

# **كيفية إنشاء مصنع لتصنيع مناديل الورق في سلطنة عُمان**

## **1. الملخص التنفيذي**

### **1.1 نظرة عامة على المشروع**

يُعد مشروع مصنع لتصنيع مناديل الورق في سلطنة عُمان مشروعًا صناعيًّا يركز على إنتاج منتجات ورقية صحية عالية الطلب لتلبية احتياجات السوق المحلي والإقليمي. سيقوم المصنع بتصنيع لفائف ورق التواليت، ومناديل الوجه، ومناديل المطبخ، والمناديل الورقية، مع استهداف المنازل، والمكاتب، والفنادق، والمستشفيات، والمطاعم، وموزعي الجملة.

وبفعل النمو السكاني، وتوسيع قطاع السياحة، وتطور الرعاية الصحية، وارتفاع الوعي بالنظافة والصحة العامة، يشهد استهلاك مناديل الورق في سلطنة عُمان طلبًا مستقراً ومتكررًا، مما يجعل هذا القطاع مقاوِمًا للتقلبات الاقتصادية ومناسباً للاستثمار الصناعي طويلاً الأجل.

سيتم إنشاء المشروع كوحدة تصنيع صغيرة إلى متwsطة الحجم، مع قابلية التوسيع مستقبلاً إلى إنتاج واسع النطاق والتصدير إلى أسواق دول مجلس التعاون الخليجي وشرق إفريقيا.

## **1.2 الهيكل القانوني والتسجيل في سلطنة عُمان**

سيتم تسجيل المصنع في سلطنة عُمان تحت أحد الأشكال القانونية التالية:

- مؤسسة فردية (SPC): مناسبة للمشاريع الصغيرة التي يديرها المالك مباشرة
- شركة ذات مسؤولية محدودة (LLC): موصى بها للمشاريع الصناعية نظرًا لقابليتها للتوسيع وسهولة الحصول على التمويل

طريقة التسجيل: مركز سند (الأكثر كفاءة من حيث التكلفة)

التكلفة التقديرية الأساسية للتسجيل والرسوم الحكومية: - مؤسسة فردية (SPC): من 100 إلى 300 ريال عُماني - شركة ذات مسؤولية محدودة (LLC): من 300 إلى 500 ريال عُماني

(لا تشمل تكاليف إيجار الأرض، والتأشيرات، والموافقات الصناعية)

## **1.3 محفظة المنتجات**

- لفائف ورق التواليت (طبقة واحدة وطبقتين)
- مناديل الوجه المعبأة
- لفائف مناديل المطبخ
- مناديل ورقية للطاولات والموزعات
- لفائف جامبو للاستخدام المؤسسي

سيتم تقديم المنتجات بعلامات تجارية خاصة، إضافة إلى عقود توريد بالجملة لقطاع الأعمال (B2B).

## **1.4 السوق المستهدف**

- المنازل (قطاع التجزئة)
- الفنادق والمنتجعات
- المستشفيات والعيادات
- المطاعم والمقاهي
- المكاتب والمعابني التجارية
- تجار الجملة والموزعون

## **1.5 الميزة التنافسية**

- التصنيع المحلي يقلل الاعتماد على الاستيراد
- انخفاض تكاليف النقل مقارنة بالمنتجات المستوردة
- جودة ثابتة مع أسعار تنافسية
- إمكانية التخصيص حسب متطلبات عملاء قطاع الأعمال
- طلب مستقر ومتكرر على مدار العام

## **1.6 لمحه مالية (مستوى عالٍ)**

- الاستثمار المبدئي التقديري: من 120,000 ريال عماني (حسب حجم المشروع)
- الإيرادات الشهرية المتوقعة: من 20,000 إلى 60,000 ريال عماني أو أكثر
- هامش الربح الإجمالي: من 25% إلى 40%
- فترة الوصول إلى نقطة التعادل: من 2.5 إلى 4 سنوات
- فرص التوسيع: التصدير والعلامات التجارية الخاصة

## **1.7 الرؤية والرسالة**

**الرؤية:** أن تكون مصنعاً موثقاً وتنافسياً لتصنيع مناديل الورق، يسهم في تعزيز الاكتفاء الذاتي ورفع معايير النظافة في سلطنة عمان.

