

به نام خدا

# مدل استارز آپ

نویسندگان:

وحید شامخی

مجتبی لشکر بلوکی

## الگوی برای

طراحی

باز آفرینی

ارزیابی

و رشد ستارگان آینده

(استارت آپها)



سرشناسه	: شامخی، وحید، ۱۳۶۴-
عنوان و نام پدیدآور	: مدل استارز آپ: طراحی بازآفرینی ارزیابی و رشد ستارگان آینده (استارت آپ‌ها) / وحید شامخی، مجتبی لشکر بلوکی. تهران: فرهنگ صبا، ۱۳۹۷.
مشخصات نشر	: ۹۲ ص. : مصور(رنگی)، جدول، نمودار.؛ ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س م.
مشخصات ظاهری	: 978-622-6236-12-6
شابک	: فیبا
وضعیت فهرست‌نویسی	: شرکتهای اقتصادی جدید
موضوع	: New business enterprises
موضوع	: سرمایه مخاطره‌آمیز
موضوع	: Venture capital
شناسه افزوده	: لشکر بلوکی، مجتبی، ۱۳۵۷ -
رده‌بندی کنگره	: HD ۶۲/۵/۴م ۲ش ۱۳۹۷
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۱۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۴۶۸۴۰۹
تاریخ درخواست	: ۱۳۹۷/۹/۱۰
تاریخ پاسخگویی	: 5468137
کد پیگیری	:

### آینده برای ستارگان است

#### مدل استارز آپ

طراحی، بازآفرینی، ارزیابی و رشد ستارگان آینده (استارت آپ‌ها)

- **تالیف:** مهندس وحید شامخی، دکتر مجتبی لشکر بلوکی
- **ناشر:** نشر فرهنگ صبا
- **طراح گرافیک:** کامران مهرزاده
- **ویراستار:** هدی رادفر
- **نوبت چاپ:** اول
- **چاپ و صحافی:**
- **شابک:** ۹۷۸-۶۲۲-۶۲۳۶-۱۲-۶
- **تیراژ:**
- **قیمت:** ۴۰/۰۰۰ تومان

این کتاب با حمایت موسسه دانش‌بنیان برکت و شرکت مدیریت ثروت ستارگان چاپ و منتشر شده است. کلیه حقوق مادی و معنوی این کتاب در اختیار این دو مجموعه است.

## فهرست مطالب

- ۱/ مدل استارز آپ ..... ۵
- ۲/ عناصر ۱۵ گانه مدل استارز آپ ..... ۱۱
- ۳/ کاربرد استارز آپ در ارزیابی استارت آپ‌ها ..... ۴۳
- ۴/ کاربرد استارز آپ در تدوین نقشه راه ..... ۶۷
- ۵/ روش شناسی و مآخذشناسی ..... ۸۷

مدل استارزآپ

### مقدمه

فرآیند تدوین و ارزیابی استارت‌آپ‌ها و ایده‌های کسب‌وکاری از بحث‌های داغ این روزهای سرمایه‌گذاران، طراحان کسب‌وکار و مشاوران کشور ماست. جریانی که بیش از نیم قرن پیش (سال ۱۹۴۶) تاسیس اولین صندوق سرمایه‌گذاری جسورانه (در آمریکا آغاز شد و سپس از طریق انگلستان وارد اروپا و بعدها آسیا شد. در کشور ما سرمایه‌گذاری جسورانه مفهوم بسیار تازه‌ای است که شاید بیش از ۵ سال سابقه نداشته باشد. اما هر چه می‌گذرد، به نظر می‌رسد اشتیاق و اقبال عمومی به این نوع فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها در کشور افزایش می‌یابد. حال یکی از جدی‌ترین دغدغه‌های چنین صندوق‌ها و سرمایه‌گذارانی این است که چطور تصمیم بگیرند یک استارت‌آپ ارزش سرمایه‌گذاری دارد یا ندارد؟ یا حتی پیش از آن، طراحان کسب و کار چطور مطمئن شوند مسیر مناسبی برای طراحی و پیشبرد کسب و کار نوپای خود دنبال می‌کنند؟

### چه هدفی را دنبال می‌کنیم؟

در ارتباط با نحوه تصمیم‌گیری صندوق‌های سرمایه‌گذاری جسورانه و تدوین طرح کسب و کار نوپا، نگاه‌ها و نظریه‌های متفاوتی وجود دارد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد یک جریان و نگاه

غالب وجود نداشته است، اما دسته شاخص‌هایی وجود دارد که معمولاً به نحوی در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ می‌شوند. از سوی دیگر برخی نیز معتقدند تصمیم سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری روی یک استارت‌آپ یک تصمیم حسی و شهودی است و هیچ شاخصی نمی‌تواند نتیجه تضمین شده‌ای را به ارمغان آورد. با همه این اوصاف، آنچه تلاش کردیم در مدل پیشنهادی (استارزآپ) و فرآیند ارزیابی (در ادامه) گردهم آوریم، نگاهی فراگیر با تاکید بر مشترکات آرای موجود است. مدل و فرآیند پیشنهادی فضایی ایجاد می‌کند تا اطمینان حاصل کنیم براساس اشتراک نظر متخصصان و صاحب‌نظران این حوزه، تمامی مولفه‌های مهم دیده شده است.

### چرا نیاز به یک مدل یا الگو داریم؟

مدل یا الگو چند مزیت برای ما ایجاد می‌کند:

- استفاده از تجربیات گذشتگان
  - شفافیت و دقت بیشتر در تحلیل و تجویز راهبردی
  - سرعت بیشتر در طراحی، تحلیل و ارزیابی
  - جامعیت در طراحی، تحلیل و ارزیابی
  - ایجاد زبان مشترک میان ارزیابان، طراحان، سرمایه‌گذاران و مشاوران
- در ادامه تصویری از مدل استارزآپ ارائه شده است:

# استارزآپ

نیاز / مسئله



۱. محصور لاکال یا خدمات



مشتریان هدف



۳. کانال های دسترسی به مشتریان



تجهیزات / ارتباط با مشتریان



۹. جایگزین ها و رقبا



۷. مانع در اختیار یا مورد نیاز



۱۲. مدل های درآمدی



۱۳. ساختار هزینه



۱۴. تیم (ساختار مدیریت)



۱۵. وسوسه های گذران (ساختار مالی)



۱۶. پیشنهاد ارزش یکتا



۱۷. مزیت رقابتی کسب و کار



۱۸. فرآیند عملیاتی کسب و کار

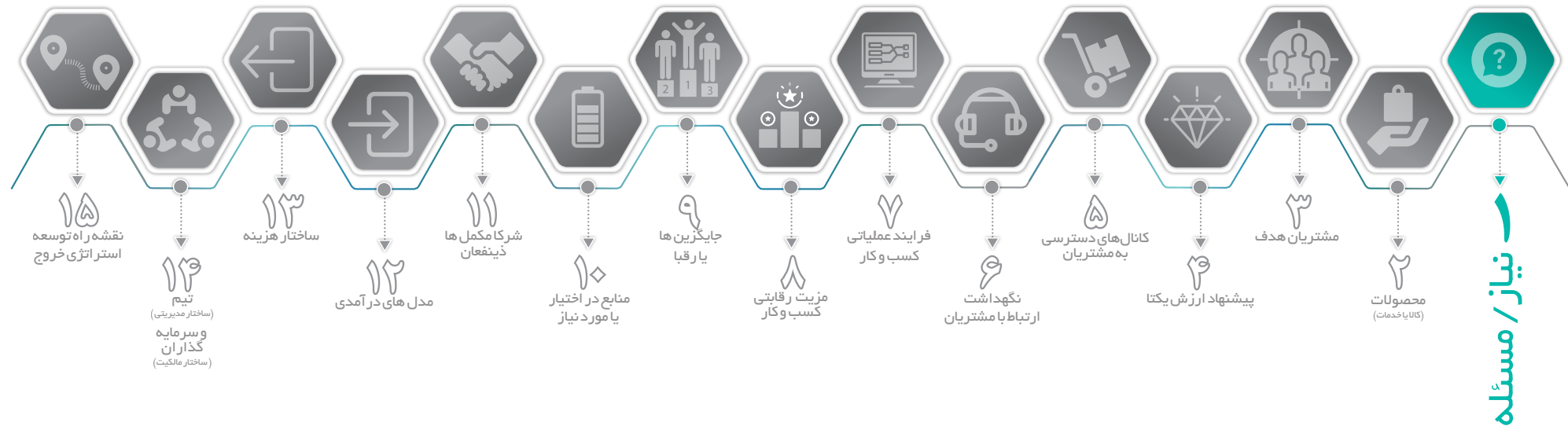


۱۹. شرکا، همکارها، ذینفعان



معرفی  
عناصر ۱۵ گانه  
مدل  
استارزآپ





### یک توضیح:

توضیحاتی که در ادامه برای هر یک از عناصر ارائه می شود، کمک می کند تا طراحان یا بنیان گذاران کسب و کار بتوانند هر عنصر را برای خودشان تدوین نمایند. بدیهی است که اگر شما به عنوان مشاور یا سرمایه گذار به جای فرد طراح یا بنیان گذار در حال تکمیل یا ارزیابی عناصر هستید باید خود را جای آن ها بگذارید. در همین راستا، لحنی که برای توضیح هر عنصر نوشته شده است، طراح و یا بنیان گذار را مخاطب قرار داده است.

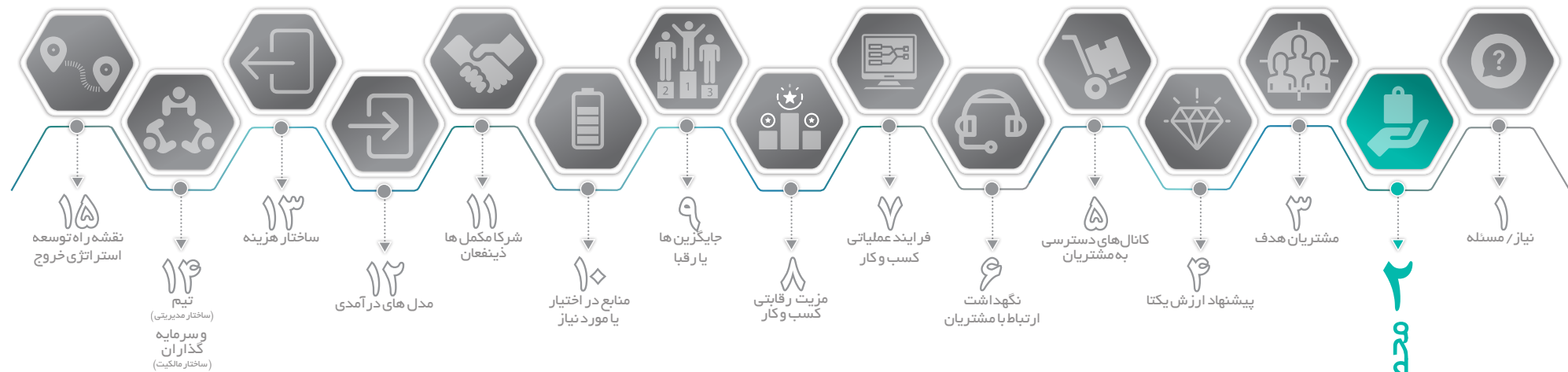
براساس تحقیقات بین المللی، بزرگ ترین دلیل شکست استارت آپ ها، شناسایی نیاز یا مسئله اشتباه است. یعنی پایه گذاران تصور می کنند که یک نیاز جدی و اساسی را شناسایی کرده اند اما حقیقت چیز دیگری است. در نتیجه سرمایه گذاران هوشمند امروز بیش از گذشته به این مقوله می پردازند. از همین روی، مدل استارزآپ با شناسایی روشن و دقیق یک نیاز یا مسئله آغاز می شود. حال ممکن است نیاز یا مسئله امروز باشد، یا ممکن است نیاز یا مسئله نزدیک آینده. بهتر است خیلی به دنبال نیازهای آینده دور نباشید چرا که تبدیل کردنشان به پول کار دشواری خواهد بود.

### پرسش های کلیدی

- مشخصاً چه نیاز یا مسئله ای در چه گروهی از جامعه وجود دارد که شما می خواهید آن را برطرف کنید؟
- این نیاز یا مسئله چقدر اهمیت دارد؟
- دلایل یا شواهدی که نشان می دهد این نیاز شما حقیقی است چیست؟
- این نیاز وجود دارد یا می خواهید این نیاز را به وجود آورید؟

### پرسش های تکمیلی

- چه مدتی است که چنین نیاز یا مسئله ای به وجود آمده است؟
- چرا تا به حال کسی برای پاسخ به این مسئله یا نیاز تلاش نکرده است؟



محصولات (کانال یا خدمات)

عنصر دوم به این می‌پردازد که چطور می‌خواهید نیاز یا مسئله شناسایی شده را پاسخ دهید. قطعاً پاسخ‌های متفاوتی به یک نیاز یا مسئله می‌تواند وجود داشته باشد. از سوی دیگر کم پیش می‌آید که مسئله ای را پیدا کنیم که قبلاً کسی به آن فکر نکرده باشد و راهکاری را امتحان نکرده. در نتیجه یافتن راهکارهای مختلف و مقایسه آن‌ها با یکدیگر، کلید پاسخ مناسب به عنصر دوم مدل استارزآپ خواهد بود.

### پرسش‌های کلیدی

چگونه می‌خواهید به این نیاز پاسخ دهید؟  
آیا روش‌های دیگری نیز برای پاسخگویی به این نیاز وجود دارد؟ راهکار پیشنهادی شما چه تاریخچه و چه مشابهی دارد؟  
چرا فکر می‌کنید که از راه حل شما استقبال می‌شود؟

### پرسش‌های تکمیلی

چرا راهکار شما بهتر از راهکارهای دیگر خواهد بود؟  
اگر بخواهید راهکار جایگزینی برای نیاز یا مسئله در نظر بگیرید، آن راهکار چه خواهد بود؟





مشتریان هدف

وقتی داشتید نیاز یا مسئله را شناسایی می کردید، احتمالاً بخش خاصی از جامعه را در نظر گرفته اید. چرا که نیاز یا مسئله معمولاً برای همه افراد و اقشار جامعه یکسان نیست یا حداقل اولویت یکسانی ندارد. موارد اندکی ممکن است وجود داشته باشد که تقریباً برای همه به یک میزان دغدغه باشد. پس آنچه در عنصر سوم دنبال می کنیم تصویر شفاف مشتریان مورد نظر است. هر چه دقیق تر و روشن تر، بهتر! سرمایه گذاران دوست دارند بدانند شما برای چه بخشی از جامعه نقشه کشیده اید!

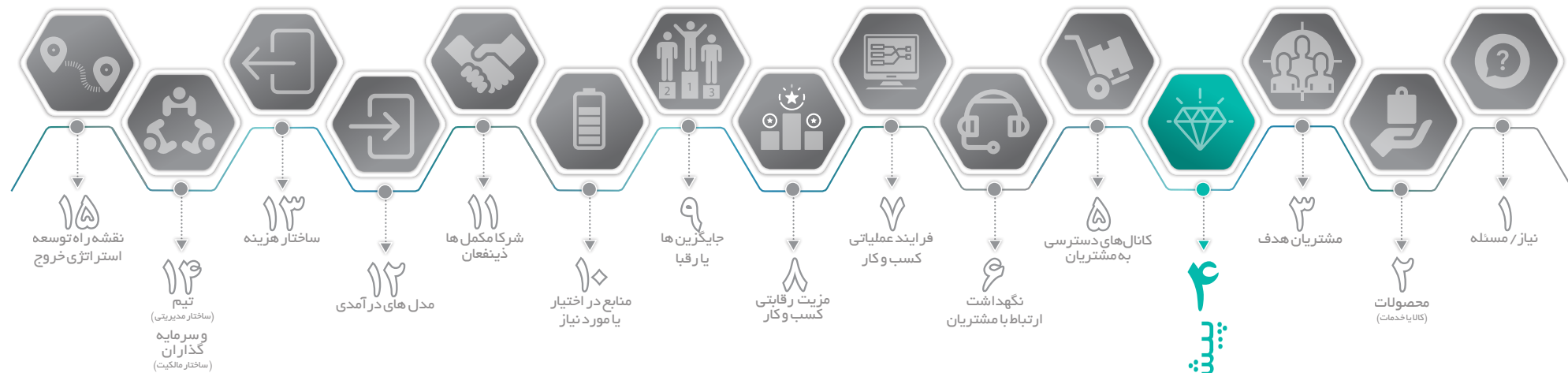
### پرسش های کلیدی

آیا بخش های مختلف بازار را براساس جغرافیا، آمار جمعیت شناختی و یا شاخص های دیگر، به درستی تقسیم بندی کرده اید؟  
مشتریان فعلی شما چه کسانی هستند؟ دقیقاً چه بخشی از جامعه مشتریان هدف شما هستند؟  
تخمین تعداد و حجم بازار مورد نظر شما به چه صورت است؟

### پرسش های تکمیلی

آیا مشتریان خود را به درستی دسته بندی کرده اید؟  
آیا همه مشتریان (بالقوه) خود را شناسایی کرده اید؟  
آیا همه نیازهای آن ها را می دانید؟  
آیا ممکن است برخی از گروه مشتریان به زودی از دست بروند؟





### پرسش های کلیدی

مشتری مشخصات و ویژگی های محصول یا خدمت شما را در چه می داند؟  
ارزش پیشنهادی شما چه منفعتی برای مشتری دارد یا چه دردسرهایی را برای مشتری تان کاهش می دهد؟  
کدام یک از موارد کیفیت، قیمت، سرعت، صحت، قابلیت اطمینان، زیبایی، شکوه و ... مولفه های محصول یا خدمت شما هستند؟

### پرسش های تکمیلی

چه ارزش های جدیدی می توانید به مشتریان تان ارائه کنید؟  
شبکه همکاران چه کمکی برای ارائه مطلوبیت متفاوت و بهتر به مشتریان می توانند داشته باشند؟  
چگونه مطلوبیتی که خلق می کنید پا به پای نیازهای مشتری تکامل می یابد؟  
نیازهای پنهان مشتریان را چگونه پوشش می دهید؟

آنچه در این عنصر طلب می شود این است که شما چه پیشنهاد جذابی برای مشتریان دارید؟ این جذابیت ممکن است چند وجه داشته باشد. مثلاً استارتاپ شما چه منفعت هایی برای مشتریان دارد؟ یا چه دردسرهایی را از مشتریان تان می گاهد؟ و در نهایت چه محصولات و خدماتی را در این راستا ارائه می کنید؟ ممکن است شما در عنصر اول نیاز یا مسئله بسیار مهمی را شناسایی کرده باشید اما اگر نتوانید پیشنهاد ارزش ویژه و یکتایی طرح کنید، بازنده میدان رقابت می شوید. ترجیحاً ارزشی را پیشنهاد دهید که دقیقاً توسط استارتاپ یا تیم دیگری ارائه نمی شود.



