



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

المحاضرة رقم: 08

مخطط الأعمال

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر: مالية وتجارة دولية + محاسبة وتدقيق

2020/2021

الأستاذة: ترغيني صباح

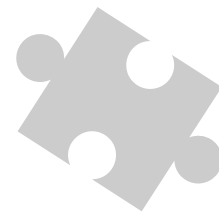
مقدمة

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في استراتيجية المشاريع فهو يُعد ركيزة أساسية لنجاحها واستمراريتها، وهو من أهم الخطوات التي تسبق عملية إنشاء المؤسسات، كما يعتبر أفضل أسلوب لتحويل الفكرة إلى فرصة أعمال تمكن من المعرفة الجيدة لطبيعة المشروع والبيئة التي تنشط فيها، فهو بمثابة وثيقة هوية تعرف بالمشروع وبصاحب المشروع لدى الأطراف (شركاء، بنوك، رأس المال المخاطر..)

لذلك فقد حظي مخطط الأعمال بأهمية كبيرة لدى منسئي المؤسسات وباهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب في مجال المقاولاتية ، فكل الأعمال تحتاج إلى مخطط أعمال لمعرفة التوجه الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة بهدف النجاح والتطوير والاستمرارية.



عناصر المحاضرة



03

أهمية وأهداف مخطط الأعمال

02

خصائص مخطط الأعمال

01

تعريف مخطط الأعمال

06

الفرق بين مخطط الأعمال ونموذج الأعمال

05

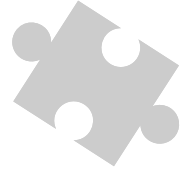
مكونات نموذج الأعمال

04

وظائف مخطط الأعمال



01



تعريف مخطط الأعمال

BUSINESS PLAN



تعريف مخطط الأعمال



- 1- مخطط الأعمال هو:** "عبارة عن ملف شامل لتقديم مشروع مقاولاتي (إنشاء، إعادة إنشاء، تطوير...) وهو مسار تحليل استراتيجي، كما يقوم مخطط الأعمال بإسقاطات للمستقبل والوسائل الضرورية له، كما يوضح جدوى ومردودية المشروع"
- 2- "هو طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة و من مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون"**

تعريف مخطط الأعمال

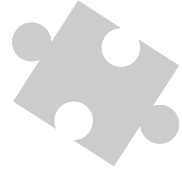
كما يمكن تعريفه بأنه: "منهج تحليل استراتيجي يمكن تحضيره، كما نجد في مخطط الأعمال إسقاط للمستقبل وتمثيل للوسائل الضرورية لتوضيح هذه الرؤية، كما يستعرض مخطط الأعمال خطة عمل مفصلة من أجل توضيح جدوى ومردودية المؤسسة المستقبلية"

3- مخطط الأعمال أو الأعمال التجارية كما يتم تسميته في فرنسا هو "إضفاء الطابع الرسمي على المشروع المقاولاتي، فيتم كتابته في وثيقة من نحو 30 صفحة، تمثل العناصر الأساسية للمشروع بما في ذلك تحديد طبيعة وفرص المشروع بدعم من تحليل السوق والمنافسة، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذه، وبذلك تتكون أفاق نموذج أعمال ذو مصداقية وجاذبية".

