

المحاضرة العاشرة :

التخطيط الاستراتيجي للمشروع الصغير

قائمة المحتويات

- ١- المقدمة. ٢- التخطيط. ٣- عملية التخطيط الاستراتيجي.
٤- التخطيط لإنشاء مشروع خاص. ٥- نماذج مقارنة بين المجالات المتاحة ، نصائح اخرى. ٦- الاسئلة والاجوبة.

(١) مقدمة:-

• النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:-

- ١- تعريف المستثمر الحر. ٢- أدوار المستثمر الحر. ٣- إعداد أو تأهيل المستثمر الصغير. ٤- سمات المستثمر الصغير
• يتسم مناخ الاعمال في العقد الحالي بظاهرتين رئيسيتين هما :
• عدم التأكد ، • والظواهر المتتابعة .
• مثل معدلات الفائدة المرتفعة ، والمستويات غير المستقرة للتضخم، والمنافسة الشديدة، وهي كلها عوامل تعمل خلالها شركات الاعمال الصغيرة ؛ لذلك يتعين على المستثمر الشاب أن يلجأ لاستخدام الأساليب الفعالة وغير المكلفة للتخطيط.

(٢) التخطيط :-

- ما هو التخطيط ؟

المقصود بالتخطيط « أنه العملية التي تستطيع من خلالها المنشأة توجيه امكاناتها الداخلية والخارجية لتنفيذ رسالتها المحددة بنجاح.
نقص التخطيط وفشل المنظمات الصغيرة :

- يعد نقص التخطيط أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشروعات الصغيرة . وفي العادة يكون التخطيط في المشروعات الصغيرة متسما بكل أو ببعض النقائص التالية:
١) غير رسمي. ٢) غير هيكلي. ٣) يتم برد الفعل. ٤) غير شامل.
ويلاحظ أن المديرين وأصحاب المشروعات الصغيرة ينشغلون عادة بالتفكير الاستراتيجي دون أن يتحول هذا التفكير إلى سلوك حقيقي.
وتكمن مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة فيما يلي:-
- بداية النشاط. - تخصيص الوقت. - وضع الأهداف.

(٣) عملية التخطيط الاستراتيجي:-

هل يجب أن يكون للمشروع الصغير أيضا استراتيجية؟

والواقع أن المشروع الصغير أحوج ما يكون إلى وجود استراتيجية واضحة تحكم قراراته، حيث انه بموارده المحدودة لا يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة والتي لا تكون في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.

تتضمن الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في مشروع صغير ، ما يلي:

