

اهمية خطة النشاط في المصارف الاسلامية

د. محمد سليم وهبه

مجلة المستثمرون، العدد 78، ايلول 2008، الكويت

الاستثمار في الاقتصاد الحقيقي هي القاعدة الاولى التي تعتمد عليها المصارف الاسلامية كمنهج تشغيلي، ومستوى وتصنيف المصارف الاسلامية يعتمد الى حد كبير على المشاريع الاستثمارية التي تقوم بها، لتصبح المعادلة في المدلول الاسلامي مصرف جيد يساوي استثمارات جيدة.

والمسألة تكمن في البداية في حسن اختيار المشاريع والاستثمارات، فلا بد لذلك من اعداد خطط نشاط معمقة، للتأكد من مستقبل النشاط واستمراره ومن جدواه الاقتصادي، ومن تطابقه مع اصول الشريعة الاسلامية.

ويفترض ان تحتوي خطة النشاط التي ينوي المصرف الاسلامي المشاركة به، على شروحات، وعدة اوراق عمل وعلى احتسابات ماليه بما يتناسب مع معيار التدقيق الدولي رقم 300 في ملحقاته رقم 1 ورقم 2، بما يتعلق بفهم بيئة النشاط ومخاطره ومخاطر التدقيق، مع ان القيمة الحقيقية من وضع خطة الاعمال ليس فقط اعداد وثائق، ولكنها تتعلق اكثر بمنهجية العمل والافكار الموضوعه، حيث يساعد التخطيط على رؤية الامور بشكل معمق، كما يفترض تعميق دراسته في حال الشك، مع اعتبار الافكار من ناحيه نقديه، وقد يأخذ وقتا، ولكنه يجنب المصرف اخطاء مكلفه وكارثيه.

يمكن ان تقوم بالدراسة شركة متخصصة، ويتم مراعاة جدواها من قبل المصرف الاسلامي، تبعا لمبدأ فصل الوظائف، حيث يتم عرض المقومات الاساسيه للمشروع والمتعلقة بماهية المنتج، ومن سيكونون الزبائن، ومن هم المالكين، وما هو المتوقع للمشروع مستقبلا في هذا النشاط.

يفترض ان تحتوي هذه الفقره على الطموحات، وان تكون مندفعه، جاذبه، مهنيه، كامله، ودقيقه.

في حال طلب قرض حسن، يتم وضع المبلغ الذي يحتاجه المشروع، الاستخدام، وانعكاسه على الربحيه، وكيفية اعاده دفع المبلغ من التدفقات النقدية.

ومن ثم يوضع وصفا عاما للمشروع، يشمل القطاع، وطبيعة النشاط، وتفصيل لمهمة المشروع، مبرر وجوده وما هي القواعد الموجهة.

ويتبعها اهداف المشروع، وما هي الوجهة التي يريد ان يبلغها المشروع، يمكن ان يكون الهدف هو ديني بحث او شكل اداري، أو النمو باستمرار بنسب معينة، وخلوه من الشوائب، ويكون رائدا في مجاله، وقد يكون التركيز على خدمة الزبائن، ما يضمن اخلاص وائتماء الزبائن وبالتالي يكون الهدف هو المبيعات السنوية وبعض المؤشرات المعتمدة على رضا الزبائن.

ويلي فلسفة النشاط، وما الذي يميزه، ولمن ستقدم المنتجات، ويشمل وصفا لقطاع النشاط، وهل هو في درجة نمو مرتفعة، وما هي التغيرات المتوقعة على المدى القصير والمتوسط، وكيف سيتصرف المشروع للحصول على جزء من السوق.

وتأتي وصف الامكانيات الاساسية للمشروع، وكفاءتها، وكفايتها وخاصيتها ومراكز القوة، وما هي اهم القدرات التنافسية تبعا للمشروع. وما هي الخبرة، وما هي الكفاءات، وما التقديرات الخبرائيه الشخصيه للشركاء.

الوضع القانوني للشركة، شركة اموال اشخاص، ولما تم اختيار هذا النوع من الشركة، والمتطلبات القانونية المتلى، وهل تتوافق مع نظم المصرف الاسلامي.