تعريف مخطط الأعمال

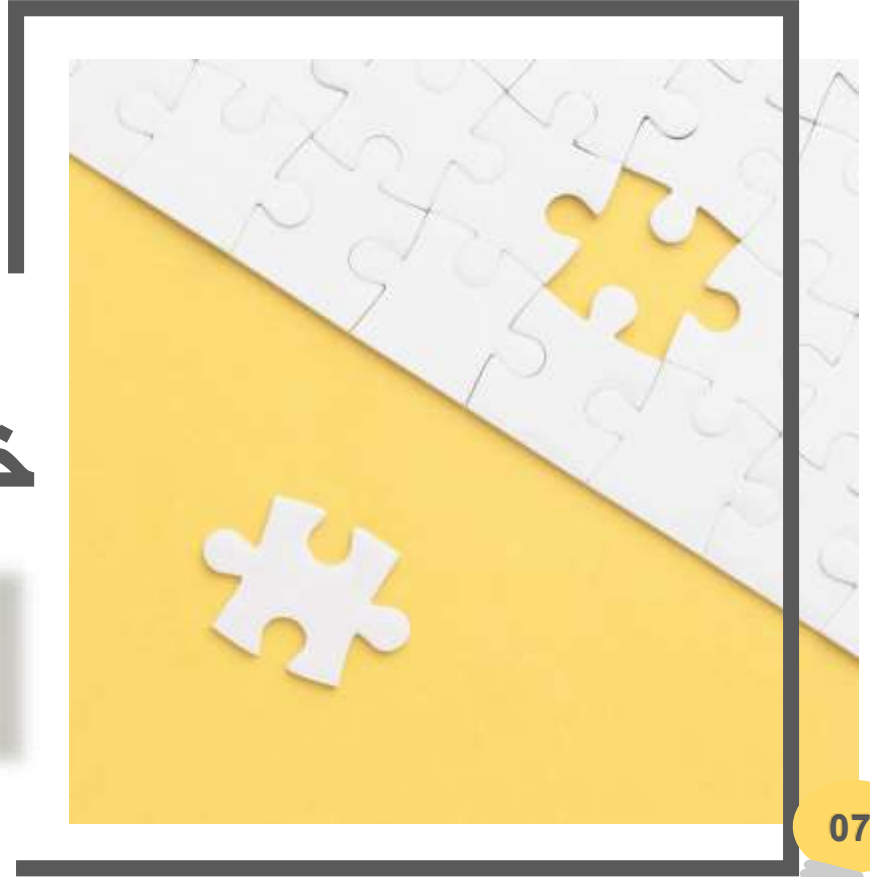


02



خصائص مخطط الأعمال

BUSINESS PLAN



خصائص مخطط الأعمال





خصائص مخطط الأعمال

لا يجب أن يكون مخطط الأعمال طويل ومن الأفضل أن يتكون من 25-30 صفحة	موجز
مخطط الأعمال لا بد أن يوضح المشروع، فهو لا يتطلب جهد خاص من القارئ إذ يجب تفادي الغموض.	الوضوح
يتضمن مخطط الأعمال عرض للأعمال المنجزة، بحيث تكون المعطيات واضحة، ولا بد من ذكر مصادر الأرقام والبيانات المعروضة.	المقرونية
لا بد من شرح الصعوبات وحالات عدم التأكد وإثبات الوضوح وليس الاعتقاد بمواجهة العقابيل المذكورة.	النزاهة
تفادي الغوص في التفاصيل والإجابة على ما يبحث عنه القارئ.	التدرج
إقتراح صور، رسوم بيانية، مخططات، جداول	التمثيل
لا يجب أن يكون المشروع مقيد، ولكن يجب أن يشير إلى وجود أحداث متتابة ومحتملة ومهمة.	المرونة
لا بد من إظهار ثلاثة ثنائيات منسجمة فيما بينها وتدعم بعضها البعض وهي: (أفراد، مشروع)، (عرض، سوق)، (الأهداف، الموارد).	التناسق والانسجام

