صندوق کارآفرینی امید

گزیده‌ای از فرمایشات
مقام معظم رهبری

– اگر بخواهیم کشورمان به‌طور نسبی به استغنا و خودکفایی و بی‌نیازی از دیگران نایل شود، باید در روستاها سرمایه‌گذاری کنیم و زحمت بکشیم.

– یک کشور باید بتواند روی پای خود بایستد و اساس زندگی خود را تأمین کند. این کار مستلزم آبادی روستاها و کار کشاورزان و توجه مسئولان و صرف پول و سرمایهٔ دولتی و مردمی در دهات و روستاهاست.

– سیاست کلی در جمهوری اسلامی این است که روستاها تقویت و آباد شوند و کشاورزان کار تولید را که برای آیندهٔ این کشور و سرنوشت اسلام و مسلمین حائز اهمیت است، جدی بگیرند. مسئولان نیز باید بر همین اساس برنامه‌ریزی کنند.

– در جهان‌بینی اسلام، ثروت، قدرت و علم، وسیله رشد انسان و زمینه‌ساز برقراری عدالت، حکومت حق، روابط انسانی در جامعه و دنیای آباد هستند.

– جهش تولید اگر به‌درستی در کشور اتّفاق بیفتد هم تأثیرات عمیق اقتصادی در کشور می‌گذارد و هم علاوهٔ بر آن‌ها موجب اعتمادبه‌نفس ملی می‌شود، موجب رضایتمندی عمومی مردم می‌شود، تضمین‌کنندهٔ امنیّت ملی می‌شود؛ یعنی اگر تولید جهش‌یافته در کشور ان‌شاءالله اتّفاق بیفتد که امیدواریم اتّفاق بیفتد، این عوارض مهم و این منافع بزرگ بر آن متحقق می‌شود.

– مشکلات مجموعهٔ اقتصادی کشور را در درون کشور باید پیدا کرد؛ ستون فقرات هم عبارت است از تولید؛ ستون فقرات اقتصاد مقاومتی که ما عرض کردیم، عبارت است از تقویت تولید داخلی؛ اگر این کار تحقق پیدا کرد و همت‌ها متوجّه به این مسئله شد، مسائل کار به‌تدریج حل می‌شود، کار ارزش پیدا می‌کند، کارگر ارزش پیدا می‌کند، اشتغال عمومی می‌شود، بیکاری که یک معضلی است در جامعه به‌تدریج کم می‌شود و از بین می‌رود. اساس کار، مسئلهٔ تولید است.

نگاه مجموعهٔ دولت و مسئولین کشور به فرد تولیدکننده، باید نگاه به یک رزمنده باشد؛ این تولیدکننده را شما به چشم یک رزمنده نگاه کنید.

– ما باید بتوانیم از کار کارگر ایرانی حمایت کنیم؛ از سرمایهٔ سرمایه‌دار ایرانی حمایت کنیم و این فقط با تقویت تولید ملی امکان‌پذیر خواهد شد. سهم دولت در این کار، پشتیبانی از تولیدات داخلی صنعتی و کشاورزی است. سهم سرمایه‌داران و کارگران، تقویت چرخهٔ تولید و اتقان در کار تولید است و سهم مَردم – که به نظر من از همهٔ این‌ها مهم‌تر است – مصرف تولیدات داخلی است.

– توصیهٔ بنده، خواستهٔ بنده، مطالبهٔ بنده، تکیهٔ بر روی تولید داخلی است. تولید داخلی یک کلیدواژه است ... این یک کلیدواژه است، سرفصل‌های متعدّدی از این مسئله ناشی می‌شود. اگر ما توانستیم تولید داخلی را رونق بدهیم، اشتغال به وجود می‌آید و مشکل بیکاری – که یکی از مصیبت‌های امروز کشور ما بیکاری جوانان است و نرخ بیکاری، بالا است – برطرف خواهد شد یا کاهش پیدا خواهد کرد.

صندوق خرد محلی

صندوق کارآفرینی امید

مبانی کسب و کار گروهی
کتاب مرجع ویژه تسهیلگران

- مقدمـــــه
- ساختار کتاب کسب‌وکار گروهی

مقدمه

جزوه حاضر منبع مناسبی برای تسهیلگران می‌باشد تا به افراد در مناطق روستایی و محروم با زبان ساده راه‌های کسب و کار گروهی را بیاموزند و به آنان در ایجاد اشتغال و کسب درآمد پایدار کمک کند.

فرصت‌های شغلی اغلب در مناطق روستایی محدود است و خود اشتغالی از طریق راه‌اندازی کسب و کارهای کوچک می‌تواند راهی برای تولید درآمد و بهبود زندگی افراد کم درآمد باشد.

میخواهیم نشان دهیم که چگونه می‌توان یک کسب و کار کوچک را از طریق یگ گروه در مناطق روستایی و با رویکرد مشارکتی راه‌اندازی کرد. این جزوه برای تسهیلگران تهیه شده تا به افراد کمک کنند تا کسب و کار گروهی راه‌اندازی نمایند. این جزوه 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.

از طرفی گروه قدرت چانه‌زنی بیشتری پیدا می کنند 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 کسب و کار کمک می‌کند.

تسهیلگر باید قبل از معرفی پیشنهادات کسب وکار به وجود این ویژگی‌ها در گروه توجه نماید:

- وجود قدرت رهبری در گروه و تایید 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 کسب و کار مفید باشد
- ترجیحاً وجود حداکثر ۱۵ عضو در گروه (راه اندازی کسب و کار 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 ازاین 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 کسب و کار را بدهد.

ساختار کسب و کار گروهی

بخش اول - انتخاب کسب و کار

تهیه فهرست کوتاهی از پیشنهادهای کسب و کار که بیشترین احتمال موفقیت را دارند که شامل برآورد تقریبی از آنچه که یک کسب کار نیاز دارد و هم چنین مواردی مانند تهیه مواد مورد نیاز، هزینه‌ها، تأمین مالی، مهارت‌های مورد نیاز، تقاضای موجود یا بالقوه، رقابت و خطرات پیش رو می باشند.

بخش دوم - برنامه‌ریزی برای کسب و کار

برنامه ریزی برای کسب و کار گروهی از جمله برآورد دقیق هزینه‌ها، سودآوری، سرمایه‌گذاری، منابع، شناسایی بازار برای ارائه محصول یا خدمات و سایر عواملی که می‌تواند موفقیت را تحت تأثیر قرار دهد می‌پردازد.

بخش سوم - مدیریت کسب و کار

جنبه‌های مختلف راه‌اندازی کسب و کار از قبیل ثبت فروش و خرید، جریان نقدی، سود و زیان، تقسیم سود بین اعضا، نظارت بر پیشرفت کسب و کار. تأمین منابع مالی خارجی، امکان گسترش و توسعه کسب و کار، اصول اولیه بازاریابی و حفظ و نگهداری تجهیزات نیز مورد اشاره است .

بخش چهارم - نقش انجمن بین گروهی

چگونه انجمن بین گروهی می‌تواند به تبادل تجربیات، شبکه‌سازی با سایر گروه‌های مشابه و ارائه خدمات کمک نماید. خدمات خاصی که انجمن بین گروهی ارائه می‌دهد بسته به آنچه گروه‌ها برای انجمن سازمان‌دهی می‌کنند دارد (عملیات کسب و کار گروه یا گروه‌های مختلف، اندازه و تعداد گروه‌ها، محل استقرار و غیره).

فعالیت‌های انجمن، از قبیل خرید کلی مواد اولیه، خدمات بازاریابی، فرصت‌های آموزشی و ارتباط با نهادهای مرتبط و نیز چگونگی تأمین مالی کسب و کار در اینجا مورد بحث قرار می گیرد.

فصل اول : انتخاب کسب و کار

- گام ۱ : آیا گروه واقعا قصد راه اندازی یک کسب و کار کوچک را دارند؟
- مزایای راه اندازی کسب و کار گروهی
- مشکلات احتمالی در کسب و کار گروهی
- گام ۲ : انتخاب کسب و کار
- بهترین پیشنهاد کسب و کار
- گام ۳ : انجام مطالعه امکان سنجی

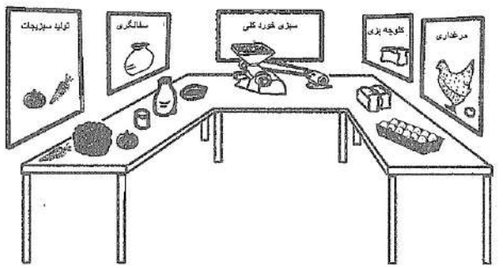
گام اول:

آیا گروه واقعا قصد راه‌اندازی یک کسب و کار کوچک را دارند؟

اشتیاق زیادی برای راه‌اندازی یک کسب و کار موفق لازم است. لازم است گروه کاملا از آنچه می‌خواهند قبل از شروع کسب و کار انجام دهند، مطمئن باشند.

تسهیلگر هرگز نباید تلاش کند تا گروهی را که تمایل و اشتیاقی کافی برای راه‌اندازی کسب و کار ندارند، متقاعد نماید. اگر گروه واقعا علاقه‌مند به راه اندازی یک کسب و کار کوچک است، لازم است یک صحبت کلی دراین زمینه با گروه انجام شود. تسهیلگر باید مزایا، معایب و خطرات مربوط به راه‌اندازی 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 بهره ببرد. برخی افراد در کار با اعداد و ارقام، بعضی در کارهای دستی، عده ای 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 می شود تا اگر زمانی یکی از اعضا بیمار شد و یا در دسترس نبود اشکالی درکسب و کار ایجاد نشود. حتی سخت‌ترین کارها با کار گروهی ساده‌تر می شود.

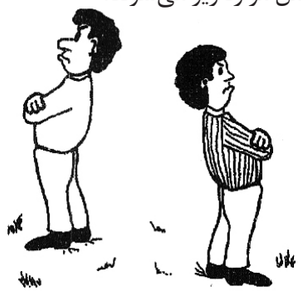
■ دریافت کمک‌های خارجی مثل دریافت آموزش، وام، مشاوره از سازمان‌های دولتی و غیر دولتی روستا برای گروه ساده‌تر از دریافت کمک برای یک فرد است. برای این سازمان‌ها دسترسی به افراد دشوارتر، پرهزینه‌تر و غیرعملی‌تر از ارتباط با گروه است و وقتی افراد در یک گروه با هم کار می کنند راحت‌تر می‌توانند از این سازمان‌ها کمک دریافت نمایند.

■ گروه به اعضا، بویژه زنان، حس اعتماد بنفس 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 اکثرا واقع بینانه‌تر از تصمیمات انفرادی است. افراد پیشنهادهایی را مطرح می‌کنند که با تجربیاتشان مرتبط است. لذا تصمیمات گرفته شده درگروه 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 ریسک های 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 هیچ‌کس حاضر نیست انجام دهد. بنابراین گاهی تقسیم کار سبب بروز جرو بحث 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 کرده‌اند، سهم برابری از سود می‌خواهند. وقتی اعضا سهم نابرابر دارند تصمیم‌گیری در مورد میزان منافعی 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.

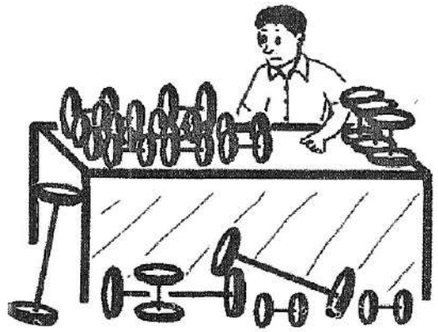
تمرین را با این پرسش آغاز کنید؛ از آنها بپرسید که آیا کسب و کارهایی را می‌شناسند که به شکست منجر شده باشد.

- 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؟

نبود مهارت و تخصص

گاهی افراد قبل از شناخت و دانش کافی اصرار به راه‌اندازی کسب و کار دارند. در این موارد اغلب کیفیت محصولاتی که تولید می‌شود پایین و منجر به شکست کسب و کار خواهد شد. گروه باید به داشتن مهارت‌های لازم برای
راه‌اندازی کسب و کار به دقت توجه کنند. در صورتی که گروه این مهارت‌ها را ندارد آیا می‌تواند افرادی را با این مهارت‌ها استخدام کرد؟

گرچه یادگیری برخی از مهارت‌ها تا حدودی ساده است، اما یادگیری و تسلط بر مهارت‌های جدید نیاز به زمان زیادی دارد. وقتی هیچ‌کس در گروه مهارت‌های لازم برای انجام کسب و کاری را ندارد، انتخاب آن کسب و کار مشکل می‌شود، 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 متداول‌ترین دلیل‌ها است. بعضی اوقات نیز با وجود این که گروه با مطالعه دقیق کار را آغاز کرده است، اما
مشتری محصولات آن‌ها را نمی‌خرد. در این حالت دلایل بسیاری وجود دارد، یک دلیل می‌تواند این باشدکه پس از یک شروع خوب، کیفیت محصولات گروه پایین آمده است و یا شاید کسب و کار مشابهی راه‌اندازی شده و خدمات خود را به مشتریان آن‌ها ارائه می‌دهد و یا محصولات رقیب بهتر یا با قیمت کمتری عرضه می‌شوند.

