

مراحل إنشاء مشروع

أولا :المراحل

1. البحث عن فكرة

2. تقييم الأفكار

3. إعداد خطة العمل

1-البحث عن الأفكار:

1-1-مصادر الافكار:

- الخبرة : قطاع كبير من المنظمين أشار إلى أنه استقى أفكاره التي بدأ بها تأسيس عمله التجاري الجديد من الخبرة التي اكتسبها من خلال عمله السابق (43% حسب ما نشر في إحدى المجلات الأمريكية المتخصصة لعام 1989م) ، فقد أشار هؤلاء المنظمون بأن الخبرة الكبيرة التي اكتسبوها من خلال عملهم في نفس مجال الصناعة ، بالإضافة للشبكة الكبيرة من العلاقات التي كونوها خلال تلك الفترة قد ساعدتهم كثيراً في تأسيس أعمالهم الجديدة كما ساعدهم ذلك على تلمس الاحتياجات الملحة والغير ملبية لهذه الصناعة والعمل على تلبية هذه الاحتياجات من خلال مشاريعهم الجديدة .

- المستهلكون : يعطي منظمو المشاريع اهتماماً متزايداً لما يجب أن يكون محور الخدمات والسلع الجديدة (ألا وهو المستهلك) ويمكن أن يأخذ هذا الاهتمام شكل مراقبة الأفكار والآراء التي تطرح بشكل غير رسمي من قبل المستهلكين ، أو من خلال السماح للمستهلكين بالتعبير عن آرائهم بشكل رسمي .

من أهم مصادر إلهام العاملين بأي مجال والراغبين في تطوير وتنمية قدراتهم التنافسية بشكل مستمر هو الاستماع إلى عملائهم .لذلك، دائماً ما تلجأ الشركات الكبيرة لبحوث التسويق لتوليد أفكار جديدة أو تحسين وتطوير المنتجات الموجودة بالفعل والاستجابة)Marketing Research (لمتطلبات السوق .فكثيراً ما نجد باحثي تسويق في المتاجر الكبرى يتحدثون إلى رواد هذه المتاجر للاستماع إلى آرائهم بالنسبة لمنتجات موجودة بالفعل، أو للتعرف على ردود أفعالهم تجاه منتجات جديدة.

- **الشركات القائمة:** على منظمي المشاريع أيضاً إنشاء وسيلة رسمية لمراقبة وتقييم السلع والخدمات التي تقدمها الشركات الموجودة سابقاً أو الشركات الحديثة والعمل على تحسين وتطوير هذه المنتجات مما يؤدي إلى نشوء مشروع جديد .

- **البحث والتطوير :** ويعتبر من أكبر المصادر للحصول على معلومات جديدة ، فدائرة البحث الخاصة بمنظم المشروعات (سواء كانت دائرة بحث رسمية) أو من خلال مختصر أبحاث غير رسمي خاص بمنظم المشروعات تلعب دوراً هاماً في إنتاج أفكار بناءة وناجحة .

- **الطبيعة :** دائماً ما كانت الطبيعة، بكل ما فيها من تنوع وجمال وتناسق، مصدراً للإلهام وتوليد الأفكار الجديدة. فمن الطيور استلهم الإنسان الطيران، ومن الأسماك استلهم السباحة والسفن والغواصات، كما استلهم الانسيابية والسرعة من الحيوانات السريعة كالفهود.

- **الاحتياج والمشاكل:**

دائماً ما كانت الحاجة أم الاختراع .لذلك يعد رصد الشكاوى والاستماع لاحتياجات العملاء، بل ورصد مشاكلهم من أهم مصادر الإلهام، فكل مشكلة تحمل في ثناياها فرصة لتطوير منتج جديد أو خدمة مبتكرة .لقد اخترع الإنسان الأدوية والتطعيمات والأمصال لمواجهة الأمراض والأوبئة التي تهدد الحياة .وكذلك تم تطوير السيارات والقطارات والطائرات السريعة لخدمة من يرغبون في السفر بسرعة، كما تم اختراع دور الحضانة لخدمة الأمهات العاملات، وهكذا.

-**الفرص المتاحة في أسواق أخرى وصناعات أخرى:**

ينبغي أن نقوم بتأمل ودراسة الأسواق والصناعات المختلفة والبلدان الأخرى .فكثيراً ما نجد بعض الأفكار أو الخدمات الجديدة متاحة في بعض الأسواق ولكنها غير متاحة في سوق آخر أو في مدينة أخرى .يتعين على الباحثين عن فكرة جديدة الإسراع باقتناص الفرص المتاحة لأنها لن تبقى متاحة إلى الأبد، فسرعان ما يلتقطها منافس ويحولها لنجاح تجاري.

- **عوامل أخرى :** مثل الهوايات أو الرغبة في ممارسات بعض الأعمال المهنية .

1-2-أساليب توليد الأفكار:

■ هناك طرق عديدة يمكن لمنظم المشروعات أن يتبعها لمساعدته في إنتاج واختبار الأفكار الجديدة ، فمثلاً يمكن للمنظم استخدام أسلوب المقابلات مع مجموعات معينة وذلك عن طريق وجود وسيط يرأس مجموعة من الأفراد الذين يقومون بإجراء حوار مفتوح بدلاً من طرح الأسئلة من أجل الحصول على إجابات جاهزة ويقوم الوسيط بتركيز نقاش المجموعة ليدور حول محال السلع الجديدة سواء أكان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر ، وتسمى هذه الجماعات بالجامعات البؤرية أو (Focus group) .

