



حوزه معاونت پژوهش و فناوری  
مرکز رشد دانشگاه آزاد اسلامی – واحد لاهیجان  
[www.lahijroshd@gmail.com](mailto:www.lahijroshd@gmail.com)

فرمت تدوین طرح تجاری – مرکز رشد واحدهای فناور (A2)

## « به نام خدا »

طرح تجاری مورد تأیید مرکز رشد و فن آوری دانشگاه آزاد اسلامی واحد لاهیجان بایستی شامل ۱۸ بند به شرح ذیل باشد و در هر بند به پرسشهای مربوطه پاسخ داده شود.

۱- خلاصه اجرایی: خلاصه اجرایی طرح تجاری مشتمل بر یک تا سه صفحه از عصاره کل طرح می‌باشد. در این خلاصه بایستی همه عناصر طرح از جمله شرکت، محصولات، بازاریابی و فروش، توسعه، خروج و مالی و ... در آن پوشش داده شود این خلاصه بایستی کاملاً مستقل از طرح تجاری باشد و ارجاع به قسمت‌های مختلف طرح، مجاز نیست.

۲- تصویر شرکت: در این قسمت شما به سوالات زیر پاسخ می‌دهید: (یک یا دو صفحه)

- نام شرکت شما چیست؟
- آیا شرکت در حال حاضر وجود دارد یا در آینده تشکیل خواهد شد؟
- محل آن در کجاست؟
- شرکت چگونه ثبت شده و سهامداران اصلی آن چه کسانی هستند؟

۱-۲ بیان تاریخچه و فعالیتهای جاری شرکت: در این زیربخش بایستی تاریخچه و فعالیتهای جاری شرکت به تصویر کشیده شود. اگر شرکت شما هنوز تشکیل نشده است، نیازی به نوشتن این قسمت ندارید.

۳- چشم‌انداز: چشم‌انداز باید ایده‌تان را طوری بیان کند که دارای شور و هیجان باشد. چشم‌انداز باید پر محتوا و آرمانی باشد. باید ذهن را تحریک کند و در عین حال از کار شما تصویر واضحی بدهد. اگر نتوانید در چشم‌انداز عمق علاقه‌تان را منعکس کنید، دیگران به راحتی مجذوب طرحتان نخواهند شد. بهتر است چشم‌انداز را در قالب یک جمله بصورت زیر بیان کرد:

رشد یا تبدیل (نام شرکت) به یک (نوع یا تعریف تجارت) موفق (محلی، منطقه‌ای، ملی، بین‌المللی) در مدت (زمان مورد نظر) که به (تعریف مشتریان)، (توصیف کالا و خدمات) را ارائه کند.

۴- مأموریت: شرح مأموریت بیان می‌کند که چرا این کالا یا خدمات را تولید می‌کنیم یا اصلاً چرا اینکار را شروع کرده ایم. بهتر است چشم‌انداز را در قالب یک جمله بصورت زیر بیان کرد: مأموریت (نام شرکت) فراهم کردن (توصیف کالا و خدمات) برای مشتریان است. این (توصیف کالا و خدمات) میتواند (امتیاز کالا و خدمات برای مشتری تشریح شود).

۵- **اهداف:** اهداف را به شکل مقاصد ویژه و قابل اندازه‌گیری و دستیابی می‌نویسیم. این اهداف بصورت موردی بیان می‌شود. دسته‌بندی این اهداف بصورت زیر است:

- اهداف فروش و بازاریابی
- اهداف مالی
- اهداف پرسنلی
- اهداف تولید
- اهداف تحقیق و توسعه

در هر دسته، باید شاخص‌های سنجش آن هدف نیز بیان و بررسی شود.

۶- **برنامه‌ها:** بوسیله برنامه می‌توان به اهداف رسید. در برنامه‌ریزی، جدول زمانی و هزینه‌های هر پروژه بایستی مشخص شود.

۷- **معرفی محصولات و خدمات:** محصولات و خدمات بایستی بدون در نظر گرفتن این که مشتری با آن آشنا هست یا نه، توصیف شود. این قسمت پاسخ به این سوالات است:

- محصولات و خدمات دقیقاً چه هستند و چه نیستند؟
- چه کسی آنرا می‌خرد و چرا؟
- ویژگی منحصر به فرد آن‌ها چیست؟
- مزایای حاصل از خرید آن‌ها چیست؟
- چه کاربردهایی دارد؟
- محصول در کدام مرحله از عمر خود قرار دارد؟
- تمامی مراحل تولید از ابتدای تحقیقات تا تولید انبوه را بصورت یک برنامه زمانی نشان دهید.

