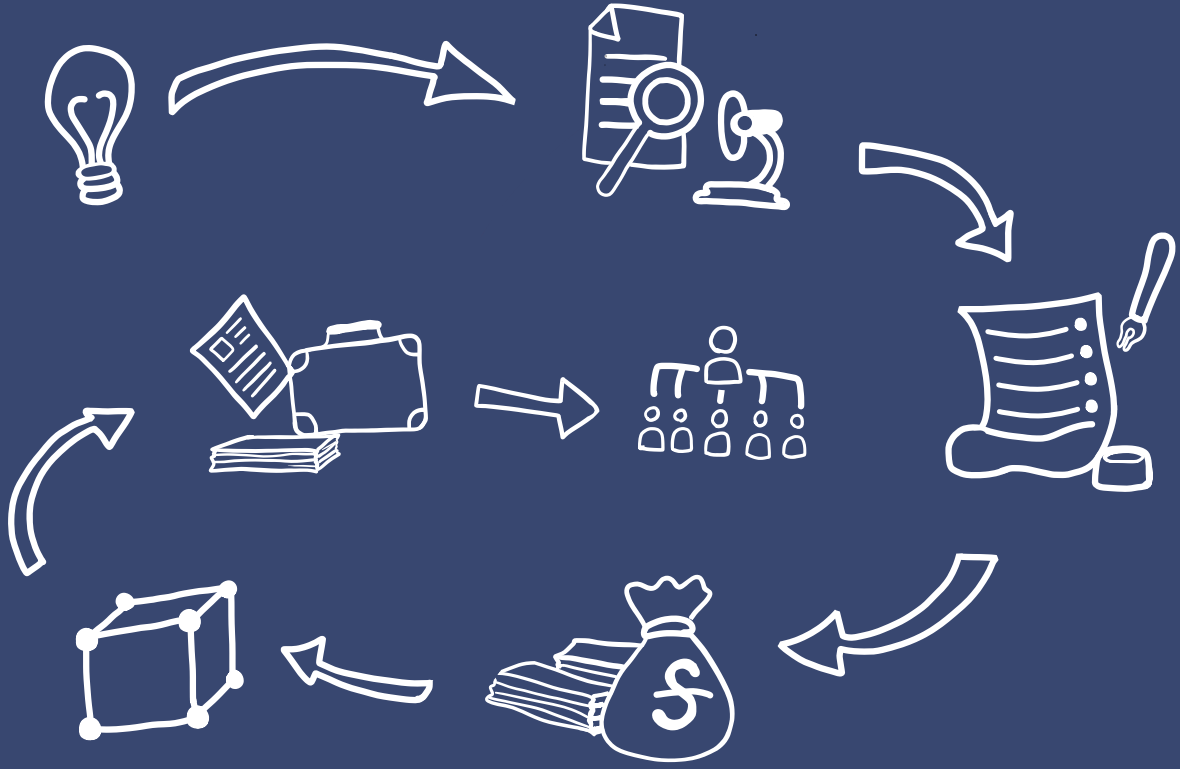




ريادة الأعمال

تأليف

مجموعة من المؤلفين

ترجمة

هشام دهرار

أكاديمية
حسوب



ريادة الأعمال

تعلم كيف تدير أعمالك باحترافية

Book Title: Entrepreneurship

Author: Michael Laverty, Chris Littel

Translator:

Editor: Roukia Boukia, Ali Al Yaakoubi

Cover Design:

Publication Year: 2025

Edition: 1.0

اسم الكتاب: ريادة الأعمال

المؤلف: مايكل لافرتي، كريس لاتل

المترجم: هشام دهرار

المحرر: رقية بورية، علي اليعقوبي

تصميم الغلاف: سيرين ديرانية

سنة النشر:

رقم الإصدار:

بعض الحقوق محفوظة - أكاديمية حسوب.

أكاديمية حسوب أحد مشاريع شركة حسوب محدودة المسؤولية.

مسجلة في المملكة المتحدة برقم 07571594.

<https://academy.hsoub.com>

academy@hsoub.com



Copyright Notice

The author publishes this work under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

You are free to:

- Share — copy and redistribute the material in any medium or format
- Adapt — remix, transform, and build upon the material

This license is acceptable for Free Cultural Works.

The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms:

- Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.
- ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.

No additional restrictions — You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Read the text of the full license on the following link:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>



The illustrations used in this book is created by the author and all are licensed with a license compatible with the previously stated license.

إشعار حقوق التأليف والنشر

ينشر المصنّف هذا العمل وفقاً لرخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص بالمثل 4.0 دولي (CC BY-NC-SA 4.0).

لك مطلق الحرية في:

- المشاركة — نسخ وتوزيع ونقل العمل لأي وسط أو شكل.
- التعديل — المزج، التحويل، والإضافة على العمل.

هذه الرخصة متوافقة مع أعمال الثقافة الحرة. لا يمكن للمرخص إلغاء هذه الصلاحيات طالما اتبعت شروط الرخصة:

- نسب المصنّف — يجب عليك نسب العمل لصاحبه بطريقة مناسبة، وتوفير رابط للترخيص، وبيان إذا ما قد أجريت أي تعديلات على العمل. يمكنك القيام بهذا بأي طريقة مناسبة، ولكن على ألا يتم ذلك بطريقة توحى بأن المؤلف أو المرخص مؤيد لك أو لعملك.
- غير تجاري — لا يمكنك استخدام هذا العمل لأغراض تجارية.
- الترخيص بالمثل — إذا قمت بأي تعديل، تغيير، أو إضافة على هذا العمل، فيجب عليك توزيع العمل الناتج بنفس شروط ترخيص العمل الأصلي.

منع القيود الإضافية — يجب عليك ألا تطبق أي شروط قانونية أو تدابير تكنولوجية تقيد الآخرين من ممارسة الصلاحيات التي تسمح بها الرخصة. اقرأ النص الكامل للرخصة عبر الرابط التالي:

الصور المستخدمة في هذا الكتاب من إعداد المؤلف وهي كلها مرخصة برخصة متوافقة مع الرخصة السابقة.

عن الناشر

أنتج هذا الكتاب برعاية شركة **حسوب** وأكاديمية **حسوب**.



تهدف أكاديمية حسوب إلى تعليم البرمجة باللغة العربية وإثراء المحتوى البرمجي العربي عبر توفير دورات برمجة وكتب ودروس عالية الجودة من متخصصين في مجال البرمجة والمجالات التقنية الأخرى، بالإضافة إلى توفير قسم للأسئلة والأجوبة للإجابة على أي سؤال يواجه المتعلم خلال رحلته التعليمية لتكون معه وتؤهله حتى دخول سوق العمل.



حسوب شركة تقنية في مهمة لتطوير العالم العربي. تبني حسوب منتجات تركز على تحسين مستقبل العمل، والتعليم، والتواصل. تدير حسوب أكبر منصتي عمل حر في العالم العربي، مستقل وخمسات ويعمل في فيها فريق شاب وشغوف من مختلف الدول العربية.

المحتويات باختصار

29	تمهيد
33	1. منظور ريادة الأعمال
75	2. رحلة ومسار ريادة الأعمال
133	3. المسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية
186	4. الإبداع والابتكار والاختراع
222	5. تحديد الفرص الريادية
261	6. حل المشكلات والتعرف على الاحتياجات
301	7. سرد قصتك الريادية وطرح الفكرة
350	8. التسويق الريادي والمبيعات
414	9. التمويل الريادي والمحاسبة
456	10. البدء في النمو والنجاح
509	11. نموذج وخطة العمل
561	12. بناء الشبكات والمؤسسات
613	13. خيارات هياكل الأعمال
667	14. أساسيات تخطيط الموارد
719	15. الخطوة المالية في الرحلة الريادية
759	16. المراجع

جدول المحتويات

29	تمهيد
29	عن الكتاب
30	لمن هذا الكتاب؟
30	محتوى الكتاب
31	حقوق النشر
32	المساهمة
33	1. منظور ريادة الأعمال
33	فهرس الفصل
33	المقدمة
34	1.1 ريادة الأعمال اليوم
36	1.1.1 الوظيفة ونمط الحياة الرياديان
39	1.1.2 رائد الأعمال حلال مشاكل
41	1.1.3 العوامل التي تدفع نمو ريادة الأعمال
42	1.1.4 ريادة الأعمال في العالمين العربي والإسلامي، وحول العالم
45	1.1.5 الشروط التي تشجع على الإبداع والابتكار
45	أ. تقبل الفشل
45	ب. التواصل مع الآخرين
46	ج. زيادة فرص تعليم ريادة الأعمال
47	1.1.6 القضايا والفرص الاجتماعية والبيئية
49	1.2 الرؤية والأهداف الريادية
49	1.2.1 الرؤية الريادية
53	1.2.2 مناهج إبداعية لتطوير رؤيتك
56	1.2.3 تحقيق التوازن
59	1.2.4 أهمية الأهداف
62	1.3 العقلية الريادية
64	1.3.1 الروح والشغف الرياديان
65	1.3.2 عقلية ريادية في تخصصك، أو مجال عملك

68	الكلمات المفتاحية
69	الملخصات
70	أسئلة المراجعة
72	أسئلة المناقشة
73	أسئلة الحالات المدروسة
75	2. رحلة ومسار ريادة الأعمال
75	فهرس الفصل
75	المقدمة
76	2.1 نظرة عامة حول رحلة ريادة الأعمال
76	2.1.1 التوظيف الذاتي... رحلة ريادية
78	2.1.2 ريادة الأعمال حول العالم
79	2.1.3 بدء رحلتك الريادية
82	2.1.4 سفيرة ريادة الأعمال
84	أ. الخطوة 1: الإلهام
85	ب. الخطوة 2: الإعداد
87	ج. الخطوة 3: التقييم
88	د. الخطوة 4: استكشاف الموارد
90	هـ. الخطوة 5: خطة العمل
92	و. الخطوة 6: الملاحه
93	ز. الخطوة 7: التدشين
94	2.2 عملية التحول نحو ريادة الأعمال
95	2.2.1 المنظور التاريخي
95	أ. المستعمرات وأمريكا القديمة 1607 - 1776
96	ب. الثورة الصناعية الأولى 1776-1865
97	ج. الثورة الصناعية الثانية 1865-1920
98	د. الاقتصاد الأمريكي في الحربين العالميتين...وما بعدهما
99	هـ. اقتصاد المعرفة 1975 إلى يومنا هذا
99	2.2.2 العملية الريادية
101	2.2.3 العملية الريادية: دورة حياة المشروع ودورة حياة المنتج

104	ا. المرحلة الأولى: البدء
104	ب. المرحلة الثانية: التطوير
105	ج. المرحلة الثالثة: الموارد
106	د. المرحلة الرابعة: دخول السوق
106	هـ. المرحلة الخامسة: النمو
107	و. المرحلة السادسة: النضج
108	ز. المرحلة السابعة: الحصاد
108	ح. المرحلة الثامنة: الخروج
109	ط. المرحلة التاسعة: إعادة الولادة
110	2.3 المسارات الريادية
111	2.3.1 الفرص والخيارات
114	2.3.2 العثور على مسار ريادة الأعمال الخاص بك
114	ا. مشارك الشخصي عبر التأمل الذاتي
114	ب. مشارك الشخصي من خلال البحث، والتجارب
115	ج. مشارك الشخصي من خلال الإطلاق التجريبي
116	2.4 أطر العمل التي توجه مساراتك الريادية
116	2.4.1 اختيار إطار عمل
119	2.4.2 تطبيق الإطار من خلال خطة تنفيذ
119	2.4.3 خطط التنفيذ
122	2.4.4 أنواع رواد الأعمال
127	الكلمات المفتاحية
128	الملخصات
129	أسئلة المراجعة
130	أسئلة المناقشة
131	أسئلة الحالات المدروسة
133	3. المسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية
133	فهرس الفصل
133	المقدمة
134	3.1 المسائل القانونية والأخلاقية في ريادة الأعمال

134	3.1.1 أصحاب المصلحة
136	3.1.2 رائد الأعمال الأخلاقي
140	3.1.3 اكتساب بوصلة أخلاقية
141	3.1.4 المسائل القانونية في ريادة الأعمال
142	ا. الملكية الفكرية: براءات الاختراع وحقوق الملكية والعلامات التجارية
144	ب. العقود والضرر
145	ج. مكافحة الاحتكار
145	د. تضارب المصالح
146	هـ. الاحتيال والصدق والإفصاح الكامل
148	3.2 المسؤولية المجتمعية للشركات، وريادة الأعمال الاجتماعية.
148	3.2.1 المسؤولية المجتمعية للشركات CSR
152	3.2.2 ريادة الأعمال الاجتماعية
153	3.2.3 ريادة الأعمال البيئية
154	ا. الاستدامة
155	ب. الرواد المسؤولون وفرص الريادة الاجتماعية
158	ج. تعريف مهمتك وقيمك
160	د. امتحان قيمك وبيان مهمتك
162	3.3 تطوير ثقافة محيط عمل مسؤولة، وذات امتياز أخلاقي
162	3.3.1 الثقافة الريادية
165	3.3.2 النهج الاستباقي مقابل النهج التفاعلي
165	3.3.3 تطوير القاعدة، وإطار العمل، لمنظمة مسؤولة أخلاقيًا
167	ا. تطوير غرض أكبر
167	ب. تطوير ثقافة التميز التعاوني
168	ج. تطوير الموارد البشرية
169	د. تطوير الإدارة أو القيادة الأخلاقية والمسؤولة
169	هـ. تطوير توافقي وتماسك منظمتي داخلي وخارجي
171	و. تطوير ثقافة إبداع، وابتكار
171	ز. تطوير ثقافة تقديم نتائج مسؤولة
172	3.3.4 إنشاء محيط عمل أخلاقي ومسؤول

172	ا. الأحكام المسبقة
173	ب. التنافس والتعاون
173	ج. التنوع
174	3.3.5 الثقة والمسؤولية الأخلاقية
176	3.3.6 إذا أخطأت
178	الكلمات المفتاحية
179	الملخصات
180	أسئلة المراجعة
182	أسئلة المناقشة
183	أسئلة الحالات المدروسة
186	4. الإبداع والابتكار والاختراع
186	فهرس الفصل
186	المقدمة
187	4.1 أدوات الإبداع والابتكار
187	4.1.1 طرائق إبداعية في حل المشاكل
190	4.1.2 مطابقة طرائق الابتكار مع الظروف
191	4.1.3 البقاء مطلعاً على الممارسات الحديثة
192	4.2 أوجه الاختلاف بين الإبداع، والابتكار، والاختراع
193	4.2.1 الإبداع
194	4.2.2 الابتكار
198	4.2.3 الاختراع
205	4.3 تطوير ثقافة محيط عمل مسؤولة، وذات امتياز أخلاقي
205	4.3.1 العملية الإبداعية: مراحل الإبداع الخمسة
205	ا. التحضير
206	ب. الحضانة
207	ج. الإشراق
207	د. التقييم
207	هـ. التفصيل
208	4.3.2 الابتكار أكثر من مجرد حل مشاكل

210	ا. العمق
210	ب. البذخ
210	ج. التكامل
210	د. الأناقة
211	هـ. التعبير
211	4.3.3 تطوير اختراع
212	ا. الخطوة الأولى: علم نفسك
213	ب. الخطوة الثانية: ابق منظماً
213	ج. الخطوة الثالثة: أجر بحث السوق
214	د. الخطوة الرابعة: أجر بحث براءة الاختراع
214	هـ. الخطوة الخامسة: إصنع نموذجاً أولياً
216	الكلمات المفتاحية
217	الملخصات
218	أسئلة المراجعة
220	أسئلة المناقشة
221	أسئلة الحالات المدروسة
222	5. تحديد الفرص الريادية
222	فهرس الفصل
222	المقدمة
223	5.1 الفرصة الريادية
223	5.1.1 نظريات الفرصة
226	5.1.2 التعرف على الفرصة
229	5.1.3 دوافع الفرصة
232	5.2 بحث الفرص الريادية المحتملة
232	5.2.1 مصادر معلومات البحث المعتادة
233	5.2.2 البحث في الفرصة الريادية، والتحقق منها
243	5.2.3 مصادر الفرص في الصناعة
244	5.2.4 مصادر الفرص من العملاء
247	5.3 التحليل التنافسي

