

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس المقاولاتية

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر محاسبة

أ.دباح محمد رضا

2021/2020

المحور الرابع: مخطط الأعمال

ثانياً: محاور مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو عبارة عن مجموعة من الأجزاء (عمليات) محددة، دقيقة، متكاملة ومرتبطة، بحيث تعتبر مخرجات كل جزء منها (بيانات ومعلومات) هي مدخلات جزء آخر من هذه الأجزاء، عموماً يمكن إيجاز مكونات ومحاور مخطط الأعمال في الواجهة، الفهرس، العرض (المخطط التسويقي، الإنتاجي، التنظيمي، المالي) ملخص المشروع

1. الملخص التنفيذي للأعمال

الملخص التنفيذي هو عبارة عن اختصار لمخطط الأعمال (مخطط أعمال مصغر)، يحتوي على كل المعلومات التي يريد حامل المشروع إيصالها إلى جهات معينة بشكل مختصر في صفحتين أو ثلاث على الأكثر لذا فهو يعكس للمتصفح رؤية وأهداف حامل المشروع دون التغلغل في مخطط الأعمال خاصة إذا كان منجز بطريقة صحيحة.

ومن أجل الحصول على ملخص تنفيذي في المستوى وجب توفر على الأقل العناصر التالية:

- الهدف من مخطط الأعمال
- وصف المشروع
- ملخص المشروع

2. المخطط التسويقي:

نظراً للأهمية الكبيرة التي تميزه فإن المخطط التسويقي يعتبر هو نافذة النجاح التي من خلالها يكون تجسيد أهداف المشروع مهما كانت طبيعته (جديد، تطوير... إلخ)، فوجود مخطط تسويقي جيد يسمح للمشروع بتحقيق أهدافها واستراتيجياتها على المدى البعيد والقصير.

يرى " فايول " أن مخطط الأعمال التسويقي في الواقع يشمل التوقع بما سيكون عليه المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل. وهو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تطور وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد والمؤسسات.

1.2 أهمية المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي من بين اهم المحاور الأساسية التي تنطلق منها الدراسات والتوقعات الخاصة بالمشروع، وتكمن أهميته في:

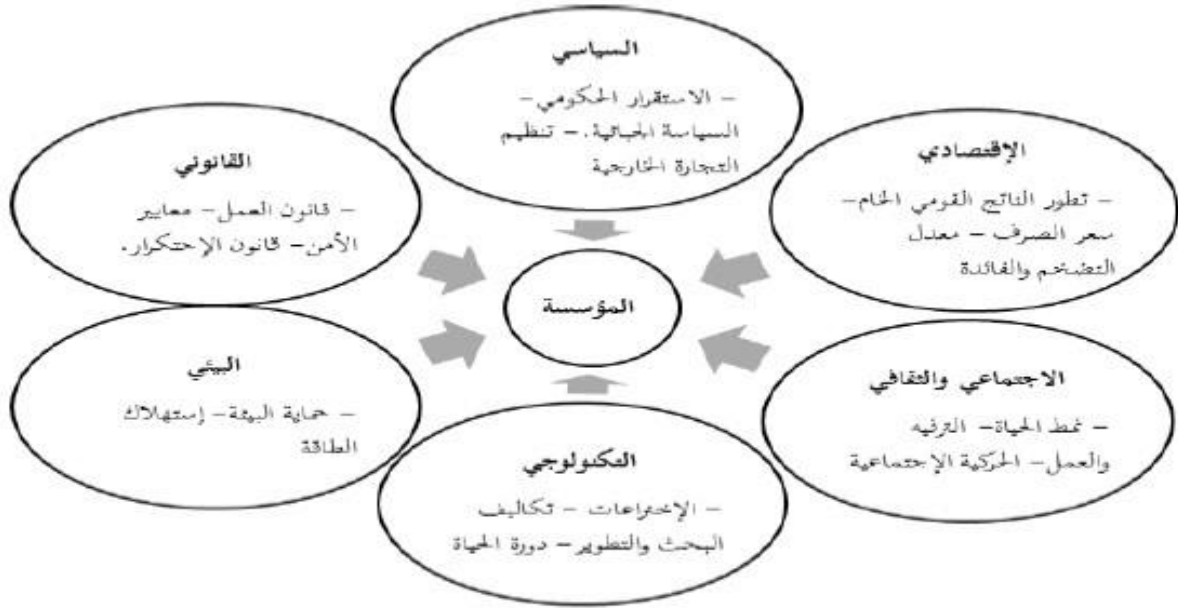
- يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
- يحول التوقعات الغامضة إلى توقعات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
- ينبئ بالمعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.
- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق.
- يساعد على تحديد فرص وتفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة.
- يساعد على اتخاذ القرارات ذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقا.

