

به نام خدا

دوره

تدوین طرح کسب و کار

Business Plan

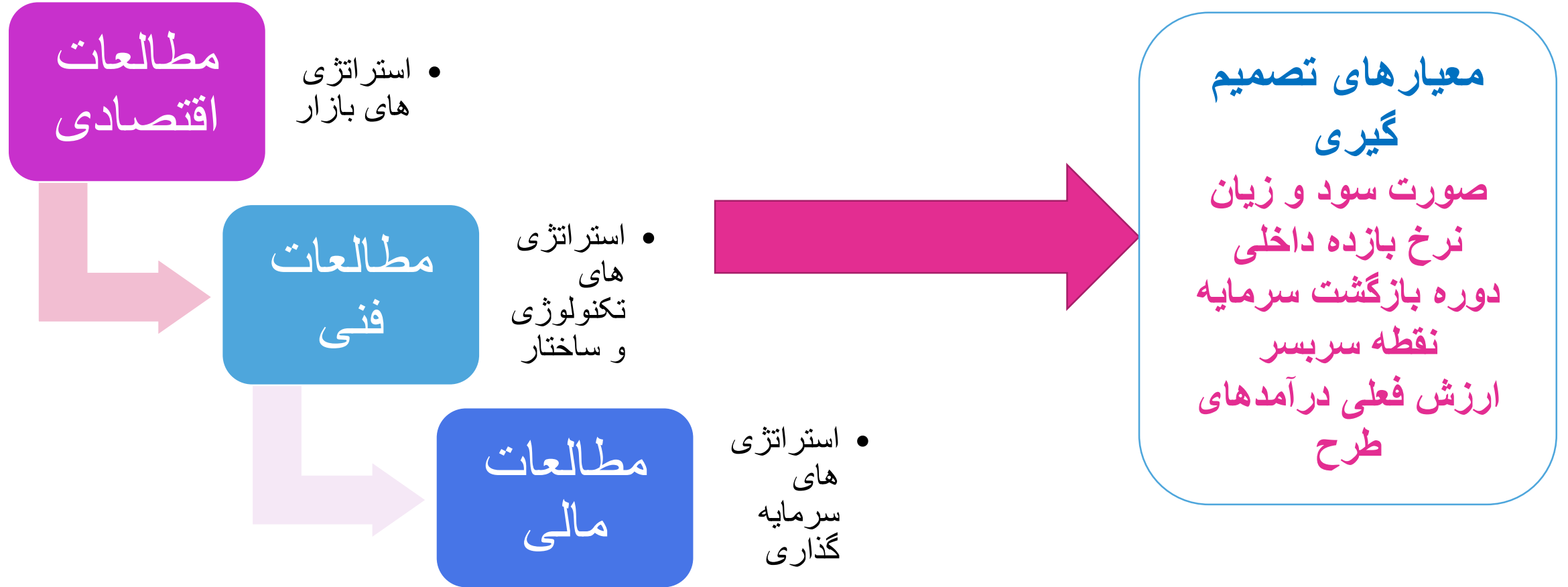
2

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

طرح کسب و کار و طرح توجیهی



اجزای طرح کسب و کار



استراتژی فناوری

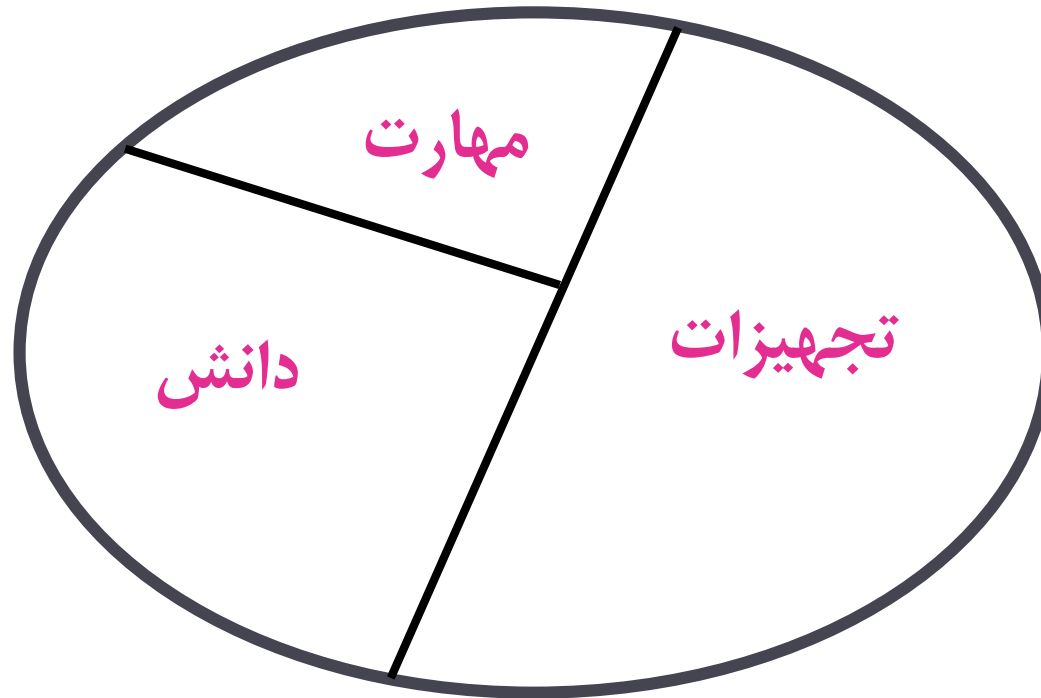
● تکنولوژی از دو واژه یونانی Techne و Logy ترکیب شده است. Techne در زبان یونانی به معنی فن و هنر و Logy به معنای شناخت است. از اینرو تکنولوژی به معنای "شناخت فن" ترجمه شده است.

● از نگاه پُورتر تکنولوژی عبارتست از ابزارها، روشها و عملیاتی که برای تبدیل مواد خام به محصول یا خدمات (داده به ستاده) مورد استفاده قرار می‌گیرند.

1. قالبی که تکنولوژی در آن جای گرفته و می‌توان آن را تجهیزات (یا سخت‌افزار) نامید.
2. انسانی که تکنولوژی در وی جای گرفته و می‌توان آن را توانایی یا مهارت (یا انسان افزار) نامید.
