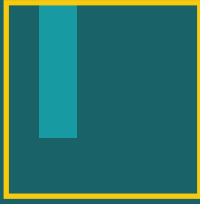


# إعداد خطة أعمال خضراء

تهانينا، لقد أنهيت الجزء السابق.

يهدف هذا القسم إلى مرافقة رواد الأعمال في إعداد مخطط أعمال أخضر يدمج البعد البيئي في جميع مكونات الاستراتيجية الاقتصادية والمالية للمؤسسة.

# 04



ولغرض التّوضيح التّطبيقيّ، يعتمد هذا القسم مثالاً افتراضياً متواصلًا يتمثّل في مؤسّسة «**حلول إيكو - سايكل**». هذه المؤسّسة المختصّة في تصميم وتسويق حاويات ذكيّة ومتّصلة لتسميد النّفايات العضويّة المنزلية لفائدة الأسر الحضريّة. ويبرز هذا المثال كيفيّة تحويل مبادئ ريادة الأعمال الخضراء إلى خيارات استراتيجيّة عمليّة.



## 1. الملخص التنفيذي

يُعدّ الملخص التنفيذي بؤابة خطة الأعمال، إذ يقدّم عرضًا موجزًا واستراتيجيًا لمجمل المشروع، ويهدف إلى إعطاء صورة واضحة وجذّابة حول طبيعة المؤسسة، ورسالتها، ومنتجاتها أو خدماتها، والفئات المستهدفة، ونموذجها الاقتصادي، إضافة إلى الأثر البيئي المتوقع. كما يجب أن يوضّح كيف يندرج المشروع ضمن **ديناميكية الانتقال البيئي**، من خلال تقديم إجابات واضحة للتحديات البيئية الملموسة.

و لا يُعتبر الملخص التنفيذي مجرد تمرين شكليّ، بل يمثل **واجهة المشروع** التي من شأنها أن تقنع القارئ أو تثنيه خلال أسطر قليلة. ولهذا، ينبغي أن يتضمّن عدّة عناصر: رسالة المؤسسة ورؤيتها على المدى الطويل، والحل المقترح والإشكال البيئي الذي يعالجه، والفئة المستهدفة، والمنافع البيئية القابلة للقياس، والخطوط العريضة للنموذج الاقتصادي. بالإضافة إلى البعد الأخضر بشكل صريح (الحدّ من النفايات، ومكافحة التلوث، وتوفير الطاقة، وما إلى ذلك).

### مثال تطبيقي مؤسسة حلول إيكو - سايكل



#### عناصر التّحقّق :

- ✓ صياغة واضحة للمشكل البيئيّ،
- ✓ تقديم الحلّ بشكل مؤثّر،
- ✓ تحديد دقيق للفئة المستهدفة،
- ✓ توضيح الأثر البيئيّ،
- ✓ عرض موجز للنموذج الاقتصادي.
- ✓ الأسلوب واضح وسلس ومقنع

تقوم مؤسسة «حلول إيكو-سايكل» (Éco-Cycle Solutions) بتصميم وتسويق حاويات ذكيّة ومتّصلة لتسميد النفايات العضويّة لفائدة الأسر الحضرية. ويسمح ابتكارنا هذا للمواطنين بتقليص نفاياتهم العضويّة بنسبة تصل إلى 80%، مع إنتاج سماد ذي جودة عالية والحدّ من انبعاثات غاز الميثان. ونحن نوّفر حلًا بسيطًا، نظيفًا، وملائمًا لنمط عيش مستدام.

## 2. الهيكل القانوني والملكيّة

يتعيّن في هذا الجزء شرح الصّيغة القانونية للمؤسّسة وأسباب اختيارها. وتوجد عدّة صيغ ممكنة، من بينها: شركة الشخص الواحد، والشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، الشركة التّعاونيّة (SAS)، والشركة ذات الهدف الاجتماعيّ أو البيئيّ (SCIC).

