



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سلسلة ريادة الأعمال

المشرف العام:

أ.د. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري

هيئة التحرير:

أ.د. مصطفى محمود أبو بكر

د. وفاء ناصر المبيريك

التنسيق الإداري:

أ. لأي محمد زكي رضوان

أ. أسامة عبدالله الدسوقي

م. عادل عبدالمنعم مبروك

تطلب هذه السلسلة من مركز ريادة الأعمال - جامعة الملك سعود

ص.ب ٧٥٥٩٩ الرياض ١١٥٨٨

المملكة العربية السعودية

هاتف ٤٥٦٠٣٤٥ فاكس ٤٦٧٠٣٢٩

بريد إلكتروني: e-center@ksu.edu.sa

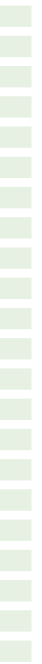
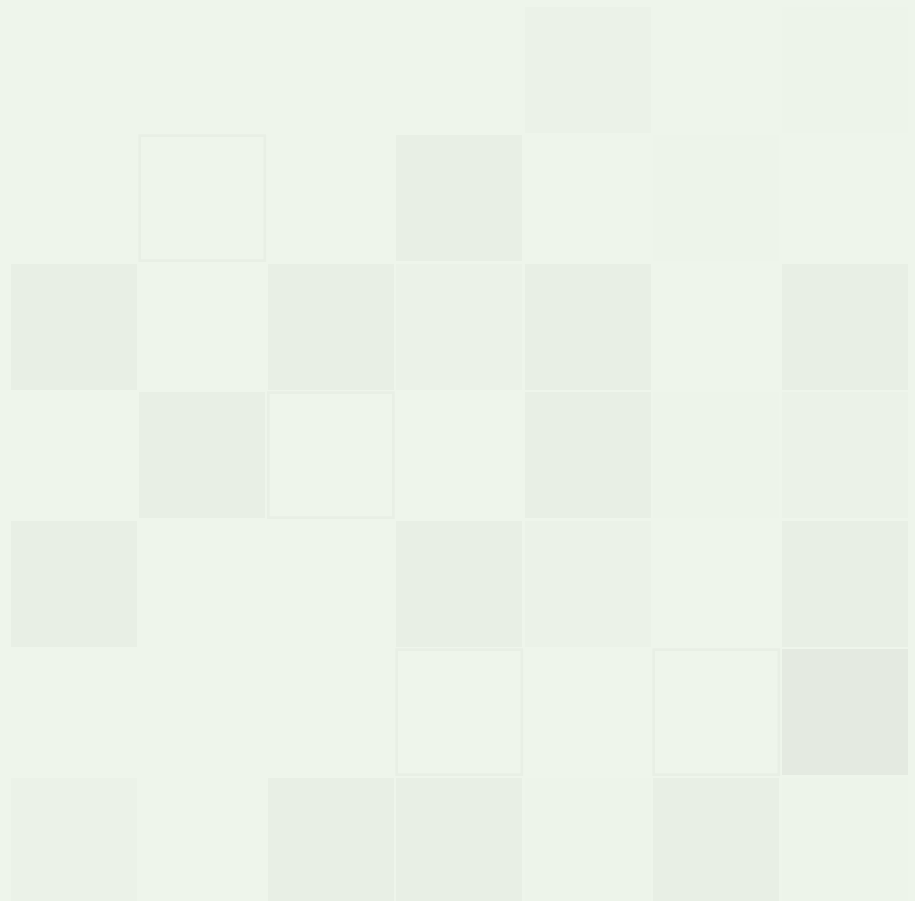
جميع الحقوق محفوظة لمركز ريادة الأعمال

