

الفصل الرابع

إعداد دراسة الجدوى لاختيار المشروع
كيف تختار مشروعك الصغير؟

مقدمة

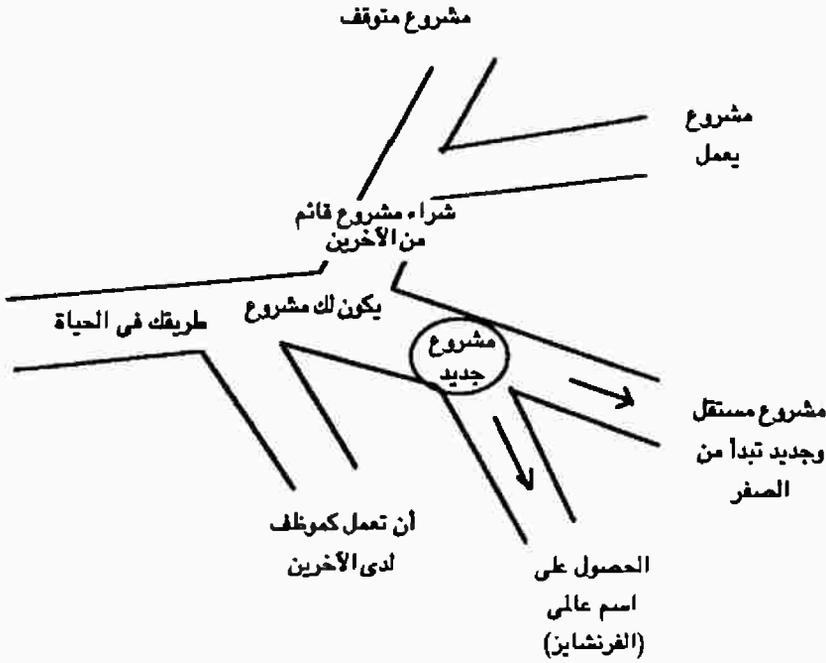
توضح الأمثلة السابقة أن هناك الكثير من الأفكار التي تصلح كمنتجات أو خدمات جديدة . فالعالم مليء بالأفكار لكن لن يتم ذلك إلا من خلال التحليل المتعمق لرغبات وحاجات الناس . ويلاحظ أن إختيار مجال النشاط الذي ستدخله سيتأثر إلى حد كبير بدرجة ونوع التعليم الذي تلقينه education ، نظم القيم التي تؤمن بها personal value system ، التدريب والخبرة التي حصلت عليها training ، الإمكانيات والقدرات المالية المتاحة . ويلاحظ أن أمام صاحب المشروع أكثر من بديل عليه دراستها جيداً قبل الإختيار .

تحديد ما إذا كنت ستشترى مشروع قائم أم ستنشئ مشروع جديد

بعد التأكد من أنك تحمل كل قدرات ومهارات وإمكانات رجل الأعمال الناجح وأنتك إخترت أن يكون لك مشروعك الخاص في المستقبل ، وبعد تقرير نوع النشاط الذي ترغب العمل فيه (خدمات - تجارة - صناعة .. الخ) فإن الخطوة التالية هي تحديد هل ستشترى مشروع قائم أم ستبدأ مشروعاً جديداً من الصفر ، وهل هذا المشروع الجديد سيكون من خلال شراء اسم عالمي (الفرنشايز) أم سيكون مشروع مستقل .

ويشبه الموقف السابق موقف السائق الذي يقود السيارة على الطريق وعليه أن يحدد إتجاه السير ولا بد أن يقوم بإتخاذ القرار . وعموماً هناك مزايا وعيوب لكل بديل ولا بد من دراستها جيداً . ويلاحظ أن القرار الأول هو الإختيار بين أن تعمل لدى الآخرين أم سيكون لك مشروع خاص بك . ثم تنتقل للقرار الثاني وهو الأهم : في حالة أن يكون لك مشروع هل سيكون هذا من خلال شراء مشروع قائم أم من خلال مشروع جديد . وهذا المشروع الجديد هل سيكون من خلال شراء اسم عالمي

(فرنشايز) أم من خلال مشروع مستقل عن هذه الاسماء . ويوضح الشكل التالي مشكلة الإختيار التي تواجه صاحب أى مشروع صغير فى البداية .



شكل (١/٤) ما هو الطريق الذى تحب أن تختاره :

ان يكون لك مشروع خاص بك أو ان تعمل لدى الآخرين !!

ونظراً لأن البديل الخاص بإنشاء مشروع وجديد يبدأ من الصفر هو أصعب هذه البدائل خاصة إذا كانت فكرة المشروع جديدة تماماً unique . فإن تميز المشروع أو الفكرة هو الأساس uniqueness is the key فى إنتهاج هذا البديل وذلك من خلال تقديم منتج جديد لم يقدمه أحد من قبل . وبالتالي فإن الطلب سيكون عليه كبير (راجع الأمثلة التى ذكرت فى بداية هذا الفصل) . وهناك بديل آخر وهو أن يتم تقديم نفس المنتج المعروف لكن فى منطقة جديدة لأول مرة أو نقل

فكرة أو منتج ناجح فى دولة إلى دولة أخرى والبديل الأول هو فكرة جديدة ومنتج جديد new-new أما البديل الثانى فالفكرة جديدة لكن المنتج قديم ومعروف new- old

الفكرة جديدة والمنتج جديد (جديد فى جديد) New-new Approach

إن أفضل مدخل للدخول فى مشروع جديد هو تطوير منتج جديد أو خدمة جديدة تماماً (Huffman, 1991) لكن السؤال كيف يخترع الفرد منتجاً جيداً أو خدمة جديدة تماماً؟ أحد البدائل هو حصر المشاكل الناتجة عن إستخدامات المنتجات الحالية خلال الخمس سنوات الماضية . والأمثلة على ذلك مثلاً الأعمال التى يصعب على سيدة المنزل أداؤها أو التى تجد مشقة فى تنفيذها ، أو الأعمال التى يتم أداؤها يدوياً بواسطة العمال لكنها تأخذ مجهوداً ووقتاً منهم . والسؤال الذى يجب أن يشغل بال المخترع أو صاحب المشروع هو كيف يمكن التقليل من أثر هذه المشاكل ؟ هذه هى الطريقة التى يفكر بها رجال الأعمال فى إستنباط أفكار منتجاتهم والأمثلة على ذلك كثيرة . أى أن المشاكل التى تواجه العملاء هى فرص لمنتجات جديدة تساعد فى حل هذه المشاكل (الأمثلة المذكورة فى بداية هذا الفصل هى أمثلة على هذا البديل) .

الفكرة قديمة لكن المنتج جديد New-old Approach

الكثير من أصحاب المشروعات الصغيرة لا يبدؤون بأفكار جديدة تماماً ، فقد يكون المنتج عبارة عن تطوير لمنتجات المنافسين ، أو إدخال منتج أو خدمة معروفة فى منطقة جديدة لأول مرة فالفكرة جديدة لكن المنتج معروف . فمحلات التنظيف الجاف بدأت تنشر فى مصر (فكرة قديمة) لكنها منتشرة فى الدول المتقدمة والدول العربية (منتج جديد فى مصر) . أيضاً إنتشار محلات السوبر ماركت أو محطات البنزين متعددة الخدمات كل هذه الخدمات كانت معروفة فى الدول لأخرى لكن تم إدخالها فى مصر وأيا كانت فكرة المشروع فلا ينبغى أن يعكس رأى صاحب المشروع الشخص ، بل لابد أن تعتمد على تحليل جيد للسوق market analysis .

خطوات تحليل المناخ الإستثمارى لإختيار المشروع

يتطلب الوصول إلى إختيار سليم للمشروع المرتقب إجراء مجموعة من التحليلات المتعمقة والتي تتضمن :-

(١) إختيار مجال النشاط الذى سيتم الدخول فيه

أنت الآن مهياً لإختيار مجال النشاط فى ضوء التحليلات السابقة (صناعى - تجارى - خدمى) ، لكن قبل هذه الخطوة مطلوب عقد إجتماع مع زملائك ووالدك وأساتذتك لمساعدتك فى الإختيار النهائى وتحديد نوع المنتجات والخدمات المطلوبة أكثر فى السوق . وأسألهم هل تشيع المنتجات والخدمات الحالية فعلاً لإحتياجات العملاء فى السوق ؟ وإذا كانت الإجابة بلا ما هو المطلوب كى تحقق المنتجات الإشباع الكافى . حاول من هذه المناقشة ليس فقط تحديد أوجة النشاط المطلوبة حالياً ، بل ما هو مطلوب مستقبلاً . وبعد ذلك يتم التركيز على المنتجات والخدمات غير الموجودة لكنها مطلوبة - وفى حالة توفيرها ستجد السوق المناسب . لكن يجب أن تكون حريصاً لأن أرائهم إستشارية وأن الذى سيكون مسئول عن القرار هو أنت شخصياً . وبعد هذا العصف الذهنى brainstorming فإن الخطوة التالية هى إختيار مجال النشاط المناسب لك ولقدرتك وإمكانياتك .