2.2 متضمنات الخطة التسويقية

تشمل الخطة التسويقية في مضمونها وحدات الأعمال الاستراتيجية أو خطوط الإنتاج والعمليات التسويقية أو الأسواق الخاصة المستهدفة... الخ. ويمكن تحديد متضمنات الخطة بعناوينها الرئيسية والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- **الخلاصة:** وهي عبارة عن ملخص مبسط عن الخطة تتضمن مقدمة عامة عن المؤسسة وتاريخها وأعمالها، ومن ثم توضيح لأساسيات الخطة وما تتضمنه.
- **التحليل البيئي:** وينصب هذا التحليل على ثلاثة أطراف هي:
 - تحليل السوق المستهدف من حيث حاجات المشتري الحالية ولكل سوق مستهدف، والتغيرات المحتملة في تلك الحاجات وكيف تستطيع المؤسسة أن تلبّي تلك الحاجات
 - تحليل PESTEL العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية... المنافسة الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية، الثقافية والاجتماعية، ومقدار التأثير الذي ينعكس على النشاط التسويقي.

تحليل المحيط PESTEL



• تحليل SWOT :

ويتم فيها تحليل أربعة عناصر:

- نقاط القوة Strengths
- نقاط الضعف Weaknesses
- الفرص Opportunities
- التهديدات Threats

مصفوفة SWOT

تأمين	التحليل الداخلي	نقاط القوة	نقاط الضعف
		<ul style="list-style-type: none"> • التحكم في التكنولوجيا. • الأقدمية، رضى الزبائن. • حصة سوقية كبيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مشاكل في الجودة. • حصة سوقية صغيرة • تشكيلة من المنتجات غير موسعة بالشكل الكافي. • نقص في المهارات.
تأمين	التحليل الخارجي	التهديدات	الفرص
		<ul style="list-style-type: none"> • ظهور منافسين أقوياء. • ظهور منتجات إحلال. • قوانين غير ملائمة. • تقلص حجم السوق. • تمركز الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> • ظهور إحتياجات جديدة. • نمو السوق. • ظهور قوانين جديدة ملائمة. • فرصة شراء منافسين.

➤ الأهداف التسويقية: تعبر الأهداف التسويقية عن ماهية الأشياء المطلوب إنجازها من خلال الأنشطة التسويقية وما تحقق من تحليل SWOT. وقد تأخذ الأهداف شكل إدخال منتج جديد أو مطور، أو زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية، طريقة التوزيع، الأرباح... إلخ،

➤ الإستراتيجية التسويقية: هي سلسلة من الأنشطة المتكاملة التي تقود إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة في سوقها المستهدف، حيث تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد كل من السلع والخدمات التي سيتم تقديمها للسوق المستهدف، المنافسين، الموقع التنافسي، عناصر المزيج التسويقي ولكي نستطيع إعداد إستراتيجية التسويق لابد من توفير المعلومات الدقيقة بالوقت والشكل المناسب والتي يتم الحصول عليها من خلال عملية بحوث التسويق

➤ التنفيذ التسويقي: تتمثل الخطوط العامة للخطة التسويقية في كيفية تنفيذ إستراتيجية التسويق، ومن خلال الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بالأنشطة التسويقية ومنها مثلاً:

✓ ما هي الحالات الخاصة المحتملة حصولها عند التنفيذ؟

✓ كيف يمكن أن تؤدي هذه الأنشطة؟

✓ متى يتم إنجاز هذه الأنشطة؟

✓ ما هي تكلفة إنجاز هذه الأنشطة؟

➤ التقييم والرقابة: وهي الخطوة الأخيرة في متضمنات الخطة التسويقية في الإشارة إلى كيفية قياس وتقييم النتائج التسويقية المحققة ومدى توافقها مع الأهداف الموضوعية.

