



الموضوع

متطلبات إنشاء مشروع في القطاع الصناعي مؤسسة لصناعة وتأثيث المطبخ

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: إدارة الأعمال
تخصص: ماولانية

الأستاذ المشرف:

زوزو عبد الله

إعداد الطالب:

رابحي عبد الله

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

الموسم الجامعي: 2012-2013

الهدايا

إلى الوالدين العزيزين أهد الله فيهما،

إلى من كانوا سنداً لي في السراء والضراء،

إلى الأهل و الأقارب

نهدي هذا العمل .

كلمة شكر

بِحَدِّ جُودِ اللَّهِ تَبَارَكَ وَتَعَالَى حَقِّ مُحَمَّدٍ الَّذِي وَفَّقَنَا لِإِتِمَامِ عَمَلِنَا عَلَى هَذَا النُّحْوِ؛

نَتَقَدَّمُ بِشُكْرِي وَامْتِنَانِي الْكَبِيرَيْنِ لِأَسْتَاذِي الْقَدِيرِ "زُوزُو عَمِدِ اللَّهِ" عَلَى قَبُولِهِ

الإشرافِ عَلَى هَذَا الْبَحْثِ وَعَلَى مَا قَدَّمَهُ لِي مِنْ تَوْجِيهَاتٍ قِيَمَةٌ سَوَاءٌ مِنْ خِلَالِ

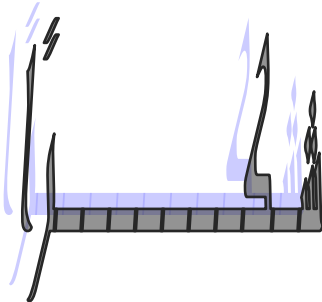
مَضْمُونِ الْفِكْرِيِّ أَوْ

المستوى المنهجي للبحث رغم انشغالاته الكثيرة.

كما نتقدم بكل الشكر و التقديري لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد

وشجعنا بالكلمة الطيبة و الدعاء و النصيحة و الابدانة

إلى كل هؤلاء كلهم نقول:



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مخطط انسيابي لخطوات تطوير خطة العمل	01
16	مدخل تقسيم السوق إلى قطاعات	02
17	العلاقة بين البيئة و المنظمة	03
22	متغيرات المزيج التسويقي (4p)	04
42	العلاقة بين أنواع الخطط الإنتاجية	05
43	الإطار العام لتخطيط الإنتاج الإجمالي	06
63	قناة التوزيع للمؤسسة	07
64	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	08

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	أمثلة عن الفرص و التهديدات	01
20	أمثلة لنقاط القوة والضعف	02
67	تخطيط الإجمالي لإنتاج المؤسسة	03
68	عدد الأدوات الكهرومنزلية بالنسبة للإنتاج السنوي	04
69	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	05
70	الميزانية الافتتاحية للمؤسسة	06
71	قائمة الدخل للمؤسسة	07
72	ميزانية الختامية للمؤسسة	08
73	قائمة مبيعات المؤسسة لثلاث سنوات	09

رقم الصفحة	المحتويات
	إهداء
	كلمة شكر
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	فهرس
أ ت	المقدمة العامة
	الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي
4	• المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال
4	❖ المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وخصائصه
6	❖ المطلب الثاني : أهداف مخطط الأعمال و فوائده
8	❖ المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال ومراحل إعداده
14	• المبحث الثاني: المخطط التسويقي والتنظيمي
14	❖ المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي و دراسة السوق
21	❖ المطلب الثاني: الأدوات التسويقية (المزيج التسويقي)
33	❖ المطلب الثالث: المخطط التنظيمي
35	❖ المطلب الرابع: أنواع الهياكل التنظيمية و الخارطة التنظيمية
39	• المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي و المالي
39	❖ المطلب الأول: المخطط الإنتاجي
42	❖ المطلب الثاني: التخطيط الإجمالي للإنتاج

46	❖ المطلب الثالث: ماهية خطة المالى و محتوياتها
49	❖ المطلب الرابع: التمويل والقوائم المالية
	الفصل الثاني: دراسة مؤسسة لصناعة و تأثير المطبخ
54	• المبحث الأول: تعريف المؤسسة و أسباب اختيار المشروع
54	❖ المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة و الإطار القانوني لها
58	❖ المطلب الثاني: أسباب اختيار المشروع
59	• المبحث الثاني: دراسة التسويقية و التنظيمية للمؤسسة
59	❖ المطلب الأول: دراسة التسويقية
63	❖ المطلب الثاني: الخطة التنظيمية
65	• المبحث الثالث: دراسة الإنتاجية و المالية للمؤسسة
65	❖ المطلب الأول: دراسة الإنتاجية
68	❖ المطلب الثاني: دراسة المالية
74	خاتمة
76	ملخص
77	قائمة المراجع

المقدمة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الشغل الشاغل لكثير من الحكومات و المنظمات الدولية باعتبارها الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية في المجتمعات المتقدمة و النامية بصفة عامة، حيث أنها تساهم على الخصوص في تحقيق التنمية المحلية و توفير فرص العمل للعاملين، حيث أنه رغم انتشار مصطلح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انتشارا واسعا في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات إلا أن هذا المصطلح ما زال لا يعبر عن حقيقة هذه المؤسسات فالغموض و عدم الرؤية مازالا قائمين في تحديد مستقبل هذه المؤسسات.

قبل إنشاء المؤسسات أو بدأ انطلاق الأعمال لابد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل و مناسب لهذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالأشخاص الذين يديرون الأعمال تجارية بدون دراسة للعمل سيواجهون صعوبات في التمويل و التسيير و مشاكل متعددة وذلك بعد مدة من انطلاق الأعمال. حيث يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل و هو مخطط لتسهيل الأعمال، كما يعطي معلومات واضحة و منظمة على المؤسسة و يعدد أعمالها، حيث نجد فيه تحليل لدراسة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

و عليه فإن مخطط الأعمال للمنشأة هو الإجابة لتساؤلات متعلقة بكيفية مباشرة أعمال المؤسسة و تطويرها من عدة جوانب، حيث يسمح مخطط الأعمال بترجمة مشروع صاحب الفكرة في شكل معطيات كمية و كيفية و هذا وفق لمجموعة من الخصائص كالدقة و الوضوح و التكامل و الواقعية و الشمولية، بهدف النجاح و التطور و التأقلم مع المستجدات، و النظر إلى ما يحدث في السنة القادمة أو الخمس السنوات القادمة أو إلى أبعد من ذلك وفق ما يمكن توقعه و التنبؤ في الأمد المتوسط و البعيد. و من هنا يمكننا أن نطرح هذه الإشكالية:

◀ ما هي متطلبات إنشاء مشروع في القطاع الصناعي؟

أهمية الدراسة:

- ❖ معرفة خطوات ومتطلبات إعداد مخطط الأعمال، و تجسيده على فكرة مشروع.
- ❖ تحديد دور مخطط الأعمال في توضيح صورة مشروع في المستقبل.
- ❖ اختيار أحسن السبل والوسائل من أجل خلق وإنشاء مؤسسات اقتصادية ناجحة.
- ❖ تقليل نسبة المخاطرة و مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة.

أهداف الدراسة :

من بين الأهداف التي تسعى إليها هي:

- ❖ إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال ونجاح المؤسسة الجديدة.
- ❖ الدور مخطط الأعمال في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و جعلها قطاعا قويا.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع نسبة إلى:

- ❖ موضوع مخطط الأعمال من بين المواضيع الجديرة بالدراسة وذلك لأهميته في نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ❖ تزايد الإدراك في أغلب البلدان و منها النامية بالأهمية الكبيرة التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادياتها وكذا دور مخطط الأعمال بالنسبة لهذه المؤسسات.
- ❖ نقص المعلومات الخاصة بإنشاء المؤسسات ، وخاصة في القطاع الصناعي الذي لا بد من دراسة لبعض الأسواق التي قد تكون مشبعة، و لا تحتاج إلى مؤسسات جديدة.

المنهج المتبع:

إن موضوع دراستنا هو متطلبات إنشاء مشروع في القطاع الصناعي ومن خلال ما تم ذكره في الإشكالية، فإين دراستنا سوف تتدرج ضمن الدراسات الوصفي الذي سوف يكون محصورا في الجانب النظري. أما

بالنسبة للجانب التطبيقي وهذا باختيارنا مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ و التي سوف يتم تجسيد مخطط الأعمال من خلالها، وقد نستخدم مجموعة من الأدوات المنهجية و المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الإحصائيات.

صعوبات البحث:

❖ عدم الإفصاح بالمعلومات الخاصة بالمالية من طرف المؤسسات في نفس القطاع.

❖ صعوبة الاستقبال من طرف المؤسسات الحكومية.

❖ عدم وجود إحصائيات متعلقة بقطاع المؤسسة.

هيكل البحث:

يتم توزيع البحث إلى فصلين:

في الفصل الأول تم تخصيصه لمفهوم مخطط الأعمال و المراحل التي يجب إتباعها لإنشاء مؤسسة جديدة، و أهم المكونات من مخطط تسويقي و تنظيمي و إنتاجي ومالي.

أما الفصل الثاني فسنتناول دراسة لإنشاء مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ و تجسيد مخطط الأعمال على هذه المؤسسة.

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

تمهيد:

كيف يمكن لنا أن نتصور أن الأعمال الناجحة اليوم في الدول الصناعية و الدول النامية قد بدأت دون أن يكون هناك خطة عمل قد وضعت بعناية تحكي جوانب من قصة هذا النجاح و إمكانية انتقال المنظمة و استمرارها و نموها و تطورها ، هكذا نرى أن المنظمات كان لديها خطة عمل عند بدء نشاطها و وجودها. و في هذا الفصل سنتكلم على:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

المبحث الثاني: المخطط التسويقي و المخطط التنظيمي

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي و المخطط المالي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وخصائصه

أولاً: تعريف مخطط الأعمال

1- إن خطة العمل هي وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله و تستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل و كذلك للحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية.¹

2- خطة العمل هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة. و إن في خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق و المالية و الإنتاج و الموارد البشرية و تسعى الخطة للإجابة على الأسئلة التالية :

- أين نحن الآن ؟
- و أين سنذهب ؟
- و كيف الوصول إلى نقطة ما؟²

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 210

² بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة الأعمال، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص 111

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

3 مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة مكتوبة لها هدفان:

قيادة انطلاق و بدء نشاط المؤسسة، هذا الاتجاه من اجل التكلم عن وثيقة العمل.

الاتصال في إجراء أو في حالة تقديم و إقناع المساهمين في دخول المغامرة معهم أو مع المؤسسين.¹

4 مخطط العمل هو وسيلة الاتصال الكاملة، المنجزة، صحيحة ودقيقة و مقنعة. يقوم بجمع نواحي القوة

والضعف الخاصة بالمؤسسة على الأوراق. يتنبأ بالعراقيل ويدرس الوسائل الناجعة لمواجهتها، يسمح

بتجاوز هذه العراقيل بسهولة وثقة عندما تظهر ، ويسمح أيضا بالإجابة مقدما على الأهداف المسطرة

للقراء.²

ثانيا: خصائص مخطط الأعمال³

تتمثل خصائص مخطط الأعمال فيما يلي:

❖ يجب أن ترتب على نحو مناسب مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات وفصول في ترتيب ونمط الصحيح.

❖ يجب أن تكون طويلة وامتداد صحيح، وبمظهر صحيح لا طويلة ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال

ولا ممتلئة بالتخمة الزائدة.

❖ أن تعطي المعنى الصحيح الذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث أو خمس

سنوات القادمة.

❖ أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.

❖ أن تثبت الأهلية المالية والخدمات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.

❖ يجب أن توضع وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم و أن تصف بشكل مناسب من التفصيل

العمليات التصنيع والكلف المرتبطة بها.

❖ يجب أن تصور الشركاء كفريق وبخبرات المديرين مع مهارات الأعمال ومساعدة.

¹ Cathrine Léger – Jarniou, construire son business plan, Dunod, Paris, 2006.p 2

² Guide de rédaction d'un plan d'affaires Rouyn, Noranda cité étudiante.161.avenue Murdoch, Rouyn.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، مرجع سابق، ص 216

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

- ❖ يفترض أن توحى مستوى كلي وعالي من التثمين الممكن للمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
- ❖ يجب أن تحوي تنبؤات و إسقاطات 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.
- ❖ يمكن عرضها بسهولة ووضوح بمعمارية وهيكلية جيدة وبعرض شفاهي واضح و مناسب.

المطلب الثاني: أهداف مخطط الأعمال و فوائده

أولاً: أهداف مخطط الأعمال¹

- الاتجاه ان الأكثر أهمية لإعداد مخطط الأعمال هما كما يلي:
- ❖ من أجل إقناع الأشخاص خارج المؤسسة بهدف جذب الأموال .
- ❖ استخدام داخل المؤسسة لمساعدتك على إبقاء النظر على أهدافك ولفت انتباهك إلى بعض الإجراءات التي لا تشكل جزء من الإستراتيجية الخاصة بك.
- ❖ لإقناع شخص تقرض أو تستثمر ما يكفي من المال في عملك لمساعدتك في تحقيق الإستراتيجية الخاصة بك، فانك تحتاج إلى:
- ❖ تبين أن المقرض أو المستثمر من المحتمل أن يتم استرداد أو الحصول على عائد جيد على الاستثمار.
- ❖ بناء الثقة في قدرتك على إدارة الأعمال إن وجدت وتبين أن لديك بالفعل فريق إداري ذو خبرة.
- ❖ إثبات أن هناك سوقاً جيدة للمنتج أو الخدمة.

¹ ptt://www . sesirpretneliesnoc. moc /elcitra .php?di=601

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

❖ تأكد من وضع خطة عملك مع الحقائق و الأرقام, مما يتيح للقارئ لخطتك من التعرف على الفور على ما هو مثير للاهتمام جدا عن عملك، وتحتاج لإقناع القارئ بأهمية توقعات التفصيلية الخاصة بك والتي يمكن أن تكون مملة جداً للمستثمر.

❖ المقرضين والمستثمرين لديهم العشرات من خطط الأعمال التي قد قرأت كل يوم، ما لم تلفت خطتك انتباه القارئ، سيتم مودع خطتك إلى سلة المهملات قبل أن يتم فحص الأرقام الخاصة بك المعدة بعناية.

ثانياً: فوائد مخطط الأعمال¹

مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة ما عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث المشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ومن فوائد مخطط الأعمال:

❖ تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردود يته وذلك بنفسه وبمساعدة المختصين في ذلك إذا اقتضى الأمر.

❖ إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية و الفنية و المالية.

❖ كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.

❖ تساعد هذه الوثيقة المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.

❖ الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة على ذمته لمساعدته عن بعد.

❖ تقديم الدعم لإعداد خطة عمل مقنعة.

❖ يضمن للمستثمر نسبة عالية في نجاح عملية انطلاق و إدارة المشروع الجديد.

¹ علي فلاح الزعبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد و التنفيذ، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012، ص 10

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

المطلب الثالث: مكونات مخطط الأعمال ومراحل إعداده

أولاً: مكونات مخطط الأعمال¹

إن كفاءة ونوعية خطة العمل يتوقف على حسن إعداد الخطة ، ويجب أن تعلم أن خطة العمل لا يمكن أن تكون عوض عن العمل ذاته، فقد لا تساهم في الشيء الكثير حيال عمل فاشل كفرصة محتملة في السوق، لكن يمكن أن تكون خطة العمل المكتوبة بطريقة غير صحيحة وواضحة سبباً في عدم الترويج و الإيصال الفرصة الموجودة في هذا العمل للآخرين ، و يمكن أيضاً أن تسعف أو تنفذ الكتابة الجيدة لخطة العمل الفرصة لبدء عمل جديد بالحصول على المستلزمات والمساهمات من الأطراف الخارجية والداخلية. إن محتويات ومكونات خطو العمل قد تختلف من عمل لآخر، إلا أن هيكلتها بشكل عام قد أصبحت معيارية بحدود مقبولة وواضحة لذلك يشير أغلب الباحثين إلى أن مكونات خطة العمل تشتمل على:

1 صفحة الغلاف:

و هذه تمثل الصفحة الأولى من خطو العمل وتحتوي في الغالب على:

- ❖ اسم العمل (المنظمة)، عنوانها، رقم الهاتف، رقم الفاكس، العنوان الإلكتروني.
- ❖ شعار أو علامة العمل إن وجدت.
- ❖ تاريخ انتهاء وأصداء خطة العمل.
- ❖ من أعد خطة العمل.
- ❖ أسماء وعناوين ومراكز و أرقام هواتف المالكين و التنفيذيين الرئيسيين.

2 -قائمة المحتويات

تمثل قائمة المحتويات الترتيب والنسق المتتابع لأقسام و إجراء الخطة مع أرقام الصفحات، إن هذا

الأمر يسهل الرجوع لقراءة الفقرات المطلوبة بسرعة ومرونة عالية.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، مرجع سابق، ص،ص 217، 227

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

3 -الخلاصة أو الملخص التنفيذي:

تمثل الخلاصة التنفيذية ملخص مكثف ومختصر لخطة العمل يستخدم لحث القراء المهتمين بالعمل وتركيز انتباههم على المعلومات الحاسمة و المهمة، لذلك يعتبر وضع هذه الخلاصة بصفحة واحدة أو اثنتين مهمة تحتاج إلى فهم متعمق بالعمل وجوانبه الرئيسية.

إن الخلاصة التنفيذية تحتوي بشكل عام على المكونات الآتية:

❖ معلومات حول العمل أو المنظمة، هنا يعرض المنتج أو الخدمة المقدمة وميزة التنافس الأساسية

عندما تبدأ المنظمة بالنشاط، وكذلك الأهداف وخلفية عامة حول فريق الإدارة.

❖ الفرصة السوقية، الحجم المتوقع ونسبة نمو السوق، والحصة السوقية المتوقعة و أي اتجاهات ذات

شان في قطاع الصناعي الذي تتواجد فيه المنظمة.

❖ بيانات مالية، التنبؤات المالية للثلاثة السنوات الأولى من بدء النشاط، المتطلبات الاستثمارية

المرغوبة، القروض الطويلة الأجل التي يحتاجها المشروع.

4 نص الرسالة:

إن رسالة العمل تصف بشكل واضح وجلي الإستراتيجية المعتمدة وفلسفة العمل لجعل رؤية الريادي حقيقية يمكن تجسيدها من خلال النشاط الجاد والمثابر بجمل قليلة يمكن تغطية جميع الجهود في جميع المجالات عمل المنظمة ومن خلال ذلك نصل إلى تحقيق الأهداف، كما إن الرسالة تعطي العمل هويته الخاصة التي تميزه عن الأعمال الأخرى.

5 #عمل أو المشروع (الشركة):

في هذا القسم من خطة العمل يتم إعطاء وصف للعمل و إعطاء خلفية عامة عنه، اختيار الشكل القانوني ، الأسباب التي دعت إلى قيام العمل، ويتم هنا عرض تاريخي للعمل ووصف تفصيلي للكيفية التي يرضي بها العمل حاجات الزبائن، كما ويعرض في هذا القسم من خطة العمل مكان تواجد العمل وهل يخدم الشوق المحلي أو العالمي.