### پرسش‌های کلیدی

چه استراتژی‌های بازاریابی را دنبال می‌کنید؟  
ابزارها و مسیرهای دسترسی شما به مشتریان‌تان چیست؟  
کانال‌های مختلف ارتباط با مشتریان شما تا چه حد یکپارچه هستند؟

### پرسش‌های تکمیلی

رتبه‌بندی کانال ارتباطی شما برای دسترسی به مشتریان‌تان چگونه است؟  
چه کانال‌های جدید ارتباطی را در آینده نزدیک متصور هستید؟

در این عنصر باید شرح دهید که از چه مسیرها یا کانال‌هایی به مشتری خود دست می‌یابید یا می‌خواهید دست یابید. نکته قابل توجه در اینجا استراتژی بازاریابی شما خواهد بود. اینکه تمرکزتان روی چه ابزارهای ارتباطی یا پلتفرم‌هایی می‌خواهد باشد. همین‌طور روندهای روز کشور و دنیا نیز بایستی در تصمیم شما لحاظ شود. پس در این قسمت به‌طور شفاف می‌گویید چه کانال‌ها و ابزارهایی را برای تماس با مشتریان‌تان در نظر گرفته‌اید و اگر برنامه‌ای برای تغییر آن‌ها در آینده نزدیک دارید مشخص می‌کنید.



ارتباط با مشتریان  
نگهداشت

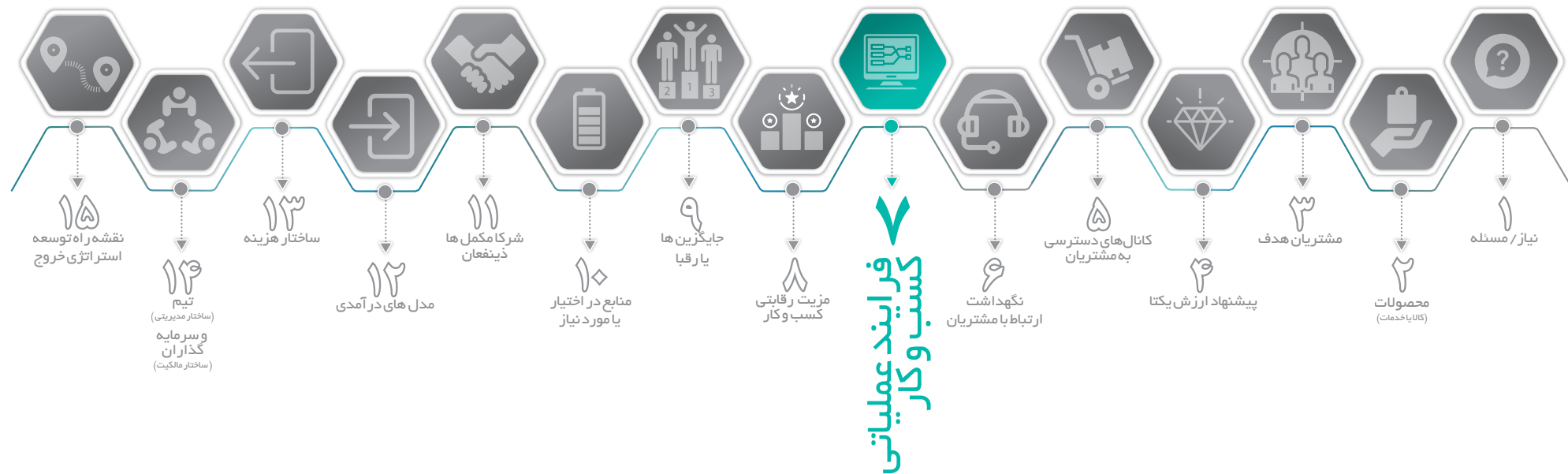
مشتری مثل آب است. اگر نگاهش ندارید می ریزد و می رود. طبیعتاً نگهداشتنش هم همیشه ساده نیست. شرکت های مختلف اقدامات گسترده و خلاقانه ای انجام می دهند تا مشتریان خود را حفظ کنند. یکی از اصلی ترین نکات هم این است که به گونه ای با مشتری ارتباط برقرار شود؛ با پیامک، تماس تلفنی، رویداد، باشگاه مشتریان یا ... عنصر ششم به این می پردازد که شما چه ایده و اقدامی را برای نگهداشت و ارتباط با مشتریانتان در نظر گرفته اید. چطور می خواهید آن ها را از رفتن به سمت کسب و کارهای دیگر منصرف کنید؟

پرسش های کلیدی

چگونه با مشتریان خود ارتباط موثر برقرار می کنید؟  
چه برنامه هایی را برای نگهداشت، وفادار سازی و رجوع مجدد مشتریان خود دارید؟  
چگونه می خواهید رابطه کسب و کارتتان را با مهمترین مشتریان خود بهبود دهید؟

پرسش های تکمیلی

آیا اطلاعات، ترجیحات و خواسته های مشتریان به خوبی جمع آوری و تحلیل می شوند؟  
آیا می توانید با برقراری ارتباط بین مشتریان، ارزش افزوده بیشتری خلق کنید؟  
برای ارتباط با مشتریان تان یک سیستم پاسخگوی خودکار بهتر است یا یک ارتباط شخصی؟ یک رابطه مداوم بهتر است یا به صورت گه گاه و غیر پیوسته؟



### پرسش های کلیدی

برای تولید محصول و خدمت خود چه فعالیت های اصلی عملیاتی را انجام می دهید؟  
در این مقطع چه بهینه سازی، ساده سازی و یا ادغام فعالیت هایی در کسب و کارتان متصور هستید؟  
کسب و کار شما چه بخش های اصلی ای دارد؟

### پرسش های تکمیلی

آیا کسب و کارهای مشابه شما هم چنین بخش ها و فعالیت هایی را دارند؟  
چه فعالیت هایی از کسب و کارتان را می توانید برون سپاری کنید؟

تا به این جا آنچه در عناصر قبل خواسته شد موارد کلانی در ارتباط با استارتاپتان بود. اما طبیعتاً درون استارتاپ شما اتفاقاتی در جریان است و شاید مواردی هم بخواهید در آینده به آن ها بیفزایید. منظور از اتفاقات، فعالیت های اصلی عملیاتی استارتاپتان است. اینکه استارتاپ شما چه بخش های اصلی دارد و هر یک از آن بخش ها چه وظیفه ای را بر عهده دارند در این عنصر ذکر می شود. ممکن است برنامه هایی برای تغییر یا بهینه سازی فرآیند عملیاتی تان هم داشته باشید که جایش همین جا است. هر چه شفاف تر بتوانید فعالیت های در جریان و یا آتی تان را ذکر کنید، خیال سرمایه گذار راحت تر می شود که شما فرد یا افراد مناسب و قابل اعتمادی برای این کار هستید.



## کسب و کار مزیت رقابتی

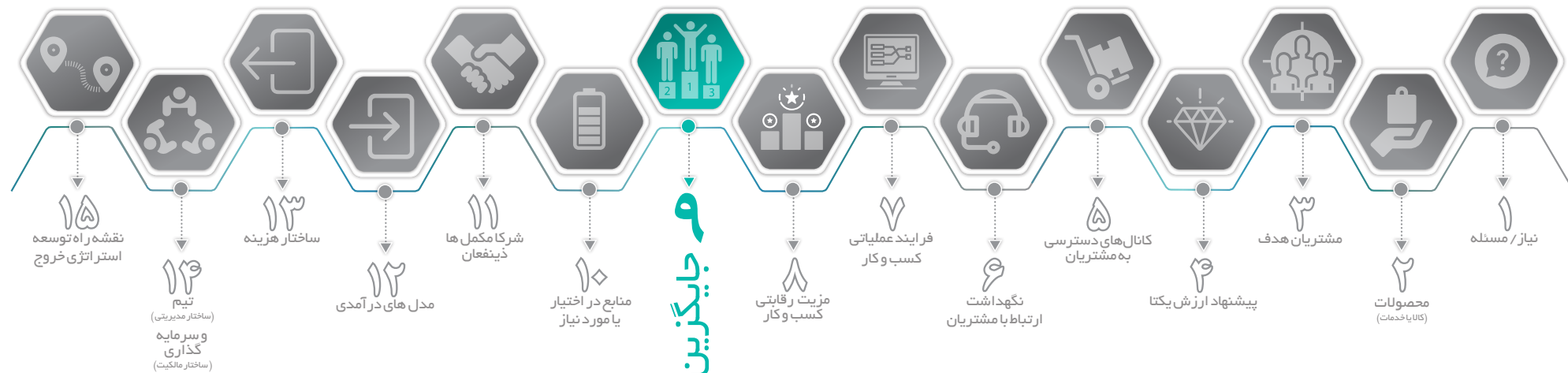
جان کلام عنصر هشتم در یک پرسش نهفته است که چرا دیگران نتوانند به راحتی شما را کپی (تقلید) کنند؟ آنچه کسب و کارها را ویژه می کند مزیت و ویژگی ای است که مابقی تیم ها یا افراد آن را ندارند یا به آن دسترسی ندارند یا مانعی بر سر راهشان دارند. چرا این موضوع مهم است؟ چون بازار و مشتریان محدودی وجود دارد که اگر بازیگرانش زیاد شوند چیز زیادی برای شما باقی نخواهد ماند. پس در این عنصر اثبات کنید که شما متفاوت هستید یا خواهید بود. ممکن است برایتان سوال پیش بیاید که تفاوت این عنصر با پیشنهاد ارزش یکتا چیست؟ نکته اینجا است که در مزیت رقابتی شما نسبت به رقبا مقایسه می شوید، اما در پیشنهاد ارزش یکتا، آنچه شما مستقیم به مشتری ارائه می دهید و اینکه برای او جذابیت دارد یا خیر بحث می شود.

### پرسش های کلیدی

موانع ورود دیگران به کسب و کار شما چیست؟  
مزیت ویژه و منحصر به فرد شما چیست؟  
چرا فکر می کنید دیگران نمی توانند یا ممکن است نتوانند کسب و کار مشابه شما را ایجاد کنند؟

### پرسش های تکمیلی

چگونه ممکن است مزیت رقابتی شما پایدار بماند؟  
چه مزیت رقابتی دیگری در آینده نزدیک برای خود متصور هستید؟



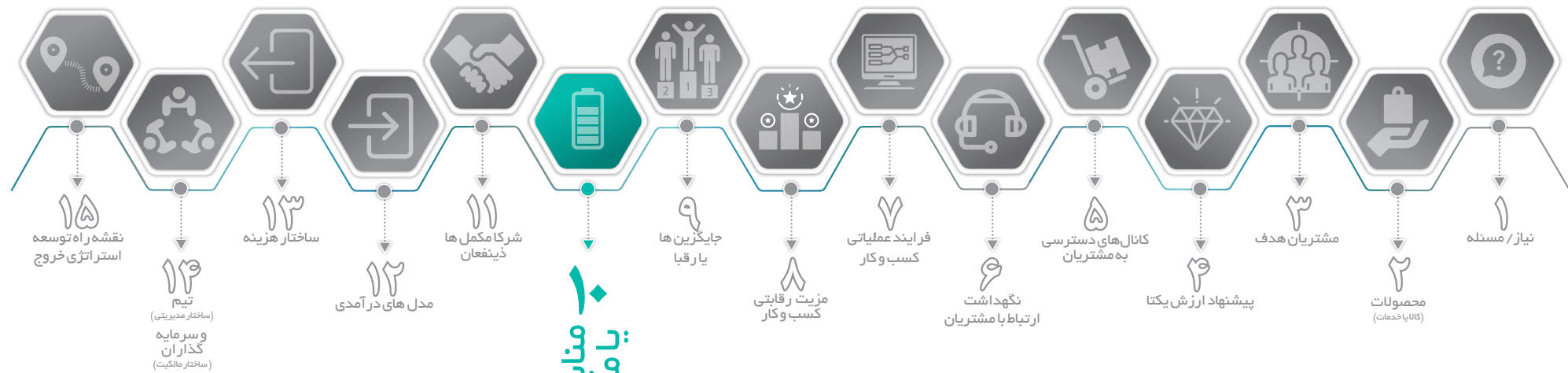
دو مفهوم قابل توجه و مهم در این عنصر مدنظر قرار می گیرد. یکی اینکه چه جایگزینی در حال حاضر یا آینده نزدیک برای استارتاپ شما وجود دارد؟ و دوم رقبای فعلی یا آینده شما چه استارتاپ ها یا کسب و کارهایی هستند. هر دو این مقوله ها هم برای بقای کسب و کار خودتان بسیار مهم است و هم برای تصمیم سرمایه گذاری. طبیعتا هیچ سرمایه گذاری به دنبال استارتاپی نمی گردد که چند ماه دیگر با استارتاپ دیگری جایگزین شود یا رقیبی به راحتی آن را کنار بگذارد. پس تلاش کنید تا به صورت منطقی و واقع بینانه فضای جایگزینی و رقابت را ترسیم کنید.

### پرسش های کلیدی

چرا مشتریان باید بین شما و رقبا، شما را انتخاب کنند؟  
محصول یا خدمات شما چه جایگزینی دارد؟  
روندهای منجر به جایگزینی یا تغییر در کسب و کار شما چیست؟  
ساختار مشخصی برای این تحلیل دارید؟

### پرسش های تکمیلی

شما چه برتری یا ویژگی پایداری نسبت به محصولات/خدمات جایگزین یا رقبا دارید؟  
رقبای بالقوه و بالفعل شما چه کسانی هستند؟  
مشخصه های و ویژگی های آنها چیست؟



عنصر دهم به این می‌پردازد که برای راهکار انتخابی‌تان چه منابعی در اختیار دارید؟ یا ممکن است بگویید در حال حاضر منابع یا الزامات موردنیاز را نداریم و به دنبال آن‌ها یا فراهم کردن آن‌ها هستیم. به عبارت دیگر اگر بخواهید نیاز و مسئله شناسایی شده را با راهکار انتخاب شده در عنصر دوم پاسخ دهید و در مسیر فعالیت‌های عملیاتی‌تان دنبال کنید، منابع و الزاماتی نیاز است که برخی را دارید و برخی را ندارید. چنین منابع و الزاماتی در این قسمت بایستی طرح شوند. نکته اینکه نوشتن میزان خاصی از پول در این عنصر جایگاهی ندارد و در عنصر هزینه به آن اشاره خواهد شد.

