



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دروس عبر الخط في مقياس:

ريادة الأعمال والمشاريع الناشئة

من اعداد وتقديم : د. لطيفة بكوش

موجهة لطلبة السنة اولى دكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد كمي

السداسي الأول

2021/2022



الدرس السادس:

المؤسسات الناشئة - مفاهيم أساسية

...

مكانة المؤسسات الناشئة

- تعتبر المؤسسات الناشئة **مصدرا رئيسيا للثروة وخلق مناصب شغل**، ونتيجة للتطورات التي شهدتها عولمة الاقتصاد خضعت هذه الاخيرة لاهتمام خاص من قبل الدول؛
- تكتسي المؤسسات الناشئة في الوقت الراهن اهمية بالغة في **اقتصاديات الدول المتقدمة وحتى الدول الناشئة والنامية** لما تتميز به من **سرعة النمو والتطور والقدرة على تحويل المعرفة الى تكنولوجيا وابتكارات تساعد على تحقيق التنافسية** على الصعيد الدولي و النمو للدول؛
- إدراكا **للتحديات والاشكاليات** المرتبطة بإنشاء وتطوير الشركات التكنولوجية الناشئة بذلت الحكومات الكثير من **الجهد لتخفيف القيود الإدارية والمالية** حول هذه الشركات سواء من **ناحية التمويل أو من ناحية المرافقة والدعم وخلق نظام بيئي متكامل** يهدف الى تشجيع حاملي المشاريع الى تحويل افكارهم الابداعية الى مؤسسات ناشئة؛
- بدأ استخدام المصطلح (Start-Up) بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك.

الشركات الناشئة: مفاهيم أساسية

✓ يعرف معجم أوكسفورد مصطلح الشركات الناشئة (Start-up) بأنها "عمل تجاري أنشئ حديثاً"؛

✓ كلمة Start-up تتكون من جزأين: "Start" ما يشير إلى فكرة الانطلاق و"Up" ما يشير لفكرة النمو القوي؛

✓ أما التعريف الأكثر شيوعاً، فهي "شركات صغيرة حديثة التكوين تعتمد على التكنولوجيا لابتكار أشياء جديدة ممتعة".

✓ تعريف ستيف بلانك، الذي عرفها على أنها "مؤسسة شكلت بغرض البحث عن نموذج ربحي قابل للتكرار والتوسع"

✓ حسب Eric Ries في مؤلفه الأكثر مبيعا the Lean Start up فالشركة الناشئة هي شركة بشرية مصممة لإنشاء منتجات وخدمات جديدة في ظل ظروف شديدة من عد اليقين.

✓ الشركة الناشئة في تعريف آخر هي شركة مبتكرة متجذرة بعمق في التكنولوجيا ولديها آفاق تسويقية عالية

وبالتالي

الشركات الناشئة هي مؤسسة بشرية مصممة لإنشاء منتجات وخدمات جديدة في البحث عن نموذج تجاري قابل للتكرار وقابل للتوسع في مخاطر متراكمة وبعيدا عن اليقين

خصائص الشركات الناشئة

يتم إنشاؤها حول فكرة مبتكرة
الابتكار يمكن أن يخص المنتج
أو العمليات أو الأسواق

فرص نمو وتطور عالية

عادة ما يطلقها الشباب، لكن لا
تستثني البقية

عادة ما تكون ذات طابع
تكنولوجي واضح

مقارنة الشركات الناشئة، الصغيرة والمتوسطة

| الشركات الناشئة | الشركات الصغيرة والمتوسطة | البيان |
|--|--|-------------------|
| تهدف إلى إنشاء ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مداها الأحلام البسيطة إلى بناء الثراء الكبير. | تهدف إلى توليد دخل مستمر ومرضى لصاحبه يتجاوز ويكون أفضل من التوظيف التقليدي. | مقدار خلق الثروات |
| تحقق الثروة الريادية لرائد الأعمال خلال زمن قياسي في حياته العملية لا تتجاوز عادة خمس إلى عشر سنوات. | تبنى ثروتها عادة عبر حياة صاحبها وفق وقت زمني طويل، فالمشروع الصغير يبقى عادة مدة طويله وهو على حاله مشروعاً صغيراً، وقد لا يتطور في الظروف العادية. | سرعة بناء الثروة |
| تتميز بالمخاطرة العالية، وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء، وبغير المخاطرة فإن الريادة تزول وتكون مشروعاً صغيراً. | تنشد الأمان والتقليدية وتتعد عن المخاطرة إذ أنها ذات تقليد مشابه لكثير من غيرها من المشروعات الصغيرة. | المخاطر |
| تتصف بالابتكار والإبداع وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة، وهي أكثر بكثير مما يمكن أن تتصف به المشروعات الصغيرة. | لا تلزم أي إبداع أو ابتكار بل أنها تعتمد على تقليد الآخرين مع شيء بسيط من الاختلاف لا يرقى إلى مستوى الابتكار والإبداع. | الابتكار والإبداع |

مصادر تمويل الشركات الناشئة

ينبغي على رواد الأعمال تحديد الاحتياجات المالية لمشاريعهم الناشئة، ليكونوا قادرين على الإلمام بطبيعة الأموال التي يحتاجون إليها، حتى يتمكنوا من تحديد أنواعها والبحث عن المصدر المناسب الذي يستخدمونه للحصول على الأموال، وعندما يحددون هذه الاحتياجات يتضح لهم أن هناك جزءاً منها

المصادر الخارجية

- المستثمرون الناجحون؛
- صناديق المال المغامر؛
- المؤسسات المستثمرة؛
- أسواق الأسهم؛
- المصارف؛
- منصات التمويل الجماعي عبر الأنترنت.

المصادر الداخلية

- التمويل الشخصي والتمويل عن طريق العائلة والأصدقاء؛
- التمويل الذاتي؛
- التحالفات التجارية.

ما هي جولات التمويل التي تمر بها

الشركات الناشئة؟

تمويل ما قبل البذرة

إنفاق شخصي من جيوب المؤسسين
وضع الملامح الأولوية للشركة ونموذجها
التجاري بأقل التكاليف

مصدر التمويل

الهدف

يحدث في المراحل المبكرة لبداية المشروع

التمويل البذري

مصدر التمويل

الهدف

حاضنة أعمال

شركة رأس مال مغامر

مستثمر

إطلاق الشركة
العمل على نموذجها التجاري المثالي
تأسيس قاعدة مستخدمين
تحقيق مستوى جيد من الأرباح

جولة التمويل C

مرحلة التمدد في المنتج

مصدر التمويل

عدد كبير من المستثمرين يقود
تحالف التمويل

الهدف

الانتشار في أسواق أخرى
إقليمية وعالمية
الاستحواذ على شركات أخرى

جولة التمويل B

مرحلة تحقيق الإنجازات وحبس الثمار

مصدر التمويل

تتراوح ما بين 7-10 ملايين دولار

الهدف

فتح أسواق جديدة

الجولة A التمويلية

تكوين قاعدة من المستخدمين
تحقيق مستوى ثابت من الأرباح
ترسيخ عوامل كفاءة الأداء الأولية

مصدر التمويل

شركة رأس مال مغامر VC
مسيرة أعمال

الهدف

توليد أرباح بعيدة المدى
إنجاز المزيد من أبحاث السوق

جولات التمويل التي تمر بها الشركات الناشئة



التمويل البذري Seed Fund

- أول مرحلة من مراحل التمويل الخارجي.
- يحدث في المراحل المبكرة لبداية المشروع (Early stage).
- بواسطة: مستثمر/شركة رأس مال مغامر (VC)/حاضنة أعمال.
- الهدف: إطلاق الشركة والعمل على نموذجها التجاري لتبدأ النمو.