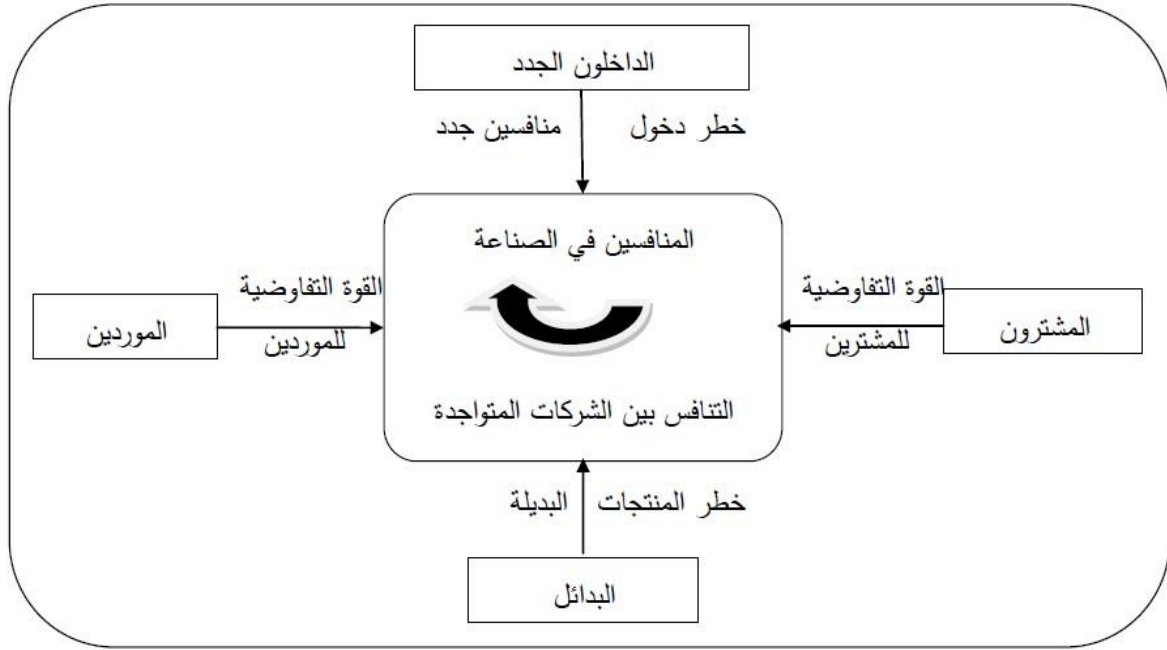
3.2 مكونات المخطط التسويقي:

➤ دراسة وتجزئة السوق:

- تعريف السوق المستهدف: تعرف بأنها مجموعة أفراد أو مؤسسات أو الاثنين معا والتي تسعى المؤسسة لتطويره وإعداد مزيج تسويقي له، ويتم تحديد السوق المستهدفة بعد قيام المؤسسة بدراسة وتجزئة السوق وتحليل جوانب القوة والضعف التي تملكها في مثل هذه السوق فتعتمد المؤسسة في استهدافها على سياستين أساسيتين هما: سياسة السوق الموحد، سياسة تجزئة السوق.

كما يتوجب على المؤسسة تحديد مكونات السوق الذي ستنشط فيه من خلال تحديد حدوده الجغرافية وهيكلته، دراسة العملاء (الجمهور المستهدف)، المنافسة، ومن أجل تحليل المنافسة فإننا نعتمد على ما يعرف بالقوى الخمسة لبورتر والتي يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

العوامل المؤثرة على المنافسة



➤ التوقع:

عرفه " Durafour " هو المكن الذي يشغله المنتج أو (الخدمة)، العلامة أو المؤسسة في ذهن المستهلك بغض النظر عن جودتها الحقيقية ومن هذا المنطلق فهو دائما إرباك، ولكن في الكثير من الأحيان يحدد عن طريق الاختيار الذي تقوم به المؤسسة، والتي يمكن أيضا أن تقوم بنائه، ويتخذ التوقع ثلاثة مظاهر أساسية على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار هي توقع المنتج أو الخدمة، التوقع في السوق، التوقع في المؤسسة.

➤ الاستراتيجيات التسويقية:

- إستراتيجية التمييز: ونقصد بها عمل المشروع عمل تطوير منتجاته من خلال تمييزها وتوزيعها وجعلها مختلفة عن منتجات المشاريع المنافسة، وجعلها ذات إمكانية كبيرة في إشباع رغبات شريحة عريضة من المستهلكين، هذا ما يتطلب تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات.
- إستراتيجية التركيز: ونقصد بها تركيز عمل المشروع على منطقة جغرافية محددة أو قطاع معين من المستهلكين، وذلك تفاديا للمنافسة الواسعة.
- إستراتيجية القيادة بالتكلفة: هذه الإستراتيجية تحتوي على عناصر تمكن المشروع من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تخفيض التكلفة مقارنة بالمشروعات المنافسة، هذا ما ينتج عنه زيادة نصيب المشروع في السوق.