247	5.3.1 شبكة التحليل التنافسي
251	5.3.2 أداة الدوائر الثلاثة
252	5.3.3 دور وسائل التواصل الاجتماعي في البحث
253	5.3.4 الجدوى ونماذج الأعمال
256	الكلمات المفتاحية
257	الملخصات
257	أسئلة المراجعة
258	أسئلة المناقشة
259	أسئلة الحالات المدروسة
261	6. حل المشكلات والتعرف على الاحتياجات
261	فهرس الفصل
261	مقدمة
262	6.1 حل المشاكل للعثور على الحلول الريادية
263	6.1.1 نموذجاً حل المشاكل: التكيف والابتكار
264	6.1.2 مهارات حل المشاكل
265	أ. التفكير النقدي
266	ب. التواصل
268	ج. الحسم
268	د. القدرة على تحليل المعطيات
269	هـ. فهم الأعمال والصناعة
270	و. الدهاء
270	6.1.3 أنواع حلالي المشاكل
270	أ. حللو المشاكل ذاتيو التنظيم
271	ب. حللو المشاكل المنظرون
272	ج. حللو المشاكل الملتمسون
274	6.2 عملية حل المشاكل بإبداع
274	6.2.1 خطوات عملية حل المشاكل بإبداع
274	أ. الخطوة الأولى: وضع
276	ب. الخطوة الثانية: تصور (كون الأفكار)

276	ج. الخطوة الثالثة: طور
276	د. الخطوة الرابعة: نفذ
276	هـ. الخطوة الخامسة: قيم
277	6.2.2 استخدام الإبداع لحل المشاكل
278	أ. التعهيد الجماعي
280	ب. العصف الذهني
280	ج. لوحات العمل
281	د. إبداع الفريق
283	6.3 التفكير التصميمي
283	6.3.1 عملية التفكير التصميمي
286	6.3.2 مساحات التفكير التصميمي المتمحور حول الإنسان
287	6.3.3 أدوات التفكير التصميمي
289	6.4 العمليات الرشيقة
290	6.4.1 عملية حل المشاكل الرشيقة
291	6.4.2 مراحل حل المشاكل
295	الكلمات المفتاحية
297	الملخصات
298	أسئلة المراجعة
298	أسئلة المناقشة
299	أسئلة الحالات المدروسة
301	7. سرد قصتك الريادية وطرح الفكرة
301	فهرس الفصل
301	المقدمة
302	7.1 توضيح رؤيتك ومهمتك وأهدافك
303	7.1.1 الرؤية
306	7.1.2 المهمة
308	7.1.3 الأهداف
312	7.2 مشاركة قصتك الريادية
312	7.2.1 سرد قصتك

314	7.2.2 محاسن ومساوئ استخدام القصص
316	7.3 تطوير العروض التقديمية لأهداف وجماهير مختلفة
318	7.3.1 جمهور العرض التقديمي
319	أ. المستثمرون
319	ب. الأصدقاء والعائلة
320	ج. الموظفون المحتملون
320	د. الجماهير الأخرى
320	هـ. أهداف العرض التقديمي
321	7.3.2 العناصر الأساسية في العرض التقديمي
324	7.3.3 العرض التقديمي المنظم
326	7.3.4 عروض حديث المصعد
329	7.4 حماية فكرتك وصقل عرضك التقديمي عبر التعقيبات
330	7.4.1 الاتفاقيات القانونية
331	7.4.2 طرائق غير تقليدية
332	7.4.3 استخدام التعقيبات لتحسين عرضك
334	7.5 تذكير بالواقع: المسابقات والمنافسات
334	7.5.1 الموارد الإقليمية
335	7.5.2 المسابقات
337	7.5.3 المنافسات
340	الكلمات المفتاحية
341	الملخصات
343	أسئلة المراجعة
346	أسئلة المناقشة
347	أسئلة الحالات المدروسة
350	8. التسويق الريادي والمبيعات
350	فهرس الفصل
350	المقدمة
351	8.1 توضيح رؤيتك ومهمتك وأهدافك
352	8.1.1 التسويق التقليدي

352	8.1.2 التسويق الريادي
353	8.1.3 مزيج التسويق
355	أ. المنتج
356	ب. الترويج
360	ج. السعر
362	د. المكان
364	هـ. حروف P الإضافية للخدمات
364	8. أولاً: الأشخاص
364	8. ثانيًا: المحيط الفيزيائي
365	8. ثالثًا: العملية
366	8.2 البحث في السوق والتعرف على الفرص والسوق المستهدف
367	8.2.1 بحث السوق الأولي
367	أ. تعريف هدف البحث
368	ب. تحديد تصميم البحث
370	ج. اختيار العينة
371	د. جمع البيانات
372	هـ. تحليل البيانات
372	و. النتائج والخطوات التالية
372	8.2.2 بحث السوق الثانوي
373	8.2.3 التعرف على فرص السوق والتحقق منها
377	8.3 أدوات وتقنيات التسويق لرواد الأعمال
377	8.3.1 التسويق غير التقليدي (تسويق حرب العصابات)
378	8.3.2 التسويق عبر العلاقات
379	8.3.3 التسويق الاستكشافي
380	8.3.4 التسويق في الوقت الحقيقي
381	8.3.5 التسويق الفيروسي
381	8.3.6 التسويق الرقمي
384	8.3.7 التسويق الشفهي
386	8.4 الإيسام الريادي

386	8.4.1 الإيسام المرتكز على العميل
390	8.4.2 تعريف وتطوير العلامة التجارية
390	8.4.3 الترويج من خلال تأييد العلامة التجارية
393	8.5 إستراتيجية التسويق وخطة التسويق
394	8.5.1 الملخص التنفيذي
395	8.5.2 تحليل الوضع
395	8.5.3 فرصة التسويق
395	8.5.4 نموذج العمل
396	8.5.5 أهداف التسويق
397	8.5.6 إستراتيجيات التسويق
397	8.5.7 خطة الإجراء
397	8.5.8 الجانب المالي
398	8.5.9 مؤشرات الأداء الرئيسية
399	8.6 المبيعات وخدمة العملاء
400	8.6.1 نموذج إستراتيجية مبيعات سداسية الخطوات
400	أ. التنقيب والتحضير
401	ب. إجراء مكالمات المبيعات
401	ج. تقديم العرض
402	د. التعامل مع الاعتراضات
402	هـ. إقفال البيع
402	و. تنفيذ الطلبات وتعزيز العلاقات وطلب الحالات
403	8.6.2 خدمة العملاء
406	الكلمات المفتاحية
409	الملخصات
411	أسئلة المراجعة
412	أسئلة المناقشة
412	أسئلة الحالات المدروسة
414	9. التمويل الريادي والمحاسبة
414	فهرس الفصل

414	المقدمة
415	9.1 نظرة عامة حول التمويل الريادي وإستراتيجيات المحاسبة
417	9.1.1 التمويل الريادي عبر دورة حياة الشركة
420	9.1.2 أنواع التمويل
421	أ. التمويل بالدين
422	ب. التمويل بالأسهم
424	9.2 استراتيجيات تمويل خاصة
425	9.2.1 خدمات البرامج
426	9.2.2 التبرعات
426	9.2.3 المنح
427	9.2.4 إستراتيجيات التمويل بدون قرض
428	أ. التمويل الجماعي
429	ب. المقايضة
430	ج. خيارات تمويل أخرى بدون قرض
431	9.2.5 لماذا يضر التمويل الذاتي ثم يفيد
432	أ. أساسيات التمويل الذاتي
433	ب. كيف يضر التمويل الذاتي
434	ج. كيف يفيد التمويل الذاتي
436	9.3 مبادئ المحاسبة لرواد الأعمال
439	9.4 تطوير البيانات والتوقعات الماليتين للشركات الناشئة
439	9.4.1 الميزانية العمومية
442	9.4.2 بيان الدخل
443	أ. الإيرادات من العمليات
445	9.4.3 بيان التدفقات النقدية
446	أ. التوقعات
447	ب. تحليل التعادل
450	الكلمات المفتاحية
452	الملخصات
453	أسئلة المراجعة

454	أسئلة المناقشة
454	أسئلة الحالات المدروسة
456	10. البدء في النمو والنجاح
456	فهرس الفصل
456	المقدمة
458	10.1 بدء النشاط التجاري غير المثالي: الشركة الناشئة اللينة
459	10.1.1 الشركة الناشئة اللينة
464	ا. التكرار والعرض التقديمي والتحول
471	10.2 كيف يمكن للفشل المبكر القيادة إلى النجاح لاحقاً
472	10.2.1 الأسباب المشتركة المساهمة في الفشل
473	ا. فشل التسويق
473	ب. فشل الإدارة
474	ج. الفشل المالي
475	د. فشل الابتكار
476	هـ. الخوف من الفشل
478	و. الخوف من الفشل حول العالم
479	ز. ماذا يعلمك الفشل
479	ح. تحويل الدروس المستفادة إلى نجاح
481	ط. التعامل مع الخوف
482	10.3 الحقيقة المرة حول ملكية الأعمال
482	10.3.1 إيجابيات وسلبيات ملكية الأعمال
483	10.3.2 ريادة الأعمال والمنافسة في الولايات المتحدة
485	10.3.3 تحديات ملكية المرأة للأعمال
488	10.4 إدارة الخطة الأولية ومتابعتها وتعديلها
488	10.4.1 تطوير خطة لينة
489	ا. اكتب وثيقة قصيرة وبسيطة
490	ب. اختبر النموذج الأدنى من منتجك MVP من خلال حلقة البناء والقياس والتعلم
490	ج. راجع نتائجك
491	د. عدل الخطة

494	10.5 النمو: إشارات وآلام وتحذيرات
495	10.5.1 مراحل دورة الحياة
495	أ. النشوء / مرحلة الولادة
496	ب. مرحلة النمو
496	ج. مرحلة النضج
497	د. مرحلة الانحدار
497	هـ. مرحلة الولادة أو الموت
498	10.5.2 آلام النمو
498	10.5.3 إستراتيجيات النمو
498	أ. تحسين المنتج
499	ب. اختراق السوق
500	ج. قنوات توزيع جديدة
500	د. تمديد خط الإنتاج
500	هـ. إضافة أسواق جديدة
501	و. الشركات المولودة عالمية
501	ز. الترخيص والامتياز والمشاريع المشتركة والدمج والاستحواذ
502	10.5.4 إيجابيات وسلبيات استراتيجيات النمو
504	الكلمات المفتاحية
505	الملخصات
506	أسئلة المراجعة
507	أسئلة المناقشة
507	أسئلة الحالات المدروسة
509	11. نموذج وخطة العمل
509	فهرس الفصل
509	المقدمة
510	11.1 تجنب مقارنة جرة العسل
511	11.1.1 نموذج الأعمال
513	11.1.2 الابتكار
517	11.1.3 مقترح القيمة

518	11.2 تصميم نموذج الأعمال
522	11.2.1 لوحة نموذج الأعمال ⁽³⁴⁾
524	11.2.2 لوحة النموذج اللين
525	11.2.3 لوحة نموذج الأعمال المجتمعي
527	11.3 إجراء تحليل الجدوى
527	11.3.1 تحليل الجدوى التنظيمية
528	11.3.2 تحليل الجدوى المالية
529	11.3.3 تحليل الجدوى السوقية
530	11.3.4 تطبيق نتائج دراسة الجدوى
532	11.4 خطة العمل
533	11.4.1 نظرة عامة حول خطة العمل
533	11.4.2 غايات خطة العمل
535	11.4.3 أنواع خطط العمل
535	11.4.4 خطة العمل الموجزة أو الملخص التنفيذي
537	11.4.5 خطة العمل الكاملة
537	11.4.6 الملخص التنفيذي
538	11.4.7 وصف الأعمال التجارية
539	11.4.8 تحليل الصناعة وإستراتيجيات السوق
541	11.4.9 التحليل التنافسي
542	11.4.10 خطة العمليات والإدارة
543	11.4.11 خطة التسويق
547	11.4.12 الخطة المالية
551	الكلمات المفتاحية
552	الملخصات
553	أسئلة المراجعة
556	أسئلة المناقشة
557	أسئلة الحالات المدروسة
561	12. بناء الشبكات والمؤسسات
561	فهرس الفصل

561	المقدمة
562	12.1 بناء الشبكات والاتصال بها
563	12.1.1 علاقات الحرم الجامعي
566	12.1.2 التنظيمات المحلية
567	12.1.3 حاضنات الأعمال
569	12.2 تشكيل فريق الأحلام الريادي
570	12.2.1 المستشار الأول: المحاسب
573	12.2.2 المستشار الثاني: المحامي
575	12.2.3 المستشار الثالث: المصرفي أو المؤسسة المالية
576	12.2.4 المستشار الرابع: وكيل التأمين
577	12.2.5 المستشار الخامس: خبير الصناعة
580	12.3 بناء فريق متعدد التخصصات
584	12.4 تصميم الخطة التشغيلية للشركة الناشئة
584	12.4.1 الخطة التشغيلية للأعمال
587	12.4.2 المراقبة
588	12.4.3 معايير الصناعة
588	12.4.4 إدارة العمليات
589	أ. المال
591	ب. الطرائق
592	ج. الآلات
596	د. الأشخاص
598	هـ. القوى البيعية
600	و. القيادة
602	12.4.5 الاحتياجات التشغيلية
606	الكلمات المفتاحية
607	الملخصات
608	أسئلة المراجعة
609	أسئلة المناقشة
611	أسئلة الحالات المدروسة

613	13. خيارات هياكل الأعمال
613	فهرس الفصل
613	المقدمة
614	13.1 الهياكل التجارية: نظرة عامة حول الاعتبارات القانونية والضريبية
616	13.1.1 إنشاء الغرض التجاري
617	13.1.2 الشركات الربحية مقابل الشركات غير الهادفة للربح
617	أ. خصائص الأعمال الهادفة للربح
618	ب. خصائص المنظمات غير الهادفة للربح
621	13.2 الشركات حسب قوانين الولايات المتحدة الأمريكية
622	13.2.1 نظرة عامة حول الشركات حسب القوانين الأمريكية
625	13.2.2 الشركات التقليدية والشركات الصغيرة وشركات (ب) بالولايات المتحدة الأمريكية
626	أ. الطبيعة الفريدة للشركات (ب) وشركات المنفعة
628	13.2.3 الشركات المملوكة للقطاع الخاص والشركات المملوكة للقطاع العام
629	أ. الشركات المتداولة علنا في الولايات المتحدة الأمريكية
629	ب. الشركات محدودة الاكتتاب (مغلقة الاكتتاب) حسب القوانين الأمريكية
630	ج. الشركات غير الهادفة للربح حسب قوانين الولايات المتحدة الأمريكية
632	13.2.4 نظرة عامة على ضرائب الشركات في القانون الأمريكي
632	أ. الضرائب على الشركات (ت) في الولايات المتحدة الأمريكية
632	ب. فرض الضرائب على الشركات (ص) في الولايات المتحدة الأمريكية
634	13.3 الشراكات وشركات المحاصة في الولايات المتحدة الأمريكية
634	13.3.1 نظرة عامة على الشراكات حسب قانون الولايات المتحدة الأمريكية
636	أ. مزايا وعيوب الشراكات العامة
636	ب. الضرائب على الشراكات
637	13.3.2 شركات المحاصة: كيانات الأعمال التي تمارس الأعمال التجارية معا
639	13.4 الشركات ذات المسؤولية المحدودة في الولايات المتحدة الأمريكية
639	13.4.1 الشركات ذات المسؤولية المحدودة في القوانين الأمريكية
640	13.4.2 ضرائب الشركات ذات المسؤولية المحدودة بالولايات المتحدة الأمريكية
641	13.5 الملكية الفردية في الولايات المتحدة الأمريكية
641	13.5.1 نظرة عامة على الملكية الفردية

642	ا. مزايا وعيوب الملكية الفردية
642	ب. الضرائب على الملكيات الفردية
642	13.5.2 هياكل تجارية منخفضة المخاطر في ريادة الأعمال
645	13.6 اعتمادات إضافية: اكتساب رأس المال ومقر النشاط التجاري والتقنية
645	13.6.1 اكتساب رأس المال
648	13.6.2 مقر العمل: اعتمادات الولاية والاعتمادات المحلية
648	ا. اختيار الولاية عند تأسيس / تسجيل عملك
649	ب. الضرائب متعددة الولايات
650	ج. اعتبارات التقنية
652	13.7 إدارة المخاطر وتخفيفها
652	13.7.1 إدارة مخاطر المؤسسات
654	13.7.2 المخاطر القانونية والحماية منها
655	13.7.3 المخاطر المالية والحماية
655	13.7.4 حماية التأمين
656	13.7.5 تقنية المعلومات / الأمن السيبراني للشركات الصغيرة
658	الكلمات المفتاحية
659	الملخصات
661	أسئلة المراجعة
665	أسئلة المناقشة
666	أسئلة الحالات المدروسة
667	14. أساسيات تخطيط الموارد
667	فهرس الفصل
667	المقدمة
669	14.1 المبحث الأول: أنواع الموارد
669	14.1.1 الموارد الملموسة
671	ا. مكان العمليات
671	ب. معدات آلية
671	ج. المركبات
672	د. التقنية

