

## طرح کسب و کار

### طرح کسب و کار

همه افرادی که خواهان ورود به کسب و کارند، باید دارای برنامه (طرح) کسب و کار باشند. طرح کسب و کار، سند مکتوب و منظمی است که روش اجرای فعالیت یک کسب و کار را در یک دوره زمانی مشخص بیان می کند. به بیان ساده، طرح کسب و کار، نقشه‌ای است که مسیر حرکت افراد را در اجرای اقدامات کسب و کار بخش به بخش تعیین می کند و به سه سؤال اساسی زیر پاسخ می دهد:

- کجا هستید؟
- به کجا می خواهید بروید؟
- چگونه به مقصد می رسید؟

### فعالیت



با توجه به فعالیت‌های بخش‌های قبل کتاب، کسب و کاری را که در تیم خود انتخاب کرده‌اید در نظر بگیرید، برای موفق شدن تان در این کسب و کار، ابتدا باید چه اقداماتی انجام دهید؟ برای این کار به سؤالات زیر نیز پاسخ دهید.

- کجا هستید؟

.....

.....

.....

- به کجا می خواهید بروید؟

.....

.....

.....

- چگونه به مقصد می رسید؟

.....

.....

.....



## فعالیت

فرض کنید مدیر مدرسه مسئولیت برنامه‌ریزی برای اردوی تفریحی سه روزه به استان دیگر را، به شما واگذار کرده است. در برنامه مذکور موارد زیر را باید در نظر بگیرید.

- ۱ به انتظاراتی که دانش‌آموزان از این اردو دارند توجه شود، به‌گونه‌ای که میل و رغبت آنها را افزایش دهد.
- ۲ محدودیت‌های مدرسه را در نظر بگیرید.
- ۳ با کمترین هزینه قابل اجرا باشد.

به‌صورت تیمی، به کمک راهنمایی‌های دبیر و با استفاده از نقشه، خودکار، کاغذ، یک برنامه ساده مانند داستان تهیه کنید.



## فعالیت

### مراحل زیر را انجام دهید:

فرض کنید می‌خواهید با هم‌تیمی‌های خود، یک کسب‌وکار تولید کفش راه‌اندازی کنید. در جدول ۲۸-۱ نام کسب‌وکار تیم‌تان را بنویسید.

سپس با هم‌فکری اعضای تیم، به سؤالات جدول ۲۸-۱ پاسخ دهید. تیم برنده، تیمی است که در هر چهار قسمت راه‌حل‌های خلاقانه بنویسد.

### جدول ۱- ۲۸ - نام کسب‌وکار: تولید کفش .....

<p>۲ با اجرای چه اقدامات و کارهایی می‌توانید مشتریان را برای خرید محصول‌تان جذب کنید؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>۱ محصول (کفش)، چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد تا از محصولات موجود متفاوت گردد؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>۴ سرمایه اولیه را برای راه‌اندازی کسب‌وکار‌تان از کجا می‌توانید، به دست آورید؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>۳ با چه روش‌هایی می‌توانید از طریق محصول، کسب درآمد حلال کنید؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

بررسی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب‌وکار: هنگامی که شروع به نوشتن طرح تجاری می‌نمایید تمام نقاط ضعف و قوت ایده خود را از مرحله ایده خام اولیه تا بازگشت سرمایه یک بار مرور کنید و بر روی کاغذ بنویسید. بعد از آن فرصت‌ها و تهدیدها را نیز بنویسید و سپس برای حل مشکلات احتمالی آینده، راه‌کار مناسبی ارائه کنید.

## فعالیت



به صورت تیمی با توجه به مطالب بالا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب‌وکار انتخابی تیم‌تان بررسی کنید. با تکمیل جدول ۲-۲۸، راهکاری برای موفقیت کسب‌وکارتان ارائه دهید.

جدول ۲-۲۸- جدول نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب و کار .....

نقاط ضعف:	نقاط قوت:	نقاط قوت / ضعف (درونی) فرصت‌ها و تهدیدها (بیرونی)
..... ..... .....	..... ..... .....	
راهبردهای ثبات و محافظه‌کاری:	راهبردهای رشد و تهاجم:	فرصت‌ها:
..... ..... .....	..... ..... .....	..... ..... .....
راهبردهای انفعالی و تصمیم حیات	راهبردهای بازسازی و بهبود:	تهدیدها:
..... ..... .....	..... ..... .....	..... ..... .....

## اجزای طرح کسب و کار

طرح کسب و کار، دارای بخش‌های مختلفی است. هر بخش فعالیت‌های گوناگون کسب و کار را شرح می‌دهد. مهم‌ترین قسمت‌هایی که باید برای یک طرح کسب و کار تهیه شود در شکل ۱-۲۸ آمده است.



شکل ۱-۲۸ - اجزای اصلی طرح کسب و کار

## کار در منزل



به صورت تیمی چند نمونه طرح کسب و کار پیدا کرده و اجزای آنها را مورد بررسی قرار دهید. نتایج را به کلاس ارائه دهید.

امام صادق (ع) نیز در این باره فرمودند:

«هر کس بخواهد تجارت کند باید احکام دین خود را بیاموزد تا حلال را از حرام بازشناسند، کسی که احکام دین خود را نیاموزد و تجارت کند در کام شبهات فرو غلتد.»

«وسائل الشیعه، ج ۱۲، ص ۲۸۳، ح ۴»

## نگارش طرح قسمت اول: معرفی کسب و کار، تهیه برنامه و سر و سامان دادن نیروی انسانی

### عنوان کسب و کار

در اولین قسمت از طرح کسب و کار، باید نام و هدف کلی کسب و کار به صورت مختصر و سریع بیان شود. مانند «آموزشگاه تدریس زبان با ظرفیت ۱۰۰۰ فراگیر در سال» یا «پرورش قارچ خوراکی با ظرفیت ۱۰۰ تن در سال». همچنین اسامی تهیه کنندگان طرح نیز نوشته می شود.

### فعالیت



در قالب تیم خود، نام کسب و کار مورد نظر و اسامی اعضای تیم نویسنده طرح را در صفحه نخست طرح بنویسید. برای نوشتن اسامی از جدول ۲۹-۱ استفاده کنید.

