‌های آتی در طرح کسب‌وکار

۲۰۱	۲-۹- اهمیت تهیه برنامه کسب و کار برای فراهم کردن یک آزمون امکان پذیری
۲۰۱	۳-۹- انواع طرح های کسب و کار
۲۰۱	۴-۹- برنامه های طرح توسعه آتی
۲۰۲	۵-۹- اهمیت نوشتن گام توسعه آتی
۲۰۲	۶-۹- فرایند توسعه محصول / خدمت
۲۰۵	جمع بندی
۲۰۷	فصل ۱۰ هم - ارزیابی طرح کسب و کار / برنامه ریزی طرح های جایگزین
۲۰۷	ارزیابی طرح کسب و کار
۲۰۷	مقدمه
۲۰۷	۱۰-۱- چگونه می توان یک ارزیابی درست و قابل اتکاء انجام داد؟
۲۰۸	۲-۱۰- چند پیشنهاد مفید در هنگام ارزیابی
۲۰۹	۳-۱۰- معیارها به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگتر
۲۰۹	۴-۱۰- سیستم عملکرد و ادبیات کسب و کار
۲۱۰	۵-۱۰- ضرورت های طرح کسب و کار - مانده و استراتژی های شرکت
۲۱۰	۶-۱۰- کارآمد کردن سیستم
۲۱۱	۷-۱۰- برنامه های اجرایی و اهداف
۲۱۳	۸-۱۰- برنامه ریزی منابع انسانی شرکت
۲۱۷	۹-۱۰- طراحی و برنامه ریزی شرکت
۲۱۷	۱۰-۱۰- برنامه ریزی کاری و معیارهای عملکرد فردی
۲۲۰	۱۱-۱۰- پیگیری اهداف
۲۲۱	۱۲-۱۰- بازبینی پیشرفت کار
۲۲۱	۱۳-۱۰- ایجاد یک ذهنیت صحیح درخصوص معیارها
۲۲۲	۱۴-۱۰- تبدیل نمودن نیازمندی های مشتریان به معیارها
۲۲۳	۱۵-۱۰- مرتبط ساختن برنامه ریزی با بودجه ها
۲۲۴	۱۶-۱۰- رتبه بندی اولویت ها
۲۲۶	برنامه ریزی طرح های جایگزین
۲۲۶	مقدمه
۲۲۷	۱۷-۱۰- تغییرات موجود در کسب و کار

۲۲۸	۱۰-۱۸- ابزارهایی برای پشتیبانی از تغییر
۲۳۵	۱۰-۱۹- افزایش سودآوری فروش‌ها
۲۳۶	۱۰-۲۰- برنامه‌ریزی دوام کسب‌وکار
۲۳۷	جمع‌بندی
۲۳۹	فصل یازدهم - حقوق کسب‌وکار / اخلاق کسب‌وکار
۲۳۹	حقوق کسب‌وکار
۲۳۹	مقدمه
۲۴۱	۱۱-۱- مرز تدبیر شده در بخش حقوقی
۲۴۱	۱۱-۲- انواع سؤالات حقوقی پیش از آغاز کسب‌وکار
۲۴۴	۱۱-۳- جایگاه کسب‌وکار در قانون اساسی
۲۴۵	۱۱-۴- برخی قوانین مرتبط با کسب و کارها
۲۴۵	۱۱-۵- انواع مشکلات حقوقی تهدیدکننده کسب و کارهای نوپا
۲۴۶	۱۱-۶- انواع سازمان‌های کسب‌وکار
۲۴۷	۱۱-۷- مناسب‌ترین سازمان‌های کسب‌وکار
۲۴۸	۱۱-۸- اصول حاکم بر کسب و کارها از جهت نظام دولت
۲۴۹	۱۱-۹- برخی تکالیف عمومی صاحبان کسب‌وکار
۲۵۰	۱۱-۱۰- انواع اشخاص حقوقی خصوصی
۲۵۱	۱۱-۱۱- انواع مختلف شرکت‌های هفت‌گانه
۲۵۳	۱۱-۱۲- تفاوت‌های انواع شرکت‌ها
۲۵۴	۱۱-۱۳- تقسیم‌بندی شرکت‌ها بر مبنای میزان مسئولیت شرکاء
۲۵۶	۱۱-۱۴- انواع قراردادهای کسب و کارهای نوپا
۲۵۷	۱۱-۱۵- سایر موضوعات مهم در حقوق کسب‌وکار
۲۵۷	۱۱-۱۶- یازده نکته حقوقی برای شروع و راه‌اندازی یک کسب‌وکار نوپا
۲۵۹	اخلاق در کسب‌وکار
۲۵۹	مقدمه
۲۶۰	۱۱-۱۷- مفهوم اخلاق
۲۶۲	۱۱-۱۸- اخلاق در کسب‌وکار
۲۶۳	۱۱-۱۹- سازمان اخلاقی

