

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

از سری کتابهای راهنمای کارآفرین

کتاب راهنمای شماره ۴۰

# راهاندازی و اداره کسب و کار تولیدی



سازمان همیاری اشتغال فارغ التحصیلان

از سری کتابهای راهنمای کارآفرین

عنوان کتاب: راهاندازی و اداره کسب و کار تولیدی

مدیر گروه ترجمه: حمیدرضا تقی‌یاری

مترجم: پریچهر افضلی

ویراستار ارشد: حمید هاشمی

ویراستار: پریسا اصغری

حروفچینی و صفحه‌آرایی: الهه مؤیدی

شمارگان: نسخه الکترونیک

تاریخ نشر: بهمن ۱۳۸۲

نظارت و هماهنگی: اداره مطالعات و برنامه‌ریزی

بهره‌برداری و نقل مطالب این کتاب با رعایت حقوق جهاد دانشگاهی بلامانع است.

## سرآغاز

برای ورود به بازار کار و فضای کسب و کار راهها، روشها و شکل‌های مختلفی را می‌توان برگزید و در انتخاب مناسب‌ترین گزینه که منجر به موفقیت شود تنها فرد تصمیم‌گیرنده، شما هستید و دیگران مشاور، راهنما، معلم و روشنگر هستند. بنابراین درک صحیح از راه و روش، شناخت مخاطرات و مزایای آن می‌تواند توفیق مورد نظر را تأمین کند.

برای رسیدن به موفقیت در بازار کسب و کار مراحل مختلفی برشمرده می‌شود از جمله: شناخت خود، درک فرصت‌ها و منابع پیرامونی، شناسایی فضای کسب و کار، تدوین برنامه‌ای مناسب برای اقدام و حصول به هدف مطلوب؛ بهره‌گیری از داشته‌ها، و تکرار همه مراحل پیش‌گفته برای توسعه و تعالی.

شناخت استعداد و تقویت انگیزه برای موفقیت و مدیریت بر خود، گام‌های نخستین مرحله آغازین هستند که جستجو و انتخاب الگوهای مناسب برای مراحل مختلف کسب و کار و دستیابی به اطلاعات، دانش و درک صحیح از امور، طراحی و برنامه‌ریزی برای فراهم‌سازی محیطی مناسب برای فعالیت، گام‌های پایانی آن تلقی می‌شود.

وجود فرصت‌ها، منابع ناشناخته و تفکر روی ایده‌های ناب برای بهره‌گیری از آنها، به منظور ارائه محصولات و خدمات سودآور در قالب تشکیلات و ساختاری نوین تحت عنوان، آرم و شعاری نو و با انتخاب مطلوب‌ترین تجهیزات و ابزار و اتخاذ صحیح‌ترین روند و رویه در انجام امور، با رعایت حقوق و قوانین، مرحله‌ای دیگر از مسیر کسب و کار می‌باشد.

شناخت بازار، رقبا و مشتریان و انتخاب سیاست‌هایی مناسب برای تبلیغات و جذب مشتری، به همراه جمع‌آوری، پردازش و بازتولید اطلاعات مورد نیاز برای توسعه بازار هدف و ایجاد فرصت‌های جدید به منظور توسعه کسب و کار، کمک شایانی برای حضور در بازار و رسیدن به مرحله بعد می‌کند. مرحله‌ای که در آن تدوین برنامه مالی مناسب، برآورد هزینه‌های اولیه راهاندازی کسب و کار، پیش‌بینی نقدینگی ضروری برای حیات کسب و کار و سرمایه‌گذاری جدید،

کاهش هزینه‌های ثابت و بالاسری، اخذ کمک‌های مالی و حسابرسی برای بقای آن لازم است. هر چند باید به واگذاری، فروش، مدیریت بحران و ورشکستگی در کسب‌وکار هم توجه نمود.

مجموعه کتاب‌های راهنمای کارآفرین زنجیره‌ای از مطالب مفید برای افرادی است که می‌خواهند از راه ایجاد کسب‌وکار، به شیوه کارآفرینانه همچون افراد موفق و برنده در فضای کسب‌وکار حضور یابند و دمی تأمل و اندیشه را بر اقدامی از روی اجبار و اضطرار ترجیح می‌دهند. این مجموعه که در قالب ۹۱ جلد کتابچه ارائه شده است ترجمه‌ای آمیخته با تألیف می‌باشد که حاصل تلاش همکاران و دوستان ارجمندی است که طی دوره همکاری خود در این کار مشارکت داشته‌اند و ذکر نام و یادآوری تلاش آنها ساده‌ترین نوع قدردانی از حضور بی‌بدیل آنان می‌باشد.

با تشکر از جناب آقای مرتضی پرهیزکار رئیس محترم سازمان که با حمایت‌های بی‌دریغ خود امکانات و شرایط لازم را برای ترجمه و انتشار مطالب فراهم کردند، و سپاسگزاری از آقای مهندس صادق یاری که با شناسایی پایگاه اطلاع‌رسانی *smallbusinessstown* متن کتابچه‌ها را برای ترجمه در اختیار قرار دادند. از آقای شیرزاد فلاح و خانم‌ها سمیه اکبری، فریده سیدی‌پور و وحیده خامی‌زاده که علاوه بر ترجمه برخی کتابچه‌ها وظیفه بازبینی، اصلاح و مطابقت با متن اصلی را بر عهده داشتند و از آقای دکتر علیرضا مهاجرى که با ویرایش و روانسازی متن کمک شایانی به انتقال مفاهیم نموده‌اند، قدردانی می‌گردد. همچنین از زحمات خانم‌ها ریحانه خرازی و زهرا زارعی به‌عنوان طراحان جلد و خانم نرگس گل‌یاس که وظیفه حروفچینی و صفحه‌آرایی را به عهده داشته‌اند تشکر می‌گردد.

امید است همه امور با اندیشه‌ای ژرف و عملی صحیح همراه باشد و با رضایت او پایان یابد.