■ أيضاً يمكن لمنظم المشروعات أن يجمع مجموعة من الأفراد لمناقشة وإنتاج الأفكار الجديدة ، وفي حين أنه يمكن أن تكون الكثير من الأفكار سخيفة ولا أساس لتطويرها مستقبلاً ، إلا أنه لا بد لبعض الأفكار الجيدة من أن تظهر ويسمى هذا الأسلوب بالعصف الفكري (Brainstorm) .

1-3- طرق التفكير الابداعي

1-3-1- العصف الذهني Brainstorming

عندما تحتك الأفكار والعقول كثيراً ما يفرز هذا شرارات الإبداع فتتولد أفكار وحلول جديدة ومبتكرة. هو نشاط إبداعي جماعي يستخدم في استنباط أفكار أو Brainstorming فالعصف الذهني حلول جديدة باستخدام مجموعة من القواعد التي تحفز وتشجع الأفكار الجديدة .وتستخدم هذه الطريقة لتطوير المنتجات والأفكار الجديدة بشكل عام، أو التوصل لحل أحد المشكلات أو تحسين الخدمة، أو استحداث خدمات جديدة، كما تستخدم في الحملات الإعلانية والدعائية وفي طرق الإدارة واستراتيجيات التسويق. وهناك مجموعة من القواعد يمكن أن تحسن من كفاءة عملية العصف الذهني:

• في البداية يجب الاهتمام بتوليد وتسجيل عدد كبير من الأفكار من خلال مجموعة من المشاركين، سواء كانوا من الأصدقاء، أو الشركاء، أو العملاء أو الخبراء .وننصح بالآلا يزيد عدد .المشاركين في المجموعة الواحدة على 10 فالنقد من شأنه أن يدفع المشاركين إلى الإحجام « . التوليد » تجنب نقد أي من الأفكار في مرحلة عن المشاركة خوفاً من أن ينعت البعض أفكارهم بالسخافة، لذا يجب تشجيع الأفكار غير التقليدية من البداية مهما بدت سخيفة لأول وهلة.

• ثم تبدأ المجموعة في مرحلة فرز الأفكار واختيار أفضلها وتطويرها. الأفكار الذي يدمج بين فكرتين أو أكثر ليخلق فكرة جديدة أفضل تجمع بين « تزاوج » تشجيع مميزاتهما وتجنب عيوبهما. بعد القيام بجلسة أو بعدد من جلسات العصف الذهني، تقوم مجموعة من الأفراد المعنية بدراسة هذه الأفكار بشكل مبدئي ثم غربلتها وتقييمها وفقاً لمعايير محددة سوف نناقشها بشكل واف فيما بعد.

1-3-2- قبعات التفكير

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الزوايا للنظر للموضوع محل البحث، وتكون كل زاوية بمثابة قبعة يرتديها أحد أفراد الفريق أو عدد من الأفراد في الفريق، بينما يرتدي شخص آخر أو مجموعة أخرى قبعة أخرى ليناقدوا الموضوع من زاوية أخرى وهكذا .فعلى سبيل المثال، يمكن أن نقسم الفريق لعدة مجموعات، كل منها ترتدي إحدى القبعات التالية :العميل، والمنافس، والموزع، ووكالة الدعاية، ومدير الإنتاج، ومدير التسويق، والبائع، والنقل، والإدارة العليا، ... وهكذا .فالمجموعة التي ترتدي قبعة العميل تتحدث عن كيفية تطوير المنتج من وجهة نظر العميل، بحيث يكون مثلاً أسهل في الاستخدام، أو يفي بعدة احتياجات للعميل في آن واحد،

بينما تناقش المجموعة التي ترتدي قبعة المنافس كيف تتفوق على منتج الشركة أو تطوره أو تجعله أفضل، أما الإنتاج فيتحدث عن تغيير مواصفات المنتج ليصبح إنتاجه أسهل أو أرخص أو تغيير طريقة الإنتاج لتقليل عيوب المنتج أو زيادة الإنتاجية، أما الموزع، فقد يناقش العبوة أو طريقة التغليف حتى تناسب رفوف العرض المتاحة لديه، وهكذا. مثال آخر: يمكن أن تعبر القبعات عن زوايا الموضوع، ونرمز لكل زاوية بلون معين، ويركز أعضاء كل مجموعة على مناقشة الجانب الذي تمثله القبعة فقط. على سبيل المثال، تكون المجموعة التي ترتدي القبعة البيضاء مسئولة عن تجميع كل الحقائق والبيانات المتاحة عن الموضوع محل النقاش، أما مجموعة القبعة الخضراء فتتناول الموضوع من الزاوية الإبداعية، فتطرح مجموعة من الأفكار والحلول الجديدة، أما القبعة الحمراء فتمثل المشاعر والأحاسيس الشخصية المتعلقة بالموضوع وبالأفكار التي طرحتها مجموعة القبعة الخضراء، فنطلب من كل فرد في المجموعة ذكر مشاعره وأحاسيسه تجاه الأفكار المطروحة دون إبداء أسباب أو مبررات، أما مجموعة القبعة السوداء فتكون مسئولة عن نقد الأفكار المقدمة وتوضيح عيوبها والجوانب السلبية والمخاطر المحيطة بها. بينما تركز مجموعة القبعة الصفراء على اكتشاف وسرد إيجابيات الأفكار المطروحة، أما القبعة الزرقاء فتقترح الحلول البديلة للجوانب السلبية التي تم طرحها وكيفية تعظيم الجوانب الإيجابية، وتحاول دمج بعض الأفكار التي أفرزها النقاش في تطوير الأفكار النهائية.

