

## معارفه

### ❖ بیژن ساعدیناه هشتم

- فارغ التحصیل مهندسی صنایع و MBA
- مدیرعامل شرکت پویا فن آفرینان شریف
- کارگزار ارزیابی تسهیلات صندوق نوآوری و شکوفایی
- کارگزار ارزیابی لیزینگ محصولات دانش ییتیان
- بنیانگذار وبسایت [www.BusinessPlan.ir](http://www.BusinessPlan.ir)
- مشاور سرمایه گذاری و توسعه کسب و کار
- ارزیابی طرح کسب و کار و داوری مسابقات و رویدادهای کارآفرینی

بایز ۹۶

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲

## دوره آموزشی ارزیابی طرح کسب و کار

### Business Plan Assessment Course

مدرس: بیژن ساعدیناه

زمان دوره: پاییز ۱۳۹۴

## اجزای خلاصه مدیریتی

### ❖ خلاصه مدیریتی

- بیان هدف: چرا طرح را نوشته‌اید؟
- مأموریت: به چه خدمت ارائه می‌دهید؟ چگونه؟ چرا متفاوتید؟
- فرصت: چرا حالا؟ چرا شما؟ چرا اینجا؟
- استراتژی: چگونه می‌خواهید روی فرصت سرمایه‌گذاری کنید؟
- سودآوری: چگونه کسب و کارتان پول درمی‌آورد؟
- استراتژی خروج: سرمایه‌گذاران کی و چگونه خارج می‌شوند؟
- پیشنهاد شما: با چه شرایطی وام یا سرمایه را می‌خواهید؟

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۴

# ارزیابی طرح کسب و کار

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲

## ساختار یک طرح کسب و کار

### ❖ برنامه‌های عملیاتی، بازاریابی، و مالی

- برنامه‌های عملیاتی: گردش کار روزمره‌ی شرکت چه شکلی است؟
- تحلیل هزینه‌های محصول: هزینه‌های متغیر یک واحد؟
- برنامه‌ی بازاریابی: چگونه برای محصول تقاضا ایجاد می‌کنید؟
- تحلیل قیمت‌گذاری: چقدر حاضرند بابت محصولاتتان پول بدهند؟
- پیش‌بینی فروش: چند عدد محصول می‌توانید بفروشید؟

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۶

## تعریف محصول یا خدمت

### ❖ تعریف محصول یا خدمت

- تعریف کسب و کار: شرکت شما دقیقاً چه کاری انجام می‌دهد؟
- تحلیل صنعت: شرایط کلی حاکم محیط کسب و کار چگونه است؟
- تحلیل مشتریان: چه قدر مشتریان خودتان را می‌شناسید؟
- تحلیل رقبا: چه قدر از وضعیت سایر عرضه‌کنندگان اطلاع دارید؟
- تحلیل جغرافیایی: چرا جای انتخابی شما مناسب است؟

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۵

## ساختار یک طرح کسب و کار

### ❖ ضمایم

- رزومه اعضای تیم
- حق اختراع، علامت تجاری، نقشه‌های محصول
- فلوچارت‌های گردش کار شرکت
- قراردادهای اجاره یا خرید ملک
- توافق‌نامه‌ها با خریداران یا توزیع‌کنندگان
- نمونه‌ی بروشورها، صفحات وب
- گزارش‌های تحقیق بازار
- برنامه‌ی زمان‌بندی رخدادهای مهم کسب و کارتان

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۷

## ویژگی‌های یک طرح خوب

- چشم‌اندازدار ولی منطقی
- برای امروز نوشته می‌شود ولی سه تا پنج سال آینده را نیز در برداشته باشد.
- یک برنامه رسمی است ولی به سادگی قابل خواندن است.
- خلاقانه است ولی از اصول پیروی می‌کند.

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۸

## ویژگی‌های یک طرح خوب

- توجه خواننده را سریع جلب می‌کند.
- از آمار و استدلال‌های پشتیبان استفاده می‌کند.
- به پرسش‌های مخاطب خود پاسخ‌های روشن می‌دهد.
- چند مرتبه طرح را بخوانید و بازنویسی کنید.
- طرح خود را لو ندهید.
- از ارزش‌گذاری روی طرح خودداری کنید.

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۹

## نهایی کردن طرح کسب و کار

- از اغراق و گزافه‌گویی اجتناب کنید.
- فرضیات خود را به طور روشن بیان کنید.
- روی ریسک‌ها تکیه کنید.
- مدارکی گواه بر داشتن تیم مؤثر ارائه دهید.
- روی یک ایده متمرکز شوید.

