

الباب الأول

خطة العمل

أساس خطتك الاستراتيجية



خطة العمل هي نقطة البداية والانطلاق لدخول المنظمة الذكية عالم الأعمال في حالة المشروع الجديد ، أو الاستمرار فيه عندما تكون المنظمة قائمة بالفعل .

وضع خطة العمل عملية ليست سهلة وتحتاج إلى خبرة ومهارة ، ومن ثم يقدم هذا الباب مجموعة من النصائح والإرشادات لمساعدة المنظم المروج على إخراج وثيقة تجذب انتباه ليس فقط الممولين والمستثمرين ، ولكن إدارة المشروع ، أو المنظمة . تحتاج خطة العمل إلى الكثير من البيانات والمعلومات ، وهذا ما يتناوله :

الفصل الأول : مدخل إلى خطة العمل.

أما الفصل الثاني : التركيز على خطوات إعداد خطة العمل.

تحت عنوان : عملية خطة العمل.

تذكر فقط أن إعداد خطة العمل هو حجر الزاوية في كل أنشطة مشروعك أو منظمك الحالية والمستقبلية .



مدخل إلى خطة العمل Business Plan

فى دنيا الأعمال ، وفى هذه الأيام ، تعتبر خطة العمل من أهم الوثائق التنظيمية التى تحدد نشاط المنظمة . لا يمكن لأى منشأة أن تتوقع وضوح أهدافها تفصيلىا وتأمين تمويلها باستمرار دون أن يكون لها خطة عمل جيدة الإعداد ، وجيدة التقديم . بدون خطة عمل مقنعة فلن يهتم أحد بفكرة نشاطك .

يقول أحد المنظمين Entrepreneur إنه أراد مع سبعة آخرين من أصدقائه تكوين شركة فيما بينهم فى مجال صناعة الحواسب الآلية ، وعلى الأخص فى شبه الموصلات Semiconductors . كان هذا منذ فترة طويلة يقول : " أتذكر أننا وضعنا خطة عملنا الأولى ، وكانت عبارة عن خطاب من خمس صفحات ، وضعنا فيه ما نريد القيام به ، لم يكن بالقطع خطة عمل بالمرّة - وأرسلناه إلى أحد بنوك الاستثمار ، لأننا كنا فى حاجة إلى تمويل " لحسن حظهم وقع الخطاب فى يد أحد الموظفين المبتدئين ، والذى تصور أنه ربما لديهم وعد بالتمويل اللازم لشركتهم ، وأنهى لهم إجراءات الحصول على التمويل .

يقول هذا المنظم : " كانت هذه هى اللبنة الأولى لقيام الشركة ، والتى أصبحت فيما بعد مجموعة من الشركات عندما تولى كل منا رئاسة شركة خاصة به بين شركات وادى سليكون Silicon Valley للصناعات الإلكترونية فى أمريكا .

الآن لن يقرأ مثل خطابهم ذلك ؛ وربما يجد طريقه إلى سلة المهملات . المستثمرون حالياً أكثر تنظيماً ويتوقعون من مروجى المشروعات التى يسعون إلى تمويلها ، أن يكونوا على مستوى عال من الخبرة والإعداد ، عندما

يدرسون اقتراحا ، فإنهم يريدون أن يروا أكثر من مجرد فكرة جيدة ، أو رجلا أنيقا ، أو سيدة ذات شخصية قوية ، إنهم يريدون أن يروا خطة عمل ، توضح أن المفهوم قد تم تقييمه بدقة ، وأن مروج المشروع قد فكر بعناية واهتمام في الموضوعات والخطوات اللازمة لوضع الفكرة على هيئة شركة ناجحة .

لماذا تضع خطة عمل ؟

من المحتمل جدا أنك تضع " خطة عمل " ؛ لأن شخصا ما طلب منك ذلك . ربما يطلب البنك خطة عمل قبل أن يمنحك قرضا ، ربما أيضا أحد المستثمرين أو رأسمالي مغامر يحتاج واحدة ليقرر إمكانية تمويل أعمالك ، وقد يطلب محاميك أو يشير عليك مستشارك المالي بأنه لا بد من أن يكون لديك "خطة عمل " . وأخيرا قد يطلب رئيسك في العمل خطة استراتيجية عن قسمك الجديد .

الأسباب كثيرة ومقنعة ، ولكن مروجى المشروعات لديهم دوافع ذاتية واعتادوا وضع أهدافهم الخاصة بأنفسهم ، وتحديد مهامهم الذاتية . إنهم يتحملون الواجبات والمسئوليات ليس لمجرد إسعاد الآخرين ، ولكن بسبب أنهم مقتنعون بأهمية نشاط ما في تحقيق أهدافهم الشاملة .

وضع خطة عمل لمجرد الاستجابة لطلب خارجي يجعل العملية تبدو كما لو كانت حملا ثقيلًا ، بدلا من أن تكون فرصة سانحة ومواتية .

ما خطة العمل - وماذا يقدمه لك هذا الفصل ؟

عندما تبدأ في وضع خطة عملك - ضع في ذهنك أن أعظم المستفيدين بها ليس البنك الذي تتعامل معه أو المستثمر أو المحامي - إنه أنت شخصا ، قد تكون خطة العمل المعدة نتيجة فكر وروية أحسن أدواتك للمساعدة على تحقيق أغراضك طويلة الأجل ، سواء كان عملك صغيرا أم كبيرا ، كنت مبتدئا أو أنك في هذا العمل منذ فترة طويلة ، فإن وضع خطة عمل يساعدك على :

- اتخاذ قرارات العمل الحيوية التي تركز أنشطتك وتعظم مواردك .

