

## المحاضرة الثالثة + الرابعة

### المواقف المقاولاتية الثلاث:

سنتطرق في هذا المحور الى مختلف المواقف المقاولاتية والمتمثلة في إنشاء مؤسسة جديدة من العدم ، شراء مؤسسة موجودة أو تكوين مؤسسة من خلال الحصول على امتياز.

#### الخيار الأول: إنشاء مؤسسة جديدة:

يعتبر هذا الخيار الاكثر شيوعا في الاعمال المقاولاتية بحيث يتيح للمقاول الحرية في اختيار مجال نشاط، السلع والخدمات، اختيار موقع المؤسسة، اختيار الموظفين، تطوير قاعدة العملاء وبناء سمعة لمؤسسته الخاصة.

1- مزايا خيار انشاء مؤسسة جديدة: عدة أسباب تجعل المقاول يتجه لهذا الخيار وهي: الحرية في اتخاذ القرار الاستراتيجية، التكلفة المنخفضة للمشروع، بناء سمعة للمؤسسة جيدة، تحقيق الرضاء بتحقيق طموحه ورغبته.

2- سلبيات خيار إنشاء مؤسسة جديدة: يتضمن الخيار الاول بعض السلبيات نذكر منها: حادثة المؤسسة، سمعة المؤسسة الغير معروفة، الحاجة الى القيام بالكثير من الاعمال التي تخص انطلاقة المشروع، توفر السيولة مع صعوبة تحقيق ارباح، صعوبة الحصول على تمويل.

#### الخيار الثاني: شراء مؤسسة موجودة:

يعتبر خيار شراء مؤسسة موجودة من بين المواقف المقاولاتية المختلفة الي تتيح لصاحب هذا الخيار إمتلاك مؤسسة موجودة، بحيث يكون الامر أكثر سهولة بالمقارنة مع الخيار الاول بحيث يكون الأمر أكثر سهولة بالمقارنة مع الخيار الاول بحيث يتميز هذا الخيار بتوفر المنتجات، قاعدة العملاء، توفر مجموعة موردين، الموظفين المدربين والمؤهلين بالتالي يسهل وضع خطة أعمال مستقبلية للمؤسسة. في نفس الوقت يتميز هذا الخيار ببعض السلبيات مثل التكلفة المرتفعة لشراء المؤسسة وصعوبة تقييم الاصول.

1- مزايا خيار شراء مؤسسة موجودة: عدة مزايا تجعل المقاول يتجه لهذا الخيار وهي: سهولة البداية لأنه اسهل من انشاء مؤسسة جديدة مع توفير الوقت والطاقة، توفر قاعدة عملاء، فرص التمويل اذا كانت تحقق نتائج مالية جيدة.

2- سلبيات خيار شراء مؤسسة موجودة: يتضمن هذا الخيار بعض السلبيات نذكر منها: سعر الشراء المرتفع للمؤسسة، تصحيح أخطاء المالك السابق، الخطر المجهول بخصوص العلاقة مع العاملين، الادارة، العملاء، والموردين

### الخيار الثاني: شراء الامتياز:

ويقصد بالامتياز العقد القانوني والتجاري والذي يبيع بموجبه صاحب الامتياز للمشتري بعض السلع والخدمات باسم علامته التجارية وتحت شروط محددة، بالاضافة الى استخدام علامة المؤسسة ويتيح هذا الخيار امكانية المساعدة في اختيار موقع المؤسسة، الانطلاق وادارة المبيعات، بالاضافة الى التسويق لصاحب المؤسسة من طرف صاحب الامتياز.

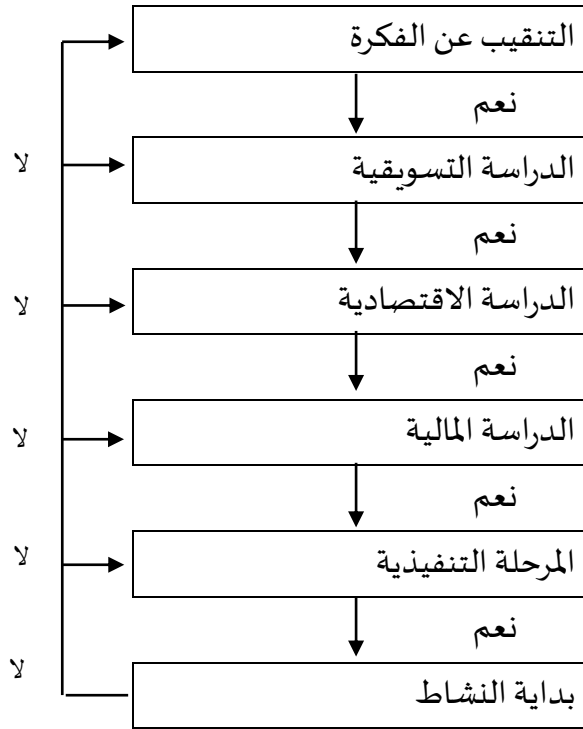
1- مزايا خيار شراء الامتياز: بعض المزايا تجعل المقاول يتجه لهذا الخيار وهي: الامتياز نموذج عمل ناجح، امكانية الحصول على التمويل، الحصول على التدريب، توفير الدعم التسويقي.

