

بسمه تعالی

# کارگاه تهیه طرح کسب و کار Business Plan

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۸

## تجزیه و تحلیل کسب و کار

فرایندی است مدیریتی که ایجاد و حفظ تعادل منطقی بین اهداف، منابع و فرصتهای بازار محصولات شرکتهای را به منظور دستیابی به رشد و سود رضایتبخش دنبال می کند.

## سوالات اساسی در ارزیابی یک کسب و کار

- آیا فرصتی هست؟
- آیا این فرصت برای ما نیز هست؟
- آیا این بهترین انتخاب برای ماست؟

## تعریف طرح کسب و کار

طرح کسب و کار مجموعه ای از بررسی های کارشناسی است که ابعاد فنی، اقتصادی و مالی یک کسب و کار را شامل می شود.

# یافته های طرح کسب و کار

1. معرفی کسب و کار
2. ارائه تصویری از وضعیت بالفعل کسب و کار
3. تسهیل در فرایند تصمیم گیری
4. معرفی چشم انداز آتی کسب و کار
5. شناسایی جایگاه رقابتی کسب و کار

# انواع طرح کسب و کار

1. طرح کسب و کار سرمایه گذاری جدید
2. طرح کسب و کار در حال ایجاد
3. طرح کسب و کار توسعه کسب و کار موجود (طرح توسعه سرمایه)
4. طرح کسب و کار پروژه خاص

# اجزای طرح کسب و کار

1. خلاصه مدیریتی (ماموریت، نوع کسب و کار، ساختار شرکتی، بازار و مشتریان، وضعیت مالی، برنامه های اجرایی اصلی)
2. مطالعات اقتصادی و بازار
3. مطالعات فنی و عملیاتی
4. مطالعات مالی و سرمایه گذاری

# مراحل تهیه طرح کسب و کار

■ بررسی های اقتصادی طرح (آیا طرح فرصت بشمار می رود؟)

■ بررسی های فنی طرح (آیا طرح کار ماست؟)

■ بررسی های مالی طرح ( آیا طرح بهترین انتخاب است؟)



# بررسی های اقتصادی و بازار

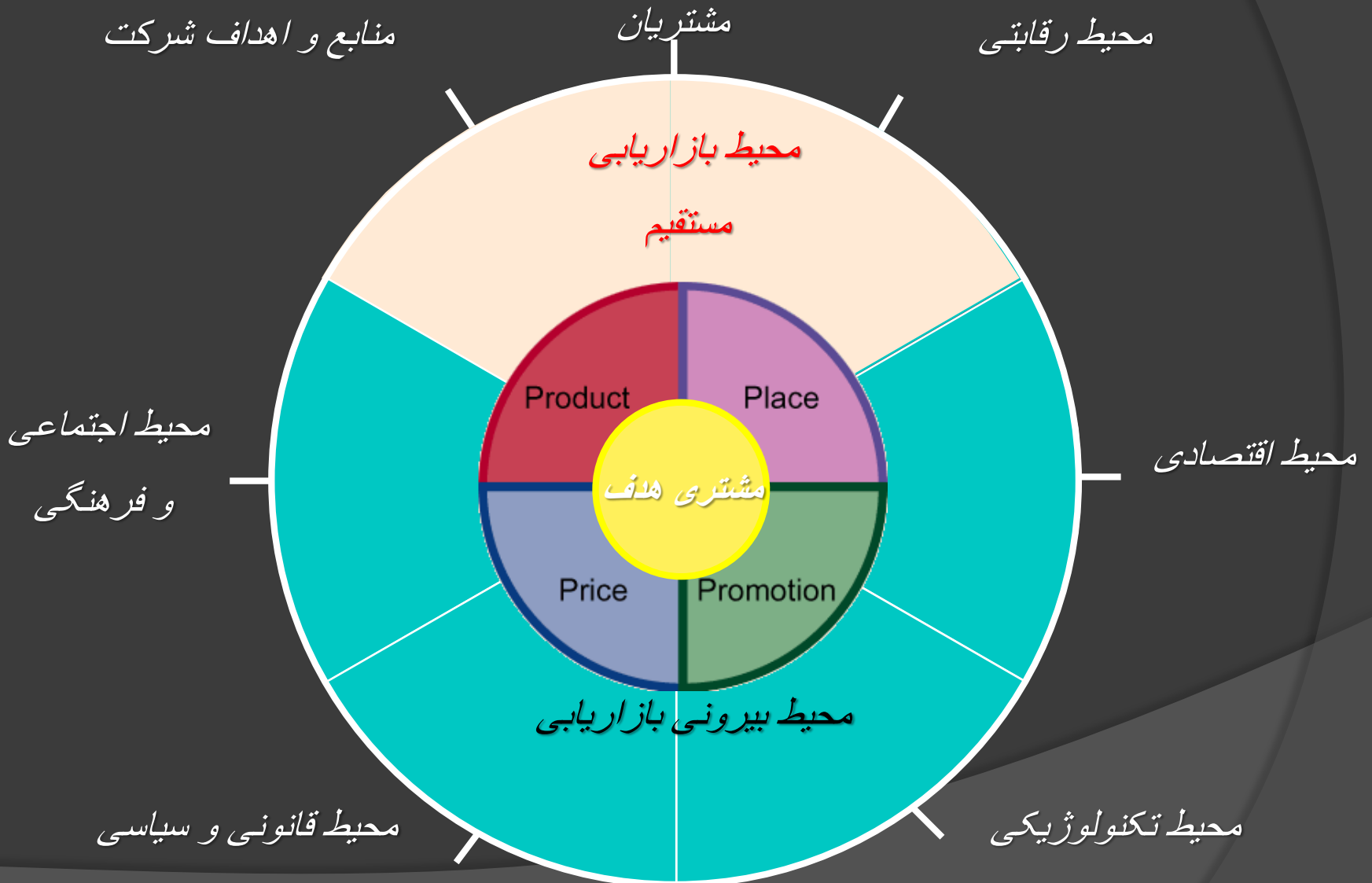
# بررسی های اقتصادی و بازار

- معرفی محصولات طرح
- تحلیل تقاضا و پیش بینی تقاضای موثر (بررسی مشتریان)
- تحلیل عرضه و پیش بینی عرضه
- بررسی رقبا
- استراتژی های بازاریابی
- تجزیه و تحلیل قیمت
- پیش بینی میزان فروش
- پیش بینی درآمدهای طرح در دوره زمانی

# زنجیره ارزش (Value Chain)

فعالیت های پشتیبانی	زیرساخت های سازمان				
	مدیریت منابع انسانی				
	پیشرفت تکنولوژی				
	خرید				
	لجستیک درونداد	عملیات	لجستیک برونداد	بازاریابی و فروش	خدمات
	فعالیت ها اصلی				