همه این دلایل می‌تواند 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 می‌خرند؟).
- اطمینان یابد محصولاتی که گروه عرضه می‌کند مطابق با نیاز ها و خواسته های مشتریان است.
- اطمینان یابد که کیفیت محصولات حفظ می‌شوند.

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 هرکار 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 مقدارکافی پول برای اداره کسب و کار باقی بماند و همه پول ها خرج نشود. در حالیکه 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

زمانی‌که فروش آغاز می‌شود و پول بدست می‌آید باید صورت‌حساب خریدها، هزینه خدمات،کارگران و غیره پرداخت شوند. بعد از آن، آنچه باقی می‌ماند سود است. اگر گروه تمام پول نقدی را که بدست‌آورده خرج کند،

نمی‌تواند 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 نمی‌توان 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 می‌شود که بسیار دیر شده است. بدون ثبت گزارش بحث و تصمیم‌گیری درباره سهم مشارکت افراد و تقسیم سود حاصل از کسب و کار متناسب با میزان مشارکت اعضا مشکل خواهد بود. گروه باید توانایی ثبت گزارش‌های منظم از کسب و کار را داشته باشد. این گزارش‌ها مواردی چون پول خرج شده، پول دریافت‌شده، توزیع پول بین اعضا و ثبت میزان خرید و فروش را شامل می‌شوند.

■ **تلاش برای راه‌اندازی کسب و کار گروهی زمانی که گروه به خوبی با یکدیگر کار نمی‌کنند**

گرد هم آمدن تعدادی از افراد الزاما گروه نیست. آن‌ها 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 می‌دهد
- هر فرد چه میزان مشارکت خواهد کرد
- سود چگونه تقسیم می‌شود
- در صورت نداشتن توافق چه باید کرد (زمانی‌که نظرات متفاوتی وجود دارد، چه کسی تصمیم می‌گیرد).

توافق در موارد بالا به معنی اجتناب از بحث و جدل در هنگام راه‌اندازی کسب و کار است. همیشه همه قوانین استفاده نمی‌شوند 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 می‌شود.

گام دوم:
انتخاب کسب و کار

هنگامی که گروه تصمیم به راه‌اندازی 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

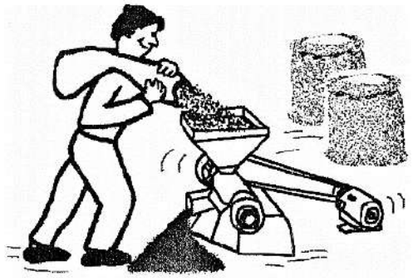
اگرچه تسهیلگر گروه نباید در انتخاب نهایی گروه مداخله کند اما می‌توانند مشاغل مختلفی را که برای گروه عملی است به آنان پیشنهاد کند. هدف تسهیلگر تشویق به بحث در گروه و جلب توجه آنان به انواع کسب و کارهای ممکن است تا صرفا روی اولین نظر تصمیم‌گیری نکنند.

کسب و کارهای ممکن برای گروه‌های کوچک روستایی می‌تواند 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 صرفه‌تر باشد، البته در صورتی که این امکان وجود داشته باشد.

دامداری یا کشاورزی

سبزی‌کاری، کاشت درختان میوه، پرورش گوسفند، بز و گاو.



تولید برخی محصولات

سبدبافی، نجاری، خیاطی، سفال‌گری و فلزکاری.

کارهای خدماتی

آسیاب‌کردن آرد، فروش غلات، قصابی، نانوایی، تهیه غذای سبک، فروش ماهی، خدمات کشاورزی (هرس‌کردن، سم‌پاشی، بذر-افشانی، تولید دانه، خدمات دامپزشکی، پشم‌چینی گوسفندان و غیره) تعمیر رادیو، دوچرخه و جوشکاری.

اعضای گروه با کسب و کارهایی که با توانایی‌های آن‌ها متناسب است بهتر سازگار می‌شوند. نوع شغلی که گروه انتخاب می‌کند باید با میزان تحصیلات، سرمایه، وقت و میزان اشتیاق و تجربه اعضا هماهنگی داشته باشد.

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 می‌تواند با طراحی چند تمرین به آن ها کمک می‌کند تا تمام نظرات ممکن در مورد کسب و کار را مطرح کنند.

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

- چه کار دیگری می‌توان 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؟

تمرین۱-۲:

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.

تمرین۲-۲:

کاری که هر یک از اعضای گروه می‌توانند انجام دهند

مجددا 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 به خوبی 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.

تمرین۳-۲:

نیاز جامعه

بعد از انجام تمرین ۲-۲ اعضای گروه باید چند روز پی در پی در روستا در مورد آن چه مردم می‌خواهند یا نیاز دارند اما نمی-توانند در روستا تهیه کنند به جستجو بپردازند. اگرچه این تمرین می‌تواند به طور انفرادی انجام گیرد اما در صورتی که در گروه-های 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 می دهند. هم چنین 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 هرگروه دونفری 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.

تمرین۴-۲:

منابع‌موجود

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)

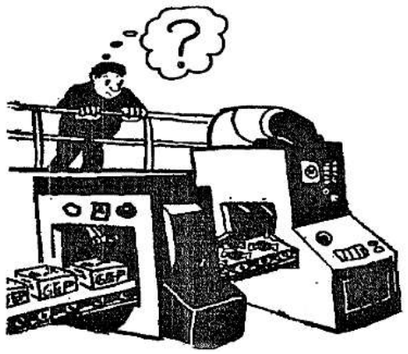
تمرین۵-۲:

حذف‌نظرات‌غیرعملی

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 غیرعملی، غیرمنطقی و غیراخلاقی بطور مختصر بحث کنید. گروه را تشویق کنید در حالی‌که نظرات غیرعملی را حذف می‌کنند، از بین نظرات مشابه که مشکلات مشابهی را مطرح می‌سازند نظرات عملی‌تر را مورد توجه قرار دهند. با اصلاح یک پیشنهاد غیرعملی 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



هرکسب و کاری که گروه مهارت لازم برای انجام آن را ندارد و یا به سادگی نمی تواند بیآموزد 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 جامع

تمرین ۶-۲:

انتخاب سه نظر 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 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 نهایتا سه پیشنهاد که بالاترین رای را بدست آورده انتخاب کنید.

تمرین ۷-۲:

روی سه پیشنهاد برتر بحث کنید

گروه باید بطور 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.

■ درمورد 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 این‌که همه اعضا، و نه فقط رهبرگروه، روی نظرات انتخابی توافق داشته باشند، اهمیت دارد. گاهی فردی مقتدر بدون آن‌که 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.

حالا گروه باید یک پیشنهاد از سه پیشنهاد برتر را که فکر می‌کنند احتمال موفقیت بیشتری دارد، پرطرفدار است و همه اعضا گروه می‌توانند در اداره آن کسب و کار نقش داشته باشند را انتخاب کند.

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 می‌دهد. اما اگر گروه به این دلیل که صرفا برخی از اعضا فکر می‌کنند 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 هزینه‌ها را پوشش می‌دهد؟ آیا قیمت از نظر مشتریان خیلی بالاست؟
■ اداره مالی گروه چگونه خواهد بود؟
■ مشتریان چه کسانی هستند؟ آن‌ها به چه چیزی علاقه‌مند هستند؟ قیمت کمتر و یا کیفیت بهتر؟ در حال حاضر آن‌ها چه می‌خرند؟
■ چه کس دیگری مشابه آن محصول را تولید یا آن خدمت را ارائه می‌دهد؟ آیا این احتمال وجود دارد که دیگران نیز شغل مشابهی را راه‌اندازی کنند؟

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

الف) برای اداره کسب و کار چه چیزی مورد نیاز است؟

حالا گروه باید هر چیزی را که برای راه‌اندازی کسب و کار مورد نیاز است را فهرست کنند.

تلاش برای فکرکردن و فهرست‌کردن همه چیزهای مورد نیاز کار ساده‌ای نیست اما فراموش کردن آن بسیار ساده صورت می-گیرد. 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 کسب و کار عبارتند از:

- مواد اولیه
- نیروی کار
- مهارت‌ها
- وسایل یا تجهیزات
- زمان
- ساختمان‌ها
- زمین
- حمل و نقل
- مجوزهای قانونی
- حمایت‌های دولتی

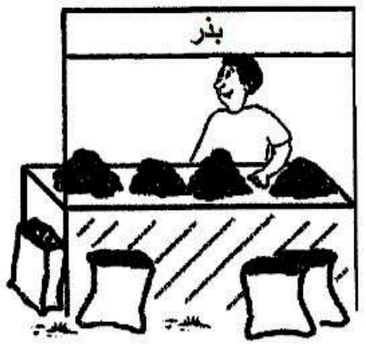
پ) فهرست مورد نیاز از کجا تهیه خواهد شد؟

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 موارد 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؟ درکجا 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 هم‌اکنون 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؟

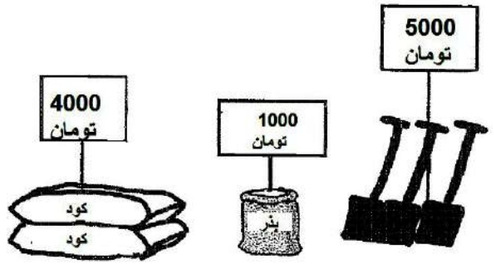
ج) برآورد هزینه‌ها

تمرین ۳-۳

حالا گروه باید هزینه کلی همه موارد فهرست‌شده 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 واقعا 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.

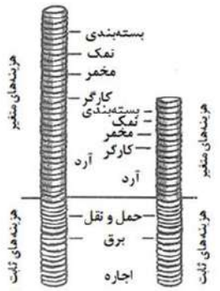
هزینه‌های ثابت و متغیر

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 نانوایی را مثال بزنیم. در یک نانوایی برخی هزینه‌ها با تولید زیاد یا کم‌نان تغییر نخواهد کرد. اجاره، برق و هزینه تردد به بازار به منظور فروش محصول هزینه‌های هستند که با میزان تولید کم و زیاد تغییر نمی‌کنند. بنابراین هزینه‌های ثابت نامیده می‌شوند. برخی دیگر از هزینه‌ها مانند آرد، نمک، مخمر و دیگر مواد سازنده نان بر اساس این که چه تعداد نان پخته می‌شود، تغییر خواهد کرد. به این نوع هزینه‌ها، هزینه‌های متغیر می‌گویند.

اگر نانوایی 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 این‌که نان‌های پخته شده نصف شده ولی هزینه‌های تمام شده بیشتر از نصف است. این به این دلیل است که برخی هزینه‌ها با تغییر تعداد نان‌ها تغییر نمی‌کنند. برای مثال:

- اجاره نانوایی باید 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 هزینه‌های ثابت و متغییر را بداند و فهرست هزینه ها را به دو بخش متغییر و ثابت تقسیم کند. این به گروه کمک خواهد کرد تا علاوه بر نظارت بر کسب و کار سطح سودآوری تولید را تعیین کند

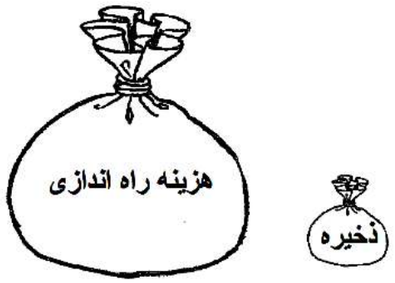
د)تعیین قیمت فروش برای محصولات گروه

چقدر مردم برای این محصول پول پرداخت خواهندکرد؟ از گروه بپرسید آیا محصول مشابهی در این منطقه وجود دارد؟ قیمت آن چقدر است؟ آن‌ها 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، احتمالا پول کافی از کسب و کار برای پرداخت هزینه‌ها بدست نخواهد آمد. با وجود این‌که قیمت یک محصول بستگی به توانایی پرداخت مردم دارد، گروه باید مراقب باشد تا فروش محصول هزینه‌ها را تأمین کند. اگر قیمتی که مردم توان پرداختش را دارند کمتر از قیمت تمام شده محصول باشد، افزایش قیمت حلال مشکل نیست. در واقع مردم محصول را نخواهند خرید. دراین صورت بهتر است گروه هزینه‌های ثابت و متغیر را مجددا بررسی کند تا ببیند آیا امکان کاهش آن‌ها وجود دارد یا خیر. البته کاهش هزینه‌ها 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 راه‌انداز ی کسب و کار نیز قابل بازبینی خواهد بود.

