



شرکت مشاورین ایده ناب ویژن

موضوع

طراحی برنامه تجاری در صنعت داروسازی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مشهد
۱۸ آذر ماه ۱۳۹۵

URL: www.nicvision.net

Email: info@nicvision.net

دکتر ناصر محمدی

رئیس هیات مدیره شرکت مشاورین ایده ناب

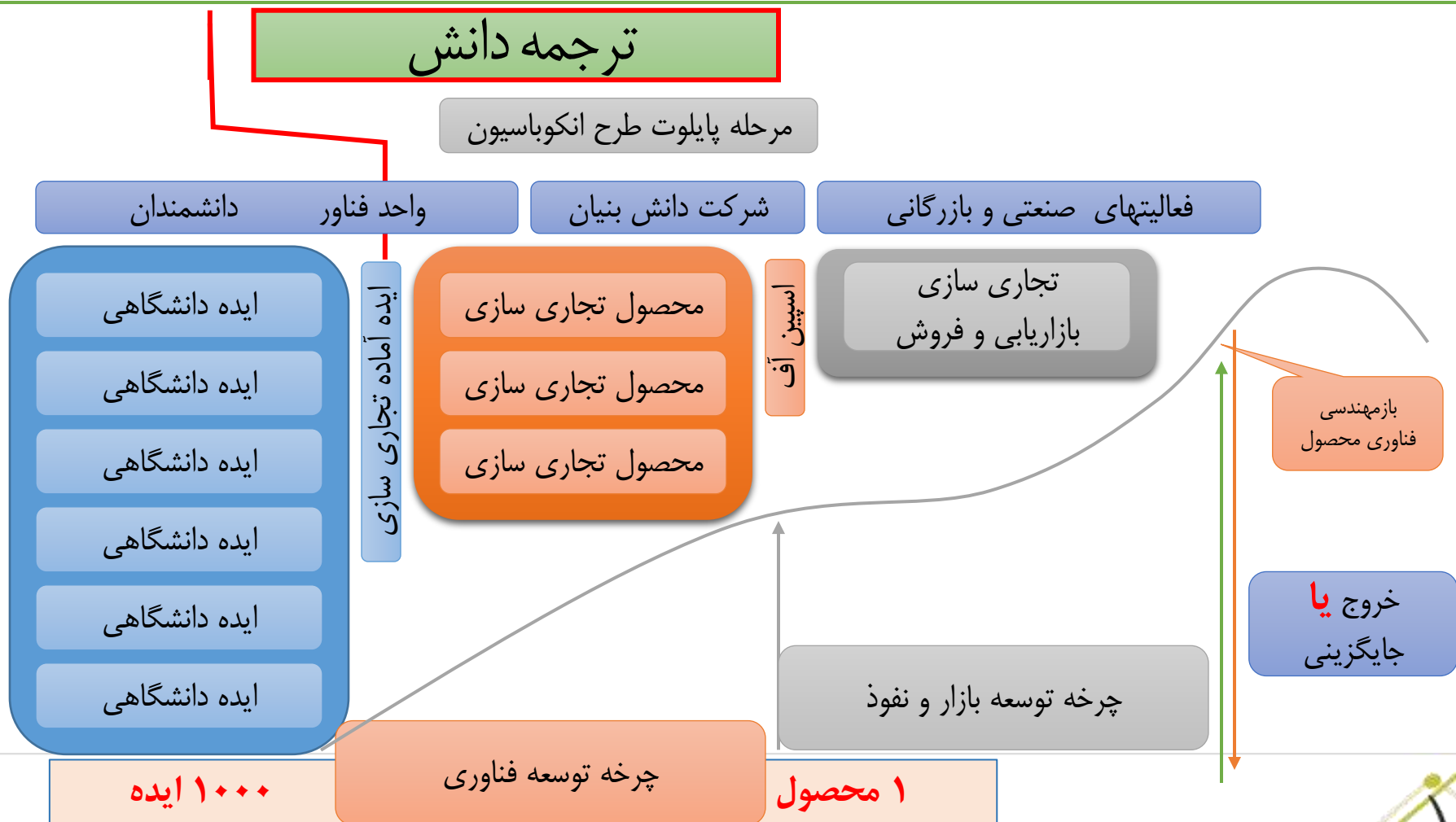
Email: n.mohammadi@nicvision.net

مدلسازی تجاری از ایده تا بازار

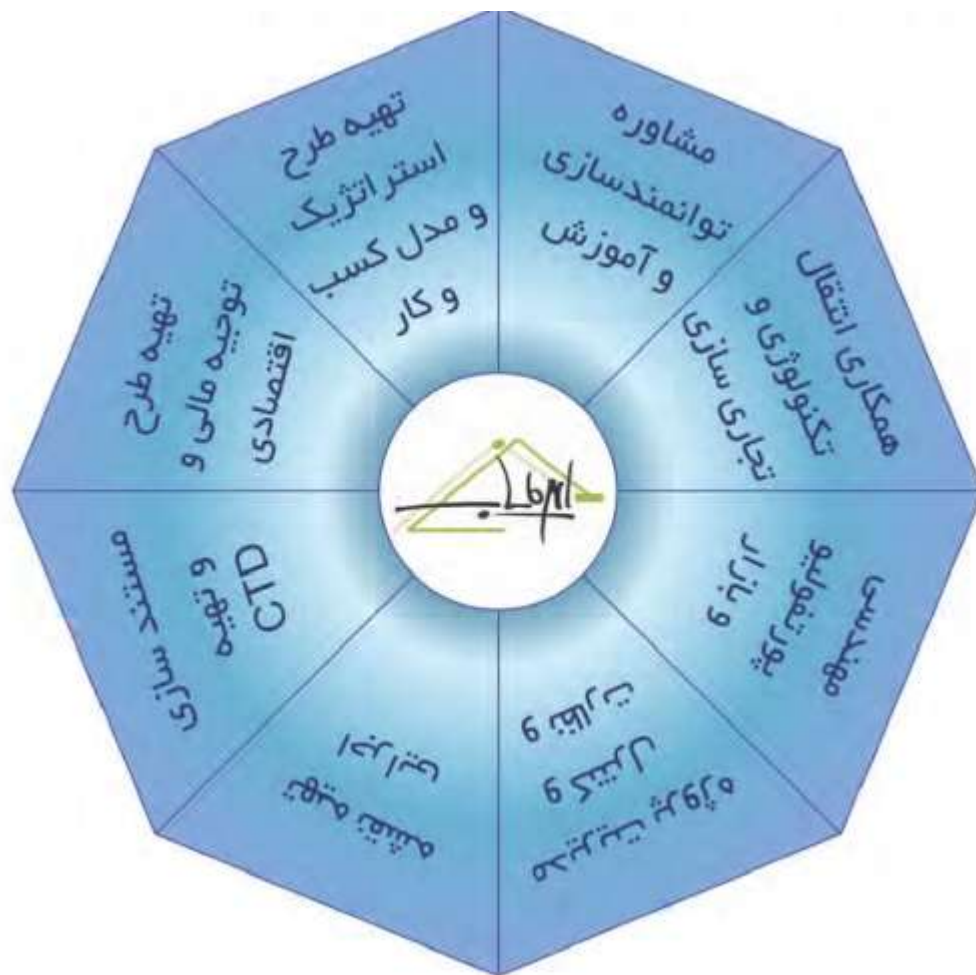


شرکت مشاورین ایده ناب ویژن

الگوی کلی اجرایی سازی طرح

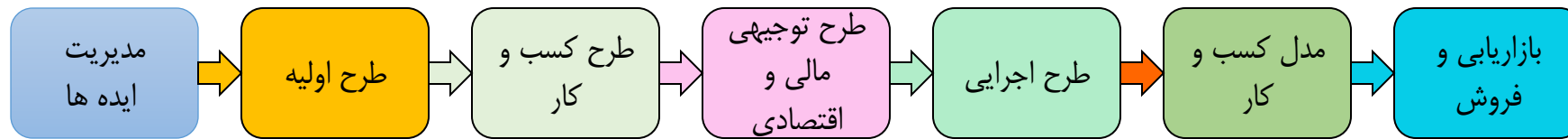


ساختارهای اجرایی سازی کسب و کار



- مهندسی پورتفولیو و تحلیل بازار
- مشاوره توانمندسازی و آموزش
- دست یابی به دانش فنی و فناوری
- تهیه طرح استراتژیک و مدل کسب و کار
- تهیه طرح توجیه مالی و اقتصادی
- مستند سازی و تهیه CTD و TTD
- تهیه نقشه های اجرایی
- مدیریت پروژه، کنترل و نظارت

فرآیند خدمات جامع تجاری سازی

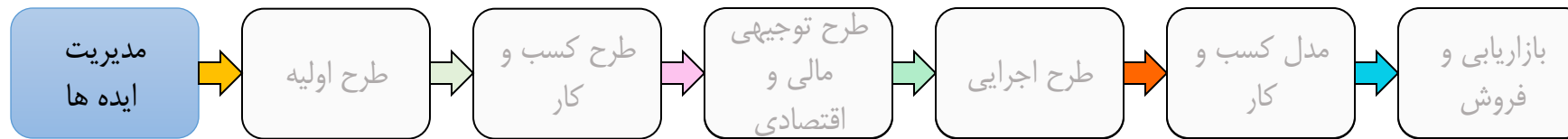


• خدمات کلی:

- ارزیابی و تشخیص ایده (های) قابل تجاری سازی
- کسب دانش و مهارت تجاری سازی خدمت یا محصول
- تحلیل ابعاد فنی، حقوقی و مالی
- برقراری ارتباط کارکردی با صنعت و محیط توسعه نیمه صنعتی دانشگاهی
- تهیه طرح کسب و کار و توجیهی مالی و اقتصادی
- تامین مالی (تسهیلات، حق امتیاز، سرمایه گذاری پرمخاطره)
- نظارت (فنی و اجرایی) بر واحدهای اجرایی پروژه



فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