شكل مخطط الأعمال

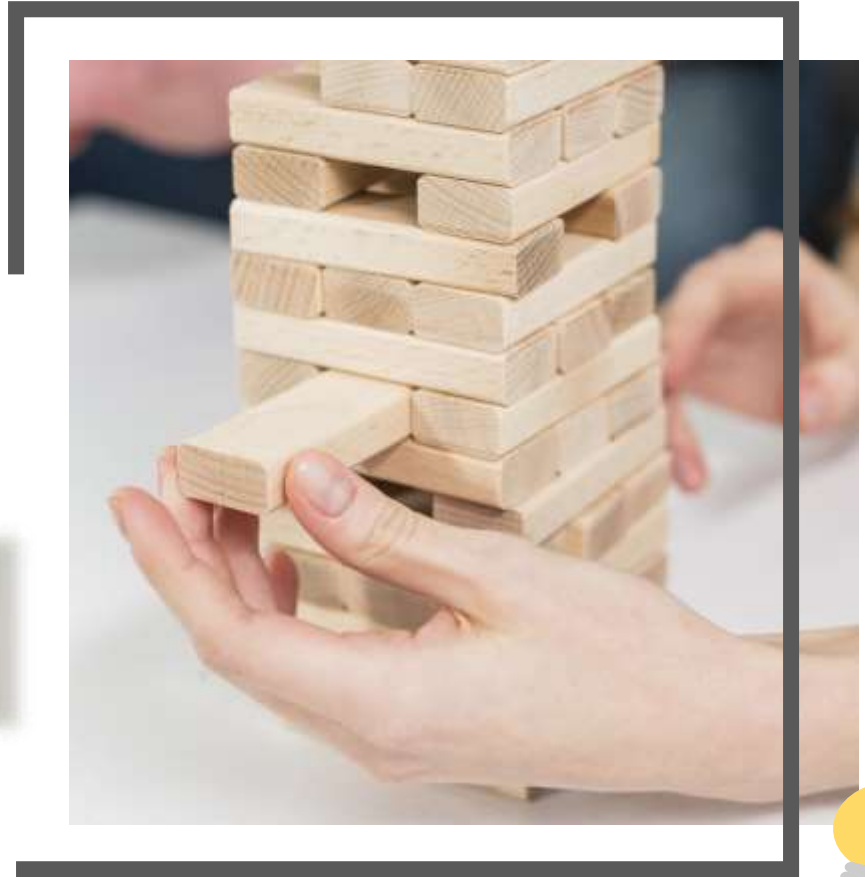


03



أهمية وأهداف مخطط الأعمال

BUSINESS PLAN

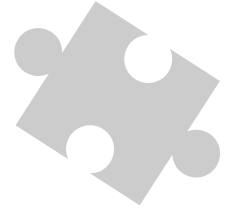


أهمية مخطط الأعمال

- 1- المساعدة في الوصول إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد الاقتصادية.
- 2- توضح دراسات مخطط الأعمال العوائد المتوقعة مقارنة بالتكاليف المتوقعة من الاستثمار طوال عمر المشروع الافتراضي.
- 3- التفكير في طرق وبدائل مختلفة، ومقارنة المشروعات وتبني الأمثل من حيث طاقة الإنتاج والوسائل التقنية ونوعية العمالة.
- 4- يوضح مخطط الأعمال الطريقة المثلى للتشغيل في ضوء الاستثمارات المختلفة في السوق.
- 5- يضع مخطط الأعمال خطة أو برنامجاً لتنفيذ المشروع ويحدد أسلوب إدارته، ويساهم في تحقيق التفاعل بين عناصر التشغيل والتمويل والتسويق.
- 6- يوضح الاستثمارات المطلوبة للمشروع، كذلك العائد الاستثماري الذي يمكن أن يحققه في ظل فرص مدروسة تحدد بشكل كبير درجة المخاطرة في الاستثمار.



أهمية مخطط الأعمال



7-يساعد في الوصول إلى قرار بشأن الاستثمار أو عدمه، حيث يتطلب الأمر كما من المعلومات والبيانات ويستلزم أسلوباً علمياً للتعامل معها وتحليلها.

8-يعرض مخطط الأعمال منظومة كاملة عن بيانات المشروع وتحليلها بصورة تساعد على اتخاذ القرار الاستثماري المناسب.

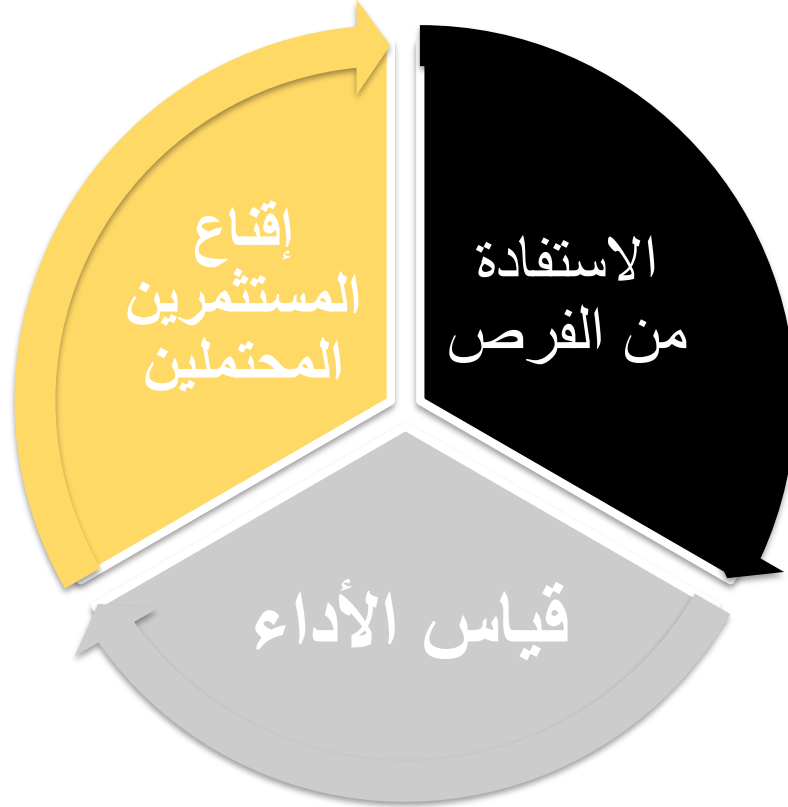
9-إتمام الدراسة المالية من معرفة العوائد المتوقعة والفترة الزمنية التي يمكن أن يسترد فيها المشروع رأس المال المستثمر.

10-يساعد في وضع الخطط والبرامج الخاصة بمراحل الإعداد والتنفيذ والمتابعة، كما يساعد أيضاً في إعداد برامج توفير المعدات والآلات والمباني والعمالة والتدريب وتخطيط الإنتاج.

11-يساعد مخطط الأعمال المستثمر في دراسة ومعرفة الاحتياجات من الموارد المالية.