تقديم

إيماناً بدور مركز ريادة الأعمال في نشر ثقافة الريادة وتعزيز التوجه نحو الفكر الريادي بين أفراد المجتمع، فإنه يسره أن يقدم هذه السلسلة التوعوية التي تهدف إلى إيضاح بعض مفاهيم ريادة الأعمال، وتقديم الإرشادات والتعليمات التي يحتاجها في مسيرته الريادية بالإضافة إلى تقديم نماذج عملية أساسية لإنشاء المشاريع الصغيرة. ويمكن التواصل معنا عبر بوابة مركز ريادة الأعمال الإلكترونية وجمعية ريادة الأعمال عبر المواقع الإلكترونية www.en-center.org www.e-nas.org راجين أن تتحقق لرائد الأعمال والقارئ الكريم الفائدة المرجوة والله ولي التوفيق.

المشرف العام

أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري



- ما هي خطة العمل؟
- كيف تكتب خطة عمل؟
- تقديم خطة العمل
- خطة عمل شاملة
- للمشروعات الصغيرة



المحتويات

ما هي خطة العمل؟ What is the Business Plan?

بناءً على مقابلات أجرتها مجلة INC عام ٢٠٠٥م على أكبر ٥٠٠ شركة عالية النمو في أمريكا تبين ما يلي:

- ٤١٪ ليس لديهم خطة عمل على الإطلاق.
- ٢٦٪ لديهم أجزاء متفرقة من خطة عمل.
- ٥٪ لديهم الجزء المالي فقط من خطة العمل.
- ٢٨٪ لديهم خطة عمل كاملة.

خطة العمل هي جزء أساسي من المعلومات وهي وسيلتك لتوصيل رؤيتك إلى الآخرين، وهي تساعدك على جذب الموهبة والمال إلى عملك، وهي السجل الجوهري والتفصيلي لما سيكون عليه عملك التجاري.

إن العمل التجاري الذي يستطيع أن يجذب مستثمرين خارجيين يحتاج إلى خطط عمل، والمستثمر المحتمل سواء كان صاحب رأسمال ذو مخاطر Venture capitalist أو مستثمر ممول (عادة يسمى المستثمر الراعي Angel investor) أو بنك سوف يطلب نوعاً من خطة عمل تتعلق بتوقعات واحتمالات نجاح عملك. جميع هذه الجهات يتوقعون مشروعاً تثبته خطة العمل الجيدة، كما إنهم يستخدمون خطة العمل لتقييمك وتقييم فريق العمل التابع لك. إن خطة عملك سوف توضح إطار أهداف المشروع والإجراءات والمنافسة والتصورات، وهذا عادة ما يكون للسنوات الخمس الأولى من العمل. واعلم أنه إذا شعر المستثمر أن اقتراحك المكتوب عاجز عن تلبية أي من هذه الأهداف فإنه من غير المحتمل أن يدعم مشروعك.

كيف تكتب خطة عمل

إذا كنت تستغرق زمناً لكتابة خطة عمل فمن المهم أن تكون هذه الخطة متقنة، فخطة العمل السيئة هي أسوأ من عدم كتابة الخطة أصلاً. وإذا قررت أن تكتب خطة عمل، يتعين عليك أن تعتني بها بقدر الإمكان.

لا يمكن أن تكتب خطة عملك بين عشية وضحاها، فهي تستغرق زمناً، وأياماً وربما أسابيع وبالتالي عليك موازنة قراراتك جيداً وبدقة عند كتابة خطة العمل. الكثير من رواد الأعمال يبدؤون في كتابة الخطة ومن ثم يُصابون بالضجر والملل في منتصف الطريق، وهم بالتالي إما أن يندفعون في كتابة الخطة أو يكتبونها ضعيفة أو يتخلون عنها نهائياً. أنت لا ترغب في هذا ولا ذاك. إذا شرعت

في كتابة خطة فاكتبها واعتني بها جيدة.