الجولة B التمويلية

- الشركة الناشئة تحقق نجاحا ولها علامة تجارية قوية.
- بواسطة: شركات مستثمرين (VC).
- الهدف: بناء وتنمية نموذج العمل (Business Development).

تمويل ما قبل البذرة Pre seed Fund

- إنفاق شخصي من جيوب المؤسسين والشركاء.
- الهدف: وضع الملامح الأولى للشركة ونموذجها التجاري بأقل الإمكانيات.

الجولة A التمويلية

- الشركة الناشئة تعمل وتحقق لديها قاعدة مستخدمين وفرص للنجاح.
- بواسطة: شركة رأس مال مغامر (VC)/مسرّعة أعمال.
- الهدف: تطوير وتحسين أداء ونمو الشركة (Optimization).

الجولة C التمويلية (وما بعدها)

- الشركة الناشئة أثبتت نجاحا كبيرا في السوق ولها أرباح كبيرة.
- بواسطة: شركات مستثمرين/بنوك (VC).
- الهدف: التوسع الإقليمي والعالمي واقتحام أسواق جديدة (Scale Up) / الاستعداد للاكتتاب العام (IPO).

تمويل الشركات الناشئة في الشرق الأوسط

إعداد: بشار باغ - جرافيك: حسام الحوراني

بالرغم من الآفاق الواعدة التي تتمتع بها الشركات الناشئة على امتداد المنطقة، إلا أن آليات التمويل المتاحة أمامها لاتزال محدودة نوعاً ما، ويأتي ذلك بالتزامن مع بروز دور صناديق رأس المال المخاطر وتطور أداء الشركات الناشئة وتوسعها في مختلف القطاعات وعلى امتداد الأسواق الإقليمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

توزيع التمويل حسب القطاعات



74% من الشركات الممولة وسعت قاعدة موظفيها

78% من الشركات الممولة تريد توسيع حضورها في الخليج في العامين المقبلين

40%

أكثر من 40% من الشركات ترى أن تمويل صناديق رأس المال المخاطر محدود

30%

من المستثمرين يرون أن نموذج عمل الشركات المستهدفة يتسم بالخطورة

76%

تركز 76% من صفقات التمويل في الأردن ومصر ولبنان

68%

من الشركات لم تتلق تمويلًا في مراحل لاحقة بعد التمويل الأولي

56%

من المستثمرين يرون أن رواد الأعمال لا يتمتعون بمهارات التخطيط الاستراتيجي

200 شهدت دول المنطقة صفقة استثمارية في الشركات الناشئة بين 2009 لغاية 2012

76% يخطط لافتتاح مكاتب في أسواق جديدة



ما هو نوع المؤسسات التي تموّل الشركات الناشئة



صناديق رأس المال الجريء Vcs

صندوق استثماري بين ٥-٧ سنوات.

كمعدل الصندوق يأخذ ١٥-٢٠٪ من نسبة الأرباح المستقبلية.

يعتمد على مرحلة الاستثمار وتبدأ من ٥٠ ألف دولار إلى ملايين الدولارات.

الاستثمار في الشركات ذات النمو العالي والمجدي استثمارياً.

- تختلف مراحل الاستثمار من الانتماء في الفكرة إلى المساعده في طرح الشركة بعدد من الاسهم
- بناء فريق عمل قوي لتحقيق أكبر العوائد.

- الإلتزام بـ ١٠ سنوات عمل مع الشركة حيث أن الاستثمار يعمل خلال السنوات الخمس الأولى.
- بشكل كبير الصندوق يقود جولات الاستثمارية اللاحقه.

- العمل بشكل قريب من الشركة الناشئة والتحكم في الركات في محفظة الاستثمار.
- التمثيل بمجلس الإدار بشكل اساسي.

رأس المال الجريء للشركات Corporate Vcs

ميزانية سنوية للاستثمار بالشركات الناشئة فريق عمل متخصص بالشركة يدرس الحالة بشكل فردي لكل رغبة في الاستثمار.

يحفز مدير الاستثمار عن طريق خيار الأسهم وإذا طبق التحفيز يكون بين ١٥-٢٠٪ من أرباح الشركة.

من بين ٢٥٠ ألف دولار - يعتمد على حجم صندوق الشركة وقابليتها لتحمل المخاطر.

- هدف استراتيجي من الاستثمار .
- هدف قصير المدى : الاستثمار في الشركات الناشئة ذات القيمة المضافة للشركة.
- هدف طويل المدى : الاستفادة من الاستثمار مالياً واستراتيجياً.

- الاستثمار في المراحل الأولى إلى الناشئة .
- التركيز على الشركات وابتكاريتها وقوائمها مع استراتيجية الشركة.

- يعتمد على إمكانيه الشركة وقوتها المالية واستراتيجيتها السنويه بأخذ مخاطره أكثر .
- رؤية الشركة وقياتها في صدوي الاستثمار في استثمار إضافي.

- لا يلبعون دور رئيسي في التحكم في الشركة بسبب التركيز على العمل الأساسي لترك الحريه للشركات الناشئة للإبداع .

المستثمرين الملائكيين Angel groups

شريك ذات مسؤوليه محدوده وإذا كانوا أكثر من شريك دخل المجموعه مستثمرين .

لا توجد أرباح مستقبلية الا في حالة أن المستثمر تمام الجوله الاستثمارية فيأخذ ١٥-٢٠٪ للتكاليف التشغيل.

من بيمن ١٥ ألف دولار - ٢٥٠ ألف دولار.

- المشاركة في الخبرات المتراكمه والإرشاد والتوجيه وكذلك الأموال .
- التركيز على التخصص في القطاع والعلاقات في المجال .

الاستثمار في مرحلة seed ومن غير العاده الاستثمار في الحولات الاستثمارية المتقدمة .

خارج نطاق استثمارات الأفراد وعادة لا يكمل في الحولات الاستثمارية اللاحقه نظراً لارتفاع قيمه تذكرة الاستثمار.

- المستثمر الرئيسي يكون في مجلس الإدارة وضمن اللجنة الاستشارية ولكن عادة لا يتم التحكم .
- تكون الشروط والاحكام مع المستثمر سهله ومقبوله .

