

## مكونات خطة العمل

تعتمد صياغة خطة العمل ومحتواها على المعلومات التي تطلبها الجهة التي ستقدم التمويل. فهم يتوقعون معطيات وبيانات حول سيرة المشروع وأهدافه التجارية وأوضاعه القانونية والإدارية وتميز المنتج وقدرته على المنافسة في السوق، وكذلك التخطيط والمبلغ اللازم والمردود المتوقع واحتمالات النجاح أو المخاطر والفشل (الريح أو الخسارة).

### ٢ - ١ الموجز:

كباقي كثير من الأمور، يجب أن تبدأ خطة العمل بملخص يحوي أهم نقاط هذه الخطة بشكل موجز. لا تصنع هذا الملخص كمدخل أو مقدمة، بل كعرض مضغوطٍ للتفاصيل التالية.

سينظر مانح التمويل إلى هذا الموجز أولاً. والذي يجب أن يتمكن من قراءته وفهمه في بضعة دقائق فقط. المهم في النهاية وبشكل خاص، أن يفهم فكرة المشروع. لقد قرأت في السنوات الأخيرة العديد من خطط المشاريع، لكن القليل منها فقط استطعت فهمه دون الحاجة إلى العديد من الأسئلة والاستفسارات، لذا عليك أن تكون حذراً جداً بصياغة الموجز، فتعبر عن نفسك بكل دقة وإيجاز. وتذكر أن عليك أن تشير اهتمام القارئ في هذه المرحلة.

يجب أن يحتوي هذا الموجز على النقاط التالية:

- ❖ حالة المؤسسة/ الفكرة التجارية: اشرح باختصار الوضع الراهن لمؤسستك، تصوُّرك للطاقَة الإنتاجية ومقترحاتك للتحديث وأحوال الأسواق المعنية.
- ❖ عوامل النجاح: اشرح مزايا فكرتك التجارية وأين تكمن أهم المنافع الدعائية. وعرِّج على المزايا التي سيستفيد منها المستهلك وعلى أهليتك الشخصية للإدارة.
- ❖ أهداف المشروع: وضِّح الخلفيات والأهداف وراء إمكانيات توسُّع المشروع وتطويره. وشرح رؤى هذا المشروع وآفاقه مع كونك واقعياً ومتفائلاً في آن معاً.
- ❖ حجم الأهداف الاقتصادية والتمويل اللازم: قدِّم على شكل بيانات محددة، حجم رقم المعاملات المتوقع ومقدار الربح الذي تسعى إليه، وبلغ التمويل اللازم لتحقيق الفكرة.

#### أسئلة حول الموجز:

- ❖ ما هي طبيعة عملك وما هو إنتاجك؟
- ❖ ما هي الاستطاعة الإنتاجية التي تطمح إليها، وأين هي الأسواق التي ستغطيها بها؟
- ❖ كيف ستتمكن من دخول هذه الأسواق؟
- ❖ ما هو استيعاب هذه الأسواق الآن وفي المستقبل؟
- ❖ ما هي الخطوات الهامة التي أنجزتها حتى الآن على طريق تطوير مؤسستك؟
- ❖ ما الذي سيجعلك ناجحاً؟ وما هي مزاياك الدعائية وكيف سيستفيد المستهلك من مُنتجك أو خدماتك؟
- ❖ ما هي الأهداف التي وضعتها لنفسك؟
- ❖ كيف ستصل إلى هذه الأهداف (اذكر خطوات محددة)؟

- ❖ ما هو حجم التعامل وهامش الربح الذي تخطط له للسنوات الخمس القادمة؟
- ❖ ما مقدار التمويل الذي تحتاجه؟

### إرشادات:

- ❖ إن هذا الموجز هو لبنة أساسية في خطة مشروعك، فلا تخلط بينه وبين المدخل إلى الخطة أو الوصف المختصر جداً (العنوان) الموجود على الغلاف.
- ❖ اكتب هذا الموجز في النهاية. أي بعد أن تنتهي من وضع بقية اللبّات، حيث تستطيع صياغة أهدافك بدقة وإيجاز.

### مثال عارض: شركة ترفلر شيك المساهمة

- تعتزم شركة ترفلر شيك تأسيس مكتب للسياحة والسفر عن طريق الإنترنت، وذلك بتاريخ ١٩٩٩/١٠/١ حيث يحوي العرض ما يلي:
- ❖ الاستعلام عن رحلات الطيران وحجز محلات عن طريق الشبكة الدولية (أون لاين Online).
- ❖ تبادل المعلومات والحجوزات للفنادق والرحلات الجماعية وزيارة المهرجانات والمناسبات الخاصة.
- ❖ الترويج لمنظمي المهرجانات وتقديم عروض خاصة للمجموعات السياحية عن طريق الإنترنت.

### الهدف من تأسيس شركة الترفلر شيك:

- ترغب شركة ترفلر شيك، وفي السنوات الخمس القادمة، أن تُقدّم عروضاً متكاملة للأشخاص كما للمجموعات السياحية، وذلك بالتعاون مع صغار منظمي المهرجانات والمناسبات الخاصة، حيث يجب التعاون

مع عدد كبير من الفنادق المنتشرة في أنحاء أوروبا والمناطق السياحية. تعتبر شركة ترفلر شيك نفسها كمنظم رئيس يمثل عدداً من المنظمين الصغار ومقدمي العروض. تود هذه الشركة أن تتسلم قيادة هذا المجال في ألمانيا. وتسعى إلى تَبَوُّأ مركز متقدم في مجال رحلات الطيران الرخيصة، وذلك عن طريق الإنترنت أيضاً.

### تطور السوق:

رغم انكماش العمل في المجالات المختلفة، إلا أن قطاع السياحة والسفر لا زال في حالة ازدهار وتوسع، لكن تصرفات الزبائن وطرق تعاملهم قد تغيرت:

- ❖ زيادة في الرحلات المتكاملة ( شاملة كل شيء).
  - ❖ زيادة كبيرة في رحلات الطيران ( سفر بالطائرة فقط).
  - ❖ زيادة في الرحلات مرتفعة الكلفة.
  - ❖ انخفاض في رحلات العائلات مع الأطفال ( قطاع الأسعار المتوسطة).
- لذا يستهدف عرض شركة ترفلر شيك، القطاعات التي تنمو بسرعة أكثر من غيرها: السفريات المفاجئة، رحلات الطيران فقط والرحلات الشاملة لكل شيء.

