

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارت جهاد کشاورزی
سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
معاونت آموزش و ترویج کشاورزی

مدیریت کسب و کار برای بهره برداران کشاورزی

سرشناسه	مظهري، محمد، ۱۳۴۲-
عنوان و نام پديدآور	مدیریت کسب و کار برای بهره‌برداران کشاورزی/ نویسندگان محمد مظهري، علیرضا قاسمی آریان، حسین روحانی؛ تهیه شده در معاونت آموزش و ترویج کشاورزی، دفتر شبکه دانش و رسانه‌های ترویجی.
مشخصات نشر	تهران: سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، معاونت آموزش و ترویج کشاورزی، نشر آموزش کشاورزی، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهري	۱۰۸ ص: مصور (رنگی)، جدول (رنگی).
شابک	۱-۸۰۷-۵۲۰-۹۶۴-۹۷۸:رایگان
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا
موضوع	کشاورزی -- بهره‌برداری
موضوع	Agriculture -- Utilization:
موضوع	موفقیت در کسب و کار
موضوع	Success in business:
موضوع	کارآفرینی
موضوع	Entrepreneurship:
شناسه افزوده	قاسمی آریان، علیرضا، ۱۳۴۵ -
شناسه افزوده	روحانی، حسین، ۱۳۴۹ -
شناسه افزوده	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، معاونت آموزش و ترویج کشاورزی. نشر آموزش کشاورزی
رده بندی کنگره	۵۴۹۳:
رده بندی دیویی	۶۳۰/۲:
شماره کتابشناسی ملی	۷۵۱۰۶۵۷:
وضعیت رکورد	فیبیا

ISBN: 978-964-520-807-1

شابک: ۱-۸۰۷-۵۲۰-۹۶۴-۹۷۸



نشر آموزش کشاورزی

عنوان: مدیریت کسب و کار برای بهره‌برداران کشاورزی

نویسندگان: محمد مظهري، علیرضا قاسمی آریان و حسین روحانی

مدیر داخلی: شیوا پارسانیک

ویراستار ادبی: سمیرا میرنظامی

تهیه شده در: معاونت آموزش و ترویج کشاورزی، دفتر شبکه دانش و رسانه‌های ترویجی

ناشر: نشر آموزش کشاورزی

صفحه آرا: نادیا اکبری

نمونه خوان: افسانه شایسته

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۹

قیمت: رایگان

مسئولیت درستی مطالب با نویسندگان است.

شماره ثبت در مرکز فن آوری اطلاعات و اطلاع رسانی کشاورزی ۹۹-۴۴ک به تاریخ ۹۹/۱۲/۲۳ است.

نشانی: تهران، خیابان آزادی، بین نواب و رودکی، پلاک ۲۰۵، معاونت آموزش و ترویج کشاورزی

تلفن: ۶۶۴۳۰۴۶۵ | تلفکس: ۶۶۴۳۰۴۶۴ | کد پستی: ۱۴۵۷۸۹۶۶۸۱

مخاطبان

کشاورزان و باغداران
کارشناسان و مروجان پهنه‌های تولیدی،

اهداف آموزشی

شما پس از مطالعه این دستنامه با نحوه راه‌اندازی و مدیریت کسب و کار موفق در
کشاورزی آشنا می‌شوید.

فهرست مطالب

۹	مقدمه
۱۶	خودآزمایی

فصل اول: شناخت فضای کسب و کار کشاورزی

۱۹	آشنایی با مفهوم کسب و کار
۲۳	وظایف مدیر مزرعه
۲۶	ویژگی‌های کارآفرین کشاورزی
۲۷	مهارت کسب و کار
۳۰	تمرین
۳۵	چگونگی انتخاب رشته فعالیت

فصل دوم - بازار یابی کشاورزی

۴۳	بازاریابی کشاورزی چیست؟
۴۴	شناسایی بازار
۵۰	تصمیمات مهم بازاریابی
۵۴	تمرین
۵۵	بازاریابی گروهی
۵۷	مثال کاربردی
۶۲	زنجیره ارزش
۶۸	ارزش افزوده

فصل سوم : مدیریت ریسک در کشاورزی

۷۳.....	مدیریت ریسک در کشاورزی
۷۵.....	کشاورزی قراردادی
۷۸.....	آشنایی با مزرعه قراردادی
۷۹.....	قیمت گذاری در قرارداد
۷۹.....	نمونه قرارداد برای فروش محصول برنج
۸۰.....	امضای قراردادهای مربوط به تولیدات تازه (خشک شده)
۸۱.....	اصول مذاکره موفق
۸۲.....	محک زنی (قضاوت کسب و کار)

فصل چهارم: مدیریت مالی کسب و کار کشاورزی

۸۷.....	انواع هزینه‌ها
۸۹.....	بودجه مزرعه
۹۱.....	عوامل تأثیرگذار بر سود مزرعه
۹۲.....	نحوه محاسبه بودجه
۹۲.....	بودجه بندی جزئی
۹۲.....	کاربرد بودجه بندی جزئی
۹۵.....	محاسبه شاخص‌های اقتصادی کسب و کار
۹۷.....	تمرین

فصل پنجم: یادداشت برداری در کسب و کار

۱۰۱.....	مفهوم یادداشت برداری
۱۰۷.....	منابع

مقدمه

به زبان ساده، کسب و کار شامل فعالیت‌هایی است که تولید، خرید کالاها و خدمات را با هدف فروش آن‌ها به منظور کسب سود در بر می‌گیرد. توانایی کسب و کار می‌تواند مانند بسیاری از رفتارها و صلاحیت‌های حرفه‌ای، از راه آموزش در افراد پدید آید و رشد کند. آموزش کسب و کار کمک می‌کند که بهره‌برداران کشاورزی بتوانند فعالیت تجاری کشاورزی خود را پایدار کنند. دانستن طرح کسب و کار که حلقه مفقوده برای هر فعالیت اقتصادی است، کمک می‌کند نوآوری‌ها رشد کنند و از اشتباهات جلوگیری شود. آشنایی با کسب و کار به کشاورزان کمک می‌کند نقشه‌راه عملیاتی خود را بدانند و سرعت انجام امور را زیاد کنند و فرایندهای تولید و بازاریابی را بهینه‌سازی کنند. یقیناً هدف‌گذاری کوتاه‌مدت و بلندمدت در این نقشه‌راه صورت خواهد پذیرفت و انحرافات به شدت کاهش خواهد یافت. معمولاً آموزش کسب و کار در قالب مدرسه کسب و کار انجام می‌شود. در این دستنامه به صورت گام‌به‌گام مقوله مدیریت کسب و کار برای کشاورزان در قالب چند فصل مرتبط به هم آموزش داده می‌شود. ابتدا کلیت موضوع در قالب داستان کشاورزی مراد که دربرگیرنده موضوع اصلی این دستنامه است، به زبان ساده نقل می‌شود تا مباحث مطرح‌شده در این نوشته راحت‌تر برای بهره‌برداران کشاورزی کاربردی شود. سپس فرایند و نحوه مدیریت کسب و کار برای بهره‌برداران کشاورزی در قالب پنج فصل شامل فصل اول (مدیریت و ارزیابی فضای کسب و کار کشاورزی)، فصل دوم (مدیریت بازار و بازاریابی کشاورزی)، فصل سوم (مدیریت ریسک در کشاورزی)، فصل چهارم (مدیریت مالی کسب و کار در کشاورزی) و فصل پنجم (یادداشت‌برداری در کسب و کار) ارائه می‌شود. امیدواریم مباحث، مورد استفاده بهره‌برداران و مروجان در پهنه‌های کشاورزی کشور قرار گیرد.

داستان کشاورزی مراد

قسمت اول: تشخیص مسئله و یافتن فرصت‌ها

مراد پسر جوانی بود که در روستا زندگی می‌کرد. او بعد از گذراندن تحصیلات ابتدایی برای پیدا کردن شغل روانه شهر شد. هرچند زندگی شهری جذاب بود و توانسته بود چند فرصت شغلی برای مراد ایجاد کند، ولی در هر صورت زندگی شهری سختی‌های مربوط به خودش را داشت. این در حالی بود که پدر مراد یک هکتار زمین کشاورزی داشت که به دلیل سال خوردگی و پیری قادر به کشت و کار و نگهداری از آن نبود. از این‌رو مراد تصمیم گرفت به روستای خود بازگردد. از سوی دیگر، او شک داشت که آیا با کار کردن روی زمین می‌تواند مخارج خود و خانواده‌اش را تأمین کند یا نه. بنابراین تصمیم گرفت قبل از شروع به کار یک بررسی در رابطه با فعالیت‌های کشاورزی (دخل و خرج) انجام دهد؛ لذا به محض برگشت به روستا، ابتدا شروع کرد به پرس‌وجو از کشاورزان منطقه خود در خصوص مسائل و مشکلات کشاورزی و اینکه آن‌ها چه می‌کارند و چقدر درآمد دارند. پس از پرس‌وجو فهمید که آن‌ها جراثیم‌کش‌پذیری ندارند و همان محصولی را می‌کارند که دیگر کشاورزان هم‌ولایتی‌شان می‌کارند؛ زیرا آن‌ها تا حالا تجربه فروش محصولات متفاوت را تجربه نکرده‌اند و می‌ترسند که محصول‌شان روی دست‌شان بماند.

او همچنین از طریق صحبت با دیگر کشاورزان فهمید که آن‌ها محصول خود را به اولین خریداری که به مزرعه آن‌ها رجوع کند، می‌فروشند. در گام بعد، مراد تصمیم گرفت جست‌وجو کند که آیا محصولات دیگری هم می‌توان تولید کرد یا نه. سپس به شهر کوچکی که در نزدیکی روستای‌شان بود رفت و از مغازه‌داران و تجار شهر راجع به قیمت محصولات کشاورزی و اینکه چه محصولی فروش بهتری دارد پرس‌وجو کرد. او دریافت که محصول سیر درآمد خوبی دارد و مغازه‌داران تمایل زیادی برای خرید این محصول از خود‌شان می‌دهند. مراد با خود فکر کرد که کشت سیر مانند

کشت پیاز است و از این نظر مشکلی نخواهد داشت و از سوی دیگر مغازه‌داران گفته بودند اگر محصول سیر باکیفیت تحویل دهد، محصول او را از قرار کیلویی ۵۰۰ تومان خواهند خرید.

قبل از شروع به کار، مراد تصمیم گرفت از کشاورزان روستای مجاور راجع به سود و زیان محصول سیر تحقیق کند و با آن‌ها مشورت کند که آیا سیر محصول خوبی برای فروش هست یا نه؟

در قدم آخر، او تصمیم گرفت با یک کارشناس پهنه ترویجی هم مشورت کند. در نهایت کارشناس پهنه به او پیشنهاد کرد که یک‌چهارم زمین خود را به این محصول جدید (سیر) اختصاص دهد. او گفت که با توجه به ظرفیت اراضی منطقه باید بتواند حدود ۱۰ تن در هکتار محصول سیر برداشت کند. به عبارت دیگر با توجه به اینکه مساحت زمین مراد کلاً یک هکتار بود، از یک‌چهارم آن حدود ۲،۵۰۰ کیلوگرم سیر برداشت خواهد کرد.

بدین ترتیب، مراد بعد از کامل کردن تحقیقاتش تصمیم گرفت زمین خود را گیاه سیر بکارد و بقیه زمین را به کشت لوبیا، پیاز و ذرت اختصاص دهد.

قسمت دوم: برنامه ریزی

مراد پس از بررسی‌های لازم و مشورت با کارشناس ترویج کشاورزی، تصمیم به کشت و کار گرفت. یک‌چهارم زمین خود را به کشت سیر و باقی زمین را به سایر کشت‌های معمول (پیاز، لوبیا و ذرت) اختصاص داد و هم‌زمان کار بازاریابی را هم پیگیری کرد و سه خریدار برای محصولات خود پیدا کرد. او با یک حساب سرانگشتی حدس زد که چنانچه بتواند ۲,۵۰۰ کیلوگرم سیر برداشت کند، با فروش آن حدود ۱,۲۵۰,۰۰۰ تومان درآمد کسب خواهد کرد. اما این سود ناخالص است و باید هزینه‌های کارگری و نهاده‌ها را حساب کرد و از مبلغ سود ناخالص کسر کرد تا سود خالص مشخص شود.

لذا مراد هزینه‌های کشت سیر از قبیل هزینه خرید بذر، کود، آفت‌کش، تور پلاستیکی برای بسته‌بندی سیر، هزینه‌های کارگری، حمل‌ونقل از مزرعه به مغازه و... را محاسبه کرد و در آخر، سرجمع هزینه‌ها حدود ۳۵۰,۰۰۰ تومان به دست آمد که پس از کسرکردن آن‌ها از فروش سیر معلوم شد که سود خالص این محصول حدود ۹۰۰,۰۰۰ تومان است.

در این مرحله بود که مراد تصمیم گرفت طرح خود را اجرایی کند؛ لذا تصمیم به خرید وسایل و مواد مورد نیاز از قبیل بذر، نهاده و فراهم‌سازی مقدمات آماده‌کردن زمین، برای کشت و کار روی یک هکتار زمین کشاورزی خود گرفت.

قسمت سوم: سازمان دهی و اجرای طرح

وقتی مراد همه‌چیز را برای کشت‌وکار مهیا کرد، شروع به آماده‌سازی زمین خود کرد. او یک ماه پس از کاشت سیر متوجه شد که جوانه‌زنی بذره‌های سیر خوب نیست و آن‌طور که مدنظر مراد بود از رشد خوبی برخوردار نیستند؛ لذا او به مروج پهنه منطقه خود مراجعه کرد و مشکل را برایش توضیح داد. کارشناس ترویجی به او گفت که بهتر است مجدداً کشت را انجام دهد؛ ولی این بار رقم دیگری از بذر سیر را به او پیشنهاد داد. مراد ابتدا تمایل نداشت که این کار را انجام دهد، زیرا هزینه اضافی روی دستش می‌گذاشت؛ اما چون به چند مغازه‌دار قول فروش سیر را داده بود، با یک حساب و کتاب سرانگشتی فهمید که هنوز هم جای امیدواری وجود دارد و کاشت مجدد سیر برایش سودمند خواهد بود (هرچند سودش کم‌تر از آن چیزی است که قبلاً محاسبه کرده بود). کشت جدید سیر باعث شد او یک ماه دیرتر از زمان پیش‌بینی‌شده به محصول خود دست یابد، لذا لازم دید با بخش حمل‌ونقل هماهنگی کند و به آن‌ها توضیح دهد که قضیه از این قرار است و آن‌ها هم کار خود را طوری تنظیم کردند که محصول او را یک ماه بعد از آنچه قبلاً مقرر کرده بودند، به بازار برسانند. خوشبختانه کاشت مجدد سیر موفقیت‌آمیز بود. چند هفته بعد، محصول سیر آماده جمع‌آوری شد. چند روز مانده به برداشت محصول، مراد کیسه‌های مخصوص بسته‌بندی سیر را خریداری کرد و طبق قرار، با یک ماه تأخیر از قرار اولیه، محصول را به بازار و مغازه‌دارانی که قولش را داده بود عرضه کرد. در این داستان هرچند مراد یک ماه دیرتر محصول خود را برداشت کرد، ولی ارزش کاشت سیر را داشت و برایش درآمد داشت.

قسمت چهارم: بازاریابی











بعد از جمع‌آوری محصول سیر، مراد ابتدا سیرهای بدشکل و خراب را جدا کرد و پس از تمیز کردن محصول، آن‌ها را در کیسه‌های مربوط قرار داد و داخل جعبه گذاشت. سپس وزن جعبه‌های سیر را حساب کرد و در نهایت معلوم شد که حدود ۲,۰۰۰ کیلوگرم محصول سیر برداشت کرده است. هرچند محصول سیر او کمی کم‌تر از آنچه او قبل از کاشت برآورد کرده بود به دست آمد، ولی به‌رحال ضرر نکرد و برایش سود داشت. ماشین‌های حمل بار طبق قرار آمدند و جعبه‌های سیر بارگیری شد و به سمت ۳ مغازه که مراد قبلاً به آن‌ها قول فروش محصولش را داده بود، روانه شد. اولین مغازه در ابتدا از خرید محصول سیر خودداری کرد، به دلیل اینکه مراد یک ماه دیرتر از آنچه قرارشان بود، محصول را تحویل می‌داد؛ ولی مراد از او دلجویی کرد و با نشان دادن کیفیت بالای محصولش او را متقاعد کرد که محصول را طبق قرار بخرد. مغازه دومی حاضر به خرید سیر بود؛ ولی به مراد گفت که برای دریافت پولش ۲ ماه باید صبر کند. مراد به مغازه‌دار وضعیتش را توضیح داد و گفت که این اولین محصول اوست و وضعیت مالی خوبی ندارد؛ ولی نتوانست او را قانع کند که پولش را نقد بگیرد. در نهایت بعد از صحبت‌های مفصل به این راضی شد که ۵۰ درصد پولش را نقد و ۵۰ درصد دیگر را ۲ ماه بعد از مغازه‌دار دریافت کند. مغازه‌دار سوم زیر قولش زد و خواست توی سر مال بزند و محصول سیر را ارزان‌تر بخرد و به مراد گفت قیمت پایین‌تر از این حرف‌هاست و از کشاورزان دیگر ارزان‌تر می‌تواند بخرد؛ ولی مراد با نشان دادن محصول باکیفیت خود و اینکه دو مغازه‌دار قبلی با همین قیمت از او خریداری کرده‌اند، توانست مغازه‌دار سوم را هم متقاعد کند که با همان قیمت از او بخرد.