۲۶۳	۱۱-۲۰- معضلات اخلاقی
۲۶۳	۱۱-۲۱- پیامدها و هزینه‌های رفتار غیر اخلاقی
۲۶۳	۱۱-۲۲- سیاست اخلاقی
۲۶۴	۱۱-۲۳- قانون ساربین - اکسلی
۲۶۴	۱۱-۲۴- افشاگران / مراقبان اخلاق
۲۶۴	۱۱-۲۵- اصول اخلاقی حسابداری (مرتبط با شیوه‌های حسابداری)
۲۶۴	۱۱-۲۶- اصول اخلاقی مدیریت منابع انسانی (مرتبط با روابط کارمند و کارفرما)
۲۶۵	۱۱-۲۷- اصول اخلاقی فروش و بازاریابی (با اصول اخلاقی رسانه، همپوشانی دارد)
۲۶۵	۱۱-۲۸- اصول اخلاقی تولید (تضمین مضر نبودن محصولات و فرآیندهای تولید)
۲۶۵	۱۱-۲۹- اصول اخلاقی مالکیت دانش و مهارت‌ها
۲۶۶	۱۱-۳۰- اصول کسب و کار بین‌المللی
۲۶۶	۱۱-۳۱- چشم‌انداز اخلاقی
۲۶۶	۱۱-۳۲- مسئولیت اجتماعی (تردد، قبال جامعه مسئول است)
۲۶۶	۱۱-۳۳- نگاه فراکارکردی به اخلاق در محیط کسب و کار
۲۶۷	۱۱-۳۴- نگاه کارکردی به اخلاق در محیط کسب و کار
۲۷۱	۱۱-۳۵- شفافیت اطلاعات (کارکرد اخلاق در شفافیت)
۲۷۲	۱۱-۳۶- اعتماد (کارکرد اخلاق در ایجاد اعتماد و تشکیل سرمایه اجتماعی)
۲۷۴	۱۱-۳۷- جایگاه ارزش‌های اخلاقی در موفقیت کسب و کار از نظر اسلام
۲۷۸	جمع‌بندی
۲۷۹	فصل دوازدهم - نرم‌افزارهای بخش مالی طرح کسب و کار
۲۷۹	مقدمه
۲۸۰	۱۲-۱- نرم‌افزارهای حوزه طرح کسب و کار
۲۸۰	۱۲-۲- نرم‌افزار Business Plan Pro
۲۸۱	۱۲-۳- انواع طرح در نرم‌افزار
۲۸۳	۱۲-۴- نصب نرم‌افزار
۲۸۴	۱۲-۵- فعال سازی نرم‌افزار
۲۸۵	۱۲-۶- شروع کار با نرم‌افزار
۲۸۹	۱۲-۷- پنجره‌های اصلی برنامه

۲۹۳	۱۲-۸- مراحل پیاده سازی طرح
۳۲۲	۱۲-۹- کار با فایل ها

فصل سیزدهم - مدل کسب و کار ۳۲۳

۳۲۳	مقدمه
۳۲۳	۱۳-۱- تعریف اندیشمندان مختلف از مدل کسب و کار
۳۲۴	۱۳-۲- چرایی مدل کسب و کار
۳۲۵	۱۳-۳- چیست و کاربرد مدل کسب و کار
۳۲۵	۱۳-۴- شناسایی و شکل گیری مدل کسب و کار
۳۲۷	۱۳-۵- مدل کسب و کار: طلق کسب و کار در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش
۳۲۷	۱۳-۶- بوم کسب و کار است. بدر
۳۳۳	۱۳-۷- نکات مهم در خصوص مدل کسب و کار
۳۳۴	۱۳-۸- قواعد اساسی
۳۳۵	۱۳-۹- نمونه ای از مدل کسب و کار
۳۳۶	جمع بندی