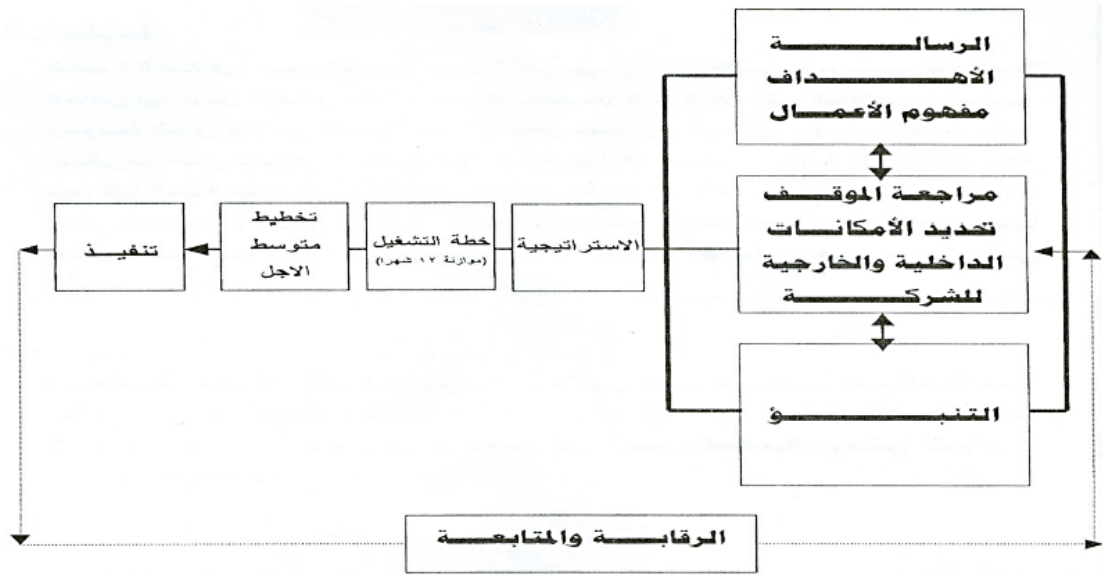
١) صياغة الرسالة. ٢) تحديد الاهداف

٣) اختيار الاستراتيجية ٤) التعرف على الخريطة الاستراتيجية

٥) مراجعة الموقف ٦) التخطيط

٧) لتنبؤ ٨) المتابعة

ويوضح الشكل رقم (٤-٢) عملية التخطيط الاستراتيجي في مشروع صغير .



شكل رقم (٤ - ٢)
عملية التخطيط الإستراتيجي في مشروع صغير

١- صياغة الرسالة :

- أول خطوات التخطيط الاستراتيجي .
- تمثل التعرف على مجال الأعمال الذي توجد فيه المنظمة .
- يساعد صياغة الرسالة على التعرف على مجال الأعمال ، ومن ثم التركيز على البحث عن الفرص ، ولذلك يتعين علينا السؤال والاجابة على الاسئلة الاتية :-
- ١- ما هو عملنا؟ ٢- من هو عميلنا؟ ٣- ما هي مزايانا التنافسية؟ ٤- ماذا يجب أن يكون عملنا؟ ٥- ما هي توقعاتنا؟ ٦- ما هو مجال عملياتنا؟ فالأمر يتعلق هنا بصناعة معينة وشريحة محدد من السوق ، ومنطقة جغرافية بعينها.

٢- تحديد الأهداف :

- تحديد الانجاز الذي نريد تحقيقه .
- يتم وضع عدد من الأهداف ما بين ٥ - ١٠ أهداف . ثم استبعاد غير الواقعي و ترتيبها حسب الأهمية .
- وليس من المعتاد في المنظمات الصغيرة أن تحاول تحقيق الأهداف في نفس الوقت مثل الربحية والحصة السوقية .

٣- اختيار الاستراتيجية :

- يكون لها سوق محدد .
- استغلال الفرص المتاحة .
- صياغة الاستراتيجيات التي يمكن لنا تكييفها بما يتناسب مع ظروف الشركة .
- مثل استراتيجية التركيز . استراتيجية تشكيلة السوق ، الريادة التكاليف .

٤- التعرف على الخريطة الاستراتيجية :

- تزود المنشأة الصغيرة بأداة قوية لتحديد المنافسة في قطاع محدد .
- ويتيح للمدير أو المالك اختبار سلوك المستهلكين .
- تمكن من متابعة التحركات الاستراتيجية للمنافسين .
- أحداث الاستراتيجية المطلوبة في التوقيت الملائم .

٥- مراجعة الموقف :

- مراجعة الامكانيات الداخلية والخارجية .
- مراجعة جوانب القوة والضعف الداخلية .
- مراجعة الفرص والتهديدات الخارجية .
- لذلك يتم دراسة البيئة على المستوى الكلي والجزئي .

٦- التخطيط :

- من المفضل للشركات الصغيرة والمتوسطة التركيز على التخطيط قصير ومتوسط الاجل ، لان سيطرتها على المتغيرات الخارجية يكون محدود .

٧- التنبؤ :

- ضرورة تعظيم الاستفادة من التنبؤ غير المكلف .
- لابد من اعادة تجميع وتشغيل المؤشرات الخاصة بالصناعة والمنافسة .

٨- المتابعة :

- ان وضع خطة دون القيام بالمراجعة يعتبر عملا ناقصا ، وبالتالي يتم مقارنة ما تم فعله بما كان مخطط ومستهدف لتحديد الانحرافات .

- أنواع الميزات التنافسية:

- هناك أربع مجالات رئيسية يمكن للمشروع الصغير أن ينافس عليها و هي التكلفة، الجودة، التشكيلية، و السرعة .
- ١- المنافسة على التكلفة (السعر) . ٢- المنافسة على الجودة . ٣- المنافسة على تشكيلة المنتجات . ٤- المنافسة على سرعة تقديم الخدمة .