ه)تأمین‌مالی

سرمایه راه‌اندازی یک کسب و کار از کجا می‌آید؟ در زمان تولید یک محصول پول صرف می‌شود اما در این مرحله پولی بدست نمی‌آید. هر کسب و کاری قبل از درآمدزایی نیاز به سرمایه‌گذاری دارد. اگر گروه می‌خواد پرورش مرغ بومی راه‌اندازی کند، باید مرغ، دان مرغ، و فنس برای ساختن لانه خریداری شود. همه این هزینه‌ها باید قبل ازاین که مرغ‌ها آماده فروش شوند انجام گیرد.

سرمایه‌های مورد نیاز برای راه‌اندازی یک کسب و کار باید از پس‌انداز گروه و اعضا بیاید (در فصل ۳ بخش پس‌انداز گروه بیشتر می‌خوانید).



آیا این پول برای همه هزینه‌ها تا قبل از فروش محصول کافی است؟ اگر نیست، از کجا باید این پول تأمین شود؟ آیا اعضای گروه می‌توانند پول بیشتری بگذارند؟ آیا می‌توانند از بستگان‌شان پول قرض کنند؟ آیا منبع دیگری وجود دارد؟

آیا واقعا همه ی پول لازم است یا می‌توان با قسمتی از آن کار را شروع کرد؟ شاید بتوان برخی چیزها را به جای خرید قرض گرفت و یا از یک لانه کوچک‌تر استفاده کرد.

حتی اگر گروه خیلی خوب برنامه‌ریزی کند، ممکن است اشتباهاتی رخ بدهد. برای مثال قیمت‌ها به طور غیرقابل منتظره‌ای افزایش یابد و یا وسیله‌ای خراب شود و نیاز به تعمیر پیدا کند. گروه باید کمی پول را به عنوان ذخیره برای هزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی کنار بگذارد.

پنج تا ده درصد هزینه راه‌اندازی یک کسب و کار، مبلغ منطقی برای صندوق ذخیره است.

اگر گروه اطمینان کافی از پیشنهاد کسب و کار و خطرات آن ندارد، بهتراست 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 این‌که گروه برای راه‌اندازی کسب و کار از منابع خودش و یا پس‌اندازش 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 همین طور 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 وکار و یا خانوارها هستند؟ آن‌ها در کجا زندگی می‌کنند؟ آن‌ها چه می‌خواهند؟ به چه چیزی بیشترعلاقه‌مند هستند؟ درک درست از آنچه مشتری می‌خواهد، به گروه کمک می‌کند تا آنچه را آنان می خواهند 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 امکان پذیراست 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 تولیدشده 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 رقبای 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 راه-اندازی 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 کارخود 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. دراین صورت بهتر است به عقب برگردند و فهرست پیشنهادات برای کسب و کار را مجددا 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 کسب و کار داشته باشند.
- از عوامل اصلی که موفقیت یک کسب و کار را ضعیف و یا محدود می‌کند آگاه باشند.

پیشنهاد یک کسب و کار براساس عوامل زیرانتخاب می‌شود:

- آن‌چه در جامعه محلی مورد نیاز است
- آن‌چه گروه می تواند 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 کسب و کار
- کسانی که محصول را می‌خرند

صندوق خرد محلی

صندوق کارآفرینی امید

فصل دوم :
برنامه ریزی برای کسب و کار

- گام ۱ : تقسیم وظایف و شروع کار
- گام ۲ : تصمیم بگیرید چه کسی چه کاری را انجام دهد
- گام ۳ : توافق کردن بر سر قوانین
- گام ۴ : تصمیم بگیرید کسب و کار چقدر گسترده باشد
- گام ۵ : شروع کسب و کار

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

گروه قبلا یک امکان سنجی ساده را برای کسب و کار پیشنهادی انجام داده است(بخش یک). لازم است نتایج این امکان سنجی با جزئیات بیشتری مورد بررسی قرار گیرد. تاکنون جلسات بحث برگزار شده و فهرستی نیز از مواد مورد نیاز پیشبینی شده، تهیه شده است. اکنون گروه باید به طور منطقی اطمینان حاصل کند که پیشنهاد آن‌ها عملی است و اعداد و ارقام را به طور واقعی بررسی نماید. در این مرحله باید هزینه‌های واقعی به جای 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 کسب و کار گروهی است.

گام اول:
تقسیم وظایف و شروع کار

کارهای زیادی می بایست در هنگام شروع و هم چنین هنگام اجرای کسب و کار انجام شود. استفاده از فهرستی که در بخش اول در مطالعات امکان سنجی (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 راه اندازی).

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

این اقدامات عبارتند از:

- پیدا کردن مکان و ساختمان مناسب و تأمین امکانات لازم نظیر برق، آب، گاز و غیره
- تهیه تجهیزات و ابزارکار
- 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 می دانند که چه کاری را باید انجام دهند و می توانند 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 شده اند.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 این‌صورت باید برای گرفتن مجوز نیز باید اقدام شود.

عملیات اجرایی

این بخش موارد زیر را دربر می‌گیرد:

- خریدن مواد اولیه (مثلا آرد برای نانوایی) و اطمینان حاصل کردن از امکان تأمین دائمی مواد اولیه
- اقدامات مربوط به فرآوری و تولید محصول
- بسته‌بندی
- فروش محصولات
- ثبت گزارشات مالی و مستندات
- ارزیابی کیفیت محصول

گام ۲:
تصمیم بگیرید چه کسی چه کاری را انجام دهد

در مطالعات امکان‌سنجی، 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 دقیقا 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. بخش های اصلی یک کسب وکار 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 نقش ها، با توجه به صلاح‌دید 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 درکارهایی 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 می شود 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:

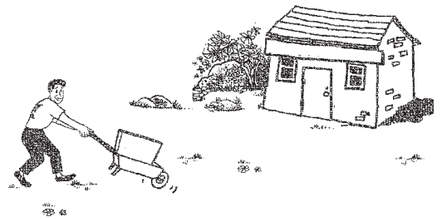
- گروه می داند که هر یک از اعضا باید در تمام بخش های کسب و کار به نوعی مشارکت نماید.
- مسئولین هر بخش از این مسئله آگاهی کامل دارند که وظیفه آن‌ها هماهنگ‌کردن و کار کردن در کنار سایر اعضاست، نه دستور دادن به دیگران.

البته همیشه این امکان وجود دارد که با توافق اعضا، اگر بعدا آنها تصمیم بگیرند که می خواهند بخش های مختلف کسب و کار را امتحان کنند و در صورتی که مهارت های لازم را نیز داشته باشند، بتوانند شغل خود را عوض کنند

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 فروشنده های جایگزین برای خرید مواد اولیه، اگر فروشنده قبلی قابل اطمینان نیست.
- در نظر گرفتن انباری برای مواد اولیه. برای مثال اگر می‌خواهید یک نانوایی 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 درامان 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 آن ها هزینه شود. مزایای خرید انبوه باید با میزان هزینه ای که برای آن می شود مقایسه گردد.
- مذاکره در مورد قیمت ها با مسئول تدارکات جهت تأمین دائمی مواد اولیه. مسئول تداراکات باید بررسی کندکه آیا فروشندگان مواد اولیه شکل های مختلف پرداخت هزینه را می پذیرند. برای مثال: خرید نسیه مواد اولیه و یا تاخیر درپرداخت 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 می کند، آیا مقداری سبزیجات می تواند 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.
- می تواند با مردم خوب معامله کند.
- می‌تواند بخواند و بنویسد و محاسبات ساده را انجام دهد تا بتواند با افرادی که مواد اولیه را می فروشند، توافق کند.

مسئول تولید

وظایف اصلی مسئول تولید عبارتند از:

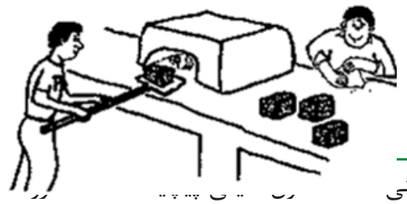
- اطمینان حاصل کردن از اینکه محصول:
- دارای کیفیت لازم و مطلوب است
- به مقدار لازم تولید شده است
- در زمان مناسب تولید شده است
- با کمترین هزینه و با بهترین کیفیت ممکن تولید می شود
- در صورت لزوم آموزش نحوه تولید محصول به اعضای گروه
- اطمینان حاصل کردن از کافی بودن تعداد افرادی که مشغول کار هستند.

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 مهارت‌آموزی داشته باشد.
- می تواند 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 نانوایی، مسئول تولید در واقع مسئول پخت نان، نظارت بر پخت مناسب آن و بررسی مطلوب بودن کیفیت نان می‌باشد. این فرد یا خودش کار پخت را انجام می‌دهد یا بر پخت آن توسط افراد دیگری نظارت می‌کند. اگر گروه پرورش سبزیجات دارد، مسئول تولید کارهایی از قبیل آماده کردن زمین کشاورزی، کاشت بذر، از بین بردن علفهای هرز، برداشت و یا کارهای دیگر را انجام‌می‌دهد.



وقتی

تواند نقش مسئول تولید را بین دو نفر تقسیم کند.

وقتی که گروه یک خدمت را عرضه می‌کند، این مسئولیت شغلی هم چنان وجود دارد. با وجود آن‌که مسئولیت‌ها همان‌هایی خواهند بود که برای مسئول تولید ذکر شد، اما گروه می تواند فرد مورد نظر را مسئول خدمات خطاب کند.

حسابدار

مسئولیت‌های اصلی حسابدار عبارت است از:

ثبت کردن سهم مشارکت اعضا، مقدار پول صرف شده، چیزی های خریداری شده و مقدار پول بدست آمده از فروش محصول

■ ثبت گزارشات و مستندات به طوری که همه اعضا به راحتی متوجه شوند که پول آن‌ها در کجا خرج شده و برای پولی که از کسب و کار بدست آمده چه اتفاقی افتاده است

- تهیه ترازنامه ساده از سود و ضرر و جریان نقدینگی برای نظارت بر کسب و کار

آگاه کردن مداوم گروه از مقدار پول صرف‌شده، ذخیره شده، گم‌شده و یا حاصل شده.

فردی که این نقش را دارد، کسی است که:

■ اساسا با سواد است و می‌تواند محاسبات ساده را انجام دهد.

■ فردی مقرراتی و دارای نظم و انضباط است به طوری‌که اسناد مالی را مرتب و منظم ثبت می کند.

■ مقدار سود و زیان و نحوه محاسبه آن‌ها را می‌داند (همان‌طوری‌که بعدا در این کتاب توضیح داده خواهد شد).

مسئول بازاریابی

وظایف اصلی مسئول بازاریابی عبارتند از:

■ فهمیدن این‌که مشتری‌ها چه می‌خواهند.

■ مطمئن‌شدن از این که محصول مورد نظر و مورد پسند مشتری‌ها تولید می‌شود (مشورت کردن با گروه در زمینه چگونگی تغییر محصول، خدمت و یا بسته‌بندی).

■ 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.

■ تنظیم‌کردن همه قراردادهای فروش (غرفه‌ها، مجوز فروش، حمل و نقل وسایل و صندوق برای نگهداری پول و اسناد و ...)

■ هماهنگ‌کردن 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 خوش‌برخوردی 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 این‌که 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 حرف‌شنوی 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 کسب و کار مشارکت کنند. این مشارکت می تواند شامل آوردن مقداری پول برای کسب و کار، صرف وقت و یا آوردن سایر منابع برای کمک به گروه باشد. همچنین ممکن است اعضای جدیدی پس از ایجاد کسب و کار، 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 کسب و کار ثبت و در تقسیم سود بین اعضا درنظر گرفته می‌شود؟

■ اگر فردی گروه را ترک کند، چه اتفاقی برای مشارکت آن فرد(پول، صرف وقت، منابع) می افتد؟

■ اعضای جدید در چه زمانی و چه مقداری از سود را دریافت می‌کنند؟

■ چه اتفاقی می افتد اگر به جای سود، ضرر حاصل شود؟

■ چگونه اختلاف نظرها حل و فصل می‌شوند؟ توسط کل گروه، اکثریت یا توسط مدیر؟

.....

