

المحاضرة [21] + [22]. زيادة الأعمال

الفصل الحادي عشر: الخطة التشغيلية:

- أولاً: مقدمة
- ثانياً: أهداف الخطة التشغيلية
- ثالثاً: عناصر الخطة التشغيلية
- رابعاً: خطوات وضع الخطة التشغيلية
- خامساً: تفاصيل الخطة التشغيلية
- سادساً: مراقبة تنفيذ الخطة التشغيلية
- سابعاً: قصة نجاح

أولاً: مقدمة.

بعد وضع الخطة العامة يتوجب على رائد ورائدة الأعمال وضع خطة تفصيلية لعمليات التشغيل. ويجب ان يتسم بالفعالية والمرونة في نفس الوقت، وخاصة فيما يخص المنشآت الصغيرة لأنه من جوانب تميزها عن المنشآت العملاقة.

ثانياً: أهداف الخطة التشغيلية.

- ان الخطة التشغيلية يجب ان يتوفر فيها الشروط الثلاثة التالية :

1- ان تكون بسيطة Simple 2- ان تكون دقيقة Accurate 3- ان تكون مفيدة Useful

- فهذه الشروط يجب ان تؤخذ في الاعتبار عند اعداد اي خطة للمنشآت الصغيرة ، وتكون بداية وضع الخطة في الاجابة على الاسئلة التالية :
- س: ما هو وضع العمل في الوقت الحاضر ؟
- س: ما هي الاهداف التي يسعى العمل للحصول عليها ؟
- س: ما هي الطريقة الاكثر فعالية لتحقيق تلك الاهداف ؟
- ومن ثم تبدا معالم الاعداد لوضع الخطة. فالخطة تركز على هذه الاسئلة الثلاثة السابقة والاجابة عليها هي خطة العمل التشغيلية.

ثالثاً: عناصر الخطة التشغيلية.

- | | | | |
|------------------|------------|----------------|------------------|
| ١. تاريخ العمل | ٢. الاهداف | ٣. الافتراضات | ٤. المقياس الكمي |
| ٥. تخصيص الموارد | ٦. التحقق | ٧. مرونة الخطة | |

(1) تاريخ العمل:

من اهم العناصر لاعداد اي خطة هو مراجعة تاريخ المنشآت وتقييم ما تم انجازه في الفترة الماضية. حيث ان هذا التقييم يتطلب الاخذ بالاعتبار كل ما انجزت المنشأة في اقسامها المختلفة كالمبيعات ، الانتاج ، التوزيع ، التمويل ، الادارة ، ومن خلال مراجعة وتقييم هذه الاقسام وما حققته خلال العام الماضي يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لديها، وتخطى الادارة ان ركزت في تقييمها على المحصلة النهائية للعمل كالتركيز على مستوى المبيعات فقط او التركيز على الربح الصافي فقط فتظن ان كل شيء على ما يرام وتغفل عن مراجعة وتقييم جميع الاقسام.

(2) الاهداف:

من المهم ان يكون لدى المنشأة اهداف واضحة للتوجه والمسار الذي تريد ان تسير خلاله والهدف النهائي الذي تحرص على الوصول اليه، حيث ان المنشآت الصغيرة مرنة جدا وقابلة للانحراف وقد يتغير نشاطها واتجاهها بسرعة دون ان تلاحظ الادارة هذا الانحراف والتغيير. فوضع الاهداف المحددة والواضحة والعمل على تطبيقها ومراقبة العمل من خلالها يظهر للمنشأة اي انحراف يمكن ان يطرأ على العمل.

(3) الافتراضات:

الافتراضات هي تلك المعلومات التي ترجح المنشأة وقوعها في المستقبل ومن ثم توضع الخطة بناء عليها، فمثلاً قد يتوقع مصنع الثلج زيادة في المبيعات خلال فصل الصيف بمقدار 50% وذلك لزيادة استهلاك الناس للثلج في تلك الفترة فهذا الافتراض في مجمله صحيح ولكن النسبة المحددة 50% قد لا يتفق عليها واضعوا الخطة الا اذا كانت مدعومة بحقائق ومعلومات اضافية. وبالجمله فإنه يصعب افتراض ما سوف يحصل في المستقبل لعدم وجود معلومات كافية للتنبؤ ولعل معرفة الاتجاه العام امر يعوض النقص في المعلومات عند التنبؤ.

