



راه اندازی کسب و کار گروهی

کتاب راهنما برای تسهیلگران توانبخشی مبتنی بر جامعه



عنوان و نام پدیدآور	:	راه اندازی کسب و کار گروهی: کتاب راهنما برای تسهیلگران توانبخشی مبتنی بر جامعه/ مترجم فرانک تفریشی، زهرا ایروانی؛ ویراستار سارا دادگر؛ سفارش دهنده دفتر توانمندسازی معلولین. تهران: سازمان بهزیستی کشور، انتشارات، ۱۳۹۹.
مشخصات نشر	:	۱۰۴ ص. ۲۲×۲۹ سم.
مشخصات ظاهری	:	978-600-6569-98-7
شابک	:	فیا
وضعیت فهرست نویسی	:	The group enterprise resource book: عنوان اصلی:
یادداشت	:	کسب و کار خرد -- مدیریت
موضوع	:	Small business -- Management
موضوع	:	عمران روستایی -- طرح ها -- مدیریت
موضوع	:	Rural development projects -- Management
شناسه افزوده	:	ایروانی، زهرا، ۱۳۷۹-، مترجم
شناسه افزوده	:	تفریشی، فرانک، ۱۳۴۵-، مترجم
شناسه افزوده	:	سازمان بهزیستی کشور
شناسه افزوده	:	سازمان بهزیستی کشور. دفتر توانمندسازی معلولین
رده بندی کنگره	:	HD۶۲/۷
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۰۲۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۷۵۴۲۹۹۸
وضعیت رکورد	:	فیا



راه اندازی کسب و کار گروهی

مؤلف: Ester Bonitatibus, Jonathan F. Cook

ناشر: سازمان بهزیستی کشور

مترجم: فرانک تفریشی و زهرا ایروانی

ویراستار: سارا دادگر

دفتر سفارش دهنده: دفتر توانمندسازی معلولین

اجرا: روابط عمومی و امور بین الملل

طرح روی جلد: نگین مشرقی

چاپ اول: ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

قیمت: اهدایی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۶۹-۹۸-۷

ISBN:978-600-6569-98-7



پیشگفتار

سازمان ملل متحد و جامعه مدنی در سپتامبر ۲۰۱۵ دستور کار توسعه پایدار را تصویب کردند. این دستور کار شامل ۱۷ هدف اصلی است که نقشه راه جامعه بین‌المللی را در زمینه توسعه پایدار برای پانزده سال آینده ترسیم می‌کند. اولین هدف رفع فقر است و کشورها باید تلاش کنند تا با آن مبارزه نمایند.

گزارش اخیر سازمان جهانی بهداشت در سال ۲۰۱۰ حاکی از این است که افراد دارای معلولیت به عنوان بزرگ‌ترین اقلیت دنیا که بیشتر آنها در کشورهای در حال توسعه زندگی می‌کنند، به نوعی از افراد کم درآمد محسوب می‌شوند. معلولیت و فقر در ارتباط مستقیم با هم قرار دارند و افراد کم درآمد بیشتر از سایر افراد جامعه در معرض معلولیت قرار دارند و از طرفی افراد دارای معلولیت پتانسیل بالایی برای فقیر شدن دارند. چرخه فقر و معلولیت باعث شده تا تحقیقات و اقدامات زیادی در دنیا برای شکستن این چرخه انجام شود اما تعداد افرادی که هر روز با معلولیت وارد دنیای کم درآمدها می‌شوند و یا افراد کم درآمدی که به دلیل عدم دسترسی به تغذیه مناسب، خدمات درمانی، سبک زندگی و سایر عوامل هر روز وارد دنیای معلولیت می‌شوند در کشورهای در حال توسعه پایانی ندارد.

با مروری بر تجربیات و راهکارهای ضد فقر در جهان در مییابیم که موثرترین استراتژی برای کاهش محرومیت بویژه در بین افراد دارای معلولیت خلق فرصت‌های درآمدزا برای آنان است. ایجاد فرصت‌های شغلی به صورت فردی یا گروهی می‌تواند افراد دارای معلولیت را چنگال فقر و محرومیت نجات دهد و این چرخه منفی را درهم بشکند.

برنامه توانبخشی مبتنی بر جامعه که از سال ۱۳۷۴ در ایران آغاز شده است اقدامات موثری در زمینه امرارمعاش افراد دارای معلولیت بویژه در مناطق روستایی و محروم انجام داده است. از آنجایی که بر اساس ماده ۷ قانون جامع حمایت از معلولان دولت موظف است جهت ایجاد فرصت‌های شغلی برای افراد دارای معلولیت تسهیلاتی فراهم آورد، دفتر توانمندسازی معلولین برنامه‌های مدونی در زمینه توانمندسازی اقتصادی افراد دارای معلولیت در غالب برنامه توانبخشی مبتنی بر جامعه از قبیل آموزش‌های حرفه‌ای، ایجاد فرصت‌های خود اشتغالی، اشتغال دستمزدی، دسترسی به منابع مالی و برنامه‌های تامین مالی خرد را ارائه می‌نماید.

کتاب حاضر که توسط سازمان خواربار و کشاورزی ملل متحد (فائو) تهیه شده است، منبع مناسبی برای تسهیلگران برنامه توانبخشی مبتنی بر جامعه می‌باشد تا به افراد دارای معلولیت در مناطق روستایی و محروم با زبان ساده راه‌های کسب‌وکار گروهی را بیاموزند و به آنان در ایجاد اشتغال و کسب درآمد پایدار کمک کند. بدیهی است مطالب این کتاب می‌تواند برای کسب‌وکارهای فردی نیز مناسب و قابل اجرا باشد. همچنین مطالب این کتاب می‌تواند راهنمای خوبی برای افراد عضو برنامه‌های تامین مالی خرد باشد تا بتوانند منابع مالی خود را به نحوه بهینه تری در فعالیت‌های درآمدزا و تولیدی استفاده کنند.

لازم است در اینجا از آقای دکتر محمدرضا شهبازی مدیرکل دفتر توانمندسازی معلولین و گروه مترجمین کتاب خانم‌ها فرانک تفریشی، مریم تحویلدار، زهرا ایروانی و شکوه بنی طالبی و همچنین از خانم سارا دادگر که در زمینه ویراستاری ادبی فعالیت نمودند کمال تشکر را بعمل آورم. بی شک تلاش این عزیزان راه توانمندسازی افراد دارای معلولیت را هموارتر خواهد کرد.

دکتر محمد نفریه

معاون امور توانبخشی

فهرست مطالب

۸	مقدمه
۹	ساختار کتاب کسب و کار گروهی
۱۰	فصل اول: انتخاب کسب و کار
۱۰	گام اول: آیا گروه واقعاً قصد راه اندازی یک کسب و کار کوچک را دارند؟
۱۱	مزایای راه اندازی کسب و کار گروهی
۱۲	مشکلات احتمالی در کسب و کار گروهی
۲۰	گام دوم: انتخاب کسب و کار
۲۱	بهترین پیشنهاد کسب و کار
۲۹	گام سوم: انجام مطالعه امکان سنجی
۳۹	فصل ۲: برنامه ریزی برای کسب و کار
۴۰	گام اول: تقسیم وظایف و شروع کار
۴۲	گام دوم: تصمیم بگیرید چه کسی چه کاری را انجام دهد
۴۹	گام سوم: توافق کردن بر سر قوانین
۵۰	گام چهارم: تصمیم بگیرید کسب و کار چقدر گسترده باشد
۵۲	گام پنجم: شروع کسب و کار
۶۲	فصل ۳: مدیریت کسب و کار
۶۲	ثبت گزارش های مالی
۶۴	ترازنامه
۶۹	حساب سود و زیان
۷۸	گردش پول نقد

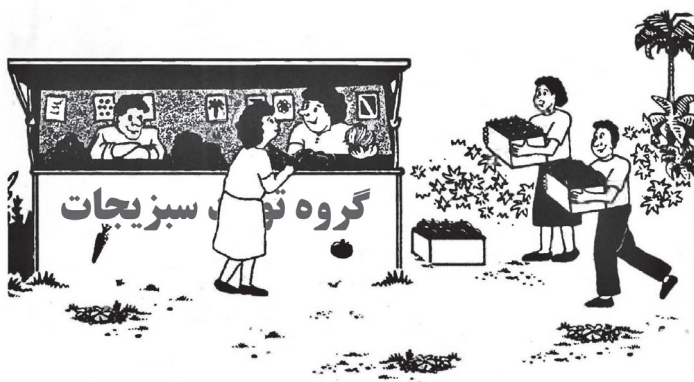
۸۲.....	تقسیم سود یا زیان در بین اعضای گروه
۸۳.....	نگهداری از ساختمان‌ها و تجهیزات.....
۸۴.....	نظارت بر کسب و کار
۸۵.....	بازاریابی
۸۶.....	ارتقای کسب و کار
۸۷.....	توسعه و گسترش کسب و کار.....
۸۹.....	تامین بودجهٔ توسعه
۸۹.....	وام‌های بانکی.....
۹۲	فصل ۴: نقش انجمن بین‌گروهی
۹۳.....	چه گروه‌هایی بهتر است تشکیل انجمن بدهند؟.....
۹۵.....	تشکیل انجمن
۹۷.....	شروع به کار انجمن

مقدمه

فرصت‌های شغلی اغلب در مناطق روستایی محدود است و خوداشتغالی از طریق راه‌اندازی کسب‌وکارهای کوچک می‌تواند راهی برای تولید درآمد و بهبود زندگی افراد دارای معلولیت باشد.

این کتاب راهنما نشان می‌دهد که چگونه می‌توان یک کسب‌وکار کوچک را از طریق یک گروه در مناطق روستایی و با رویکرد مشارکتی راه‌اندازی کرد. اگرچه که اطلاعات این کتاب می‌تواند در راه‌اندازی کسب‌وکارهای فردی نیز مورد استفاده قرار گیرد. این کتاب برای تسهیلگران توانبخشی مبتنی بر جامعه تهیه شده تا به افراد دارای معلولیت کمک کنند تا کسب‌وکار گروهی راه‌اندازی نمایند. این کتاب با زبان ساده‌ای تهیه شده تا شرح آن برای گروه‌های روستایی توسط تسهیلگر ساده باشد.

امکان موفقیت اشتغال‌های گروهی بیشتر از انفرادی است زیرا هر فردی توانایی متفاوتی دارد و این توانایی‌های متفاوت به گروه کمک می‌کند تا کارها را ساده‌تر انجام بدهند.



The group enterprise resource book

A practical guide for Group Promoters to assist groups in setting up and running successful small enterprises



Food and Agriculture Organization of the United Nations

ازطرفی گروه قدرت چانه‌زنی بیشتری پیدا می‌کنند و امکان دسترسی گروه به برخی خدمات و تسهیلات از قبیل حمایت‌های مالی و یا مشاوره بیشتر خواهد شد.

همه گروه‌ها مناسب برای انجام فعالیت‌های درآمدزا نیستند، اما برخی ویژگی‌ها در گروه به موفقیت برای راه‌اندازی کسب‌وکار کمک می‌کند. تسهیلگر باید قبل از معرفی پیشنهادات کسب‌وکار به‌وجود این ویژگی‌ها در گروه توجه نماید:

- * وجود قدرت رهبری در گروه و تأیید این موضوع توسط اعضا
- * تعهد همه اعضا برای کار با یکدیگر
- * وجود نظم و انضباط در گروه، برای مثال تنظیم قوانین گروه، جلسات منظم گروه، انجام فعالیت‌های منظم گروهی
- * پس‌انداز در گروه و تمایل به مشارکت



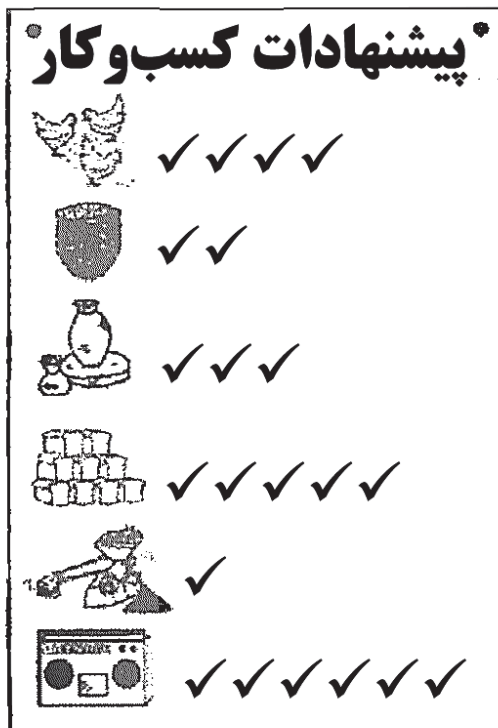
- * وجود منابعی در گروه (برای مثال تجهیزات و یا مهارت) که می‌تواند در راه‌اندازی کسب‌وکار مفید باشد
- * ترجیحاً وجود حداکثر ۱۵ عضو در گروه (راه‌اندازی کسب‌وکار کوچک برای یک گروه بسیار بزرگ دشوار است)
- * واقع‌بینی در مورد موفقیت‌های احتمالی
- * وجود اعضای باسواد (توانایی خواندن، نوشتن و ریاضی) در گروه؛ البته لازم نیست همه اعضای گروه باسواد باشند

ولی وجود افراد باسواد در گروه لازم است تا اعضا بتوانند کار خود را کنترل کنند و مورد سوء استفاده قرار نگیرند. برخی از این ویژگی‌ها می‌تواند در گروه ایجاد شود. تسهیلگر باید بتوان راه‌حلهایی را در این رابطه پیشنهاد کند برای مثال اگر یک گروه ۳۰ عضو دارد می‌توان به آنان پیشنهاد راه‌اندازی دو کسب‌وکار را بدهد.

ساختار کتاب کسب‌وکار گروهی

این کتاب شامل سه فصل می‌باشد:

فصل ۱- انتخاب کسب‌وکار



این فصل فرآیند انتخاب یک کسب‌وکار گروهی مناسب را شرح می‌دهد. در این فصل مزایا، معایب و خطرات اجرای یک کار گروهی مورد توجه قرار می‌گیرد. سپس به پیشنهادهای کسب‌وکار، فرصت‌هایی که در منطقه محل زندگی گروه وجود دارد و همچنین به منابع و مهارت‌های موجود اشاره می‌کند. در این فصل، ساختاری برای گروه به منظور تهیه فهرست کوتاهی از پیشنهادهای کسب‌وکار که بیشترین احتمال موفقیت را دارند ارائه می‌شود. این ساختار شامل برآورد تقریبی از آنچه که یک کسب‌کار نیاز دارد و همچنین مواردی مانند تهیه مواد مورد نیاز، هزینه‌ها، تأمین مالی، مهارت‌های مورد نیاز، تقاضای موجود یا بالقوه، رقابت و خطرات پیش رو می‌باشند.



فصل ۲- برنامه ریزی برای کسب و کار

این فصل به جنبه های اصلی برنامه ریزی برای کسب و کار گروهی از جمله برآورد دقیق هزینه ها، سودآوری، سرمایه گذاری، منابع، شناسایی بازار برای ارائه محصول یا خدمات و سایر عواملی که می تواند موفقیت را تحت تأثیر قرار دهد می پردازد. همچنین نحوه مطالعه امکان سنجی و مراحل و اقدامات لازم برای آماده شدن جهت شروع کسب و کار را شرح می دهد.



فصل ۳- مدیریت کسب و کار

جنبه های مختلف راه اندازی کسب و کار از قبیل ثبت فروش و خرید، جریان نقدی، سود و زیان، تقسیم سود بین اعضا و نظارت بر پیشرفت کسب و کار در این فصل مطرح می شود. تأمین منابع مالی خارجی و امکان گسترش و توسعه کسب و کار در صورت موفقیت آمیز بودن نیز در این فصل آمده است. همچنین در این فصل به اصول اولیه بازاریابی و حفظ و نگهداری تجهیزات نیز اشاره می شود.

فصل ۴- نقش انجمن بین گروهی

در بخش نهایی شرح داده می شود که چگونه انجمن بین گروهی می تواند به تبادل تجربیات، شبکه سازی با سایر گروه های مشابه و ارائه خدمات کمک نماید. خدمات خاصی که انجمن بین گروهی ارائه می دهد بسته به آنچه گروه ها برای انجمن سازمان دهی می کنند دارد (عملیات کسب و کار گروه یا گروه های مختلف، اندازه و تعداد گروه ها، محل استقرار و غیره). فعالیت های انجمن، از قبیل خرید کلی مواد اولیه، خدمات بازاریابی، فرصت های آموزشی و ارتباط با نهادهای مرتبط و نیز چگونگی تأمین مالی کسب و کار در اینجا مورد بحث قرار می گیرد. در طول کتاب، کلمه «محصول» اغلب برای اشاره به آنچه یک کسب و کار به مشتریان خود می فروشند استفاده می شود. در بیشتر موارد محصول شامل خدمات و یا محصولات فیزیکی می شوند.



نمادهای زیر در سراسر متن کتاب استفاده شده تا درک اطلاعات را آسان تر کند:



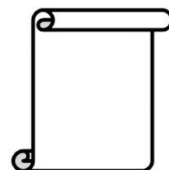
وقتی مثال هایی از جنبه های خاص یک کسب و کار شرح داده می شود.



هنگامی که بحث های گروهی یا تمرین های گروهی باید انجام شود.



هنگامی که یک گام اصلی در فرآیند شرح داده می شود.

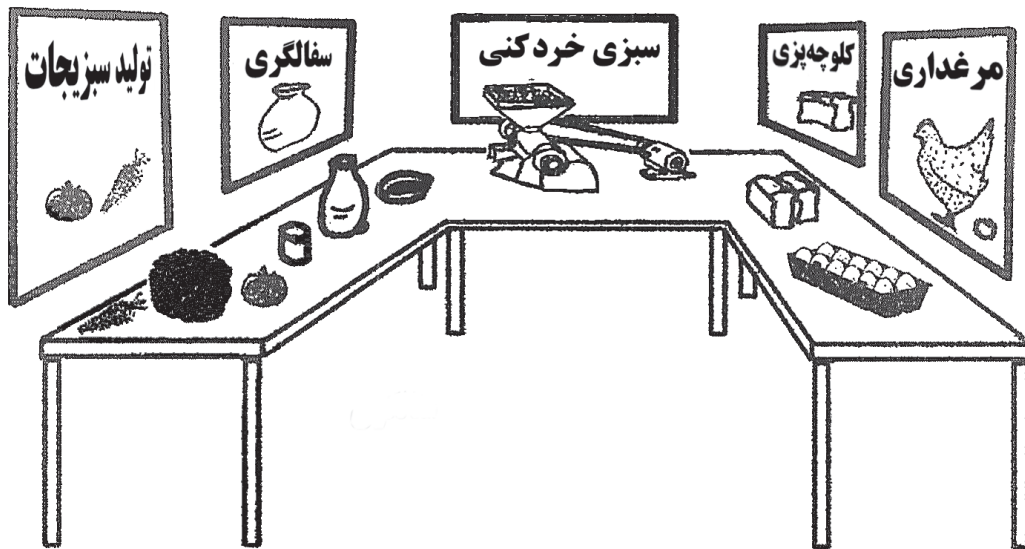


هنگامی که نکات اصلی در یک بخش خلاصه می شوند.



ایجاد فضا برای یادداشت های شخصی

فصل اول: انتخاب کسب و کار



نکات زیادی برای راه اندازی یک کسب و کار موفق باید مورد توجه قرار بگیرد. در این فصل تسهیلگر این نکات را با گروه مورد بحث قرار می دهد و به آنان در انتخاب بهترین پیشنهاد برای راه اندازی کسب و کار کمک می کند. نکات زیادی در فصل بعدی آمده است اما لازم است در اینجا و قبل از بیان جزئیات بیشتر در مورد برنامه ریزی کسب و کار نیز مورد توجه قرار گیرند.

گام اول:

آیا گروه واقعاً قصد راه اندازی یک کسب و کار کوچک را دارند؟



اشتیاق زیادی برای راه اندازی یک کسب و کار موفق لازم است. لازم است گروه کاملاً از آنچه می خواهند قبل از شروع کسب و کار انجام دهند، مطمئن باشند.

تسهیلگر هرگز نباید تلاش کند تا گروهی را که تمایل و اشتیاقی کافی برای راه اندازی کسب و کار ندارند، متقاعد نماید. اگر گروه واقعاً علاقه مند به راه اندازی یک کسب و کار کوچک است، لازم است یک صحبت کلی در این زمینه با گروه انجام شود. تسهیلگر باید مزایا، معایب و خطرات مربوط به راه اندازی کسب و کار را برایشان شرح دهد و به آنان کمک کند تا در این مورد با هم بحث کنند.

وقتی تردیدهای اعضا در مورد راهاندازی یک کسب و کار از بین رفت، تسهیلگر باید از درک کامل اعضا، پیچیدگی‌های مالی و تعهد لازم برای خطراتی که با آن مواجه خواهند بود، مطمئن شود.

مزایای راهاندازی کسب و کار گروهی



برخی افراد مایل به انجام فعالیت‌های درآمدزا به صورت فردی هستند و به طور مناسبی هم این کار را انجام می‌دهند، اما انجام کار گروهی مزایای مختلفی می‌تواند داشته باشد. برای مثال:

* اعضای گروه می‌توانند مهارت‌ها، زمان و منابع‌شان را برای انجام کار با یکدیگر به اشتراک بگذارند. افراد مختلف توانایی‌های مختلفی دارند، از طریق کار با

یکدیگر گروه می‌تواند از این مزایا بهره‌بردارد. برخی افراد در کار با اعداد و ارقام، بعضی در کارهای دستی، عده‌ای در کارهای فنی و تعدادی نیز در کار با مردم خوب هستند. هر فردی در زمینه‌ای مهارت دارد و افراد در چندین زمینه مهارت دارند.



* کار می‌تواند بین اعضا تقسیم شود و از هر کسی در بهترین زمانی که در دسترس است، استفاده شود. این باعث می‌شود تا اگر زمانی یکی از اعضا بیمار شد و یا در دسترس نبود اشکالی در کسب و کار ایجاد نشود. حتی سخت‌ترین کارها با کار گروهی ساده‌تر می‌شود.

* دریافت کمک‌های خارجی مثل دریافت آموزش، وام، مشاوره از سازمان‌های

دولتی و غیردولتی روستا برای گروه ساده‌تر از دریافت کمک برای یک فرد است. برای این سازمان‌ها دسترسی به افراد دشوارتر، پرهزینه‌تر و غیرعملی‌تر از ارتباط با گروه است و وقتی افراد در یک گروه با هم کار می‌کنند راحت‌تر می‌توانند از این سازمان‌ها کمک دریافت نمایند.

* گروه به اعضا، بویژه زنان، حس اعتمادبنفس می‌دهد. افراد معمولاً مایل هستند که کارهای جدید را با دیگران انجام بدهند و یا حداقل با دیگران مشورت کنند.



* تصمیم‌هایی که در گروه گرفته می‌شود اکثراً واقع‌بینانه‌تر از تصمیمات انفرادی است. افراد پیشنهادهایی را مطرح می‌کنند که با تجربیاتشان مرتبط است. لذا تصمیمات گرفته شده در گروه بر اساس تجربیات افراد متفاوت است و احتمال این که واقع‌بینانه‌تر باشد، بیشتر خواهد بود. اگر افراد مایل به صرف وقت و پول خود در گروه باشند ریسک‌های احتمالی کمتر خواهد شد.

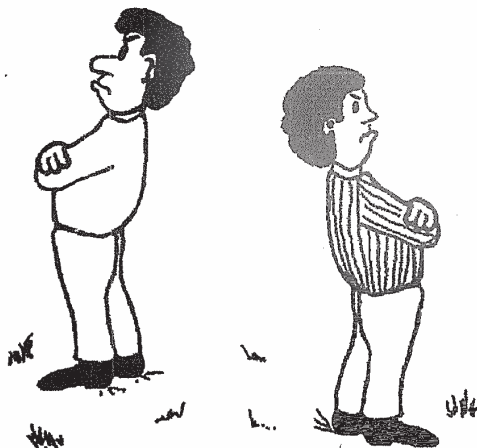


تسهیلگر ممکن است پیشنهاد کند به جای این که تمام کارها را با یکدیگر انجام بدهند برخی فعالیت‌ها برای مثال خریدهای کلی و یا بازاریابی را به صورت انفرادی انجام شود. این رویکرد در برخی شرایط بسیار موفقیت‌آمیز است و اگر به درستی هدایت شود، می‌تواند هم مزایای کار گروهی و هم انفرادی را به دنبال داشته باشد.

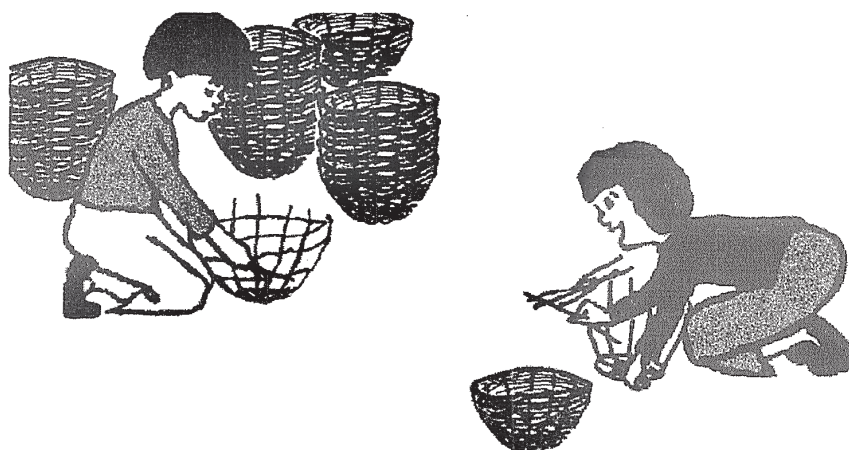
مشکلات احتمالی در کسب و کار گروهی

در اداره گروهی کسب و کار ممکن است مشکلاتی پدید آید که در کار انفرادی پیش نمی‌آید. این مشکلات اغلب شامل موارد زیر می‌شوند:

- * معمولاً تصمیم‌گیری درباره این که چه کسی چه کاری را انجام دهد کار ساده‌ای نیست. برخی کارها را همه دوست دارند و برخی دیگر را هیچ کس حاضر نیست انجام دهد. بنابراین گاهی تقسیم کار سبب بروز جروبحث و ایجاد مشکل بین اعضای گروه می‌شود.
- * فرآیند تصمیم‌گیری گروهی طولانی‌تر از تصمیم‌گیری فردی است، گرچه تصمیماتی که با توافق همه اعضا گرفته می‌شود معمولاً بهتر از تصمیمات انفرادی است اما اغلب برای تصمیم‌گیری در گروه بحث‌هایی پیش می‌آید که وقت‌گیر است. برخی اوقات لازم است سریع تصمیم‌گیری شود و در این مواقع تصمیم‌گیری گروهی مشکل‌ساز می‌شود.



* گاهی اعضایی که وقت یا پول کمتری از سایرین صرف کرده اند، سهم برابری از سود می‌خواهد. وقتی اعضا سهم نابرابر دارند تصمیم‌گیری در مورد میزان منافی که باید به اعضا تعلق بگیرد مشکل می‌شود.



توافق گروه در مورد دلایل راه‌اندازی کسب و کار و انتظارات آنان از کسب و کار ضروری است. آیا هدف از راه‌اندازی کسب و کار افزایش نقدینگی، گسترش کسب و کار و تبدیل آن به شغل اصلی، پر کردن وقت آزاد یا افزایش منزلت و اعتبار اجتماعی است؟ علاوه بر آن همه اعضا باید روی میزان وقت و یا دیگر منابعی که برای کسب و کار گروهی اختصاص می‌دهند و سهم سودی که دریافت خواهند کرد، به توافق برسند. اگر اعضا در مورد کسب و کار نظرات و پیشنهادهای مشابهی داشته باشند، گروه در آینده با مشکلات کمتری روبرو خواهد بود.

متداول‌ترین مشکلات کسب و کار

تمرین ۱-۱



هدف این تمرین کمک به گروه است تا بفهمند اگر یک کسب و کارهای کوچک بدرستی بررسی و برنامه‌ریزی نشود احتمال موفقیت آن کم خواهد بود. هدف دلسرد کردن از اقدام برای راه‌اندازی کسب و کار نیست، بلکه ایجاد آگاهی از متداول‌ترین دلایل شکست و ایجاد اطمینان از انجام بررسی‌های کافی برای اجتناب از بروز مشکل در جریان برنامه‌ریزی کسب و کار است. تمرین را با این پرسش آغاز کنید؛ از آنها بپرسید که آیا کسب و کارهایی را می‌شناسند که به شکست منجر شده باشد.

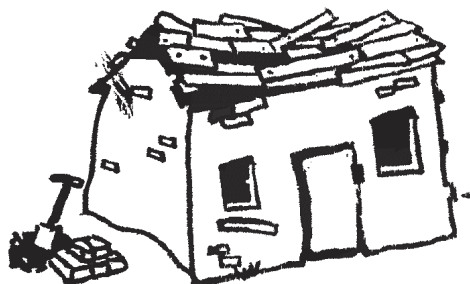
پرسش‌های زیر به گروه کمک می‌کند تا موارد مطرح شده را تجزیه و تحلیل کند:

* فکر می‌کنید چرا آن کسب و کار شکست خورد؟

* چه اتفاقات یا تصمیماتی منجر به آن شد؟

* چگونه می‌شد جلوی آن شکست را گرفت؟

از فهرست زیر برای بسط یا افزودن به نکات بدست آمده توسط گروه استفاده کنید (این موارد در بخش ۲ و ۳ شرح داده شده است).

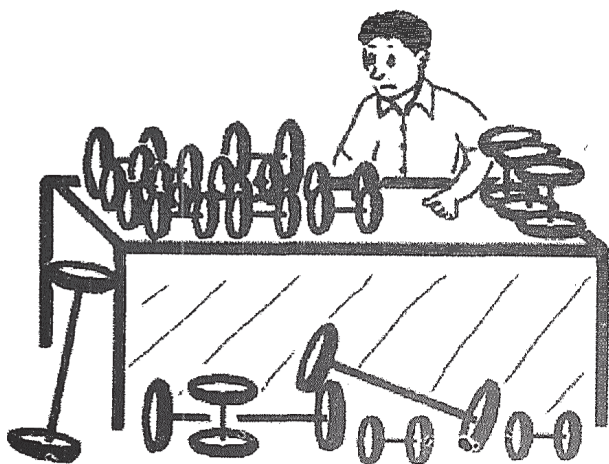


نبود مهارت و تخصصی

گاهی افراد قبل از شناخت و دانش کافی اصرار به راه اندازی کسب و کار دارند. در این موارد اغلب کیفیت محصولاتی که تولید می شود پایین و منجر به شکست کسب و کار خواهد شد. گروه باید به داشتن مهارت های لازم برای راه اندازی کسب و کار به دقت توجه کنند. در صورتی که گروه این مهارت ها را ندارد آیا می تواند افرادی را با این مهارت ها استخدام کرد؟

گرچه یادگیری برخی از مهارت ها تا حدودی ساده است، اما یادگیری و تسلط بر مهارت های جدید نیاز به زمان زیادی دارد. وقتی هیچ کس در گروه مهارت های لازم برای انجام کسب و کاری را ندارد، انتخاب آن کسب و کار مشکل می شود، این موضوع باید قبل از انتخاب نوع کسب و کار به دقت مورد توجه قرار گیرد.