قسمت پنجم: ارزیابی

مراد خوشحال به خانه برگشت؛ ولی هنوز کارش تمام نشده بود. او می‌بایست تجارت حاصل از کشت‌وکار و فروش سیر را بررسی می‌کرد و آنچه در واقع اتفاق افتاده است، مقایسه می‌کرد. به عبارتی، باید حساب می‌کرد این کسب و کار چقدر برایش سود داشته است. او فهمید که باید مجدداً برنامه‌ریزی کند و اشتباهات و اشکالات سال گذشته را برطرف کند. او تصمیم گرفت برای سال بعد دقت کند که بذر خوب تهیه کند تا مجبور به کشت مجدد نشود. او همچنین برای سال بعد تصمیم گرفت طرح کشت‌وکار خود را با کارشناس ترویج منطقه به بحث بگذارد. او نمی‌خواست مانند سال قبل با خریداران (مغازه‌داران) مشکلی داشته باشد. در سال قبل، یک مغازه‌دار از تأخیر در رسیدن محصول ناراحت بود و او می‌خواست برای سال بعد به خریداران محصولش اطمینان بدهد که به‌موقع محصولش را تحویل خواهد داد. او همچنین نمی‌خواست سال بعد پولش را ۶۰ روز بعد بدهند و لذا لازم بود که پیش‌قرارداد ببندد. مراد فهمید که بخشی از پول حاصل از فروش محصول را باید به‌عنوان هزینه کنار بگذارد؛ زیرا عملاً تمام پول حاصل از فروش محصول برابر سود نیست. برای مثال او سال گذشته ۲,۰۰۰ کیلوگرم سیر از قرار کیلویی ۵۰۰ تومان فروخت و مجموعاً ۱,۰۰۰,۰۰۰ تومان به دست آورد، ولی از سوی دیگر ۳۵۰,۰۰۰ تومان هزینه کرد؛ لذا سود خالص او عملاً ۶۵۰,۰۰۰ تومان بود. به‌هرحال، این اولین بار بود که مراد مسئولیت مزرعه پدرش را به عهده گرفته بود و از اینکه نسبت به زمانی که پدرش روی زمین کار می‌کرد پول بیش‌تری کسب کرده بود، خانواده‌اش به او افتخار می‌کردند و از او خواستند که این کار را ادامه دهد. مراد به خانواده‌اش گفت که این بار می‌خواهد تحقیق بیش‌تری انجام دهد و با کارشناس ترویج منطقه و سایر کشاورزان صحبت کند تا با اطلاع کامل تصمیم بگیرد که چه کار کند. امروز مراد می‌خواست جشن بگیرد. او همه خانواده و دوستانش را به جشن دعوت کرد. شروع کسب و کار را برای همه توضیح داد تا آن‌ها هم یاد بگیرند و از تجربیات عملی او در کار کشاورزی خود استفاده کنند.

خودآزمایی

برای شروع هر کسب و کار موفق، شایستگی‌هایی لازم است. لطفاً شایستگی‌هایی که مراد و شما دارید، در شکل‌های زیر علامت بزنید.

توان		ارائه طرح		تصمیم برای نیل به هدف	
(۳) جمع‌آوری اطلاعات		(۲) در جست‌وجوی فرصت‌ها		(۱) آغاز به کار	
شما دارید	مراد دارد	شما دارید	مراد دارد	شما دارید	مراد دارد
					
(۶) ریسک‌پذیری		(۵) به‌دنبال افزایش کارایی		(۴) به‌دنبال افزایش کیفیت	
شما دارید	مراد دارد	شما دارید	مراد دارد	شما دارید	مراد دارد
					
(۹) حل مشکل		(۸) طراحی سیستماتیک کار		(۷) تنظیم اهداف	
شما دارید	مراد دارد	شما دارید	مراد دارد	شما دارید	مراد دارد
					
(۱۲) تعهد کاری		(۱۱) استقلال و اعتمادبه‌نفس		(۱۰) اصرار ورزیدن	
شما دارید	مراد دارد	شما دارید	مراد دارد	شما دارید	مراد دارد
					
		تشویق همکاران به تشکیل تعاونی			
		شما دارید	مراد دارد		
					

فصل اول:
شناخت فضای کسب و کار کشاورزی

آشنایی با مفهوم کسب و کار

مشابه داستان مراد، بهره‌بردار کشاورزی بایستی بتواند فضای کسب و کار خود را در محیط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور، منطقه، شهر یا روستا ارزیابی کند و با شناخت کامل وارد کسب و کار شود.

در این زمینه با استفاده از اطلاعات مستند موجود در زمینه کشاورزی و فعالیت مورد نظر و نیز تجربیات کشاورزان در منطقه‌ای که قرار است فعالیت شروع شود، لازم است به سؤالاتی پاسخ داده شود تا فضای کسب و کار مشخص شود.







تعاریف متفاوتی از کسب و کار توسط نویسندگان مختلف ارائه شده است. در یک منبع، کسب و کار به معنی خرید و فروش و تجارت تعریف شده و در منبع دیگر، کسب و کار به فعالیت پول‌درآوردن و تجاری گفته می‌شود که از آن پول حاصل شود. در هر حال و به زبان ساده‌تر، کسب و کار شامل فعالیت‌هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش و کسب سود را دربرمی‌گیرد. با توجه به تعاریف یادشده، ویژگی‌های کسب و کار عبارت‌اند از:

- ۱) فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش جدید؛
- ۲) معامله کالاها و خدمات؛
- ۳) تکرار معاملات؛
- ۴) انگیزه سود (مهم‌ترین و قدرتمندترین انگیزه اداره امور کسب و کار)؛
- ۵) فعالیت توأم با ریسک.

کسب و کار همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است. از این رو، کسب و کار همواره توأم با ریسک است. باور عمومی این است که تنها هدف کسب و کار به دست آوردن سود اقتصادی است، در حالی که این امر واقعیت ندارد. همان‌طور که انسان تنها با هدف خوردن زندگی نمی‌کند، تنها هدف کسب و کار هم کسب سود نیست. بنابراین، کسب و کارها هم دارای اهداف اقتصادی‌اند و هم اهداف اجتماعی دارند. توسعه روستایی به معنای تغییر شکل اساسی در همه ابعاد اقتصادی، اجتماعی و روابط انسانی در روستاهاست که به تدریج شرایط زندگی مردم روستا را بهبود می‌بخشد و آن‌ها را از مواهب بهره‌مند می‌سازد. لذا اکنون توسعه روستایی بیش از گذشته با پدیده «کارآفرینی» سروکار دارد. می‌توان گفت هر نوع فعالیت اقتصادی در روستا و بخش کشاورزی که با استفاده از امکانات و وسایل و ظرفیت‌های بخش کشاورزی راه‌اندازی می‌شود، در زمره کسب و کار روستایی و کشاورزی قرار می‌گیرد.

حال با توجه به جدول ۱-۱ دلیل تغییرات به وجود آمده در کشاورزی از گذشته تاکنون را تحلیل کنید.

جدول ۱-۱- دلایل تغییر رفتار بهره‌بردار در فروش محصولات

دلیل تغییر به وجود آمده؟	تولید برای فروش و کسب درآمد	تولید برای خود مصرفی	زمان (از گذشته تا حال)
.....			۱۰ سال قبل
.....			۵ سال قبل
.....			امروز

لطفاً به سؤالات و پاسخ‌های جدول ۱-۲ دقت کنید. این‌ها مواردی هستند که هر بهره‌بردار کشاورزی باید بداند و پاسخ مرتبط با کسب و کار خود را ارائه دهد.

جدول ۱-۲- فرایند کسب و کار

سؤال: فرایند کسب و کار چگونه آغاز می‌شود؟
پاسخ: فرایند کسب و کار با فرصت آغاز می‌شود.
سؤال: فرصت چیست؟
پاسخ: شکاف بین عرضه و تقاضا (شکاف بازار)، نیاز ارضاننده بازار
سؤال: ایده چیست؟
پاسخ: راه‌های بهره‌برداری از فرصت
سؤال: ایده خوب چیست؟
پاسخ: ایده‌ای که نیازهای مشتری را به نحو احسن برآورده سازد.

بهره‌بردار کشاورزی بایستی تفاوت بین کسب و کار و رشته فعالیت در مزرعه را بداند. در این زمینه جدول ۱-۳ این مفهوم را به‌سادگی بیان می‌کند.

جدول ۱-۳- تفاوت بین کسب و کار و رشته فعالیت (در مزرعه)

رشته فعالیت	کسب و کار
رشته فعالیت به تک‌تک محصولات تولیدشده در مزرعه برمی‌گردد. مثلاً محصول ذرت یک رشته فعالیت است. محصول لوبیا یک رشته فعالیت است. تولید تخم‌مرغ نیز یک رشته فعالیت است.	کسب و کار به تمام محصولات مزرعه که ایجاد درآمد می‌کند برمی‌گردد.
	

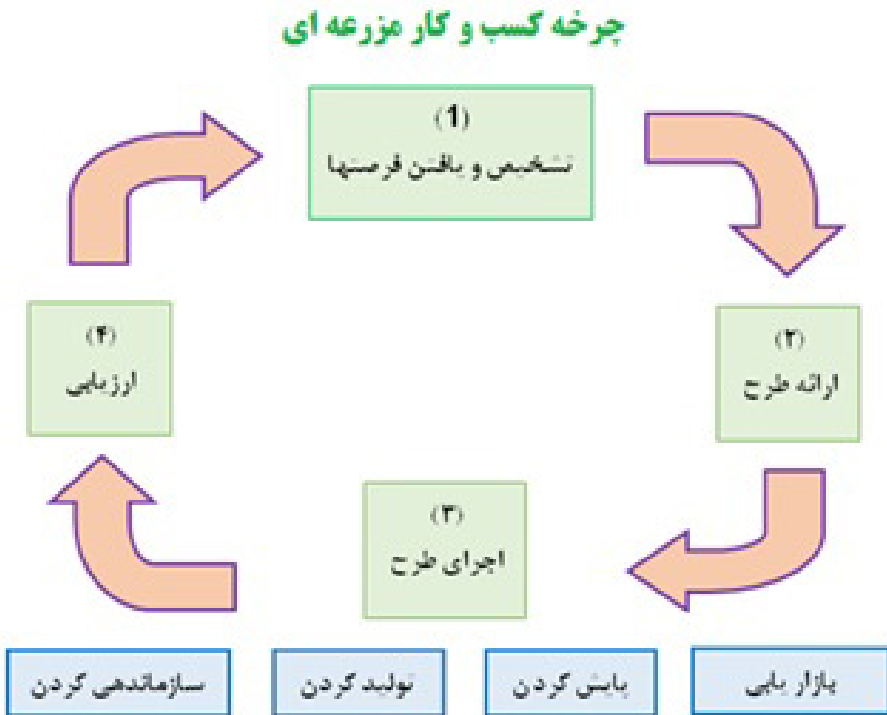
علاوه بر این، بین رشته‌های فعالیت‌های مختلف روابطی وجود دارد که در جدول ۴-۱ با ذکر مثال تعریف شده است.

جدول ۴-۱- روابط میان رشته‌های فعالیت‌ها در مزرعه

رشته فعالیت‌های متمم	رشته فعالیت‌های مکمل	رشته فعالیت‌های رقابتی
تولید یک محصول بدون محدود کردن تولید دیگری انجام می‌گیرد.	افزایش تولید یک محصول سبب افزایش محصول دیگر می‌شود.	هنگامی است که از منابع مشابهی استفاده می‌شود. در این حالت تولید یا توسعه یک محصول سبب کاهش اندازه یا حذف محصول دیگر می‌شود.
مثال	مثال	مثال
کشاورز هوشمندانه دو محصولی را پرورش می‌دهد که با یکدیگر هم‌افزایی دارند. برای مثال، پرورش مرغ توأم با پرورش ذرت. در اینجا کشاورز می‌تواند از فضولات مرغ به‌عنوان کود فسفره برای مزرعه استفاده کند و هزینه کود فسفره را کاهش دهد و در عوض از دانه ذرت برای غذای پرندگان خود استفاده کند.	یک کشاورز به پرورش ماهی و اردک اشتغال دارد. در اینجا مدفوع اردک و زائادات آن توسط ماهی‌ها مصرف می‌شود و به تقویت ماهی‌ها و رشد آن‌ها کمک می‌کند. حالا اگر کشاورز فقط به پرورش اردک اشتغال داشت، زائادات اردک هدر می‌رفت. پس می‌توان گفت در این نوع فعالیت، مدفوع اردک به‌عنوان سرمایه مکمل توسط ماهی جذب می‌شود و هدر نمی‌رود.	یک کشاورز دو محصول در زمین خود می‌کارد. چون سرمایه کافی ندارد، از یک محصول بیش‌تر مراقبت می‌کند، کود بیش‌تری به آن می‌دهد، علف‌هرز آن را بیش‌تر وجین می‌کند؛ ولی به محصول دوم کم‌تر توجه می‌کند. لذا محصول اولی بیش‌تر از دومی خواهد شد.

وظایف مدیر مزرعه

مدیر در مزرعه خود وظایفی را به عهده دارد که بایستی با آنها آشنا باشد و آنها را به انجام رساند. شکل ۱-۱ گویای مهم‌ترین وظایف اوست و وظایف دیگر را به راحتی می‌توان به‌عنوان وظیفه فرعی یکی از گزینه‌های شکل قرار داد.



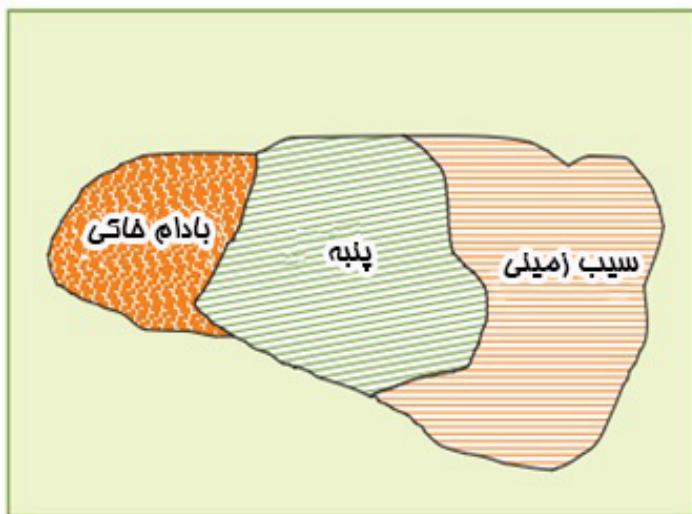
شکل ۱-۱- چرخه کسب و کار

مهم‌ترین مواردی که لازم است در روند شروع کسب و کار کشاورزی در نظر گرفته شوند به‌طور خلاصه در جدول ۱-۵ آمده است.

جدول ۱-۵- جنبه‌های مهم کسب و کار کشاورزی

جنبه‌های مهم کسب و کار کشاورزی خود را بنویسید.	
۱- چه تولید می‌شود؟	
۲- چگونه تولید می‌شود؟	
۳- آیا امکان دارد تولید روی دست تان بماند؟	بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>
۴- چه منابع و نهاده‌هایی مورد نیاز است و از کجا باید آن‌ها را تهیه کرد؟	
۵- چه نوع کارگری نیاز دارید؟.	
۶- بهترین بازار برای محصولات کدام است؟.....	
۷- قیمت محصول در بازار چقدر است؟.....	
۸- آیا سودمند است؟ بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	
۹- پول کافی دارید؟ بله <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	
۱۰- عواملی که در مسیر کسب و کار شما ریسک به حساب می‌آیند، چه هستند.	

در کادر زیر، نقشه کشت و کار مزرعه خود را مانند شکل زیر رسم کنید.



محل رسم نقشه مزرعه و جانمایی محصولات بر روی آن:



ویژگی‌های کارآفرین کشاورزی

بهره‌بردار کشاورزی که تصمیم به شروع یک فعالیت جدید در بخش کشاورزی دارد، بایستی برای اینکه موفقیت بیش‌تری به دست آورد، دارای ویژگی‌های کارآفرین باشد (جدول ۱-۶). در جدول زیر شما در رابطه با شایستگی‌های کارآفرینی به خودتان نمره دهید.

جدول ۱-۶- ویژگی‌های کارآفرین

رتبه‌بندی			ویژگی‌های کارآفرین
زیاد	متوسط	کم	
			شور و انگیزه بالا
			خودباوری
			ریسک‌پذیری
			قاطعیت و استقامت
			گرایش به خلاقیت و نوآوری
			سازگاری و انعطاف‌پذیری
			برنامه‌ریزی
			قابلیت‌های ارتباطی
			فرصت‌گرابودن
			توانایی تحمل شکست در کسب و کار
			آینده‌گرایی

مثال کاربردی

یک شرکت کشاورزی به نام «دشتزار» تأسیس شده که کارش سازمان‌دهی و آموزش دادن بهره‌برداران کشاورزی است. با اینکه مؤسس این آموزشگاه به شدت مورد احترام کشاورزان است، ولی بعد از مدتی فهمیدند که بهره‌برداران زیادی به آن‌ها مراجعه نمی‌کنند. بعد از تحقیق و بررسی فهمیدند که فردی که برای پاسخ‌گویی تلفنی به بهره‌برداران (مشتریان) انتخاب شده، آدم بداخلاق و بی‌ادبی است؛ لذا تصمیم گرفتند او را عوض کنند و فرد دیگری را گذاشتند که آدم مؤدب و خوش‌زبانی بود.