هيكل الاستثمار

نسبة الأرباح المستقبلية

حجم الاستثمار (نسبه من الصفه)

هدف الاستثمار

مرحلة الاستثمار

مرحلة الاستثمار اللاحقه

نسبة التحكم بالشركة

نماذج لشركات ناشئة حول العالم وفي الجزائر

Yassir

Jumia

Uber : مجال
النقل

AirBnb :
مجال الإيواء

Oued
Kniss

Legal
Doctrine

WhatsApp :
التواصل

Angry
Birds: الألعاب

السمات الأساسية للشركات الناشئة الناجحة

➤ يصعب تحديد شروط النجاح بشكل قطعي

➤ الإبداعات العظيمة لا تترجم تلقائياً إلى نجاح استثماري



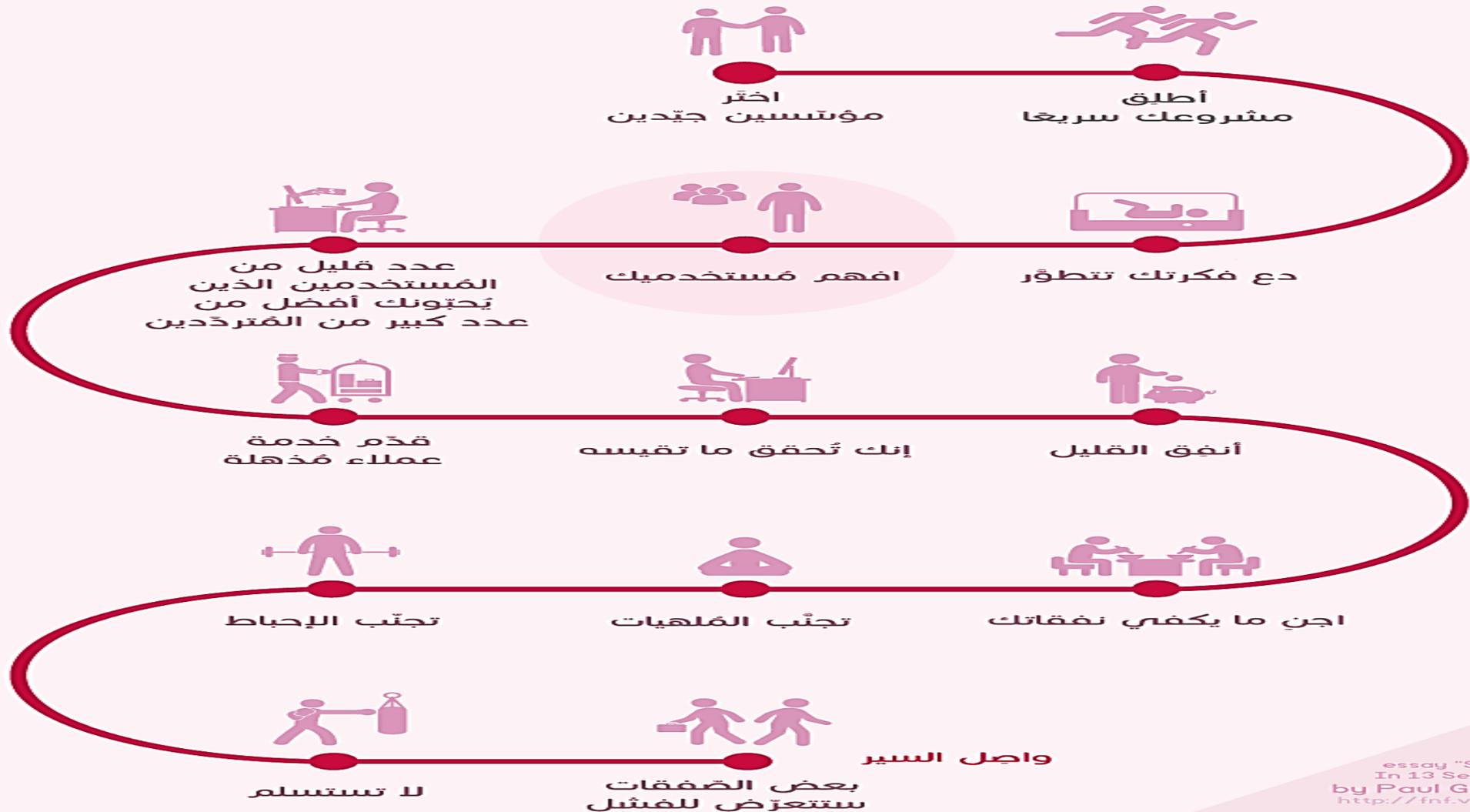
"My team has created a very innovative solution, but we're still looking for a problem to go with it."



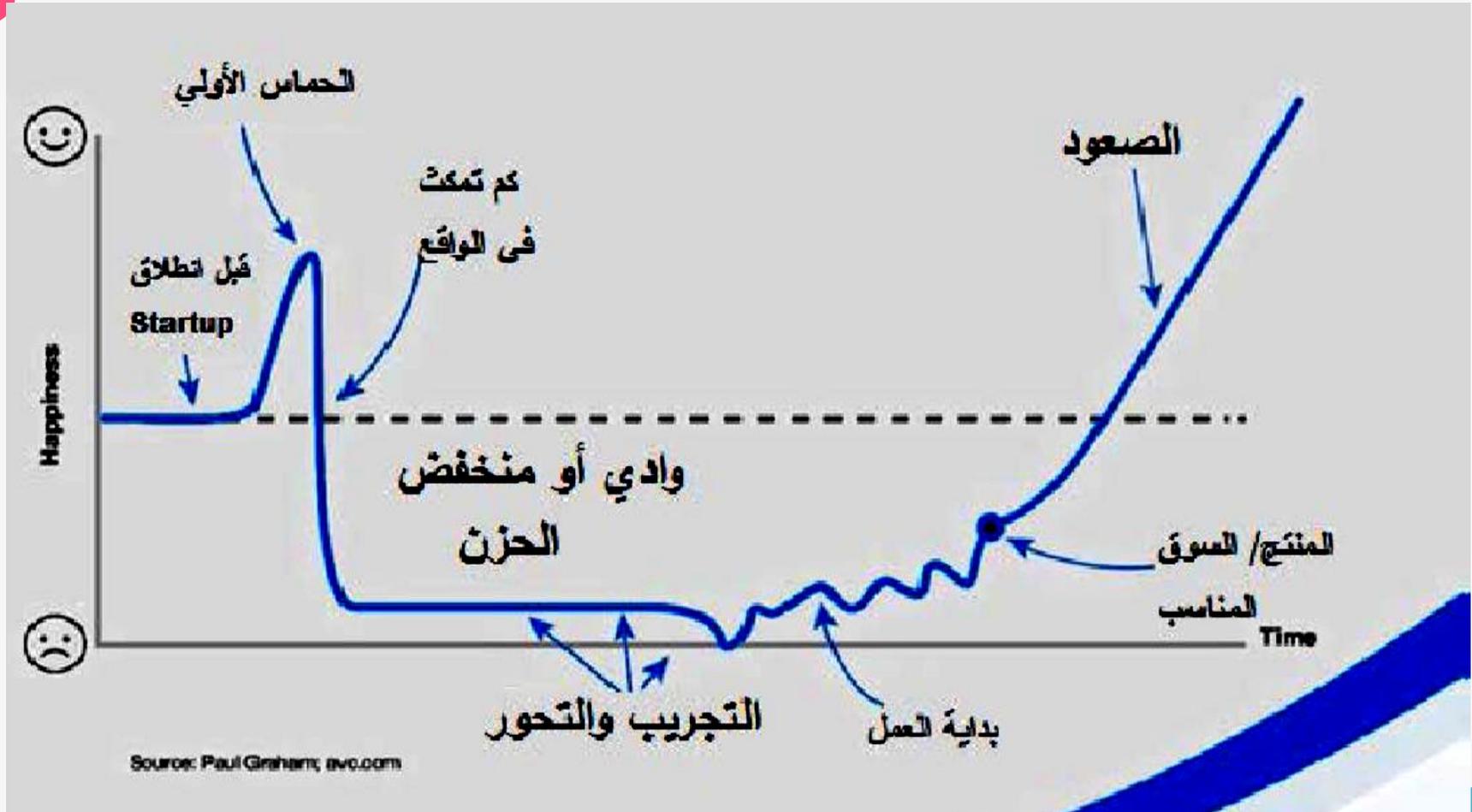
"لوعية فريق الإدارة هو الذي يبني الشركات الناجحة،
وليس تكنولوجيتها"

