

افتح مطعمك  
في 20 يوم

## الطبعة الأولى

1446 هـ

2024 م

اسم الكتاب: افتح مطعمك في 20 يوم

التأليف: د عمرو مصطفى

موضوع الكتاب: إدارة

عدد الصفحات: 248 صفحة

عدد الملازم: 15.5 ملزمة

مقاس الكتاب: 17x24

عدد الطباعات: الطبعة الأولى

رقم الإيداع: 2024 / 28876

الترقيم الدولي: 978 - 977 - 8796 - 13 - 1



يمنع طبع هذا الكتاب أو جزء منه بكل طرق الطبع، والتصوير، والنقل، والترجمة، والتسجيل المرئي والمسموع والحاسوبي، وغيرها من الحقوق إلا بإذن خطي من الدار.

دار البشير للثقافة والعلوم

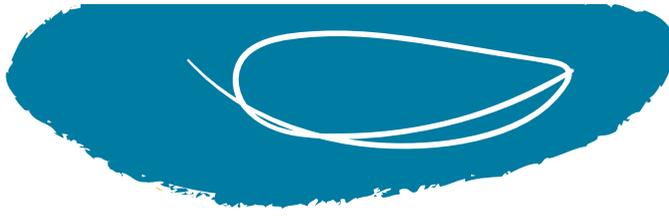


elbasheer.marketing@gmail.com

elbasheernashr@gmail.com



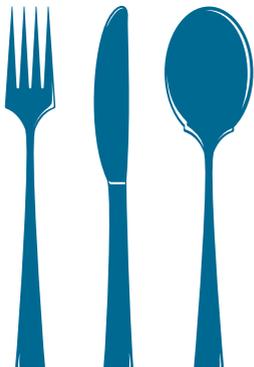
01012355714 - 01152806533



علم المطاعم والمقاهي لرواد الأعمال

د. عمرو مصطفى

دار البشير





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





## شكر وامتنان

إلى روح أبي وأمي، رحمهما الله رحمة واسعة، اللذين لم يقصرا في تعليمي أو تربيته حتى وصلت إلى ما أنا عليه، فاللهم لك الحمد حتى ترضى، ورحمة الله عليهما.

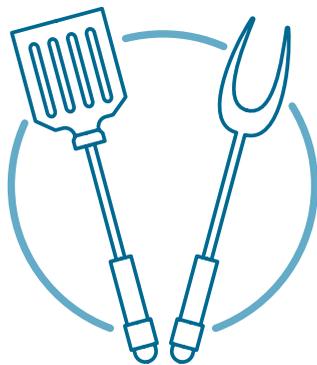
إلى زوجتي العزيزة الغالية، وإلى ولديّ؛ مريم ابنتي الكبيرة الغالية، وعلي ابني وصديقي، كلهم أتعبتهم، وقصرت في حق وقتهم بسبب المذاكرة والعمل الشاق المستمر، ولكن بدعمهم المستمر وصبرهم استطعت أن أخرج هذا العمل من كل قلبي وعقلي، لعله يكون صدقة جارية لي بعد موتي، فالحمد لله دائماً وأبداً، اللهم انفع بنا غيرنا، وإن شاء الله نستطيع الحصول على المعلومات المطلوبة للمطاعم والكافيات كما نتوقع.

إلى إخوتي، شكراً لكم ولتعبكم المستمر معي للوصول إلى النجاح.

إلى والد زوجتي العزيز رحمة الله عليه، وإلى والدة زوجتي الغالية، شكراً لهما.

إلى كل مدير وكل شخص اشتغلت معه، على مدار خبرتي، أحب أن أقدم لهم الشكر والتقدير والامتنان، وإلى كل من تعلمت منه في رحلتي التعليمية، بدءاً من المدرسة إلى الجامعة في المراحل المختلفة من البكالوريوس ثم الماجستير ثم الدكتوراه، شكراً لكم من القلب، فلم تبخلوا عليّ، وستستمر رسالتكم إلى الأبد.







# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مُقَدِّمَةٌ

### وبه نستعين

أولاً، الحمد لله رب العالمين؛ لأنني استطعت أن أخرج هذا الكتاب إلى النور وأفيد به غيري، لعله يكون صدقة جارية لي بعد مماتي، وعلى روح أبي وروح أمي الطاهرين. بعد 20 سنة من العمل في مجال المطاعم العالمية في الخليج العربي وأوروبا ومصر، وبعد الحصول على تدرج وظيفي كامل، بداية من موظف صغير حتى هرم التدرج الوظيفي للمطاعم، قررت أن أعمل شيئاً مختلفاً.

أعمل شيئاً مختلفاً عن الطبيعي، وهو أن أدرس وأطور نفسي، فحصلت على ماجستير إدارة الأعمال من فرنسا، ثم الدكتوراه في إدارة الأعمال، وقررت أن أطبق ما تعلمته في مجال المطاعم، وما تعلمته في مسيرتي التعليمية، وأطبقه على المجال كي أحصل على أكبر فائدة علمية وعملية في المجال، والحمد لله خرجت (بكورسات) كثيرة، وبشركتي الخاصة بالتدريب والاستشارات في مجال الضيافة عموماً.

قررت أن أعيش معكم الرحلة الناجحة عن تأسيس المطاعم والكافيهات وتشغيلها، ليس كلاماً نظرياً، بل هذا خبرة مدة 20 سنة، مع ماجستير ودكتوراه.

ستكلم في الكتاب من بداية الفكرة للمشروع بتفاصيلها، وسنمر بكل خطوات التشغيل، وطبعاً لن ننسى التسويق بتفاصيله، ولن أنسى الماليات التي نديرها ونتحكم فيها، وببساطة، فإن أي شخص - في أي وقت - يستطيع أن يفتح مطعماً أو كافيه لو ركز





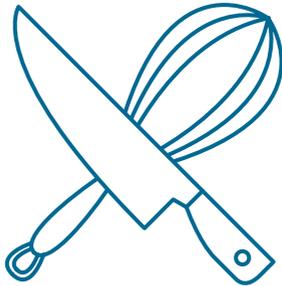
في هذا الكتاب جيداً، وفهم بكل بساطة المطاعم وتفصيلها من دون أن أبخل أو أحتفظ بأية معلومة لنفسى، وطبعاً عذراً لو لم أذكر أية معلومة من الممكن أن تكون موضوعاً آخر، يكتب فيه كتاب آخر أساساً، أو أية معلومة خارج سياق الحديث.

الكتاب جاء نتيجة خبرات عميقة ودراسات ميدانية وتحليل لبيانات السوق في أكثر من مشروع، والمتخصصون الذين قد يجدون في ثنايا الكتاب ما يثير حفيظتهم من تعميمات مبالغ فيها لا تنسجم مع طبيعة معرفتهم العلمية الدقيقة أقول لهم: إن كتابة المتخصص للقارئ العادي غير المتخصص ونقل المعرفة العلمية بلغة سهلة الفهم قد تكون على حساب الدقة العلمية، ولكن هذا الفن لا يتقنه إلا قليل.

الكتاب رحلة من الاكتشافات المكتوبة بطريقة ممتعة في مجال المطاعم والكافيهات. الكتاب يخاطب كل رائد أعمال يبحث عن البدء في مجال المطاعم والكافيهات، بشتى أنواعها، كما يخاطب الكتاب كلاً من مدير المطعم أو مدير المنطقة أو مدير التشغيل، أو حتى مدير شركة.

الكتاب يشمل نواحي فنية وعلمية قادرة على سد الفجوة في الزمن؛ نظراً للمجهود الجبار الذي يقوم به كل من يعمل في المطاعم ممن لديه قصور واضح في جوانب التعليم ما بعد الجامعي، لذا وجب توضيح وربط الخبرة بالعلم، وهو ما يقدمه الكتاب.

أملى أن يفيد كل قارئ، ويترك الكتاب أثراً عميقاً في هذا، ولهذا، رجاء انشر العلم، وانصح كل من تحب بقراءة الكتاب لتعم الفائدة بإذن الله.





## الفصل الأول

سوف نتحدث في هذا الكتاب عن 20 مفتاحاً من مفاتيح نجاح المطاعم؛ فالمطاعم صناعة فنية جداً، وليس في مقدور أي أحد ولا في أي وقت أن يقول أنا قررت افتتاح مشروع مطعم؛ ولذلك سنتناول عدد 20 من الأسس المهمة التي لو عمل بها في إنشاء مشروع المطعم فيأذن الله سوف ينجح وبجدارة، ولو لا قدر الله لم تُفعل أو قُصّر في أحدها فسوف تحتاج أن تتعلمها معنا حتى تعرف حلها.

في البداية، أنت تحتاج إلى أن تعرف لماذا تفكر في عمل مشروع.. بطبيعة الحال الهدف الأول هو الربح، وذلك لأنه لا يجوز التضحية بالنقود التي استثمرتها في المشروع، وعليه فإنك تحتاج إلى معرفة هل هناك فرصة أساساً في المشروع أم لا؟ وإذا كانت الفكرة والفرصة جيدة يجب أن يكون بها ثلاث اتجاهات:

**1 - الاتجاه الأول:** فيمَ تفكر لإنشاء المشروع؟ هل هناك اتجاه معين للمطاعم في الوقت الحالي؟ (مثل التشغيل بطريق الأونلاين، أو التشغيل بطريق المطاعم الكاجوال في الشارع، أو عمل مجمع مطاعم، أو أنك سوف تنشئ مطعمًا لتقديم أكالات تناسب العميل الخاص بك، أو حتى عربة لبيع المأكولات).

**2 - الاتجاه الثاني:** هل هناك فجوة موجودة في المجتمع؟

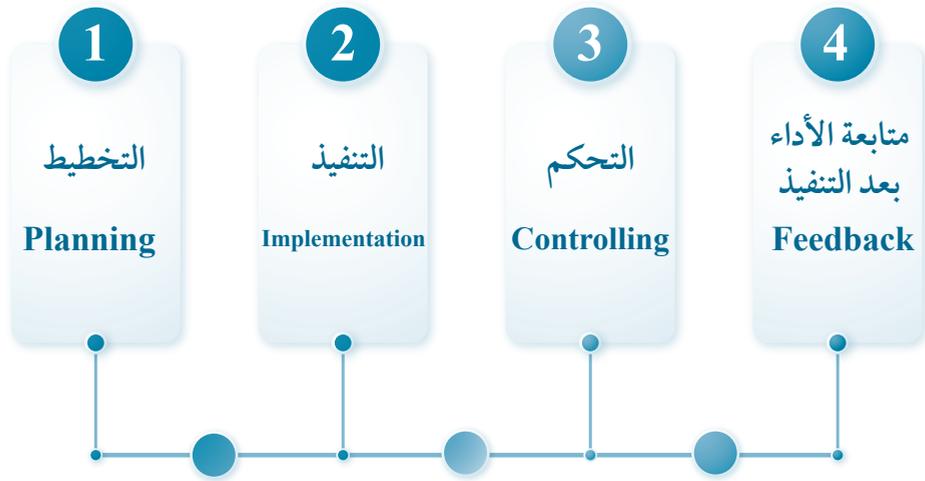
**3 - الاتجاه الثالث:** هل يوجد احتياج لحل مشكلة عميل حقيقية؟ وهذه فعلاً حقيقية أن تجعله يذهب لشراء المنتج الخاص بك من مطعمك.

وهذه الفرص لو توافر فيها الاتجاهات الثلاثة السابقة في فكرة مطعم المستقبل من البداية فمبارك لك، ابدأ مشروعك في الحال وإن شاء الله سوف تنجح.





فكرة الكتاب سوف نبدوها من جانبيين: (الجانب النظري الأكاديمي وهو دراسة الجدوى)، (وجانب التشغيل من خبرتي لأكثر من 20 سنة)، ماذا يحدث بالداخل؟ وماذا يحدث بالمطاعم؟ وكل خطوة من الخطوات، ولذلك سوف نتكلم في 20 موضوعاً يهتمون بالمطاعم، ولا بد أن نبدأ بـ 4 مراحل من الإدارة ألا وهي:



سوف نبدأ في تفاصيل المطعم الخاص بنا جزءاً جزءاً، بناءً على الأربع مراحل التي تكلمنا عنهم، ونعرف ماذا يحدث في المطعم أثناء تفكيرنا في المشروع وأثناء تشغيلنا، وأثناء التحكم في نقودهما، والنقود التي تُحصل من الموردين والناس الذين يتعاملون معنا في المطعم، وحتى نصل إلى رأي العميل.





وسوف نتحدث عن الـ 20 موضوعاً شاملين الـ 7p's الموجودين في الـ Marketing (التسويق):

1 - ماذا يعني Product (منتج المنيو المقدم)؟ والـ Menu (قائمة الطعام) التي تعطيتها للعميل؟

2 - ماذا يعني Price (السعر)؟

3 - ماذا يعني Promotion (الترويج)؟

4 - ماذا تعني Physical Evidences (الدلائل الملموسة)؟

5 - ماذا يعني People (الموظفون) الموجودون داخل المحل (العمالة)؟

6 - ماذا يعني Place اختيار الموقع الجيد للمطعم؟

7 - ماذا يعني Process خطوات التشغيل؟

■ وبعد ذلك سوف نتكلم عن ماذا يعني Design (تصميم)، وماذا يعني أن يكون المطعم الخاص بنا معمولاً له Design (تصميم) بانضباط؟

■ ماذا تعني Equipment (المعدات) التي نحتاجها لتشغيل المطعم؟

■ ماذا تعني Tools (الأدوات) الموجودة داخل المطعم؟ وهل هذا مهم أو له تأثير على نجاح المشروع أم لا؟

نعود مرة أخرى ونتكلم عن شيء اسمه Food safety management (إدارة سلامة الغذاء)، وهو من الأشياء المهمة جداً في المطعم، ونحن مسؤولون عنها أمام ربنا سبحانه وتعالى، وأمام عميل مطعمنا المستقبلي.





العميل الذي وصل عندنا المطعم وهو آت ليأكل، هذا معناه أن صحته أصبحت في أيدينا، ولا بد أن نتبع المعايير العالمية في سلامة الغذاء لكي نستطيع أن نوصل له غذاء صحياً وآمناً.

وأيضاً، سوف نتكلم عن **Logistics & Supply chain**، والتي تعني (لوجيستيات الشحن والنقل والتوزيع وسلاسل الإمداد والتموين)، وكيف يتم عمل طلب؟ وكيف يتم عمل (توقع المبيعات) **sales forecasting**؟ وكيف يتم عمل **Ordering system** (نظام تشغيل الطلبات) بالطريقة الصحيحة؟ وبذلك تنجح وتنهض بالمطعم، ولا تقول للعميل: إن هذا المنتج غير (متوفر)، بل بشكل سليم يكون المنتج متوفرًا دائماً لتلبية رغبة العميل بما لا يكون هناك منتجات كثيرة مخزنة.

وسوف نتحدث في الـ **Layout** (التصميم الخاص بالمطعم)، ومدى جاذبيته وتأثيره على المطعم، وكيف نبدأ منه أن نكون براند عالمياً.

ستتعرف على كيفية تعيين الموظفين، وما الخطوات والمواصفات التي سوف نتخذها كأصحاب مطعم؟ أو كيفية إدارة مطعم، والذي على أساسه نقدر بالخطوات والمواصفات ننجح بالموظفين ونصل بهم إلى أفضل نتائج ممكنة تتحقق في المطاعم.

وسوف نتحدث عن الـ **Sustainability** (الاستدامة والاستمرارية) في المطاعم، فأنت لا تفتتح مشروع المطعم لكي تغلقه بعد سنة، لا، أنت تفتتح مشروع المطعم لكي تعيش معه (علاقة طويلة المدى)، ويجب المحافظة على مصادر المياه والكهرباء كي تستطيع استخدامها الأجيال القادمة.





سوف نتحدث عن الـ **Business model canvas** (نموذج تطوير الأعمال) داخل المطعم، وكيف نقدر من خلال **Business model canvas** (نموذج تطوير الأعمال) أن نكون على دراية بمطعمنا؟ وهو مجموعة من الخطوات والقرارات لتقديم قيمة حقيقية للعميل، وهذا ما يسمى الإستراتيجية.

سوف نتحدث عن كيفية عمل **Profit & Lost statement** قائمة المكسب والخسارة، وهي من أهم الأشياء الموجودة في مجال المطاعم، فبطبيعة الحال أثناء افتتاح المطعم تحتاج إلى المكسب، وبطبيعة الحال تحتاج لتقليل المصاريف، ولكن لا بد أن تكون على دراية كافية بمعرفة كيفية زيادة المبيعات وتقليل التكاليف، ومقدرة العمل عليهم، وكيفية التحكم في قائمة المكسب والخسارة.

وأخيراً، وليس آخراً، سوف نتحدث عن أهم شيء في مشروعك، وهي أن فكرتك قابلة للتنفيذ أم لا؟ فأنت عملت كل شيء في المطعم ولا ينقصك إلا شيء واحد فقط وهو: من أين آتي بالنقود التي سوف أنفذ بها المشروع؟ وذلك ما سوف نتحدث عنه في هذا الكتاب، فاستعدوا للرحلة.





## الفصل الثاني

### (المفتاح الأول)

#### Key1 – Entrepreneurship

ريادة الأعمال في المطاعم.. المفتاح رقم (1): لكي تكون رائد أعمال في مجال المطاعم فأنت تحتاج أولاً أن تفهم ماذا تعني دراسة الجدوى **Business Plan** (دراسة الجدوى، أو مخطط المشروع، أو خطة العمل).

الـ **Business Plan** أو دراسة الجدوى -تقريباً- تتكلم عن عشرة مواضيع، وتشمل دراسة جدوى السوق، ودراسة جدوى التشغيل، ودراسة جدوى مالية، وكل ذلك يخص المشروع الذي تريد تأسيسه.

الـ **Business Plan** أو دراسة الجدوى تريد أن توصل إليك معلومة وهي: لماذا تبقى رائد أعمال؟ أو ماذا تعني ريادة الأعمال؟ وهل أستثمر في هذا المشروع أم لا؟ وكل ذلك قبل أن أبدأ في تنفيذ المشروع.

•• رائد الأعمال هو ببساطة شديدة جداً واحد من الناس مثل أي ناس موجودين في المجتمع، ولكن جاءت في دماغه فكرة، وهذه الفكرة كان عنده فيها **Risk** (خطر) شديد جداً أن ينفذها، وفي خلال الـ **Risk** الشديد هذا، وفي ظل ندرة الموارد حارب على فكرته، وفهم وأيقن احتياج السوق إليها، ثم بدأ ينفذ المشروع وبدأ ينمي هذا المشروع الخاص به.

ولماذا تكون رائد أعمال؟





•• تكون رائد أعمال بطبيعة الحال لأنك تريد أن تكون مدير نفسك، ولا تريد أن يضايقك كل صباح أحد، إذن أنت مدير نفسك، وبطبيعة الحال أنت تريد الربح وتكون لديك ثروة وتكون من الأغنياء الموجودين في المجتمع، فلو أردت التفكير بهذا الشكل فهذا ما يسمى بريادة الأعمال.

إدارتك للمطاعم وتخطيطك الجيد للمطعم من البداية إلى النهاية هي التي سوف توصلك إلى أن تكون رائد أعمال في مجال المطاعم بانضباط.

### ريادة الأعمال في مجال المطاعم يجب أن تكون منظمة أو مترتبة Sequences:

(1) أنك تعمل Business خطة عمل ودراسة جدوى منضبطة، والتي تتكون من أكثر من فصل ستتكلم عنهم بالتفصيل، هذه الدراسة من الممكن أن تأخذ منك وقتاً من (شهر: شهرين)، ولكن عندما تعمل Business Plan (دراسة جدوى وخطة عمل) مكتوبة فعلاً وحقيقية وموجودة تستطيع بها توضيح كل تفصيلا من تفاصيل المطعم الخاص بك During Operation Process (أثناء فترة التشغيل).

**قلنا في السابق:** إن لدينا خطوات كثيرة جداً في المشروع الخاص بنا كمطاعم، وبالذات داخل الـ Operation (التشغيل)، فلا بد أن تكون على دراية بكل تفصيلا خاصة بالمشروع.

◀ Logistics (لوجستيات النقل)، ماذا يحدث لها؟

◀ Food Safety (سلامة الغذاء)، ماذا يحدث لها؟

◀ Supply Chain (سلاسل الإمداد والتموين)، ماذا يحدث لها؟

◀ كيف أفتح المطعم في الصباح؟ وكيف أغلق المطعم ليلاً؟

◀ ماذا يحدث في الـ Shift Change (تغيير الوردية)؟





من الممكن ألا تكون لديك خبرة بالمطاعم قبل ذلك، ولم تعمل في هذا المجال، ومن الممكن أن تكون عملت، وقررت في يوم من الأيام أن تكون طموحاً، وتنفذ هذا المشروع الذي أحببته مستقلاً، وهذا شيء جميل جداً، ولا بد أن تكون منشغلاً بالتفكير فيه.

ولكن بسبب ذلك لا بد أن تذهب لجانب العلم، وجانب العلم يقول لك: لا بد أن تعمل **Business Plan** (تخطيط الأعمال)، وال **Business Plan** (تخطيط الأعمال) لا بد أن يكون شاملاً تفاصيل كثيرة جداً.

أول شيء سوف أتكلم عنه هو ال **Logo** (الهوية، وشعار العلامة التجارية) الخاص بالمطعم وهو ال **Concept** (مفهوم الفكرة الخاصة بالمطعم)، ما هي الفكرة التي سوف أقدمها للمجتمع؟ وأتوقع قبول الفكرة أو عدم قبولها، وذلك معناه أنك لا بد أن تعمل تجربة، وهذه نقطة لا بد من معرفتها، فهي مهمة جداً ولا تقلد أي أحد، فليس معنى أنك رأيت مطعماً جيداً في مكان ما في حي ما في شارع ما في دولة ما أن هذا معناه أن ينجح مشروعك لو قلدت هذا المطعم.

بالطبع لا، فمشروعك ليس مرتبطاً بنجاح مشروع آخر لو قلدته، ولكن لا بد أن تركز في مفهوم الفكرة، وبعد اتخاذ القرار النهائي تبدأ بسؤال نفسك الأسئلة الآتية: هل الفكرة فعلاً قابلة للتنفيذ أم لا؟ الطعام الذي سيُقدم للعميل سيعجبه أم لا؟ التصميم الخاص بالمطعم لو قُدم للعميل سيعجبه أم لا؟

ما النموذج الذي أعمل به والأنسب لتحقيق أهدافي؟ هل نموذج السيارة المتحركة للمطاعم هو الأنسب في الوقت الحالي كما هو الحال حالياً وينمو سريعاً أم مطعم برجر يُفتح في المول الكبير أم العمل أونلاين من المنزل هو الأفضل حالياً؟





كنت في يوم من الأيام في فرنسا وتعجبت جدًا، لأنني كنت في مدينة اسمها Rene وذهبت أكل كريبٍ وتعجبت أن المطعم موجود تحت الأرض ولا توجد غير علامة واحدة فقط أمام الباب الخاص بالمطعم، في وسط محلات كثيرة جدًا فلا تكاد ترى أن هذا مطعم، وتعجبت عندما جلست داخل المطعم لأنني أكلت طعامًا جيدًا جدًا وطعمه جميل جدًا، ودفعت سعرًا مقبولًا وذهبت مسرورًا جدًا، ولما أفكر أنني ذهبت إلى فرنسا وذهبت إلى Rene لا بد أن أفكر أن أذهب إلى هذا المطعم، هذا المطعم كان فكرة كريب موجودة في كل دول العالم ولكن الكريب كيف قُدم؟ بأية طريقة؟ وبأي تصميم؟ رأيت كيفية عمل الكريب وكيف يُعمل أمامي، فعلاً عندهم الابتكار في المنتج.

فيكون رقم (1) أي فكرت أولاً هل هذه الفكرة قابلة للتنفيذ أم لا؟ بالطبع عندما بدأت أرى الفكرة قابلة للتنفيذ أم لا، بعد ذلك أذهب إلى رقم (2)، وأرى ماذا تقول هذه الصناعة الخاصة بالمطاعم في العالم؟ وما حجم هذه الصناعة في العالم؟ وإلى أين ذاهبة؟

**كم عدد الأفراد الذين يشرعون في إنشاء مشروع مطاعم على مستوى العالم؟ وما العلامات التجارية الموجودة؟ وماذا تقدم؟**

ويجب عليّ معرفة كل سوق من الأسواق المستهدفة؛ فيم تفكر؟ وماذا تريد؟ فمثلاً الصناعة الخاصة بمصر في مجال المطاعم والكافيهات غير الصناعة الخاصة بدول أخرى مثل السعودية والإمارات؛ لأن اختيارات العملاء بالسعودية غير اختيارات العملاء بالإمارات غير اختيارات العملاء بأوروبا.

ولكن هنا يجب عليّ أن أذهب وأرى ما بداخل السوق الذي أريد أن أعمل عليه، ومن المتعارف عليه أن صناعة المطاعم في دول العالم كلها شيء قوي وشيء مهم،





وتمثل إيرادات المطاعم وإيرادات الكافيهات جزءاً كبيراً من الاقتصاد في بعض الدول؛ لأنها يخلق فرص عمل، ولأنها نقود متداولة وسريعة ومن الاحتياجات الأساسية التي لا تنتهي الناس عنها ببساطة، فالناس لن يتركوا الطعام.

وبناءً على هذا بعدما درست الـ **Industry (الصناعة)**، نحن نحتاج إلى دراسة السوق الذي سوف نعمل بها، وذلك من (حجم السوق في الدولة المقرر عمل المشروع بها، وعدد المطاعم، ورجال الأعمال الذين يعملون في مجال المطاعم وشركاتهم، وعدد العمال في هذا المجال، ومن هم الموردون للخامات وحجم المبيعات لهذه المطاعم).

وتكتملة لهذه الدراسة لا بد من عمل دراسة للبيئة المستهدفة بالمشروع، فكل مكان يختلف عن المكان الآخر، فمثلاً لو النية متجهة إلى إنشاء مشروع محل كشري أو مشروع محل فول وفلافل فيكون الموقع مختلفاً، ويميل إلى المناطق متوسطة الدخل وفوق المتوسطة، أما لو أردت إنشاء مشروع بمناطق سكنية ذات دخل أكبر، فلا بد من التفكير في إنشاء مشروع أكل (مطعم) يتماشى مع مستويات سكان هذه المناطق، فيكون التفكير في إنشاء مطعم خمس نجوم أو كافيه خمس نجوم أو ما شابه ذلك، وهذا ما يسمى بالاختلاف بين البيئة المتوسطة وفوق المتوسطة والبيئة الراقية.

وبعد ذلك نبدأ بعمل الهوية الخاصة بالمشروع، والتصميم المقترح وشكل المنيو، ونبدأ اختيار موقع المطعم، ونسأل أنفسنا سؤالاً مهماً جداً: (هل المطعم له شروط؟).

**والإجابة:** بالطبع نعم، وسوف نتحدث عن ذلك بالتفصيل في أحد المفاتيح الموجودة بكتابنا، والذي يعتبر من أهم الاعتبارات لنجاح مشروع المطعم.

بالطبع وجود المطعم في مكان معين من أحد المفاتيح الجالبة للنجاح، وسوف نتحدث عنه بالتفصيل لاحقاً، لكن لا بد من الأخذ في الاعتبار أن هذا كله مرتبط بمفهوم الفكرة رقم (1)، والتي قلنا عنها إنها فكرة المطعم، فلو قدمت منتجاً واحداً





فقط مثل سلسلة مطاعم فيش آند شيبس (هو بالتأكيد يقدم منتجات أخرى)، ولكن الفكرة مبنية على سلسلة مطاعم فيش آند شيبس، والفكرة هنا أنه يتمشى مع افتتاح المشروع في مول أو شارع أو فوود كورت (مجمع مطاعم)، أو مدرسة أو جامعة، وذلك بسبب وجود ناس كثيرين يزورون هذه الأماكن.

كل فكرة تختلف على حسب طبيعة المنتج الذي يتمشى مع الفكرة الخاصة بالمشروع، عملنا الفكرة وعملنا التجربة في البحث، وبعد التجربة رأينا الصناعة على مستوى العالم ماذا تقول، والصناعة الخاصة بالمطعم وما هو بداخل السوق الذي من المفترض أن أعمل به، وحجم السوق، وأي عميل مستهدف من مشروعى، وأيضاً أحتاج إلى أن أتوقع عدد العملاء الذين سوف يأتون إلى مشروعى، بعد ذلك أبتدئ الدخول في تفاصيل التشغيل، وهنا نسأل أنفسنا سؤالاً: ماذا تعني التفاصيل في التشغيل؟

وهنا لنا وقفة وسؤال أساسي وهو معرفة تفاصيل التشغيل، بمعنى أبدأ أدرس: في حالة فتح المطعم في الصباح ماذا يحدث في الظهر؟ وماذا يحدث ليلاً؟

فهذا يعطيني المعرفة عن المواضيع المهمة التشغيلية داخل المطعم وأنا لم أفتح مشروعى بعد، فكل هذا الكلام أتحدث به عن معرفة التفاصيل داخل المطعم، وهذا هو من ضمن أساسيات دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع الذي ما زلت أفكر فيها، وما زلت أكتبها، ولم أبدأ بعد حيز التنفيذ، من دراستي هذه أنا أعرف المشكلات التي من الممكن مواجهتها، أي أنه في مقدوري مقابلة أصحاب مطاعم وأتحدث معهم وأعرف المشكلات التي تواجههم مع الموردين، وأيضاً مقابلة أناس عندهم خبرة جيدة في المطاعم ويعملون في مجال المطاعم، وأيضاً أقدر على الذهاب لشركات خاصة بالاستشارات في مجال المطاعم مثل شركة إتش إم إس HMS، وكما تواصل معي كثير من رواد الأعمال في هذا الموضوع [www.hms-amrmoustafa.com](http://www.hms-amrmoustafa.com)





وهذه الشركات التي تعمل في مجال الاستشارات في مجال المطاعم أستطيع أن أسألهم وأستشيرهم: يا جماعة، عندما أريد أن أفتح مطعمًا كيف أفتحه؟ وبالطبع لا بد أن تعمل هذه الخطوات أثناء دراسة الجدوى، والتي لا بد أن تكون بالتفصيل الممل (كل كبيرة وصغيرة عن إنشاء مشروع مطعم)؛ مثل شكل المطعم، وشكل المحل، والواجهة، وتفاصيل العلامة التجارية، وما يطلق عليها البراند، والتصميم داخل المطعم، والمعدات، والموظفين، وسبل تطويرهم، والمشتريات، وسلامة الغذاء، والماليات المتعلقة بالمشروع، والاستدامة، وكيفية الاستشار.

كل ذلك يساعد على إيصالنا لمرحلة من المراحل الجيدة لعمل الخطة التسويقية **Marketing Plan**، والتي هي في نظري من أهم الخطوات، فالخطة التسويقية من أهدافها معرفة العميل وكيفية الاتصال والتواصل **Communication**، فأنا هنا لكي أخدمك وأكفل احتياجاتك، لكي أجلب لك منتجًا جديدًا العميل لم يجربه قبل ذلك، منتجًا جيدًا بسعر مناسب، وعلى هذا الأساس فالعميل سوف يأتي لك تحديدًا؛ لأنك بذلت مجهودًا وعرفت ذوق العميل واحتياجاته، لأنك أجدت في التعامل مع الخطة التسويقية، ولا بد من الأخذ في الاعتبار أن هذه الخطة سوف تكلفك نقودًا لا بد أن تعمل لها توقعًا، وهنا أنت تحتاج أن تسأل نفسك: كيف أتواصل مع العميل؟ بقنوات التواصل الاجتماعي؟ أم تطبيق موبايل من أحد التطبيقات؟ أم لافتة إعلانات كبيرة على الطريق؟ أم بالتسويق أونلاين؟ أم أية طريقة لكي أصل إلى العميل المستهدف؟ هذه النقود التي سوف تبدأ بها لا بد أن تدرسها بالتحديد، وبالتفصيل في الخطة التسويقية الخاصة بك كي توظفها جيدًا، فالخطة التسويقية عندما تنتهي منها تحتاج إلى عمل جدول لتنفيذ الخطة، وتقوم بتوزيع المهام على فريق العمل؛ من سوف ينفذ؟ ومتى؟ وتحتاج دعمًا من أي شخص؟ وما التواريخ المحددة لكل مهمة كي تستطيع تنفيذ أقصى استفادة ممكنة؟





## الفصل الثالث

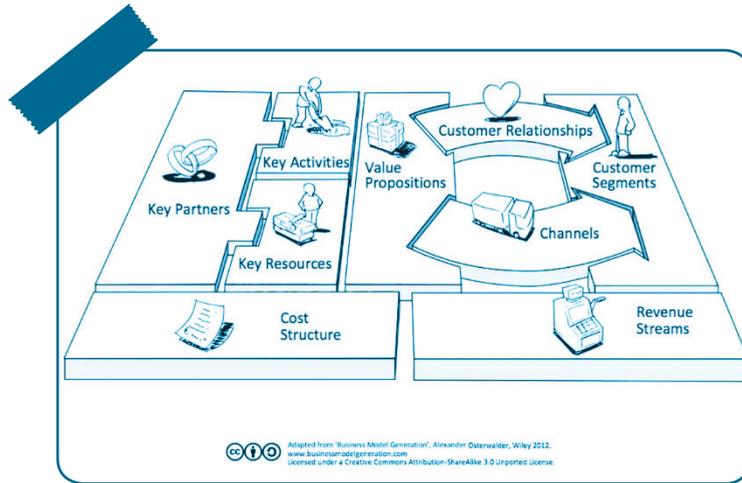
# نموذج تخطيط المشاريع

## (Business Model Canvas)

### (BMC)

بناءً على الخطة التنفيذية **Action Plan**، فأنت دخلت في مرحلة التنفيذ، وبدأت في تنفيذ مهام مطلوب تنفيذها **Tasks**، وبدأت تدرس السوق وبعد ذلك تبدأ في الحديث عن مرحلة ثانية من المراحل اسمها نموذج تخطيط المشروع، وتعد من المراحل الهامة.

من أهم المراحل التي ترسم أمامك المشروع من البداية للنهاية فكرة الـ **Business Model Canvas**، وهي تتكون من مجموعة من المكعبات التي ترتبط بكل مهمة من مهمات المشروع؛ حتى نستطيع في النهاية أن نقنع المستثمر بما نقدمه في المشروع.





**والتي تقول:** إننا عندنا قيمة **Value** معينة نعطيها للعميل الخاص بي، والقيمة المقدمة من مشروع **Value Proposition** والتي أعطيها للعميل، والتي من المفترض أن أبدأ أفكر فعلياً في الميزة التنافسية، والقيمة المقدمة التي تجعل المطعم مختلفاً عن غيره.

وبناء على القيمة المقدمة، بدأت أكتشف من هو العميل الذي يُتوقع أن أستهدفه؛ لأنني أحل مشكلة حقيقية له وأدرك التريند، أو أسدُّ فجوة حقيقية موجودة بالنسبة للعميل وهو ما ذُكر.

وبناءً على هذا الأساس، فأنت بدأت تكتشف العميل المستهدف، وبدأت ترى من هو العميل الذي تفكر أن توصل له المنتج أو الخدمة الخاصة بك، وبعد ذلك تبدأ تتحدث عن كيفية توصيل الخدمة له، وهكذا بدأت ترى قنوات التواصل **Channel** التي تتواصل بها مع العميل الخاص بك، وبناءً على قنوات التواصل **Channel** بدأت تفكر بطريقة مستقبلية؟ هل يجني العميل؟ وكيف يجني؟ فأنت تفتتح مشروع مطعم لكي تصبح في يوم من الأيام عالمياً، ولينتشر المشروع أول سنة أو ثاني سنة أو ثالث سنة، ثم الانتشار كفرانشايز، وتكون مثل أكبر الشركات العالمية، مثل شركة مطاعم كنتاكي أو غيرها من الشركات العالمية المنتشرة في كل مكان، ودائماً لا بد من التفكير في كيفية وصول هذه الشركات إلى العالمية، والإجابة هي أنهم استطاعوا أن يحددوا ما هي القيمة التي يعطونها للعميل الخاص بهم، وكيف يتواصلون معه جيداً؟ وكيف يجعلون العميل يحب هذا المكان؟ وكيف يجعلون العلاقة بينهم وبين العميل (علاقة طويلة الأمد)، وهذا هو الجزء الأول من الـ **Business Model Canvas**، وإلى هنا نكون قد انتهينا من الجزء الأول، وننتقل الآن إلى الجزء الثاني من الـ **Business Model Canvas** وهو مهم جداً، ألا وهو الموارد **Resources**





الموجودة لديّ، هل يوجد عندك موارد متنوعة أو ثابتة مثل (مدخرات، وأصدقاء عندهم خبرة في مجال المطاعم)؟

فعند افتتاح مطعم من المطاعم لا بد أن أسأل نفسي: هل لديّ موارد من الممكن أن تساعدني في تسهيل تنفيذ المشروع أم لا؟ ثم ما المهام التي يجب أن أقوم بها لكي أحافظ على تقديم القيمة إلى العميل والتي بنيت بها معه علاقة جيدة؟

ثم نأتي إلى الشركاء **Partners**، فمن شركاء النجاح؟

(1) الموردون **Supplier** من الممكن أن يكونوا من شركاء النجاح لو عملت معهم علاقة طويلة المدى **Long Term Relation**، وأخذت منهم المنتج الجيد بأفضل سعر وعقوداً لتثبيت الأسعار والحصول على أقصى فائدة ممكنة.

(2) الموظفون من الممكن أن يكونوا شركاء **Partners**؛ لأنهم هم أساس العمل، فهذا الموظف الذي تصرف عليه وتدريبه ومن الممكن أن تجعله يسافر خارج البلاد إذا لزم الأمر للتدريب على أحدث الطرق التي تساعد في نمو وازدهار المشروع، هذا الموظف الذي يبني معك المطعم، وهو بالتالي يعيش معك قصة حياتك ونجاحك، لا يجوز أبداً أن لا يكون شريكاً من شركاء النجاح، وأيضاً معارفك وأصدقائك الذين سوف يزورونك في المطعم هم أيضاً شركاء في النجاح.

الجزء الأخير من نموذج تخطيط المشاريع **Business Model Canvas**، وهو الجزء السفلي من المخطط، ويشمل جزئين؛ جزء تكاليف وجزء إيرادات.

ستحدث عن التكاليف: الأمر الأول هنا: كم تكلفة هذه المهام المطلوبة لتنفيذ المشروع؟ وهل هذه الأمور سوف تجلب لي نقوداً؟ وهذا ما ينظر إليه أي مستثمر، والذي يقول: ما قيمة المصاريف؟ وبناءً على المصاريف التي صرفتها والحديث





الجميل الذي تحدثت به، يأتي الأمر الثاني، وهو قيمة الإيرادات ومصادرها؛ هل تكفي للمشروع؟

وما القيمة التي سوف تعود عليّ؟ وهل هي مناسبة أم لا؟ وإن كانت غير مناسبة فالأولى أن أضع نقودي في البنك، مثلاً أو أي مشروع آخر.

**وهنا نقول:** إنه لا بد من المقارنة بين ما يجلبه إنشاء مشروع وبين وضع النقود في بنك أو مشروع آخر، وفي هذه الحالة أختار المناسب والأجدي لي والأعلى في المردود، وسنطلق عليه العائد على الاستثمار.

هذه هي فكرة التخطيط وعمل دراسات الجدوى قبل أن أنفذ المشروع، ودائماً ما يجب الأخذ في الاعتبار أن الهدف المكتوب قابل للتحقيق والهدف غير المكتوب غير قابل للتحقيق.

وعندما تُفكر في فكرة إستراتيجية لمطعمك فلا بد أن تعمل لها خطة **Plan**، ولا بد من كتابتها وعمل مقدمة لها **Presentation**، وعرضها على مديرك وزملائك وأصدقائك، وتستخرج منهم ملاحظات وتستخرج منهم نصائح، وكيف تحافظ على الأداء الأفضل في المرحلة الحالية أو القادمة؟ وفي النهاية تصل إلى مؤشرات في خطة العمل، وهذه المؤشرات كلها مالية، بمعنى أنني في حالة افتتاح مطعمي بالتأكد سوف أسأل نفسي سؤالاً: هل أضع نقودي في البنك أم أستثمرها؟ وفي بعض الأحيان تكون المخاطرة في حالة افتتاح المطعم أفضل من وضع نقودي في البنك.

إذن لا بد من التوازن في اتخاذ القرار مع التفكير العميق والمتأن، وقد تحدثتُ في البداية أن رائد الأعمال هو الذي جاءت في مخيلته فكرة وأراد أن يخرج فكرته للنور رغم كل التحديات أو ندرة الموارد.

وهنا لا بد من التفاؤل، فلو وُضعت خطة مالية منضبطة فمشروع المطعم سوف





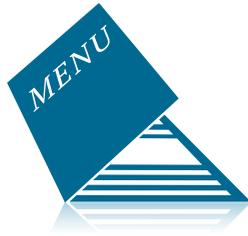
يأتي بشماره وسوف يكون من المشاريع الناجحة، ولا بد من وضع خطة للتحكم في الأرباح الآتية، وخطة لكيفية التعامل مع الموردين، وخطة للتعامل مع المكسب والخسارة، وخطة للتعامل مع العائد على الاستثمار.

ويوجد مصطلح مهم جداً في مجال المطاعم اسمه الـ **Pay Back Period**، فالمليون جنيه التي سوف أستثمرها اليوم في مطعم، متى سوف تعود إلي؟ بعد سنة أم بعد سنتين أم بعد 3 سنوات؟

ولكن لا بد من قول شيء مهم جداً في الاستثمار الخاص بالمطعم، فهذا الاستثمار يحتاج إلى **Long Term Relation In Pay Back Period**، أي لا تتوقع أنك تفتح مطعماً وتعود نقودك من أول عام، فهذا محال، فالوضع الطبيعي للأرباح تكون ما بين آخر السنة الثانية والسنة الثالثة والسنة الرابعة.

فلو درست الموضوع جيداً وأصبح لديك خطة جيدة للمشروع اطلب المساعدة من أكثر من جهة، مثل زملائك وأصدقائك بصفة ودية، وبصفة عملية التعامل مع شركة محترمة لها سمعة طيبة في مجال إنشاء المطاعم، فلا يجوز أن تجلس مع نفسك وتوقع وتفترض المكسب والخسارة والاستمرارية من عدمها وأنت ليست لديك الخبرة الكافية، فهذا خطأ، لأنك بعد ذلك سوف تفاجأ بأن ما افترضته وتوقعته ليس له صلة بالواقع.

ولذلك، فإنه لا بد من معرفة الخطوات التي يجب معرفتها لدراسة وتنفيذ المشروع، والآن هيا بنا نبدأ:



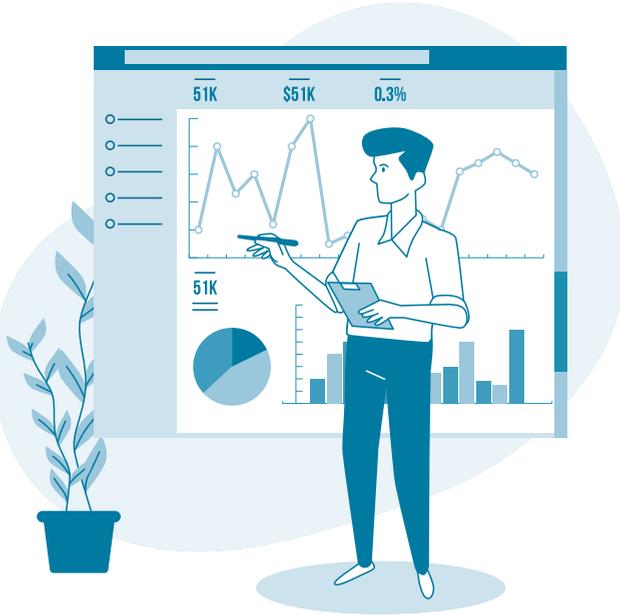


## الخطوة الأولى..

### المفتاح الأول في المشروع:

#### Business Plan خطة عمل المشروع.

قبل البداية في المشروع ابدأ في تحضير نفسك أنك داخل على قصة نجاح كبيرة، قصة النجاح الكبيرة الخاصة بمطعمكم أنت الذي تحلم بتحقيقها، تحتاج أن تعملها بجودة، تدرسها دراسة جيدة، وتعمل لها خطة جيدة، ولتحقيق كل ما سبق لا بد من كتابة كل صغيرة وكبيرة في دراسة الجدوى الخاصة بك.





## الفصل الرابع

### الخطوة الثانية..

#### المفتاح الثاني:

دراسة السوق وقوة الفكرة ومدى قابليتها للتنفيذ

ثاني مفتاح من مفاتيح النجاح وأنت تفكر في افتتاح المطعم الخاص بك هو دراسة السوق Market Study، والبحث ميدانيًا عن السوق المستهدف Market Study، وتحليل القابلية لتنفيذ الفكرة Feasibility analysis.

#### ونبدأ بدراسة قوة الفكرة ومدى قابليتها للتنفيذ:

في البداية وأنت تفكر بافتتاح المشروع الخاص بك، وقد أخذت القرار وبدأت العمل، وبدأت التحرك، وشرعت في عمل دراسة الجدوى، وهذا ما تحدثنا عنه سابقًا.

الآن نتحدث عن فكرتك؛ هل هي قابلة للتنفيذ أم غير قابلة للتنفيذ؟ فكرة المنتج الذي أفكر في عمله، والذي يكاد يكون منتجًا بسيطًا جدًا، مثل الكشري أو مطعم برجر، السؤال الملح هو: هل هذا وقت مناسب أن تقترح هذا المنتج للتعيل؟ هل هو فعالاً في حاجة ملحة إليه؟ وعندما تخرج بمنتجك وتوصله للتعيل حتى منزله وتسأله عن جودة المنتج الخاص بك، هل سوف يقبل الشراء منك؟ لا بد من قياس الفكرة ومستواها، وقياس المنتج ومستواه، وقياس شكل الخدمة، وقياس الصناعة ومستواها، والتسويق، كل ذلك ما مدى حجمه؟ وهؤلاء العملاء هل هم محتاجون فعلاً لهذا المنتج؟ وهل سوف يتسارعون لشراءه أم سوف يقولون: إنهم غير راغبين في هذا المنتج؟ وأيضًا أراجع تشكيل فريق الإدارة الذين سوف يعملون معي؛ هل هم





قادرون على تنفيذ المشروع؟ وسؤال من ضمن الأسئلة الهامة التي لا بد من سؤالها لي شخصياً وأنا أفكر أن أفتح المشروع، وهو: من يدير المشروع الخاص بي (أنا أم غيري)؟

بناءً على هذه الفكرة، لا بد أن نكون نفكر في أربعة عناصر مهمة:

◀ الجزء الأول: منتج أم خدمة؟

**Part 1 : Product / Service**

◀ الجزء الثاني: وهو الصناعة الخاصة بالأكل والشرب والعميل المستهدف فيها، كم يمثل من النسبة المئوية؟

**Part 2 : Industry / Target Market**

◀ الجزء الثالث: وهو المنظمة والكيان الذي أحلم بتنفيذه.

**Part 3 : organization**

◀ الجزء الرابع: وهو الوضع المالي.

**Part 4 : Financial situation**

ببساطة شديدة جداً، سنعمل ورقة أو نموذجاً Sheet، نسأل أنفسنا بعض الأسئلة؛ نسأل الأسئلة الآتية، ويُعمل Scale تقييم من 1 : 3، أو يُعمل 3 اختيارات:

◀ هل الفكرة قابلة للتنفيذ Feasible فعلاً؟

◀ أم لا ليس فيها فرصة فلا أذهب إليها؟

◀ أم أن الفكرة التي أقولها ناقصة، وليست 100%؟ هل هذه الفكرة تمر بسلام؟





بطبيعة الحال، وأنا أدرس من البداية أتوقع في النهاية أن يكون مجمل الاستبانة التي أعمله، أو البحث الذي أعمله، سأحصل منه على بيانات ترشدني وتخبرني أنني أفتح مشروع، حيث يوجد لدي قوة عظمى في الـ:

- Product المنتج الذي سوف يقدمه المطعم.
- Service الخدمة التي سوف يقدمها المطعم.
- Financially situation الإمكانيات المالية متاحة لتنفيذ المشروع.
- Organization / Team فريق العمل الذي سوف يقود المشروع للنجاح.

وإذا تواجدت مقومات النجاح تلك أنت تستطيع أن تفتح مشروعك بنجاح، وبطبيعة الحال أنا أحتاج إلى سماع هذه الجملة في آخر البحث؛ لذلك قلت لحضرتك من البداية: إنك ترى الفكرة هل هي جيدة وقابلة للتنفيذ وإيجاد المقومات الجيدة للنجاح، ولذا، أنا من أجل أن أعمل بحثاً أحتاج أعمله من اتجاهين؛ وكلما زادت حجم المعلومات ودقتها زاد التأكد من نجاح القرار السليم، من أجل هذا يُعمل نوعان من البحث **Primary Research**؛ معلومات أولية، وبحث مبدئي عن المشروع، هذا لا بد من السؤال عنه عن طريق الناس القريبين منك، وكذلك العميل المحتمل أو المتوقع، تسأل الخبراء **Expert** العاملين في هذا المجال: ما أخبار المطعم؟ ما أخبار هذه الصناعة؟ ما الأشياء التي يجب أخذها في الاعتبار عندما أبدأ فيها؟ ما مميزاتها وعيوبها؟ ما أصعب شيء فيها؟ وماذا يجب عليّ أن أتجنبه كمستثمر؟

هذا ما نسميه بحثاً ومعلومات أولية.





## والنوع الثاني من الأبحاث ما يسمه الأبحاث الثانوية:

وفي هذا النوع تحتاج أن تصل لمعلومات أكثر، فتستطيع أن تفتح الإنترنت والمواقع البحثية، وتستطيع أن ترى آراء العلماء السابقين، ماذا قالوا عن الموضوع؟ كمية المعلومات والبحث الذي تعمله في الموضوع الصغير، والفكرة الصغيرة التي اخترت من البداية التي كانت فكرة مطعمك، كمية المعلومات هذه هي التي ستساعدك في النهاية أن تأخذ القرار، أفتح المطعم أم لا؟ ما نقاط الضعف؟ وما نقاط القوة التي كانت موجودة عندي في المشروع وأنا أشتغل؟ وذلك لتجنبها.

بطبيعة الحال فكرتك هذه لا بد أن تكون فيها ميزة تنافسية **Competitive Advantages**؛ ماذا تفعل مختلفاً عن السوق؟ كل الناس تبيع طعاماً، كل الناس تقدم طعاماً وشراباً، لأجل هذا قلنا من البداية: إن كل الناس تفكر أن تفتح مطعمها، وكل الناس تقول جملة واحدة: الأكل والشرب مشروع لن يخسر أبداً.. وهذا الكلام صحيح في بعض الأحيان، لو أنت قمت بالتخطيط الجيد للمشروع، ومن ثم بناء على التخطيط الجيد سوف تعرف الفكرة الخاصة بك هل هي تتماشى أم لا؟ هذا الـ **Concept** فكرة المطعم هو الذي يتماشى اليوم وهو المطلوب أم لا؟

نحن اليوم بدأنا نتعجب جداً عندما نرى طعاماً مقدماً على خشب، هل من المعقول أن يقدم الطعام على خشب؟ ما سلامة الغذاء وهيئة سلامة الغذاء؟ وكل الـ **Researches** وكل العلماء السابقين يقولون لك: لا يجوز أن يقدم الطعام على خشب، نعم، ولكن هذا الخشب معالج، وهذا الخشب يجوز أن يقدم الطعام عليه.

ما هذا؟ العلم يتطور، يعني أنت لست في احتياج أن تكون دماغك مغلقة على شيء معين، أو مقتنعاً أن ساندوتش الفول لا بد أن يُلف في ورق، لماذا يُلف في ورق؟ ومن الممكن أن يوضع في كيس، ومن الممكن أن يوضع في علبة، ومن الممكن أن





يوضع في شنطة، فكرت أنك تسأل الأسئلة الكثيرة للعميل **Customer**، أنت تسألها لنفسك والعميل **Customer** يرد عليها ويقول لك: هل فكرت فعلاً قابلة للتنفيذ أم لا؟

هذا وأنت في تجربة الفكرة واختيار فكرة المشروع الخاص بك وتبدأ بعد ذلك تقيس المنتج، ولكن لو أضيف على المنتج هل هذا سيكون طعمه جيداً أم غير جيد؟ أناس كثيرون يأكلون البطاطا في مصر، ولكن شاباً من الشباب عمل مشروعاً جميلاً، وعمل عربة بطاطا، الفكرة جيدة جداً؛ لأنه عمل فيها إضافة، ولكننا كلنا نعرف البطاطا، وكلنا نأكلها، ولكن هذا الرجل عمل هذا الموضوع عملاً مختلفاً عندما عمل حاجة زائدة **Extra**، وجعل شكل المنتج وطعم المنتج والعلب المستخدمة **Package** الخاصة بالمنتج مختلفة تماماً.

فبناءً على هذا الكلام العميل **Customer** أقبل عليها واشتراها، وأصبحت الشركة اليوم تعمل بجودة عالية، ومن الشركات الصاعدة في السوق المصرية.

هذا معناه أنك لا بد أن تفكر في المنتج؛ هل سوف يتماشى من وجهة نظر العميل، وليس من وجهة نظرك أنت، ولا بد من الأخذ في الاعتبار أن هذه مشكلة كبيرة جداً.