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۱۰

## نهایی کردن طرح کسب و کار

- طرح خود را کوتاه بنویسید.
- طرح را به صورت آینده‌گرا بنویسید.
- به ظاهر طرح توجه کافی داشته باشید.
- حرفه‌ای بنویسید نه علمی.
- از اصطلاحات خیلی فنی (فنی خیلی) استفاده نکنید.

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۱۱

## نهایی کردن طرح کسب و کار

- مرتب و با سازمان منطقی بنویسید.
- نگاهی به طرح‌های تجاری دیگر بیندازید.
- طرح را از دید سوم شخص بنویسید.
- از علائم و سجاوندی‌ها استفاده کنید.
- از نمودار، تصویر، و جدول استفاده کنید.

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۱۲

## نهایی کردن طرح کسب و کار

❖ فراموش نکنید که آن چیزی که برنامه شما را متمایز می‌کند:

- مدیریت یا تجربه
- بازارهای بزرگ و رویه رشد
- مدل‌های تجاری و کانال‌های توزیع مطمئن
- تاکتیک‌های رشد فروش تجربه شده
- فن‌آوری نوآورانه

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۱۲

## نهایی کردن طرح کسب و کار

❖ فراموش نکنید که

- هیچ فرمول استاندارد برای تهیه یک برنامه تجاری وجود ندارد. هیچ میزان استاندارد برای حجم برنامه یا میزان جزئیات. هیچ فهرست مطالب استاندارد. حتی هیچ روش ایده‌آلی برای مرتب کردن محتوای برنامه تجاری وجود ندارد. با این وجود هر فرد با تجربه‌ای با شناختی که از مخاطبان خود دارد می‌تواند یک برنامه موثر تدوین نماید.

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۱۳

## ارائه‌ی شفاهی

- با سر و وضع مرتب و مناسب در جلسه حاضر شوید.
- از قبل تمرین کرده و آمادگی کسب کنید.
- به سئوالات کلیدی پاسخ‌های دقیق دهید.
- حداکثر ظرف نیم ساعت ارائه را به پایان برسانید.
- در ۶۰ ثانیه‌ی اول توجه مخاطب را جلب کنید.
- با مخاطبان خود ارتباط چشمی برقرار کنید.

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۱۵

## ارائه‌ی شفاهی (ادامه ...)

- آمادگی مذاکره باشید.
- افراد کلیدی تیم در ارائه حضور و مشارکت داشته باشند.
- از نمودار و جدول و جنبه‌های بصری استفاده کنید.
- از زبان بدنی (Body Language) استفاده کنید.
- در صورت امکان دمویی از محصول یا خدمت خود نشان دهید.
- سئوالات احتمالی را پیش‌بینی و جواب‌ها را آماده کنید

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۱۶

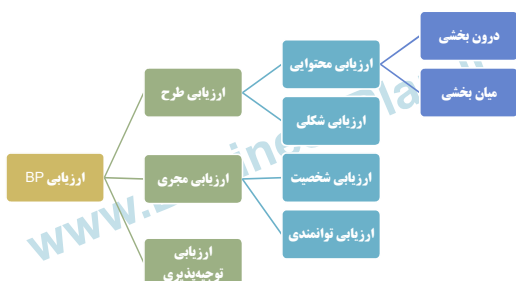
## مراحل ارائه‌ی طرح

- Elevator Pitch
- خلاصه مدیریتی
- طرح تجاری
- ارائه‌ی شفاهی

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۱۷

## روال ارزیابی طرح‌ها



کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۱۸

## معیارهای ارزیابی

### ❖ ارزیابی محتوایی

- وجود بخش‌ها و زیربخش‌های اصلی در طرح پیشنهاد شده
- جامعیت و عمیق بودن توضیحات در هر بخش
- سازگاری بخش‌های طرح یا یکدیگر
- واقع‌بینانه بودن پیش‌بینی‌ها
- ذکر فرضیات پیش‌بینی‌ها
- ارائه مستندات و مراجع برای ادعاهای طرح شده
- یکپارچگی و وجود یک خط کلی قابل مشاهده در کل طرح

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۱۹

## معیارهای ارزیابی

### ❖ ارزیابی شکلی

- رعایت قواعد شکلی و نگارشی
- استفاده از نمودارها و شکل‌ها (بصری بودن در حداکثر ممکن)
- وجود ساختار تکمیل مرحله به مرحله در طرح‌های تجاری مفصل و ساختار شکسته شده (خلاصه مدیریتی، ضمیمه)
- عدم استفاده از جملات بی‌معنی (برای پرکردن طرح کسب و کار)