.....

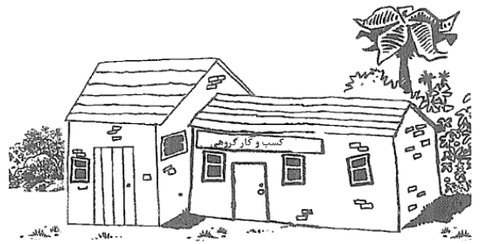
.....

گام چهارم:
تصمیم بگیرید کسب و کار چقدر گسترده باشد

گستردگی 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 چقدرسرمایه گذاری 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 راه اندازی 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 سوال های زیر به گروه کمک کنید تا درباره اندازه گروه تصمیم بگیرند:

- چه تعداد مشتری‌های بالقوه وجود دارند؟ (آن‌ها باید پاسخ این را از مطالعات امکان سنجی 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 راه-اندازی کسب و کار صرف کنند؟
- چند واحد از محصول هر روز/ هفته/ فصل (با توجه به نوع کسب و کار) تولید می‌شود؟ یک نانوایی هر روز چند قرص نان می‌پزد؟ یک سفالگری چند گلدان سفالی می تواند تولید کند؟ چند گونی پیاز را می‌توان در یک فصل تولید کرد؟
- کوچک‌ترین اندازه برای راه‌اندازی کسب و کار چقدر است؟
- گروه چه مقدار می‌تواند در هزینه‌های اولیه راه‌اندازی کسب و کار سرمایه‌گذاری کند؟
- حداقل هزینه‌های ثابت چقدر است؟
- آیا راه‌های متفاوتی برای انجام کارها وجود دارد؟
- چگونه گروه تصمیم خواهد گرفت که کسب و کار را گسترش دهد؟
- آیا گروه‌های دیگری تمایل دارند کسب و کار مشابهی را راه اندازی کنند؟ آیا کسب و کارهای موجود محصول یا خدمت مشابهی را تولید می کنند؟ قبل از این‌که شروع کنند، چقدر طول می‌کشد؟ آیا برای همه آن‌ها جای کسب و کار خواهد بود؟

گام پنجم:
شروع کسب و کار

تاکنون گروه:

- تصمیم گرفته است چه نوع کسب و کاری را راه‌اندازی کند.
- مطالعات امکان سنجی را انجام داده و به طور منطقی می‌داند که پیشنهاد آن‌ها عملی است یا خیر.
- برآوردهای دقیقی از هزینه‌های شروع و راه‌اندازی کسب و کار دارد.
- نقش‌ها و مسئولیت‌ها را بین اعضای گروه تقسیم کرده است.
- می‌دانند برای شروع، گستردگی کسب و کار 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 می شود تا او بیشتر با کارکرد دیگران آشنا شود و به همه جنبه‌هایی مختلف کسب و کار آگاهی پیدا کند.

بیشتر فعالیت‌هایی که در زیر ذکر شده است می‌توانند هم‌زمان 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 راه اندازی عبارتند از:

- تأمین بودجه
- پیدا کردن محل کسب و کار
- فراهم کردن تجهیزات و مواد اولیه
- آماده سازی برای فروش
- ارزیابی محصول و بسته‌بندی.

تأمین بودجه (حسابدار)

گروه قبل از راه‌اندازی کسب و کار باید مقداری پول ذخیره داشته باشد. در واقع این پول پایه و اساس کار برای شروع کسب و کار است. بهتر است بخشی از بودجه مورد نیاز برای کسب و کار 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 نمی دهند، مگر اینکه مطمئن شوند آن ها پس انداز 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 بپیوندند.

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؟
- آیا امکان دارد به جای اینکه همه تجهیزات و ابزار خریداری شوند، قرض گرفته شوند و یا اجاره شوند؟
- این تفاوت ناشی از چیست؟ اگر هیچ منبع دیگری برای تأمین بودجه وجود ندارد، آیا می توان برخی بخش‌ها را حداقل برای شروع، با هزینه کمتر راه‌اندازی کرد؟ آیا همه جنبه های کسب و کار را در نظر گرفته اید از قبیل محل کار، زمین، تجهیزات، نیروی کار، مواد اولیه و حمل و نقل؟
- در کجا می‌توان صرفه‌جویی کرد؟ شاید ساختمانی که خیلی ایده‌آل نیست ولی در عوض ارزان‌تر است و یا حتی خانه یکی از اعضا، گزینه مناسب تری باشد.

حالا بهتر است تخمین قیمت فروش(در بخش یک، گام سوم آمده است) دوباره بررسی شود تا مطمئن شوند که هزینه‌ها جبران خواهند شد.اگر نشود، چه هزینه های باید کاهش یابد؟

به گروه در آماده کردن فهرست نهایی هزینه‌ها و منابع تأمین بودجه کمک کنید. قبل از تایید شدن این فهرست، هیچ پولی را نمی‌توان قرض گرفت.

مقداری پول هم باید برای روز مبادا کنار گذاشته شود. این پول فقط باید برای هزینه‌های 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 می‌شود، 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 فعالیت‌ها، یک محیط مناسب مورد نیاز است تا محصولات در آن‌جا تولید شوند و یا خدمات ارائه شوند. در بعضی موارد، محل تولید و فروش می‌توانند در دو مکان مجزا باشد.

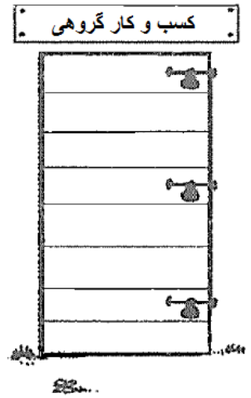
برای مثال ممکن است سبزیجات در یک مکان کاشته شوند و در مکانی که کیلومترها با آن فاصله دارد، به فروش برسند. اما در یک کارگاه کوزه‌گری، فروختن کوزه‌ها در محل تولید ممکن است راحتتر باشد. ارائه خدماتی از قبیل واکسینه کردن جوجه‌ها به طور معمول در همان لانه ها جوجه‌ها انجام می شود. بعضی مشاغل خدماتی از قبیل 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 جوجه‌ها، 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، مخصوصا اگر محل کار هر روزشان آنجا باشد.
- در معرض دید مشتری باشد.
- امنیت لازم را در برابر سرقت داشته باشد.

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 اندازه ای 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 صرفه‌جویی راه‌حل 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 نگه‌داشته 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:

- افراد محلی آشنا معمولاً بیشتر در دسترس هستند در حالی که لزوما ارزان‌ترین نیستند، اما طبیعتا در مقایسه با افراد غریبه قابل اطمینان ترند.
- 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. همان‌طور که قبلا 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 می‌آید، در نظر داشته باشید. با این کار، حتی هنگام بروز مشکل هم گروه می‌تواند 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.

در نانوایی، گروه باید مقدار کافی آرد، آب، نمک، مخمر و غیره را داشته باشد تا بتواند اولین سری پخت نان را انجام دهد.

در این مورد باید مواد اولیه چند روز آینده نیز فراهم باشند، منطقی است که مواد مورد نیاز برای چند روز آینده را یکباره خرید کرد. در پرورش سبزیجات، بذر و کود فقط به اندازه مصرف یک فصل باید خریده شوند و خرید بیش از اندازه فقط پول هدر دادن است، زیرا احتمال فاسد شدن بذرها وجود دارد.

آمادگی برای فروش (مسئول بازاریابی)

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

- کجا قرار است محصول فروخته شود و چه هزینه‌هایی را برایشان در بر دارد.
- چگونه و کی محصول فروخته خواهد شد.
- چه کسی آن‌ها را خواهد فروخت.
- چه تبلیغاتی صورت گرفته تا مردم را به خریدن محصول ترغیب کند.

مشتری‌ها باید بدانند گروه چه محصولی تولید می‌کند، از کجا و چه زمانی قابل دسترس است. هر چه مشتری‌های بالقوه اطلاعات بیشتری داشته باشند، شانس فروش محصول بالاتر خواهد رفت. در طی این مرحله گروه باید درباره تبلیغات موثر فکر کند و بعد آن‌چه را که تصمیم گرفته شده، عملی کند.

تبلیغ کسب و کار

با افراد گروه درباره این که چگونه می توانند 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 کسب و کار 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 می تواند 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 می توان نمونه های کوچکی از محصول را رایگان به مشتری عرضه کرد، آیا گروه می تواند یک نمایشگاه فروش برگزار نماید؟

■ چه روش‌های دیگری برای تبلیغ کسب و کار جدید وجود دارد؟

محل فروش

قبل از این‌که 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 می کنید، 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 عموما با تولید محصولات خوب میسر می‌شود. یک فروشنده خوب و خوش‌برخورد در جذب مشتری و فروش محصول اهمیت بسیاری دارد.

بسته‌بندی و ارائه محصول

پیش از آن‌که هر محصولی آماده فروش شد، گروه باید بداند که بسته‌بندی 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 بسته‌بندی محصول در یک جعبه یا پاکت کاغذی مناسب آن را برای خریداران جذاب‌تر می کند. سبزیجات و میوه هایی که به شکل هرمی کپه شده اند، ظاهر جذاب تری 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 بسته‌بندی زیبایی دارند؟ اگر چنین است نظرشان را درباره بهترین بسته‌بندی برای محصول گروه بخواهید. حتی می‌توانند به فروشگاه‌ها مراجعه کرده و ببینند کدام نوع بسته‌بندی برای فروش محصول شما بهتر است. هم چنین بررسی کنند آیا اصلا بسته‌بندی به فروش محصول کمک می‌کند یا خیر.

برای انتخاب نوع بسته‌بندی 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 کسب و کارها، می‌توان نمونه محصول تولید شده را آزمایش کرد و بعد به مرحله تولید انبوه وارد شد. مثلا در نانوایی 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 راجویا شوید. این کار می تواند شما را مطمئن کند که محصول شما به اندازه ی 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 تامین بودجه‌ی 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.

صندوق خرد محلی

صندوق کارآفرینی امید

فصل سوم
مدیریت کسب و کار

- ثبت گزارش‌های مالی
- چرا گروه باید گزارشهای مالی را ثبت کند؟
- ترازنامه
- حساب سود و زیان
- گردش پول نقد
- نگهداری از ساختمانها و تجهیزات
- نظارت بر کسب و کار
- بازاریابی
- ارتقای کسب و کار
- توسعه و گسترش کسب و کار
- تامین بودجهٔ توسعه
- وام های بانکی

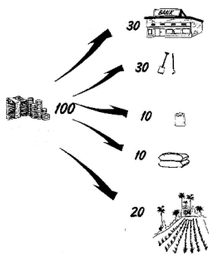
ثبت گزارش‌های مالی
چرا گروه باید گزارش‌های مالی را ثبت کند؟

تسهیلگر باید مطمئن باشد که گروه به خوبی از اهمیت ثبت گزارش‌های مالی آگاه است و آن را صرفاً اتلاف وقت نمی‌داند. از گروه بخواهید که دلایل ثبت اطلاعات را توضیح دهند، پس از توضیحات آن‌ها، دلایل زیر را نیزاضافه کنید:

- در صورتی که دریافت و پرداخت‌ها 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. گزارش‌ها باعث می‌شوند تا به سادگی بتوانیم بفهمیم که آیا کسب و کار خوب یا بد پیش می‌رود.
- بادانستن دقیق این نکته که پول چگونه خرج می‌شود و ازکجا بدست می‌آید، گروه می‌تواند راه‌های بهتری برای کنترل کسب‌وکار خود پیدا کند

بعنوان مثال به سادگی می‌توان فهمید که با کم کردن بعضی از هزینه‌ها چگونه می‌شود پس‌انداز کرد.

- ثبت گزارش‌ها به گروه کمك می‌کند 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 می‌کنند و این می‌تواند موجب بحث در گروه شود .

- ثبت گزارش‌ها به گروه نشان می‌دهد که هر چیزی چقدر ارزش دارد و برای برنامه‌ریزی 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 بایگانی‌کردن تهیه نشوند، بلکه به این خاطر تهیه شوند که به هر عضو گروه نشان دهد که این کسب‌وکار چه درآمدی دارد و چگونه می‌توان آن را بیشتر کرد.