مدیر اداره مطالعات و برنامه‌ریزی  
سازمان همیاری اشتغال فارغ‌التحصیلان دانشگاهها

صفحه	فهرست مطالب	عنوان
------	-------------	-------

---

---

۱.....	مقدمه	
۲.....	راه‌اندازی و اداره کسب‌وکار تولیدی	
۳.....	انواع کسب‌وکار تولیدی	
۵.....	راهبردهایی برای ورود به عرصه تولید	
۵.....	راهبردهای راه‌اندازی تولید	
۱۳.....	راهبردهای اداره فعالیت‌های تولیدی	
۲۱.....	تخصیص بودجه برای اداره فعالیت تولیدی	
۲۲.....	آشنایی با حسابداری صنعتی	
۲۶.....	جدول (۱) بودجه تولیدی سالانه برای شرکت نمونه	
۲۷.....	جدول (۲) نمونه‌ای از نسبت‌های مالی برای کسب‌وکارهای تولیدی منتخب	

## مقدمه

کتابهای راهنمای کارآفرین مجموعه‌ای به هم پیوسته، شامل ۹۱ کتاب راهنمای برنامه‌ریزی در زمینه مشاغل کوچک است. کتاب حاضر، حاوی مطالب ارزشمندی در مورد چگونگی راه‌اندازی و اداره کسب‌وکار تولیدی است و ضمن ارائه راهکارهای مناسب در جهت موفقیت در راه‌اندازی این نوع کسب‌وکار، انواع آن را نیز معرفی می‌کند.

به کمک این کتاب، پس از راه‌اندازی یک کسب‌وکار تولیدی، می‌توانید شیوه‌های اداره و حفظ کسب‌وکار خود را بیاموزید. در پایان کتاب نیز ضمن آشنایی با حسابداری صنعتی با تخصیص بودجه برای اداره فعالیت خود آشنا خواهید شد.

## راه‌اندازی و اداره کسب‌وکار تولیدی

اگر سود شما بسیار وابسته به هزینه‌ای است که صرف خرید مواد اولیه و کالاها می‌کنید، یا اگر این سود به توانایی شما در ارائه محصولی با کیفیت ثابت، به مشتریان بستگی دارد، سودآورترین راهکار برای رشد کسب‌وکار شما این است که یک مزرعه یا کارخانه تولیدی خریداری کنید و خودتان به تولید این محصولات بپردازید.

با وجود این، ورود به عرصه تولید کار آسانی نیست. برای انجام این کار، برنامه‌ریزی دقیق ضروریست. اغلب اوقات راه‌اندازی یک شرکت تولیدی نیازمند سرمایه‌گذاری اولیه سنگینی برای تهیه موارد زیر است: زمین، ساختمان و ماشین‌آلات، نیروی متخصص و مبالغ هنگفتی برای خرید مواد خام و نیمه آماده و ملزومات.



## انواع کسب و کار تولیدی

شرکت‌های تولیدی، کالاهای خود را به صورت دستی یا ماشینی می‌سازند. به بیان دقیق‌تر، کار این شرکت‌ها عبارتست از: تبدیل مواد خام به محصول نهایی؛ مونتاژ قسمت‌های پیش‌ساخته و تبدیل آنها به یک دستگاه، و ساخت ماشین‌آلات و تجهیزات. برخی از شرکت‌های تولیدی که مدیران صنایع کوچک از آنها بیشتر استقبال می‌کنند، از این قرارند: مؤسسات چاپ، شرکت‌های تولید پوشاک و وسائل ورزشی، کارگاه‌های ماشینکاری؛ و نانوبی‌ها (برای اطلاعات بیشتر به جدول زیر مراجعه شود).

انواع شرکت‌های تولیدی		
تعداد مؤسسات فعال (۱۹۸۷)	تعداد مؤسسات فعال (۱۹۸۲)	صنعت
۲۲,۸۷۲	۲۴,۳۹۱	پوشاک و سایر محصولات نساجی
۱۲,۱۰۹	۱۱,۹۰۱	محصولات شیمیایی
۱۵,۹۶۲	غیر قابل دسترس	لوازم برقی و تجهیزات الکترونیکی
۳۶,۱۰۵	۳۵,۵۶۰	محصولات فلزی
۲۰,۶۲۴	۲۲,۱۳۰	غذا و فرآورده‌های خوراکی
۱۱,۶۱۳	۱۰,۰۰۳	میلان و لوازم خانگی

۵۲,۱۳۵	۵۲,۹۱۲	تجهیزات و ماشین‌آلات صنعتی
۱۰,۳۲۶	مصادق ندارد	ابزار و محصولات مشابه
۲,۱۹۳	۲,۷۳۵	محصولات چرم و پوست
۳۳,۹۸۲	۳۲,۹۸۴	چوب و لوازم چوبی
۵۲,۹۱۲	۵۲,۹۱۲	ماشین‌آلات به استثنای ماشین‌های برقی
۶,۳۴۲	مصادق ندارد	کاغذ و محصولات وابسته
۲,۲۵۴	۲,۳۲۲	فرآورده‌های نفتی و ذغال‌سنگی
۶,۷۷۱	۴,۰۶۱	صنایع فلزی بنیادین
۶۱,۷۷۴	۵۳,۴۰۶	نشر و چاپ
۱۴,۵۱۵	۱۳,۴۴۹	لاستیک و محصولات پلاستیکی
۱۶,۱۶۶	۱۶,۵۴۵	محصولات شیشه، سنگ و سفال <sup>۱</sup>
۱۳۸	۱۶۳	محصولات دخانی
۶,۴۱۲	۶,۶۳۰	محصولات نساجی و نخ‌ریسی
۱۰,۵۰۰	۹,۴۴۳	تجهیزات حمل و نقل
۱۶,۵۴۴	۱۵,۸۷۱	سایر صنایع تولیدی

۱- منبع: (چکیدهٔ آماری ایالات متحده ۱۹۹۵، شماره ۱۲۴۶) ۱۹۸۷ نظرسنجی  
سالانه تولیدکنندگان

## راهبردهایی برای ورود به عرصه تولید

راهبردهای زیر، در راه‌اندازی و اداره کسب و کار تولیدی به شما

کمک می‌کند.