أهمية مخطط الأعمال





أهداف مخطط الأعمال



إن أهداف مخطط الأعمال تدور حول مقاربتين هما:
مخطط الأعمال كأداة اتصال ومخطط الأعمال كأداة استراتيجية:



مخطط الأعمال أداة اتصال

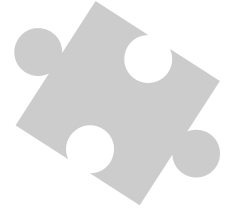


مخطط الأعمال أداة استراتيجية





أهداف مخطط الأعمال



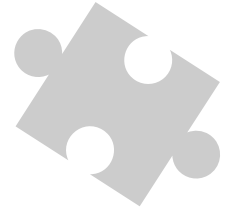
أولا : مخطط الأعمال كأداة اتصال :

يعد مخطط الأعمال كبطاقة تعريف للنظام (فرد / مشروع) حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الثنائية (مقول / مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المعاونين، الأصدقاء، والعائلة) ومحيطه المهني (الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك ،المستثمرين ،الجماعات المحلية).





أهداف مخطط الأعمال



ثانياً: مخطط الأعمال كأداة استراتيجية :

يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الاستراتيجي وللتوقع وللمحاكاة

1- اتصال داخلي: يسمح للمقاول بتوضيح أفكاره وإقناع نفسه أولاً بجدوى الفرصة ، بمعنى أن المشروع قابل للتطبيق وللاستمرارية أم لا، واختبار قدرته في التحكم في مختلف جوانب المشروع ومحاولة تقريب التوقعات الواقع ، كما يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها ، والتنسيق بها ، والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد ، كما يسمح مخطط الأعمال المنجزة بإعتباره مرجع لانطلاق الأنشطة وتطويرها.

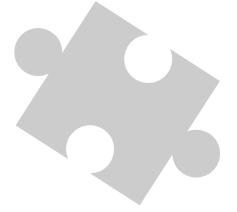


2- اتصال خارجي: يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع ، مقاول ، فريق العمل ، إن فعالية الاتصال تكمن في أن مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب لحاجات المقاول واهتماماته وممارساته وتوجهاته.

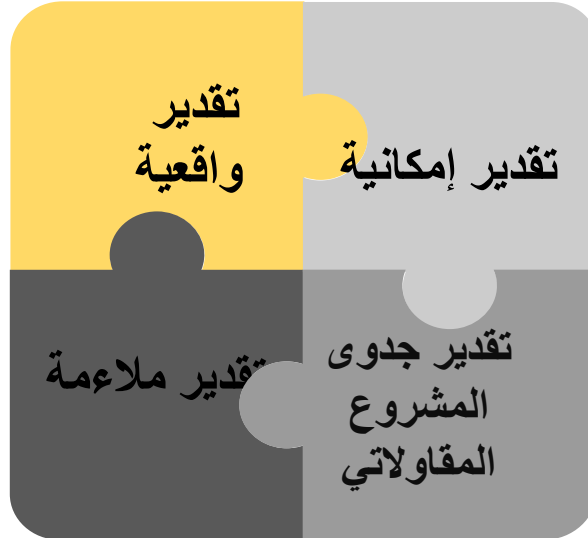




أهداف مخطط الأعمال



3- استراتيجي وخارجي: يسمح مخطط الأعمال بتوضيح الجدوى الإستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين ، وبالتالي ففي هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة إستراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير أربعة أشياء:





04

وظائف مخطط الأعمال

BUSINESS PLAN

وظائف مخطط الأعمال

يمكن تقسيم وظائف مخطط الأعمال إلى وظيفتين أساسيتين بالنسبة لكل من (A. Fayolle) و(L.J. Filion) إلى: وظيفة داخلية ووظيفة خارجية كما يمثلها الشكل التالي :

- ❖ وسيلة استراتيجية والمتعلقة بالوظيفة الداخلية.
- ❖ وسيلة اتصال نهائي والمتعلقة بالوظيفة الخارجية.

وظيفة
داخلية

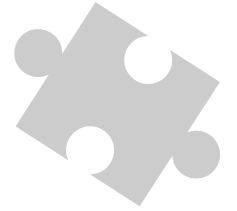
وسيلة قيادة
استراتيجية
المشروع

وظيفة
خارجية

وسيلة بحث عن
الموارد
الخارجية



وظائف مخطط الأعمال



1. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال : (الوسيلة الاستراتيجية)