ويعتمد اختيار الصّيغة القانونيّة على العديد من المعايير: الرغبة في المشاركة في الحوكمة، والضرائب، واحتياجات التّمويل، وحجم الفريق، وما إلى ذلك. كما يجب أن يعكس اختيار الصّيغة القانونيّة قيم المشروع الأخضر. فعلى سبيل المثال، تسمح الصّيغة التّعاونيّة بإشراك العمّال والمستفيدين والشركاء في الحوكمة، في حين تتيح الصّيغة ذات الهدف إدراج أهداف بيئية أو اجتماعيّة صلب النّظام الأساسيّ.

وإلى جانب ذلك، لا بدّ من توضيح هيكل الملكيّة بصفة شفافة : أو بعبارة أخرى، من يمتلك ماذا؟ وعدد الحصص أو الأسهم التي يمتلكها كل شخص أو هيكل، وطبيعة الأدوار والمسؤوليّات التي يضطلع بها كل طرف مشارك في التّسيير. ومن المتوقّع هنا اعتماد الشفافية الكاملة، لأنّها تضمن مصداقيّة المشروع وتحول دون وقوع نزاعات مستقبلية.

### مثال تطبيقي مؤسّسة حلول إيكو - سايكل



#### عناصر التّحقّق :

- ✓ اختيار الوضع القانوني وتبريره.
- ✓ قائمة المؤسّسين والمالكين.
- ✓ دور ومسؤوليّات كل طرف.
- ✓ شرح آلية الحوكمة (اتّخاذ القرارات، الاجتماعات، الصّلاحيات).
- ✓ التّوافق بين الهيكل القانوني والقيم البيئية.

تمّ اختيار صيغة الشركة ذات المسؤولية المحدودة كصيغة قانونية لما توفره من مرونة وقدرة على استقطاب المستثمرين. ونحن نسعى إلى التّحوّل إلى شركة ذات رسالة بيئية، بما يكرّس التزاماتها في مجال الاستدامة. وتتوزّع الملكيّة بين المؤسّسين أيمن (رئيس مدير عامّ)، ومالك (المدير التقني)، ومستثمر ذي أثر، بما يعكس إطار حوكمة شفافة ومرنة.

### 3. مقترح القيمة الخضراء

يمثل مقترح القيمة جوهر المشروع الاستراتيجي، وهو يُجيب عن السؤال التالي: لماذا يختار الحريف المنتج أو الخدمة التي تقدّمها دون غيرها؟ هنا، في المشاريع الخضراء، يستند مقترح القيمة على ركيزتين متكاملتين: الاستجابة لحاجة فعلية لدى الحريف، وتقليل أثر بيئي محدد قابل للقياس.

ولا يكفي الادّعاء بأن المنتج «صديق للبيئة»، بل يجب توضيح ما الذي يغيّره فعلياً، ولماذا يُعدّ ذلك مهماً للحريف، وكيف يختلف عن الحلول المنافسة. كما يجب توضيح ما إذا كان المنتج يوفر الطاقة؟ أو يقلل النفايات؟ وما إذا كان يحلّ محلّ منتج سام؟ أو يقدّم بديلاً قابلاً لإعادة الاستخدام؟ ومن الضروري تحديد هذه الفوائد كمياً إن أمكن. في هذا السياق، يُعدّ التحليل الرباعي (SWOT) أداة مناسبة لتقييم: نقاط القوة الداخلية (مثل الوصول إلى الموارد المحلية، والابتكار الحاصل على براءة اختراع)، ونقاط الضعف الداخلية (مثل نقص الخبرة التجارية)، والفرص الخارجية (مثل الدعم المقدم للشركات الخضراء)، و التّهديدات الخارجية (مثل المنافسين ذوي التمويل الأفضل).

#### مثال تطبيقي مؤسسة حلول إيكو - سايكل



توفّر مؤسسة حلول إيكو-سايكل لسكّان المدن حلاً بسيطاً وخالياً من الرّوائح لتسميد النّفايات العضويّة في منازلهم، ممّا يلبي الحاجة إلى إدارة النّفايات العضويّة مع تقليل الأثر البيئي. إلى جانب ذلك، تقلّل حاوية السّماد الذّكيّة الخاصّة بنا النّفايات العضويّة بنسبة ٨٠٪، ممّا يمنع انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وينتج سماداً طبيعياً. وتكمن نقاط قوّتنا في التّكنولوجيا المتّصلة، والتّصميم الصّديق للبيئة (البلاستيك المعاد تدويره)، وسهولة الاستخدام، ممّا يميزنا عن أجهزة التّسميد التّقليديّة.

