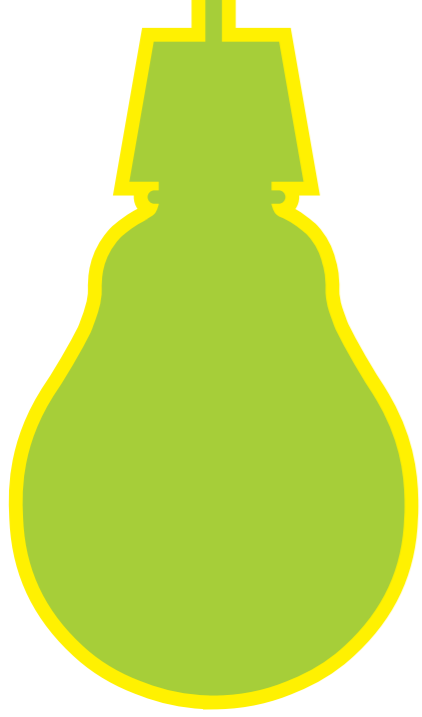


الدليل المصور  
لبداء مشروعك  
التجاري الخاص



# الدليل المصوّر لبدء مشروعك التجاريّ الخاصّ

محزرة استشارية شيريل ريكمان

Copyright © 2021 Dorling Kindersley Limited  
A Penguin Random House Company  
All Rights Reserved.

Originally published in English under the title:

**How To Start Your Own Business**

This edition is published by arrangement with Dorling Kindersley Limited.

No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise), without the prior written permission of the copyright owner.

All images © Dorling Kindersley Limited.

[www.dk.com](http://www.dk.com)

**الدليل المصوّر لبدء مشروعك التجاري الخاص**

الطبعة العربية الأولى 2024م

حقوق الطبع محفوظة

**جبل عمان ناشرون**

ص.ب. 3062، عمان 11181، الأردن

هاتف: +962 6 464 9555

Email: [info@JAPublishers.com](mailto:info@JAPublishers.com)

[www.JAPublishers.com](http://www.JAPublishers.com)

رقم الإيداع: (2023/3/1785)

ISBN: 978-9923-12-114-6

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

المملكة الأردنية الهاشمية

(2023/3/1785)

658.022

ريكان، شيريك

الدليل المصوّر لتبدأ مشروعك التجاري الخاص /شيريك ريكان؛ ترجمة ستوارت رعد- عمان- جبل عمان ناشرون، 2023.  
( ) ص.

ر.إ.: 2023/3/1785

الواصفات: /المشروعات التجارية//دراسة الجدوى//المشاريع الريادية//الإدارة/

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي

دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

# المحتويات

08 المقدمة

قبل

أن تبدأ

12	اتخاذ الفقرة الكبرى
14	لماذا أنت؟ لماذا الآن؟
16	التوصل إلى فكرتك
18	عرض المنتجات أو الخدمات
20	إيجاد فجوة في السوق
22	التميز عن الآخرين
24	تحديد أهدافك
26	اختيار هيكلية
28	إنشاء شركة عائلية
30	إنشاء وكالة
32	مشروعات تجارية بديلة
34	اختيار نموذج
36	ابتكار استراتيجية
38	معرفة السوق
40	تحديد عملائك
42	تقييم كميّة الطلب على مشروعك
44	أين تؤسس مشروعك؟
46	اختيار موقع شركتك الناشئة
48	تحديد مصدر منتجاتك وإمداداتك
50	الاستعانة بمصادر خارجية
52	تحقيق التوازن
54	العمل مع العائلة والأصدقاء

الخطوات

الأولى

58	اختيار اسم
60	تطوير علامتك التجارية
62	سرد قصّتك
64	المزيج التسويقي
66	عملية البيع
68	البيع الإلكتروني
70	تقديم خدمة
72	تلقي المدفوعات
74	تلبية الطلبات
76	تحديد التكاليف الأوتّية
78	كم يجب أن تبلغ نفقاتك؟
80	كم يجب أن تبلغ أرباحك؟
82	تمويل مشروعك التجاري
84	من يمكن أن يستثمر؟
86	تقديم عرض للاستثمار
88	ترصيد الحسابات
90	قهم ضرائب العمل التجاري
92	إنشاء حساب تجاري
94	حماية مشروعك
96	حماية ملكيتك الفكرية
98	الأمن والسلامة في مكان العمل
100	المحافظة على البيئة
102	العمل بأسلوب أخلاقي
104	وضع خطة عملك
106	وضع خطة تنفيذ
108	قهم حقوق المستهلك

## المساهمون

**شيريل ريكمان** (محررة استشارية)، هي بحسب صحيفة "صندي تايمز" مؤلفة لأكثر الكتب مبيعاً، وكاتبة لمصلحة مؤلفي 19 كتاباً عن الأعمال التجارية والمساعدة الذاتية، وفاعلة في علم النفس الإيجابي. نُشر كتابها الأول "دليل المشروعات الناشئة" (*The Small Business Start-Up Workbook*) عام 2005م. ومنذ ذلك الحين، افتتحت مشروعاتها الخاصة وبدأت تبيعها، وهي الآن متخصصة في تأليف الكتب العملية لمساعدة الناس على النمو والازدهار.

**فيليب أندرسون** حاصلة على شهادة في إدارة الأعمال، وكاتبة ومستشارة اتصالات لعدد من الشركات متعددة الجنسيات من ضمنها نري إم، وأنغلو أميركان، وكوكا كولا. كما ألقت كتباً كثيرة عن الأعمال التجارية، وأسهمت في تأليف كتب لدار النشر DK مثل "كتاب الأعمال التجارية" (*The Business Book*)، و"نهج الأعمال التجارية" (*How Business Works*)، و"نظام إدارة الأعمال" (*How Management Works*).

**ألكسندرا بلاك** حاصلة على شهادة في الاتصالات التجارية وكاتبة لمجموعة الصحف المالية نيكي والبنك الاستثماري جاي. بي. مورغن في طوكيو، ولها مقالات كثيرة حول التاريخ الثقافي والاقتصادي ودور في الكثير من الكتب المختصة بالمال والطب والإدارة والهندسة والتصميم.

**بيبا بورن** هي مديرة شركة بورن بيرفورمانس التي تساعد المنشآت والأفراد على النجاح، وزميلة زائرة في جامعة كرانفيلد، إذ تدعم عمل المركز لتحسين أداء المشروعات التجارية. وهي حاصلة على ماجستير في إدارة الأعمال، ومدربة مشروعات تجارية، ولديها سنوات كثيرة من الخبرة في إدارة المشروعات الصغيرة داخل الجامعات والهيئات المهنية.



## إنماء عملك التجاري

190	إنماء عملك التجاري
192	توسيع عملك التجاري
194	استراتيجيات النمو
196	نمو موارد الشركة المالية
198	جذب أعمال جديدة
200	الحفاظ على عملائك
202	تغيير وجهتك
204	التحكم في التغيير
206	الترخيص
208	بيع شركتك
210	المضي قدماً
212	البرامج وأدوات

## إدارة مشروعك التجاري

146	تحفيز ولاء العملاء
148	بناء العلاقات بالعملاء
150	العمل مع الشركات الأخرى
152	هل أسلوبك في التسويق ناجح؟
154	تقييم أداء مشروعك
156	الحفاظ على الزخم
158	إدارة شؤونك المالية
160	إدارة الميزانيات والتدفق النقدي
162	تأسيس ثقافة عمل
164	إدارة المشروع التجاري
166	إدارة الفريق
168	المحافظة على المواهب
170	إدارة فريق مبيعات
172	تأسيس مكان عمل صحي
174	معالجة النزاعات وحلها
176	تحسين أداء الموظفين
178	تنظيم العمليات التجارية
180	إدارة سلسلة التوريد
182	تحسين أداء الشركة
184	التحضر لمواجهة الأزمات
186	تسخير التكنولوجيا

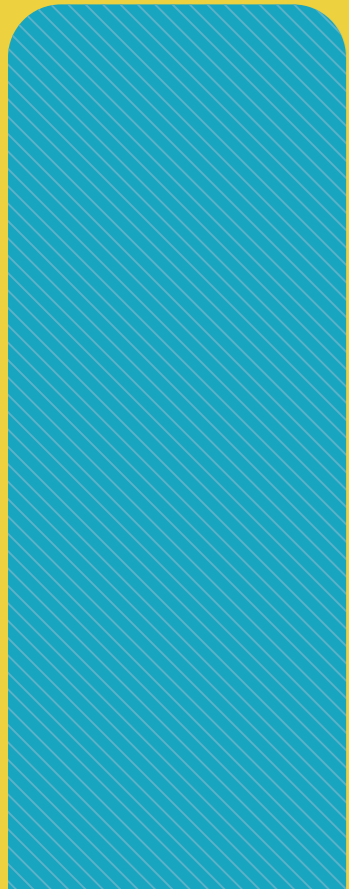
## الانطلاق في المشروع

112	تجهيز مساحة عملك
114	التخطيط لموقع إلكتروني
116	تصميم موقع إلكتروني وإعداده
118	اجتذاب الزوار إلى الموقع الإلكتروني
120	حماية البيانات
122	إيجاد المواهب المناسبة
124	تعيين الموظفين
126	هل تحتاج إلى مدير؟
128	التنوع والاندماج
130	استخدام نظام بيانات العميل
132	استعدادات ما قبل الانطلاق
134	الإعلان عن المشروع
136	إحداث ضجة إعلامية
138	صناعة الدعاية والإعلان
140	استغلال وسائل التواصل الاجتماعي
142	التواصل لبناء عملك





قبل أن تبدأ





# اتخاذ القفزة الكبرى

إذا أردت البدء بمشروعك الخاص، طوّر فكرتك في وقت فراغك، ثمّ قارن بين الإيجابيات والسلبيات، لتعرف ماذا يدفعك إلى البدء بمشروع جديد.

