



الموضوع

إنشاء مشروع

مطبعة الاهراس

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: الإدارة الأعمال
تخصص: مفاوضات

الأستاذ المشرف:

يزغش كميليا

إعداد الطالب:

دعاس عمار

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

ملخص :

تناولنا في هذه الدراسة كيفية اعداد مخطط الاعمال لمشروع مقاولاتي ومكونات هذا المخطط الذي يمثل وثيقة تعريف للمؤسسة و يساهم في اعطاء نظرة مستقبلية لطريقة تسيير و دراسة تحليلية لانعكاس المعطيات الحالية على مستقبل المشروع , حيث قمنا باعداد مخطط اعمال لمؤسسة طباعة اغرض جلب الفكرة الى الواقع , و توصلنل الى ان الاعداد الجيد لمخطط الاعمال يقلل من الاخطار و يساعد على التسيير الجيد للمشروع .

كلمات مفتاحية : مخطط الاعمال , مقاولاتي , مشروع .

Résumé :

On a tenu dans cet étude la façon d'élaborer un plan d'affaire pour un projet entrepreneurial et ces composants ; tel qu'il est la pièce d'identité de l'entreprise et déclare la vision futur d'une méthode de gestion et une étude analytique du reflet des données sur le futur du projet . qu'on a fait un plan d'affaire pour l'entreprise d'impression pour traduire l'idée sur terrain . et on a conclu que la bonne élaboration du plan d'affaire minimise les risques et cause la bonne gestion du projet .

Mots clés : plan d'affaire ; entrepreneurial ;projet

الفهرس :

الصفحة	العناوين
-	شكر و عرفان
-	اهداء
-	ملخص
-	الفهرس
ا	مقدمة
1	الفصل الاول : مخطط الاعمال و مكوناته
2	تمهيد
3	المبحث الاول : ماهية مخطط الاعمال
3	المطلب الاول : مفهوم خطة العمل
6	المطلب الثاني : اهمية خطة العمل
7	المطلب الثالث : خصائص و دور مخطط الاعمال
9	المطلب الرابع : اهداف و وظائف مخطط الاعمال
12	المبحث الثاني : المخطط التسويقي
12	المطلب الاول : تعريف المخطط التسويقي
13	المطلب الثاني : اهمية المخطط التسويقي
14	المطلب الثالث : مراحل اعداد مخطط الاعمال التسويقي
17	المطلب الرابع : دراسة السوق والاستراتيجية التسويقية

30	المبحث الرابع : المخطط المالي
30	المطلب الاول : علاقة مخطط الاعمال باعداد الملف المالي
31	المطلب الثاني : ادوات اعداد الملف المالي
43	خلاصة الفصل الاول
44	الفصل الثاني : مخطط اعمال مشروع مطبعة الاهراس ..
45	مقدمة الفصل
46	المبحث الاول : الملخص التنفيذي
46	المبحث الثاني : الخطة التنظيمية
49	المبحث الثالث : الخطة التسويقية
55	المبحث الرابع : المخطط التمويلي
68	خلاصة الفصل الثاني
-	خاتمة عامة
-	قائمة الاشكال و الجداول
-	قائمة المراجع

مقدمة:

يعيش العالم اليوم مرحلة تغيير أنشأت أوضاعا اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية حيث تأكد دور و أهمية القطاع الخاص، و التحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم. كما أنه على الصعيد التقني و العلمي شهد العالم تحولات هائلة أنتجت واقعا جديدا يقوم على التواصل و الاتصال الخطي من خلال الأقمار الصناعية و الإنترنت.

وقد كان أخطر آثار العصر الجديد بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة. من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لفرض وجودها و الحفاظ على كيانها وهذا لا يتم إلا إذا وضعت المؤسسة خطة عمل تكون مرجعا لها. حيث أن الكثير من الأبحاث أثبتت أن العديد من المؤسسات فشلت في مدة قصيرة نظرا لعدة أسباب منها عدم الرؤية الواضحة. و لهذا على الريادي "المقاول" أن يضع مخطط أعمال واضح و مفصل يكون مرجعا له في إنشاء المؤسسة و تسييرها.

يهتل مخطط الأعمال الوثيقة الأولى في إنشاء المؤسسات بشكل عام و المؤسسات المتوسطة والصغيرة بشكل خاص ، حيث يكتسي أهمية بالغة لأنه يعرف المؤسسة لدى مختلف الأعوان و الأطراف المانحة و الأخذة (البنوك ، الشركاء ، رأس المال المخاطر ...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع. وفضلا عن هذه الأهمية، يقدم مخطط الأعمال أيضا تصورا عمليا لماهية المنتج، و تمييز السوق الموجه إليه و تحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية و مالية) لتنفيذ هذا المشروع ، و يعطي نظرة تصورية لمستقبل المؤسسة .

وإذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات و الخبرة و مقدمة على مستقبل مجهول تفتقد فيه إلى خاصية التركيز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به و يتمتع بكامل الجدية و الاحترافية في إقامة شراكة مع الآخرين. و عليه، يشكل

مخطط الأعمال صورة تعكس شخصية هذا الوافد الجديد وتسمح للآخرين بتقييم فرص التعامل معه وبالتالي قبوله كعنصر من عناصر السوق.

فالمقاول المقبل على إنشاء مؤسسة لا بد له من وضع مخطط أعمال لمؤسسته بالإجابة عن السؤال

التالي: ما هي متطلبات إنشاء المؤسسة؟

في هذه الدراسة (المذكورة) سنحاول الإجابة على السؤال التالي:

ما هي متطلبات إنشاء مطبعة؟

و للإجابة على ذلك، سنعرض فكرة إنشاء مشروع "مطبعة الأهراس"، حيث نقدم "مخطط الأعمال" التفصيلي الخاص بهذا المشروع. و سنقوم بذلك من خلال تناول فصلين، الفصل الأول يتضمن الجانب النظري الذي يشرح أهم خطوات و مكونات مخطط الأعمال "فكرة إنشاء مشروع و كيفية تجسيدها"، و الفصل الثاني و الذي يمثل الجانب التطبيقي حيث نجسد فكرة إنشاء "مشروع مطبعة الأهراس".

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- معرفة متطلبات إعداد مخطط الأعمال.

-إعداد مخطط أعمال مشروع مطبعة

أهداف الدراسة:

حاولنا من وراء هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف تتمثل أهمها فيما يلي:

- تحديد مفهوم دقيق لمخطط الأعمال

- التعريف بمكونات مخطط الأعمال

- تحديد العوامل المؤثرة في سيرورة المشاريع

- تقييم فكرة إنشاء مؤسسة طباعة

أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب ومبررات دعنتي لاختيار هذا الموضوع والتي يمكن إيجازها

فيما يلي:

أسباب شخصية:

- كون الموضوع ذو أولوية في المقاولاتية (الريادية).
- إشباع الفضول الشخصي لمعرفة خفايا الدراسة.
- الميول الكبير لمعرفة كيف يدعم مخطط الأعمال سيرورة المشروع.
- زيادة الرصيد المعرفي في التخصص.

أسباب موضوعية:

- ارتباط الموضوع بالتخصص.
- أهمية موضوع انشاء المؤسسات في علوم التسيير.
- أهمية مخطط الأعمال.

تمهيد :

نظرا للأهمية التي يحظى بها مخطط الأعمال في تحديد الخطوات الاستراتيجية و التقديرات المستقبلية للمشروع و دعم السيورة المقاولاتية , وعليه يمكن القول انه أداة ضرورية للتخطيط الجيد لكل مراحل المشروع ,

إذ يمكنه تقديم المساعدة وأن يكون أداة تستعمل للتفاوض للحصول على التمويل والدعم اللازمين ؛لذا كان من الضروري جدا صياغة هذا المخطط بشكل جيد ينعكس على مدى فاعليته في إقناع الأطراف الأخذة بأهمية المشروع وجديته في خلق القيمة , لذا سنتناول في هذا الفصل ما يلي :

المبحث الاول : ماهية مخطط الاعمال

المبحث الثاني : المخطط التسويقي

المبحث الثالث : المخطط التنظيمي

المبحث الرابع : المخطط التمويلي

الفصل الأول : مخطط الأعمال و مكوناته

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المطلب الأول: مفهوم خطة العمل

إن خطة العمل هي وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من اجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل و كذلك للحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية. و هناك عدة تعاريف لخطة العمل نستعرض بعضها منها:

- مخطط الأعمال يعتبر الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو يتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لانجاز المشروع ورؤيته المستقبلية.¹

- مخطط الأعمال هو إسقاط في المستقبل وربط للوسائل المسخرة من أجل تجسيد الرؤية المستقبلية.

- مخطط الأعمال هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد من أجل تقدير مدى النجاعة والمردودية المستقبلية للمؤسسة.²

- إن خطة العمل تمثل خطة فعاليات و هي واحدة من أهم الوثائق الأساسية لبدء المنظمات الريادية الصغيرة. إن الفرد الريادي يعتبر خطة العمل خارطة تسمح له بإمكانية نقل أحلامه و رغباته إلى أرض الواقع لبدء العمل دون تهور أو مجازفة غير محسوبة العواقب.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة (1)، 2009، ص210

² - Michel Coster (2009) **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France, p 134.

- مخطط الأعمال إذن هو مستند متعدد المعاني لما يحتويه، وهذا انطلاقاً من نفس قاعدة المعلومات، عدة تخصصات ممكنة إلى الداخل وإلى خارج المؤسسة المستقبلية، ومنه يمكن القول أنه وثيقة عمل، وكذلك وسيلة للاتصالات:¹

أ. وثيقة عمل: قبل كل شيء هو وثيقة عمل لنفسه (للمشروع) أو لحاملي المشروع، إذن فهو وسيلة للتسيير الداخلي، إنه يسمح لهم (لحاملي المشروع) بطرح مجموعة من الأسئلة حول كل الجوانب المتعلقة بحياة المؤسسة، وطول إجراءات الإنشاء، وخصوصاً هذه « ماذا نفعل بالمال في هذا المشروع » .

ب. وسيلة للاتصالات : مخطط الأعمال هو وثيقة تستعمل لإقناع مختلف الشركاء: الزبائن، الممولين (الموردين)، المستثمرين (البنوك، رأس المال المخاطر)، الشركاء الصناعيين، الجماعات المحلية... الخ.

- إن خطة العمل يفترض أن تعطي إجابات قاطعة وواضحة على أسئلة أساسية و مهمة يتمخض عنها فحص و اختبار الفكرة الأساسية للعمل المراد قيامه من قبل فرد أو مجموعة أفراد. إنها تمكن أن يتم في إطارها إعطاء وصف للوضع الحالي الرغبة في الاتجاه و الذهاب إلى أين، و كيف نصل إلى هناك. إن خطة العمل تستخدم بشكل أولي بطريقتين:

✓ تمكن من إعطاء كشف بالأهداف و الاستراتيجيات التي يعتمدها الأفراد للمنظمة .

✓ تساعد على تطوير العلاقات مع الأطراف الخارجية المحتمل أن يقدموا مساعدات للعمل الصغير لانجاز الأهداف.

■ مخطط الأعمال هو الشكل الكتابي لممارسة الإقناع، وإيصال الرؤية الإستراتيجية لحامل المشروع أو (حاملي المشاريع) ويبين أن النموذج المقترح يمكن أن يولد قيمة كافية وهذا من أجل تقديم الدعم والمشاركة

3- Catherine Léger-Jar niou et Georges Kalousis,(2008) Construire son business plan, Dunod, paris, France, , p 8-9

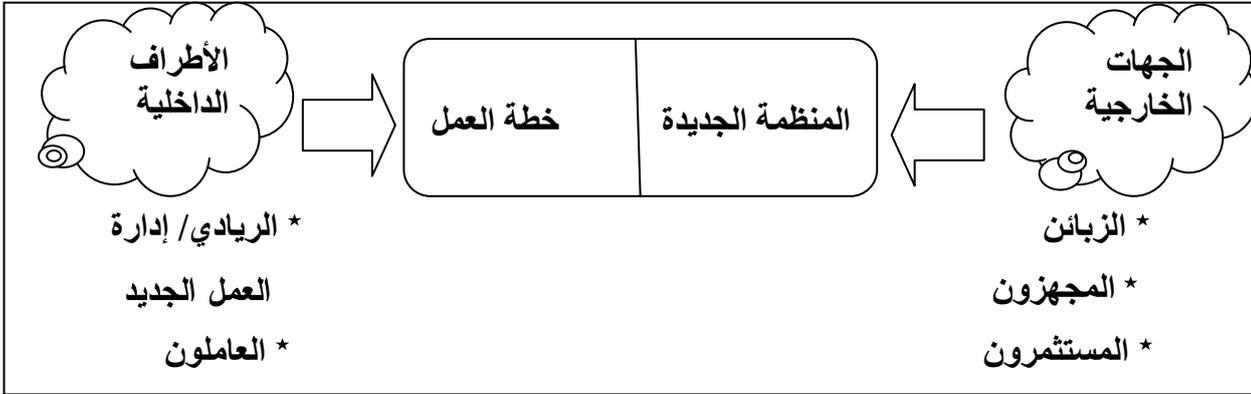
من قبل الأطراف التي أرسلت إليهم الوثيقة (خطة العمل)، ومن الموارد المتوقعة، كما أنه يسجل المشروع في

الوقت المناسب مع شرح الموارد اللازمة واستخداماتها لتحقيق الأهداف، وبالتالي تحقيق الرؤية.¹

هكذا فإن خطة العمل تعتبر ضرورية جدا للأعمال الجديدة و التي تقام و تتواجد لكونها تستخدم و يستفاد

منها أطراف داخلية و أطراف خارجية لاحظ الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): المستخدمون لخطة العمل



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 211

إن الريادي الراغب في إقامة عمل جديد يمكن أن تمثل خطة العمل بالنسبة له وسيلة مناسبة تعطي ثلاثة

أهداف أساسية و هي:

1. تحديد طبيعة و محيط فرصة العمل والتي تتمحور حول الأسباب المساهمة في وجود فرصة العمل

هذه.

2. عرض المدخل المستخدم من قبل الريادي لوضع مجمل الخطط لاستغلال و استثمار الفرصة.

3. التعرف على العوامل التي تحدد النجاح المستقبلي للعمل .

¹ - Thierry Verstraet et Bertrand saporta,(2006) Création d'Entreprise et Entrepreneuriat, les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : (<http://www.edition-adreg.net>), p380 .

لذلك يمكن النظر لخطة العمل بمنظور عملي مركز على كيفية استخدامها للوصول إلى الفعل الحقيقي لأنها وثيقة تعرض و تقنع بكون العمل يمكن أن يبيع بكفاية المنتج أو الخدمة لتوليد أرباح مرضية و يمكن أن تجذب مصرفيون محتملون لتمويل العمل".

المطلب الثاني: أهمية خطة العمل

توضح خطة العمل أهداف الأعمال، وكيف تتحقق و أين، و متى ولماذا ومن المعني و يشارك في هذا الأمر. إلا أن لا تحتاج جميع الأعمال إلى خطط أعمال موحدة و ضمن نفس الأطر في التحليل و مناهج العمل ، حيث أن هذا الاحتياج يعتمد على العديد من العوامل و المؤثرات. و إن القدرة على التكيف هي أكثر أهمية للنجاح قياسا إلى خطة مرتبة تفصيلا للمستقبل. و يمكن أن نلخص أهمية مخطط الأعمال في النقاط التالية:¹

أ - إقناع المستثمرين المحتملين: المتهينون (المتأهبون) والمستثمرون الإحتماليون يستعملون مخطط الأعمال من أجل تقدير أهمية الخطر المحتمل في الاستثمار في المشروع، حيث أنهم يريدون معرفة حول قدرة المنشأ في تطوير مؤسسته، واستعداده كمسير وصاحب مؤسسة، كذلك معرفة أفكاره، والسوق الذي سوف يتموقع فيه، والمنافسين له، وهذا من أجل التقليل الأقصى لعوامل الخطر اللازمة حول مؤسسته.