#### عناصر التّحقّق :

- ✓ تحديد احتياجات الحرفاء وتوضيحها بدقّة.
- ✓ دراسة تفصيليّة للأثر البيئي للمنتج أو الخدمة.
- ✓ إثبات المزايا التنافسية البيئيّة.
- ✓ تلخيص مقترح القيمة في جملة واضحة.
- ✓ استخدام التحليل الرباعي (SWOT) بشكل شامل كأداة استراتيجية.

## 4. تحليل السوق

يُعدّ فهم السوق عنصرًا أساسيًا لنجاح أية مؤسسة، وتزداد أهميته في حالة المشاريع الخضراء، نظرًا لاختلاف مستويات الوعي البيئي بشكل كبير بين فئات الحرفاء. وعليه، يهدف هذا القسم إلى إظهار الإلمام بالبيئة السوقية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: من هم الحرفاء المحتملون؟ ما هي سلوكياتهم الشرائية؟ ما مدى أهمية البعد البيئي لديهم؟ وما القنوات المعتمدة لديهم؟ ما مدى استعدادهم لدفع تكلفة إضافية مقابل حل مستدام ومسؤول؟

كما ينبغي أن يشمل تحليل السوق: تقدير حجم السوق، وتحديد الشرائح المستهدفة (الشباب الحضريون، والعائلات، والشركات، والجماعات المحلية...)، وتحليل المنافسين القائمين (المباشرين وغير المباشرين). ولا يتمثل الهدف في الادعاء بانعدام المنافسة، بل في إبراز عناصر التميز أو التكامل أو القيمة المضافة التي يقدمها مشروعك.

ويمكن تعزيز هذا التحليل بتقديم دراسة رسمية للسوق، ونتائج بحثية، ومقابلات استكشافية، أو اختبارات أولية للمنتج أو الخدمة.

### مثال تطبيقي مؤسسة حلول إيكو - سايكل



: يشهد سوق التسميد المنزلي نموًا متزايدًا مدفوعًا بارتفاع الوعي البيئي. وعليه، فنحن نستهدف الفئات الحضرية الواعية بيئيًا والأسر (من عمر 25 إلى 55 عامًا) الباحثة عن حلول عملية. وتشير نتائج استبيانات إلى أن 75% من المشاركين أبدوا اهتمامًا بحلول التسميد الذكية. أما منافسونا فهم مُصنّعو أجهزة التسميد التقليدية والجماعات المحلية، غير أن منتجنا يتميز بالابتكار المتصل، والنظافة، وسهولة الاستخدام

### عناصر التّحقّق :

- ✓ تحديد واضح للفئة المستهدفة،
- ✓ معطيات كمية حول توجهات السوق الأخضر،
- ✓ تحليل مقارنة للمنافسة،
- ✓ جمع أدلة على وجود نية أو طلب فعلي للشراء،
- ✓ تحليل السلوكيات الصديقة للبيئة (شراء المنتجات المحلية، والحد من النفايات، وما إلى ذلك).

## 5. خطة التسويق (نموذج 7P)

يعتمد التسويق الأخضر مقارنة شمولية ومتكاملة، لا تقتصر على التوعية بمسألة الاستدامة، بل تشمل إدراج الأخلاق البيئية في جميع عناصر الاستراتيجية التجارية. و يتيح نموذج 7P هيكله هذا التوجّه على النحو التالي:



### عناصر التحقق :

- ✓ استراتيجيّة واضحة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقيّ السبعة.
- ✓ أدوات ترويجيّة متوافقة مع القيم المستدامة.
- ✓ سياسة تسعير متّسقة ومبرّرة.
- ✓ قنوات توزيع متوافقة مع الرّسالة البيئية.
- ✓ أدلّة مرئيّة وموثّقة على الالتزام بقضايا البيئة.

