



مرکز رشد فناوری سلامت
دانشگاه علوم پزشکی قم

پرسش‌نامه

پرسش‌نامه کاری

به همراه راهنمای پرسشنامه

نام شرکت:

نام مدیر عامل:

تلفن:

نشانی الکترونیکی (Email):

نشانی پستی:

تهیه کننده:

تاریخ تهیه:

تلفن: ۰۲۵۳۲۸۵۴۰۱۱

E-mail: ros hd@muq.ac.ir

WWW.inc.muq.ac.ir

۱. خلاصه مدیریتی

معرفی شرکت و ایده

۱. نوع شرکت شما چیست؟ **تعاونی** **مسئولیت محدود** **سهامی**
۲. تاریخچه و مراحل شکل‌گیری شرکت، محل ثبت شرکت و گستره فعالیت‌های آن را شرح دهید.
۳. دارایی‌های کلیدی و تجهیزات و امکانات موجود شرکت را قید کنید.

مشخصات کلی

نام شرکت:

اسامی و عناوین شرکا، موسسان و سهام‌داران:

نوع همکاری			سمت در شرکت	مدرک و رشته تحصیلی	نام و نام خانوادگی	ردیف
پاره وقت	نیمه وقت	تمام وقت				
						۱
						۲


مشخصات صاحب یا صاحبان ایده و مشاوران:

نوع همکاری			محل اشتغال	تخصص و زمینه کاری	مدرک و رشته تحصیلی	نام و نام خانوادگی	ردیف
پاره وقت	نیمه وقت	تمام وقت					
							۱
							۲

سوابق کاری مجری طرح:

ردیف	شغل/عنوان/سمت	تاریخ	مدت کار(ماه)	محل کار	توضیحات
۱					
۲					

۴. شرکت خود را معرفی کنید.

۵. چشم‌اندازی که برای شرکتتان تعریف کرده اید چیست؟  راهنما: می‌توان گفت در واقع، چشم‌انداز آرزویی بلند پروازانه برای آینده دور است که شرکت قول داده با تحقق اهداف و استراتژی‌ها، به آن دست یابد. چشم‌انداز باید واقعی باشد و باهدف آفریدن آینده و نه پیش‌بینی آینده ترسیم می‌شود. به مثابه قله ای است که باید به آن رسید و نقش یک نیروی جهت دهنده و یک عامل یکپارچه کننده را بازی می‌کند.

برای تعریف چنین چشم‌اندازی، ابتدا به سوالات زیر پاسخ دهید:

۱. این شرکت در آینده می‌خواهد به چه سمت و سوئی حرکت کند؟

۲. آیا این شرکت به تمام کار یا فعالیت کنونی خود ادامه می‌دهد یا وارد زمینه‌های کاری جدیدی می‌شود؟ فکر می‌کنید این شرکت در آینده (تا ۵ سال آینده) به چه کار یا فعالیتی مشغول شود؟

۳. می‌خواهید این شرکت در آینده (تا ۵ سال آینده) به چه جایگاهی دست‌یابد؟ (جایگاه مطلوب این شرکت)

۴. می‌خواهید این شرکت در آینده (تا ۵ سال آینده) دارای چه ویژگی‌هایی از نظر ارکان داخلی سازمان (نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، سامانه‌ها و تکنولوژی، عملکرد و توان پاسخ‌گویی به ذینفعان داخلی) باشد؟

۶. می‌خواهید این شرکت در آینده (تا ۵ سال آینده) دارای چه ویژگی‌هایی از نظر موقعیت خارجی سازمان (در مقایسه با رقبا، سایر شرکت‌ها، همکاری‌های استراتژیک، عملکرد و توان پاسخ‌گویی به ذینفعان خارجی) باشد؟

۷. این شرکت چقدر به کارکنان و مسائل آنها (آسایش، رضایت، خواسته‌ها و ...) اهمیت داده و توجه دارد؟ تا کنون در این زمینه چه کارهایی انجام داده است؟

۸. این شرکت تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی (امور خیریه، حفظ محیط زیست و ...) و سلامت حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم از شرکت و عملکرد آن اهمیت می‌دهد؟

۹. در این شرکت تا چه اندازه به بقاء، رشد و سودآوری شرکت توجه می‌شود؟ آیا این شرکت حاضر است به قیمت رنجش کارکنان یا افراد جامعه، سودآور باشد؟

اکنون، بیانیه نهایی چشم‌انداز شرکت خود را از تلفیق جملات سوالات قبلی در کادر زیر بنویسید :

۶. ماموریت و هدف شرکت را بیان کنید.  راهنما: ماموریت یعنی سازمان چرا وجود دارد. چرایی وجود سازمان بر می‌گردد به:

۱- نیازی که سازمان برطرف می‌کند = هدف غایی = فلسفه وجودی

۲- چگونگی رفع نیاز = محصول = خروجی

۳- بهره‌برداران و استفاده‌کنندگان از خروجی سازمان = مشتریان

- ۴- چگونگی ایجاد محصول مورد رضایت بهره‌برداران = تکنولوژی
- ۵- در نهایت وجه تمایز سازمان با دیگر سازمان‌هایی که تقریباً همین کار را می‌کنند = مزیت رقابتی

ماموریت در هر مقطعی از زمان بیشتر از آنچه معین کند چه کسانی مشتریان ما هستند به موارد زیر می‌پردازد:

در چه بازارهایی وارد نمی‌شویم - چه مشتریانی هدف ما نیستند - در چه حوزه جغرافیایی فعالیت نمی‌کنیم - با چه سازمان‌های مشابه‌ای رقیب نیستیم -

بنابراین مطالب جانمایه ماموریت نگاه کاربردی به مشتری است. یعنی (چه می‌خواهد = محصول)، (در کجا می‌توان به آن دست یافت = بازار) و (با چه مشخصاتی = تکنولوژی)

لطفاً با توجه به سوالات ۶ تا ۱۰، بیانیه‌هایی ماموریت شرکت / سازمان خود را از تلفیق جملات پاسخ در کادر زیر مرقوم فرمایید.

۷. این شرکت چرا به وجود آمده است محصول یا خدمت شما چه نیازهایی را مرتفع می‌کند؟ نیازی از جامعه که قرار است توسط سازمان برطرف شود و فلسفه وجودی شرکت را تشکیل می‌دهد، در اینجا بیان کنید
۸. مشتریان این شرکت چه کسانی هستند؟ بهره‌برداران و استفاده‌کنندگانی که نیازشان از طریق محصول شرکت شما رفع خواهد شد مشتریان شما محسوب میشوند. آنها چه کسانی هستند؟
۹. بازار شما چیست؟ مشخص کنید که این شرکت در چه نوع بازارهایی (داخلی/خارجی، انحصاری/رقابتی، تولیدی/خدماتی و ...) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می‌کند؟
۱۰. نکات منحصر به فرد ایده و مزیت رقابتی پایدار شما چیست؟ وجه تمایز شرکت شما با دیگر سازمان‌هایی که تقریباً همین کار را می‌کنند چیست؟
۱۱. محصول و تکنولوژی آن را شرح دهید. این شرکت از طریق چه کالاها یا خدماتی، نیاز فوق‌الذکر را از جامعه رفع خواهد کرد؟ محصول مورد رضایت استفاده‌کنندگان را چگونه (تکنولوژی) ایجاد می‌کند؟
۱۲. چه قدر سرمایه نیاز دارید و آن را چگونه هزینه خواهید کرد؟
۱۳. پتانسیل رشد تولید و درآمد برنامه تجاری شما چقدر است؟
۱۴. چشم‌انداز شرکت در زمان خروج از مرکز رشد را به تصویر بکشید.
۱۵. آیا ایده شما جدید و نوآورانه است و یا مشابه یک نمونه خارجی/داخلی است؟
۱۶. آیا نمونه خارجی این محصول در بازار موجود است؟
۱۷. کدامیک از این مراحل را در مورد طرح و ایده خود طی کرده‌اید؟ (تعریف ایده - تدوین دانش فنی - طراحی محصول - تدوین طرح تجاری - نمونه‌سازی - تولید نیمه صنعتی)
۱۸. فعالیت‌های تحقیقاتی که در مورد طرح خود انجام داده‌اید را ذکر کنید.