ب تفسير الإستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة: إن مخطط الأعمال ليس ببساطة المخطط المالي وإنما هو عبارة عن لمحة لما تطمح أن تكون فيه المؤسسة، أو تصبح فيه المؤسسة في السوق الحالي (الموجود)، حيث يصبح هنا من الضروري إظهار المصادر المتنوعة للمشروع.

ج قياس الأداء (النجاح): إن المنشأ لديه الفرصة بوضع الخطوط التي تطور مايراه أو مايرتقب على مستوى البيع، والفوائد. إذا كان حامل المشروع مع اتصال بمخطط عمله بانتظام، باستطاعته أن يتأكد من صحة أدائه مقارنة مع توقعاته في البداية، إذ أنه يصبح من السهل التصحيح بسرعة لأن التقديرات تسمح له بوضع نقاط استدلالية.

¹- Annuaire des entrepreneurs, élaboration business plan, charger à l'adresse : (<http://www.doc-etudiant.fr/Strategie-qr/Comment-elaborer-un-business-plan-21946.html>).

ح الاستفادة من الفرص: إن العملية التخطيطية قد تكون سببا في خلق إشكالية عندما يكون الوقت ضروري و حرج بالنسبة للاستفادة من الفرص ، حيث تتطلب حالات معينة صيغ عملية و بسرعة في حين ان العملية التخطيطية المعمقة قد تعرقل ذلك. إن هذا لا يعني اتخاذ الوقت وسرعة الاستجابة حجة دائمية لعدم التخطيط. و يلاحظ أن بعض الأعمال و المؤسسات الناجحة اليوم في العالم الغربي عامة و الولايات المتحدة خاصة كان الرواد و المؤسسين لها يرك زون الكثر على الاستجابة و سرعة المبادرة قياسا للاهتمام التفصيلي و الشامل للعملية التخطيطية, و بذلك فإنهم اقرب إلى الفرصة و سرعة الاستفادة منها.

المطلب الثالث: خصائص ودور مخطط الأعمال

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثان Rich و Gumper عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل، ويمكن أن نلخص أدناه ما يعتبر هيئة أو نمط خطة العمل الناجحة:¹

- يجب أن ترتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.
- يجب أن تكون بطول وامتداد صحيح، ومظهر صحيح-لا طويلة، ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال، ولا ممتلئة بنخمة زائدة.
- أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.
- أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.

¹ ظاهر محسن منصور الغالبي, مرجع سابق. ص216.

- أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
- أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.
- يجب أن توضح، وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وأن تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والكلف المرتبطة بها.
- يجب أن تصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة .
- يفترض أن توحى مستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
- يجب أن تحوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.
- أن توضح وترى كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.
- يجب أن تعرض بطريقة متفتحة وبإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضاعل أموال المنظمة .

وعلى العموم فإن خطة العمل تتطلب الوضوح والسهولة والتركيز على الأولويات حسب الأهمية، ويرى أغلب الباحثين أن الخطة الجيدة والفعالة يفترض أن لا تكون طويلة وتفصيلية وأن تكون بحدود (30) إلى (40) صفحة مرتبة ومنظمة بطريقة منهجية واضحة.

ومن خلال هذه الخصائص يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له " دور " هام ويتمثل فيما يلي¹:

1. خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
2. وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة ومتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
3. توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقتي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.

¹ -Jean-Philippe poisson, **rédigier son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, page 3, charger à l'adresse : (<http://www.polytechnicum.org/illustration/business-plan.pdf>).

4. تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
5. يعتبر خريطة طريق « road map » مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
6. عملية للتنفيذ.
7. يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

المطلب الرابع: أهداف ووظائف مخطط الأعمال

أولاً: أهداف مخطط الأعمال : إن مخطط الأعمال يساهم بشكل ملموس على تقدم مشروع إنشاء المؤسسة وهذا بالإجابة على هدفين مختلفين:¹

1. مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموماً بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
2. إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

أما أهداف مخطط الأعمال بالنسبة لكل من (A.Fayolle) و (L.J.Filion) فيدور حول مفهومين:

أ. وسيلة إستراتيجية والمتعلقة بالوظيفة الداخلية.

ب. وسيلة اتصال نهائي والمتعلقة بالوظيفة الخارجية.

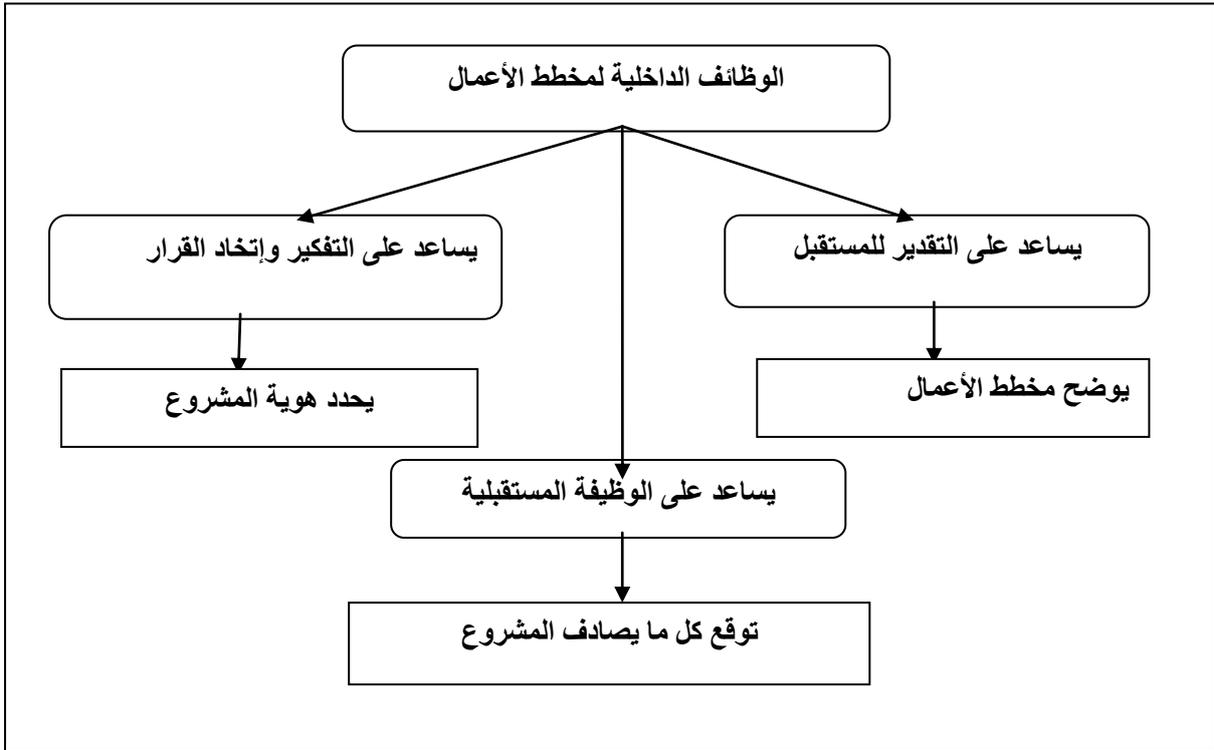
ثانياً : وظائف مخطط الأعمال

1. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال : (الوسيلة الإستراتيجية)

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز وهي موضحة في الشكل رقم(2):

¹ - Michel Coster, op. cit, p 137

الشكل رقم 2: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster, op. cit, p 137

إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيما يلي :

أ. المساعدة على التفكير واتخاذ القرار : تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعد على تحديد الهوية والتماسك

الكلي للمشروع؛

ب. تساعد على التنبؤ بالمستقبل : إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة

للإنشاء والتطوير؛

ج. يساعد على العمل في المستقبل : أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة

تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه؛

2. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

في هذا المنظور، وظيفة مخطط الأعمال هو أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع

على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

-إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي :

أ. التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية؛

ب. البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية

من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة؛

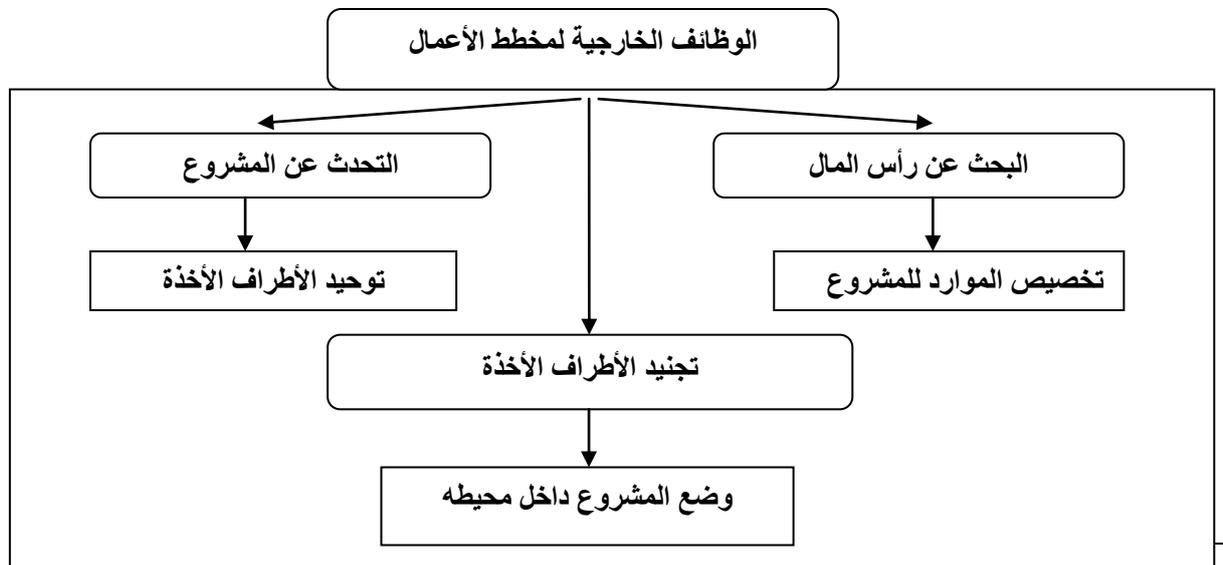
ج. التجنيد(جلب المنخرطين) : أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل

في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان

دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع .

والشكل رقم (3) يوضح الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال :¹

الشكل رقم(3): الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال

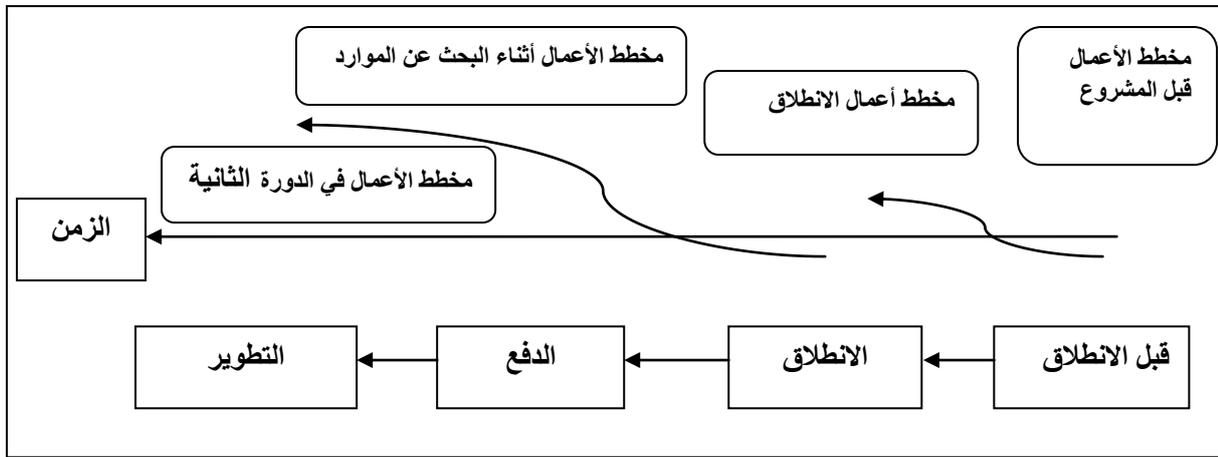


¹ Micher Coster , op , cit , p158

Source : Michel Coster, op. cit, p 141

وفيما يلي سنستعرض الشكل التالي الذي يوضح مجمل الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال المجددة أثناء
مراحله المتتابعة:

الشكل رقم(4): الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه



Source : Michel Coster, op. cit, p 143

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المطلب الأول : تعريف المخطط التسويقي

هو تسلسل منطقي للخطوات تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق و وضع خطط تسمى إلى تحديد الأهداف اللازمة و هو عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بأشياء صحيحة.

و يعرف على أنه تنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة و

القيام بإيجاد حلول لمعوقات الأداء و الاستفادة من الايجابيات المتوصل إليها في زمن معين و هو في حد

ذاته ليس أكثر من منهج منظم لتحديد مجموعة من الخبرات، و جعلها واضحة لما يتفق مع أي مؤسسة على

العموم من تنظيم و برمجة و حفظ الإجراءات التي من شأنها أن تسمح بتحقيق هذه الأهداف. و نظريا هو عملية تظم مجموعة والتي يمكن تمثيلها في الشكل الموالي و هي معترف بها من قبل جميع الخبراء.¹

شكل 05: أسلوب (حسن القيام بالأشياء)

كفاءة عدم الكفاءة	يتطور	تختفي
	بسرعة	
	يصمد	تختفي ببطء
	فعال	غير فعال

المصدر: Macdonald Malcolm, op-cit-p45

المطلب الثاني: أهمية المخطط التسويقي:

المخطط التسويقي عبارة عن تسلسل للخطوات التي تحدد أهداف المؤسسة و هو عبارة عن عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة و هو ذو أهمية يمكن حصرها في:

- ✓ يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء و تطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة.
- ✓ يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد و المسافات و المكان نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.

✓ يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة.

✓ ينبئ عن المعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.

¹ Macdonald Malcolm, "Marketing plans" 5th Edition . England 2002, page 87.

- ✓ يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- ✓ يساعد على تحديد فرص و تفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- ✓ يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقا.

المطلب الثالث:مراحل إعداد مخطط الأعمال التسويقي

لمخطط الأعمال التسويقي 04 مراحل رئيسية و كل مرحلة تضم عدة خطوات يمكن حصرها في:

• المرحلة الأولى: تحديد الأهداف.

1 مهمة المؤسسة: و هي أول خطوة لتخطيط النشاط و تكون في شكل مهام محددة و واضحة بعيدة عن الغموض.

2 أهداف المؤسسة: تعرف على أنها المقياس الدقيق و الفعال و المرتقب للإستراتيجية الرئيسية التي ستقرر لوضعها في السريان فهي تمثل النتائج المحددة المطلوب تحقيقها مستقبلا كما يجب أن تتضمن الأهداف التي يشملها التخطيط وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها:¹

✓ يجب أن تكون الأهداف واقعية.

✓ أن تكون الأهداف المحددة واضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح الخطة التسويقية حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.

✓ أن تكون واقعية و تتناسب مع إمكانية و موارد المؤسسة.

• المرحلة الثانية: تحليل الوضعية.

1 تدقيق و مراجعة حسابات التسويق (المؤسسة):

¹Philippe Malanal, Christophe Bérarý ,: "Marketing business to business"⁴e Edition Pearson education France, p 287.

