



خلاصة أسبوعية لأحدث كتب الإدارة والأعمال تأتيك عبر الإنترنت أو البريد الإلكتروني

# خطط العمل التي تربح ملايين الدولارات

دروس من منتدى معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT لتطوير المنظمات

ستانلي ريتش وديفيد جمبيرت

الخلاصة دوت كوم alkhulasah.com موقع تمتلكه وتديره شركة أريبيكسمريز دوت كوم المحدودة Arabicsummaries.com LTD والتي تعنى بتقديم خلاصة مركزة في ثمانى أو تسع صفحات لأحدث كتب الإدارة والأعمال وترسلها لمستخدميها بواسطة البريد الإلكتروني كل أسبوع. يمكن هذه الخلاصة المشتركين من الحصول على اطلاع واسع لآخر مفاهيم واستراتيجيات الإدارة والأعمال وذلك باستثمار ساعة واحدة فقط أسبوعياً وذلك في مقابل رسم اشتراك زهيد. للمزيد من المعلومات نرجو التكرم بزيارة موقعنا <http://www.alkhulasah.com>

نحو بناء مجتمع محترف



## الفكرة العامة

إن إعداد خطة عمل وافية تجذب المستثمرين وتؤدي بهم إلى استثمار مبالغ ضخمة من المال يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه تأسيس أى عمل ناجح . وأيضاً فإن عملية وضع خطة العمل هذه تخدم هدفاً آخر هاماً، حيث إنها تدفع أصحاب الأعمال والشركات على أن يكون تركيزهم على تميز الشركة وربحيتهما في السوق قبل أى شيء آخر . وبالرغم من أن قرارات المستثمرين أحياناً ما تكون مجافية للمنطق والعقل، إلا أنه يوجد نمط أو نسقٍ محدد في الأسلوب الذي يحلل به المستثمرون فرص الاستثمار المحتملة. وخطة العمل هي نقطة البداية لكل هذه المناقشات والفرص التي تؤدي للتقدم للأمام. وتلخيصاً لذلك فإن خطط العمل أصبحت هي المدخل لأسواق التمويل، فبدون خطة العمل لن تستطيع المضي خطوة للأمام. إن مفتاح الحصول على التمويل عن طريق خطة عمل هو النظر للأشياء من خلال وجهة النظر المحتملة للمستثمر والقدرة على عمل حالة قابلة للتطبيق فيما يتعلق بالاستثمار.

### قبل البدء - ما الذي يبحث عنه المستثمرون - وما الذي يحذرون منه

العناصر الرئيسية التي يبحث عنها المستثمرون في خطة العمل هي:

- 1 - دليل على قبول المستهلك.
  - 2 - تقدير لأهداف العائد المادي للمستثمرين.
  - 3 - دليل على التركيز على عدد محدود من المنتجات.
  - 4 - مركز تملك معزز ببراءات الامتياز والاختراع وحقوق النشر والتأليف، ... الخ
- كما يضع المستثمرون في اعتبارهم العلامات التحذيرية التالية:
- 1 - الشركة التي تعزز بمنتجاتها أكثر من خدمتها للسوق.
  - 2 - التصورات المالية التي لا تتفق والمدلات المتفق عليها في الصناعة.
  - 3 - تصورات النمو الغير متماشية مع الواقع.
  - 4 - المعوقات التي ستجعل تحقيق النمو الجوهري أمراً صعباً.

### عملية الإعداد والتحضير - كيف سيحكم المستثمرون على خطة العمل من غلافها

خطة العمل الجيدة هي التي تنقل درجة الاحتراف، وضوح الرؤية والكمال من خلال مظهرها وتنظيمها، علاوة على ذلك، فإن ملاءمتها للمهمة الأساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار.

### الشركة - ما الذي يريد العمل أن يكون عليه عندما ينمو؟

هذا الجزء لا بد أن يحدد بوضوح واختصار أين تتوقع الشركة أن تكون بعد 5 سنوات من الآن. وإجابة هذا السؤال لا بد أن تؤثر في خطة العمل الكلية. الأسواق والمنافسة - ما هي الفائدة التي تعود على المستخدم؟ وأمور أخرى متعلقة بالتسويق

بشكل عام يفضل المستثمرون الشركات التي تقود السوق. ولذلك يجب أن يشرح هذا الجزء مدى تحكم الشركة في الأمور الفعلية المتعلقة بالسوق التي تعمل فيها.

### المبيعات وخدمة ما بعد البيع - كيف سيبيع المنتج وكيف سيتم دعمه؟

الشركات التي تستطيع أن تبرهن على وجود قناة مبيعات جيدة والموجهة نحو المبيعات والمؤسسة لتوجيه عائد الخدمة والدعم بشكل مناسب تحصل على فرصة أفضل فيما يتعلق بضمان عائد الاستثمار.

### التصنيع - كيف يرى المستثمرون التنمية والتصنيع

كلما ارتفع مستوى الأداء، كلما انخفضت المخاطرة وزادت المعلومات التي يجب أن تتوافر. وعلى النقيض، فإذا انخفض المستوى، ارتفعت المخاطرة ونقصت المعلومات التي لا بد أن تدرج.

### الإدارة - كيف هو فريق الإدارة؟

بشكل مثالي، فلا بد أن يدار العمل بواسطة من 3 إلى 6 أفراد ذوي مهارات متكاملة ومزيج من الخبرات، ويجب أن يكونوا محفزين وملتزمين وتتم مكافأتهم بشكل مناسب.

### الأمر المالية - التصورات المالية

عادة ما يتوقع المستثمرون أن تكون المعلومات المالية للشركة متفائلة وتمثل أفضل سيناريو. كما يتوقعون أن تكون البيانات منطقية وتم بحثها وتجميعها بعناية وإمعان.

### الاستثمار - البحث عن التمويل

القرارات الرئيسية التي يجب أن تتخذ عند البحث عن التمويل هي:

- 1 - هل يفضل الاستثمار أم القروض التمويلية؟
- 2 - ما هي المصادر المرتقبة لهذه الأنواع من التمويل؟
- 3 - ما هي كيفية الوصول إليها بكفاءة؟

### التقدم خطوة - الآن حان وقت العرض

إن عرض مقدمة شفوية تدعم خطة العمل المحررة هو أمر حتمي وضروري.

### كيف يقوم المستثمرون المرتقبون بتقييم العمل الذي سيستثمرون فيه؟

### قائمة مراجعة خطة العمل

### حدود خطة العمل الأساسية

### صفحة 8



## عملية التحضير كيف سيحكم المستثمرون على خطة العمل من مظهرها

### الفكرة الأساسية

خطة العمل الجيدة هي التي تعبر عن المهنية ووضوح الرؤية والاكتمال من خلال مظهرها وتنظيمها. علاوة على ذلك فإن ملاءمتها للمهمة الأساسية المتعلقة بها يجب أن تؤخذ في الاعتبار.