مهارت کسب و کار

وقتی ما کسب و کاری را راه می‌اندازیم، اغلب آن را دست کم می‌گیریم. ما همیشه رویه‌ای را دنبال می‌کنیم که خودمان دوست داریم؛ ولی آیا بهترین راه همین است؟ ما باید انتقادپذیر باشیم. آیا آنچه انجام می‌دهیم سودآور است؟ آیا کاری که انجام می‌دهیم بی‌عیب است؟ کجای کار ضعف داریم که باید آن را تقویت کنیم؟ چه کار باید انجام داد که مشتری بیش‌تری جذب کنیم؟ آیا مردم دوست دارند که شغلی مانند شغل ما داشته باشند؟ آیا ما می‌توانیم درآمدمان را بیش‌تر کنیم؟ ما هر ۳ یا ۴ ماه یک بار نیاز به ارزیابی ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها داریم تا ببینیم وضعیت محیط داخلی و خارجی کسب و کارمان به چه صورت است. ارزیابی ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها به شما می‌گوید که کسب و کارتان را بررسی کنید تا بتوانید ضعف‌های خود را بیابید و آن‌ها را به قوت و تهدیدها را نیز به فرصت تبدیل کنید.

نکته: قوت و ضعف در کنترل شماست. شما می‌توانید درباره آن‌ها کاری انجام دهید. فرصت‌ها و تهدیدها خارج از کنترل شما هستند؛ اما هنوز هم می‌توانید به آن‌ها واکنش نشان دهید. فرض کنید شما یک مغازه فروش نهاده‌های دام راه‌اندازی کرده‌اید. اگر

چنین تصمیمی گرفته‌اید، باید نگاهی دقیق بیندازید که چگونه باید این کسب و کار را بچرخانید تا برایتان سودمند باشد. ابتدا باید فهرستی درست کنید و هر چیزی را که لازم است درباره‌اش بدانید در آن بنویسید. برای مثال موارد زیر ذکر می‌شوند:

- برای دوستان و آشنایان خوراک دام را نصف قیمت حساب می‌کنید.
 - یک مرکز پرورش دام جدید در مرکز شهر شما در حال راه‌اندازی است.
 - فروش روزانه خود را در یک دفتر می‌نویسید.
 - بخشی از خوراک دامی که عرضه می‌کنید کیفیت لازم را ندارد.
 - همیشه با مشتری مهربان هستید.
 - سه مغازه جدید در رابطه با فروش نهاده‌های دامی در منطقه شما راه‌اندازی می‌شود.
 - یکی از مغازه‌های خوراک دام که نزدیک شماست، صبح‌ها یک ساعت زودتر از شما باز می‌کند.
 - یک فصل از سال هزینه مربوط به تجدید جواز کسب خود را نپرداخته‌اید (معوقه دارید).
 - از سه مزرعه نزدیک منطقه خود بازدید کرده‌اید و چند سفارش جدید گرفته‌اید. به فهرست بالا نگاه کنید و ضعف‌های آن را بنویسید.
 - ◀ ثبت و نگهداری فروش روزانه خیلی خوب است.
 - ◀ مردم از مغازه‌هایی خرید می‌کنند که مشتری خود را به اسم صدا می‌زنند و با آن‌ها مهربانی می‌کنند و از فروشنده‌های بداخلاق خوششان نمی‌آید.
 - ◀ بازدید از مزارع برای گرفتن سفارش خیلی خوب است. این کار که شما از محل کار خارج می‌شوید و به دنبال سفارش جدید برای خود می‌روید، به رونق کسب و کار شما کمک می‌کند.
- در جدول ۱-۷ ضعف‌های کسب و کار به‌طور خلاصه بیان می‌شود.

جدول ۱-۷- ضعفها

✓ فروختن کالا به دوستان به نصف قیمت کار خوبی نیست، زیرا سود شما را کم می‌کند.
✓ چرا کالای بی کیفیت می‌خرید؟ در تجارت و کسب و کار به شهرت نیاز دارید و شهرت از طریق ارائه کالای باکیفیت با قیمت منصفانه به دست می‌آید. پس کیفیت پایین کالا یک ضعف است.
✓ هیچ عذری برای نپرداختن جواز کسب و کار وجود ندارد.

تأسیس یک مرکز دام‌پروری جدید در نزدیک شهر شما، یک فرصت است. احتمالاً می‌توانید آن‌ها را ترغیب کنید که خوراک دام خود را از شما بخرند. در جدول ۱-۸ عواملی که برای یک کسب و کار تهدید به حساب می‌آیند، به‌طور خلاصه بیان می‌شوند.

جدول ۱-۸- تهدیدها

✓ در رابطه با مغازه همکار شما که صبح‌ها زودتر از شما باز می‌کند، می‌توانید شما هم صبح‌ها زودتر مغازه خود را باز کنید.
✓ مغازه‌های جدیدی که در حوزه کار شما باز می‌شوند، نوعی تهدید به حساب می‌آیند؛ زیرا رقیب شما هستند. در هر حال اگر آن‌ها جواز کسب گرفته‌اند نمی‌شود کاری کرد.
✓ شورای محل قصد دارد خیابانی به سمت مغازه شما احداث کند که احتمالاً مغازه شما باید خراب شود.

نکته: اگر شایعه شد که می‌خواهند خیابان جدیدی بسازند که ممکن است مغازه شما را بگیرد یا به کسب و کار شما لطمه بزند، تنها کاری که باید انجام دهید آن است که به فکر یک جای دلخواه دیگر باشید.

در جدول ۱-۹ ضعفها، قوتها، تهدیدها و فرصتهای شغلی کسب و کار گردآوری شده است.

جدول ۱-۹- ارزیابی ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها

ضعف‌ها	قوت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> - فروش کالا به دوستان به نصف قیمت - تولید کالای بی کیفیت - نپرداختن حق جواز کسب 	<ul style="list-style-type: none"> - ثبت روزانه و مداوم فروش - دوستی با مشتری - بازدید از مراکز دام‌پروری و گرفتن سفارش
تهدیدها	فرصت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> - سه مغازه شبیه مغازه شما در شهر دایر شده است. - مغازه هم‌شغل شما که در نزدیکی شماست صبح زودتر از شما مغازه‌اش را باز می‌کند. - شورای محل به فکر افتاده است خیابانی به سمت مغازه شما احداث کند که احتمالاً مغازه شما باید خراب شود. 	<ul style="list-style-type: none"> - احداث یک مرکز دام‌پروری جدید در شهر شما

تمرین

در داستانی که برایتان نقل شد، درباره سؤالات زیر فکر کنید (جدول ۱-۱۰).

جدول ۱-۱۰- سؤالات مربوط به ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها

◀ در مقابل ضعف‌ها چه کار باید کرد؟
◀ چگونه می‌توانید قوت‌های خود را تقویت کنید؟
◀ چگونه می‌توانید از فرصت‌های پیش‌آمده سود ببرید؟
◀ چگونه می‌توانید از کسب و کار خود در مقابل تهدیدهای شغلی خود محافظت کنید؟

اکنون به کسب و کار خود نگاهی دقیق بیندازید. قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای شغلی شما چه چیزهایی هستند؟ آن‌ها را در جدول ۱-۱۱ یادداشت کنید.

جدول ۱-۱- تعیین ضعفها، قوتها، تهدیدها و فرصتهای کسب و کار

عملیات احتمالی	قوتها
.....
عملیات احتمالی	ضعفها
.....
عملیات احتمالی	فرصتها
.....
عملیات احتمالی	تهدیدها
.....

سپس در رابطه با موقعیت شغلی و محیطی خود فکر کنید. بر اساس اطلاعاتی که در دست دارید، چه کار می‌توانید انجام دهید؟ چگونه می‌توان به بهترین نحو از قوت‌های خود استفاده کنید؟ در رابطه با ضعف‌تان چه کار می‌توانید انجام دهید؟

چگونه می‌توانید به فرصت‌ها و تهدیدها پاسخ دهید؟
با تفکر در این مسائل و پیدا کردن جواب سؤالات خود می‌توان گفت شما اولین گام را در راه‌اندازی شغل خود برداشته‌اید. حال با استفاده از اطلاعات مستند موجود در زمینه کشاورزی و فعالیت مورد نظر و همچنین تجربیات کشاورزان در منطقه‌ای که قرار است فعالیت شروع شود، لازم است به سؤالات جدول ۱-۱۲ پاسخ دقیق و روشن داده شود تا فضای کسب و کار مشخص شود.

جدول ۱-۱۲- شناسایی فضای موجود کسب و کار

ملاحظات	سؤالات
	۱- کسب و کار مورد نظر را مشخص فرمایید.
	۲- کسب و کار شما با کدام یک از زیربخش‌های کشاورزی کشور مرتبط است؟
	۳- کسب و کار شما در راستای کدام یک از برنامه‌های ملی یا منطقه‌ای کشاورزی است؟
	۴- درباره کلیات کشاورزی یا نوع خدمات مورد نظر در برنامه کسب و کار خود در حال حاضر توضیح دهید؛ شامل تغییرات تکنولوژیکی، سیاسی، اجتماعی، جمعیتی، محیطی، اقتصادی و...
	۵- وضعیت هر یک از شاخص‌های زیر را در کشاورزی و کسب و کار مذکور مشخص کنید: - امکان ورود به صنعت یا خدمت کشاورزی؛ - قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان؛ - قدرت چانه‌زنی مشتریان؛ - شدت رقابت در برنامه کسب و کار مربوط؛ - امکان وجود کالاها یا خدمات جانشین.
	۶- مهم‌ترین معضل یا مشکلی که نوع محصول یا خدمت شما قادر است در کسب و کار مورد نظر مرتفع کند، چیست؟

چشم‌انداز (آینده‌گرایی) کسب و کار تصویری از آینده است که بهره‌بردار کشاورزی قصد دارد در زمان مشخصی به آن دست یابد.

مثال: بعد از ۵ سال، مزرعه من با حداقل ۵ رشته فعالیت که به صورت هماهنگ با یکدیگر برای رسیدن به حداکثر مزیت رقابتی و اقتصادی راه‌اندازی خواهد شد، سودآوری خواهد داشت.

سؤالاتی که برای ترسیم چشم‌انداز باید به آن‌ها پاسخ داد در جدول ۱-۱۳ آمده است.

جدول ۱-۱۳- سؤالات مربوط به چشم‌انداز مزرعه

✓ چگونه می‌توانم کسب و کار مزرعه خود را بهبود بخشم؟
✓ چشم‌انداز من برای یک مزرعه بهتر چیست؟
✓ مزرعه من در پنج سال آینده به چه صورت خواهد بود؟

مهم‌ترین عامل در کسب هر موفقیتی، تدوین و مشخص کردن دقیق اهداف است. هدف‌گذاری، مهم‌ترین عامل حرکت و خلق آینده است. این هدف‌ها هستند که مقصد و مسیر زندگی فرد را روشن می‌کنند. هدف‌گذاری به‌مثابه ترسیم جاده‌ای برای آینده است. در رابطه با اهداف خانوادگی و نیز اهداف کسب و کار باید گفت که هدف‌گذاری برای هر بهره‌بردار می‌تواند متفاوت باشد. در همین رابطه، سؤالاتی به شرح جداول ۱-۱۴ تا ۱-۱۶ مطرح است.

جدول ۱-۱۴- اهداف کسب و کار

✓ به‌دست‌آوردن پول برای رسیدن به سطح معینی از زندگی
✓ تولید غذای کافی از مزرعه برای تغذیه خانواده
✓ تولید محصولاتی که خانواده را قادر می‌سازد که سالم بمانند
✓ اطمینان از اینکه اعضای خانواده به اندازه کافی وقت آزاد دارند
✓ اجرای تعهدات اجتماعی و کمک به گسترش خانواده
✓ تضمین امنیت مالی و فیزیکی اعضای خانواده
✓ بهبود مهارت‌ها و ظرفیت فرصت‌های بهتر

جدول ۱-۱۵- نمونه‌هایی از اهداف خانواده

✓ خودکفایی در غذا
✓ اطمینان از سالم‌بودن افراد خانواده
✓ اطمینان از آموزش دیدن افراد در خانواده

جدول ۱-۱۶- نمونه‌هایی از اهداف کسب و کار

✓ افزایش سود تا ۱۰۰ درصد
✓ افزایش درآمد تا ۱۰۰ درصد
✓ افزایش عملکرد تا ۵۰ درصد

حال با توجه به مصادیق مطرح‌شده، چشم‌انداز و اهداف مزرعه خود را در جدول ۱۷-۱ یادداشت کنید.

جدول ۱-۱۷- اهداف مزرعه

اهداف مزرعه	
اهداف خانواده	اهداف کسب و کار
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

چگونگی انتخاب رشته فعالیت

در این قسمت سعی بر آن است که طرح کسب و کار مزرعه‌ای برای یک رشته فعالیت توسعه یابد. رشته فعالیتی که انتخاب می‌شود بایستی یک محصول نقدی یا یک محصول پرارزش باشد که بتوان آن را در بازار به فروش رساند. این کار در مراحل چندگانه زیر صورت می‌گیرد.

مرحله ۱- یک گروه برای رشته فعالیت خود تشکیل دهید

یک رشته فعالیت را برای کار بر روی آن انتخاب کنید؛ سپس با چند نفر از افرادی که می‌خواهند رشته فعالیتی مانند شما داشته باشند، ارتباط برقرار کنید. برای نیل به این هدف، باید یک گروه تشکیل دهید و بر روی ایجاد یک طرح کسب و کار مربوط به آن رشته فعالیت با یکدیگر مشورت کنید. پرسش‌های جدول ۱-۱۸ می‌تواند به شما کمک کند.

جدول ۱-۱۸- سوالاتی که برای انتخاب کسب و کار در گروه باید مطرح شود

۱) چه چیزی تولید شود؟
۲) چه مقدار تولید شود؟
۳) چگونه تولید شود؟
۴) چگونه قیمت‌گذاری شود؟
۵) چگونه به بازار ارسال شود؟

مرحله ۲- بررسی فنی و امکان‌سنجی انجام فعالیت

ابتدا لازم است مطمئن شوید که زمین و خاک شما برای رشته‌های فعالیتی که انتخاب کرده‌اید از نظر کیفیت، وضعیت اقلیمی، بارندگی و دما مناسب است؛ در غیر این صورت، نباید این رشته فعالیت را انتخاب کنید. برای مثال، بادام درختی به شرایط اقلیمی خشک نسبتاً طولانی برای گل‌دهی و میوه‌دهی نیاز دارد. اگر این شرایط در منطقه شما فراهم نیست، در این صورت از نظر فنی امکان تولید بادام درختی وجود ندارد (جدول ۱-۱۹).

جدول ۱-۱۹- بررسی عوامل فنی مؤثر در تولید

عوامل فنی تولید	
تأیید / عدم تأیید	موارد
.....	خاک
.....	اقلیم (بارندگی، دما)
.....	توپوگرافی
.....	دسترسی به آب
.....	دسترسی به نیروی کار
.....	سایر

اگر بهره‌بردار نتواند نهاده‌ها یا منابع ضروری و مورد نیازش را برای یک رشته فعالیت (پروژه) به دست آورد، بایستی رشته فعالیت دیگری را انتخاب کند و مجدداً شروع به فعالیت کند.

مرحله ۳- ارزیابی منابع فیزیکی و قابلیت دسترسی به نهاده‌ها

مرحله بعد، کنترل منابع فیزیکی و نهاده‌های مورد نیاز و اینکه می‌توانید آن‌ها را به دست آورید، است. اگر شما قادرید همه منابع مورد نیازتان را در مقادیری که می‌خواهید به دست آورید، در این صورت می‌توانید رشته فعالیت مورد نظرتان را انتخاب کنید. در غیر این صورت بهتر است رشته فعالیت دیگری را انتخاب کنید (جداول ۱-۲۰ و ۱-۲۱).

جدول ۱-۲۰- رتبه‌بندی برای ارزیابی منابع فیزیکی

✓ چه منابع فیزیکی نیاز دارم؟ (مانند سرمایه، نهاده‌ها و مواد)
✓ چقدر از هر کدام نیاز دارم؟
✓ چقدر از هر کدام در مزرعه موجود است و چقدر باید خرید کنم؟
✓ از کجا تأمین می‌شود؟
✓ در مورد منابع فیزیکی مورد نیاز برای رشته فعالیت‌تان بحث کنید. منابع محصولات زراعی می‌تواند شامل نهاده‌هایی مانند بذر، کود و سموم باشد. علاوه بر آن بایستی تجهیزات، ابزارآلات و سازه‌های ذخیره‌سازی را هم در نظر بگیرید. برای تولیدات دامی نهاده‌های مورد استفاده می‌توانند شامل غذای دام، دارو و ابزار و دیگر تجهیزات دامی باشد. این منابع بایستی شامل آن‌هایی باشد که هم در مزرعه وجود دارند و هم بایستی خریداری شوند. فهرستی از منابع و نهاده‌های مورد نیاز در مزرعه در ستون اول جدول ۱-۲۱ نشان داده شده است.
✓ درباره مقدار مورد نیاز برای هر یک از منابع یا نهاده‌ها تصمیم بگیرید و آن را در ستون دوم بنویسید.
✓ اینکه منابع و نهاده‌های مورد نیاز از کجا تهیه شود، تصمیم بگیرید و آن را در ستون سوم بنویسید.