يقول نابليون بونابرت « إذا قررت أن تستولي على مدينة فيينا، فاستولي عليها». إن خطة العمل المكتوبة كتابة جيدة تعكس أنك مهني متمكن، فهي وسيلتك الأساسية وفي كثير من الحالات وسيلتك الوحيدة لإقناع المستثمرين أن لديك الأدوات اللازمة لتحقيق أحلامك. وبدلاً من أي علاقة شخصية مع مستثمر مرتقب، فإن خطة عملك هي العينة الممثلة لعملك وبالتالي هي الممثل لقدراتك وإمكانياتك. وبالنسبة للمستثمر فمن الطبيعي جداً أن يفترض أن خطة العمل ذات الإعداد السريع تملّي عدم الانتباه للتفاصيل، وبالمثل خطة العمل المكتوبة كتابة جيدة لكنها ناقصة سوف تفتقر إلى القدرة على متابعتها.

عناصر الخطة (الخلاصة التنفيذية، نبذة عن الشركة، عرض المنتجات)

رغم أن خطط العمل تختلف من حيث الأسلوب والشكل، إلا أن المستثمرين المرتقبين والممولين يعتبرون العناصر أدناه مكونات أساسية لخطة العمل:

- خطاب التقديم
- صفحة العنوان
- جدول المحتويات
- الملخص التنفيذي
- نبذة عن الشركة
- تحليل المنتجات والخدمات
- تحليل السوق
- الخطة الإستراتيجية
- نبذة عن الإدارة والتنظيم
- الخطة المالية
- الملحق

وسوف نتناول كل واحد من هذه العناصر بمفرده ابتداءً بالملخص التنفيذي.

١- الملخص التنفيذي:

افتراض دائماً أن المستثمر سوف يحدد مدى استحقاق عملك وخطتك بناءً على الملخص التنفيذي. لهذا السبب، تأكد من كتابة الملخص التنفيذي بطريقة تقرر من خلالها (بوضع نفسك مكان المستثمر) الاستثمار بناءً على الملخص التنفيذي.

يغطي الملخص التنفيذي لمحات وصور عن خطة عملك لأنه يظهر في البداية. ويهدف الملخص التنفيذي إلى إقناع القراء أن عملك جدير بالاستحقاق، ويتعين أن يشجع الملخص التنفيذي القراء على قراءة الأجزاء المتبقية منه. وتذكر أنه أول ما يطلع عليه المستثمر.

يتضمن الملخص التنفيذي ما يلي:

- **الهدف:** يصف القصد من خطة عملك. هل الهدف من خطتك هو الحصول على الدعم المالي وبناء علاقة شراكة أم شئ آخر؟
- **التعريفات:** حدد وعرّف أفكار عملك بكل وضوح وإيجاز.
- **الفكرة العامة:** يجب أن يغطي الملخص التنفيذي قوة واحتمالات السوق فيما يتعلق بعملك التجاري وذلك من خلال إدراج منافسيك في السابق والحاضر والمستقبل.
- **الصفات والمميزات:** قدم وصفاً للصفات والمميزات والمؤهلات الفريدة لمنتجك أو خدمتك.
- **المتطلبات المالية:** أذكر الأرقام المالية التي تضع خطة عملك موضع التنفيذ والتطبيق.
- **النمو:** حدد كيف يمكن لشركتك أن تنمو وتستمر في النمو.

وإجمالاً فإن الملخص التنفيذي يوجز النقاط الرئيسية لخطة عملك في صفحة واحدة أو صفحتين، وفي فقرات قليلة جداً. ويجب أن تكون قادراً على كسب إعجاب القارئ بأنه توجد فرصة تجارية هامة في السوق وأن منتج أو خدمة شركتك سوف تستغل هذه الفرصة.

