

الإبتكار وريادة الأعمال (خطة العمل) (Businesses Plan) Innovation and Entrepreneurship

الجزء الثاني المحتويات

: مقدمة

أولاً : الإبداع والإبتكار

ثانياً : أساسيات ريادة الأعمال

ثالثاً : المشروعات الصغيرة والمتوسطة

رابعاً : تحويل الأفكار إلى مشروعات

خامساً : تنظيـم المـشروعات الصـغيرة

سادساً : الإدارة المالية للمشروع الصغير

: المراجع

ثالثاً: المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يرى كثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع اقامتها وكذلك المشاريع المتوسطة من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام والدول النامية بشكل خاص وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية من ناحية والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى. ولذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماماً متزايداً وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة.

ونظراً لأهمية هذه المشروعات أخذت معظم الدول النامية تركز الجهود عليها حيث أصبحت تشجع إقامة الصناعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة. ويأتي الاهتمام المتزايد - على الصعيدين الرسمي والأهلي - بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة لأنها بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة يقل حجم الاستثمار فيها كثيراً بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة كما أنها تشكل ميداناً لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل.

وقد وجدت هذه المشروعات مختلف أشكال الرعاية والمساندة من القطاعين العام والخاص لمساهمتها الكبيرة في قطاع الصناعة فعلى سبيل المثال تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته 90 % تقريباً من المنشآت في العالم وتوظف من (50% - 60%) من القوى العاملة في العالم. فكان لابد من توفير الدعم بمختلف أشكاله لهذه القطاعات الحيوية نظراً لأهميتها وحتى تتخلص من أهم العقبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ألا وهي عدم قدرة أصحابها على توفير التمويل اللازم لاستمرارية نشاطها وعدم قدرتهم أيضاً على توفير الضمانات التقليدية الكافية التي تشترطها البنوك التجارية لتقديم التمويل لها. فالبنوك التجارية تسهم عادةً بالمشاريع الكبيرة وتفضل التعامل وتقديم القروض لها بسبب انخفاض درجة المخاطرة لدى هذه المشروعات من ناحية ولسهولة تعامل البنوك معها من ناحية ثانية ولقدرتها على توفير الضمانات المطلوبة من ناحية ثالثة وألوجود أهداف واهتمامات مشتركة.



GREENLAND

وتعتبر المعاملة التفضيلية التي تحصل عليها المشروعات الصناعية الكبيرة الدافع الرئيس لاستحداث برامج ضمان مخاطر القروض بهدف تسهيل التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المستهدفة وتمكينها من الحصول على التسهيلات الائتمانية عن طريق ضمان مخاطر هذه القروض لدى البنوك والمؤسسات المالية مما يؤدي إلى زيادة إقبال البنوك على منح التسهيلات لشريحة أوسع من المستثمرين وأصحاب المشاريع ذات الجدوى الاقتصادية الذين لا تتوافر لديهم الضمانات التقليدية الكافية ويؤدي ذلك إلى نمو هذه المشروعات وتطورها واستمراريتها.

1. تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة

لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة هذا بالإضافة إلى أن كلمة "صغيرة" و"متوسطة" هي كلمات لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر حتى في داخل الدولة. ويتم تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة اعتماداً على مجموعة من المعايير منها عدد العمال حجم رأس المال أو خليط من المعيارين معاً وهناك تعريفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات أو معايير أخرى.

فالبنك الدولي على سبيل المثال يعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معياراً مبدئياً وتعتبر المنشأة صغيرة إذا كانت توظف أقل من 50 عاملاً. وهناك العديد من دول العالم التي تستخدم هذا المعيار لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية إيطاليا وفرنسا تعتبر المنشأة صغيرة ومتوسطة إذا كانت توظف حتى 500 عامل في السويد لغاية 200 عامل في كندا وأستراليا حتى 99 عاملاً في حين أنها في الدنمارك هي المنشآت التي توظف لغاية 50 عاملاً.

المشروع هو كيان قانوني مستقل عن صاحبه يتم إنشاؤه لتحقيق الأرباح وأصحاب هذه المشاريع الذين يستثمرون رؤوس الأموال ويقومون بكافة الإجراءات القانونية لتسجيل المشروع يعتبرون كمشاركين في الشركة. يملك المشروع الأصول وهي أشياء ذات قيمة مثل النقود والمعدات والمخزون التي يتم شراؤها من رأس المال المستثمر من قبل المساهمين وتستخدم هذه الأصول لصناعة المنتج أو لتقديم خدمة. لدى المشروع أيضاً الخصوم وهي الديون المستحقة للموردين والبنوك وكذلك

GREENLAND

رواتب الموظفين. تستخدم المشاريع مواردها وجهد الموظفين لإنتاج منتج أو تقديم خدمة للعملاء وذلك لتحقيق المبيعات. هذه المبيعات تترجم إلى أرباح بعد خصم التكاليف.

والغرض من معظم المشاريع هو تحقيق الأرباح بالنسبة لمعظم أصحاب مشاريع حيث أن الغرض من إيجاد مشروع هو إنشاء مؤسسة مستدامة من شأنها أن تدر أرباحا بانتظام وتنمو بشكل مستمر. أصحاب المشاريع سواء كانوا يملكون المشروع أو جزءا منه يعتبرون مساهمين في الشركة أو المشروع. ويمكن للمساهمين اقتطاع الأرباح أو إعادة استثمارها في المشروع للاستمرار في النمو. وفي حال كانوا يعملون في المشروع فإنهم يتلقون راتبا كموظفين. لتعزيز المشروع قد يقرر أصحاب المشاريع الاحتفاظ بالأرباح داخل المشروع وذلك بإعادة استثمارها لزيادة المخزون والمعدات والتكنولوجيا أو التسويق. هذه الاستثمارات قد تساعد الأعمال التجارية على إدخال معدات جديدة للتقليل من التكاليف وزيادة التسويق من خلال الدعاية والترويج لجلب المزيد من الزبائن أو تطوير منتجات جديدة وفتح قنوات جديدة للمشروع لتوسيع حصتها في السوق أو الوصول إلى أسواق جديدة. بعض المشاريع يكون الغرض من إنشائها اجتماعيا. بحيث يكون الهدف منها هو القيام بأعمال خيرية بشكل مستدام. تعمل هذه المؤسسات غير الربحية بطريقة تضمن لها إيرادات تكفي لتغطية جميع التكاليف. وهذا يتيح لها القيام بعمل نافع للمجتمع وفي نفس الوقت الاستمرار في تحقيق المبيعات التي من شأنها ضمان الاستدامة للمشروع أو الشركة. فعلى الرغم من أنها مؤسسة اجتماعية إلا أنها تعمل تماما مثلما تعمل الأعمال التجارية.