قواعد بقاء شركتك الناشئة على قيد الحياة

أو
الشركات الناشئة في 13 خلاصة

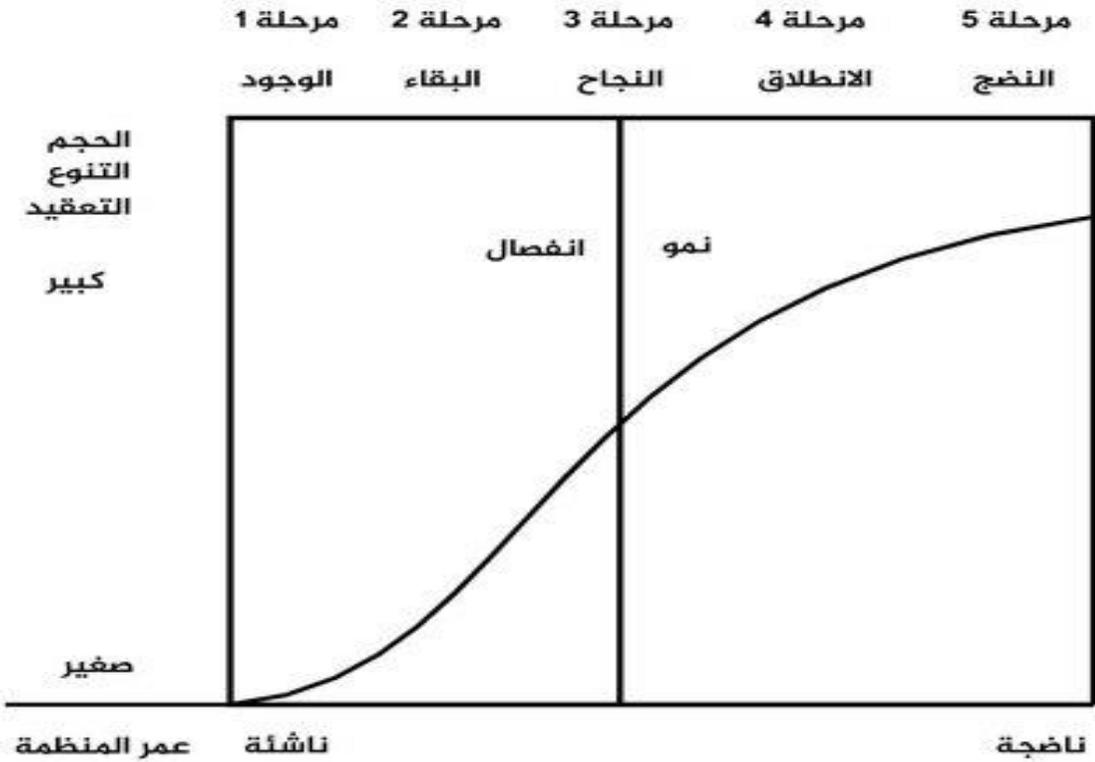


دورة حياة المؤسسات الناشئة

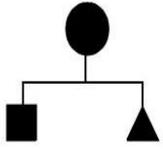
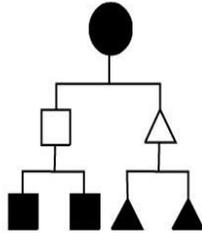
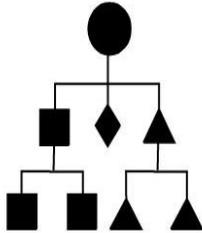
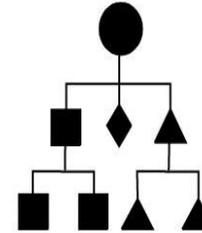
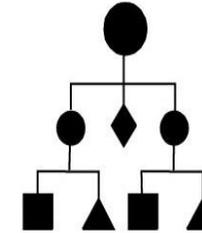
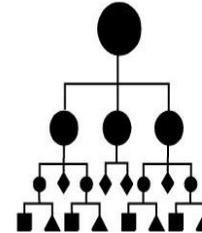
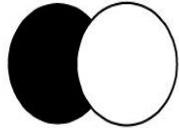
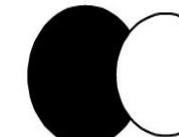
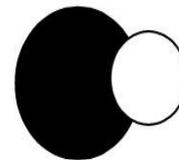


شكل 1

مراحل النمو



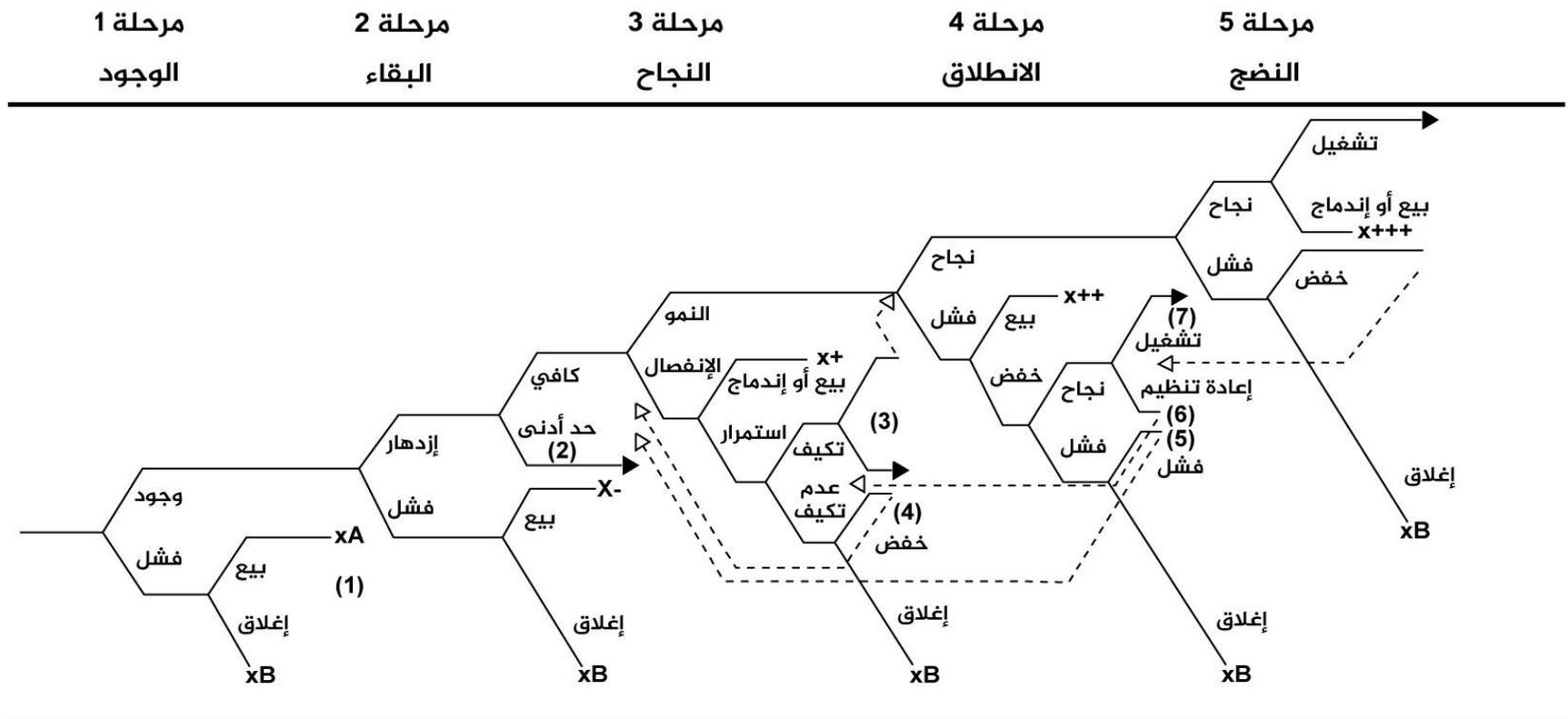
شكل 2 خصائص الشركات الناشئة في كل مرحلة من مراحل النمو