3. سندی که تکنولوژی در آن جای گرفته و می‌توان آن را حقایق یا دانش مکتوب (یا اطلاع‌افزار) نامید.
4. سازمانی که تکنولوژی در آن جای گرفته است و می‌توان آن را چارچوب (یا سازمان‌افزار) نامید.

اجزای تکنولوژی

دانش + مهارت + تجهیزات = تکنولوژی



تحليل اهميت استراتژيك فناورى

دسته بندي تکنولوژی ها با توجه به مشارکت آنها در جایگاه رقابتي:

- تکنولوژی هاي کلیدی
- تکنولوژی هاي پایه (توانمندساز)
- تکنولوژی هاي پیشگام (استراتژیک)

تحليل اهميت استراتژيك فناوري

فناوري هاي پايه: جزء ذاتي فعاليت صنعتي در يك رشته هستند، اما مزيت هاي خاصي به وجود نمي آورند.

فناوري هاي خارجي: فناوري هايي كه از بيرون سازمان بهر احتي قابل تأمين است.

فناوري هاي حياتي: باعث برتري نسبت به رقبا مي شوند.

انواع فناوري ها از
نظر اهميت
استراتژيك

طبقه‌بندی بر اساس میزان پیچیدگی

- تکنولوژی پیشرفته
- تکنولوژی متوسط
- تکنولوژی پایین (سنتی)