## العمل لنفسك أم للآخرين؟

لا تستهن بتأناً بالعمل الدؤوب الذي تتطلبه إدارة مشروع تجاريّ، فبدل أن يقوم صاحب العمل بدور واحد، غالباً ما يحمل مسؤوليات كثيرة، من إصدار المنتج أو أداء خدمة إلى تنفيذ المهام الإدارية جميعها وترويج فكرته في السوق. ومع أنّك سيّد نفسك، فقد تضطرّ إلى العمل ساعات طويلة، ولا سيّما في البداية. فبوصفك صاحب عمل، تزداد مسؤولياتك وتُترغم على التفكير أكثر

في مستقبلك، ومع أنّك ستواجه المزيد من الأخطار والضغوط عند إدارة عملك الخاص، فغالباً ما تكون فرصة نجاحك أكبر ممّا كانت عليه حينما كنت تعمل في شركة قائمة، إذ تتمتع بالمزيد من التحكم والمرونة. حدّد ما يدفعك لتفتتح مشروعاً تجاريّاً، فربّما تودّ إدارة عملٍ تحبّه من المنزل أو تريد تركّ

## التأمّل في خياراتك

تذكّر أنّ العمل في وظيفة يعود عليك بفوائد كثيرة، في حين أنّ عملك الخاص قد يكون مرهقاً محفوفاً بالأخطار الماليّة، لذا، أمعن في التفكير في خياراتك قبل اتّخاذ أيّ قرارٍ.

## النشاطات الجانبية

عوض التخلّي حالاً عن وظيفتك، لم لا تستهّل مشروعك التجاريّ الجديد في وقت فراغك؟ وتعرّف الشركة الناشئة التي تبدأ بهذه الطريقة بـ"النشاط الجانبيّ"، وهذا يسمح لك أن تحتفظ بميزات وظيفتك وتختبر في الوقت نفسه نجاح مشروعك. صحيح أنه ليس الحلّ الأمثل، لكنّه يتيح لك أن تطوّر فكرتك دون التعرّض للكثير من الأخطار الشخصيّة والماليّة.

”عرفت أنّي لن أندم إذا فشلت، بل سأندم إذا امتنعت عن المحاولة“.

جف بيزوس، مؤسس أمازون ومديرها التنفيذي

## شركتي

### السلبيات

- أخطار ماليّة أكبر وإحساس بعدم الأمان.
- الشعور بالعزلة جرّاء العمل وحدك دون تفاعل إنسانيّ.
- مسؤوليّة الأخطاء والإخفاقات والنجاح تقع عليك.
- الضغط المحتمل على العائلة والحياة الاجتماعيّة بسبب العمل لساعات طويلة.
- لا إيرادات عند المرض أو أخذ إجازة.
- لا استرخاء في نهاية يوم العمل.



المدير

### الإيجابيات

- فرصة كسب المزيد من الأرباح، دون قيود يفرضها صاحب العمل.
- قدر أكبر من التحكم والاستقلاليّة والمرونة في التعامل مع الالتزامات العائليّة والشخصيّة.
- القدرة على اختيار ساعات عملك وسرعته.
- إمكانيّة أكبر للشعور بالاكتمال الوظيفي، إذ تصبّ جهودك كلّها في تحقيق أهدافك.
- فرصة للسعي وراء حلمك.

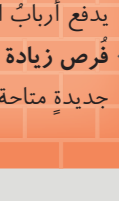
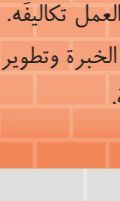
### السلبيات

- الأرباح محدودة بحسب سياسة الشركة في الدفع.
- كذلك في العمل يُسهم في تحقيق حلم غيرك لا حلمك أنت.
- سياسات المكتب تتبّط عزيمتك.
- الوقت والمال يُصرفان على التنقّل إلى مكان العمل الذي تختاره الشركة.
- عدم المرونة في ساعات العمل وأحواله يسبّب مشكلة.

## شركتهم

### الإيجابيات

- الأمن الماليّ ينتج عن راتب أسبوعيّ أو شهريّ منتظم.
- راتب المرض والإجازة يدوّن دخلاً أكثر ثباتاً.
- الشعور بالانتماء ينجم عن العمل مع الآخرين نحو هدفٍ معيّن.
- الاستثمار في تطوير الأداء والتدريب يدفع أرباب العمل تكاليفه.
- فرص زيادة الخبرة وتطوير مهارات جديدة متاحة.





# لماذا أنت؟ لماذا الآن؟

قبل البدء بمشروعك التجاري، من الحكمة أولاً صرف بعض الوقت لتقييم نقاط قوتك وضعفك، والتفكير في ما إذا كنت مستعداً لإدارة عملك الخاص.

## لماذا أنت؟

مهما تحمست للبدء بعملك التجاري الخاص، فالأفضل أن تكون عملياً منذ البداية، وعليه، اسأل نفسك بعض الأسئلة قبل اتخاذ أي قرار: أولاً- هل فكرت وأقيمت ولديك الدافع والطاقة لتحقيقها؟ هل تتمتع بالمهارات اللازمة لتطوير فكرتك؟ وإذا كنت تفتقر إلى هذه المهارات، فهل يمكنك اكتسابها؟ في حال أجبت بالنفي عن هذه الأسئلة، لا يعني هذا أنك لن تتمكن بناتاً من البدء بمشروعك الخاص، بل يعني أنك لا تفكر في المشروع المناسب.

## تقييم نفسك

تستلزم إدارة عملك الخاص عدداً كبيراً من الإمكانيات، والتي ستحتاج إلى معظمها في البداية، لذلك لا تهمل تحديد مهاراتهم القابلة للنقل - والمواهب الأخرى التي يمكنك تطويرها - والتي تُعد حيوية للعمل. ضع في حسابك أيضاً المهارات التي يقدمها لك الأصدقاء والعائلة. من جهة ثانية، تفحص نفسك باحثاً عن نقاط ضعفك وفكر كيف تغلب عليها. وما دامت إدارة مشروع تجاري تُعد التزاماً طويل الأمد، فمِن الضروري أن تعمل في مجال يهْمُك بما يكفي ليدوم حتى نهاية العمل.

## ”الطريقة الوحيدة لإتقان العمل

هي أن تحب ما تعمله.“

ستيف جوبز، أحد مؤسسي شركة أبل، 2005م

### نقاط قوتك

فكر في نقاط قوتك كلها الضرورية للمشروع، بما فيها:

- المهارات المهنية، مثل: إدارة الأشخاص، وإنشاء الميزانيات، والتفاوض، والتعامل مع العملاء.
- القدرات الأكاديمية، مثل: البراعة في الأرقام، والمهارات اللغوية، والقدرات الفنية.
- السمات الشخصية، مثل: الطاقة والتصميم والفضول والإبداع.

### نقاط ضعفك

حدّد أوجهها في شخصيتك قد تعرقل العمل التجاري، وتشمل:

- انعدام الخبرة في مجالات، مثل: إعداد أنظمة التكنولوجيا، وتعيين الموظفين، وإدارة الحسابات.
- قلة المعرفة في مجالات، مثل: استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وحزم البرامج.
- السمات الشخصية قد تشمل انعدام الثقة، والفوضوية، والتهور.
- الأوضاع الشخصية، مثل: الحاجة إلى الاعتناء بالأولاد أو العيش في منطقة نائية.

### اهتماماتك

فكر في ما يثير اهتمامك وفي كيفية استغلاله بمشروعك.

- ماذا تحب أن تعمل في أوقات فراغك؟
- أي نوع من الأشخاص تحب قضاء الوقت معهم، عدا عن عائلتك؟
- هل اكتسبت مهارات أو معلومات من اهتماماتك وهواياتك؟
- أي مسائل تستأثر باهتمامك كله؟

## لماذا الآن؟

التوقيت ضروري في مجال العمل، ويضعك عرض المنتج المناسب في الوقت الملائم على طريق النجاح، إذًا، أجر بحثاً مفصلاً عن سوقك المحتمل (انظر الصفحتين 20 و21)، وراقب ما يفعله المنافسون، واطلب المشورة المهنية، وبالتأكيد، يجب أن يكون التوقيت مناسباً لك أيضاً. فهل أنت جاهز؟ يتطلب البدء بمشروع تجاري الوقت والمال، ويتضمن ضغوطاً وأخطاراً عليك أن تستعد لها. وإن لم تكن واثقاً كل الثقة بمشروعك، فحاول أن تتربص في البيع وتدرّس كمّيّة الطلب. وإن كنت موظفاً في الوقت الحالي، فحاول البدء بمشروعك في وقت فراغك كنشاط جانبي (انظر الصفحة 13)، وقلّل ساعات عملك وفقاً لنمو مشروعك.

## أمور عليك معرفتها

- المهارات التقنية: مؤشرات مكتسبة تدل على القدرة، مثل: المؤهلات أو الشهادات.
- المهارات الشخصية: قدرات شخصية تطوّرت طبيعياً، مثل: التفكير الإبداعي وحل المشكلات.
- المهارات القابلة للنقل: القدرات والخبرات التي يمكن نقلها بسهولة من دور إلى آخر، مثل: إدارة الوقت والتواصل والقيادة.