أنا أحب الأرز، هذا طبيعي جداً، فطبيعة الحال أن المنتج الذي سوف أعمله لا بد أن يبقى فيه أرز، لا أبداً، أو أنا أعرف أعمل أرزاً، فبناءً على هذا الكلام، أنا أريد العميل الخاص بي أن يأكل الأرز الذي أحبه، لا أنا أعمل المنتج حتى يشتريه العميل، وليس أنا، فانتبه لهذه الفكرة، أنت تسأل الأسئلة التي يحتاجها العميل فعلاً، وليس أنت.

وبعد ذلك نبدأ نرى الفريق الخاص بالإدارة معنا، ما أخباره؟ ما أخبار الناس التي تعمل معي؟ هل أنا وأخي سنفتح المشروع؟ لا، وإنما أنا وأصحابي سنفتح





المشروع؛ لأي قادر -بناءً على خبرتي وبناءً على علمي الذي تعلمته- أن أفتح المشروع وأدير عمليات التشغيل إدارة جيدة.

أم أن هناك اقتراحًا آخر؟ وهو أنني أستطيع أن أنشئ المشروع، وسأفتح المشروع، وسأحضر واحدًا ذا خبرة **Expert** يدير لي المشروع، أو سأذهب إلى شركة لإدارة المطاعم تدير لي المشروع، هذه الخطوة كانت رقم (3).

**الخطوة رقم (4) النقود:** هي معناها القوة التي تجعلنا نستطيع تسير مراحل التشغيل لمدة لا تقل عن سنة على الأقل أدفع فيها مرتبات، أدفع فيها إيجارًا، وأدفع فيها للموردين، وأدفع فيها مصاريف **Expenses** تصرف وأنا أعمل في المطعم والتي لا أتوقع أن أصرفها أثناء فترة التشغيل.

هذه النقود التي تصرف لكي تجعل المشروع الخاص بي مستمرًا، وأستطيع أن أكمل.

هنا أنا الوحيد الذي أستطيع أن أجيب عن هذه الأسئلة، ويجب أن تصبح إجابتك هنا مبنية على دليل وحقائق فعلية.

يعني أنا وزميلي فلان معنا أموال نعرف نعمل معًا، ونعرف نفهم بعضنا، ولسنا طامعين في بعض؛ لأن أكبر مشكلة تواجهك هي الفريق في المشروع، وستكلم عنها بالتفصيل في خطوة من الخطوات المهمة جدًا.

وبعد عمل البحث الأولي والثانوي استطعت الحصول على كم هائل من المعلومات سوف تساعدني على اتخاذ القرار السليم وهو:

## هل أستثمر في مجال المطاعم أم لا؟

وكما قلت، كلما حصلت على معلومات وتيقنت من قوة الفكرة كانت احتمال تنفيذها ونجاحها أقوى.





وتحدثنا عن كيفية اختبار قوة الفكرة، ودرسناها من خلال أربعة جوانب، وإذا كانت نتيجة قوة الفكرة جيدة ابدأ في المراحل التالية، أما لو وجدت خللاً ما في أي عنصر من العناصر يجب عليّ الرجوع مرة أخرى لبحث أسباب الفشل والعمل عليها.





## الفصل الخامس

### دراسة قوة السوق وقوة الفكرة

#### Market Feasibility Analysis

مفتاح رقم (2) الجزء الثاني: وهو أنك تدرس السوق Market الخاص بك جيداً جداً، وترى ما مقدار حجم الصناعة، هل يستوعبني حجم هذه السوق أم لا؟ هذه السوق تشبه الكعكة، أنا بـ Target أو ما المقدار الذي أستهدفه من الكعكة الكبيرة؟ أيضاً، وأنا أدرس فيها الـ Competitors المنافسين أريد أن أعرف من هم المنافسون لي.

المنافسون لي نقسمهم إلى نوعين: نوع مباشر؛ بمعنى أنه يبيع المنتج الخاص بك نفسه بالخدمة الخاصة بك نفسها بالضبط، يعني لو أنا أتكلم عن مطعم ماكدونالدز وبرجر كينج، و MC Burger King هم فعلاً منافس مباشر Direct Competitors، ولو أنا أتكلم عن البيتزا MC و Pizza هل هما منافسان؟ نعم، هما منافسان، ولكن منافسان غير مباشرين Indirect Competitors؛ لأنهما لا يبيعان المنتج نفسه.

أما عن فكرة المطعم، فهي (مطعم وجبات سريعة)، وعندما ندرس السوق ونبدأ نرى بالتفصيل المطاعم التي تعمل في المجال نفسه، والتي أغلقت وكانت تبيع المنتج نفسه والمنتج موجود فعلاً بالسوق أم غير موجود، وحجم هذه الصناعة إلى أين تذهب؟ إلى أين يذهب الاتجاه Trend خلال الـ 5 سنين القادمة؟ من سنة كنت أقرأ بحثاً Research جيداً جداً، وكان يقول معلومة مهمة جداً: إن مطعم وجبات صحية هو الترنند أو المستقبل القادم healthy Food is a Trend، ولو سألنا أنفسنا هو الـ Healthy Food فعلاً Trend؟ وتساءل نفسك الـ Healthy Food أصبح Trend





فعلاً؟ بدأنا نجد مطاعم تعمل بالتحديد على **Healthy Food**، ولكن بدأنا نرى أن الـ **Customer** الخاص بنا بدأ يذهب ويهتم بنمط الحياة **Life Style** الخاص به، ويذهب يلعب في **Gym**، وقرر أكل الـ **Healthy**، فبدأ الناس يفكرون في عمل منتجات **Healthy** حتى ترضي الذوق الخاص بالعميل، هذا هو الصحيح، بدأنا نرى اليوم أن الـ **Street Food** هو **Trend** في مصر، ماذا هو الـ **Street Food**؟ الكبدة والسجق والحواشي، طعام الشارع الذي كنا نأكله عند الناس العادية جداً.

اليوم أصبح فيه **Concepts** تعمل بهذا الشكل، وبدأنا نرى سيارات الطعام **Food Trucks** تُفتح وتبيع هذه المنتجات، هل هذا **Trend**؟ نعم هذا **trend**، من أين عرفت؟ عندما عملت البحث الخاص بي، وبدأت أسأل وأبحث على **Google**، وأبحث في الكتب الموجودة الـ **Trend** إلى أين يذهب؟ فوجدت أنه قادم إلى المطاعم في خلال الخمس سنوات القادمة.

### تعد هذه فرصة؟ **Is It An Opportunity**

لوهي فرصة **Opportunity** بالنسبة لك وتغلق فجوة **Gap** وذاهبة إلى العملاء، والعملاء راضون، أو هذه احتياجات العميل **Customer Needs**، وأنت حققت المستهدف **Target**، إذا انطلق **Go ahead**، فهي فكرة جميلة لو لقيت فيها 3 مميزات:

◀ (1) **Trend** اتجاه معين.

◀ (2) **Solve Problem** حل المشكلة.

◀ (3) موجودة في السوق **Gap** تغلق فجوة.

وهكذا أنت بدأت تقييم فكرتك من البداية للنهاية، هذه الفكرة قابلة للتنفيذ أم غير قابلة للتنفيذ؟ فكرتي كمطعم أبدأ بعد ذلك أعمل عليها أم لا؟ لما بدأت تدرس فكرتك دراسة مضبوطة، وترى أن فكرتك فعلاً قابلة للتنفيذ بناءً على الـ **Survey**





الذي عملته، وبناءً على الأسئلة التي سألتها، وبناءً على النتائج التي ظهرت مجتمعة في نهاية الموضوع، وبدأت تفكر مع نفسك وتقول: أنا أريد أن أصل فعلاً، خذ قراراً مبنياً على **Evidences** حقائق، فعلاً فكرتك قابلة للتنفيذ.

ابداً وأكمل للمرحلة التي تليها، وهي مرحلة **Feasibility Analysis**، ولو كانت مضبوطة معك ابداً بعد ذلك بعمل ثاني خطوة، واكتب هذا الكلام، وليكن هذا الكلام موجوداً في **Business Plan** والـ **Business Plan** ما دمت تعمل وتجد فيها مشكلة سترجع تعدّل، ما دمت تعمل في الـ **Business plan** ووجدت معلومة غير واضحة أرجو أن توضحها، لأن كل هذا يوصلك إلى قرار نهائي.

## القرار الذي تريد أن تتخذه هو: أفتح هذا المشروع أم لا؟ المستثمر سيقبل مني، أم لا، لن يقبل مني؟

التوجه لريادة الأعمال والتوجه للشركات الصغيرة وهم بعد ذلك سيكونون من الشركات والعلامات في السوق **Market Icons**.

تحيل أنك لا تعرف عمل دراسة الجدوى **Business Plan**، هل تتوقع أن المستثمر سيوافق؟ لن يوافق بالتأكيد؛ ولذلك يجب أن تذهب إلى أحد يعرف عمل دراسة الجدوى **Business Plan**، أو أحد أصدقائك أو أستاذ من أساتذتك في الجامعة يشرح لك كيف تعمل دراسة جدوى مضبوطة لكي تستطيع فعلاً أن تقنع المستثمر بفكرتك.



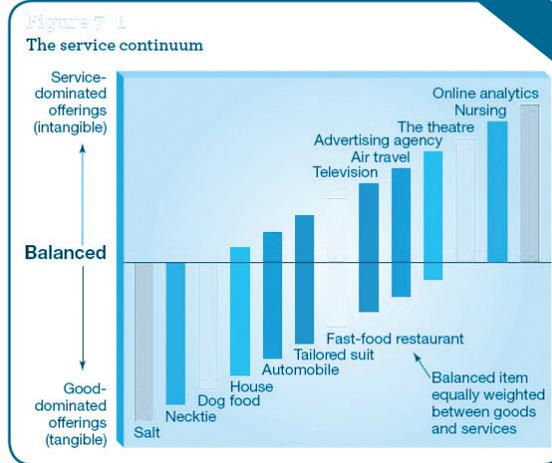
## الفصل السادس



ثالث مفتاح من مفاتيح النجاح لكي تفتح مطعمك بشكل جيد هي تطبيق الـ  
:7PS

الموضوع ببساطة شديدة هو أنه لا بد أن أسأل نفسي: هل المطعم يقدم منتجات  
أم خدمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال يجب أن نفهم الاختلاف بينهما، ونفهم أن هناك مقياسًا  
عالميًا وضح القطاعات العاملة بين المنتجات والخدمات كما هو موضح،



وتبين أن المطاعم تقدم منتجات وخدمات في اللحظة نفسها.

إذن هو PS 7 ولا PS 4؟ هذا ببساطة شديدة جدًا Depend متوقف على المطعم  
الـ Scale الخاص به يتواجد أين؟ هو خدمة أم منتج؟ لو نقول منتجًا فسوف نجد  
عندنا PS 4 التي هي:



افتح مطعمك في 20 يوم



لو قلنا: إنه Service سنجد:



هل المطعم الآن خدمة أم منتج؟





هنا أصبحت قادرًا على تمييز مقومات الاختلاف بالتفريق بين الخدمة والمنتج وسوف نجد المطاعم دائمًا تأتي في المنتصف، بمعنى أن فيها مقومات الخدمات والمنتجات حيث إن العميل يتذوق ويأكل ويستطعم، وموضوع المقومات مهم جدًا أن يوجد موظف يتسم لي وهو يقدم الخدمة، هنا نحن ذهبنا لـ **Service**، وبناءً على ذلك، المطاعم والصناعة الخاصة بالمطاعم تتواجد ما بين الخدمات والمنتجات **.Product, Service**.

## ثانيًا: ما الفرق بين المنتج والخدمة؟

المنتج هو حاجة تمسك، والخدمة لا يجوز أن أمسكها، بل أحسها، أحس أن موظفًا **Waiter** يضحك لي وهو يفتح لي الباب، ويقول لي: أهلاً وسهلاً بحضرتك يا أفندم، أنا هنا، لم يعطني شيئاً في يدي، أول شيء ابتسامته لم تكلف الموظف شيئاً، ولكن بالنسبة لي كعميل اختلفت معي جداً، ويزداد الفرق عندما يقول لي: أهلاً بحضرتك شرفتنا، ويناديني باسمي، في هذا الحالة يتولد لدي إحساس بشخصنة الخدمة المقدمة للعميل شخصنة غير طبيعية، وأيضاً، إذا كان طعم الطعام جميلاً فبالتالي هذا المطعم هو المناسب لي والذي سوف أتردد عليه كثيراً.

## إذاً أول فرق بين المنتج والخدمة:

- المنتج شيء يمسك، والخدمة شيء لا يمسك.
- المنتج يخزن، ينفع اليوم يكون عندي رفوف **Shelves** عليها منتجات كثيرة جداً، والخدمة لا يجوز أن أعمل بها هذا، لا يجوز أن نخزن ابتساماتنا لعميل وضحكنا واستقبالنا للغد، لا يصح أن أفعل هذا.
- في منتجي أستطيع أن أعمل فصلاً بين الإنتاج وبين خطوات التشغيل **Operation Sequences**، إنما الخدمة في المطاعم لا يوجد بها هذا، المطاعم تقدم





الاثنين منتجًا وموظفًا يحمل المنتج ويتسم وهو يقدم لك المنتج، وبالتالي لا أستطيع الفصل بين الاثنين.

■ شيء مهم جدًا، المنتج أستطيع أن أعمله **Standardization**، ماذا يعني **Standardization**؟ يعني أستطيع عمل أطباق متماثلة في كل محلاتي، وسأتكلم عنها بالتفصيل ونحن نتكلم كيف نجعل منتجنا يكون مضبوطًا جيدًا، ولكن انتبه من حاجة الخدمة، فلا يصح عمل هذا؛ لأنها مبنية على الشخص، وبناءً على هذا الكلام أنت تحتاج أن تعمل **Measurements** مقاييس للخدمة، أو خطوات يجب أن يتبعها الموظف لضمان الاستمرار، وعلى الرغم من أنها تختلف من شخص إلى آخر إلا أننا لم نبعد عن تنفيذ الخطوات المتتالية في الخدمة، ويمكن ضمان استمرارها بالمتابعة بنظام مثل العميل الخفي **Mystery shopper**، مثل أصدقائك وهم يذهبون إلى المطاعم الخاصة بك يجربون ويقولون: هذا المطعم خدمته جيدة أو لا، أو التعاقد من خلال شركات متخصصة.

الذي أريد أن أوصله إليك أنك لا تبيع منتجًا، أنت تبيع منتجًا وخدمة، العميل الخاص بك لا يحتاج المنتج فقط، العميل يحتاج متعة استخدام المنتج، وهذا هو الذي سوف توفره له.

يعني أريد أن آكل ساندوتش البرجر وعليه جبنة سايحة **Melted Cheese** والموظف بيتسم ويضحك ويعطيني الطلب ملفوفًا **Package**، ويتسم لي أيضًا، لا، بل أنا أريد أن أعمل الكريب بنفسني، لا، بل أنا أريد **Customer experience** موجودة، أنا الذي أعمل الطعام بنفسني.

مطاعم (التبنيكي) من مميزاتها أن العميل **Customer** يرى الطعام وهو يُعمل قدامه، على فكرة هذه **Customer Experience**، الـ **Customer** ممكن يتذوق الطعام، والطعام قد لا يعجبه، لكن الروح الموجودة فيه والتجربة **Experience** التي

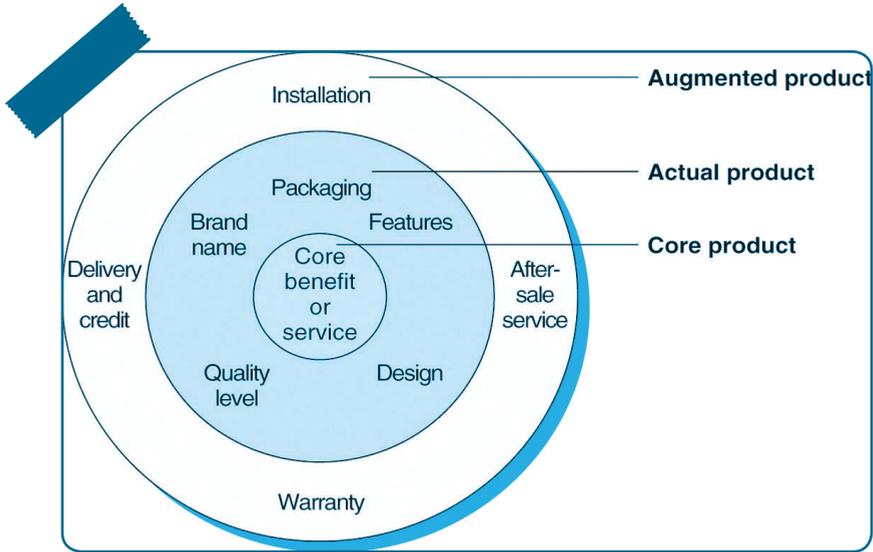




جربها والناس حولها هي التي أوصلته لأن يُسرَّ من هذا المطعم، وسوف يأتي له مرة أخرى.

أنت تريد أن تعمل مطعمك بأي شكل؟ تقدم فيه منتجات موحدة فقط؟ أم تريد أن تعمل منتجًا وخدمة؟ هذه الصناعة صناعة الاثنين معًا، ليست صناعة منتج واحد.

هل المنتج الذي تقدمه له **Layers** مراحل وحلقات مرتبطة بعضها ببعض فعلاً؟  
المنتج له **Layers**، المنتج الذي تقدمه له **Layers** أول مرحلة:





### (1) Core Product :

❑ ما المنتج الذي يأكله العميل؟

❑ ما الشيء الذي يستطعمه العميل؟

❑ ما الاحتياجات Needs التي تقدمها إلى العميل؟

❑ ما الشيء الذي تقدمه للعميل ابتداءً لترضيه وتحقق الاحتياج الداخلي له؟

### (2) ثاني مرحلة.. الـ Actual Product :

أهم بعض الشيء وأكبر بعض الشيء، هذه المرحلة مهمة جداً؛ لأن العميل يفكر هنا ويسأل نفسه: ما الفكرة الخاصة بالمشروع Concept؟ ما العلامة التجارية Brand؟ ما أدوات التغليف Packaging؟ ما الشكل العام الذي حصلت به على منتجي؟

بمعنى: لم أحببت الطعام؟ هل سأكل شيئاً جيداً أم أن الطعام ليس على مستوى التوقعات المذكورة؟

### (3) المرحلة الثالثة من مراحل المنتج نسميها Augmented Product :

من الأشياء المهمة جداً المرحلة التي تبني معك علاقة طويلة المدى Long Term Relation مع العميل، بمعنى كانت خدمة ما بعد البيع After Sale Service؟ سواء أكانت داخل المطعم أم خارجه؟

ما هذا؟ هل هذا الكلام موجود في المطاعم؟

ماذا يعني After Sale Service؟





نعم، فعلاً في المطاعم عندما آخذ منتجاً وأذهب إلى البيت وأجد المنتج لم يعجبني فمن الطبيعي أن أحتاج إلى أن أتصل بـ **Call Center** وأقول له: لو سمحت ما وصل البيت وصل إليّ بارداً، وأنا لا أريده، أو أنه وصل خطأً، لن أجد أحداً يكلمني في الهاتف: تحت أمرك يا أفندم، وأنا معك يا أفندم، ومعك إلى أن أحل لك مشكلتك **Augmented Product**، إذاً أنت علاقتك هنا بالعميل في المنتج الذي تقدمه ليست مجرد ساندوتش طعمه حلو أنت تعطيه إياه وكفى، بل أنت تريد أن تعيش معه مراحل في المنتج، مراحل المنتج من بداية التجهيز، مراحل المنتج من بداية التعبئة داخل الـ **Packaging**، وسرعة الخدمة، ومرحلة استقبال مكالماته واستقبال الـ **Feed Back**، ونأخذ منه، وأن نسمع منه ونطور.

كل هذه مراحل الـ **Augmented Product**، هل المنتجات ممكن تختلف في طبيعتها وشكلها وفي طعمها؟ طبعاً، فعلاً، يحدث للمنتج أشياء كثيرة جداً تختلف وتميزك عن منتج آخر، منها الشكل، ومنها الـ **Texture**، ومنها اللون، ومنها الطعم، ومنها الـ **Presentation** الذي تقدمه لي.

هل هذا المنتج أستطيع الاعتماد عليه، أم لا أقدر أن أعتمد عليه؟ أنا أريد دائماً عندما يفكر العميل في مطعمك يفكر في المنظور الآتي، هذا هو المطعم - في وقت الأزمات - الذي أجده واقفاً معي، لو أن عندي عزومة هو ما يصنعها لي، لو أن عندي حفلة هو ما ينظمها لي، لو أن عندي عيد ميلاد هو ما يعملها لي، لو أن عندي أصحابي وأريد العشاء معهم عشاءً جيداً فهذا هو المطعم الذي يكون **Favorite Place** المكان المفضل بالنسبة إليّ، لو أني أريد أن أقعد وأستجم وأحصل على خدمة وأخذ **Product** جيداً فهذا هو المطعم الذي أعتمد عليه.





ما سبق يجعلنا نصل إلى أننا نفكر بعمق، السؤال يقول: لماذا أسعى في إنشاء مشروع المطعم؟ وهل العلاقة تكون (علاقة قصيرة المدى أم طويلة المدى) Short Term Relation Long Term Relation؟

بطبيعة الحال أنت تريد أن تكبر وتصبح Brand، فماذا تعني Brand؟

Brand هي العلامة التجارية التي تميزك لدى العميل، والتي يتذكرها عن غيرك، بمعنى لو أنك رأيت العلامة كافية ستاريكس Star buks هل فيها أي دليل على القهوة؟ لا، أبداً، لا يوجد بها أي شيء، ولو رأينا العلامة الخاصة بمطعم كنتاكي Kentaky Fried Chicken (KFC) هل يوجد بها أي دليل على الدجاج؟

بالطبع لا، الموضوع ليس موجوداً، وهل العلامة الخاصة بمطعم ماكدونالدز MCDonald's التي هي حرف M هي التي تذكرنا بساندوتش البرجر؟

الذكاء أنك تعمل العلامة التجارية وتظل في ذاكرة العميل، ويتذكرها طيلة الوقت، وعندما يفكر في الأكل لا يجد في ذاكرته إلا هذا الـ Brand، فهو الذي يعطيني الاحتياجات التي أريدها، فنحن نعلم عندما نحتاج إلى شرب القهوة نذهب إلى Star buks أو غيرها، وعندما نريد أكل البرجر نذهب إلى Burger King MC وChicken Donald's على الرغم من أنه يوجد Brands كثيرة تباع Burger وتبيع ولكن الـ Brand هنا ماذا فعل؟ الـ Brand هنا استطاع أن يصل ويقنعني بقيمته بالـ Value التي يعطينا، الـ Value هي التي تعطيني قيمة حقيقية أستطيع أن أعيش معها لدرجة أن أدمنها.

ببساطة شديدة عندما تفكر في إنشاء مطعمك الخاص بك فكر أنك تعمل براند سلسلة تخرج بها للعالمية، واجعل حلمك كبيراً، ليس مجرد فرعاً لمطعم مفتوحاً فقط.





## الفصل السابع

### 2 PS – Part 7 The

#### Branding

#### البراندينج فيه المطاعم وحكاية ماكدونالدز

من البداية نحن قلنا: إنه يوجد لدينا منتج، ويوجد لدينا خدمة، والاثنان موجودان في المطعم، MaC لماذا فكر في عمل **Playing Area** بالداخل، MaC لما بدأ يعمل أعياد ميلاد للأطفال ماذا فعل؟

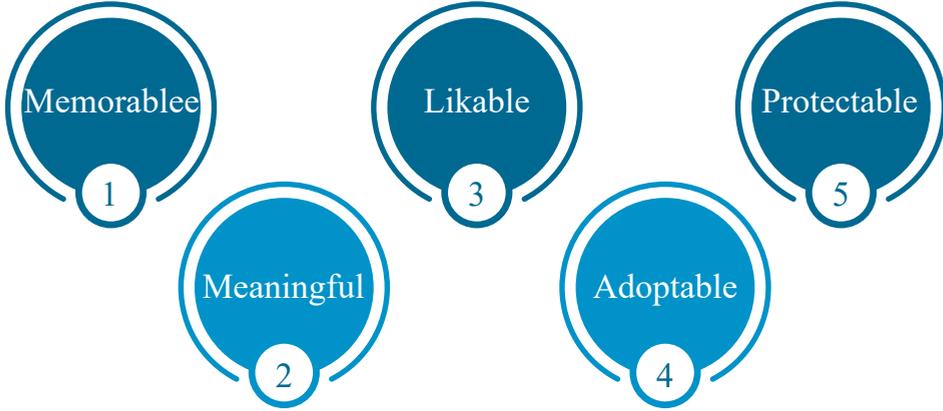
هو أخذ الطفل الصغير الذي كان في طريقه لشراء ساندويتش **Burger**، وكانت احتياجاته في وقتها أن يأكل ويشبع فقط، ولكن الموضوع تغير تمامًا، الموضوع أصبح قصة حياة، أنا ذهبت لأحتفل بعيد ميلادي في **MaC**، وجعلنا طيلة الوقت عايش عمري بالداخل، وعندما بلغت ذهبت أنا وأصدقائي للأكل داخل المحل الذي أثر في وأنا طفل، وعندما كبرت أكثر أصبحت أذهب أنا وخطيبتي، وعندما تزوجت أصبحت أذهب أنا وأولادي أيضًا إلى هناك.

أترى معي كيف أثرت العلامات التجارية في العملاء، ونجحت في تفعيل استمرار إبقاء العلامة التجارية، ولنا هنا سؤال: كيف نُفعل محاولة إبقاء العلامة التجارية أطول فترة ممكنة؟ هنا لا بد من التفكير في 5 قواعد رئيسية، خمس قواعد رئيسية وأنت تفكر في الـ **Brand** عندك، أنت تحتاج إكمالهم من اليوم الأول **Day one**، وأعود لأسألك السؤال نفسه، فأنت تعمل مشروعًا مستقبليًا في تقديري لا بد أن يستمر طيلة حياتي وحياة أولادي وأحفادي (مشروع العمر) **Long Term**





Relation، وليس مشروعًا يعيش سنة ويغلق، أنت تريد أن تكبر وتنتشر ولذلك من المواصفات التي من المفروض أن تكون في الـ Brand أن:



1 - الـ Brand الخاص بك اسمه لا ينسى Memorable، يعني أستطيع تذكره.  
2 - ثاني شيء موجود عندنا في الـ Brand أن الـ Brand الخاص بك يصبح له معنى Meaningful، بمعنى اسم جيد وليس سيئًا، بمعنى أنه لا يجوز أبدًا مثلًا أن آتي باسم بغض النظر عن الـ Brand، وأنا لا أتكلم عن أي أحد، لا يجوز أن آتي باسم Brand وأسميه (مطعم تلوث)، هذا لا يجوز، سيصبح Brand هذا المعنى من الممكن أن آخذه في مصر وأفرح به، هل يجوز أن أذهب به إلى الخليج؟ هل يجوز أن أذهب به إلى أوروبا؟ هل يجوز أن أذهب به إلى أمريكا؟ لا يجوز مطلقًا، إذاً الـ Brand لا بد أن يكون اسمه جيدًا.

3 - ثالث شيء من مواصفات الـ Brand أن يكون الاسم محببًا وغير كرهه Likable، فالناس يحبونه كافة، وهم يسمعون الاسم لا يتضايقون منه.

4 - رابع شيء أن أضع في الاعتبار أنه من الممكن تعديل هذا الاسم مستقبلاً Adoptable، وهنا نتساءل: ماذا يعني Adoptable؟





وهنا يطرح سؤال نفسه، ألا وهو: هل يجوز أن أعدل في العلامة التجارية الخاصة بي، هذا ليس شرطاً، ولكن أضع في اعتباري توقع حدوث ذلك مستقبلاً، وهنا أعطي لسيادتكم مثلاً، فشركة كنتاكي كان اسمها **Kentaky Fried Chicken**، وبعد فترة غيرته إلى **KFC**، وذلك عندما رأى وقع الاسم صعباً بعض الشيء، وعلى الناس أن تذكره، وهنا بدأ التفكير في تغيير الاسم ولخص الاسم إلى **KFC**، وأصبح كل الناس حالياً يعرفون **KFC**، ونسي الاسم القديم **Kentaky Fried Chicken**.

5 - الحماية **Protectable**، ماذا تعني كلمة حماية **Protection**؟ والإجابة أن يصبح مسجلاً كعلامة تجارية حتى لا يسرقه بعض الأشخاص؟ فنحن نرى **Brands** والعلامات التجارية الكبيرة عليها حرف **(R)**، والحرف **R** الذي داخل دائرة هذا اختصار لكلمة **Registered**، ماذا يعني **Registered**؟



يعني أني ذهبت بال **Logo** بالألوان الخاصة به وبالاسم الخاص به وسجلته في هيئة الاستثمار، أو الجهات الحكومية المنوطة بتسجيل العلامات التجارية؛ حتى لا يسرق هذا الاسم ويصبح قانونياً بنسبة 100%، وفي حالة سرقة يجر لي رفع قضية وأخذ تعويض مادي كبير، ومن هنا، فمن يفكر في سرقة العلامة التجارية المسجلة يفكر مليون مرة لأنه يعرف جيداً أنه سوف يُقاضى، ويطلب منه تعويض كبير.





كانت توجد مشكلة من المشكلات في سنة من السنين تقريباً في التسعينات، فقد كان مطعم شهير جداً يبيع فولاً وفلافل اسمه معروف جداً، ومطعم آخر أراد أن يقلد الاسم، فالرجل ذهب بكل بساطة واختار الاسم الخاص بالمطعم الشهير نفسه، وسمى الاسم نفسه في مكان آخر، وكانت النتيجة أن صاحب الاسم الأول ذهب ورفع قضية على الاسم الثاني، وفعلاً كسب القضية وطلب تعويضاً كبيراً جداً؛ لأنه ليس من حقه قانوناً أن تستغل وتسرق العلامة التجارية **Brand** الخاصة باسم آخر موجود وتسمي الاسم نفسه، والذي أنقذ الرجل الأول واسم الـ **Brand** أن الـ **Brand** الخاص به كان عاملاً له حقوق ملكية، وسجله بالعلامة التجارية بالاسم الخاص به، هنا أنت تضمن نجاح الـ **Brand** الخاص بك ولا تضمن غداً ما سوف يحدث.

فهنا نقول ونكرر: إن تسجيل العلامة التجارية لدى الجهات المختصة والقانونية مهمٌ للغاية، فهي تحميك من سرقة أفكارك ومجهودك.

هذا هو رقم (1) في PS 7 التي هي الطعام المنتج الذي تعطيه للعميل، هل أنا أقدر أعمل أي طعام وأعطيه للعميل؟ لا بد أن تسأل نفسك هذا السؤال:

### الـ Concept الخاص بي ماذا يقول؟

هل أنا فاتح **Casual dining** أم فاتح **Fast Food** أم فاتح **Coffee Shop** أم فاتح **Cafeteria**؟





## الخلاصة:

- ◀ نحن نؤسس كونسيبت مبنياً على فهم من البداية.
- ◀ نبني فكرة البراند الذي سينتشر ويستمر.
- ◀ نبني منتجاً ونحدد الكونسيبت بعمل نوع المطعم، وما الذي يتماشى مع العميل المستهدف.
- ◀ وتعلمت عندما أفكر أن أعمل براند ماذا أراعي وأنا أختار وأصمم الاسم.
- ◀ كل هذا نفكر فيه ونحن لم نعمل المطعم، فمعنا حرية التفكير والاختيار.
- ◀ لكن لو نفذت واخترت خطأً ساعاني من طول فترة التشغيل وعدم الإمكانية في الانتشار.



## الفصل الثامن

### Menu Planing

وكما تحدثت: إن هناك سبعة عناصر في التسويق يجب أخذهم بعين الاعتبار جيداً عند تصميم مشروع المطعم.

المنيو هو عنصر المنتج داخل منظومة البيع عناصر للمزيج التسويقي.



ونحن نتكلم عن التخطيط للمنيو **Menu Planning**، وهو المنيو والمنتجات

التي تقدم للعميل، ماذا يعني المنيو في المطاعم؟

تختلف قوائم الطعام والأصناف المقدمة من مطعم إلى آخر، ومن كونسييت مطعم إلى آخر، كما اتفقنا، وبناء على ذلك يوجد منيو خاص بوجبات الإفطار أو الغداء أو العشاء، أو منيو ثابت طول اليوم كالفاست فوود أو مثلاً ماكدونالدز يقدم أصنافاً للإفطار صباحاً ثم أصنافاً ثابتة طول اليوم.



لا بد أن تكون على قدر من المعرفة بال Menu الخاص بك؛ كيف تنظمه لكي تخرجه للعميل؟ بمعنى لا يجوز أنك في أول صفحة تجد Beverage المشروبات أمامك أنت أول صفحة، هكذا أعطيتني انطباعاً Indication بأن Concept المطعم الخاص بك يبيع مشروبات Beverage مثلاً، ولا يجوز أن تقدم للعميل منيو الإفطار Breakfast Menu الساعة 9 ليلاً مثلاً، فهذا معناه أن المنتجات الموجودة عندك في ال Menu هي منتجات Items قليلة أو توجه العميل مثلاً إلى أصناف معينة دوناً عن الأصناف الأخرى.

إذن تنسيق المنيو وترتيبه من أهم الأشياء التي يجب الأخذ بها في الاعتبار لنجاح مطعمك.

وقائمة الطعام هي العنوان الذي يقدم للعميل داخل المطعم، حيث يبدأ العميل في التفكير في المطعم ومستواه، ومدى قبوله للموجود بالقائمة من عدمه.

حيث إن للمنيو قواعد يجب اتباعها، ومنها لون المنيو والخامات المطبوع منها المنيو، فلا يجوز أبداً أن تقدم المنيو بخط غير واضح، ولا يجوز تقديم المنيو وبها لاصق إستيكر متغير فيه الأسعار ومكتوب بخط يدك، فالعميل يفهم هذا الكلام جيداً جداً، ويصنف المطعم بناء على العنوان الذي رآه في المنيو.

وأيضاً لا يجوز أن تقدم له القائمة وموظف المطعم لا يعرف ما بداخل المنيو ولا يجوز أن يكون تصميم المنيو غير مضبوط في ألوانه فهذا هو عنوانك، عنوان المطعم الخاص بك لا بد أن تكون صممته تصميمياً جميلاً، ولكن السؤال هنا: كيف تجعله يعجب العميل؟

هذا هو السؤال الذي دائماً ما نسأله للمصمم، بكل بساطة أنا مؤمن بمبدأ شراء العبد لا تربيته، بمعنى أنني لن أعرف أعمل كل شيء فهذا مستحيل وهذه هي





الإدارة **Getting Things done through Others**، أنت تعمل الشيء بالآخرين المتخصصين في هذا المجال، اذهب لشركة **Design** تعمل لك **Design** محترماً، واسأل أصحابك واسأل أهلك: يا جماعة انصحوني هل هذا الـ **Menu** بهذا الشكل جيد أم لا؟

ومن الأشياء المهمة التي لا بد من التفكير فيها الـ **Design** التصميم ومساحة المطعم الخاص بك، هل المطعم صغير وضيق أم لا؟ هل المطعم واسع وكبير أم لا؟ هل المطبخ يغطي كل الاحتياجات اللازمة للتشغيل وتلبية احتياجات العملاء واحتياجات العاملين لسهولة التشغيل أم لا؟

لا بد وأن أفكر دائماً في الطبق الذي أريده بالصورة الجيدة وخطوات إنتاجه من الداخل في المطعم كيف تمت على أكمل وجه.

من الأشياء التي لا بد من أخذها في الاعتبار ونحن نعمل **Menu Design** الـ **Labor** الموظفون الذين يعملون عندك في المطعم هل هم مدربون على كيفية عمل الطبق بالشكل والطعم المحبب لدى العميل وأنا كصاحب مطعم أم ليست لديهم القدرة على ذلك؟

فلا يجوز أبداً أنك تختار في الـ **Menu** الخاص بك أصنافاً صعبة على الموظفين لا يعملونها، أنا أريدك دائماً وأنت تفكر تعمل الـ **Menu Simple as Stupid**، فليس كل الناس أذكاء وليس كل الناس سوف تعرف دماغك وليس كل الموظفين المعرفة الخاص بهم سوف يقدرّون بها أن يعملوا الطبق الذي تتوقعه وأنه سوف يتم تحضيره بكل سهولة ويسر، بالطبع لا، لا تكون هذه هي الحقيقة بالمرة.

المكونات **Ingredient** التي تفكر في عملها داخل الـ **Menu Design items** ماذا تعني؟ المكونات **Ingredients**، في بعض الأوقات أرى أناساً يكتبون في الـ





**Menu** الخاص بهم **Items** فعلاً غير موجودة في السوق الذي تعمل به، فمثلاً لو أننا في دولة فيها الخضار وهذه الأشياء جيدة جداً، ولكن لا بد من الأخذ في الاعتبار أن في بعض المنتجات الموجودة في أوروبا منتج الأسباراجوس في محلول مائي والخس الأحمر الجديد، هذه الأشياء غير ضروري أن تكون موجودة في الخليج أو الإمارات وتكون مستوردة من أوروبا، أو هل هذه المنتجات متوفرة عندك طوال السنة؟ فلا بد من أن تسأل نفسك هذا السؤال، لو أننا كتبت منتجاً معيناً بـ **Ingredients** معينة داخل الـ **Menu** أنت أصبحت ملتزماً أن تقدمه للعميل، ولا يجوز أن تقول له: أنا آسف أنا سوف أقدم لك بديلاً، لا يجوز تكتب في الـ **Menu.. Asparagus** وتقدم لي فاصولياء، أنا كعميل سوف أسألك هذا السؤال فوراً: لماذا أنت كاتب **Asparagus** ولا توجد **Asparagus** أصلاً؟ ويتم الرد على العميل بأسفين لا يوجد هذا المنتج.. هذا الكلام لا يجوز أن يحدث في المحلات المحترمة.

وأنت تعمل الـ **Menu Deign** أو الـ **Menu Plan** لا بد أن تفكر في الـ **Menu..** ما هو الغرض الخاص بالـ **Menu**؟ الـ **Menu** الخاص بالـ **Catering** مثلاً معروف أنه ممكن تكون عامل فيها مثلاً حفلات أو تقدم خدمة الغداء لأكثر من فرد، أو مثلاً عامل عيد ميلاد، أو مثلاً زواج فأنت سوف تقدم خدمة يوجد فيها طعام، أكيد هذا طعام الذي سوف يقدم بطريقة هنا غير الطعام الذي سوف يقدم في المطعم.

هل أنت عندك الـ **Tools** والمعدات والموظفون والخامات التي تكفيك أنت تعمل الـ **Menu** بهذا الشكل للـ **Catering** أم أن هذا كلام فقط بدون فعل؟ فالיום العميل يفهم ولا يجوز التحايل عليه، فالـ **Packaging** من الأشياء التي دائماً الـ **Customer** يفكر فيها ولا يعقل أبداً أني أذهب لشراء قطعة كرواسون هنا في مصر ثمنها 18 جنيهاً وأجد قطعة الكرواسون ملفوفة في منديل، أكيد العميل سوف يرفض هذا الأسلوب ولن يأتي لك مرة أخرى حتى ولو كانت السعر منخفضاً، فالعميل يحتاج أشياء أخرى





تكون موجودة مع الـ **Menu**، يحتاج أن يشعر بجودة المنتج مقارنة بالآخرين ويقول: إن لديهم من العناصر التي تجعلك مرتاحًا وأنت في الطريق إلى البيت وأنت ممسك بالمنتج الخاص بك وقادر على توصيله لبيتك سليماً والـ **Packaging** من الأشياء التي تجعلك تستطيع تسخين المنتج في البيت، الـ **Packaging** من الأشياء التي تخصك أنت كمطعم وأنت تضع عليها اسمك والـ **Logo** الخاص بك، تعرف الناس أن هذا شكل الـ **Design** الخاص بعلبتي، هذا هو الوضع الذي من المفروض أن أكون عليه، لا يأتي ببضاعة رخيصة في الـ **Packaging**، اعمل الـ **Packaging** الخاص بك بشكل محترم جداً.

شركات الطباعة كثيرة جداً، شركات الـ **Design** كثيرة جداً، وفي مقدورهم أن ينفذوا لك أشياء كثيرة جداً.

## Packaging

ولكن لا بد من الأخذ في الاعتبار نقطة مهمة جداً، وهو أن الذي يساعد على النجاح الابتكار في خامات اللف والحزم **Innovation of Packaging** وليس الـ **Packaging** التقليدي، أنا لست في حاجة إلى كوب من القهوة وأنا ماشٍ يقع مني، أنا محتاج آخذ **Tools** تساعدني وأنا ماشٍ وأنا ممسك بفنجان القهوة، لا تقع مني الشاليمو التي تشرب بها العصير الخاص بك وهي عليها الـ **Logo** الخاص بك، إنها تحمل اسمك وخذ في الاعتبار أن يكون الاسم الخاص بك على الـ **Packaging** لونه غير واضح أو لونه يتماشى مع الـ **Brand** الخاص بك، وذلك أن تحتاج تعمل **Manual** للـ **Packing** الخاص بك يتماشى مع الـ **Concept** الخاص بك أصلاً، بمعنى أنك تكتب **Design** كل التفاصيل الخاصة بالـ **Packaging** الخاص بك، يعني تكتب فيها اللون ودرجة اللون وأين يوضع الاسم، شكل الـ **Logo** أين





يوضع؟ المكان الخاص بالـ **Logo** في أي منطقة في الـ **Packaging** بالضبط تكون موضوعة؟

عندما ترسم كل خطوة من خطوات الـ **Packaging** الخاص بك وكل علبه وكل ورقة أنت تستخدمها، الـ **Logo** الخاص بك أين مكانه؟ وما شكل لونه؟ هكذا تضمن **Process Continuous** لأنك تستطيع تعمل مع شركة دعاية وإعلام أو شركة طباعة 1,2,3 بدون أن تكون متأثراً بأي مشكلات تواجهك.

آخر شيء سوف نتحدث عنه، كيف أعمل الـ **Menu** الخاص بي؟ نحن عرفنا أن الـ **Menu** الخاص بنا هو الـ **Product**، يعني أول ما تحدثنا، تحدثنا عن الـ **7PS** ونطبقها على الـ **Industry** الخاصة بالمطاعم، وتحدثنا على رقم 1 ألا وهي الـ **Product** والـ **Product** الخاص بي التي هي الـ **Menu** التي يقدمها للـ **Customer** الخاص من أين أتى؟ ومن أين أعمل الـ **Menu**؟ هذا سؤال سهل جداً.. نرد على حضرتك، ممكن نأتي بشيف كبير، هذا الشيف يعمل معك منتجاً و 2 و 3.

التجربة والخطأ والتعلم من الخطأ **Trial and Error**، وهنا أذكرك بنقطة لا تعمل الـ **Menu** الخاص بك من وجهة نظرك وليس من وجهة نظر العميل، بمعنى أنا أحب **Seafood Pizza** فبناءً على هذا الكلام أنا سوف أطعم العميل **Pizza Seafood** وأضعها في الـ **Menu**، ليس شرطاً يا أفندم أن العميل يحب المنتج الذي تحبه نفسه، لا بد أن تفكر من منظور العميل، لأن العميل هو الذي يأخذ المنتج.

وقلنا نقدر أن نأتي بـ **Old Books**، كتب قديمة موجودة، أقدر أقرأ فيها، أقدر أن أحضر من الـ **Internet** بعض المعلومات **Google** فهو اليوم مليء بكمية معلومات وكمية صور أطباق، وأقدر أن آتي بأناش **Expert** في هذا المجال، أو أقدر أذهب إلى **hotels**، أقدر أعمل شيئاً مهماً جداً، أرى **Competitors** الخاصين بي ماذا يفعلون؟ وما هي الـ **Menus** الموجود لديهم؟ وما الـ **Items** التي يبيعوها؟ وبناءً على هذا





الكلام أقدر أن أتميز عليهم بالمنتج الجديد الذي سوف أعمله بالـ **Packaging** الجديد، والذي سوف أعمله بالـ **Concept** الجديد الذي سوف أعمله.

وهكذا أنت قدرت تعمل منتجًا من البداية للنهاية بشكل جميل جدًا وشكل آمن جدًا، منتجك يقدر أن يخرج للنور بعدما درست كل تفصييلة من تفاصيله، الآن عرفت أهمية المنتج وطعمه والآن عرفت الـ **Ingredients** الموجودة داخل الـ **Menu Design** كيف تم عملها.

تكلمنا عن الـ **Packaging**، وتكلمنا عن الـ **Sources** التي نقدر نعمل بها الـ **Menu**، كل ما تكلمنا فيه هو عن الـ **P** رقم 1 الخاصة بالـ **Product**.



## الفصل التاسع

### Key 4

#### اختيار الموقع الخاص بالمطعم أو الكافيه:

الـ Location الخاص بمطعمك، الغلطة التي لا يجوز أن تخطئ فيها، ولو أخطأت هل يجوز أن يكون لها حلول أم لا؟

موقع مطعمك هو شيء من الأشياء المهمة جداً، ونقول: إنها الرقم 2 في 7P'S التي قلنا عنهم الخاصة بعملك في المطعم place.



موقع المطعم Restaurant Location يختلف على حسب فكرة المطعم Concept، بمعنى أنك من الممكن أن تفتح مطعماً موجوداً لوحده، قائماً لوحده Stand Alone



في الشارع، أو من الممكن تفتح مطعمًا مجمع مطاعم **Food Court**، أو من الممكن أن تفتح المطعم الخاص بك في جامعة أو مستشفى، أو أو أو أي مكان.

اختلافنا للأنواع التي تحدثنا عنها للمطاعم كلها مبنية على نوع الـ **Concept** الخاص بك، هل مشروعك سوف يكون كاجوال ديننج أو وجبات سريعة **Fast Food** ولا **Casual Dining** أو أي نوع المطعم يناسبك؟ ولكن خذ في الاعتبار أن غلطة الجودة **Quality** الخاصة بالأكل أو التسويق **Marketing** من الممكن أن تغتفر، وإنما غلطة المكان لا يمكن أن تغتفر، بمعنى لو أنك فتحت مطعمًا في **Location** غلط سوف تستمر طول عمرك تعاني بسبب المكان الخطأ، أو في يوم من أيام سوف تأخذ قرار الإغلاق، أو أنك تنقل إلى مكان آخر.

لا تحاول دائماً أن تفكر في الموقع **Location** هذا صواب أم خطأ إلا عندما تفهم ماذا يعني موقع **Location** للمطعم.

هيا نفهم ماذا يفكر العميل، ماذا يفعل قبل أن يأخذ القرار ويشترى منك؟ هنا يوجد خمس خطوات.

هذه الـ 5 خطوات أساسية مع أي أحد لا يشتري من هذا المطعم فقط حتى لو اشترت أي منتج عموماً.. هذه الخطوات اسمها:

خطوات الشراء للعميل **The Buying Decision Process**.





(1) أول شيء أكيد هذا العميل كان عنده مشكلة ما، بمعنى أنه يريد أن يأكل طعامًا معينًا، في هذه الحالة ماذا يكون؟ هنا الاحتياجات الـ **Needs** الخاصة به ومشكلته أنه يريد أن يأكل.

(2) الخطوة رقم 2، بدأ يعمل بحثًا عن المعلومات **Information search**، بمعنى أين يوجد المطعم الأقرب له؟ وما المطعم الذي سوف يصله بسرعة؟

(3) وأيضًا، بدأ يذهب إلى مرحلة من المراحل الأخرى ألا وهي التقييم **evaluate the Alternatives**، بمعنى أن يختار بين المطعم الخاص بك ومطعم آخر في مجالك نفسه وقريبًا من محلك أو حتى منطقة بعيدة.





(4) ومن الممكن أن يقرر أخذ سيارته ويذهب للمكان البعيد، هذا لأنه يرى أن هذا المطعم يقدم فوائد **Benefits** أفضل من مطعمك، لأن العميل قارن وبعدهما قارن أخذ القرار وذهب واشترى **Purchase decision**.

(5) قرار ما بعد الشراء **Post – Purchase Behavior** بدأ العميل الإحساس فعلاً بأخذ القرار بالشراء، وبدأ يرى نفسه دائماً أنه أخذ القرار الصحيح وبيدأ تلقائياً بتجربته عندما يقول لأصدقائه أو زملائه في العمل: هيا لنذهب إلى المطعم الفلاني، وهنا يبدأ هو والأصدقاء والزملاء في اقتراحات شتى، وكل يقترح المطعم المفضل لديه، وكل هذه الاقتراحات مبنية أولاً على موقع المطعم لأنه من العناصر المهمة جداً، وهذا ما في يدك من البداية قبل فتح مشروعك لأنك لو فتحت في الموقع الخطأ سوف تعيش فترات طويلة جداً في مشكلات.

الموقع الخاص بالمطعم الذي قررت افتتاحه من المؤكد أن الهدف الأول من ورائه هو زيادة العملاء، ولا بد أن أحدد أهدافاً واضحة لاختياري لمكان المطعم.

الهدف رقم (1) الذي أفتح المطعم بسببه، هو زيادة العملاء والإيرادات، ولزيادة العملاء ولكي يكون هناك عملاء موجودين عندي ويجب أن يكون مكان المطعم يجب أن يكون مكان المطعم به مجموعة من الخصائص وهي:

- لا بد أن يكون المطعم الخاص به فيو **View** منظر جميل.
- لا بد أن يكون مطعمي سهل الوصول إليه **Accessible**.
- لا بد أن يكون مطعمي مرئياً.
- لا بد أن يكون المطعم ملائماً ومريحاً **Convenience** فيه روح المطعم، الموسيقى **Music** مطلوبة، شكل الفكرة ملائم أو غير ملائم.





رقم (2)، من الأشياء التي تجعلني أختار المطعم الخاص بي أو أختار الـ **Location** الخاص بالمطعم مضبوطاً أنه يتماشى مع حجم التشغيل **Operation**، ما يعني أنه لا ينفع أبداً أنك تذهب لفتح محل أو مطعم وتقول: لا يوجد مكان لعمل المطبخ أو المطبخ صغير جداً، هذا خطأ فالمطعم يمثل 3 أشياء.

(1) مساحة تخزينية (**Storage**) التي تخزن فيها البضاعة.

(2) مساحة تشغيلية (**Kitchen**)، وهي مساحة المطبخ التي يعمل بها الموظفون والتي تعمل فيها المنتج الذي يأكله العميل.

(3) ومساحة صالة الطعام **Dining Room**، وهي المساحة التي يأكل فيها العميل.

هل هذه الثلاث مساحات يمثلون لي مساحة الموقع **Location** الخاص بي؟ هل يعقل أن أذهب أفتح محلاً وأقول: نأسف فليس لدينا مطبخ؟

وهنا يأتي السؤال المهم: لماذا افتتحت هذا المشروع وأنت ينقصك عنصر مهم جداً من العناصر التي تساعدك أن تزود عدد عملائك؟

أو لا يوجد لدي مخزن، في هذه الحالة سوف تعيش طوال عمرك بالمطعم مشكلات بسبب أنه لا يوجد لديك مخزن.

المساحات الخاصة بي كلها هل أخصصها لـ 3 مساحات فقط؟ وأعمل مساحات كبيرة، هذا الموضوع سوف نتكلم عنه ونحن نتكلم في التصميم الخاص بمطعمي كيف يكون شغلاً، كيف وأنت تختار الـ **Location** الخاص بمطعمك لا بد أن تفكر في 3 أشياء موجودة أم لا؟





(1) مساحة تخزينية.

(2) مساحة لتشغيل مطبخك موجودة أم لا؟

(3) مساحة للعميل الـ Customer الذي سوف يأتي عندك وأخذ القرار، ويريد أن يكون مسروراً، هل يوجد مساحة يجلس فيها ويأكل أم لا؟

هذا ما نطلق عليها المساحة الـ Operation Size.

ثالث شيء (3)، وهذا عنصر مهم جداً، هل يجوز ترخيص هذا المكان مطعماً أم لا؟

تحيل نفسك اخترت المكان وأجرت المطعم وبدأت في دفع إيجار، وبدأت العمل في شغل المقاولات أو شغل التشطيبات Construction وتفاجأت بعد هذا الكلام أن المكان لا يجوز ترخيصه كمطعم في هذه الحالة نحن غير جادين في المشروع؟

حصلت فعلاً، حصلت في مصر وخارج مصر، وتحدث كثيراً جداً، وعلى مستوى البراندات العالمية، وعلى مستوى البراندات المحلية رجل الأعمال يأخذ المحل ويشجع نفسه ويشجعه الآخرون (برافو)، والمحل رائع والموقع ممتاز، ونكتشف أن المحل لا يصلح للترخيص كمطعم، الحي لن يسمح لك، وفي حالة فتح المشروع سوف يغلقه لك، أو البلدية سوف تغلقه، في هذه الحالة فإنه من المهم جداً أن أفكر عند قراري في اختيار الموقع أن أهم العناصر التي تكون سبباً في استمرار ونجاح المشروع أن أتأكد أن هذا المحل والموقع يصلح ترخيصه مطعماً أم لا.

رابعاً: رقم (4) من الأشياء الأخرى المهمة جداً أن المطعم الخاص بي له تكلفة Cost تدفع، فماذا يعني هذا الكلام؟ يعني أنه يوجد دفع إيجار سوف يؤثر عليّ في قائمة الدخل Income statement، هل القيمة توازي الموقع Location؟ هل هذا الأمر هنا مبالغ فيه؟





وأيضًا، يوجد عندي خطوات سلسلة الإمداد والتموين **Supply Chain** و**Process**، ماذا تعني؟ تعني أنه يوجد لدي بضاعة تصل إلي كل يوم. هل البضاعة يجوز أن تصل إلي في هذا المكان؟ أم المكان مستحيل أصلًا أن تصل إليه؟

كما أن عندي موظفين يشتغلون، هل هؤلاء الموظفون يستطيعون أن يأتوا المطعم ويشتغلوا أم الـ **Location** الخاص بالمطعم معزول جدًا؟ وبالتالي لن أجد موظفين يعملون في هذا المكان، كل هذا يساوي تكلفة **Equal Cost** إيجار محل ويساوي موظفًا حتى آتي به للعمل، وخطوات إعلانات، أو أعطي مميزات زيادة حتى يعمل هذا الموظف في هذا المكان، أليس هذا يساوي تكلفة؟

إذن تكلفة الإيجار وتكلفة زيادة مرتب الموظف نتيجة بعد الموقع وتكلفة النقل للخامات لتوصيل البضاعة، هذا الكلام يؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرار.

