

الفصل السابع

إدارة النشاط التسويقي للمشروع الصغير
كيف تسوق منتجاتك وخدماتك بنجاح ؟

obeikandi.com

مقدمة :

العميل هو ترمومتر نجاح المشروع الصغير وبدون إرضاء العميل فسوف يختفى المشروع وتتمحور وظيفة التسويق حول العميل ومن هنا فلكي ينجح المشروع الصغير فلا بد أن تدار الوظيفة التسويقية بكفاءة واحتراف حتى نضمن بقاء وازدهار المشروع، وهذه حقيقة أصبحت لاحتياج إلى مناقشة . ويدور هذا الفصل حول وظيفة التسويق حيث أنه بدون التسويق الناجح فلن يستطيع المشروع الاستمرار. ويلاحظ أن وظيفة التسويق من الوظائف المهمة في المشروعات الصغيرة، بالرغم من أن ما يدور في السوق يعتبر محدد أساسي لنجاح أو فشل هذا المشروع.

ما يجب أن يعرفه صاحب المشروع الصغير عن التسويق :

على صاحب المشروع قبل الدخول في الوظيفة التسويقية أن يتعرف على بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق وهي :

* ما هو التسويق؟

* ما هو السوق؟

* من هو العميل وما هي أهميته للمشروع ؟

* ما هي أهمية تبني المفهوم التسويقي marketing concept داخل المشروع الصغير.

ما هو التسويق؟

ربما يكون من المفيد التعرف على المقصود بالتسويق marketing في المشروع الصغير. وبدون الدخول في نوامة التعريفات فإن التسويق بالنسبة لصاحب المشروع الصغير يتضمن كل ما يتعلق بحركة السلع والخدمات من المنتج الأصلي حتى العميل النهائي والعكس.

أى أن التسويق يتضمن تحديد إحتياجات العملاء ورغباتهم، تطوير السلع والخدمات التي تشبع هذه الإحتياجات، ثم توزيع وتوصيل هذه السلع والخدمات إلى العملاء:

Marketing involves the determination of customer's needs and wants, development of goods and services to satisfy those needs and wants, and distribution of those goods and services to the customers (Tate et al., 1985).

ويرى (Kotler & Armstrong, 1995) التسويق على أنه أحد أنشطة المشروع (المنظمة) والذي يهتم بتحديد حاجات العميل ورغباته، وتحديد السوق المستهدف (الجزء من السوق) الذي يستطيع صاحب المشروع خدمته بكفاءة، ثم تصميم المنتجات المناسبة والخدمات والبرامج التي تضمن خدمة هذا السوق. والتسويق ليس مجرد وظيفة من وظائف المشروع بل هو فلسفة أيضاً تقود المشروع كله لاشباع رغبات العملاء بما يحقق الربح المطلوب وذلك من خلال علاقة مستمرة وأبدية مع العملاء.

وعلى هذا يتضمن التسويق ويربط بين طرفين أساسيين يجب أن يكونا على اتصال مستمر ومعرفة وثيقة وهما المستهلك النهائي والمنتج (الصانع). ويتضمن التسويق بهذا المفهوم كل المراحل phases والأنشطة activities التي تمكن الجمهور من شراء السلع والخدمات التي يحتاجها في الوقت، وبالتكلفة، وبالجودة المناسبة.

ويتمحور مفهوم التسويق حول إرضاء حاجات ورغبات العميل وبالتالي فإن لهذا العميل أربعة حقوق رئيسية يجب أن يعيها جيداً صاحب المشروع ويعمل على

إستيفائها للمستهلك وهي:

١- حق الاختيار the right to choose من بين مجموعة من الماركات والمنتجات المتنافسة.

٢- حق المعرفة the right to be informed والاطلاع بكل الحقائق Facts الخاصة بالمنتج أو السلع أو الخدمة (السعر، مدى متانتها وقوتها، اخطارها الصحية ونواحي الأمان... الخ).

٣- حق الانصات له the right to be heard بواسطة المنتج أو الحكومة للتعرف على رغباته أو عندما يكون لديه أى شكوى .

٤- حق الاستخدام الأمن safety of the right لكل المنتجات والخدمات.

ما هو السوق؟

السوق market هو مجموعة المستهلكين أو العملاء الذين يشترون منتجات المشروع ويحتاج صاحب المشروع الصغير إلى التعرف على هذا السوق market كى يستطيع تسعير pricing منتجاته وخدماته طبقاً لقدرات هذا السوق ، تحديد طريقة الإعلان عن منتجاته advertising وأسلوب بيع هذه المنتجات selling وتحديد الائتمان الواجب منحه granting of credit وكذلك كيف يتصرف العملاء والمنافسين داخل هذا السوق how customers and competitors behave وأخيراً كيف يمكن دراسة هذا السوق ككل.

من هو العميل؟

بدون العميل لن يبقى المشروع وعلى هذا فبعد أن يعرف صاحب المشروع ما هو التسويق وبعد أن يحدد السوق الذى سيعمل فيه وكيف يتأثر بأسعار المنافسين

والسلع البديلة، فإن الخطوة التالية هي التعرف على وفحص عميله المرتقب بدقة داخل هذا السوق. ويسأل نفسه الأسئلة التالية:

١- من هم العملاء؟ Who are the customers? الذين سيشترون المنتج

أو الخدمة؟ (السن - الجنس - العادات الشرائية - ما هي متطلباتهم ... الخ) كيف يتم إرضائهم والحفاظ عليهم؟

٢- من هم المنافسون؟

٣- ماذا يقدم هؤلاء المنافسون للعملاء؟

٤- كيف يتعامل المنافسون مع العملاء؟

٥- كيف يرغب العملاء في سداد مشترياتهم: هل من خلال الدفع النقدي أم الائتمان؟

٦- ما هي عاداتهم الشرائية؟ وهل لديهم إحتياجات لم تشبع بعد؟

ان الاجابة على هذه الأسئلة وغيرها تعطى صاحب المشروع تصور كامل عن عملائه Customer profile. وبناء على هذا يمكن تحديد: ما هي المنتجات المطلوبة؟ كيف يتم تسعير هذه المنتجات؟ أين يتم الإعلان (فى أى وسيلة وبأى أسلوب؟)

ويجب على صاحب المشروع أن يتابع عملائه ويلاحظ أى تغيير فى عاداتهم الشرائية وأثر هذا التغيير على المبيعات. وهناك مؤشرات أساسية يمكن متابعتها وتحليلها باستمرار وهى:

١- تطور عدد العملاء الذين يتركون leave المشروع .

٢- توقف العملاء القدامى عن شراء منتجات المشروع.