**الرسالة:** إنتاج منتجات ورقية صحية عالية الجودة وبأسعار مناسبة، من خلال عمليات تصنيع فعالة ومعايير مستدامة.

## **2. تفاصيل المشروع - الأهداف، إعداد المصنع، الآلات، عملية الإنتاج والهيكل الوظيفي**

### **2.1 أهداف المشروع**

**الأهداف قصيرة المدى (السنة الأولى)** - تسجيل الكيان الصناعي في سلطنة عمان (يوصى بشركة ذات مسؤولية محدودة) - تأمين أرض صناعية أو مستوى والحصول على الموافقات المطلوبة - شراء وتركيب معدات إنتاج مناديل الورق - بدء الإنتاج التجاري مع نظام ثابت لمراقبة الجودة - إبرام عقود توريد لقطاع الأعمال (B2B) مع موزعين محليين

**الأهداف متوسطة المدى (السنوات 2-3)** - توسيع مجموعة المنتجات (طبقتين، نقش بارز، علامات تجارية خاصة) - تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل الفاقد - تحقيق معايير الجودة والنظافة المتفاوضة مع أنظمة ISO - رفع معدل الاستفادة من الطاقة الإنتاجية إلى 70%-85%

**الأهداف طويلة المدى (السنوات 4-5)** - إضافة خطوط إنتاج جديدة - دخول أسواق التصدير في دول مجلس التعاون الخليجي - تطوير علامة تجارية استهلاكية خاصة بالمصنع - دمج مصادر الورق المعاد تدويره أو المواد الخام البديلة

## 2.2 حجم المصنع والتصميم الداخلي

**المساحة الموصى بها للمصنع (حجم صغير إلى متوسط)**

- صالة الإنتاج: من 400 إلى 800 متر مربع
- مخزن المواد الخام: من 200 إلى 400 متر مربع
- مستودع المنتجات النهائية: من 200 إلى 400 متر مربع
- غرفة المرافق والضواط: من 50 إلى 100 متر مربع
- المكاتب ومخابر الجودة: من 50 إلى 100 متر مربع

**إجمالي المساحة المغطاة:** من 900 إلى 1,800 متر مربع

**الموقع المفضل:** المناطق الصناعية القريبة من مسقط أو صحار أو صلالة، مع توفر الكهرباء والمياه وسهولة الوصول للخدمات اللوجستية.

## 2.3 الآلات والمعدات

**خط الإنتاج الأساسي (تكليف تقديرية)**

- ماكينة إعادة لف مناديل الورق: تحويل لفائف الجامبو إلى لفائف نهائية (40,000 - 90,000 ريال عماني)
- ماكينة القص الأوتوماتيكية: قص اللافاف بدقة (30,000 - 15,000 ريال عماني)
- وحدة النقش: تحسين النوعمة والمثانة (10,000 - 25,000 ريال عماني)
- مجّع اللفاف (Log Accumulator): تحسين تدفق الإنتاج (8,000 - 15,000 ريال عماني)
- منشار فصل اللفاف: (5,000 - 10,000 ريال عماني)
- ماكينة التغليف: التغليف والإغلاق (20,000 - 40,000 ريال عماني)
- ضاغط هواء: تشغيل المعدات (3,000 - 6,000 ريال عماني)
- نظام الغلابيات أو التسخين (عند الحاجة): دعم العمليات (8,000 - 15,000 ريال عماني)

**مصدر الآلات:** الصين أو أوروبا، مع تفضيل الخطوط الأوتوماتيكية لضمان الثبات والجودة.

## 2.4 المواد الخام

- لفائف ورق جامبو (بكر أو معاد تدويره)
- أنابيب الكرتون
- أفلام التغليف والكرتون
- مواد لاصقة وكيموايات (بنسب محددة)