### راهبردهای راه‌اندازی تولید

۱- پس‌انداز مالی خود را بالا ببرید. هزینه‌های راه‌اندازی، به تنهایی

می‌تواند مانع بزرگی بر سر راه شرکت‌های علاقمند به فعالیت تولیدی باشد.

اما این هزینه‌ها تنها مانع در راه تولید نیست. علاوه بر هزینه‌های بالای

راه‌اندازی، هزینه‌های اداره این فعالیت‌ها به قدری است که می‌تواند حتی

بلندمدت‌ترین سرمایه‌گذاران را از پای درآورد. در واقع بیشتر فعالیت‌های

تولیدی، تا سال دوم یا سوم تأسیس، سوددهی چندانی ندارند. بنابراین ضروری

است که علاوه بر جمع‌آوری مبالغ قابل توجه به عنوان سرمایه راه‌اندازی،

نقدینگی فراوانی نیز ذخیره شود تا جوابگوی هزینه عملیات باشد. این پس‌انداز و

ذخیره‌سازی، بایستی تا زمانی ادامه یابد که فعالیت تولیدی به سوددهی برسد.

*سعی کنید در مورد انواع روش‌های تولید در محل*

*زندگیتان، اطلاعاتی کسب کنید. راه‌های بسیاری برای*

*تولید محصولات مشابه وجود دارد. سعی کنید در مورد*

*این راه‌ها اطلاعات بیشتری کسب کنید.*

«نکته ناب»

۲- یک برنامه بسیار دقیق برای گسترش فعالیت تهیه کنید.

هنگامی که در صدد بر می آید تا یک فعالیت تولیدی را به کسب و کار خود اضافه کنید، بایستی به دقت تمام فعالیت‌هایی را که موجب تبدیل مواد خام به محصول نهایی می‌شوند، در برنامه‌ریزی خود در نظر بگیرید. به بیان دقیق‌تر، بایستی به پنج سؤال زیر پاسخ دهید:

- کدام عملیات اصلی تولید برای ساخت محصول شما لازم است؟
- چه مواد خام یا قطعاتی برای ساخت محصول شما مورد نیازند و این مواد را از چه طریقی بایستی تهیه نمود؟
- چه تجهیزاتی برای اجرای عملیات تولید محصول شما مورد نیاز است؟
- مهارت‌های مورد نیاز را برای افرادی که با این تجهیزات کار می‌کنند، مشخص کنید؟
- فضای مورد نیاز شما برای استقرار تجهیزات جدید، کارمندان و انبار کردن مواد خام چقدر است؟

۳- برای تخصیص بودجه، تمام جوانب را به دقت بسنجید. تهیه یک

طرح توسعه بدون تخصیص بودجه، کار بی‌فایده‌ای است. پیش از اینکه یک طرح تولیدی به طور کامل شکل بگیرد، بایستی تقسیم سرمایه موجود و

گردش نقدینگی به طور جدی بررسی شود؛ یا از دید واقع‌گرایانه‌تر، بایستی تقسیم بودجه با وجود کمبود یا نبود سرمایه و نقدینگی، به طور مناسب صورت بگیرد. بودجه تولیدی شما اساساً باید پاسخگوی مهم‌ترین سؤال زیر باشد:

- تمام فعالیت‌هایی که در طرح توسعه ذکر شده‌اند، چقدر هزینه‌بر هستند و شما این هزینه‌ها را چگونه تأمین می‌کنید؟

**توجه:** روش‌های تخصیص بودجه برای یک فعالیت تولیدی در انتهای این کتابچه راهنما به تفصیل بیان شده‌اند.

*خلاقیت برای روح به همان اندازه ضروریست که  
نفس کشیدن برای بدن.  
«نکته مؤثر»*

#### ۴- هزینه‌های عملیاتی و راه‌اندازی را با میزان بودجه‌تان هماهنگ

کنید. چهار راهکار زیر به شما کمک می‌کند که هزینه‌های عملیاتی و راه‌اندازی اولیه را کاهش دهید:

- **قطعات پیش‌ساخته را مونتاژ کنید.** به جای اینکه همه قطعات محصولاتان را خودتان بسازید، آنها را به صورت جداگانه خریداری کنید.

- تا جایی که امکان دارد کارها را به دیگران بسپارید. از استعداد، فکر و امکانات تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان دیگر استفاده کنید. به عنوان مثال، انجام کارهای خط تولید شامپوی جدیدتان را به طور قراردادی به تولیدکننده‌ای واگذار کنید که تجهیزات مورد نیاز برای ترکیب مواد، پر کردن ظروف شامپو و بسته‌بندی را در اختیار داشته باشد. چنانچه به تولیدکننده‌ها دسترسی ندارید، ممکن است بتوانید از عرضه‌کنندگان کمک بگیرید. سرمایه مناسبی در اختیار آنها قرار دهید تا بتوانند پروژه شما را بی‌کم و کاست به پایان برسانند و حتی کالاهای شما را به مقصد مورد نظرتان حمل کنند. انجام این کار نیاز شما را به نگهداری کالاها در انبار و استخدام نیروی انسانی بیشتر، کاهش می‌دهد.

**توجه:** چنانچه قصد دارید تولید محصولات خود را طی یک قرارداد به اشخاص دیگری بسپارید، به خاطر داشته باشید که اتمام کار شما کاملاً وابسته به برنامه کاری آنهاست. آنان می‌توانند هر زمانی که اراده کنند تولید محصول شما را به خاطر تولید یک محصول دیگر به تعویق بیندازند و یا اگر متوجه شوند که شما به آنها نیازمندید ممکن است پول بیشتری از شما درخواست کنند. این کار ممکن است موجب شود که شما یک قرارداد

ارزشمند را از دست بدهید. بنابر این هر چقدر که شرکت شما کامل‌تر می‌شود، باید موقعیت خود را بیشتر تقویت کنید و تلاش کنید که تا حد امکان تمام جنبه‌های تولید را کنترل کنید.