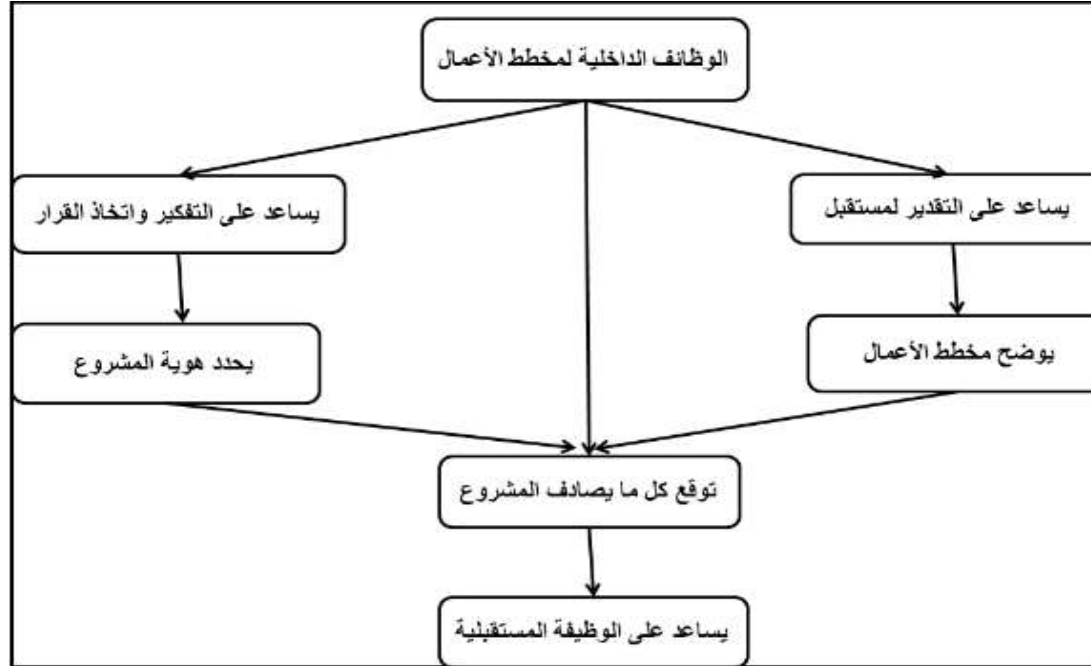
1.1. يساعد على التفكير و اتخاذ القرار : حيث يوفر أسلوب التحليل ، و كذلك يحدد بدقة الهوية ، و قوة التماسك الكلي لمشروعه.

2.1. يساعد على توقع المستقبل : إذ يهدف إلى استقرار تطور مشروعه لكي يحدد المسار الذي يجب إتباعه من أجل تجسيده و تنميته.

3.1. يساعد على التصرف في المستقبل ، و بعرض ما ورد في هذين الهدفين الاستراتيجيين ، نعرف أن مخطط الأعمال يسمح للمؤسس باستقراء بعض المجازفات (المخاطر) ، و التحفيز بشكل أفضل للإنجاز الفعلي للمشروع.



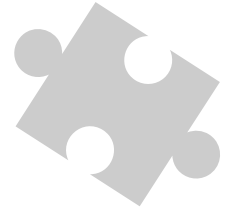
وظائف مخطط الأعمال



الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



وظائف مخطط الأعمال



2. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات ومساعد

للبحث عن الموارد)

يتعلق الأمر بقدرته على جعل المحيط يدرك وجود هذا المشروع المرتقب بطريقة مقصودة ، و ذلك بتسخير الطاقات و جذب الموارد ، و يمكن استنتاج أهداف الإعلان عن المشروع كما يلي:

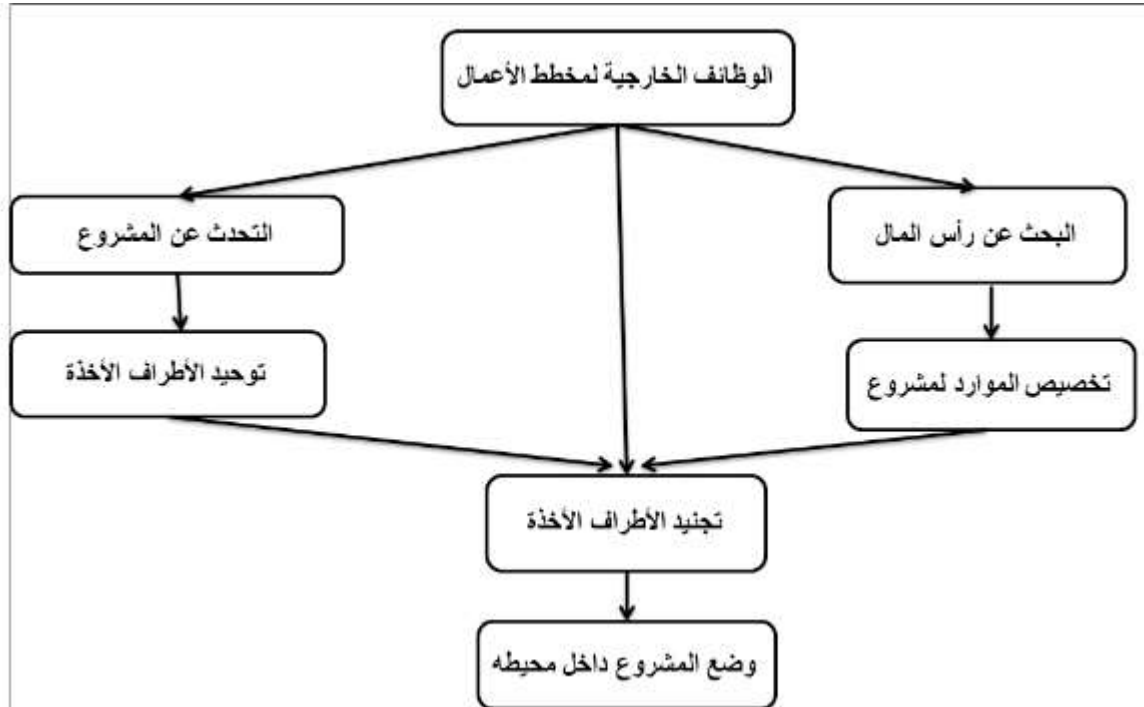
1.2. الكشف عن المشروع: و الهدف هنا هو جعله معروفا لدى المشرفين المحتملين على المؤسسة المستقبلية.