673	ه. اللوازم
673	و. التراخيص والتصاريج
674	14.1.2 الموارد غير الملموسة
674	ا. براءات الاختراع
677	ب. العلامات التجارية
678	ج. حقوق النشر
679	14.1.3 تحديد احتياجاتك من الموارد وكيفية تحقيقها
683	14.1.4 موارد التمويل
683	ا. مدخرات شخصية
683	ب. التشغيل الذاتي
684	ج. القروض المصرفية
685	د. الأصدقاء وأفراد الأسرة
686	ه. مستثمرون ملائكة
686	و. أصحاب رؤوس الأموال المخاطرون
686	ز. التمويل الجماعي
687	ح. منح
688	14.1.5 اعتمادات تمويل الموارد
691	14.2 استخدام إطار العمل بيست PEST لتقييم احتياجات الموارد
691	14.2.1 إطار العمل بيست PEST
692	ا. العوامل السياسية
693	ب. العوامل الاقتصادية
694	ج. العوامل الاجتماعية الثقافية
695	د. العوامل التقنية
696	14.2.2 تقييم تكاليف الموارد لبدء التشغيل
702	14.3 إدارة الموارد خلال دورة حياة المشروع
704	14.3.1 الموارد اللازمة على أساس دورة الحياة
704	ا. مرحلة بدء التشغيل
705	ب. مرحلة النمو
705	ج. مرحلة النضج

706	د. مرحلة الانحدار / إعادة البعث
706	14.3.2 الموارد البشرية
707	أ. الخطوة 1: تحديد احتياجات الموارد
708	ب. الخطوة الثانية: وظف فريقاً
709	ج. الخطوة 3: أنشئ دليل الموظف
710	د. الخطوة 4: تأمين المتعاقدين المستقلين إذا لزم الأمر
710	هـ. الخطوة الخامسة: تحديد الفوائد
711	14.3.3 موارد التعليم والدعم والإرشاد
714	الكلمات المفتاحية
715	الملخصات
716	أسئلة المراجعة
717	أسئلة المناقشة
718	أسئلة الحالات المدروسة
719	15. الخطوة الموالية في الرحلة الريادية
719	فهرس الفصل
719	المقدمة
720	15.1 إطلاق مشروعك
721	15.1.1 اتفاقية المؤسسين واتفاقية عدم الإفشاء واتفاقية عدم المنافسة
723	15.1.2 ثقافة الشركة وميثاق السلوك
725	15.1.3 خطوات تشغيلية للانطلاق
727	15.1.4 اعتمادات الإطلاق
729	15.2 مواجهة التحديات باتخاذ قرارات صعبة
730	15.2.1 التحيزات المعرفية ومؤشرات المشكلة
731	15.2.2 صنع القرار للتغلب على التحديات
732	أ. تحديات تغيير الموظفين
734	ب. تحديات الموظفين والنمو
734	ج. نقص المبيعات وتحديات قاعدة العملاء
737	15.3 طلب المساعدة أو الدعم
737	15.3.1 أنواع المساعدة

739	15.3.2 تطوير نظام الدعم
741	15.3.3 تحديد النصيحة التي يجب اتباعها
744	15.4 والآن ماذا؟
744	15.4.1 الموجهون (أو المرشدون)
745	15.4.2 المستشارون
745	15.4.3 الأبطال
748	15.5 توثيق الرحلة الريادية
749	15.5.1 قوة التدوين
750	15.5.2 أثر التأمل
751	15.5.3 توثيق رحلتك
752	الكلمات المفتاحية
753	الملخصات
754	أسئلة المراجعة
757	أسئلة المناقشة
757	أسئلة الحالات المدروسة
759	16. المراجع
759	الفصل الأول
762	الفصل الثاني
765	الفصل الثالث
770	الفصل الرابع
775	الفصل الخامس
777	الفصل السادس
780	الفصل السابع
783	الفصل الثامن
786	الفصل التاسع
787	الفصل العاشر
793	الفصل الحادي عشر
798	الفصل الثاني عشر
800	الفصل الثالث عشر

803

الفصل الرابع عشر

805

الفصل الخامس عشر



هل تبحث عن إدارة أسهل لمشاريعك وفرق عملك؟

نوفّر لك برنامجًا مرّنًا يساعدك على تنظيم المهام،
متابعة الفريق، والعمل بطريقة الخاصة

ابدأ الآن

تمهيد

ريادة الأعمال هي عنصر أساسي لاستمرار دورة الحياة الاقتصادية، وخلق أسواق جديدة مفيدة للناس باستمرار، فهي تقدم حلولاً لمشاكل يحتاج الناس لحل لها، كما تقدم بدائل جيدة بأفكار جديدة وطرحها في السوق بطريقة إبداعية؛ وفي أحيان كثيرة هي تفتح أسواقاً جديدةً أساساً، أو تستفيد من فرصة ما وطرح فكرة جديدة، أو مطورة، عبر إدخال إضافة لما كان موجوداً سابقاً، مما يسمح بالتواجد في السوق والريادة فيه.

ريادة الأعمال هي مجال كامل قد يتعلمه الطلاب في الجامعة إن كان تخصصهم في مجال الأعمال والاقتصاد، لكنه قد يكون مهملاً أحياناً لطلاب التخصصات الأخرى رغم أهميته الشديدة في تحقيق إضافة في السوق، أو إطلاق أو تطوير مشروع ما لأشخاص من تخصصات دراسية أخرى.

لهذا أعدنا هذا الكتاب الذي سيفيد طلاب المجال لتسهيل حصولهم على مصادر تعليمية عالية المستوى، والحفاظ على أعلى المعايير الأكاديمية اللازمة؛ إلى جانب تقديم الشرح والمفاهيم اللازمة للوافدين من مجالات أخرى.

عن الكتاب

هذا الكتاب "ريادة الأعمال"، هو النسخة العربية لكتاب Entrepreneurship، المؤلف من طرف مجموعة مؤلفين، وهو أحد منشورات OpenStax بإشراف جامعة Rice، وقد ترجمته وحررته أكاديمية حسوب.

يتوافق كتاب "ريادة الأعمال" مع نطاق وتسلسل دروس ريادة الأعمال التمهيدية، ويحوي شرحاً للنظريات الأساسية، والمفاهيم التطبيقية، بطريقة محفزة ومعاصرة وسهلة الفهم، من أجل ربط المفاهيم بالحياة اليومية، والمشاكل العصرية وتحديات الواقع التي يواجهها رواد أعمال باستمرار؛ لكونهم من عصر جديد وبمعطيات جديدة ومتجددة.

يختلف تناول الدروس ومقاربتها في هذا الكتاب اختلافاً كبيراً باختلاف المواضيع، فبعضها يركز على البحث ودراسة الحالات، والبعض الآخر على المحاكاة والتنافس، والكثير منها ينطوي على مجموعة مختلفة من المقاربات.

لقد أخرجنا هذا الكتاب بنسخة عربية ترجمنا فيها محتوى الكتاب وصوره إلى اللغة العربية، وأهمنا ذكر ما رأينا أنه يتخالف بشدة مع معايير المجتمع العربي أو المعايير الإنسانية عمومًا. مع ذلك، يجب التنويه إلى أن الكتاب الأصلي قد ألفه عدد من المؤلفين من أفكار ومعتقدات واتجاهات ومعايير مختلفة، لذا قد تجد أن بعض المواضيع ذات حساسية معينة، انطلاقاً من رؤية كل كاتب ونظرته للموضوع؛ لذا من المهم الإشارة والتذكير بأن محتوى الكتاب لا يعبر بأي شكل من الأشكال عن آراء أو توجهات أكاديمية حسوب، بل هو ترجمة لكتاب مهم في مجال ريادة الأعمال، أردنا من خلاله نقل المفاهيم الأساسية بالمجال، ونقل تجربة الكثير من رواد الأعمال والشركات الرائدة في العالم إلى عالمنا العربي، لتكون أمثلةً يمكن الاعتماد على تجاربها عند الانطلاق في رحلتك الريادية، بمعايير أفضل تناسب المجتمع العربي ومعايير، والمعايير الإنسانية والأخلاقية عمومًا.

لمن هذا الكتاب؟

هذا الكتاب مناسب لعدة فئات، انطلاقاً من طلاب الجامعات -وهو يُعد كافيًا لدراسة سداسي واحد من التعليم الجامعي لمادة ريادة الأعمال-، مروراً على المدرسين لمساعدتهم على تدريس مادة ريادة الأعمال بطريقة أكاديمية محفزة للطلاب؛ وهو موجه أيضاً إلى مالكي الأعمال الصغيرة، والراغبين في توسيع أعمالهم، والمؤسسين، وأي ممتهين لمهنة أخرى في مجال ريادة الأعمال، ومحاولة إيصالهم إلى الريادة والنجاح في مشاريعهم وأعمالهم وأفكارهم.

محتوى الكتاب

يحتوي الكتاب على 15 فصلاً، في كل واحد منها موضوع مهم لمجال ريادة الأعمال، حتى يتمكن القارئ من فهم ريادة الأعمال وطريقة تفكير رواد الأعمال وتواصلهم وانطلاقهم بعملهم الريادي، والأهم، استمرارهم في السوق بقوة؛ ويشمل الكثير من المفاهيم النظرية والأمثلة التوضيحية الواقعية والأنشطة التفاعلية التي يمكن للقارئ اختبار نفسه من خلالها، أو يمكن للأستاذ الجامعي منحها كواجبات تطبيقية للطلاب.

ستجد في هذا الكتاب عدة إضافات تحت القارئ على التفاعل، وذلك بأخذ بعض المواضيع المختارة بخطوة أبعد من الدراسة النظرية، وتحدي القارئ لتطبيق ما يتعلمه، إذ أن كل مربع تفاعل يحتوي إما على رابط إلكتروني لدراسة أعمق للموضوع المقترح، أو على مجموعة من الأسئلة المحفزة للتفكير الإبداعي، والتي يمكن توجيهها للنقاشات الصفية، أو مشاريع الطلبة، أو البحوث المكتوبة. وتضم الإضافات:

- **جد الحل:** تقدم هذه الإضافة فرصاً أو معضلات في ريادة الأعمال، ويطلب من الطلاب الإتيان بحل لها.

- **هل أنت جاهز؟** تُطرح في هذه الإضافة أسئلة لدفع الطلاب إلى التفكير في مدى جاهزيتهم لتطبيق ما تعلموه في هذا الفصل على التمارين الإدماجية المطروحة، أو الخطط الجزئية، أو سيناريوهات خطة أو مشروع ما.
 - **ماذا يمكنك أن تفعل؟** تتحدى هذه الإضافة الطلاب ليؤدوا دور رائد أعمال اجتماعي، ويوازنوا مجموعة من المصالح -التي يتعارض بعضها- بينما يسبرون أغوار الفرص المحتملة.
 - **رائد أعمال في الميدان:** تقدم هذه الإضافة تجارب ريادة أعمال مرتبطة بالفصل، لكي يتمكن الطلاب من معاينة جهود رواد الأعمال على أرض الواقع.
 - **رابط للتعلم:** توفر هذه الإضافة موارد ومقاطع فيديو على الإنترنت توسع اكتشاف وفهم الطلاب للمواضيع. تتيح مربعات روابط التعلم للطلاب، القدرة على التواصل بسهولة مع أهم رواد الأفكار والمفاهيم في مجال ريادة الأعمال.
- ستجد مع بداية كل مبحث جديد في الكتاب (كل فصل يحوي عدة مباحث) توضيحاً لأهداف المبحث، والتي صُممت خصيصاً لمساعدة المدرس على تقرير المحتوى الذي يضمّنه في دروسه أو يسلمه لطلابيه؛ إلى جانب إطلاع القراء على اختلاف فئاتهم على ما سيتعلمونه في تلك الجزئية من الكتاب.
- أما بنهاية كل فصل، فستجد بعض الملحقات المساعدة على ترسيخ ما تعلمته بالفصل، وتشمل الآتي:
- **الكلمات المفتاحية:** والتي تقدم تعاريف مختصرة لكل مصطلح بمجال ريادة الأعمال كان قد ذُكر ضمن الفصل، وقد يحتاج القارئ فهمه.
 - **ملخصات:** تجمع ملخصات الجزء معلومات كل مبحث على شكل نقاط محددة، يستطيع كل من المدرسين والطلاب الاستفادة منها على حد سواء.
 - **أسئلة المراجعات والمناقشات والأسئلة حول الحالات كل فصل:** وهي بهذا تمنح فرصاً لاسترجاع، ومناقشة، وفحص المفاهيم المتلقاة في كل فصل.

حقوق النشر

الكتاب بنسخته الحالية يحمل رخصة المشاع الإبداعي Creative Commons «نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص بالمثل 4.0».

مع ذلك، الكتاب يحوي بعض الصور التي عليها رخص مختلفة، كنا قد أدرجنا بوصف كل منها (الصور التي لها رخصة مختلفة عن رخصتنا) صاحبه، أو حامل حقوقه، وكذا المنصة المضيفة والتراخيص. هذا، ويمكن لأيّ شاء إعادة استخدام الرسومات بشرط ذكر مصدرها الأصلي ما لم ينص الوصف على خلاف ذلك.

باختصار، يرجى التأكد من وصف الصور واتباع شروط استخدامها. وفي كل الأحوال، أيًا كانت رخصتها يجب ذكر مصدرها.

المساهمة

إذا كان لديك اقتراح أو تصحيح على النسخة العربية للكتاب أو أي ملاحظة حول المعلومات أو المصطلحات المستخدمة فيه، فيرجى إرسال ذلك عبر البريد الإلكتروني لأكاديمية حسوب academy@hsoub.com. وسيكون أفضل وأسهل لنا إذا ضمنت جزءًا من الجملة التي يظهر لك بها الخطأ، مع رقم الصفحة، أو القسم الذي تظهر به.

رقية بورية

دورة إدارة تطوير المنتجات



تعلم تحويل أفكارك لمنتجات ومشاريع حقيقية بدءًا من دراسة السوق وتحليل المنافسين وحتى إطلاق منتج مميز وناجح

التحق بالدورة الآن



1. منظور ريادة الأعمال

فهرس الفصل

- ريادة الأعمال اليوم
- الرؤية والأهداف الريادية
- العقلية الريادية

المقدمة

يقول فيل ليبين Phil Libin (المدير التنفيذي السابق، وأحد مؤسسي Evernote):

هناك كثير من الدوافع الخاطئة لبدء إنشاء شركة، بينما ثمة سبب صحيح جيد واحد، وهو تغيير العالم.⁽¹⁾

تُعد إيفرنوت Evernote مثالاً جيداً عن الشركة الناشئة الريادية، فهدفها هو جعل حياتنا أكثر تنظيماً، ورفع قدرات التذكر لدينا، وذلك عن تقديم تطبيق Evernote الذي يمكّن مستخدمه من حفظ المعلومات المهمة التي يرغب بالاحتفاظ بها، والعودة إليها في أي وقت لاحق. هذا التطبيق مصمم لحفظ المعلومات عبر تسجيل الملاحظات، بما في ذلك الصور، وصفحات الإنترنت، والرسومات، وحتى التسجيلات الصوتية؛ إلى جانب تتبع وتنظيم تلك الملاحظات، لتنتهي إلى حفظها وأرشفتها. وتصف مؤسسة Evernote نفسها بالقول:

لسنا مجرد منظمة، بل عائلة من المحترفين المبدعين المبتكرين، والخبراء في مجالاتهم.⁽²⁾

يدعو الأفراد والمجتمعات والمنظمات حول العالم إلى حركة ريادة الأعمال ويدعمونها؛ إذ تقدم الكثير من الجامعات والكليات دورات تدريبية وشهادات ومسابقات لفرق ريادة الأعمال؛ فيما تقدم المجتمعات الدعم عبر

الخدمات، مثل الحاضنات التي تدعم التخطيط ونشاطات الشركات الناشئة؛ وأما مثال المنظمات، فهناك برنامج النشاط العالمي اليونيسكو لتعليم التطور المستديم، والذي ينظم مسابقة ريادة أعمال شبابية سنويًا⁽³⁾.