والمقصود بالاتجاه العام اي توجه الناس نحو ظاهرة معينة او سلوك اجتماعي معين او مبدأ شعبي منتشر. ومثال ذلك ما يحدث الآن في الولايات المتحدة حيث الاتجاه العام منذ سنوات يسير نحو الاهتمام بالصحة العامة. فمنح هذا الاتجاه الباب لعدد من المنشآت لإنتاج الاطعمة الصحية والفيتامينات وآلات العناية بالجسم والرشاقة.

إضاءة:

هناك مؤسسة بريطانية تدعى موبيليتي المحدودة تقع في غرب لندن وتعمل في ثلاثة أنشطة هي:

- 1- تصليح السيارات.
- 2- تأجير السيارات
- 3- صيانة السيارات.

تمكنت هذه المؤسسة من مضاعفة رأسمالها ليصل الى 300,000 جنيه استرليني خلال اربع سنوات. ولكن بعد ذلك بفترة وجيزة شارفت على الافلاس مما ارغمها هذا الامر على اعادة تقييم انشطتها الثلاثة، فكانت النتيجة ان 70,000 جنيه استرليني مجموع الخسارة السنوية تأتي من قسم التصليح، علاوة على ان هذا القسم يعمل في سوق المنافسة فيه شديدة جدا. اما سوق التأجير فهو مربح جدا وسوق المنافسة فيه ضعيفة. اما قسم الصيانة فقد وصل نقطة التعادل خلال السنة. وبناءاً على هذا التحليل لوضع المؤسسة تم اغلاق قسم التصليح وتصفيته كإجراء صحيحي، فانتقلت المؤسسة من حافة الانهيار الى مركز مالي قوي ومربح.

(4) المقياس الكمي:

والمقصود به كيف يمكن ترجمة الاهداف الى ارقام مالية وذلك من اجل تقييم تأثيرها المتوقع على الوضع العام للمنشأة، ان الاهداف المصاغة بجمل منمقة وكلمات رنانة امر ليس صعباً ولكن المجال الحقيقي للإدارة هي ترجمة هذه الاهداف الى ارقام محددة يمكن بعد ذلك الاعتماد عليها في قياس مدى نجاح الخطة. ومثال ذلك ان تحدد المنشأة نسبة 18% لزيادة المبيعات في السنة الثانية.

(5) تخصيص الموارد:

بعد ان تضع الشركة اداة الخطة وتحدد متطلباتها المالية يجب الاخذ في الاعتبار مسألة تخصيص الاموال، والمقصود بذلك كيف توزع الاموال وفي اي مجال او حقل ستستثمر المنشأة، ومثال ذلك الاجابة على التساؤلات التالية هل سنصرف بعض الاموال لتطوير جانب من جوانب العمل؟ او كم سنخصص للاعلان اذا كانت المنشأة بحاجة الى مزيد من الانشطة الاعلانية؟ وكم سنخصص لتطوير المنتج؟ وكم سنخصص لتحفيز العاملين وهكذا.

(6) التحقق والرقابة (هل الخطة واقعية؟):

الخطة الواقعية الناجحة تتطلب الرقابة والتحقق المتعدد (Cross Checking) وذلك لتتقيد الخطة من الاخطاء والتعارض في اجزائها والتأكد بأن توزيع وتخصيص الموارد متكافئ مع الاهداف الموضوعة في الخطة وكذلك مراجعة الاهداف نفسها والتأكد بأن توزيع وتخصيص الموارد متكافئ مع الاهداف الموضوعة في الخطة. وكذلك مراجعة الاهداف نفسها والتأكد من واقعيته وامكانية تحقيقها وذلك باعتبار جميع العوامل المؤثرة ومراعاة عوامل الضعف في المنشأة كمحدودية العاملين او البطء في الانتاج او قلة الموارد المالية. فهناك بعض المديرين من يدفعه الحماس لوضع خطة مثالية ليست واقعية ومن الصعوبة تحقيقها مما يؤدي الى الشعور بالاحباط وفشل الخطة وبالمقابل هناك من يضع خطة محدودة الطموح فيؤدي ذلك الى ضياع فرصة النمو والانتشار.

(7) مرونة الخطة:

إضافة الى الرقابة والتحقيق المتعدد للخطة هناك فحص اضافي هام ينبغي التحقق منه لقياس مدى نجاح الخطة وهو التعرف على مدى مرونة الخطة في حالة تغيير بعض الافتراضات والظروف. مثلاً يقاس مدى مرونة الخطة بافتراض ان اسعار المواد الخام زادت فجأة وذلك بسبب ظروف طارئة حدثت في البلد المحددة. فهل يمكن للخطة ان تطبق مع وجود هذا الظرف؟ وهكذا، فكلما كانت الخطة مرنة كلما سهل تطبيقها والتقيد بها.

رابعاً: خطوات وضع الخطة التشغيلية.