وهناك نقطة أساسية وهى أن العقل والتحليل هو الذى يبرر إختيار المشروع وليس عواطفك let your mind-not your emotins-govern your decision . وبمجرد إختيار مجال النشاط أو نوع المشروع الذى يعتبر أفضل بالنسبة لقدراتك فإن الخطوة التالية هى إجراء دراسة جنوى إقتصادية لهذا المشروع feasibility study . وبالرغم من أن الخطوات السابقة لايهتم بها أحد ولايقوم بها إلا أن الأفراد الذين إستخدموها أصبحوا الآن رجال أعمال كبار ويقول أحدهم "إن الوقت الذى قضيتة فى هذا التحليل لم يضع هباءً وإستحق كل ما إستثمرته فيه من دراسة وتحليل ووقت .

The time spent in doing these verious exercises pays off at the end".

٢ - دراسة وتحليل البيئة الإقتصادية :

هناك أسلوبين لدراسة وتحليل البيئة الإقتصادية أو المناخ الإستثمارى للمشروع :
الأسلوب الأول وهو الأسلوب العلمى الموضوعى والأسلوب الثانى هو عدم الدراسة
والإعتماد على الصدفة وحدها ونحن نفضل الطريقة الأولى بالطبع . فإذا كنت مثلاً
تريد أن تعمل فى صناعة الملابس الجاهزة فلا بد من الإجابة على الأسئلة التالية :

١ - كم عدد المشروعات التى تقدم نفس النوع من الملابس الجاهزة فى المنطقة أو
المدينة التى ستنشأ مشروعك فيها ؟

٢ - هل هناك فرق فى أحجام هذه المشروعات أم أنها جميعاً فى نفس الحجم ؟

٣ - ماهى الإختلافات الأساسية بين هذه المشروعات ؟ وما مدى رضا العملاء عن
منتجاتها وخدماتها ؟ وما هو الجديد الممكن تقديمه فى مجال صناعة الملابس
الجاهزة بواسطة مشروعك ويختلف عن الآخرين ؟

٤ - ماهو التوزيع الجغرافى لهذه المشروعات : هل هى مركزة فى منطقة واحدة
(منطقة لبيع الأدوات الكهربائية مثلاً ، أم أنها غير متركزة فى مكان واحد)

٥ - ماهى الصلة بين هذه المشروعات والشركات الكبرى (مثلاً كيف تحصل شركات
توزيع الأدوات الكهربائية على السلع من الشركات المنتجة ؟ ماهو أسلوب
التعامل والسادد والإنتمان ... الخ ؟)

٦ - ماهو موقف المجتمع والحكومة من هذه الشركات أو المشروعات القائمة .

وبالإضافة إلى ماسبق لابد من تحليل تفصيلى للبيئة الإقتصادية المحيطة
للتعرف على ما إذا كانت هذه البيئة تسمح بتقيام المشروع الذى تحبه أم لا ؟ هل
البيئة مشجعة لهذا النشاط أم ضد هذا النشاط . فلا يكفى مثلاً أن يجد الفرد مكان

فى عمارة فى حى راقى حتى يقوم بشراء هذا المكان ويقرر فتح مطعم فيه . إن الحى قد يكون ضد قيام مطعم فى هذا المكان . وربما يقوم صاحبة بتجهيزة ثم يذهب لإستخراج الترخيص فيفاجأ أن الحى يمنع هذا أو أنه لن يسمح له بتركيب مداخن تصريف العادم الناتج من استخدام الأقران مثلاً . والمثال السابق يشير إلى ضرورة التأكد من أنه لا توجد موانع ولو بسيطة قد تهدد بتوقف المشروع كلية وضياح الأموال التى أنفقت عليه حتى الآن .

٣ - إستبعاد المشروعات غير المرغوب فيها

إن الخطوة التالية هى إستبعاد المشروعات التى لا تحقق للفرد طموحاته وأهدافه والأرباح التى يحلم بها ومستوى المعيشة التى يرغب فيها . وهناك مجموعة من الأسئلة التى يجب الإجابة عليها بالنسبة لكل نشاط من الأنشطة وهى:

١ - ماهو حجم رأس المال المطلوب للدخول فى هذا المشروع وحتى تجهيزة للإنتاج؟

٢ - ماهو عدد السنوات التى أستطيع إسترداد الأموال التى أنفقتها على المشروع؟

٣ - متى سأصل إلى تحقيق مستوى مقبول من الدخل؟

٤ - كيف سأعيش إلى أن أبدأ فى تحقيق عائد من المشروع؟

٥ - ماهى مخاطر الإستثمار فى هذا المشروع؟ وهل أنا على إستعداد لتحملها؟

٦ - هل أستطيع بمفردك القيام بكل أعباء المشروع؟ أم ستحتاج إلى إعانة من

الأسرة وماهى نوع هذه الإعانة أو الدعم؟

٧ - ماهو حجم العمل المطلوب واللازم حتى يقف المشروع ويبدأ العمل؟ وعندما يبدأ

العمل هل أستطيع توفير وبدل هذا الجهد بعد تشغيل المشروع؟

- ٨ - هل من الأفضل الحصول على اسم شركة عالمية أم البدء منفرداً ؟
- ٩ - ماهى إمكانيات نجاح هذا المشروع ؟ وماهى فرصتى فى تحقيق هذا النجاح ؟
- ١٠ - هل البيانات المتوافرة كافية لإتخاذ القرار بالاستثمار داخل هذا المجال ؟

٤ - إعداد قائمة تفرغ بالمشروعات

لعل الخطوة التالية هى عمل قائمة لتفرغ المشروعات حتى تصبح عملية التقييم عملية موضوعية وكمية بقدر الإمكان . ويوضح الشكل التالى صورة لهذه القائمة .

٢	اسم المشروع	رأس المال المطلوب	درجة المخاطرة	حجم العمل المطلوب من صاحب المشروع	مشروع جديد أو شراء اسم على	إمكانية نجاح المشروع والأرباح المتوقعة
١						
٢						
٣						
٤						
٥						

٥ - تصنيف المشروعات

هناك عدة طرق لتصنيف المشروعات المتاحة أمام الفرد لكى يمكن الإختيار من بينها وهى : (١) تجارة التجزئة ، (٢) الخدمات ، (٣) تجارة الجملة ، (٤) البحوث والتطوير ، (٥) الإستشارات (٦) الصناعة : ويوضح الجدول التالى تصنيف أكثر تفصيلاً للمجموعات السابقة للإختيار من بينها المشروع الذى يوافق رغبات الفرد وطموحاته .

جدول (١/٤) بعض أنواع المشروعات التي تصلح للدخول فيها

(٣) تجارة الجملة	(١) تجارة التجزئة
أ - موزع	(١) الطعام
ب - وكيل وحيد / معتمد	١ - محل بقالة / سوپر ماركت
(٤) البحوث والتطوير	٢ - الوجبات السريعة (السنتوتشات)
* بحوث في المواد الخام	٣ - مطاعم
* بحوث في المنتجات وتطويرها	٤ - عصير طازج وآيس كريم
* بحوث في الآلات والمعدات	٥ - كافيتريا
* بحوث في النظم الصناعية	٦ - مخبوزات وحلويات
(٥) الإستشارات	٧ - تسالي
* إستشارات إدارية	(ب) الأجهزة الإلكترونية
* إستشارات في نظم المعلومات	(ج) أجهزة الكمبيوتر
* إستشارات مالية	(د) الأجهزة الكهربائية
* إستشارات في الإستثمار	(هـ) الملابس
* إستشارات تسويقية	(و) الأثاث
* إستشارات في إستصلاح الأراضي	(٢) الخدمات
* إستشارات هندسية	أ - محطة بنزين وخدمة سيارات
* إستشارات إقتصادية	ب - ورشة لإصلاح السيارات
(٦) الصناعة	ج - إصلاح أجهزة كهربائية
(أ) المعادن	د - صيانة منازل وتجديدها
(ب) الورش والآلات	هـ - سباك
(ج) البلاستيك	و - نجار
(د) الأجهزة المنزلية البسيطة	ز - كهربائي
(هـ) منتجات جلدية	ح - أرضيات
(و) صناعة الصابون والمنظفات الصناعية	ط - سياحة
(ز) لعب الأطفال	ي - نظم المعلومات وبرامج الكمبيوتر
م - توصيل أطفال المنطقة إلى المدارس	ك - تنظيف البخار
	ل - مطبعة

