

**دستورالعمل اجرایی محاسبه تعرفه
خدمات شرکت‌های مشاوره و خدمات کارآفرینی
سال ۱۴۰۱**

مقدمه

با توجه به نقش و سهم عمده مراکز مشاوره کارآفرینی در تقویت، توانمندسازی و موفقیت کارآفرینان و به استناد دستورالعمل مراکز مشاوره و خدمات کارآفرینی مصوب چهل و سومین جلسه شورای عالی اشتغال مورخ ۹۰/۴/۱۹؛ مبنای تعیین حق الزحمه مشاوران بر اساس روش‌های: ساعتی، درصدی و توافقی به شرح ذیل تعیین و ابلاغ می‌گردد.

ماده ۱) روش‌های محاسبه حق الزحمه

• جدول (۱) روش محاسبه حق الزحمه مشاوره کارآفرینی

روش	موضوع مشاوره	ردیف
ساعتی	شناسایی فرصت‌ها برای سرمایه‌گذاری در ایده جدید یا طرح تجاری و فعالیت اقتصادی	۱
	مشاوره در زمینه قوانین و مقررات مرتبط با کسب و کار	۲
	مشاوره تأمین مالی	۳
	مشاوره در زمینه انتقال فناوری	۴
	مشاوره مدیریتی (تأمین نیروی انسانی مناسب، ارائه خدمات مشاوره آموزشی و برنامه‌ریزی)	۵
	مشاوره و هدایت به منظور دریافت گواهینامه های ملی و بین‌المللی	۶
	مشاوره ثبت مالکیت فکری	۷
	مشاوره بازار	۸
	مشاوره فرایندهای نوآوری	۹
	مشاوره مدیریت زنجیره تأمین	۱۰
	مشاوره تحقیق و توسعه (R&D)	۱۱
درصدی	ارزیابی توان صادراتی (ERA)	۱۲
	ارزیابی اعتباری و سرمایه‌گذاری	۱۳
	نظارت بر مصرف سرمایه‌گذاری، تسهیلات و اجرای طرح	۱۴
	انجام مطالعه پیش امکان‌سنجی (PFS)	۱۵
	انجام مطالعه امکان‌سنجی (FS)	۱۶
	تهیه مدل کسب و کار (BM)	۱۷
	تهیه طرح کسب و کار (BP)	۱۸
توافقی	تدوین برنامه استراتژیک و راهبردی شرکت‌ها	۱۹
	عارضه‌یابی شرکت‌ها	۲۰
	برگزاری رویداد و شبکه‌سازی	۲۱
	سایر موارد	۲۲

نحوه محاسبه نرخ دستمزد پایه و حق الزحمه مشاوران به شیوه‌های ساعتی و درصدی در قالب جدول پیوست دستورالعمل است و هر ساله اصلاح و ابلاغ خواهد شد. تعیین حق الزحمه در شرایط مختلف با انتخاب بر روی سلول‌های زرد رنگ و درج موارد مناسب تعیین می‌شود.

ماده ۲) محاسبه حق الزحمه مشاوره به روش ساعتی

برای مشاوره در موارد زیر، روش محاسبه ساعتی در نظر گرفته شده است:

- ۱- شناسایی فرصت‌ها برای سرمایه‌گذاری در ایده جدید یا طرح تجاری و فعالیت اقتصادی
- ۲- مشاوره در زمینه قوانین و مقررات مرتبط با کسب و کار
- ۳- مشاوره تأمین مالی
- ۴- مشاوره در زمینه انتقال فناوری
- ۵- مشاوره مدیریتی (تأمین نیروی انسانی مناسب، ارائه خدمات مشاوره‌ی آموزشی و برنامه‌ریزی)
- ۶- مشاوره و هدایت به منظور دریافت استانداردهای ملی و بین‌المللی
- ۷- مشاوره ثبت مالکیت فکری
- ۸- مشاوره بازار
- ۹- مشاوره فرایندهای نوآوری
- ۱۰- مشاوره مدیریت زنجیره تأمین
- ۱۱- مشاوره تحقیق و توسعه (R&D)

به منظور محاسبه نرخ پایه مشاوره بر اساس نفر ساعت اقدامات زیر صورت گرفته است^۱:

- مبنای اولیه محاسبات، حداقل دستمزد اعلام شده از سوی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌باشد (جدول ۲ مرتبط با سال ۱۴۰۱).
- سایر هزینه‌ها به نرخ پایه افزوده شده است (سنوات، عیدی، عائله‌مندی و...).
- خالص ساعات کار در طول سال محاسبه و در نرخ پایه ضرب شده است.
- ضرایب مورد نیاز (بالاسری، عملیاتی، سود و...) اضافه شده و نرخ پایه مشاوره ساعتی بدست آمده است.

نرخ هر ساعت مشاوره بر اساس مدرک تحصیلی مشاور، تجربه کاری، محل خدمت (تهران، کلان شهرها، سایر شهرها) و شیوه ارائه مشاوره محاسبه خواهد شد (این مبلغ در هیچ حالتی کمتر از نرخ پایه مشاوره ساعتی نخواهد بود).