١. تعريف النشاط التجاري ٢. وضع الاهداف الفرعية ٣. وضع الاهداف الرئيسية

١. تعريف النشاط (غرض العمل)

إن الخطوة الهامة الأولى التي تحتاج إلى تحديد دقيق في عملية التخطيط، وكذلك أي عملية إستراتيجية للمنشأة هي تحديد الغرض من العمل التجاري (الغرض من وجود المنشأة)، أو بمعنى آخر تعريف النشاط التجاري الذي تخدمه وتعمل فيه المنشأة. ولتعريف نشاط أي منشأة يجب أن تسأل الإدارة نفسها الأسئلة الآتية:

١. ما هو سوق المنشأة؟ ٣. ماذا تقدم المنشأة للسوق؟
 ٢. لماذا دخلت المنشأة في هذا السوق؟ ٤. ما هي إمكانات المنشأة المالية؟
- ولتوضيح كيفية تحديد غرض المنشأة، وتعريف نشاطها، نسوق هذا المثال لشركة تعمل في توزيع قطع غيار السيارات على مراكز صيانة السيارات.

تعريف النشاط

أ - حيث إن الشركة تعمل في قطاع الصيانة وهدفها الأساسي (إرضاء الطلب السريع على قطع الغيار من قبل مراكز التصليح وصيانة السيارات) فإن غرض الشركة (Mission) لا يقتصر على بيع قطع الغيار فقط، بل يتجاوزه إلى مفهوم أوسع لرسالة الشركة وغرضها فيكون بالتالي (تقديم خدمات توصيل وتوزيع سريعة وشاملة) هذا التعريف لرسالة الشركة، وغرضها يتيح للشركة التطور، والتوسع المستقبلي، وفق الظروف والمتغيرات المحيطة.

ب - تركّز الشركة حالياً على تمويل قطع الغيار لمراكز التصليح والصيانة الكبرى.

ج - تهدف الشركة إلى مواصلة عملها في القطاع نفسه الذي نشأت فيه، حيث إن الإدارة لا ترى جدوى للتوسع بأنشطة أخرى في المستقبل القريب. وربما يقلل بعض المدراء من أهمية تحديد غرض العمل خاصة في الأعمال الصغيرة، لكن لن نستحقر ذلك حين نعلم أن شركة مثل جنرال موتورز GM قد كونت لجنة من كبار مسؤولي الإدارة العليا لتحديد غرض ورسالة العمل ورسائلته (Mission)، فاستغرق عملهم سنتين ليخرجوا بعد ذلك بتعريف لا يتجاوز الخمسة أسطر.

وضع الأهداف الفرعية

إن تحليل الوضع الحالي للمنشأة في جميع أقسامها كالإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموظفين، والإدارة، سيؤدي إلى إبراز مواقع القوة والضعف في المنشأة.

وبالتالي فإن الخطة المصممة ستعمل على تجاوز المشاكل، ومعالجة نقاط الضعف في المنشأة، وذلك عن طريق وضع أهداف فرعية، ستؤدي بالنهاية إلى الوصول إلى الأهداف النهائية.

وتوضيحاً لمفهوم الأهداف الفرعية، نفرض أن هناك شركة قامت بتحليل أدائها فوجدت أن (Quality Control) مراقبة الجودة تمثل نقطة ضعف واضحة لديها. لذلك فستعمل على خفض نسبة (السلع المعادة)، أي التي فيها خلل ولم تبع. Returned Goods من ٩% للوضع الحالي إلى ٢% في نهاية السنة الثالثة ولتحقيق ذلك سيتم التحسن خلال ثلاث سنوات.

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
7%	4%	2%

فهذا الهدف الفرعي سيكون له نتائج وتأثير واضح على باقي عمليات الشركة وأقسامها، وهذا التأثير يطلق (الترابط) (Linkage)، فالأقسام والعمليات المترابطة في المنشأة " هي تلك التي تتأثر عند حدوث تغير في قسم أو عملية أخرى في المنشأة".

وفي مثالنا السابق، فإن التغير " التحسن " في مستوى السلع المعادة، سوف يؤثر في العديد من الجوانب الأخرى:

أ - رأس المال العامل Working Capital

إن انخفاض نسبة السلع المعادة سيققل من رأس المال، حيث إن المخزون من السلع المعادة سيققل. وحيث إن المخزون أحد الأصول المتداولة، فإن نقصه سيؤدي إلى نقص رأس المال العامل.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة (النقدية، المخزون، المدينون) - الخصوم المتداولة (الدائنون، مستحقات).

