

مدخل لريادة أعمال قطاع الأغذية والمشروبات



إعداد شترنج لخدمات أعمال قطاع الأغذية
والمشروبات

www.chesswe.com

ترحيب



أهلاً وسهلاً بكم بالدورة المميزة في ريادة أعمال قطاع الأغذية والمشروبات والتي نهدف من خلالها إلى تعلم:

- أسس الاستثمار الواعي للحد من استنزاف المال والجهد والوقت.

- أسس البناء الإداري التشغيلي المؤسسي للمشاريع.
- المنهجية العلمية لريادة الأعمال.
- رأس المال البشري في الميزان.
- ضرورة النفع المجتمعي.
- أهمية الموضوعية والمصادقية في ريادة الأعمال.
- الأطر الشرعية والقانونية لتنظيم العمل التجاري.

فهرس الموضوعات

- أشهر ثغرات مشاريع الأغذية والمشروبات التي تسبب تحديات وتعثّر وقد تمل بالمشروع إلى الخسارة والإقفال
- ريادة الأعمال بالأرقام
- شروط ريادة الأعمال
- مغالطات ريادة الأعمال
- كيف تُبنى المشاريع
- عناصر تأسيس المشروع الغذائي
- الأسلوب الأمثل لإدارة المشاريع باحترافية
- التوميات والحلول لسد الثغرات وتجاوز التحديات



أشهر ثغرات مشاريع الأغذية والمشروبات التي تسبب تحديات وتعرثر وقد تمل بالمشروع إلى الخسارة والإقفال:

● انعدام أو قلة الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للمشروع. روي عن سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه كان يطوف بالسوق ويفرض بعض التجار بالذرة ويقول:

(لا يبيع في سوقنا إلا من يفقه، وإلا أكل الربا شاء أم أبى)

مثال للتقريب:

عملية السحب بثواني من البطاقة الائتمانية تحتوي على 6 عقود مالية جوهرية:
عقد وكالة بين الجهة صاحبة البطاقة والمصرف
عقد حوالة بين البنك وحامل البطاقة والتاجر
عقد كفالة بين البنك وحامل البطاقة والتاجر
عقد قرض غالباً بزيادة مشروطة بين البنك وحامل البطاقة (وهنا ممكن أن يدخل الربا).
عقد صرف عملات بين البنك وحامل البطاقة
عقد بيع بالأجل بين حامل البطاقة والتاجر.

من خلال عملنا بالمجال نستطيع أن نجزم بأن:

أشهر سبب لفشل المشاريع أمداها بسبب خوضهم في العمل دون علم، واستسهالهم
التجارة مع أنها عبادة لها فقهها وأنظمة وقوانين بلدية يجب تحقيقها وعلوم يجب
الإحاطة بها...، ولهذا قيل:

الجاهل يفعل بنفسه ما لا يفعله عدوه به

● مبدأ العشوائية الذي يسميه الكثير على البركة.

● خفف أو تقلد الفكرة دون وجود مزاي تنافسية أو قيم مضافة.

● الاهتمام بالمادة فقط بغض النظر عن الواجب الاجتماعي والديني والأخلاقي، فمثلاً:

معظم انتاج قطاع المطاعم والغذاء ينتج أغذية تسبب أكثر من 70% من الأمراض في العالم

فقد كانت التجارة أحد أسباب الدعوة إلى الله تعالى ودخول الناس في دين الله أفواجا، لكن أضحت اليوم سببا لخروج الإنسان من جده، فلا مراعاة لظروف الناس والموظفين واحتياجاتهم.. بل الأمر مبني على مص الدماء إلا من رحم ربي.

● الانحياز للعاطفة:

التجارة تحتاج لدراسة وتحليل سوق، فيجب أن تباع ما يحتاجه المجتمع والشريحة المستهدفة، وليس ما تحبه أنت أو تميل إليه، فالملاحظ اليوم أن فتح المطاعم والمقاهي أصبح موضة يفعلها الكثير وأكثرهم لا ينجح، لأنها مجرد هبة لا يتقنها، والأمل التعلم والدراسة قبل اختيار واعتماد الفكرة والمشروع ومنتجاته، وأن تبني الأمور وفق ذلك وليس وفق المزاج الشخصي أو العاطفة أو الإحساس بأن هذا سينجح...، فمن أهم قواعد ريادة الأعمال:

1. لا تبالغ في الميل للإيجابيات.
2. لا تعتمد على الأحاسيس والعواطف.

● الانحياز إلى الناجين (Survivorship Bias):

وجود مشاريع كثيرة متألفة وناجحة في نفس مجال، لا يعني أنك ستنجح مثلهم، فالأمر يعتمد على عوامل كثيرة منها الميزات التنافسية التي لديك وتميزك عن منافسيك، ومدى قدرتك على التحمل والنفس الطويل حتى تجد لنفسك موطأ قدم على الساحة. هناك مغالطة مشهورة في عالم المال والأعمال وهي: الانحياز إلى الناجين (Survivorship Bias): يعني الشخص يعتقد بأن مشروعه سينجح لأن كثيراً من أمثال مشروعه هذا ناجح ويحبب الناس، ولا يعرف بأن الفاشلين ينتهوا بصمت. وقد أضحت قول الكاتب نسيم طالب مضرب مثل بالمطاعم؛ وهي أشهر المشاريع وقوعاً في هذه المغالطة، لاعتقاد أصحابها بأن الناس لن تتوقف عن الأكل وأنها حاجة بشرية لا يستغنى عنها، حيث قال:

مقبرة المطاعم الفاشلة صامتة جداً

The cemetery of failed restaurants is very silent

لذلك الأمل أن تبني المشاريع على الدراسة والتخطيط، وأن تبني وفقاً لأسواء الاحتمالات والمخاطر وكيفية التعامل معها وإدارتها، فإن وقع المشروع بها عرف كيف يتعامل معها، وأن لم يحصل وجاءت النتائج أفضل من هذه الاحتمالات فهذا هو المطلوب، لكن في حال العكس، وتم الميل نحو الإيجابيات ولم يأخذ بالخطأ التحديات المتوقعة، فعند محاولها سنمطد بواقع مر لا يوجد لدينا أدوات للتعامل معه وبالتالي نصل لنتائج كارثية، وهذا ما يسميه (Optimism Bias) بـ:

"فخ التحيز الإدراكي" يعني الانحياز للتفاؤل والمعاطفة

يقول Warren Buffett:

القاعدة الأولى: في عالم الاستثمار: ألا تخسر نقودك
أما القاعدة الثانية: فهي: ألا تنسى القاعدة الأولى

● عدم وجود دراسة جدوى وأهم محتوياتها:
المطاريف - الاحتياجات النقدية - الإيرادات - الإمكانيات.
أو كحد أدنى دراسة السوق بالنسبة للمشاريع التي لا تحتاج دراسة جدوى والذي يُعنى بدراسة:
المنافسين والعلاء المستهدفين.

● ثغرات في هوية المشروع:

1. انعدامها.
2. لا تعبر عن الفكرة.
3. ضعفها

● عدم تطبيق جميع الاشتراطات القانونية:

1. التراخيص (اشتراطات ومتطلبات وزارة التجارة).
2. الفوترة الضريبية (اشتراطات ومتطلبات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك).
3. الاشتراطات البلدية (اشتراطات ومتطلبات وزارة الشؤون القروية والبلدية وهيئة الغذاء والدواء).
4. سجلات الموظفين (اشتراطات ومتطلبات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية).

