



# کارگاه آموزشی طرح کسب و کار





## بیان می شود که:

- کارآفرینی موتور توسعه اقتصادی است.
- توسعه باید مبتنی بر اقتصاد دانش محور باشد
- در کنار اصطلاحات و ابزاری مانند

— پارکهای فناوری

— مراکز رشد

— مراکز نوآوری

— مراکز کارآفرینی

— فن بازارها



# همه ادعاهای فوق از یک جنسند

چون در توسعه اقتصادی ، اجتماعی و ایجاد شغل  
نقشی غیر قابل انکار داشته‌اند



1981 : 37/21 میلیون نفر از 45/72 میلیون نفر جمعیت شاغل در صنایع کوچک

اشتغال داشته ؛

1977-1971 : 92% از کل مشاغل جدید در بخش خصوصی ؛ مربوط به صنایع کوچک

بوده است .

1980 : 52/1% از کل تولید کشور ؛ مربوط به صنایع کوچک و متوسط بوده است.

هند:

1982-1981 : 60% تولید بخش صنعت در صنایع کوچک انجام شده است .

41% از کل صادرات مربوط به صنایع کوچک بوده است .



## آلمان:

۱۹۸۱

۶۹٪ صنایع آلمان را واحدهای کوچک و متوسط تشکیل می دهند.

۳/۲ افراد شاغل در اسنخدام واحدهای کوچک و متوسط هستند.

## چین:

۱۹۸۶ تا ۱۹۸۰: کارگاههای کوچک اقتصادی ۲۱۴ برابر شده است

یعنی از ۵۶۰۰۰ واحد

به بیش از ۱۲ میلیون واحد افزایش یافته است.



## فرانسه :

**1991:** 50% از کارکنان صنعتی در صنایع کوچک و متوسط بکار مشغولند .

**1992** در حالیکه در سال 1974 این میزان 25% بوده است .

---

**1988-1989 :** 90% اشتغال زائی توسط شرکتهای زیر 500 نفر ایجاد شده است و

در این میان 50% از مشاغل را شرکتهای کوچک زیر 50 نفر ایجاد

کرده اند .



- آمار فوق و همچنین داستان دره سیلیکون آمریکا، مویید، نقش کارآفرینی در توسعه اقتصادی و اجتماعی می‌باشند.
- پارک‌های فناوری و مراکز رشد، بستر توسعه و ایجاد شرکتهای کوچک و متوسط می‌باشند



# تعریف پارک فناوری

یک پارک علمی سازمانی است که بوسیله متخصصین حرفه‌ای مدیریت می‌شود و هدف اصلی آن افزایش ثروت در جامعه از طریق ارتقاء فرهنگ نوآوری و رقابت در میان شرکت‌های حاضر در پارک و مؤسسات متکی بر علم و دانش است. برای دستیابی به این هدف یک پارک علمی، جریان دانش و فناوری را در میان دانشگاه‌ها، مؤسسات تحقیق و توسعه، شرکت‌های خصوصی و بازار، به حرکت انداخته و مدیریت می‌کند و رشد شرکت‌های متکی بر نوآوری را از طریق مراکز رشد و فرآیندهای زایشی تسهیل می‌کند. پارک‌های علمی همچنین خدمات دیگری با ارزش افزوده بالا همراه با فضاهای کاری و تسهیلات با کیفیت بالا فراهم می‌نمایند.



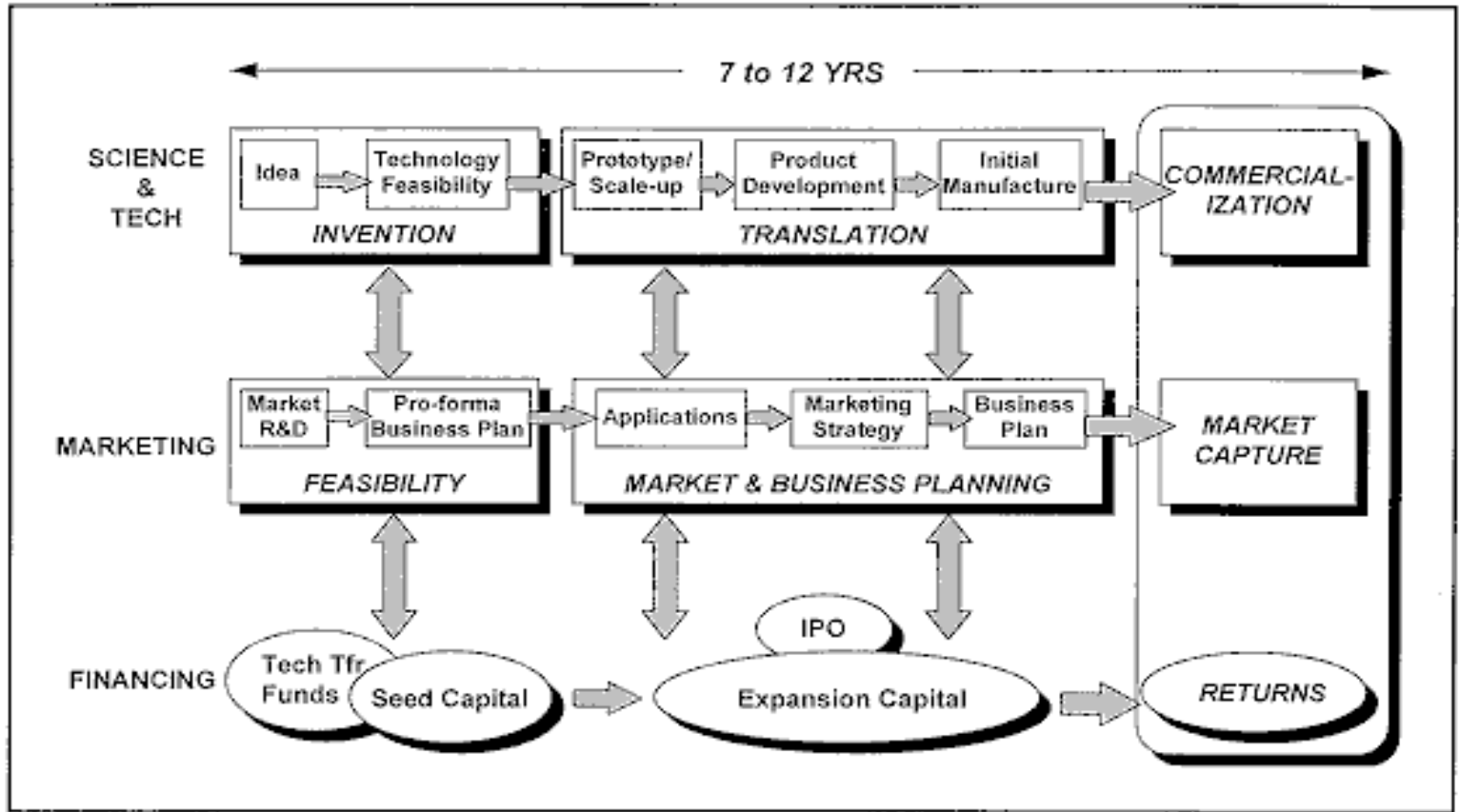


# چرا کشورهای در حال توسعه در این ارتباط از موفقیت کمتری برخوردار بوده‌اند؟

کار آفرینی و ایجاد و توسعه موسسات  
کوچک و متوسط بطور ذاتی با  
مخاطرات قابل ملاحظه‌ای همراه می  
باشد.