طبقه‌بندی تکنولوژی

طبقه‌بندی بر اساس توانایی‌ها

تکنولوژی (توانمندی) بهره‌برداري

- تکنولوژی کاربرد و بهره‌برداري
- تکنولوژی تعمیرات و نگهداري

تکنولوژی (توانمندی)
ایجاد تغییرات جزئی

- تکنولوژی مونتاژ
- تکنولوژی کپی‌ساز و اقتباس

تکنولوژی (توانمندی) ایجاد تغییرات کلی

- تکنولوژی طراحی و ساخت
- توان خلق تکنولوژی جدید

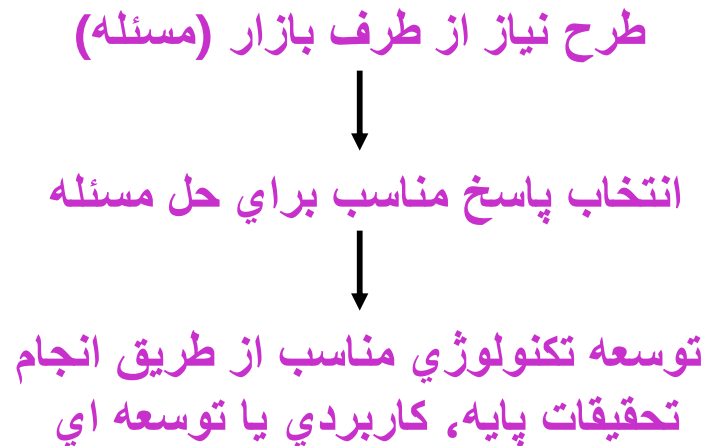
تکنولوژی (توانمندی) خلق دانش

- تحقیقات پایه

تحولات تکنولوژی عوامل مؤثر بر آن

دو عامل اساسی در تحولات تکنولوژی

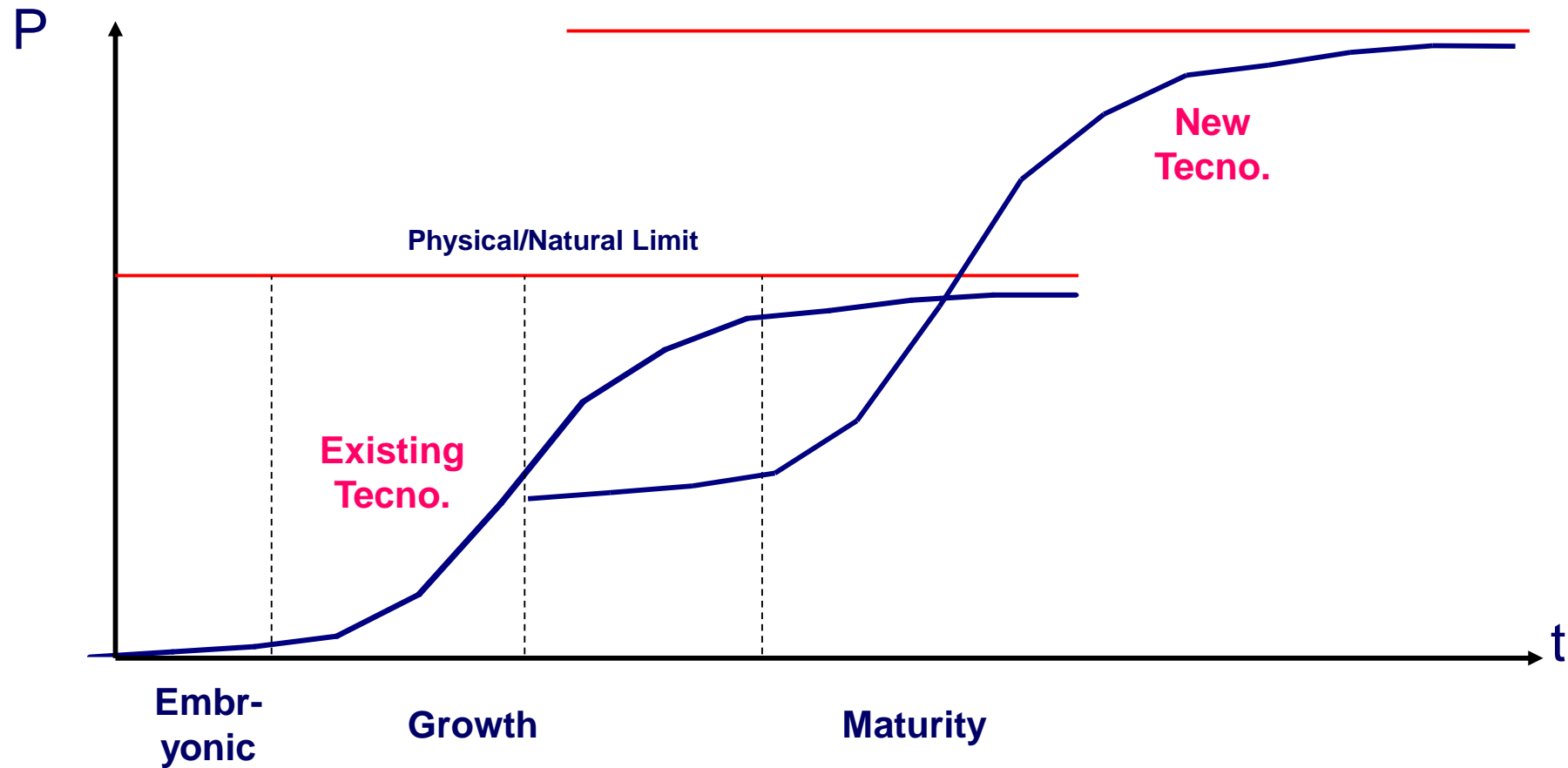
Market Pull



Techno. Push



تحولات تکنولوژی و مفهوم چرخه عمر ...



تحولات تکنولوژی و مفهوم چرخه عمر ...

بلوغ	رشد کاهنده	رشد فزاینده	معرفی (جنینی)
<p>تثبیت محصول و هم فرآیند تولید محصول</p> <p>تمرکز فعالیت‌های نوآوری در واحدهای بازاریابی و فروش، مهندسی صنایع و تا حدی طراحی مهندسی</p> <p>حجم سرمایه‌گذاری کم</p> <p>تقاضای کم برای تکنولوژی و بارش منفی</p> <p>استراتژی حداکثر بهره‌برداری از تکنولوژی</p>	<p>تنوع در فرآیند تولید محصولاتی که از تکنولوژی استفاده می‌کنند (معمولا پیشرفته تر و پیچیده تر از فرآیندهای قبلی</p> <p>تمرکز فعالیت‌های نوآوری در واحدهای طراحی مهندسی</p> <p>حجم سرمایه‌گذاری نسبتا بالا و ریسک کم</p> <p>تقاضای بسیار بالا برای تکنولوژی ولی بارش منفی</p> <p>استراتژی جلوگیری