2.2. البحث عن الأموال: من بين هذه الأطراف المشرفة يمكن أن يجلب بعضهم مواردهم المالية لتزويد المشروع بوسائل تحقيق طموحاته.

3.2. ضم (جلب) الشركاء الاستراتيجية للمشروع: و المقصود هنا هو فكرة العرض ؛ إذ يجب أن يثير مخطط الأعمال اهتمام أكبر قدر ممكن من الأطراف المشرفة مهما كان دورهم ، و طبيعة الموارد التي يستطيعون جلبها للمشروع.



وظائف مخطط الأعمال



الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



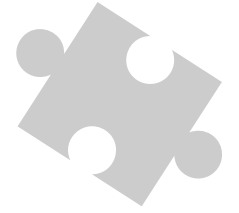
05

مكونات مخطط الأعمال

BUSINESS PLAN



مكونات مخطط الأعمال



مكونات مخطط الأعمال

- ❖ الصفحة الرئيسية: تتضمن إيجازاً عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة وطبيعة الأعمال ، والحاجات المالية ، ووثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.
- ❖ الموجز: يجب أن تبدأ خطة العمل بملخص يحوي أهم نقاط هذه الخطة بشكل موجز. يصاغ هذا الملخص كعرض للتفاصيل التالية: حالة المؤسسة /الفكرة التجارية ، عوامل النجاح ، أهداف المشروع والتمويل اللازم
- ❖ تحليل الصناعة والبيئة: من خلال جمع المعلومات التي تساعد في تحليل البيئة الخارجية ، والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات اقتصادية، ثقافية، تكنولوجية، قانونية،..
- ❖ وصف الأعمال: توضيح مهمة الأعمال، وطبيعة المنتجات، وكذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية، والرسالة وأهداف المنظمة، ولماذا هذا المشروع، وكيف سيتحقق النجاح، ومتى ينجز وأين الموقع.

مكونات مخطط الأعمال

❖ خطة الإنتاج أو العمليات : تتضمن الإجراءات المتعلقة بالإنتاج، والتكاليف، المعدات، والآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، المزودين، وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة.

❖ خطة التسويق : تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع، وتسويق المنتجات، والخدمات والتسعير الترويج، وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

❖ الخطة التنظيمية: تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد، العاملين والرقابة على الاعمال وكيفية أداء الاعمال.

❖ تقدير المخاطر: تتضمن كيفية تقدير المخاطر، وبالاستراتيجية الملائمة لمواجهتها بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة.

❖ الخطة المالية : تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع ، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والتكاليف ، والربحية ، وكذلك التدفقات النقدية لثلاث سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.

❖ الملاحق: توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن ، قنوات التوزيع ، والعقود ، وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين

مكونات مخطط الأعمال



06



الفرق بين نموذج الأعمال ومخطط الأعمال

BUSINESS PLAN



نموذج الأعمال Business Model

هناك طريق قد يكون أقصر من الطرق التقليدية لدراسة أي مشروع وقد يعطي فكرة إن كان ما تعتزم القيام به يستحق على الأقل أن تذهب به الى تكاليف أكبر أم لا. إنه مخطط نموذج العمل **Business Model Canvas** الذي جاء به **Alexander Osterwalder** عام 2004 نتيجة أطروحته للدكتوراه وطوره بعد ذلك ليظهر في عام 2009 في كتاب **Business Model Generation**.

فقد حقق هذا المخطط المعادلة الصعبة بالموازنة بين البساطة والسرعة في تقييم المشاريع والأعمال قبل الخوض فيها من جهة والشمولية والدقة الى حد كبير من جهة أخرى. يوفر مخطط نموذج العمل القدرة على دراسة جميع العناصر الأساسية اللازمة لقيام أو تطوير أي عمل أو مشروع مهما كان صغيرا بشكل مترابط ومتكامل مع توافر الإمكانية لبدء العمل به بشكل مباشر ثم الاستمرار بالتعديل والتحديث فيه حتى يصل الى الصورة المناسبة والمقبولة.



