

3.3. إعداد مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع و إستراتيجية تطويره، و النمو المرتقب لرقم الأعمال، و النتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة (رافعة رأس المال الضروري)، أي أن مخطط الأعمال

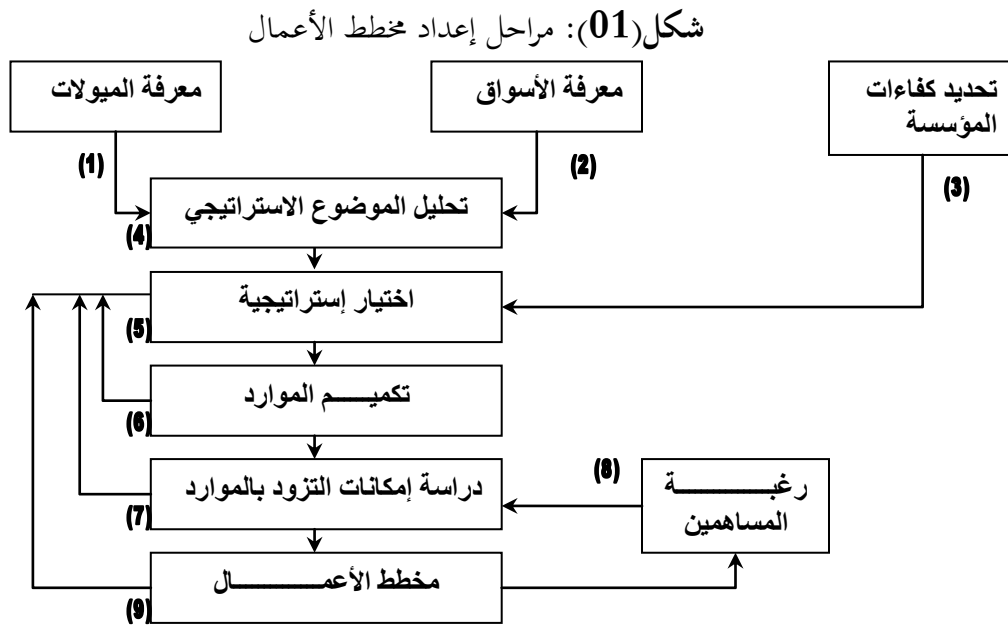
يظهر الرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة، و إعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام و ثقة الشركاء، و الذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين¹.

و من أجل إعداد هذا المخطط لابد من المرور عبر مراحل أساسية تمكن في الأخير من تحديد المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها.

1.3.3. مراحل إعداد مخطط الأعمال

هناك تسع مراحل أساسية يجب اتباعها من أجل تحضير مخطط الأعمال، و التي يمكن إيجازها في

الشكل الموالي:



المصدر: Claude Maire, Le business plan, 3ème édition, Les éditions d'Organisation, Paris, 1998, P : 50.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن المراحل من (01) إلى (04) تعبر عن مراحل للتزود بالمعلومات التي تمكن من تحديد وضعية المؤسسة، أما المرحلة الخامسة فتحدد الإستراتيجية المتبعة و التي سوف تكون مؤقتة، لأنها لن تكون فعلية إلا بعد دراسة قابلية تنفيذها في المراحل اللاحقة.

¹ Claude Annie Duplat, Pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002, P . 164.

2.3.3. مكونات مخطط الأعمال

من أجل توفير المعلومات الضرورية للمقرضين و الشركاء و المستثمرين حول المشروع ينبغي أن يشمل مخطط الأعمال المحاور الأساسية التالية:

1) **ملخص و هدف المخطط:** ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد مباشرة نشاط جديد، و أن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال و مردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، و إن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.¹

2) **مواصفات المؤسسة:** و تتمثل فيما يلي:

- نوع النشاط و ما إذا كان يتركز فقط على البيع، أو مقابلة من الباطن... أو غير ذلك، والصناعة التي تنشط فيها.

- اسم المؤسسة التجاري و اسم منتجها و الذي يفضل أن يكون سهل التركيز.

- الموقع الجغرافي و التنافسي الحالي و المستقبلي.

- الشكل القانوني.

- الملاك و المساهمون.

3) **و صف النشاط:** ويكون ذلك كما يلي:

- استخدام الزوج منتج / سوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج.

- إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي، والتي تتم من خلال البحث عن الموردين و المنافسين وميولات السوق المستهدف.

- تحديد معايير النجاح (حصة السوق، أو قيمة الخدمة، أو السعر، أو الجودة...).

- التجهيزات المراد الحصول عليها (جرد كل التجهيزات الضرورية، وتحديد أسعارها، و طريقة استعمالها و صيانتها...).

4) **نتائج دراسة السوق:** هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق، و تشمل ما يلي:

- تقسيم السوق الحالي (منتج / مستهلك، و منتج / مؤسسة).

- المنافسة و المحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين، و السياسات الاقتصادية...).

- الموردين (عددهم، وموقعهم، و نقاط قوتهم و ضعفهم...).

¹ Jack Quibel, « Business plan » Cité in . L'entreprise industrielle, Sous la direction de Michel Baston et al, Technique de l'ingénieur, Paris, Janvier 2001, P . AG1030- 4

- قنوات التوزيع (بيع مباشر، أو بيع بالجملة...).
- سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم، وهل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتمييزه عن منتجات المنافسين...).
- إستراتيجية التسويق (المنتج، وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، و سبل ترقية، ومستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة...).

5) تحديد وسائل الإنتاج: و في هذا الجزء يتم وصف بشكل دقيق مجموع وسائل الإنتاج و طريقة استغلالها فمثلا بالنسبة للبنائيات يتم ذكر أنواعها و مساحتها، و بالنسبة للآلات و التجهيزات يتم تحضير قائمة تشملها كلها و توضح طريقة تركيبها و الأعطاب و الصعوبات التي قد تظهر عند استعمالها، إضافة إلى توضيح نمط التخزين و قدرته، كما يتم شرح طرق العمل، و طرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج، و كيفية إطلاق الطلبات، و تحديد مخطط الإنتاج الزمني يتم إعداده من خلال مخطط غانت "Gantt" الذي يسمح بتمثيل أنشطة المؤسسة عن طريق أعمدة و بيانات، فيقسم المنتج إلى مراحل تسمح بتحديد تواريخ تطوير مزيج المنتج.^{1*}

6) المعطيات المالية: تكون العناصر المالية لب مخطط الأعمال، وتشمل بذلك العناصر التالية:

- الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية و التجارية.
 - المدروية المتوقعة.
 - رقم الأعمال و حسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة.
 - الميزانية الافتتاحية الشاملة و المفصلة للأصول و الخصوم و التي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، و التراخيص، و الإشهار.... وغيرها.
 - التدفقات النقدية المتوقعة و التي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي.
- 7) إدارة الموارد البشرية:** و يتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية، و تحديد العلاقة بينها، و طرق حل الصراعات الناتجة، والترتيب السلمي للوظائف إن وجد، كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية، و الاختصاصات الواجب توفرها، وبرامج التكوين الداخلية و الخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.

* يستعمل مخطط غانت الزمني أيضا بالنسبة لوظيفة التسويق، و الموارد البشرية، و أيضا لإعداد المخطط الزمني العام.

8) **الاستراتيجيات:** من المعروف أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن جملة متجانسة من الدراسات والتحليل و القرارات التي تصاغ في شكل مخطط إستراتيجي يضمن بقاء ونمو المؤسسة، لهذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية:

• **الأهداف:** و هنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها، اوعادة ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن، و مساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني (معدل النمو و التشغيل، و المنافسة الوطنية...) إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع.²

• **نوع الإستراتيجيات المتبعة:** و الأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الإستراتيجيات و التي تتلاءم مع وضعية المؤسسة، ومن بينها نجد إستراتيجية التركيز، والتنويع، والقيادة بالتكلفة والتمايز....إلخ.³

• **طرق تحقيق الإستراتيجيات:** فالوصول إلى أي إستراتيجية يتطلب وضع الإمكانيات والبحوث والعلاقات اللازمة لذلك.

9) **الأخطار:** و نسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:

- الأخطار التي تنجم عن عدم الأكادة و التي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، و لتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لضرورية.

- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر.

و بالتالي إعداد مخطط الأعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية و التقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط، وهذه الموارد قد تسمح بشكل أو بآخر بتحديد الشكل القانوني للمؤسسة.