

## المحاضرة العاشرة: خطوات إنشاء مؤسسة صغيرة، التخطيط للمشروع

تمهيد

### 1. خطوات إنشاء مؤسسة جديدة

تتميز هذه العملية بالعديد من الخطوات والمراحل التحضيرية ويعتبر الاطلاع عليها أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمقاول الذي لا يملك خبرة وتجربة في هذا المجال، حيث سنتطرق فيما يلي إلى أهم هذه الخطوات:

1.1. من فكرة العمل إلى الفرصة (نقلا عن محاضرات الدكتور مصطفى عمار، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي)

رغم امتلاك العديد من الأشخاص للرغبة في إنشاء مؤسسات جديدة إلا أنهم يفتقرون إلى الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة، ولكن هذا الأمر لا يعد عائقا في ظل وجود العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأفكار، وهي كما يلي:

- الأفكار الناتجة عن مراقبة الحياة اليومية أو مراقبة الحياة الاقتصادية؛
- تجربة المقاول في المؤسسة مما يسمح له باكتشاف بعض الأفكار عبر مراقبة ظروف العمل؛
- الاعتماد على أفكار الآخرين ومعارفهم من خلال الدخول في شراكة مع شخص يملك فكرة شخصية أو إبرام عقد استغلال لبراءة اختراع؛
- الاعتماد على أفكار مرتبطة بنشاط معروف بالنسبة للمقاول؛
- اكتشاف حاجات جديدة غير مشبعة.

ويجب أن ترتبط الفكرة بفرصة حقيقية يقوم المقاول بتقييمها والتأكد من قيمتها الاقتصادية ووجود إمكانية تجسيدها، ويتمكن من ذلك من خلال الاستعانة بخبراء في المجال أو مختصين في مرافقة المؤسسات إضافة إلى التظاهرات المهنية كالمعارض التي تعتبر فرصة مهمة نظرا لتجمع كل الأطراف الرئيسية في نفس المكان الجغرافي، ويتم في الأخير أخذ فكرة أولية حتى تتماشى مع حاجات واحتمالات معينة.

### 2.1. الدراسة التجارية والمالية للمشروع

تعتبر الدراسة التجارية والمالية للمشروع المستقبلي من بين أهم الخطوات التي يجب أن يقوم بها المقاول قصد معرفة إمكانية تحقيق مشروعه للمردودية المنتظرة منه، ويمكن توضيح ذلك بشكل أكثر تفصيلا كما يلي:

## 1.2.1. الدراسة التجارية للمشروع

تتضمن هذه الدراسة العديد من الجوانب أهمها دراسة السوق، تحديد الاستراتيجية التسويقية، السياسة التسويقية، ورقم الأعمال التقديري.

### أولاً. دراسة السوق

تعتبر مرحلة تحضيرية لانطلاق المشروع حيث تهدف إلى التقليل من احتمالات فشل المشروع من خلال التعرف على أبرز معالم السوق التي ينوي المفاوض النشاط فيه، وترتكز هذه الدراسة على تحليل كل من في السوق وميولاته الرئيسية (العرض والطلب) وكذلك بيئة المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أنّ العملية الأساسية التي تقوم عليها دراسة السوق هي تجزئة السوق التي تسمح بتقسيم المستهلكين إلى شرائح معينة وفق معايير محددة مثل السن، الجنس، وغيرها...

### ثانياً. تحديد الاستراتيجية التسويقية

تهدف الاستراتيجية التسويقية إلى توضيح جانبين: يتعلق الأول بكيفية اختيار الزبائن حيث بعد عملية التجزئة يجب على المفاوض اختيار القطاع السوقي المستهدف، وحتى يتمكن من ذلك عليه الإجابة على مجموعة من التساؤلات مثل:

- هل يلبي المنتج رغبات القطاع السوقي المستهدف؟
- هل عدد الزبائن كافٍ ويضمن لي البقاء؟
- هل هذا القطاع يعرف منافسة شديدة؟
- هل أملك الإمكانيات للنشاط في هذا القطاع؟

أما الجانب الثاني فيتعلق بكيفية التموقع في السوق والصورة التي يقدمها المفاوض عن مؤسسته للزبائن والمنافسين، ويجب على هذه الخطوة أن تمكن المؤسسة من التميز بشكل دائم مقارنة مع المنافسين.

