

المحاضرة ١٠ [التخطيط الإستراتيجي للمشروع الصغير]

- قائمة المحتويات :

- ١- المقدمة .
- ٢- التخطيط
- ٣- عملية التخطيط الاستراتيجي .
- ٤- التخطيط لإنشاء مشروع خاص ٥ - نماذج مقارنة بين المجالات المتاحة ، نصائح أخرى . ٦- الأسئلة و الأجوبة .
- ١- مقدمة : يتسم مناخ الأعمال في العقد الحالي بظاهرتين رئيسيتين هما :

* عدم التأكد . * الظواهر المتتابة .

- مثل معدلات الفائدة المرتفعة ، و المستويات غير المستقرة للتضخم ، و المنافسة الشديدة .

- و هي كلها عوامل تعمل خلالها شركات الأعمال الصغيرة . لذلك يتعين على المستثمر الشاب أن يلجأ لاستخدام الأساليب الفعالة و غير المكلفة للتخطيط .

٢- التخطيط :

- ما هو التخطيط ؟ المقصود بالتخطيط >> أنه العملية التي تستطيع من خلالها المنشأة توجيه إمكاناتها الداخلية و الخارجية لتنفيذ رسالتها المحددة بنجاح << .

- **نقص التخطيط و فشل المنظمات الصغيرة :** يعد نقص التخطيط أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشروعات الصغيرة . و في العادة يكون التخطيط في المشروعات الصغيرة متسماً بكل أو ببعض النقصات التالية :

- ١- غير رسمي .
- ٢- غير هيكلي .
- ٣- يتم برد الفعل .
- ٤- غير شامل .

- ويلاحظ أن المديرين و أصحاب المشروعات الصغيرة ينشغلون عادة بالتفكير الاستراتيجي دون أن يتحول هذا التفكير إلى سلوك حقيقي . و تتمكن مشكلة نقص التخطيط في المشروعات الصغيرة فيما يلي :-

- بداية النشاط .
- تخصيص الوقت .
- وضع الأهداف .

٣- عملية التخطيط الاستراتيجي :

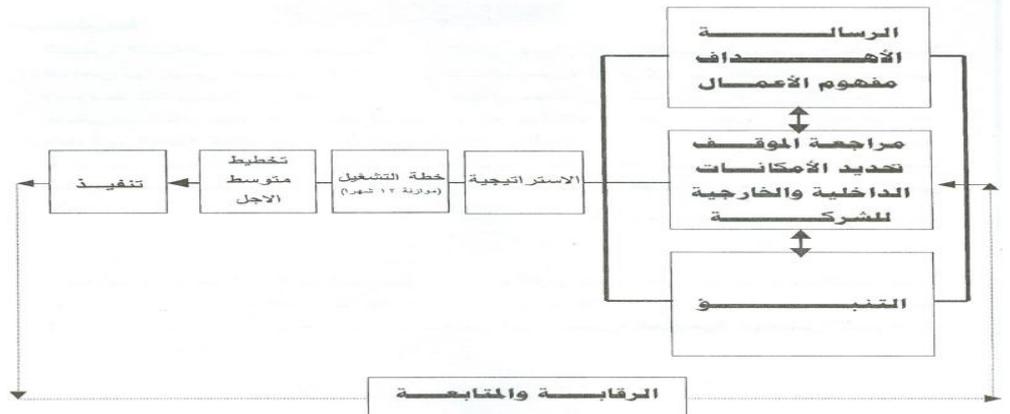
- هل يجب أن يكون للمشروع الصغير أيضا إستراتيجية ؟

- و الواقع أن المشروع الصغير أحوج ما يكون إلى وجود إستراتيجية واضحة تحكم قراراته ، حيث انه بموارده المحدودة لا يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة و التي لا تكون في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة .

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

- ١- صياغة الرسالة .
- ٢- تحديد الأهداف .
- ٣- اختيار الإستراتيجية .
- ٤- التعرف على الخريطة الإستراتيجية .
- ٥- مراجعة الموقف .
- ٦- التخطيط .
- ٧- التنبؤ .
- 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

- تمت التعرف على مجال الأعمال الذي توجد فيه المنظمة .
- يساعد صياغة الرسالة على التعرف على مجال الأعمال ، و من ثم التركيز على البحث عن الفرص .
- و لذلك يتعين علينا السؤال و الإجابة على الأسئلة الآتية :-

- 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 و شريحة محدد من السوق ، و منطقة جغرافية بعينها .