*یک محصول جدید کامل می‌شود و به فروش می‌رسد.  
احتمال اینکه یک محصول در هنگام ورود به بازار با  
استقبال مصرف‌کننده روبرو نشود، چقدر است؟ ۸۰ درصد.  
«ای. جیمز فیکس»  
«سالنمای موفقیت»*

- محصولات خود را در منطقه دیگر تولید کنید. هنگامی که برای تولید یک محصول نیاز زیادی به نیروی انسانی دارید، بررسی کنید و منطقه‌ای را بیابید که مزد دریافتی نیروی انسانی، کمتر از مبلغ دریافتی کارگران منطقه شما باشد. در صورت تولید محصول در منطقه دیگر، هزینه‌های حمل‌ونقل افزایش می‌یابد. با وجود این در ۹۰ درصد موارد، کاهش هزینه نیروی انسانی، به کاهش قیمت تمام شده محصول می‌انجامد. همه این موارد در اقتصاد محض خلاصه می‌شود. با وجود اینکه تولید محصولات در منطقه دیگر از نظر مالی مقرون به صرفه‌تر است، احتمال

دارد با مشکلات زیادی مواجه شوید. برخی از زمینه‌های مشکل‌زا عبارتند از: کیفیت، زبان، زمان‌بندی، مشکلات مربوط به نیروی انسانی، اعتصاب در شبکه حمل‌ونقل، افت و خیزهای سیاسی و موارد دیگری از مشکلات غیر قابل پیش‌بینی.

- بر اساس حق بهره‌برداری کار کنید. اگر شما محصول کاملاً جدیدی اختراع کرده‌اید و قصد ندارید به تولید و فروش آن بپردازید، تولید آن را با حق انحصاری به یک شرکت ثبت شده واگذار کنید. حق بهره‌برداری برای یک محصول جدید، معمولاً درصد کوچکی از فروش خالص است که هر سه ماه یکبار به شما پرداخت می‌شود. این راهکار به خصوص برای مخترعان مستقل، مشاورین یا مسئولان امور خدماتی مفید است چرا که سود چندانی از جنبه تجاری نوآوری خود به دست نمی‌آورند.

**۵- پیش از اختصاص منابع مالی به تولید هر محصول جدید، تمام**

**جوانب را دقیقاً ارزیابی کنید.** کاملاً طبیعی است که مخترعان و تولیدکنندگان، هر یک عقیده خود را درست‌تر می‌پندارند، با وجود این کاملاً اشتباه است که این افراد در مراحل ابتدایی نوآوری بر عقاید خود پافشاری کنند. به خاطر داشته باشید که هنگام صعود از مرحله‌ای به مرحله



بالا، هزینه بسط یک نظریه و دستیابی به اختراع، تشکیل پرونده در ادارات مربوطه جهت اخذ حق امتیاز، و سپس ورود به چرخه تولید صنعتی، به طور لگاریتمی<sup>۱</sup> افزایش می‌یابد.

*زمانی که برای تولید محصول خود نیاز مبرمی به نیروی انسانی دارید، فقط به مشرق زمین بروید.  
«ران پوپیل»*

**توجه:** مؤسسه ملی استاندارد و تکنولوژی (NIST)، برنامه مناسبی برای ارزیابی فنی اختراعات و نوآوری‌ها دارد (به کتابچه شماره ۸۸ مراجعه کنید).

**۶- یک سیستم کنترل مدیریتی ایجاد کنید.** وجود سیستم کنترل مدیریت، متضمن حسن انجام کارها به صورت روزانه و هفتگی است. هدف سیستم این است که اطلاعات جدید را به موقع در اختیار شما و افراد اصلی

۱- از نظر ریاضی، لگاریتم به صورت زیر تعریف می‌شود:

به توانی گفته می‌شود که بر اساس آن، عددی به عنوان مبنا (برای مثال ۱۰) باید افزایش یابد تا به عدد نهایی برسد. در واقع لگاریتم  $a$  در مبنای  $x, n$  خواهد بود، به

$$\log_n a = x \text{ (یا } n^x = a)$$

با توجه به تعریف فوق، افزایش یک واحد لگاریتمی در مبنای ۱۰، باعث افزایش عدد اصلی

به میزان ۱۰ برابر خواهد شد. برای مثال:  $10^3 = 1000$  و  $10^4 = 10000$ .

شرکت شما قرار دهد تا موارد انحراف از سیاست‌های مصوب یا روال معمول را اصلاح کنید. این سیستم لازم است در مورد تولید، کیفیت، فروش، موجودی انبار، وصول حساب‌های دریافتی، و پرداخت‌ها، اطلاعات دقیقی در اختیار شما قرار دهد. بهتر است این سیستم تا حد ممکن ساده باشد.

۷- یک سیستم کنترل کیفی راه‌اندازی کنید. وجود سیستم کنترل

کیفی موجب طرح سؤال اساسی زیر می‌شود:

برای دستیابی به یک محصول مناسب در اولین دوره تولید، چه باید کرد؟

مخترعان افرادی هستند که اندیشه ایجاد یک محصول یا یک فرایند را بدون وابستگی به یک چارچوب سازمانی، در سر می‌پرورانند. افراد نوآور، مخترعان و اشخاص دیگری هستند که روند اختراعات را بی‌توجه به جنبه تجاری آن، پیگیری می‌کنند.

«نکته مؤثر»

محصولاتی که کیفیت مناسبی ندارند موجب می‌شوند که شما

مشتریان خود را به سرعت از دست بدهید. به علاوه زمانی که یک محصول

کارکرد مناسبی ندارد، از تعداد سفارش‌ها کاسته می‌شود، اجناس در انبار

انباشته شده و تعداد کالاهای مرجوعی افزایش می‌یابد. همه این موارد موجب ایجاد مشکلات جدی در گردش نقدینگی می‌شود.