ويفترض أن يأخذ من يكتب هذا القسم بنظر الاعتبار الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها:

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

- ❖ متى، و أين يبدأ العمل بالنشاط؟
 - ❖ ما طبيعة التغيرات في الهيكل ونوع الهيكلية؟
 - ❖ ما هي القدرة المميزة للعمل؟
 - ❖ ما طبيعة العمل و الأنشطة الأساسية له؟
 - ❖ من هم المستهلكون الذين يخدمهم العمل؟
 - ❖ ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة؟
 - ❖ ما هي أهداف العمل؟
 - ❖ ما شكل العمل من ناحية الملكية و القانونية، فردي، تضامني، مساهمة؟
- إن هذه الأسئلة وغيرها يعطي هذا القسم إجابات عليها ولذلك يكتب بعناية ووضوح.

6 #تحليل البيئي والصناعي:

في هذا القسم يعرض الريادي والمؤسس للعمل كيف يتناغم ويتطابق العمل مع محيطه البيئي الواسع، إن التحليل البيئي يحدد اتجاهات التغيير التي تحصل في محيط البيئة الوطنية والعالمية والتي تؤثر على مستقبل المنظمة الصغيرة، ويجب أن يكون هذا التحليل مركز حيث الأبعاد الاقتصادية والتنافسية والقانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر وتتأثر بوجود العمل الصغير، إن التحليل البيئي يفترض أن يعرض الفرص ويعطي للمنظمة قابلية للتعامل مع التغيير بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف.

و في أغلب الأحيان يشمل التحليل البيئي والصناعي تحديد المتغيرات المهمة والفعالة ذات الأثر على العمل في إطار نموذج porter التحليل القوى المنافسة المعروفة (التنافس بين المنظمات القائمة، تهديد دخول جدد للقطاع، قوة مساومة الزبائن، قوة مساومة المجهزين، وتهديدا لبدائل).

7 #المنتجات أو الخدمات:

في هذا القسم أو الجزء من خطة العمل يتم وصف وعرض المنتج أو الخدمة المقدمة بشكل تفصيلي و واضح، و يركز على الكيفية التي يتميز بها المنتج أو الخدمة مما متوفر حاليا في السوق

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

أن الاستخدامات للمنتج أو الخدمة التي تساهم في زيادة حجم المبيعات يمكن أن تعطي دليل على حيوية العمل و الإبداع فيه.

و قد يتم من خلال رسوم معينة عرض التراخيص، أو براءة الاختراع أو العلامات التجارية التي يمكن أن تحملها سلع العمل الصغير عند بدء النشاط.

8 بحوث التسويق والتقييم:

إن توفر السوق اللازم لمنتج أو خدمة العمل تعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والنجاح، في هذا الجزء تعرض حقائق حول حجم السوق المتوفر وطبيعة هذا السوق، خاصة وان الممولين والمستثمرين يعتبرون إن هذا الأمر ذو أهمية و أولوية خاصة، لا يكفي وجود السوق بل إن هذا السوق هو بالحجم الكافي لتحقيق الإيرادات و أرباح تبرر بدء المشروع وممارسة النشاط، وكذلك إن لدى المشروع مميزات واضحة وحقيقية في السوق المستهدف، والذي قدر حجمه بالدينار أو الدولار أو الوحدات.

إن بحوث التسويق تعطي تنبؤات وتقديرات للمبيعات المحتملة وحصص المنتج أو الخدمة وحصص المنتج أو الخدمة من هذه السوق الكلية خلال فترات محددة عبر الزمن.

9 خطة التصنيع والعمليات:

إن هذا القسم من خطة العمل يصف تركيز عناصر المرتبطة بالعمليات الإنتاجية و التصنيعية، وفي هذا القسم أيضا وفي إطار أنظمة الرقابة المعتمدة، يتم تفصيل المدخل الملائم للسيطرة على الجودة وتعزيز الأداء المتميز، فأنظمة الرقابة تمثل أهمية بالغة حيث الاهتمام برقابة المخزون والجودة و الإنتاج وهذه تمثل حجر الأساس في النشاط الجديد كذلك يتم فحص وقياس التقدم باتجاه انجاز الأهداف الموضوعه.

10 فريق الإدارة:

إن فريق الإدارة الجيد و المتميز يمثل مفتاح التحول و ترجمة الرؤية المستقبلية لصاحب العمل إلى مفردات حقيقية لنجاح المشروع أو العمل، يوضع في هذا القسم من خطة العمل كيف يكون فريق الإدارة متوازنا من حيث المهارات الفنية (معرفة متخصصة في طبيعة العمل)، ومهارات الأعمال (قدرات ضرورية للمشروع ونجاحه) وخبرات ضرورية في ميدان الأعمال و التمويل والقيادة.

11 الخطة المالية:

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

إن الخطة المالية توضح أن جميع المعلومات المركزة في الأقسام الأخرى من خطة العمل مثل التسويق والعمليات والتصنيع والاستراتيجيات تتسجم مع بعض وتتكامل لتعطي مشروع مربح، أن الجهات الممولة وكذلك المستثمرين يعتبرون هذا القسم من خطة العمل ذو أهمية بالغة لهم حيث يعطي الجدوى الفعلية قبل قبولهم تمويل أو المساهمة في المشروع، إن التنبؤات و التقديرات يفترض أن توضح على أسس سليمة ودقيقة و ترتبط برؤية واقعية حول العمليات المستقبلية.

12 تقدير المخاطر:

و تتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة وتستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

13 -الملاحق:

و التي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع والعقود وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين.¹

ثانيا: مراحل إعداد مخطط الأعمال

إن خطة العمل يفترض أن تغطي من خلال تحليل منهجي وموضوعي القابليات الشخصية والفردية وكذلك متطلبات الضرورية للعمل سواء كان إنتاجي أو خدمي وتحدد أيضا الاستراتيجيات لجميع الأنشطة الإنتاجية ، التسويقية،التنظيمية، الجوانب القانونية وكذلك المحاسبية والمالية. إن خطة العمل بمراحلها المختلفة تجيب على العديد من الأسئلة المهمة، ويغطي بعضها الرغبات و القابليات وأفضل الطرق لتحقيق أهداف الريادي صاحب العمل. ورغم عدم وجود طريقة واحدة مثلى لإعداد خطة العمل، بشكل متكامل، إلا انه يمكن إعطاء خطوط عامة تمثل مقترحات مقبولة لخطة العمل ويستطيع الرياديون تكييف وتعديل بعضها وفق أهدافهم من إعداد الخطة.

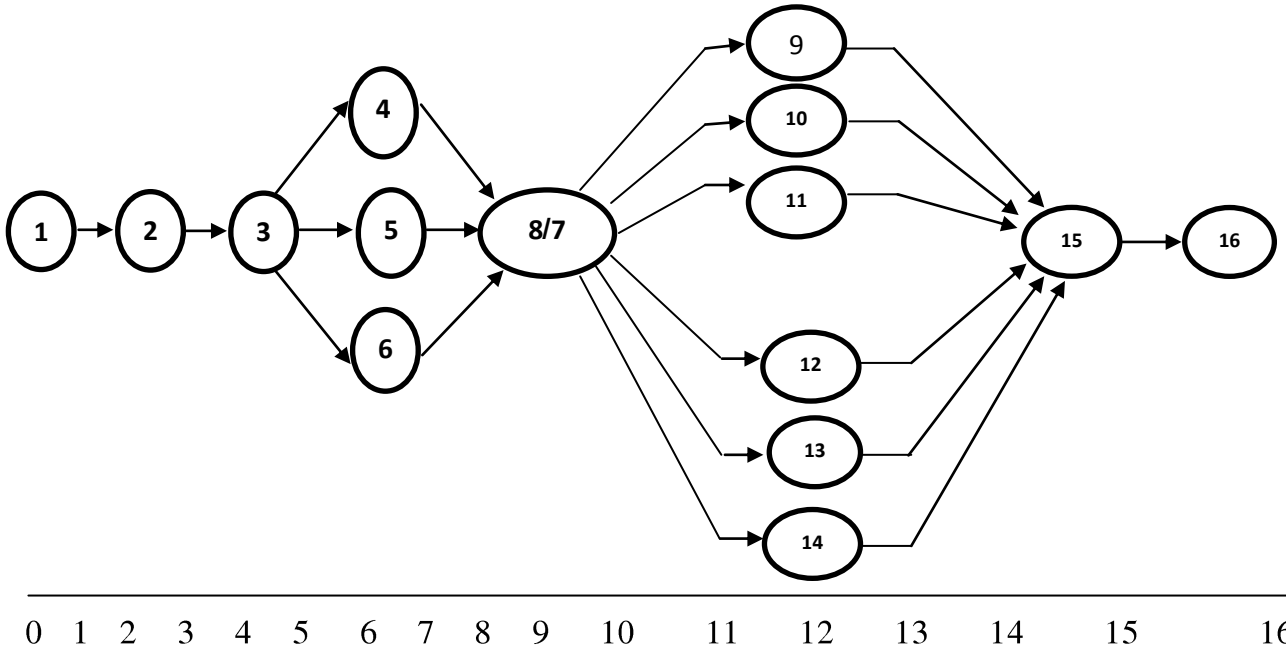
مجموعة خطوات نعرضها باختصار من خلال الشكل التالي:²

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 119

² طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، مرجع سابق، ص 229

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

شكل رقم (01) مخطط انسيابي لخطوات تطوير خطة العمل



الأسبوع

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| 1-التزام الصمت. | 7-تطوير خطة الإنتاج. | 13-تطوير خطة حاسوب. |
| 2- تحليل شخصي. | 8-تطوير خطة التسويق. | 14-تطوير خطة إدارة الجودة الشاملة. |
| 3-اختيار المنتج أو الخدمة. | 9-تطوير خطة تنظيمية. | 15-تطوير خطة مالية. |
| 4-بحث الأسواق. | 10-تطوير خطة قانونية. | 16-كتابة رسالة الغلاف. |
| 5-تنبؤ بالإيرادات من المبيعات. | 11-تطوير خطة محاسبية. | |
| 6-اختيار الموقع. | 12-تطوير خطة تأمينية. | |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة،

مرجع سابق، ص 230

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

المبحث الثاني: المخطط التسويقي والتنظيمي

المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي ودراسة السوق

إن ما ينبغي أن نراه في الخطة التسويقية المحكمة هو بيان واضح بالأهداف، والمرامي، وإستراتيجية واضحة المعالم لتحقيق هذه الأهداف ، و خطة متكاملة توضح كيفية تنفيذ الإستراتيجية، وملخص دقيق وشامل بالموقف الراهن للمنظمة في بيئة أعمالها. إن مثل هذا الإطار يوفر لقارئ الخطة سياقاً واضحاً للإستراتيجية، علاوة على دوره كأداة تذكير مفيدة تساعد واضع الخطة على الانتباه و التركيز على المسائل و القضايا الداعمة للخيار الاستراتيجي. فعندما تتغير هذه القضايا أو المسائل، فإنه ينبغي تغيير الإستراتيجية و/أو خطة التنفيذ.

أولاً: تعريف المخطط التسويقي

- 1- هي عبارة عن خارطة طريق للنشاطات و الفعاليات التسويقية بالمنظمة على مدى فترة زمنية محددة.¹
- 2- من خطة التسويق الفعال، مديري المنتجات الذين يحتاجون إلى تطوير خطط التسويق التي تركز على المنتجات، منتج واحد، خط منتجات، و العلامة التجارية و أحيانا شبكة التوزيع أو مجموعة من العملاء، وهذا العمل هو واحد من المظاهر الأكثر وضوحاً للتسويق في الشركة.²

ثانياً: دراسة السوق

يعتمد الأداء التسويقي إلى حد كبير على جانبين رئيسيين أحدهما داخلي يتمثل في قدرة المنظمة على تصميم المزيج التسويقي الفعال و الذي يتضمن المنتج و التسعير و التوزيع و الترويج، بينما يمكن الجانب الآخر على قدرة المنظمة على تحقيق التكيف الفعال مع القوى و الظروف البيئية المحيطة، والتي تتمثل في المتغيرات الخارجية التي تخضع لسيطرة أو تحكم إدارة التسويق.³

1- تحديد السوق المستهدف:

إن من أولويات إعداد و تصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة هو القيام بتحديد القطاعات السوقية الممكنة و اختيار القطاعات المستهدفة و قياس حجم الطلب المتوقع لها و يتم اختيار المزيج التسويقي

¹ بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص 23

² Philip kotler, Kevin lane Keller, Marketing Management, Pearson Education, 12 edition, Paris, 2009, p 69

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2005، طبعة الأولى، ص 115

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

المناسب لهذه القطاعات و التي يجب النظر إلى كل قطاع على انه هدف تسويقي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه.¹

2 - تقسيم السوق إلى قطاعات:

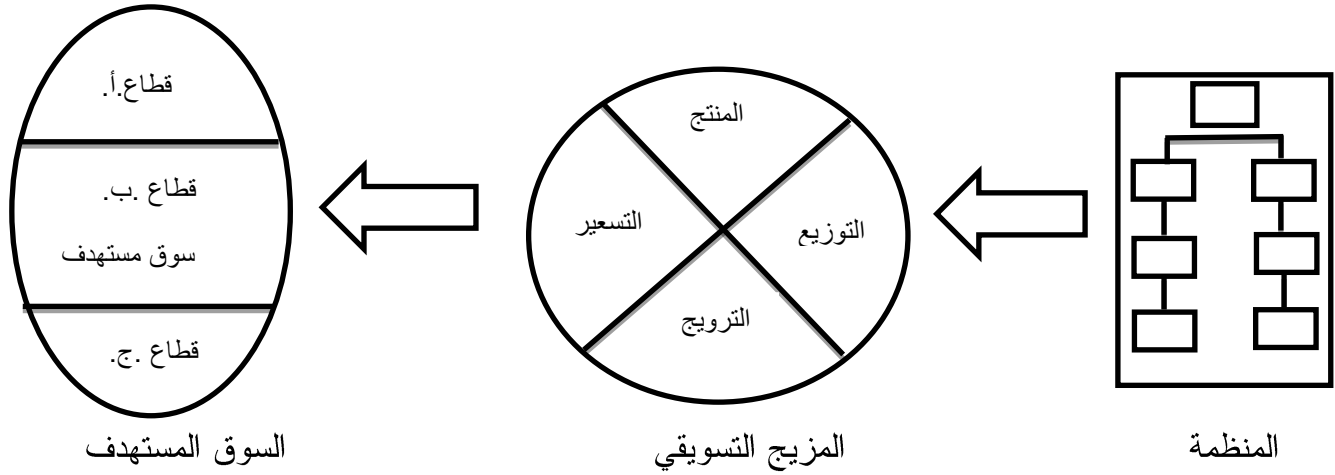
يستند هذا المدخل إلى عملية تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات من المشتريين المحتملين على أساس تعظيم درجة التشابه داخل كل قطاع و تعظيم التفاوت بين القطاع وغيره من القطاعات الأخرى من حيث الحاجات و الرغبات و الأذواق، والغرض الرئيسي لهذا المدخل هو الوصول إلى قطاع (قطاعات) السوق المستهدف و ذلك بما يمكن الإدارة من تصميم البرنامج (البرامج) التسويقي الذي يتناسب و احتياجات هذا القطاع من السوق ، انظر الشكل رقم (2) وبناء على ذلك فإنه يمكن تعريف قطاع السوق على انه: مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين يشتركون في واحد أو أكثر من الخصائص التي تجعلهم متشابهين نسبيا فيما بينهم من حيث احتياجاتهم و رغباتهم، ومتفاوتين نسبيا عن غيرهم في القطاعات الأخرى. و تشير البحوث و الدراسات التسويقية إلى أن مدخل تقسيم السوق إلى قطاعات يمكن تناوله من خلال مستويين رئيسيين هما:

- ❖ إستراتيجية تقسيم السوق و التي تسعى إلى التوصل إلى مجهودات التسويقية المباشرة لتعريف قطاعات السوق على أساس خصائصها و احتياجاتها.
- ❖ التحليل الخاص بتقسيم السوق و الذي يسعى إلى دراسة و تحليل القطاعات بغرض تخصيص المجهودات التسويقية عليها .

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 146

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

شكل رقم (02) مدخل تقسيم السوق إلى قطاعات



المصدر: ثابت عبد الرحمان، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 190

1.2 - إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات :

إن القاعدة الرئيسية التي تستند إليها إستراتيجية تقسيم السوق هي ببساطة أن العملاء يتفاوتون في احتياجاتهم و رغباتهم لمنتج ما و بالتالي سوف يستجيبون بطرق متفاوتة للعروض المختلفة من هذا المنتج، و يمكن للمنظمة أن تعظم أرباحها من خلال تنمية المنتجات التي تقابل الاحتياجات و الرغبات الخاصة بقطاعات محددة بدلا من تقديم عرض واحد للمنتج للسوق كله.¹

2.2 - أنواع إستراتيجية تقسيم السوق :

يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات و هي إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية عدم التمايز.

1.2.2 - إستراتيجية التقسيم المركزي:

و تقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على منتج واحد لقطاع واحد مستهدف في السوق الذي أمكن تقسيمه. و تصلح هذه الإستراتيجية عادة بالنسبة للشركات ذات الموارد المالية المحدودة و ذلك لتركيز جهودها و مواردها على جزء واحد من السوق، كما أنها ربما تضيق نطاق المنافسة التي تمكن أن تتعرض لها، كما أن قوة المنافسين في قطاع واحد تكون أقل من المنافسين الكبار على مستوى السوق ككل.

¹ ثابت عبد الرحمان، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص ص 189- 191

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

2.2.2 إستراتيجية التقسيم المتنوع (المتمايز):

أما في ظل هذه الإستراتيجية فإن الشركة تقوم بتقديم منتجات منفصلة لمجموعة من قطاعات السوق المتاحة بعد تقسيمه، أي أن هذه الاستراتيجيات لا تركز على قطاع واحد من السوق بل على عدد من القطاعات.

وتهدف الشركة من وراء تبني هذه الإستراتيجية إلى التوسع في المبيعات، وزيادة الربحية، وخلق الولاء للمنتج، ولكن على هذه الشركات أن تراعي اقتصاديات هذه الإستراتيجية، فإن زيادة عدد القطاعات سوف ينتج عنه ارتفاع في تكاليف الإنتاج و التسويق، ولذلك فإن التنوع في القطاعات يجب أن يتوقف عندما يصل الإيراد الحدي للمبيعات لكل قطاع إضافي إلى المستوى الذي بعده أقل من التكلفة الحدية للقطاع المضاف.

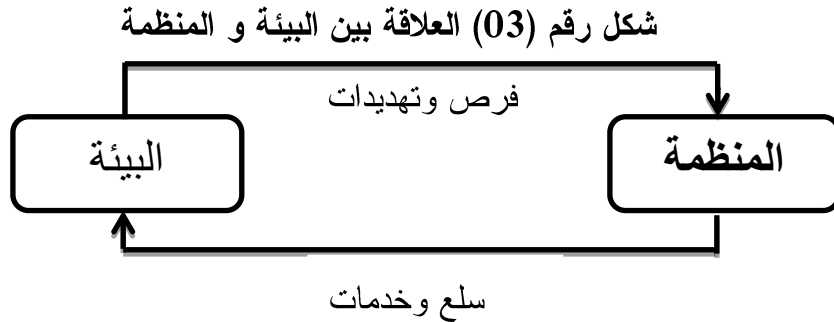
3.2.2 إستراتيجية التقسيم غير المتنوع(غير المتمايز):

و تتحقق هذه الإستراتيجية عندما تقرر الشركة تقديم نفس المنتج لعدة قطاعات من السوق في نفس الوقت.