^۱ شیوه محاسبه برگرفته از محاسبات نرخ پایه فعالیت در سال ۱۴۰۱ سازمان نظام صنفی رایانه‌ای

محاسبه تعرفه ساعتی خدمات مشاوره کار آفرینی

نرخ خدمات مشاوره کار آفرینی = نرخ پایه حق الزحمه مشاوره × ضریب منطقه‌ای تغییر نرخ سربار × ضریب مدرک تحصیلی × ضریب سابقه کار × ضریب نحوه ارائه مشاوره × ساعت مشاوره

۱-۲- محاسبه پارامترهای نرخ پایه حق الزحمه مشاوره در روش ساعتی

نرخ پایه حق الزحمه مشاوره:

نرخ پایه حق الزحمه مشاوره با احتساب سربارهای عملیاتی، غیرعملیاتی، سود و مالیات به ازای یک نفر ساعت (بدون احتساب ضرایب مدارک تحصیلی و تجربه) برای سال ۱۴۰۱ برابر است با (۱,۸۶۹,۰۰۰ ریال) در جدول (۳) عوامل تاثیرگذار بر نرخ پایه در سال ۱۴۰۱ محاسبه شده و در نتیجه نرخ پایه هزینه یک نفر ساعت مشاوره درج گردیده است.

• جدول (۲) حداقل دستمزد اعلام شده از سوی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سال ۱۴۰۱

هزینه ها (ریال) - صرفا موارد آبی رنگ هر سال به روز رسانی شود			
پارامترها	روزانه	ماهانه	سالانه
حقوق	۱.۳۹۳.۲۵۰	۴۱.۷۹۷.۵۰۰	۵۰۱.۵۷۰.۰۰۰
خوروبار و مسکن	مبلغ ثابت	۶.۵۰۰.۰۰۰	۷۸.۰۰۰.۰۰۰
کمک هزینه اقلام مصرفی خانوار (بن کارگری)	مبلغ ثابت	۸.۵۰۰.۰۰۰	۱۰۲.۰۰۰.۰۰۰
بیمه سهم کارفرما	۲۰٪ ماهانه	۱۱.۳۵۹.۵۰۰	۱۳۶.۲۱۴.۰۰۰
بیمه بیکاری	۳٪ ماهانه	۱.۷۰۳.۹۲۵	۲۰.۴۴۷.۱۰۰
حق عائله مندی (میانگین دارای دو فرزند)	معادل ۶ روز حقوق	۸.۳۵۹.۵۰۰	۱۰۰.۳۱۴.۰۰۰
پایه سنواتی	۱۷.۰۰۰	۵۱۰.۰۰۰	۶.۱۲۰.۰۰۰
عیدی و پاداش	دو دوازدهم	۶.۹۶۶.۲۵۰	۸۳.۵۹۵.۰۰۰
سنوات خدمت	یک دوازدهم	۳.۴۸۳.۱۲۵	۴۱.۷۹۷.۵۰۰
حداقل هزینه پرسنل		۸۹.۱۷۹.۸۰۰	۱.۰۷۰.۱۵۷.۶۰۰

• جدول (۳) عوامل تأثیرگذار بر نرخ پایه در سال ۱۴۰۱

پارامتر	روز کاری	ساعت کار روزانه	جمع
جمع ساعت کار در سال (۳۶۵ منهای ۵۲ جمعه)	288	7.33	2,111
کسر مرخصی استحقاقی (روز * ساعت کار روزانه)	25	7.33	183
تعداد روز تعطیل در سال (روز * ساعت کار روزانه)	25	7.33	183
جمع ساعت خالص کار در طول سال			1,745
هزینه پایه دستمزد یک ساعت			613,257
ضریب اتلاف محاسبه غیر تمام وقت (ساعتی)	25%		766,571
ضریب بالاسری (سربار عملیاتی + سربار غیر عملیاتی)	1.95		1,494,813
ضریب سربار سود و قرارداد	1.25		1,868,517
نرخ ساعت پایه خدمات			1,869,000

۲-۲-۲- توضیحاتی در خصوص برخی از مفاهیم به کار رفته در جدول شماره (۳)

۲-۲-۲-۱ ضریب اتلاف محاسبه غیر تمام وقت (ساعتی):

با توجه به این که تمامی محاسبات این تعرفه بر اساس محاسبه نرخ نفر ساعت می‌باشد، در محاسبات سربار اجرای کار پاره‌وقت و موردی، به نسبت محاسبات ماهانه تمام وقت، ضریب ۲۵٪ برآورد گردیده است.

