

V. مخطط الأعمال (Business plan)

إن إنشاء مؤسسة يبدأ أولاً بوضع ما يسمى "مخطط الأعمال" هذا المخطط له ميزتين إيجابيتين :

- ❖ من ناحية هو وثيقة متعددة الأهداف والاستخدامات ومن ناحية أخرى هو قابل للمراجعة والتعديل بشكل متكرر.
- ❖ مخطط الأعمال متعدد الاستخدامات كونه وثيقة متكاملة تقدم مؤسسة جديدة بمحفل جوانها ومرتكزاتها وهو مؤسس على دلائل (وثائق ثبوتية) يجعل من المشروع قابلاً للتجسيد.

إن مخطط الأعمال هو أداة قيادة للمقاول تمكنه من المضي قدماً في مشروعه فهو وثيقة عمل بالنسبة له (document de travail)

وبمجرد ما ينطلق المشروع يصبح مخطط الأعمال وسيلة اتصال (outil de communication) مع الشركاء، المستثمرين، البنوك وغيرها من الأطراف التي تنوی العمل مع المؤسسة.

مخطط الأعمال قابل للمراجعة والتعديل بشكل متكرر حيث أن إنشاء المؤسسة هو عبارة عن مغامرة تتطلب اليقظة والمهنية والجدية في العمل بحيث في كل مرة لابد من مسيرة التغيرات والتحولات المفاجئة أو الطارئة.

1. مراحل وضع مخطط الأعمال:

عند وضع مخطط الأعمال ينصح باتباع الخطوات التالية :

- المرحلة الأولى: تقييم الكفاءات من أجل الانطلاق وتحديد ما تريده من نفسك ومن المحيطين بك وما تريده من وراء المؤسسة المستقبلية;
- المرحلة الثانية: تحديد المشروع بدقة ما يمكن من تحديد "المهنة الأساسية" « cœur de métier » وتقديم الوظائف الثانوية للمناولين ما يعطي فعالية أكثر للمشروع;
- المرحلة الثالثة: وضع نموذج أعمال جيد يحدد العرض والتموقع في السوق إلى جانب رقم الأعمال المتوقع المؤسس على دراسة سوق دقيقة;

- المرحلة الرابعة: حماية المزايا التنافسية من المنافسين وخصوصا ما يتعلق بالابتكارات، الإسم، التصميمات وغيرها;
- المرحلة الخامسة: تفريغ مخطط الأعمال إلى أهداف استراتيجية وتسويقية;
- المرحلة السادسة: تحديد الوسائل الواجب وضعها حيز التنفيذ لتحقيق الأهداف التي تم وضعها;
- المرحلة السابعة: تحديد الشكل القانوني للمؤسسة المستقبلية;
- المرحلة الثامنة: تحديد الإجراءات المختلفة لانطلاق أنشطة المؤسسة;
- المرحلة التاسعة: تحديد مصادر التمويل;
- المرحلة العاشرة: الترجمة المالية لمختلف العناصر المتعلقة بالتكليف والمبيعات;
- المرحلة الحادية عشرة: التفكير في مستقبل المشروع وتوسيعه.

2. شكل و محتوى مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال هو وثيقة مكتوبة (محررة) بشكل منظم ودقيق يروى قصة فكرة تحول إلى مشروع مؤسسة.

يببدأ بملخص « executive summary » وينقسم إلى قسمين مرتبطين :

- القسم الأول نصي (textuel) يبين فكرة المشروع، صاحب المشروع، نموذج الأعمال، الوسائل المطلوبة والجوانب القانونية .
- القسم الثاني رقي يترجم المشروع بالأرقام وينتهي مخطط الأعمال بالأفاق المستقبلية.

Business plan	مخطط الأعمال:
• Executive Summary	• ملخص تنفيذي
• Le/les créateurs	• المنشئ
• Le projet	• المشروع
• Le business model	• نموذج الأعمال
• La technologie et sa protection	• التكنولوجيا وحمايتها
• Les moyens à mettre en œuvre	• الوسائل الواجب توفيرها
• Les éléments juridiques	• الجوانب القانونية
• La structure du capital	• هيكل رأس المال
• Le chiffrage du projet	• المشروع بالأرقام
• Les perspectives d'avenir	• الأفاق المستقبلية
Annexes	11-12

إن مخطط الأعمال هو وثيقة واضحة ودقيقة تحتوي على دلائل مشكلة من 20 إلى 30 صفحة بالإضافة للملحقات

يدعم بعرض في 15 دقيقة، يتم تحريره من طرف منشئ المؤسسة ويكتب ذهابا وإيابا بحيث كلما وجد تغيير صغير يتم التعديل مباشرة في المخطط ويتشكل تدريجيا بالتقدم في الدراسات والقرارات.

نصائح عامة:

✓ **الملخص التنفيذي (executive summary)** : يعتبر مفتاح نجاح مناقشة المشروع هو ملخص إستراتيجي من صفحة أو صفحتين على الأكثر يشمل أساسيات المشروع.

كل قارئ سيبدأ الاطلاع على مخطط الأعمال من خلاله وعليه لابد من التدقيق في كتابة هذا الملخص لأن القبول الأولي للمشروع معتمد كليا عليه .