وتمتاز هذه الاستراتيجيات بتحقيق الوفورات في التكاليف سواء بالنسبة للإنتاج أو التسويق حيث أنها سوف تستخدم مزيجا واحدا من التسويق لكل القطاعات.¹

3 تحليل البيئة:

يهدف تحليل البيئة التسويقية إلى تحليل كافة العوامل والمتغيرات بشكل موضوعي مما تمكن من إتباع بعض الأشكال أو النماذج التي يمكن اعتمادها في التحليل البيئي. هناك تركيز على العوامل غير المسيطر عليها في حالة التكيف منها كما في الشكل التالي:



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 57

¹ ثابت عبد الرحمان، التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص ص 198-202

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

إن دراسة العوامل الخارجية يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وهي إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.¹

2.3 - تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

يجب على كل منظمة أن تقوم بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لوحدة الأعمال والتي تؤثر بطبيعة الحال على استراتيجيات المختلفة التي يتم تصميمها. فأي منظمة عليها أن تراقب هذه التغيرات وتدرس تأثيرها على أعمالها ومن ضمن هذه التغيرات:

❖ الزيادة أو النقصان في عدد المستهلكين المحتملين.

❖ الإستراتيجية المطبقة بواسطة المنافسين.

❖ التطورات التكنولوجية الحديثة والتي تؤثر على جودة المنتجات المقدمة.

❖ قنوات التوزيع الجديدة والتغيرات فيها.

❖ القوانين واللوائح الحكومية ذات تأثير على ممارسة المنظمة.

❖ زيادة في أسعار مواد الخام وكافة المستلزمات التي تدخل في عملية الإنتاج.

وبصفة عامة يمكن تقسيم المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة إلى نوعين من المتغيرات:

❖ البيئة الخارجية العامة وتشمل عناصر البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والدولية، والتي تؤثر على العمل المنظمات بشكل عام ولا يمكن التحكم فيها وعلى المنظمات أن تتكيف و تتلاءم معها.

❖ البيئة الخارجية الخاصة وتشمل المستهلكين و المنافسين و الموردين و الموزعين....الخ

و على المنظمة أن تقوم بجميع البيانات عن التغيرات التي تحدث في هذه العناصر لتحديد ماهية الفرص التي تقدمها للمنظمة تجعلها في موقف تنافسي جيد، أما التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث ولها آثار سلبية على أهداف المنظمة وموقفها التنافسي.

ويوضح الجدول التالي أمثلة لكل من الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة:

¹ محمود جاسم ، استراتيجيات التسويق ، مرجع سابق، ص 56- 57

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

جدول رقم (01) أمثلة عن الفرص و التهديدات:

التهديدات	الفرص
❖ إلغاء الدعم الحكومي للمنظمة	❖ ظهور بدائل جديدة من الخدمات
❖ إهدار القوانين لحماية البيئة من التلوث	❖ توافر شريحة توزيع واسعة للأسواق
❖ رفع رسوم الجمركية على الواردات	❖ صعوبة دخول المنافسين للسوق
❖ ارتفاع أسعار الطاقة	❖ زيادة عدد المستهلكين

المصدر: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع،

الإسكندرية، 2002، ص 111

وبطبيعة الحال تختلف هذه الفرص والتهديدات في احتمال حدوثها وفي الأثر الذي يمكن أن تحدثه على أهداف واستراتيجيات وحدة الأعمال، ومن ثم يجب تحديد أهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات وتحديد عما إذا كانت المنظمة في مجموعاتها تواجه فرص أكبر من التهديدات أم العكس صحيح

2.3 تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

إن استغلال الفرص المتاحة في البيئة يتطلب توافر سمات معينة للمنظمة تكون قادرة على توظيفها بشكل يؤدي إلى نجاح المنظمة في استغلال هذه الفرص وتحقيق الربحية المطلوبة. وعلى هذا فإن على المدير أن يقوم بتقييم نقاط القوة والضعف لأداء الأعمال حتى يتمكن من الحكم على مدى إمكانية استغلال المنظمة للفرصة أو المواجهة التهديدات وتحديد ماهية الاستراتيجيات الملائمة لكل حالة. و يلاحظ أن نقاط القوة والضعف قد تتفاوت في الأهمية النسبية وفي مدى تأثيرها على أداء المنظمة من ثم فيجب على إدارة وحدة الأعمال أن ترتب هذه العوامل من حيث مدى تأثيرها (نقاط قوة مؤثرة للغاية أو مؤثرة لدرجة محدودة....الخ).

أمثلة لنقاط القوة والضعف:¹

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 111-113

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

جدول رقم (02) أمثلة لنقاط القوة والضعف:

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none">❖ عدم وجود قسم متخصص للبحوث وتطوير.❖ ضعف نظام الحوافز.❖ عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف.❖ عدم استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.❖ ارتفاع تكاليف النقل والتوزيع.	<ul style="list-style-type: none">❖ تكاليف الإنتاج منخفضة.❖ القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة.❖ حصة سوقية كبيرة.❖ توافر قوى بيعيه على درجة عالية من المهارة.❖ وجود خدمات ما بعد البيع.❖ سمعة عالية للمنظمة في الأسواق.

المصدر: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 113

3.3- المكونات الأساسية للمنافسة¹

في ظل بحث المؤسسات عن تطوير خطة تسويقية فاعلة، يتوجب عليها الأخذ بعين الاعتبار تلك العوامل التي تدفع الشركات للمنافسة:

❖ الداخولون الجدد.

❖ القوة التفاوضية للمشتريين.

❖ القوة التفاوضية للمجهزين.

❖ المتنافسون الحاليون.

❖ المنتجون للمنتجات البديلة.

فعملية المسح البيئي تستلزم من الشركات النظر إلى هذه العوامل لأنها ذات صلة بالقرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي للشركة، كما و يمكن استخدامها لاستحداث حواجز و معوقات لدخول منافسين جدد و زيادة الاهتمام بالعلامات التجارية و زيادة الولاء لها أو تحديد التوجه المستقبلي للمنافسة لكسب حصة سوقية إضافية.

¹ نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى، ص 83-85

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

❖ الداخولون الجدد:

يستلزم من الشركة عند دراسة وضعها التنافسية أن تقيم احتمالية دخول منافسين جدد، فزيادة المنتجين يزيد من طاقة القطاع الصناعي الإنتاجية و الذي يؤدي إلى تخفيض الأسعار، و لهذا من الضروري دراسة إمكانية توفر عوائق و حواجز لدخول مؤسسات جديدة إلى السوق، فالعوائق يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها: المتطلبات الرأسمالية، النفقات الإعلامية تميز المنتجات، وغيرها فكلما زادت تكاليف نفقات العائق كلما زادت احتمالية إعاقة المؤسسات الجديدة من الدخول للسوق.

❖ القوى التفاوضية للمشتريين و المجهزين:

يتطلب تحليل الوضع التنافس الأخذ بعين الاعتبار القوة التفاوضية للمشتريين و المجهزين، فقوة المشتريين تظهر إذا كان عددهم قليلا، أو إذا كان المنتج يمثل حصة هامة من التكاليف الإجمالية للمشتري، أما المجهزون فيحصلون على القوة عندما يكون المنتج ذو أهمية بالغة للمشتري.

❖ المنافسون الحاليون و المنافسون للمنتجات البديلة:

تعتمد الضغوط التنافسية بين المتنافسين الحاليين على درجة نمو القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، ففي حالة سوق ذو نمو منخفض، فإن المنافسة تشتعل إذا ظهرت بوادر لأية مكاسب في الحصة السوقية. أضف إلى ذلك التكاليف الثابتة العالية في زيادة الضغوط التنافسية بين الشركات لملء الطاقة الإنتاجية، فالمستشفيات تزيد من حملاتها الترويجية في معركة لأشغال الأسرة باعتبارها تمثل تكاليف ثابتة عالية.

المطلب الثاني: الأدوات التسويقية (المزيج التسويقي)

في هذه المرحلة يتم تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي المناسب لأسواق المستهدفة، و حسب الأهداف المسطرة، حيث نراعي في تصميم إستراتيجية المزيج التسويقي، أذواق و رغبات المستهلكين الموجودين في السوق المستهدف، ثم بعد ذلك نبدأ بتنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي المناسبة، كل ذلك يتم في ضوء المعلومات الواردة من البيئة التسويقية، عن ظروف المنافسة، ورغبات المستهلكين. يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة المتغيرات التسويقية التي يمكن السيطرة عليها و التي تقوم المنظمة بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق.

و يمكن أن تتجمع في أربع مجموعات رئيسية تعرف ب (4P's) إذ أنها تضم كل من:

-المنتج Product

-المكان Place

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

-السعر Price

-الترويج Promotion

إذ تبدأ كل من هذه العناصر بحرف P وعددها أربعة ولذلك تدعى 4P's و ستنتم مناقشة موجزة لكل عنصر من هذه العناصر، و هذه الأربعة عناصر خاصة بالسلع المادية.

أما للخدمات فقد تم إضافة ثلاثة عناصر أخرى ليصبح عددها سبعة عناصر للمزيج التسويقي للسلع والخدمات و هذه الثلاثة عناصر هي:

- الناس People

- البيئة المادية Physical Environment

- عملية تقديم الخدمة Process¹

شكل رقم(4) متغيرات المزيج التسويقي (4p)



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة نشر، ص 293.

¹ زكريا عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى، ص

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

أولاً: المنتج

عبارة عن سلعة أو خدمة أو خدمة أو فكرة تتألف من حزمة من خواص محسوسة وغير محسوسة تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم، حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال، وتتضمن هذه الخواص المحسوسة في المنتج الخواص المادية مثل التصميم، اللون أما الخواص غير المحسوسة في المنتج فتتضمن أشياء مثل النفاخر الواجهة السعادة وغيرها.¹

1 - دورة حياة المنتج:

يمر كل منتج بمراحل حياتية معينة، ومن الممكن أن يتغير مفهوم و مكان المنتج خلال مراحل حياته المختلفة، و تختلف الفرص التسويقية و المشكلات و الاستراتيجيات التسويقية لكل منتج تبعاً لمرحلة الحياة التي يمر بها، و بالتالي فان وضع الاستراتيجيات و الخطط التسويقية المناسبة يتوقف على تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج.

1.1 مرحلة التقديم الأولى:

في خلال مرحلة التقديم الأولى للمنتج إلى الأسواق، تتزايد المبيعات ببطء، وتحقق الشركة بعض الخسائر بسبب تكاليف البحوث التي أنفقتها و بسبب جهود و تكاليف الترويج العالية التي تستهدف تعريف المستهلك بالمنتج الجديد، و مع نمو المبيعات تبدأ الخسائر في الانخفاض و قد يبدأ الربح في الظهور، كما تتميز هذه المرحلة ببيع المنتجات بأسعار عالية نسبياً، و بقلّة عدد الأصناف أو الموديلات التي يطرحها المنتج في السوق، ويكون نمو المبيعات في هذه المرحلة بطيئاً للأسباب التالية :

- ❖ التأخير في الوصول الطاقة الإنتاجية مناسبة.
- ❖ المشكلات الفنية التي قد يواجهها المنتج.
- ❖ صعوبات فتح الأسواق أمام المنتج.
- ❖ إن المستهلك يستغرق وقتاً في حصول تجربته الأولى للسلعة.

2.1 مرحلة النمو:

إذا نجح المنتج في مرحلة التقديم، فإن المبيعات تبدأ في الارتفاع، كلما زادت جهود التوزيع، وتضل تكاليف الترويج عالية في رقمها المطلق إلا أنها تنخفض كنسبة من إيرادات المبيعات نظراً لزيادة المبيعات، وتضل الأسعار عالية إلا إذا جرى تخفيضها لموائمة الطلب أو لإحباط مساعي الآخرين للدخول كمنتجين لهذا المنتج، كما تتزايد الطاقة الإنتاجية معدل الكفاءة الإنتاجية.

¹ زكريا الدوري ، وظائف و عمليات منظمات الأعمال ، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ص 124

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

3.1 مرحلة النضج:

وفي هذه المرحلة يبدأ معدل زيادة المبيعات في الانخفاض نظرا لان المستهلكين المرتقبين يكونون قد جربوا السلعة بالفعل، وينعكس ذلك بالضرورة على هامش الربح الذي كان يحصل عليه المتعاملون في السلعة، كما يبدأ ربح الوحدة المباعة أيضا في الانخفاض كما تبدأ المنافسة الحادة في الخمود وتتوقف المبيعات على تكرار شراء السلعة وعلى معدل زيادة السكان، و الموقع إن معظم السلع الموجودة في الأسواق حاليا و خاصة السلع المعمرة منها: التلفزيون، الثلاجات، الغسالات ... تمر بهذه المرحلة و على هذا تكون في السوق عدة ماركات معروفة يرتبط المستهلك عادة بماركة معينة منها و تكون الأسعار مستقرة نسبيا حيث يهبط الفرق بين التكلفة و سعر البيع إلى المستوى العادي، وإذا ما حقق احد المنتجين زيادة في مبيعاته فإن ذلك يكون على حساب حصص المنافسين و ليس كنتيجة لزيادة مبيعات السوق ككل. و تتميز مرحلة النضج أيضا بأن تكاليف المتنافسين تتقارب و أن تكاليف الترويج تستقر، و لا توجد فرصة لرفع السعر نظرا لوجود المنافسة، كما أن تخفيض السعر لن يؤدي إلى زيادة المبيعات إلا زيادة مؤقتة حيث سيقوم المنافسون بالرد على هذا التخفيض مماثل مما يؤدي لانخفاض أرباح الجميع عن ذي قبل.

4.1- مرحلة الانحدار:

تواجه معظم المنتجات هذه المرحلة بعد مرورها بمرحلة النضج، وقد تكون مرحلة الانحدار سريعة خاصة إذا ما قدمت التكنولوجيا تطورا جذريا لما هو موجود (التلفزيون الملون و التلفزيون غير ملون مثلا)، وقد تستغرق مرحلة الانحدار فترة طويلة يفقد المستهلكون خلالها اهتمامهم بالمنتج تدريجيا.¹

2 الاستراتيجيات المتعلقة بالسلعة:

تتضمن الاستراتيجيات المتعلقة بالسلعة تلك القرارات التي تتعلق بالمنتجات من ناحية الكميات، النوعيات، مستويات الجودة، عدد خطوط المنتجات الرئيسية و الثانوية. إن التطرق لأنواع الاستراتيجيات يوضح أهم هذه الاستراتيجيات التي ترغب المنظمة تغيير مزيج منتجاتها على ضوء توفر الإمكانيات والموارد المتاحة والمنافسة القائمة. وبشكل عام هناك أربع استراتيجيات وهي:

¹ إبراهيم إسماعيل الحديد، إدارة التسويق السياحي، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2010، الطبعة الأولى، ص ص 259- 261

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

1.2 إستراتيجية التميز:

في هذه الإستراتيجية تحاول الشركة أن تميز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع، حيث التميز يكون عن طريق التصميم، العلامة، الأغلفة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تشتد المنافسة مع زيادة في عدد الأسواق المحيطة، كما تتبع في حالة وجود طاقة إنتاجية فائضة ووجود موارد بشرية ومالية يمكن الاستفادة منها في منتجات جديدة.

2.2 إستراتيجية التنوع:

هذا يعني أن الشركة تسعى لتعميق مزيج المنتجات بالتنوع يعني إعطاء الفرص للاختيار أمام المستهلك والذي عن طريق تقديم مجموعة من السلع الجديدة ودخولها أيضا أسواق جديدة تعتمد هذه الإستراتيجية على البحث والتطوير لإنتاج سلع جديدة، كما يساعد التنوع على تقليل مخاطر الهبوط للطلب على بعض السلع عن طريق إنتاج سلع جديدة.

3.2 إستراتيجية التعديل:

يقصد بها تغيير بعض الصفات للسلع من بقاء عدد السلع ثابت ويكون التغيير الموسمي أو سنوي وتدرجي، إن التعديل التدريجي يعاب عليه انه قد يعطي فرصة للمنافسين للتعديل قبل المنظمة المعنية.

4.2 إستراتيجية الانكماش:

وتعني استبعاد أو تبسيط خطوط السلع بهدف إسقاط السلع غير مربحة والاستمرار بإنتاج سلع مطلوبة في السوق فقط، فالمنتجات التي تحقق أرباح متدنية و التي يتم التعرف عليها من خلال الكلفة والمبيعات يتم إسقاطها من الخط لتركيز المنظمة جهودها على المنتجات المربحة والتي تحقق أرباحا أعلى.

ثانيا: السعر

يعتبر التسعير احد العناصر الهامة في المزيج التسويقي وذلك لان سعر السلعة هو الذي يحدد قيمتها التبادلية من جهة نظر البائع والمشتري و بالرغم من أن التسعير يعتبر من أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة وذلك لأن المنشأة تستطيع تعديل سعرها وبسهولة وبسرعة أكثر من بقية العناصر ومن جهة أخرى فان التسعير يعتبر من القرارات الهامة بالنسبة للمنشأة لما له من اثر على بقية الأنشطة ويمكن أن يأخذ السعر عدة سمات كلها تعبر عن القيمة المالية للسلعة أو الخدمة أو الفكرة ، كالإيجار الذي يدفع لقاء

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

استخدام ملك الغير أو الرسوم الجامعية مقابل الحصول على التعليم أو الغرامة مقابل المخالفة، أو العمولة مقابل تسهيل عملية التبادل وغيرها.¹

1 - أهداف التسعير في الشركات:

ونظرا لان الأرباح هي الفرق بين الإيرادات والمصروفات وتعني الإيرادات الكمية في الأسعار لذلك يجب الاهتمام، بتحليل الأسعار والتكلفة وتحاول الشركات اختيار المناسب للإنتاج والمبيعات بحيث تستطيع الشركات التسعير للأرباح والغرض من تحديد نصيب الشركة من حصص الأسواق و معرفة مستوى نصيب الشركة من حصص المبيعات التي يحقق الأرباح ومعرفة معنى الأسعار السيكولوجية لدى مجموعات المستثمرين والهدف هو تحديد الأسعار التي تفوق في الواقع أهداف الربحية وتحليل الطلب على السلعة وقياس التكاليف فتفيد فضلا عن ذلك مراعاة الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في التسويق ولأغراض المحافظة على المراكز التنافسية في السوق ولحماية المستهلك والمسؤولية الاجتماعية للتسويق، ويستهدف العمل على استقرار الأسعار تحويل حالة المنافسة في السوق في السباق الدائب نحو ارتفاع الأسعار للتحويل المنافسة قائمة على الجودة والخدمة حتى يقل التضخم وارتفاع الأسعار، وقد تفرض بعض الشركات أسعار عالية ليس لتغطية التكاليف الكبيرة ولكن لأغراض تحقيق حاجات المركز التنافسي والتميز في الأسواق.²

2 طرق تحديد السعر:

هناك ثلاثة طرق يمكن استخدامها لتحديد أسعار السلع في المشروع الإنتاجي و هذه الطرق هي:

❖ التسعير على أساس التكاليف.

❖ التسعير على أساس مرونة الطلب.

❖ التسعير على أساس المنافسة.

