

تطوير الأعمال الصغيرة: أساسيات تطوير مخطط أعمال لأصحاب الشركات

Small Business Development:

Business Plan Development Fundamentals for the Entrepreneur

Peter W. Dyro

Principal, Re-Source Builders
Seattle, WA

كتب Tristan Tzara ذات مرة: "ليست الكلمات سوى طوابع بريدية توصل الغرض لك لتفتحه". وبالمثل فإن خطة أعمال مكتوبة عبارة عن بناء من الاجتهاد ونتيجة لمئات الساعات من الدم والعرق والدموع. تصبح خطة العمل بعد أبحاث ومكالمات هاتفية وليال من دون نوم واستيقاظ في الصباح الباكر وتحليل وإعادة تحليل أفضل أصدقائك وأسوأ أعدائك. إن من الأساسي أن لا تنسى أن خطة الأعمال المكتوبة ليست هي العمل. إن خطة الأعمال وسيلة للاتصال ومجرد انعكاس لتفانيك وإستراتيجيتك. إنها الجزء الأكبر من عرضك التقديمي عندما تقف في النهاية أمام الممول المحتمل الذين سوف تبيعه فكرتك.

إن خطة الأعمال واجهة اتصال (سطح تماس، إنترفيس) بينك وبين المستثمرين؛ إنها الدليل على بحثك الشامل. سوف يعرف المستثمرون في لحظة الفرق بين خطة محشوة وحشواً وعملية تم بحثها جيداً. وكما سيؤكد هذا الفصل فإن التركيز هو على الخدمات اللوجستية والأعمال التجارية والسوق والاقتصاد والمنتج والمخاطر وتحليل مستمر للصناعة. وسيتبع ذلك خطة عمل ناجحة.

يجب أن تخضع خطة أعمالك لمراجعة مستمرة. لم تعد التكنولوجيات والصناعات في عصر الإنترنت اليوم تتطور وإنما نرى تحولات جذرية في الطريقة التي تتم بها الأعمال. ولقد قيل أن الخطة تصبح قديمة وهي لا تزال في الطابعة، وبعضهم سيجادل ذلك بأنه عفا عليها الزمن حتى قبل أن تصل إلى هناك! وإذا كان للمرء أن ينظر في الممارسات التجارية لمشاريع جديدة اليوم فلن يطابق أي منها ما تم تحديده في الخطة قبل عام. ويكفي القول أن خطة أعمالك عبارة عن عمل في حالة تقدم إلى الأبد.

ينبغي بدءاً أن تتضمن المكونات الأساسية لخطة أعمال كل جانب من جوانب مشروعك التليد. ينبغي أن تكون الوثيقة أصغر ما يمكن وأن لا تحتوي إلا على المعلومات الأساسية في النص. يمكن أن تضاف الملاحق الضرورية في النهاية وأن يشار إليها بشكل مناسب. يجب أن تكون الخطة جذابة وأن لا تطغى على القارئ بلغة تقنية. يمكن أن يسهم الكثير من المصطلحات الخاصة (jargon) في غموض الخطة. يجب أن يكون المرء قادراً على شرح الوظائف الرئيسية للعملية واقتصاديات الأعمال والفكرة الرئيسية بلغة شائعة من دون الاختباء وراء مصطلحات وهمية (fancy terms) من أجل البقاء غامضاً والتمويه عن نقص التفاصيل بالخطابة. قل ما تريد وضمن محتوى أصلياً. لا تقدم ادعاءات غير مثبتة مثل تقدير المبيعات على أساس ما تود شركتك أن تنتج. ستفضح هذه الادعاءات وستترك مكشوفاً (high and dry)، حيث إن مستثمرك المحتمل سوف يتجاوزك إلى مرشح أكثر صدقاً وواقعية.

تنسيق الخطة

Plan Format

ينبغي أن تتبع الخطة المادية التنسيق العام المؤلف لدى رأسمالي الشركات. سيساعد التنسيق الموحد في تثبيت مصداقتك كمرشح يستأهل التمويل. تم تطوير التنسيق التالي من زميلين من في Venture Founders Corporation ويستند إلى أكثر من ٢٠ عاماً من رصد المشاريع وكذلك الإعداد الفعلي لمئات من الخطط (Timmons, 1999). هذا لا يعني أنه ينبغي اتباع التوجيهات حرفياً، لأنه لا توجد مطلقات في إعداد خطة أعمال. كل مشروع فتي مختلف وبعض الجوانب من ذلك المشروع قد تتطلب أخذاً مختلفاً للخطة العام المقترح.

١- صفحة الغطاء.

٢- الملخص التنفيذي:

(أ) وصف العمل التجاري ومفهومه.

(ب) الفرصة والإستراتيجية.

(ج) توقعات السوق المستهدف.

(د) الميزة التنافسية.

(هـ) الاقتصاديات والربحية وإمكانية جني الأرباح.

(و) الفريق.

(ز) العرض.

