



دورة إعداد خطة العمل وتنفيذها: النموذج المالي وخارطة طريق التنفيذ



دورة إعداد خطة العمل وتنفيذها: النموذج المالي وخارطة طريق التنفيذ

مقدمة:

دورة إعداد خطة العمل وتنفيذها هذه مدتها 5 أيام لرؤساء وحدات الأعمال وقادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمشاريع الجديدة ومديري الإدارات ومحلي التخطيط، وتنتهي ببناء خطة عمل مع نموذج مالي وخارطة طريق للتنفيذ لمشروع أو وحدة افتراضية. تحصل خطط كثيرة على الموافقة أو التمويل ثم تتعثر لأن افتراضات الإيرادات لم تختبر، واحتياجات النقد قدرت بأقل من حقيقة، ولا يتولى أحد متابعة المعالم بعد الاعتماد. يدير المرشحون موازنات أو مستهدفات تجارية فعلا، وتقدم الدورة بأسلوب بناء النماذج في جداول البيانات، وتقدم كور كونسبت هذه الدورة في خطة العمل.

أهداف الدورة:

- صياغة هيكل خطة العمل وفق قارئ محدد، سواء كان جهة إقراض أو مستثمرا في رأس المال أو مجلس إدارة أو لجنة تمويل داخلية
- تقدير حجم السوق المستهدف ورسم ملامح شرائح العملاء وتحديد التموضع وعرض القيمة استنادا إلى سجل أدلة موثق
- تحويل الخيارات التجارية والتشغيلية وخيارات الموارد البشرية إلى خطة تسويق ومبيعات وخطة موارد وجدول توظيف
- بناء نموذج مالي في جداول البيانات يربط بناء الإيرادات والتكاليف والقوائم المتوقعة والتدفق النقدي الشهري وذروة احتياج التمويل
- اختبار الخطة بتحليل نقطة التعادل وجداول الحساسية وسيناريوهات التراجع والنمو وسجل المخاطر
- تحويل الخطة المعتمدة إلى معالم وخارطة طريق للتنفيذ ومؤشرات أداء ومراجعة شهرية للمخطط مقابل الفعلي، وعرضها في ملخص تنفيذي وعرض تقديمي للممولين

الفئة المستهدفة:

- رؤساء وحدات الأعمال المسؤولين عن مستهدفات النمو وموازنات الوحدات وطلبات الاستثمار الداخلي
- ملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة وقادة المشاريع الجديدة الذين يعدون خططا للتمويل المصرفي أو المستثمرين أو الشركاء
- مديرو الإدارات المكلفون بتحويل منتج أو خدمة أو موقع جديد إلى خطة ممولة ومزودة بالكوادر
- محللو التخطيط والأعمال الذين يعدون الأرقام والافتراضات والنماذج التي تقوم عليها الخطة
- الشركاء الماليون للأعمال الذين يراجعون التدفق النقدي واحتياج التمويل والقدرة على السداد في الخطط

محاوِر الدورة:

اليوم 1: الغرض من خطة العمل وقراءتها وبنيتها

- متطلبات جهات الإقراض والمستثمرين ومجالس الإدارة ولجان التمويل الداخلية
- خريطة أقسام خطة العمل من الملخص التنفيذي إلى الملاحق
- بيان الفرصة وتحديد نطاق الخطة للمشروع أو الوحدة
- سجل الأدلة لافتراضات السوق والتكلفة والطاقة الاستيعابية
- خط الأساس الحالي لأرقام الإيرادات والهوامش وعدد العاملين

اليوم 2: دراسة السوق والتموضع والخطة التجارية

- تقدير حجم السوق بنماذج TAM و SAM و SOM من البيانات
- ملامح شرائح العملاء وشبكة ترتيب معايير الشراء
- تحليل SWOT وجدول مقارنة المنافسين لتحديد التموضع
- صياغة عرض القيمة ومبررات مستوى السعر
- خطة التسويق والمبيعات ومستهدفات مسار القنوات

اليوم 3: العمليات والموارد البشرية والنموذج المالي في جداول البيانات

- خطة العمليات والموارد واحتياجات الطاقة الاستيعابية والموردين
- الهيكل التنظيمي وتسلسل التوظيف وجدول تكلفة الرواتب
- نموذج بناء الإيرادات حسب الحجم والسعر والقناة
- جداول التكاليف التشغيلية والنفقات الرأس مالية والإهلاك
- ربط قائمة الدخل والتدفق النقدي والميزانية العمومية المتوقعة