جدول ۲۹-۱- عنوان کسب و کار و اسامی اعضای تیم

عنوان طرح کسب و کار						
ردیف	نام و نام خانوادگی	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	تجربه و تخصص	تلفن تماس	نشانی پستی
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						

خلاصه اجرایی (مدیریتی): خلاصه اجرایی، چکیده‌ای از طرح کسب و کار و نکات مهم آن است. در این قسمت اهداف کسب و کار، نوع محصولی که عرضه می شود و میزان سرمایه مورد نیاز طرح به نگارش در می آید.

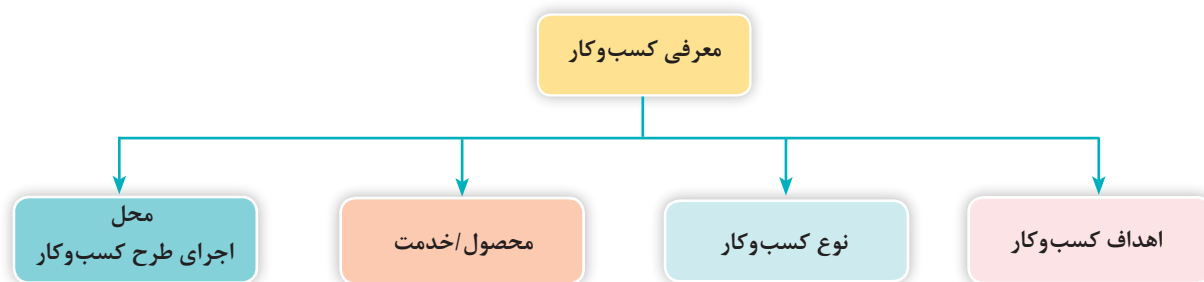
### نکته



سعی کنید خلاصه اجرایی را در آخر و پس از تکمیل سایر بخش‌ها بنویسید، چرا که هم به تمام جنبه‌ها اشراف دارید و هم تمام اطلاعات کلیدی را در خلال نوشتن دیگر بخش‌ها، یافته‌اید.

## معرفی کسب‌وکار و هدف کلی از کسب‌وکار

معرفی کسب‌وکار مانند یک عکس فوری از کسب‌وکار شما و همکارانتان است که در آن مشغول به فعالیت هستید. این قسمت شامل موارد شکل ۱-۲۹ است.



شکل ۱-۲۹- اجزای معرفی طرح کسب‌وکار

**۱ اهداف کسب‌وکار:** هدف هر کسب‌وکار، به دست آوردن سود است. سود یک کسب‌وکار شامل جذب مشتریان بیشتر، ایجاد نوآوری‌ها، سود مالی رضایت‌بخش، کیفیت‌بخشی در ارائه خدمت و ... است. اهداف باید قابل سنجش و واضح باشند. این اهداف در چهار زمینه مالی، بازار، منابع انسانی و تولید مشخص می‌شوند. برای تعیین اهداف دقیق می‌توانید از بخش هدف‌گذاری استفاده نمایید. در اسلام هدف کسب‌وکار صرفاً به دست آوردن سود نیست، بلکه به موازات آن خدمت‌رسانی به مسلمانان و هم‌نوعان است. به همین جهت تجارت و کسب‌وکار در اسلام عبادت تلقی می‌شود.

## فعالیت



با هم‌اندیشی اعضای تیم خود، اهداف قابل سنجش و واضحی را برای کسب‌وکارتان، در جدول ۲-۲۹ بنویسید.

جدول ۲-۲۹- اهداف کسب‌وکار .....

اهداف در زمینه	مثال	اهداف تیم شما
مالی	کسب ۲۰۰ میلیون ریال در سال آینده	
بازار	قیمتی مناسب‌تر از دیگر رقبا	
منابع انسانی	اشتغال‌زایی برای ۴ نفر	
تولید	کاهش ۲۰ درصد ضایعات در سال آینده	

۲ نام کسب‌وکار: انتخاب نام مناسب برای کسب‌وکار مهم است. نام یک کسب‌وکار باید مرتبط با فعالیت و هدف کسب‌وکار باشد.

### فعالیت



۱ نشان تجاری چند شرکت معروف را که به آنها علاقه دارید، برگزینید و آنها را به صورت تیمی بررسی کنید و بگویید نقش و اهمیت آنها در موفق شدن شرکتشان چقدر است؟  
۲ با هم‌اندیشی اعضای تیم خود، نامی متناسب با فعالیت و هدف کسب‌وکارتان بنویسید.

۳ محصول / خدمت: محصول / خدمت چیزی است که قرار است آن را تولید کنید و به فروش برسانید یا ارائه دهید.

### فعالیت



به صورت تیمی، محصول / خدمت کسب و کار تیم‌تان را با استفاده از جدول ۳-۲۹ معرفی کنید.

### جدول ۳-۲۹- محصول / خدمت کسب‌وکار .....

نام محصول / خدمت	نام علمی	ویژگی‌ها و خصوصیات	کاربردهای محصول در (مصرف خانوار، استفاده در تولید کالاهای دیگر / عامل تولید)

۴ محل اجرای طرح: مکانی که برای راه‌اندازی کسب‌وکار انتخاب می‌شود باید به گونه‌ای باشد که کمترین مسافت را تا محل تهیه مواد اولیه ارزان‌تر، محل متقاضیان محصول و نیروی انسانی داشته باشد. همچنین این مکان باید از امکاناتی (آب، برق و ...) که کسب‌وکار به آنها نیاز دارد، برخوردار باشد.

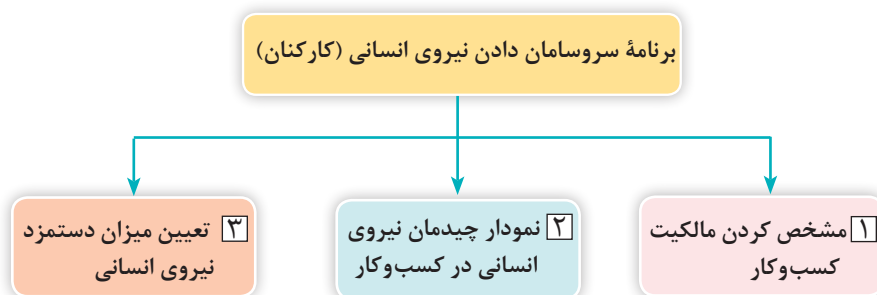
### پرسش



دلایل اهمیت داشتن مکان خوب را برای کسب‌وکار بنویسید. ویژگی‌های یک مکان خوب را بنویسید.