- ٣- درجة اقبال العملاء على المنتجات الجديدة التي يعرضها المشروع.
- ٤- زيادة مبيعات المبيعات العملاء.
- ٥- انخفاض مبيعات المشروع هذا العام مقارنة بالأعوام السابقة.
- ٦- ترك العملاء مدة طويلة في انتظار الحصول على المنتجات (خاصة في الشركات التجارية).
- ٧- تدهور مظهر العاملين في المشروع عما سبق أو عن المنافسين.
- ٨- عدم إلمام رجال البيع بمميزات المنتجات.
- ٩- زيادة أخطاء الموظفين عما سبق.
- ١٠- زيادة عدد العاملين الذين يتركون الوظيفة / المشروع.

وبالرغم من أهمية المعرفة والمتابعة السابقة لعادات المستهلكين الشرائية، إلا أن الأهم هو مدى تغيرها في المستقبل أي كيف سيتغير السوق؟ وعلى هذا يهتم صاحب المشروع أيضاً بمدى التغيرات التي من الممكن أن تحدث في السوق في المستقبل بمعنى آخر يجب أن يكون العملاء وإحتياجاتهم وتوقعاتهم محور تفكير واهتمام صاحب المشروع.

حتمية تبني صاحب المشروع للمفهوم التسويقي:

لكي ينجح صاحب المشروع ويتفادى ظهور المؤشرات السلبية السابقة فلا بد أن يكون مقتنعاً بأهمية التسويق وبالتالي ضرورة تبني المفهوم التسويقي marketing concept كفلسفة للمشروع ككل من خلال توجيه كل أنشطة المشروع نحو إشباع حاجات العملاء وبالتالي تحقيق ربح مناسب . ويلاحظ أن هذا أن هذا المفهوم أو الفلسفة تعتمد على ثلاثة مكونات أساسية وهي:

- ١- أن يكون المشروع الصغير موجهاً كله بحاجات العملاء وإشباعها.
- ٢- أن تتضافر كل جهود المشروع لتحقيق هذا الإشباع.
- ٣- سوف يحقق المشروع الصغير ربحاً مناسباً ومرضياً إذا حقق رقم (١)، (٢)

ولكى ينجح هذا الأسلوب فلا بد من:

١- تحديد إحتياجات العملاء بدقة وأسلوب علمي.

٢- تحديد كيف يمكن اشباع هذه الحاجات.

٣- تحديد الميزة التي سيشتميز بها المشروع فى إشباع هذه الحاجات مقارنة بالمنافسين.

التعرف على حاجات العميل:

يجب أن تحدد بوضوح ودقة ما يريده وما لا يريده العميل أولاً حتى تنجح عملية التسويق. ويجب أن يعرف صاحب المشروع أن هناك أكثر من شخص قد يشتركون فى إتخاذ القرار الشرائى. ويستطيع كل منهم أن يلعب دوراً أو أكثر مما يلى:

١- المستخدم User: وهو الشخص الذى يستخدم أو يستهلك السلعة أو الخدمة.

٢- المشتري buyer: وهو الشخص الذى يشتري السلعة أو الخدمة فعلاً .

٣- المقرر decider: وهو الشخص الذى يقرر ما يتم شراؤه.

٤- المؤثر influence: وهو الشخص الذى يؤثر على المشتري أو على المقرر .

٥- الشخص الذى يتوافر لديه المعلومات Informer: وهو الشخص الذى يسيطر على عملية تدفق المعلومات.

وعلى صاحب المشروع أن يحدد إحتياجات ودور وتأثير كل فرد ويعرف كيف يلبى إحتياجاته حتى يستطيع إتمام عملية البيع . كم يجب أن يعرف مدى حاجة منتج أو خدمته إلى أى من الأدور السابقة .

كيف يمكن اشباع حاجات العملاء؟

يجب أن يقود المفهوم التسويقي مجهودات جميع العاملين ويشكل إتجاهاتهم نحو اشباع حاجات العملاء . وهناك عدة أسئلة تفيد فى ذلك ولا بد من الإجابة عليها من واقع سؤال العملاء أنفسهم وهى:

- هل يجد العملاء دائماً ما يريدونه فعلاً؟ وفى الوقت المناسب؟

- هل الأسعار ملائمة؟

- هل الخدمات ملائمة؟

الميزة التنافسية للمشروع الصغير:

يجب على صاحب المشروع أن يحدد موقع مشروعه بين المشروعات والشركات المنافسة.

ويجب على الشركة أن تعرف منافسيها جيداً وأن تعرف كيف تكون مميزة عنهم.

ويجب أن تؤكد على الجودة، الصدق، والخدمة، ويجب أن تكون الميزة التنافسية حقيقية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل الميزة التنافسية للمشروع مبنية على حقائق؟

- هل تعرف فعلاً ماذا يريدُه ويبحث عنه العملاء؟

- هل استخدمنا البحوث العلمية للسوق لبناء هذه الميزة؟

- هل هذه الميزة متمشية مع أوجه القوة التي يتمتع بها المشروع؟

- هل لدى المشروع الموارد اللازمة والكافية (الأفراد مثلاً) لتحقيق هذه الميزة؟

وعموماً يجب أن يبدأ التسويق بفلسفة أساسية basic philosophy

غير أن هناك مدرستان أساسيتان فيما يتعلق بالفلسفة التسويقية:

الأولى : تؤمن بأن الإنتاج يخلق الطلب الخاص به Production creates its

own demand. فإذا استطاع المشروع أن ينتج سلعة أو خدمة متميزة

فإن العميل سوف يسعى هو إليها. فإذا استطاع صاحب مشروع إنتاج

مصيدة فئران جيدة، فإن الطلب سيتولد تلقائياً عليها.

وهناك فلسفة ثانية تقول أن شىء من هذا لن يحدث، إلا إذا حاول شخص ما بيع ما يتم إنتاجه. أى خلق رغبة وطلب على المنتج أو الخدمة من خلال التأثير على العميل. ويلاحظ أن الفلسفة التسويقية تقع بين هاتين الفلسفتين لأن الفلسفة التسويقية تعتمد على أن كل الأنشطة وسياسات المشروع الصغير يجب أن توجه إلى اشباع رغبات وحاجات العميل. من البداية وحتى النهاية وعلى هذا فإن العملية التسويقية مستمرة وهناك مجموعة من الأسئلة تخدم الفلسفة التسويقية، وهى:

* هل سيعتمد المنتج الذى سيقدمه المشروع على أن جودته أعلى، سعره مرتفع، يحقق هامش ربح عالى؟ أم سيعتمد على السعر المنخفض والجودة المنخفضة وهامش الربح المنخفض؟

* هل ستكون الأسعار مرتفعة لكى تحصل على أفضل شريحة فى السوق فقط؟ أم أننا سنغزو السوق كله من خلال الأسعار المنخفضة؟

* إلى أى مدى سنقدم خدمات لعملائنا؟

* هل سنعتمد على الدفع push من خلال رجال البيع أم سنعتمد على قوة جذب pull الإعلان لجذب العملاء؟

* ما هى مسئولية المشروع الاجتماعية والانسانية والأخلاقية؟

وبالإضافة إلى الفلسفة، فلا بد من المعرفة التامة بالمنتجات products وبالمنافسين وما يقدمونه، ومعرفة بالعملاء وإحتياجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب بحوث تسويقية marketing research مستمرة.