خامسًا (5): تكلفة التشطيبات هل هي ستكون مكلفة بالشكل الكبير أم لا؟ فمثلًا، نجد محلات مبنية أساسًا، وبعد تأسيس السباكة والصرف والكهرباء من الممكن أن تساعد نوعًا ما في خفض التكلفة، أما لو أجرنا محلاً متهاكًا جدًا يحتاج المبنى إلى الترميم، وسوف نصرف كثيرًا دون داعٍ إلا إذا كان هذا الموقع خرافيًا، ولا يوجد مثله وسيزيد الإيراد فور تشغيله.

## هل أملك أو أؤجر هذا المحل؟

### السؤال المحير:

ونضرب مثلًا بالمطاعم الموجودة في مصر، ويتم افتتاحها في الساحل الشمالي في فترة الصيف، العملية التشغيلية هنا تصبح عملية صعبة، بمعنى أنني في حالة إرسال موظف إلى هناك فلا بد أن أدفع له نقودًا زيادة أو مميزات زيادة، ولا بد أن أوفر





له طعامًا، وهذه هي خطوات الإمداد والتموين الخاصة بالبضاعة التي سوف تنقل من القاهرة أو الإسكندرية لكي تصل للساحل الشمالي، هذا هو ما يساوي التكلفة ويساوي الوقت **Equal Time & Equal Cost**، هذا الكلام ما هي تكلفته (الإيجار الخاص بمحلي، هل فعلاً مقبول أم مبالغ فيه، عندما أحسب هذه التكلفة كلها وأبدأ في التفكير فعلاً: هل المحل سوف يأتي لي بالعائد المتوقع أم أن هذا الموضوع غير مجزٍ؟ وهنا لا بد أن تسأل نفسك سؤالاً مهماً جداً هو: هل في حالة أخذ هذا المحل يكون من الأمور المهمة جداً؟ ومن أين تأتي إيرادات المطعم؟ أو إيرادات المطعم فيها فرصة فعلاً؟

التحدي الخاص بإدارة المطاعم هو الذي يجعلني عند اختيار الـ **Location** الخاص بي أكون محددًا ما الذي سوف أفعله، وما مصادر الإيرادات المتنوعة للمطعم؟ ماذا يعني هذا؟

يعني أنه يوجد أناس يأتون ليأكلوا عندك في المطعم، وهذا ما نسميه خدمة صالة طعام (**Dine In**)، يوجد أناس يأخذون المنتجات ويذهبون بها إلى البيت نسميها (**Take Away**)، ويوجد أناس يطلبون الأوردر وهم جالسون في بيوتهم نسميها (**Delivery**)، ويوجد أناس يطلبون المنتج الخاص بهم في حفلات وهذا نسميه **Catering**، وتوجد مطاعم لا يوجد عندها **Parking** بالخارج وتعمل خدمة جديدة اسمها **Car hop**؛ موظف المطعم هو الذي يخرج لك يخدمك وأنت جالس في السيارة الخاصة بك.

### موقع المطعم

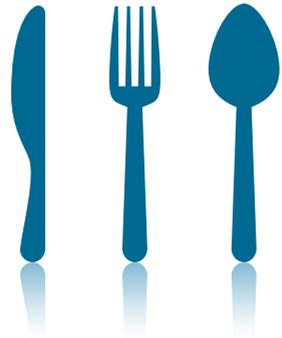
وأنت تفتتح المطعم لا بد وأن تفكر في هذه الطريقة، هل هذا المطعم ينفع يشتغل **Dine In** أم **Take Away** أم **Delivery**؟ أم أن الـ **Concept** الخاص بك والذي فكرت فيه بالفعل أفتح به المطعم هي من الأجدى **Delivery** أم **Dine In** أم **Car hop**؟ لأن كل خطوة من الخطوات تجعلك تفكر كيف أفتح هذا المطعم.





وبناء على تحديدي لإيرادات المطعم وتكاليفه أستطيع أن أتوقع مبيعات اليوم ثم الشهر ثم السنة لأقارن بين قرار الشراء والتأجير.

وأنا دائماً أميل أن أؤجر محلاً؛ لأنه مشروع يجب أن لا أضع أمواله كلها في عقار، وليس لدي أي أموال أخرى للتشغيل، فيما أنه مشروع إذن الأجدى أن أؤجر وأترك بعض الأموال للتشغيل لمدة سنة على الأقل؛ لضمان الاستمرار في المشروع.





## الفصل العاشر

توجد عناصر تجعل اختيار موقع المطعم ناجحًا؟ تعالوا نتكلم عن العناصر المهمة، وبطبيعة الحال عكسها يكون لن نذهب إليها.

العناصر **Factors** التي تجعل الـ **Location** ناجحًا من الأشياء المهمة جدًا:

1 - قطاع شرائح العملاء **Segmentation** المنطقة الـ **Zone** التي سوف أفتح فيها مطعمي، هل فيها العميل الذي أبحث عنه؟ وهل فعلاً أنا في احتياج لها أم لا؟ يعني مثلاً، لو أنا في طريقي لفتح مطعم فول وفلافل، حاجة بسيطة وشعبية أكيد هذا يحتاج منطقة شعبية يتم فتح المطعم فيها، هذا المطعم لن يصلح افتتاحه داخل أكبر كمبوند في مصر، في هذه الحالة أنت غير جدي في هذا المشروع وتوقع فشله بالثلث، على الرغم من أنه من الممكن أن يكون مطلوباً ولكن لن يطلب سيارة الفول، ولكن سوف يطلب **Concept** خاص بالفول والفلافل يناسب مستوى العملاء في هذه المنطقة.

لو أنا تكلمت مثلاً عن مطعم من المطاعم ألا وهو **Fine Dining** والذي يجوز أن يفتح في **Hotels** يجوز أن أفتحه في منطقة شعبية؟ بالطبع لا؛ لأن الـ **Segment** الخاص به غير موجود عندك، العميل المستهدف **Target Customer** الذي تتوقعه غير موجود في هذه المنطقة، غير موجود في هذه المنطقة **Zone**، في هذه الحالة أول شيء تفكر فيه هل هذه الشريحة **Segment** موجودة هنا أم غير موجودة؟ الـ **Target Customer** الخاص بي موجود هنا أم غير موجود؟





2 - ثاني خطوة من الخطوات التي سوف نتكلم عنها المنافسة **Competitors**، المطاعم المحيطة بي ما هي أخبارها؟ وكما قلنا سلفاً: إن المنافسة **Competition** نوعان؛ مباشرة وغير مباشرة **Direct In Direct**.

المنافس المباشر **Direct Competitors** هو الذي يقدم المنتج الخاص بك نفسه، مثل ماكدونالدز وبرجر كينج، هذان منافس مباشر **Direct Competition**، أما غير المباشر **In Direct Competitors** الذين يبيعون منتجاً مختلفاً عن الآخر، ولكن يتماشون في الـ **Concept** مثل: (ماكدونالدز - بيتزا هات - كنتاكي).

MC Donald's, Pizza Papajohns

KFC, Domino's Pizza



الاثنان هنا وجبات سريعة **Fast Food**، ولكن لا يقدمان المنتج نفسه، لذلك هما **In Direct**، إنما ماكدونالدز وبرجر كينج **Direct** هذان في المنطقة المحيطة بجانبني، لماذا أختارهما؟ فاتحين أم غير فاتحين؟ موجودين أم أنني الذي سوف أتواجد وأنا سأكون منطقة جذب **Distinatoson** وهؤلاء الناس سوف يفتحون بعدي؟





خذ في اعتبارك أن في بعض اللحظات أنت تفتح وتقول: أنا أريد أن أبقى منطقة جذب **Destination** والناس تأتي، ولكن الذي يستخدم هذه الطريقة **Methodology** هذا علامة تجارية **Brand** قوية والإستراتيجية الخاصة به سائرة في هذا الاتجاه.

3 - خطوة من الخطوات أو من الحاجات التي أقول فيها: الـ **Location** الخاص بي هذا سوف يبقى جيداً أو يبقى سيئاً، أو من الـ **Factors** التي سوف تكون سيئاً في نجاحي أم لا. الـ **Visibility**، ماذا تعني **Visibility** الـ **Location** الخاص بالمطعم؟ هل هو **Visible** أم غير **Visible**؟ هل هو نجباً أم غير نجباً؟



لو أنا جعلت **Sign Board** على المطعم الخاص بي الناس سوف تراها أم في شارع جانبي ومتوارٍ.

4 - نقطة مهمة الـ **Accessibility**، ماذا تعني **Accessibility** المطعم الخاص بك يحتاج أنك من الممكن أن تعبر حتى تصله، المطعم الخاص بك من الممكن أن يكون فيه **Playing Area, Dining Room** للأطفال، هل يوفر المطعم الخاص بك بالـ **Facilities**؟ هذه الأشياء موجودة **Accessible**؟ الناس يقدر أن يصلوا إليك





بكل سهولة أم أن الموضوع صعب جداً؟ الناس لن يكونوا على دراية بمكانك حتى يصلوا إليك، ولن يقدرُوا أن يتركوا أولادهم ليجلسوا في مطعمك.

#### 5 - النقطة رقم 5: وهي من العناصر المهمة جداً الـ **Parking**.

الـ **Parking** الخاص بمطعمك من العناصر المهمة ومن نقاط القوة عندك التي تميزك عن مطعم آخر، وهنا تأتي الفكرة أنه في حالة أن المطعم من غير **Parking** هل يجوز أن أنشئ خدمة **car hop**؟ بالطبع نعم، يجوز أن تعمل خدمة الـ **Car**، ولكن خذ في الاعتبار نقطة أن هذا سوف يكون سبباً في تعطيل المرور والزحمة **Traffic** أمام مطعمك، هل هذا سوف يساعدك أم سوف يضرك؟ لأنه من الممكن بعد ذلك ينزل عليك غرامات بسبب أنك تعمل زحمة **Traffic** في الطريق، فهذه نقطة مهمة جداً لا بد من أخذها في الاعتبار، وأنه في حالة المشكلات يكون **Parking** أفضل بكثير جداً من المطعم الذي من غير **Parking**.

6 - نقطة رقم 6: **View** مطعمك، ما الذي يطل عليه مطعمك؟ هل يطل على **View** جميل؟ يطل على النيل مثلاً؟ يطل على البحر مثلاً؟ الـ **View** الخاص به جميل يرى الشروق؟ يرى الغروب؟ ويوجد أيضاً ما يطل على شارع ودينا زحمة جداً ومناظر الناس لا تريد أن تراها؛ لأن هذا يريح عين الـ **Customer** وهو جالس، فهو لا يريد أن يرى بيتاً بجانبه، فلا يجوز أن يكون مطعمي وأنا جالس بجوار الشباك أجد ناساً واقفة في بيتها أكيد لن أكون مرتاحاً والناس واقفة تتفرج عليّ وأنا جالس لتناول وجبة، فالـ **View** الخاص بالمطعم من الأشياء المهمة جداً.

#### 7 - نقطة رقم 7: من العناصر التي تكون سبباً في نجاح مطعمك أو الـ **Location**

الخاص بمطعمك البيئة **Environment**، ماذا تعني **Environment**؟





فكرة المشروع Concept الخاص بمطعمك تختلف من Coffee Shop Casual Dining, Fast Food، وأنت تفكر في أخذ الـ Location لا بد أن تفكر في المنافسين الذين بجوارك في المنطقة Zone.

### كيف حال البيئة Environment؟ بمعنى:

في مرة من المرات فتحت مطعمًا كان جميلًا جدًا رائعًا جدًا، ولكن كان مطعمي لا يقدم شيشة؛ لأن هذا ضد فكرة مطعمي Against Concept، تخيل أنني أنشأت مشروعًا وسط أناس كلهم يقدمون شيشة، هنا كانت توجد غلطة ما هي؟ أي لم أتنبأ بهذه المنطقة كيف حالها؟ الـ Environment التي بجواري كيف حالها؟

العميل Customer كان يمر عليّ يسألني سؤالاً واحداً (المطعم شيك جدًا، المطعم رائع جدًا، المطعم Very Attractive للناس): هل يوجد شيشة؟ أقول: لا، فيتركني وينصرف، ويذهب للمطعم الذي بجواري الذي توجد به شيشة، هذا أثر عليّ جدًا، نعم؛ لأن Environment كلها الخاصة بهذه المنطقة كلها شيشة، فالناس التي تأتي لتشرب شيشة، ولم تأت لتستمتع لا بالديزايين الخاص بالمطعم ولا بجمال الـ





**Faculties** الموجودة في المطعم، المطعم كان فيه كل شيء ولكن كان بمكان خطأ أو موقع للمطعم خطأ **Wrong Location**.

8 - النقطة الـ 8: من العناصر التي تجعل اختيارك للـ **Location** جيداً، وهي على جانب الطريق **side of the street**، فماذا تعني؟

**توجد تجربة تقول:** إن معظم الـ **Majority** الخاصة بالناس ينظرون إلى أيديهم اليمين، بمعنى أنك لو تمشي في الشارع ونظرت جهة اليمين سوف ترى أكثر من الشمال، ولكن السؤال: ماذا يعني هذا؟ وإلى أين يذهب بي؟ هذا المطعم سوف يكون في يمين الناظر في يمين الماشي أم في شمال الناظر وشمال الماشي، ما هذا؟ هذا من العناصر **Factors**.

وأنت ذاهب في الصباح إلى العمل الخاص بك تحتاج أن تشرب شيئاً، فمن باب أولى تفتح لك كافيه لكي تأخذ منه قهوة وأنت ذاهب إلى العمل، وأنت راجع من العمل، هل سوف تفكر في القهوة أم تفكر في الغداء؟

سوف تفكر في الغداء، وبناءً على هذا الكلام نفتح لك مطعماً تشتري منه الطعام وأنت عائد من العمل.

وفي حالة نزولك ليلاً، هل تجلس على كافيه وتستمتع بالجو والمود؟ أكيد سوف تبحث عن العناصر التي قلناها سابقاً، مكان الـ **Parking** الشكل الخاص به، الجو العام الخاص بالمكان، هل هو ما يجعلك تختار الـ **Location**؟ فانتبه، المحل الذي تريده على اليمين أم على الشمال؟ أم في الأول أم في الآخر؟ كل هذه عناصر **Factors** لا بد أن تجعلها في دماغك، تقعد تسألها أنت لنفسك كعميل **As customer** وتجب زملاءك كعملاء **As customers**، وتبدأ بعمل الاستبانة **Survey** لكي تأخذ قراراً أفتح المحل في هذا المكان أم لا؟





9 - توجد نقطة مهمة جداً، تكلفة إعادة التجديد للمحل **Renovation Cost**، ماذا تعني **Renovation Cost**؟



كثير منا من الممكن أن تعرض عليه محلات في فيلا قديمة، والفلا موقعها تحفة في مكان تحفة، وتجذ الذي يعرض عليك الفيلا: منظر **Location** رائع، أنا موافق أن أوجر ولكن انتبه، إن هذا المحل حتى تصرف عليه **Construction** حتى تجعله جاهزاً من أول وجديد أنت كأنك سوف تهده وتبنيه فالـ **Renovation Cost** سوف تكون عنيفة جداً، أنت تقريباً سوف تصرف وتؤسس **From Atoz** للمحل، هذه التكاليف هنا سوف تكون غالية جداً، فانتبه الـ **Renovation Cost** من أحد العناصر التي تفكر فيها بطبيعة الحال، أنت تريد تكاليفك غير مغالى فيها في بدايتك.

10 - النقطة الـ 10 والأخيرة **Staff Convenience**: الموظف الذي سوف يعمل لديك لا بد أن يكون آتياً لك وهو مرتاح، وليس آتياً لك وهو تعبان وهو بيشتغل، **بمعنى**: هل توجد مواصلات لمكان العمل أم لا؟ هل الموظفون سوف ينصرفون من العمل ليلاً ويجدون مواصلات أم لا؟ فلا بد من تخيل نفسك فاتحاً محلاً في مكان





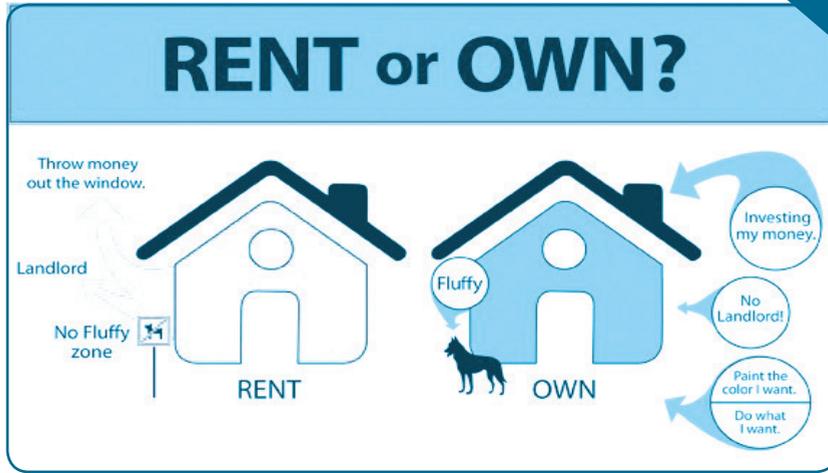
معزول **Isolation** جدًّا، لن تجد موظفين يعملون لديك، وسوف تضطر أنك تصرف مصاريف كثيرة جدًّا لكي تغري الموظفين أنهم يعملون عندك، ومن الممكن لا قدر الله لدواع أمنية أن موظفك تحدث له مشكلات وهو ذاهب أو وهو آت، وتجد الموظفين ينصرفون من حولك خوفاًهم على أنفسهم.

أو لا قدر الله مطعمك فاتح في مكان الموظفون لا يعرفون عبور الطريق، ما هو معنى أن الموظف لا يقدر على العبور؟ سوف يخاف أن يعبر؛ لأن من الممكن أن يتعرض لحادث أو لا قدر الله لأي مكروه، الموظف لا يأتي لك فعلاً، وسوف يقرر وأيضاً أهله سوف يقررون أنهم لا يذهبون إلى العمل في هذا المكان، أو أنه سوف يقول لك: انقلني في مكان آخر لأنني لن أقدر على العمل في هذا المكان.



## الفصل الحادي عشر

السؤال الذي يطرح نفسه: هل أؤجر المحل أم أشتريه المحل؟



السؤال هنا سؤال فيه حاجة خطيرة **Tricky** جدًا جدًا، فيه مميزات وفيه عيوب، اختيارك للموقع واختيارك لفكرة المشروع **Concept** والقوة الشرائية من أهم العناصر التي ستدعمك في هذا القرار، لو أنك تفكر في إيجار المحل أو قرارك لتأجير المحل، فكل جنيه أنت تصرفه داخل هذا المحل من التشطيبات الخاصة بالمحل وتكاليف التجديد **Construction & Renovation**، ففي هذه الحالة من الممكن أن تترك هذا المحل لو أن هذا الموقع **Location** غلط، طيب لو أنت سوف تشتري المحل، كل هذا بطبيعة الحال لو هذا المحل سوف تشتريه لن تجد أحدًا يأتي ليطرق بابك ويقول لك: لو سمحت هذا المحل ملكي لا تدق مسمسارًا لا تكسر في الأرض

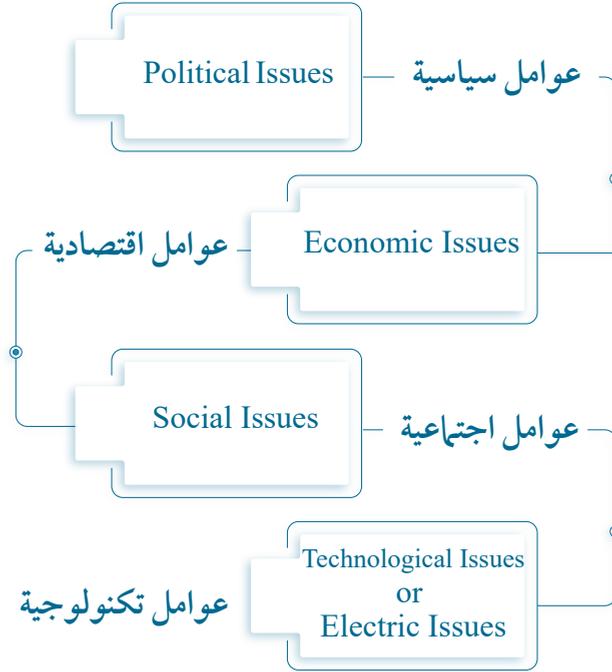


لا تدهن باللون الأسود أو اللون الأحمر، هذا اللون لا يعجبني، أنت هنا المتحكم لو أن المحل ملكك، وإنما لو مؤجر هناك احتياطات معينة **Precautions** المالك كثيرًا جدًا ما يطلبها منك ويقول لك: لا تعمل ذلك.

ولكن هذا القرار قرار إستراتيجي؛ لأنك وأنت تفكر تؤجر أو تشتري أنت معك نقود كم عددها؟ لو أنت معك نقود هل من الممكن أن تشتري المحل ولا تكون في قلق؟ إنما لو أنت ليس معك مال تفكر وتقول: لا أنا سوف أؤجر وأوفر المال الخاص بالشراء، ومن الأفضل أن آتي بمعدات، وإنما على الأقل تقعدني سنة كاملة عن التشغيل إن أنا أقدر يسهل التشغيل أو يسرع التشغيل **Run The Operation**، ولما المشروع يكبر في يوم من الأيام أقدر أكبر ال**Concept** الخاصة بي.

السؤال الذي يجعلنا نتكلم: هل توجد **Factors** تجعلني آخذ المحل أو لا آخذه؟ ببساطة شديدة جدًا ال**Business** كله مجال واحد وكله داخل مع بعضه يوجد عندنا **Environmental Factors** نسميها ال**PEST** فما هي؟





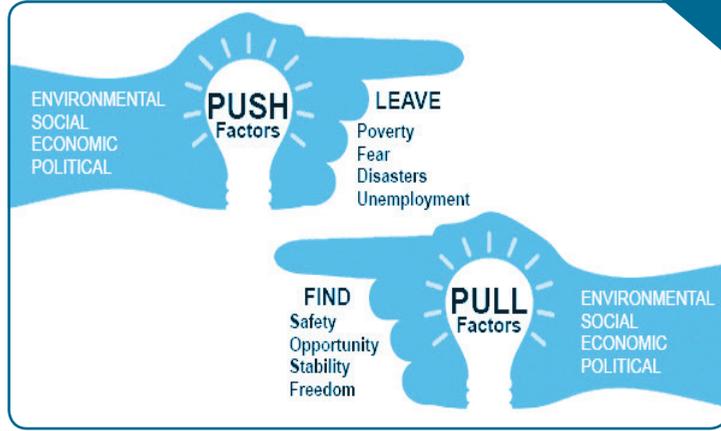
ماذا يعني هذا؟ لو قررت أن تأخذ المحل إيجارًا أو تملكًا، نحن حسبنا هذه القضية، وقلنا: إنه يوجد عناصر **Factors** من الممكن أن تؤثر علينا مثل الأحداث الاقتصادية، فمثلًا المحل الذي كان موجودًا في ميدان التحرير، وحصلت أحداث سياسية موجودة في المنطقة المحل أكيد أغلق في هذه الفترة بسبب الزحمة **Traffic** أو بسبب المشكلات، أو بسبب الأحداث الاقتصادية التي كانت موجودة في هذه المنطقة **Zone**، أو أحداث تؤثر عليّ أكيد أنا سوف أبعد عنها، فلن يكون هذا هو المكان المفضل **Favorite** بالنسبة لي.

هذا المكان ممكن يكون **Traffic Generator**، بمعنى: هذا المكان في فترة الساحل في فترة الصيف في فترة كل الناس تحتاج إلى الخروج من البيت للفسحة، أعتقد أن فترة الصيف الناس كلها تكون في الساحل، وهذا ما يجعلني أقول: إن الـ **Trend & Social Needs** الخاصة بالناس في فترة الصيف تجعلني أذهب وأفتح في مارينا أو





أفتح في (مراسي)، نعم أفتح في هذه الأماكن لأن الـ **Trend & Social Needs** الاتجاه العام واحتياجات العملاء الخاصة ذاهبة لهذا المكان.



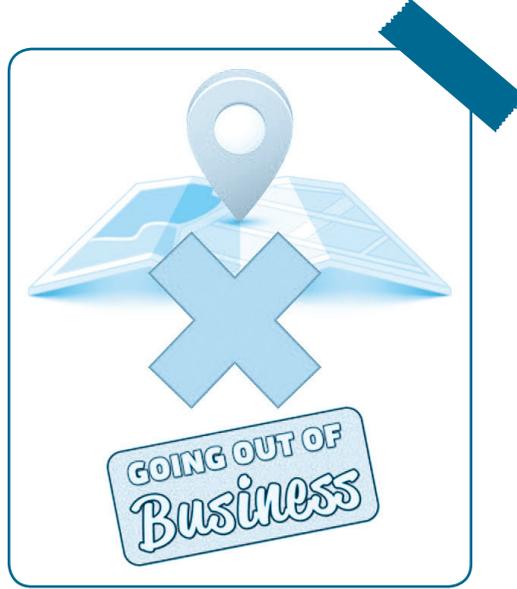
فهذه من الأشياء التي تجعلني **Pull & Push** آخذ القرار أو لا، القرار الخاص بـ **Location** والنظرية الخاصة بـ **Push & Pull** من الأشياء التي تنجحك فعلاً.

ماذا تفعل؟ تعمل **Survey**، تعمل أسئلة وتبدأ تسأل نفسك، وهذه الأسئلة تسألها للناس، وتبدأ بناءً عليها والشرح الذي قلته تأخذ قرارك.

### ما التصرف الصحيح لو موقع المطعم خطأ؟

النقطة الجوهرية ماذا لو **What If** لو أنا أخذت الموقع **Location** خطأ؟ ما المطلوب مني عمله؟





النقطة هنا نقطة خطيرة جداً، أنت أخذت محلاً صرفت عليه تشطيبات **Construction**، وصرفت عليه موظفين اشتغلت، وصرفت عليه ديكورات **Decoration**، صرفت عليه كل حاجة وأعلنت في السوق **Maret** للعميل أن الـ **Location** الخاص بك في هذه المنطقة، فيما الـ **Location** الخاص بك ناس جاءت أو ناس لم تأت، وأنا سوف أتكلم عن الحالة الخاصة بالناس الذين لم يأتوا إلى المطعم الخاص بك أنت.

هنا توجد حالة صعبة جداً، لا بد أن تبدأ أن تأخذ إجراءاتك الخطة البديلة **Plan B** لكي تتجنب الخسائر التي من الممكن أن تتكبدها، فماذا تفعل؟

العمل هو لافتة إعلانات كبيرة **Bill Board** على الطريق، سوف تعمل شمسيات **Umbrellas** بالخارج، سوف تعمل كراسي منطقة خارجية **Outside Seating Area**، سوف تعمل لوحات الدعاية والإعلان **Show Board** كبيرة، سوف تبدأ توزيع الفلايرز **Flyers**.





ما هذا؟ إن هذا سوف يذهب بنا إلى الـ Marketing، فعلاً أنت تحتاج Marketing شغلاً كبيراً جداً.

هذا العمل الخاص بـ Marketing يحتاج:



التسويق الأوف لاين **Offline Marketing**: أقصد به كل شيء مطبوع **Printed**، أي بطبع فلايرز **Flyers**، بطبع ورق بطبع لافتة إعلانات كبيرة **Bill Board** على الطريق، الـ **Customers** وهم ذاهبون إلى عملهم أجعل لهم لافتة إعلانات كبيرة على الطريق الدائري **Bill Board On Ring Roads** التي يمشون عليها أو في أي مكان أعمل لهم ورقاً دعائياً داخل الجرائد **Lose Insert** في الجرائد والهدف هو الوصول إلى العميل بكل الطرق.

التسويق الأونلاين **Online Marketing**: أبدأ أعمل صفحة على الـ **Facebook**، صفحة على **LinkedIn**، صفحة على **Twitter**، أعمل أي بروباجندا لكي أعرف الناس أننا موجودون بكل الطرق **We Are Here** من خلال الـ **Online Tools** التي نقدر أن نستخدمها.

### هذا الكلام كله كم يكلف Equal Cost؟

هذا معناه أنه بسبب اختيارك الخطأ للمكان الخاص بمطعمك أنت صرفت مصاريف زيادة **Extra** في الـ **Marketing** الخاص بك لكي تحل المشكلة الموجودة عندك.





يوجد هنا قرار إستراتيجي لا بد من أخذه، هذا القرار صعب جدًّا، في يوم من الأيام كنت فاتحًا لمطعم من المطاعم الخاصة بي ليست ملكي، كنت أديرها في مكان جيد جدًّا، ولكن هذا المكان لا يوجد به ناس، فقلت: هذا المحل لا بد من إغلاقه، ولكن الناس قالت لي: أنت مجنون معقولة سوف تغلق محلك في هذه المنطقة؟ فقلت لهم: أنا قعدتي كل شهر خسارة أنا أدفعها، أدفع مرتبات، أدفع عمالة، أدفع منتجات ترمى، أدفع إيجار محل، فالخسارة التي سوف أخسرها اليوم أنا سوف أدفع شروطًا جزائية **Conditions** للعقد الذي كتبناه مع بعض، بغض النظر عن المال الذي سوف يدفع سوف يكون أهون بكثير من نزيف أنا الآن أدفع فيه كل يوم بسبب قرار أنا أخذته خطأ.

**Location** الخاص بمطعمك من القرارات المهمة جدًّا، وهذا كله مربوط بالـ **Concept** الخاص بك، سوف تفتح **Casual Dining**، سوف تفتح **Fast Food**، سوف تفتح **Food Trucks**، كل هذا مربوط باختيارك للـ **Location**، تحتاج تفتح محلك في منطقة فيها **Traffics**، تحتاج ناسًا كثيرين تمر بك، لذلك المولات لما تنوي أن تؤجر في المول تجد المول يقول لك الآتي: أنا أضمن لك عددًا من الناس **Flow** عندك على المحل الخاص بك، ولذلك الإيجار يكون غالبًا، إنما المحل الذي يفتح في الشارع العادي لا يضمن أي شيء، وهنا دورك أنت أنك تعد كم عدد الأشخاص الذين يمشون في هذا الشارع، وذلك لأنه عندما تفتح محلك يكون ناجحًا بالشكل الأمثل الذي تتوقعه.



# الفصل الثاني عشر

## التسعير للمنتجات فيه المنيو للمطعم أو الكافيه

موضوع التسعير المفتاح رقم 5 في نجاح مطعمك، وهو رقم 3 في المزيج التسويقي  
price التسعير



تكلنا في المنتج، وتكلنا كيف نختار Location مضبوطاً، ينقصنا أن نسعر منتجنا بالشكل الأمثل، التسعير الخاص بالمنتج من العوامل المهمة جداً، إما تعمل استحواداً Acquisition على العملاء Customers وبيقون معك Long Term Relations، وإما الـ Customers تفقدهم من البداية والموضوع يضيع منك.

ولكي يتم تسعير الـ Menu نحتاج موضوعاً وهدفاً Subjective & Objective، فماذا تعني Subjective؟ الفكر الـ Subjective كيف تسعر Menu، يوجد أربعة أشياء؟



- 1 - أنت من الممكن أن تعمل طريقة لتسعير الـ **Menu** ولتكن مثلاً طريقة الـ **Customer** الخاص بك، هل هو قادر على دفع هذا السعر في المنتج أم لا؟
- 2 - توجد طريقة نقدر أن نسعر بها منتجنا وهي طريقة أنك أعلى سعر، لماذا أعلى سعر؟ أريد أن أعرف الـ **Customer** أنه آت على **Brand** قوي، فسعري مختلف، ولكن انتبه، هذا يشترط عليك أن تقدم جودة عالية **High Quality & High** **Presentation** بالـ **Location** الخاص بك يكون جيداً بـ **High Expectations** للـ **Customer**.

العميل **Customer** أمامه طريقتان، وهذا ما نسميه ما يحصل عليه العميل من قيم مقابل ما تم دفعة **Customer Perceived Value**، نفترض لو أنا دفعت 10 جنيهات في منتج وفعلاً لا أشعر أنني أخذت قيمة توازي الـ 10 جنيهات، فأنا سوف أذهب وأنا مسرور فلو كانت القيمة توازي 12، 13 جنيهًا وأنا دافع 10 جنيهات سوف أكون مسرورًا جدًّا، وفي حالة لو كانت القيمة توازي 8 وأنا دفعت 10 أكيد سوف أذهب وأنا غير مسرور بالمرّة، وهذا ما نسميه ما يحصل عليه العميل من قيم مقابل ما تم دفعة **Customer Perceived Value**.

- 3 - في الطريقة الثالثة من طرق التسعير، وهو أنك تقترح من البداية أن تنزل السوق بسعر قليل جدًّا أو تحرق، ماذا تعني كلمة تحرق؟ تحرق سعر المنتج تريد أن تعرف منافسيك يبيعون بكام وأنا أنزل بسعر أقل منهم.

ماذا تعني الإستراتيجية من هذا؟ الإستراتيجية من هذا أنك تعمل استحوادًا **Acquisition** للعميل **Customer** لأن يأتي لتجربة منتجك بالسعر القليل، وهو أنك أفضل من غيرك، وبعد فترة أنت تبدأ بالتدريج **Gradually** ترفع سعرك خطوة بخطوة، وهذا ما نسميه حسن التسويق **Marketing Intuitive**.





4 - آخر نقطة من النقاط السعر الموضوعي **Subjective**، وفي هذه الحالة تحتاج أنك تجرب تجربة خطأ **Trial & Error**، ماذا تعني **Trial & Error**؟

يعني تسعر المنتج وتجربه **Test**، وترى هل الناس قبلت هذا السعر أم لا؟ هذا السعر محتاج أنك تنزل هذا السعر أم غير محتاج وأن هذا السعر مناسب لهم؟ هذه كلها طرق في التسعير الموضوعي **Subjective**.

لكن أنت تحتاج في فترة من الفترات لأن تصبح موضوعياً **Objective** بعض الشيء، فماذا يعني هذا؟

يعني أنه لا يوجد شيء من غير هدف، يعني أول طريقة من طرق التسعير الـ **Objective** أنك تسعر منتجك بناءً على التكلفة **Cost**، ماذا تعني تلك الجملة: التسعير بناءً على الـ **Cost**؟

في تكلفة مادة خام قدرت أنك تجمعهم مع بعض لكي تصل إلى المنتج النهائي، هذا المنتج النهائي لو أنت قسمته على التكلفة التي تتوقعها سوف يعطيك سعر البيع الذي من المفروض أن تبيع به، فماذا يعني تكلفة أنت تريد أن تبيع بها؟

سوف نفترض أن صناعة المطاعم فيها تكاليف كثيرة جداً، منهم تكاليف المادة الغذائية سوف نجد في متوسط الصناعة **Industry Average** فيه الطبيعي للـ **Industry**، يعني مثلاً الطبيعي الخاص بك في المطاعم العادية أنك تبيع مثلاً بـ 30 : **Average Food Cost 32%**

المطاعم التي يوجد فيها أسماك **Seafood** تجدها من 40 : 45% وأحياناً تصل إلى **Food Cost 50%**، والمطاعم التي تبيع مشروبات **Beverage** كثيرة، وهذا يكون الـ **Food Cost** الخاص به تكون قليلة تجدها من 20 وأنت طالع **Depend** على الخامات **Ingredient**، وهذا نسميه الـ **Food Cost** الخاص بالمادة الخام.





### PROFIT PRICING:

factors profit requirements and non-food expenses into menu item selling prices

$$\text{Allowable food costs} = \$300,000 - (\text{forecasted food sales}) - (\text{non-food expenses}) - (\text{profit requirements}) = \$96,000$$

$$\text{Budgeted food cost \%} = \frac{\$96,000 \text{ (allowable food costs)}}{\$300,000 \text{ (forecasted food sales)}} = 0.32 \text{ or } 32\%$$

أنت الآن بدأت تسعر على افتراض أنك تحتاج الـ **Food Cost** الخاص بي ما هو مقداره %؟ يعني لو أنا قلت: إن الـ **Food Cost** الخاص بي لا أريده أن يزيد عن 30% في هذه الحالة أنت حددت الهدف **Objective**، أصبح لديك هدف، وبناءً على هذا الكلام قدرت أن تسعر المنتج الخاص بك بناءً على الـ **Cost** التي وضعتها.

توجد طريقة ثانية من الطرق؟ نعم، الطريقة الثانية من الـ **Objective** هي أنك تفترض وتتوقع أنت كم تحتاج أن تكسب، يعني مثلاً أنك تقول: أنا أحتاج أكسب مقداراً من المال **Percentage** أو ما مقداره %، تكون أنت من حدده، ولذلك عندما نرى مع بعض كيفية المحاسبة تجد نفسك فاعلاً الآتي:

أنت الآن ترى التكاليف الخاصة بالمنتج الخاص بك كم مقدارها، كتكلفة المواد الغذائية **Food Cost**، والمكسب **Profit** الذي تتوقعه يتم تثبيته، وترى أيضاً الإيراد المتوقع **Expected Sales** كم مقداره، ولو طرحنا هذه الأرقام من بعضها سيعطيني شيئاً اسمه نسب تكلفة المادة الغذائية المسموح بها **Allowable Food Cost**.





ولو أمسكنا تكلفة المادة الغذائية المسموح بها **Allowable Food Cost** على توقع المبيعات أو المبيعات المتوقعة **Forecasted Sales** سيعطيك الرقم الذي من المفروض أن تسعر به، ولكن بناءً على الرقم الذي كنت تريد مقدار ما تكسبه فيه.

النقطة الثالثة من التسعير وهي: انتبه، أنت تحتاج أن ترى طريقة بكم يبيع منافسك فيها، وأنا أقلده ولكن انتبه أن هنا عناصر **Factors** مختلفة بعض الشيء، يوجد عندنا أن تنزل تحت السعر الخاص بالمنافس لكي تستطيع أن تأخذ عميله أو تزيد فيه عندنا، ممكن تنزل تحت السعر الخاص بمنافسك، حتى تستطيع أن تأخذ عميل منافسك أو تزيد بالقليل ولكن تعطي له قيمة إضافية **Extra Value**.

ولكن يوجد لدينا شيء اسمه مرونة العرض والطلب **Elasticity Of Demand**، ماذا يعني مرونة العرض والطلب **Elasticity Of Demand**؟

مرونة العرض والطلب **Elasticity Of Demand** لها عناصر **Factors** كثيرة جداً تقول لك: أنت من الممكن أن تبيع كثيراً بسعر قليل فتكسب، أو تعمل العكس فتبيع قليلاً ولكن بسعر عالٍ، الاثنان هنا مربوطان بشيء في التسويق؛ هل أنت تخاطب **Mass or Niche** لأن الـ **Mass** أنت تريد أن تبيع كثيراً بسعر قليل فهذا المنتج يتماشى مع منتج لآخر، هذا المنتج مثلاً لا ينفع أن يتماشى مع الـ **Items** التي هي التكلفة الخاصة بها عالية جداً، إنما ممكن يتماشى مع الـ **Items** التي تجد استحسان كثير من الناس وتكون تكلفتها قليلة، إنما لو أنا عامل الـ **Concept** الخاصة بي **Niche Customer** فهذا **Selective** جداً، لا يوجد عنده مشكلة أن يدفع مالا كثيراً، ولكن يريد أن يحس أنه **Elite**، وأنه متميز، هذا كله يتوقف على فكرة المشروع **Concept** الخاص بك، كيف يمشي؟





سوف نجد عندنا أن هناك معايير، هذه المعايير مهمة جداً وأنت تفكر في تسعير المنتج الخاص بك، وأنت تعمل خطة المنيو **Menu Planning** فيها عناصر **Factors** مهمة جداً.

هذه الفكرة من منظور العميل ومن منظور المطعم ومن منظور الـ **Operation** الخاص بك كيف يعمل؟

**من منظور العميل:** العميل الخاص بك يقدر أن يدفع أي سعر في أي منتج هو يتوقعه بأي **Target Segment**، العميل المستهدف وهو موجود في الـ **Zone** المنطقة الخاصة بالمطعم أو الكافية كل **Even Though Factors** لو نتكلم عنها على اعتبارات دينية أو اعتبارات **Preferences** موجودة من الـ **Customers** بناءً على الـ **Preferences** الموجودة عند الـ **Customer**، هنا أنا بدأت أسعر بناءً على وجهة نظر العميل.

للعلم يوجد اختيارات **Preferences** أخرى، ماذا يعمل مطعمي؟ ما أخبار العلامة التجارية الخاصة بي؟ كم يوازي الـ **Logo** الخاص بي الذي يحمله المطعم؟ ما القيمة **Value**؟ ما القيمة الإضافية التي سوف يشعر بها وهو جالس في اللوكيشن عندك أو في المطعم عندك؟ وتوجد اعتبارات أخرى؛ كيف حال جودة الأكل؟ الخامات التي تستخدمها خامات مصرية أم خامات مستوردة أم خامات من أي نوع؟ هذه الخامات كلها تؤثر على تسعيرك للمنتج النهائي الذي تريد أن تصل به للعميل، ويشعر أنه مرّضيٌّ **Satisfied** ويشعر أن ما يحصل عليه العميل من قيمة مقابل ما يدفعه **Customer Perceived Value** ويكون أيضاً يفوق **Exceeded** توقعات العميل **Expectation Customer**.

هذا جعلنا نقول: إن هناك اعتبارات أخرى تفكر فيها وأنت تسعر، نعم.





## كيف حال حجم العلامة التجارية؟

كيف حال مرونة العرض والطلب .Elasticity of Demand.

هل تبيع كثيراً أم تبيع قليلاً؟ أم تبيع من هذا المنتج لأن هذا المنتج أنت من الممكن أن تكون وضعت في المنيو منتجاً واحداً؟ فهو يبيع كثيراً جداً وسعره قليل جداً، أو منتج آخر مطلوب جداً وتكلفته قليلة، فالمهارة أنك تبيع في هذا المنتج كثيراً، نتمنى أن تكون كل المنتجات هكذا تكلفتها قليلة وتبيع كثيراً جداً، وهذه المنتجات مطلوبة من الـ Customers وهذا Elasticity of Demand الخاص بها.

توجد نقطة أخرى، المنافسون المجاورون يبيعون السلعة نفسها والخدمة نفسها والجو العام نفسه Atmosphere الذي بجانبك لكي تستطيع أن تقارن نفسك بهم.

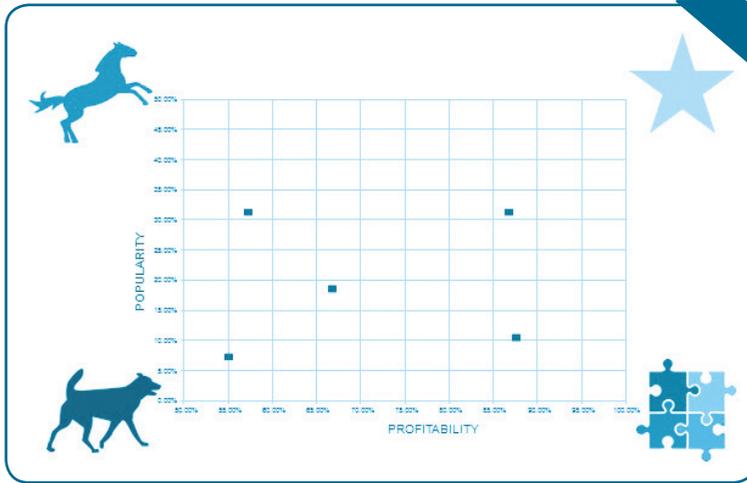


## الفصل الثالث عشر

### هندسة قوائم الطعام

#### Menu Engeniring

وصلنا لمرحلة التشغيل **Operation** في التسعير، وبدأت البيع لعملائك **Customer**، بدأت تكتشف ما هي البنود الأكثر مبيعاً **Item Best Seller**؟ وما هي الأصناف **Items** التي تحتاج أن تزيلها من الـ **Menu**؟ ولذلك خرجنا بمبدأ اسمه إعادة هندسة قوائم الطعام **Menu Engineering**، تحتاجها من فترة لفترة تبدأ عملية تقييم وتعمل تقييم **Evaluation** من وجهة نظرك أو من وجهة نظر العميل، والأصح احترام وجهتي النظر، من وجهة نظر العميل نكتشف ما يجبه العميل، ومن وجهة نظرك الربحية **Profitability**، ولذلك أنشأنا مصفوفة **Matreix** لطيفة، وأطلقنا اسم الـ **Items** الموجودة داخل الـ **Menu**





وُقِّسَت المصنوفة من حيث الربحية **profitability** والمحبوبة أو المفضلة من وجهة نظر العملاء **popularity** على **Star Menu** أو **Star Items** للـ **Star Items** هذه **Items** رائعة لـ **Items** الربحية **Profitable** جدًا، حيث إنها تباع كثيرًا جدًا ومربحًا جدًا.

وعندي **Items** أخرى نطلق عليها قائمة المكعبات **Puzzles** الـ **Puzzles** هي **Profitable** ولكن لا تباع كثيرًا.

وعندي **Items** نطلق عليها قائمة الحصان **Plow Horses**، وهذه الـ **Items** محبوبة ولكن لا تعيش كثيرًا وغير ربحية **Non Profitable**.

ويوجد آخر نوع ونطلق عليها قائمة الكلب **Dogs Items**، وهذه الـ **Items** لا تعيش ولا تأتي بأي ربح، والسؤال الذي يطرح نفسه: أعمل بأي **Menu** وأي **Items**? ما هي الطريقة التي أسلط عليها الضوء **High Lighting**؟

بطبيعة الحال، الـ **Star Items** هي الزيادة، والتعظيم منها جدًا يعني تباع منها كثيرًا لأنها مربحة **profitable** لأنها محبوبة تباع منها كثيرًا جدًا، اعمل عليها اقتراح المبيعات **Suggest Of Selling** بشكل قوي جدًا.

اعمل وأنت تشتغل في الـ **Menu Design** أن تكون **High Lighted** وأن تكون ظاهرة أمام العميل حتى يكون هو الذي يختارها. هذه الـ **Items** سوف تباع منها كثيرًا وتكسب منها كثيرًا.

بالنسبة لقائمة المكعبات **Puzzles** هذه الـ **Items** هي الربحية **Profitable**، ولكن لم يتم بيع الكثير منها، ففي هذه الحالة أنت محتاج أن تعمل تعديلًا **Adjustment** فيها، وهنا تختار طريقة اقتراح المبيعات **Suggest Of Selling**، أو تعمل عليها إضافة **Add on** تعملها مثلًا مع ترويج **Promo** مع أصناف الربحية **Items Profitable**.





وفي حالة الرفض من العملاء نزل عليها أصنافاً أخرى زيادة، قدمها مع أصناف أخرى حتى يشتريها العميل.

قائمة أصناف الحصان **Plow Horse Items** هذه القائمة محبوبة ولكن تخسر، وجه العميل أنه يختار أصنافاً أخرى ولا يختار هذه الأصناف ولكن هذه الـ **Items** محبوبة، أنا أريدها أن تبقى **Profitable**، فكر أنك تغير في جزء أو قطعة أو حجم المنتج **Portion**، فكر أنك تغير في الزيادة والتعظيم **Maximize**، كيف الـ **Profit** من هذه الـ **Items**؟ والعب في النهاية، بمعنى اعرف تكلفة هذا المنتج الآتي من المورد **Supplier**، ماذا فعل كي يوفر كل جنيه في التكلفة والذي يعني أنه جنيه سوف تكسبه.

وهذه الأصناف **Items** التي نطلق عليها الـ **Dogs Items** هذه **Items** تحتاج أن ترميها أصلاً من الـ **Menu**، ولا تحتاج أن تشتغل عليها، بل استبدالها بأصناف أخرى، وأصناف جديدة ربحية ومحبوبة لدى العملاء.

هنا أنت تحتاج أن تسعر الـ **Menu** ونعمل هندسة المنيو **Menu Engineering** مضبوطة، وتعمله كل فترة في المطعم الخاص بك وتحتاج أن تعمل **Design** لكل **Menu** تغيرها، وتحتاج أن تكون الـ **Items** هي البداية **Star** وهذه الـ **Items** هي الربحية **Puzzles**، وأن تسلط عليها الضوء حتى يشتريها العميل ويختارها ويصبح مطعمك يعمل إيرادات وإيرادات وإيرادات.

وتذكر دائماً أن التسعير من الخطوات المهمة جداً عند افتتاح مطعمك، فادرسها جيداً وتعلم.



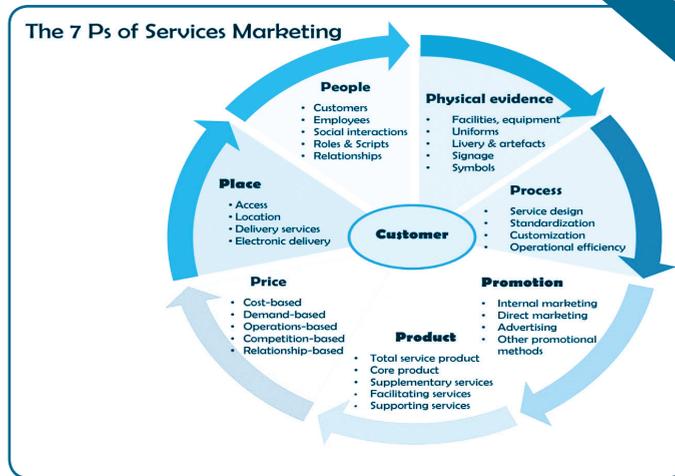
افتح مطعمك في 20 يوم



## الفصل الرابع عشر

المفتاح رقم (6) في مطعم ناجح هو الترويج **Promotion**:

والترويج **Promotion** من أحد العناصر الموجودة في التسويق Marketing P'S رقم (4).



### ماذا يعني الترويج Promotion؟

الترويج **Promotion** يعني أنك تحتاج رسالة توصلها لعميلك **Customer**، تعرفه من أنت وماذا تبيع، لكي تبدأ في عمل اتصال معه **Communication**، وبعدها علاقة طويلة المدى **Long Term Relation**، ويبدأ في تجربة منتجك، ويبدأ يحبك، ويبدأ يأتي إليك مرة أخرى، ويبدأ يشتري من عندك من غير ترويج **Promotion** ومن غير تسويق.



العمليل Customer لن يعرفك، فإما أن يكتشفك بالصدفة وهي من الأشياء المميزة جداً للترويج Promotion أنك تستطيع أن تصل لأكبر ناس وأكبر Customer وأكبر قاعدة عريضة من المجتمع في المستهدف Target، وهنا لا بد أن تفكر فيمن تخاطب، هل فئة كثيرة من العملاء Mass أم تخاطب فئة قليلة من العملاء Niche؟  
لأن كل خطوة من هذه الخطوات أنت تبدأ تأخذ عليها خطة تنفيذية Action .Plan

الترويج Promotion في المطاعم يكون بطريقة معينة ولا بد أن تعرف ما هو الهدف من التسويق Promotion Objectives؛ أنك تزود العلامة التجارية Brand حتى تعرف الناس بك، تعرف الناس ما هو منتجك، وما الذي تختلف به عن الآخرين، تدفع عميلك أنه يجرب منتجك من الأشياء الجميلة التي عملتها في الدعاية والإعلان.  
مرحلة الترويج Promotion لها 5 أشياء رئيسية يجب التحدث عنها لنستخدمها في تسويق المطعم أو الكافيه كما يجب أن تفهمها إذا قررت التعاقد مع شركة خارجية تدير حساباتك في المطاعم.





## (1) الدعاية Advertising:

كيف نعمل Advertising للمنتج الخاص بنا سواء On Line أم offline أم أية طريقة التي سوف أستخدمها.

تحتاج أن تتعلم الطريقة التي يفضلها عملاؤك كي تعلن عن منتجك سواء باستخدام قنوات التواصل الاجتماعي وخلافه.

## (2) العلاقات العامة Public Relation:

علاقاتك بالناس كيف حالها؟ ما هذا؟ هل من الممكن أن تستخدم علاقاتك في الترويج للمطعم؟ نعم هذا يحدث، فأحد المطاعم في لبنان وهو من المطاعم الكبيرة جداً هناك، صاحب المطعم عمل فكره رائعة، ففي أول أسبوع من افتتاحه مطعمه كان يعزم كل الناس من أصحابه ومعارفه للمطعم حتى يجربوا أكله، فهنا هو ربح شيئين؛ **الشيء الأول:** عمل بروباجندا للمطعم، فكل الناس تأتي إلى المطعم وهنا أصبح منطقة تجمع.

**والشيء الثاني:** كلام الناس عن هذا المطعم حيث يتكلمون عن زحمة المطعم بهذه الطريقة من بداية افتتاحه، فعندما فعل علاقاته العامة Public Relation بأصحابه ومعارفه أتوا إلى المطعم وعملوا زحمة في المطعم.

كل الناس اليوم جالسة على LinkedIn وعلى قنوات التواصل الاجتماعي Socialmedia وعلى الـ Instagram الخاص بهم وعلى Twitter يصورون وينزلون صورهم ويشرحون أنهم قاعدون في المطعم الفلاني، ومسورون بالأكل ويصورون الأكل، وهنا الناس هي التي عملت دعاية للمطعم وليس صاحب المطعم، وذلك كله باستخدام الـ PR.