۱۹. وضعیت مالکیت فکری طرح را شرح دهید. (حق ثبت، علائم تجاری، حق چاپ و مانند آن)
۲۰. وضعیت مجوزهای قانونی مورد نیاز و اخذ شده را توضیح دهید.
۲۱. کسب و کارهای آینده، که در صورت موفقیت این ایده، شکل خواهد گرفت کدام است؟
۲۲. فعالیت شما در مرکز رشد شامل چه مواردی است؟ (بازاریابی - پژوهش و کسب دانش فنی - طراحی محصول - جذب مشارکت سرمایه گذاران - تولید محصول نمونه - تولید و فروش محصول)
۲۳. پیش بینی شما از مدت استقرارتان در مرکز رشد چقدر است؟
۲۴. خدمات و امکانات قابل ارائه شما به سایر شرکت‌های مستقر در مرکز رشد چیست؟

۳. برنامه بازار:

۳-۱. روند بازار:

۲۵. اندازه بازار محصول و حجم معاملات سالیانه آن را مشخص کنید. **راهنما:** مثال نوشابه: بازار یک نوشابه در کشور ۵۲۵۰۰۰۰۰۰۰ عدد در سال فعلی، اندازه گیری شده است که حجم معاملات سالیانه در سطح مصرف کنندگان، برای قیمت میانگین ۴۰۰۰ ریال، حدود ۲۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال می باشد.

۲۶. روند رشد بازار را در سال های آتی پیش بینی کنید. **راهنما:** مثال نوشابه: با توجه به رشد نسبی سالهای گذشته که به ترتیب از ۳ سال پیش تا کنون ۵، ۱۲، ۱۱، ۱۰ درصد بوده است. پیش بینی میکنیم سال آتی با ۱۴ درصد رشد تقاضا مواجه باشیم و در سال های آینده این رشد به ترتیب با ارقام ۵، ۱۵، ۱۷، و ادامه پیدا کند.

۲۷. عوامل فصلی (دوره ای) موثر در بازار را مشخص کرده و شرح دهید. **راهنما:** مثال نوشابه: ۶ ماهه اول سال که مواجه با فصل گرما هستیم، در حدود ۸ درصد رشد تقاضا داریم. همینطور در ایام اعیاد نیز با ۳ تا ۵ درصد رشد تقاضا مواجهیم.

۲۸. عوامل فناورانه موثر در بازار را مشخص کرده و نحوه تاثیر هر یک بر بازار را شرح دهید. **راهنما:** مثال نوشابه: نوشابه رژیمی : دستیابی به فرمولهای شیمی که باعث ایجاد طعم مناسب در نوشابه شود ، بدون استفاده از مواد قندی در نوشابه و نیز نوع بسته بندی های خاص محصول که نیاز به تجهیزات و ماشین آلات ویژه خود را دارد.

۲۹. قوانین و مقررات صنفی موثر در بازار (انحصارات، قیمت گذاری و مانند آن) را ذکر کنید. **راهنما:** مثال نوشابه: نوشابه های دارای مواد شیمیایی ممنوعه یا افزودنی های الکل دار- واردات محصولات خارجی ، انحصار اسانس های شرکت های معروف و..... می تواند در بازار تاثیر داشته باشد. اما بازه ی قیمت گذاری قانونی نوشابه به نسبت دیگر محصولات بازار ، آزادانه تر بوده و قیمت گذاری بیشتر تابع شرایط بازار است.

۳۰. مجوز های لازم برای راه اندازی کسب و کار خود را، در جدول زیر بیان کنید.

مجوز های لازم برای راه اندازی کسب و کار		
ردیف	شرح مجوز (پروانه / امتیاز)	سازمان مجوز دهنده
۱	مجوز فناوری	مرکز رشد

۳-۲. ساختار بازار

۳۱. عوامل کلیدی موفقیت در بازار محصول خود را قید کنید.

۳۲. رفتار، تمایلات و حساسیت های مشتریان خریدار این محصول و تغییرات احتمالی آن را شرح دهید. **راهنما:** مثال نوشابه: ۱- نام تجاری: یک نام تجاری نا آشنا ، بسختی می توانند در بازار نفوذ کنند و میزان فروش بشدت وابسته به آشنایی مشتریان با نام تجاری نوشابه است. ۲- طعم مناسب: طعم مناسب نوشابه ، در درجه دوم اهمیت قرار دارد و مشتریان به شدت به طعم نوشابه خریداری شده ، دقت می کنند.

۳۳. شدت رقابت در بازار محصول شما در چه سطحی قرار دارد. **راهنما:** مثال نوشابه: شرکت پارسی کولا که رهبری بازار را در دست دارد ، ۵۰ درصد سهم بازار را به خود اختصاص داده ، پس از آن شرکت ارس کولا با ۳۰ درصد سهم بازار و سپس شرکت اشی مشی با ۱۵ درصد سهم بازار در مقام های دوم و سوم قرار دارند. شرکت زمزم نیز ۵ درصد سهم را در دست دارد و شرکتهایی همچون شادنوش، ونوس و سهام های زیر این مقدار را در دست دارند. این وضعیت ، از ۲ سال پیش تقریبا با همین ارقام، پایدار بوده است.

۳-۳. گروه بندی بازار

۳۴. ترکیب جمعیتی بازار محصول (جوانان، بازنشسته ها، زنان و مانند آن) چگونه است؟ **راهنما:** خواسته ها و نیاز های افراد در سنین مختلف متفاوت است ؛ چرا که نگرش آنان به کالاها و محصولات ، ارتباط نزدیک و

تنگانگی با سنشان دارد؛ سن و دوره زندگی، عمدتاً معیار ایده آلی برای پیش بینی سبک زندگی، میزان سلامتی، وضعیت خانوادگی و قدرت خرید افراد است (مگر گاهی در دوره میانسالی و پیری) مثلاً نوع نگاه کردن کودکان، نوجوانان، جوانان، میانسالان و پیران به کالایی مثل دوچرخه کاملاً متناسب با شرایط سنی این افراد است. مثال نوشابه: از آنجا که نوشابه یک کالای مصرفی عمومی است، برای ترکیب بندی جمعیتی آن، بایستی از آمارهای دولتی استفاده کرد. بر اساس آمارها، ۳۵ درصد جمعیت بین ۲۰ تا ۴۰ سال، ۲۰ درصد جمعیت را بین ۴۰ تا ۶۰ سال، و ۱۵ درصد بین ۶۰ تا ۸۰ سال و ۵ درصد بالای ۸۰ سال تشکیل می دهند. گروه سنی ۲۰ تا ۶۰، بازار هدف را تشکیل می دهند. در سطح فراملی نیز آمارهای سازمانهای جهانی نشان می دهد در منطقه خاورمیانه

۳۵. عوامل فرهنگی - اجتماعی مؤثر در گروه بندی بازار کدام است؟
 راهنما: منظور از عوامل فرهنگی اجتماعی، مواردی از جمله سطح اطلاعات خریداران، عقاید آنها، همچنین طرز تلقی ها، موارد مصرف یا واکنش نسبت به یک کالا است که دسته بندی های مختلفی را در خریداران ایجاد میکند:

- خریداران در چه زمانی و یا در چه موقعیت و مناسبتی تصمیم به خرید و مصرف کالا می نمایند؟

- چه انتظاراتی از فواید و منافع کالای خریداری شده دارند؟

- تا بحال چند بار از محصول شما استفاده کرده اند و آیا پرمصرفند یا کم مصرف؟

- چه میزان به کالای مورد نظر علاقمند هستند و یا برعکس؟

۳۶. بازار محصول را از لحاظ اقتصادی (طبقه متوسط، ثروت مندان، کارمندان دولت و مانند آن) گروه بندی کنید.