ففي قطاع الرحلات الشاملة تقدم مثلاً هذه الشركة بالتعاون مع شبكة الفنادق ما هو جديد في السوق. الأمر الذي يشكل منفعة دعائية على المدى البعيد، حيث إن المنظمين الكبار لا يسمحون بوقفات متعددة أثناء الرحلة الواحدة.

يحتمل أن يصل حجم الأعمال مع هذا العرض المنفرد، وعلى المدى المتوسط إلى خمسين مليون مارك. أما التمويل اللازم لتأسيس المشروع فهو حوالي سبعمئة وخمسين ألف مارك.

## ٢ - ٢ الفكرة التجارية:

يود المصرف أن يعلم طبعاً، ما هي نواياك؛ لذا عليك أن تشرح فكرتك التجارية وما هي بضاعتك أو خدماتك التي تقدمها أو إبداعاتك المستحدثة. وهنا عليك أن تأتي على النقاط التالية:

## مصدر الفكرة:

يجب أن تبين كيف وصلت إلى هذه الفكرة التجارية، سواء أكنت تعرض منتجاً ما أو خدمات معينة، لعلك وجدت ثغرة في السوق أو نقصاً بأمر ما، فبدأت تهدف للبحث عن حل لهذه المشكلة. أم أن الفكرة جاءتك بمحض الصدفة.

ولعلك اكتشفت تكنولوجيا جديدة تحاول الآن تسويقها، أو أنك تعمل في مجال ما منذ أمد بعيد وأتقنت صنعتك وتريد الآن أن تستقل بعملك.

## وصف المنتج:

إن كانت فكرتك تدور حول منتج جديد؛ فعليك أن توصفه بشكل جيد. يجب أن توضح بالتفصيل ما هو نوع هذا المنتج الذي تعرضه، ما هي مواصفاته وما هي استخداماته. وهل هو من نوع جديد تماماً، أي إنه اختراع جديد أم ابتكار وأين تكمن الجدة في ذلك.

كذلك يجب أن تشرح أيضاً نوع الخدمات التي تكمل عرضك لمنتجاتك؛ ومن أمثلة هذه الخدمات مثلاً: أعمال الصيانة والإصلاح، خدمات الزبائن والتوصيل المجاني، الكفالة والالتزام بعطل ما، تجميع وتركيب الآلة أو الخدمات الاستشارية. ومما يهم مانح القرض أيضاً،

أن يعلم فيما إن كنت ستُقدِّم هذه الخدمات بمفردك أم أن لديك شريكاً متضامناً، وما على الزبون أن يدفع لقاء ذلك.

وإن كنت ستأتي على ميزات تقنية فنية، فيجب أن تأخذ دوماً بعين الاعتبار أن المصرفيين ليسوا بتقنيين؛ تحاش المصطلحات التقنية المعقدة، وحاول أن تستخدم التعبيرات الواضحة والمفهومة من قبل الجميع، كذلك يجب أن تختصر ما أمكن من الشروحات التكنولوجية التخصصية.

أما في حالة المنشأة القائمة التي تقوم بتطوير منتج جديد، ومن أجله تُعد هذه الخطة، فيجب أن تأتي على الأهمية المستقبلية لهذا المولود الجديد. اشرح مثلاً مبلغ التعاملات ومقدار الربح الذي تطمح إليه، والأهمية الإستراتيجية لهذا المنتج الجديد بالنسبة لمؤسستك.

#### شرح الخدمات التي تقدمها:

إن كنت ستقدم خدمات معينة؛ فعليك أن تشرح بدقة تفاصيل هذه الخدمات وآلية عملها، واطرح أيضاً بالتفصيل كيف ستقدم هذه الخدمات وما هي الأجهزة والأدوات التي تحتاجها لذلك.

#### منفعة العملاء ( الزبائن) والميزات التنافسية:

لا يمكن للفكرة التجارية أن تكون ناجحة، إلا إن كان المستهلك سيستفيد منها ، أي أن لها منفعة استهلاكية مغرية. كذلك يجب أن يكون للمنتج الجديد أو الخدمات المستحدثة ميزات أفضل من العروض المنافسة الحالية، وخصوصاً في هذه الأيام التي تشهد فيها

المنافسة، لا يكفي للمولود الجديد أن يكون فقط بمثل جودة ما هو متوفر بالأسواق. بل يجب أن يكون أفضل من منافسيه على أقل تقدير، وأن يُقدم عرضاً مغرياً أو أن يبرهن على خدمات حِرفية مميزة.

لذا عليك أن تُبين الفوائد التي سيجنيها المستهلك من عرضك، ولم عليه أن يشتري منك وليس من منافسك. وهنا يُشترط طبعاً، أن تكون على دراية تامة بأهدافك التسويقية وقد عرّفتها بدقة.

وإن توفرت بالأسواق بضاعةً أو خدمات مشابهة من منافسين أقوى، فعليك أن تبرر - بشكل مقنع - ما هي الفوائد الإضافية التي يمكنك أن تُوفرها للمستهلك. ولن يفيدك في النهاية إن كنت تعتقد وحدك بأن لمنتجاتك ميزات واضحة، بينما للزبائن تقديرات مغايرة تماماً.

يقع كثير من المنتجين الجدد تحت اعتقادٍ واهمٍ بأنه لا يمكن لأي منتج آخر أن ينافس بضاعتهم نهائياً. قد لا يوجد منتج آخر يعمل بذات المبدأ أو أن له نفس الأساس التكنولوجي، لكن يوجد في المعتاد عروض منافسة، يمكنها أن تحل مشكلات الناس بطريق آخر، وهذا هو المطلوب.