ضمائم ۳۳۷

منابع ۳۴۷

فهرست جداول و تصاویر

جدول ۱-۱- خلاصه تفاوت‌های FS و BP	۳۲
شکل ۱-۱- شمای کلی از یک نمونه طراح کسب‌وکار	۳۳
شکل ۱-۲- تأثیر نیروهای محیطی بر کسب‌وکار	۴۱
جدول ۱-۲- عوامل مؤثر بر تقاضا	۴۴
جدول ۲-۲- عوامل مؤثر بر عرضه	۴۵
شکل ۲-۲- تعادل بازار	۴۵
شکل ۳-۲- نی‌های پنجگانه پورتر	۴۹
جدول ۱-۴- وضعیت لکوموتیوها	۷۳
جدول ۲-۴- ترکیب نیروی انسانی در پایان سال ۱۳۹۲	۷۵
شکل ۱-۴- سالن تولید	۷۶
شکل ۲-۴- سالن تولید بوژی بدنه	۷۷
شکل ۳-۴- سالن رنگ	۷۸
شکل ۴-۴- سالن مونتاژ نهایی	۷۹
شکل ۵-۴- تجهیزات خاص ساخت لکوموتیو	۷۹
شکل ۶-۴- دستگاه تراورسر	۸۰
شکل ۷-۴- دستگاه اندازه‌گیری C.M.M	۸۱
شکل ۸-۴- دستگاه تست بوژی	۸۱
شکل ۹-۴- دستگاه مونتاژ بوژی	۸۲
شکل ۱۰-۴- چیدمان اجزاء در لکوموتیو ایران سفیر	۸۴
شکل ۱۱-۴- برند روی محصول	۸۵
شکل ۱۲-۴- لکوموتیو مانوری	۸۶
شکل ۱۳-۴- لکوموتیو تونلی	۸۶
شکل ۱۴-۴- مونوریل	۸۶
شکل ۱۵-۴- بازدید دانشجویان دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران از شرکت لکوموتیو ایران سفیر	۸۷
شکل ۱-۵- تصویر سه بعدی یک ساختار سازمانی	۹۱
شکل ۲-۵- طراحی ساختار سازمانی	۹۲
شکل ۳-۵- نمونه تفکیک دایر و انسجام سازمانی	۹۲

شکل ۵-۴- نمونه تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان	۹۵
شکل ۵-۵- انواع ساختار از نظر واحدسازی	۹۸
شکل ۵-۶- نمونه ساختار هیأت امنایی	۹۹
شکل ۵-۷- نمونه سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای	۱۰۰
شکل ۵-۸- نمونه ساختار ماتریسی در یک سازمان تولیدی	۱۰۱
شکل ۵-۹- نمونه ساختار تیم محصول	۱۰۲
شکل ۵-۱۰- سازمان بر اساس منطقه عملیات در یک شرکت تولیدی	۱۰۲
شکل ۵-۱۱- ساختار بخشی	۱۰۳
شکل ۵-۱۲- ساختار بخشی یک شرکت تولیدی	۱۰۴
شکل ۵-۱۳- سیر تحول ساختار سازمانی	۱۰۸
شکل ۵-۱۴- چارت سازمانی و شرح وظایف یکی از ادارات کل بانک ملت	۱۱۲
شکل ۵-۱۵- مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی IIP، ۲۰۱۰	۱۲۲
جدول ۵-۱۶- طرح پرسنل استاندارد	۱۲۳
جدول ۵-۱۷- جزئیات طرح پرسنلی	۱۲۴
جدول ۵-۱۸- سرشماری- طرح پرسنل	۱۲۹
شکل ۶-۱- نمونه چارت برنامه‌ریزی تسهیلات	۱۳۹
شکل ۶-۲- مراحل گردش کار	۱۳۹
شکل ۶-۳- نمونه برنامه زمانی	۱۳۹
شکل ۶-۴- چرخه برنامه‌ریزی کلی	۱۴۶
شکل ۶-۵- فرآیند شیوه گرفتن توپ	۱۵۵
شکل ۷-۱- اولویت‌بندی اهداف	۱۵۹
شکل ۷-۲- ارزش مشتری و شرکت	۱۶۲
شکل ۷-۳- روش‌های کسب مزیت رقابتی	۱۶۲
جدول ۸-۱- بخش‌های اصلی یک صورت‌حساب درآمد	۱۷۹
جدول ۸-۲- نمونه ترازنامه شرکت A	۱۸۰
جدول ۸-۳- بخش‌های اصلی یک ترازنامه	۱۸۲
جدول ۸-۴- نمایش ساده‌ای از وضعیت یک کسب‌وکار در زمان شروع	۱۸۳
جدول ۸-۵- حالت به وجود آمده برای حساب‌های شرکت پس از فروش انجام شده	۱۸۳
جدول ۸-۶- با توجه به سه عدد کالای فروخته شده و کسب سود	۱۸۴