وإذا ما استطاع صاحب المشروع تبني الفلسفة التسويقية المناسبة فى ظل إحتياجات العملاء المتجددة لأن البيئة المحيطة تتغير باستمرار فإن المحصلة النهائية هى التغلغل بعمق حتى يتم الوصول إلى العميل وتحديد نوافحه الشرائية وتحقيقها وذلك من خلال أهداف واستراتيجية (خطة) تسويقية محددة.

أهداف الوظيفة التسويقية في المشروع الصغير:

أوضحنا سابقاً أهمية وجود أهداف واضحة لصاحب المشروع. فإذا كان هدف المشروع هو تحقيق معدل عائد ٢٥٪ سنوياً فإن أهداف نشاط التسويق ممكن أن تتبلور في ضوء هذا الهدف وتكون كما يلي:

- بيع ١٠٠,٠٠٠ وحدة من الصنف (أ)، ١٥٠,٠٠٠ من الصنف (ب)، ٣٠٠,٠٠٠ من الصنف (ج).
- الحصول على حصة سوقية قدرها ٢٪ من المنتج (أ)، ٥٪ من المنتج (ب)، ٦٪ من المنتج (ج).
- الرضاء التام للعميل.

الاستراتيجية التسويقية للمشروع الصغير:

لكي يتم تحقيق الأهداف التسويقية للمشروع الصغير بنجاح، فلا بد من إعداد استراتيجية تسويقية. وتتكون هذه الاستراتيجية التسويقية من تحديد السوق المستهدف target market والمزيج التسويقي marketing mix. ولتحديد السوق المستهدف لابد من تحديد العملاء أو الشركات الذين سيشترون أو يستخدمون منتجاتك. وبمجرد تحديد السوق المستهدف بوضوح، فإن الخطوة التالية هي تحديد المزيج التسويقي المناسب للوصول بكفاءة وفاعلية لهذا السوق.

١- تحديد السوق المستهدف:

لتحديد السوق المستهدف فلا بد من تقسيم السوق، من خلال تحديد الشرائح السوقية المختلفة، حيث قد توجد بعض الشرائح التي تحتاج المنتج أكثر من غيرها. ويمكن تحديد السوق المستهدف للمشروع الصغير بناءً على:

١- الموقع الجغرافي أو بعض المؤشرات الديموجرافية كالسن أو الجنس أو الديانة.. الخ.

٢- الحاجات السلوكية والاتجاهات الحالية والمستقبلية ومدى اشباع المنتجات لهذه الحاجات.

وبالطبع يفضل تحديد الشرائح غير المشبعة بواسطة الشركات المنافسة وتحديد السوق المستهدف لابد من طرح الأسئلة التالية:

- ١- ما هو موقعى فى الصناعة ومكانتى my place ؟
- ٢- هل سيعرفنى الناس من خلال الجودة المرتفعة أم السعر المنخفض؟
- ٣- إذا كنت سأبيع سلعة صناعية: هل ستباع لصانع واحد أم لأكثر من صانع فى نفس الوقت؟
- ٤- ما هو الانطباع Image الذى سنتركه فى أذهان عملائنا والمتعاملين معنا؟
- ٥- هل سأأخدم شريحة محددة من العملاء؟ ولماذا؟

٢- المزيج التسويقي:

المزيج التسويقي هو عبارة عن العوامل والتغيرات التى يستطيع المشروع الصغير التحكم فيها لاشباع السوق المستهدف ويتضمن المزيج التسويقي أربعة عناصر تبدأ بحرف p ولذا سميت 4P's وهى:

- ١- المنتج Product .
- ٢- المكان (التوزيع) Place .
- ٣- الترويج Promotion .
- ٤- التسعير Pricing .

(١) المنتج:

المنتج هو أول وأهم مكون من مكونات المزيج التسويقي. ويجب أن يتم تطوير هذا المنتج كى يشبع رغبة أو حاجة فعلية لدى العميل. وكما تقول شركة دى بونت العالمية عن منتجاتها: نحن نخلق منتجات جديدة لتحقيق حياة أفضل من خلال الكيمياء .

"We create new things for better living through
. Chemistry"

وتقول شركة بروكتر وجامبيل أننا سنقدم منتجات متطورة لتحسين حياة
مستهلكينا حول العالم. وعلى هذا فإن هناك منفعة واضحة للعميل من استهلاك المنتج.

وتنقسم المنتجات إلى نوعين وهما المنتجات الاستهلاكية Consumer goods
والمنتجات الصناعية Industrial goods. ويقصد بالمنتجات الاستهلاكية المنتجات
التي تباع للعميل النهائي كي يستخدمها هو. أما المنتجات الصناعية فهي المنتجات
التي تستخدم في إنتاج سلع أو منتجات أخرى (المواد الخام، الأجزاء، البضائع
نصف المصنعة والآلات والمعدات).

ويقسم السلع الاستهلاكية إما إلى سلع ميسرة Convenience goods أو
سلع تسوق Shopping goods ويقصد بالسلع الميسرة السلع التي تشتري بأقل
مجهود وأسعارها تكون عادة بسيطة وبالتالي تشتري من أقرب محل أو مكان. أما
سلع التسوق كالملابس والأثاث والحلى والسيارات فهي سلع أسعارها عالية وبالتالي
يتم التسوق والبحث عنها من أجل الحصول على نوعيات أفضل.

وأياً كان نوع المنتج فإن المهم هو أن يشبع هذا المنتج حاجة حقيقية لدى
العملاء وأن يتم تحديد هذه الحاجة بوضوح ومن واقع رغبات العملاء الحقيقية.