**التكلفة الشهرية التقديرية للمواد الخام (بداية التشغيل):** من 8,000 إلى 20,000 ريال عماني (حسب الطاقة الإنتاجية).

## 2.5 عملية الإنتاج (مبسطة)

1. تحميل لفائف الجامبو
2. النقش والتصفيح (عند الحاجة)

3. إعادة اللف إلى جذوع (Logs)
4. قص الجذوع إلى لفائف
5. فحص الجودة
6. التغليف ووضع الملصقات
7. التخزين والتوزيع

## 2.6 متطلبات المراافق والبنية الأساسية

- الكهرباء: حمل مرتفع (تعرفة صناعية)
- المياه: لأغراض التنظيف ودعم العمليات
- نظام الهواء المضغوط
- إدارة المخلفات وإعادة التدوير

## 2.7 الهيكل الوظيفي

**القوى العاملة المعبدية (حجم صغير إلى متوسط)** - مدير المصنع: 1 (600 - 900 ريال عماني شهرياً) - مشغلو الآلات: 5-3 (300 - 200 ريال عماني لكل موظف) - فني صيانة: 1 (250 - 400 ريال عماني) - مشرف جودة: 1 (300 - 450 ريال عماني) - موظفو المستودع والتغليف: 3 (150 - 220 ريال عماني) - الإدارة والحسابات: 1 (250 - 350 ريال عماني)

**إجمالي الرواتب الشهرية التقديرية:** من 2,200 إلى 3,800 ريال عماني.

## 2.8 المتطلبات التنظيمية والامتثال

- التراخيص البلدية والصناعية
- الموافقات البيئية
- موافقات السلامة ومكافحة الحرائق
- متطلبات الصحة والنظافة الخاصة بمنتجات المناديل

## 3. تحليل SWOT - التركيز على القطاع الصناعي

### 3.1 نقاط القوة

#### طلب مستقر ومتكرر

تُعد مناديل الورق من المنتجات الصحية ذات الاستهلاك اليومي في المنازل، والمكاتب، والمستشفيات، والفنادق، والطعام، مما يضمن طلباً ثابتاً على مدار العام.

#### ميزة إحلال الواردات

يسهم التصنيع المحلي في تقليل الاعتماد على المنتجات المستوردة، وخفض تكاليف الشحن، وتحسين استقرار التوريد.

#### قابلية التوسيع في الإنتاج

بعد تجهيز المصنع وتركيب المعدات الأساسية، يمكن زيادة الطاقة الإنتاجية بسهولة من خلال إضافة نوبات تشغيل إضافية أو خطوط إنتاج جديدة.

#### مرنة التوريد لقطاع الأعمال والعلامات الخاصة

يمتلك المصنع القدرة على تزويد العملاء المؤسسين بكميات كبيرة، إضافة إلى تصنيع منتجات بعلامات تجارية خاصة للموزعين وتجار التجزئة.

## **العمر التشغيلي الطويل للمعدات**

تتميز آلات تصنيع مناديل الورق بعمر تشغيلي طويلاً يتراوح بين 10 إلى 15 سنة عند الالتزام بالصيانة الدورية.

## **3.2 نقاط الضعف**

### **ارتفاع الاستثمار الرأسمالي المبدئي**

تطلب الآلات، وتجهيز المصنع، ومتطلبات المرافق استثماراً أولياً مرتفعاً مقارنة بالمشاريع التجارية.

### **الاعتماد على استيراد المواد الخام**

يتم استيراد لفائف الجامبو ولب الورق في الغالب، مما يعرض المشروع لتقلبات الأسعار وتأخيرات التوريد.

### **العمليات كثيفة استهلاك الطاقة**

تشكل تكاليف الكهرباء جزءاً كبيراً من المصروفات التشغيلية الشهرية.