2- سلبيات خيار شراء مؤسسة موجودة: يتضمن هذا الخيار بعض السلبيات نذكر منها: درجة المركزية المعتمدة، التكلفة المرتفعة، الصعوبات المشتركة بين صاحب الامتياز والمقاول الحاصل على الامتياز.

## مراحل إنشاء المؤسسة:

تمر مرحلة الدراسة والإعداد بمجموعة من الخطوات، أولها البحث عن موضوع النشاط أي اختبار فكرة المشروع والمخطط التالي يوضح الخطوات التي تمر بها الدراسة:

## مخطط مراحل إنشاء المؤسسة

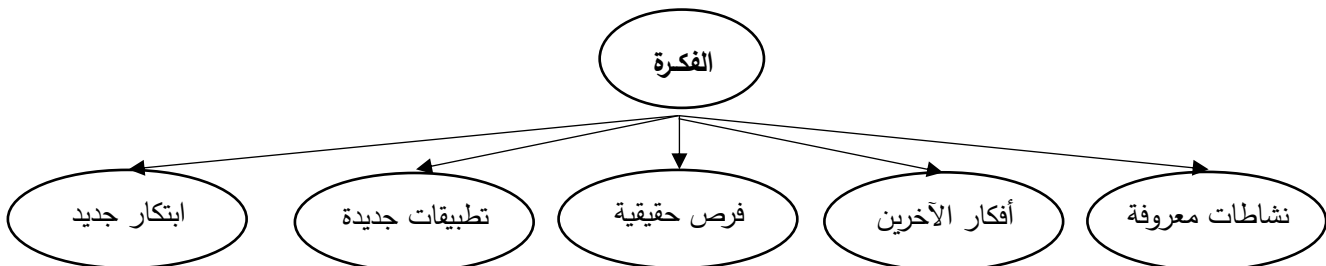


## 1- التنقيب عن فكرة مشروع المؤسسة:

أ- تعريف الفكرة: تعتبر فكرة مشروع المؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، إذ تعبر عن موضوع النشاط أو السبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله، ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانيا كلما زاد ذلك من احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح، أي الإمكانيات لن يكون لها تأثير إلا إذا كانت الفكرة غير قابلة للتطبيق أو كانت مستهلكة.

## ب- أنواع الفكرة:

مخطط: مصادر التنقيب عن الفكرة



## 1/ أنشطة معروضة:

هي الأفكار التي سبق تجسيدها سابقا في الميدان وتحولت إلى مؤسسات اقتصادية ناجحة لها مكانة في السوق، وبالتالي فهذه فكرة أقل خطورة من غيرها، وذلك لأنه سبق اختبارها ونجحت ميدانيا لعدة سنوات، لما أتى المنشئ الذي يختار هذه الفكرة يستفيد من تجربة سابقة في مراحل الإنشاء وبالتالي لا يوجد عراقيل سواء مالية أو اقتصادية... إلخ

## 2/ أفكار الآخرين:

وهذا اعتمادا على تجارب الآخرين، حيث تم تحسين فكرة سبق تطبيقها في قالب جديد وذلك من عدة نواحي، منها تصميم جديد، تغيير أساليب الاستهلاك طرق تسويق المنتج، وتم ذلك بالتنسيق مع هيئات خاصة مثل الغرف التجارية والصناعية... إلخ

واقترناء أفكار الآخرين يخضع لإجراءات تنظيمية وقانونية خاصة تتمثل في شراء براءة اختراع، رخص استخدام، حقوق علامة تجارية ووكالة تجارية... إلخ

## 3/ فرص حقيقية:

وهي من خصائص المحيط الاقتصادي، إذ يحوي عدد من الفرص والتهديدات للتغير فيه، ومن ثم فالأسلوب العقلاني هو التأقلم مع هذه التغيرات، وذلك اعتمادا على سلوك استراتيجي يفرض اقتناء الفرص وتفادي التهديدات.