عليك أن تأخذ إذاً بعين الاعتبار البدائل التكنولوجية ومنتجات المنافسين الأخرى التي يمكنها أن تحل مشكلات المستهلك أو تحلها في المستقبل القريب. وهنا يتحدث الخبير المهني عن المنافسات البديلة.

### طراز المؤسسة:

إن طراز العمل بشكلٍ عام هو أكثر من مجرد المنتج بحد ذاته أو الخدمات التي يقدمها؛ إنه يوضح كيفية سير العمل، وما الذي يباع وإلى من، كيفية الدخول إلى الأسواق، وكيف سيتم الوصول إلى مركز

منافس قوي. يجب أن تُبين في هذا السياق أين تكمن إمكانياتك الخاصة وبِمَ تتميز عن المنافس. كما يمكنك أن تُعرِّج هنا على أساسيات مؤسستك وأهدافها البعيدة المدى.

كذلك يمكن أن يحوي طراز العمل على سلسلة إنجازات المؤسسة، بدءاً بتأسيسها ثم تطويرها وإنجازها وانتهاءً بالترويج لها. إنَّ ما يهم مانح القرض بالدرجة الأولى هو النشاطات الخلاقة ( أو ما يدعى بالفعاليات التي تضاعف القيمة)، التي عليك أن تركز عليها في عرضك للخطة.

### المحافظة على الحقوق الفكرية:

من المهم جداً في حالات الإبداع المحافظة على الفكرة ببراءة الاختراع؛ لذا عليك أن تسرد أيضاً المعلومات التالية:

فيما إن كنت قد سجلت براءة واحدة أو عدة براءات اختراع.

❖ ما هي الاختراعات المعترف بها حتى الآن.

❖ ما حالة حقوق الحماية المعطاة لك بالضبط.

❖ في أي البلدان سجَّلت براءة الاختراع.

في حالة عدم إتمام التسجيل بعد، وضح فيما إن كنت تسعى لهذه البراءة ومتى يمكن أن تحصل عليها . أما إن لم تكن تنوي ذلك فأعط السبب . وهذا طبعاً عندما تكون فكرتك صالحة للبراءة أصلاً.

كذلك يقع ضمن حالة الحقوق الفكرية حقوق الآخرين التي ربما تحتاجها أنت لتحقيق مآربك؛ الأمر الذي غالباً ما يلزم في كثير من مجالات التقنية العالية والابتكارات المعقدة. وعليك على أي حال أن

تقوم باستقصاء عن براءات الاختراع، لمعرفة فيما إن كانت فكرتك مسجلة ببراءة اختراع من قبل شخص آخر أو أن جزءاً منها محفوظ الحقوق لجهة أخرى.

### الوضع التطويري لخطتك:

عليك أن تُسجل أخيراً الوضع التطويري لما تخطط له، وهذا الأمر هام جداً؛ لأن البحث والتطوير قد يستمر لعدة سنوات، قبل أن يصبح بين أيدينا منتجٌ قابل للتسويق.

لذا عليك أن تذكر في التقرير المرحلة التي وصلت إليها فيما تصبو إليه:

❖ المفترض أن فكرة المنتج موجودة، لكنها لا زالت في طور الطموح فقط.

❖ تم عمل نموذج أولي قابل للعمل، والذي أثبت فعلاً إمكانية تنفيذ الفكرة من حيث المبدأ.

❖ النموذج النهائي أصبح جاهزاً.

❖ أصبح بين أيدينا الآن منتج صالح للتسويق.

❖ تم إجراء تجارب البيع الأولى بنجاح.

❖ تم إدخال المنتج إلى السوق بنجاح.

❖ المنتج يحقق شروط خطة الإنتاج الكمي.

اذكر ما تم إنجازه من أعمال البحث والتطوير، وركز على المرحلة التي تم التوصل إليها. حاول أن تقدر بما أمكن من الدقة، الأمور والمستلزمات التي لازالت ضرورية ليصل منتجك إلى صلاحية

التسويق، وهنا عليك مراعاة النقاط التالية:

- ❖ مراحل التطوير التي لا زالت ضرورية.
- ❖ الوقت اللازم.
- ❖ المال اللازم.
- ❖ التخطيط لمراحل التطوير المتبقية.

### أسئلة حول مزايا الاختراع الجديد:

- ❖ ما هي أهم مزايا منتجاتك الرئيسية واختراعك الجديد؟
- ❖ هل توجد تكنولوجيا بديلة أو حلول أخرى يمكن أن تحل محل ابتكارك؟

- ❖ إلى أي مدى يعتبر ابتكارك مميزاً وجديداً في الأسواق؟
- ❖ ما مدى حداثة تقنيته في مجال اختصاصك؟

### أسئلة حول استفادة المستهلك والمزايا المنافسة:

- ❖ ما هي أهداف المستهلك التي يمكنك أن تحاكيها؟
- ❖ ما هي المزايا الفريدة التي يتميز بها اختراعك؟
- ❖ ما هي المزايا المنافسة التي يمكن أن تنتج عن ذلك؟
- ❖ ما هي الفوائد التي يقدمها عرضك من وجهة نظر المستهلك؟
- ❖ كيف أدخلت متطلبات المستهلك في عمليات تطوير المنتج؟
- ❖ هل عليك أن تحسن إنتاجك أو أن تكمله بخدمات إضافية، كي تحقق فائدة ملموسة للمستهلك ومزايا للمنافسة؟
- ❖ ما هي المشاركات التي لا زالت ضرورية لتحقيق المنفعة الكاملة للمستهلك؟

### أسئلة حول حالة تطوير الابتكار:

- ❖ في أي مرحلة من التطوير موقع ابتكارك؟
- ❖ هل أمكنك اكتساب أي دليل أو مرجع استهلاكي؟
- ❖ ما هي الخطوات والجهود التي لازالت لازمة للوصول إلى التسويق النهائي؟
- ❖ ما هو الموعد المرتقب للدخول إلى الأسواق؟
- ❖ ما هي المشكلات التي يحتمل ظهورها عند الدخول إلى السوق (أية أذية للأطفال مثلاً)؟
- ❖ ما هي المشاركات في البحوث أو التطوير التي دخلت بها أو أنك تخطط لها؟