تابع جدول (١/٤) بعض أنواع المشروعات التي تصلح للدخول فيها

	(٧) تصنيع الأطعمة
* مشغل تطريز .	* اللحم
* سجاد يدوي وأكلمة	* الخضروات
* عمل المشغولات النحاسية	* الفواكة (عصائر وفواكة مجففة)
* عمل الاكسسوارات الحریمی .	* المخللات
* محل للتصوير الفوتوجرافي وتصوير	* المريات
الثيديو .	* منتجات البان
* تصميم وبيع الكروت الخاصة	
بالمناسبات المختلفة .	(٨) أعمال فنية وفنون
	* لوحات مصنوعة من الزجاج
(٩) التسويق	المعشق
* تسويق الأدوات المنزلية .	* لوحات زينية
* تسويق وبيع الملابس	* تعليم الأطفال الموسيقى
* تسويق وبيع الأحذية	* صناعة الورود .
* تسويق المنظفات والمبيدات	* عمل الإنتيكات من الفخار أو
* تسويق المنتجات الغذائية.	الصلصال .
* تسويق المنتجات الكهربائية.	* عمل مفارش بأنواعها المختلفة
* تسويق الكتب والموسوعات .	(كروشية - لاسية - إيتامين
	(.....
	* تريكو (بلوفرات . بلوزات .
	ملابس أطفال . جاكترات)

٦ - تقييم الإمكانيات والقدرات الشخصية لصاحب المشروع

إن الهدف من تقييم ذلك هو التعرف على القدرات الشخصية التي يمتلكها الفرد لإدارة المشروع وتتضمن :

- أ - القدرات الفكرية والذهنية ومتى تناسبها مع المشروع المقترح .
- ب - التعليم ، والتدريب ، والخبرة التي تعكس وتحدد الخبرات التي يمتلكها الفرد والخاصة بمجال النشاط الذي يحب الدخول فيه ، خاصة النواحي الإدارية وتتبع هذه الخبرة توافر حصيلة كافية من المعلومات الإدارية والخاصة بالتشغيل والتي تثرى إمكانيات النجاح .
- ج - الفلسفة الخاصة بالفرد ونظم القيم الذي يؤمن به (أنه لا بد أن يكسب من خلال الأمانة والأخلاص في العمل وليس المكسب بأى شكل مثلاً) .
- د - اتجاهات الفرد ومشاعرة وقدرته على تحمل الصعاب والصبر .
- هـ - النواحي الصحية والجسمانية للفرد ومدى توافق ذلك مع المشروع .
- ز - أهداف الفرد الشخصية ، بما فيها مستوى الدخل الذي يطمح الحصول عليه من المشروع .

وهناك سؤال أساسي لا بد أن يحصل الفرد على إجابة واضحة وهو ما هو حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها من النشاط نظير الأموال التي أستثمرها في هذا المشروع والوقت الذي أخصصه له ؟ وما هو الدعم أو الرفض الذي ستحصل عليه من زوجتك وأولادك وأقاربك فيما يتعلق بهذا المشروع . إن الإجابة على الأسئلة السابقة ستقلل إلى حد كبير من عدد المشروعات التي ستخضع للتحليل . فمثلاً إذا كان المشروع الذي إختاره الفرد لا يتمشى مع العوامل والمتغيرات السابقة (تعليم الفرد

مثلاً وقيمة التي يؤمن بها واتجاهات الفرد أو أقاربه) فإنه سوف يرفض هذا المشروع وبالتالي يقلل هذا من عدد المشروعات التي ستخضع للمزيد من البحث والدراسة .

٧ - دراسة السوق التنافسي للمشروع

إن الخطوة التالية هي دراسة المناخ التنافسي للمشروع وماذا يحدث في هذا السوق من حيث حجمة وطبيعته من خلال الإجابة على الأمثلة التالية :

١ - هل هناك صلة بين عدد السكان ومنتجات المشروع ؟ مثلاً لو أن المشروع عبارة عن محل للألبان في إحدى المدن الجديدة : هل هناك صلة بين زيادة عدد السكان في المدن الجديدة وبقاء المشروع . بالطبع الإجابة أنه يوجد علاقة. أيضاً ماهى الشريحة العمرية التي ستشتري منتجات المشروع : هل هم الاطفال (محلات بيع إحتياجات الأطفال) أم الشباب (محلات بيع ملابس الشباب) أم للأسرة ككل ؟

٢ - ماهو حجم وتوزيع الدخل للسكان : فمثلاً إذا أرادت شركة لإنتاج الألبان عمل عبوة كيلو وثمنها ٣ ج تباع في المحلات والسوبر ماركت هل يستطيع سكان المدن الجديدة شرائها يومياً ؟ ماهى النسبة التي ستشتري هذه العبوة؟

٣ - هل هذه الشريحة سوف تشتري كل الإنتاج ؟ وهل الإنتاج سيباع طول العام أم على فترات من العام فقط (المشروبات الغازية والعصائر مثلاً)

٤ - ماهو عدد المنافسين الذين سينافسونك في البيع في نفس المنطقة التي ستبيع فيها ؟

٥ - كيف ستحصل على المواد الخام ؟ (اللبن الطازج فى حالة شركة لإنتاج الحليب والزبادى مثلاً) وعلى الأموال التى ستحتاجها للتوسع مثلاً؟

٦ - ماهو معدل العائد على الإستثمار فى مثل هذا النشاط ؟

٨ - تحديد حجم السوق وحجم المنافسة

تساعد البيانات السابقة فى تحديد حجم السوق وبالتالي حجم المبيعات . أما دراسة المنافسين فسوف تساعد على التعرف على نقاط ضعفهم وبالتالي تحديد أسس التميز التى يجب أن يدخل بها المشروع الجديد : هل من خلال الجودة المرتفعة أم من خلال تخفيض السعر أم من خلال التعريف بالمنتج أكثر (الدعاية المكثفة والإعلان) .

٩ - تحديد حجم الأموال المطلوبة ومعدل العائد المحقق .

يمكن التعرف على حجم الأموال المطلوبة من خلال دراسة المنافسين لتحديد الأموال المطلوبة فى شكل أصول مختلفة بالإضافة إلى (رأس المال العامل) حتى يبدأ المشروع فى البيع وتحقيق إيرادات . وبالتعرف على الأموال المطلوبة وتقدير مصروفات الإنشاء والتشغيل يمكن حساب معدل العائد على الإستثمار .

١٠ - تحليل السوق

نظراً لأهمية السوق فى نجاح المشروع الصغير ، سيتناول المؤلف هذه الخطوة بشىء من التفصيل . ويساعد تحليل السوق صاحب المشروع الصغير فى التعرف على ماإذا كان هناك طلب على مشروعة أم لا وماهو حجم الطلب هذا وبالمناسبة لا يقتصر تحليل ودراسة السوق على المنظمات الكبيرة ، بل يجب على صاحب المشروع إجراء تحليل للسوق أيضاً من خلال صياغة بعض الأسئلة التى تعكس مدى وجود الطلب ثم تحليل البيانات التى يتم الحصول عليها من السوق .

ولا يقتصر تحليل السوق على أصحاب المشروعات الذين يريدون دخول السوق لأول مرة ، بل يحتاج أصحاب المشروعات القائمة لتحليل السوق باستمرار للوقوف على أى تغيير يطرأ فى رغبات العملاء أو عندما يريد هؤلاء الدخول فى مجالات جديدة أو توسيع نطاق أعمالهم . ويمكن لصاحب المشروع الجديد تحليل السوق من خلال الأربع خطوات التالية :

- أ - تجميع الحقائق والمعلومات عن السوق .
- ب - تنظيم هذه الحقائق والمعلومات .
- ج - تحليل البيانات والحقائق التى تم جمعها .
- د - إعداد وتطبيق خطة عمل متكاملة .