# زنجیره نوآوری



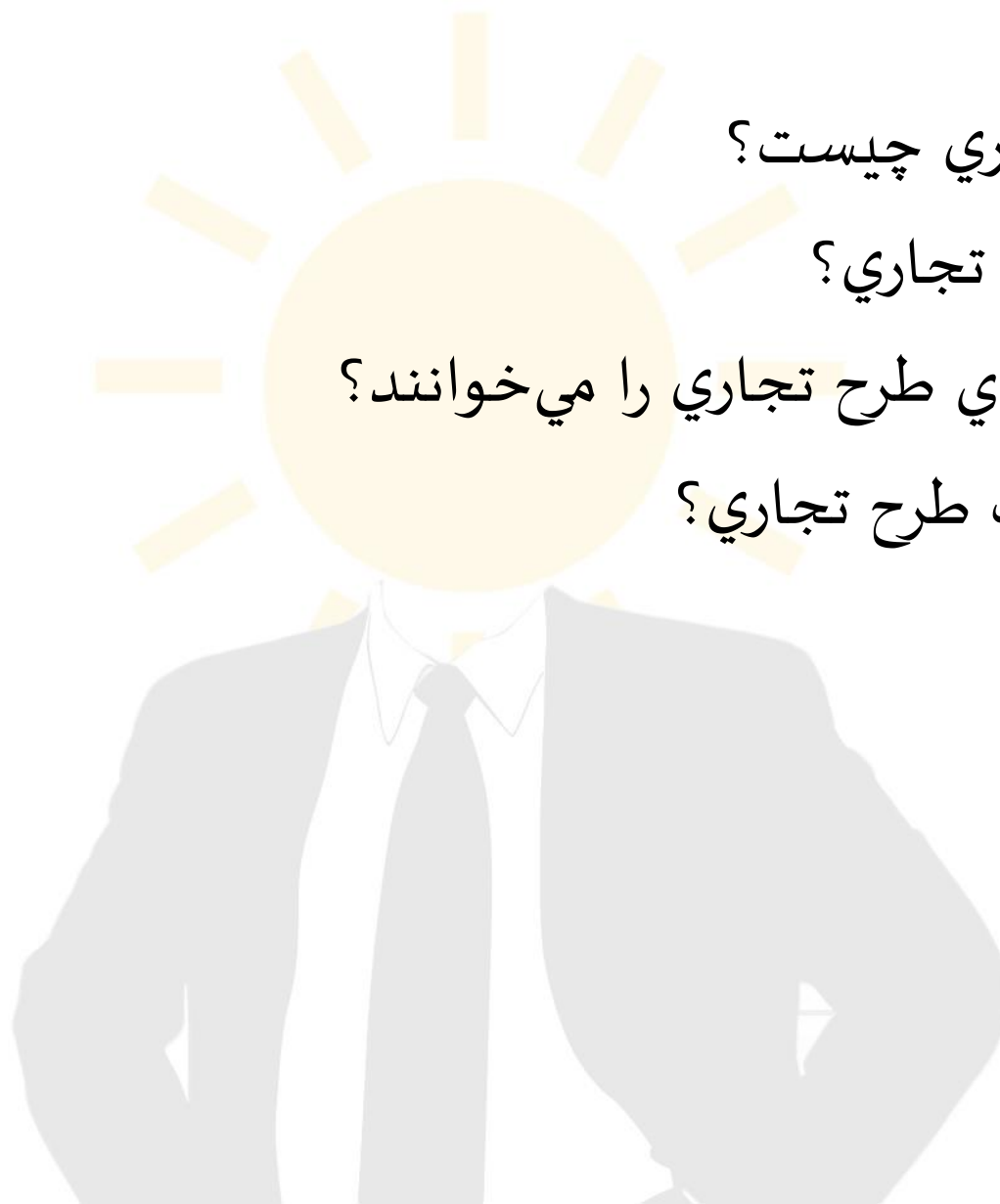


اهمیت استفاده از روش و الگوی مناسب برای انجام  
مطالعات و بررسیهای جامع قبل از شروع به ایجاد  
کسب و کارهای جدید و یا توسعه کسب و کارهای  
موجود بمنظور به حداقل رسانیدن مخاطرات





يك طرح کسب و کار علاوه بر آنکه بمنظور جذب سرمایه ، شرکاء جدید و نیز جلب اعتماد بانکها و موسسات اعتبار دهنده بکار میرود، بعنوان ابزاری برای مدیریت بهتر کسب و کارهاي موجود و یا جدید از طریق توجه به الویتهای، نظارت و ارزیابی پیشرفت کار و کمک به دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده نیز بکار میرود، چنین طرحی کار آفرینان را قادر میسازد تا در مراحل مختلف توسعه ، کسب و کار را هدایت نموده و آمادگیهای لازم را برای گذار از این مراحل کسب نمایند.



- طرح تجاري چيست؟
- چرا طرح تجاري؟
- چه افراڊي طرح تجاري را مي خوانند؟
- فوايد يك طرح تجاري؟



## طرح تجاري؟

- سندی مکتوب که تمامی عناصر داخلی و خارجی مرتبط و استراتژی‌هایی که برای شروع یک کسب و کار مهم می‌باشند را توصیف می‌نماید



- يك برنامه كه به پرسشهاي اينكه در حال حاضر كجا هستيم؟ بكدامين سو مي رويم و چه چيزي عايدمان مي شود؟ پاسخ مي دهد.
- سرمايه گذاران بالقوه، تامين كنندگان، و حتي مشتريان ممكن است طرح تجاري شما را بخواهند.





- طرح تجاري براي خود شما از هر کس ديگري سودمندتر مي باشد
- به شما اجازه مي دهد که افکارتان را سازماندهي نماييد
- نقاط اشتباه شما را تشخيص و يادآوري مي نمايد
- به ديگران نشان مي دهد که شما صاحب فرآيندي سازماندهي شده مي باشيد
- درآينده سندي خواهد شد که افکار گذشته شما را يادآوري مي سازد
- ابزاري براي استخدام مي باشد
- شما را صادق نگه مي دارد
- مي تواند نقطه شروع مناسبی براي برنامه هاي عملياتي و تاکتيکي شما باشد