في إحدى تلك المسابقات، قدمت الطالبة كلوي هوانج Chloe Huang عام 2017، فكرتها عن استغلال طاقة الطحالب، بعد أن أدركت مشكلة البحيرات التي تعاني من تشبع بالطحالب، ورأت حلاً في تحويلها إلى وقود حيوي؛ حتى تنتج طاقةً غير ملوثة، وتقضي على مشكلة بيئية⁽⁴⁾.

في مثالي كل من ليبين وهوانج، نرى أنهما ركزا في منتجاتهما الرائدة على استخدام التقنية، وتحسين الحياة، لكنهما سلكا في ريادة الأعمال نهجين مختلفين إلى حد كبير؛ إذ كان تركيز ليبين قائماً على تحسين نوعية الحياة، وذلك من خلال السماح للمستخدمين بتتبع وتنظيم المعلومات في أعمالهم وحياتهم الشخصية؛ في حين ركزت هوانج على قضية بيئية عالمية، وهي تحسين جودة المياه تحسباً مستديماً.

هنا نستطيع القول أن كل فكرة تحل مشكلة -ربما لم يلاحظها كثير من الناس-. وكما هو معلوم، فإدراك المشاكل التي يجب حلها ثم حل المشكلة لجعل حياتنا أسهل أو أفضل، هو جزء من منظور ريادة الأعمال.

1.1 ريادة الأعمال اليوم

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- تعريف رائد الأعمال وريادة الأعمال
- وصف أنواع من المهن، وأساليب الحياة الريادية
- إدراك أن رائدي الأعمال هم حلّو مشاكل
- شرح العوامل الدافعة -حاليًا- لتطور ريادة الأعمال
- مقارنة فرص ريادية مختلفة حول العالم

قبل أن نخوض في دراسة ريادة الأعمال، سنحتاج للتعرف أولاً على ما نعنيه بمصطلح "رائد أعمال".

رائد الأعمال هو الشخص الذي يكتشف مشكلة، أو ينفذ فكرة لم تخطر ببال أحد سواه. فكرة المزاجية هذه تأتي بين التعرف على فرصة جلب شيء جديد إلى العالم من جهة، وبين تطبيق تلك الفرصة من جهة أخرى، وهي ما يميز الريادي عن صاحب الشركة الصغيرة؛ فهذا الأخير يملك، أو ينشئ عملاً مبنياً على نموذج موجود سلفاً، مثل افتتاح مطعم؛ أما الريادي، فشخص يبتكر شيئاً جديداً، وقد يكون هذا الشيء عمليةً حديثة، أو منتجاً، أو شركةً تستغل سوقاً جديدةً أو فريداً، أو حتى فكرةً تجمع اثنتين سابقتين للخروج بطريقة أو مقارنة جديدة مثلاً.

بمعنى أوسع، يمكن أن يختلف ما يعدّه الناس "رائد أعمال"، وبعض العلماء يفرقون بصرامة بين رواد الأعمال، وأصحاب الأعمال الصغيرة⁽⁵⁾؛ فيما يرى آخرون أنه يجوز تسمية مالك المشاريع الصغيرة باسم "رائد

أعمال"، فكونك أحدهما، لا يمنع من كونك الآخر؛ إذ قد يبدأ شخص ما في مشروع قائم على فكرة قديمة، لكنه -على الرغم من ذلك- يقدم منتجًا، أو خدمةً جديدةً إلى منطقة أو سوق جديد.

هنا قد يتبادر إلى ذهنك تساؤل مهم: ما محل شراء حق الامتياز من صاحبه مثلًا من هذه المناقشة؟ في الواقع، لا يوجد اتفاق تام حول المسألة؛ إذ يدعي البعض أن المستفيد من حق الامتياز لا يمكن أن يكون رائد أعمال، بينما يجادل آخرون بأن شراء حق الامتياز مبادرة رائدة.

وفقًا لمقال في مجلة فوربس:

رائد الأعمال في عالم العمل؛ سعيًا وراء الربح؛ هو الشخص الذي يبتكر ويدير نشاطًا تجاريًا جديدًا لم يكن موجودًا من قبل⁽⁶⁾.

الفكرة هي أنه يمكن عد أصحاب الأعمال الصغيرة والمستفيدين من حق الامتياز، رواد أعمال؛ ولتحقيق أهداف هذه الدورة، ستتعلم المبادئ الأساسية لريادة الأعمال، إلى جانب المفاهيم والاستراتيجيات والأدوات الضرورية لنجاح صاحب الأعمال الصغيرة، أو المستفيد من حق الامتياز.

يملك رواد الأعمال العديد من المواهب، ويركزون على مجموعة متنوعة من المجالات المتباينة، كما يستفيدون من العديد من فرص المشاريع الريادية؛ فمشروع ريادة الأعمال هو إنشاء أي عمل تجاري، أو منظمة، أو مشروع، أو عملية ذات فائدة، تتضمن مستوى ما من المخاطرة يكمن في الإتيان بما لم يؤت به من قبل.

بالنسبة لبعض رجال الأعمال، قد يكون هذا مشروعًا ربحيًا، في حين قد يكون بالنسبة لآخرين مشروعًا مركّزًا على الاحتياجات الاجتماعية، فيتجلى في مسعى غير ربحي؛ وقد يأخذ رواد الأعمال مجموعةً متنوعةً من الأساليب في مشروعهم التجاري، مثل الموضحة في الجدول الآتي.

رواد الأعمال	المقاربة المتبعة
مبتكرون	العثور على مقاربات، أو طرائق، أو منتجات جديدة، تقدم إضافة قيمة؛ وذلك عبر حل مشكلة بطريقة فريدة.
منشئون	إنشاء شيء جديد، أو إدراك مشكلة لم يلاحظها الآخرون.
صناع أسواق	تطوير، أو إعادة إنشاء سوقهم بنظرة مستقبلية عبر طرح سؤال: إلام يمكن أن يتطور هذا السوق؟
مطورون، وموسعون	السعي وراء فرص لتوسيع طرائق، أو عمليات أو منتجات موجودة سلفًا.

أنواع رواد الأعمال والمقاربة المتبعة

ستكتشف في هذه الدورة التدريبية، المجموعة الكبيرة الآتية من الطرق المؤدية إلى ريادة الأعمال.

هل أنت جاهز؟

كيف تعرف النجاح؟

- ما هو تعريفك الشخصي للنجاح؟ كيف تعرف النجاح لفكرة مشروعك؟ تمنع في هذين السؤالين مليًا.
- اكتب إجابتك على كلا السؤالين في شكل أوصاف رسمية لتعريفك للنجاح.
- بعد الانتهاء من التعريفات، قابل أفراد عائلتك، أو مجموعة دعمك (الأشخاص المهمون الذين تحتاج إلى دعمهم لتحقيق مفهومك للنجاح)، لمناقشة تعريفك الشخصي للنجاح.
- قد تحتاج -بعد سماع آرائهم- إلى مراجعة تعريفك للنجاح.
- لا تتوقف عند هذا الحد! تحدث إلى فريق شركتك الناشئة، أو أشخاص آخرين ممن يدعمونك، وناقشهم حول تعريفك للنجاح في ضوء مشروعك. قد يساعدك هذا في اتخاذ القرارات خلال حياتك، ورحلة بدء مشروعك.
- سيكون مفيدًا -أيضًا- عندما تنشئ أنت وفريقك في شركتك الناشئة، تقرير المهمة لمشروعك.

1.1.1 الوظيفة ونمط الحياة الرياديان

كثيرًا ما تصور الناس أن رجال الأعمال نشطاء، متمرّدون على عالم الشركات، خارقون للالتزام. في المقابل، أصبح مصطلح رائد الأعمال مرادفًا للمبتكر، والمُخاطر، وعامل التغيير؛ وبغض النظر عن أسماء الوظائف والخصائص الوصفية، فليادة الأعمال جاذبية عالمية تؤثر في كيفية تفكير الناس، وكيفية تعاملهم مع العالم.

يتطلب اختيار مسار ريادة الأعمال، الاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة. والفرق بين المخاطر والمخاطر المحسوبة، هو "الاستعداد"، والمقصود به هو إجراء البحوث والتحقيقات اللازمة لاتخاذ قرارات مبنية على حقائق تقلل من المخاطر.

من الطبيعي أن لا يكون الجميع مرتاحين لفكرة التخلي عن الراتب الثابت في سبيل تطوير مشروعهم الريادي، خاصةً مع غياب أدنى الضمانات لاستمرار مشروعهم في تحقيق مدخول مستقبلي؛ لذلك، فإن من أساليب تقليل المخاطر المالية الشخصية المتبعة، استمرار بعض رجال الأعمال المبتدئين في عملهم اليومي، بينما يعكفون في باقي وقتهم على تطوير فكرتهم إلى مشروع ينتج عنه في نهاية المطاف مدخول يمكن الاعتماد عليه وحده.

بعبارة أخرى، الحفاظ على مصدر دخل خارجي، إلى أن يصبح المشروع الريادي عملاً شبه دائم، محققًا للدخل، وهذه استراتيجية تناسب كثيرًا من فرق الأعمال الريادية.

لنأخذ على سبيل المثال، شركة النظارات الناشئة واري باركر Warby Parker. كان رائدا الأعمال في واري باركر، ديف غيلبو Dave Gilboa ونيل بلومنتال Neil Blumenthal لا يزالان يمارسان وظيفتيهما اليوميّتين، عندما عرضا فكرتهما على مستثمر خاص (أو ما يعرف بالمستثمر الملاك).

طرح هذا الأخير بعض الأسئلة، ولم ترقه إجابات الشابين، فقد رأى أن عليهما إظهار التزامهما التام بالمشروع، وذلك عن طريق ترك وظيفتيهما اليوميّتين لتكريس المزيد من الوقت، والجهد لمشروع واري باركر. بدلاً من اتباع هذه النصيحة، احتفظ كل من غلبوا وبلومثال بالوظيفة اليومية، واستمرا في العمل نحو بناء مشروعهما، وأصبحت Warby Parker في النهاية شركة ناجحة للغاية.



(a)



(b)

(أ) ساعد المؤسس الشريك، والرئيس التنفيذي الشريك ديف جيلبوا في دعم (ب) واري باركر لتصبح مشروعًا رائدًا ناجح

حفظ الحقوق (أ): تعديل 775208326EC00084_TechCrunch بواسطة تيك كرانتش / فليكر، CC BY 2.0.

حفظ الحقوق (ب): تعديل Warby Parker Aventura Mall بواسطة فيليب بيسار / فليكر، CC BY 2.0.

بالنهاية، هناك العديد من المسارات كي تصبح رجل أعمال، والعديد من الطرق لبدء مشروع ريادي ناجح (فصل رحلة ومسار ريادة الأعمال)، لكن من المهم تحديد المسار الذي يناسب حياتك، ومشروعك، ويدعم أهدافك، وظروفك الخاصة، ورؤيتك الفريدة.

لقد تطورت في عالم ريادة الأعمال فكرة "مشروع نمط الحياة"، وصار معناها العمل الذي يركز فيه مؤسسو المشروع على نمط الحياة الذي سيصلون إليه من مشروعهم، بدل التركيز على العائد المالي من المشروع.

على الجانب الآخر، هناك استراتيجية مقابلة لاستراتيجية نمط الحياة، تتعلق باستراتيجية الخروج النموذجية في عالم ريادة الأعمال، وهي ما يسمى بالحصاد؛ والحصاد هو النقطة التي يحصل فيها المستثمرون، وفريق ريادة الأعمال على عائدهم من وراء إنشاء المشروع؛ أما في مشروع نمط الحياة، فمن المرجح أن يعمل رائد الأعمال بمفرده، ويكون شخصًا مبادرًا في بدء مشروع جديد دون مساعدة فريق، أو مجموعة من الأشخاص الذين يوافقونه في التفكير، ويدركون مثله القيمة، أو الاحتمال الكامن وراء فكرة رائدة يمكنها العودة بكثير من الأرباح؛ كما أن مشروع نمط الحياة يكون ممولًا -غالبًا- من العائلة، أو الأصدقاء، أو عبر وسائل تقليدية، مثل القرض البنكي، أو قرض الشركة المصغرة.

يتضمن أسلوب الحياة هذا حرية أكبر في تحديد مجالات المسؤوليات، وعدد الساعات المكرسة للمشروع، والقرارات الأخرى التي تدعم نمط الحياة المطلوب؛ ومن أمثلة مشاريع نمط الحياة، نجد ذا ووندر جيرلز The

Wander Girls، وهي شركة تعنى بمشاكل النساء المسافرات لوحدهن⁽⁷⁾؛ إذ تنظم الشركة رحلات لمجموعات من النساء المسافرات إلى الهند، ويتولى أحد أعضاء الشركة مسائل تنظيم الرحلة، ومرافقة النسوة، ومسؤولية التعاملات اليومية، والمعاملات المالية.

المثال الثاني يركز على موازنة رائد الأعمال لقيمه واهتماماته ومجالات شغفه لخلق توازن بين الاستمتاع بالحياة، وبين كسب ما يكفي من المال للاستمرار في مجالات شغفه تلك؛ إذ كان لدى روكسان كيمبي Roxanne Quimby شغف بالعيش خارج شبكات الاتصال، وبناء حياتها الخاصة في غابات ولاية ماين الأمريكية، بدل الرضا بالقيود والقوانين المفروضة عند عملها موظفة. وبعد أن صارت أمًا، خاضت تحديات الحياة التي تمنيتها لنفسها، فبدأت في مشروع صناعة الشموع لكسب ما يكفي من المال لإعالة أسرته. وفي نهاية المطاف، توسعت أعمال كيمبي في صناعة الشموع، والتي تمثلت في شركة Burt's Bees Corporation الناجحة؛ لتحول كيمبي مشروع نمط حياتها إلى وظيفة مدير تنفيذي لشركة Burt's Bees.



نما خط منتجات Burt's Bees من فكرة مشروع نمط حياة ريادي، إلى شركة كبرى

بعد بيعها Burt's Bees لصالح شركة كلوركس كو Clorox Co، واصلت كيمبي شغفها بغابات ولاية ماين الشمالية، عبر التبرع بالأرض والمال لإنشاء محمية للحياة البرية، وحمايتها من التمدن.

من بين أحدث مشاريع كيمبي، إنشاؤها لشركة معجنات تسميها "My Pasta Art"، تركز فيها على رفع فرص التوظيف لسكان شمال ماين⁽⁸⁾، وإنشاء صناعة سياحية لتشجيع الناس على الاستمتاع بمناظر المنطقة، وطبيعتها الجميلة؛ وعلى الرغم من نجاحها الكبير من الجانب المادي، إلا أن المال لم يكن قط الدافع لمشاريعها. وكما ترى، أن ثمة كثيرًا من السبل لتجد طريقك في ريادة الأعمال، وكثيرًا من نقاط الانطلاق التي يمكن أن تتخذ عندها القرار لتصبح رائد أعمال.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

كيف تستفيد من نقاط قوتك؟

اكتب قائمةً من 10 نقاط قوة تتمتع بها حاليًا. يمكنك سؤال أصدقائك، أو عائلتك ليطلعوك على ما يرونك بارعًا فيه. فكر في الإنجازات التي حققتها، والمدائح التي تلقيتها، وما يقوله الناس عنك؛ فالإجابات عن هذه الأسئلة ستساعدك على التعرف على نقاط قوتك.

- اكتب قائمةً من الأفكار المتمحورة حول نقاط قوتك، أو المرتبطة بها.
- حلل القائمة لتنشئ بعدها قائمةً بالأعمال الممكن بدؤها بناء على نقاط قوتك.

1.1.2 رائد الأعمال حلال مشاكل

ما هي التحديات التي تواجهها في حياتك؟ هل فكرت بجدية في كيفية حل تلك المشاكل؟ هل حددت ما هي المشكلة بالضبط من منظور تحليلي؟

غالبًا ما نميل إلى القفز بسرعة من ملاحظة المشكلة إلى اختيار حل، دون محاولة فهم ما إذا كنا قد حددنا المشكلة تحديدًا صحيحًا.

تحديد المشكلة، واختبار إمكانية الحل وحدائمه وقابليته للتنفيذ، يعدان جزءان مهمان في حل المشكلة، فغالبًا ما نجد أن للمشكلة عدة أسباب إذا ما بدأنا بتحليلها، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

- الحاجة إلى أن يكون شيء ما أفضل، أسرع، أو أسهل.
- آثار تغيرات العالم على صناعتك، أو منتجك، أو خدماتك.
- توجهات السوق، بناءً على الموقع الجغرافي لربائتك، أو أعمارهم وأجناسهم، أو نفسياتهم.