### **الحاجة إلى مهارات فنية متخصصة**

يتطلب تشغيل وصيانة المعدات عمالة فنية مدربة لتجنب الأعطال وضمان جودة الإنتاج.

## **3.3 الفرص**

### **ارتفاع الوعي بالصحة والنظافة**

يسهم تزايد الوعي بالنظافة الشخصية والعامة في دعم النمو طويلاً لاستهلاك مناديل الورق.

### **توسيع قطاعي السياحة والضيافة**

يؤدي نمو الفنادق والمنتجعات والشقق الفندقية إلى زيادة الطلب المؤسسي على المنتجات الورقية الصدبة.

### **فرص التصدير الإقليمي**

يتيح الموقع الاستراتيجي لسلطنة عُمان إمكانية التصدير إلى دول مجلس التعاون الخليجي وشرق إفريقيا والمحيط.

### **الدعم الحكومي للتصنيع المحلي**

تقدّم الحكومة حواجز للمشاريع الصناعية وبرامج تعمين وتشجيع سياسات إحلال الواردات.

### **المنتجات الصديقة للبيئة والمعداد تدويرها**

يتيح إدخال منتجات معداد تدويرها أو تحمل تصنيفات بيئية فرضاً للتعامل مع الجهات الحكومية والشركات الكبرى.

## **3.4 التهديدات**

### **المنافسة السعرية الشديدة**

قد تؤثر الواردات منخفضة التكلفة من المصانع الإقليمية الكبرى على همامش الربح.

### **تقلب أسعار المواد الخام**

يؤثر تغير أسعار لب الورق والمواد الورقية بشكل مباشر على الربحية.

### **ارتفاع تكاليف المرافق**

أي زيادات في تعرفة الكهرباء أو الوقود قد تؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية.

## **مخاطر توقف الآلات**

يمكن أن تتسبب الأعطال غير المفروضة في توقف الإنتاج وتأخير التسليم للعملاء.

## **3.5 الآثار الاستراتيجية**

- توجيه التركيز نحو عقود قطاع الأعمال والعلامات التجارية الخاصة لتحقيق استقرار الإيرادات.
- الاستثمار في الصيانة الوقائية وتنويع موردي المواد الخام للحد من المخاطر.
- تحسين كفاءة الطاقة وضبط التكاليف التشغيلية.
- إبرام اتفاقيات توريد طويلة الأجل لتقليل أثر تقلبات الأسعار.

## **4. التوقعات المالية - الاستثمار الرأسمالي، التكاليف التشغيلية وتوقعات خمس سنوات**

جميع الأرقام الواردة تقديرية ومحفظة، ومذكورة بالريال العماني. وتحتاج الفعلية حسب الطاقة الإنتاجية للآلات، ومستوى الأئمة، ومصادر المواد الخام.

### **4.1 النفقات الرأسمالية (CAPEX)**

#### **أ. الأرض / المبني (سيناريو الإيجار)**

- إيجار مستودع صناعي (سنوي): من 12,000 ريال عماني (بمساحة 900-1,800 متر مربع)
- مبلغ التأمين وتجهيز الموقع: من 6,000 إلى 12,000 ريال عماني (أرضيات، تمديدات كهرباء)

#### **ب. الآلات والمعدات**

- خط إعادة لف وتحويل مناديل الورق: من 60,000 إلى 120,000 ريال عماني
- معدات القص، النقش والتغليف: من 35,000 إلى 80,000 ريال عماني
- ضواغط الهواء والمرافق: من 8,000 إلى 15,000 ريال عماني
- معدات مناولة المواد (عربات، أرفف): من 5,000 إلى 10,000 ريال عماني
- التركيب والتشغيل التجاري: من 5,000 إلى 10,000 ريال عماني