✓ ایده ها عبارتند از نیازها و تقاضاهای پاسخ داده نشده پژوهشگران و فناوران، نیازهای صنعت و اعلام آن بصورت تقاضا، مطالعات بازار و احصای نیازهای حال و آتی و مطالعات پایپ لاین، محصولات تحت پتنت و پرتفولیوی شرکتهای معتبر دارویی و شرکتهای Spin-off

✓ **اقدامات اساسی:**

- ارزیابی ایده
- ارزیابی بازار ایده
- ارزیابی میزان ارزش آفرینی
- آینده نگاری اجمالی آینده

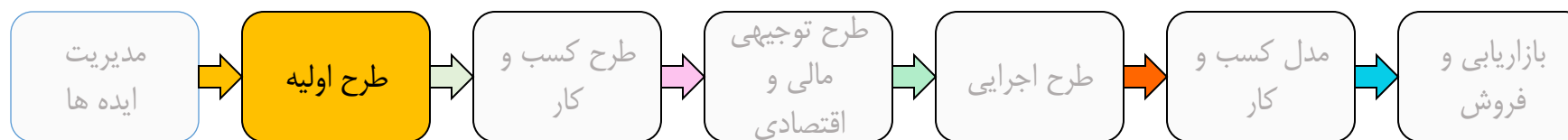




شرکت مشاورین ایده ناب ویژن

مدل تحلیل کسب و کار و استراتژیها

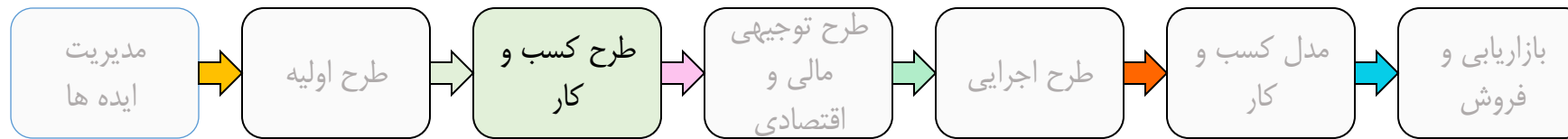
فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



- ارزیابی میزان جذابیت و مزیت های رقابتی
- ارزیابی میزان تناسب و مطلوبیت طرح
- ارزیابی میزان فناوریانه بودن طرح
- تهیه طرح اولیه برای معرفی کسب و کار
- جمع آوری اطلاعات کلی بازار



فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



✓ طرح کسب و کار * چیست:

- طرح کسب و کار عبارت است از یک برنامه کاری از نوع فعالیتی که تشریح میشود، محیطی که در آن فعالیت صورت می گیرد، این برنامه شامل موارد زیر می باشد:
- ارزیابی و تعیین بازارهای هدف، تعیین وضعیت رقبا و بازیگران اصلی اعم از تامین کنندگان، خریداران و رقبا، تعیین روند و میزان رشد بازار محصول یا محصولات و خدمات، میزان نفوذ پذیری بازار و سهم گیری از بازارهای هدف و جمع بندی آن در قالب تبیین اهداف، استراتژیها، زمان بندی کلی و میزان سهم گیری از بازار در طی بازه زمانی.