ومن خلال هذا ستتعلم المزيد حول تحديد الفرص الريادية، وتقنيات التعرف على المشاكل، والاحتياجات.

تتمثل إحدى خصائص رائد الأعمال الذكي، في إدراك القدرة على تحديد مشكلة من منظور رصد الفرص. قد نسمي الشعور بالجوع مشكلة، لكن رائد الأعمال سيراه من منظور اكتشاف الفرص، فرصة، فيفكر في كيفية تحويل مشكلة الشعور بالجوع مثلاً إلى فرصة لإنشاء مشروع جديد؛ فربما حول مشكلة الشعور بالجوع بين الوجبات إلى كشك في الشارع، أو إلى آلة بيع تقدم مأكولات مختلفة، أو إنشاء وجبة خفيفة جديدة، مغذية، ومُرضية؛ فالمعطيات هي أن الناس يحتاجون إلى تناول الطعام، وأنهم يجوعون عادةً؛ وخلال يوم حافل من العمل، لا يتسنى فيه وقت مناسب لتناول الطعام، لا بد أن يحس الناس بالجوع.

إن إعادة صياغة المشكلة أو الاحتياج من وجهة نظر الفرصة، يفتح الباب للبحث عن حل دائم يتجاوز مجرد الوعي بإحساس الناس بالجوع. وهنا قد نحل هذه المشكلة بفتح مطعم للوجبات الخفيفة، يعرض وجبات تحتوي على الفيتامينات، والبروتينات الأساسية، ويسهل نقلها؛ مع مدة صلاحية طويلة.

إن فهم المشكلة من منظور حلها لشخص واحد، إلى حلها لأشخاص كثير، يعيد صياغة المشكلة من منظور تحديد الفرص؛ فقد يكون لديك -أيضاً- اهتمام بحل المشكلات المتعلقة بالطعام على نطاق أوسع مثلاً، وهنا قد لا يتمكن الأشخاص المحاصرون في منطقة حربية، أو منطقة متضررة من كوارث طبيعية مثلاً، من ترك ملاجئهم الحصينة للعثور على الطعام، أو زراعته أو المقايضة للحصول عليه، وقد لا يكون لديهم المال لشرائه، فكيف يمكنك الوصول إلى السوق المستهدف في منطقة مزقتها الظروف؟

قطعت مركبات إحدى مؤسسات الاستجابة الدولية للطوارئ، ما مجموعه 4 ملايين كلم لتوصيل الغذاء، وإمدادات الإغاثة، والدعم للمجتمعات المتضررة من الكوارث خلال عام 2017⁽⁹⁾؛ وهذا يعادل القيادة حول العالم 103 مرات. هل يمكن لفكرتك في إنشاء مطعم للوجبات الخفيفة أن تناسب شراكةً مع تلك المؤسسات؟

على الرغم من أن هذا قد يبدو مشكلةً بسيطةً مع حل بسيط، إلا أن المثابرة، بدءاً بالتعرف على المشكلة، مروراً بإيجاد حل واقعي، ثم الوصول إلى تطبيق هذا الحل، وتحويله إلى مشروع ناجح، كلها تتطلب عقلية مبادرة. كل يوم يصبح الناس رواد أعمال بتحديدهم المشكلات وحلها، أو مواجهتهم تحديات وإحباطات جديدة، وحلها بإنشاء منتجات، أو خدمات تعالج تلك المشاكل.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

التعرف على المشاكل

ما هي المشاكل التي تواجهها في حياتك اليومية؟ ما الذي سيجعل حياتك أسهل؟ كيف ستكمل هذه الجملة: "لو وُجد ... لكانت حياتي أسهل، أو أفضل"؟

يمكنك -قصد شحذ إبداعك- البحث عن المشاكل العالمية في المجالات التي تجذب اهتمامك، وتثير شغفك لعيش حياة مُرضية.

عند بحثك عن المشكلة، يجب الأخذ بالحسبان المشاكل العملية، وكذا المشاكل الخدمية.

لمزيد من الأفكار مثل: فكرة كلوي هوانغ، زر [برنامج العمل العالمي لليونسكو للتعليم](#) من أجل التنمية المستدامة ومراجعة التقديمات الأخرى، التي قد تنشط إبداعك للتفكير في كيفية المساهمة بمهاراتك، ومعرفتك لتحسين عالمنا.

- اكتب إجابتك على كلا السؤالين في شكل أوصاف رسمية لتعريفك للنجاح. ما هي المشكلة التي حددتها؟

- ما الذي يمكنك فعله لحل هذه المشكلة؟

1.1.3 العوامل التي تدفع نمو ريادة الأعمال

هل تعرف شخصًا فقد وظيفته؟ أو رُفض؟ أو أُسيئت معاملته في العمل؟ أو خُفض دخله وحُرم من مِنحه؟ تظهر أبحاث جامعة هارفارد أن 48.7% من العمالة المصرية معرضة لخطر الإبدال بالذكاء الاصطناعي، والتقنيات الحديثة. وترتفع هذه النسبة إلى 50.5% في المغرب، و52% في قطر، على الرغم من أنه ستكون هناك -أيضًا- فرص جديدة للوظائف غير موجودة حاليًا⁽¹⁰⁾.

وقد وفرت هذه الأنواع من التجارب والتوقعات، المحفز اللازم لكثير من الناس لبدء أعمالهم الخاصة؛ فعندما نعمل لصالح أشخاص آخرين، نكون تحت رحمة أفعالهم، وقراراتهم، لكننا نتقاضى أجرًا، ولا نتحمل تبعات تلك القرارات؛ أما عندما ندير أعمالنا الخاصة، فنحن نحصل على فرصة اتخاذ القرارات -على أن اتخاذ القرارات ليس بالأمر السهل- وإمكانية السيطرة الكاملة على العمل؛ وبالمقابل، فنحن نتحمل -أيضًا- المخاطر لجميع القرارات التي نتخذها. هذه السيطرة على صنع القرار، هي أحد العوامل التي تجعل بعض الناس يجدون عالم ريادة الأعمال جذابًا.

يسهم عامل آخر في رغبة المرء في أن يصبح رائد أعمال، وهو الإثارة والمتعة في إبداع شيء جديد، فالعديد من رواد الأعمال متحمسون لفكرة نقل المفهوم إلى فكرة مجسدة.

العامل الثالث الذي يدعم نمو ريادة الأعمال، هو الجمع بين التقاعد، والعمر المتوقع الطويل؛ إذ يستمتع كثير من الناس بالعمل، وبالنسبة لهم يتمحور التقاعد حول كثير من وقت الفراغ، والقليل من النشاطات غير الكافية، وتعامل أقل مع العالم الخارجي. ذلك التعامل الذي ملأ حياتهم أثناء العمل.

يقدم التقاعد -أيضًا- اعتبارات مالية فريدة، اعتمادًا على مدخرات الفرد وخططه، فثنائية وقت الفراغ، والرغبة في كسب المال، تشجع بعض كبار السن على استكشاف فرصهم في ريادة الأعمال.

العامل الرابع الذي يدفع نمو ريادة الأعمال، هو زيادة الوعي، والدعم لريادة الأعمال كخيار وظيفي مقبول؛ ففي أغلب فترات القرن العشرين، شجعت العائلات أبناءها على امتحان عمل مستقر في شركة كبيرة، خلال ذلك العصر، وكان هناك توقع معين للولاء المتبادل بين صاحب العمل والموظف، على أساس الأدوار التقليدية بين صاحب العمل، وموظفيه خلال ذلك القرن. كان الاتفاق العامّ الضمني هو أنه إذا جاء الموظفون للعمل كل يوم، وأدوا مسؤولياتهم، فسيضمنون عملاً طويل الأمد مع تلك الشركة؛ ولكن لما زادت المنافسة، وتطورت ممارسات تجارية جديدة، لم يعد هذا الضمان الضمني قائمًا، وبهذا اختفى نموذج الوظيفة المضمونة تدريجيًا. وبينما اكتسب الناس منظورًا جديدًا عن وظائفهم ودخلهم، إلا أنهم وفي نفس الوقت قد أدركوا أننا جميعًا مسؤولون عن مساراتنا الخاصة.

تشير معظم الدراسات إلى أن الناس يغيرون مساراتهم المهنية بين ثلاث، وسبع مرات⁽¹¹⁾. لاحظ أن هذا ليس عدد مرات تغيير المنصب، بل عدد مرات تغيير المهنة بأكملها، بحيث ينتقلون من ميدان إلى آخر، أو من نوع عمل إلى نوع آخر.

لقد اندثر النموذج القديم القائم على الاستقرار في العمل، مقابل بذل الجهد تحت إدارة شخص آخر؛ وقد شجع هذا الوعي والقبول، الأجيال الأخيرة على التفكير في إنشاء مستقبلهم عبر المشاريع الريادية، كما صاحب إدراك الأفراد لفوائد ريادة الأعمال، وعي المجتمعات والمنظمات بجدوى دعم المشاريع الريادية، والتنمية، والتحسينات الاقتصادية، لتتعرّض فرص الذين اختاروا هذا السبيل.

1.1.4 ريادة الأعمال في العالمين العربي والإسلامي، وحول العالم

تتبادل قطر والإمارات العربية المتحدة ريادة الدول العربية في مؤشر ريادة الأعمال؛ إذ حلت أولاهما سنة 2016 في المرتبة 24 عالميًا، متخلفةً عن الإمارات التي جاءت في المرتبة 19؛ لتراجع سنة 2018 إلى المركز 26، فيما تقدمت قطر في السنة ذاتها إلى المرتبة 22. بعد ذلك واصلا لعبة الكراسي الموسيقية في سنة 2019، فقد جاءت الإمارات في المرتبة الأولى عربيًا، و25 عالميًا؛ وتلتها قطر الثانية عربيًا، و28 عالميًا.

وفيما يأتي ترتيب بعض دول العالمين الإسلامي، والعربي لسنة 2019 حسب مؤشر ريادة الأعمال.

الرتبة العربية / الإسلامية	الرتبة العالمية	الدولة	مؤشر ريادة الأعمال
1	25	الإمارات	54,2
2	28	قطر	51,6
3	38	البحرين	43,8
4	39	عمان	43,6
5	42	السعودية	42,1
6	43	ماليزيا	40,1
7	47	الكويت	37,4
8	53	تونس	34
9	63	الأردن	29,4
10	64	إيران	29,4

ترتيب الدول العشرة الأولى (عربيًا/إسلاميًا/عربيًا وإسلاميًا) حسب مؤشر ريادة الأعمال

حفظ الحقوق: Research Gate. Global Entrepreneurship Index 2019.

أما حول العالم، فقد زادت في الولايات المتحدة فرص ريادة الأعمال نسبيًا بين عامي 1990 و 2014، وارتفع عدد برامج تعليم الريادة في الجامعات من 180 إلى أكثر من 2000 برنامج⁽¹²⁾.

وقد امتلكت الولايات المتحدة سنة 2019 أكبر عدد من المشاريع الريادية؛ تتلوها سويسرا، وتتبعها كندا، والدانمارك، ثم المملكة المتحدة، فأستراليا؛ وهذا حسب شركة الاستشارات العالمية: "مؤشر ريادة الأعمال العالمي Global Entrepreneurship Index".

الرتبة	الدولة	مؤشر ريادة الأعمال
1	الولايات المتحدة الأمريكية	86,8
2	سويسرا	82,2
3	كندا	80,4
4	الدنمارك	79,3
5	المملكة المتحدة	77,5
6	أستراليا	73,1
7	آيسلندا	73
8	هولندا	72,3
9	أيرلندا	71,3
10	السويد	70,2

ترتيب الدول العشرة الأولى عالميًا حسب مؤشر ريادة الأعمال

حفظ الحقوق: Research Gate, Global Entrepreneurship Index 2019.

لماذا تترعى الولايات المتحدة أكبر عدد من المشاريع الريادية؟ ما الذي يتطلبه الأمر لكي تصبح رائد أعمال؟ بالإضافة إلى وجود عقلية ريادية (أنظر العقلية الريادية)، يحتاج رواد الأعمال -أيضًا- إلى التعليم، والتمويل، لدعم مشاريعهم الجديدة.

سوف نتعلم المزيد عن التمويل في (فصل التمويل الريادي والمحاسبة)، ولكن ينبغي أن نعرف مبدئيًا، أنه ثمة ثلاثة مصادر رئيسة للتمويل الخارجي:

- **المعارف (العائلة، والأصدقاء):** قد يكون بعض أفراد الأسرة والأصدقاء، قادرين على استثمار الأموال، ومستعدين لمساعدة فريق ريادة الأعمال.
- **المستثمرون الخواص (المستثمرون الملائكة):** وهم أشخاص يملكون التمويلات الكافية، والرغبة في دعم مشروع جديد؛ وهم غالبًا رواد أعمال أطلقوا، وحصدوا مشاريعهم الخاصة، ويظهرون اهتمامًا بمساعدة رواد أعمال آخرين في القيام بشركاتهم الناشئة من جهة، وفي الحفاظ على نشاطهم الشخصي في عالم ريادة الأعمال من جهة أخرى؛ كما يرغبون في الحصول على عائد استثماراتهم. هؤلاء

المستثمرون الملائكة غالبًا ما يقدمون التمويل في المراحل الأولى من المشروع الريادي، وعندما يتطور المشروع، ويحتاج تمويلًا أكبر، يأتي دور مصدر التمويل الثالث.

- **أصحاب رؤوس المال المخاطرون:** أصحاب رؤوس المال المخاطرون، أو الرأسماليون الاستثماريون Venture Capitalist هم مجموعة من الناس (أو المنظمات) الذين يجمعون الموارد للاستثمار في المشاريع الريادية. يتلقى هؤلاء المستثمرون في كل جولة تمويل حصة من ملكية المشروع، مع توقع أن يتم بيعه مستقبلاً، أو حصاه؛ وعندها يتلقى أصحاب رؤوس المال المخاطرون عائد استثماراتهم. وبما أنهم يميلون لأن يكونوا مجموعات كبيرة من الأشخاص، فإنهم يملكون مبالغ أكبر، وموارد أكثر مما يتيح للمستثمرون الملائكة.

ستتعرف -أيضاً- على أنواع التمويل الأخرى، مثل القروض البنكية، والتمويل الذاتي في فصل [التمويل الريادي والمحاسبة](#).

ساهم الرأسماليون المخاطرون في الولايات المتحدة بمبلغ 72.3 مليار دولار في عام 2015 مقابل 3916 صفقة، أو جولة تمويل؛ بينما جاء استثمار 49.2 مليار دولار سنة 2015 في الصين بـ 1611 مشروعاً⁽¹³⁾. وبلغ إجمالي استثمارات الرأسماليين المخاطرين في أوروبا 14.4 مليار دولار أمريكي في 1598 صفقة.

العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على فرص ريادة الأعمال، تشمل معدلات التوظيف، والسياسات الحكومية، وقضايا التجارة في المملكة العربية السعودية. على سبيل المثال، يشمل محرك أحدث لريادة الأعمال، معدل بطالة مرتفعاً لدى نسبة كبيرة من المواطنين في سنوات الكسب الرئيسة. لم تكن معدلات التوظيف في السابق مصدر قلق أقل، وهذا بسبب الاعتماد على دعم الدولة من عائدات النفط؛ إذ تلقى السعوديون من شركات النفط الحكومية مخصصات شهرية لتغطية النفقات؛ أما مؤخراً، فقد تغيرت عقليات المواطنين، وصاروا أكثر رغبةً في الإنتاج، والسيطرة على مداخلهم الخاصة، كما تغيرت توجهات الحكام الذين يدركون بأن دخل إنتاج النفط متقلب، وغير مستدام؛ لهذا فحكام اليوم المنفتحون أكثر على المستقبل يشجعون مواطنيهم على بدء مشاريعهم الخاصة⁽¹⁴⁾.

وعلى جانب آخر، ظهرت في الجزائر مثلاً سنة 2020 وزارة الحاضنات التي تشجع، وتدعم الشركات الناشئة، وتقنن العمل الرقمي والخدمات المقدمة عبر الإنترنت.