■ في بعض الأحيان قد يقوم المنظمين بتزويد المستهلكين بقائمة من المشكلات المتعلقة بفئة إنتاج عامة ويطلب من المستهلكين التعرف على هذه الفئة التي تحتوي على المشكلة المحددة ومناقشتها، وتعتبر هذه الوسيلة فعالة جداً حيث أنه من السهل الربط ما بين السلع المعروفة والمشاكل المقترحة، ومن ثم التوصل إلى فكرة إنتاج جديدة للسلع ذاتها بدلاً من إنتاج فكرة جديدة تماماً تعتمد على سلع جديدة غير معروفة من قبل، وهذا الأسلوب وسيلة جيدة أيضاً لتجربة فكرة إنتاج جديد.

1-2- تقييم الأفكار والاختيار:

بعد الحصول على الأفكار سواء من منابعها، أو من خلال الحلول الإبداعية للمشكلات فإنها تحتاج بعد ذلك إلى التطوير والتنقيح حتى تظهر بشكل السلعة أو الخدمة النهائية المراد تقديمها، وتنقسم عملية التنقيح هذه إلى خمس مراحل أساسية هي:

- ✓ **مرحلة الفكرة:** يتم وضع الاقتراحات حول السلع والخدمات الجديدة ودراستها من أجل تحديد مدى صلاحيتها للحصول على المزيد من التقييم المفصل، ويجب كذلك ترسيخ المعايير التي تعكس نقاط قوة وضعف منظم المشروعات، وكذلك المصادر المتاحة أمامه.
- ✓ **مرحلة المفهوم:** تدخل الأفكار التي تتجح في الدراسة المبدئية إلى مرحلة المفهوم حيث يتم تطويرها إلى مفاهيم أكثر وضوحاً وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلكين المحتملين، كذلك يجب تطوير خطة عمل مؤقتة تقوم بوصف خصائص السلعة الجديدة، وكذلك

تطوير برنامج التسويق الخاص بتلك السلعة ، وحيثما أمكن تقوم عينة من المشتريين بتقييم هذا المفهوم .

- ✓ **مرحلة تطوير السلعة :** في هذه المرحلة يتم تقييم الجوانب العملية والاقتصادية وذلك من خلال تحديد المواصفات الضرورية لأعضاء لجنة البحث والتطوير، يجب إيجاد وإنتاج السلع التي تخضع للفحوص المخبرية على أساس تمهيدي من أجل التمكن من مراقبة الإنتاج واختبار هذه السلع ، إلا إذا تعذر ذلك بسبب الحاجة إلى مصاريف رأسمالية كبيرة .
- ✓ **مرحلة اختيار السوق :** في حين توفر نتائج مرحلة تطوير السلعة الأسس الضرورية لوضع خطة تسويق نهائية ، فإنه يمكن إجراء فحص للسوق من أجل زيادة التأكد من نجاح عملية الاتجار .
- ✓ **مرحلة الاتجار :** وتوفر هذه الخطوة النتائج الفعلية لعملية التسويق والتي تشير إلى مستوى قبول المستهلكين للسلعة الجديدة، إن نتائج الاختبار الإيجابية تشير إلى درجة احتمال نجاح السلعة والشركة الجديدين .

3-خطة المشروع

- خطة العمل عبارة عن وثيقة شاملة تساعد المنظم على تحليل السوق والعمل على وضع الاستراتيجية الملائمة بعمله التجاري . خطة العمل التي تعد بواسطة شركة موجودة أصلاً تعمل على تأكيد أن النمو المستقبلي للشركة سידار بعناية ، لذلك توضح خطة العمل الوضع الحالي للشركة ، وأين ستكون الشركة بعد ثلاثة أو خمسة سنوات ، مع تحديد الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الأهداف . أما بالنسبة للخطة المعدة لتأسيس شركة جديدة ، فهي تساعد المنظم على تجنب الأخطاء الفادحة ، كما أنها تساعد أيضاً في التخطيط لوضع الاستراتيجيات الملائمة لبدء العمل التجاري . لذلك غالباً ما تركز على السنوات الأولى لبدء العمل ، مع قليل من التركيز على السنوات المستقبلية .
- وتعتبر خطة العمل ذات أهمية بالنسبة لمنظم المشروعات ، وللمستثمرين المختصين وحتى لتقييم الموظفين الجدد للأسباب التالية :
- تساعد على تحديد مدى نجاح المشروع الجديد في السوق المحدد .
- تعمل كدليل لمنظم المشروعات لدى تنظيمه نشاطاته التخطيطية .
- تعمل كأداة هامة في مساعدة منظم المشروعات في الحصول على التمويل اللازم .