٢- ملخص عن الشركة:

الخطوة التالية هي ملخص عن الشركة، وهذا الإجراء يفترض أن القاري لا يعرف عن شركتك شيئاً وأنه يود معرفة أين الشركة وإلى أين تتجه. كما يتناول الملخص موجزاً عن مشغلي الشركة، ويتضمن ملخص الشركة ما يلي:

- **الأسماء:** اسم المشروع التجاري.
 - **الخلفيات:** خلفية موجزة عن الأشخاص المذكورين في الملخص ولا حاجة إلى تفاصيل.
 - **التاريخ:** موجز تاريخي قصير عن مجال عمل الشركة موضعاً فيه كيفية بداية شركتك وإلى أين تتجه.
 - **الأهداف:** أذكر أهداف وغايات عملك.
- يقدم ملخص الشركة عرضاً لمواصفات الشركة وتاريخها وهدفها وتنظيمها. وحيث إنه ملخص فيتعين أن لا يكون طويلاً علماً أن الكثير من خطط الشركات تتبع هذه المنهجية عند تقديم نبذة عن الإدارة رغم أن الخطط التقليدية تضع نبذة الإدارة في النهاية.

٣- تحليل المنتجات والخدمات

هذا القسم ينبغي أن يصف بالتفصيل المنتجات أو الخدمات التي تعتزم عرضها، ويكمن الهدف هنا في تمييز نفسك عن منافسيك ويتضمن ما يلي :

تحليل المنتج والخدمة :

- **المزايا:** توضح سبب تفرد وتميز وأفضلية منتجك وخدماتك على ما هو متوفر من منتجات وخدمات.
- **التكاليف:** تحدد كافة المصروفات بما فيها تكاليف المواد الخام، القطع على مستوى المكونات، الأجهزة والمعدات، العمالة وتكاليف الوفاء بالتزاماتك.
- **الموقع:** يقدم تفاصيل توضح موقع أعمالك وسبب اختيارك لذلك المكان وما هي تكاليف المرافق.
- **التقنية:** إذا كان منتجك أو خدمتك قائمة على تقنية فريدة، فإنك توضح سبب أهميتها، وهل منتجك أو خدمتك مخترعة براءة اختراع، وهل لديها حقوقاً محفوظة وهل لها علامة تجارية؟.
- **المستقبل:** ما هي المنتجات أو الخدمات التي بمقدورك عرضها مستقبلاً استجابة لطلبات العملاء المتغيرة؟

٤ - تحليل السوق

حدد سوقك المستهدف وحدد كيفية تقسيم السوق إلى قطاعات.

- تحليل نشاطك: لابد من توضيح نشاط شركتك في الوقت الراهن، وهل هو نامي أم متدهور، وما هي الدورات التاريخية للنشاط، وهل هو نشاط موسمي أو دائم، وإلى أي مدى سوف يحتاج السوق إلى منتجاتك وخدماتك.
- المنافسون: أدرج في قائمة أسماء المنافسين لك، هل هي شركات كبيرة أم صغيرة؟ ما هي حصتها في السوق؟ وهل هي شركات رابحة، وما هي عيوبها ومزاياها بالمقارنة مع نشاطك، وكيف تخطط للاستفادة من تلك المزايا والتغلب على العيوب؟
- العملاء: حدد العملاء الأكثر ترجيحاً لديك، وكم عددهم، وهل السوق مستهدف استهدافاً عالياً، وما هي الاتجاهات العامة لعملائك؟
- الأسواق: صف كيف يناسب نشاطك السوق الحالي، وكيف يلبي منتجك أو خدمتك طلب السوق وكيف تقارن منتجاتك أو خدماتك بما لدى منافسيك.
- قبل عملية الاستثمار، يجب إقناع الناس بأن أحوال السوق الحالية يمكن أن تعزز وتثبت منتجك أو خدمتك، وعليك استخدام أدلة إحصائية متى ما أمكن ذلك لدعم مطالباتك. في حال تجاهل مزايا معينة لمنتجاتك وخدماتك بفعل المنافسة، عليك محاولة إعادة صياغة إستراتيجيتك لتركز على أوجه القصور وتؤكد أنك تقوم بفحص ودراسة إستراتيجيات التسويق والدعاية والإعلان التي ينتهجها منافسوك وعليك إظهار أن منتجاتك وخدماتك تتمتع بما لدى الآخرين بل هي أفضل منها.