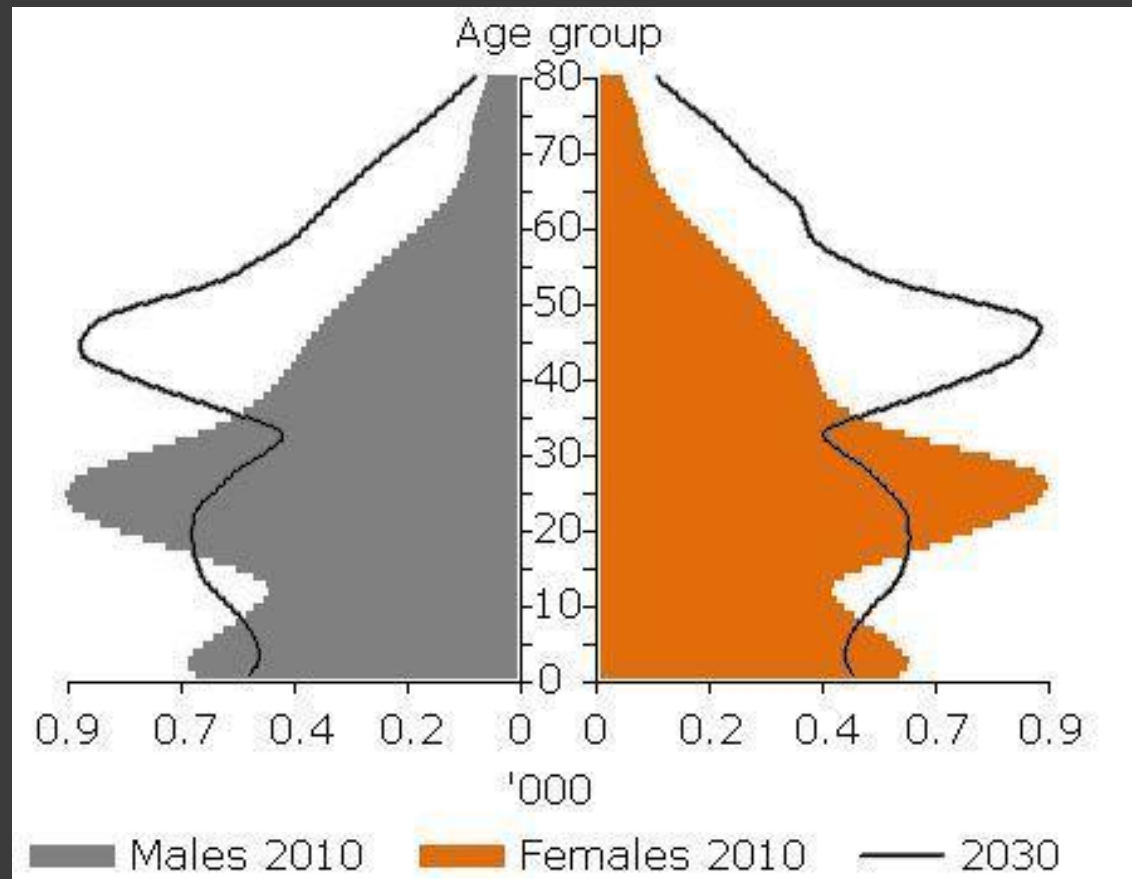
# محیط بازاریابی



## محیط اجتماعی / طبیعی

- تغییر در ترکیب سنی
- پیر شدن جمعیت
- کاهش زاد و ولد و کاهش ازدواج
- تغییرات آب و هوایی و گرم شدن کره زمین
- تغییر در ارزش ها و نگرشها

# هرم سنی جمعیت ایران



## تأثیر محیط اقتصادی سیاسی بر شرایط بازار و بازاریابی

- کاهش بودجه عمرانی دولت به سبب کاهش درآمدها و رکود پروژه ها
- از دست رفتن برخی از بازارهای صادراتی به سبب تحریم
- تمرکز بر سیاستهای اقتصاد مقاومتی
- چشم انداز به رسمیت شناختن ایران به عنوان قدرت منطقه ای و خروج از انزوا

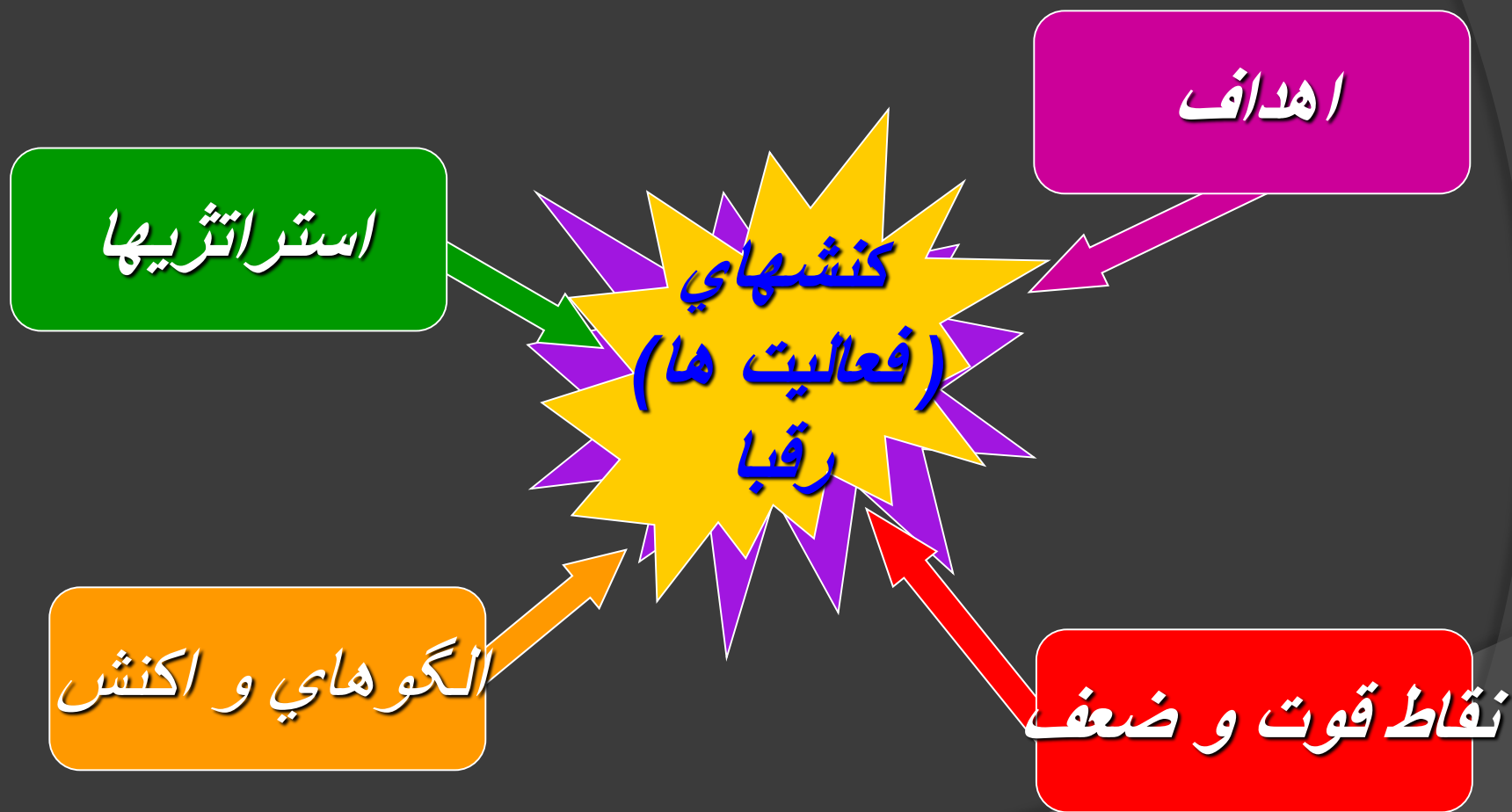
## محیط فن آوری

- رشد فن آوری اطلاعات و ارتباطات
- فن آوری های انرژی های نو (و تاثیر آن بر سوخت های فسیلی)
- فن آوری های حوزه سلامت

