

# به کسب و کار خود رونق دهید

مترجم: محمد بلوریان تهرانی

۳

## سئوالات، تمرینات و برنامه عملیاتی

ذیلاً در مورد هر کدام از مباحث سئوالاتی مطرح می شود که شما باید با توجه به شرایط و ویژگی های کار و کسب خود به آنها پاسخ گویند. پاسخ به این سئوالات شما را قادر می سازد نقاط ضعف و نقاط قوت خود را دریابید. سپس برای بهبود وضعیت با استفاده از نقاط قوت و در نظر گرفتن لزوم رفع نقاط ضعف، برنامه ریزی کنید.

### ۱- سئوالات

#### ● سئوالات مربوط به قسمت فروش

- ۱- آیا می توانید به سرعت فروش کل موسسه خود را آری خیر در طول ماه گذشته محاسبه کرده یا به دست آورید؟
- ۲- آیا نام رقبای خود را می دانید؟
- ۳- آیا می دانید فروش قوی ترین رقیب شما چقدر است؟
- ۴- آیا می توانید همیشه کالاهای مورد درخواست مشتریان را عرضه و خدمات مورد نیاز آنان را ارائه نمایید؟
- ۵- آیا مشتریان شما اصولاً در مورد قیمت و کیفیت کالاهای شما راضی هستند؟
- ۶- آیا مشتریان شما انواع مختلف کالاهایی را که تولید می کنید و خدماتی را که ارائه می نمائید می شناسند؟
- ۷- آیا آمار موجودی خود را براساس تعداد و ارزش نگهداری می کنید؟
- ۸- در صورت وجود کالاهای و خدماتی که خوب به فروش

نمی روند، آیا روش های مخصوص ترویج آنها را بکار می برید؟

۹- آیا به طور منظم عرضه کالاهای رقبای را کنترل می کنید؟

۱۰- آیا در مورد رقبای خود، می دانید چه کالاها و خدمات ویژه ای عرضه می کنند که شما امکان عرضه آنها را ندارید؟

#### ● سئوالات مربوط به قسمت خرید برای فروش

۱- خریدهای خود را با خریدهای رقبای خود در همین کار مقایسه کنید. آیا عمده فروش ها با شما حداقل همان شرایط قیمت و تخفیفی را که با دیگران عمل می کنند، معمول می دارند؟

۲- آیا کیفیت کالاهایی که به شما می دهند با دیگران برابر است؟

۳- آیا هر بار که خرید عمده ای انجام می دهید، حداقل از سه عمده فروش استعلام می گیرید؟

۴- آیا از عمده فروشی که در حال حاضر با او کار می کنید راضی هستید؟

۵- اگر از عمده فروش طرف حساب فعلی خود راضی نیستید، آیا می توانید آزادانه و بدون اشکال با دیگری کار کنید؟

۶- آیا سعی کرده اید عمده فروش های احتمالی یا بالقوه دیگری را پیدا کنید؟

۷- آیا از عمده فروش های بالقوه دیگر استعلام قیمت کرده اید؟

۸- آیا اگر بخواهید می توانید بهای کالاهای مورد نیاز خود را نقداً بپردازید؟

۹- آیا می توانید سریعاً بگویید در طول شش ماه گذشته از هر کدام از کالاها و مواد اولیه مورد نیاز خود، چه مقدار خرید کرده اید؟

۱۰- آیا می توانید سه روش اصلاح عملیات خرید را ذکر کنید؟

#### ● سئوالات مربوط به قسمت کنترل موجودی

۱- آیا موجودی خود را منظمآ کنترل می کنید؟

۲- آیا همیشه و به مقدار کافی برای ارضای احتیاجات مشتریان خود، موجودی در اختیار دارید؟

۳- آیا تا بحال کوشش کرده اید متوسط ارقام و انواع موجودی کالای خود را کاهش دهید؟

۴- آیا می دانید از هر کدام از اقلام کالاهای خود، چقدر موجودی دارید؟

۵- آیا می توانید تمام اقلام موجود خود را ببینید

سود ناخالص شما چقدر خواهد بود اگر:

- قیمت خرید هر واحد از کالا ۷۰ واحد از پول ملی باشد.
- قیمت فروش هر واحد از کالا ۱۰۰ واحد از پول ملی باشد.