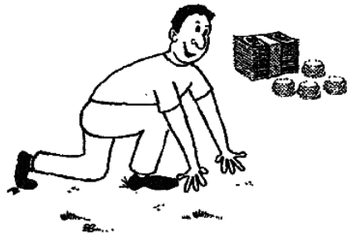
گروه به چه اطلاعاتی نیاز دارد؟

مشاهده سادهٔ فعالیت‌های روزمره نمی‌تواند به گروه نشان دهد که اوضاع کسب‌وکار چگونه است. حتی میزان نقدینگی (پول) موجود در پایان روز هم نمی‌تواند کمکی کند. آن‌چه مورد نیاز است اطلاعات خاص در مورد ادامه کسب‌وکار است.

حسابدار گروه باید این موارد را به خوبی شناخته و درك کند. با این وجود همهٔ 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 اعضایی که سواد کمتری دارند یا ریاضیات آن ها 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 یك ترازو، این گزارش از یك طرف پول موجود در گروه در شروع کار و از طرف دیگر چگونگی استفاده از این پول را نشان می‌دهد.

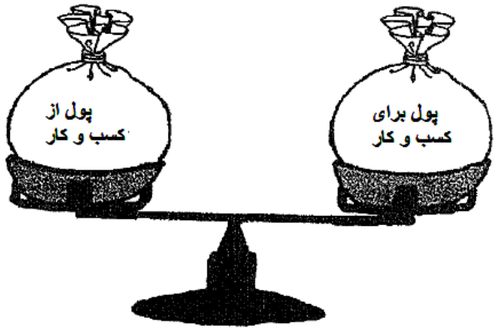
گزارش دیگری به نام حساب سود و زیان وجود دارد که مشخص می‌کند آیا کسب‌وکار باعث بدست آوردن پول شده یا آن‌ها ضرر کرده اند.

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 وکار در نظر گرفته شده (پس‌انداز اعضا، وام یا موارد دیگر).
- مواردی که با این پول انجام می‌شود (خریداری مواد مورد نیاز، سپرده‌گذاری در بانک، یا موارد دیگر).

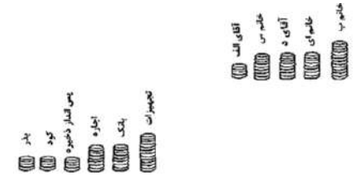


به این گزارش ترازنامه می‌گویند، به این دلیل که دو فهرست باید با هم متوازن باشند. یعنی باید نشان‌دهندهٔ رقم مشابهی باشند. این موضوعِ دور از انتظار نیست، چرا

که گروه بیشتر از پولی که دارد نمی‌تواند خرج کند، حتی از پولی که در صندوق پس‌انداز 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 بداند باید این ارزیابی را انجام دهند. اگر فعالیتی انجام نشده لزومی ندارد که ترازنامه جدیدی تنظیم شود. وقتی پول زیادی وارد گروه می‌شود یا از آن خارج می‌شود، زمان خوبی است که ترازنامه مورد بررسی مجدد قرار بگیرد. ترازنامه تخمینی از پول گروه در لحظه ارزیابی است.

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

وقتی گروهي تصمیم مي‌گیرد که سبزیجات تولید کند، در شروع کار تصمیم مي‌گیرند که هر کدام چگونه مشارکت کنند و مقدار معیني پول مي‌آورند. برای مثال، آنها ۱۰ هزار تومان براي خرید بذر، ۱۰ هزار تومان براي خرید کود، ۳۰ هزار تومان براي خرید وسایل و تجهیزات مورد نیاز و ۲۰ هزار تومان جهت پرداخت اجاره زمین براي تولید سبزیجات خرج می‌کنند و ۳۰ هزار تومان اضافه باقي مي‌ماند. گروه به این نتیجه مي‌رسد که تجهیزاتي که خریداري کرده‌اند براي ۱۰ فصلِ کاري قابل استفاده است، در نتیجه تا آن زمان نیازي به خریدن تجهیزات جدید ندارند.



هزینه‌هاي انجام شده		مبلغ سپرده‌گذاري 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 بندي	۵ هزار تومان	۳۰ هزار تومان	ب
غرفه فروش	۵ هزار تومان		
بلیط اتوبوس	۵ هزار تومان		
حساب بانکي	۵ هزار تومان		
پس انداز	۱۰ هزار تومان		
جمع کل =	۱۰۰ هزار تومان	جمع کل=	۱۰۰هزار تومان

وقتی این مطلب برای گروه توضیح داده می‌شود، مطمئن شوید که گروه متوجه شده است که به چه دلیلی سپرده‌گذاری در بانك (۲۰ هزار تومان) در قسمت هزینه‌های انجام شده قرار گرفته است نه در قسمت سپرده‌گذاری اولیه. به گروه کمك 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 بانك یا حتی پس‌انداز کردن آن در صندوق پس‌انداز گروه صرف کردن پول محسوب می شود.

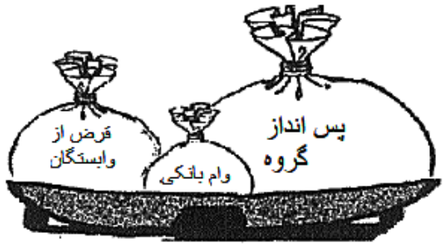
هنگامي که اولین محصول تولید می‌شود، آنها ۱۵ هزار تومان از حساب بانکي خود برداشت کرده و فقط ۵ هزار تومان در حساب باقي مي‌گذارند. از آن ۱۵ هزار تومان، ۵ هزار تومان براي بسته‌بندي کردن سبزیجات، ۵ هزار تومان براي غرفه فروش و ۵ هزار تومان براي بلیط اتوبوس رفتن به بازار شهر و فروش محصولات در نظر گرفته مي‌شود. در نتیجه ترازنامه به این صورت تنظیم مي‌شود:

هزینه‌هاي انجام شده		مبلغ سپرده‌گذاري 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 بندي	۵ هزار تومان	۳۰ هزار تومان	ب
غرفه فروش	۵ هزار تومان		
بلیط اتوبوس	۵هزار تومان		
حساب بانکي	۵ هزار تومان		
پس انداز	۱۰هزار تومان		
جمع کل =	۱۰۰ هزار تومان	جمع کل=	۱۰۰ هزار تومان

تسهیلگر باید به افراد برای تنظیم اولین ترازنامه‌شان کمك کند.

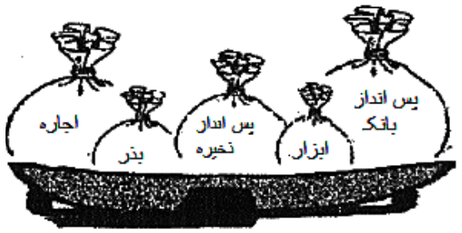
از گروه بپرسید پول اولیه برای شروع کسب‌وکار از کجا تهیه شده است؟ منابع ممکن است شامل موارد زیر باشد :

- سهم افراد گروه
- وامِ گرفته شده از خویشاوندان
- سود بدست آمده از فروش محصولات، پس از گذشت زمانی از شروع کار
- بانك یا سایر وام‌ها، زمانی که کار توانسته به صورت موفقیت‌آمیز 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 رفته‌اند، برای مثال در تولید سبزیجات این هزینه‌ها شامل بذر، کود و بسته‌بندی محصول می‌شوند.



■ بخشی از پول صرف چیزهایی می‌شود که در راه‌اندازی کسب‌وکار استفاده شده و باید برای آن هزینه می‌شده اما نمی‌توان آن را ذخیره کرد، از قبیل اجارهٔ زمین و هزینه رفت و آمد به بازار فروش محصولات.

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

■ بخشی از پول خرج نشده است و در بخش سپرده‌های گروه یا در بانك پس‌انداز شده است.

تسهیلگر باید مطمئن باشد که دو طرف ترازنامه توازن دارد و گروه هم این ترازنامه را درك می‌کند.

ترازنامه فقط به گروه نشان می‌دهد که چقدر برای شروع کار سرمایه‌گذاری کرده‌اند و پول را در چه مواردی صرف کرده‌اند. اما

این‌که 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 کمك می‌کند که افرادی بفهمند در کجا می‌توانند هزینه‌ها را پایین آورند.

به هر حال برای این‌که 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 درگروه هزینه شده است.

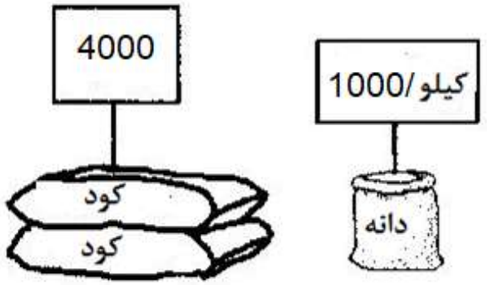
تفاوت بین این دو مورد به گروه نشان خواهد داد که گروه سود و یا زیان داشته است. این بررسی باید یك یا دو بار در سال انجام شود، چرا که تقسیم هزینه‌ها در مدت زمان کوتاه کار مشکلی است. برای مثال حساب سود یك روزه معنی نخواهد داشت به این دلیل که بعضی روزها چیزی فروخته نشده است و در بعضی روزها تولید چند ماه با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

■ اگر فروش بیشتر از هزینه‌ها باشد، پول بیشتر شده و گروه سود کرده است.

■ اگر فروش به اندازه هزینه مصرف شده باشد، گروه تقریباً شکست خورده است چون نه سود و نه زیان داشته است.

■ اگر فروش کمتر از هزینه‌ها باشد گروه دچار زیان شده است.

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



هزینه‌های یك 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 یك سال به میزان ۴۰ هزار تومان پرداخت شده باشد، اما در یك سال دو بار کشت انجام شود. اگر سود و زیان پس از فروش محصولات در هر بار کشت محاسبه می‌شود، هزینهٔ اجارهٔ زمین برای یك 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.

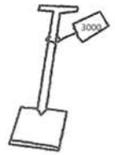
از آنجایی که گروه باید برخی ابزار و تجهیزاتی را خریداری کند که می‌توان از آن ها چند سال متوالی استفاده کرد، این هزینه‌ها باید در هزینه‌های کسب و کار محاسبه شود. اگر چه که این هزینه‌ها یک بار پرداخت می‌شود ولی گروه می‌تواند برای سال‌ها از آن استفاده کند فقط ممکن است بعد از مدتی تعویض شوند.

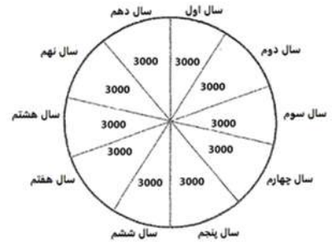
برای محاسبه باید مقدار هزینه ابزار و تجهیزاتی که در سال اول خریداری شده است به سال ها یا فصل‌هایی که گروه می‌تواند از آن‌ها استفاده کند تقسیم می‌شود.

گروه تولید سبزیجات براي تجهیزات خریداري شده ۳۰ هزار تومان هزینه کرده است که انتظار می‌رود براي ۱۰ فصل از آنها استفاده کند و پس از آن براي خرید تجهیزات جدید اقدام نماید، در نتیجه درهر فصل یك دهم هزینهٔ ابزار . بعنوان هزینه ابزار آن فصل محاسبه مي شود

هزار تومان ۳ = ۱۰ ÷ ۳۰ هزار تومان

در نتیجه بعد از یك سال، ارزش ابزار ۲۷ هزار تومان است (هزار تومان ۲۷ = ۳ - ۳۰ هزار تومان) که نتیجهٔ کم کردن سهم یك سال از هزینهٔ اولیه است. بعد از گذشت دومین سال این روند مجدداً تکرار مي شود و ارزش ابزار ۲۴ هزار تومان خواهد بود (۲۴ = ۳ - ۲۷). به این ترتیب ارزش تجهیزات در طي ۱۰ فصل به آرامي کمتر مي شود تا آنکه در پایان سال دهم دیگر ارزشي نخواهد داشت. اما تا آن زمان در حسابرسي مورد استفاده قرار مي گیرد .





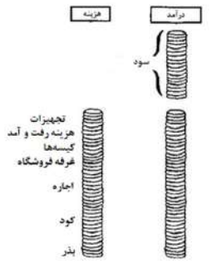
حساب سود وزیان کسب و کار گروه تا زمانی که کار تا مدت کافی ادامه نداشته باشد و مقدار کافی محصول فروخته نشود،

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 دهید.