*** Business Plan**



مزیت های رقابتی کالا در مقایسه با رقبا و کالاها

معیارها									مزیت های رقابتی									
ضعف									قوت									
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	
																		هزینه قیمت تمام شده
																		کیفیت محصولات
																		کیفیت خدمات نصب و پس از فروش
																		سطح فناوری
																		دانش بازاریابی
																		مدیریت چابک و خردورز
																		مزیت های کارخانه از نظر محل و موقعیت و اعتبار
																		منابع مالی
																		انحصاری بودن و علامت تجاری خاص داشتن
																		ظرفیت مازاد
ارزیابی کلی و تعداد موارد در هر امتیاز																		

میانگین کلی مزیت رقابتی :

Email: info@nicvision.net



تجزیه و تحلیل جذابیت

معیارها								
معیارهای ارزیابی بازار								
منفی	مثبت							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
اندازه بازار								
رشد بازار								
سودآوری شاخه فعالیت								
قابلیت بالقوه نوآوری صنعت								
شدت رقابت								
آسیب پذیری همگام کسادی بازار								
خطر جایگزینی								
وفاداری مشتریان								
قابلیت اطمینان به عرضه مواد ، قطعات یدکی و خدمات پس از فروش								
مخاطره ناشی از افکار عمومی و قوانین و مقررات								
ارزیابی کلی و تعداد موارد در هر امتیاز								

میانگین کلی جذابیت:



استراتژیهای شرکت

			زیاد	جذابیت بازار
			متوسط	
			کم	
زیاد ۹ تا ۷	متوسط ۶ تا ۴	کم ۳ تا ۱		
مزیت رقابتی شرکت				

استراتژیهای شرکت

			زیاد ۱ تا ۳	جذابیت بازار
			متوسط ۴ تا ۶	
			کم ۷ تا ۹	
زیاد	متوسط	کم		
مزیت رقابتی شرکت				

استراتژیهای شرکت

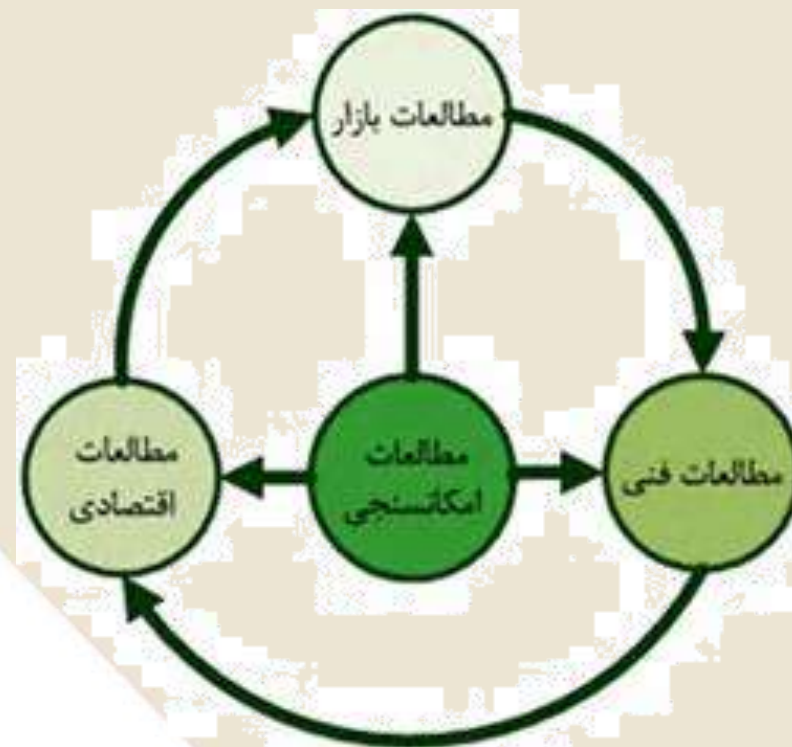
			جذابیت بازار
افزایش سرمایه گذاری	سرمایه گذاری انتخابی	تمرکز	
سرمایه گذاری انتخابی	توسعه تدریجی	مشارکت	
تنوع	مشارکت	کاهش سرمایه گذاری و خروج	کم
زیاد	متوسط	کم	کدام استراتژی با کسب و کار شما مطابقت دارد ؟
مزیت رقابتی شرکت			



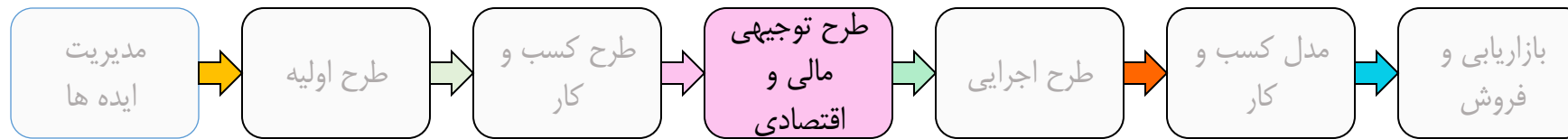
طرح توجیهی مالی و اقتصادی (امکانسنجی)



شرکت مشاورین ایده ناب ویژن



فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



✓ طرح توجیه مالی و اقتصادی * چیست؟

○ طرح توجیه مالی و اقتصادی عبارت است از طرحی که مشخص میکند با چه میزان منابع و با چه ترکیبی از تامین آن، چه پروژه ای را می توان در چه بازه زمانی اجرا کرد و میزان بازگشت سرمایه و سودآوری هر کدام از سرمایه گذاران یا تامین کنندگان سرمایه چقدر خواهد بود؟

*** Feasibility study**



اهداف امکانسنجی

- امکانسنجی بازار
- امکانسنجی فنی
- امکانسنجی مالی
- تحلیل اقتصادی
- تحلیل ریسک



اهداف امکانسنجی

- امکانسنجی بازار:
- مطالعه سبد محصولات یا خدمات
 - تحلیل سبد محصولات
 - مطالعه همگنی و همسانی سبد محصولات
 - همسان سازی فنی سبد
- هدف گذاری کمی
- زمان بندی تحقق اهداف بازار



اهداف امکانسنجی

• امکانسنجی فنی:

- مطالعه مربوط به خرید دانش فنی و فناوری تولید یا مستندات فنی
- مطالعه تجهیزات، ماشین آلات و همه مصالح سرمایه ای
- مطالعه مواد مصرفی و ملزومات مورد نیاز در دوره ساخت و دوره بهره برداری
- برآورد هزینه نیروی انسانی در دوره ساخت و دوره بهره برداری
- بررسی زیرساختهای مورد نیاز و قابلیت تامین آنها در دوره ساخت، بعد از بهره برداری شامل زمین، اقدامات بر روی زمین، ساخت ساختمان، تسهیلات آب، برق، گاز، تلفن و سایر الزامات زیر ساختی
- هزینه های مربوط به اخذ مجوزها و گواهینامه های مورد نیاز بر اساس نوع فناوری
- هزینه ثبت اختراع یا پتنت



اهداف امکانسنجی

- امکانسنجی مالی:
 - مطالعه منابع مالی مورد نیاز،
 - زمان مناسب برای تامین مالی
 - ترکیب منابع مالی از دید تامین سهامدار، اخذ تسهیلات
 - تهیه صورتهای مالی شامل نقدینگی (منابع و مصارف)، سود و زیان و ترازنامه پروژه
 - محاسبه دقیق سرمایه مورد نیاز ثابت، سرمایه در گردش و هزینه های اجرایی قبل از بهره برداری
 - محاسبه دقیق نقدینگی و سرمایه مورد نیاز در گردش و زمان و میزان آن در دوره بهره برداری



• تحلیل اقتصادی:

- بازگشت سرمایه، نرخ بازگشت سرمایه در دید کلی طرح، از دیدگاه سهامدار، شاخصهای مطلوب بازگشت سرمایه، نرخ بازگشت در سناریوهای مختلف اقتصادی
- سودآوری سرمایه، و محاسبه سود و زیان پروژه
- تحلیل حساسیت، و تعیین حدود تحمل پذیری پروژه بویژه از دیدگاه سرمایه گذاری ثابت، فروش محصول و هزینه های اداری و تشکیلاتی
- تحلیل نرخ بازگشت و ارزش فعلی و آتی سرمایه گذاری مبتنی بر سناریوهای ریسک



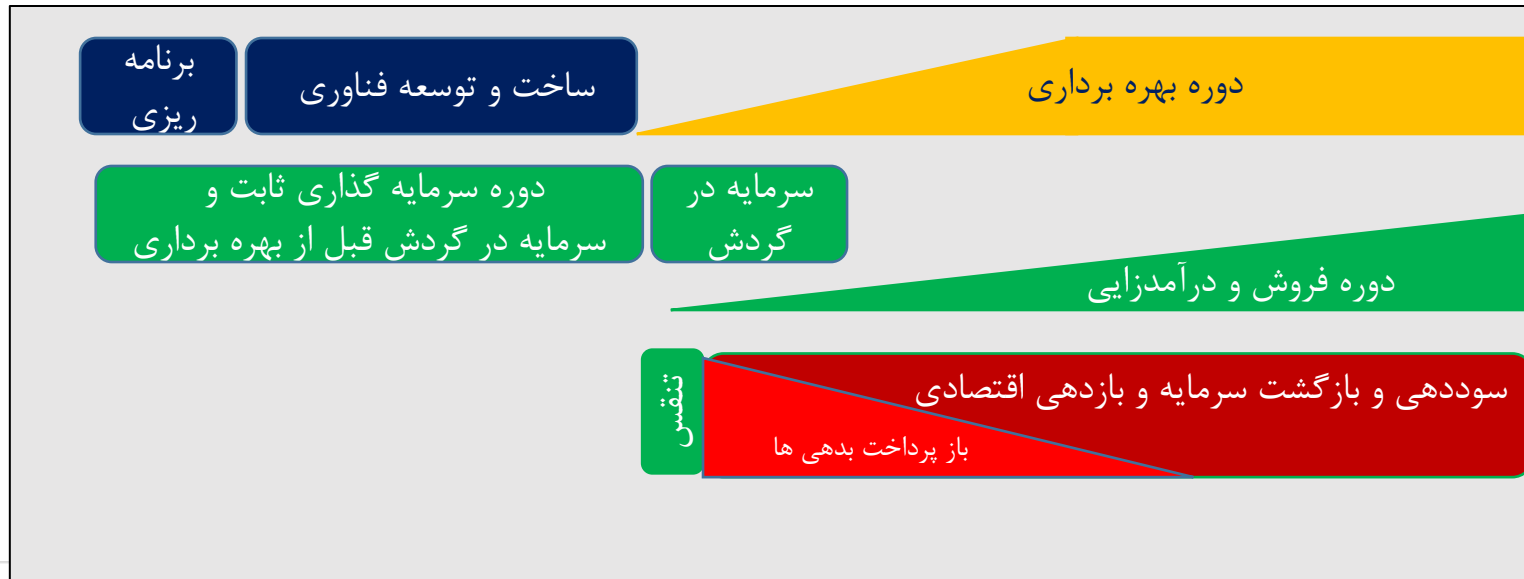
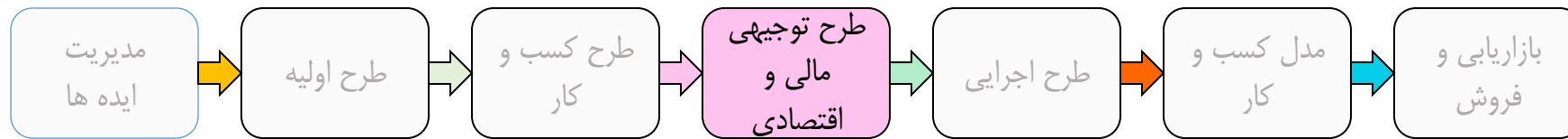
اهداف امکانسنجی

• تحلیل ریسک:

- ریسک های **فنی** ریسک های مشتمل بر توسعه یا دست یابی دانش فنی، تولید نیمه صنعتی و صنعتی
- ریسک های **مالی** مشتمل بر تامین پذیری منابع مالی، ریسک های ناشی از نوسانات تورمی و تغییرات نرخ ارز
- ریسک های **قانونی** مشتمل بر تغییر در قوانین و مقررات، وضعیت قوانین حمایتی یا محدود کننده، سیاستهای حمایتی یا تنظیمی، مقررات حاکم بر کسب و کار و مخاطرات آن
- ریسک های **بازار** مشتمل بر ریسک های ناشی از رفتار و قدرت و شیوه کارکردی رقبا، تامین کنندگان و خریداران، تازه واردین و کالاهای جایگزین
- ریسک های **اجتماعی** مشتمل بر ریسک های ناشی از باورها و رفتارها و نگرش و عملکردهای اجتماعی جامعه هدف
- ریسک های **توانمندی مجری** مشتمل بر توانمندی در توسعه محصول هم چنین، تیم و جامعیت آن، حضور اعضای فنی، پشتیبانی و حقوقی متناسب با نوع فناوری در ترکیب تیمی و سوابق اجرایی، قدرت ریسک پذیری و توانمندی تیم در مدیریت ریسک و بازار