هذا و سوف نتناول هذه الطرق بشيء من التفصيل على النحو التالي:

1.2- التسعير على أساس التكاليف:

قبل التعرض لشرح هذا الأسلوب نلقي الضوء على أنواع التكاليف المختلفة و ذلك على النحو التالي:

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص ص 145-146

² فريد نجار، التسويق بالمنظومات و المصنوعات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 299

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

❖ التكاليف الثابتة:

و هي التكاليف التي لا تتأثر بالزيادة أو بالنقص في حجم الإنتاج ويصعب تخصيصها لكل سلعة على حدة و من أمثلتها الضرائب، تكاليف الكهرباء، الإيجارات، التليفون.

❖ التكاليف المتغيرة:

و هي التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج و في نفس اتجاه معدل التغير أي أن العلاقة بينها و بين كمية الإنتاج علاقة طردية و من أمثلة هذه التكاليف، التكاليف المباشرة للعمال و تكاليف الخامات الداخلة في العملية الإنتاجية .

❖ التكاليف الحدية:

وهي تكاليف إنتاج الوحدة الإضافية من السلعة أي الوحدة الحدية.

❖ التكاليف الإضافية:

و هي التكاليف الزائدة و الناشئة عن زيادة معدل الإنتاج أو توسيع نطاق السوق أو إضافة أقسام جديدة إلى المشروع.

هذا و يلاحظ أن استخدام طريقة التسعير على أساس التكلفة هو الأكثر شيوعا و خاصة في الأسواق التنافسية و تستند هذه الطرق على معادلة بسيطة هي احتساب التكلفة ثم إضافة هامش ربح.¹

2.2 التسعير على أساس الطلب:

القاعدة الأساسية في التسعير هنا هي التخلي عن نظرة التكلفة و الإنتاج و تركيز الاهتمام على تأثير السلعة على حجم المبيعات المتوقع أي دراسة العلاقة المتبادلة بين الطلب و السعر، حيث يدفع العميل سعرا أعلى عندما يكون الطلب ضعيفا.

1.2.2- شروط استخدام هذا الأسلوب:

يلاحظ أن التسعير المبني على الطلب يتطلب معرفة الأمور التالية :

❖ الكميات التي سوف تشتري عند كل سعر مقترح.

❖ مرونة الطلب في السوق المستهدف و مدى حساسية العملاء في الأسعار.

❖ الشرائح المختلفة الموجودة في السوق.

¹ محمد الصيرفي ، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005، الطبعة الأولى، ص 419- 420

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

❖ القدرة الشرائية للمشتريين.¹

3.2 التسعير على أساس المنافسة :

تبنى هذه الطرق على أسعار المنافسين، فالمنظمة لا تلقي بالا للتغير في التكلفة أو الطلب ما لم يكن ذلك التغير مؤثرا على المنافسين و هذه الطرق تتميز بسهولة، فهي لا تتطلب متابعة لمرونة أو منحنيات الطلب أو حتى التكلفة بل إن التركيز كل التركيز على أسعار المنافسين فهي لا تجري أي تعديلات على أسعارها إلا اعتمادا على أسعار المنافسين. و هذه الطرق تستلزم توافر بيانات و معلومات دقيقة و وافية عن أسعار المنافسين الرئيسيين في سوق السلعة أو الصناعة الواحدة، وعلى أساس هذه البيانات و المعلومات تقوم المنظمة بوضع أسعارها. إما بطريقة اقل أو اكبر أو مساوية لأسعار المنافسين متأثرة في ذلك بالإستراتيجية التسويقية العامة لها و الظروف البيئية المحيطة، فإذا اعتقدت المنظمة تميز ساعتها في جودتها أو خواصها عن سلع المنافسين ولكن زيادة سعر السلعة و العكس صحيح و يلاحظ عند إتباع هذه الطريقة إن التكلفة تتبع السعر و لا تسبقه لذلك يتدخل السعر في إملاء نوعية المواد الخام و صفات السلعة و جودتها و غيرها من بنود التكلفة التي يمثلها السعر السابق تحديده و تتميز هذه الطريقة بمجاراتها للسياسات التسعيرية للمنافسين و تلافيا للمنافسة القائمة على الأسعار.²

3 إستراتيجيات التسعير:

إستراتيجية التسعير تعتبر ذات تأثير كبير في تحقيق الأهداف التسويقية لذلك على الإدارة أن تقوم بوضع السياسات و اتخاذ القرارات السعرية التي تتسجم مع المتغيرات البيئية و بوجه خاص، طبيعة الأسواق التي يتعامل معها، مستويات الدخل، درجة مرونة الطلب، الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعكسها السياسات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك تشكل إستراتيجية التسعير أهمية خاصة للمنظمات لارتباطها بأهدافها و مواردها وإيراداتها. وهناك ثلاث إستراتيجيات للتسعير:

¹ محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مرجع سابق، ص 442

² محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، نفس المرجع، ص 462

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

1.3 إستراتيجية التغلغل:

تستخدم عند تقديم المنتج جديد للسوق والهدف هو النمو في السوق واخذ اكبر حصة منه الذي يؤدي إلى زيادة الربحية، وذلك باستخدام سياسة الأسعار المنخفضة وتكون هذه الاستراتيجيات مناسبة في الحالات التالية:

❖ عندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة.

❖ إذا كان السوق ذو سياسة عالية في نمو الأسعار.

2.3 - إستراتيجية قشط السوق:

تختلف هذه الإستراتيجية عن سابقتها من حيث أنها تستخدم الاستفادة من حقيقة أن هناك بعض المشترين لديهم استعداد عالي لدفع أعلى سعر بسبب رغبتهم الجامحة بالحصول على هذا المنتج، لذلك تقوم المنظمات التي تعتمد هذه الإستراتيجية بتقديم منتجاتها بسعر مرتفع للبيع لقطاعات معينة من المستهلكين القادرين على الشراء، وهذه الإستراتيجية تكون ملائمة في حالة، وجود عدد من المشترين من ذوي الطلب غير المرن، وفي حالة الإنتاج المرن التوزيع المرتبط بالإنتاج حجم صغير بحيث أن فائدة تحديد السعر تأتي متوافقة مع السعر الذي يكون المشتري قد استعد لدفعه في السوق، وفي حالة هناك خطر ضعيف من المنافسين لأن السعر المرتفع يشجع المنافسين على تقليد المنتج أو لدخول القطاع السوقي.

3.3 - إستراتيجية "قيادة السعر":

تتجسد هذه الحالة عندما يكون هناك مجهز معين من قبل بقية المجهزين باعتبار القائد للأسعار، وهناك نوعين النوع الأول يحدث عندما تقوم المنظمة بأخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المنظمات لإتباعه على أن يحقق هذا التغيير ربح كافي، والنوع الثاني في حالة منظمة صغيرة ولكن معتمدة وقادرة على وضع هيكل للسعر في السوق وينظر لقيادة السعر على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل من المنافسة السعرية وتجنب المشاكل المؤدية لحروب الأسعار.

ثالثا: الترويج

يعتبر احد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي، و لا غنى عن الترويج كي يتضافر مع بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة للأنشطة التسويقية والتي هي تسهيل إيصال السلع والخدمات إلى من يحتاجها من المستهلكين ولأهميته تناوله الباحثين وعرفوه في كثير من كتبهم:

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

الترويج عبارة عن عملية اتصال مبرمجة وهادفة ترمي لإظهار المؤسسة أو احد منتجاتها بصورة مقنعة لدى مختلف الأطراف التي يجري التعامل معها عبر مختلف مراحل العملية التسويقية.

1 عناصر المزيج الترويجي :

يتكون المزيج الترويجي من العناصر التالية:

1.1 - الإعلان

هو الاتصال الشخصي لنقل المعلومات إلى المستفيد عن طريق وسائل مملوكة مقابل اجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن ويعتبر الإعلان أهم صور الاتصال، حيث يتم نقل الرسالة الإعلانية من خلال وسائل الإعلان، و الهدف من الإعلان هو نشر التوعية بين المستفيدين، و تركيز الانطباع لدى قارئ الإعلان وتوجيه انتباهه إلى خدمة معينة وتغيير تفضيل المستهلكين للماركات المنافسة إلى ماركة التي يعلن عنها.

1.1.1 أنواع الإعلانات:

- ❖ الإعلان التعليمي: وهو الذي يتعلق بتسويق السلع الجديدة التي تطرح لأول مرة، ووظيفة الإعلان، إخبار المستهلكين بخصائص السلعة الجديدة لسلعة مطروحة قديما.
- ❖ الإعلان الإرشادي أو الإخباري: وظيفته إخبار المستهلكين بالمعلومات التي تيسر لهم بالحصول على الشيء المعلن عنه بأقل جهد وفي اقصر وقت وبأقل التكاليف.
- ❖ الإعلان التذكيري: هذا النوع يتعلق بسلع أو خدمات معروفة خصائصها للمستهلكين بقصد التذكير بها.
- ❖ الإعلان التنافسي: يتعلق بالسلع ذات المركز القوي في السوق والتي ظهرت منتجات أخرى منافسة لها، وبشرط أن تكون المنافسة متكافئة في النوع ومتشابهة مع بعضها من حيث الخصائص وظروف استعمال والسعر.

2 - البيع الشخصي

هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين المستهلك النهائي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة، ومزاياها إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن السلعة، ملاحظة رد فعل العميل مباشرة، إشعار العميل بالاهتمام، معرفة العملاء الجادين للشراء

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

اهتمام بهم. أما عيوبها تتمثل بزيادة التكاليف بسبب ارتفاع أجور وعمولات رجال البيع، ولان العملية تستغرق وقتا طويلا مما يصعب خدمة عدد كبير من العملاء.¹

1.2 مقومات نجاح سياسة البيع الشخصي

يتطلب التطبيق الناجح لسياسة البيع الشخصي و بما يحقق أهدافه توفر مجموعة مقومات أساسية أهمها

ما يلي:

- ❖ وضع نظام حوافز فعال يعطي أولوية للحافز الفردي المرتبط بأداء الفرد و ما يحققه من نتائج دون إهمال الحافز الجماعي الذي يوفر الحد الأدنى من التنسيق و التعاون بين الأفراد.
- ❖ أن تكون المبيعات الفعلية الصحيحة وفق سياسات و النظم المعتمدة هي محور التحفيز على أداء و نتائج البيع الشخصي.
- ❖ أن ترتبط حوافز و مكافآت العاملين في الأنشطة و الوظائف الأخرى في المنظمة بدرجة أساسية بقدر تعاونهم و تعاضدهم لجهود أفراد البيع الشخصي.
- ❖ أهمية ربط حوافز الجهاز الإشرافي والإداري في نشاط التسويق و البيع بجهود أفراد البيع و ما يحققونه من إنجازات في صورة تعاقدات صحيحة و متحصلات نقدية.
- ❖ ضرورة مشاركة أفراد البيع في وضع المستهدف البيعي للأفراد مع مراعاة دور القطاعات الأخرى في ذلك و خاصة المسؤولين عن الإنتاج و التنفيذ لتحديد متطلبات الأعمال من أموال ناتجة عن البيع، و كذلك المتخصصين بالشؤون المالية لإعداد و تنفيذ خطط التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة.²

3 -دعاية

أما الدعاية فهي عبارة عن نشاط إخباري عن المشروع، فهي ذلك الجزء من العلاقات العامة والموجهة غالبا لترويج سلعة أو خدمة للمشروع والعلاقات العامة، فتعرف بأنها ذلك النشاط الذي يهدف

¹ بلال خلف السكرانة، الريادة و إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 150، 153

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 476

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

إلى خلق علاقات طيبة وإيجابية بين المشروع وقطاعات الجمهور المختلفة التي يتعامل معها داخل وخارج المشروع.

4 - ترويج المبيعات

أي القيام بمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنشيط وتوزيع وبيع السلع والخدمات لمشروع ما، وهو نوع من البيع غير الشخصي، فالهدف الأساسي من ترويج المبيعات هو زيادة حصة المبيعات في المدى القصير وفي حدود معينة من الوسائل التي يمكن إتباعها: العروض الترويجية، الهدايا التذكارية، التدوق المجاني، الطوابع التجارية، العينات و الكوبونات الخصم، والمعارض التجارية.¹

رابعاً: التوزيع

إن وظيفة التوزيع المادي لأي منشأة هو توفير الأبعاد الزمنية والمكانية للعملية التسويقية. يفقد المنتج نجاحه في الأسواق عندما لا يتوفر في الزمان والمكان اللذين يرغبهما العميل، ولتحقيق هذا الهدف فإن على المنشآت أن تقوم بنشاط توزيعي واسع لضمان وصول المنتج إلى العميل في الزمان والمكان المناسبين لذلك فلا بد أن يتضمن هيكل المنشأة التنظيمي إدارة تهتم بتنفيذ وتطوير هذه الأنشطة و تأخذ هذه الإدارة أسماء متعددة مثل إدارة النقل أو إدارة التوزيع المادي وغير ذلك من الأسماء.²

1 طرق التوزيع:

تختلف طرق التوزيع من حيث كونها مباشرة وغير مباشرة، ويترتب على المنتجين اختيار احدهما أو الجمع بينهما ومن خلال ذلك يتم انسياب وتدفق السلع بالأسواق.

1.1 التوزيع المباشر:

ويقصد به قيام المنتج بتوزيع إنتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المشتري ويتم ذلك توزيع السلع الاستهلاكية بعدة طرق:

❖ عن طريق متاجر يمتلكها المنتج.

❖ عن طريق الباعة المتجولين بالطرق على منازل المستهلكين.

❖ عن طريق البيع بالبريد.

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 155

² مالكوم - هب - ماك دونالدز - الخطط التسويقية، كيفية إعدادها و تطبيقها، معهد الإدارة العامة، 1990، الطبعة الثانية، ص 277

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

❖ عن طريق البيع بالتلفون.

❖ عن طريق البيع الآلي.

بالنسبة للسلع الصناعية يتم توزيع هذه السلع بطريقة التوزيع المباشر من خلال طريقتين:

❖ عن طريق المعارض المتخصصة.

❖ عن طريق مندوبي المبيعات.

2.1 -التوزيع غير المباشر:

يقصد به قيام المنتج بالاعتماد على وسطاء في توزيع السلع و الخدمات، و يتم هذا التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء. النوع الأول هم الوسطاء الذي يمتلكون السلعة وهم التجار بأنواعهم، و النوع الثاني هم الوسطاء الذين لا يمتلكون السلعة ولكنهم يبيعونها لحساب المنتج وهم الوكلاء بأنواعهم و السماسرة بالنسبة للسلع الاستهلاكية، أهم قنوات التوزيع لها:

❖ من المنتج- تاجر التجزئة - المستهلك

❖ من المنتج - تاجر الجملة - تاجر التجزئة - المستهلك

❖ من المنتج - وكيل -تاجر الجملة - تاجر التجزئة - المستهلك

بالنسبة للسلع الصناعية أهم قنوات التوزيع لها:

❖ منتج صناعي - وكيل - مشتري صناعي.

❖ المنتج - وكيل - الموزع الصناعي - مشتري صناعي .

المطلب الثالث: المخطط التنظيمي

إن الخطة التنظيمية تساعدك على تقوية العمل و المسئولية والسلطة. وهي تصف من الذي يدير الشركة، ويراقب العمليات اليومية، ويؤثر في القرار، بمعنى محدد من الذي يقوم بالعمل كله. إن هذا الجزء يتكلم عن مجلس الإدارة، العقود ومصادر المساعدة المؤقتة المتاحة، إجادة الفريق، خطة القوى العاملة، المصادر الحرفية المتاحة. ويمكن تسمية هذا القسم خطة التنظيم والإدارة.

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

أولاً: الهيكل التنظيمي

لكل مؤسسة لابد من هيكل تنظيمي، وقد عرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي ترتبط أعمال الأفراد و المجموعات معا. والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة المؤسسة، وهي تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من اجل انجاز المهام بفاعلية لتحقيق الأهداف المنظمة بشكل أفضل. ولسوء الحظ ففي اغلب الأحيان ما يمكن مناقشة عناصر الهيكل التنظيمي الجيد، أكثر من إيجاد هيكل فعلي، ولابد من تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المتغيرات، وإدخال الجديد والحديث ليتلاءم مع المتطلبات الحديثة.

وفي هذا السياق لابد من معرفة العوامل التي يجب أن تتوفر في هياكل المؤسسات، ومن هذه العوامل: حجمها إن كان صغيراً أو كبيراً، مدة حياتها، موقفها، حيث أن العمل يتأثر إذا كان هناك مركز واحد أو فروع و آليات أخرى مساندة ويتأثر الهيكل التنظيمي أيضاً بدرجة التخصص فيها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً والعكس¹.

ثانياً: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

هناك مجموعة من المواصفات التي يجب توفرها في الهيكل التنظيمي حتى يصبح تنظيمياً جيداً و أهم هذه الخصائص و المواصفات:

- ❖ مراعاة التخصص، وذلك على مستوى الأفراد و الوحدات للاستفادة من فوائد التخصص.
- ❖ توفر شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض و توفر السهولة في نقل المعلومات و الآراء و الأوامر و التوجيهات في الوقت المطلوب.
- ❖ مراعاة نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية.
- ❖ التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية و الأنشطة الأقل أهمية ثانوية.
- ❖ مراعاة عنصر التكلفة و عدم الإسراف، فأحداث مستويات إدارية متعددة لا حاجة لها يؤدي إلى الإسراف و زيادة التكلفة على المنظمة.

¹<http://sqarra.wordpress.com/ochat>

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

- ❖ تفويض مبدأ السلطة اللازمة للأفراد بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليه.
- ❖ أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم و علاقاتهم مع الآخرين بوضوح تام.
- ❖ العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته و مراحلها.
- ❖ التركيز على الجماعة و روح الفريق و العمل الجماعي التعاوني.¹

ثالثاً: مراحل بناء الهيكل التنظيمي

يعد البدء ببناء هيكل التنظيمي أمراً في غاية الأهمية، و هناك كثير من الإجراءات والمبادئ التي يجب مراعاتها، وعلى المنظمة أن تتأكد من أن المتطلبات اللازمة لهذا البناء متوفرة من حيث وضوح الأهداف وتوافر الكفاءات والموارد المالية وإجراء الدراسات والاستشارات الضرورية ومع ذلك يجب أن تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية:

- ❖ مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية التي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء عليها.
- ❖ تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدارات وكذلك الأقسام.

- ❖ إعداد الوصف والمواصفات الوظيفية، وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو إدارة.
- ❖ العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام و وحدات كل مستوى.
- ❖ تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري.
- ❖ البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.²

المطلب الرابع: أنواع الهياكل التنظيمية و الخارطة التنظيمية

أولاً: أنواع الهياكل التنظيمية³

¹ زيد منير عبودي، التنظيم الإداري مبادئ و أساسيته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2006، الطبعة الأولى، ص 119
² موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، الطبعة الثانية، ص 50
³ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر و التوزيع، الرياض، 2009، الطبعة الأولى، ص 15

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

يشير الهيكل التنظيمي إلى طريقة تقسيم وتجميع وتنسيق النشاطات في المنظمة بالنظر إلى علاقات المدراء بالعاملين وعلاقة العاملين ببعضهم والعلاقة بين المدراء ببعضهم البعض، وهناك عدة أنواع للهيكل التنظيمية أهمها:

1 الهيكل الوظيفي

يعني الهيكل الوظيفي أن كل إدارة معنية بأداء نشاط محدد أو مجموعة من الأنشطة المحددة ، حيث تمارس إدارة التسويق نشاطات تسويقية وتمارس إدارة الإنتاج نشاطات إنتاجية وهكذا، و يسمي هذا التقسيم بالتقسيم الوظيفي لان كل إدارة تقود بأداء وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف المتشابهة ويعتبر الهيكل الوظيفي أقدم أنواع الهياكل التنظيمية وأكثر شيوعا وأكثرها منطقية وسهولة وغالبا ما يستخدم الهيكل الوظيفي من الشركات ذات الحجم الصغير التي تنتج عددا محددا من السلع تستخدم خطوط إنتاج محدودة ومن مزايا الهياكل الوظيفية ما يلي:

❖ الاستخدام الكفاء للموارد المخصصة.