هـ- الخطة الإستراتيجية

وهو المكان الذي تصف فيه منهجية وسياسات عملك.

ويمكن تقسيم الإستراتيجية لتشمل:

- **التسويق:** حدد الأجزاء الرئيسية لبرنامج التسويق وكيف أنها تتوافق جميعها مع بعضها البعض.
- **الأسعار:** لخص عرض أسعارك موضعاً كيفية تطويره وأسباب نجاحه.
- **التوزيع:** صف قنوات التوزيع التي تخطط لاستخدامها.
- **المبيعات:** حدد كيفية إمكانية قيام الخطة ببيع المنتج. ومن هم قوة البيع لديك.
- **الدعاية والإعلان:** حدد كيفية الدعاية والإعلان لديك. وما هي التكلفة المرتبطة بذلك.
- **التنبؤ للمبيعات:** ضع مخططات بيانية توضح المبيعات المقدرة للسنوات الثلاث إلى الخمس التالية.

٦- نبذة عن الإدارة والتنظيم والأفراد

في هذا القسم تتم تغطية خلفيات فريق إدارة الشركة، وهذا الجزء من خطة العمل كثيراً ما يكون مضافاً إليه ملحق يتضمن سيرة ذاتية عن كل فرد مشار إليه في النبذة عن الشركة. ومن أهم العناصر ما يلي:

إدارة الشركة:

- **التنظيم:** يتضمن الهيكل التنظيمي الذي يوضح من يباشر لدى من وما هي الوظائف التي يقومون بتأديتها.
- **السير الذاتية:** سير ذاتية قياسية للملاك وأهم العاملين.
- **المهنيون:** المحامون، المحاسبون، المستشارون الماليون أو خبراء الصناعة المزمع توظيفهم.
- **الأفراد:** متطلبات التوظيف وكيفية خطتك لتوظف العمالة المناسبة.

٧- الخطة المالية

في القسم الخاص بالتحليل المالي سوف تشرح ما هو المبلغ المطلوب، من أين تأتي المبالغ وكيف تعود إلى المستثمرين. فالخطة المالية هي الشرح المالي للأجزاء والقطاعات الأخرى وفيها يتم التطرق إلى النمو المالي المتوقع وتشرح من أين تأتي الأموال اللازمة لتشغيل النشاط وتتضمن التصورات المحتملة لأي شئ في أي قسم. كما يجب أن تحتوي الخطة أيضاً على تفاصيل التحليل لتظهر المبلغ الذي تصرفه قبل أن يصبح النشاط مربحاً.

مكونات الخطة المالية:

- الميزانية العامة: هذا التقرير يضع تصوراً لأصول النشاط (الشركة) ومسؤوليات وحصص المالكين على مدى ثلاث سنوات قادمة على الأقل.
- بيان الدخل: يسلط الضوء على صافي أرباح أو خسائر النشاط خلال فترة تتراوح من ٣-٥ سنوات.
- جدول تدفق النقد: يوضح أين ومتى يتم إنفاق النقد وجمع النقد خلال ثلاث سنوات قادمة، وتضع الخطة تصوراً للمبالغ المدين بها ومتى يتم دفع كل قسط على مدى ثلاث سنوات قادمة. وبيان تدفق النقد عبارة عن مجموعة مؤلفة من بيان الدخل I-come statement والميزانية العمومية Balance sheet، ويوضح بيان تدفق النقد التغييرات التي تحدث في الرصيد النقدي. وهذه التقديرات سوف تضع تصوراً معقولاً لكمية النقد المطلوبة لبدء النشاط.

- تحليل التعادل: يوضح نقطة من الزمن تبدأ فيها شركتك في جني الربح ويتم التوصل إلى نقطة التعادل عندما يكون إجمالي المبيعات معادلاً لإجمالي التكاليف.