ويجب أن يعرف صاحب المشروع أن المستهلكين لا يشترون المنتجات أو الأشياء
المعرضة things، بل إنهم يشترون هذه المنتجات أو الخدمات لأنها تشبع حاجاتهم
Satisfy their wants. فالمستهلك لا يشتري سيارة، بل يشتري شيء يساعده
في الذهاب إلى عمله أو قضاء أجازة في مكان بعيد. أيضاً لا يشترون فرشاة أسنان،
لكن يشترون أداة تساعدهم في تنظيف أسنانهم إن المستهلك يشتري قيمة معينة
value عندما يشتري سلعة ما أو خدمة ما.

المنتج ليس هو: بل هو عبارة عن:

* السيارة أداة ممتعة للسفر والترفيه

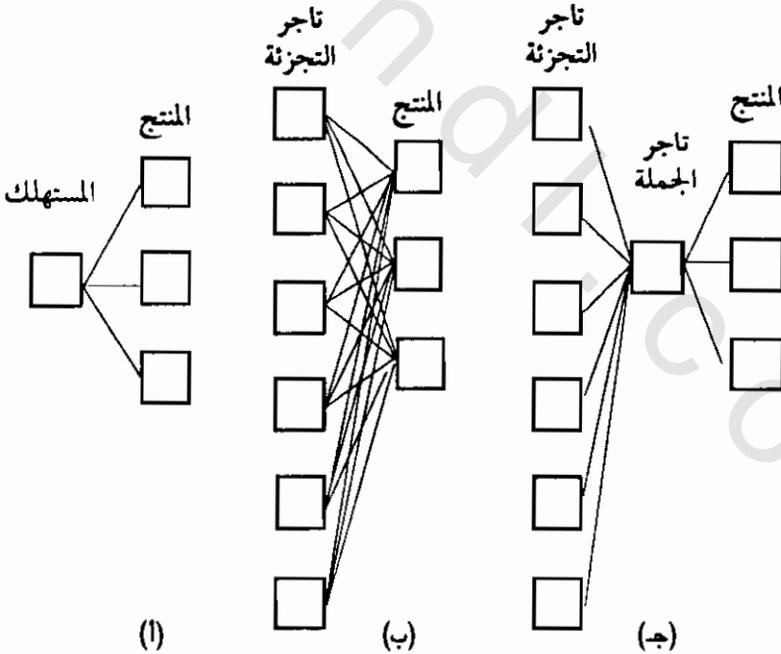
* فرشاة الأسنان وسيلة لتنظيف الأسنان

* التليفزيون أداة للتثقيف والترفيه

ولكى ينجح المشروع الصغير فلا بد من وجود عقل خلاق The creative mind is a must in Business. ويلاحظ أن أغلب المنتجات التي نراها الآن ليست نتيجة عمل معامل البحوث والتطوير داخل الشركات الكبرى لكنها جاءت في معظمها نتيجة قدرات شخصية لأفراد لديهم مشروعات صغيرة أيضاً.

(٢) المكان / التوزيع :

يمثل المكان Place المكون الثاني من مكونات المزيج التسويقي. ويدور هذا المكون حول القنوات Channels أو الأماكن Places ، أو المسارات Pathes التي من خلالها سيتم دفع المنتج إلى العملاء النهائيين. ويوضح الشكل التالي المسارات أو قنوات التوزيع الذي يمكن أن يفكر فيها صاحب المشروع الصغير لتوزيع منتجاته.



شكل (١/٧) أشكال قنوات التوزيع

ويتضح من الشكل السابق أن هناك ثلاثة أشكال على الأقل أمام صاحب المشروع كى يوزع منتجاته وهى:

(أ) أن يتصل مباشرة بالمستهلك.

(ب) أن يبيع مباشرة إلى تاجر التجزئة ويقوم تاجر التجزئة بالبيع للعميل.

(ج) أن يبيع صاحب المشروع (المنتج) إلى تاجر الجملة الذى يبيع لتاجر التجزئة الذى يبيع بدوره إلى العميل.

ويتوقف إختيار أى بديل من البدائل السابقة على عدة عوامل أهمها تكرار وحجم المشتريات، قيمة / سعر المنتج موضع الدراسة، عدد المنتجات، الأسعار، الخصومات.

(٣) الإعلان والترويج والمشروعات الصغيرة:

لن نتكلم فى مدى أهمية الإعلان للمشروع الصغير، فالإعلان ضرورى لكن بما أن المشروع الصغير قد لا يستطيع الانفاق على الإعلان كما تفعل المشروعات الضخمة فإن مفهوم الإعلان فى المشروع الصغير يتسع ليشمل أسلوب عرض المشروع لمنتجاته وخدماته، مدى اتقان صنع المنتج أو تقديم الخدمة، أسلوب البائعين فى التعامل مع العملاء، عبارات الشكر التى تقال للعملاء بعد شرائهم منتجات المشروع.. وهكذا؛ وعلى هذا فالسؤال ليس هل الإعلان ضرورى أم لا؟ بل السؤال هو ما هو حجم الإعلان المناسب وما هى التكلفة المناسبة (Seglund, 1985).

وهناك أشياء لا يفيد فيها الإعلان ولا يستطيع تغييرها ومنها عدم ملائمة جودة المنتج المقدم أو الترتيب الداخلى غير الجذاب للمشروع خاصة المشروعات التجارية. فقد يأتى الإعلان بالعملاء، لكن قد يجنون ما لا يسرهم داخل المشروع وبالتالي لن يشتروا منتجات المشروع أبداً بعد ذلك .

ويجب على صاحب المشروع أن يعرف أن المرأة تشتري ٨٠٪ من احتياجات المنزل وتؤثر في الكثير من القرارات الشرائية. وتوضح الدراسات أن الرجل في الطبقات الفقيرة فقط يلعب دوراً أكثر من الدور الذي تلعبه المرأة في القرارات الشرائية. وعلى هذا يجب أن يتم التركيز في الإعلان على المرأة.

(٤) التسعير:

إن أهم اعتبار يجب على صاحب المشروع أن يهتم به هو التكلفة Cost - حيث لا يستطيع أى منتج أن يبيع بأقل من التكلفة على الأقل في الأجل الطويل. وبالإضافة إلى التكلفة، فإن صاحب المشروع يجب أن يأخذ في اعتباره عند تسعير منتجاته ما يلي:

أ- طبيعة المنتج.

ب- المنافسة.

ج- الاستراتيجية التسويقية.

د- الظروف العامة للنشاط الذي يعمل به صاحب المشروع.

وفيما يلي شرح مبسط لكل من هذه العوامل السابقة.