اليوم 4: احتياج التمويل والحساسية ومخاطر الخطة

- تحليل نقطة التعادل باستخدام نسبة هامش المساهمة
- ذروة احتياج التمويل من منحنى التدفق النقدي الشهري
- تغطية خدمة الدين وعائد حقوق الملكية من منظور الممولين
- جداول الحساسية وسيناريوهات الأساس والتراجع والنمو
- سجل مخاطر خطة العمل مع مؤشرات الإنذار وإجراءات المعالجة

اليوم 5: بناء نموذج خطة العمل وخارطة طريق التنفيذ

- حزمة بيانات المشروع الافتراضي وورقة افتراضات النموذج
- مخطط Gantt للمعالم وخارطة طريق التنفيذ مع المسؤولين
- لوحة مؤشرات الأداء وروتين المراجعة الشهرية للمخطط مقابل الفعلي
- صياغة الملخص التنفيذي وبناء تسلسل العرض التقديمي للممولين
- استكمال خطة العمل مع النموذج المالي وخارطة الطريق

المهارات التي ستكتسبها:

- هيكلية خطة العمل
- تقدير حجم السوق
- التوضع التنافسي
- نمذجة بناء الإيرادات
- التنبؤ بالتدفق النقدي
- اختبار نقطة التعادل والحساسية
- إعداد خارطة طريق التنفيذ
- متابعة أداء الخطة

لماذا تحضر هذه الدورة:

- تسليم خطة عمل مع نموذج مالي وخارطة طريق للتنفيذ إلى الراعي أو لجنة التمويل أو جهة الإقراض صاحبة القرار في المشروع أو الوحدة
- الحكم على كفاية افتراضات الإيرادات وطلب التمويل لتقديم الخطة، أو حاجتها إلى أدلة إضافية أولاً
- تفادي العجز النقدي والتعيينات غير الممولة وتعثّر الإطلاق الناتج عن خطط تتوقف عند الاعتماد
- نقل قالب النموذج وسجل المخاطر وروتين المخطط مقابل الفعلي إلى فرق العمل التي تعد الخطط القادمة

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يسلم المشاركون خطة العمل مع النموذج المالي وخارطة طريق التنفيذ إلى الراعي أو لجنة التمويل أو جهة الإقراض، فيعتمدون عليها في قرار تمويل المشروع أو الوحدة أو إطلاقه أو توسيعه. وبأخذ المديرون المباشرون معالم خارطة الطريق ولوحة المؤشرات إلى اجتماعات المراجعة الشهرية، وتعيد الإدارة المالية استخدام النموذج في نقاشات الموازنة والنقد. وبعد الربع الأول من التنفيذ تقارن الوحدة الإيرادات والتكاليف والنقد الفعلية بالخطة، ثم تحدث ورقة الافتراضات وسجل المخاطر.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يعده المشارك قبل دورة إعداد خطة العمل وتنفيذها؟

ينبغي أن يجيد المشارك صيغ جداول البيانات الأساسية، وأن يعرف طريقة إعداد تقارير إيرادات وحدته وتكاليفها. ويساعد إحضار فكرة أو توسع لوحدة أو طلب تمويل محتمل على تطبيق كل تمرين نمذجة على حالة حقيقية.

بم تختلف دورة إعداد خطة العمل وتنفيذها عن دورة التخطيط الاستراتيجي؟

تنتج هذه الدورة خطة ممولة واحدة لمشروع أو وحدة بعينها، مع نموذج مالي عامل وخارطة طريق للتنفيذ. أما دورة التخطيط الاستراتيجي فتعمل على مستوى المنظمة كلها في التوجه والخيارات الاستراتيجية والمحافظ، مع قدر أقل بكثير من النمذجة المالية.

ما الذي تبحث عنه جهات الإقراض والمستثمرون في النموذج المالي لخطة العمل؟

تركز جهات الإقراض على التدفق النقدي وتغطية خدمة الدين والقدرة على السداد، بينما يركز المستثمرون على النمو والهوامش والعائد على حصتهم. ويتوقع الطرفان افتراضات واضحة ونقطة تعادل واحتياج تمويل محدد وسيناريوهات تراجع مختبرة.

ماذا يعود به المشارك من دورة إعداد خطة العمل وتنفيذها إلى عمله؟

يعود كل مشارك بخطة عمل مع نموذج مالي وخارطة طريق للتنفيذ لمشروع أو وحدة افتراضية، تضم دراسة السوق وتوقعات التدفق النقدي وسجل المخاطر والمعالم ولوحة مؤشرات الأداء، جاهزة للتكييف مع خطته في العمل.