❖ يجعل من عملية الإشراف عملية سهلة.

❖ يمكن المؤسسة من حشد المهارات ووضعها في الأماكن التي تحتاج إليها.

ومن مساوئ الهياكل الوظيفية ما يلي:

❖ صعوبة اتخاذ قرارات سريعة.

❖ صعوبة تحديد المسؤولية والتأكد من سلامة الأداء خاصة إذا كانت المؤسسة كبيرة الحجم

❖ صعوبة القيام بوظيفة التنسيق من جانب المدراء في المستوى الأعلى.

2 تنظيم السلعة والسوق

يسمى هذا التنظيم بالتنظيم حسب القسم ويمتاز هذا التقسيم بنشوء الإدارات والوحدات التي تكون كل منها مسؤولة عن كافة النشاطات المتعلقة بسلعة معينة حيث تقوم بإنتاجها وتسويقها وإجراء البحوث حولها وتمويلها وهذا لا يعني أن الإدارة ستكون مسؤولة عن سلعة واحدة ببل قد تكون مسؤولة عن عدة سلع مرتبطة أو متشابهة كذلك يعني هذا التنظيم أن تقسيم المؤسسة إلى إدارات تكون كل منها مسؤولة عن التعامل مع سوق معين، وغالبا ما يستخدم تنظيم السوق إذا كانت المنشأة تتعامل مع أسواق متباينة من حيث السلع التي تحتاجها ومن حيث أنماط وقيم المستهلكين فيها.

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

وتستخدم المنشآت التي تنتج عددا كبيرا من السلع والخدمات هذا النوع من التنظيم ويقسم هذا التنظيم إلى أنواع الثلاثة الآتية:

1.2 -التقسيم حسب السلعة:

حيث تقسم المنشأة إلى إدارات أو أقسام كل منها يكون مسؤولا عن سلعة محددة أو مجموعة من السلع المترابطة.

2.2 -التقسيم حسب المنظمة الجغرافية:

تتكون المنظمة هنا من عدة إدارات كل منها مسؤولا عن منظمة جغرافية معينة وغالبا ما يستخدم هذا التقسيم من قبل المؤسسات المالية ومؤسسات الخدمة وبعض المؤسسات غير الصناعية ويستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يتم اختيار مواقع المصانع بالقرب من مصادر المواد الخام أو بالقرب من أسواق المؤسسة وكذلك إذا كان هناك اختلاف في طبيعة وأنماط المستهلكين.

3.2 -التقسيم حسب العميل:

ويتم تقسيم المنشأة إلى إدارات وذلك طبقا لاختلاف طرق استخدام المستهلكين للسلعة ويمتاز التقسيم حسب القسم بالمزايا التالية:

❖ سهولة تحقيق التنسيق وضمان الأداء الفعال، وذلك لان كافة الأعمال المتعلقة بالسلعة يتم جمعها في إدارة واحدة.

❖ ضمان الجودة وسرعة اتخاذ القرار.

❖ انخفاض أعباء المركزية لأن هناك حرية كاملة أمام القسم الواحد للعمل.

❖ وضوح المسؤولية والمحاسبة حيث يمكن قياس الأداء إما من خلال الأرباح أو حجم المبيعات وغيره.

أما سلبيات هذا التنظيم تتلخص بإمكانيات الإدارية لمصالحها على أهداف المنشأة، إضافة لارتفاع حجم تكاليف الإدارية لان كل قسم له مستشار وخاصين به.

ثانيا: العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي

هناك عدة عوامل التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب ومن هذه العوامل:

1 استراتيجيات المؤسسة:

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولأن الاستراتيجيات المنشأة مشتقة من أهدافها، فمن المنطق أن يكون هناك أنواع من الترابط والملائمة ما بين الهيكل والإستراتيجية، والهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية فإذا تم التعديل أو تغيير الإستراتيجية فلا بد أن يتبع ذلك تعديلا أو تغيير في الهيكل التنظيمي، حتى يتم تكيف مع التغيير.

2 حجم المنظمة:

يؤثر حجم المنظمة في اختيار الهيكل، وهذه العلاقة ليست خطية، بل إن حجم المنظمة يؤثر في الهيكل بمعدل متناقص، فكلما زاد حجم المنظمة يزداد تطبيق مبدأ التخصيص في العمل ويزداد التنوع الأفقي العمودي مما تزداد القواطع والتعليمات الصادرة عن إدارة المؤسسة.

3 #تكنولوجيا:

تستخدم المؤسسة العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، ولقد وجد أن هناك علاقة قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة كما وجد أن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمد لدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي لتلك المنظمة.

4 #بيئة:

البيئة قد تكون مستقرة، و قد تكون متغيرة ميكانيكية ولقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار يناسبها الهيكل الميكانيكي الجامد، بينما يناسب الهيكل العضوي المرن تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة تمتاز بالتغيير وعدم الاستقرار.

ثالثا: الخارطة التنظيمية والدليل التنظيمي

1 -الخارطة التنظيمية

الخريطة التنظيمية عبارة عن شكل بياني للهيكل التنظيمي حيث تبين الإدارات و الأقسام التي تتألف منها المنشأة وكذلك قد تبين الخريطة التنظيمية طبيعة العلاقات ما بين وحدات المنشأة. وقد تبين أيضا السلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل وحدة من هذه الوحدات وفي العادة تبين هذه الخريطة مدى اتساع نطاق الإشراف أو ضيقة في المؤسسة.

تستخدم الخريطة التنظيمية كوسيلة توضيحية للعاملين داخل المؤسسة حيث تستخدم لأعلام العاملين الجدد والحاليين عن مرؤوسهم ورؤسائهم وعن مواقعهم في الهيكل التنظيمي، كما يمكن استخدامها كوسيلة

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

للمعلومات لأشخاص من خارج المؤسسة كالزوار والعملاء والموردين، ولذلك نجد هذه الخريطة مثبتة في مواقع بارزة في أي مؤسسة سواء أن كانت عامة أو خاصة.

وللخريطة التنظيمية نوعان هما:

❖ الخريطة الرئيسية:

وهي الخريطة التي تتعلق وتبين الهيكل التنظيمي للمنشأة ككل بما تضم من وحدات مختلفة.

❖ الخريطة التكميلية:

وهي الخريطة التي تتعلق بإحدى إدارة المنشأة بإحدى الوحدات التنظيمية كالخريطة التي تبين التنظيم الهيكلي للإدارة التسويق وقد تبين الخريطة التكميلية أكثر من إدارة لكنهما لا تشمل كافة إدارة المؤسسة.

2 -الدليل التنظيمي:

يعتبر الدليل التنظيمي مكملاً للخريطة التنظيمية، حيث يحتوي على معلومات وصفية توضح ما جاءت به الخريطة التنظيمية ويحتوي في العادة على أهداف المنشأة وسياساتها إضافة إلى التقسيمات التي تتكون منها المنظمة، وتبين أيضاً السلطات والمسؤوليات الخاصة لكل وظيفة والوصف الوظيفي للوظائف والعلاقات الإدارية ما بين الوحدات، كما يبين حجم القوى العاملة وأساليب العمل وإجراءاتها ويوزع هذا الدليل في العادة على العاملين كي يزودهم بكافة المعلومات المتعلقة بالعمل، ويحتاج الدليل التنظيمي للمراجعة الدورية والتعديل حتى يعكس أي تغييرات تحدث في المنظمة.¹

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي و المالي

المطلب الأول: المخطط الإنتاجي

تمثل خطة الإنتاج جزءاً من خطة العمل التي تعتبر مدخل الإدارة العليا لصياغة جدول الإنتاج الرئيسي، وهي بمثابة كشف عام يبين فيه الإنتاج المرغوب خلال فترات زمنية محددة (سنة مثلاً) أو هي كشف معياري لمعدل إنتاج المصنع .

أولاً: تعريف الخطة الإنتاجية

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، مرجع سابق، ص 21

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

- 1 تقسم من خطة العمل يقدم معلومات حول كيفية الإنتاج و تصنيع المنتج أو الخدمة المجهزة من المشروع، و تحتوي كذلك على وصف تسهيلات العمل الجديد و قوى العمل و المادة الأولية و متطلبات العمليات.¹
- 2 إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة . فلا نستطيع أن نتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية الموضوعية في تخطيط إنتاجها .²

ثانياً: أهداف تخطيط الإنتاج

يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق ما يلي:

- ❖ عائد مجز لرأس المال المستثمر.
- ❖ الحصول على حصة معينة من السوق.
- ❖ أكبر كفاية إنتاجية للعملية الصناعية.

فيعطي التخطيط المعلومات الضرورية التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التصنيعية، التي بدورها تؤثر على مقدار الأرباح التي يمكن تحقيقها. و يؤثر مقدار الأرباح في تصرفات أصحاب رأس المال و العاملين و المستهلكين، فلا يرغب أي صاحب رأس المال استثمار رأس ماله في، ولا يرغب أي فرد الالتحاق في، و لا يرغب أي مستهلك التعامل مع شركة تبدو الظواهر أنها تنهار من سنة لأخرى. و حتى يمكن للمنتج أن يحقق الأرباح يجب أن يبيع ما ينتج، لذلك يجب أن يأخذ في الاعتبار حاجة السوق و مقدار الطلب على المنتج، و أن يخطط العملية الإنتاجية بحيث تتماشى مع متطلبات السوق، فعلى ضوء أرقام المبيعات المتوقعة، يمكن اتخاذ قرار بشأن عدد ساعات العمل الأسبوعية، و عدد العاملين، و عدد الأجهزة و الآلات اللازمة، كما يمكن تحديد حجم الاقتصادي للكمية المنتجة، و هو الحجم الذي يحقق أكبر كفاءة إنتاجية للعملية التصنيعية.

و الواقع أن تخطيط يتم لمصلحة كل من المنتج والعاملين و المستهلكين، فيحقق للمنتج أكبر ربح ممكن عن طريق الاستفادة من الإمكانيات المادية و الإدارية الموجودة بالتنظيم إلى أكبر ممكن، كما يحدد للعاملين سلطات و مسؤوليات و واجبات واضحة، كما يحقق للمستهلكين رغباتهم من ناحية الكم و الكيف.³

ثالثاً: أنواع خطط الإنتاج⁴

¹ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، مرجع سابق، ص 223

² محمد ابيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، الطبعة الثانية، ص 49

³ عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1988، ص 513

⁴ محمد ابيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، مرجع سابق، ص 51 52

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

على أساس فترة التخطيط للخطط الإنتاجية يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط وهي:

❖ الخطة الإنتاجية طويلة الأجل.

❖ الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل.

❖ الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل.

و سنقوم فيما يلي بشرح مختصر لكل من هذه الأنواع :

1. الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل و لمدة تزيد عن السنة الواحدة و قد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل و تحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي و العمليات في المنظمة و على ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، و ترتيب الداخلي، و تصميم المباني، و المستوى التكنولوجي، و ترتيب العمليات و غيرها من القرارات و الأنشطة طويلة الأجل.

2. الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

و هذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات.

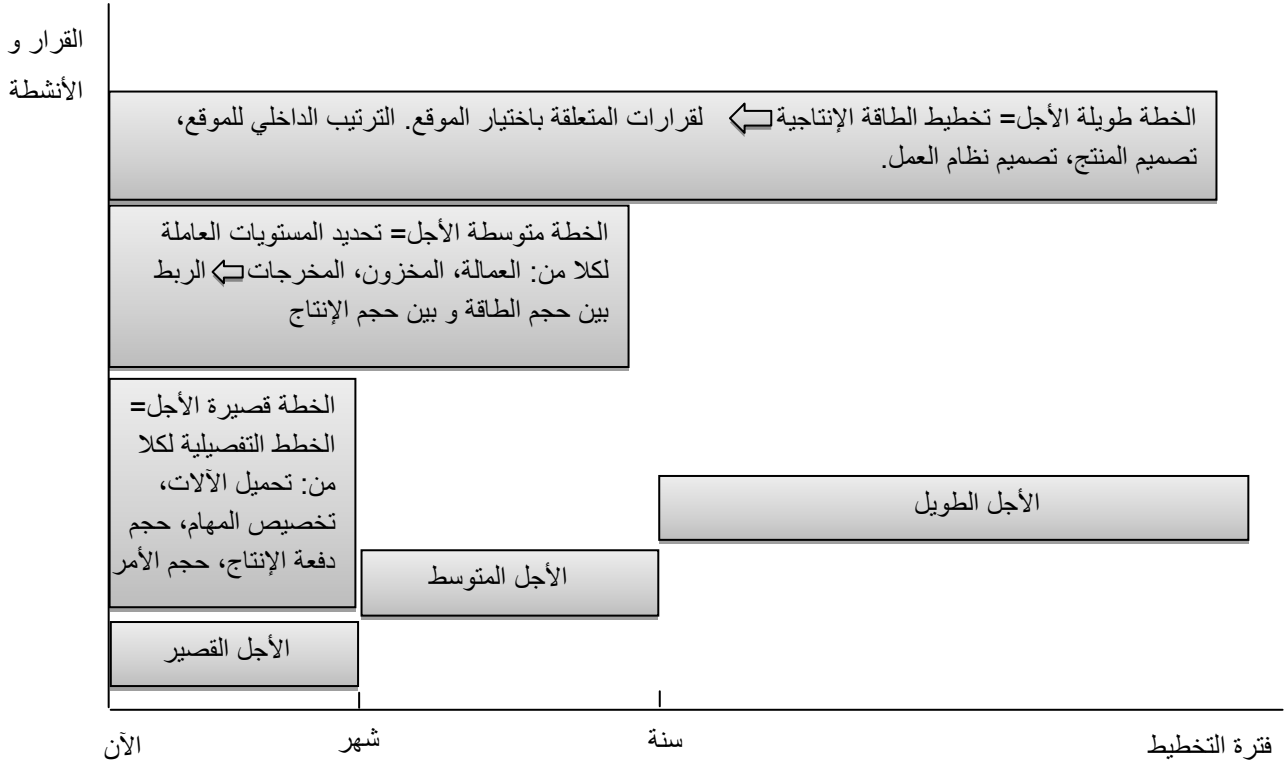
3. الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:

و هي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) وبشكل إجمالي، و مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة. إن خطة الإنتاج متوسطة الأجل تتضمن وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج و العمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموائمة و التوفيق بين حجم الطاقة و بالتالي حجم الإنتاج و بين حجم الطلب خلال فترات الخطة.

بشكل عام تجدر الإشارة إلى موضوع التكامل بين أنواع الثلاثة من الخطط الإنتاجية، فالخطة الطويلة الأجل تحدد الطاقة في المدى الطويل و من ثم فهي تحدد نطاق و قيود الخطة المتوسطة الأجل والتي تحدد بدورها الحدود و القيود الواجب مراعاتها عند وضع الخطة قصيرة الأجل و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الأنواع الثلاثة من الخطط الإنتاجية.

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

شكل رقم (5) العلاقة بين أنواع الخطط الإنتاجية



المصدر: محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، مرجع سابق، ص 50

المطلب الثاني: التخطيط الإجمالي للإنتاج

يمكن تصنيف الطاقة من حيث الفترة الزمنية إلى الأجل الطويل و الأجل المتوسط و التخطيط قصير الأجل، و قد تم دراسة التخطيط طويل الأجل و التعرف على المشاكل المصاحبة له مثل اختيار الموقع و الترتيب الداخلي أو قرارات شراء المعدات. فمثل هذه القرارات تحتاج إلى وقت طويل في التطبيق. مشكلة التخطيط الإجمالي أحد عمليات التخطيط متوسط الأجل. أي أن الإنتاج الإجمالي أو جدول العمليات يتم وضعهم في ضوء القيود المفروضة في تخطيط طويل الأجل.

يتطلب التخطيط متوسط الأجل اتخاذ قرارات و القيام بأنشطة لا تأخذ وقت طويل في التطبيق كما في التخطيط طويل الأجل. أن القرارات متوسطة الأجل تتطلب تخطيط حجم قوة العمل، و كمية المخزون، المعدات الإضافية و استخدام الوقت الإضافي، أو التعاقد من الباطن.

و هناك ثلاث مهام رئيسية لعملية التخطيط متوسط الأجل:

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

❖ تخطيط المخزون و مستوى الإنتاج: للحصول على مستوى خدمة المستهلك و للحصول على إجمالي

التكلفة الخاصة بالأصناف و تكلفة تغيير معدل الإنتاج بحيث تكون في حدها الأدنى. وهذه يطلق

عليها مشكلة التخطيط الإجمالي الطاقة.

❖ التجزئة أو تخطيط معدل الإنتاج و مستويات المخزون لمجموعات المنتجات المختلفة و مجموع هذه

القيم لابد أن تكون مساوية للقيمة الإجمالي.