- اعداد الرسالة وشعار المؤسسة: لابد لكل مؤسسة أن يكون لها رسالة وشعار تركتز اليها في عملها في السوق ومع موظفيها وعملائها. غير أن الرؤية ليست حكرا على المؤسسات والشركات بل لابد لكل فرد يسعى ان يضيف للدنيا لا أن يكون زائدا عليها ان يكون له كذلك رسالة وشعار
- رسالة المشروع: هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، وهي عبارة عن رسم لفلسفة المنظمة وصياغة لأبرز أهدافها الحالية، ينبغي أن تكون مختصرة وتجب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟
 - شعار المشروع: شعار هو عبارة أو صورة أو رسمة بصرية إيضاحية، وهو الوجه المحدد الذي يتم من خلاله التعرف على المؤسسة أو المنتج.
- المزيج التسويقي:

- يعني المزيج التسويقي مجموعة الأنشطة المتكاملة والمترابطة التي يعتمد بعضها على بعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية، ويمكن تعريفه على انه «ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة، والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين». ومن أكثر النماذج شيوعا 4P والتي تمثل (المنتج/الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج) وتمثل هذه العناصر الأربعة المحور الأساسي لأي استراتيجية تتبناها المؤسسة للتعامل مع السوق، وقد شهد هذا النموذج عملية تطوير ليتلائم مع الخدمات العصرية حيث تم إضافة 03 عناصر أخرى ليصبح 7P.
- المنتج: قد يأتي المنتج في شكل فكرة أو خدمة أو سلعة محسوسة يمكن الحصول عليها من قبل المستهلك من خلال عملية مبادلة نقدية أو عينية
 - يعرف "كوتلر" المنتج بأنه " أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض جذب الانتباه والامتلاك والاستخدام أو الاستهلاك"، وتنحصر المنتجات التي تقوم معظم المؤسسات بتقديمها إما في سلع مادية أو خدمات غير ملموسة ومن هنا جاء تقسيم المنتجات إلى السلع (السلع الاستهلاكية، السلع الصناعية)، الخدمة.
 - التسعير: السعر هو كمية من النقود والخدمات التي يقدمها المشتري للبائع مقابل الحصول على مجموعة من السلع والخدمات يتخذ السعر أشكالا مختلفة ويودي وظائف متعددة، فقد يكون على شكل أجور وأتعاب أو رسوم وعمولات جميعها تستخدم للحصول على سلعة أو خدمة.
 - طرق التسعير: تستخدم المؤسسة عددا من الآليات أو الأساليب المختلفة في تحديدها لأسعارها، يمكن إيجاز أهمها في: (التسعير عبي أساس التكلفة (بهامش مضاف)، التسعير بنقطة التعادل، التسعير على أساس المنافس، التسعير على أساس القيمة المدركة.

- **الترويج:** الترويج هو عملية اتصال مباشرة أو غير مباشرة موجهة إلى المستفيدين الفعليين أو المحتملين لإرشادهم وتوجيههم وحتى إقناعهم للحصول على المنتجات إي من شأنها أن تعيدهم إلى حالتهم الطبيعية وحماتها من احتمال تعرضها لأي مؤشر يغير من طبيعة سلوكهم، كما تكون موجهة إلى جماعات أخرى.