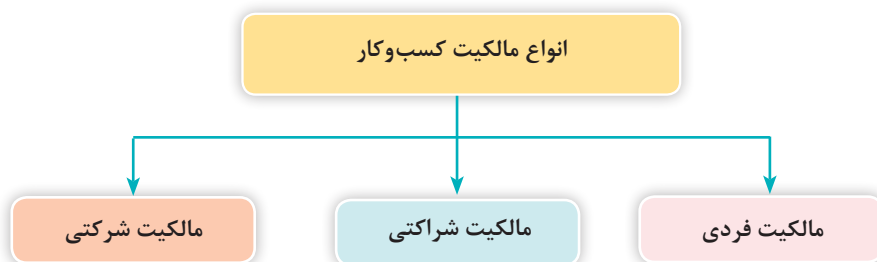
## برنامه‌سروسامان دادن نیروی پرسنلی

در این قسمت، برای نحوه‌ی اداره‌ی کسب‌وکار و سامان دادن امور آن برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. این قسمت شامل اجزای نشان داده شده در شکل ۲-۲۹ است.



شکل ۲-۲۹- اجزای برنامه‌ی اداره کسب‌وکار

انواع مالکیت کسب‌وکار: مالکیت کسب‌وکار به سه صورت فردی، شراکتی و شرکتی است (شکل ۳-۲۹).



شکل ۳-۲۹- انواع مالکیت کسب‌وکار

- ۱ مالکیت فردی: در این مالکیت، مدیر کسب‌وکار یک فرد و تمام مسئولیت‌ها بر عهده‌ی اوست.
- ۲ مالکیت شراکتی: در این مالکیت، چند نفر با در اختیار گذاشتن پول، اموال، نیروی کار و مهارت‌ها، در سود یا زیان کسب‌وکار شریک می‌شوند.
- ۳ مالکیت شرکتی: شرکت‌ها جدا از افرادند و از طریق قوانین دولتی ایجاد می‌شوند.

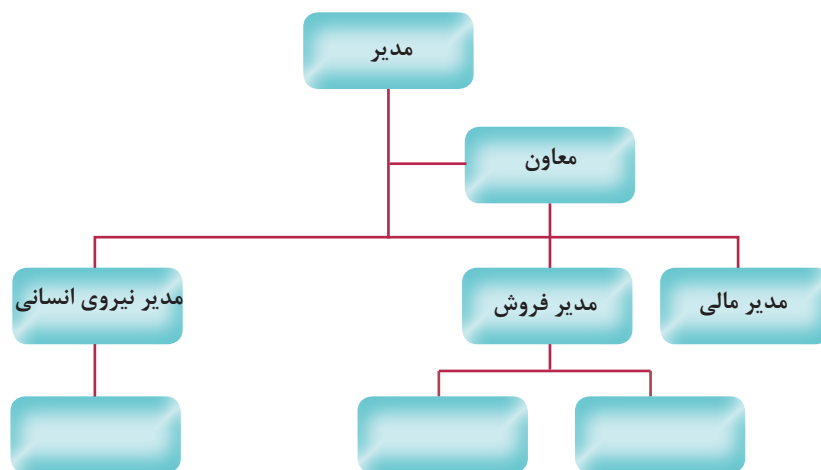
## فعالیت



با هم‌فکری اعضای تیم خود، در مورد نوع مالکیت کسب‌وکار انتخابی خود تصمیم بگیرید.



۲ نمودار چیدمان نیروی انسانی در کسب و کار: نمودار چیدمان نیروی انسانی که در مورد تیم مدیریت، منابع انسانی و شرح وظایف آنهاست، حدود و اختیارات اعضای تشکیلات را مشخص می‌کند. در شکل ۴-۲۹ یک نمونه نمودار چیدمان نیروی انسانی آمده است.



شکل ۴-۲۹ یک نمونه نمودار چیدمان کسب و کار

## فعالیت



به کمک اعضای تیم خود، نمودار چینش افراد را در کسب و کارتان با توجه به نمونه شکل ۴-۲۹، در کادر زیر ترسیم کنید.

**۲ حقوق و دستمزدها:** حقوق و دستمزد، پرداخت هزینه‌ای است که به جبران فعالیت‌های کارکنان در هر کسب و کار پرداخت می‌گردد. حقوق به صورت ماهانه و دستمزد به صورت ساعتی محاسبه می‌شود. پاداش مزایای فوق‌العاده‌ای است که علاوه بر حقوق یا دستمزد در مقابل کار فوق‌العاده و در سطحی بالاتر از عملکرد عادی پرداخت می‌گردد. اجرت و دستمزد متعارف، آن است که کارگر بتواند با آن، زندگی قابل قبولی؛ از قبیل غذا، لباس و مسکن را تهیه کند. بنابراین، اجرت متعارف، حداقل دستمزدی است که نیاز را برآورده کند، به اضافه آن مقداری که طبیعت کار، آن را با توجه به کیفیت فنی، پیشرفت کار و تولید، سود و درآمد آن شغل، اقتضا می‌کند (که کارفرما باید به کارگر پاداش و جایزه بدهد). یک سری امکانات دیگری؛ مانند تسهیلات مسکن، درمان، آموزش، تفریح و... هم باید در کنار دستمزد، در اختیار کارگر قرار گیرد.



## فعالیت

به کمک اعضای تیم خود با توجه به حقوق اداره کار، میزان دستمزد هر یک از اعضا را محاسبه کنید.

در اسلام به تأخیر انداختن دستمزد کارگر یا عدم پرداخت آن، به هیچ وجهی جایز نیست. مفهوم سخن پیامبرگرامی اسلام (ص) نیز این مسئله را تأیید می‌کند که فرمودند:

«مزد کارگر را قبل از آنکه عرقش خشک شود، بپردازید.»