وهنا نسأل أنفسنا: تكلفة هؤلاء الناس أكلت بكم أو شربت بكم في الأيام الماضية منذ افتتاح المشروع؟ وهنا نجيب أن كل هذه التكلفة لا توازي كم الدعاية التي من الممكن ان تدفعها لشركة مسؤولة عن التسويق للمطعم.

### (3) البيع الشخصي Personal Selling:

ماذا يعني البيع الشخصي Personal Selling: هو البيع المباشر، انتبه ونحن دائماً نتكلم ما بين التسويق والبيع Sales Marketing دائماً الاثنان يكملان بعضهما، نعم ولكن المبيعات والإيرادات أتت من Marketing.

إذاً التسويق Marketing أشمل وأعم من Sales، فالSelling التي نتكلم عنها هي الشطارة والمهارة الخاصة بالموظفين الموجودين عندك، كيف يبيعون للعميل الموجود وجاء وقرر يشتري من مطعمك فيما يخص زيادة المبيعات أنهم يتكلمون مع الناس ويعملوا اجتماعيات Socialization، ويعرفون العميل باسمه حتى يبيعوا له هو.

### (4) التسويق المباشر Direct Marketing هو التسويق Marketing:

#### ماذا سوف تعمل لمطعمك في هذا الأمر؟

هو نوع من أنواع التسويق، من أهم الخصائص التعريفية التي تميزه عن غيره من أنواع التسويق: هو أنه عبارة عن محاولات لإرسال رسائل مباشرة إلى المستهلكين من دون استخدام وتدخل وسائل الإعلام، وتنطبق هذه الخاصية على الاتصالات التجارية (البريد المباشر، والبريد الإلكتروني، والتسويق عبر الجوال مع المستهلكين أو الشركات).

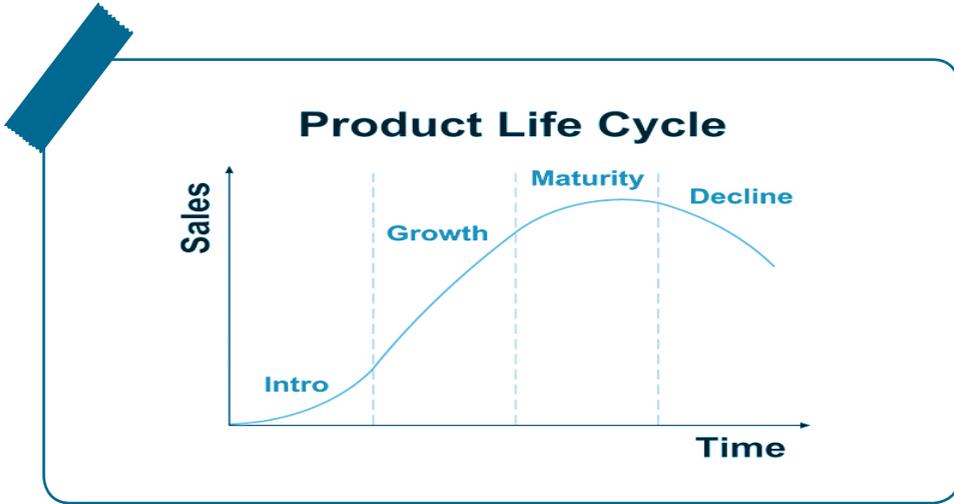




## (5) ترويج المبيعات Sales Promotions:

اشترِ قطعة واحصل على الثانية مجاناً "Buy One Get One Free"  
تعمل أية لافتات أو أية دعاية وإعلان.

أو أي عرض Offers على منتجاتك، يوم الخميس تعمل عرضاً Offer على كل المنتجات المأكولات والمشروبات Food & Beverages، فهذا هو الترويج الـ Promotion، ولكن هذا يجعلنا نسأل أنفسنا سؤالاً: ما هي دورة عمر المنتج أو المشروع الـ Life Cycle ودورة المطعم الـ Life Cycle؟ والدورة الخاصة بأي مشروع Life Cycle Project في الدنيا مثلها مثل أي مشروع يبدأ في مرحلة المقدمة ودخول السوق Introduction، ونذهب بعد ذلك لمرحلة النمو Growth لمرحلة النمو والاستقرار Maturity، لمرحلة الانهيار Declining لا بد أن تسأل نفسك سؤالاً: أنا في أية مرحلة من مراحل المطعم؟



أنا أريد أن أعمل ترويجاً Promotion في أي مرحلة من مراحل المطعم؟  
وهل من الطبيعي أن أصرف Promotion وأصرف كثيراً في أي مرحلة؟



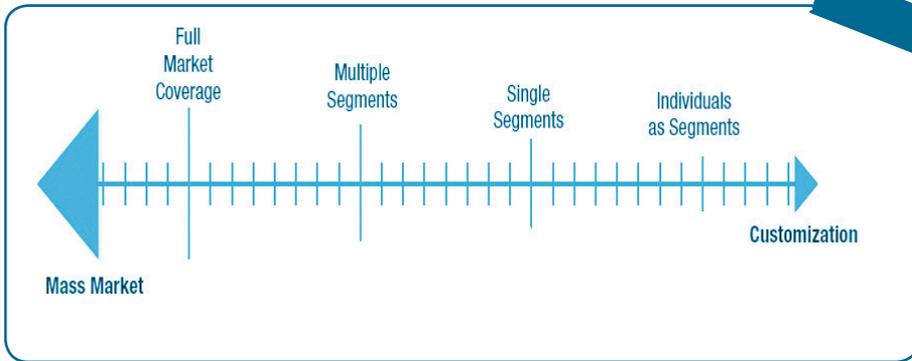


بطبيعة الحال سوف تصرف في مرحلة المقدمة ودخول السوق **Introduction**؛ لأنك تريد أن تُعرف العميل أنك موجود، تريد أن تعرف الناس أنك لديك منتجات جيدة المستوى، تريد أن تعرف الناس ما هو الذي يميز منتجك عن المطعم الآخر.

أيضاً بطبيعة الحال سوف تصرف في مرحلة الانهيار **Declining**.

ومرحلة الـ **Declining** هي مرحلة الاتجاه **Curve** الخاص بك بدأ ينزل، فتحتاج أن تصرف مرة أخرى لكي ترفع وتجد عميلك **Customer** يأتي مرة أخرى، وإلا سوف تجد نفسك خارج قطاع الأعمال **Business** نهائيًا.

إذا أنت تحتاج أن تحدد في أية مرحلة من مراحل قطاع الأعمال **Business** وفي أية مرحلة من مراحل التسويق **Marketing**، ولكي تستطيع أن تزيد مبيعاتك **Maximize** وإيراداتك **Revenues** تحتاج أن تقول: أنا مستهدف العملاء **Target Customer** الخاصة بي بناءً على مفهوم فكرة **Mass** كثيرة من الناس أم من الفئة القليلة **Niche**؟



الـ **Mass Customer** ممكن يستخدم منتجك في أي مكان في أي زمان، مثل سيارة الفول التي تقف في الشارع، سيارة الفول التي تقف في الشارع تعمل منتجًا كل الناس ممكن تشتري منه، يخاطب كل الناس؛ الكبير والصغير، الشاب والعجوز، البنت والولد، إنما المطاعم الـ **Casual Dining** أو مثلاً المطاعم المتخصصة مثل





المطاعم الآسيوية أو المطاعم التي تبيع سوشي **Sushi**، أو تبيع أكلاً هندياً، هذه المطاعم تخاطب أناساً محددين.

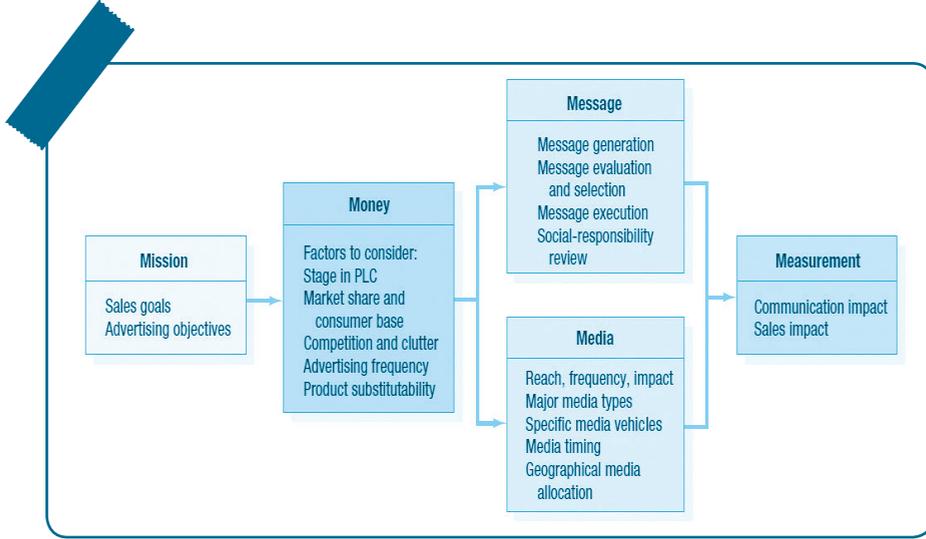
هل من الممكن أن نصل في المطاعم لمرحلة تفصيل المنتج بطريقة معينة **Customize** للعميل؟ فعلاً أن تستطيع أن تفصل المنتج أو تعمله بطريقة معينة **Customize** **Your Product** للـ **Product** الخاص بك على حسب الاحتياجات الخاصة بالعميل الخاص بك.

كانت توجد فكرة رائدة هنا لمطعم من المطاعم الخاصة بمطاعم برجر كينج **Burger King** وحتى يقول: كله على مزاجك أنت **Have it on Your way** يعني تستطيع أن تختار المنتج الذي يدخل داخل الساندوتش لكي تستطعمه وهذا ما نطلق عليه مرحلة الـ **Customization**، تستطيع أن تدخل خساً، تستطيع أن تدخل طماطم، تستطيع أن تدخل بصلاً، تستطيع أن تعمل **Add on** مشروماً، هذا الكلام يعطي مرونة **Flexibility** للعميل حتى يبدأ يحس به ويبدأ يفكر: أنا أكل في المطعم الذي أريده أم المطعم يعطيني الأكل الذي يريده؟ وهذا سوف يلاقي استحسان العميل عندما تعمله **Customization** بشكل أكبر، وهذا جعلنا نذهب لمرحلة الإعلان **Advertising**.

مرحلة الـ **Advertising** مهمة جداً، وأنت تشتغل لمطعمك لا بد أن يكون فكريك خارج الصندوق، لا يريدك أن تعمل بانر دعائياً تقليدياً، لا يريدك أن تعمل فلايرز تقليدياً، اجعل الفلايرز الخاص بك هو الذي يتكلم عن نفسه، هو الذي يشهي العميل أن يأكل الطعام الخاص بك ويذوق هذا الطعام.

سوف نجد أن الدعاية - **Advertising** لها خمس قواعد رئيسية تبدأ بحرف **M** أطلق عليها الـ **5 M Factors** هؤلاء ممثلون في:





### (1) المهمة Mission:

ماذا تعني المهمة **Mission**? هذه النقطة من الأشياء التي تنجح مطعمك بقوة جداً، لا بد أن تكون محدداً ما هي الرؤية **Vision** الخاصة بمطعمك، ماذا تعني **Vision**؟

تعني الحلم، رؤية نفسي مستقبلاً، أحلم بأن يكون مطعمي هذا الكيان الذي أبنيه وفكرة المشروع **Concept** الذي أبنيه أن أكون أفضل مطعم في العالم باستخدام أفضل دعاية، بينما المهمة **Mission** هي الآليات التي أقدر أنفذها حلمي.

تخيل لو أنت في مطعم موظفوك يعلمون ال**Concept** ماذا يعني، وماذا تعني الرؤية، ويعرفون ماذا تعني المهمة **Mission**، ويعرفون طريقهم كيف ينفذون لك الحلم الذي خلقتة، أعتقد أنه هنا مطعمك سوف ينجح نجاحاً غير طبيعي، وهذا هو ما تريده وما تفكر فيه الدعاية تفكر بشكل جاد للرؤية **Vision** الخاصة بي: إلى أين تذهب مهمتي؟ ماذا تقول لعميلي؟





## (2) المال أو التكلفة Money:

ما هي الميزانية Budget التي أقدر أن أصرف منها؟ وعلى أي شيء أصرف؟ وعلى أي شيء سوف تؤثر على مشروعى؟

ولا بد لا بد من توفير مبلغ للدعاية والإعلان في المطاعم والكافيهات، وهي من الأخطاء التي تتعرض لها المطاعم، وهي عدم توفير ميزانية مناسبة للمشروع على الأقل أول سنة، فعلاً.

فعلاً، لا بد من توافر مبلغ للتسويق والدعاية والإعلان لمدة سنة؛ حتى تستطيع أن تصل إلى أكبر عدد من العملاء ومن ثم زيادة الإيرادات حتى لا تحتاج إلى مصاريف كبيرة في هذا الأمر.

## (3) الإعلام Media:

هل أستخدم Facebook؟ هل أستخدم Online؟ هل أستخدم TV؟ هل أستخدم بروجنداً؟ هل أستخدم؟.... إلخ، ما هي الأدوات Tools التي سوف أستخدمها في Media؟ هل أنزل إعلاناً في Newspaper؟ وأيضاً يوجد الوقت Time الخاص بالإعلانات يكون مهماً في Timing ونحن جالسون نتفرج في رمضان على المسلسلات وعلى الإعلانات نجد مثلاً البرنامج الأكثر شعبية الذي نتفرج عليه السعر الخاص بالإعلان قبل البرنامج، غير نصف البرنامج، غير آخر البرنامج، كل هذا يساوي نقوداً وتكلفة Equal Money.

إذن يجب تحديد ما هي الوسيلة المناسبة والوقت المناسب للإعلام.



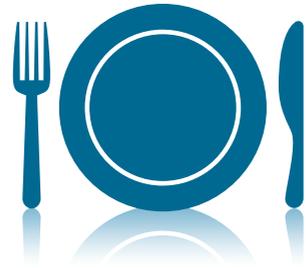


#### (4) الرسائل Messege:

وهي الطريقة التي أستخدمها للوصول للعميل؛ الصوت، والنبرة، والأسلوب، والمحتوى الذي يليق بالعميل، والأسلوب الذي أريد أن أستخدمه للوصول إلى العملاء.

#### (5) المقاييس Measurement:

كيف أقدر أن أقيس النقود التي صرفتها، حضرتك مدير التسويق Market Manager أو حضرتك كمسوق Marketer تفكر أن تفتح المطعم وتعمل له الدعاية Advertising، جئت وطلبت مني أنا كرجل أعمال Business Man سوف نفتح مطعماً، وهذا المطعم سوف يكلفنا في أول سنة مثلاً وليكن مليون جنيه، أكيد سوف أسألك وأقول لك: أنت أخذت مني مليون جنيه، ما الذي سوف يعود عليّ؟ هذه مقاييس Measurement، وال Measurement لو غير واضحة وصريحة وتقول لي: أنا سوف أصرف في هذا وسوف يعود عليّ بهذا، لو لم تفعل ذلك ففي هذه الحالة نحن نصرف في الهواء، ولا يجوز أن نصرف في هذا الشيء.





## الفصل الخامس عشر

### الأهداف Objectives الخاصة بالدعاية Advertising

تختلف من وقت لآخر، وتختلف من مطعم لمطعم، وتختلف من المراحل المختلفة للمطعم التي كنا نتكلم عنها.

قبل البدء في الدعاية والإعلان يجب توضيح ما الهدف من ذلك.

هذه الأهداف من الممكن أن تكون **Informative Adverting** ماذا تعني؟

تعني أنك تحتاج أن تعمل دعاية حتى تعطيني معلومة غير موجودة عندي، أو تعمل دعاية وإعلاناً حتى تقنعني أن نطلق عليها دعاية بالإقناع **Persuasive**، أو تعمل دعاية وإعلاناً لتذكر **Remind** أن كل يوم سبت مثلاً يتم غداء حتى الإشباع **All You Can eat**، هنا العميل يقدر يأكل ما يريد في المطعم الفلاني.

أو دعاية موجهة **Reinforcement Advertising**، هنا دائماً نوجه الـ **Customer** أن يذهب ليشتري.

كل هذا يجعلنا دائماً نفكر في النقود.

ما هدفها في المعايير القياسية **Measurement**، بالإعلام **Media** أنا سوف أستخدمها، هذا الكلام كم يساوي **Equal**؟ كم من المال **Money**؟ كل خطوة من خطواتك التسويقية تكون محسوبة بحساب، تستطيع أن تستخدمها، تستطيع أن تطبع **Flyers**، تستطيع أن كل ركن من أركان المطعم عندك تستخدمه كتسويق **Marketing**، تستطيع أن تستخدم شاشات موجودة فوق الكاونتر الخاص بالخدمة حتى تعرض على العميل ما الذي سوف يشتريه من منتجاتك، ومنتجاتك كيف تنتج





وأسعارها، تستطيع أن تجلب برامج **Programs** وتقدر تجلب أناسًا مختصين بالـ **TV** يقدرون أن يصوروا عندك في المطعم ويكلموا الناس ويقولوا لهم: إنني جالس في هذا المطعم وأكل الأكلة الفلانية، والأكلة فعلاً جيدة جداً، مثل برامج كثيرة موجودة على قنوات كثيرة جداً موجودة.

وتقدر تضع **Show Board** أمام المحل، وإن هذا إعادة توجيه العميل، أو تقنع العميل أنك تستطيع أن تجعله بناءً على البيانات الخاصة بك ومعرفة الكيفية **Know How** والـ **Knowledge** الخاصة بك عن مطعمك تقنعني أن أنزل أشتري من عندك، وأخذ القرار أن أمشي مسافة بعيدة جداً كي أذهب إليك، كي أشتري منتجك الموجود بالطعم المتميز بالشكل المتميز؛ لأن الدعاية **Advertising** التي كانت خارج الصندوق **Out Of The Box** هي التي جعلتني أشتري من عندك.

في النهاية، لا يجوز أن أكون أعمل وأنا أتكلم في دعاية التسويق من غير هذا الكلام عن تأثير النقود سواء أصرفت أم في خطة للصراف، يعني لا بد أن أجد عدد العمليات **Transaction** الخاصة بالمطعم تزيد عدد العملاء، لا بد أن أجد المبيعات **Sales** تزيد، لا بد أن أجد وأنا أعمل مقارنة **Comparison** بين مبيعات قبل ما عملت الدعاية **Advertising** ومبيعات بعد ما عملتها أن أجد فروقاً واضحة.

الترويج **Promotion** هو خطوة طويلة جداً، التسويق **Marketing** هو خطوة طويلة جداً يجب أن تستخدمها بشكل جيد مع مطعمك، وسوف تحقق نتائج فوق ما أنت ممكن أن تتخيل، وسوف تستمر **Long Termrelation** مع العميل **Customer** طول عمره يفكر فيك ويفكر أين وعندما يفكر يشتري منتجاً لا يذهب إلا عندك، وأنت كلما فكرت تعمل حملة دعائية قلت: عميلي **Customer** يجب الجديد، ويجب الابتكار، ويجب المنتجات، ويجب الأفكار المبتكرة **Innovated Items Of Advertising**.



## الفصل السادس عشر

### المفتاح رقم (7) لنجاح المطاعم الموظفين People



الموظفون العاملون عندك في المحل هم من أهم عناصر نجاح مشروعك.

تخيل نفسك: عمال يصرفون وعمال يزرعون زرعًا وهذا الزرع عمال يعطونه مياهاً ومكملات غذائية، فيكبر ويتعرعر والزرع يبدأ في الكبر أمام عينيك، بالضبط هذا هو الذي يحدث مع الموظفين الذين يعملون عندك في المطعم.

الموظفون العاملون في المطعم يجب أن تصنفهم وتقسّمهم كي يقوموا بكل مهمة لديهم ويستطيعوا تحقيقها.

هؤلاء الموظفون الموجودون عندك في المطعم من الممكن أن نقول ينقسمون إلى 3 أجزاء:



### (1) موظفي الخطوط الخلفية Back Line:

الخطوط الخلفية Back Line في الموظفين تشمل كل الناس الذين يعملون لديك مخفيين مع العميل، هم غير ظاهري مع العميل، ويكادون يكونون معهم فاصل مع الخطوط الأمامية Front Line.

### (2) موظفي الخطوط الأمامية Front Line:

هم الموظفون الذين يتعاملون مباشرة مع العميل الخاص بك، موظفو الخطوط الأمامية يشملون كل الناس الويتر، يشملون الكاشير، يشملون أي واحد يتصل مع العميل مباشرة.

### (3) موظفي فريق الإدارة Management Team:

وهم فريق العمل الإداري الذي يشمل مدير الوردية ومساعد المدير ومدير المطبخ ومدير المطعم، وينقسم التدرج الإداري في المطعم أو الكافيه من شركة إلى أخرى، ومن علامة تجارية إلى أخرى على حسب نوع المطعم ونوع الخدمة التي تقدم. المقصود بالموظفين هم فريق العمل لديك، هم الناس أنفسهم الذين يعملون لديك، وهم الناس الذين آمنوا بفكرتك، وهم الناس العارفون للرؤية Vision والمهمة Mission ويعرفون المطاعم الخاصة بك إلى أين تذهب.

## ما الذي تحتاجه لتعمل مع هؤلاء الناس؟

تحتاج الناس تدرهم وتشتغل عليهم، لا تسترخص في موظف، لا تسترخص وتقل: أنا لا أدرب موظفًا، لا تسترخص وتقل: الموظف الذي يمشي آتي بعشرة مكانه، هذا المبدأ غلط تمامًا.





أحد أصدقائي كان يتكلم معي من فترة ويقول لي: الشغل لا يقف على أحد، قلت له: عندك حق مليون في المائة، ولكن العمل يتأثر، الشغل لا يقف على أحد ولكن يتأثر لفترة زمنية، ولذلك في المطاعم أنت تحتاج تعمل شيئاً مهماً جداً اسمه تحضير فريق احتياطي **Bench Planning**، فماذا يعني هذا؟

ما دامت هناك استمرارية في العمل لا بد من تدريب موظفيك، وموظفوك في المنظمة يعملون ويتتجون ويتجهزون ويحضرون ويكبرون معك، لا بد أن يكون لديك الصف الثاني من فريق العمل **Second Line**.

فماذا يعني **Second Line** هذا؟ لو أن موظفاً لا قدر الله حدث له حادث، لو موظف قرر الاستقالة من مشروعك وذهب إلى مكان آخر فما البديل؟ ما الحل؟ هل نتوقف؟ لا لن نتوقف، ولذلك لا بد أن يكون عندك طبيعة الصناعة الخاصة بالمطاعم، لا بد أن نكون عارفين ولا بد أن نكون عاملين شيئاً اسمه مخطط الهيكل التنظيمي للشركة **Organization Chart**، أو التدرج الوظيفي **Hierarchy Chart**، لا بد أن نعرف مَنْ مديراً مَنْ كي لا يحدث مشكلات، وتحديث خلافات موجودة داخل المطعم، فهذا يتطلب منا أن نكون على دراية بمن هو مدير المطعم، فمدير المطعم هذا يكون تحته أناس يكونون تابعين له، وهم الناس الذين يساعده وهو مساعد المدير أو مدير الوردية، وبطبيعة الحال يكون تحته مدير المطبخ وهو المسؤول عن كل شيء في المطبخ من أوردرات ومن شغل مع الموظفين الشيفات ومع الناس الموجودين، وعندني أناس آخرون مثل **Order Taker** وأناس آخرون مثل عمال النظافة **Steward** وأناس آخرون مثل الباريستا **Barista** الذين يعملون على ماكينة القهوة، وأناس آخرون مثل الكاشير **Cashier**، والسؤال هنا: هل الأسماء التي ذكرتها كلها تجتمع في مطعم واحد؟ لا، فهذا يعتمد على **Depend** على الفكرة **Concept** الخاصة بك لو أنت عندك مطعم **Fast Food** لا أعتقد أنك تحتاج مدير مطبخ، أنت





تحتاج مدير مطعم، ومساعد مدير، وتحتاج أناسًا عاملين داخل المطبخ ومشرف فريق As A Supervisors Team، هل يكون عندك Steward في مطعم Fast Food؟ لا، لا يوجد عندك Steward موجود في مطعم الـ Fast Food.

الـ Steward غالبًا يكون في المطاعم الخاصة بالفنادق، وهذا الشخص يكون مسؤولاً عن النظافة الخاصة بالمطعم، عن نظافة المعدات، ونظافة الأدوات، ونظافة كل شيء موجود في المطعم.

يمكن مطاعم أو كافيئات تعين هذه الوظيفة كي يكون مسؤولاً عن النظافة وهذا شيء سليم وصحيح.

إذن الشاهد من الأمر أنت تعين على أساس احتياج التشغيل لديك وأيضًا على حسب نوع البراند الكونسييت الذي قررت العمل عليه وتأسيسه.

من وجهة نظري أنا الشخصية، أهم شخص في المطعم الكبير مثل الفندق هو Steward، فإذا غاب أو كان غير موجود فسوف توجد مشكلات كثيرة تواجهك، وترى كمّ تعب ومعاناة على زملائك، وسوف يعانون بسبب موظف يكاد يكون أقل وظيفة عندنا، ولكن هو في الواقع ليس أقل وظيفة، هو أفضل وظيفة موجودة؛ لأنه عصب المطعم ولذلك قم بدعم هذا الرجل دائمًا، هذا الرجل يحتاج منك دعمًا، يحتاج منك أن تذهب له وتحمسه وتشجعه وتقول له: برفاؤ الله ينور أنت تعمل مجهودًا جيدًا.

الفريق Team الذي يعمل في المطبخ يختلف من مطعم لآخر، يعني كما أقول: مطاعم الوجبات السريعة Fast Food لا أجد فيه شيفات، لكن المطاعم الـ Casual Dining تجد فيها شيفات، الكافيئات تجد فيها Barista، وتجد فيها أناسًا يعملون في البار، ولا تجد فيها عددًا يعملون شيفات، إذن بناءً على مفهوم الفكرة Concept الذي قررت أن تعمل بها، إذا كان Fast Food, Café, Food Truck, Casual Dining أنت تبدأ توظف الموظفين الذين تحتاجهم للتشغيل.



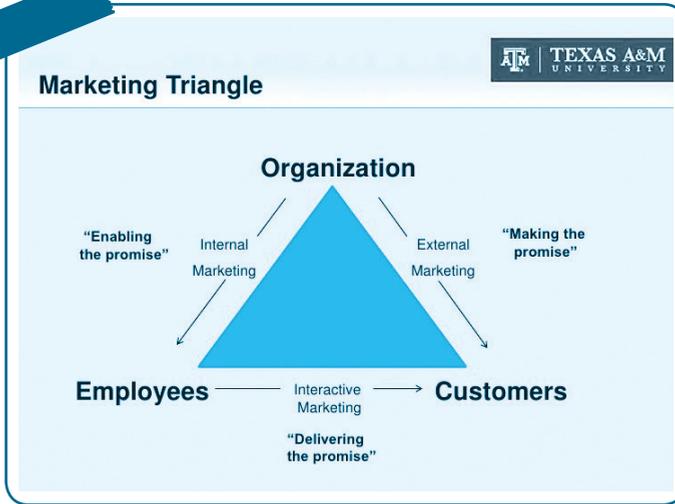


## الموظفون والتسويق في مشروع المطعم أو الكافيه:

وهنا أوضح لك موضوعاً مهماً جداً مربوطاً بالموظفين والتسويق.

تخيل نفسك صرفت كثير جداً على دعاية وإعلان وطبعت فلايرز ولوحات دعائية كبيرة على الطريق، وعملت إعلانات في التلفزيون والراديو، ونزلت إعلانات كثيرة جداً على **Social Media** وخلافه، تخيل نفسك عملت كل هذه البروباجندا ووصلت العميل، وقرر أن يشتري من عندك، هذا العميل قرر يشتري، يعني العميل جاء إليك ووقف أمام المحل وقرر أن يشتري ويدفع، ولكن للأسف وجد موظفاً غير مدرب، وجد الموظف يُسأل ويقال له: ما هو العرض الموجود على هذا المنتج؟ يرد عليه ويقول: ما هو معندناش عروض مثلاً.

**يقول له:** أنتم كتبت **Buy 1 get 1 free** اشتر واحدًا واحصل على الآخر مجاناً، يقول له: أنا لا أعرف حاجة عن هذا الموضوع، أهدر كل المصاريف التي صرفتها على التسويق **Marketing**، ولذلك في علم التسويق **Marketing** عندما نتكلم عن دور الموظفين **People** معنا في المنظمات وعالم البيزنس.





وجدنا أنفسنا نتكلم في نقطة من أهم النقاط الـ **Marketing Triangle** الـ **Triangle**، وهذا ينقسم بين المنظمة أو الشركة أو المطعم **Organization** والموظفين **Employees**.

- ◀ وبين الموظفين **Employees** والعميل **Customers**.
- ◀ وبين الشركة **Organization** والعميل **Customers**.
- ◀ تخيل أن التفاعل الذي يتم ما بين المنظمة أو المطعم **Organization** والموظفين **Employees** - هذا ما نطلق عليه **Internal Marketing**.
- ◀ والتفاعل الذي بين الشركة **Organization** والعميل **Customers** هذا **External Marketing**.
- ◀ والحلقة التي تكون بين الموظفين **Employees** والعميل **Customers** نسميها **Interactive Marketing**.

تخيل أنت تفاعلت في 3 أضلاع من المثلث الخاص بالتسويق - **Marketing** كلهم ذاهبون للعميل، ما بين شركة تدرّب موظفيها وتعرف موظفيها ما هي الخطة التسويقية الحالية للشركة، وما هي الأدوات **Tools** التي تستخدمها، ولماذا هو المنتج، ولماذا هو الـ **Promo**، وماذا نعمل وأهمية ذلك وتأثيره على إيرادات المطاعم. وعلى النقيض تمامًا لو أنت غير منفذ لهذا الكلام، تصرف نقدًا هباءً، لو لم تدرّب موظفيك تخيل كل ما صرفته راح بسبب عدم تدريب الموظفين. من ناحية ثانية، العميل يحكم على الحملة الدعائية الخاصة بك وعلى المطعم الخاص بك من خلال الموظفين الذين يعملون، لماذا الموظفون؟





لأن المطعم الخاص بك ينقسم بين منتجات وخدمات **Product & Service**. ولأن الخدمة **Service** كلها منحصرة في الموظف الذي يقدم لي الخدمة، لو هذا الموظف يضحك، لو هذا الموظف مبتسم، لو هذا الموظف لابس **Uniform** جيداً، لو هذا الموظف متدرب، لو الموظف الخاص بك هذا أنت اخترته بعناية، فأنت مبارك عليك فسوف تحقق المعادلة الصعبة لأنك قدمت لي منتجاً جيداً وقدمت لي خدمة جيدة.

### جدولة الموظفين:

موظفوك يحتاجون إلى أن تشغلهم في مجال مطعمك بشكل مختلف بعض الشيء، مطعمك بطبيعة الحال في الوقت الخاص بالتشغيل كله مختلف في الزحام، يعني لو أنك تفتح مطعمك من 8 صباحاً، وتغلق الساعة 1 بعد منتصف الليل استحالة أن يكون مطعمك من أول ما فتحت من 8 : 1 التشغيل كله بالفواتير نفسها أو حجم الإيرادات.

يعني لماذا المطعم في الصباح يبدأ قليلاً، يبدأ يعمل قليلاً، ثم يبدأ يزيد شيئاً، ثم يبدأ يدخل في **Peak Time** الذي نسميه وقت الذروة وزيادة المبيعات الذي يكون فيه الوقت شديداً جداً، شغل الزحمة **Traffic** عالٍ جداً، شغلك كل حاجة فيه شغال **Dining** وشغال **Take Away** وشغال **Car Hop** وشغال **Catering** جيداً جداً في وقت واحد، وبعد ذلك يبدأ ينزل، هذا يحتاج منك أن تعمل طريقة من طرق الجدولة للموظفين مختلفة، لا تحتاج أن تشتغل مثل القطاع العام أن تشتغل بساعات ثابتة **Fixed Hours** أن تقول للموظف: تعال كل يوم من 8 : 2 أنت لا تحتاج إلى أن تعمل ذلك أنت تحتاج أن تشتغل بطريقة هرمية بطريقة تشغيل **Operation** على حسب احتياجك في المطعم، على حسب ما تأتي منها الموظفون يشتغلون داخل





مطعمك لكي تزيد من الإيرادات **Maximize Revenues**، الموظفون الكثر في أثناء التشغيل **Operation** سوف يقدرّون احتياجات العميل، وفي الوقت نفسه لا تدفع نقودًا هباءً، أتيت بأناس في الصباح وأناس في المساء، وهؤلاء الناس لا يفعلون شيئًا، وجود الموظف عندك في المطعم شيء مهم جدًا، اصرف عليه نمّه، طوره، وسوف نعرف هذا الكلام كله بالتفصيل ونحن نتكلم في الجزء الخاص بالتدريب **Training** وكيف نعينهم **Hiring**؟ وكيف ندرّهم **Training**؟

وجود الـ **People** معك في المزيج التسويقي **Marketing Mix** عنصر من العناصر المهمة جدًا لنجاح مطعمك.



# الفصل السابع عشر

## الفتاح رقم (8) لنجاح المطاعم الدلائل الملموسة

### Physical Evidences



هل جربت قبل ذلك أن تجلس في مطعم أنت وخطيبتك في يوم من الأيام، وأحسست أنك غير مرتاح في المطعم ولم تعرف تفسير عدم ارتياحك؟

تكون جالسًا وسامعًا موسيقى عالية جدًا جنبك، فمن الممكن أن تتخيل لك أنك تتكلم بصوت عالٍ مع الناس، وبالتالي أصبحت غير مرتاح، أو قعدت في مطعم لا يوجد به **Music** وأحسست أن كل الناس تستمع إلى كلامك وقاعدة تسمع الذي تقوله، هذا ما نسميه الدلائل الملموسة **Physical Evidences**، وهي الحاجة التي تحس بها ولكن لا تعرف أن تعبر عنها، وموجودة داخل المطعم وغير قادر تتكلم تقول: إن هذا هو ما يضايقك.

هذه طبعًا من الأشياء التي تنجح المطعم أو تفشله.



تخيل نفسك اليوم ذاهبًا إلى مطعم، أول شيء أنت تراه وأنت ذاهب إلى المطعم هو زجاج المطعم وأنت داخل، تخيل لو زجاج المطعم غير لامع جيدًا ورأيت بصمات موجودة على الباب ماذا سوف تقول عن هذا المطعم؟ أنت ستصبح واقفًا وترى البصمات على الباب وهذه الرؤية غير مريحة لعينيك، ولكن لن تكون قادرًا أن تقول: إنه يوجد شيء يضايقك فعلاً، ولكن هذا مؤشر على النظافة الموجودة داخل المطعم، فوجودك في مطعم نظيف من الأشياء التي تنجحك ومن الأشياء التي تجعل عميلك يحس فعلاً بالاهتمام به والاهتمام بالبيزنس.

### Retail is Details قطاع التجزئة تفاصيل كلمة نسمعها كثيرًا.

مجال قطاع التجزئة Retail فيه عمل كثير، والعميل يهتم بالتفاصيل الكثيرة.

**Physical Evidences** في المطاعم: انتبه، وجود العميل داخل مطعم ينظر ويتابع ال **Style** الخاص به؛ شكل الكرسي، وشكل الترابيزة، وشكل الإضاءة، وشكل ال **Music**، وشكل الموظفين، وشكل ال **Uniform** الذي يلبسونه، وطريقة الخدمة التي يعملونها، كل هذه الأشياء تصبح من الدلائل الملموسة **Physical Evidences**.

مطعم من المطاعم كان نازلاً مصر من العلامات العالمية **International Brand**، شيء قوي جداً، أول خطوة من خطوات نجاحه في مصر اعتمد على ال **Physical Evidences** بشكل قوي جداً، فطلب أن يكون الموظفون الذين يعملون لديه من ذوي الجسم الممشوق، ويكون الموظفون متعلمين على الأقل بكالوريوس، وتكون اللغة الإنجليزية لديهم قوية، وأيضاً اللغة الفرنسية والإيطالية، وبالتالي المطعم والموظف سيكونون سفراء البراند من خلال عمل اتصال مع العميل والوصول بالمستوى العالي للعلامة التجارية مع العميل، وهذا مثال على الاهتمام بالدلائل الملموسة، هذا المطعم سوف يبدأ في الازدحام وزيادة العملاء.





تخيل نفسك مثلاً قاعدًا في مطعم فرنسي وأنت تذيع أغاني عربية أكيد توجد مشكلة هنا، فما حدث غير متناسق، فلو أنك تعمل في مطعم فرنسي فيتحتّم عليك أن الموسيقى في الخلفية تكون شغالة بالشكل وبالصوت والـ **Tone** الخاص بالفرنسيين حتى تنتقل معي وكأني في فرنسا.

اختيارك للمنيو **Menu** سوف يكون ورقًا أم خشبًا أم من ورقة واحدة أم من صفحتين أم من 3 صفحات، كل هذا الكلام مبنيّ على الدلائل الملموسة **Physical Evidences**، أنت تريد أن تعطيني انطباعًا عن المطعم الخاص بك.

مطعمك نظيف، مطعمك جميل، مطعمك أحلى مطعم **Casual Dining** أو أفضل مطعم **Fast Food**، كل هذا سوف يكون مبنيًا على الـ **Physical Evidences** التي تعطيني إياها.

اختيارك الكراسي وتنسيقها داخل المطعم من العناصر المهمة جدًّا، تجد عندنا مطاعم خاصة بـ **Casual Dining** تحتاج **Seating Table** ترابيزة بارتفاع معين بكرسي معين لكي أجلس وأنا مرتاح وأكل بالسكينة وأقطع الأكل بالشوكة والسكينة.

نجد عندنا مطاعم لها منطقة خارجية **Out Side Area**، الكراسي الخاصة بها بطبيعة الحال تختلف عن الداخلي **Indoor**، كل هذا **Physical Evidences** يجعل العميل وهو جالس داخل المطعم عيناه مرتاحتان، يحس أن الجو العام جيد ولا يوجد إزعاج، ولا بد من الأخذ في الاعتبار أن الألوان تتماشى مع بعضها.

بمعنى أن اللون الأخضر يريح نظر العميل فتجد نفسك جالسًا في مطعم من المطاعم يبدأ في زرع لونه أخضر على الترابيزات المحيطة بك لون وزرع في جميع الاتجاهات باللون الأخضر، التراس بالخارج زرع جميل ولون أخضر.





الـ **Physical Evidences** غير مربوط داخل هذا المطعم فقط، بل داخل المطعم وخارجه وأيضًا مربوط بالـ **Tools** الأدوات التي تستخدمها.

تخيل لو أنه ينزل لك المطعم التي تجلس به فيه الأكل والشرب يعكس ويظهر نوع مفهوم الفكرة **Concept** الخاصة بالمطعم، هذه حاجة جميلة جدًا، تخيل نفسك لو أنت جالس في مطعم قديم من المطاعم القديمة ونزل لك الأكل في حاجة مثل الطنجرة وطاسة جميلة، ونقل لك إحساس زمان في هذه الحالة سوف تكون مسرورًا جدًا.

لو أنت جالس في مطعم مغربي مثلاً، ولقيت الـ **Tools** الخاصة بهؤلاء الناس في المغرب هي التي نزلت لك في المطعم، ألسنت في هذه الحالة نقلت لك وأعطتك إحساسًا **Style** من المطاعم وهذا الجو العام **Style** من الدول، هذه هي الثقافة التي أريد أن أعطيك إياها، وهذا هو الـ **Concept** الذي حددته في البداية، يعني الـ **Concept** الخاص بي يبيع طعامًا شكله جيد، يبيع طعامًا جيد، أريد أن أعطيه للناس.

تعجبني جدًا المطاعم الخليجية وهي في الـ **Concept** الخاص بها والاسم الخاص بها وتبيع المندي والطعام الخاص بهم، أنا شخصيًا أحبه جدًا، ولا بد كل فترة أن أذهب لأتمتع بهذا الطعام لأنني أحبه ومكثت في الخليج فترة فتعودت عليه، الجميل في الموضوع أنك وأنت جالس في هذه المطاعم أنت فعلاً تحس أن هناك الأدوات المستخدمة التي تقدم لك، والـ **Menu**، وشكل الـ **design** الخاص بالمحل الـ **Physical Evidences** هي المود التي ستشعر بها، من أدوات ومنيو ويونيفورم وموظفين وتصميم وإضاءة وديكورات. الدلائل الملموسة **physical evidences** هي التي توجه إلى العميل رسالة عن مطعمك، التي تنقل لك مطعمك وتجعل العميل يختارك دون المطاعم كلها ويختارك أنت، كل ذلك بسبب أن الـ **Physical Evidences** الخاصة بك مضبوطة.





ببساطة الدلائل الملموسة هي أي شيء داخل المطعم أو خارجه من معدات  
وموظفين وتصميم وإضاءة وموسيقى ويونيفورم وأدوات مستخدمة للتقديم.  
كل هذه لها التأثير المباشر على مستوى رضا العميل في المطعم أو الكافيه، وسيحدد  
مدى رغبته في إعادة زيارته للمطعم.



## الفصل الثامن عشر

Restaurant Process مفتاح رقم (9) من نجاح المطاعم هي خطوات المطعم



### ماذا تعني خطوات Process؟

المطعم عندنا يمر بأشياء كثيرة جداً، ولكن من الأشياء المهمة التي لا بد أن نعرفها وندخل في تفاصيلها جداً 3 حاجات سوف نتكلم عنهم:





كما تحدثنا عن المنتجات والخدمات، لا بد أن كل واحدة منها لها سمات ومميزات. ماذا تعني الخدمة Service؟ مثلما قلنا سابقاً: إن الـ Service هي خطوات أنت تعملها وأنت تتكلم مع العميل، ولكن لا بد من الأخذ في الاعتبار أن الـ Services لها مواصفات، فماذا تعني مواصفات الـ Services الخدمة؟

### الخدمة Services يخصصها ويميزها أربعة أشياء:

#### (1) شيء غير ملموس Intangibility:

الخدمة لا تمسك، الخدمة تُحس، يعني نجد موظفاً يفتح لك الباب، تجد موظفاً يبتسم في وجهك، تجد الموظف يقول لك: تحت أمرك يا أفندم، الخدمة Service حتى وأنت عندك مشكلة كبيرة داخل المطعم تجد الذي يأتي ليتكلم معك ويقول لك: (عنياً) لك يا أفندم، حضرتك حد مهم بالنسبة لنا، لا يهمك بتاتا، نقدر نساعدك ونحل المشكلة الخاصة بحضرتك.

#### (2) قابل للتلف Perishability:

الخدمة لا تجوز أن تخزن، بمعنى أنه لا يجوز أن أترك منها بعض الشيء لصباح الغد.

يعني لا يصح نخزن بعض الخدمة على (الشلفات) أو أرفف المخازن للاستخدام في يوم آخر.

#### (3) قابل للتغايرية Heterogeneity:

الـ Service أيضاً تعتمد على شخص، بمعنى أن موظفي أكيد كلهم ليسوا متشابهين، ولذلك موظفي كلهم ليسوا مثل بعض، فلا بد أن أعمل تدريباً Training جيداً لكل الموظفين، وأعمل لهم خطوات واضحة في الخدمة Service حتى يتمكنوا





من أن يقدموا لي ما أحجته، ولكن الواقع يقول: إنك أوقاتاً تجلس في مطعم تقول: لا، هذا الموظف أنا لا أحبه، لا أحب التعامل معه، ولا أريده أن يخدمني، فعلاً الخدمة Service تختلف من شخص لآخر، بالذات في مقدمي الخدمة.

آخر حجه تميز الـ Service عن بعضها.

#### (4) لا يمكن فصلها عن الإنتاج والتشغيل **Inseparability**:

إن الخدمة لا تجوز أن تفصل عن العملية التشغيلية، بمعنى أن العملية كلها من أولها إلى آخرها العميل من أول ما فكر أن يأتي إلى مطعمك حتى انصرافه من المطعم هي رحلة، رحلة من أول ما بدأ يختار الطعام إلى أن نزل له على الترابيزة وبدأ يستطعمه، وبدأ يمشي، يعني إذا الإنتاج والخدمة الاثنان مختلطان **Mixed** بعضهما مع بعض، في رحلة عميل كان موجوداً عندك في المطعم.

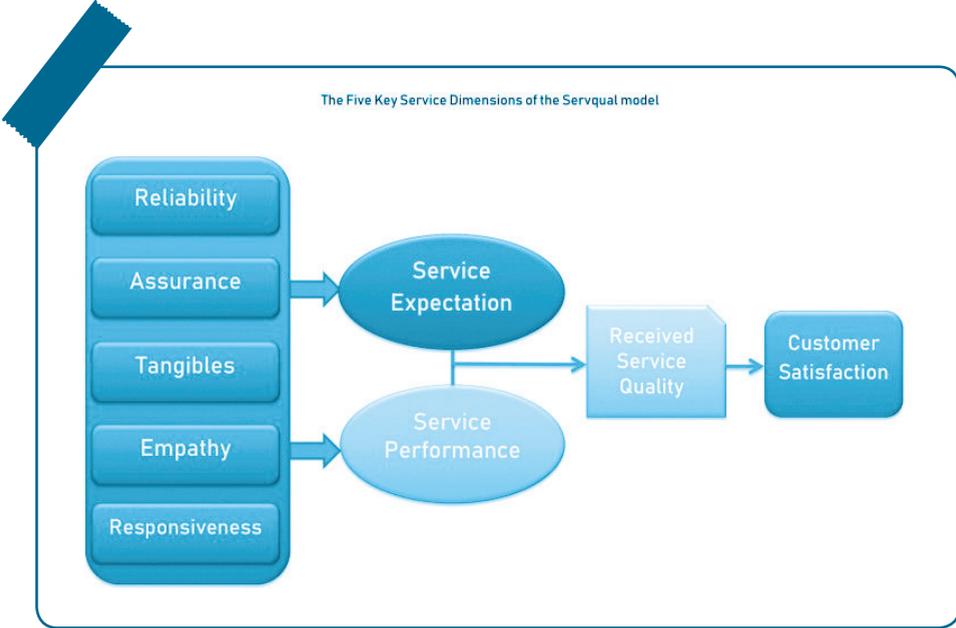
خرج مبدأ يقول: مقومات جودة الخدمة **Service Quality Dimension**:

الـ 5 **Service Quality Dimensions** أشياء لو نُفذت في المطاعم والكافيهات سوف يتغير حال الصناعة كلها رأساً على عقب، ويمكن تطبيق ذلك في قطاعات المطاعم والكافيهات والفنادق والمستشفيات، وبالفعل استخدمت هذه الطريقة في تطوير مجال عملي أثناء كتابة هذا الكتاب، فطبقتُ هذا المبدأ في المستشفى السعودي الألماني بالقاهرة، وكان موضوع رسالة الدكتوراة الخاصة بي، فكانت بعنوان:

**The Impact of service quality dimensions on catering service performance at health care sector at Egypt**

**An imperial study at Saudi german hospital Cairo**





### (1) شيء ملموس Tangibles:

#### ماذا يعني Tangibles؟

أي شيء يحس العميل بكيفية الخدمة الخاصة به، وهو ممسك بها في يده؛ مثل الفلايرز، مثل السمنيو المطبوع، مثل الجو العام الخاص بالمحل.

ونذكر أننا قلنا هذا الكلام في الدلائل الملموسة **Physical Evidences**، نعم ولكن هذا أيضًا يعتبر من الأشياء الفعالة بالنسبة للعميل الجالس داخل المطعم.

### (2) يعتمد على Reliability:

يعني كل شيء فعلاً العميل متوقع أنه يحصل عليه في مطعمك، فعلاً اعتمد على هذا المطعم ووجدته فعلاً مضبوطاً.





### (3) سرعة الرد Responsiveness:

مدى استجابتك لتلبية رغبات العملاء، فالعملاء الخاصون بنا يكون عندهم رغبات كثيرة جداً، ممكن يقول لك: قلة الملح، ممكن يقول لك: زود الملح، كيف يتم استيعابك للعميل؟ وماذا تفعل له بالشكل الذي يرضيه؟ وما مدى تدريبك للموظفين الذين يقدمون الخدمة ويتعاملون معك؟

### (4) التأكد Assurance:

مدى المصدقية، مثل أن العميل طلب منك 1، 2، 3 ووجدهم، فقال لك: أنا أريد ملحاً قليلاً، قال لك: أنا أريد ملحاً زيادة، قال لك: أنا أريد طعامي مطهواً جيداً جداً **Well Done**، قال لك: أنا أريد طعامي متوسط الطهي **Medium Well**، ووجد فعلاً كما طلب، كما نزل له بدأ يأكل ويستمتع به.

### (5) العطف Empathy:

العطف: مدى تعاطفنا مع العميل، مدى اهتمامنا أن هذا العميل له وقت، أن هذا العميل نازل يأخذ الراحة بـ **Break** الخاص به، لو أتى عندك المطعم وأخذ **Break** نصف ساعة لا يجوز أن النصف ساعة الخاصة به تطول لساعة إلا ربع أو ساعة حتى يتم إنزال الطعام، في هذه الحالة أكون متعاطفاً مع العميل وأحترمه، وكما أنا قلت له قبل ذلك: إن الطعام الخاص بك سوف يصل في الوقت لا بد فعلاً أن ينزل له في هذا الوقت.

من المطاعم التي نجحت جداً في هذا الموضوع هو مطعم **Fast Food** شهير هو ماكدونالدز، لما قال: نحن سوف نوصّل في 30 دقيقة فعلاً عمل دعاية على الموضوع، وفعلاً قدر أن ينجح ويوصّل لك في 30 دقيقة، فوضح فاستطاع ان يستقطب عدد من العملاء فعلاً عندهم الوقت محدود **Limited** جداً في الراحة **Break** الخاصة بهم،





فيقدرون أن يأكلوا في النصف ساعة، هذا هو المستهدف Target، هذه هي جودة الخدمة Quality Of Service، مثلها قلنا: إننا عندنا الخدمة Service مختلفة وإن الخدمة لها مقومات Dimensions معينة.

المطاعم أيضاً تختلف أنواع الخدمة Service داخلها بحسب نوع المطعم، نجد أنه توجد مطاعم تسمى:

CAFETERIA: Sandwich, baguettes, soup, salad.	LONGHORN RESTAURANT	S chili's	Applebee's
FAST-FOOD: Burgers, pizza, hot dog, tacos.			
CASUAL RESTAURANT: Starters, main dishes, desserts.			
FAST-CASUAL DINING RESTAURANT: Simple dishes.			
COFFEEHOUSE: Cold food, sandwiches, pastries.			
PUB: Beer, simple dishes.			
BISTROS AND BRASSIERE: Simple dishes, small dishes.			
ETHNIC RESTAURANT: Depends on concept, it can be Indian food, Japanese food, Mexican food, etc.			

**Restaurants Type**  
Restaurant are differentiate depend on the product and service provided

(1) كافيتريا Cafeteria، وهذه توجد لديها سلطات وساندوتشات وحساء Sandwiches, Soups, Salads، هذه هي المنتجات التي تباع داخلها.

(2) أو مطاعم الوجبات السريعة Fast Food، مثل Burger, Pizza, Itot Dogs.

(3) ومطاعم Casual Dining، ونجد في هذه المطاعم طبقاً رئيسياً وحلويات Main Dishes (Course), Desserts منطلقة بالخطوات الطبيعة الخاصة بالخدمة، وفي هذه الحالة يحس العميل فيها أنه يأخذ خدمة مميزة جداً، مثل المطاعم الإنترنتيونال.





(4) توجد مطاعم **Fast Casual Dining**، هذه المطاعم تكون الوجبات التي تقدمها والخاصة بها أقل قليلاً، ويكون الإيقاع الخاص بها أسرع قليلاً.

(5) وفيه **Coffee House** مثل **Starbucks**، مثل أية علامة تجارية، يبيع قهوة تجد داخله حلويات لطيفة، داخله ساندوتشات **Sandwiches** لطيفة، داخله مشروبات - **Drink** لطيفة، باردة أو ساخنة.

(6) ونجد لدينا أنواع مطاعم ألا وهو **PUB**.

(7) ونجد عندنا الـ **Bistros** أو **Brasserie**، التي يكون فيها أصناف محدودة **Limited**، أو قائمة الطعام الـ **Menu** الخاص بها بسيطة مع المشروبات والوجبات البسيطة.

(8) النوع الأخير في المطاعم **Ethnic Restaurant**، وهو مثلاً مطعم ياباني، أو مثلاً مطعم صيني، أو مثلاً مطعم هندي، المطعم قال الاسم الخاص به، والتصميم **Design** والفكرة **Concept** الخاصة به مبنية على المادة الغذائية التي تقدم داخله، وهنا السؤال يجعلنا نفكر معاً: هل كل مطعم من هذه المطاعم له طريقة خدمة **Service** معينة؟

فعلاً، هو له طريقة خدمة **Service** معينة، نجد المطاعم الخاصة بـ **Fast Food** دائماً تشمل كاونتر، والمطبخ من الداخل.