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲۰

## سئوالات ارزیابی

### ❖ خلاصه‌ی مدیریتی

- به عنوان یک بخش مستقل که به مرور طرح تجاری می‌پردازد، این بخش چقدر روشن، هیجان‌انگیز، اثربخش نوشته شده است؟
- ❖ معرفی شرکت
- هدف کسب و کار، تاریخچه، نحوه‌ی شکل‌گیری ایده، وضع موجود، استراتژی و اهداف کلی

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲۱

## سئوالات ارزیابی

### ❖ محصولات یا خدمات

- توصیف، ویژگی‌ها و منافع، تحلیل هزینه منفعت، مرحله‌ی کنونی
- توسعه‌ی محصول، مسیر توسعه‌ی محصول
- ❖ بازار و استراتژی بازاریابی
- توصیف بازار، تحلیل رقابت، بررسی روندها، مزیت‌های رقابتی، انتخاب بازار هدف، تبلیغات، هزینه‌های بازاریابی

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲۲

## سئوالات ارزیابی

### ❖ برنامه عملیاتی

- برنامه‌ی تولید/ عرضه‌ی محصولات، فن‌آوری، فرآیند تولید، موارد قانونی

### ❖ برنامه سازمانی

- سوابق افراد کلیدی، توانایی در اجرای استراتژی‌ها، نیازهای پرسنلی، ساختار سازمانی

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲۳

## سئوالات ارزیابی

### ❖ مباحث مالی

- پیش‌بینی صورتهای مالی، انجام تحلیل‌های مالی، تحلیل ریسک و حساسیت
- ❖ پیشنهادیه سرمایه‌گذاری
- شرایط پیشنهادی به سرمایه‌گذار، میزان سرمایه‌ی موردنیاز، نرخ بازگشت سرمایه، و استراتژی‌های خروج

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲۴

### ارزیابی توجیه‌پذیری

- آیا یک نیاز واقعی بازار و راهی برای پاسخ به نیاز نشان داده شده است؟
- آیا چیزی نو/محصربفرد/خاص عرضه می‌شود که در بازار هدف به شرکت مزیت رقابتی می‌دهد؟
- آیا این تیم می‌تواند به طور اثربخش شرکت را توسعه دهد و از عهدهی مقابله با ریسک‌ها برآید؟
- آیا تیم درک روشن و کاملی از نیازمندی‌های مالی کسب و کار خود دارد؟
- آیا این کسب و کار یک فرصت حقیقی برای سرمایه‌گذاری است و شما شخصاً مایل به سرمایه‌گذاری در آن هستید؟

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲۵

### اشتباهات رایج طرح‌ها

- وجود نداشتن ایده محوری (وجود چند ایده به طورهمزمان)
- اهمیت بیش از اندازه به بخش فنی و غافل ماندن از سایر بخش‌ها
- شفاف نبودن روش کسب درآمد در طولانی مدت (مدل کسب و کار)
- توجه اشتباه به جریان نقدی کوتاه مدت (عدم توجه یا توجه بیش از اندازه و انحراف از ایده محوری)
- عدم وجود عاملی که به طور مشخص مایه ایجاد مزیت رقابتی باشد

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲۶

### اشتباهات رایج طرح‌ها

- تعداد ایده‌ها زیاد است و تمرکز لازم برای شروع فعالیت به چشم نمی‌خورد.
- در بخش مراحل مختلف انجام پروژه، تخمین زمان لازم برای انجام ایده‌ها غیر واقعی بوده و به لحاظ عملی امکان پذیر نمی‌باشد.
- معلوم نیست که هر یک از ایده‌ها دقیقاً چه ارزش افزوده‌ای برای مشتری نهایی ایجاد می‌کند.
- مدل کسب درآمد از هر یک از ایده‌های یاد شده معلوم نیست، یعنی معلوم نیست که شرکت به چه روشی و با فروش چه خدماتی باید به سود دهی برسد.
- شرح دقیق محصول یا خدمت، ویژگیهای متمایز کننده محصول یا نمونه‌های موجود و دلیل ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ایده وجود ندارد.