تقديم خطة العمل

عند محاولة الحصول على أموال من المستثمرين الخاصين فإن خطة العمل المكتوبة غالباً ما تسبق الاجتماع وجهاً لوجه إذ يجب أن ترسل لهم قبل الاجتماع. وعند عرض خطة ما على شخص، فإن الوقت اللازم الذي يستغرقه التقديم هو حوالي ٢٠ دقيقة إلى ٣٠ دقيقة. فمن الخطأ أن تقحم الناس في شرح مطول عن التقنية التي تقوم عليها منتجاتك أو خدماتك وذلك لأنه خلال مجرد دقائق سوف يتوه الناس ما بين التقنية وبين ما تعرضه من منتجات أو خدمات وبالتالي تضع فرصة صاحب المنشأة في عرض منتجته.

- عليك أن تثبت الحماس.
- أن توضح الفرص والفوائد والمزايا المتوقعة.
- استخدم المساعدات التكنولوجية البصرية.
- تقادى استخدام عبارات فنية.
- تجنب الإفراط في التفاصيل.
- كن مستعداً للرد على الأسئلة.
- لا تكن مسبباً للملل.

كن مستعداً للرد على الأسئلة، وفي الغالب تكون الأسئلة مباشرة جداً وفي أحيان أخرى يمكن أن تكون مدهشة ومفاجئة حول موضوع معين كنت تعتقد أنه موضوع ثانوي ولكنه يتحول إلى قصور كبير في خطتك. وتذكر أن المفتاح للنجاح هو ما تقوله وليس كيف تقوله. يجب عليك حصر عرضك في أقل من ١٥ دقيقة وأن يكون قصيراً وبسيطاً ولا تعتمد كثيراً على برمجيات باوربوينت Powerpoint أو فلاش Flash فهي مجرد أدوات.

خطة عمل شاملة للمشروعات الصغيرة

أولاً : ضع صفحة الغلاف التي تتضمن

١. اسم المشروع
٢. معد الخطة
٣. العنوان وطرق الاتصال والاستفسار
٤. جدول المحتويات
٥. ملخص تنفيذي

ثانياً: وصف الاعمال

أ- موقع المكاتب والعنوان

ب- الخلفية التاريخية للشركة

ج- الشكل القانوني والملكية

١- الشكل القانوني

٢- الملكية:

د- التجهيزات الحالية للشركة

هـ- بيان الرسالة/الرؤية

١- بيان الرسالة:

٢- بيان الرؤية:

و- غايات واهداف مشروع الاعمال

١- غايات المشروع

٢- اهداف المشروع

ز- عروض المنتج/الخدمة (المنافع، التميز، المزايا والاسباب التى تفسر لماذا سيشترى العملاء سلعتنا او خدمتنا)

المنتجات/الخدمات المقدمة

١- المنافع والتفرد (التميز)

٢- المزايا ولماذا سيشتري العملاء المنتج/ الخدمة

ح- كيف سنجذب عملاءنا ونحافظ عليهم؟

ط- كيف ستقابل او تشبع الطلب، نتفوق على المنافسين، وتقوم بالتشغيل عند مستوى مربح؟

ي- فرص النمو (بما فيها المكاسب المحتملة من الامتياز، اذا وجدت)

ثالثاً: الخطة التسويقية

أ- تحليل السوق

١- السوق المستهدف (ملامح العميل / من هم العملاء المستهدفين - الهوية، النوع والكمية)

٢- حدد المنطقة الجغرافية/ المناطق المستهدفة

٣ - العوامل الديموجرافية للسوق (عمر العميل، النوع، مستوى الدخل، التعليم، الوظيفة، نمط الحياة، عدد الاطفال...الخ).