#### ۸- بخشی برای فروش و بازرگانی راه‌اندازی کنید. همه شرکت‌های

تولیدی، علاوه بر بخش تولید، نیاز به بخش فروش نیز دارند. در واقع پیش از اینکه نخستین محصولات کارخانه شما از خط تولید بیرون بیایند، لازم است برای راه‌اندازی بخش فروش، برنامه‌ریزی کنید.

### راهبردهایی برای اداره فعالیت تولیدی

#### ۹- با شرکت در عرصه رقابت خود را به دیگران بشناسانید. به عنوان

یک تولیدکننده، یکی از اهداف اصلی شما این است که در عرصه تجارت هویت خاص و شناخته شده‌ای به دست آورید. خریداران لازم است تشخیص دهند که آنچه در شرکت شما ساخته می‌شود، با تولیدات رقبای شما تفاوت شایانی دارد و برای آنان سودمندتر است. در غیر این صورت دلیلی وجود ندارد که محصولات شما را به محصولات دیگر ترجیح دهند.

#### ۱۰- تلاش کنید حداکثر بازدهی را به دست آورید. بر اساس آمارهای

موجود، دست کم از هر ده شرکت کوچک، هشت شرکت کمتر از ظرفیت خود تولید می‌کنند. دلیل تولید کمتر از ظرفیت این است که مادامی که

کارخانه سودآوری دارد، مدیر کارخانه از عملکرد آن کاملاً راضی است. سهل‌انگاری مدیران باعث تشدید این حالت رضایت و عدم تلاش برای بهبود اوضاع می‌شود. اغلب مدیرانی که معلومات کافی و مناسبی ندارند، متوجه نیستند که وضع موجود می‌تواند بهتر از این باشد، چه رسد به اینکه برای بهبود اوضاع تلاش کنند.

برای ورود به عرصه تولید، لازم است برای پنج سؤال زیر پاسخ‌های مناسبی داشته باشید: چه محصولی تولید خواهیم کرد؟ چگونه می‌توانیم آن را به بهترین نحو تولید کنیم؟ تولید این محصول چقدر برای من هزینه دارد؟ چه کسانی آن را خریداری خواهند کرد؟ چه مقدار سود از تولید این محصول عاید می‌شود؟

«نکته ناب»

بنابراین مدیران و اداره‌کنندگان فعالیتهای تولیدی لازم است برای ارتقاء کارآیی در عملیات تولیدی و کاهش هزینه‌های جاری تلاش کنند. برای نیل به این مقصود باید از کلیه امکانات و منابع موجود در شرکت به بهترین نحو استفاده کنند. این منابع عبارتند از: سرمایه، ماشین‌آلات، نیروی انسانی، مواد اولیه، و روش‌های تولید.

مسئله مهم دیگر اینکه؛ عواملی که باعث کاهش کارآمدی تولید می‌شوند باید به طور پیوسته مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. عوامل مذکور از این قرارند: آموزش نامناسب نیروی انسانی، فرسودگی ماشین آلات و عدم نگهداری مناسب آنها، رویه‌های نامناسب هزینه‌یابی، عدم آشنایی با روش‌های تخصیص بودجه، و نامنظمی در روند خرید.

#### ۱۱- به نظرات مشتریان احترام بگذارید. بسیاری از تولیدکنندگان با

استفاده از نظرات مصرف‌کنندگان توانسته‌اند کیفیت محصولات خود را ارتقاء داده و میزان فروش را بالا ببرند. این نظر سنجی با اختصاص خطوط تلفن ویژه، و اعلام نشانی پست الکترونیکی صورت گرفته است. در این زمینه همچنین بررسی‌هایی نیز بر روی کالاهای برگشتی یا موارد خرابی در طول مدت ضمانت کالا انجام شده است.

*عادت کنید در جستجوی نیازهای جدید مشتریان  
باشید و به سرعت، با قاطعیت، با شجاعت و با ظرفیت  
انتقاد پذیری بالا، در مقابل آنها واکنش نشان دهید.  
« نکته ناب »*

#### ۱۲- اگر نوآوری نکنید، پیشرفت نخواهید کرد. آیا می‌توانید با نگاه به

یک محصول، کاربرد جدیدی برای آن بیابید؟ آیا می‌توانید راهی برای بهبود

یک روش قدیمی تولید پیدا کنید؟ آیا قادر هستید تقاضاهای جدید مصرف‌کنندگان را دریابید و با تولیدات خود پاسخگوی این تقاضاها باشید؟

اگر می‌خواهید در عرصه تولید بهترین باشید، بایستی قوه خلاقیت فوق‌العاده‌ای داشته باشید. در واقع، آمار نشان می‌دهد که از یک‌سوم تا یک‌دوم سود همه تولیدکنندگان مربوط به تولیداتی بوده است که بیش از پنج سال از شروع تولید آنها نگذشته است. بر اساس همین آمار تقریباً نیمی از مشاغل جدید که در دهه‌های گذشته ایجاد شده است، نتیجه نوآوری صنعتی بوده است.

### ۱۳- با یک گروه تولیدی انعطاف‌پذیر همکاری کنید. یک شبکه

انعطاف‌پذیر تولیدی، گروهی است متشکل از چند شرکت کوچک که با هم کار می‌کنند و به تبادل تجربیات می‌پردازند. این شرکت‌ها به جای رقابت با هم به یکدیگر کمک می‌کنند و به تبادل تجربیات می‌پردازند و به جای رقابت با هم به یکدیگر کمک می‌کنند تا محصولات با کیفیت جهانی تولید کنند و به رقابت در بازار جهانی بپردازند. این شرکت‌ها که در سطح وسیعی باعث ایجاد اشتغال و رشد اقتصادی شده‌اند، به همگان ثابت کرده‌اند که می‌توان یک کسب و کار کوچک و ضعیف را به یک قدرت بزرگ مبدل کرد.