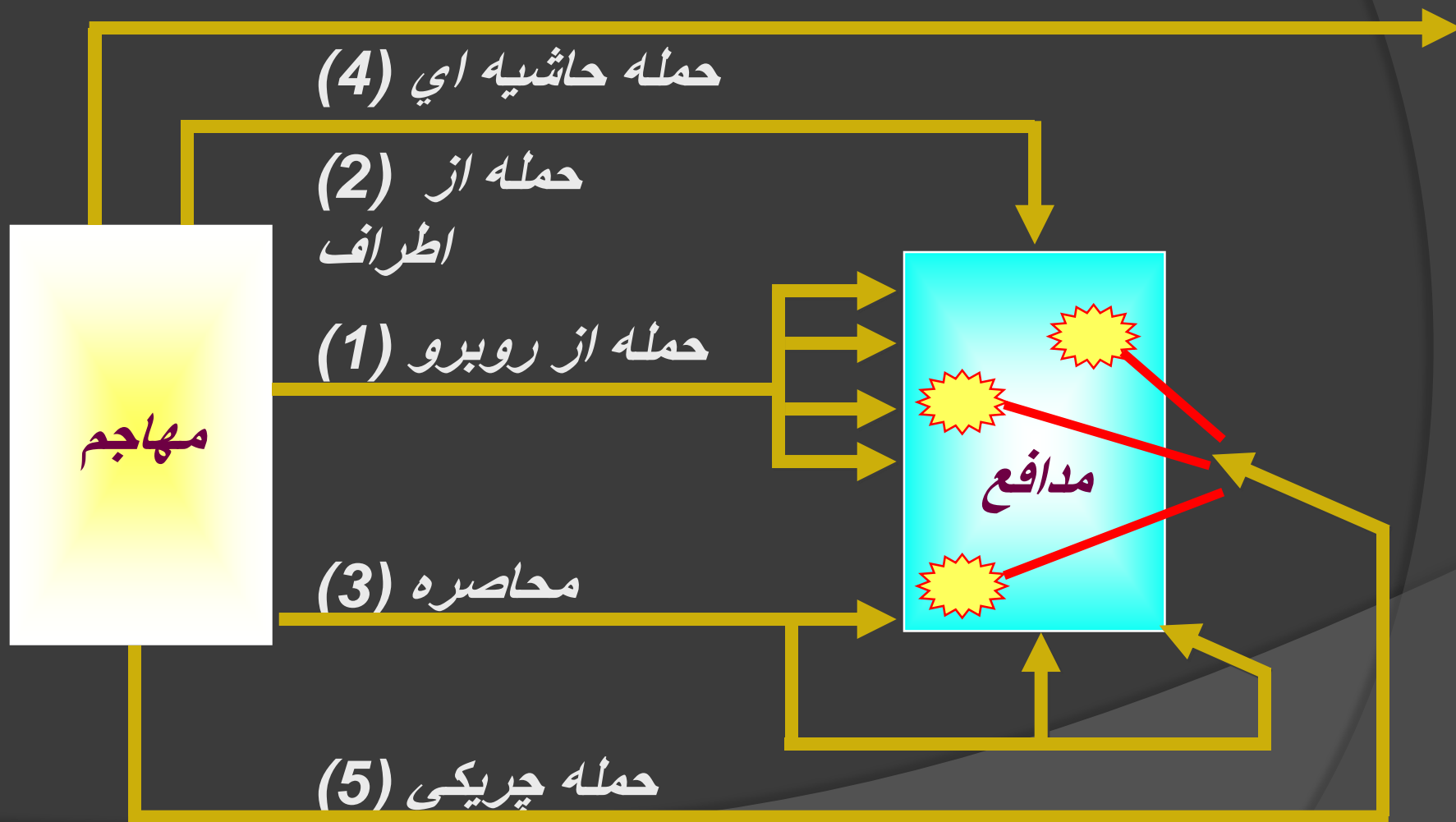


# تحليل رقبا

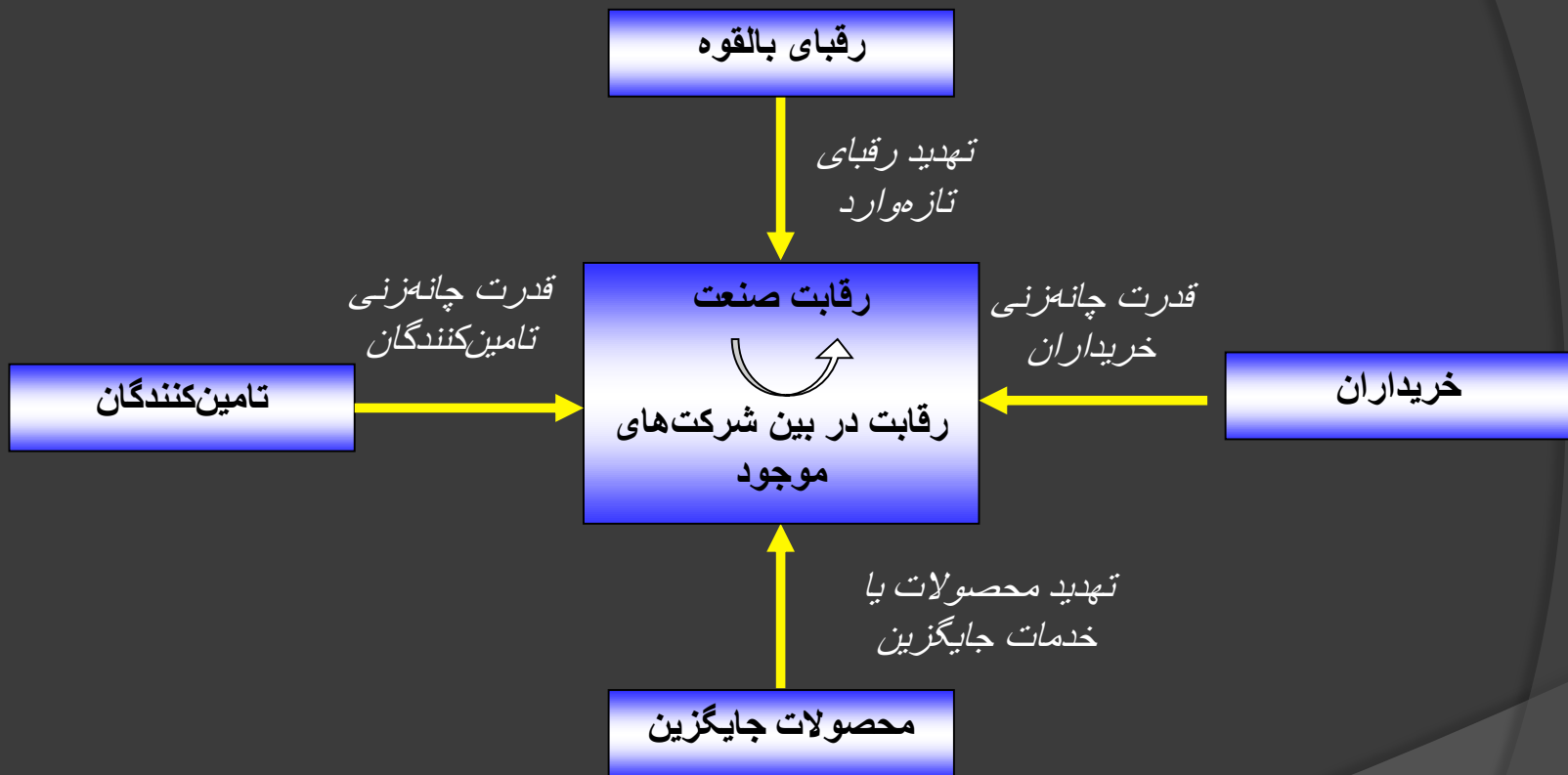
# تجزیه و تحلیل رقبا



# استراتژیهای حمله به رقبا



# ۵ نیروی رقابتی مایکل پورتر



# تهدید ورود



تهدید ورود به يك صنعت بستگی به موانع حاضر بر سرراه ورود به آن و واکنش رقبای موجود در آن دارد که شرکت تازه وارد انتظار آن را می‌تواند داشته باشد.