أما الولايات المتحدة وهي الرائدة عالمياً في الابتكار الريادي -ربما لأنها أمة من المهاجرين-، فهي تجمع أشخاصاً من شتى أنحاء العالم؛ لذا لا يجتمع الأمريكيون على تقاليد تشجع على الانضباط، فتقاليد أمريكا، وسمعتها الراسخة، والإبداع، والاعتماد على الذات، عززت هذه العقلية. ومع ذلك، بينما ثبتت حكومات دول أخرى مواطنيها عن التفكير المستقل أو المبتكر، تدعو بعض الثقافات إلى الوحدة الثقافية، والاقتصادية، وتضع قيمةً كبيرةً على التشابه، والبقاء ضمن المألوف، واتباع العادات والتقاليد المقررة؛ فمثل اليابان، وفرنسا، وروسيا، والصين، وغيرها، تعكس هذه المعايير؛ بينما توجد في دول أخرى بيروقراطيات معقدة تمنع الاستجابة السريعة، وتضع الحواجز التي تعيق أنشطة ريادة الأعمال.

لا تتوفر أجزاء من الهياكل الاقتصادية العالمية (الخدمات المصرفية، والاستثمارات، والتقنيات) في بعض الدول، بل وتستبعد من خدماتها عمدًا، خاصةً تلك الدول الفقيرة. تصرفات كهذه تثني الناس عن التقدم بأفكار المشاريع الريادية؛ لأن الثقافة والبيروقراطية تقف عقبةً في طريقهم للوصول إلى المعلومات اللازمة، قصد التقدم بأفكار ناجحة. وعلى النقيض من ذلك، تلمس دول أخرى فوائد تشجيع سكانها على أن يصبحوا أكثر انفتاحًا، وإبداعًا من خلال المشاريع الجديدة.

رابط للتعلم

منظمة الشفافية الدولية تتابع الفساد الذي يمكن أن يكون عائقًا أمام ريادة الأعمال. [موقع المنظمة](#) يقدم معلومات حول ترتيب 180 دولة بإظهار سوء استخدام المنصب لتحقيق مكاسب شخصية (15).

تشمل الخصائص الرئيسة التي تشجع روح المبادرة، دعم حرية الإبداع، والابتكار.

1.1.5 الشروط التي تشجع على الإبداع والابتكار

من أهم الشروط المشجعة على الإبداع والابتكار ما يلي.

أ. تقبل الفشل

تقبل الفشل هو السمة الرئيسة للنجاح كرائد أعمال، فالعديد من الاختراعات العظيمة في التاريخ جاءت بعد عشرات الإخفاقات.

تطوير المصباح الكهربائي مثلًا، مر منذ سنة 1800 بآلاف المحاولات الفاشلة، قبل أن يشتري توماس إديسون براءة اختراع الكنديين ماثيو إيفانز، وهنري وودورد سنة 1879؛ ثم عكف وفريقه على إنتاج أول مصباح قابل للاستعمال والتسويق.

إديسون، وإيفانز وهنري وودورد وآخرون كثيرون قبلهم لاحظوا مشكلة محدودية ساعات العمل في اليوم؛ إذ بمجرد مغيب الشمس، تتوقف الأشغال، بما فيها النشاطات المنزلية، مثل قراءة كتاب، أو جلي الصحون؛ لهذا فكروا في اختراع مصدر ضوء بديل. تفكر، وتأمل في كم العقبات، والصعوبات التي واجهتهم قبل أن يصلوا إلى استخدام التنجستين في المصابيح الكهربائية سنة 1906.

ب. التواصل مع الآخرين

الشرط الآخر الذي يشجع السلوك الريادي، هو القدرة على التواصل مع أشخاص آخرين لمناقشة الأفكار، والمشاكل، والتحديات، والحلول. هذا التواصل مع الآخرين في بيئة مفتوحة تدعم تبادل الأفكار، يُعد أمرًا ضروريًا لتشجيع الإبداع والابتكار.

مع ظهور الإنترنت، أصبح الناس في جميع أنحاء العالم أكثر وعيًا بالجغرافيا السياسية، والمواقف البيئية، في جميع أنحاء العالم؛ فكلما لاحظ المزيد من الناس هذه التغييرات والمواقف، ازدادوا تبادلًا للأفكار، ويمكن أن تولد هذه المناقشات فرصًا جديدة للناس لاكتشاف طرق لحل المشاكل؛ كما يمكن لأي منا -بغض النظر عن مكان عيشه- أن يحدد مشكلة ما في بلد آخر. وبالنظر إلى اهتماماتنا وخلفياتنا، يمكننا أن نقرر الخروج بحل لتلك المشكلة، وكل ما نحتاجه -كنهج عام- هو طريقة فعالة وشفافة لإنشاء الشركات، وتمكين المنافسة البناءة، إلى جانب التجارة الحرة، والعدالة المستديمة.

هذه ليست سوى بعض المجالات التي تأخذها العديد من الدول والمنظمات في الحسبان، وهذا لأنها تسعى إلى تشجيع التخلي عن التفكير الجماعي، وتبني أفكار ريادة الأعمال الفردية، والفريدة. يعايش كل منا الحياة من منظور مختلف، وعلى الرغم من مقدرتنا جميعًا على إدراك القيود التي يفرضها غروب الشمس كل مساء، إلا أن عددًا قليلًا من الناس قد يتساءلون: لم لا نغير الوضع، ونصنع ضوءنا الخاص؟

وبالمثل، قد يلاحظ شخص ما مشكلة معنية في بلد آخر، ويتساءل عن سببها؛ بينما اعتاد سكانه عليها، فلم يعودوا قادرين على إدراك فرصتهم في البحث عن حلول لها.

ج. زيادة فرص تعليم ريادة الأعمال

زيادة الفرص في تعليم ريادة الأعمال، تقود النمو -أيضًا-؛ حيث تقدم الكليات، والجامعات المزيد من الدروس في مجال ريادة الأعمال، وتفتح مراكز ريادة الأعمال التي تشجع الطلاب من كل مجال؛ ليصبحوا رواد أعمال ناجحين⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾.

بينما يتطور مجال التوظيف وريادة الأعمال، بدأت بعض المؤسسات في تقديم دورات لإعداد الطلاب للعمل في اقتصاد العربة The gig economy⁽¹⁸⁾.

تأتي بعض أفضل الأفكار الريادية الجديدة من مجموعات من الطلاب، مختلفي التخصصات؛ الذين يتعاونون للخروج بأفكار جديدة ومبتكرة، تلبي احتياجات عالم اليوم، وتواجه تحدياته؛ فقد يتواصل طلاب في بعض الحالات، من جامعات مختلفة من شتى أنحاء العالم، للإتيان بأفكار عملية، من أجل حل مشاكل العالم، مثل: قلة الماء الشرب، والحاجة لبرامج التلقيح. لقد جعلت التقنيات الحديثة هذا التعاون، وهذه الشراكة أمرًا شائعًا ومُنْتِجًا.

يفتح عالم ريادة الأعمال أبوابًا أمام كل منا؛ للنظر إلى ما وراء الحواجز التي أنشأناها بأنفسنا، واستكشاف الفرص حول العالم. فعلى سبيل المثال، تنتج الكثير من الشركات المتخصصة بالمأكولات والمشروبات فروعًا موزعة لها على عدة دول، نظرًا لإدراكها أن شيوع فكرة ونمط استهلاك غذائي في بلد ما عكس بلد آخر، قد يكون فرصة استثمارية مهمة للشركة، وهذا من خلال نشر الفكرة في البلد الذي لا يحمل ثقافة الاستهلاك تلك بعد والمساهمة في نشرها إليه.

وهنا كما نرى، لم تكن كانت هناك مشكلة يجب حلها، لكن الرغبة في جلب أسلوب حياة معين من بلد إلى بلد آخر بطريقة تجارية وريادية، يجعل الكثير من الشركات تلجأ إلى فكرة التوسعة إلى عدة دول من عدة ثقافات، بهدف صنع التميز والتنافسية في السوق.

1.1.6 القضايا والفرص الاجتماعية والبيئية

لدى رائد الأعمال الاجتماعي اهتمام بحل مشكلة اجتماعية، أو بيئية، أو اقتصادية؛ إذ يحدد المشكلة ذات الطبيعة الاجتماعية أو المجتمعية، التي تتعلق بتحسين جودة الحياة، أو صحة كوكبنا (الأرض).

ستتعلم المزيد عن ريادة الأعمال الاجتماعية في مسؤوليات رواد الأعمال الأخلاقية، والاجتماعية.

أحد هؤلاء الأشخاص هو آنغاد دارياني Angad Daryani، الشاب صاحب الاختراعات العديدة. لقد ترك دارياني المدرسة في الصف التاسع، من أجل الانضمام إلى Media Lab في معهد ماساتشوستس للتقنية MIT؛ فقد عمل على مرشح هواء للإنتاج المكثف لتنظيف الملوثات، والمواد المسرطنة من هواء الكرة الأرضية؛ مع الأخذ في الحسبان أن موطن دارياني هو الهند، ثالث أكبر باعث لثاني أكسيد الكربون في العالم، وفقاً لأطلس الكربون العالمي، بعد الصين، والولايات المتحدة⁽¹⁹⁾.



سماء مومباي مغطاة بتلوث ضبابي

حفظ الحقوق: تعديل Smog over Mumbai بواسطة كريستيان هوجن / فليكر، CC BY 2.0.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

ريادة الأعمال الاجتماعية

اختر قضية اجتماعية تحس برغبة في اتخاذها مشروع شغف؛ نذكر منها على سبيل المثال: جوع الأطفال، توفر المياه النظيفة، إتاحة التعليم، وإدمان الأوبيود. شاهد كلمة جوهان هاري Johann Hari على TedTalk حول الإدمان لتتعلم أكثر.

- هل تمتلك فكرة ما لإنشاء مشروع حول فكرة بناء روابط، ومجتمعات أقوى؟

- كيف توازن مشروع شغف مع هدف ريادي؟

لا يهتم دارياني بحلول تلوث الهواء وحسب، ولكن منتجته سيوفر -أيضاً- مكاسب مالية، ويرفع من مصداقيته الشخصية كرائد أعمال متسلسل، أو شخص يبدأ، ويحصد العديد من المشاريع الريادية. يصف دارياني نفسه بأنه مخترع، ورائد أعمال اجتماعي، يجمع بين الاهتمام بتحسين الحياة من خلال مجموعة متنوعة من المشاريع الريادية، بما في ذلك منتجات مثل: Sharkits (وهي شركة نماذج يركبها الزبون، وتُعلم الأطفال كيفية بناء التقنية)، وطابعة SharkBot ثلاثية الأبعاد (طابعة جذابة، موثوقة، ومنخفضة التكلفة)، والعديد من المشاريع الأخرى التي تجمع بين التقنية، والاحتياجات البشرية.

بينما يبدأ تسويق هذه المنتجات، فإن استخدامها هي والتقنيات المرتبطة بها في مجالات أخرى، يزداد يومًا بعد يوم. يمكنك الاطلاع على مشاريع أخرى يعمل عليها دارياني، عبر [موقعه الإلكتروني](#)؛ والذي يتضمن مقاطع فيديو ومقالات، ويسلط الضوء على التقديرات الدولية التي حصل عليها لقاء عمله المبتكر.

رائد أعمال في الميدان

آنغاد دارياني Angad Daryani

- ادرس آنغاد دارياني وتقنية إزالة تلوث الهواء الخاصة به على [cnn](#).
- إضافةً إلى هدفها الأساس في تحسين نوعية الهواء، فيم يمكن استخدام هذه التقنية أو المنهجية؟
- ما هي القرارات المصيرية التي تتوقع أن يلزم آنجاد اتخاذها في طريقه لإنشاء وتسويق منتجته؟
- كيف تعرف النجاح بالنسبة لآنغاد وشركته لتصفية الهواء؟

1.2 الرؤية والأهداف الريادية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- تعريف رؤية ريادة الأعمال.
- تحرير بيان رؤية.

عندما تفكر في نفسك كرائد أعمال ناجح، ما هي التخييلات، أو المشاعر التي تنتابك؟ هل تجد نفسك تحلم في اللحظة بإيجاد حل إبداعي لمشاكل المجتمع؟ أو ترى نفسك تقدم حلاً للأزمة الصحية أو البيئية القادمة؟ ربما يمكنك تخيل نفسك تنشئ شيئاً يوازن بين الفن، والنجاعة، والإبداع!

تم تصميم هذا القسم لمساعدتك على تطوير رؤية ريادة الأعمال الخاصة بك.

الرؤية هي جزء مهم من مستقبل الجميع. وهذا ينطبق على رواد الأعمال خاصة؛ فتأسيس رؤيتك هو الخطوة الأولى على طريق جعل مشروعك حقيقة.

يطمح العديد من الراغبين في ريادة الأعمال إلى إنشاء الشركات، أو المنظمات العظيمة، التي ستغير العالم. يعرف بعضهم ما يريدون إنشائه بالضبط، بينما يكتشفه الآخرون أثناء سعيهم نحوه؛ وعلى الرغم من أنه ليس هناك سر للنجاح، فأنت بحاجة إلى أن يكون لديك فكرة عما تتصوره لريادة أعمالك مستقبلاً. ماذا ترى في أفك؟ كيف تريد المساهمة في هذا العالم؟

1.2.1 الرؤية الريادية

كل رائد أعمال ناجح تواجهه، أو تقرأ عنه، بدأ على الأرجح بصورة، أو فكرة تتعلق بشيء يشعر هو بالحماس تجاه إنشائه. يحدث هذا حتى عندما لا تكون لدى الشخص فكرة عن كيفية أو إمكانية أن يصبح ما يريده. وتُعد رؤية رجل الأعمال هي بداية خارطة الطريق التي ستحدد المكان الذي يريد الذهاب إليه بجهود ريادة الأعمال؛ فالرؤية تصور ما يريد رائد الأعمال أن تبدو عليه أعماله مستقبلاً، وهذا قد يكون لما بعد 5 أو 10 سنوات.

لسوء الحظ، فإن العديد من رواد الأعمال المحتملين لديهم أحلام، وأفكار، غير أنهم لا يطورون أبداً رؤية ملموسة، رغم أن وضوح الرؤية هو الصورة التي لديك لما سيصير إليه المشروع في المستقبل، وإلام سينمو.

وعلى الرغم من هذا، ينبغي أن تأخذ بالحسبان أنه في كثير من الأحيان، تتغير الرؤية المحددة في بداية المشروع إلى شيء مختلف. نناقش في فصول لاحقة كيف يتطلب هذا التغيير الانفتاح، والرغبة في التكيف.

وضوح المهمة هو إعلان رسمي حول ما سيفعله المشروع، والقيمة التي سيوفرها للزبون، وكيف سيتحقق هذا الإجراء في وصف مهمتك. فكر بعناية في عرض القيمة الذي تقدمه، فعرض القيمة هو بيان موجز، يبرز فوائد منتجك، أو خدمتك، أو نموذج/طريقة عملك الفريدين، اللذين تقدمهما للزبائن، وهذا يرتبط بمنظور حل المشاكل؛ فأنت لا تحتاج -فقط- إلى حل المشكلة، بل عليك -أيضاً- تقديم قيمة حقيقية؛ فربما نحل مشكلة ما،

ولكن إذا لم يكن عرض القيمة ملائمًا، أو لم يُنظر إليه على أنه "حقيقي" من قبل الزبون، فربما لن ينجح المشروع، ولهذا، يجب أن يكون كل من مفهوم الرؤية المستقبلية، ومفهوم مهمة المشروع، مكتوبين على هيئة بيان.

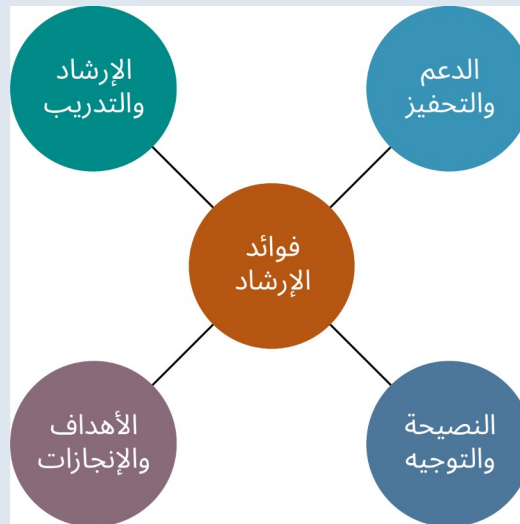
رغم أنك قد قدمت أفضل جهودك، إلا أنك قد تواجه صعوبةً في وضع رؤيتك الريادية على الورق، وهذا أمر عادي، خاصةً في المراحل الأولى من العملية؛ فقد ترغب في البدء بهيكل عام، ثم تملأ التفاصيل لاحقًا؛ أو خصص وقتًا كل يوم تقضيه في هذه المهمة، لتعود عقلك على التفكير في الرؤية التي تحاول تحديدها لنفسك.

