

الخطة المالية



تؤلّف الخطةُ المالية جزءاً حيوياً من خطة عملك، منها تترجم جميع أجزاء عملك - فرصته، وخطة عمله، وخطة تسويقه، وفريق إدارته - إلى نتائج مالية متوقّعة. ولإعداد هذا الجزء من خطتك، ابدأ بالتفكير بما يهتم به قرأؤك.

توقّع ما يهتمُّ به القراء

سيكون لقراء خطة عملك وجهات نظرٍ مختلفةً عندما يعاينون الخطة المالية:

- فعضو لجنة الاستثمار الذي يراجع مشروع خطّتك، يودّ أن يعرف قدرة مشروع العمل على تحقيق الشركة العائد الأدنى للاستثمار hurdle rate (أي المعدل الأدنى للعائد المتوقع من جميع المشاريع).
- والمستثمر الذي يفكر في شراء جزء من مشروع العمل، يريد أن يعرف نوع عائد الاستثمار الذي سيحقّقه العمل.
- والمقرض الذي يقرّر الموافقة على إمضاء القرض، يريد أن يعرف القدرة الاقتراضية للشركة، أي مدى قدرتها على وفاء الديّن.
- وأنت - وربما هذا هو الأهم - بحاجة إلى أن تعرّف إمكان تحقيق أغراضك المالية - أي: هل ستؤتي خطّتك وجهودك أكّنها في نهاية المطاف؟

إن هذا الجزء من خطة عملك هو المكان الذي تُظهر فيه لقرائك الأوضاع الراهنة والتقديرات المستقبلية للأداء المالي للشركة. وتمثّل الصورة المالية التي ترسمها هنا أفضل تقديراتك للمخاطر المحتملة، وعوائد الاستثمار، التي تمثّل الدليل الملموس للنجاح التجاري.

تحديد متطلبات رأس مال عملك

سواءً أكان مشروعك عملاً توسعياً، أم عملاً جديداً، فإن قرّاء خطة عملك يريدون أن يعرفوا حجم الاستثمار المطلوب لرأس المال.

ما كمية الأموال التي تحتاج إليها للنهوض بالمشروع؟ وكم تتوقّع أن تجني منها؟ وكيف ستستعملها؟

إرشاد: لا تحمل العمل ديوناً كثيرةً فوق طاقته. فالدين قد يكون جذّاباً ومغرياً - عند تسلمه! - ولكنه إذا كان كبيراً جداً، قد يلقي عبئاً على قدرة الشركة على النمو.

أما ما يتعلق بالخطة المالية لشركة الاتصالات الخاصة PCC، فإن لازلو يستهلّها بعرض متطلبات رأس المال - أي حجم الأموال التي ينشدهونها - وكيف ستُستعمل هذه الأموال (في تطوير النظام، في نفقات التسويق، في برامج اكتساب الشركاء... إلخ).

الخطة المالية

متطلبات رأس المال

تسعى الشركة حالياً إلى الحصول على مجموع قدره ربع مليون دولار (\$250,000). وتعتقد الشركة، وفقاً للتقديرات الحالية، أن هذه الحصيلة إضافةً إلى مبلغ (\$84,000) كانت قد حصلت عليه الشركة سابقاً من الجولة الأولى للتمويل، سيكون كافياً لإجراز خطة عملها. بعد ستة أشهر من العمل، ستكون الشركة قادرةً على تمويل جميع كلف التشغيل، والتسويق، وتطوير المنتج داخلياً.

وتعتزم الشركة استعمال مبلغ (\$334,000) في الشهور الستة الأولى للعمل، كما هو مبين فيما يلي:

• \$45,000 لتطوير النظام وبرمجته

• \$200,000 لنفقات التسويق

• \$89,000 لتشغيل رأس المال بغية تمويل تطوير المنتج مستقبلاً، والترويج، وبرامج اكتساب الشركاء

موجز التقديرات المالية

تقدّر الخطة المالية مبيعات السنة الأولى بـ 11.74 مليون دولار، وهوامش الربح الإجمالية بما يزيد على 60 بالمئة، وهوامش الربح الصافية بما يقارب 42 بالمئة قبل اقتطاع الضريبة. وتوقع الشركة أن تصبح في حالة ربح بعد الشهور الستة الأولى من العمل، وأن تستمر في الربح بدءاً من تلك النقطة. وهناك نفقات أخرى أضيفت إلى الميزانية كنسبة مئوية من الإيرادات وفقاً للنسب المئوية في صناعة ماثلة. وبيان هذه الأرقام التقديرية، نتوقع الشركة أن نكون رابحة، وأن تكون حركة النقد cash flow إيجابية خلال الشهور الستة لإطلاق المنتج. ويمكن إيجاز النتائج المهمة للتمويل المالي كما يلي:

2012	2011	2010	2009	2008	
47,945,706	43,587,006	39,624,551	33,826,076	11,744,628	الإيراد (\$)
20,660,335	18,723,261	16,963,578	14,549,719	4,923,821	ربح التشغيل (\$)
43%	43%	43%	43%	42%	هامش ربح التشغيل
20,660,302	18,723,180	16,963,451	14,547,754	4,922,779	الدخل الصافي (\$)
43%	43%	43%	43%	42%	هامش الربح الصافي

تقديم التقديرات المالية

في هذا الجزء يَحسُن أن تسلط الضوء على الأرقام المهمة لبيانات الدخل المبدئية، وتعلل أهميتها (كالإيراد، وربح التشغيل، وهامش ربح التشغيل، والدخل الصافي، وهامش الربح الصافي) وذلك في مدة تقع بين ثلاث وخمس سنوات. ثم اذكر متى تتوقع أن تصبح الشركة رابحة.

إرشاد: أجر حسابات الأرقام بنفسك، واحرص على أداء الأعمال الجافية بنفسك، من إنشاء بيان الدخل وكشف الميزانية، حتى لو كنت غير مختص بالحسابات.

إن البيانات المالية المبدئية هي بيانات تقديرية – أي ما تتوقع أن يكون عليه الدخل مستقبلاً. وتمثل هذه البيانات أصدق التحليلات تعبيراً عن التقدم المالي للعمل. ويظهر بيان الدخل، الذي يُعرف ببيان الربح والخسارة، هامش الربح. ويعطي كشف الميزانية صورة عن أصول assets العمل، والأسهم العادية، والالتزامات المالية liabilities عند نقطة زمنية معينة.

وإضافةً إلى موجز بيان الدخل، يهتم معظم قرّاء خطة عملك ببيان حركة النقد. ويتضمن خطتك موجزًا عن هذا التدفق النقدي الذي يُظهر الذروة في العسر واليسر، ستبرهن أن هذه الخطة أخذت في حسابها تقلّبات الحركة النقدية.

إرشاد: إذا كان عملك الجديد هو إنشاء مشروع، فعليك أن تُوليَ اهتماماً خاصاً بحركة النقد في خطتك المالية. ومع أن معظم الناس يفكّرون في الأرباح أولاً، فقد تكون حركة النقد أكثر أهمية لإقلاع المشروع.

يُذكر أن بيان حركة النقد غالباً ما يُعرض شهرياً أو مرة كل ثلاثة أشهر.

كيفية ربط افتراضاتك

اذكر افتراضاتك المتعلقة بالصناعة وبمعدّلات نمو السوق المقدّرة. ثم أعطِ افتراضاتك المتعلقة بالمتغيرات الداخلية للعمل، مثل: الكلف الثابتة والمتغيرة، ومعدّل نمو المبيعات، وكلفة رأس المال، وتقلّبات حركة النقد الموسمية.

إن افتراضاتك هي أساس خطتك المالية، لذا ينبغي أن تكون واقعيةً، وضمن حدود الخبرة الصناعية. صَعِّم مجموعةً أكثر تفصيلاً من الافتراضات كملحقات لخطة عملك، وتحقّق من أنك وثّقت هذه

الافتراضات. اذكر مصادرك، وأدلتك، وآراء الخبراء، ومحاكماتك العقلية الشخصية في اختيار معدل نمو معين أو كلفة التوزيع. وفيما يلي افتراضات شركة الاتصالات الخاصة PCC:

الافتراضات

تقوم التقديرات المالية على أساس تقديرات الصناعة الحالية للإنترنت والمشاركين في خدمة الخط المباشر OSP ذات الملكية الخاصة. ومعطيات البحث الأولية والثانوية في السوق. وتقديرات تغلغل المنتج في السوق وتزايد نسبة المبيعات. يمكن الوقوف على معلومات تفصيلية إضافية عن التقديرات في البيانات المُعدَّة للسنوات من 2008 وحتى 2012. وهي تتضمن بيانات تقديرية للدخل. وكشوف الميزانية. والحركة النقدية. إضافةً إلى قائمة تفصيلية بالافتراضات.

وتتضمن الإيرادات على تلك التي تنشأ من تسجيل حسابات جديدة. ومبيعات لدقائق المحادثة الإضافية. وتتضمن كلفةً البضائع المباعة - التي تُحسَب على سعر كل دقيقة - جميع الخدمات المرافقة للشراء. والبيع. وإرسال فواتير الزبائن المتعلقة بأزمة الاتصال البعيدة المسافة. إضافةً إلى جميع الأجرور والرسوم المرتبطة بفوترة بطاقات الائتمان. أما نفقات التسويق والمبيعات فتتضمن التكاليف المرتبطة بالإعلان. ووكالات العلاقات العامة PR. والترويج. إضافةً إلى التكاليف الناشئة عن تقاسم الإيراد مع الشركاء الاستراتيجيين. لا تُجرى الشركة أي جرد. وتعمل ضمن الحدود الدنيا للنفقات العامة. بسبب طبيعة العمل.