### پرسش‌های کلیدی

منابع یا الزامات اطلاعاتی، انسانی، فیزیکی، تجهیزاتی، قانونی که مورد نیازتان است چیست؟  
چه بخشی از منابع یا الزامات مورد نیازتان در حال حاضر موجود است و چه بخشی موجود نیست؟  
چه منابعی در اختیار دارید که بر اساسش می‌توانید ارزش افزوده ویژه یا متفاوتی ایجاد کنید؟

### پرسش‌های تکمیلی

کدام منابع در اختیار شما امکان جایگزینی دارد؟  
چگونه می‌توانید میان داشتن منابع درون سازمان و استفاده از منابع بیرون سازمان (شرکا) توازن برقرار کنید؟  
چه منابع یا الزاماتی در آینده نیاز خواهید داشت؟





### پرسش های کلیدی

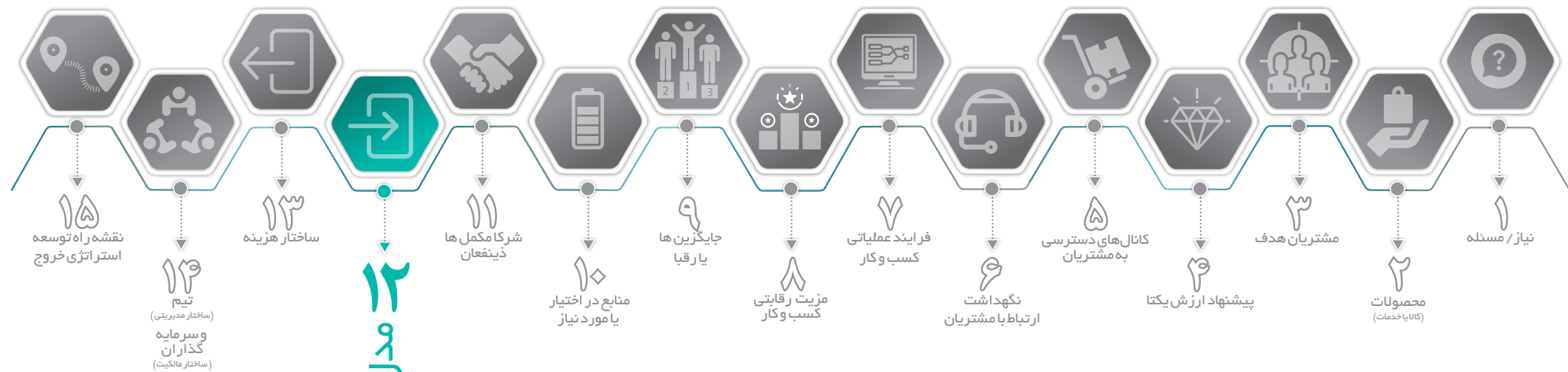
چه شرکای کلیدی در کسب و کارتان داشته‌اید یا دارید؟ قراردادهای مهم؟ ذینفعان شما چه افراد حقیقی یا حقوقی هستند؟ چه برنامه‌ای برای ارتباط موثر با ذینفعان خود دارید؟ چه برنامه‌ای برای ایجاد شرکای کلیدی در آینده دارید؟

### پرسش های تکمیلی

چگونه کسب و کار شما می‌تواند در کنار کسب و کارهای دیگری تکمیل شود؟ در حال حاضر مکملی در کنار کسب و کارتان دارید؟ تغییرات سهام ذینفعان شما تا به امروز چگونه بوده است؟ برنامه آتی شما در ارتباط با وضعیت ذینفعان یا سهام‌داران‌تان چیست؟ تا به امروز چه میزان سرمایه جذب کرده‌اید؟

برخی معتقدند در دنیای امروز قدرت در گرو ارتباطات است. هرچه شبکه ارتباطات گسترده‌تر و قوی‌تری داشته باشید، احتمال موفقیت و رشدتان بیشتر می‌شود. آنچه در این عنصر خواسته شده است، این است که شما از ابتدا تا به امروز کسب و کارتان، چه شرکا، مکمل‌ها یا ذینفعانی داشته‌اید. همچنین برنامه‌تان برای آینده در این موضوع چگونه است؟ شاید سوال پیش بیاید که منظور از مکمل‌ها چیست؟ مکمل‌های یک کسب و کار، کسب و کارهای دیگر، استارت‌آپ‌های دیگر، نهادهای دیگر یا هر چیزی دیگری است که کامل کننده کسب و کار شما است. یک مثال ساده‌اش فراهم کردن سرعت مناسب اینترنت توسط اپراتورهای تلفن همراه برای کسب و کارهای اینترنت محور است.





## مدل‌های درآمدی

### پرسش‌های کلیدی

مدل‌های درآمدی فعلی‌تان چیست؟ میزان درآمد شما تا به امروز چه میزان بوده است؟ پیش‌بینی درآمدی آتی (ترجیحاً سه تا پنج سال)؟ آیا می‌توانید از چیزی غیر از محصول اصلی کسب و کارتان خلق ثروت کنید؟ مدل‌های درآمدی احتمالی و آتی‌تان چیست؟ منابع درآمدی کسب و کار شما تا چه حد پایدار خواهد بود؟

### پرسش‌های تکمیلی

آیا می‌توانید تمام یا بخشی از پول محصول یا خدمات‌تان را از جای دیگری تحصیل کنید و محصول را با قیمت کمتری به مشتری بدهید؟ آیا می‌توانید شرایط و زمان اخذ پول را به گونه‌ای تغییر دهید که تعداد کسانی که می‌توانند مشتری شما شوند افزایش یابد؟ آیا می‌توانید زمان دریافت پول را تغییر دهید؟ منابع درآمدی شما تا چه حد تنوع دارند؟ آیا شما به یک محصول یا مشتری خاص وابسته هستید؟ یا منابع درآمدی متنوع دارید؟ سیاست‌های قیمت‌گذاری کسب و کار شما چگونه است؟

درآمد مثل جریان خون در رگ‌های ما است. اگر وجود نداشته باشد شرایط سخت و سخت‌تر می‌شود. پس در این عنصر باید مدل‌ها و جریان‌های درآمدی‌تان مشخص شود تا سرمایه‌گذار امیدوار باشد به شرایطی درخشان و سودآور. چند نکته در اینجا اهمیت پیدا می‌کند. اینکه تا به امروز به دنبال چه مدل درآمدی یا جریان درآمدی بوده‌اید و هستید و آیا برنامه‌ای برای تغییرش در آینده نزدیک دارید؟ اینکه با توجه به تغییرات اطرافتان به چه جریان‌های درآمدی جدید نیز می‌توان فکر کرد هم نکته بسیار مهمی است. خیلی از تغییرات دست ما نیستند اما می‌توانیم از قبل به راهکارهای جایگزین فکر کرده باشیم. پس تلاش کنید تا هر چه شفاف‌تر فضای درآمدی خود را تشریح کنید. این عنصر بهتر است در دو بخش کیفی و کمی توضیح داده شود.



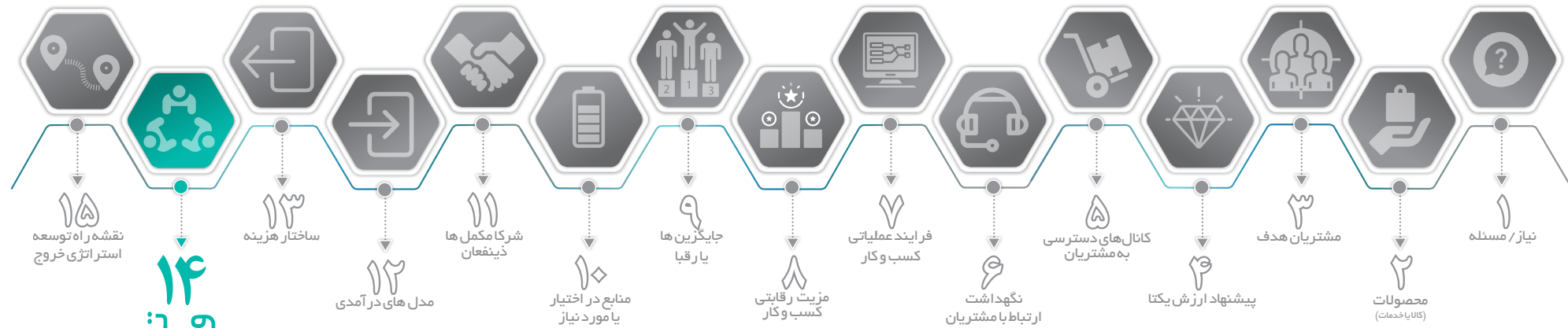
### پرسش های کلیدی

مهم ترین مولفه های هزینه کسب و کارتان کجاست؟  
تا به امروز چه میزان و در چه موارد هزینه کرده اید؟  
برنامه هزینه هایتان برای آینده (ترجیحاً سه تا پنج سال) به چه صورتی است؟

### پرسش های تکمیلی

چه منطقی را در هزینه هایتان دنبال می کنید؟ به عبارت دیگر ترجیح می دهید در چه مواردی بیشتر هزینه کنید؟  
ساختار هزینه کسب و کارهای مشابه شما چگونه است؟

هر فعالیتی هزینه ای دارد. استارتاپ شما هم هزینه هایی دارد. این عنصر فضایی است تا هزینه های استارتاپتان را شفاف کنید. هرچقدر منظم تر و دقیق تر، دید بهتری به سرمایه گذار می دهد. نکته دیگر این است که شما تا به این جا هزینه هایی داشته اید و از این به بعد نیز هزینه هایی خواهید داشت. تلاش کنید هر دو طیف هزینه ها را در اینجا تشریح کنید. در واقع سوال جدی این است که با توجه به روند گذشته تا به امروزتان، اگر سرمایه جدیدی جذب کنید چگونه می خواهید آن را هزینه کنید و چه منطقی را برایش دنبال می کنید.



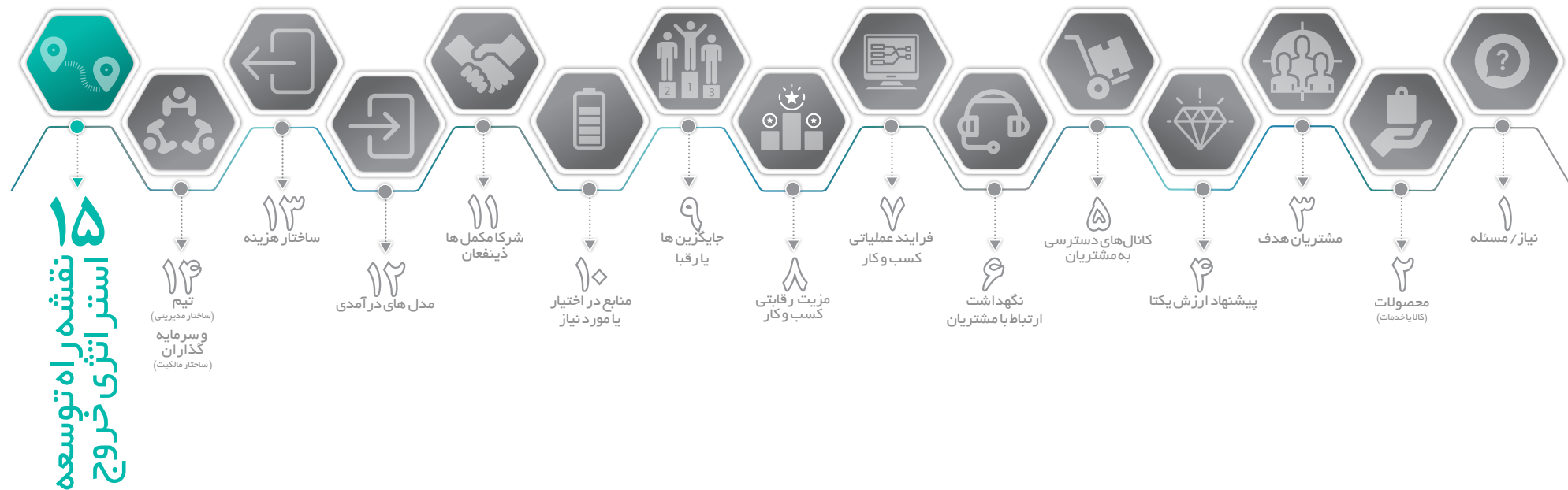
### پرسش های کلیدی

سابقه آشنایی اعضای تیم گذشته و تیم فعلی به چه صورت بوده است؟  
 نحوه تعامل، توزیع وظایف و سهام میان اعضای تیم در کسب و کارتان به چه صورت است؟  
 سوابق سرمایه گذاری و یا سرمایه پذیری استارتاپ شما به چه صورتی است (چه کسی، چه زمانی، چه میزانی و ...) و با چه تعهداتی است؟

### پرسش های تکمیلی

ویژگی ها و سوابق فردی هر یک از اعضای تیم به چه صورت است؟  
 فرهنگ سازمانی (تیم و روابط درون تیمی) خود را چگونه توصیف می کنید؟  
 چگونه اشتیاق و علاقه به کار در میان اعضای تیم را توصیف می کنید؟ (با مثال توضیح داده شود)  
 شبکه ارتباطات اعضای تیم چگونه است؟  
 آیا سرمایه گذاران شما خروج هم داشته اند؟  
 به چه نیروهای کلیدی در آینده نزدیک نیاز دارید؟

مطالعاتی که در دنیا انجام شده است نشان می دهد یکی از کلیدی ترین نکاتی که سرمایه گذاران حرفه ای در تصمیم خود لحاظ می کنند، تیم استارتاپی شما است. حتی مواردی وجود دارد که می گویند اگر یک تیم خوب وجود داشته باشد و ایده خوبی را در حال حاضر دنبال نمی کنند ایرادی ندارد و می تواند ارزش سرمایه گذاری داشته باشد. پس هرطور که می توانید تلاش کنید نشان دهید که حقیقتاً افراد مناسبی در کنار هم جمع شده اید و کاملاً ترکیب موثر و با انگیزه ای هستید. در بحث تیم سوابق آشنایی اعضا، پیش زمینه و سوابق هر یک، نحوه تعاملات، تقسیم کار و ارتباطات با یکدیگر اهمیت ویژه ای دارد. از سوی دیگر، سوابق سرمایه پذیری و سرمایه گذاران اهمیت قابل توجهی برای سرمایه گذار جدید دارد. اینکه تا به حال چه میزان سرمایه، در چند مرحله و توسط چه افراد حقیقی یا حقوقی تأمین شده است نیز در این قسمت ذکر می شود.



۱۵ نقشه راه توسعه استراتژی خروج



### پرسش‌های کلیدی

سنجه‌های کلیدی برای کسب و کارتان کدامند؟ (تعداد کاربر، درآمد و ...) وضعیت این سنجه‌ها در گذشته، اکنون و آینده به چه صورتی است؟ برنامه‌های توسعه کسب و کار شما در چند سال آینده به چه صورت است؟ برنامه یا استراتژی خروج شما از کسب و کارتان در صورت عدم موفقیت یا هر دلیل دیگری چیست؟

### پرسش‌های تکمیلی

استارت‌آپ‌تان را در چند سال آینده به چه صورتی تصور می‌کنید؟ هویت استارت‌آپ‌تان در چند سال آینده به چه صورتی خواهد بود؟ بخشی از یک شرکت بزرگتر؟ یا؟

استارت‌آپ‌ها هم مثل ما آدم‌ها طول عمر دارند؛ بعضی‌ها کمتر، بعضی‌ها بیشتر، درست است که نمی‌شود مشخص کرد که چند سال عمر می‌کنیم اما می‌توانیم اقدامات و کارهایی که دوست داریم در سال‌های باقی مانده عمرمان انجام دهیم را مشخص کنیم، هر چند عمرمان کفاف انجام‌شان را ندهد. البته استارت‌آپ‌های موفق نهایتاً اگر توسط شرکت بزرگتری خریداری نشوند، از استارت‌آپ بودن خارج شده و خود تبدیل به یک شرکت بالغ می‌شوند. آنچه در عنصر پانزدهم طلب می‌شود نیز همین است. شما باید برای سرمایه‌گذاران مشخص کنید که برنامه‌تان برای سال‌های بعد چیست. چه مسیری را دنبال می‌کنید. ترجیحاً با شاخص‌های ملموس مثل تعداد کاربر، مشتری، میزان درآمد و ... این کار را انجام دهید. همین‌طور ممکن است بخواهید تا چند سال بعد استارت‌آپ‌تان را واگذار کنید یا ... آنچه برای آینده استارت‌آپ‌تان در نظر گرفته‌اید را در این قسمت شفاف کنید.

### داستان پشت مولفه‌های مدل استارزآپ چیست؟

خلق یک مدل کسب و کار از پاسخگویی به یک نیاز (۱) شروع می‌شود و اینکه چه راهکاری (۲) برای آن در نظر گرفته‌ایم (پاسخ به آن نیاز). حال سوال پیش می‌آید که نیاز چه کسانی؟ مشتریان هدف (۳) و در نهایت ما چه مطلوبیتی را برای مشتری هدف خلق می‌کنیم: سرعت؟ کیفیت؟ تازگی؟ جذابیت؟ امنیت؟ کارایی؟ قیمت پایین؟ که پاسخ به این سوال پیشنهاد ارزش یکتای کسب و کار (۴) ما و کانال‌های دسترسی به مشتریان (۵) ما به مشتری چیست؟ در گام بعدی چگونه از مشتری بازخورد می‌گیریم؟ چگونه مشتری را جذب می‌کنیم و نگه می‌داریم؟ نگهداشت و ارتباط با مشتریان (۶). برای آنکه بتوانیم پیشنهاد ارزش یکتا را خلق کنیم: نیازمند فرایندهای عملیاتی (۷) هستیم که تولید ارزش کنند. همچنین باید بدانیم مزیت رقابتی (۸) یا نقطه تمایز ما در برابر رقبا و جایگزین‌ها (۹) چه وضعیتی دارد و تا چه میزان رقبا و جایگزین‌ها تهدید کننده فعلی یا آتی ما خواهند بود. فرآیندهای عملیاتی ما از دو جا ورودی می‌گیرند، یا از دارایی‌های تحت مالکیت کسب و کار (=منابع (۱۰)) و یا از آنچه در گرو همکاری و تعامل با دیگران است (=شرکا، مکمل‌ها، تامین‌کنندگان و ذینفعان (۱۱))

پیشنهاد ارزش یکتا به مشتریان هدف منجر به خلق درآمد می‌شود و عنصر مدل‌های درآمدی (۱۲) ناشی از به ثمر رسیدن رساندن پیشنهاد ارزش یکتا به مشتریان هدف از طریق کانال‌های دسترسی است. همچنین فرایندها و ورودی‌ها، عملاً ساختار هزینه (۱۳) را شکل می‌دهند. و البته همه این‌ها حاصل تعاملات ساختار مدیریتی و مالکیتی (۱۴) کسب و کار است. سوال پایانی آن است که چه برنامه‌ای برای آینده داریم و این همان چیزی است که در نقشه راه توسعه (۱۵) یا در مواقعی خروج تبیین می‌کنیم.