عملنا على دمج التسويق الأخضر الخاص بنا في كل عنصر من عناصر VP.  
• **المنتج** : حاوية السماد العضوي الإيكولوجي + (Éco-Compost+) مصممة بيئيًا (بلاستيك قابل للتدوير ومقتصد للطاقة)، صغيرة الحجم ومتصلة  
• **السعر** : تموقع متميز (249 يورو للحاوية، و9.99 يورو شهريًا للاشتراك) يعكس الابتكار والقيمة البيئية.

• **المكان** : التوزيع يتم عبر منصتنا للتجارة الإلكترونية ومتاجر المنتجات العضوية/الصديقة للبيئة، مع إعطاء الأولوية لسلاسل التوريد القصيرة.  
• **الترويج** : التواصل الشفاف بشأن التأثير، عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والمؤثرين في مجال «صفر نفايات»، والمشاركة في المعارض التجارية الخضراء.

• **الأشخاص** : فريق شغوف بالبيئة ومتمرس على الممارسات المستدامة.  
• **العمليات** : إنتاج محسن (مقتصد للطاقة) وتسليم مع شركات نقل ملتزمة.  
• **الأدلة المادية** : السعي للحصول على شهادات بيئية ونشر مؤشرات الأثر.  
**تنبيه** : يُعدّ الغسل الأخضر (التواصل المضلل أو الخادع فيما يتعلق بالخصائص البيئية) خطرًا دائمًا، ولا يمكن تفاديه وضمان مصداقية النهج إلا بتواصل مبني على أدلة ملموسة ومعايير معترف بها (التصنيفات، بيانات الأثر البيئي).



## 6. خطة الإنتاج والمبيعات

تمثل خطة الإنتاج نقطة التحوّل من المفهوم إلى الواقع العملي، وهي تصف بدقة كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات، وتخزينها، وتوزيعها، مع احترام الالتزامات البيئية. وعليه، ينبغي على صاحب المشروع توضيح النسائل المتعلقة بالاختيارات التقنية (المعدّات، المواد الأولية، المزوّدون)، ومواقع الإنتاج، والأمور اللوجستية، واستهلاك الطاقة والمياه، والتصرّف في النفايات والوقاية من التلوّث.

كما يجب تقديم خطة مبيعات تقديرية منتجاً تلو الآخر، شهراً بعد شهر، استناداً إلى دراسة السوق التي أجريتها. هذه الخطة تُمكنك من توقع احتياجات الإنتاج، وتدفّقات الخدمات اللوجستية، والإيرادات.

### مثال تطبيقي مؤسسة حلول إيكو - ساكل



تتمّ عمليّات الإنتاج عبر مصنع شريك في تونس، باستخدام 80% من البلاستيك المعاد تدويره محلياً. وقد تمّ تحسين العمليّات للحدّ من النفايات والاستهلاك الطاقوي، مع اعتماد تصميم قابل للتّعديل لضمان قابليّة الإصلاح. وتؤمن عمليّات التّوصيل عبر مزوّدين ذوي أثر كربونيّ منخفض. وتستهدف خطة المبيعات بيع 350 وحدة شهرياً مع نهاية السنة الأولى.

### عناصر التّحقّق :

- ✓ استراتيجية واضحة لكلّ عنصر من عناصر المزيج التّسويقيّ السّبعة.
- ✓ أدوات ترويجية متوافقة مع القيم المستدامة.
- ✓ سياسة تسعير متّسقة ومبرّرة.
- ✓ قنوات توزيع متوافقة مع الرّسالة البيئية.
- ✓ أدلة مرئيّة وموثّقة على الالتزام بقضايا البيئة.

## 7. التّنينيم والموارد البشريّة

يُعدّ التّنينيم الدّاخلِيّ عنصراً حاسماً في نجاح المؤسّسة الخضراء، إذ يجب أن يعكس قيم الاستدامة، والإنصاف، والتّعاون. ويشمل هذا القسم وصف الهيكل التّنينيميّ (باستخدام مخطط تنظيميّ)، وتوزيع المسؤوليات، وكذلك الأشخاص والكفاءات المطلوبة.