سود ناخالص = هزینه‌ها - فروش

$$100 \times 100 - 100 \times 70$$

**مسئله دوم** - اگر قیمت فروش خود را تا حد ۸۰ واحد پول ملی

کاهش دهید، فروش سالیانه شما تا حد ۲۰۰ عدد تخمین زده می‌شود با توجه به اینکه تعداد اقلام بیشتری از عمده‌فروش خریداری می‌کنید، وی به شما تخفیف خواهد داد و شما فقط ۵۵ واحد پول ملی برای هر واحد از ۲۰۰ عدد کالایی که می‌خرید می‌پردازید.

حساب کنید سود ناخالص شما در صورت فروش ۲۰۰ عدد از آن کالا چقدر است؟

سود ناخالص = هزینه‌ها - فروش

**مسئله سوم** - درک و پاسخ صحیح به هفت مورد زیر می‌تواند در

اصلاح روشهای خرید به شما کمک کند. در هر مورد اقداماتی را که انجام خواهید داد بنویسید.

الف - نیازهای خود را شناسایی کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:

..... (۱)

..... (۲)

..... (۳)

ب - عمده فروش مناسب را پیدا کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:

..... (۱)

..... (۲)

..... (۳)

ج - از چند عمده‌فروش، قیمت استعلام کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:

..... (۱)

..... (۲)

- و بشمارید؟
- ۶ - آیا جزییات مربوط به دریافت و مصرف اقلام موجودی را در یک دفتر یادداشت می‌کنید؟
- ۷ - آیا در هنگام کنترل موجودی، معمولاً برابر ارقام ثبت شده می‌توانید اقلام موجود را شمارش کنید و مغایرتی وجود ندارد؟
- ۸ - آیا می‌دانید پس از هر بار سفارش، چه مدتی باید برای دریافت اقلام مختلف منتظر بمانید؟
- ۹ - آیا می‌دانید چه مقدار اجناس قدیمی، ضایعاتی و بی‌مصرف در موجودی شما وجود دارد؟
- ۱۰ - آیا سعی می‌کنید با اقدامات ترویجی فوق‌العاده، خود را از شر وجود اجناس قدیمی، ضایعاتی و بی‌مصرف رها سازید؟

### ● سئوالات مربوط به قسمت اداره وجوه نقد

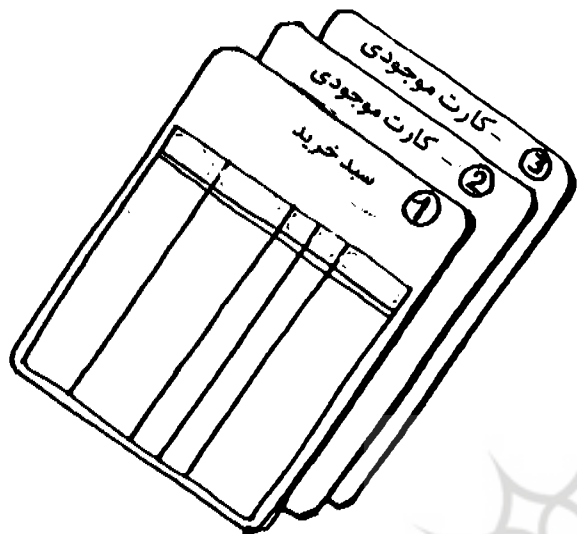
- ۱ - آیا می‌توانید سریعاً محاسبه کنید در طول ماه گذشته چه مقدار وصولی نقدی داشته‌اید؟
- ۲ - آیا شخص شما یا یک کارمند مورد اعتماد، صندوق را در اختیار دارد؟
- ۳ - آیا به اعضای خانواده خود و کارمندان موسسه دستور داده‌اید هرگز پولی از صندوق برندارند؟
- ۴ - آیا روش فعلی شما در ارتباط با وجوه نقد، مطمئن و خالی از خطر است؟
- ۵ - آیا به خود و اعضای خانواده خود که در موسسه شما به کار مشغولند، حقوق ثابتی می‌پردازید؟
- ۶ - آیا تمام دریافت‌ها و پرداخت‌های نقدی روزانه را در یک دفتر نقدی یا به کمک نوار ماشین صندوق ثبت و نگهداری می‌کنید؟
- ۷ - آیا موجودی پول نقد خود را در یک کشو قفل‌دار نگهداری می‌کنید؟
- ۸ - آیا برای هر بار فروش نقدی یک فاکتور تنظیم می‌کنید؟
- ۹ - آیا برای هر بار پرداخت نقدی یک سند تنظیم می‌کنید؟
- ۱۰ - آیا از بانک طرف حساب خود می‌خواهید که صورتحساب ماهانه شما را که نشان دهنده موجودی حساب بانکی موسسه است، برایتان ارسال دارد؟