**إجمالي الاستثمار في الآلات:** من 113,000 إلى 235,000 ريال عماني

#### **ج. تكاليف رأسمالية أخرى**

- التسجيل والترخيص: من 1,000 إلى 3,000 ريال عماني
- معدات المكاتب وتقنية المعلومات: من 3,000 إلى 6,000 ريال عماني
- قطع الغيار والأدوات الأولية: من 4,000 إلى 8,000 ريال عماني
- مصروفات ما قبل التشغيل: من 5,000 إلى 10,000 ريال عماني

**إجمالي الاستثمار المبدئي التقريري:** - النطاق المنخفض: حوالي 120,000 ريال عماني - النطاق العتوسط: حوالي 220,000 ريال عماني - النطاق الأعلى المتوسط: حوالي 350,000 ريال عماني

### **4.2 المصروفات التشغيلية الشهرية (OPEX)**

- المواد الخام (لفائف جامبو، مواد التغليف): من 10,000 إلى 22,000 ريال عماني

- رواتب الموظفين: من 2,200 إلى 3,800 ريال عُماني
- الكهرباء والمرافق: من 1,500 إلى 3,500 ريال عُماني
- الصيانة وقطع الغيار: من 500 إلى 1,200 ريال عُماني
- إيجار الشهري: من 1,000 إلى 2,100 ريال عُماني
- النقل والخدمات اللوجستية: من 400 إلى 900 ريال عُماني
- المصروفات الإدارية والتأمين والمتفرقات: من 500 إلى 1,000 ريال عُماني

**إجمالي المصروفات التشغيلية الشهرية:** من 17,100 إلى 34,500 ريال عُماني

### 4.3 افتراضات الطاقة الإنتاجية

- عدد نوبات التشغيل: نوبة واحدة (مبدئياً)، مع إمكانية التوسيع إلى نوبتين
- متوسط الإنتاج اليومي: من 1.2 إلى 2.5 طن
- أيام العمل: 26 يوماً في الشهر
- إجمالي الإنتاج الشهري المتوقع: من 30 إلى 65 طناً

### 4.4 افتراضات الإيرادات

- متوسط سعر البيع (المعدل): من 700 إلى 950 ريال عُماني للطن
- مزيج المبيعات: 70% توريد بالجملة لقطاع الأعمال، 30% تجزئة أو علامات تجارية خاصة

### 4.5 توقعات الإيرادات الشهرية

- سيناريو متحفظ: من 21,000 إلى 25,000 ريال عُماني
- سيناريو متوقع: من 30,000 إلى 45,000 ريال عُماني
- سيناريو متفائل: من 55,000 إلى 65,000 ريال عُماني

### 4.6 هامش الربح والربح الصافي الشهري

- السيناريو المتفحفظ: إيرادات 23,000 - مصروفات 21,000 = صافي ربح 2,000 ريال عُماني
- السيناريو المتوقع: إيرادات 38,000 - مصروفات 34,000 = صافي ربح 12,000 ريال عُماني
- السيناريو المتفائل: إيرادات 60,000 - مصروفات 56,000 = صافي ربح 26,000 ريال عُماني

**نطاق هامش الربح الإجمالي:** من 25% إلى 40%

### 4.7 تحليل نقطة التعادل

- متوسط صافي الربح الشهري المتوقع: من 9,000 إلى 12,000 ريال عُماني
- إجمالي الاستثمار المبدئي: من 120,000 إلى 350,000 ريال عُماني
- الفترة التقديرية للوصول إلى نقطة التعادل: من 30 إلى 48 شهراً

### 4.8 التوقعات المالية لخمس سنوات (ملخص)

- السنة الأولى: إيرادات من 320,000 إلى 380,000 ريال عُماني - صافي ربح من 60,000 إلى 90,000 ريال عُماني
- السنة الثانية: إيرادات من 420,000 إلى 520,000 ريال عُماني - صافي ربح من 90,000 إلى 140,000 ريال عُماني
- السنة الثالثة: إيرادات من 600,000 إلى 720,000 ريال عُماني - صافي ربح من 150,000 إلى 220,000 ريال عُماني
- السنة الرابعة: إيرادات من 820,000 إلى 950,000 ريال عُماني - صافي ربح من 230,000 إلى 320,000 ريال عُماني
- السنة الخامسة: إيرادات تتجاوز 1,100,000 ريال عُماني - صافي ربح من 350,000 إلى 480,000 ريال عُماني

تفترض السنوات من الثالثة إلى الخامسة التوسيع في الطاقة الإنتاجية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وبدء التصدير الجزئي.