جدول ۱-۲۱- نهاده‌های قابل استفاده

نهادها و منابع	مقدار مورد نیاز	محل تأمین
بذر
کود
سم
تجهیزات
ادوات و تجهیزات
انبار ذخیره‌سازی

مرحله ۴- ارزیابی نیروی انسانی مورد نیاز و نحوه دسترسی

چالش بعدی این است که بررسی کنید به چه مقدار نیروی کار نیاز است و آیا میزان نیروی کار موجود، کافی است یا خیر. اگر بتوانید به مقدار نیروی کار مورد نیاز دسترسی داشته باشید، در این صورت می‌توانید به روند روبه‌جلو رشته فعالیت کمک کنید. در غیر این صورت ناچار هستید رشته فعالیت دیگری را انتخاب کنید (جداول ۱-۲۲ و ۱-۲۳).

جدول ۱-۲۲- برآورد اولیه نیروی انسانی

✓ چه تعداد نیروی کار موجود است؟
✓ چه تعداد نیروی کار خانوادگی موجود است؟
✓ چه تعداد نیروی کار بایستی استخدام شود؟
✓ چه زمانی نیروی کار مورد نیاز است؟
✓ نیروی کار را از کجا تأمین خواهید کرد؟

برای رشته فعالیت‌های زراعی بایستی برای کارهای مختلفی مانند آماده‌سازی زمین، کاشت، بذرپاشی، کنترل آفات و برداشت برنامه‌ریزی کنید. چنانچه مشخص

شود برای هر رشته فعالیت دسترسی به نیروی کار مورد نیاز میسر نیست، لازم است رشته فعالیت دیگری را انتخاب کنید و دوباره شروع کنید.

جدول ۱-۲۳- نهاده نیروی کار



من تعداد.....کارگر برای..... روز احتیاج دارم. من تعداد..... کارگر خانوادگی موجود دارم. من تعداد..... کارگر برای استخدام مطابق با جدول زیر نیاز دارم.			
فعالیت	ماه	تعداد نیروی کار استخدامی	تعداد روزهای مورد نیاز
آماده‌سازی زمین
کاشت
داشت
برداشت
کل

فصل دوم:
بازاریابی کشاورزی

بازاریابی کشاورزی چیست؟

یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های کسب و کار در کشاورزی به‌دلیل شرایط خاص محصولات این بخش، بازاریابی است که بهره‌بردار کشاورزی حتماً بایستی به آن توجه لازم را داشته باشد. در مورد بازار و بازاریابی تعریف‌های زیادی وجود دارد؛ ولی به‌طور کلی می‌توان گفت بازاریابی عبارت است از تبادل کالاها و خدمات برای دریافت پول (شکل ۱-۲ و جدول ۱-۲).

جدول ۱-۲- ویژگی‌های بازار و بازاریابی

	
بازاریابی	بازار
بازاریابی فرایند تبادل کالا و خدمات بین فروشنده (بهره‌بردار) و خریدار (مشتری) است.	بازار مکانی است که در آن تبادل کالا و خدمات صورت می‌گیرد. عوامل تشکیل‌دهنده بازار عبارت‌اند از: خریداران، فروشندگان، محصولات و قیمت.

محلی که ما می‌توانیم کالای خود را عرضه کنیم.....

نام محصول.....

۱ - انواع مختلف بازارهای فروش برای کالای شما کجاها هستند؟
 ۲ - چه تعداد از این بازارهای فروش را لازم دارید؟

.....

.....

.....

.....

.....

چه چیز دیگری در مورد این بازارها باید یاد گرفت؟

.....

.....

.....

.....

.....

۴ - بهترین زمان برای استفاده از این بازارها وجود دارد؟

.....

.....

.....

.....

.....

۳ - آیا می‌توانید برخی از ویژگیهای خاصی در بازار را نام ببرید؟

.....

.....

.....

.....

.....

شکل ۱-۲ - بازار و بازاریابی

شناسایی بازار

برای ارزیابی و بررسی بازار، اولین کاری که در هر کسب‌وکار باید انجام داد، شناسایی بازار است که معمولاً در قالب پرسش‌نامه انجام می‌گیرد. نمونه این پرسش‌نامه در جداول ۲-۲ تا ۲-۶ ارائه شده است.

جدول ۲-۲- سؤالات بازاریابی از نگاه مشتری

بازاریابی / مشتری	
	۱ کدام محصولات کشاورزی را بیش تر می‌خرند؟
	۲ چرا این محصولات را می‌خرند؟
	۳ چه مقدار از این محصولات را می‌خرند؟
	۴ چگونه باید تقاضا را ارزیابی کرد؟
	۵ سودآورترین محصولات کدام هستند؟
	۶ در چه موقعی از سال قیمت‌ها به بالاترین مقدار خود می‌رسند؟
	۷ کیفیت محصول فروخته شده به چه صورت است؟
	۸ چه محصولات دیگری در بازار تقاضای نسبتاً بالایی دارند؟
	۹ از کدام کشاورزان محصولات را خریداری می‌کنید؟
	۱۰ آن‌ها برای توسعه کسب‌وکار خود چه کار می‌کنند؟
	۱۱ با چه مشکلاتی مواجه هستند؟

جدول ۲-۳- سوالات از رقبا

رقبا (افراد دارای کسب‌وکار مشابه)		
	۱	چه محصولی تولید می‌کنید؟ و کیفیت آن چگونه است؟
	۲	چگونه باید قیمت خود را با رقبا مقایسه کرد؟
	۳	چه کاری بایستی انجام داد تا کسب‌وکار رقابتی و سودآور شود؟
	۴	رقبا چه نوع مهارت‌هایی دارند؟ آیا این مهارت‌ها قابل ارتقا است؟ چگونه؟
	۵	آیا شما به‌عنوان فروشنده محصولات کشاورزی، دارای موقعیت رقابتی مطلوب هستید؟ از چه طریقی؟
	۶	چه چیزی باید از رقبای خود یاد گرفت تا بتوان کسب‌وکار خود را بهبود بخشید؟
	۷	آیا رقبای خود را با انواع خاصی از مشکلات مواجه می‌کنید؟ چگونه؟

جدول ۲-۴- سؤالات از خرده فروشان

خرده فروش	
	۱ کدام محصولات کشاورزی را بیش تر می خرنند و دلیل آن چیست؟
	۲ چه مقدار از این محصولات را می خرنند؟
	۳ چطور (چگونه) تقاضا را ارزیابی می کنند؟
	۴ چگونه اغلب محصول را خریداری می کنند؟
	۵ چقدر بیش تر آن ها را خریداری می کنید؟
	۶ چه محصولاتی برای آن ها سودآور است؟
	۷ چه زمانی از سال می توان بالاترین قیمت را به دست آورد؟ (ماه یا فصل)
	۸ کیفیت تولیداتی که آن ها می فروشند، چطور است؟
	۹ چه محصولات دیگری در بازار دارای تقاضای بالاست؟
	۱۰ از چه کسانی می خواهند که محصولات شان را خریداری کنند؟
	۱۱ آن ها برای توسعه کسب و کار خود چه کار می کنند؟
	۱۲ با چه مشکلاتی مواجه هستند؟

جدول ۲-۵- سؤالات از کشاورزان

کشاورزان (به صورت گروهی یا فردی)	
۱	چه محصولات کشاورزی بیشترین فروش را دارند؟
۲	چطور تقاضا را ارزیابی می‌کنند و چه مقدار از این محصولات را می‌فروشند؟
۳	آیا کشاورزان محصولات خود را مستقیم به فروش می‌رسانند؟ چرا؟
۴	چه محصولاتی برای آن‌ها سودآورتر است؟
۵	چه موقعی از سال قیمت‌ها به بالاترین مقدار خود می‌رسد؟ (ماه یا فصل)
۶	کیفیت محصولات شان به چه صورت است؟
۷	آیا خریداران برای محصولات درجه‌بندی شده بیمه پرداخت می‌کنند؟
۸	برای محصولات با کیفیت‌تر قیمت چقدر بالاتر است؟
۹	چه محصولات دیگری دارای تقاضای بالا در بازار است؟
۱۰	آیا آن‌ها در بازاریابی گروهی شرکت می‌کنند؟ اگر بلی چرا؟
۱۱	آن‌ها برای توسعه کسب‌وکار خود چه کار می‌کنند؟
۱۲	با چه مشکلاتی مواجه هستند؟



جدول ۲-۶- سؤالات درباره حمل و نقل

حمل و نقل	
	<p>۱ برای کسب و کار شما، چه نوع حمل و نقلی مناسب است؟ مزیت و معایب هر کدام چیست؟</p>
	<p>۲ نرخ‌های هریک از سیستم‌های حمل و نقل به چه صورت است؟</p>
	<p>۳ آیا سرویس حمل و نقل مخصوص برای محصولات ویژه وجود دارد؟ برای مسافت‌های طولانی چگونه؟</p>
	<p>۴ آیا هزینه حمل و نقل شامل خدمات تحویل نیز است؟</p>
	<p>۵ آیا مالکان ضمانت می‌کنند که محصولات را به موقع از مزرعه بازمی‌گیرند و به بازار برسانند؟ شرح دهید؟</p>
	<p>۶ آیا شرکت‌های حمل و نقل به موقع جمع‌آوری محصول را از مزرعه تضمین می‌کنند؟</p>
	<p>۷ آیا شرکت‌های حمل و نقل امنیت حمل و نقل را تضمین می‌کنند؟</p>
	<p>۸ تعداد دفعات حمل و نقل محصول به بازار چقدر است؟</p>
	<p>۹ در رابطه با حمل و نقل با چه مشکلاتی روبه‌رو هستید؟</p>

اطلاعات به‌دست‌آمده از جداول بالا بایستی به‌دقت تحلیل شوند تا راهکارهای لازم برای بهره‌بردار را به همراه داشته باشد.

تصمیمات مهم بازاریابی

تولیدکننده کشاورزی هر روز با مسائلی روبه‌روست که بایستی برای آنها راه‌حل‌های مناسب اتخاذ کند و تصمیم درست بگیرد. در این زمینه، پنج مقوله اصلی وجود دارد که فرد باید درباره آنها تصمیم بگیرد (جدول ۲-۷).

جدول ۲-۷- تصمیمات مهم بازاریابی

مهارت‌های بازاریابی	سوالات	تصمیمات
مشتری‌های هدف را بیان کنید. مشتری‌هایی را نام ببرید که به حد کافی موافق خرید محصول شما یا خدمات شما هستند. این مشتری‌ها باید کسانی باشند که شما اطمینان دارید از کسب‌وکار شما اطلاع دارند و کالای شما را خواهند خرید. در حقیقت این افراد پایه و اساس تجارت شما را تشکیل می‌دهند. این مشتری‌ها می‌توانند اشخاص، شرکت‌ها، کارآفرینان، سازمان‌ها، افراد محلی، منطقه‌ای، ملی یا بین‌المللی باشند.	مشتری‌های من چه کسانی هستند؟	۱- مشتری
باید محصول یا خدماتی ارائه داد که پاسخ‌گوی نیاز آنها باشد و مشکل آنها را حل کند و آنها را خوشحال کند.	مشتری‌ها چه چیزهایی دوست دارند؟ و چه چیزهایی نیاز دارند؟	
به استطاعت و قدرت خرید مشتری توجه داشته باشید. این گزینه به مقدار زیادی علاقه مشتری را تعیین خواهد کرد.	آیا آنها پول کافی برای خرید محصولات من را دارند؟	

ادامه جدول ۲-۷- تصمیمات مهم بازاریابی

تصمیمات	سؤالات	مهارت‌های بازاریابی
۲- محصول	چه محصولی تولید کنم؟	با توجه به بازار هدف من و نیاز مشتری باید تصمیم بگیرم که چه محصول یا محصولاتی تولید کنم.
	چگونه محصول تولید کنم؟	شما باید به‌نحوی محصول تولید کنید که ضمن حفظ کیفیت محصول، هزینه‌های تولید را کاهش دهید.
	آیا محصول تولیدی من پاسخ‌گوی نیاز مشتری است؟	شما باید محصولی تولید کنید که نیاز مشتری باشد و مشکل او را حل کند. برای شناخت نیاز مشتریان، باید بررسی و تحقیق از بازار داشته باشید تا نیاز آن‌ها را بفهمید.
۳- مکان	محل کسب‌وکار را کجا اختیار کنم؟	مزرعه یا محل ایجاد کسب‌وکار بسیار مهم است. اول از همه باید توجه داشت که محل کسب‌وکار را جایی قرار دهید که برای مشتری به‌آسانی قابل دسترس باشد. دومین نکته‌ای که باید در نظر داشت، این است که بسته به اینکه محل کاسبی اجاره‌ای است یا خیر، مسلماً روی قیمت محصول شما اثرگذار است (اگر می‌خواهید جایی را اجاره کنید باید به‌نحوی باشد که اجاره زیاد نباشد، زیرا هزینه‌ها را افزایش می‌دهد و روی قیمت محصول در نتیجه مشتری شما اثر می‌گذارد). سومین نکته این است که باید توجه داشت که جایی که برای کسب‌وکار انتخاب می‌کنید برای نگهداری محصول شما مناسب باشد.

ادامه جدول ۲-۷- تصمیمات مهم بازاریابی

تصمیمات	سوالات	مهارت‌های بازاریابی
۳- مکان	آیا مکانی که برای کسب‌وکار انتخاب می‌کنم برای مشتری مناسب است؟	مشتری‌ها دوست دارند از جایی خرید کنند که زیاد به زحمت نیفتند؛ لذا به‌هنگام انتخاب محل کسب‌وکار، فاصله و راحتی حمل‌ونقل محصول را در نظر داشته باشید.
۴- قیمت	قیمت تمام‌شده محصول چقدر باشد تا مشتری آن را طلب کند؟	باید سعی کرد تا حد ممکن هزینه‌ها را پایین آورد، ضمن اینکه کیفیت محصول هم حفظ شود. این کار ضمن اینکه در رقابت با دیگر محصولات برتری خود را برای مشتری اثبات می‌کند، برای فروشنده هم سود خوبی خواهد داشت (حفظ کیفیت محصول + کاهش هزینه محصول = رقابت پیروز).
	قیمت محصول خود را برای مشتری چگونه تعیین کنم؟	ابتدا قیمت محصول خود را در بازار پرس‌وجو کنید. سپس هزینه‌های خود را حساب کنید و در آخر، درصد سود خود را به آن اضافه کنید تا قیمت نهایی کالا به دست آید. اگر در قیمت‌گذاری اهداف دیگری دارید می‌توانید از روش‌های دیگر قیمت‌گذاری استفاده کنید.
	آیا تولید ما سودآور خواهد بود؟	سودآوری محصول زمانی مشخص خواهد شد که ابتدا هزینه‌های تولید را تا زمانی که محصول به دست مشتری می‌رسد حساب کنید. سپس در مقایسه با قیمت رقابتی در بازار محصول مشخص خواهد شد که تولید شما سودآور است یا خیر.

ادامه جدول ۲-۷- تصمیمات مهم بازاریابی

مهارت های بازاریابی	سؤالات	تصمیمات
<p>از حداکثر استطاعت خود برای تبلیغ محصول تولیدی خود استفاده کنید. نوع تبلیغ به نحوه توزیع و ارائه محصول به مشتریان و نیز به نوع محصول و خدمات شما بستگی دارد.</p>	<p>چگونه کسب و کار خود را تبلیغ کنم؟</p>	<p>۵- تبلیغ</p>
<p>چیزهایی که باعث جذب مشتری می شوند، عبارت اند از:</p> <p>۱- با مشتری خوب صحبت کنیم.</p> <p>۲- وقتی با مشتری صحبت می کنیم با یک لبخند نشان دهیم که آن ها را دوست داریم و برایشان احترام قائلیم.</p> <p>۳- محصول بسته بندی خوب و مناسب داشته باشد.</p> <p>۴- محصول خود را جایی قرار دهیم که در معرض دید مشتری باشد.</p> <p>۵- طوری با مشتری صحبت کنیم که به ما اعتماد کند و مطمئن باشد که محصول با کیفیتی خریده است.</p>	<p>چگونه مشتری را جذب خود کنم تا به من اعتماد کند و خرید کند؟</p>	
<p>شما باید نمون هایی از خدمات یا محصول خود را به مشتری نشان دهید، ب طوری که مشتری قبول کند که محصول شما از کیفیت و قیمت مناسب برخوردار است.</p>	<p>چگونه مشتری خواهد دانست که محصول ما بهتر از دیگران است؟</p>	

تمرین

حال ایده کسب‌وکار خود را طرح کنید و درباره سؤالاتی که در جدول ۲-۷ طرح کردیم در گروه‌های چندنفره بحث و گفت‌وگو کنید. جواب‌های خود را در جدول ۲-۸ بنویسید. این جدول بخشی از استراتژی بازاریابی شما را تشکیل می‌دهد.