● ممکن است توسط افراد زیر خوانده شود

– سرمایه گذاران

– بانکداران

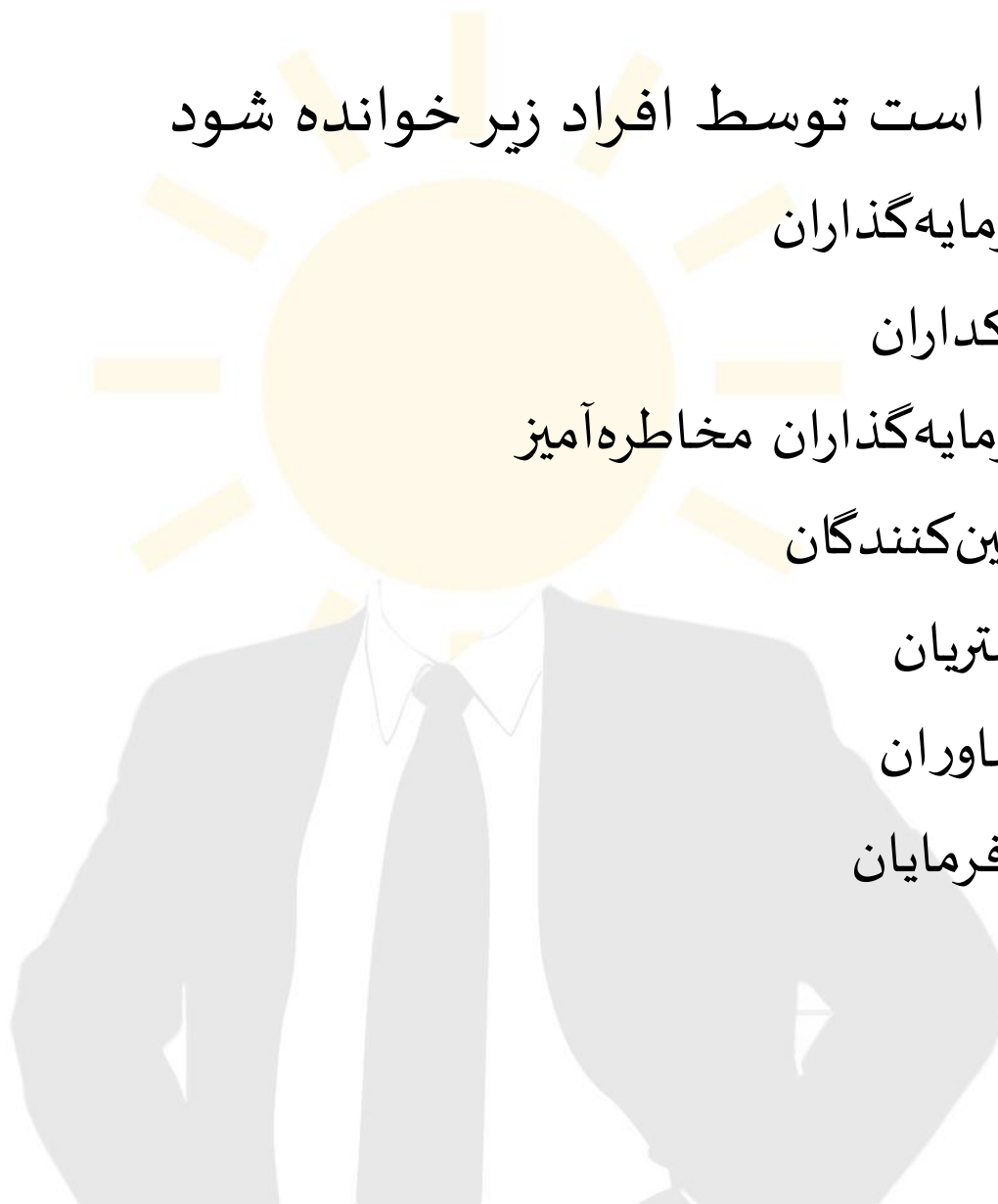
– سرمایه گذاران مخاطره آمیز

– تامین کنندگان

– مشتریان

– مشاوران

– کارفرمایان





# فواید یک طرح تجاری

برای کارآفرینان

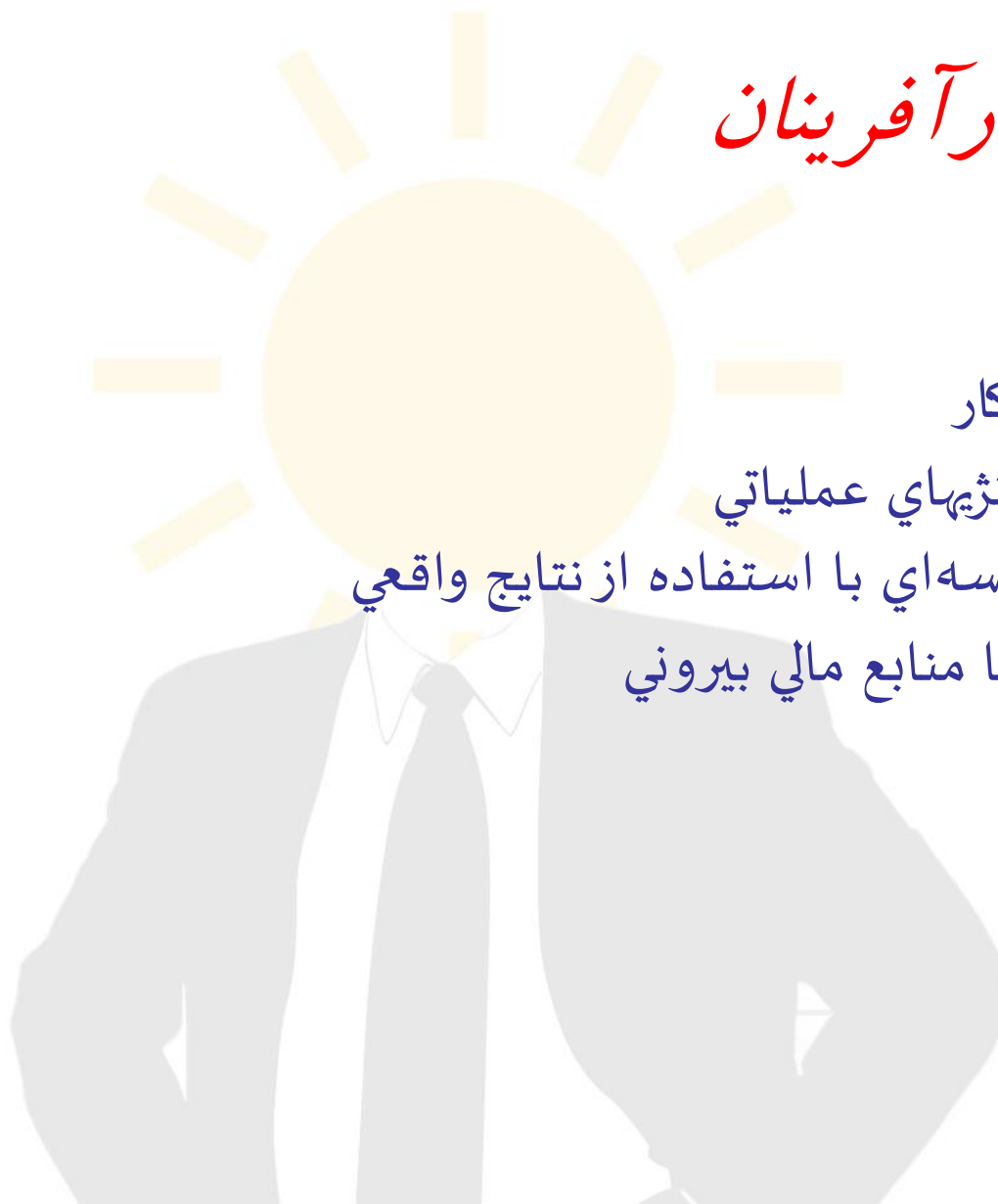
برای منابع مالی





## برای کارآفرینان

- فهم کسب و کار
- آزمایش استراتژیهای عملیاتی
- پیش‌بینی مقایسه‌ای با استفاده از نتایج واقعی
- ابزار ارتباطی با منابع مالی بیرونی