## 5. تحليل العملاء والسوق - قطاعات الأعمال، التجزئة والتتصدير

### 5.1 نظرة عامة على السوق (سلطنة عمان والإقليم)

يتميز سوق مناديل الورق في سلطنة عمان بطلب مستقر وغير دوري، مدفوعاً بالنمو السكاني، وتوسيع قطاع السياحة، وتطور الرعاية الصحية، والنشاط التجاري. وعلى عكس السلع الاستهلاكية الكمالية، يظل استهلاك مناديل الورق ثابتاً بغض النظر عن الدورات الاقتصادية، مما يجعله قطاعاً صناعياً منخفض التقليبات.

تعتمد سلطنة عمان حالياً بدرجة كبيرة على استيراد منتجات المناديل الورقية من دول مجلس التعاون الخليجي والمصانع الآسيوية، مما يخلق فرصة قوية للإنتاج المحلي من حيث سرعة التوريد والأسعار التنافسية.

### 5.2 قطاعات العملاء الرئيسية

#### أ. العملاء المؤسسيون وقطاع الأعمال (المصدر الأساسي للإيرادات)

**أنواع العملاء:** - الفنادق والمنتجعات - المستشفيات والعيادات - المطاعم والمقهى وشركات التموين - المكاتب والمباني التجارية - المدارس والجامعات

**خطائص الشراء:** - شراء بكميات كبيرة (عقود شهرية أو ربع سنوية) - حساسية للسعر مع الالتزام بجودة ثابتة - تفضيل اتفاقيات التوريد طويلة الأجل - طلب مرتفع على لفائف الجامبو والمنتجات المتواقة مع الموزعات

**هيكل الهوامش:** - هامش ربح أقل للوحدة - جم مبيعات مرتفع وتدفق نقدi متوقع

#### ب. الموزعون وتجار الجملة

**أنواع العملاء:** - موزعو السلع الاستهلاكية - تجار الجملة - معيدو البيع الإقليميون

**خطائص الشراء:** - طلبيات كبيرة الحجم - تصنيع بعلامات تجارية خاصة - تركيز قوي على القدرة التنافسية السعرية - مساهمة في انتشار العلامة التجارية عبر قنوات التوزيع

**القيمة الاستراتيجية:** - اختراق سريع للسوق - تقليل أعباء التسويق المباشر - جدولة إنتاج أكثر استقراراً

#### ج. التجزئة والعلامات التجارية الخاصة

**أنواع العملاء:** - محلات السوبرماركت - المتاجر الصغيرة - مالكي العلامات التجارية الخاصة

**خطائص الشراء:** - أحجام طلبات صغيرة إلى متوسطة - متطلبات أعلى للجودة والتغليف - أهمية ثبات العلامة التجارية وجاذبية العرض على الأرفف

**هيكل الهوامش:** - هامش ربح أعلى مقارنة بقطاع الأعمال - دورة مبيعات أبطأ نسبياً

### **5.3 إمكانات التصدير**

**الأسواق المستهدفة:** - دول مجلس التعاون الخليجي: سرعة الشحن، معايير جودة متقاربة، طلب مؤسسي مرتفع - شرق إفريقيا: أسواق حساسة للسعر مع نمو الوعي الصحي - اليمن: ميزة القرب الجغرافي والطلب على المنتجات الصدية الأساسية