۲-۲-۲-۲ ضریب سربار عملیاتی:

این نوع سربار شامل هزینه‌هایی است که به طور معمول در اجرای یک کار مصرف می‌شوند. از جمله می‌توان به هزینه فضا، تجهیزات و استهلاک، ابزار، پذیرایی و ایاب و ذهاب اشاره کرد. بر اساس بررسی‌های انجام شده، میانگین سرانه سربارهای عملیاتی ذکر شده ۶۲٪ برآورد گردیده است.^۲

۲-۲-۲-۳ ضریب سربار غیر عملیاتی:

انواع دیگر از هزینه‌ها هستند که بدون آنها پروژه‌های اصلی و اهداف موردنظر به سرانجام نخواهند رسید. از جمله می‌توان به هزینه‌های اداری تشکیلاتی و بازاریابی اشاره نمود. بر اساس بررسی‌های بعمل آمده^۳، میانگین سرانه سربارهای غیر عملیاتی ۱,۳۳ برآورد گردیده است.^۴

۲-۲-۲-۴ ضریب سربار سود و مالیات:

برای محاسبه قیمت کار انجام شده باید سربار ناشی از مالیات و سود مورد انتظار را نیز لحاظ نمود که با توجه به بررسی‌های بعمل آمده^۵ ضریب سربار سود و مالیات برابر ۲۵٪ تعیین می‌گردد:

- متوسط نرخ سود مورد توقع ۲۰٪
- سربار مالیات: ۵٪ (سربار مالیات به میزان یک چهارم از سود مورد توقع محاسبه گردیده است).

۲-۳-۲- ضریب منطقه‌ای نرخ سربار:

اندازه و بزرگی شهر علاوه بر تاثیر در تفاوت میزان حقوق و دستمزد نیروی کار بر میزان سربارهای عملیاتی و غیرعملیاتی تاثیرگذار است. بنابراین با اعمال ضریب در سه رده، تغییر نرخ سربار روی هزینه تمام فعالیت‌های ارائه شده اعمال می‌گردد. این ضریب در تهران ۱,۳ در سایر کلان شهرها (تهران، مشهد، اصفهان، کرج، شیراز، تبریز، قم، اهواز و کرمانشاه) ۱,۱ و در سایر شهرها ۱ می‌باشد.

۲-۴-۲- ضریب مدرک تحصیلی:

هر یک از سطوح تحصیلی مشاوران دارای ضریب متفاوت می‌باشد. برای مشاوران با مدرک تحصیلی دکتری ضریب ۳,۳ در نظر گرفته شده است. برای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد این ضریب ۲,۳ و برای مدرک تحصیلی کارشناسی این ضریب ۱,۷ می‌باشد.

^۲- پژوهش‌های صورت گرفته توسط سازمان نظام صنفی رایانه‌ای در سال ۱۴۰۱

^۳- همان منبع

^۴- همان منبع

^۵- همان منبع

۴-۲- سابقه کار:

حداقل سابقه برای مشاوران دارای مدرک تحصیلی دکتری ۳ سال برای مدارک کارشناسی ارشد ۵ سال و برای مدارک کارشناسی ۷ سال می‌باشد. به ازای هر سال بیشتر از سابقه پایه، ضریب ۰,۱ تعلق گرفته و برای سابقه پایین‌تر از سابقه پایه، ضریب ۰,۱- تعلق خواهد گرفت.

۵-۲- ضریب نحوه ارائه مشاوره:

- چنانچه مشاوره در محل شرکت مشاوره انجام گیرد ضریب «۱» و در محل مشتری (متقاضی مشاوره) ضریب «۱,۲» به آن تعلق خواهد گرفت.

- مشاوره غیرحضوری اعم از تلفنی و اینترنتی (به صورت زنده) ضریب «۰,۸» خواهد داشت.

۶-۲- حداقل و حداکثر حق الزحمه

در جداول پیوست حداقل و حداکثر حق الزحمه ساعتی برای هر یک از مقاطع تحصیلی به تفکیک مناطق شهری محاسبه شده است.

○ در تعیین حداقل حق الزحمه برای هر مقطع تحصیلی، میزان سابقه کار صفر و ارائه مشاوره به صورت غیرحضوری در نظر گرفته شده است.

○ در تعیین حداکثر حق الزحمه برای هر مقطع تحصیلی، میزان ۳۰ سال سابقه کار و ارائه مشاوره در محل مشتری لحاظ شده است.

ماده ۳) محاسبه حق الزحمه به روش درصدی

برای مشاوره در موارد زیر، روش محاسبه درصدی در نظر گرفته شده است:

۱- ارزیابی توان صادراتی (ERA)

۲- ارزیابی اعتباری و سرمایه‌گذاری

۳- نظارت بر مصرف سرمایه‌گذاری، تسهیلات و اجرای طرح

۴- انجام مطالعه پیش امکان‌سنجی (PFS)

۵- انجام مطالعه امکان‌سنجی (FS)

۶- تهیه مدل کسب و کار (BM)

۷- تهیه طرح کسب و کار (BP)

در روش محاسبه حق الزحمه به صورت درصدی، "دستورالعمل تعیین حق الزحمه کانون مشاوران اعتباری و سرمایه‌گذاری بانکی جهت انجام خدمات مشاوره و تهیه گزارش امکان‌سنجی اقتصادی، فنی و مالی" مد نظر قرار گرفته است (فایل اکسل پیوست).