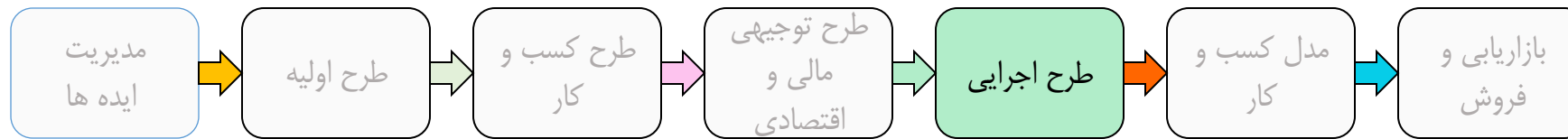
فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



IRR	نرخ بازگشت سرمایه
IRRe	نرخ بازگشت سهامداران
NPV	ارزش خالص روز
NPVe	ارزش خالص روز سهامدار
WACC	نرخ بازگشت سرمایه با محاسبه ریسک پروژه



فرآیند خدمات جامع تجاری سازی

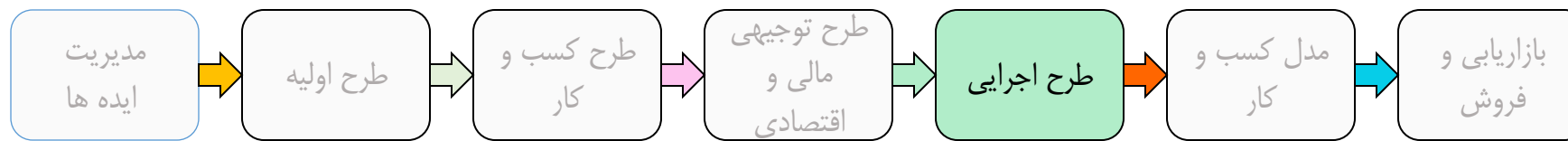


✓ طرح اجرایی چیست؟

- طرح اجرایی عبارت است که تهیه نقشه های جامع اجرایی با مشخصات دقیق و کامل، با دقت فنی و قابل استناد بنحوی که امکان واگذاری یا برونسپاری اجرایی آن بصورت کامل فراهم باشد.
- در طرح اجرایی کامل، نقشه های مفهومی که جریان کلی تولید محصول را نشان میدهد، نقشه پایه که جزئیات تجهیزات و ماشین و آلات و هم چنین گردش مواد و نیروی انسانی و مشخصات کامل خط تولید مبتنی بر دانش فنی شکل میگیرد و بالاخره در نقشه های اجرایی و جزئی، زمان بندی و توالی اقدامات و مسیر بحرانی کامل مشخص میشود



فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



✓ نقشه مفهومی

○ نقشه مفهومی عبارت است از ترسیم فرآیند تولید محصول و تصویر سازی خط تولید

✓ نقشه پایه

○ نقشه پایه عبارت است از ترسیم نقشه های دقیق تولید شامل جریان مواد از ورود مواد اولیه مورد نیاز تا جریان یافتن آن، جریان حرکتی نیروی انسانی از ورود به خط تولید تا خروج آن، تعیین ابعاد کامل، چیدمان تجهیزات و ماشین آلات و برقراری ارتباط منطقی بین آنها

✓ نقشه اجرایی

○ نقشه اجرایی عبارت است از مهندسی اجرایی پروژه و تعیین زمان بندی مشخص اجرایی سازی همه در قالب مدیریت پروژه

ت تهیه نقشه های مفهومی Conceptual design
تهیه نقشه های پایه Basic design
تهیه نقشه های اجرایی Detail design