| | مرحلة 1 | مرحلة 2 | مرحلة 3-أ | مرحلة 3-ب | مرحلة 4 | مرحلة 5 |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| | الوجود | البقاء | النجاح-الانفصال | النجاح-النمو | الانطلاق | النضج |
| نمط الإدارة | إشراف مباشر | إشراف غير مباشر | تفويض وظيفي | تفويض وظيفي | تقسيم العمل | تنفيذي واستشاري |
| الهيكل التنظيمي |  |  |  |  |  |  |
| استراتيجية الشركة | الوجود | البقاء | الحفاظ على الوضع الراهن | توجيه الموارد للنمو | النمو | إعادة الاستثمار |
| الشركة والمالك |  |  |  |  |  |  |

*الدائرة الأصغر تمثل المالك. الدائرة الأكبر تمثل الشركة.

شكل 3

مراحل تقدّم الشركات الناشئة



x_A = بيع الأصول

x_+ = بيع بربح

→ = تكيف واستمرار

--> = تغيير الاستراتيجية

x_- = بيع الخسارة

x_{++} = بيع بربح أكبر

x_B = إفلاس

شرح دورة حياة الشركات الناشئة

| المرحلة | التفكير | التصميم | البدء | التوسع |
|---------------------------------|--|---|---|---|
| المفهوم | توليد الأفكار المحتملة | الاستعداد لنية ريادة الأعمال، والتحقق من صحة الفرصة، وأنشطة ما قبل البدء | إنشاء مشروع جديد | التوحيد وقابلية التوسع والاستدامة الذاتية |
| الموارد والقدرات المطلوبة | الموارد التقنية وثقافة الأعمال | الموارد المالية والفنية والإدارية | الموارد المالية والتقنية والمادية والإدارية | الموارد المالية والتقنية والمادية والإدارية |
| العوامل الرئيسية | الإبداع، الحدس، الخبرة السابقة | التوجه الريادي وتقبل المخاطرة، والثقة بالنفس، والتحفيز | التوجه الريادي وتقبل المخاطرة، الثقة بالنفس، القيادة | القيادة والقدرة على التنسيق الاستراتيجي |
| الأنشطة الأساسية | اكتشاف الفكرة، فرص السوق وتوافر الموارد | التحقق من فرص السوق، بناء الفريق، البحث عن الموارد والتحقق من صحتها | تطوير خطط الإنتاج، وخطط البيع، والبحث عن التمويل الإضافي | اكتساب عملاء جدد، تطوير حجم الإنتاج، توظيف جديد، تدويل |
| الجهات الفاعلة في النظام البيئي | أنظمة التعليم العالي المحلية (مطورو ثقافة الأعمال) | أنظمة التعليم العالي، مبادرات الشركات الناشئة، العائلة، الأصدقاء، ملائكة الأعمال، مراكز الأعمال، الحاضنات | حاضنات، مسرعات، مساحات عمل مشتركة، منصات تمويل جماعي، أصحاب رؤوس أموال مجازفة، شركاء (موردون، عملاء، الشركات الصغيرة والمتوسطة، الشركات الكبيرة، الشركات الناشئة) | المسرعات، أصحاب رؤوس الأموال المجازفة، الشركاء (الموردين، العملاء، الشركات الصغيرة والمتوسطة، الشركات الكبيرة، الشركات الناشئة) |

FORMATION

Mission > Vision > Strategy

- Co-founder team formation
- What, to whom? & Why and how?

VALIDATION

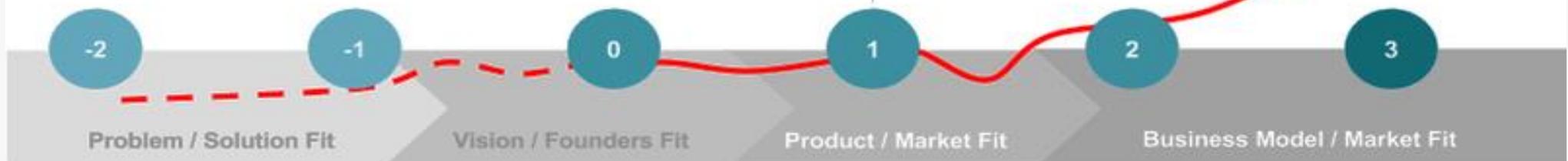
Lean Startup

Minimum Viable Product
Validate / Iterate (or pivot)

GROWTH

Scale Up

Establish & Strengthen



Ideating

Entrepreneurial ambition and/or potential scalable product or service idea for a big enough target market. Initial idea on how it would create value. One person or a vague team; no confirmed commitment or no right balance of skills in the team structure yet.

Concepting

Defining mission and vision with initial strategy and key milestones for next few years on how to get there. Two or three entrepreneurial core co-founders with complementary skills and ownership plan. Maybe additional team members for specific roles also with ownership.

Committing

Committed, skills balanced co-founding team with shared vision, values and attitude. Able to develop the initial product or service version, with committed resources, or already have initial product or service in place. Co-founders shareholder agreement (SHA) signed, including milestones, with shareholders time & money commitments, for next three years with proper vesting terms.

Validating

Iterating and testing assumptions for validated solution to demonstrate initial user growth and/or revenue. Initial Key Performance Indicators (KPIs) identified. Can start to attract additional resources (money or work equity) via investments or loans for equity, interest or revenue share from future revenues.