٣- الصناعة والشركة ومنتجاتها (منتجاتها) و/ أو خدماتها (خدماتها):

(أ) الصناعة.

- (ب) الشركة والمفهوم.
- (ج) المنتج (المنتجات) و/ أو الخدمة (الخدمات).
- (د) التكنولوجيا.
- (هـ) إستراتيجية الدخول و النمو.
- ٤- أبحاث وتحليل السوق:
- (أ) الزبائن.
- (ب) حجم السوق وتوجهاته.
- (ج) المنافسة والميزة التنافسية.
- (د) الحصة السوقية المقدرة والمبيعات.
- (هـ) التقييم السوق الحالية.
- ٥- اقتصاديات العمل التجاري:
- (أ) الهوامش الإجمالية والتشغيلية.
- (ب) الربح والاستمرارية المحتملة.
- (ج) المصاريف الثابتة والمتغيرة وشبه المتغيرة.
- (د) عدد الأشهر حتى تعادل الإيرادات مع النفقات (break-even).
- (هـ) عدد الأشهر حتى التوصل إلى سيولة نقدية إيجابية.
- ٦- خطة التسويق:
- (أ) إستراتيجية التسويق الكلية.
- (ب) التسعير.
- (ج) أساليب (تكتيكات) المبيعات.
- (د) سياسات الخدمة والضمان.
- (هـ) الإعلان والترويج.
- (و) التوزيع.
- ٧- خطط التصميم والتطوير:
- (أ) حالة ومهام التطوير.
- (ب) الصعوبات والمخاطر.

- (ج) تحسين المنتج ومنتجات جديدة .
- (د) التكاليف.
- (هـ) قضايا الملكية.
- ٨- خطط التصنيع والتشغيل :
- (أ) الموقع الجغرافي.
- (ب) التسهيلات والتحسينات.
- (ج) دورة التشغيل.
- (د) عملية التصنيع.
- (هـ) المسائل القانونية والتنظيمية.
- ٩- فريق الإدارة :
- (أ) التنظيم.
- (ب) موظفو الإدارة الرئيسيون (key management personnel) .
- (ج) تعويض الإدارة والملكية.
- (د) مستثمرون (ممولون) آخرون .
- (هـ) التوظيف واتفاقات أخرى وخيارات الأسهم وخطط المكافآت.
- (و) مجلس الادارة (هيئة المديرين).
- (ز) مستشارون مهنيون داعمون وخدمات داعمة .
- ١٠- الجدول الزمني العام.
- ١١- المخاطر الحرجة والمشاكل والافتراضات.
- ١٢- الخطة المالية :
- (أ) بيانات الدخل الفعلي وصفحات الموازنة.
- (ب) بيانات الدخل الشكلية (Pro forma) .
- (ج) صفحات الموازنة الشكلية (Pro forma) .
- (د) تحليل التدفق النقدي الشكلي (Pro forma).
- (هـ) مخطط وحساب تعادل النفقات مع الإيرادات.
- (و) ضبط التكاليف.

ز) أمور هامة (Highlights) .

١٣- عرض الشركة المقترح :

أ) التمويل المطلوب .

ب) العرض (Offering) .

ج) الاستفاداة المالية (Capitalization) .

د) استخدام الأموال .

هـ) عوائد المستثمر .

١٤- الملاحق .

١٥- الخطوة التالية .

صفحة الغطاء

Cover

ينبغي أن تتضمن صفحة الغطاء لخطّة عملك جميع المعلومات ذات الصلة بعملك الجديد بما في ذلك الاسم والعنوان ومعلومات الاتصال والتاريخ، والأهم من ذلك بياناً بالسرية. يجب أن تنوّه بأنه تم تقديم الوثيقة على أساس سري وأنه يجب إرجاعها إلى العنوان المحدد في حال لم يوافق المستثمر على قبول العرض.

الملخص التنفيذي

Executive Summary

إن الملخص التنفيذي هو عادة أول جزء جوهري من النص سوف يقرؤه مستثمرك، ومن ثم فإنه ينبغي ألا يكون مملأً أو كثير الكلمات. بل ينبغي أن يصف المنتج أو الخدمة ولماذا سيكون أفضل من أقرب منافسيه. يستخدم المستثمرون الملخص التنفيذي للتخلص من "اللاءات" ("nos") الواضحة، ولذلك يجب أن يكون مقنعاً. قدم وصفك لمفهوم العمل وكيف بالضبط ستصرف شركتك للوفاء بوعودك. ضمّن أي معلومات من شأنها إثبات أية ادعاءات بتكنولوجيا اختراقية أو قدرات فريدة من نوعها أو أسرار تجارية سوف توفر لك ميزة تنافسية واضحة.