هذا الكاونتر يقف عليه كاشير، وآخر يعمل **Pick Up** تجميع الأوردرات خلفه ويسلمها للعميل **Customer**، مع كلام لطيف بطريقة معينة نجد الـ **Casual Dining** مختلفاً عن هذا، طريقة الخدمة هي أن حضرتك تجلس داخل المطعم وينزل لك المنيو **Menu** تفتحها وأبدأ أنا كويتي **Waiter** آخذ منك الطلب بطريقة معينة، بخطوات خدمة معينة وأبدأ أعطي لحضرتك وقتاً معيناً حتى يتم تحضير الأكل،





وينزل لك وأنت جالس داخل كل طريقة من طرق الـ **Service** تختلف من مطعم لآخر، تختلف من طريقة الـ **Concet** التي فكرت فيها في البداية أن تفتحه، بمعنى أننا رجعنا للبدائية أن فكرة المطعم وأنت تفكر من البداية هي التي سوف تعيش بها طيلة الفترة الخاصة بك من اختيارك لخامات المطعم، من اختيارك للمنيو، التسعير داخل المحل، من اختيارك موظفيه.

باختصار، كل مطعم يختلف عن الآخر من الخدمة المقدمة، ويجب تحديد ذلك من البداية قبل افتتاح المطعم.





## الفصل التاسع عشر

### الخطوات Process

نتابع الخطوات الـ **process** وهي من المفاتيح المهمة لنجاح مطعمك.

كم مرة جربت أن تزور المطعم في أكثر من فرع ثم اكتشفت أن الطعم مختلف من فرع إلى آخر، وحكمت على المطعم أو البراند ككل أن كل فرع له طعم يختلف عن الآخر، وهذه مشكلة كبيرة بين الفروع، ولكن الموضوع بسيط وله حل بإذن الله.

ولذلك عملنا شيئاً مهماً جداً، وسميناه توحيد المواصفات القياسية **Standardizations**، من الأشياء التي تجعلك تنجح بمطعمك وتنجح بها بشكل جيد جداً الـ **Standardizations**.

أمامك حل من 2 تجربه؛ إما أن تدرب موظفيك كلهم على المانوال **Manual**، فماذا تعني المانوال أو الأدلة التشغيلية ويطلق عليها **Manual**؟

A simple breakfast  
Author: The Chef



**Nutrition Information**

Serves:	1
Serving size:	1 serve
Calories:	321
Fat:	24g
Saturated fat:	8.9g
Unsaturated fat:	17.1g
Trans fat:	0
Carbohydrates:	9.8g
Sugar:	1.5g
Sodium:	300mg
Fiber:	2.8g
Protein:	12.5g
Cholesterol:	348mg

**Recipe type:** Breakfast  
**Prep time:** 1 min  
**Cook time:** 2 mins  
**Total time:** 3 mins

[Print](#)

**A simple breakfast**  
**Ingredients**  
**Toast**

- 2 slices bread
- 2 tsp butter

**Bacon and Eggs**

- 2 rashers bacon
- 2 eggs
- 2 tsp oil

**Instructions**  
**Toast**

1. Put bread in toaster and toast until golden brown
2. Spread with butter

**Bacon and Eggs**

1. Put oil in frying pan on medium heat
2. Cook bacon until desired crispiness. Set aside on absorbent paper
3. Crack eggs into pan and cook until desired doneness
4. Plate up and eat

**Notes**

Serve with freshly squeezed orange juice.

wordpress recipe plugin by [EASyRecipe](#)





تعني طريقة طهي خامات **Ingredients**، وطريقة عمل المنتج، ولكي نعمل مثلاً عجينة الـ **Pizza** نحتاج أن نضع مقداراً من الدقيق، مع مقدار من اللبن، مع مقدار من الخميرة، مع مقدار من الملح، مع مقدار من السكر بطريقة معينة، نضع الدقيق أولاً، ثم نضع عليه بعد ذلك اللبن، ونضع عليه الخامات التي ذكرناها، كل طريقة تختلف من **Brand** لآخر، يعني مثلاً في **Brand** لا يضع بيضاً في الدقيق مع العجينة في حالة عمل **Pizza**، وهذا اختيار خاص به، وهذا حصري، الطريقة التي يعمل بها يعني الـ **Standard** الخاص بالمطعم تختلف عن **Standard** مطعم آخر، أو هذا الـ **Brand** يختلف عن **Brand** آخر، لكن أنا أفتتح مطعماً وأريد أن مطعمي يقدم المنتج نفسه بالجودة نفسها بالموصفات نفسها، لا بد وأن أعمل له **Manual**، هذا الـ **Manual** يقول كيفية طهي الشيء، وطريقة تقديمه، وكيفية عمل هذا الشيء.

وبهذا أستطيع أن أقوم باستمرارية مشروع المطعم أو الكافيه، وأستطيع أن أوجد الطعم وأن أستمر في تقديم الشيء نفسه طيلة الوقت.

استمرارية التشغيل **Consistency of Operation** هي النجاح الحقيقي لمطعمك.

المطعم الذي ينجح والمطعم الذي يكبر هو فعلاً الذي يذهب إليه العميل، سنجد الفرع 1 مثلما سنجد الفرع 2 مثلما سنجد في الفرع 3.

رقم 2 في حل المشكلة: وهو بدأ يظهر عندنا **Concept** جديد اليوم اسمه مطبخ مركزي **Central Kitchen**، والمطبخ **Central Kitchen** منذ سنين قليلة لم تكن تعمله مطاعم كثيرة، لكن الـ **Central Kitchen** هو مكان يجهز كل حاجة، يضبط كل حاجة ممكن أيضاً نصل إلى أن المنتج يصبح معلباً ومفرغاً من الهواء، ومقفولاً جيداً جاهزاً على أن الشيف يخرج المنتج ويسخنه أو يتركه في الثلاجة يسيح ويقدمه الـ **Customer**، هذا نجاح استخدام التكنولوجيا في الـ **Vacuum Machine**، في كل خطوة من هذه الخطوات هي أن تصل إلى أن عميلك يأكل المنتج ثابت الطعم؛





يأكله الصبح مثلما يأكله بالليل مثلما يأكله بعد الظهر مثلما يأكله في هذا المطعم هو الفرع الثاني نفسه، هو الفرع الثالث نفسه، هذا ما نسميه اتباع المطاعم للمواصفات القياسية العالمية وتوحيدها **Restaurant Standardization**.



## فاعلية التشغيل في المطعم:

هنا نجد العنصر الثالث من عناصر نجاح الخطوات **Process** داخل المحل عندنا أو داخل المطعم عندنا هو فاعلية التشغيل **Operation Efficiency**، وهو:

1 - التصميم الخاص بالمطعم **Kitchen Design**، التصميم **Design** الخاص بالمحل هل يساعدني أن أقدر أشتغل وأنتج أم لا؟ هل عندي مساحة تخزينية كافية أم لا؟ هل عندي مساحة لماكينة غسيل الأطباق **Dishwasher**، هل عندي مساحة أقدر أجهز فيها ونسميها منطقة التشغيل **Preparation Area**؟

الكاونتر **Counter** الخاص بالمحل كيف حاله؟ الكاونتر الذي يقف فيه البارستا **Darista** أو يقف فيه الكاشير؟ المساحة أو الممرات التي تكون بين الترابيزات بعضها





مع بعض، هل تجعل العميل وهو جالس يحس بـ **Comfort Zone**؟ أم أن العميل وهو قائم من على الكرسي سيضرب في الكرسي الذي وراءه؟ أعتقد أنه سيكون شيء سيئ جداً لو المطعم مزدحم، ولكي أكون ويطر شغلاً ممسكاً الصينية بيديّ أو ممسكاً الأوردر بيديّ، وأمرٌ بين الناس، ومضطر أن أقول: آسف يا أفندم، أنا آسف بعد إذن حضرتك، هذا المشهد غير لطيف، فهناك 3 أشياء لا بد أن نأخذها في الاعتبار ونحن نفتح المطعم الخاص بنا داخل الخطوات **Process** الخاصة بالمحل:

### (1) المواصفات العالمية للخدمة **Service Standardization**:

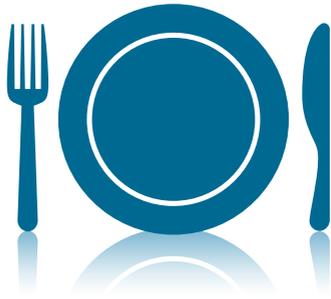
الخدمة **Service** الخاصة بنا لا بد أن تكون جيدة جداً ومصممة **Designed** جيدة جداً، بناء على الفكرة والكونسيبت الذي اخترناه من البداية، ويتمشى مع فكرتنا لنجاح مشروعنا.

### (2) توحيد المقاييس العالمية للمنتجات **Product Standardization**:

كل منتج يُعمل بطريقة معينة، كل مطعم شغال بالطريقة نفسها، الطبق نفسه، الطعم نفسه، اللون نفسه، الـ **Texture** نفسه، كل شيء نفسه، وطريقة التقديم نفسها.

### (3) فاعلية التشغيل **Operation Efficiency**:

هي التي تجعلنا - وننحن نعمل - نعمل في بيئة مريحة، تساعدنا على نجاح مطعمنا وإرضاء العميل وزيادة الإيرادات، وبالتالي التوسع.





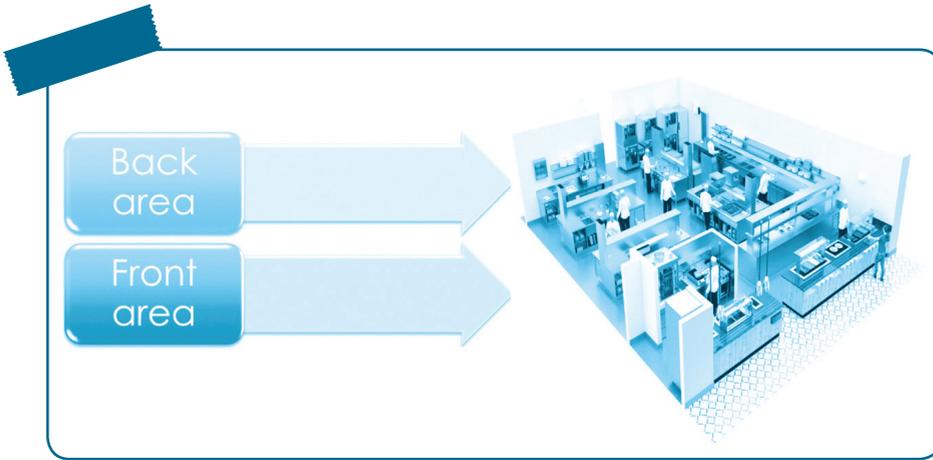
## الفصل العشرون

المفتاح رقم 10 لمطعم ناجح: التصميم Design، والرسم الهندسي الداخلي Layout، والأدوات الـ Tools.

المطعم عندنا ينقسم لقطاعين: منطقة خلفية ومنطقة أمامية Front Area & Back Area؛

المنطقة الأمامية Front تكون غالبًا هي أي شيء يظهر أمام العميل، يعني بداية من الكاونتر Counte، وأنت ذاهب حتى صالة الطعام Dining Room.

المنطقة الخلفية Back Area هي المنطقة التي يتم فيها التجهيزات ويتم فيها التخزين وكل المراحل.



ولكي تنشئ مطعمًا ناجحًا لا بد أن تفكر في فكرة من أول يوم Day One: هل تريد أن تكون علامة تجارية Brand، وتريد أن تصبح مطعمًا كبيرًا أم تريد أن تصبح مطعمًا صغيرًا؟





وهذا هو الطموح الذي لا بد أن تكون عليه، وبناءً على هذا الكلام لا يجوز أبدًا أن تسعى في افتتاح مشروع مطعم، ويكون به مشكلات في التصميم **Design**، أو التصميم الداخلي ومخطط الرسم الهندسي **Layout**، والذي يترتب عليه صرف مصاريف في غير محلها أو تصرفها كغطاء لأخطاء **Mistakes** للأسف بدأت بها من أول يوم.

هذه الأخطاء التي بدأت بها من أول يوم ماذا تمثل؟

فمثلاً، من الممكن أن تكون أخطاء في التصميم الخاص بالمطبخ، المطبخ غير مناسب للموظفين للعمل فيه بحرية، أو مساحة صالة الطعام **Dining Room** صغيرة لخدمة العدد المتوقع قدومه للمطعم، فتجد نفسك بعد ذلك تفكر في حل بديل وهو شراء محل بجوارك أو خلفك، أو تأجيره أو محل يعلو محلك، كل هذه أفكار تدور برأسك بسبب عدم تلافيتها من البداية،

بما يقتضي أو بما ينص على أن تفكر في مشروع فكرة جديدة **Concept** من اليوم الأول وأنت تخطط لمشروعك قبل بدايته، كل هذا ولم تعمل في المشروع بعد، كل ما سبق في التخطيط ودراسة فكرة المشروع وتصميمها، والذي يعتبر عنصراً مهماً جداً جداً، وكذلك يكون السبب الرئيسي في نجاح المشروع لو تمكنت من عمل معادلة لتصميم جيد لمحلك من الخارج والداخل بكل عناصره من: إضاءة ودهان وأرضيات ومطبخ وصالة واللافتة الخارجية (نوعها - مقاسها - لونها... إلخ)، وفي حالة نجاحك في كل ما سبق فسوف يكون من السهل عليك أن تعمل **Copy & Paste** قصاً ولصقاً من محل إلى آخر إلى ثالث ورابع، أليس هذا هو ما يسمى بفكرة المشروع **Concept**؟ والذي منه يجوز لك أن تفكر في السفر خارج مكان مطعمك، وتعمل مشروعاً **Project** في الخليج أو في أوروبا **Europe**، أو تعطي علامتك التجارية **Franchise** لدولة من الدول.

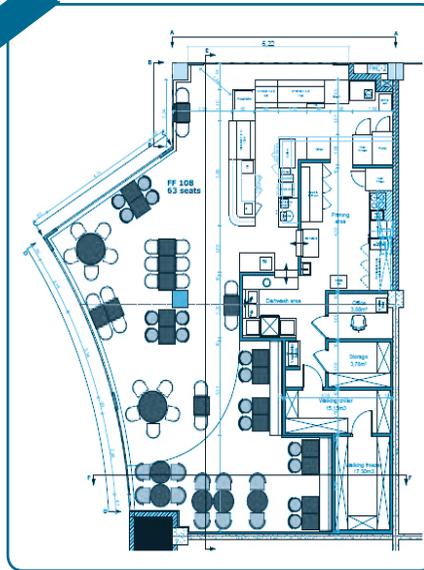


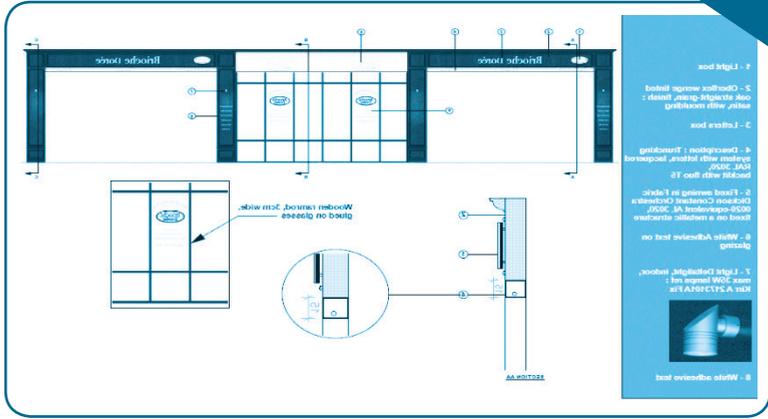


واجهتني مشكلة الفترة الماضية مع بعض الأصدقاء الذين لديهم مطاعم، وسألوني السؤال نفسه: فكرنا في السفر خارج مصر وأن نخرج البرندات الخاصة بنا خارج مصر، ولكن للأسف لا يوجد لدينا معرفة كافية عن هذا الأمر؟

هل من المعقول أن يكون رجل أعمال ناجح وله مطعم جميل ليس لديه دلائل تشغيل العلامات التجارية **Franchise Manual**، ولا توجد لديه أية أوراق تخص التشغيل؟

لم تأخذ خبرة كافية في إنشاء مطعم جديد من البداية للنهاية، مثل تركيب لمبة، أو شكل الأرضية، أو لون الحوائط، هذه أخطاء من المفروض أنك مررت بها في افتتاح مشروعك في يوم من الأيام، هنا لا بد من وقفة ألا وهي أنه لا بد أن تكون ملماً بكل تفصيلا من التفاصيل التي بدأت بها مشروعك، ولا بد أن تقف مع الشركة المنفذة لإنشاء مشروعك بداية من اختيار الموقع ونهاية بافتتاح المشروع، وما بينهما من شكل الحوائط وشكل الزجاج وشكل اللوجو ولونه ومكان التركيب، وتوزيع الترابيزات، وتركيب اللمبات مناسبة أم غير مناسبة... إلخ.





هذا الكلام طالما أنه مرسوم، وقدرت أن أنفذه على الواقع، تخيل نفسك اليوم أنك في مطعم من المطاعم، وموظف لا يوجد لديه الرسم الخاص بالمطعم، ونفترض أن ماسورة مياه انفجرت في المحل وتريد إصلاحها، ولكنك لا تعرف العطل، ولكن لو كان معك التصميم الخاص بالمحل ومعك رسومات السباكة والكهرباء والصرف، ففي هذه الحالة سوف تستطيع أن تصلح العطل الحالي أو أي عطل مستقبلي في أي مكان بالمحل بكل سهولة ويسر، وللعلم فإن معرفتك لكل تفصييلة من تفاصيل المحل تعطي قيمة مادية للمحل، ففي حالة أنك تنوي بيع المحل فمعرفتك السابقة لمحللك في كافة الأشياء السابقة ومناقشتها مع المشتري لها سعر يضاف إلى سعر شهرة المحل المتعارف عليها في البيع والشراء.

وأيضاً التصميم الخاص **Design** بالمطبخ عليه عامل مهم من سلامة الموظفين وصحتهم، بمعنى أنه لا يجوز أن أكون شغالاً في كل شيء في الوقت نفسه.

أنا عندي المطبخ الخاص بي ينقسم لعدة أجزاء، نفترض أن مطبخي داخله منطقة استلام لا يجوز أن أعمل المطبخ من غير باب للموظفين، كيف يدخل الموظفون إلى المطعم؟ لا بد أن يكون لهم باب منفصل.





بعد هذه المرحلة أدخل على مرحلة التخزين، ومرحلة التخزين في المطبخ من الأشياء المهمة جداً، ومن العجيب أنه يوجد بعض من أصحاب المشاريع لا يهتمون بالمساحة التخزينية في المحل أو ينشئ مساحة صغيرة أو يخزن خارج المحل، هذا غير صحيح بالمرة، لأنني أعرض بضاعتي للسرقة، ومن الممكن أن تتعرض للشمس أو تتعرض لأي تلف يتسبب في تسمم المنتج.

أبتدئ بإطعام العميل منتجاً مسمماً، لا يجوز يا جماعة، لا بد أن يكون لدي مساحة تخزينية كافية، هذه المساحة التخزينية يتم تخزين المنتج الخاص بي على المناطق الخاصة بي سواء أكان منتجاً **Frozen** أم كان منتجاً **Dry** أم كان منتجاً **Chilled**.

بعد مساحة التخزين، مساحة التجهيز، ومنطقة التجهيز داخل المطعم تختلف على حسب الـ **Concept**، والذي أجد فيه مساحة التحضير والتجهيز للوجبات السريعة غير كافية، حيث إن المنيو الخاص بك يكون ضخماً، فنجد في الفندق أو المطعم الموجود في الفندق شكلاً مختلفاً تماماً، عندك كل مرحلة من المراحل فيها تجهيزات معينة؛ نجد حجرة للحمة، ونجد حجرة للسّمك، ونجد حجرة للخضار، ونجد حجرة للخبز والمعجنات، ونجد أيضاً منطقة تجهيز منفصلة، لماذا نفعل ذلك من أول يوم **Day One**؟ لأن هذا هو النظام الذي من المفروض أن تتبعه بعد ذلك أنك تطمح أن تكون حاصلًا على شهادات معينة في إدارة سلامة الغذاء **Food Safety Management**، ما أريد أن أوصله لحضرتك أن لا تبخل على مشروعك، ولا يجوز أن تقول: أنا لا توجد لدي مساحة تخزينية، أو تقول: لا توجد لدي مساحة للتجهيز، فهذا خطأ كبير جداً.

وفي حالة التقصير في أي عنصر من العناصر السابقة تكون نتيجته منتجاً خطأ يؤثر على العميل وبالتالي خسارته، ولن يعود لك مرة أخرى، فأنت فشلت في نجاح مطعمك بسبب قرار أخذته خطأ وأنت تعمل التصميم **Design**.





وأيضاً أنت الآن لم تقم بتنفيذ المشروع حتى الآن، إذن أنت مطالب بدراسة المشروع ودراسة كل جوانبه قبل مرحلة التنفيذ، ولا بد أن يكون لك دراسة جدوى تحتوي على كل تفصيلاً من تفاصيل المشروع:

1 دراسة جدوى مالية.

1

2 دراسة جدوى تشغيلية.

2

3 دراسة جدوى تسويقية.

3

وفي الجزء الخاص بدراسة الجدوى التشغيلية يتم عمل كل تفصيلاً من تفاصيل المشروع، مثلاً:

- ◀ لا بد من توافر مانوال وأدلة تشغيلية للأغذية والمشروبات.
- ◀ مانوال للبراندينج أو الهوية البصرية للمشروع وفكرته.
- ◀ مانوال للتصميم الخاص بالمطعم وكل تفاصيله.
- ◀ مانوال للأوراق التشغيلية للمحافظة على نظام المطعم.



# الفصل الحادي والعشرون

## المعدات والأدوات في المطاعم والكافيهات:

تحيل أن مطعمك تعمل فيه معدات كثيرة جداً تختلف من Concept لـ Concept، في بعض المطاعم تحتاج فرنًا كبيرة جدًا، ويوجد مطعم لا يحتاج فرنًا، هناك مطعم يحتاج Grill ومطعم لا يحتاج Grill، وهناك مطعم يحتاج بوتاجازًا 6 عيون و4 عيون وLine ساخنًا كاملاً، ومطعم لا يحتاج أصلاً غير أن يكون عنده عينان من البوتاجاز. هذا معناه أن اختيارك للـ Concept واختيارك للـ Menu واختيارك الذي عملته من البداية هو الذي يحدد لك أن كيف تختار أية معدات داخل مطعمك.

فكرتك لو ناجحة من البداية سوف تختار المعدات الفعالة معك ولن تشتري معدات، وتجد نفسك لا تستخدمها، أنت من الممكن أن يكون عندك معدة مثل Microwave، وهذا الميكروويف ممكن يكون معدة مهمة جداً في بعض المطاعم، وممكن لا يستخدم نهائياً في بعض المطاعم، إذاً اختيارك للمعدات مبني في البداية على فكرتك مبني في البداية على الـ Menu، مبني في البداية على دراسة الجدوى وعلى دراسة الفكرة التي عملتها من البداية.





هناك شيء مهم جداً في المعدات لا بد من الكلام عليه، ألا وهو صحة العاملين وسلامتهم، بمعنى أن العامل الشغال يتعرض لحرارة غير طبيعية خارجة من المطبخ لا يجوز أن تقول: إن مطبخي من غير حاجتين حاجة اسمها Hood، الهوود يشفط كل الأدخنة والأتربة والحرارة الخارجة من المطبخ وفي الوقت نفسه أريد أن أعمل معادلة بما أني أشفط فلا بد أن يكون الهواء متجدداً داخل المطعم، وهو جهاز التكييف لكي يكون هناك تعادل بين الهواء الداخل والهواء الخارج.

تخيل أني دخلت مطعماً في يوم من الأيام اكتشفت أنه لا يوجد Hood واكتشفت أكثر أن لا يوجد تكييف، وهنا كارثة من الكوارث، فالموظف الشغال عبارة عن كتلة عرق، إنه يتعرق وعرقه يتساقط في الطعام، يا جماعة نحن نسمم الناس، لو عملنا ذلك، كل ذلك بسبب أن صاحب المشروع يقول: لا يوجد شرط أن أعمل Hood، ولا يوجد شرط أن أعمل تكييفاً، هذا خطر جداً، وبما أننا ركبنا Hood في المطبخ لا بد أن نراعي النظافة الدورية للـ Hood، فالنظافة الدورية للـ Hood تقريباً تعمل مرة كل سنة على الأقل، ومن الممكن أن يُنظف كاملاً كل ستة أشهر أو سنة، وهناك نظافة يومية وهي عبارة عن الفلاتر الخاصة به، تُنظف يومياً بجدول النظافة المطبق في المطعم.

مرة كل سنة شركة من الخارج تأتي لتنظف المدخنة التي أخذت من بداية المطعم عندي حتى سقف العمارة التي يوجد بها المشروع، لا بد من نظافة الـ Hood بأدوات نظافة معينة، معظم الحرائق الخاصة بالمطاعم تكون نتيجة عدم نظافة المداخن، فخذ في الاعتبار أن المعدات التي تأتي بها داخل المطعم مثل الـ Hood، مثل البوتاجاز، مثل التكييف، كل معدة أنت تستخدمها مربوطة في البداية بنجاح أنت تريد أن تعمله، وتريد أن تكمل نجاحك، فراع دائماً معدتك كيف تختارها؟ وكيف تستخدمها؟

الأدوات المستخدمة في المطبخ Kitchen Tools عندنا في المطعم تختلف من Concept لـ Concept، وتختلف من حجم المنتجات التي أعملها بالداخل.





يوجد منتج يحتاج أدوات **Tools** قليلة، مثل الـ **Fast Food** لا تجد عندهم **Tools** كثيرة غير **Tongs** أو صواني، المقصد هو حجم التشغيل ونوع المطعم ونوع الخدمة، كلما زاد التشغيل زادت الأدوات المستخدمة لسرعة خدمة العميل.

إنما المطاعم الـ **Casual Dining** إنما الـ **Hotels** المطاعم الخاصة بها تجد عنده حلة وقلابة وتجد عنده 100 معلقة، 100 حجم من اللوش (اللوش طبعاً هو المعلقة التي نستخدمها، ولكن بلغة المطاعم نستخدم كذا حجم وكثيراً من الأدوات، كل هذه الأشياء متوقفة على حاجة واحدة، حجم الـ **Business** الخاص بك، ونوع الـ **Brand** الخاص بك.

وفي حالة أي لا أعرف أعمل هذا الكلام ماذا أعمل؟ لا بد أن تسأل أحد أصحابك، لا بد أن تتعلم، لا بد أن تأخذ كورس يعرفك ما هي، لا بد أن تذهب لشركة من الشركات الخاصة بموردي تجهيزات الفنادق والمطاعم، ويكون معك أحد الاستشاريين في هذا المجال، ويبدأ بنصيحة لك ويقول لك: اشتر هذه المعدة ولا تشتري هذه المعدة، أو اشتر هذه الأدوات أو لا تشتري هذه الأدوات. وتقدم شركتي هذه الخدمات بالتفصيل، وتابعوني على موقع شركتي:

[www.hms-amrmoustafa.com](http://www.hms-amrmoustafa.com)





أهم من استخدامك للـ **Kitchen Tools** هو تخزينك للـ **Kitchen Tools**، خذ في اعتبارك أن الـ **Tools** دائماً أشياء صغيرة، يعني دائماً ممكن أن تقع منك، يعني دائماً ممكن ترمي، ولماذا ترمي ميني في حين أي ممكن أعمل لها مكاناً أو **Corner** معيناً، أعمل فيها تخزيناً **Storing** للأشياء الصغيرة لكي أتجنب المصاريف الخاصة بالتشغيل، فأنا أدفع أموالاً نتيجة مثلاً أن قطاعة البيتزا تضيع كل يوم، هذه بأموال ولو كانت بجنيه واحد، ولو كانت بقرش، هذه أموال لا يجوز أي كل يوم أضيعها نتيجة أن الشيف **Chef** لا يتتبه، أو بسبب **Steward** يضيعها وهو يغسلها، أو ترمي في القمامة ولا أحد يتتبه، وأنا غير موفر بفكرة بسيطة مكان مخزن لهذه المعدات موجودة داخل صالة الطعام، أتكلم عن كل الملاعق والشوك والسكاكين وأدوات المائدة الزجاج والسيلفر، هذه الملاعق والشوك والسكاكين التي تستخدمها في مطاعم صالة الطعام تختلف عن استخدامها لمطاعم الـ **Fast Food** بطبيعة الحال لا تستخدم هذه الأشياء.

انتبه أن كل كوب وكل شوكة وكل سكين تضيع منك أو تنكسر منك هي تساوي أموالاً يجب أنك توفر لهم راكات وعلب تخزين حتى نحفظها دائماً بأمان، وعملية الـ **Process** الخاصة بالتشغيل وأنت تتعامل مع المعدات توفر لك تكلفة وتريح الموظفين؛ لأن الموظف الذي لا يوجد لديه معدات كافية في التشغيل يعاني وهو شغال، ويتخبط طيلة اليوم مع زملائه، ولا يجد معدات يستطيع أن يخدم بها العملاء.

الكراسي والترابيزات في المحل تختلف من **Concept** لـ **Concept**، بعض المطاعم يعمل خطأ، المطعم يكون **Casual Dining** وأحتاج شوكة وسكيناً، وأحتاج أن أقعد على الترابيزة وأقعد وأقطع، للأسف تناسق الطاولة مع الكرسي غير مضبوط، هذا يجعل أيدينا مرفوعة وتؤلمني، وإما لا أعرف أن أكون قريباً من الترابيزة أو لا أعرف أن أكون بعيداً عن الترابيزة، هذا خطأ من البداية، هذا معناه أنه عندما عملت





**Concept Design** كان لا بد أن يقول لي المستشار الخاص بي لتأسيس المطعم هذه المعلومات والمقاسات الخاصة بالكراسي والترايبيزات.

عدم تحديدك لل**Concept** ممكن يعرض حضرتك للنصب وأن تشتري أي شيء في أي شيء، وتجد العميل الخاص بك جالسًا غير مرتاح، يعني غير مسرور، يعني يذهب ولا يأتي لك مرة أخرى.

وكما تحدثنا من قبل: إن ذلك يعد من الدلائل الملموسة **Physical Evidence**، ولها تأثير مباشر على قرار عودة العميل مرة أخرى.





## الفصل الثاني والعشرون

### المفتاح رقم (11) من نجاح المطاعم هو الـ Staffing

أساس نجاحك في المطعم هو الموظفون العاملون.. هؤلاء الموظفون يعملون معك في مراحل كثيرة من مراحل التشغيل.

لكي تدير أنت المطعم بانضباط، وتعمل بجودة لا بد أن يكون عندك مسؤول عن التعيينات، ومسؤول عن المرتبات، ومسؤول عن الحوافز التي تخص الموظف أثناء فترة الرحلة الخاصة به، الموظف يعيش في المطعم أكثر مما يعيش مع أسرته، يعيش معنا من 8 إلى 9 ساعات يوميًا في الشغل، يعني تقريبًا عايشين معًا، وبناءً عليه لا بد أن نكون عاملين أشياء جيدة للموظف أثناء فترات التشغيل **During The Process** التي يمر بها لكي نحافظ عليه.



الخطوات التي يمر بها الموظف من أول ما يشتغل معنا؛ نبدأ نعمل إعلانًا، ونبدأ نعمل مقابلة **Interview**، ونبدأ نختار الموظفين، وعند اختيارهم بدأنا نعمل قائمة





الاختيار السريعة للموظفين **Short List** للمهرة **Talent** المستهدفين **Target**، ليكونوا معنا وأعلنناهم وجمعوا أوراقهم ودخلوا عندنا التشغيل **Operation**، وبدأنا ندرهمهم **Training**، وبدأنا نعرفهم مرتباتهم، وبدأنا نعمل لهم تقييماً **Evaluation** من فترة لفترة، وبدأنا أيضاً نعطي لهم تدريباً **Training** مستمراً لا ينقطع حتى نهاية عمله معنا متى شاء أو متى شئنا.. هذه الخطوات **Process** التي يمر بها الموظف في مجال المطاعم، كل مرحلة من المراحل يجب أن تعمل عليها، لكن في البداية وأنت تفتح مطعمك تحتاج أن تعرف بعض المعلومات المهمة جداً **Related** بال **Restaurant**.

### (1) الإمكانية القصوى للمطعم **Restaurant Capacity**:

ماذا تعني الإمكانية القصوى للمطعم **Restaurant Capacity**؟ تعني تحديد ما لديّ من إمكانات (عدد الترايزات داخل المطعم)، والذي يترتب عليه معرفة تعيين عدد من الموظفين، فمثلاً لو عندي 100 ترايزة، وهذا عدد كبير وليس صغيراً فمن المؤكد أنني سوف أحتاج عدداً كبيراً من الموظفين ذوي الخبرة، سواء من موظفي الخط الأمامي **Front Line** أم موظفي الخط الخلفي **Back Line**، أما في حالة الحديث عن مطعم به عدد 2 إلى 4 ترايزات، أعتقد أن عدد الموظفين هنا سيقبل كثيراً بالمقارنة بال 100 ترايزة.

بمعنى أنك في البداية لا بد أن تكون على بينة بعدد الموظفين الذين سيتم تعيينهم بالمطعم، وذلك بناءً على التصميم **Design** المستقر عليه، وأيضاً بناءً على الموقع **Location** المختار، وبناءً على المنتجات المستقر على تصنيعها، وبناءً على قائمة الأسعار **Price List** التي حُدِّدت، كل هذا تم ضبطه ومعرفته وأصبح لديّ إطار **Frame** واضح أقدر أن أقول: أنا أحتاج عدد كذا من الموظفين، وهذا العدد يتماشى مع الفئة المستهدفة **Target Segment** والمتوقعة، وبناءً عليه أيضاً يتماشى مع هذه الفئة شابات أو شباب، يتماشى معهم السن الكبير أو المتوسط أو الصغير.





نجد في الصناعة الخاصة بالمطاعم والناس العاملين في الفنادق عمرهم يكون كبيراً بعض الشيء، وهذا فعلاً ملاحظ؛ لأنهم يشتغلون بانتظام **Systematic** ويوميًا وباستمرار في الفنادق، فسنهم يكبر وهم داخل الصناعة، أما بالنسبة للوجبات السريعة **Fast Food** أو الـ **Dining Casual** الخاصة بالمطاعم، يصبح بها طريقة ديناميكية سريعة **Dynamic** بعض الشيء، فنجد فيها شبابًا صغارًا ليتحملوا طبيعة العمل الشاقة.

دعني أخبرك بمعلومة واضحة جدًا، ليس معنى أنهم شباب صغار سوف يكونون مقصرين، ولكن كل صاحب مشروع يحتاج أن يكون كل مطاعمنا محمد صلاح، لك دور مهم جدًا أنك تنمي الموظفين، وأنت تدر بهم، وأنت تأخذ بأيديهم وتوصلهم لبر الأمان، لمطعمك أنت؛ لأنك تريد أن تكسب.

اختيارك للموظف في البداية لا بد أن يكون له عناصر، هذه العناصر تقول حاجة اسمها ميزان المرتبات **Salary Scale**، فماذا يعني **Salary Scale**؟ بناءً على أني حددت عدد مديري المطعم، وعدد مساعدي مدير، وعدد مشرفي الوردية **Super Visor**، وعدد الباريستا **Barista**، وعدد من سوف يعمل.

كل هذا مربوط بقدره **Capacity** المحل وطاقته وإمكانيته، وبناءً على هذه التقسيمة أنا أقدر الآن أن أقول: هذا يأخذ من كم إلى كم، وحتى أحدد مقدار المرتبات لا بد أن أعمل استبانة عن مرتبات السوق **Salary Survey**، بمعنى أنني لا بد أن أرى عملهم في الصناعة **Industry** في المطعم نفسه في الـ **Concept** نفسه، هذا الـ **Average Salaries** الخاص بهم كم؟ حتى أقدر المزايا الخاصة بالموظف، وليس شرطاً أن تكون المزايا مرتبات فقط، المزايا ممكن أن تكون مرتبات، وممكن أن تكون حوافز تُصرف لهم، وممكن أن تكون وجبة، وممكن أن تكون رعاية طبية **Medical Care** له ولأسرته.

.**Medical Care**





مميزات وتحفيز الموظفين يمكن أن تكون وسيلة نقل آمنة توصل للموظف وتأتي به، ويمكن أن تكون أموالاً تصرف كل مناسبة، مثلاً في رمضان نصف شهر، وعيد الأضحى وعيد الفطر نصف شهر، هذه هي الفوائد والمميزات **Benefit** التي يقيم بها الموظف **Tips + Evaluate**، وهذا شيء مهم جداً في مجال المطاعم، إذن الموظف أيضاً يقوم بتقييم الشركة ومميزاتها قبل الانضمام إليها.

ويوجد سؤال مهم جداً، هو: لو دخل موظف التشغيل عندي هل يكون تعيينه نهائياً؟ لا، هذا الكلام غير صحيح، فأنا أعمل نظاماً في مطعمي، وهو خطوات التقييم **Evaluation Steps** للموظف:

(1) التقييم **Evaluation** بعد ثلاثة أيام من وجود الموظف بمشروعي، يتم تقييم الموظفين في فترة الاختبار قبل التعيين **On Job Evaluation**، نقيم الموظف ونجربه في مواعيد حضوره وفي التزامه باليونيفورم، وفي حلاقة ذقنه يومياً، وشعره، وأظفاره، ورائحته، وطريقة كلامه.

هل هذه الأشياء مؤثرة في المطاعم؟ طبعاً، فهذه الأشياء من الدلائل الملموسة التي تكلمنا عنها سابقاً، وشكل الموظف الذي يعمل لديك من عوامل النجاح الخاصة في المطعم، فمن الممكن ألا تنتبه أنت، أما العميل فيقيم كل كبيرة وصغيرة لكل موظف بالمطعم.

هذا الموظف أفدر بعد ثلاثة أيام أرفض تعيينه في حالة أنه غير مناسب للمعايير التي أنا حضرتها من أول يوم للتشغيل.

(2) أيضاً، توجد مرحلة ثانية تقول: بعد ثلاثة شهور قانون العمل من حقت أنت كصاحب عمل تقول للموظف: شكراً، أنا لا أحتاجك فأدوِّك غير مرضٍ.





(3) أقدر أن أعمل للموظف أيضًا تقييماً **Evaluation** بعد ستة أشهر، وأقدر أن أعمل **Evaluation** بعد سنة، وذلك بهدف التطوير المستمر، إذا باختصار التقييم يتم:

1

Evaluation After 3 days  
التقييم بعد ثلاثة أيام

2

Evaluation After 3 Months  
التقييم بعد ثلاثة أشهر

3

Evaluation After 6 Months  
التقييم بعد ستة أشهر

4

Evaluation After 12 Months  
التقييم بعد اثني عشر شهرًا

وتوجد نقطة هنا غاية في الأهمية للتقييم، وهي عمل ملف لكل موظف يعمل لدي، يوجد به: (سنه - مؤهله - خبراته السابقة - عنوانه - رقم تليفونه - موقعه من التجنيد... إلخ)، كل هذا في سجل المتابعة **Record** الذي تقوم بعمله إدارة التدريب والموارد البشرية، وهذا الكلام إلزامي وليس اختياريًا، إذا كنت تريد أن يكبر مطعمك ويتم بشكل منظم ويبقى **Brand** في يوم من الأيام، وجود بيانات للموظف ووجود تتبع الحالة الخاصة بالموظف أو تعمل تتبعًا لحالة التدريب للموظف تبعًا مضبوطًا يساعدك أنت في يوم من الأيام أن تأخذ قرارًا ترقى هذا الموظف بناءً على التقييم السابق.

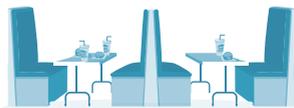
فعلًا جرب عملها وستندهش بنتيجة أن أسجل لكل موظف شغال كل ما هو إيجابي **Positive** يعمله وكل شيء سلبي **Negative** يعمله يتم تسجيله وبالتاريخ





ويتم التوقيع عليه من قبل الموظف، وهذا ما يسمى بالعلاقة طويلة المدى **Long Term Relation** مع الموظف أنت توجهه وتعلمه وتصحح له الخطأ في اللحظة نفسها، وأيضاً يكون هناك دليل للترقية أو دليل إنهاء خدماته.

هذا النظام الذي تعمله في يوم من الأيام سوف يجعل مطعمك يكبر وأنت تستمر، ويجعل الموظفين يحسون بمعاملة جيدة وعادلة معك، وفعالاً واثقاً أن مدير المطعم أو صاحب المطعم فعلاً يتعامل تعاملًا جيدًا جدًا أو تعاملًا محترفاً جدًا.





## الفصل الثالث والعشرون

### التدريب في مجال المطاعم

هل التدريب **Training** داخل المطعم له دور في نجاح المشروع أم لا؟ هيا نتحدث عن أنواع التدريب **Training**، ينقسم إلى ثلاثة أشياء:

#### (1) التدريب في مكان العمل للتجربة **On The Job Training**:

يقوم فيها الموظف بتجربة كل شيء بيده، ويتدرب على تصنيع المنتج وكيفية عمله عملياً في الموقع نفسه، فيها مهنية وفنية، فيها خبرة، فيها معرفة الموظف يرى بعينه وأنا أتكلم ويقلدني في كل شيء أعمله أنا أو الموظفون ذوو الخبرة الأقدم منه في العمل.

#### (2) التدريب خارج مكان التدريب **Off The Job Training**:

وهذه طريقة أخرى من التدريب **Training**، وهذا دائماً يكون في المهارات البسيطة **Soft Skills** والمهارات الإدارية **Manageria Skills** التي يحتاج فيها الموظف أن ينتقل من الإطار البيئي والوضع الحالي الذي يعمل به، ونبدأ في توجيهه إلى مركز تدريب محترم لكي يعرف معلومات جديدة ويأخذ مهارات **Skills** جديدة ويعرف أشياء جديدة لم يعلمها من قبل.

#### (3) التدريب الإلكتروني **Electronic Training**:

النوع الثالث من التدريب **Training** وهو التدريب الإلكتروني، وهو نوعان: نوع بسيط وهو جلب أسطوانة **CD** مسجل عليها التدريب في هذا المجال وشرحه أكاديمياً، أو من موقع **Online**. وهو نوع ممتع جداً. ومن الممكن التدريب لكورساتي على الموقعين:





[https://www.almentor.net/en/talk/Oversight\\_In\\_Restaurant\\_Management](https://www.almentor.net/en/talk/Oversight_In_Restaurant_Management)

<https://www.typsy.com/instructors/amr-moustafa>

دورنا في المطاعم مع الموظفين ينقسم إلى أربعة أشياء (People – Four R's):



أنت تريد الموظف المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب بالقدرة المناسبة، بمعنى أنه ليس كل الموظفين متشابهين، فليس مطلوباً أن يكون كل الموظفين عندك محمد صلاح، وهذا مستحيل تجده حتى في الكرة، وأنا دائماً أحب وأنا أتكلم عن ماتشات الكرة، لأن ماتشات الكرة تصبح فريقاً، ونحن نريد مطعمنا يكون فريق عمل، ماتشات الكرة التي تعمل هناك منظمون جداً، كل واحد في مكانه يعرف عمله، وهناك توجيه ودعم من المدرب الـ **Coach** موجود بالخارج يوجه كل واحد كيف يعمل، استحالة تجد كل الناس مثل بعضها هنا أناس في المقدمة وهناك أناس في آخر الملعب، هذا هو فعلاً في المطعم، هناك أناس في خطوط أمامية تتعامل مع العملاء، وأناس في الخلف، فلا بد أنك كصاحب مطعم أو مدير مطعم تكون على دراية جيدة بإمكانات الناس الموجودين عندك، متى تستغلهم؟ ومتى تخرج هذا الموظف وتريح هذا الموظف؟ ومتى تشغل الآخر وتراعي إمكانات هذا الموظف





وقدرات هذا الموظف؟ هذه مهارة منك كبيرة جدًا، تحتاج منك فراسة، وتحتاج منك تدريبًا جيدًا للموظفين، هل التدريب **Training** له خطوات **Process** في المطاعم؟

التدريب **Training** في المطاعم يمر بأربع خطوات **Process 4**:

### (1) التحضير والتجهيز **Preparation**:

أحتاج أنا كرجل سوف أعطي دورات تدريبية أن أكون مجهزًا، أكون محضرًا عارفًا اليوم ما الذي سوف أشرحه للموظف؟ وما الذي سوف أقوله لهم؟ وأن يكون مبنياً على جدول تدريبي يكون مخصصًا للموظفين، كيف يكون التدريب عندنا في المطعم؟ ندرّب الموظفين الجدد على ماذا؟ نعمل إعادة تذكرة للتدريب **Refreshment** للموظف، في حالة إنزال **Menu** جديد، وفي حالة إنزال عنصر جديد يكون التدريب مهمًا، لو أنا عندي مناسبة معينة ماذا أعمل فيها للموظفين؟ فبالتالي أنا محتاج أحضر نفسي **Prepare my Self**.

وطبعًا تحضير المكان الجيد لعمل التدريب، وأيضًا الأدوات؛ من أقلام وبورد للشرح، وورق، وطبعًا المانوال الذي أقوم بالشرح منه، وهنا أبدأ عمل شيء اسمه:

### (2) شرح وعرض توضيحي **Explanation And Demonstration**:

وهو أن أبدأ أشرح للموظف كيفية مسك الساندويتش، وكيفية وضع المايونيز، وكيفية إغلاقه، ويكون تجهيزه بهذا الشكل، وأسأله وأراجع معه هذه الخطوات وأراقبه مرة واثنين حتى ينفذها.

### (3) الأداء والثناء **Performance And Praise**:

أجعل الموظف يعمل ما قلته له أمام عينيّ مرارًا وتكرارًا؛ لأنني في هذه الحالة أعطي له الدعم **Coaching**، وأصحح له الأخطاء التي يقع فيها أمامي أنا، وليس أمام العملاء، بل وأثنى على أدائه الجيد.





#### (4) المتابعة Follow Up:

وهي تعني أن أترك الموظف يعمل عملاً معيناً حتى يتقنه، يعني ممكن موظف يقف في هذا العمل لمدة أسبوع، يعجبني جداً في مطاعم الوجبات السريعة **fast food** نظام متبع اسمه **Cross training** وهو أن الموظف بمجرد أن يُعين في المطعم يمر تدريبه على كل المحطات الموجودة في المطعم، يشتغل **Preparation**، يشتغل في الـ **Kitchen**، يعني لو أنا قسمت مثلاً محطات وسميتها على حسب طبيعة المطعم أو المنيو وأقسامه:

**Sandwich Station, Cooking Station, Salad Station, Pizza Station**

الموظف يقف على كل مرحلة من هذه المراحل لوقت معين، من الذي يحدده؟ أنا؛ لأنني الذي أقدر التشغيل وأعرف تشغيلي ماذا يقول، وأقدر أوقفه على الـ **Cash** كاشير، وأقدر أوقفه خارجاً في صالة الطعام **Dining**، ماذا عملت في هذا الموظف، أنا عملته جوكر **Joker**، هذا الموظف أصبح يعرف كل خطوات التشغيل **Operation**، ماذا يحدث فيه بالضبط فلو تواجد في قسم البيع فسوف يكون من المجيدين لأنه يعرف المطبخ ومنتجاته جيداً، ولو هو يعمل قسم اقتراح المبيعات **Suggest of Selling** هو يعرض، ويعرض من قلبه، ويعرف الخامات **Ingredients** الخاصة بالمنتج التي بالداخل، وهكذا تدرب الموظف على أربع خطوات في التدريب **Training** مهمين جداً، لا بد أن نطبقهم في مطاعمنا، ولو يوجد تقصير بأحدهم يجوز أن نحققهم بكل سهولة ويسر، وهذا العمل ليس في احتياج إلى مدير تدريب عالمي أو مدير تدريب عبقر، بل على العكس يجوز أن تضع أنت بنفسك هذا النظام وكل العاملين لديك يطبقونه.

هل التدريب له مميزات وفوائد **Benefits**؟ طبعاً، من فوائد التدريب:

1 - أنه يجعل الموظف يحس بالفخر وهو يعمل؛ لأن عنده معرفة **Knowledge**، ودائماً أنت تعمل لهم مسابقات، ودائماً تحمسهم وتجعلهم يشعرون بأهميتهم جداً





للمطعم، فالموظف يحس بالفخر، الموظف يخرج معه شهادة تدريب يفتخر بها طول العمر، ويقول هذه هي السيرة الذاتية الخاصة بي.

عندما يعرف العميل أنه يتم له عمل خدمة من موظف جميل متدرب يكون مبتهجاً جداً، ويحس أن هذا المطعم محترم، ويحس أن هذه العلامة التجارية مهمة بالتفاصيل ومهتمة بموظفيها ولم تبخل عليهم بالتدريب؛ لأن اسمك هذا أصبح اليوم في مدارس المطاعم، هذه المدارس عندما يتخرج منها من المطاعم يقول أنا خريج مدرسة المطعم الفلاني، وتقول له: برفو، أنت متخرج من مدرسة قوية جداً من المدارس الخاصة بالتدريب ومن المدارس الخاصة بالمطاعم، وهذه المدارس هي تقريباً خرجت معظم الذين يعملون في هذا المجال.

هنا نسأل أنفسنا سؤالاً: لماذا وصلت هذه المدارس إلى هذا المستوى؟ لأن عندها تدريباً **Training**، لأن عندها نظاماً **System**.

2 - من الأشياء الجميلة في الـ **Training** أنه يقلل معدل استقالات الموظفين وتركهم للعمل **Turn Over**، فالموظف ما دام في العمل يحس أنه يطور نفسه ويحس أنه يحصل على قيمة مضافة أنت تغذي له مخه، تغذي له دماغه، أنت تزرع الزرعة وتضع عليها ماءً بالتدريب إلى أن تكبر الزرعة بعد ذلك، ويجوز أن تكون في يوم من الأيام مديرًا كبيرًا، ويدين لك بالفضل ويرجع يقول لك: أنت الذي كنت سببًا في نجاحي في يوم من الأيام، الموظف الذي يتدرب لا يفكر في أن يمشي من الشغل في الشركات الجيدة، أما في حالة أن المدير لا يجيد الإدارة، ففي هذه الحالة من الجائز أن الموظف لا يستقر في العمل ويتركه، ولكن التدريب فعلاً فوائده عدة:





1 Loyalty

الولاء والانتفاء

2 Reduce Turnover

تقليل معدل استقالات  
الموظفين وتركهم للعمل

3 Increase Benefits and Profits

يزيد الربحية



## الفصل الرابع والعشرون

### التقييم Evaluation الخاص بالموظفين

الذي يتم كل ثلاثة شهور، أو يتم كل ستة شهور أو يتم كل سنة، هل هذا الموضوع صعب؟

لا، ليس صعبًا بالمرّة، الموضوع لا يحتاج منك أكثر من **Form** نموذج بسيط جدًّا، ونسأل الموظف ونسأل أنفسنا: هل هذا الموظف يأتي في مواعيده؟ هل هذا الموظف مجتهد؟ هل هذا الموظف يذاكر؟ هل هذا الموظف يعمل الذي يطلب منه؟ هل هذا الموظف مؤدب، ومحترم؟ هل هذا الموظف حقق نتائج قبل ذلك وأتى بنتائج جيدة؟ لذلك وأنت تفكر لا بد أن تربط الأجر بالإنتاج، فماذا يعني الأجر بالإنتاج؟ يعني أن هذا الموظف لو عمل مجهودًا جيدًا في حاجة معينة لا بد أن تكافئه عليه، ففي يوم من الأيام في المطاعم كان هدي في أن أطور الخدمة **Service**، وكان لا يوجد أمامي حل غير أننا نعمل ونطبق نظامًا اسمه العميل الخلفي **Mystery Shopper**.

هذا العميل الخلفي **Mystery Shopper** عميل خفي، أنت لا تعرفه وأنا لا أعرفه، يتم التعاقد مع شركة تقوم بإرسال عملاء لا يعرفهم أحد فعلاً، وعلى فكرة أنا أحتاج فعلاً رأي العملاء العاديين **Customer Point Of View**، ولا أحتاج رأي متخصصين **Professional Point Of View**، أحتاج عميلًا عاديًّا جدًّا من الناس الذين يجلسون عندي في المطعم، هذا العميل تعمل له تدريبًا، تقول له عن خطوات الـ **Service** الخاصة بي من 1 إلى 10، هل الموظف ابتسم لك؟ حياك؟ فتح الباب؟ وجه حضرتك للمكان؟ سألك تريد مكانًا للمدخنين أو غير المدخنين؟ فتح لك المنيو؟ ساعدك في الاختيارات؟ كان حافظ المنيو؟ عمل عليك اقتراح المبيعات **Suggest of Selling**؟



نزل لك الأكل في خلال بعض من الوقت؟ لما أنت طلبت الشيك نزل لك الشيك في وقت معين؟ لما أنت قلت له: أنا أريد أن أمشي من المحل وأحاسب نزل لك الباقي مضبوطاً ولم يأخذ منك أموالاً زائدة؟ هذه خطوات الخدمة **Service** علمنا فيها الناس وقلنا للناس المنتظر مجيئهم الفحص والتدقيق علينا في هذه الخطوات الخاصة بنا.

الناس بدأت تأتي تفحص المحل عندنا وبدأت تعطي لنا أرقامًا ونتائج، هذه الأرقام والنتائج بدأت أنا كصاحب مشروع أربط الذي يعمله الموظف والنتائج المحققة؛ لأن الأداء الفعلي حصل بنتائج أستطيع من تلك النتائج صرف حوافز للموظفين.

عند تطبيق تلك الفكرة كانت المفاجأة غير طبيعية وهي أن مستوى الخدمة الخاص بالمطعم زاد جداً، وبناءً عليه الإيرادات زادت جداً، فأنا لا يوجد عندي أية مشكلة أن أعطي الموظف حوافز عندما يعمل هذه النقطة.