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

ارزیابي سود وزیان 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 بهاي نیم‌سال)	
۵ هزار تومان غرفه فروش	
۵ هزار تومان بلیط اتوبوس	
۵هزار تومان بسته‌بندی	
۳ هزار تومان ابزار (۱۰ ÷ ۳۰)	
۵۸ هزار تومان	۵۸ هزار تومان



دراینجا، اگر چه گروه از فروش ۶۰ هزار تومانی محصولات خود راضي است، اما هنگامي که هزینه تولید محصول کنار گذاشته می شود، سود حاصل تنها ۲ هزار تومان است. این به معناي آن است که آن ها پولي از دست نداده اند، اما مبلغ زیادي نیز بدست نیاورده اند. این گروه باید ترازنامه و حساب سود و زیان خود را با دقت بررسي کند. ۲ هزار تومان براي کارهایي که آن ها انجام داده اند پول کمي است. در نتیجه آن ها باید براي بدست آوردن سود بیشتر در فصل کاري آینده برنامه ریزي 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 بانك 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 زیر بحث را ارائه دهید.

.....

.....

گروه توليد سبزيجات راجع به اينكه چگونه مي‌توانند سود بيشتري بدست بياورند تبادل نظر مي‌كنند. قبل از حسابرسي آنها فكر مي-كردند كه تنها راه موجود، توليد و فروش سبزيجات بيشتر است.

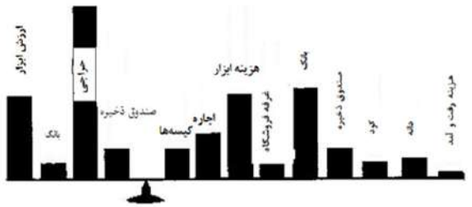
اما حساب‌ها نشان داد كه توليد محصول بيشتر، سود بيشتري را در بر ندارد، بلكه آن‌ها بايد سعي كنند هزينه‌ها را كمتر كنند.

- يكي از افراد گفت كه مسئول توسعه كشاورزي محلي به او گفته است كه كود شيميايي جديد و بهتري وجود دارد كه قيمت آن فقط ۵ هزار تومان يعني نصف ۱۰ هزار تومان(هزينه كود قبلي) است.
- يكي ديگر از اعضاي گروه پيشنهاد كرد كه لزومي ندارد همه به محل فروش بروند و براي فروش محصول بعدي به منظور كاهش هزينه‌هاي ايات و ذهاب، رفتنِ تنها دو نفر از آن ها كافي است.
- نفر سوم پيشنهاد كرد كه اگر در فصل توليد بعدي ۵ هزار تومان بيشتر روي بسته‌بندي محصولات سرمايه‌گذاري كنند، شايد بتوانند سبزيجات را بهتر بسته‌بندي كرده و قيمت فروش آن را كمي افزايش دهند.

در فصل بعدي توليد، گروه بذر را به قيمت ۸ هزار تومان و كود شيميايي جديد را به قيمت ۵ هزار تومان خريداري كردند و با صاحب زمين به توافق رسيد كه براي اين فصل اجارة كمتري (يعني ۱۵ هزار تومان) بابت زمين بپردازند. آنها همچنين ۱۰ هزار تومان براي بسته‌بندي بهتر محصولات، ۵ هزار تومان براي غرفه فروش و هزار تومان براي هزينه رفت و آمد صرف كردند. سپس پول حاصل از فروش محصولات را در حساب بانكي گذاشتند، چرا كه براي شروع فصل بعدي توليد به آن نياز داشتند.

اين بار آن‌ها نيازي به خريد نداشتند، چون مي‌توانستند از همان ابزار قبلي استفاده كنند و هنگامي كه به محل فروش رفتند، ترازنامه آن‌ها به اين صورت بود:

شده	مبلغ سپرده‌گذاری اولیه
بذر ۸۰۰۰ تومان	فروش فصل قبلی ۶۰۰۰۰
كودشيميايي۵۰۰۰تومان	ارزش ابزار(۳۰۰۰-۳۰۰۰۰) ۲۷۰۰۰
تجهيزات ۲۷۰۰۰ تومان	موجودی بانک ۵۰۰۰
اجاره ۱۵۰۰۰ تومان	صندوق ذخيره ۱۰۰۰۰
بسته‌بندی ۱۰۰۰۰ تومان	
غرفه فروش ۵۰۰۰ تومان	
بليط اتوبوس ۱۰۰۰ تومان	
حساب بانكی ۳۱۰۰۰ تومان	
پس‌انداز ۱۰۰۰۰ تومان	
جمع كل: ۱۰۲۰۰۰ تومان	**جمع كل: ۱۰۲۰۰۰ تومان**

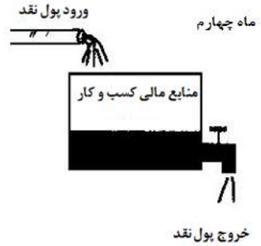


۲۱ هزار تومان باقي مانده در حساب بانكي، پولي است كه پس از همه هزينه ها باقي مانده است. ابزار در هر دو طرف ترازنامه ذكر شده‌اند تا مشخص شود براي پول چه اتفاقي افتاده است. ارزش ابزار در ابتداي اين فصل توليد ۲۷ هزار تومان است، اما از آنجايي كه هم‌چنان لازم است از آنها استفاده شود ، مبلغ مشابهي براي نگه‌داري آنها جهت ادامه كار صرف مي-شود .

با توجه به بسته‌بندی بهتر محصولات و كشت بهترشان (بذر و كود بهتر در فصل دوم كاری)، فروش كلی گروه، بيشتر از فصل قبلی و ۷۵ هزار تومان شده است. ارزيابی حساب سود و زيان گروه توليد سبزيجات بصورت زير است:

هزينه توليد	فروش سبزيجات
بذر ۸۰۰۰ تومان	۷۵۰۰۰ تومان
كود شيميايی ۵۰۰۰ تومان	
تجهيزات ۳۰۰۰ تومان (۳۰۰۰۰/۱۰)	
اجاره ۱۵۰۰۰ تومان	
بسته‌بندی ۱۰۰۰۰ تومان	
غرفه فروش ۵۰۰۰ تومان	
بليط اتوبوس ۱۰۰۰ تومان	
جمع كل = ۴۷۰۰۰ تومان	جمع كل = ۴۷۰۰۰ تومان
	۲۸۰۰۰ هزار تومان سود

از گروه بپرسید اکنون در مورد کسب و کار سبزیجات چه فکر می کنند؟ چرا نتایج بهتر شده است؟ ایا راضی کننده است؟



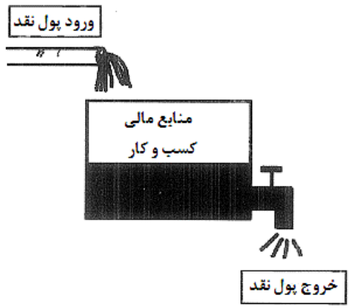
گزارشات مالی نشان می دهد که گروه تولید سبزیجات در فصل دوم کاری عملکردی بهتری داشته است. در نتیجه با ثبت اطلاعات در ترازنامه و محاسبه سود و زیان گروه می تواند روند کسب‌وکار و چگونگی عملکرد خود را بررسی کند و سعی کند در هر فصل کاری نتایج بهتری بگیرد. هنگامی که سوددهی به اندازه کافی بالا رفت، می‌توان مقداری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

هم‌چنین گروه باید بداند که بالاخره پس از مدتی ابزار باید تعویض شوند و برای این کار به پول نیاز دارند و ممکن است هزینه-های 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 کسب‌وکار برداشت کند. اما با رشد و رونق کار، می‌توانند بخش بیشتری از سود را جهت کار و تلاش اعضاء به آن‌ها اختصاص دهند.

گردش پول نقد

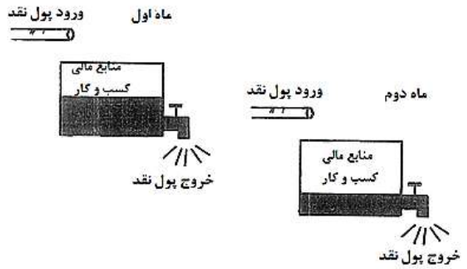
یکی دیگر از موارد ثبت گزارش‌ها که برای گروه اهمیت دارد گردش پول نقد است. یعنی بفهمیم چه زمانی پول وارد جریان کسب‌وکار شده و چه زمانی خارج می‌شود. اهمیت این موضوع به این دلیل است که با بررسی گردش پول نقد مطمئن می شویم مقدار لازم و کافی پول نقد برای صرف هزینه‌ها در هنگام نیاز وجود دارد.



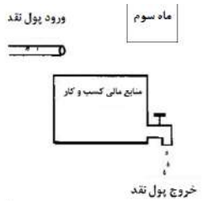
یك کسب‌وکار ممکن است محصول بسیار خوبی تولید کند، اما محصول گران بوده و برای آماده کردنش نیز زمان زیادی لازم باشد. حتی اگر محصول سوددهی خوبی داشته باشد، گروه باید در ابتدای کار متقبل همه هزینه‌ها شود. اگر در هنگام نیاز پولی برای پرداخت این هزینه‌ها وجود نداشته باشد و تولید کننده‌ها انتظار دریافت پول داشته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

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

در تولید سبزیجات، باید بذر، کود و مواد لازم براي بسته‌بندي چند ماه قبل از دریافت (ورود) پول نقد از طریق فروش محصولات، فراهم باشد. در ماه‌هاي اول و دوم پول فقط صرف (خارج) مي‌شود.



در ماه سوم هم همین روند ادامه دارد. اگر در کسب‌وکار پول کافي براي هزینه‌هاي ماه سوم وجود نداشته باشد، ممکن است گروه به خاطر اینکه نمي‌تواند روند تولید خود را کامل کند مجبور شود کار را متوقف نماید.



اما اگر گروه پیشاپیش به گردش پول نقد توجه کرده باشد، متوجه مي‌شود که در ماه سوم به پول نیاز پیدا خواهد کرد و براي فراهم کردن آن از قبل برنامه‌ریزي مي‌کند.

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

گردش پول نقد و ورود و خروج آن به جریان کسب‌وکار در طی فصل‌ها یا سال‌های کاری متفاوت است. با آماده کردن یك 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 برنامه‌ریزی کنند که در نیمهٔ سال با کمبود پول نقد مواجه نگردند. اگر در یك ماه به پول نقد بیشتری نیاز داشته باشند، گروه باید پیشاپیش به دنبال راهکارهای برای آن باشد.

از گروه بخواهید پیشنهاداتی 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 بخش بخش (قسطی) به جای پرداخت کلی آن انجام داد؟
- می‌توان از اعضاء خواست که برای آن ماه مشارکت بیشتری داشته باشند؟

در دورهٔ اول کسب‌وکار، گروه باید قبل از شروع برای همه موارد لازم- یعنی هزینه های ثابت و متغییر- 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 درك کنند. افراد گروه با درك این نکته که چه زمانی به پول نیاز خواهند داشت می‌توانند به روند بهتر کسب‌وکار خود کمك 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 / هزینه‌ها (هزار تومان)	ماه ۱	ماه ۲	ماه ۳	ماه ۴	ماه ۵	ماه ۶
هزینه شروع کار						
حصار جوجه‌ها	-۵					
جوجه‌ها	-۱۵					
دانه	-۳					
ظرف دانه	-۲					
ظرف آب	-۱					
هزینه‌های راه‌اندازی						
دانه		-۳	-۳	-۳	-۳	-۳
واکسن			-۲	-۲	-۲	-۲
درآمد						
فروش تخم‌مرغ					+۶	+۸
فروش مرغ				+۱۰	+۱۵	+۱۵
جمع کل	-۲۶	-۳	-۵	+۵	+۱۶	+۱۸

علامت‌هاي منفي به اين معنا هستند كه پول صرف (خارج) مي شود و علامت‌هاي مثبت نشان مي‌دهند كه پول دريافت (وارد) مي‌شود. اعداد در اين جدول مشابه هزينه‌هاي كسب‌وكار يا سود توليد شده نيستند، بلكه فقط نشان مي‌دهند در طي يك فصل كاري، چه زمان و چه ميزان پول نقد لازم است.

در نتيجه با كمك اين جدول، گروه مي‌تواند بفهمد كه در ماه اول حداقل ۲۶ هزار تومان پول نقد از پس‌انداز گروهي براي هزينه‌هاي اوليه نياز دارد. در ماه دوم آن‌ها ۳ هزار تومان و در ماه سوم ۵ هزار تومان نياز خواهند داشت پس از اين، مقدار پولي كه وارد جريان كار مي شود از مقدار پولي كه خارج مي‌شود بيشتر خواهد بود.

اين كسب‌وكار در سه ماه اول حداقل به ۳۴ هزار تومان (۵+۳+۲۶) از پس‌انداز گروهي يا وام گروه احتياج دارد. هم‌چنين بايد مبلغي در پس‌انداز گروه براي مشكلات پيش‌بيني نشده كه ممكن است در طي كار پيش بيايد، باقي بماند (در بخش دو، گام پنجم بيشتر بخوانيد).