جدول ۷-۸- جدول نقدینگی	۱۸۵
شکل ۸-۸- نقطه سر به سر (نموداری)	۱۹۳
شکل ۹-۸- نمودار انواع هزینه‌های تولید	۱۹۳
شکل ۱۰-۸- تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر عملیاتی	۱۹۴
جدول ۱۱-۸- نمونه تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر	۱۹۵
شکل ۱-۹- سیکل طرح کسب‌وکار	۲۰۰
شکل ۲-۹- دلایل اهمیت طرح کسب‌وکار	۲۰۰
شکل ۱-۱۰- جریان سیستم برنامه‌ریزی	۲۱۰
جدول ۱-۱۰- نمونه جدول مأموریت	۲۱۳
شکل ۱-۱۰- فرایند برنامه‌ریزی سازمان	۲۱۴
شکل ۳-۱۰- روند برنامه‌ریزی منابع انسانی	۲۱۶
جدول ۲-۱۰- نمونه برنامه استخدام نیرو	۲۱۶
جدول ۳-۱۰- نمونه اول آموزش و سئل فعلی	۲۱۷
جدول ۴-۱۰- معیارهای سنجش عملکرد کارآمد	۲۱۹
جدول ۵-۱۰- نمونه برنامه اجرایی	۲۲۰
جدول ۶-۱۰- روش‌های تغییر ذهنیت مشتریان	۲۲۱
شکل ۳-۱۰- فرایند تبدیل صدای مشتری به معیارهای هدفمند	۲۲۲
جدول ۷-۱۰- نمونه تجزیه و تحلیل فرایند صدای مشتری	۲۲۳
جدول ۸-۱۰- نمونه داده‌های برنامه‌ریزی	۲۲۴
جدول ۹-۱۰- تشخیص پتانسیل ریسک	۲۲۸
شکل ۴-۱۰- نمودار کلی میدان نیرو	۲۲۹
شکل ۵-۱۰- تجزیه و تحلیل میدان نیرو جهت بهسازی تحویل‌های به موقع	۲۳۰
جدول ۱۰-۱۰- تنظیمات کسب‌وکار	۲۳۱
جدول ۱۱-۱۰- برنامه‌ریزی جهت حوزه‌های کسب‌وکار	۲۳۴
شکل ۱-۱۱- نمونه‌ای از اعمال شرط و ستینگ	۲۴۳
شکل ۲-۱۱- کارکرد اخلاق در کارایی تولید، توزیع و مصرف	۲۶۸
شکل ۱-۱۲- نرم افزار Business Plan Pro	۲۸۰
شکل ۱-۱۳- مدل کسب‌وکار: منطق کسب‌وکار در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش	۳۲۷
شکل ۲-۱۳- بوم استروالدر	۳۲۸

- شکل ۱۳-۳- ارزش پیشنهادی ۳۲۸
- شکل ۱۳-۴- نمونه‌ای از مدل ارزش پیشنهادی به مشتری ۳۲۹
- شکل ۱۳-۵- رویکرد کارآفرینانه در بوم کسب‌وکار ۳۳۲
- شکل ۱۳-۶- نمونه‌ای از قصه گویی در مدل کسب‌وکار ۳۳۳
- شکل ۱۳-۷- نمونه‌ای از تابلوی طراحی کسب‌وکار ۳۳۵
- شکل ۱۳-۸- نمونه‌ای از مدل کسب‌وکار ۳۳۵

پیشگفتار مؤلف

"مردم برای شکست برنامه‌ریزی نمی‌کنند، بلکه در برنامه‌ریزی شکست می‌خورند".