برای محاسبه حق الزحمه به روش درصدی، انجام مطالعه امکان‌سنجی (FS) از دست‌ورالعمل فوق، اقتباس و نرخ پایه تهیه طرح کسب و کار (BP) با آن برابر در نظر گرفته شده و سایر موارد به صورت درصدی از FS محاسبه گردیده است. به طوری که، انجام مطالعه پیش‌امکان‌سنجی (PFS)، ۰,۴ و تهیه مدل کسب و کار (BM)، ۰,۲ از مقدار مبنای FS محاسبه شده است.

ردیف	محدوده سرمایه‌گذاری ثابت (میلیارد ریال)	FS نرخ پایه حق الزحمه (میلیون ریال)	BP نرخ پایه حق الزحمه (میلیون ریال)	PFS نرخ پایه حق الزحمه (میلیون ریال)	BM نرخ پایه حق الزحمه (میلیون ریال)
1	تا ده میلیارد ریال	بر اساس توافق	بر اساس توافق	بر اساس توافق	بر اساس توافق
2	بیش از ۱۰ تا ۱۲	63	63	25	13
3	بیش از ۱۲ تا ۱۴	72	72	29	14
4	بیش از ۱۴ تا ۱۶	82	82	33	16
5	بیش از ۱۶ تا ۱۸	93	93	37	19
6	بیش از ۱۸ تا ۲۰	102	102	41	20
7	بیش از ۲۰ تا ۲۵	120	120	48	24
8	بیش از ۲۵ تا ۳۰	132	132	53	26
9	بیش از ۳۰ تا ۳۵	145	145	58	29
10	بیش از ۳۵ تا ۴۰	158	158	63	32
11	بیش از ۴۰ تا ۴۵	170	170	68	34
12	بیش از ۴۵ تا ۵۰	182	182	73	36
13	بیش از ۵۰ تا ۶۰	199	199	80	40
14	بیش از ۶۰ تا ۷۰	211	211	84	42
15	بیش از ۷۰ تا ۸۰	224	224	90	45
16	بیش از ۸۰ تا ۹۰	237	237	95	47
17	بیش از ۹۰ تا ۱۰۰	249	249	100	50
18	بیش از ۱۰۰ تا ۱۲۰	274	274	110	55
19	بیش از ۱۲۰ تا ۱۴۰	299	299	120	60
20	بیش از ۱۴۰ تا ۱۶۰	324	324	130	65
21	بیش از ۱۶۰ تا ۱۸۰	349	349	140	70
22	بیش از ۱۸۰ تا ۲۰۰	374	374	150	75
23	بیش از ۲۰۰ تا ۲۵۰	423	423	169	85
24	بیش از ۲۵۰ تا ۳۰۰	454	454	182	91
25	بیش از ۳۰۰ تا ۳۵۰	486	486	194	97
26	بیش از ۳۵۰ تا ۴۰۰	517	517	207	103
27	بیش از ۴۰۰ تا ۴۵۰	548	548	219	110
28	بیش از ۴۵۰ تا ۵۰۰	579	579	232	116

124	248	621	621	بیش از ۵۰۰ تا ۶۰۰	29
130	261	652	652	بیش از ۶۰۰ تا ۷۰۰	30
137	273	683	683	بیش از ۷۰۰ تا ۸۰۰	31
143	286	715	715	بیش از ۸۰۰ تا ۹۰۰	32
149	298	745	745	بیش از ۹۰۰ تا ۱۰۰۰	33
155	311	777	777	بیش از ۱۰۰۰ تا ۱۱۰۰	34
162	323	808	808	بیش از ۱۱۰۰ تا ۱۲۰۰	35
168	335	838	838	بیش از ۱۲۰۰ تا ۱۳۰۰	36
174	348	871	871	بیش از ۱۳۰۰ تا ۱۴۰۰	37
180	361	902	902	بیش از ۱۴۰۰ تا ۱۵۰۰	38
187	373	933	933	بیش از ۱۵۰۰ تا ۱۶۰۰	39
193	386	964	964	بیش از ۱۶۰۰ تا ۱۷۰۰	40
199	398	996	996	بیش از ۱۷۰۰ تا ۱۸۰۰	41
205	411	1027	1027	بیش از ۱۸۰۰ تا ۱۹۰۰	42
212	423	1058	1058	بیش از ۱۹۰۰ تا ۲۰۰۰	43
224	448	1121	1121	بیش از ۲۰۰۱ تا ۲۲۰۰	44
243	486	1215	1215	بیش از ۲۲۰۱ تا ۲۵۰۰	45
274	548	1371	1371	بیش از ۲۵۰۱ تا ۳۰۰۰	46
305	611	1527	1527	بیش از ۳۰۰۱ تا ۳۵۰۰	47
337	673	1683	1683	بیش از ۳۵۰۱ تا ۴۰۰۰	48
368	736	1840	1840	بیش از ۴۰۰۱ تا ۴۵۰۰	49
399	798	1996	1996	بیش از ۴۵۰۱ تا ۵۰۰۰	50
462	924	2309	2309	بیش از ۵۰۰۱ تا ۶۰۰۰	51
524	1048	2621	2621	بیش از ۶۰۰۱ تا ۷۰۰۰	52
587	1174	2934	2934	بیش از ۷۰۰۱ تا ۸۰۰۰	53
649	1298	3246	3246	بیش از ۸۰۰۱ تا ۹۰۰۰	54
712	1423	3558	3558	بیش از ۹۰۰۱ تا ۱۰۰۰۰	55
بر اساس توافق	بر اساس توافق	بر اساس توافق	بر اساس توافق	بیش از ۱۰۰۰۰ میلیارد ریال	56