### ۲- تمرینات

**مسئله اول** - فرض کنید که شما، ۱۰۰ عدد از کالای معینی را در ظرف یکسال می‌فروشید. با توجه به دو اطلاع زیر، حساب کنید

شانزدهم تاسی و یکم ژانویه ۲۳ سبد فروخته شده است.  
 پانزده ژانویه ۱۰۰ سبد سفارش داده شده است.  
 دوم فوریه ۱۰۰ سبد واصل شده است.  
 قیمت خرید، ۳۰ واحد پول ملی و قیمت فروش، ۴۵ واحد پول ملی است.

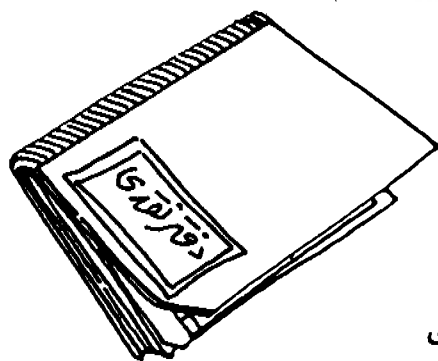
بعد از اینکه کارت موجودی را برابر آنچه در صفحه بعد نشان داده شده، تنظیم و تکمیل کردید، به سئوالات زیر پاسخ دهید:



الف - در پایان ژانویه ۱۹۸۶، آقای (الف) چند عدد سبد خرید در مغازه داشته است؟  
 ب - در روز دوم فوریه ۱۹۸۶، او چند عدد سبد خرید در مغازه داشته است؟  
 ج - در طول ژانویه ۱۹۸۶، ارزش کل اقلام خریداری شده چقدر بوده است؟

**مسئله ششم: نگهداری دفتر نقدی**

آقای (ب) یک مغازه کوچک خرده‌فروشی دارد. او اقلام مصرفی ضروری مانند چای، صابون، شیر، نان و امثال آنها را می‌فروشد. او تا بحال دفتر نقدی تنظیم و نگهداری نکرده است اما اکنون تصمیم گرفته است.



دفتر نقدی

به این کار مبادرت ورزد زیرا او دریافتی است که کنترل همیشگی روی وجوه نقد و تعقیب مسیر وجوه مشکل است. آیا شما می‌توانید او

(۳) .....  
 د - اول در مورد شرایط معامله، مذاکره و سپس خرید کنید.  
 من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:  
 (۱) .....  
 (۲) .....  
 (۳) .....  
 ه - در روز تحویل کالا، مقدار، کیفیت و قیمت کالا را با صورتجلسه تحویل مقایسه و کنترل کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:  
 (۱) .....  
 (۲) .....  
 (۳) .....  
 و - اگر شکایتی دارید، فوراً آنرا با عمده‌فروش خود در میان بگذارید.  
 من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:  
 (۱) .....  
 (۲) .....  
 (۳) .....  
 ز - در هنگام دریافت صورتحساب نهایی، آنرا با صورتجلسه تحویل مقایسه کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:  
 (۱) .....  
 (۲) .....  
 (۳) .....

**مسئله چهارم - چهار روش ساده برای انجام تحقیقات بازاریابی پیشنهاد کنید:**

روش اول: .....  
 روش دوم: .....  
 روش سوم: .....  
 روش چهارم: .....

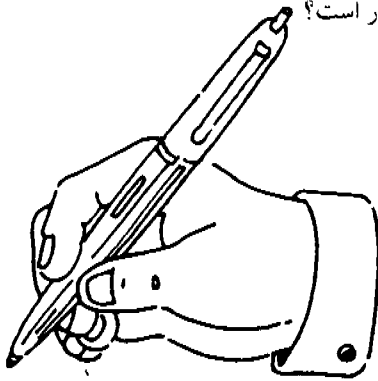
**مسئله پنجم - با توجه به اطلاعات داده شده، کارت موجودی انبار را تکمیل کنید:**

آقای (الف)، مغازه خرده‌فروشی کوچکی را اداره می‌کند. او اقلامی مانند دستمال و سبد خرید را به فروش می‌رساند. او برای هر کدام از اجناس خود یک کارت موجودی تنظیم و نگهداری می‌کند. آیا می‌توانید او را در مورد تنظیم کارت موجودی کالایی مانند سبد خرید کمک کنید؟

از اطلاعات زیر برای تکمیل کارت موجودی استفاده کنید.  
 اول ژانویه ۸۶ ۸۳ سبد در مغازه موجود است.  
 اول تا پانزدهم ژانویه ۲۶ سبد فروخته شده است.