ب - مدة الدائنية Debt Period

إن خفض مستوى "السلع المعادة" سيؤدي أيضاً إلى تحسين مدة تسديد الديون الملزمة بدفعها المنشأة.

ج - الأسعار Pricing

إن تحسين جودة السلع سوف يؤدي إلى تحسين مستوى الأسعار التي تحصل عليها المنشأة في السوق، حيث إن المنشأة ستستطيع بثقة رفع سعر السلعة، إذا كان التوقيت مناسباً.

د - الموظفون Personnel

سيستفيد الموظفون من انخفاض "السلع المعادة" بطريقة غير مباشرة، وذلك إذا كان لهم نسبة من الأرباح. كما يمكن أن يستفيدوا من البرامج التدريبية التي قد تقدمها المنشأة لتدريب أفرادها لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة.

هـ - الإدارة Administration

إن خفض نسبة "السلع المعادة" سيؤدي إلى توفير الجهد والوقت للإدارة. فبدلاً من الانشغال في تصريف أو إعادة تصنيع "السلع المعادة" والبحث عن حل لها ستلتفت الإدارة إلى نواحٍ أخرى تصرف وقتها الثمين فيه.

وبالتالي يمكن أن تكون الخطوة التالية تسجيل العناصر "المترابطة" والتغير الذي سببها هي جداول محددة.

العنصر الثابت	الوضع الحالي	تغير العنصر الثابت في السنة الأولى	العنصر المترابط	تغير العنصر المترابط في السنة الأولى	تغير العنصر الثابت في السنة الثانية	تغير العنصر المترابط في السنة الثانية	تغير العنصر الثابت في السنة الثالثة	تغير العنصر المترابط في السنة الثالثة
مراقبة الجودة Quality control	9%	7%	رأس المال العامل مدة الدائنية	صفر%	4%	صفر%	2%	0,05% نقص
			الأسعار	صفر%		صفر%		صفر%
			الموظفين	صفر%		صفر%		0,1% زيادة
			الإدارة	صفر%		صفر%		صفر%
				صفر%		صفر%		3 ساعات عمل توافرت للإدارة في الإسبوع

يلاحظ في هذا المثال أنه لم يحدث تغير للعناصر المترابطة في السنتين الأولى والثانية، وحصل لبعضها تغير طفيف في السنة الثالثة، وذلك ليس لأن العلاقة بينهما غير مباشرة كما تم بيانه من قبل، ولكن لأن هناك عناصر أخرى تؤثر في التغير، وتجعله أكثر بطئاً. وعلى كل الأحوال فإن وضع جداول كهذا الجدول لكل عنصر ثابت يراد تغييره، سوف يلقي الضوء على المراحل الهامة التي يؤدي تغييرها إلى النجاح، كما سيدعم فهم وتطويره العمل ومدى ترابطه ببعضه بعضاً.

تعريف الأهداف الرئيسية ووضعها:

بعد معرفة نقاط الضعف والقوة في المنشأة، ومن ثم وضع الأهداف الفرعية، يأتي دور وضع الأهداف الرئيسية المطلقة، التي هي عبارة عن تعبير رقمي لما ترغب الشركة في تحقيقه. وفي العادة لا تتجاوز الأهداف الرئيسية عن سطر أو سطرين، وذلك لكل قطاع من قطاعات العمل الهامة المراد التخطيط لها خلال السنوات الثلاث القادمة.

مثال:

التسويق:**■ الأهداف:**

- تطوير التوزيع وذلك بزيادة عدد قنوات التوزيع إلى ٣٠٠ قناة بنهاية السنة الثالثة.
- زيادة حجم المبيعات من ٢٩,٠٠٠ إلى ٤٧,٠٠٠ وحدة بنهاية السنة الثالثة.

الإنتاج:**■ الأهداف:**

- زيادة الآلات بنسبة ١٠٪ لاستيعاب زيادة الإنتاج.
- تغيير جميع الآلات السابقة في نهاية السنة الثالثة.
- إنتاج منتج جديد في السنة الثانية وآخر بنهاية السنة الثالثة.

التمويل:**■ الأهداف:**

- زيادة العائد على رأس المال من ١٧٪ إلى ٢٥٪ بنهاية السنة الثالثة.
- زيادة الأرباح من ٤٥٪ إلى ٧,٧٪ بنهاية السنة الثالثة.

الموظفون:**■ الأهداف:**

- خفض نسبة تغير العمال من ٢٣٪ إلى ١٣٪ في نهاية السنة الثالثة.
- توزيع أرباح على الموظفين في نهاية السنة الثالثة.