١- طبيعة المنتج:

قد يكون هناك منتج ضرورى كالمح مثلأ وبالتالي لا يتأثر بأى تغيير فى السعر. وعلى هذا فإذا تم رفع سعر الملح أو خفضه فلن تتأثر كثيراً الكميات المباعة. وعلى هذا فهناك الكثير من السلع التى لا تتأثر بأى تغيير فى السعر وبالتالي يمكن زيادة سعرها دون خوف من أى نقص فى الكميات المباعة طالما يحس المستهلك أن قيمة السلعة أعلى من ثمنها. وفى المقابل هناك سلع ينخفض الطلب عليها إذا تم تخفيض سعرها.

ب- المنافسة :

إن عامل المنافسة عامل هام جداً حيث أن طريقة المنافسين فى تسعيرهم لمنتجاتهم تؤثر بشكل كبير فى تحديد السعر بواسطة صاحب المشروع الصغير. فعلى سبيل المثال إذا كان المنتج واحد (اللبن مثلاً) فإن المستهلك يشتري هذه السلعة من البائع الأقل سعراً. فإذا كان هناك بائعان الأول يبيع كيلو اللبن بمبلغ - ٣ قرش والآخر يبيع نفس اللبن بمبلغ ٢,٥ جنيه فإن غالبية العملاء يتوجهون إلى الأخير.

ونفس الكلام بالنسبة للخبز والبنزين. لكن ليس هذا هو الحال فى كل السلع بمعنى أن السعر هو المحدد الأساسى للكميات المباعة، لكن هناك بعض السلع تباع أساساً بناءً على الجودة. فآجهزة التليفزيون يكون الأساس فيها هو الجودة وليس السعر، أى أن الجودة رقم (١) ثم يأتى السعر فى مرتبة أقل. ومن هذا لا يستطيع صاحب المشروع الصغير الدخول فى سوق آجهزة التليفزيون كمنتج لها، بل يمكن أن يعتمد على شركة مشهورة والحصول على الفرشايين.

وعلى هذا فإن السعر وحدة لا يضمن استمرار الطلب فى كثير من المنتجات والخدمات، بل أن الجودة قد تكون هى الأساس فى تكرار الطلب. وهناك الكثير من المنتجات والخدمات التى تعتمد أساساً فى استمراريتها على الجودة مثل خدمات الأطباء وأطباء الأسنان ومحلات قطع الغيار... الخ.

ج- الاستراتيجية التسويقية :

تعتبر الاستراتيجية التسويقية المحدد الثالث للتسعير. فبعض الشركات الصغيرة تفضل أن تحدد أسعارها مثل أسعار الشركات الكبيرة حتى وإن أدى هذا إلى تقليل الكميات المباعة. وهناك نوع ثانى من الشركات الصغيرة تضع سعراً متوسطاً بين أعلى وأقل سعر فى الصناعة. وأخيراً هناك من يريد أن يسعر منتجاته بأقل سعر فى السوق ويحقق أرباحه من زيادة المبيعات.

وعلى هذا يجب أن يحدد صاحب المشروع ما إذا كان يريد تحقيق أرباح عالية فى الأجل القصير أم تحقيق أرباح عالية فى الأجل الطويل وذلك من خلال تكرار البيع. باختصار تحدد الاستراتيجية التسويقية المشروع الصغير الانطباع image الذى يأخذه العملاء عن مشروعه.

د- الظروف الاقتصادية العامة للمشروع الصغير:

تتأثر المشروعات كبيرها وصغيرها بالظروف الاقتصادية العامة التى يمر بها الاقتصاد أو النشاط العام فى الدولة. فبالطبع تؤثر ظروف الكساد أو الراج على عمليات التسعير وهوامش الربح الذى يحصل عليها المشروع فى أى صناعة من الصناعات. وعلى صاحب المشروع الإلمام بالظروف السائدة ويعرف كيف تؤثر على مشروعه .

التسعير من أجل الربحية:

هناك مجموعة من العوامل يجب أخذها فى الحسبان عند تحديد السعر وهى:

١- تكلفة المبيعات.

٢- أسعار المنافسين.

٣- الطلب.

تكلفة المبيعات :

أن الهدف الأساسى فى التسعير من أجل الربحية هو وضع سعر أعلى قليلاً من التكلفة التى يتحملها صاحب المشروع سواء فى شكل مواد خام أو المصروفات البيعية الأخرى وذلك لتحقيق ربح مناسب. وعلى هذا فإن المعادلة المستخدمة فى تحديد سعر البيع هى:

$$\text{سعر البيع} = \text{سعر الشراء} + \text{تكاليف التشغيل} + \text{ربح}$$

ويلاحظ أن تكاليف التشغيل تتضمن تكاليف الإنتاج Cost of production (المواد الخام والعمالة) والمصاريف غير المباشرة overheads

(تكاليف الكهرباء والإيجار والمصروفات العمومية الأخرى التي يصعب تحميلها مباشرة على وحدة معينة للإنتاج) .

أسعار المنافسين:

حيث قد تم عرض هذا الموضوع ومناقشته سابقاً. ويلاحظ أن أصحاب المشروعات الصغيرة يعتمدون في وضع أسعارهم على الأسعار التي يضعها المنافسون في السوق خاصة الشركات الكبرى.

الطلب:

حيث يتأثر السعر بالطلب على السلعة ومدى مرونة هذا الطلب للتغيير في السعر.

كيف تضع المشروعات الصغيرة أسعارها؟

أوضحنا في مقدمة هذا الكتاب أن مجالات المشروعات الصغيرة ثلاث وهي المشروعات التجارية والخدمية والصناعية. وستعرض هنا كيفية تحديد السعر في كل مجال من هذه المجالات وسنبداً بالمشروعات التجارية سواء تجارة الجملة أو تجارة التجزئة.

تجارة الجملة:

يعتمد تحديد أسعار الجملة على هامش الربح أو نسبة الاضافة لكل منتج. وعلى هذا إذا لم يضع تاجر الجملة سعراً تنافسياً فسيذهب تاجر التجزئة إلى تاجر جملة آخر. وللحفاظ على مكانتهم في السوق فلا بد أن تكون أسعارهم تنافسية. كما أنهم يستطيعون وضع أسعار لتجارة التجزئة طبقاً للكميات المشتراة ، مدى قدرة تاجر التجزئة على التفاوض، والخدمات المقدمة (إئتمان - بضاعة أمانة... الخ).