١- تجميع الحقائق والمعلومات عن السوق

أن الخطوة الأولى هى تجميع المعلومات والحقائق fact gathering عن سوق المشروع الجديد . من الذى who سيهتم بمنتجات هذا المشروع ؟ كم عدد الذين سيشترون هذا المنتج ؟ ما هو حجم المبيعات اللازم للوصول إلى نقطة التعادل ؟ هل هناك منافسون آخرون وماهى قدراتهم ؟ ما هو مستقبل هذا المنتج ؟

ب - تنظيم الحقائق والمعلومات

بعد تجميع الحقائق السابقة فإن الخطوة التالية هى تنظيم هذه المعلومات والحقائق organization of the facts فى إطار منطقى يفيد . فالحقائق والمعلومات الخاصة بالعائد والتكلفة تصنف فى مجموعة مستقلة للمساعدة فى حساب نقطة التعادل . أما المنافسة والمبيعات المتوقعة فتصنف معاً لحساب الحصة السوقية market share المتوقعة للمشروع . أما المعلومات الخاصة بنمو الصناعة فتفيد فى حساب المبيعات المتوقعة والأرباح المتوقعة أيضاً .

ج - تحليل المعلومات والحقائق

فى هذه المرحلة يقوم صاحب المشروع / المدير بالإجابة على الأسئلة السابقة ويعطى لها تفسير . وفى بعض الأحيان قد تكون الإجابة سهلة لأن البيانات تفسر نفسها فمثلاً هل معدل العائد يغطى درجة المخاطرة فى هذه الصناعة أم لا ؟ هل هذه الصناعة مبشرة فى المستقبل أم لا ؟ وبالطبع فإن الإجابة على هذه الأسئلة تعطى مؤشر عن مستقبل الصناعة .

أما تحليل المبيعات والتكاليف Sales and cost analysis فيساعد فى التوصل إلى حساب هامش الربح profit margin ويمكن مقارنة هذا الهامش بالهامش المحقق فى باقى شركات الصناعة

وهناك تحليل آخر هام وهو عدد الشركات المنافسة فى المنطقة التى يعمل فيها المشروع الصغير بالإضافة إلى عدد المستهلكين . والسؤال الآن هنا هل هناك عدد من المستهلكين يكفى لدخول شركة جديدة أم لا ؟ ويوضح الجدول التالى العلاقة بين عدد السكان وبعض أنواع مؤسسات التجزئة ويستخدم هذا المدخل فى تقدير حجم المبيعات المتوقع فى حالة فتح متجر تجزئة جديدة .

ومن خلال معرفة معدل الإستهلاك لكل فرد بالنسبة لكل نوع من أنواع المشروعات السابقة يمكن تقدير المبيعات المتوقعة . فمثلاً لمحات بيع الأحذية إذا كان كل فرد يشتري حذائين سنوياً وعدد المترددين على كل محل أحذية ٧٦٧٩ حسب جدول (٢/٤) فإن أى مشروع صغير لبيع الأحذية ستبلغ مبيعاته ١٥٢٥٨ حذاء (٢ × ٧٦٧٩) سنوياً كما أن هناك تحليل أخير وهو إستقصاء المستهلكين أنفسهم Consumer Surveys للتعرف على ما يريدون . وهذه الإستقصاءات تجمع بواسطة الجامعات والمكاتب الإستشارية وتعطى معلومات هامة عن الإستهلاك.

جدول (٢/٤) إحتياجات السكان من بعض أنواع المشروعات

عدد السكان لكل مشروع (عدد المتردين) على كل نوع	نوع المشروع
١٤٠ ٦٨٤	- محلات الجلود والشنط .
١٠٠ ٨٦	- محلات الدراجات .
٨٢ ٤٥٥	- محلات بيع الحيوانات (قطط وكلاب) .
٥٩ ٨١٥	- محلات بيع الكتب .
٥٧ ٠٣٠	- محلات التصوير وبيع الكاميرات .
٥١ ٩٧١	- الأسماك .
٤٤ ٣٧٩	- محلات الأقسام المتخصصة .
٤٤ ٠٩٩	- محلات لعب الأطفال .
٤٠ ٥٨٩	- محلات بيع أدوات الإضاءة .
٣٣ ٢٩٠	- المكتبات والأدوات الكتابية .
٣٠ ٤٩٧	- محلات بيع الموتوسيكلات والقوارب .
٢٩ ٧٢٨	- منتجات الألبان .
٢٣ ٣٦٣	- محلات بيع التسجيلات والأدوات الموسيقية .
٢١ ٢٥٩	- محلات بيع الفاكهة والخضروات .
١٧ ٢٧٠	- محلات الأدوات الرياضية .
١٤ ٩٦٥	- محلات الهدايا .
١٠ ١٥٦	- محلات المخبوزات والعجائن .
٨ ٤٠٣	- ملابس الرجال والأولاد .
٧ ٦٧٩	- محلات الأحذية .
٦ ٣٧٤	- أجهزة الكمبيوتر .
٦ ١٨٤	- الأجهزة المنزلية .
٣ ٧٤٩	- الصيدليات .
٣ ٤٣٧	- الأثاث والأجهزة المنزلية .
٨ ٨٤٢	- المطاعم .
٧٧٠	- البقالة .

Source : Census of Retail Trade : Geographic Area Series
Report, U.S. Department of Commerce, 1983.

د - وضع خطة العمل وتنفيذها

أن المرحلة الرابعة هي وضع خطة عمل متكامل وتنفيذها implementation
of an action plan وهذه الخطة تحدد ماسيجب عمله what will be
don? وكيف سيتم ذلك how will it be don? ويجب أن تغطي هذه الخطة
المجالات التالية :

١ - المالك كشخص . .

٢ - الموقف أو الصورة المالية .

٣ - عوامل أخرى .

١- المالك كشخص قائد The owner as a person

يجب على صاحب المشروع الإجابة على الأسئلة العشرة التالية ، ومتروك للقارئ ،
أن يضع الإجابة المناسبة التي تعكس شخصيته فعلاً مما يلي :

نعم لا

١ - هل تستطيع أن تدير هذا المشروع وحدك ؟

أ - أستطيع الإستمرار فى هذا المشروع بدون مساعدة من

أحد .

ب - كل ما هو مطلوب أن يحدد لى أى فرد ما هو مطلوب ،

وبعد ذلك لا أحتاج إلى أحد .

ج - أخذ الأمور ببساطة ولا أتحرك إلا إذا اضطرت لذلك.

٢ - ماهو شعورك تجاه الآخرين ؟

نعم لا

أ - أستطيع الإستمرار فى المشروع مع أى نوع من البشر.

ب - لا أحتاج إلى أى أحد على الإطلاق .

ج - البشر يعرقلونى ويجعلونى متردداً .

٣- هل تستطيع قيادة الناس ؟

أ - أستطيع جمع الناس حولى ومعنى بمجرد بدء أى شىء .

ب- أستطيع إعطاء الأوامر إذا حدد لى شخص ما هو المطلوب .

ج- أفضل أن يقوم شخص آخر بدفع الأمور ، ومن الممكن أن أكون معه إذا أردت .

٤ - هل تحب تحمل المسئولية ؟

أ - أخذ المسئولية وأوجه دفة الأمور فى ضوء ذلك .

ب- ممكن أنسحب عند الضرورة ، لكن أفضل أن يكون شخص آخر هو المسئول .

ج- إذا كان هناك شخص قادر على تحمل المسئولية ، سوف أعطى له الفرصة .

٥ - هل أنت منظم جيد ؟

أ - أفضل أن أضع خطة قبل أن أبدأ .

لا نعم

ب- أستطيع أن أعمل جيداً ، إلا إذا كان هناك غموض ،
وساعتها سأترك المسؤولية .

ج- مهما أرتب الأمور تجيء أشياء تفسد الخطة ، وبالتالي
فأنا آخذ الأمور كما هي .

٦- هل أنت ممن يحبون العمل الجاد ؟

أ - أستطيع الإستمرار فى العمل بدون توقف ولأى عدد من
ساعات العمل .

ب- أعمل بقوة لفترة ، وهذا يكفى .

ج- ليس بالعمل الجاد فقط يتقدم الإنسان .

٧- هل أنت متخذ قرار ؟

أ - أستطيع إتخاذ قرارات ، وتطبيق هذه القرارات بكل دقة.

ب- أستطيع اتخاذ قرارات إذا كان لدى وقت طويل ، لكن
القرارات السريعة لا تروق لى .

ج- لا أحب أن أكون أنا الشخص الذى يتخذ القرارات .