مثال توضيحي لكفترية : للقيام بعملية الإنتاج تحتاج الكفترية لمساهمة عمل الموظفين والحليب والسكر و انواع المشروبات الساخنة والباردة وكذلك الكيك بأنواع مختلفة كمدخلات. ولتحقيق الإيرادات يتم بيع المشروبات والكيك. إذا كان مجموع إيرادات اليوم أو الشهر أكبر من تكلفة المدخلات هناك ربح في تلك الفترة. في بداية المشروع استثمر المساهمون رأس المال لشراء الأثاث وآلات القهوة مثلا. ولكن إذا تم الاقتراض لشراء الأصول أو استأجروا الأصول فإن هذه المصروفات تنضم إلى التكلفة الشهرية مما سوف يقلل من الأرباح.



GREENLAND

2. المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر

ماهي المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟ تتنوع أحجام المشاريع من منشآت كبرى إلى منشآت متناهية الصغر ولكل منها فرصه وتحدياته المختلفة. المؤسسات المتناهية الصغر تكون عادة غير رسمية ومجموع أصولها أو حجم مبيعاتها تقل عن مليون جنيها. يكون العمل بها غالبا من المنزل وأحيانا ما يكون المالك هو الموظف الوحيد في المشروع. وقد تكون هذه المشاريع رسمية لكن عملياتها ضئيلة ككشك عصير مثلا. ويتم تعريف المشاريع الصغيرة على أنها المشاريع التي توظف بين 5 و 20 موظفا ومجموع أصولها أو حجم مبيعاتها تقل عن مليون جنيها مصريا سنويا والمشاريع المتوسطة تعرف غالبا بالمشاريع التي يكون مجموع أصولها أو حجم مبيعاتها بين 1 مليون و 3 ملايين جنيها مصريا وعدد العاملين بها من 21 إلى 100 موظفا.

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة العصب الرئيسي لاقتصاد أية دولة سواء متقدمة أو نامية حيث تتميز بقدرتها العالية على توفير فرص العمل كما أنها وسيلة لتحفيز التشغيل الذاتي والعمل الخاص فضلا عن أنها تحتاج إلى تكلفة رأسمالية منخفضة نسبيا لبدء النشاط فيها كذلك تتميز هذه المشروعات بقدرتها على توظيف العمالة نصف الماهرة وغير الماهرة كما أنها تعطى فرصة للتدريب أثناء العمل لرفع القدرات والمهارات كذلك انخفاض نسبة المخاطرة فيه كذلك تساهم هذه المشروعات في تحسين الإنتاجية وتوليد وزيادة الدخل . وقد ظلت المشروعات الصغيرة في مصر تعاني من عدم وجود تعريف واضح ومحدد لها نظرا لاختلاف النظرة إليها لدى كل من أجهزة التخطيط والتنفيذ والإحصاء والتمويل وبصدور القانون رقم 141 لسنة 2004 والمسمى بقانون تنمية المنشآت الصغيرة توفر الإطار القانوني المنظم لتلك المشروعات وبناءا عليه يتم تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على عدة معايير منها عدد العمال حجم رأس المال أو خليط بين المعيارين معا . ونستعرض فيما يلي المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال النقاط التالية :-

GREENLAND

أولاً : دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

يتم قياس دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في الاقتصاد من خلال ثلاثة معايير رئيسية هي المساهمة في التشغيل والإنتاج وحصتها في العدد الكلي للمنشآت في الاقتصاد حيث يبلغ عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر (متضمنة المشروعات متناهية الصغر) أكثر من 2.5 مليون مشروع تمثل حوالي 99% من مشروعات القطاع الخاص غير الزراعي وتساهم في 80% من الناتج المحلي الإجمالي وتغطي نحو 90% من التكوين الرأسمالي وتستوعب حوالي 75% من فرص العمل ويدخل سنويا 39 ألف مشروع جديد مجال الإنتاج . ومن ناحية أخرى تساهم المشروعات الصناعية الصغيرة بنحو 13% من قيمة الإنتاج الصناعي والمنشآت المتوسطة 46% والمشروعات الكبيرة 41% ونعرض فيما يلي أهم خصائص وسمات المشروعات الصغيرة والمتوسطة :-

- انخفاض حجم رأس المال اللازم لخلق فرصة العمل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمشروعات الكبيرة مما يجعلها قادرة على توفير فرص العمل ووفقا لتقديرات وزارة التنمية الاقتصادية تنخفض تكلفة فرصة العمل داخل قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما بين 15% الى 20%
- مالك المشروع هو مديرها إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية وهذه الصفة غالباً على هذه المشروعات كونها ذات طابع أسرى في أغلب الأحيان.
- تعتمد بدرجة عالية على مواردها الذاتية أو مصادر خاصة غير رسمية في تمويل النشاط سواء في مرحلة التأسيس أو مرحلة التشغيل.
- انخفاض حجم رأس المال اللازم لإقامة وتشغيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة مما يربطها بأنماط ملكية أكثر جاذبية لأصحاب المدخرات الصغيرة وهى الملكية الفردية أو العائلية أو شركات الأشخاص.
- الاعتماد على الموارد المحلية الأولية مما يساهم في خفض التكلفة الإنتاجية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال / العمل.
- تنوع الهيكل الصناعي والتكامل مع المشروعات الكبيرة حيث تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإنتاج السلع التي تحتاجها الأسواق المحلية فضلا عن المكونات والأجزاء التي تحتاجها الصناعات الكبيرة - الصناعات المغذية - ويعد

GREENLAND

التشابه القطاعي بين فروع الإنتاج وبين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة أحد معايير التقدم الاقتصادي.