تجارة التجزئة:

إن أقرب شيء لتسعير منتجات المشروعات الصغيرة هو الأسلوب المتبع في تجارة التجزئة. وقد يعتمد تاجر التجزئة على الأسعار المحددة بواسطة منتجي

السلعة. وبالرغم من أن التسعير على هذا المستوى يتأثر بالعوامل السابقة والتي طرحت سابقاً (طبيعة المنتج، المنافسة، الظروف الاقتصادية العامة) إلا أن طبيعة المنتج هنا تلعب دوراً أساسياً في وضع سياسة التسعير وذلك كما يلي:

١- بالنسبة للسلع الميسرة Stable convenience goods مثل الصحف والمجلات واللبان وباقي المنتجات التي تعتبر نمطية. فإنها تسعر بأسعار منخفضة ، وبالتالي فإن أى تخفيض فى أسعارها يقابل فوراً من المنافسين وبكل حسم. وعادة ما تسعر هذه المنتجات بأسعار تتراوح بين ٥٠ - ١٥٠ قرش ولا يفضل أن تكون ٢٧ قرش مثلاً حيث يكون هذا أسهل للعميل.

٢- سلع الموضة fashion goods والتي تسعر عادة بسعر مرتفع، وإذا لم تباع يتم تخفيض أسعارها. وعادة ما تتسم هذه المنتجات بنسبة إضافة عالية high mark up وبمجرد إنتهاء موسمها فلا بد من تخفيض أسعارها حتى تباع.

٣- البقالة groceries والتي تسعر حسب الوحدة فقد يكون الكيلو أو الياردة أو القطعة الواحدة والمثال لذلك محلات السوبر ماركت الآن والتي يوضع سعر الوحدة عليها. ونظراً لشدة المنافسة، فإن محلات البقالة الصغيرة ستضطر إلى إتباع نفس الأسلوب.

لكن كيف يقوم تجار التجزئة بتحديد أسعارهم خاصة بالنسبة للسلع التي لا تحدد أسعارها بواسطة منتجها والإجابة أن هذا يتم من خلال نسبة إضافة markup أو هامش ربح معين. ويقصد بنسبة الاضافة الفرق بين سعر البيع selling price وتكلفة البضاعة المباعة the cost of the goods. فعلى سبيل المثال يمكن تحديد نسبة الإضافة إلى الساعات بنسبة ١٠٠٪ مثلاً، التليفزيونات ٢٥٪، منتجات الالبان ٢٠٪ وهكذا.

وهناك طريقتان لتحديد نسبة الاضافة أولهما: أن تكون نسبة من سعر البيع بالتجزئة percentage of the retail selling price وثانيهما أن تكون عبارة عن نسبة من تكلفة شراء السلعة percentage of the cost of goods. فعلى سبيل المثال إذا كان زوج الشرايات يكلف ٨ج وتم بيعه بمبلغ ١٠ ج، فإن نسبة الاضافة تبلغ ٢ج أي ٢٠٪ من ثمن البيع (١٠ ÷ ٢) بينما تبلغ نسبة الاضافة ٢٥٪ من التكلفة (٢ج ÷ ٨ج). وعلى هذا يلاحظ أن نسبة الاضافة إلى سعر البيع تكون أقل من نسبة الاضافة إلى التكلفة حيث أن المقام في الحالة الأولى ١٠ ج بينما في الثانية ٨ج فقط في حين أن البسط ثابت في الحالتين وهو ٢ج. وتعتمد غالبية المشروعات الآن على تحديد نسبة الاضافة كنسبة من سعر البيع حيث أنها تحدد هامش الربح المطلوب بالنسبة لهم.

مثال :

يستخدم أحد تجار التجزئة لبيع أجهزة التلفزيون والراديو نسبة معيارية للاضافة قدرها ٥٠٪ لجميع أجهزة التلفزيون. والمطلوب حساب مقدار الاضافة التي يحملها تاجر التجزئة لجهاز تلفزيون تكلفته ٢٠٠٠ج.

الحل

للإجابة على هذا السؤال فإن هناك خطوات خمس أساسية وهي:

- ١- حساب تكلفة الشراء وهي في هذه الحالة ٢٠٠٠ج
- ٢- حساب هامش الربح (٥٠٪) كنسبة من سعر البيع بالتجزئة وذلك في صورة الجول التالي:

جدول نسبة الإضافة

نسبة الإضافة كنسبة من التكلفة	نسبة الإضافة كنسبة من أسعار التجزئة	نسبة الإضافة كنسبة من التكلفة	نسبة الإضافة كنسبة من أسعار التجزئة
٤٤,٩٢	٢١	١١,١١	١٠
٤٧,٠٦	٢٢	١٢,٣٦	١١
٤٩,٢٥	٢٣	١٣,٦٤	١٢
٥١,٥٢	٢٤	١٤,٩٤	١٣
٥٢,٨٥	٢٥	١٦,٢٨	١٤
٥٦,٢٥	٢٦	١٧,٦٥	١٥
٥٨,٢٧	٢٧	١٩,٠٥	١٦
٦١,٢٩	٢٨	٢٠,٤٨	١٧
٦٣,٩٢	٢٩	٢١,٩٥	١٨
٦٦,٦٧	٤٠	٢٣,٤٦	١٩
٦٩,٤٩	٤١	٢٥,-	٢٠
٧٢,٤١	٤٢	٢٦,٥٨	٢١
٧٥,٤٤	٤٣	٢٨,٢١	٢٢
٧٨,٥٧	٤٤	٢٩,٨٧	٢٣
٨١,٨٢	٤٥	٣١,٥٨	٢٤
٨٥,١٩	٤٦	٣٣,٣٣	٢٥
٨٨,٦٨	٤٧	٣٥,١٤	٢٦
٩٢,٣١	٤٨	٣٦,٩٩	٢٧
٩٦,٠٨	٤٩	٣٨,٨٩	٢٨
١٠٠,-	٥٠	٤٠,٨٥	٢٩
		٤٢,٨٦	٣٠

٣- ايجاد الرقم المقابل لنسبة الأضافة كنسبة من التكلفة (٥٠٪) وهو فى الجدول السابق ١٠٠٪

٤- إضرب تكلفة الشراء (٢٠٠٠ ج) × الرقم المقابل لتحصل على نسبة الأضافة كنسبة من التكلفة أى ١٠٠٪ × ٢٠٠٠ ج = ٢٠٠٠ ج

٥- اجمع نسبة الأضافة السابقة ٢٠٠٠ ج إلى نسبة البضاعة ٢٠٠٠ ج للحصول على سعر بيع التليفزيون وهو ٤٠٠٠ ج ويمكن التأكد من الحل إذا أفترضنا أن هذا التاجر باع ١٠٠ جهاز وذلك كما يلى.