۸- **محصولات جایگزین:** در این زیر بخش مشخص می‌نمایید که محصولات جایگزین محصول شما چه هستند و مزایای رقابتی (قیمت، کیفیت، ...) محصول شما نسبت به آن‌ها چیست و بالعکس

۹- **تحلیل صنعت مادر:** در این قسمت بایستی صنعت مادر محصول خود را شناسایی و آن را تحلیل کنید. به عنوان مثال صنعت مادر تولید بیسکویت می‌تواند تولید مواد غذایی باشد.

- صنعتی که ما در آن کار می‌کنیم، چگونه تعریف می‌شود؟
- چگونه این صنعت تقسیم بندی می‌شود و چگونه هر بخش تعریف می‌شود؟
- روندهای جاری و توسعه مهم آن چیست؟
- بزرگترین و مهمترین بازیگردانان آن چه کسانی هستند؟
- چه مسائلی را تجربه می‌کند؟

- چه پدیده‌های ملی و بین‌المللی آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند؟
- پیش‌بینی رشد آن چقدر است؟

از آنجا که صنعت مورد نظر شما زیرمجموعه صنعت مادر است، با تحلیل آن می‌توان آینده صنعت مورد نظر شما را متصور شد.

**۱۰- تحلیل صنعت خود:** در این قسمت پس از آنکه جایگاه صنعت مادر مشخص گردید، بایستی جایگاه صنعت خود را در صنعت مادر مشخص کرده و آینده صنعت خود را ترسیم نمایید. همچنین در این قسمت بایستی، محصول خود را از نظر تاریخچه تکنولوژی مورد بررسی قرار دهید و اینکه محصول شما قبلاً با چه تکنولوژی تولید می‌شده، اکنون چه تکنولوژی آن را تولید می‌کند و در آینده چگونه تولید خواهد شد و آیا تکنولوژی مورد استفاده شما در آینده نیز استفاده خواهد شد و یا احتمال منسوخ شدن آن وجود دارد.

**۱۱- تحلیل بازار:** در دو یا چند صفحه به سوالات زیر پاسخ دهید:

- تعریف بازار
  - اندازه بازار و میزان رشد
  - این شرکت پاسخگوی چه نیازهایی از بازار می‌باشد؟
  - نحوه تقسیم‌بندی بازار
  - مشتریان هدف ما چه کسانی هستند؟
- (در این قسمت می‌توانید مشتریان را طبقه‌بندی کنید و آمار مربوط به هر طبقه را گزارش دهید و اینکه شما چه سهمی از هر بخش از بازار را در نظر گرفته‌اید که می‌خواهید پوشش دهید)
- روندهای مهم در بازار
  - شرکت ما چه محصولات و خدماتی را عرضه می‌کند؟ سبد فروش شما شامل چه محصولات دیگری است که به عنوان یک بافر جهت اطمینان از گردش پولی شرکت از آن‌ها استفاده می‌کنید.
  - میزان فروش جاری و محصولات فعلی شرکت چه هستند؟
  - مرزهای فعلی کسب و کار ما چیست؟
  - تضمین فروش شما چیست؟ آیا تفاهمنامه، پیش‌قرارداد یا هرآنچه مشخص نماید که محصول شما به فروش خواهد رسید در اختیار دارید؟
  - استراتژی‌های معرفی، بازاریابی، فروش، قیمت‌گذاری و تبلیغات شما چیست؟ به عنوان مثال برای بازاریابی چه استراتژی‌هایی را مدنظر قرار می‌دهید؟ بازاریابی از طریق مصاحبه حضوری؟ روابط قوی در بازار مربوطه؟ ....

۱۲- **تحلیل رقبا:** در یک یا دو صفحه، بایستی موقعیت محصول یا خدمت در بازار تشریح شود. این که رقبای اصلی (بالفعل) شرکت چه کسانی هستند؟ و محصولات آن‌ها چیست؟ چرا و چگونه محصولات و خدمات شرکت آن‌ها از رقبا متمایز می‌شود؟ رقبای بالقوه شما چه کسانی هستند؟ چه چالش‌ها و انگیزاننده‌هایی جهت ورود رقبای بالقوه به بازار شما وجود دارد. در این قسمت بایستی یک تحلیل SWOT از شرکت خود و رقبا ترسیم کنید. این تحلیل شامل نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شما و نیز رقبایتان است. (به عنوان مثال یکی از فرصت‌های شما می‌تواند تحریم واردات کالایی باشد که شما قصد تولید آن را دارید و نقطه ضعف شما نداشتن پول زیاد، نقطه قوت شما، داشتن پرسنلی با توان علمی بالا و ... است) این تحلیل را بصورت جدول تهیه کنید تا امکان تحلیل آن‌ها وجود داشته باشد. با مقایسه نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید خود و رقبا، استراتژی‌های شرکت خود را در زمینه‌های مختلف برای جلوگیری از ورود رقبای بیشتر و نیز حفظ مزایای رقابتی خود استخراج کنید.