- فهم المظاهر المالية لعملك بما في ذلك التدفقات النقدية ومتطلبات نقطة

التعادل – even Point . Break

- جمع معلومات الصناعة والمعلومات التسويقية المهمة .
- توقع العقبات التي يحتمل أن تواجهها والعمل على تفاديها .
- وضع أهداف وإجراءات محددة لتقييم التقدم في الأداء بمضى الوقت .
- التوسع في الاتجاهات الجديدة والمنتزيدة الربحية .
- أن تكون أكثر إغراء من جهة مصادر التمويل .

تذكر أنك حينما تبدأ عملك أو تتوسع فيه ، فإنك تخاطر ليس فقط بأموالك ووقتك ، ولكن بأحلامك أيضا . خطة العمل الجيدة تساعدك على تحقيق أحلامك .

□ الأسرار الداخلية :

أليس شيئا ظريفاً أن نجد فرصة للتعلم مباشرة من الذين يتعاملون مهنيا مع خطط الأعمال ؟ رجال البنوك ، الرؤساء التنفيذيون ، أصحاب المغامرة الرأسمالية ، كل هؤلاء يراجعون عادة خطة العمل ، ويعرفون خصائص الخطة القوية الملزمة ، لمساعدتك على الاستفادة من تجارب ومعرفة هؤلاء الخبراء أوردنا في نهاية الكتاب (الملاحق) آراء وتعليقات بعض القادة في ميدان الأعمال الأكثر نجاحًا والأوسع شهرة واحترامًا ، تناولت آراءهم ونصائحهم وأسرار تفوقهم ، وخاصة في الكثير من مظاهر التخطيط الاستراتيجي تستطيع أن توظف أسرارهم واستراتيجياتهم من أجل نجاح أعمالك .

□ خريطة إرشادية للنجاح :

خطة العمل أساسًا دليل وخطة إلى هدفك ومقصدك المرجو ، من الناحية المثالية تأخذ بيدك من نقطة البداية إلى هدفك النهائي ، من مفهوم وفكرة عملك إلى مشروع صحيح وناجح . إنها تعطيك فكرة واضحة عن العقبات التي

سوف تواجهها على طريق الأداء ، وتشير إلى الطريق البديل . ينظر كثير من الأفراد إلى عملية تخطيط العمل على أنها من الأشياء المكروهين على أداؤها ، وفي الحقيقة هي فرصة متاحة Opportunity، عندما تنشئ خطتك للعمل ، فلديك الفرصة أن :

١- تتعلم الكثير عن صناعتك وسوق منتجاتك .

٢- تحقق رقابة على أنشطتك .

٣- تحصل على ميزة تنافسية .

□ التعرف على صناعتك وسوق منتجاتك:

من المزايا الكبيرة التي سوف تحصل عليها من وضع خطة العمل أن تدخل في عملية التعرف على صناعتك وسوق منتجاتك بدقة ، مجرد الوصول إلى بعض المعلومات في هذا المجال يمثل لك إضافة مفيدة .

على سبيل المثال ، أحد المنتجين الجدد أثناء وضع خطة عمله المتعلقة بالمطبوعات والإطار الخارجى لمكتبه ، تعلم أن عملاءه المرتقبين هم السيدات من الطبقة المتوسطة والتي تتراوح أعمارهن ما بين ٢٨-٤٥ سنة ، وأنهن يفضلن الطلاءات ذات التأثير القوى ، وأن أحب الألوان لديهن الأزرق والوردي ، نتيجة لذلك اختار هذا المنتج أحد الأعمال الفنية المشهورة والمؤثرة كعلامة تجارية لشركته، وأنه يطلى دائما حوائط ، وأبواب ، وشبابيك مكتبه باللون الأزرق أو الوردي . قد تعلم هذا المنظم عن سوق منتجاته ، وعمل بما قد علم ، وازدهر مشروعه .

□ تحقيق رقابة على أنشطتك:

تساعدك خطة العمل أيضا بصفتك الشخص الأكثر تحملا للمسئولية نحو منطمتك، على تحقيق المزيد من الرقابة على تقدم عملك سواء فى الأجل الطويل أو الأجل القصير.

فى أثناء وضعك لخطه العمل ، سوف يزداد فهمك عن الكثير من القوى المؤثرة على نجاح منظمك ، والذى بدوره سوف يعطيك إحساسا قويا بالسيطرة على مجريات عملك ، توفر خطة العمل آليات إثراء إدارتك فى هذه المجالات :

- التسويق Marketing عن طريق خطة تسويقية تعتمد على التحديد الدقيق للأسواق المرتقبة ، وعلى تقييم صناعتك ومنافستك .
- العمليات التشغيلية Operations ، وذلك : بتقييم وإنشاء الإجراءات ، توزيع القوى العاملة ، وتدفق العمل اللازم للإدارة اليومية لأنشطة عملك .
- الأموال Finances ، وذلك عن طريق التوقع العملى للتدفقات النقدية ، الإيرادات والمصروفات ، نقاط التعادل ، وعن طريق إنشاء قنوات للمعلومات لكى تبقى على علم كامل بموقف أعمالك المالى .
- التنمية طويلة الأجل ، وذلك بوضع أغراض وأهداف محددة ، تحديد المعالم على الطريق ، تصميم خطة خروج من العمل عند الضرورة ، وكيف سوف يتم إعداد منظمك لكى تستجيب إلى التغيرات الداخلية والخارجية .
- الحصول على ميزة تنافسية Obtaining a Competitive Edge .