ظهور و بروز کارآفرینی به مفهوم امروزی طی سال‌های گذشته و پدیدار شدن نگاه علمی و دانشگاهی، مسئولیت دست‌اندرکاران آموزش را در این حوزه، بیش از گذشته حساس کرده است، هدایت صحیح تازه‌واردان برای تبدیل شدن به نسل نوین کارآفرینان ایران، علاوه بر بهره‌گیری از تجربه پیش‌کسوتان حوزه کسب‌وکار به‌منظور شناخت جامع آن حوزه، نیازمند رعایت اصول علمی مرتبط با نگارش یک طرح کسب‌وکار است.

بی‌شک داشتن برنامه در تمامی فعالیت‌ها و امور زندگی اصلی انکارناپذیر است و کارآفرینی نیز به‌منزله علم بین‌رشته‌ای، فنییتی است که باید پس از مباحث خلق یا کشف فرصت، مقوله برنامه‌ریزی و نگارش طرح برای کسب‌وکار، مدنظر، آن را به‌عنوان نقشه راه خود قرار دهد تا از آن انتظار نتایج قابل قبولی را داشت.

طرح کسب‌وکار، شرحی بر فرایند کسب‌وکار یک کارآفرین و تشریحی بر فهرست اقدامات و کیفیت انجام آنها، برنامه‌های تولید، مالی و بازاریابی کسب‌وکار، در واقع راهنمای انجام مجموعه‌ای از وظایف و فعالیت‌ها برای راه‌اندازی و اداره کسب‌وکارهاست.

این کتاب، مشتمل بر ۱۳ فصل به شرح ذیل می‌باشد.

فصل اول - مطالعه امکان‌سنجی / مفاهیم طرح کسب‌وکار: امکان‌سنجی سندی است که هر پروژه را از جنبه‌های فنی، اقتصادی و مالی بررسی و میزان سودآوری و قابل اجرا بودن پروژه را اندازه‌گیری می‌کند. زمانی که ایده‌ای، توجیه‌پذیری اقتصادی و فنی داشته باشد، شروع به نگارش طرح کسب‌وکار کرد. طرح کسب‌وکار، نقشه ایجاد راه است که جزئیات کسب‌وکار، سازماندهی را مشخص می‌کند.

فصل دوم - تحلیل صنعت مربوطه: این فصل، چگونگی تحلیل اطلاعات درخصوص صنعت یا آن بخش از بازاری که یک شرکت در حال فعالیت در آن است را ارائه می‌دهد. داده‌های صنعت مانند اندازه بازار، روندهای رشد و نقاط قوت نسبی اقتصادی و رقابتی شرکت‌های بزرگ صنعت، همگی تعیین‌کننده فرآیندی است که از آن طریق می‌توان به درک بهتری از کارآمدی محصول یا خدمت جدید رسید.

فصل سوم - تشریح کسب و کار : این فصل، چگونگی توصیف ماهیت وجودی و ابعاد یک کسب و کار، معرفی کسب و کار، تشریح کلیه فعالیت‌های آن را از نقطه شروع تا نقطه پایانی تحویل کالا تبیین می‌کند.

فصل چهارم - تشریح محصول / خدمت : در این مبحث به مفهوم کالا، خدمات و سرویس‌ها و همچنین محصول یا فرآورده پرداخته شده است. این بخش از این نظر اهمیت دارد که کارآفرین می‌تواند هدف از تأسیس شرکت، کسب و کار و سودآوری از طریق ارائه محصول به ذی‌نفعان کسب و کار و مزیت رقابتی آن را توضیح دهد.