ز - حالا موجودی نقدی اول وقت را از کل مبالغ دریافتی صندوق کم کنید. جمع کل مبالغ پولی ناشی از فروش چقدر است؟

ح - بالاخره، کل مبالغ پرداختی را از کل مبالغ ناشی از فروش کم کنید. به این ترتیب رقم خالص نقدی وارده به صندوق در آن روز پیدا می شود. این مبلغ چقدر است؟



دفتر نقدی

این مبالغ را در دفتر نقدی وارد کنید.

را در تنظیم یک دفتر نقدی و شروع به این کار کمک کنید. جدول نمونه دفتر نقدی صفحه بعد را مطالعه و وقایع مالی زیر را در آن ثبت کنید:

الف - آقای ب از لحظه شروع کار در روز هشتم مارس ۱۹۸۶ دفتر نقدی را می نویسد. او قبل از پذیرفتن مشتری، موجودی صندوق را می شمارد. موجودی اولیه ۵۰ واحد پول ملی است.

ب - آقای ب فکر می کند که موجودی نقدی او برای پرداخت هزینه های آن روز کافی نیست بنابراین شاگرد مغازه را به بانک می فرستد و ۲۰۰ واحد پول ملی از حساب بانکی خود برداشت می کند و آن را در صندوق می گذارد.

ج - او در طول روز، شش عدد نان به قیمت دانه ای ۳/۱۰، ۱۵ بسته شیر به قیمت بسته ای ۲/۴۵، دو عدد صابون به قیمت دانه ای



تاریخ	شرح حرزات	مجموع نقد وارده	مجموع نقد صادره	وارز به حساب بانکی	برداشت از حساب بانکی
	جمع موجودی نقدی در ابتدای روز				
	کل مبالغ پولی ناشی از فروش				
	کل و صوبه نقد صادره				
	خالصی				
	مجموع نقد وارده				

کارت موجودی

نوع جنس:		حدافل موجودی		
قیمت خرید:				
قیمت فروش:				
تاریخ	شرح عملیات	ورود	خروج	مانده

حالا که تمرینات را حل کردید، برنامه های عملیاتی را مطالعه و بررسی کنید. شما در این بخش، پاسخ های صحیح را خواهید یافت. جواب های خود را با جواب های داده شده کنترل و مقایسه کنید. به چند سؤال پاسخ صحیح داده بودید؟

حالا به قسمت قبل برگردید و راه حل های مدیریتی را در هر بخش مطالعه کنید. اکنون متوجه می شوید که پاسخ دادن به تمام تمرین ها چقدر آسان بوده است.

### ۳- برنامه عملیاتی

چگونه برنامه عملیاتی خود را تنظیم کنید.

در هر کدام از سری های ده سئوالی پیشین، تعداد پاسخ های «آری» و یا «خیر» را بشمارید. چند بار پاسخ «آری» داده اید؟ هر قدر تعداد پاسخ های مثبت شما بیشتر از پاسخ های منفی باشد، موقعیت شما از نظر مدیریت بازرگانی بهتر است. حالا به سئوالاتی که به آنها پاسخ منفی داده اید، دو مرتبه توجه کنید. آنها مواردی هستند که شما احتمالاً در کسب و کارتان با مشکل روبرو خواهید شد. یکی از این موارد را که به نظر شما دارای اهمیت زیادی است انتخاب کنید. فوری ترین موضوع را اول مورد بررسی قرار دهید. سعی نکنید همه چیز را یکباره حل کنید. حالا، مشکل معینی را در جدول زیر بنویسید و مطابق مثال نمونه

۲/۵۰ و یک بسته قهوه به قیمت دانه ای ۳۰ واحد پول ملی می فروشد. د - در بعد از ظهر همان روز، یکی از عمده فروش ها به ملاقات او می آید و حساب های معوقه خود را وصول می کند. او بابت چند صورت حساب معوق، ۵۰ واحد پولی برای کاغذ توالت، ۱۲۰ واحد پولی برای خمیر دندان و ۷۶ واحد پولی برای چای می پردازد. ه - مادر آقای ب به مغازه او می آید و بدون اینکه وجهی پرداخت کند یک قوطی کسرو لوبیا برمی دارد و او از جیب خود مبلغ ۲۵ واحد پولی به صندوق می ریزد.