من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط و مكامن القوة و الضعف المرتقبة في نشاطها و فعاليتها المختلفة، و من خلال فهم هذه المكامن نستطيع المؤسسة توليد خياراتها الإستراتيجية كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية و العمل بالاتجاه بلوغها و المحافظة عليها.

2 تحليل SWOT :

يعد تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر (SWOT) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة و الضعف و التهديدات التي تواجهها. و يمكن تحليل SWOT من خلال نقاط ضعف و قوة المؤسسة / لمنتج، فرص و تهديدات القائمة في السوق / البيئة و هو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق و البيئة و المنتج و المؤسسة و يلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين:¹

✓ تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية.

✓ تشخيص و تحديد أوليات الفرص.

3 الفرضيات :

تحديد الفرضيات يكون في شكل تحديد عناصر المحيط الخارجي و المتوقع و التي تعمل فيه المؤسسة في المستقبل و يعتبر التنبؤ من أهم الافتراضات الرئيسية كالتنبؤ بالمبيعات، مستويات الأجور، التكاليف، طبيعة الأسواق، سياسة التمويل، و خاصة التطور التكنولوجي و أيضا معدل نمو السكان.

• **المرحلة الثالثة: صياغة الإستراتيجية.**

1 أهداف و إستراتيجية التسويق :

¹ Macdonald Malcolm, op-cit, page 52.

هي الخطة التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء

جدد أي منطق التسويق الذي تأمل به المؤسسة أن تحقق العلاقات المربحة. ومن خلال تجزئة السوق

واستهدافه وتحديد موقعه، تحدد المؤسسة أي العملاء تستخدمهم وكيف، وتحدد إجمالي السوق وبعد ذلك

تقسمه إلى قطاعات أصغر وتختار منها الواعدة أكثر وتركز على خدمة العملاء.

2 المزيج التسويقي:

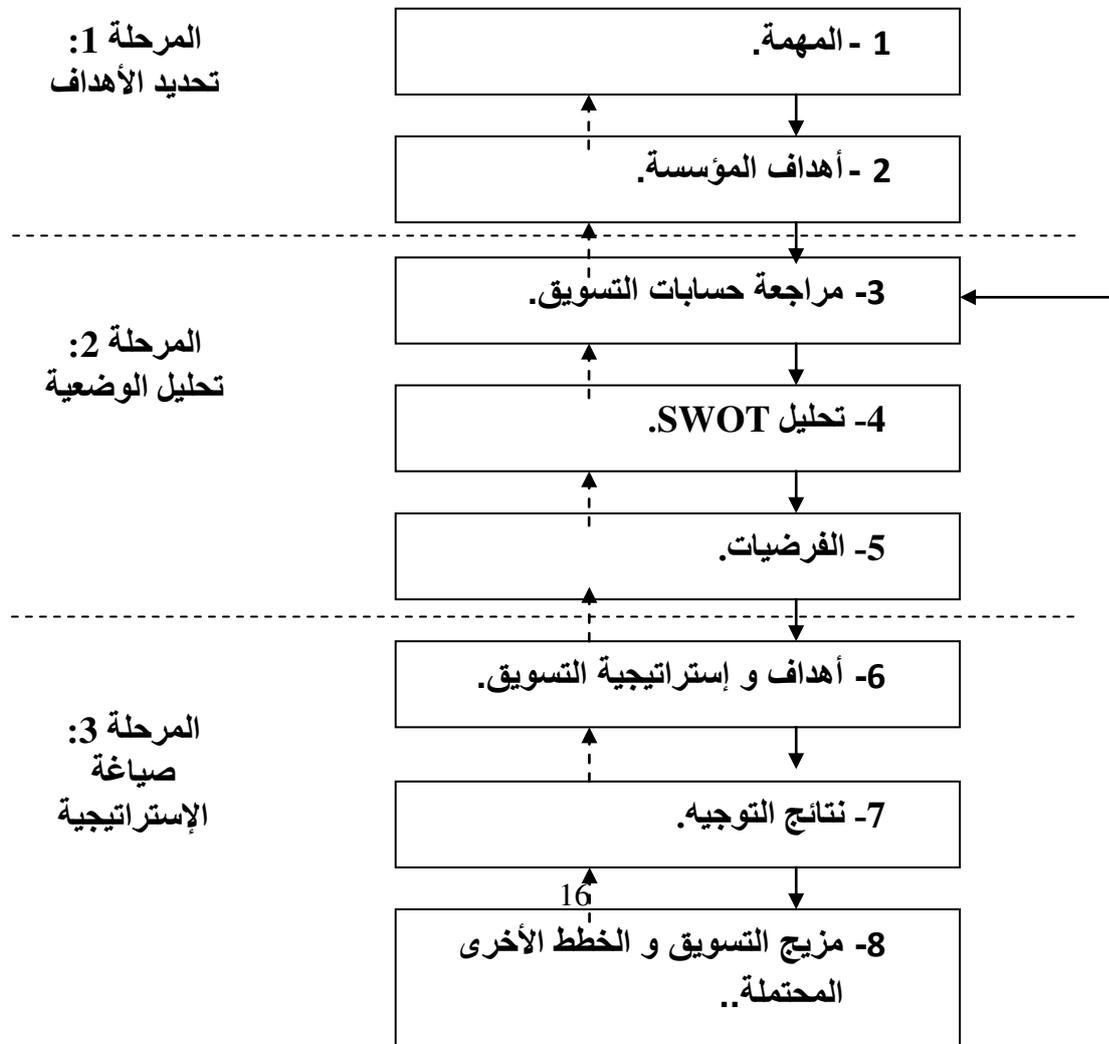
هو تحديد واستعمال مبادئ الـ **4P** لتطبيقها على الموقع الاستراتيجي لمنتج في السوق.

- المرحلة الرابعة: مراقبة و إدارة الموارد.

3 التميزانية.

و يمكن توضيح عملية إعداد الخطة التسويقية في الشكل الموالي:

الشكل 06: عملية إعداد الخطة التسويقية



أولاً: دراسة السوق : تعني دراسة السوق القيام بجمع و تسجيل البيانات الخاصة بالمشتريين الحاليين و

المرتقبين للسلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة و تشمل دراسة السوق:

◀ تحديد السوق الخاصة بالمؤسسة و توصيفها كم حيث السن، الدخل، المهنة، المنطقة و نوع النشاط و حجم الأعمال و الشكل القانوني.

◀ دراسة أنماط الشراء و العادات و الاتجاهات و الانطباعات و الدوافع و الآراء و الاحتياجات الخاصة بالمستهلكين و المشتريين الصناعيين.

◀ تحديد حجم لطلب حالياً و دراسة التغيرات المتوقعة مستقبلاً.

◀ تحديد المواصفات المطلوبة من المشتري أو المستهلك.

و يمكن إعطاء تعريف آخر لدراسة السوق على أنه تحليل كمي و نوعي للسوق معناه تحليل العرض و

الطلب الحقيقي و الافتراضي لسلعة أو خدمة لكي تستطيع تحديد و اتخاذ القرارات التجارية.¹

ثانياً- أهمية دراسة السوق: إن دراسة السوق تمثل المحور الأساسي لدراسة المؤسسة:

◀ دراسة السوق يستنتج الطلب على المنتج.

◀ من الطلب يتم تحديد لطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

¹ ([http : //sonofalgeria.blogspot.com](http://sonofalgeria.blogspot.com))

◀ من الطاقة الإنتاجية تختار التكنولوجيا و وسائل الإنتاج و حجم المؤسسة و جميع الجوانب الفنية له.

◀ ثم يمكن تحديد خطة الإنتاج و المبيعات التي تعتمد عليها التحليلات المالية و الاقتصادية للمؤسسة، و

منها يستنتج ربحية و عائد المؤسسة المالي و الاقتصادي و الاجتماعي¹.

إن الغرض الأساسي من دراسة السوق هو الوصول إلى المعلومات و البيانات التي تساعد على فهم عوامل

في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع) ، فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

التي تبحث عن التمويع لمنتجاتها في الأسواق و كسب حصة سوقية يجب عليها أن تدرك واقع و طبيعة هذه

الأسواق بوصفها و تحليلها:

أ - تحليل الزبائن: يتم تحليل الزبائن من خلال طرح عدة أسئلة من أهمها:

◀ من يشتري المنتج، أي المجموعة المستهدفة الأساسية و الثانوية.

◀ أين يعيش الزبون الذي يشتري المنتج.

◀ العوامل التي تؤثر قرارات الشراء لهذا المنتج .

◀ من يشتري مع الزبائن في صياغة قرار الشراء.

◀ رد فعل الزبون المتوقع إزاء هذا المنتج.

ب تحليل المنتجات: يتم تحليل المنتجات التي لها علاقة بمنتجات المؤسسة و كذا منتجات المؤسسة:

◀ هل توجد منتجات بديلة ؟

◀ هل توجد منتجات مكملة ؟

◀ هل يجب إنصاف المنتج بضمانات خاصة بالمستهلك ؟

◀ هل احتمال رفض المنتج وارد حسب البيانات؟

◀ هل المنتج موجه للاستهلاك الصناعي أو النهائي ؟

¹ بشير العلق: "التخطيط التسويقي (مفاهيم و تطبيقات)"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 87.

- ◀ هل توجد بيانات تسمح بتعديل طبيعة المنتج من حيث الشكل و المضمون ؟
- ◀ هل يجب إرفاق المنتج بخدمات مكملة ؟
- ت تحليل المنافسون: إن تحليل السوق يسمح بالتعرف على:
 - ◀ المنافسون الرئيسيون للمؤسسة .
 - ◀ أين هو موقعهم .
 - ◀ حصصهم السوقية.
 - ◀ مراكز قواهم و نقاط ضعفهم .
 - ◀ كيف يتنافسون (السعر، الجودة، النوعية، المواد الأولية، قنوات التوزيع، الخدمات شروط الدفع، السلعة)
 - ◀ بما يتميز منتج و خدمات المؤسسة بالمقارنة مع مؤسسات منافسة.
 - ◀ العوامل التي ترفع أو تنقص من حدود المنافسة.
 - ◀ نقاط القوة و الضعف لديهم (الموقع، الموارد، الشعرة، الخدمة، ...)
- ث تحليل الأسعار: يسمح تحليل الأسعار بمعرفة:
 - ◀ كيف تحدد الأسعار في هذا السوق ؟
 - ◀ هل تتدخل الحكومة في مجال النشاط هذا، بفرض أسعار قصوى و أسعار دنيا ؟
 - ◀ أسعار منتجات المنافسين، و كيف يتم تسعيرها.
 - ◀ هل يمكن بيع المنتجات بأسعار مختلفة، في أسواق و مواقف مختلفة ؟
 - ◀ احتمال البيع بسعر التكلفة واردة.
 - ◀ احتمال تغير سعر البيع واردة، و يف يتغير لدى المنافسين، و ما هي ظروف ذلك
 - ◀ العوامل المؤثرة في سعر المنتج .

ج تحليل قنوات التوزيع: يسمح تحليل السوق بالإجابة على ما يلي:

- ◀ الطرق الممكنة للتوزيع المناسب للمنتج .
- ◀ قنوات توزيع المنافسين.
- ◀ احتمال التوزيع المباشر واردة.
- ◀ كيف يتم اختيار طرق التوزيع ؟
- ◀ هل المنتج يحتاج لامتلاك مراكز التخزين ؟
- ◀ هل المنتج يحتاج إلى نظام للتوزيع المادي، بسيط أو معقد ؟
- ◀ الوسطاء الرئيسيون في هذا السوق.

تسمح هذه الأسئلة بالحصول على معلومات ترتب بطريقة جيدة و تمكن من وصف السوق من عدة جوانب

كما هو محدد في الجدول رقم () التالي:

جدول رقم (01): نتائج دراسة السوق

نتائج التحليل	الموقف الايجابي	الموقف السلبي
حجم السوق و عدد العملاء	عدد كبير من العملاء	عدد محدد
حال السوق	سوق ناضج و جديد	سوق متشبع
علاقة المنتج بالحاجة	حاجة دائمة و الطلب على المنتج في تزايد	سلعة كمالية ليس هناك حاجة و طلب متناقص
المنافسون	عدد محدود من المنافسون و حصص سوقية محدودة	منافسون يتحكمون في السوق و منافسة شرسة
جودة المنتج بالسعر	الطلب على المنتج مرتبط بالجودة بغض النظر من السعر	الطلب على المنتج مرتبط بالسعر و ذلك بسبب المنافسة
التوزيع	توجد خيارات كثيرة في استعمال التوزيع و هناك مؤسسات التوزيع بتكاليف جيدة، سهولة التوزيع من خلال منافذ التوزيع في السوق.	<ul style="list-style-type: none"> • وجود عدد محدود من الوسطاء يقدمون خدمات بتكاليف مرتفعة. • يتطلب المنتج نظاما خاصا للبيع و التوزيع

تتضمن شراء آلات و وسائل النقل.		
متطلبات الخدمة غير معرفة، و عدم توافر تسهيلات الخدمة.	سهولة خدمة المنتج و سهولة التعاقد على خدمة المنتج من جهة خارجية	متطلبات الخدمة
يتطلب البيع مجهودات بيعية كبيرة لتكرار عملية البيع، و للإعلان عنه يتحمل وسائل كثيرة و حملة واسعة.	سيقوم المنتج ببيع نفسه و يكون البيع بسهولة و بصورة متكررة و طرق الإعلان بسيطة.	الجهود البيعية المطلوبة
تدهور الطلب و اورد في حالة الأزمات.	ليس هناك تأثير على سوق سلعة، تطلب في الأوقات الجيدة (الازدهار) و البيئة (الانكماش ، التضخم).	درجة استقرار السوق
يوجه المنتج إلى سوق محلي فقط.	احتمال ممكن و كبير و سوق دولي و اورد.	احتمال التصدير

المصدر: غني أوديجه "التسويق في خدمة المشروع"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الحمراء،

2008، ص86

إن دراسة و تحليل السوق يمد المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بمعلومات واضحة و التي و ضرحناها في الجدول و بمقارنة النتائج يمكن أخذ فكرة ما إذا كان السوق مؤهلاً لخدمة المؤسسة أم لا.

ثالثاً: الإستراتيجية التسويقية و المزيج التسويقي

1. الإستراتيجية التسويقية : تعتمد المؤسسة لوضع إستراتيجية تسويقية تستخدم فيها عدة وسائل تسويقية

مختلفة لغرض تحقيق الأهداف المسطرة.

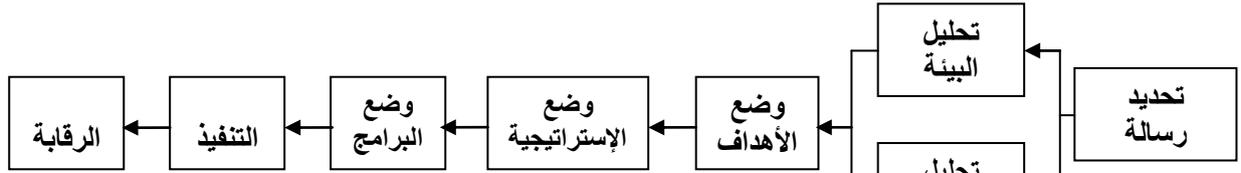
حيث تعرف على أنها خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة

من خلال إشباع حاجات السوق المستهدفة.¹

¹ فريد النجار: "الإدارة منظومات التسويق العربي و الدولي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 129

و عرفت الإستراتيجية التسويقية على أنها المزيج التسويقي تتضمن سياسات تسويقية تستملها المؤسسة بغرض الاستجابة للسوق و أيضا لإمكانية التحكم فيها إذ تسمح هذه السياسات للمؤسسة أن تقدم برنامج تسويقي يقابل احتياجات المستهلكين و يعطي امتيازات تنافسية.¹

الشكل رقم (7): مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية



تحديد رسالة المؤسسة مرتبطة برسالة تسعى إلى تحقيقها و ذلك لتحقيق وجودها، هذه

الرسالة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها و عادة ما تبدأ المؤسسة برسالة واضحة، و مع الوقت قد تغير

المؤسسة تشكيلة المنتجات التي تقدمها و تقوم بتبوع الأسواق التي تخدمها إذ أن هذه الرسالة قد تتطلب

تعديلات كي تتلاءم هو المتغيرات التي تواجهها و تنعكس هذه المتغيرات على الإستراتيجية التسويقية.