## کاربرد استارزآپ در ارزیابی استارت‌آپ‌ها

### نقش مدل استارزآپ در ارزیابی

سوالی که مطرح می‌شود این است که جایگاه مدل استارزآپ در فرآیند ارزیابی چیست؟ آیا از ابتدا در فرآیند ارزیابی شروع به بررسی همه عناصر می‌کنیم؟ همانطور که در بخش قبل طرح شد، مدل استارزآپ ۱۵ عنصر دارد که مانند چتری روی دغدغه‌های سرمایه‌گذاری قرار می‌گیرد و در فازهای مختلف برخی بخش‌هایش کمرنگ‌تر یا حتی محو می‌شوند و برخی پررنگ‌تر و مورد توجه بیشتر. مدل استارزآپ، تلاش می‌کند فضایی همه

جانبه و جامع برای ارزیابی برگرفته از تجربیات و نگاه‌های موجود ایجاد کند. در ادامه دو موضوع بیشتر باز می‌شود:

**یک:** فرآیند سه مرحله‌ای ارزیابی با استفاده از مدل استارزآپ چگونه است؟

**دو:** نحوه استفاده از مدل در هر یک از فازهای سه گانه فرآیند طرح شده چگونه است؟



۴۴

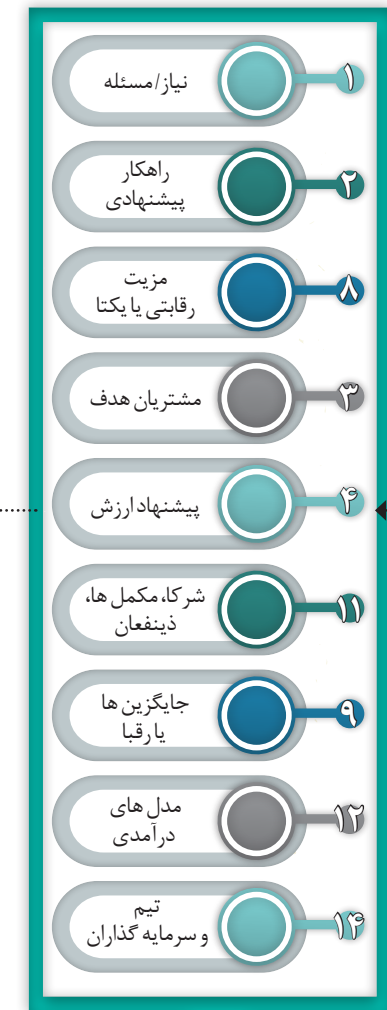


۴۵

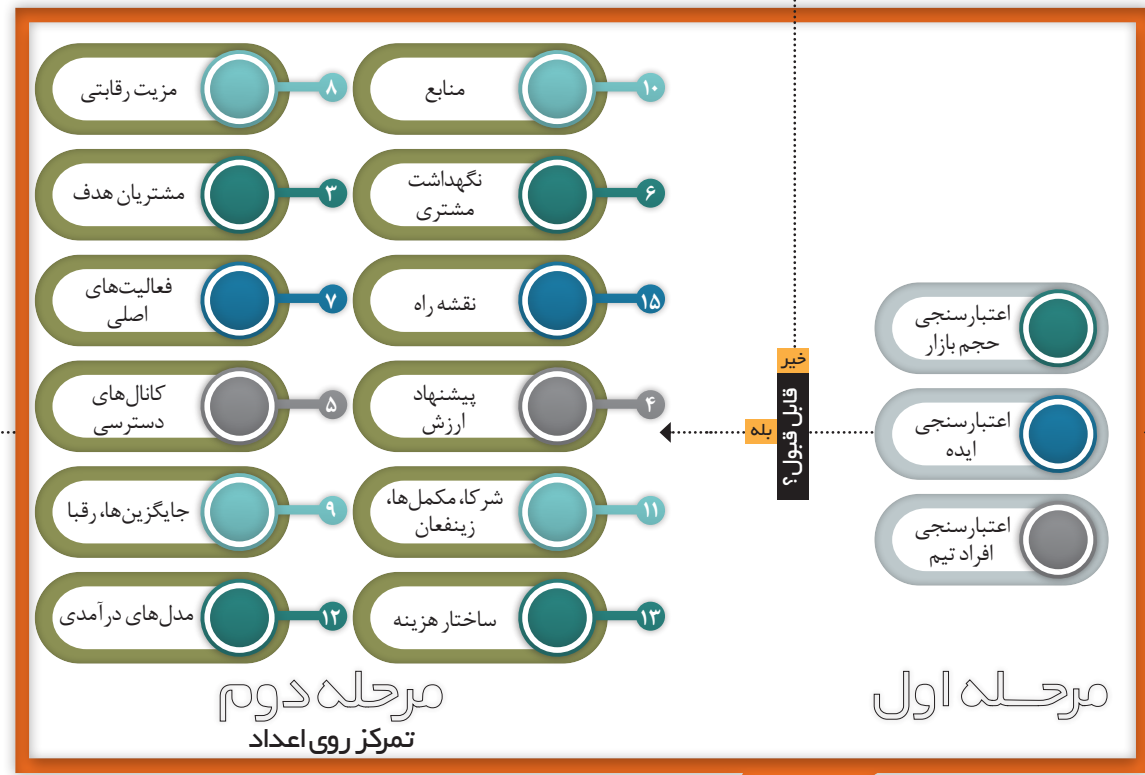
فرآیند سه مرحله ای  
ارزیابی  
کسب و کارهای نوپا  
استارت آپها



بایگانی  
طرح



۲ ارزیابی مقدماتی



مرحله اول

مرحله دوم  
تمرکز روی اعداد

۳ ارزیابی موشکافانه

گزارش  
برای کمیته  
سرمایه گذاری



۱ غربالگری اولیه

قابل قبول؟  
بله

قابل قبول؟  
بله

جذاب؟  
بله

جذاب؟  
بله

بایگانی طرح

۴۸

فراخوان  
رویداد و ...

شناسایی  
و کشف

معرفی  
یا مراجعات

۱ غربالگری اولیه

حداکثر ۱ هفته

نیاز/مسئله ۱

راهکار  
پیشنهادی ۲

مزیت  
رقابتی یا یکتا ۸

مشتریان هدف ۳

پیشنهاد ارزش ۴

شرکا، مکمل‌ها،  
ذینفعان ۱۱

جایگزین‌ها  
یا رقبا ۹

مدل‌های  
درآمدی ۱۲

تیم  
و سرمایه‌گذاران ۱۴

۲ ارزیابی مقدماتی

حداکثر ۲ هفته

فرا داد معر مانگی + Term Sheet

اعتبارسنجی  
حجم بازار

اعتبارسنجی  
ایده

اعتبارسنجی  
افراد تیم

مرحله اول

۳ ارزیابی موشکافانه

حداکثر ۴ هفته

منابع ۱۰

نگهداشت  
مشتری ۶

نقشه راه ۱۵

پیشنهاد  
ارزش ۴

شرکا، مکمل‌ها،  
زینفعان ۱۱

ساختار هزینه ۱۳

مزیت رقابتی ۸

مشتریان هدف ۳

فعالیت‌های  
اصلی ۷

کانال‌های  
دسترسی ۵

جایگزین‌ها،  
رقبا ۹

مدل‌های درآمدی ۱۲

مرحله دوم  
تمرکز روی اعداد

گزارش  
برای کمیته  
سرمایه‌گذاری

خبر قابل قبول؟

خبر قابل قبول؟

خبر جذاب؟

خبر جذاب؟

حداکثر ۷ هفته (در صورتی که توقف بین مراحل وجود نداشته باشد)

۴۹

چه تخصص‌ها یا نگرش‌هایی در هر فاز پررنگ‌تر است؟

حقوقی	مالی	توسعه محصول	استراتژی و بازار	فاز اول: غربالگری اولیه
	پررنگ‌تر	پررنگ‌تر	کمرنگ‌تر	فاز دوم: ارزیابی مقدماتی
پررنگ‌تر	پررنگ‌تر	کمرنگ‌تر	کمرنگ‌تر	فاز سوم: ارزیابی موشکافانه

توضیح فرآیند ارزیابی سه مرحله ای

فرآیند ارزیابی از زمانی که استارت‌آپی به هر طریقی کشف می‌شود یا مراجعه می‌کند آغاز شده که سه فاز اصلی را شامل می‌شود. البته در هر یک از فازها ممکن است اطلاعات کافی برای رد کردن استارت‌آپ وجود داشته باشد و نیازی به ادامه فرآیند تا به انتها نباشد.

فاز اول غربالگری اولیه نام دارد. در این فاز بررسی‌هایی انجام می‌شود که آیا چنین استارت‌آپی به‌طور کلی جذابیت سرمایه‌گذاری دارد یا خیر؟ مهم‌ترین دغدغه سرمایه‌گذاران در این مرحله، نیاز شناسایی‌شده، راهکار انتخابی و اعضای تیم است. این فاز ممکن است در قالب جلسه یا رویداد حضوری باشد، یا ممکن است به‌صورت غیرحضوری و حتی بدون اطلاع استارت‌آپ موردنظر انجام پذیرد. اگر استارت‌آپی از این فاز عبور کند وارد فاز دوم می‌شود.

فاز دوم ارزیابی مقدماتی نام دارد. در این فاز علاوه بر موارد فاز اول،



### فاز یک: غربالگری اولیه در مدل استارز آپ



مواردی همچون مشتریان و بازار هدف، شرکا، ذینفعان و مدل‌های درآمدی بررسی می‌شود. معمولاً این فاز در قالب یک یا چند جلسه با اعضای تیم استارت‌آپی صورت می‌پذیرد. اگر استارت‌آپی از این فاز عبور کند وارد فاز سوم می‌شود.

فاز سوم ارزیابی موشکافانه نام دارد. این فاز به دو مرحله تقسیم می‌شود. اما قبل از آن با استارت‌آپ مورد نظر قرارداد محرمانگی امضا می‌شود تا طرفین در قبال به اشتراک‌گذاری اطلاعات حافظ منافع یکدیگر باشند. به علاوه موارد قراردادی متداول شرکت یا فرد سرمایه‌گذار به تیم استارت‌آپی ابراز می‌شود تا با نحوه قرارداد احتمالی در صورت مثبت بودن نتایج ارزیابی آشنا شود. پس از امضای قرارداد محرمانگی، در مرحله اول سه نکته کلیدی اعتبارسنجی می‌شود؛ حجم بازار ادعا شده، اصالت و اعتبار ایده اصلی و همچنین اطلاعات افراد تیم استارت‌آپی. اگر موارد مرحله اول قابل قبول باشد، ارزیابی وارد مرحله دوم فاز ارزیابی موشکافانه می‌شود. در این مرحله تمرکز روی اعداد است. در نتیجه مهم‌ترین بخش ارزیابی در این مرحله، ساختار هزینه و درآمد می‌شود. اگر استارت‌آپی در این مرحله نیز نتایج ارزیابی مثبتی داشته باشد، مجموع اطلاعات بدست آمده به کمیته سرمایه‌گذاری گزارش می‌شود تا تصمیم نهایی در آنجا گرفته شود.



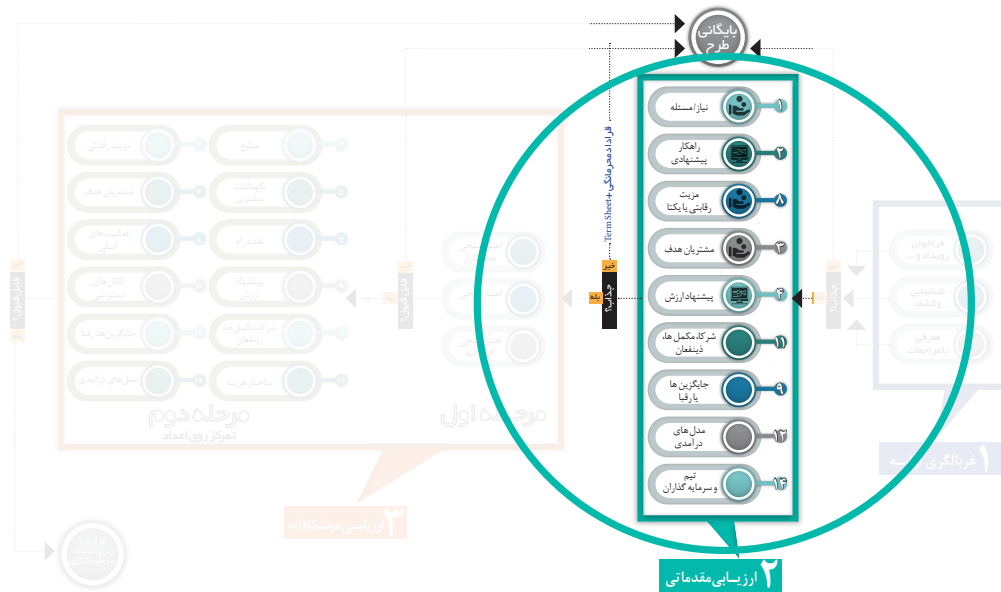
**اما دو نکته**

- ۱ اگر همه موارد ارزیابی ذکر شده و نظر کمیته سرمایه‌گذاری نیز مثبت باشد، استارت‌آپ وارد مرحله ارزش‌گذاری و مسائل حقوقی می‌شود.
- ۲ بهتر است در فرآیند ارزیابی، تیمی متشکل از تخصص‌های مختلف مثل بازار، توسعه محصول، مالی و غیره متناسب با جدول ذکر شده حضور داشته باشند.

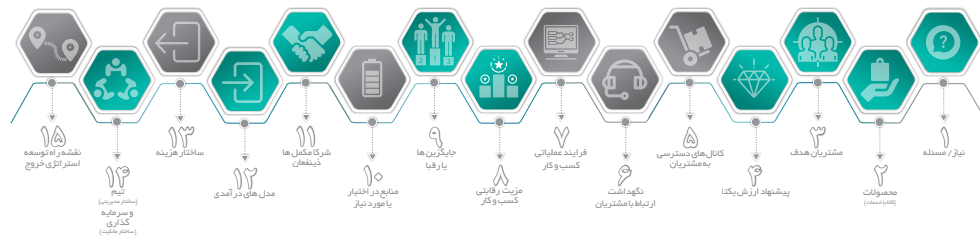
همانطور که در صفحات قبل توضیح داده شد، در این فاز بررسی‌هایی انجام می‌شود که آیا چنین استارت‌آپی به‌طور کلی جذابیت سرمایه‌گذاری دارد یا خیر؟ مهم‌ترین دغدغه سرمایه‌گذاران در این مرحله، نیاز شناسایی شده، راهکار انتخابی و اعضای تیم است. در کنار آن ارزش یکتایی که پیشنهاد می‌شود نیز در نظر گرفته می‌شود.



### فاز دو: ارزیابی مقدماتی در مدل استارزآپ



همانطور که قبلاً نیز توضیح داده شد، در این فاز علاوه بر موارد فاز اول، مواردی همچون مشتریان و بازار هدف، شرکا، ذینفعان و مدل‌های درآمدی بررسی می‌شود که اگر قابل قبول باشند وارد فاز سوم می‌شویم.



● اهمیت بیشتر در این فاز  
○ اهمیت کمتر در این فاز



چنین فیلدهای اطلاعاتی نیز معمولاً در همین فاز از تیم دریافت می‌شود.

#### اطلاعات فردی:

نام و نام خانوادگی

سمت

ایمیل

#### اطلاعات استارت‌آپ:

نام

آدرس وبسایت و یا اپلیکیشن

صنعت یا حوزه فعالیت

سن استارت‌آپ / مرحله رشد

اندازه تیم

چکیده آسانسوری

#### نحوه آشنایی:

معرف

اطلاعات بیشتر (اختیاری)



### نحوه استفاده از مدل استارز آپ در هر يك از ۳ فاز فرآیند ارزیابی

#### ۱. نیاز / مسئله

- نیاز یا مسئله اشتباه است.
- نیاز یا مسئله مبهم یا غیرجذاب است.
- نیاز یا مسئله نسبتاً قابل دفاع است.
- نیاز یا مسئله خوبی نشان داده شده است.
- نیاز یا مسئله فوق‌العاده‌ای در نظر گرفته شده است.