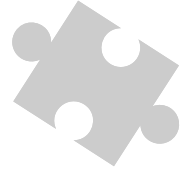


"نموذج الأعمال

Business Model

هو وصف للعلاقة التي تربط
العناصر المكونة للقيمة في
المشروع بدءاً من اقتناص، خلق،
ونشر القيمة "





تعريف- نموذج العمل التجاري (Business Model)

يُحدِّدُ نموذج العمل التجاريّ
الأسلوبَ الذي تتبَّعه المنشأة
في خَلْقِ قيمةٍ ما وتحقيقها
والاستفادة منها.

من كتاب "ابتكار نموذج العمل التجاري"



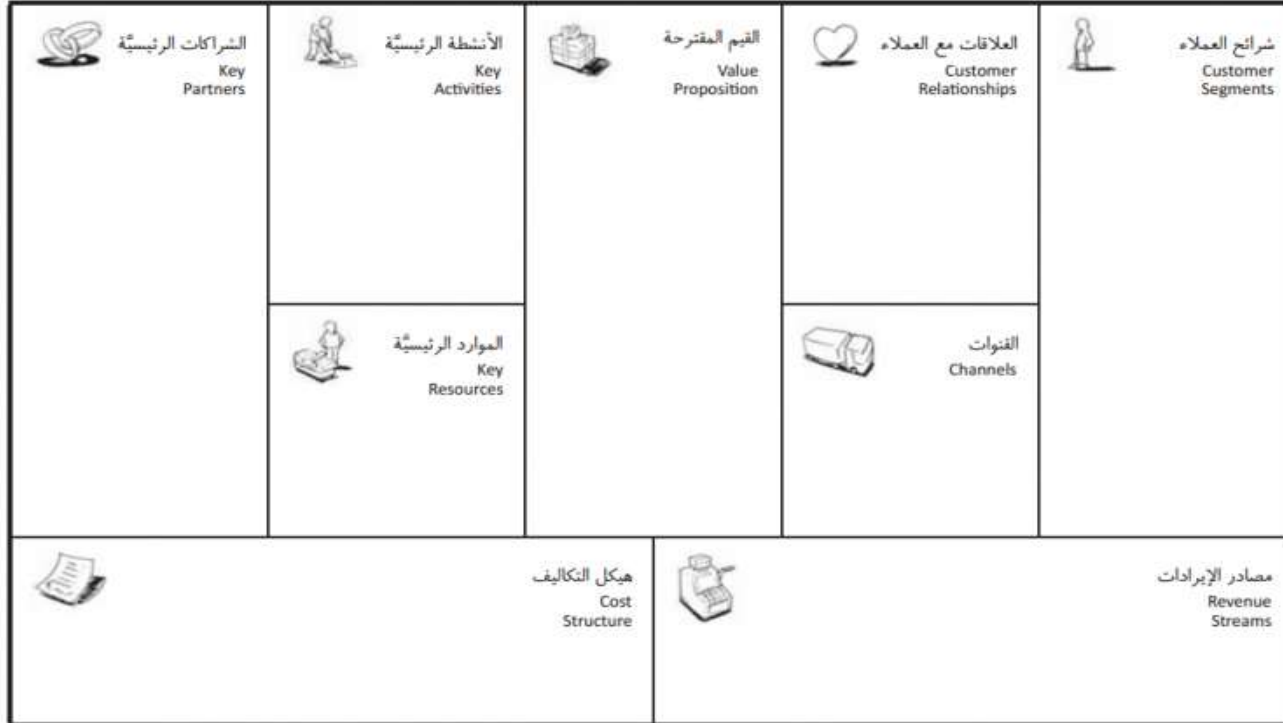
نموذج الأعمال Business Model

وتتمثل عناصر نموذج الأعمال في النقاط التالية:



نموذج الأعمال Business Model

مخطط نموذج العمل التجاري



Business Model Canvas



نموذج الأعمال Business Model

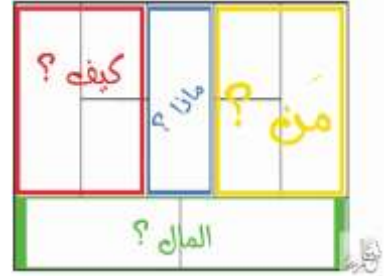


نموذج الأعمال Business Model

1- القيمة المقدمة Value Proposition: هنا يتم تحديد تلك القيمة التي يوفرها المنتج أو الخدمة والتي سيخرج بها للعميل أو المستفيد المستهدف ويتميز بها عن الآخرين، يجب أن يكون للعمل المزمع القيام به قيمة حقيقية للمستفيدين تحقق منفعة أو تقلل جهدا أو تحل مشكلة أو تلبي حاجة، وكلما كانت هذه القيمة جديدة ومبتكرة كلما كانت مقبولة أكثر عند العميل المستهدف.

2- شرائح العملاء المستهدفين Customer Segments: ينبغي هنا تحديد لمن سيتم توفير الخدمة أو المنتج التي سينتجها العمل المزمع القيام به ويجب تحديد عميل مستهدف محدد لكل قيمة مقدمة من المنتج أو الخدمة بحيث تكون هذه القيمة ذات أهمية بالنسبة له وبالسعر الذي يناسبه حتى يقبل عليه.