● ظاهرة الموظف الـ Super Man:

يقع في هذا الاعتقاد الخاطيء كثير من أصحاب المشاريع الصغيرة الناشئة، بحيث يوظفوا شخصاً واحداً خبيراً براتب مرتفع، ويأتوا بعمالة رخيصة لتكون تحت إدارته، فلما منهم بأنه سيعلمهم ويصبحوا ماهرين مثله، ولا يعلموا بأن الأمر سيتحول لغط كبير جداً على هذا الموظف المثالي، فبدلاً من أن ينجز مهامهم ويدير من تحته، ستزيد على مهامه مهام املاح ما يفسده الكادر الضعيف، والأمل في التوظيف هو جلب الشخص المناسب للمكان المناسب، وهذه ومية نبوية تجنب المشروع خطر جسيم يهدد وجوده، فقد ورد في الحديث النبوي الشريف:

"إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ"

ويقع غالباً في هذا الفخ من لم يحسبها مع، ويريد أن يفتح مشروعاً دون أن يدرس أسس هذا التأسيس والتخطيط، فلا يعلم بأن هناك أسس للتوظيف، وأن الموارد البشرية أهم عنصر في كل المشروع والباقي كله يأتي بعدها، فالموظف الغير خبير والموظف الضعيف يعني خدمة وجودة سيئة، وهذا يعني عدم رضى العلاء واقفال المشروع، وأيضا بسبب عدم العلم بأن هناك شيء اسمه احتياطي نقدي يفيض منه للمشروع حتى يصل لنقطة التعادل، وخصوما للرواتب والإيجارات والفواتير الدورية لأن أرباح الإيرادات خلال هذه الفترة لا تكفي لتغطية الالتزامات، فيظن بأنه بمجرد الافتتاح سيمرّف المشروع

على نفسه من أول يوم، لكنه يتخذ التدبير المشهور بتشغيل عمالة رخيصة التي ذكرنا عواقبها سابقا، بدلا من أن يتخذ الإجراء السليم برفع مبلغ كاحتياطي نقدي، والمستغرب أنه يصرف على المواد العينية من ديكور وأجهزة... آلاف وملايين، ثم يأتي على من يشغلها فيستريح، أهم استثمار، هو استثمار العقول والمواهب والأيدي الماهرة، التي تفيدك وقت الشدة، وترقى بالخدمة والجودة فتزيد من ذلك، والمعادلة:

صرف ريال في شيء لا تحتاجه خسارة
لكن صرف ألف ريال في شيء تحتاجه ربح

هذا غير أن الفقير والمحتاج قد يرفض بالراتب المتدني، لكن لن يعطيك ما تريده، ولن تكسب ولاءه، بل ستكون محطة انتظار حتى يجد فرمة أفضل لينتقل إليها، وهذا من أسباب سرعة الدوران الوظيفي في قطاع الأغذية والمشروبات.

تسويقيا: العميل الغير راضي ينفر معه 13 شخفاً آخرين، لكن الموظف الغير راضي، سينفر كل العملاء، ويكون سوسة في العمل تنفره من داخله دون أن تشعر إلا بعد فوات الأوان.

فالحياة الكريمة مطلب كل انسان، ولا بد من أن يكون من أهداف أي مشروع توفير حياة كريمة للموظفين وأسرهم، فنحن نعمل من أجل الدنيا والآخرة، و"تعس عبد الدينار، تعس عبد الدرهم"، الذي تحركه المادة فقط الذي هو عبد لها، ولا تحركه الإنسانية ولا الديانة التي من قواعدها:

"لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه"

فالمخلص:

إن لم تكن تملك المال الكافي والخطة المحكمة، فانتظر حتى تنفج خطتك ويكتمل رأس مالك.

يوم الافتتاح يكون الرصيد في حساب المشروع = 0، فلنا من صاحب المشروع بأنه سيصدر عليه أرباحاً من أول يوم أو أول شهر، وهذا أمر شبه مستحيل، فهناك، نقطة تعادل يجب أن يطلها المشروع ومن بعدها تبدأ الربحية، ولغاية الوصول لهذه النقطة يجب وجود احتياطي نقدي يغطي مطاريق المشروع وبالأخص أجور الموظفين وأجرة المكان، وغالبا المشاريع الغذائية التقليدية تمل هذه النقطة خلال السنة الثانية من عمرها، لكن أيضا ستكون الربحية قليلة وتبدأ بالتعاقد تدريجيا، وغالبا ما يبدأ المشروع بالتراجع ودر الأرباح المجزية بعد السنة الثالثة.

ولهذا رأس مال التاجر الحذق: الصبر والتحمل والجهد، والحكمة والإدارة والدراية والفظانة والكياسة، والانس الطويل... ولهذا الشخص المتعود على الربح السريع كمن يعمل بمجال المقاولات أو تأجير العقارات مثلا، غالبا لا يطلوا العمل بالتجارة، لأنهم اعتادوا الربح السريع المباشر، لكن التجارة وبالأخص المشاريع

الغذائية وهي من أصعب وأعقد المشاريع التجارية، تحتاج لشراء مواد خام بمواصفات معينة، ومعالجتها لتصبح منتج، والتعامل مع أنماط ومشارب مختلفة من البشر، وحد أدنى من الدراية والمعرفة في كل الإدارات كالمالية والتسويق والتوظيف والشؤون الشرعية والقانونية... هذا غير الأعين المفتوحة من كل مكان عليك: العميل، الموظفين، الجهات الرسمية القانونية والمحلية... وهذا كله لا يطيقه من تعود الربح السريع.

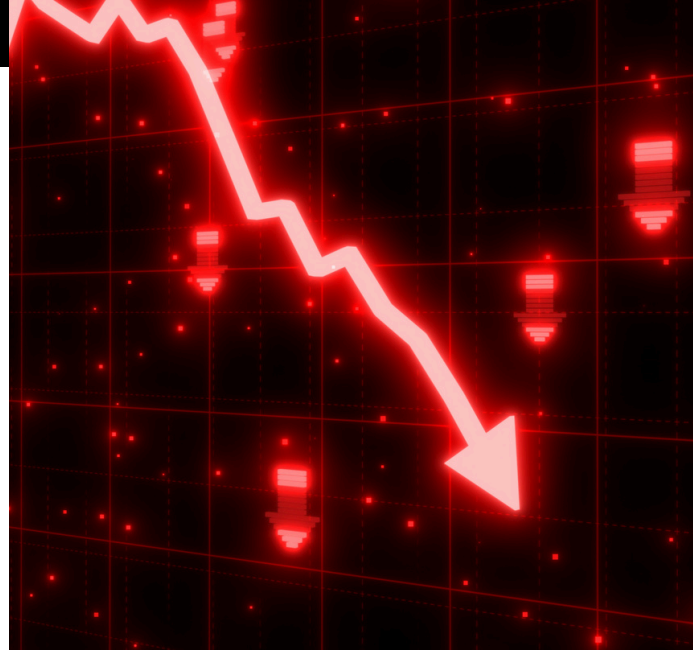
● عدم الاهتمام بالتسويق أو وجود تسويق ركيك،
كعدم وجود وسائل تواصل اجتماعي، أو وجودها أو
وجود بعضها لكن بشكل ركيك...
قاعدة:

بدون تسويق شيء فظيع سيحدث
للمشروع مهما كانت الفكرة رائعة والجودة
ممتازة والمنتجات مطلوبة...

● تدني مستوى الخدمة أو الجودة أو كليهما:

تشير الإحصاءات إلى أن ثلثي من يترك منتجاً وينتقل إلى منتج منافس تعود أسبابهم
إلى الخدمة، بينما يترك الثلث بسبب السعر والجودة مجتمعين.

● معوبة إيصال المعلومة للمتلقي موظفاً أو عميل أو حتى جهة تعامل معها بسبب اللغة:
لغة التخاطب هي الآلة الأساسية التي يتواصل بها أعضاء الفريق مع بعضهم ومع عملائهم ومع الموردين
ومزودي الخدمات والجهات الرسمية... وبالتالي يجب أن تكون هذه اللغة هي اللغة التي يفهمها
المخاطب والمعني بالشأن.
فمثلاً شركة جميع أعضائها وعملائها ومن يتعامل معها عرب، ما الداعي أن تكون اللغة المعتمدة في
نظام الشركة في الخطابات ووسائل التواصل والاتصال والمعاملات والإجراءات... هي الإنجليزية!! فمن
ناحية العمل فقد أصبحت اللغة عثرة إن كان البعض يجيدها فإن الغالبية لا تحسن ذلك، فسيجد الموظف
معوبة بالفهم والاندماج، وسيجد العميل أن إجراءات الشركة معقدة بالنسبة له فينتقل لمنافس يستطيع
أن يفهمه ويتعامل معه....
يجب استخدام أي لغة اجنبية بقدر الحاجة فقط، فمثلاً موظف هندي يجب أن يكتب عقده وأشرح له عمله
بالأوردو، عميل أجنبي، يجب أن يكون لديه من يتعامل معه بلغته ولديه نماذج خاصة به يفهمها.