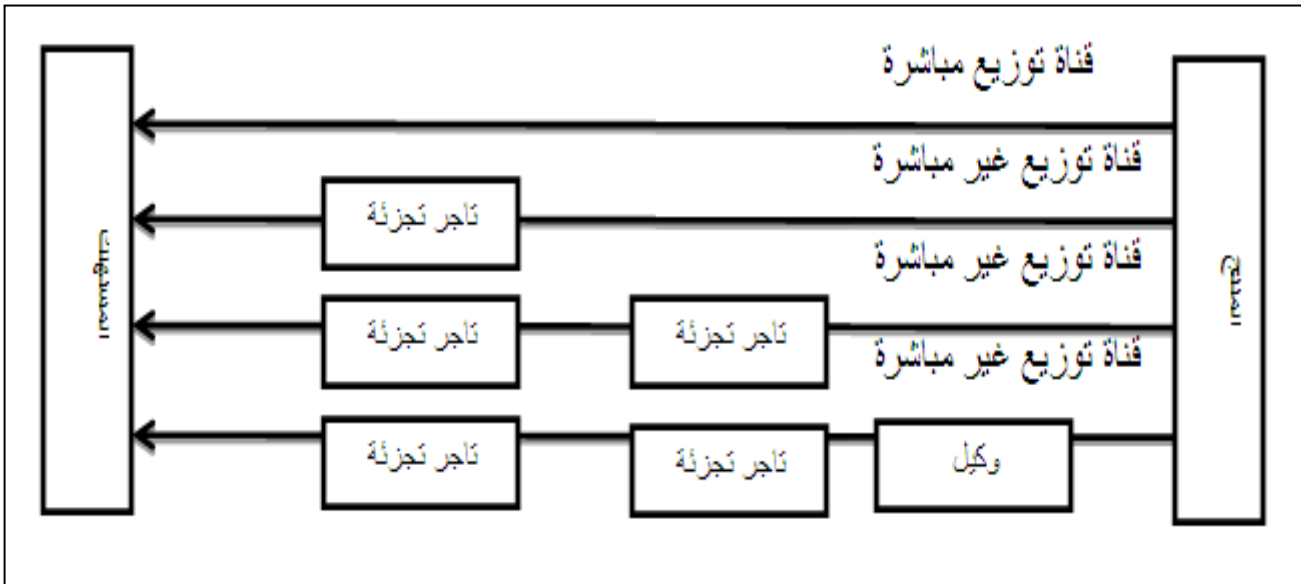
عناصر المزيج الترويجي: يتكون المزيج الترويجي من مجموعة من المتغيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة، نذكر منها: الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، الإنترنت.

- **التوزيع:** يعنى جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل بها السلع والخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين، فهو النشاط الموجه نحو وضع المنتجات والخدمات في المكان الذي يحتاج فيه وفي الوقت المناسب وقناة التوزيع هي عبارة عن الناس والمنظمات المشتركة في توفير المنتج للمستخدم النهائي.

قنوات التوزيع:

تعنى قنوات التوزيع بنقل المنتج وتخزينه وتوصيله وتوفيره للعملاء الحاليين والمتوقعين في المكان والوقت المناسبين حيث يتم انسياب وتدفق المنتج بالأسواق وفق هذه القنوات التي تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما: قنوات توزيع مباشرة، قنوات توزيع غير مباشرة

أنواع قنوات التوزيع



- **الأفراد:** ويعرفون كذلك بالأعوان، والعون هو العنصر الأساسي في تقديم الخدمة فهو الشخص الذي يكون على إتصال مباشر ودائم مع الزبائن أثناء تقديم الخدمة، حيث ان هؤلاء الافراد هم المسؤولون عن نجاح أو

فشل المؤسسة الخدمية، إذ تتمثل مهمتهم الأساسية في تقديم الخدمات والعمل على إرضاء الزبائن وكسب ثقتهم وجعلهم يفكرون في العودة مرة أخرى

- **العمليات:** وتشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة وإدارة التفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها، حيث أنه في "الخدمات، تعرف العمليات بأنها تسلسل المهام والأنشطة التي تقوم بتحويل طلب الزبون إلى نتيجة مطابقة لإحتياجاته، حيث أن مفهوم التسلسل جد مهم من أجل فهم طبيعة العمليات: العملية تتلازم دائما مع تسلسل من الوظائف والمهام المترابطة فيما بينها في قلب سلسلة متكاملة"
- **الدليل المادي:** ويتضمن البيئة المادية: الأثاث، اللون، الديكور، وكذلك السلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة، لا بد أن ترفق أي خدمة بمجموعة من التسهيلات المادية التي ستساعد على تحقيق أفضل نتيجة للزبائن، وذلك عن طريق تحقيق منفعة منتظرة، حيث أن هذا الدليل يتضمن كافة الجوانب الملموسة والتي تؤثر على البيئة التي تقدم فيها الخدمة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة وتحقق لها التميز، فهذا الدليل المادي هو الذي يمكن للزبون تقييمه قبل تقديم الخدمة، حيث انه يؤثر على رايه ووجهة نظره حول الخدمة والمؤسسة ككل.