«کنز العمال، ج ۳، ص ۹۰۶، ح ۹۱۲۵»

## بیانات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در دیدار کارگران در تیم صنعتی مینا- ۱۳۹۳/۰۲/۱۰

نفس کار احترام دارد، نفس تحرک و تلاش در جهت درست دارای احترام است؛ این نگاه اسلام است. همه چیز بر پایه این تکریم و احترام بایستی شکل بگیرد. اگر ما چیزی به نام حقوق کارگر و منزلت کارگر تعریف می‌کنیم، براساس همین احترام به کار و احترام به کارگر باید باشد. واقع قضیه هم این است که تمدن‌های بشری و پیشرفت‌های مادی عالم در همه دوره‌ها، و همچنین پیشرفت معنوی و روحی و درونی هر انسان، جز با کار فراهم شدنی نیست؛ کار لازم است، تلاش لازم است. این آیه کریمه‌ای که قاری خوش صوت امروز ما، برایمان خواندند: **وَ أَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى**؛ (آیه ۳۹ سوره نجم) یعنی دستاورد شما تنها در سایه سعی شما و تلاش شما و کار شما است. در هر سطحی باید این گونه فکر کنیم؛ باید کار کنیم. نگاه مخاصمه‌آمیز میان کارگر و کارآفرین و امثال اینها، یک تعبیر غلط از یک واقعیت است؛ همه باید با هم همکاری کنند.

## کار در منزل



### معرفی کسب و کار، تهیه برنامه سروسامان دادن نیروی انسانی

به صورت تیمی با توجه به فعالیت‌های این بخش، کسب و کار انتخابی تیم‌تان را معرفی، و برنامه سروسامان دادن نیروی انسانی طرح کسب و کارتان را تهیه و پس از تکمیل سایر قسمت‌های طرح به دبیر خود ارائه دهید.

## نگارش طرح قسمت دوم: تهیه برنامه بازار و بازاریابی

### برنامه بازار و بازاریابی

برنامه بازار و بازاریابی به عنوان مهم ترین قسمت طرح کسب و کار شامل دو قسمت بررسی بازار و روش های بازاریابی است. **۱ بررسی بازار:** در این قسمت مؤسسين باید به بررسی دو عامل مهم در بازار یعنی مشتری و رقیبان بپردازند. با بررسی مشتری، کل مشتریان یک محصول شناسایی می شوند و با بررسی رقیبان، تعداد رقبای، توانایی ها و نقاط ضعف آنها شناسایی می شود. همچنین فرصت ها و موانع ورود به این کسب و کار نیز شناسایی می گردد. سپس با اطلاعات به دست آمده، میزان فروش خود را تخمین می زنند (شکل ۱-۳۰).



شکل ۱-۳۰- مراحل تهیه برنامه بازار و بازاریابی



## کار در منزل

بررسی بازار: به کمک اعضای تیم خود، اقدامات زیر را انجام دهید:

- ۱ محصول/خدمت نوآورانه خود را در نمایشگاه، سایت، جمعی از آشنایان و دوستان به نمایش بگذارید و از وجود مشتری برای محصول/خدمت، اطلاع کسب نمایید.
- ۲ کل مشتریان را به بخش‌های کوچک‌تر با خصوصیات و ویژگی‌هایی مانند سن، جنسیت، محل اقامت، میزان تحصیلات و علاقه‌ها، شخصیت، میزان استفاده از محصول و ... تقسیم‌بندی و بر ترکیبی از این قسمت‌ها تمرکز کنید.
- ۳ مشتریانی را که سه ویژگی علاقه‌مندی به محصول/خدمت، توان مالی خرید و در دسترس بودن را دارند، مشخص و انتخاب کنید.
- ۴ رقیبان در این بخش از حوزه کسب‌وکار را بیابید و توانایی‌ها و نقاط ضعف آنها را شناسایی کنید.
- ۵ فرصت‌ها و محدودیت‌های ورود به این بخش را بسنجید.
- ۶ با توجه به بررسی مشتریان و بررسی رقیبان میزان فروش خود را پیش‌بینی کنید؟



### نکته

میزان فروشی که پیش‌بینی می‌کنید، در برنامه مالی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

۲ **روش‌های بازاریابی:** پس از بررسی بازار و شناخت مشتریان، مالکان کسب‌وکار باید روش‌های بازاریابی متناسب با نیاز مشتریان و در جهت دستیابی به اهداف کسب‌وکار را ارائه دهند. این روش‌ها شامل ویژگی‌های محصول/خدمت، شیوه‌های قیمت‌گذاری، روش‌های تبلیغ، توزیع و ... است.



### فعالیت

**بازاریابی:** به کمک اعضای تیم خود، بعد از بررسی بازار و شناخت نیازهای مشتریان، روش‌های اجرای بازاریابی کسب‌وکار تیم خود را ارائه دهید. برای این کار مراحل این فعالیت را انجام دهید.

۱ محصول/خدمت خود را با چه ویژگی‌هایی می‌خواهید به بازار ارائه دهید؟ جدول ۱-۳۰ را تکمیل کنید.

جدول ۱-۳۰- خصوصیات و ویژگی‌های محصول/خدمت

ویژگی	توضیح	ویژگی	توضیح
اندازه		رنگ	
شکل		سرعت	
وزن		بسته‌بندی	
.....		.....	

۲ از چه روشی برای قیمت‌گذاری محصول / خدمت خود استفاده کردید و قیمت محصول را چقدر پیش‌بینی می‌کنید؟ در جدول ۲-۳۰ روش‌های قیمت‌گذاری آمده است، برای پاسخ به این سؤال از آن کمک بگیرید.

جدول ۲-۳۰ روش‌های قیمت‌گذاری محصول / خدمت

روش‌های قیمت‌گذاری	نحوه محاسبه
قیمت‌گذاری بر مبنای رقبا	قیمت رقیب، قیمت عمده فروشی
قیمت‌گذاری بر مبنای هزینه	قیمت تمام شده برای هر واحد محصول به علاوه درصدی از سود

۳ از چه روش‌هایی برای تبلیغ محصول / خدمت خود استفاده می‌کنید؟ در جدول ۳-۳۰ برخی از انواع روش‌های تبلیغ آورده شده است، شما نیز روش تبلیغی تیم‌تان را بنویسید.

جدول ۳-۳۰ روش‌های تبلیغ محصول / خدمت

انواع روش‌های تبلیغ	روش تبلیغ شما
فروش حضوری، بروشور، پوستر، تقویم‌های رومیزی، تبلیغات دهان‌به‌دهان و ...	

۴ از چه روش‌هایی محصول / خدمت خود را به فروش می‌رسانید؟ در جدول ۴-۳۰ برخی از انواع روش‌های فروش آورده شده است، شما نیز روش فروش کسب‌وکارتان را بنویسید.