# التوصل إلى فكرتك



يبدأ كل مشروع تجاريّ بفكرة، سواء لحلّ مشكلةٍ أم لتحسين منتجٍ أو خدمة، ومع أهميّة هذه الخطوة، لا بدّ لك أن تتحقّق أنّ فكرتك مُجدية.

## إيجاد فكرة جيّدة

لا داعي لتكون فكرة المشروع مبتكرةً لتنجح، بل يجب أن تسدّ حاجةً ما. فابدأ بالتفكير في مشكلاتٍ تواجهها بنفسك، مثل عجزك عن شراء منتجٍ أو الحصول على خدمةٍ ضرورية، وربما تكون هذه الحاجةُ فجوةً في السوق (انظر الصفحتين 20 و21). ومن ناحيةٍ أخرى، عندما تكون المنتجاتُ والخدماتُ متوافرةً - ولكنّها لا تُرضي مستخدميهما - فانتبهز هذه الفرصة لتحسينها وتقديم عرضٍ أفضل. عند البحث عن فكرةٍ جيّدة، ضع في الحسبان ما تقدّمه الشركاءُ حاليًا وما لا تقدّمه، واقتنص الفرصة، وابحث عن الأسواق المتخصصة لتلبيّ متطلبات مجموعةٍ صغيرة، لكنّها محدّدة من العملاء (انظر الصفحتين 38 و39).

## دراسة الأسواق

ما دامت الأسواقُ تتكوّن من أشخاصٍ لديهم مطالبٌ مشتركة، يجدر بك معرفة اهتماماتهم وحاجاتهم، فانتبه جيّدًا لوسائل الإعلام، لا سيّما الإنترنت، وابحث عن المنتجات أو الخدمات الآخذة في النمو، وعندما تحدّد سوقك، انضمّ إلى المنتديات الإلكترونية ذات الصلة لتعرف احتياجات الأعضاء ورغباتهم ومشكلاتهم، ثمّ اطرح

الأسئلة واستطلع الآراء وناقش فكرتك مع من ربّما يصيرون زبائنك ذات يوم. وتساعدك في هذا الخصوص أيضًا المجلّات التجارية على الإنترنت التي تنشرها معظم المنشآت، ففيها تتعلّم عن التطوّرات والاتجاهات وأداء المنافسين المحتملين، وتكتسب معلومات حيويّة تصقل أفكارك.

## هل ستنجح فكرتك؟

لكي تنجح فكرتك، يجب أن تكون قابلةً للتنفيذ، لذا، ابحث الفكرة طردًا وعكسًا ودقّق في جوانبها كلّها وادرس قدرتك على تحقيقها، وضع في حساباتك تأثيرها بتغيّرات السوق، وحدّد نقاط قوتها وكيفيّة استغلال هذه النقاط، وعالج نقاط ضعفها. وتوقّع أيضًا أيّة عقبات، وابحث عن طرقٍ لتذليلها، واستغلّ إلى أقصى حدّ أيّة فرصةٍ قد تنشأ.

## دراسة حالة

### شركة أونست تي (Honest Tea)

خطرت في بال سيث غولدمان فكرة المشروب منخفض السعرات الحرارية في أثناء دراسة حالة صناعة المشروبات في جامعة ييل، فلاحظ أنّ الأسواق تفتقر إلى مشروبٍ وسطيٍّ بين المشروبات السكرية والمياه المعبّأة، وبعد الجري في سنترال بارك، نيويورك، لم يجد مشروبًا مناسبًا ليشترته، فتوصّل إلى حل لهذه المشكلة: عام 1998، شارك في تأسيس أونست تي، التي تصنع الشاي العضوي غير المحلّى المعبّأ في زجاجات، وقد لاقَتْ فكرته رواجًا في السوق.

## استخدام قائمة مراجعة

"قائمة التحقّق من جودة الفكرة" أداة شائعة الاستخدام لتقييم ميزات فكرة مشروع جديدة، وعادةً، تطابق الأفكار الجيدة معظم هذه المعايير (انظر القائمة إلى اليسار). وحالما تخطر الفكرة ببالك، حافظ عليها قدر الإمكان (انظر الصفحتين 96 و97).

## قائمة التحقّق من جودة الفكرة

1. تسدّ فجوةً في السوق  
تسدّ الفكرة فجوةً غير مستغلّة في السوق بعرض منتجٍ أو خدمةٍ غير متوافرةٍ حاليًا.
2. تبتكر  
يجب أن تحلّ الفكرة مشكلةً أو تلبيّ حاجةً بطريقةٍ أفضل ممّا تلبّيها نظيراتها في السوق.
3. تتحدّى نظيراتها في السوق  
توقّر الفكرة طريقةً أحدث وأفضل لإنجاز الأمور، وتتحدّى نظيراتها في السوق.
4. تميّز عن غيرها  
يلزم أن تميّز الخدمة الجديدة عن نظيراتها في السوق، بأن تكون أفضل من غيرها بوضوح أو مختلفةً بطريقةٍ ما.
5. تلبّي توقّعات العملاء  
يجب ألا يخيب توقّع العميل بسبب جودة المنتج أو الخدمة.
6. تقدّم قيمة  
يلزم أن يستفيد العميل من المنتج أو الخدمة، ويشعر أنّه لم يصرّف ماله عبثًا.
7. لها غاية  
يجب أن توقّر الفكرة للعملاء شعورًا بالمتعة، أو تساعدهم في مسألةٍ ملحّة.
8. تستغلّ نقاط قوتك  
ينبغي أن تتأسّس الفكرة على مهاراتك وخبراتك ومعرفتك بالسوق و/أو معارفك في صناعةٍ معيّنة.
9. موجودة في سوق تنمو  
يلزم أن تخدم الفكرة سوقًا آخذةً في التوسّع، فيها طلبٌ كافٍ على مدى طويل.
10. يمكن توسيعها  
يمكن أن يزيد تقديم الخدمة أو المنتج دون زيادةٍ في التكاليف.

"فكر دائمًا

خارج الصندوق،  
واستغلّ الفرص

التي تظهر."

لاكشمي ميتال، المدير التنفيذي  
لشركة آرسلور ميتال



## عرض المنتجات أو الخدمات

تبيع معظم الشركات إما منتجات وإما خدمات لعملائها، ومن المهم تحديد ما ستقدمه لعملائك عند البدء بمشروعك، واضعاً في الحسبان عدداً من العوامل.

### التفكير في الخيارات

عند الاختيار بين ترويج منتج أو خدمة، من الضروري التفكير في الوقت والتكاليف والسرعة التي سيحقق فيها المشروع الإيرادات، ففي حالة ترويج منتج، يستغرق الأمر وقتاً للحصول على مصدر أو إنشاء المنتج قبل بيعه، بعد ذلك، يلزم أن يُباع عدد كافٍ من المنتج لتسديد تكلفته قبل

جني الأرباح، فيستغرق ذلك وقتاً أيضاً، لكنّ حالما يُباع المنتج حتى يدفع العميل ثمنه في أغلب الأحيان. في المقابل، تُقدم الخدمات حالاً وبتكلفة أقلّ إذا كنت توفّرها بنفسك، أمّا إذا احتجت إلى تدريب أو معدّات معيّنة، فسيستلزم ذلك وقتاً ومالاً. هذا وإنّ العملاء يتوقعون عادةً الحصول على فاتورة نظير بعض الخدمات،

مما يتطلّب منك الانتظار أسابيع عدّة لتحصيل مستحقّاتك. تقدّم بعض الشركات المنتجات والخدمات على حدّ سواء، مثلاً، يمكن أن يصلح الميكانيكيّ السيارات وبيعها، مستفيداً من كلا النوعين من التجارة، لكنّ يُصّح في البداية التركيز على نوع واحد قبل تجربة النوع الآخر.

### مجال للنموّ

تشير قابليّة التوسّع إلى قدرة المشروع على زيادة المبيعات دون ارتفاع التكاليف، وفي هذا النطاق، تختلف المشروعات التي تبيع المنتجات عن التي تبيع الخدمات. < لدى بعض المنتجات قابليّة كبيرة للتوسّع، مثلاً، يمكن أن تُباع الدروس على الإنترنت والتطبيقات والبرامج بمبالغ خياليّة بعد إنشائها ودون تكاليف تُذكر. < تأخذ الخدمات جميعها وقتاً لتسليمها، فيجعلها أقلّ قابليّة للتوسّع، ولا سيّما إذا لزم توظيف المزيد من الناس لتسليمها والسبب برفع التكاليف، غير أنّ الخدمات الإضافيّة يمكن أن تُرفّق بالعرض، فيفسح في المجال للنموّ.

### احذر!

< تجنّب نفاذ المخزون، إذ يخيب ذلك أمل العملاء ويدفعهم للتبصّع عند منافسك. < لا تتوقّع أن تُباع المنتجات أو الخدمات من تلقاء ذاتها، بل اعمل على توزيعها وبيعها بفاعليّة. < قارن بانتظام أسعارك ومنتجاتك وجودة خدماتك مع السوق. < احرص أن تكون المنتجات والخدمات مطابقة للمعايير كلّها، وتحقق من ذلك بانتظام.

”لا تعتمد جودة الخدمة أو المنتج على ما تضعه فيهما، بل على مدى استفادة العميل منهما.“

بيتر دراكر، مستشار إداري أميركي

### بيع المنتجات والخدمات

إضافة إلى الوقت والمال المطلوبين لإنشاء شركة لبيع المنتجات أو الخدمات، فكّر أيضاً في العوامل بعيدة المدى.