#### ۲. راهکار پیشنهادی

- راهکار پیشنهادی اشتباه است و نمی‌تواند پاسخگوی نیاز باشد.
- راهکار پیشنهادی ضعیف است و به خوبی نمی‌تواند پاسخگوی نیاز باشد.
- راهکار پیشنهادی بدی به نظر نمی‌رسد و نسبتاً پاسخگوی نیاز است.
- راهکار پیشنهادی خوبی در نظر گرفته شده است و پاسخگوی نیاز است.
- راهکار پیشنهادی متفاوت و متمایزی است و کاملاً پاسخگوی نیاز است.

#### ۳. مشتریان هدف

- مشتریان هدف اصلاً مشخص نیستند یا اشتباه هدف گذاری شده‌اند.
- مشتریان هدف به‌طور نامناسب یا مبهمی هدف گذاری شده‌اند.
- مشتریان هدف تا حدودی مشخص شده‌اند.
- مشتریان هدف به درستی انتخاب شده و مشخص هستند.
- مشتریان هدف، هوشمندانه و کاملاً شفاف انتخاب شده‌اند.

#### ۴. پیشنهاد ارزش یکتای کسب و کار

- مجموعه ارزشی که این کسب و کار برای مشتریان هدف خلق می‌کند مطلوبیتی برای مشتری ندارد.
- مجموعه ارزشی که این کسب و کار برای مشتریان هدف خلق می‌کند مطلوبیت پایینی برای مشتری دارد.
- مجموعه ارزشی که این کسب و کار برای مشتریان هدف خلق می‌کند مطلوبیت نسبی برای مشتری دارد.
- مجموعه ارزشی که این کسب و کار برای مشتریان هدف خلق می‌کند مطلوبیت خوبی برای مشتری دارد.
- مجموعه ارزشی که این کسب و کار برای مشتریان هدف خلق می‌کند کاملاً برای مشتری مطلوبیت دارد.

#### ۵. کانال‌های دسترسی به مشتریان (استراتژی‌های بازاریابی، ابزارهای بازاریابی، ...)

- مسیری که از طریق آن مجموعه ارزش پیشنهادی شرکت (محصول/ خدمت) به دست مشتریان هدف می‌رسد اشتباه / نامعلوم است.
- مسیری که از طریق آن مجموعه ارزش پیشنهادی شرکت به دست مشتریان هدف می‌رسد ضعیف یا مبهم است.
- مسیری که از طریق آن مجموعه ارزش پیشنهادی شرکت به دست مشتریان هدف می‌رسد نسبتاً مطلوب است.
- مسیری که از طریق آن مجموعه ارزش پیشنهادی شرکت به دست مشتریان هدف می‌رسد خوب

طراحی و انتخاب شده است.

- مسیری که از طریق آن مجموعه ارزش پیشنهادی شرکت به دست مشتریان هدف می‌رسد مطلوب و مزیت آفرین است.

#### ۶. نگهداشت و ارتباط با مشتریان

- سازوکاری برای حفظ و ارتباط با مشتریان وجود ندارد.
- سازوکار نگهداشت و ارتباط با مشتریان ضعیف است.
- سازوکار نگهداشت و ارتباط با مشتریان معمولی است.
- سازوکار نگهداشت و ارتباط با مشتریان خوب است.
- سازوکار نگهداشت و ارتباط با مشتریان باعث قفل شدن مشتریان می‌شود و بازخورد عالی برای بهبود کسب و کار اخذ می‌شود.

#### ۷. منابع در اختیار یا مورد نیاز (اعم از منابع انسانی، اطلاعات، سخت افزار، نرم افزار، فضای فیزیکی، ... به غیر از منابع مالی)

- منابع مورد نیاز کسب و کار در دسترس نیست و امکان تهیه آن با هزینه مطلوب وجود ندارد.
- منابع مورد نیاز کسب و کار به سختی در دسترس است و هزینه تهیه آن نسبتاً بالا است.
- منابع مورد نیاز کسب و کار با هزینه معقول قابل تامین است.
- منابع مورد نیاز در دسترس و قابل تامین است و همچنین منابع در اختیار قابل توجهی نیز وجود دارد.
- تامین منابع مورد نیاز کاملاً امکان پذیر است و منابع بسیاری خوبی فراتر از رقبا و موارد مشابه نیز در اختیار است.

#### ۸. شرکا، تامین کنندگان، مکمل ها و ذینفعان

- برای خلق مجموعه ارزش پیشنهادی، شرکا، مکمل ها یا ذینفعان مناسبی وجود ندارد.
- بخشی از شرکا، مکمل ها یا ذینفعان لازم وجود دارند.

- شرکا، مکمل ها یا ذینفعان لازم وجود دارند و فعال هستند.

- شبکه شرکا، مکمل ها یا ذینفعان به خوبی فعالند.
- شبکه فوق‌العاده‌ای از شرکا، مکمل ها یا ذینفعان وجود دارد که موجب تقویت کسب و کار می‌شوند و مزیت رقابتی می‌آفرینند.

#### ۹. فرآیندها و فعالیت های اصلی کسب و کار

- فرآیندها و فعالیت های کسب و کار متناسب با مساله/ نیاز/ راهکار/ مشتریان هدف/ پیشنهاد ارزش یکتا نیست.
- تناسب پایینی بین فرآیندها و فعالیت های کسب و کار و مسئله/ نیاز/ راهکار/ مشتریان هدف/ پیشنهاد ارزش یکتا وجود دارد.
- تناسب نسبی بین فرآیندها و فعالیت های کسب و کار و مساله/ نیاز/ راهکار/ مشتریان هدف/ پیشنهاد ارزش یکتا وجود دارد.
- فرآیندها و فعالیت های کسب و کار متناسب بالایی با نیاز/ راهکار/ مشتریان هدف دارند و برای تیم به خوبی روشن و شفاف است.
- فرآیندها و فعالیت های کسب و کار کاملاً پاسخگوی مسئله/ نیاز/ راهکار/ مشتریان هدف/ پیشنهاد ارزش یکتا هستند.

#### ۱۰. مزیت رقابتی

- مزیت رقابتی خاصی نسبت به رقبای بالفعل یا بالقوه وجود ندارد.
- مزیت رقابتی ضعیفی نسبت به رقبای بالفعل یا بالقوه وجود دارد.
- مزیت رقابتی نسبت به رقبای بالفعل یا بالقوه وجود دارد.
- مزیت رقابتی خوبی نسبت به رقبای بالفعل یا بالقوه وجود دارد.
- مزیت رقابتی پایدار نسبت به رقبای بالفعل یا بالقوه وجود دارد.

### ۱۱. جایگزین‌ها یا رقبا

- محصولات یا خدمات جایگزین یا رقبا کاملاً جدی وجود دارد.
- محصولات یا خدمات جایگزین یا رقبا به صورت بالفعل و یا بالقوه تهدیدگر هستند.
- محصولات یا خدمات جایگزین یا رقبا می‌توانند در آینده تهدیدکننده جدی کسب و کار باشند.
- محصولات یا خدمات جایگزین یا رقبا بعید است که بتوانند تهدید جدی باشند.
- جایگزین جدی ای وجود نخواهد داشت، همچنین رقبا تازه وارد هم نمی‌توانند تهدیدی برای کسب و کار باشند.

### ۱۲. مدل‌های درآمدی

- مدل‌های درآمدی اشتباه یا نامناسبی در نظر گرفته شده است.
- مدل‌های درآمدی ضعیف یا مبهمی در نظر گرفته شده است.
- مدل‌های درآمدی قابل قبول است.
- مدل‌های درآمدی خوبی در نظر گرفته شده است.
- مدل‌های درآمدی فوق العاده ای در نظر گرفته شده است.

### ۱۳. ساختار هزینه

- ساختار هزینه، بسیار سنگین است و بار زیادی به کسب و کار تحمیل می‌کند.
- ساختار هزینه نیازمند اصلاح است.
- ساختار هزینه نسبتاً مطلوب است.
- ساختار هزینه مطلوب است و موجب می‌شود حاشیه سود مناسبی برای کسب و کار باقی بماند.
- ساختار هزینه هوشمندانه و سبک طراحی شده است و موجب تقویت مزیت رقابتی و حاشیه سود است.

۱۴.

### ۱۴/۱. تیم اجرایی (ساختار مدیریتی)

- تیم نامناسبی گرد هم جمع شده اند.

- تیم مناسبی گرد هم جمع نشده اند.
- تیم نسبتاً مناسبی گرد هم جمع شده اند.
- تیم خوبی گرد هم جمع شده اند.
- تیم فوق العاده ای گرد هم جمع شده اند.

### ۱۴/۲. سرمایه گذاران (ساختار مالکیتی)

- ساختار مالکیتی (نسبت‌های سهامداری) کاملاً نامناسب شکل گرفته است.
- ساختار مالکیتی (نسبت‌های سهامداری) نامناسب است.
- ساختار مالکیتی (نسبت‌های سهامداری) نسبتاً قابل قبول است.
- ساختار مالکیتی (نسبت‌های سهامداری) منطقی و انگیزاننده است.
- ساختار مالکیتی (نسبت‌های سهامداری) عالی است.
- پرسش نهایی
- کسب و کار اصلاً برای سرمایه گذاری جذاب نیست.
- کسب و کار برای سرمایه گذاری مناسب نیست.
- کسب و کار برای سرمایه گذاری جذابیت متوسط دارد.
- کسب و کار برای سرمایه گذاری جذابیت بالایی دارد.
- کسب و کار برای سرمایه گذاری یک فرصت بی نظیر است.

### ۱۵. نقشه راه توسعه

- شاخص‌ها و مسیر آتی کسب و کار اصلاً تعیین نشده است.
- شاخص‌ها و مسیر آتی به صورت ضعیفی مشخص شده است.
- شاخص‌ها و مسیر آتی ظرف یک تا سه سال آینده تا حد قابل قبولی تعیین شده است.
- شاخص‌ها و مسیر آتی ظرف یک تا سه سال آینده خوبی مشخص شده است.
- شاخص‌ها و مسیر آتی کاملاً هوشمندانه طراحی، تدوین و شفاف شده است.



به منظور جمع‌بندی عناصر مدل استارزآپ، امتیازات به‌دست آمده از برگه ارزیابی را در فایل اکسل وارد نمایید. اما طبیعتاً به منظور بهبود کیفیت اطلاعات حاصل از تحلیل،

بهتر است بیش از یک نفر در مورد عناصر یک کسب و کار نظر بدهد. در چنین شرایطی ماتریسی مانند ماتریس ذیل حاصل می‌شود:



نام و نام خانوادگی داور	شاخص‌های ۱۵ گانه مدل استارزآپ																		
	نیاز/ مسئله	راهکار پیشنهادی	منابع در اختیار یا مورد نیاز	مزیت رقابتی	نگهداشت/ ارتباط با مشتریان	مشتریان هدف	نقشه راه توسعه/ خروج	فعالیت‌های اصلی کسب و کار	پیشنهاد ارزش یکتای	کانال‌های دسترسی به‌مشتربین	شرکا، مکمل‌ها، ذینفعان	جایگزین‌ها یا رقیب	ساختار هزینه	مدل‌های درآمدی	تیم و سرمایه‌گذاران	میانگین امتیاز (۱ تا ۵)	جمع امتیاز (ماکزیمم ۷۵)	واریانس	بازه تغییر
داور ۱	۳	۴	۳	۲	۲	۴	۳	۴	۵	۴	۴	۱	۴	۴	۴	۵۱	۱.۱۱	۴	
داور ۲	۱	۲	۲	۳	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۱.۹	۲۸	۰.۴۱	۲	
داور ۳	۳	۲	۱	۱	۲	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۱	۲	۳	۲.۰	۲۶	۰.۵۰	۲	
داور ۴	۲	۲	۳	۲	۴	۲	۲	۳	۳	۳	۴	۲	۳	۳	۲.۷	۴۱	۰.۶۴	۲	
داور ۵	۴	۲	۲	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۲	۳	۲.۳	۳۴	۰.۵۰	۳	
داور ۶	۲	۲	۱	۱	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۱	۲	۳	۱.۷	۲۴	۰.۳۷	۲	
داور ۷	۲	۲	۲	۳	۱	۲	۳	۲	۲	۳	۱	۳	۳	۴	۲.۳	۳۰	۰.۷۳	۳	
داور ۸	۳	۳	۳	۲	۱	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۲.۶	۳۹	۰.۵۴	۳	
داور ۹	۵	۲	۲	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۲.۳	۳۵	۰.۸۱	۴	
داور ۱۰	۴	۴	۳	۲	۳	۴	۳	۲	۳	۲	۲	۱	۲	۲	۳.۰	۴۵	۰.۸۶	۳	
داور ۱۱	۴	۴	۳	۲	۲	۴	۲	۳	۳	۴	۳	۱	۴	۴	۳.۱	۴۷	۰.۹۸	۳	
بازه تغییر	۴	۲	۲	۲	۳	۳	۲	۲	۳	۳	۲	۲	۲	۳	۲.۴				
واریانس	۱.۴۰	۰.۸۵	۰.۶۲	۰.۴۹	۰.۸۰	۱.۲۷	۰.۷۲	۱.۴۷	۰.۸۵	۰.۶۸	۰.۷۱	۰.۶۸	۰.۵۰	۱.۲۷	۰.۲۲				
میانگین	۳.۰	۲.۶	۲.۳	۲.۱	۲.۰	۲.۵	۲.۵	۲.۵	۲.۶	۲.۷	۲.۶	۱.۷	۲.۵	۲.۵	۳.۳	۲.۵	۳۶.۴	۰.۷	۲.۸
درصد	۶۰	۵۳	۴۵	۴۲	۴۰	۴۹	۵۰	۵۱	۵۳	۵۴	۵۲	۳۴	۵۰	۵۱	۶۵	۵۰			

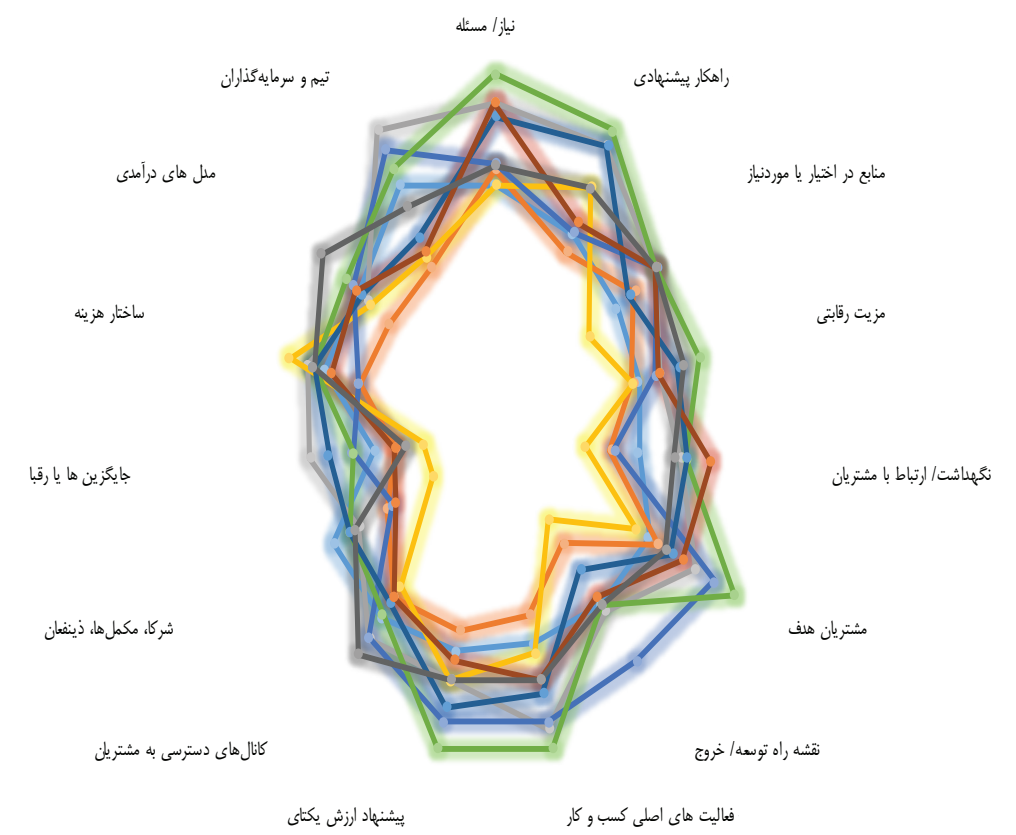




# کاربرد استارزآپ در ارزیابی استارت آپ‌ها

و هنگامی که چند کسب و کار را در کنار هم بخواهید مقایسه کنید یا زمانی که می‌خواهید یک کسب و کار را در زمان‌های مختلف ارزیابی کنید به چنین شکلی می‌توانید دست یابید.