الإدارة:**■ الأهداف:**

- خفض عدد الموظفين في الشئون الإدارية من ١٧٪ إلى ١٤٪ في نهاية السنة الثالثة.
- خفض متوسط الوقت المستغرق في إتمام الطلب من يومين إلى يوم واحد في السنة الثالثة.

هذه الأهداف ستمثل مقياس لمدى نجاح أو فشل الخطة عند مقارنتها بما تم تحقيقه في السنة الثالثة، فلذلك يجب وضع هذه الأرقام بعناية وواقعية بعيداً عن التفاؤل المضطرب، أو الإحباط المثبط.

خامساً: تفاصيل الخطة التشغيلية

بعد وضع الأهداف الرئيسية للمنشأة سيكون التوجه العام للمنشأة واضحاً، يسهل بعد ذلك وضع خطة تفصيلية للعمل بما تحويه من تنبؤات مالية مستقبلية. إن التنبؤات النهائية والميزانية والتوقعات المدرجة في الخطة يمكن تصميمها بأي شكل يتناسب مع احتياجات الأشخاص القائمة على تنفيذها. فليس من الضروري أن تكون تصميمات الخطة متوافقة مع بعضها بعضاً. ولكن بالرغم من اختلاف تصميم الخطة لكل قسم، إلا أنه من الضروري استخدام الافتراضات نفسها وطريقة التنبؤ.

وعادة ما يكون قسم المبيعات والتسويق هو نقطة البداية في الخطة الشاملة، حيث إن الأهداف الجوهرية عادة ما تكون مرتبطة بتحقيق مستوى معين من المبيعات. لذلك فمن الطبيعي أن يتم أولاً إعداد خطة المبيعات ثم تصميم خطط للأقسام الأخرى، بحيث تتماشى وتتلاءم مع خطة المبيعات والتسويق؛ كما قلنا من قبل فإن الخطة ستتنقسم إلى عدة أقسام، وكل قسم منها سيشمل قطاعاً رئيسياً من قطاعات العمل مثل:

١. المبيعات والتسويق.

٢. الإنتاج والمشتريات.

٣. الخدمات.

٤. الإدارة والموظفين.

ويحوي كل قسم منها تفصيلاً للتنبؤات المستقبلية، وماذا تخطط المنشأة أن تفعله في السنة الثانية والثالثة، وكيف سيؤثر تنفيذ الخطة في السنة الحالية على ما سيتم في السنوات القادمة.

معالم النجاح:

طبقاً لصحيفة " وول ستريت جورنال"، فهناك فقط أربعة عشر بالمائة من المشروعات الصغيرة ممن لديها خطة مكتوبة للمشروع.

وفيما يلي سنعرض مثلاً تفصيلياً لخطة قسم الإنتاج والمشتريات وعلى ضوءه يمكن للشركة وضع الخطة التفصيلية لباقي الأقسام.

قسم الإنتاج والمشتريات:

الخطة التفصيلية:

بمجرد ما تنتهي المنشأة من إعداد الأهداف الأولية للمبيعات، فإنها تبدأ بإعداد خطة الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار أن مساواة الإنتاج مع المبيعات يمثل مشكلة تواجه كل المنشآت، وهو في المنشآت الصغيرة أكثر إشكالاً، فعدم تلبية الطلبات في وقتها، أو تكديس المخازن ببضاعة، لم تبع يعد أمراً مكلفاً للغاية، وقد يؤدي إلى فشل المنشأة.

فعلى ضوء خطة المبيعات المتوقعة، فإن المنشأة تحدد كميات الإنتاج التي يجب تصنيعها أو تجميعها في فترة زمنية ثم تحديد احتياجاتها من المواد الخام Raw Materials.

١ - جدول التقسيم:

رقم	العنصر	أساس القياس	التغير في السنة الأولى	التغير في السنة الثانية	التغير في السنة الثالثة
1	المواد الخام	حجم الإنتاج			
2	العمال	الزمن المعياري للإنتاج			
3	تكلفة المخزون	الإحتياطي المطلوب			
4	مساحة المستودع	المساحة المطلوبة			
5	مشتريات	حجم الإنتاج			
6	متطلبات الآلات	حجم الإنتاج			
7	مساحة المصنع	عدد الآلات			
8	تكاليف ثابتة	المساحة الكلية للمصنع			
9	تطوير المنتج الجديد	زمن التطوير			
10	تكاليف التدريب	مستوى العمال			

بالإضافة إلى هذا التقسيم فهناك أسئلة أخرى تثار فيما يتعلق بخطة الإنتاج والمشتريات، منها على سبيل المثال:

- إلى أي مدى سيزيد تطوير المباني وأساليب التصنيع من كفاءة الإنتاج؟
- هل من الفضل زيادة الإنتاج عن طريق العقود الخارجية (التعاقد من الباطن) بدلاً من زيادة قدرة المنشأة الإنتاجية؟
- متى ينبغي زيادة قدرة المنشأة الإنتاجية؟
- هل المصنع بحاجة إلى موقع جديد أم لا؟

بالإضافة إلى هذه التساؤلات، فإن جميع الأصول الرأسمالية يجب أن توضح متضمنة:

١. الأرض والمباني. ٣. الأدوات المكتبية.