از جایگزینی تکنولوژی</p>	<p>تنوع در محصولاتی که از تکنولوژی استفاده می‌کنند (معمولا پیشرفته تر و پیچیده تر از محصولات قبلی)</p> <p>تمرکز فعالیت‌های نوآوری صنعتی R&D در واحدهای</p> <p>حجم سرمایه‌گذاری بالا و ریسک کمتر</p> <p>تقاضای بسیار بالا برای تکنولوژی با رشد مثبت</p> <p>استراتژی اشاعه تکنولوژی در بازار</p>	<p>تغییرات سریع، مکرر و اساسی در تکنولوژی</p> <p>تمرکز فعالیت‌های نوآوری در مراکز پژوهشی</p> <p>حجم سرمایه‌گذاری بالا و ریسک زیاد</p> <p>تقاضای بسیار پایین برای تکنولوژی به خاطر عدم اطمینان</p> <p>استراتژی تثبیت تکنولوژی در بازار</p>

مفهوم استراتژی فناوری

اتخاذ راهبرد فناوری، مبتنی بر پاسخگویی به چند سوال اساسی است:

1. موفقیت بنگاه نیازمند دستیابی به کدام فناوری‌هاست؟
2. این فناوری‌ها باید چگونه کسب شوند (توسعه درون‌زا، خرید یا همکاری)؟
3. زمان مناسب برای شروع به اکتساب یا عرضه فناوری‌های جدید کدام است؟ و
4. بنگاه باید چگونه از فناوری‌ها استفاده کند (بهره‌برداری داخلی یا فروش فناوری)؟

استراتژی فناوری

اكتساب تكنولوژي فرآیندي است که در آن تکنولوژی های منتخب سازمان کسب شده و جهت استفاده در اختیار سازمان قرار می گیرند. اکتساب تکنولوژی در واقع فرآیندي است که با انتخاب یک تکنولوژی در گام گذشته شروع می شود و به دست آوردن تکنولوژی با استفاده از روش های مختلف اکتساب تکنولوژی به پایان می رسد.