- قدرتها على علاج العديد من الاختلالات الاقتصادية وأهمها:-
 - ❖ الاختلال بين الادخار والاستثمار لانخفاض حجم رأس المال اللازم لإقامتها مقارنة بالمشروعات الكبيرة.
 - ❖ الاختلال في ميزان المدفوعات من خلال التصدير والإحلال محل الواردات.
- قدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الريفية والمدن والمجتمعات العمرانية الجديدة نظرا لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف بما يحقق التنمية الإقليمية المتوازنة ورفع مستوى معيشة السكان.
- المساهمة في زيادة الدخل القومي فهي تساعد على ذلك خلال فترة قصيرة نسبيا نظرا لان إنشاء هذه المشروعات يتم خلال فترة اقل مقارنة بالمشروعات الكبيرة وبالتالي فهي تدخل في دورة الإنتاج بشكل أسرع.

ثانيا : المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر العديد من المشكلات التي تحد من القدرة على تنميتها وتطويرها ومنها المشاكل المتعلقة ببيئة الاستثمار والسوق والتسويق والقدرات الإدارية والتنظيمية والفنية للقائمين على هذه المشروعات وأخيرا مشكلة الحصول على التمويل الملائم في الوقت المناسب ويعد نقص التمويل من العقبات الرئيسية التي تواجه هذه المشروعات وهى ما سنتعرض له فيما يلي:-

- تتحمل البنوك تكلفة مرتفعة عند تقديم القروض نظرا لارتفاع تكلفة التقييم والإشراف بالإضافة إلى أن هذه المشروعات تحصل على مبالغ قروض صغيرة لا تتناسب مع التكاليف الثابتة التي تتحملها البنوك.
- ارتفاع درجة مخاطر التمويل نظرا لعدم توافر الضمانات الكافية لمنح الائتمان وطبيعة تكوين هذه المشروعات والتي تعتمد في الغالبية على شخص واحد أو عائلة واحدة وضعف المراكز المالية.
- افتقار أغلب القائمين على هذه المشروعات خبرة التعامل مع الوحدات المصرفية .
- ارتفاع تكلفة التمويل (سعر الإقراض) على المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

GREENLAND

- افتقار اغلب القائمين على المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى الخبرة والقدرات التنظيمية والإدارية والفنية والتسويقية.
- ضعف الهياكل التمويلية للمشروعات الصغيرة مما يؤدي إلى انخفاض الجدارة الائتمانية لها .
- عدم ملائمة آجال القروض التي تطلبها المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع العمليات البنكية حيث تحتاج في الغالب إلى قروض طويلة ومتوسطة الآجل لأغراض الإنشاء بينما تفضل البنوك التجارية منح القروض قصيرة الآجل.
- افتقار هذه المشروعات إلى السجلات المالية المنتظمة والمستندات المطلوبة للتعامل مع الجهاز المصرفي.
- الافتقار إلى دراسات الجدوى السليمة والموضوعية.
- صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظرا لارتفاع تكلفة هذه العمليات وعدم قدرتها على تحمل هذه التكاليف.
- يلزم قانون الضرائب الجديد كافة الوحدات الاقتصادية بمعايير المحاسبة المصرية كأساس للمحاسبة كما يلزم بأن تلجأ هذه الوحدات إلى مكتب للمحاسبة وهو ما يعد عبء على المشروعات الصغيرة من حيث التكلفة.
- عدم وجود عدالة ضريبية لأصحاب المشروعات الغير ممول مشروعاتهم من الصندوق الاجتماعي للتنمية.
- عدم توافر شبكة من تجار الجملة أو الشركات الكبرى لشراء منتجات المشروعات الصغيرة والاعتماد على التعامل المباشر بين المشروعات والمستهلك النهائي.
- وقد أدت المعوقات السابقة إلى انخفاض النسبة التي تحصل عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة من البنوك حيث تشير بعض التقديرات إلى أن من 6-8% فقط من القروض تمنح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث لا تزال هذه المشروعات تعتمد على الأشكال التقليدية للإقراض .



GREENLAND

ثالثاً:- تمويل المشروعات الصغيرة

يعتبر التمويل من أهم العوامل الحاكمة والمؤثرة على قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الإنشاء والتشغيل والاستمرار والنمو وينطبق هذا على الدول النامية والمتقدمة وتحصل هذه المشروعات على احتياجاتها التمويلية من عدة مصادر أهمها :-

- التمويل الذاتي اعتماداً على المدخرات الشخصية لصاحب المشروع أو إجمالي المدخرات العائلية ويتصف قطاع هذه المشروعات في مصر بانخفاض القدرة على الادخار مما يحد من التمويل الذاتي المتاح ويلجأ بعض أصحاب هذه المشروعات إلى مصادر الائتمان غير الرسمية التي تتصف بارتفاع أسعار الفائدة .
- الصندوق الاجتماعي للتنمية والذي أنشئ عام 1991 لتمويل كافة المشروعات الصغيرة الإنتاجية والخدمية والتجارية والحرفيين ويقدم قروضا ميسرة بأسعار عائد 7-15% حسب حجم القرض ويتم منح الائتمان مباشرة أو من خلال البنوك والوزارات والمحافظات والجمعيات الأهلية .
- المنظمات غير الحكومية ويبلغ عددها أكثر من 15 ألف منظمة في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي وتعانى هذه المنظمات من ضعف قدرتها على تلبية الاحتياجات الضخمة من الخدمات المالية لهذه المشروعات نظراً لضعف قدرتها على تعبئة الموارد المالية ومن هذه المنظمات جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية جمعية تنمية المشروعات الصغيرة برنامج مصر للوكالة الكندية للتنمية الدولية الوكالة الألمانية .
- بورصة النيل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بدأت في أكتوبر 2007 والتي سوف تساهم في دمج قطاع كبير من الشركات الصغيرة والمتوسطة في منظومة الاقتصاد الرسمي عن طريق القيد فيها وذلك وفقاً لإجراءات ميسرة تتناسب مع أوضاعها مما يزيد من كفاءة الإدارة المالية والتنظيمية لهذه الشركات بسبب الالتزامات التي تتحملها لقيدتها في البورصة ويتيح القيد في البورصة مزايا للشركات الصغيرة والمتوسطة من بينها الحصول على التمويل اللازم وإتاحة الفرصة للاقتراض طويل الأجل عن طريق إصدار سندات أو زيادة رأس المال وقد أعلن مركز تحديث الصناعة عن طرح برنامج لتفعيل بورصة النيل في إطارين أحدهما



GREENLAND

المساهمة في مشروع قيد هذه الشركات والأخر الدخول في مشاركة مباشرة مع المساهمة بقيمة التمويل.