جدول ۴-۳۰ روش‌های فروش محصول / خدمت

انواع روش‌های فروش	روش فروش شما
تلفنی، شرکت در نمایشگاه‌ها، آگهی، فروشگاه، ارائه مستقیم به مشتری و ...	

۵ شیوه انتقال محصول و رساندن آن به دست مشتری چگونه است؟ در جدول ۵-۳۰ برخی از انواع شیوه توزیع محصول / خدمت آورده شده است، شما نیز روش توزیع کسب‌وکارتان را بنویسید.

جدول ۵-۳۰ روش‌های انتقال و رساندن محصول / خدمت به مشتری

انواع شیوه توزیع	شیوه توزیع شما
فروشگاه‌های عمده‌فروشی، خرده‌فروشی، تحویل به در منزل، دریافت سفارش به کمک پست و ...	



## فعالیت

فرض کنید تیم شما، یک نوع خمیر دندان با ویژگی‌های متفاوت و برتر تولید کرده است و به منظور آگاه ساختن مردم از محصول خود تصمیم دارد یک تابلوی تبلیغاتی در سطح شهر نصب نماید. با هم‌فکری اعضای تیم، در مورد طراحی یک تصویر خلاقانه که توجه مشتریان را به خود جلب کند، راه‌حل ارائه دهید. تیم برنده، تیمی است که راه‌حل‌های جدید و ابتکاری ارائه داده باشد.

**بازاریاب از نظر اسلام:** در دیدگاه اسلامی، مسئولیت بازاریاب آن است که اطمینان یابد که محصول، حلال (یعنی طیب) بوده و به شیوه‌های حلال تهیه شده است و هیچ آسیبی به مصرف‌کنندگان و جامعه نمی‌رساند. برخی از اصول حاکم بر بازار اسلامی: اصل الهی بودن، اصل کرامت انسانی، اصل عدالت، اصل نفی سلطه خارجی، اصلی پای‌بندی به تعهدات، اصل ارزش کار و اصل مخالفت نکردن با ارزش‌های اخلاقی از جمله اصول حاکم بر بازار اسلامی هستند. همچنین باید‌ها و نیاید‌های بازار مسلمانان در لزوم فراگیری احکام و آداب تجارت، معامله کالای مرغوب، مساوات در قیمت‌گذاری بین مشتریان، پرهیز از ورود در معامله دیگران، پرهیز از غش در معامله، منع تبانی برای بالابردن قیمت‌ها، منع کم‌فروشی، پرهیز از پنهان کردن عیب کالا، پرهیز از احتکار و پرهیز از انجام معامله‌های حرام است.



## پژوهش

در خصوص احکام خرید و فروش و قیمت‌گذاری در اسلام، با جست‌وجو در منابع گوناگون تحقیق کنید و نتایج را در کلاس ارائه دهید.

## نگارش طرح قسمت سوم : تهیه برنامه تولید (ساخت کالا یا ارائه خدمت)

### تهیه برنامه تولید

در این قسمت جزئیات چگونگی ساخت محصول یا ارائه خدمت از مرحله اولیه تا محصول یا خدمت نهایی شرح داده می‌شود. در واقع شمای کلی برنامه‌ریزی تولید، اعم از منابع موردنیاز، طراحی روش کار، طراحی و توسعه محصول، مکان‌یابی، کیفیت و چیدمان دفاتر و تجهیزات و غیر آنهاست. تولید هر محصولی، چه کالا و چه خدمت، بسته به اندازه و بزرگی کار تولیدی، مستلزم توجه به مواردی است که برخی از مهم‌ترین آنها در شکل ۳۱-۱ آمده است.



شکل ۳۱-۱- توجه به موضوعات مهم در تولید هر محصول یا خدمت

**۱ طراحی روش اجرای کار:** یکی از مهم‌ترین مراحل تولید، طراحی روش اجرای کار است؛ یعنی چه مرحله‌ای باید سپری شود تا کالا یا خدمت مورد نظر ایجاد شود. فرد کارآفرین یا تولیدکننده، بسته به اینکه ایده‌اش چقدر تازگی دارد، در انجام دادن این کار تلاش‌ها و زحمات بیشتری را باید متحمل شود تا برای تولید به یک روش مناسب دست یابد. برای این کار می‌توان از افراد مطلع پرسید یا از کسب‌وکارهایی که کار مشابهی دارند بازدید نمود. مثل همیشه جست‌وجو در اینترنت نیز اطلاعات خوبی را به شما می‌دهد.



## فعالیت

مجتبی و سیاوش قصد راه‌اندازی کسب‌وکاری در زمینه طراحی و تولید یک تارنمای گردشگری (معرفی تورهای داخلی و خارجی، معرفی بلیت‌های ارزان قیمت برای سفر، معرفی مکان‌های دیدنی کشور و خارج از آن، ارائه سفرهای پیشنهادی برای سلیقه‌های مختلف و ...) را دارند. مراحل اجرای کار آنها چگونه خواهد بود؟ به نظر شما تارنمای آنها باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

**۲ مکان‌یابی:** محلی که کارتان را آغاز می‌کنید و مهم‌تر از آن محلی که کارتان را در آنجا مستقر می‌کنید و سپس توسعه می‌دهید بسیار مهم است. این اهمیت به دلیل دسترسی به بازار فروش، تأمین مواد اولیه و خدمات پشتیبانی جهت رفع اشکالات پیش آمده در روش کار است. همچنین باید توجه داشت که مکان اجرای کار، ضمن دسترسی به خطوط حمل‌ونقل، هزینه‌های قابل قبولی را به همراه داشته باشد. اگرچه از جهت ارتباطی، امروزه فناوری اطلاعات بسیاری از مسائل مربوط به فاصله‌ها را حل کرده است، اما همچنان نزدیکی به بازار مواد اولیه، تجهیزات و بازار مصرف، مزایای مهمی به شمار می‌روند.



## فعالیت

اگر فردی بخواهد مکان مناسبی را برای احداث یک سالن پذیرایی در شهرتان انتخاب نماید، چه مکانی را به او پیشنهاد می‌دهید؟ چرا؟

**۲ چیدمان دفاتر و تجهیزات:** مکانی که کار از آنجا آغاز می‌شود، می‌تواند در حد یک اتاق یا حتی میز کار، دفتر اداری، مزرعه کشاورزی، باغ یا محیط صنعتی و تولیدی باشد. در هر صورت چیدمان تجهیزات در محیط کار باید به بهترین شکل و به صورتی باشد که کمترین هزینه را از نظر جابه‌جایی، حمل‌ونقل، دسترسی سریع و آسان فراهم کند و ارتباطات به راحتی امکان‌پذیر باشد. طبیعی است که با توسعه کار، ممکن است فضای مورد استفاده نیز گسترش یابد. در این صورت چیدمان مناسب (بهینه) و فراهم نمودن امکان ارتباط آسان و سریع بخش‌های مختلف، اهمیت بیشتری خواهد یافت.