٤- المنافسة

أ- من هم المنافسين الرئيسيين لنا؟ وماهى حصصهم السوقية؟ (استخدم الرسوم البيانية)

ب- ماهى نقاط القوة والضعف لديهم؟ (الموقع، الموارد، الشهرة، الخدمة، الافراد...الخ)

ج- ما الذى يمكن ان نتعلمه - بالتبنى او التحسين او التجنب - من العمليات التشغيلية للمنافسين، وضعهم التسويقي واعلاناتهم وعروضهم الترويجية

د- ماهى عوائق الدخول لهذا السوق؟

هـ- بيئة الاعمال

أ- عوامل اقتصادية مثل النمو السكانى، الدخل، الحدود الدنيا، تكلفة المعيشة... الخ (استخدم الرسوم البيانية)

ب- الاستراتيجيات التسويقية

١- الصورة الذهنية (الصورة الذهنية التى نريد بناؤها للشركة او للمنتج- مثل «التوجه بالعميل» او «الحصرية» ، «رخيص ولكن جيد او اعلى جودة» ، «سهولة او ايسر او السرعة»،... الخ)

٢- التسعير

أ- سعر اقل من المنافسين

ب- سعر اعلى من المنافسين

ج- التسعير على اساس التكلفة مضافا اليها هامش ربح

د- تسعير متعدد

هـ- مصفوفة السعر/الجودة

٣- الوضع التسويقي

أ- مبتكر/ قائد - تابع

ب- محلي - دولي/ عالمي

ج- الجودة - السعر

٤- خدمة العملاء

أ- عرف/ اذكر خدمات العملاء التي توفرها

ب- ماهي نقاط القوة والضعف لخدماتنا؟

ج- استراتيجيات تحسين خدمة العملاء

٥- الاستراتيجية الاعلانية والترويجية

أ- حدد نقاط القوة للمنتج الرئيسى او للشركة والتي نرغب فى ترويجها والاعلان عنها؟

ب- حدد الوسائل الاعلانية التى سنستخدمها - الصحف، التلفزيون، الراديو، المجلات، ادلة الصفحات الصفراء، اللوحات الاعلانية، البريد المباشر، الاتصال الشخصى، المعارض التجارية، (مع تحديد التكرار او عدد مرات الاستخدام والميزانية والتكلفة).

ج- اشرح او برر لماذا تعتبر الوسائل التى تم اختيارها اكثر فاعلية من حيث التكلفة؟

٦- منافذ البيع

أ- تسويق متعدد المستويات

ب- من خلال مراكز اعمال غير مركزية

٧- اتجاهات السوق

٨- البحوث والتطوير

أ- تحسينات المنتج/الخدمة

ب- ادلة مراجعة الانظمة/التشغيل

رابعاً: الادارة والتنظيم والافراد

أ- الخريطة التنظيمية

ب- الملاك الرئيسيين ومجلس الادارة

ج- اللجان التنفيذية

د- الوظائف والمسؤوليات

هـ- فريق الادارة

و- خلفية وخبرات اعضاء الادارة الرئيسيين

أ- ارفق السير الذاتية الموضحة لنقاط القوة والضعف لفريق اومجلس الادارة بما فيها الخبرات الوظيفية السابقة.

ب- حدد الاحتياجات المستقبلية من المديرين والافراد اللازمين للتواكب مع نمو الشركة.

ج- حدد نقاط الضعف وما تنوى عملة لتحسين/ تدعيم الافراد لتحقيق اهداف الشركة.

خامسا الخطة المالية

أ-متطلبات الموازنة

ب - مصادر التمويل

ج- القوائم المالية التقديرية (تبؤ لمدة ٥ سنوات)

١- قائمة الدخل

٢- قائمة تدفق الاموال

٣- قائمة الميزانية

د- التحليل المالي (استخدم الرسوم البيانية)

١- سيولة الشركة ككل

أ- نسبة التداول

ب - نسبة السيولة السريعة

٢-درجة المديونية

أ-نسبة الديون

ب-معدل دوران حسابات القبض

٣-الربحية (استخدم الرسوم البيانية)

أ-معدل العائد على الاستثمار

ب-معدل العائد على حقوق الملكية

ج-نسبة المصروفات التشغيلية الى المبيعات