عندما تقيم وتحسن من مفهوم عملك أثناء عملية التخطيط ، سوف تصبح أكثر فعالية ، حيث تعمل على توصيل رسالتك إلى سوق منتجاتك المرتقبة ، سوف تصبح رسالتك أكثر وضوحا ، وسوف يكون عملاؤك أكثر قدرة على تمييز شركتك عن غيرها من الشركات المنافسة . وسوف يمدك ما تقوم به من تقييم لمنافسيك ونواحي القوة ونواحي الضعف فى منظمك بإحساس قوى حول مركز منظمك فى علاقتها بالمنافسين . التركيز والملاءمة يعطيانك ميزة تنافسية .

لماذا لا يعتمد على الخطط التمهيديّة ؟

قد يكون من الأمور المغرية أن تضع خطة تمهيديّة Preliminary Plan أو مذكرة مفهوم – وتقوم بتوزيعها على مراكز التمويل المحتملة ، قبل أن تبذل مجهودًا لوضع خطة عمل كاملة ، الافتراض المسبق هنا ، أنه من خلال هذه العملية المختصرة تستطيع أن تحدد إذا كان الممولون يحتمل أن يدعموا فكرة مشروعك ، وإذا لم يحدث هذا ، تكون قد وفرت الوقت الذي يحتاجه وضع خطة عمل كاملة .

هذا الافتراض ليس صحيحًا ، الخطط التمهيديّة ليست وسيلة واقعية لتحديد إذا ما كان عمالك يمكن أن ينجح في تأمين تمويله ، بل إنها يمكن أن تضر بجهودك التالية للحصول على التمويل .

إرسال خطة تمهيديّة - [والتي بطبيعتها الذاتية غير كاملة ، تثير أسئلة ليست لها إجابة] - قد تترك انطباعًا بأنك مخطط غير دقيق ، وأن فكرة عمالك معيبة . من المحتمل أنها سوف تقلل من فرص الحصول على خطة كاملة يتم دراستها دراسة عادلة ، إذا لم تتقدم هذه الفرصة بالكامل . سوف يتذكر الممول "أه ، حسنًا ، لقد رأيت هذه الخطة من قبل ، إنها مليئة بالمشكلات " تذكر أن لك فرصة واحدة فقط لتحدث انطباعًا جيدًا من أول مرة .

يضاف إلى ذلك عملية إرسال خطة ، حتى ولو خطة تمهيديّة ، وتلقى الرد عملية تأخذ وقتًا طويلاً ، فقد تنتظر أسابيع ، وربما شهرًا إلى أن يرد الممول . وقد تجرى بعض الاتصالات القيمة ، لكي تصل خطتك إلى أيدي المستثمر الصحيح ، ولذلك يجب أن تضمن أن يراك ويرى خطتك في أحسن صورة ممكنة .

□ خطة العمل الجيدة يمكن أن تأخذ بيدك إلى القمة :

تساعدك خطة العمل الجيدة ، التي تقوم على فكرة سليمة ، على تحقيق أهداف مشروعك . إنها توفر أموالك ووقتك ، بالتركيز على أنشطة عمالك ،

وتعطيك سيطرة أكبر على النواحي المالية والتسويقية ، وعمليات التشغيل اليومية ، وتساعدك على زيادة رأسمال مشروعك فى الوقت الذى تريده . لا يوجد اجتهاد آخر يمكن أن يدفع مشروعك إلى الأمام ، بقدر ما يفعله وضع خطة عملك . العملية متحديّة ، خلاقّة ، ومجزية ، وحتى يمكن أن تكون ممتعة!

لابد أنك تسعى إلى أن يكون عملك الذى تخطط له ناجحا .

فما عوامل العمل الناجح ؟

الغرض النهائى من وضع خطة العمل ، أن يكون لديك منظمة ناجحة تعمل كل وظائفها بكامل طاقتها ، فى الأجل الطويل ، ليس مجديا أن تعد خطة عمل، والتي يمكن أن تحصل بمقتضاها على التمويل الذى تريده ، إذا كان المشروع واضح الضعف وعرضة للفشل . ومن ثم بينما تنشئ خطتك ، تأكد بأنها تغطى احتياجات عملك فى الأجل الطويل ، وضع الاستراتيجيات التى سوف تحسن من الأداء الشامل لمنظمتك ، وتزيد فى الوقت نفسه من رضائك الشخصى .

تساهم هذه العوامل كثيرا لتأمين نجاح عملك ، ويجب أن تسود عمليتك التخطيطية:

- مفهوم العمل [فكرته] The Business Concept .
- فهم السوق Understanding the Market .
- موقف الصناعة Industry Position .
- إمكانية الإدارة Capable Management .
- الرقابة المالية Financial Control .
- التركيز المستمر على طبيعة العمل Consistent Business Focus .
- توقع التغيير Anticipating Change .