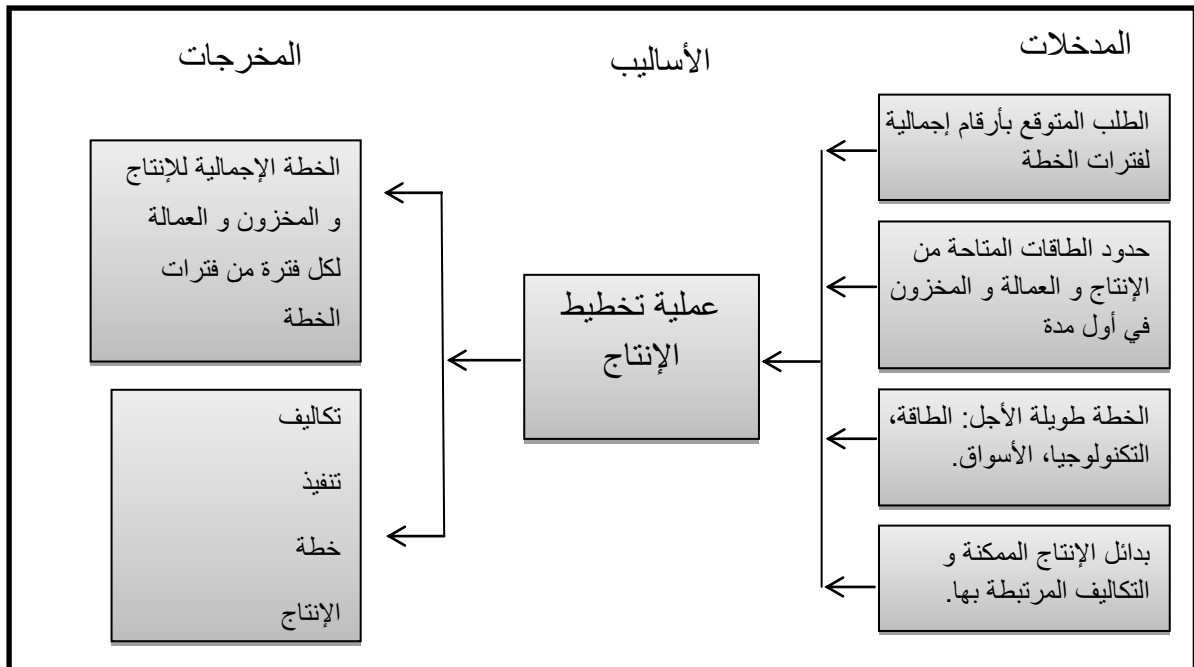
❖ تخطيط تخصيص لموارد المنتجات المختلفة على مجموعات المنتجات المطلوب إنتاجها.¹

1 نظام التخطيط الإجمالي للإنتاج:²

إن الخطة الإجمالية (متوسطة الأجل) للإنتاج في الواقع نظام له مدخلات، مخرجات و أساليب تخطيط و

ذلك كما يصور الشكل التالي:

شكل رقم (6) الإطار العام لتخطيط الإنتاج الإجمالي



المصدر: محمد ابيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، مرجع سابق، ص 53

¹ سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ص 117

² محمد ابيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، مرجع سابق، ص 53-55

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

- ❖ المدخلات: من الشكل السابق نلاحظ أن مدخلات عملية تخطيط الإنتاج تأتي من مصادر أربعة هي:
- ❖ مدخلات على شكل بيانات على الطلب المتوقع على المنتجات للفترة التخطيطية التالية و ذلك في صورة بيانات الإجمالية و بوحدات قياسية عامة و يمكن توزيعها على فترات الخطة.
- ❖ مدخلات من نوع بيانات عن حدود الطاقات الحالية المتاحة على اختلاف أنواعها و التي تعد ضرورية لتخطيط الإنتاج، و تشمل هذه البيانات بيانات عن مستوى الطاقة (الإنتاج) الحالي، و بيانات عن المخزون الإجمالي في بداية مدة الخطة، وبيانات عن رقم العمالة في بداية الفترة.
- ❖ المدخلات من نوع بيانات و معلومات عن التخطيط طويل الأجل للطاقة، و خطط المنظمة في طرح منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، و خطط تطوير المستوى التكنولوجي و غيرها من القرارات طويلة الأجل بالنسبة للمنظمة.
- ❖ مدخلات على شكل بيانات على تكاليف المترتبة على اختيار البديل الاستراتيجي إنتاجي معين لمواجهة تقلبات الطلب.
- و عادة ما يضاف إلى هذه المدخلات، مدخلا خامسا هو مدخلات على شكل بيانات و معلومات من البيئة الخارجية ، لكي تتمتع البيانات (المدخلات) اللازمة لعملية تخطيط الإنتاج الإجمالي بالشمول و الدقة و التوقيت المناسب.
- ❖ المخرجات:
- لعملية تخطيط الإنتاج كنظام مخرجات كما يوضح الشكل رقم و هي:
- ❖ الخطة الإجمالية للإنتاج و المخزون و العمالة لكل فترة من فترات الخطة (لكل شهر مثلا) وهذه تتضمن وضع تقديرات لكلا ما يلي:
- تقدير إجمالي لمستوى الإنتاج و لكل فترة زمنية خلال السنة التالية، و هذه التقديرات تمثل مدخلا للمرحلة التالية و التي يتم فيها تقدير المطلوب إنتاجه من كل منتج خلال فترة و التي تعرف بجدول الإنتاج الأساسي.
- تقدير إجمالي لمستوى العمالة اللازمة لإنتاج مستويات الإنتاج وبشكل إجمالي.
- تقدير إجمالي لمستوى المخزون المخطط لكل فترة زمنية (في نهاية الفترة).

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

❖ مخرجات من نوع معلومات عن تقديرات التكاليف المترتبة على تنفيذ الخطة الإجمالية في نهاية فترة الخطة مثل: تكاليف تغيير عدد و درجة تشغيل العاملين و تكاليف تغيير مستوى المخزون، و تكاليف الاعتماد على الغير لإنتاج ما يزيد عن الطاقة المتاحة و لمواجهة الطلب الزائد.

2 جدول الإنتاج الرئيسي (MPS) و أمر العمل:

إن بيانات جدول الإنتاج الرئيسي يتم ترجمتها إلى الواقع من خلال أوامر العمل، ويذهب البعض من المتخصصين في هذا المجال إلى اعتبار جدول الإنتاج الرئيسي هو أمر العمل بحد ذاته لأن البيانات هذا الأخير والمهام المطلوبة من وراء استخدام جدول الإنتاج متشابهة بشكل كبير، حيث تكشف عن طبيعة المعلومات التي يأخذها المخطط بعين الاعتبار من أجل الحصول على منتجات معينة وهذه المعلومات تتضمن ما يلي:

❖ اسم الجهة التي تصدر مثل هذه الأوامر وهو على الأغلب قسم البرمجة في إدارة الإنتاج، و الذي

يتسنى عملية التواصل بين خطة الإنتاج الإجمالية و جدول الإنتاج الرئيسي والمتمثل بأمر العمل.

❖ أسلوب استخدام المادة الأولية.

❖ الأحجام المطلوب إنتاجها.

❖ الهيئة والموديل.

❖ اسم المنتج.

❖ كمية المواد الأولية المسحوبة و قياساتها.

❖ الوحدات الإنتاجية المسؤولة عن تنفيذ أمر العمل.

❖ التصديقات الإدارية والفنية.

أمر العمل ينتقل بين الأقسام والمواقع الإنتاجية بشكل يواكب مراحل وخطوات عملية إنتاجية، حيث يصل هذا الأمر بعد نسخ ويقوم كل قسم أو مرحلة بأداء نصيبه أو المهام الموكلة إليه. حيث يوضح نقطة انطلاق أمر العمل من قسم البرمجة إلى كافة مراحل العملية الإنتاجية إلى غاية بلوغ مرحلة الإنتاج الجاهز.¹

¹ مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2007، ص 43

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

المطلب الثالث: ماهية خطة المالية و محتوياتها

أولاً: ماهية خطة المالية

1 تعريف الخطة المالية

الخطة المالية تتكون من توقعات المكسب و الخسارة خلال السنة، توقعات أربع سنوات (إضافي)، توقعات تدفقات النقدية، ميزانية متوقعة، وحسابات حد الاتزان. مما سيكونون تقدير منطقي لمستقبل شركتك المالية، الأهم عملية التفكير خلال الخطة المالية حيث ستطور رؤيتك لشؤون شركتك المالية الداخلية.¹

2 -أهمية التخطيط المالي ومزاياه²

الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفر الأرضية الراسخة والصلابة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمنشأة وتوظيفها التوظيف الأمثل، وقد تزايدت أهمية التخطيط في الوقت الحاضر نتيجة التغيرات الكبيرة والواسعة التي شهدتها كل من البيئة الخارجية منها بما تتضمنه من تشريعات، التطورات التكنولوجية و تعقدتها، تأكيد في الاقتصاد العالمي، والكلف المرتبطة بالاستثمار بالقوى العاملة، وزيادة الطلب على رأس المال، والبيئة الداخلية التي تتضمن الكفاءة التشغيلية، الهياكل التنظيمية، التكنولوجية المستخدمة، التنوع الحاصل في بيئة العمل. و من أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي على وجه الخصوص:

- ❖ مساهمته في تحسين قدرة الشركة على التركيز ويوفر لها المرونة، إذ أن التركيز يسهل على المنشأة معرفة ما تريد عمله لتلبية احتياجاتها، ومعرفة حاجات زبائنهم ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات.
- ❖ يساهم في تحسين اتجاهات الفعل، إذ انه يجعل المنشأة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا على الذات، ويجعلها تبحث على كل ما هو متميز.
- ❖ يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق، إن التخطيط الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للشركة، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد،

¹ <http://newplans.net/business%20plan/Financial%20plan.htm>

² عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات المعاصرة، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

مجموعات، وأنظمة العمل وبما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة عالية تخدم أهداف الشركة بشكل عام.

ثانياً: محتويات الخطة المالية ونطاقها

الخطة المالية هي ضرورية لكل نشاط تنظيمي في الشركة، كالإنتاج، التسويق، وإدارة القوة العاملة وغير ذلك من الأنشطة إذ أنها توفر الحياة للمنشأة و تجعلها أكثر قدرة على البقاء والاستمرار. وفي هذه الفقرة سيتم التركيز على استعراض نطاق الخطة المالية و سماتها.

1 - نطاق الخطة المالية:

إن المجالات التي تغطيها الخطة المالية تتضمن ما يلي:

❖ التنبؤ المالي:

تفيد عملية التنبؤ المالي في تقدير الاحتياجات المالية للشركة، قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية، وان استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين عملية التنبؤ المالي، ومن بين هذه التقنيات تهيئة قائمة تدفقات الأموال، قائمة التدفقات النقدية والموازنات، والتنبؤ هو ذلك الأسلوب الذي يعتمد على استخدام البيانات التاريخية والاحتياجات المستقبلية.

❖ هيكل رأس المال:

من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية هي هيكل رأس المال، حيث لابد من تحديد النسبة المعقولة من كل التمويل المقترض والتمويل الممتلك والتي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد لحملة الأسهم.

❖ قرار هيكل رأس مال:

و هذا يشير إلى تحديد هيكل رأس المال، استناداً إلى الحقائق والظروف القائمة والمتوقعة، وان العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم هيكل رأس المال وهي كل من الربحية، السيولة، الرقابة، الرافعة المالية، و وطبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره.

❖ استخدام الأموال:

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

ليس من مهمة الخطة المالية تقدير الاحتياجات المالية وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها لتوفير تلك الاحتياجات فقط، بل هي معنية أيضا بتحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة، و بالتالي تعظيم قيمتها.

❖ صنع القرار الاستراتيجي:

إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة ونقاط الضعف في الشركة وما بين التهديدات و الفرص البيئية، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد المالية للشركة والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.

❖ الرقابة المالية:

تتضمن الخطة المالية تأطير أساليب الرقابة المالية، مثل القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية ، والتدقيق الداخلي، وكل هذه الطرق والأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.

2 السمات للخطة المالية النموذجية:

إن الخطة المالية النموذجية يجب أن تساهم في توفير السمات والخصائص التالية:

❖ البساطة: وذلك من اجل ضمان إدراكها وفهمها ومن ثم إمكانية تطبيقها بسهولة من قبل العاملين في

الإدارة المالية وغيرها من أقسام المنشأة.

❖ اقتصادية: حيث أن الخطة المالية يجب أن تأخذ بالحسبان الفوائد المستحقة على التمويل المقترض،

كونها تمثل مقادير ثابتة من التدفقات النقدية الخارجة، عند تصميم هيكل رأس المال.

❖ السيولة: حيث أن الخطة المالية يجب أن تحرص على إدامة رصيد نقد كاف لمواجهة الالتزامات

المالية بالمقدار والوقت المناسبين.

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

- ❖ بعد النظر أو البصيرة: حيث يتوجب من الخطة المالية أن تحفظ بالذاكرة الاحتياجات إلى الأموال حاليا ومستقبلا لاستثمارها في أصول ثابتة طويلة الأجل وأصول قصيرة الأجل، و أن تبني الخطة على أساس التنبؤ بالتطور الذي قد يحصل في كل من الطلب ، التكنولوجيا وتغيرات البيئة الأخرى.
- ❖ طول الأجل: كما هو معروف أن الخطة المالية يجب أن تلبي الاحتياجات المالية لأنشطة الشركة قصيرة الأجل، إلا أنها يجب أن لا تغفل احتياجاتها على الأمد البعيد.
- ❖ الموقفية: فالخطة المالية لا بد أن تضع في حسابها الأحداث الطارئة وغير المنظورة والتي يمكن أن تحدث بعد وضع الخطة موضع التنفيذ.
- ❖ المرونة: إن الشركة تعمل ضمن بيئة متغيرة، الأمر الذي يفرض على الخطة المالية بالمرونة الكافية التي تجعلها أكثر قدرة على التكيف للتغيرات التي يمكن أن تحصل في الظروف البيئية.
- ❖ الأمتلية: على الخطة المالية أن تديم القدرة على المبادلة ما بين الربحية والسيولة، وان الأمتلية تعني استخدام الأمتل للموارد النقدية عن طريق إدامة رصيد كافي يوفر كل من الربحية والملائمة المالية.

المطلب الرابع: التمويل والقوائم المالية

أولا: التمويل

من الأمور الهامة في دراسة المشروعات تبيان طريق التمويل والتنظيم الإداري للمشروع فطريقة التمويل تختلف حسب مصادر الأموال وحسب كون المشروع من مشروعات القطاع العام أو الخاص وحتى على جميع الأحوال لا بد من التفريق بين التمويل بالعملية المحلية والتمويل بالقطع الأجنبي وكذلك التفريق بين التمويل من الموارد المحلية والتمويل من القروض والتسهيلات الائتمانية الخارجية، وتظهر الحاجة أيضا في بعض المشروعات إلى التفريق بين التمويل من أفساط الإهتلاك أم من الميزانية العامة للدولة أو من القروض الداخلية، وقد يكون من الضروري تنظيم جدول تمويلي بين مصادر الأموال ومواعيد وضعها تحت تصر المشروع ومواعيد إنفاقها.

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

أما بالنسبة لتنظيم المشروع وإدارته فلا بد أيضا هنا التفريق بين الإدارة والتنظيم في مرحلة التشييد والتركيب والإدارة والتنظيم في مرحلة التشغيل.¹

ثانيا: إعداد القوائم المالية التقديرية

المقصود هنا بالقوائم المالية التقديرية، بأنها كل من قائمة الدخل والميزانية العمومية التي تغطي مدة زمنية محدودة في المستقبل. فقائمة الدخل التقديرية هي التي تصور إيرادات المنشأة و نفقاتها خلال مدة زمنية محددة في المستقبل. أما الميزانية العمومية التقديرية هي التي تتضمن خلاصة بأصول المنشأة، خصومها، وحقوق المالكين، لمدة زمنية محددة في المستقبل.²

1 - الميزانية العمومية:

تعكس الميزانية العمومية المركز المالي للشركة في نقطة زمنية محددة وفي الغالب الأعم تكون سنة مالية واحدة ، فهي تمثل خلاصة الإجراءات المحاسبية وتطبيقها، وتحتوي الميزانية على جانب الأصول (الموجودات) وجانب الخصوم (المطلوب وفق الملكية)، إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمديونية (المطلوبات المتداولة وطويلة الأجل) أو التمويل الممتلك (حق الملكية).³

2 قائمة الدخل:

يتمثل الغرض الرئيسي لقائمة الدخل في قياس نتائج أعمال المنشأة خلال فترة زمنية عادة ما تكون السنة، و تهدف قائمة الدخل أساسا إلى تحديد صافي الربح أو صافي الدخل. ويمثل صافي الدخل قيمة المبيعات مطروحا منها تكاليف إنتاج هذه المبيعات و ضرائب الدخل و تنقسم التكاليف بدورها إلى ثلاثة مجموعات هي:

- ❖ تكلفة البضاعة المباعة: و تشمل كافة التكاليف التي يمكن إرجاعها بشكل مباشر للمنتجات المباعة.
- ❖ تكاليف التشغيل: و هي تكاليف دورية ترتبط بالفترة المحاسبية سواء تم بيع المنتجات أو لم يتم بيعها.

¹ محمود حسين الوادي، دراسات الجدوى الاقتصادية و المالية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى، ص ص 63- 64

² عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص 248

³ عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، نفس المرجع، ص 24

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

❖ التكاليف غير التشغيلية: و هي تكاليف لا ترتبط بإنتاج و توزيع المنتجات و منها مدفوعات الفائدة

التي تدفعها الشركة على القروض.¹

3 - التدفقات النقدية:

يتضمن هذا العنصر كل من تقدير التدفقات النقدية و توقيتها.

1.3 - تقدير التدفقات النقدية:

الخطوة أكثر أهمية وأكثر صعوبة أيضا في الموازنة الرأسمالية هي تقدير التدفقات المالية للمشروع- الإنفاقات الاستثمارية وصافي التدفقات النقدية السنوية، بعد بدء المشروع توجد كثير من المتغيرات المشمولة، و يشارك الكثير من الأفراد والأقسام في العملية مثل ذلك - عادة ما تقوم مجموعة التسويق بعمل تنبؤات المبيعات الوحده، وأسعار المبيعات بناء على معرفتهم بمرونة السعر، وتأثيرات الإعلام، وحالة الاقتصاد، وردود فعل المنافسين، و الاتجاهات في مذاق المستهلكين، وبالمثل يتم الحصول بصفة عامة على الإنفاقات الرأسمالية المصاحبة للمنتج الجديد من العاملين في أقسام الهندسة وتطوير المنتج، بينما يقدر محاسبو التكلفة، وخبراء الإنتاجية والمتخصصون في الأفراد، ووكلاء المشتريات، وما إلى ذلك تكاليف التشغيل.²

2.3 - توقيت التدفقات النقدية:

يجب أن نحسب بصورة صحيحة توقيت التدفقات النقدية، فتكون قوائم الدخل المحاسبية لفترات مثل سنوات أو أشهر، ولذلك فهي لا تعكس بالضبط خلال الفترة وبسبب القيمة الزمنية للنقود، يجب تحليل التدفقات النقدية للموازنة الرأسمالية، نظريا كما تحدث بالضبط، وبالطبع يجب أن يكون هناك تسوية بين الدقة والجدوى، فيكون خط الزمن بالتدفقات النقدية اليومية يكون مكلفا في تشييده، وصعب الاستخدام، وقد لا يكون أكثر دقة من تقديرات التدفق النقدي السنوي لأننا لا يمكننا ببساطة التنبؤ بصورة جيدة بدرجة تكفي لضمان هذه الدرجة من التفاصيل، لذلك في معظم الحالات، نفترض ببساطة أن كل التدفقات النقدية تحدث في نهاية كل سنة، لكن لبعض المشروعات، قد يكون من المفيد افتراض أن التدفقات النقدية تحدث كل نصف سنة أو حتى كل ربع سنة، أو كل شهر.³

¹ عاطف وليم أندوراس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 59

² سرور علي إبراهيم سرور، الإدارة المالية، النظرية، والتطبيق العلمي، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2009، الطبعة الأولى، ص 573

³ سرور علي إبراهيم سرور، نفس المرجع، ص 579

الفصل الأول: متطلبات إنشاء مشروع في قطاع صناعي

خاتمة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل نقول إن تنفيذ خطة العمل وخصوصا في السنة الأولى منها لابد من مراقبة كافة الأنشطة الموجودة في المشروع و التأكد من سلامة تنفيذ كافة إجراءات خطة العمل من إنتاج و تسويق وتمويل وتنظيم و أن لا توضع الخطة في الأدرج و عدم تنفيذ بنودها، خصوصا الشركات المتوسطة و الصغيرة.

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

تمهيد:

نعمل في هذا الفصل على تجسيد ما تم عرضه في الفصل السابق و هذا من خلال تقديم مشروع مقترح و هو مؤسسة لصناعة و تأثيث المطابخ وهي مؤسسة مصغرة، هذه المؤسسة هي من مشاريع الإنتاجية في القطاع الصناعي، حيث تنتج المؤسسة منتج معين يلبي رغبات الزبون، وهذا من خلال الدراسة التسويقية والتنظيمية و الإنتاجية والمالية للمؤسسة وللمحيط الذي ستنشط فيه هذه المؤسسة.