- شركات التأجير التمويلي تعد احد الوسائل التي يمكن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تحصل من خلالها على رأس مال متوسط الأجل وفيها يقوم المقرض (بنك أو مؤسسات تمويلية غير مصرفية) بشراء المعدات ثم يوجرها إلى المقترضين وذلك من خلال عقود تأجير تحدد طريقة الدفع ويحتفظ المقترض بملكية الأصل وفي نهاية مدة التأجير (3-5 سنوات) يستطيع صاحب المشروع تملك الأصل مقابل سداد مبلغ محدد وقد بلغ اجمالى القيمة التراكمية لعقود التأجير التمويلي في مصر نحو 25.7 مليار جنيه منذ صدور القانون الخاص بهذا النشاط في عام 1995 وحتى نهاية عام 2008 .
- رأس المال المخاطر يعتبر شكل من أشكال تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة طويل الأجل وعادة ما يكون مصدر هذا التمويل كبار المستثمرين أو الشركات الكبيرة التي تقدم الأموال والموارد للمشروعات الصغيرة حتى تتمكن من بدء نشاطها وبموجب هذا التمويل تشارك المشروعات الكبيرة في جزء من ملكية المشروعات الصغيرة (تكون عادة نسبة 20 %-40 % من ملكية رأس المال) ولكن دون طرح أسهم في البورصة ويمتاز رأس المال المخاطر عن التمويل التقليدي الممنوح بواسطة البنوك في أن هذا النوع من رأس المال المخاطر مستعد لتقبل درجة عالية من المخاطر ولا يتطلب ضمانات من المقترضين .
- صناديق الاستثمار المباشر حيث تم إنشاء أول صندوق للاستثمار المباشر بين مركز تحديث الصناعة وشركة سى آى كابيتال برأسمال 250 مليون جنيه لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر وسيقوم الصندوق بالإضافة إلى تقديم التمويل لهذه المشروعات بتقديم المشورة المالية والفنية والإدارية والتسويقية لهذه المشروعات كما يستعد عدد من البنوك لإنشاء صناديق خاصة بتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- المانحين الدوليين للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وهم الذين يعملون على دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم الخدمات التمويلية وغير التمويلية ومن أهم الذين أسهموا في مجال المشروعات متناهية الصغر و الصغيرة والمتوسطة في مصر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وكالة التنمية الكندية



GREENLAND

- الاتحاد الاوربي التعاون الالمانى الفنى الوكالة اليابانية للتعاون الدولي البنك الياباني للتعاون الدولي بنك التنمية الالمانى برنامج الأمم المتحدة الانمائى ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية .
- **الحهاز المصرفي** من المتوقع تزايد دور البنوك فى تقديم التمويل والخدمات المساعدة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة للأسباب التالية:-
 - ❖ توافر البنية الأساسية اللازمة لتقديم تلك الخدمات على نطاق واسع إذ يبلغ عدد البنوك العاملة في مصر 39 بنكا يتبعها نحو 3320 فرع موزعة على كافة أنحاء الجمهورية
 - ❖ النظم الخاصة بالرقابة الداخلية والنظم المحاسبية التي تمكن من القيام بتنفيذ عدد كبير من المعاملات.
 - ❖ يتوافر لدى البنوك الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بكافة أعمال منح التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتابعتها وتقويمها.
 - ❖ تمتلك البنوك شبكة اتصالات وعلاقات بمؤسسات التمويل المحلية والدولية مما يتيح لها توفير خطوط تمويل بشروط تلائم احتياجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
 - ❖ توافر رصيد ضخم من الموارد المالية الذي يتيح تقديم التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
 - ❖ تنوع آجال القروض المتاحة (قصيرة – متوسطة – طويلة الأجل).

دور الجهاز المصرفي في تمويل ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- ✓ تقديم التمويل اللازم بشروط وآجال استحقاق ملائمة لإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وللقيام بعمليات التوسع والإحلال والتحديث وتمويل رأس المال المستثمر ولأغراض التصدير ومتابعة الائتمان الممنوح بغرض تقويمه والتغلب على الصعوبات التي تواجه هذه المشروعات.
- ✓ توفير التمويل للمؤسسات المالية غير البنكية والتي تقوم بدورها بتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ التعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية في مجال تمويل وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال فروع البنوك لتسويق قروض الصندوق.

GREENLAND

- ✓ إنشاء الشركات الداعمة لأنشطة المشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل شركات التمويل التاجيري والاستعلام الائتماني وضمان مخاطر الائتمان المصرفي والتسويق وصناديق الاستثمار المباشر.
- ✓ تمويل إنشاء المناطق والمجمعات الصناعية والحرفية.
- ✓ توفير الخدمات التمويلية اللازمة لصادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ المشاركة في تنفيذ برامج تحديث المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (حاليا برنامج تحديث الصناعة المصرية).
- ✓ تخصيص البنوك لجزء من مواردها المالية لإقراض المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ المشاركة في تأسيس شركات خاصة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ استكشاف فرص الاستثمار الجديدة وتوجيه المشروعات الصغيرة والمتوسطة إليها.
- ✓ مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في توفيق أوضاعها مع البيئة.
- ✓ مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تسويق منتجاتها من خلال الاشتراك في المعارض المحلية والدولية .
- ✓ إيجاد صف ثان من المستثمرين ورجال الأعمال الكبار حيث تساعد البنوك صغار المستثمرين على توسيع أنشطتهم وزيادة استثماراتهم .
- ويؤدي زيادة دور البنوك في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى توسيع قاعدة عملائها وتنويع المخاطر وأوجه الاستثمار مما ينعكس ايجابيا على المحافظ المالية لها.