- أنواع الميزات التنافسية:**(١) المنافسة على التكلفة :**

- على الرغم من أن المنافسة على السعر هي اسهل أنواع المنافسة، إلا انه على المشروع الصغير ألا يبنى عليها ميزته التنافسية، لأنها أيضا الأسهل للمنافسين الآخرين، فمن السهل عليهم تخفيض السعر إلى الحد الذي لا يقدر عليه المشروع الصغير بما يتسبب في سهولة إخراجهم من السوق.
- وعموما يسعى المشروع الذي يستهدف المنافسة السعرية إلى تقليل الفاقد، وزيادة الإنتاجية، كما قد يسعى إلى ميكنة العمل إذا كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة، إلا أن الأسلوب الأفضل دائما يكون عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بتدريبهم لرفع معدلات الإنتاج و تقليل الفاقد.

(٢) المنافسة على الجودة :

- يجب على المشروع الصغير أن يبادر إلى تحسين جودة منتجه و ليس فقط مواجهة مستويات الجودة التي يفرضها الآخرون عليه، إن عليه أن يطور مستويات الجودة بشكل مستمر و أن يسعى لكي يسبق الآخرين في ذلك.
- ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك و إرضائه، بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة، ويجب التنبه إلى أن الجودة يجب أن تحدد من جانب المستهلك ولا يفرضها المنتج، كما يجب النظر إليها على إنها أداة لإنجاح المشروع.

(٣) المنافسة على تشكيلة المنتجات :

- يجب على المشروع أن يكون قادرا على التنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء
- كما يجب أن يكون قادرا على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات و الأذواق و إلا اصبح المنتج الذي يقدمه راكدا و غير مطلوب من العملاء.
- إلا أن ظروف الإنتاج و التكلفة قد تقف عائقا أمام الرغبة في التنوع، لأن هذا التنوع قد يتطلب تغييرات أساسية في خطوط الإنتاج، أو العمال و الفنيين، ولذلك فعلى المشروع الصغير أن يوازن بين التنوع و الثبات في المنتج.

(٤) المنافسة على سرعة تقديم الخدمة :

- أصبحت سرعة الأداء أحد الميزات التنافسية الهامة و خاصة في المشروعات الخدمية، وتتطلب المنافسة على سرعة الخدمة أن يكون المشروع ذو قدرة عالية على التكيف و التطوير، و أن يكون على صلة وثيقة و مستمرة بالعملاء، و أن يضع نصب أعينه أداء المنافسين في هذا المجال.
- و من الأمثلة الشائعة التي يمكن فيها المنافسة على سرعة الأداء المطاعم و خاصة ذات خدمة التوصيل ، و كذلك الخدمات البريدية و الشحن و التفريغ.

- أن المشروع الصغير أحوج من غيره في أن تكون له استراتيجيته التي تحكم أداءه، و أن عليه أن يحدد نقاط القوة و الضعف بمشروعه و كذلك احتياجات عملائه للوصول إلى الجوانب التي يمكن التميز فيها. كذلك فإن تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالمشروع تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتجات و الأسواق التي يجب عليه الدخول إليها، كما تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالخدمات المقدمة.

- ويعتبر من أهم الميزات التي تقدمها الاستراتيجية الواضحة للمشروع أن يكون للمشروع ميزة تنافسية واضحة و مطلوبة من العملاء و تلائم احتياجاتهم.
- و عن طريق معرفة هذه الميزة التنافسية و تدعيمها، يكون المشروع الصغير أكثر قدرة على الاستمرار في السوق و المنافسة و التطور.