### عملة التحفيز Motivation للموظفين

أنت لا تعمل مع آلات، أنت لا تعمل مع ماكينات، أنت تعمل مع موظفين، عندهم أحاسيس، وعندهم ظروف، ويمرون بأزمات ويمرون بظروف صعبة جداً، يجب أن يحبك الموظفون دائماً، اذهب وشجعهم، اذهب وربت على كتفه، قل له: أنت عملت مجهوداً جيداً، الموظف لا ينتظر منك مرتبه فقط آخر الشهر، الموظف ينتظر منك أن تقول له: برافو، الله ينور، أنت عملت مجهوداً جيداً.

اعمل لهم حفلة كل شهر، حفلة موظف مثالي، خذ الموظفين واخرج لتتغدى معهم في مطعم كبير جداً على حساب الشركة، أو على حسابك حتى لا يحس الموظف أنه بعيد عنك، اعمل لهم دورة كرة قدم، اعمل لهم ماتش كرة في رمضان، اجعل المطاعم المملوكة لك كلها تنافس بعضها في الخير، تنافس بعضها في الخير في أعلى إيراد، تنافس بعضها في الخير في أعلى نتائج، تنافس بعضها في الخير في أحلى ضيافة **Hospitality**.





تنافس بعضها في الخير في أحلى خدمة عملاء **Customer Service** يعملونها، هكذا أنت تعمل تحفيزاً **Motivation** لموظفيك تستطيع أن تصل بهم للسماء.

## عملة التيس للموظفين Tips

آخر نقطة التيس / البقشيش في المطعم **Tips in Restaurant**، ال **Tips** في المطاعم حاجة ممكن تكون من التحفيز **Benefits** الذي يأخذه الموظفون من الحاجات الجميلة جداً، بطبيعة الحال أنت تجلس في أي مطعم من المطاعم تطلب الشيك الخاص بك، وتجد الحساب الخاص بك مثلاً 43 جنيهاً، فأنت تترك 45 جنيهاً ليس برقم، المطاعم تشتغل بطرق كثيرة جداً في موضوع ال **Tips**.

- 1 - هناك أناس يجمعون ال **Tips** كله ويوزعونه على كل الموظفين بالتساوي.
- 2 - هناك أناس ال **Waiter** فقط هو الذي يأخذ ال **Tips**، ويدفع قيمته على كل شيك عمله، وهذا يكون في المطاعم ال **Casual Dinign** الكبيرة.
- 3 - وهناك أناس يشتغلون بطرق أخرى حيث ال **Tips** يتوزع على ال **Front Line** فقط، وكل طريقة من الطرق الخاصة بـ **Tips** أنت الذي تحدها، لا يوجد أحد يجبرك على ذلك، ولكن توجد نقطة مهمة جداً، اعمل **Controlling** تحكماً جيداً مضبوطاً على ال **Tips**، واعمل نظاماً مضبوطاً للـ **Tips** لكي يحس الموظفون بالعدالة قم بتوزيع ال **Tips** كل أسبوع، وزع ال **Tips** كل أسبوعين هذه الأموال هي التي تجعل الموظف يحس أنه لا يأخذ مرتبه فقط، بل إنه يأخذ مرتبه وأشياء أخرى.

المطاعم فيها مبدأ اسمه 12%، هذه ال 12% التي نقول عنها **Services**، وهذه التي تنزل حساب أموال إضافية على العميل.

**القانون يقول:** أننا نقوم بتوزيعها طبقاً لمعايير؟ فعلاً، القانون واضح جداً وصريح، والنص الخاص به واضح فيها يوزع جزء على الإدارة، ويوزع جزء على الموظفين،





ويوزع جزء من الذي يتم في المحل بديلاً للأدوات المكسورة والمفقودة، دائماً استمر في عملك بشكل قانوني، حاول تطبيق القانون، ماذا يقول ونفذ، علماً بأن كل دولة لها قانون يختلف عن الدول الأخرى، فاعمل به وطبقه، وهكذا تريح وتستريح.

هكذا نحن عشنا مع الموظف فترة طويلة، وحتى في حالة تقديم موظفك استقالة تقبلها بصدر رحب، واعمل له حفلة، وأعطه أموالاً كمكافأة، فكل هذا يزيد في شهرتك، ويجسن من سمعتك في السوق على أنك أفضل علامة تجارية، وأفضل مطاعم يعمل الموظفون فيها، سوف يتذكرك الموظف دائماً، يتذكرك بالخير ويدين لك بالفضل دائماً، ويقول: الشركة الفلانية أو المطعم الفلاني الذي كنت أعمل به أناس محترمون أعطوني أموالي وحفزوني وعلّموني وطوروني، أنت هكذا أصبحت مدرسة من خلال الموظف، وهذا ما يسمى الدعاية عن طريق الحديث بالفم **Word of Mouth** من خلال الموظف وليس من خلال أي أحد آخر.



## الفصل الخامس والعشرون

المفتاح رقم 12 في إدارة المطاعم الناجحة إدارة سلاسل الإمداد والتموين

### Supply Chain Management

كثير منا يسمع هذا المصطلح: الإمداد والتموين **Supply Chain** ببساطة الـ **Supply Chain** في مجال المطاعم هي كل الخطوات من بداية التفكير في استخدام منتج حتى وصوله إلى العميل، بمعنى أن العميل الذي يأتي لمطعمك ليس له ذنب أن يطلب طلبًا معينًا، ونقول له: آسفين، هذا المنتج غير متاح، كلمة هذا المنتج غير متاح نتيجة قصور معين في الـ **Supply Chain Process**، إذًا، فإن الـ **Supply Chain Process** شاملة كل خطوة من الخطوات، من أول ما بدأنا نفكر في جلب المنتج، والمصنع بدأ يصنع، وهذا المصنع بدأ يعمل أكثر من عملية، من تخزين ونقل وشحن، حتى وصلت عندي المطعم، وبدأت أنا أشتغل بها وبدأت أنتجها وبدأت أصل للعميل.

الهدف الحقيقي من عملية الإمداد والتموين ببساطة شديدة أن أجعل العميل راضيًا **Customer Satisfied**، وجد المنتج الذي طلبه، ولذلك الـ **Supply Chain** فيها أكثر من نوع، أو تدفق الـ **Flow** هذا إما أن يكون تدفقًا للمعلومات **Information Flow** أو يكون منتجًا **product Flow** أو يكون بأموال **Money Flow**.

1 - بمعنى **Flow of Information** تدفق المعلومات أنني عندما أريد عمل تسويق فيعد ذلك نوعًا من أنواع المعلومات أريد أنا أوصلها للعميل.

2 - لما العميل يأخذ مني منتجًا معينًا، هذا هو المنتج **flow Product**.

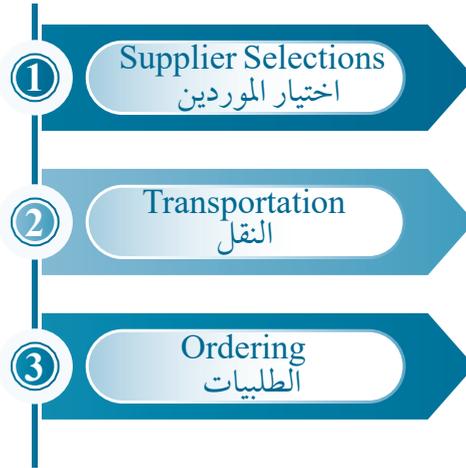




3 - عندما يتم التعامل مع العميل، ويتعامل مع الموردين، وهذا معناه أن هناك أموالاً ذاهبة للعميل، أو توجد أموال آتية من العميل وذهابة للموردين، هذا هو بالضبط Money Flow .

ولذلك، فإن سلسلة الإمداد والتمويل في مجال المطاعم تكون عملية طويلة بعض الشيء، تبدأ من أول زراعة المنتج، وهذا المنتج يُجمع ويُقطف ويُوضع في صناديق، ويذهب إلى مصانع، وبعد ذلك يوضع في ثلاجات، ويتنقل ويدخل عملية تصنيع، وبعد التصنيع يورد إلى المحل عندي أو إلى المقر المركزي أو إلى المخزن الرئيسي، وبعد ذلك يُوزع للقنوات الخاصة بالمطاعم.

ما دوري في موضوع الإمداد والتمويل Supply Chain وأنا أتكلم عن المحل أو المطعم؟ دورك كمدير محل أو صاحب محل مهم جداً في بعض النقاط المهمة.



لماذا أقول لك: انتبه من نقطة الإمداد والتمويل Supplier Selections؟ لأنها من العناصر التي تتأثر بالتكلفة المباشرة Direct Cost، فاختيارك للمورد واختيارك لـ 1 و 2 و 3 وأن يكون عندك الخطة البديلة Plan A, B, C، لو أن المورد لم يجلب المنتج يصبح الذي بعده موجوداً، ولو الذي بعده غير موجود نذهب للذي بعده، كل ذلك





يؤثر فيمن؟ يؤثر معك أنت لأن المستخدم النهائي وهو العميل الخاص بك لا يعرف غيرك أنت، لا يعرف المورد، يعرفك أنت كمطعم.

لو الموردون عندك فيهم مشكلات؛ لا تدفع لهم أموالهم، ولا تشتري منهم بسعر جيد سوف يؤثر عليك في التكلفة، ولو أنك لا تعرف طريقة اختيار الموردين **Supplier Selection** فسوف يبدأ في التأثير على العملية التشغيلية عندك من عدم توافر منتجات، والعميل يغضب ولا يأتي إلى مطعمك مرة أخرى.

(2) النقل **Transportation** من العناصر المهمة جدًا، لو أن عندك مخازن مركزية **Central Ware House** توزع يوميًا، أسبوعيًا على الوحدات الكثيرة المملوكة لك.

تخيل مثلاً أنك تجلب كل يوم بضاعة 3 : 4 مرات للمحل، فإنك سوف تتحمل أجور سائقين، وشراء بنزين وقطع غيار للسيارات، كل هذه أموال تصرف، ولذلك يجب جدولة الطلبات بنظام لتقليل مصاريف النقل والعمال.

(3) **النقطة الأخيرة:** وه الطلبات **Ordering**، فأنت لكي تعمل طلبية مضبوطة لا بد أن يكون الطلب الخاص بك يؤدي إلى رضا العميل **Customer Satisfaction**، وبما لا يؤثر عليك، بمعنى المنتج متاح ولكن أنا لا يوجد عندي مشكلات من الناحية التخزينية، فأنت من الممكن أن تطلب طلبية كبيرة جدًا، فتصبح مخزونًا زائدًا **Over Stack**، فتصبح لا تعرف البضاعة في أي مكان، أو طلبية قليلة تؤدي إلى أن أعتذر للعميل لعدم توافر المنتج.





خطوات سلسلة الغذاء Food Cycle Process عندنا فيها خطوات كثيرة جداً:

• Purchasing	1 تبدأ من الشراء
• Receiving	2 الاستلام
• Storing	3 التخزين
• Issuing	4 الصرف من المخزن
• Preparing	5 التحضير
• Presenting	6 التجهيز
• Serving	7 الخدمة
• Consuming	8 الاستهلاك

كل الخطوات Steps التي تحدثنا عنها الخاصة بسلاسل الغذاء Food Cycle لك دور فيها، أن منتجك يكون متاحاً في الوقت المحدد للعميل الذي يطلبه.

**المطعم أو شركة المطاعم التي تعمل هي العميل الخاص بالموارد.**

تذكر دائماً نقطة مهمة جداً لو أنك عندك إمداد وتموين Supply Chain منضبط فلن يكون عندك عميل مفقود أبداً، بل على العكس سيكون من عملاء المحبين لك وللمطعمك لأنك تحقق له ما يريد.

ونذكر هنا أن وصول العميل إلى مطعمك فذلك لأنه قادر على ذلك، قادر على أن يشتري، وأن يستمتع بالتجربة التي يأخذها عندك في المطعم، ولكن في حالة الرد من سيادتكم، وقول: والله للأسف لا يوجد لدينا منتج مثل أبسط المنتجات وهي المياه، وذلك لأن الطلبية لم تأت، أو أسف لا يوجد قهوة، أو أسف والله لا يوجد برجر.

هل تتوقع أن العميل لن يغضب؟ لا على العكس، فسوف يغضب العميل غضباً





شديدًا، ومن الممكن أن لا يقول ذلك مباشرةً وهو موجود بمطعمك، انتبه لهذه النقطة، فإنه ليس من المفترض أن يقول لك أي عميل: أنا غضبان بسبب موقف التقصير من المطعم، ولكن الكثير منهم يقرر عدم المجيء إلى هذا المطعم مرة أخرى، وأيضًا توقع من هذا العميل عمل دعاية مضادة لهذا المطعم مع معارفه أو أصدقائه أو أقاربه، وذلك نتيجة عدم توافر المنتجات، وتوقع أن يسألك سؤالًا واضحًا: لما المنتج غير موجود عندك لماذا تضعه في قائمة الطعام؟

## كيف تدير منظومة سلاسل الإمداد والتموين؟

### How to manage a process of supply chain management?

كما ذكرنا قبل فان دورك أنت مهم جدًا في أن تعمل:

● Supplier Selection	1 اختيار الموردين
● Transportation & Logistics	2 النقل واللوجستيات
● Storing in Ware House	3 التخزين في المخازن المركزية
● Issuing	4 الصرف من المخزن
● Sales ForeCasting	5 توقع المبيعات
● Ordering System	6 نظام الطلبات

### (1) كيف تختار المورد Supplier Selection؟

اختيار المورد شيء مهم جدًا، وهو عنصر قوي جدًا، يوجد أناس يعملون Tender؟ تنزل مناقصة مثلًا في الجريدة وكل الموردين يتقدمون وتختار منهم أجود الأصناف وأقل الأسعار، ويوجد شيء آخر أنك تذهب إلى المورد عينه وتستهدفه، ولكن كل ذلك يحتاج إلى تخطيط Planing.



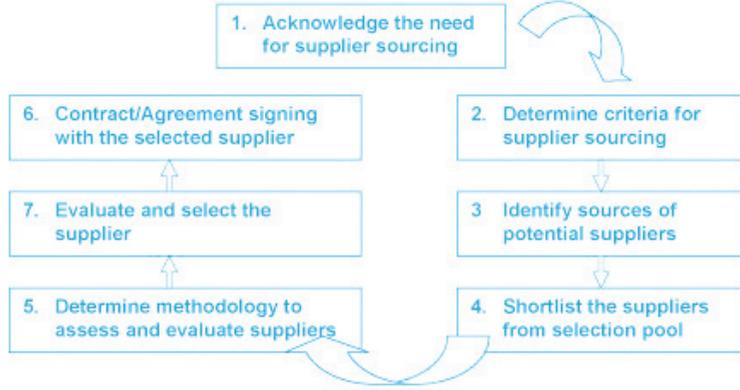


التخطيط **Planing** لاختيارك للـ **Supplier** يكون من بداية احتياجك أنت، لا احتياجات معينة، وليكن مثلاً مشروبات غازية **Soft Drink** معينة، الـ **Soft Drink** من المورد الذي يأتي به إليّ؟ ولا بد هنا من وضع عناصر اختيار المنتج؛ أولها الجودة، وثانيها السعر، ونذكر هنا أنه يوجد بروتوكول متداول بين الموردين والمشتريين، ألا وهو وضع لائحة للشراء، بمعنى أنه يوجد كثير من الموردين الذين يعملون في هذا المجال، وهذا في مصلحتي، حيث إنني من الممكن أن أضع شروطاً في الشراء من أحدهم، وأهم هذه الشروط هو شرط الآجل في الدفع، أي أنني أشتري منه المنتج وأدفع حساب المنتج بعد مدة معينة يتم الاتفاق عليها، وهذا يعطيني فائدة كبيرة، حيث إنني أضمن جودة المنتج ورضا العميل عنه، لأن المورد في هذه الحالة لن يعطيني منتجاً سيئاً أو منتهي الصلاحية خوفاً على أمواله التي لم يأخذها مني، وثاني الأشياء، أنني أستثمر أمواله هو وليست أموالي، وهذا مكسب كبير.

ولا بد من الاتفاق مع المورد أننا نحن وهو فريق واحد، ولسنا أعداء، فهو يعتبر شريك نجاحي في هذا المطعم، لو المطعم نجح مبارك لنا كلنا فنحن نجحنا، وهذا من الأساليب المحترمة أن تعمل مع المورد على أنكم شركاء ولستم أعداء، ففي هذه الحالة أنتم من الرابحين ولستم من الخاسرين.

اختيارك للمورد، وقرارك أن هذا المورد هو من سأعمل معه، والشروط التي اتفقنا عليها ووجدنا أنفسنا وصلنا لاتفاق، يوجد شيء واحد نغلق به هذا الاتفاق، وحتى نغلق هذا الاتفاق لا بد أن نكون على اتفاق بعمل عقود **Contract**، وهذه العقود الـ **Contract** تكون لمدة سنة أو لمدة ستة شهور، نثبت به الأسعار لمدة ستة شهور، أو لمدة تزيد عن السنة، فهذا لمصلحتك أنت بالتأكيد.





## (2) النقل واللوجستيات Transportation, Logistics

لا بد من الأخذ في الاعتبار أن هذا يساوي أموالاً (النقل نقود)، فأنا أخرج سيارة تدور على المطاعم عندي كل يوم، أو أذهب لآتي بالمادة الخام من عند المورد **Supplier** من مخزنه، وأعتمد على الطريقة الخاصة بك، أو أعتمد على نظام المطعم الخاص بك.

**السؤال يقول:** اجعلها على المورد، أو اجعلها عليّ، أي تكاليف النقل؟ اعتمد على الاتفاق بينكما أنتما الاثنان، ولكن دائماً فكر أن تقلل مصاريفك قدر المستطاع، والنقل الخاص بالمطاعم يكون بعمل نظام، مثلاً هذا يقول: السيارة تخرج يوم السبت للمنطقة الفلانية، ويوم الأحد للمنطقة الفلانية، ونعيد الدورة مرة أخرى حتى نجعل السيارة مرتاحة والسائق مرتاحاً، والإنتاج قادراً أن ينتج هذه الكمية، وطبعاً المنتج متوفر دائماً للعميل.





## الفصل السادس والعشرون

### (3) التخزين في المخازن المركزية Storing in Ware House

هل يوجد في المطاعم أنواع مختلفة من التخزين على حسب نوع المنتج؟ نعم، عندنا أنواع مختلفة من التخزين في المطاعم، يوجد عندنا مثلاً طعام مجمد **Frozen Food**، وهذا يحتاج اشتراطات معينة من درجات الحرارة - 18 إلى - 23، هذه هي درجة الحرارة الملائمة للمخزن.

أما بالنسبة المنتجات المبردة **Chilled Items**، المنتجات التي تكون طازجة **Fresh** درجة حرارتها عموماً تكون من 0 : 5، وهي درجة حرارة الثلاجة.

أما بالنسبة إلى الكيماويات **Chemicals**، وأدوات اللف والتغليف للطعام والمنتجات المجففة **Dry & Packaged Food**، كلهم يحتاجون إلى درجة حرارة الغرفة **Room Temperature** ولا يحتاجون ثلاجة أو فريزر.

لكن انتبه لنقطة مهمة، فطريقة تنظيم المخزن عامل من عوامل نجاحك، أن تخزن الكيماويات بشكل مضبوط هذا عامل من نجاحك؛ لأن الكيماويات لو خُزنت خطأ يمكن أن تسقط أو تقع على الأطعمة، ولو وقعت على البضاعة تلفت هذه البضاعة. دائماً وأنت تستخدم عملية التخزين تتبع قاعدة مهمة جداً: القادم أولاً يخرج أولاً **First In First Out (FIFO)**، المنتج القادم أولاً هو الذي يستخدم أولاً، وهي من أهم قواعد التخزين.

المنتج خُزن عندنا تخزيناً مضبوطاً في المخزن إذا كان **Ware House** المخازن المركزية، أو في المطاعم الصغيرة نفسها.





#### (4) الصرف من المخازن Issuing

أريد أن أصرف المنتج، لكي أصرف هذا المنتج لا بد أن يكون عندي نظام للصرف، بمعنى؟ بمعنى أنني عندي وريقات ونظام محاسبي، ونظام الدورة المستندية **Documentation Cycle**، أعلم أن المنتج صُرف يوم كذا، ومن الذي صرفه، وفي أية ساعة، ومما يتكون هذا المنتج، وتاريخ الصلاحية، هكذا أنت تبني لنفسك نظاماً **System** يسهل عليك في المستقبل أن تعمل **Controlling** تحكماً، ولكي تعمل طلبية مضبوطة ولكي تعمل **Ordering** مضبوطاً، فأنت تحتاج إلى شيئين: شيء اسمه توقع المبيعات **Sales Fore Casting**، وشيء اسمه نظام الطلبات **Ordering System**، والتي ستعمل بها فعلاً، هذا النظام **Sales ForeCasting** يستخدم في إدارة سلاسل الإمداد والتموين **Supply Chain Management** استخداماً كبيراً جداً، ومختلفاً جداً.





Exhibit 4.9  
ISSUE REQUISITION FORM  
Date: 5/5/2012

Item	Issue Unit	No. of Issue Units	Cost per Issue Unit	Total Cost
Rib-eye steak	6-oz portion	25	\$6.67	\$166.75
				\$166.75
Issue authorized by: _____ J. D. Sill				
Comments:				

#### (4) توقع المبيعات Sales Forecasting

يوجد أنواع كثيرة جداً من التوقعات **ForeCasting** نستطيع استخدامها، يعني مثلاً لو أنا تكلمت عن التوقع الساذج **Naïve ForeCasting** فسوف أقول: الـ **ForeCasting** الساذج لماذا سموه **Naive**؟ لأنه لا يوجد به أي ابتكار، بل إنني أقلد بالأرقام فقط، فمثلاً طلبية أمس مثل اليوم أو طلبية قبل أمس مثل أمس، وهذا خطأ فادح لأن الظروف كل يوم مختلفة، هل يوجد عندي طرق أخرى من الـ **ForeCasting** أقدر أستخدمها داخل الـ **Industry** الخاصة بالمطاعم؟ نعم، شيء اسمه توقع المبيعات **Moving average Sales Forecasting**، ماذا يعني؟ وما هي أهدافه؟ أهدافه أن أتوقع مبيعات، وليكن مثلاً: غداً ماذا سوف أعمل؟ غداً مثلاً يوم الجمعة، وهذا **Weekend** في المطعم، بما أن غداً الجمعة وهذا الـ **Weekend**، فإنه في المطعم يحتاج مني أن أعمل طلبية مضبوطة، ولكي أعمل طلبية مضبوطة أراجع ما حدث في الأربعاء جمع السابقة عملت فيهم كم إيراداً، وأعرف متوسطهم **Average** وأتوقع.. ماذا أتوقع؟





هل الأمطار لها تأثير أم لا؟ الدنيا من الممكن أن تمطر أم لا؟ هل من الممكن وجود إجازة في البلد تؤثر علي أم لا؟ هل وجود إغلاق للطريق عندي يؤثر علي أم لا؟ هل أي شيء يحدث في البلد يؤثر علي أم لا؟ هل أي شيء يحدث في البلد مثل العيد القومي في دولة من الدول من الممكن أن يجعل البلد تأخذ إجازة، والناس كلها تخرج وتتفصح، أليس من المتوقع أن هؤلاء الناس يجربون مطعمي ويأكلون فيه؟ فلو أن هؤلاء الناس جربوا مطعمي وأكلوا في هذه الحالة سوف أحتاج خامات وأتذكر دائماً طريقة الإمداد والتموين **Supply Chain**، أنا لا أقول للعميل: إن هذا الصنف غير موجود، فلذلك أنت تحتاج أن تتوقع مبيعاتك توقعاً مضبوطاً؛ لكي تستطيع أن توفر المنتج والخامة لعميلك توفيراً مضبوطاً.

توقع المبيعات **Sales Fore Casting** كيف تنجح؟ تنجح لو أنك أتيت ببيانات حقيقية **Accurate Data**، بمعنى كل يوم من أيام التشغيل تمر عليها الإيرادات، أعرف قيمة مبيعات يوم السبت، وكذلك قيمة مبيعات يوم الأحد، وقيمة مبيعات يوم الإثنين، وقيمة مبيعات يوم الثلاثاء... إلخ، هذه هي طرق توقع المبيعات **Sales ForeCasting**.

فتوقع المبيعات **Sales ForeCasting** عبارة عن ورقة جميلة جداً وسهلة.

الـ **Sales ForeCasting** ممكن أن تساعدني في توقع عدد الموظفين المفروض نزولهم إلى العمل داخل المحل، ممكن أن ألغي إجازات الموظفين بناءً على توقعات مبيعات زيادة الـ **Sales ForeCasting**، وممكن أن أتوقع منتجاً معيناً، وممكن أن أتوقع عجزاً في منتج معين مثلاً.

فبناءً عليه، أطلب الطلبية مضبوطة بناءً على نظام الـ **Sales ForeCasting**، وكما نعلم أن هذه الصفحة مقسمة لأيام الأسبوع عادي جداً: سبت، أحد، الإثنين، الثلاثاء، الأربعاء، خميس، جمعة **Week1, Week2, Week3, Week4**، وبعد ذلك نجتمعهم



## افتح مطعمك في 20 يوم



ليعطونا رقماً، هذا الرقم لو قسمناه على العدد الذي أخذناه سوف يعطينا المتوسط **Average**، هذا الـ **Average** أضع عليه شيئاً اسمه التأثير **Impact**، الـ **Impact** الذي أتوقعه ممكن أن يكون إيجابياً **Positive**، وممكن أن يكون سلبياً **Negative**، يعطيني أقرب ما يكون من الرقم الذي أتوقعه فعلاً لو طلع هذا الرقم مضبوطاً معي وسجل في الورقة الخاصة بتوقع المبيعات كل الذي يحدث، لماذا حدث في هذا اليوم زيادة في البيع؟ لماذا هذا اليوم كان إيراده ضعيفاً؟ من الممكن أن يكون الطريق مغلقاً، من الممكن أن يكون الجو ممطراً، من الممكن أن يكون الطقس غير مستقر، كل هذه العوامل أثرت في عدم نزول العملاء المتوقعين من بيوتهم، ودائماً سوف نلاحظ هذه النقطة لو أن مطعمك يشتغل **Take away, Dining** بطريقة جيدة جداً في الأيام التي يكون فيها الجو ممطراً، أو الأيام التي يكون فيها الطقس غير مستقر يشتغل الـ **Delivery** بطريقة جيدة جداً، والعكس صحيح، والأيام التي يكون فيها الجو مشمساً ولطيفاً ويجعل الناس تستطيع الخروج من بيوتها للفسخة والمرح، هذا يجعل الـ **Dining**، والـ **Takeaway** يشتغل عندك بطريقة جيدة، ويقلل لك الـ **Delivery**؛ لأن الناس في الشارع عندك، وليسوا موجودين في بيوتهم.

Sales Forecasting									
Store Name :		Month Of :				Year : 201			
Week	Date	Saturday	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	TOTAL
Week 4	Date :	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	
	Sales :								
Week 3	Date :	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	
	Sales :								
Week 2	Date :	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	
	Sales :								
Week 1	Date :	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	
	Sales :								
Average									
Impact ( % )									
Projected Sales	Date :	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	/ / 201	
	Sales :								
Daily Budget									
Actual Sales									
Variance(+/-)									
<small>Note To Date Every Friday After Closing Time</small> NOTES:									



## الفصل السابع والعشرون

### (5) الطلبات من المطاعم Restaurant Ordering

ماذا يعني أن نعمل طلبية؟ نعمل طلبية مبنية على رقم؛ لكي نلبي رغبة العميل، لكي تعمل طلبية مضبوطة أنت تحتاج أن تتبع بعض الخطوات المهمة:

1 - الجرد السليم **Correct Inventory**؛ يتم عد الموجود لديك بشكل مضبوط جداً كي لا تخطئ.

2 - توقع المبيعات السليم **Correct SalesFore Casting**.

3 - ميعاد الطلبية السليم **Correct Order Time** للطلبية متى سوف يأتي إليك؟ لأن احتمال الوصول للطلبية يأتي إليك في أي يوم هذه مهمة جداً، كل يوم أنت السيارة تتأخر عليك فيه أنت يجب أن تأخذه في حسابك، وإلا سوف تقول للعميل: المنتج غير موجود عندي.

4 - التسليم السليم **Correct Receiving**، تستلم المنتج تسليماً مضبوطاً، بمعنى لو أنك طلبت **Items 10** لا بد أن يأتي لك **Items 10**، وليس 9، فهذا الواحد العجز سوف يؤثر على العملية الإنتاجية.

5 - التخزين السليم **Correct Storing**، بمعنى أنك تخزن المنتج تخزيناً مضبوطاً **First In First Out**، المنتج المخزن وأنت تستلم المنتج تأكدت أنه مضبوط فخرنته بشكل مضبوط ودرجة حرارة المخزن مضبوطة، ودرجة رطوبة المخزن مضبوطة، وإلا سوف تجد المنتج بدأ يتلف وهو ما زال على الأرض لم تستخدمه بعد، وهذا خطر كبير جداً، وهذه أموال كثيرة من الممكن أن تدفعها وأنت غير واعٍ لما يحدث.





6 - الاستخدام السليم **Correct Usage**، يجب أن تعلم الموظفين كيف يستخدمون المنتج وهي عملية التدريب (**Staff Training**).

هذا المنتج مدفوع فيه أموال، هذا المنتج أنت تحتاج أن تعلم موظفيك كيف يستخدمونه لكي تحافظ عليه، اعمل لهم ميزاناً، اعمل لهم ملاعق معيارية، اعمل لهم أكواباً معيارية، اعمل نظاماً سليماً متبعاً للمواصفات القياسية العالمية، وهو ما يسمى الدليل التشغيلي للمنتج، وهذا قلناه سابقاً، وقلنا: إن المنتج لا بد أن يمشي بـ **Standard**، لأنك تستخدم المنتج استخداماً مضبوطاً، وهذا يساوي أموالاً، وفي الوقت نفسه تعطي للعميل الطعم المضبوط والشكل المضبوط الذي يتوقعه.

هل أمامنا طريقة نستطيع أن نعمل عليها في نظام الطلبات **Ordering System**؟  
نعم:

1 - **طلبية ساذجة Naive Ordering**، ماذا تعني ساذجة **Naive**؟ شيء ساذج جداً، الطلبية التي طلبتها أمس هي الطلبية التي سوف أطلبها اليوم هي الطلبية التي سوف أطلبها غداً هي الطلبية التي سوف أطلبها بعد غد، وهذا طبعاً كلام غير مضبوط بالمرّة؛ لأن البيع الخاص بالمطعم كل يوم فيه اختلاف، يوماً يصعد ويوماً ينزل.

2 - **متوسط أربعة أسابيع سابقة Last 4 Weeks Averages**؟ أستخدم آخر 4 طلبيات وصلوا إليّ المحل، وأطلع على المتوسط الـ **Average** الخاص بهم، وأطلب الطلبية الجديدة على أساسهم.

3 - وهناك طريقة اسمها **Case Per Thousand** أو المبيعات لكل 1000

طلبية **Per 1000 Ordering**، وهذا النظام هو الأفضل، وهي تعني أن أريد تنسيب إيرادات مطعمك ومنتجاتك المستهلكة في قيمة الـ 1000، بمعنى لو أنا أعمل





10000 جنيه أريد أن أعرف قطعة الـ **Burger** كم قطعة يتم البيع منها كل 1000 جنيه، في ماذا سوف يساعدني هذا؟

طبعاً، أنا لو عندي **Sales ForeCasting** ومتوقع أني غداً سوف أبيع بـ 20000 بناءً على رقم الـ 20000 جنيه، هذا يعني أني أحتاج منتجات تكفي هذا الرقم.

الـ **Ordering System** مضبوط هل يحتاج مني ريبورتات معينة؟ نعم، يحتاج

مني:

1 - **Cashreport** لكي أكون على بينة من المبيعات في الفترة السابقة.

2 - تقرير الأصناف المبيعة **Product Mix**، فهذا **Report** موجود في أي **Computer Systems** في أي مطعم نعمل به يعطيني **Accurate Data** عن كل أو ردر تم طلبه من الـ **Cashier**، وهو يبيع هذا المنتج للعميل، كل عميل دفع أموالاً، وخرج له ريسيت أو تيكيت هذا المنتج أصبح عندك على الـ **System** يتم تجميعهم كلهم، ويقدر أن يخبرك بعدد القطع المبيعة من الـ **Burger**، وعدد قطع الدجاج المبيعة، وعدد القطع المبيعة من الـ **Pizza**، وعدد القطع من الـ **Pepsi**، وعدد الزجاجات المبيعة من الـ **Cocacola**، وعدد فناجين القهوة المبيعة، كل هذه المنتجات تتضح في الـ **Product Mix**، الـ **Product Mix** وأنت تحلله تقول: الشهر الماضي كله مثلاً أنا بعت بـ 100000 جنيه، بعت عدداً من قطع الـ **Burger** في الـ 100000 جنيه، وهكذا أنت تستطيع أن تقول بمعادلة حسابية بسيطة جداً، وهي: الطرفان × الوسطين في حالة أنك كنت تبيع 100000 كنت تبيع كم قطعة **Burger** ولو أنا عايز أخرج الـ 1000 أكون أنا بعت كم قطعة **Burger** طرفان × وسطين يخرج لك الرقم ويقول لك قيمة كل 1000 بيع كم قطعة **Burger**، وبناءً على الـ **Data** التي تقول كم كل 1000 بيع قطعة **Burger** تستطيع أن أنت فيها تحدد التوقعات والمتوقع **ForeCasting** الخاص بك كم، فتقدر تعمل طلبيتك مضبوطة.





في حالات يحصل فيها أن طلبيتك تكون غير مضبوطة، كما كنت طالبًا، بمعنى مثلاً إن أنت طلبت هذا المنتج في هذا اليوم بهذه الكميات لهذه التوقعات من الإيرادات، ولكن ممكن يحصل أي حاجة، ممكن تحصل ظروف اقتصادية، ظروف سياسية أو ظروف جوية أثرت عليك لم تكن تتوقعها ولا أحد يعرف أنها ستحدث، وأنا عندي المنتج موجود داخل المطعم عندي، وهذا المنتج ممكن أن يصبح **Expired** لو أنا لم أستخدمه ماذا أفعل؟ وكيف أتصرف؟ ببساطة شديدة جداً تستطيع أن تتصل بأقرب مطعم من المطاعم عندك وتعطي لهم تحويلًا **Transfer**، أو تعمل اقتراح مبيعات **Suggest of Selling** تجعل الويتر يبيعون أكثر بعض الشيء من هذا المنتج؛ لكي لا يكون هذا المنتج موجوداً عندك ويتلف، رقم 3 أنك تقلل الطلبية الخاصة باليوم التالي أو الطلبية القادمة، ولذلك فنحن نطلب الطلبية ونعمل شيئاً اسمه **Pad Day**، وهذا ما نقول عليه: اليوم السيئ، وهذا اليوم الذي لم نتوقعه يسمى باليوم السيئ.

اليوم الذي لم نتوقعه، حصل أي ظرف بزيادة فآثر على عملنا، فنحن نعمل يوماً زيادة للطلبية، اليوم زيادة الطلبية هذا يكون منتجاً موجوداً عندي، وأقول للعميل: المنتج متاح أفضل بكثير من أن أقول للعميل: المنتج غير موجود أنا آسف، ببساطة شديدة الـ **Supply Chain Process** مجموعة من الخطوات لست أنت المسؤول عنها وحدك، الـ **supplier** مسؤول عنها لو أنك عملت معه عقداً مضبوطاً، ولو أنك اخترت مورداً مضبوطاً، ولو أنك عملت تحريماً مضبوطاً، وعملت تحققاً من المورد قبل ذلك، وعرفت هؤلاء الناس ما هو اسمها في السوق أنت إن شاء الله تضمن نجاحاً جيداً في الـ **Supply Chain Process** الخاصة بك في المطعم.





## الفصل الثامن والعشرون

المفتاح رقم 13 لكي تعمل مطعمًا ناجحًا.. هذا المفتاح نظام إدارة سلامة الغذاء  
Food Safety Management System

سلامة الغذاء وصحته من أهم المواضيع التي يجب الحديث عنها بتمعن.  
كثيرًا جدًّا سمعنا أن مطاعم أغلقت، ونسأل: هل هذا المطعم أغلق فعلاً نتيجة  
تسمم غذائي؟

نعم، يحدث أن مطعمًا ممكن يحصل فيه تسمم غذائي، وممكن المطعم أن يغلق.  
انتبه، فنحن مؤتمنون أمام الله - سبحانه وتعالى- ومؤتمنون أمام الناس العاملين  
لدينا، ومؤتمنون أمام العميل الذي جاء عندنا وقرر أن يشتري من عندنا في المطعم،  
مؤتمنون على صحته، فلا يجوز أبدًا أن نعطيهِ طعامًا تالفًا، أو طعامًا مسممًا، وانتبه،  
فنحن اليوم أصبحنا نرى على قنوات التواصل **Social Media** كل ما يحدث في  
بلادنا والبلاد المجاورة والبلاد البعيدة، فمن الجائز أن أحدًا يصور لك على قنوات  
التواصل **Social Media**، وينزل لك بوست عليها، فعلاً يخرب بيوتنا، فعلاً يغلق  
لنا محلاتنا.

وهنا أتذكر أنه حدث بالفعل في مطعم من المطاعم الموجودة في الولايات المتحدة  
الأمريكية كان يعمل الـ **Burger** بطريقة معينة، واللحمة عموماً فيها نوع من أنواع  
البكتيريا اسمه **E.Coli** الـ **E.Coli** لكي ينتهي لا بد أن نسوي الـ **Burger** بطريقة  
معينة حتى تصل إلى درجة حرارة معينة، هذا المطعم كان يسوي بطريقة تقليدية جدًّا،  
وكان لا يسوي البرجر بالشكل المضبوط، ما جعل حالات التسمم بالنسبة للأطفال  
تزيد كثيرًا في الولايات المتحدة الأمريكية؟ وهذا جعل نسبة الوفيات في الولايات





المتحدة الأمريكية زادت جدًا جدًا، فبدأوا بعمل تحقيق وسألوا الأهالي: ماذا حدث؟ فكان الرد أنهم أكلوا من المطعم الفلاني، وسألوا آخر، فأجاب بالإجابة نفسها، أنه أكل من المطعم الفلاني، وسألوا ثالثًا، وبدأ يجتمع اسم مطعم معين، اسم هذا المطعم بدأوا يتحرون وراءه وينظرون إلى طريقة سلامة الغذاء، ما الذي يحدث لها؟ فاکتشفوا أن البرجر لا تتم تسويته بالشكل الكامل، وكانت النتيجة أن البرجر ما زال يحتوي على البكتريا، وكانت النتيجة أن أي طفل، وأية سيدة حامل، أو أي واحد مريض ومناعته ضعيفة ممكن أن يتعرض بشكل أسرع من الناس الطبيعيين، ويتعب فعلاً، ويؤدي إلى الوفاة. وإدارة سلامة الغذاء t مسألة مبدأ،

### كيف تعمل بها؟ وكيف تعرف خطواتها Process؟

ما تكلفة عدم وجود إدارة سلامة الغذاء **Food Safety Management**؟ في حالة عدم وجودها عندنا في المطعم ماذا ستكون النتيجة؟ في حالة وجود مطعم وفيه تسمم غذائي لا أعتقد أبداً أن هذا المطعم سيستمر، فسمعة العلامة التجارية **Brand Reputation** سوف تصبح سيئة جدًا، الصحافة والإعلام سوف تتكلم عنا، وإحساس الموظفين **Morale** سوف يصبح سيئاً جداً؛ لأنهم سوف يكونون غضبانين، لأن المكان الذي يعملون فيه يقال عنه هذا، ومن الممكن أيضاً أن هؤلاء الموظفين يتركون العمل بهذا المطعم نتيجة أن المحل سيتم إغلاقه، ناهيك عن الخسارة التي سيتم دفعها من ناحية تأمينات وشركات ترفع عليك قضايا، وأنت تدفع والبلدية تغلق لك المحل، وسمعتك أصبحت سيئة جدًا، كل هذا بسبب واحد ممكن يأكل من عندك في المطعم ويجد عنده تلوثاً، ولذلك فموضوع سلامة الغذاء مهم للغاية، ولا بد من العمل به، فأنت تريد أن يتم ضمان طعام آمن وصحي **From Farm To Fork** من المزرعة حتى الشوكة، تريد أن تضمن الخطوات كلها الطعام فيها سليم، يعني أن يكون خالياً من التلوث، أي نوع من أنواع التلوث ممكن يكون موجوداً داخل الطعام.





## هل للتلوث تأثير على بعض الناس أكثر من غيرهم؟

sick and immunocompromised people

1

بمعنى الناس الذين يكون عندهم مناعة ضعيفة

Young Children And Babies

2

الأطفال الصغار

Pregnant Women

3

النساء الحوامل

ما سبق سرده هم الذين يكونون عرضة الطعام السيئ أسرع بكثير جداً من الطعام الآمن، يعني كلنا من الممكن أن نأكل من مطعم واحد، ونكتشف أن فيه شخصاً تعب وآخر سليم، هذا معناه أن المناعة ضعيفة، وليس معناه أن المطعم جيد، لا، نحن نريد أن نضمن جودة الطعام، فبعض الناس تتعرض تعرضاً أسرع بعض الشيء عن بعضهم الآخر.

فما قصة الغذاء الآمن **Food Safety**؟ كيف بدأت؟ الموضوع ببساطة شديدة جداً بدأ من وكالة **NASA** للفضاء، في فترة من الفترات وكالة **NASA** فكرت في مشروع رواد الفضاء أن يذهبوا إلى سطح القمر ويعملوا رحلات استكشافية، ورائد الفضاء يكلف أموالاً كثيرة جداً، المكوك الفضائي يكلف أموالاً كثيرة جداً، وهذه الرحلة تكلف أموالاً كثيرة جداً، والسؤال الذي يطرح نفسه: ما الذي يحدث لو أن أحد رواد الفضاء حصل له تسمم غذائي وهو بعيد عن الأرض؟ فهل من الممكن أن تفشل الرحلة؟ فعلاً الرحلة من الممكن أن تفشل، ولكي نضمن طعاماً آمناً لرواد فضاء داخل مركبة فضائية خارج سطح الأرض فمن المفروض أن نعمل لهم الطعام

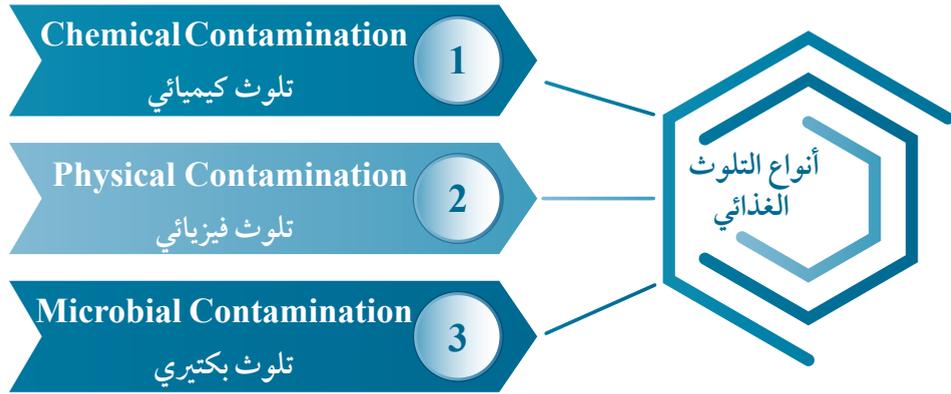




الصحي والأمين، ولذلك فقد تم ابتكار مبدأ اسمه الـHACCP، ووكالة NASA هي التي اخترعته، وكلمة HACCP تعني: Hazard Analysis Critical Control Point تعني: تحليل المخاطر في نقاط التحكم الحرجة، فماذا تعني المخاطر؟ وماذا تعني نقاط تحكم حرجة؟

نقاط تحكم حرجة تعني دورة الغذاء Food Cycle من أول ما أشتري، من أول ما أنا بـ Receive، بـ Store، بـ Issue، بـ Prepare، بـ Present، بـ Serve، بـ Consume.

بمعنى، الرجل الذي يزرع أرضه، هذه الزراعة لا بد أن أتابع المنتج كيف تتم زراعته، المياه التي توضع للزرع ما نوعها؟ والزرع الذي يكبر كيف يتم قطفه؟ وكيف يتم نقله؟ سيارات مخصصة لذلك أم سيارات عشوائية؟ كيف يتم تخزينه؟ في أماكن صالحة لذلك أم غير صالحة؟ هل الثلاجات مناسبة لهذا التخزين أم لا؟ إلى أن يصل إلى العميل في كل هذه الخطوات التي قلنا عنها، يجب أن يكون الغذاء آمنًا؟ آمنًا من ثلاثة أنواع من المخاطر؛ مخاطر طبيعية جدًا، ممكن الغذاء يتعرض لها، وسميناهم التلوث الخاص بالأطعمة Contaminations، فما هو الـContaminations الذي من الممكن أن يتعرض له أي غذاء؟ ثلاثة أشياء:





(1) الخطر الكيميائي: وجود مادة كيميائية داخل المادة الغذائية وأنا أزرع، وأنا أحصد المحصول، وأنا أأخزن، حتى وأنا أستخدم في المطعم ممكن مادة كيميائية تلامس الغذاء، ممكن وأنا أنظف المعدات الخاصة بالمطعم يكون عليها بعض الكيماويات فأسوي الأكل على الجريلة، فالجريلة يكون عليها مادة كيميائية تنتقل للأكل هذا نسميه تلوثاً كيميائياً **Chemical Contamination**.

(2) النوع الثاني من التلوث نسميه التلوث الفيزيائي: يعني وجود عنصر غريب داخل المادة الغذائية مثل شعر الرأس، وشعر الذقن، ومن الممكن مثلاً دودة، وممكن يكون بلاستيك، وممكن يكون ورقاً، ممكن يكون أظفاراً، وممكن يكون مانيكير، ولذلك فنحن نفضل طبعاً في هذا المجال الخاص بصناعة المطاعم أنه لا أحد يضع مانيكير في يده، وأن الذقن تحلق كل يوم، ويتم لبس **Overhead**؛ حتى لا يقع الشعر في الأكل، وطبعاً يتم الاهتمام بالنظافة الشخصية وال**Personal Hygiene**، كل حاجة ممكن أن تقع في الطعام أبعد عنها؛ لأن هذا وارد أن أحداً لا ينتبه، وتطلع بعد ذلك للعميل، وتصبح كارثة من الكوارث، ممكن يطلع للعميل الطعام فيه (زلطة) تكسر له أسنانه، ففي هذه الحالة أنت في مشكلة كبيرة جداً، فهذا التلوث الفيزيائي لأنه عنصر غريب ليس من الطبيعي أن أجد الطعام بهذا الشكل.

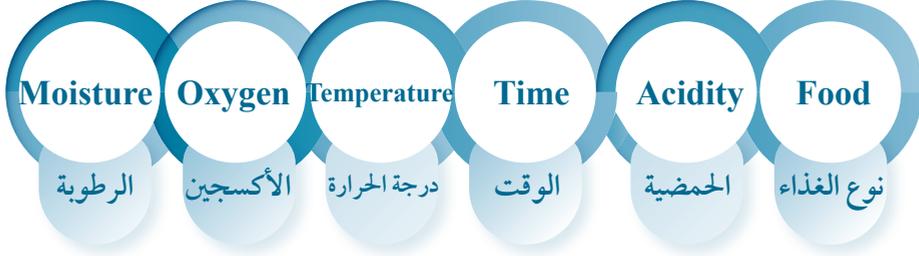
(3) النوع الأخير من أنواع التلوث هو التلوث البيولوجي: وهو وجود البكتيريا داخل المادة الغذائية.

فماذا تعني بكتيريا أصلاً (**Bacteria**)؟ البكتيريا كائن ضعيف جداً، يحتاج بعض المقومات لكي يعيش، ولكن هذا الكائن الضعيف من الممكن أن يكون ضاراً جداً، البكتيريا يحدث لها عملية انقسام ثنائي فتتكاثر تكاثر مهولاً جداً لو توفرت لها بعض الشروط.

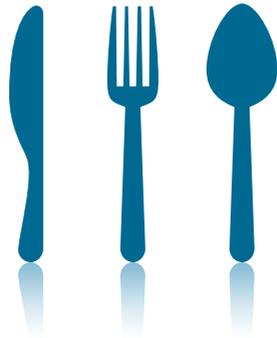




الشروط التي من الممكن أن تجعل البكتيريا تتكاثر تكاثرًا مفرغًا جدًا سمينها:



البكتيريا موجودة في كل مكان في الدنيا، البكتيريا موجودة في المياه، وموجودة على الأيدي، وموجودة في المادة الغذائية، وفي أشياء أقدر أن أعمل عليها تحكماً **Control**، وفي أشياء لا أقدر أن أعمل عليها تحكماً **Control**، يعني عندما أقول لحضرتك مثلاً: إن كنت تفتح مطعماً **Fast Food** فنوع المادة الغذائية تحتوي على كثير من البروتين، والأطعمة عالية البروتين عرضة أكثر من غيرها، فتقول لي: أنا لن أعمل دجاجاً لأن الدجاج من الأغذية التي تحتوي على بروتين عال **High Protein**، لا أنت تستطيع أن تعمل تحكماً **Control** على أشياء أخرى، تستطيع أن تعمل تحكماً **Control** على الوقت الـ **Time**، ودرجة الحرارة **Temperature**، وعلى البيئة المحيطة **Environment** الموجودة.





## الفصل التاسع والعشرون

كيف تنتقل البكتيريا؟ البكتيريا لكي تنتقل تحتاج عائلاً، فماذا يعني عائلاً؟ ممكن أن تنتقل من يد إلى يد، ممكن أن تنتقل من سطح إلى سطح، ولذلك نقول: إنه توجد أشياء تساعد على تلوث الغذاء:

- 1 درجة حرارة غير مضبوطة • Time – Temperature Abuse
- 2 نقل العدوى من مكان إلى مكان • Cross – Contamination
- 3 سوء النظافة الشخصية • Poor Personal Hygiene

هذه الأشياء التي تلوث الغذاء مثل درجة الحرارة **Temperature**، فقد تكون درجة حرارة الأكل غير مضبوطة، ماذا تعني درجة الحرارة **Temperature**؟ ببساطة شديدة جداً يوجد شيء اسمه منطقة الخطر **Danger Zone**، وهذا هو الوسط الملائم لنمو البكتيريا، ذلك هو المكان الذي تستطيع أن تعيش فيه البكتيريا وتترعرع وتنتشر وتستمر وتكبر وتصبح شيئاً فظيماً جداً، هل الوسط الملائم لنمو البكتيريا مربوط بدرجة حرارة؟

بلى من **5 C** إلى **63 C** ولا بد أن يكون مقياس درجة الحرارة يكون الفهرنهايت **F**، أو استخدم طريقة **c** السينتيجريت، وهذان هما الطريقتان الموجودتان لقياس درجة الحرارة، وهما لا يختلفان بعضهما عن بعض البتة، فهذه مدرسة أوروبية وهذه مدرسة أمريكية، فال **c** هي مقياس درجة الحرارة التي أستخدمها من **63** إلى **5** فدوري أن الأكل البارد يكون تحت **5**، ويكون الأكل الساخن فوق **63**؛ لأن منطقة الخطر **Danger Zone** وهي من **5** إلى **63** وهي منطقة خطيرة يكثر وينمو البكتيريا وتتكاثر تكاثر شديد.





التلوث العكسي **Cross Contamination** كيف يتم حدوثه؟ ممكن ينتقل من طعام لطعام، يعني مثلاً لو أني أستخدم لحماً وأستخدم فراخاً في اللحظة نفسها في المكان نفسه، ممسك لحماً وممسك فراخاً فنقلت بكتيريا من هنا إلى هنا أو أستخدم ألواح التقطيع **Cutting Board** نفسها التي أقطع عليها، وهي لوحة التقطيع التي أقطع عليها داخل المطعم عندي السطح نفسه والسكين نفسها، وكل شيء نفسه، قطعت لحماً، وبعد ذلك غيرت لفراخ، طبيعي يحدث تلوث عكسي **Cross Contamination**، أو أنا منظم ثلاجة المطعم بشكل غير مضبوط يحدث تسريب أو تنقيط الفراخ تنقط العصارات والسوائل التي بداخلها على نوع مادة غذائية أخرى موجودة تحت، كيف أمنعها؟ أمنعها بنظام الألوان المخصصة لكل شيء.

### Color Coded System، فماذا يعني؟

السكين الصفراء مع لوحة تقطيع الطعام **Cutting Board**، الصفراء لكي أقطع بها الفراخ، والسكين الزرقاء للسمك، والسكين الحمراء مع الـ **Cutting Board** الحمراء تقطع بها اللحم والسكين البيضاء مع الـ **Cutting Board** البيضاء لمنتجات الألبان والجبن والعيش، والسكين البنية مع الـ **Cutting Board** البني أقطع بها أي شيء جاهزاً للأكل، منتجاً جاهزاً للأكل.

ويجب تدريب الموظفين على ذلك وتعليق اللوحات الإرشادية؛ حتى يعرف الموظف اللون والشكل ولا يعرض المطعم للتلوث العكسي **Cross Contamination**، هذا لو حدث في المطعم ممكن أن يؤدي إلى الخسارة الجماعية لصاحب المطعم وللعميلين بالمطعم.