آیا همه عملیات را در دفتر نقدی وارد کردید؟

و - حالا ستون ها را جمع بزنید. جمع کل مبالغ دریافتی صندوق در روز ۸ مارس ۱۹۸۶ چقدر است؟

عمل کنید. بعد کارهایی که باید انجام شود، توسط چه شخصی انجام شود و تا چه زمانی فرصت انجام آن هست را در جدول بنویسید تا اینکه مشکل شما حل شود.  
بالاخره، به صحنه واقعی کار و کسب خود برگردید و این برنامه عملیاتی را اجرا کنید.

ب - عمده فروش مناسب را پیدا کنید.  
من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:  
(۱) دفتر راهنمای تلفن را نگاه می‌کنم.  
(۲) از دوستان همکار می‌پرسم.  
(۳) دفتر راهنمای بازرگانی را نگاه می‌کنم.

مشکل	چه کاری باید انجام شود؟	توسط چه شخصی؟	تا چه موقع؟
مثال: من مجبور هستم از یک عمده‌فروش معین خرید کنم. اگر من بتوانم اجناس موردنیازم را به طور نقد از سایر عمده‌فروش‌ها بخرم، آنها را ارزان‌تر خواهم خرید.	من باید پول کافی جمع کنم تا بتوانم قروض خود را به عمده‌فروش فعلی بپردازم. سپس خواهم توانست عمده‌فروش دیگری را انتخاب کنم.	خودم	امروز شروع کن. تا دو ماه دیگر این کار را تمام کن

پاسخ‌های خود را کنترل کنید!  
سپس برای اطلاع از راه‌حل‌های مدیریتی به کتاب راهنما مراجعه کنید.



ج - از چند عمده‌فروش، قیمت استعلام کنید.  
من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد.  
(۱) به آنها تلفن می‌کنم.  
(۲) به آنها نامه می‌نویسم.  
(۳) از آنها به طور کتبی قیمت می‌گیرم.  
د - اول در مورد شرایط معامله، مذاکره و سپس خرید کنید.  
من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد.  
(۱) با یک‌یک عمده‌فروش‌ها صحبت خواهم کرد.  
(۲) قیمت‌های آنها را با یکدیگر مقایسه خواهم کرد.  
(۳) تقاضای تخفیف می‌کنم.  
ه - در روز تحویل کالا، مقدار، کیفیت و قیمت کالا را با صورتجلسه تحویل مقایسه و کنترل کنید.  
من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد.  
(۱) تمام اجناس وارده را کنترل می‌کنم.



### پاسخ به تمرینات

۱ - سود ناخالص = هزینه‌ها - فروش	$3000 = 100 \times 70 - 100 \times 100$
۲ - سود ناخالص = هزینه‌ها - فروش	$5000 = 1100 - 1600$

۳ - الف - نیازهای خود را شناسایی کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:  
(۱) فکر می‌کنم که به چه مقدار از کالا نیاز دارم.  
(۲) فکر می‌کنم که چه کیفیتی را نیاز دارم.  
(۳) فکر می‌کنم که چه قیمتی باید بپردازم.

(۲) کیفیت آنها را بررسی می‌کنم.

(۳) مندرجات صورتجلسه تحویل را دقیقاً کنترل می‌کنم.

و - اگر شکایتی دارید، فوراً آن را با عمده‌فروش خود در میان بگذارید.

من در این موارد اقدامات زیر را انجام خواهم داد.

(۱) خودم با عمده فروش تماس می گیرم.

(۲) مشکل را توضیح می دهم.

(۳) پاسخ کتبی اخذ می کنم.

ز - در هنگام دریافت صورتحساب نهایی، آنرا با صورتحسابه تحویل مقایسه کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:

(۱) قیمت ها را کنترل می کنم.