راهنما: تمایلات افراد متأثر از میزان درآمد آنهاست، بعضی افراد به جهت ایجاد تشخص در جامعه، هیچ وقت بسراغ کالای ارزان نمی روند و در این میان، افراد پر درآمد و مرفه، توانایی بیشتری برای اینکار دارند. برعکس افراد با درآمد کمتر نیز به قیمت کالا و خدمات حساسترند و هر چه قیمت کالا پایین باشد به مذاق آنها سازگارتر است.

شما در اینجا با ید مشخص کنید که در تقسیم بندی درآمدی، افراد با درآمد پایین را به عنوان بازار هدف بر می گزینید و با عرضه کالای ارزان رضایت این گروه از مشتریان را جلب می نمایید یا برعکس بسراغ افراد پولدار می روید.

۳۷. گستره جغرافیایی محصول خود را مشخص کنید. راهنما: در تقسیم بندی بازار بر اساس متغیرهای

جغرافیایی، مدیر بازاریابی شما، بازار را بر حسب واحدهای مختلف جغرافیایی همانند قاره ها، کشورها، استانها، شهرها و.... تقسیم بندی می کنند و از بین آنها یک یا چند منطقه را برای انجام فعالیتهای بازاریابی انتخاب میکنند. (و یا همه مناطق را). اما آنچه مهم است اینست که پس از تحقیق و بررسی و آشنایی با خواسته ها و نیازهای ویژه هر منطقه، توجه خاصی جهت ارضاء نیازهای منحصر بفرد تک تک آنها مبذول گردد.

ردیف	نام محصول	پراکندگی جغرافیایی محصول				توضیحات
		منطقه ای	استانی	کشوری	صادراتی	

۳-۴. تحلیل مشتریان

۳۸. تعداد کل مشتریان در بخش بازار را ذکر کنید. راهنما: مثال نوشابه: تعداد کل مشتریان در بخش بازار، عبارتند از کسانی که صرفاً علاقه و نیاز به خرید کالای مورد نظر دارند. در مثال نوشابه زمزم، این مشتریان بالقوه را میتوان، همه جمعیت کشور بجز گروه سنی کودکان و گروه سنی افراد سالمند و پیر در نظر گرفت. بنابراین بر اساس آمارهای امسال، ۵۰ درصد جمعیت کشور جزو مشتریان بالقوه شرکت هستند.
 $70,000,000 * 50\% = 35,000,000$

۳۹. درصد مشتریان هدف را تعیین کنید. راهنما: مثال نوشابه: مشتریان هدف آن دسته از جمعیت علاقمندان و نیازمندان کالای نوشابه هستند که توانایی مالی برای خرید کالا را دارند و نیز این کالا در بازار بدون هیچ منعی در دسترس آنها قرار دارد. در مثال نوشابه، ۹ دهک اقتصادی یعنی افراد با درآمد بالای ۳۰۰,۰۰۰ تومان، خود را برای هزینه کرد بابت کالای نوشابه، توانا می بینند که این افراد ۸۰ درصد جمعیت کل و « $50\% * 80\%$ » از بازار بالقوه را تشکیل می دهند. $14,000,000 = 35,000,000 * 40\%$

از این میان ۹۰ درصد جمعیت کل کشور و بنابراین « $16\% = 40\% * 40\%$ » از توانمندان علاقمند، بدون هیچ مانعی به نوشابه دسترسی دارند که تعداد « $2,240,000 = 14,000,000 * 16\%$ » نفر خواهند بود. این $2,240,000$ نفر تعداد مشتریان هدف هستند که « $72\% (= 90\% * 80\%)$ » از بازار بالقوه را تشکیل می دهند.

۴۰. فروش سالیانه به هر مشتری را چقدر پیش بینی می کنید. راهنما: مثال نوشابه: فروش سالیانه به هر مشتری را ده عدد نوشابه در سال پیش بینی میکنیم که درآمد حاصل از هر مشتری ۴۰۰۰ تومان خواهد بود.

۴۱. سودآوری متوسط هر مشتری چقدر خواهد بود. سودآوری متوسط هر مشتری با احتساب هزینه ۳۵۰ تومان، مبلغ ۵۰ تومان خواهد بود.

۴۲. فروش و سودآوری کل از هر بخش بازار چقدر برآورد شده است؟ راهنما: مثال نوشابه: پیش بینی می شود فروش در بازار هدف برابر $784000000 (= 2,240,000 * 350)$ تومان باشد. و نیز پیش بینی می شود سود ما در بازار هدف $112000000 (= 2,240,000 * 50)$ تومان باشد.

۴۳. فروش و سودآوری کل در بازار چقدر خواهد بود؟ راهنما: مثال نوشابه: پیش بینی می شود فروش صورت گرفته در کل بازار (یا همان بازار بالقوه) و سودآوری کل بازار بترتیب بالغ گردد بر:
 $1225000000 (= 350 * 35,000,000)$ تومان
 $245000000 (= 50 * 35,000,000)$ تومان

۴۴. روند آمار فوق در سال های آینده را چگونه پیش بینی می کنید؟ راهنما: مثال نوشابه: با توجه به رشد نسبی سالهای گذشته که به ترتیب از ۳ سال پیش تا کنون ۱۰،۱۱،۱۲،۵ درصد بوده است. پیش بینی میکنیم سال آتی با ۱۴ درصد رشد تقاضا مواجه باشیم و در سال های آینده این رشد به ترتیب با ارقام ۱۷، ۱۵، ۱۷، و ... ادامه پیدا کند.

۳-۵. تحلیل رقبا

۴۵. رقبای اصلی شما در بازارهای داخلی و خارجی چه کسانی هستند؟ راهنما: توضیحی درباره رقبای اصلی با ذکر نام شرکت، علایم تجاری آنها، اندازه و محل استقرار، فروش سالانه و سهم بازار آنها ارائه دهید.

۴۶. نقاط قوت و ضعف رقباء در قیاس با شرکت شما چیست؟ راهنما: در مواردی که برای شما امکان دارد، نقاط قوت و ضعف رقابت در زمینه هایی مانند مدیریت، شبکه، توزیع، فناوری، تواناییهای تولید، منابع مالی و مزایای قیمت و هزینه را ارزیابی کنید.

۴۷. استراتژی شما برای تصاحب سهمی از بازار هر یک از رقبا و نحوه واکنش و عکس العمل آنان در مقابل استراتژی شما چیست؟ راهنما: اگر فکر می کنید رقبايي وجود دارند که شما می توانید بخشی از بازار آنها را تصاحب کنید، در مورد نحوه انجام این کار توضیح دهید. از کدام یک از ابزارهای زیر استفاده میکنید: تبلیغات-کیفیت بالاتر- مشتری محوری- خدمات جانبی-و یا سایر موارد

۴۸. رتبه و جایگاه کنونی شرکت در مقابل رقبا چگونه است و سهم هر یک از بازار فعلی چند درصد است؟ راهنما: مثال نوشابه: این شرکت سالانه ۳۵ میلیون بطری نوشابه تولید و همه آنها را فقط در بازار داخلی بفروش می رساند و فروش کل نوشابه داخلی در داخل کشور ۵۵۰ میلیون بطری است که توسط کلیه شرکتهای تولید کننده نوشابه کشور مثل خود شرکت زمزم، شرکت پارسی کولا، ارس کولا، اشی مشی، و سایر شرکتهای داخلی تولید و عرضه می شود، و علاوه بر این ۵۵۰ میلیون بطری نوشابه داخلی، واردات نوشابه به کشور از شرکتهای خارجی مثل کوکاکولا، پپسی کولا و غیره در همان سال، ۱۵۰ میلیون بطری می باشد، بنابراین سهم بازار شرکت زمزم بشرح زیر خواهد بود:

$$\frac{35}{(150+550)} = 35/700 = 5\%$$

(کل فروش نوشابه های داخلی و خارجی) / فروش شرکت زمزم = سهم بازار مطلق زمزم

یعنی سهم بازار شرکت زمزم در سال مورد نظر پنج درصد خواهد بود و اگر سهم مطلق بزرگترین رقیب شرکت که برای مثال پارسی کولاست، ۵۰٪ بازار باشد، سهم بازار نسبی (نسبت بزرگترین رقیب اش یعنی پارسی کولا که رهبری بازار را در دست دارد) بشرح زیر است:

$$\text{سهم بازار شرکت رهبر} / \text{سهم بازار مطلق زمزم} = \text{سهم بازار نسبی زمزم}$$

پس می توان گفت که از هر ۱۰۰ نوشابه داخلی و خارجی که در بازار کشور بفروش می رسد، ۵ بطری متعلق به شرکت زمزم است و در مقابل هر ۱۰۰ بطری که شرکت رهبر به فروش می رساند، شرکت زمزم فقط می تواند ۱۰ بطری به فروش برساند.