مؤسساتی که به صورت درون گروهی از همدیگر پشتیبانی می‌کنند برای ارتقاء سطح فعالیت گروهی خود، خدمات متنوعی در اختیار شرکت‌های عضو قرار می‌دهند. این خدمات عبارتند از: حسابداری، تهیه فهرست حقوق کارکنان، بازاریابی، خرید، حمل‌ونقل، مهدکودک و حتی ایجاد امکانات آموزشی در هنرستان‌های فنی منطقه. هیچ یک از مؤسسات عضو این گروه‌ها قادر نیستند به تنهایی و یا با همان کیفیت به کارکنان خود ارائه خدمات کنند.

*اگر قصد دارید محصولات برقی خود را به خرده‌فروش‌ها بفروشید، بایستی کیفیت آنها توسط مؤسسه استاندارد یا دیگر موسسه‌های آزمایشگاهی تضمین کیفی تأیید شود. اگر برچسب استاندارد روی وسایل برقی شما نصب نشده باشد، خرده‌فروش‌ها به آن توجه نخواهند کرد.*

«کته ناب»

**توجه:** یک ناظر آمریکایی که از تعدادی از این شبکه‌ها در شمال ایتالیا دیدار کرده بود، اظهار داشت: "من آینده را دیدم و به کارایی این شبکه‌ها اعتقاد دارم."

#### ۱۴- اراائۀ محصولات خود را به صورت تخصصی انجام دهید.

شرکت‌های کوچک تولیدی تخصصی، کارگران ماهر استخدام می‌کنند و در ازای دستیابی به سود بالاتر به کارگران خود دستمزدی بیشتر از دستمزدهای متعارف در صنعت می‌پردازند. این شرکت‌ها در عرصۀ تولید انبوه اقلامی که به صورت سنتی تولید می‌شوند، شرکت نمی‌کنند؛ در عوض بر تولید محصولات تخصصی‌تری تمرکز می‌کنند که کمتر قابل رقابتند. نیروی انسانی شاغل در این شرکت‌ها، در سطح بالایی آموزش دیده‌اند و توانایی به کارگیری فناوری‌های پیشرفته را در عرصۀ تولید دارند. این شرکت‌ها با تمرکز بر تولید محصولات تخصصی، معمولاً محصولات و قطعاتی با کیفیت بالا و یا محصولات تمام شده‌ای با کیفیت ممتاز تولید می‌کنند.

#### ۱۵- هنگام تصمیم‌گیری برای خرید، بسیار دقت کنید. خریداری

لوازم و مواد خام برای یک شرکت تولیدی کوچک و تبدیل مواد خام به محصول تمام شده، بخش عمده‌ای از هزینه‌های عملیاتی را به خود اختصاص می‌دهد. در واقع قیمت کالاهای فروخته شده یک کارخانه تولیدی کوچک بیش از ۷۵ درصد کل فروش آن شرکت را تشکیل

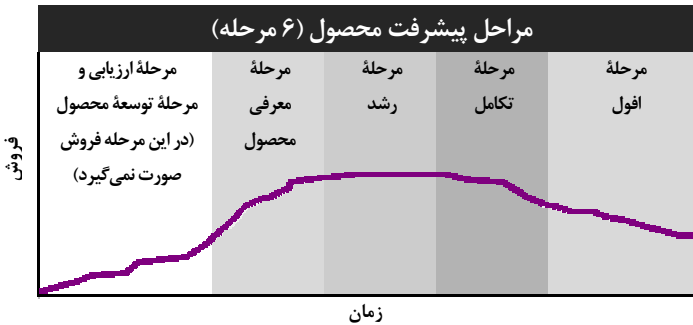


می‌دهد. با توجه به این اطلاعات، همهٔ صاحبان صنایع کوچک بایستی به اهمیت خرید هوشیارانه واقف باشند.

سعی نکنید فقط خوب باشید، سعی کنید در یک زمینهٔ  
خاص خوب باشید.  
«هنری دیوید تورو»

**توجه:** تا جای ممکن، مواد اولیه و تجهیزات مورد نیازتان را از طریق مناقصه خریداری کنید. ممکن است در خلال این مناقصه‌ها تفاوت شایانی در قیمت پیشنهادی فروشندگان مشاهده کنید. این تفاوت به نوع امکانات و روش کسب و کار آن شرکت‌ها بستگی دارد. برای پیدا کردن فروشندگان مورد نظرتان می‌توانید به کتاب اول (کتاب زرد) یا دیگر کتابچه‌های راهنما مراجعه کنید.

۱۶- برنامه‌ریزی برای توسعه و طراحی محصول جدیدتان را زمانی انجام دهید که محصول قبلی در مرحلهٔ افول چرخهٔ محصول قرار دارد. یک کالا نیز همانند کسب و کار دارای چرخه است. این چرخه را می‌توان به شرح زیر به شش مرحله تقسیم کرد:



- مرحله ارزیابی - سرمایه‌گذاری خود را محدود کنید.
  - مرحله توسعه - در بخش تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کنید.
  - مرحله معرفی محصول - در عرصه تولید سرمایه‌گذاری کنید.
  - مرحله رشد - در بازار سرمایه‌گذاری کنید.
  - مرحله تکامل - سودآوری را به حداکثر برسانید.
  - مرحله افول - ضایعات را به حداقل برسانید.
- ۱۷- در خلال مرحله افول یک محصول، لازم است در مورد سرمایه‌گذاری بیشتر برای تولید این محصول یا خروج آن از چرخه تولید، تصمیم‌گیری شود (یعنی با اختصاص سرمایه بیشتر و ایجاد یک چرخه جدید، محصول جدید و اصلاح شده‌ای، تولید کرد).