ريادة الأعمال بالأرقام:

• حقيقة ريادة الأعمال:

المصدر	الدراسة
أحد عناوين الأخبار الاقتصادية في الموقع الإلكتروني لجريدة العرب الاقتصادية الدولية https://www.aleqt.com/2013/01/03/article_722011.html	"10% نسبة نجاح المشروعات التجارية في السعودية"
أ. فهد عبد الله القاسم عضو مجلس إدارة "غرفة الرياض" سابقا https://www.aleqt.com/2013/01/03/article_722011.html	"الدراسات تشير إلى أن نسبة نجاح المشروعات التجارية لا تتجاوز 10%، وأن مشروعا واحدا من بين كل عشرة مشاريع يمكن أن يحقق النجاح المأمول ويستمر لأكثر من عشر سنوات"
وفقا لمكتب إحصاءات العمل الأمريكي BLS لعام 2022 https://www.bls.gov/	• 20% من الشركات تفشل خلال أول 2 عام من انطلاقها • 45% من الشركات تفشل خلال 5 أعوام من انطلاقها • 65% من الشركات تفشل خلال 10 أعوام من انطلاقها • فقط 25% من الشركات تنجح وتستمر لـ 15 عاما فأكثر
the top 20 reasons start-ups fail دراسة ميدانية تحليلية للمنظمات والمشاريع التي فشلت، تم نشرها في 3/2016 في الموقع الإلكتروني: www.cbinsights.com	"نسبة فشل المشاريع الناشئة نسبة مربعة جدا تقدر بـ 92% ومعظمها يحدث في الـ 3 سنوات الأولى من عمر المشروع"

• أهم أسباب فشل المشاريع:

م	أهم أسباب فشل المشاريع مرتبة بشكل تنازلي	النسبة
1	عدم حاجة السوق لمنتجاتك.	42%
2	نفاذ رأس المال وعدم القدرة على الانفاق على المشروع والتحمل حتى الوصول لنقطة التعادل ومن ثم مرحلة جني الأرباح.	29%
3	عدم كفاءة الكادر وخصوما الإدارة وبالأخص key persons أو إذا أمر صاحب المال على الإدارة بنفسه مع عدم تفرغه أو قلة كفاءته وخبرته. لذلك على رائد/ة أو رجل/سيدة الأعمال والفريق الإداري الذي معه يجب أن يوقعوا بأن هناك مواصفات لمدير المشروع الناجح وأهمها: • طابع قرار حاسم. • القدرة على تحمل المسؤولية. • طابع خبرة بالمجال. • يمتلك مهارات قيادية لإدارة طاقم العمل.	23%
4	تغلب المنافسين.	19%
5	مشاكل في التسعير ومراقبة التكلفة.	18%
6	المنتج السعيء.	17%
7	نموذج العمل السعيء Business Model.	17%
8	سوء التسويق.	14%

14%	اهمال المشروع لعملائه / سوء الخدمة.	9
13%	سوء توقيت طرح المشروع.	10
13%	عدم التركيز.	11
13%	عدم الانسجام بين الشركاء.	12
10%	تطوير المنتج في الاتجاه الخطأ.	13
9%	ضعف الشغف أو العلم الكافي لدى المؤسسين، ويزيد الطين بلة إن أرادوا أن يديروا مشروعهم وهم بهذا المستوى بدل الاستعانة بالمختمين أصحاب الخبرة والكفاءة.	14
9%	الموقع السيء.	15
8%	عدم الاهتمام من قبل الممولين.	16
8%	تحديات قانونية.	17
8%	عدم الاستشارة أو استعمال العلاقات، والاعتماد على الاجتهاد الشخصي دون علم أو أرضية أو خبرة.	18
7%	التأخر في تطوير وتحسين المنتجات.	19

ملاحظة: قد يجتمع أكثر من سبب في آن واحد لكن تم اعتماد السبب الأكثر شهرة وتأثيراً، وهذا سبب أن مجموع النتائج لن = 100%

المصدر:

the top 20 reasons start-ups fail

دراسة ميدانية تطيلية للمنظمات والمشاريع التي فشلت، تم نشرها في 3/2016 في الموقع الإلكتروني:

www.cbinsights.com

- قائمة أكثر المشاريع فشلا ونجاحا خلال أول 5 سنوات من عمرها:

م	أكثر المشاريع نجاحا	أكثر المشاريع فشلا
1	المشاريع الدينية	مشاريع التكليف والتدفئة والمرفح المحي
2	تأجير العقارات	بناء البيوت السكنية
3	انتاج الخضراوات والفواكه	محلات بيع الخضار والفاكهة
4	العيادات الطبية	المطاعم والمقاهي
5	حضانة الأطفال	الوساطة المالية

المصدر:

ميدان

أكبر المجالات العربية نموا بالشركات الناشئة ما حصده من الاستثمارات بالشركات الناشئة

170+

مليون دولار
النقل
واللوجستيات



240+

مليون دولار
قطاع التجارة
الإلكترونية



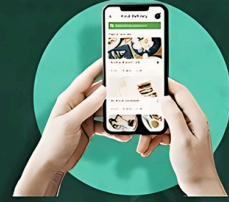
380+

مليون دولار
قطاع التقنية
المالية (Fintech)



550

مليون دولار
الأربعاء الثلاثة الأولى من العام
قطاع تكنولوجيا
الطعام (Food Tech)



20+

مليون دولار
التكنولوجيا الصحية
(Digital health)



10+

مليون دولار
تكنولوجيا
التعليم (Edtech)



70+

مليون دولار
التكنولوجيا
الزراعية (Agritech)



شروط ريادة الأعمال

• الشروط الواجب توافرها في رائد الأعمال:

الخبرة:

لا تبدأ مشروعك الريادي قبل الحصول على الخبرة الكافية والتي تعادل 3.5 سنة في حدها الأدنى، فلا يكفي توفر المال والشهادات الأكاديمية لخوض التجربة.

خدمة المجتمع:

لا بد أن يخدم المشروع المجتمع والأمة، وليس فقط جني المال حتى وإن كان فيه ضرر فردي أو مجتمعي، لأنه في النهاية سنحاسب يوم القيامة.

التخطيط:

الخطا كالتجارة، يجتهد الإنسان بكل ما يستطيع والتوفيقه والنجاح أو عدمه كله من الله جل جلاله الذي لا يقدر إلا الخير وإن كان في الظاهر غير ذلك، لكن السير دون تخطيط، فهو مخالف للتوكل والمنطق والعلم، واحتمال الفشل هو المتوقع في نهاية هذا الطريق.

دراسة جدوى فعالية وايسة مورية:

وأهم ما يجب أن تحتويه:

1- دراسة السوق وإمكانية تنفيذ المشروع فيه.

2- مبلغ رأس المال الذي يغطي تكاليف التأسيس ويغطي الاحتياطي النقدي الذي يكفي لغاية الوصول لنقطة التعادل وبالأخص أجور الموقع والموظفين، مع توطيئ النفس على أنه من المسلمات بأن المشاريع بشكل عام تحتاج وقت من 1 - 3 سنوات لتبدأ بجني الأرباح، وخلال هذه الفترة قد تحتاج لدعم وفخ مادي (احتياطي نقدي)، وهذا أكثر ما يجعل المشاريع تقفل أبوابها وسبب رئيسي للخلاف بين شركاء التمويل وشركاء ومسؤولي التنفيذ والتشغيل، والذي قد يؤدي أيضا هذا الخلاف لفشل المشروع.

العامل النفسي:

العمل الحر وريادة الأعمال يفهمها الكثير بأنه مشروع يفتحه صاحب المال ثم يصبح رجل أو رائد أعمال، ويديه في جيبه، ولا يدري أن هذه مرحلة متقدمة جدا، يسبقها وقت عصيب جدا يستنزف الجهد والمال والفكر والأعصاب، ومخاطر تجعل الإنسان يتنحى لو أنه لو لم يقبل على هذا الشيء، فالمدبر هو الشخص الذي يدبر، ولا بد أن يعرف كل الأعمال والأشخاص الذين تحت إدارته، ليعرف كيف يديرها، لأن السائد للأسف أن المدير هو الإنسان فوق القانون، ويطلب شواغر عمل، وهو صاحب منصب فخري، وهذا كله يجعل المشاريع تعاني وتغلق.