در جدول دوم، ویژگیهای بازار هدف را امتیازدهی می کنید. در اینجا شما در حال تعیین میزان رشد و جذابیت بازار هستید. این ویژگیهای بازار هدف عبارتند از :

- ۱- اندازه بازار : بزرگی بازار شما در چه حدی است
- ۲- رشد بازار : بازار مورد نظر با چه سرعتی در حال رشد است.
- ۳- سودآوری شاخه فعالیت : سود دهی این کار شما در چه سطحی است
- ۴- قابلیت های بالقوه نوآوری : موقعیت فناوری و تکنولوژی در بازار شما چگونه است
- ۵- شدت رقابت : سهم هریک از رقبای بازار تا چه حد به هم نزدیک است
- ۶- آسیب پذیری در هنگام کساد: در چه سطحی تقاضا در بازار شما ، بصورت فصلی و دوره ای است و آیا نسبت به این روندهای اقتصادی حساس هستید ؟
- ۷- خطر جایگزینی: تا چه حد این ریسک وجود دارد که محصول جدید، محصول شما را منسوخ کند.
- ۸- وفاداری مشتری : چند درصد مشتریانان به شما پایبند هستند؟
- ۹- قابلیت اطمینان به عرضه (موادو قطعات یدکی) : چقدر خیالتان از جانب تامین کنندگان قطعات آسوده است
- ۱۰- مخاطره ناشی از افکار عمومی / قوانین و مقررات : افکار عمومی تا چه حد به محصول شما حساس است و این محصول در چه حدی زیر ذره بین قوانین و مقررات قرار دارد.

تجزیه و تحلیل توانمندی های بیرونی و جذابیت بازار									
۱- اندازه بازار									
۲- رشد بازار									
۳- سودآوری شاخه فعالیت									
۴- قابلیت های بالقوه نوآوری									
۵- شدت رقابت									
۶- آسیب پذیری در هنگام کساد									
۷- خطر جایگزینی									
۸- وفاداری مشتری									
۹- قابلیت اطمینان به عرضه (موادو قطعات یدکی)									
۱۰- مخاطره ناشی از افکار عمومی / قوانین و مقررات									
زیاد			متوسط			کم			
۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
ارزیابی کلی									
میانگین نمرات									

در مرحله سوم موقعیت شرکتان را در بازار یعنی میانگین نمراتی که در جدول ۱ بدست آورده اید و میانگین نمراتی که در جدول ۲ بدست آورده اید را در جدول ۳ علامتگذاری می کنید. (همچنین خارج از تلاشی که در اینجا انجام می دهید، می توانید سعی کنید موقعیت برخی از رقبایتان را در نموداری مشابه نشان دهید).....

به حداکثر رسانیدن سرمایه گذاری و دستیابی به رشد	<u>دستیابی به رشد از طریق سرمایه گذاری انتخابی</u> : به تقویت نقاط قوت پردازید. (از طریق اصلاحات مدیریتی به کاهش هزینه ها، ارتقا کیفیت ، فناوری های نو و غیره توجه کنید.)			۹			زیاد			
				۸						
				۷						
<u>دستیابی به رشد از طریق سرمایه گذاری انتخابی</u> : بخشهایی از بازار که بیشترین کشش را دارند مشخص نمایید و در آن سرمایه گذاری کنید. (پوشش جغرافیایی آنرا افزایش دهید.)	<u>توسعه تدریجی</u> : رقابت پذیری خودتان را از طریق اصلاحات مداوم و افزایشی تقویت کرده و تمرکز و تاکید خود را بر روی بازار های با بیشترین جذابیت متمرکز سازید.			۶			متوسط	جذابیت بازار		
				۵						
				۴						
برداشت /تنوع بخشی : موقعیت خود را حفظ کنید و تاحدی که میتوانید از بازار استفاده کنید. تنوع بخشی به محصول و ورود به بازارهای جدید را احتمالا میتوانید از طریق توسعه محصول جدید مورد توجه قرار دهید.	<u>مشارکت</u> : همکاری و مشارکت با دیگران مثلا علاقمند به برخی از ویژگیهایی قوی به برخی از ویژگی های قوی شرکت شماست (زیربها ، شبکه توزیع ، محل استقرار ، منابع انسانی و غیره) را مورد توجه قرار دهید.			<u>کاهش سرمایه گذاری / خارج شدن از کسب و کار</u>			۳			کم
							۲			
							۱			
۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
زیاد			متوسط			کم				
مزیت‌های نسبی رقابتی										

۷-۳. برنامه تبلیغاتی (محرک‌های بازار)

راهنما: نقش تبلیغات تحت تاثیر قراردادان تقاضا برای یک کالا است . هر شرکتی برای تحقق میزان فروش مورد نظر خود ، حاضر است هر مقدار درصدی از فروش که لازم باشد هزینه کرد. برای اینکه بودجه تبلیغاتی بطور عاقلانه به مصرف برسد، تبلیغ کنندگان باید ابتدا اهداف خود را از تبلیغات روشن سازند و سپس دقیقا درباره بودجه ، پیام تبلیغاتی و ناقل رسا نه ای تصمیم بگیرند و سپس از آن به ارزیابی نتایج حاصله پردازند. در تعیین هدف باید توجه کنیم که غرض از انجام تبلیغات ممکن است خبر کردن ، متقاعد کردن یا یادآوری باشد. برای کالاهایی که اولین بار معرفی می شود و یا هنگامی که هدف ، ایجاد

یک تقاضای اولیه است، تبلیغات با هدف خبر کردن مشتریان صورت میگیرد. با تشدید رقابت تبلیغات در پی متقاعد کردن مشتریان برای انتخاب محصول است (که گاهی برای اینکار از مقایسه استفاده می کنند).
۵۳. مجری برنامه تبلیغاتی و مشاور تبلیغاتی شما چه کسی خواهد بود و چه توانمندی و سوابقی در این بخش دارد؟

۵۴. بودجه تبلیغاتی که در این برنامه در نظر گرفته اید چه میزان است؟
راهنما: - اگر می خواهید کالای جدیدی را اعلام کنید (مرحله دوره عمر کالا)
- اگر می خواهید سهمی از فروش رقبا را تصاحب کنید (سهم بازار)
- هنگامی که در یک بازار شلوغ از رقبا قرار دارید (شدت رقابت)
- اگر پیامی را باید مکررا به انبوه مصرف کنندگان برسانید. (فراوانی پخش)
- اگر می خواهید کالای شما متمایز از دیگران ، تلقی شود (متمایز کردن کالا)
در همه این موارد نیاز به بودجه تبلیغاتی قابل توجهی دارید.