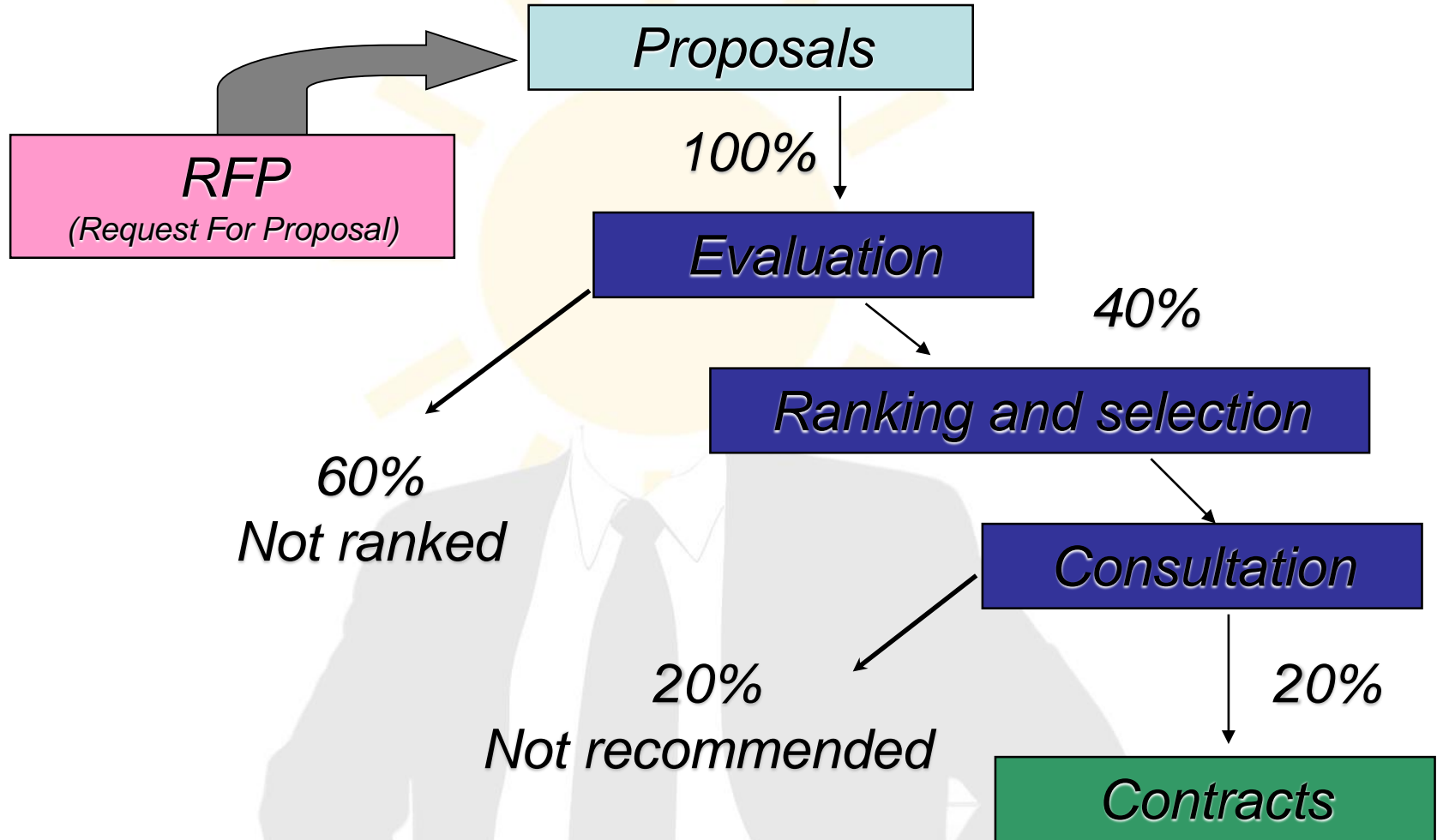


## برای منابع مالی

- بیان توانایی کسب و کار جهت پرداخت بدهی یا وام
- شناخت ریسکهای بحرانی و حوادث غیرمترقبه
- یک سند مکتوب صریح و خلاصه با اطلاعات لازم جهت ارزیابی