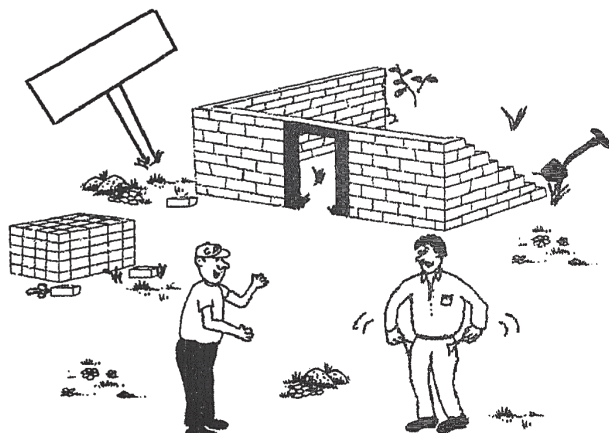
نبود مشتری (یا کمبود مشتری)



اگر مشتری برای خرید محصولات گروه وجود نداشته باشد، کسب و کار به سرعت تعطیل خواهد شد. اگر چه برای نبودن مشتری دلایل مختلفی وجود دارد، اما عدم توجه به ظرفیت بازار یکی از متداول ترین دلایل است. بعضی اوقات نیز با وجود این که گروه با مطالعه دقیق کار را آغاز کرده است، اما مشتری محصولات آن ها را نمی خرد. در این حالت دلایل بسیاری وجود دارد، یک دلیل می تواند این باشد که پس از یک شروع خوب، کیفیت محصولات گروه پایین آمده است و یا شاید کسب و کار مشابهی راه اندازی شده و خدمات خود را

به مشتریان آن ها ارائه می دهد و یا محصولات رقیب بهتر یا با قیمت کمتری عرضه می شوند. همه این دلایل می تواند تعداد مشتریان را کم کند. برای اطمینان از داشتن مشتری یا حفظ مشتری کافی، گروه باید قبل از شروع کسب و کار موارد زیر را انجام دهد:

- * مشتریان اصلی خود را شناسایی کند.
- * بررسی کند که آیا مشتری به اندازه کافی وجود دارد.
- * نیاز مشتریان را بشناسد (مردم چه چیزی از گروه می خرند؟).
- * اطمینان یابد محصولاتی که گروه عرضه می کند مطابق با نیازها و خواسته های مشتریان است.
- * اطمینان یابد که کیفیت محصولات حفظ می شوند.



برآورد کمتر از حد واقعی

معمولاً تا قبل از عرضه و خرید محصولات توسط مشتریان، کارهای زیادی باید انجام شود از قبیل یافتن مکان مناسب، خریداری ملزومات و تجهیزات، انجام تدارکات مرتبط با فروش محصول و هر کار دیگری که برای فروش محصول معمولاً لازم است. در اینجا نکته اصلی این است که تا قبل از شروع کسب و کار و بدست آمدن درآمد، مقدار زیادی کار انجام می‌شود و باید پول زیادی هم هزینه شود. بنابراین باید پول کافی برای طی مراحل اولیه کار در نظر گرفته شود. به دلیل اشتباهاتی که در پیش‌بینی زمان لازم برای تولید محصول

صورت می‌گیرد، معمولاً این مراحل طولانی‌تر از زمان پیش‌بینی می‌شوند. ابتدا زمان لازم برای این مرحله را برآورد کنید و سپس مقداری به آن بیافزایید (دو برابر کنید) تا از کافی بودن پول برای طی آن زمان مطمئن شوید.

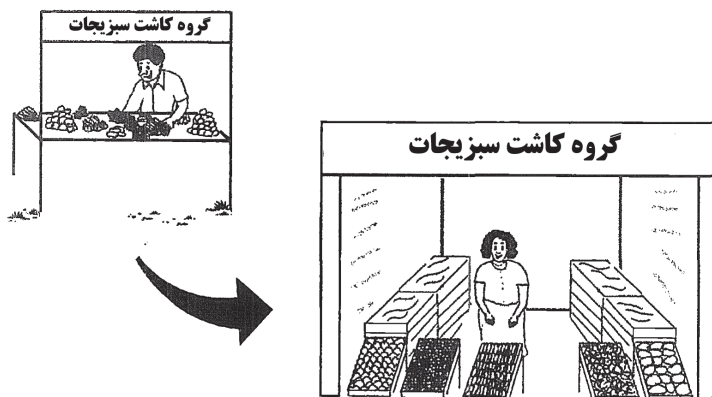
نبودن پول برای اداره کسب و کار

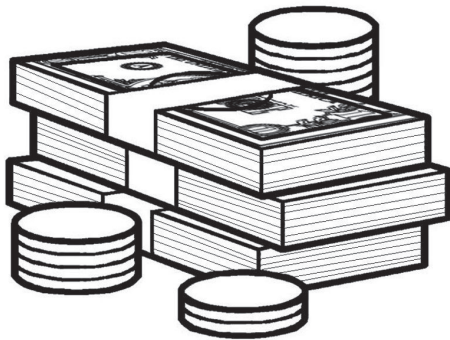
در حین کسب و کار وقتی که پول وارد و خارج می‌شود (جریان نقدی) باید توجه داشت که مقدار کافی پول برای اداره کسب و کار باقی بماند و همه پول‌ها خرج نشود.

درحالی‌که اقدامات مربوط به راه‌اندازی کسب و کار انجام می‌گیرد باید کالاهای مصرفی نیز پیشاپیش خریداری شوند. این بدین معنی است که قبل از بدست آمدن پول حاصل از فروش، هزینه‌های مربوط به کالاهای مصرفی پرداخت شده باشد.

بلندپروازی بیش از حد

هر چقدر کسب و کار بزرگ‌تر باشد، هزینه شروع بیشتر می‌شود. هزینه بالا در شروع و قبل از رشد و توسعه کسب و کار بازپرداخت را با مشکل مواجه می‌کند. معمولاً کسب و کار باید کوچک شروع شود و در صورت موفقیت و وجود مشتری کافی، به تدریج رشد کند.





اشتباه در استفاده از پول نقد برای کسب سود

زمانی که فروش آغاز می شود و پول بدست می آید باید صورت حساب خریده‌ها، هزینه خدمات، کارگران و غیره پرداخت شوند. بعد از آن، آنچه باقی می ماند سود است. اگر گروه تمام پول نقدی را که بدست آورده خرج کند، نمی تواند چیزهایی که برای ادامه کسب و کار نیاز دارد را بخرد. گروه باید بداند که مقداری از درآمد حاصل باید صرف اداره کسب و کار شود و نمی توان برای موارد دیگر هزینه کند.

عدم وجود گزارشات مالی

بدون ثبت گزارشات مالی درک مشکلات موجود در کسب و کار بسیار دشوار است و زمانی مشخص می شود که بسیار دیر شده است. بدون ثبت گزارش بحث و تصمیم گیری درباره سهم مشارکت افراد و تقسیم سود حاصل از کسب و کار متناسب با میزان مشارکت اعضا مشکل خواهد بود. گروه باید توانایی ثبت گزارش های منظم از کسب و کار را داشته باشد. این گزارش ها مواردی چون پول خرج شده، پول دریافت شده، توزیع پول بین اعضا و ثبت میزان خرید و فروش را شامل می شوند.

تلاش برای راه اندازی کسب و کار گروهی زمانی که گروه به خوبی با یکدیگر کار نمی کنند

گرد هم آمدن تعدادی از افراد الزاماً گروه نیست. آن ها باید بتوانند با یکدیگر کار کنند و در مورد این که چگونه گروه را اداره کنند، توافق داشته باشند.

قبل از شروع یک کسب و کار، توافق گروه روی موارد زیر ضروری است:

- * چه کسی چه کاری را انجام می دهد
 - * هر فرد چه میزان مشارکت خواهد کرد
 - * سود چگونه تقسیم می شود
 - * در صورت نداشتن توافق چه باید کرد (زمانی که نظرات متفاوتی وجود دارد، چه کسی تصمیم می گیرد).
- توافق در موارد بالا به معنی اجتناب از بحث و جدل در هنگام راه اندازی کسب و کار است. همیشه همه قوانین استفاده نمی شوند ولی بهتر است یک توافق نامه در ابتدای کار برای حل این چند موضوع تهیه شود.

نسیه دادن به مشتریان

در یک کسب و کار موفق پول درآوردن ضروری است. اگر به دوستان و خویشاوندان کالای نسیه فروخته شود، بزودی گروه بی پول می شود.



.....

.....

.....

.....

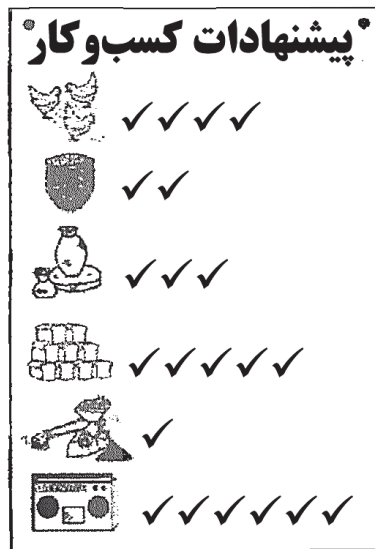
.....

.....

.....

.....

.....



گام دوم: انتخاب کسب و کار

هنگامی که گروه تصمیم به راه اندازی کسب و کار نمود، باید توجه بسیار زیادی به انتخاب نوع کسب و کار شود. اگر وقت و فکر کافی در این مرحله گذاشته نشود امکان شکست وجود دارد. این شکست فقط مشکلات مالی ببار نخواهد داشت بلکه تمایل به تلاش مجدد برای شروع کار را نیز از بین خواهد برد.

انواع مشاغل

اگرچه تسهیلگر گروه نباید در انتخاب نهایی گروه مداخله کند اما می تواند مشاغل مختلفی را که برای گروه عملی است به آنان پیشنهاد کند. هدف تسهیلگر تشویق به بحث در گروه و جلب توجه آنان به انواع کسب و کارهای ممکن است تا صرفاً روی اولین نظر تصمیم گیری نکنند.

کسب و کارهای ممکن برای گروه های کوچک روستایی می تواند شامل کاشت سبزیجات، تولید برخی محصولات و یا ارائه خدماتی باشد که دیگران تمایل به خرید آن را دارند (برای مثال خدماتی که در حال حاضر افراد مجبورند برای دریافت آن به خارج از روستا بروند).

شاید خریداری یک کسب و کار موجود از شروع یک کسب و کار جدید مقرون به صرفه تر باشد، البته در صورتی که این امکان وجود داشته باشد.

دامداری یا کشاورزی

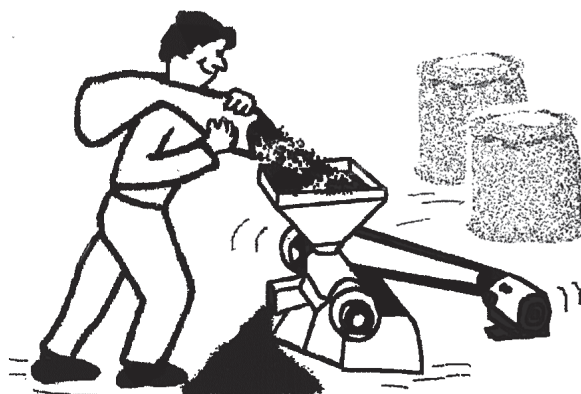
سبزی کاری، کاشت درختان میوه، پرورش گوسفند، بز و گاو.





تولید برخی محصولات

سبد بافی، نجاری، خیاطی، سفال گری و فلز کاری.



کارهای خدماتی

آسیاب کردن آرد، فروش غلات، قصابی، نانوايي، تهیه غذای سبک، فروش ماهی، خدمات کشاورزی (هرس کردن، سم پاشی، بذر افشانی، تولید دانه، خدمات دام پزشکی، پشم چینی گوسفندان و غیره) تعمیر رادیو، دوچرخه و جوشکاری.



اعضای گروه با کسب و کارهایی که با توانایی های آنها متناسب است بهتر سازگار می شوند. نوع شغلی که گروه انتخاب می کند باید با میزان تحصیلات، سرمایه، وقت و میزان اشتیاق و تجربه اعضا هماهنگی داشته باشد.

گروه تعمیر وسایل خانگی

بهترین پیشنهاد کسب و کار

بهتر است گروه طرح پیشنهادی برای کسب و کار خود را با جزئیات بیشتر بر روی کاغذ بنویسد، تسهیلگر گروه می تواند با طراحی چند تمرین به آنها کمک می کند تا تمام نظرات ممکن در مورد کسب و کار را مطرح کنند.

در هر تمرین تسهیلگر باید با طرح پرسش هایی از قبیل پرسش های زیر گروه را تشویق کند تا نظرات بیشتری را مطرح نمایند.

* چه کار دیگری می توان با این منابع انجام داد؟

* آیا در روستای مجاور نیاز مشابهی وجود دارد؟

- * چه چیزی دیگری می‌توان در زمین کاشت؟
- * به چه طریق دیگری می‌توان این مسئله را حل کرد؟

برای مثال اگر فردی پرورش دام را به‌عنوان شغل پیشنهاد کرد، ممکن است نظرات بیشتری در مورد مسائل مرتبط با آن مطرح شود از قبیل:

تهیه علوفه تهیه کود شیمیایی
عرضه پشم قصابی



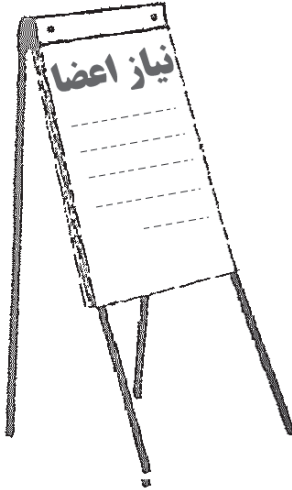
تمرین ۱-۲:



آنچه هر کدام از اعضای گروه به آن نیاز دارند



این تمرین با تشکیل گروه‌های دو نفری آغاز می‌شود. از اعضای گروه بخواهید هر گروه به مدت ۱۵ دقیقه در مورد این که مایل به خرید و یا استفاده از چه چیزی در روستا هستند که در حال حاضر در دسترس نیست، بحث کنند. از آن‌ها بخواهید هر نفر حداقل ۲ مورد را ذکر کند (هر گروه ۴ نظر ارائه کنند). بحث کردن در گروه‌های دو نفره، همه افراد گروه را تشویق به شرکت در بحث و ارائه نظر خواهد کرد.

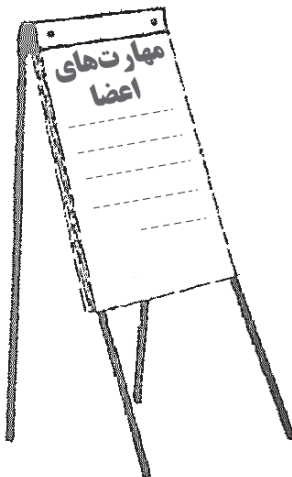


وقتی همه تمرین را تمام کردند از یکی از اعضا بخواهید نظراتشان را بیان کنند. همه نظرات را روی یک تخته (یا روی یک برگه کاغذ بزرگ) بدون هیچ تغییری بنویسید.

تمرین ۲-۲:



کاری که هر یک از اعضای گروه می‌توانند انجام دهند



مجدداً از گروه‌های دو نفری بخواهید ۱۵ دقیقه در مورد این که در چه مهارت‌ها یا توانایی‌هایی خوب هستند، بحث کنند. البته بحث باید مهارت‌ها و توانایی‌هایی را شامل شود که برای گروه مفید است. ممکن است فردی بتواند سبد ببافد، دیگری بتواند خوب بنویسد یا فردی بسیار خلاق و دیگری در کارهای یدی بسیار خوب باشد. هر دو نفر باید حداقل دو کاری را که می‌توانند به‌خوبی انجام دهند را بنویسند. به گروه یادآوری کنید هر فردی یک مهارت خوب دارد ولی بیشتر افراد دارای چندین مهارت خوب هستند. مانند تمرین قبل از یکی از اعضای گروه دو نفره بخواهید مهارت‌هایشان را بیان کنند و سپس تمام مهارت‌ها را در روی کاغذ بزرگی بنویسید.

تمرین ۲-۳:



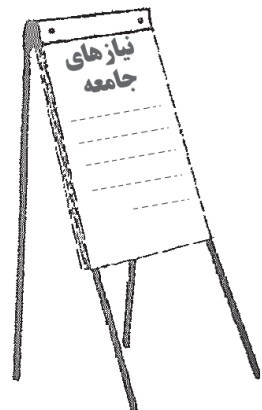
نیاز جامعه

بعد از انجام تمرین ۲-۲ اعضای گروه باید چند روز پی‌درپی در روستا در مورد آن چه مردم می‌خواهند یا نیاز دارند اما نمی‌توانند در روستا تهیه کنند به جستجو بپردازند. اگرچه این تمرین می‌تواند به‌طور انفرادی انجام گیرد اما در صورتی که در گروه‌های دو

نفری انجام شود نتایج بهتری بدست خواهد آمد. اعضای گروه در بررسی خود باید به مشاهده مردم روستا بپردازند و ببینند آنان بیشتر چه کارهایی انجام می‌دهند. همچنین باید با مردم صحبت کنند و از آنان بپرسند، چه چیزهایی می‌خرند و چرا؟ دوست دارند چه چیزهای دیگری در بازار روستا پیدا کنند؟ و به چه خدماتی در روستا نیاز دارند؟



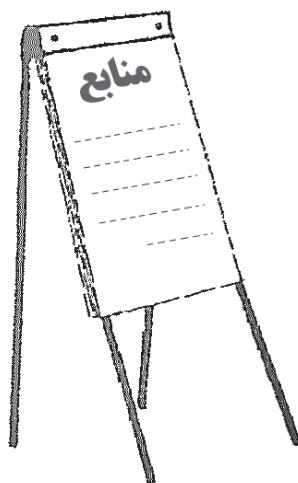
جلسه بعدی از هر فرد یا هر گروه دوفری بخواهید گزارش خود در مورد کمبودها، نیازها و چیزهای مورد مشاهده در روستا را ارائه کنند و تمام نظرات را بدون ذکر انتقاد و یا پیشنهاد بنویسید. در این مرحله فقط جمع‌آوری پیشنهادات بیشتر اهمیت دارد هر چند ممکن است برخی از آنان غیرعملی باشند.



تمرین ۴-۲:



منابع موجود



از گروه بخواهید فهرستی از منابع موجود در روستا را تهیه کنند. هر یک از موارد زیر را در یک کاغذ جداگانه بزرگ بنویسید.

۱. مواد (مانند درخت، خاک، پارچه، پشم)
۲. امکانات (مانند زمین، ساختمان، حمل و نقل)
۳. خدمات (مانند آب، برق، منابع اطلاعاتی)

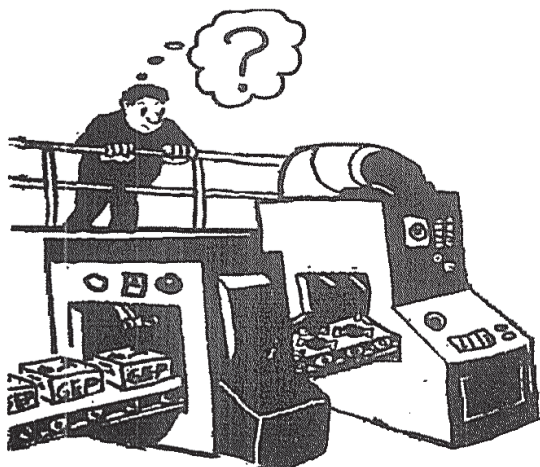
تمرین ۵-۲:



حذف نظرات غیر عملی

نتایج تمرین ۱-۲ (نیازهای افراد) و تمرین ۳-۲ (نیازهای روستا) را با سنجاق به دیوار بچسبانید. اینها فرصت‌های بالقوه کسب و کار را نشان می‌دهند.

با گروه برای حذف موارد غیر عملی، غیر منطقی و غیر اخلاقی به طور مختصر بحث کنید. گروه را تشویق کنید درحالی که نظرات غیر عملی را حذف می‌کنند، از بین نظرات مشابه که مشکلات مشابهی را مطرح می‌سازند نظرات عملی‌تر را مورد توجه قرار دهند. با اصلاح یک پیشنهاد غیر عملی می‌توان به یک پیشنهاد عملی دست یافت. هر نظر جدید را به فهرست اضافه کنید.



فهرست نتایج تمرین ۲-۲ (مهارت‌ها) را به دیوار سنجاق کنید و از گروه بخواهید نظرات مطرح شده در مورد کسب و کار را با مهارت‌هایشان مقایسه کنند.

هر کسب و کاری که گروه مهارت لازم برای انجام آن را ندارد و یا به سادگی نمی‌تواند بیاموزد را حذف کنید. پس از آن، فهرست بدست آمده در تمرین ۴-۲ (منابع) را به دیوار چسبانده و به گروه کمک کنید تا کسب و کارهای پیشنهاد شده را که به دلیل عدم وجود منابع قابل اجرا نیستند را حذف کنند.

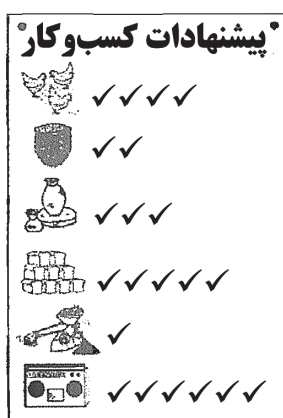
یک کسب و کار موفق باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

- * استفاده از منابع موجود در روستا
- * وجود نیروی کار پرتوان
- * تطابق با فرهنگ جامعه

تمرین ۶-۲:



انتخاب سه نفر برتر

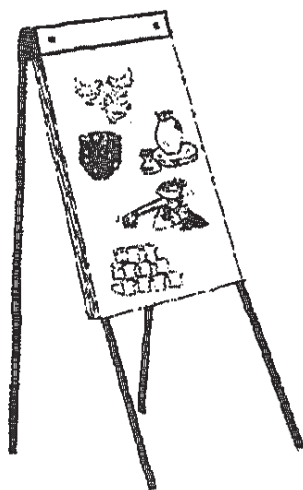


حالا همه اعضای گروه باید سه پیشنهاد از پیشنهادات شغلی موجود در فهرست را که بیشتر به آن تمایل دارند، انتخاب کنند. در صورتی که اعضا سواد ندارند، تسهیلگر با خواندن پیشنهادات شغلی برای تک اعضا و یا با یک نقاشی یا نشانه گذاری کنار آن پیشنهادات، به آن‌ها کمک می‌کند تا تمام نظرات را بیاد آورند. برای انجام این کار لازم است حدود ۱۵ دقیقه به گروه فرصت بدهید. وقتی همه اعضا روی سه پیشنهاد شغلی که بیشتر به آن تمایل دارند، به توافق رسیدند، تعداد آراء را بشمارید و نهایتاً سه پیشنهاد که بالاترین رای را بدست آورده انتخاب کنید.

تمرین ۷-۲:



روی سه پیشنهاد برتر بحث کنید



گروه باید به‌طور مختصر در مورد امکانات مورد نیاز برای هر پیشنهاد شغلی بحث کنند (مهارت‌ها، منابع، پول و غیره). برای انتخاب یک پیشنهاد از بین سه پیشنهاد، گروه باید موارد زیر را مورد توجه قرار دهد:

- * در مورد سختی‌های که در شروع یک کسب و کار باید تحمل کرد صحبت کنید. بهتر است تمام اعضای گروه اشتیاق انجام آن کسب و کار را داشته باشند. اشتیاق به آنان کمک خواهد کرد تا در دوران سخت کاری نیز با علاقه کار کنند.
- * در مورد شانس موفقیت در کار با هم بحث کنید. بهتر است از انتخاب شغل‌های پرخطر پرهیز شود. انتخاب نکردن شغل‌های پرخطر خود به عنوان فرصتی برای موفقیت در کسب و کار است.
- * در مورد تعداد افراد مورد نیاز برای کسب و کار انتخاب شده گفتگو کنید (باید به اندازه کافی کار برای همه اعضا وجود داشته باشد). اگر در یک کسب و کار تعداد کمی از

اعضا مشغول به کار شوند، می‌توان برای ایجاد اشتغال تمام اعضا بیش از یک کسب و کار را انتخاب کرد. آیا امکان اداره کسب و کار انتخاب شده توسط زنان و مردان با یکدیگر وجود دارد؟ و یا بهتر است فقط مردان یا فقط زنان آن را اداره کنند؟ در بعضی موارد مردان و زنان در صورت جدا بودن وظایف‌شان از یکدیگر به خوبی می‌توانند در کنار هم کار کنند.



در کار گروهی این که همه اعضا، و نه فقط رهبر گروه، روی نظرات انتخابی توافق داشته باشند، اهمیت دارد. گاهی فردی مقتدر بدون آن که افراد متقاعد شوند آن‌ها را وادار به پذیرش نظر خود می‌کند. کسب و کارهایی که بیشتر مطابق با نظر یک نفر است و نظرات دیگر اعضای گروه را ندارد بعید است به نتیجه برسد.



[illegible]

گام سوم:

انجام مطالعه امکان سنجی



وقتی گروه کسب و کاری را انتخاب کرد بررسی برخی نکات ضروری است زیرا گروه باید مطمئن شود کار سودآور است و به خوبی پیش خواهد رفت. دقت در انجام این مرحله شانس موفقیت در کسب و کار را افزایش می دهد. اما اگر گروه به این دلیل که صرفاً برخی از اعضا فکر می کنند کسب و کاری خوبی است، آن را شروع کنند، شانس موفقیت در گروه کاهش می یابد. باید به برخی از موارد قبل از آن که جلوتر برویم یا پول گروه را صرف آن کنیم توجه شود:

- * آیا گروه امکانات مورد نیاز را دارد؟
- * آیا همه منابع فراهم یا قابل دسترس است؟
- * هزینه تولید محصولی که گروه قصد فروش آن را دارد چقدر است؟
- * پولی که گروه برای ارائه محصولات یا خدمات دریافت خواهد کرد چقدر است؟ آیا هزینه ها را پوشش می دهد؟ آیا قیمت از نظر مشتریان خیلی بالاست؟
- * اداره مالی گروه چگونه خواهد بود؟
- * مشتریان چه کسانی هستند؟ آن ها به چه چیزی علاقه مند هستند؟ قیمت کمتر و یا کیفیت بهتر؟ در حال حاضر آن ها چه می خورند؟
- * چه کس دیگری مشابه آن محصول را تولید یا آن خدمت را ارائه می دهد؟ آیا این احتمال وجود دارد که دیگران نیز شغل مشابهی را راه اندازی کنند؟



تسهیلگر باید با گروه در مورد سایر نیازهای کسب و کار انتخابی بحث کند.

الف) برای اداره کسب‌وکار چه چیزی مورد نیاز است؟

حالا گروه باید هر چیزی را که برای راه‌اندازی کسب‌وکار مورد نیاز است را فهرست کنند. تلاش برای فکر کردن و فهرست کردن همه چیزهای مورد نیاز کار ساده‌ای نیست اما فراموش کردن آن بسیار ساده صورت می‌گیرد. تمرین زیر را انجام دهید. در این تمرین از پرورش طیور به عنوان یک مثال شغلی که گروه آن را انتخاب کرده، استفاده می‌شود.

تمرین ۱-۳:



بحث با گروه را با هدایت آنان به جریان یک روز زندگی کاری از طریق پرسیدن سوالات مشابه زیر شروع کنید:

* صبح است و شما تصمیم دارید به لانه طیوری که متعلق به گروه است بروید.

* این لانه کجاست و شما چطور به آنجا می‌روید؟

* بعد از رفتن به لانه اولین کاری که می‌کنید چیست؟

* با چه چیزی به جوجه‌ها غذا می‌دهید؟

* غذای آن‌ها را از کجا تهیه می‌کنید؟

* چه کس دیگری آنجا کار خواهد کرد؟ و غیره

گروه باید همه چیزهایی را که درباره آن صحبت می‌کند را روی ورقه کاغذ فهرست کند (بنویسد). علاوه بر سوالات فوق، سوالات دیگری از گروه بپرسید تا مطمئن شوید چیزی فراموش نشده است.

فهرست موارد مورد نیاز کسب‌وکار عبارتند از:

* مواد اولیه

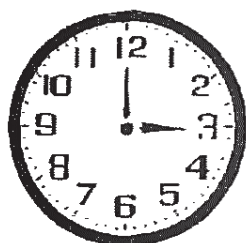
* نیروی کار

* مهارت‌ها

* وسایل یا تجهیزات

* زمان

* ساختمان‌ها





- * زمین
- * حمل و نقل
- * مجوزهای قانونی
- * حمایت‌های دولتی

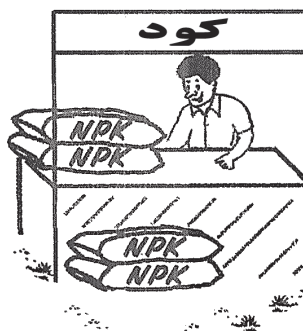
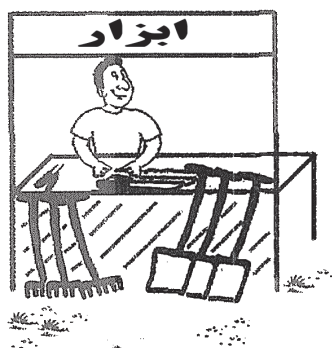
پ) فهرست مورد نیاز از کجا تهیه خواهد شد؟

وقتی فهرستی از چیزهای مورد نیاز بدست آمد، گام بعدی این است که گروه بداند هر یک را از کجا می‌تواند فراهم کند.