### ثالثاً. تحديد السياسة التجارية

وتشير إلى تحديد عناصر المزيج التسويقي والذي يشمل خليط من الأنشطة يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك ثم دراسة وتحديد السعر المناسب ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن توزيعها وإيصالها للمكان وفي الزمان المناسبين لإشباع حاجات المستهلك.

### رابعاً. تحديد رقم الأعمال التقديري

بعد الانتهاء من دراسة السوق وتحديد القطاعات التسويقية يمكن حساب رقم الأعمال التقديري.

## 2.2.1. الدراسة المالية للمشروع

بعد الاستقرار على الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة والانتهاج من دراسة السوق يشرع المقاول في الدراسة المالية لمشروعه والتي تعتبر مرحلة أساسية تمكنه من اكتشاف مدى جاهزيته للانطلاق في النشاط، وتتكون الدراسة المالية من أربع مراحل أساسية تمثل كل مرحلة منها الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الأموال الضرورية للانطلاق في المشروع؟ وهل بإمكان المقاول تأمينها؟ وللإجابة على هذه التساؤلات يتطلب الأمر تحضير الجدول الأولي للتمويل والذي يسمح بتقدير الاحتياجات المالية الدائمة للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى حصر الموارد المالية؛

- هل ستتمكن المؤسسة من تحقيق رقم أعمال كاف لتغطية كل التكاليف؟ والإجابة هنا تكون بعد جدول حساب النتائج التقديرية.

- هل ستسمح النتائج المحققة من طرف المؤسسة خلال السنة الأولى من نشاطها بتغطية تكاليف ذات الفترة؟ وهنا يتم إعداد مخطط الخزينة الذي يجيب عن ذلك حيث هو مخطط قصير الأجل يعطي صورة على التدفقات النقدية لكل شهر (تسديد/تحصيل) على المدى القصير.

- تماشياً مع تطور نشاط المؤسسة هل بإمكانها المحافظة على صلابتها المالية المحققة من خلال جدول التمويل الأولي؟ هذا الجدول (جدول التحويل) ل3 سنوات هو الذي يسمح بالتأكد من قدرة الهيكل المالي للمؤسسة على الصمود يكون على المدى الطويل.

### 3.2.1. تحديد مصادر التمويل للمشروع

من بين أهم القرارات المالية التي تواجه المقاول هو اختيار مصادر تمويل مؤسسته، لذلك لابد من دراسة مصادر التمويل لاختيار المصدر الملائم.

#### أولاً. مصادر التمويل الداخلية

تعتبر المدخرات الشخصية للمقاولين من أهم المصادر الداخلية للتمويل، كما قد يلجأ المقاول إلى القروض ذات الطابع الشخصي المقدمة من طرف أفراد الاسرة الواحدة أو الأقرباء أو الأصدقاء وذلك عند الحاجة.

#### ثانياً. مصادر التمويل الخارجية

ويعتبر أحد المصادر الرئيسية ومن أهم أشكاله ما يلي:

- الائتمان التجاري: هو وسيلة شراء مع تأجيل الدفع (الحصول على وسائل الإنتاج والمواد الأولية قبل دفع المستحقات) على فترات مختلفة وأخذ فترة سماح معينة قبل بدأ عملية التسديد وإذا استطاع المقاول الحصول على هذا النوع من الائتمان يكون قد وفر جزء كبير من احتياجات رأس المال العامل؛

- الائتمان المصرفي: تشكل التسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك التجارية والمؤسسات المصرفية مصدراً آخر من التمويل بحيث يقدم التمويل المطلوب مقابل تعهد المقاول بسداد القرض والفوائد المستحقة عليه.

- التمويل عن طريق شركات رأس المال المخاطر: هو عبارة عن أسلوب تمويل للمشاريع الاستثمارية بواسطة شركات تدعى شركات رأس مال المخاطر، وفي هذا الأسلوب لا يقتصر دور هذه الشركات على تقديم أموال أو التمويل اللازم للمقاول إنما تدخل معه كشريك في التسيير حيث تقوم بتمويل المشاريع منها ذات المخاطر العالية التي تتميز باحتمال نمو قوي بدون ضمان العائد وتحمل في المقابل الخسارة الكلية أو الجزئية في حالة فشل المؤسسة الممولة، ومن أجل التخفيف من حدة هذه المخاطرة فإنّ هذه المقاولات لا تكتفي بتقديم هذه الأموال إنما تساهم في إدارة المؤسسة بما يضمن تطويرها ونجاحها. وفي الجزائر هناك العديد من شركات رأس المال المخاطر كما يلي:

✓ الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة:

✓ الشركة المالية للاستثمار والمساهمة والتوظيف:

✓ الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار:

✓ الصندوق المغربي رأس مال الاستثماري.