۵۵. ابزارهای تبلیغاتی مناسب طرح خود را ذکر کنید؟ راهنما: ابزارهای تبلیغاتی در سه دسته بندی خود عبارتند از: ۱- آگهی های تبلیغاتی* ۲- تبلیغات پیشبرنده ی فروش (الف: مانند اشانتیون ها- تخفیفات نقدی - تخفیفات فوق العاده برای مصرف کنندگان، ب: مانند نمایشگاه تجاری یا جوایز قرعه کشی ها برای مشتریان صنعتی- ج: مانند تخفیف مستقیم یا پورسانت های تشویقی برای عمده فروشان و خرده فروشان) * ۳- روابط عمومی

۵۶. زمان بندی برنامه تبلیغاتی خود را مشخص کنید. راهنما: بایستی برنامه زمانی چند ساله ای که برای تبلیغات کسب و کار خود در نظر گرفته اید با ذکر نوع فعالیت های تبلیغاتی مورد نظر شما ، بیان کنید. در باره هر یک از فعالیتهای تبلیغاتی مشخص کنید که اجرای آنها بصورت پیوسته یا بصورت فشرده در فواصل زمانی منظم (تناوبی) یا نا منظم (فصلی) انجام خواهد گرفت.

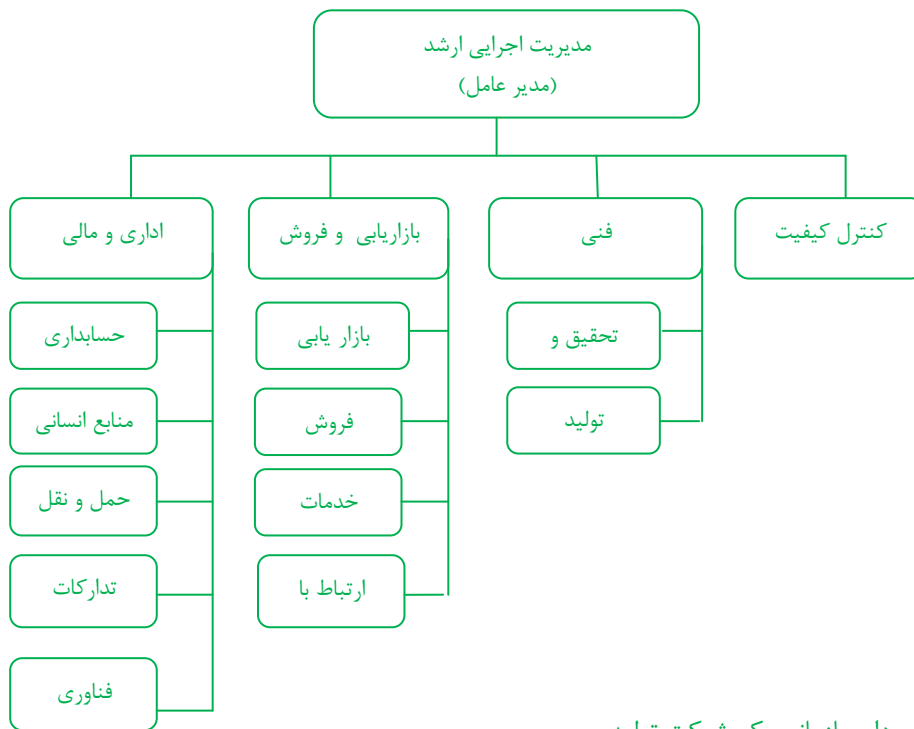
۵۷. از چه ابزارهای تبلیغاتی استفاده خواهید کرد و دلایل انتخاب ابزار تبلیغاتی فوق چیست ؟ راهنما: در آگهی تبلیغاتی پس از آنکه پیام تبلیغاتی تهیه شد ، باید رسانه ای را انتخاب کنیم که پیام را به مخاطب برساند. در درجه اول هزینه استفاده از هر رسانه را با بودجه تبلیغاتی که قبلا در نظر گرفته ایم می سنجیم. (درباره اندازه گیری هزینه تبلیغاتی به پیوست ۱ رجوع کنید)، سپس نوع رسانه مناسب را مورد بررسی قرار می دهیم. مصرف کنندگان هدف شما ، به چه رسانه ای علاقمندند؟ نوع پیام و نیز ماهیت کالای شما با چه رسانه ای مناسب تر است؟ پس از انتخاب رسانه ، نوبت به ناقل رسانه ای (مثلاگر رسانه، مجله است ، کدام مجله) و سپس تصمیم درباره زمان بندی رسانه می رسد.

۵۸. جایگاه و نقش تبلیغات در حفظ بازار و دستیابی به چشم انداز طرح را شرح دهید؟ راهنما: کمی درباره نحوه تاثیر تبلیغات در کسب و کارتان توضیح دهید. همچنین به این نکته توجه کنید که آنچه مکمل فعالیتهای تبلیغاتی شماست ، ارزیابی تبلیغات از طریق اندازه گیری اثرات ارتباطی و اندازه گیری نتایج فروش ساست که نبایستی از قلم بیفتد.

۴. برنامه عملیاتی

۴-۱. برنامه عملیاتی

۵۹. فرآیند تولید / ارائه خدمت خود را شرح داده و نمودار آن را رسم کنید. **راهنما:** بطور خلاصه مراحل مختلف تولید و جریان مواد و قطعات را از مواد خام تا محصول نهایی، بسته بندی و انبار توضیح دهید.
۶۰. فن آوری تولید/ ارائه خدمت انتخابی خود را شرح داده و با سایر فناوری‌های موجود مقایسه کرده و دلایل انتخاب آن را بیان کنید. **راهنما:** نرم افزارها و سخت افزارهای موردنیازی که بکار خواهید گرفت کدامند، آنها را با سایرین مقایسه کرده و دلایل انتخاب آنها را بیان کنید.
۶۱. تجهیزات و امکانات مورد نیاز اجرایی کردن طرح را ذکر کرده و در صورت نیاز توضیح دهید. **راهنما:** امکانات و شرایطی مانند: محل استقرار، ساختمان و نیز ماشین آلات و تجهیزات اصلی مورد نیاز خود را ذکر کنید.
۶۲. محل ونحوه تامین تجهیزات و امکانات مورد نیاز را مشخص کنید.
۶۳. به کدامیک از خدمات مرکز رشد برای راه اندازی و توسعه طرح نیاز دارید؟
۶۴. ساختار سازمانی و نیروی انسانی طرح را مشخص و شرح وظایف افراد را ذکر کرده و نمودار سازمانی خود را رسم کنید. **راهنما:** یک نمودار سازمانی در زمینه های زیر مفید است: -مدارک و شواهدی را برای وام دهنده مبنی بر اینکه آینده شرکت را بطورجدی در نظر گرفته اید فراهم می سازد.
- تاکیدی بر این موضوع است که افراد مورد نیاز برای انجام و اجرای کسب و کار تعیین کرده اید. ارایه نام افراد در نمودار به اینکه احساس واقعی تری نسبت به طرح کسبو کارتان بوجودآیدکمک میکند.
- این موضوع که چه کسی و برای چه چیز مسئول است را برای همه در داخل و خارج شرکت مشخص میکند.
- در زیر نمودار سازمانی که اغلب در شرکت های تولیدی وجود دارد، نمایش داده شده است.



نمونه ای از نمودار سازمانی یک شرکت تولیدی
توضیح: برای هر خانه بایستی نام مسئول و وظایفش ذکر گردد.

اگر یک کسب و کار کوچک دارید، ممکن است شما همزمان مسئولیت تولید، فروش و حتی مدیریت مالی کسب و کارتان را نیز بعهده داشته باشید، در چنین حالتی بایستی توضیح دهید که انتظار دارید چه میزان وقت به هریک از فعالیتها اختصاص دهید و اولویتها کدامند.