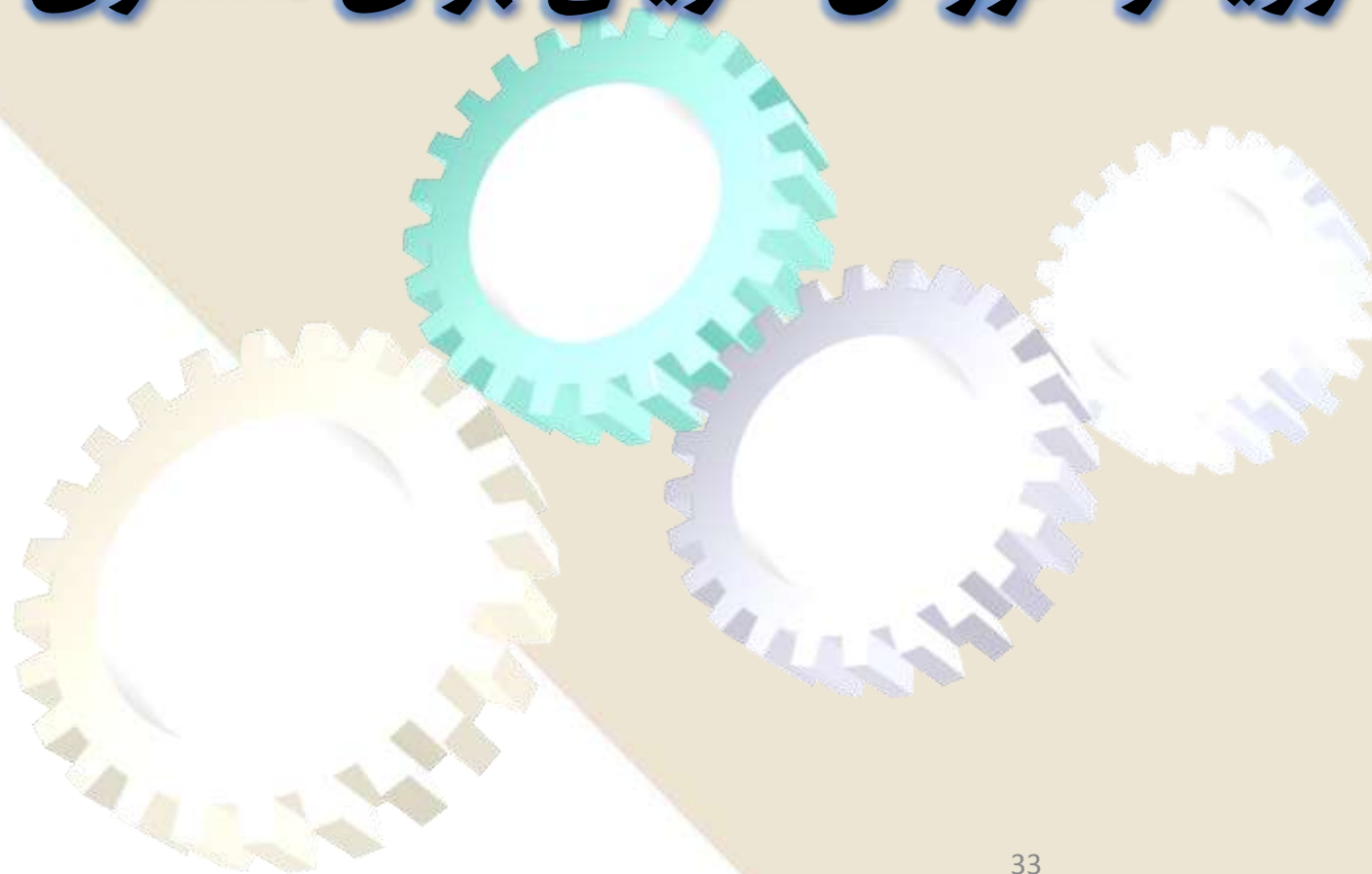


مدلسازی کسب و کار

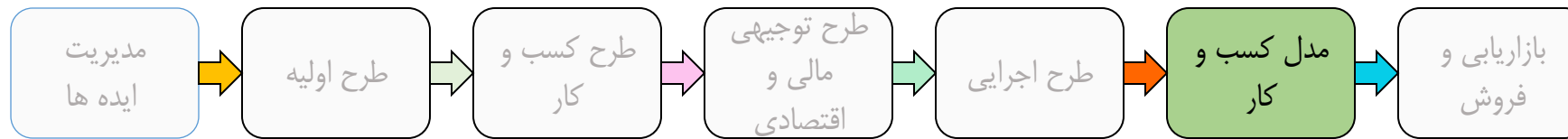
با رویکرد ارزش آفرینی برای مشتری



شرکت مشاورین ایده ناب ویژن



فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



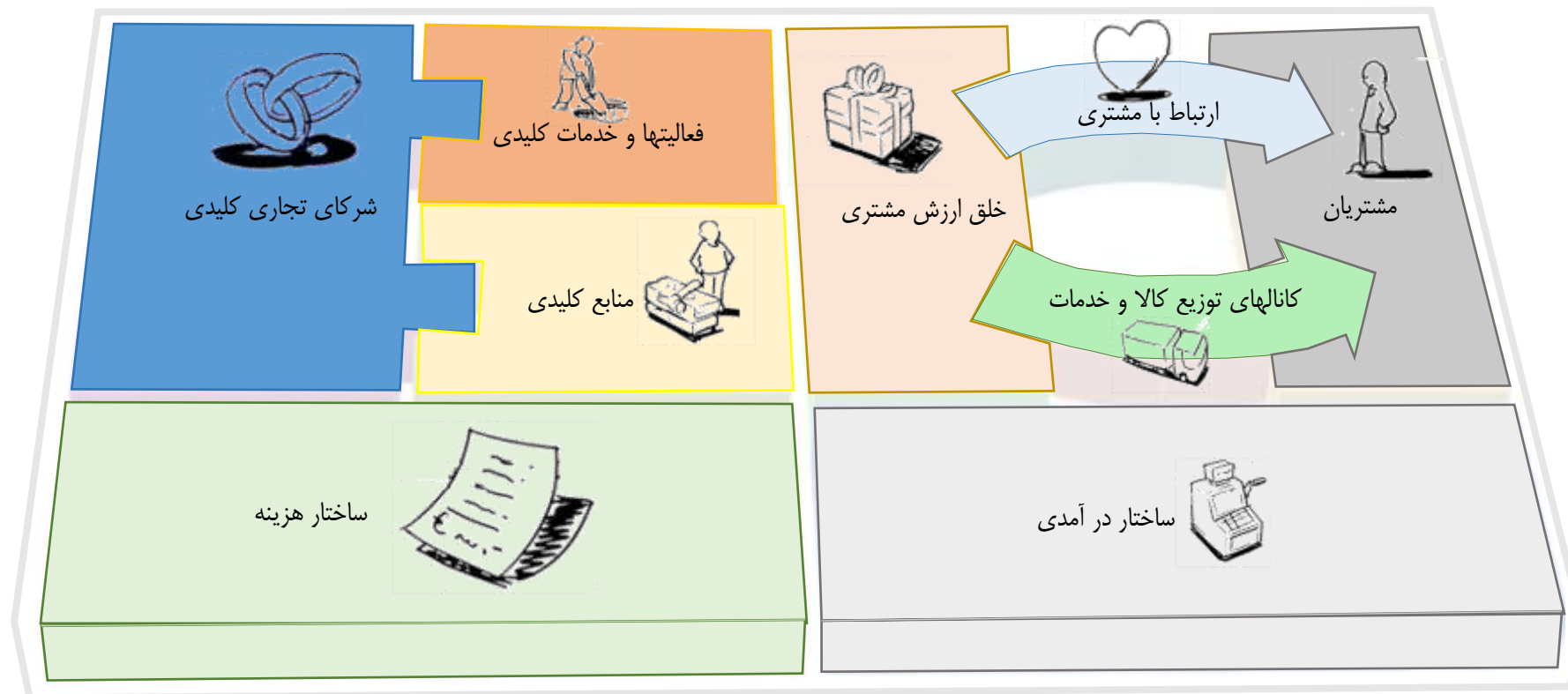
✓ مدل کسب و کار * چیست؟

- شیوه ای که شرکت، بنگاه یا سازمان برای تولید سود و سرپا نگه داشتن خود انتخاب می کند. مدل کسب و کار بیان می کند که چگونه سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت ایجاد ارزش افزوده میکند. (value chain)
- مدل کسب و کار (Shogian, 2008) به بیان ساده عبارت از متدی است که شرکت در فعالیتهای تجاری در پیش گرفته و با کسب درآمد ثبات خود را حفظ می نماید. در این مدل با توجه به منابع در دسترس و نیاز مشتری، پیشنهادی برای عرضه ارزش مورد نظر مشتری ارائه شده و منافع و درآمد نصیب شرکت می سازد. به تعبیری دیگر امدل کسب و کار چگونگی کسب درآمد توسط بنگاه را با مشخص کردن جایگاه آن در زنجیره ارزش مشتری تشریح می کند