□ مفهوم العمل :

تلبية الحاجات هي أساس كل الأعمال . يمكنك أن تصمم آلة جديدة تدعو للإعجاب، ولكنها إذا لم تعبر عن حاجة أو رغبة حقيقية ومهمة سوف يرفض الأفراد شراءها ، وسوف يفشل مشروعك . حتى ايدسون "Edson" أدرك هذه الحقيقة ، عندما قال : " الشيء الذى لا يباع لا أريد أن أختصره " .

من الناحية النمطية ، يحصل مروجو المشروعات على إلهاماتهم من أحد المصادر الأربعة التالية :

١- تجربة العمل السابق .

٢- التعليم أو التدريب .

٣- الهوايات ، المواهب ، أو أى اهتمامات شخصية أخرى .

٤- التعرف على الحاجة التى لم يتم إشباعها .

وفى مناسبات خاصة ، سوف تأتى قوة الدفع من تجربة العمل أو من قريب أو صديق . عندما تحاول الارتقاء بمفهوم عملك ، تذكر بأن الأعمال الناجحة تتضمن واحداً أو أكثر من العوامل التالية :

● شيء ما جديد : قد يكون هذا الجديد فى المنتج ، الخدمة ، المكونات ، أو التكنولوجيا . التليفون المحمول مثال على الشيء الجديد .

● شيء أفضل : يتمثل الشيء الأفضل فى خدمة محسنة ، أسعار أقل ، اعتمادية أكبر ، أو ملاءمة أكثر . نظام البريد السريع مثال لمثل هذه الخدمة .

● سوق غير مخدوم جيداً ، أو سوق جديد : فى معظم الأحوال هذا موقف سوق مناسب لم يتم الاهتمام به ، موقع لم يخدم ، أو سوق يوجد عليه طلب أكبر مما يقوم المنافسون بتلبيته حالياً . الناشرون عن الكتب

الإرشادية حول برامج الحواسب الآلية يعتبرون سوقا مناسباً لم يتم الاهتمام به .

● **تكامل أعمق :** يحدث هذا التكامل عندما يتم كل من تصنيع وبيع منتج واحد في نفس المنظمة ، أو عندما تقدم المنظمة أكثر من خدمة أو منتج في موقع واحد . تقدم محلات التصوير مثالا عن زيادة التكامل .

يجب أن يتضمن عملك ، على الأقل أحد هذه العوامل ، من الناحية النمطية، يمكن أن تقدم منتجا جديدا أو منتجا أفضل إلى سوق معروف ، ولكنه غير مخدوم جيدا . على سبيل المثال فتحت شركات الحواسب الآلية "سوقا جديدة" مع الشركات الصغيرة باستخدام التكنولوجيا لتصنع آلات الليزر الطابعة ، أقل تعقيدا ، وأقل تكلفة.

يمكنك تقييم فكرة مشروع عملك في مقابل العناصر الأربعة السابق ذكرها . إذا لم تكن فكرة مشروعك قوية في عنصر واحد من العناصر الأربعة على الأقل ، تأكد مرة أخرى من إمكانية أن تكون منظمك في مركز تنافسي حقيقي، تساعدك استمارة فكرة العمل الرئيسية Basic Business Concept في الصفحة التالية على تقييم نواحي القوة ونواحي الضعف في فكرة عملك الرئيسية .

فكرة العمل الرئيسية

استخدام هذه الاستثمارة كدليل ، حدد إطار فكرة عملك الرئيسية
كما تفهمها الآن :

- هل مشروع عملك تجارة تجزئة ، خدمة ، تصنيع أو توزيع ؟

.....

- إلى أى الصناعات ينتمى مشروعك ؟

.....

- ما المنتجات أو الخدمات التى تبيعها ؟

.....

- من هم عملاؤك المرتقبون الذين تعتقدهم ؟

.....

- صف استراتيجيتك الشاملة التسويقية والبيعية .

.....

- ما الشركات وأنواع الشركات التى تعتبرها منافسة لعملك ؟

.....

- سجل مزاياك التنافسية ، إذا كانت موجودة ، فى كل المجالات التالية :

● منتج أو خدمة جديدة .

.....

● ملامح ، خدمات محسنة ، وقيمة مضافة .

.....

● الوصول إلى أسواق جديدة أو غير مخدومة .

.....

● طرق زيادة التكامل .

.....

□ فهم السوق : Understanding the Market

لا يكفي أن يكون لديك فكرة عظيمة أو اختراع جديد كأساس لعملك ، يجب أن يكون لديك أيضا سوق كبير نسبيا ، ويمكن الوصول إليه ومستجيب ، إذا لم تستطع الوصول إلى سوقك ، أو أنه غير مستعد بالنسبة لك ، فإن عمك سوف يفشل . فكر في جهاز صرف النقود الآلى من البنوك ، إنه الآن يرى تقريبا فى كل الشوارع . لقد اخترع قبل عشر سنوات من انتشاره وشهرته ، ولكن الشركة التى قامت بتسويقه لم تكن ناجحة .

لم يكن العملاء مستعدين بعد لتوسيع ثقتهم فى بنوكهم لتشمل تلك الآلات . استعداد السوق لتقبل العمل الجديد من أصعب الأمور ، ومظاهره ليست سهلة فى التنبؤ بها أو قياسها عند دراستك لسوقك . هذا هو السبب الذى يجعل الشركات تنفق أموالا ضخمة على بحوث التسويق قبل تدشين منتجاتها .