۱۳- **تدوین استراتژی‌ها:** استراتژی‌ها جواب این سؤال هستند که چه عواملی در طول زمان سبب موفقیت این فعالیت خواهند شد. برای این منظور، ابتدا باید نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای خود و رقبا را تعیین کنید سپس به کمک آن، استراتژی‌های خود را در مورد مسائل ذیل تهیه نمایید:

- قیمت‌گذاری
- مشتریان
- رقبا
- بازاریابی
- بازار هدف
- توزیع
- تکنولوژی
- تبلیغات
- مالیات
- قوانین محلی و دولتی
- شرایط اقتصادی

۱۴- **حقوق اختصاصی مالک:** در مورد محصولات و خدمات خود از چه حقوق مالکیتی برخوردارید؟ (کپی رایت، توافق و ...)

۱۵- **مراحل توسعه محصولات:** در این قسمت مشخص می‌کنید که آیا در ادامه فعالیت خود توسعه‌ای را در برنامه دارید. این توسعه‌ها شامل چه مواردی می‌شود آیا محصول دیگری را نیز

می خواهید در آینده تولید کنید و یا خدمات دیگری را عرضه نمائید؟ نحوه توسعه و گسترش آتی خود را بصورت برنامه زمانی بلند مدت نشان دهید.

**۱۶- استراتژی خروج (گریز):** در این قسمت مشخص می کنید که چنانچه در هر مرحله از تحقیق، تولید یا فروش اتفاقات و رخدادها مطابق پیش بینی های شما رخ ندهد چه واکنش هایی را انجام خواهید داد و چنانچه نتوانید به سود انتظاری خود از طرح برسید چگونه از آن خارج می شوید؟ همگانی کردن؟ فروش یکجا؟ به فعالیت واداشتن و رشد کردن؟ استراتژی خروج ما چه خواهد بود اگر تجارت ما آنگونه که انتظار داشتیم توسعه نیافت؟ چگونه باید کنار بکشیم؟

**۱۷- تحلیل مالی:** اگر طرح تجاری شما را به یک کیک تشبیه کنیم قسمت اطلاعات مالی آن بایستی همانند خامه روی آن باشد!!!

شما یک ایده تجاری خوب را طرح ریزی کرده اید، اثبات کردید که یک نیاز واقعی در بازار وجود دارد، نشان دادید که چگونه ایده ها را اجرا می کنید، بیان کردید که تیم شما آماده است که ریسک ها را مدیریت کند و اکنون شما نشان خواهید داد که هر کدامتان قرار است چه مقدار پول تولید کند. توجه داشته باشید، چنانچه ایده شما چندان غنی نباشد، یا یک بازار خوب برای ایده شما وجود ندارد، یا از نظر اجرائی ضعیف هستید، یا تیم مدیریتی شما با کفایت نیست، طرح مالی شما محکوم به شکست خواهد شد. اگر شما تا اینجای کار خواننده طرح را متقاعد نکرده باشید مطمئناً با اطلاعات مالی که در ادامه خواهید آورد نیز متقاعد نخواهد شد.

با این وجود، بسیار مهم است که اطلاعات مالی شما قوی و خوش ساختار باشد. اگر شما نتوانید نشان دهید که ایده شما می تواند پول (زیادی) نصیبتان کند، خواننده بلافاصله علاقه خود را از دست خواهد داد. به منظور تدوین قسمت مالی طرح خود، قویاً توصیه می کنم که با استفاده از برنامه توسعه و فعالیت خود، یک جدول زمانی از فعالیت ها و توسعه های آتی خود ترسیم کنید. از روی جدول زمانی فعالیت های آتی، شما می توانید نمودار جریان نقدی (Cash Flow) و صورت های مالی (نظیر صورت حساب سود و زیان و ترازنامه) را حداقل برای ۳ سال آتی (و گاهی تا ۵ سال) تدوین کنید.

با یک حساب سرانگشتی، حسابهای مالی شما بایستی تا نقطه ای از آینده ادامه داشته باشد که در آن نقطه، تجارت شما به یک تعادل نسبی در انجام امور خود دست یافته باشد. در سال اول، صورت های مالی فعالیت ها، هزینه ها و درآمدها بایستی ماه به ماه باشد، چرا که جریان های نقدی در گام های اولیه هر شروعی بحرانی و حیاتی است. در سال های دوم و سوم صورتهای مالی بایستی به چهار قسمت در سال تقسیم شود، و در سال های چهارم و پنجم بصورت سالیانه بیان شود.