لابد أن يتسم بالوضوح التام والتناسق، هنا لابد من الاعتماد على طريقة « l'elevator pitch » التي تقتضي إقناع صاحب القرار خلال صعود المصعد أي في ظرف دققتين بحيث لابد من تناول جميع النقاط الأساسية.

✓ **رسالة الإلتزام بالسرية (lettre de confidentialité)** : كل من يطلع على مخطط الأعمال لابد عليه أن يمضي على رسالة الإلتزام بالسرية لتفادي سرقة الفكرة، هي وسيلة حماية لكنها ليست فعالة كثيرا لذا ينصح عند تقديم نسخة من مخطط الأعمال الكتابة بطريقة ذكية بحيث تقدم في ماذا ينفع المنتوج؟ « comment ça marche ? A quoi ça sert ? ولكن ليس كيف يتم ذلك؟ »

✓ **التركيز على الحجة في تحرير مخطط الأعمال (argumentation)** : محاولة إقناع قارئ المخطط بأن هناك سوق للفكرة المطروحة وذلك من خلال تحديد خصائص المنتوج أو الخدمة التي سيتم تسويقها والاحتياجات التي سوف تلبى، وتحديد حجم السوق ومعدل نموه وكذا الفئات السوقية (créneaux) التي تهتم بها.

3. أهداف مخطط الأعمال:

بالنسبة للمقاول فإن مخطط الأعمال يمكن من:

- ❖ تحقيق (ضمان) انسجام المشروع والتأكد من مدى تجسيده؛

- ❖ استباق الوضعيات والمشاكل;
 - ❖ تعلم منه المدير شيئاً فشيئاً.
- بالنسبة للشركاء فإنه يهدف إلى:

- فهم المشروع والفكرة;
- إقناع الشركاء ودفعهم إلى التعاون;
- اطلاعهم على مختلف المعلومات الخاصة بالوضع حيز التنفيذ.

فهو بذلك وسيلة إقناع، وثيقة عمل (خارطة طريق) ووسيلة اتصال (moyen de communication)

"TeamSync" مثال مخطط أعمال: "تيم سينك"

شعار الشركة: "حيث تلتقي الرياضة بالتقنية".

1. المخصوص التنفيذي

* المنتج : تطبيق جوال ومنصة ويب مصممة لإدارة وتنظيم الرياضات الجماعية الهواة (مثل كرة القدم، كرة السلة، التنس).

* المشكلة : يواجه منظمي الفرق الهواة (الأصدقاء، زملاء العمل) صعوبة في:

- تنسيق مواعيد المباريات والتجمعات.
- تجميع اللاعبين والتواصل معهم.
- إدارة الدفعات المالية (تأجير الملاعب، شراء المستلزمات)
- الحصول على إحصائيات بسيطة عن الأداء.

* الحل: منصة شاملة توفر:

- تقويم جماعي ذكي لتحديد المواعيد.
- نظام دفع إلكتروني لتجميع الأموال.
- نظام اتصال داخلي (دردشة، إشعارات).
- مسجل مبسط للإحصائيات (الأهداف، التمريرات الحاسمة).

***الفرصة :** سوق الرياضات الهواة يشهد نمواً مستمراً، مع توجه واضح نحو الرقمنة.

***العائد المالي :** نموذج إيرادات قائم على الاشتراكات (الشهري/السنوي) وعمولة على حجوزات الملاعب عبر التطبيق.

***التمويل المطلوب :** 150,000 دولار لتفطير المنتج، والتسويق، والتشغيل للسنة الأولى.

2. وصف الشركة

***المهمة :** تبسيط وتنظيم ممارسة الرياضات الجماعية للهواة، لجعلها أكثر متعة وفعالية، وتعزيز الروح المجتمعية.

***الأهداف :**

- الهدف على المدى القصير(سنة واحدة): جذب 10,000 مستخدم نشط في المدينة الرئيسية.
- الهدف على المدى المتوسط (3 سنوات): التوسيع إلى 5 مدن رئيسية جديدة.
- الهدف على المدى الطويل (5 سنوات): أن تكون المنصة الرائدة لإدارة الرياضات الهواة في المنطقة.

***الهيكل القانوني:** شركة ذات مسؤولية محدودة.(LLC)

***الفريق المؤسس:**

- أحمد (الرئيس التنفيذي): خلفية في إدارة الأعمال والتسويق، ولاعب هواة شغوف.
- سارة (الرئيس التقني): مهندسة برمجيات بخبرة في تطوير التطبيقات.

3. تحليل السوق والمنافسة

***السوق المستهدف:**

** **القطاع الأساسي:** الرجال والنساء من عمر 18 إلى 45 سنة، يمارسون الرياضات الجماعية بشكل غير رسمي مع الأصدقاء أو زملاء العمل.

** **الحجم:** يقدر عدد الأفراد النشطين رياضياً في هذه الفئة العمرية في السوق المستهدفة بأكثر من 2 مليون شخص.

***تحليل المنافسة :**

**** منافسون مباشرون:** تطبيقات عالمية مثل "TeamApp" أو "Heja".

(نقاط الضعف: غير مترجمة بالكامل، لا تركز على السوق المحلي، لا تدعم الدفع المحلي).