لخص الفرصة وصف إستراتيجيتك. اعط وصفاً موجزاً للسوق والطريقة التي تخطط أن تقاربه بها. صف منافسيك واذكر أي من نقاط ضعفهم التي يمكنك الاستفادة منها. ارسم صورة للحاجة التي يتم تلبيتها عن طريق وصف أوجه القصور في الصناعة الحالية. تأكد من التنويه بمخططك للنمو واعط أمثلة ملموسة عن حجم سوقك. هل ينمو سوقك؟ وإذا لم يكن كذلك، ما الذي تقوم به لإنشاء سوق؟ ينبغي أن تكون قادراً على توقع المبيعات

والعوائد المتوقعة من خلال حجم سوقك وإستراتيجية تموضعك. ضمّن أيضاً إستراتيجية تسعيرك وحصّة السوق المتوقعة.

إنّ المستثمرين المهتمين بشركتك سيكونون الأكثر اهتماماً بالتفاصيل الاقتصادية، لذلك اعط أفضل تقدير لك للأطر الزمنية حتى تعادل النفقات مع الإيرادات والتدفق النقدي الايجابي. اعط أيضاً أي توقعات مالية رئيسية. صف باختصار تحليل مساهمتك والعملية الكامنة وراء ذلك ودورة التحويل النقدي.

سوف يهتم المستثمر أيضاً برباطة جأش الفريق الذي يضع أمواله بين يديه. ولذلك لا تكن متواضعاً. هذه هي فرصتك ليلمع نجمك. لخّص أية خبرات ذات صلة لديك سوف تساهم في هذا المشروع بالذات. ضمّن سمات رئيسية من كل عضو من أعضاء فريق الإدارة من أجل رسم صورة لمجموعة خيرة جيدة. نوّه بالإنجازات السابقة والمعارف الخاصة ومهارات إدارة الأعمال والناس، بما في ذلك أحجام الأقسام والمشاريع.

ينبغي اختتام الموجز التنفيذي بعرضك. حدد بالحساب البسيط: أنت تستثمر بهذا القدر وهذا ما تحصل عليه. حدد مبلغ رأس المال الذي تبحث عنه، وما هو جزء الشركة الذي أنت على استعداد للتنازل عنه مقابل رأس المال هذا. من المفضل أن تضمّن تقسيماً بسيطاً لكيفية صرف التمويل لتوضيح إلى أين يذهب كل رأس المال هذا.

الصناعة والشركة ومنتجاتها و/ أو خدماتها

The Industry, the Company, and its Products and/or Services

سوف تتعمق في هذا الجزء من خطتك في التفاصيل الدقيقة للصناعة وتعطي معلومات أكثر تفصيلاً عن منتجك أو خدمتك. هذه هي فرصتك لتخبر المستثمرين لماذا شركتك ومنتجك عظيمان ولماذا سييليان بلاء حسناً في السوق.

قدّم للمستثمرين صورة تحليلية (بروفيل) للصناعة، ولكن اجعلها مختصرة قدر الإمكان. تتضمن النقاط الرئيسية الواجب تغطيتها الهيكل الصناعي وأين تقع الفرصة في ذلك الهيكل. ناقش أيضاً توجهات الصناعة، والنمو الكلي للصناعة، وحجم السوق، والاستدامة. تأكد من ذكرك لأي تطورات جديدة في الصناعة مثل تكنولوجيات جديدة أحدثت ثورة في منتجات أو خدمات فضلاً عن ممارسات تمكّن من إنتاج أكثر فعالية من ناحية التكاليف. ما هي موانع الدخول؟ لماذا لا يبدأ الجميع عملاً تجارياً في هذه الصناعة؟

اشرح مفهوم عملك التجاري. أين تضع نفسك كشركة في هذه الصناعة؟ يجب أن يكون لديك سوق مستهدف واحد (أو أكثر من واحد). صف زبائنك وما ستبيعهم. سوف يريد المستثمر أن يعرف أيضاً عن تاريخ الشركة، ولذلك ضمّن التاريخ الذي تم فيه إنشاء العمل التجاري والتقدم الذي أحرزته حتى الآن. وإذا كان مضى على وجود شركتك عدة سنوات فسوف تكون مديناً بتفسير بخصوص لماذا لم تتحول بعد إلى الربح، وماذا تعلمت، وكيف أن خبرتك قد قوّت منظمتك، والخطوات التي اتخذتها لمنع انتكاسات في المستقبل.

صف بعد ذلك المنتج بالتفصيل وقدم وصفاً فنياً وأكد على أية ميزات فريدة ستحمل المنتج إلى النجاح في السوق. ضمنّ إما صوراً أو رسومات وذلك تبعاً لمرحلة تطوير المنتج، وصف بعناية التكاليف التي ينطوي عليها التطوير والاختبار.