٢. الآلات وأدوات الإنتاج. ٤. الأثاث.

هذا التقييم المبدئي للعمل غرضه الرئيسي هو تحديد مدى الحاجة إلى التوسع، أو تحديد الآلات والمباني القائمة وبالتالي وضع برنامج خاص لها في الخطة فمثلاً:

قد تحتاج المنشأة إلى موقع جديد وذلك إذا وجدت أن الموقع الحالي لا يتناسب مع خطة المنشأة للتوسع. أو أنه بعيد عن السوق، أو أنه بعيد عن المواد الخام، أو المواصلات، أو أحياناً العمالة. وهكذا.

إضافة منتج جديد:

إذا كانت الأهداف العامة في خطة المبيعات تتضمن ضرورة إنتاج منتج جديد، فإنه يجب إضافة هذا الجانب إلى خطة قسم الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار تضمينها للآتي:

١. من سيشترك في عملية إنتاج المنتج الجديد؟
٢. كم من الوقت سيستغرق الإعداد لإنتاج المنتج الجديد؟
٣. ما هي تكاليف إنتاج المنتج الجديد؟

م	الأسئلة	نعم	لا
١	هل كانت هذه المنتجات متاحة لعدة سنوات؟		
٢	هل يمكن ان تصبح عتيقة الطراز (موضة قديمة)؟		
٣	هل يتمتع المصنع بسمعة جيدة؟		
٤	هل تعرف جميع منافسيك الرئيسيين؟		
٥	هل تعرف جميع منافسيك الرئيسيين؟		
٦	هل الأسعار قادرة على المنافسة؟		
٧	هل يحترم المصنع الضمانات التي يقدمها للمنتجات؟		
٨	هل من السهل صيانة هذه المنتجات أو إصلاحها؟		
٩	هل تعرف دورات البيع الموسمية لهذه المنتجات؟		
١٠	هل هناك أية مشكلات متكررة مع هذه المنتجات؟		

إعداد خطة التمويل الخارجي:

بالرغم من أن الخطة تعد أساساً للاستفادة منها داخلياً، وذلك لجعل العمل أكثر كفاءة، إلا أنه في الأعمال والمنشآت الصغيرة، فإن الخطة قد تستخدم عند الحاجة لعرضها إلى ممول خارجي (مستثمر، شريك، بنك)؛ لتحصل على تمويل، أو قرض، أو استثمار. وجميع هذه الأطراف الخارجية تطلب عادة وثائق للتأكد من مسيرة واستقرار العمل. ومن أهم ما يرغب الممولون الخارجيون التأكد منه هو:

١. هل العمل مخطط له تخطيط جيد؟
٢. هل سيكون على السلعة، أو الخدمة طلب طويل الأجل؟
٣. هل المنشأة على إحاطة تامة بالعمل وكيفية إدارته؟
٤. هل الخطة واقعية؟

مختصر لمحتويات الخطة:

عند وضع خطة للاستفادة منها خارجياً كعرضها للممول الخارجي، فإنه ينبغي إضافة بعض البنود التي قد لا يحتاج إليها إذا كان التخطيط للاستفادة منه داخلياً فقط. وهذه العناصر الهامة التي يجب أن تتضمنها الخطة:

١ - المقدمة:

لا تتجاوز صفحة واحدة ويلقى الضوء فيها على النقاط التي يراد وضع خطة لها، سواء كانت مشاكل، أو فرص استثمار، مع وضع مختصر بسيط لكيفية تنفيذ الحلول، أو استغلال الفرص.

٢ - تعريف النشاط:

ويوضح في هذا القسم غرض العمل، وطبيعة النشاط، الذي تقوم به المنشأة، وإلى أين تطمح أن تصل خلال فترة الخطة.