وفي الغالب، تحتاج المؤسّسات الخضراء إلى: كفاءات تقنيّة متخصصة (التّصميم الإلكترونيّ، المعايير البيئيّة، المحاسبة الكربونيّة)، وكفاءات سلوكيّة (العمل التّشاركيّ، الابتكار، التّواصل المسؤول). كما ينبغي توضيح سياسات الانتداب، والتّكوين، والتّحفيز، وضمان ظروف عمل لائقة تراعي السّلامة، والتنوّع، والمساواة بين الجنسين.

### مثال تطبيقي مؤسّسة حلول إيكو - ساكل



#### عناصر التّحقّق :

- ✓ هيكل تنظيميّ واضح ومنظّم.
- ✓ تحديد الوصف الوظيفيّ والمهارات المطلوبة.
- ✓ خطة متكاملة للانتداب والتّكوين.
- ✓ سياسة موارد بشريّة شاملة وعادلة ومسؤولة.
- ✓ تطبيق تدابير الصّحة والسّلامة المهنيّة.

تعتمد المؤسّسة تنظيماً مرناً وتشاركيّاً، بقيادة المدير العامّ والمدير التقنيّ، مع فرق متخصصة في التّسويق والمبيعات. وتولي سياسة الموارد البشريّة أهميّة للتّكوين المستمرّ المتعلّق بالاقتصاد الدّائريّ، من أجل ثقافة مؤسّسيّة تتماشى مع قيمنا البيئيّة.

## 8. الامتثال القانوني

يُعدّ الامتثال للقوانين عنصراً أساسياً لضمان قانونية المشروع واستدامته. ولا يقتصر الامتثال للوائح التنظيمية على اللوائح العامة المنظمة للتجارة (الضرائب، والتأمين، والضمان الاجتماعي، وما إلى ذلك)، بل يشمل أيضاً المعايير البيئية المحددة. لذا، يجب عليك إدراج جميع الضرائب والتصاريح السارية.

(مثلاً، رخصة العمل، رخصة استخدام المياه، رخصة إدارة النفايات، رخصة الانبعاثات)، بالإضافة إلى الالتزامات البيئية المطبقة على قطاعك أو نشاطك. وعلاوة على ذلك، قد تتطلب بعض الأنشطة تقييماً للأثر البيئي، أو خطة إدارة بيئية، أو إقراراً بالامتثال للتشريعات البيئية المحلية.

### مثال تطبيقي مؤسسة حلول إيكو - ساكل



#### عناصر التّحقّق :

- ✓ تحديد جميع الضرائب و الالتزامات المالية.
- ✓ إدراج التصاريح والتراخيص البيئية.
- ✓ تخطيط أية تقييمات للأثر البيئي أو القيام بها.
- ✓ الالتزام باللوائح الاجتماعية وعمليات التأمين.
- ✓ توثيق استراتيجيّة الامتثال.

ستلتزم المؤسسة بجميع اللوائح الضريبية والاجتماعية، بالإضافة إلى المعايير البيئية المحددة. وستلتزم بمتطلبات قطاع نفايات المعدات الكهربائية والإلكترونية (DEEE)، وتوجيهات تقييد استخدام المواد الخطرة في المعدات الكهربائية والإلكترونية (ROHS)، و تسجيل وتقييم وترخيص وتقييد استخدام المواد الكيميائية (REACH). ومن شأن المراقبة المستمرة للوائح التنظيمية و عمليات التدقيق المنتظمة أن تضمن امتثالنا للمعايير و تعزيز مصداقية نهجنا.

## 9. تحليل دورة الحياة (ACV)

يُعدّ تحليل دورة الحياة أداة منهجية لتقييم الأثر البيئي للمنتج أو الخدمة خلال كامل دورة حياتها، بدءًا من استخراج المواد الأولية، مرورًا بمرحلة الإنتاج والتوزيع والاستعمال، وصولًا إلى نهاية أمدها. وفي هذا القسم، ستقوم بتقديم مخطط بياني بسيط أو ملخص لتحليل دورة الحياة منتجك/ خدمتك، وذلك من خلال وصف:

يمكنك تضمين **تقديرات كمية** (مثل: كمية ثاني أكسيد الكربون التي تمّ تجنبها بالكيلوغرام، وكمية المياه التي تمّ توفيرها باللتر، ونسبة المواد المعاد تدويرها).