أما بالنسبة إلى النظافة الشخصية **Personal Hygiene**، والتي هي ببساطة شديدة جداً الموظف وهو شغال في المطعم صحا من النوم ونزل ذهب إلى الشغل، وركب مواصلات، وركب تاكسي، وركب سيارة، وصلك الشغل مرّ بيئة محيطة كثيرة جداً،





نحن تكلمنا عن هذا سابقاً، وقلنا: إن أنواع البكتيريا كلها موجودة في كل مكان، موجودة في الجو، وموجودة على الجسم، وموجودة على اليد، البكتيريا أيضاً لها أنواع، يعني هناك مثلاً نوع من أنواع البكتيريا اسمه **Staph** أو **Staphylococcus** يوجد على الوجه ويوجد على الأنف ويوجد على جسم الإنسان نفسه، ونوع من أنواع البكتيريا اسمه **Shigella** يوجد على الخضراوات وعلى الورقيات وعلى الخس، وآخر نوع من البكتيريا اسمه **E.Coli** يوجد على اللحوم، ونوع من أنواع البكتيريا موجود على الفراخ اسمه الـ **Salmonella**.

نحن نتكلم عن البكتيريا الموجودة على الشخص في الـ **Personal Hgiene**، أنا لا أضمن الشخص الذي يأتي وشكله متسخ، أو وضعه غير لائق يعمل عندي في المطعم، وبناءً على هذا الكلام لا بد أن نهتم بالـ **Personal Hygiene** الخاصة به، ريحة العرق، وريحة الفم.

إذن يجب ارتداء الماسك، ومنع طلاء الأظفار، ومنع لبس الساعة أثناء العمل، ومنع لبس الخواتم، وكل هذا يغسل يديه قبل العمل، ويلبس قفازاً وهو شغال، كل ما سبق لأننا نريد أن نضمن الطعام الخاص بنا يكون صحيحاً وآمناً من البداية إلى النهاية، من بداية ما زرع وحتى يصل للعميل لكي يأكله، ويحس بالأمان ويطمئن ويرجع مرة أخرى إلى المطعم.

### هل النظافة الشخصية Personal Hygiene شيء مهم؟

من غير النظافة الشخصية **Personal Hygiene** ومن غير ظاهرياً **Personal Hygiene** تصبح واضحة في المحل، العميل وهو جالس بالمطعم ينتبه أن الناس لا تلبس **Gloves**، وأن الناس لا تلبس **Hairnet** فأتوقع تماماً أنه لو وجد شعرة سوف يحكم عليك، أنا فعلاً لقيت شعرة لأنني أنا شايف الموظف واقفاً مش لابس الـ **Hairnet** تجنب هذا الكلام، وأيضاً غسل اليدين **Hand Wash** من الأشياء المهمة





جدًا والتي تعطي انعكاسًا عندك في المطعم للموظف وللعامل وللعميل ولكل الخطوات الموجودة عندك في المطعم، أنك تعطي الاهتمام لسلامة الغذاء وصحته.

غسل اليدين **Hand Wash** ليس بخطوات صعبة، الـ **Hand Wash** مطلوب منك كصاحب مطعم التذكرة والمتابعة لكل العاملين بالمطعم، إنه في حالة أي موظف ذهب إلى الحمام لا بد أن يغسل يديه، أو حينما يأخذ بريك لا بد أن يغسل يديه، وأيضًا إذا أكل لا بد أن يغسل يديه، وحتى لو شرب سيجارة لا بد أن يغسل يديه، ولو هرش في وجهه أو دماغه، أو أي شيء من هذا القبيل لا بد من غسل يديه.

هل غسيل الأيدي له نظام معين؟ نعم، وإلزامي أيضًا عليك في المطعم أن تغسل يديك كل 20 دقيقة بالماء والصابون، وبعد ذلك تعمل شيئًا اسمه التعقيم **Sanitation** حتى تضمن أنك تبدأ في خطوات أخرى من الخطوات الموجودة عندك في التشغيل بشكل آمن وسليم، غسيل الأيدي ليس صعبًا البتة، غسيل الأيدي يحتاج منك أن تعمل حوضًا لا يفتح بالأيدي، ويعمل بالحساس **Sensor**، وهذه الأشياء ليست غالية الثمن أو حوضًا يفتح بالكوع أو حوض يفتح بالقدم، لماذا الحوض يتم عمله بهذا الشكل؟ لكي تتجنب اللمس باليد لك ولزملائك حتى لا ينقل البكتيريا في المقام الأول وحتى لا تنقل أية أمراض أخرى، وبعد ذلك تحتاج فوق حوض غسيل الأيدي وعاء **Dispenser** به صابون، ووعاء **Dispenser** به مادة معقمة **Sanitizer**، ووعاء به مناديل، وتحتاج صندوق قمامة حتى يتم رمي المناديل التي استخدمتها بهذا الصندوق.

ممنوع منعًا باتًا استخدام الفوط داخل المطعم، ولا يوجد شيء اسمه فوطة داخل المطعم، فقد تم إلغاء هذا النمط من فترة بعيدة، الجميع الآن يستخدم مناديل تستخدم مرة واحدة **Dispose Paper** وتُرمى، لكي تغسل يديك الموضوع سهل جدًّا، يحتاج منك يدك أمام المياه ويبدك الأخرى الصابون، تغسل يديك لمدة



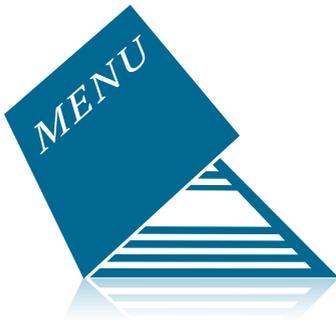


من 10 : 20 ثانية، وتقلب بطريقة جيدة وأخذت إصبعًا إصبعًا، وأخذت مكانًا مكانًا داخل اليد وظهر اليد والأظفار، وبطن اليد وحزمت يديك بطريقة جيدة، وراجعت أي مكان لم يغسل، كل ذلك حتى تضمن أن البكتيريا غير موجودة، وشطفت يديك ونشفت يديك ووضعت المعقم **Sanitizer**، من غير تعامل مع الحوض تمامًا، غير مطلوب منك أن تلمس الحوض، وفي حالة وجودك بداية اليوم في المطعم، ماذا سوف تفعل؟ أقول لحضرتك: افعل كما قلنا.

### ◀ بداية غسلك للأيدي هي بداية الغذاء الآمن Food Safe .

الموظف وهو شغال يحسس بالأمان ويشعر بالفخر ويطمئن، ويرتدي يونيفورم، ويرتدي غطاء للرأس أو يلبس كابًا يفضل في الأماكن التي بها الإنتاج، وباستخدام يدي داخل الأكل أكون لابسًا قفازًا، ولا أكون لابسًا أي نوع من أنواع الدبل أو الساعات؛ لأنه وارد أن الدبلة تخلع بدون قصد وتسقط داخل الأكل.

وفي حالة تعب الموظف، لو موظف تعبان دائمًا يلبس كمامة، ويبلغ حضرتك أنه تعبان، وعنده برد، في هذه الحالة يفضل عدم مجيئه إلى العمل حتى لا ينقل العدوى أو البكتيريا في الجو لزملائه أو حتى للعملاء.

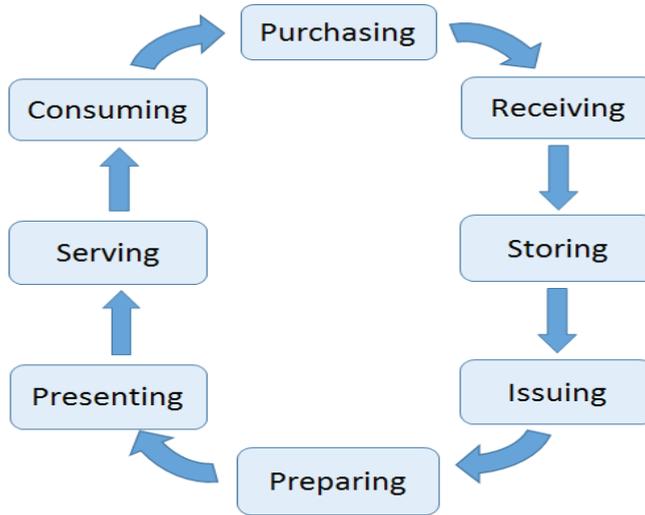




## الفصل الثلاثون

التدفق **Flow** الخاص بنظام الحاسب **HACCP**، تكلمنا في ثلاثة أنواع أو ثلاثة مخاطر ممكن أن يتعرضوا للأكل؛ وهم الخطر الكيميائي، والخطر البيولوجي، والخطر الفيزيائي، وآخر شيء في الخطر تكلمنا عنه أنه ممكن أن يتعرضوا لهذا الخطر في أية مراحل؟

مراحل الغذاء العادية جدًا: أنا في المطعم أتسلم طعامًا، حتى أتسلم الطعام لا بد أن أتبع بعض الإجراءات، وهي مهمة جدًا جدًا لسلامة الغذاء داخل مطعمك:



رقم 1 هو اختيار المورد **Supplier**، أنت اخترت الـ **Supplier** مضبوطًا وعملت على التشييك على الموردين، وتأكدت أن هذا المورد يعامل الخامات والمنتجات الموجودة عنده بشكل آمن لأنك سوف تأخذ منه المنتج.

المنتج وصل إليك في المطعم لمنطقة التسلم **Receiving Area**، منطقة التسلم **Receiving** هي منطقة مهمة جدًا لا بد أن تكون نظيفة باستمرار، لا بد أن تعمل عملية





فحص للمنتجات التي تتسلمها داخل المطعم، حتى تتلاشى أن تكون (مخبوطة) من الجنب، فلا يجوز أن تتسلمها بهذا الشكل لأن هذه العبوات عندما (تخبط) من الجنب يمكن يدخل فيها هواء، هذا الهواء يعمل داخلها نوعاً من أنواع العفن، أو يعمل داخلها نوعاً من أنواع البكتيريا، وهي مضرّة للإنسان، وهذا دائماً نجده في علب المشروم أو علب التونة أو علب الصلصة، دائماً نجدها (مخبوطة) من الجنب، وهذا غير صحيح أن تتسلم هذا المنتج، اعمل رفضاً، وهذا من حقك لأنك دفعت الأموال التي طلبها الـ Supplier يوم أن تعاقدت معه فأنت تسلمت المنتج وأنت عند الاستلام تأكد من:

◀ (1) تاريخ الصلاحية.

◀ (2) تاريخ الإنتاج.

◀ (3) درجة حرارة السيارة.

◀ (4) تأكد أن ظاهرياً الكرتون لا يوجد بها أي أثار لكسر الكراتين أو تلفها أو أي شيء، ارفض تسلمها، فهذا حقك.

**والسؤال هنا:** ما هي درجة حرارة سيارة النقل المناسبة؟

■ درجة الحرارة بكل بساطة للمنتج المجمد (-12) Frozen.

■ درجة الحرارة للمنتج Chilled المبرد البارد (0-5).

■ درجة حرارة السيارة في المنتج الجاف Dry العادي تكون درجة حرارة الغرفة.

◀ هو أنا يجب عليّ أن أقوم بفحص درجة حرارة السيارة؟

طبعاً تحتاج تتأكد من درجة حرارة السيارة، وبعد ذلك تتسلم.

ولو أتتني طلبيات في وقت واحد؛ طليبة Frozen، و طليبة Chilled، و طليبة

منتج Packaging أو Chemicals، يجب عليّ تسلم أية طلبية أو لا؟





الطلبية **Chilled** رقم (1) فدرجة حرارتها من (0-5)، فلا بد من سرعة تسلّم هذا المنتج، حيث إننا لو فتحنا باب السيارة درجة الحرارة سوف ترتفع واحتمال تدخل في منطقة الخطر **Danger Zone** لأن **Danger Zone** من (5 : 63)، وعليه يجب أن تكون أول طلبية تستلمها وتسلمها عندك وفي خلال 10 دقائق تكون مسكنها عندك في الثلاجات.

وطلبية الـ **Frozen** درجة الحرارة تكون من - 12 : - 18، من - 23 : - 18- هذا يكون دائماً في المنتجات مثل الـ **Icecream**، حيث يحتاج إلى تبريد عالٍ جداً، وبالتالي درجة حرارة تكون بادرة جدا .

حين تتسلم منتجاً **Frozen** ما الوقت الذي تحتاجه؟ والإجابة لكي تتسلم هذا المنتج أقصى وقت تتسلمه 10 دقائق تكون متسلماً المنتج ومسجله عندك في أوراقك ومسكنه في الفريزرات، المنتج الجاف **Dry** أو المنتج المغلف **Packaging** بالطريقة نفسها، ولكن توجد خطوة مهمة لا بد أن تكون عاملها قبل التسلم، تكون مهيناً المخزن **first in First out**، البضاعة القديمة تخرجها في جنب لكي ترص البضاعة الجديدة التي جاءت إليك لكي تضمن الطريقة الصحيحة المتبعة الخاصة؛ القادم أولاً يخرج أولاً **First In First Out**، والتي من الممكن أن تجعل المنتج تالفًا وهو على الرفوف لم يستخدم.





## الفصل الحادي والثلاثون

عملية التخزين من المراحل المهمة جداً في المطعم عندك وأنت تشتغل، ونحن اتفقنا أنه من الممكن أن يكون عندك 3 أو 4 أنواع من المخازن؛ مخزن للـ **Chemicals**، ومخزن للـ **Packaging, Dry**، ومخزن للـ **Frozen**، والـ **Chilled Items**.

لو أنت داخل الفريزر **Freezer** بطبيعة الحال لا بد من معايير السلامة، أن تكون لابساً الجاكت الخاص بالفريزر، ولا بد أن تلبس القفازات التي تساعدك وأنت شغال في الـ **Freezer**، حتى لا يأتي لك برد أو تعب وأنت تشتغل، بالذات في المطعم وأنت تحمل كثيراً، تحمل كراتين أو منتجات كثيرة، يجب أن تتبع الأسلوب العلمي المتبع في حمل الخامات.

الخامات في المطاعم ممكن تكون ثقيلة بعض الشيء، فهذا يؤثر على ظهر الموظف فيعمل له إصابة عمل، ولا تكن من رجال الأعمال الذين ليس لديهم رحمة بالموظف؛ لأن هذا الموظف هو كما اتفقنا فرد آمن أسباب نجاحك، علمه كيف يحمل الخامات بطريقة صحيحة، اجعله دائماً يحمل الخامات على عضلات الفخذ وليس عضلات الظهر كي لا يتأثر، سلمه قفازاً وهو يحمل الكراتين حتى لا يقع منه، سلمه آلة رفع الكراتين ترولي يحمل عليها، وهذا بديل لحمل الخامات على يديه، سلمه جاكيت جيداً وهو داخل الـ **Freezer** يلبسه ويتعامل به.

فيما سبق، سردنا المفروض عمله من عملية التخزين الجيد، سجلنا كل الخامات وأيضاً سجلنا درجات حرارة الثلاجات كل أربع ساعات.

نريد أن نصرّف المنتج الذي وضعناه على الأرفف، المنتج الذي يوجد في المخزن نريد أن نصرّفه، بطبيعة الحال لا بد أن يكون بورق ولا بد من استخدام طريقة **First**





**In First Out**، فالمنتج الذي سوف يستخدم أولاً الذي وضعت عليه علامة يستخدم أولاً.

هذه كانت مراحل تسلم وتخزين وصرف، دخلت بعد ذلك على مرحلة تجهيز الطهي **Preparation Cooking**، وبطبيعة الحال أنا استخدمت لوحة تقطيع الطعام **Cutting Board** كي أمتنع التلوث العكسي **Cross Contamination**، ولكن أنا الآن أريد أن أجهز فلا بد أن يكون عندي مكان أجهز فيه الخضراوات بعيداً عن مكان اللحم، بعيداً عن مكان السمك، بعيداً عن مكان الفراخ، وإلا ستكون الدنيا كلها داخلة بعضها في بعض، واحتمال التلوث العكسي يصبح سريعاً جداً، ونحن لا نريده أن يحدث، بدأنا نشتغل، وبدأنا نجهز ونحن نريد المسار يصبح **One Way** وليس **Two Way**، يعني أنا تسلمت، وخزنت، وسكنت، وجهزت، وطبخت، وخرجت بعد ذلك للعميل، لا أريد أن أرجع، لا أريد هنا أية خطوة فيها راجع مرة أخرى.

بدأت أطبخ الأكل وأجهز الأكل على المعدات مثل **Grill**، أو على البوتاجاز، أو في أية معدة أنا أستخدمها من معدات المطابخ في مقياس مهم جداً يقول درجة الحرارة، درجة الحرارة التي لا يجوز أن تقل عنها وأقول أن الطعام استوى، الطعام لا ينفذ ان يقل عن 75 لو الطعام قل عن 75 انتبه انت في خطر، لا بد أن يكون معي ترمومتر أقيس به درجة حرارة الطعام وأقيس به درجة الحرارة الداخلية الخاصة بالمنتج الغذائي، لماذا؟ لكي أضمن أن هذا الطعام خالٍ من البكتيريا، وأضمن أن هذا الطعام بعيد عن مصادر التلوث التي تكلمنا عنها، وبعيد عن منطقة الخطر الـ **Danger Zone** من C 5 الى C 63.

طبخنا الطعام بدرجة حرارة مضبوطة، والآن نريد أن نعمل إعادة تسخين **Reheating** للطعام، مثلاً لو أنا عندي منتج في الثلاجة وأريد أن أعمل له إعادة تسخين، فعملية إعادة التسخين تتم في الـ **Microwave**، ولا يوجد أية مصادر تقول





إن هذا خطر، عملية إعادة التسخين ممكن تتم على البوتاجاز، ولكن يوجد شروط، فما هي هذه الشروط؟ (1) درجة الحرارة لا تقل عن 75 C طيب الـ 75 C وأنا بشتغل وأنا سخنت المنتج، المنتج بتاعي ممكن أقدمه مباشرة، وممكن أعمل له عملية تبريد حتى أحفظه مرة أخرى في الثلاجة، مثلاً، لو أنت تعمل صلصلة طماطم، هذا المنتج أنت تعمل منه كميات كبيرة جداً، وبعد أن تعمله لا يجوز أن تستخدمه مباشرة؛ لأنه يدخل على كذا منتج آخر، يعني فيها كذا خطوة أخرى، وتبعاً للخطوات الخاصة بك هذه تحتاج أنك تبرد هذا المنتج، ولكي يتم تبريده أمامه أكثر من طريقة؛ إما يُوضع في **Blast Chiller**، وهو جهاز بسرعة ينزل درجة الحرارة الخاصة بالمنتج الغذائي، أو تضعه في حوض ثلج لكي ينزل حرارته، أو تتركه في درجة حرارة الغرفة، ولكن توجد شروط، فلا تتركه أكثر من ساعتين حتى تصل درجة الحرارة الى 10 C؛ لكي تستطيع أن تسكنه في الثلاجة.

لو أنت سكتته في الثلاجة وهو ساخن سوف يتلف الثلاجة؛ لأن البخار المتصاعد داخل الثلاجة يتلف المنتج ويتلف الثلاجة نفسها، ويجعل الطعام الآخر يتلف نتيجة ارتفاع درجة الحرارة.

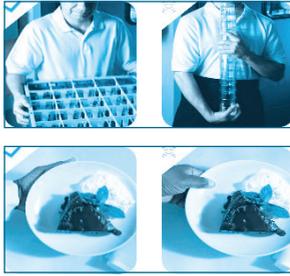
نحن تكلمنا في **Cooking, Cooling, Reheating**، وينقصنا مرحلة الخدمة الخاصة بالطعام.

دائماً، ونحن نخدم الطعام أو نقدمه ننتبه لنقطة مهمة جداً، أي أريد أن أضمن الخطوات الخاصة بي **From Farm to Fork** الطعام الخاص بي ساخن وآمن وبعيد عن منطقة الخطر، من أول مرحلة إلى آخر مرحلة أريد أن أقدم الطعام للعميل وهو ساخن، أريد أن أستخدم الأدوات وهي ساخنة، أريد أن أستخدم أطباقاً وهي ساخنة، أريد أن أستخدم الصيني وأكواب القهوة وهي ساخنة، أريد أن أستخدم كل خطوة من خطواتي وأنا معي الترمومتر، وأنا أشتغل دائماً في المطعم عندي لا بد أن أراعي شيئاً





مهماً جداً وهو عملية التعامل، وأنا ممسك بالطبق لا يجوز أن أمسكه وأصبعي يكون عليه، لا بد أن يمسك الطبق من تحت، لا يجوز أن أمسك الكوب من فوق، يُمسك الكوب من تحت لتجنب البصمات التي لو بصمت عليها وارد جداً أن العميل يقول لك: شكلها غير لطيف، شكلها سيء، وفي حالة حمل أكثر من شيء أستخدام راقات أو حوامل.



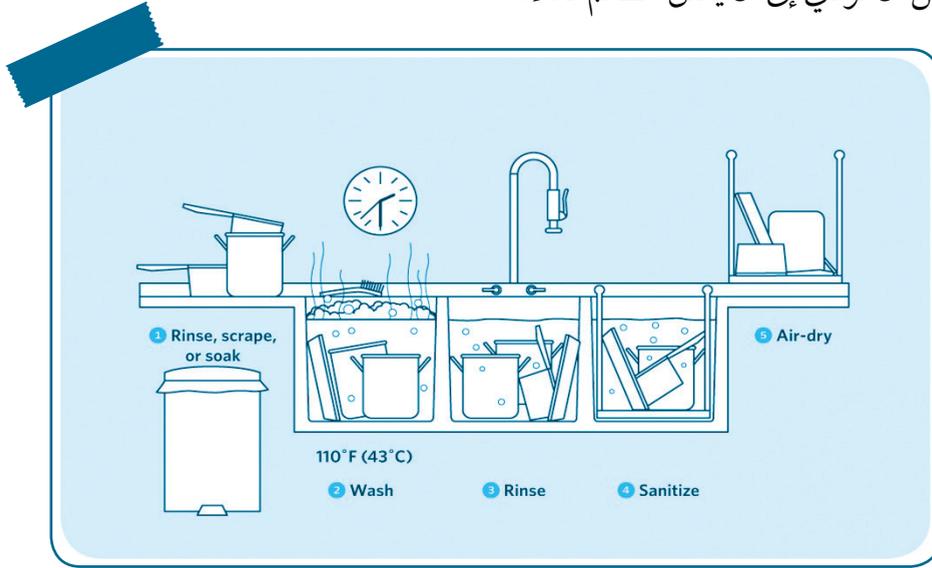
لو أنا أستخدام مثلاً **Ice Maker** لا يجوز أن أضع الكوب الزجاجي داخل الـ **Ice Maker** وأستخدمها لأنها من الممكن أن تنكسر، ولو كُسرت أصبحت نوعاً من أنواع التلوث الفيزيائي تخرج للعميل وهو يأكل، لا يجوز أن تستخدم هذا، تستخدم جاروف الثلج لا يجوز وأنت تستخدم تمسك الأكل بيدك استخدم الـ **Tong**، لا يجوز أن تستخدم الملاعق والشوك والسكاكين **Silver Ware** وأنت تفرده على الترابيزة أن تمسكه من الأمام، دائماً استخدمه من الجنب أو من الخلف، حيث إن الـ **Customer** لا يرى أي علامة من علامات التبصيم.

انتهينا، واشتغلنا، وأنتجنا للعميل، بقيت نقطة مهمة هي مرحلة الـ **Dish Washer** من أهم المراحل التي أضمن بها سلامة الغذاء، الطبق الذي أكل فيه العميل لا بد أن يُغسل ويعقم بطريقة جيدة، لا بد أن يدخل ماكينة محترمة اسمها **Dish Washer** تتم فيها عملية الغسيل، لو أنني لا يوجد عندي الـ **Dish Washer** أستخدام طريقه بدائية وهذه الطريقة تكون في المطاعم الـ **Fast Food** عموماً، لأن في **Fast Food**





أنا لا أحتاج أن أغسل طبقاً، أنا أقدم في **Takeaway**، أما في الـ **Casual Dining** أحتاج الـ **Dish Washer** لكي تغسل لي طبقي، مرحلة الغسيل والشطف والتعقيم من المراحل المهمة جداً؛ لأنها تبدأ من البداية تغسل أي **Tools** أنا أستخدمها أشطفها بطريقة جيدة جداً، أعقمها جيداً، أتركها في الهواء تجف قبل إعادة استخدامها، كل مرحلة من هذه المراحل وارد أن يكون عندك فيها بكتيريا، أرجوكم ابعد عنها لأنها ممكن أن تؤدي إلى أن يُغلق المطعم فعلاً.





## الفصل الثاني والثلاثون

### مرحلة مكافحة الآفات والحشرات Pest Control

ينقصنا شيئا لم نتكلم عنهما بعد، هما مرحلة مكافحة الآفات والحشرات **Pest Control**، ليس معنى أن المطعم مطعمي والطعام طعامي، وضبطت درجة الحرارة، وتمت تسوية منتجاتي بالطرق الصحيحة، وضبطت كل خطوة من الخطوات السابقة أنني لا ألتفت إلى نقطة مهمة جداً، وهي مكافحة الآفات والحشرات مثل الذباب والناموس أو الفئران، والسؤال هنا: هل من الممكن أن يحدث مثل هذا؟ والإجابة: نعم، فأنت معرض أن تحدث عندك مثل هذه الأشياء.

فما العمل؟ العمل هو أن أتعاقد مع شركة محترمة لمكافحة الآفات والحشرات **Pest Control**، تعمل لي حماية خارج المطعم وداخله، وتضع لي مصائد للفئران خارج المطعم، وتؤمن لي مطعمي، وتطلب مني ستائر هواء لكي تمنع دخول الذباب والناموس داخل المطعم، وتعمل لي أبواب المطعم مقفولة، وأي باب موجود به ستائر هواء فوقية لكي تمنع دخول هذه الأشياء.

وأيضاً درجة الحرارة الموجودة داخل المخزن، درجة الرطوبة تكون منخفضة حتى يتم منع تكاثر البكتيريا وتكاثر الناموس وتكاثر بعض الأشياء الأخرى الموجودة في المخزن.

مكافحة الآفات والحشرات **Pest Control** من الأشياء المهمة جداً، لا تفكر في أن تقول: هل من الممكن أن يأتي إلى مطعمي فأر؟ فإذا حدث سيكلفك كثيراً، من تلف للمواد الخام والمنتجات الجافة المحفوظة، وأيضاً، إذا خرج على العملاء فسيكلفك إغلاق المكان بأكمله.





## الصيانة Maintenance ودورها في منظومة سلامة الغذاء

لها دور كبير جداً؛ لأنها هي التي تضمن لك أن معدّاتك معايرة **Calibrated**، وأن المعدّات تسوي لك الطعام بالشكل المضبوط، وأن الفريزرات والثلاجات وكل معدة من المعدّات التي تستخدمها عندك داخل المطعم سليمة وآمنة ولا يوجد أي انحراف بها، أنصحك بعمل برنامج للصيانة الوقائية **Preventive Maintenance System**، اجعل الصيانة تعمله لك، ولو لم تعمله الصيانة عمله أنت، اعمل جدولاً لصيانة الثلاجات وكل شيء، تأكد أن كل المعدّات تعمل بكفاءة، وتأكد أن الباب يغلق بطريقة جيدة، تأكد أن الـ **Safety Lock** الخاص بالفريزر ممكن يفتح من الداخل ويفتح من الخارج بكل يسر، حتى لا يحدث أن يغلق على موظف من موظفيك وهو بالداخل، ومن الممكن أن يموت بالداخل من التجميد، كل هذه الأشياء لا بد أن تكون على دراية بها، كل هذه الأشياء تعرفها الآن قبل بداية افتتاح المشروع لكي تساعدك فيما بعد وأنت من أصحاب المطاعم الناجحة التي تعلمت أشياء كثيرة جداً قبل افتتاح المشروع، وتطبق هذه الأشياء بعد الافتتاح.

آخر مرحلة بعد الذي عملناه كله، نحتاج نجمع النتيجة النهائية بعد التنفيذ، وهي مرحلة رأي العميل **Customer feed back**.

رأي العميل ماذا يقول فينا، هل أسوي استبانة **Survey** أم أن هناك طرقاً أخرى؟ في يوم من الأيام عملنا نظاماً جميلاً جداً في المطاعم التي كنت أعمل بها، وعملنا **I pad System**، التكنولوجيا لم تجعل أحداً يحتاج شيئاً، عملنا برنامجاً جميلاً، وعملنا كل **Customer** كل من يصل عندي في المطعم أعطي له **I Pad System**، وأسأله بعض الأسئلة، فأقول له: ما هو رأيك وأعطني رقم تليفونك وأعطني البيانات **Data** الخاصة بك، وقل لي هل الأكل الخاص بالمطعم جيد في كل مراحلها أم لا؟ درجة الحرارة والتعقيم **Sanitation** ماذا كانت؟ والموظف ماذا فعل في **Service**؟ كل هذه





الخطوات تعطيني نتائج واحدة فقط، أنت تحاول أن تطور وتحاول أن تتعلم لكي تصل لأن يكون مطعمك ناجحًا بعد الخطوات التي انتهينا منها، أنت الآن مطعمك قادر أن يحصل على أعلى شهادة في الـ **Food Safety Management**، وهي **ISO 22000**.

شهادة الـ **ISO 22000** هي أعلى شهادة على مستوى العالم، ومختصة بموضوع الـ **Food Safety** لو أنت طبقت كل هذه الخطوات أنت قادر على أن تقدم على الشهادة بعض التوثيق **Documentation** وبعض السياسات **Policies** وبعض الخطوات **Procedures** تشتغل عليها، أريدك أن تقول إن الـ **Policies, Proceed** الخاصة بتقطيع الخضراوات يتم بـ 1، 2، 3 بالطريقة الفلانية، أنت قل السياسات واكتبها واعملها إجراء، وهذا الإجراء درّب عليه الموظفين واجعل نموذجًا معينًا نعمل عليه، تأكيد: هل هذا الكلام يتم يوميًا أم لا يتم يوميًا؟

لو أنك طبقت هذا أنت تضمن وتتأكد أنه لا يوجد احتمال لوجود تسمم غذائي داخل الطعام، أنت تعمل هذا لنفسك وللمطعمك، وللحفاظ على أموالك، والحفاظ على العميل وصحته أمام ربنا - سبحانه وتعالى - وأمام نفسك، وأمام المشروع الخاص بك في المجتمع.





## الفصل الثالث والثلاثون

المفتاح رقم (14) من مفاتيح نجاح المطاعم التشغيل اليومي في المطاعم

### Restaurant Daily Operations

ما الذي يحدث في المطعم عندنا، المطعم عندنا يمر بمراحل كثيرة جداً؛ منها مرحلة فتح، ومرحلة تغيير الوردية، ومرحلة إغلاق المطعم.

مرحلة فتح المطعم تحتاج أن تتأكد فيها من بعض الأشياء، ولكن اجعلنا أولاً نقل نقطة مهمة: ما الذي نديره؟ الإدارة تعني أن ندير 4M وهي أربعة مبادئ، تبدأ بحرف M.

● Machine	1 معدات
● Material	2 خامات
● Manpower	3 موظفون
● Money	4 ندير Money أموالاً تدخل وتخرج، أموالاً تُدفع للموردين، وأخرى قادمة من العميل.

■ إدارة معدات Machine شغالة، ونشتغل عليها، ومن غيرها لن نعرف نعمل الطعام الذي نقدمه للعميل، ولذلك وأنت تفتح الوردية أو وأنت تغلق الوردية أو في تغيير الوردية يجب أن تأخذ في الاعتبار شيئاً مهماً جداً اسمه Six P'S:





## التخطيط الجيد المسبق يمنع الأداء السيئ

■ إدارة Material تعني إدارة خامات، نتسلمها ونخزنها، ونسويها ونطبخها، ونعمل لها كل شيء.

■ إدارة موظفين شغالين عندنا موجودة هم القوى البشرية العاملة Man Power.

■ نعملهم تدريباً جيداً، ونحافظ عليهم، وننظمهم جيداً؛ حتى نضمن أفضل نتيجة.

## التخطيط الجيد المسبق يمنع الأداء السيئ.

ماذا يعني تخطيط جيد مسبق يمنع الأداء السيئ؟ يعني لو أنت تصحو الصباح وتعرف مطعمك هيشغل بعدد من الموظفين، وتعرف أن المطعم يفتح في ساعة معينة فهذا معناه أنك ستصبح مجهزاً المعدات ومجهزاً الخامات ومجهزاً العاملين ومجهزاً الأموال.

الموضوع هنا موضوع مهم، أنت تدير أربعة أشياء، وأنت تريد أن تفتح المطعم أو الوردية لا بد أن تتأكد أن الأربعة أشياء موجودون. وأنا أفتح المطعم لي دور مهم جداً:





(1) أول شيء سلامة العاملين، وهذا معناه أي أحتاج أن أدور أولاً حول المطعم حتى أرى آثاراً لسرقة، أية آثار لكسر، أية آثار لاقتحام، فلا يجب أن أدخل المطعم وأجد أحداً ينتظرنى داخله ويضرنى، أو ممكن المطعم أن يكون سُرق، فأنا أدخل فيحصل لي مشكلة من المشكلات، ولذلك أنا أقول لحضرتك: يجب أن تدور حول المطعم أولاً، وتتأكد أنه لا يوجد أية آثار لكسر المحل أو لاقتحامه، وبعد ذلك تبدأ تدخل المطعم ومعك واحد من الموظفين، ندخل المطعم وكل واحد فينا يذهب لاتجاه فتأكد أن الخزنة سليمة موجودة لم تحدث أية عملية سرقة، وواضح أن المطعم نظيف، وواضح أن المطعم مجهز من أمس جيداً جداً، جاهز للشغل، وهنا مبدأ يقول: أنا أتيت وفتحت المطعم لكي أشغل، ولم آت لأفتح المطعم حتى أنظف من اليوم الذي قبله لأن الوردية التي قبلي لم تنظف بطريقة جيدة، أو لم تعمل تشغيلاً جيداً، ولم تجهز الخامات بطريقة جيدة، أو لم تنظف وتغلق المعدات بطريقة جيدة، أنت تبدأ يومك لكي تشتغل وتخدم عملاء، ويجب على كل وردية أن تقوم بعملها على أكمل وجه، وهو دورك في تقسيم المهام والأولويات.

أثناء الشغل ونحن نعمل وأنت تدير الوردية فكم قلت لك: أنت تدير موظفين والموظفون فيهم أشياء مهمة، فلا بد أن تختار الشخص المناسب في الوقت المناسب في المكان المناسب بالإمكانات المناسبة من أول يوم، ولذلك أنت في مقدورك أن توزع موظفيك، الموظف الجيد على الكاشير مثلاً، والموظف الجيد وهو يتعامل مع العميل أو يعمل ويتر مثلاً، والموظف الشاطر على البارستا، هذه إمكانات، وليس معناه أنك تثبت الناس باستمرار، التجديد في المهام مطلوب جداً، الموظف لما يعمل كثيراً في مكان واحد يمكن أن يكون كل الناس بالإمكانات نفسها، وهذا دورك بالتدريب.

(2) النقطة الثانية هي المنتجات **Product** التي تقدمها للعميل، تحتاج دائماً أن تضمن خطوط الإمداد والتموين، بمعنى توافر المنتج، فلا يجوز أن تقول للعميل





**Customer:** هذا المنتج غير متاح، ولا يجوز أن تقدم المنتج بجودة غير مضبوطة للعمل، بمعنى أنه يجب عليك تأمين المنتجات في المطعم قبلها بيوم حتى تبدأ اليوم التالي بكل سهولة ويسر، وتشمل المنتجات كل شيء في المطعم، من منتجات أطعمة بجميع أنواعها، ومواد التغليف وأيضاً المواد الكيميائية المستخدمة في النظافة.

(3) النقطة الثالثة وهي الصيانة، وكما ذكرنا من قبل وجوب وجود صيانة وقائية، التي تعملها دائماً للمعدات، وأيضاً جدول نظافة يومي أو أسبوعي، وتحافظ عليها وتغير بعضاً من القطع الموجودة بالداخل تحسباً أن المعدة ممكن أن تتلف من ناحية صغيرة تكلفك أكثر بكثير.

(4) النقطة الأخيرة، وهي الأموال، ونحن نتعامل في المطعم يتم تحصيل إيرادات من العملاء من بيع المنتجات لهم، ويجب عمل كنترول أو تحكم جيد في تلك النقطة حتى لا يتم سرقة المطعم من أي موظف ضعيف النية، وبالتالي يجب بداية اليوم بعهدة فكة مخصصة توضع في درج الكاش، ويوقع الموظف على نموذج تسلم حتى تستطيع أن تقوم بالجرد عليه في أي وقت أثناء اليوم.

ومن النقاط المهمة دفع الأموال إلى الموردين، ويجب أن يتم ذلك بإدارة المشتريات أو الحسابات الخاصة بالشركة، وليس المطعم نهائياً، ولا يجوز أن يقوم المطعم بشراء خاماته من السوبر ماركت أو من أي ماركت؛ لأن هذا ضد مبدأ إدارة سلسلة الإمداد والتموين كما ذكر ذلك من قبل، بل يجب توافر أشخاص مسؤولين عن ذلك، وليس مدير المطعم.

وبعد أن ذكرنا مبدأ من مبادئ الإدارة وهو مبدأ 4M، يجب عليك عزيزي مدير المطعم أو صاحب المطعم أن تعلم الموظفين أن يستخدموا الأشياء في أماكنها، أنت هكذا تضمن أن المطعم يعمل بانضباط، ولكي يعمل بانضباط كما علمتنا الإدارة وقالت لنا: الإدارة هي أن تعمل الشيء الصحيح من خلال الآخرين **Getting**





Things Done Throw Others، وليس من الضروري أن تعمل الحاجة بيدك، يجب أن تعمل تفويضًا Delegation للموظفين المرؤوسين، وكلمة تفويض معناها أنه لا تبعد المسؤولية عنك، أنت المسؤول في المقام الأول والأخير عن أي واحد قررت أن تعطي له تفويضًا.





## الفصل الرابع والثلاثون

### التفويض Delegation من الأشياء المهمة جدًا فيه المطاعم

التفويض Delegation من الأدوات Tools التي من الممكن أن تستخدمها وتخفف عنك عبء العمل، وتجعل زميلك يقوم بهذا العمل عنك، ولكن بشرط تحت إدارتك.

للتفويض Delegation خطوات يجب اتباعها؟

- (1) أنك تختار مهمة Task معينة، تذهب وتقول لموظف أو مساعد يعملها.
- (2) اختر الشخص المناسب الذي يقدر أن يقوم لك بالمهمة وينجح لك بها.
- (3) اعمل تفويضاً، وانتبه وأنت تعمل خطة فلا بد أن تعطي القوة والدعم لزميلك الذي سيقوم بهذه المهمة، لكي ينجح بها لا بد أن تذهب وتقول له: أنا اخترتك أنت تحديداً لكي تعمل هذه المهمة بدلاً مني، هذه المهمة أحد الأهداف فيها تقييم أدائك، لو أنك عملتها بشكل مضبوط أنت مبروك عليك، أنت بعد ذلك تستطيع أن تشتغلها وتقدر تقوم بهذه المهمة بالنيابة عني.

وبعد ذلك تبدأ المتابعة Follow Up والمراقبة Monitor، هل عملها بالشكل الصحيح أم عملها خطأ؟ وما الفرص Opportunities التي كانت عنده؟ ولو عملها خطأ كيف أعامله حتى يقدر يعملها بالشكل الصحيح؟

للتفويض مهام عديدة، يجعل الموظفين يحبون العمل، ويجعل الناس عندهم نفس أن يعملوا، ويجعل الناس دائماً متطلعين إلى أعلى، ويريحك أنت كمدير، ويزيد إيرادات المحل لأنك تفكر في الشغل الأصلي الخاص بك، ولا تشغل دماغك بأشياء أخرى.





وعدم وجود تفويض **Delegation** يخلق روتينًا سيئًا جدًا، الناس لا يتعلمون شيئًا، الناس لا يعرفون ما الجديد الذي يحدث، فالناس كلهم يفكرون في ترك العمل.

## إدارة الوقت Time Management

الوقت كمدير مطعم أو صاحب مطعم ثمين جدًا، ويجب عليك أن تهتم بتنظيم وقتك وإدارته بفاعلية، فيجب عمل أولويات لما هو مطلوب مني - الأولوية **Priority** يعني لو أنا مطلوب مني 10 مهام أقدر أشتغل بطريقة تسمى بـ **A,B,C**، المهمة التي تكون مهمة جدًا تسمى **A**، والمهمة غير المهمة تسمى **B**، والمهمة التي ليس له أثر ويمكن أن توجل تسمى **C**، وذلك معناه أن هناك مهام تكون مختصة بالصورة الذهنية للعلامة التجارية، وتؤثر بها تأثيرًا مباشرًا **Brand Image**، أو لها تأثير على العميل بشكل كبير، وهذه لا بد أن تأخذ فيها تصرفًا الآن، ولا بد أن تصبح **A**، يعني مثلاً لو المعدات عندك غير شغالة، هذا سيوقف العملية الإنتاجية للمطعم، وبناءً على هذا الكلام يأخذ تصرفًا بسرعة، ونكلم الصيانة فورًا تأتي ليقوموا بحل المشكلة، أما إذا كان هناك مهمة مثلاً من المهام الموجودة عندك أنك تتصل بمطعم آخر تتحدث معهم اجتماعًا، فهل هذا يؤثر على العميل؟ لا.

وهل هذا يؤثر على العلامة التجارية؟ لا، لذلك أقدر أرّحله بعض الشيء يعني أعطي له **B**، وإذا كان عندي مهمة ليس لها أية ضرورة لعملها، مثلاً أن أقابل أحدًا من المطاعم المحيطة لأتحدث معه في موضوع ليس ضروريًا، ولا توجد له أية علاقة بالتشغيل، فهذا أنا لست في احتياج لفعله بالمرة، ولن يؤثر على العلامة التجارية، ولن يؤثر على العميل.

هذه الأولويات وإدارة الوقت بفاعلية التي تعملها بشكل جيد تساعدك على إدارة يومك بكفاءة، ولذلك يجب علينا أن يكون معنا نوتة أو كتيب صغير نكتب فيها كل





الملاحظات، أو مديري يعطيني توجيهات أكتبها وأعرف أحدد متى يتم عملها وفي أي وقت وبأية طريقة.

إذن، وقد تعلمت كمدير مطعم أو كصاحب مطعم مجموعة من المهارات مثل إدارة الوردية والتفويض وإدارة الوقت يجب عليك استخدام نماذج التشغيل الجيدة ويعني ذلك:

نموذج فتح المطعم وإغلاقه **Opening And Closing Check List**، أحتاج أن أسير كل شيء بورقيات، هل هذه الورقيات مهمة أم مضرّة؟ وماذا سوف يحدث من غير ورقة؟ لا يوجد عندي أي دليل لأي شيء، بمعنى لو أنا في طريقي لفتح المطعم وأقوم بعملية فحص عليه لا بد أن يكون عندي دليل يقول إني شيكت على هذا الكلام، الإضاءة شغالة أم لا؟ الموسيقى شغالة أم لا؟ النظافة شغالة أم لا؟ كيف حال معداتي؟ المظهر الخاص بالموظفين، سلامة الغذاء في المطبخ ما هو وضعها؟ المخزن الخاص بي كيف حاله؟ أنا قمت بفحص كل خطوة من الخطوات، وأقول: نعم صحيح أنا لماذا أعمل هذا؟ لو أنا عندي خلل ما سوف أبدأ أعمل خطة بأن يتم تصحيحه في خلال اليوم التشغيلي.

في تغيير الوردية لو نسلم بعضاً كمديرين، لو يسلمك الكاشير يجب أن أسلمك بورقة، فلا يجوز أن أسلمك من غير ورقة، لا بد أن أعمل **Spot Check** على الكاشير الذي يعمل حتى أضمن أن العملية المالية والإيرادات التي تتم في المطعم الخاص بي تتم بشكل سليم، وأنا أغلق المطعم بالليل لا بد أن أتأكد من بعض الأشياء:

■ الفريزر والثلاجات تعمل بشكل جيد، تأكد أن المعدات التي تسحب كهرباء مغلقة، وتأكد أن كل المعدات التي لا يوجد لها احتياج للتشغيل مغلقة.





مطبخك نظيف، ومطعمك نظيف، والكاونتر نظيف، والباريستا والثلاجات والأرض والأحواض، وباسكت القمامة وأمام المطعم نظيف.

كل تفصييلة من المطعم واضح أنها نظيفة لتشغيل اليوم التالي، أغلقنا باب المطعم ومعنا شهود وسجلنا هذا الكلام ومعنا كتيب اللوج بوك، وكل خطوة حصلت معنا في الوردية أكتب ماذا حدث اليوم، حتى يكون زميلي في الوردية الثانية عارفاً ماذا حدث في المطعم أمس، وبهذا أنت حققت خطوة من الخطوات المهمة في نجاح المطعم  
**ك Daily Operation Management.**

كإدارة تشغيل يومية ناجحة ولا تنسَ عزيزي أن تقوم بالتفويض والتدريب المستمر لفريق عملك فهم أساس نجاح شركتك، وإذا احتجت نماذج تشغيل معينة لا تنسَ أن تتواصل معنا لنمدك بالمزيد منها.

[www.hms-amrmoustafa.com](http://www.hms-amrmoustafa.com)





## الفصل الخامس والثلاثون

المفتاح رقم ( 15 ) لمطعم ناجح قائمة المكسب والخسارة:

### Profit and lost (P & L)

هذا المصطلح نسميه في كل المطاعم، ونسميه في هذا المجال بشكل كبير جداً P & L، وهي ببساطة شديدة جداً قائمة الدخل **Income Statement**، مثلاً نحن يأتينا إيرادات من خلال دفع العميل أموالاً؛ لأنه أخذ منتجاً أو خدمة في المطعم عندنا، هذه الأموال نسميها إيرادات **Revenues**، هذه الـ **Revenues** لو طرحنا منها تكلفة المنتجات المباعة **Cost of Goods Sold** (الخامات التي استخدمتها للمنتج الذي العميل سيدفع فيه أموالاً، بمعنى؟

بمعنى تكلفة مادة غذائية، بمعنى **Packaging** أنا استخدمته بمعنى مصاحبات أنا استخدمتها) لو عملنا هذا الطرح سيعطينا شيئاً اسمه مجمل الدخل **Gross Profit** والـ **Gross Profit**، لو طرحنا منها الـ **Fixed Cost** التي أتحمّلها في المطعم وأدفعها مثل الإيجار، ومثل فاتورة المياه، ومثل فاتورة الكهرباء، ومثل المرتبات، كل هذه الأشياء **Fixed Cost** لو أنا طرحت مجموعة الـ **Operating Cost** من **Gross Profit** سيعطينا الـ **Net Income**، وهذا هو حلم أي واحد صاحب مطعم يريد أن يرى صافي الربح **Net Profit** التي توجد تحت رقم كبير





Jazz Music Shop, Inc. Profit and Loss Statement For the Year Ended December 31, 2015	
Revenues	\$ 1,000
Cost of Goods Sold	500
<b>Gross Profit</b>	<b>500</b>
Operating Expenses	
<b>Income From Operations</b>	<b>250</b>
Other Income and Expenses	100
<b>Net Income</b>	<b>\$ 350</b>

لكي تزود الربحية **Profit** الموجودة تحت في قائمة المكسب والخسارة، تريد أن تشتغل على محورين؛ تزيد إيراداتك، وتقل نفقاتك.

حتى تزيد إيراداتك أنت يجب أنك تتبع الطرق المنهجية التي قلناها، فأنت تختار موقع مطعم صحيًا، وجودة منتجات صحيحة، وموظفين، كل هذه الخطوات تؤدي إلى أن الزبون يأتي مرة واثنين وثلاثًا، وعندما يأتي يدفع أمواله، وهذا معناه إيرادات زائدة.

كيف أقلل التكلفة **Cost**؟ لما أعرف أولاً التكلفة **Cost** ماذا تعني في المطعم.

والآن نعود للسؤال الذي سردناه قبل ذلك، أو للنقطة التي كنا نتكلم فيها: إيرادات المطعم من أين؟





إيرادات المطعم تختلف في أشكالها وأنواعها باختلاف فكرة المطعم Concept التي فكرت تعمله في البداية.

(1) عميل يأكل داخل المطعم، وهذا نسميه خدمة صالة الطعام "Dine In Service".

(2) عميل يأخذ المنتج وهو ذاهب إلى المنزل، خدمة التيك أواي Take Away Service.

(3) عميل يطلب الأوردر من البيت ويأتي له حتى البيت، خدمة التوصيل للمنازل Home Delivery service.

(4) عميل يأتي بسيارته أمام المطعم، وأنت تعمل له خدمة على السيارة، هذا نسميه خدمة التقاط السيارات من أمام المحل Car Hop Service.

(5) عميل يطلب الأوردر في أحداث أو مناسبات خاصة في Special Event، مثل عيد ميلاد أو حفلة أو فرح، نسميه Catering.





كل هذا القنوات تدر على المطعم إيرادات، ولها طرق كثيرة كي تزيدها وتنميها، مثل اقتراح المبيعات والتدريب والخدمة الجيدة والمتج الجيد وطبعًا إدارة جيدة.

أما بالنسبة للتكلفة، فتنقسم التكلفة إلى نوعين:

1 - تكلفة متغيرة وهي تكاليف المادة المباعة، وتسمى **Cost of (COGS) good sold**، وهي تشمل تكلفة المادة الغذائية وتكلفة مواد اللف والحزم وتكلفة المصاحبات مثل الكاتشب وغيره.

2 - تكاليف ثابتة سيتم دفعها سواء أتم البيع في المطعم أم لا مثل الإيجار والكهرباء والمرتببات.

كيف تعمل **Control** على كل واحدة من السابق لكي تتجنب مصاريف زيادة أنت من الممكن أن تكون تدفعها وأنت غير مدرك؟

(1) التحكم في الأموال **Cash Control**، لكي تتحكم فيها امنع السرقة، بكل بساطة اشتغل بنظام كمبيوتر **Computer System** محترم يمنع لك أي موظف يأخذ أموالاً أو يحاسب خطأً.

أنا أتعجب حتى الآن، لأنه توجد مطاعم تشتغل يدوي، ورقة وقلم ويحاسب العميل، كيف تضمن أنت كصاحب محل أن الموظف لم ينسَ أو ردر ما كتبه أو كتب شيئاً زيادة على العميل أو أدخل التراييزات بعضها في بعض، هذه سرقة، إذاً لا بد أن تشتغل بنظام كمبيوتر يساعدك في أعمالك بطريقة إيجابية.

(2) الـ **Utility** مثل المياه، مثل الكهرباء، معقولة نحن حتى الآن نشغل في مطاعمنا وتوجد حنفيات مياه تالفة، وتستخدم مياهاً خاصة ببلد كامل بسبب أن الحنفية تالفة، ولا أريد أن أشتري قلباً للحنفية في المحل، هذا شيء بسيط جداً، معقولة الكهرباء شغالة عندك في المحل على الفاضي والمليان صبحًا وليلاً، والبوتاجازات





شغالة والنار شغالة، كل هذا يسحب كهرباء، والأفضل أن نعمل نظامًا نشغل معدات، ونقلل معدات في الأوقات الي لا تعمل.

(3) الـ **Repair & Maintenance** الصيانة والتصليلات عندك، تأكد أن كل مُعدة أنت لا تعمل لها صيانة وقائية أنت تخسر أكثر؛ لأن كذا قطعة ستفسد مرة واحدة وتتكلف كذا قطعة.

(4) المصاريف المتنوعة مثل التليفونات التي تستخدمها، ومثل أية عهدة أنت تستخدمها، مثل أي شيء خارج عن إرادتك في المطعم وتحتاج إلى أن تدفعه، فلا بد من وجود عهدة ولكن بشكل مقنن للمصاريف منها.

(5) الإيجار، وطبعًا هذه مصاريف ثابتة وهي القيمة الإيجارية التي تُدفع نظير استغلال المحل.

(6) المرتبات وهي أساسية، تُدفع لأنها مستحقات العاملين سواء أكانت حوافز أم وجبات أم يونيفورم، كل ذلك يُدفع بشكل ثابت.

عند طرح المصاريف المتغيرة والمصاريف الثابتة من الإيراد يظهر صافي الربح، وهو يطلق عليه **Net Profit or Net Loss**.

فكر دائماً أن تزيد المبيعات وتقلل التكاليف باحترافية، وستحكم في كل ما في يدك حتى تحقق أعلى ربح ممكن.



## الفصل السادس والثلاثون

### نظام الجرد فيه المطاعم والكافيهات:

لكي تتحكم في التكلفة الخاصة بالمنتجات يجب عليك أن تدرك الجرد المستمر، وبعض الوقت تحتاج إلى الجرد المانوال دون الكمبيوتر؛ كي تتأكد أن كل شيء تمام، وهي معادلة بسيطة جدًا.

$$\begin{array}{c} 1 \\ \text{Beginning +} \\ \text{Receiving +} \\ \text{Transfer in} \end{array} = \begin{array}{c} 2 \\ \text{Sold + Waste} \\ \text{+ On Hand +} \\ \text{Transfer out} \end{array}$$

هذه المعادلة معادلة للجرد عمومًا في المطعم عندي، وأنا أستخدمها بطبيعة الحال لا بد أن أستخدمها، ولو لم أستخدمها سيكون عندي مشكلة كبيرة جدًا، لا بد أن تعمل **Controlling** على المنتجات الموجودة داخل المحل؛ لأنها عبارة عن خامات، وهذه الخامات تساوي أموالاً.

لو قلنا: إن الجزء الأول من هذه المعادلة يساوي رقم (1)، والجزء الثاني من المعادلة يساوي رقم (2).

فلو افترضنا أن (1) أكبر من (2) هذا معناه عندي **Over Product** أي زيادة في المنتجات، ولو (1) أصغر من (2) هذا معناه أن عندي **Shortage Product** أي عجز في المنتجات، ولو (1) يساوي (2) هذا شيء مهم جدًا، أي أن المنتجات متساوية.