مقایسه وضعیت استارت‌آپ‌ها در یک نگاه



## کاربرد استارزآپ در تدوین نقشه راه

شود. ابزار پیشنهادی ما برای منظور نقشه راه (رهنگاشت) است. مدل استارزآپ برای آفرینش، همفکری و ارزیابی کسب و کار بود. اما نقشه راه استارزآپی روشی برای برنامه‌ریزی و توسعه کسب و کار است.

یکی از جدی‌ترین دغدغه‌های کسب و کارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها)، چه تا پیش از جذب سرمایه و چه پس از جذب سرمایه، برنامه‌ریزی و تعیین اقدامات کلیدی و شاخص‌های کلیدی عملکرد است. در واقع کسب و کار در هر مقطعی که باشد برنامه‌ریزی برایش حیاتی است. برنامه‌ریزی برای آینده و تحولاتی که پیش رو است. حال چه روش یا ابزاری می‌تواند این مسئله کسب و کارهای نوپا را پاسخ دهد؟

قطعا روش و ابزارهای مختلفی برای برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی وجود دارد اما آنچه در اینجا پیشنهاد می‌شود به نظر می‌رسد ابزاری ساده، کارآمد و مختصر و مفید است که در هر زمانی متناسب با تغییرات درونی و بیرونی کسب و کار می‌تواند به‌روزرسانی



زمان	T <sub>5</sub>	T <sub>4</sub>	T <sub>3</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>1</sub>	T <sub>0</sub>	
مدل درآمدی							
مشتریان هدف							
کانال‌های دسترسی و مسیر ارتباطی							
محصول (کالا یا خدمت)							
فرآیندهای عملیاتی							
منابع داخلی بامنابع شرکا و مکمل‌ها							
ساختار هزینه							
حاشیه سود عملیاتی یا جریان نقدی							

**نقشه راه چیست؟**

نقشه راه ابزاری است که اهداف حوزه مالی و مشتریان را به محصول و فرآیند و منابع و هزینه‌ها، پیوند می‌زند. نقشه راه در واقع یک ابزار یکپارچه‌کننده است که با در نظر گرفتن تمام سطوح به صورت هم‌زمان، به فرآیند برنامه‌ریزی اثربخش کمک شایانی می‌کند. اگر بوم استارزآپ (۱۵ عنصر) یک تصویر جامع اما

استاتیک از کسب و کار را نشان می‌دهد، نقشه راه یک تصویر دینامیک از کسب و کار را ترسیم می‌کند؛ چرا که عنصر زمان را وارد مدل کسب و کار کرده‌ایم. ما در نقشه راه دو بعد اصلی داریم:

**بعد زمان؛ محور افقی**

که ترتیب و تکامل دستاوردهای مالی و مشتریان و محصولات و زمان آغاز و پایان فرآیندها و تغییرات را نشان می‌دهد. این بعد باعث می‌شود کنترل اهداف و کنترل برنامه‌ها امکان پذیر شود.

**بعد لایه‌های کسب و کار؛ محور عمودی**

معمولاً در بالاترین لایه‌ها، لایه‌های نتایج قرار دارند که ما آن را بیشتر در لایه‌های دستاوردهای مالی و مشتریان می‌بینیم و در پایین‌ترین لایه‌ها، بیشتر، با ورودی (منابع



سپس با جوابی که از سوال دوم به دست می‌آوریم سطرها یا لایه‌های بالایی (یعنی خروجی‌ها شامل مالی و مشتریان) را تکمیل می‌کنیم به عبارتی می‌گوییم که دوست داریم در آینده به چه توفیقاتی در حوزه مالی و مشتریان برسیم؟

داخلی خودمان یا شرکا) و هزینه‌ها روبرو هستیم. در لایه‌های میانی نیز با فرآیندها و محصولات کار می‌کنیم. به عبارت دیگر همان منطق بنیادین، ورودی، پردازش و خروجی در محور عمودی نقشه راه دیده می‌شود.

- **ورودی:** منابع و هزینه‌ها
- **پردازش:** فرآیندها و فرآورده‌ها (محصولات)
- **خروجی:** مالی و مشتریان

### در نقشه راه به چه سوالاتی پاسخ می‌دهیم؟

- وضعیت فعلی چیست؟
- نقطه مطلوب کجاست؟
- چگونه می‌خواهیم این فاصله را طی کنیم؟

زمانی که می‌خواهیم نقشه راه را تکمیل کنیم. با جوابی که از سوال اول به دست می‌آوریم می‌توانیم ستون اول نقشه راه را تکمیل کنیم (در T0 در کجا هستیم؟).

مدل درآمدی	پاسخ سوال دوم: موقعیت مطلوب	زمان
مشتریان هدف		
کانال‌های دسترسی و مسیر ارتباطی	پاسخ سوال یک: وضعیت موجود	
محصول (کالا یا خدمت)		
فرآیندهای عملیاتی		
منابع داخلی یا منابع شرکا و مکمل‌ها		
ساختار هزینه		

حاشیه سود عملیاتی یا جریان نقدی

اکنون نوبت سوال سوم است. باید بررسی کنیم برای دستیابی به دستاوردهای مورد انتظار مالی و مشتریان چه کارهایی باید در لایه فرآیندها و فرآورده‌ها انجام دهیم؟ این کارها نیاز به چه منابعی دارد و چه هزینه‌هایی در بر دارد؟ خلاصه آن که چگونه می‌خواهیم از وضعیت موجود به موقعیت مطلوب برسیم؟ شروع می‌کنیم به تکمیل سطرها و ستون‌های بعدی. این فرآیند کاملاً رفت و برگشتی است. یعنی ممکن است جواب سوال اول و دوم ما را تغییر دهد. آنقدر رفت و برگشت انجام می‌شود که به یک مجموعه جواب‌ها و اعداد یکپارچه می‌رسیم.

مدل درآمدی	پاسخ سوال دوم: موقعیت مطلوب	زمان
مشتریان هدف		
کانال‌های دسترسی و مسیر ارتباطی	پاسخ سوال یک: وضعیت موجود	
محصول (کالا یا خدمت)		
فرآیندهای عملیاتی		
منابع داخلی یا منابع شرکا و مکمل‌ها		
ساختار هزینه		

حاشیه سود عملیاتی یا جریان نقدی

پاسخ سوال سه: چگونه می‌خواهیم این فاصله را طی کنیم؟ چه کارهایی باید در لایه‌های پایین‌تر انجام دهیم تا دستاوردهای مورد نظر ما محقق شود؟

مدل درآمدی	T5	T4	T3	T2	T1	T0	زمان
مشتریان هدف							
کانال‌های دسترسی و مسیر ارتباطی						پاسخ سوال یک: وضعیت موجود	
محصول (کالا یا خدمت)							
فرآیندهای عملیاتی							
منابع داخلی یا منابع شرکا و مکمل‌ها							
ساختار هزینه							

حاشیه سود عملیاتی یا جریان نقدی



در تدوین این موارد ممکن است برخی از مواقع نیاز باشد تا به جای از بالا به پایین، از پایین به بالا حرکت کنیم و این کاملاً طبیعی است. برای مثال ممکن است شما در لایه دوم به مشتریان هدف جدیدی برسید که منجر به یک جریان درآمدی جدید برای شما خواهند شد. در نتیجه از پایین به بالا حرکت کرده و لایه اول را اصلاح می‌نمایید. این مسئله ممکن است در هر کجای تدوین نقشه راه اتفاق بیفتد و کاملاً قابل قبول است. در واقع زمانی که جریان بالا به پایین و پایین به بالا به یک نتیجه واحد می‌رسند، اینجا همان نقطه پایان می‌تواند باشد.

همانطور که در صفحات قبل توضیح داده شد، نقشه راه کمک می‌کند تا در یک تصویر، اطلاعات جامع و روشننگری از آنچه در ماه‌ها و سال‌های آینده دنبال می‌کنیم را داشته باشیم. محور افقی نقشه راه شما زمان است و آنچه در لایه‌ها شکل می‌گیرد سیر تحول و اهدافی است که می‌خواهید در بازه زمانی مشخصی دنبال کنید. زمانی می‌تواند این بازه زمانی ۶ ماهه باشد یا حتی ۵ ساله و یا ۱۰ ساله (بسته به قدرت و توانمندی شما در تحلیل آینده و عوامل تاثیرگذار روی کسب و کارتان). و البته متناسب با تحولات حوزه فعالیت‌تان می‌توانید به صورت دو ماهه، سه ماهه یا حتی شش ماهه به روزرسانی‌اش کنید که طبیعتاً در فضای استارزآپ بیشتر از سه ماه برای به روز رسانی پیشنهاد نمی‌شود.

نکته دیگر اینکه لایه‌ها با یکدیگر ارتباط منطقی دارند که در تصویر الگوی پیشنهادی توضیح داده می‌شود. برای مثال شما محصولات یا خدماتی دارید که با بازاریابی منجر به افزایش تعداد کاربر و نهایتاً درآمد حاصل می‌شود. همچنین زیرلایه‌ها برای کسب و کارهای مختلف می‌تواند خیلی متفاوت باشد. برای مثال کسب و کارهایی که در حوزه مالی (فین تک‌ها) فعال هستند، تاکید زیادی روی تعداد تراکنش دارند که طبیعتاً بخش عمده لایه درآمدی آن‌ها را شکل خواهد داد اما استارزآپ‌هایی که در حوزه برنامه‌های وفاداری فعالیت می‌کنند، بازه عضویت در برنامه آن‌ها و پرداخت حق اشتراک اهمیت بیشتری دارد. حال استارزآپ چه کمکی به این موضوع می‌کند؟ لایه‌ها و محتوایی که برای تدوین نقشه راه پیشنهاد می‌شود در واقع تعداد قابل توجهی از همان عناصر مدل استارزآپ است.

این بدان معناست که بسیاری از محتوای موردنیاز برای تدوین نقشه راه را تا پیش از این در تدوین عناصر استارزآپ جمع‌آوری و تعیین کرده‌اید.



مدل درآمدی	جریان درآمدی ۱ جریان درآمدی ۲ جریان درآمدی ...	چه میزان درآمد از چه جریان‌هایی خواهیم داشت؟
مشتریان هدف	مشتریان نوع ۱ مشتریان نوع ۲ مشتریان نوع ...	این درآمد را از چه مشتریانی بدست خواهیم آورد؟
کانال‌های دسترسی و مسیر ارتباطی	اپلیکیشن فروشگاه فیزیکی پیک	چه محصول یا خدمتی را از چه طریقی به دست مشتریان هدف می‌رسانیم؟
محصول (کالا یا خدمت)	دسته کالا / سرویس ۱ دسته کالا / سرویس ۲ ....	
فرآیندهای عملیاتی	فنی حقوقی / قانونی ....	برای تولید محصول مورد نظر چه تغییراتی باید در فرآیندهای داخلی بدهیم؟ چه چالش‌هایی را باید مرتفع کنیم؟ و چه منابعی را باید به صورت داخلی یا از شرکا و مکمل‌ها تامین کنیم؟
منابع داخلی یا منابع شرکا و مکمل‌ها	منابع انسانی منابع ... منابع شرکا و مکمل‌ها	
ساختار هزینه		انجام فرآیندهای داخلی و منابع چه هزینه‌هایی برای ما ایجاد می‌کند؟
حاشیه سود عملیاتی یا جریان نقدی		بعد از کسر هزینه‌ها از درآمدها چیزی باقی می‌ماند؟



برای مثال آنچه در لایه محصول یا خدمت تدوین می‌شود ترکیبی است از عناصر دو، چهار، هشت و نه مدل استارزآپ؛ یعنی اگر محصول یا خدمت پیشنهادی خود را در کنار پیشنهاد ارزش یکتا، مزیت رقابتی خود و آنچه رقبا و جایگزین‌ها تدوین کرده‌اند در نظر بگیریم، می‌توانیم این لایه را به خوبی شکل دهیم. الگوی پیشنهادی تدوین نقشه راه مناسب برای کسب و کارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) در ادامه مشاهده می‌شود. در نهایت مثالی از کاربرد نقشه راه برای یک استارت‌آپ حوزه مالی را مرور می‌کنیم:

### یک مثال: استارت‌آپ آفتابگردان

استارت‌آپی را در نظر بگیرید که به مدیریت بهتر هزینه‌های شخصی کمک و علاوه بر آن پیشنهاد سرمایه‌گذاری نیز ارائه می‌نماید. پیشنهادهای سرمایه‌گذاری‌اش در فاز اول حول محور سهام بوده و در ادامه و فاز دوم به بحث قرض دهی فرد به فرد ورود می‌نماید. هنگامی که فاز دوم آغاز شد، گزینه سرمایه‌گذاری جدیدی ایجاد می‌شود که شما می‌توانید هزینه تامین برای مثال کالا برای فرد دیگری را تقبل کرده و به این صورت سود سرمایه‌گذاری دریافت نمایید. از آن سو افراد زیادی وجود دارند که برای خرید کالا یا خدمتی نیاز به پول داشته و می‌توانند به این طریق وام‌های کوچک بگیرند. نام استارت‌آپ خیالی مان را "آفتابگردان" می‌گذاریم و در ادامه ۱۵ عنصر مدل استارزآپ برای این استارت‌آپ و نقشه راه استارزآپی‌اش را مرور می‌کنیم.

مدل درآمدی	جریان درآمدی ۱ جریان درآمدی ۲ جریان درآمدی ...
مشتریان هدف	مشتریان نوع ۱ مشتریان نوع ۲ مشتریان نوع ...
کانال‌های دسترسی و مسیر ارتباطی	اپلیکیشن فروشگاه فیزیکی پیک
محصول (کالا یا خدمت)	دسته کالا/ سرویس ۱ دسته کالا/ سرویس ۲ ....
فرآیندهای عملیاتی	فنی حقوقی/ قانونی ....
منابع داخلی یا منابع شرکا و مکمل‌ها	منابع انسانی منابع ... منابع شرکا و مکمل‌ها
ساختار هزینه	
حاشیه سود عملیاتی	

نکته دیگر اینکه در تمامی لایه‌ها نباید از عنصر زمان و اولویت فعالیت‌ها یا اهداف غافل شویم. یعنی چه از سمت راست به چپ که حرکت می‌کنیم در واقع از اکنون (زمان حال) به آینده حرکت می‌کنیم. برای مثال اگر قرار است محصول یا خدمت جدیدی را در سه ماه آینده ارائه کنیم، چالش‌ها و منابع مورد نیاز آن بایستی تا قبل از آن برطرف و مهیا شده باشند. نمی‌شود چالش فنی مرتبط به آن را در چهار ماه بعد برطرف کنیم.

مدل درآمدی	جریان درآمدی ۱ جریان درآمدی ۲ جریان درآمدی ...
مشتریان هدف	مشتریان نوع ۱ مشتریان نوع ۲ مشتریان نوع ...
....	اپلیکیشن فروشگاه فیزیکی پیک
محصول (کالا یا خدمت)	دسته کالا/ سرویس ۱ دسته کالا/ سرویس ۲ ....
فرآیندهای عملیاتی	فنی حقوقی/ قانونی ....
منابع داخلی یا منابع شرکا و مکمل‌ها	منابع انسانی منابع ... منابع شرکا و مکمل‌ها
ساختار هزینه	
حاشیه سود عملیاتی یا جریان نقدی	

شاید این سوال پیش بیاید که آیا همیشه لایه‌ها همین‌ها هستند؟ نه لزوماً، می‌توانید لایه‌ها را بر اساس کسب و کار خودتان تغییر دهید، کم یا زیاد کنید. برای مثال ممکن است استارت‌آپی که روزهای اول کار خود را سپری می‌کند دو لایه کانال‌های دسترسی و مسیر ارتباطی و منابع داخلی را حذف کند.

بازار مسئله

- مدیریت هزینه‌های فردی اقشار متوسط و ضعیف جامعه
- پیشنهاد گزینه‌های سرمایه‌گذاری برای پس‌اندازهای خرد

- امکان دریافت وام‌های کوچک برای اهداف کوچک فردی (از ۵۰۰ هزار تومان تا ۵ میلیون تومان)

- پلتفرم مدیریت هزینه‌های فردی
- قابلیت پس‌انداز پول‌های خرد در حساب کاربری افراد
- تحلیل داده و پیشنهاد سرمایه‌گذاری از جنس خرید سهام (در فاز اول)
- در فاز دوم امکان دریافت وام و سرمایه‌گذاری از جنس تامین کالا یا خدمات

- دهک‌های درآمدی متوسط و پایین جامعه ایران (متوسط درآمد ماهانه کمتر از ۱۰ میلیون تومان)
- دانش‌آموزان و دانشجویان (گروه‌های سنی ۱۲ تا ۳۰ سال)
- خانم‌های خانه‌دار (گروه‌های سنی ۴۰ تا ۶۰ سال)

- ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری با مبالغ اندک و محدود
- جهت‌دهی پول‌های خرد افراد
- افزایش قدرت خرید افراد متوسط و پایین درآمدی جامعه به کمک وام‌های کوچک و خرد

- بازاریابی محتوایی از طریق وب‌سایت، بلاگ، اینستاگرام، اپلیکیشن، ...
- بازاریابی دهان به دهان (ریفرال یا ارجاع محور)، کمپین‌های محیطی و دیجیتال

- تولید و توسعه محصول
- توسعه زیرساخت‌ها و امنیت (با توجه به جایابی پول، حساب‌های کاربری، سرمایه افراد و ...)
- ارتباط با ذینفعان (شرکت‌ها، استارت‌آپ‌ها، سازمان‌هایی که به نحوی با پلتفرم ما در ارتباط هستند مثل سیدگردانی)
- پشتیبانی مشتریان (هم مباحث رفع مشکلات احتمالی و سوالات و هم مباحث نگهداشت مشتریان)

- به کمک تحلیل داده بسته‌های مشاوره‌ای محتوایی برای خوشه‌های مختلف مشتریان ارسال می‌شود.
- پس از عضویت از طرق پنل پیامکی تریبک ارسال می‌شود.
- با مشتریان خاموش (فردی که از پلتفرم بصورت روزانه استفاده نمی‌کنند) بصورت نمونه‌های ۱۰۰ نفره تماس حاصل می‌شود.
- سهام‌های تشویقی به کاربران فعال در موقعیت‌های خاص اعطا می‌شود.
- رتبه‌بندی هفتگی و قرعه‌کشی با جوایز انجام می‌شود.