۶۵. اقدامات مرحله‌ای اجرای طرح از ابتدا تا مرحله راهاندازی و بهره‌برداری طرح را به ترتیب ذکر کنید.
راهنما: در این پرسش، شما فازبندی پروژه کسب و کارتان از نقطه شروع تا زمان خروج از مرکز رشد را طراحی میکنید. اینکار دو مرحله دارد:

۱- این پرسش را برای خود مطرح کنید که برای رسیدن به اهدافتان چه کارهایی باید انجام شودو همزمان از بالا ترین فعالیتها آغاز کنید و بسمت پایین حرکت نمایید. این پرسش را پیاپی برای هر فعالیت اصلی و فرعی تکرار کنید تا بجایی برسید که فعالیت مورد پرسشتان قابل تقسیم به فعالیتهای کوچکتر نباشد، فعالیتهای موجود در این مرحله، قابل مدیریت بوده و نیازی به شکستن بیشتر آن فعالیت نیست. (برای اینکار می توان قاعده ای را برنامه ریزی کرد و آن اینکه مثلا اگر در برنامه ی شما، اتمام پروژه ماه شماری می شود، کار تجزیه فعالیتهای اصلی، هنگامی که فعالیتها ظرف یکماه قابل انجام است، پایان خواهد یافت.) قابل ذکر است در ریز کردن فعالیتها، می توانید به هر فعالیت، کدی را اختصاص دهید.

۲- رابطه میان فعالیتها را بررسی کنید و مسیرهای وابستگی آنها به یکدیگر را از نظر فعالیتهای متوالی و موازی تعیین کنید. مسیر پروژه را از فعالیت آغازین تا فعالیت پایانی پروژه، با در نظر گرفتن وابستگی فعالیتها، رسم کنید.

۶۶. برنامه زمان‌بندی طرح تجاری خود از نقطه شروع تا زمان خروج از مرکز رشد را در یک جدول مشخص کنید.
 راهنما: 📌

ردیف	عنوان	فعالیت‌ها	فعالیت پیش نیاز	از تاریخ- تا تاریخ	هزینه کرد

۶۷. اقدامات اصلی خود در زمان بهره‌برداری طرح را ذکر کنید.

۶۸. چگونگی تامین نیازمندی‌ها و توزیع محصول خود را شرح دهید. 📌 راهنما:

تامین نیازمندی‌ها: در این بخش، حمایت کننده به دنبال آن است که مطمئن شود تامین مواد و ملزومات از بیرون، بدون وقفه یا بحران و تحت برنامه منظم انجام خواهد شد و از این جهت ، تهدیدی متوجه سودآوری کلی و حتی قابلیت اجرای طرح نیست. برای این موضوع ، بایستی مشکلات احتمالی از جمله محدودیتهای واردات یا تاخیرات ناشی از مسائل گمرکی ، مشکلات حمل و نقل ، سیستم تدارکاتی غیر قابل اطمینان و موارد مشابه را در موارد زیر بررسی کنید:

-مواد اولیه برای ساخت و تولید محصول

-قطعاتی که قرار است از بیرون تامین شود

-قطعات یدکی ماشین آلات و تجهیزات

-انرژی ، آب و غیره

-مواد شیمیایی مصرفی ، روغن‌ها، رنگها و غیره

-مواد و ملزومات بسته بندی

چگونگی توزیع محصول:

- -کانالهای اولیه توزیع کدامند؟(فروشگاه های خرده فروشی، عمده فروشی، دریافت سفارش به کمک پست، فروش درب به درب، تجارت الکترونیک و)
- -آیا زنجیره کامل توزیع متعلق به شماست یا بر اساس تقسیم مسئولیتها یا تقسیم درآمد با عوامل واسطه ای مانند سوپر مارکتها و عوامل توزیع توافقنامه ای را امضا کرده اید.
- -تاثیر برروی کیفیت : هنگامی که محصول بدست مصرف کننده می رسد(با درنظر گرفتن تاخیرات حمل و نقل و گمرک)،از عمر مفید آن چقدر باقیمانده است-آیا این میزان کافی است؟
- تناسب کانال توزیع با محصول : آیا کانالهای توزیع ، با ژستی که شما در بازار برای خود ایجاد کرده اید سازگار است؟

- هزینه های توزیع : آیا کانالهای توزیع انتخابی شما در ارتباط با محصول ، مقدار آن و بازاری که مورد نظر شماست از نظر هزینه مقرون به صرفه است؟
 - -قابلیت افزایش قیمت: آیا محصول شما میتواند افزایش قیمت مورد نیاز توزیع کنندگان را تحمل کند؟
 - بسته بندی: آیا مراحل بیشتر و طولانی تر در کانالهای توزیع و تخلیه و بارگیری مکرر، نیازمند بسته بندی مقاوم تر نیست؟
۶۹. چگونگی مدیریت موجودی خود را شرح دهید. 📌 راهنما: شما قبلا در مورد تواناییهای ساخت محصولات و شایستگی تان در مورد فروش آنها در بازار توضیح داده اید. حلقه واسط بین این دو ، موضوع ثبت سفارشات و کنترل موجودی محصولات نهایی است.
- کنترل موجودی : چگونه موجودی را بمنظور اینکه مطمئن شوید زیاد نیست و یا کم نیست ، بهینه می کنید؟
۷۰. چگونگی سفارش گیری و ارائه خدمات قبل وبعد ازفروش به مشتریان خودرا شرح دهید. 📌 راهنما: ثبت سفارشات: چگونه سفارش یک مشتری جدید از طریق بازاریابان بخش فروش وارد سیستم شرکت می شود؟ چه کسی مسئولیت تحویل کالا به مشتری طبق شرایط توافق شده را می پذیرد.
- رضایت مشتری : چه روشی را به منظور نظارت و ارزیابی نظرات مشتریان و رضایت آنها بکار میگیرید.
۷۱. برنامه های عملیاتی ویژه و منحصر به فرد خود را در امور عملیاتی پروژه شرح دهید.

۴-۲. تحقیق و توسعه و فن آوری

۷۲. فن آوری تولید/ ارائه خدمت انتخابی خود را شرح داده و با سایر فناوری های موجود مقایسه کرده و دلایل انتخاب آن را بیان کنید.
۷۳. آیا به تحقیق و توسعه نیاز دارید؟
۷۴. هدف از تحقیق و توسعه چه خواهد بود؟
۷۵. زمان بندی تحقیق و توسعه را مشخص کنید.
۷۶. اقدامات مرحله ای طرح در زمان تحقیق و توسعه را به ترتیب زمانی ذکر کنید.
۷۷. مشخصات، سوابق و تخصص های همکاران و مشاوران خود در بخش تحقیق و توسعه را ذکر کنید.
۷۸. ساختار و نمودار کاری واحد تحقیق و توسعه را بیان کنید.
۷۹. نتایج نهایی که در این بخش حاصل خواهد شد را مشخص کنید.

۳-۴. استراتژی‌های رشد، واگذاری و خروج شرکت از شکست احتمالی

۸۰. شرکت چگونه و از چه طریقی (سرمایه‌گذاری‌های داخلی / خرید شرکت‌های دیگر / ادغام با شرکت‌های دیگر یا ...) می‌خواهد در دوره برنامه تدوین شده رشد کند؟
۸۱. سهام‌داران چه برنامه و طرحی برای واگذاری شرکت و یا بخشی از سهام آن به غیر، پس از سودآورد شدن دارند؟
۸۲. در صورت شکست طرح، چه استراتژی (فروش دارایی‌ها / فروش برند / فروش فن‌آوری یا ...) جهت خروج با کمترین هزینه در نظر گرفته شده است؟

۵. ریسک ها


۵-۱. ریسک عملیات

یکی از کارآفرینان سرشناس گفته : کار من در دو موقع با مشکل مواجه می شود. وقتی که کسب و کار خیلی بد می شود و هنگامی که کسب و کار بسیار خوب می شود. برنامه کسب و کار شما بر اساس تعدادی مفروضات تهیه می شود. صرف نظر از اینکه شما چقدر این فرضیات را با دقت در نظر گرفته‌اید، احتمال اینکه همه چیز دقیقاً مطابق طرح شما پیش برود، بسیار کم است. در طرح خود مشخص کنید، از وارد شدن در چه زمینه‌هایی باید پرهیز نمایند؟ وارد شدن به این مباحث چه صدماتی ممکن است به کسب و کار شما وارد کند

در نتیجه اگر شما طرحی برای پیشامدهای احتمالی داشته باشید، آماده اجرای آن هستید. این موضوع بسیار مهم است تا زمینه‌هایی که کسب و کار شما را شکننده و آسیب‌پذیر می‌کنند، بدانید. اگر شما از قبل عکس‌العمل‌های احتمالی در مورد تغییرات بازار را در نظر گرفته باشید، در مقایسه با حالتی که حتی در مورد این موضوع فکر نکرده‌اید، می‌توانید سریع‌تر تصمیم‌گیری و عمل نمایید. بنابراین صرف نظر از اینکه کارها بهتر یا بدتر از وضعیت پیش‌بینی شده پیش بروند، شما قبلاً علل احتمالی و اثرات حاصله را بررسی کرده و اقدامات مناسب را پیش‌بینی کرده‌اید.