#### بيع المنتجات

- < يمكن أن يرى العملاء المنتج، فيفرون هل يشترونه أم لا.
- < يجب تجديد المخزون، وهي عمليّة تكلف المال باستمرار، وقد يكون المخزون أيضاً قابلاً للتلف، فيسبب ذلك خسارة للشركة إذا لم يُبّع.
- < ينبغي تخزين المنتجات، ممّا يستلزم مستودعات تخزين مناسبة، ويتسبب في تكاليف إضافية.

مركز بوب  
لتصليح السيارات  
المستعملة  
وبيعها

#### تقديم خدمة

- < الخدمات غير ملموسة، فيتطلّب من العميل أن يثق بجودة مقدمها (انظر الصفحتين 70 و71).
- < قليلة هي الخدمات المميّزة، ما يصعد من حدة المنافسة ويتطلّب منك الحفاظ على سمعة طيبة مع العملاء.
- < يمكن أن يرفض عميل مستاء الدفع بعد حصوله على الخدمة.
- < بناءً على نوع الخدمة، قد يلزمك الخضوع لتدريب منتظم أو تحصيل شهادة.



# إيجاد فجوة في السوق

لكي ينجح مشروعك، لا بد من وجود سوق لمنتجاتك أو خدمتك، أو إمكانية لإنشاء سوق، وهذا يعني إما بيع شيء جديد يريده الناس، وإما توفير بديل أفضل لما هو متاح.

## تحديد الفجوات

الفجوة في السوق هي ببساطة حاجة لا تُلبَّى حاليًا، إما لعدم وجود المنتج أو الخدمة، وإما لفشل الشركات القائمة في تلبيةها، أو لعدم تحديد هذه الحاجة بعد، مثلًا، إذا ضمت البلدة الكثير من المطاعم وافتقرت إلى مطعم يقدم المأكولات المكسيكية، فهذه حاجة يمكنك سدها. ومن ناحية أخرى، قد يكون في البلدة مطعم فرنسي، لكنه لا يلبي حاجة العملاء، بسبب امتناعه عن تقديم وجبات للأطفال، مما يمثل أيضًا فجوة محتملة. ومع أنه قد يكتفي سكان البلدة بالمطاعم

الموجودة، فربما يعتمدون نهجًا بديلًا جديدًا يلبي حاجة لم يعلموا بوجودها، مثل خدمة توصيل الطعام التي تتيح لهم طلب المأكولات في أي وقت للتلذذ بها في المنزل. ولكي تجد فجوة، تفقّد الأسواق التي تخطط لدخولها وفكر في تجاربك الخاصة (انظر الصفحتين 16 و17)، ثم ابحث عن المنتجات والخدمات غير المتوفرة والتي يمكنك تقديمها، وراقب تلك المتوفرة لترى إن كان بمقدورك تقديمها بصورة أفضل تجذب العملاء. أما إذا كنت تخطط لافتتاح مشروع محلي، فاسأل الناس عما هو متوافر

في الجوار وما هو مفقود، ثم جرّب المنتجات والخدمات المتوفرة بنفسك، لتعرف ما يمكنك تحسينه، وفكر أيضًا بطريقة مبتكرة وابحث عن حاجات لم يحددها الآخرون بعد.

## تقييم خياراتك

عند التفكير في الفجوات، ابحث عن سبب وجودها، فأحيانًا، لا يكون السبب أن الفكرة لم تخطر في بال أحد حتى الآن، بل أن ليس هناك طلب كافٍ عليها (انظر الصفحتين 42 و43)، مثلًا، ربما ضمت البلدة مطعمًا مكسيكيًا في الماضي، لكنه أُغلق بسبب نقص الطلب على المأكولات المكسيكية. إذًا، كن لئيم العريكة عند البحث عن سوقك المحتمل ومرنًا في تكييف أفكارك، وقلّب النظرة في خياراتك قبل الانخراط في أي مشروع.

## أمور عليك معرفتها

- ◀ الأسواق التنافسية: هي التي تضم عددًا كبيرًا من المشترين والبائعين، فيحول ذلك دون تحكّم أحدٍ بسعر السوق.
- ◀ الطلب: يشير إلى عدد المنتجات أو الخدمات التي سيشتريها العملاء بسعر معيّن.
- ◀ الابتكارات المزعزعة: هي المنتجات أو الخدمات أو المناهج الجديدة التي تقلب الأسواق الحالية لتصبح الرائدة فيها في أغلبية الأحيان.

## ”التوقعات الكبيرة تُنجز المستحيل“.

سام والتون، مُفتّح سلسلة متاجر وول مارت

## سعر مرتفع، جودة عالية

- ◀ منتج أنيق مصنوع من جلد عالي الجودة.
- ◀ لم يعد دارجًا، لكن الأثرياء يشترونه.
- ◀ متقن الصنع ويدوم طويلًا.



## قلء الفجوة

الفجوة في السوق فرصة للوصول إلى عملاء جدد، فقد يكون هناك نقص في الخدمات المقدمة لجزء من السوق الحالي أو ربما تنشأ فرصة في صناعة قائمة، لذا راقب التوجهات وعروض المنافسين لتعرف ما إذا كان منتجك يلبي حاجة جديدة لم يسدها العملاء بعد.

## عرضك الجديد

- ◀ مظهر حديث جذاب.
- ◀ سعر متوسط.
- ◀ منتج عالي الجودة ويدوم طويلًا.
- ◀ مرغوب من أعمار عدّة.



## سعر منخفض، جودة ضعيفة

- ◀ جذاب، ولكن سعره مقبول.
- ◀ عملي ويستهدف فئة الشباب.
- ◀ قد لا يدوم طويلًا.



## سعر متوسط، جودة ضعيفة

- ◀ المنتج فريد من نوعه، لأنه جذاب وعصري.
- ◀ دارج و يروق الفئات العمرية كلّها.
- ◀ جودة تحيّب الآمال وسرعان ما تُبلى.







# التمييز عن الباقين

في سوقٍ تعجُّ بالمنافسين، يحسن بمشروعك التجاري أن يتميَّز عن مشروعهم بهدف جذب العملاء، ويتطلب ذلك إنشاء ميزة تنافسية فريدة والحفاظ عليها.

## إنشاء الميزة

عند افتتاح مشروع تجاري، لا تتوان عن تحديد ما يميِّز منتجك أو خدمتك ويمنحك ميزة تنافسية، ومن الضروري تحديد هذه الميزة والحفاظ عليها بالتفوق على منافسيك بقيمة منتجك أو ميزاته، لا سيَّما عند دخول سوقٍ مزدحمةٍ أوّل مرّة. ولتفوّق على منافسيك بقيمة منتجك، هناك طرقٌ كثيرة، فبمقدورك عرض منتج فريد أو جديد أو عالي الجودة أو متميِّز بخدمة العملاء أو تقديم ضمانات، وهذه الأمور هي ما يجعل منتجك فريداً من نوعه، وبغض النظر عن اختيارك، تحقّق أن يدرك العملاء قيمة المنتج أو الخدمة لتكتسب ميزة تنافسية. ويمكنك أيضاً التفوّق على المنافسين في ميزات المنتج (ميزة الاختلاف) أو عرض الميزات نفسها بسعر تنافسي (ميزة التكلفة).

لكن احذر أن يكون سعر المنتج هو ما يجعله فريداً من نوعه، إذ تُعدّ الأسعار المنخفضة دلالة على ضعف الجودة، وما دام منافسوك سيسعون إلى التقليل من شأنك، فلن تجتذب قاعدة عملاء مخلصين.

علاوة على ذلك، لا غنى عن تحديد عملائك وفهم احتياجاتهم (انظر الصفحتين 40 و41) لإنشاء ميزة تنافسية. ولكي تحافظ عليهم، يلزم أن تكون ملماً بما يحدث في السوق وتراقب باستمرار ما يقدّمه المنافسون الحاليون والجدد.

وينبغي أن تكون قيمة عملك قابلة للتطبيق على الصعيد التجاري، فلا فائدة من زيادة تكاليف العمل لجذب العملاء إذا أصبحت أرباحك ضئيلة، لذلك من الحيوي تحقيق التوازن الصحيح بين القيمة المعروضة والأرباح.

## ما يميِّزك عن غيرك

حينما تروّج ما يميِّز مشروعك عن المشروعات الأخرى، تدفع العملاء إلى اختيارك وتجذب السوق المنشود، ويجب أن يمثل هذا التفرد جزءاً من "عرض القيمة"، أي الوعد الذي تقطعه للعملاء بشأن جودة مشروعك وفوائده.

## تجاوز توقعات العملاء

لتجتذب العملاء وتحافظ عليهم، قدّم لهم قيمة وفوائد لا يجنونها في مكانٍ آخر. وهذا ما يجعل عملك فريداً من نوعه.

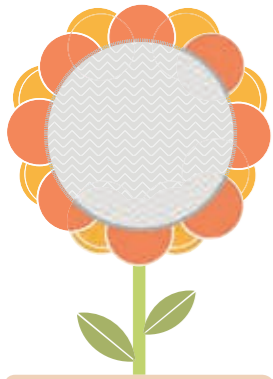
## جعل عملك فريداً

يعتمد تميُّز منتجك أو خدمتك على عرضك وسوقك ومنافستك.