## فعالیت

به چیدمان لوازم منزل یا محل کار پدر یا یکی از نزدیکان خود (مغازه، باغ، مزرعه، تعمیرگاه، دفتر کار و...) بنگرید. از نظر شما چه تغییراتی را می‌توان جهت بهبود چیدمان آن پیشنهاد داد؟



**۴ طراحی و توسعه محصول یا خدمت:** در صورتی که تأثیر رضایت مشتری را در موفقیت محصول یا خدمت در بازار، یک اصل بدانید، باید بپذیرید که طراحی و اصلاح محصول یا خدمت، مطابق با خواست و نیاز مشتری، کلید این موفقیت خواهد بود. یک کارآفرین یا تولیدکننده موفق پیش از معرفی محصول یا خدمت خود به بازار، تلاش می‌کند ابتدا نیازها و انتظارات مشتری را به خوبی بشناسد. همزمان با عرضه محصول یا خدمت به بازار، از طریق تعامل و ارتباط با مشتریان، از آنان بازخورد می‌گیرد و پیش از آنکه محصول یا خدمت نامناسب او را از چرخه بازار حذف نماید، دست به اصلاح محصول یا خدمت، مطابق با انتظارات مشتری می‌زند.

### فعالیت



ساجده و صبا تولیدی پوشاک زنانه دارند. آنها برای احیای فرهنگ عفاف و حجاب و توسعه و افزایش فروش خود تصمیم گرفته‌اند که طراحی و تولید پوشاک خود را تغییر بدهند. به نظر شما آنها در طراحی و توسعه محصول خود باید چه ویژگی‌هایی را مدنظر قرار دهند؟

**۵ منابع مورد نیاز:** مواد اولیه، تجهیزات و نیروی انسانی موردنیاز جزء مهم‌ترین منابعی است که ما را در تولید محصول یا ارائه خدمت کمک می‌کند. در تهیه هر کدام از این منابع ممکن است روش‌های مختلفی وجود داشته باشد. مهم‌ترین منبع برای تولید یک محصول، بهره‌مندی از نیروی انسانی توانمند است.

### فعالیت



مرتضی و سبحان قصد راه‌اندازی کسب‌وکاری در زمینه طراحی و تولید پویانمایی تبلیغاتی دارند. به نظر شما منابع مورد نیاز آنها چه خواهد بود؟

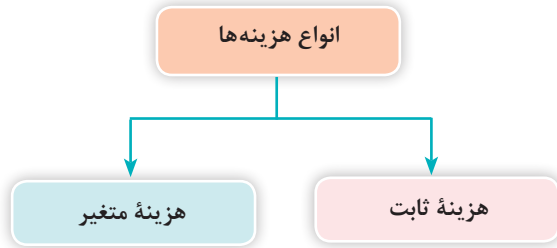
**۶ کیفیت:** کیفیت در واقع به تجربه شما در استفاده از یک کالا یا دریافت خدمت بر می‌گردد. اگرچه به دلیل تفاوت چيستی (ماهیتی) کالا و خدمات، درک شما از کیفیت آنها نیز با هم تفاوت دارد؛ اما رفتار فردی که از وی کالا یا خدمت را دریافت می‌کنید بر درک شما از کیفیت تأثیرگذار است. غالباً میزان رضایت مشتری از محصول به‌عنوان مبنای خوبی برای سنجش سطح کیفیت به شمار می‌رود. یک کارآفرین یا تولیدکننده موفق می‌داند که کسب سهم بازار و توسعه آن، شدیداً به جلب رضایت بازار از محصولات وی بستگی دارد. این کار از طریق طراحی یا توسعه محصول صورت می‌پذیرد.

### فعالیت



یکی از محصولات یا خدماتی را که بیشتر مورد استفاده شماست، در نظر بگیرید و نسبت به کیفیت آن بحث کنید. چه راه‌هایی برای بهبود کیفیت آن محصولات به تولیدکننده پیشنهاد می‌دهید؟

## انواع هزینه‌ها



شکل ۲-۱۳- انواع هزینه‌ها

همان‌طور که در بخش ۲۷ اشاره شد، هزینه‌ها به دو دسته هزینه‌های ثابت و متغیر تقسیم می‌شوند (شکل ۲-۳۱).

- ۱ **هزینه‌های ثابت:** هزینه‌هایی هستند که هیچ ارتباطی با مقدار محصول تولید شده ندارند، مانند هزینه‌های اجاره ساختمان و ...
- ۲ **هزینه‌های متغیر:** هزینه‌هایی هستند که با مقدار محصول تولید شده ارتباط دارند و با تغییر مقدار تولید، تغییر می‌یابند، مانند مواد اولیه برای تولید.



### فعالیت

حدیث و محدثه قصد دارند یک آموزشگاه هنرهای تجسمی با ظرفیت ۸۰۰ فراگیر در سال راه‌اندازی کنند. به همین منظور، آنها دریافتند که باید تجهیزات زیر را خریداری و اقداماتی را اعمال کنند. «سه پایه نقاشی، وسایل نقاشی، میز و صندلی، کمد، کتابخانه، خط تلفن، گوشی تلفن، دستگاه دورنگار (فاکس)، لوازم رومیزی و آبدارخانه، سوخت و انرژی (برق، تلفن، شارژ ساختمان)، حقوق و دستمزد (مدیر، منشی، مربی، آبدارچی)، تعمیر تجهیزات فنی و...».

به کمک اعضای تیم خود، بیان کنید که با افزایش تعداد فراگیران کدام یک از تجهیزات بالا باید افزایش یابد، آنها را در ستون هزینه‌های متغیر جدول ۱-۳۱ بنویسید. همچنین کدام یک از تجهیزات با افزایش تعداد هنرجویان ثابت باقی خواهند ماند، آنها را در ستون هزینه‌های ثابت جدول ۱-۳۱ بنویسید.