جهود الجهات المعنية لمساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

- نظرا لأهمية قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة فقد نال اهتمام كل من المؤسسات البنكية وغير البنكية وكذلك هيئات المعونة و ازداد هذا الاهتمام خاصة في الفترة الأخيرة ويتضح ذلك مما يلي:
- في إطار اهتمام الدولة بتشجيع وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة قرر البنك المركزي المصري إعفاء البنوك التي تمنح قروضا وتسهيلات ائتمانية للشركات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة من نسبة الاحتياطي التي تبلغ 14% وذلك اعتبارا

GREENLAND

- من أول يناير 2009 وهذا القرار يسرى على الشركات التي لا يقل حجم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن مليون جنيه ولا يزيد عن 20 مليون جنيه على ألا يقل رأسمالها المدفوع عن 250 ألف جنيه ولا يزيد عن 5 ملايين جنيه .
- في إطار مشاركة البنوك في مساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في ظل الأزمة المالية العالمية سارعت العديد من البنوك المصرية إلى:
 - ❖ إنشاء وحدات أو إدارات لهذه المشروعات تقوم بتوفير التمويل اللازم لها وتقديم المشورة الفنية وإجراءات التأسيس وخدمة الشركات والترويج لتغطية رؤوس أموالها وكافة الخدمات المصرفية .
 - ❖ تخصيص أموال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
 - كان البنك المركزي المصري في إطار التخفيف من أعباء ديون المشروعات الصغيرة والمتوسطة حتى تستمر في الإنتاج قد أطلق مبادرة لتسوية مديونيات صغار العملاء
 - قيام الاتحاد العام للجمعيات الأهلية بتأسيس مؤسسة اقتصادية أهلية بهدف دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جميع المحافظات وستعمل هذه المؤسسة من خلال لجانها الفنية على توفير التمويل اللازم والقيام بدور الوسيط بين مؤسسات التمويل التقليدية (البنوك) وغيرها من الجهات المانحة والأطراف المستهدفة التي تحتاج إلى تمويل ولا تعرف كيفية الوصول إليه.
 - بدأت وزارة الاستثمار أواخر شهر ديسمبر 2008 في أعقاب الأزمة المالية العالمية في تفعيل برنامج متكامل يستهدف تنشيط دور قطاع الخدمات المالية غير المصرفية في حصول المشروعات متناهية الصغر على التمويل من خلال إدخال نشاط شركات متخصصة في تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر.

3. خصائص ومميزات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

إن لهذه الصناعات دور لا يستهان به في بناء الاقتصاد الوطني وتظهر أهميتها من خلال استغلال الطاقات والإمكانات وتطوير الخبرات والمهارات كونها تعتبر أحد أهم روافد العملية التنموية. وعلى الرغم من الجدول القائم حول قدم أوحداة الصناعات الصغيرة والمتوسطة فقد تبين أن هذه الصناعات قديمة لأنها كانت النواة والبداية لحركة التصنيع فعلى سبيل المثال إن شركة بينيتون للألبسة بدأ صاحبها

GREENLAND

بالعمل على مكنة خياطة واحدة في مدخل العمارة التي يسكنها وكان يجمع بواقي القماش من المصنع ويحيكها على شكل ملابس جاهزة. وما توصلت إليه من هذه المشروعات تطور واتساع وهي كذلك جديدة من حيث استحوادها على الاهتمام الأكبر من جانب المهتمين بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والتنمية وعلى الرغم من هذا التباين في ترتيب الأولوية التي تتمتع بها الصناعات الصغيرة والمتوسطة إلا أنها تستحوذ على خصائص معينة تميزها عن غيرها من الصناعات وهي كما يلي:

- مالك المنشأة هو مديرها إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية وهذه الصفة غالبية على هذه المشروعات كونها ذات طابع أسري في أغلب الأحيان.
- ملائمة أنماط الملكية من حيث حجم رأس المال وملاءمته لأصحاب هذه المشروعات حيث أن تدني رأس المال يزيد من اقبال من يتصفون بتدني مدخراتهم على مثل هذه المشروعات نظراً لانخفاض كلفتها مقارنة مع المشروعات الكبيرة.
- تدني قدراتها الذاتية على التطور والتوسع نظراً لإهمال جوانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميتها وضرورتها.
- انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة وذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- الاعتماد على الموارد المحلية الأولية مما يساهم في خفض الكلفة الانتاجية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل.
- الارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار على اعتبار أنها مصدراً جيداً للإدخارات الخاصة وتعبئة رؤوس الأموال.
- صناعات مكتملة Subcontractors للصناعات الكبيرة وكذلك مغذية لها.
- صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظراً لارتفاع كلفة هذه العمليات وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف.
- المرونة والمقدرة على الانتشار نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف من جانب مما يؤدي إلى تحقيق التوازن في العملية التنموية.
- الافتقار إلى هيكل اداري كونها تدار من قبل شخص واحد مسؤول إدارياً ومالياً وفنياً.



GREENLAND

▪ تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة. يلاحظ مما تقدم أن خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي غير أن الجوانب السلبية في هذه المشروعات لا ترجع إليها مباشرة بقدر ما هي مرتبطة بالمشكلات التي تواجهها. أما ما يجب التأكيد عليه هنا فهو أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكنها الاستمرار مدة طويلة دون تحقيق أرباح ولكنها سرعان ما تنهار حين تواجهها دفعة مالية حرجة لا تقبل التأجيل ولذلك فإن التدفقات النقدية المباشرة لمثل هذه المشروعات أكثر أهمية من حجم الربح أو عوائد الاستثمار.

4. مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات الوطنية

جرت العادة أن يتم قياس دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في الاقتصاد من خلال ثلاثة معايير رئيسية هي المساهمة في التشغيل والإنتاج وحصتها من العدد الكلي للمنشآت في الاقتصاد. وتظهر أهم المزايا فيما يلي:

- هذه المنشآت هي عبارة عن بذور أساسية للمشروعات الكبيرة.
- تمتاز هذه المشروعات بأنها توفر بيئة عمل ملائمة حيث يعمل صاحب المشروع والعاملين جنباً إلى جنب لمصلحتهم المشتركة.
- توفر المشروعات الصغيرة والمتوسطة مصدر منافسة محتمل وفعلي للمنشآت الكبيرة وتحد من قدرتها على التحكم في الأسعار.
- تعتبر هذه المنشآت المصدر الرئيس لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء.
- تعتبر هذه المشاريع من المجالات الخصبة لتطوير الإبداعات والأفكار.
- هذا النوع من المشروعات يساعد في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية وتدني مستويات الدخل وارتفاع معدلات البطالة.

5. المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

إن نمو وتطور قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم يواجه مجموعة من المشاكل وهذه قد تكون مختلفة من منطقة لأخرى ومن قطاع لآخر ولكن هناك بعض المشاكل التي تعتبر مشاكل موحدة أو متعارف عليها تواجه

GREENLAND

المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم. وتعتبر طبيعة المشاكل التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة متداخلة مع بعضها البعض. وبشكل عام يعتبر جزء من هذه المشاكل داخلي وهي المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة أو بسبب صاحبها في حين أنها تعتبر مشاكل خارجية إذا حدثت بفعل وتأثير عوامل خارجية أو البيئة المحيطة بهذه المنشآت. ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة بهذا الخصوص كان بالإمكان تلخيص أهم المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبشكل عام في كافة أنحاء العالم:

- كلفة رأس المال: إن هذه المشكلة تنعكس مباشرة على ربحية هذه المشروعات من خلال الطلب من المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدفع سعر فائدة مرتفع مقارنة بالسعر الذي تدفعه المنشآت الكبيرة. إضافة إلى ذلك تعتمد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الاقتراض من البنوك مما يؤدي إلى زيادة الكلفة التي تتحملها.
- التضخم: من حيث تأثيره في ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل مما سيؤدي حتماً إلى ارتفاع تكاليف التشغيل. وهنا تتعرض هذه المشروعات مشكلة رئيسية وهي مواجهتها للمنافسة من المشروعات الكبيرة مما يمنعها ويحد من قدرتها على رفع الأسعار لتجنب أثر ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية.
- التمويل: تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداثة (نقص السجل الائتماني) وعليه تتعرض المؤسسات التمويلية إلى جملة من المخاطر عند تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مراحل نموها. (التأسيس - الأولية - النمو الأولي - النمو الفعلي - الاندماج). ونظراً لهذه المخاطر تتجنب البنوك التجارية توفير التمويل اللازم لهذه المشروعات نظراً لحرصهم على نقود المودعين.
- الإجراءات الحكومية: وهذه مشكلة متعاظمة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الضرائب: يعتبر نظام الضرائب أحد أهم المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم. وتظهر هذه المشكلة من جانبيين سواء لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث ارتفاع الضرائب وهي كذلك

GREENLAND

مشكلة للضرائب نظراً لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المنشآت مما يضيق عمل جهاز الضرائب.

- المنافسة: المنافسة والتسويق من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهم مصادر المنافسة هي الواردات والمشروعات الكبيرة.
- ندرة المواد الأولية: من حيث الندرة الطبيعية وعدم القدرة على التخزين وضرورة اللجوء الى الاستيراد وتغيرات أسعار الصرف.

6. مصادر تمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة

نلاحظ أن جميع المشاريع الصناعية على مختلف مستوياتها وسواء الجديدة منها أو القائمة إنما تحتاج للتمويل المناسب والمهارات الإدارية الملائمة حتى تنمو وتحقق دخلاً وربحاً مقبولين وقد أصبح تطور المشاريع الصغيرة يشكل مفتاحاً مهماً لخلق فرص العمل والتنمية الاجتماعية والاقتصادية المتكافئة وخصوصاً بالنسبة للفئات والمجتمعات الفقيرة والأقل حظاً.

لا بد من الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى التمويل في فترات حياتها بدءاً بتأسيس المشروع وانطلاقه وأثناء تطويره وتنميته وتحديثه وكذلك في حالة استعداد المشروع أو الصناعة إلى الانطلاق نحو الأسواق التصديرية. وتحتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتمويل في مجالات البحث والتدريب ومتابعة الأسواق ومسايرة تطورات الإنتاج إضافة إلى الحالات التي يتعرض فيها المشروع لأي حدث استثنائي.

يمكن حصر مصادر هذا التمويل في المدخرات الشخصية لمالك المشروع أو إجمالي المدخرات العائلية إضافة إلى الاقتراض من البنوك التجارية في حالة الحاجة لذلك أو من البنوك المتخصصة في توجيه التمويل نحو قطاع معين البنوك المتخصصة في تمويل القطاع الصناعي أو تمويل القطاع الزراعي أو من مصادر أخرى تتمثل عادة في مؤسسات الإقراض المتخصصة وعادة ما تكون هذه المؤسسات مدعومة من قبل الحكومة والجهات الرسمية.

7. عوامل النجاح للمشروع

هناك مجموعة من العوامل التي يجب توفرها في هذه المنشآت لكي تستطيع أن تنمو في طريق النجاح . و هذه العوامل تشمل العوامل الشخصية الخاصة بمؤسسي المنشأة ومجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنشأة وأخيراً هناك مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي لا بد من توفرها لضمان نجاح قطاع المشروعات الصغيرة.

العوامل المتعلقة بالمنشأة

- هناك عدة مقومات أساسية تتعلق بالمشروعات نفسها يجب مراعاتها لتحقيق نسبة أكبر في احتمالية نجاح المشروع ومن هذه العوامل ما يجب الإعداد له وتجهيزه قبل إنشاء المشروع والبعض الآخر يمكن تحقيقه أثناء التشغيل.
- ✓ أهم خطوة للإعداد للمشروعات الصغيرة هي إجراء دراسة أولية عن جدوى المشروع والتي على ضوءها يمكن وضع خطة للمشروع حيث وجد أن من أهم المشاكل المسببة للفشل هو تجاهل هذه الدراسة واستئناف المشروع بشكل ارتجالي غير مدروس.
- ✓ تطوير القدرات الإدارية اللازمة لسير العمل في المشروع حيث أن تطوير وتحديث ورفع مبادئ ريادة الأعمال لغير المتخصصين مما يترتب عليه أن إدارة المشروع تعتمد منهجاً صحيحاً للإدارة في تحقيق أهدافها.
- ✓ تعزيز ودعم وظيفة التسويق في المشروعات الصغيرة والتي تساعد في معرفة السوق والفرص التسويقية والحرص على تحسين جودة المنتج . كما أن التوجهات التسويقية الحديثة تساعد بشكل قاطع في إرضاء العميل.
- ✓ الاهتمام بوظيفة التمويل والمحاسبة والتي تساعد في وضع الخطط المالية الملائمة مع التعامل مع الجوانب المالية والمحاسبية بطريقة صحيحة تضمن التغلب على المشكلات في هذا الحقل وترشيد التكاليف عن طريق تخصيص الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة.