قوة القلب:

ريادة الأعمال تحتاج لقلب قوي وجاهز للمخاطر المدروسة فستمر بأوقات عصيبة جدا ممكن ان تفكر عدة مرات بالانسحاب او التوقف او التراجع او أنك لم تدخل المشروع أملا طبعاً خلال فترة السنوات الثلاث الأولى التأسيسية والأصعب، فالنجاح لا يحدث بسرعة، فالإصرار والعزيمة هي عنوان هذه المرحلة.

• نصيحة لرائد الأعمال المبتدئ:

لا تترك وظيفتك الآن

"إن كنت صاحب وظيفة ولها دخل يكفيك، فلا تتركها وتنتقل لملك الخاص قبل أن تتأكد من نجاحه، افتحه وقم بإدارته على التوازي مع البقاء في الوظيفة، لأن عفور باليد خير من عشرة على الشجرة"

إذا توفرت فيك جميع الشروط السابقة فلا تنس:

الإخلاص:

إخلاص النية لله سبحانه وتعالى والدعاء بالتوفيق.

التواضع:

كن على يقين بأنك لا تعرف كل شيء، وتتعلم وتستفيد من خبرات الآخرين، فأكبر كارثة تسرع في دمار المشروع هو أن يدير المشروع صاحب المال فقط لأنه يملك المال لكن لا يوجد لديه وقت أو قدرة على إدارة مشروعه بنفسه، أو ليس لديه الحد الأدنى من الخبرة اللازمة في المجال.

التوكل:

التخطيط والتحليل والشورى والاستشارة دائماً وابدأ، مع التوكل والدعاء والمبر.

وإذا لم تتحقق فيك جميع الشروط فلا نملك بغور سبار ريادة الأعمال حتى تحققها جميعها، ولا تنس بأن الله جل جلاله جعل الناس مختلفين بالدرجات، فلو كانوا كلهم رواد أعمال، لما وجدت من يحبك لك ثوبك، أو يطلع لك نعالك، أو يبني لك بيتك، أو يزرع لك قوتك، أو من يعالج مرضك...

والتهافت على ريادة الأعمال مما لا يعلم أو غير المؤهل يؤدي لاستنزاف الموارد والثروات الخامة والعامة، هذا غير ضياع الأوقات والجهد سداً، والله المستعان.

مغالطات ريادة الأعمال

المغالطة	المصواب
ابدأ مشروعك الريادي بدون خبرة سابقة.	حدد فكرة مشروعك الذي تعشقه وتحلم به واعمل في مجاله حتى تكتسب الخبرة الكافية وتفتح مشروعك، لا يكفي وجود المال فلا بد من وجود خبر، ومدة كسب الخبرة الكافية لفتح مشروع هي 3.5 - 5 سنوات في المجال. ويوجد حل آخر بأن توظف أو تشارك خبر.
الاستقالة من وظيفة ناجحة لتأسيس مشروع خاص.	ابدأ مشروعك وأنت في الوظيفة وفي حال نجاحه استقل وتفرغ له.
ماحب مشروع مغير أفضل من موظف في شركة كبيرة.	موظف ناجح في شركة مرموقة فيها أمان وظيفي ودخل جيد، أفضل من ماحب مشروع فاشل.
كل موظف ناجح مؤهل لأن يكون رجل أو رائد أعمال ناجح.	التميز الوظيفي قد يكون علامة مدير ممتاز ولكن ليس رائد أعمال بالضرورة. لا يوجد شيء يجعل ريادة الأعمال هو العمل الوحيد المرموق في العالم، ف 75% من رواد الأعمال يفشلون، العمل المرموق بالنسبة لك هو الذي تتقنه، فكم من طبيب ومهندس ومترجم ومدرب وفنان ومعلم ونجار وحداد... أنجح من رائد أعمال، وتحترمه الناس وتقده، وكل الأنبياء والرسل كانوا رعاة غنم، ومنهم من كان نجارا أو حدادا أو خياط... نفس العمل أو المسمى الوظيفي لا يجعل الإنسان مرموقا، وإنما أخلاق الإنسان وأمانته وإخلاصه وجرأته وإتقانه في عمله هي من تجعله مرموقا.

رواد الأعمال مغامرون دائما.	طبعا هناك نسبة مغامرة دائما لكنها مدروسة، فرائد العمل قبطان سفينة دائما يود أن يعبر بشركته لبر الأمان.
حياة رجال/رواد الأعمال مليئة بالمتعة والسفر والطموح والنجاح.	حياة رواد الأعمال مليئة بمراحل هبوط ومعود وأزمات ومخاطر وتحديات وإرهاق وفخض نفسي، لكنها تمل بعد فترة طويلة من هذا الراحة والسكون، عندما يصبح العمل ديناميكيا وممنهجا.
رائد الأعمال حر وغير مجبر على دوام 8 ساعات يوميا.	رائد الأعمال قد يعمل لأكثر من 12 ساعة يوميا، وقد يبيت في العمل، وقد ينسى تناول وجبات الطعام من فخط العمل حتى يصل بمشروعه لبر الأمان.

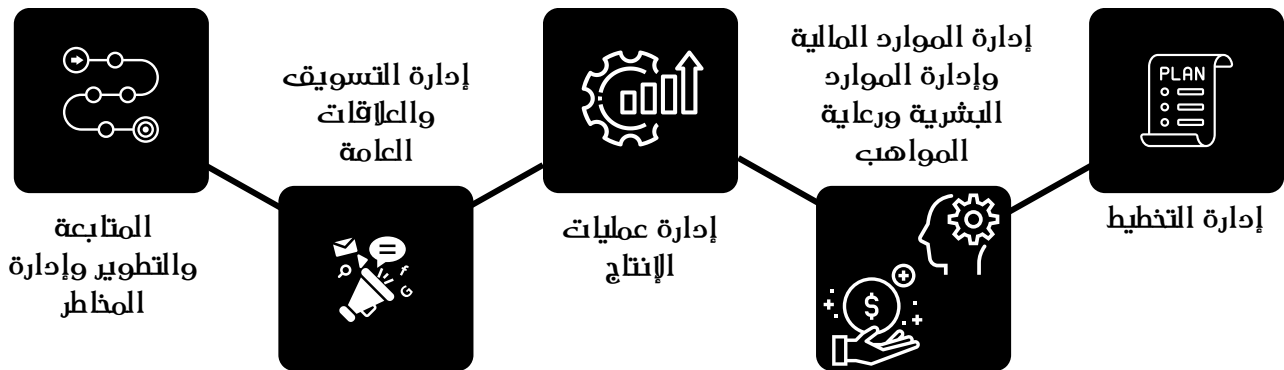
الوظيفة عبودية لا يجب أن يقضي بها الإنسان أكثر من 5 سنوات من عمره من أجل كسبه خبرة أو تعلم حرفة

عَنْ رِفَاعَةَ بْنِ رَافِعٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: أَنَّ النَّبِيَّ ﷺ سُئِلَ: أَيُّ الْكَسْبِ أَطْيَبُ؟ قَالَ: "عَمَلُ الرَّجُلِ بِيَدِهِ، وَكُلُّ بَيْعٍ مَبْرُورٍ"

رَوَاهُ الْإِسْنَانُ، وَمُتَّحَهُ الطَّائِفُ

كيف تبني المشاريع

- أي مشروع في العالم يتكون من 5 إدارات أساسية في كل إدارة قطاعات وأقسام، ويتم تأسيسها بشكل متسلسل وفق المراحل التالية:



1 إدارة التخطيط:

وظيفتها إعداد الدراسات والبحوث وجمع المعلومات وعلف رأسها؛ دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، وتحليل السوق... وفي حال كانت مؤشرات الدراسة إيجابية فتضع خطط العمل والخطط التشغيلية لكل مراحل تنفيذ المشروع وتشرف على تنفيذها.