تختلف الفرص حسب حالة المحيط وحسب النوع، فقد تكون الفرصة ذات طابع تجاري أو صناعي أو تقني... إلخ، فإنشاء مؤسسة كبيرة لوحده إنتاجية في منطقة معينة يمثل عدة فرص منها فرص عمل فرص للتوريد والإمداد فرص للوكالات التجارية والتسويقية... إلخ.

## 4/ تطبيقات جديدة:

تنشأ المؤسسة في هذه الحالة نبأ على ايجاد تطبيقات جديدة لنشاطات قائمة وذلك إما بتغيير استخدام المنتج إلى نشاطات أخرى أو تغيير منطقة التوزيع نحو أسواق غير مشبعة... إلخ.

## 5/ ابتكار جديد:

هي أهم وأصعب مجالات التنقيب عن الفكرة، إذ يتطلب ذلك إنشاء منتج جديد يعبر عن اختراع تكنولوجي أو اكتشاف علمي، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاك مؤهلات علمية وتقنية فائق، لما يتطلب

امتلاك إمكانيات مالية هائلة سواء على مستوى البحث والتطور أو على مستوى المرور من الابتكار نحو مرحلة التصنيع والتسويق وبالتالي فالمجال يشمل فقط المؤسسة الكبرى والتي لها قدرات إبداعية كبيرة اعتماداً على وطنية البحث والتطوير.

وهذه الأفكار تحتاج حماية قانونية وذلك على طريقة اللجوء إلى عدة مؤسسات محلية ودولية لحماية الفكرة وتتجزأ مواضع الحماية كالآتي:

حقوق المؤلف، حقوق الملكية الصناعية، حقوق الإبداع التكنولوجي، العلامة التجارية وعليه لا يمكن الاستفادة من الفكرة إلا بإذن صاحبها.

### ت- المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة:

1/ ملاحظة الحياة اليومية: في هذه الخطوة يستعمل رائد الأعمال المعلومات المتواجدة، ولا يتغاض عن أي منها كما لا يقتصر بحثه على الإحصائيات فقط لأنها لا تعكس إلا جزءاً قليلاً من الحقيقة، لذا يجب الاهتمام بالظروف المالية للحياة وكل التصرفات التي يبديها الأفراد يومياً من خلال محاولة الاستعلام بعناية عن كل الأشياء التي تحيط بهم.

2/ نقد المنافسة: إن طرح نشاط منافس لما هو متواجد في السوق يتوجب أن تكون هناك فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف لمنتجات المنافسين وأيضاً لطريقة صنعها، فبمجرد ما أن يبدأ المقاول بالتفكير الانتقادي، سوف يكتشف أفكار جديدة إضافة إلى اكتشاف العديد من الصعوبات التي قد تواجهه.

3/ البحث عن الحلول والبدائل: الأهم هنا هو تجاوز المساحة السابقة، وأخذ عملية النقد بجدية للحلول والبدائل المتواجدة وإجراء المفاضلة بينها، وبالتالي إيجاد الفكرة الملائمة.

## 2- الدراسة التسويقية:

تعتبر هذه الدراسة الأولى لمدى نجاح الفكرة وقابليتها للتطبيق، وتتناول تقدير حجم الطلب المتوقع على المنتجات المزمع إنتاجها، وذلك اعتماداً على مبدأ "الطلب يخلق العرض"، إذ لا يمكن المرور إلى الإنتاج والتصنيع إلا بعد التأكد من وجود طلب حقيقي وتنقسم هذه الدراسة إلى جانبين:

## أ- الدراسة الكمية:

يتم إجراء دراسة كمية تتمثل في تقدير عدد العملاء لمحتملين والكميات المتوقع استهلاكها، وتحليل العلاقة بين الأسعار والكميات، أخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- المنافسون الحاليون والمحتملون؛