# استراتژی رقابتی ژنریک (عمومی)

## استراتژی‌های عمومی سه گانه

- در مواجهه با پنج نیروی رقابتی، اصولاً سه نوع استراتژی ژنریک برای پیشی گرفتن بر دیگر رقباي يك شرکت در صنعت وجود دارد:



# استراتژی رقابتی ژنریک (عمومی)

## تفاوت بین 3 استراتژی ژنریک

مزیت استراتژیک

موقعیت با هزینه پایین      منحصر به فرد بودن از دیدگاه مشتری

کل صنعت

تمایز

رهبری در  
هزینه

اهداف استراتژیک

فقط بخش خاص

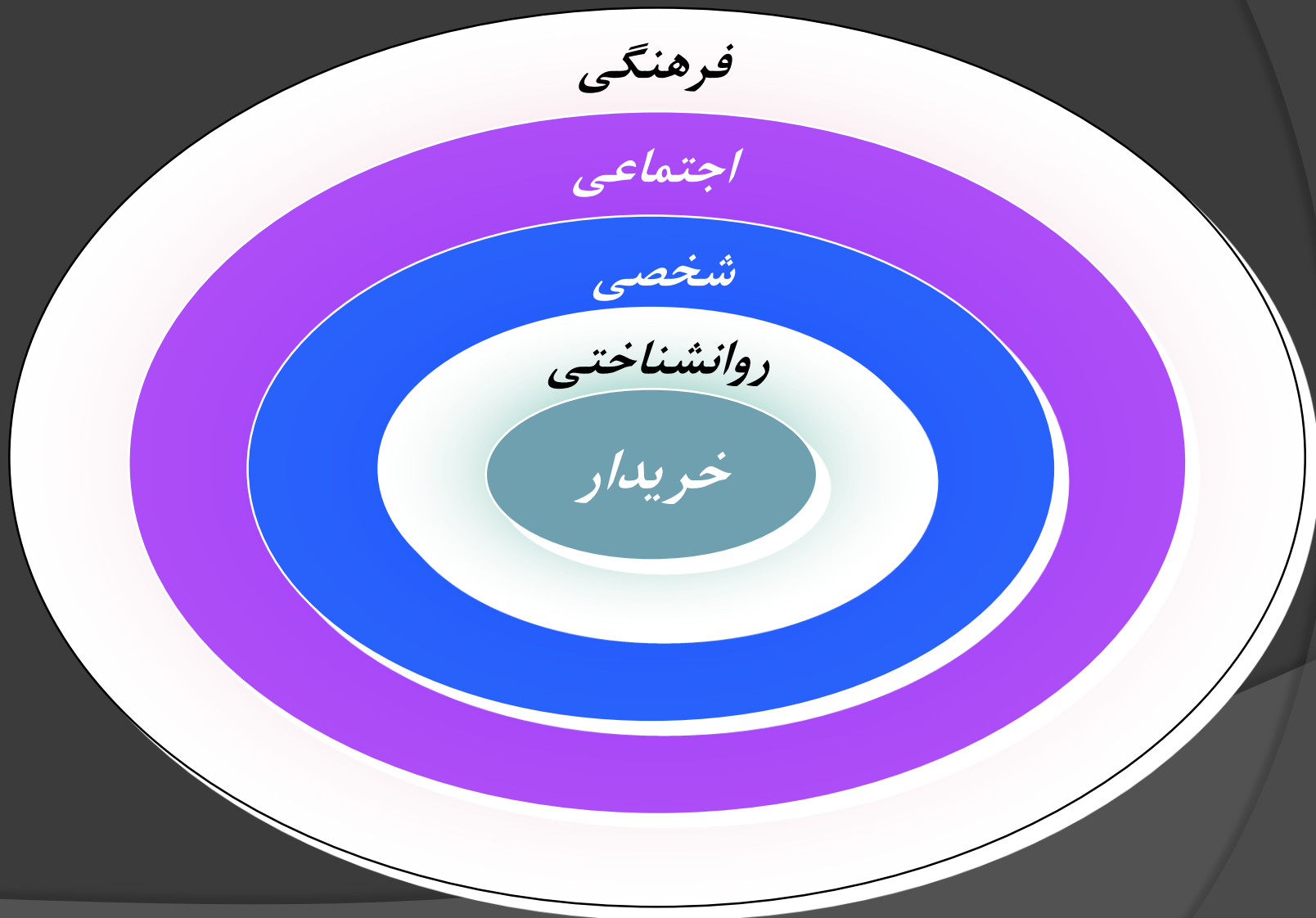
تمرکز



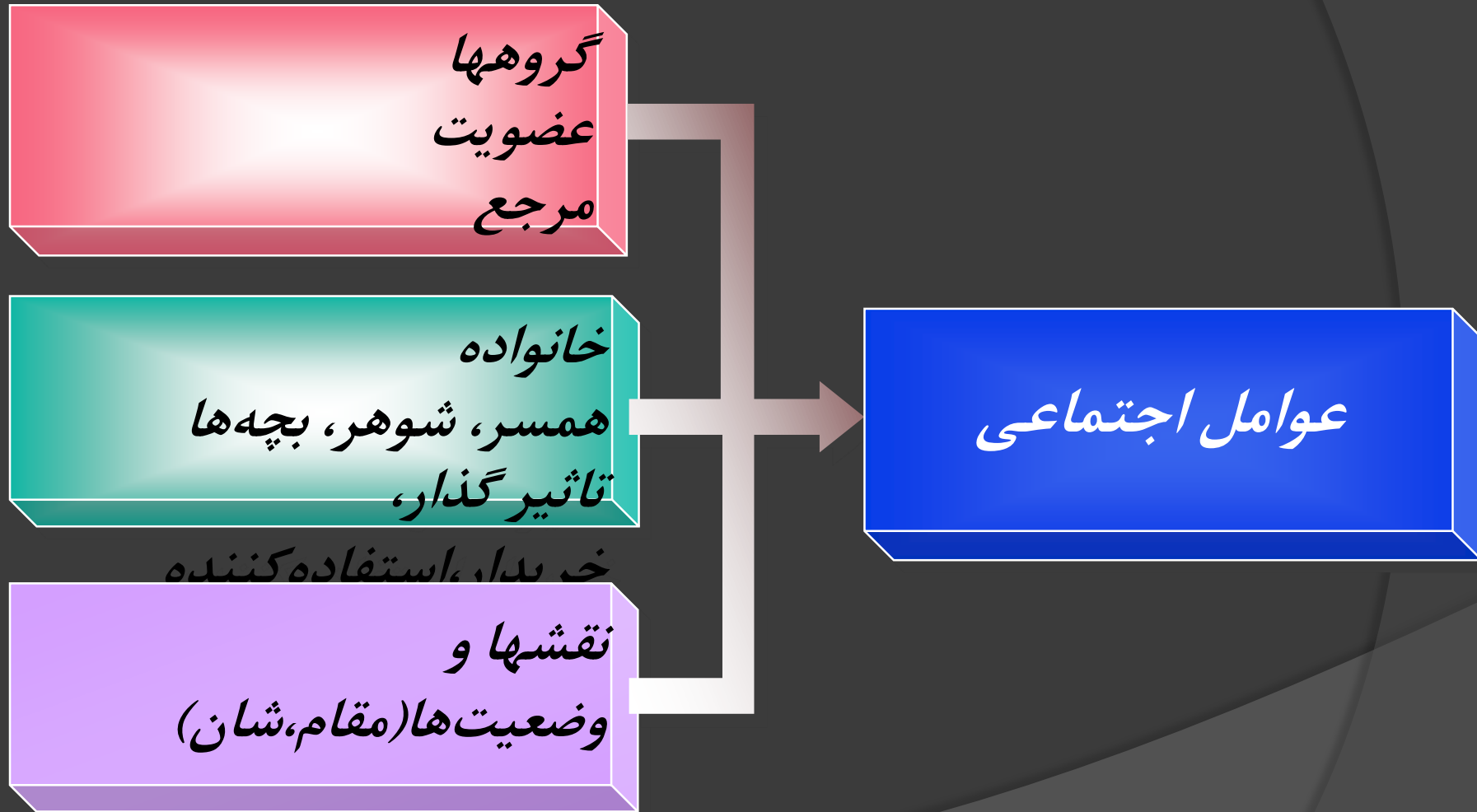
# تحليل مشتریان



# عوامل تاثیرگذار بر رفتار مصرف کننده



# عوامل موثر بر رفتار مشتری: اجتماعی



# عوامل موثر بر رفتار مشتری: شخصی

## عوامل شخصی

سن و مرحله چرخه عمر خانواده

شغل