2 إدارة الموارد البشرية ورعاية المواهب، وإدارة الموارد المالية:

هاتين الإدارتين تأسيسا معاً بنفس الوقت، وهما أهم عناصر المشروع، ولهذا هما الوحيدتين اللتين تبدأ بكلمة موارد، فدون عقول وأيدي عاملة ودون رأس مال لا يوجد مشروع، ويجب أن تأسس إدارة الموارد المالية وبالأخص النظام المحاسبي قبل مرفع أي قرش في المشروع، ليتم توثيق المطاريف أول بأول، لأن أي تراكم قد يحمل سيأخر المشروع وأحياناً يصعب حله لاحقاً، وبالنسبة للموارد البشرية فيتم توظيف الكادر تدريجياً بحسب الحاجة، فمثلاً بداية في مرحلة التأسيس نبدأ بتوظيف المحاسب، والمطاهي الرئيسي الذي سيفع قائمة الأمانف، والاتقاد مع الجهة الاستشارية التي ستبني المشروع وفق المعايير السليمة...، والتزاوج بين هاتين الإدارتين ينتج عنه منتجات المشروع، وهذا يقودنا لتأسيس الإدارة الرابعة في المشروع وهي:

3 إدارة عمليات الإنتاج:

ووظيفتها باختصار كل شيء يتعلق بالمنتجات، من جودة وتطوير، وتعميم خطوط الإنتاج، وأنظمة سلامة الغذاء، والجودة، والنظافة، والعمليات اللوجستية، والتقنية...

الآن بعد خروج المنتجات بشكلها النهائي، لا بد من تعريف الشرائح المستهدفة عليها، وهنا يأتي دور إدارة التسويق والعلاقات العامة: ووظيفتها الأساسية كل ما يتعلق بالتسويق ورفع مستوى رصف العملاء وإدارة علاقاتهم..

5 المتابعة والتطوير:

وهي أحد أقسام إدارة التخطيط الرئيسية، ووظيفتها الإشراف على تطبيق الخطط والقرارات المأذونة عن إدارة التخطيط ومجلس الإدارة، وفقه المعايير التي اعتمدها. وتتابع بشكل مستمر كل الإدارات الأخرى وتعمل على التطوير والتحسين المستمر للمشروع، وتضع خطط طوارئ لإدارة المخاطر المحتملة، وتتابع مؤشرات نجاح المشروع وعمليات التقييم الدورية.

وبمجموع هذه الإدارات الـ 5 يتشكل المشروع تدريجيا، وكل التحديات والعقبات والعثرات... التي تواجه المشاريع بشكل عام ومشاريع الأغذية والأشربة بشكل خاص هو عدم الاتفاقات نهائيا أو جزئيا لهذا البناء المؤسسي الأساسي الذي بدونها سيتعثر المشروع لا محالة، والتركيز فقط على النواحي المادية باستئجار الموقع وتجهيزه وتوظيفه الكادر والانطلاق لرحلة الاستنزاف، ولهذا كانت غاية هذا اللقاء الأساسية هي شرح هذا النظام الإداري المؤسسي التشغيلي للبناء على أسس راسخة، وتجنب أسباب أمراض المشاريع بالنسبة للمشاريع قيد التأسيس أو الناشئة، وعلاج أسباب أمراض وليس أعراض المشاريع المتعثرة، وتطوير المشاريع القائمة الناجحة، عن طريق استعراض الثغرات المشهورة التي يؤتق منها المشروع ففي كل إدارة.



عناصر تأسيس المشروع الغذائي

- المشروع الغذائي تأسيسه 4 عناصر رئيسية لا يمكن أن يكتمل بدونها ويبقى ينتقل من تعثر لآخر حتى يستوفيهما، وهي:

2 الشيف/الباريستا 

1 الممول 

4 مدير التشغيل 

3 الجهة الاستشارية 

1 الممول: وحدوده التمويل فقط وأن يطلع على التقارير ومؤشرات النجاح إن كان لا يفقه بأي عمل في المنشأة، لكن إن كان له دور وظيفي كأن يكون لديه خبرة بالإدارة مثلاً فيدير مشروعه بنفسه؛ فتكون حدود مسؤوليته بنطاقه هذا الدور في مجلس الإدارة.

2 الشيف/الباريستا: وتنحصر أدوارهم في إدارة المطبخ والتحضير، ولا يمكنهم إدارة المشروع برمته، معظم مطاعم الطهارة المشهورين يديرها مدراء مطاعم ومدراء تشغيل، ولا يديروها بأنفسهم، ويعدوا ممثلين عن إدارة المطبخ في مجلس الإدارة..

3 الجهة الاستشارية: ووظيفتها تقديم الخدمات والطول الأساسية التي لا يقدر عليها أي عنصر من العناصر السابقة، أو بالتعاون معهم، مثل توضيح خط سير العمل وترتيبه بخطة عمل تشغيلية واضحة مرتبة بحسب مراحل التنفيذ، حصر جميع الاشتراطات القانونية وكيفية استخراجها من مظارها بحسب الأولوية، بناء البنية التحتية الإدارية التشغيلية بنظام العمل المؤسسي... وبعد الانتهاء من المشروع ممكن أن تبقى كجهة استشارية لتقديم خدمات الدعم والمساندة عند الحاجة.

4 مدير المشروع/مدير التشغيل: وظيفته إدارة عمليات التشغيل المتمثلة بـ إدارة الموارد المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الإنتاج، ووجوده في مجلس الإدارة تمثيلاً عن هذه الإدارات الثلاث، وطبعاً يكون لكل إدارة مديرها الخاص بها.

قاعدة:

من الصعب أن تجتمع هذه العناصر الـ 4 في شخص واحد، لكن لو افترضنا جدلاً أنه تم ذلك، فلا يمكن أن يقوم بها شخص واحد لأن العمل سيتأخر وبالتالي يتعثر، فدائماً الشيف أو الباريسا مسؤول حصراً عن عمليات التجهيز والتحضير والإنتاج وإن خرج لمهام إدارية خارج مطبخه ستتأثر جودة الإنتاج، الممول ممكن أن يكون نفسه مدير التشغيل، أو أحد مدراء أقسام إدارة التشغيل إن كان يفقه بها، لكن إن كان شيف أو باريسا، فلا بد أن يبقى في الإنتاج ويوظفه مدير تشغيل ويشترك بالإدارة فقط باجتماعات مجلس الإدارة، الجهة الاستشارية لا يمكن الاستغناء عنها إن كان المشروع جديداً أو في مراحل التوسع والامتياز التجاري، لكن إن كان في مرحلة من الاستقرار والثبات فممكن أن يستعان بجهة الاستشارات والطول عند الحاجة.



الأسلوب الأمثل لإدارة المشاريع باحترافية

1 البناء الاحترافي للهيكل الوظيفي:

- بادئ ذي بدء، لابد من معرفة آلية بناء الهيكل الوظيفي للمنشأة، لنعرفه كيف يتخذ القرار وممن وكيف يدور داخل هذا الهيكل وكيف يتابع وممن، وكيف نعرف نتائجه.
- بغض النظر عن نوع الهيكل الوظيفي ونوع المنشأة، فإن القاعدة الرئيسية للبناء وفقا للشكل الهرمي التالي:



حيث أن:

الجمعية العمومية تضم: أصحاب المشروع – الشركاء فقط.

مجلس الإدارة يضم: الجمعية العمومية ومدراء الإدارات (وتجمع أصحاب المال مع أصحاب الخبرات واللباع الطويل).

القطاعات: وحدات بناء الإدارة، فكل إدارة تتكون من عدة قطاعات مثلا: إدارة التخطيط تتكون من: قطاع المعلومات، قطاع التخطيط، البحوث والدراسات، المتابعة، التطوير، إدارة المخاطر... (وأفرادها متوسطي الخبرة).

الأقسام: وهي أصغر وحدات المشروع وتحتوي الخريجين الجدد والمبتدئين في سوق العمل، ومثال تقريبي عليها: أقسام المطبخ مثلا: قسم التحضير البارد، قسم التجهيز، قسم الطبخ... وتحتوي الطهارة المبتدئين ومساعديهم.