حتى إذا لم تكن تقدم سلعة أو خدمة جديدة تماما ، يجب أن تحاول معرفة مدى استعداد السوق لك . على سبيل المثال ، إذا كنت فى سيبك لفتح محل للزهور فى منطقة قريبة منك ، حيث لا يوجد بها محلات زهور ، ما المؤشرات التى تدل على أن قاطنى هذه المنطقة مهتمون بشراء الزهور ؟ هل تتفق الصفات السكانية القومية Demography ، الخاصة بمن يشتررون الزهور مع صفات القاطنين بالمنطقة ؟ ربما يجب أن تجرى مسحا عن القاطنين تسألهم عن عاداتهم الشرائية ، وما يفضلونه من الزهور .

قد لا يكون لديك الأموال الكافية للقيام بالبحوث التسويقية ، ولكن مجرد قليل من التحليل يمكن أن يساعدك على قياس مدى تقبل السوق لفكرة مشروعك .

بالإضافة إلى استعداد السوق ، يجب تحليل عوامل السوق الأساسية مثل الصفات السكانية ، حجم السوق ، ونقاط السعر ، سوف تؤثر هذه العوامل على اختيارك للاستراتيجية التسويقية ، عندما تضع خطة عمك وتساعدك

على الوصول إلى توقعات مالية واقعية . سوف نناقش طرق إجراء بحوث وتقييم السوق بطريقة عملية واقتصادية في الفصل القادم ، عندما تجمع معلومات عن خطة عملك ، ابذل وقتا كافيا تتعلم فيه معالم سوقك المتوقعة ، كلما فهمت جيدا العوامل المختلفة التي تؤثر على سوق تعاملاتك زادت احتمالات نجاحك .

□ موقف الصناعة :

مشروعك لا يعمل في فراغ . بصفة عامة ، منظمتك عرضه لنفس الظروف التي تؤثر على الصناعة ككل . إذا انكمش إنفاق العملاء ، وتعرضت صناعات التجزئة إلى التدهور ، فالاحتمال الكبير أن المحلات القريبة منك سوف تعاني من ضعف المبيعات .

عندما تضع خطة عملك ، يلزمك أن تستجيب إلى العوامل على مستوى الصناعة التي سوف تؤثر على أداء منظمتك . بينما بالتأكيد يمكنك أن تحقق أى إيراد جيد فى صناعة تمر بأزمات صعبة ، فإن ذلك يتم فقط فى حالة بذل جهود واعية لتحديد موقف منظمتك تحديدا سليما . على سبيل المثال ، إذا كان نشاط عملك هو البناء ، وبدأ رقم المباني الجديدة يأخذ اتجاها هابطا ، فقد يتغير اتجاهك إلى سوق إعادة النماذج بدلا من سوق بناء المنازل الجديدة^(١).

من الصعب أيضا زيادة رأس المال للبداية ، أو التوسع فى عملك داخل صناعة مضطربة . على الرغم من وجود فرص فى مثل هذه المجالات ، ولكننا نجد أن المستثمرين ، ورجال البنوك يبدون قلقا شديدا حول زيادة المخاطرة التي يتعرض لها المشروع الجديد عند دخوله صناعة ما تعاني من فترة كساد . والعكس صحيح أيضا، إذا كانت منظمتك المقترحة فى صناعة رانجة وفى حالة توسع ، فإن المستثمرين يكونون أكثر ترحيبا بك .

إذا كنت تسعى للحصول على تمويل خارجى ، يجب أن توفر لخطة عملك

(١) راجع نصائح القادة فى المنظمات الذكية بالملحق .

الاطمئنان لدى المستثمرين ورجال البنوك بأنك على دراية كاملة بعوامل الصناعة التي تؤثر على سلامة منظمتك ، وأنك قد أخذت هذه العوامل في اعتبارك عند وضع استراتيجية مشروعك .

□ إمكانية الإدارة :

تأتي الإدارة التي تتسم بالكفاءة والأهلية كأهم عنصر في نجاح العمل ، ربما أكثر من أى عامل آخر . إن الأفراد الذين تضعهم في الوظائف الرئيسية على جانب كبير من الحساسية في تحديد صحة وحيوية عملك . الأكثر من ذلك أن تحدد خبراتهم ومهاراتهم غالبا ، إذا ما كان المستثمرون ورجال البنوك ينظرون إلى خطة عملك نظرة إيجابية .

بسبب أهمية الإدارة لنجاح المشروع ، نجد أن كثيرا من شركات الأموال الاستثمارية ، عندما تقرر المشاركة التمويلية تأخذ هذا العامل الوحيد عند تقييمها وتعطيه أكبر تركيز ، كما أنهم يراجعون قسم الإدارة في خطة العمل بتعمق وتفكير خاص . يجب أن توحى خطة عملك بالثقة في إمكانات إدارة مشروعك .

قبل أن تقدم خطة مشروعك إلى المستثمرين ، أجر تحليلاتك الخاصة على فريق الإدارة ، قيم كل فرد [بما فيهم أنت] لترى إذا كان يتفق مع مواصفات المدير الناجح . هذه بعض سمات المديرين الناجحين .

✿ **الخبرة Experience** : لديهم تاريخ طويل في مجال صناعة منظمتهم، ويتمتعون بخلفية إدارية قوية يمكنهم توظيفها في أى أعمال معينة ، عندما يشاركون في إدارتها .