- ايراد المبيعات (١٠٠ جهاز × ٤٠٠٠ ج) ٤٠٠,٠٠٠ ج

- تكلفة المبيعات (١٠٠ جهاز × ٢٠٠٠ ج) ٢٠٠,٠٠٠ ج

مجم الربح

مجم الربح كنسبة من المبيعات =

$$\%٥٠ = \frac{١٠٠ \times ٢٠٠,٠٠٠}{٤٠٠,٠٠٠} =$$

وعلى هذا فإن نسبة الأضافة ١٠٠٪ من تكلفة البضاعة يحقق هامش الربح قدرة ٥٠٪

مثال :

إذا كانت تكلفة أحد المنتجات ٢٤ ج وإذا كانت نسبة الأضافة ٥٠٪ كنسبة من أسعار بيع التجزئة. فالمطلوب تحديد مقدار ما يضيفه تاجر التجزئة ذى يصل إلى هذه النسبة.

الحل

يمكن التوصل إلى الإجابة من خلال الخطوات الخمس التالية:

- ١- إحسب تكلفة الشراء وهي في هذه الحالة ٢٤ ج.
- ٢- تحديد هامش الربح المطلوب وهو في هذا المثال ٢٥٪ كنسبة من أسعار البيع بالتجزئة (بالاستعانة بالجدول السابق)
- ٣- أوجد الرقم المقابل للنسبة ٢٥٪ من جدول نسبة الاضافة وذلك من العمود الخاص بنسبة الأضافة كنسبة من التكلفة وهي ٣٣, ٣٣٪.
- ٤- إضرب تكلفة الشراء (٢٤ ج) في الرقم السابق مباشرة لكي نحصل على الرقم المقابل والذي يمثل نسبة الأضافة كنسبة من التكلفة وهو في هذه الحالة = ٢٤ ج $\times 33,33\% = 8$ ج

- ٥- إجمع نسبة الأضافة كنسبة التكلفة (٨ ج) إلى تكلفة الشراء (٢٤ ج) للوصول إلى سعر البيع: $24 + 8 = 32$ ج بحيث يكون سعر بيع التجزئة هو ٣٢ ج ويمكن التأكد من الحل من خلال افتراض بيع ١٠٠ كتاب مثلاً وذلك كما يلي:

$$\text{إيراد المبيعات} - 100 \text{ كتاب} \times 32 \text{ ج} = 3200 \text{ ج}$$

$$\text{تكلفة المنتج} - 100\% \times 24 \text{ ج} = 2400 \text{ ج}$$

$$800 \text{ ج}$$

مجمل الربح

$$\text{مجمل الربح كنسبة من المبيعات} = \frac{100 \times 800}{3200} = 25\%$$

وعلى هذا فإن نسبة إضافة ٣٣, ٣٣٪ من التكلفة سوف يحقق ربح قدرة ٢٥٪

تسعير المنتجات الصناعية

تعتمد المشروعات الصغيرة في تسعير منتجاتها أساساً على تكلفة الإنتاج. وعادة ما يتم الاعتماد على حساب تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى تكاليف البيع والتوزيع بالإضافة هامش الربح المناسب للوصول إلى سعر البيع. وبالطبع إذا كان المنتج مميز والمنافسه ضعيفة فإن صاحب المشروع يمكن أن يزيد من أسعاره.

مثال :

يقوم أحد أصحاب المشروعات الصغيرة بإنتاج ١٠٠٠ قطعة ملابس شهرياً وكانت التكاليف لهذا الإنتاج كما يلي :

تكاليف الإنتاج ١٠,٠٠٠

تكاليف البيع والتوزيع ٧,٠٠٠

هامش الربح المطلوب ٧,٠٠٠

فالمطلوب حساب سعر بيع الوحدة ومجمل الربح كنسبة من المنتجات

الحل

$$\text{سعر بيع الوحدة} = \frac{٧,٠٠٠ + ٧,٠٠٠ + ١٠,٠٠٠}{١٠,٠٠٠} = ٢٤ \text{ جنيه}$$

$$\text{مجمل الربح كنسبة من المبيعات} = \frac{١٠٠ \times ٧,٠٠٠}{٢٤,٠٠٠} = ٢٤,٥ \%$$

تسعير الخدمات

هناك مدى واسع من الخدمات وبالتالي هناك أختلاف أيضاً في أسلوب تسعير

كل منها لكل هناك بعض القواعد العامة أهمها أن يقوم صاحب المشروع الصغير بالاحتفاظ بسجلات سليمة تمكن من حساب تكلفته جيداً حتى يستطيع تحديد هامش الربح المطلوب بدقة (Goetz, 1985).

وقد يتم تحديد الأسعار بواسطة الدولة في بعض الأحيان أو في ضوء أسعار المنافسين وعلى هذا فإن المطلوب من صاحب المشروع أن يحتفظ بتكاليفه أقل من هذه الأسعار. لكن مع هذا يمكن استخدام ما يعرف بمفهوم المضاعف multiplier approach فمثلاً إذا كانت تكلفة الساعة في المشروع الصغير الذي يعمل في خدمة ما هي ١٠ ج نظير استخدام آلة معينة، فعلى المشروع الصغير أن يضيف إلى التكلفة مبلغ نظير استخدام المعدات والأجزاء الأخرى، استهلاك المبنى، المصاريف الإدارية، وأخيراً هامش ربح معين. وبافتراض أن المضاعف هو ٢,٨، فإن صاحب المشروع سوف يحسب سعر الخدمة كما يلي إذا استغرقت الخدمة ٤ ساعات:

$$ج ١١٢ = ٢,٨ \times ١٠ \times ٤$$

وطالما أن المضاعف محدد بناءً على نظام محاسبي جيد فإن يمكن استخدامه كأسلوب مفيد في تسعير الخدمات.

البيع في المشروع الصغير:

نظراً لأهمية العملية البيعية في المشروع الصغير، وحيث أن صاحب المشروع لا يقوم بكل العمليات البيعية، بل لابد أن يستعين بقوى بيعية لأداء هذه المهمة. فقد يقوم هو بمهمة مدير المبيعات، لكن عليه أن يقوم بما يلي لضمان نجاح العملية البيعية.

١- تنظيم أعمال الفريق البيعي:

تتم هذه المهمة من خلال تحديد مهام ومسئوليات كل فرد داخل جهاز البيع من خلال إعداد الهيكل التنظيمي المناسب. فإذا كان المشروع الصغير يتاجر في أجهزة

مختلفة فيمكن تقسيم رجال البيع على حسب السلع التي يتم بيعها: فمثلاً شخص يكون مسئول عن بيع الثلجات والغسالات والرد على استفسارات العملاء بشأنها وأخر لأجهزة الكمبيوتر وأخر للأجهزة الرياضية المنزلية وهكذا. أما إذا كان لدى المشروع عدد قليل من الأجهزة وعدد قليل بالطبع من رجال البيع فيمكن تدريب كل رجل بيع على أن يبيع أى جهاز.