### أفكار مساعدة

■ حتى تتمكن أي خطة عمل من خلق انطباع أولي جيد لا بد: أن تكون ذات مظهر رائع ، مغلفة بعناية، وذات غلاف خارجي جذاب، مرتبة ولكن بشكل مبالغ فيه.

- أن تكون في حدود 40 صفحة.
- أن يحتوي الغلاف الخارجي على كل التفاصيل عن نقطة الاتصال.
- أن تكون مؤرخة.
- أن يكون لديها جدول جيد للمحتويات وخطة ترفيع مناسبة للاستخدام.
- أن تحتوي على أقسام تتناسب مع حالتها، وذلك أفضل من اعتمادها على نظرية ملء الفراغات مستخدمة نموذجاً قياسياً لخطة العمل
- أن تكون لديها معلومات مساندة ومكاملة وتكون هذه المعلومات متاحة في ملحق آخر إذا تطلب الأمر عند الطلب.

إن هيكل ومحتوى خطة العمل لا بد أن يتفق مع المجازفة محل الدراسة فلا بد من تجنب نظرية ملء الفراغات؛ لأن كل خطة عمل يجب أن تكون فريدة بشكل مثالي. لا بد أن يتم كتابة أول مسودة لخطة العمل بواسطة مديري العمل أنفسهم. ثم يمكن أن يساعد المستشارون الخارجيون والمحاسبون والمحامون في تهذيب وتحسين الخطة من خلال عدة مسودات متتالية بهذه الطريقة أي شيء يدمج في آخر العملية يكون صالحاً للاستخدام وملائماً لاحتياجات الشركة الفعلية. لا تتجاهل أساسيات العمل الجيد. فلا بد من مراجعة الأخطاء الهجائية، اللغة المتخصصة، الأخطاء المطبعية، وأخطاء استخدام نماذج غير قياسية لأشياء مثل المعلومات المالية. حتى هذه الأخطاء البسيطة من الممكن أن تخفض من كفاءة الخطة. ذلك يوضح نقص الاهتمام بالتفاصيل.

### اقتباسات

نحن نؤمن بشدة أن خطة العمل لا بد أن تكون حوالي 40 صفحة. دائماً ما يكون من المفيد أن يوجد مقدار إضافي لخطة العمل، وأن تحتوي على معلومات مساندة ومفصلة وتكون مساندة للمستثمر في فترة البحث والاجتهاد الذي سيحدث إذا وجد الاهتمام الكافي.

- ستانلي ريتش وديفيد جامبرت

“من بين مئات خطط الأعمال المقدمة لمتدى شركة إم أي تي، كانت هناك خطة واحدة تمثل الخطة النموذجية. وقد كانت هذه الخطط الأخرى في أنها احتوت على نص في كل جانب ايمن للصفحة من الكتاب. غير أن الشيء الذي ميزها عن الخطط الأخرى هو أن كل صفحة كانت تحتوي على تلخيص في الجانب الأيسر منها في حين أن الجانب الأيسر للصفحة في الخطط الأخرى كان خالياً. في هذه الخطة كان الجانب الأيسر للصفحة يحتوي على رؤوس المواضيع تلخص مضمون الصفحة، وبذلك أصبح من الممكن قراءة نسخة ملخصة لخطة العمل ككل في أقل من 10 دقائق.”

- ستانلي ريتش وديفيد جامبرت.

### قبل البدء

## ما الذي يبحث عنه المستثمرون وما الذي يحذرون منه

### الفكرة الأساسية

العناصر الرئيسية التي يبحث عنها المستثمرون في خطة العمل هي:

- 1 - الدليل على قبول المستهلك.
  - 2 - تقدير لأهداف العائد المادي للمستثمرين.
  - 3 - الدليل على التركيز على عدد محدود من المنتجات.
  - 4 - مركز تملك معزز ببراءات الامتياز والاختراع، وحقوق النشر والتأليف... الخ
- كما أن المستثمرين يضعون في اعتبارهم العلامات التحذيرية التالية:
- 1 - الشركة التي تمتاز بمنتجاتها أكثر من خدمتها للسوق.
  - 2 - التصورات المالية التي لا تتفق مع معدلات الصناعة المقبولة.
  - 3 - تصورات النمو الغير متماشية مع الواقع.
  - 4 - المعوقات التي ستجعل تحقيق النمو الجوهري أمراً صعباً.

### أفكار مساعدة

إن خطط العمل هي تكلفة الدخول في سوق تمويل العمل. وهي عامل ضروري لبقاء الشركات في كل مراحل النمو. حيث أن معظم المستثمرين المرتقبين لا يتعاملون مع أي شركة لا توجد لديها خطة عمل.

إن خطط العمل الجيدة توضع من خلال وجهة نظر المستثمر. وهذا يعني ببساطه وزن المخاطرة مقابل الفرصة. إن للمستثمرين دافعا قويا لتقليل المخاطر عند البحث عن فرص الاستثمار التي تمنح عوائد مناسبة والبحث عن فرصة مناسبة لتحقيق تلك المكاسب لتحصيلها.

العوامل الإيجابية (من وجهة نظر المستثمر) هي:

- 1 - المبيعات المبكرة والتغذية العكسية من الأشخاص الذين اشتروا واستخدموا المنتج أو الخدمة.
- 2 - توافر الفرصة لكي يحقق رأس المال المستثمر عائداً يتراوح من 35% إلى 60% مركب سنوياً مع أخذ معامل التضخم في الاعتبار وإمكانية إستراتيجية خروج منطقية للمستثمر.
- 3 - توافر إدارة تركز اهتمامها في استثمار منتج واحد بنجاح أفضل من الاستثمار في نصف دسنة من المنتجات.
- 4 - وجود حقوق ملكية وفكرية متفردة تعطي الشركة ميزة تنافسية دائمة.

العلامات التحذيرية من وجهة نظر نفس المستثمر هي:

- 1 - الإدارة التي تعزز جداً بمنتجاتها تتجاهل القلق بشأن من الذي سيقوم بشراء هذا المنتج وكيف ولماذا.
- 2 - وجود تصورات مالية وتسويقية تفوق المحقق فعلياً في الشركات المناظرة في السوق.
- 3 - توقعات النمو المالي التي تكون متفائلة جداً ولكنها تكون غير مدعومة بأية حقائق.
- 4 - الحاجة إلى تصميم منتجات مخصصة لشريحة محددة من المستهلكين بدلاً من الشريحة.

### اقتباسات

“لقد قرأنا من 500 إلى 750 خطة عمل سنوياً ونستثمر في 6. وهذا العدد الذي تم قراءته يمثل فقط جزءاً صغيراً من ما تم تقدمه.”