ماده (۴) محاسبه حق الزحمه مشاوره به روش توافقی

در برخی موارد، با توجه به شرایط موضوع مشاوره و با توافق طرفین، مشاوران می‌توانند از ترکیب حق الزحمه مشاوره ساعتی و درصدی و یا حتی مبلغ ثابت، حق الزحمه مشاوره خود را دریافت نمایند.
بر اساس جدول (۱) برای مشاوره در موارد زیر، روش محاسبه توافقی در نظر گرفته شده است:

۱- تدوین برنامه استراتژیک و راهبردی شرکتها

۲- عارضه‌یابی شرکتها

۳- برگزاری رویداد و شبکه‌سازی

۴- سایر موارد

ماده ۵) نکات قابل توجه

۱-۵- کلیه دارندگان مجوز، موظف به رعایت حدود تعریف شده در این دستورالعمل بوده و تخطی از آن تخلف محسوب می‌شود.

۲-۵- این دستورالعمل میزان حداکثر حق الزحمه قابل دریافت توسط مراکز مشاوره را تعیین می‌نماید و مراکز مشاوره حسب مورد و بنا به تشخیص خود می‌توانند مبالغ پایین‌تری را به عنوان حق الزحمه دریافت نمایند.

۳-۵- به منظور رعایت حقوق مصرف‌کنندگان، مراکز مشاوره موظفند نرخ دریافت حق الزحمه مشاوره را بر اساس جدول تعرفه (که در قالب فایل اکسل تهیه و ضمیمه دستورالعمل است) متناسب با مشخصات مشاوران تهیه و در مکان مشاوره در معرض دید متقاضیان قرار دهند.

۴-۵- در روش ساعتی لازم است تا ابتدا نرخ‌های متفاوت حق الزحمه مشاوران به طور شفاف به اطلاع متقاضی رسیده و پس از توافق طرفین و در پایان مدت زمان مشاوره اخذ گردد.

۵-۵- نیم ساعت اول مشاوره ساعتی (برای بار اول) رایگان خواهد بود.

۶-۵- مبلغ پایه حق الزحمه مشاوران در روش ساعتی هر ساله با افزایش میزان حداقل حقوق، افزایش خواهد یافت. میزان این تغییر پس از اصلاح جدول اکسل اشاره شده، در ابتدای هر سال توسط دفتر توسعه کارآفرینی اعلام می‌گردد.

۷-۵- عقد قرارداد در مشاوره درصدی الزامی است. نحوه پرداخت حق الزحمه می‌بایست به طور شفاف در قرارداد درج گردد.

۸-۵- در قراردادهای مشاوره، به منظور حذف انحرافات و جلوگیری از پیچیدگی در محاسبه حق الزحمه، در صورتی که میزان سرمایه‌گذاری طرح از میزان پیش‌بینی شده در زمان قرارداد پس از انجام مطالعات تغییر نماید، در حدی که نتایج محاسبات نهایی سرمایه‌گذاری با برآوردهای اولیه تا ۲۰٪ تفاوت داشته باشد (کاهش/افزایش) مبلغ حق الزحمه تغییر نخواهد کرد ولی به ازای تغییرات بیش از ۲۰٪، مبلغ حق الزحمه قابل بازنگری و تعدیل خواهد بود که در این صورت درج این نکته در قرارداد ضروری است.

۹-۵- مراکز مشاوره موظفند گزارش‌های مرتبط با مشخصات متقاضیان، موضوع مشاوره و نحوه اخذ تعرفه و غیره را در قالب جدول ثبت اطلاعات مشاوره (جدول ضمیمه)، تهیه و هر ۳ ماه یک‌بار برای کارشناسان نظارت دبیرخانه هیات فنی ادارات کل استان ارسال نمایند و در بازرسی‌های حضوری، در اختیار کارشناسان ذیربط قرار دهند.

۱۰-۵- وظیفه نظارت بر حسن اجرای تعرفه بر عهده هیئت فنی و دبیرخانه آن (اداره کل استان) می‌باشد. در صورت بروز تخلف، اقدام قانونی توسط دبیرخانه هیات فنی صورت خواهد پذیرفت.