مالی

- ارزیابی توانایی کارآفرین در برنامه ریزی و مدیریت



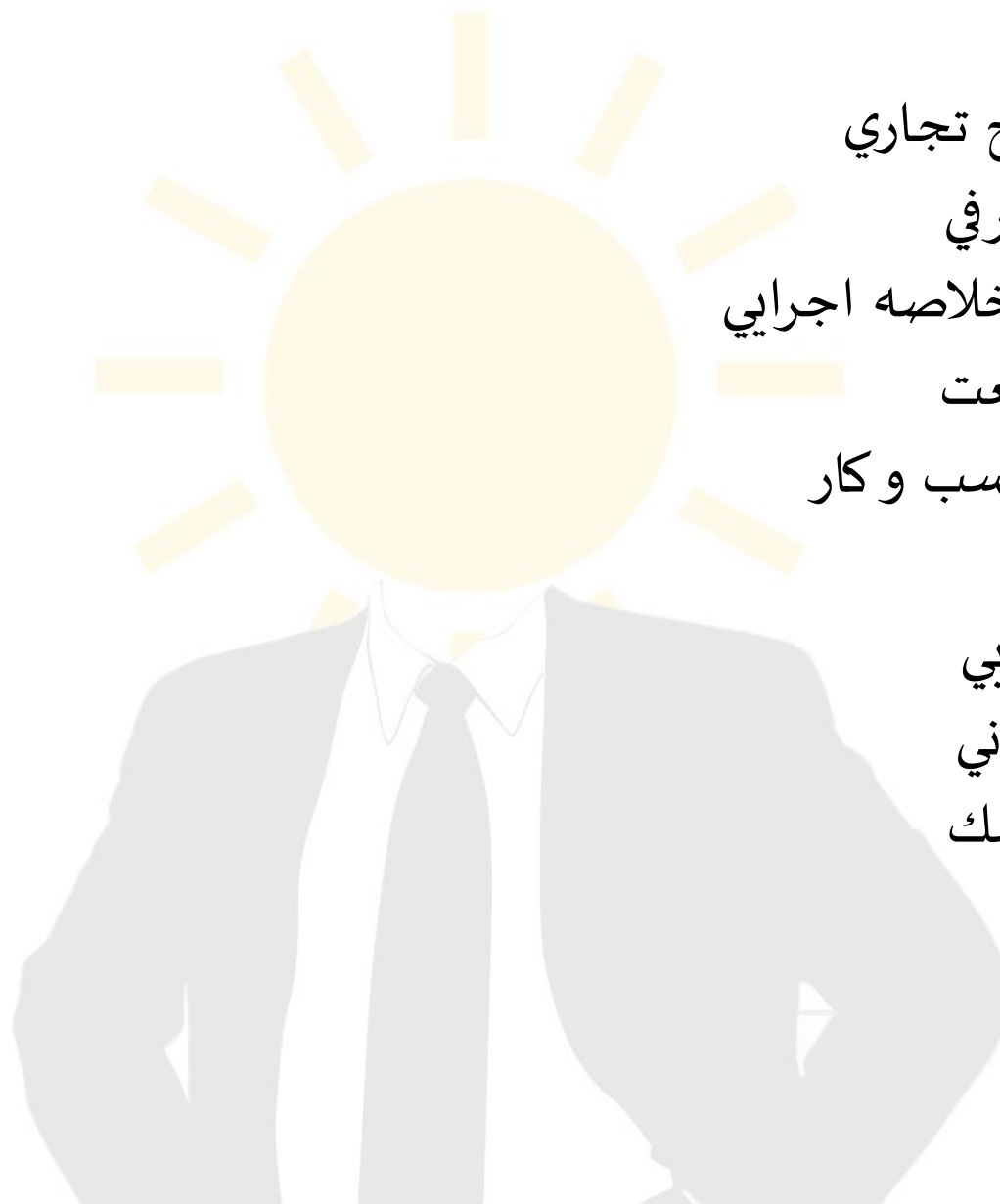


# نوشتن يك طرح تجاري



# Writing a Business Plan?

- تحقیق، تحقیق، تحقیق
- صداقت، صداقت، صداقت
- اگر دو مورد فوق با هم تطابق نداشتند، مدل خود را تغییر دهید یا برنامه خود را عوض کنید
- شناخت اینکه آیا کشتن يك ایده حاشیه‌اي ارزانتر است یا اینکه بدنبال کار کردن روی آن باشیم
- انجام تمرینهای مالی
- صحبت با مشتریان و رقبا
- رسیدن به نقطه‌اي که کارکردن بر روی برنامه دیگر ممکن نباشد
- و رسیدن به يك برنامه زنده



- نوشتن طرح تجاري
- صفحه معرفي
- چکیده یا خلاصه اجرايي
- تحليل صنعت
- توصيف کسب و کار
- طرح توليد
- طرح بازاریابي
- طرح سازماني
- ارزيابي ريسک
- طرح مالي
- پيوستها