(٤) التخطيط لإنشاء مشروع خاص :-

- ان التخطيط يساعدك في وضع أهداف مشروعك، ومع نمو المشروع تتعاظم الحاجة للتخطيط ، وستجد أنك تقضى وقتا أطول في التخطيط ، ووقتا اقل في أداء الأنشطة الروتينية. و نتناول فيما يلي أربعة بنود هامة يجب أخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط وتشمل:

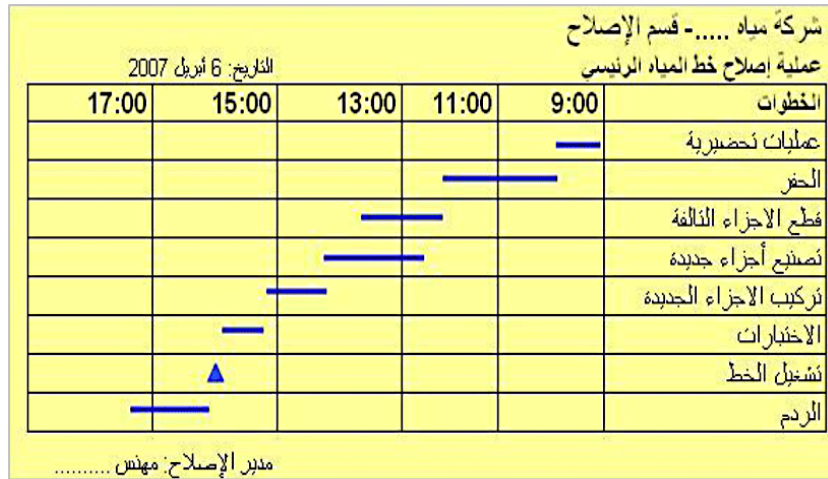
١ / التخطيط والرقابة . ٢ / المساءلة . ٣ / التخطيط للنمو . ٤ / تحديد الأولويات

(١) التخطيط والرقابة .

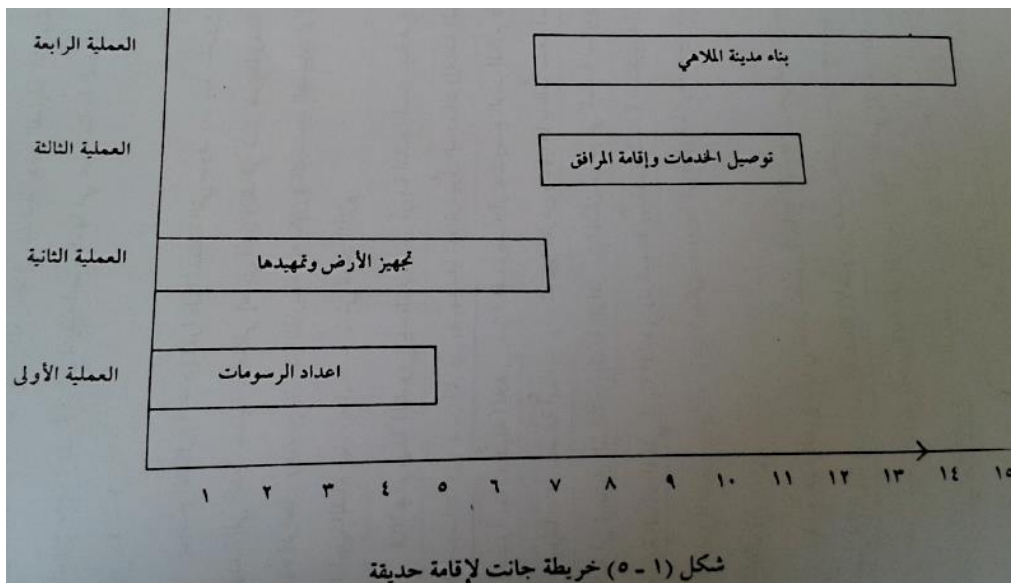
- من المهم أن نحتفظ بقدر من الرقابة على الأنشطة الاستراتيجية مع تفويض سلطات بشأن الأنشطة الروتينية، ويستخدم هنا الخرائط الزمنية مثل خريطة جانت.

❖ خريطة جانت Gantt Chart

- من أقدم وأبسط اساليب الجدولة والتحميل.
- قدمها هنرى جانت، احد رواد حركة الإدارة العلمية.
- هي عبارة عن تصوير بياني يمكن به تخطيط وجدولة انجاز بعض العمليات المتتابعة سواء كان ذلك على مركز انتاجي واحد أو عدة مراكز انتاجية مختلفة.