محتويات الخطة

- 1 - صفحة المقدمة .
- 2 - جدول المحتويات .
- 3 - الملخص التنفيذي .
- 4 - مناخ الأعمال السائد .
- 5 - خطة التسويق .
- 6 - خطة الإنتاج .
- 7 - خطة الإدارة والأفراد .
- 8 - الخطة المالية
- 9 - الخلاصة .

1 - صفحة المقدمة :

وهي عبارة عن صفحة الغلاف أو العنوان ، ويجب أن تتضمن الآتي :

أ/ اسم وعنوان الشركة .

ب/ اسم منظم / منظمي المشروع وأرقام هواتفهم والفاكسات والبريد الإلكتروني .

* إذا ما كانت الشركة فكرة لم تخرج إلى النور بعد ، فيجب استخدام عنوانك ورقم هاتفك الخاص في الوقت الحالي ، والشيء المهم هو أن تقوم بتزويد المقرضين والمستثمرين المنتظرين وغيرهم ممن يرون الخطة بوسيلة للاتصال بك .

2- جدول المحتويات :

■ ويعد أمراً جوهرياً لا غنى عنه ، فهو لا يعطينا صورة عامة لما تحتويه الخطة فحسب ، ولكنه يمكن أيضاً القراء من إيجاد ما يبحثون عنه بسرعة دون الحاجة إلى تصفح جميع الصفحات .

3- الملخص التنفيذي :

■ يعد هو العنصر الوحيد الأكثر أهمية بين عناصر خطة الأعمال ، فنظراً لقدرة هذا الملخص على إنجاح خطتك أو إفشالها ، فإنه ينبغي له أن يعطي صورة موجزة (لكن واضحة) لشركتك في حدود ما لا يزيد عن صفحتين ، وينبغي للملخص التنفيذي أن يغطي نقاطاً تشمل ما يلي :

أ/ الوضع الحالي لشركتك ، مشيراً إلى تاريخ تأسيسها أو إلى الموعد المنتظر لبدء عملياتها .

ب/ وضع المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها الشركة .

ج/ معلومات حول السوق المستهدفة ووسائل الوصول إليها .

د/ القدرات المتأصلة في شركتك التي سوف تمكنها من تحقيق أهدافها مثل (الخبرة ، فكرة فريدة ، موقع جيد ، جودة المنتج وغيرها) .

هـ/ خططك قصيرة وطويلة المدى .

و/ خططك للحصول على تمويل .

ي/ المبيعات والأرباح للشركة للثلاثة سنوات السابقة (إذا كانت شركة موجودة أصلاً ، أو الأرباح والمبيعات المتوقعة للسنة القادمة للشركات التي تم تأسيسها أو التي ينوي تأسيسها)

4 - مناخ الأعمال :

■ المنظم الناجح هو الذي يعمل دائماً على تحليل مناخ الأعمال السائد وأثره على الشركة ، هذا التحليل يلعب دوراً هاماً في تحديد استمرارية ونمو الشركة ، ويتكون مناخ الأعمال السائد من ثلاثة عناصر : الاتجاهات القومية ، الاتجاهات الصناعية ، الاتجاهات المحلية .

■ تشمل البيئة الخارجية: الازواح السياسية والاجتماعية والاقتصادية و التكنولوجية وغيرها.

5 - خطة التسويق :

1. وتشمل الآتي :
2. وصف السلع والخدمات المنتجة .
3. تحليل الوضع التنافسي للمنشأة .
4. وصف نظام التسعير .
5. توضيح أنظمة الإقراض والتسليف الخاصة بالشركة .
6. توضيح الميزة النسبية لسلع وخدمات المشروع .
7. تحديد الزبائن المحتملين .
8. تحديد الموقع المناسب .
9. خطة الدعاية والإعلان .

1 - السلع والخدمات المنتجة Product or Service :

- وصف السلعة المنتجة (الحجم - الشكل - المحتويات - الألوان - الوزن - التغليف) .
- نوع الخدمات المقدمة (تلبية الطلبات بسرعة - اهتمام شخصي بالطلبات - تجربة الخدمة لفترة - إرجاع الأموال المدفوعة إذ لم تحز السلعة على رضا المستهلك) .

- المنافسون المحتملون Your competitors :

وتتضمن الإجابة على الأسئلة التالية :

1. من هم منافسوك الأساسيين ؟
2. إذا كان عملك التجاري (خدمات أو تاجر قطاعي) هل يقع بعيداً أو قريباً من منافسيك المحتملين ؟

3. اذكر مصادر قوة وضعف المنافسين بالتركيز على الآتي : نصيبهم في السوق ، جودة السلعة أو الخدمة ، الخطة الإعلانية ، نظام التسعير ، العمالة ، الوضع المالي ، الأجهزة والمعدات المستخدمة ، السعة الإنتاجية ؟

3 - نظام التسعير Pricing system :

أولاً : تحديد أهداف نظام التسعير :

- أ/ تحقيق أرباح معينة (مثلاً عشرة آلاف دولار سنوياً) .
- ب/ تحديد مستوى أرباح معين مقارنة بالمبيعات (الأرباح يمكن أن تكون 5% من المبيعات مثلاً) .
- ج/ شغل حصة معينة من السوق (5%) مثلاً .
- د/ للوصول لحجم مبيعات معين (مثلاً الوصول بحجم المبيعات \$25.000) .