### أسئلة حول حالة حماية الحقوق الفكرية

#### والحالة القانونية:

- ❖ ما هي براءات الاختراع أو حقوق الحماية التي بحوزتك؟ وفي حالة عدم وجود أي منها فلماذا؟
- ❖ ما هي احتمالات الحماية التكنولوجية الأخرى المتوفرة؟
- ❖ ما هي براءات الاختراع أو حقوق الحماية التي بحوزة المنافس؟
- ❖ ما هي الأنظمة والقوانين والمواصفات التي يجب أن تخضع لها منتجاتك؟ وهل تحتاج إلى أذونات أو موافقات رسمية؟

## إرشادات:

- ❖ لا تنطلق من فكرة أنه لا يوجد منافس لاختراعك. يعجل المنافسون مشكلات المستهلكين في بعض الحالات بتكنولوجيات أخرى، قد تكون منافسة لاختراعك.
- ❖ تُظهر كثير من الاختراعات مشكلات في الجودة أو صعوبات في التشغيل عند طرحها في الأسواق، والتي يمكن أن تعرّض المنتج إلى إخراجات وخسائر كبيرة؛ لذا يقوم مانح القرض بتفحص صلاحية المنتج لدخول الأسواق بدقة (ويطلب البرهان على ذلك).
- ❖ يجب أن تُركز في أعمال التطوير على احتياجات المستهلك والاستخدامات المتوقعة للمنتج والزمن المفترض لأعمال التطوير. وهذا كله ممكن فقط، عندما يركز مشروع الاختراع على خطة جيدة ومحكمة ودقيقة.

## أسئلة حول نموذج (موديل) عملك:

- ❖ ما هي مهمة مؤسستك، وما هي الأهداف بعيدة الأمد التي تطمح إليها؟
- ❖ ما هو نوع الأولوية الذي تطمح إليه، أهو الجودة أم التكلفة أم التكنولوجيا؟
- ❖ ما هي الطاقات الإنتاجية ولن ترغب ببيعها؟
- ❖ كيف ستحقق الولوج إلى الأسواق؟
- ❖ ما هي النشاطات المحورية ذات القيمة الرئيسة لمؤسستك؟
- ❖ ما هو مركز ابتكارك الجديد، وما هي المنتجات الأخرى في سلسلة الأنشطة الراجعة؟

- ❖ ما هي عوامل النجاح الحاسمة؟
- ❖ كيف تُعرف سياستك التنافسية؟
- ❖ أين تكمن مواطن القوة ونقاط الضعف في مؤسستك مقارنة بالمنافسين الآخرين؟

### نصيحة:

حاول أن تبين في شرح نمط مشروعك، كيف تعمل مؤسستك بشكل عام؟ تحدث هنا بشكل موجز عن ابتكارك وعن السوق والمنافسة وعن إستراتيجية التسويق. ويمكنك أن تتعمق بالتفاصيل في الأقسام التالية من التقرير.

### مثال حالة شركة ترفلر شيك المساهمة

#### أصل فكرة الشركة:

لقد نشأت فكرة تقديم عرضٍ فريدٍ لتسويق السفريات عبر الإنترنت، من قبل شخصين من المؤسسين كانا يعملان في مكتب صغير لرحلات الاستكشاف والمغامرات. ومن خلال تحضيراتهم في المناطق التي امتنعت عن الرحلات الجماعية الكبيرة حتى الآن، لاحظوا تدمير الفنادق الكبيرة من صعوبة الوصول إلى زبائنهم المحتملين بشكل مباشر. كذلك يوجد لدى منظمي الرحلات الصغار صعوبات مشابهة. ولناخذ مثلاً رغبتهم بتقديم عروض رحلات رياضية لمجموعات صغيرة، لكنهم وبسبب إمكانياتهم المحدودة لا يستطيعون تقديم أسعار منافسة. لكن يعلم المؤسسان (أ) و(ب) ومن

خلال عملهما لدى مكتب صغير لتنظيم الرحلات، وجود مجموعات كبيرة من المسافرين الذين تغريهم عروض غير عادية ولو اضطروا إلى دفع أكثر بقليل. وهنا وجد هذان المؤسسان ثغرة كبيرة في السوق وقررا التحضير لعرضهما الخاص الذي يلبي هذا الطلب وتسويقه.

نمت هذه الفكرة عند اتصالهما بالمؤسسين الآخرين (ج) و (د)، واتفقهما على تسويقها عبر الإنترنت، لأن هذين الأخيرين يعملان أصلاً بتصميم وإنشاء صفحات الإنترنت لمكاتب السفر. أي أن لديهما اطلاعاً جيداً وواسعاً على عروض الإنترنت المتوفرة حالياً. يرى المؤسسون أن الطريق عبر الإنترنت هو أفضل وسيلة لطرح عرضهم، حيث وجدوا أن عدد مستخدمي الإنترنت يزداد باطراد، وأن المسافرين المحتملين سيطلعون على هذا العرض عبر هذه الوسيلة الحديثة. خصوصاً وأن العروض الحرفية على الإنترنت قد وصلت إلى أذنية الأطفال.

لذا اتفق المؤسسون الأربعة وقرروا تأسيس شركة ترافلر شيك، التي ستقوم بتنظيم عروض الرحلات وتسويقها بشكل حرفي وفريد عبر الإنترنت.

### شرح الخدمات:

تأمل شركة ترفلر شيك أن تتمكن من تنشيط السياحة العالمية المحتملة بتقديم عروضها على الإنترنت. من خلال السياحة الجماعية، وخصوصاً في منطقة البحر الأبيض المتوسط، لم تعد أهداف السفر التقليدية مقبولة. يبحث القسم الأكبر من السياح في هذه الأيام عن عروض غنية تُرضي أكثر الأذواق والطلبات، والتي لا تقتصر على

الفندق وشاطئ البحر وسهرات الديسكو فقط، بل تتعداها إلى نشاطات متعددة الجوانب في مجالات الرياضة والثقافة والتسليية والاستجمام.