- التمويل الايجاري: هو طريقة تمويل تقوم على مبدأ تأجير الأصول بمعنى أنّ المقاول لا يشتري الأصول الثابتة ولكن بإمكانه تأجيرها للاستفادة منها لاستعمالها أو شرائها.

في الوقت الحالي تعتبر أهم ثلاث ركائز للمشروع كما يلي:

- النموذج الأولي Prototype؛

- الشعار Brand؛

- نموذج العمل التجاري (Business Model Canva (BMC.

سيتم في هذا العنصر التركيز على نموذج العمل التجاري كونه من أهم العناصر الثلاث المذكورة وهو أداة إستراتيجية مبسطة تُستخدم لوصف نموذج عمل أي مشروع من خلال تسعة مكونات أساسية تُظهر كيف تُقدّم المؤسسة القيمة للزبائن، وكيف تُنشئها، وكيف تُحقق منها الإيرادات. يهدف هذا النموذج إلى فهم شامل وسريع لطريقة عمل المشروع وعلاقاته وموارده وتكاليفه. الشكل الموالي يوضح النموذج:

الشكل رقم 1: نموذج العمل التجاري



## 1. شرائح العملاء

يشكل العملاء مصدر النجاح لأي مشروع، فالقيمة المضافة يتم توجيهها إليهم بهدف تحقيق الأرباح، ولذلك فإن أي مشروع يحتاج إلى تقسيم العملاء طبقاً لمدى تشابه أو اختلاف احتياجاتهم، وأيضاً طبقاً لاختلاف القيمة المقترحة لكل مجموعة من العملاء وقنوات التوزيع والعلاقات معهم. لذلك فإن تقسيم شرائح العملاء إلى مجموعات وفهم طبيعة كل مجموعة، ثم اختيار المناسب لفكرة المشروع بما يحقق أعلى فائدة، يصبح ضرورة رئيسية للنجاح.

من الضروري هنا أن لا ينسى صاحب المشروع أن ليس المهم في تحديد شرائح السوق البحث عن عملاء لمنتجاتك وإنما أن يكون منتجك موجوداً من أجلهم ومن أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، لأنه بهذه الطريقة فقط يضمن استدامة منتجاته وخدماته عندما تكون مبنية على احتياجات ورغبات حقيقة للعميل، وتعتبر تجزئة السوق مهمة جداً لأنها تسمح لصاحب المشروع من تحديد عملائه بدقة، أماكن تواجدهم، سلوكياتهم وتفضيلاتهم، كيفية الوصول إليهم وغيرها من العوامل، وتتم هذه التجزئة على أساس مجموعة من المعايير كالسن، الجنس، المعيار الجغرافي، الديموغرافي، أو النفسي وغيرها من المعايير التي تختلف حسب طبيعة المشروع.

## 2. القيم المقترحة

هي حجر الأساس لأي مشروع، ولذلك يجب أن يكون هناك تصور واضح عن كيفية مساهمتها في معالجة مشاكل العملاء أو سد احتياجاتهم، وتصميم هذه القيم يعتمد بشكل رئيسي على شرائح العملاء المستهدفين من المشروع. ولا يشترط تحقيق القيمة الإتيان بشيء جديد فقط وإنما قد تتحقق هذه القيمة من خلال:

- تحسين الأداء لأفكار موجودة؛
- تقديم قيمة موجودة من قبل بسعر أقل؛

- سهولة الوصول لخدمات كانت صعبة؛
- خفض التكاليف وذلك من خلال تقديم منتج أو خدمة تساعد على تخفيض التكاليف؛
- التكييف وتخصيص قيمة محددة لعملاء محددين بناءً على احتياجاتهم.

### 3. القنوات

وهي الوسائل التي يمكن من خلالها توصيل القيم المقترحة لشرائح العملاء المستهدفين من المشروع، قد تكون بعض هذه القنوات مملوكة للشركة مثل موقعها الإلكتروني أو فريق المبيعات، وقد تكون قنوات شريكة مثل الاعتماد على تجار آخرين للبيع أو بالمشاركة في مواقع إلكترونية مملوكة لآخرين، يمكن رؤية هذا الأمر في التجارة الإلكترونية، فبعض الشركات تُفضل امتلاكها لموقع خاص بها، أو تقوم بامتلاك متجرها على منصة.