وضعیت اقتصادی

شخصیت و خود اتکایی

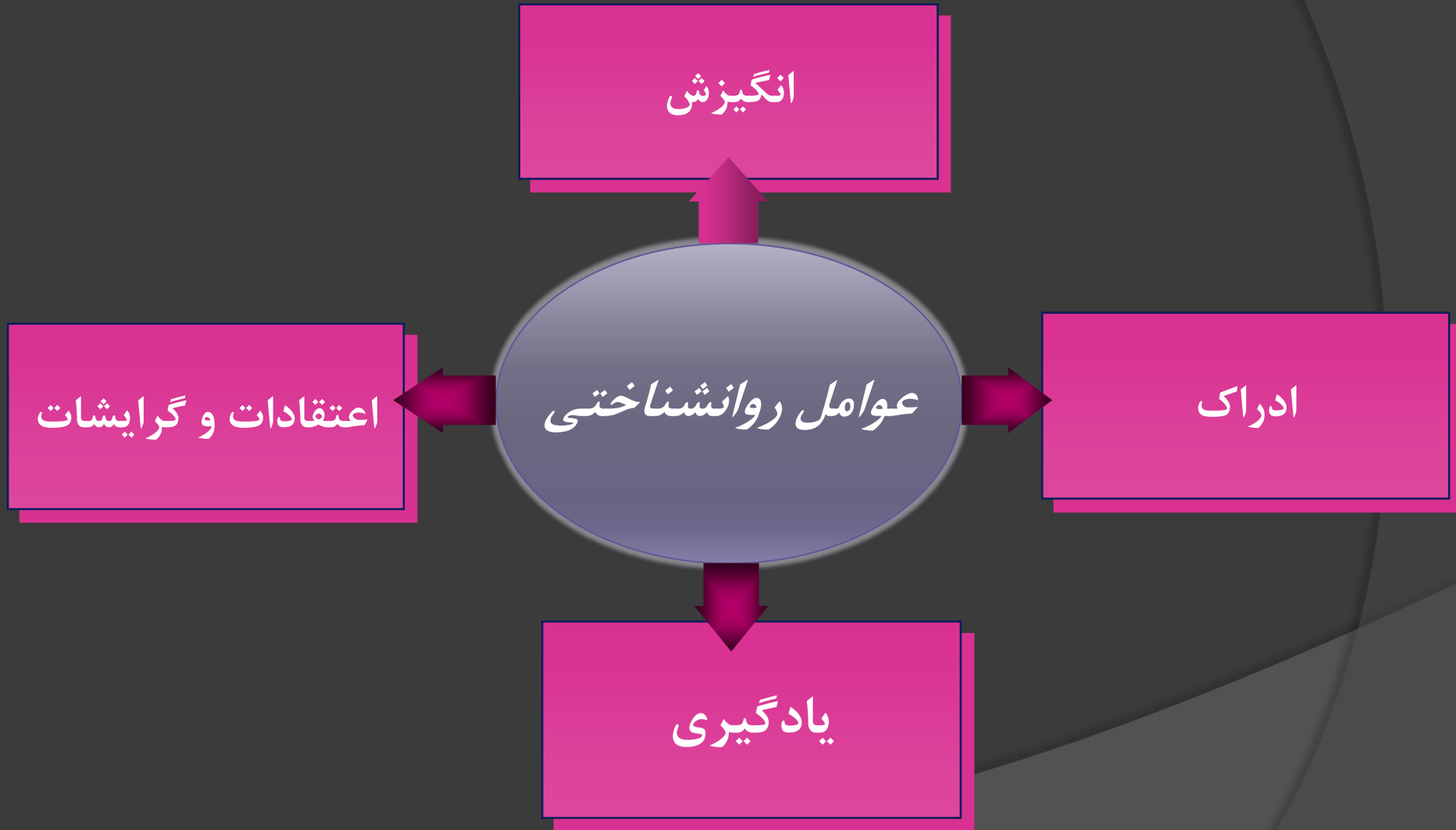
## شناسایی سبک زندگی

فعالیتها

عقاید

علاقه

# عوامل موثر بر رفتار مشتری: روانشناختی



# انواع تصمیمات خرید

درگیری زیاد

درگیری کم

تفاوت زیاد بین  
علامتهای تجاری

رفتار خرید پیچیده

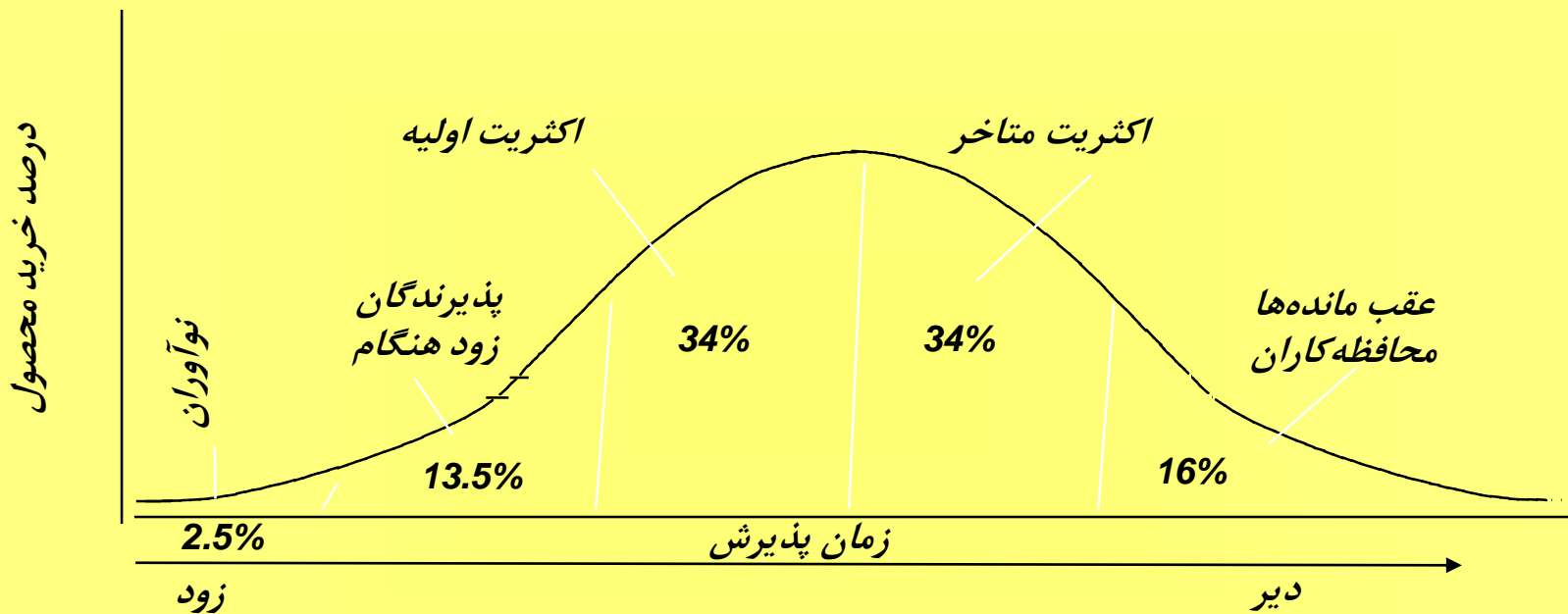
رفتار خرید تنوع طلبانه

تفاوت کم بین  
علامتهای تجاری

رفتار خرید کاهش تفاوت

رفتار خرید عاداتی

# پذیرش نوآوری‌ها



# رفتار مصرف کنندہ صنعتی

# مقایسه رفتار مصرف کننده کالای مصرفی و رفتار مصرف کننده کالای صنعتی

- خریداران کمتر
- خریداران بزرگتر
- روابط نزدیکتر بین مشتری و عرضه کننده
- تمرکز جغرافیایی
- تقاضای مشتق شده
- تقاضای بدون کشش
- تقاضای نوسان دار