٣ - الأهداف الرئيسية:

ماذا يسعى لتحقيقه خلال فترة الخطة من حيث:

أ - التسويق:

ما هي الأهداف الرئيسية للتسويق؟

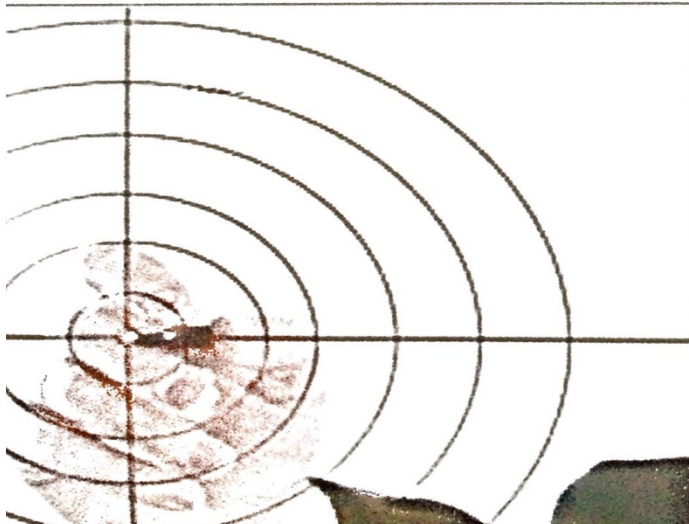
١. المبيعات.
٢. التوزيع.
٣. التسعير.
٤. المركز التنافسي.

ب - التمويل:

١. مستوى الأرباح المتوقعة.
٢. العائد على رأس المال المستثمر.
٣. التدفقات النقدية.

ج - الإنتاج:

١. مقدار الإنتاجية.
٢. تصميم المصنع.
٣. جودة الآلات.



٤ - دراسة السوق:

ويحتوي هذا الجزء على تحليل للسوق، اتجاهات السوق، المستهلكين، نصيب المنشأة من السوق خلال الفترة السابقة، تحليل المنافسين، مدى فاعلية المنشأة في السوق مقارنة بالمنافسين.

٥ - خطة التسويق:

كيف تخطط المنشأة للاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة في السوق. وكيف ستحقق المنشأة ذلك وما علاقة الخطة التسويقية بالمنتج، الأسعار، طرق التوزيع، ووسائل الترويج المستخدمة.

٦ - المنشأة والموظفون:

إرفاق هيكل تنظيمي للمنشأة، وكيفية تسلسل القرارات، والأوامر فيها، كما يجب إيضاح طريقة الملكية. والمالكية والشركاء، وإذا كان للموظفين نسبة من الأرباح أم لا.

٧ - الإدارة العليا:

وتشمل الخطة على تفاصيل رئيسية عن مدى خبرة الإدارة العليا لإنجاز المهام المدرجة في الخطة. ومعلومات عن إنجازاتهم التاريخية ذات العلاقة.

٨ - الخطة المالية:

يجب على المنشأة أن تعرض :

١. الخلفية المالية للمنشأة ماضياً وحاضراً.
٢. تفاصيل عن التوقعات الحالية المتعلقة بالعائد على رأس المال، التدفقات النقدية، إجمالي الأرباح، والنسب المالية الأخرى.
٣. تفاصيل عن المبالغ المطلوبة لتمويل الخطة وأين ستصرف.

سادساً: مراقبة تنفيذ الخطة التشغيلية.

إن ترجمة الأهداف إلى أرقام ومن ثم تطبيقها عملياً هو أمر صعب، ويتخلله دائماً بعض القصور، مما يجعل الخطة قابلة للانحراف، ولذا فإن دور الرقابة الدائم على تطبيق الخطة، والتأكد من تناسق الخطة وملاءمتها مع الأهداف الرئيسية أمر بالغ الأهمية، مع الأخذ في الاعتبار أن تحقيق جميع الأهداف الموضوعية تماماً كما تم افتراضها من قبل ثلاث سنوات أمر نادر الحدوث لأي خطة عملية واقعية. لكن الخطة الناجحة هي التي تحقق أكبر قدر ممكن من الأهداف الموضوعية والمواتية للمراجعة وفحص مستوى الإنجاز يمكن للمنشأة مراجعة جداول الخطة لكل قسم من الأقسام كلما مضت فترة زمنية معينة، ولتكن كل شهر مثلاً يراجع فيها باختصار ما يلي:

١. مناقشة، الإنجاز الشهري للخطة التنفيذية.(ما تم تحقيقه، وما هي المشاكل التي تحتاج إلى حلول).
٢. مراجعة الفروض الرئيسية التي بنيت على أساسها الخطة.
٣. مراقبة ما تم تحقيقه من المبيعات الفعلية ومستوى إجمالي الأرباح.
٤. مراجعة التوقعات للتدفقات النقدية.