* Business Model



ساختار مدل کسب و کار - کانواس- رویکرد مشتری محور

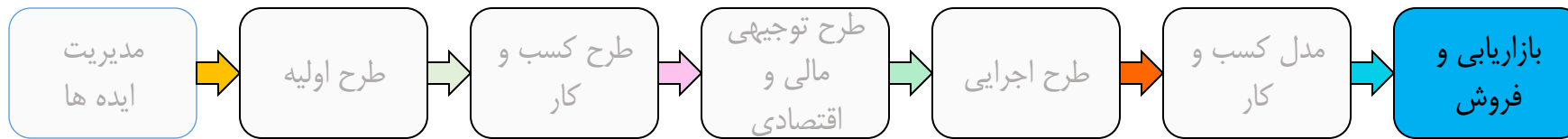


تحلیل تناسب مدل کسب و کار



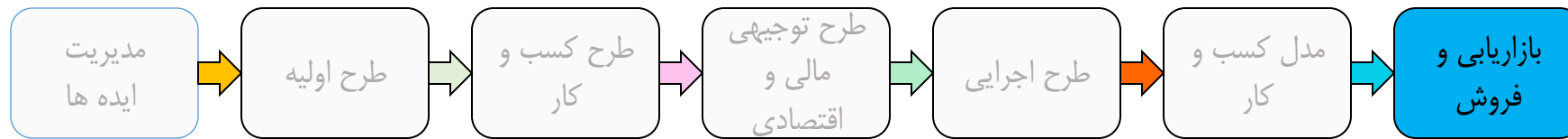
- یک مدل کسب و کار متناسب و کارآمد دارای سه ویژگی مهم می باشد:
- تناسب مشکل و راه حل – در روی کاغذ
 - بررسی شواهد و مستندات موجود
- تناسب محصول و بازار – در بازار
 - بررسی میزان منطقی بودن و ارزش آفرین بودن محصول و خدمت برای مشتری
- تناسب مدل کسب و کار از دید مالی و اقتصادی – در نزد سهامداران، سرمایه گذاران و سایر تامین کنندگان مالی
 - بررسی شواهد از صحت و سقم سرمایه گذاری، فروش و سودآوری محصولات
 - ریسک مدیریت شده

فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



- تهیه برنامه استراتژیک و برنامه بازاریابی و ترویج براساس مدل مارکت میکس 15P و مدل مشتری محوری
- طراحی ساختار بازاریابی و فروش
- ساماندهی کانالهای توزیع و فروش
- ممیزی بازار
- راه اندازی سامانه مدیریت جامع ارتباط با مشتری CRM (Customer Relationship Management)

فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



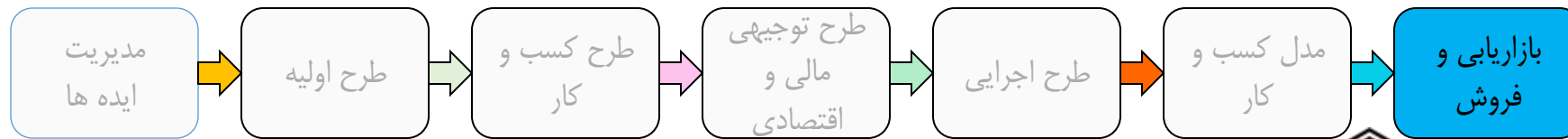
✓ Marketing mix :

- ✓ **Classic : 4P's** (Price / Product / Placement / Promotion)
- ✓ **Service Marketing : 7p's** (Extended Marketing Mix)
 - ✓ People: For most services, people are a vital element of the marketing mix.
 - ✓ Process: A service firm of processes for marketing and operations
 - ✓ Physical Environment: Because of the intangible nature of a service

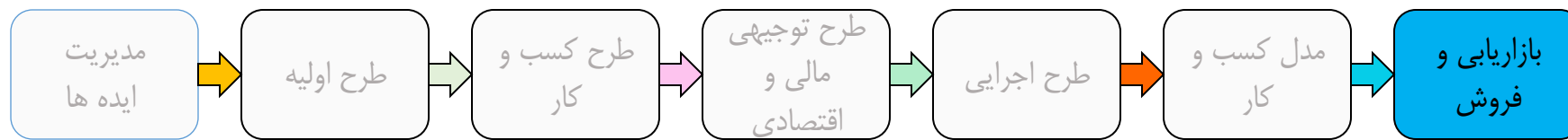
Other 8Ps

- 8. Privacy
- 9. Personal Interest
- 10. Personal Social Networks
- 11. Public Commentary
- 12. Personalization
- 13. Participation
- 14. Peer to Peer
- 15. Predictive Modeling

فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



رابطه کنترل و مالکیت

مالکیت و سرمایه گذاری





شرکت مشاورین ایده ناب ویژن

تامین سرمایه و مشارکت

مدلهای مشارکت در تجاری سازی فناوری



مدلهای تامین سرمایه

- اخذ تسهیلات با بهره مشخص و قابل توجیه
- سرمایه گذاری خطر پذیر VC (Venture Capital)
- در این سرمایه گذاری خروج سرمایه گذار در زمان مشخص، ضروری است
- سرمایه گذاری مشترک JV (Joint Venture)
- در این مدل، سرمایه گذاری دائمی است اگر چه در هر زمانی هر کدام از طرفین تمایل داشتند می توانند از شرکت خارج شوند



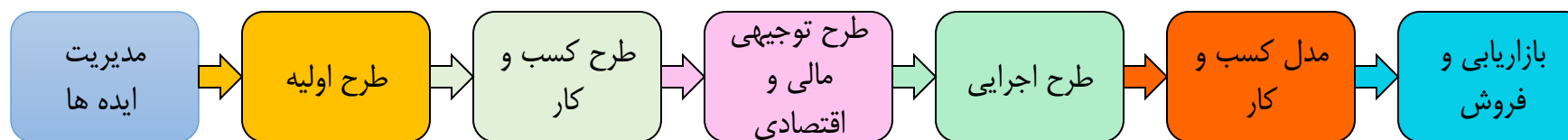
مدلهای شراکت فناوران-سرمایه گذاران

آورده گروه سرمایه گذار	آورده صاحبان دانش فنی
• تامین زیرساختهای اداری و فنی تخصصی • خدمات فنی، تخصصی، مشاوره ای و مدیریتی • سرمایه گذاری ثابت و در گردش • حمایتهای قانونی و حقوقی • توسعه بازار ملی و بین المللی در قالب فن بازار	• دانش فنی • فناوری • امکانات و زیرساختهای موجود • مجوزهای اخذ شده • پروانه های تولید