تحليل البيئة الخارجية: أن أي مؤسسة تحاط ببيئة متغيرة و متحركة باستمرار و تواجهها أخطار و تهديدات و

تخلق لها فرص أعمال حيث أن كل مؤسسة هي نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة التي يحيط بها.

إن تحليل البيئة الخارجية تنقسم الى بيئة عامة و بيئة خاصة.

- البيئة العامة: تتكون من عدة عناصر هي البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و القانونية و

التكنولوجية و الدولية.

- البيئة الخاصة: أهم العناصر المكونة لها هي: المنافسة، المستهلكون، الوسطاء، و الموردون.

أ - تحليل البيئة الداخلية: وهي البيئة الداخلية للمؤسسة، و تتضمن البيئة الإدارية و القيادة العامة على

اتخاذ القرارات من قبل مسؤولي التسويق و هي تشمل الظروف و المتغيرات و الإمكانيات التي تؤثر في

¹ ميلودي أم الخير: "تحليل النشاط التسويقي للخدمات"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2001،

القرارات التسويقية أو المزيج التسويقي و من سمات هذه التغييرات أنها تخضع لسيطرة إدارية بدرجة كبيرة على عكس بالنسبة لمتغيرات البيئة الخارجية.

ب - صياغة ووضع الأهداف: إن قيام المؤسسة بتحديد رسائلها و القيام بتحليل البيئة الخارجية و الداخلية يجعلها وضع من تحديد أهدافها للفترة التخطيطية القادمة و هذه محددة من عدة معلومات و ذلك بالاستعانة من نتائج الدورات السابقة و كذا الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة و الأخطار التي تواجهها في المستقبل و كذا القوة و الضعف التي يتم تحديدها من خلال التشخيص الاستراتيجي.

ت - صياغة الإستراتيجية المناسبة : هذه المرحلة تلي المراحل السابقة وفيها يتم وضع الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة و تجدر الإشارة أنه في حالة مؤسسة متنوعة الإنتاج يفضل أن تقسم نشاطها إلى وحا متجانسة تسمى مجالات النشطة الإستراتيجية¹.

ث - وضع البرامج: ينظر إلى أن التخطيط هو نصف الفشل و نصف النجاح في النشاط التسويقي مهما كان التنفيذ دقيق و ناجح و تعتبر البرمجة من بين العناصر المهمة في تخطيط التسويق حيث يجب أن يكون البرامج متجانسة و متكاملة و ذلك بصهر جميع البرامج في نظام تسويقي واحد لأن أي نجاح في الطريقة التي يعمل بها كل عنصر لها أثر على نجاح الجهود الجماعية و لا يأتي النجاح التسويقي من مجرد تكتيل عناصر المزيج التسويقي لكن لا بد بالربط بين مدخلات السلعة السعر، التوزيع، الترويج، الذي يخرج منه أحسن مزيج تسويقي يناسب أهدافنا.

ج - التنفيذ: بمجرد الانتهاء من وضع البرامج لا بد أن توضع موضع التنفيذ و العمل على إنجاحها، فمرحلة التنفيذ هي من أهم و أصعب المراحل في الإستراتيجية التسويقية و المتطلب الأول للنجاح أن تكون الخطة الإستراتيجية مفهومه و مقبولة من طرف صاحب المؤسسة.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي: " استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليل"، دار الحامد للطباعة النشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص116

ح - الرقابة: إن غابت الرقابة، سوف تضيق الخطط التسويقية الموضوعية و يحدث كثير من مظاهر

الإسراف و الرقابة ضرورية كي تتأكد من أن جميع موارد المؤسسة المادية أو البشرية تستخدم بكفاءة.

2. إستراتيجية المزيج التسويقي: إن ما يفترض أن يعار أهمية خاصة من قبل المؤسسة الصغيرة هو إيجاد

التوليفة المناسبة من المزيج التسويقي التي يتم الاعتماد عليها لسوق مستهدف معين ولكي يتحقق ذلك

يجب تحديد المنافسين في هذه السوق وان تعمل وفق أساليب واليات عمل متميزة عنهم من خلال التركيز

على ما يلاءم نشاط المؤسسة كالجودة وصدق التعامل والخدمات المتممة و سرعة التسليم.

ومن أجل استنتاج طبيعة القدرات الواجب توفرها في المؤسسة فإنها تعتمد على عدة متغيرات ، يمكن أن

توصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة و من بين هذه المتغيرات ، متغيرات المزيج التسويقي ، التي يجب

التنسيق فيما بينها لتطوير المنتجات ، و تتمثل هذه المتغيرات في المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج .

أ - المنتج: يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي ، و إذا فشل هذا المنتج الذي

تقدمه المؤسسة للسوق في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين ، فإن المؤسسة ستفشل

حتما ، إلى حين قيامها بتعديل هذا المنتج بما يتناسب مع حاجات و رغبات المستهلكين

، إن تطوير منتجات ناجحة يتطلب معرفة جيدة بأساسيات التسويق و بالمفاهيم

المرتبطة بالمنتج ، و هذا ما سنتطرق إليه .

يمكن أن نعرف المنتج كما يلي: " هو أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال

عملية التبادل (قابل للتداول) و يتضمن منافع وظيفية، اجتماعية و نفسية "1

هو تعبير عن المنافع التي يرغب المستهلك في الحصول عليها، و يتوقع أنها تشبع حاجاته المادية و الغير

مادية".

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ص40

" هو مجموعة من العناصر المادية و الغير مادية تنجز بوظائف الاستعمال (التشغيل) و وظائف تقديرية بحيث المستهلك يرغب في الخدمات التي تقدمها على إشباع الحاجات "¹.

1-1- مزيج المنتج: هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة في سوق

واحدة و التي تكون في صورة تشكيلية أو عدة أشكال نسمي تشكيلية مجموعة من

المنتجات مرتبطة فيما بينها من حيث أنها تؤدي نفس الوظيفة، ونفس الزبائن تباع في

نوع معين من نقاط البيع، تتألف التشكيلة من خط أو عدة خطوط التي تعرف على أنها

مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها من حيث:

- لها نفس منافذ التوزيع

- تقع في نفس نطاق الأسعار

- تشبع نفس الحاجات.

1-2- أبعاد مزيج المنتج:

الاتساع: يشير اتساع المزيج أو التشكيلة إلى عدد من الخطوط الإنتاجية المختلفة التي تقوم المؤسسة بامتلاكها.²

الطول: يقصد به عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي.

العمق: يقصد به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج كإنتاج منتج بألوان مختلفة.

التناسق: يعني أوجه التنافس ومدى الارتباط بين خطوط المنتجات من حيث متطلبات الإنتاج وبحوث

التسويق و التمويل.³

¹-Malcolm McDonald ,op cit ,page 168

² محمد فريد صحن ،نبيلة عباس : "مبادئ التسويق"،الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع ، الابراهيمية الإسكندرية 2004، ص218

³المزيج التسويقي/29233828/www.scribd.com/doc/

ب- **السعر:** يعتبر التسعير من أكثر الأدوات و العناصر المكونة للمزيج التسويقي ويرجع ذلك إلى عدد من

الأسباب أهمها التأثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها مثلا:

- تحقيق معدل عائد على الاستثمار مرضي.

- الحصول على حصة معينة من السوق.

- القدرة على مواجهة المنافسة أو تحقيق ميزة تنافسية.

- تحديد كمية الإنتاج أو تخطيط الطاقة الإنتاجية لتحقيق التوازن بين الأسعار وكمية الإنتاج.

- القدرة على الاحتفاظ بالأسعار عند مستوى معين في كل حالة من حالات أو مراحل دورة الأعمال أو في

حالات التضخم في أسعار خدمات عوامل الإنتاج.

ب-1 **تعريف السعر:** "هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع أو الخدمات أو أنه

المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول على كمية معينة من السلع أو الخدمات أو هو مقدار التضحية

المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة".

ج- **التوزيع:** إن التوزيع أهم مفردات المزيج التسويقي يقوم بإشباع حاجات المستهلك من حصوله

على السلعة في المكان والوقت المناسبين، وتستند أهمية التوزيع على منطلق أن أي سلعة مبتكرة و متميزة

ومعلن عنها تباع بسعر جذاب لا تعني أي شيء للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له عندما يريد لها في المكان

والوقت الذي يطلبه.

ج-1 **تعريف التوزيع:** هي العملية التي وفقها يتم انتقال المنتجات و الخدمات من مصادر الإنتاج إلى

المستهلك النهائي.¹

¹ زياد محمد الشрман ، عبد الغفور عبد السلام : "مبادئ التسويق"، دار الصفاء و التوزيع، عمان، 2001، ص150

ج-2 قنوات التوزيع: يعد التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، ويتم تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال

قنوات التوزيع أو ما تسمى بمنافذ التوزيع والتي يتم من خلالها انتقال السلع و الخدمات من مصادر

إنتاجها لاماكن الطلب عليها.

ا-قناة التوزيع: هو الطريق التي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي من

خلال الأجهزة التسويقية المتخصصة التي إما أن تكون تابعة للمنتج أو مستقلة، وعندما تكون مستقلة فهذا يعني

أن يتم التوزيع عن طريق المنشآت التسويقية متخصصة حيث تقوم هذه المنشآت إما بامتلاك السلعة ومن ثم

توزعها كما في متاجر الجملة و متاجر التجزئة وإما أن لا تمتلك السلعة و تقوم بتسهيل توزيعها مقابل عمولة

تحصل عليها كما في حالة الوكلاء و السماسرة عن طريق إيجاد مشترين.

ب-شبكة التوزيع: هي مجموعة من القنوات تشكل الشبكة.

ج-مستويات قناة التوزيع: كل السلع أو الخدمات تتدفق من خلال قناة أو أكثر إلى العملاء في السوق،

سواء كان ذلك للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وسنذكر فيما يلي بعض المستويات التي تسلكها

السلع عند انسيابها من المنتج إلى المستهلك.

← قناة مباشرة: منتج: ← مستهلك أخير

← قناة قصيرة: منتج: ← تاجر التجزئة ← مستهلك أخير

← قناة طويلة: منتج: ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك أخير

← قناة طويلة جدا: منتج: ← تاجر جملة ← تاجر نصف جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك أخير

• 3- أنواع التوزيع : يمكن التفرقة نوعين، حيث يتم توفير السلع في المكان والزمن المناسب من

خلال توزيعها بشكل مباشر إلى المستهلك أو باستخدام عدد من الوسائط الذين يتولون عملية تصريفها

إلى المستهلك.

أ - توزيع مباشر: هو الذي يتم بين المؤسسة و الزبائن من خلال تاجر التجزئة ، مندوبي البيع، عن طريق البريد، عن طريق التوزيع الآلي ، أو عن طريق التوزيع الإلكتروني.

ب - توزيع غير مباشر : و هنا التقسيم بين الوسطاء الذين يربطون بين المؤسسة و المستهلك النهائي حيث يكون التقسيم وفق الملكية:

- وسطاء وظيفيون لا يملكون السلعة (كرجال البيع و السماسرة)

- وسطاء تجاريون يملكون السلعة (كتجار الجملة و التجزئة)

إن الاختيار بين الوسطاء التجاريون و الوظيفيون يخضع لعدة اعتبارات: نوع السلعة، حجمها، درجة الخبرة المطلوبة، التركيز الجغرافي ، حجم الطلب، إمكانية المؤسسة.

ج-4 إستراتيجية التوزيع:

قرارات إستراتيجية التسويق لها تأثير على بقية عناصر المزيج التسويقي، وتعتبر تكاليف التوزيع من

أكثر عناصر التكلفة أهمية في النشاط التسويقي، لذا ينبغي على رجل التسويق الاهتمام بالقرارات المتخذة

داخل المزيج التوزيعي ومحاولة ترشيدها بما يمكن من تخفيض تكاليفها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز

تنافسي جيد للمؤسسة ونلخصها في:

أ -انتقائي: المؤسسة تختار الموزعين الذين لديهم خبرة في الانتقاء و ذلك حسب السلعة المراد توزيعها.

ب حصري:إن علامة المؤسسة تعطي شكل حصري للمؤسسة واحدة للتوزيع ولديها الحق في ذلك.

ت واسع و مكثف:هي تخص غالبا السلع الاستهلاكية.

د-الترويج : " هو كل جهد أو أسلوب يهدف إلى التعريف بالمنتج و إقناع المستهلك باقتنائه حيث يتركز

الجهد على عملية الاتصال".¹

¹ زياد محمد الشerman ،عبد الغفور عبد السلام ، مرجع سابق ، ص158

يعتبر من الأنشطة الفعالة للتعريف بالمنتج و ازدياد المبيعات، وبهذه الأنشطة والفعاليات يزداد جذب انتباه المستهلكين للسلعة أو الخدمة.و تمثل المعلومات الأساس لعملية الترويج ، وهذه المعلومات تأتي من مصادر عديدة مثل بحوث السوق ودراسات سلوك المستهلك بالإضافة إلى قواعد البيانات هذه العناصر تتداخل في بعضها لتشكل ما يسمى المزيج الترويجي.

إن الترويج باعتباره أنشطة اتصال بالجمهور و الزبائن تهدف من خلاله المؤسسة إلى زيادة المبيعات و الحصول على حصة سوقية مناسبة.لذلك فهو إقناع و تعريف للمستهلكين بالمنتجات الخاصة بالمؤسسة ودفع هؤلاء المستهلكين لشراء هذه المنتجات.

د-1- المزيج الترويجي:

يتكون المزيج الترويجي من:الإعلان، البيع الشخصي، ترقية المبيعات ، العلاقة العامة .

د-1-1 الإعلان: هو عملية اتصال تنتقل من المصدر إلى الرسالة تستهدف جمهور عبر قنوات و تترتب

عن هذه العملية آثار عكسية و يكون الإعلان عن طريق جهة أخرى يختلف عن البيع الشخص.

د-1-2 البيع الشخصي: هو الجهد الترويجي الشخصي تقوم به المؤسسة عن طريق رجال البيع أو

المقابلة المباشرة أي بين صاحب المؤسسة(البائع) و مشتري واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين.

إذن هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية التي تتضمن إجراء المقابلة بين رجل البيع وبين

المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة أو الخدمة.

مزاياه:

- إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن السلعة والجواب عن استفساراته.
- يمكن معرفة العملاء الذين لديهم استعداد لشراء السلعة و التركيز الجهود عليهم.
- عن طريق المقابلة الشخصية يشعر العميل بالاهتمام و هنا يلعب العامل الشخصي دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء.

عيوبه:

- القدرة المحدودة في خدمة عدد كبير من العملاء في نفس الوقت.

- قد يكون هناك تأثير سلبي م قبل بعض رجال البيع

د-1-3 ترقية المبيعات: يهدف هذا النشاط إلى زيادة مبيعات المؤسسة في الأجل القصير من خلال

تنشيط و حث المستهلكين الجدد على تجزئة المنتجات الجديدة وتقديم حوافز للمستهلكين الدائمين على

استهلاك منتج المؤسسة لزيادة معدل الاستخدام كما يستخدم لحفز الموزعين و رجال البيع على التصريف

المنتجات و زيادة فعالية أدائهم و نادرا ما يتم استخدام ترقية المبيعات بمفرده كنشاط بل يستخدم بجانب

الإعلان و البيع الشخصي.