إذا واجهت عقبةً إبداعيةً، فحاول تغيير محيطك. اذهب إلى الخارج، أو جرب شيئًا مختلفًا، أو اقصد مكانًا يشبه خصائص العمل الذي تهتم بإنشائه. يمكنك -أيضًا- الحديث إلى شخص ذي خبرة في المجال الذي اخترته، ليمدك بالاقتراحات؛ أو افعل شيئًا أفضل، ابحث لنفسك عن موجه في مجال اهتمامك، وأبقه مطلقًا على تقدمك؛ فوجود شخص تعرض عليه أفكارك أولًا بأول، هو ميزة جيدة عند تخيل احتمالات مستقبل مشروعك.

جد الحل

العثور على موجه

يمكن للتوجيه أن يمنحك العديد من الفوائد.



تمنحك الاستعانة بمرشد، فوائد لا تقدر بثمن

اقرأ هذا [المقال](#) حول فوائد الاستعانة بمرشد، ثم اطلع على الموارد التي يقدمها المؤلف في المقالة. ثم اقرأ [المقالة](#) التي تناقش أنواع المرشدين. لاحظ أن المؤلف يركز في هذه المقالة على المبيعات، والعمليات، وتطوير الأعمال، والتجربة الريادية، كونها أهم المجالات التي تحتاج إلى خبرة في مجال الشركات الناشئة.

- صف المجالات التي تريد أن يساعد فيها المرشد قصد فهم، وتطوير فكرة عملك.

- اذكر بعض السبل التي يمكنك من العثور على مرشد يناسب احتياجاتك.

تراعي الرؤية الريادية كيف تريد أن يصبح مشروعك، وكيف سيبدو هذا المشروع؛ فما هي القوى الدافعة له؟ وما هي القيم، والثقافة التي يجب أن تحيط به؟

كل رائد أعمال لديه صورة فريدة لما سيصبح عليه المشروع، على سبيل المثال: أراد كيفن ف. أدلر Kevin F. Adler مساعدة المشردين، فأنشأ رسائل المعجزة Miracle Messages، وهي منظمة تطوعية غير ربحية، تهدف إلى لم شمل المشردين بأحبائهم. تتضمن رؤية هذه المنظمة، بناء شبكة واسعة من المتطوعين، والشركاء، لإيقاف التشرد، ولم شمل الناس؛ وتتمحور الرؤية حول بناء المجتمع، ومساعدة بعضهم بعضًا، وتقوية المجتمعات؛ أما نموذج العمل، فيشجع المشردين على إنشاء رسائل معجزة قصيرة عبر الفيديو، أو التسجيل الصوتي، أو الرسائل المكتوبة، ورفعها إلى مواقع التواصل الاجتماعي، أو طرق أخرى للوصول إلى أحبائهم المشرد.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

تعميم رسائل المعجزة حول العالم

تصفح موقع [Miracle Messages](#) لتطلع على رؤية، ومهمة منظمة رسائل المعجزة.

شعارهم، "الجميع حبيب أحدهم"، يبرز ثقافة الاهتمام لديهم، ورعاية الحياة الإنسانية؛ وبينما تقرأ عن هذه المنظمة، ضع في حسابك ما يمكن أن تكون عليه هذه المنظمة في المستقبل، مع شبكة واسعة النطاق، تدعم ربط المتطوعين بالأشخاص المشردين، ثم بأحبائهم ثم بالمنظمات الأخرى التي تدعم عمليات الترحيل، وتملك الموارد للتعامل مع الأسباب الأصلية لتشرد الشخص من الأساس.

كيف يمكن لهذه المنظمة أن تصبح عالمية؟ لنأخذ في الحسبان الأسر المشتتة بفعل الحروب، والمجاعات، والكوارث الأخرى، والذين يريدون أن يجدوا أحبابهم. يمكن استنساخ البنية التحتية التي تم تطويرها باستخدام Miracle Messages لأشخاص آخرين إلى جانب المشردين في الولايات المتحدة؛ فاعتمادًا على رؤية المؤسس، يمكن أن تستمر رسائل المعجزة في التركيز على التشرد في الولايات المتحدة، أو يمكن أن تتسع الرؤية إلى مناطق، واحتياجات أخرى.

عندما يكون الجدول الزمني للرؤية قصيرًا في مشروع ريادي -مثل خمس سنوات-، يمكنك أن تركز على مشكلة، أو وضع محلي، ثم تتطور مع مرور الوقت إلى رؤية أوسع، لتشمل أسواقًا وأناسًا أكثر تنوعًا. يجب أن تلهم رؤيتك الأشخاص المشاركين في بدء عملك لدعم مشروعك، لذا استخدم خيالك لإنشاء هذه الصورة لمشروعك مع التركيز على مستقبل المشروع.

على الرغم من أن رجال الأعمال يستخدمون خيالهم، وإبداعهم في تطوير هذه الصورة، إلا أنهم بحاجة -أيضًا- إلى فهم مجال المشروع، والمنافسة، والتوجهات التي تتطور، أو قد تتطور في المستقبل. تساعد هذه المعلومات في توجيه الرؤية للمشروع، وضمان اختلافه، وتفردته عن أي مشروع آخر. من وجهة نظر مثالية، ينبغي أن تكون الرؤية ثابتة وجريئة ومُلهمّة وقابلة للتصديق، كما يجب تحريرها في بيان رؤية رسمي.

يجب -أيضًا- تحرير بيان الرؤية بوضوح، ومناقشته مع فريق الشركة الناشئة. وعلى الرغم من أنك قد لا تملك فريق بدء تشغيل، ولا مرشدًا، ولا مجموعة دعم جاهزة بعد، إلا أنك ستحتاج -قصد إنشاء مشروع ريادي- إلى دعم؛ وعلى شبكة دعمك تفهم أن الوضع الطبيعي في البداية غالبًا ما يكون تطوعيًا، مع احتمال وجود مكافآت مالية فيما بعد، عندما يتم حصاد المشروع، أو بيعه.

بالنسبة لبعض رواد الأعمال، فإن تقبل الرؤية التي تتضمن بيع المشروع إلى مجموعة، أو شركة أخرى، يُعد أمرًا صعبًا؛ ومع ذلك، فإن هذه النقطة -بيع المشروع- هي التي يمكن أن ينمو من خلالها المشروع، ليصبح أكثر نفعًا، وفائدة؛ وأما إذا كانت رؤيتك أن تكون صاحب شركة صغيرة -كامتلاك حق الامتياز-، فأنت تنخرط في خطة عمل قد انتهت، من قبل ضبط عملياتها، واتخاذ قرارات دعم نجاحك كمالك أو كمدير لهذا العمل.

يبدأ صاحب الشركة الصغيرة من الصفر، أو يشتري عملاً قائمًا على فكرة موجودة سلفًا؛ في حين أن رائد الأعمال هو شخص يسعى لخلق شيء جديد، إما من خلال منتجات جديدة، أو خدمات، أو منهجيات، أو مجموعات من الأفكار؛ التي تخلق مشروعًا جديدًا أو منظمةً.

وبينما تتشكل مجموعات الموظفين والمستثمرين، يجب على رائد الأعمال القائد، مشاركتهم بيان الرؤية، وتوصيل ما تعنيه له شخصيًا من جهة، ولنجاح المشروع من جهة أخرى؛ كما يمكن أن يحتاج رائد الأعمال -أيضًا- إلى إعادة النظر في هذه الرؤية كلما تطور المشروع، وإجراء تغييرات بناءً على قراراته، ومعرفته حول المجال، والمنتجات، واحتياجات الزبائن؛ حتى لو تغير بيان رؤيتك بناءً على المعلومات، والقرارات الجديدة، يبقى إنشاء بيان رؤية أولي، خطوة قيمة تساعدك في اتخاذ القرارات.

هل أنت مستعد؟

بيان رؤية شخصية

كيف تريد أن تبدو حياتك بعد عشر إلى عشرين سنة من الآن؟ فكر في هذه الأسئلة:

- أين تعيش؟
- ماذا تفعل من أجل لقمة العيش؟
- كيف يبدو منزلك؟
- من يعيش في منزلك؟
- ماذا تفعل بحياتك؟
- يمكنك وصف يوم عمل نموذجي، ويوم عطلة نهاية الأسبوع في حياتك كجزء من الإجابة عن هذه الأسئلة.
- أنشئ بيان رؤية، يصف إجابات عن هذه الأسئلة.

1.2.2 مناهج إبداعية لتطوير رؤيتك

هناك العديد من التعريفات، وطرق التعبير عن الإبداع، (ستتعلم المزيد عن الإبداع في جزء لاحق من هذا الكتاب). يُظهر الفنانون -عادةً- جانبهم الإبداعي من خلال فنهم، ويُظهر الموسيقيون إبداعهم من خلال الموسيقى، ويعبر الكتاب عن إبداعهم من خلال الكتابة؛ وبعضهم الآخر يعبر عن الإبداع التقني، من خلال تطوير الهواتف المحمولة، أو تقنيات السيارات الجديدة. الأمر متروك لك لتحديد كيفية التعبير عن إبداعك في مشروعك، وفي حياتك المهنية؛ ففي معظم الحالات، عندما يشبع الناس شغفهم، يكون ذلك الشغف دافعًا لإبداعهم، وتميزهم.

أحد الأساليب لاكتشاف رؤيتك لمستقبلك هو البدء من النهاية؛ فما هي الصورة التي تحملها عن مستقبلك الذي ترغب فيه؟ كيف يمكن أن تتناسب هذه الرؤية مع الأفكار التي لديك لخلق مشروع ريادي ناجح؟ لاحظ أن هذه الأسئلة تدور حول مستقبلك الشخصي، وتصورك لمستقبل مشروعك؛ لذا يجب أن تتعايش هاتان الصورتان، مع فكرة السماح برؤية مستقبلك الشخصي للموارد الضرورية، ودعم مستقبل مشروعك؛ تمامًا كما سيمول مستقبل المشروع مستقبلك الشخصي. سنناقش التوازن بين العمل، والحياة لاحقًا في هذا الفصل؛ لمساعدتك على تحديد ما يخلق النجاح حسب وصفك لرؤيتك.

هناك نهج آخر لتطوير رؤيتك، وهو استخدام عملية التفكير الإبداعي؛ إذ يسمح هذا النوع من التفكير للناس بالخروج بأفكار قد لا يمكن الإتيان بها، ما لم يتبنوا عقليةً إبداعية. عملية التفكير الإبداعي (مشرحة بمزيد من التعمق في الفصل الرابع من الكتاب) لها أربع خطوات:

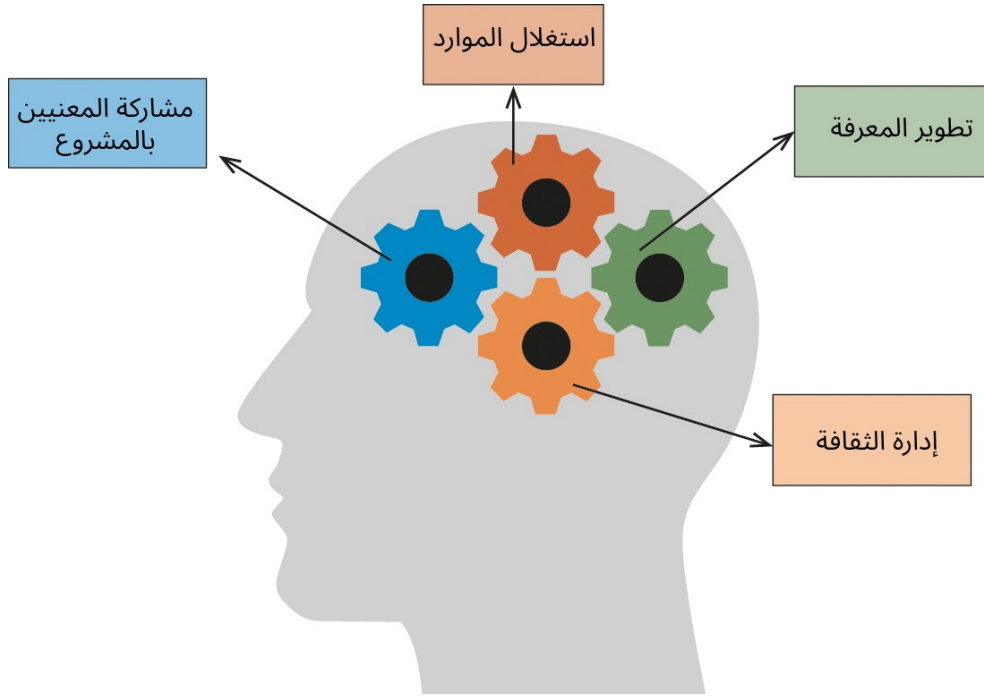
1. التحضير.

2. الحضانة.

3. الاستنارة.

4. التحقق.

والصورة الآتية تشرح الآلية.



الخطوات الأربع لعملية التفكير الإبداعي الأربع الخطوات لعملية التفكير الإبداعي

في مرحلة التحضير، اجمع المعلومات، ورتب الأفكار، ويمكنك كجزء من عملية الولوج إلى الأفكار الإبداعية، أن تطبق التفكير المتباين من خلال الإتيان بأكثر عدد ممكن من الأفكار؛ حتى إذا لم تبد هذه الأفكار منطقية. أنشئ قائمةً بالأفكار المتناقضة، أو الأفكار المتنوعة، والمتباينة. التحضير هو الخطوة الأولى في عملية التفكير الإبداعي؛ أما الإجراء الآتي، فهو الابتعاد عن التفكير في النشاط.

في مرحلة الحضانة، نبرمج عقولنا لنذكر أن العمل الذي أنجزناه في التحضير، هو موضوع مهم للنظر؛ فعندما نبتعد عن التفكير بوعي حول النشاط أو المشكلة، فإننا نسمح للعقل اللاواعي بمواصلة التفكير في النشاط، على الرغم من أن عقولنا الواعية مشغولة في أشياء أخرى. فترة الحضانة هذه ضرورية لتعزيز الإبداع، ويمكنك فيها الذهاب إلى نزهة، أو أخذ قيلولة، أو الاستمرار في ممارسة أنشطتك اليومية؛ ففي مرحلة ما، قد تصيبك لحظة إلهام، أو استنارة: لحظة تأوه، تتناول بوضوح النشاط، أو المشكلة التي تريد حلها. في هذه الخطوة، غالبًا ما تظهر الإجابة في عقولنا الواعية، ونذكر كيفية المضي قدمًا.

الخطوة الأخيرة: هي التحقق، وتتمثل في صياغة بيان الرؤية، أو رسالتها، أو الرد على تمرين التفكير الإبداعي، ويمكنك تطبيق عملية التفكير الإبداعي هذه على العديد من المواقف التجارية؛ فبمجرد تطوير، وبلورة أفكارنا (لوحة نموذج الأعمال التي تمت مناقشتها في الانطلاق للنمو في النجاح أداة جيدة لهذا النشاط)، فإننا نتيح فرصةً لحل إبداعي وقابل للتطبيق، بينما نواصل التفكير في المشكلة.

إن التفكير التصميمي، والعصف الذهني، ورسم الخرائط الذهنية؛ هي أدوات ستتعلمها لاحقًا في هذا الكتاب؛ وعلى الرغم من أن هذه الأدوات قد تكون مألوفة، إلا أن هناك منهجيات محددة يمكنها تحسين نجاحها في حالة المشاريع الريادية.

يتطلب العصف الذهني أن يأتي المشاركون بأفكار دون الحكم عليها، ويمكنك القيام بذلك بمفردك أو مع الآخرين، ولكن إشراك أشخاص آخرين يوفر تنوعًا أكبر في الأفكار؛ لأن أفكار شخص ما، قد تثير فكرةً أخرى من شخص آخر؛ وهنا تأكد من كتابة أفكارك كي تتمكن من العودة إليها لاحقًا.

يختلف العصف الذهني عن التفكير المتباين، الذي لا يتطلب ربط الأفكار بموضوع محدد؛ فعلى سبيل المثال، في العصف الذهني حول مساعدة المشردين، قد نتوصل إلى أفكار، مثل توفير الطعام، والمأوى، أو توفير رعاية طبية مجانية؛ أما باستخدام التفكير المتباين، فنصل إلى أفكار أكثر تنوعًا، مثل تصوير الأشخاص المشردين، ثم رفع مقاطع الفيديو على مواقع التواصل الاجتماعي للشم المشردين مع أسرته.