وهناك طريقة تضمن تنظيم هذه العملية ألا وهي إعداد وصف وظيفي Job description لكل وظيفة يحدد فيها مسئولياتها وواجباتها كما يلي:

رجل بيع :

- * بيع الأجهزة وعرضها على العملاء.
- * الإجابة على استفسارات واعتراضات العملاء.
- * اكتشاف الاستخدامات الجديدة للمنتج.
- * تقييم إحتياجات العملاء.
- * التركيز على الجودة.
- * شرح سياسة المشروع فى الائتمان والأسعار والتسليم.
- * استلام طلبات العملاء.

متخصص فى الترويج :

- * تطوير المداخل المختلفة للترويج.
- * توزيع كتالوجات وكتيبات عن المشروع ومنتجاته.
- * الاستخدام الجيد والكفاء لإعلانات ووسائل الترويج الخاصة بالمشروع.
- * تقييم مدى فاعلية الحملات الإعلانية الخاصة بالمشروع.

٢- البحث عن المهارات البيعية المرتقبة واجتذابها للعمل:

بمجرد إعداد الهيكل التنظيمي لرجال البيع، فإن الخطوة التالية هي اجتذاب رجال البيع الكفاء الذين يستطيعون أداء المهام المطلوبة. وهناك متطلبات عامة في رجل البيع الذي سيقابل عملاء المشروع الصغير ألا وهي الصحة، وأنه يكون لديه خبرة ما في عمليات البيع، بالإضافة إلى تمتعه بشخصية جذابة ومقنعة.

ويعد تحديد المهارات المطلوبة، فإن الخطوة التالية هي البحث على هذه المهارات وتحديد أماكن الحصول عليها. ويلاحظ أن رجل البيع الكفاء من الصعب الحصول عليه (Herried et al., 1985). حيث لا يجد هؤلاء أى صعوبة في الحصول على وظيفة خاصة في الشركات الكبرى، حيث يوجد طلب شديد عليهم.

وهناك عدة مصادر للحصول على هؤلاء أهمها الخريجون الجدد الذين يجيبون عمليات البيع، أو من خلال جذب رجال البيع الذين يعملون لدى المنافسين، أو مؤسسات التوظيف، أو الإعلان في الصحف أو في الجامعات والمعاهد المتخصصة، أو من خلال توصية العملاء أو الأصدقاء لترشيح رجال البيع للعمل داخل المشروع.

٣- تقييم رجال البيع واختيار الصالح منهم:

من رجال البيع المرتقبين، يقوم صاحب المشروع بالاختيار من بينهم من يصلح للعمل معه داخل المشروع. وأحد الأساليب لذلك هي عمل تصفية لهم Screening من خلال تصميم طلب وظيفة يعكس تحليلاً لشخصية، واتجاهات، وخصائص كل متقدم للوظيفة. ويتم إعداد مجموعة من الأسئلة لقياس كل هذه الأبعاد وبالتالي استبعاد المرشحين الذين لا يتوافر لديهم الحد الأدنى من الخصائص اللازمة.

١- تدريب وتطوير مهارات رجال البيع المختارين:

بصرف النظر عن الوقت والتكلفة والمجهود المستغرق في إختيار رجال البيع

المتميزين، فقد يكون من الخطأ عدم متابعة هؤلاء وتطوير مهاراتهم البيعية باستمرار وذلك من خلال برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم.

ويعتبر تدريب رجال البيع من العوامل الحاسمة والأساسية في المشروعات الصغيرة وذلك لأن هذه المشروعات لا تستطيع اجتذاب العناصر البيعية المتميزة لأنها تدفع مرتبات ثابتة وبسيطة إذا ما قورنت بما تدفعه المشروعات الكبيرة ومن هنا تأتي أهمية صقل مهارات رجال البيع الذين إلتحقوا بالمشروع باستمرار.

لكن كيف يمكن تطوير هذه المهارات؟ ان الاجابة تكمن فى تطوير والتركيز على مفهوم الخدمة service حيث أن رجال البيع يجب أن يعرف أربعة معارف أساسية four knows وهى:

- ١- أن يعرف نفسه جيداً .know yourself
- ٢- أن يعرف شركته جيداً .know your company
- ٣- أن يعرف المنتج جيداً .know your product
- ٤- أن يعرف عميله جيداً .know your customer

بعد التأكد من وجود سوق يستوعب إنتاج المشروع الصغير ، هل تم حل كل المشاكل التى توجه صاحبه ؟ إن المشكلة الرئيسية أمام صاحب المشروع الفردى هى المال ؟ فقد يتوافر السوق ، وقد تتوافر التكنولوجيا ، وقد يتوفر البشر ، لكن قد لا يملك صاحب المشروع الصغير الاموال اللازمة. إن الفصل القادم سيتناول الاعتبارات المالية والمحاسبية للمشروع الفردى والتي يجب على صاحبه الإلمام بها .

<p>أموال صاحب المشروع ، إلا أنه يهتم بالوظيفة المحاسبية أكثر من اهتمامه بالوظيفة المالية. ومن هنا فإن صاحب المشروع لا بد أن يكون لديه حد أدنى من المعرفة المالية والاستثمارية والتي سوف تساعده فى استثمار أمواله وتعظيم العائد منها.</p>	<p>المشروع فى دفع الضرائب للدولة . وعلى هذا يتناول هذا الفصل مقدمة مبسطة تساعد صاحب المشروع الصغير والذى أصبح كبيراً الآن فى تفهم الوظيفة المالية والمحاسبية لمشروعه. فالمال والبنون زينة الحياة الدنيا. وبهم صاحب المشروع أن يطمئن على ماله المستثمر فى المشروع أولاً بأول.</p> <p>وبالرغم من أهمية الوظيفة المالية وأهمية استثمار</p>	<p>ربما يكون الهدف الظاهر لصاحب المشروع هو الربح. وعلى هذا فإن أول ما يهتم به صاحب المشروع هو تعيين محاسب يساعده على ضبط حساباته. ويرغم الأهمية القصوى لبعض الوظائف الأخرى ، إلا أن الوظيفة المالية والمحاسبية هى الوظيفة الأولى التى يحس أمامها صاحب المشروع بأنه عاجز، لأن أى خطأ فيها يظهر بسرعة خاصة إذا بدأ صاحب</p>
--	---	---

تطبيق عملي للمفاهيم