فصل پنجم - ساختار سازمانی / منابع انسانی و تیم اجرایی کسب و کار : کارآفرینان باید تصمیم بگیرند که در بخش سازمانی کسب و کار خود از کدام یک از چارت‌های سازمانی مربوطه استفاده کنند. از سوی دیگر فرایند مدیریت منابع انسانی یکی از فرایندهای مشترک در همه شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب و کار می‌باشد که از تحقق اهداف و اجرای برنامه‌های شرکت (طراحی، تولید و ارائه محصول و خدمت) حمایت می‌دهد.

فصل ششم - برنامه تولید / عملیات : در طرح تولید باید به شرح کامل فرایند تولید، طرح کارخانه و ماشین‌آلات، تجهیزات تولیدی مواد خام و سایل نقلیه، نیروی انسانی، تأسیسات، تأمین‌کنندگان و سرمایه مورد نیاز پرداخت. بخشی از این مرحله برنامه استراتژیک برنامه عملیاتی است که در حقیقت، تشریح چگونگی رسیدن به هدف است.

فصل هفتم - برنامه بازاریابی : در این فصل به موضوعاتی همچون تحلیل مشتری، تحلیل بازار، نرخ رشد و روند آن، تحلیل رقبا و شناسایی موقعیت قبلی پرداخته شده است. در برنامه بازاریابی، تحلیل‌های اقتصادی از نظر تعداد و نوع مشتریان بالقوه، اندازه و رشد بازار و ویژگی‌های آن بررسی می‌شود که در این زمینه می‌توان با جمع‌آوری داده‌ها، بررسی‌های بازاریابی و تحلیل روندها به اطلاعات مفیدی دست یافت.

فصل هشتم - برنامه مالی : برنامه مالی، ابزاری برای بیان اهداف عملیاتی کارآفرین است که با مطالعه آن، سرمایه‌گذاران می‌توانند دریابند که وی در چه مدتی یا در چه نقطه‌ای می‌تواند سود سرمایه‌گذاری آنها را بازگرداند و همچنین ابزاری برای تصمیم‌گیری خود کارآفرین است که به وسیله آن راجع به میزان موفقیت کسب و کار خود تصمیم‌گیری کند.

فصل نهم - برنامه‌های آتی : برنامه آتی، سند راهبردی ارزیابی‌شده برای کارآفرین است که در آینده مشخص و با اهداف تدوین‌شده مشخص در زمان معین، بتواند به برنامه‌هایش دست یابد. در واقع برنامه آتی، سند توسعه کسب و کار است.

فصل دهم - ارزیابی طرح کسب و کار/برنامه ریزی طرح های جایگزین : ارزیابی از مهم ترین بخش های فرایند برنامه ریزی و تصمیم گیری است که هم در مرحله شروع یک کسب و کار و هم در مراحل رشد آن، مورد نیاز است که سبب می شود کارآفرین، خود را برای ریسک های احتمالی آماده کرده و در صورت نیاز، تغییراتی در استراتژی ها و برنامه های کلی آینده خود، اعمال کند که این برنامه ریزی ها، به توانایی در سازگاری با تغییرات شرایط بازار و ایجاد اصلاحات لازم برای بقا منجر می شود.