- جهت‌دهی و مدیریت پول‌های خرد افراد و ایجاد ارزش افزوده روی آن‌ها
- اعتبارسنجی داده محور
- وام‌دهی فرد به فرد (با قابلیت اعتبارسنجی)

- سامانه هدف بانک آینده
- نیو
- خانه ما
- بیلان
- پرنس

- نیروی انسانی خبره، همراه و قابل اعتماد
- هزینه‌های راه‌اندازی پلتفرم
- ارتباط پایدار با سیدگردانی برای فاز اول
- ارتباط مناسب با پلتفرم‌های تجارت الکترونیک برای فاز دوم

- سیدگردانی
- بانک‌ها
- کارگزاری‌ها
- زوبیکا، بله، ...

- حق اشتراک استفاده از پلتفرم (۵ هزار تومان ماهانه)
- تبلیغات هدفمند
- کارمزد خرید سهام (برای سرمایه‌گذاری‌های بیش از ۲ م. ت. در ماه)
- کارمزد تامین/دریافت سرمایه
- تامین مالی (سرمایه‌گذاری)
- دریافت سرمایه (وام)
- کارمزد ناشی از اعتبارسنجی (به منظور دریافت وام)

- هزینه منابع انسانی
- هزینه دسترسی به مشتری (بازاریابی)
- هزینه اداری - زیرساختی
- هزینه‌های شرکای تجاری

- پایان شش ماه اول**
- تعداد کل کاربر ۱۰ هزار نفر
- متوسط درآمد ماهانه ۲۵ میلیون تومان
- آمادگی کامل برای سرمایه‌گذاری در سهام
- پایان سال اول**
- تعداد کل کاربر ۵۰ هزار نفر
- متوسط درآمد ماهانه ۱۳۱ میلیون تومان
- قابلیت ارائه سرویس اعتبارسنجی

- پایان سال دوم**
- تعداد کل کاربر ۱۵۰ هزار نفر
- متوسط درآمد ماهانه ۶۲۳ میلیون تومان
- قابلیت سرمایه‌گذاری بعنوان تامین‌کننده
- قابلیت دریافت وام

نقشه راه توسعه / استراتژی خروج



### ۱. نیاز / مسئله

خیلی از افراد نمی‌دانند هر ماه چقدر مخارج شخصی دارند. خیلی‌ها هم نمی‌دانند که با کمی مدیریت مخارج می‌توانند مقداری سرمایه‌گذاری کوچک ماهانه داشته باشند. البته اگر این دو مرحله را پشت سر گذارند به اینجا می‌رسند که گزینه‌های سرمایه‌گذاری زیادی برای حجم سرمایه خرد وجود ندارد. از سوی دیگر خیلی وقت‌ها ممکن است برای خریدهای ماهانه‌مان تنها ۱ یا ۲ میلیون تومان کم داشته باشیم، اینجاست که اگر دوستی یا فردی پیدا شود که این مقدار را به ما قرض دهد، خیلی خوشحال خواهیم شد. پس نیاز یا مسئله‌ای که استارزآپ آفتابگردان می‌خواهد پاسخ دهد:

- مدیریت هزینه‌های فردی اقبال متوسط و ضعیف جامعه
- پیشنهاد گزینه‌های سرمایه‌گذاری برای پس‌اندازهای خرد
- امکان دریافت وام‌های کوچک برای اهداف کوچک فردی (از ۵۰۰ هزار تومان تا ۵ میلیون تومان)

### ۲. محصول (کالا یا خدمت)

حال آفتابگردان با چه محصولی می‌خواهد چنین نیاز یا مسئله‌هایی را پاسخ دهد؟

- پلتفرمی که در قالب وبسایت و اپلیکیشن (اندروید، iOS) قادر به کمک در

مدیریت هزینه‌های فردی است.

- به بانک‌های افراد متصل می‌شود و داده‌های تراکنشی را به عنوان ورودی دریافت می‌کند.
- قابلیت پس‌انداز پول‌های خرد در حساب کاربری افراد
- روی داده‌ها تحلیل انجام می‌دهد و پیشنهاد سرمایه‌گذاری از جنس خرید سهام (در فاز اول) ارائه می‌دهد.
- با پلتفرم‌های تجارت الکترونیک همکاری می‌کند و به پول‌های خرد افراد جهت‌دهی می‌دهد.
- رفته رفته افراد را رتبه بندی کرده و اعتبارسنجی می‌نماید.
- در فاز دوم امکان دریافت وام و سرمایه‌گذاری از جنس تامین کالا یا خدمات را ارائه می‌نماید.

### ۳. مشتریان هدف

شاید برایتان سوال پیش بیاید که به صورت دقیق‌تر مشتری چنین محصولی چه کسانی هستند؟

- دهک‌های درآمدی متوسط و پایین جامعه ایران (متوسط درآمد ماهانه کمتر از ۱۰ میلیون تومان)
- دانش‌آموزان و دانشجویان (گروه‌های سنی ۱۲ تا ۳۰ سال)

- خانم‌های خانه‌دار (گروه‌های سنی ۴۰ تا ۶۰ سال)

### ۴. پیشنهاد ارزش یکتا

خیلی طبیعی است این سوال به ذهن‌مان برسد که چرا افراد از چنین محصولی باید خوشحال شوند و احساس رضایت داشته باشند؟

- ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری با مبالغ اندک و محدود
- جهت‌دهی پول‌های خرد افراد
- افزایش قدرت خرید افراد متوسط و پایین درآمدی جامعه به کمک وام‌های کوچک و خرد

### ۵. کانال‌های دسترسی به مشتریان

حال اگر آفتابگردان شروع به کار کرد، از چه طریقی می‌خواهد با مشتریان ارتباط داشته باشد؟

- بازاریابی محتوایی از طریق وبسایت، بلاگ، اینستاگرام، اپلیکیشن، ...
- بازاریابی دهان به دهان (ریفرال یا ارجاع محور)، اگر افراد یکدیگر را به استفاده از پلتفرم دعوت کنند برنامه‌های تشویقی شامل حالشان می‌شود.
- کمپین‌های محیطی و دیجیتال، برای مثال در کمپین پولام چجوری خرج میشه؟! افراد به مدیریت هزینه‌های فردی خود دعوت می‌شوند و از خدمات پلتفرم بدین منظور

بهره می‌برند و تخفیفاتی شامل حالشان می‌شود.

### ۶. نگهداشت / ارتباط با مشتریان

خیلی وقت‌ها استارزآپ‌ها خوب شروع می‌کنند اما پس از مدتی مشتریان‌شان باز نمی‌گردند و استفاده از پلتفرم‌شان عادتشان نمی‌شود. آفتابگردان چطور می‌خواهد چنین مسئله‌ای را حل کند؟

- به کمک تحلیل داده بسته‌های مشاوره‌ای محتوایی برای خوشه‌های مختلف مشتریان ارسال می‌شود.
- پس از عضویت از طرق پنل پیامکی تبریک ارسال می‌شود.
- در کمپین‌ها و موقعیت‌های مختلف پیامک ارسال می‌شود به‌علاوه نوتیفیکیشن‌های اپلیکیشن.
- با مشتریان خاموش (افراد که از پلتفرم به‌صورت روزانه استفاده نمی‌کنند) به صورت نمونه‌های ۱۰۰ نفره تماس حاصل می‌شود. در فازهای بعدی و تقویت سیستم ارتباطی تلاش می‌شود تا با همه این افراد تماس حاصل شده و از آنچه آن‌ها را راضی نمی‌کند یا برایشان اذیت کننده است، پرسش شود.
- سهام‌های تشویقی به کاربران فعال در موقعیت‌های خاص اعطا می‌شود.



رتبه‌بندی هفتگی و قرعه‌کشی با جوایز انجام می‌شود.

### ۷. فرآیندهای عملیاتی کسب و کار

اگر بخواهیم یک بار کل مسیر کسب و کار آفتابگردان را مرور کنیم، چه فرآیندهای عملیاتی را باید در نظر بگیریم؟  
تولید و توسعه محصول

توسعه زیرساخت‌ها و امنیت (با توجه به جابجایی پول، حساب‌های کاربری، سرمایه افراد و ...)

ارتباط با ذینفعان (شرکت‌ها، استارت‌آپ‌ها، سازمان‌هایی که به نحوی با پلتفرم ما در ارتباط هستند مثل سبدگردانی)

پشتیبانی مشتریان (هم مباحث رفع مشکلات احتمالی و سوالات و هم مباحث نگهداشت مشتریان)

### ۸. مزیت رقابتی کسب و کار

اینکه رقیبی در کنارمان نباشد خیلی بعید به نظر می‌رسد. پس چه چیزی می‌تواند ما را از رقبایمان متمایز کند؟

جهت‌دهی و مدیریت پول‌های خرد افراد و ایجاد ارزش افزوده روی آن‌ها  
اعتبارسنجی داده محور

وام‌دهی فرد به فرد (با قابلیت اعتبارسنجی)

### ۹. جایگزین‌ها یا رقبای

برای اینکه خیالمان از رقبا آسوده‌تر شود، بهتر

است رقبای بالقوه و بالفعل‌مان را لیست کنیم و نقاط قوت و ضعفشان را تحلیل کنیم.

سامانه هدف بانک آینده

نیو

خانه ما

بیلان

پرنس

### ۱۰. منابع در اختیار یا مورد نیاز

برای اینکه کسب و کار موردنظرمان کار کند، نیاز به منابعی دارد. برخی از آن‌ها در حال حاضر موجود است و برخی نیز موردنیاز است اما هنوز تامین نشده است.

نیروی انسانی خیره، همراه و قابل اعتماد

هزینه‌های راه اندازی پلتفرم

ارتباط پایدار با سبدگردانی برای فاز اول

ارتباط مناسب با پلتفرم‌های تجارت الکترونیک

برای فاز دوم

### ۱۱. شرکا، مکمل‌ها، ذینفعان

اگر بخواهیم فازهای توسعه‌مان را به‌خوبی جلو ببریم، چه شرکا، مکمل‌ها یا ذینفعانی را نیاز داریم؟

سبدگردانی

بانک‌ها

کارگزاری‌ها

روبوکیا، بله، ...

### ۱۲. مدل‌های درآمدی

همچنی هرگونه درآمدی که چه در شروع و چه در فازهای آتی متصور هستیم در اینجا تخمین زده می‌شود.

حق اشتراک استفاده از پلتفرم (۵ هزار تومان ماهانه)

تبلیغات هدفمند

کارمزد خرید سهام (برای سرمایه‌گذاری‌های بیش از ۲ م. ت. در ماه)

کارمزد تامین/ دریافت سرمایه

تامین مالی (سرمایه‌گذاری)

دریافت سرمایه (وام)

کارمزد ناشی از اعتبارسنجی (به منظور دریافت وام)

### ۱۳. ساختار هزینه

هرگونه مخارج و هزینه‌ای که این کسب و کار دارد یا خواهد داشت، باید در این قسمت تخمین زده شود.

هزینه منابع انسانی

هزینه دسترسی به مشتری (بازاریابی)

هزینه اداری- زیرساختی

هزینه‌های شرکای تجاری

### ۱۴. تیم (ساختار مدیریتی) و

### سرمایه‌گذاران (ساختار مالکیتی)

اینجا هم جایی است که افراد تیم و

سرمایه‌گذاران‌مان را معرفی می‌کنیم. طبیعتاً چون آفتابگردان در شروع کار است، هنوز سرمایه‌گذار نداشته است.

فرد الف

فرد ب

فرد ج

### ۱۵. نقشه راه توسعه/ استراتژی خروج

اینجا قسمتی است که تصویر آینده کسب و کار آفتابگردان را تدوین می‌کنیم. آن چیزی که برای آینده متصور هستیم و آن را دنبال می‌کنیم.