٨- هل يثق الناس فى كلامك ؟

أ - نعم فأنا لا أتكلم فقط ، لكن أعنى كل ما أقول .

لا نعم

ب- عادة ما أقول للناس ما يحبون أن يسمعوه .

ج- لماذا أزعج نفسي ، فالناس لا تفرق بين الكلام الجاد والكلام الطريف .

٩- ما مدى تمسكك بكلامك ؟

أ - عندما أقتنع بشيء ، لا يوقفني أحد .

ب- عادة ما أنهى ما بدأته .

ج- إذا ما تعقدت الأمور ، فإنني أنسحب .

١٠- ما هي أخبارك الصحية ؟

أ - ممتازة .

ب- جيدة .

ج- معقولة .

والآن اجمع الإجابات التي أخذتها من الإجابات (أ) ثم اضربها في ٣ .

واجمع الإجابات التي اخترتها أمام البديل (ب) ثم اضربها في ٢ .

واجمع الإجابات التي اخترتها أمام البديل (ج) ثم اضربها في ١ .

ويعد ذلك أحصل على المجموع النهائي ، فإذا حصلت على ٢٥ من ٣٠ فأنت

رجل أعمال ناجح لمشروع صغير ، وإذا كانت أقل من ذلك فانت تحتاج إلي شريك معك لإدارة هذا المشروع أو لا تقوم بهذا المشروع من الأساس وحدك .

٢- الموقف المالي The financial picture

إن الخطوة الثانية بعد تقييم الملكات القيادية لصاحب المشروع هي تقييم الموقف المالي للمشروع . كم سيكلف صاحب المشروع للبقاء في السوق خلال السنة الأولى؟

ما هي الإيرادات التي سيحققها المشروع خلال نفس الفترة إذا كانت التدفقات المالية الخارجة من صاحب المشروع outflows أكبر من التدفقات النقدية التي ستدخل له inflows وما هي المدة التي سيظل فيها هذا الوضع؟ وكيف ومن أين سيتم تدبير هذا العجز؟

وللإجابة على الأسئلة السابقة فإن هناك نوعين من المصروفات التي يجب تحديدهم : المصروفات اللازمة لبدء المشروع start-up والمصروفات الشهرية monthly ويتضح ذلك مما يلي :

(١) المصروفات اللازمة لبدء المشروع

أساس التقدير	المصاريف اللازمة لبدء المشروع	
	الرقم	البند
الاعتماد على المشروعات المعاملة - وأخذ رأى المورد بناماً على الاتفاق مع مقاول على الطبيعة . بناءً على الاتفاق مع مقدمى هذه الاستشارات . بناءً على الاتصال مع الجهات المعنية . لا بد من تحديد الوسيلة ثم الاتصال مع المسئولين فيها . حجم الانتماء الممنوح للموزعين ومدته (المدة من بيع السلعة حتى تحصيل الأموال) . رصيد نقدي للمصروفات الطارئة والخسائر غير المتوقعة. لا بد من تحديدها وتقديرها .		التأثيث والمعدات الديكورات مخزون أول المدة الائتماب الإستشارية التصاريح والرخس الترويج والإعلان أوراق القبض النقدية مصروفات أخرى
		إجمالي النقدية المطلوبة لبدء المشروع

(٢) المصروفات الشهرية

أساس التقدير	المصروفات الشهرية	
	% من المبيعات	البند
		* مرتب المالك / المدير
		* الأجور والمرتبات الأخرى .
		* الإيجار .
		* الإعلان .
		* مصاريف التوزيع .
		* التوريدات .
		* التليفون والفاكس .
		* الكهرباء والمياه .
		* التأمين .
		* الضرائب والتأمينات الاجتماعية.
		* الصيانة .
		* الخدمات القانونية .
		* أخرى .

وبالطبع يفضل أن يكون ذلك في شكل قوائم مالية مع وضع أسس لتقدير هذه المصروفات وذلك على حسب نوع الصناعة (٣-٤ شهور مثلاً) . وعادة ما يتم تقدير هذه التكاليف والمصروفات بناءً على تقديرات متفائلة optimistic أو متشائمة Pessimistic أو الأكثر احتمالاً في الحدوث most likely .

٣- العوامل الأخرى

إن النوع الثالث من العوامل يتضمن مجموعة من العوامل المتنوعة والتي تتضمن

المجالات الوظيفية المختلفة لأي مشروع والتي سيتم تناولها على شكل أسئلة
كما يلي:

١- المباني وموقع المشروع

- * هل هي مناسبة (خاصة في حالة شراء مشروع قائم) ؟
- * هل يمكن إصلاحها دون تحمل مصاريف باهظة ؟
- * هل يمكن للعاملين دخولها والوصول إليها بسهولة .

٢- الموردین

- * هل الموردین الذين سيتعامل معهم المشروع موجودین وبيعون بأسعار مناسبة؟
- * هل تمت المقارنة بين الموردین وأسعارهم ؟
- * هل تم شراء كل الآلات والمعدات اللازمة لبدء امشروع ؟

٣- الدفاتر المحاسبية والتسجيل

- * هل هناك نظام لتسجيل الإيرادات والمصروفات والأجور ... إلخ .
- * هل يتم تدبير محاسب (محاسبين) لعمليات التسجيل وإعداد القوائم المالية.
- * هل تم تحديد القوائم المالية اللازمة لعمليات الرقابة ؟ وهل يستطيع صاحب المشروع استخدامها ؟

٤- النواحي القانونية والتأمينية

- * هل تمت تغطية المشروع تأمينياً ؟
- * هل تم الحصول على كل التراخيص اللازمة لبدء العمل ؟
- * هل تم الاتفاق مع محامى لتناول كل الجوانب القانونية ؟

٥- التسويق والأفراد

- * هل تم تحديد الأسعار بالنسبة لكل منتج ؟
- * هل تم إعداد خطة شراء المواد اللازمة وبدأت عمليات الشراء فعلاً ؟
- * هل الحملة الإعلانية جاهزة أو بدأت فعلاً ؟
- * هل تم إعداد خطة الإئتمان التي ستعطى للعملاء ؟ وعلى أى أساس تحددت ؟
- * هل ستعتمد على رجال بيع أم على موزعين ؟ وهل تم تدريب رجال البيع التدريب الكافى ؟ وكيف سيتم تحفيزهم ؟ وكيف ستحدد مرتباتهم ؟

وإذا كانت هناك إجابات لهذه الأمثلة وغيرها ، فإن صاحب المشروع فى حالة جيدة تسمح له بالبدء فى هذا المشروع أو ما يعرف بالبداية الناجحة للمشروع الصغير وذلك من خلال إعداد خطة كاملة لإنشاء وتشغيل المشروع وهذا ما سيتم تناوله فى الفصل التالى مباشرة .

الخطة العامة للمشروع الصغير

على رجل الأعمال تخصيص كل ما سبق في شكل خطة عامة شاملة . ولكي نتبين أهمية الخطة العامة للمشروع الصغير لنا نتخيل أننا سنقدم هذه الخطة للبنك حيث عادة ما يحتاج المشروع الصغير إلى أموال إضافية غير الأموال المتاحة لديه ، والمصدر الوحيد هو الإقتراض من البنك ، ولن يستطيع البنك إقراض هذا المشروع إلا إذا كان لديه خطة عامة business plan تحدد ما سيقوم به المشروع الصغير ، إيراداته ومصروفاته المتوقعة ، وخطة في دفع الأموال المقترضة وفوائدها ، ويلاحظ أنه بالنسبة لأصحاب المشروعات الذين لن يحتاجون إلى إقتراض من البنك يستفيدون هم أيضاً من إعداد الخطة العامة للمشروع . باختصار إن إعداد الخطة يفيد صاحب المشروع سواء لنفسه أو إذا كان سيقدمها للبنك .