معمولا دستیابی به تکنولوژی می تواند به دو روش عمده انجام شود که عبارتند از:

- تحقیق و توسعه و نوآوری درونزا،
- انتقال تکنولوژی و همکاری تکنولوژیک

استراتژی فناوری

بیرونی



درونی

خرید از بیرون
(مانند
روشهای اخذ
و خرید)

انتقال از بیرون
(مانند روش
لیسانس)

توسعه از طریق
همکاری (مانند
سرمایه گذاری
مشترک، همکاری
تحقیقاتی)

انتقال درونی
(مانند انتقال از
دیگر واحدهای
درون سازمان،
بهره برداری از
دانش موجود)

توسعه درونی
(انجام R&D
در درون واحد
سازمانی)

روش های انتقال و همکاری تکنولوژیک

- تملك (اخذ)
- ادغام Merge
- ليسانس Licensing
- سهام اقلیت
- اعطای مجوز محدود Franchising
- سرمایه‌گذاری مشترك Jointventuring (JVS)
- R&D مشترك
- همکاری استراتژیک
- کنسرسیوم Consortia
- شبکه‌سازی Networking
- منبع‌یابی (outsourcing)

تعیین نوع روش اکتساب

الگوهای اکتساب			عوامل
خرید	همکاری	توسعه‌ی درون‌زا	
کم	متوسط	زیاد	میزان جذابیت تکنولوژی
کم	متوسط	زیاد	میزان توانمندی در تکنولوژی
زیاد	متوسط	کم	میزان شکاف تکنولوژیک
ناحیه ۱ و ۲	ناحیه ۳ و تا حدودی ۲	ناحیه ۴ و تا حدودی ۳	ناحیه قرار گرفته در ماتریس جذابیت - توانمندی
بلوغ و نزول	رشد و اوایل بلوغ	نوزادی و اوایل رشد	چرخه عمر تکنولوژی
متوسط یا زیاد			پیچیدگی تکنولوژی

استراتژی برون سپاری

دلایل برون سپاری

- بهبود و افزایش تمرکز بر شایستگی های محوری
- دستیابی به توانمندی ها و امکانات در کلاس جهانی
- افزایش انعطاف پذیری در بلندمدت
- گام برداشتن سریع و شتاب گرفتن کارآمدی سازمان
- کسب فرصت ها و موقعیت های تجاری بیشتر
- بهبود عملکرد عملیاتی
- دسترسی مناسب به بهترین تجربیات و مهارت های جدید

دلایل برون سپاری

- افزایش و شتاب بخشیدن به توسعه از طریق بهره برداری و نفوذ در سیستم ها، فرآیندها و توانمندی های توسعه یافته تامین کننده
- دسترسی به خدمات جدید
- بهبود مدیریت و کنترل
- تحصیل و کسب ایده های نو
- کسب وجهه تجاری به واسطه همکاری با پیمانکاران پیشرو
- کاهش هزینه ها و قیمت تمام شده
- ایجاد نقدینگی

دلایل برون سپاری

- ❑ تغییر هزینه های ثابت به متغیر
- ❑ بهره مندی از خبرگی نیروی انسانی متعلق به پیمانکاران
- ❑ متمرکز کردن توان و تعهد افراد بر فعالیت های محوری
- ❑ حل مسایل پرسنلی

ریسک های برون سپاری

- ریسک انجام وظیفه
- ریسک به وجود آمدن رقیب
- تضعیف روحیه کارمندان داخل شرکت
- ریسک کاهش کنترل
- ریسک افزایش هزینه بواسطه افزایش آسیبهای فنی