بما يتعلق بوصف المنتجات او الخدمات، ضرورة وضع الخصائص التقنية، والرسومات، والصور، والدعاية التجارية، وشرح العوامل التي تمنح المشروع تقديمات تنافسية او تمثل عقبات تنافسية.

يمكن مثلاً ذكر مستوى النوعية او بعض عناصر مميزة والتي يمتلكها المشروع، وما هي القيم، وهل هي مرتبطة بالطلب الفعلي تبعاً للقدرات الاقتصادية وللمداخل.

وبعدها عرض نوعية الخدمات المعروضة او المنتجات، حيث يمكن البدء بعرض لدراسة منهجية، تشمل على نوعين لدراسة السوق، دراسة ثانوية ودراسة اولية.

الدراسة ثانوية، تعتمد على استخدام المعلومات المنشورة، مثل وصف القطاع التي يتبع له النشاط عبر الجرائد المتخصصة، والجرائد اليومية، المجالات، دراسات الميزانية، ودراسة الاوضاع السياسية والديمقراطية في بيئة النشاط.

وهذا النوع من المعلومات متوفر في المكتبات العامة، الجمعيات الصناعية، غرف التجارة، الشركات المتخصصة، الادارة العامة، حيث يتم البدء في المكتبات المحلية، ومن ثم غرف الصناعة والتجارة والجمعيات ومن ثم المنشورات في المجالات المتخصصة.

والدراسة الاولى، تركز على تجميع المعلومات الخاصة، وتكون مثلاً عبر تقدير عدد العقود في مكان معين، او دليل الهاتف (الصفحات الصفراء) لتحديد المنافسين، ويمكن القيام بدراسة ميدانية او مقابلات على المجموعات المستهدفة لمعرفة تفضيلات المستهلكين.

ويجب الدقة في اعطاء الاحصاءات والارقام مع ذكر المصادر والمراجع، بما يمكن المصرف الاسلامي من العودة الى المصادر للتأكد من المعلومات الواردة.

في المعطيات الاقتصادية يتم تحليل الوقائع المؤثرة على القطاع، وما هو الحجم الكلي للسوق. ما هي النسبة من السوق التي يهدف المشروع الحصول عليها، مع تحديد الحجم الحالي للطلب في

السوق المستهدفة، مع توجهات السوق، ونسب النمو المتوقعة، وما هي الجوافز وفرص النجاح واخذ حصة في السوق لنشاط بنفس الحجم، وطرح اسئلة لمعرفة اذا كانت راس المال المرتفع، او كلفة الانتاج المرتفعة، ام كلفة التسويق المرتفعة، قبول المستهلكين، ومستوى العلامة التجارية، التدريب والمؤهلات، التقنيات الفريدة والعلامات التجارية المسجلة، النقابات، كلفة التوزيع، الحواجز الجمركية (الكوتا)، وكيف سيتم تخطي هذه الحواجز.

ودراسة مدى تأثير عوامل التغيرات النقدية، وتغيرات النظم الاداريه، والتغيرات الاقتصادية بشكل عام، والتغيرات في القطاع الاقتصادي الذي يتبع له النشاط، على النشاط المراد احداثه.

من جهة المنتج يتم اولا وصف اهم المنتجات والخدمات كما براها المشروع ولما هي خاصة بنظره، ومن ثم ذكر المنتج كما سيراه الزبائن، مع ذكر الخصائص ونقاط القوة، مع وصف الحوافز، وما اهمية المنتج للزبون، مثلا اذا كان المشروع هو بناء سكني، فيفترض ذكر المنزل وخصائصه، من عمر المنزل الطويل، وان بناؤه تم بطريقة معينة وبادوات مخصصة، وذكر مجمل الميزات التقنية التي يتمتع بها المنزل.

واضافة الحوافز، وقد تكون العنقوان بأن يصبح الزبون مالكا للعقار، او الامان للاستثمار المالي، ورفاهية للعائلة، والاندماج في محيط اجتماعي، وبهذا يتم وضع المواصفات للمنتج للتمكن من بيع الحوافز، مع ذكر خدمات ما بعد البيع التي ستقدمها الشركة، مثلاً تسلم البضائع، الضمانات، عقد الصيانة، المساعدة، المتابعة، شروط الدفع.