العوامل الشخصية

نظراً لأن المشروعات الصغيرة يتم تأسيسها في القطاع الخاص قد يكون لدوافع ذاتية وشخصية خاصة بالمؤسس فإن القطاع الخاص يتمتع ببعض الخصائص التي يتطلبها العمل الحر والتي يجب أن يراعيها مؤسس المشروعات الصغيرة وأن يتكيف شخصياً وفقاً لها. وحيث أن الربح هو الحافز المحرك لتلك المشروعات في القطاع الخاص فإن تحقيق هذا الهدف يتطلب التالي:

- طول فترة العمل اليومي والانضباط في العمل.
- إجادة العديد من المهارات الهامة مثل اللغة الانجليزية الحاسب الآلي الخلفية الإدارية وغيره من المهارات الفنية المهمة.
- الجدية من قبل مالك المشروع للتكيف مع ظروف العمل.
- الحرص قدر الإمكان على اكتساب الحد الأدنى من الخبرة قبل تأسيس المشروع.

خاصة وأن فرصة اكتساب الخبرة بشكل عملي وسريع أكبر في المنشآت الصغيرة وذلك لارتباط صاحب المشروع المباشر بأنشطة المشروع فغالباً ما يقضي صاحب المشروع وقتاً طويلاً يومياً في أعماله الخاصة.

العوامل المتعلقة بالبيئة

هناك عدد من الإمكانيات اللازم توافرها في البيئة لكي تساهم بشكل فاعل في تمهيد طريق النجاح لهذا القطاع ومن أهم هذه العوامل الآتي:

- ✓ التخطيط المركزي الحكومي لأنشطة المشروعات الصغيرة مع تحديد أوجه المساعدة التي يحتاج إليها كالتنمية والتسويق وذلك بعد تحديد احتياجاتها .
- ✓ الدعم الحكومي لعملية تطوير رواد الأعمال Entrepreneurs من خلال التنسيق مع الجامعات والمعاهد المتخصصة.
- ✓ دعم الابداع والابتكار في الجامعات وحث القطاع الخاص للمساهمة في تطوير ودعم البحث العلمي التطبيقي.
- ✓ وجود قاعدة بيانات مركزية تتلاءم مع احتياجات المشروعات الصغيرة وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

GREENLAND

- ✓ التنسيق مع الجهات التمويلية المختلفة لوضع برامج تمويلية متنوعة وداعمة للمشروعات الصغيرة.
- ✓ تقديم المساعدات التسويقية على المستويين المحلي والدولي.
- ✓ تنسيق التكامل مع المشروعات الكبيرة من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالمشروعات الكبيرة من المواصفات اللازمة لاحتياجاتها من مستلزمات الإنتاج التي تقدمها المشروعات الصغيرة.

8. كيف يمكن أن تتجنب الفشل

الفشل ليس عيباً والإخفاق ليس نهاية المطاف وقد يفشل رائد الأعمال لكنه ربما استفاد كثيراً من ذلك الفشل لنجاح قادم ولولا وجود الفشل لما استطعنا معرفة كيف الوقوع فيه وفيما يلي نورد عدداً من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في علاج أسباب فشل المشروعات الصغيرة وهي وكما يلي:

افهم مشروعك بعمق: من المهم بناء الخبرة والمعرفة المناسبة للنشاط الذي سيزاوله رائد الأعمال. حيث ينصح رواد الأعمال في البدايه بتحصيل المعرفة اللازمة عن النشاط الذي سيتم الدخول فيه وجمع كل المعلومات اللازمة لذلك ومن جميع المصادر من خلال الإطلاع على المصادر المختلفة كالمجلات والدوريات الكتب التقارير الإحصائيات كذلك يجب التأكيد أنه من الضرورة الاتصال بالموردين والعلماء والهيئات التجارية وكل من له علاقة بالقطاع الذي يمكن الاستثمار فيه.

تطوير خطة عمل ملائمة: إن إعداد خطه عمل Business plan يعد أمراً مهماً لأي رائد أعمال يسير في طريق غير واضح ورغم ذلك فإن الكثير من رواد الأعمال لا يخصصون جزء من وقتهم لتطوير هذه الخطة. ومن فوائد خطه العمل أنها تساعد على تمهيد طريق النجاح كما أنها تعد وسيلة للمقارنة وقياس الإنجازات الحقيقية فضلاً على أن الخطة تساعد رائد الأعمال في التأكد من صحة الفروض قبل اتخاذ أي قرارات مرتبطة بالاستثمار. كما تساعد في مواجهه الصعوبات والتحديات والإجابة على أهم الأسئلة قبل الاستثمار.

إدارة مصادر التمويل: إن أفضل وسيلة لمواجهه الصعوبات المالية هو تطوير نظام عمل ومن ثم استخدامه في اتخاذ القرارات الصحيحة ولا يمكن لأي رائد أعمال تحقيق الرقابة في الاستثمار إذا لم يكن قادر على المحافظة على مركزها المالي. وإن أول

GREENLAND

خطوة في إدارة المصادر المالية بجدارة هو الحصول على رأس مال تأسيسي جيد حيث أن تكاليف التأسيس باهظة جداً.

فهم القوائم المالية: من المهم أن يطلع رائد الأعمال على وضع استثماره من خلال الاعتماد على السجلات والقوائم المالية حيث أن هذه القوائم تمثل وسيلة إدارية صعبة. ومن متطلبات النجاح الأساسية في أي مشروع هو بناء المفاهيم البسيطة للمحاسبة والتمويل. حيث أن التفسير الملائم لهذه القوائم يعتبر مؤشراً يعتمد عليه للتأكد من صحة الاستثمار أو التعرف على المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها المشروع ومن أمثله ذلك انخفاض المبيعات تدهور الأرباح ارتفاع الديون تقلب رأس المال العامل.

إدارة الأشخاص بنجاح: رغم محدودية عدد العاملين في المشروع الصغير إلا أنه لا بد من معرفه إدارة الناس بنجاح حيث أن من متطلبات المشروع استقطاب كفاءات متدربة ويقدم لها حوافز ملائمة. وهذا الأمر مهم حيث أن كفاءة الأشخاص هي التي تحدد مدى نجاح المشروع. وهذه القضية تمثل أحد التحديات التي تواجهها المشروعات الصغيرة.