■ ثانياً : تحديد السياسة التسعيرية والتي قد تتضمن الآتي :

- التركيز على المبيعات في مواسم معينة .
- منافسة أسعار المنافسين الآخرين .
- استخدام نظام الكبونات لجذب الزبائن .
- إعطاء تخفيضات لموظفيك على السلع التي ابتاعوها .
- استخدام أسعار منخفضة في البداية لجذب الزبائن .
- الأسعار التي تنتهي بأرقام فردية (add ending) مثلاً 3.95 ، 1.99 .
- بيع بعض السلع بأقل من سعر التكلفة لجذب الزبائن .
- تسعير كل المنتجات على سعر واحد (All one price) .
- تجميع السلع مع بعضها وبيعها بسعر أقل من شرائها منفردة .

6 - تحديد الزبائن المحتملين :

■ من الممكن للأعمال التجارية أو المنظمين أن يحددوا نوعية الزبائن المستهدفة عن طريق تقسيم العملاء إلى مجموعات معينة ، وعادة ما يتم التقسيم على النحو التالي :

أ/ التقسيم الجغرافي : حيث يتم تقسيم العلماء على أساس أماكن سكنهم وعملهم .

ب/ الصفات الديمغرافية : مثل العمل ، الجنس ، الدخل .

ج/ الفائدة التي يجنوها من شرائهم للسلعة .

د/ معدل الاستعمال : لا بد من تحديد المجموعة من العملاء والتي تقوم بشراء القدر الأكبر من السلع والخدمات .

■ لا بد من الإشارة بأن العديد من الأعمال التجارية تقع في العديد من الأخطاء الشائعة خصوصاً فيما يختص بتحديد الزبائن المستهدفين ويمكن تلخيصها في الآتي :

أ/ الفشل في تقديم ميزة نسبية مستمرة ، لا بد أن تكون السلعة المنتجة ذات ميزة نسبية تستمر لفترة طويلة من الزمن ولا يمكن تقليدها بسهولة .

ب/ التركيز على السلعة أو الخدمة بدلاً من الفائدة التي يجنيها العملاء والمستهلكين من جراء شرائهم لهذه السلعة .

ج/ الفشل في تحديد السوق والزبائن المستهدفين .

د/ التقليل من شأن المنافسين الآخرين .

هـ/ الثقة أو الطموح الزائد .

و/ تحديد أسعار السلع دون معرفة تأثيرها على الطلب على السلعة .

6 - خطة الإنتاج *Production plan* :

■ إذا كان المشروع الجديد عملية تصنيع ، فإنه من الضروري وضع خطة إنتاج ، ويجب أن تصف هذه الخطة العملية التصنيعية بأكملها ، وإذا كان منظم المشروع سيقوم بتغيير كل عملية التصنيع أو جزء منها ، فإن عليه توفير الوصف اللازم عن المصنع والمعدات والآلات اللازمة للقيام بالعمليات التصنيعية ، والمواد الخام وأسماء وعناوين الممولين ، ونفقات التصنيع ، وأي معدات رأسمالية قد يحتاج إليها مستقبلاً .

- وإذا لم يكن هذا المشروع مشروعاً صناعياً بل متجراً للبيع بالتجزئة ، أو خدمة من الخدمات ، فإن عنوان هذا الجزء من خطة العمل يكون (خطة المتاجرة) وبالتالي فإنه يتم هنا وصف الأمور التالية :
شراء السلع ، تخزين السلع ، نظام مراقبة المخزون من البضائع وجردها .

7- خطة الإدارة والأفراد Management and personnel plan :

- الأفراد هم أهم ما تملك المؤسسة ، فأفضل المؤسسات التجارية هي ما كان لديها أفراد ذوي مهارات متقردة (أي أفراد قادرين مبدعون مفعمون بالنشاط والحيوية) ، كذلك يجب أن يحظى تزويد مؤسستك بأفضل الأفراد بالأولوية المطلقة ، ولكن قبل الشروع في تدبير الأفراد (أو استئجارهم) للعمل بالمؤسسة هنالك العديد من الخطوات الواجب اتباعها وتتلخص في الآتي :

-تحليل كل عمل :

- وتعتبر أهم خطوة عند تدبير الأفراد لأنها تمثل القاعدة لاتخاذ أي قرار لاستئجار عاملين ، عند تحليل العمل اسأل نفسك :

- أي الأعمال مطلوب إنجازه ؟
- هل هنالك حاجة إلى دعم إضافي ؟
- كم عدد الأفراد اللازم تدبيرهم ؟
- هل العمل لدوام جزئي يعد كافياً ؟
- ما هي المهارات المطلوبة ؟
- ما مدى الخبرة المطلوبة ؟
- هل سوق العمل تبشر بالنجاح ؟
- ما مدى القدرة على دفع المستحقات ؟
- وقد تكتشف أنك لست في حاجة لتعيين أي فرد بالمرة ، وربما إذا أعدت تنظيم سير العمل يكون في مقدور العمالة الموجودة إنجاز الأعمال المطلوبة ، أو ربما تجد أنك في حاجة فقط إلى فرد واحد إضافي ، وتلك هي أهمية تحليل العمل .