إجراء تحليل نقطة التعادل للمبيعات

ذكرنا سابقاً أن نقطة التعادل هي الوقت الذي لا يُحقَّق فيه العمل أي ربحٍ ولا يُمْنى بأية خسارة. وهذه هي اللحظة المفصلية التي يبدأ فيها العمل بالتحول إلى الربحية. ولكن، هل يستغرق الأمر

سنة شهور أو سنتين كي يصل مشروع العمل إلى نقطة تعادله؟ إذ إن قرأء خطة عملك يرغبون في معرفة مستوى المبيعات الذي ستحصل عنده نقطة التعادل، ومتى.

تُحسَب نقطة تعادل المبيعات كما يلي:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{الكلفة الثابتة}}{\text{(المبيعات - الكلف المتغيرة) / المبيعات}}$$

علمًا بأن الكلف الثابتة هي الكلف التي لا تتغير بتغير المبيعات زيادةً أو نقصانًا (كتأجير المرافق والمنشآت مثلاً)، وأن الكلف المتغيرة هي التي تتباين تبعاً لحجم المبيعات (كالمواد الخام مثلاً). يمكن تضمين هذه العملية الحسابية في مرفقات خطة عملك.

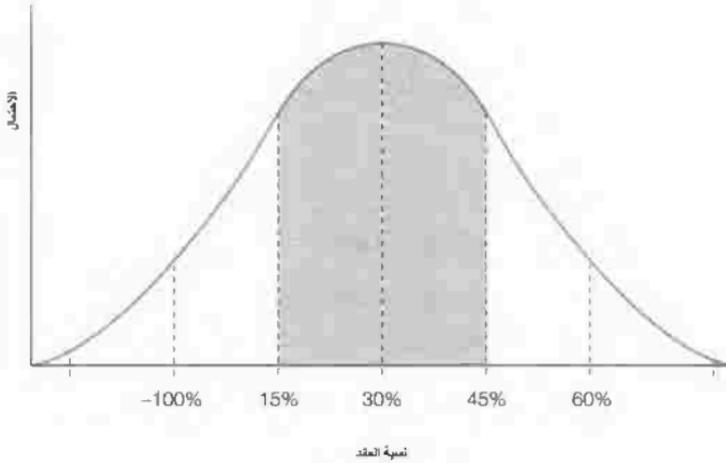
تقدير المخاطر والمكافآت

المخاطر هي الأمور المستقبلية التي تتطوي على عدم اليقين. والواقع أنه مهما كانت خطتك دقيقةً وافتراساتك مُحكّمة، فلن تستطيع التنبؤ بما سيحصل غدًا أو في الشهر التالي أو العام القادم. فالتخطيط على جميع المستويات - أي معرفة بيئة العمل، وتطوير خطة العمليات وخطة التسويق - هو الطريقة المثلى للتقليل من احتمال تعرُّض مشروع العمل للمخاطر، على أنك لا تستطيع بالمقابل إلغائها بالكلية.

ثمة مخاطر حقيقية في أي مشروع عمل - خطر الإخفاق وإمكانية الربح. ويحرص قراء خطة عملك على معرفة مدى تقديرك لمستوى المخاطر؛ فهم يريدون أن يعرفوا كيف تُخطَّط لتجنب مخاطر الإخفاق، وكيف تخطَّط لزيادة فرص النجاح. يعطي الرسم البياني للمخاطر/العائد صورةً سريعةً تُظهر للقراء احتمال الإخفاق في إنجاز المستويات المتوقعة للعائد، وفرصة النجاح غير العادية.

الشكل: ١

رسم بياني للمخاطر / العائد



Source: Harvard ManageMentor® on Business Plan Development, adapted with permission.

يُظهر الرسمُ البياني السابق للمستثمرين احتمالَ حصول نتائج ممكنة. فخطر خسارة كل شيء ضئيلٌ جداً، وكذلك فرصة تحقيق عائدٍ ضخْم. أما النتيجة التي هي أكثر احتمالاً فيشار إليها بالمنطقة المظللة تحت منحنى الجرس *bell curve*، وتراوح بين عائدٍ مقبولٍ قدره 15 بالمئة، والعائد الأكثر احتمالاً وقدره 30 بالمئة، وعائدٍ ممكنٍ قدره 45 بالمئة. واعتماداً على حجم الخطر الأساسي لمشروع العمل (مثلاً التنقيب عن النفط أشدَّ مخاطرةً من افتتاح محلٍّ لبيع الألبسة بالتجزئة)، يطلب المستثمر معدلات متباينةً للعائد ليحقق توازناً مع احتمال الخسارة (إذ يتوقع المستثمر أن يحصل في التنقيب عن النفط على عائدٍ كبيرٍ ليعوّض به خطر الخسارة).