جدول ۲-۸- پرسش‌نامه (ایده کسب‌وکار)

تصمیمات	سؤالات	جواب خود را بنویسید
۱- مشتری	مشتری‌های من چه کسانی هستند؟	
	مشتری‌ها چه دوست دارند؟ و چه چیزهایی نیاز دارند؟	
	آیا آن‌ها برای خرید محصولات من پول دارند؟	
۲- محصول	چه محصولی تولید کنم؟	
	چگونه محصول تولید کنم؟	
	آیا محصول تولیدی من پاسخ‌گوی نیاز مشتری است؟	
۳- مکان	محل کسب‌وکار را کجا اختیار کنم؟	
	آیا مکانی را که برای کسب‌وکار انتخاب می‌کنم برای مشتری مناسب است؟	
۴- قیمت	قیمت تمام شده محصول چقدر باید باشد تا مشتری آن را طلب کند؟	
	قیمت محصول خود را برای مشتری چگونه تعیین کنم؟	
	آیا تولید ما سودآور خواهد بود؟	
۵- تبلیغ	چگونه کسب‌وکار خود را تبلیغ کنم؟	
	چگونه اعتماد مشتری را جلب کنم تا از من خرید کند؟	
	چگونه مشتری خواهد دانست که محصول ما بهتر از دیگران است؟	

بازاریابی گروهی



هدف از بازاریابی گروهی، رسیدن به سود حداکثر است. این موضوع مهمی است که توجه داشته باشیم که بهره‌برداران در حالت انفرادی به دلیل فقدان قدرت چانه‌زنی نمی‌توانند حداکثر سود را از فروش محصول خود ببرند. این کار برای بهره‌برداران فضایی ایجاد می‌کند که به‌عنوان کارگزار شناخته شوند تا از آن‌ها استفاده کنند. شما به‌عنوان بهره‌بردار باید از طریق پیوند با دیگر بهره‌برداران، گروه یا انجمن‌هایی تشکیل دهید تا بتوانید محصول خود را بفروشید. در زیر، یک چارچوب و راهنما آمده است که در آن نحوه تشکیل یک انجمن موفق را نشان می‌دهد و شما به‌عنوان بهره‌بردار از آن منتفع خواهید شد (جدول ۲-۹).

جدول ۲-۹- نحوه تشکیل انجمن

راه‌نما و چارچوب تشکیل گروه یا انجمن بهره‌برداران موفق	جنبه‌های کلیدی تشکیل گروه
اعضا انتظار دارند از طریق مذاکره و مشورت گروهی با در نظر گرفتن وضعیت موجود عرضه و تقاضا در بازار به یک قیمت عادلانه برسند. نیل به این هدف، نیازمند سازوکاری است که بتواند شفافیت در قیمت‌گذاری ایجاد کند.	۱- قیمت متعادل
هنگامی که معامله انجام می‌گیرد، به کنترل کیفیتی نیاز است که شخص وعده داده است. اعضای فردی ممکن است کیفیت محصول را در حد استاندارد حفظ کنند؛ ولی محصولی که به صورت گروهی یا انجمنی تولید می‌شود ملزم به رعایت حداقل کیفیت است.	۲- تضمین کیفیت
برخی بهره‌برداران اگر بخواهند هزینه‌های خود را سریع پرداخت کنند، ممکن است با محدودیت‌های مالی مواجه شوند؛ در حالی که اتحادیه‌ها که در آن اعضا به صورت گروهی کار می‌کنند نیاز به وقت دارند تا بتوانند معاملات شان را با آخرین خریدار خود کامل کنند. این کار هزینه‌های مالی برای گروه ایجاد می‌کند؛ زیرا آن‌ها نیاز به یک سرمایه کاری دارند تا بتوانند پرداخت اعضا را سریعاً انجام دهند.	۳- مقابله با محدودیت‌های سرمایه
انجمن می‌تواند یک سرویس اعتباری یا سیستم پیش‌پرداخت برای ایجاد تولید فراهم کند؛ در حالی که این کار برای کشاورزانی که فروش جانبی خواهند داشت، خطری جدی به وجود می‌آورد که بخواهند تولیدات شان را به تجار بفروشند؛ زیرا آن‌ها هیچ تعهد پرداختی ندارند.	۴- پیش‌بینی فروش جانبی
وقتی یک سازمان به سود می‌رسد ترجیح می‌دهد سرمایه‌گذاری کند و ذخیره مالی خود را افزایش دهد، در حالی که در کسب و کار فردی (غیرسازمانی) اشخاص به سودهای کوتاه‌مدت فکر می‌کنند.	۵- توزیع سود

ادامه جدول ۲-۹- نحوه تشکیل انجمن

راهنما و چارچوب تشکیل گروه یا انجمن بهره‌برداران موفق	جنبه‌های کلیدی تشکیل گروه
<p>بیش‌تر سازمان‌های اقتصادی به مشارکت و همکاری اعضا نیاز دارند تا به اهداف تجاری خود برسند، درحالی‌که بعضی مواقع اعضا چنین مشارکت‌هایی را دوست ندارند (چنانچه سود حاصل بین افراد سرمایه‌گذار و غیرسرمایه‌گذار به یک نسبت تقسیم شود).</p>	<p>۶- تفاوت قائل شدن در دادن خدمات به افراد غیرعضو (در سرمایه‌گذاری)</p>
<p>گروه بهره‌برداران می‌توانند یک گروه مشاوره را برای راهنمایی و حمایت از کسب‌وکار خود استخدام کنند. این گروه مشاور برای ارائه تصمیمات خوب به کشاورزان به اطلاعات مناسب نیاز دارد. به این معنی که این گروه مشاور باید برای تهیه این اطلاعات مشتاقانه تلاش کنند و هم‌زمان گروه مشاور باید بتواند تصمیمات لازم درباره معاملات تجاری را که اغلب به سرعت عمل نیاز دارد اتخاذ کند. بنابراین این گروه مشاور برای گرفتن تصمیمات سریع به آزادی عمل کافی نیاز دارند.</p>	<p>۷- وظایف هیئت نمایندگان و مشاوران</p>

مثال کاربردی

آقایان یاور، کامران، صابر، امید و بهروز کشاورزانی هستند که در نزدیکی هم زندگی می‌کنند. آن‌ها هرکدام ۱۲ هکتار زمین کشاورزی دارند و از طریق شغل کشاورزی امرار معاش می‌کنند. یاور همیشه این نگرانی را داشت که کار کشاورزی درآمد کافی ندارد و مجبور بود که برای دیگران به‌صورت روزمزد در شهر کار کند. وقتی که همسرش مُرد، کار او سخت‌تر شد؛ زیرا مجبور بود برای کار در شهر بچه‌هایش را تنها بگذارد. از این‌رو نیاز داشت راهی پیدا کند که بتواند مزرعه‌اش

را درآمدزا کند. بنابراین تصمیم گرفت با یک مروج کشاورزی مشورت کند. با این راهنمایی، درآمد یاور تا اندازه‌ای افزایش یافت، اما هنوز هم راضی‌کننده نبود. او مجدداً با کارشناس ترویج کشاورزی مشورت کرد و کارشناس گفت که به‌جای اینکه خودت به‌تنهایی به‌دنبال فروش و بازاریابی برای محصول خود باشی، بهتر است با دیگر کشاورزان منطقه همراه شویدی و با هم به‌دنبال یک خریدار بهتر باشی. (به عبارت دیگر، همه کشاورزان محصول خود را روی هم بریزند و بعد از فروش به مقدار سهم محصول خود پول بگیرند).

یاور متقاعد نشد، اما با دوستش کامران این موضوع را در میان گذاشت. کامران قبلاً چیزهایی درباره بازاریابی گروهی شنیده بود؛ ولی زیاد پیگیری نکرده بود. آن‌ها با هم به کارشناس ترویج منطقه خود مراجعه کردند و از او خواستند که با آن‌ها به شهر بیاید و آن‌ها را در این خصوص راهنمایی کند. بدین ترتیب، یاور، کامران و کارشناس ترویج با همدیگر به شهر رفتند و از نزدیک با چند خریدار محصولات کشاورزی صحبت کردند. آن‌ها دریافتند که اگر محصول برنج خود را در شهر بفروشند، سود بیشتری به دست خواهند آورد به‌جای اینکه آن را به مغازه‌داران محلی بفروشند. آن‌ها همچنین دریافتند که اگر محصول ذرت خود را همگی در یک محل دپو کنند، خریدار کامیون را به محل دپوی محصول اعزام می‌کند و پس از بارگیری محصول روانه شهر می‌شود و دیگر لازم نیست کامیون مزرعه به مزرعه حرکت کند و بار را جمع کند و کرایه بگیرد. به عبارت دیگر، به این ترتیب سود بیشتری نصیب کشاورز می‌شود و بالاخره اینکه آن‌ها یاد گرفتند که اگر از ارقام پرمحصول و سازگار با اقلیم منطقه برای کاشت استفاده کنند و سپس محصول خود را بسته‌بندی و وزن کنند، عایدی بیشتری خواهند برد.

آن‌ها پس از انجام تحقیقات به روستای خود برگشتند و از دیگر کشاورزان همکار خود (بهروز، امید و صابر) دعوت کردند که جلسه‌ای با هم داشته باشند. در این جلسه، یاور برای اعضای جلسه توضیح داد که اگر هریک از آن‌ها محصول

ذرت خود را به خریداران محلی بفروشد، از قرار کیلویی ۲۵۰ ریال خواهد بود؛ اما اگر ذرت خود را به شهر ببرند و بفروشند از قرار کیلویی ۳۱۰ ریال خواهند فروخت. همچنین، هزینه حمل با کامیون به شهر از قرار ۳۰ ریال به‌ازای هر کیلو بار خواهد بود، به شرطی که بتوانند کامیون را تا ۱/۲ تن بار کنند. بهروز گفت که بار محصول او هم به ۱/۲ تن نمی‌رسد. کامران هم همان دلایل را ذکر کرد. در این موقع، یاور از آن‌ها سؤال کرد که هر کدام چقدر محصول دارند؟ گفتند هر کدام بین ۲۰۰ تا ۳۰۰ کیلوگرم. به این معنا که مجموعاً آن‌ها بین ۱,۰۰۰ تا ۱,۲۵۰ کیلوگرم محصول دارند. یاور گفت این خیلی خوب است و پیشنهاد کرد اگر همه موافق باشند محصول شان را با هم جمع کنند و یک‌جا بفروشند. در این میان به غیر از بهروز، همه موافقت کردند که محصول شان را جمع کنند و با هم بفروشند.

در نهایت صابر، کامران، و یاور هر کدام ۳۰۰ کیلوگرم محصول داشتند و با هم توافق کردند؛ ولی بهروز عذرخواهی کرد و از جمع جدا شد. سپس این جمع چهارنفره یاور را مأمور کردند که به شهر برود و یک خریدار خوب برای محصول شان پیدا کند و با او قرارداد ببندد. آن‌ها سپس بین خودشان یک نامه تنظیم کردند و امضا کردند که هر کدام پس از برداشت محصول ذرت خود، ۳۰۰ کیلوگرم از محصول خود را به مزرعه یاور ببرند. سپس یاور برنامه حمل محصول به بازار شهر را تنظیم کرد و هر سه موافقت کردند که هر یک مبلغ ۹,۰۰۰ ریال بابت حمل بار بپردازند. بعد از تنظیم نامه‌های قرارداد بین فروشندگان و حمل‌ونقل، او یک قرارداد برای حمل‌ونقل تنظیم کرد که به‌ازای ۱,۲۰۰ کیلوگرم حمل ذرت، به‌ازای هر کیلو ۳۱۰ ریال بپردازد. وقتی فصل برداشت محصول رسید، صابر، امید، کامران و یاور هر کدام ۳۰۰ کیلوگرم ذرت برداشت کردند و سرجمع مبلغ ۹,۰۰۰ ریال برای حمل بار دادند. سپس کامران به همراه محصول بارگیری‌شده به شهر رفت و پس از تحویل بار به خریدار، یک چک به مبلغ ۳۷۲,۰۰۰ ریال از خریدار گرفت.

وقتی به روستای خود بازگشت به دوستانش گفت که همه‌چیز روبه‌راه است و

کارها خوب پیش رفته است. او رسید چک را به دوستانش نشان داد و گفت به محض اینکه چک وصول شد، سهم آن‌ها را خواهد داد. دو هفته بعد چک وصول شد و هر کدام مبلغ ۹۳,۰۰۰ ریال گیرشان آمد؛ اما قبل از اینکه آن‌ها پول شان را بگیرند، صابر و امید و کامران به یاور گفتند که این منصفانه نیست که سهم همه‌شان یکسان باشد، زیرا یاور زحمت بیش‌تری کشیده است. لذا هریک از آن سه نفر مبلغ ۱,۰۰۰ ریال به یاور دادند. یاور خیلی خوشحال شد و از آن‌ها تشکر کرد. سپس پول شان را برداشتند و هر کدام به خانه‌شان رفتند. آن‌ها قرار گذاشتند هفته بعد در خصوص محصول برنج و لوبیای خود با هم صحبت کنند که آن را هم به صورت دسته‌جمعی بفروشند.

جدول ۲-۱۰ و پرسش‌هایی مربوط به بازاریابی گروهی را در قالب داستانی که ذکر شد مطرح می‌کند. برای دستیابی به یک تحلیل درست از کار گروهی، درباره این سؤالات در جمع خودتان بحث کنید.

جدول ۲-۱۰- تحلیل یک کار گروهی

سؤال	بحث
یاور و کامران چه فرصت‌هایی را در شهر یافتند؟	
آن‌ها کدام فرصت را پذیرفتند؟	
محصول ذرت یاور را در بازار محلی به چه قیمتی می‌خریدند؟	
محصول یاور را در بازار شهر به چه قیمتی می‌خریدند؟	
چه شرایطی روی قیمت محصول در شهر اثرگذار بود؟	
هزینه فروش محصول او در شهر چقدر بود؟	
چه کار باید می‌کرد تا به شرایط مورد نظر برسد؟	

ادامه جدول ۲-۱۰- تحلیل یک کار گروهی

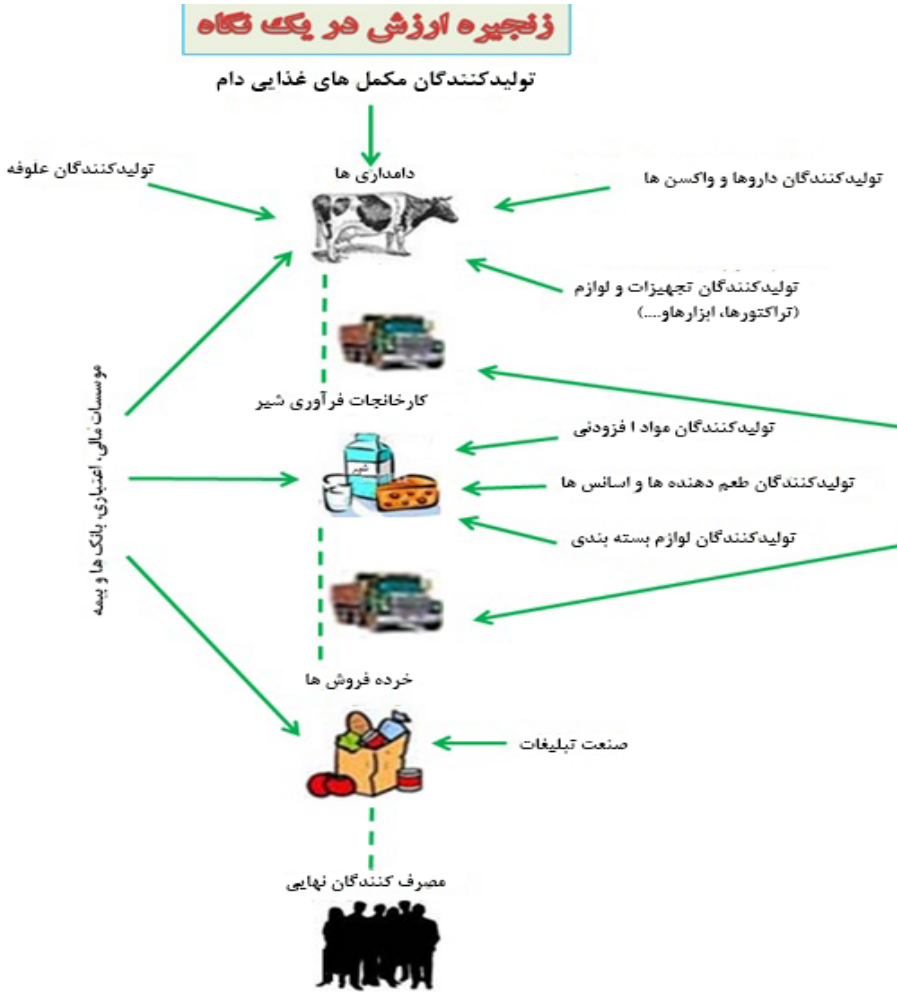
سؤال	بحث
یاور چه قراردادهایی را منعقد کرد؟	
کارها چگونه تدبیر شدند؟	
چه تفاوتی در سود فروش محصول یاور و دوستانش در شهر وجود داشت؟	
چهار کشاورز چه تصمیمی درباره فروش جمعی محصول برای آینده گرفتند؟	

جدول ۲-۱۱- فواید و مضرات بازاریابی گروهی

فوائد (مزایا)	ضررها
افزایش قدرت داد و ستد	احتمال وجود زدوبندهای گروهی
کم شدن هزینه‌های ناشی از افزایش سطح محصول	کاهش انعطاف فردی
کاهش هزینه‌های حمل و نقل	هزینه‌های تحمیلی از سوی گروه
قیمت بهتر	استثمار (بهره‌کشی از) اعضای ضعیف‌تر
جمع شدن باقی‌مانده‌های محصول و ارائه آن به بازار	اجبار در پذیرش قیمت‌های گروه
تولیدکنندگان کوچک قادر خواهند بود محصول خود را به قیمت شبکه‌های بازار بین‌المللی بفروشند.	
تقسیم‌شدن ریسک فروش بین اعضا	
تشویق‌شدن برای نوآوری	

زنجیره ارزش

زنجیره ارزش عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌های ارزش‌افزا و مرتبط به یکدیگر که شروع آن با تأمین مواد خام تأمین‌شده توسط تأمین‌کنندگان و پایان آن محصول نهایی است که به دست مشتری و مصرف‌کننده هدف می‌رسد (شکل ۲-۲). در کسب‌وکار، ما مواد اولیه خام را می‌خریم، سپس کارهایی بر روی آن انجام می‌دهیم و آن را به کالایی با ارزش تبدیل می‌کنیم (که به آن ارزش افزوده می‌گویند) و در نهایت آن را به مشتری به‌عنوان یک کالای با ارزش می‌فروشیم. مثلاً یک کارخانه تولید فراورده‌های لبنی را در نظر بگیرید که شیر را به‌عنوان ماده خام می‌خرد، سپس طی فرایند تولید، آن را به پنیر یا کره تبدیل می‌کند و به مردم می‌فروشد و درآمد کسب می‌کند. اما این فرایند زنجیره ارزش در تولید محصول فقط بابت خدمات، هزینه صرف وقت، دانش، تجهیزات و سیستم‌های ایجاد خدمات واقعی است که به مشتری ارائه می‌شود. در بیش‌تر موارد هرچه شما محصول با ارزش‌تری تولید کنید، مشتری آن را با قیمت بالاتری از شما می‌خرد (یعنی هرچه ارزش افزوده محصول شما بیش‌تر باشد، مردم بیش‌تر تمایل به خرید آن گاهی بیش‌تر از حد نیاز از خود نشان می‌دهند) و نیز همیشه سعی می‌کنند فقط از شما خرید کنند.