إن من المهم ذكر جميع استخدامات المنتج بما في ذلك الاستخدامات الثانوية. هل هناك أي جانب محدد للمنتج يزوّده بميزة تنافسية؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك فكيف ستتغلب على سعر المنافسة؟ إن التعامل مع التقادم مصدر قلق كبير في سوق اليوم. إن من المهم أن تصف بدقة ما الذي هو عليه منتجك ومن شأنه أن يبعده عن الاستبدال. هل سيكون خط منتجك قادراً على النمو مع التكنولوجيا أم أن التكنولوجيا سوف تنمو حول خط منتجك؟ يجب أن تشرح في العمق ما هي التكنولوجيات التي تضمّنها في عملية التصميم والإنتاج. اعط تاريخاً موجزاً جداً للتكنولوجيا إذا لم تكن معرفة عامة فضلاً عن أي توجهات أو تطورات جديدة شهدتها هذه التكنولوجيا. حدد العمر المتوقع لهذه التكنولوجيات وخطتك الحالية للاستدامة عندما يدركك السوق. حدد إستراتيجيتك للدخول. ما هي إستراتيجيتك لتقديم المنتج أو الخدمة إلى السوق؟ هناك أربع إستراتيجيات أولية لدخول سوق ما. يمكن الدخول بما يسمى بالإنكليزية "guns a-blazin": استثمار مبالغ هائلة من المال في مشروع ذي مخاطرة عالية ويحتمل أن يكون فائق الربحية. لقد كان هذا هو الحال مع Hoffman La-Roche وهي شركة سويسرية للأدوية كانت هامشية حتى قررت أن تستثمر كل ما لديها (وكل ما بوسعها اقتراضه) لشراء براءات اختراع للفيتامينات وتوظيف أفضل المكتشفين برواتب لم يسمع عنها من قبل وتصنيع وتسويق فيتامينات لتباع من دون وصفة للمرة الأولى وينجح مذهل. تستفيد إستراتيجية كل شيء أو لا شيء هذه من كونها الأولى والأفضل في سوقها.

تستفيد الإستراتيجية الثانية من الاستفادة من أفكار الآخرين، وذلك بأخذ فكرة جيدة وتسويقها بشكل أفضل أو العثور على استخدام أفضل لها. طار Akio Morita من شركة Sony إلى الولايات المتحدة بعدما قرأ عن اختراع الترانزستور من قبل Bell Labs واشترى ترخيصاً (license) للترانزستور مقابل ٢٥٠٠٠ دولار. كان اليابانيون بعد مرور خمس سنوات المزوّدين الوحيدين للمذياع (الراديو) في العالم.

تسعى الإستراتيجية الثالثة إلى الحصول على احتكار لجزئية (niche) معينة من سوق. وفي حين أن هذه الإستراتيجية توفر نمواً محدوداً يعتمد على الصناعة المضيفة لها إلا أنها توفر حماية من المنافسة لنفس الأسباب. أدركت Alcon هذه الجزئية عندما اخترعت إنزيمياً سرعان ما أصبح جزءاً لا يتجزأ من جراحة الساد (الماء الأزرق) (cataract) في جميع أنحاء العالم. وبالرغم من أهمية هذا الاكتشاف (حيث بلغ السوق لهذا الإنزيم ٥٠ مليون دولار سنوياً في جميع أنحاء العالم، وهو كان كثيراً على Alcon) إلا أنه لم يكن كافياً لتحفيز المنافسين.

تُنشئ الإستراتيجية الرابعة زبائن لنفسها، وذلك ليس باختراع منتج جديد وإنما بتغيير المنفعة أو القيمة أو الخصائص الاقتصادية لمنتجات موجودة. إنها تستفيد من إيجاد وسيلة لتزويد المستهلكين بسلعة أو خدمة لا يتسنى لهم لولا ذلك الحصول عليها. كان Cyrus McCormick في أربعينات القرن التاسع واحداً من كثير من الأمريكيين الذين اخترعوا آلة حصاد. لم تكن لدى المزارع الأميركي الذي تم إنشاء الآلة من أجله الوسائل الاقتصادية لدفع ثمنها في الحال، ولم تكن البنوك على استعداد لتقديم قروض على مثل هذه الآلة الجديدة. فشلت جميع تلك الآلات في السوق باستثناء آلة Cyrus لأنه رأى ببساطة الحاجة للشراء بالتقسيط وأسس ذلك في شركته الوليدة (Drucker, 1985).

أبحاث وتحليل السوق

Market Research and Analysis

هذه هي الخطوة الأكثر أهمية في إعداد خطة الأعمال. يضع بحثك وتحليلك التسويقيان الأساس لخطتك بأكملها ويشكلان إستراتيجيتك ويحددان متطلبات الموارد. لذلك ينبغي استكمال هذه الخطوة قبل جميع الأخرى. إن إجراء البحوث أمر ضروري لإثبات حجم المبيعات المتوقعة وحجم السوق وكذلك معرفة ما إذا كان هذا المنتج شيئاً سوف يشتريه زبونك المقصود فعلاً.