جدول ۱-۳۱- هزینه‌های آموزشگاه هنرهای تجسمی با ظرفیت ۸۰۰ فراگیر در سال

هزینه‌های متغیر	هزینه‌های ثابت

## کار در منزل



**تهیه برنامه تولید:** به صورت تیمی با توجه به فعالیت‌های این بخش، برنامه تولید طرح کسب و کار تیم‌تان را تهیه و پس از تکمیل سایر قسمت‌های طرح به دبیر خود ارائه دهید.

## نگارش طرح قسمت چهارم: تهیه برنامه مالی و زمان بندی

۳۲  
بخش

### تهیه برنامه مالی و زمان بندی

در این قسمت، برنامه کوتاه مدتی برای کنترل صحیح منابع مالی در کسب و کار نوشته می شود. به این ترتیب در برنامه مالی، میزان هزینه ها، میزان سرمایه مورد نیاز و چگونگی تأمین آن برای راه اندازی کسب و کار بیان می شود. هزینه های تولید: این هزینه ها مخارجی هستند که برای تداوم یک فعالیت تجاری الزامی است. هزینه های تولید محصول/خدمت، هزینه هایی هستند که برای آن صرف می شوند.

### فعالیت



با همفکری اعضای تیمتان، بیان کنید برای کسب و کار خود با اجرای چه اقداماتی می توانید هزینه های خود را کاهش دهید؟

.....

.....

.....

**سرمایه گذاری طرح:** سرمایه گذاری، به معنای تخصیص بهینه منابع مالی در یک کسب و کار، با هدف کسب سود است. سرمایه گذاری طرح شامل سرمایه گذاری برای راه اندازی (هزینه های ثابت) و سرمایه گذاری برای تداوم فعالیت (هزینه های متغیر) است.

### فعالیت



- به صورت تیمی، با توجه به تجهیزات لازم برای طرح خود، اقدامات زیر را انجام دهید.
- 1 میزان سرمایه مالی مورد نیاز برای راه اندازی کسب و کار خود را به دست آورید.
  - 2 هزینه های تولیدی طرح را محاسبه کنید.
- این فعالیت را مطابق مثال صفحه بعد انجام دهید.

مثال: (نحوه محاسبه هزینه‌های تولیدی و سرمایه‌گذاری طرح)  
 فرض کنید مهدی و میلاد برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار، نیاز به امکاناتی دارند که در جدول‌های ۳۲-۱ و ۳۲-۲ به همراه قیمت آنها آمده است.

جدول ۳۲-۱- هزینه‌های ثابت

امکانات مورد نیاز	هزینه کل (میلیون ریال)
زمین	۶۲۰
ماشین‌آلات و تجهیزات	۱۵
تأسیسات	۱۲
وسیله نقلیه	۹۰۰
هزینه آموزش	۲

جدول ۳۲-۲- هزینه‌های متغیر

امکانات مورد نیاز	توضیحات	هزینه کل (میلیون ریال)
مواد اولیه	شامل سیم، چسب و ...	۱۶
حقوق و دستمزد	شامل راننده، نگهبان و ...	۱۰
هزینه سوخت و انرژی	آب، برق، گاز و ...	۵۹

#### محاسبه سرمایه‌گذاری طرح

$$\begin{aligned}
 & ۶۲۰ + ۱۵ + ۱۲ + ۹۰۰ + ۲ = ۱۵۴۹ \quad \text{سرمایه گذاری ثابت:} \\
 & ۱۶ + ۱۰ + ۵۹ = ۸۵ \quad \text{سرمایه گذاری متغیر:} \\
 & ۱۵۴۹ + ۸۵ = ۱۶۳۴ \quad \text{سرمایه گذاری کل طرح:}
 \end{aligned}$$

#### محاسبه هزینه‌های تولید

$$۵۹ + ۱۰ + ۱۶ = ۸۵$$

**تأمین مالی:** تأمین مالی، جمع آوری وجوه مالی لازم برای راه اندازی یا اداره کسب و کار است. از جمله روش های تأمین مالی می توان به کمک خانواده، کمک اقوام و دوستان، دریافت وام از بانک و جذب سرمایه گذار اشاره کرد.

## فعالیت



آمنه و زهرا برآورد کرده اند که برای راه اندازی مهد کودک خود به ۳۰۰ میلیون ریال سرمایه نیاز دارند. به آنها راهکارهایی ارائه دهید تا بتوانند سرمایه خود را تأمین و مهد کودک را راه اندازی کنند.

**پیش بینی درآمد:** به مقدار درآمدی که از فروش محصول/خدمت در چند سال آینده کسب و کار می توان به دست آورد، پیش بینی درآمد گفته می شود. این مقدار به هزینه های انجام شده و حجم فروش بستگی دارد. برای محاسبه این مقدار از فرمول زیر استفاده کنید.

$$\text{قیمت فروش} \times \text{مقدار فروش} = \text{درآمد فروش}$$

## فعالیت



امید و احسان مدیران یک کسب و کار تولید چسباند. آنها برآورد کرده اند که در سال، ۷۰۰۰ نوار چسب و ۵۰۰۰ چسب قطره های به فروش خواهند رساند. آنها قیمت نوار چسب را ۱۰ هزار ریال و قیمت چسب قطره های را ۱۵ هزار ریال پیش بینی کرده اند. درآمد حاصل از فروش محصولات آنها را محاسبه کنید.

## محاسبه سود و زیان

سود (زیان) = درآمدهای پیش‌بینی شده - کل هزینه‌ها  
 درآمدها بیشتر از هزینه‌ها باشد = سود  
 درآمدها از هزینه‌ها کمتر باشد = زیان

سود یک نوع فایده مالی است و وقتی اتفاق می‌افتد که درآمدهای کسب‌وکار از مجموع هزینه‌هایی که برای کسب آن درآمدها متحمل شده است، بیشتر شود. در واقع سود (زیان)، از فرمول روبه‌رو محاسبه می‌شود:

**مثال:** جواد و سامان برای کسب‌وکار خود برآورد کرده‌اند که به‌طور متوسط سالانه ۱۰۰ میلیون ریال هزینه لازم است. همچنین آنها پیش‌بینی کرده‌اند که در صورت ارائه محصول خود به بازار، در سال اول ۱۲۰ میلیون ریال و در سال دوم ۲۰۰ میلیون ریال درآمد کسب خواهند کرد. بر این اساس سودآوری کسب‌وکارشان را به‌صورت زیر محاسبه کردند:

$$\begin{aligned} \text{سال یکم:} & \quad \text{سود (زیان)} = 120 - 100 = 20 \\ \text{سال دوم:} & \quad \text{سود (زیان)} = 200 - 100 = 100 \\ \text{در نتیجه سودآوری طرح در طی دو سال:} & \quad 120 \text{ میلیون ریال} \end{aligned}$$

## پرسش



در مثال قبل، اگر درآمد سال سوم ۲۸۰ میلیون ریال پیش‌بینی شود، سودآوری طرح در سال سوم چقدر خواهد شد؟

## برنامه زمان‌بندی اجرای طرح

پس از تنظیم برنامه‌های چیدمان کلی کسب‌وکار، با یک برنامه زمان‌بندی هدمندتر می‌توانید به سمت اجرای طرح هدایت شوید. در برنامه زمان‌بندی برای اجرای طرح کسب‌وکار، زمان ورود محصول به بازار و زمان سودآوری طرح برآورد می‌شود. در جدول ۳-۳۲ یک نمونه جدول زمان‌بندی اجرای طرح آمده است.

جدول ۳-۳۲. یک نمونه جدول زمان‌بندی اجرای طرح

ردیف	ماه	فعالیت	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱		جمع‌آوری اطلاعات	×	×						
۲		جمع‌آوری سرمایه		×	×					
۳		خرید تجهیزات				×	×			
۴		استخدام نیرو				×	×			
۵		تولید و فروش								×

## کار در منزل



با توجه به جدول ۴-۳۲، یک برنامه زمان بندی برای اجرای طرح تیم خود بنویسید.

## جدول ۴-۳۲- برنامه زمان بندی اجرای طرح

اقدامات انجام شده	مدت زمان لازم برای اجرا	تاریخ احتمالی شروع	مراحل اجرای طرح
			تهیه طرح کسب و کار
			برنامه اداره کردن کسب و کار، اجاره زمین و ساختمان
			آماده سازی زمین
			حمل و نصب تجهیزات
			آموزش کارکنان
			تهیه مواد اولیه
			راه اندازی آزمایشی
			راه اندازی محدود
			راه اندازی در ظرفیت کامل

## کار در منزل



تهیه برنامه مالی و زمان بندی: به صورت تیمی با توجه به فعالیت های این بخش، برنامه مالی و زمان بندی طرح کسب و کار تیمتان را تهیه و پس از تکمیل سایر قسمت های طرح به دبیر خود ارائه دهید.

## کار در منزل



با توجه به فعالیت های این بخش و بخش های قبل، طرح کسب و کار تیمتان را به کمک رایانه در قالبی که توسط دبیر در اختیارتان قرار داده می شود، وارد کنید. سپس آن را از طریق پست الکترونیکی برای دبیرتان ارسال کنید.

## فعالیت



**نمایشگاه:** طرح کسب و کار تیمتان را به همراه بوم مدل آن و نمونه اولیه ای از محصول یا خدمتتان در نمایشگاهی که در دبیرستان یا منطقه برگزار می شود، عرضه کنید، و تلاش کنید در این نمایشگاه سرمایه گذار یا منابع مالی برای اجرای طرح پیدا کنید. همچنین می توانید با استفاده از روش های خلاقیت و ایده یابی به کمک طرح های تیم های دیگر ایده های جدیدی ارائه دهید.

## منابع و مآخذ

- ۱ احمدپورداریانی، محمود و عزیزی، محمد. ۱۳۹۲. کارآفرینی کد ۶۰۱/۵، شاخه کاردانش. تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
- ۲ استروالدر، الکساندر و پیگنیور، ایو. ۱۳۹۳. خلق مدل کسب‌وکار. ترجمه: توکلی، غلامرضا؛ وطن‌دوست، بابک، ساروقی، حسام‌الدین و توفیقی، بهامین. تهران: آریانا قلم.
- ۳ خان مختاری، بهرام. ۱۳۸۷. آشنایی با ابزار حل مسئله به عنوان عامل نتیجه بخش کار تیمی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۴ سوکی نیکف دایان؛ بندات، ویلیام و رافمن، لیذا. ۱۳۸۶. برنامه آمادگی شغلی. ترجمه: فرجی، مرجان. تهران: انتشارات رشد.
- ۵ کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری. ۱۳۸۹. اصول بازاریابی. ترجمه: مهدی زارع، تهران: مهرجود، مدیر فردا.
- ۶ گوتگ، دیوید. ۱۳۸۸. رمز و راز موفقیت در شغل و حرفه (الگوی انتخابی تکنسین الکترونیک) دوازده راهبرد و شایستگی محوری برای دستیابی به یک شغل موفق. ترجمه: صموتی، سید محمود و اسمعیلی، مهدی. تهران: انتشارات مدرسه.
- ۷ هیسریچ، رابرت دی و پیترز، مایکل پی. ۱۳۸۵. کارآفرینی (جلد اول)، ترجمه: علیرضا فیض‌بخش و حمیدرضا تقی‌یاری. تهران: مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.
- ۸ یداللهی فارسی، جهانگیر؛ کلابی، امیرمحمد و مهرابی، رزا. ۱۳۹۰. فرصت‌ها و ایده‌های کارآفرینی. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

- ۹ Eisenmann, Thomas. 2014. Business Model Analysis for Entrepreneurs. Harvard business school 9-812-096.
- ۱۰ Facione, Peter A. 2011. Critical Thinking: What It Is and Why It Counts. Measured Reasons and The California Academic Press, Millbrae, CA.
- ۱۱ Greenbank, P. 2010. Developing Decision-making Skills in Students: an active learning approach. Teaching and Learning Development Unit Edge Hill University.
- ۱۲ McGraw-Hill Companies. 2011. Small Business Ideas (Creativity, Opportunity, and Feasibility). McGraw-Hill Companies.
- ۱۳ Robbins, Emily. 2014. Big Ideas for Small Business Report 2014. National League of Cities.
- ۱۴ Smith. P. 2006. Starting My Own Small Business. Assistant Director-General for Education UNESCO. A training module on entrepreneurship for students of technical and vocational education and training at secondary level. Participant's workbook and Facilitator's guide.
- ۱۵ York, J. G., & Venkataraman, S. 2010. The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. 25(5), 449-463. Retrieved from.