# *Writing the BP*

• صفحه معرفی

الف) نام و آدرس

ب) عنوان کسب و کار

ج) بیان نیازهای مالی

د) مشخصات افراد اصلی



# *Writing the BP*

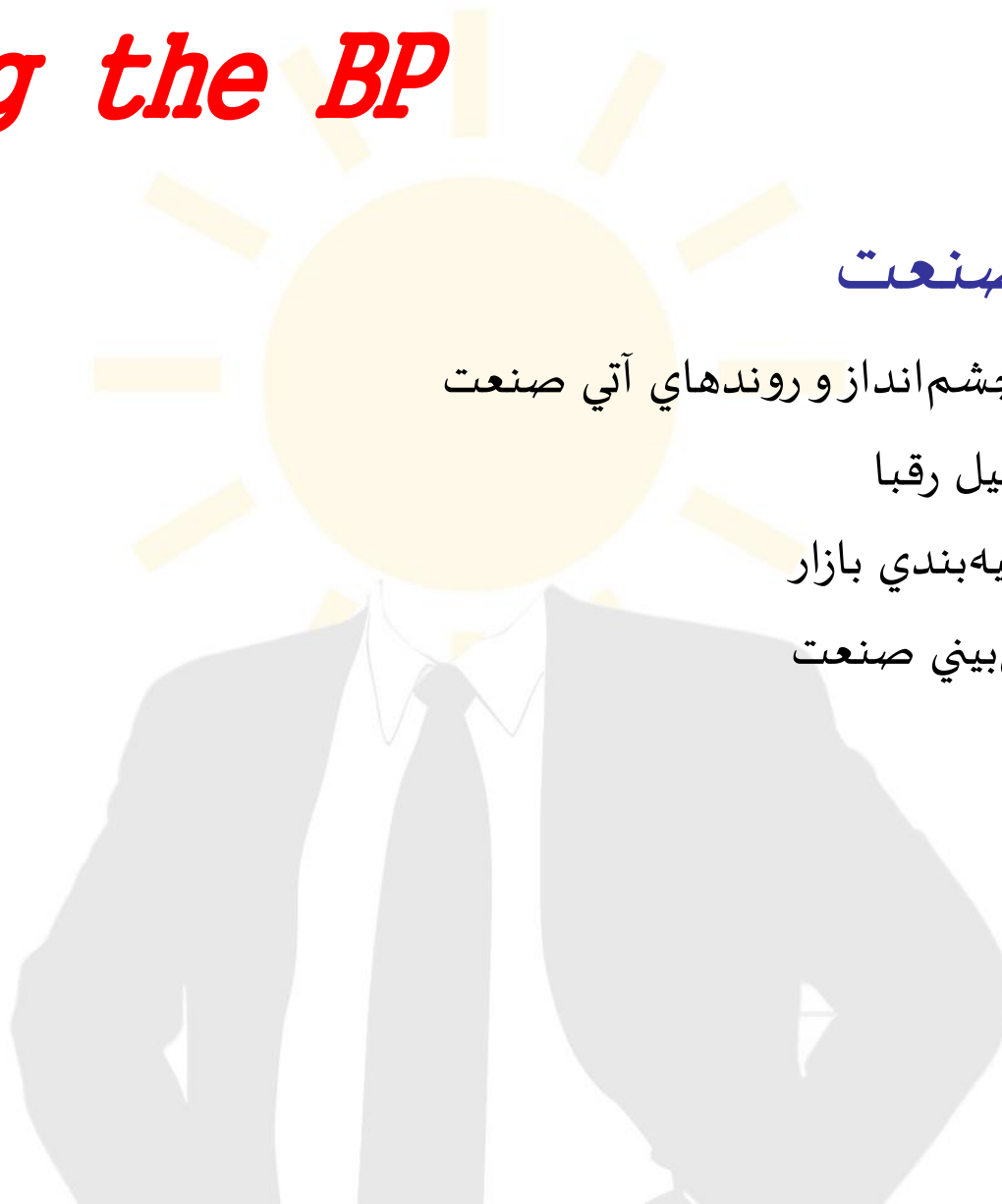
## ● تحلیل صنعت

الف) چشم انداز و روندهای آتی صنعت

ب) تحلیل رقبا

ج) ناحیه بندی بازار

د) پیش بینی صنعت





# Writing the BP

## • تحلیل کسب و کار

الف) محصول یا محصولات

ب) خدمات

ج) اندازه کسب و کار

د) تجهیزات اداری و پرسنلی

ه) سوابق مجریان



# *Writing the BP*

## • برنامه تولید

الف) فرآیند تولید

ب) تاسیسات فیزیکی

ج) ابزار و ماشین آلات

د) نام تامین کنندگان و مواد خام



# *Writing the BP*

• برنامه بازاریابی

الف) نرخ گذاری

ب) توزیع

ج) تبلیغات و ترویج

د) پیش بینی محصول



# Emphasize the market

- 0 بیان منافع کاربر
- 0 شناخت جذابیت‌های بازار
- 0 مستندسازی مطالبات بازار



# فهم جذابیت‌های بازار

- آیا محصول ما بفروش می‌رود
- چگونه می‌توان عکس‌العمل بازار را سنجید؟
  ۱. تعداد کمی از مشتریان نمونه اولیه را خریداری کنند
  - ۲- ارایه محصول همراه با تخفیف.



# *Writing the BP*

## • طرح سازمان

الف) مالکیتها

ب) شناخت شرکا

ج) وضعیت حقوقی

د) سوابق تیم مدیریتی

ه) نقش و مسوولیت اعضای مختلف سازمان





# *Writing the BP*

• ارزیابی ریسک

الف) شناخت نقاط ضعف کسب و کار

ب) تکنولوژیهای جدید

ج) برنامه‌های احتمالی



# *Writing the BP*

## • طرح مالي

الف) بيانیه درآمد

ب) جریان نقدینگی

ج) نقطه سربه سر

د) منابع مالي و کاربردهای آن



# *Writing the BP*

پیوستها •

الف) نامه‌ها

ب) داده‌های تحقیقات بازار

ج) قراردادهای با سازمانهای دیگر

د) لیست قیمت‌های تامین‌کنندگان



# Proper preparation benefits

- ارزیابی شانس یک شرکت در یک بازار
- تشخیص ریسکهای اولیه کسب و کار
- برنامه مدیریت موفق
- ابزاری اولیه جهت جذب سرمایه



# The Business Plan

- راهنمای عملیات یک کمپانی با ترسیم آینده آن و استراتژی که باید دنبال شود
- جذب سرمایه‌گذاران و وام‌دهندگان



# چند دام برنامه ریزی

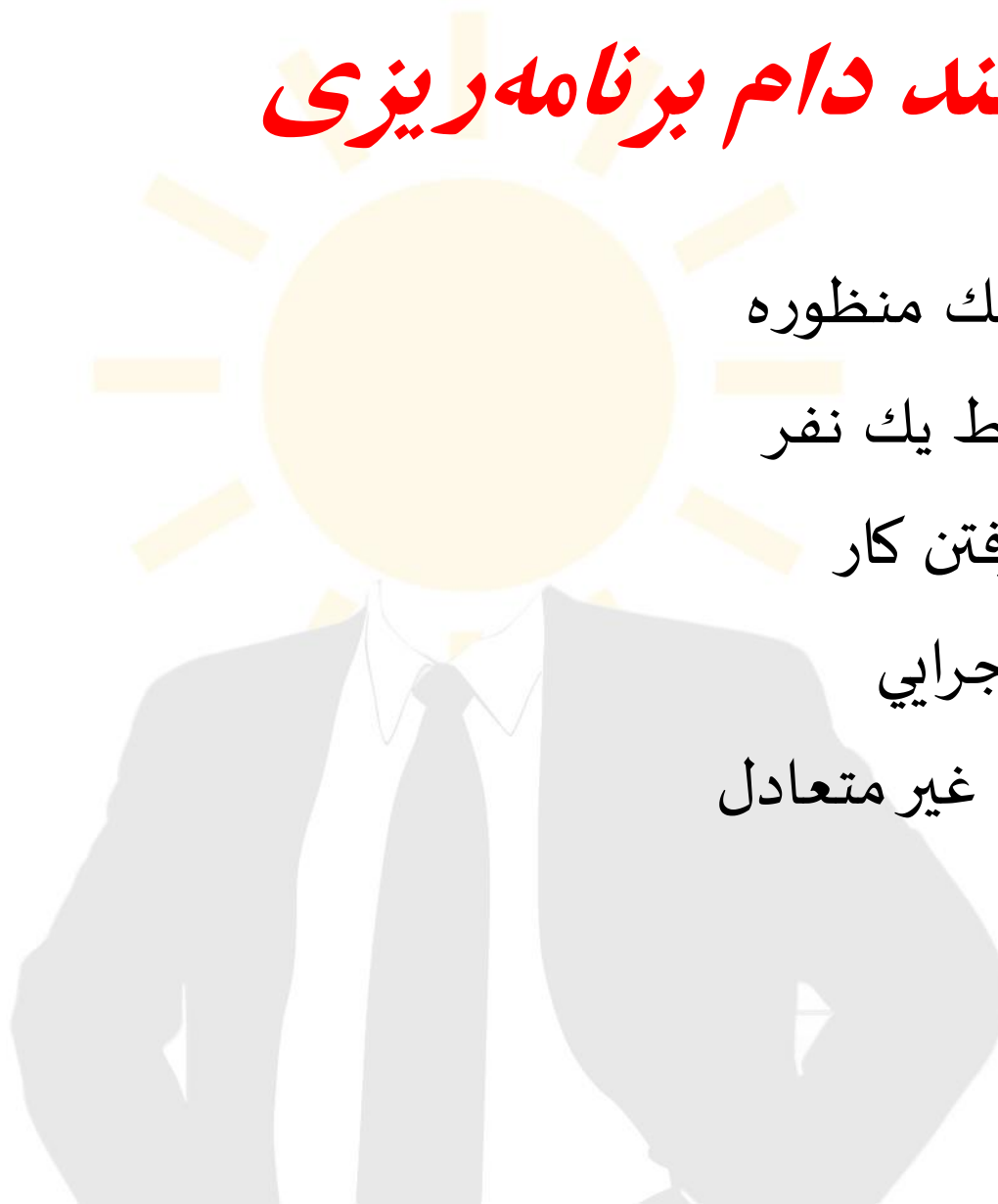
1- استفاده تک منظوره

2- اجرا توسط يك نفر

3- جدي نگرفتن کار

4- سند غيراجرائي

5- کاربردهاي غير متعادل





1. Single-purpose use
2. One-person commitment
3. Benign neglect
4. Unworkable document
5. Unbalanced application

6- سرخوردگی

7- خیلی عملیاتی

8- بدون استانداردهای کاراً

9- کنترلرهای کم پیشرفت



# سرمایه گذاران و وام دهندگان چه فاکتورهایی را مد نظر قرار می دهند؟

معیار های داوری:

## 1) (Cover Page) مشخصات کلی طرح

عنوان طرح :

نام طراح / مسئول اصلی تیم طراحان:

وضعیت کسب و کار: نو و بدیع (مشابه داخلی یا خارجی)

بومی شده طرحهای خارجی

: میزان سرمایه مورد نیاز برای انجام طرح

(One Page Business Plan): طرح کسب و کار یک صفحه ای

## 2) (Table Of Contents) فهرست مطالب

قسمتهای 1 و 2 به همراه رعایت نظم ظاهر طرح

((امتیاز 10))





### 3) تشریح مدیریتی (Executive Summary)

این بخش چکیده ای است از تمام بخشهای طرح که بصورت خلاصه در حداکثر 3 صفحه ارائه می شود.