صيف زبائنك. ما هو الواقع الاقتصادي والاجتماعي لسوقك المستهدف؟ كن دقيقاً في تعريفك لزبائنك فأنت تبدأ في شحذ إستراتيجية تسويقك. ينبغي أن يركز جزء من الأبحاث على توجهات الصناعة في الماضي. تفحص ما فعلته شركات مماثلة وماذا كانت النتيجة. استخدم حقائق وإحصاءات داعمة لتحديد الخطوط العريضة لإستراتيجيتك للتسويق. يمكن لعلم المستهلك (consumer science) أن يكون عملية صعبة وشاقة. يجب عليك تفحص التوجهات الاجتماعية - الاقتصادية والتطورات السياسية والتغيرات السكانية (الديموغرافية) بغية تحديد ما على إستراتيجية التسويق أن تستخدمه.

قارن منتجك مع ذلك الذي من المنافسين. ما هي نقاط الضعف التي تجعلهم عرضة للخطر؟ هل أنت مستفيد من نقاط الضعف تلك؟ حدد أيضاً مواطن قوة المنافسين. اشرح باختصار لماذا تخلفت شركات عن ركب الصناعة في السنوات الماضية وكيف ستمنع أنت حدوث ذلك لشركتك. تفحص "بءات" التسويق الأربعة: المنتج والسعر والمكان والترويج (four "Ps" of marketing: Product, Price, Place, and Promotion). كيف أنت فاعل في كل من هذه المجالات؟ (Kotler, 1999). كيف هم المنافسون فاعلون في كل من هذه المجالات؟ اشرح لماذا سيرتك الزبائن المنافسين ويتوجهون إليك.

وكجزء من أبحاثك للسوق، ينبغي أن تحدد القيمة المضافة للمنتج ومن لديه أصلاً منتج مماثل ومن سيشتري منتجك في كل الأحوال. حدد كل مجموعة زبائن رئيسية وأشر إلى حجم كل منهما. واستناداً إلى توجهات الصناعة

وتقييمك لما يتميز به منتجك على الآخرين ، قم باستقراء (interpolate) مبيعات الوحدة على مدى السنوات الثلاث المقبلة. تأكد من توضيح جميع الافتراضات.

إن الخطة التسويقية الجيدة عمل يستمر في التقدم إلى الأبد. تتطلب البيانات المتغيرة إستراتيجية متغيرة. يجب أن تضمّن خطتك كيفية تخطيطك للتقييم المستمر لفرصك التسويقية في نفس الوقت الذي تحسّن فيه منتجك أو توسّع خط منتجك أو تعدّل سعره أو تدخل أسواقاً جديدة.

اقتصاديات الأعمال التجارية

The Economics of the Business

أخرج كتابك التدريسي للتمويل (finance textbook)؛ فهذه هي فرصتك لتبهر المستثمر ببعض الأرقام الصعبة. وضّح هوامشك الإجمالية والتشغيلية؛ وربحك المحتمل قبل وبعد الضريبة؛ وتكاليفك الثابتة والمتغير وشبه المتغيرة. ينبغي، وبمجرد وضعك خطتك للدخول، أن تكون قادراً على تقدير كم ستنفق من الأموال وكم هي تكاليفك وعوائدك من هذا. اعطِ خطأً زمنياً (timeline) لتحليلك لتعادل النفقات مع الإيرادات (break-even analysis) ووضّح أي افتراضات افترضتها. اعطِ خطأً زمنياً يصوّر متى ستنفذ السيولة النقدية من شركتك ومتى ستحقق تدفقاً نقدياً إيجابياً.

خطة التسويق

Marketing Plan

صرف فلسفة التسويق التي ستستخدمها لمرافقة إستراتيجية الدخول التي حددتها في قسم المنتج في خطة الأعمال. عدد قنوات التوزيع التي ستستخدمها وادعم قراراتك بأسباب معقولة. حدد أيضاً النطاق الجغرافي؛ فنتاقلك ينبغي أن لا يتعدى ذلك الذي في أبحاث السوق. أشر إلى ما إذا كنت ستبيع وطنياً أو دولياً أو كونياً. أشر إلى أنواع الزبائن الذين سوف يتم بيع منتجك لهم وماذا سيعني ذلك المنتج لهم. ماذا ستكون نقطة البيع الرئيسية للمنتج؟ حدد ما إذا كانت ستكون السعر المنخفض أو الجودة الإضافية أو ضمان الخدمة أو شيئاً آخر.