و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: تعريف المؤسسة و أسباب اختيار المشروع

المبحث الثاني: دراسة التسويقية و التنظيمية للمؤسسة

المبحث الثالث: دراسة الإنتاجية والمالية للمؤسسة

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

المبحث الأول: تعريف المؤسسة و أسباب اختيار المشروع

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة و الإطار القانوني لها

1 تعريف بالمؤسسة:

يتمثل المشروع في مؤسسة متخصصة في إنتاج وبيع أثاث و أكسسورات المطبخ، تتكون المؤسسة من وحدة

إنتاج و مقر البيع، ويقع نشاط المؤسسة في مدينة باتنة.

النشاط الرئيسي للمؤسسة هو صناعة جميع العناصر المتعلقة بالأثاث المطبخي من الأرفف و الأدراج

و الخزائن و الأبواب و الكبائنالخ، أما النشاط الثانوي فيتمثل في شراء الأدوات الكهرومنزلية الخاصة

بالمطبخ كآلة الطبخ و غسالة الأواني و الثلاجة.....الخ، وهذا حسب طلب الزبون.

يتميز الأثاث بتصاميم عديدة و ألوان كثيرة ذات أشكال جمالية تليق بالمطبخ، حيث تتميز التصاميم بطريقة

تنسيق أثاث المطبخ و تعطي حولا لبعض الأماكن الضيقة.

و قيمة الاستثمار هي 2.956.000.00 دينار جزائري موزع كالتالي:

❖ عتاد و معدات 896.000.00 دج

❖ تجهيزات 230.000.00 دج

❖ الإيجار 1.080.000.00 دج

❖ مخزون 500.000.00 دج

❖ مصاريف أخرى 250.000.00 دج

تتكون المؤسسة من مدير بالإضافة إلى خمسة عمال لديهم مهارات و خبرة كافية في هذا المجال، بعد

تلقينهم تدريب في مراكز التكوين المهني و المعاهد مما يسمح لهم بمزاولة النشاط.

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

2 الإطار القانوني للمؤسسة:

المؤسسة ذات شخص وحيد للمسؤولية المحدودة (EURL)، و يتكون السجل التجاري للمؤسسة باعتبارها شخصاً معنوي من الوثائق التالية:

- ❖ عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي باسم الشركة.
- ❖ نسختان من القانون الأساسي للشركة.
- ❖ نسخة من الإعلان عن القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي الجريدة اليومية وطنية.
- ❖ شهادات الميلاد و مستخرج من صحيفة السوابق العدلية للمديرين و المتصرفين الإداريين و أعضاء مجلس المديرين و أعضاء مجلس المراقبة.
- ❖ شهادة تسمية
- ❖ الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما للإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.
- ❖ وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به 4000 دج.
- ❖ وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.
- ❖ طلب ممضي محرر على استثمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.¹

و بما أن المؤسسة ستعتمد على الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المستثمر وهي كالتالي:

❖ أن يكون بطالاً.

❖ الجنسية الجزائرية.

¹ غرفة التجارة ولاية باتنة.

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

- ❖ أن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و 35 سنة، ويمكن أن تصل إلى 40 سنة كحد أقصى.
 - ❖ أن يكون مؤهلاً.
 - ❖ يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يساهموا في الاستثمار بأموال خاصة يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار.
 - ❖ ألا يكون أو يكونوا شاغلين وظيفية مأجورة عند تقديم طلب الإعانة.
 - ❖ يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يشتركوا في صندوق ضمان أخطار قروض الشباب أصحاب المشاريع (في حالة التمويل الثلاثي فقط).
- بعد أن تستوفي هذه الشروط القانونية لدى الشباب ذوي المشاريع، تباشر مرحلة إعداد الملف الإداري و المالي:

أولاً: الملف الإداري:

- ❖ شهادة ميلاد تحمل رقم الحالة المدنية رقم 12 .
- ❖ صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف أو رخصة السياقة.
- ❖ وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب المشروع (شهادة تعليم، شهادة عمل أو الخبرة المهنية).
- ❖ شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.
- ❖ عندما يحدث الاستثمار ثلاثة مناصب عمل دائمة على الأقل (بما في ذلك الشباب ذوي المشاريع الشركاء في المقاوله) يمكن رفع سن مسير المقاوله المحدثه إلى 40 سنة كحد أقصى.

تثبيت صفة صاحب المشروع العاطل على العمل عن طريق وثيقتين تسحب من:

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

- ❖ (CNAS): وثيقة تثبت عدم الانتساب للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- ❖ (CASNOS): وثيقة تثبت عدم الانتساب لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

و تسحب هاتين الوثيقتين من الإدارة المعنية وفق شروط هي:

- ❖ (2) شهادة ميلاد.
- ❖ مستخرج الضرائب.
- ❖ آخر وثيقة تثبت نهاية الانتساب في حالة الانتساب.

ثانيا: الملف المالي:

- ❖ الفواتير الشكلية للتجهيزات، حيث يكون المبلغ خارج الرسم.
- ❖ كشف كمي وتقديري لأشغال التهيئة إن وجدت.
- ❖ فاتورة شكلية للتأمينات متعددة المخاطر.
- ❖ الدراسة التقنية-اقتصادية ملحقه بالميزانيات وجدول حسابات النتائج TCR التقديري لمدة 5سنوات، حيث تحضر الدراسات بالوكالة مقابل 1500 دج.

الامتيازات الجبائية :

1 -مرحلة تنفيذ المشروع :

- ❖ الرسم من القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- ❖ تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- ❖ الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

2 مرحلة استغلال المشروع :

وتشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة ثلاثة (3) سنوات بداية من انطلاق النشاط

أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة، وتمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين (02) عندما يتعهد الشاب

المستثمر بتوظيف ثلاث (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة وتتمثل هذه الامتيازات في:

- ❖ الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.
- ❖ الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات و المنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.
- ❖ الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.¹

المطلب الثاني: أسباب اختيار المشروع

- ❖ زيادة الحصة السوقية في هذا القطاع نظرا لما تعرفه ولاية باتنة من توسع العمراني و باقي ولايات الوطن المجاورة، مما يعطي فرصة للمؤسسة للدخول السوق، وجذب زبائن من خلال تجسيد إستراتيجيته في السوق، و الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة للمؤسسة.
- ❖ بالإضافة إلى عدم وجود حواجز كبيرة لدخول السوق، بما في ذلك تكنولوجي المستعملة هي بسيطة، كما أن تكلفة رأس المال منخفضة ويمكن للمؤسسة أن تحصل على تمويلها من عدة أطراف، و نشير أيضا إلى عدم وجود منافسين مسيطرين على القطاع مما يجعل من المنافسة سهلة نوعا ما. كما أن هامش الربح معتبر ويستطيع أن يحقق الاستمرار للمؤسسة.

¹ الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

المبحث الثاني: دراسة التسويقية و التنظيمية للمؤسسة

المطلب الأول: دراسة التسويقية

تتضمن الدراسة التسويقية كل من دراسة السوق، تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، و المزيج التسويقي حيث سيتم تطبيق هذه الدراسة على مؤسستنا. وهذه الدراسة ستكون بداية من سنة 2014 وهو تاريخ بداية نشاط المؤسسة.

أولاً: دراسة السوق

يتمثل السوق الذي ستنشط فيه المؤسسة في سوق الأثاث، وهو سوق يشهد نموا كبيرا في الآونة الأخيرة من حيث الطلب على الأثاث المنزلي، نتيجة لارتباطه بتوسع العمراني و تحسن القدرة الشرائية للأفراد. أما القطاع فهو أثاث المطبخ للخشب الاصطناعي (MDF).

الفئة المستهدفة بالنسبة للمؤسسة هي فئة الأشخاص الذين لديهم منازل، من الشريحة ذوي الدخل المرتفع، هذه الفئة تبحث على منتج ذو جودة عالية و لا يعطون اهتمام كبير للأسعار، لذا يجب أن يكون المنتج ذو جودة عالية و بأسعار معقولة، بالإضافة إلى استهداف الأفراد ذوي الدخل المحدود بالاستفادة من البيع بالتقسيط.

تقدر الحصة السوقية لقطاع أثاث المطبخ على أساس الطلب للسنوات خمسة الماضية، متوسط يقدر بحوالي 7000 متر مربع في مدينة باتنة بمعدل نمو 5% سنويا.

بالنسبة للمؤسسات المنافسة في القطاع، هناك مؤسستين لديهما الحصة السوقية بتساوي بينهما، أي حوالي 3500 متر مربع لكل مؤسسة، المؤسسة الأولى تنتج بجودة عالية لكن بأسعار مرتفعة، أما المؤسسة الثانية منتجاتها ليست بجودة المؤسسة الأولى لكنها بأسعار منخفضة مقارنة بها.

بما أن حصة كل مؤسسة هي 3500 متر، فإن المؤسسة ستدخل السوق بنفس الحصة السوقية، و للحصول على هذه الحصة على المؤسسة أن تتبنى إستراتيجيتها.

تتمثل إستراتيجية المؤسسة فيما يلي:

❖ اهتمام بتصاميم للديكور الحديث و طرحها بسرعة في السوق.

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

❖ عرض المنتج بشكل جذاب ومميز.

❖ البحث عن احتياجات الزبون، و تقديم المنتج المناسب له.

❖ البيع بالتقسيط و بأسعار مناسبة.

وفي حالة البيع بالتقسيط سيكون الدفع على دفعات شهرية، و أطول مدة للقرض ستكون ستة أشهر، كما أن زبون يجب أن يقدم ضمانات للمؤسسة كبطاقة التعريف، و بطاقة الإقامة، بالإضافة إلى شيكات المقدمة.

تحتوي شيكات على مبالغ المقسومة من المبلغ الكلي، و على تاريخ استحقاق المبلغ.

ثانيا: تحليل البيئة

1- الفرص والتهديدات:

توجد في السوق مجموعة من الفرص تتمثل في:

❖ زيادة في عدد الزبائن المحتملين بالنسبة للقطاع.

❖ تمويل الدولة للمشاريع المصغرة عن طريق الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.

❖ امتيازات المقدمة من طرف الدولة للمؤسسات المدعمة من طرف الوكالة ، كإعفاءات الضريبية.

أما بالنسبة للتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة هي:

❖ سهولة دخول المنافسين الجدد للقطاع، وهذا راجع لبساطة حواجز الدخول.

❖ تخفيض الأسعار من طرف المنافسين، للسيطرة على الحصة السوقية.

2 نقاط القوة و الضعف:

تتمثل نقاط القوة للمؤسسة في:

❖ الموقع الإستراتيجي لمحل البيع، فهو سيتواجد في منطقة معروفة ببيع المنتجات المعمرة.

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

❖ تقديم خدمات ما بعد البيع المتمثلة في تركيب المنتج، وهذه الخدمة تكون في حدود المدينة.

❖ القدرة على الإنتاج بجودة عالية، وبكميات في حدود الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

أما نقاط الضعف فتتجسد فيما يلي:

❖ عدم وجود ضمانات عند البيع بالتقسيط.

❖ عدم وجود نظام حوافز للعاملين في القسم الإنتاج.

ثالثاً: دراسة المزيج التسويقي

1 المنتج:

هو عبارة عن مجموعة الأثاث الخاص بالمطبخ، من خزائن والأرفف والكبائن متوفرة بتصاميم متنوعة، والتي تصنع حسب الطلب وعلى قسم الإنتاج العمل بالمعايير المعمول بها بالنسبة للفراغات و المساحات المتعلقة بالأثاث، وترك المجال للزبون في اختيار اللون الذي يرغب فيه ويناسب مطبخه، هذا الأثاث مصنوع من (MDF) و هو خشب يتكون من ألياف الخشبية الأخرى و التي يتم إلصاقها معا بالغراء و الصمغ تحت درجات حرارة معينة و الضغط العالي، و يمتاز بنعومته وسهولة التعامل معه و يتلاءم مع لمعظم الاحتياجات، كما أنه يتقبل الرطوبة و لا يفشل معها لذا لا خوف من استخدامه في المناطق عالية الرطوبة، بالإضافة إلى مواد أخرى تدخل في عملية الإنتاج كالزجاج و الألمنيوم ، و المواد المعدنية كالبراغي و الصواميل و المقابض، كما يمكن إضافة الأدوات الكهرومنزلية إلى الأثاث في حالة رغبة الزبون شراء مطبخ متكامل.

يعتبر هذا المنتج من السلع المعمرة و التي يحتاج الزبون لأن يبذل بعض الجهد في الاختيار أثناء عملية الشراء، لذا يجب أن نعطي المنتج ميزة مناسبة له من حيث التصميم، الجودة والسعر بالإضافة إلى الخدمة المقدمة بعد عملية البيع ليميز الزبون بين منتج المؤسسة و المنتجات المنافسة.

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

2 التسعير:

سيكون التسعير على أساس التكاليف، وذلك بحساب جميع التكاليف و من ثم إضافة هامش الربح. بالنسبة لهامش الربح هناك حالتين لكل حالة نسبة مختلفة:

الحالة الأولى: دفع المبلغ كامل نسبة هامش الربح هي 20% من مجموع التكاليف.

الحالة الثانية: دفع المبلغ بالتقسيط نسبة هامش الربح هي 35% من مجموع التكاليف.

يقدر سعر المتر مربع بحوالي 3800.00 دج باحتساب جميع الرسوم، في حالة دفع المبلغ كامل.

أما في حالة البيع بالتقسيط فالمبلغ هو 4300.00 دج باحتساب جميع الرسوم.

و بالنسبة للأدوات الكهرومنزلية فالهامش سيكون 5% من المبلغ.

بالنسبة للتكاليف لدينا تكاليف ثابتة و المتمثلة في مصاريف الإيجار و التأمين و أجور العمال، أما التكاليف المتغيرة فتتمثل في تكلفة شراء المواد الأولية و مصاريف شحنها و الطاقة المستعملة في عملية الإنتاج المتمثلة في الكهرباء.

3 الترويج:

ستعتمد المؤسسة على البيع الشخصي بالنسبة للترويج، حيث سيتم الاتصال وجها لوجه مع واحد أو أكثر من المشتريين المحتملين من أجل القيام بعملية البيع.

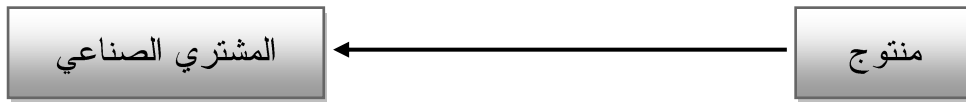
و يمثل البيع الشخصي أداة ترويجية أكثر فاعلية في المنتجات المعمرة، بسبب طبيعة المنتج و تعقيده و محدودية مستخدميه، كما أنه أكثر فاعلية في المراحل المتأخرة لعملية الشراء خاصة عند المفاضلة بالنسبة للمشتري.

و بالنسبة للرجل البيع يجب أن يتصف بصفات منها القدرة الإقناع و قوة الشخصية، و امتلاكه المعلومات الكافية عن المنتج الذي يقوم بالترويج عنه. و كذلك خصائص و صفات منتجات المنافسين، حتى يستطيع إبراز صفات المنتج و أفضليته عن منتجات المنافسين.

4 التوزيع:

بما أن المنتج سيكون حسب الطلب، فإن قناة التوزيع بالنسبة للمؤسسة ستكون كما يلي:

شكل رقم(07): قناة التوزيع للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب

و تتضمن عملية التوزيع ما يلي:

❖ التعبئة والتغليف المنتج.

❖ تجهيز الطلبات و تقديمه للزبون.

و يجب احترام آجال تسليم المنتج، و حمايته من خلال التغليف الدقيق و العناية في المناولة أثناء نقلها، و عندما يصل المنتج إلى الزبون، تقدم المؤسسة خدمة و المتمثلة في عملية تركيب الأثاث.

تمثل العناصر الأربعة التي عنها و المتمثلة في المنتج و التسعير و الترويج و التوزيع المزيج التسويقي للمؤسسة، و يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها من خلال هذه الأداة التسويقية.

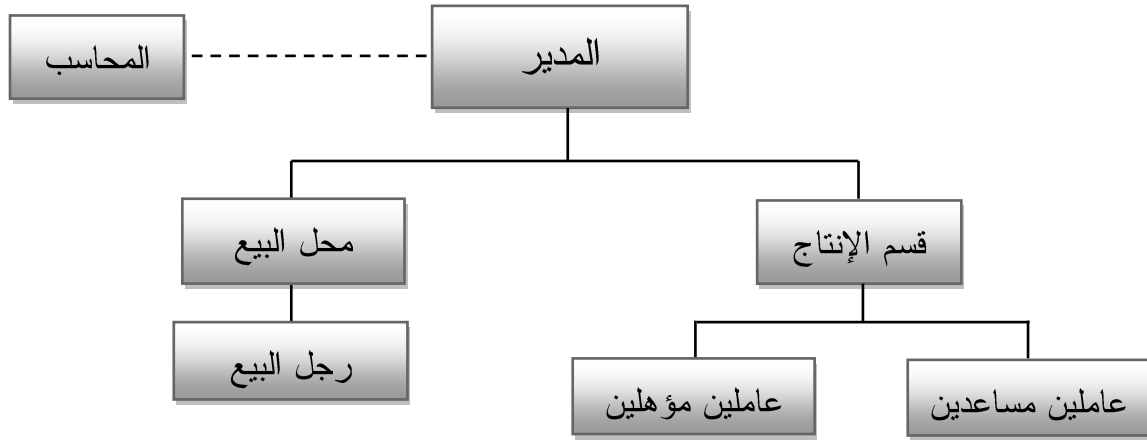
المطلب الثاني: الخطة التنظيمية

سيكون هيكل المؤسسة على أساس الوظيفة لكل فرد من أفراد المؤسسة، و يتمثل الهيكل التنظيمي

للمؤسسة في الشكل التالي:

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

شكل رقم (7): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب

يتكون هيكل المؤسسة مما يلي:

1. المدير: من مهامه ما يلي:

- ❖ المسؤول عن جميع القضايا الإدارية الخاصة بالمؤسسة.
- ❖ يشرف على جميع التعاملات في الداخل والخارج، وله الحق في اتخاذ القرار.
- ❖ عملية التمويل وتجهيز المواد الأولية للمؤسسة.
- ❖ مراقبة عملية الإنتاج و جودة المنتج.
- ❖ دفع أجور العمال و تقديم العطل اليومية.

2. محل البيع:

يقع محل البيع المؤسسة في ممرات محمد بوضياف في ولاية باتنة، وهذا المكان يعتبر منطقة لبيع السلع المعمرة، يتربع المحل على مساحة قدرها 150 متر مربع، ويحتوي على السلع المعروضة، بالإضافة إلى مكتب وجهاز كمبيوتر يحتوي على برنامج فوتوشوب يستعمل لوضع المعلومات الخاصة بطلب الزبون.

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

يحتوي محل البيع على رجل البيع و هو المسؤول عن عمليات البيع و توفير الطلب على المنتج،
وتقديم الطلب إلى قسم الإنتاج.

3. قسم الإنتاج:

يقع المستودع الذي تقوم فيه عملية بعيدا عن المدينة، ويتربع على مساحة 300 متر مربع، يحتوي
على الآلات والمعدات الخاصة بعملية الإنتاج، كما يحتوي على مخزن للمواد الأولية و المنتجات
النهائية، وطاقة استيعاب المخزن للمنتجات النهائية هي 1200 متر مربع.

ينشط في هذا القسم عاملين مؤهلين وهما المسؤولين على الإنتاج و عملية التصميم و تجهيز الطلب
في الوقت المحدد.