شکل ۲-۲- نمونه‌ای از زنجیره ارزش

در کسب و کار خصوصی، اگر شما یک خدمت یا ارزش به محصول خود اضافه کنید، انتظار می‌رود که مشتری، محصول شما را بر دیگران ترجیح دهد. سؤال این است که چگونه باید فهمید که در کدام بخش از خط تولید، باید بر ارزش محصول افزود؟ در این رابطه ما ابزاری به نام زنجیره ارزش داریم که مفید است. تحلیل زنجیره ارزش به شما کمک می‌کند تا راه‌هایی بیابید که در فرایند تولید، به ایجاد ارزش برای

مشتری منجر می‌شود و سپس به شما کمک می‌کند که چگونه فکر کنید تا بتوانید این ارزش را به حداکثر برسانید، خواه از طریق تولید محصول درجه یک یا ارائه خدمات عالی. زنجیره ارزش از ۳ مرحله تشکیل شده است (جدول ۲-۱۲).

جدول ۲-۱۲- مراحل زنجیره ارزش

مرحله	تحلیل	ملاحظات
اول	فعالیت‌ها	در این مرحله شما فعالیت‌هایی را معرفی می‌کنید که به تولید محصول منجر می‌شود.
دوم	ارزش	برای هر فعالیت فکر می‌کنید چه کاری می‌شود روی محصول انجام داد تا بیش‌ترین ارزش را برای مشتری ایجاد کند.
سوم	ارزشیابی و طراحی	بررسی می‌کنید که آیا تغییری که در محصول می‌خواهید انجام دهید منفعت دارد یا نه؛ چنانچه سودمند بود شما طرح آن را پیاده می‌کنید.

در زیر این سه مرحله را یک‌به‌یک تشریح می‌کنیم.

مرحله اول: تحلیل فعالیت

اولین گام همان فکر شماست که تصمیم می‌گیرید در راه تولید محصول، از تجربیات مشتریان استفاده کنید. همچنین در این راه باید رضایت‌مندی مشتریان را هم در نظر گرفت. فعالیت‌های بازاریابی شما برای فروش محصول هم جزئی از این زنجیره است. کارهایی مانند فروش، سفارش گرفتن از مشتری، فرایند عملی انجام کار، رساندن محصول درب منزل مشتری و حمایت همگی مربوط به این مرحله هستند.

مرحله دوم: تحلیل ارزش

اکنون برای هر یک از فعالیت‌هایی که تعریف کرده‌اید، آن چیزهایی را که برای

مشتری با ارزش است فهرست کنید. (در یک جدول بنویسید). برای مثال اگر می‌خواهید کسب‌وکار فروش نهال میوه راه‌اندازی کنید، باید بدانید که چه چیزهایی برای مشتری شما اهمیت دارد. شما باید فکر کنید که به هنگام فروش نهال مشتری از شما چه سؤالاتی می‌پرسد و باید بتوانید پاسخی مؤدبانه، علمی، دقیق، به‌روز و به زبان ساده به او بدهید. مثلاً ممکن است در رابطه با نگهداری نهال بعد از کاشت از شما بپرسد و شما باید از قبل، آمادگی جواب‌دادن به این سؤال را داشته باشید و از قبل جواب را تهیه کرده باشید. بدین ترتیب در کنار هر فعالیتی که تعریف می‌کنید، عوامل ارزشی آن را هم بنویسید (از دید مشتری) و نیز اضافه کنید که چه کار باید کرد و به چه ابزاری نیاز است تا بتوانیم به آن هدف برسیم و خواسته مشتری را برآورده کنیم.

مرحله سوم: تغییرات را ارزشیابی کنید و یک طرح عملی پیاده کنید

وقتی مرحله تحلیل ارزشی را انجام دادید، در پایان کار خواهید دید که تعداد زیادی ایده خوب در رابطه با ارائه خدمات ارزشی به مشتری آماده کرده‌اید. اکنون باید کمی دقیق‌تر عمل کنید و آن اینکه از میان چندین شغل متفاوت که مد نظر داشته‌اید، آن‌هایی را که دور از واقعیت است یا امکان دسترسی به آن‌ها مشکل است یا قابلیت اجرایی ندارد کنار بگذارید و به همراه اعضای تیم خود به ترتیب اولویت آن‌هایی را نگه دارید که دست‌یافتنی هستند. سعی کنید در تمام این مراحل ناامید نشوید و شور و شوق ایده‌های تیمی خود را حفظ کنید. تحلیل زنجیره ارزش یک روش مفید برگرفته از توان فکری شماست که توسط آن می‌توانید زنجیره ارزش محصول را مشتری‌پسند کنید. در این روش شما می‌توانید تمام چیزهایی را که به حداکثر شدن خدمات شما منجر می‌شود، تحلیل کنید. یادآوری می‌شود که با استفاده از تحلیل زنجیره ارزش و متعاقب آن اجرای طرحتان خواهید توانست به بهترین نحو خواسته مشتریان را برآورده کنید و در کسب‌وکار خود موفق شوید. در همین خصوص جداول ۲-۱۳ تا ۲-۱۵ ارائه می‌شوند.

جدول ۲-۱۳- اطلاعات هزینه تولید

ارزش (تومان)	مقدار	اقلام عمده هزینه
		بذر
		کود شیمیایی
		آب
		نیروی کار
		سم
		سود وام استفاده از اعتبارات
		هزینه انرژی و سوخت
		هزینه‌های فروش
		هزینه حمل و نقل
		سایر
		هزینه تولید کل

جدول ۲-۱۴- اطلاعات تولید

ارزش (تومان)	مقدار	شرح
		دوره زمانی تولید
		میزان تولید
		عملکرد تولید
		چه فعالیت‌هایی از زمان تولید تا زمان برداشت و فروش محصول انجام می‌دهید؟

جدول ۲-۱۵- اطلاعات فروش و بازار و منابع مالی

اطلاعات کلی	مقدار/تعداد/مکان/پاسخ/نوع	ارزش (تومان) / درصد
آیا در تولید از وام استفاده کرده‌اید؟ چقدر؟ با چه نرخ سودی؟ از کدام بانک یا مؤسسه؟		
در چه فصلی یا ماه‌های سال محصولات کاشته می‌شوند؟		
پس از برداشت محصولات به چه کسانی فروخته می‌شود و کجا فرستاده می‌شود؟ با چه قیمتی؟		
محصول با چه قیمتی از شما خریداری می‌شود؟ متوسط، حداقل و حداکثر در طول سال چند کیلو یا تن است؟		
متوسط، حداقل و حداکثر در طول سال چند کیلو یا تن است؟		
در صورت فروش محصول به سلف‌خر، چقدر از قیمت بازار پایین‌تر می‌فروشید و در چه ماهی؟		
آیا ضایعات حین برداشت دارید؟ چقدر؟ (کیلو یا درصد)		

ادامه جدول ۲-۱۵- اطلاعات فروش و بازار و منابع مالی

ارزش (تومان) / درصد	مقدار / تعداد / مکان / پاسخ / نوع	اطلاعات کلی
		آیا ضایعات هنگام حمل و نقل دارید؟ چقدر؟ (کیلو یا درصد)
		آیا تاکنون محصول تولیدی شما بدون مشتری بوده است؟ اگر بلی به چه میزان؟ در چه ماه‌هایی؟
		بذر را از کجا و از چه کسی تهیه می‌کنید؟
		سم را از کجا و از چه کسی تهیه می‌کنید؟
		کود را از کجا و از چه کسی تهیه می‌کنید؟
		چه کاری روی محصول پس از برداشت انجام می‌دهید و بعد می‌فروشید؟ (نام ببرید و هزینه آن را ذکر کنید).

ارزش افزوده

ارزش افزوده، بنا به تعریف، عبارت است از کارکردن روی تولید خام با هدف ارتقای ارزش محصول، به طوری که به افزایش تقاضا منجر شود (جدول ۲-۱۶).

جدول ۲-۱۶- مثال‌هایی از ارزش افزوده برخی محصولات کشاورزی

ارزش افزوده از طریق جریان از ... به.....		ارزش افزوده کالا پس از برداشت محصول	
از: بادام زمینی	به: روغن بادام زمینی	از: پاک کردن	به: انتقال به انبار
از: گوجه‌فرنگی تازه	به: گوجه‌فرنگی خشک شده	از: خشک کردن	به: جوشاندن / سرد کردن
از: انبه تازه	به: آب انبه یا انبه خشک شده	از: جدا کردن دانه	به: دانه بندی کردن / درجه بندی کردن
از: شیر	به: ماست و پنیر	از: بسته بندی	به: حمل

فصل سوم:
مدیریت ریسک در کشاورزی

مدیریت ریسک در کشاورزی

کشاورزی کسب و کاری پرریسک قلمداد می‌شود. از این رو مدیریت ریسک برای کشاورزان از اهمیت بسزایی برخوردار است. ریسک اشاره می‌کند به چیزهایی که ممکن است رخ دهند و به کسب و کار در مزرعه آسیب رساند. بهره‌برداران باید این خطرها را از قبل پیش‌بینی کنند و با اتخاذ راهکارهای مناسب آن را کاهش دهند. بهره‌برداران نمی‌توانند کنترل زیادی روی ریسک داشته باشند. بعضی ریسک‌ها خارجی هستند، یعنی در کنترل بهره‌بردار کشاورزی نیستند، مانند تغییرات قیمت بازار و کاهش بارندگی. بعضی ریسک‌ها داخلی هستند، مانند تصمیم‌گیری درباره اینکه چه بکاریم، نوع نهاده‌های خریداری شده و استفاده از آن‌ها. در هر حال، بهره‌برداران ریسک‌های داخلی را آسان‌تر می‌توانند کنترل کنند. البته راه‌هایی هم برای کنترل ریسک‌های خارجی وجود دارد، به شرط آنکه به‌موقع متوجه شویم و آن را تشخیص دهیم. به هر حال، مدیریت ریسک تضمین ندارد و اغلب باعث می‌شود کشاورز با مدیریت ریسک، اثرات منفی آن را در کسب و کار خود تا حد ممکن کاهش دهد. در جداول ۱-۳ و ۲-۳ منابع ریسک و راه‌های مقابله با آن آورده شده است.

جدول ۳-۱- منابع ریسک در مزرعه

منبع ریسک	انواع ریسک
تغییرات آب و هوایی، امراض، حشرات، علف‌های هرز و ناباروری دام‌های تولیدی	تولیدی
بی‌اطلاعی از روابط فنی میان نهاده‌ها و محصول تولیدی	فنی
تغییرات در قیمت نهاده‌ها و محصولات	قیمتی
کاهش دارایی بهره‌بردار به‌علت ترکیبی از قیمت‌ها و عملکردهای پایین‌تر از انتظار	مالی
تغییر سیاست‌های دولت در رابطه با یارانه‌ها، قیمت‌های تضمینی، پرداخت وام و...	سیاست‌های دولت
تغییر بانک‌داران، تهیه‌کنندگان نهاده‌ها، معامله‌گران، زمین‌داران و...	افراد

جدول ۳-۲- راهکارهای مقابله با ریسک

شرح	راهکار
تولید بیش از یک محصول در مزرعه	تنوع افقی در تولید
انجام‌دادن مراحل مختلف تولید محصول نهایی توسط بهره‌بردار	تنوع عمودی در تولید
فروش بخشی از تولید سالانه در چندین زمان در طول سال	تنوع در بازاریابی
بیمه کردن محصولات تولیدی در مزرعه	بیمه
پیش‌فروش محصول یا پیش‌خرید نهاده‌ها	قرارداد بستن
انعطاف‌پذیری در تولید محصول و خرید نهاده‌ها	انعطاف‌پذیری

کشاورزی قراردادی



کشاورزی قراردادی یکی از راه‌های مقابله با انواع ریسک در این بخش است. کشاورزی قراردادی هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد یا گروهی از کشاورزان به صورت رسمی (نوشتن قرارداد) یا غیررسمی (شفاهی) با خریداران محصولات کشاورزی قرارداد می‌بندند. در این قرارداد، سرمایه‌گذار و بهره‌بردار در قالب شروطی در زمینه تأمین نهاده‌های تولید، مشاوره، تولید محصول، بازاریابی و فروش محصول و... نسبت به تولید محصولات کشاورزی اقدام می‌کنند. جداول ۳-۳ تا ۳-۶ مزایا، محتوا، اصول، مشکلات احتمالی و راه‌های مقابله با آن را در قرارداد کسب‌وکار کشاورزی نشان می‌دهد.

جدول ۳-۳- مزایای کشاورزی قراردادی برای بهره‌برداران

✓	قیمت‌گذاری و فروش تضمینی محصولات تولیدی
✓	معرفی فناوری جدید، استفاده از مشاوره فنی رایگان و نظارت بر محصولات
✓	تأمین نهاده از قبیل بذر، کود و سم
✓	خدمات آموزشی رایگان
✓	امکان دسترسی به اعتبارات به اشکال مختلف
✓	استفاده از کشاورزی قراردادی به‌عنوان وثیقه
✓	تسهیم ریسک و محافظت در برابر تغییرات قیمت بازار
✓	دسترسی به بازار قابل‌اتکا
✓	توسعه تجاری‌شدن بهره‌برداران خرده‌پا
✓	کاهش هزینه‌های مبادله برای بهره‌بردار
✓	ثبات درآمدی بهره‌برداران
✓	افزایش مهارت‌های مدیریتی و فنی بهره‌برداران
✓	تشویق کشاورزان خرده‌پا به کاشت محصولات متنوع

جدول ۳-۴- محتوای کشاورزی قراردادی

✓	تاریخ کاشت، داشت و برداشت محصول
✓	سطح زیر کشت
✓	مقادیر تحویلی
✓	نهادها
✓	فرایند تولید
✓	تقاضا برای نیروی کار
✓	کیفیت و درجه بندی
✓	قیمت یا فرمول قیمتی
✓	مشاوره فنی

جدول ۳-۵- مشکلات کشاورزی قراردادی

✓	تغییرات آب و هوایی و آفات و امراض کشاورزی می توانند کار را برای بهره بردار مشکل کند و بهره بردار نتواند محصول باکیفیتی مطابق قرارداد به خریدار تحویل دهد.
✓	ممکن است بهره بردار نتواند به وعده ای که به خریدار داده است، عمل کند و مقدار لازم محصول را مطابق قرارداد به خریدار برساند و در این حال دیگر بهره برداران هم نمی توانند به او کمک کنند.
✓	وقتی بهره برداری با خریداری قراردادی می بندد، باید مطابق بندهای قرارداد در مزرعه خود کار کند و آزادی عمل او از کار بر روی مزرعه اش سلب می شود.
✓	اگر کیفیت محصول مطابق بندهای قرارداد نباشد، ممکن است بهره بردار نتواند محصول خود را بفروشد.
✓	بهره برداران ممکن است بر سر قیمت واقعی محصول خود با خریدار، به هنگام بستن قرارداد به مشکلاتی برخورد کنند.

جدول ۳-۶- روش‌های رفع مشکلات کشاورزی قراردادی

✓ اگر بهره‌برداران خرده‌پا به‌صورت گروهی کار کنند، بهتر می‌توانند با نحوه نوشتن متن قراردادها به هم کمک کنند تا کلاه سرشان نرود.
✓ وقتی بهره‌برداران به‌صورت گروهی کار کنند، سطح تولید بالا می‌رود و این کار در جذب خریداران تأثیرگذار است.
✓ اگر بهره‌برداران به‌صورت گروهی کار کنند می‌توانند تجهیزات کشاورزی خود را از دوستانشان قرض بگیرند و نیازی به خرید آن‌ها نیست.
✓ اگر بهره‌برداران با هم باشند و گروه تشکیل دهند، بهتر می‌توانند وام بگیرند، نسبت به زمانی که به‌تنهایی می‌خواهند وام بگیرند..
✓ اگر بهره‌برداران به‌صورت گروهی در کنار هم باشند، قدرت چانه‌زنی‌شان افزایش پیدا می‌کند.