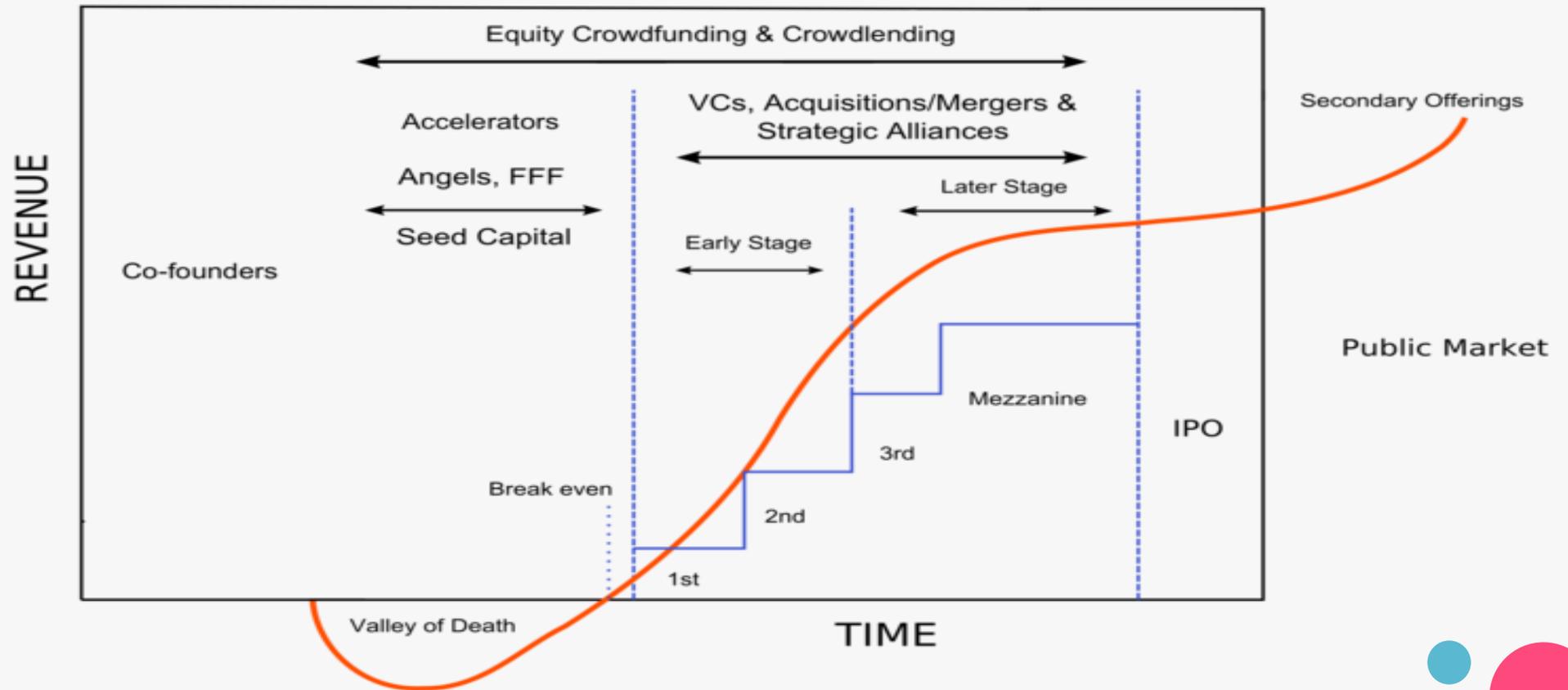
Scaling

Focus on KPI based measurable growth in users, customers and revenues and/or market traction & market share in a big or fast growing target market. Can and want to grow fast. Consider or have attracted significant funding or would be able to do so if wanted. Hiring, improving quality and implementing processes

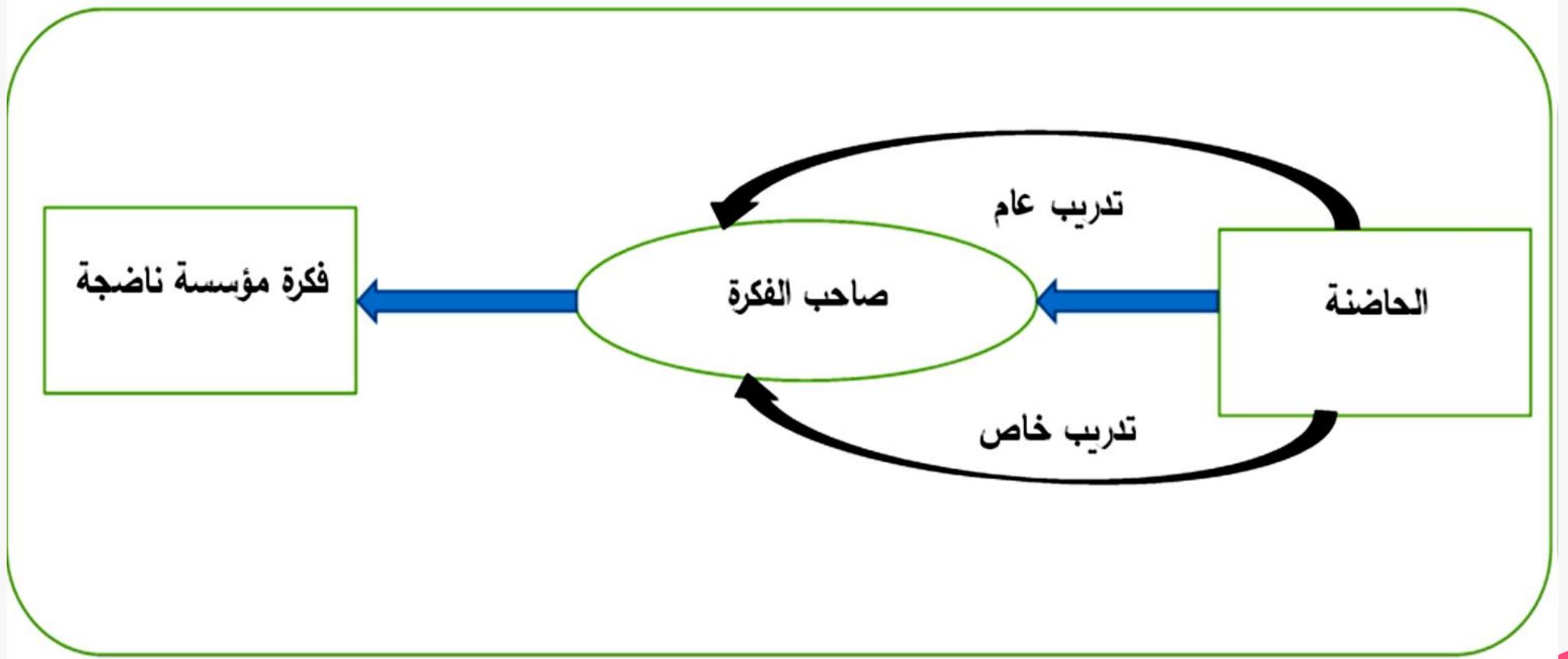
Establishing

Achieved great growth, that can be expected to continue. Easily attract financial and people resources. Depending on vision, mission and commitments, will continue to grow and often tries to culturally continue "like a startup". Founders and/or investors make exit(s) or continue with the company.