### پایان شش ماه اول

تعداد کل کاربر: ۱۰ هزار نفر

متوسط درآمد ماهانه: ۲۵ میلیون تومان

آمادگی کامل برای سرمایه‌گذاری در سهام

### پایان سال اول

تعداد کل کاربر: ۵۰ هزار نفر

متوسط درآمد ماهانه: ۱۳۱ میلیون تومان

قابلیت ارائه سرویس اعتبارسنجی

### پایان سال دوم

تعداد کل کاربر: ۱۵۰ هزار نفر

متوسط درآمد ماهانه: ۶۲۳ میلیون تومان

قابلیت سرمایه‌گذاری به‌عنوان تامین‌کننده

قابلیت دریافت وام



# کاربرد استارز آپ در تدوین نقشه راه

## مدل استارز آپ

سال سوم	سال دوم/شش ماه سوم	سال دوم/شش ماه چهارم	شش ماه دوم					شش ماه اول					مدل درآمدی		
			۱۲ ماه	۱۱ ماه	۱۰ ماه	۹ ماه	۸ ماه	۷ ماه	۶ ماه	۵ ماه	۴ ماه	۳ ماه		۲ ماه	۱ ماه
۱۰۰۰ م.ت.	۲۵۰ م.ت.	۵۰۰ م.ت.	۱۲۵ م.ت.	۱۰۰ م.ت.	۷۵ م.ت.	۶۵ م.ت.	۵۰ م.ت.	۲۵ م.ت.	۲۵ م.ت.	۱۰ م.ت.	۵ م.ت.	۰	۰	۰	حق اشتراک استفاده از پلتفرم (شروع از ۵ هزار تومان ماهانه)
۱۰۰ م.ت.	۲۰ م.ت.	۵ م.ت.	۲ م.ت.	۱ م.ت.	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	کارمزد خرید سهام (سرمایه گذاری بیش از ۱ م.ت. در ماه)
۲۰ م.ت.	۱ م.ت.	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	کارمزد تامین/دریافت (تامین مالی/سرمایه گذاری)
۵۰ م.ت.	۱ م.ت.	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	سرمایه (دریافت سرمایه وام)
۱۰ م.ت.	۱ م.ت.	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	کارمزد ناشی از اعتبارسنجی (به منظور دریافت وام)
۳۰۰ م.ت.	۱۰۰ م.ت.	۱۰ م.ت.	۴ م.ت.	۲ م.ت.	۱ م.ت.	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	تبلیغات هدفمند
۱۴۸۰	۶۲۳	۲۶۵	۱۳۱	۱۰۳	۷۶	۶۵	۵۰	۳۵	۲۵	۱۰	۵	۰	۰	۰	مجموع درآمد ماهانه به میلیون تومان
۲۰۰ هزار	۱۰۰ هزار	۵۰ هزار	۲۵ هزار	۲۰ هزار	۱۵ هزار	۱۳ هزار	۱۰ هزار	۷ هزار	۵ هزار	۲ هزار	۱ هزار	۰	۰	۰	تعداد کاربر فعال سرویس مدیریت هزینه (ماهانه)
۱۲۰ هزار	۵۰ هزار	۲۰ هزار	۸ هزار	۱ هزار	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	تعداد کاربر فعال سرویس پیشنهاد سرمایه گذاری (ماهانه)
۳۰۰ میلیارد ت.	۱۰۰ میلیارد ت.	۳۰ میلیارد ت.	۱۰ میلیارد ت.	۱ میلیارد ت.	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	مجموع حجم سرمایه گذاری از طریق سرویس سرمایه گذاری (ماهانه)
۱۵۰ هزار	۶۰ هزار	۵ هزار	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	تعداد کاربر فعال سرویس دریافت سرمایه (ماهانه)
۱۵۰ میلیارد ت.	۶۰ میلیارد ت.	۵ میلیارد ت.	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	مجموع حجم دریافت سرمایه (وام) به صورت ماهانه
۲۵۰ هزار	۱۵۰ هزار	۷۰ هزار	۵۰ هزار	۴۰ هزار	۲۵ هزار	۲۰ هزار	۲۰ هزار	۱۴ هزار	۱۰ هزار	۴ هزار	۲ هزار	۰	۰	۰	تعداد کل کاربر هر سه سرویس (ماهانه)
	قسطی بخر/قسطی ببر/برو!!!	چقدر اعتبار دارم؟	بانک من کجا بودی؟					بهرتر خرج کن، سهام رایگان ببر!	بانک من/خرج من!		پولام چجوری خرج میشه؟				برگزاری کمپین
وبسایت/بلاگ/اینستاگرام/...															
				همراه با کمپین											بازاریابی محتوایی
															ریفورال (ارجاع محور- با معرفی دوستان یا همکاران امتیاز بگیرید)
نسخه ۶- بهبود قابلیت اعتبارسنجی	نسخه ۵- بهبود قابلیت اعتبارسنجی	نسخه ۴- بهبود قابلیت اعتبارسنجی	نسخه ۳-۱ اتصال به مابقی بانک ها	نسخه ۳- قابلیت اعتبارسنجی				نسخه ۲-۲ اتصال به ۱۰ بانک	نسخه ۲- اتصال به ۵ بانک کلیدی		نسخه ۱-۱ iOS	نسخه ۱- اندروید			سرویس مدیریت هزینه
				نسخه ۴- قابلیت خرید پاره سهم					نسخه ۲-۱ قابلیت خرید سهام						پیشنهاد از جنس سهام
نسخه ۶- تامین مالی بخش از سرمایه	نسخه ۵- تامین مالی بعنوان سرمایه گذار	نسخه ۴- قابلیت تامین مالی بعنوان سرمایه گذار (امکان سنجی)													پیشنهاد از جنس تامین مالی
	نسخه ۵- دریافت وام/ سرمایه با هدف مشخص	نسخه ۴- قابلیت درخواست وام/ سرمایه با هدف مشخص (امکان سنجی)													سرویس دریافت سرمایه (وام)
					امتیازدهی			داده کاوی	اتصال به سیدگرنای		API های بانکی	توسعه اپلیکیشن			تولید و توسعه محصول
		سطح امنیت ۴			سطح امنیت ۳			سطح امنیت ۲			سطح امنیت ۱				توسعه زیرساختها و امنیت
				فرآیند اتوماتیک				مذاکره فردی							ارتباط با ذینفعان
سطح پشتیبانی ۵		سطح پشتیبانی ۴		سطح پشتیبانی ۳				سطح پشتیبانی ۲			سطح پشتیبانی ۱				پشتیبانی مشتریان
۵۰ نفر	۴۰ نفر	۲۰ نفر		۱۵ نفر		۱۰ نفر		۶ نفر				۴ نفر	۳ نفر		منابع انسانی
		تامین کنندگان کالا/خدمات		کارگزاری			پیام رسان بله	تفاهم با ۵ بانک دیگر	روبیکا	سیدگرنان	تفاهم با ۵ بانک				شرکای تجاری
۲۲۰	۱۵۰	۱۰۰	۵۰	۵۰	۴۰	۳۵	۲۵	۲۰	۲۰	۱۵	۱۵	۱۲	۱۲	۱۰	هزینه منابع انسانی
۱۰۰	۱۰۰	۵۰	۲۰	۱۰	۲	۲	۲	۵	۵	۱	۵	۰	۰	۰	هزینه دسترسی به مشتری (بازاریابی)
۴۰	۲۵	۱۵	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۵	۵	۵	۵	۵	هزینه اداری- زیرساختی
۲۰	۲۰	۱۵	۱۵	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۵	۵	۵	۰	۰	هزینه های شرکای تجاری
۳۸۰	۲۹۵	۱۸۰	۹۵	۸۰	۶۲	۵۷	۴۷	۴۵	۴۵	۳۱	۳۰	۲۲	۱۷	۱۵	مجموع هزینه ماهانه به میلیون تومان
۱۱۰۰	۳۲۸	۸۵	۳۶	۳۳	۱۴	۸	۳	۱۰-	۲۰-	۲۱-	۲۵-	۲۲-	۱۷-	۱۵-	حاشیه سود عملیاتی یا جریان نقدی



سرویس سرمایه‌گذاری (ماهانه)، تعداد کاربر فعال سرویس دریافت سرمایه (ماهانه)، مجموع حجم دریافت سرمایه (وام) به صورت ماهانه و نهایتاً تعداد کل کاربر هر سه سرویس (ماهانه) شاخص‌هایی هستند که برای بازه سه ساله آینده تخمین زده و مقاردهی شده‌اند و به تعبیری هدف‌گذاری شده‌اند. خیلی طبیعی است که هر ماهی که کسب و کار جلو می‌رود، با داده‌ها و بینش دقیق‌تری که بدست می‌آورد، می‌تواند این اعداد را اصلاح و واقع بینانه‌تر کند.

در لایه سوم کانال دسترسی و مسیر ارتباطی با مشتریان لایه دوم تدوین شده است. به طور کلی سه کانال اصلی کمپین‌ها، بازاریابی محتوایی و ریفرال (ارجاع-محوری) در این لایه تعیین شده است و نشان داده شده است که در بازه‌های زمانی مختلف کدام مسیرها فعال‌تر شده و حتی نام کمپین‌های برنامه‌ریزی شده در بازه‌های زمانی مختلف تدوین شده است. طبیعی است که انتظار داشته باشیم لایه دسترسی به مشتریان اهدافش به جذب کاربر در لایه دوم کمک کند و نهایتاً منجر به درآمد در لایه اول شود.

در لایه چهارم به محصول (کالا یا خدمت) پرداخته شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، این لایه سه دسته خدمت (سرویس) دارد، سرویس مدیریت هزینه، سرویس سرمایه‌گذاری و سرویس دریافت سرمایه (وام). آنچه در این لایه نمایان شده است، روند تدریجی توسعه سرویس‌ها است و اینکه هدف‌گذاری شده است که در چه مقطعی چه سرویسی، چه تغییری می‌خواهد داشته باشد. برای مثال قابلیت خرید سهام، مقرر شده است که در ماه هفتم به سرویس سرمایه‌گذاری اضافه شود. طبیعی است که رابطه منطقی میان ارائه سرویس‌های جدید و لایه سوم یعنی ارتباط با مشتریان وجود دارد. برای مثال وقتی قابلیت خرید سهام در ماه هفتم اضافه می‌شود، کمپین بهتر خرج کن، سهام رایگان ببر! استارت می‌خورد.

اما وقتی می‌خواهیم تغییرات و ارائه سرویس‌های جدید در لایه چهارم اتفاق بیفتد، نیاز به تغییرات و اقدامات ویژه‌ای در فرآیندهای عملیاتی نیز داریم تا بستر آن سرویس‌ها فراهم گردد. در نتیجه لایه پنجم که خود در قالب چهار زیرلایه تولید و توسعه محصول، توسعه زیرساخت‌ها و امنیت، ارتباط با ذینفعان و پشتیبانی مشتریان تدوین شده است، شرایط ارائه تدریجی و تغییرات

### توضیحات نقشه راه استارزآپی آفتابگردان

همانطور که ملاحظه می‌شود، نقشه راه استارزآپی ما برای این مثال (استارت‌آپ آفتابگردان)، هشت لایه در بازه زمانی سه ساله دارد که یک سال اول ماه به ماه زمان جلو می‌رود و سال دوم بازه شش ماهه داشته و نهایتاً سال سوم بازه دوازده ماهه دارد. از بالا به پایین اولین لایه، لایه درآمد است که خود به پنج زیرلایه (جریان درآمدی) تقسیم می‌شود. یک زیرلایه ششم هم به نام مجموع درآمد ماهانه مشخص شده است که جمع پنج زیرلایه بالایش را نشان می‌دهد. آنچه در لایه درآمد تدوین شده است، نشان می‌دهد که سه ماهه اول پلتفرم در تدارک ارائه نسخه اول خود است و در نتیجه درآمدی وجود ندارد و از ماه چهارم جریان درآمدی حق اشتراک آغاز می‌شود. از ماه دهم با افزایش تعداد کاربر جریان درآمدی تبلیغات هدفمند استارت می‌خورد و در ماه یازدهم کارمزد خرید سهام آغاز می‌شود. این مسیر ادامه می‌یابد تا در سال دوم دو جریان درآمدی جدید مرتبط به اعطای وام، سرمایه‌گذاری و اعتبارسنجی شروع می‌شود. همانطور که مشاهده می‌شود، تصمیم استراتژیک جریان‌های درآمدی مختلف و زمان آغاز هر یک در این لایه تعیین و تدوین می‌شود.

در لایه دوم مشتریان هدفی که قرار است این جریان‌های درآمدی از آن‌ها حاصل شود تدوین شده است، تمرکز انتخاب شده برای آفتابگردان دهک‌های درآمدی متوسط و پایین جامعه ایران هستند. حال چطور مشتریان کسب و کار پایش می‌شوند؟ به این منظور چند شاخص در لایه دوم تدوین شده است. تعداد کاربر فعال سرویس مدیریت هزینه (ماهانه)، تعداد کاربر فعال سرویس پیشنهاد سرمایه‌گذاری (ماهانه)، مجموع حجم سرمایه‌گذاری از طریق

## روش شناسی و مآخذ شناسی

سرویس ها را فراهم می نماید. برای مثال وقتی قرار است قابلیت خرید سهام در ماه هفتم ارائه شود، اتصال به سبد گردانی در توسعه محصول تا نهایتاً ماه شش اتفاق افتاده باشد. در لایه شش منابع داخلی و شرکا و مکملها تدوین شده اند که در زیرلایه منابع داخلی، تعداد نیروی انسانی موردنیاز در مقاطع زمانی مختلف نشان داده شده است. همچنین در زیرلایه شرکای تجاری، همکاران تجاری که به مرور زمان برای ارائه سرویسهای جدید ضروری یا کمک کننده خواهد بود، مشخص شده است.

در لایه هفتم ساختار هزینه ای موردنیاز برای اتفاقات لایه های بالاتر تدوین شده است که خود چهار زیرلایه هزینه منابع انسانی، هزینه دسترسی به مشتری (بازاریابی)، هزینه اداری- زیرساختی و هزینه های شرکای تجاری به علاوه یک زیرلایه مجموع هزینه ماهانه به میلیون تومان را شامل می شود. طبیعتاً اعداد این لایه تخمینی بوده و به مرور زمان با توجه به تغییرات قیمت ها و تورم نیاز به به روزرسانی خواهد داشت.

در نهایت به لایه هشتم می رسیم که از مجموع درآمد منهای هزینه (جریان نقدی) به دست می آید. به این صورت در هر مقطع زمانی مشخص می شود که وضعیت جریان نقدی کسب و کار به چه صورتی است. تا چه زمانی جریان نقدینگی منفی است و از چه زمانی مثبت می شود.

نکته حائز اهمیت اینکه بایستی رابطه منطقی میان لایه ها و ترتیب زمانی اهداف یا فعالیت هایشان وجود داشته باشد. نمی شود برای سرویسی که در زمان تعیین شده آماده نشده است، کمپین تبلیغاتی و ارتباط با مشتریان برگزار شود یا جریان درآمدی از آن حاصل شود. همچنین جریان کلی که در مثال (استارتاپ آفتابگردان) مرور کردیم از بالا به پایین بود، لزومی ندارد همیشه چنین رفتار کنیم و اتفاقاً در مواقعی نیاز است که چندین بار رفت و برگشت میان لایه های بالا و پایین ایجاد شود تا به دقت کافی دست یابیم. برای مثال ممکن است داده های لایه ساختار هزینه منجر به این شود که در لایه سوم و چهارم تغییراتی ایجاد کنیم تا هزینه ها منطقی تر شود.



### در طراحی مدل استارزآپ چه فرآیندی طی شد؟

به منظور طراحی مدل استارزآپ از تئوری و مبانی نظری موجود شروع کردیم و شرکتها و فرآیندهای آنها را بررسی کردیم و نگاهی به مقالات داشتیم. اما طبیعی بود آنچه حاصل می شود لزوماً عملیاتی و کاربردی نخواهد بود. پس روی بیش از ۱۰ استارت آپ مدل را پیاده کرده و آنها را تحلیل و ارزیابی کردیم و در ادامه براساس نتایجی که این تجربه عملی برایمان به ارمغان آورد، مدل و فرآیند را بهبود دادیم.

۱ طراحی اولیه مدل استارزآپ براساس تئوری و داده های موجود



۲ ارزیابی بیش از ۱۰ استارت آپ با مدل استارزآپ



۳ بهبود مدل استارزآپ براساس بازخورد عملی

اما به منظور بررسی تئوریک و مبانی نظری موجود، بوم مدل کسب و کار، بوم ناب، چارچوب اسمارتر استارتاپ، صندوق های سرمایه گذاری خطرپذیر (جسورانه)، شتاب دهنده ها، سرمایه گذاران فرشته داخلی و خارجی را بررسی کردیم. علاوه بر آن بیش از ۲۵ مقاله و شاخص های ارزیابی متداول در دنیا بررسی شد تا به مدل استارزآپ رسیدیم.

ment DecisionMaking Process: An Exploratory Study in Malaysia”, Global Journal of Business Research, Vol. 6, No.5, pp. 49-63.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), “Business Model Generation”, John Wiley and Sons Ltd.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Papadacos, P., Bernarda, G., Smith, A. (2015), “Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want”, John Wiley and Sons Ltd.

Tyebjee, T. T., Bruno, V. A. (1984), “A model of Venture Capitalist Investment Activity”, ManagementScience, Vol. 30, No. 9, pp. 1051-1066.

Visagie, I. (2011), “Venture Capital Investment Criteria, An analysis of criteria and their relative importance”, Business Mastery Project, Cass Business School, City University London.

Zacharakis, A. L., Meyer, G. D. (1998), “A lack of insight: Do Venture Capitalists really understand their own decision process?”, Journal of Business Venturing, Vol. 13, No. 1, pp. 57-76.

#### وبسایت‌ها

(از فعال بودن کلیه وبسایت‌ها قبل از انتشار کتاب در اکتبر ۲۰۱۸ اطمینان حاصل شده است):

<a href="https://500.co">https://500.co</a>	۵۰۰ استارت‌آپز:
<a href="http://smarterstartup.org">http://smarterstartup.org</a>	اسمارتر استارت‌آپ:
<a href="https://www.techstars.com">https://www.techstars.com</a>	تک استارز:
<a href="http://bahmancapital.com">http://bahmancapital.com</a>	توسعه کارآفرینی بهمین:
<a href="http://saravapars.com/fa">http://saravapars.com/fa</a>	سرآوا:
<a href="https://www.sequoiacap.com">https://www.sequoiacap.com</a>	سکویا کپیتال:
<a href="https://www.cbinsights.com">https://www.cbinsights.com</a>	سی بی اینسایتز:
<a href="http://shenasa.ir">http://shenasa.ir</a>	شناسا:
<a href="http://barkatventures.com">http://barkatventures.com</a>	موسسه دانش بنیان برکت:
<a href="http://karaya.ir">http://karaya.ir</a>	کارایا:
<a href="https://www.redpoint.com">https://www.redpoint.com</a>	رد پوینت:

Araghy, R., Björkman, J. (2008), “A Vicious Circle? A Study of the Investment and Fund-raising Characteristics of Swedish Venture Capital Firm”, Master Thesis, Linköping University, Faculty of Arts and Sciences.

Beim, G., Levesque, M. (2004), “Selecting Projects for Venture Capital Funding: A Multiple Criteria Decision Approach”, Technical Memorandum No. 791, Cleveland, Ohio.

Chotigeat, T., Pandey, I. M., Kim, D. J. (1997), “Venture Capital Investment Evaluation in Emerging Markets”, Multinational Business Review, Vol. 5, No. 2, pp. 54-62.

Fried, V. H., Hisrich, R. D. (1994), “Toward a model of venture capital investment decision making”, Financial Management, Vol. 23, No. 3, pp. 28-37.

Hall, J., Hofer, C. W. (1993), “Venture capitalists’ decision criteria in new venture evaluation”, Journal of Business Venturing, Vol. 8, No. 1, pp. 25-42.

Hudson, E., Evans, M. (2005), “A Review of Research into Venture Capitalists’ Decision Making: Implications for Entrepreneurs, Venture Capitalists and Researchers”, Journal of Economic and Social Policy, Vol. 10, No. 1, pp. 1-18.

Khanin, D., Baum J. R., Mahto, R. V., Heller, C. (2008), “Venture Capitalists’ Investment Criteria: 40 Years of Research”, Small Business Institute Research Review, Vol. 35, No. 1, pp. 187-192.

Kollmann, T., Kuckertz, A. (2010), “Evaluation uncertainty of venture capitalist’ investments criteria”, Journal of Business Research, Vol. 63, No. 7, pp. 741-747.

MacMillan, I. C., Siegel, R., Subba Narasimha, P. N. (1985), “Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals”, Journal of Business Venturing, Vol. 1, No. 1, pp. 19-128.

Martel, F. (2006), “Venture Capitalists’ Investment Process, Criteria, and Performance”, Working Paper, University of Lausanne’s Hautes Etudes Commerciales, Lausanne.

Mason, C., Stark, M. (2004), “What do investors Look for in a Business Plan?: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels”, International Small Business Journal, Vol. 22, No. 3, pp. 227-248.

Narayansamy, Ch., Hashemogly, A., Rashid, R. M. (2012), “Venture Capital Pre-Invest-





آینده برای  
ستارگان است