# مقایسه رفتار مصرف کننده کالای مصرفی و رفتار مصرف کننده کالای صنعتی

- خرید حرفه ای
- عوامل متعدد تاثیر گذار بر خرید
- خرید مستقیم
- خرید دو جانبه
- اجاره

# واحد تصمیم‌گیری سازمانی



- تعریف
- مقایسه آن با خانواده
- نقش آن در سازمان
- عوامل موثر بر DMU
  - اندازه سازمان
  - چرخه عمر محصول

# عواملی که بر خریدهای تجاری اثر می گذارند

## خریداران

### فردی

- سن
- تحصیلات
- پست
- سازمانی
- شخصیت
- ریسک
- پذیری

### روابط بین

#### فردی

- مقام
- سازمانی
- مردم
- داری
- تبلیغ و
- تشویق

### عوامل

#### سازمانی

- هدف
- بلند
- مدت
- سیاستها
- رویه ها
- ساختار
- سازمانی
- سیستمها

### عوامل محیطی

- چشم انداز
- اقتصادی
- هزینه تهیه
- پول
- شرایط عرضه
- میزان
- تغییرات
- فناوری
- رویدادهای
- سیاسی و
- قانونی
- سطح تقاضای
- اولیه

# بازارهای دولتی و سازمانی

## بازارهای سازمانی یا نهادی

بودجه اندك

نگهداري مشتري

## بازارهای دولتی

درك  
خریداران

خط قرمز  
ملي

شاخصهاي غير  
اقتصادي

مذاكرات قراردادي

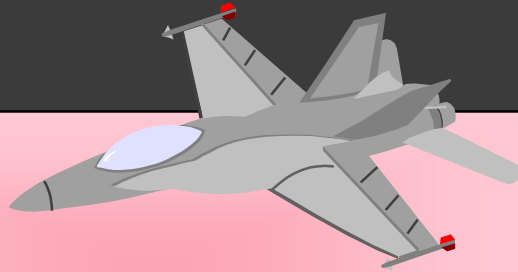
خریدهاي برخط

# موقعیت‌های خرید صنعتی

- خرید کاملاً تکراری
- خرید تکراری اصلاح شده
- خرید استراتژیک و کاملاً جدید
- نکاتی برای بازاریابی در هر یک از موقعیت‌های خرید صنعتی

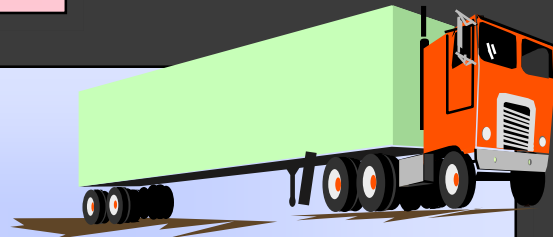


# شرایط مختلف خرید صنعتی



خرید جدید

اجزایی که باید نصب شود  
ساختمانها  
سیستمها و تسلیحات نظامی



خرید مجدد اصلاحی

خودروهای جدید  
تجهیزات الکترونیک  
تجهیزات کامپیوتری

ملزومات اداری  
**Bulk chemicals**



خرید مجدد مستقیم

درگیری در تصمیم گیری



# انتخاب تامین کننده

قابلیت های مدیریتی

ثبات مالی

توانایی نیروی انسانی

هزینه ها

مدیریت کیفیت

فناوری ها و فرایندها

قابلیت تجارت الکترونیکی

CC  
*Vendor List*  
Property of Computer Control Inc. - Confidential - for Internal Use Only  
Page 1 of 5  
Date 05/14/06  
Filter: All Types

Name/Contact	Address	Voice/Fax #	Cell/Phone/Email	Terms
Corbue Henry, Sally	888 Annapolis CA 98888	(888) 888-8888		1% in 10 Days / Net in 30 Days
Corel Smith, Anne	777 Columbia Allentown PA 11123	(888) 888-8888		1% in 10 Days / Net in 30 Days
Damers Davis, Jefferson	452 Damers Dr Wood CA 99999	(888) 888-8888		1% in 10 Days / Net in 30 Days
D-Lab Perry, Fred	2100 Wilson Park Dr Danville Oh 45121	(888) 888-8888		1% in 10 Days / Net in 30 Days
Eggen Nelson, Jim	3045 Kirby Way Largo Beach CA 90000	(888) 888-8888		1% in 10 Days / Net in 30 Days

# عوامل تاثیر گذار بر خرید صنعتی

## محيطي

- *Level of demand*
- *Economic outlook*
- *Interest rate*
- *Rate of technological change*
- *Political and regulatory developments*
- *Competitive developments*
- *Social responsibility concerns*

## سازماني

- *Objectives*
- *Policies*
- *Procedures*
- *Organizational structures*
- *Systems*

## بين شخصي (گروهی)

- *Interests*
- *Authority*
- *Status*
- *Empathy*
- *Persuasiveness*

## فردی

- *Age*
- *Income*
- *Education*
- *Job position*
- *Personality*
- *Risk attitudes*
- *Culture*

## خریدار صنعتی



# مدیریت توزیع

## کانالهای توزیع

◎ یک مجموعه از سازمانهای وابسته به یکدیگر (واسطه ها) درگیر فرایند در دسترس ساختن یک محصول یا خدمت برای استفاده یا مصرف.