تمرین ۲-۳:



با پرسیدن سوالات زیر به گروه کمک کنید تا دریابد هر یک از موارد مورد نیاز برای اداره کسب و کار را از کجا تهیه خواهد کرد:



- * آیا همه مواد مورد نیاز در روستا موجود است؟
- * آیا می‌توان با اطمینان محصولات را عرضه کرد؟
- * این اطمینان در تمام سال یا در فصلی از سال وجود دارد؟
- * آیا مواد اولیه از کیفیت کافی برخوردار هستند؟
- * چه کس دیگری از آن منابع استفاده می‌کند؟
- * آیا رقابت و کشمکش برای تهیه منابع و مواد اولیه وجود خواهد داشت؟
- * آیا هم‌اکنون خدماتی مانند آب و برق در آنجا وجود دارد؟ اگر نه، هزینه تأمین آن‌ها چقدر است؟



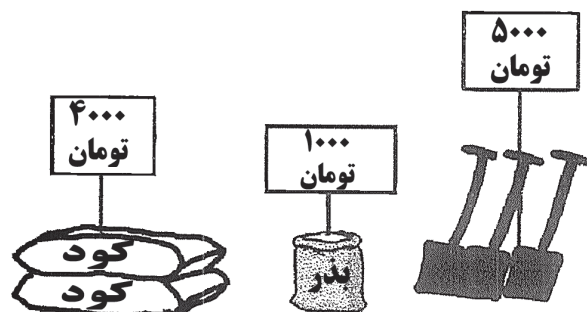
- * بذر، کود، خاک، درخت، فلز، آرد، قطعات یدکی یا سایر مواد اولیه مورد نیاز برای تولید را از کجا باید تهیه کرد؟
- * مواد مورد نیاز چگونه حمل و نقل می‌شوند؟ آیا نیاز به مکانی به عنوان انبار خواهد بود؟
- * در مورد تجهیزات چه باید کرد؟ در کجا نگهداری و تعمیر خواهند شد؟ توسط چه کسی؟
- * در صورت نیاز به داشتن مجوز برای کسب و کار، این مجوز را از کجا باید بگیرند؟
- * برای اداره کسب و کار چند نفر مورد نیاز خواهد بود؟ آن‌ها چه کسانی هستند؟
- * آیا آن‌ها همگی از اعضای گروه هستند یا افراد دیگری نیز مورد نیاز هستند؟
- * گروه هم اکنون مهارت‌های مورد نیاز را دارد یا می‌تواند آن را یاد بگیرد؟ چگونه؟ کجا؟ چه وقت؟
- * اگر طرح و یا اطلاعات تکنیکی مورد نیاز است این‌ها از کجا بدست خواهند آمد؟

(ج) برآورد هزینه‌ها

تمرین ۳-۳:



حالا گروه باید هزینه کلی همه موارد فهرست شده را محاسبه کند. سپس برای هر مورد در فهرست، برآورد هزینه مربوطه را کنار آن بنویسد. گروه با توجه به تجارب خود به راحتی قادر خواهد بود برخی از این هزینه‌ها را برآورد کند و مواردی را که نمی‌داند با پرسش از دیگران بدست آورد.



در این مرحله ارقام محاسبه شده لازم نیست دقیق باشند، فقط منظور این است که گروه دریابد کسب و کار واقعاً عملی است یا خیر.

* در صورتی که مهارت‌هایی باید آموخته شود، هزینه

یادگیری چقدر است؟

* اگر نیروی کار اضافه مورد نیاز است، چقدر به آن‌ها باید پرداخت شود؟

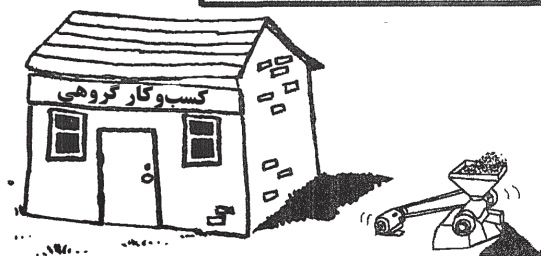
* هزینه اجاره یا خرید ساختمان (محل کار) چقدر خواهد بود؟

* هزینه تجهیزات یا ابزارها چقدر است؟

* هزینه‌های جاری مانند حمل و نقل مواد اولیه و غیره چه مقدار خواهد بود؟

در این مرحله تسهیلگر باید از آنان بپرسد چه کسی گزارشات مالی را ثبت و نگهداری خواهد کرد و چه کسی حسابداری را انجام می‌دهد. ممکن است در گروه فردی دارای تجربه ثبت گزارشات و یا فردی که حسابداری می‌داند باشد و تمایل به همکاری داشته باشد.

هزینه‌های ثابت



هزینه‌های ثابت و متغیر

وقتی گروه ارقام برآورد شده را کنار تمام موارد مورد نیاز کسب و کار نوشت، تسهیلگر باید تفاوت بین انواع مختلف هزینه‌ها را توضیح دهد.

اجازه دهید یک نانوايي را مثال بزنيم. در يك نانوايي برخي هزینه‌ها با توليد زياد يا كم نان تغيير نخواهد كرد. اجاره، برق و هزینه تردد به بازار به منظور فروش محصول هزینه‌های هستند كه با ميزان توليد كم و زياد تغيير نمی‌کنند. بنابراین هزینه‌های ثابت نامیده می‌شوند. برخی دیگر از هزینه‌ها مانند آرد، نمک، مخمر و دیگر مواد سازنده نان بر اساس این كه چه تعداد نان پخته می‌شود، تغيير خواهد كرد. به این نوع هزینه‌ها، هزینه‌های متغیر می‌گویند.

هزینه‌های متغیر

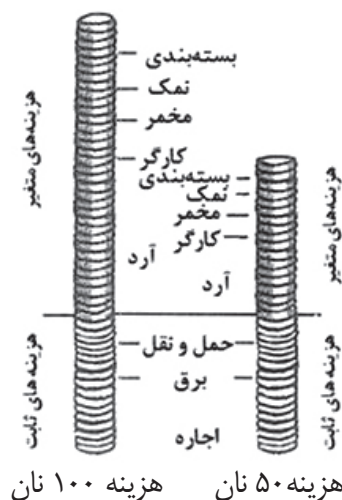


اگر نانوايي هر روز ۱۰۰ نان بپزد هزینه کلی آن ۳۰۰۰۰ تومان است. اما اگر فقط ۵۰ نان در هر روز بپزد هزینه کلی ۲۰۰۰۰ تومان خواهد بود. با وجود این که نان های پخته شده **نصف** شده ولی هزینه های تمام شده **بیشتر از نصف** است. این به این دلیل است که برخی هزینه ها با تغییر تعداد نان ها تغییر نمی کنند. برای مثال:

* اجاره نانوايي بايد پرداخت شود

* هزینه برق همان مقدار خواهد بود

* هزینه وسیله نقلیه برای بردن نان ها به بازار تغییری نمی کند.



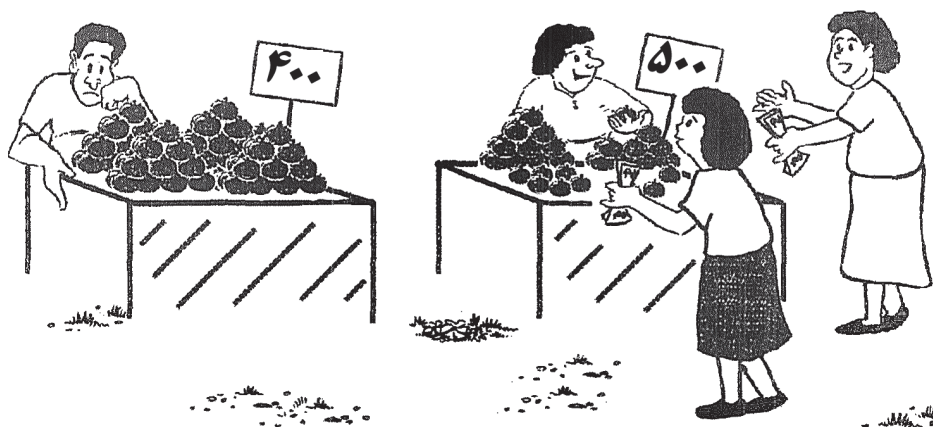
بسیار مهم است که گروه تفاوت بین هزینه های ثابت و متغیر را بداند و فهرست هزینه ها را به دو بخش متغیر و ثابت تقسیم کند. این به گروه کمک خواهد کرد تا علاوه بر نظارت بر کسب و کار سطح سودآوری تولید را تعیین کند.

د) تعیین قیمت فروش برای محصولات گروه

چقدر مردم برای این محصول پول پرداخت خواهند کرد؟ از گروه بپرسید آیا محصول مشابهی در این منطقه وجود دارد؟ قیمت آن چقدر است؟ آن ها خودشان چقدر حاضرند برای این محصول پول بدهند؟ تعیین قیمت درست یک کالا بسیار مهم است. اگر قیمت یک محصول زیاد باشد به اندازه کافی فروش نخواهد رفت. این احتمال وجود دارد که کسی این محصول را با قیمت کمتری بفروشد.



اگر قیمت یک محصول کم باشد، احتمالاً پول کافی از کسب و کار برای پرداخت هزینه ها بدست نخواهد آمد. با وجود این که قیمت یک محصول بستگی به توانایی پرداخت مردم دارد، گروه باید مراقب باشد تا فروش محصول هزینه ها را تأمین کند. اگر قیمتی که مردم توان پرداختش را دارند کمتر از قیمت تمام شده محصول باشد، افزایش قیمت حلال مشکل نیست. درواقع مردم محصول را نخواهند خرید. در این صورت بهتر است گروه هزینه های ثابت و متغیر را مجدداً بررسی کند تا ببیند آیا امکان کاهش آن ها وجود دارد یا خیر. البته کاهش هزینه ها نباید باعث کاهش کیفیت محصول شود چون در این صورت هم مردم کمتری آن محصول را خواهند خرید.



قیمت فروش باید در این مرحله تعیین شود اما پس از راه اندازی کسب و کار نیز قابل بازبینی خواهد بود.

ه) تأمین مالی



سرمایه راه اندازی یک کسب و کار از کجا می آید؟ در زمان تولید یک محصول پول صرف می شود اما در این مرحله پولی بدست نمی آید. هر کسب و کاری قبل از درآمدزایی نیاز به سرمایه گذاری دارد. اگر گروه می خواهد پرورش مرغ بومی راه اندازی کند، باید مرغ، دان مرغ، و فنس برای ساختن لانه خریداری شود. همه این هزینه ها باید قبل از این که مرغ ها آماده فروش شوند انجام گیرد.

سرمایه های مورد نیاز برای راه اندازی یک کسب و کار باید از پس انداز گروه و اعضا بیاید (در فصل ۳ بخش پس انداز گروه بیشتر می خوانید).

آیا این پول برای همه هزینه ها تا قبل از فروش محصول کافی است؟ اگر نیست، از کجا باید این پول تأمین شود؟ آیا اعضای گروه

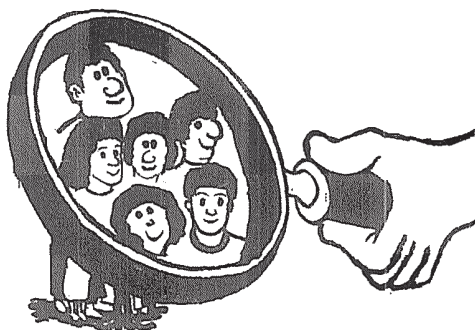
می توانند پول بیشتری بگذارند؟ آیا می توانند از بستگان شان پول قرض کنند؟ آیا منبع دیگری وجود دارد؟ آیا واقعاً همه پول لازم است یا می توان با قسمتی از آن کار را شروع کرد؟ شاید بتوان برخی چیزها را به جای خرید قرض گرفت و یا از یک لانه کوچک تر استفاده کرد.



حتی اگر گروه خیلی خوب برنامه ریزی کند، ممکن است اشتباهاتی رخ بدهد. برای مثال قیمت ها به طور غیرقابل منتظره ای افزایش یابد و یا وسیله ای خراب شود و نیاز به تعمیر پیدا کند. گروه باید کمی پول را به عنوان ذخیره برای هزینه های غیرقابل پیش بینی کنار بگذارد. پنج تا ده درصد هزینه راه اندازی یک کسب و کار، مبلغ منطقی برای صندوق ذخیره است.

اگر گروه اطمینان کافی از پیشنهاد کسب و کار و خطرات آن ندارد، بهتر است در این مرحله پولی قرض گرفته نشود، چرا که وام باید بازگردانده شود. بانک‌ها و سایر منابع تأمین مالی اغلب تمایلی به قرض دادن پول به گروه‌های کوچک ندارند مگر این که گروه برای راه اندازی کسب و کار از منابع خودش و یا پس اندازش سرمایه‌گذاری کرده باشد.

(و) مشتریان خود را بشناسید



یک کسب و کار موفق کسب و کاری است که در آن توانایی‌ها و منابع گروه با نیاز مشتری هم‌خوانی داشته باشد. گروه بهتر است تلاش نکند چیزی را تولید کند که توانایی انجام آن را و یا منابع لازم برای تولید آن را ندارد، حتی اگر مشتری طالب آن است. و همین‌طور نباید تلاش کند چیزی را تولید نماید که مشتری تمایلی به خرید آن ندارد.



زمانی که محصول مشخص شد، گروه باید این سوالات را از خود بپرسد:

- * افرادی که محصول گروه را می‌خرند چه کسانی هستند؟ آیا آنان زن، مرد، کودک، صاحبان کسب و کار و یا خانوارها هستند؟ آن‌ها در کجا زندگی می‌کنند؟ آن‌ها چه می‌خواهند؟ به چه چیزی بیشتر علاقه‌مند هستند؟ درک درست از آنچه مشتری می‌خواهد، به گروه کمک می‌کند تا آنچه را آنان می‌خواهند تولید کنند.
- * آیا محصولی را که آنان می‌خواهند تولید کنند برای مشتریان مناسب است؟
- * آیا مشتری‌های دیگری هم ممکن است به این محصول علاقه‌مند شوند؟
- * گروه فکر می‌کند چقدر مشتری در روستا وجود دارد؟ آیا این تعداد برای ادامه کار کسب و کار کافی است؟
- * آیا مشتری‌های دیگری در روستاهای نزدیک وجود دارند؟ چقدر؟ آیا امکان فروش محصول در آنجا وجود دارد؟ آیا برای گروه امکان‌پذیر است که محصول را به آنجا ببرند؟ آیا کس دیگری این محصول را در آنجا می‌فروشد؟ تسهیلگر می‌تواند با یک یا چند عضو گروه به سایر مناطق برود و فروش محصول در آنجا را بررسی کند.

(ز) بحث در مورد رقابت

محصول و یا سرویس تولید شده در گروه با چه چیزی رقابت می‌کند؟ این فقط به این معنی نیست که آیا فرد دیگری این محصول را تولید می‌کند، بلکه باید بدانیم اگر این محصول تولید نشود، مشتریان در این منطقه چه چیزی را می‌خرند؟ برای مثال اگر گروه شربت سکنجبین تولید می‌کنند، آن‌ها فقط با فروشندگان سکنجبین رقابت نمی‌کنند بلکه با هر کسی که نوشیدنی تولید می‌کند رقابت دارند. کسی که نفت سفید می‌فروشد با کسی که هیزم می‌فروشد رقابت دارد. در مورد این موضوع با گروه بحث کنید و به آنان کمک کنید تا به رقابتی خود فکر کنند.

کسب و کاری که بخواهد به مدت طولانی ادامه یابد، باید یاد بگیرد که با رقبای خود مقابله نماید (همه کسب و کارهای موفق رقیب دارند). هم‌چنین باید یاد بگیرند با تغییر شرایط خود را تغییر و تطابق بدهد.



چقدر نسخه‌برداری از کسب و کار گروه راحت است؟ اگر این کار راحت باشد به محض این که گروه این کسب و کار را راه‌اندازی کنند، سایرین آن را نسخه‌برداری می‌کنند. سوالات زیر را از گروه بپرسید:

- * آیا مشتری کافی برای هر کسی که این کسب و کار را راه‌اندازی کند وجود دارد؟
- * اگر خیر؟ آیا گروه می‌تواند محصولی تولید کند که مزایایی نسبت به سایر محصولات مشابه داشته باشد؟ کیفیت بهتر
- * خدمت‌رسانی سریع‌تر، بسته‌بندی و برچسب‌های بهتر؟
- * اگر مشتری کافی برای محصول گروه و رقیب‌شان وجود ندارد، گروه چه می‌تواند بکند؟
- * آیا امکان دارد که محصول و یا سرویس خود را تغییر بدهند و چیز دیگری تولید کنند تا بتوانند به کسب و کار خود ادامه دهند.

در این مرحله گروه باید یک تصور روشنی از هر آن‌چه برای راه‌اندازی یک کسب و کار لازم است، داشته باشند و بدانند که آیا باز هم می‌خواهند به این کار ادامه بدهند یا خیر. ممکن است آن‌ها مایل به شروع کسب و کار گروهی باشند اما متوجه شوند که این پیشنهاد به اندازه کافی عملی نیست و به دلایلی بلند پروازانه است. در این صورت بهتر است به عقب برگردند و فهرست پیشنهادات برای کسب و کار را مجدداً بررسی کنند و یک مورد دیگر را انتخاب نمایند. قبل از رفتن به فصل بعدی باید برای پیشنهاد جدید امکان‌سنجی کنند.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

خلاصه

تا به اینجا گروه باید:

- * درک درستی از مزایا و مشکلات راه‌اندازی یک کسب‌وکار داشته باشند.
- * از عوامل اصلی که موفقیت یک کسب‌وکار را ضعیف و یا محدود می‌کند آگاه باشند.

پیشنهاد یک کسب‌وکار براساس عوامل زیر انتخاب می‌شود:

- * آن‌چه در جامعه محلی مورد نیاز است
- * آن‌چه گروه می‌تواند انجام بدهد

این کار نیاز به بررسی در زمینه‌های زیر دارد:

- * در دسترس بودن همه منابع مورد نیاز آنان
- * هزینه تولید محصول و قیمتی که آنان می‌توانند آن را بفروشند
- * راه‌های تأمین مالی هزینه‌های کسب‌وکار
- * کسانی که محصول را می‌خرند

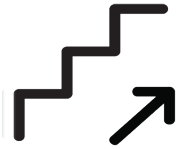
فصل ۲: برنامه‌ریزی برای کسب‌وکار



هر چه یک کسب‌وکار بهتر برنامه‌ریزی شده باشد، شانس موفقیت آن بیشتر خواهد بود. برنامه‌ریزی به معنی آماده‌سازی و سازمان‌دهی کسب‌وکار است تا هنگام تولید محصول از هدر رفتن زمان و منابع جلوگیری شود و تا حد ممکن پول بیشتری بدست بیاید.

گروه قبلاً یک امکان‌سنجی ساده را برای کسب‌وکار پیشنهادی انجام داده است (بخش یک). لازم است نتایج این امکان‌سنجی با جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار گیرد. تاکنون جلسات بحث‌برگزار شده و فهرستی نیز از مواد مورد نیاز پیش‌بینی شده، تهیه شده است. اکنون گروه باید به‌طور منطقی اطمینان حاصل کند که پیشنهاد آن‌ها عملی است و اعداد و ارقام را به‌طور واقعی بررسی نماید. در این مرحله باید هزینه‌های واقعی به‌جای هزینه‌های پیش‌بینی شده در نظر گرفته شود و همچنین مسئول تدارکات (کارپرداز) برای همه چیز مشخص گردد. این تنها یک تمرین نیست، بلکه آمادگی حقیقی برای راه‌اندازی کسب‌وکار گروهی است.

کام اول: تقسیم وظایف و شروع کار



کارهای زیادی می‌بایست در هنگام شروع و همچنین هنگام اجرای کسب و کار انجام شود. استفاده از فهرستی که در بخش اول در مطالعات امکان‌سنجی (گام ۳) تنظیم شد، به گروه کمک می‌کند تا کارها را به دو فهرست تقسیم کند:

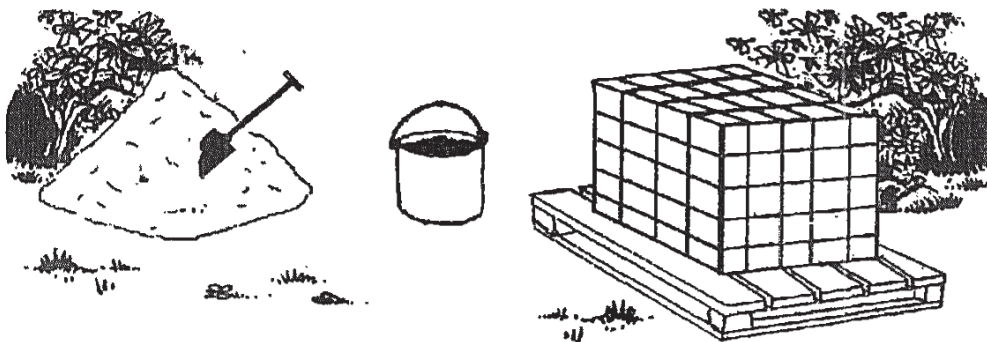


۱. کارهایی که باید قبل از انجام هر چیزی صورت گیرد (عملیات راه‌اندازی).



۲. کارهایی که در حین اجرای کسب و کار باید انجام شوند (عملیات اجرا).

عملیات راه‌اندازی



این اقدامات عبارتند از:

* پیدا کردن مکان و ساختمان مناسب و تأمین امکانات لازم نظیر برق، آب، گاز و غیره

- * تهیه تجهیزات و ابزار کار
- * تأمین مواد اولیه مورد نیاز و مشخص کردن مسئول تدارکات (کارپرداز)
- * تصمیم‌گیری در خصوص تقسیم مسئولیت مربوط به هر بخش از کسب و کار
- * استخدام افرادی خارج از گروه، در زمانی که اعضای گروه نتوانند به تنهایی همه کارها را انجام دهند.
- گروه باید اطمینان حاصل کند که:
- * حداقل یک فرد قابل اطمینان برای تهیه مواد اولیه مورد نیاز وجود دارد
- * همه تجهیزات لازم به درستی کار می‌کنند
- * همه افراد دخیل در کار می‌دانند که چه کاری را باید انجام دهند و می‌توانند آن را به درستی انجام دهند
- * یک مکان مناسب برای انبار کردن مواد اولیه و محصولات تولید شده قبل از این که به فروش برسند، وجود دارد
- * همه مقدمات لازم برای فروش محصولات بررسی شده‌اند. برای مثال، اگر لازم است محصول در یک دکه فروخته شود، باید مقدمات اجاره یا خرید آن را انجام دهند. ممکن است برای این کار مجوز شهرداری لازم باشد که در این صورت باید برای گرفتن مجوز نیز باید اقدام شود.

عملیات اجرایی



- این بخش موارد زیر را دربر می‌گیرد:
- * خریدن مواد اولیه (مثلاً آرد برای نانوایی) و اطمینان حاصل کردن از امکان تأمین دائمی مواد اولیه
 - * اقدامات مربوط به فرآوری و تولید محصول
 - * بسته بندی
 - * فروش محصولات
 - * ثبت گزارشات مالی و مستندات
 - * ارزیابی کیفیت محصول

گام دوم:



تصمیم بگیرید چه کسی چه کاری را انجام دهد

در مطالعات امکان سنجی، گروه بررسی کرده است که آیا اعضا تمامی مهارت‌های لازم برای اداره کسب و کار را دارند یا خیر. در همین ابتدا باید تصمیم گرفته شود هر کسی دقیقاً چه کاری را انجام دهد. البته همه اعضای گروه به خصوص در هنگام شروع باید در بیشتر بخش‌های کسب و کار مشارکت داشته باشند. با این وجود بهتر است هر کدام از اعضا مسئولیت هماهنگی یک بخش خاص از کسب و کار را به عهده بگیرند. بخش‌های اصلی یک کسب و کار که معمولاً یک یا چند نفر را درگیر می‌کند به شرح زیر هستند:



- (آ) فراهم کردن مواد اولیه (مسئول تدارکات)
- (ب) فرآوری، تولید و ارائه خدمت (مسئول تولید)
- (پ) ثبت گزارشات و اسناد مالی (حسابدار)
- (ت) بازاریابی و فروش (مسئول فروش و تبلیغات)
- (ث) مدیر عامل (مدیر کسب و کار)

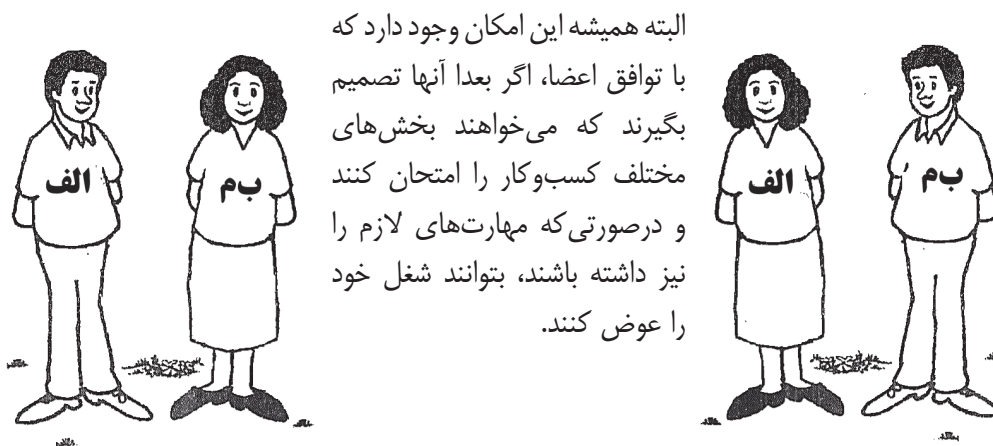
عناوین شغلی پیشنهاد شده در داخل پرانتز برای هر یک از نقش‌ها، با توجه به صلاح دید گروه قابل تغییر هستند. نقش‌های دیگری نیز با توجه به نیاز کسب و کار می‌توانند اضافه شوند.

وظایف را با اعضای گروه در میان بگذارید و به آن‌ها کمک کنید تا تصمیم بگیرند چه کسی می‌تواند مسئولیت هر شغل را بهتر برعهده بگیرد البته تمامی اعضا باید در کارهایی که می‌توانند کمک کنند.

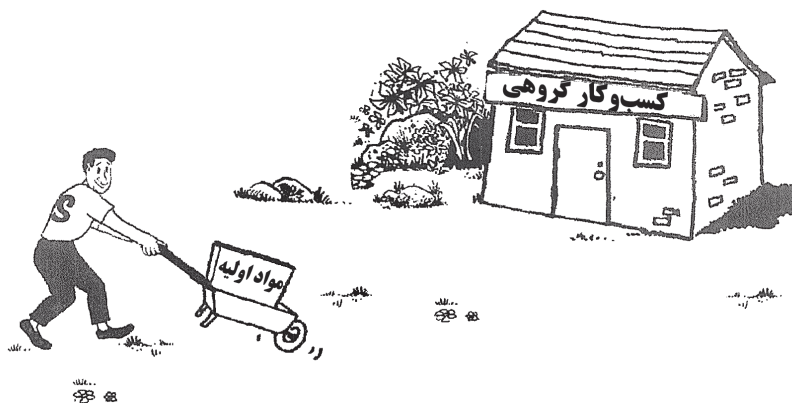
هدف هر شغل هماهنگ کردن کار است. اعضای گروه در هر شغل، باید اطمینان حاصل کنند بخشی که مسئولیت آن را به عهده دارند به درستی انجام می‌شود و افرادی که در آن نقش دارند نیز می‌دانند چه کاری را باید انجام دهند و این که آن را چگونه باید انجام دهند.

تسهیلگر باید اطمینان حاصل کند که:

- * گروه می‌داند که هر یک از اعضا باید در تمام بخش‌های کسب و کار به نوعی مشارکت نمایند.
- * مسئولین هر بخش از این مسئله آگاهی کامل دارند که وظیفه آن‌ها هماهنگ کردن و کار کردن در کنار سایر اعضاست، نه دستور دادن به دیگران.

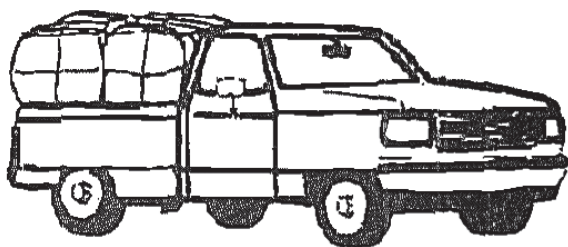


مسئول تدارکات



وظایف اصلی مسئول تدارکات عبارتند از:

- * همه مواد اولیه مورد نیاز برای کسب و کار لازم است در زمان و مکان مناسب موجود باشد و با هزینه مناسب تهیه شوند.
- اقداماتی که لازم است انجام شود عبارتند از:

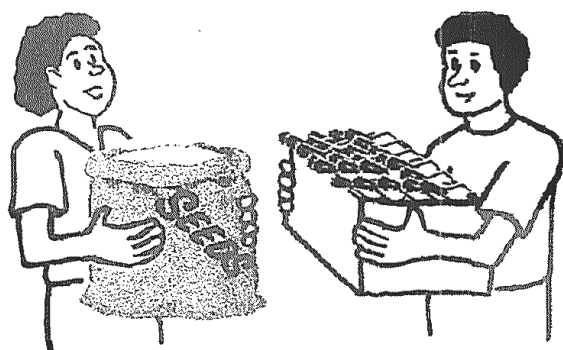


- رفتن به بازار برای خرید مواد مورد نیاز
- انتقال مواد اولیه و سایر تجهیزات به محل استقرار گروه یا هماهنگی جهت حمل و نقل آنها
- پیدا کردن فروشنده‌های جایگزین برای خرید مواد اولیه، اگر فروشنده قبلی قابل اطمینان نیست.

* در نظر گرفتن انباری برای مواد اولیه. برای مثال اگر می‌خواهید یک نانوائی راه‌اندازی کنید، خرید کلی آرد به میزان زیاد ارزان‌تر تمام خواهد شد. از طرفی، مسئول تدارکات بایستی اطمینان حاصل کند مواد اولیه در جایی ذخیره می‌شوند که از موش، حشرات و رطوبت درمان خواهند بود.

* کنترل کیفیت مواد ذخیره شده در انبار تا کسب و کار بدون وقفه به کار خود ادامه دهد. مقدار مواد اولیه نباید خیلی بیشتر از مقدار مورد نیاز باشد، بخصوص که قبل از مرحله کسب درآمد باید برای آنها هزینه شود. مزایای خرید انبوه باید با میزان هزینه‌ای که برای آن می‌شود مقایسه گردد.

* مذاکره در مورد قیمت‌ها با مسئول تدارکات جهت تأمین دائمی مواد اولیه. مسئول تدارکات باید بررسی کند که آیا فروشندگان مواد اولیه شکل‌های مختلف پرداخت هزینه را می‌پذیرند. برای مثال:



* خرید نسبه مواد اولیه و یا تاخیر در پرداخت هزینه تا زمان فروش محصولات. این روش به کسب و کار خصوصا در مراحل اولیه که هنوز چیزی فروخته نشده است کمک می‌کند.

* مبادله کالا. یعنی مسئول تدارکات مواد اولیه مورد نیاز کسب و کار گروه را در مقابل ارائه کالاها یا خدمات گروه تهیه نماید. مثلا اگر گروهی سبزیجات تولید می‌کند، آیا مقداری سبزیجات می‌تواند به جای هزینه خرید بذر در نظر گرفته شود؟

فردی که این نقش را دارد، کسی است که:

- * تمایل دارد و قادر است به فروشگاه‌ها و سایر مکان‌ها برای پیدا کردن مواد اولیه برود.
- * می‌تواند با مردم خوب معامله کند.
- * می‌تواند بخواند و بنویسد و محاسبات ساده را انجام دهد تا بتواند با افرادی که مواد اولیه را می‌فروشند، توافق کند.