اهتم بنفسك: نجاح أي مشروع يعتمد بشكل كبير على سلامتك واهتمامك وتمتعك بصحة جيدة لذا من المهم معالجته أي ضغوط يتعرض لها رائد الأعمال. كما أن من المهم أدارك أن أهم ما يمتلكه المستثمر هو وقته حيث أن من المهم إدارة هذا الوقت بنجاح. ولا يمكن تحقيق هذا النجاح بدون عزيمة وإصرار وصبر.

9. كيف ينمو المشروع؟

جميع المشاريع تمر بمراحل مختلفة من بدء التشغيل والاستدامة إلى مرحلة النمو. وقد تكون في بدايتها مشروعات صغيرة جداً تُشغّل شخصاً واحداً. لكن إذا كان لديها إمكانية توسيع قاعدة عملياتها لخدمة المزيد من الزبائن فهذا قد يمكنها من أن تتطور لتصبح أكبر وأقوى وتتطلب كل مرحلة من مراحل النمو من صاحب المشروع أن يركز على مشاكل جديدة ويوظف مهارات جديدة للإدارة وذلك للحفاظ على نمو جيد للمشروع. في المراحل المبكرة للمشروع يركز صاحب المشروع على إثبات أن الفكرة الأساسية جيدة وقادرة على جذب عدد كاف من الزبائن بأسعار يمكن أن تغطي جميع التكاليف. هذه المرحلة غاية في الأهمية حيث يتعلم صاحب المشروع

GREENLAND

هنا إن كانت الفكرة عملية، وإن كان المشروع قادرا على جذب عملاء جدد وإرضاء العملاء، مع جني ما يكفي من الأرباح. هذه المرحلة حرجة جداً. ومع النمو، يتحول الانتباه إلى صقل أنشطة التسويق، وبناء عمليات التشغيل لتلبية الطلبات وتعزيز الإدارة ليستمر في النمو وجني» ثماره « وهي الأرباح. بعد ذلك قد يصل المشروع إلى مرحلة النضوج ويستمر في النجاح وقد يتدهور عندما تتغير احتياجات السوق. ويجب ملاحظة أنه في المرحلة الأولية يكون التركيز على ما إذا كان المشروع جيدا وقادرا على جذب الزبائن وتحقيق الربح. وتتميز كل مرحلة من مراحل نمو وتحول المشروع بخصائص معينة كالآتي:

1. مرحلة البدء أو الإنشاء واثنائها يتم زرع فكرة المشروع وجلب الزبائن
 2. مرحلة النمو واثنائها يتم انتاج منتجات وخدمات جديدة وفتح أسواق جديدة .
 3. مرحلة الإستدامة واثنائها يتم تغطية التكاليف والعمل علي إرضاء الزبائن ووضع خطط لتوسيع المشروع والبحث عن تمويل اضافي وتنمية قدرات الادارة.
 4. مرحلة النضوج واثنائها يتم التركيز على الأرباح والعمل علي ان تكون الإدارة مهنية إعادة الاستثمار
 5. مرحلة تدهور أو بيع المشروع واثنائها يتم التفكير في تغير السوق وتكون الإدارة ضعيفة مما يؤدي الي تدهور أو إغلاق المشروع.
- وهنا نوجه النصح الي رائدي الأعمال و اصحاب المشروعات الصغيرة بأن يبادروا بإدارة مشروعاتهم بشكل جيدا مما سيؤدي الي نمو المشروع بمعدل جيد ومع نمو أي مشروع، فإن المدير الجيد يأخذ الوقت الكافي لمراجعة النتائج ويتخذ كافة الإجراءات لزيادة المبيعات وخفض التكاليف وبالتالي تنمية الأرباح. هذه القائمة تقدم بعض الأفكار البسيطة في هذا السياق.
- ✓ فهم التدفقات النقدية الخاصة بمشروعك : قم بتحليل بسيط للتدفق النقدي - التدفق النقدي الوارد (لكل منتج) والتدفق النقدي الصادر. هذا التحليل سوف يمكنك من زيادة الأرباح وستقلل النفقات مما يشكل أمرا غاية في الأهمية!
 - ✓ قم بتحليل مدى ربحية كل المنتجات - هل هذا المنتج يدر أرباحا أم لا؟ : حل كل منتج على حدة لمعرفة ما إذا كان يحقق الأرباح المتوخاة أم لا. ويجب التوقف عن بيع المنتجات ذات ربحية ضعيفة جدا ما لم يكن الغرض من تقديمها هو جلب عملاء جدد.



GREENLAND

- ✓ فهم احتياجات الزبائن - هل نستطيع بيع شيء آخر للزبون؟: هل لدى الزبائن احتياجات تدخل في سياق اختصاصك ويمكنك تلبيتها بإضافة منتج جديد؟
- ✓ الموارد - خفض تكلفة المشتريات: لخفض تكاليف الموارد، يمكنك شراء المواد بكميات كبيرة لخفض ثمنها أو إيجاد موردين أفضل ، كما يمكنك التفاوض معهم للحصول على أسعار أفضل. يمكنك كذلك إجراء الطلبية مسبقا لكي تحصل على وقت كاف لدفع ثمنها بشكل تدريجي.
- ✓ تخفيض المصروفات غير المباشرة - هل تستطيع أن تدفع أقل؟: يمكنك إعادة النظر في كل بند من بنود التكاليف العامة الشهرية لتقرر ما إذا كان بالإمكان تخفيض المصاريف بإيجاد حلول كالبحث عن متجر آخر بثمن أقل مثلا.
- ✓ توسيع السوق الخاصة بك - حاول تقديم منتجات جديدة لإيجاد عملاء جدد: يمكنك إضافة منتجات جديدة لزيادة المبيعات وعدد الزبائن. .
- ✓ الاستفادة بشكل أكبر من قدرات الموظفين - لتحقيق المزيد من المبيعات: من الأفضل تدريب وتحفيز الموظفين بشكل منتظم لتحسين أدائهم. التدريب المستمر يساهم في ربح الوقت من خلال تفعيل أداء الموظفين وبالتالي خفض التكاليف. كذلك، تحفيزك ومعاملتك الجيدة معهم سوف تنعكس مباشرة على معاملتهم مع العملاء.