٢) تحديد الأهداف : - تحديد الانجاز الذي نريد تحقيقه .

- يتم وضع عدد الأهداف ما بين ٥-١٠ أهداف . ثم استبعاد غير الواقعي و ترتيبها حسب الأهمية .
- و ليس من المعتاد في المنظمات الصغيرة أن تحاول تحقيق الأهداف في نفس الوقت مثل الربحية و الحصة السوقية .
- ٣) اختيار الإستراتيجية : - يكون لها سوق محدد.

- استغلال الفرص المتاحة .

- صياغة الاستراتيجيات التي يمكن لنا تنفيذها بما يتناسب مع ظروف الشركة .

- مثل إستراتيجية التركيز . إستراتيجية تشكيلية السوق ، الريادة التكاليف .

٤) التعرف على الخريطة الإستراتيجية : - تزود المنشأة الصغيرة بأداة قوية لتحديد المنافسة في قطاع محدد .

- و يتيح للمدير أو المالك اختبار سلوك المستهلكين .

- تمكن من متابعة التحركات الإستراتيجية للمنافسين .

- إحداث الإستراتيجية المطلوبة في التوقيت الملائم .

٥) مراجعة الموقف : - مراجعة الإمكانيات الداخلية و الخارجية .

- مراجعة جوانب القوة و الضعف الداخلية .

- مراجعة الفرص و التهديدات الخارجية .

- لذلك يتم دراسة البيئة على المستوى الكلي و الجزئي .

٦) التخطيط : - من المفضل للشركات الصغيرة و المتوسطة التركيز على التخطيط قصير و متوسط الأجل .

- لان سيطرتها على المتغيرات الخارجية يكون محدود .

٧) التنبؤ : - ضرورة تعظيم الاستفادة من التنبؤ غير المكلف .

- لابد من إعادة تجميع و تشغيل المؤشرات الخاصة بالصناعة و المنافسة .

٨) المتابعة : - إن وضع خطة دون القيام بالمراجعة يعتبر عملاً ناقصاً، و بالتالي يتم مقارنة ما تم فعله بما كان مخطط و مستهدف لتحديد الانحرافات .

* أنواع الميزات التنافسية : هناك أربع مجالات رئيسة يمكن للمشروع الصغير أن ينافس عليها و هت 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 .

١) المنافسة على التكلفة <<السعر>> :

- على الرغم من أن المنافسة على السعر هي أسهل أنواع المنافسة .
- إلا أنه 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 .
- و عموما يسعى المشروع الذي يستهدف المنافسة السعرية إلى تقليل الفاقد ، و زيادة الإنتاجية .
- كما قد يسعى إلى مكينة العمل إذا كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة .
- إلا أن الأسلوب الأفضل دائما يكون عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بتدريبهم لرفع معدلات الإنتاج و تقليل الفوائد .

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 إليها عل أنها وسيلة لإسعاد المستهلك و إرضائه ، بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة .
- و يجب 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 أصبح 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 .
- و تتطلب المنافسة على سرعة الخدمة أن يكون المشروع ذو قدرة عالية على التكيف و التطوير .
- و أن يكون على صلة وثيقة و مستمر 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 ، وكذلك الخدمات البريدية و الشحن و التفريغ .
- أن المشروع الصغير أحوج من غيره في أن تكون له إستراتيجية 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 .
- و يعتبر من أهم الميزات التي تقدمها الإستراتيجية 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 .