۸۳. ریسک های مربوط به فضای عمومی کسب و کار شما کدامند و در صورت وقوع چه راه حلی برای آنها در نظر گرفته اید؟ ➡ راهنما: در زیر مثالهایی از تهدیدهای ناشی از فضای عمومی کسب و کار آمده است:

- افزایش نرخ بهره بانکی: افزایش نرخ بهره بانکی در صورت سو استفاده وام دهندگان از اختیارات مندرج در قرارداد
 - نوسانات نرخ ارز: کاهش نرخ ارز و ضعیفتر شدن پول کشوری که به آن محصول صادر میکنید و بالعکس.
 - رکود اقتصادی: سابقه کسادى دوره ای کار شما یا رکود کلی اقتصاد
 - نرخ تورم: اگر افزایش سریعی در تورم روی دهد و یا بعقل مختلف تحقق اهداف کوتاه مدت به تعویق بیفتد، افزایش نرخ تورم چه اثری بر قیمت فروش و قیمت تمام شده محصول خواهد گذاشت و آیا جریان نقدینگی بخاطر این اثرات بشما هشدار شکست احتمالی را نمی دهد.
 - نرخ مواد اولیه: تغییرات در بازار خارجی یا داخلی مواد اولیه شما (مثل نفت، غلات، شکر، پنبه، آهن و فولاد و ...) چقدر بر روی کسب و کار شما اثر می گذارد.
۸۴. ریسک های مربوط به قوانین، مقررات و سیاستهای اقتصادی کدامند و در صورت وقوع چه راه حلی برای آنها در نظر گرفته اید؟ 📌 راهنما: در زیر مثالهایی از تهدیدهای ناشی از فضای عمومی کسب و کار آمده است:
- مجوزها و تاییدیه ها: اگر مجوز یا مصوبه دولتی در مورد شما صادر یا تمدید نشود، چقدر بر کسب و کار شما موثر است.
 - تعرفه ها: تعرفه ها و عوارض دولتی ناگهانی چه تاثیری بر کسب و کار شما دارد؟
 - کمکهای دولتی: اگر کمکها و یارانه های دولتی برخلاف شما، از رقبا حمایت کند، چقدر این رقابت نامطلوب برای شما سرنوشت ساز است؟
 - افزایش مالیات: افزایش قابل ملاحظه در مالیات بر درآمد، بر ارزش افزوده، بر سود خالص، داراییها و غیره (که چه بسا در اثر نا آگاهی شما از قوانین و تکالیف مالیاتی رخ می دهد)، تا چه حد بر سودآوری موثر است.
 - وضع مقررات جدید: تاثیر قوانین جدید در ارتباط با حمایت و حفاظت از محیط زیست، ایمنی، حمایت از مشتری و رقابت ازاد را بر روی وضعیت کلی مالی کارتان چگونه ارزیابی میکنید؟
 - کنترل های نرخ ارز: اگر نرخ ثابتی توسط بانک مرکزی اعمال گردد، چه اثراتی بر روی کسب و کار شما خواهد داشت
۸۵. ریسک های مربوط به مشتریان کدامند و در صورت وقوع چه راه حلی برای آنها در نظر گرفته اید؟ 📌 راهنما: در زیر مثالهایی از تهدیدهای ناشی از حوزه مشتریان آمده است:
- از دست دادن مشتریان: اگر یک یا دو نفر از مشتریان کلیدی شما خرید خدمات یا محصولات شما را متوقف کنند چه اتفاقی خواهد افتاد
 - پرداختهای مشتریان: اگر یک یا تعدادی از مشتریان عمده شما صورتحسابها را با تاخیر پرداخت کنند، وضعیت کار شما چه خواهد شد؟ چه اقداماتی به منظور وصول آنها انجام خواهید داد
۸۶. مشکلات مربوط به تولید و کیفیت تا چه میزان میتواند کار شما را تهدید کند و در صورت بروز چنین مشکلاتی، چه راه حلهایی را به اجرا در خواهید آورد؟
- 📌 راهنما: در زیر مثالهایی از تهدیدهای ناشی از حوزه مشتریان آمده است:

- زیان ناشی از اطلاعات: زیان ناشی از «از دست دادن اطلاعات» در مورد بازاریابی، مشتریان، محصولات و فرایندهای تولید، بعثت آتش سوزی، مشکلات کامپیوتری (دزدی اطلاعات، ویروس و سرقت کامپیوتری) یا سایر دلایلی که باعث ایجاد بحران اساسی برای بسیاری از شرکتها شده، چیست؟ آیا سیستم پشتیبانی اطلاعات یا راه حل دیگری برای اینکار در نظر گرفته آید.
 - خسارات تولید: آیا این احتمال وجود دارد که تولید بدلیل مشکلاتی ناشی از ماشین الات و فرایند تولید، عدم دستیابی به قطعات اولیه، در دسترس نبودن مواد، انرژی، آب و غیره به مدت یک دوره، یک هفته، دو یا سه ماه یا بیشتر متوقف گردد.
 - مشکلاتی ناشی از کیفیت: ریسک ناشی از عدم توانایی در تامین کیفیت لازم به منظور ارضا مشتریان و در نتیجه زیان دراز مدت ان چیست؟ آیا سیستم کنترل و تضمین کیفیت در برنامه ریزیهای شما پیش بینی شده است.
 - زیان ناشی از طولانی شدن زمان طراحی و توسعه محصول: اگر محصول جدیدی طراحی میکنید، ریسک اینکه تلاشها و زمان مورد نیاز، از پیش بینی شما فراتر رود چیست؟ اگر این اتفاق بیفتد آثار آن بر روی هزینه های اضافه چیست؟ زیانهای مالی ناشی از عدم ارایه به موقع محصول به بازار چیست؟ کلا نقطه بحرانی که منجر به توقف پروژه خواهد شد چه زمانی است.
 - خارج شدن سایر هزینه ها از پیش بینی های اولیه: اگر ساختمان الحاقی، اگر گرفتن سفارش از یک مشتری جدید، اگر تلاشهای عملی کارکنان در اجرای یک سیستم حسابداری جدید، زمان و هزینه بیش از برآوردها را تحمیل کند، چه راه حلی را اتخاذ میکنید.
۸۷. ریسک ناشی از پیمانکاران تامین کننده جز، برای شما تا چه حدی استو در صورت بروز مشکل چه راه حلی را پیشنهاد می کنید؟  راهنما: پیمانکاران جز، بخشی از نیازهای شما را ارزانتر و موثرتر از خودتان، برطرف میکنند و نقطه اتکا شما محسوب می شوند اما همواره مشکلات احتمالی زیر را با خود بهمراه می آورند:
- ناگهان قیمت را به نحوی بالا ببرند که امکان جبران آن در قیمت فروش برای شما نباشد
 - بطور منظم و بر اساس برنامه توافق شده، تحویل ندهند.
 - ناگهان کسب و کارشان تعطیل و همکاریشان با شما متوقف شود.
 - وارد رقابت در مقابل شما شوند.

اگر یکی از مشکلات بالا رخ داد، میزان خسارت مالی یا حیثیتی که با آن روبرو می شوید و مانع اجرای تعهدات شما در مقابل مشتریان می شود چه میزان است؟ آیا در ارتباط نزدیک با شبکه متنوعی از پیمانکاران جز هستیید تا بتوانید سرعت تامین کننده ای را جایگزین کنید.