- ◀ عرض منتجاتٍ تفوق منتجات منافسيك من حيث الجودة مثلاً أو التصميم الآمن والفريد.
- ◀ تقديم خدماتٍ لا يجدها العملاء في أيّ مكانٍ آخر، أو خدماتٍ فريدة وأكثر جاذبيّة.
- ◀ الأسعار الجذّابة تلفت نظر العملاء، لكن يجب عدم المساومة على حساب الجودة، إذ يُقيّم العملاء الأسعار والجودة ليروا هل كانت الخدمات أو المنتجات تستحقّ ثمنها.

## مفاتيح النجاح

- ◀ تعلّم باستمرار عن عملائك لتلبّي حاجاتهم التي تتغيّر بمرور الزمن.
- ◀ راجع أسباب تفردك لتحصر على أن تكون مميّزة وتحظى بتقدير عملائك.
- ◀ واطلب على تقييم أسباب تفرد منافسيك، وابحث عن سبل تفوّق بها عليهم.
- ◀ راقب تكاليف أسباب تفردك وفوائده، لتضمن صحّة هوامش الربح.
- ◀ ثابر على مراقبة الداخلين الجدد إلى السوق وما يقدّمونه.







# تحديد أهدافك

إحدى أولى الخطوات لبّء عملٍ تجاريٍّ هي تحديدُ ما تريد فعله وسبب القيام به، فهذا يساعدك على تركيز أفكارك وبلورتها، ويتيح لك وضع خططٍ محدّدة.

## تحديد قصدك

عند بدء عمل تجاريّ، حدّد أوّلاً ما تنوي تحقيقه، متأمّلاً في ما سيصبح عليه عملك في المستقبل، ويُعرّف هذا باسم "رؤية" العمل. ولتحقيق هذه الرؤية، حدّد سبب رغبتك في بدء هذا العمل وليس سواه، مثلاً، اسأل نفسك لماذا ترغب في فتح وكالة سفر؟ قد

يكون السبب عرض رحلاتٍ مميّزة، أو خدمة أسواقٍ معيّنة، أو مجرّد وسيلة لكسب المال، هذا هو "القصد" من رؤية عملك، والذي عليك استغلاله لاتخاذ قراراتٍ واعية وتركيب خططك. مثلاً، يختلف أسلوب التخطيط لوكالة تقدّم إجازاتٍ مميّزة عن وكالة تهدف فقط إلى كسب المال، فرؤيتك وقصدك

يجسّدان مشروعك، فيمكنك ذلك من تحديد استراتيجياتك والتخطيط لإجراءات عملك، بعد ذلك، شارك رؤيتك وقصدك مع من انخرطوا معك في المشروع منذ البداية، من مستثمرين وعملاء وموظّفين، وأطلّهم على "رسالة المنشأة" (انظر الإطار إلى اليسار) الذي يلخّص أهدافك ويفنّد مشروعك.

## تحديد قيمك

بينما تحدّد رؤية مشروعك وهدفه، لا تنس أيضاً غرس قيمك، مثل: الصدق والنزاهة والقيمة مقابل المال والشغف، فهي تؤدّي دور الخريطة والبوصلة في توجيه عمليّة اتخاذ القرار وتنعكس على سير العمل، فلا تتردّد في ترسيخ هذه القيم في أقسام العمل كلّها، واطبّعها في أذهان الآخرين حتّى يعرف الجميع مبادئك، مثلاً قد تكون قيم عمل وكالة السفر التي تقدّم خدماتها للمسافرين الأكبر سنّاً هي "الالتزام والجودة والمغامرة والرفاهية".

## إنشاء رسالة المنشأة

هو تصريح مكتوب يوضح القصد من مشروعك، أي ما يُنجزه، ومن يُنجزه، وكيف يُنجزه، ويلزم أن يكون موجزاً ويجيب بوضوح عن ثلاثة أسئلة رئيسية: ماذا؟ حدّد المنتجات أو الخدمات التي يقدمها مشروعك. لمن؟ حدّد لمن صمّمت منتجاتك أو خدماتك. كيف؟ اشرح كيف ستلبي توقّعات عملائك. ولكي تدعم رسالة منشأتك، في وسعك كتابة بيان رؤية تُظهر فيه طموح الشركة وكيف ستُصبح في المستقبل بعد تحقيق مهامها، ويمكنك أيضاً كتابة بيان قيم توضح فيه القيم التي سيحافظ عليها عملك في أثناء تحقيق مهامه، وبهذه البيانات الثلاثة، تُقيم تعهداً بين عملك والمعنيين بأمره.



## دراسة حالة

### مايكروسوفت

عام 1975، أسّس بل غيتس شركة البرمجيات مايكروسوفت، وكانت رؤيتها الأوّليّة بسيطةً لكنّها طموحة: "وضع جهاز كمبيوتر في كلّ مكتب وكلّ منزل". وقد بذلت الشركة كلّ ما لديها من استراتيجياتٍ واتّصالاتٍ وسياساتٍ لتحقيق هذه الرؤية، حتّى باتت أجهزة الكمبيوتر منتشرةً في كلّ مكان، والآن صارت الرؤية الجديدة للشركة "تمكين الناس والمنشآت جميعها على هذا الكوكب من تحقيق المزيد".

## تحفيز الآخرين

تساعدك رسالة المنشأة (انظر آنفاً) على التركيز على مشروعك، كما أنّها تُلهم الآخرين أيضاً، فيمكن استخدامها لجذب الموظّفين وتحفيزهم، وتبيان القيم الواجب اتّباعها، وتنبههم لما يهدف إليه العمل ولماذا. وهي أيضاً أداةً تسويقيةً مهمّة، إذ توضح بدقّة للعملاء المحتملين هويّة مشروعك الفريدة، أي علامته التجارية، وتجذبهم إلى شركتك، لكنّ من الضروريّ التزام القيم التي تناادي بها، وإلّا ضربت برسالتك عرض الحائط.

**"لا يشتري الناس ما فعلته، بل يشترون لماذا فعلته".**

سايمون سينك، كاتب ومتحدّث تحفيزي، 2009م



لربما تبدأ مشروعك بمفردك أو مع العائلة أو مع شريك أو مع أي أحدٍ آخر، وقد تتغير الهيكلية مع نمو العمل، لكن لتكن انطلاقتك متناسبة مع وضعك الراهن.

### التأمل في خياراتك

تعتمد هيكلية مشروعك على طبيعة عملك (مدى تعقيده وإمكانية نموه) وعلى مستوى الأخطار الذي تنوي تحمّلها. وستأثر خيارك بهل كنت ستبدأ بمفردك أو مع شريكٍ واحدٍ أو أكثر، وبهدف مشروعك، سواء كان أخلاقياً أم خيرياً لا مادياً.

### شراء شركة

إذا كنت ميسور الحال، فقد تُغرى بشراء شركة قائمة في السوق لتلاً تبدأ من الصفر، لكن أبقِ في بالك أن هناك أسباباً كثيرة تدفع بأصحاب الشركات إلى بيعها، مثل الأداء الضعيف، لذلك أجر بحثاً شاملاً عن الشركة لتعرف سبب رغبة أصحابها في بيعها. اطلب المشورة المهنية، راجع السجلات المالية، تحقق من المراجعات على الإنترنت، اسأل حولك أناساً يعرفون الشركة، واعلم أن شراء شركة يستلزم استثماراً مسبقاً قد تخسر فيه إذا فشل المشروع.

# 50%

## من المشروعات الصغيرة تُدار من المنزل

Smallbizgenius, 2019 م

### ذات مسؤولية محدودة

شركة مسجلة قانونياً تعود ممتلكاتها وديونها إلى الشركة وليس إلى مالكيها.

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>الخطر أقل لأن المالك (المالكين) ليس مسؤولاً شخصياً عن الديون.</li> <li>القدرة على جذب المستثمرين في الخارج إذا كان النمو السريع متوقعاً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يستثمر المالكون بأموالهم الخاصة ويتحمّلون المسؤولية القانونية.</li> <li>توزع الشركة حصة من الأرباح على حملة الأسهم.</li> <li>يجب أن تُقدّم ضريبة الشركة وضريبة الدخل وتُدفع كل سنة.</li> </ul>

### الشركة العائلية

كيان تجاري يملكه ويديره أفراد من العائلة نفسها من جيل إلى جيل.

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستقرار والاستمرارية على المدى الطويل.</li> <li>الثقة والولاء والتفاهم.</li> <li>الالتزام والقيم المشتركة.</li> <li>الفوائد منحصرة في العائلة والأقرباء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المحسوبة، أي الأفضلية لتوظيف أحد أفراد الأسرة ولو افتقر إلى المهارات أو الخبرة.</li> <li>احتمالية نشوب صراعات وخلافات عويصة.</li> </ul>

### المتعهد

يعمل عادةً لزبون واحد حتى ينتهي العقد، ويمكن أن يعمل كشركة محدودة.

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>دخل مضمون نتيجة عقود طويلة الأجل.</li> <li>قبول العقود أو رفضها وأخذ استراحة.</li> <li>الدفع عادةً مريح، لأنه يكون بسعر اليوم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد تنتهي العقود دون سابق إنذار، وفقاً للشروط.</li> <li>قد تكون ساعات العمل طويلة والعمل بعيداً عن المنزل.</li> <li>الوقت ضروري لاكتساب المصداقية.</li> </ul>

### المالك الوحيد

قد يلزم أن تُسجل الشركة التي يديرها مالك باسم تجاري كمنشأة محدودة المسؤولية.