نجد من جهة أخرى أن كثيراً من المناطق التي كانت تعد أهداف جذب سياحية وتتمتع بقيمة استجمام عالية، قد اختفت من وجهة النظر السياحية. هنا ترغب شركة ترفلر شيك في أن تعيد للمسافرين طعم هذه المناطق وتمنحهم بذلك فرصة تجربة حياتية نادرة، خارج نطاق الإجازات المتكاملة المعتادة.

تعرض شركة ترفلر شيك خدمات شاملة بشكل عام؛ فهي تُقدم مثلاً مجال تسويق واسع عبر الأنترنت لمقدمي الخدمات السياحية (فنادق، منظمي رحلات، مقدمي خدمات إقليميين... إلخ).

❖ وعرضاً شاملاً (إلى المسافر بالذات) للسفر بالطائرة وللرحلات الشاملة والسفر الطارئ (حجز آخر لحظة) ولرحلات فريدة وكذلك إمكانية تنظيم برنامج رحلة خاصة كاملة وعمل جميع الحجوزات لها عبر الإنترنت.

وهكذا تقدم هذه الشركة لمنظمي الرحلات، مجال تسويق واسعاً إلى الفنادق والمناطق التي لم تكن مطروقة كهدف سياحي من قبل. كما يمكن الحجز لمناطق سياحية كانت تعتبر بعيدة جداً بالنسبة للمجموعات السياحية. مثل: بعض المقاطعات داخل ألمانيا وإسبانيا وفرنسا، التي لا تدرج في البرنامج إلا من قبل عدد قليل من منظمي الرحلات.

كما تقدم شركة ترفلر شيك إلى جانب الترويج، تصميم وإنشاء صفحات الإنترنت المناسبة. مثل: تحضير الصور الدعائية والفيديو كليب والأفلام المتحركة وما شاكل ذلك، والتي ستصبح فيما بعد جزءاً من صفحات الإنترنت. إن الزبون هو الذي سيحدد في النهاية التصميم والشكل النهائي لصفحات الموقع، وذلك لإعطاء كل عرض الطابع الخاص به.

تعقد شركة ترفلر شيك مع هؤلاء العارضين عقوداً لتسويق الخدمات السياحية، وتتضمن هذه العقود حق التوكيل في ألمانيا (والمناطق المتحدثة بالألمانية). وهكذا تستطيع الشركة تسويق خدمات العارضين وبيعها وكأنها خدماتها.

تقدم شركة ترفلر شيك إنشاء صفحات الموقع في البداية مجاناً، كذلك لا يسمح بتوقيع عقود خاصة، ولا بد أن ينمو هذا العرض بسرعة، كي يتطور هذا المجال من العمل بشكل إيجابي. حيث يجب ألا ندع مجالاً للزبائن المحتملين، الذين يُظهرون رغبةً بهذه الإمكانيّة الحديثة للتسويق ليصدموا أو يخافوا من التكاليف العالية في البداية.

عندما يكبر عدد العارضين إلى الحد المناسب، تقوم الشركة بإجراء شبكة تقاطع بين هذه العروض وتُسقطها على الخارطة الجغرافية كعرض متكامل. حيث يمكن للراغب برحلة إجازة، أن يقوم ومن خلال العروض الكثيرة، بتخطيط برنامج رحلته الخاص على الخارطة، وبعث بالحجز المبدئي إلى شركة ترفلر شيك. التي تقوم بدورها بإجراء الحجوزات

الإفرادية نيابة عن المسافر وتقدم له أثناء ذلك بعض المقترحات البديلة وتعطيه العرض النهائي لإجراء الحجز. تقوم شركة ترفلر شيك بالتخطيط لمثل هذه العروض الكاملة المتشابهة منذ ثلاث سنوات.

كما تُقدّم الشركة إلى جانب هذه العروض الفريدة إمكانية الاستفسار والحجز على الرحلات الطارئة ورحلات طيران فقط والرحلات الشاملة لكل شيء. وقد تم إعداد صفحات العروض لبعض المجالات، وقام المؤسسان (ج) و (د) بإعداد البرمجيات اللازمة لهذه الصفحات.

ولا بد من عمل برنامج حجز خاص، لتتمكن شركات الطيران ومنظمي الرحلات من استقصاء العروض المطروحة؛ لأن الاستفسار والحجز لا يمكن أن يتم عبر الإنترنت إلا بواسطة هذا البرنامج.

كما تم تجهيز بنك المعلومات للرحلات الشاملة والسفر بالطائرة فقط وخلافه، وهو الآن في مرحلة تجارب صلاحية التشغيل. وهذا يجب ربطه الآن مع البرنامج الخاص بالحجز، بحيث يظل بنك المعلومات مفعلاً باستمرار، ويتم تحويل الحجوزات عن طريق النظام الخاص إلى المنظم مباشرة. حسب معلومات المنتج فإن هذه التوليفة ممكنة ودون أية إشكالات بسبب وجود بعض التقاطعات التي تسمح بتبادل البيانات. لكن يظل تحويل البيانات عن طريق بنك معلومات آخر أمراً ضرورياً؛ لأن برمجيات الحجز لا تدعم نمط بيانات الإنترنت. كما تتم بهذه الطريقة تصفية (فلتر) بعض المعلومات الخاصة، التي لا يجوز للزبون المسافر، أن يطلع عليها (كالعمولة مثلاً).

إن تصميم وإنشاء الصفحات الإفرادية هو في المقام الأول عمل إبداعي يدوي، تم إنجازه استناداً لخبرة المؤسسين (ج) و (د) دون أية إشكالات.

ولتخفيض الكلفة الاستثمارية في مرحلة الإقلاع، فقد تم عرض الصفحات عن طريق مزود الخدمة في العامين الأوليين. ويبقى الطموح للمرحلة المتوسطة بإنشاء التجهيزات الخاصة وإعطاء الزبائن مساحات واستطاعات حرة ومفتوحة، وقد أخذ بالاعتبار أثناء التخطيط تأمين البرمجيات والتجهيزات.