آیا می‌دانید نام بزرگترین مخترع چیست؟ تصادف .  
«مارک تواین»

### تخصیص بودجه برای اداره یک فعالیت تولیدی

در همه انواع کسب‌وکار، تخصیص بودجه از اهمیت خاصی برخوردار است. با وجود این تأثیر آن بر کسب‌وکار تولیدی محسوس‌تر است زیرا در صنایع تولیدی، هزینه‌های متنوع و زیادی وجود دارد که تخصیص بودجه را پیچیده‌تر می‌کند. لزوم توجه به همه این هزینه‌ها و تنظیم آنها به منظور تصمیم‌گیری مؤثر، موجب شده است که تعداد زیادی از تولیدکنندگان یک روش خاص را برای تخصیص بودجه برگزینند. این روش "حسابداری صنعتی" نام دارد.

به بیان دقیق‌تر، حسابداری صنعتی با ارائه اطلاعاتی در مورد هزینه‌های خاص، و تحلیل دقیق و آسان هزینه‌ها و مشخص کردن نقاطی که نیاز به اقدامات اصلاحی دارند، به مدیران امکان می‌دهد که فعالیت‌های مربوط به کسب‌وکار خود را بهتر کنترل کنند. حسابداری صنعتی در حوزه درآمد حاصل از فروش، به شما کمک می‌کند که سودآورترین فعالیت‌ها را در حوزه کاری خود مشخص کنید و عملکرد کسب‌وکار خود را بهینه کنید.

### آشنایی با حسابداری صنعتی

در حسابداری صنعتی، هزینه‌ها از یک دیدگاه به دو دسته **مستقیم** و **غیرمستقیم** و از دیدگاهی دیگر به دو دسته **ثابت** و **متغیر** تقسیم می‌شوند. این طبقه‌بندی‌ها شباهتی به طبقه‌بندی هزینه‌ها در حسابداری عمومی ندارد. در حسابداری عمومی معمولاً هزینه‌ها به چند دسته تقسیم می‌شود که عبارتند از: خلاصه حساب‌های متداول از قبیل هزینه‌های فروش، هزینه‌های اداری، و هزینه کالای فروخته شده.

**هزینه‌های مستقیم:** این نوع هزینه‌ها مستقیماً در تولید کالا نقش دارند و می‌توان آنها را در کالای نهایی تشخیص داد. دو نمونه از این هزینه‌ها عبارتند از: مواد خام مصرفی در تولید محصولات و نیروی انسانی مورد نیاز برای تبدیل مواد خام به محصول تمام شده. گاهی اوقات هزینه‌هایی از قبیل آب، برق، سوخت و هزینه‌های مهم دیگر را نیز می‌توان در زمره هزینه‌های مستقیم به حساب آورد.

**هزینه‌های غیرمستقیم:** به طور کلی هزینه‌های غیرمستقیم عبارتند از هزینه‌های فعالیت‌های مورد نیاز برای حمایت از عملیات تولید. این هزینه‌ها معمولاً شامل موارد زیر است:

اداره کارخانه، کنترل کیفیت، هزینه خرید اقلام عمومی، بیمه، استهلاک، مالیات بر دارایی، و دیگر موارد مشابه.

طبقه‌بندی هزینه‌های تولیدی				
طبقه‌بندی				موارد هزینه
ثابت	متغیر	غیرمستقیم	مستقیم	
	×		×	مواد خام
×	×	×	×	کار
×		×	×	دستمزد
×	×	×	×	ملزومات
×	×	×	×	مالیات بر حقوق
×		×	×	بیمه خدمات درمانی
×	×	×	×	امور بهداشتی، نور، برق
×		×		تلفن
×		×	×	اجاره بها
×		×		بیمه و مالیات بر دارایی
×		×		استهلاک

**هزینه‌های متغیر:** هزینه‌های متغیر با تغییر میزان تولید، تغییر

می‌کنند. به طور طبیعی، مصرف مواد خام با افزایش میزان تولید، افزایش

می‌یابد. به همین شکل، اگر کار مورد نیاز با میزان تولید کالا متناسب باشد،

میزان کار صرف شده برای عمل‌آوری مواد خام نیز ممکن است یکی از

گزینه‌های هزینه‌های متغیر باشد.

**هزینه‌های ثابت:** هزینه‌های ثابت با تغییر میزان تولید تغییر نمی‌کنند.

این هزینه‌ها به طور کلی شامل همه هزینه‌های غیرمستقیم مربوط به هزینه‌های جاری کارخانه است. هزینه‌های جاری عبارتند از: بیمه، هزینه‌های اداری، و استهلاک.

**توجه:** به جدول صفحه قبل مراجعه کنید. این جدول اطلاعاتی در مورد طبقه‌بندی هزینه‌های تولیدی در اختیار شما می‌گذارد.

**کاربرد حسابداری صنعتی در تولید:** در حسابداری صنعتی برای

شرکت‌های تولیدی، هزینه‌ها به سه مجموعه زیر تقسیم می‌شوند:

- هزینه‌های مستقیم - متغیر
- هزینه‌های مستقیم - ثابت
- هزینه‌های غیرمستقیم - ثابت

بودجه نمونه صفحه بعد موارد استفاده این سه مجموعه را در

حسابداری صنعتی نشان می‌دهد.

**توجه:** در تخصیص هزینه‌های تولیدی، نیمی از هزینه‌ها در مجموعه ثابت و

نیمی دیگر در مجموعه هزینه‌های متغیر طبقه‌بندی می‌شوند (این طبقه‌بندی به میزان تولید محصول بستگی دارد).

از شگفتی‌های فناوری‌های نوین، می‌توان به ساخت قوطی‌های نوشیدنی اشاره کرد که وقتی آنها را دور می‌اندازیم گویی تا ابد در طبیعت باقی می‌ماند؛ و همچنین ساختن یک اتومبیل چندین میلیون تومانی که حتی اگر از آن به بهترین شکل نگهداری شود، بیش از دو یا سه سال دوام نمی‌آورد.