كما يوجد عاملين مساعدين يقومان بالأعمال المساعدة، مثل حمل و تفريغ المواد الأولية و المنتجات،
وتوفير الخدمة للزبون كالتوصيل و التركيب.

5 - المحاسب: القيام بجميع العمليات المحاسبية كالميزانية جدول حسابات النتائج، الضرائب المستحقة
على المؤسسة.

المبحث الثالث: دراسة الإنتاجية والمالية للمؤسسة

المطلب الأول: دراسة الإنتاجية

للقيام بعملية التقدير للمنتج سنعتمد على وحدة و هي المتر المربع، لأن الأثاث سيكون الطلب عليه
بالمقاييس الخاصة بكل زبون.

1 - الطاقة الإنتاجية لقسم الإنتاج:

يمكن لقسم الإنتاج أن ينتج 2 متر لكل ساعة كمتوسط لليوم، وبما أن ساعات العمل في اليوم
ستكون 8 ساعات، فإن حجم الإنتاج لليوم هو 16 متر.

في دراستنا ستكون التقديرات كل شهر، و الطاقة الإنتاجية للشهر هي كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

الطاقة الإنتاجية لليوم مضروب في عدد أيام شهر، وعدد أيام العمل في الشهر هي 24 يوم، إذا الطاقة الإنتاجية للشهر هي 384 متر مربع.

تخطيط الإجمالي للإنتاج:

يقدر الطلب للسنة القادمة بحوالي 3500 متر مربع موزع كالتالي:

❖ 60 % من الطلب سيكون في حالة البيع بالتقسيط.

❖ 40% الطلب سيكون في حالة دفع المبلغ كامل.

و في حالة غياب الطلب تماما ستقوم المؤسسة بإنتاج أثاث ذو أحجام قياسية كالخزائن و الرفوف، و يتم

توجيهها إلى محل البيع، لكن في دراستنا هذه لا يوجد غياب تام للطلب.

تقدر متوسط التكلفة المتغيرة للمتر بحوالي 2.200.00 دج، و تتضمن تكاليف المادة الأولية والكهرباء و

المتتمثلة في ما يلي:

❖ صفيحة (MDF) قياس 1.22 * 2.44 : 3.500.00 دج

❖ خشب معاكس (contreplaqué) : 800.00 دج

❖ لفيفه للإطار الخارجي (Champeix rouleau) : 15.00 دج للمتر.

❖ صواملي داخلية: 50.00 دج للوحدة.

❖ مقابض: 70.00 دج للوحدة.

❖ علبة البراغي: 250.00 دج.

❖ (Lauqueto et ferrure) : 50.00 دج

وتقدر التكاليف الثابتة للشهر ب 239.600.00 دج، وتتضمن ما يلي:

❖ مصاريف كراء محلين: 90.000.00 دج

❖ مصاريف العمال: 126.000.00 دج

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

❖ مصاريف تأمين: 23.600.00 دج

و في ما يلي جدول يوضح الطلب المقدر لسنة 2014 - 2015 والتكاليف المرتبطة بالإنتاج.

جدول رقم (03): تخطيط الإجمالي لإنتاج المؤسسة.

الشهر	مخزون أول مدة	الطلب	الإنتاج	التكاليف المتغيرة	التكاليف الثابتة	مخزون نهاية المدة
جانفي	0	90	90	198.000.00	239.600.00	0
فيفري	0	170	170	374.000.00	239.600.00	0
مارس	0	190	190	418.000.00	239.600.00	0
أفريل	0	280	280	616.000.00	239.600.00	0
ماي	0	310	310	682.000.00	239.600.00	0
جوان	0	390	384	844.800.00	239.600.00	0
جويلية	0	430	384	844.800.00	239.600.00	0
أوت	0	350	384	844.800.00	239.600.00	0
سبتمبر	0	300	318	699.600.00	239.600.00	0
أكتوبر	0	280	280	616.000.00	239.600.00	0
نوفمبر	0	290	290	638.000.00	239.600.00	0
ديسمبر	0	420	384	844.800.00	239.600.00	0
المجموع	-	3500	3464	7.620.800.00	2.875.200.00	-

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق نجد أن مجموع التكاليف هو: 10.496.000.00 دينار جزائري.

أما بالنسبة للأدوات الكهرومنزلية وبناءا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع فيمكن بيع كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

جدول رقم(04): عدد الأدوات الكهربومنزلية بالنسبة للإنتاج السنوي

الآلة	توفر الآلة بالنسبة للأثاث	العدد	تكلفة	المبلغ الإجمالي
آلة الطبخ	في كل 50 متر	70	30.000.00	2.100.000.00
الثلاجة	في كل 100 متر	35	50.000.00	1.750.000.00
الفرن	في كل 150 متر	24	12.000.00	288.000.00
غسالة الأواني	في كل 300 متر	12	18.000.00	216.000.00

المصدر: من إعداد الطالب

ومن خلال الجدول فأن مجموع التكاليف هي: 4.345.000.00 دج

المطلب الثاني: دراسة المالية

1 التمويل:

ستعتمد المؤسسة في تمويلها على الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، و التمويل سيكون ثلاثي و في هذا النوع من التمويل فان المساهمة هي عبارة عن المساهمة المالية لل مؤسسة بالإضافة إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عن طريق قرض بدون فائدة طويل المدى وأيضا قرض بنكي يقوم البنك بمنحه عن طريق معدل فائدة.

وتمويل سيكون لقيمة استثمار المؤسسة باستثناء مصاريف الإيجار.

والجدول التالي يوضح الهيكل المالي للتمويل الثلاثي:

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

جدول رقم (05): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

القرض البنكي		القرض بدون فائدة	المساهمة الشخصية		قيمة الاستثمار	المستوى
%70		%25	%5		أقل من 5.000.000 دج	1
المناطق الأخرى	المناطق الخاصة	%20	المناطق الأخرى	المناطق الخاصة	ما بين 5.000.000 دج و 10.000.000 دج	2
%70	%72		%10	%8		

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

بما أن قيمة الاستثمار بدون مصاريف الإيجار هو 1.876.000.00 دج فإن التمويل سيكون كالتالي:

المساهمة الشخصية وتقدر ب 93.800.00 دج

قرض بدون فائدة من الوكالة 469.000.00 دج

قرض بنكي بفوائد منخفضة 1.313.200.00 دج

بالنسبة للإيجار فالمساهمة الشخصية هي 80.000.00 دج و يمكن الحصول على إعانة مالية من الوكالة لحاملي شهادات التعليم العالي للتكفل بالإيجار وتقدر ب 1.000.000.00 دج.

2 القوائم المالية:

تتضمن القوائم المالية دراسة تقديرية لكل من الميزانية الافتتاحية، و قائمة الدخل و ميزانية نهاية السنة و تدفقات النقدية لثلاث السنوات الأولى من نشاط المؤسسة.

1 الميزانية الافتتاحية: و هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

جدول رقم (06): الميزانية الافتتاحية للمؤسسة

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
173.800.00	• الأموال الخاصة رأس المال الخاص	896.000.00	• استثمارات آلات و معدات
1.313.200.00	• الديون قروض بنكية	230.000.00	تجهيزات
1.469.000.00	قروض الوكالة	500.000.00	• المخزون المواد الأولية و لوازم
		1.330.000.00	• الحقوق الصندوق
2.956.000.00	المجموع	2.956.000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

2 قائمة الدخل:

قبل حساب نتيجة الصافية للمؤسسة هناك مجموعة من التكاليف يجب حسابها و هي كالتالي:

❖ تكاليف إنتاج الأثاث 10.496.000.00 دج

❖ تكاليف الأدوات الكهرومنزلية 4.345.000.00 دج

❖ الاهتلاك:

الآلات بمعدل ثابت بنسبة 20 % أي خلال خمس سنوات بقيمة 179.200.00 دج.

أما التجهيزات تهتك بنسبة 10 % أي خلال عشرة سنوات بقيمة 23.000.00 دج.

❖ الفوائد: تقدر نسبة الفوائد على القروض البنكية 1 % ، لكن قروض البنكية تستحق بعد خمس سنوات.

❖ الضرائب:

ضريبة على أرباح الشركات IBS بنسبة 25% من ربح قبل ضرائب.

الضريبة على النشاط المهني TAP بنسبة 2% من رقم الأعمال.

الضريبة على الأملاك العقارية IRS بنسبة 1% من رقم الأعمال.

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

بما أن المؤسسة سيتم تمويلها من طرف الوكالة، ستكون معفاة من الضرائب لثلاث سنوات الأولى من بدأ النشاط.

مجموع التكاليف يقدر بحوالي 15.043.200.00 دج

بالنسبة لإيرادات الشركة فهي على نوعين:

❖ مبيعات من الأثاث تقدر بحوالي 3464 متر، تنقسم إلى:

60% بسعر 4.300.00 دج

40% بسعر 3.800.00 دج

مجموع المبيعات من الأثاث هو 14.202.400.00 دج.

❖ مبيعات الأدوات الكهربومنزلية بتكلفة 4.345.000.00 دج و نسبة 5% كهامش ربح، أي بمبلغ

4.562.250.00 دج

أما النتيجة الصافية فهي موضحة في جدول التالي:

جدول رقم (07): قائمة الدخل للمؤسسة

المبيعات	18.764.650.00 دج
النفقات	15.043.200.00 دج
النتيجة الصافية	3.721.450.00 دج

المصدر: من إعداد الطالب

3 -الميزانية الختامية:

بعد حساب النتيجة الصافية يمكن وضع الميزانية الختامية للمؤسسة، كما أن حساب الزبائن سيظهر

في جانب الأصول، وهم زبائن البيع بالتقسيط و يقدر المبلغ 1.600.000.00 دج.

بالإضافة إلى حساب الموردين في جانب الخصوم الذي يقدر 600.000.00 دج.

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

جدول رقم (08): ميزانية الختامية للمؤسسة

المبلغ	الخصوم	المبلغ الصافي	الإهلاك و المؤونات	المبلغ خام	الأصول
173.800.00	• الأموال الخاصة رأس المال	716.800.00	179.200.00	896.000.00	• استثمارات آلات ومعدات
	الخاص	207.000.00	23.000.00	230.000.00	تجهيزات
600.000.00	• الديون				• المخزون
1.313.200.00	الموردون	900.000.00		900.000.00	المواد الأولية و
1.469.000.00	قروض بنكية				لوازم
	قروض الوكالة	1.600.000.00		1.600.000.00	• الحقوق
		1.500.000.00		1.500.000.00	الزبائن
3.721.450.00	النتيجة الصافية	2.380.650.00		2.380.650.00	الصندوق
					البنك
7.304.450.00	المجموع	7.304.450.00	202.200.00	7.506.650.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

4- قائمة المبيعات

هذه القائمة ستمثل رقم الأعمال و تكاليف لثلاث سنوات القادمة مع نسبة نمو 5 % كل سنة، و

الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة خطة عمل مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ

جدول رقم(09): قائمة مبيعات المؤسسة لثلاث سنوات

السنة الأولى		السنة الثانية		السنة الثالثة	
المبيعات	التكاليف	المبيعات	التكاليف	المبيعات	التكاليف
369.000.00	221.400.00	1.574.400.00	944.640.00	1.574.400.00	944.640.00
697.000.00	418.200.00	1.107.000.00	664.200.00	1.148.000.00	688.800.00
779.000.00	467.400.00	902.000.00	541.200.00	943.000.00	565.800.00
1.148.000.00	688.800.00	738.000.00	442.800.00	1.066.000.00	639.600.00
1.271.000.00	762.600.00	1.025.000.00	615.000.00	1.148.000.00	688.800.00
1.574.400.00	944.640.00	1.574.400.00	944.640.00	1.574.400.00	944.640.00
1.574.400.00	944.640.00	1.574.400.00	944.640.00	1.574.400.00	944.640.00
1.574.400.00	944.640.00	1.574.400.00	944.640.00	1.574.400.00	944.640.00
1.303.800.00	782.280.00	1.435.000.00	861.000.00	1.476.000.00	885.600.00
1.148.000.00	688.800.00	1.025.000.00	615.000.00	1.189.000.00	713.400.00
1.189.000.00	713.400.00	811.800.00	487.080.00	820.000.00	492.000.00
1.574.400.00	944.640.00	1.574.400.00	944.640.00	1.574.400.00	944.640.00

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن مبيعات تقديرية للمؤسسة تزداد من سنة الأولى إلى غاية السنة الثالثة بمعدل 5 % و هي نسبة نمو القطاع، وهذا سيعطي المؤسسة استقلالية مالية بعد أن تبدأ بتسديد القروض البنكية وقروض الوكالة ابتداء من السنة الرابعة.

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل نكون قد وضحنا شيئاً من الغموض في دراستنا النظرية من خلال توضيح الإجراءات المتبعة في مخطط الأعمال الخاص بمؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ، و هذا من خلال الدراسة التسويقية والتنظيمية و الإنتاجية والمالية المتبعة في المؤسسة، بهدف تقليل المخاطرة التي قد تواجه المؤسسة وضمان النجاح و الاستمرارية في المستقبل.

خاتمة عامة

تشمل خطة العمل جميع الأنشطة فهي تجبر المؤسسة على إتباع قواعد التفكير المنظم، بحيث ترسم أهدافا محددة، موضحة الأنشطة الأكثر فعالية الواجب تنفيذها. فخطة العمل هي اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلا. و تساعد كذلك على تحقيق أهداف المؤسسة مثل البقاء و الاستمرارية و تحقيق الأرباح.

من خلال بحثنا هذا حاولنا أن نجسد مخطط الأعمال في مؤسستنا المستقبلية والمتمثلة في مؤسسة لصناعة و تأثيث المطبخ، و حاولنا إبراز أهم العناصر التي يجب أن تتوفر في خطة العمل لإنشاء مؤسسة تستطيع البقاء في ظل التغيرات و تطورات التي قد تطرأ على المحيط الذي ستواجه فيه مؤسستنا.

النتائج المتوصل إليها:

- ❖ لمخطط الأعمال جانب مهم في إنشاء المؤسسات و هذا راجع لأهميته في تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.
- ❖ الدراسات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة دور في تحديد متطلبات السوق من ناحية الكم و النوع.
- ❖ يلعب المزيج التسويقي دورا هاما في المؤسسة من خلال اختيار أحسن الطرق للتواصل مع الزبون.
- ❖ الخطة الإنتاجية تجنب المؤسسة الوقوع في فائض الإنتاج وتحمل تكاليف إضافية.
- ❖ الخطة المالية تقوم بترجمة المعطيات التسويقية والفنية إلى أرقام و تقديرات في المستقبل.

التوصيات:

- ❖ ضرورة إنشاء مكاتب خاصة تقوم بإعداد مخطط الأعمال، وتحتوي على مختصين في جميع المجالات.
- ❖ الاعتماد على خبرة الدول الأوروبية خاصة في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ❖ على الهيئات العمومية القيام بإحصائيات في جميع المجالات التي تساعد على الدراسة في إعداد مخطط الأعمال.
- ❖ يجب إعداد دورات تدريبية لأصحاب المشاريع و حصولهم على شهادة التأهيل.
- ❖ تسهيل مشاركة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المعارض و تتحمل وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكاليف مشاركتها.

الملخص:

خطة العمل هي واحدة من أهم الأدوات لتخطيط مستقبل عملك ، إنها تحدد الرؤية الخاصة بك، و ما تريد تحقيقه وكيف كنت تخطط لتحقيق ذلك. وإن عملية تشكيل هذه خطة تساعدك على وضع الأساس لعملك -إعداد المستثمرين لمواجهة التحديات في تخصيص الموارد والتخطيط الفرص. وهي أيضا وثيقة حية التي ينبغي تحديثها مع تطور عملك مع مرور الوقت.

وضع خطة عمل جيدة، والتي تتضمن خطة تسويقية فعالة، وأيضا عرض حجج عملك إلى العالم الخارجي. وهذا هو أحد العوامل الرئيسية لجذب المستثمرين والاحتفاظ بهم. وفي الكثير من الأحيان هي الوثيقة الأولى التي يريد المقرضين أن يروا محتواها. و أخيرا، تذكر أن خطة العمل هي وثيقة مرنة التي سوف تحتاج إلى إعادة النظر ومراجعة ما يشير إلى تطور عملك مع مرور الوقت.

Résumé:

Le plan d'affaires est l'un des outils les plus importants pour planifier l'avenir de votre entreprise. Il expose les grandes lignes de votre vision, ce que vous voulez accomplir et comment vous prévoyez y parvenir. Le processus de constitution de ce plan vous aide à jeter les bases de votre entreprise – Préparation des investisseurs aux obstacles, en attribuant les ressources et en planifiant les possibilités. Il s'agit également d'un document évolutif qui devrait être mis à jour à mesure que votre entreprise évolue au fil du temps.

Un bon plan d'affaires, qui comprend un plan de marketing efficace, présente également votre analyse de rentabilisation au monde extérieur. Il s'agit d'un facteur clé pour attirer et retenir des investisseurs. Souvent, c'est le premier document que les organismes prêteurs veulent voir.

Enfin, rappelez-vous qu'un plan d'affaires est un document évolutif que vous devrez revisiter, réviser et consulter souvent à mesure que votre entreprise évoluera au fil du temps.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم إسماعيل الحديد، إدارة التسويق السياحي، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2010، الطبعة الأولى
2. بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008
3. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2005، الطبعة الأولى
5. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار اليازة للنشر و التوزيع، 2009، الرياض، الطبعة الأولى
6. زكريا الدوري ، وظائف و عمليات منظمات الأعمال ، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن
7. زكريا عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الأولى
8. زيد منير عبودي، التنظيم الإداري مبادئ و أساسيته، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2006، الطبعة الأولى
9. سرور علي إبراهيم سرور، الإدارة المالية، النظرية، و التطبيق العلمي، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2009، الطبعة الأولى
10. سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، بدون سنة النشر
11. عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1988

12. عاطف وليم أندوراس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007
13. عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي، اتجاهات المعاصرة، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008
14. فريد نجار ، التسويق بالمنظومات و المصفوفات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية
15. مالكوم - هب - ماكدونالدز -الخطط التسويقية ،كيفية إعدادها و تطبيقها ، معهد الإدارة العامة ، 1990 ، الطبعة الثانية
16. مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2007
17. محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2009، الطبعة الأولى.
18. محمد ابيوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، الطبعة الثانية
19. محمد الصيرفي ، مبادئ التسويق ،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ،الإسكندرية ،2005، الطبعة الأولى
20. محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية ، مصر، بدون سنة نشر
21. محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002
22. محمود حسين الوادي، دراسات الجدوى الاقتصادية و المالية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى
23. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق ،دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2004
24. مصطفى محمود أبوبكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، دار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2004
25. موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، الطبعة الثانية

26. نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010،
الطبعة الأولى

ملتقيات:

1. علي فلاح الزعبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي ورقة عمل
مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد و
التنفيذ، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012،

مواقع الانترنت:

1. [http://www . sesirpretneliesnoc. moc /elcitra .php?di=601](http://www.sesirpretneliesnoc.moc/elcitra.php?di=601)
2. <http://sqarra.wordpress.com/ochat>
3. <http://newplans.net/business%20plan/Financial%20plan.htm>

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Philip kotler, Kevin lane Keller, Marketing Management, Pearson Education,
12 edition, Paris, 2009.
2. Cathrine Léger – Jarniou, construire son business plan, Dunod, Paris, 2006.
3. Guide de rédaction d'un plan d'affaires rouyn, Noranda cité
étudiante.161.avenue murdoch, Rouyn.