

المحاضرة الحادية عشر: خطة العمل - معرفة جملة المخاطر والصعوبات - تمويل المشروع - الأجهزة المختصة في المرافقة

1. خطة العمل Business Plan

يعرف Versartre & Sapporta خطة الأعمال بأنها الشكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الاستراتيجية لحامل أو حاملي المشروع، ويبين أن النموذج المقترح يمكن أن يجني قيمة كافية قابلة للتقسيم والتوزيع، من أجل الحصول على دعم المتعاملين الذين يرسل إليهم الملف، والذين لهم موارد يريد المستثمر الحصول عليها، يسجل المشروع في فترة محددة عن طريق تحديد الموارد اللازمة وتشغيلها من أجل بلوغ الأهداف وكذلك تحقيق الرؤية¹.

وفي تعريف آخر تشكل خطة العمل نوايا المشروع الاستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة عن المشروع، ومحاولة للتنبؤ بما يمكن أن يحققه المشروع من نجاح، حيث يتم إعداده في ظل مجموعة من الدراسات التقنية والمالية والتسويقية وغيرها من الجوانب².

1.1. أهمية خطة العمل

تتجلى أهمية خطة العمل من خلال كونها الخريطة التي توجه رائد الأعمال في تنفيذ مختلف الأنشطة والعمليات التي تخص مشروعه، حيث يمكن توضيح أهم جوانب الأهمية التي تعود بها خطة العمل على رائد الأعمال كما يلي³:

- إعطاء نظرة سريعة وحاسمة عن مشروع العمل عبر تلخيص مختلف الجوانب والمعلومات المتعلقة به، وخاصة من الجانب المالي، التقني أو الفني، التقييمي، والتسويقي للمشروع؛
- يشكل نقطة انطلاق للمشروع؛
- تحديد فرص النجاح الممكنة؛
- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا؛
- تركيز الضوء على الأهداف؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة؛
- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع وتوصيتها؛
- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف؛
- المساهمة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره.

2.1. عناصر ومضمون خطة الأعمال

يتكون مخطط الأعمال عادة من 20 إلى 40 صفحة دون احتساب الملاحق، حيث يمكن توضيح أهمها كما يلي:
(بتصرف نقلا عن محاضرات زيتوني هوارية)

- الملخص؛
- التقديم العام للمشروع؛
- الفريق؛
- السوق؛
- الاستراتيجية العامة؛
- الاستراتيجية التسويقية والتجارية؛
- الوسائل والتنظيم؛
- التركيب القانوني؛
- الملف المالي.

يمكن تقديم شرح مختصر لكل من العناصر السابقة كما يلي:

1.2.1. الملخص

يجب أن تبدأ خطة العمل بملخص عن المشروع والذي يعكس عادة الجوانب التالية:

- لمحة مختصرة عن المؤسسة المستحدثة مهما كان نوعها (جديدة أو إعادة تشغيل)؛
- وصف سريع للفريق المقاولاتي من حيث الكفاءات والطموحات الفردية والجماعية؛
- تقديم الفرصة الاستثمارية الخاصة بالمشروع؛
- مقارنة إجمالية للسوق المستهدف وإمكانياته؛
- تفصيل المزايا التنافسية لعرض المنتج؛
- تقدير المردودية المتوقعة مع تحديد الفائدة بالنسبة للمستثمر والشريك المنتظر؛
- إشارة إلى مبلغ التمويل الذي تبحث عنه المؤسسة وإلى الاستعمال المقترح للأموال المطلوبة.

2.2.1. التقديم العام للمشروع

يحتوي هذا الجزء من الخطة على أساسيات المشروع، حيث يقدم المعطيات التي سوف تتم الإشارة إليها في الأجزاء القادمة في الملف، والهدف هنا هو إظهار أنّ هناك اتفاق بالنسبة للمشروع، الفرصة جيدة، الابداع ممكن التحكم فيه، والمشروع مدعم عن طريق عدد من الاثباتات المكنة، وعليه يضمن تقديم المشروع كلا من نشأة المشروع، التكنولوجيا المستخدمة، البراءات أو حقوق الملكية، الأسواق المستهدفة، الأهداف على المدى القصير، المتوسط، والطويل.