وسائل ترقية المبيعات:

للمستهلك: (العينات المجانية ، الكوبونات، المسابقات، الهدايا، تخفيضات في السعر).

للموزعين: (جائزة أحسن موزع، وسائل لعرض السلع، مسموحات الترويج، هدايا في حالة سحب كمية كبيرة).

د-1-4 العلاقات العامة: هي عملية اتصال شخصية مع جمهور المؤسسة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية

وما تقدمه المؤسسة من منتجات لكسب رضي و تأييد هذا الجمهور.

ولكي تتحقق برامج العلاقات العامة النجاح لابد من مراعاة المعايير التالية:¹

◀ عرض قدرات ونقاط قوة المؤسسة الصغير و إدارتها للمجتمع.

◀ تقديم برامج علاقات عامة منافسة لما يقدمه المنافسون.

◀ بناء صورة ايجابية عن المؤسسة و إدارتها ومنتجاتها لدى أفراد المجتمع.

◀ دعم أنشطة العلاقات العامة لباقي أدوات الترويج الأخرى و لعناصر المزيج التسويقي الأخرى.

¹ محمد فريد صحن ، نبيلة عباس ، مرجع سابق ص 276

المبحث الرابع: المخطط المالي

المطلب الأول: علاقة مخطط الأعمال بإعداد الملف المالي:

هدف تحضير مخطط الأعمال هو إقناع الذات بأن المشروع سيدوم بالدرجة الأولى، ثم إقناع الآخرين بأننا اكتشفنا فرصة ونملك موهبة المفاوض والمسير الضرورية للنجاح، وأخيرا بأن المشروع مزود بمخطط عقلاي ومنسجم وذو مصداقية لتحقيقه¹.

فمن خلال مخطط الأعمال يتم:

1. تقديم المشروع، السوق، المنتج، الموارد البشرية للمؤسسة.
2. توضيح الجودة، عوامل التميز بالنسبة للمنافسين.
3. توضيح الخيارات الإستراتيجية التي تسمح بالحصول على الأهداف المسطرة (بنية السوق، رقم الأعمال، المردودية، النتيجة... الخ).
4. تحديد عوامل النجاح.
5. تحديد قيمة ونوعية الموارد المالية التي هي بحوزة المنشئ والموارد المراد الحصول عليها.
6. تحديد المردودية المالية المراد الحصول عليها.

تعتبر الموارد المالية إحدى خصائص إنشاء المؤسسة، وبالتالي فالمبالغ المتراكمة أثناء التحضير والإعداد تجد لها استعمالا سريعا في مرحلة الانطلاق. إذا كل الأخطاء في التنبؤات القبلية تنعكس مباشرة على كل العمليات البعدية. فهذا الخطر الخاص بنقص الموارد يتطلب تحليلا دقيقا قبل الانطلاق الفعلي للعمليات. فسواء كان المسير مخيلا على إنشاء مؤسسته (strategie Push) أو كانت المؤسسة هي نتيجة

¹ Jean Marie Courrent Sammut, Elaborer son dossier financier de création, Dunod, 3 édition, 2006. P5.

قرار ناضج (strategie Pull) فإنه من النادر جدا ألا يقوم المنشئ بذلك أي بإنشاء المؤسسة. وبالتالي يجب وضع المنشئ في الصورة بالنسبة للمواقف التي سيتعرض لها وتعليمه التحليل واتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أدوات إعداد الملف المالي:

يمثل التخطيط المالي جزءا مهما من التخطيط الإجمالي في المؤسسة ككل. تتمثل مراحل **إعداد الملف المالي** في إعداد مخطط الاستثمار، ثم المخطط المالي ثم مخطط الخزينة؛ عادة ما تتعلق هذه الاحتياجات بقرارات الاستثمار بنوعيه المنقول وغير المنقول وبتشغيل المؤسسة، وبالتالي يتوجب تحرير مخطط الاستثمار الذي يتعلق بكل مدخلات ومخرجات الاستثمارات المختلفة، وحساب الاحتياج في رأس المال العامل ومن ثمة مواجهة هذه الاحتياجات المالية في مخطط مالي والذي يبين ما يقدمه صاحب المؤسسة وما سيتحصل عليه في شكل قروض وغيرها. ثم إيجاد صيغة توازنية بين الاحتياجات والموارد من خلال زيادة أحدهما أو تخفيض الآخر حتى يتم الحصول على مخطط مالي متوازن، وأخيرا، التحليل من خلال مخطط الخزينة لكل حركات الخزينة خلال النشاط وهو المخطط الذي يساعد على التنبؤ بالمشاكل المستقبلية فيما يخص السيولة بالرغم من التوازن المالي المضبوط.

يمر إعداد الملف المالي بعدة مراحل التي سيتم توضيحها لاحقا، مع الإشارة إلى أنه حاليا، أصبح لتكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تسهيل العديد من العمليات، وبهذا الصدد، تمت الاستعانة هنا ببرمجية الإعلام الآلي لإعداد الملف المالي، وبالتالي سنحاول فيما يلي توضيح مراحل إعداد الملف المالي وتطبيقها مباشرة على البرمجية؛

1- تحديد الاحتياجات الدائمة الضرورية لتحقيق رقم الأعمال المتوقع:

1-1- رقم الأعمال المتوقع للسنوات الثلاثة او الاربعة المقبلة: يتم تحديد رقم الأعمال على أساس تفاؤلي أو

تشاؤمي. في هذه المرحلة، عادة ما يتم تقدير زائد لرقم الأعمال بالنسبة للدورة الأولى، ويكون ذلك بسبب

توقع أن هناك استمرارا في النشاط بينما في الواقع هناك وقت انتظار بين وصول المؤسسة إلى السوق

ودخولها الفعلي مثل ما هو موضح في الجدول رقم (2) :

جدول رقم (2) تقدير رقم الأعمال للسنوات الأولى للنشاط

PREVISIONS DE CHIFFRE D'AFFAIRES (H.T.)							
(Montants en F)							
KRAMER SARL	Exercice	Var.	Exercice	Var.	Exercice	Var.	Exercice
	1996	en %	1997	en %	1998	en %	1999
Ventes de marchandises							
+ Production vendue	2 800 000	+30%	3 640 000	+50%	5 460 000	+28%	7 000 000
= Chiffre d'affaires H.T.	2 800 000	+30%	3 640 000	+50%	5 460 000	+28%	7 000 000

على أساس الخطوة السابقة يتم تحديد الاحتياجات الدائمة الضرورية لتحقيق رقم الاعمال المتوقع

والمتمثلة في:

1-2- تقدير الاستثمارات المنقولة وغير المنقولة للسنة الاولى :

جدول رقم (3) : جدول الاستثمار

BESOINS EN IMMOBILISATIONS DU PREMIER EXERCICE(et des suivants)							
	Exercice	Var.	Exercice	Var.	Exercice	Var.	Exercice
(Montants en F)	1996	en %	1997	en %	1998	en %	1999
Immobilisations incorporelles :							
Frais d'établissement	10 000						
Frais de rech. & dévelop.							
Brevets et licences	30 000						
Fonds commercial							
Autres							
Immobilisations corporelles :							
Terrains							
Constructions	200 000						
Aménagements							
Machines	350 000						
Mobilier de bureau	20 000						
Autres							
Total des immobilisations :	610 000	-100%					

3-1 - تحديد الاحتياج في رأس المال العامل:

إن رأس المال العامل يتعلق بالزيادة في الأصول المتداولة وهذا لتغطية الاحتياجات الناجمة عن

عملية الاستغلال. كما يمكن للشركات التي تمر بمرحلة النمو أن تحتاج إلى السيولة من أجل الاستثمار

الفوري في المدينين والمخزون وغيرها من الأصول المتداولة، هذا ما يمكن أن يطلق عليه باحتياجات دورة

الاستغلال.

إن تقدير الاحتياج للأموال في الأعمال الصغيرة والمتوسطة قضية ذات أهمية كبيرة، إن درجة المخاطرة

التي تحيط بالمنظمة الصغيرة تجسد ضرورة التقدير الصحيح و الواقعي للتمويل في الأمد البعيد.

تمثل إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال، وهي الفرق بين إجمالي المحزونات و القيم القابلة التحقيق من جهة والالتزامات قصيرة المدى باستثناء السلفات المصرفية من جهة ثانية.¹ إن ضرورة تفتضي عدم المبالغة في تقدير هذه الاحتياجات بتحفظ شديد وأقل من الحاجة الفعلية، وهنا يواجه العمل صعوبات مالية كبيرة. كما يمكن في مرحلة البدء و التشغيل أن تغطي الاحتياجات عن طريق رؤوس الأموال المملوكة وكذلك القروض، في حين يمكن تغطية التوسع والنمو بطرق شتى قد تكون القروض و الائتمان من أهمها:²

مقارنة الاحتياجات الدائمة الضرورية بالأموال الخاصة لاستنتاج التمويل الدائم الضروري :
وتعتبر من أهم المراحل التي يجب على المؤسسة أن ألا تغفل عنها وبعبارة أخرى عليها أن تقوم بتحديد مصدر التمويل المناسب لوضعيتها المالية الراهنة وهذا ما يغفل عنه الكثير من المؤسسين الجدد وسوف نحاول عرض نموذج يوضح ذلك بالجدول رقم (4) :

جدول رقم (4) : نموذج تحديد الاحتياج في راس المال العامل

KRAMER SARL		Exercice
BFR affiné (a)		1996
(Montants en F)		
Coûts de production		2 268 000
Stock de produits finis :	Coûts prod x délai 4	
(b)	360	50 000
En-cours:	Coûts x % d'achèv. x délai 5	
(c)	360	32 000
Achats HT de mat. 1ère liés aux en-cours (E) :	En-cours x ratio 3	12 800
Achats HT de mat. 1ère liés aux produits finis (F) :	Stock de produits finis x ratio 2	20 000
Dettes fournisseurs liées aux pr. finis et en-cours (H) :	(achats E et F + TVA) x délai 3	
	360	4 900
BFR simple+P finis+En-cours		696 000

¹ - شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة المعايير المحاسبية الدولية، الجزء الأول، مكتبة الشركة بداود، 24 نهج باب عزون الجزائر، طبعة 2008، ص 215
² - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 257

Total des immobilisations :		610 000	Capitaux propres (Montants en F)	250 000
Immobilisations incorporelles :			Capital social	200 000
Frais établissement	10 000		Cptes-courants	50 000
Frais de rech. & dév.				
Brevets et licences	30 000			
Fonds commercial				
Autres				
Immobilisations corporelles :			Financements durables supplémentaires nécessaires	1 056 000
Terrains				
Constructions	200 000			
Aménagements				
Machines	350 000			
Mobilier bureau	20 000			
Autres				
BFR		696 000		
TOTAL		1 306 000	TOTAL	1 306 000

نلاحظ أن الاحتياجات المالية الدائمة في هذا المثال تقدر ب: 1.056.000. علما بأن المؤسسة قد تحصل على قروض تقدر بضعف الأموال الخاصة لها وهذا في أفضل الظروف. ولكن ما سيقدمه البنك في شكل قروض متوسطة أو طويلة الأجل هو 70% من قيمة الاستثمارات المنقولة، و 50% من قيمة المؤسسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (8) التالي:

الشكل رقم (8) : الاحتياجات المالية الدائمة

Figure 19. Deux hypothèses de financement des besoins du créateur d'entreprise

	Hypothèse pessimiste	Hypothèse optimiste
Immobilisations	Fonds propres (50% des immo.) Dettes à LT et MT (50% des immo.)	Fonds propres (25% des immo.) Dettes à LT et MT (75% des immo.)
Stocks	Fonds propres (quasi 100% du BFR)	Fonds propres (50% du BFR) Crédits à CT (50% du BFR)
Clients	Fournisseurs	Fournisseurs

Source : d'après R. Papin, « Stratégie pour la création d'entreprise », Dunod, 2001, p. 191

المصدر: verstraete thierry, saporta Bertrand op . cit . p 405

وبالتالي لا يمكن للمؤسسة أن تعتمد بشكل كبير أو أساسي على القروض البنكية وبالتالي تظهر القروض الممكن منحها هي 39900 فقط .

جدول رقم (5) : الاحتياجات المالية الدائمة

Total des immobilisations :		610 000	Capitaux propres	(Montants en F)	250 000
Immobilisations incorporelles :			Capital social	200 000	
Frais établissement	10 000		Cptes-courants	50 000	
Frais de rech. & dév.					
Brevets et licences	30 000		Prêts, en % du fonds commerc. :	50	%
Fonds commercial			Prêts, en % des immo. corp. :	70	%
Autres			Emprunts possibles		399 000
Immobilisations corporelles :			LT Fonds commerc.		
Terrains			LT Terrains		
Constructions	200 000		LT Constructions	140 000	
Aménagements			LT Aménagements		
Machines	350 000		MT Machines	245 000	
Mobilier bureau	20 000		MT Mobilier bureau	14 000	
Autres			MT Autres		
BFR		696 000	Financements durables nécessaires		657 000
TOTAL		1 306 000	TOTAL		1 306 000

و بالتالي نجد في مثل هذا المثال تبقى قيمة الاحتياجات المالية هي الفرق بين ما تحتاجه المؤسسة وما يوفره

لها البنك من سيولة من خلال العملية الحسابية التالية:

$$.65700=399000-1056000$$

من النواحي المهمة في إدارة رأس المال العامل ما يتعلق بالزيادة في الأصول المتداولة الناتجة عن الزيادة في المبيعات، حيث تحتاج الشركات إلى أصول متداولة من أجل أن تقوم ببيع بضائعها، وإذا ارتفعت المبيعات ترتفع الأصول المتداولة. ويمكن للشركات التي تمر في طور النمو أن تحتاج إلى النقدية من أجل الاستثمار الفوري في المدينين والمخزون وغيرها من الأصول المتداولة، وعندما تصل الشركة إلى الحد الأقصى من قدرتها على الإنتاج، فإنها تحتاج إلى أصول ثابتة إضافية. والاستثمارات الجديدة يجب أن تمول، ويؤدي التمويل الجديد إلى تعهدات وواجبات الشركة على خدمة رأس المال الذي حصلت عليه. كما يمكن المؤسسة أن تتفاوض على تواريخ الاستحقاق مع الأطراف الخارجية (العملاء، الموردين) هذا يسمح لها بالحفاظ على السيولة في خزينتها بما يسمى بالموارد الاستغلال وتحسب الاحتياجات المالية بالعلاقة

التالية:¹

$$\text{BFR} = \text{موارد استغلال} - \text{احتياجات استغلال}$$

1-4-4-1 - جدول الحسابات النتائج التقديرية: قصد حساب القدرة التمويل الذاتي:

1-4-1-1- توضيح كيفية الحصول على الاستثمارات و إهلاكها: جدول رقم (5)

¹ - Serge peffer, christine collet, chris dauw, Vade-mecum du financement des PME de boeck and larcier 2010, p 26.,

DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS		(Montants en F)						
	Durée (ans)	Exercice 1996	Var. en %	Exercice 1997	Var. en %	Exercice 1998	Var. en %	Exercice 1999
Amort. d'immo. incorporelles (1)								
Frais établissement	1	10 000						
Frais de rech. & dév.								
Brevets et licences	10	3 000		3 000		3 000		3 000
Fonds commercial	(2)							
Autres								
Total (immo. incorp.) :		13 000	-77%	3 000		3 000		3 000
Amort. d'immo. corporelles (1)								
Terrains	(2)							
Constructions	20	10 000		10 000		10 000		10 000
Aménagements								
Machines								
Mobilier bureau	10	2 000		2 000		2 000		2 000
Autres								
Total (immo. corp.) :		12 000		12 000		12 000		12 000
Total des dotations :		25 000	-40%	15 000		15 000		15 000