يجب أن تضمّن في هذا القسم مناقشة شاملة لسبب تسعيرك المنتج بالطريقة التي سعرته بها. يجب عليك مناقشة السعر من حيث التكلفة للتصنيع: كيف سيؤثر على زمن الوصول إلى التعادل بين الإيرادات والنفقات (break-even time) وعلى هامشك الكلي وهامشك التشغيلي؟ ناقش السعر من حيث المنافسة. إذا كنت تنوي أن تباع بأقل من المنافسين فكيف ستحافظ على الربحية في الوقت الذي توفر فيه قيمة للزبون؟ ناقش السعر بالنسبة إلى مردود (payback) الزبون. هل ستوفر القيمة المقدمة مالا للزبون على المدى الطويل؟ وضّح كم سيستغرق المنتج

ليمول نفسه بنفسه (pay for itself). ناقش التسعير من حيث حصة السوق. قرر ما إذا كان أفضل لك أن تبيع مئة دولار في الوحدة وتبيع مليون وحدة أو أن تبيع ٧٥ دولاراً في الوحدة وتبيع ثلاثة ملايين وحدة. صف أساليب (تكتيكات) البيع التي سوف تستخدمها. اشرح عملية التوزيع وكيف ستحصل على القنوات المناسبة. يجب أن تصف كيف سيتم اختيار ممثلي المبيعات والطريقة التي سيضعون بها المنتج للبيع. وضح تفاصيل تكاليف البيع وقدم ميزانية مبيعات تتضمن جميع تكاليف الترويج والتسويق والخدمة. يمكن استخدام الخدمة والضمان كنقطة بيع رئيسية لمنتجك. اشرح بالعمق برنامج الضمان أو الخدمة المقدمة. وضح كم سيكلف الشركة أن تحافظ على سياسة الخدمة والضمان. قارن خدمتك أو ضمانك بتلك التي لمنافسك. صف أنواع الإعلانات التي سوف تديرها إذا كان المنتج يستهدف المستهلكين والمعارض التجارية والمشاركة في المنظمات المهنية إذا كنت تبيع للصناعة. ضمن جدولاً لإطلاق إعلاناتك أو ظهورك في المعارض التجارية. اعط وصفاً مفصلاً لتكاليف مثل هذه الأحداث.

أجر أبحاثاً حول قنواتك للتوزيع وتحليلاً للحساسية لإظهار مدى حساسية أعمالك للتغيرات في تكلفة التوزيع. إذا كان منتجك يتطلب عناية خاصة في عملية الشحن فأشر إلى ذلك وشرح كيفية استيعابك لذلك المتطلب.

خطط التصميم و التطوير

Design and Development Plans

اشرح بالضبط أين هو المنتج في مرحلة التطوير. اعط تقريراً موجزاً عن رأس المال الذي تم استثماره أصلاً في هذا المنتج وشرح كم تحتاج أكثر من ذلك من أجل إنزال المنتج إلى السوق. ضمن أيضاً الإطار الزمني الذي تخطط لاستكمال خطوات معينة فيه. اعط نفسك الكثير من الوقت حيث إن معظم المشاريع الجديدة تقلل في تقدير الوقت اللازم لإتمام المنتج.

عدّد الصعوبات التي واجهتها في الماضي وأي صعوبات تتوقعها. صف المخاطر التي تواجه مشروعك. هي كل التكنولوجيات لاستكمال المنتج موجودة؟ هل يعتمد منتجك على تكنولوجيا غير موجودة؟ إذا كان الأمر كذلك فكيف تخطط للتعامل مع مسائل التطوير؟

لن تدوم أعمالك من دون تحسين مستمر وابتكار. كيف سيتزامن تحسين المنتج مع نمو الشركة؟ هل ستكون قادراً على الاستمرار في دورة البحث والتطوير عند التحول للربح؟ اشرح كيف ستمول تكاليف البحث والتطوير. إذا لم تتوصل إلى تدفق نقدي إيجابي في الوقت الذي تبدأ فيه تكاليف تطوير جديدة بالتراكم، فمن أين ستحصل على المال؟ اشرح كيف أن خططك المستقبلية لخط المنتج ذات علاقة باستدامة الشركة.

إن هذا هو أيضاً القسم من خطة الأعمال الذي ينبغي فيه مناقشة ملكية براءات الاختراع. هل ستشارك في براءة اختراع مع أي شخص أم أن لشركتك حقوقاً حصريّة؟ كم لديك من الوقت حتى انتهاء صلاحية براءة الاختراع؟ هل سيكون لدى شركتك ما يكفي من السبق لوضع "القدم في الباب" قبل أن تصل شركات أخرى؟

خطط التصنيع والتشغيل

Manufacturing and Operations Plans

هذا هو القسم من الخطة الذي يتم فيه تعداد المتطلبات من أجل الجغرافيا ونوع المرفق ودورة التشغيل وعملية التصنيع والقضايا القانونية المتعلقة بإنتاج المنتج الفعلي. تبدأ لوجستيات التشغيل باختيار موقع مناسب. خذ بالاعتبار بعناية القرب من الموارد ومن الزبائن أيضاً.

إذا كنت تعمل من مرفق قائم فصف المرفق في العمق بما في ذلك المنشأة والتخزين والحيز المكتبي وسهولة الوصول والأجهزة. إذا كنت تبدأ من الصفر فصف بالضبط الأجهزة التي ستحتاجها للبدء وكم سيكلف ذلك. هل تخطط لشراء كل شيء دفعة واحدة! ضع بدلاً من ذلك خطأً زمنياً للحصول على نفقات (overhead) حسب الحاجة. حضر خطأً زمنياً لمدة ثلاث سنوات لاقتناء الأجهزة والمرفق.