توقع العوائد المالية

يرغب المستثمرون أيضاً في معرفة العوائد المالية المتوقعة - وتكون عادةً إما عائد الاستثمار (ROI)، وإما معدل العائد الداخلي (IRR). ففي حالة مشروع داخلي، ينبغي أن يزيد العائد المالي على العائد الأدنى للاستثمار لدى الشركة - أي نسبة العائد الدنيا المتوقعة لجميع المشاريع. وفي حالة تأسيس عمل محفوف بالمخاطر، يطلب المستثمرون عادةً عائداً أكبر لتعويض المستوى الأعلى من مخاطر الخسارة.

لحساب عائد الاستثمار ROI، نقسم ربح التشغيل الصافي على المجموع الكلي للاستثمارات. مثال:

$$\text{or } 15\% \text{ ROI } 0.15 = \$3000,000 / \$45,000$$

فكلما ارتفع عائد الاستثمار، زادت فعالية الشركة في استعمال رأسمالها لتحقيق الربح.

ولحساب معدل العائد الداخلي IRR لنسبة 50 بالمائة - وهو العائد الذي قد يتوقعه المستثمر لاستثمار محفوف بالمخاطر - استعمل الصيغة الآتية:

$$FV = \text{investment} \times (1 + 0.5)^n$$

حيث FV هي القيمة المستقبلية، و investment مقدار الاستثمار بالدولار، و n عدد السنوات المنصرمة إلى أن يتم تسلّم العائد.

ينبغي أن تتضمن مرفقات خطة عملك المجموعة الكاملة للمعلومات المالية؛ وهي: الافتراضات، وبيانات الدخل، وبيانات حركة النقد، وكشوف الميزانية، وقائمة المصادر والاستعمالات.



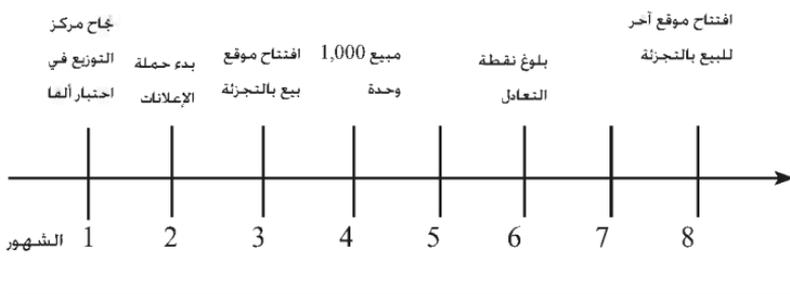
تقديم المرفقات

تقع المرفقات في نهاية خطة العمل، وتفيد في تزويد القراء بمعلومات إضافية دون إثقال متن الخطة بها. وهذا هو الموضع الذي يمكنك أن تضمّن فيه تفاصيل الخطة المالية، والمواصفات التقنية لخطة الإنتاج، وبيان السيرة الرسمي لكل عضو من فريق الإدارة.

النصّ على الوقائع المهمة

يمكنك أن تضمّن خطة عملك جدولاً بالوقائع المهمة في مختلف مراحل تطوّر العمل. ومن شأن ذلك أن يفيد بإعطاء قرّائك رسماً منظورياً للخطة الزمنية لإنشاء عمل ناجح. ولإعداد مخطّط الوقائع المهمة، اتّبِع الاستراتيجيات الآتية:

- اکتَفِ بذكر الأحداث الرئيسية فقط، وتجنّب ذكر كل خطوة على حدة.
- اختر من بين الأحداث المهمة تلك التي يمكن تحديدها بوضوح وقياسها بسهولة - من قبيل: «تطوير نموذج أولي»، أو «تنصيب نظام حاسوبي»، أو «استكمال اختبار السوق»، أو «بيع المنتج لأول زبون».
- استعمل تواريخ عامة؛ مثل: «الشهر السادس» أو «السنة الأولى»، بدلاً من التواريخ الفعلية.



الشكل 2

الخط الزمني للوقائع المهمة

- توقَّع حصول ما لا يُتوقَّع؛ فأنت لا تدري أبداً متى تقع مشكلةٌ تؤدي إلى تأخُّرك.
- من جهة أخرى، أنشئ جدول أعمالٍ طموحاً يمكنك تحقيقه؛ فهذا مما يترك أثراً طيباً في نفوس المستثمرين، ويحسن سمعتك لديهم.