-ريتشارد شاربي، شريك إداري عام، باني واير

“إن جزءاً من التحدي الذي يواجه أصحاب الشركات وهم يجمعون خطط الأعمال هو إقناع المستثمرين أن المجازفة الجديدة سوف تستثمر في فرص ذات نمو عالي بينما تقلل المخاطر المحتملة، وهذا يعني أن أصحاب الشركات لا بد أن يكتفوا استراتيجياتهم لتأكيد مواطن القوى للشركة وتوقع نقاط الضعف.”

- ستانلي ريتش وديفيد جامبرت



## الأسواق والمنافسة ما هي الفائدة التي تعود على المستخدم؟ وأمور أخرى متعلقة بالتسويق

### الفكرة الأساسية

بشكل عام يفضل المستثمرون الشركات ذات التوجه نحو السوق. ولذلك يشرح هذا الجزء مدى تحكم الشركة في الأمور الفعلية المتعلقة بالسوق التي تعمل فيها.

### الأفكار المساعدة

لشرح مفهوم كيفية استفادة العميل من المنتج أو الخدمة التي تقدمها وتوضيحه على نحو كمي، فلا بد أن تستخدم مفاهيم ومقارنات يستطيع غير المتخصصين استيعابها. النقاط التسويقية الرئيسية هي:

- 1 - كم من الوقت/المال/الإنتاج الفاقد /التكاليف المخفضة أو صور التوفيق المختلفة التي يستطيع المنتج الذي تنتجه أن يقدمها للعملاء ؟
  - 2 - كم يعود على العملاء من خلال معدل إنتاجية أعلى /أداء أفضل /زيادة السعة الإنتاجية ؟
  - 3 - ما هي الفوائد غير المتعلقة بالنواحي غير المادية والتي تقدم في شكل مظهر أفضل /مستوى حياة أفضل / وسائل الترفيه ؟
- وبمجرد أن تقوم بتوضيح الفوائد على نحو كمي، يمكنك القيام بحساب فترة الاسترداد لمعظم المنتجات.

- شراء ضروري إجباري - الاسترداد في أقل من سنة.
- شراء محتمل - الاسترداد من سنة إلى سنتين.
- شراء بعيد الاحتمال - الاسترداد بعد 3 سنوات.

وبمجرد أن يتم حساب فترة الاسترداد، حينئذ يصبح التحدي الحقيقي في تقديم دليل موثوق فيه على تواجد طلب من المشتري وحجم هذا الطلب ، وهنا تظهر الحاجة إلى التوثيق الفعلي من قبل المستخدم كدليل من الأفراد الذين يستخدمون المنتج أو الخدمة، حتى لو كانت هذه الأدلة في صورة النموذج الأولى لأن هذه الأدلة المكتوبة يكون لها عظيم الأثر.

وعلى هذا المنوال نجد أنه لا بد من تطوير بعض الأسس المنطقية لمعرفة سبب تأمين حصة معينة من حجم السوق عن طريق منتج جديد. وببساطة نجد أنه من الممكن تحقيق 2% كمدل اختراق للسوق وأي فرد يتمكن من تحقيق ذلك لن يتوانى عن تحقيقه. وعلى ذلك لا بد أن توفر بعض الأسس في الواقع - وأن تدرك أنه لا يوجد شيء أكبر تأثيراً من حقيقة أن بعض العملاء قد قاموا بالفعل بالشراء منك.

أيضاً لا بد أن تتجنب إجراء الأخذ بنظرية ((بئر البترول)) في أداء النشاط - حفر 10 آبار أملاً في الاستفادة ببئر أو اثنين - فبدلاً من ذلك لا بد من تركيز كل جهودك على إنجاح منتج واحد قبل محاولة إضافة منتجات أخرى.

أيضاً لا بد أن تقوم قسم التسويق بتحليل تفاصيل نقاط القوى والضعف في المنافسة بصورة واقعية، حيث أن الفشل في تحقيق ذلك بطريق مباشرة يجعل شركتك مهمة في أحسن الأحوال وغير آمنة في أسوأ الأحوال. إظهار أنك قد قمت بواجبك.

وأخيراً لا بد أن تضع في الحسبان الفرق بين التسويق والمبيعات، حيث أن التسويق هو الإستراتيجية أما المبيعات فهي الترتيبات التي تخطط لاستخدامها. وفي قسم الإنتاج تستطيع ويجب أن تحدد إستراتيجية موسعة. إن الترتيبات الفعلية المتعلقة بتنفيذ هذه الإستراتيجية من الممكن أن تدرج في قسم المبيعات في خطة العمل.

### اقتباسات

“إن استغلال الأسواق بكفاءة يفتح الباب أمام النجاح التجاري”

- ستانلي ريتش وديفيد جامبرت

## الشركة

### أين يرغب العمل أن يكون عندما ينمو؟

### الفكرة الأساسية

هذا الجزء من الخطة لا بد أن يحدد بوضوح واختصار أين تتوقع الشركة أن تكون بعد 5 سنوات من الآن . وإجابة هذا السؤال لا بد أن تؤثر في خطة العمل الكلية.

### الأفكار المساعدة

إن إجابة هذا السؤال لا بد أن تتناول أربعة أمور أساسية:

- 1 - ماذا يريد المؤسسون أنفسهم ؟  
إن بناء شركة ناجحة هو عمل صعب ومبهم للغاية لذلك يجب أن تكون أكثر تحديداً.
- متابعة العمل منذ البداية وحتى وصول المبيعات إلى..... دولار.
- متابعة العمل خلال نمو ونضوج الشركة.
- خلق قيمة وبيعها بعد..... سنة.
- توفير أسلوب حياة جيد للمؤسسين.

إن هذا المزيج من اختيارات العمل والاختيارات الشخصية سوف يكون له تأثير متفق على كيفية رؤية المؤسسين لأعمالهم وعلي القرارات التي يتخذونها قد لا يكون هذا التأثير واضحاً ولكن يجب أخذه في الحسبان قبل كل شيء.

### 2 - ماذا يريد المؤسسون لشركتهم؟

- أن تصبح ذائعة الصيت.
- أن تصبح مؤسسة عظيمة.
- أن تكون تابعة لهم مع أخذ زيادة رأس المال في الاعتبار.
- أن ينصب تركيزها على اختصاص معين.
- أن تكون مدرة للأرباح.
- أن تكون شريكاً في عمل تضامني.
- أن تكون شركة مرخص لها.
- أن تكون شركة قادرة على امتلاك شركات أخرى.

### 3 - ما هي حقائق الصناعة ؟

إن المستثمرين المحترفين سوف يقومون بعدة أبحاث واكتشاف ما تحققة الشركات المنافسة، ولذلك إذا كان لديك افتراضات بنتائج أفضل كثيراً من الآخرين سيعتبر هذا بمثابة مؤشر.