۱-۱- تعریف مطالعه پیش امکان‌سنجی (PFS: Pre Feasibility Study)

مطالعات پیش امکان‌سنجی اولین مرحله در تجزیه و تحلیل پروژه است. ایده و طرح یک پروژه باید با جزئیات دقیق‌تری بررسی گردد تا مشخص گردد فاکتورهای لازم جهت سرمایه‌گذاری را دارد یا خیر. این نوع مطالعات توسط یک تیم کوچک و با هدف ارائه اطلاعات اساسی و مورد نیاز به سرمایه‌گذاران و بر اساس اطلاعاتی که از ارزیابی‌های مختلف به دست آمده است، صورت می‌گیرد.

سرفصل‌های مطالعه پیش امکان‌سنجی

- ۱- بازنگری، بازبینی و اعلام نظر در مورد اطلاعات پیدایش طرح
- ۲- تعیین و تحلیل گزینه‌های فنی طرح
 - a) تعیین و تحلیل گزینه‌های محل اجرای طرح
 - b) تعیین و تحلیل گزینه‌های فناوری طرح
 - c) تعیین و تحلیل گزینه‌های روش اجرای طرح
 - d) تعیین و اولویت‌بندی گزینه‌های فنی طرح متشکل از گزینه‌های محل اجرای طرح، گزینه‌های فناوری طرح و گزینه‌های روش اجرای طرح
 - e) تهیه برنامه زمانی اجرای مقدماتی برای گزینه‌های فنی مختلف طرح
- ۳- تحلیل مالی و اقتصادی گزینه‌های فنی طرح
 - a) تعیین ضوابط حاکم بر نحوه اندازه‌گیری هزینه‌ها و درآمدهای طرح
 - b) برآورد هزینه‌های هر یک از گزینه‌های فنی طرح بر اساس ساختار تفکیک هزینه‌های کمی و غیرکمی
 - c) برآورد درآمدهای هر یک از گزینه‌های فنی طرح بر اساس ساختار درآمدهای کمی و غیرکمی
 - d) تحلیل هزینه-درآمد و اولویت‌بندی اقتصادی گزینه فنی طرح
 - e) تحلیل حساسیت هر یک از گزینه‌ها نسبت به تغییرات قیمت‌ها، طولانی شدن دوره اجرا، تغییرات قابلیت دسترسی و میزان تولید یا خدمات حاصل از گزینه‌های مختلف، تعیین درجه عدم قطعیت برآوردها و تجدیدنظر در اولویت‌بندی اقتصادی گزینه‌ها
- ۴- تحلیل مالی گزینه‌های فنی طرح
 - a) برآورد هزینه‌ها و درآمدهای کمی هر یک از گزینه‌های فنی بر مبنای قیمت‌های بازار، ضمن در نظر گرفتن مالیات‌های متعلقه
 - b) تحلیل حساسیت برآوردها نسبت به تغییرات قیمت‌ها، طولانی شدن دوره اجرا، تغییرات در قابلیت دسترسی، میزان تولید یا خدمات حاصل از گزینه‌های مختلف و تعیین درجه عدم قطعیت آنها
 - c) تحلیل مالی گزینه‌های فنی طرح و اولویت‌بندی آنها
- ۵- بررسی‌های اجتماعی و ارزیابی آثار و پیامدهای اجتماعی هر یک از گزینه‌ها
- ۶- ارزیابی فنی-اقتصادی و مالی گزینه‌های مختلف طرح و اولویت‌بندی آنها

۱-۲- تعریف مطالعه امکان‌سنجی (FS: Feasibility Study)

مطالعه امکان‌سنجی جهت درک قابلیت اجرای یک ایده کسب و کار انجام می‌شود و هدف آن حفاظت از هرگونه اتلاف در سرمایه‌گذاری بوده و قبل از سرمایه‌گذاری صورت می‌گیرد. یک مطالعه کامل امکان‌سنجی سناریوهای ممکن برای چگونگی اجرای ایده را نیز مقایسه می‌کند. مطالعه امکان‌سنجی شامل محاسبات، تحلیل‌ها و تخمین‌هایی است که منعکس‌کننده پتانسیل سودآوری ایده کسب و کار می‌باشند.