دامنه فعالیت های برون سپاری

فعالیت های پشتیبانی

رهبری، تصمیم گیری و برنامه ریزی

حراست و انتظامات

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع مالی

تحقیق و توسعه

فناوری اطلاعاتی و ارتباطی

تدارکات، پشتیبانی و خرید خدمات و کالا

تعمیر و نگهداری و امور مهندسی

روابط عمومی

بازاریابی و فروش	بارگیری	آسیاب سیمان	کوره	آسیاب مواد	سنگ شکن (تامین ورودی)
------------------	---------	-------------	------	------------	-----------------------

فعالیت های اصلی

سودآوری، سهم بازار و ارزش افزوده

استراتژی های برون سپاری

اهمیت فعالیت در توان رقابتی	حیاتی	انجام فعالیت در داخل و خارج	انجام فعالیت در داخل
	غیر حیاتی	انجام فعالیت در خارج	انجام فعالیت در خارج و داخل
		بالا	پایین
		امکان تامین از خارج	

بررسی های فنی

بررسی های فنی طرح

- بررسی محصول / محصولات طرح
- بررسی محل اجرای طرح
- بررسی زمین
- بررسی ساختمانها
- بررسی ماشین آلات و تجهیزات
- بررسی تاسیسات
- بررسی ابزار آلات
- بررسی وسایط نقلیه
- بررسی وسایل اداری و کارگاهی
- بررسی مواد اولیه
- تعیین برنامه اجرایی طرح
- تعیین فرایند تولید
- بررسی نیروی انسانی مورد نیاز
- تعیین برنامه تولید

بررسی محصولات

ردیف	نام محصولات	نوع محصولات		عمر محصولات		ظرفیت اسمی	ظرفیت مورد انتظار	مشخصات فنی
		واسطه ای	نهایی	بادوام	بی دوام			
۱								
۲								
۳								
جمع								

ویژگی های محل اجرای طرح

- وضعیت راه های ارتباطی با سایر مناطق
- وضعیت عرضه نیروی کار
- وضعیت امکانات و تسهیلات خدماتی
- امکان تهیه زمین مورد نیاز برای طرح توسعه آتی
- وضعیت جوی
- بررسی آثار اجرای طرح بر محیط زیست
- بررسی احتمال وقوع حوادث غیر مترقبه

بررسی ویژگیهای زمین اجرای طرح

- مالکیت
- مساحت
- تسهیلات
- ابعاد
- نحوه خرید
- قیمت

بررسی فرایند آماده سازی زمین

متراژ مورد نیاز	شرح عملیات
	تسطیح و خاکریزی
	خاک برداری
	دیوار کشی
	خیابان کشی
	جدول بندی
	فضای سبز
	پارکینگ
	روشنایی محوطه
	جمع

بررسی وضعیت ساختمانهای طرح

ردیف	نوع ساختمان	تعداد	متراژ	نوع مصالح
۱	تولیدی			
۲	اداری			
۳	رفاهی			
۴	انبار			
۵	نگهبانی			
۶	سایر			
	جمع			

بررسی ماشین آلات و تجهیزات

ردیف	نام ماشین آلات	تعداد	سازنده	نحوه تامین	ظرفیت اسمی	عمر مفید	نحوه تعمیر و تهیه قطعات
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
	جمع						

بررسی وضعیت تاسیسات

ردیف	تاسیسات	مصرف سالانه	نحوه تامین	مشخصات
۱	آب			
۲	برق			
۳	گاز			
۴	تهویه			
۵	فاضلاب			
	جمع			

بررسی ابزار آلات، وسایل فنی و آزمایشگاهی

ردیف	نوع	مصرف سالانه	نحوه تامین	مشخصات
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
	جمع			

بررسی وسایط نقلیه

ردیف	نوع وسیله	نوع استفاده	نحوه تامین
۱			
۲			
۳			
	جمع		

بررسی وسایل اداری و کارگاهی

ردیف	نوع وسایل	مشخصات فنی	تعداد مورد نیاز سالانه	نحوه تامین
۱	اثاثیه اداری			
۲	اثاثیه کارگاهی			
۳	اثاثیه انبار			
۴	دستگاه های ارتباطی			
۵	وسایل رستوران			
۶	سایر			
	جمع			