وبفترض ان تشمل الدراسة الزبائن المعنيين بالمنتج، خصائصهم، وضعهم الجغرافي والديموغرافي. وبالطبع سيكون الوصف مختلفاً، اذا كان البيع المتوقع هو لشركات ام مباشرة للمستهلكين. او اذا كان المنتج للاستهلاك، وتقوم به الشركة عبر قناة موزعين او مبعين بالجملة، او بالمفرق، وبالتالي يجب دراسة المستهلك النهائي، والشركات الوسيطة والتي سيبيع عبرها المنتج.

وقد يوجد عدة مجموعات زبائن، فيفترض ان تحدد خطة النشاط المجموعة الأكثر اهمية، مع تحديد المواصفات الديموغرافية لكل مجموعة من الزبائن، من العمر، والجنس، ومكان الإقامة، والمستوى الاجتماعي والمهني، والمستوى الدراسي، وغيرها ما يتعلق بخصوصية القطاع.

بالنسبة للشركات يمكن ان يشمل الوصف الديموغرافي على قطاع النشاط، ومكان النشاط، وحجم الشركة، والنوعية، التكنولوجيا والتفضيلات بما يتعلق بالسعر.

بما يتعلق بالمنافسة ذكر ما هي المنتجات والشركات والتي ستكون بوضع تنافسي، ووضع لائحة بالاسماء والعناوين، مع تحديد هل سينافسون المشروع في كل القطاعات، ام في بعض المنتجات،

او بعض الزبائن او بعض المناطق، ما هو مستوى ووضوح المنتجات والخدمات مقارنة مع المنافسة. ويمكن كمثال استخدام جدول للتحليل التنافسي لمقارنة قدرات الشركة مع المنافسين، حيث يمكن تقسيم الجدول الى عدة خانات، الخانة الاولى يتم عرض العوامل التنافسية الاساسية، وهي تختلف من قطاع الى آخر، وفي الخانة الثانية ذكر ما قد يطنه الزبون، والتأكد بعدها اذا كانت هذه البوادر هي عوامل قوة او ضعف،

ويتطلب الوضع صراحة تامة، وحيادية تامة.

في الخانة الاخيرة تقييم اهمية عوامل التنافس للزبائن ووضع علامات من 1 مهمة جدا، الى 5 غير مهمة.

ويجب اعداد تحليل مبرمج لقطاع النشاط، للمنتج، للزبائن، للمنافسين، مع تحديد لموقع الشركة في بيئتها العامة وشرح مكان النشاط وميزاته في السوق.

ويفترض رسم الخطوط العريضة لاستراتيجية التسويق، والتي تتوازن مع وضع الشركة في بيئتها، مع تحديد كيف سيتم التعرف بالزبائن. مع التركيز على الاعلان والوسيلة الاعلامية والمساحات الاعلامية، ونسبة التكرار الدعائي، ولما تم اختيار هذه الوسيلة، وربما سؤال اذا تم تحديد الوسائل الاقل كلفة للحصول على افضل استخدام للموازنة الاعلامية، وهل يمكن استخدام الوسائل غير الاعلام المدفوع، مثل المعارض الكاتالوجات، تعويضات للموزعين او شبكة المعارف الشخصية، او المهنية، وما هي الصورة والتي سيعطيها المشروع، وكيف يريد ان يفهمه الزبائن، وهل هناك، وسائل صورية للدعم الاعلامي، معنونة باسم الشركة، تزيين داخلي، اشارات، وهل هناك حاجة لنظام داعم للتعرف الى الزبائن الدائمين، وللاتصال بهم بصورة دائمة، وما هي المبالغ التي تم تخصيصها للعناصر الاعلامية ؟

ما هي سياسة تثبيت الاسعار، فليس السعر الاقل هو الافضل، خاصة اذا كانت شركة صغيرة او متوسطة، حيث لا يمكنها مواجهة الشركات العملاقة، والافضل اختيار اسعار متوسطة، مع التركيز على النوعية والخدمة، وهل تتناسب سياسة الاسعار مع التحليل التنافسي، ويفترض مقارنة الاسعار مع المنافسين، اعلى، اقل، متساوية، لماذا ما اهمية السعر كعامل تنافسي، هل الزبائن الفاعلين ياخذون قرار شرائهم على اساس السعر. وما هي السياسات من ناحية الخدمة والتسهيلات بالدفع.