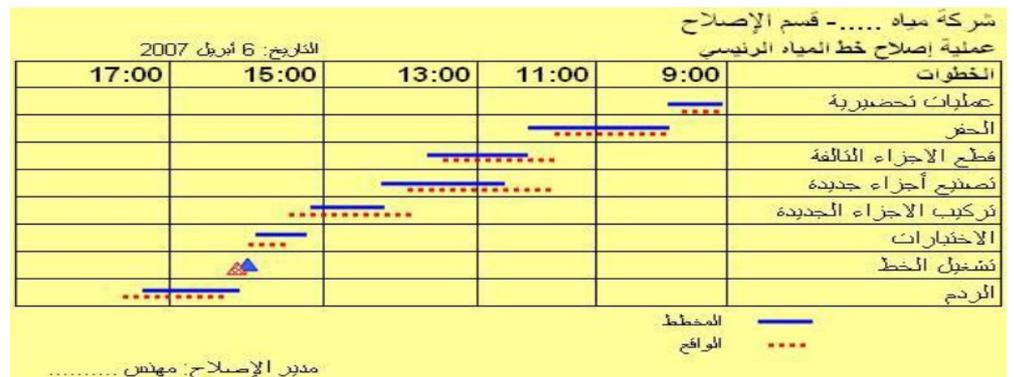
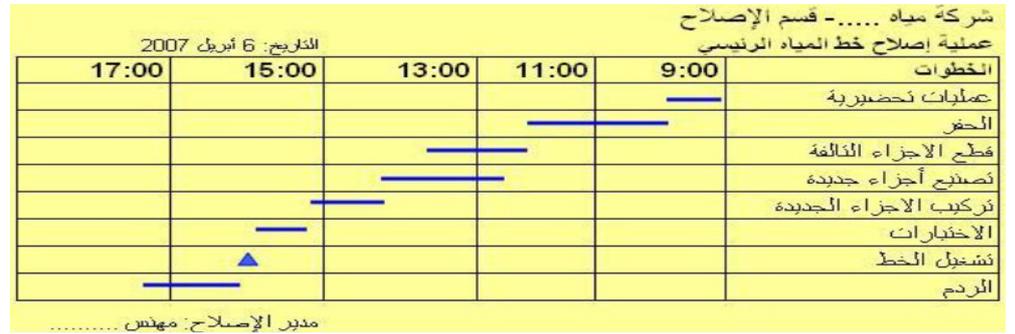
٤- التخطيط لإنشاء مشروع خاص :

- أن التخطيط يساعدك في وضع أهداف مشروعك .
- و مع نمو المشروع تتعاظم الحاجة للتخطيط ، و ستجد أنك تقضى وقتا أطول في التخطيط ، و وقتا أقل في أداء الأنشطة الروتينية .
- و نتناول فيما يلي أربعة بنود هامة يجب أخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط و تشمل :

- ١- التخطيط و الرقابة .
- ٢- المساءلة .
- ٣- التخطيط للنمو .
- ٤- تحديد الأولويات .

(١) التخطيط و الرقابة :

- من المهم أن نحتفظ بقدر من الرقابة على الأنشطة الإستراتيجية مع تفويض سلطات بشأن الأنشطة الروتينية .
- و يستخدم هنا الخرائط الزمنية مثل خريطة جانت .
- خريطة جانت Gantt Chart .
- من أقدم و أبسط أساليب الجدولة و التحميل .
- قدمها هنرى جانت ، احد رواد حركة الإدارة العلمية .
- هي عبارة عن تصوير بياني يمكن به تخطيط و جدولة انجاز بعض العمليات المتتابعة سواء كان ذلك على مركز إنتاجي واحد أو عدة مراكز إنتاجية مختلفة .



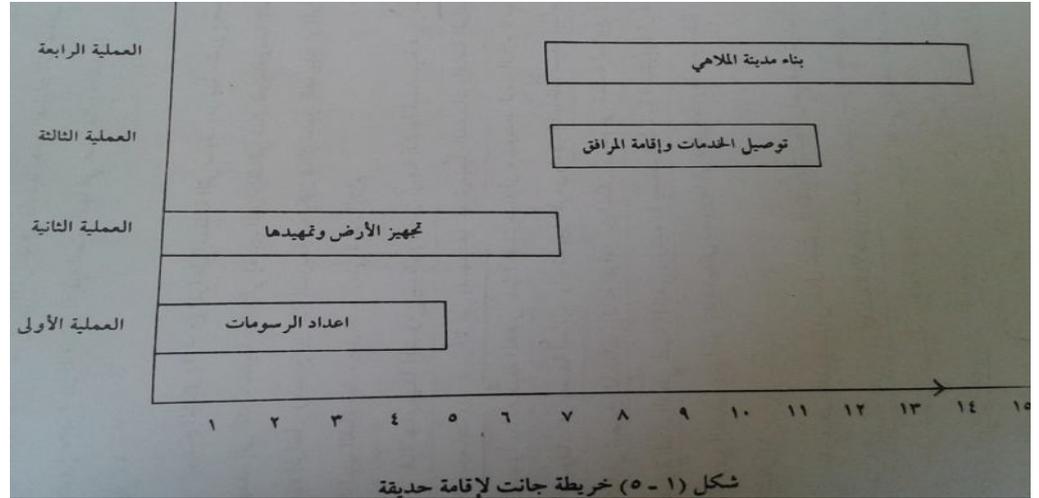
- خريطة جانت Gantt chart :

- يمر مشروع حديقة عامة صغيرة في إحدى المدن بعدة أنشطة ، هي أربع أنشطة رئيسية :
- ١- إعداد الرسومات .
 - ٢- تجهيز الأرض و تمديدها .
 - ٣- توصيل الخدمات و إقامة المرافق .
 - ٤- بناء مدينة الملاهي .