تساهم القنوات في تحقيق العديد من الجوانب كما يلي:

- الوعي: رفع وعي العملاء بوجود المؤسسة ومنتجاتها؛
- التقييم: مساعدة العملاء على تقييم القيم المقترحة من الشركة؛
- الشراء: كيف تتيح للعملاء شراء المنتج أو الخدمة؛
- التسليم: كيف يتم توصيل القيم المقترحة للعملاء؟
- بعد البيع: كيف يتم تقديم خدمة المتابعة بعد البيع للعملاء؟

### 4. العلاقات مع العملاء

لا يقتصر الأمر على الوصول إلى العملاء وتقديم القيم المقترحة لهم فحسب، وإنما يقع على عاتق صاحب المشروع أيضا أن يعرف كيف يبني علاقات معهم للمحافظة عليهم في الشركة وبناء ولائهم مع مرور الوقت، وهناك عدة طرق وأساليب لتحقيق ذلك:

- المساعدة الشخصية للعميل وجها لوجه أو عبر مختلف الوسائل؛
- مساعدة شخصية خاصة للزبائن المهمين للمشروع؛
- الخدمة الذاتية: تكون عبر توفير الأدوات للعميل لخدمة نفسه مثل الأسئلة الأكثر تكرار؛
- الخدمة الآلية: عبر توفير أدوات وآليات تخدم العميل بدلا عنك؛
- مشاركة العميل في تصميم المنتج أو إبداء رأيه.

### 5. مصادر الإيرادات

تستند هذه المرحلة على تحديد كيفية تحقيقك للإيرادات ومصادر الربح المحتملة عبر القيمة التي يكون العميل مستعدا للدفع للحصول عليها وتكون من خلال بيع الأصول (حق الملكية) أو الأجور (دفع مقابل الخدمة) أو رسوم الاشتراك، أو التأجير أو الإعلانات.

## 6. الموارد الأساسية

تشكل الموارد أساس تحقيق القيمة للعملاء، وهي عدة أنواع:

- موارد مادية؛
- موارد فكرية؛
- موارد بشرية؛
- موارد مالية.

## 7. الأنشطة الرئيسية

يعتمد نجاح المشروع أو النموذج على القيام بمجموعة أنشطة رئيسية لتنفيذ المشروع وتقديم القيمة المقترحة للعملاء، وأنشطة أخرى داعمة للمحافظة على العلاقة معهم مثلاً. وتتجلى أغلب الأنشطة الرئيسية هنا في كل من:

- الإنتاج: ويدخل ضمنه مجموعة من النشاطات كالتصميم، الصنع، والتوريد؛
- حل المشكلات التي تواجه العملاء؛
- المنصة أو الشبكة.

## 8. الشراكات الرئيسية

تتنوع الأسباب التي تؤدي للشراكة وذلك أنها تضمن تحسين أداء الشركة، فقد يتم عقد شراكة مع مورد لضمان الإمداد الدائم بالموارد اللازمة لتنفيذ المشروع والحصول عليها بأسعار أقل، كما قد تتم الشراكة مع أطراف ذات كفاءة لا تمتلكها المؤسسة الجديدة حالياً أو بدافع تنفيذ أفكار جديدة لتقليل تحمل الشركة للخطورة بمفردها.

## 9. هيكل التكاليف

بعد تحديد مختلف الجوانب السابقة لأبد لصاحب المشروع أن يقوم بتحديد التكاليف الخاصة بالمشروع وهي نوعان:

- هيكل مدفوع بالتكلفة: وهنا يركز صاحب المشروع على التكاليف لتقديم أقل تكلفة؛
  - هيكل مدفوع بالقيمة: وهنا يركز صاحب المشروع على القيمة المقدمة بغض النظر عن التكلفة التي ستنتج.
- وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تحديد كل من التكاليف الثابتة والتي تشير للتكاليف التي لا تتعلق بحجم الإنتاج بل هي ثابتة مثل تكلفة المخزن على سبيل المثال، إضافة للتكاليف المتغيرة التي تتغير بتغير حجم الإنتاج، بحيث تزيد كلما زاد عدد الوحدات المنتجة وتقل كلما قل عدد الوحدات المنتجة مثل المواد الأولية.