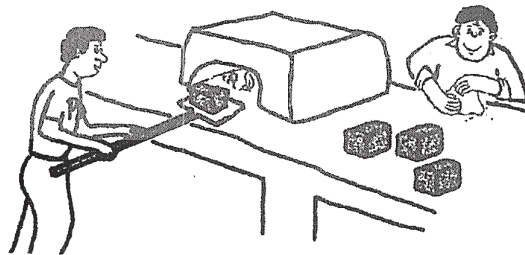
مسئول تولید



وظایف اصلی مسئول تولید عبارتند از:

- * اطمینان حاصل کردن از اینکه محصول:
 - دارای کیفیت لازم و مطلوب است
 - به مقدار لازم تولید شده است
 - در زمان مناسب تولید شده است
 - با کمترین هزینه و با بهترین کیفیت ممکن تولید می‌شود
 - * در صورت لزوم آموزش نحوه تولید محصول به اعضای گروه
 - * اطمینان حاصل کردن از کافی بودن تعداد افرادی که مشغول کار هستند.
- این مسئولیت‌ها به معنی درگیر شدن کامل در روند تولید است، اما به این معنی نیست که مسئول تولید تنها فردی است که قرار است محصول را تولید کند. مسئول تولید باید فرآیند تولید را هماهنگ کند نه این که کل فرایند را به تنهایی انجام دهد.
- فردی که این نقش را دارد، کسی است که:**
- * از لحاظ فنی مهارت انجام کار را داشته و یا در غیر این صورت تمایل به مهارت آموزی داشته باشد.
 - * می‌تواند در محل کسب و کار به طور دائم حضور داشته باشد و نسبت به بقیه افراد، ساعت‌های طولانی‌تر را آنجا بگذراند.

برای مثال، در یک نانوايي، مسئول توليد در واقع مسئول پخت نان، نظارت بر پخت مناسب آن و بررسي مطلوب بودن كيفيت نان مي‌باشد. اين فرد يا خودش کار پخت را انجام مي‌دهد يا بر پخت آن توسط افراد ديگري نظارت مي‌کند. اگر گروه پرورش سبزيجات دارد، مسئول توليد کارهايي از قبيل آماده کردن زمين کشاورزي، کاشت بذر، از بين بردن علف‌هاي هرز، برداشت و يا کارهاي ديگر را انجام مي‌دهد.



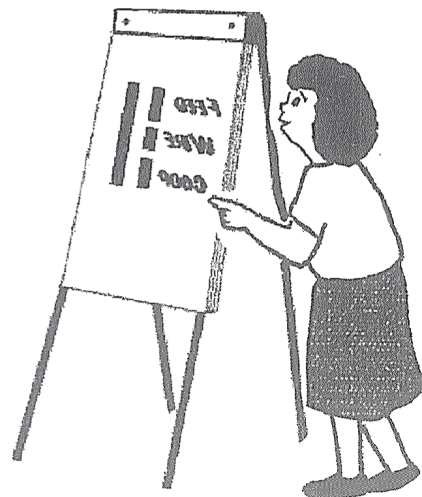
وقتي که محصول خيلي پيچيده است، گروه مي‌تواند نقش مسئول توليد را بين دو نفر تقسيم کند. وقتي که گروه یک خدمت را عرضه مي‌کند، اين مسئوليت شغلي هم چنان وجود دارد. با وجود آن که مسئوليت‌ها همان‌هايي خواهند بود که براي مسئول توليد ذکر شد، اما گروه مي‌تواند فرد مورد نظر را مسئول خدمات خطاب کند.



حسابدار

مسئوليت‌هاي اصلي حسابدار عبارت است از:

- ثبت کردن سهم مشارکت اعضا، مقدار پول صرف شده، چيزي‌هاي خريداري شده و مقدار پول بدست آمده از فروش محصول
- * ثبت گزارشات و مستندات به طوري که همه اعضا به راحتی متوجه شوند که پول آن‌ها در کجا خرج شده و براي پولي که از کسب‌وکار بدست آمده چه اتفاقي افتاده است
- * تهيه ترازنامه ساده از سود و ضرر و جريان نقدينگي براي نظارت بر کسب‌وکار
- * آگاه کردن مداوم گروه از مقدار پول صرف شده، ذخيره شده، گم شده و يا حاصل شده.



فردی که این نقش را دارد، کسی است که:

- * اساساً با سواد است و می‌تواند محاسبات ساده را انجام دهد.
- * فردی مقرراتی و دارای نظم و انضباط است به طوری که اسناد مالی را مرتب و منظم ثبت می‌کند.
- * مقدار سود و زیان و نحوه محاسبه آن‌ها را می‌داند (همان طوری که بعداً در این کتاب توضیح داده خواهد شد).

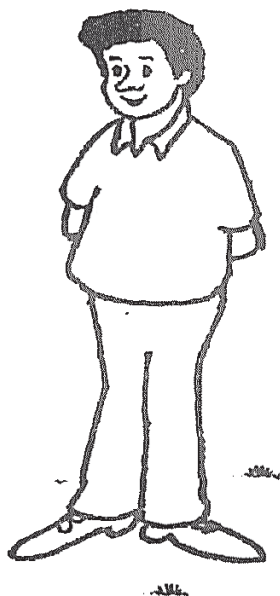
مسئول بازاریابی



وظایف اصلی مسئول بازاریابی عبارتند از:

- * فهمیدن این که مشتری‌ها چه می‌خواهند.
- * مطمئن شدن از این که محصول مورد نظر و مورد پسند مشتری‌ها تولید می‌شود (مشورت کردن با گروه در زمینه چگونگی تغییر محصول، خدمت و یا بسته بندی).
- * اطمینان حاصل کردن از این که مشتری‌ها درباره محصول اطلاعات کافی دارند و می‌دانند از کجا آن را تهیه کنند، همچنین این فرد، باید تبلیغات را برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کند.
- * تنظیم کردن همه قراردادهای فروش (غرفه‌ها، مجوز فروش، حمل و نقل وسایل و صندوق برای نگهداری پول و اسناد و ...)
- * هماهنگ کردن این که هر کدام از اعضا چه زمانی کار فروشنده گی را انجام دهند.
- * بررسی اینکه چه رقبایی برای گروه وجود دارد.

فرد دارنده این نقش کسی است که:



- * به طور قابل توجهی فرد خوش برخوردی است.
- * سرشار از پیشنهادهای ناب است.
- * از کار کردن با مردم لذت می‌برد.
- * صحبت کردن با مردم را دوست دارد.

مدیر کسب و کار

مسئولیت‌های اصلی مدیر عبارتند از:

- * اطمینان حاصل کردن از این که نقش‌های مختلف و وظایف به درستی انجام

می‌شوند، این بدین معنی است که او همیشه باید آگاه باشد که در هر لحظه در هر یک از بخش‌ها چه رخ می‌دهد و یا چه مشکلاتی وجود دارد.

* درگیر بودن در همه تصمیمات اساسی و مهم

* ایجاد انگیزه در گروه



فرد دارنده این نقش کسی است که:

* یک رهبر خوب است.

* مورد قبول گروه است و افراد از او حرف شنوی دارند.

* توانایی دارد که با همه اعضای گروه خوب کار کند.

* می‌تواند تصویر کلی از کسب و کار فراهم کند، نه فقط جزئیات.

* می‌تواند سریع تصمیم‌های خوب بگیرد.



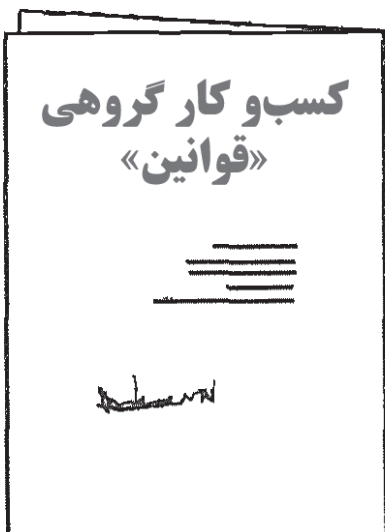
گام سوم:

توافق کردن بر سر قوانین



اعضای گروه ممکن است در سطوح مختلفی از کسب‌وکار مشارکت کنند. این مشارکت می‌تواند شامل آوردن مقداری پول برای کسب‌وکار، صرف وقت و یا آوردن سایر منابع برای کمک به گروه باشد. همچنین ممکن است اعضای جدیدی پس از ایجاد کسب‌وکار، مایل به پیوستن به گروه باشند و یا گاهی اوقات برخی اعضا تمایل به ترک گروه داشته باشند.

این مشکلات را با گروه در میان بگذارید و بر سر قوانین توافق کنید. به گروه کمک کنید تا در موارد زیر تصمیم بگیرد:



- * چگونه سود حاصل شده بر اساس میزان مشارکت اعضا تقسیم خواهد شد (پول، صرف وقت، منابع)؟
- * چگونه مقدار زمان صرف شده هر فرد برای کسب‌وکار ثبت و در تقسیم سود بین اعضا در نظر گرفته می‌شود؟
- * اگر فردی گروه را ترک کند، چه اتفاقی برای مشارکت آن فرد (پول، صرف وقت، منابع) می‌افتد؟
- * اعضای جدید در چه زمانی و چه مقداری از سود را دریافت می‌کنند؟
- * چه اتفاقی می‌افتد اگر به جای سود، ضرر حاصل شود؟
- * چگونه اختلاف نظرها حل و فصل می‌شوند؟ توسط کل گروه، اکثریت یا توسط مدیر؟



.....

.....

.....

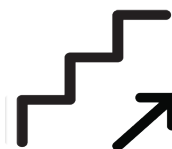
.....

.....

.....

گام چهارم:

تصمیم بگیرید کسب و کار چقدر گسترده باشد



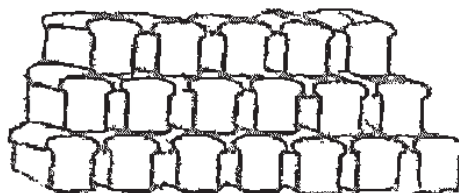
گسترده‌گی کسب و کار در درجه اول به ظرفیت بازار بستگی دارد برای مثال چقدر مشتری وجود دارد.

با برآورد کردن تعداد مشتری‌های بالقوه می‌توان فهمید چقدر سرمایه‌گذاری برای کسب و کار گروه مقرون به صرفه است.



اندازه ساختمان، زمین، تجهیزات و غیره همگی بستگی به این دارد که گروه چه مقدار پول و منابع را در اختیار دارد. معمولاً حتی اگر گروه به اندازه‌ای کافی منابع برای راه‌اندازی یک کسب و کار بزرگ را داشته باشند، بهتر است ابتدا با یک کار کوچک شروع کند و هم زمان با فروش محصول آن کسب و کار را گسترش دهد.

گروهی را که در بخش یک به عنوان مثال ذکر شد را به خاطر بیاورید. آن‌ها بسیار بلندپرواز بودند و کسب و کار بزرگی را شروع کردند که با موفقیت هم مواجه نشد.



با پرسیدن سوال‌های زیر به گروه کمک کنید تا

درباره اندازه گروه تصمیم بگیرند:

* چه تعداد مشتری‌های بالقوه وجود دارند؟

(آن‌ها باید پاسخ این را از مطالعات امکان‌سنجی



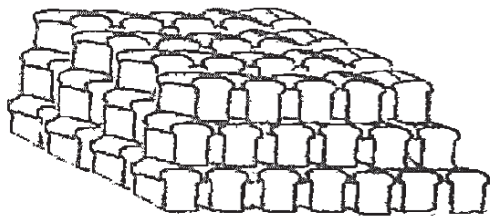
بدانند).

* آیا مقدار تولید/فروش در طول سال متفاوت خواهد بوده؟ در طول

یک هفته چطور؟

* پس از تعیین هدف، چقدر زمان برای این کسب و کار لازم است؟ آیا اعضای گروه قادرند زمان لازم را برای راه‌اندازی

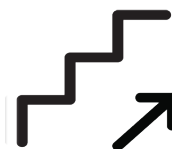
کسب و کار صرف کنند؟



- 

[illegible]

گام پنجم: شروع کسب‌وکار



تاکنون گروه:

- * تصمیم گرفته است چه نوع کسب‌وکاری را راه‌اندازی کند.
- * مطالعات امکان‌سنجی را انجام داده و به طور منطقی می‌داند که پیشنهاد آن‌ها عملی است یا خیر.
- * برآوردهای دقیقی از هزینه‌های شروع و راه‌اندازی کسب‌وکار دارد.
- * نقش‌ها و مسئولیت‌ها را بین اعضای گروه تقسیم کرده است.
- * می‌داند برای شروع، گستردگی کسب‌وکار تا چه اندازه باید باشد.

بنابراین بهتر است برای شروع آماده باشد.

وقتی مسئولین مختلف انتخاب شدند، گروه باید تا جایی که ممکن است آن‌ها را در هر کاری که مربوط به حوزه فعالیت آن‌هاست، وارد کند. به طور کلی، تسهیلگر باید تلاش کند کار هماهنگ کردن جلسات بحث و گفتگو را به مدیر گروه واگذار کند. این کار باعث می‌شود تا او بیشتر با کارکرد دیگران آشنا شود و به همه جنبه‌هایی مختلف کسب‌وکار آگاهی پیدا کند. بیشتر فعالیت‌هایی که در زیر ذکر شده است می‌توانند هم زمان انجام شوند. اینها وظایف مسئولین مختلفی است که نامشان در پرانتز پیشنهاد شده بود. هم‌چنین مدیر باید از روند انجام هر فعالیت آگاه باشد و در تمام تصمیمات اساسی نیز دخیل باشد. اقدامات اصلی برای راه‌اندازی عبارتند از:

- * تأمین بودجه
- * پیدا کردن محل کسب‌وکار
- * فراهم کردن تجهیزات و مواد اولیه
- * آماده سازی برای فروش
- * ارزیابی محصول و بسته بندی.

تأمین بودجه (حسابدار)



گروه قبل از راه‌اندازی کسب‌وکار باید مقداری پول ذخیره داشته باشد. در واقع این پول پایه و اساس کار برای شروع کسب‌وکار است. بهتر است بخشی از بودجه مورد نیاز برای کسب‌وکار توسط خود اعضا تأمین شود، در این صورت افراد

برای موفقیت کار تعهد بیشتری خواهند داشت. ممکن است اعتبارات بیشتری برای تأمین تجهیزات مورد نیاز، زمین و غیره مورد نیاز باشد که از توان اعضا برای تأمین آن خارج است. منابع تأمین پول آشنایان، نهادهای دولتی، وام‌های بانکی و یا موسسات مالی و اعتباری هستند. گاهی این موسسات به گروه‌های کوچک وام نمی‌دهند، مگر اینکه مطمئن شوند آن‌ها پس‌انداز کافی و یا وثیقه (مثل زمین، ساختمان و ...) دارند. پول گروه ممکن است توسط مدیر یا حسابدار نگهداری شود، البته بهترین مکان برای ذخیره پول بانک است.

مشارکت‌ها



اگر هر فردی یک مقدار ثابت پول بگذارد و مساوی با بقیه کار کند، محاسبه کردن تقسیم سود و هزینه‌ها بسیار ساده خواهد بود. اما در عمل این چیزی نیست که اتفاق می‌افتد. بنابراین در آغاز باید مشخص شود که هر فردی چقدر قرار است کار کند و چقدر مشارکت نماید.

برخی از اعضا ممکن است نخواهند و یا نتوانند به اندازه دیگران چه به لحاظ مالی و یا زمانی مشارکت کنند. بعضی از اعضا ممکن است بتوانند از راه‌های دیگری از قبیل تأمین محل کار و یا تأمین ابزار مشارکت نمایند.

گروه با همکاری یکدیگر باید تصمیم بگیرند چگونه هم هزینه‌ها (پول، کار و ...) و هم هر سودی را که از کسب و کار حاصل می‌شود بین اعضا تقسیم کنند. همه مواردی که ذکر شد باید در هنگام تعیین قوانین گروه مشخص شوند. (گام سوم)

برای شروع چقدر پول لازم است؟

در آغاز کار، هیچ درآمدی در کار نیست. پول‌های زیادی صرف اجاره مکان، برق، مواد اولیه و حمل و نقل می‌شود. تا زمانی که محصولات فروخته نشوند، که آن هم در آینده‌ای نه چندان نزدیک اتفاق خواهد افتاد، باید به یاد داشته باشیم که هیچ پولی بدست نخواهد آمد.

گروه تاکنون همه هزینه‌ها را برآورد کرده و در مورد گستردگی کسب و کار نیز تصمیم خود را گرفته است. حال وقت آن است که این ارقام با توجه به محل کاری که انتخاب شده و هزینه‌هایی واقعی که باید صرف شود، به حقیقت پیوندند.

با پرسیدن سوالات زیر به گروه کمک کنید تا اصلاحات نهایی برای پول مورد نیاز برای شروع کسب و کار را انجام دهند.



* اختلاف پولی که در حال حاضر موجود است با پولی که برای کسب و کار مورد نیاز است چقدر است؟

* این تفاوت ناشی از چیست؟ اگر هیچ منبع دیگری برای تأمین بودجه وجود ندارد، آیا می‌توان برخی بخش‌ها را حداقل برای شروع، با هزینه کمتر راه‌اندازی کرد؟ آیا همه جنبه‌های کسب و کار را در نظر گرفته‌اید از قبیل محل کار، زمین، تجهیزات، نیروی کار، مواد اولیه و حمل و نقل؟

* در کجا می توان صرفه جویی کرد؟ شاید ساختمانی که خیلی ایده آل نیست ولی در عوض ارزان تر است و یا حتی خانه یکی از اعضا، گزینه مناسب تری باشد.

* آیا امکان دارد به جای اینکه همه تجهیزات و ابزار خریداری شوند، قرض گرفته شوند و یا اجاره شوند؟ حالا بهتر است تخمین قیمت فروش (در بخش یک، گام سوم آمده است) دوباره بررسی شود تا مطمئن شوند که هزینه ها جبران خواهند شد. اگر نشود، چه هزینه های باید کاهش یابد؟

به گروه در آماده کردن فهرست نهایی هزینه ها و منابع تأمین بودجه کمک کنید. قبل از تأیید شدن این فهرست، هیچ پولی را نمی توان قرض گرفت.



مقداری پول هم باید برای روز مبادا کنار گذاشته شود. این پول فقط باید برای هزینه های خارج از برنامه و ناگهانی (وقتی چیزی از کار بیفتد، دزدیده شود، فاسد شود یا هزینه مواد اولیه به طور ناگهانی بالا رود) هزینه شود. همیشه احتمال شکست وجود دارد بنابراین ذخیره کردن مقداری پول بسیار ضروری است.

به ازای هر ۱۰۰۰۰ تومانی که هزینه می شود، بهتر است هزار تومان کنار گذاشته شود. برای مثال، اگر برای شروع، ۱۵۰۰۰۰ تومان مورد نیاز است، باید مطمئن شوید ۱۵۰۰۰ تومان اضافه در اختیار دارید، یعنی در کل ۱۶۵۰۰۰ تومان. این مقدار برای موارد اضطراری باید ذخیره شود.

پیدا کردن مکان کار (مسئول تولید)

برای انجام فعالیت ها، یک محیط مناسب مورد نیاز است تا محصولات در آنجا تولید شوند و یا خدمات ارائه شوند. در بعضی موارد، محل تولید و فروش می توانند در دو مکان مجزا باشد.



برای مثال ممکن است سبزیجات در یک مکان کاشته شوند و در مکانی که کیلومترها با آن فاصله دارد، به فروش برسند. اما در یک کارگاه کوزه گری، فروختن کوزه ها در محل تولید ممکن است راحت تر باشد. ارائه خدماتی از قبیل واکسینه کردن جوجه ها به طور معمول در همان لانه ها جوجه ها انجام می شود. بعضی مشاغل خدماتی از قبیل قصابی، تعمیر دوچرخه و یا فروشگاه خوار و بار فروشی نیاز به یک مغازه یا محل کار دارند که در دسترس عموم باشند. سایر مشاغل مانند تجارت غلات، ارائه خدمات کشاورزی و دامداری (چیدن پشم گوسفندان، واکسینه کردن جوجه ها، هرس کردن درختان میوه و ...)، فقط به یک دکه یا مغازه کوچک که مردم از طریق آن بتوانند با آنها ارتباط برقرار کنند، نیاز دارند. در واقع کار واقعی در مزرعه، خانه و یا محله انجام می شود.

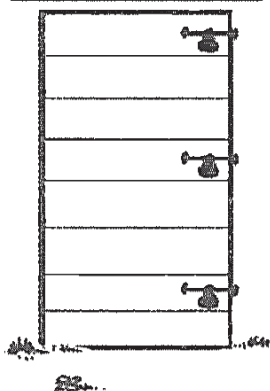
صرف نظر از نوع کسب و کار، محل کار باید:

* برای اعضای گروه به راحتی در دسترس باشد، مخصوصاً اگر محل کار هر روزشان آنجا باشد.

* در معرض دید مشتری باشد.

* امنیت لازم را در برابر سرقت داشته باشد.

کسب و کار گروهی:



اگر برای راه‌اندازی کسب و کار برق، گاز یا آب لازم است، گروه باید مطمئن شود در مکان مربوطه این امکانات وجود دارد، و اگر نیست باید برای فراهم کردن آن‌ها اقدام نماید. ساختمانی که در نظر گرفته شده، باید به اندازه‌ای باشد که بتوان حداقل تولید یک سال را در آن جای داد. در بهترین شرایط، دارای مقداری فضای بیشتر برای توسعه و گسترش کسب و کار باشد. اگر از اعضا یا آشنایان کسی هست که می‌تواند این مکان را تأمین کند، به لحاظ صرفه جویی راه حل خوبی است، اما گروه باید با مالک درباره اجاره به توافق برسند و یا مالک در مقابل آن می‌تواند سهم کمتری در مشارکت‌های تأمین بودجه داشته باشد.

تهیه تجهیزات و مواد اولیه (مسئول تدارکات، مسئول تولید)

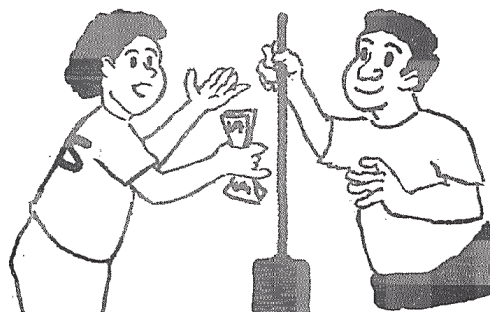
در بیشتر کسب و کارها برای تولید محصول یکسری تجهیزات مورد نیاز است.

در آغاز کار هزینه‌ها تا جایی که ممکن است باید در کم‌ترین حد ممکن نگه داشته شوند. بنابراین تا زمانی که کار رونق پیدا نکرده است، بهتر است به جای خریدن تجهیزات، آن‌ها را اجاره کنند.

اجاره کردن برای مدت زمان طولانی به صرفه نیست اما در آغاز که گروه سرمایه چندانی ندارد مفید است.

گروه نیاز به افراد قابل اطمینانی برای تهیه تجهیزات و مواد اولیه‌ای مورد نیاز خود دارند. در حالی که در جست و جوی فردی برای این کار هستید، باید در نظر داشته باشید:

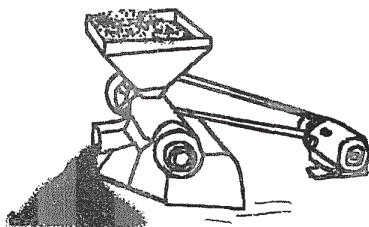
فروش ابزار



* افراد محلی آشنا معمولاً بیشتر در دسترس هستند در حالی که لزوماً ارزان‌ترین نیستند، اما طبیعتاً در مقایسه با افراد غریبه قابل اطمینان‌ترند.

* به جای داشتن تعداد زیادی مسئول تدارکات برای مقادیر کم و تعویض مداوم آن‌ها، انتخاب یک یا تعداد کمی از افراد مناسب‌تر است.

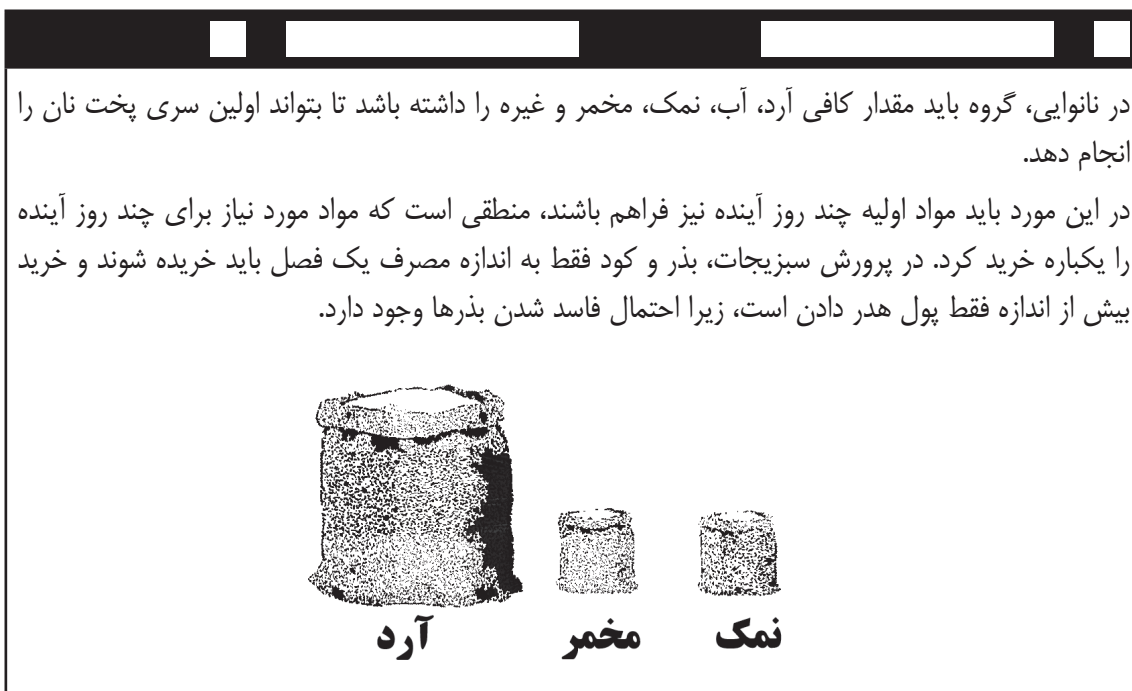
* مسئول تدارکات باید مواد را با کیفیت مطلوب و قیمت مناسب



تهیه کند، همچنین مورد اعتماد باشد و هر زمان که لازم است، مواد مورد نیاز را فراهم کند. همان طور که قبلاً اشاره شد، سفارش دائم، شانس معامله با قیمت مناسب تر را بالا خواهد برد.

* البته بهتر است همیشه یک کارپرداز دیگر را هم برای مواردی که مشکلی پیش می آید، در نظر داشته باشید. با این کار، حتی هنگام بروز مشکل هم گروه می تواند به کار خود ادامه دهد.

برای اولین دوره تولید، گروه باید مواد کافی را خریداری کرده باشد. اگر دوره تولید، مثل پختن نان بسیار کوتاه است، مقدار ذخیره باید به قدری باشد که اختلالی در کار ایجاد نشود.



آمادگی برای فروش (مسئول بازاریابی)

تسهیلگر باید به مسئول بازاریابی کمک کند و برنامه های لازم را برای فروش محصول ترتیب دهد. به طور کلی باید در نظر داشته باشد که:

- * کجا قرار است محصول فروخته شود و چه هزینه هایی را برایشان در بر دارد.
 - * چگونه و کی محصول فروخته خواهد شد.
 - * چه کسی آن ها را خواهد فروخت.
 - * چه تبلیغاتی صورت گرفته تا مردم را به خریدن محصول ترغیب کند.
- مشتری ها باید بدانند گروه چه محصولی تولید می کند، از کجا و چه زمانی قابل دسترس است. هر چه مشتری های بالقوه اطلاعات بیشتری داشته باشند، شانس فروش محصول بالاتر خواهد رفت. در طی این مرحله گروه باید درباره تبلیغات موثر فکر کند و بعد آن چه را که تصمیم گرفته شده، عملی کند.

تبلیغ کسب‌وکار



با افراد گروه درباره این که چگونه می‌توانند مشتریان محلی را جذب کنند، گفتگو کنید. از آن‌ها بپرسید چگونه از وجود یک محصول جدید یا یک خدمت قابل ارائه مطلع می‌شوند؟ چگونه می‌توانند از این پیشنهادات در کسب‌وکار خود استفاده کنند؟ پیشنهادات اعضا را در یک برگه کاغذ بنویسید و پیشنهادات مناسب زیر را اگر از طرف اعضا مطرح نشده به آن اضافه کنید.



* آیا گروه می‌تواند تبلیغات را با بیلبردهای خیابانی و یا شاید پوستر و آگهی شروع کند؟

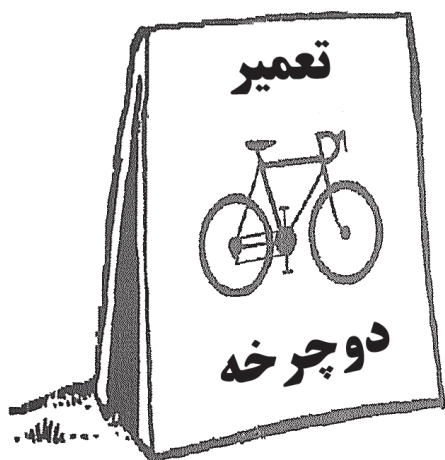
* آیا گروه می‌تواند یک نشست برای اهالی محله یا روستا ترتیب دهد و محصول را در آنجا معرفی کند و یا بهتر است آن را در یک تجمع عمومی مطرح نماید؟

* اعضای گروه باید محصول را به دوستان و آشنایان خود معرفی کنند و از آن‌ها بخواهند تا محصولاتشان را به سایر افراد نیز معرفی کنند.

* آیا یک افتتاحیه و یا ارائه محصول با شرایط ویژه کمک می‌کند تا مردم درباره محصول صحبت کنند؟

* آیا می‌توان نمونه‌های کوچکی از محصول را رایگان به مشتری عرضه کرد، آیا گروه می‌تواند یک نمایشگاه فروش برگزار نماید؟

* چه روش‌های دیگری برای تبلیغ کسب‌وکار جدید وجود دارد؟



محل فروش

قبل از این که هر محصول آماده فروش شود، گروه باید مکان فروش را آماده کند.



در واقع، باید کاری کند تا آنجا جذاب و تمیز به نظر برسد تا مشتری‌ها را جذب کند. همچنین باید تصمیم بگیرند هر روز چه کسی فروشنده خواهد بود. با توجه به حجم کار، ممکن است بیش از یک فروشنده نیاز باشد. البته اگر فرآیند تولید، افراد زیادی را درگیر می‌کند، یک یا دو نفر برای انجام کار فروش کافی خواهد بود.

فروشنده‌ها



کسانی که محصولات را می‌فروشند باید زرنگ، آراسته و مودب باشند. همیشه باید با مشتری‌ها با نهایت ادب و بسیار دوستانه برخورد کنند. چون اگر مردم از کسی خوششان بیاد به خرید کردن از او ترغیب می‌شوند. در واقع فروشنده‌ها خودشان یک نوع تبلیغ برای محصول هستند.



بهترین فروشنده، یک مشتری راضی و خشنود است. اگر شما چیزی را بخرید و از خرید خود بسیار راضی باشید، معمولاً آن را به دوستان و آشنایان خود معرفی می‌کنید. در واقع مثل یک بازاریاب خوب، محصول را تبلیغ می‌کنید، با وجود آن که در قبال آن پولی دریافت نمی‌کنید. یک مشتری راضی بسیار تاثیرگذارتر از یک فروشنده معمولی است، چون مردم معمولاً توسط دوستان و اقوام خود زودتر متقاعد می‌شوند.