- يمر مشروع حديقة عامة صغيرة في احدى المدن بعدة أنشطة، هي اربع أنشطة رئيسية:
- (١) اعداد الرسومات. (٢) تجهيز الأرض وتمهيدها، (٣) توصيل الخدمات واقامة المرافق. (٤) بناء مدينة الملاهي.
- فاذا افترضنا ان متوسط الوقت اللازم لإعداد الرسومات هو ٥ اسابيع، وان تجهيز الأرض وتمهيدها يتطلب ٧ اسابيع، كما ان توصيل الخدمات واقامة المرافق من الممكن أن يتم في ٥ اسابيع، وأن عملية البناء الفعلي لمدينة الملاهي وتركيبها يستغرق ٨ اسابيع.
- ارسم خريطة جانت لإنشاء هذه الحديقة، وما هو الوقت اللازم لاتمام الحديقة، علما بأن يصعب البدء في توصيل الخدمات واقامة المرافق وبناء الملاهي الا بعد اتمام عملية تجهيز الارض.



(٢) المساءلة .

• احدى نتائج التخطيط الجيد تزويدك بعوامل محددة لتقييم الأداء عند اتمام المهام ، فالمطلوب منك دائما ان تعرف اين تقف الان، والى اين تتجه، واجعل كل من يعاونك يشعر بالمسئولية، وتضمن عملية المساءلة أن يقوم كل شخص بأداء افضل ما لديه، طالما أنه يعلم أن عمله سوف يقيم.

(٣) التخطيط للنمو .

• ان الخطط و الاعمال الماضية توفر لك معلومات مفيدة للتخطيط المستقبلي. • فهم العوامل والاتجاهات الخارجة عن منظمتك على نطاق الصناعة. • اساليب و اختراعات جديدة لها تأثير كبير على خططك. • يجب أن تكون لك رؤية مستقبلية، تخطيطا عن نمو منظمتك وتطويرها وامتدادها المجالات واسواق جديدة. • التخطيط للنمو ليس عملية روتينية، لأنه النمو يتضمن التغيير ويتطلب أشخاص مبدعين.

(٤) تحديد الأولويات .

• من الاولويات الدائمة خفض التكاليف وزيادة اليرادات، ومن الأولويات التي يجب عليك مراعاتها هو ألا تنشغل بالأعمال الروتينية بل خصص جزءا من وقتك للتخطيط للنمو، ولخفض التكاليف لابد من التعرف على **مجالات التكاليف** الآتية:

- التكاليف المباشرة. العمالة والمواد الخام.
- التكاليف غير المباشرة. الامدادات والعمالة غير المباشرة وتكاليف الاضاعة والحرارة.
- نفقات الادارية . نفقات مكتبية.
- نفقات المبيعات. نفقات متعلقة بالمبيعات والترويج.





- جداول المقارنة بين المجالات :

المجال الأول :											
خطة العمل											
مؤشر الأداء	الاهداف	النشاطات والنفقات	التتبع	الفترة الزمنية	مكان التنفيذ	مسئولية التنفيذ	النتيجة المستهدفة	الموارد اللازمة		الوقت ارجاع الأثر	نتائج المتابعة والمراجعة
								ساعات عمل	مالية		

مجالات النتائج الأساسية											
المجال الثاني :											
خطة العمل											
مؤشر الأداء	الاهداف	النشاطات والنفقات	التتبع	الفترة الزمنية	مكان التنفيذ	مسئولية التنفيذ	النتيجة المستهدفة	الموارد اللازمة		الوقت ارجاع الأثر	نتائج المتابعة والمراجعة
								ساعات عمل	مالية		

تلخيص: نقاء !

محدود الحركة ، ردود أفعال مقنعة .		الديناصور
الاتجاه الواحد ، وبطء الاستجابة وروتينية رد الفعل		الكركدن
الاستفادة من المحيط الذي تعيش فيه ، سهل اقتناصها ، تفيد الآخرين دوان أن تدرى		دودة الأرض
الارتباط والاعتمادية في حياته على الكائنات البحرية الأخرى		الأسفنج

عدم التعلم ، العناد ، وصلابة الرأي والإلحاح		الذبابـة
عدم دراسة معطيات الموقف وسرعة رد الفعل		الفراشة
عدم التعلم ، كثرة الإنتقال من مهمة لمهمه ، العمل المنتج روتيني .		النحلة
التكيف التلقائي ، المهم البقاء على قيد الحياة .		الحرباء