(۲) مقادیر کالاها را کنترل می کنم.

(۳) مقادیر اضافی را کنترل می کنم.

ج - در طول ژانویه، ارزش کل اقلام خریداری شده بشرح زیر بوده است:

$$\text{سبد } ۲۶ + ۲۳ = ۴۹$$

$$\text{خرید کل به واحد پول ملی } ۴۹ \times ۴۵ = ۲۲۰۵$$

۶- نگهداری دفتر نقدی

کارت موجودی			
شرح عملیات		نوع جنس، سبد	
ورود	خروج	قیمت خرید، ۳۰ واحد پول ملی	قیمت فروش، ۲۵ واحد پول ملی
۸۳	-	۱/۱/۸۶	۱/۱/۸۶
-	۲۶	۱/۱۵/۱/۸۶	۱/۱۵/۱/۸۶
-	۲۲	۱۶/۱۲/۱/۸۶	۱۶/۱۲/۱/۸۶
۱۰۰	-	۲/۲/۸۶	۲/۲/۸۶



دفتر نقدی				
تاریخ	شرح جزئیات	وجه نقد وارده	وجه نقد صادره	برداشت از حساب بانکی
۸۶/۳/۸	وجه نقد در روز اول	۵۰	-	-
۸۶/۳/۸	برداشت از بانک	-	۲۰۰	۲۰۰
۸۶/۳/۸	نان	-	۱۸۶۰	-
۸۶/۳/۸	شیر	-	۳۶/۷۵	-
۸۶/۳/۸	صابون	-	۵	-
۸۶/۳/۸	قهوه	-	۳۰	-
۸۶/۳/۸	کافه نوالت	-	۵۰	-
۸۶/۳/۸	خمیردندان	-	۱۲۰	-
۸۶/۳/۸	چای	-	۷۵	-
۸۶/۳/۸	لوبیا	-	۲۵	-
جمع	کسر می شود:	۳۶۵/۳۵	۲۴۶	۲۰۰
	موجودی نقدی در ابتدای روز	۵۰		
حاصل:	کل مبالغ پولی ناشی از فروش	۳۱۵/۳۵		
کسر می شود:	کل وجه نقد صادره	۲۴۶		
حاصل	خالص وجه نقد وارده	۶۹/۳۵		

۴- چهار روش ساده برای انجام تحقیقات بازاریابی پیشنهاد کنید.

روش اول: صحبت با مشتریان

روش دوم: سوال از مشتریان در مورد اینکه چه کالایی را دوست

دارند.

روش سوم: بررسی وضعیت رقبا

روش چهارم: بررسی در مورد کالاهایی که مردم خریداری می کنند.

۵- پر کردن و استفاده از کارت موجودی انبار

الف - در پایان ژانویه ۸۶، ۳۴ سبد در مغازه بوده است.

ب - در روز دوم فوریه ۸۶، ۱۳۴ سبد در مغازه بوده است.

۱۹- تهیه و احداث کارخانه های

زنجیره ای مورد نیاز جهت بهبود وضع تولید

۲۰- ایجاد فرصتهای شغلی جدید

۲۱- شرکت در نمایشگاههای داخلی و

خارجی و عرضه مستقیم تولیدات

\* لازم به توضیح است که با اجرای ماده

واحد جدید فرشیافان روستایی استان تحت

پوشش وزارت جهاد در می آید که حدود ۴۰۰۰ نفر

فرشیاف در ۸ تعاونی فرش دستباف روستایی از

مجموع ۱۶۰۰۰ فرش باف عضو تعاونی ها کسر و

به جهاد ملحق خواهند شد.

۱۲- بهبود محیط کار

۱۳- توسعه صنعت قالببافی در سطح شهر

و روستا

۱۴- شناساندن ارزش کار بافندگان و

رساندن دسترنج بافنده به آنان

۱۵- شخصیت دادن به اعضا و ایجاد

زمینه مشارکت مردمی

۱۶- ایجاد ارزش افزوده بیشتر

۱۷- فراهم نمودن تسهیلات لازم برای

اعضا

۱۸- بازاریابی جهت فروش تولیدات

بقیه از صفحه ۶۹

۸- آموزش بافی

۹- آموزش کادر آموزشی (استادکاران)

۱۰- جلوگیری از به کارگیری کودکان

۱۱- بالا بردن سطح بهداشت بافندگان