بنابراین گروه باید مشتری‌های راضی و دائمی و وفادار پیدا کند. این عموماً با تولید محصولات خوب میسر می‌شود. یک فروشنده خوب و خوش برخورد در جذب مشتری و فروش محصول اهمیت بسیاری دارد.

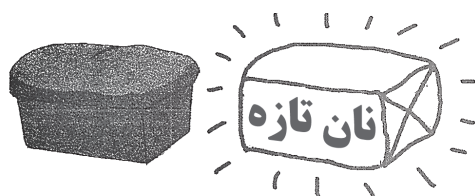
بسته بندی و ارائه محصول

پیش از آن که هر محصولی آماده فروش شد، گروه باید بداند که بسته بندی مناسب و زیبا در جلب توجه مشتریان نقش قابل توجهی دارد. یک معرفی و توضیح مناسب درباره محصول (کیفیت، جنس و قیمت) می‌تواند شما را از رقبا جلو بیندازد. معمولاً بسته بندی محصول در یک جعبه یا پاکت کاغذی مناسب آن را برای خریداران جذاب‌تر می‌کند. سبزیجات و میوه‌هایی که به شکل هرمی کپه شده اند، ظاهر جذاب‌تری از آنهایی که فقط بر روی میز یا روی زمین ریخته شده اند، دارند.

از اعضای گروه بپرسید موقع خرید کردن چه چیزی توجهشان را بیشتر جلب می‌کند. آیا تمایل دارند اجناسی را بخرند که بسته بندی زیبایی دارند؟ اگر چنین است نظرشان را درباره بهترین بسته بندی برای محصول گروه بخواهید. حتی می‌توانند به فروشگاه‌ها مراجعه کرده و ببینند کدام نوع بسته بندی برای فروش محصول شما بهتر است. همچنین بررسی کنند آیا اصلاً بسته بندی به فروش محصول کمک می‌کند یا خیر.



برای انتخاب نوع بسته بندی باید قیمت، عملی بودن آن و قرارگیری راحت محصول در آن را در نظر گرفت.



بازبینی نهایی محصول و بسته‌بندی (مسئول تولید، مسئول بازاریابی)



زمانی که تمامی تجهیزات لازم، مواد اولیه، محل کار و غیره آماده شد، گروه می‌تواند کار تولید را آغاز کند. در بعضی کسب‌وکارها، می‌توان نمونه محصول تولید شده را آزمایش کرد و بعد به مرحله تولید انبوه وارد شد. مثلاً در نانوايي می‌توان چند قرص نان را قبل از تولید انبوه پخت تا از درستی همه چیز اطمینان حاصل شود.

یا یک شرکت تولید نوشیدنی می‌تواند چند بطری را برای آزمایش تولید کند.

اگر تولید آزمایشی ممکن باشد، یک پیشنهاد خوب این است که این محصولات را به تعدادی مشتری بالقوه معرفی کنید و انتقادات و پیشنهادات آن‌ها را جویا شوید. این کار می‌تواند شما را مطمئن کند که محصول شما به اندازه کافی برای تولید انبوه مورد پسند مشتری‌ها هست یا خیر.



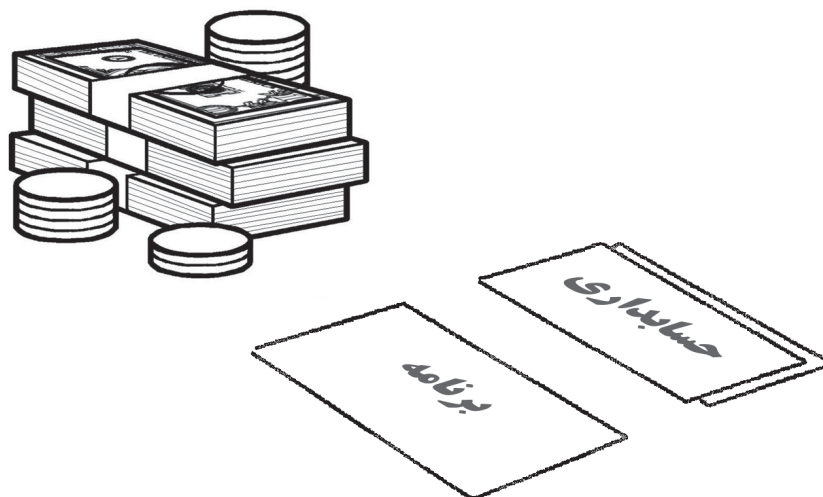
خلاصه

تاکنون گروه از مرحله انتخاب یک پیشنهاد عملی برای کسب و کار وارد مرحله برنامه‌ریزی و آمادگی برای شروع کار شده است.

به طور کلی آنها باید این اقدامات را انجام دهند:

- * تقسیم وظایف بین اعضای گروه
 - * توافق بر سر قوانین گروه
 - * تصمیم‌گیری درباره وسعت و گستردگی کار
 - * محاسبه هزینه‌های شروع و راه‌اندازی کار
 - * سرمایه‌گذاری اعضا و یا تأمین بودجه مورد نیاز
 - * پیدا کردن ساختمان محل کار
 - * پیدا کردن تجهیزات و مواد اولیه
 - * تصمیم‌گیری درباره نحوه تبلیغات و شروع گسترش آن
 - * آماده سازی مکان فروش
 - * ارزیابی محصول و انتخاب بهترین روش بسته‌بندی محصولات
- بعد از همه این کارها گروه لازم است اطلاعات بیشتری را درباره نحوه راه‌اندازی کسب و کار، ثبت گزارشات مالی و نظارت بر فعالیت‌ها کسب کند.

فصل ۳: مدیریت کسب و کار



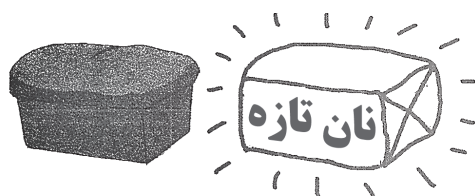
ثبت گزارش های مالی

چرا گروه باید گزارش های مالی را ثبت کند؟

تسهیلگر باید مطمئن باشد که گروه به خوبی از اهمیت ثبت گزارش های مالی آگاه است و آن را صرفاً اتلاف وقت نمی داند. از گروه بخواهید که دلایل ثبت اطلاعات را توضیح دهند، پس از توضیحات آن ها، دلایل زیر را نیز اضافه کنید:

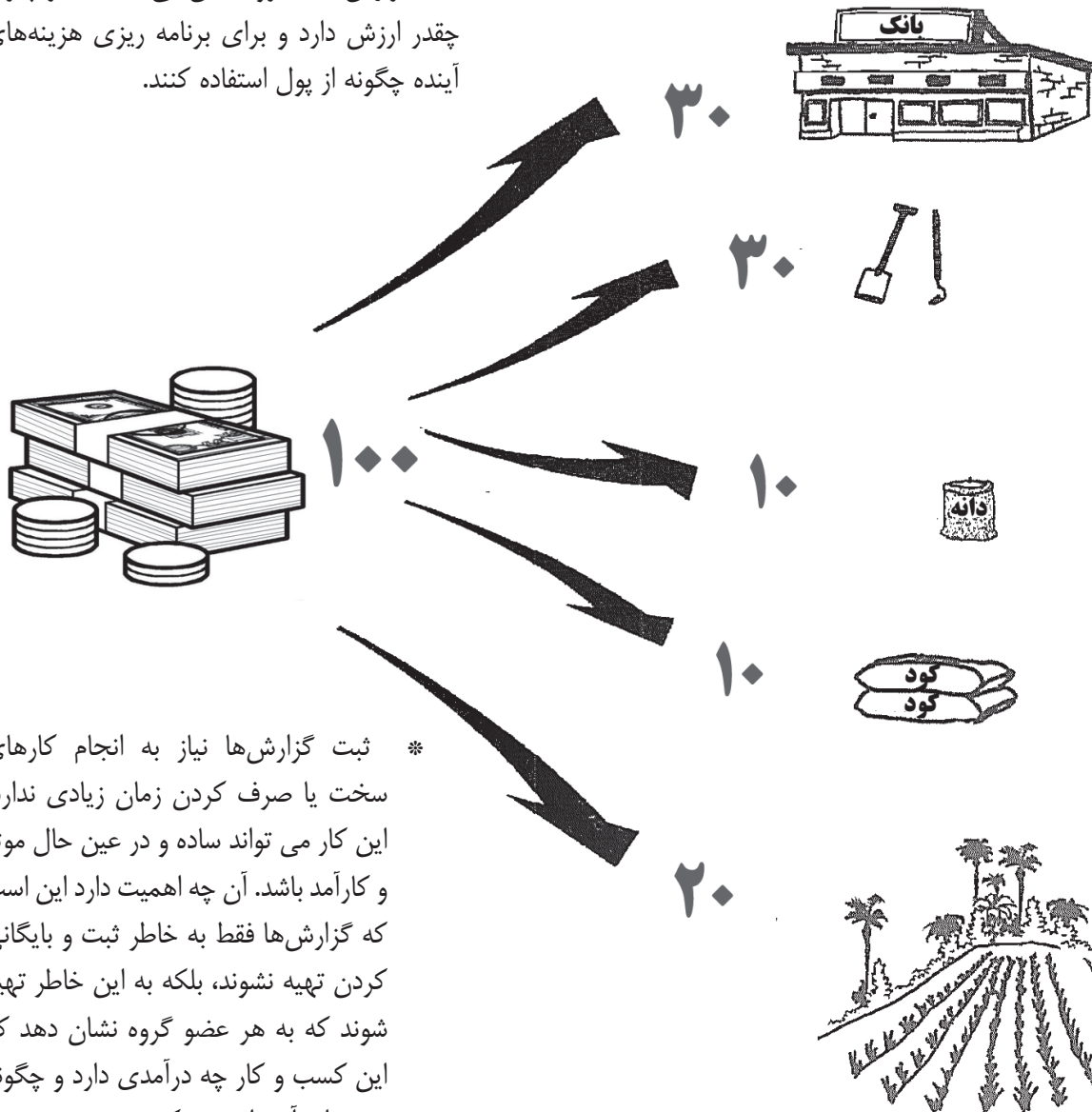


- * در صورتی که دریافت و پرداخت ها ثبت نشده باشند، گروه هنگامی متوجه مشکلی می شود که بسیار دیر شده است. ورود نقدینگی (پول نقد) به گروه به معنای این نیست که گروه در حال سود کردن است. گزارش ها باعث می شوند تا به سادگی بتوانیم بفهمیم که آیا کسب و کار خوب یا بد پیش می رود.
- * با دانستن دقیق این نکته که پول چگونه خرج می شود و از کجا بدست می آید، گروه می تواند راه های بهتری برای کنترل کسب و کار خود پیدا کند. بعنوان مثال به سادگی می توان فهمید که با کم کردن بعضی از هزینه ها چگونه می شود پس انداز کرد.
- * ثبت گزارش ها به گروه کمک می کند که به خاطر بیاورید به چه



کسی و برای چه هدفی پول پرداخت شده است، پول کجا خرج شده و چه کسی چه مبلغی دریافت کرده است. بدون گزارش مستند افراد به راحتی جزئیات را فراموش می کنند و این می تواند موجب بحث در گروه شود.

ثبت گزارش‌ها به گروه نشان می‌دهد که هر چیزی چقدر ارزش دارد و برای برنامه ریزی هزینه‌های آینده چگونه از پول استفاده کنند.



* ثبت گزارش‌ها نیاز به انجام کارهای سخت یا صرف کردن زمان زیادی ندارد، این کار می‌تواند ساده و در عین حال موثر و کارآمد باشد. آن چه اهمیت دارد این است که گزارش‌ها فقط به خاطر ثبت و بایگانی کردن تهیه نشوند، بلکه به این خاطر تهیه شوند که به هر عضو گروه نشان دهد که این کسب و کار چه درآمدی دارد و چگونه می‌توان آن را بیشتر کرد.

گروه به چه اطلاعاتی نیاز دارد؟



مشاهده ساده فعالیت‌های روزمره نمی‌تواند به گروه نشان دهد که اوضاع کسب و کار چگونه است. حتی میزان نقدینگی (پول) موجود در پایان روز هم نمی‌تواند کمکی کند. آن چه مورد نیاز است اطلاعات خاص در مورد ادامه کسب و کار است.

حسابدار گروه باید این موارد را به خوبی شناخته و درک کند. با این وجود همه اعضای گروه نیز باید مفاهیم اولیه سود و زیان را بدانند تا از وضعیت کسب و کار خود مطلع باشند.

اعضای گروه لازم است بدانند :



* در ابتدای کار گروه چقدر پول داشته است، این پول چگونه خرج شده و چقدر باقی مانده است؟



* آیا میزان پول در حین ادامه کار افزایش داشته است؟



* آیا میزان پول در حین ادامه کار کاهش داشته است؟

حسابدار باید این نکته‌ها را به تدریج برای گروه توضیح دهد. او می‌تواند این مفاهیم را با استفاده از اشکال ساده توضیح دهد تا اعضای که سواد کمتری دارند یا ریاضیات آن‌ها ضعیف‌تر است نیز بتوانند در جریان کار قرار گیرند. برای فهمیدن اینکه گروه چقدر پول دارد، لازم است افراد بدانند که پول از کجا آمده و به مصرف چه کاری رسیده است (چه کاری با آن انجام شده است). این اطلاعات در **ترازنامه** ثبت می‌شوند. مثل یک ترازو، این گزارش از یک طرف پول موجود در گروه در شروع کار و از طرف دیگر چگونگی استفاده از این پول را نشان می‌دهد. گزارش دیگری به نام **حساب سود و زیان** وجود دارد که مشخص می‌کند آیا کسب و کار باعث بدست آوردن پول شده یا آن‌ها ضرر کرده‌اند.

ترازنامه

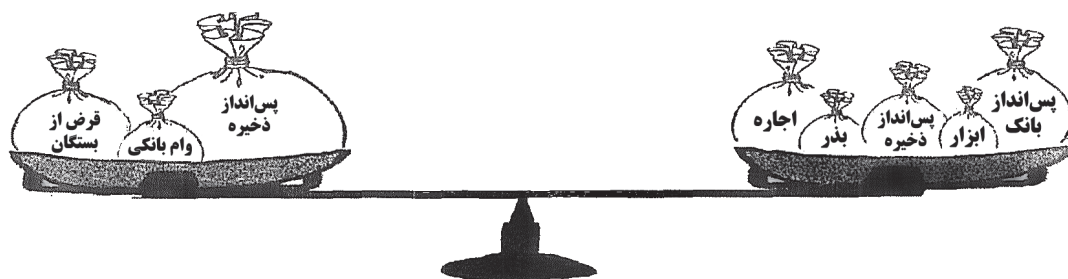


هر چیزی که برای کسب و کار خریداری می‌شود باید در ترازنامه نوشته شود. این موجب می‌شود اعضاء آسان‌تر به یاد بیاورند که پول به چه مصرفی رسیده و چقدر از آن باقی مانده است. از ترازنامه برای ثبت دو مورد استفاده می‌شود:

* پولی که برای کسب و کار در نظر گرفته شده (پس انداز اعضا، وام یا موارد دیگر).

* مواردی که با این پول انجام می شود (خریداری مواد مورد نیاز، سپرده گذاری در بانک، یا موارد دیگر).

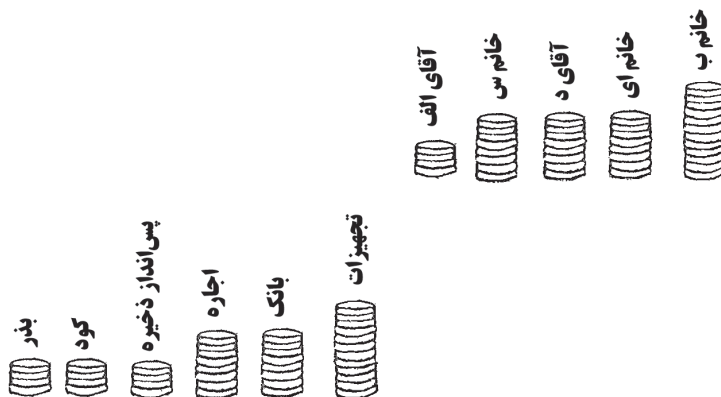
به این گزارش ترازنامه می گویند، به این دلیل که دو فهرست باید با هم متوازن باشند. یعنی باید نشان دهنده رقم مشابهی باشند. این موضوع دور از انتظار نیست، چرا که گروه بیشتر از پولی که دارد نمی تواند خرج کند، حتی از پولی که در صندوق پس انداز دارد. کنترل کردن توازن دو فهرست راهی است برای اینکه مطمئن شویم هیچ موردی در محاسبات فراموش نشده است. هر زمانی که گروه در جلسات خود لازم بدانند باید این ارزیابی را انجام دهند. اگر فعالیتی انجام نشده لزومی ندارد که



ترازنامه جدیدی تنظیم شود. وقتی پول زیادی وارد گروه می شود یا از آن خارج می شود، زمان خوبی است که ترازنامه مورد بررسی مجدد قرار بگیرد. ترازنامه تخمینی از پول گروه در لحظه ارزیابی است.

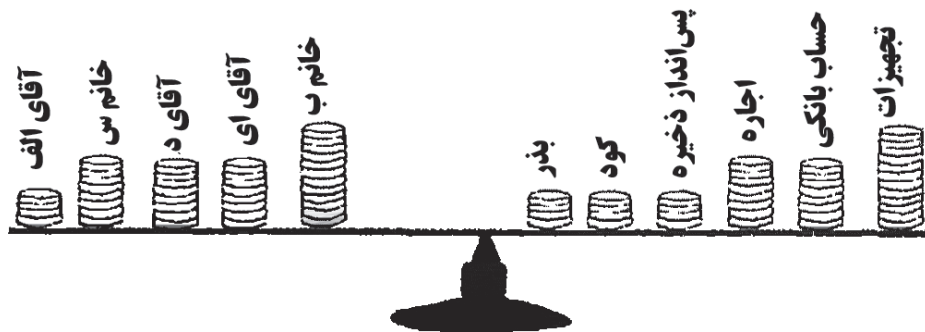
تسهیلگر باید از مثال های زیر استفاده کرده تا ترازنامه را برای گروه توضیح دهد.

وقتی گروهی تصمیم می گیرد که سبزیجات تولید کند، در شروع کار تصمیم می گیرند که هر کدام چگونه مشارکت کنند و مقدار معینی پول می آورند. برای مثال، آن ها ۱۰ هزار تومان برای خرید بذر، ۱۰ هزار تومان برای خرید کود، ۳۰ هزار تومان برای خرید وسایل و تجهیزات مورد نیاز و ۲۰ هزار تومان جهت پرداخت اجاره زمین برای تولید سبزیجات خرج می کنند و ۳۰ هزار تومان اضافه باقی می ماند. گروه به این نتیجه می رسد که تجهیزاتی که خریداری کرده اند برای ۱۰ فصل کاری قابل استفاده است، در نتیجه تا آن زمان نیازی به خریدن تجهیزات جدید ندارند.

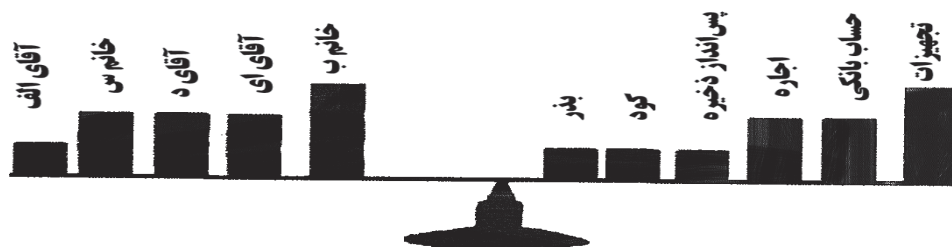


سپس آنها تصمیم می گیرند که ۲۰ هزار تومان در حساب بانکی گروه در بانک محلی سپرده گذاری کنند و ۱۰ هزار تومان باقی مانده را به عنوان پس انداز ذخیره برای موقعیت های ضروری نگه دارند. این پول باید فقط جهت هزینه های پیش بینی نشده، از قبیل خسارت به تجهیزات صدمه دیده بکار رود، نه برای هزینه های عادی و روزمره.

ترازنامه در این زمان به شکل زیر است:



مبلغ سپرده گذاری اولیه		هزینه های انجام شده	
الف	۱۰ هزار تومان	۱۰ هزار تومان	بذر
س	۲۰ هزار تومان	۱۰ هزار تومان	کود
د	۲۰ هزار تومان	۳۰ هزار تومان	تجهیزات
ای	۲۰ هزار تومان	۲۰ هزار تومان	اجاره
ب	۳۰ هزار تومان	۵ هزار تومان	بسته بندی
		۵ هزار تومان	غرفه فروش
		۵ هزار تومان	بلیط اتوبوس
		۵ هزار تومان	حساب بانکی
		۱۰ هزار تومان	پس انداز
۱۰۰ هزار تومان		۱۰۰ هزار تومان	جمع کل =



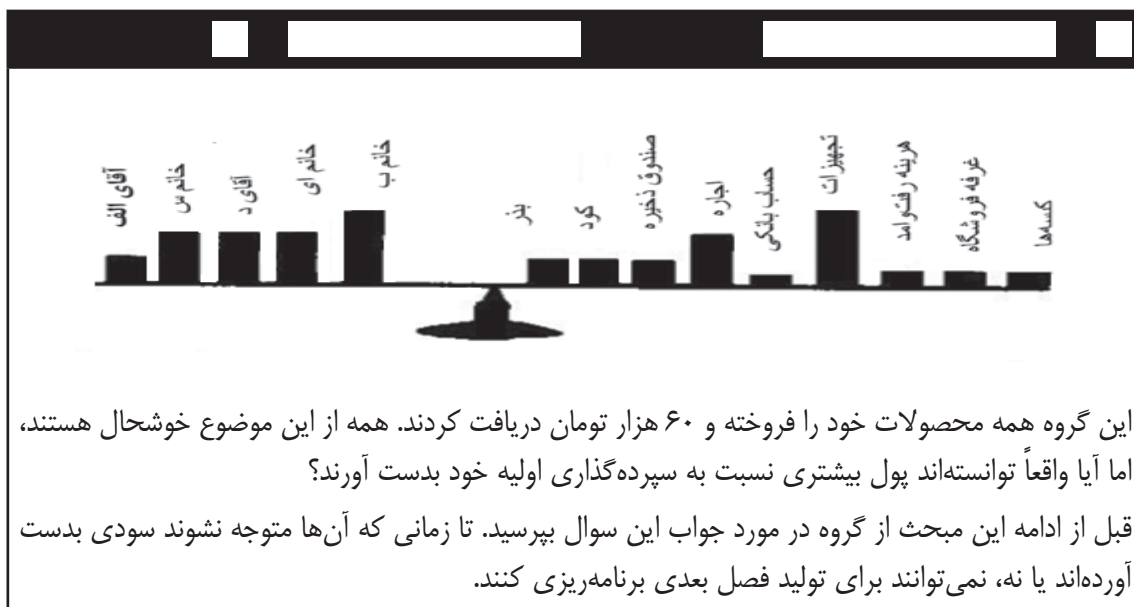
وقتی این مطلب برای گروه توضیح داده می شود، مطمئن شوید که گروه متوجه شده است که به چه دلیلی سپرده گذاری در بانک (۲۰ هزار تومان) در قسمت هزینه های انجام شده قرار گرفته است نه در قسمت سپرده گذاری اولیه. به گروه کمک کنید که متوجه شوند دو نوع فعالیت جدا از هم وجود دارد :

* بدست آوردن پول

* صرف کردن پول برای اهداف متفاوت

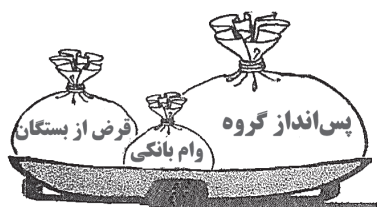
در نتیجه سپردن پول به بانک یا حتی پس انداز کردن آن در صندوق پس انداز گروه صرف کردن پول محسوب می شود.

هزینه های انجام شده				مبلغ سپرده گذاری اولیه	
بذر	۱۰ هزار تومان	۱۰ هزار تومان	الف		
کود	۱۰ هزار تومان	۲۰ هزار تومان	س		
تجهیزات	۳۰ هزار تومان	۲۰ هزار تومان	د		
اجاره	۲۰ هزار تومان	۲۰ هزار تومان	ای		
بسته بندی	۵ هزار تومان	۳۰ هزار تومان	ب		
غرفه فروش	۵ هزار تومان				
بلیط اتوبوس	۵ هزار تومان				
حساب بانکی	۵ هزار تومان				
پس انداز	۱۰ هزار تومان				
جمع کل =	۱۰۰ هزار تومان	جمع کل =		۱۰۰ هزار تومان	



تسهیلگر باید به افراد برای تنظیم اولین ترازنامه‌شان کمک کند.

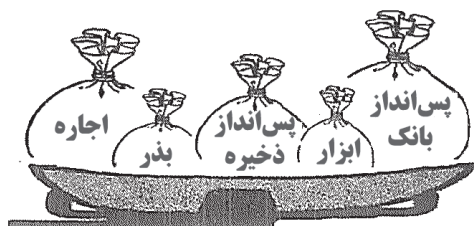
از گروه بپرسید پول اولیه برای شروع کسب و کار از کجا تهیه شده است؟ منابع ممکن است شامل موارد زیر باشد:



- * سهم افراد گروه
- * وام گرفته شده از خویشاوندان
- * سود بدست آمده از فروش محصولات، پس از گذشت زمانی از شروع کار
- * بانک یا سایر وام‌ها، زمانی که کار توانسته به صورت موفقیت آمیز ادامه یابد

اکنون تسهیلگر باید بپرسد پول چگونه مصرف شده است؟ پول کجا رفته؟ گروه با آن چه کرده اند؟

* بخشی از پول صرف خرید چیزهایی شده است که جهت تولید محصول بکار رفته اند، برای مثال در تولید سبزیجات این هزینه‌ها شامل بذر، کود و بسته بندی محصول می شوند.



- * بخشی از پول صرف چیزهایی می شود که در راه اندازی کسب و کار استفاده شده و باید برای آن هزینه می شده اما نمی توان آن را ذخیره کرد، از قبیل اجاره زمین و هزینه رفت و آمد به بازار فروش محصولات.

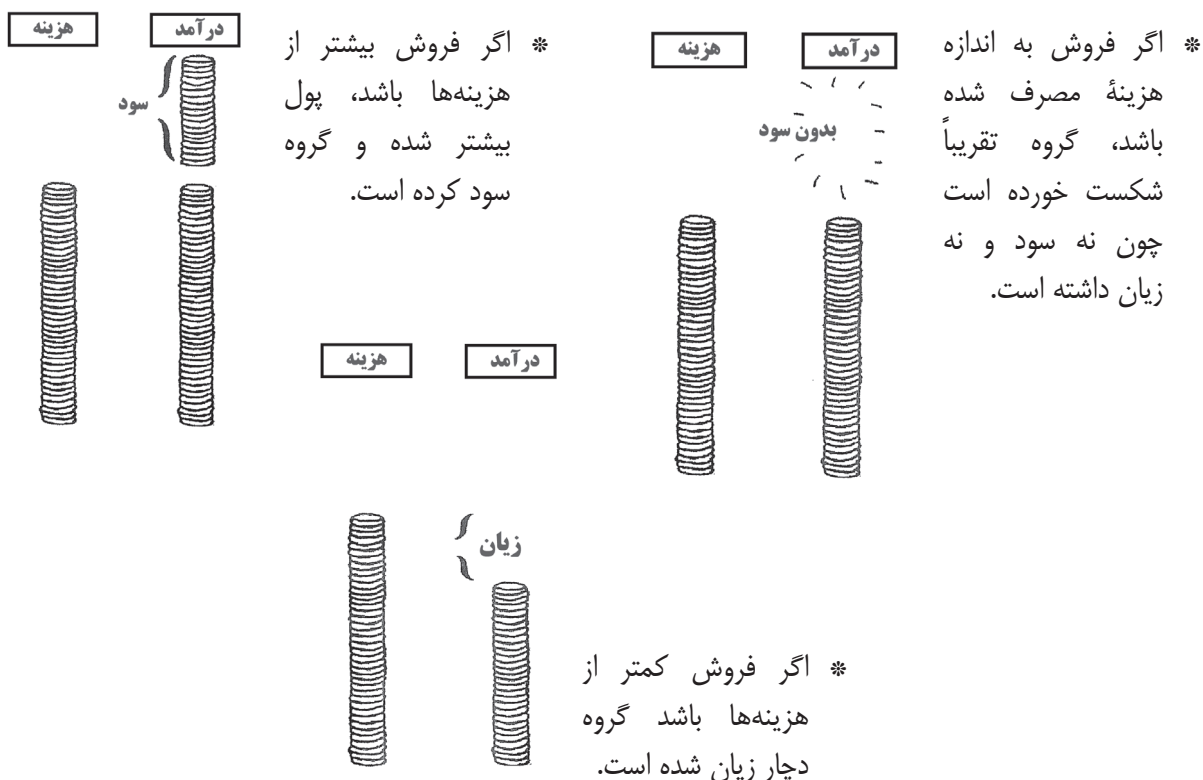
- * بخشی از پول صرف خرید مواردی شده است که در راه اندازی کار مورد نیاز بوده است و در آینده هم در ادامه تولید محصول استفاده خواهد شد. از قبیل گاو آهن، بیل و میز برای غرفه فروش.

* بخشی از پول خرج نشده است و در بخش سپرده‌های گروه یا در بانک پس‌انداز شده است. تسهیلگر باید مطمئن باشد که دو طرف ترازنامه توازن دارد و گروه هم این ترازنامه را درک می‌کند. ترازنامه فقط به گروه نشان می‌دهد که چقدر برای شروع کار سرمایه‌گذاری کرده‌اند و پول را در چه مواردی صرف کرده‌اند. اما این که آن‌ها توانسته‌اند سودی داشته باشند یا نه را نشان نمی‌دهد. تهیه ترازنامه برای جلوگیری از جر و بحث‌های گروهی در مورد چگونگی صرف پول ضروری است و کمک می‌کند که افرادی بفهمند در کجا می‌توانند هزینه‌ها را پایین آورند. به هر حال برای این که گروه بتواند بفهمد سودی بدست آورده است یا نه، باید از اطلاعات ثبت شده در ترازنامه برای ثبت گزارش دیگری به نام **حساب سود و زیان** استفاده کند.

حساب سود و زیان

این حساب به گروه نشان می‌دهد که پول صرف شده برای راه‌اندازی کسب و کار از زمان شروع بیشتر یا کمتر شده است. تسهیلگر باید توضیح دهد که گروه باید روی دو موضوع کار کند: چقدر پول از فروش محصولات بدست آمده است. چقدر برای تولید محصولات در گروه هزینه شده است.

تفاوت بین این دو مورد به گروه نشان خواهد داد که گروه سود و یا زیان داشته است. این بررسی باید یک یا دو بار در سال انجام شود، چرا که تقسیم هزینه‌ها در مدت زمان کوتاه کار مشکلی است. برای مثال حساب سود یک روزه معنی نخواهد داشت به این دلیل که بعضی روزها چیزی فروخته نشده است و در بعضی روزها تولید چند ماه با هم فروخته شده است.