وعلى هذا النحو فإذا كنت تقترح أن تقوم بالمنافسة برأس مال صغير أمام منافس له ثقله يصرف ملايين الدولارات في التسويق، يكون السؤال هنا هو هل سيكون لديك حينئذٍ فرصه حقيقية للنجاح.

ومع ذلك فإن هذا لا يعني أنه لا يمكن حدوث هذا النجاح. فإن الاستثناء دائماً موجود، ولكن المستثمرين عادة لا يهتمون كثيراً بالاستثناءات . فإذا كنت تحاول أن تبدأ شركتك معتمداً على إمكانية تحقيق الاستثناء فالأفضل أن تبدأها بأموالك الخاصة

### 4 - ما هي أهداف المستثمر أو المقرض ؟

إن مديري المال من الممكن أن يجنوا عائداً قدره 20% سنوياً وذلك من خلال استثمارات آمنة، لذلك فإن صاحب رأس المال المخاطر يرغب في الحصول على عائد من 35% إلى 60% سنوياً (مع مراعاة عامل التضخم) وذلك لتعويض المخاطرة. ولذلك إذا كنت ترغب في تنظيم دعم استثماري لمشروع غير آمن فيجب أن تكون مدركاً لهذه الحقيقة.

كما أن مصادر التمويل الأخرى لها متطلبات مختلفة. ومثال لذلك فإن هناك نوعاً من المقرضين يبحثون عن ضمانات إضافية كأمين. ولذلك فإذا كنت تبحث عن هذا النوع من التمويل فلا بد أن تركز على الضمانات الإضافية المتاحة.



## التصنيع كيف يرى المستثمرون التطوير والتصنيع

### الفكرة الأساسية

مستويات التصنيع الأربعة هي:

- المستوى 4: منتجات تامة التصنيع وعملاء راضيين.
  - المستوى 3: منتجات كاملة ولكن لا يوجد عملاء بعد.
  - المستوى 2: منتجات أولية تحتاج إلي التطوير والتقييم.
  - المستوى 1: فكرة واعدة ومنتج لم يطور بعد.
- كلما ارتفع المستوى، كلما انخفضت المخاطرة وزادت المعلومات التي يجب أن تتوفر. وعلى النقيض، فإذا انخفض المستوى، ارتفعت المخاطرة ونقصت المعلومات التي لا بد أن تدرج.

### الأفكار المساعدة

لضمان توافر المساندة:

- تبحث الشركة في المستوى الرابع عن رأس المال لتوسيع جهود التسويق والمبيعات، أو لزيادة الطاقة الصناعية. والمبدأ هنا هو توضيح أن معدل نمو بنسبة 35% من الممكن تحقيقه بالنسبة للمستثمرين المرتقبين.
- سوف تبحث الشركة في المستوى الثالث عن رأس المال لكي تبدأ برنامج تسويق ومبيعات قوي، وترتقي بمستوى التصنيع. والمبدأ هنا هو توضيح وجود أساس قوي، وأن هناك فرصة حقيقية لتحقيق عائد يتراوح بين 35% حتى 60% سنويًا كمائد على الاستثمار وأن تكون المخاطرة تحت السيطرة.
- تبحث الشركة في المستوى الثاني عن التمويل من أجل الاستئصال من العملاء والهندسة الإنتاجية و تطوير العملية التسويقية، وإعادة استخدام وتصميم إمكانيات الإنتاج. والشك هنا اكبر لذلك فان الفائدة المحتملة للمستثمرين لا بد أن تعكس ذلك وغالبًا ما يكون ذلك في صورة حصة أكبر من اسهم الشركة.
- إن تامين التمويل للشركة في المستوى الأول ليس بالشيء الهين بل يعد بعيد المنال إلا في حالة أشخاص ذوي خبرات ذات قدر عال أو في حالة منتجات لها قدره تسويقية غير عادية. وبما أن تمويل المستوى الأول من الطبيعي أن يطبق لأغراض تطوير المنتج فانه من الأفضل الاتجاه للمنح التي يتم تخصيصها للبحوث أكثر من الاتجاه إلى دعم الاستثمارات الغير آمنة.
- ومرة أخرى كلما ارتفع قدر الشركة كلما زادت الحاجة إلى توافر المعلومات - - وكلما زادت الحاجة إلى أن تعكس تفاصيل خطة العمل مستوى التطور.
- ودائمًا ما تتضمن الأمور الرئيسية للإنتاج ما يلي:
- 1 - كمية الأبحاث وحجم التنمية المطلوبة قبل اكتمال الهندسة التصنيعية.
- 2 - ما هي التعديلات التي نحتاجها للوصول إلي مستويات أعلى من الإنتاج؟
- 3 - ما هي الإمكانيات المطلوبة لتقييم أداء المنتج والميزانية اللازمة لتوفير هذه الإمكانيات؟
- 4 - كيفية السيطرة على الجودة والمحافظة على المعايير.
- 5 - كيف سيتم تصنيع المنتج وما هي التكاليف المحتملة؟

### اقتباسات

“يفضل المستثمرون -على الأقل في السنوات الأولى من عمر الشركة - أن يتم تركيز اعتمادات أكثر على عملية بيع المنتج وتركيز اعتمادات أقل على الأشياء المصاحبة لعملية الإنتاج. ولذلك فان أصحاب الشركات دائمًا ما يفضلون الاستثمار في العقود الخاصة بالمكونات والعمليات الإنتاجية على أن يستثمروا في الإمكانيات لتناول هذا الإنتاج محليًا.

- ستانلي ريتش وديفيد جامبرت

## المبيعات وخدمة ما بعد البيع كيف سيبيع المنتج وكيف سيتم دعمه؟

### الفكرة الأساسية

الشركات التي تستطيع أن تبرهن على وجود قناة مبيعات والشركات الموجهة نحو المبيعات والشركات المؤسسة لتوجيه عائد الخدمة والدعم بشكل مناسب تحصل على فرصة أفضل فيما يتعلق بضمان عائد الاستثمار.

### الأفكار المساعدة

المبيعات وخدمة ما بعد البيع هما من أهم العوامل التي تؤثر علي إيرادات النشاط المستقبلية. إن معظم خطط العمل تعتمد ببساطة على تعيين موظفي مبيعات وتركهم بعد ذلك بدون رقابة، ورغم أن هذا هدف طموح إلي حد ما فإنه غير واقعي.