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>الإعداد بسيط.</li> <li>يمكن الاحتفاظ بالفوائد بعد الضرائب.</li> <li>رأس المال المطلوب هو الحد الأدنى.</li> <li>لا حسابات عمل سنوية، فقط إقرار لضريبة الدخل الشخصي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مسؤولية الديون غير محدودة: لا فرق بين عملك والأصول الخاصة.</li> <li>إمكانية رفع رأس المال ضئيلة.</li> <li>تقع مسؤولية اتخاذ القرار على كاهلك.</li> </ul>

### المنشآت غير الربحية

تعاونية أو منشأة اجتماعية أو خيرية تلتزم قضياً ولا تهدف إلى الربح.

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن استثمار الأرباح في قضايا مفيدة.</li> <li>الحصول على منح وإعفاءات ضريبية.</li> <li>فرصة لحل مشكلة في المجتمع.</li> <li>تحكم المنشأة نفسها بنفسها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا تقاسم للأرباح، ما يجعل المكافأة المالية الشخصية زهيدة.</li> <li>منافسة على التمويل، فيجعل التمويل غير مؤكد.</li> <li>الاعتماد على كرم الناس وتعاطفهم في التبرعات.</li> </ul>

### الوكالة

فرع مستقل لعمل تجاري آخر، ويدفع الوكيل رسوماً مقابل حق تمثيل الشركة الأم.

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا حاجة إلى ابتكار فكرة عمل.</li> <li>يمنح صاحب الوكالة التدريب والدعم والمعرفة.</li> <li>الأخطار قليلة، لأن نجاح المشروع مُتبت.</li> <li>رأس المال المطلوب منخفض.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يزال العمل تحت إشراف صاحب الوكالة.</li> <li>لا تحكم إبداعاً بالعلامة التجارية أو الثقافة.</li> <li>قد يتعرّض صاحب الوكالة للإفلاس.</li> <li>الدفع لصاحب الوكالة متواصل.</li> </ul>

### الشراكة

المنشأة التي يتشارك شخصان أو أكثر ملكيتها والتحكم فيها وأرباحها.

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>يعطي الشركاء ما لديهم من خبرات ومعلومات ومعارف ورأسمال وغيرها من الموارد.</li> <li>لا حاجة إلى تقديم أي حسابات سنوية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن أن تنشأ القضايا إذا ترك أحد الشركاء المنشأة أو شعر بضغط في العمل يفوق المتفق عليه.</li> <li>يدفع الشركاء الضرائب من أرباحهم.</li> </ul>

### العمل الحر

المالك الوحيد الذي يعمل لحسابه الخاص في مشروعات متعددة ولأكثر من عميل واحد.

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>تكاليف البدء ضئيلة، والعمل ممكن من المنزل أو أي مكان آخر.</li> <li>أنت من تختار كمية العمل والجدول الزمني.</li> <li>أنت من تتحكم في ساعات العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قد يكون العمل متقطعاً ويعرقل التدفقات النقدية.</li> <li>الشعور بالعزلة عند العمل بمفردك.</li> <li>تقع مسؤولية الإدارة المالية عليك وحدك.</li> <li>صعوبة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة.</li> </ul>



## إنشاء شركة عائلية

يُعدُّ إنشاء شركةٍ عائليةٍ فرصةً للعمل مع أشخاصٍ تثق بهم وتهتمُّ بأمرهم، ويمكن أن يحرز العمل نجاحًا باهرًا إذا أُعدَّ وأدير بالطريقة المهنية الصحيحة.

### العمل معًا

إنَّ لإنشاء شركةٍ عائليةٍ منافع وميزات كثيرة، مثل: الرغبة المشتركة في النجاح، والاستفادة من الدعم المتبادل، لكنَّه أيضًا لا يخلو من العيوب، فما دام أفراد العائلة يقومون بمعظم الأدوار، قد تفتقر الشركة إلى تنوُّع المهارات والخبرات الموجودة في شركاتٍ أخرى، كما أنَّ الروابط الأسريَّة تختلف عن روابط العمل، ما يؤدي إلى خلافاتٍ تلحق الضررَ بالشركة (انظر الصفحتين 54 و55). لذلك، ولكي تضمن نجاح المشروع، لا تتوانَ في اتِّخاذ بعض القرارات، مثل: مَنْ يملك المنشأة؟ وكيف ستُموَّل؟ وكيف ستُقسَّم الأرباح والمسؤوليَّات؟ وينبغي أيضًا تحديد أدوار الجميع: متى وكيف يعملون وكيف سيُكافأون؟ ولهذه الغاية، ضع معهم ميثاقًا عائليًّا خطيًّا (انظر إلى اليسار) كي يعرف الجميع ما يمكن توقُّعه من الشركة.

### هل هو الخيار الصائب؟

ليس إنشاء شركةٍ عائليةٍ بالأمر السهل دائمًا، لذا، قبل خوض غمار هذه التجربة، وازن أنتَ والمعنُّون بين إيجابياتِ الفكرة وسلبيَّاتها لتقرَّر بموضوعيَّة هل كان هذا هو الخيار الصائب. فنجاح المشروع الجديد يعتمد على الالتزام الكامل والتصميم المتبادل، وإذا عملت العائلات يدًا بيد، سيُنجزون عملاً لا تشوبه شائبة، أمَّا إذا نشأت الخلافات، فينبغي معالجتها في الحال لئلا تُعرِّض مستقبلَ الشركة للخطر.

”نحو 90% من الشركات الأميركية تملكها العائلات أو تتحكَّم فيها“.

[www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html](http://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html)



### موثيق العائلة

إنَّ تحديد الأدوار والمسؤوليَّات أمرٌ على درجةٍ كبيرة من الأهميَّة في الشركات العائليَّة، لأنَّ الصراعات تولد انقساماتٍ طويلة الأمد، ولتجنُّب ذلك، اكتب اتِّفافيَّةً أو ميثاقًا غير رسميٍّ. وينبغي لأفراد الأسرة المعنيِّين كلِّهم أن يقرُّروا ما يجب أن يشملَه الميثاق، وتحدِّد هذه الوثائق عادةً كيفيَّة إدارة الشركة، وأهدافها قصيرة وطويلة المدى، ومجالات المساءلة والسلطة، وأحيانًا، كيفيَّة نقلها إلى الجيل التالي، وربِّما تلجأ إلى محام أو مستشار أعمال ليساعدك في القضايا الصعبة، مثل: تقاسم النفوذ، والثروة المحتملة. وليس ميثاق العمل ملزمًا قانونًا، فحالما تبدأ بالبيع، راجعه بانتظام لتحرص على بقاءه متوافقًا مع المشروع.

### السلبيَّات

- ◀ الألفة: تؤدِّي معرفتكم بعضكم لبعض إلى تصرفاتٍ غير مهنيَّة.
- ◀ ضيق التفكير: قد لا يفتح أفراد العائلة في الشركة على أفكارٍ خارجيَّة مفيدة.
- ◀ إضمار الاستياء: تؤثِّر هذه المشاعر في العمل وتحطِّم أواصر العائلة.
- ◀ الافتراضات: إذا لم يكن هناك ميثاق، فقد يفترض كبار أفراد الأسرة أنَّهم المسؤولون.

### الإيجابيات

- ◀ الألفة: التواصل سهلٌ وقَّال لأنَّكم تعرفون بعضكم بعضًا.
- ◀ الالتزام الشديد: جميعكم تتشاطرون الأهداف نفسها.
- ◀ السرعة: تنطلق بمشروعك بسرعةٍ وتكفِّل زهيدة، دون تعيين الكثير من الموظَّفين.
- ◀ الدعم: حين تتفهمون مسألتكم الشخصيَّة والماليَّة، ستلِّون الاحتياجات كافَّةً.





إذا أردت البدء بمشروع جاهز ذي علامة تجارية معروفة، فقد تفكر في تسلّم وكالة (Franchise)، وفي هذه الحالة، لا بدّ من البحث الدقيق والتخطيط الشامل وتحديد الأموال المتاحة.

### ما الوكالة؟

الوكالة اتّفاقيّة تسمح لكّ ببيع منتجات أو خدماتٍ لعلامة تجارية قائمة، فتصبح بذلك أنت الوكيل، وتصبح الشركة المؤسسة صاحبة الوكالة، ورغم أنّ التنظيمات تتباين من وكالةٍ إلى أخرى، فإنّها جميعها تتطلّب من الوكيل دفع رسوم أوليّة ونسبةٍ مئويّة على المبيعات (تُسمّى حقّ الامتياز)، مقابل الحقّ في بيع منتجٍ أو خدمة ذات علامة تجارية. وإحدى أكثر الوكالات شيوعاً هي سلاسل الوجبات السريعة مثل ماكدونالدز، وهي تستلزم "وكالة تنسيق الأعمال"، إذ يدفع

الوكلاء المال مقابل الحقّ في إنشاء مراكز بيعٍ مستقلّة لها العلامة التجارية لصاحب الوكالة. وعلى المراكز الجديدة أن تلتزم التصميم والقائمة وأنظمة التشغيل نفسها التي للمراكز الأخرى جميعها في منطقةٍ معيّنة.

### تقييم التكاليف

ثمة ميزات واضحة لهذا النوع من العمل، فيمكنك الاستفادة من علامة تجارية عملاً مخلصون، ومنتجٍ أو خدمةٍ مختبرة في السوق، ولوجستيات ثابتة، لكنّ عليك الاستثمار أولاً بمبلغ ماليّ ضخم والتزام عروض العلامة التجارية والمقوّمات الأساسية.

### أنواع الوكالات

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الوكالات، ولكلٍّ منها حقوقٍ ونماذج عملٍ مختلفة، لكنّها جميعها تتطلّب التزاماً ماليّاً ثابتاً.