- فإذا افترضنا أن متوسط الوقت اللازم لإعداد الرسومات هو ٥ أسابيع و أن تجهيز الأرض و تمهيدها يتطلب ٧ أسابيع كما أن توصيل الخدمات و إقامة المرافق من الممكن أن يتم في ٥ أسابيع و أن عملية البناء الفعلي لمدينة الملاهي و تركيبها يستغرق ٨ أسابيع .

- ارسم خريطة جانت لإنشاء هذه الحديقة . و ما هو الوقت اللازم لإتمام الحديقة علما بأن يصعب البدء فى توصيل الخدمات و إقامة المرافق و بناء الملاهي إلا بعد إتمام عملية تجهيز الأرض .

٥ - جدولة المشاريع :



شكل (١ - ٥) خريطة جانت لإقامة حديقة

٢) المساءلة :

- إحدى نتائج التخطيط الجيد تزويدك بعوامل محددة لتقييم الأداء عند إتمام المهام .
- فالمطلوب منك دائما أن تعرف أين تقف الآن، و إلى أين تتجه ، و اجعل كل من يعاونك يشعر بالمسئولية .
- و تضمن عملية المساءلة أن يقوم كل شخص بأداء أفضل ما لديه ، طالما أنه يعلم أن عمله سوف يقيم .

٣) التخطيط للنمو :

- إن الخطط و الأعمال الماضية توفر لك معلومات مفيدة للتخطيط المستقبلي .
- فهم العوامل و الاتجاهات الخارجية عن منطقتك على نطاق الصناعة .
- أساليب و اختراعات جديدة لها تأثير كبير على خططك .
- يجب أن تكون لك رؤية مستقبلية ، تخطيطا عن نمو منطقتك و تطويرها و امتدادها لمجالات و أسواق جديدة .
- التخطيط للنمو ليس عملية روتينية ، لأنه النمو يتضمن التغيير و يتطلب أشخاص مبدعين .

٤) تحديد الأولويات :

- من الأولويات الدائمة خفض التكاليف و زيادة الإيرادات .
- و من الأولويات التي يجب عليك مراعاتها هو ألا تنشغل بالأعمال الروتينية بل خصص جزءا من وقتك للتخطيط للنمو .
- و لخفض التكاليف لابد من التعرف على مجالات التكاليف الآتية :
- التكاليف المباشرة : العمالة و المواد الخام .
- التكاليف غير المباشرة : الإمدادات و العمالة غير المباشرة و تكاليف الإضاءة و الحرارة
- التكاليف الإدارية : نفقات مكتبية .
- نفقات المبيعات : نفقات متعلقة بالمبيعات و الترويج .

* جدول المقارنة بين المجالات :

المجال الأول :										
خطة العمل										
موت الأداء	الأهداف	الانشطة وتصرفات	التتبع	الفترة الزمنية	مكان التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	النتيجة المستهدفة	الموارد اللازمة		مستوى المتابعة والاعتماد
								ساعات عمل	مالية	

* جدول المقارنة بين المجالات المتاحة :

مجالات النتائج الأساسية										
المجال الثاني :										
خطة العمل										
موت الأداء	الأهداف	الانشطة وتصرفات	التتبع	الفترة الزمنية	مكان التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	النتيجة المستهدفة	الموارد اللازمة		مستوى المتابعة والاعتماد
								ساعات عمل	مالية	

* المبيدات الحشرية للتمييز :

بطيء الاستجابة والفهم محدود الحركة ، ردود أفعاله مقتمة .		الديناصور
الاتجاه الواحد ، ويطء الاستجابة ودوتينية رد الفعل		الكركدن
الاستفادة من المحيط الذي تعيش فيه ، سهل اقتناصها ، تفيد الأخرين دون أن تدرى		دودة الأرض
الارتباط والاعتمادية في حياته على الكائنات البحرية الأخرى		الأسفنج
عدم التعلم ، العناد ، وصلابة الرأي والإلحاح		الذبابية
عدم دراسة معطيات الموقف وسرعة رد الفعل		الفراشة
عدم التعلم ، كثرة الانتقال من مهمة لمهمة ، العمل المنتج روتيني .		النحلة
التكيف التلقائي ، المهم البقاء على قيد الحياة .		الخرباء

كتابة الملخص © Mryoooooom تنسيق وترتيب عيون سحاب ،