في الواقع يوجد 4 قنوات بيعية أساسية هي:

- 1 - البيع التنفيذي  
هذا ينطبق أكثر على المنتجات التي تساوي 100000 دولار للمنتج الواحد، وفي الواقع فإن الإدارة العليا هي القوى البيعية.
  - 2 - القوى البيعية للشركة  
عادة ما ينطبق هذا على المنتجات التي تتراوح قيمتها من 10000 دولار إلى 50000 دولار، وذلك بالإضافة إلى 10% من السعر تستخدم كتكلفة لمدوبي المبيعات.
  - 3 - مندوبي المبيعات  
المقاولون المستقلون الذين يعملون على أسس غير مانعة ويقتصر أجرهم على العمولة، وهذا ينطبق على المنتجات التي تتراوح قيمتها من 1000 دولار إلى 10000 دولار.
  - 4 - التوزيع الواسع  
في حالة تجار الجملة، تجار التجزئة، الطلبات بالبريد، التسويق المباشر، البريد المباشر، وعادة ما تستخدم المنتجات التي تكون قيمتها أقل من 1000 دولار، ومن هنا يصبح الأمر الأساسي هو وضع التوقعات الواقعية لمعدل الاستجابة المحتملة.
- تقدم الخطة الجيدة دليل حول الفائدة التي تتحقق من أي قناة بيعية والتي يجب أن تستخدمها الشركة، وبمجرد أن تتحدد ترتيبات المبيعات فإن هناك منطقتين دعم يجب أخذهما في الاعتبار:

- 1 - دعم خارجي  
كيف ستجعل العملاء المرتقبين يعلمون بوجود المنتج الذي تقدمه؟ ماذا ستفعل لكي تخلق الرغبة حتى يمكن لقناتك البيعية أن تنهي عملية البيع؟  
كيف تخطط لتصل إلي سوقك المستهدف، بحيث تستطيع أن تصل بهم إلى نقطة تحقق البيع.
- 2 - دعم داخلي  
ما هي النظم الموجودة لتطوير الأدوات التي ستحتاجها القناة البيعية حتى تكون فعالة؟ من هو المسؤول؟ ما هي ميزانيتهم؟ كيف ستنظم القناة البيعية؟ ومن سيكون المسؤول عن تحقيق الأهداف؟

### اقتباسات

“يريد المستثمرون أن يشعروا بالاطمئنان أن الشركات التي يدعمونها سوف تكون موجهة نحو السوق، وأفضل طريقة للمستثمرين لكي يطمئنوا بأنفسهم هو رؤية وصف مفصل وملمس لترتيبات البيع والترويج والدعم. بالنسبة لكل الأسئلة التي تدور حول تركيز خطة العمل وشكلها والتصورات الخاصة بها. فإن المستثمرين يعلمون أنه لا بد من البيع. إن المخاطرة التي يتجلى فيها بوضوح أنها موجهة للمبيعات سوف تكون الأكثر اجتذابًا لمساندة المستثمر”

- ستانلي ريتش وديفيد جامبرت



## الأموال المالية التصورات المالية الضئيلة

### الفكرة الأساسية

عادة ما يتوقع المستثمرون أن تكون المعلومات المالية للشركة متفائلة وتمثل أفضل سيناريو. كما يتوقعون أن تكون البيانات منطقية، وقد تم بحثها وتجميعها بعناية وإمعان.

### أفكار مساعدة

إن معظم المستثمرين يقومون بتخفيض تصورات النمو المالية للشركة بنسبة 50٪ فوراً ولذلك فهم دائماً يقومون بتقييم الشركة على أساس أنها سوف تتمكن من تحقيق نصف أهدافها المالية المحددة .

ولذلك فإن الأساس هنا ليس الاستنتاجات التي تصل إليها ولكن المبررات التي وراءها. وإذا كنت تستطيع عرض الأساس المنطقي الذي اتبعته لصنع تلك التصورات، سوف تصبح هذه التصورات جديرة بالثقة إلى حد بعيد. ويجب أن توضح أنك وضعت هذه التصورات من خلال هذا الأساس.

إن المبالغة في الأمور المالية - كحساب كل أنواع المخططات - يمكن أن يكون مجرد إثارتها كتجاهلها جميعاً. كما أن التحدي دائماً ليس ما تضمنه هذه المخططات

ولكن كيفية جعلها قابلة للتصديق. ودائماً ما يكون هذا محققاً بواسطة إجراء مجموعة من المقارنات مع الشركات المناظرة في المواقف المماثلة.

لا بد أن تضع في الحسبان أن قسم المعلومات المالية عامة لن يتم الاهتمام به إلا إذا كان المستثمر جاد في الاستثمار، ولذلك لا بد أن يتم العرض بطريقة مقبولة وبدون أية حيل مصطنعة. إن المعلومات المالية النموذجية (المخططة لفترة أكثر من 5 سنوات) هي:

■ بيان بالدخل موضعاً المبيعات، هامش الربح، المصاريف وأرباح أو خسائر التشغيل.

■ تدفقات النقدية - الإيصالات، المصروفات، المتطلبات النقدية والتوقيت.

■ بيان الميزانية.

■ تحليل نقطة التعادل - متى تزيد الإيرادات على التكاليف.

إن القسم المالي أيضاً سيتواجه مع الأمور الأساسية والخاصة بـ: "كم من المال سوف ننفقه لتأمين الدعم ؟ أو كيف نحفظ بالسيطرة ؟" لا بد أن تضع في الحسبان أنه من وجهة نظر المستثمر، فإن هذه الأمور ليست متعلقة به. فالمستثمر لا يريد السيطرة فهو يبحث عن تعظيم مكاسب الاستثمار. ولذلك يجب أن يكون التركيز على كيفية تنمية الشركة على نحو.

### اقتباسات

"إن الرأسمالي المخاطر يبحث عن تعظيم عوائد الاستثمار وليس عن السيطرة، ولذلك إذا كنت تقوم بعمل جيد فأنت تملك السيطرة، أما إذا كنت لا تقوم بعمل جيد فإن رجال البنوك (الممولين) أو الرأسماليين المخاطر ين هم المسيطرون"

- ستانلي ريتش وديفيد جامبرت

"إن آخر شيء يريده المستثمرون هو أن يقدموا إدارة جديدة لشركة مبتدئة، وبصرف النظر عن النسبة التي يمتلكها المستثمرون فإنهم سوف يتجنبون القيام باستبدال الأشخاص الذين أنشأوا العمل إلا إذا ثبت تماماً أنهم غير أكفاء، في هذه الحالة يكون الاستبدال هو الحل الأفضل لكل الأطراف المعنية ومن بينهم المؤسسين"

- ستانلي ريتش وديفيد جامبرت

## الإدارة كيف هو فريق الإدارة ؟

### الفكرة الأساسية

بشكل مثالي لا بد أن يدار العمل بواسطة من 3 إلى 6 أفراد ذوي مهارات متكاملة ومزيج من الخبرات السابقة، والذين يجب أن يكونوا محفزين وملتزمين ويتم مكافئتهم بشكل مناسب.