- الخطة المالية Financial plan :

- تزود الخطة المالية منظم المشروعات بصورة شاملة لحجم النقود الواردة للشركة ووقت دخولها إليها ، وكيفية إنفاقها وحجم المبالغ المتوفرة والوضع المالي المحتمل للشركة ، كما أنها توفر القاعدة قصيرة الأجل للموازنة ، وتساعد في الحيلولة دون وقوع إحدى المشكلات التي تصيب الأعمال الجديدة . قلة الموارد المالية ، ويجب أن توضح الخطة المالية لأي مستثمر محتمل كيف يخطط منظم المشروعات لتلبية جميع الالتزامات المالية مع الحفاظ على السيولة من أجل تسديد الديون أو توفير عائد جيد للاستثمار .

/ بيان الميزانية العمومية Balance sheet :

- وهو عبارة عن ملخص لأصول الشركة والتزاماتها ورأس مالها في يوم محدد ، وبيان الميزانية قسمان أساسيان : أحدهما يبين موجودات (أصول) الشركة والآخر يبين التزاماتها ورأس مالها ، بحيث الأصول = الالتزامات + رأس المال

/ بيانات الدخل Income statement :

- وهو عبارة عن ملخص لدخل الشركة ومصروفاتها أثناء مدة محدودة (شهر ، ربع عام ، عام) ويمكن تقسيم بيان الدخل إلى الأقسام التالية :
- صافي المبيعات : ويمثل إجمالي المبيعات أثناء فترة المحاسبة ، وكذا ضريبة المبيعات وإعفاءات التخفيضات على المبيعات والعائدات .
- تكاليف السلع المباعة : وتمثل المبلغ الإجمالي الذي صرفته المؤسسة في شراء المنتجات المباعة أثناء مدة المحاسبة ، وعادة تحسب الشركة هذه المبيعات بإضافة قيمة السلع المشتراة أثناء هذه المدة ناقصاً التخفيضات المقدمة من الممولين إلى قيمة المخزون في بدايته ثم طرح قيمة المخزون في نهايته .
- إجمالي هامش الربح : ويمثل الفرق بين صافي المبيعات والتكاليف والسلع المباعة .
- المصروفات : وتمثل التكاليف العارضة المتكبدة كنتيجة لتشغيل المؤسسة . وتنقسم إلى قسمين : مصروفات بيعية (عمولات مبيعات وإعلانات تتعلق مباشرة بالنشاطات المبيعة للشركة) ومصروفات إدارية عامة مثل (مرتبات الأعمال الكتابية ، والإتجار والتأمينات) .
- صافي الدخل (أو الخسارة) : ويمثل الباقي بعد طرح المصروفات من إجمالي هامش الربح وعندما تتجاوز المصروفات إجمالي هامش الربح ففي هذه الحالة تسمى صافي الخسارة .

ثانيا: خيارات انشاء مشروع

1- البدء بمشروع جديد

المزايا	العيوب
فرصة لاعداد دراسة تفصيلية متكاملة و تحديد جدواه و نسب نجاحه قبل تنفيذه	يتطلب الكثير من الوقت و الجهد
يمكن اختيار المشروع المتوافق مع الإمكانيات المالية و الفنية	يتطلب تكلفة عالية لاجراء دراسة تفصيلية
يمكن اختيار المشروع المتوافق مع خبراتك و مؤهلاتك	يحتاج الى فترة قد تطول طويلة ليبدأ بعدها بتحقيق اليرادات
يمكن اختيار الموقع الملائم للمشروع	قد يحتاج ال قدر كبير من السيولة النقدية
يمكن من السيطرة على الجوانب و المستجدات المتعلقة بالمشروع	يرتبط بجهد و تكلفة تأمين الموارد
لديك الفرصه لاختيار المشروع الجديد الذي خططت له	قد لا تتوفر لديك الخبرة الكافية لمنع كل الأخطاء و مواجهة الازمات

2- شراء مشروع قائم

المزايا	العيوب
عدم الحاجة الى إجراءات ترخيص جديدة	قد لا تتضح أسباب بيع المشروع التي قد تكون غير مرضية او إيجابية
الاستفادة من كونه قائم، فله سوقه و زبائنه و موردوه و موظفوه	قد لا تتوفر في المشروع الخصائص و المقومات التي تبحث عنها
الاستفادة مما للمشروع من خبراته العملية و يكفي المحافظة عليها	قد لا يتوافق مع تصوراتك و طموحاتك
الاستفادة من كونه مستمراً و يحقق إيرادات مستمرة	قد لا يلائم ظروفك و توجهاتك
الاستفادة من الصورة و السمعة الحسنة عن المشروع	قد تكون التغييرات على المشروع مكلفة
الاستفادة من موقع المشروع و الممتلكات التي يتضمنها	قد تكون تكلفة الشراء مرتفعة ، لانه يتضمن حق الملكية و الشهرة

3- الامتياز التجاري

هو احد اهم الخيارات امام رائد الاعمال.