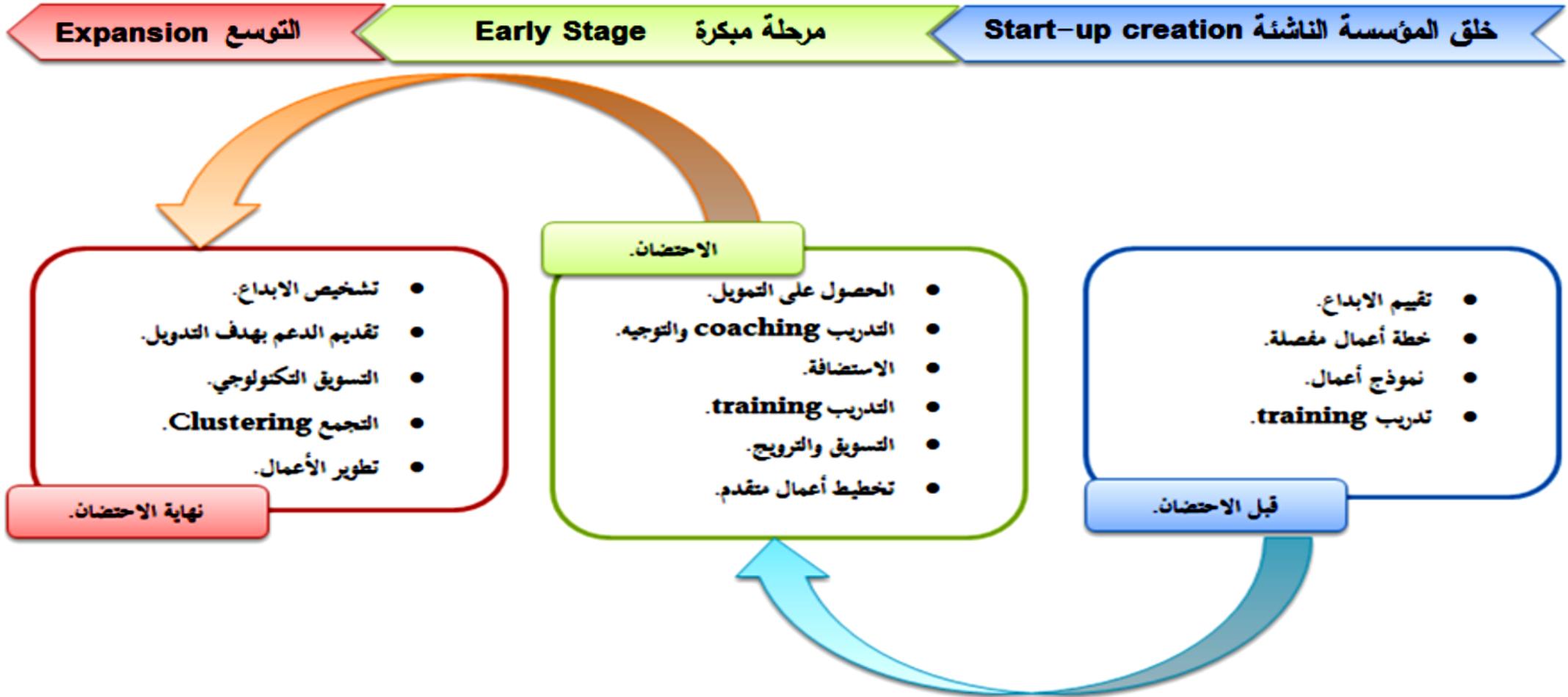
Startup Financing Cycle



دور الحاضنة في بعث المؤسسات الناشئة



مراحل الاحتضان المؤسسات الناشئة



الفرق بين منحنى حياة المؤسسة الناشئة ومؤسسة كلاسيكية



الإشارات الإيجابية
لتقييم الشركات الناشئة

القدرة على
اجتذاب العملاء



ازدهار الصناعة



وجود نموذج
أولي للمنتج



السمعة الحسنة



كثرة عروض
التمويل



تدفق الإيرادات



تعدد قنوات
التوزيع





تعيين أفضل موظفي
التسويق في مرحلة
مبكرة من المشروع



إنفاق الأموال
على التسويق
الضخم مبكرًا



إهدار الكثير من الوقت
للوصول بعلامتك التجارية
إلى الكمال



استخدام القنوات التسويقية
غير المناسبة لمشروعك



السماح للجميع بالتدخل
في القرارات التسويقية

الأخطاء التسويقية
الخمسة الكبرى
التي تقع بها الشركات الناشئة



لماذا تفشل الشركات الناشئة مبكراً؟ (1)

1 ينفقون قدراتهم المالية بتعجل

1

2 يبكروا بتعبين كادرهم، أو يتأخروا بتقليصه

2

3 يتقاعسون بالاستجابة لتغيرات السوق

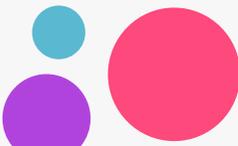
3

4 يغفلون ملاحظات الزبائن

4

5 يفشلون في تعيين الفريق المناسب لتنمو الشركة

5



لماذا تفشل الشركات الناشئة مبكرا؟ (2)

1 لا يجدون المستثمرين أو يجدونهم غير مناسبين

2

لا يستغلون شبكاتهم

3

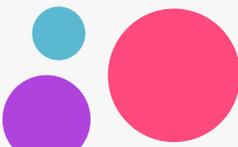
يحتمون بشكل مفرط في الملكية الفكرية

4

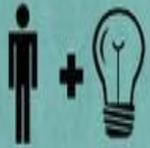
لا يبيعون مشروعاتهم في الفرصة المناسبة

5

يعتقدون أن 51% من الحصص تعني السيطرة



THE FIRST-TIMER



THE REPEAT PLAYER

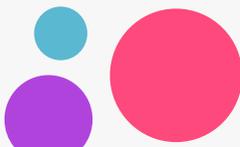


THE VETERAN



حكمة

أغلب رواد الأعمال
يفشلون، حتى المتمرسون منهم



لماذا تفشل الشركات الناشئة؟



في كل يوم تتأسس مبادرات وشركات جديدة، بعضها يستمر وينجح والأخر يفشل، هناك أسباب عدة أدت إلى إفلاس عدد من الشركات الناشئة حول العالم، والتي ذكر أبرزها موقع Quake Capital، بالإضافة إلى نسبة هذه الأسباب في فشل المشروع:

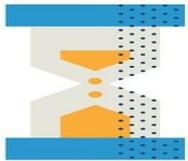
14%

خطأ تسويقية غير ناجحة
14% من الشركات أرجعت أسباب فشلها لعدم القدرة على التسويق الأمثل لمنتجاتها. هذه النسبة المرتفعة من الشركات لا تعرف على وجه الدقة الجمهور الذي يجب أن تتوجه إليه أو لا تعرف كيف تجذب اهتمامه



13%

التوقيت السيئ
إذا توفر المنتج قبل توفر الحاجة إليه فهذا سيؤدي بالضرورة إلى انعدام فرص البيع والتسويق. وإذا ما أتى المنتج متأخرا سيكون الجمهور قد وجد منتجا آخر يؤدي الخدمات نفسها التي يقدمها منتجك



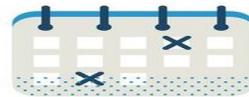
18%

السعر المناسب
إن تحديد سعر الخدمة يعد من أصعب المراحل في إدارة المشروع. كثير من الأشخاص يضعون أسعارا مبالغ فيها فتقل المبيعات. وبالمقابل يوجد أشخاص آخرون يضعون أسعارا منخفضة، وهو ما يؤدي أيضا إلى تراجع المبيعات بسبب شعور المستهلكين بأن هذه السلع بها شيء مريب



17%

ضعف المنتج
من بين أهم النقاط التي تؤدي إما لنجاح أو لفشل إنتاج معين هو مدى ارتباط المستهلك في استعمالها، فيجب التفكير بجدية في انطباع المستهلك الذي سيرتك كل واجهة لا تريحه أو يمتنع عن منتج معقد الاستعمال



17%

غياب نموذج العمل التجاري

الشركة الناشئة هي شركة تبحث عن تحقيق الأرباح حتى تتمكن من مواصلة نشاطها. والاعتماد على ضخ أموال إضافية لرأس المال لا يمكن أن يؤدي إلى جني الأرباح، بل التخطيط الذكي الذي يبحث عن مختلف المصادر الممكنة لتوفير الإيرادات هو الذي يفعل ذلك



14%

إهمال آراء الزبائن

يعد عدم الاهتمام بآراء أو شكاوى الزبائن من أكثر الأخطاء شيوعا لدى الشركات الناشئة، باعتبار أن هذه الآراء كفيلا لوحدتها بتجويد المنتج وتحسين مدى تقبله