و من شأن ذلك أن يعزّز مصداقية مشروعك ويسهّل التواصل مع المستثمرين أو الشركاء التقنيين.

- المواد الأولية المستخدمة
- الطاقة والمياه المستهلكة
- الانبعاثات الناتجة
- النفايات المتولدة
- الآثار أثناء الاستخدام (الاستهلاك، الانبعاثات، إلخ)
- كيفية التخلص من المنتج أو إعادة تدويره.

### مثال تطبيقي مؤسسة حلول إيكو - سايكل



#### عناصر التّحقّق :

- ✓ دراسة تقييم دورة الحياة الكاملة مكتملة أو جارية.
- ✓ قياس الأثر البيئية في كلّ مرحلة (الإنتاج، الاستخدام، نهاية العمر الافتراضي).
- ✓ توفر بيانات كمية أو تقديرات.
- ✓ إدماج مخطّط واضح لدورة الحياة في الخطة.
- ✓ توضيح التحسينات المتوقعة بناءً على التحليل.

تُظهر دراسة تقييم دورة الحياة المبسّطة أنّ الأثر الإيجابي الأكبر لمنتج السماد العضويّ الإيكولوجي (Éco-Compost+) هو خفض النفايات العضوية بنسبة 80% لكل أسرة، ممّا يمنع انبعاث ما يعادل 100 كيلوغرام من مكافئ ثاني أكسيد الكربون سنويًا لكل وحدة. حيث أنّنا نحرص على تحسين كل خطوة: بدءًا من الحصول على البلاستيك المعاد تدويره (بهدف الوصول إلى 100%)، مرورًا بالإنتاج الموفّر للطاقة، وصولًا إلى إعادة التدوير في نهاية أمد المنتج. وبالتالي، يُعدّ تحليل دورة الحياة أدواتنا لتحسين بصمتنا البيئية باستمرار.

## 10. الشّهادات البيئية والعلامات الإيكولوجية

تعدّ الشّهادات البيئية والعلامات الإيكولوجية مثل المعيار الدّولي المحدّد لمتطلبات نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)، والعلامة البيئية الأوروبيّة (Écolabel Européen)، ومجلس رعاية الغابات (FSC)، و المعيار العالميّ للمنسوجات العضوية (GOTS)، وشهادة مؤسّسة «بي» أو شهادة «B كورب» (B Corp) الخ... ضمانات رسميّة للأداء البيئيّ أو الاجتماعيّ لأيّ منتج أو عمليّة أو مؤسّسة. وهي توفّر مزايا عديدة : مثل التّمييز التّسويقيّ، والوصول إلى أسواق جديدة، وزيادة الثقة، والامتثال لمتطلبات المناقصات.

وعليه، تنبغي الإشارة في خطة الأعمال إلى:

- الشّهادات التي تسعى للحصول عليها أو التي حصلت عليها بالفعل؛
- خطوات الحصول عليها (التّدقيق، التّكوين، التّحديثات)؛
- التّكاليف و الأطر الزّمنيّة المرتبطة بها؛
- مساهمتها من حيث المصداقيّة و الوضوح.

### مثال تطبيقي مؤسّسة حلول إيكو - سايكل



تسعى الشركة جاهدةً للحصول على شهادتي «بي كورب»، والعلامة البيئية الأوروبيّة. ذلك أنّه من شأن هاتين الشهادتين التّأكيد على أدائنا الاجتماعيّ والبيئيّ المتميّز، فضلاً عن معايير الجودة العالية لمنتجاتنا طوال دورة حياتها. كما تمثّل هاتان الشهادتان استثماراً استراتيجيّاً (يقدر بـ 30,000 دينار تونسيّ لشهادة «بي كورب»، و 20,000 دينار تونسيّ لشهادة العلامة البيئية الأوروبيّة على مدى 12-18 شهراً) لتعزيز مصداقيّتنا وتمييزنا في السّوق.