((امتیاز 10))

### 4) تشریح کسب و کار (Business Description)

4-1- توصیف محصول / خدمت شامل : ایده نوآوری ، پتانسیل ها و فرصت های ایجاد کسب و کار ، قابلیت تجاری شدن

4-2- اندازه کسب و کار

4-3- تجهیزات اداری و پرسنل مورد نیاز

((امتیاز 22))

### 5) تحلیل بازار (Market Analysis)

5-1- تحلیل صنعت (آینده این کسب و کار ، رقبای این کسب و کار

5-2- مطالعه و تحقیق بازار) بخش بندی بازار ، پتانسیل بازار ، نوع مشتری

5-3- برنامه ریزی بازار) استراتژی قیمت گذاری ، استراتژیهای توزیع و تبلیغات ، آینده محصول

((امتیاز 18))



## 6) ارزیابی ریسک ((Risk Evaluation))

- 6-1- نقاط ضعف کسب و کار
- 6-2- ارزیابی ریسک در ارتباط با تکنولوژی و شرایط جدید

((امتیاز 8))

## 7) ساختار/ برنامه سازمانی (Organization Plan/Chart)

- 7-1- شکل مالکیت (نوع شرکت ، نحوه و میزان سرمایه گذاری شرکاء -7-1)
- 7-2- معرفی شرکاء تیم کاری و حوزه اختیارات -7-2
- 7-3- پیشینه مدیریتی و مسئولیت اعضا -7-3

((امتیاز 8))

## 8) برنامه اجرایی (Implementation Plan)

- 8-1- فرایند تولید محصول / ارائه خدمات -8-1
- 8-2- محل اجراء -8-2
- 8-3- تجهیزات و ماشین آلات مورد نیاز -8-3
- 8-4- تامین کنندگان مواد اولیه -8-4

((امتیاز 8))



## 9) برنامه ریزی مالی (Financial Plan)

- 9-1- پیش بینی حساب سود و زیان
- 9-2- پیش بینی تراز نامه
- 9-3- پیش بینی جریان نقدینگی
- 9-4- تحلیل نقطه سر به سر
- 9-5- منابع تامین و کاربرد سرمایه

((امتیاز 10))

## 10) سایر اطلاعات و ضمیمه (Appendix)

- 10-1- داده های بازار
- 10-2- لیست قیمتها
- 10-3- مستندات
- 10-4- بروشورها
- 10-5- تصاویر یا نقشه های نمونه محصول / خدمت

((امتیاز 6))



# *Oral presentation of BP*

- Answer the fundamental questions as discussed in the preceding section on the body of the BP
- Keep the presentation under a half hour
- Be sure to catch the audience's attention in the first 60 seconds
- Stand without using a podium
- Move around but don't pace
- Maintain eye contact with everyone



# *Writing the BP*

• چکیده (خلاصه مدیریتی)

3 الی 4 صفحه که کل طرح تجاری را بصورت

خلاصه بیان می کند





## پیشینه و سابقه فعالیت

- ۳) 1- محصولات عمده، بازار و مشتریان
- ۳) 2- محل استقرار و ساختمانها
- ۳) 3- اطلاعات مهم و کلیدی (کارکنان، تولید، درآمد و...)
- ۳) 4- شکل حقوقی، مالکیتی و مدیریتی
- ۳) 5- تاریخچه توسعه و روند عملکرد گذشته
- ۳) 6- استراتژی و مأموریت کسب و کار
- ۳) 7- تشکیلات عمومی و واحدهای اجرایی



## (محصولات و خدمات)

۴-1- توضیح در مورد محصول و تاریخچه آن

۴-2- ویژگیهای محصول

۴-3- تحقیق و توسعه

۴-4- چرخه عمر محصول

۴-5- هزینه و قیمت گذاری

۴-5-1- تعیین هزینه

۴-5-2- تعیین قیمت فروش

الف) دیدگاههای خریداران

ب) دیدگاههای فروشندگان

۴-6- فرآیند تولید

۴-7- سیستم تضمین کیفیت

۴-8- تامین مواد و ملزومات از بیرون

۴-9- دارائیهایی معنوی



## (بازار، مشتریان، رقبا)

- ۵) ۱- توضیحات مقدماتی
- ۵) ۲- ویژگیهای بازار
- ۵) ۳- مشتریان
- ۵) ۴- رقابت
- ۵) ۵- تثبیت موقعیت
- ۵) ۶- استراتژی بازار
- ۵) ۷- فروش برنامه ریزی شده





# سازمان و عملیات کسب و کار

1- محل استقرار و موضوعات ساختمانی

1-1- محل استقرار

1-2- ساختمان

2- بازاریابی

2-1- ملاحظات عمومی

2-2- تبلیغات

3- شیوه فروش

4- ساخت (تولید)

5- توزیع

6- فرآیند سفارش دهی و کنترل موجودی

7- ساختار شرکت

8- مدیریت پروژه

9- سیستم اطلاعاتی مدیریت



# منابع انسانی

- (۷) ۱- مدیریت
  - (۷) ۱-۱- سهامداران
  - (۷) ۱-۲- هیات مدیره
  - (۷) ۱-۳- مدیریت اجرایی
  - (۷) ۱-۴- مدیریت مبانی
  - (۷) ۱-۵- خدمات پشتیبانی بیرونی
- (۷) ۲- نیروی کاری
- (۷) ۳- موضوعات عملی مورد توجه سرمایه گذاران ریسک پذیر
  - (۷) ۳-۱- مهارت‌های فنی و شایستگی های مدیران
  - (۷) ۳-۲- رفتارها و ویژگیهای انسانی مدیران
  - (۷) ۳-۳- روحیه همکاری (تیمی)
  - (۷) ۳-۴- ارزش ها و معیارهای شرکت



# چارچوب قانوني و عوامل اجتماعي و محيطي

۱(۸) - اخذ مجوزهاي لازم

۲(۸) - موضوعات اجتماعي که بايستي ملحوظ شوند

۳(۸) - منافع اجتماعي و توسعه اي

۴(۸) - مخاطرات محيطي

۴-۱(۸) - علايق وام دهندگان

۴-۲(۸) - گرانهاي سرمايه گذاران



# برنامه ریزی مالی

- ۹) 1- توضیحات مقدماتی
- ۹) 2- سوابق عملکرد مالی
- ۹) 3- پیش بینی صورت های مالی
- ۹) 4- پیش بینی جریان نقدی
  - ۹) 4-1- جریان نقدی چیست؟
  - ۹) 4-2- چرا به پیش بینی جریان نقدی نیاز دارید؟
  - ۹) 4-3- چگونه پیش بینی جریان نقدی را انجام دهید
    - الف) مراحل انجام پیش بینی جریان نقدی
    - ب) طراحی يك صورت جریان نقدی
    - ج) ابزارهای پیش بینی جریان نقدی
  - ۹) 4-4- برخی نکات دیگر در مورد آماده سازی و یا اصلاح جریان نقدی
    - ۹) 5- پیش بینی ترازنامه
    - ۹) 6- نسبت های مالی مهم
      - ۹) 6-1- نسبت های نقدینگی
        - الف) نسبت جاری
        - ب) نسبت سریع
      - ۹) 6-2- نسبت های کارائی
        - الف) گردش موجودی