هو طريقة في التجارة تقوم من خلالها شركة (مانحة الامتياز) بمنح الآخرين (مشتري الامتياز) الحق في انتاج وتوزيع او تسويق منتجات او خدمات الشركة الاصلية بما في ذلك قيام الشركة المشتري للامتياز باستخدام اسم الشركة مانحة الامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها وإجراءاتها وتقنياتها في البيع.

وللحصول على هذه الحقوق يوافق مشتري الامتياز على دفع مبلغ من المال لمانح الامتياز (رسوم) ونسبة من المبيعات الاجمالية السنوية او الاثنتين معا.

المزايا	العيوب
الاستفادة من خبرة مانح الامتياز	التقيد بتعليمات وشروط مانح الامتياز
توفير الدعم والتدريب المستمر	موقف مانح الامتياز اقوى عند التعاقد
امكانية الحصول على تمويل بتقسيط مبالغ تكاليف بدء التشغيل	ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل الربحية
شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في مؤسستك بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار منخفضة	محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز
الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء	الزام الممنوح شراء بعض المواد والمنتجات والخدمات من مانح الامتياز حتى ولو كانت اغلى من السوق
مساهمة مانح الامتياز بالإعلان والترويج العام للمنتج	اداء الممنوحين للامتياز في مواقع اخرى يؤثر على سمعة الممنوح.

ثالثا : مراحل حياة المشروع الصغير

1-مراحل حياة المشروع الصغير

يمر المشروع، المنتج، الفكرة وكل ما يوجد على ظهر هذه الأرض بدورة حياة عادية وطبيعية تمامًا، من الازدهار إلى الاضمحلال، فكل شيء يمر بعدة مراحل، وبالنسبة لرائد الأعمال المبتدئ أو الذي يفكر في

خوض غمار التجربة أن يتعرف على مراحل تطور المشروع الصغير ؛ فعبّر هذه المعرفة سيتمكن من تقادي الفشل، ومعرفة طريق النجاح.

ليس هذا فحسب، بل إن إلمام رائد الأعمال بهذه المراحل سيعفيه من بذل الكثير من الجهد في المكان الخطأ، كما أنه سيدخر له وقته؛ لينفقه في المهام الضرورية والمجدية. ولن نجد أفضل من Jim Schell ؛ رائد الأعمال المعروف، وصاحب الباع الطويل في هذا المجال، وصاحب كتاب The Brass Tacks Entrepreneur لنستعين به في الإلمام بـ «مراحل تطور المشروع الصغير . »

يهر المشروع الصغير بثلاثة مراحل أساسية هي :

- سنوات النمو

يمكن اعتبار أن المشروع يكون في هذه المرحلة بمثابة طفل رضيع، ويضع صاحبه أو رائد الأعمال كل الأسس والمعايير التي سيسيّر عليها خلال حياته (حياة المشروع) كاملة. وهي مرحلة مضيئة إلى حد بعيد؛ فكل شيء يتم تأسيسه وصناعته خلالها، لكنها إن تمت بسلام سيكون للمشروع مستقبل مزهر .

ولن يصل المشروع إلى "سنوات الدفء" والاستقرار إلا بعد المرور بهذه المرحلة الشاقة والمضنية، فخلالها يتم تأسيس كل شيء بما في ذلك ثقافة المؤسسة ذاتها، وطرق التعاطي مع الموظفين؛ ولذا على صاحب المشروع أن يكون واعياً بكل ما يفعل؛ فالذي يُبنى الآن سيكون من العسير تغييره فيما بعد .

- سنوات الازدهار

في هذه المرحلة يكون المشروع اجتاز السنوات العجاف الأولى، والتي لم يكن فيها غالباً سوى العمل المضني دون الربح، لكنه الآن يصل إلى أوجه، فتتضاعف معدلات المبيعات، وتتعاظم مستويات الربح .