وتتلخص الميزة الأساسية من إعداد هذه الخطة العامة للمشروع في أنها تجبر صاحب المشروع في الإجابة على الأسئلة الصعبة التي ستواجهه في المستقبل الآن
مثل :

- إلى أين where أنا ذاهب كصاحب مشروع ؟ وما الذي أرغب في تحقيقه؟

- كيف how سأنصل إلى ما أريد ؟

- ماهى المشاكل وماهى الفرص التي ستواجهنى فى الطريق ؟

- كيف سأتعامل مع هذه المشاكل وهذه الفرص ؟

إن الخطة العامة هى بمثابة خريطة توضح الطريق لصاحب المشروع road map وككل الخطط قد تحدث كما خطط لها بالضبط أو أن هناك إنحرافات ستقع وعموماً فإن إعداد الخطة يجبر الفرد على التفكير فى المشاكل التي من الممكن أن تحدث . وبالطبع يمكن تعديلها إذا أقتضت الظروف ذلك . وعلى صاحب المشروع الصغير أن يتذكر أنها خطته هو his plan لأنه مشروعة his business مع

الأخذ في الاعتبار أن الهدف النهائي من الخطة هو تطبيقها . بمعنى آخر أننا لا نعد خططاً جميلة فقط ، بل لابد لرجل الأعمال صاحب المشروع أن يطبق خطته هذه والتي تساعد في تحقيق النجاح لمشروعه .

مزايا إعداد الخطة العامة للمشروع الصغير

إن الميزة الأساسية من إعداد الخطة هي إجبار صاحب المشروع على التفكير وتحليل المشروع من كافة جوانبه وإعداد خطة واضحة للتعامل مع المفاجآت التي من الممكن أن تحدث .

ويستطيع صاحب المشروع الاستفادة من معاونة في إعداد هذه الخطة ، أو الإستعانة باستشاريين يساعده في إعدادها لكنه يظل هو القوة المحركة driving force لهؤلاء لأنه هو المستفيد الأول من إعداد هذا التصور المتكامل وهناك عموماً مجموعة من المزايا التي يحققها إعداد هذه الخطة وهي :

١- ان الوقت time والمجهود effort والبحث research المطلوب لإعداد الخطة يجبر force رجل الأعمال على الإحساس بالمشروع ومعايشته والنظر إليه ومناقشته بموضوعية ودقة من خلال الدخول في كافة التفاصيل .

٢- إن التحليل الإقتصادي economie والتنافسي competitive والمالي financial الذي يتم لإعداد الخطة يفيد رجل الأعمال غير المتخصص ويساعده على التأكد من مدى نجاح مشروعه .

٣- طالما أنه يتم دمج كل الأبعاد الخاصة بالمشروع داخل الخطة ، فإن رجل الأعمال (صاحب المشروع) يستطيع تطوير وإعداد الخطط والإستراتيجيات اللازمة وتوقع النتائج التي يمكن أن يحققها المشروع .

٤- تجبر الخطة العامة رجل الأعمال على وضع أهداف كمية لا بد من تحقيقها وتعتبر دافعاً لرجل الأعمال كي يحققها ويراقب الأداء على أساسها وأيضاً تتم محاسبة وتوجيه العاملين لتحقيقها من خلال مقارنتها بما يتحقق .

٥ - تتيح الخطة أداة للإتصال مع العالم الخارجى (البنوك مثلاً) كما أنها أداة الإتصال الأساسية مع العاملين داخل المشروع .

ما هو المقصود بالخطة العامة للمشروع؟

هى مستند رسمى مكتوب written document توضح بالتفصيل المشروع المقترح ، كما أن غرضها الأساسى هو تحديد الموقف الحالى ، الرغبات المتوقعة ، والنتائج المحتملة من هذا المشروع .

محتويات الخطة العامة للمشروع

هب أنك ذاهب لإقناع مجموعة من زملائك بمشروعك الصغير أو أنك ذاهب إلى بنك كى تستكمل منه رأس المال المطلوب . إن هناك محتويات محددة لابد أن تتضمنها الخطة كى تقنع هذه الأطراف بالموافقة . وعلى هذا لا بد أن يتوافر فى الخطة العامة للمشروع خاصيتان وهما : أن تكون منظمة ومرتببة ويجب أن تكون كاملة Complete . وفى ضوء هذا تتضمن الخطة العامة للمشروع عشرة عناصر رئيسية وهى :

١ - ملخص للمشروع Executive Summary ويسمى أحياناً الملخص التنفيذى والذى يتضمن عرض مختصر للمشروع . ويجب أن يتم كتابته بعناية على أن يبرز أهم ملامح الخطة العامة للمشروع مثل الخصائص الأساسية للمشروع ، أهم النقاط التسويقية الخاصة بالمشروع ، نتائج المشروع المتوقعة . إن الهدف الأساسى من هذا الملخص هو فتح شهية القارئ إلى مزيد من المعلومات عن المشروع . ويجب أن يتم الإجابة على كل الأسئلة الأساسية الخاصة بالمشروع وهى : ما هو المشروع what ، كيف سيتم العمل how ، لماذا هذا المشروع بالذات why ، أين يقع المشروع where وعموماً يتم كتابة هذا الجزء بعد الإنتهاء من الخطة .

٢ - وصف عام للمشروع . يتضمن هذا الجزء وصفاً أكثر تفصيلاً للمشروع مع

تاريخ المشروع إن وجد والصناعة التي يعمل فيها . ويتضمن هذا الجزء المنتج أو الخدمة المقدمة بواسطة المشروع ومواصفاتها وقيمتها وأهميتها بالنسبة للعميل . وأخيراً يجب توضيح أهداف المشروع والمعايير التي يرغب في تحقيقها مع تحديد المشروع بالاسم .

٣ - التسويق marketing ينقسم هذا المكون إلى جزئين : الأول يتعلق بالبحوث التسويقية التي أجريت على المشروع وتحليلها . ويجب أن يحدد السوق المستهدف الذي سيتم فيه بيع منتجات المشروع مع التركيز على من who سيقوم بتوزيع هذا المنتج أو الخدمة . ويجب أن تحدد الحصة السوقية التي سيحصل عليها المشروع مع وصف تفصيلي للمنافسة داخل هذه الصناعة وكيف ولماذا سيكون المشروع أفضل من منافسيه .

أما الجزء الثاني داخل هذا القسم فيتناول إعداد الخطة التسويقية marketing plan وتعتبر من أهم أركان الخطة العامة ويتم فيها تناول الإستراتيجية التسويقية للمشروع ، أسلوب التوزيع والبيع ، والتسعير ، الترويج ، الإعلان . بإختصار يجب أن يقنع هذا الجزء المستثمر أن توقعات المبيعات ستتحقق وسيستطيع هذا المشروع مواجهة المنافسة .

٤ - البحوث والتطوير والتصميم Research, Development, and Design يجب أن يتضمن هذا الجزء الجهود التصميمية التي أدت إلى المنتج إذا كان صاحب المشروع هو الذي قام بها ، أو وصف التكنولوجيا المستخدمة وأوجه تطويرها في المستقبل وتكاليف البحوث والتطوير .

٥ - التصنيع manufacturing وفيها يتم تحديد مبررات اختيار الموقع المثالي للمشروع ، مدى قربية من الموردين ومن وسائل المواصلات ومدى توافر القوى العاملة في المناطق القريبة منه . مع تحديد تكاليف الآلات والمعدات والمباني وتكلفة الإنتاج والتصنيع .

٦ - الإدارة Management حيث يحدد من سيدير هذا المشروع حيث إن وجود فريق الإدارة المحترف هو أحد أساسيات إنجاح أى مشروع ، ويجب تحديد الشكل القانونى ، كيفية تحفيز فريق الإدارة ، أسلوب الإدارة ، الإستشاريين الذين يتعامل معهم المشروع وأسس إختيارهم . وخبراء فريق الإدارة والهيكل التنظيمى للمشروع .

٧ - درجة وأنواع المخاطر Risks يجب تحليل المخاطر التى يتعرض لها المشروع وقد يستعان بإستشاريين لحساب هذه المخاطر وتحديد كيف يمكن مواجهتها (تخفيض الأسعار بواسطة المنافسين مثلاً - ماذا سنفعل لو لم نستطيع تحقيق المبيعات المتوقعة ... الخ)

٨ - التخطيط والتنبؤ بالموقف المالى Financial Forecasting والذى يتم التوصل إليه من خلال تقدير الإيرادات المتوقعة للمشروع وكذلك المصروفات بإختصار يتم ترجمة الخطة العامة للمشروع إلى قوائم مالية مختلفة مثل الموازنة النقدية وقائمة الدخل التقديرية والموازنة الإستثمارية التقديرية . وتفيد هذه الموازنات فى الرقابة على الأداء .

٩ - تطورات ومعايير الأداء Milestone Schedule وفيها يتم تحديد الأهداف وتوقيت إنجازها ويجب تحديد معايير الأداء ووقت إنجازها وبالتالي يمكن إستخدامها لمراقبة الأداء الفعلى .