الشهرة التجارية	المنتج	التصنيع
يحصل الوكيل على الحقّ في بيع العلامة التجارية، إضافةً إلى نظام عملٍ كاملٍ ودعمٍ من شبكة الاتصال، ويستخدم هذا النوع من الوكالات في أماكن، مثل: صالون تصفيف الشعر، ومرأب السيّارات، والسيّارة، وخدمات التنظيف.	يمنحك صاحب الوكالة الحقّ في بيع منتجٍ ذي علامة تجارية أو توزيعها، مثل: كمبيوتر أو سيّارة، باستخدام الأسماء التجارية للشركة المصنّعة، لكنك لا تستفيد من أنظمة عمل الوكالة، وتُقدّم المنتجات التي يمكنك توزيعها أو بيعها.	تنال الحقّ في تصنيع منتجٍ واستخدام الأسماء والعلامات التجارية المرتبطة به مقابل دفع بعض الرسوم، ويمكن أن يكون المنتج مشروباً غازياً يزودك صاحب الوكالة بمكوّناته وطريقة صنع نكهاته.

### نصائح للوكيل

قبل تسلّم وكالة، سلّ نفسك كم تريد المشاركة في إدارة الأعمال اليومية، فإذا أردت أن تدرّ لك الوكالة المال دون العمل لساعاتٍ كثيرة، فاحرص على إيجاد صاحب وكالة يسمح بذلك. فما دام أصحاب الوكالة يمتلكون توقّعاتهم، عليك تقييمها والتحقّق من رغبتك في تلبيةها والقدرة على تحقيقها، ولهذا الهدف، يساعدك البحث الدقيق والتفاوض والتخطيط وتطوير العلاقات الجيدة مع صاحب الوكالة.

### احذر!

- ◀ قد تكون تكاليف الانطلاق باهظة، وغالباً أعلى بكثيرٍ من افتتاح مشروعٍ خاصّ.
- ◀ ستعتمد سمعتك على سمعة صاحب الوكالة، لذا أجب بحجاً مفضلاً عنه، ولا يغب عن بالك أنّك ستنتقيد بقوانينه ونظمه.
- ◀ ضع في الحسبان دوافعك، فإذا كان دافعك إنشاء مشروعٍ يجسّدك وتحقيق أهدافٍ شخصيّة، فانس فكرة تسلّم وكالة.

### 1 البحث عن أصحاب الوكالات

ابحث عن المعلومات على الإنترنت واحضر ندوات الوكالات والمعارض التجارية لتقابل أصحاب الوكالات وتطرّح عليهم الأسئلة، وقارن بين أنواع تنسيقات الوكالة والرسوم.



### 2 البحث عن طريقة مجرّبة

قيّم أعمال العلامات التجارية الموجودة في السوق والتي نجحت تحت التجربة، وابحث عن وكالاتٍ مزدهرة، وحلّل أسباب نجاحها.



### 3 مطابقة مهارتك

لاحظ مدى انسجامك مع أصحاب الوكالات، ما الذي يمكنك أن تقدّمه لهم. وعلام ستحصل في المقابل من معلوماتٍ تجاريةٍ وتنمية مواهب؟



### 4 التفاوض

اختر موقعاً وناقش إمكانيّة الانفراد بالوكالة في المنطقة، وتحدّث بما ستحصل عليه وما ستقدّمه، واتفق على سعر المنتج ونسبة الرسوم على الإيرادات.



### 5 التحقّق من القضايا الماليّة والقانونيّة

حضّر خطة العمل والتدفّقات النقدية المتوقّعة، واعثر على أفضل خيارات التمويل ثمناً، ربّما عبر صاحب الوكالة نفسه، وأطلب المشورة القانونيّة وقرأ العقد قبل التوقيع عليه.



### 6 إعداد المشروع

ادفع الرسوم الأوليّة كلّها المستحقة لصاحب الوكالة وفقاً للعقد، وابحث عن موقعٍ لعملك، وأعدّ أنظمة تشغيل المحاسبة والبرامج المناسبة المتّفق عليها مع صاحب الوكالة، واستفيد من الموارد أو الخدمات كلّها التي تقدّمها صاحب الوكالة كجزءٍ من الصفقة، بما فيها التسويق وأنظمة مراقبة الجودة وتعيين الموظّفين وأنظمة جدول الرواتب وخدمة العملاء والمساندة والمشورة في ما يختصّ بإجراءات الصّحة والسلامة.



### 7 البدء بالعمل

عليك عادةً إعداد تقريرٍ لصاحب الوكالة، ودفع الرسوم شهرياً، ولا تتأخّر في فعل ذلك لتضمن حصولك على دعمٍ مستمرٍ من صاحب الوكالة، وكنّ مستعداً لعمليّات فحص ومراقبة الجودة.





# مشروعات تجارية بديلة

يمكن أن يكون مشروعك الجديد أكثر من مجرد عمل لكسب المال، فحين تتبنى هيكليته الحديثة، تجمع شركتك المال لدعم المحتاجين أو تمويل القضايا والمشروعات التي تهتمُّ بها.

## مراجعة خياراتك

إذا كان قصدك من المشروع تحقيق أهداف اجتماعية أو خيرية، فقد لا تناسبك أنواع الأعمال التجارية التقليدية، مثل التعاونيات أو المنشآت الاجتماعية أو الجمعيات الخيرية (انظر أدناه)، وغالبًا ما تدرج منشآت كهذه ضمن خانة المنشآت غير الربحية، مع أن التسمية ليست دقيقة، لأن الكثير منها تحاول

جني المال، ويكمن الاختلاف بصورة أساسية في إعادة الأموال إلى الشركة لتشغيلها وتمويل القضايا الخيرية أو الاجتماعية بدل منح الأرباح لحملة الأسهم أو سحبها بنفسك، وفي هذه الحال، لا يكون تركيز العمل على كسب الربح، بل على مصالح أعضائه أو المجتمع أو القضية الاجتماعية أو البيئية أو على تمويل النشاطات الخيرية.

إن المنشآت غير الربحية كيانات ذاتية الحكم، فإذا افتتحت منشأة، تكون فيها مؤسسًا لا مالكًا (مع أن التعاونيات، بحكم التعريف، لها مؤسسون عدة)، ويعني هذا أنك لن تشارك مباشرة صافي أرباح الشركة، مع أنك تحصل على راتب مقابل عملك. وفي حين يأتي دخل الشركة من بيع السلع أو الخدمات، فقد تجمع أيضًا الأموال بواسطة

التبرعات والرعاية والمنح، وربما تتمكن بعض المنشآت غير الربحية، لا سيما الخيرية، من التقدم بطلب لتلبي ميزات ضريبية. وما دامت الشركات التي تنادي بالقيم الأخلاقية تخضع لتدقيق من الهيئات العامة والاجتماعية أكثر من غيرها، فتلزمك رسالة منشأة واضحة المعالم (انظر الصفحتين 24 و25)، فعليك أن تكون شفافًا مسؤولًا فطنًا دقيقًا في الاحتفاظ بالسجلات، وأن تطوّر علاقات عامة ممتازة لتحافظ على مصادر التمويل.

**مختلفة... لكن متشابهة**  
رغم اختلاف تركيز المنشآت غير الربحية، فهي غالبًا ما تستخدم استراتيجيات وأساليب إدارة مماثلة لتلك المتبعة في المنشآت التي تشد "الربح"، حتى المنشآت التي تعتمد على المتطوعين تضطر عادةً إلى تعيين موظفين تدفع لهم رواتبهم، وإلى ترويج خدماتها كما تفعل المنشآت التجارية، وعلى نحو مماثل، مع أن هدف مشروعك هو جني المال، يجدر بك تركيزه على القضية الخيرية أو الاجتماعية التي اخترتها.

## أمور عليك معرفتها

- الحكومة: هي الطريقة التي يشرف بها مجلس الإدارة على سير عمل المنشأة.
- رسالة المنشأة: هي العبارة الرسمية لأهداف العمل وقيمه.
- المنشآت غير الربحية وغير الهادفة للربح: مصطلحان يشيران إلى منشآت لا تشد الربح، ومع أن المصطلحين مترادفان، فهما يختلفان في الولايات المتحدة من حيث الضرائب والحكومة والوظائف.
- ريادي الأعمال الاجتماعيون: أشخاص يؤسسون شركات تهدف إلى حل المشكلات الاجتماعية أو إحداث تغيير في المجتمع.

## أحسن اختيار نوع عملك

تنتمي التعاونيات إلى أعضائها الذين يتحكمون فيها ويديرونها لمصلحتهم، ولأنها ليست ملك حملة الأسهم، تظل الأموال داخل التعاونية لاستخدامها كما يريد الأعضاء. وإذا أردت إنشاء تعاونية، فعليك أن تجد أناسًا يشاطرونك الفكر ذاته وأن ترضى بالقرارات الديمقراطية. لرّما تستسيغ فكرة افتتاح منشأة اجتماعية إذا أردت أن تشعر بالسلطة وتجمع ما بين التجارة و"فعل الخير"، فالمنشآت الاجتماعية تتاجر في السوق المفتوحة، لكنها تهدف إلى توليد فرص العمل وإعادة استثمار الأرباح في المشروع والمجتمع. وعليه، إذا كان هدفك دعم قضية تهتمك، فالمنشأة الخيرية أفضل خيار، غير أن نهج عملها محكوم بقوانين صارمة تختلف من بلد إلى آخر وأحيانًا من ولاية إلى أخرى.