هزینه‌ها در طی یک سال مالی محاسبه می‌شوند، اما اغلب این گروه است که تصمیم می‌گیرد که حساب سود و زیان را یک بار در هر فصل کاری یا یک بار در سال محاسبه کند. بسیاری از هزینه‌ها همان چیزهایی هستند که در ترازنامه ذکر شده‌اند. اما تفاوت مهم در مورد هزینه‌هایی مثل ابزار و تجهیزات است که در طی بیش از یک دوره ادامه دارد.

هزینه‌های یک دوره تولید شامل موارد زیر می‌شوند:

* همه مواردی که مستقیماً برای تولید محصول بکار

رفته است مثل بذر، کود و غیره.

* همه مواردی که برای ادامه کار مورد نیاز بوده‌اند و در

فواصل زمانی برای آن‌ها هزینه شده است مثل اجاره

زمین، ساختمان، مجوز فروش و غیره .

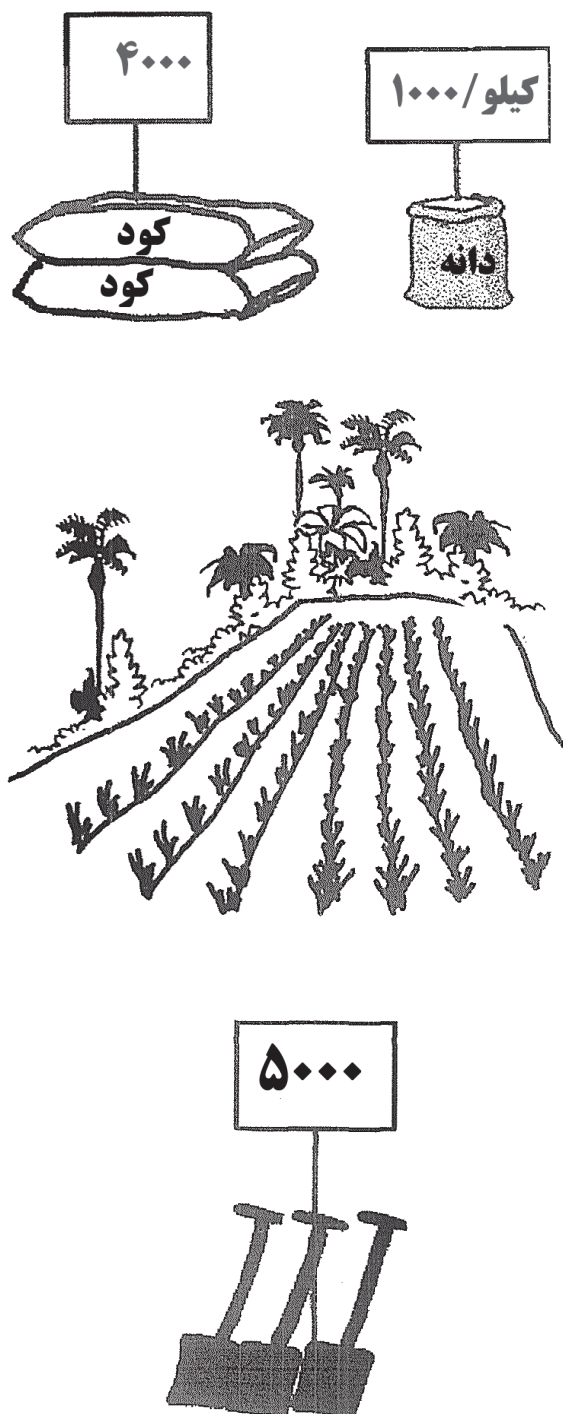
اگر حساب سود و زیان در فواصل کوتاه‌تری حساب شود، فقط بخشی از این هزینه‌ها باید محاسبه گردد. برای مثال، ممکن است اجاره زمین برای مدت زمان یک سال به میزان ۴۰ هزار تومان پرداخت شده باشد، اما در یک سال دو بار کشت انجام شود. اگر سود و زیان پس از فروش محصولات در هر بار کشت محاسبه می‌شود، هزینه اجاره زمین برای یک دوره تولید باید نصف اجاره سالیانه یعنی ۲۰ هزار تومان در نظر گرفته شود.

* بخشی از چیزهایی را که گروه برای تولید محصولاتش

نیاز دارد را می‌توان برای سال‌ها استفاده کرد.

از آنجایی که گروه باید برخی ابزار و تجهیزاتی را خریداری کند که می‌توان از آن‌ها چند سال متوالی استفاده کرد، این هزینه‌ها باید در هزینه‌های کسب و کار محاسبه شود. اگر چه که این هزینه‌ها یک بار پرداخت می‌شود ولی گروه می‌تواند برای سال‌ها از آن استفاده کند فقط ممکن است بعد از مدتی تعویض شوند.

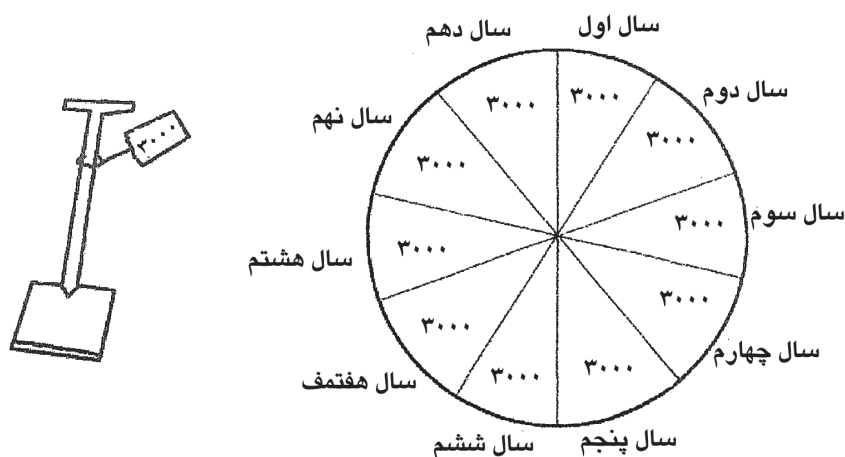
برای محاسبه باید مقدار هزینه ابزار و تجهیزاتی که در سال اول خریداری شده است به سال‌ها یا فصل‌هایی که گروه می‌تواند از آن‌ها استفاده کند تقسیم می‌شود.



گروه تولید سبزیجات برای تجهیزات خریداری شده ۳۰ هزار تومان هزینه کرده است که انتظار می‌رود برای ۱۰ فصل از آنها استفاده کند و پس از آن برای خرید تجهیزات جدید اقدام نماید، در نتیجه در هر فصل یک دهم هزینه ابزار بعنوان هزینه ابزار آن فصل محاسبه می‌شود.

$$\text{هزار تومان } 3 = 30 \div 10 \text{ هزار تومان}$$

در نتیجه بعد از یک سال، ارزش ابزار ۲۷ هزار تومان است (هزار تومان $27 = 30 - 3$) که نتیجه کم کردن سهم یک سال از هزینه اولیه است. بعد از گذشت دومین سال این روند مجدداً تکرار می‌شود و ارزش ابزار ۲۴ هزار تومان خواهد بود ($24 = 27 - 3$). به این ترتیب ارزش تجهیزات در طی ۱۰ فصل به آرامی کمتر می‌شود تا آنکه در پایان سال دهم دیگر ارزشی نخواهد داشت. اما تا آن زمان در حسابرسی مورد استفاده قرار می‌گیرد.



حساب سود و زیان کسب و کار گروه تا زمانی که کار تا مدت کافی ادامه نداشته باشد و مقدار کافی محصول فروخته نشود نمی‌تواند مورد ارزیابی قرار گیرد. تسهیلگر باید از مثال‌های زیر استفاده کند تا بتواند معنای حساب سود و زیان و چگونگی ارزیابی آن را برای گروه توضیح دهد.

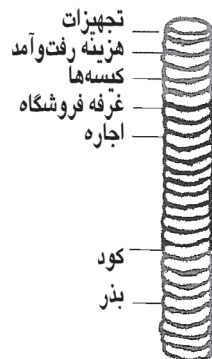
ارزیابی سود و زیان گروه تولید سبزیجات بعد از اولین تولید به شرح زیر است :

هزینه تولید	فروش سبزیجات
۱۰ هزار تومان بذر	۶۰ هزار تومان
۱۰ هزار تومان کود	
۲۰ هزار تومان اجاره زمین (اجاره پهای نیمسال)	
۵ هزار تومان غرفه فروش	
۵ هزار تومان بلیط اتوبوس	
۵ هزار تومان بسته‌بندی	
۳ هزار تومان ابزار ($10 \div 30$)	
۵۸ هزار تومان	۵۸ هزار تومان
۵۸ هزار تومان	۲ هزار تومان

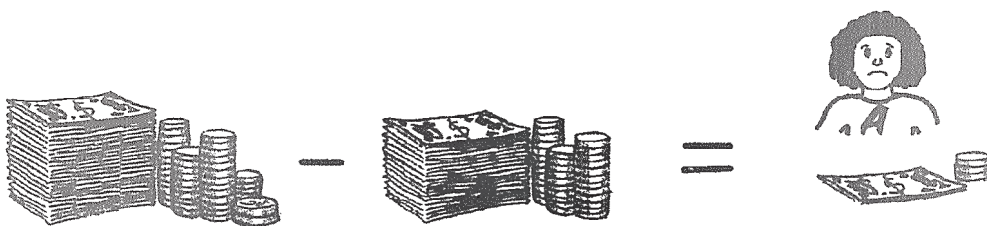
هزینه

درآمد

سود



در اینجا، اگر چه گروه از فروش ۶۰ هزار تومانی محصولات خود راضی است، اما هنگامی که هزینه تولید محصول کنار گذاشته می‌شود، سود حاصل تنها ۲ هزار تومان است. این به معنای آن است که آن‌ها پولی از دست نداده‌اند، اما مبلغ زیادی نیز بدست نیاورده‌اند. این گروه باید ترازنامه و حساب سود و زیان خود را با دقت بررسی کند. ۲ هزار تومان برای کارهایی که آن‌ها انجام داده‌اند پول کمی است. در نتیجه آن‌ها باید برای بدست آوردن سود بیشتر در فصل کاری آینده برنامه‌ریزی کنند.



تسهیلگر باید مطمئن شود که اعضای گروه تفاوت بین آنچه را که از فروش محصولات دریافت کرده‌اند، سودی را که بدست آورده‌اند و پولی را که در بانک یا در صندوق پس‌انداز گروه دارند فهمیده باشند. از گروه بخواهید پیشنهادات خود را در مورد این که چگونه می‌توانند سود بیشتری بدست آورد را ارائه نماید، سپس با مثال صفحه بعد بحث را ارائه دهید.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

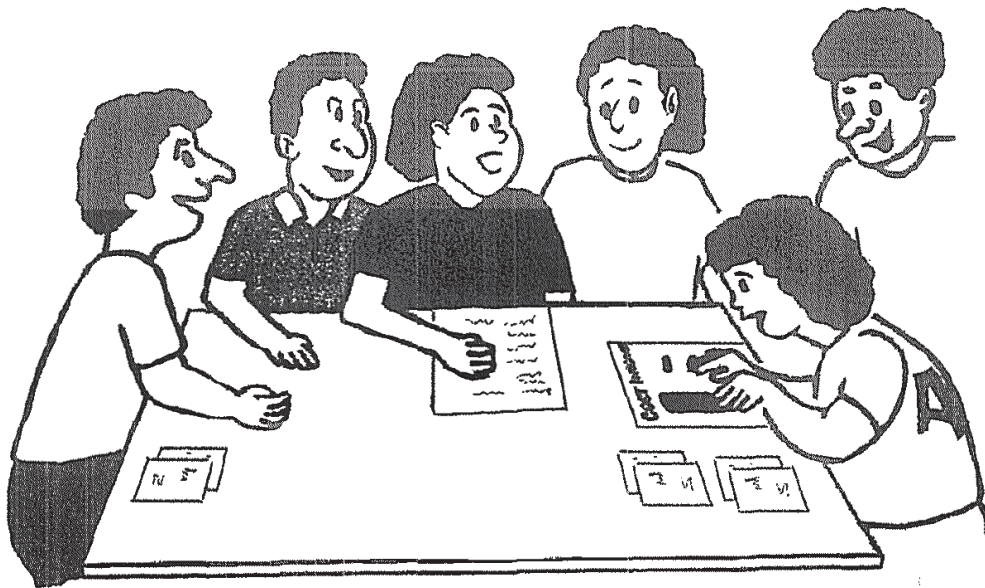
.....

.....

.....

.....

گروه تولید سبزیجات راجع به اینکه چگونه می‌توانند سود بیشتری بدست بیاورند تبادل نظر می‌کنند. قبل از حسابرسی آنها فکر می‌کردند که تنها راه موجود، تولید و فروش سبزیجات بیشتر است.



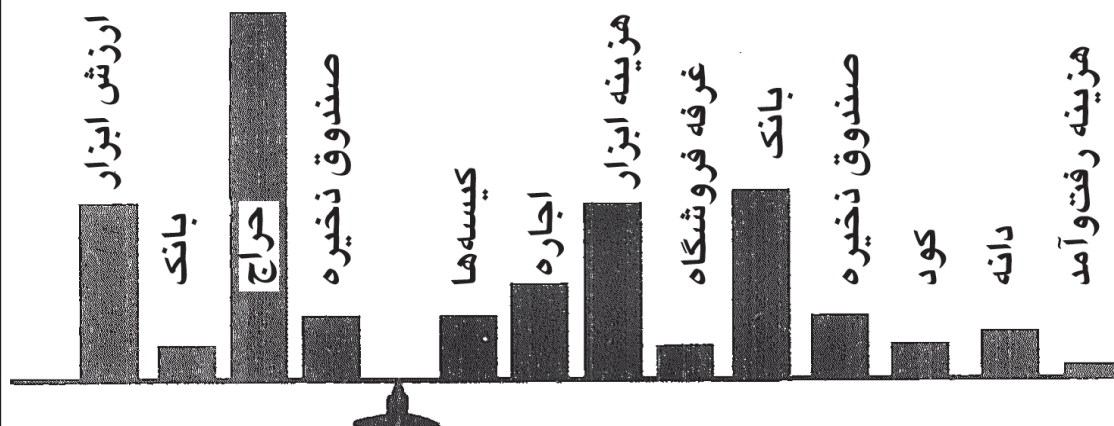
اما حساب‌ها نشان داد که تولید محصول بیشتر، سود بیشتری را در بر ندارد، بلکه آن‌ها باید سعی کنند هزینه‌ها را کمتر کنند.

- * یکی از افراد گفت که مسئول توسعه کشاورزی محلی به او گفته است که کود شیمیایی جدید و بهتری وجود دارد که قیمت آن فقط ۵ هزار تومان یعنی نصف ۱۰ هزار تومان (هزینه کود قبلی) است.
- * یکی دیگر از اعضای گروه پیشنهاد کرد که لزومی ندارد همه به محل فروش بروند و برای فروش محصول بعدی به منظور کاهش هزینه‌های ایاب و ذهاب، رفتن تنها دو نفر از آن‌ها کافی است.
- * نفر سوم پیشنهاد کرد که اگر در فصل تولید بعدی ۵ هزار تومان بیشتر روی بسته‌بندی محصولات سرمایه‌گذاری کنند، شاید بتوانند سبزیجات را بهتر بسته‌بندی کرده و قیمت فروش آن را کمی افزایش دهند.

در فصل بعدی تولید، گروه بذر را به قیمت ۸ هزار تومان و کود شیمیایی جدید را به قیمت ۵ هزار تومان خریداری کردند و با صاحب زمین به توافق رسید که برای این فصل اجاره کمتری (یعنی ۱۵ هزار تومان) بابت زمین بپردازند. آن‌ها همچنین ۱۰ هزار تومان برای بسته‌بندی بهتر محصولات، ۵ هزار تومان برای غرفه فروش و هزار تومان برای هزینه رفت و آمد صرف کردند. سپس پول حاصل از فروش محصولات را در حساب بانکی گذاشتند، چرا که برای شروع فصل بعدی تولید به آن نیاز داشتند.

این بار آن‌ها نیازی به خرید نداشتند، چون می‌توانستند از همان ابزار قبلی استفاده کنند و هنگامی که به محل فروش رفتند، ترازنامه آنها به این صورت بود:

هزینه‌های انجام شده		مبلغ سپرده‌گذاری اولیه	
بذر	۸۰۰۰ تومان	فروش فصل قبلی	۶۰۰۰
کود شیمیایی	۵۰۰۰ تومان	ارزش ابزار (۳۰۰۰-۳۰۰۰)	۳۷۰۰۰
تجهیزات	۲۷۰۰۰ تومان	موجودی بانک	۵۰۰۰
اجاره	۱۵۰۰۰ تومان	صندوق ذخیره	۱۰۰۰۰
بسته‌بندی	۱۰۰۰۰ تومان		
غرفه فروش	۵۰۰۰ تومان		
بلیط اتوبوس	۱۰۰۰ تومان		
حساب بانکی	۳۱۰۰۰ تومان		
پس‌انداز	۱۰۰۰۰ تومان		
جمع کل:	۱۰۲۰۰۰ تومان	جمع کل=	۱۰۲۰۰۰ تومان



۲۱ هزار تومان باقی مانده در حساب بانکی، پولی است که پس از همه هزینه ها باقی مانده است. ابزار در هر دو طرف ترازنامه ذکر شده اند تا مشخص شود برای پول چه اتفاقی افتاده است. ارزش ابزار در ابتدای این فصل تولید ۲۷ هزار تومان است، اما از آنجایی که هم چنان لازم است از آن ها استفاده شود، مبلغ مشابهی برای نگهداری آنها جهت ادامه کار صرف می شود.

با توجه به بسته بندی بهتر محصولات و کشت بهترشان (بذر و کود بهتر در فصل دوم کاری)، فروش کلی گروه، بیشتر از فصل قبلی و ۷۵ هزار تومان شده است. ارزیابی حساب سود و زیان گروه تولید سبزیجات بصورت زیر است:

هزینه تولید		فروش سبزیجات	
بذر	۸۰۰۰ تومان	۷۵۰۰۰ تومان	
کود شیمیایی	۵۰۰۰ تومان		
تجهیزات	۳۰۰۰ تومان (۳۰۰۰/۱۰)		
اجاره	۱۵۰۰۰ تومان		
بسته بندی	۱۰۰۰۰ تومان		
غرفه فروش	۵۰۰۰ تومان		
بلیط اتوبوس	۱۰۰۰ تومان		
جمع کل =	۴۷۰۰۰ تومان	جمع کل =	۷۵۰۰۰ تومان



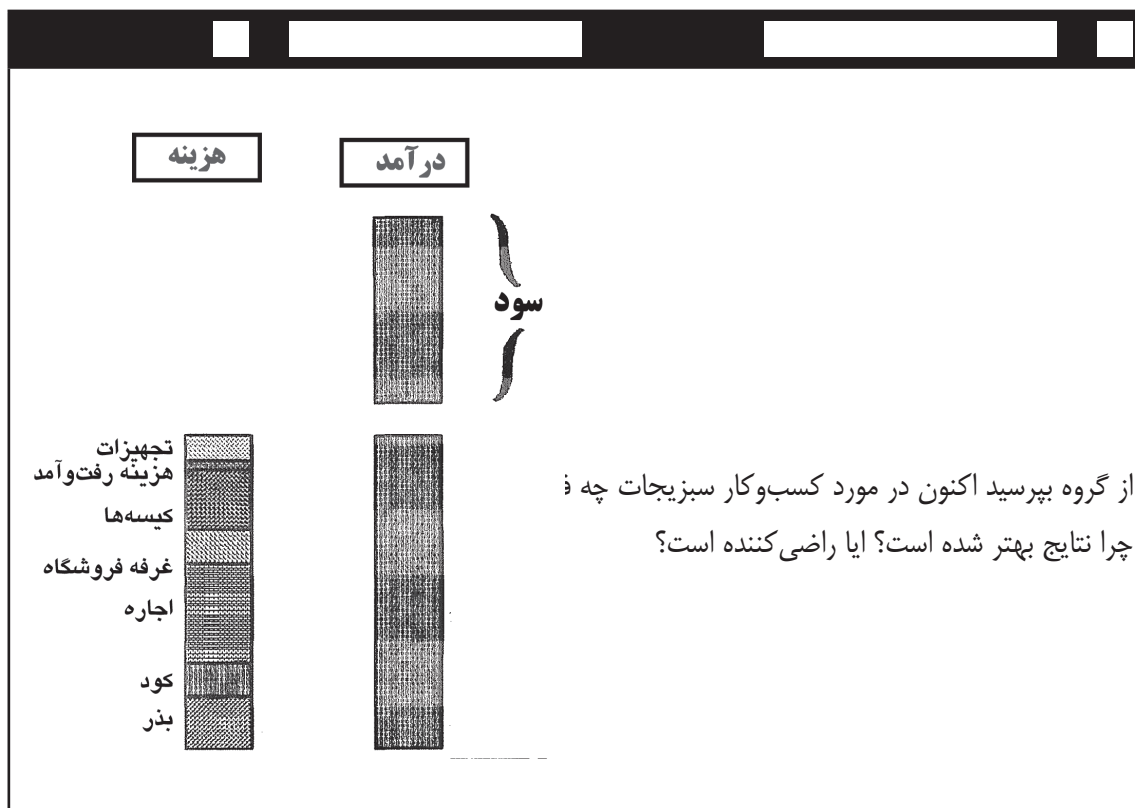
.....

.....

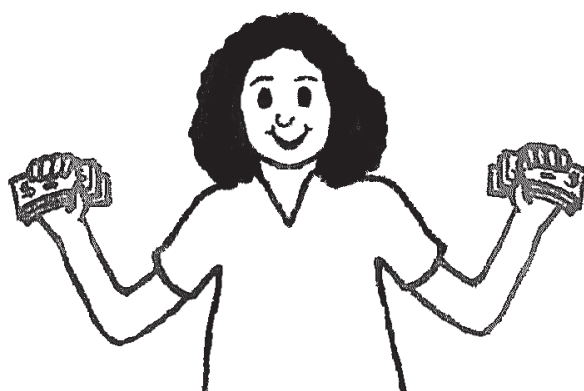
.....

.....

.....



گزارشات مالی نشان می‌دهد که گروه تولید سبزیجات در فصل دوم کاری عملکردی بهتری داشته است. در نتیجه با ثبت اطلاعات در ترازنامه و محاسبه سود و زیان گروه می‌تواند روند کسب و کار و چگونگی عملکرد خود را بررسی کند و سعی کند در هر فصل کاری نتایج بهتری بگیرد. هنگامی که سوددهی به اندازه کافی بالا رفت، می‌توان مقداری از پول را بر اساس توافق اولیه ای بین افراد گروه تقسیم کنند. در اولین مراحل کسب و کار، اعضاء گروه نباید انتظار سود زیادی را داشته باشند زیرا برای شروع هر کار ابتدا باید سرمایه گذاری انجام شود تا کار رونق بگیرد.

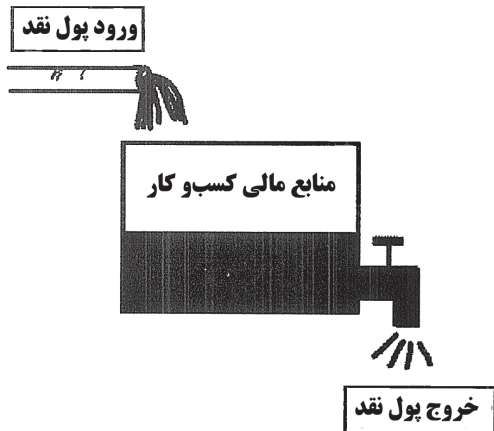


هم چنین گروه باید بداند که بالاخره پس از مدتی ابزار باید تعویض شوند و برای این کار به پول نیاز دارند و ممکن است هزینه‌های دیگری در آینده پیش بیاید که لازم است برای آن پول کنار گذاشته شود.

در مراحل اولیه گروه باید تا جایی که امکان دارد پول کمی از کسب و کار برداشت کند. اما با رشد و رونق کار، می‌تواند بخش بیشتری از سود را جهت کار و تلاش اعضاء به آن‌ها اختصاص دهند.

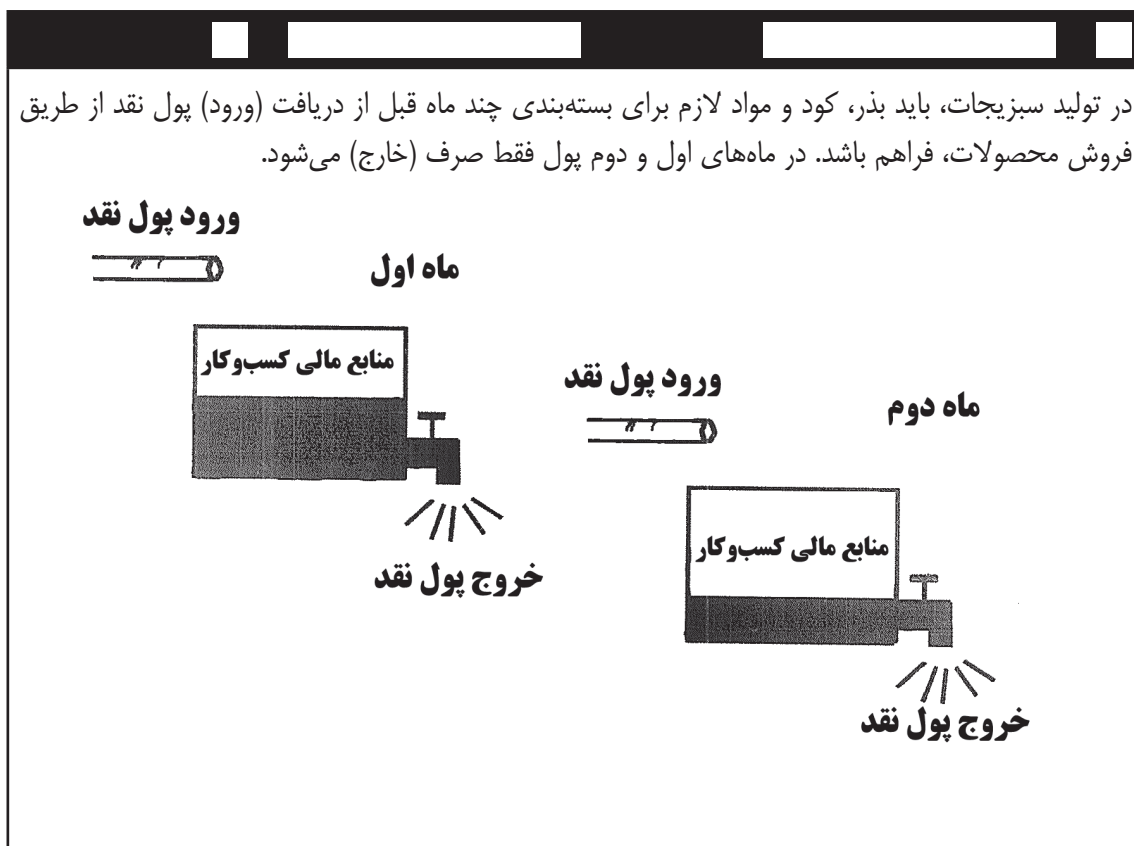
گردش پول نقد

یکی دیگر از موارد ثبت گزارش ها که برای گروه اهمیت دارد **گردش پول نقد** است. یعنی بفهمیم چه زمانی پول وارد جریان کسب و کار شده و چه زمانی خارج می شود. اهمیت این موضوع به این دلیل است که با بررسی گردش پول نقد مطمئن می شویم مقدار لازم و کافی پول نقد برای صرف هزینه ها در هنگام نیاز وجود دارد.

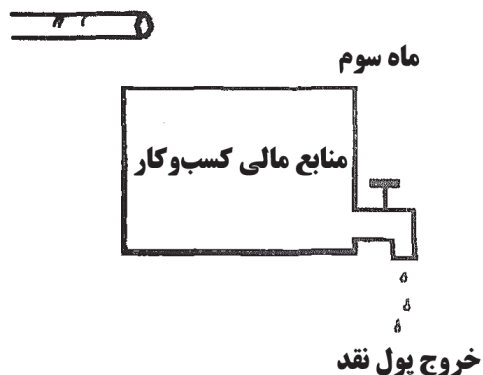


یک کسب و کار ممکن است محصول بسیار خوبی تولید کند، اما محصول گران بوده و برای آماده کردنش نیز زمان زیادی لازم باشد. حتی اگر محصول سوددهی خوبی داشته باشد، گروه باید در ابتدای کار متقبل همه هزینه ها شود. اگر در هنگام نیاز پولی برای پرداخت این هزینه ها وجود نداشته باشد و تولید کننده ها انتظار دریافت پول داشته باشند، کسب و کار موفق نخواهد بود.

تسهیلگر باید مفهوم گردش پول نقد را با استفاده از مثال زیر توضیح دهد:

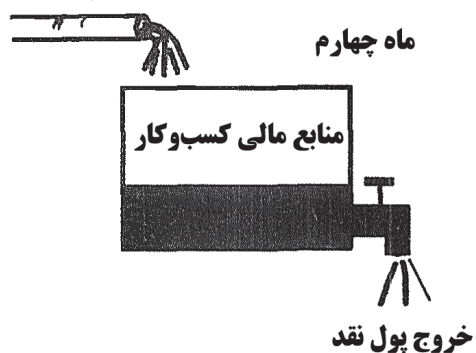


ورود پول نقد



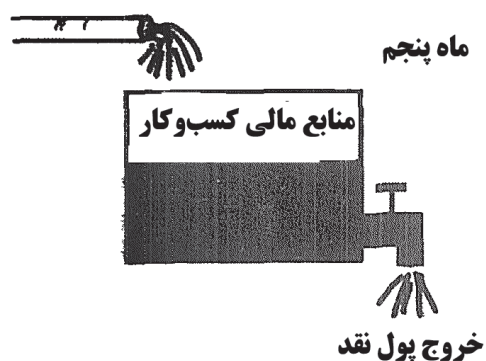
در ماه سوم هم همین روند ادامه دارد. اگر در کسب و کار پول کافی برای هزینه‌های ماه سوم وجود نداشته باشد، ممکن است گروه به خاطر اینکه نمی‌تواند روند تولید خود را کامل کند مجبور شود کار را متوقف نماید.

ورود پول نقد



اما اگر گروه پیشاپیش به گردش پول نقد توجه کرده باشد، متوجه می‌شود که در ماه سوم به پول نیاز پیدا خواهد کرد و برای فراهم کردن آن از قبل برنامه‌ریزی می‌کند

ورود پول نقد



بدین ترتیب آن‌ها قادر خواهند بود به ماه چهارم و پنجم برسند که تازه در این زمان پول در گروه جریان پیدا می‌کند.

گردش پول نقد و ورود و خروج آن به جریان کسب و کار در طی فصل‌ها یا سال‌های کاری متفاوت است. با آماده کردن یک جدول جریان نقدی پول در ابتدای سال، گروه می‌تواند مبلغ مورد انتظار خود و مبلغ هزینه‌های لازم در هر ماه را بررسی کند. با بررسی تفاوت‌ها در هر ماه، افراد قادر خواهند بود فعالیت‌های خود را طوری برنامه ریزی کنند که در نیمه سال با کمبود پول نقد مواجه نگردند. اگر در یک ماه به پول نقد بیشتری نیاز داشته باشند، گروه باید پیشاپیش به دنبال راهکارهای برای آن باشد.