# کانالهای توزیع محصولات مصرفی

## 0-level channel



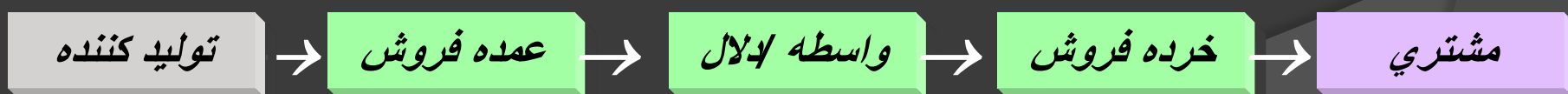
## 1-level channel



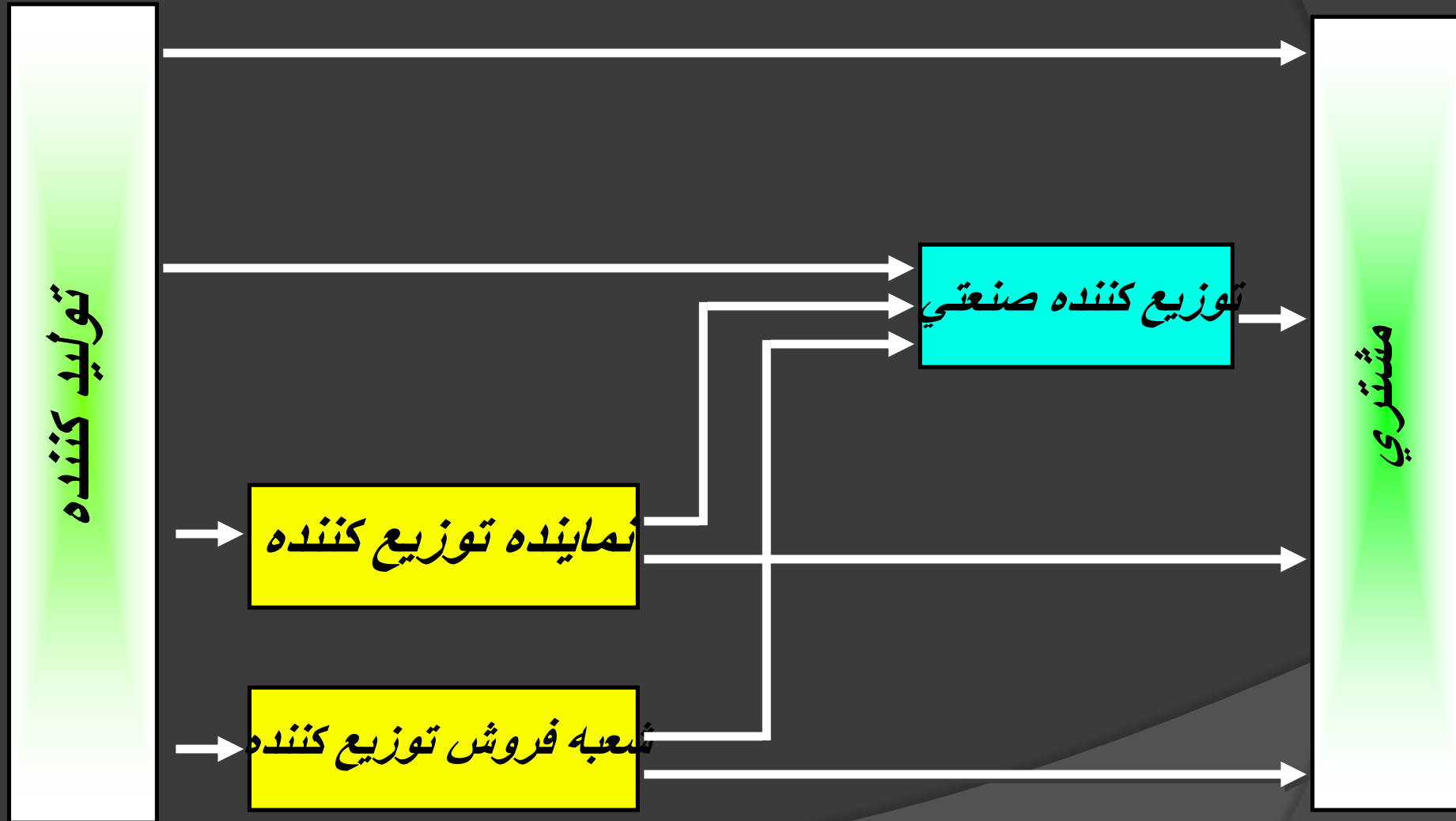
## 2-level channel



## 3-level channel



# کانالهای توزیع محصولات صنعتی



# روندهای جدید در شبکه توزیع در ایران



- تجارت الکترونیک و تاثیر آن بر شبکه توزیع (دیجی کالا- بامیلو ...)
- توسعه فروشگاه های زنجیره ای
- فروشگاههای همیشه تخفیف



# وظائف كانال توزيع

اطلاعات

انتقال

ارتباطات

پرداختها

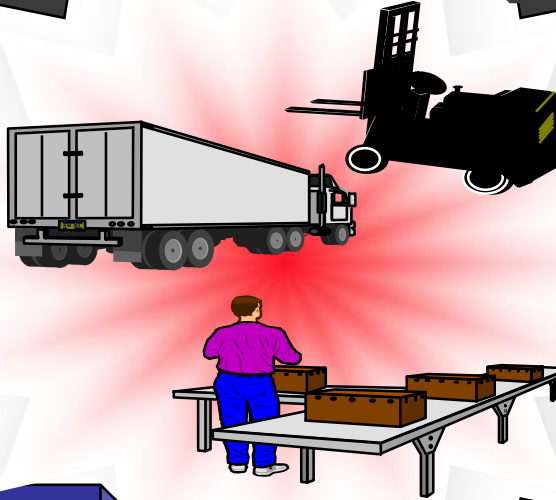
توزيع فيزيكي

مذاكره

سفارش گيري

انتقال و کاهش ريسك

تامين مالي



# قيمت‌گذاري محصول

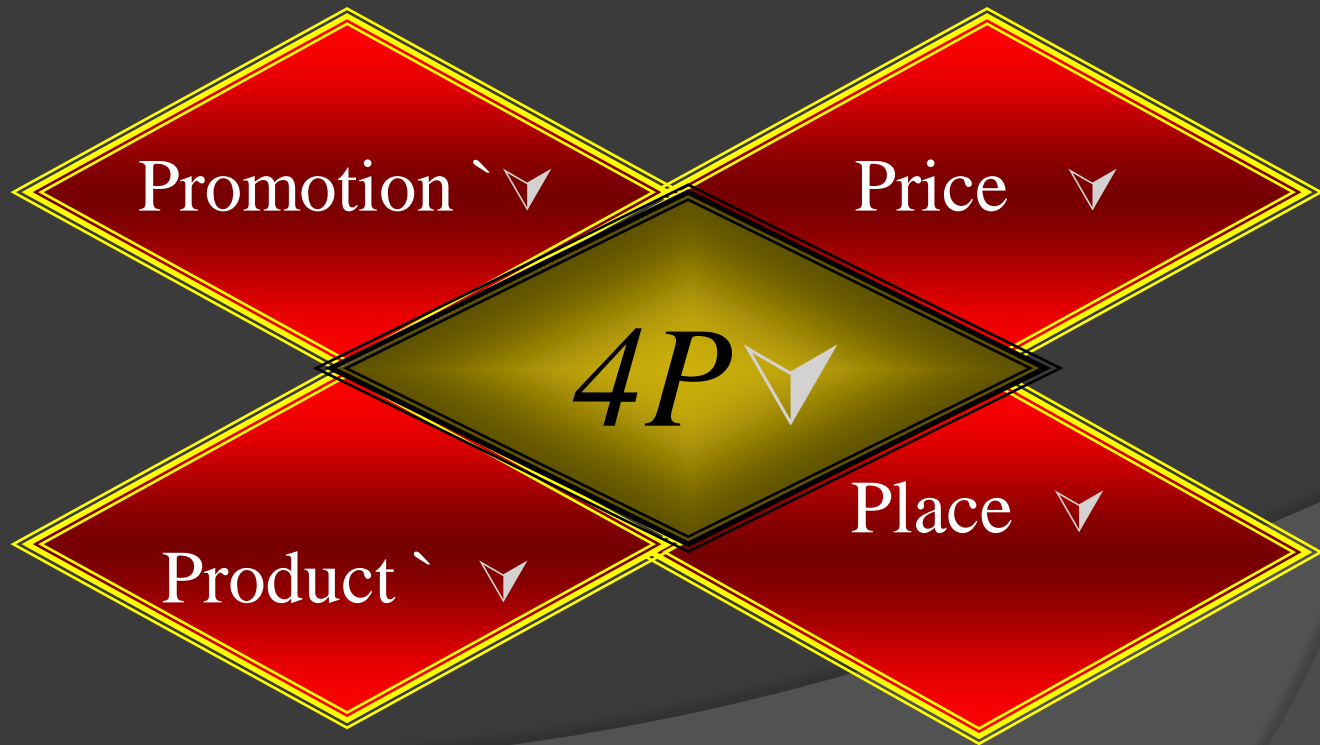
# اهمیت و نقش قیمت و قیمت گذاری

- قیمت یکی از اساسی ترین ارکان کسب و کار است که نقش مستقیمی در ایجاد سود ایفا می کند. این جزء بااهداف ، سیاست ها و راهبردها در ارتباط است.
- از جمله ویژگی های قیمت ، انعطاف پذیری ، سرعت تغییر و مزیت رقابتی است .
- قیمت گذاری : کلیه فعالیت هاوبرنامه هایی که برای تعیین ارزش محصولات وخدمات خود انجام می دهید.
- قیمت : عبارتست از میزان ارزشی که مشتریان جهت استفاده از محصولات وخدمات ، برای آن قائل اند.