۸۸. ریسکهایی که از حوزه بازار شما را تهدید میکند، کدامند و چه راه حلهایی برای آنها در نظر گرفته اید.

راهنما: در زیر مثالهایی از تهدیدهای ناشی از حوزه بازار آمده است:

- نوسانات فروش: کاهش در فروش به معنی بروز مشکل در تامین هزینه های ثابت مانند حقوق و دستمزد و اجاره و سایر هزینه های بالا سری است. افزایش فروش منجر به سرمایه در گردش برای تامین اقلام مورد نیاز، افزایش حسابهای دریافتی و غیره خواهد شد. اثرات انحراف از فروش برنامه ریزی شده بر روی طرح شما چه خواهد بود؟

- رقابت شدیدتر: اگر رقبای فعلی شما تصمیم به کاهش ۲۵ درصدی در قیمت فروش بگیرند، چه مشکلی برای شما بوجود خواهد آمد؟ در صورتیکه شما نیز قیمتتها را به همان میزان کاهش دهید چه اتفاقی برای ادامه کار شما خواهد افتاد؟ / اگر یکی از رقبای محصول جدیدی با کیفیت بالاتر و قیمت برابر با شما روانه بازار کند، کسب و کار شما چقدر تحت تاثیر قرار خواهد گرفت؟

۸۹. مسئله دعاوی حقوقی چگونه میتواند کسب و کار شما را تهدید کند و چه راهحلی برای آن در نظر گرفته اید؟
راهنما: دلایل زیادی برای درگیر شدن شرکت رد دعاوی حقوقی مطروحه علیه محصولی که به بازار روانه میکنید وجود دارد. چنین خطراتی میتواند از طریق بیمه کاهش داده شود، اما بیمه هم محدودیتهایی دارد و گاهی مابقی خسارتها را بایستی خود پوشش دهید.

۹۰. مشکلات احتمالی ناشی از تغییرات عقاید و افکار عمومی در کسب و کار شما چه می تواند باشد و چه راه حلی برای آن می توانید در نظر بگیرید؟
راهنما:

- سلیقه و مد: آیا صنعت مورد نظر شما پایدار است و بدون تغییرات یا با تغییر در سلیقه اجتماعی یا مد، تحت تاثیر قرار میگیرد.

- موضوعات اخلاقی: برای مثال طی سالهای اخیر کسب و کار چرم خارجی بدلیل آنکه بسیاری از مردم در مورد ذبح شرعی حساس شده اند، دچار اشکال شده است. نمونه هایی از کسب و کارهایی که بصورت مثبت یا منفی از تغییر عقاید مردم متاثر شده اند عبارتند از:

♦ درحوزه سلامتی (صنایع دخانیات، انواع قرص ها و...)

♦ در حوزه سبک و شیوه زندگی (راحتی بیشتر، تفنن، تفریح بیشتر، فشار روانی و عصبی کمتر

و ..)

◆ در حوزه ازتباطات (گرایش به اینترنت ، تلفن های همراه و ...)

◆ در حوزه انرژی (گرایش بسمت بهینه سازی مصرف، بکارگیری انرژی هسته ای)

۸۹. پیش بینی میکنید چه چالشهایی در حوزه پرسنل برای شما مشکل ساز شود؟ به نظر شما راه حل آنها چیست؟ 🍃 راهنما:

- مدیریت: کسب و کار شما در صورتیکه یک یا تعدادی از مدیران کلیدی (مدیر فروش ، مدیر تولید ، مدیر مالی، و ...) تصمیم به ترک شرکت، بگیرند چقدر تحت تاثیر قرار خواهد گرفت؟
- کارگران: خطر اینکه اینک یک موسسه جدید در منطقه شما شروع به کار کرده و در جذب کارگران با شما رقابت کرده و اثراتی مانند افزایش حقوق کارگران نسبت به آنچه پیش بینی کرده اید را به همراه داشته باشد چیست؟ یا اگر به هر دلیل نتوانید کارگرانماهر در منطقه پیدا کنید اثر آن بر روی کسب و کارتان چگونه است؟
- بی نظمی های مالی: چگونه امکان بی نظمی هایی (مانند تقلب و کلاهبرداری) که می تواند صدمات اساسی به شرکت شما بزند را به حداقل می رسانید؟

۹۰. چه مشکلاتی بدلیل تغییرات فناوری کار شما را تهدید میکند و راه حل آنها در چه می بینید؟ 🍃 راهنما: تغییرات فناوری در دو سطح قابل بررسی هستند :

- پایه های فناوری: آیا مبانی و پایه های فناوری محصول شما در معرض منسوخ شدن است و احتمال جایگزینی آن با محصولات جدید وجود دارد؟ مثلاً در دهه های ۸۰ و ۹۰ میلادی تعداد زیادی شرکت تولیدکننده تجهیزات نقشه کشی ورشکست شدند. معرفی و ظهور برنامه اتوکید ، پایه های فن و حرفه آنها را که لوازم و ابزار نقشه کشی بود منسوخ کرد
- فناوری تولید: آیا فناوری تولید مورد استفاده کنونی شما در معرض تغییرات اساسی در سالهای آتی هست. اگر چنین است، سرمایه گذاری اساسی مورد نیاز اینکار ، قیمت تمام شده محصول را در آن سالها چقدر افزایش خواهد داد؟

۹۱. ریسکهای ناشی از «فرصت های پیش بینی نشده» ای که ممکن است کار شما را به چالش بکشد کدامند؟ 🍃 راهنما: در زیر مثالهایی از چالش های ناشی از فرصتها آمده است:

- حجم فروش بسیار سریعتر از پیش بینی ها افزایش یابد: چگونه می توانید ظرفیت تولید را در مدت کوتاه افزایش دهید؟ چگونه می توانید سرعت کارکنان مناسب و مورد نیاز را بیابید؟

- جریان نقدی شما از حد مورد انتظار بیشتر افزایش یابد: با جریان نقدی مزاد چه می‌کنید، آیا امکان مذاکره با بانک و بازپرداخت زودتر بدهی های دراز مدت وجود دارد؟ راه بهینه سرمایه گذاری پول مزاد چیست؟ توسعه کسب و کار، ورود به کسب و کار دیگر، خرید اوراق سهام و غیره....
- فروش کسب و کار توسط رقبای شما: یکی از رقبای شما بعلت آنکه در حال بازنشسته شدن بوده و ادامه دهنده ای برای کسب و کارش ندارد تصمیم به فروش کسب و کارش با قیمت مناسب می‌گیرد. شما چه خواهید کرد؟ آیا تمامی شرکت رقیب را خریده و در کسب و کارتان ادغام می‌کنید؟ داراییهای آنرا می‌خرید؟ یا فقط مشتریان را؟

۹۲. ریسک عدم موفق عمل کردن در کانال‌های توزیع را نام ببرید.

➡ راهنما: در زیر مثالهایی از چالش های ناشی از فرصتها آمده است:

- قابلیت افزایش قیمت: آیا محصول شما میتواند افزایش قیمت مورد نیاز توزیع کنندگان را تحمل کند؟
- بسته بندی: آیا مراحل بیشتر و طولانی تر در کانالهای توزیع و تخلیه و بارگیری مکرر، نیازمند بسته بندی مقاوم تر نیست؟
- -تأثیر بر روی کیفیت: هنگامی که محصول بدست مصرف کننده می‌رسد (با در نظر گرفتن تاخیرات حمل و نقل و گمرک) ،از عمر مفید آن چقدر باقیمانده است-آیا این میزان کافی است؟

۵-۳. برنامه کاهش ریسک

۹۳. راه کارهای کاهش ریسک به حداقل ممکن در هر یک از زمینه های ذکر شده چیست؟

۹۴. چند درصد احتمال می‌دهید طرح شما با شکست مواجه شود؟