1-4-2 توضيح كيفية تسديد القروض: جدول رقم (6)

ECHEANCIER DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS		(Montants en F)						
		Exercice 1996	Var. en %	Exercice 1997	Var. en %	Exercice 1998	Var. en %	Exercice 1999
Emprunts long terme (1)		Nombre d'annuités		15	Différé:		Taux:	10
Annuités sur emprunt de 140 000 en 1996		18 406		18 406		18 406		18 406
- dont Capital remboursé (sur 140 000)		4 406		4 847		5 332		5 865
- dont Intérêts payés		14 000		13 559		13 075		12 542
Annuités sur emprunt de 0 en 1997								
- dont Capital remboursé (sur 0)								
- dont Intérêts payés								
Annuités sur emprunt de 0 en 1998								
- dont Capital remboursé (sur 0)								
- dont Intérêts payés								
Annuités sur emprunt de 0 en 1999								
- dont Capital remboursé (sur 0)								
- dont Intérêts payés								
Total frais financiers emprunts LT		14 000	-3%	13 559	-4%	13 075	-4%	12 542
Total annuités des emprunts LT		18 406		18 406		18 406		18 406
Emprunts moyen terme		Nombre d'annuités		5	Différé:		Taux:	11
Annuités sur emprunt de 14 000 en 1996		3 788		3 788		3 788		3 788

- dont Capital remboursé (sur 14 000)	2 248		2 495		2 770		3 074
- dont Intérêts payés	1 540		1 293		1 018		714
Annuités sur emprunt de 0 en 1997							
- dont Capital remboursé (sur 0)							
- dont Intérêts payés							
Annuités sur emprunt de 0 en 1998							
- dont Capital remboursé (sur 0)							
- dont Intérêts payés							
Annuités sur emprunt de 0 en 1999							
- dont Capital remboursé (sur 0)							
- dont Intérêts payés							
Total frais financiers emprunts MT	1 540	-16%	1 293	-21%	1 018	-30%	714
Total annuités des emprunts MT	3 788		3 788		3 788		3 788

Frais financiers	Taux en %						
Comptes-courants	6	3 000		3 000		3 000	3 000
Prêts participatifs	6						
Emprunts LT	10	14 000		13 559		13 075	12 542
Emprunts MT	11	1 540		1 293		1 018	714
Escompte (50% BFR)	12	41 760	+30%	54 288	+50%	81 432	104 400
Agios sur découvert	13		(2)				
Total (frais financiers) :		60 300	+20%	72 140	+37%	98 525	+22%

ثم يتم تحديد مختلف الأعباء الممكنة: جدول رقم (7) : تقدير التكاليف

KRAMER SARL (Montants en F)	Exercice 1996	Var. en %	Exercice 1997	Var. en %	Exercice 1998	Var. en %	Exercice 1999
Autres approvisionnements :							
Achats d'énergie							
Produits d'entretien							
Fournitures de bureau							
Petit outillage							
Emballages							
Approvisionnements divers							
total :							
Autres charges externes :							
Loyer de crédit-bail	101 949		101 949		101 949		101 949
Loyers							
Entretien, réparations							
Assurances							
Personnel extérieur							
Sous-traitance							
Honoraires							
Publicité							
Transports et déplacements	70 000	30	91 000	30	118 300	30	153 790
PTT							

(Montants en F)	Exercice 1996	Var. en %	Exercice 1997	Var. en %	Exercice 1998	Var. en %	Exercice 1999
Taux des charges soc. : 49							
Administration générale :							
Direction	270 000	10	297 000	10	326 700	10	359 370
Secrétariat	100 000	10	110 000	10	121 000	100	242 000
Comptabilité							
total :	370 000	+10%	407 000	+10%	447 700	+34%	601 370
Vente :							
Marketing (1)						200	200 000
Commerciaux (partie fixe)	100 000	15	115 000	15	132 250	15	152 088
Commerciaux (variable)	100 000		130 000		195 000		250 000
total :	200 000	+23%	245 000	+34%	327 250	+84%	602 088
Production (et autres fonctions):							
Cadres							
Techniciens						120	120 000
Ouvriers	100 000	20	120 000	20	144 000		144 000
Autres fonctions							
total :	100 000	+20%	120 000	+20%	144 000	+83%	264 000

من خلال هذه المعلومات يتم تحديد جدول حسابات النتائج وتظهر القدرة على التمويل:

جدول رقم (8) : جدول حسابات النتائج

COMPTES DE RESULTAT PREVISIONNELS (Montants en F)							
KRAMER SARL	Exercice 1996	Var. en %	Exercice 1997	Var. en %	Exercice 1998	Var. en %	Exercice 1999
Ventes de marchandises							
+ Production vendue	2 800 000	+30%	3 640 000	+50%	5 460 000	+28%	7 000 000
= Chiffre d'affaires H.T.	2 800 000	+30%	3 640 000	+50%	5 460 000	+28%	7 000 000
+ Production stockée	82 000	-70%	24 600	+117%	53 300	-15%	45 100
+ Production immobilisée							
+ Subventions d'exploitation							
+ Autres produits							
= Produits d'exploitation (A)	2 882 000	+27%	3 664 600	+50%	5 513 300	+28%	7 045 100
Achats marchandises							
+ Frais achats marchandises							
+ Variation stock marchandises							
+ Achats matières premières (1)	1 246 133	+20%	1 493 840	+52%	2 265 987	+27%	2 869 373
+ Frais achats matières premières							
+ Variation stock matières premières	-93 333	+70%	-28 000	-117%	-60 667	+15%	-51 333
+ Autres approvisionnements							
+ Autres charges externes	361 949	+16%	420 949	+20%	505 249	+7%	540 739
+ Impôts et taxes (indirects)	40 000	+15%	46 000	+15%	52 900	+15%	60 835
+ Salaires, traitements	670 000	+15%	772 000	+19%	918 950	+60%	1 467 458
+ Charges sociales	328 300	+15%	378 280	+19%	450 286	+60%	719 054
+ Dotation aux amortis. et prov.	25 000	-40%	15 000		15 000		15 000
+ Autres charges							
= Charges d'exploitation (B)	2 578 049	+20%	3 098 069	+34%	4 147 705	+36%	5 621 126
Résultat d'exploitation (C=A - B)	303 951	+86%	566 531	+141%	1 365 595	+4%	1 423 974
+ Produits financiers							
- Frais financiers	60 300	+20%	72 140	+37%	98 525	+22%	120 655
+ Produits exceptionnels							
- Charges exceptionnelles							
= Résultat avant impôts (D)	243 651	+103%	494 391	+156%	1 267 070	+3%	1 303 319
- Impôts sur les sociétés	89 322	+103%	181 244	+156%	464 508	+3%	477 797
= Résultat net (E)	154 328	+103%	313 147	+156%	802 562	+3%	825 522
+ Dotation aux amortis. et prov.	25 000	-40%	15 000		15 000		15 000
= Capacité d'Autofinancement	179 328	+83%	328 147	+149%	817 562	+3%	840 522

قد يبدو اعداد الملف المالي بهذا الشكل أمرا في غاية البساطة، ولكن في الحقيقة فان كل مرحلة

تتطلب الكثير من الجهد لجمع المعلومات والحصول على دقتها. وبالرغم من الاعداد الجيد للملف

وحصول المنشئ على المصادر المالية اللازمة، الا أنه يحدث الفشل لأن هناك أسئلة مهمة جدا لا يتم

طرحها في مرحلة الإنشاء وهي متعلقة بـ¹:

1. قواعد التمويل

2. آجال التسديد

3. الإستراتيجيات التنظيمية

4. القدرات التسييرية

إضافة إلى أن هناك عوامل أخرى تكبح الانطلاق وهي:

1. عدم تسديد العملاء أسرع مما كان يظنه المنشئ.

2. لا ينتظر المورد التسديد لآجال طويلة وهو الأمر الذي يظهر الخلل بين المدخلات والمخرجات.

3. تراكم المخزونات بسبب مستوى المبيعات الذي يصبح أقل من التوقعات .

¹ - يحياوي مفيدة، إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء مؤسسة - النظرية و التطبيقية، الأيام التعليمية حول المقاولاتية، يومي 17.18 أفريل 2012

خلاصة الفصل الأول :

يعتبر مخطط الأعمال وثيقة هوية للمؤسسة وهذه الميزة اكتسبها من كونه يوضح الاولويات التي يمكن الاعتماد عليها في تحويل الفكرة إلى مشروع قابل للتحقيق والاستمرار , بتعيين مؤشرات التطور الجيد اعتمادا على كفاءة المنشئ في التخطيط والتنبؤ , و يساعد أيضا على التفكير و اتخاذ القرار لتناوله مختلف شروط الانجاز مفسرا الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة خلال دورة حياتها من اجل التقليل الأقصى لعوامل الخطر المحيطة بالمؤسسة و للتأكد من صحة أدائه مقارنة مع توقعاته في البداية .

و سنحاول إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال في الفصل الثاني من المذكرة خاص بمشروع إنشاء مطبعة .

مقدمة الفصل :

يعتبر سوق الطباعة من الأسواق الناضجة ويمتاز بالديناميكية و تزايد الطلب، مع تطور التكنولوجيات المستعملة في هذا المجال و لجوء المستهلك إلى اقتناء أفضل نوعية بأقل الأسعار و نظرا لما يريده المستهلك أو الزبون بالنسبة للمؤسسة يجب على صاحب المشروع تحقيق شرطين للتميز و هما تقديم المنتجات بأعلى جودة و بأسعار تنافسية و المنشأة الجديدة لابد لها من مراعاة هاتين الميزتين والعمل بهما من اجل دخول السوق وفرض منتجاتها , هذا ما يحققه التحكم بالتكاليف ووضع مخطط لسير الأعمال لتحقيق الأهداف .

سنعرض في هذا الفصل خطة العمل الخاصة بفكرة إنشاء مشروع " مؤسسة طباعة الاهراس " والتي ستقام في مدينة سوق أهراس و ذلك بإتباع كل الخطوات اللازمة لإنشاء مشروع " مخطط الأعمال " حيث نفصل في كل من الخطة التنظيمية , التسويقية و المالية .

الفصل الثاني : مخطط أعمال مشروع مطبعة الأهراس

المبحث الأول : الملخص التنفيذي :

1-طباعة المشروع: مطبعة (طباعة على الورق , الزجاج ,الملابس و البلاستيك)

2-اسم المؤسسة : مطبعة الأهراس

3-صاحب المشروع : دعاس عمار

4-الموقع الإلكتروني : www.impress_el_ahras.dz

5-الشكل القانوني : مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة و ذات الشخص الواحد EURL

6-موقع المشروع : حي أحمد لولو ولاية سوق اهراس

7-رسالة المؤسسة : مطبعة الأهراس تعمل على تقديم خدمات الطباعة لأعمال زبائنها بأعلى جودة

وبأحسن الأسعار باستعمال آخر التقنيات .

المبحث الثاني : الخطة التنظيمية :

1-عوامل إختيار الموقع :

- القرب من مصادر المواد الأولية (مصنع الورق)

- القرب من الأسواق

- القرب من المؤسسات الحكومية و الخاصة

- القرب من المنطقة الصناعية

- وفرة البنية التحتية للمواصلات و وسائل النقل

- الكثافة السكانية وتجمعها في مركز الحي

2- تأثير المشروع على المحيط و البيئة :

يعتبر مشروع مطبعة من المشاريع الصديقة للبيئة حيث لا ينتج عنه أي أثار أو تهديدات للمحيط الإيكولوجي

3- عدد العمال المستخدمين : خمسة عمال

4- تقسيم الوظائف :

المسير: يقوم بجميع المهام الرئيسية(الاتصال , التفاوض , عقد الصفقات , البحث عن مصادر المواد الاولية

(ودوره مراقبة السير الحسن للعمل و أيضا يقوم بجميع الأعمال ذات الصلة بالمطبعة سواء كانت خارجية

أو داخلية كما يقوم بعمليات المحاسبة و الشراء و البيع.

قسم التصميم: وهو القسم الذي يتم فيه التصميم إذ يحتوي على أجهزة الكمبيوتر ويتم في هذا القسم التصميم

حسب الطلب.

قسم الطباعة: هو العملية التي تأتي بعد عملية التصميم و فيها يتم طبع ما تم تصميمه مسبقا.

قسم التجليد: بعد عملية الطبع هناك قسم يعرف بقسم التجليد إذ يقوم بتجليد الكتب بأشكالها.

قسم التخزين و البيع: بعد العمليات السابقة نحصل على المنتج النهائي يتم تخزينه أو توزيعه و بيعه في

الأسواق.

5-تقسيم العمال: الجدول التالي يوضح مختلف العمال , وظائفهم والأجور التي يتقاضونها و مؤهلاتهم :

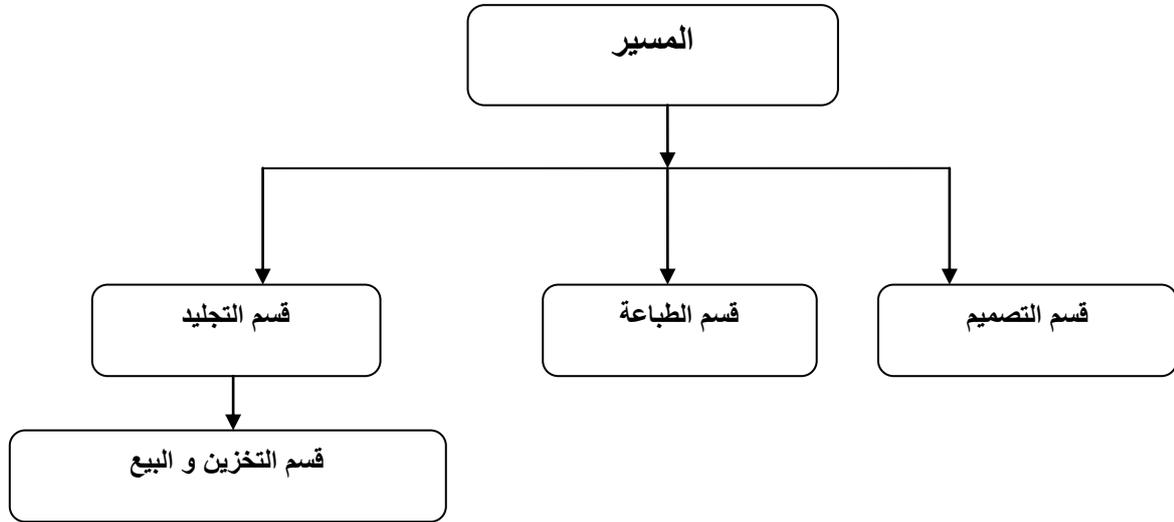
جدول رقم (9) تقسيم العمال :

العامل	الوظيفة	الأجر	المؤهلات
الأول	التصميم	38000,00	تقني سامي في الإعلام الآلي
الثاني	الطباعة	22000,00	تقني في الإعلام الآلي
الثالث	التجليد	18000,00	كفاءة مهنية
الرابع	التخزين	18000,00	كفاءة مهنية
الخامس	التسيير و البيع	38000,00	ماستر مقاولاتية

المصدر : من اعداد الطالب

6-الهيكل التنظيمي: الشكل رقم (9) يبين الهيكل التنظيمي للمطبعة

الشكل رقم (9):الهيكل التنظيمي للمطبعة



المصدر : من اعداد الطالب

7- وسائل الإنتاج :تتمثل وسائل الانتاج في المعدات المبينة في الجدول رقم(10) كما يلي :

جدول رقم (10) وسائل الانتاج :

السعر (دج)	العدد	المعدات
287569872	01	Imprimante jet d'ancre multi surfaces (offset)
102340000	01	Imprimante laser(offset)
63222500	01	Imprimante numérique(offset)
2456000	01	découpeuse papier(offset)
19640000	02	Bureau équipé + Ordinateur
4752283,72	06	المجموع

المصدر: SARL golden machine Béjaia

تعتمد المطبعة على آلات طباعة جديدة تستخدم في الطباعة و أجهزة إعلام ألي تستعمل في التصميم وإدارة المبيعات , كذلك آلة قص الورق و الملصقات والتي تعتبر احدث تكنولوجيايات الطباعة .