تسهيلگر بايد با استفاده از مثال زير توضيح دهد كه در برخي از مراحل كار، پولي كه خارج مي شود ممكن است بيشتر از پولي باشد كه وارد مي شود و اين موضوع فقط در ابتداي كار اتفاق نمي افتد.

براي مثال، در كار مرغداري، در ماه هفتم گروه بايد جوجه هاي بيشتري بخرد كه نسبت به درآمد، آن ها هزينه بيشتري خواهند داشت. در نتيجه نمودار گردش پول نقد در نيمه دوم سال به اين صورت خواهد بود :

ماه / هزينه	ماه ۷	ماه ۸	ماه ۹	ماه ۱۰	ماه ۱۱	ماه ۱۲
جوجه ها	-۲۰					
دانه	-۶	-۶	-۶	-۶	-۶	-۶
واكسن	-۲	-۴	-۴	-۴	-۴	-۴
درآمد						
فروش تخم‌مرغ	+۸	+۸	+۱۴	+۱۸	+۱۸	+۱۸
فروش مرغ	+۱۵	+۱۵	+۲۰	+۲۵	+۲۵	+۲۵
جمع كل	-۵	+۱۳	+۲۴	+۳۳	+۳۳	+۳۳

اكنون تسهيلگر بايد به گروه براي تهيه گزارش پول نقدشان كمك كند تا به آن ها نشان دهد كه از زمان خريد و تهيه مواد اوليه تا هنگام فروش محصولات ممكن است به مبالغ متفاوتی نياز پيدا كنند

تقسيم سود يا زيان در بين اعضای گروه

سود حاصل از كسب‌وكار متعلق به همه اعضای گروه است و آن ها بايد با هم تصميم بگيرند كه با آن چه كاری انجام دهند. اگر سود كم باشد بهتر است از آن برای رونق كسب‌وكار استفاده شود. به هر حال با زيادتر شدن سود، اعضاء تمايل دارند كه حداقل مقداری از آن را بين خود تقسيم كنند. سود بايد با توجه به نوع كسب‌وكار

در زمان‌های متفاوتی بین اعضاء تقسیم شود. مثلاً در کار فروش سبزیجات سود بطور فصلی و در تولید و فروش سبد 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 می‌تواند 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 اعضاء گروه باید با هم در این مورد تصمیم بگیرند و قبل از رسیدن به مرحلهٔ عمل در مورد آن توافق کنند.

یکی از مشکلات این است که کسب‌وکار ممکن است دچار ضرر شود. ساده‌ترین کار این است که دیگران را به خاطر مشکلات بوجود آمده سرزنش کنیم، اما اغلب این مشکلات مربوط به یك نفر نمی شود، بلکه می‌توانند حاکی از برنامه‌ریزی 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 می‌تواند باعث پیشرفت کار شوند.

نگهداری از ساختمان‌ها و تجهیزات

تمام تجهیزات در نهایت با مرور زمان فرسوده می‌شوند و باید تعویض شوند. ساختمان‌ها نیز باید تعمیر شوند تا شرایط خوبی داشته باشند. اگر ساختمان اجاره ای باشد این موضوع مربوط به صاحب ملك می شود، اما گاهی گروه خودش باید عهده دار تعمیرات و نگهداری ساختمان شود.

معمولاً عوض‌کردن 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 می‌توانند ضرر و زیان زیادی وارد کنند. هرچقدر که گروه بتواند تجهیزات و ساختمان‌های خود را در وضعیت بهتری نگه دارد، می‌تواند سود بیشتری بدست آورد.

مکانی که مشتریان به آن مراجعه می کنند باید در شرایط خوبی باشد، چرا که می تواند تبلیغی برای کسب‌وکار گروه باشد. اگر مشتری‌ها ساختمان‌ها و تجهیزات را بد منظره و در حالِ از هم پاشیدن ببینند، ممکن است فکر کنند که گروه قادر نیست به خوبی کار خود را انجام دهد.

« حفاظت از ساختمان‌ها و تجهیزات هزینهٔ کمی دارد ، اما عوض‌کردن آن‌ها بسیار پرهزینه است . »

گروه باید مقداری از سود خود را به هزینه‌های تعمیر و حفاظت اختصاص دهد، به همین خاطر نباید همهٔ 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 هزینه‌ای را درنظر بگیرد.

نظارت بر کسب‌وکار

کسب‌وکار چگونه پیش می‌رود؟ میزان فروش در مقایسه با رقبای دیگر چگونه است؟ آیا مردم از تولیدات رضایت دارند؟ میزان فروش در حال افزایش یا کاهش داشته است؟کسب‌وکار ممکن است در ابتدای موفقیت‌آمیز باشد اما تنها در صورتی موفق باقی خواهد ماند که خود افراد استانداردها را رعایت کنند، به روندکار آگاه باشند، و هر جا نیاز به تغییر باشد آن را انجام دهند و هم-چنین از عملکرد رقبای خود آگاه باشند.

حسابدار گروه باید افراد را در جریان گزارش‌های ترازنامه، گردش پول نقد و حساب سود وزیان 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 رقبا آگاه سازد. آیا تولیدات گروه محبوبیت پیدا کرده یا برعکس آن اتفاق افتاده است؟ آیا تولیدات جدید وجود دارد؟ آیا رقبا ایده‌های جدیدی دارند؟ آیا رقبای جدیدی اضافه شده اند؟

در طی جلسات هفتگیِ گروه می‌توان در مورد هر پیشنهادی که باعث پیشرفت کار گروه می‌شود مذاکره کرد.

بازاریابی

برای افزایش تعداد مشتریان چه کاری می توان انجام دهند؟ آیا می‌توان کاری کرد که تولیدات آن‌ها جذاب‌تر شود؟ برای مثال بسته‌بندی بهتر، قیمت‌گذاری مناسب تر، عمده فروشی با قیمت کمتر، فروش فوق‌العاده، هدایای رایگان و کارهای دیگر.

آیا می‌توان سرویس‌دهی بهتری انجام داد؟ مثلاً گروه می‌تواند سبدهای بافته شده خود را ضمانت کند و به

مشتریان بگوید که در صورت بروز مشکل آن‌ها می توانند آنرا برگردانده و بدون پرداخت هیچ وجه دیگری تعویض کنند. این کار باعث می‌شود 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 یك‌بار فروش محصول خود به یك مشتری باشد، بلکه باید کاری کند که آن‌ها در آینده هم مشتری او باقی بمانند. مثلاً اگر فردی از یك خانواده یك بار از گروه نان بخرد، می توان پیشنهاد داد که بطور مرتب نان مورد نیاز آن خانواده بصورت رایگان به منزل آن‌ها فرستاده شود، یا در صورت خرید منظم به آن‌ها تخفیف داده شود.

با گروه در مورد پیدا کردن راه‌های دیگری برای حفظ مشتریان مذاکره کنید. از آن‌ها بپرسید:

- شما ترجیح می‌دهید از چه کسی خرید کنید؟
- چرا؟

حتی اگر کار گروه تنها فروش سبزیجات باشد، سرویس‌دهی خوب به مشتری‌ها 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 می‌دهند سبزیجات خود را از جایی که رفتار دوستانه‌تری دارند تهیه کنند، اما ذکر این نکته به افراد گروه مهم است که تا وقتی محصول آن‌ها کیفیت محصول رقبای دیگر را نداشته باشد، لبخند زدن و خوش برخورد بودن تاثیری نخواهد داشت.

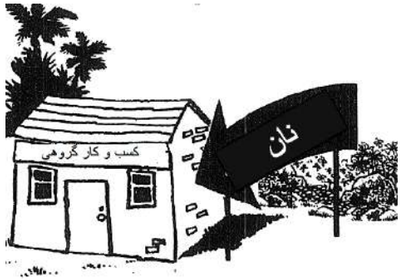
اگر گروه باور دارد که مشتریان بلقوه بیشتری وجود دارند، ممکن است وقت گسترش کسب و کار باشد.

با گروه در مورد چگونگی جذب مشتری صحبت کنید.

- آیا مشتری‌ها فقط از افراد محلی هستند یا از جاهای دیگر هم می آیند؟
- 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 تولیدکننده کیک و کلوچه چایی و دمنوش نیز به مشتریان بفروشد.

ارتقای کسب‌وکار

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 کسب‌وکار 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 می‌دهند و به آن عادت می‌کنند، در نتیجه گروه باید سعی کند راه-های متنوعی برای تبلیغ در مورد محصول خود پیدا کند. هر محصول جدید در یک کسب و کار باید از طریق تبلیغات معرفی شود.



اگر هزینهٔ تهیه پوستر جدید ۱۰ هزار تومان باشد، انتظار می‌رود گروه سودي بیشتر بدست آورد، چراکه با انجام تبلیغ فروش بیشتر خواهند شد. در بعضي مواقع به خاطر وجود رقباي زیاد ممکن گروه با انجام تبلیغات سود بیشتري بدست نیاورد، اما در صورتي که تبلیغي انجام ندهد مشتریان خود را از دست مي‌دهد. در نتیجه چه این کار براي افزایش مشتري یا براي حفظ مشتري باشد، ارزشمند خواهد بود.

بسته‌بندی و ارائه مناسب یک محصول از طریق جذاب‌کردن 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 جذاب تر می کند. 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

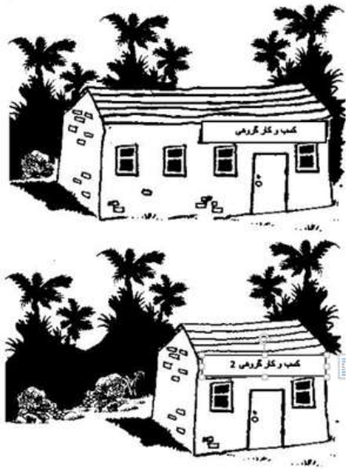
احتمالا در مورد روش های بازاریابی و فروش خواهد بود و هر کدام از اعضا باید تجربیات‌شان را در این مورد بازگو کنند.

توسعه و گسترش کسب‌وکار

گروه هنگامی باید به فکر توسعه کار خود باشد که:

- کار به خوبی پیش می‌رود و سود خوبی دارد.
- فروش خوب است و انتظار می‌رود بیشتر هم بشود.
- محل فروش به اندازه کافی بزرگ است.

از آن جایی که توسعه کسب و کار اغلب هزینه‌هایی در بر دارد گروه نباید به سرعت به فکر توسعه باشد. چون



ممکن است همهٔ پول خود را صرف کنند در حالی‌که مشتری کافی نداشته باشند.

برنامه‌ریزی برای توسعه کار باید مشابه برنامه‌ریزی راه‌اندازی کار باشد. این کار مستلزم مطالعه امکان‌سنجی و بررسی همه نکات مربوطه مانند شروع کسب و کار است.

گروه چگونه می‌خواهد کسب‌وکار خود را توسعه دهد؟

آیا آن‌ها می‌خواهند در محل فعلی کسب‌وکار خود را گسترش دهند (سبزیجات بیشتری تولیدکنند، مرغ بیشتری پرورش دهند و...)

یا این که شعبه کوچک‌تری در مکان دیگری احداث کنند؟

آیا اگر کسب‌وکار را رونق دهند مشتری کافی وجود خواهد داشت یا مجبور خواهند بود در مکان‌های دیگر به فروش محصول بپردازند؟ آیا فروشنده‌های دیگری می توانند به آنان در فروش محصولات‌شان کمک کنند؟ بسیاری از کسب و کارها در هنگام توسعه صرفا محصول قبلی خود را افزایش نمی‌دهند بلکه محصولات و سرویس‌های مکمل و مرتبط به مشتری ارائه می کنند.

هنگامی که گروه به موفقیت کافی دست یافت، تسهیلگر باید در مورد راه‌های مختلف گسترش کسب‌وکار با اعضاء گروه بحث کند.

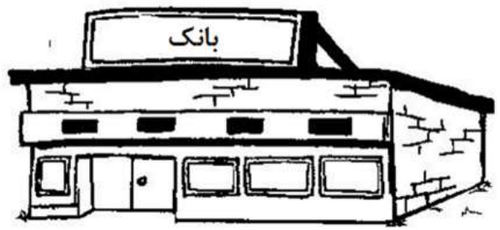
تأمین بودجهٔ توسعه

اگر کسب‌وکار گروه موفقیت آمیز باشد، ممکن است افراد بتوانند از پس‌اندازهای 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 غیردولتی بتوانند به گروه وام بدهند.