### أفكار مساعدة

كقاعدة عامة، يمكن القول: إن المديرين من الطراز الأول مع منتج من الدرجة الثانية أكثر جاذبية بالنسبة للمستثمرين عن المديرين من الطراز الثاني مع منتج من الدرجة الأولى. ولذلك فالأشخاص لهم الأولوية، حيث أن تجميع فريق ذوي كفاءة عالية من الممكن أن يصنع مشروعاً أو يهدمه.

إن المراكز الرئيسية هي التسويق، المبيعات، العمليات، التمويل، التصنيع والهندسة. وبما أنه يوجد ميل طبيعي لدى الأفراد للعمل مع الآخرين ممن لديهم خبرات مماثلة لخبراتهم، فإن التركيز الرئيسي يجب أن يكون على إظهار تنوع وتعدد المهارات الإدارية المتاحة لدينا.

كيف يقوم المستثمرون بتقييم الإدارة ؟ يتم ذلك اعتماداً على الأسس التالية:

■ النضج، الحكم الصائب والاستقرار.

■ التجربة العملية.

■ المعرفة المهنية.

كما يوجد أيضاً مستويات لفريق الإدارة:

■ المستوى الرابع، فرق الإدارة متواجدة وملتزمة.

■ المستوى الثالث، فرق الإدارة لديها ثغرات معروفة ويواصلون البحث

■ المستوى الثاني، فرق الإدارة لم تقرر بعد من الذي يحتاجون العثور عليه

■ المستوى الأول، فرق الإدارة تتمثل في فرد واحد.

ومن الواضح أنه كلما ارتفع مستوى الإدارة كلما انخفضت المخاطرة، وذلك من وجهة نظر المستثمر، وإذا كان العثور على الأشخاص المناسبين لفريق الإدارة مهمة واحدة فإن كيفية مكافئتهم والحفاظ عليهم تعتبر منطقة جدلية أخرى.

إن هناك ثلاث خطوات يمكن أن نتخذها الشركة لكي تؤكد للمستثمرين أن فريق الإدارة من المرجح أن ينجح للعمل. والخطوات هي:

1 - اتفقيات اختيارات الأسهم التي تنمو بنجاح لفترة 5 سنوات على الأقل

ويعتبر هذا بمثابة الحافز الذي يدفع كل فرد أن يعمل بجدية لإضافة قيمة.

2 - تعويض كل فرد بطريقة واضحة ومعروفة ، وذلك بدون أية اتفاقات جانبية

أو صفقات خاصة، أو مبالغ تدفع تحت الطاولة.... إلخ

3 - استخدام عقود التوظيف الرسمية والمكتوبة والتي تتضمن كل الشروط

والبنود المتصلة بموضوع العقد.

وهناك طريقة شائعة تستخدم كثيراً لتعويض نقص عمق الإدارة وهي وضع بعض من الأفراد من خارج الشركة في مجلس إدارة الشركة ، وذلك سيزيد من احتمال أن يتم تشغيل الشركة بناء على خطوات تجارية قابلة للتطبيق بدلاً من مجرد الانصياع لكل ما يقترحه صاحب العمل.

وهناك فكرة أخرى وهي أن يكون لدينا فريق استشاري مكون من أشخاص ذوي خبرات مختلفة، ولن يكون لدى هؤلاء الاستشاريين مسؤوليات قانونية أو غيرها ولكنهم يستطيعون أن يعملوا كمجلس مؤثر أو كمصدر للأفكار الحديثة .

### اقتباسات

"إن تجميع فريق إدارة ناجح يعد من أهم وأصعب المهمات التي تواجه المشاريع الناجحة".

- ستانلي ريتش وديفيد جامبرت



## التقدم خطوة الآن حان وقت العرض

### الفكرة الأساسية

إن عرض مقدمة شفوية لدعم خطة العمل المكتوبة هو أمر حتمي وضروري.  
بعض الأساسيات:

- 1 - وجود شخص واحد ليدبر العرض.
- 2 - الحفاظ على متابعة الحضور.
- 3 - التأكيد على أن الخبرة التسويقية والإدارية فوق كل شيء.
- 4 - توضيح المنتج وهو يعمل بقدر ما هو ممكن.
- 5 - القيام بعدة محاولات وتجارب على العرض قبل التنفيذ الفعلي.

### أفكار مساعدة

بشكل مثالي إن المقدمة الشفوية يجب أن تبني عزمًا في اتجاه تحقيق النتيجة المطلوبة. حيث أن المقدمات الجيدة هي التي تجعل خطط العمل ترى النور.

ما هي الأسئلة التي تدور في ذهن المستثمر؟

- إلي أي مدى يكون فريق الإدارة معداً حتى يكون قادراً على بيع الشركة ومفهومها بشكل واضح ومتربط؟
- هل المؤسسين موجهين للسوق أم أنهم ببساطة معترزين بالتكنولوجيا أو المنتج الخاص بهم؟
- هل تم اختيار فريق الإدارة بناءً على مدى استقامتهم، كفاءتهم وخبرتهم؟

■ هل التركيب "الكيميائي" بين مختلف أعضاء فريق الإدارة جيد؟

■ هل فريق الإدارة يستجيب للنقد البناء، أم يتخذ موقفاً دفاعياً؟

ولوضع مقدمة ذات فعالية مدتها من 30 إلى 40 دقيقة :

- 1 - اجعل عضواً واحداً، غالباً ما يكون العضو المنتدب ليكون مديراً للعرض وموجهاً الأحداث، موفراً للخبرات السابقة، ومحافظاً على سير الأمور.
- 2 - إن بناء علاقات شخصية وإثارة الاهتمام تعد الأهداف الرئيسية. ولذلك لا بد من تجنب الوسائل السلبية والبصرية أينما كان ذلك ممكناً والتحدث بدون مذكرات، الحفاظ على التواصل البصري، واستكمال ما تريد قوله باستخدام خرائط للعرض تحتوي على نقاط رئيسية مما يعد أكثر فعالية.
- 3 - إن القضية الرئيسية ليست هي المنتج ولكنها السوق والإدارة وأهدافك طويلة الأجل وكيف يمكن ترجمتها إلى عائد على الاستثمار. ويجب التأكد من أن تلك النقاط تحصل على الجزء الأكبر من الوقت المخصص. ولا تنسى أن تقدم الدليل على قبول العميل للمنتج - حيث أن المستثمر سوف يفضل هذا الجزء.
- 4 - حيثما أمكن حاول أن توضح أو أن تظهر منتجك أمام المستثمرين. لأن ذلك لا يعرض فقط ما يقدمه منتجك، ولكنه أيضاً يثبت وجود ذلك المنتج. ويمكنك أيضاً أن تجد طريقة لاصطحاب المستثمر إلى حيث يستخدم منتجك إذا كان ذلك ممكناً.
- 5 - التكرار، التكرار، التكرار. عليك أن تكون متأكداً من قدرتك وتمكنك من الموضوع الذي أنت بصدده قبل أن تصبح في المواجهة الحقيقية، عليك أن تقوم بتبسيط النقاط الصعبة وإيجاد طرق لزيادة تأثير ما سوف تقوم به . إنه لا توجد فائدة تعود من وراء مقدمة للمستثمر مليئة بطرق سوف يتم توضيحها في مقدمة تالية - - بوجه عام يمكن القول انه لا توجد مرة أخرى يجب عليك إنجاز المهمة بشكل سليم من أول مرة. مما يعطي الفرصة أيضاً لكي تقرر من سوف يجيب على أنواع الأسئلة المطروحة - بهذه الطريقة يصبح الجميع مشتركين في مسئولية إنجاح هذا العرض أفضل من جعله مسئولية فرد واحد.