# 9.2%

من الأجور والرواتب في الولايات المتحدة تأتي من القطاع غير الربحي

كريستينا تيري، learningtogive.org، 2013م

## التعاونيات



تتخذ التعاونيات أشكالًا متنوعة، من مزارع وبيع بالتجزئة وإسكان، وقد تأتي على هيئة خدمات مصرفية (مثل الاتحادات الائتمانية) وورشات العمل. وفي ما يختص بإدارة التعاونية، تشارك وبقية الأعضاء ملكية المنشأة بالتساوي، وتتخذ القرارات بالإجماع.

- الهدف:** يجب أن يكون الهدف الاقتصادي أو الاجتماعي أو النقائي واضحًا بأن الإيرادات تمويل المشروع.
- العضوية:** يلزم أن تكون العضوية متاحة للمتطوعين الذين يتمتع كل منهم بصوت في قرارات العمل.
- الأرباح:** تُمنح الأرباح الفائضة للأعضاء الذين لديهم حصة مالية في المشروع.

## المنشآت الاجتماعية



حينما تفتتح منشأة اجتماعية، يكون هدفك الرئيس إحداث تغيير في المجتمع، مثل: معالجة المشكلات الاجتماعية، وتحسين حياة الناس، وتوفير التدريب وفرص العمل، ودعم المجتمعات، وحماية البيئة. وسيغني مشروعك نفقات هذه الخدمات بواسطة الأرباح التي حققتها من التجارة. ومن الأمثلة على المنشآت الاجتماعية مجلة تعود أرباحها إلى مساعدة المشردين، أو مقهى يوفر فرص عمل للعاطلين عن العمل منذ مدة طويلة، أو شركة تشجع إعادة التدوير، أو خدمة بَشَنَة تزيد المساحات الخضراء في المنطقة. وإليك جوانب تميّز عملك بصفة منشأة اجتماعية (رغم اختلاف تعريف هذا النوع من المنشآت بين البلدان):

- الرسالة:** ينبغي أن تكون مهمتك واضحة في الوثائق الحكومية، سواء كانت اجتماعية أم بيئية.
- الاستقلال:** ملكية عملك مستقلة.
- الدخل:** يأتي معظم دخل مشروعك من التجارة، أو يهدف إلى ذلك بوضوح.
- سير العمل:** يعمل مشروعك بالكامل لمصلحة رسالتك الاجتماعية.
- الأرباح:** تعيد استثمار معظم الفوائد أو منحها أو فائض الأموال لدعم رسالتك.
- الشفافية:** عليك أن تتقبل طريقة سير العمل وتأثيراته.

## المنشآت الخيرية



لكي تفتتح منشأة خيرية وتجمع المال لقضية ما، يجب أن يبلغ عملك معايير صارمة، فسواء كان على هيئة ائتمان أم شركة أم جمعية، ينبغي أن تصب الموارد جميعها في المساعي الخيرية.

- قضيّتك:** سيطلب إليك القانون تخصيص نسبة مئوية محددة من الدخل لقضيّتك الخيرية.
- الأموال المتبقية:** يمكن استخدام ما تبقى من الأموال لدفع التكاليف الإدارية.
- المشروعات ذات الصلة:** يلزم أن تكون متاجر التوفير والنشاطات التي تدعم مؤسستك الخيرية جزءًا من عمل تجاري منفصل، كما لو أنها منشأة اجتماعية.



# اختيار نموذج

القرار الأوّل الذي يجب اتّخاذه عند التخطيط لمشروع هو اعتماد الطريقة التي سيعمل ويدرّ المال بها، أي اختيار نموذج عمله. وما يساعدك على حسن الاختيار هو فحص الاحتمالات المتوافرة.

## “الإلمام بنماذج [العمل] المختلفة أمرٌ أساسيٌّ”

عبدو ريان، www.forbes.com، 2019م

### فهم الخيارات

لكي تزدهر الشركة الناشئة، عليها اعتماد طريقة عملٍ سليمةٍ تدبّر لها الأرباح، وقد يشمل ذلك اعتماد نموذج عملٍ واحدٍ، مثل البيع بالتجزئة، أو مجموعة نماذج، مثلًا، قد يستخدم محرّر إحدى المجلّات نموذج اشتراك، يفرض رسومًا دوريةً على قرائه، ونموذج إعلاناتٍ ليكسب المال من الشركات التي تسوّق سلعها في المجلّة.

وبمقدوره أيضًا أن يقدّم المجلّة مجانًا ليزيد عدد جمهوره وأن يرفع رسوم الإعلانات. وبينما تفكّر في نموذج عملك، استعرض آراء العملاء المحتملين واطلب مشورة الخبراء، ثمّ جرّب النموذج وعدّل فيه عند الضرورة (انظر الصفحتين 132 و133)، وفيما يأتي بعض من الأمثلة الشائعة لنماذج العمل.

### البيع بالتجزئة

يشترى العملاء البضائع مباشرةً من المتجر، إذ يكون البائع قد اشترى المنتجات من تاجر الجملة أو الموزع، ثمّ رفع السعر ليحقّق الربح عند بيعها للعملاء بالتجزئة (بالمفرّق).

### البيع بالتجزئة إلكترونيًا

تبيع الشركات أحيانًا بضائعها إلكترونيًا من مواقعها الإلكترونية أو المواقع التابعة لجهاتٍ أخرى، والتي تعمل كأسواق افتراضية وتتقاضى رسومًا، ومن أهمّ المواقع التابعة لجهاتٍ أخرى شوبيفاي وإتسي (انظر الصفحتين 68 و69).

### “الطوب والنقرات”

يستخدم هذا النموذج من الشركات التي تمتلك متاجر تقليدية (من طوب) ومتاجر إلكترونية (بالنقرات)، ويمكن أن يشتري العملاء السلع إلكترونيًا و/أو شراؤها من المتاجر التقليدية، ويساعد هذا النموذج تجار التجزئة على عرض المزيد من منتجاتهم.

### التصنيع

يستعمل المصنّعون، مثل صانعي الأثاث، المواد الخام لصنع المنتجات، وبيعونها إلى تجار الجملة (مثل تاجر أو مركز بيع)، والذي يرفع سعرها وبيعها للعميل.

### البيع بالجملة

يشترى تجار الجملة عادةً المنتجات من المصنّعين وبيعونها لتجار التجزئة الذين يبيعونها بدورهم للعملاء، ويقدر تجار الجملة بيع السلع مباشرةً للعملاء، أو إلى موزعٍ يبيعها لتاجر جملة.

### المبيعات المباشرة

يبيع الأفراد المنتجات مباشرةً إلى العملاء إمّا بأطراف المنتجات وإمّا بالمبيعات الفردية. وثمة شركات، مثل ماري كاي، تبيع المنتجات إلى وكلاء فرديين يأخذون حصّةً من الأرباح مقابل مبيعاتهم.

### الوكالة

تسمح الشركات الكبيرة المزدهرة (أصحاب الوكالة) للأفراد (الوكلاء) بشراء الحق في بيع منتجاتهم أو خدماتهم باستخدام أنظمتهم، وهي طريقة لشراء جزءٍ من شركة قائمة (انظر الصفحتين 30 و31).

### الترخيص

تسوّق الشركات (المرخّصون) ملكيتها الفكرية بترخيص تصاميمها أو منتجاتها أو خدماتها للآخرين (المرخّص لهم) مقابل بعض الرسوم، وتحفظ في الوقت نفسه بملكية الشركة (انظر الصفحتين 206 و207).

### المجانّي جزئيًا (Freemium)

تجذب بعض الشركات العملاء بتقديم منتج أو خدمة مجانًا وتضع أمامهم خيار الحصول على إصدارٍ ممّيّز مقابل المال، مثلًا، يقدّم موقع لينكدإن منسّبة شبكات مهنية مجانية، ويوفّر إصدارًا فيه ميزات إضافية مقابل بعض المال.

### الاشتراك

يدفع العملاء رسومًا دوريةً (رسوم العضوية) للحصول على المحتوى أو المنتجات أو الخدمات، وتستخدم هذا النموذج الصالات الرياضية والدروس على الإنترنت وشركات البرامج والإعلام، مثل: نتفليكس.

### “الطعم والخطاف”

يُعرف باسم نموذج شفرة الحلقة، إذ يُباع بسعرٍ منخفضٍ منتجٌ أساسيٌّ يدوم طويلًا، مثل الطابعة لتشجيع المبيعات المستمرة لمكوّناتها الأساسية، مثل: خرطيش الحبر التي تُباع بأسعارٍ مرتفعة، أو مكّنة الحلقة اليدوية التي نشترى لها الشفرات.

### الإعلانات

يبيع مساحة إعلانية، تُنشئ الشركة نسخة ترفيهيّة أو موسيقيًا أو فيديو أو أيّ محتوى آخر لتجذب الناس إلى منشورٍ أو منسّبة، إذ تدفع شركات أخرى المال مقابل الإعلان عن منتجاتها.

### الشركة التابعة (Affiliate)

يستخدم معظم مالكي المواقع الإلكترونية هذا النموذج لكسب المال، فهم يدعون تجار التجزئة لترويج منتجاتهم على الموقع والحصول على عمولةٍ من بائع التجزئة عندما يشتري العميل منتجًا ما.

### الوساطة (السمسرة)

ترتبط شركات السمسرة المشتري بالبائع وتحضّل رسوم المعاملات من أحدهما أو كليهما، ومن مستخدمي هذا النموذج سمسرة العقارات والمستشارون الماليون الذين يكسبون عمولةً تختلف باختلاف قيمة المعاملة.