سرفصل‌های مطالعه امکان‌سنجی

- خلاصه اجرایی: خلاصه‌ای از تمامی بخش‌های کلیدی مطالعه امکان‌سنجی است که باید بعنوان یک سند مستقل قابل استفاده باشد.
- محصول/خدمت: توصیف نوع و ماهیت محصول یا خدمت مورد مطالعه، کاربری، مواد اولیه و اجزاء کلیدی و منابع تهیه و میزان دسترسی آنها، چگونگی آزمایش محصول
- فناوری: ارائه اطلاعات فنی و تخصصی بیشتر در مورد محصول یا خدمت و نیازهای تحقیق و توسعه
- محیط بازار: تعریف و توصیف بازارهای هدف و شفاف‌سازی چگونگی بهره‌مندی مشتریان و مصرف‌کنندگان از مزایا و چرایی و چگونگی خریداری کالا، محصولات و خدمات
- رقابت: توصیف رقابت مستقیم و غیر مستقیم در بازارهای هدف، سهم بازار، منابع، استراتژی‌ها و نقاط قوت و ضعف رقبا، کلیدی، موانع ورود، ویژگی منحصر به فرد (مزیت) محصول/خدمت مورد مطالعه، امکان تقلید و تخمین زمان لازم برای تقلید
- صنعت: تعریف و توصیف روشن از بخش صنعتی است که شرکت در آن فعالیت خواهد کرد. شامل اندازه، میزان رشد و چشم‌انداز، عرضه و تقاضا و روندهای آن، نیروهای پیشران بازار نظیر نوآوری، تغییرات فرهنگی و مقررات
- مدل کسب و کار: توصیف مدل و چگونگی کسب درآمد شرکت
- استراتژی بازاریابی و فروش: استراتژی‌های اساسی بازاریابی و فروش، همکاری‌های استراتژیک، استراتژی توزیع، استراتژی قیمت‌گذاری و حاشیه سود مورد انتظار، و هزینه‌های مورد نیاز بازاریابی
- نیازهای تولید/عملیات: توصیف و توضیح برآورد هزینه‌ها، ایجاد و ارائه محصولات و خدمات نهایی
- مدیریت و نیروی انسانی: پیش‌بینی فهرست مدیران، پرسنل، عناوین، پست‌ها، سوابق، تجارب، مهارت‌ها و میزان برآورد هزینه‌ها
- مالکیت معنوی: توصیف خلاصه اختراعات ثبت شده، کپی رایت‌ها و علائم تجاری بدست آمده
- مقررات (قانونی/زیست محیطی): قوانین و مقررات کلیدی دولت در ارتباط با برنامه‌های زیست محیطی و دفع زباله و برنامه‌های شرکت جهت انطباق با آنها
- عوامل مهم مخاطره‌آمیز (ریسک): توصیف و پیش‌بینی خطرات مهم بحران‌ساز رو در رو با شرکت و ارائه استراتژی‌های لازم

- ملاحظات زمانی: تهیه لیست جدول زمانی / فرصتی رویدادهای مهم سرمایه‌گذاری شرکت
- پیش‌بینی‌های مالی: پیش‌بینی‌های مالی و ارائه فرضیه‌های کلیدی و اساسی
- نیازهای سرمایه‌ای و استراتژی تأمین مالی: تعیین میزان حقوق صاحبان سهام شرکت و زمان شروع و بازگشت سرمایه سرمایه‌گذاران
- توصیه نهایی: توصیه‌های نهایی برای اجرا/عدم اجرای ایده کسب و کار

ضمیمه ۲)

۲-۱- تعریف مدل کسب و کار (BM: Business Model)

مدل کسب و کار، استراتژی و منطق هر کسب و کار برای کسب درآمد است. مدل کسب و کار بر شبیه‌سازی و نمایاندن ویژگی‌ها و رفتارهای کلیدی یک سازمان، بنگاه یا شرکت تمرکز دارد. ویژگی‌ها و رفتارهای منحصربه‌فرد هر کسب و کار بیانگر هویت و الگوی فکری و رفتاری آن کسب و کار است. مدل کسب و کار طرحی از نحوه برنامه‌ریزی شرکت‌ها برای درآمدزایی از طریق محصول خود و پایگاه مشتری در بازاری خاص است. مدل کسب و کار پیرامون ۴ موضوع شکل می‌گیرد:

- محصول یا خدماتی که شرکت‌ها می‌فروشند؛

- نحوه ارائه این محصولات یا خدمات به بازار؛

- هزینه‌هایی که شرکت برای تولید محصول متحمل می‌شود؛

- نحوه درآمدزایی و سودآوری

سرفصل‌های مدل کسب و کار

- ارزش پیشنهادی: مشخصه‌ای که محصول را در چشم مشتریان جذاب می‌کند؛
- بازار هدف: گروه خاصی از مصرف‌کنندگان که به محصول تمایل نشان خواهند داد؛
- مزیت رقابتی: ویژگی منحصربه‌فرد محصول یا خدمات که رقبا به راحتی نمی‌توانند از آن کپی برداری کنند؛
- ساختار هزینه: فهرستی از هزینه‌های ثابت و متغیری که کسب و کار برای فعالیت به آن‌ها احتیاج دارد و نحوه تأثیر این هزینه‌ها بر استراتژی قیمت‌گذاری؛
- معیارهای کلیدی (عملکرد): روش‌هایی که با استفاده از آن‌ها موفقیت شرکت سنجیده می‌شود؛
- منابع: سرمایه‌های فیزیکی، مالی و فکری شرکت؛
- مشکل و راه‌حل: نقاط درد مشتریان هدف و این‌که شرکت چگونه قرار است به آن‌ها پاسخ دهد؛

- مدل درآمدی: چارچوبی که منابع درآمد در دسترس را شناسایی می‌کند؛
- جریان‌های درآمدی: راه‌های متعددی که شرکت می‌تواند از طریق آنها درآمدزایی کند؛
- حاشیه سود: مابه‌التفاوت درآمد و هزینه‌های تجاری.