### عناصر التّحقّق :

- ✓ دراسة تقييم دورة الحياة الكاملة مكتملة أو جارية.
- ✓ قياس الأثر البيئية في كلّ مرحلة (الإنتاج، الاستخدام، نهاية العمر الافتراضيّ).
- ✓ توفر بيانات كميّة أو تقديرات.
- ✓ إدماج مخطّط واضح لدورة الحياة في الخطة.
- ✓ توضيح التّحسينات المتوقّعة بناءً على التّحليل.

ويمكنكم الاطّلاع على معلومات مفصّلة حول الشّهادات، بما في ذلك خريطة للشّهادات الخضراء والمستدامة، في قسم الشّهادات على منصّة البوّابة الخضراء:

[www.greengate.tn](http://www.greengate.tn)

## 11. احتساب التكاليف وتحديد الأسعار

يُفصل هذا القسم جميع التكاليف اللازمة لإدارة المشروع، ويساعد على تحديد سعر بيع مناسب، بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة. وينبغي تقسيم التكاليف إلى:

- التكاليف المباشرة : المواد الخام، واليد العاملة، والنقل.
- التكاليف غير المباشرة : معلوم الكراء، والطاقة، والاتصالات، والأدوات.
- التكاليف البيئية المحددة : المعدات الصديقة للبيئة، و التدقيق البيئي، والشهادات.

يجب أن تأخذ عملية احتساب سعر البيع في الاعتبار هذه التكاليف، ولكن أيضًا هامش الربح المطلوب، والقيمة المتصورة من قبل الحرفاء، والمنافسة، والوفورات المتولدة (مثل تقليل النفايات، وإطالة العمر الافتراضي).

### مثال تطبيقي مؤسسة حلول إيكو - سايكل



: تسعى الشركة جاهدةً للحصول على شهادتي «بي كورب»، والعلامة البيئية الأوروبية. ذلك أنه من شأن هاتين الشهادتين التأكيد على أدائنا الاجتماعي والبيئي المتميز، فضلاً عن معايير الجودة العالية لمنتجاتنا طوال دورة حياتها. كما تمثل هاتان الشهادتان استثماراً استراتيجياً (يقدّر بـ 30,000 دينار تونسي لشهادة «بي كورب»، و 20,000 دينار تونسي لشهادة العلامة البيئية الأوروبية على مدى 12-18 شهراً) لتعزيز مصداقيتنا وتميزنا في السوق.

### عناصر التّحقّق :

- ✓ التكاليف المباشرة وغير المباشرة والمحددة بالتفصيل.
- ✓ شرح طريقة حساب سعر التكلفة.
- ✓ سعر البيع مُبرر بالقيمة البيئية.
- ✓ الربحية المُقدّرة لكل منتج أو خدمة.
- ✓ الأدوات المحاسبية أو جداول البيانات المُستخدمة.

## 12. التّخطيط الماليّ

لا يمكن لخطة أعمال جيّدة أن تكون كافية دون إعداد تخطيط ماليّ دقيق. وعليه، يساعدك هذا القسم، على إثبات الجدوى الاقتصاديّة لمشروعك، حتى وإن كانت أهدافه بيئيّة أو اجتماعيّة.

هنا، يُعدّ الجدولان التاليان أساسيين:

• خطة الأرباح، التي توضح الإيرادات والمدفوعات والأرباح أو الخسائر المتوقعة على مدى اثني عشر (12) شهرًا.

• توقّعات التدفّق النقديّ، التي توضح التدفّقات النقدية الشهرية الداخلة والخارجة، وتحدّد احتياجات السيولة.

### مثال تطبيقي مؤسسة حلول إيكو - سايكل



#### عناصر التّحقّق :

- ✓ التّوقّعات الرّبحيّة لمُدّة 12 شهرًا.
- ✓ التّوقّعات التّفصيليّة للتّدفّقات النّقديّة الشّهريّة.
- ✓ شرح وتبرير الافتراضات.
- ✓ مؤشّرات الأداء الرّئيسيّة المقترحة (هامش الرّبح، نقطة التّعادل، إلخ).
- ✓ سيناريوهات التّباين المتوقّعة.