إن إيراد شركة ترفلر شيك يأتي - كما هو الحال في هذا المجال - من عمولات المبيعات التي تُحدَد من قبل منظمي الرحلات الجماعية وشركات الطيران. أما في حالة الرحلات الفريدة فيمكن لهذه الشركة أن تحدد العمولة باعتبارها هي المنظم في الأساس، الأمر الذي يحقق لها هامش ربح جيد من المبيعات.

### منفعة المسافرين (الزبائن) والميزات المنافسة:

تقدم شركة ترفلر شيكاً للمسافر الخاص عرضاً فريداً حقيقياً. فيمكنه أن يحدد مسار رحلته بنفسه، ينسق مثلاً ما بين المتاحف والرحلات النهارية أو الجولات بالمدن، يخطط لنفسه أسبوعاً من الترف والتذوق، فيختار ما يناسبه من إمكانات المنامة والطعام.

يقتصر عرض مقدمي الرحلات الشاملة بالنسبة للسفرات الخاصة على مجموعات معينة لها أهداف محددة، قد لا تتناسب بالكامل متطلبات المسافرين عموماً. فيقومون بالدرجة الأولى بطرح

فئات معينة، مثل: الرحلات الثقافية التي تتقبل فقط عروضاً في هذا الاتجاه، أما المسافر العصري الخاص فيود أن يختار من بين عدد كبير من العروض، كأن يمزج في رحلته مثلاً بين الثقافة والمغامرة.

من هنا نجد أن الخيارات المتعددة للعرض الشامل الذي يحقق مختلف الرغبات هي من ميزات المنافسة المتفوقة لشركة ترفلر شيك على العارضين الآخرين.

أما المجموعة الثانية من المسافرين، الذين يبحثون عن الرحلات الرخيصة الخاطفة، فتؤمن لهم هذه الشركة طلباتهم عن طريق منظمي الرحلات الكبار وعروض شركات الطيران الخاصة؛ فعلى أساس طرق التوزيع ذات الأسعار المغرية عبر الإنترنت، يمكن أن تكون الأسعار أرخص من عروض مكاتب السفر العادية ( راجع قسم المنافسة، سياسة التشغيل). حيث يستطيع الراغب بالسفر أن يدرس العرض بكل هدوء في البيت ويختار بروية دون أن يضطر للانتظار بالمكاتب أو يتسرع بالاختيار.

كذلك تتاح هنا للعارضين الصغار ومنظمي الرحلات فرصة التسويق الحرفي عن طريق شركة ترفلر شيك، والوصول لأول مرة إلى هذه الشريحة العريضة من الزبائن. ونجد أن بإمكان مثل هذه المجموعات أن تقدم عروضاً أوسع من المنظمين الكبار المعتادين، وهكذا فالكل يستفيد. هنا لا يضطر المنظمون الصغار للتنازل عن كبريائهم، لمجاراة المنظمين الكبار، بل يُطلب منهم فقط في حدود إمكانياتهم الخاصة.

إن ميزات عروض شركة ترفلر شيك بالتفصيل هي:

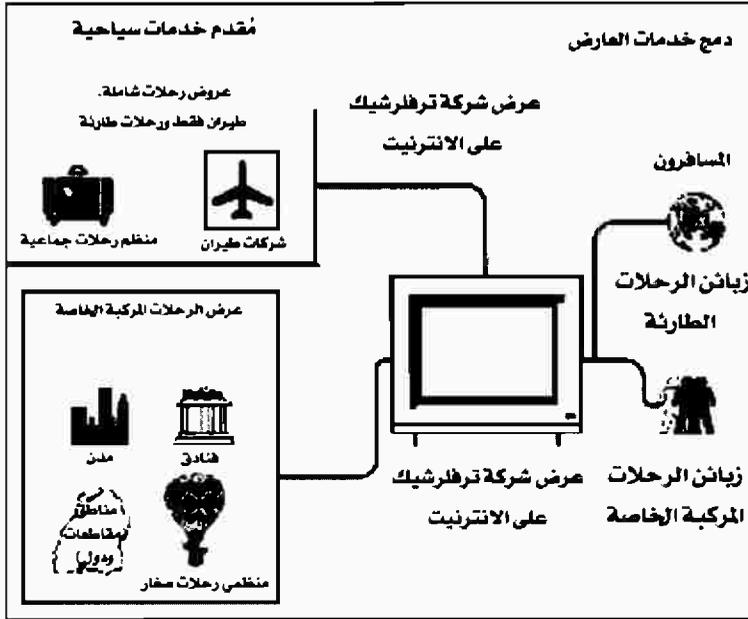
- ❖ عروض رحلات إجازة خاصة ومرنة للأشخاص كثيري الرغبات والمتطلبات.
  - ❖ لا توجد حدود لأنواع المسافرين المهتمين.
  - ❖ استناداً إلى التركيبة الديموغرافية للمستفيدين، تبين وجود قوة شرائية لدى الزبائن.
  - ❖ توفير بالتكلفة، نظراً لعدم وجود موظفين للتعامل معهم وجهاً لوجه.
  - ❖ الاستعلام وحجز مقاعد السفر متضمناً معرفة توفّر الأماكن الشاغرة مباشرة.
  - ❖ إمكانية توسعة وتحديث العرض باستمرار.
- تبقى المشكلة هنا في عدم توفر العلاقة الشخصية مع الزبائن، التي تُبنى عادة في مكاتب السفر التقليدية؛ لذا تذهب المخططات المتوسطة المدى، إلا أن مركز اتصالات هاتفية يمكنه أن يؤمن المشورة الفردية للزبائن.