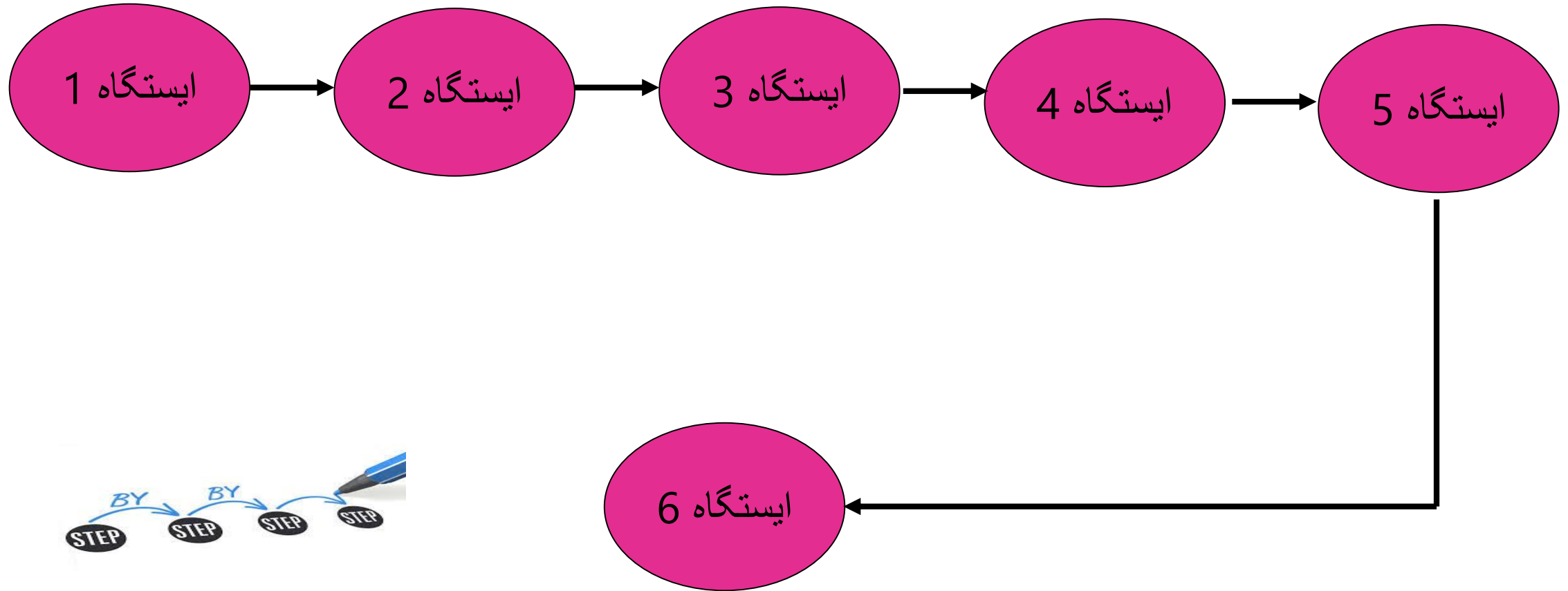
بررسی مواد اولیه اصلی و بسته بندی

ردیف	نام مواد	مشخصات اصلی	میزان مورد نیاز در سال	محل و منبع تامین
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
	جمع			

برنامه اجرایی طرح

نیروی انسانی مورد نیاز		عوامل موجد تاخیر	زمان پیش بینی شده	مراحل	ردیف
تعداد	نوع				
				مطالعات طرح	۱
				خرید زمین	۲
				آماده سازی	۳
				ساختمان سازی	۴
				نصب تجهیزات	۵
				تولید آزمایشی	۶
				تولید تجاری	۷
				جمع	

فرایند تولید



بررسی نیروی انسانی مورد نیاز

ردیف	قسمت	جنس	تحصیلات	سن	تعداد
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					
	جمع				

برنامه ریزی تولید

سال					واحد	شرح	ردیف
پنجم	چهارم	سوم	دوم	اول			
						ظرفیت اسمی	۱
						ظرفیت مورد انتظار (تولید سالیانه)	۲

پایان بخش دوم