23%

ضعف الفريق المؤسس

الشركات الناشئة تحتاج أن يكون فريقها متنوع الاختصاصات، ولكن عددا من الشركات تجد نفسها في حاجة للاعتماد على شركات أخرى من أجل إنجاز جزء أو أكثر من أجزاء المشروع



19%

قوة المنافسة

على الرغم من أن الشركات الناشئة لا يجب أن تهتم كثيرا بالمنافسة باعتبارها عادة تعمل على الانطلاق من فكرة متجددة، إلا أنه في الحقيقة متى نجحت أفكار شركة ما في اكتساح السوق، يجب توقع وجود منافسين كثر يقلدون أو يحاكون الأمر

42%

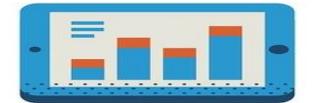
قلة حاجة السوق للمشروع
هناك عدد من الشركات الناشئة التي تحاول معالجة مشاكل فريدة وتتمحور نشاطها حول أفكار مميزة، إلا أنها لا تلبى احتياجات السوق



29%

نقص السيولة

من الأسباب التي تقتل المشروع من بداياته الدخول برأسمال أقل من اللازم، والذي لا يمكن صاحبه من مواجهة الظروف

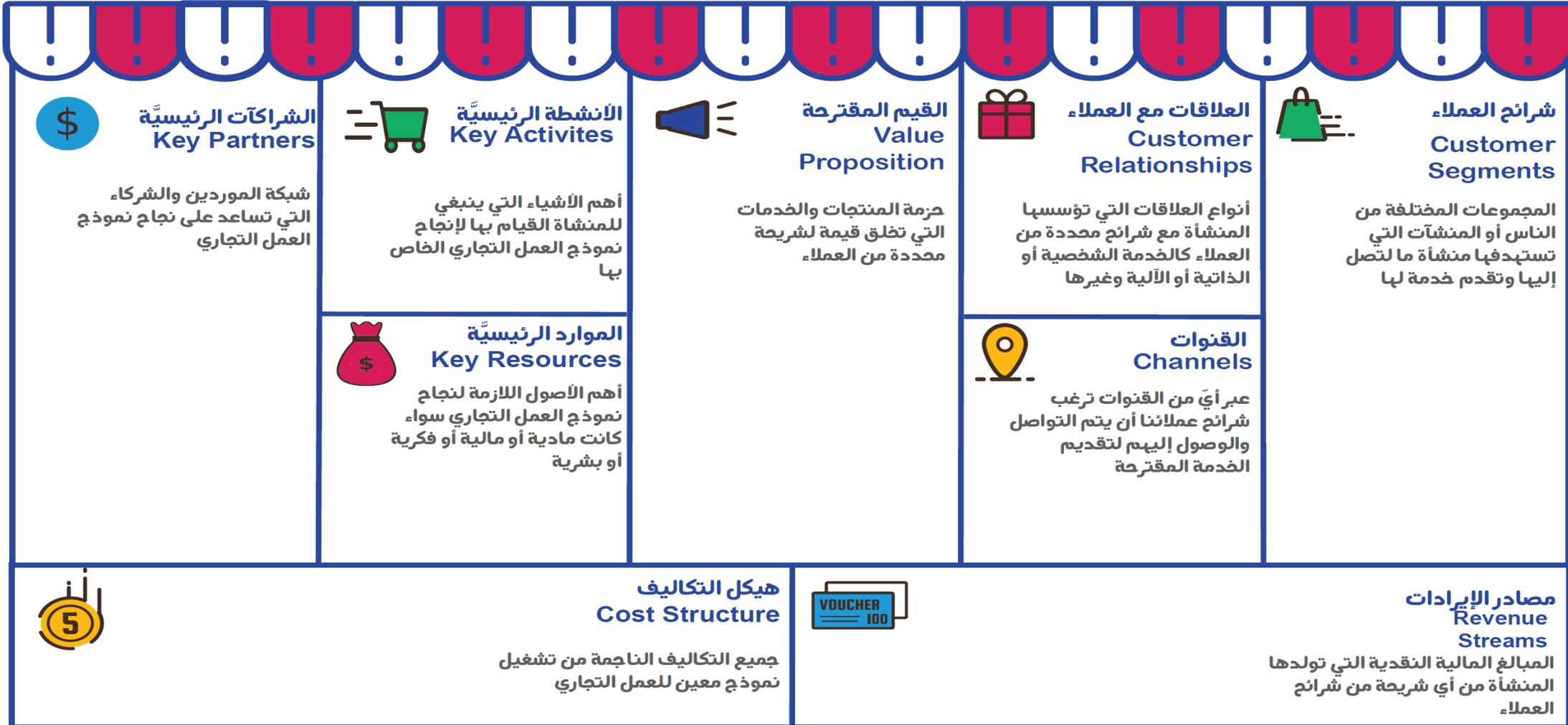


التخطيط الناجح من خلال الإحاطة بالعوامل الأساسية

مخطط العمل التجاري (business model)

- هو طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان.
- هنا يبرز الفارق ما بين التخطيط للمشاريع التقليدية وبين المشاريع الناشئة الابتكارية. حيث أن المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط فكل ما تحتاجه هو دراسة سريعة للجدوى الاقتصادية، بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من التخطيط قبل الوصول لمرحلة دراسة الجدوى.
- سابقا عندما كنت تود إطلاق مشروع ما تقوم بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة العمل لتقديمها للمستثمرين من أجل الحصول على التمويل اللازم. أما اليوم مع الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية فإنك بحاجة لإعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى.

مخطط نموذج العمل التجاري



مثال عن نموذج مخطط العمل التجاري

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <p>الشراكات الرئيسية Key Partners</p> <p>١- شركات صيانة الآلات. ٢- أصحاب محلات بيع الكمالات وأصحاب المواقع التجارية ٣- مختبرات السلامة الصحية ٤- موزعوا المواد الأولية</p> | <p>الأنشطة الرئيسية Key Activities</p> <p>١- شراء المواد الأولية ٢- معالجتها وتحولها ٣- التغليف ٤- التسويق</p> <hr/> <p>الموارد الرئيسية Key Resources</p> <p>١- محل الشركة ٢- آلات صنع المكملات ٣- المواد الأولية</p> | <p>القيم المقترحة Value Proposition</p> <p>١- مكملات غذائية وبروتينات للرياضيين طبيعية مائة بالمائة. ٢- أول بروتينات خاصة بالرياضيين محلية الصنع</p> | <p>العلاقات مع العملاء Customer Relationships</p> <p>١- إنشاء مجتمع خاص بالمنتج. ٢- العروض الخاصة</p> <hr/> <p>القنوات Channels</p> <p>١- المحلات الخاصة بالمكملات الغذائية ٢- مواقع التجارة الالكترونية</p> | <p>شرائح العملاء Customer Segments</p> <p>١- الشباب الرياضي ٢- الشباب غير الرياضيين المهتمين باللياقة ٣- طبقة متوسطة وغنية</p> |
| <p>هيكل التكاليف Cost Structure</p> <p>١- تكاليف قارة: كراء المحل, الكهرباء, الماء, رواتب الموظفين, مواد الصيانة والتنظيف... الخ ٢- تكاليف متغيرة: المواد الأولية, الأغلفة... إلخ</p> | | <p>مصادر الإيرادات Revenue Streams</p> <p>١- ستون بالمائة أموال خاصة وشركائي ٢- عشرون بالمائة دعم من جهة حكومية ٣- عشرون بالمائة قرض من البنك</p> | | |