ويجب أن يتم الجرد باستمرار؛ يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، على حسب نوع المنتجات ويجب تسجيل أية عملية تتم على المنتجات، مثل تسجيل التحويلات بين المطاعم



وتسجيل التالف وتسجيل وجبات العاملين، حتى لا يحدث عجز آخر الشهر، ولكي نحافظ على التكلفة يجب أن نعرف الأشياء التي تؤثر على تكلفة المادة الغذائية؟

(1) **Product mix**: ماذا تعني مبيعات اللحوم أو مبيعات الفراخ لو افترضنا أن سعر البيع واحد؟ ماذا نتوقع أن يكون تكلفته أقل؟ أكيد تكلفة الفراخ أقل من اللحوم طبعاً، الأفضل أني أبيع من التي تكلفتها أقل وربحها أكثر، فليس من مصلحتي أني أبيع منتجاً تكلفته أعلى وربحه أقل مثل الـ **See Food** واللحوم فقط، طبعاً المهم الـ **Customer** يكون مسروراً.

(2) **Menu Prices**: من العوامل التي تؤثر لك في الـ **Cost** بشكل قوي جداً لماذا؟ لأن كلما زادت الـ **Prices** أثرت لك على الـ **Revenues**.

(3) **Cost From Supplier** التكلفة من المورد: من الأشياء التي تؤثر علينا وتجعل التشغيل منضباً وتكلفتك قليلة، الـ **Supplier** الموردون دائماً يجب أن تأخذ المنتج منهم بأقل سعر ممكن في السوق، بما لا يتعارض مع الـ **Quality**، لأن المنتج لو أخذته من المورد بتكلفة قليلة هذا يضمن لك تكلفة قليلة ويضمن لك ربحاً أعلى.

(4) **Waste**: يعني تالفاً، يعني هالكاً.

(5) **Inventory Variances**: يعني عندنا مشكلة في الجرد كل يوم، دعني أقل لك: إن لك دوراً مهماً جداً، دورك في المقطعين؛ مقطع التالف **Waste**، ومقطع الـ **Inventory Variances**، ولكن الأول أعرفك ماذا يعني **Waste**؟

الـ **Waste** عندنا نوعان؛ حاجة مقبولة وحاجة غير مقبولة.

حاجة مقبولة: يعني وأنت تسوي الطعام حصل عطل في المعدّة مرة واحدة، فلم تتم تسوية الطعام بالشكل المضبوط، أعتقد أن هذا شيء خارج عن إرادتك تماماً، فهنا التالف يكون مقبولاً، بينما لو تستخدم المنتج ومدرباً بطريقة جيدة وتعرفه وأحرقته





بسبب نسيانك، هكذا أنت تسببت في إهدار ومشكلة غير مقبولة، يجب أن يُخصم هذا المنتج منك، أو يطبق عليك الجزاء المناسب.

وماذا يعني **Inventory Variances**؟ كما قلت لحضراتكم، معادلة الجرد مهمة جداً، بطبيعة الحال عندنا منتجات داخلية ومنتجات خارجة كل يوم ونسجلها على الـ **System**، ولا بد أن يكون عندك نظام محاسبي أنت عارف هذا المنتج دخل منه كم وبقي منه كم، وأهلك كم؛ لكي تعرف أن تعيش تجربة المدير المحترف الذي يدير مطعمه بكل بساطة ويُسر.

كيف تستطيع كمدير مطعم محترف أن تتحكم في الهالك وتتحكم في الجرد؟

استخدم النظام وطبقه جيداً، وسجل في الورق وكل شيء عندك ممكن تستخدم الـ **Computer System**، أي جرد عندك موجود لو سألتك عنه مثبت في الورق والسجلات، أي **Waste** يتم رميه في هذا اليوم يُسجل، الـ **Waste** المقبول أو غير المقبول نرى ماذا سوف نعمل فيه، هذا الكلام كله نسجله، هذا الكلام يكون عندي **Records** به، هذا الكلام كله أدخله على الـ **Computer**، أحاول تجنب أن الشيء يتلف مني وأنا شغال أو من غير ما أستخدامه.

نتقل إلى مرحلة مهمة من مراحل التحكم وهي التحكم في الكاش، والـ **Cash Control** ولكي أعمل **Control** على الـ **Cash** الموجود عندي أحتاج لعمل **Policy**، السياسات هذه تقول: لا ينفع أن أفتح درج الكاش في أي وقت، ينفع أن أفتحه في وجود المدير، هذه السياسات أنت تضعها والكل يطبقها.

مكان المدير في المطعم ويطلق عليه **Manager Position**.

في مطاعم الـ **Fast Food** يفضل أن يكون واقفاً بجانب الـ **Cashier**؛ لكي يضمن ويتجنب عدم السرقة.





في مطاعم الـ **Casual Dining** المدير يتواجد مع العملاء داخل الصالة، ولا بد أن يكون موجوداً في هذا المكان، ويرى احتياجات العملاء، بعد ذلك لا بد أن نرى الـ **Cashier** ماذا يفعل وهو شغال، أية حركة غريبة، وأي شكل غريب، وأي تصرف لا إرادي، كل هذا كان زمان أما الآن، فتوجد كاميرات مثبتة أعلى الـ **Counter** الخاص بالـ **Cashier** وهو شغال، بمعنى أي يمكن أن أتابع حركة الكاشير تحسباً لأية سرقة لا قدر الله.

أية إلغاءات أو أية كوبونات لا يجوز ضربها على الجهاز إلا عن طريق المدير؛ لكي تتجنب أن الموظف يستغل ذلك لأي من أصحابه أو لنفسه، أو لشيء مكان شيء. وهناك قاعدة عامة في المطاعم تقول: إذا لم يكن هناك كوبون لطلب لا يوجد أورد من عميل، بمعنى أنه غير مقبول أن أعمل أورد بدون أن يكون تم ضربه على جهاز الكاشير نهائياً.

من الأشياء المهمة جداً، الناس الشغالة على **Cashier** تكون من غير جيب، نعم من غير جيب، ويوجد شركات السيونيفورم تعرف هذا الكلام، وتعمل بنظرون موظف الـ **Cash** من غير جيوب لكي لا يضع فيه الأموال.

أيضاً، نمشي بسياسة تقول: **Come Free go Free** تعال من غير أموال وامش من غير أموال، هذا معناه أي من الممكن أن أفتشه، نعم من حقك، ولكن بأسلوب مهذب بما لا يتنافى مع السلوك العام للمطعم، فهذا الرجل يعمل لديك، وليس متهماً لا سمح الله.

هذه قاعدة عامة نقوم بفحص الموظفين دائماً يومياً، على الموظفين العاملين، والذين يأخذون الـ **Tips** بقشيشهم لكي نضمن أن الـ **Tips** بقشيش لا يسرق من الممكن أن تعمل هذا، ولكن انتبه؛ لأنه من الممكن أن تعمل هذا بطريقة غير





مضبوطة، فالموظف يحس أنك تهيئه، فيضطر أن يترك المطعم ويرحل، لكننا نحن لا نشك بعضنا في بعض، لكن نضع **Control Cash System** مضبوطاً نضمن به نجاح المطعم، والسرقة في كل مكان، أنا لا أقول لك: إنك تسرق، ولكن أنا أقول لك: ضع **System** مضبوطاً لكي تقلل الفجوات الموجودة داخل التشغيل الخاص بك.





## الفصل السابع والثلاثون

### التحكم فيه المصاريف الأخرى

يوجد مصاريف أخرى أقدر أن أتحكم فيها؟ نعم، وهي أن أقوم بعمل صيانة وقائية لمعداتي دائماً، انظر للمعدات التي تسحب مياهاً وكهرباء بشكل مبالغ فيه وحاول تغييرها.

يعني في مرة من المرات فكرت أن أغير المعدات الموجودة في المطعم عندي، وأغيرها من كهرباء لغاز طبيعي؛ لأنه أوفر وأمن.

**السؤال هنا:** لو أنا غيرت المعدة فأنا تقريباً سوف أجلب مُعدة جديدة؛ لأن المعدة لا يجوز أن يُعدل عليها، لكن السؤال يقول: هو أنا أستخدم كهرباء بكم في الشهر؟ وأستخدم غازاً بكم؟ وأنا مثلاً المطعم قائم على البوتاجاز، أكيد لو شغال بالغاز أرخص بكثير من الكهرباء.

هذه الأشياء أنت تحتاج أن تفكر فيها من البداية، هي المنطقة التي سأفتح فيها المطعم فيها غاز أم لا؛ لأن الغاز الطبيعي أرخص من الكهرباء.

فأنت بناءً على ذلك اختيارك للمعدات ممكن أن يوفر معك تكاليف مستقبلية.

الصيانة من الأشياء التي تعملها باستمرار، ولا تريد أن تنتظر أحد.

المياه والكهرباء **Utility** التي تستخدمها والإنترنت في المطعم، الـ **Wi Fi** في المطعم، والكهرباء التي تستخدمها في المعدات، والـ **Computer System** في نقطة مهمة جداً، الـ **Wi Fi** الموجود في المطعم حاول تفرق بينه وبين الموجود للـ **Guest**؛ لأن ممكن الـ **Guest** يدخل لك على الـ **System** ويدمر لك الدنيا التي تعمل بها، حاول تعمل **Control**، لا أحد يعرف الـ **Password** الخاص بالـ **Wi Fi** الخاص





بالـ **System** غير مدير المطعم، ولا تجد موظفًا فاتحًا **Facebook** أو **Whats App** على الموبايل، لا يجوز استخدام التكنولوجيا الخاصة بالمطعم، وكل هذا أنت بكل سهولة تستطيع أن تعمله وتقدر بـ **Tools** بسيطة تعظم الـ **Profit** الخاصة بك وتعلو ارباحك الـ **P & L**.

نرجع مرة أخرى، ونتكلم عن قائمة المكسب والخسارة **Profit and Lost Statement**، دورك أنت في المطعم أن تعظم إيرادات وتقلل نفقات، تعظم إيرادات من خلال **Training, Service, Product** وموظفين جمال **Location, Physical Evidence** جميل، تقلل نفقات من خلال **Waste Control, Inventory Control**، اعمل الجرد يوميًا، اعمل منتجات تُجرد يوميًا، ومنتجات تُجرد أسبوعيًا، ومنتجات تُجرد شهريًا.

منتجات الجرد اليومي هي المنتجات القابلة للعد **Countable**، مثل المياه والمشروبات الغازية وأي شيء يجوز عده. ومنتجات تُجرد أسبوعيًا مثل مواد التعبئة والتغليف **Packaging**، ومثل الأشياء التي لا تستخدم كثيرًا أو يوميًا.

**الجرد الشهري:** جرد مهم جدًا جدًا، تضمن به أنك سوف تفتح الشهر الجديد بشكل مضبوط ونتائجه مضبوطة، هكذا أنت ضمنت قائمة الدخل **P & L** أو **Income Statement** ناجحة في مطعمك، باستخدام العلم والتكنولوجيا والموظفين لنجاحك في المطعم.

ولا تنسَ أن تقوم بالتحكم في كل مصروف من مصاريفك، مثل الصيانة والتصليح، وأيضًا التحكم الجيد في الكاش، وكلها خطوات إذا نفذتها بشكل جيد سوف تتحكم أكثر في المطعم وتعظم إيراداتك.





## الفصل الثامن والثلاثون

المفتاح رقم (16) لكي تفتح مطعمًا ناجحًا Computer System، والتكنولوجيا ودورها في المطاعم معك.

التكنولوجيا اليوم لم يصبح دورها فقط في أننا نتكلم في التليفون ونقفل التليفون فقط، بل أصبح شكلها كبيرًا جدًا ومخيفًا جدًا، ممكن نستخدمها لصالحنا في المطاعم والكافيهات بشكل مناسب لنا يحقق احتياجاتنا، ولكن نتعرض نحن كأصحاب مطاعم إلى حالة من التشتت بين الأنواع الكثيرة من أنظمة الكمبيوتر المعروضة في السوق، ولذلك حاولت أن أوضح لكم على أي أساس أقدر أن أختار منهم لصالح البيزنس الخاص بي.

المطعم عندنا يأتي له إيرادات، وهذه الإيرادات آتية من أموال تدفع من العملاء من كل القنوات، كما شرحناها من قبل، كل هذه القنوات يأتي منها إيرادات، ولكي تعمل تحكماً على هذه الأموال يجب أن يكون عندك نظام **System** محاسبي، **Computer System** ونظام كمبيوتر جيداً، كل جنيته دُفع في المطعم معروف متى جاء وكيف وأين تم تسجيله.

ولذلك ونحن نعمل في المطاعم نحتاج أن يكون عندنا **Computer System**، التي يوجد منها أنواع كثيرة جداً، وهيا بنا نستعرض أهمية ذلك وكيف لي أن أختار؟

لو قسمنا المطعم إلى قسمين:

**القسم الأول:** وهو ماكينة الكاشير التي يعمل عليها الكاشير الخاص بالمطعم، وهي عبارة عن شاشة وبرنتر ودرج كاش، ومن الممكن بار كود سكانر، وتختلف





الشركات من واحدة إلى أخرى، وطبعًا أسعارها من شركة إلى أخرى على حسب جودة المعدة والشاشة.



ماكينه الكاشير التي يضرب عليها الموظف، وغالبًا ما تكون **Touch Screen**، ونصيحة.. قم بشراء ماكينه جيدة لكي تتحمل ضغط الموظفين، وفي بعض الأحيان أجد بعض الموظفين يضربون على الماكينه بظهر القلم على الشاشة أو بعملة مثلاً، وهذا يتلفها، ولذلك **أقول لك**: قم بشراء ماكينه تتحمل المشكلات و **Heavy Duty** وهناك ماكينه الـ **POS** مثلها مثل ماكينه الكاشير تستطيع أن تعمل **Mobile app**، تستطيع أن يكون عندك **I Pad**، وتقدر أن تتكلم مع العميل بكل سهولة، وتضرب الأوردر بكل سهولة، وبمجرد أنك ضربت الطلب على الجهاز وعملت له إرسالاً أو تم حفظ، الطلب ذهب في المسار الطبيعي على السيستم أو النظام، وظهر للشيف أمامه في الجهاز، نرى موظفًا شغلاً، أمامه طلب على الشاشة، وينفذه بجداره وسهولة؛ لأن الطلب الخاص بالعميل ظاهر بتفاصيله، بمعنى أنك كويتر يجب أن تأخذ الطلب من العميل بكل تفاصيله، زود ملحًا، قلل ملحًا **Mediom Well, Rare, Well done**، كل هذه الرغبات يطلبها العميل منك ويجب أن تزودها على الـ **Computer System** بمجرد أن تظهر للشيف بالداخل تجده جاهزًا لتنفيذ الأوردر، هو يكون على علم ماذا يعمل، يبدأ





يشغل ويجهز ويسوي، فلو أنك كويتر أخذت التفاصيل الخاصة بالطلب خطأ غير كاملة الطلب سيخرج خطأً، فيجب أن تأخذ الطلب كاملاً سليماً، ولو وجدت ملاحظات تكتبها كاملة؛ لكي تظهر لعامل التجهيز بالداخل بشكل مضبوط، فينفذ لك الأوردر بشكل مضبوط.

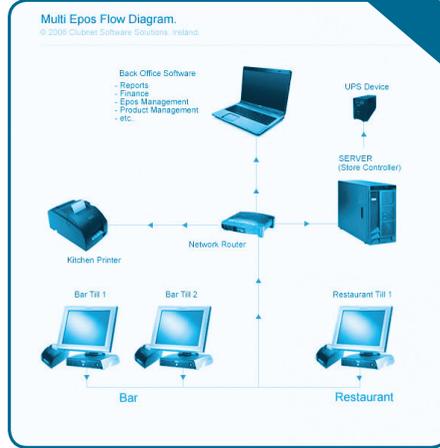


**ثانياً:** عبارة عن جهاز المدير، وهو يكون عليه باقي البرنامج، والتفاصيل الخاصة بإدارة كل شيء، كما سنشرح لاحقاً، ولكن قبل أن نشرح يجب أن نشرح العلاقة بين الأجهزة، كيف يكون ربط الأجهزة بعضها ببعض عندنا؟

### - Cash Terminal 1, Cash Terminal 2, Cash Terminal 3

كل هذه الماكينات متصلة بعضها مع بعض على سيرفر، ويكون جنبها طابعة لكي تطبع الطلبات، وتطبع الريسيت، ويبدأ الموظف التنفيذ، أو هناك شاشة تظهر عليها الطلبات.





نرجع مرة أخرى لتحدث عن **Back Office System**: ما هو دوره؟ هو من الأشياء المهمة جداً التي لا يجوز أن تستغني عنها، وهو عبارة عن **Reports**، وهي التي تساعدني في أخذ قرارات مثل:

(1) الـ **Cash Report** بطبيعة الحال لا بد أن يكون عندك تقرير يقول: إنك بعت كم أمس، وبعث كم الشهر الماضي، وهذه البيانات تتواجد في تقرير يسمى الـ **Cash Report**، سواء باليوم أم بالأسبوع أم بالشهر، البيانات هذه مهمة جداً لكي تستطيع أن تقارن، مهمة جداً وأنت تستخدم توقع المبيعات أو عمل طلبيات سليمة مبنية على أرقام أو حتى لتتوقع عدد الموظفين المطلوب تعيينهم بناء على إيرادات المطعم.

(2) **تقرير مزيج بيع المنتجات Product Mix**: من أحد التقارير المهمة جداً التي تعطينا تفاصيل عن المنتجات المباعة لنا، ما هو المتبقي عندك في المطعم؟ ما هو الـ **Slow Moving Item**؟ ما هو الـ **Horse Item**؟ ما هو الـ **Star Item**؟ ما هو الـ **Dogs Items** الذي أحتاج أن أعمل لها تغييراً من قائمة الطعام.





(3) تقرير تكلفة المبيعات (COGS (Cost of Goods Sold): ما المنتجات التي بيعت، والتي دخلت على الـ System، والتي عمل لها جرد، وهذا كله يظهر في تقرير، الهدف منه إظهار نتائج الجرد اليومي والأسبوعي والشهري، وهو عبارة عن معادلة حسابية تقول:

$$\begin{array}{c} 1 \\ \text{Beginning +} \\ \text{Receiving +} \\ \text{Transfer in} \end{array} = \begin{array}{c} 2 \\ \text{Sold + Waste} \\ \text{+ On Hand +} \\ \text{Transfer out} \end{array}$$

وهي بالضبط التي تطلع في المعادلة الخاصة بالـ COGS، يجمع معلومات من كل منطقة من Cash Report, Product Mix, Receiving, Waste, Meals يظهرها لك في تقرير واحد، فتعرف تقول: أنا اليوم ماذا يوجد عندي؟ عجز في المنتجات يوميًا أو أسبوعيًا أو شهريًا.

(4) التسلم Receiving: كل تسلمك للطلبات اليومية والأسبوعية.

(5) التالف Waste.

(6) سيستم الموارد البشرية HR Module.

أنا أصبحت لا أحتاج ورقًا وفايلات، والموظف متى جاء؟ ومتى رحل؟ كل هذا يتم عمله على ماكينة صغيرة يلزم العمل بها فور بداية العمل ونهايته.

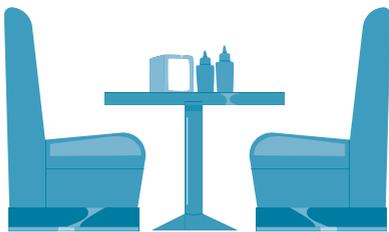
في البداية يكون واقع الـ Computer System يزعج بعض الشيء من سعره، لكنه يعتبر من الفوائد والمميزات التي تجد نفسك وأنت شغال هذا الموضوع سهل عليك جدًا، فكر في كيفية دخول التكنولوجيا تسهل عليك خطوات التشغيل.



افتح مطعمك في 20 يوم



لو أنك تستطيع أن تعمل **Mobile application**، يطلب العميل من خلاله، لو  
تستطيع أن تعمل موقعاً يتم الطلب عليه يكون ممتازاً.  
ببساطة، التكنولوجيا لم تترك شيئاً، التكنولوجيا ومجال المطاعم هي المستقبل.





## الفصل التاسع والثلاثون

### المفتاح رقم (17) الوضع القانوني للمطعم

لكي تعمل مطعمًا ناجحًا، هذا المفتاح يقول: إنك تحتاج المطعم يكون بشكل قانوني، فماذا يعني شكل قانوني؟ تحتاج أن تعمل رخصة للمطعم تشتغل بها؛ لكي تتجنب زيارات كثيرة من الحي والبيئة والمصنفات، كل هؤلاء يأتون إليك في المطعم، ولكي تتجنب هؤلاء الناس أن يأتوا عندك، وتعرض لمشكلات أو غرامات، هل توجد إجراءات لكي تستطيع أن ترخص المطعم وتكون شغلاً بشكل سليم؟

#### فعلاً، بطبيعة الحال تحتاج أن يكون معك:

- (1) بطاقة وتكون سارية.
- (2) تكون معك شهادة أنك أدت الخدمة العسكرية.
- (3) عقد إيجار أو ملكية المحل.
- (4) موافقة إدارة شؤون البيئة.
- (5) موافقة إدارة الدفاع المدني.
- (6) موافقة الصرف الصحي.
- (7) موافقة الأمن الصناعي.
- (8) بطاقة ضريبة وسجل تجاري.
- (9) تؤمن على موظفيك وتجلب ما يثبت ذلك.
- (10) خطاب تشغيل للقوى العاملة والهجرة التابع لك.





(11) شهادة صحية لكل الموظفين العاملين عندك، هذا الموضوع مهم جداً، لا يجوز أن يعمل أحد في هذا المجال من غير شهادة صحية؛ لأنها الأمان لك أنه خالٍ من الأمراض، الموظف يستخرجها من الوحدة الصحية التابع لها ببطاقته الشخصية.

(12) رسم هندسي للمطعم (مختوم وموثق من مهندس مسجل في نقابة المهندسين).

(13) شهادة من الضرائب العقارية بالقيمة التجارية السنوية للمطعم.

(14) تحتاج فيشًا وتشبيهاً (صحيفة حالة جنائية).

(15) إيصال تأمينات اجتماعية خاص بك كصاحب مطعم، أنك مؤمن عليك وتدفع تأميناتك.

(16) مجموعة صور شخصية.

(17) طلب ترخيص بفتح محل (مطعم/ كافيه) من الحي.

تجمع كل هذه الأوراق وتقدمها إلى الحي التابع له المطعم؛ حتى تأخذ الإجراءات بشكل سليم.

وهناك جهات من الممكن أنها تزورك وتطلب الفحص والتشيك عليك:

(1) الصحة.

(2) التموين.

(3) المصنفات، لو عندك Music, Computer System.

(4) الضرائب.

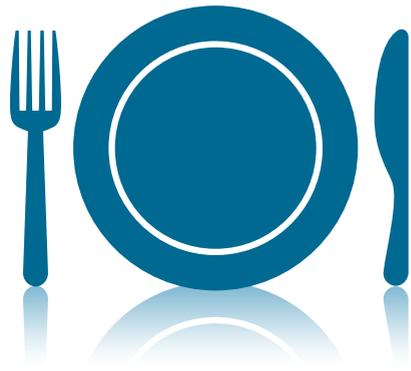
(5) الدفاع المدني، يتأكد من طفايات الحريق والنظام عندك.





انتبه، فالورق الذي تحدثت عنه مجموعة من الأوراق يتضح لك ظاهرياً أنه معقد، والموضوع ليس بالصورة التي تتخيلها، فمجرد أنك تسعى في الطريق ومعك بعض الأوراق تبدأ في أخذ الضوء الأخضر للبدء من الحي أن تفتح.

ولو أنك فتحت ولم يكن معك هذه الأوراق سوف تضر، ولكن لو معك هذه الأوراق وأتت أية زيارة من أية جهة تفتيش ستستطيع أن تعرض عليهم الورق وتقول لهم: إنه معك ورقة رسمية من الحي أن تفتح، وهكذا كيانك القانوني كمطعم بدأ يصبح موضوعاً واضحاً وصریحاً، نحن هكذا بدأنا نأخذ المواضيع وندخل في حيز التنفيذ، وبدأنا نتكلم حتى آخر المراحل، ونطبق مشروع المطعم، ونراه كيف يشتغل مطعماً، وكيانك القانوني المضبوط، وسوف تتجنب مشكلات ومخالفات من الممكن أن تؤدي إلى أن مطعمك لا يخرج إلى النور نهائياً، فكن حذراً وتواصل مع مستشارك القانوني ليسهل عليك الإجراءات.





## الفصل الأربعون

المفتاح رقم (18) لكي تفتح مطعمك بنجاح، وهو نموذج العمل التجاري

Business Model Counvas

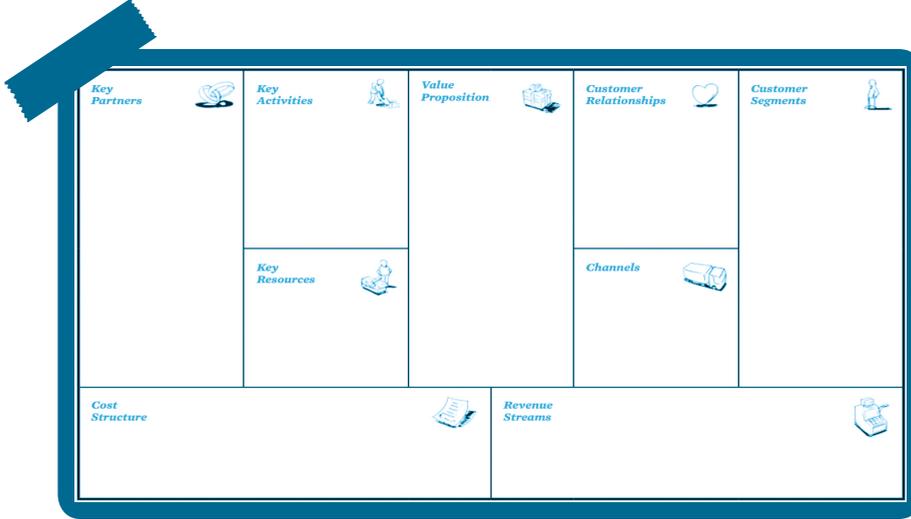
فماذا يعني (BMC)؟ وماذا يعني أن أعمل مطعمي بناءً على ذلك BMC؟

الـ BMC شيء جميل جداً، وأدوات سهلة جداً تستطيع أن تستخدمها، وتعمل شوية لعب جميلة وأنت شغال تحضرها حتى تضمن بها أنه فعلاً سوف يبقى بشكل مستمر وناجح.

فكرة BMC كرائد أعمال تبدأ تفكر كالاتي: هي فكرتك فعلاً، المجتمع يحتاجها، فعلاً هذه الفكرة الخاصة بالمطعم قابلة للنمو؟ وقابلة للتنفيذ؟ وتضع هذا الموضوع كله في ورقة.

ضع في ذهنك نقطة مهمة جداً، وهي أن فشل 80% من الشركات يكون نتيجة فشل فريق العمل Team Work وهم يشتغلون معاً، مثل الموظفين بعضهم مع بعض، والمديرين بعضهم مع بعض، والشركاء الذين فكروا أن يفتحوا مشروعهم بعضهم مع بعض، فلو اختلفوا هذا المشروع سوف ينهار، ولذلك لا بد أن تعمل BMC، وتفكر مع نفسك: من سوف أشتغل معه؟





الـ BMC ينقسم إلى قنوات أو خلايا أو مراحل:

- (1) القيمة المضافة Value Proposition القيمة التي تقدمها للعميل Customer.
- (2) من هو العميل Customer؟ أين هو المستهدف Target الذي تدور عليه يا ترى A Class, B Class, C Class؟
- (3) تحتاج العميل Customer أن يجبك فتعمل Customer Segment.
- (4) ما هي القنوات Channels والأدوات Tools التي تتواصل مع العميل لكي تبني علاقة طويلة المدى Long Term Relation؟
- (5) هذا الكلام يحتاج الى شركاء نجاح partners الذين يعملون معي (Key Partners)، من هو الفريق الذي سوف يشتغل معي؟
- (6) ما الموارد Resources المتاحة والمتوفرة معي؟
- (7) ما الأنشطة المطلوب عملها Activities التي أحتاج أن أشتغل عليها وأتوصل إليها.





كل المهام هذه تساوي تكلفة، وهذه التكلفة تخص مشروعك.

### Marketing Plan, Promotion

خطة التسويق أو الترويج

### Flyers, Operation Tools

الفلابرز أو أدوات التشغيل

### Labor, Design, Equipment's

العمالة والتصميم والمعدات

كل الفكرة الخاصة بمشروعك، كم تكلفني من الأموال؟ وهذه التكلفة متوقع أن تأتي لي بكم من الإيرادات؟

والإيرادات أول سؤال يسأله لك أي مستثمر (المصرفات والإيرادات) بفكرتك الجميلة التي اقتنعنا بها أنا وأنت، لو أنت لم تقتنع كمستثمر أنا ممكن أغير رأيي تمامًا، وأذهب لأفتح مشروعًا آخر أو أضع أموالك في البنك.

الـ **BMC** تحتاج شيئًا اسمه خطة تنفيذ، أكتب ملاحظات وأجرب وأسأل الناس، وسوف أفصح لك عن تجربة، حاول أن تعملها: لما تفكر فكرة جديدة وتعملها (**BMC**) حاول على الأقل أن تسأل 100 شخص عن فكرتك، لو وجدت أن فكرتك قوية وقابلة للتنفيذ بالمراحل التي عرفتتها في كل مراحل التشغيل الخاصة بالمطعم الذي تكلمنا عنها افتح مشروعك ولا تقلق وربنا يوفقك.





## الفصل الواحد والأربعون

المفتاح رقم (19) من نجاح مطعمك هو الاستدامة والاستمرارية

### Sustainability

وهو اتجاه عالمي جديد في المطاعم وعلم جديد، أنت لا تعيش في المجتمع وحدك، لا تعيش في الكون وحدك، توجد أجيال متوقع أنها تأتي بعدك، يوجد أناس يستخدمون كل الموارد **Resources**، وليس معنى أنك فتحت مطعمًا أنك تلوث البيئة والصرف وتستخدم كل الموارد الخاصة بك، الكهرباء والغاز، وغيرهما، مجال المطاعم والاستدامة والاستمرارية **Sustainability** أنت فقط جزء.



تريد أن تصل بطريقة واحدة، نقول لك الآتي: أنت تستهدف أن تكسب من مشروعك، ولذلك لا بد أن يصبح لك دور في البيئة، يعني لو أنا أتكلم عن المحافظة على الطاقة **Saving Energy** فيوجد أمامك حل يوفر أموالك ويحافظ على الطاقة، ألا وهو تحويل المعدات التي تعمل بالكهرباء إلى معدات تعمل بالغاز، وهو صديق البيئة رقم واحد، وموفر للطاقة رقم اثنين وموفر للمال رقم ثلاثة، وأيضًا توجد وسيلة أخرى لتوفير الطاقة وهي الطاقة الشمسية، وبعض الأشخاص يعتقدون أنها مكلفة، ولكنها مع الوقت تكون موفرة جدًا، ولك اختيار أيهما شئت.





وأيضًا استخدامك للمياه، المياه وأنت تستخدمها تحتاج فلاتر، تحتاج معدات معينة تكون عندك في المطعم، فلا تجازف بتشغيل مطعمك على المصدر مباشرة من المياه الآتية لك، لا بد من عمل فلتر للمياه، فأنت لا تضمن عدم وجود أية شوائب. الحفاظ على المياه دور مهم جدًا، ومسؤولية مجتمعية ستحاسب عليها أمام ربنا - سبحانه وتعالى- وأمام القانون، وأيضًا الحفاظ على الصرف **Drain**، فمجال عمل المطاعم يدخل فيه اللحوم والدواجن والزيوت، وهذه الخامات توجد بها دهون وشحوم، وتعرض الصرف للانسداد، وبالتالي عمل مشكلة كبيرة داخل المطعم، وأيضًا لسكان العمارة والمنطقة التي يوجد بها المطعم.



ولذلك لا بد أن تتلاشى هذه المشكلة في التصميم الخاص بالمطعم عن طريق صائد الدهون **Grase Trape** وهو عبارة عن شيء على شكل حرف **U U Shape**، من الممكن أن تتركب عند الحوض في آخر منطقة صرف أو عند باب المطعم، فكرتها أنها تجعل المياه تخرج في مستوى الزيوت تكون على السطح وتحجز في الـ **Ushape** والمياه





السليمة تخرج في صرف الدولة، وتقدر تتعاقد مع شركة نظافة لتنظيف الزيوت، وأنت لست مضطراً لرميها، أنت من الممكن أن تبيعها وتكسب من ورائها أموالاً، وأيضاً الكراتين التي تحمل البضاعة من الممكن أن تبيعها وتجنّي منها أموالاً.

ونرى هنا أننا ربحتنا من وراء الزيوت والدهون، بدلاً من أن تعمل مشكلة في الصرف يؤثر علينا وعلى الجيران، بل على العكس سوف يتم ربح أموال من وراء هذا التصرف الحضاري، وهذه الأفكار أيضاً من سمات رجال الأعمال الناجحين (استغلال كل كبيرة وصغيرة من شأنها أن تجلب أموالاً ولو بسيطة).

وطبعاً لا ننسى أن نتكلم عن حجم التالف من الأطعمة والمشروبات.

تخيل أن ثلث الأكل الذي ننتجه في العالم يصبح هالِكاً ونرميه Waste، وهذا رقم كبير جداً، عندما شرعنا في تفسير هذا الرقم، وجدنا 68% من فضلات العالم عبارة عن طعام، 68% Waste Food هل تعلم أن هذه النسبة تكفي لغذاء 3 بليون إنسان يأكل ويشبع، من فضلك حاول أن تعمل معادلة للتحكم في التالف Waste Control في مطعمك.





آخر شيء سوف أتكلم عنه هو فصل المهالك **Wate Segregation**، بطبيعة الحال عندنا هالك **Waste** كثير في المطعم، عندنا طعام، وعندنا علب وزجاج وبلاستيك، وعندنا أطباق ممكن أن تكسر، كل ما سبق وُضع في سلة القمامة، وجاء عامل النظافة عمل فصلاً لهذا المهالك وأصيب، وهذا يعتبر خطأ كبيراً وعدم اتباع الجديد في هذا المجال.

لذلك، فأنا أقترح تفعيل نظام الألوان **Color Code** للمهالك، بمعنى الورق في مكان معين، والأكل في مكان معين، والمكسور من الأطباق والزجاج في مكان معين، وأكتب عليه: احذر من ممكن أن تصاب.

فأنت بهذه الطريقة تحافظ على البيئة، وهذا من عناصر الاستدامة والاستمرارية **Sustainability** للعلامة التجارية الخاصة بك من نجاح مشروعك، وضع في ذهنك أنه يوجد عملاء كثيرون يفكرون في هذا الموضوع، ويبحثون عن هذه المطاعم التي يوجد بها **Sustainability** فلا بد أن تكون واحداً منهم.





## الفصل الثاني والأربعون

### المفتاح الأخير من نجاح مطعمك.. كيف تمويل مشروعك؟

نحن مررنا بمراحل عديدة تعدت الـ 19 مفتاحًا من مفاتيح النجاح، عرفنا من خلالها كيف تعمل دراسة جدوى المشروع، وعرفنا الاستدامة والاستمرارية وسلامة الغذاء والطعام **Sustainability, Food Safety, Food Cost, Design**، وماذا يعني التشغيل، وكل خطوة من خطوات المطاعم.

ويبقى شيء واحد فقط، وهو كيف تأتي بالأموال لكي ننفذ الفكرة الجميلة التي درسناها بالتفصيل، وعرفنا كل خطوة من خطواتها، الموضوع ليس بالصعب، الموضوع بكل بساطة أنت تحتاج أن تفتح المشروع بمجموعة خطوات، لو أنت معك أموال وعامل حفظ (لتحويشة العمر) مثلاً، أنت تستطيع أن تفتح مشروعك، وأنا أقدر وأرشح هذا المبدأ لو أنك معك أموال المشروع وفهمته بطريقة جيدة ودرسته بطريقة جيدة توكل على الله أنت عملت بالأسباب.

وفي حالة أنني لم أمتلك أموالاً فما الحل؟ في هذه الحالة أنت تحتاج إلى المستثمر **Investors** وهؤلاء من عملت لهم دراسة جدوى **Business Plan** مضبوطة، درست فيها كل خطوة من خطوات المشروع، وعرفت من أين تأتي الأموال؟ وكيف تعمل عليها تحكم **Control**؟ ودرست التشغيل **Operation** أنت الآن قادر على أن تدير المطعم وتقنع المستثمر **Investors** أن يعطي لك أموالاً.

هذه نقطة، أما الأخرى، فهي أنه من الممكن أن تقنع أصحابك أو أهلك بفكرة مشروعك، وتقول لهم: أنا أحتاج بعض الأموال لفتح المشروع؟ ولكن لا بد أن تأخذ في الاعتبار أن فكرة المطعم لا تقل عن مليون جنيه لو سيارات طعام **Food truck**،





أما لو مطعم مبني، فلا يقل عن 5000000 جنيه، فقط لو قدرت تجمع من أصحابك؛ من هذا 2، ومن هذا 2، ومن هذا 2، هكذا أنت جمعت المبلغ المطلوب، على فكرة يوجد شرط أن تكون على بينة بمن سوف يدير المشروع، أو تستطيع أن تتقدم للبنك بخطتك التي انتهت من عملها، والتي درست فيها كل خطوة من خطوات المطعم، وتكسب أيضاً تعاطف البنك معك؛ لأنك جهزت دراسة جدوى مضبوطة ووافية.

وهنا يطرح سؤال نفسه: متى تأتي أرباح الأموال المستثمرة؟ المطعم معناه أنه يعمل مبيعات، هل هذه أموال تؤخذ؟ لا، صناعة المطاعم فترة استرداد رأس المال **Pay Back Period** تتراوح من سنتين إلى ثلاث سنوات، لا يوجد شيء اسمه أنا دفعت أموالى وتعود عليّ بالنفع في أول سنة، إلا لو كانت صدفة من الصدفة، وحدثت ذات مرة، مطعم من المطاعم كسر كل التوقعات، وهذا وارد جداً أن يحدث، ولكن أنا أقول لك: على الـ **Average Industry** المتوسط العام في هذه الصناعة من سنتين إلى ثلاث، وهذا مقبول جداً، أن تتوقع أن الأموال التي استثمرتها سوف تعود عليك بالأرباح بعد فترة من الزمن، وليست في الحال فكيف نحسب استرداد رأس المال؟  
**.Pay Back Period**

$$\text{Pay Back Period Formula} = \frac{\text{Initial Investment}}{\text{Net Annual Cash Inflow}}$$

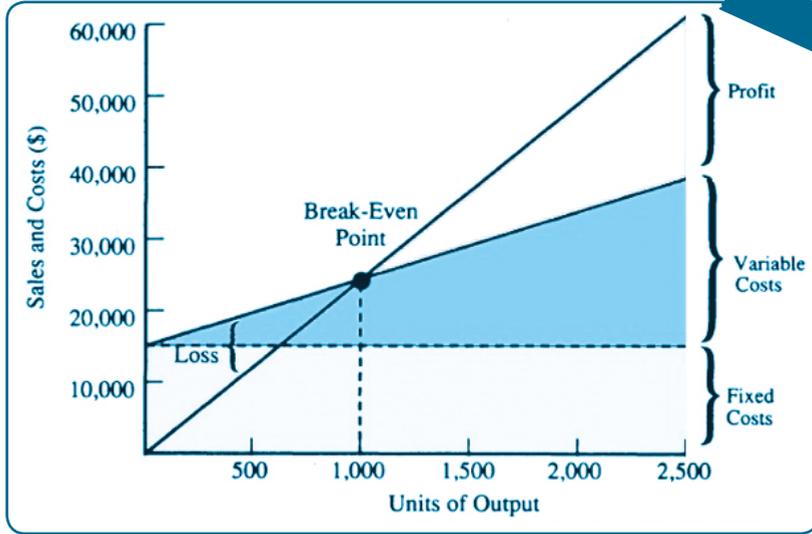
هذا يجعلنا نتوصل لأن تكون عارفاً ومتأكداً أن أموالك فعلاً آتية إليك بعد فترة من الزمن.

وهنا يوجد لدينا شيء اسمه نقطة التعادل **Break Erin Point** متى تقول: أنا كسبان أو خسران، بطبيعة الحال عندك التكاليف الثابتة **Fixed Cost**، وهذا يقول لك: إنه يوجد إيرادات أخرى تدفع سواء أبعث أم لا، مثل الإيجار والمرتبات، ويقابله





من الناحية الأخرى التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، ولو تقابلوا في نقطة ما مع الدخل فأنت بدأت تكسب، وهذه نقطة التعادل **Break Even Point**.



وفي حالة افتتاح مشروع المطعم، وهذا المطعم خسر ماذا ستفعل؟ آخر سؤال وأهم سؤال؟ عملنا فكرة جميلة جداً، وعملنا مشروعاً، لكن لأي سبب من الأسباب لم يوفقنا الله، لا بد أن يكون لدي خطة بديلة، وتسمى **Exit Strategy**.

من المميزات الخاصة بالمطاعم أنك تستطيع أن تعمل سيولة للمشروع؟ تستطيع أن تبيع المعدات، تستطيع أن ترحل الموظفين إلى فرع آخر، أو تشكرهم وتعطيهم مستحقاتهم بكل حب، لو أنك اشترت المحل تستطيع أن تبيعه، وليس معنى ذلك أنك لن تخسر، ولكن من الممكن أن تخسر لو لم تنفذ خطوة واحدة فقط من الذي سردناه في الكتاب، ولم نتبع الخطوات السليمة التي شرحت.

لو نفذت ما قلناه فعلاً بالتفصيل فأنت سيكون مطعمك ناجحاً جداً، وتتجنب مرحلة كبيرة من الخسارة والمخاطر، ولكن نحن من البداية كنا نقول: أنت رائد





أعمال، إذا واجهتك بعض المخاطر **Risk** لا بد أن تأخذ الفرص **Opportunity**، وهكذا نحن تكلمنا في عشرين مفتاحًا من مفاتيح نجاح مطعمك.

دائمًا كان مديري يقول لي هذه الجملة: أفضل واحد من بيننا من الممكن أن يكون أنجح واحد فينا، بشرط واحد فقط لو هو أراد ذلك، لو أنك تريد أن تتعلم، لو أنك تريد أن تعمل، لو أنك تريد أن تعرف تفاصيل المطعم كيف يتم إنشاؤه، لو أنك تريد أن تفكر كيف ينجح، لو أنك تريد كل ذلك لن تفكر في المخاطر **Risk**، لو أنك تريد هذا لن ترى الفرص **Opportunity**، لو أنك تريد هذا فسوف تجري وراء الفرص **Opportunity**.

لو أنك تريد النجاح في مشروع مطعم أو كافيه فسوف تطبق العشرين مفتاحًا لنجاح مطعمك.



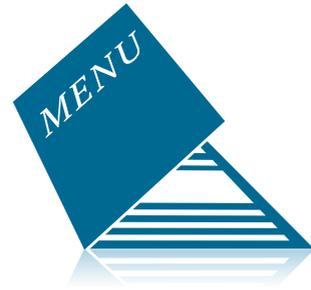
## النهاية

الحمد لله رب العالمين أن اجتهدت قدر المستطاع أن أخلص جزءاً من معلوماتي عن المطاعم والكافيهات.

وعذراً لو قصرت أو أخطأت في أية معلومة؛ فإني إنسان قد أصيب أو أخطئ، ولكنني حاولت جاهداً أن أقوم بواجبي في توضيح المعلومة. وطبعاً، يشرفني ويسعدني المتابعة لي على موقعي الشخصي.

[www.hms-amrmoustafa.com](http://www.hms-amrmoustafa.com)

وأكون سعيداً بالمشاركة والمساعدة لأي مشروع ناشئ لتطوير منظومة المطاعم في مصر، والعالم العربي والعالم.





## عن المؤلف

- حصل عمرو مصطفى على بكالوريوس سياحة وفنادق من كلية السياحة والفنادق بجامعة الإسكندرية 2002.
- حصل عمرو مصطفى على ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة إلسكا في باريس تخصص إدارة 2015.
- حصل عمرو مصطفى على الدكتوراه في إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس.

### عنوان الرسالة:

The Impact of service quality dimensions on catering service performance in health care sector during covid-19 period

أثر مقومات جودة الخدمة على مستوى خدمات التغذية في القطاع الصحي في أثناء فترة كوفيد 19.

وقد فازت رسالة الدكتوراه في جوائز مؤتمر الاتحاد الدولي للمستشفيات العالمية IHF Portugal 2023 الذي انعقد في شهر أكتوبر بالبرتغال.

- عمرو لديه خبرة أكثر من 20 عامًا في إدارة سلاسل المطاعم العالمية، بدءًا من الوظائف الصغيرة، حتى وصل إلى مدير تشغيل أحد المطاعم العالمية في مصر، والآن يعمل مدير الأغذية والمشروبات لأكبر مستشفى فندقي استثماري في مصر.
- عمل عمرو مصطفى كثيرًا من الدورات التدريبية المتخصصة في مجال التسويق والإدارة وريادة الأعمال وإدارة المطاعم.





• انضم عمرو ومصطفى للاتحاد المصري للغرف السياحية 2019، وقام بتدريب كثير من مديري الفنادق العالمية في مصر في مشروع الاتحاد الأوروبي و TVET ووزارة السياحة والآثار المصرية.

• عمرو ومصطفى شارك في العديد من المؤتمرات مثل TEDx Zagazig university و YSR الدور المجتمعي للشباب.

• هو المؤسس لـ Amr Moustafa Hospitality Management Solutions(HMS)

شركة تدريب واستشارات في مجال المطاعم والكافيهات والفنادق.

<https://www.facebook.com/Amr-Moustafa-Hospitality-Management-Solutions-378427719264719/>

[www.hms-amrmoustafa.com](http://www.hms-amrmoustafa.com)

• عمل عمرو ومصطفى كورس مع شركة المتور دوت نت، الهدف منه هو تعليم رواد الأعمال كيفية افتتاح مطاعمهم.

<https://www.almentor.net/en/talk/Challenges-In-Restaurant-Industry>

• عمل عمرو ومصطفى كورس على منصة TYPSY العالمية المتخصصة في تدريب السياحة والفنادق، وهو أول مصري، وأول عربي لديه كورس على المنصة.

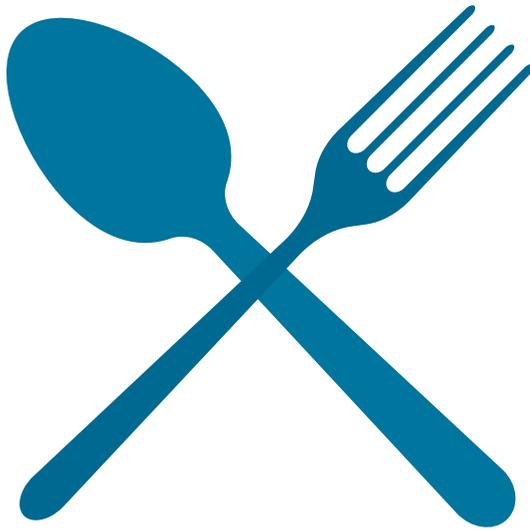
• عمل دراسات جدوى لأكبر مشاريع الكافيهات والمطاعم لدخول السوق المصري.

• عمل أكثر من مشروع لمطعم وكافيه في مصر.





- ساعد كثيراً من المطاعم والكافيهات في تحسين وضعهم التشغيلي والمالي.
- أسس وأسهم في كثير من المشاريع في ليبيا.
- يعمل استشارياً لكبرى الشركات في السعودية لتطوير المطاعم والفرانشايز.
- حصل أكثر من 3500 متدرب على كورساته.





## فهرس المحتويات

7	شكر وامتنان
9	مقدمة
11	الفصل الأول
16	الفصل الثاني
16	Key 1 – Entrepreneurship (المفتاح الأول)
23	الفصل الثالث
23	نموذج تخطيط المشاريع (Business Model Canvas)
29	الفصل الرابع
29	الخطوة الثانية المفتاح الثاني دراسة السوق وقوة الفكرة ومدى قابليتها للتنفيذ
36	الفصل الخامس
36	دراسة تحليل الفكرة
36	Market Feasibility Analysis
39	الفصل السادس
47	الفصل السابع
47	The 7 PS – Part 2
47	Branding
52	الفصل الثامن





52.....	Menu Planing
59.....	الفصل التاسع
59.....	Key 4 اختيار الموقع الخاص بالمطعم أو الكافيه
68.....	الفصل العاشر
76.....	الفصل الحادي عشر
76.....	السؤال الذي يطرح نفسه: هل أؤجر المحل أم أشتري المحل؟
79.....	ما التصرف الصحيح لو كان موقع المطعم خطأ؟
83.....	الفصل الثاني عشر
90.....	الفصل الثالث عشر
90.....	هندسة قوائم الطعام Menu Enginiring
94.....	الفصل الرابع عشر
94.....	المفتاح رقم (6) في مطعم ناجح هو الترويج Promotion
104.....	الفصل الخامس عشر
104.....	الأهداف Objectives الخاصة بالدعاية Advertising
106.....	الفصل السادس عشر
106.....	المفتاح رقم (7) لنجاح المطاعم الموظفون People
110.....	الموظفون والتسويق في مشروع المطعم أو الكافيه
112.....	جدولة الموظفين





- 114..... الفصل السابع عشر
- 114..... المفتاح رقم (8) لنجاح المطاعم الدلائل الملموسة
- 114..... Physical Evidences
- 119..... الفصل الثامن عشر
- 119..... مفتاح رقم (9) من نجاح المطاعم هي خطوات المطعم Restaurant Process
- 127..... الفصل التاسع عشر
- 127..... الخطوات Process
- 129..... فاعلية التشغيل في المطعم
- 131..... الفصل العشرون
- المفتاح رقم 10 لمطعم ناجح: التصميم Design، الرسم الهندسي
- 131..... الداخلي Layout-، والأدوات الـ Tools
- 137..... الفصل الحادي والعشرون
- 137..... المعدات والأدوات في المطاعم والكافيهات
- 142..... الفصل الثاني والعشرون
- 142..... المفتاح رقم (11) من نجاح المطاعم هو الـ Staffing
- 148..... الفصل الثالث والعشرون
- 148..... التدريب في مجال المطاعم
- 154..... الفصل الرابع والعشرون





- 154.....التقييم Evaluation الخاص بالموظفين
- 155.....عملة تحفيز Motivation الموظفين
- 156.....عملة التمس للموظفين Tips
- 158.....الفصل الخامس والعشرون
- المفتاح رقم 12 في إدارة المطاعم الناجحة إدارة سلاسل الإمداد
- 158.....والتموين Supply Chain Management
- 162.....كيف تدير منظومة سلاسل الإمداد والتموين؟
- 162.....(1) كيف تختار المورد Supplier Selection؟
- 164.....(2) النقل واللوجستيات Transportation, Logistics:
- 165.....الفصل السادس والعشرون
- 165.....(3) التخزين في المخازن المركزية Storing in Ware House
- 166.....(4) الصرف من المخازن Issuing
- 167.....(4) توقع المبيعات Sales Forecasting
- 170.....الفصل السابع والعشرون
- 170.....(5) الطلبات من المطاعم Restaurant Ordering
- 174.....الفصل الثامن والعشرون
- المفتاح رقم 13 لكي تنشيء مطعماً ناجحاً هذا المفتاح نظام
- 174.....إدارة سلامة الغذاء





- 174..... Food Safety Management System
- 177..... أنواع التلوث الغذائي
- 180..... الفصل التاسع والعشرون
- 180..... كيف تنتقل البكتيريا؟
- 185..... الفصل الثلاثون
- 188..... الفصل الحادي والثلاثون
- 193..... الفصل الثاني والثلاثون
- 193..... مرحلة مكافحة الآفات والحشرات Pest Control
- 194..... الصيانة Maintenance ودورها في منظومة سلامة الغذاء
- 195..... شهادة الـ ISO 22000
- 196..... الفصل الثالث والثلاثون
- 196..... المفتاح رقم (14) من مفاتيح نجاح المطاعم التشغيل اليومي في المطاعم
- 196..... Restaurant Daily Operations
- 201..... الفصل الرابع والثلاثون
- 201..... التفويض Delegation من الأشياء المهمة جداً في المطاعم
- 202..... إدارة الوقت Time Management
- 205..... الفصل الخامس والثلاثون
- 205..... المفتاح رقم 15 لمطعم ناجح قائمة المكسب والخسارة Profit and lost (P & L)





- 210..... الفصل السادس والثلاثون
- 210..... نظام الجرد في المطاعم والكافيات
- 215..... الفصل السابع والثلاثون
- 215..... التحكم في المصاريف الأخرى
- 217..... الفصل الثامن والثلاثون
- المفتاح رقم (16) لكي تفتح مطعمًا ناجحًا Computer System
- 217..... والتكنولوجيا ودورها معك في المطاعم.
- 223..... الفصل التاسع والثلاثون
- 223..... المفتاح رقم (17) الوضع القانوني للمطعم
- 226..... الفصل الأربعون
- المفتاح رقم (18) لكي تفتح مطعمك بنجاح وهو نموذج
- 226..... العمل التجاري Business Model Counvas
- 229..... الفصل الواحد والأربعون
- المفتاح رقم (19) من نجاح مطعمك هو الاستدامة
- 229..... والاستمرارية Sustainability
- 233..... الفصل الثاني والأربعون
- 233..... المفتاح الأخير من نجاح مطعمك كيف تمول مشروعك؟
- 235..... وفي حالة افتتاح مشروع المطعم وهذا المطعم خسر ماذا ستفعل؟



افتح مطعمك في 20 يوم



237.....النهاية

238.....عن المؤلف



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