١٠ - الملاحق Appendix ويتضمن هذا الجزء المعلومات الهامة التى لم تدخل ضمن أى من البنود التسعة السابقة والتى تدعم خطة المشروع .

ويوضح الجدول التالى إطاراً متكاملأ لحظة مشروع صغير ، وموقف صاحب المشروع من هذه الخطة ، بمعنى مدى تغطية خطة صاحب المشروع للمكونات المدرجة فى الإطار .

جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة المشروع (تقييم الخطة خطوة بخطوة)

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>١ - الملخص</p> <p>٢ - وصف مجال النشاط</p> <p>أ - ما هو المجال الذي تخطط أن تدخله ؟</p> <p>ب - ماهى المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها إلى السوق ؟</p> <p>ج - ما هو شكل الفرص الإستثمارية (جديدة - إمتداد لفكرة سابقة - موسمية - طول العام).</p> <p>د - ماهى احتمالات نجاح الفرص الإستثمارية ؟</p> <p>هـ - ماهى احتمالات النمو ؟</p> <p>و - ما مدى تميز هذه الفرصة وجدتها Unique ؟</p> <p>٣ - التسويق</p> <p>أ - من هم العملاء المرتقبين (الشريحة التي ستشترى السلعة) .</p> <p>ب - ما هو حجم السوق الذي ستبيع فيه (كبير - متوسط - صغير)</p> <p>ج - من هم المنافسون الأساسيين ؟ وما مدى إمكانيات نمو حجم أعمالهم ؟</p>

تابع جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة المشروع (تقييم الخطة خطوة بخطوة)

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>د - كيف سيتم توزيع منتجاتك ؟</p> <p>هـ - كيف سيتم الترويج للمبيعات ؟</p> <p>و - ماهى الحصة السوقية التى تتوقعها ؟</p> <p>ز - كيف ستسعر المنتج أو الخدمة ؟</p> <p>ح - ماهى الإستراتيجية الإعلانية والترويجية المقترحة ؟</p> <p>٤ - البحوث والتطوير</p> <p>أ - هل تم وصف التصميم الخاص بالسلعة جيداً ؟</p> <p>ب - هل استعنت بأى مساعدة فنية من الخارج ؟</p> <p>ج - ماهى البحوث التى تتوقع أن تحتاجها ؟</p> <p>د - هل تكاليف البحوث والتطوير التى ستحملها معقولة ؟</p> <p>٥ - عملية الإنتاج والتصنيع .</p> <p>أ - أين سيقع المشروع ؟</p> <p>ب - لماذا تم إختيار موقع المشروع فى هذا المكان بالذات (المبررات) ؟</p>

تابع جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة المشروع (تقييم الخطة خطوة بخطوة)

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>ج - هل تم تحديد إحتياجات عمليات الإنتاج (الألات - التسهيلات) ؟</p> <p>د - من هم الموردین الأساسین ؟</p> <p>هـ - ما هي وسائل النقل التي ستحتاجها؟</p> <p>و - ما مدى توافر القوى العاملة التي تحتاجها ؟</p> <p>ز - هل تم حساب تكلفة الصنع ؟</p> <p>٦ - الإدارة</p> <p>أ - من الذي سيدير المشروع ؟</p> <p>ب - ما هي المؤهلات التي تبرر ترشيح هذا الشخص للإدارة ؟</p> <p>ج - ما هو عدد العاملين الذي ستحتاجه ؟ وماذا سيفعلون ؟</p> <p>د - ما هي خططك الخاصة بالمرتبات والحوافز ؟</p> <p>هـ - من هم الإستشاريين والمتخصصين الذين ستحتاجهم ؟ ولماذا ؟</p> <p>و - ما هو الشكل القانوني الذي ستختاره للمشروع ؟ لماذا ؟</p>

تابع جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة المشروع (تقييم الخطة خطوة بخطوة)

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>ز - ماهى التصاريح وحق المعرفة Licenses التى ستحتاجها ؟</p> <p>ح - ماهى التشريعات التى ستؤثر على مشروعك؟</p> <p>٧ - المخاطر</p> <p>أ - ماهى المشاكل المتوقعة التى تتوقع أن تحدث؟</p> <p>ب - ماهى العقبات التى من الممكن أن تعترض المشروع؟</p> <p>ج - هل تم حساب هذه المخاطر؟</p> <p>د - ماهى البدائل المتوقعة؟</p> <p>٨ - التمويل</p> <p>أ - ماهو رقم الربح السنوى المتوقع للسنة الأولى؟ الشهرى للسنة الأولى؟ الربع سنوى للسنة الثانية والثالثة؟</p> <p>ب - ماهى المصاريف التى سوف تتحملها حتى تفتح هذا المشروع ويبدأ الإنتاج؟</p>

تابع جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة المشروع (تقييم الخطة خطوة بخطوة)

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>ج - ماهى التدفقات النقدية الشهرية خلال السنة الأولى؟</p> <p>د - ماهى إحتياجاتك الشخصية الشهرية؟</p> <p>هـ - ماهو حجم المبيعات الذى يحقق لك أرباحاً خلال السنوات الثلاث الأولى؟</p> <p>و - ماهى نقطة التعادل؟</p> <p>ز - ماهو حجم الأصول وحجم الخصوم وحق الملكية فى اليوم السابق مباشرة لإفتتاح المشروع؟</p> <p>ح - ماهى إحتياجاتك المالية الكلية؟ وماهى المصادر التى ستلجأ إليها؟</p> <p>ط - كيف ستستخدم الأموال التى حصلت عليها من المقرضين والمستثمرين؟</p> <p>٩- المعايير والأهداف والتوقيتات</p> <p>أ - ماهو توقيت إفتتاح هذا المشروع؟</p> <p>ب - هل تم وضع أهداف كمية محددة لهذا المشروع؟</p>

تابع جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة المشروع (تقييم الخطة خطوة بخطوة)

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>ج - هل وضعت مواعيد للإنتهاء من مراحل المشروع المختلفة ؟</p> <p>د - هل هناك علاقة بين أحداث وأنشطة هذا المشروع مع بعضها ؟</p> <p>١٠- الملاحق</p> <p>أ - هل أرفقت أى رسومات أو تقارير أو وثائق تعضد الخطة ؟</p> <p>ب - هل هناك أسماء أو مراجع أو مصادر فنية يجب وضعها فى الخطة ؟</p> <p>ج - هل هناك أى وثائق مدعمة أخرى ؟</p>

Source: D.F. Kuratko & R. Mortago, **The Entrepreneur's Guide to Venture Formation**, (Muncie, Indiana: Center for Entrepreneurial Researches and Applied Research, Ball State University, 1987).

وبعد إعداد هذه الخطة المتكاملة والإجابة على الأسئلة السابقة ، فإن معنى هذا أن المشروع أصبح فى حكم الواقع ، وعلى هذا فإن السؤال التالى يطرح نفسه وهو : كيف نبدأ هذا المشروع بداية صحيحة وقوية ؟ بمعنى آخر كيف ستم إدارة هذا المشروع ؟ كيف نخطط أعمال هذا المشروع ؟ كيف نضع الأفكار السابقة موضع التنفيذ؟ والإجابة مجدهما فى الفصل التالى مباشرة .

تفوق الأهلئ بمبدأ "التفويض" .. وتعثر الزمالك بالإصرار على جماعفة الأءاء

فوز الأهلئ الأءفر الملاحظاء الأئ بأؤها على الزمالك ١/٣ ، مجلس الإءارة علفه واءنزاعه صءارة واءهورى بءءارة واقءرابة كءشفرأ من إعلاءن اءءفاظه بءرع الءورئ .. لم فكن الفوز الوءفء له على الزمالك، ءفء سفق للأهلئ الفوز فى العءفء من المبارفاء ءانبفة الأئ ءعء فى ذاء الرقء أسبابأ رئفسفة فى ءءققف ءللفة الفئفة ءاءل المسءطفل الأءزر . فلم ففققء ءءهاز الفئى بالأهلئ الأءفة بنفسه رءم العءفء من

الملاحظاء الأئ بأؤها مجلس الإءارة علفه واءهدء بقاءه بالفعل لموسم قاءم .. ولم ففقق أى من لاعبفه فمأنهم بعءالة الإءارة ناءفءهم ، بل وإصلاء ماقد فكون معوقأ أمامهم من قفاءاء مباءرة لهم .. وأهم من ذلك كله أن الإءارة العلفا للناءى لم ففققء ءفرفءها ونشاطها فى سعبها نءو اسءءءاء صفوف فرققها بءناغم ءقق بفن كل العناصر المؤءفة لءلك .