آشنایی با مزرحه قراردادی

اگر به‌صورت گروهی کار می‌کنید، یادتان باشد که اجزای قرارداد و مطالب مورد نیاز خود را مانند جدول ۳-۷ بنویسید.

جدول ۳-۷- اجزای یک قرارداد

شرح	اجزا
	۱ دوره قرارداد
	۲ استاندارد کیفی
	۳ مقدار تولید
	۴ فعالیت‌های کشاورزی
	۵ نحوه تحویل تولید
	۶ روشن کردن قیمت محصول
	۷ نحوه پرداخت خریدار به فروشنده
	۸ نحوه داوری و حل کردن اختلافات
	۹ قرارداد بیمه

قیمت گذاری در قرارداد

متن قرارداد زیر را به دقت بخوانید و نقاط ضعف و قوت آن را مشخص کنید.

نمونه قرارداد برای فروش محصول برنج

شرکت دشتزار یک قرارداد برای خرید برنج یک گروه از بهره‌برداران به شرح زیر تنظیم کرده است. متن قرارداد و ملاحظات آن به شرح زیر است (جدول ۳-۸).

جدول ۳-۸- ملاحظات مربوط به بستن قرارداد

۱- بهره‌برداران نباید بیش از ۱۰۰ هکتار برنج بکارند.
۲- همه فعالیت‌های تولیدی باید طبق توصیه‌ها و در چارچوب شرکت باشد.
۳- شرکت دشتزار تضمین می‌کند تمام محصول برنج را بخرد.
۴- خرید محصول در محل‌های از قبل تعیین شده انجام خواهد گرفت و مشکلات احتمالی در خصوص خرید از قبیل (وزن کالا، پول رد و بدل شده و...) حتی بعد از خرید هم قابل بحث و پیگیری خواهد بود.
۵- تمام مزارع تولید برنج بایستی برای جلوگیری از نفوذ حیوانات حصارکشی شوند.
۶- همه هزینه‌های خرید بذر و کود به عهده بهره‌برداران است و هزینه آماده‌کردن زمین قبل از کاشت به صورت پیش‌قسط به بهره‌بردار قابل پرداخت است.
۷- فرمول قیمت‌گذاری محصول برنج با $14/5$ درصد رطوبت به شرح زیر است: الف) تولید تا $3,500$ کیلوگرم در هکتار ← قیمت $5,000$ تومان به‌ازای هر کیلوگرم ب) تولید از $3,501$ تا $4,000$ کیلوگرم در هکتار ← از قرار $5,100$ تومان ج) تولید از $4,001$ کیلوگرم تا بیش‌تر در هکتار ← از قرار کیلویی $5,200$ تومان
۸- بهره‌برداران بدون رضایت شرکت دشتزار حق فروش برنج خود را به هیچ خریدار دیگری ندارند و هرگونه تخطی از مفاد قرارداد به فسخ قرارداد منجر می‌شود.
۹- تأمین کیسه‌های حمل بار به عهده شرکت و در مالکیت آن است. هرگونه گم‌شدن و مفقودی کیسه برعهده بهره‌برداران است.
۱۰- بهره‌برداران پس از تحویل محصول به شرکت دشتزار و کسر کلیه پیش‌قسط‌های دریافتی، پول خود را از شرکت دریافت خواهند کرد.

اگر قصد کاشت برنج و تحویل آن را به شرکت دارید، لطفاً فرم (جدول ۳-۸) را پر کنید و آن را به شرکت تحویل دهید.



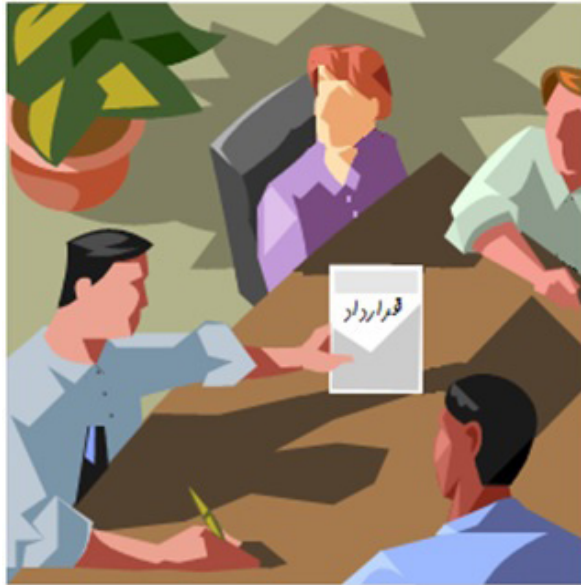
امضای قراردادهای مربوط به تولیدات تازه (خشک شده)

محصولات خشک به راحتی می‌توانند ذخیره و حمل شوند؛ زیرا بار خشک به آسانی خسارت نمی‌بیند. برای مثال، برنج به آسانی بسته‌بندی می‌شود، اما بار تر به آسانی فاسد و لهیده می‌شود و خسارت می‌بیند. لذا بارهای تر به بسته‌بندی خاص نیاز دارند. جدول ۳-۹ نمونه یک قرارداد مربوط به بار تر (تازه) را نشان می‌دهد.

جدول ۳-۹- رعایت اصول مربوط به قرارداد بار تر (تازه)

بسته‌بندی (نیاز به بسته‌بندی) = الزامات بسته‌بندی	✓
کیفیت (نیازهای کیفی) = الزامات کیفی	✓
حمل (نیازهای حمل) = الزامات حمل	✓
ذخیره و انبار کردن = الزامات ذخیره	✓

مذاکره در قرارداد



مذاکره جریانی است که طی آن دو گروه بر سر موضوعی بحث و گفت‌وگو می‌کنند. در مذاکره بایستی دو گروه بر سر موضوع مورد بحث با هم مصالحه کنند، یعنی اینکه از برخی چیزها کوتاه بیایند و بعضی چیزها را اصرار کنند تا در نهایت طرف‌ها به توافق برسند.

اصول مذاکره موفق

برای ورود به مذاکره موفق، افراد شرکت‌کننده باید مهارت و توانمندی لازم در خصوص طرح موضوع و دفاع از اهداف مورد نظر را داشته باشند (جداول ۱۰-۳ و ۱۱-۳).

جدول ۳-۱۰- اطلاعات لازم برای طرح موضوع در جلسه

✓ تعداد خریداران در دسترس
✓ عرضه و تقاضای محصولات
✓ قیمت‌ها و شرایط بازار
✓ هزینه تولید و نقطه سر به سر
✓ هزینه‌های بازاریابی
✓ کم‌ترین قیمت محصول

جدول ۳-۱۱- مهارت و توانمندی فرد شرکت‌کننده در جلسه

✓ قدرت نه‌گفتن
✓ مهارت‌های شنیداری
✓ تمرکز بر هدف نهایی
✓ خودکنترلی

محک‌زنی (قضاوت کسب‌وکار)

محک‌زنی یک جریان پیوسته مقایسه عملکرد مزرعه خود با دیگران است. برای این کار کشاورز باید به جمع‌آوری اطلاعات از کسب‌وکار دیگر کشاورزان باشد و فعالیت‌های اجرایی خود را مقایسه کند. جدول ۳-۱۲ ملاحظات مربوط به زمین، نیروی کار، سرمایه، تهیه نهاده و سایر نکات مورد توجه برای مقایسه مزرعه خود با دیگر کشاورزان را نشان می‌دهد.



جدول ۳-۱۲- ملاحظات مورد توجه در محک‌زنی مزرعه

سیستم کشاورزی شما چیست؟	زمین
مساحت کل مزرعه شما چقدر است؟	
اندازه هریک از قطعات کاشت در مزرعه شما چقدر است؟	
فاصله قطعات کاشت از محل سکونت چقدر است؟	
مالک اصلی زمین کیست؟	
به هریک از محصولات خود چه مقدار زمین اختصاص داده‌اید؟	
آیا کشت مخلوط هم دارید؟ چه مقدار؟	
وضعیت حاصلخیزی و فرسایش زمین شما چگونه است؟	
چند نفر از اعضای خانواده‌تان روی زمین کار می‌کنند؟	کارگری
مجموع نیاز مصرف خانگی شما به هریک از محصولاتی که می‌کارند، چقدر است؟	
چه مقدار نیروی کارگری اجاره می‌کنید؟ از کجا؟ چه مقدار پول به آن‌ها پرداخت می‌کنید؟	
موجودی و ذخیره محصولات غذایی و پولی شما چقدر است؟	سرمایه
چه تعداد دام دارید؟	
از چه نوع ماشین‌آلات و تجهیزاتی در مزرعه استفاده می‌کنید و شرایط آن‌ها چگونه است؟	

ادامه جدول ۳-۱۲- ملاحظات مورد توجه در محک‌زنی مزرعه

چه نهاده‌هایی می‌خرید و استفاده می‌کنید؟ از کجا تهیه می‌کنید؟ کیفیت نهاده‌ها چگونه است؟ با چه قیمتی آن‌ها را می‌خرید؟	تهیه نهاده‌ها
سطح تولید شما چقدر است؟ آیا تولید محصول برجسته‌ای در مزرعه دارید؟ چه چیز تولید می‌کنید؟ چقدر محصول برداشت می‌کنید؟ کیفیت آن چگونه است؟ از چه نهاده‌هایی استفاده می‌کنید؟ به چه مقدار (چقدر در هکتار) نهاده استفاده می‌کنید؟ چه موقع از مراحل رشد گیاه از نهاده استفاده می‌کنید؟ مصرف خانگی محصولات تولیدی شما چقدر است؟ چه مقدار از محصولات خود را برای فروش روانه بازار می‌کنید؟	تولید
محصول خود را کجا می‌فروشید؟ محصول خود را چگونه می‌فروشید؟ درخواست بازار چگونه است؟ هزینه بازاریابی هر محصول چقدر است؟ وضعیت قیمت‌ها چگونه است؟ آیا راضی هستید؟ آیا بهترین است؟ چه راه‌هایی برای بهبود روش‌های بازاریابی سراغ دارید؟	آماده‌کردن محصول برای بازار
چه ساختمان‌هایی در مزرعه احداث شده است؟ راه‌های منتهی به بازار چگونه هستند؟ راه‌ها و مسیرهای منتهی به مزرعه (داخل و خارج مزرعه) چگونه است؟ منبع انرژی مزرعه شما چیست (برق، بایوگاز)؟	زیرساخت‌ها
کدام محصول شما بیش‌ترین عایدی را دارد؟ مزرعه شما چگونه مدیریت می‌شود؟ آیا کشاورز داده‌های خود را ثبت و ضبط می‌کند؟ واحد هزینه نهاده‌ها و مداد مصرفی شما چیست؟ معمولاً سطح درآمد شما چقدر است؟ آیا کشاورز طرحی برای آینده دارد؟ چه درس‌هایی را می‌توانید به دیگر کشاورزان انتقال دهید (به مشارکت بگذارید)؟	مدیریت

فصل چهارم:
مدیریت مالی کسب و کار کشاورزی







انواع هزینه‌ها

برای راه‌اندازی کسب‌وکار کشاورزی به صرف هزینه نیاز است که بخشی از آن‌ها به صورت متغیر و بخشی دیگر ثابت است (جدول ۱-۴ و ۲-۴).

هزینه‌های متغیر

هزینه‌هایی هستند که صرف تولید محصول در مزرعه می‌شوند و مقدار آن‌ها به میزان محصول تولیدشده بستگی دارد. به عبارت دیگر، اگر هیچ محصولی از مزرعه برداشت نشود، هزینه متغیر هم نخواهیم داشت. در مجموع، هزینه‌های متغیر به مقدار محصولات به دست آمده از مزرعه برمی‌گردد (جدول ۱-۴).




جدول ۴-۱- انواع هزینه‌های متغیر برای راه‌اندازی کسب و کار کشاورزی

هزینه‌های متغیر						
هزینه دامپزشکی	تغذیه دام	استخدام کارگر	سوخت ماشین‌آلات	کود		بذر
						

هزینه‌های ثابت

هزینه‌هایی هستند که مرتبط با راه‌اندازی، زیرساخت مزرعه، آماده‌کردن زمین، استفاده از ماشین‌آلات و ... است. این هزینه‌ها ربطی به مقدار تولید مزرعه ندارد و ممکن است شما نتوانید هیچ محصولی از مزرعه برداشت کنید، درحالی‌که برای مزرعه خود هزینه کرده‌اید. این هزینه‌ها در جدول ۴-۲ آمده است.

جدول ۴-۲- انواع هزینه‌های ثابت برای راه‌اندازی کسب و کار کشاورزی

هزینه‌های ثابت			
هزینه‌های زیرساخت، مانند حصارکشی	هزینه تأسیس پناهگاه و انبار	هزینه تجهیزات	هزینه ماشین‌آلات
			

بودجه مزرعه

برای برآورد بودجه مزرعه لازم است گام‌های زیر را به ترتیب برداریم تا به جواب درست برسیم.

گام اول: نام محصول مورد نظر خود را (مثلاً گوجه‌فرنگی) در بالای جدول ۴-۳ بنویسید. گام دوم: طول دوره‌ای را که قصد دارید این محصول را در مزرعه خود تولید کنید، بنویسید (مثلاً از اردیبهشت تا مهر سال ۱۳۹۷).

گام سوم: سطح زیر کشت محصول گوجه‌فرنگی را به هکتار بنویسید. گام چهارم: درآمد حاصل از روش‌های مختلف فروش محصول خود را یادداشت کنید. این روش‌ها عبارت‌اند از: فروش در سر مزرعه، فروش در بازار مجاور مزرعه، فروش محصول به صادرکنندگان، نگهداری محصول برای مصرف اعضای خانواده یا سایر روش‌ها. در هریک از انتخاب‌های یادشده، مقدار محصول و بهای آن را محاسبه کنید. خواهید دید که ارقام متفاوتی به دست خواهد آمد. اگر محصول را برای مصرف خانگی اختصاص دادید، باز هم باید بهای آن را به قیمت بازار محاسبه کنید.

گام پنجم: در نهایت اگر محصول مزرعه خود را به چند روش فروخته‌اید و بخشی از آن را به مصرف خانواده اختصاص داده‌اید، در آخر سود حاصل از فروش هر گزینه را جداگانه حساب کنید و سپس همه را با هم جمع کنید تا مبلغ کل درآمد حاصل از فروش محصول به دست آید و سپس مبلغ نهایی را در قسمت درآمد کل یادداشت کنید. گام ششم: هزینه‌هایی را که مستقیماً در تولید گوجه‌فرنگی مصرف شده است، در ستون مربوط به آن یادداشت کنید. در آخر همه هزینه‌های تولید را به تومان حساب کنید. گام هفتم: همچنین هزینه‌های متغیر محصول مزرعه را حساب کنید.

گام هشتم: در نهایت درآمد کل حاصل از محصول را منهای هزینه‌های متغیر کنید تا سود محصول شما به دست آید. جدول ۴-۳ خلاصه مراحل لازم برای برآورد بودجه مزرعه را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۳- فرم برآورد بودجه مزرعه

گام ۱: نام محصول.....			
گام ۲: دوره زمانی.....			
گام ۳: سطح زیر کشت..... هکتار			
گام ۴: درآمد			
گزینه	مقدار	قیمت (تومان)	ارزش کل (تومان)
گام ۵: درآمد کل (تومان)			
گام ۶: هزینه‌های متغیر			
گزینه	مقدار	قیمت (تومان)	ارزش کل (تومان)
گام ۷: کل هزینه‌های متغیر (تومان)			
گام ۸: سود			
(کل هزینه‌های متغیر = درآمد) (تومان)			

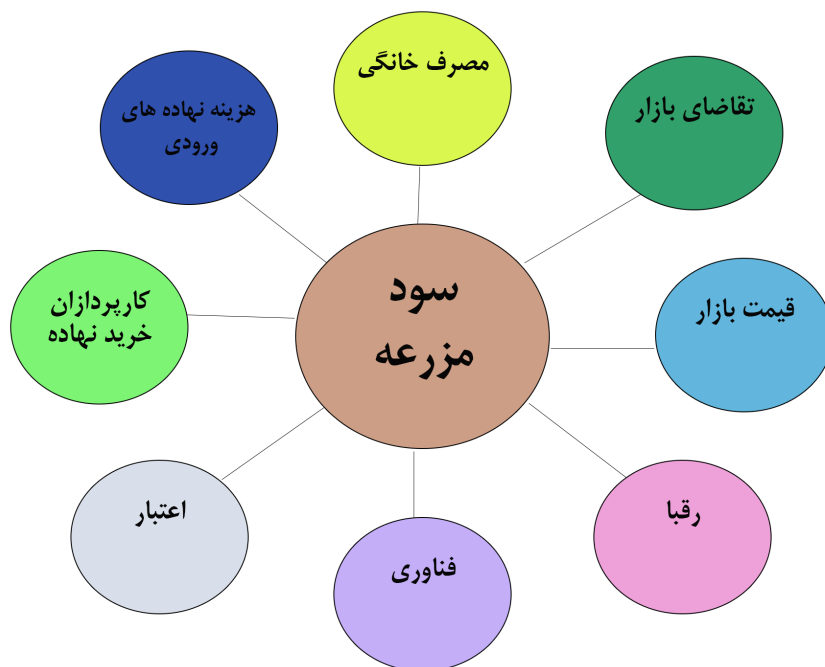
همچنین سود کل مزرعه را می‌توانید با کسر هزینه‌ها از درآمد کل مزرعه به دست آورید (جدول ۴-۴).