المطلب الثالث : الخطة التسويقي:

1-مهمة المؤسسة : تتمثل مهمة المؤسسة تحسين خدمات الطباعة في ولاية سوق أهراس و المناطق

المجاورة و هذا بإعطاء دفعة تكنولوجية ونوعية باستخدام أحسن تكنولوجيايات معالجة المطبوعات و أجود أنواع الورق .

2-اهداف المؤسسة : كأى مؤسسة اقتصادية الهدف الأول من إنشاء المطبعة هو تعظيم الربح

- تحقيق اكبر حصة سوقية في ولاية سوق أهراس

- غزو اكبر عدد ممكن من الأسواق في الولايات المجاورة

- توفير مناصب شغل دائمة للعمال

- رفع نسبة المقرئية للكتاب بعرض أفضل نوعية

3-تحليل السوق:

يعتبر سوق المطبعة ناضج ومنتشر وذلك بسبب الديناميكية التي يمتاز بها وشدة المنافسة.حيث الإستراتيجية الهجومية و الانفراد بالنوعية هما العاملان الأساسيان في دخول السوق وأيضا التركيز على عامل الوقت أي تسليم المنتجات في الوقت المناسب.

3-1 تحليل الزبائن:

- ◀ جميع المؤسسات الحكومية مثل:(المستشفيات، الجامعة، الولاية..)
- ◀ كافة المصانع و المعامل و الورشات مثل:(مصنع الزجاج البلوري)
- ◀ دور النشر و شركات الدعاية والإعلان
- ◀ المحلات التجارية الخاصة على اختلاف تخصصاتها (مكاتب التجزئة و الجملة)

3-2 تحليل المنافسون:

للمطبعة منافسين هم المنافس القوي الذي يعتبر الأول بالنسبة للمطبعة هي "مطبعة الولاية" وذلك بسبب تحكمها في طلبات المؤسسات الحكومية و المصانع وأيضا هناك مطبعة جويمع يعتبر المنافس الثاني بسبب خبرتها في الميدان باعتبارها قديمة النشأة. أما المنافسين غير المباشرين هي مطابع الولايات المجاورة التي تعمل بنوعية أجود من المطابع المحلية والتي تتعامل مع جامعة محمد الشريف مساعدية ودار الثقافة , كذلك مراكز استخراج المخططات والنسخ .

3-3 نقاط القوة والضعف للمنافسين : تعتبر مطبعة الولاية و مطبعة جويمع المنافسين الرئيسيين

لمطبعة الأهراس وذلك لتواجدهما في نفس منطقة النشاط والجدول رقم (11) يوضح نقاط قوة وضعف كل

منهما

جدول رقم (11) : نقاط قوة وضعف المنافسين.

المطبعة	نقاط القوة	نقاط الضعف
مطبعة الولاية	<ul style="list-style-type: none"> - التعامل مع المؤسسات الحكومية والمستشفيات - التواجد في مركز المدينة - المتعامل الاول مع مصنع الورق 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الإنتاج من حيث نوعية الورق المستعملة - عدم العمل بالألوان واقتصار الطباعة على لون واحد
مطبعة جويمع	<ul style="list-style-type: none"> - التعامل مع المصانع والمنشآت ذات الطابع الإنتاجي - الخبرة المكتسبة نظرا لقدم إنشائها 	<ul style="list-style-type: none"> - صغر تشكيلة المنتجات باقتصارها على المغلفات الورقية للمنتجات الصناعية

المصدر: من إعداد الطالب

حيث تتميز مطبعة الأهراس عن هذين المنافسين بجودة الخدمة والعمل على طباعة المعطيات وفق تصاميم

أفضل من المتوفرة في السوق , كذلك تتميز بالسرعة في الأداء وتقديم الطلبات في آجالها .

4 - المزيج التسويقي الخاص بالمطبعة:

أ- المنتج

أ-1 تشكيلة المنتجات :

تقوم المؤسسة بطرح أنواع كثيرة المنتجات ذات النشاط الصناعي و الموجهة للمستهلك النهائي و

للاستعمال المباشر. وتتمثل منتجات المطبعة في:

- طباعة الكتب الدراسية و المجالات و المطويات.
 - طباعة البوامج والشهادات والكتيبات والبطاقات وكل ما يخص من المطبوعات المتعلقة بالمؤتمرات والمعارض والمناسبات.
 - طباعة الأوراق الرسمية والدفاتر والمذكرات والسجلات.
 - تصميم و رسم الملصقات.
 - تصميم بطاقات الشخصية و بطاقات الأفراح .
 - تجليد و إعادة تجليد الكتب.
 - قص جميع الأوراق حسب مقاسات F4 ← F1
 - الطباعة على الزجاج والملابس
 - الطباعة على اللافتات الاشهارية
 - طباعة المخططات
 - الطباعة على أغلفة السلع والمنتجات الصناعية
 - الخدمة الإعلانية: الطباعة الرقمية على المفكرات و الرزنامات و المحافظ
- 1-2 نوعية المنتجات المطروحة : تقوم مطبعة الاهراس بتقديم منتجاتها وفق أعلى معايير الطباعة العالمية و هذا ما توفره الطابعات المتطورة بالاعتماد على المقاييس المتبعة في تحديد شكل وتوزيع الألوان وتقنيات تمايز الالوان .
- 1-3 تهيئة المحل: تعتمد مطبعة الاهراس على محل يتواجد في وسط التجمع السكاني لحي احمد لولو بمدينة سوق اهراس وبمحاذاته حديقة الاستراحة للسكان ويأخذ شكل مكتب لدراسة الطلبات ومعالجة المعطيات وإظهار العينات الزبون و خلفه ورشة لإعداد الطلبات و تخزينها .

ب-1 التسعير: إن تحديد السعر هو عنصر أساسي إذ يمثل لها الميزة التي تتميز بها على المنافسين وذلك بأخذ تكاليف المواد الأولية والتحكم في تكاليف الإنتاج ومن تخفيض السعر الذي يؤدي أوتوماتيكيا إلى الارتفاع و الزيادة في الطلبات على حساب المنافسين.

إن المطبعة ستتبع طريقة السعر المرتبط بالتكلفة أي سعر البيع يكون اكبر من تكلفة الوحدة و ذلك لاستخراج نتيجة صافية.

$$\text{إجمالي المصاريف TC} = \text{مصاريف ثابتة (CF)} + \text{مصاريف متغيرة (CV)}$$

$$\text{السعر} = \text{إجمالي المصاريف} + \text{هامش الربح} + \text{الضريبة على القيمة المضافة}$$

حيث تتبع المطبعة سلم التسعير الوحدوي بالدينار الموضح في الجدول رقم (12) الآتي :

جدول رقم (12) التسعير الوحدوي للمنتجات :

المنتج	الطباعة الحبرية (دج)	الطباعة الليزرية (دج)	الطباعة الرقمية (دج)
الكتب,المجلات,المطويات	3,00	30,00	-
الشهادات و البطاقات	16,00	-	25,00
السجلات و الدفاتر	2,00	-	-
التجليد و إعادة التجليد	230,00	280,00	450,00
اللافتات و الملصقات	1000,00	-	2500,00
الملابس و الزجاج	350,00	400,00	-
المفكرات و المحافظ	-	35,00	75,00

المصدر : من إعداد الطالب

ب-2 تقدير رقم الأعمال : نظرا لنضوج السوق وديناميكية التعامل فيه فقد قدر رقم الاعمال للسنة الاولى

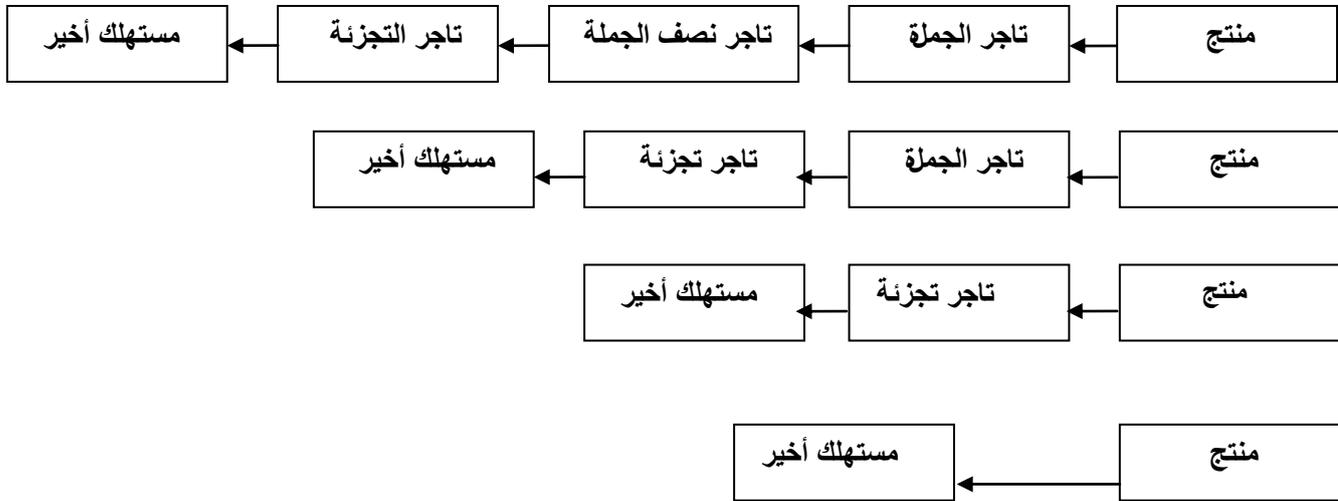
من النشاط ب 531029600,00دج يزداد كل سنة بنسبة 10% . 53.

ج -التوزيع:

إن عملية التوزيع هي العملية التي يركز عليها و هذا له تأثير إذ أن مشكل الزبون هو كيفية وصوله إلى المنتج،.

الشكل رقم (10) يوضح القنوات التي ستتبعها المطبعة و التي هي على الترتيب قناة طويلة جدا، قناة طويلة، قناة قصيرة، قناة مباشرة.

الشكل رقم(10): قنوات التوزيع التي تقوم بها المطبعة



المصدر: اعداد الطالب

د -الترويج:

يعتبر من الأنشطة الفعالة للتعريف بالمنتج و ازدياد المبيعات، وبهذه الأنشطة والفعاليات يزداد جذب

انتباه المستهلكين للمنتج أن المطبعة ستطبق المزيج الترويجي عن طريق:

د-1 البيع الشخصي:

يقوم صاحب المطبعة بالمقابلة الشخصية بينه و بين المشتري إذ يعلمه بجميع الأعمال التي تقوم بها المطبعة ويقوم بالإجابة عن كامل الاستفسارات التي يطرحها المستهلك بشأن المنتج من ناحية و عرض المنتجات عن طريق زهاب صاحب المطبعة و عرضها على المؤسسات من ناحية أخرى .

د-2 ترقية المبيعات:

يقوم مسير المطبعة بتقديم تحفيزات وذلك بتخفيض في السعر بالنسبة للمستهلكين الدائمين و العينات المجانية والهدايا في شكل بطاقات تعريف المؤسسة ملصقة في منتج المؤسسة.

د-3 انشاء موقع انترنت :

هذا الاشتراك يتيح لمتصفح الشبكة التعرف على المطبعة و تقنيات الطباعة التي تقوم بها من جهة ويعطي نظرة عن التخفيضات و الامتيازات الممنوحة .

المبحث الرابع :المخطط التمويلي :

أ-الهيكل المالي للتمويل الثلاثي: ويشمل المساهمة الشخصية لصاحب المشروع و القرض بدون فائدة

المقدم من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب إضافة إلى القرض البنكي.

وهذا النوع من التمويل يحمل نوعين :

جدول رقم (13) : المستوى الأول:

عندما لا يتجاوز قيمة الاستثمار 5.000.000د.ج.

المساهمة الشخصية	قرض بدون فائدة	القرض البنكي
%1	29%	70%

جدول رقم (14) المستوى الثاني: قيمة الاستثمار يتراوح من 5000001د.ج إلى 10000000د.ج.

المساهمة الشخصية	قرض بدون فائدة (الوكالة)	القرض البنكي
2%0	28%	70%

المصدر : الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

ب- الإمتيازات الضريبية :

1- خلال فترة الإنجاز

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للاكتسابات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي

- الإعفاء من حقوق التسجيل في ما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات

- الإعفاء من الرسم من القيمة المضافة لاقتناء التجهيزات والخدمات التي تستعمل مباشرة في إنجاز الاستثمار

- تطبيق نسبة مخفضة ب 5 % تخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة و الداخلة مباشرة في إنجاز الاستثمار

2 - خلال فترة استغلال المشروع و ابتداء من انطلاق النشاطات

خلال فترة 6 سنوات من إنطلاق النشاط :

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبنائات الإضافية لمدة 6 سنوات ابتداء من تاريخ إتمامها

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات أو على الدخل الإجمالي حسب الشكل القانوني

- الإعفاء الكلي من الرسم على النشاطات المهنية

ج- جدول الاستثمار:

جدول رقم(15) يوضح تكاليف الاستثمار:

الموضوع	التكاليف (دج)	التكاليف الإجمالية (دج)
المصاريف التمهيدية	151449,69	151449,69
مساهمة لضمان الأموال	73190,70	
التأمين	58258,99	
مصاريف أخرى	20000,00	
معدات الإنتاج	4752283,72	4752283,72
مصاريف التأسيس	4752283,72	
رأس المال العامل	30000,00	30000,00
المجموع	4933733,41	4933733,41

المصدر: من إعداد الطالب

حيث تم تقدير مصاريف التأسيس ب 4752283,72 دج والتي تتمثل في قيمة معدات الإنتاج و المصاريف التمهيدية ب 151449,69 دج , اما بالنسبة لرأس المال العامل فقدر ب30000,00 دج و مصاريف التأمين هي 58258,99 دج .

د - الهيكل التمويلي و إهتلاك القرض البنكي:

يتمثل الهيكل التمويلي في التمويل الثلاثي (مساهمة شخصية , سلفة الوكالة , القرض البنكي) , حيث رأس المال 4933733,41 دج لتكون صيغة التمويل كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم (16) الهيكل التمويلي :

الموضوع	النسب الأولية	المبالغ ب:دج
المساهمة الشخصية	1%	49337,33
سلفة الوكالة	29%	1430782,69

3453613,39	%70	القرض البنكي
4933733,41	%100	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب

*إعانات مالية مباشرة و المتمثلة في السلفة بنسبة 29%

*أما الإعانات المالية الغير مباشرة فتتمثل في توفير القروض البنكية ب :70% من قيمة المشروع

فيما يخص سلفة الوكالة فهي بدون فائدة يتم سدادها بعد 8 سنوات من التأسيس أي بعد تسديد القرض البنكي.