3.2.1. الفريق

على حامل المشروع أن يكون مقتنعا بكفاءات الفريق المقاولاتي، وذلك من أجل ضمان التنفيذ الجيد للمشروع، وبالتالي لا بد من التعرف على شخصية وكفاءة وقيم ومعتقدات كل عضو في الفريق بالنسبة للأهداف المسطرة للمشروع، وذلك من خلال عرض ملخص عن سيرة كل عضو في الفريق CV، وصف بنية وهيكل الفريق (الهيكل التنظيمي والمسؤوليات)، توزيع المهام والأدوار والمسؤوليات، تقديم المجلس الإداري، وغيرها من المعلومات.

4.2.1. السوق

من الضروري في خطة الأعمال إظهار وجود سوق قادر على تصريف المنتج المقترح، حيث يتم التركيز هنا على قطاع النشاط وخصائصه الأساسية، الجزء المستهدف من السوق، طرق اختراق السوق المستهدف، المزايا التنافسية في السوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ويضم هذا الأخير معلومات عن المنافسين من حيى التعريف بهم، موقعهم، حركتهم في السوق، حصصهم السوقية، مشاكل الدخول في السوق، إضافة لمعلومات حول الزبائن، وكيفية شرائهم وتطور السوق.

5.2.1. المنتج أو الخدمة

يضم هذا الجزء من الخطة خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة، وما سيقدمه للزبون، حيث يكون من الجيد الاستعانة برسوم ومخططات توضيحية، حيث الهدف هنا هو إظهار رؤية الزبائن للمنتج وكيفية عرضه، ومن المهم هنا أيضا عرض طريقة الإنتاج والأخطار التقنية والإنتاجية الممكنة، وبالتالي يركز هذا العنصر على التعريف بالمنتج، دورة حياته، عناصر الملكية الفكرية والصناعية، نشاطات البحث والتطوير على المنتج.

6.2.1. الاستراتيجية العامة

تشكل الاستراتيجية تكملة مهمة للعناصر السابقة، حيث تحدد أهداف المؤسسة، الموقع المتوقع في السوق، الموارد المختلفة القابلة للاستغلال، العوامل الأساسية للنجاح، كما يتم هنا إبراز حقيقة الفرصة الاستثمارية عبر إظهار العلاقة بين دراسة السوق والاستراتيجية المتبعة لاختراق هذا السوق والقدرة على البقاء.

7.2.1. الاستراتيجية التسويقية والتجارية

يجيب هذا الجزء عن مجموعة من الأسئلة أهمها كيف يتم توزيع المنتج او الخدمة؟ كيف تحدد الأسعار؟ وكيف يتم الإعلان عن المنتج؟ حيث يركز هذا العنصر على العوامل التي تؤثر على قرار الشراء بالنسبة للزبون المستهدف، وبالتالي لابد لهذه الاستراتيجية أن تبنى على كيفية الوصول إلى المنتج ودرجة الوصول، السعر، الإعلان، خدمات ما بعد البيع، وغيرها من الجوانب التجارية.

8.2.1. الوسائل والتنظيم

يشمل هذا العنصر الوسائل التي يمكن استخدامها لضمان عمل المؤسسة، من حيث الخطة التنفيذية، الإجراءات العملية والقانونية، كيفية الوصول إلى المباني والتوصيلات والأدوات الضرورية للنشاط، والمواد المستعملة ومصدرها، إضافة لكيفية التطور والنمو التنظيمي.

9.2.1. التركيب القانوني

يشير التركيب القانوني إلى طبيعة المؤسسة المستحدثة وتشمل هذه الخطوة تحديد العديد من الجوانب كحماية العلاقة التجارية، براءة الاختراع، اتفاقات الشراكة، التصريحات الضريبية والاجتماعية، ومختلف العقود التي يتطلبها المشروع.

10.2.1. الملف المالي

يعكس الملف المالي حجم وطبيعة التمويل الذي تحتاجه المؤسسة، ويفسر أسباب طلبها للتمويل من مختلف الهيئات والجهات المعنية بتوفير التمويل، حيث يقدم معلومات تفصيلية حول النتائج الأساسية المنتظرة خلال 3 إلى 5 السنوات الأولى، الهيكل والاحتياجات المالية (خطة التمويل)، مخطط الخزينة، ورأس المال العامل.

¹ مقياس المقاولاتية،

² براشد، وفاء بربار (2022). مخطط الأعمال. مقياس المقاولاتية لطلبة السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

³ المرجع السابق.