2 العمل المؤسسي:

البناء المؤسسي للهيكل الوظيفي مع وجود عقود عمل مطابقة لنظام العمل توضح بشفافية حقوق الطرفين وواجباتهم، وومف وظيفي لكل شاغل في هذا الهيكل توضح تفاصيل واجبات كل شاغل فيه وحدود ملاحظته، ومساحات العمل المتاحة له، وسلم رواتب وعلاوات يحقق العدل والمساواة، بحيث يبقى العمل يسير دون توقف حتى وإن توقف أي فرد لأي سبب كان، فلا يتأثر العمل، لأنه ليس مرتبطاً بشخص واحد، بل هناك من ينوب عن كل شاغل فيه، وبالمناصب الحساسة التي تتطلب السرية مثل الخطات الخاصة للوفيات، أو حسابات المنشأة الإلكترونية في المواقع الحكومية والرسومية والخاصة... فهنا لابد من اتخاذ تدابير طارئة تمنع تسريب أي معلومة من قبل طاحب الشاغل أو من ينوب عنه، وأن يتحرى الدين والأمانة قبل كل ذلك لمن سيستلم هذه العهد، وأن تأخذ منه موثيقه قانونية تضمن للمنشأة حقها قانونياً في حال حدوث أي مخالفة لا قدر الله.

3 استقطاب المواهب "الناس كالإبل المائنة":

- البشر ليسوا سواسية فالله رفع بعضهم فوق بعض درجات، ولهذا يجب أن يوظف الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، وليس أن يؤتى بشخص غير كفؤ للشاغل ونقول بأن التدريب والممارسة ستعلمه، ففاقد الشيء لا يعطيه، وهذا يؤثر على نفسية الموظف وعلى أداء المشروع ويكلف الطرفين كثيراً.

- نسبة من يتقن عمله 1% فقط، قال رسول الله طلع الله عليه وسلم: "إنما الناس كالإبل المائنة، لا تكاد تجد فيها راحلة"، يعني لا تغرك الشهادات ولا حرف الدال أو مستشار قبل الاسم، ولا تأخذ منا ولا من غيرنا، إلا بالدليل مع التعليل ووفق المعايير.

- ففريق مشروعك هم حزبك التجاري الذي شكلته، والذي يمثل مشروعك في برلمان السوق، فإما أن تختاره ممثلاً جيداً، أو تخسر في ظل المعتزك الاقتمادي.

- غالباً 13% من الموظفين فقط لديهم ولاء حقيقي للعمل، فلا تخسرهم واسعد لأن تكون منشأتك جاذبة للمواهب والعقول، محافظة عليها وعلى ولائها.

- كل ما سبقه يشير إلى أننا مضطرين إلى التعامل مع نسبة مهولة من البشر من غير الأكفاء أو ممن ليس لديهم ولاء، والطريقة المثلى للتعامل معهم هي الصبر، بتحمل أذاهم، ودفعه بالتدريب والتطوير والتحفيز... الدائم الدوري المستمر، والترغيب والترهيب، والتظلم ممن لا جدوى منهم بعد استنفاد كل المطاولات:

{وَجَعَلْنَا بَعْضَكُمْ لِبَعْضٍ فِتْنَةً أَتَصْبِرُونَ} وَكَانَ رَبُّكَ بَصِيرًا (20)

4 الخطة التشغيلية:

شروط الخطة الناجحة:

أي خطة بالعالم وبالأخص الخط التي يحتاجها أي عمل كالخطط الاستراتيجية والتشغيلية والتسويقية... يجب أن تتكون من 3 عناصر رئيسية، فإن لم تستوفها فاعلم أن معدّها لا يملك الكفاءة اللازمة، فلا تتعاون أو تتعاقد معه، وهي:

1. أهداف وضعت الخطة من أجل تحقيقها.
2. آلية تحقيق هذه الأهداف (هي العمليات الدائرية الداخلية غالباً، ومجموعها يكون النظام التشغيلي).

3. **مؤشرات** نجاح ومقاييس يمكننا من خلالها تقييم النتائج؛ هل حققت الخطة الأهداف التي وضعت من أجلها أم لا، وبناء عليه يتم اتخاذ إجراءات الثواب والعقاب، وقرارات كالتطوير وإدارة المخاطر...

قاعدة:

لا يمكن تقييم العمل ومعرفة كم حققنا من الرؤية والأهداف دون وجود نظام للمتابعة والتطوير هدفه، قياس مؤشرات النجاح وتقييم المشروع من كل النواحي، وبناءً على المخرجات تتم عمليات التطوير والتحسين لنقاط الضعف، وآليات المحافظة على نقاط القوة واستثمارها، والتبوء بالمخاطر ووضع خطط طوارئ لإدارتها والاحتياط منها، فباختصار دون متابعة وتطوير لن نعرفه خير المشروع من شره، وستبقى دائرة التخمين والتخوف، أو التفاؤل السلبي المبني على التمني أو الوهم والسراب الذي يحسبه الظمان ماء، وسيطور المهتم المتابع من حولك وينتهي بمشروعك الحال في مؤخرة الركب، بتغلب

آلية منع القرار واعتماد الرؤى والأهداف:

- الآن بعدما انتهينا من بناء الهيكل الوظيفي/الإداري للمنشأة بشكل مؤسسي، لابد أن نتعلم كيف يتم اعتماد القرارات المصيرية والأهداف والرؤى الأساسية للمشروع، وأنجح أسلوب لذلك هو الأسلوب القرآني: "نظام الشورى"، والشورى نوعين:
 1. مُعلّمة: إن كان صاحب اختطام يشاور من ليسوا من أهل الفن والاختصاص، فله أن يأخذ بأي رأي طرح سواء كان رأي الأكثرية أم الأقلية، أو يتركها كلها ويأخذ بما يراه أنسب.
 2. مُلزمة: في حال كان التشاور مع أهل الفن والتخصص نفسه، فيأخذ برأي الأغلبية.
 3. ولا حرج إن كان الأمر على درجة عالية من الأهمية ومصيري، ويعصب البت فيه، أن تلجأ المنشأة لدوائر الاستشارة والتخصص.
- وبالتالي عدم اتخاذ أي قرارات مصيرية ومهمة... من قبل شخص واحد، لا بد من أن يكون القرار مادراً بعد التشاور مع مجلس الإدارة.
- ومن ثم اتباعها بالاستشارة، فإذا عزم فتوكل على الله.
- ويجب اعتماد وتفعيل وتدريب كل إدارات وقطاعات وأقسام المنشأة على مبدأ الشورى، فهو أنجح أسلوب إداري حضاري عرفته البشرية ونمط حياة.

• الإدارة بالأهداف KPIs: key performance indicator:

- الآن بعد أن بنينا الهيكل الوظيفي/الإداري مؤسسياً، ووفعنا الأهداف الرئيسية للمشروع بالشورى، لابد أن نعرف كيف يتم تعميمها وتنفيذها ومتابعتها والتأكد من نتائجها... وأفضل طريقة إدارية ناجحة لذلك توصلت إليها البشرية هي الإدارة بالأهداف، وتتكون من المراحل التالية:
 - في مجلس الإدارة فقط، لأنه يحتوي أصحاب المال والعقول التي تدبر المشروع، يتم اتخاذ القرار ووضع الأهداف والرؤى الرئيسية السنوية للمشروع بنظام الشورى، ويتم تقسيمها لأهداف شهرية أو ربع سنوية وهي المدة الأفضل.
 - توزع هذه الأهداف على مدراء الإدارات في مجلس الإدارة كل بحسب تخصصه، (أهداف إدارة الموارد المالية، أهداف إدارة الموارد البشرية، أهداف إدارة الإنتاج...).