انواع مشارکت:

1. مشارکت از نوع حق امتیاز در مالکیت معنوی و تجاری (فناور از مرکز یا برعکس)
2. مشارکت از نوع سرمایه گذاری پرمخاطره VC- با رویکرد خروج تدریجی
3. مشارکت از نوع سرمایه گذاری پرمخاطره VC- با رویکرد خروج در زمان مقرر
4. مشارکت از نوع سرمایه گذاری مشترک JV

فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



فاز آزمایشگاهی طرح های تجاری سازی

فاز تولید نیمه صنعتی طرح های تجاری سازی

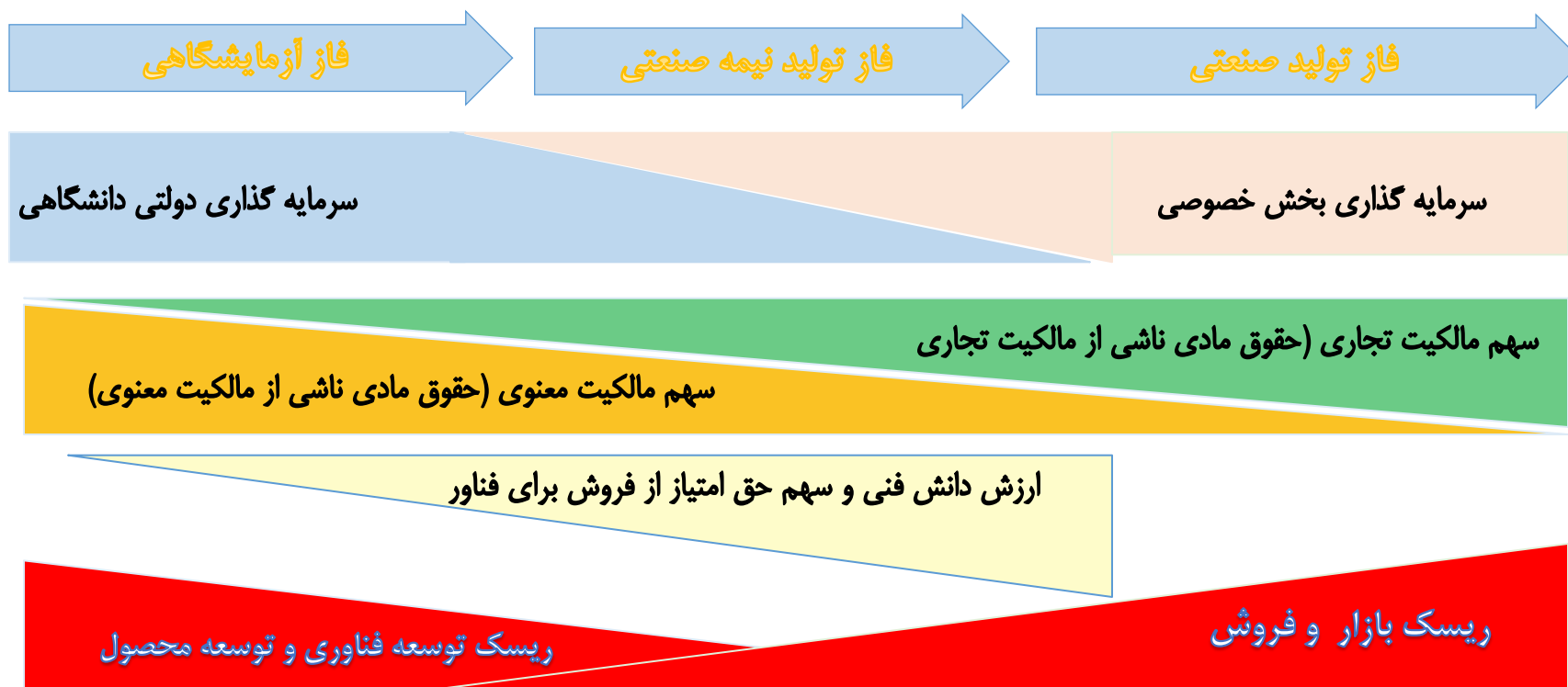
فاز تولید صنعتی طرح های تجاری سازی

سرمایه گذاری دولتی دانشگاهی

سرمایه گذاری بخش خصوصی



فرآیند خدمات جامع تجاری سازی



مدل تولیدی پیشنهادی برای شرکتهای دانش بنیان

پیشنهاد به فناوران و سرمایه گذاران	تمایل به مالکیت پروانه	امکانات تولید صنعتی	امکانات پایلوت	امکانات آزمایشگاهی	مدل تجاری سازی
خرید خدمات و اخذ روابتی از فروش					A
خرید خدمات و تولید قراردادی					B
خرید خدمات و تولید در سایت					C
خرید خدمات آزمایشگاهی و تولید					D
توسعه فناوری و تولید در سایت					E

* در هر بخشی که امکانات موجود نباشد و به جنبه محرمانگی آسیب نرساند خرید خدمات توصیه میشود



پیشنهادهای اساسی شرکت برای موسسات و شرکتهای دانش بنیان:

- شرکت های دانش بنیان، در قالب محصولات و صرفاً در مرحله توسعه دانش فنی و عرضه آن و حداکثر تا مرحله تولید مواد اولیه یا فروش دانش فنی یا فناوریها اقدام نمایند
 - بدین ترتیب بجای B2C، مدل B2B برای شرکتهای دانش بنیان ضرورت دارد
 - مدل کسب و کار بعد از تصویب طرح توجیهی الزامی شود
 - مدل سرمایه گذاری در قالب VC با حضور مستقیم در شرکت یا بدون شرکت از طریق اخذ رویالتی و با اعمال نظارت حاکمیتی اجرایی گردد
 - با توجه به ماهیت شرکتهای دانش بنیان و توسعه فناوریها، رویکرد تسهیلات بانکی برای شرکتهای دانش بنیان خطرناک می باشد
 - بهره گیری از ظرفیت های موجود کشور یا امکانات مرکزی و کاهش ریسک سرمایه گذاری
- **B2B** (Business to Business), **B2C** (Business to Customer)





شرکت مشاورین ایده ناب ویژن

با تشکر فراوان