✿ **الواقعية Realism** : إنهم يفهمون حاجات وتحديات عملهم ، وقيمون بأمانة حدود إمكاناتهم ، إنهم يعرفون الحاجة إلى التخطيط المتقن والعمل الجاد .

✿ **المرونة** : إنهم يعرفون أن الأمور يمكن أن تسير في اتجاه خاطئ أو تتغير

بمضى الوقت ، وهم قادرون على التكيف دون أن يفقدوا التركيز .

✿ **القدرة على التعامل الجيد مع الآخرين** : إنهم قادة ويحفزون أفرادهم ويمتازون بالصبر ، فى تعاملهم مع مختلف الأشخاص ، قد يكون لهم مطالبهم الخاصة ، ولكنهم منصفون .

عند وضع خطة عملك ، حدد إذا ما كان الأعضاء الرئيسيون فى فريق إدارتك يمتلكون هذه السمات . إذا لم تكن هذه السمات متوافرة تستطيع بزيادة التدريب إضافة موظفين جدد ، أو اتخاذ أى إجراءات أخرى وإثراء فعالية أعضاء إدارتك . على سبيل المثال ، إذا كانت خبرتك قليلة أو ليس لديك خبرة فى مجال الحقل ، ربما تكون النصيحة أن تحصل على وظيفة أولاً فى شركة تعمل فى هذا الميدان ، قبل أن تشرع فى إجراءات قيام مشروعك الشخصى .

□ **الرقابة المالية :**

مفتاح أى عمل هو فى كيفية مناولة الأموال ، ليس معنى التوقع الكامل لتكاليف البدء فى عمل جديد ، يمكن أن يرتب ضغوطاً شديدة على إجراءات التنفيذ . الإدارة غير السليمة للتدفقات النقدية ، يمكنها أن تهدم حتى المشروعات التى يبدو أنها فى ازدهار ونمو .

عندما تضع خطة عملك ، تأكد بأن لديك المعلومات اللازمة لفهم موقفك المالى بصفة مستمرة ، ماذا يأخذ فتح أبواب مكتبك مرة كل شهر ؟

أين يوجد مركز ربحيتك الحقيقى ؟ ما حجم التوسع المطلوب لتحقيق النمو؟ ما التكلفة غير الظاهرة فى تسويق منطمتك ؟ ما نتائج سياسة الائتمان التى تتبعها ؟

يجب أن توفر الآليات التى تجعلك باستمرار على علم بمجريات عملك ، من السهل أن تنشئ إجراءات مالية جيدة منذ بداية المشروع ، بدلا من الانتظار إلى أن تواجه بأزمة مالية . ما نوع سياسة الائتمان التى سوف يتبناها مشروعك ؟ كيف يمكنك أن تكون على علم مستمر بحجم مخزونك ؟

تأكد بأن البيانات المالية الشهرية تصلك بانتظام على الأقل شهريا ، وأنتك تفهمها جيدا بكل تفاصيلها . افحص التقارير المالية لاكتشاف أى انحرافات عن خطتك أو أى مؤشرات عن مشكلات وشبكة الحدوث فى التدفقات المالية .

الرقابة والفهم للنواحى المالية يسهل عملية اتخاذ القرارات ، وسوف تنام مستريح البال كل ليلة .

□ التركيز المستمر على طبيعة العمل :

أحد العوامل الذى لا ينال ما يستحقه من اهتمام ، على الرغم من أهميته البالغة لنجاح العمل ، يتمثل فى ضرورة توفير ما يساعد على التركيز الواضح والمستمر على طبيعة العمل . فى الغالب الأعم تفشل المشروعات ؛ لأن الإدارة يضيع منها طريق الخاصية المحورية للعمل .

سوف يساعدك فهم الأهداف الرئيسية وطبيعة عمل منظمتك على الاستفادة القصوى بمواردك ، وتحفيز أفراد منظمتك ، والحصول على ميزة تنافسية لتوضيح بؤرة التركيز فى عملك ، كجزء من عملية خطة العمل . يجب تعريف بيان الغرض Statement of Mission ، يجب أن يعمل " بيان الغرض " على توجيه أنشطة منظمتك فى الأجل القصير ، واستراتيجيتها فى الأجل الطويل ، ومركزك التسويقى ، ويؤثر على سياستك الداخلية . ومع ذلك لا يمكن وضع مثل هذا البيان إلا بعد إجراء بحوثك الأساسية عن الصناعة وعن السوق .

□ التمييز بينك وبين المنافسين :

عند وضع بيان الفرض ، يجب أن يكون فى ذهنك الهدف الشامل لمنظمتك . قد توجد منظمات مختلفة تتبع جميعها منتجا متشابهها ، ولكن لكل منها إحساس مختلف تماما عن حقيقة ما يسعى إلى تحقيقه .

على سبيل المثال ، لنفرض أن هناك أربع شركات تصنع كل منها بنطلون جينز Jeans . ترى الشركة "أ" نفسها على أنها تبيع ملابس للعمل ، وتعرف

الشركة "ب" جمهورها على أنها منتج للملابس الرياضية ، بينما تشير الشركة "ج" أنها متخصصة في بيع ملابس الحيوية والنشاط للشباب ، وأما الشركة "د" لم توضح غرضها على الإطلاق أنها مجرد بائع للبنطلون الجينز .