- كل مدير إدارة يجلس مع مسؤولي القطاعات في دائرته ويضعوا لهذه الأهداف العريضة آليات تفصيلية لتحقيقها.
- كل رئيس قطاع يأخذ أهداف المدة الممنوعة به وآليات التنفيذ التي تم اعتمادها ويوزعها على أفراد فريقه بالقسم المسؤول عنه، بحسب تخصص كل فرد، على شكل جداول أعمال أسبوعية، ولا بأس إن احتاج الأمر أن يتم وضع آليات أكثر تفصيلاً مع الفريق وبالتشاور معه كما جرى في الدوائر السابقة.
- الآن بعد أن عرف كل فرد في المنشأة المهام الممنوعة به، يترك لكل فرد حرية الحركة ضمن المساحة الممنوعة له وفي وصفه الوظيفي لانتفاء من جدول أعماله وتسليمه في وقته.
- بعد انتهاء المدة يسلم كل فرد في القسم لمسؤوله جدول أعماله باجتماع أسبوعي يتم من خلاله مراجعة جدول أعمال الأسبوع الماضي واعتماد جدول أعمال الأسبوع المقبل وهكذا.
- بعد شهر أو ربع سنة بحسب ما تم اعتماده، يلخص كل رئيس قطاع نتائج جداول الأعمال الأسبوعية للفترة كاملة بتقرير واحد، ويرفعه لمديره المباشر.
- وبدوره كل مدير يجمع كل التقارير التي استلمها من القطاعات التي تحت مسؤوليته ويلخصها بتقرير واحد يتم مناقشته في اجتماع مجلس الإدارة الشهري أو الربع سنوي، ويتم اعتماد أهداف جديدة للفترة القادمة، وهكذا.



• النظام التشغيلي (SOP (standard operating procedure

- والمقصود بها العمليات الداخلية التفصيلية التي يضعها كادر الإدارة أو القطاع أو القسم الواحد لتحقيق الأهداف والرؤى العريضة أو القرارات الرئيسية السابقة الحديث عنها، ويجب أن تكون هذه العمليات واضحة ومكتوبة وعلى شكل حلقات مغلقة يتم تكرارها دائماً، وهي أمغر وحدة بناء النظام التشغيلي.

مثال تقريبي:

عملية تحضير وصفة ستكون فمن الحلقة التالية:

1. شيف قسم المطبخ الساخن chef de partie يرفع طلبه بالموكونات التي يحتاجها للشيف التنفيذي.
2. الشيف التنفيذي يرفع طلبه للمستودع لتأمين الطلب.
3. أمين المستودع يستلم الطلب ويسلمه لأحد عمال التحميل والتزليل لتجهيزه.
4. يتم تجهيزه من قبل العامل، ويتأكد أمين المستودع من الطلب، ثم يطلب من العامل إرساله للمطبخ.
5. الشيف التنفيذي يستلم الطلب ويتأكد منه.
6. ثم يسلمه للشيف قسم المطبخ الساخن.

- بحسب المثال السابق يتبين لنا أن العملية التشغيلية الواحدة يجب أن تكون على شكل حلقة مفرغة تبدأ وتنتهي بنفس الشخص أو من ينوب عنه بحسب العمل المؤسسي الذي مر معنا سابقا من أجل:
- 1. أن يكون هناك ضبط للعملية ومتابعة، وبالتالي تقليل الهدر والأخطاء، فلو كانت الدائرة مفتوحة، أو بخط مستقيم ولا ترجع إلح نفس النقطة سيعصب ضبط التكاليف والهدر والأخطاء.
- 2. أي ظل أو خطأ يحدث من السهل جدا معرفة المتسبب به أو النقطة التي انقطع أو توقف عندها الإنتاج بكل سهولة ومعالجتها فورا.
- 3. تسهيل عملية حساب الطاقة الإنتاجية.
- مجموع هذه العمليات التشغيلية تكون النظام التشغيلي للقسم والقطاع والإدارة ومجموعها جميعا تكون النظام التشغيلي للمنشأة كاملة.





التوميات والطول لسد الثغرات وتجاوز التحديات:

● القواعد العثمانية للاستثمار الناجح:

"كنت أعالج، وأنمي، ولا أشتري شيئا، ولا أزدري ربحا، وأجعل الرأس رأسين"

عثمان بن عفان رضي الله عنه

1. أعالج: أهتم وأباشر وأشرف وأدير أعماله بنفسه.
2. أنمي: أستثمر المال ولا أكنزه.
3. ولا أشتري شيئا: لا أتاخر ببضاعة قديمة انتهت صلاحيتها أو شارفت على الانتهاء.
4. ولا أزدري ربحا: لا أرفض ربحا يسيرا، وهذا كان عملا مشتركا بين أغنياء وتجار المطابقة رضي الله عنهم وأرضاهم، فقد ورد أيضا عن عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه أنه كان يعتمد سياسة البيع الكثير والربح القليل.
5. وأجعل الرأس رأسين: أنوع مصادر المال، ولا أجعل جميع أمواله في نوع واحد من التجارة.

● التخطيط الجيد والمستمر:

"كل ساعة تخطط توفر 4 ساعات عند التنفيذ"
وهذا التوفير يشمل الوقت والجهد والمال

● العمل المتقن:

هو العمل المبني وفق نظام يستند لقواعد ثابتة راسخة، مع مرونة في المتغيرات، وجمالية تبعد السأم وتحفز على العمل في جميع النواحي.

● أسس إدارة الموظفين:

- وقفه معادلة:

"ديكورات باهظة وعمالة رخيصة"

- المعيارية: مثل التوظيف والتقييم وفقه الوصف الوظيفي ونظام العمل ويقوم به 2 - 3 مسؤولين أحدهم فقط المسؤول المباشر.
- التحليل: عند اتخاذ قرار أو القيام بعمل... شرحه للموظف ليفهم الآلية والکیفیه ويطبقها، ولا يكون كالألة يعطى أوامر وينفذها دون فهم أو وعي.
- التقعيد: لا بد من وجود أسس ومبادئ وقواعد تضبط جميع نواحي العمل ولا يكون العمل عشوائياً أو مزاجياً، فهناك لائحة داخلية ونظام تشغيل ونظام عمل... .
- أفضل تحفيز الكادر أن يعامل كل فرد فيه باحترام، وتؤدى له كامل حقوقه دون استغلال...، ف

"لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه"

- والموظف موهبة وعقل أو قوة بدنية، وسيقدم للمنشأة خبرة تحتاجها لا تستطيع توفيرها بدونه، وإلا لما كانت الحاجة لتوظيفه، وقد يكون أذكى وأخبر وأعلم منا في مجاله، فالتوافق معه دون استعلاء وتقديره واحترامه في مقابلة العمل وأثناء التعاقد وبعده، من الحكمة الإدارية في استقطاب المواهب والعقول ورعايتها وكسب ولائها والمحافظة على رأس مال المنشأة البشرية.
- إدارة الموارد البشرية تعني الاستغلال الأمثل العقول والمواهب والخبرات التي بين أيدينا لتحقيق أهداف المشروع، ورعايتهم والمحافظة على حقوقهم واحترامهم والتشاور معهم، ولا تعني التسلسل عليهم والاستبداد والدكتاتورية، فملخص إدارة الموظفين:

"كفاءة وريادة ومسؤولية وقيادة"

- الترقى في السلم الوظيفي بالمنصب والأجر يعادله زيادة في المسؤولية والعمل وليس من أجل التهرب الوظيفي والاستبداد.
- التوافق وعدم التكبر مهما وملت من منصب أو خبرة أو مال، فاسمع من الجميع عملاء وموظفين، أدنى أو أعلى منك، وبجدية.

● أهم شروط العقود:

- التحديد الواضح للمنتجات والخدمات وموافاتها وأسعارها.
- تحديد المدد الزمنية ووقت التنفيذ.
- تحديد الشروط الجزائية.
- تحديد طرق الدفع.
- التوافق والاختتام ويمكن أيضا تصديق الغرفة التجارية للعقود الكبيرة.
- الالتزام بالعهود والمواثيق والأوقات.

● الاحتياطي النقدي:

- وجود احتياطي نقدي كافٍ لغاية الوصول لنقطة التعادل، والمحافظة على رفع احتياطي نقدي 5 – 10% للأزمات الطارئة حتى بعد تجاوز هذه النقطة.
- ففي العام الثاني عادة ما يفقد ثلثي أصحاب المشاريع الجديدة الناشئة الأمل، ولو أنهم صبروا سنة ثالثة لكان خيرا لهم.