**** منافسون غير مباشرين:** مجموعات واتساب، فيسبوك إيفنتس، الحلول اليدوية.

(نقاط الضعف: غير منظمة، لا توجد ميزات مالية أو إحصائية..)

***الميزة التنافسية:**

**** توطين كامل:** واجهة باللغة العربية، ودعم لطرق الدفع المحلية (مثل تحويل البنك، حوالات، إلخ).

**** شراكات مع مقدمي الخدمات:** تعاون مباشر مع مالك الملاعب لتقديم خصومات وحجوزات حصرية.

**** بساطة التصميم:** تركيز على سهولة الاستخدام للمستخدم غير التقني.

4. المنتج/الخدمة

***الميزات الأساسية:**

1. إدارة الفريق: إنشاء فريق، إضافة أعضاء، تعيين أدوار (كابتن، عضو).

2. التقويم الذكي: اقتراح مواعيد بناءً على تفضيلات الأعضاء، وإرسال تأكيدات.

3. نظام الدفع: تقسيم التكلفة على الأعضاء وإرسال تذكير بالدفع.

4. الدردشة والتواصل: قنوات اتصال مخصصة لكل فريق وكل حدث.

5. الإحصائيات: مسجل مبسط لتسجيل النتائج والإحصائيات الأساسية بعد كل مباراة.

***نموذج الإيرادات :**

1. اشتراك شهري/سنوي للفريق: (مثال: 5 دولارات شهرياً للفريق، أو 50 دولاراً سنوياً). يشمل جميع الميزات الأساسية.

2. عمولة على الحجوزات: (3-5%) على كل حجز ملعب يتم عبر المنصة.

3. إعلانات مستهدفة: عرض إعلانات للعلامات التجارية الرياضية (محلات الرياضة، مشروبات الطاقة)

5. الاستراتيجية التسويقية والمبيعات

*استراتيجية الدخول للسوق:

*المرحلة 1 (الاطلاق): التركيز على مدينة واحدة. حضور مباريات الهواة في الملاعب العامة وتوزيع كروت تعريفية برابط التطبيق.

*المرحلة 2 (النمو): التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (إنستغرام، تيك توك) بعرض ترويجية لفرق الأولى التي تسجل.

*المرحلة 3 (التوسيع): التعاون مع مؤثرين رياضيين محليين للترويج للتطبيق.

*استراتيجية الاستبقاء:

- برنامج ولاء لفرق النشطة (خصومات على الاشتراكات السنوية)

- إرسال نشرات إخبارية أسبوعية باحصائيات الفريق وأنشطته.

- تنظيم بطولات افتراضية وحقيقية عبر التطبيق للحفاظ على التفاعل.

6. الخطة التشغيلية

*التطوير: التطوير باستخدام تقنيات متعددة المنصات (مثل Flutter لتوفير التطبيق على iOS و Android ومنصة ويب).

*البنية التحتية: استضافة سحابية (مثل AWS أو Google Cloud) لضمان المرونة والتوسيع.

*الدعم الفني: تقديم دعم فني عبر البريد الإلكتروني والدردشة الحية داخل التطبيق.

*الشركاء: عقد شراكات مع ملاك الملاعب المحلية ومراكز الرياضية.

7. الخطة المالية (ملخص)

*التكليف الأولية (رأس المال)

- التسويق والإعلان: 40,000 دولار.

- تطوير التطبيق والمنصة: 70,000 دولار.

- رواتب الفريق (لمدة 6 أشهر): 30,000 دولار.

- نفقات تشغيلية أخرى (تراخيص، استضافة): 10,000 دولار.

-- إجمالي: 150,000 دولار.

***توقعات الإيرادات (للسنة الأولى)**

- افتراض جذب 500 فريق باشتراك شهري (5 دولارات) = 2,500 دولار/شهر.

- افتراض 200 عملية حجز ملعب أسبوعياً بمتوسط عمولة 2 دولار = 1,600 دولار/شهر.

-- إجمالي الإيرادات الشهرية المتوقعة: 4,100 دولار.

***توقعات المصاريف الشهيرية (بعد الإطلاق):**

- صيانة التطبيق: 1,000 دولار.

- استضافة وخدمات: 500 دولار.

-- إجمالي: 8,000 دولار/شهر

***نقطة التعادل:** متوقع تحقيقها في الشهر 18 من التشغيل، بعد جذب قاعدة مستخدمين كافية.

8. خطة التنفيذ والجدول الزمني

****الأشهر 1-3: التطوير التقني واختبار بيتا مغلق.**

****الأشهر 4-6: الإطلاق الرسمي في المدينة المستهدفة، وحملة تسويقية مكثفة.**

****الأشهر 7-12: جمع ملاحظات المستخدمين، تحسين التطبيق، البدء في التخطيط للتوسيع إلى مدينة ثانية.**

****السنة الثانية: التوسيع إلى مدینتين جديدتين، وإضافة ميزات جديدة (مثل بث المباريات مباشرة).**