فشءه بءاءل إءارءه العلفا إءماعأ فى رقت بسءءفل ففه الأءفرر ءفء فكون الإءفعال هو الاسءراءفءفة الأئ لااءفرر أبءأ واءءءم ءانمأ فى قرراءه فى الأوقاء العصفبة الأهم من ذلك كله .. هو الإنعكاس الواضء على ءفرفة ونشاط إءارة الناءى العلفا فى نظرفها المسءقبلفة نءو ءفظاف على مكانة فرققها الكروئ الفئفة والعمل على ءءءفة وإراءقاء به ، ءفء فءلب ءءركاءها ءرءء

واضح يجعل الخسارة فى كل عملية تتصدى لها هى القرين الدائم أمام منافس يتصيد بذكاء شديد الاستحواذ على كل مكسب تتاح له فرصة التنافس عليه. غير جوهرية بالمرة .. مواردنا مسبقاً

فالأمر فى الأهلى يتطلب موافقة مجلس الإدارة بالكامل على شراء لاعب أو التجديد له ، ولكن مبدأ التفويض لأهل الاختصاص هو أحد المبادئ الرئيسية التى تحكم إدارية ، بعكس الزمالك الذى لا بد أن يجتمع مجلس الإدارة

بالكامل لمناقشة التصور الفنى للجهاز الفنى.. ثم يجتمع مع كل قناة تفاوض ينجح فى من أعضائه فى فتحها مع لاعب جديد أو لاعب يتم الشروع فى التجديد له ، ولا يسلم الأمر من إختلافات فى وجهات النظر ، ربما فى نقاط غير جوهرية بالمرة .. مواردنا مسبقاً

أسامه اسماعيل

الأهرام ١٩٩٧

إلى نقود تسهم فى إتمام الصفقة .

فى النادي الأهلى.. المسائل أكثر وضوحاً

تطبيق عملى للمفاهيم

والحياة .. 'أجوال'

من الأفعال الماثورة عن كبير معلقي كرة القدم الراحل الأستاذ محمد لطيف أن "الكورة أجوال" هي جمع "جول" وهي كلمة إنجليزية "GOAL" معناها بالعربية «هدف» وفي تصوري أننا أصبحنا في أمس الحاجة إلى أن نستعير هذا التعبير من المعلق الراحل وأن نقول لأنفسنا أن «الدنيا أجوال» وهو الأمر الذي برغم أهميته صار غائباً عن أذهان الكثير منا. ولأدلل علي صحة ملاحظتي تلك فإنني أعرض الآتي :

* على المستوى الفردي: سأطلب من أي منكم أن يسأل نفسه أو أصدقاؤه أو المقربين منه «ما هو هدفك في هذا العام أو في هذه

المرحلة؟» وباستثناء من سيأتيك بإجابة تقليدية أو مرحلية تدعو لها حاجته الشخصية فستفاجأ بصحة ملاحظتي. بالطبع ستجد من يجيبك. عاوز الحجوز .. عاوز شقة.. عاوز عريسة.. عاوز «لقطة».. عاوز أجوز الأولاد.. إلى آخر هذه الأهداف المرحلية المؤقتة. ولكن تعال معي واسأل من استقرت أموره أو أجيبته له تلك المطالب فستفاجأ بأنه ليس هناك هدف مفيد محدد لحياة معظمنا في ذهنه. ترجمه بهذا السؤال إلى طالب الطب أو الهندسة ، مثلاً ، وأسأله : ما هو هدفك من دخولك تلك

الكلية؟ وما هو الهدف الذي تصبو إليه عقب تخرجك؟ وسوف تفاجأ بإجابات تذهلك. توجه بالسؤال التالي إلى غالبية المثقفين من «الكبار»: ماذا تريد أن تحقق قبل أن تغادر هذه الدنيا؟ واحصر كم منهم سيعطيك هدفاً «دسماً» يقتنعك كأن يقول «أريد أن أقوم بترجمة هذا الكتاب أو بقراءة هذه السلسلة أو بتعلم هذه اللغة أو بحو أمية خمسين شخصاً من قريتي أو بمحاولة التعرف على تلك المناطق السياحية ببلدي أو بالعالم.

* وعلى المستوى الجماعي: أنظر كم من الاجتماعات والندوات والمؤتمرات التي تنعقد

تطبيق عملي للمفاهيم

لساعات وأيام طوال
 وأسأل منظميها: ما
 هو الهدف الحقيقي من
 كل ذلك؟ قد تسمع
 إجابات ضخمة قبل أو
 أثناء أو فور انتهاء
 كل ذلك ولكن أرجع
 بعد فترة وجيزة جداً
 من الزمن وعارود
 سؤالك كم تحقق من
 هذه الأهداف؟ وسوف
 تفاجأ بأنه لا شيء
 تقريباً.

* على المستوى
 التنفيذي: أنظر كم من
 قرارات تتخذ في
 سبيل حل مشكلة
 معينة وقد يبدو لك
 من الكلام الحماسي
 للمخططين أنها
 قرارات صائبة
 ١٠٠٪ في معظم
 أهدافها ولكن تابع
 تنفيذ معظم ما يؤخذ
 منها وستكتشف
 العجب وستصاب بكم
 لا بأس به من
 الإحباط.

* على المستوى
 الإعلامي: اجلس أمام

التليفزيون وتابع معظم
 مسلسلاته أو برامجه
 أو مسابقاته ثم أسأل
 نفسك أو من هو
 حولك: هل من هدف
 لكل ذلك؟ وهل تحقق
 هنا الهدف؟ وما هي
 نسبة تحقيقه أو نجاحه
 في ذلك؟

بالطبع فإننى لا أريد
 من رسالتى تلك أن
 أثبت لغيرى بعضاً مما
 أصابنى من إحباط من
 جراء ملاحظتى تلك
 ولكننى أريد أن أؤكد
 القول المأثور للراحل
 الأستاذ / لطيف بعد
 تعديله وملخصه أن
 دنيانا على المستوى
 الفردى والجماعى
 خاصة في هذا العصر
 الذى يسابق فيه
 العالم كل الزمن هي
 دنيا «أجوال» تحتاج
 إلى:

- (١) تحديد الأهداف
 التحديد الدقيق.
- (٢) ترتيب
 أولوياتها
 الترتيب اللازم.

(٣) وضع الخطط
 المحددة اللازمة
 لتحقيقها.

(٤) دراسة المعوقات
 التى يمكن أن تحول
 دون ذلك وكيفية
 تلاجها.

(٥) وضع الخطط
 الزمنية الواقعية
 لتحقيقها.

(٦) التقييم الزمنى
 الدورى لسيير
 تحقيقها وتعديل
 خط هذا السير إذا
 لزم الأمر.

(٧) التقييم النهائى
 ومحاسبة النفس أو
 الغير عند حدوث
 أى تقصير أو
 مكافأة النفس أو
 الغير عند الإحراز
 الحقيقى للهدف ثم
 البدء بنفس
 الكيفية فى العمل
 على تحقيق الهدف
 التالى.

د. علاء الدين القوصى
 جريدة الأهرام
 ١٩٩٩

تطبيق عملي للمفاهيم

* إننا لانعرف إلى أين نحن ذاهبون ؟ ما هي أهدافنا ؟ ما هي
خطتنا ؟

* اذهب إلى الأسكندرية يا سيد وقابل صاحب الشركة العربية .

* أنت لست رئيسى ولكن رئيسى هو السيد/ سلامة وبالتالي لن أأخذ
أوامرى إلا منه .

* رئيسك السيد سلامه ؟ إذن ما هي وظيفتى أنا ؟

* ليست هذه مسئوليتى ، لكن الشركة تحتاج إلى تحديد اختصاص
ومسئوليات كل فرد حتى يعرف كل منا ممن يأخذ أوامره ، ومع من
يتحدث ، ومع من يتعاون ، وكيف يمكن التنسيق حتى نحقق أهداف
المشروع !!

* من المسئول عن هذا التأخير ؟ من المسئول عن تدنى الجودة ؟

* لماذا يترك الموظفون المشروع ويذهبون إلى المنظمات الأخرى ؟ ...

إذا أثرت هذه الأسئلة فمعنى ذلك أن هناك مشكلة حقيقية فى
الإدارة داخل مشروعك وهذا يحتاج منك إلى التعرف وبدقة على
وظيفتك كمدير لهذا المشروع .