تتوقّع خطة الأرباح لدينا إيرادات سنويّة قدرها 647.280 يورو في السّنة الأولى، مع صافي ربح إيجابيّ قبل الضّريبة قدره 101.880 يورو. ويُقدّر أن تبلغ نقطة التّعادل (Le seuil de rentabilité) 130 وحدة شهريًا. وتتمّ إدارة التّدفّق النقديّ بحكمة، ويظهر السيناريو الواقعيّ الاكتفاء الذاتيّ الماليّ بعد الشهر الرّابع. وسيتمّ رصد المؤشّرات الرّئيسيّة، مثل هامش الرّبح الإجماليّ وتكلفة اكتساب الحرفاء، بدقّة متناهية.

## 13. رأس المال الأولي الضروري

يحدّد رأس المال الأولي المطلوب إجماليّ المبلغ اللازم لإطلاق المؤسسة: المعدّات، والمخزون، والأجور، والمباني، والأدوات الرقمية، والاتّصالات، وما إلى ذلك. كما يجب أن يشمل التكاليف المحدّدة المتعلّقة بالاستدامة البيئية: الشهادات، والخبرات، والموادّ المستدامة، وما إلى ذلك.

### مثال تطبيقي مؤسسة حلول إيكو - سايكل



يبلغ إجماليّ رأس المال الأولي المطلوب 240.000 يورو، منها 33,000 يورو للاستثمارات (البحث والتطوير، المعدّات، طلب براءة الاختراع) و 207.000 يورو لرأس المال العامل للأشهر الستة الأولى (الأجور، الإنتاج، التسويق). و سيساهم المؤسسون بمبلغ 80,000 يورو نقدًا وعينيًا.

### عناصر التّحقّق :

- ✓ قائمة كاملة باحتياجات الموارد الماديّة والبشريّة.
- ✓ التّقدير الأوليّ الإجماليّ لرأس المال.
- ✓ تفصيل الفارق بين الاستثمار والتّدقّق النقديّ.
- ✓ التّكاليف البيئية المحدّدة المدرجة.
- ✓ المساهمة الشخصيّة المحدّدة.

## 14. تقدير الدّعم المطلوب

وأخيرًا، يحتاج كلّ مشروع إلى موارد إضافيّة، ماليّة وغير ماليّة. وعليه، يحدّد هذا القسم أنواع الدّعم التي ستحتاجها لإنجاح المشروع. وقد يشمل ذلك ما يلي:

- التّمويل : قروض، منح، مستثمرون ذوو أثر اجتماعيّ.
- الدّعم الفنيّ : حاضنات، مسرّعات أعمال، خبراء.
- التّكوين : التّنمية البشريّة، المهارات التجاريّة، المهارات البيئيّة.
- التّواصل : الوصول إلى الشّركاء و المشتريين و المناطق.

إضافة إلى ذلك، يمثّل هذا القسم أيضاً فرصة لإظهار امتلاكك رؤية استراتيجية لمشروعك البيئيّ.



### عناصر التّحقّق :

- ✓ البحث عن تمويل خارجي (و تحديد قيمته).
- ✓ تحديد شركاء الدّعم.
- ✓ تحديد احتياجات التّكوين.
- ✓ تحديد أهداف التّواصل.
- ✓ خطة عمل لحشد هذا الدّعم.

نسعى للحصول على تمويل خارجي بقيمة 160 ألف يورو، يشمل 80 ألف يورو قروضاً بنكيّة وقروضاً شخصيّة، و 50 ألف يورو من مستثمرين ذوي أثر اجتماعي، بالإضافة إلى 30 ألف يورو منّا. كما نهدف إلى الحصول على دعم من حاضنات التّكنولوجيا الخضراء للتّوجيه والتّواصل، فضلاً عن إقامة شراكات مع مختبرات جامعيّة من أجل أعمالنا في مجال البحث والتّطوير.

يُعدّ وضع خطة عمل خضراء متينة حجر الزاوية في المشروع الريادي. فهي وثيقة استراتيجية بامتياز، تُشكّل خارطة طريق لهيكل الأعمال، و أداة أساسية لإقناع المستثمرين الذي يمثل الموضوع المحوري في الفصل التالي.

واصل هذا المنوال!

إعادة توجيهه تطبيقيّة

<https://greengate.tn/rapport>