- المنتجات والنشاطات البديلة؛

- التغيرات الموسمية في الطلب على المنتج؛

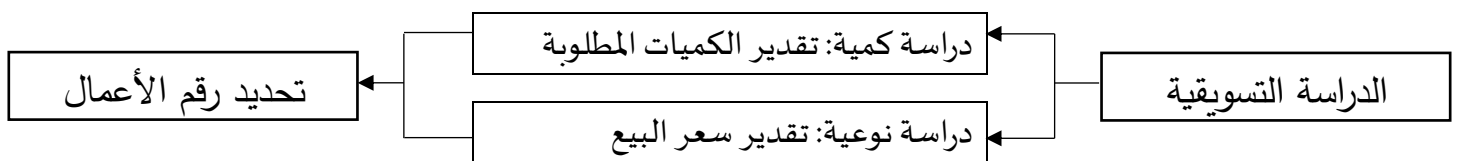
وفي الأخير يمكن استخلاص وتقدير الكميات المطلوبة من المنتج (تحديد عدد الوحدات الواجب إنتاجها).

## ب- الدراسة النوعية:

تتمثل في تحديد نوعية العملاء المستهدفين ومختلف العناصر المؤثرة على استهلاكهم كالأذواق العادات الاستهلاكية وعلى تأثرهم بالسياسات التسويقية ومنها السعر والترويج ونقاط التوزيع وخصائص المنتج.

تعتمد هذه المرحلة بشكل أساسي على عملية تقطيع السوق، حيث يتم حصر السوق المستهدفة ومن ثم تحديد الحصة السوقية المتوقعة من خلال تحديد الأزواج (منتج - سوق) وفي الأخير تقدم هذه الدراسة المنحى العام للأسعار الواجب تطبيقها.

## الجوانب الأساسية للدراسة التسويقية



وانطلاقاً من الدراسة الكمية والنوعية يتم تحديد رقم الأعمال التقديري كالآتي:

رقم الأعمال التقديري = عدد الوحدات المقدرة × السعر التقديري

### 3- الدراسة الاقتصادية:

بناء على رقم الأعمال المقدر في الدراسة السوقية، تتوجه الدراسة الاقتصادية إلى تقدير الوسائل والإمكانات الإنتاجية، وتحديد المراحل الإنتاجية المتمثلة في عمليات الشراء (التموين)، المناولة الجزئية أو الكلية، الاستثمارات، العمليات التجارية المصالح الإدارية، ومن ثم تحديد التكلفة الوحيدة التقديرية للمنتج.

بعدها يتم حساب مصاريف الاستغلال وعليه يمكن حساب القيمة المضافة والنتيجة الصافية وعليه يمكن للقائمين على الدراسة الاقتصادية تقدير مردودية المشروع، وبالتالي تحديد الجدوى الاقتصادية وبناء عليها يتخذ قرار الشروع في النشاط.

### 4- الدراسة المالية:

#### 1-4- التقديرات المالية:

من خلال رقم الأعمال التقديري يقوم المسؤول المالي بتقدير حجم الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال  $BFR_{ex}$  وهي الاحتياجات الناتجة عن النشاطات الأساسية والمتمثلة في آجال العملاء، آجال المخزون آجال الموردون، وبناء على الاحتياج في رأس المال العامل واحتياجات تمويل الاستثمارات يتم تحديد رأس المال الضروري للعمليات الأساسية للنشاط.

وبعد تحديد الاحتياجات التمويلية الضرورية تأتي مرحلة البحث عن مصادر التمويل.

#### 2-4- البحث عن مصادر التمويل:

تعد هذه الخطوة التحدي الأهم المنشئ المؤسسة، لما تحمله مصادر التمويل من أهمية بالغة في أي نشاط اقتصادي، وعليه فتحديد الاحتياجات المالية والبحث عن مصادر التمويل يعد الأساس لإرساء قواعد مشروع المؤسسة.

#### ● الاحتياجات المالية الدائمة: وتتضمن:

- المصاريف الإعدادية: وهي الاعتمادات المالية الضرورية للانطلاق في النشاط ومنها المصاريف الإدارية والقانونية للإنشاء، مصاريف الإشهار والتعريف بالمؤسسة... إلخ؛
- الاستثمارات: وهي الأصول الأولية ومنها: المقر الرئيسي مصاريف الإنشاء وحياسة آلات الإنتاج والاستغلال، مستلزمات الإنتاج السيارات... إلخ؛

○ الاحتياج في رأس المال العامل: وهي الأموال التي ينبغي توفيرها من أجل تغطية الاحتياجات الناتجة عن التباعد الزمني بين آجال الموردين آجال العملاء، آجال المخزون، ومختلف عناصر الاستغلال الأخرى.