يتم دراسة الموقع نوعيته محيطه الوصول اليه ممساحته مدعوما بخرائط ترفق بالدراسة، واهميته بالنسبة لنوع النشاط، وما هي قنوات التوزيع، وما هي توقعات العادية لفترة سنة موزعة على الاشهر،

والتوقعات البيعية المتدنية وهي الكمية الأدنى التي يمكن بيعها مهما كانت الظروف، وهي المفترض اعتمادها للدراسة، مع ذكر قيمة رقم الاعمال في حال صحت التوقعات.

ويجب وصف التشغيل اليومي للشركة، التجهيزات، الادوات، الافراد، المناهج، الاجراءات، البيئة. الانتاج كيف، واين تنتج المنتجات والخدمات، مع شرح الوسائل التقنية لكل المنتجات، ورقابة رقابة نوعية الانتاج، خدمات الزبائن، رقابة المخزون، تطوير المنتج.

دراسة الاكلاف، المكان، ايجار، صيانة، خدمات، تأمين، توظيف المكان، بما يتناسب مع حاجات الشركة، تضم هذه الاكلاف الى الخطة المالية، الموافقات الادارية وشروط التوظيف، الرخص، القوانين الصحية، اماكن العمل، البيئة، القواعد الخاصة للقطاع او للنشاط او للمهنة.

وعدد الموظفين، و نوع اليد العاملة المطلوبه (مؤهلة، مبتدئين، مهنين)، و نوعية الموظفين الموجودين، هيكلية المعاشات والرواتب، طرق والتزامات التدريب، من يفعل ماذا.

وسؤال هل يوجد تخطيط، واجراءات مكتوبة، وهل يوجد وصف وظائف للموظفين، وكم يأخذ من الوقت للقيام به (لتسهيل التواصل الداخلي)، وهل يوجد موظفين لفترة محدودة.

ومن جهة المخزون، اي نوع من المخزون تملك الشركة (مواد اولية، ادوات، منتجات مهنية)، مواصفاته، وظروف التخزين، قيمة المخزون المتوسطة (الاستثمار بالمخزون)، ما هي نسبة دورات المخزون بالمتوسط في القطاع، ما هي الزيادات الفصلية، الحد الأدنى من المخزون اللازم، فترة الطلب على المواد، اسماء وعناوين الموردين، ونوع وحجم المخزون المقدم، سياسة التسهيلات والتسليم.

من ناحية الدراسة المالية والتي تكون لفترة اربع سنوات على الاقل، والتي تشمل دراسة مستلزمات المشروع، والعائد السنوي المتوقع مع فترة استرداد راس المال، واحتساب نسبة التعادل النظرية، يفترض ان يسبقها شرح للتجربة التاريخية، والفعالية، وسياسة التسهيلات، وكيف ستم ادارة الزبائن والموردين، والادارة والتنظيم، الخريطة التنظيمية، وما هو وصف الوظائف للمسؤولين ومن سيدير الشركة يومياً، وما هي الخبرة التي سيقدمها للشركة، وخطة استمرار النشاط بحال الطوارئ، والهيكلية الادارية، وما الافصاحات المالية الخاصة بكل المالكين والمساهمين الرئيسيين

مع ذكر الممتلكات والديون خارج المشروع، وهذه ضمانات المصرف الاسلامي، مع مشاركة القيم على المشروع في راسمال المخاطر لضمان حسن الاداء من ناحية الشركاء، مع وجود رقابة دائمة من قبل المصرف الاسلامي، في وضع موازنات مالية يفترض الالتزام بادائها من قبل القيمين على المشروع، والتي تكون القاعدة لتقييم الاداء.