سوف تؤثر هذه المفاهيم الذاتية المختلفة على الطريقة التي تعلن بها كل شركة عن نفسها ، وعلى المنتجات التالية التي سوف تتعامل فيها ، وحتى على الأفراد الذين تعينهم . قد تتجج الشركات الثلاث الأولى ، ونادرا ما يحدث بينها تنافس . ولكن الشركة "د" التي فقدت صورتها الشاملة ، تقريبا فشلها شبه مؤكد في وقت قريب ؛ لأنها تتخبط في محاولاتها للتنافس مع الشركات الأخرى ، الأكثر تركيزا على غرضها الواضح .

□ إنشاء نمط الشركة المميز : Developing a Company Style :

يتمثل البعد الآخر من أبعاد تركيز المنظمة في وضع نمط الشركة أو ثقافتها المميزة ، يجب أن تعطى اهتماما جادا إلى نمط منظمتك أثناء وضعك خطة العمل . عند وضعك نمطا متماسكا وملانما ، يتخلل كل معالم مشروعك ابتداء من تصميم أدواتك المكتبية إلى سياسات الأفراد ، فإنك تكون قد زرعت بذور الثقة في منظمتك لدى العملاء والعاملين على السواء .

تصور وجود مطعمين في نفس الشارع ، لكل منهما نفس غرض العمل : تقديم طعام جيد ، وسريع ، وبأقل سعر ممكن للوجبة .

المطعم الأول : فرع لشركة ذات سلسلة قومية ، يوصف نمطه المميز بالتماسك ، النظافة ، والمودة الموضوعية ، الصورة الذهنية عن المنشأة مهمة ، والتي تدعم من خلال "ديكورات" المطعم ، تعبئة الطعام ، وزي العاملين ، تعد الوجبات بطرق نمطية ، ويعامل جميع العملاء نفس المعاملة والتحية .

المطعم الثاني : مجرد مكان للأكل . تصف الإدارة ثقافتها التنظيمية ، على أساس أنها "جار صديق" لكي تساعد الإدارة العاملين على حفظ أسماء عملاء

المطعم والأطعمة التي يفضلونها ، فإنها تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين أكبر فترة ممكنة . توجد لوحة إعلانات في المطعم تظهر الأحداث المحلية ، السوق التي يستهدفها هذا المطعم هم الجيران المنتظمون على تناول وجباتهم في المطعم ، والذين سوف يشعرون أنهم في بيوتهم .

يستطيع كل مطعم أن يميز نفسه بوضوح عن المنافسين الآخرين ، ويعطى لعملائه المرتقبين فهما دقيقا عن توقعاتهم باستخدام ثقافة تنظيمية قوية خاصة به.

تحتاج كل الأعمال حتى المنظمات التي تعمل في غير تجارة التجزئة ، أن تفكر في نمطها المميز على أنه يرتبط بالغرض الشامل للمنظمة ، ثم يشيع هذا النمط في كل نواحي الأنشطة التي تباشرها.

□ توقع التغيير :

التغيير لا مفر منه ، ولا يمكن تفاديه ، ومعدل التغيير وإيقاعه أصبح الآن أكثر سرعة وشمولا . عندما تضع خطة عملك خذ في اعتبارك أن التغييرات سوف تحدث تأثيرا على منطقتك ، وفكر كيف يمكنك أن تستجيب بطريقة مناسبة .

المنظمة التي تفاجئها ظروف التغيير وتقف أمامها مكتوفة الأيدي ، معرضة للفشل بنسبة كبيرة .

عند التخطيط من أجل التغيير ، ضع في ذهنك أنواع الظروف التي يمكن أن تؤثر على عملك في المستقبل . وهذه الظروف تشمل :

⊗ **التغيرات التكنولوجية :** من المستحيل أن تتوقع التطورات التكنولوجية التي سوف تؤثر على صناعتك بالضبط وبالميزان الدقيق ، ولكن تستطيع أن تكون متأكدا أنك سوف تواجه مثل هذه التغيرات ، حتى إذا كنت تصنع الخبز التقليدي في أفران تبني من الطوب في المخابز ، فإن التقدم في تصميم الأفران أو تخزين الخبز ، سوف يمثل ضغوطا تنافسية على صناعتك .

⊗ **التغيرات الاجتماعية :** يجب تقييم الاتجاهات الديموجرافية [السكانية] ، ونمط الحياة ، فى ضوء تأثيراتها المحتملة على عملك فى صناعة الخبز . على سبيل المثال ، فإن المعلومات الجديدة عن نظام التغذية ، قد تؤثر على عدد ونوع الخبز الذى تبيعه . ما العوامل الاجتماعية التى تجعل منظمتك فى موقف ضعف ؟ لا تقم مشروعا يعتمد على المواضع العابرة .

⊗ **التغيرات التنافسية :** تظهر مشروعات لأعمال جديدة كل يوم . ما مدى الصعوبة التى تواجه المنافس الجديد لكى يدخل السوق ، وما معوقات الدخول؟ هل يمكنك أن تحصل على حصة تسويقية كافية ، وتتمسك بها ، وتتحمل المنافسة الجديدة؟

عندما تضع خطة عملك ، فكر فى كيفية تعامل منظمتك مع هذه المتغيرات فى البيئة الخارجية أيضا ، توقع تغيرات داخلية كبيرة ، مثل النمو Growth ، دخول أو خروج الأفراد الأساسيين Key Personnel ، وتطوير المنتج أو الخدمة الجديدة .