۲-۲- تعریف طرح کسب و کار (BP: Business Plan)

طرح کسب و کار سندی مکتوب است که جزئیات کسب و کار پیشنهادی را مشخص می‌کند. این سند باید ضمن تشریح موقعیت کنونی، نیازها، انتظارات و نتایج پیش‌بینی شده را شرح داده و کلیه جوانب آن را ارزیابی کند. طرح کامل کسب و کار شامل استراتژی‌ها و تاکتیک‌های شروع، رشد و پایداری کسب و کار بوده و به نحوه تأمین مالی و جذب سرمایه در مراحل مختلف نیز توجه دارد.

سرفصل‌های طرح کسب و کار

* معرفی:

- مشخصات متقاضی
 - مشخصات محل اجرای طرح
 - عنوان محصول یا خدمات
 - ظرفیت تولید سالانه محصول
 - قیمت فروش کنونی هر واحد در بازار
 - میزان سرمایه‌گذاری
 - میزان اشتغال‌زایی طرح
 - اعلام محرمانه بودن طرح
- * خلاصه مدیریتی:
- توصیف زمینه و موضوع اصلی کسب و کار
 - مأموریت و اهداف اصلی کسب و کار
 - فرصت و راهبرد
 - پروژه و بازار هدف
 - مزیت‌های رقابتی
 - سوددهی و توان جمع‌آوری آن
 - تیم کاری
 - اطلاعات مالی از وضعیت گذشته و برنامه‌ریزی برای آینده
- * تجزیه و تحلیل صنعت:

- ۱- تجزیه و تحلیل محیطی:
- محیط کسب و کار
- فرهنگ
- اقتصاد
- تغییرات جمعیتی
- ۲- تجزیه و تحلیل بازار:
- اندازه بازار و نرخ رشد
- بررسی روندهای بازار
- ساختار بازار
- بررسی رقبا
- تجزیه و تحلیل عرضه و تقاضا
- بررسی فرصت صادرات و واردات محصول
- بررسی قیمت
- * تجزیه و تحلیل فنی:
- رویه‌ها و فرایندهای تولید
- تکنولوژی تولید
- منحنی عمر تکنولوژی
- هزینه‌های دستیابی به تکنولوژی
- دانش فنی موجود در خصوص بهره‌برداری از تکنولوژی
- پتانسیل نیروی انسانی موجود در خصوص استفاده از تکنولوژی
- * دورنمای شرکت / شرح کسب و کار:
- معرفی شرکت
- اهداف، چشم‌انداز و مأموریت
- راهبردها (تولید، فروش و خدمات)
- برنامه‌ها
- * معرفی محصول:
- معرفی محصولات
- مزیت‌های رقابتی محصولات
- معرفی آمیخته بازاریابی محصولات
- * برنامه عملیاتی و تولید:
- فناوری و روش تولید مناسب
- مراحل یا فرایند تولید

- نمودار فرایند تولید
- برنامه کنترل کیفیت
- برآورد فضای مورد نیاز طرح
- برآورد امکانات و تاسیسات مورد نیاز طرح
- برآورد نیروی انسانی مورد نیاز
- برآورد منابع مورد نیاز
- پیش‌بینی تولید و فروش محصول
- ظرفیت کامل تولید
- مواد اولیه و بسته‌بندی
- * برنامه بازاریابی:
- تجزیه و تحلیل بازار
- مشتریان
- اندازه بازار و روندهای آن
- تخمین سهم بازار و فروش
- ارزیابی آینده بازار
- رقابت، حساسیت‌ها و تهدیدها
- * راهبردهای بازاریابی:
- قیمت‌گذاری
- تبلیغات
- شیوه فروش
- توزیع
- سیاست‌های خدماتی و گارانتی
- * ساختار سازمانی:
- تیم مدیریت
- منابع انسانی
- شرح وظایف
- حدود و اختیارات اعضای تشکیلات
- * برنامه زمان‌بندی و عملیات:
- عملیات ساختمانی و محوطه‌سازی
- انتقال فناوری
- اجرای تاسیسات الکتریکی و مکانیکی
- خرید ماشین‌آلات تولیدی

- تهیه مواد اولیه
- راه اندازی آزمایشی
- راه اندازی تجاری
- * ارزیابی و مدیریت خطرپذیر:
- تغییرات در نرخ بهره و نوسانات نرخ ارز
- قوانین و مقررات و سیاست‌های اقتصادی
- * برنامه مالی:
- برآورد سرمایه ثابت و سرمایه در گردش
- برآورد هزینه‌های قبل از بهره‌برداری و هزینه استهلاک
- برآورد هزینه تولید سالانه
- برآورد نحوه سرمایه‌گذاری
- کنترل هزینه
- و موارد مرتبط دیگر
- * برنامه‌های طرح و توسعه:
- توسعه موقعیت‌ها و وظایف
- فرآیندهای جدید در زمینه تولید و بسته‌بندی
- بهبود محصول و محصولات جدید