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲۷

### اشتباهات رایج طرح‌ها

- علاقه به ایده مانع واقع‌بینی در مورد نیاز بازار می‌شود. در بسیاری از موارد ایده فاقد بازار یا دارای بازار بسیار کوچک است اما اشتباهاً جذاب فرض شده است.
- ادعاهای انجام شده در مورد جذابیت بازار از پشتیبانی آمار مستقیم و غیر مستقیم برخوردار نیست.
- با مطالعه بازار هیچ صحبتی انجام نگرفته است.
- رقبا یا رقبای بالقوه دست کم گرفته شده‌اند.
- پیش‌بینی برنامه‌ی بازاریابی به زمان پس از تولید محصول مؤکول شده است (نگاه از زاویه محصول به جای نگاه از زاویه بازار)

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲۸

### اشتباهات رایج طرح‌ها

- ❖ به ترکیب سهامداران توجه لازم مبذول نشده است.
- ❖ در فعالیت‌های نیروی انسانی محور(نیاز به نیروی انسانی متخصص و کنیاب)، توجه لازم به روش جذب و نگهداری نیروی انسانی انجام نگرفته است.
- ❖ در بسیاری از موارد، صرف ثبت شرکت دارای ارزش ذاتی فرض شده و مقدم بر وجود یک ایده درآمدزا قرار گرفته است

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۲۹

### اشتباهات رایج طرح‌ها

- به دلیل تجربه ناکافی، زمان‌بندی در نظر گرفته شده بسیار خوشبینانه است. یکی از نتایج این مورد، نرسیدن به زمان مورد نظر و ایجاد مشکلات جریان نقدی است.
- از ابزارهای کمکی مانند کنترل پروژه، استفاده نمی‌شود.
- برنامه تولید به‌طور مستقل و بدون توجه به تحلیل بازار عنوان شده است.

کارگاه آموزش تدوین طرح کسب و کار

صفحه ۳۰

## آشنایی با WWW.BusinessPlan.ir

- ❖ آگاهی از اخبار مرتبط با طرح کسب و کار
- ❖ دریافت کتاب الکترونیکی
- ❖ دریافت اسلایدهای دوره‌ها
- ❖ دسترسی به لینک‌های مرتبط با موضوع
- ❖ استفاده از خدمات مشاوره‌ای سایت

## اشتباهات رایج طرح‌ها

- تصور درباره جذب منابع مالی ساده انگارانه و اغراق آمیز است.
- تصور درستی از جریان نقدی وجود ندارد. عامل اصلی ورشکستگی)
- جذابیت سرمایه‌گذاری و سوددهی طرح به‌طور مشخص قابل استخراج از بخش مالی نیست.
- محاسبات مالی بدون وجود بخش‌های مرتبط در قسمت تولید و بازار به‌یکباره عنوان شده‌اند. (اشکال رایج)
- به مفروضات مهمی (ریسک مالی) از قبیل تغییر برابری نرخ ارزهای مختلف در برابر ریال توجه نشده است.

## مراجع جهت اطلاعات بیشتر/کتاب‌های مفید

- کارآفرینی ترجمه‌ی دکتر فیض‌بخش
- عبور از توفان تألیف آقای کامران باقری
- حسابداری و مدیریت مالی برای مدیران تألیف پرویز بختیاری
- کتاب کار تدوین طرح کسب و کار تألیف محسن روح‌الامین کرکابی
- Marketing Management by Philip kotler

## مراجع جهت اطلاعات بیشتر/کتاب‌های مفید

- کارآفرینی ترجمه‌ی دکتر فیض‌بخش
- عبور از توفان تألیف آقای کامران باقری
- حسابداری و مدیریت مالی برای مدیران تألیف پرویز بختیاری
- کتاب کار تدوین طرح کسب و کار تألیف محسن روح‌الامین کرکابی
- Marketing Management by Philip kotler

## پایان

# از توجه شما سپاسگزاریم

## سئوالی هست؟؟؟

## مراجع جهت اطلاعات بیشتر/سایت‌های اینترنتی

- ❖ <http://www.sba.gov/starting/wideindexbusplan.html>
- ❖ <http://www.bplans.com>
- ❖ <http://www.businessplans.org/MootCorp.html>
- ❖ [http://www.state.nj.us/njbiz/s\\_step1\\_sample.shtml](http://www.state.nj.us/njbiz/s_step1_sample.shtml)
- ❖ <http://www.sb.gov.bc.ca/smallbus/workshop/download/samplebp.html>
- ❖ <http://153.91.1.141/sbdc/centsbdc/BUSPLAN.HT>
- ❖ <http://Karafarini.sharif.edu>
- ❖ [www.BusinessPlan.ir](http://www.BusinessPlan.ir)