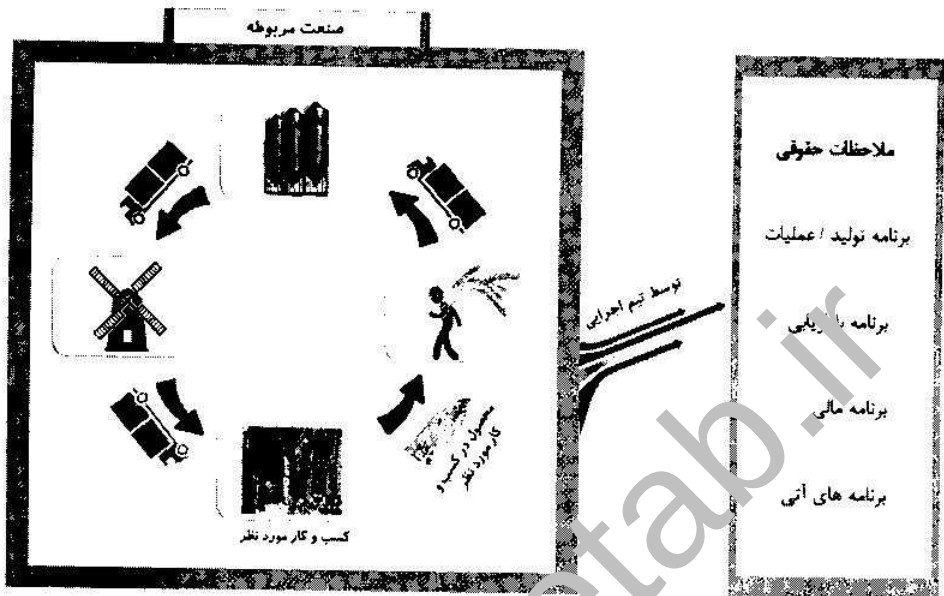
فصل یازدهم - ملاحظات حقوقی / اخلاقی : شایسته است دانشجویان و کارآفرینان گرامی با توجه به مفاهیم حقوقی و بسترهای قانونی محیط کسب و کار ایران، طرح کسب و کار خود را تدوین نمایند. همچنین رعایت اصول و الزامات اخلاقی با درصد کمی تفاوت، از جمله مواردی است که در اکثر فرهنگ ها و نژادهای مختلف، ارج نهاده شده و کسب و کارهایی که رعایت اخلاق را می نمایند، از مزیت رقابتی بیشتری نسبت به رقبای خود در نگاه مشتریان برخوردارند.

فصل دوازدهم - نرم افزارهای برنامه مالی طرح کسب و کار : شروع هر فعالیت و کسب و کاری، نیازمند مطالعات دقیق در زمینه ازار، تکنولوژی، مالی، اقتصادی، مکان اجرا، محیط، استراتژی و ... است. وجود یک نرم افزار جهت تسهیل و ساده سازی چنین فعالیت هایی، بسیار مؤثر و ضروری است.

فصل سیزدهم - مدل کسب و کار : پس از تدوین و طراحی طرح کسب و کار، کارآفرین می بایست در راستای اجرای بهینه طرح کسب و کار مربوطه، اقدام به طراحی یک مدل کسب و کار مناسب جهت رسیدن به اهداف طرح کسب و کار کند. از این رو در این فصل به بررسی یکی از جدیدترین و به روزترین مدل های کسب و کار که مربوط به *استروالدر* می باشد، پرداخته شده است.

همچنین نمونه شماتیک از طرح کسب و کاری را که در شکل دوم بدان اشاره شده، در قالب تصویر ذیل، تهیه گردیده است:

شمای کلی از یک نمونه طرح کسب و کار



باید بدانیم، بدون تدوین طرح مناسب برای کسب و کار و راهبرد هوشمندانه برای پیاده‌سازی موفق آن، نمی‌توان انتظار داشت یک کسب و کار به‌سوی سود منتهی گردد.

لذا مؤلف بر آن شد تا تجربیات حدود ۱۰ سال تدریس واحد "طرح کسب و کار" در مقطع کارشناسی ارشد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران را در این کتاب به‌کار ببندد. بیان مصادیقی از کسب و کارهای داخلی تحت عنوان کتابی با همین نام، تألیف نماید. در این راه از استادان دکترا جهانگیر یداله‌ای فارسی و دکتر محمود احمدپور داریانی که بی‌شک از بزرگان حوزه آموزش کارآفرینی در کشور هستند و همیشه با راهنمایی‌های خود، بنده را مرهون الطاف خویش نموده‌اند، سپاسگزارم. همچنین از سرکار خانم پرستو کریمی‌ان، دانش‌آموخته رشته کارآفرینی و نماینده دانشجویان در سال ۹۶ دانشکده کارآفرینی که با قلم زیبایش به ویرایش فنی و ادبی این متن پرداخت نیز تسکرمی‌نمایم. در پایان از کلیه عزیزانی که پس از مطالعه کتاب حاضر، بنده را با نظرات دقیق خود در اصلاحات احتمالی برای چاپ‌های آتی، همراهی و راهنمایی می‌نمایند، پیشاپیش مراتب سپاسگزاری خود را اعلام می‌دارم.

دکتر رضا محمد کاظمی

تابستان ۱۳۹۸