● الموارد المالية الدائمة: حيث لدينا نوعين من الموارد:

○ الأموال الخاصة: وتتضمن رأس المال التأسيسي للمالكين والشركاء، وإعانات الاستثمار الممكنة؛

○ الديون المتوسطة وطويلة الأجل: وهي تلك الأموال المقترضة من البنوك والمؤسسات المالية قصد تمويل الاحتياجات المالية الدائمة. والجدول التالي يوضح مصادر التمويل:

#### مصادر التمويل الأساسية عند إنشاء المؤسسة

نوع التمويل	المصدر
الأموال الخاصة (الادخار الشخصي)	المنشئ، الشركاء
المساعدات والمنح الممنوحة للأفراد	الدولة، الجماعات المحلية... إلخ
القروض الشرفية (دون ضمان)	الهيئات والمنظمات، الجماعات المحلية، منظمات التنمية الاقتصادية الصناديق الخاصة،... إلخ.
القروض البنكية	البنوك ومؤسسات القطاع المصرفي
مساهمات رأس المال	مؤسسات (رأس المال - المخاطر)، نوادي المستثمرين، المستثمرون الخواص،... إلخ.
مساعدات ومنح موجهة للمؤسسة	الدولة والجماعات المحلية.
قروض متوسطة وطويلة الأجل	مؤسسات الإقراض، قروض إنشاء المؤسسة، مؤسسات تدعيم وتشغيل الشباب.. إلخ.
قروض الإيجار	البنوك والهيئات المختصة... إلخ.



## 5- المرحلة التنفيذية:

تنفيذ مشروع المؤسسة على أرض الميدان يتطلب مجموعة من العناصر والإجراءات والتي نلخصها كالآتي:

## 1-5- اختيار الشكل القانوني:

ومن الضروري تجنب إطار الشركة الفردية فرغم ميزة البساطة التي يوفرها هذا الشكل إلا أنه محفوف بجملته من المخاطر خصوصا ما يتعلق بمحدودية مصادر التمويل وتعاضم المسؤولية الشخصية عن أعمال المؤسسة.

وهناك أشكالا قانونية أخرى ومنها شركات المساهمة، شركات التضامن، شركة ذات المسؤولية المحدودة، شركة التوصية البسيطة، شركة المحاصة، وفي حالة غياب الشراكة يمكن اتخاذ شكل مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة.

## 2-5- إعداد ملف الإنشاء:

وهو ملف متوفر لدى الهيئات المتخصصة في إنشاء المؤسسات ومنها السجل التجاري، مصالح الضرائب، الغرفة التجارية والصناعية... إلخ.

## 3-5- فتح حسابات بنكية وجارية:

وتتمثل في بناء قناة للتدفقات النقدية بين المؤسسة ومختلف المؤسسات البنكية والمالية، حيث يفتح المؤسسة حسابات بنكية أو بريدية جارية في المؤسسات المصرفية وطنية و/أو أجنبية، محلية و/أو خارجية.

## 4-5- الملف المقدم إلى حاملي رؤوس الأموال:

هو ملف يحوي مختلف الدراسات المتعلقة بإنشاء مشروع المؤسسة، يقدم إلى البنوك من أجل الحصول على قروض بنكية، كما يقدم إلى المصالح الضريبية من أجل التصريح بوجود المؤسسة وبداية نشاطها، كما يقدم إلى هيئات التشغيل والعمل والهيئات الاجتماعية من أجل التصريح بالموظفين، ويقدم كذلك إلى مؤسسات التأمين من أجل تأمين النشاط ضد المخاطر.

## 6-5- الإعلان عن إنشاء المؤسسة:

وهي مرحلة ضرورية من أجل معرفة الوضعية المالية، وذلك من خلال معرفة ردود أفعال العملاء المحتملين، تحديد وضعية المؤسسة تجاه الطلب في السوق وتجاه المنافسين.

تتم هذه المرحلة باستخدام اللوحات الإشهارية، مواقع الإنترنت، تسجيل المؤسسة في الدليل السنوي الدولي للمؤسسات المستحدثة، تنشيط مصلحة العلاقات العامة، إقامة نشاطات إعلامية عن طريق وسائل الإعلام.

#### 6- الانطلاق في النشاط:

ومن الضروري الاعتماد على نظام الطلبيات من أجل تجنب عمليات التخزين قدر الإمكان.