**استراتيجية التصدير:** - البدء بالتصدير عبر الموزعين - التركيز على لفائف الجامبو والعبوات المؤسسة

### **5.4 سلوك الشراء لدى العملاء**

- و Tingère الشراء: شهرية أو ربع سنوية
- عوامل القرار: السعر، الموثوقية، الجودة
- تكلفة التحول بين الموردين: متوسطة
- مدة العقود: من 6 إلى 24 شهراً

### **5.5 مدركات الطلب في السوق**

- النمو السكاني
- توسيع قطاعي الرعاية الصحية والضيافة
- توجه حكومي لدعم التصنيع المحلي
- تشريعات ومعايير النظافة والصحة العامة

### **5.6 المشهد التنافسي**

**أنواع المنافسين:** - علامات تجارية مستوردة من دول مجلس التعاون الخليجي - مصانع محلية صغيرة للتحويل - مصانع إقليمية كبيرة

**الفجوات التنافسية (فرص):** - سرعة التوريد - التغليف المخصص - الحد الأدنى المنخفض للطلبات لقطاع الأعمال - مرونة تصنيع العلامات التجارية الخاصة

### **5.7 تحليل مخاطر العملاء**

**المخاطر المحتملة:** - الاعتماد الزائد على عدد محدود من العملاء الكبار - تأخر السداد في عقود قطاع الأعمال - المنافسة السعرية من المنتجات المستوردة

**استراتيجيات التخفيف:** - تنويع قاعدة العملاء - طلب دفعات مقدمة للعملاء الجدد - إبرام عقود طويلة الأجل مع العملاء الرئيسيين

## **6. استراتيجية التسويق والتوزيع والتصدير**

### **6.1 استراتيجية الدخول إلى السوق**

سيبني المصنع في السنوات الأولى نهجاً يركز على قطاع الأعمال (B2B) وحجم المبيعات، مع تحقيق توازن تدريجي بين التوريد المؤسسي، والعلامات التجارية الخاصة، والتصدير مع نمو الطاقة الإنتاجية وبناء المصداقية السوقية.

**مراحل التنفيذ:** - المرحلة الأولى (السنة الأولى): توريد مؤسسي محلي + موزعون محليون - المرحلة الثانية (السنوات 2-3): علامات تجارية خاصة للتجزئة + موزعون إقليميون - المرحلة الثالثة (السنوات 4-5): نمو مدفوع بالتصدير (دول مجلس التعاون الخليجي وشرق إفريقيا)

## 6.2 استراتيجية المنتجات والمحفظة

- **الخط المؤسسي:** لفائض جامبو، مناديل متواقة مع الموزعات، مناديل الطاولات
  - **خط التجزئة:** لفائض ورق التواليت (طبقة واحدة وطبقتين)، مناديل الوجه، مناديل المطبخ
  - **العلامات التجارية الخاصة:** تخصيص السماعة (GSM)، النقش، التغليف، وأحجام الكراتين
- ضبط عدد المنتجات (SKU):** يُنصح بتقليل عدد الأصناف في السنة الأولى لتقليل التعقيد والهدر، مع التوسع بعد التحقق من الطلب.

## 6.3 استراتيجية التسعير

**مبادئ التسعير:** - تسعير قائم على التكلفة مع نطاقات ربح واضحة - خصومات حسب حجم الطلب - تسعير تعاقدي لعملاء قطاع الأعمال

**نهج التسعير حسب القطاع:** - القطاع المؤسسي (B2B): أقل هامش ربح مقابل حجم مرتفع - الموزعون: خصومات تصاعدية حسب الكمية - التجزئة / العلامات الخاصة: هوامش ربح أعلى - التصدير: تسعير على أساس تسليم ظهر السفينة (FOB)

**شروط الدفع:** - عملاء جدد في قطاع الأعمال: دفعة مقدمة أو دفعة جزئية - عملاء قائمون: ائتمان من 30 إلى 60 يومًا

## 6.4 قنوات التوزيع

### أ. المبيعات المباشرة لقطاع الأعمال

- فريق مبيعات يستهدف الفنادق، المستشفيات، والمكاتب
- عقود توريد سنوية أو نصف سنوية