الميزانية الافتتاحية:

الجدول رقم (17) : الميزانية الافتتاحية :

المبالغ	الخصوم	المبالغ	أصول
49337,33	الأموال الخاصة		الاستثمارات
		151449,69	مصاريف تمهيدية
		4752283,72	معدات الانتاج
	ديون الاستثمار		المدينون
3453613,39	قروض بنكية	30000,00	الصندوق
1430782,69	قروض اخرى (ansej)		
4933733,41		4933733,41	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب

جدول رقم (18) : جدول اهتلاك القرض البنكي

								3453613,39	مبلغ القرض(دج)
								8	مدة القرض
								%6,6	معدل الفائدة
								%80	معدل التخفيض
السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	الموضوع	
698320,63	698320,63	698320,63	698320,63	698320,63	-	-	-	اصل القرض	
698320,63	1396641,25	2094961,88	2793282,51	3491603,14	3491603,14	3491603,14	3453613,39	الديون الباقية	
38407,63	76815,27	115222,90	153630,54	192038,17	192038,17	192038,17	0	الفوائد البنكية	
7681,53	15363,05	23044,58	30726,11	38407,63	38407,63	38407,63	0	مزايا عن الفوائد البنكية	
2444,12	4888,24	7332,37	9776,49	12220,61	12220,61	12220,61	12087,65	مساهمة لضمان القرض	
								73190,70	المبلغ المدفوع

المصدر : من اعداد الطالب

3. الميزانيات التقديرية السنوات الثمانية القادمة:

جدول رقم (19) : الميزانيات التقديرية للسنوات (1) , (2) , (3).

السنة 3			السنة 2			السنة 1			
NET	AMORT	BRUT	NET	AMORT	BRUT	NET	AMORT	BRUT	الأصول
3387178,48	1516554,93	4903733,41	3892696,79	1011036,62	4903733,41	4398215,10	505518,31	3903733,41	2. الإستثمارات
60579,88	90869,82	151449,69	90869,82	60579,88	151449,69	121159,75	30289,94	151449,69	مصاريف التمهيدية
3326598,60	1425685,12	4752283,72	3801826,98	950456,74	4752283,72	4277055,35	475228,37	4752283,72	المعدات الإنتاج
									3. المخزونات
1939923,86			1323982,72			698053,36			4. المدينون

581977,16			397194,82			209416,01			الصندوق
1357946,70			926787,90			488637,35			البنك
5327102,34			5216679,51			5096268,46			المجموع
									الخصوم
49337.33			49337.33			49337.33			1.أموال الخاصة
									5.ديون
3491603,14			3491603,14			3453613,39			قروض بنكية
1430782,69			1430782,69			1430782,69			ANSEJ قروض أخرى
355379,18			244956,35			162535,05			النتيجة
5327102,34			5216679,51			5096268,46			المجموع

المصدر : من اعداد الطالب

جدول رقم (19) : الميزانيات التقديرية للسنوات (4) , (5) :

السنة 5			السنة 4			
NET	AMORT	BRUT	NET	AMORT	BRUT	الأصول
2376141,86	2527591,55	4903733,41	2881660,17	2022073,24	4903733,41	2. الإستثمارات
00	151449,69	151449,69	30289,94	121159,75	151449,69	مصاريف التمهيدية
2376141,86	2376141,86	4752283,72	2851370,23	1900913,49	4752283,72	المعدات الإنتاج
						3. المخزونات
2516406,63			2566404,90			4. المديون
754921,99			769921,47			الصندوق
1761484,64			1796483,43			البنك
4892548,49			5448065,07			المجموع
						الخصوم
49337,33			49337,33			1. أموال الخاصة

						5.ديون
2793282,51			3491603,14			قروض بنكية
1430782,69			1430782,69			ANSEJ قروض أخرى
619145,96			476341,91			النتيجة
4892548,49			5448065,07			المجموع

المصدر : من اعداد الطالب

جدول رقم (19) : الميزانيات التقديرية للسنوات (6), (7), (8) :

السنة 8			السنة 7			السنة 6			الأصول
NET	AMORT	BRUT	NET	AMORT	BRUT	NET	AMORT	BRUT	
950456,74	3801826,98	4752283,72	1425685,12	3326598,60	4752283,72	1900913,49	2851370,23	4752283,72	2. الإستثمارات
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	مصاريف التمهيدية

950456,74	3801826,98	4752283,72	1425685,12	3326598,60	4752283,72	1900913,49	2851370,23	4752283,72	المعدات الإنتاج
								-	3.المخزونات
1227983,91			1451076,16			2558015,31			4.المدينون
368395,17			435322,85			767404,59			الصندوق
859588,73			1015753,31			1790610,72			البنك
2178440,65			2876761,28			4458928,80			المجموع
									الخصوم
49337,33			49337,33			49337,33			1.أموال الخاصة
									5.ديون
698320,63			1396641,25			2094961,88			قروض بنكية
1430782,69			1430782,69			1430782,69			ANSEJ قروض
									أخرى
0,00			0,00			883846,89			النتيجة
2178440,65			2876761,28			4458928,80			المجموع

المصدر : من اعداد الطالب

إن الدور الرئيسي للميزانية التقديرية هو مقارنة الاحتياجات الدائمة الضرورية بالأموال الخاصة لاستنتاج التمويل الدائم الضروري.

جدول رقم (20) : جدول حسابات النتائج:

السنة الثامنة	السنة السابعة	السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	
2006399,13	1823999,21	1658181,10	1507437,36	1370397,60	1245816,00	1132560,00	1029600,00	منتجات مباعه
97911.81	91838,28	85998,35	80383,03	74983,68	69792,00	64800,00	60000,00	مواد ولوازم مستهلكة
60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	خدمات
30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	أجرة الشحن
18000.00	18000.00	18000.00	18000.00	18000.00	18000.00	18000.00	18000.00	معالجة وإصلاح
12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	مصاريف أخرى
1848487,31	1672160,92	1512182,75	1367054,33	1235413,92	1116024,00	1007760,00	909600,00	القيمة المضافة

173691,27	170275,76	166937,02	163663,74	160454,65	157308,48	154224,00	151200,00	مصاريف العمال
30309,22	35849,46	41733,72	48000,21	54691,41	59410,39	64653,70	90346,94	مصاريف متفرقة
27865,09	30961,22	34401,35	38223,72	42470,80	47189,78	52433,09	58258,99	التأمين
2444,12	4888,24	7332,37	9776,49	12220,61	12220,61	12220,61	32087,65	مصاريف أخرى
40127,98	36479,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب والرسوم
40127,98	36479,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	TAP
7681,53	15363,05	23044,58	30726,11	38407,63	38407,63	38407,63	0,00	مصاريف مالية
505518,31	505518,31	505518,31	505518,31	505518,31	505518,31	505518,31	505518,31	الإهلاك
757318,31	763486,57	737233,63	747908,37	759072,01	760644,82	762803,65	747064,95	أعباء الإستغلال
1091169,00	908674,36	774949,12	619145,96	476341,91	355379,18	244956,35	162535,05	RBE
207322,11	172648,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	IBS
883846,89	736026,23	774949,12	619145,96	476341,91	355379,18	244956,35	162535,05	نتيجة الإستغلال

								الصافية
1389365,20	1241544,54	1280467,43	1124664,27	981860,22	860897,49	750474,66	668053,36	التدفق النقدي الصافي
8297327,19	6907961,98	5666417,44	4385950,01	3261285,74	2279425,52	1418528,03	668053,36	التدفق النقدي الكلي(المتراكم)
990598,19	885204,10	912955,58	801870,08	749056,46	702748,80	655493,64	624348,94	التدفق النقدي الحالي
							1388542,37	Van

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال جدول حسابات النتائج يتبين انه يتم سداد أفساط اهتلاك القرض البنكي على مدى الثماني سنوات مع قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي الذي يضمن بقائها في

السوق وفق العلاقة التالية : القدرة على التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + اهتلاكات

خلاصة الفصل الثاني:

إن إعداد خطة عمل مؤسسة طباعة ناجحة ليس أمرا سهلا , إذ يتطلب عمقا في التحليل الخارجي لمحيط المؤسسة من منافسين و زبائن محتملين و موردين , وهذا من اجل تسيير امثل و تحكم اكبر في ميزان العرض و الطلب , لغرض فرض وجود المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة من إنشائها, وهذا يتحقق بالعمل على ترجمة المخطط في ارض الواقع , حيث قمنا بوضع خطة عمل لإنشاء هذا المشروع من تقدير رأس المال , وتحليل للموارد البشرية المستعملة لتحقيق سيرورة العمل على أحسن وجه من حيث تنظيمها و كفاءتها , كما قمنا بدراسة السوق المستهدف من منافسين وسبل التوزيع وكيفيات الترويج من اجل تحقيق افضل النتائج اعتمادا على استراتيجية هجومية مرتكزة على التمييز في المنتجات من حيث النوعية وهذا اعتمادا على احدث تقنيات الطباعة واعتمادا على تمويل ثلاثي الصيغة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب مع دراسة مع تقديرات لدفع الديون . استنادا للدراسة المقامة و وفقا لمخطط العمل المنتهج فان احتمالات نجاح المشروع كبيرة و لا ينتظر إلا بداية مزاولة النشاط .

خاتمة عامة :

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أفضل الوسائل للإنعاش الاقتصادي نظرا لسهولة تكيفها ومرورتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل وجلب الثروة, فهي إلى جانب المؤسسات الصناعية الكبرى بإمكانها رفع تحديات التنافسية والتنمية وغزو الأسواق الخارجية وهذا بدعم الفضاءات الوسيطة مثل بورصات المناولة وغرف التجارة والصناعة والجمعيات المهنية, لذا فإن مختلف برامج الحكومات من ظهور الإصلاحات السياسية والاقتصادية قد كرست هذا الاتجاه, باعتبار أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل إحدى الأولويات التي ينبغي منحها الأهمية الخاصة في ظل التغيرات التي يشهدها المجال الاقتصادي الشامل في اقتصاد السوق.

إن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصاديا واجتماعيا لا يختلف فيه أحد وذلك لقدرتها الكبيرة في النمو الاقتصادي وتوفير مجالات العمل ومناصب الشغل لعدد كبير من المواطنين, وهذا لتوسع نشاط هذه المؤسسات في جميع المشاريع, خاصة في قطاع الصناعة التحويلية وقطاع الخدمات.

لقد تفتنت الكثير من الدول إلى قدرة هذه المؤسسات في رفع من المستوى الاقتصادي, إذ حظى بالأولوية ضمن مختلف برامج استراتيجيات التنمية في البلدان الأكثر تطورا وعرف ازدهارا كبيرا ويظهر ذلك جليا في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وكذا دول شرق آسيا مما جعلها تحقق نموا هائلا, أما الجزائر فإنها لم تتوسع في هذا الميدان كثيرا وذلك نتيجة الخيار الاقتصادي الذي اتبعته الجزائر بعد الاستقلال مباشرة بتوجهها إلى إنشاء المؤسسات الكبرى.

على الرغم من بعض الإصلاحات التي جاءت لدفع هذا القطاع وتمكينه من القيام بدوره الاقتصادي على أتم وجه, كما صحبتها إرادة سياسية أنشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في جويلية 1993^م ومع هذا فإن هذا القطاع مازال هشاً ومعرضاً للعديد من الضغوطات التي لا تزال تعرقل تنميته مما يقلل من فعاليتها وذلك نتيجة لعدة مشاكل وصعوبات يعاني منها هذا القطاع.

بعض التوصيات المقترحة:

- 1) تسهيل للمستثمرين الحصول على معلومات عن طريق وضع هيئة مختصة في الإحصاء لمواجهة مشكل تضارب المعلومات المقدمة من طرف ONS و CNAS و الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.
- 2) تجسيد مشروع مرصد م ص م الذي هو على بساط البحث منذ جوان 1998م والذي يشكل وسيلة إحصائية ودراسية لتوجيه المستثمرين وجمع الفرص والاستثمار.
- 3) تنظيم المديریات الولائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فعلى سبيل المثال مديريةية المؤسسات الصغيرة.
- 4) معالجة مشكل العقار والتي في حقيقة تعرقل جميع الاستثمارات في مختلف القطاعات.
- 5) تسهيل عملية الحصول على قروض حيث يمثل هذا أكبر عائق لتطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تكفل الدولة بالضمانات الواجب توفرها للحصول على قروض وإعادة تأهيل القطاع المصرفي في الجزائر.
- 6) تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جانب التكنولوجي ومن الجانب التسييري.

قائمة الجداول و الاشكال:

1 الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
20	نتائج دراسة السوق	01
32	تقدير رقم الأعمال للسنوات الأولى للنشاط	02
33	جدول الاستثمار	03
34	نموذج تحديد الاحتياج في راس المال العامل	04
38	توضيح كيفية الحصول على الاستثمارات و إهلاكها	05
39	توضيح كيفية تسديد القروض	06
40	تقدير التكاليف	07
41	جدول حسابات النتائج	08
48	تقسيم العمال	09
49	وسائل الانتاج	10
51	نقاط قوة وضعف المنافسين	11
53	التسعير الوحدوي للمنتجات	12
55	المستوى الأول للتمويل	13
55	المستوى الثاني للتمويل	14
56	يوضح تكاليف الاستثمار	15
57	الهيكل التمويلي	16
58	الميزانية الافتتاحية	17
59	جدول اهتلاك القرض البنكي	18
60	الميزانيات التقديرية	19
65	جدول حسابات النتائج	20

2 الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
05	المستخدمون لخطة العمل	01
10	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	02
11	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	03
12	الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه	04
13	أسلوب (حسن القيام بالأشياء)	05
16	عملية إعداد الخطة التسويقية	06
21	مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية	07
36	الاحتياجات المالية الدائمة	08
48	الهيكل التنظيمي للمطبعة	09
54	قنوات التوزيع التي تقوم بها المطبعة	10

قائمة المراجع :

اولا : العربية :

- 1- طاهر محسن منصور الغالبي: إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة (1)، 2009
- 2- بشير العلق: "التخطيط التسويقي (مفاهيم و تطبيقات)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- 3- فريد النجار: "ادارة منظومات التسويق العربي و الدولي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999
- 4- ميلودي أم الخير: "تحليل النشاط التسويقي للخدمات"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2001.
- 5- محمود جاسم محمد الصميدعي: "استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليل"، دار الحامد للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000
- 6- محمد فريد صحن ،نبيلة عباس :"مبادئ التسويق"،الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع ، الابراهيمية،الإسكندرية 2004
- 7- زياد محمد الشрман ، عبد الغفور عبد السلام :"مبادئ التسويق"، دار الصفاء و التوزيع، عمان، 2001
- 8- شعيب شنوف ،محاسبة المؤسسة المعايير المحاسبية الدولية، الجزء الأول، مكتبة الشركة بداود، 24 نهج باب عزون الجزائر، طبعة 2008
- 9- يحيى مفيدة، إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء مؤسسة -النظرية و التطبيقية-، الأيام التعليمية حول المقاولاتية، يومي 17.18 أبريل 2012
- 10- غني أوديجيه "التسويق في خدمة المشروع"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الحمراء، 2008

ثانيا : الاجنبية :

- 1- Michel Coster (2009) **Entrepreneuriat**, Pearson Education, Paris, France
- 2-Catherine Léger-Jar niou et Georges Kalousis,(2008) **Construire son business plan**, Dunod, paris
- 3-**vertraete thierry, saporta Bertrand, création d'entrepreneuriat, éditions de l'adreg, janvier 2006**
- 4-Annuaire des entrepreneurs, **élaboration business plan**
- 5-Jean-Philippe poisson, **rédigier son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002
- 6-Macdonald Malcolm",**Marketing plans**" 5th Edition . England 2002
- 7-Philippe Malanal, Christophe Bérery ,: "**Marketing business to business**" 4^e Edition Pearson education France
- 8-Jean Marie Courent Sammut, **Elaborer son dossier financier de création**, Dunod, 3 édition, 2006.
- 8-Serge peffer, christine collet, chris dauw, **Vade-mecum du financement des PME**, de boeck and larcier 2010,

ثالثا : المواقع الالكترونية :

<http://www.edition-adreg.net>

<http://www.doc-etudiant.fr/Strategie-qr/Comment-elaborer-un-business-plan-21946.html>

<http://www.polytechnicum.org/illustration/business-plan.pdf>

<http://sonofalgeria.blogspot.com>