ب) گردش حسابهای دریافتی

ج) گردش حسابهای پرداختی

د) گردش دارائیهایی ثابت

ه) گردش کل دارائیهها

۹) 3-6- نسبت های سودآوری

الف) حاشیه سود ناخالص

ب) حاشیه سود خالص

ج) حاشیه سود عملیاتی

د) نرخ برگشت دارائیهها

ه) نرخ برگشت حقوق صاحبان سهام

و) سود تقسیمی

۹) 4-6- نسبت های توان مالی

الف) نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام

ب) نسبت کل دارائیهها به حقوق صاحبان سهام

ج) نسبت کل دارائی ها به کل بدهی ها

د) نسبت سرمایه گذاری (تشکیل سرمایه)

ه) نسبت پوشش بهره



## طرحهای مقابله با پیشامدهای احتمالی تجزیه و تحلیل ریسک و حساسیت

- ۱۰ ( ۱) - توضیحات مقدماتی
- ۱۰ ( ۲) - انواع ریسک
  - ۱۰ ( ۱) - ۲-۱ فضای عمومی کسب و کار
  - ۱۰ ( ۲) - ۲-۲ قوانین، مقررات و سیاستهای اقتصادی
  - ۱۰ ( ۳) - ۲-۳ تغییرات عقاید و افکار عمومی
  - ۱۰ ( ۴) - ۲-۴ تغییرات فناوری
  - ۱۰ ( ۵) - ۲-۵ دعاوی حقوقی
  - ۱۰ ( ۶) - ۲-۶ کارکنان
  - ۱۰ ( ۷) - ۲-۷ موارد مربوط به مشتریان
  - ۱۰ ( ۸) - ۲-۸ مسائل مربوط به تولید و کیفیت
  - ۱۰ ( ۹) - ۲-۹ پیمانکاری جزء (فرعی)
  - ۱۰ ( ۱۰) - ۲-۱۰ بازار
- ۱۰ ( ۳) - فرصتهای مدیریتی برای توسعه و بهبود
- ۱۰ ( ۴) - تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها



# *Why some Business plans Fail*

- Goals set by the entrepreneur are unreasonable.
- Goals are not measurable.
- The entrepreneur has not made a total commitment to the business or to the family.
- The entrepreneur has no experience in the planned business.
- The entrepreneur has no sense of potential threats or weaknesses to the business.
- No customers need was established for the purposed product or service.



# نکاتی در رابطه با نوشتن طرح تجاری

- طرح تجاری یک نوع نوشتن برای قانع کردن است
- نکات کلیدی که برای قانع کردن سرمایه گذار مطرح شده است باید توسط آمارها، اشکال و حقایق ضمنی غنی شود
- یک طرح تجاری خوب در یک مرحله نوشته نمی شود بلکه به تدریج کامل می شود
- برخی از مواردی که باید در ذهن خواننده قرار گیرد
  - اهداف این پروژه به موقعیت برد برای دو طرف می انجامد
  - سازمان مجری، قابلیت اجرای این پروژه را به راحتی دارد
  - در حال حاضر در سازمان مجری تحقیقات اولیه راجع به مطلب انجام شده است و سازمان از نظر فنی در سطح بالایی قرار دارد
  - تخمین هزینه و زمان برای پروژه معقول و در حد پروژه است (نه کمتر و نه بیشتر)





## مراحل کار

- قبل از نوشتن: مشخص کردن موضوع و صورت مسئله در بین تیم طرح تجاری
- نوشتن اولیه: قراردادادن ایده ها بر روی کاغذ
  - نحوه اجرای کار
  - شناخت مخاطب (تا چه اندازه فنی؟)
  - نحوه قانع کردن مشتری در مسائل فنی
  - نحوه قانع کردن مشتری در مسائل مدیریتی
  - ....
- بررسی نوشته ها و نوشتن طرح تجاری: مطالعه ایده ها و نظر دادن در مورد آنها و تصمیم گیری و نوشتن تدریجی
- ویرایش: ویرایش توسط افراد فنی و غیر فنی خارج از تیم از جهت صحت، گویایی و قانع کننده بودن متن
- ارسال



## نکات روانشناسی

- قرار گرفتن در سمت مشتری (سرمایه گذار)
  - از نقطه نظر خواننده متن را بنویسید (چنان که در حال نوشتن متنی در ارتباط با مشکلات سازمان خودتان هستید)
  - آگاهی دقیق خود از صورت مسئله و فهمیدن کامل مشکلات سازمان سرمایه گذار را در متن منعکس کنید
  - کاملاً بی طرفانه و با خونسردی راجع به راه حل ها صحبت کنید و بسیار ظریف به دفاع از راه حل خود پردازید
- مشتری را به سمت خودتان سوق دهید
  - متن را به شکل منصفانه در بیاورید
  - کلیه راه حل های ممکن برای حل مشکل را بیان کنید
  - در متن به مشتری این بهانه را بدهید که راه حل شما را رد کند (خود دلیلی برد آن مطرح کنید)
  - نظر مورد ترجیح خود را در پایان سایر نظرها مطرح کنید



# ارزیاب های طرح تجاری

- طرحهای تجاری معمولاً توسط کمیته های مخصوص، ارزیابی می شوند
  - کمیته ها متشکل از افراد است
  - کمیته ها سعی می کنند که منصف باشند و مسایل فنی را ارزیابی کنند
- در عمل شما باید به این نکته توجه کنید که
  - طرح تجاری ممکن است توسط افراد تصمیم گیری خوانده شود که دیدی از زمینه تحقیقی و فنی کار شما ندارند
  - افرادی که به این زمینه تحقیقاتی توجهی ندارند
  - افرادی که وقت کافی برای مطالعه طرح تجاری ندارند
  - در بسیاری موارد به دنبال دلیل کوچکی برای رد طرح تجاری می گردند



## چند پیشنهاد

- طرح تجاري بايد سرمايه گذاران را تحت تاثير قرار دهد لذا بايد در عين توجه به مسايل فني، مخاطب مديريتي را نيز قانع کند
- براي تهيه يك طرح تجاري موثر بايد کار نسبتا بلند مدت انجام شود
- بايد کاملا اجرايي باشد و خواننده حس کند که بحث اجرايي است نه نظري و خيالي



# TODAY'S ENTREPRENEUR