ينبغي أن يتضمن شرحك لدورة التشغيل زمن السبق واللحق (lead and lag time) النوعيان بالنسبة لنوع التصنيع الذي سوف تقوم به. ناقش نظامك للمخزون ودوره في التعامل مع أية تقلبات موسمية يمكن أن تتوقعها. ينبغي شرح عملياتك للتصنيع بالتفصيل بما في ذلك عدد العمال والمديرين اللازمين لتشغيل المنشأة وتكلفة العمالة والمهارات الضرورية اللازمة لتشغيل الآلات. ناقش إمكانية التأمين من الخارج (outsourcing) لبعض من عمليات التصنيع أو التجميع. ناقش أيضاً الآثار المترتبة على الاقتصاديات الكبيرة (economies of scale) والشراء بالجملة والموردين المحتملين.

قد تكون الآثار القانونية المترتبة على إطلاق منشأة تصنيع واسعة النطاق. لاحظ أي قوانين اتحادية أو على مستوى الولاية أو محلية (مثل تحديد المناطق (zoning)) تتعلق بك كمصنّع. أشر إلى جميع التكاليف للحصول على التراخيص والتصاريح اللازمة فضلاً عن أي نشاط سياسي يمكن أن يؤثر في منطقتك في المستقبل القريب.

فريق الإدارة

Management Team

يجب تشكيل تنظيم فريق الإدارة وفقاً لحاجة العمل بمحد ذاته. سوف يجد مشروعك الوليد على الأرجح الهيكل الوظيفي الأساسي الأكثر فاعلية. تكون الهياكل الوظيفية أكثر فعالية عندما يكون هناك خط منتج واحد يتم تصنيعه، وهذا هو الحال غالباً مع الشركات الوليدة. يتضمن هذا الهيكل عادة رئيساً يشرف على أقسام البحث

والتطوير والتصنيع والمحاسبة والتسويق. قد تبرز التطورات اللاحقة، بناء على مزيد من النمو في الأعمال التجارية وخط متبعتها، تطور الشجرة التنظيمية إلى هيكل مصفوفي أو هيكل أقسام (matrix or divisional structure). تسمح هذه الهياكل بإدارة للأعمال متمركزة حول المنتج (Daft, 2000).

اعط قائمة بكميات كبار موظفي الإدارة ومهاراتهم وخبراتهم ذات الصلة على النحو الذي تم ذكره في الملخص التنفيذي. ضمن ليس فقط سير حياة لاعبي الإدارة الرئيسيين وإنما أيضاً تحليلاً في العمق لأدائهم الإداري. سوف يساعد هذا التحليل، كما ينبغي الإشارة إليه في هذا القسم من الخطة، في تحديد قيمتهم للشركة، ما سيترجم مباشرة إلى شكل نقدي. اعط قائمة بالرواتب الواجب دفعها وكمية الأسهم الواجب إعطاؤها لكل واحد. ضع رواتب فريق الإدارة مقابل رواتبهم في وظائفهم الأخيرة لإظهار أي تباينات والتأكيد على التركيز.

يريد المستثمرون أن يعرفوا مع من يتعاملون بما في ذلك مستثمرين آخرين. اعط قائمة بكل من استثمر في الشركة ونوع الأسهم التي يملكونها. اعط قائمة بأي اتفاقات توظيف يجري التفاوض بشأنها وحزم التعويضات ذات الصلة. صف خطتك لمجلس الإدارة. حدد الحجم الأمثل والتمثيل الأمثل الذي ترغب به للمجلس. اعط أيضاً قائمة بأي أعضاء مجلس إدارة قد اخترتهم بالفعل مع وصف موجز للسبب.

قد تجد شركتك الوليدة أن من الضروري الاستعانة بمصادر خارجية (outsourcing) للكثير من الأمور القانونية أو الاستشارات أو الدعاية أو بحوث التسويق أو الخدمات المصرفية أو المحاسبة. تأكد من تضمين أولئك الذين اخترتهم لهذه المهام والسبب في ذلك.

الجدول الزمني العام

Overall Schedule

قم بإعداد جدول زمني واقعي لإنجاز كل مهمة حاسمة لنجاح مشروعك. قم بذلك بعناية من خلال ذكر كافة الخطوات ومن ثم إعطاء أولويات لهذه الخطوات وتكليف أعضاء معينين من الفريق بها سوية مع تواريخ الاستحقاق لكل منها. ثم ضع الخطوات على خط زمني وضع علامة على النقاط الأكثر حسماً في تطور مشروعك. سيمكنك هذا من جعل النقاط الحاسمة والتقدم اللازم للوصول إليها مرئياً بشكل أفضل. ناقش أي نقاط ضعف تراها في الخط الزمني. أشر إلى أي تأخيرات محتملة وناقش كيف ستؤثر على تأخيرات ذات تفاعل تسلسلي (chain-reaction delays).