## 4p

● قیمت تنها عاملی است که موجب ایجاد درآمد می‌شود. همچنین قیمت انعطاف‌پذیرترین عامل آمیزه بازاریابی شناخته می‌شود چراکه می‌توان به سرعت آنرا تغییر داد.



# اهداف بازاریابی که بر تصمیمات قیمت گذاری اثر می گذارند

## اهداف بلند مدت بازاریابی

### بقاء

✓ قیمت های پائین برای پوشش هزینه های مستقیم و برخی هزینه های ثابت با هدف باقی ماندن در کسب و کار

### حداکثر نمودن سود کنونی

✓ قیمتی را انتخاب کنید که حداکثر سود، جریان وجوه نقد و بازگشت نسبت به سرمایه گذاری را ایجاد نماید

### رهبری سهم بازار

✓ حداقل قیمت ممکن برای آنکه به رهبر بازار تبدیل شوید

### رهبر کیفیت محصول

✓ قیمت های بالا برای پوشش عملکرد کیفیت

# عوامل موثر در قیمت گذاری کالا عبارتند از

## عوامل داخلی:

- اهداف بازاریابی
- خط مشی ترکیب عناصر بازاریابی
- عامل هزینه

## عوامل خارجی:

- ماهیت بازار
- قیمت رقبا
- شرایط اقتصادی
- عوامل توزیع
- قوانین و مقررات



# مراحل قیمت گذاری

- مرحله اول: تعیین هدف بلندمدت قیمت گذاری
- مرحله دوم: تعیین میزان تقاضا
- مرحله سوم: برآورد هزینه‌ها
- مرحله چهارم: تجزیه تحلیل محصولات، قیمت‌ها و هزینه‌های شرکت رقیب
- **مرحله پنجم: انتخاب روش قیمت گذاری**
- مرحله ششم: انتخاب قیمت نهایی

## انتخاب روش قیمت گذاری

- 1- قیمت گذاری بر مبنای افزودن به بهای تمام شده
- 2- قیمت گذاری بر مبنای ارزش مورد تصور
- 3- قیمت گذاری بر مبنای ارزش
- 4- قیمت گذاری بر مبنای نرخ رایج
- 5- قیمت گذاری بر مبنای پیشنهادهای مهر و موم شده
- 6- قیمت گذاری مصوب

# دیگر خط مشی های قیمت گذاری

۱. قیمت گذاری جغرافیایی

۲. تخفیفات قیمتی

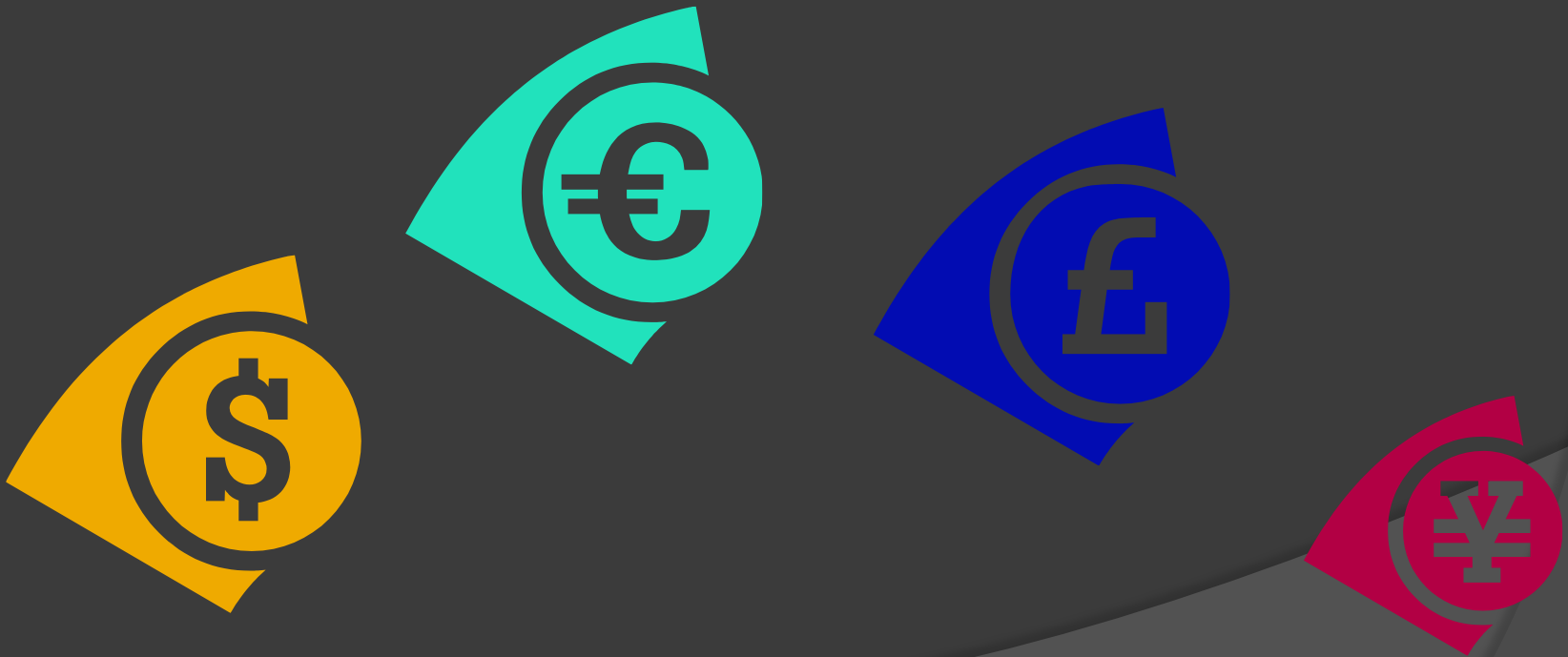
۳. قیمت گذاری پیشبردی

۴. قیمت گذاری تبعیضی

۵. قیمت گذاری ترکیب کالا

# موثرترین روش قیمت گذاری

● موثرترین روش قیمت گذاری روشی است که در آن عناصر سه گانه تقاضا، هزینه و رقابت در نظر گرفته شود.



و  
نگاهی به چشم انداز آتی طرح،  
طرح توسعه ...



# بررسی بازار

بازار				ردیف	محصول
ملی	منطقه ای	استانی	محلی		
				۱	
				۲	
				۳	
					جمع

# تحليل تقاضا

کل تقاضا	میزان مصرف سالانه	تعداد	گروه مصرف کنندگان	بازار	ردیف
					۱
					۲
					۳
					۴
					جمع

# تحليل عرضه

عرضه کل	عرضه کنندگان خارجی		عرضه کنندگان داخلی		بازار	ردیف
	میزان عرضه	تعداد	میزان عرضه	تعداد		
						۱
						۲
						۳
						جمع

## برآورد فروش طرح

ردیف	شرح	واحد	روز	ماه	سال
۱	ظرفیت اسمی تولید				
۲	ظرفیت مورد انتظار تولید				
۳	درصد استفاده از ظرفیت				
۴	قیمت واحد				
۵	فروش				

# پایان بخش اول