لا يوجد عمل ثابت لا يتغير ، تخطيط وتصميم منظمة تستجيب للتغيرات سوف يجعل التغيرات التى لا يمكن تفاديها أكثر سهولة .

⊗ **الرضا الشخصى The Four C's :**

بالنسبة للأعمال حديثة الإنشاء ، أو المشروعات الصغيرة ، أو الأعمال التى يسيطر على إدارتها عضو أو اثنان من أعضاء الإدارة العليا ، فإن موضوعات الرضا الشخصى Personal Satisfaction ، يمكن أن يكون عنصرا محوريا فى التأثير على النجاح فى الأجل الطويل .

ومن ثم ، يجب أن تقيم وتفكر فى أهدافك الشخصية ، عندما تكون بصدد تقرير تحديد مسار عملك ، معظم مروجى المشروعات يلخص هذه الأهداف الشخصية فى أربع كلمات تبدأ جميعها بالحرف الإنجليزى (C) وهذه الكلمات الرقابة Control ، التحدى Challenge ، الابتكار Creativity ، النقدية . Cash

□ الرقابة Control :

شكل الرقابة التي تحتاجها لممارسة عمالك اليومى يساعد فى تحديد المدى الذى يمكن أن يكون عليه حجم منظمتك . إذا لم تكن على استعداد للتفويض to delegate أو المشاركة فى السلطة يجب أن يظل تصميم منظمتك صغيرا وبالمثل ، إذا كنت تريد أن يتسع نطاق سيطرتك على وقتك [بسبب التزامات عائلية ، أو شخصية] ، فإن مشروعا أصغر بدون توسع سريع يكون أنسب . إذا كانت شركتك كبيرة ، ضع آليات مناسبة ، وبناء هيكل لنظم التقارير الإدارية ، لضمان أنه مع نمو الشركة ، تظل فى يدك مقاليد الأمور على اتجاه النمو ، وبذلك تحصل على الرضا الشخصى . افهم طبيعة الرقابة التى سوف يمارسها الممولون وتأكد بأنك مستريح مع هذه الترتيبات .

□ التحدى Challenge :

إذا كنت مبتدأ أو متوسعا فى عمل ما ، فلا بد أن تتحلى بخصائص حلال المشكلات ، وأن تكون محبا للمغامرة ، تشعر بالمتعة فى اكتشاف حلول للمشكلات أو فى ابتكار مشروعات جديدة .

من المهم أن تعرف مدى حاجتك للتحديات الجديدة ، وأن تضع وسائل إيجابية لمقابلة هذه الحاجة ، وإلا قد تجد أنك باستمرار تبدأ مشروعات جديدة تأخذ الاهتمامات بعيدا عن الأهداف الشاملة لمنظمتك ، عندما تخطط منظمتك ضع أهدافك الشخصية ، والتي لا توفر لك فقط استثارة كافية ، ولكنها تدفع بمنظمتك إلى النمو والتقدم .

□ الابتكار Creativity :

مروجو المشروعات يريدون أن يتركوا بصماتهم فى منظماتهم . ليست منظماتهم مجرد وسيلة لكسب العيش ، ولكنها ميدان لخلق شىء ما يحمل طابعهم الخاص . ذلك هو السبب الذى يجعل كثيرا من الشركات تحمل اسم مؤسسها .

عندما تنشئ منظمتك ، تأكد من أنها تعكس قيمك العليا ، وسوف ترغب في تشكيل مشروعك ، لكي لا يكون فقط أداة للحصول على دخل ، ولكن آلية لاستثارة الابتكار والتجديد ، وتوفير الفرصة للمساهمة الكبيرة في المجتمع .
اجعل هناك متسعاً للآخرين ، وخاصة الشركاء وأعضاء الإدارة الرئيسيين للمشاركة في العملية الابتكارية .

□ النقدية Cash:

افهم كيفية تأثير أهدافك المالية الشخصية على خطة أعمالك . على سبيل المثال ، إذا كنت في حاجة إلى دخل شخصي كبير حالياً ، فقد تكون في حاجة إلى مستثمرين لكي يكون لديك أموال كافية تأخذ بيد المشروع في فترة الإنشاءات والتجهيزات . والأكثر احتمالاً ، أنك سوف تبحث عن شركاء لك في ملكية المشروع ، ويجب أن يكون المشروع مصمماً على أن تكون أرباحه المتوقعة كبيرة لتحقيق عائد مناسب لهؤلاء المستثمرين .

إذا كانت حاجتك إلى دخل شخصي حالي أقل إلحاحاً ، ولكن تريد عانداً مالياً كبيراً في الأجل الطويل ، فقد تكون غير مستعد للتنازل عن جزء من شركتك للمستثمرين ، وتبحث بدلاً من ذلك عن قروض صغيرة الحجم .

ملخص الفصل :

خطة العمل الناجحة ، ليست تلك التي تضمن فقط تحقيق أهدافك قصيرة الأجل ، ولكنها تساعدك أيضاً على تأمين ازدهار مشروعك في الأجل الطويل . عند وضع خطتك ، تذكر العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح العمل ورضائك الشخصي . تأكد بأن فكرة مشروعك ناجحة ومركزة ، وأن سوقك جيد التحديد وأن إجراءاتك الإدارية منضبطة ، ومتجاوبة .