المخاطر الحرجة والمشاكل والافتراضات

Critical Risks, Problems, and Assumptions

إن البدء بمشروعك التجاري الصغير مثقل بالمخاطر وعدم اليقين. يجب أن يفكر المرء بموضوعية وأن يتناول جميع مصادر عدم اليقين فضلاً عن أية افتراضات تم افتراضها. هذه هي فرصتك لتحديد جميع نقاط الضعف في

مقترحك للمشروع التجاري ولشرح ما الذي ستفعله لتفاوض للنجاح. إن ذلك أيضاً بمثابة فرصة ممتازة لثبت للمستثمر أنك فكرت في كل شيء حاسباً بعناية مخاطرك غير متخذاً قرارات مفاجئة. اشرح أسبابك لاتخاذ أي قرارات قد تبدو كتقديم تنازلات لنجاح المشروع.

يجب أن يرى المستثمرون أن فريق الإدارة قادر على تحديد المخاطر وأنه صادق في تصويرها للأطراف المعنية. لا تحاول إخفاء المخاطر أو الافتراضات! إن قراراً سيئاً هنا سوف يضر بمصداقيتك وسيلغي أي فرصة للتمويل.

الخطة المالية

Financial Plan

يتضمن هذا القسم من الخطة العروض المالية الفعلية. إذا كانت خطتك تتعلق بشركة قائمة فضمن بيانات الدخل الفعلي وصفحات الموازنة للماضين وحتى الوقت الحالي.

كوّن بيانات دخل شكلية (pro forma) وصفحات موازنة وتحليل تدفق نقدي. استخدم أبحاثك التسويقية ومعرفتك بالصناعة والتوجهات الموسمية لاشتقاق توقعات للمبيعات وتكاليف الإنتاج والتكاليف التشغيلية. دوّن جميع الافتراضات! تأكد من دعمك لأرقامك بتفسير معقول. تذكر أن كل رقم تدرجه في خطتك عرضة للتدقيق والمساءلة من المستثمر؛ اجعل أرقامك جذابة ولكن كن صادقاً!

ابن على المعلومات الواردة في جدولك الزمني العام وارسم مخطط التعادل بين الإيرادات والنفقات (break-even chart) مرفقاً بمناقشة لحجوم المبيعات اللازمة للتعادل بين الإيرادات والنفقات وحساسية السعر (Scott et al., 1998).

عرض الشركة المقترح

Proposed Company Offering

يلخص هذا القسم الصفقة برمتها. قرر باستخدام توقعاتك للتدفق النقدي مقدار رأس المال الذي تطلبه وضع جدولاً زمنياً يوضح متى وكيف سيتم استخدامه.

اشرح الطرح كأسهام ونوع الكفالات وأية اتفاقيات عدم توزيع يجب عليهم الالتزام بها وكم من حصص الأسهم المشتركة سيقى مجازاً ولكن غير مُصدّر بعد الطرح الأولي.

لا تكن غامضاً! وضح بدقة كيف سيرتك المستثمر هذا المشروع مع تعويضاته. حدّد آلية الخروج سواء كانت اكتتاباً عاماً (IPO) أو بيعاً أو اندماجاً.

الملحقات

Appendixes

تتضمن الملحقات أي مواد مساعدة بالغة الطول أو التفصيل لكي توضع في متن التقرير. وهذا يمكن أن يتضمن رسومات أو توصيفات فنية ونسخاً من تراخيص أو تصاريح وأوراقاً فنية ومواد بحثية و معلومات صناعية وصوراً فوتوغرافية ومخططات ورسوماً بيانية.

الخطوة التالية

The Next Step

يحين الوقت للمراجعة بمجرد الانتهاء من كل الأقسام والأرقام الضرورية. ومهما كنت تعتقد أنك جيد فدع طرفاً آخر يلقي نظرة على الخطة. تحقق من أية تناقضات وجدوى. إن نظرة من الخارج يمكن أن توفر عليك آلافاً في صورة أخطاء مكلفة. أخيراً، دع الخطة المنقحة للمراجعة من قبل محام من أجل تهذيب اللغة المستخدمة وتوضيح أي غموض أو لبس. الآن خطتك مكتملة فتابع وانجح!

المراجع

References

- Daft RL. Organization Theory and Design, 17th Edition, South-Western, 2001.
Drucker PF. Innovation and Entrepreneurship, Harper Business, 1985.
Kotler A. Principles of Marketing, 8th Edition, Prentice Hall.
Scott DF, Martin JD, Petty JW, et al. Basic Financial Management, 8th Edition, Prentice Hall.
Timmons J. New Venture Creation, 5th Edition, Irwin, 1999.

لمزيد من المعلومات

Further Information

- Greenberg J, Baron RA. Behavior in Organizations, 17th Edition, Prentice Hall, 2000.
Larson KD. Fundamental Accounting Principles, 14th Edition, Irwin, 1996.