جدول ۴-۴- برآورد سود مزرعه

سود	هزینه‌ها	درآمد کل مزرعه
پول حاصل پس از کسر هزینه‌ها	پولی که صرف تولید می‌شود (هزینه خرید نهاده، کارگر، ادوات و...)	پول حاصل از فروش تمام محصولات مزرعه

عوامل تأثیرگذار بر سود مزرعه

عوامل مؤثر بر سود مزرعه شامل هزینه‌های تولید، فن آوری، رقبا، تقاضای بازار و... است که در راه‌اندازی کسب‌وکار کشاورزی باید مورد توجه قرار گیرد (شکل ۴-۱).



شکل ۴-۱- عوامل مؤثر بر سود مزرعه

نحوه محاسبه بودجه

فرض کنید می‌خواهید گندم بکارید؛ بر اساس اطلاعات شما از بازار فروش گندم، موارد زیر را پیش‌بینی کنید.

✓ مقدار تولید گندم ← ۴,۰۰۰ کیلوگرم در هکتار
✓ قیمت فروش گندم ← ۱,۵۰۰ تومان به ازای هر کیلوگرم

همچنین هزینه‌های متغیر را پیش خود به شرح زیر حساب می‌کنید.

✓ خرید ۲۰۰ کیلوگرم بذر گندم ← از قرار کیلویی ۲,۰۰۰ تومان
✓ خرید کود اوره ← ۱ کیسه ← ۳۰,۰۰۰ تومان
✓ خرید کود فسفات آمونیوم ۱ کیسه ← ۳۵,۰۰۰ تومان
✓ هزینه ۱۰ ساعت آب مصرفی مزرعه از قرار ساعتی ۵,۰۰۰ تومان
✓ هزینه کارگری برای ۸ ساعت کار تراکتور ← از قرار ساعتی ۴,۵۰۰ تومان
✓ هزینه کارگری جمع‌آوری و برداشت محصول گندم (۸ ساعت کار در روز) از قرار ساعتی ۴,۰۰۰ تومان

سود حاصل از محصول گندم را در قالب فرم بودجه محاسبه کنید.

بودجه‌بندی جزئی

برای محاسبه تغییر مورد انتظار در سود که در اثر یک تغییر مورد نظر در مزرعه حاصل می‌شود، از بودجه‌بندی جزئی استفاده می‌شود.

کاربرد بودجه بندی جزئی

الف) جایگزینی فعالیت‌ها: کشت گندم به جای جو؛

- ب) جایگزینی یا تغییر سطح نهاده‌ها: جانشینی ماشین‌آلات با نیروی کار، در مالکیت داشتن ماشین‌آلات به جای اجاره؛
- ج) اندازه یا مقیاس عمل: خرید یا اجاره زمین بیش تر، توسعه فعالیت گوسفندداری. بودجه‌بندی جزئی به چهار سؤال پاسخ می‌دهد:
- ۱- چه هزینه‌های جدید و اضافی متحمل خواهید شد؟
 - ۲- کدام درآمدهای جاری از دست می‌رود یا کاهش خواهد یافت؟
 - ۳- چه درآمدهای جدید یا اضافی دریافت خواهد شد؟
 - ۴- کدام هزینه‌های جاری کاهش می‌یابد یا حذف خواهد شد؟
- جدول ۴-۵ خلاصه هزینه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۵- تغییر پیشنهادی: خرید تراکتور به جای اجاره آن
(واحد زراعی ۳۰۰ هکتار گندم دارد)

مبلغ	شرح
۴۵ میلیون تومان	بهای اولیه تراکتور
۱۰ سال	عمر مفید
۴ میلیون تومان	تعمیرات و نگهداری سالانه
۴ میلیون تومان	ارزش اقساط
هر ساعت ۸ لیتر	مصرف سوخت
۲ میلیون تومان	راننده (۳ نفر)

- اعداد فرضی است؛
 - تراکتور ۳ ماه در طول سال کار می‌کند (روزی ۱۵ ساعت)؛
 - هزینه اجاره تراکتور ساعتی ۲۰ هزار تومان است (هکتاری ۵۰ هزار تومان، هر هکتار ۲/۵ ساعت).
- جدول ۴-۶ محاسبه سود و زیان را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۶- محاسبه سود و زیان حاصل

درآمد اضافی (تومان)		هزینه اضافی (تومان)	
۱۲,۰۰۰,۰۰۰	آماده‌سازی زمین سایر مزارع	۴,۱۰۰,۰۰۰	استهلاک
		۲,۹۴۰,۰۰۰	هزینه فرصت
		۴,۰۰۰,۰۰۰	تعمیرات (هزینه متغیر)
		۱,۶۲۰,۰۰۰	سوخت (هزینه متغیر)
		۶,۰۰۰,۰۰۰	نیروی انسانی (هزینه متغیر)
هزینه کاهش‌یافته (تومان)		درآمد کاهش‌یافته (تومان)	
۱۵,۰۰۰,۰۰۰	اجاره تراکتور	۲۱,۶۰۰,۰۰۰	افت محصول ۵%
	۲۷,۰۰۰,۰۰۰	۴۰,۲۶۰,۰۰۰	جمع
	-۱۸,۶۶۰,۰۰۰		سود (زیان)

- اعداد فرضی است

محاسبات

استهلاک: $4100000 = 10 \times (45000000 - 40000000)$

هزینه فرصت سرمایه: $2940000 = (2 \times 0/12) \times (45000000 + 40000000)$

سوخت: $1620000 = 90 \times 15 \times 8 \times 150$

نیروی انسانی: $6000000 = 3 \times 2000000$

آماده‌سازی زمین سایر مزارع: $12000000 = 12000000 \times (2/5) - 300 \times (90 \times 15)$

اجاره تراکتور: $15000000 = 300 \times 5/2 \times 2000000$

بنابراین نتیجه گرفته می‌شود که خریداری تراکتور از نظر اقتصادی به‌صرفه

نیست، چون همراه با زیان است.

محاسبه شاخص‌های اقتصادی کسب و کار

برای بررسی و ارزیابی اقتصادی یک کسب و کار از شاخص‌های متعددی استفاده می‌شود. در این قسمت به بررسی نحوه محاسبه شاخص‌های رایج مورد استفاده پرداخته می‌شود.

الف- دوره بازگشت سرمایه: یکی از معمول‌ترین شاخص‌ها، دوره بازگشت سرمایه است. از این روش برای مشخص کردن بازگشتی که از یک سرمایه‌گذاری به دست می‌آوریم، استفاده می‌شود. احتمالاً قبلاً شنیده‌اید که مردم می‌پرسند «چقدر طول می‌کشد که پول مان را پس بگیریم؟» این روش دقیقاً همین مسئله را روشن می‌کند: «زمانی که طول می‌کشد تا پول نقدی که وارد پروژه شده است، به اندازه سرمایه‌گذاری اولیه برسد». دوره بازگشت سرمایه هر چقدر کم‌تر باشد، بهتر است. البته این زمان باید کوتاه‌تر از زمان اجرای پروژه باشد، وگرنه دلیلی برای سرمایه‌گذاری وجود ندارد. اگر زمان بازگشت سرمایه طولانی باشد، سرمایه‌گذاری شما احتمالاً خیلی ارزش مند نخواهد بود. روش کار این است که مقدار اولیه سرمایه‌گذاری را تقسیم بر مقدار احتمالی سود سالیانه سرمایه‌گذاری کنید. به مثال زیر توجه کنید. فرض کنید که شما می‌خواهید یک تیلر به قیمت ۳ میلیون تومان بخرید. این تیلر به شما کمک می‌کند خدماتی را به بهره‌برداران ارائه بدهد. انتظار می‌رود این تیلر پنج سال دوام داشته باشد. در پایان هر کدام از این پنج سال، پول به دست آمده از این دستگاه تقریباً یک میلیون تومان است. به این ترتیب شما مقدار پول اضافه‌ای را به دست می‌آورید، چون که می‌توانید این خدمات را به مشتریان بیشتری ارائه بدهید. برای محاسبه زمان بازگشت سرمایه، باید ۳ میلیون تومان سرمایه اولیه را تقسیم بر پول به دست آمده در هر سال کنیم:

$$\text{سال } ۳ = (۱۰۰۰۰۰۰۰ \text{ تومان در هر سال}) \div (۳۰۰۰۰۰۰ \text{ تومان})$$

بنابراین بعد از سه سال شما می‌توانید پولی را که برای خرید تیلر داده‌اید، به دست آورید.
ب- قیمت تمام‌شده محصول: برای محاسبه قیمت تمام‌شده از فرمول زیر استفاده می‌شود. بدین منظور لازم است کل هزینه‌های تولید در یک سال را بر کل میزان تولید هر محصول تقسیم کرد.

$$\text{قیمت تمام شده واحد محصول} = \frac{\text{جمع هزینه تولید سالیانه}}{\text{میزان تولید سالیانه}}$$

ج- قیمت فروش محصول: محاسبه قیمت فروش محصول با استفاده از فرمول زیر انجام می‌شود:

$$\text{(درصد سود } + ۱) \times \text{قیمت تمام شده} = \text{قیمت فروش محصول}$$

د- نقطه سر به سر: نقطه سر به سر معرف مقداری از تولید است که در آن نقطه، بهای تمام‌شده کل (کل هزینه‌های مصرف‌شده) مساوی درآمد کل باشد. فرمول محاسبه آن به قرار زیر است:

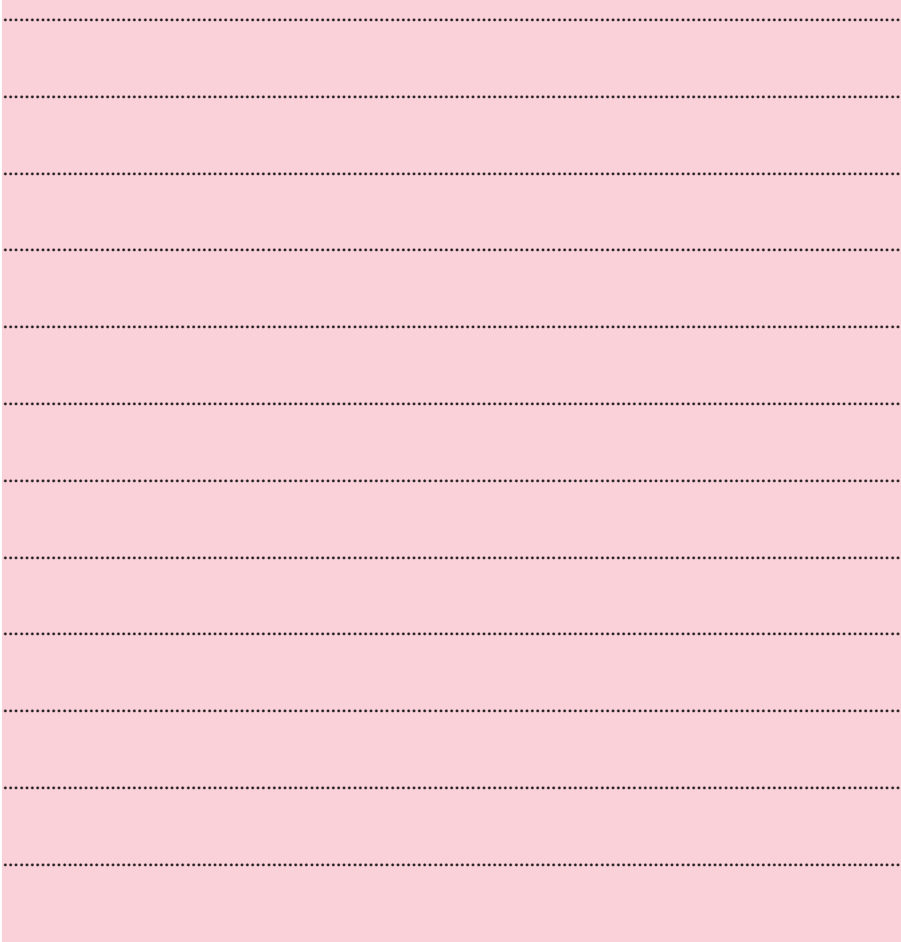
$$\text{درصد نقطه سر به سر} = \frac{\text{هزینه ثابت}}{\text{هزینه متغیر} - \text{فروش کل}}$$

ه- نرخ بازدهی سرمایه: از این شاخص برای مقایسه چند نوع سرمایه‌گذاری استفاده می‌شود. با محاسبه این شاخص بهره‌بردار کشاورزی به راحتی می‌تواند درک کند که سرمایه‌گذاری او در تولید هر محصول چند درصد بازدهی دارد. لذا به آسانی می‌توان مقایسه را انجام داد.

$$\text{نرخ بازدهی سرمایه} = \frac{\text{سود}}{\text{کل سرمایه گذاری}}$$

تمرین

در کادر زیر، با استفاده از اطلاعاتی که در خصوص هزینه‌ها و درآمدها در مزرعه برآورد می‌کنید، شاخص‌های اقتصادی کسب‌وکار مورد نظر خود را محاسبه کنید.



فصل پنجم:
یادداشت برداری در کسب و کار

مفهوم یادداشت برداری

یادداشت برداری از جمله فعالیت‌هایی است که به بهره‌بردار کشاورزی کمک می‌کند حساب و کتاب دقیقی از فعالیت‌های کسب‌وکار خود داشته باشد. یادداشت بیانگر آن چیزی است که اتفاق افتاده، در حال اتفاق افتادن است یا اتفاق خواهد افتاد. همچنین یادداشت نشانگر حرفی باشد که گفته شده و اینکه چه کسی آن را گفته است. در این خصوص می‌توان به مثال‌های متعددی اشاره کرد.



بسیاری از افراد در فعالیت کسب‌وکار خود مقدار پول و سرمایه‌ای را که در فعالیت‌شان وارد یا خارج می‌شود، ثبت و یادداشت نمی‌کنند. شاید یکی از دلایل این باشد که نمی‌دانند چطور ثبت این دخل و خرج را انجام دهند یا اینکه به اهمیت آن پی نبرده‌اند. بنابراین آن‌ها واقعاً نمی‌دانند که میزان دریافتی نقدینگی‌شان چقدر

است. یادداشت‌برداری حساب‌های کسب‌وکار در مزرعه باعث خواهد شد که کلیه جریان ورودی و خروجی پول در کسب‌وکار مربوط ثبت شود. یادداشت‌برداری به این دلیل مهم است که بسیاری از اعداد و ارقام مربوط به هزینه و درآمد را نمی‌توان در ذهن نگه داشت، زیرا فراموش‌کاری برای تعدادی از افراد اتفاق می‌افتد. جداول ۵-۱ تا ۵-۹ مزایا و چگونگی ثبت یادداشت‌برداری در کسب‌وکار کشاورزی را نشان می‌دهد

جدول ۵-۱- مزایای یادداشت‌برداری

✓ باعث می‌شود بدانید چه مقدار پول دریافت کرده‌اید، چه مقدار هزینه کرده‌اید و چطور آن را خرج کرده‌اید.
✓ مقادیر مربوط به نهاده‌ها و مواد اولیه مصرفی مورد استفاده در فرایند کسب‌وکاران را شناسایی می‌کنید.
✓ شناسایی قیمت محصول فروخته‌شده و هزینه مربوط به نهاده‌ها
✓ محاسبه سود و زیان
✓ اتخاذ تصمیمات مناسب‌تر در رابطه با فرایند خرید و فروش
✓ ثبت سوابق خرید و فروش محصول و اعتبارات

جدول ۵-۲- ثبت فرایند کسب‌وکار در مزرعه

✓ ثبت تولید
✓ ثبت نیروی کار
✓ ثبت جریان ورود نقدینگی
✓ ثبت جریان خروج نقدینگی
ثبت مقدار خودمصرفی
✓ ثبت سود و زیان
✓ ثبت دارایی‌های ثابت

جدول ۵-۶- نحوه ثبت جریان خروج نقدینگی

تاریخ	عملیات/انهاده	مقدار	هزینه هر واحد (تومان)	هزینه کل (تومان)	ملاحظات

جدول ۵-۷- نحوه ثبت مصرف خانگی (خودمصرفی)

تاریخ	ارزش کل (تومان)	قیمت واحد (تومان)	مقدار	اقلام مصرف شده	ملاحظات

جدول ۵-۸- نحوه ثبت سود و زیان

اندازه‌گیری سود رشته فعالیت برای دوره زمانی.....
 مساحت/اندازه رشته فعالیت.....

مقدار	قیمت واحد (تومان)	ارزش کل (تومان)	
			درآمد
			فروش
			خودمصرفی
			سایر
			درآمد کل
			مخارج
			نهاده ها و مواد اولیه
			بذر
			کود
			سم
			عملیات زراعی
			آماده سازی زمین
			شخم
			کاشت
			بذرکاری
			برداشت
هزینه های کل			
			سود (هزینه‌های کل - درآمد کل)

منابع

- ۱- منفرد، ن. (۱۳۹۱). کارآفرینی در کشاورزی. انتشارات دانشگاه خلیج فارس.
- ۲- احمدپور داریانی، م.، عزیزی، م. (۱۳۹۲). کارآفرینی. شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی ایران.
- ۳- فیلاوی‌زاده، ا.، رستمی، ذ. (۱۳۹۴). کسب‌وکار تجارت در کشاورزی. تهران.
- 4- Entrepreneurship Training, 2009, MEPI, Institute of International Education, Inc.
- 5- Gilmore, A. Carson, D. Grant, K, 2001, SME Marketing in Practice, Journal of Marketing Intelligence & Planning. 19(1): 6-11.