## الاستثمار

### البحث عن التمويل

### الفكرة الأساسية

القرارات الرئيسية التي يجب أن تتخذ عند البحث عن التمويل هي:

- 1 - هل يفضل الاستثمار أم القروض التمويلية؟
- 2 - ما هي المصادر المحتملة لهذه الأنواع من التمويل؟
- 3 - ما هي كيفية الوصول إليها بكفاءة؟

### أفكار مساعدة

إن خطة العمل تأخذ عادة من 2 إلى 6 أشهر كي يتم إعدادها. وكثير من الشركات لا تبدأ عملية البحث عن التمويل إلا إذا عجزت عن التمويل الذاتي ولذلك فإنه ياتمام العملية يكون الموقف حرجاً للغاية حتى أنه لا يضع في الحسبان الفترة المطلوبة للتفاوض بشأن عملية التمويل والتي تتراوح من 3 إلى 6 أشهر.

وبوجه عام، إن قرار البحث عن رأس المال المخاطر أو القروض التمويلية يصل إلي أمر واحد وهو - - إذا كان النشاط يستطيع تحقيق معدل نمو أكثر من 35% حتى 60% سنوياً ولمدة الخمس سنوات القادمة. إذا كان يستطيع تحقيق ذلك فإن اختيار رأس المال المخاطر يعتبر اختياراً مؤكداً، ماعداً ذلك فإن القرض التمويلي يجب أن يكون هو المسلك. بذلك يصبح إيجاد ضمان إضافي هو الهدف بدلاً من التمويل.

إن أكثر المصادر العامة للتمويل بواسطة رأس المال المخاطر هي:

- 1 - الرأسماليون المخاطرون - الذين يستثمرون عادة من 125000 دولار إلي 1.5 مليون دولار. ويفضل هؤلاء الشركات التي لديها فرق إدارة راسخة (المستوى الرابع) ومنتجات تامة (المستوى الرابع)، وعلى الرغم من ذلك فإنهم ربما يكونون سريعي الاستجابة للأعمال في المستوى الثالث.
  - 2 - التمويل الرأسمالي المخاطر في مرحلة مبكرة - عادة ما يكون حجم الاستثمار بين 50000 دولار حتى 250000 دولار وكثيراً ما يتم الاستثمار في شركات المستوى الثالث أو الرابع في الإدارة وتطوير المنتج.
  - 3 - رجال بنوك الاستثمار - - الذين قد يهتمون بإمكانية طرح الأسهم للاكتتاب العام بالرغم من أنها عملية طويلة ورسمية.
  - 4 - المستثمرون الغير رسميين من العامة - الذين غالباً ما يتراوح استثمارهم بين 10000 دولار وحتى 100000 دولار ويكون في المستوى الثاني حيث الشركات المبتدئة. ويفضل هؤلاء المستثمرون الشركات المحلية، ويبحثون عن أرباح سنوية تتراوح من 20% إلي 50% ويأملون في تصفية استثماراتهم خلال فترة من 5 إلى 7 سنوات.
- المقرضين على العكس، ينقسمون عامة إلي فئتين:
- 1 - تجاري - بنوك، شركات مالية، شركات مؤجرة، شركات تأمين.
  - 2 - حكومة - إدارة الأعمال الصغيرة، مجموعات تنمية أعمال محلية، وكالات حكومية عامة.

إن التعرف إلي أي من تلك المجموعات مباشرة يعد أكثر كفاءة من إجراء مكالمات بلا قيمة، ولذلك فإن إنشاء شبكة أعمال يعد فكرة جيدة، ومن الممكن أن تفتح الباب لإجراء مناقشات مع المقرضين والمستثمرين.

إن كثيراً من الشركات تحاول أن تعين مستشاراً أو باحثاً عن التمويل لمساعدتهم في هذا التحدي. وبوجه عام فإن ذلك لا يتم بشكل جيد - - فكلما من المقرضين والمستثمرين يفضلون أن يكون مدير العمل أكثر ضلوعاً في ذلك، وأن متابعة عمليات إعداد خطة العمل تعد بمثابة تدريب جيد للإدارة لكي تقوم بهذه المهمة بنفسها - بجانب ذلك - لماذا يتم إضاعة الموارد التي يجب أن تكون موجهة إلي بناء العمل على باحث عن التمويل أو مستشار؟



## كيف يقوم المستثمرون المرتقبون بتقييم العمل الذي سوف يستثمرون فيه ؟

### البداية

### خطوة (1)

حدد ما إذا كان العمل في مجال تكون الشركة لديها معرفة به وتريد الاستثمار فيه.

### النهاية

### خطوة (2)

عمل تقييم نوعي للمستوى الحالي لمنتج الشركة أو خدماتها:  
المستوى (4) منتج تام. مستخدمين راضيين. سوق راسخ.  
المستوى (3) منتج تام. قليل من المستخدمين. سوق مفترض.  
المستوى (2) منتج أولى. الإنتاج غير جاهز.  
المستوى (1) فكرة جيدة. سوق من المفترض وجوده.