صورت‌های مالی خود را در ۳ حالت، "محتمل‌ترین حالت"، "خوش‌بینانه‌ترین حالت" و "بدبینانه‌ترین حالت" تنظیم نمائید. چرا که این امکان را به شما و خواننده می‌دهد تا حد بالا و پائین ریسک طرح خود و نیز ریسک‌پذیری و ریسک‌گریزی شما را کشف نماید. مطمئن شوید که هزینه‌ها و درآمدهای قسمت مالی با سایر قسمت‌های طرح تجارستان همخوانی و تناسب داشته باشد. برای مثال اگر شما گفته‌اید که ۳ شعبه در سال دوم راه‌اندازی می‌کنید ولی صورت‌های مالی نشان می‌دهد که ۵ شعبه، خواننده به سرعت تجانس و تطابق طرح‌تان را زیر سؤال خواهد برد. خلاصه مالی طرح شما بایستی شرح و توضیحی بر صورت‌های مالی‌تان باشد، صورت‌های مالی اصلی را در ادامه ضمیمه کنید.

زمان و حجم سرمایه‌گذاری لازم جهت اجرای طرح‌تان را شرح دهید. سپس نشان دهید که این یک سرمایه‌گذاری خوب است و این کار را با اثبات مطلوب بودن منفعت‌ها، دارائی‌ها، نرخ بازگشت سرمایه، ... ، انجام دهید.

در ادامه مشخص نمائید که سرمایه‌لازم را چگونه تأمین خواهید کرد. برای مثال چه مقدار از آن را خود و شرکای‌تان پرداخت خواهند کرد و چه مقدار از آن را از طریق گرفتن تسهیلات از بانک یا مرکز رشد تأمین خواهید نمود.

اگر بخواهید قسمت تحلیل مالی طرح تجاری خود را با جزئیات بیشتری تشریح کنید در واقع خروجی آن یک طرح توجیهی خواهد بود.

**۱۸- تحلیل ریسک:** در این قسمت بایستی شاخص‌هایی که در طرح شما به عنوان ریسک مطرح می‌شوند لیست کرده و میزان اثر گذاری هر یک در طرح خود را آنالیز حساسیت کنید.

### طرح توجیهی:

در طرح توجیهی بایستی دانش فنی بصورت مبسوط و با جزئیات کامل تدوین شود. در مرحله بعد با توجه به فرآیندهای تولیدی و حجم تولید مورد انتظار هزینه‌های مربوطه به تفکیک برآورد می‌شود:

این هزینه‌ها شامل:

هزینه‌های قبل از بهره برداری

هزینه‌های سرمایه‌گذاری

هزینه‌های دوران بهره برداری

هزینه‌های قبل از بهره‌برداری شامل هزینه‌هایی نظیر تحقیقات، آزمایشات، تهیه نمونه آزمایشی، هزینه‌های پیش‌بینی نشده و... است.

هزینه‌های سرمایه‌گذاری شامل هزینه‌های سرمایه‌گذاری ثابت و درگرددش است.

سرمایه گذاری ثابت شامل هزینه‌های مربوط به خرید یا رهن زمین، احداث سوله، محوطه سازی، خرید تجهیزات و ماشین آلات، تأسیسات مورد نیاز، ابزارآلات و لوازم آزمایشگاهی، وسایط نقلیه، ادوات اداری، هزینه های پیش بینی نشده و ... است.

سرمایه در گردش شامل هزینه های چند ماهه اول تولید نظیر هزینه آب، برق، گاز، تلفن، مواد اولیه، حقوق و مزایای نیروی انسانی و هزینه های پیش بینی نشده و ... است.

بعد از آنکه میزان سرمایه گذاری لازم مشخص گردید. بایستی تحلیل مالی انجام پذیرد. در این قسمت، محاسبه قیمت تمام شده، محاسبه قیمت فروش، تحلیل نقطه سر به سر، نسبت های مالی نظیر دوره بازگشت سرمایه، نرخ بازگشت سرمایه و نیز صورت حساب های سود و زیان و ترازنامه و ... با ذکر همه جزئیات مربوطه انجام می گیرد.

**چنانچه در مراحل تدوین طرح تجاری نیاز به مشاوره دارید ، می توانید از کارشناسان مرکز رشد در این امر یاری بخواهید.**