### نموذج المؤسسة:

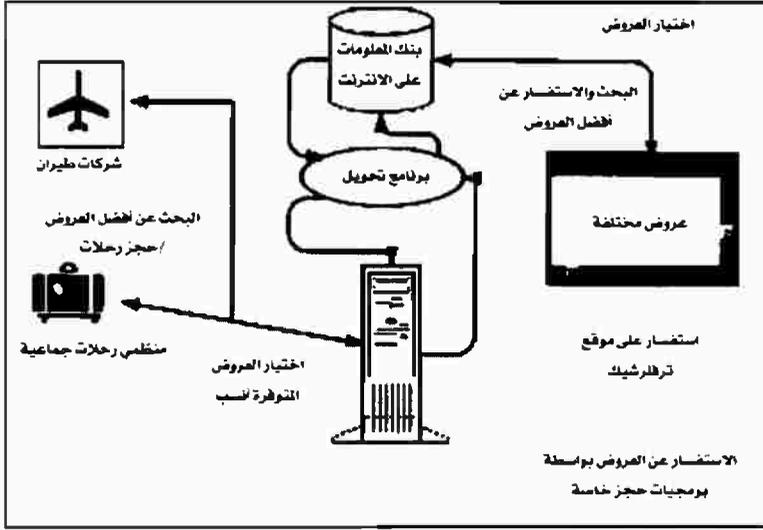
ينقسم عرض شركة ترفلر شيك إلى مجالين.

يتألف مجال العمل الأول من عروض شاملة وعروض للطيران فقط وعروض السفر الطارئ، مقدمة من كبار منظمي الرحلات وشركات طيران مثل: ( لوفتهانزا والخطوط الجوية البريطانية .. إلخ). يستطيع الزبون المسافر إذاً، الاستفسار والحجز على عروض الرحلات وشركات الطيران من خلال الربط بين نظام الاستفسار والحجز للسفر بالطائرة والعروض الشاملة من جهة مع بنك معلومات الإنترنت لشركة ترفلر شيك من جهة أخرى.

تتشابه الخدمات التي يقدمها هذا المجال من العمل، إلى حد كبير مع ما يقدمه مكتب السفر التقليدي. ويبقى الفارق في طريقة التعامل ( الإنترنت) والسعر. تؤدي شركة ترفلر شيك في هذا المجال دور الوسيط ( أنظر الشكلين ١ و ٢).



شكل (١) نموذج عمل شركة ترفلر شيك المساهمة

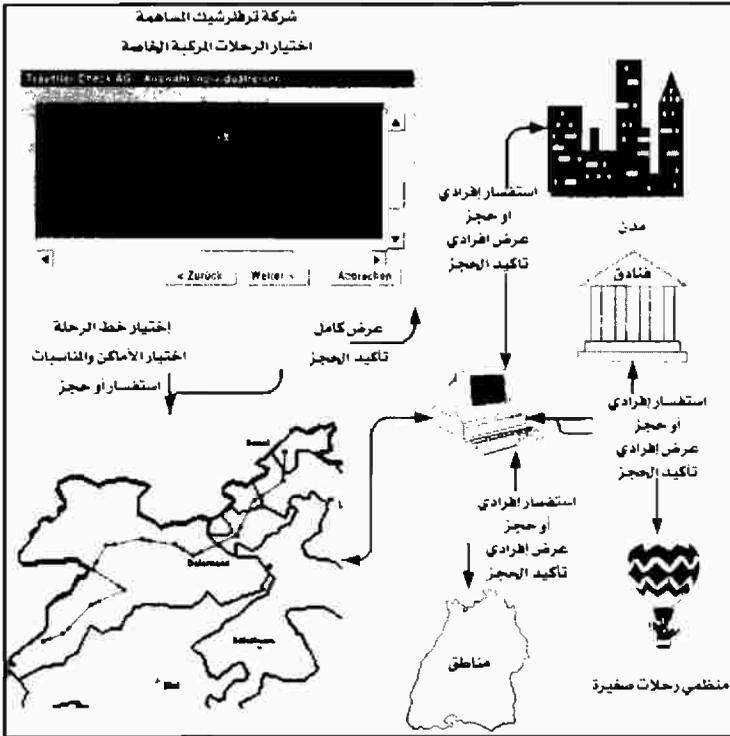


شكل (٢) مخطط مسار الاستفسار والحجز على عروض الرحلات الشاملة والطائرة ورحلات الطيران فقط

أما مجال العمل الثاني فيتمثل في العروض الخاصة الشاملة. حيث تتاح للمسافر إمكانية ترتيب رحلته والحجز لها حسب رغبته الخاصة. إذ إن خدمات شركة ترفلر شيك تتخطى هنا ما تقدمه مكاتب السفر العادية، فهي تقوم هنا بدور منظم الرحلات والسفريات (انظر الشكلين رقم: ١ و ٣).

تجري عملية الحجز للرحلة الفريدة على النحو التالي: يدخل الزبون الراغب بالسفر إلى موقع اختيار الرحلات الخاصة، ويبحث على خارطة أوروبا ( أو العالم) عن الأماكن التي يريدها (وليكن مثلاً يورا في سويسرا). يخطط الزبون لجولة في المدينة يتخللها مثلاً زيارة ثقافية إلى المسرح. يوجد على الخارطة رموز لكل من تتعامل معهم

شركة ترفلر شيك. سيعرف الزيون المسافر عن طريق هذه الرموز فيما إن كان الأمر يتعلق بندق أو مهرجان أو مركز ثقافي. وعندما يؤشر على أحد هذه الرموز (كليك) تفتح الصفحة الخاصة بهذا العارض. وإن أعجبه هذا العرض، فما عليه إلا أن يُدخل التاريخ أو فترة زمنية، كي يدخل هذا العرض في خط سير رحلته.



شكل (٣) مخطط للاستفسار عن الرحلات المركبة الخاصة والحجز عليها

وعندما يُتمُّ العميلُ ترتيبَ وتشكيلَ خطِّ الرحلةِ حسبَ رغبته، يرسله كطلبٍ أولي إلى شركة ترفلر شيك، التي تقوم بدورها بالحصول على العروض المختلفة من عارضيهها، وتجري في ذات الوقت حجوزات مؤقتة، ثم تعيد إليه عرضاً شاملاً، وعليه أن يُثبتَ الحجز النهائي خلال مدة محددة.