از گروه بخواهید پیشنهادهایی در این مورد ارائه کند و سپس موارد زیر را مطرح کنید:



* می‌توان هزینه‌ای را کم یا به تاخیر انداخت؟

* می‌توان پول پیش پرداخت را به تاخیر انداخت؟

* می‌توان در برخی از موارد پرداخت پول را به صورت بخش‌بخش (قسطی) به جای پرداخت کلی آن انجام داد؟

* می‌توان از اعضای خواست که برای آن ماه مشارکت بیشتری داشته باشند؟

در دوره اول کسب و کار، گروه باید قبل از شروع برای همه موارد لازم- یعنی هزینه‌های ثابت و متغیر- به اضافه مقدار کمی پس‌انداز برای مواقع ضروری پول کافی داشت باشند.

با استفاده از مثال زیر گروه می‌تواند مفهوم جدول گردش پول نقد را درک کنند. افراد گروه با درک



این نکته که چه زمانی به پول نیاز خواهند داشت می‌توانند به روند بهتر کسب و کار خود کمک کنند.

سوالات زیر را افراد گروه بپرسید:

* در ماه اول به چقدر پول نقد نیاز خواهند داشت؟ (۲۶ هزار تومان)

* قبل از دریافت (ورود) هر گونه پولی، به چه مقدار پول نیاز دارند؟ (۳۴ هزار تومان)



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مثلاً کار مرغداری ممکن است جدول گردش پول نقد زیر را داشته باشد:

ماه	ماه ۱	ماه ۲	ماه ۳	ماه ۴	ماه ۵	ماه ۶
هزینه‌ها (هزار تومان)						
هزینه شروع کار						
حصار جوجه‌ها	-۵					
جوجه‌ها	-۱۵					
دانه	-۳					
ظرف دانه	-۲					
ظرف آب	-۱					
هزینه‌های راه‌اندازی						
دانه	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳	-۳
واکسن		-۲	-۲	-۲	-۲	-۲
درآمد						
فروش تخم‌مرغ					+۶	+۸
فروش مرغ					+۱۵	+۱۵
جمع کل	-۲۶	-۳	-۵	+۵	+۱۶	+۱۸

علامت‌های منفی به این معنا هستند که پول صرف (خارج) می‌شود و علامت‌های مثبت نشان می‌دهند که پول دریافت (وارد) می‌شود. اعداد در این جدول مشابه هزینه‌های کسب و کار یا سود تولید شده نیستند، بلکه فقط نشان می‌دهند در طی یک فصل کاری، چه زمان و چه میزان پول نقد لازم است.

در نتیجه با کمک این جدول، گروه می‌تواند بفهمد که در ماه اول حداقل ۲۶ هزار تومان پول نقد از پس‌انداز گروهی برای هزینه‌های اولیه نیاز دارد. در ماه دوم آن‌ها ۳ هزار تومان و در ماه سوم ۵ هزار تومان نیاز خواهند داشت پس از این، مقدار پولی که وارد جریان کار می‌شود از مقدار پولی که خارج می‌شود بیشتر خواهد بود.

این کسب و کار در سه ماه اول **حداقل** به ۳۴ هزار تومان ($۲۶+۳+۵$) از پس‌انداز گروهی یا وام گروه احتیاج دارد. هم‌چنین باید مبلغی در پس‌انداز گروه برای مشکلات پیش‌بینی نشده که ممکن است در طی کار پیش بیاید، باقی بماند (در بخش دو، گام پنجم بیشتر بخوانید).

تسهیلگر باید با استفاده از مثال زیر توضیح دهد که در برخی از مراحل کار، پولی که خارج می شود ممکن است بیشتر از پولی باشد که وارد می شود و این موضوع فقط در ابتدای کار اتفاق نمی افتد.

برای مثال، در کار مرغداری، در ماه هفتم گروه باید جوجه های بیشتری بخرد که نسبت به درآمد، آن ها هزینه بیشتری خواهند داشت. در نتیجه نمودار گردش پول نقد در نیمه دوم سال به این صورت خواهد بود :

ماه	ماه ۷	ماه ۸	ماه ۹	ماه ۱۰	ماه ۱۱	ماه ۱۲	هزینه
جوجه ها	-۲۰						
دانه	-۶	-۶	-۶	-۶	-۶	-۶	
واکسن	-۲	-۴	-۴	-۴	-۴	-۴	
درآمد							
فروش تخم مرغ	+۸	+۸	+۱۴	+۱۸	+۱۸	+۱۸	
فروش مرغ	+۱۵	+۱۵	+۲۰	+۲۵	+۲۵	+۲۵	
جمع کل	-۵	+۱۳	+۲۴	+۳۳	+۳۳	+۳۳	

بدین ترتیب گروه باید مطمئن شود که همانند ماه های اول شروع کار، برای رفع برخی از نیازها پول کافی در اختیار خواهد داشت.

اکنون تسهیلگر باید به گروه برای تهیه گزارش پول نقدشان کمک کند تا به آن ها نشان دهد که

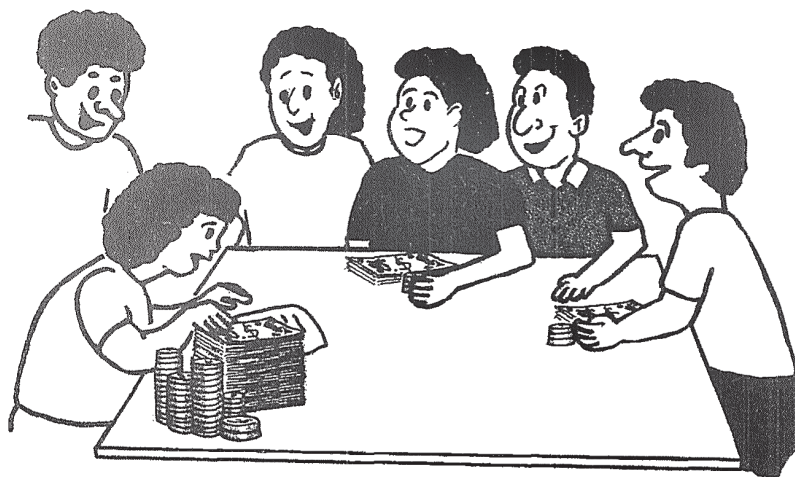
از زمان خرید و تهیه مواد اولیه تا هنگام فروش محصولات ممکن است به مبالغ متفاوتی نیاز پیدا

کنند



تقسیم سود یا زیان در بین اعضای گروه

سود حاصل از کسب و کار متعلق به همه اعضای گروه است و آن ها باید با هم تصمیم بگیرند که با آن چه کاری انجام دهند. اگر سود کم باشد بهتر است از آن برای رونق کسب و کار استفاده شود. به هر حال با زیادتر شدن سود، اعضا تمایل دارند که حداقل مقداری از آن را بین خود تقسیم کنند. سود باید با توجه به نوع کسب و کار در زمان های متفاوتی بین اعضا تقسیم شود. مثلاً در کار فروش سبزیجات سود به طور فصلی و در تولید و فروش سبب سود در طی سال بین اعضا تقسیم می شود. همیشه بهتر است مقداری از سود در پس انداز گروه باقی بماند. ممکن است بخشی از سود برای نگهداری یا تعویض تجهیزات، یا برای جبران قول و قرارهایی که به آن ها عمل نشده مورد نیاز باشد.



تقسیم سود گاهی می تواند موجب ایجاد بحث در گروه شود. بعضی از افراد ممکن است بیشتر از افراد دیگر کار کرده باشند یا در ابتدا پول بیشتری در گروه آورده باشند، در نتیجه انتظار سهم بیشتری را دارند. همه اعضا گروه باید با هم در این مورد تصمیم بگیرند و قبل از رسیدن به مرحله عمل در مورد آن توافق کنند.



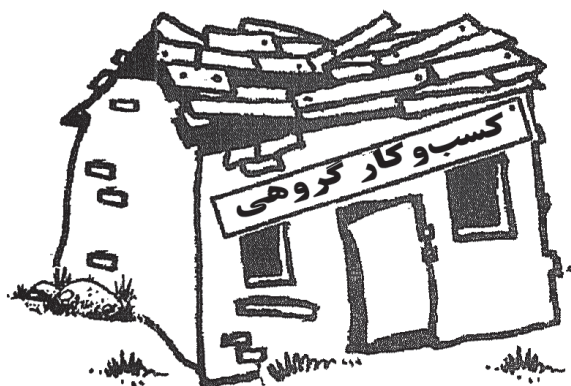
یکی از مشکلات این است که کسب و کار ممکن است دچار ضرر شود. ساده ترین کار این است که دیگران را به خاطر مشکلات بوجود آمده سرزنش کنیم، اما اغلب این مشکلات مربوط به یک نفر نمی شود، بلکه می توانند حاکی از برنامه ریزی ضعیف گروه باشد. اگر ضرری پیش بیاید یا سود بسیار پایین باشد، گروه مجدداً باید هر بخش کار را با دقت بررسی کند تا بفهمد چگونه می تواند باعث پیشرفت کار شوند.

نگهداری از ساختمان ها و تجهیزات

تمام تجهیزات در نهایت با مرور زمان فرسوده می شوند و باید تعویض شوند.

ساختمان ها نیز باید تعمیر شوند تا شرایط خوبی داشته باشند. اگر ساختمان اجاره ای باشد این موضوع مربوط به صاحب ملک می شود، اما گاهی گروه خودش باید عهده دار تعمیرات و نگهداری ساختمان شود.

معمولاً عوض کردن چیزی که فرسوده و خراب شده است نسبت به نگهداری و حفاظت اولیه از آن هزینه بیشتری در برخواهد داشت. پوسیدگی و زنگ زدگی به سرعت گسترده می شود. اگر حشرات به انبار محصولات راه پیدا کنند می توانند ضرر و زیان زیادی وارد کنند. هرچقدر که گروه بتواند

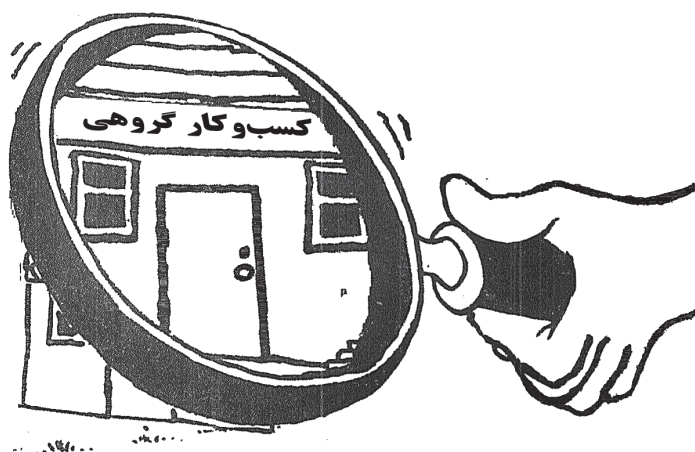


تجهیزات و ساختمان‌های خود را در وضعیت بهتری نگه دارد، می تواند سود بیشتری بدست آورد. مکانی که مشتریان به آن مراجعه می کنند باید در شرایط خوبی باشد، چرا که می تواند تبلیغی برای کسب و کار گروه باشد. اگر مشتری‌ها ساختمان‌ها و تجهیزات را بد منظره و در حال از هم پاشیدن ببینند، ممکن است فکر کنند که گروه قادر نیست به خوبی کار خود را انجام دهد.

«حفاظت از ساختمان‌ها و تجهیزات هزینه کمی دارد، اما عوض کردن آن‌ها بسیار پرهزینه است.»

گروه باید مقداری از سود خود را به هزینه‌های تعمیر و حفاظت اختصاص دهد، به همین خاطر نباید همه سود را مصرف کنند. برای مثال اگر تخمین زده شده است که تجهیزات برای ۱۰ فصل کاری قابل استفاده خواهند بود و هزینه آن ۳۰ هزار تومان باشد، بعد از ده فصل ۳۰ هزار تومان دیگر برای تعویض آن‌ها لازم خواهد بود. پس گروه باید از این موضوع مطلع باشد و برای آن هزینه ای را در نظر بگیرد.

نظارت بر کسب و کار



کسب و کار چگونه پیش می رود؟ میزان فروش در مقایسه با رقبای دیگر چگونه است؟ آیا مردم از تولیدات رضایت دارند؟ میزان فروش در حال افزایش یا کاهش داشته است؟ کسب و کار ممکن است در ابتدای موفقیت آمیز باشد اما تنها در صورتی موفق باقی خواهد ماند که خود افراد استانداردها را رعایت کنند، به روند کار آگاه باشند، و هر جا نیاز به تغییر باشد آن را انجام دهند و همچنین از عملکرد رقبای خود آگاه باشند.

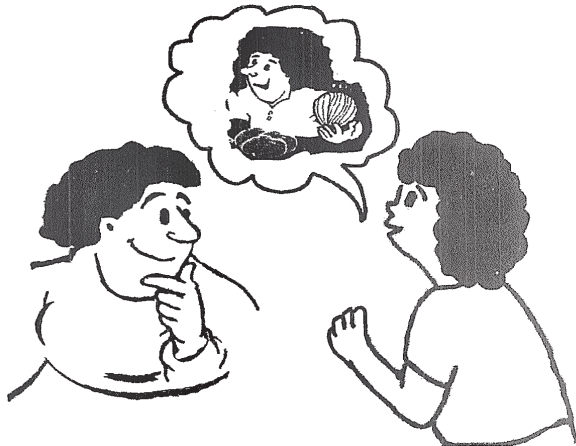
حسابدار گروه باید افراد را در جریان گزارش‌های ترازنامه، گردش پول نقد و حساب سود و زیان قرار دهد، تا گروه همیشه در مورد چگونگی عملکرد کسب و کار خود اطلاع داشته باشند. همچنین مسئول فروش باید گروه را از تغییرات مورد علاقه مشتریان و چگونگی کار رقبای آگاه سازد. آیا تولیدات گروه محبوبیت پیدا کرده یا برعکس آن اتفاق افتاده است؟ آیا تولیدات جدید وجود دارد؟ آیا رقبای ایده‌های جدیدی دارند؟ آیا رقبای جدیدی اضافه شده اند؟

در طی جلسات هفتگی گروه می توان در مورد هر پیشنهادی که باعث پیشرفت کار گروه می شود مذاکره کرد.



بازاریابی

برای افزایش تعداد مشتریان چه کاری می توان انجام دهند؟ آیا می توان کاری کرد که تولیدات آن ها جذاب تر شود؟ برای مثال بسته بندی بهتر، قیمت گذاری مناسب تر، عمده فروشی با قیمت کمتر، فروش فوق العاده، هدایای رایگان و کارهای دیگر.



آیا می توان سرویس دهی بهتری انجام داد؟ مثلاً گروه می تواند سبدهای بافته شده خود را ضمانت کند و به مشتریان بگوید که در صورت بروز مشکل آن ها می توانند آنرا برگردانده و بدون پرداخت هیچ وجه دیگری تعویض کنند. این کار باعث می شود که مشتریان بیشتری برای خرید سبدها ترغیب شوند. اگر مشتریان از محصولات راضی باشند، ممکن است دوستان و خانواده خود را نیز برای خرید تشویق کنند.

گروه نباید فقط به فکر یک بار فروش محصول خود به یک مشتری باشد، بلکه باید کاری کند که آن ها در آینده هم مشتری او باقی بمانند. مثلاً اگر فردی از یک خانواده یک بار از گروه نان بخرد، می توان پیشنهاد داد که به طور مرتب نان مورد نیاز آن خانواده بصورت رایگان به منزل آن ها فرستاده شود، یا در صورت خرید منظم به آن ها تخفیف داده شود.

با گروه در مورد پیدا کردن راه های دیگری برای حفظ مشتریان مذاکره کنید. از آن ها بپرسید:

* شما ترجیح می دهید از چه کسی خرید کنید؟

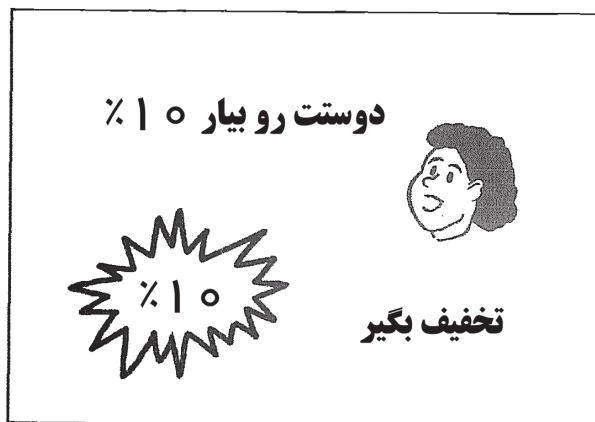


* چرا؟

حتی اگر کار گروه تنها فروش سبزیجات باشد، سرویس دهی خوب به مشتری ها بسیار اهمیت

دارد. خوش برخورد بودن، به خاطر داشتن نام مشتری، یا صحبت صمیمانه با مشتری حس بهتری به آنان می دهد. حتی اگر کیفیت سبزیجات گروه با رقبای دیگر مشابه باشد، افراد ترجیح می دهند سبزیجات خود را از جایی که رفتار دوستانه تری دارند تهیه کنند، اما ذکر این نکته به افراد گروه مهم است که تا وقتی محصول آن ها کیفیت محصول رقبای دیگر را نداشته باشد، لبخند زدن و خوش برخورد بودن تاثیری نخواهد داشت.

اگر گروه باور دارد که مشتریان بلقوه بیشتری وجود دارند، ممکن است وقت گسترش کسب و کار باشد.





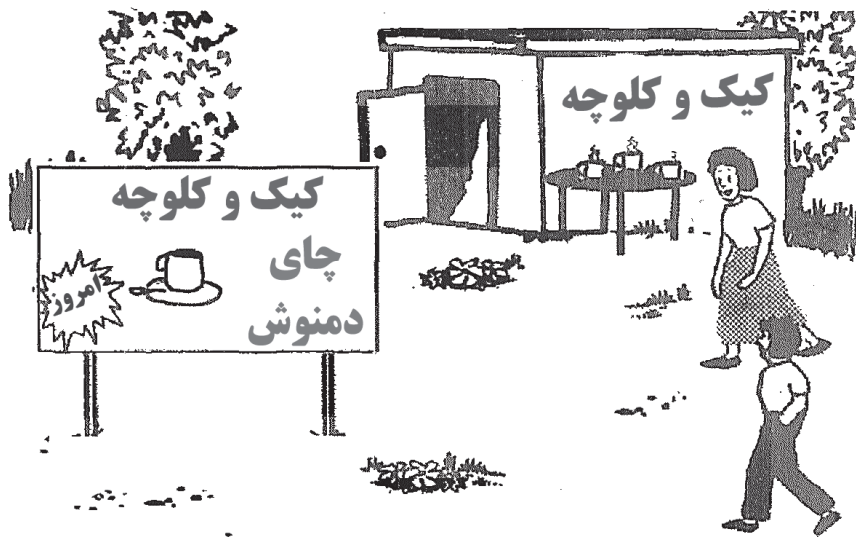
با گروه در مورد چگونگی جذب مشتری صحبت کنید.

* آیا مشتری‌ها فقط از افراد محلی هستند یا از جاهای دیگر هم می‌آیند؟

* آیا می‌توان بنابر درخواست مشتری‌ها تغییری در محصولات ایجاد کرد؟

* آیا می‌توان مشتری‌ها را برای پیدا کردن مشتری‌های تازه‌تر ترغیب کرد (مثلاً در مقابل پیدا کردن مشتری جدید مبلغی به آن‌ها تخفیف داد)؟

* آیا گروه می‌تواند سایر محصولات مرتبط با محصول اصلی را تولید کند تا مشتری هر دو را بخرد؟ برای مثال گروهی که سبزیجات تولید می‌کند سبزی خرد شده نیز به مشتریان ارائه کند. و یا گروه تولید کننده کیک و کلوچه چایی و دمنوش نیز به مشتریان بفروشد.



ارتقای کسب و کار



تا زمانی که مردم در مورد محصولات اطلاعی نداشته باشند، آن را نمی‌خرند. نصب پوستر می‌تواند راهی برای تبلیغ محصولات گروه باشد، یا اگر مردم به دلایلی تجمعات گروهی تشکیل دادند، می‌توان محصولات گروه را در این تجمعات تبلیغ کرد. نصب تابلویی که قابل دید باشد نیز به همه نشان خواهد داد که آن‌ها چه محصولی می‌فروشند. تبلیغات در مورد کسب و کار فقط در هنگام شروع کار نیست، بلکه راهی است که از طریق آن می‌توان تعداد مشتری‌ها

را افزایش داد. وقتی پوستری برای مدت زیادی بدون تغییر بماند مردم توجه خود را نسبت به آن از دست می دهند و به آن عادت می کنند، در نتیجه گروه باید سعی کند راه‌های متنوعی برای تبلیغ در مورد محصول خود پیدا کند. هر محصول جدید در یک کسب و کار باید از طریق تبلیغات معرفی شود

اگر هزینه تهیه پوستر جدید ۱۰ هزار تومان باشد، انتظار می‌رود گروه سودی بیشتر بدست آورد، چراکه با انجام تبلیغ فروش بیشتر خواهند شد. در بعضی مواقع به خاطر وجود رقبای زیاد ممکن گروه با انجام تبلیغات سود بیشتری بدست نیاورد، اما در صورتی که تبلیغی انجام ندهد مشتریان خود را از دست می‌دهد. در نتیجه چه این کار برای افزایش مشتری یا برای حفظ مشتری باشد، ارزشمند خواهد بود.

بسته بندی و ارائه مناسب یک محصول از طریق جذاب کردن آن در مقایسه با محصول رقیب، به توسعه یک کسب و کار کمک می‌کند.

آگهی تبلیغاتی راه دیگری برای جذب مشتریان جدید و ارائه پاداش به مشتریان قدیمی به دلیل اعتمادشان به کسب و کار (حفظ آنان در آینده) است. ارائه نمونه‌های کوچک، پیشنهادات خاص، هدیه، فروش و یا ارائه خدمات مرتبط (برای مثال خرد کردن سبزی با تخفیف در مقابل خرید سبزی) همگی انواع تبلیغاتی هستند که محصولات یک کسب و کار را در مقابل محصول رقیب جذاب‌تر می‌کند. ارزش جذب مشتری بیشتر از خرید هدیه‌های ارزان به تعداد زیاد برای مشتریان است.

نوع دیگری از تبلیغات، برگزاری یک نمایشگاه برای معرفی محصولات به مردم است. معمولاً مردم به چیزهای جدید و متفاوت علاقه‌مند هستند و دوست دارند یک کسب و کار را ببینند بخصوص اگر یک محصول جدید و خاص داشته باشد.

با گروه در مورد چگونگی جذب مشتری‌های جدید و حفظ مشتری‌های قبلی گفتگو کنید. پیشنهادات اصلی احتمالاً در مورد روش‌های بازار یابی و فروش خواهد بود و هر کدام از اعضا باید تجربیات‌شان را در این مورد بازگو کنند.



توسعه و گسترش کسب و کار

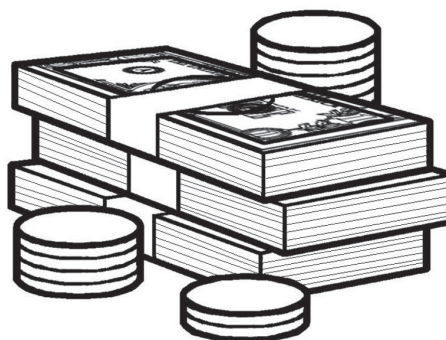
گروه هنگامی باید به فکر توسعه کار خود باشد که:
* کار به خوبی پیش می‌رود و سود خوبی دارد.

* فروش خوب است و انتظار می رود بیشتر هم بشود.

* محل فروش به اندازه کافی بزرگ است.

از آن جایی که توسعه کسب و کار اغلب هزینه هایی در بر دارد گروه نباید به سرعت به فکر توسعه باشد. چون ممکن است همه پول خود را صرف کنند در حالی که مشتری کافی نداشته باشند.

برنامه ریزی برای توسعه کار باید مشابه برنامه ریزی راه اندازی کار باشد. این کار مستلزم مطالعه امکان سنجی و بررسی همه نکات مربوطه مانند شروع کسب و کار است.



گروه چگونه می خواهد کسب و کار خود را توسعه دهد؟

آیا آنها می خواهند در محل فعلی کسب و کار خود را گسترش دهند (سبزیجات بیشتری تولید کنند، مرغ بیشتری پرورش دهند و...)



یا این که شعبه کوچک تری در مکان دیگری احداث کنند؟



آیا اگر کسب و کار را رونق دهند مشتری کافی وجود خواهد داشت یا مجبور خواهند بود در مکان های دیگر به فروش محصول بپردازند؟ آیا

فروشنده های دیگری می توانند به آنان در فروش محصولاتشان کمک کنند؟ بسیاری از کسب و کارها در هنگام توسعه صرفا محصول قبلی خود را افزایش نمی دهند بلکه محصولات و سرویس های مکمل و مرتبط به مشتری ارائه می کنند.

هنگامی که گروه به موفقیت کافی دست یافت، تسهیلگر باید در مورد راه های مختلف گسترش کسب و کار با اعضاء گروه بحث کند.

تأمین بودجه توسعه

اگر کسب و کار گروه موفقیت آمیز باشد، ممکن است افراد بتوانند از پس اندازهای خود برای توسعه کار استفاده کنند. اما اغلب گروه برای توسعه کار به سرمایه‌های بیرونی نیاز پیدا خواهد کرد. در این مرحله ممکن است بانک‌ها، صندوق‌های قرض الحسنه، و برخی سازمان‌های غیر دولتی بتوانند به گروه وام بدهند.



وام‌های بانکی

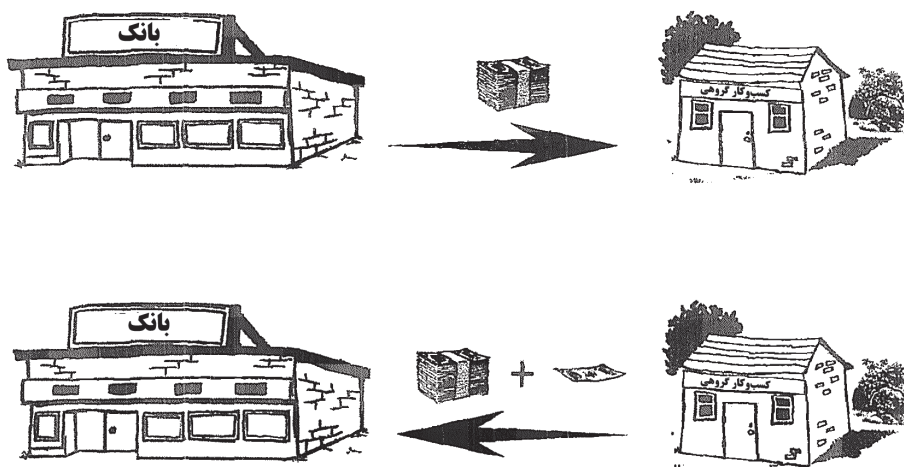
هنگامی که پول از بانک گرفته می‌شود، معمولاً باید به بانک بهره پرداخت شود. بهره بانک‌ها متفاوت است ولی برخی بانک‌ها و صندوق‌ها فقط درصد کمی را جهت هزینه‌های انجام شده دریافت می‌کنند. بهره حال اصل وام باید به اضافه میزان مشخصی از بهره بابت هزینه‌های بانکی بازپرداخت شود.

مثلاً گروه تولید سبزیجات ممکن است یک وام ۳۰۰ هزار تومانی با اقساط ۱۲ ماهه از بانک دریافت نماید. یعنی آنها هر ماه باید ($300 \div 12 = 25$) ۲۵ هزار تومان بپردازند. اما بانک در کنار هر قسط ۲۵ هزار تومانی از آنها ۳۰۰۰ تومان با ۱۲ درصد بهره در هر ماه دریافت می‌کند. در نتیجه گروه باید در کل $36000 = 336,000 + 300,000$ تومان به بانک پرداخت نماید.

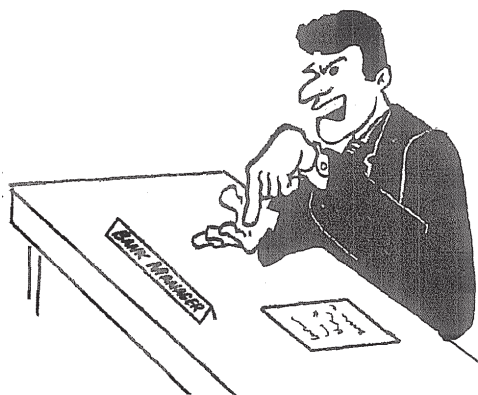
$$(336,000 \div 12 = 28,000)$$

یعنی هر ماه به جای ۲۵ هزار تومان باید ۲۸۰۰۰ تومان پرداخت شود.

در نتیجه هر چقدر نرخ بهره یا کارمزد بانکی بالاتر باشد، گروه باید پول بیشتری به بانک بازگرداند.



بدیهی است اگر گروه بتواند بدون بهره یا کارمزد پولی قرض بگیرد برای آنان سود بیشتری به دنبال خواهد داشت. بهر حال گرفتن وام از بانک زمانی که یک کسب و کار موفق است ارزشش را دارد چون آنها می توانند پول بیشتری بدست آورند و قرض خود را به بانک برگردانند. اما بهتر است که در ابتدا با وام های کم شروع کنند تا قادر به بازپرداخت آن باشند و دچار مشکل نشوند.



برخی بانک ها با استفاده از **تعهد گروهی** به گروه وام می دهند. بدین معنا که هر عضوی برای بازپرداخت **کل** وام مسئول است و اگر عضوی سهم خود را نپردازد، افراد دیگر مسئول پرداخت آن خواهند بود. همچنین اگر گروه وام خود را پرداخت نکند، در آینده وامی به آنها داده نخواهد شد و این هم اعتبار آنها را خدشه دار می سازد و هم شانس گروه های دیگر برای گرفتن وام از بانک را کم می نماید. عدم توانایی بازپرداخت وام می تواند مشکلات قانونی را برای گروه بوجود آورد و باعث شود بانک مالکیت کسب و کار گروه را بدست گیرد، در نتیجه تسهیلگر باید بر اهمیت این موضوع تاکید بسیاری داشته باشد.

گروه باید به دقت توانایی بازپرداخت وام را ارزیابی کرده و مورد بررسی قرار دهد. یعنی آنها باید تخمین بزنند که در صورت استفاده از وام، انتظار چه میزان سودی را دارند. اگر سودی که بدست می آورند کمتر از پولی باشد که باید به بانک پرداخت کنند، وام گرفتن پیشنهاد مناسبی به نظر نمی رسد.

تورم

تورم به معنای افزایش کلی قیمت ها در یک جامعه است و چون مربوط به عملکرد کلی جامعه است، گروه نمی تواند در مورد آن کاری انجام دهد. تورم بالا یعنی افزایش قیمت ها، در این حالت برنامه ریزی هزینه ها از قبل کار بسیار مشکلی خواهد بود.