فالرقابة الشهرية بهذه الطريقة تضمن للمنشأة أن تكون على إحاطة وعلم بأي انحراف في الخطة يقود إلى فشل العمل. ويفضل دعم الرقابة الشهرية باجتماع على مستوى أعلى في المنشأة كل ثلاثة أشهر لفحص مستوى الأرباح أو الخسائر في المنشأة، ويمكن للمنشأة احتياطياً وضع خطة طوارئ متوازنة ومتزامنة تماماً مع الخطة الرئيسية بحيث يفترض في خطة الطوارئ حدوث أسوأ الاحتمالات وما يجب تحقيقه في تلك الحالة، ومثال ذلك مثلاً:

الأسعار	التوزيع	المبيعات	الإنتاج
الخطة الرئيسية ارتفاع 3%	300 قناة توزيع	4700	زيادة الآلات 10%
أسوء الاحتمالات 0,5%	200 قناة توزيع	3500	زيادة الآلات 3%

إن وضع خطة الطوارئ يتيح للمنشأة الاستمرار في أداء خطتها كما يجنبها الإحساس بالفشل، فهي لا تزال تعمل وفق ما خطط له ولكن تحت ظروف قاهرة جعلتها تقلص وتخفف من أهدافها، وخطة الطوارئ تفيد الأعمال الصغيرة على الأخص لأنها توافر الجهد والوقت للإدارة في حالة حدوث طوارئ بدلاً من الاجتماعات المطولة لبحث عن حلول للمشاكل التي تواجهها في العمل. فالخطة الطارئة سوف تسهل تسيير العمل وعدم تعطله ريثما توجد الحلول.

معالم النجاح:

يوجد في الولايات المتحدة تقريباً حوالي ٢٣ مليون مشروع. وطبقاً لمكتب الولايات المتحدة للإحصاء، فإن من بين هذا العدد، يوجد فقط ٦ ملايين مشروع لديها جدول رواتب، ونسبة تسعة وتسعين بالمائة من هذا العدد هي مشروعات صغيرة بها أقل من مائة موظف (ومعظمها به أقل من عشرة موظفين).

قصة نجاح



من تجميع الطوابيع إلى أفضل علامة للحاسب

اتخذ بيت والديه مقرأً لنشاط تبادل طوابيع البريد عبر الطلبات البريديه، فحقق في بضعة شهور ارباحاً قاربت الالفي دولار في سن ١٣. وعندما كان في سن ١٥ من العمر قام بتفكيك حاسوبه الجديد: ابل ٢، إلى قطع صغيره متناثرة، ثم اعاد تجميعه مرة اخرى ليرى ان كان يستطيع ذلك، وعمره ١٦ احترف بيع اشتراكات الجرائد اعتماداً على قوائم المتزوجين حديثاً فحصد ربحاً فاق ١٨ الف دولار فتمكن من شراء سيارته الاولى: بي ام دبليو وعمره ١٨.

التحق مايكل بجامعة تكساس وانطلاقاً من غرفه نومه في سكن طلاب جامعته اسس شركته التي سماها بي سيز المحدوده لبيع اجهزة الكمبيوتر المتوافقه مع اجهزة آي بي ام والتي كان يقوم بتجميعها بنفسه. وكان رأس المال قرضاً من جديه، وكان زبائنه زملاء الدراسة. المبدأ الذي اعتمد عليه مايكل هو اخراج الوسطاء من المعادلة وبالتالي بالإمكان الحصول عليها بأسعار اقل.

في عام ١٩٨٥ تمكنت شركته من تقديم اول جهاز كمبيوتر شخصي من تصميمها سمته تيريو بي سي. ركزت دعايات هذا الجهاز على مبدأ البيع المباشر وعلى امكانية تجميع الاجهزة وفقاً لما يريده كل مستخدم. لم تكن شركه بي سيز الاولى بتطبيق هذه الفكرة لكنها كانت اول من نجح في تطبيقها. ترك مايكل دراسته وركز على ادارة عمله، اذ شركته حققت ارباحاً فاقت ٦ مليون دولار في سنتها الاولى. وفي عام ١٩٨٨ حول مايكل اسم شركته الى "شركه حواسيب دل".

في عام ١٩٩٩ تخطلت الشركة منافستها كومباك لتصبح البائع الاكبر للحواسيب بأمريكا. وفي عام ٢٠٠٣ تغير اسمها إلى (دل انكورپوريشن) بلغت عوائد الشركة ٤٠ مليار دولار سنوياً وتوظف أكثر من ٤٠ الف موظف ولها فروع في أكثر من ١٧٠ بلد. كل هذا خلال ١٧ عام منذ تأسيسها.