### ب. الموزعون وتجار الجملة

- موزعون إقليميون في مسقط، صدار، وصلالة
- حواجز مرتبطة بالالتزام بحجم المبيعات

### ج. التوأجد في قطاع التجزئة (بشكل انتقائي)

- التركيز على التوريد بعلامات تجارية خاصة
- تجنب الإنفاق التسويقي المرتفع في المراحل الأولى

## 6.5 استراتيجية العلامة التجارية مقابل العلامات الخاصة

- السنوات 1-2: 70-80% علامات تجارية خاصة وقطاع أعمال
- السنوات 3-5: إدخال تدريجي لعلامة تجارية خاصة بالمصنع

**المبررات:** - تسريع نمو حجم المبيعات - تقليل تكاليف التسويق - تحقيق تدفقات نقدية مستقرة

## **6.6 استراتيجية التصدير**

**الأسواق المستهدفة:** - دول مجلس التعاون الخليجي: الإمارات، المملكة العربية السعودية - شرق إفريقيا: كينيا، تنزانيا - اليمن (المنتجات الأساسية)

**نموذج الدخول للأسوق الخارجية:** - التصدير عبر الموزعين - شحنات مؤسسية بالجملة - التركيز المبدئي على لفائف الجامبو

**عوامل تمكين التصدير:** - ميزات لوجستية تنافسية من موانيء سلطنة عُمان - الالتزام بمعايير دول مجلس التعاون الخليجي - مرونة في الحد الأدنى لكميات الطلب

## **6.7 أنشطة المبيعات والتسويق**

- زيارات مبيعات مباشرة وتقديم عينات
- المشاركة في المعارض الصناعية والتجارية
- برامج حواجز للموزعين
- حضور رقمي مؤسسي (موقع إلكتروني، لينكdin)

## **6.8 ميزانية التسويق (تقديرية)**

- مصروفات فريق المبيعات: من 300 إلى 600 ريال عماني شهرياً
- العينات والعروض التجريبية: من 150 إلى 300 ريال عماني
- المعارض والفعاليات: من 200 إلى 400 ريال عماني
- التسويق الرقمي وبناء العلامة: من 100 إلى 200 ريال عماني

## **6.9 خارطة طريق التوسيع السوقية لخمس سنوات**

- السنة الأولى: هيمنة محلية في قطاع الأعمال - تدفق نقدi مستقر
- السنة الثانية: توسيع شبكة الموزعين - رفع الاستفادة من الطاقة الإنتاجية
- السنة الثالثة: دخول التجزئة بعلامات خاصة - تحسين الهوامش
- السنة الرابعة: توسيع التصدير - نمو الإيرادات
- السنة الخامسة: التوسيع بخطوط إنتاج متعددة - ريادة السوق

# **7. الخلاصة وخطة التنفيذ**

## **7.1 الجدول الزمني للتنفيذ**

- تسجيل الشركة والحصول على التراخيص: من شهر إلى شهرين
- إعداد المصنع وتركيب الآلات: من 3 إلى 5 أشهر
- الإنتاج التجاري وفحص الجودة: شهر واحد
- بدء الإنتاج التجاري الكامل: الشهر السادس

## **7.2 التقييم النهائي**

يمثل مشروع صنع تصنيع مناديل الورق في سلطنة عُمان استثماراً صناعياً استراتيجياً منخفض التقليبات، ويتماشى مع توجهات إحلال الواردات، وارتفاع الطلب على منتجات النظافة، وفرص التجارة الإقليمية. ومن خلال التنفيذ المنضبط،

وإبرام عقود قوية مع قطاع الأعمال، والتوسيع المرحلي المدروس، يمكن للمشروع تحقيق ربحية مستدامة وقابلية نمو طويلة الأجل.