بدأت شركة ترفلر شيك أولاً بالعروض الرخيصة وعرض صغير للرحلات الخاصة. ثم بدأت بإلغاء هذا العرض تدريجياً؛ لأن كثيراً من العارضين الآخرين وعارضني الإنترنت دخلوا مجال العمل في الرحلات الرخيصة. أما مجال الرحلات الطارئة فلا زال يسمح بدخول مشاركين إضافيين. وإن إيراد هذا القطاع سيساهم بنفقات تأسيس قسم العروض الخاصة. وبالرغم من وجود بعض المعارف والاتصالات المتوفرة، فلا زال من الضروري إجراء مفاوضات مع شركاء جدد محتملين. تعتقد شركة ترفلر شيك أنها ستحتاج من سنتين إلى ثلاث سنوات كي تستكمل كامل عروضها.

أما أعمال الرحلات العاجلة والرخيصة فإنها ستتراجع وسوف يقتصر دورها على إضافة بعض المال إلى رقم التعاملات الإجمالي فقط. في حين تتقدم الأعمال مع مكاتب السفر عن طريق الإنترنت وتحافظ على مركزها المتقدم. أما الطموح للمدى الطويل فهو في الوصول إلى مركز رائد في السوق كعارض لعروض الرحلات الفريدة المركبة الخاصة.

## تدريب ١: ما هي الفكرة الناجحة؟

بما أنك تفكر بأن تصبح رجل أعمال ناجحاً في المستقبل، فلا بد أنك تود الاطلاع على سِيرِ المتفوقين من رجال الأعمال المشهورين. ولعله من المهم لك كرجل أعمال، أن تعلم، لِمَ تقوّد أفكار الناجحين إلى نتائج إيجابية. أو لماذا أصبح بيل غيتس بالذات وخلال سنوات قليلة أحد أغنى العالم، بالرغم من وجود الكثير من دور البرمجيات؟ ولماذا فشل آخرون وتحطموا؟

يمكن للأفكار الجديدة أن تتجح، عندما يمكنها أن تحل المشكلات الآنية أو المستقبلية بشكل أفضل. لكن هذا وحده لا يكفي. وكما يتبين من المعادلة التالية، فإن اختيار التوقيت الصحيح لتسويق الفكرة وتنفيذها بالشكل الصحيح، هما أيضاً من مقومات النجاح.

الفكرة الجيدة + التوقيت الصحيح + الإنجاز الصحيح = النجاح

يجب أن تُحاط إذاً فكرةٌ مُنتج ما أو خدماتٍ معينة بمخططٍ شاملٍ مدروس، وهذا المخطط هو أساس خطة العمل، وبعد أن تتبلور فكرة المشروع عليك أن تتأكد، فيما إن كان لهذه الفكرة فرصة حقيقية في التسويق. ضع نواياك إذاً تحت المجهر وحاول الإجابة عن الأسئلة التالية. لكن عليك أن تكون صادقاً ولا تُلقِ بالتحذيرات في مهب الريح.

**اختبار الفكرة:**

❖ ما الذي فعلته بالأساس لاختبار فكرتك؟

١. لا شيء.

- ٢ . دراسة السوق.
- ٣ . دراسة قابلية التصنيع أو التنفيذ.
- ٤ . فحص النماذج الأولية فنياً.
- ٥ . اختبار تقبل الفكرة أو المنتج من قبل زبائن محتملين.
- ❖ معارف وأصدقاء فقط.
- ❖ شخص واحد أو بضعة أشخاص فقط.
- ❖ أكثر من عشرة أشخاص.

إن كانت حالتك هي الرقم (١)، فعليك أن تتفحص فكرتك بدقة ثم تتابع تحضيراتك.

❖ هل استعلمت عن تعليمات الترخيص الفني؟

- ١ . سأقوم بذلك عندما نصل إلى الاختبارات.
- ٢ . سأقوم بذلك عندما تأتيني الطلبات.
- ٣ . تقدمت بالطلبات لكل ما يلزم.
- ٤ . إن الموقف الأولي للسلطات المختصة إيجابي.
- ٥ . حصلتُ على الموافقات اللازمة.

الخياران (١) و (٢) في غاية الخطورة، مع (٣) يُفضل أن تتابع طلبك من الآن للأمان.

❖ ما كان رد زبائنك المحتملين للمستقبل، عندما عرضت عليهم فكرتك الجديدة؟

- ١ . سلبي، رافض.

٢ . ودي لكن متحفظ .

٣ . مهتم وإيجابي .

٤ . تقدّم بعضهم بطلبات خطية مباشرة .

مع الحالة رقم (١)، عليك إعادة دراسة الفكرة بشكل جدي؛ فإما أن تُعدلها وتُحسنها بشكل جدي أو أن تصرف النظر عنها كلياً . أما خلف (٢) و(٣) فالأرجح أنه يوجد مجرد اعتراف أو شهادة شفوية فقط .

❖ كيف تأكّد لك أنّ فكرتك ستحقق طلبات الزبائن واحتياجاتهم وطموحاتهم ؟

١ . لا شيء، يمكنني أن أتصور طلبات الزبائن تلقائياً بشكل جيد .

٢ . إنني أعرف متطلبات الزبائن من خبرتي السابقة .

٣ . عبر دراسة السوق .

٤ . لقد كان للزبائن أثر جيد بخطوات التطوير الهامة .

مع الحاليتين (١) و (٢) عليك أن تتأكد فيما إن كان مُنتجك أو خدماتك ستغطي متطلبات الزبائن بشكل حقيقي، أو أنها بحاجة إلى تحسين وتطوير .

❖ ما هي معلوماتك عن منافسيك، وهل تعلم ما هي نقاط قوتهم أو مواطن ضعفهم ؟

١ . ليس هناك أي منافس .

٢ . لا شيء أو قليل جداً .

٣ . أعتقد أنني أعرف أهم المنافسين .

٤ . كنتُ أعمل في مؤسسة منافسة .

٥ . أجريتُ تحليلاً مكثفاً لجميع أوجه المنافسة.

مع الحالات من (١) حتى (٤)، عليك استدراك ما فاتك. الحالة رقم (١) شبه مستحيلة. لا يكفي معرفة أهم المنافسين أو المؤسسة التي كنت تعمل بها فقط.