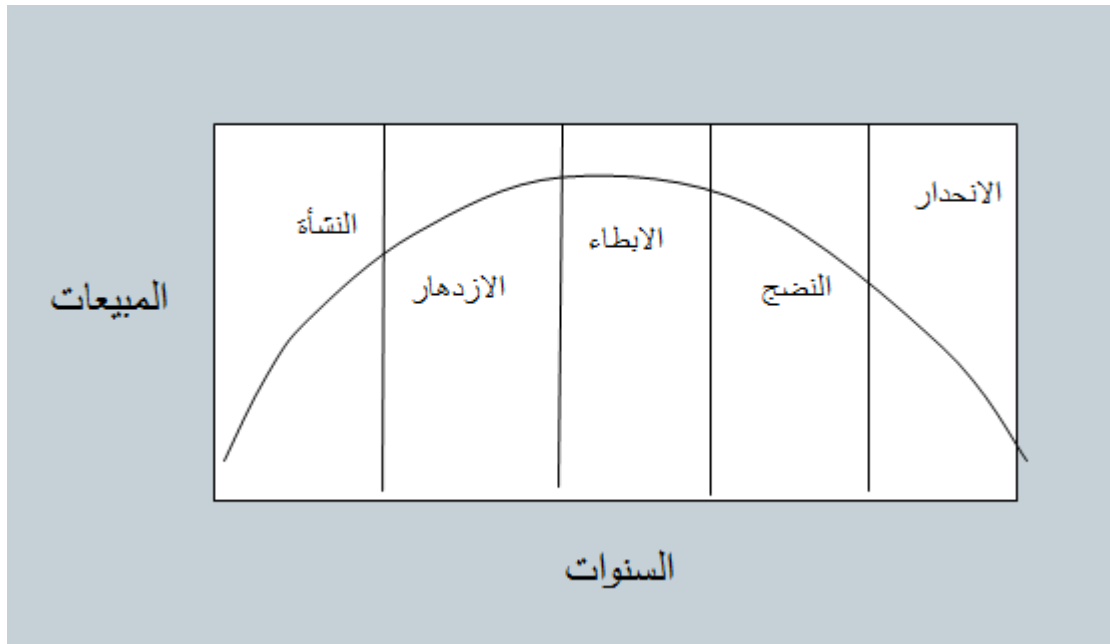
لكن، في تلك المرحلة كذلك، تقع على عاتق صاحب المشروع مسؤولية أخرى، وهي تلك المتعلقة باستشراف آفاق المستقبل، والاستعداد للخطر القادم، أي أن يتأهب لتهاوي مشروعه، وفشله؛ فكل نجاح لابد أن يكون متبوعاً بالفشل .

وعبر هذه النظرية _أي العمل على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها_ يمكن لرائد الأعمال أن ينقذ مشروعه، وأن يقيه من الفشل والإفلاس.

- سنوات الجحيم

يصف " Jim Schell " هذه المرحلة من مراحل تطور المشروع الصغير بكونها سنوات جحيم؛ فعلى هذه السنوات يتوقف استمرار المشروع أو فشله النهائي، إنها بمثابة عنق الزجاجة، إما أن يعبر المشروع منها ويواصل نجاحه وبقاءه، أو أن يفشل إلى الأبد وتطوى صفحته من عالم المال والأعمال.

و الشكل الموالي يبين تفصيل اكثر لمراحل حياة المشروع :



الانحدار	النضج	الابطاء	الازدهار	النشأة
• انخفاض المبيعات • مشاكل إدارية • ضعف التكيف مع البيئة • الإدارة: محاولة البقاء/بصعوبة	• استقرار المبيعات • مواجهة البيئة الخارجية • من الهجوم للدفاع • التخلص من الفني • التنظيم الرسمي • الإدارة: المحافظة - الابتكار	• ارتفاع المبيعات • ثبات الارباح • نضج الإدارة • منافسة أكبر	• ثقة أكبر • نمو متسارع • أكثر من منتج • تطور التنظيم • التركيز على سوق واحد • واجب الإدارة ؟ • الاستعانة بالمتخصصين • إطالة المرحلة	• منتج واحد • انخفاض المبيعات • المنشأة غير مكتملة • التنظيم الداخلي • النمط الفردي • التنظيم البسيط • عدة أسواق • الابتكار

2- التمويل في مراحل حياة المشروع الصغير:

النضج	الابطاء	الازدهار	النشأة
- تمويل قصير الأجل لتطوير منتجات جديدة - تخطيط وتحليل مالي	- مصرفيات تشغيلية - الائتمان التجاري للعملاء - قروض قصيرة الأجل	+ الارباح المحتجزة - شركات تمويل رأسمال	- طويل الاجل - مصادر داخلية - الاستئجار - الشراء بالتقسيط - الائتمان التجاري - شركة اوريكس

3- الفرق بين المشروع الكبير والمشروع الصغير:

العنصر	المنشأة الصغيرة	المنشأة الكبيرة
مصدر السلطة	- الملكية - الشخصية	- المركز الوظيفي - الخبرة
الفلسفة الإدارية	- الاتصال الوثيق بين الملكية والإدارة - ارتباط الأهداف الشخصية بأهداف المنشأة - تداخل قواعد العمل مع الجوانب الشخصية - ضعف المعيار الاقتصادي/ مقياس أداء	- استقلالية الملكية عن الإدارة - استقلالية الأهداف - الفصل بين القواعد - المعيار الاقتصادي

العنصر	المنشأة الصغيرة	المنشأة الكبيرة
المهارات	• تكيفية/ شخصية • استغلال الفرص • استعداد تكتيكي • المهارات الاجتماعية • Reaction	• تنبؤية / تكهنية • السيطرة على التغيير • استعداد استراتيجي • مهارات /أسس غير شخصية • Proaction
التنظيم	• العلاقات غير رسمية • ترابط المخططين/ المنفذين • العمل و الحوافز : الصداقة و المعرفة • تداخل واشتراك في أداء العمل • نظام اتصالات مفتوح	• العلاقات رسمية • استقلالية التخطيط/ التنفيذ • التعيين وحوافز / • المؤهلات الفنية • التحديد الواضح: حقوق، واجبات، مسؤوليات • اتصالات رسمية