### خطوة (3)

عمل تقييم نوعي للمستوى الحالي لفريق إدارة الشركة:  
المستوى (4) توظيف كامل. فريق إدارة من ذوي الخبرة  
المستوى (3) توظيف جزئي. أعضاء فريق مرتقبين ومحددتين  
انتظاراً لتمويل إضافي  
المستوى (2) اثنان من المؤسسين. لم يتم تحديد باقي المراكز  
الإدارية التي ستكون مطلوبة  
المستوى (1) مؤسس واحد—صاحب الشركة.  
تقييم الإدارة -----

### خطوة (4)

متابعة مستوى العائد السنوي المطلوب  
تقييم المنتج

4/4	3/4	2/4	1/4	4
٪40-٪35	٪50-٪40	٪60-٪50	-----	
4/3	3/3	2/3	1/3	3
٪50-٪40	٪50-٪40	٪60-٪50	-----	
4/2	3/2	2/2	1/2	2
٪60-٪50	٪60-٪50	٪60-٪50	-----	
4/1	3/1	2/1	1/1	1
-----	-----	-----	-----	
4	3	2	1	

تقييم الإدارة

نسبة العائد المطلوبة -----

### خطوة (5)

احسب القيمة المحتملة لشركة الإعمال خلال 5 سنوات  
· افترض أن الشركة سوف تحقق 50٪ من تصوراتها المالية المحتملة خلال فترة 5 سنوات  
· إيرادات الشركة سوف تكون ..... مليون دولار  
· صافي الأرباح سوف يكون ..... مليون دولار  
إذا باستخدام القاعدة العامة الشركة سوف تساوي 10 أضعاف صافي أرباحها في تلك المرحلة.  
قيمة الشركة المحتملة: ----- مليون دولار

### خطوة (6)

احسب القيمة المستقبلية لرأس المال المستثمر اليوم مع وضع نسبة العائد المطلوب ونسبة التضخم المحتملة في الاعتبار.  
نسبة العائد المطلوب: ----- %  
إضافة معدل السماح للتضخم: ----- %  
مجموع معدل العائد: ----- %  
التمويل المنشود اليوم: ----- دولار  
استخدم آلة حاسبة أو الجدول التالي لحساب القيمة المطلوبة لتلك التمويلات خلال 5 سنوات .

السنة	بداية العام	الفائدة	نهاية العام
(1) سنة			
(2) سنة			
(3) سنة			
(4) سنة			
(5) سنة			

القيمة المطلوبة لهذه التمويلات: -----

### خطوة (7)

إذاً، لكي يحقق الاستثمار أهدافه المالية، يتم حساب الجزء الذي يجب أن يكون مملوكاً للمستثمر في الشركة للوصول إلى متطلبات المعدل الإجمالي للعائد.  
القيمة المطلوبة (خطوة 6) / قيمة الشركة (خطوة 5)  
----- دولار / ----- دولار = ----- %  
هذه هي نسبة الملكية التي يطلبها المستثمر.

هل هنالك أمر مناسب للتفاوض حوله





### مجلد خطة العمل الرئيسية

- 1 - ملخص تنفيذي (1-2 صفحة).
- 2 - الشركة (5-6 صفحة).  
الوضع الحالي.  
أهداف قصيرة الأجل.  
أهداف طويلة الأجل.  
فريق الإدارة.  
أهداف الإدارة.
- 3 - الأسواق والمنافسة (10-11 صفحة).  
السوق الحالي.  
فوائد المستخدم.  
فوائد أخرى للعميل.  
سوق قريب الأجل.  
سوق بعيد الأجل.  
ملخص للسوق المحتمل.  
المنافسة.  
المبيعات ونصيب السوق المحتملين.  
أسواق محددة مستهدفة.  
استراتيجيات المبيعات لتحقيق الأهداف.
- 4 - المنتجات (6-7 صفحة).  
نظرية العمليات.  
التطبيقات.  
بيانات أداء المنتج.  
اقتصاديات المنتج ومميزاته.  
الوضع الحالي للمنتج.  
متطلبات رفع المستوى (إذا وجدت).  
براءات الاختراع والامتياز وملكية المعرفة.
- 5 - دعم المنتج والمبيعات.  
أساليب المبيعات الحالية.  
أساليب المبيعات قصيرة الأجل.  
أساليب المبيعات المرتقبة على المدى البعيد.  
دعم المبيعات داخليا.  
التكاليف المبدئية للمبيعات.  
متطلبات هندسة المبيعات لتناسب الاحتياجات.  
تسعير المنتج وضماناته.
- 6 - التصنيع (4-5 صفحة).  
التسهيلات المطلوبة.  
اعتبارات الشراء / الصنع.  
أمور الشراء الرئيسية.  
احتياجات الموارد الثانية والثالثة.  
دعم الهندسة التصنيعية.  
خطط مراقبة الجودة.  
المتطلبات من الموظفين.
- 7 - بيانات مالية (6-7 صفحة)  
التاريخ المالي.  
متطلبات التوسع، الميزانيات.  
التصورات المالية.  
ملخص للعمليات التي تسبق التمويل.  
مالكي الأسهم الحاليين، عدد الحصص.
- 8 - الاستثمار (2-3 صفحة).  
استخدام الإيرادات.  
تفاصيل التقديم واستراتيجيات الخروج المحتمل.  
الملحقات.  
السياسة الذاتية لفريق الإدارة.

### قائمة مراجعة خطة العمل

- إن منتدى إم أي تي قد توصل إلي قائمة المراجعة التالية للمتطلبات الرئيسية لخطة العمل الناجحة :
- لا بد أن تكون منظمة وذات مهنية عالية - يوجد بها فهرس للمحتوى وملخص تنفيذي وفصول مرتبة بشكل منطقي.
  - لا بد أن تكون ذات طول مناسب وملائم للموقف - ليست مطولة بشكل زائد أو أن تكون قصيرة بشكل زائد عن اللزوم، وألا تكون خيالية، وألا تكون شديد البساطة.
  - لا بد أن تعطي صورة حية لما تتوقع الشركة أن تحققه خلال الخمس سنوات القادمة.
  - لا بد أن تتضمن تفاصيل فوائد المنتج أو الخدمة بالنسبة للمستخدم وذلك من حيث الكم (باستخدام دليل قوي)، ومن حيث الكيف (باستخدام الخواص الإنسانية).
  - لا بد أن تقدم دليلاً قوياً على إمكانية تسويق المنتج أو الخدمة.
  - لا بد أن تبرر القناة البيعية المختارة في ضوء أسس مالية متينة
  - لا بد أن تشرح وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي بدأ أو المقترح في المستقبل.
  - لا بد أن يصف عمليات التصنيع المستخدمة وتكاليفها المصاحبة وذلك بدرجة مناسبة من التفصيل.
  - لا بد أن تصور فريق الإدارة كمجموعة ذات خبرة تمتلك مجموعة من المهارات العملية المتكاملة.
  - لا بد أن تنقل انطباع أن الفريق المسؤول عن تطوير المنتج هو فريق متطور و متمكن من أداء أي شيء يفعله.
  - لا بد أن تحتوي على تصورات مالية صادقة، وكذا البيانات الرئيسية الموضحة تفصيلاً ومدعمة بالمستندات.
  - لا بد أن توضح كيف يستطيع المستثمرون الأوائل سحب استثماراتهم خلال خمس سنوات والتقدير الرأسمالي المرتقب.
  - لا بد أن تكون مقدمة لهؤلاء الأفراد الذي من المحتمل أن يكونوا أكثر تقبلاً لها وذلك لتجنب إهدار موارد الشركة.
  - لا بد أن يتم شرحها بسهولة وإيجاز في مقدمة شفوية ذات فكر عال.