مثلاً یک کیسه بذر که سال قبل ۱۰ هزار تومان هزینه داشته، امسال ۱۲ هزار تومان شده است. یا یک کیسه دان مرغ که ابتدای سال ۴ هزار تومان فروخته می شده در پایان سال ۵ هزار تومان فروخته می شود. در تولید طیور هم زمان با رشد جوجه ها، قیمت ها هم افزایش می یابند. اگر تورم خیلی بالا باشد، قبل از اینکه گروه بتواند جوجه ها را برای فروش آماده سازد با کم پولی مواجه می شود. به عبارت دیگر مشکل گردش پول نقد خواهند داشت. در نتیجه در جاهایی که تورم بالا است، یک کسب و کار باید برای تامین هزینه های خود تا قبل از فروش به میزان کافی پس انداز داشته باشد.

فروردین



۲۰۰۰۰
تومان



۵ کیسه دان مرغ

اسفند



۲۰۰۰۰
تومان



۴ کیسه دان مرغ

خلاصه

آنچه گروه تاکنون متوجه شده است:

* چرا ثبت اطلاعات باعث موفقیت بیشتر گروه میشود؟

حسابدار گروه با مفاهیم زیر آشنا خواهد شد:

* تراز نامه

* صورت حساب سود و زیان

* صورت حساب گردش نقدی

همچنین گروه تصمیم خواهد گرفت چه زمانی و چگونه سود را تقسیم کند و

چگونه با ضرر کنار بیاید و چگونه در موارد زیر با یکدیگر مذاکره کنند:

* حفظ و نگهداری ساختمان و تجهیزات

* نظارت بر نحوه عملکرد عملکرد

فصل ۴: نقش انجمن بین گروهی



انجمن بین گروهی که به طور اختصار در اینجا انجمن نامیده می‌شود یک شکل غیر رسمی از تعدادی گروه است که تصمیم می‌گیرند در زمینه‌های مورد علاقه‌شان به یکدیگر کمک کنند. هدف انجمن کمک به تبادل اطلاعات بین گروه، بهبود دسترسی به منابع و مطرح کردن فعالیت گروه‌ها در جامعه محلی است. انجمن می‌تواند از طریق در اختیار قرار دادن تجربیات و مزایای برخی کسب‌وکارهای فردی به گروه‌هایی که در حال راه‌اندازی کسب‌وکار هستند، کمک کند. مزایای انجمن می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

* دسترسی آسان و قیمت پایین از طریق خرید کلی مواد اولیه

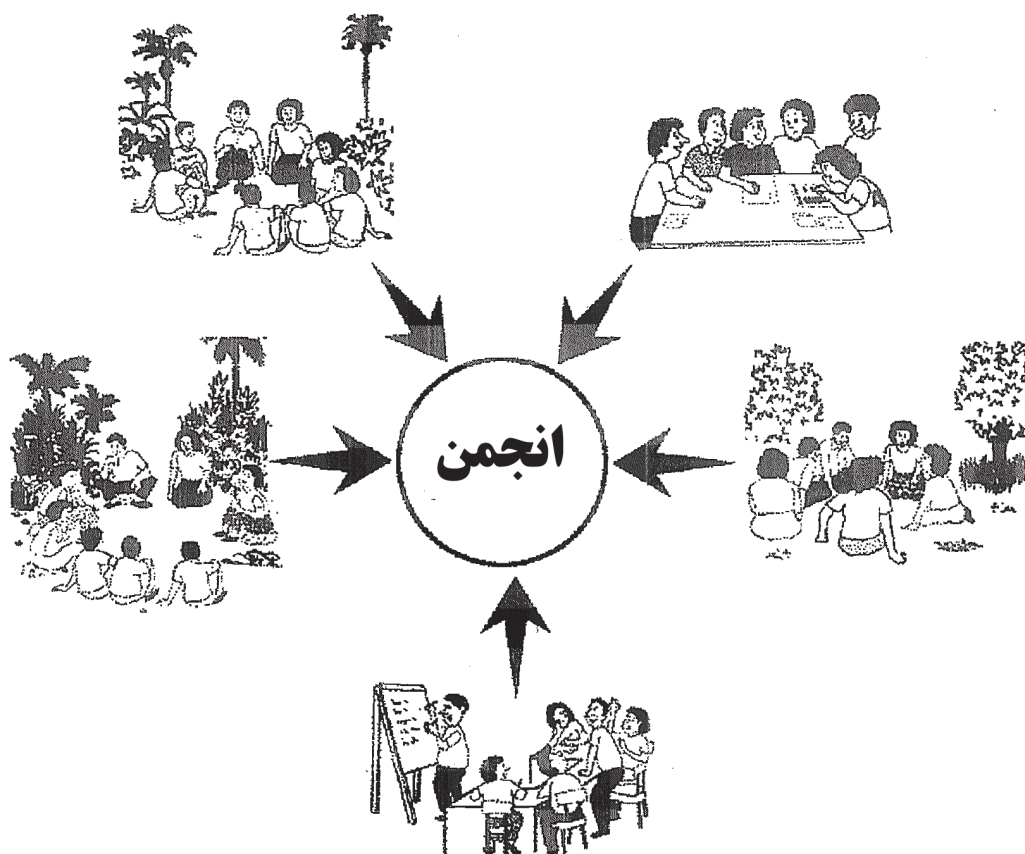
* بازاریابی مشترک برای محصولات شان

* دسترسی به خدمات که به راحتی برای یک گروه امکان پذیر نیست (کمک‌های تکنیکی و تسهیلات مالی)

انجمن می‌تواند نقش مهمی در توسعه روستا از طریق پیوند گروه‌ها و تشکیل شبکه داشته باشد و به طور مناسبی تعداد بیشتری از افراد را نمایندگی و مطرح کند. انجمن می‌تواند ظرفیت موفقیت گروه را برای راه‌اندازی کسب‌وکار افزایش دهد و در توسعه استانداردهای زندگی مردم در مناطق روستایی نقش داشته باشد.

لازم نیست انجمن‌ها به شیوه مشابهی سازمان‌دهی شوند زیرا هر انجمن به منظور رفع مشکلاتی که تعدادی گروه با آن مواجه هستند شکل می‌گیرد.

وقتی که گروه‌ها مدتی (دو تا سه سال) به طور موفقیت آمیز فعالیت نمودند، تسهیلگر می‌تواند با گروه‌ها در مورد مزایای احتمالی تشکیل انجمن و اینکه چگونه گروه‌ها می‌توانند از این مزایا بهره مند شوند، گفتگو کند. پس از شرح مزایای تشکیل انجمن برای گروه‌ها، تسهیلگر می‌تواند ترتیب تشکیل یک نشست را در این باره بدهد.



همه گروه‌ها نمی‌توانند از عضویت در انجمن سود ببرند، بنابراین تسهیلگر باید بدقت مراقب مزایا و معایب آن برای گروه‌ها باشد.

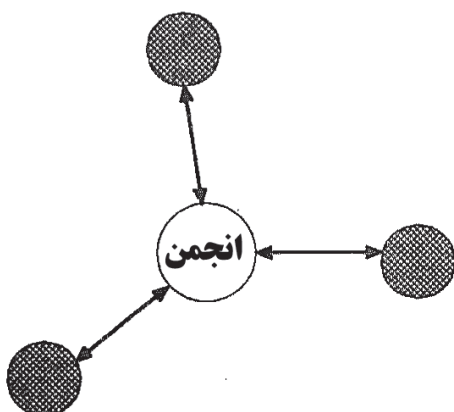
چه گروه‌هایی بهتر است تشکیل انجمن بدهند؟

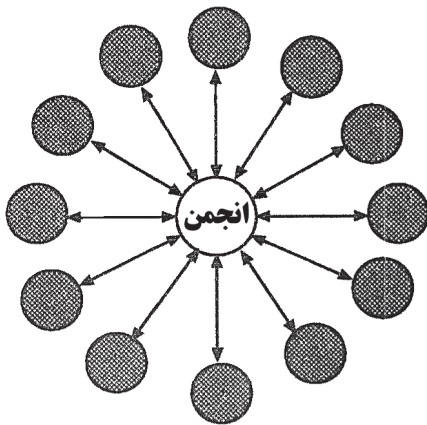
به طور کلی موفق‌ترین انجمن‌ها از اعضای زیر تشکیل می‌شوند:

* گروه‌هایی که به یکدیگر دسترسی خوبی دارند.

برای گروه‌هایی که از هم دور هستند جمع شدن در کنار یکدیگر و تصمیم‌گیری با همه اعضا به طور مناسبی دشوار خواهد بود. اگر گروه‌های عضو فکر کنند نماینده مناسبی برای گروه نیستند ممکن است آنها انجمن را ترک کنند.

* وجود تعداد کمی گروه در انجمن (بین سه تا ۱۰ گروه مناسب است).





اگر تعداد زیادی گروه عضو انجمن شوند مدیریت انجمن دشوار خواهد شد. از طرفی گروه‌های بیشتر به معنی گروه‌هایی است که از منطقه وسیعی می‌آیند که خود ممکن است مشکل آفرین باشد.

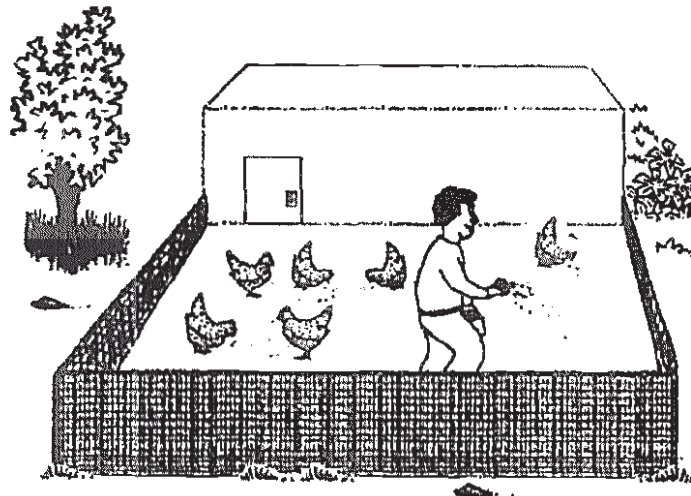
* گروه‌هایی که در فعالیت‌های درآمدزای مشابهی درگیر هستند.

وقتی گروه‌ها در فعالیت‌های مختلفی درگیر هستند، علائق و مشکلات مشابهی برای به اشتراک گذاشتن ندارند، بنابراین برای انجمن مقابله موثر با همه مشکلات دشوار خواهد بود.

از طرف دیگر، اگر فعالیت گروه‌ها کاملاً مشابه باشد، آنها ممکن است وارد رقابت با هم شوند. در این شرایط انجمن نمی‌تواند به آنها برای کاهش قیمت از طریق خرید کلی مواد اولیه و یا بازاریابی کمک کند زیرا نیاز به یک بازار خیلی بزرگ برای آنان دارد.

برای مثال، اگر چندین گروه دارای مرغ‌داری باشند، انجمن باید اقدامات زیر را برای آنان انجام بدهد:

- * خرید کلی دان مرغ
- * هماهنگی با یک نفر برای واکسن زدن به مرغ‌ها در گروه‌های مختلف
- * دریافت مشاوره برای تغذیه بهتر و یا روش‌های بهتر



اگر بازار محدودی وجود دارد، ممکن است برای همه کسب و کارها ظرفیت فروش محصولات وجود نداشته باشد. حتی اگر مرغ‌ها کیفیت خوبی داشته باشند و یا قیمت آن مناسب باشد تعداد مرغ‌های مورد نیاز برای مشتریان محلی محدود خواهد بود. به جای اینکه گروه‌ها بر سر مشتری با یکدیگر مبارزه کنند، انجمن می‌تواند به فروش مرغ‌ها در بازار مجاور کمک کند، برای مثال تسهیلات انتقال محصول به سایر روستاها را فراهم کند.

وقتی گروه‌ها کسب‌وکارهای مختلف دارند، انجمن قادر نخواهد بود خرید کلی مواد اولیه را انجام بدهد، اما می‌تواند در بازاریابی مشترک محصولات گروه کمک کند و نماینده گروه‌ها در سازمان‌های دولتی و بانک‌ها و غیره باشد.

باگر یک گروه سبد، یک گروه مرغ و دیگری سبزیجات تولید می‌کند، انجمن می‌تواند به هر سه گروه به این ترتیب کمک کند:

- * محصولات آنان را به بازار فروش ببرد
- * برای تهیه یک غرفه مشترک اقدام کند
- * از بانک وام دریافت کند
- * به عنوان نماینده همه آنان برای حل مشکلاتشان با مسئولین اقدام کند.



تسهیلگر باید در مورد مزایای مختلف انجمن با گروه‌ها گفتگو کند تا آنها در زمینه تشکیل انجمن تصمیم بگیرند. همانند تشکیل گروه، انجمن هم باید با اهداف ساده و واقع بینانه شروع به کار کند و سعی نکند بلندپرواز باشد یا کارهای زیادی را در یک زمان انجام بدهد. اگر گروه‌های مختلف و اعضای آنان مایل به تشکیل انجمن برای حل مشکلاتشان باشند، تسهیلگر باید به آنان کمک کند تا اهداف مهم‌تر را انتخاب کنند.

تشکیل انجمن

امکان دارد یک انجمن در منطقه فعالیت گروه وجود داشته باشد، اگر نبود، گروه‌ها تصمیم می‌گیرند که انجمن تشکیل دهند و اینکه انجمن به آن‌ها چگونه کمک خواهد کرد. تشکیل انجمن چند مرحله دارد از مرحله تمایل گروه‌ها برای بودن در کنار یکدیگر تا قبول یک اساسنامه.

پس از این که تعدادی گروه در مورد مزایای انجمن با هم به توافق رسید، تسهیلگر ترتیب ملاقات آن‌ها را با یکدیگر می‌دهد. اگر گروه‌های زیادی در یک منطقه وجود دارد که





تمایل به تشکیل انجمن دارند، شاید بهتر باشد به تشکیل بیش از یک انجمن فکر کرد. اگر گروه‌های مختلف به طور غیررسمی با هم تشکیل جلسه بدهند و در مورد فعالیت‌ها و مشکلات‌شان بحث کنند بسیار مفید خواهد بود. همه اعضای گروه‌ها باید در اولین جلسه شرکت کنند.

وقتی مشکلات مشترک شناسایی می‌شود، گروه‌ها تمایل بیشتری به انجام دادن کاری مشترک برای رفع آن‌ها را دارند.

تسهیلگر باید به گروه‌ها کمک کند تا در مورد مشکلات مشترک و حل آن‌ها توسط انجمن با هم بحث کنند.

مرحله بعدی در تشکیل گروه معرفی نماینده توسط هر گروه است. فرد نماینده هر گروه باید :

- * با انگیزه و مایل به انجام نقشش باشد.

- * علاقه‌مند به این موضوع و حل مشکلات توسط انجمن باشد.

- * بتواند به خوبی با مردم صحبت کند.

- * قابل اعتماد توسط سایر اعضای گروه باشد.

جلسه بعدی بهتر است با حضور نمایندگان گروه‌ها ترتیب داده شود تا در مورد جزئیات بیشتر و مشکلات مورد توافق گروه‌ها بحث شود. لازم است آنان اهداف مشخصی را برای انجمن تعریف کنند تا به عنوان راهنمایی برای آینده مورد استفاده قرار گیرد. در تنظیم این اهداف باید به این نکات توجه کرد:

- * اهداف واقع بینانه باشد

- * تعدادی از فعالیت‌ها انتخاب شود که انجمن در انجام آن می‌تواند موثرتر از گروه‌ها به صورت انفرادی عمل کند.

نمایندگان گروه‌ها بهتر است یک پیش نویس از اساسنامه انجمن تهیه کنند که البته نیاز به بحث و سپس تأیید همه گروه‌های حاضر در جلسه را دارد.

مانند اساسنامه گروه‌ها، اساسنامه انجمن بهتر است موارد زیر را شامل شود:

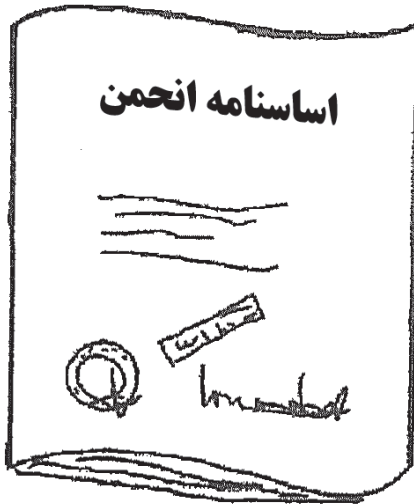
- * هدف اصلی و اهداف اختصاصی انجمن

- * مقررات مربوط به اعضا

- * تعداد و اهداف جلسات

- * نقش نمایندگان گروه‌ها

- * نحوه مقابله با اختلاف نظرها



* گزارش‌هایی که باید ثبت شود

* چگونگی تأمین مالی انجمن

* اقداماتی که در مقابل مشارکت گروه انجام می‌شود.

سازمان‌دهی و راه‌اندازی یک انجمن برای اعضای گروه‌ها مفید است اما هزینه‌هایی را به دنبال خواهد داشت از قبیل هزینه‌های نوشت افزار، تردد و غیره. انجمن می‌تواند تصمیم بگیرد که یک «اعتباراضطراری» برای این موضوع در نظر گرفته شود. این هزینه‌ها باید از طریق مشارکت گروه‌ها تأمین شود.

شروع به کار انجمن

وقتی اهداف انجمن تنظیم شد، اساسنامه مورد تأیید قرار گرفت و اعضا با یکدیگر مشارکت نمودند، انجمن آماده شروع فعالیت‌هایش است.

نمایندگان گروه‌ها باید به طور منظم با هم جلسه تشکیل دهند. باید امکان حضور سایر اعضا در هنگام بحث در مورد موضوعات مهم فراهم باشد. همانند گروه‌ها، نقش‌ها و وظایف باید در مراحل اولیه مشخص شود. بهتر است فردی مسئول امور مالی، فرد دیگری رئیس انجمن و یک نفر هم منشی انجمن باشد. بنا به اهداف انجمن ممکن است سایر افراد مسئول فعالیت‌های دیگری شوند. برای مثال اگر خرید کلی مواد اولیه از اهداف انجمن است، بهتر است فردی برای هماهنگی این



فعالیت انتخاب شود (جستجو برای مواد اولیه، معامله و تحویل اقلام مورد نیاز به گروه‌ها و غیره)

ثبت گزارش‌های مربوط به میزان مشارکت اعضا و چگونگی استفاده از پول مانند آنچه در گروه انجام می‌شد ضروری است.

چه خدماتی توسط انجمن برای اعضا انجام می‌شود؟

۱- خرید کلی

خرید مقدار زیادی از هر کالا معمولاً ارزان‌تر از خرید مقدار کم آن است. از آن جایی که یک گروه کوچک لازم است هزینه‌هایش را کم کند، این منطقی است که مقدار زیادی از مواد اولیه مورد نیاز گروه‌ها خریداری شود و سپس بین گروه‌های نیازمند توزیع شود. خرید با مقدار زیاد به معنی این است که گروه قدرت چانه زنی بیشتری دارند و بنابراین می‌توانند کالاهای مورد نیاز خود را با قیمت کمتر از کلی فروشی به جای خرده فروشی بخرند.



برای مثال اگر چندین گروه سبزیجات تولید می کنند، همه گروه ها نیاز به بذر و کود دارند. اگر آن ها هر کدام ۵۰ کیلو کود بخرند قیمت آن بیشتر از خرید ۲۰۰ کیلو کود برای چهار گروه خواهد بود.

۲- کمک به تأمین مالی گروه ها

انجمن می تواند در زمینه تأمین مالی به گروه ها از طریق زیر کمک کند:

■ صندوق پس انداز انجمن

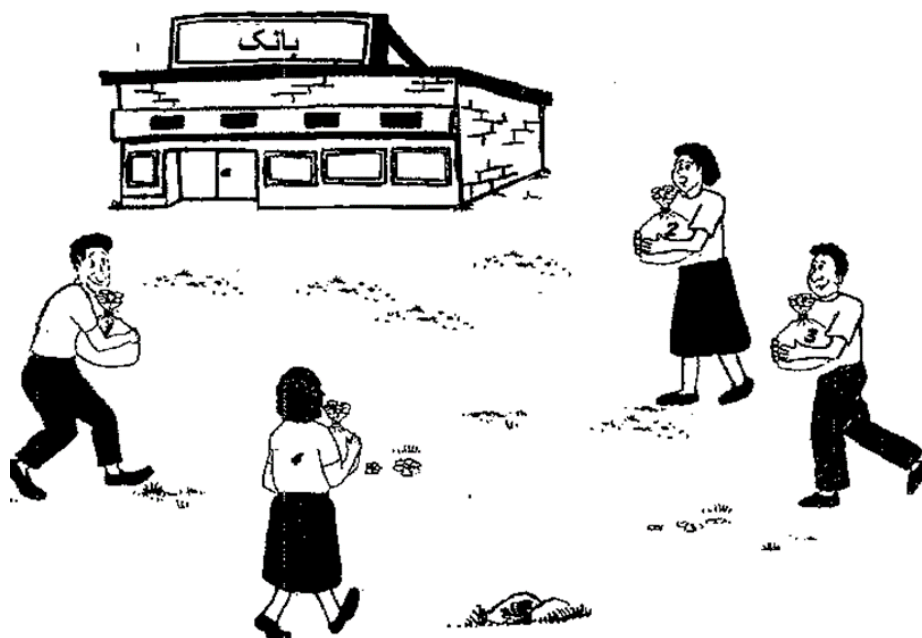
انجمن می تواند یک صندوق پس انداز برای گروه ها ایجاد کند تا بتوانند سودهای اضافی را در آن بگذارند. این منابع مالی می تواند به اعضای نیازمند قرض داده شود.

این کار می تواند برای مثال برای کمبود پول در برخی مراحل (مشکل پول نقد) و یا در حالت اضطراری و یا در مورد توسعه کسب و کار کارساز باشد.

قرض گرفتن از انجمن ساده تر از قرض گرفتن از بانک است. اعضا باید برای دریافت وام از انجمن کارمزد پرداخت کنند تا موجودی صندوق پس انداز آنان افزایش یابد.

■ وام های بانکی

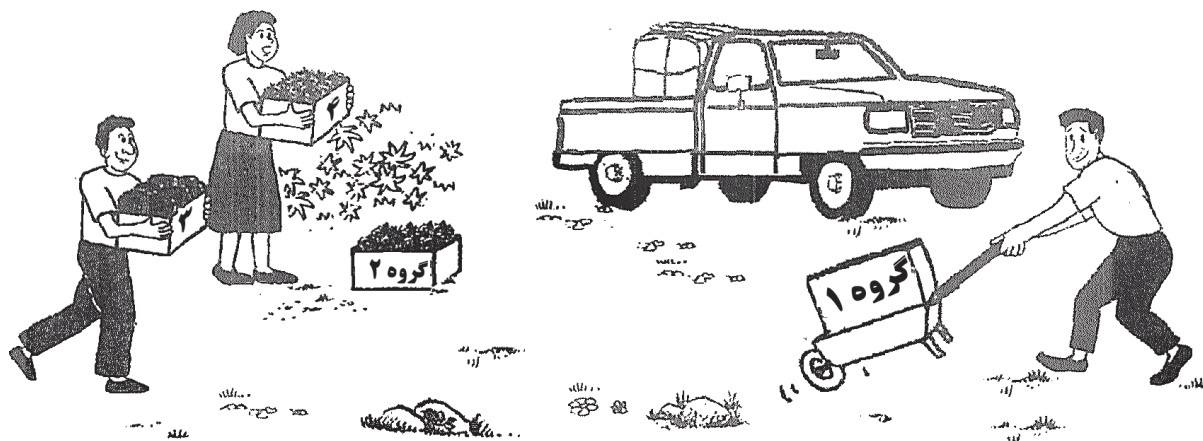
انجمن می تواند به اعضا برای آماده کردن درخواست وام از بانک های محلی کمک کند.



وقتی چندین گروه عضو انجمن نیاز به وام داشته باشند، انجمن می‌تواند در این مورد با بانک‌ها مذاکره کند و وامی با شرایط بهتر و مبلغ بالاتر برای اعضا بگیرد. همان طور که در مورد خرید کلی گفته شد، انجمن قدرت چانه زنی بیشتری دارد. گروه‌ها ممکن است از قرار دادن بخشی و یا همه سرمایه خود در انجمن سود ببرند. این امر منجر به پس‌انداز منظم گروه‌ها می‌شود. این پس‌اندازها باید در بانک نگه داری شوند. بانک‌ها اغلب به کسانی که در بانک‌شان پس‌انداز کرده‌اند وام‌هایی با شرایط خاص می‌دهند.

۳- بازاریابی مشترک

همانند خرید کلی مواد اولیه، انجمن می‌تواند به بازاریابی مشترک محصولات گروه‌ها کمک کند. رفتن به بازار فروش می‌تواند برای گروه‌ها هزینه بر باشد. یک یا دو نماینده از گروه‌ها می‌توانند این کار را از طرف همه گروه‌های عضو انجمن انجام دهند و هزینه تردد را صرفه جویی کنند.



در مورد برخی از محصولات، فروش کلی به خریدار راحت‌تر از فروش به صورت جزئی است. در این حالت انجمن می‌تواند برای قیمت بهتر با خریدار مذاکره کند. البته در برخی مواقع گروه مایل است خودش این کار را انجام دهد چون فکر می‌کند محصولش را می‌تواند خودش به قیمت بهتری بفروشد.

از مزایای دیگر بازاریابی مشترک این است که چند محصول متفاوت می‌تواند در یک بازار و یا یک مکان توسط انجمن فروخته شوند. انجمن هم‌چنین می‌تواند ترتیب فروش محصولات و یا خدمات گروه را در مکان‌های مختلف بدهد که این امر ممکن است برای یک گروه به تنهایی عملی نباشد.

۴- نمایندگی گروه در سازمان‌های دولتی و غیر دولتی

یک انجمن در واقع تعداد زیادی از افراد را که متعلق به گروه‌های مختلف هستند نمایندگی می‌کند. بنابراین می‌تواند نماینده این افراد در سازمان‌های دولتی و غیر دولتی محلی از قبیل بانک‌ها، سازمان بهزیستی، موسسات توانبخشی مبتنی بر جامعه و غیره باشد. همیشه کار کردن با گروه‌های سازمان یافته راحت‌تر از افراد است. هر چه یک انجمن نماینده گروه‌های بیشتری باشد، بیشتر از حمایت‌های سازمان‌ها برخوردار می‌شود.



برای مثال، دریافت مشاوره انفرادی برای بهبود کار کشاورزی از اداره جهاد کشاورزی اغلب ساده نیست، از این رو اغلب کشاورزان با هم به صورت گروهی این کار را می کنند. در سایر زمینه ها از قبیل دامداری، بهداشت، تغذیه و غیره نیز همین طور است. انجمن می تواند این نوع برنامه ها را با هماهنگی با سازمان های مربوطه برای گروه های عضو به راحتی به اجرا درآورد.

۵- برگزاری دوره های آموزشی برای گروه های عضو



انجمن ممکن است بتواند ترتیب برگزاری یک دوره آموزشی تخصصی را با کمک سازمان های دولتی و یا غیر دولتی برای گروه ها و یا تعدادی از اعضای گروه ها بدهد. ارتباط فردی با این سازمان ها برای برگزاری دوره آموزشی اغلب دشوار است، اما اگر انجمن از طرف گروه ها درخواست آن را بدهد معمولاً سازمان ها به اجرای آن تمایل بیشتری دارند.

۶- تبادل پیشنهادات و اطلاعات در بین گروه ها

از طریق تبادل تجربیات گروه ها ممکن است قادر شوند بر مشکلات شان غلبه کنند. یک گروه ممکن است مشکل مشابهی را قبلاً تجربه کرده باشد و بتواند برای آن راه حلی ارائه کند.

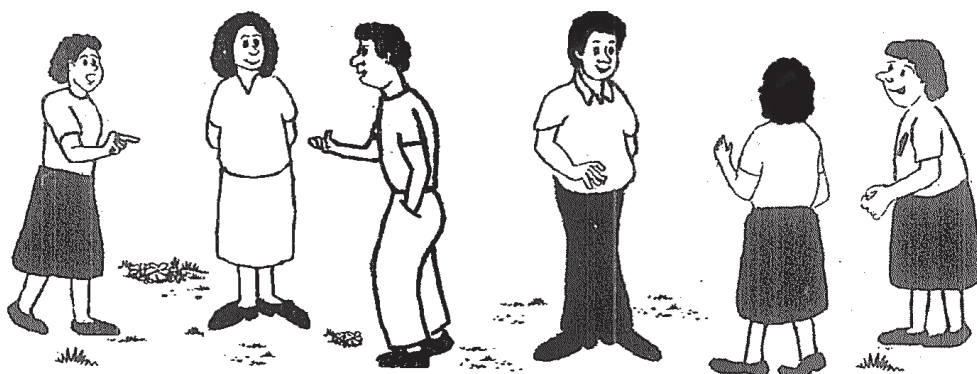
اما حتی در صورت نداشتن مشکل، با صحبت کردن در گروه، آنها می توانند در مورد فرصت های بهبود محصولات شان یا توسعه کسب و کارشان از یکدیگر یاد بگیرند. برای مثال گروه تولید سبزیجات می تواند به یکی از گروه های انجمن که در کار مرغ داری است اطلاع دهد که وقتی به بازار روستا رفته است هیچ کس مرغ برای فروش نداشته است، بنابراین فرصت خوبی

برای گروه مرغداری است تا محصولش را سریع‌تر به بازار ببرد.

نهایتاً به زبان ساده می‌توان گفت ارتباط با سایر گروه‌ها به تقویت هر گروه کمک می‌کند.

فرصت‌های اشتغال اغلب در مناطق روستایی محدود است. افراد دارای معلولیت ساکن این مناطق، در زمینه اشتغال از مشکلات مضاعفی رنج می‌برند. خود اشتغالی از طریق راه‌اندازی کسب‌وکار می‌تواند منجر به تولید درآمد برای رفع نیازها و بهبود استانداردهای زندگی آنها شود.

این کتاب مصور به زبان ساده گام‌های لازم برای راه‌اندازی و توسعه یک کسب‌وکار از طریق گروه‌های کوچک در مناطق روستایی را با استفاده از رویکرد مشارکتی شرح می‌دهد. این کتاب برای تسهیلگران برنامه توانبخشی مبتنی بر جامعه تهیه شده تا به افراد دارای معلولیت و خانواده‌هایشان برای ایجاد کسب‌وکار کمک کنند.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

خلاصه

انجمن بین گروه‌ها به طریق زیر به گروه‌ها کمک می‌کند:

- * خرید کلی مواد اولیه
 - * تأمین مالی گروه‌ها (صندوق پس انداز و وام)
 - * بازاریابی مشترک
 - * نمایندگی گروه‌ها در سازمان‌های دولتی و غیردولتی
 - * برگزاری دوره‌های آموزشی
 - * تبادل پیشنهادها و تجربیات
- تشکیل انجمن برای گروه‌های مجزا می‌تواند بسیار مفید باشد. هنگامی که گروه‌ها به مرحله با ثباتی رسیدند کار با یکدیگر از طریق تشکیل انجمن باید مورد توجه قرار گیرد.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing.

[illegible]