وام های بانکی

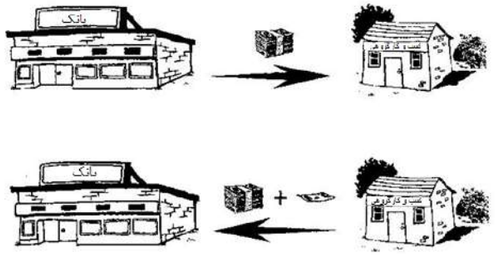
هنگامی که پول از بانك گرفته می‌شود، معمولاً باید به بانک بهره پرداخت شود. بهره بانک‌ها متفاوت است ولی برخی بانک‌ها و صندوق‌ها فقط درصد کمی را جهت هزینه‌های انجام شده دریافت می‌کنند. بهر حال اصل وام باید به اضافهٔ میزان مشخصی از بهره بابت هزینه‌های بانکی بازپرداخت شود.

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



مثلاً گروه تولید سبزیجات ممکن است یک وام ۳۰۰ هزار تومانی با اقساط ۱۲ ماهه از بانک دریافت نماید. یعنی آن‌ها هر ماه باید (۲۵ + ۱۲۰۰÷۳۰۰) ۲۵ هزار تومان بپردازند. اما بانک درکنار هر قسط ۲۵ هزار تومانی از آن‌ها ۳۰۰۰ تومان با ۱۲ درصد بهره در هر ماه دریافت می‌کند. در نتیجه گروه باید در کل (۳۶۰۰۰ - ۳۴۶,۰۰۰) + (۳۰۰,۰۰۰ ÷ ۳۶۰۰) ۳۴۶,۰۰۰ تومان به بانک پرداخت نماید.
(۲۸۰۰۰ = ۱۲÷۳۴۶,۰۰۰)
یعنی هر ماه به جای ۲۵ هزار تومان باید ۲۸۰۰۰ تومان پرداخت شود.

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 می‌توانند پول بیشتری بدست آورند و قرض خود را به بانک برگردانند. اما بهتر است که در ابتدا با وام‌های کم شروع کنند تا قادر به پازپرداخت آن باشند و دچار مشکل نشوند.



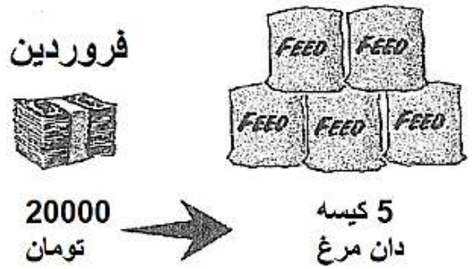
برخی بانك‌ها با استفاده از تعهد گروهی به گروه وام می‌دهند. بدین معنا که هر عضوی برای بازپرداخت کل وام مسئول است و اگر عضوی سهم خود را نپردازد، افراد دیگر مسئول پرداخت آن خواهند بود. هم چنین اگر گروه وام خود را پرداخت نکند، در آینده وامی به آن‌ها داده نخواهد شد و این هم اعتبار آن ها را خدشه‌دار می سازد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

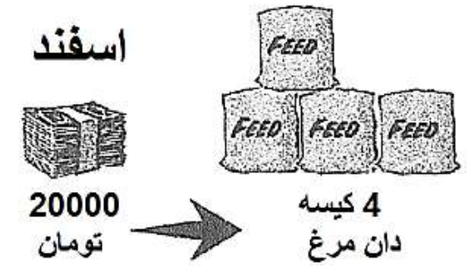
گروه باید به دقت توانایی بازپرداخت وام را ارزیابی کرده و مورد بررسی قرار دهد. یعنی آن‌ها باید تخمین بزنند که در صورت استفاده از وام، انتظار چه میزان سودی را دارند. اگر سودی که بدست می آورند کمتر از پولی باشد که باید به بانك پرداخت کنند، وام گرفتن پیشنهاد مناسبی به نظر نمی رسد.

تورم

تورم به معنای افزایش کلی قیمت‌ها در یك جامعه است و چون مربوط به عملکرد کلی جامعه است، گروه نمی‌تواند در مورد آن کاری انجام دهد. تورم بالا یعنی افزایش قیمت‌ها، در این حالت برنامه‌ریزی هزینه‌ها از قبل کار بسیار مشکلی خواهد بود

مثلاً یك 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 می‌شده در پایان سال ۵ هزارتومان فروخته می‌شود. در تولید طیور هم‌زمان با رشد جوجه‌ها، قیمت‌ها هم افزایش می‌یابند. اگر تورم خیلی بالا باشد، قبل از اینکه گروه بتواند جوجه‌ها را برای فروش آماده سازد با کم‌پولی 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 تأمین هزینه‌های خود تا قبل از فروش به میزان کافی پس‌انداز داشته باشد.





خلاصه

آنچه گروه تاکنون متوجه شده است:

- چراثبت‌اطلاعات‌باعث‌موفقیت‌بیشتر گروه‌می‌شود؟

حسابدار گروه با مفاهیم زیر آشنا خواهد شد:

- تراز نامه
- صورت حساب سود و زیان
- صورت حساب گردش نقدی

همچنین گروه تصمصم 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 عملکردعملکرد
- چگونگی جذب مشتری و افزایش تعداد مشتریان
- چه زمانی و چگونه کسب و کار را گسترش دهند و چگونه برای توسعه کار تأمین هزینه کنند.

صندوق خرد محلی

صندوق کارآفرینی امید

فصل چهارم
نقش انجمن بین‌گروهی

- چه گروههایی بهتر است تشکیل انجمن بدهند؟
- تشکیل انجمن
- شروع به کار انجمن

انجمن بین گروهی که به طوراختصار در اینجا انجمن نامیده می شود یک تشکل غیر رسمی از تعدادی گروه است که تصمیم می‌گیرند در زمینه های 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 کسب و کارهای فردی به گروه‌هایی که در حال راه‌اندازی کسب و کار هستند، کمک کند. مزایای انجمن می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- دسترسی آسان و قیمت پایین از طریق خرید کلی مواد اولیه
- بازاریابی مشترک برای محصولات‌شان
- دسترسی به خدمات که به راحتی برای یک گروه امکان‌پذیر 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 کسب و کار افزایش دهد و در توسعه استانداردهای زندگی مردم در مناطق روستایی نقش داشته باشد.

لازم نیست انجمن ها 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 چطور گروه‌ها می‌توانند از این مزایا بهره‌مند 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؟

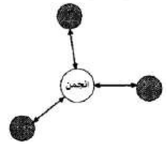
به طور کلی موفق‌ترین انجمن ها از اعضای زیر تشکیل می‌شوند:

- 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.

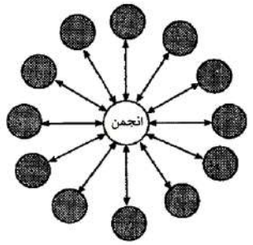


- گروه‌هایی که در فعالیت‌های درآمدزای مشابهی درگیر هستند.

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

از طرف دیگر، اگر فعالیت گروه‌ها کاملا 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.

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.

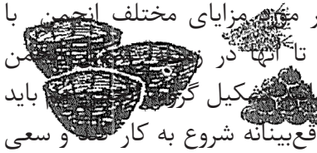


به جای اینکه گروه‌ها بر سر مشتری با یکدیگر مبارزه کنند، انجمن می‌تواند به فروش مرغ‌ها در بازار مجاورکمک کند، برای مثال تسهیلات انتقال محصول به سایر روستاها را فراهم کند.

وقتی گروه‌ها کسب و کارهای 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.

اگر 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
- به‌عنوان نماینده همه آنان برای حل مشکلات‌شان با مسئولین اقدام کند.



تسهیلگر باید در مورد مزایای مختلف انجمن با گروه‌ها گفتگو کند تا آنها در [illegible] تصمیم بگیرند. همچنین تشکیل گروه‌ها باید با اهداف ساده و واقع‌بینانه 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 این‌که 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 انجام‌دادن 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 گرو ه‌ها 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 واقع‌بینانه باشد
- تعدادی از فعالیت‌ها انتخاب شود که انجمن در انجام آن می‌تواند موثر تر 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 تایید همه گرو ه‌ها ی حاضر در جلسه را دارد.

مانند اساسنامه گروه‌ها، اساسنامه انجمن بهتر است موراد 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 نوشت‌افزار، تردد و غیره. انجمن می‌تواند تصمیم بگیرد که یک «اعتباراضطراری» برای این موضوع در نظر گرفته شود. این هزینه-ها باید از طریق مشارکت گروه‌ها تأمین شود.

شروع به کار انجمن

وقتی اهداف انجمن تنظیم شد، اساسنامه مورد تایید 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 درگروه انجام می‌شد ضروری است.

چه خدماتی توسط انجمن برای اعضا انجام می شود؟

۱- خرید کلی

خرید مقدار زیادی از هرکالا معمولاً ارزان‌تر از خرید مقدار کم آن است. از آن‌جایی که یک گروه کوچک لازم است هزینه‌هایش را کم کند، این منطقی است که مقدار زیادی از مواد اولیه مورد نیازگروه‌ها خریداری شود و سپس بین گروه‌های نیازمند توزیع شود. خرید با مقدار زیاد به معنی این است که گروه قدرت چانه‌زنی بیشتری دارند و بنابراین می‌توانند کالاهای مورد نیاز خود را با قیمت کمتر از کلی‌فروشی به جای خرده‌فروشی بخرند.

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

۲- کمک به تأمین مالی گروه‌ها

انجمن می‌تواند در زمینه تأمین مالی به گروه‌ها از طریق زیر کمک کند:

- **صندوق پس انداز انجمن**

انجمن می‌تواند یک صندوق پس‌انداز برای گروه‌ها ایجاد کند تا بتوانند سودهای اضافی را در آن بگذارند. این منابع مالی می-تواند به اعضای نیازمند قرض داده شود.

این کار می‌تواند 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.

قرض‌گرفتن از انجمن ساده‌تر از قرض‌گرفتن از بانک است. اعضا باید برای دریافت وام از انجمن کارمزد پرداخت کنند تا موجودی صندوق پس‌انداز آنان افزایش یابد.

■ وام های بانکی

انجمن می‌تواند به اعضا برای آماده‌کردن درخواست وام از بانک‌های 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. همان‌طور که در مورد خرید کلی گفته شد، انجمن قدرت چانه‌زنی 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 می-شود. این پس‌اندازها باید در بانک نگه‌داری شوند. بانک‌ها اغلب به کسانی که در بانک‌شان پس‌انداز کرده اند 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 صرفه‌جویی کنند.

در مورد برخی از محصولات، فروش کلی به خریدار راحت تر 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 می کند. بنابراین می‌تواند نماینده این افراد در سازمان‌های دولتی و غیر دولتی محلی باشد. همیشه کار کردن با گروه‌های سازمان یافته راحت‌تر از افراد است. هر چه یک انجمن نماینده گروه‌های بیشتری باشد، بیشتر از حمایت های 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 می‌کنند. در سایر زمینه‌ها از قبیل دامداری، بهداشت، تغذیه و غیره نیز همین‌طور است. انجمن می‌تواند این نوع برنامه‌ها را با هماهنگی با سازمان‌های مربوطه برای گروه‌های عضو به راحتی به اجرا درآورد.

۵- برگزاری دوره های آموزشی برای گروه‌های عضو

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

۶- تبادل پیشنهادات و اطلاعات در بین گروه‌ها

از طریق تبادل تجربیات گروه‌ها ممکن است قادر شوند بر مشکلات‌شان غلبه کنند. یک گروه ممکن است مشکل مشابهی را قبلا تجربه کرده باشد و بتواند برای آن راه‌حلی ارائه کند.

اما حتی در صورت نداشتن مشکل، با صحبت کردن در گروه، آنها می‌توانند در مورد فرصت‌های بهبود محصولات‌شان یا توسعه کسب و کارشان از یکدیگر یاد بگیرند. برای مثال گروه تولید سبزیجات می‌تواند به یکی از گروه‌های انجمن که در کار مرغ‌داری است اطلاع دهد که وقتی به بازار روستا رفته است هیچ‌کس مرغ برای فروش نداشته است، بنابراین فرصت خوبی برای گروه مرغداری است تا محصولش را سریع تر به بازار ببرد.

خلاصه

انجمن بین گروه‌ها به طریق زیر به گروه‌ها کمک می کند:

- خرید کلی مواد اولیه
- تأمین مالی گروه‌ها (صندوق پس‌انداز 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.