3- قنوات التوزيع Channels: هنا يتم تحديد كيف سيتم توفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. هل سيتم ذلك عبر منصة إلكترونية أو تطبيق هاتفي أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو عبر التواصل الشخصي أم من خلال رجال بيع



نموذج الأعمال Business Model

4- علاقات العملاء Customer Relationships: لينجح أي مشروع يجب تحديد الوسائل والأدوات التي سيتم من خلالها بناء العلاقة مع العملاء المستهدفين لتشمل جذبهم والحفاظ عليهم وتنميتهم.

5- النشاطات الرئيسية Key Activities: هنا يتم تحديد تلك النشاطات والإجراءات الواجب القيام بها وانجازها لتوفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف.

6- الموارد الرئيسية Key Resources: هنا يتم تحديد الموارد والأصول التي يحتاجها العمل لإنجاز النشاطات المطلوبة لتحقيق القيمة المقدمة للعميل.

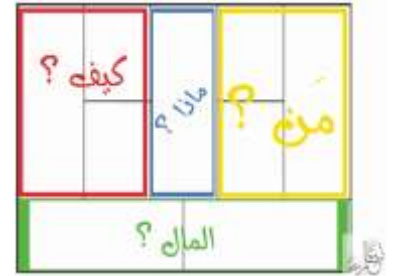
7- الشركاء Partner Network: هنا يتم تحديد الشركاء في المشروع، فوجود شركاء سيقفل من المخاطر التي قد تُعيق تنفيذ المشروع ويحسن أدائه، لأن التركيز هنا سيكون على جوهر المشروع والهدف الرئيسي الذي أنشئ من أجله.



نموذج الأعمال Business Model

8- تدفق الإيرادات Revenue Streams: لابد لكل عمل مهما كانت طبيعته أن يحقق إيرادا يغطي تكلفته حتى يستمر ويتأتى ذلك من تلك القيمة المالية التي يستطيع العميل أن يدفعها مقابل تلك القيمة التي يحصل عليها. وهنا ينبغي تحديد طبيعة ذلك الايراد الذي سيتحقق عن تلك القيمة المقدمة من المنتج او الخدمة للعميل المستهدف.

9- هيكل التكلفة Cost Structure: هنا يتم تحديد التكاليف المتوقعة لتنفيذ العمل والتي يجب أن تتضمن تكلفة الموارد المستخدمة والنشاطات التي يتم القيام بها والشراكات التي يتم عقدها مع الآخرين وتكاليف التسويق والبيع والتواصل مع العملاء المستهدفين. تتنوع تلك التكاليف ما بين التكاليف الثابتة الرأسمالية والتكاليف المتغيرة المرتبطة بالإنتاج.



نموذج الأعمال Business Model

الهدف من استخدام نماذج الأعمال



كيف؟	لماذا؟	من؟
المال؟		

نموذج الأعمال Business Model

لمن تُقدم نماذج الأعمال؟

رواد
الأعمال

الشركات
الناشئة

الحاضنات
والمسرعات

مطوري
الأعمال

أصحاب
الأنشطة
التجارية

مدربي
الأعمال

كيف؟	لماذا؟	من؟
المال؟		

نموذج الأعمال Business Model

الفرق بين نموذج الأعمال ومخطط الاعمال

خطة الأعمال	نموذج الأعمال	الوصف
مستند يتضمن الأهداف الاستراتيجية لشركة خلال الأعوام القادمة ، وكيف يمكن أن يتم تحقيق ذلك (من خلال دراسة السوق ، خطة الإنتاج ، الخطة التسويقية ، الخطة المالية... الخ).	الرؤية مصاغة في صفحة واحدة.	
التوسع والنمو.	التحقق من الفرضيات.	الهدف
خطة شاملة تفصيلية ل5 سنوات.	التركيز على القضايا الأكثر أهمية (9 عناصر).	التركيز
توثيق الخطوات بعيدة المدى.	1- سهولة التغيير. 2- ابتكار أفكار جديدة.	لذلك تستخدم من أجل
مرحلة النمو والتوسع.	مرحلة البحث عن نموذج عمل قابل للنمو والتوسع واختباره.	المرحلة

نموذج الأعمال Business Model

الفرق بين نموذج الأعمال ومخطط الأعمال

نموذج الأعمال

المنطق الذي يسمح بإنشاء قيمة مضافة للعملاء وتوليد الإيرادات.



BUSINESS MODEL :

La logique permettant la création de valeur ajoutée pour les clients et la génération des revenus.

مخطط الأعمال

التنفيذ الاستراتيجي والعملي لهذا المنطق.



BUSINESS PLAN :

La mise en oeuvre stratégique et opérationnelle de cette logique



Any Questions?