● ضبط ومراقبة المحاسبة المالية عن طريق ضرورة وجود:

- برنامج لضبط ومراقبة تكلفة المواد الخام ودوران المخزون.
 - برنامج لضبط ومراقبة تكلفة الاستثمار الكامل للمشروع.
 - برنامج ضبط ومراقبة الإيرادات وبالأخص التطبيقات.
 - التسعير الجيد وفق استراتيجيات التسعير العلمية العالمية وبناءً على الطاقة الإنتاجية للمشروع ويغطي جميع التزامات المشروع ويدر عائداً جيداً من الأرباح تكفل حياة كريمة لأصحابه.
 - إعداد القوائم المالية بشكل صحيح ومراجعتها والاستفادة من مخرجاتها:
1. قائمة الدخل
 2. التدفق النقدي (يفيد في معرفة كم السيولة النقدية لآخر المدة).
 3. الميزانية التقديرية أو المبدئية (وتكون عبارة عن تخمين وتنبؤ لاستشراف المستقبل وفق رؤى ومقاييس متوقعة) والميزانية العمومية (وهي أفعال السنة وفق معطيات واضحة).
 4. التقرير السنوي.

تشير الدراسات إلى أن 1% فقط من الشركات بالعالم تعد الميزانية بشكل صحيح

- القيام بالتدليل والمؤشرات المالية الدورية التي تقيس الكفاءة المالية للمشروع باستمرار، وبالتالي التأكد من سير المشروع في المسار الصحيح أم يوجد تحديات تحتاج لخطط لإدارة المخاطر لتلافيها والوقاية منها قبل أن نفقد السيطرة ويتسع الخرق على الراقع، وأشهرها:
- 1. مؤشر السيولة المالية (وهدفه معرفة مدى قدرة المشروع على سداد التزاماته على المدى القصير كرواتب، وموردي الآجل، وفواتير الخدمات.../المصاريف التشغيلية).
- 2. مؤشرات الكفاءة المالية (هدفه معرفة مدى كفاءة المنشأة في إدارة أموالها وديونها ومخزونها - مدى الكفاءة في إدارة الأموال)
- 3. مؤشرات الاستثمار (هدفه معرفة مدى قدرة المنشأة على إدارة وسداد ديونها).
- 4. مؤشرات الربحية (يساعد بالتنبؤ بالوقت اللازم للوصول لنقطة التعادل لتحقيق الربحية، ويمكنه أيضا أن يتنبأ بفشل المشروع قبل بسنتين لاتخاذ التدابير اللازمة وتقليل الأضرار).

● إعداد وتخطيط وهندسة قائمة المهام باحترافية:

هذا البند هو أهم عنصر في المشروع، فدون قائمة: المشروع بكل تفاصيله مهما كانت رائعة لا يسوى أي شيء ولن يعمل، وفي حال كانت القائمة ليست بمستوى الجيد ولم يتم هندستها وفق المعايير سيوقع المشروع متعثراً، ولهذا يجب أخذ هذا البند على محمل الجد والسواء على هذا العنصر والذي يعد روح المشروع، فبدونه المشروع ميت، ومكمن الخطورة بأن كثيراً من المشاريع تتعثر وتخسر ظناً منها أن قائمة المهام مجرد رسم أمتاف يتقنها الطاهي فقط لا غير، ولا تدري بأنه علم له معايير عالمية يتكون من المراحل الرئيسية التالية:

- غربة الأمانف وفقاً للجدوى الاقتصادية لها بحسب جدول هندسة القائمة المعروف عالمياً بالنسبة للمشاريع القائمة.
- اختيار نوع قائمة الأمانف المناسبة لفكرة المشروع من الأنواع المعروفة عالمياً.
- اعتماد الأمانف الملائمة لنوع القائمة التي تم اختيارها ووفق المعايير الخاصة بها ووفق اختبارات التدفق.
- توثيق الومفات الكترونياً: بالمقادير، وطرق التحفيز، والخطات السرية، والسرعات الحرارية، ونسب الكافيين للمشروبات المحددة من البلدية، ومسببات الحساسية، والملاحية، وطرق الحفظ والتعبئة والتقديم.
- حساب التكلفة.
- التسعير.

● المزيج التسويقي:

هناك مفاهيم خاطئة جداً ومشهورة جداً عند الغالبية العظمى من الناس حول التسويق ومن أشهرها: الاعتقاد بأن التسويق هو الترويج المدفوع على منصات وسائل التواصل الاجتماعي، وهذا خطأ، فالتررويج واحد من مكونات التسويق الكثيرة جداً وأهمها:

- الهوية العامة للمشروع (السمعة).
- أسس الهوية: الفكرة، الاسم، الشعار المرسوم والمكتوب، الرسالة، الرؤية.
- الهوية البصرية.
- الهوية الرقمية.
- الجودة والخدمة.
- الترويج بشقيه المدفوع وغير المدفوع.
- العلاقات العامة وإدارة العملاء.

باختصار:

"كل شيء في المشروع يساهم في رضا العميل وكسب ولاءه هو تسويق"

المزيج التسويقي:

أهداف التسويق والترويج ليس فقط زيادة المبيعات، التسويق قد تصرف عليه بعض الجهات ملايين بل ومليارات فقط من أجل تحقيق أهداف غير ربحية لها، كأن تكون أهداف اجتماعية، سياسية، ثقافية، دعائية، انتشار...، فزيادة المبيعات واحدة من الأهداف الرئيسية التالية للتسويق:

1. إبراز الميزات التنافسية.
2. نشر الوعي بالعلامة التجارية.
3. زيادة نسبة تحول العملاء المحتملين.
4. بناء علاقات متينة مع العملاء والعملاء المحتملين وكسب ولائهم.
5. تعريف العملاء بالمنتجات والخدمات.
6. تحويل العملاء لزيارة رابط: موقع أو متجر الكتروني، مدونة، صفحة تواصل، تواصل واتس...
7. تحسين الظهور في محركات البحث SEO
8. الأهداف غير الربحية: العمل الخيري، نشر الوعي الصحي، المناسبات الاجتماعية، معلومات صحية...

● عناصر الخطة التسويقية الفعالة:

1. وجود جهة متمكنة من التسويق تتحقق بها المعايير والمقاييس لتقوم بالعملية.
2. وجود خطة تسويقية استراتيجية شاملة لجميع عناصر المزيج التسويقي طويلة الأمد محددة الأهداف والمُدد.
3. لا بد قبل الترويج أن نتأكد من الجودة والخدمة لدينا، فوظيفة الترويج أن يأتي بالعمل للمشروع، لكن كسبه وكسبه ولاءه ترجع لمستوى الخدمة والجودة.
4. وجود منصات رقمية تتحقق بها الهوية البصرية والرقمية المعتمدة للمشروع قبل البدء بالترويج.
5. العلاقات العامة العنصر الحساس في إدارة التسويق الذي لا يجب أن نغفل عنه البتة، لا بد من مؤشرات قياس نجاح الخطط التسويقية والترويجية ومن أشهرها

العائد من التسويق – ROMI: Return on Marketing Investment
ROMI لكل زبون = مجموع الإيرادات من الحملة التسويقية ÷ ميزانية الحملة التسويقية





C H E S S
شطرنج

“تعلم حتى لا تتألم”



العلامة التجارية الأولى التي تُعنى بتأسيس البنية التحتية المؤسسية والإدارية لمشاريع قطاع الأغذية والمشروبات وتقديم الحلول والاستشارات لتأسيس وإدارة وتشغيل وتطوير مشاريع القطاع، وزيادة الوعي التجاري، ورفع كفاءة إدارة الاستثمار، وريادة الأعمال، وتنمية الموارد البشرية والمواهب والعقول والإبداع..



SLSALAH

CAREERS

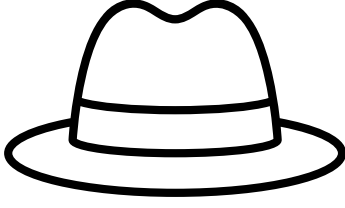
تمت هذه الدورة بالتعاون والاشتراك مع منحة سلسلة المبتكرة والمؤسسة لتأهيل الطلاب والخريجين ورواد الأعمال والموظفين، لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة بمرونة وكفاءة، مما يضمن جاهزيتهم لسوق العمل وريادة الأعمال.

www.slsalah.careers





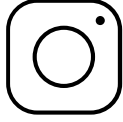
“تعلّم حتّى لا تتألم”



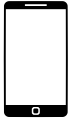
www.chesswe.com



solution@chesswe.com



@chesswe2016



+966 55 374 2350 - +966 53 763 8404



السعودية - الرياض - الليسن فالج