«پل هاروتیز»

هزینه‌های استاندارد هر واحد کالا را محاسبه کنید: حسابداری صنعتی در صنایع تولیدی در مورد محاسبه هزینه استاندارد هر واحد کالا، کارآیی زیادی دارد. هزینه واحد، هزینه تمام شده یک واحد کالا در شرایط معمولی تولید است. این رقم، معمولاً مجموع هزینه‌های مواد خام، نیروی انسانی و هزینه‌های دیگری است که در روند تولید محصول مصرف می‌شود. و سهم هزینه‌های پشتیبانی به این رقم اضافه می‌شود (به قسمت بودجه جدول زیر مراجعه کنید).

پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که به رغم هزینه‌های سرسام‌آور و خطرات فزاینده و پیچیدگی‌های بازار، مخترعان مستقل، کارآفرینان بخش فناوری، و کسب‌وکارهای کوچک هنوز نصف تا دوسوم نوآوری‌های صنعتی امریکا را تشکیل می‌دهد.

«نکتة جالب»

بودجه تولیدی سالانه برای یک شرکت بعنوان نمونه	
نیازهای تولیدی	هزینه‌های غیر مستقیم
واحد کالا به ازای هر سال	بودجه قسمت اداری
۱۰۰,۰۰۰	۱۰۰,۰۰۰
<b>هزینه‌های مستقیم</b>	دستمزدها
<b>نیازهای تولید (هزینه‌های متغیر)</b>	اجاره‌بها
هزینه مواد خام به ازای هر واحد	خدمات عمومی
۲۰۰	۴۰,۰۰۰
کار (ساعت) به ازای هر واحد	استهلاک
۱	۶۰,۰۰۰
قیمت کار در هر ساعت	<b>جمع کل</b> (هزینه‌های غیرمستقیم - ثابت)
۱۴۰	۱,۵۴۰,۰۰۰
<b>بودجه بخش تولید</b>	بودجه کل
کار (۱۰,۰۰۰ × واحد × یک ساعت × ۱۴۰ هزار ریال)	مواد خام (۱۰۰,۰۰۰ × ۲۰ هزار ریال)
۱۴,۰۰۰,۰۰۰	۲,۰۰۰,۰۰۰
دستمزد ۲ نفر ناظر	بخش تولید
۷۰۰,۰۰۰	۱۵,۷۰۰,۰۰۰
اجاره‌بها	بخش اداری
۲۵۰,۰۰۰	۱,۵۴۰,۰۰۰
خدمات عمومی	<b>جمع کل</b> (هزار ریال)
۴۰۰,۰۰۰	۱۹,۲۴۰,۰۰۰
هزینه‌های تعمیر و نگهداری	هزینه‌های استاندارد به ازای هر واحد
۳۵۰,۰۰۰	مواد خام (هزینه‌های متغیر)
۱۵,۷۰۰,۰۰۰	۲۰
<b>جمع کل</b> (هزار ریال)	کار و هزینه مستقیم - متغیر
۱۵,۷۰۰,۰۰۰	۱۴۲
هزینه مستقیم - متغیر	مستقیم - ثابت
۱۴,۲۰۰,۰۰۰	۱۵
هزینه مستقیم - ثابت	غیرمستقیم - ثابت
۱,۵۰۰,۰۰۰	۱۵۴
<b>جمع کل</b> (هزار ریال)	<b>جمع کل</b> (هزار ریال)
۱۵,۷۰۰,۰۰۰	۱۹۲۴

\* واحد هزینه‌ها هزار ریال می‌باشد



نمونه‌های از نسبت‌های مالی برای کسب و کارهای تولیدی منتخب					
شماره SIC	نوع کسب و کار	هزینه فروش (درصد)	سود ناخالص (درصد)	هزینه‌های عملیاتی (درصد)	سود عملیاتی (درصد)
۳۹۹۳	وسائل و ابزار تبلیغاتی	۵۸/۴	۴۱/۶	۳۶/۶	۵
۲۰۵۱	نان و فرآورده‌های نانویی	۵۹/۴	۴۰/۶	۳۷/۹	۲/۷
۲۷۵۱	چاپ تبلیغاتی (سرپرگ و بوستر)	۵۹/۶	۴۰/۴	۳۵/۶	۴/۷
۷۲-۷۹ و ۳۶۷۱	لوازم و تجهیزات الکترونیک	۶۲/۱	۳۷/۹	۳۴/۴	۳/۵
۳۹۴۹	وسائل ورزشی	۵۶/۷	۴۳/۳	۳۴/۵	۸/۷

منبع: مؤسسه رابرت موریس<sup>۱</sup>، مطالعات وضعیتی سالانه، ۱۹۸۷ (در کتابخانه موجود است).

### SIC: شماره کالا بر اساس سیستم طبقه‌بندی صنعتی استاندارد

برای آگاهی از نسبت‌های مالی در دیگر کسب و کارهای تولیدی از مؤسسه رابرت موریس کمک بگیرید. این نسبت‌ها عبارتند از: خدمات چاپ، و نشر، مواد شیمیایی صنعتی، جواهرات و فلزات قیمتی، کارگاه‌های ماشینکاری، انواع محصولات پلاستیکی، پوشاک زنانه و غیره.

اطلاعات مندرج در جدول بر اساس مطالعات وضعیتی کارخانه‌هایی به دست آمده که پایان سال مالی آنها از اول آوریل ۱۹۹۱ تا ۳۱ مارس ۱۹۹۲ بوده است. کلیه آمارها به شکل درصدهایی از میزان فروش سالانه بیان می‌شود. این اطلاعات فقط در مورد کارخانه‌هایی است که تا سقف یک میلیون دلار سرمایه دارند، زیرا مطالب فوق‌الذکر جزو خصوصیات کسب و کارهای تازه تأسیس است.

**توجه:** مؤسسه رابرت موريس توصیه می کند این مطالعات به عنوان اصول مطلق صنعت در نظر گرفته نشود بلکه از آن به عنوان یک راهنمای کلی استفاده شود زیرا نمونه های معدودی در مورد این مقوله در دست است.