قد تتضمن هذه الأدوات تفكيرًا متباينًا في خطوة توليد الأفكار، ولكن -عادةً- إذا لم تُعلم فريقك كيفية استخدام التفكير المتباين، فإن الأفكار الناتجة، تكون أكثر تنظيمًا وتقييدًا، وأكثر منطقية؛ وبقدر ما نريد تشجيع الأفكار المتباينة، نريد -أيضًا- إزالة أي حكم حول أفكارنا؛ لأنه بمجرد أن نبدأ الحكم على أفكارنا، فإننا نحد من إبداعنا، ونصل إلى حلول أقل من مثالية، لذا استعمل التفكير المتباين مع بعض المرح، والاسترخاء.

رسم الخرائط الذهنية هو أسلوب شائع آخر للتفكير الإبداعي؛ فأنت هنا تنشئ رسمًا توضيحيًا على الورق، أو على لوح طباشيري. اكتب الكلمات التي تتبادر إلى ذهنك، ثم اربط هذه الكلمات بخطوط في رسم تخطيطي، وسيوضح كيف ترتبط كل كلمة بالآخرى؛ فالفكرة هي أن كلمة واحدة يمكن أن تؤدي إلى أخرى، وهنا تستطيع اكتشاف الارتباطات التي ربما لم تكن واضحة قبل إنشاء الخريطة الذهنية.

يمكنك إجراء بحث حول أفكار ريادة الأعمال، وهذا من خلال إنشاء استبانات، وطرح أسئلة على الناس، بخصوص تجاربهم المتعلقة بفكرتك. لنفترض هنا مثلاً أنك تفكر في إنشاء لعبة أكلة جديدة صحية، وغير فوضوية، ويمكن تناولها أثناء التنقل إلى العمل. يمكنك أن تسأل الناس عن تجاربهم في تناول الطعام أثناء التنقل للعمل، أو طرح أسئلة حول المشاكل الغذائية، أو الجُميات؛ كما يمكنك أن تجد معلومات ثانوية عن وقت تناول الأشخاص للطعام، أو تناولهم الطعام أثناء التنقل للعمل، أو الجُميات الغذائية الشائعة، أو الموضوعات الأخرى ذات الصلة.

يمكن -أيضًا- أن تجد دراسات حالة تركز على بعض مجالات الاهتمام المتشابهة والمتعمقة؛ أو أجر دراسات الحالة الخاصة بك، عن طريق اختيار عدد من الأقران، وتتبع عاداتهم الغذائية؛ أو يمكنك إنشاء نموذج أولي من منتجك، وسؤال الناس عن تجربتهم في استخدامه.

سوف تتعلم المزيد عن استراتيجيات البحث في تحديد الفرص الريادية، وتقنيات حل المشاكل، وإدراك الاحتياجات، والتسويق، والمبيعات في ريادة الأعمال.

هل أنت مستعد؟

الإبداع عبر تغيير العادة (الروتين)

مارس مهاراتك الإبداعية عن طريق تغيير عاداتك؛ لأن أدمغتنا تقمع كثيرًا من الأنشطة المعتادة، مثل التنقل إلى العمل، أو عادات متكررة أخرى. غالبًا ما نفشل في ملاحظة محيطنا، لذا اختر يومًا واحدًا هذا الأسبوع لتجربة العالم من منظور جديد، وتغيير العادة بأكبر عدد ممكن من الطرائق. وأثناء تغيير ما تعودت عليه، انتبه إلى الحالة التي تعايش بها ذلك اليوم.

- كيف كانت التجربة؟

- هل لاحظت تيقظك الأكبر لمحيطك؟

فكر في الاستفادة من هذه التجربة لمعرفة كيفية تحديد الفرص الجديدة، والتفاعل مع الناس، والمواقف، والأشياء من أجل تحديد المشاكل بطريقة يمكن ترجمتها إلى مشروع ريادي.

1.2.3 تحقيق التوازن

تأتي ريادة الأعمال مع العديد من التحديات، لأنه يجب على صاحب المشروع تقمص أكثر من دور. يكون هذا أكثر وضوحًا إذا كان هو الموظف الوحيد في المشروع، ولكن بغض النظر عن نموذج العمل، يجب أن يتمكن جميع رواد الأعمال من تحقيق التوازن في حياتهم، أي ما بين تفانيهم في تنمية مشروعهم الريادي من جهة، وبين حياتهم الشخصية من جهة أخرى.

يمكن تحقيق هذا التوازن بتطوير رؤية تشمل مجالات مختلفة من حياتك.

• كيف تعرف التوازن في حياتك؟

• ما هي المجالات التي تفكر فيها عند التفكير في حياة متوازنة؟

قد يكون الحصول على ما يكفي من المال لدعم نمط حياتك أحد الأهداف، وقد تشمل المجالات الأخرى مثل الأنشطة البدنية، والهوايات، واللقاءات الاجتماعية، والترفيه؛ والرضا عن كيفية كسب المال، وعائلتك، وعلاقاتك الشخصية، والمصالح، والقيم الأخرى.

يبدأ بعض رجال الأعمال مشاريع نمط الحياة بغية تحقيق هذا التوازن، ولكن كيف تحققه وهدفك أن تكون رائد أعمال مهنيًا؟

رائد الأعمال المهني هو الشخص الذي يتولى الإدارة اليومية، كونه مالك المشروع، ويقبل، بل ربما يستمتع بالمخاطر، والمكافآت اليومية لإدارة، وبناء المشروع، مثل روكسان كيمبي Roxanne Quimby؛ فتطوير Burt's Bees بالنسبة لها كان يعني اتخاذ قرارات صعبة، مثل الانتقال من ولاية ماين، إلى كاليفورنيا؛ لتلبية احتياجات

نمو الشركة. وعلى الرغم من أن روكسان أرادت توفير فرص عمل للناس في شمال ولاية ماين، إلا أنها عرفت أن عملها يحتاج إلى البنية التحتية الصحيحة للنجاح، وهذه البنية التحتية لم تكن متاحة في ولاية ماين.

إذا اخترت أن تصبح رجل أعمال مهنيًا، فقد يكون تركيزك في المقام الأول على تحويل فكرتك الريادية إلى مشروع ناجح، وهذا يمكن أن يأتي على حساب أهداف الحياة الشخصية.

يحتاج العديد من رجال الأعمال المحترفين إلى الدعم من العائلة، والأصدقاء، الذين يستوعبون أن تركيز صاحب المشروع الرائد وطاقته، ضروريان لنجاح المشروع. سوف يجد العديد من رواد أعمال نمط الحياة، تحديات في تلبية احتياجات مشاريعهم، مع الحفاظ على التوازن بين العمل، والحياة.

ينبغي أن تكون المناقشات مع العائلة، والمقربين، وفريق ريادة الأعمال، في المرحلة الأولى من صياغة الأفكار؛ لقياس دعم الأشخاص الذين قد تتعرض مصالحهم للخطر بسبب تفاني صاحب المشروع في تطويره.

تحديد فكرتك عن النجاح في حياتك، وفكرتك عن النجاح في مشروعك، تُعد خطوة مهمة جدًا في تحقيق التوازن. أجب على التساؤلات الآتية لتحديد فكرتك.

- ما هي أولوياتك؟
- ما الذي يمكنك فعله لتحقيق التوازن بين نجاح مشروعك الجديد، ونجاح حياتك الشخصية، ونجاح حياتك العائلية؟
- وبالنظر إلى أن تحقيق التوازن بين جميع الأدوار التي لدينا في الحياة أمر محير للعديد من الناس، فهل يمكنك العثور على فرصة لإنشاء مشروع ريادي؟

جد الحل

استكشف ما يعنيه لك النجاح

ما هو تعريفك للنجاح؟ من المفيد لمشاريعك الريادية، أن تستكشف، وتحدد معنى النجاح بالنسبة لك، على المستويين الشخصي، والمهني.

- تستكشف هذه الكلمة القصيرة على Ted Talk ما يجعل الشخص ناجحًا: [The 8 secrets of success](#). معرفة كيف تعرف النجاح: النجاح نشاط مُجد، يساعد على تحقيق التوازن.

- بينما تفكر في موازنة العمل، والحياة، خذ بالحسبان [أسرار النجاح الثمانية](#).

- كلمة أخرى على Ted Talk تقدم منظورًا حول حياتنا، وما نعدّه نجاحًا: [Philosophy of success](#).

بعد مراجعة هذه المواد، فكر في كيفية تعريف النجاح، وكيف يمكنك استخدام هذه المعرفة للتخطيط، من أجل توازن مُرضٍ بين عملك، وحياتك.

بينما تستكشف معنى النجاح لمشروعك، وكيف يتمشى تعريفك مع التوازن بين حياتك الشخصية، وتفانيك في مشروعك، يجب أن تفكر في بعض التحديات الفريدة التي يمكن أن يواجهها رائد الأعمال. فعلى سبيل المثال، قد يكون هناك منحى للتعلم في مجالات العمل غير المألوفة، مثل المحاسبة، أو المالية؛ أو قد تواجه معضلةً حول جدوى توسيع خط إنتاج، أو فتح موقع جديد؛ وغالبًا ما يذكر رواد الأعمال المتطلبات الجسدية لبدء عمل ريادي، مثل قدرة التحمل اللازمة لتنظيف مكان جديد، والانتقال إليه، وتهيئته.

اعتمادًا على عملك، قد تحتاج -أيضًا- إلى التكيف مع كونك في عمل متواصل طوال الوقت؛ أربع وعشرين ساعة يوميًا، على مدار سبعة أيام في الأسبوع. مرةً أخرى، يمكن أن يساعدك تطوير رؤية لما تريد أن تصبح عليه مستقبلًا في التخطيط للتحديات التي ستواجهها في المراحل الأولى من عملك.

يمكن أن تكون ريادة الأعمال مرهقة، خاصةً إذا لم تكن مستعدًا للمهام المطروحة أمامك، تمامًا كما هو الحال بالنسبة لأي دور احترافي، أو شخصي؛ لذلك، يمكن أن تلعب الرعاية الذاتية، والوعي العاطفي، دورًا رئيسًا في الحفاظ على صحتك العاطفية كرائد أعمال.

يُعد تخصيص وقت شخصي تمارس فيه حياتك الخاصة، أمرًا مهمًا جدًا؛ وقد يتطلب هذا الأمر إنشاء تقويم لإدارة الوقت، تتبع من خلاله كيفية قضاء وقتك، وتحافظ على انضباط مواعيدك في المهمات، ويمنعك من قضاء وقت أطول من اللازم في أي مجال من مجالات العمل، أو مجالات حياتك الشخصية على حساب المجالات الأخرى.

قضاء بعض الوقت بعيدًا عن العمل، أمر صحي عاطفيًا، ويمكن أن يوفر منظورًا مهمًا، يساعدك على اتخاذ قرارات أكثر صوابًا. وتُعد استراتيجية "ترك العمل في المكتب"، استراتيجية ناجحة، يستخدمها العديد من رواد الأعمال لفصل حياتهم الشخصية عن المهنية؛ أما إذا لم يكن ذلك ممكنًا، كأن تعمل من المنزل، فإن تخصيص وقت عائلي، أو شخصي يمكن أن يسمح بإنشاء توازن ما بين العمل، والحياة الشخصية.

إن وجود مستشارين موثوقين، وموجهين لعملك، وحياتك الشخصية؛ يمكن أن يعزز -أيضًا- الصحة العاطفية، والنفسية؛ فعندما تواجه قرارًا، أو تحديًا صعبًا، فمن المهم أن يكون لديك شخص تتحدث إليه؛ شخص يعرفك، ويعرف وضعك، قد يجد بعض رجال الأعمال أنفسهم في موقف المسؤولية التامة عن النتائج في أول تجربة لهم لقيادة الآخرين؛ لهذا، يجب أن يكون لكل رائد أعمال خطة شخصية لتحسين القيادة، ويمكن أن تأخذ هذه الخطة شكل الفصول الأكاديمية، أو التدريب المهني، كما يمكن أن تأخذ على نفسك -في بعض الأحيان- التزامًا شخصيًا بالتحسن.

يجب أن تحدد أساليب القيادة المفضلة لديك، وكذلك نقاط القوة، والضعف القيادية فيك. هنا، قد يكون من المفيد أن تتذكر تجارب أعمالك السابقة تحت قيادة أشخاص آخرين، لتحديد سمات القيادة التي أعجبتك، وتلك التي لم تنل إعجابك.

وكما هو الحال مع أي مجموعة مهارات عمل أخرى، يمكنك تعلم، وتحسين نقاط قوتك، كما يمكنك -أيضاً- تعيين أشخاص آخرين، ذوي مهارات تكمل مهاراتك، ليتعاملوا مع المجالات التي لا تشعر بقدرتك على تنفيذها كما ينبغي.

إدراك نقاط القوة، والضعف لديك، بالإضافة إلى ما تفضله، وما لا تفضله؛ سيساعدك في تحقيق التوازن، والحفاظ عليه في حياتك؛ كما أن الاستعانة بمستشارين، وموجهين، وناصحين، وحتى قوائم مهام وجدول زمنية؛ كل هذا ييقبك على المسار الصحيح، ويمنع طغيان أي مجال من مجالات عملك، أو حياتك الشخصية، على المجالات الأخرى، أو تجاهل أي منها.

1.2.4 أهمية الأهداف

هل تتصور الرؤية الريادية مستقبلاً؟ في الوقت الذي تركز فيه الأهداف على النتيجة المرجوة، وعلى الرغم من أن الرؤية هي مفتاح خلق المستقبل الذي تريده لنفسك ولعملك، إلا أن الأهداف مهمة لمساعدتك على تحقيق الخطوات اللازمة، لجعل هذه الرؤية حقيقة.

طالع بيان رؤيتك، وتعريفات النجاح لديك. ثم أنشئ قائمة الإجراءات المحتملة التي يمكن أن تساعدك على تحقيق النجاح وإنجاز رؤيتك؛ ثم راجع قائمتك، وصنف الكلمات، والإجراءات، من حيث الملاءمة، والأطر الزمنية. أهداف سمارت SMART هي أهداف منظمة، ومحددة تحديداً جيداً، وسميت SMART اختصاراً لأول حرف من كل من الصفات الآتية، التي ينبغي أن تتوفر فيها:

- **Specific = محددة:** يجب أن تكون أهدافك دقيقة، لا فضفاضة للغاية.
- **Measurable = قابلة للقياس:** يجب أن تكون قادراً على الاختبار بطريقة قابلة للقياس، ما إذا كان الهدف قد تحقق، بمعنى أنه يجب أن تكون هناك طريقة ما لتحديد ما إذا كان الهدف قد تحقق أم لا.
- **Achievable = قابلة للتحقيق:** يجب أن يكون الهدف قابلاً للتحقق. فلا يمكن أن تكون أهدافاً حائلة غير قابلة للتحقيق؛ ومن جهة أخرى، لا ينبغي أن يكون الهدف سهلاً، بحيث يمكن تحقيقه بسرعة، أو بجهد قليل.
- **Relevant = ملائمة:** يجب أن يكون الهدف مناسباً تماماً لما تريد تحقيقه، وهذا يعني أن الهدف يجب أن يكون ذا صلة بالنتيجة المطلوبة.
- **Timely = محددة بوقت:** يجب أن يكون لكل هدف موعد نهائي محدد، وهو الوقت الذي يجب فيه تحقيق الهدف. ما هو إطارك الزمني لاستكمال أهدافك؟ وكيف يمكن أن يتناسب هذا الجدول الزمني مع خطتك الشاملة؟



يمكن لرسم أهداف SMART أن يساعدك على تحقيق النجاح

إذا كان تعريفك الشخصي للنجاح، ورؤيتك لمستقبلك، تشمل الاستقلال المالي، مثل منزل لقضاء العطلات الجبلية فيه، فما هي الأهداف التي يمكنك تحديدها اليوم، والتي ستؤدي إلى هذه النتيجة؟ يمكنك تضمين أهداف مالية تتبعها شهريًا، أو سنويًا؛ لتوفير مبلغ محدد من الأموال، بناءً على توقعاتك للمبلغ الذي تحتاجه لامتلاك منزل العطلات ذاك، مما يعني أنك ستسطر أهدافًا أخرى، للعثور على المواقع المناسبة لك.

هذه العملية مهمة -أيضًا- لدعم نجاح مشروعك، فتسطير الأهداف يُعد مقارنةً قويةً تقودك إلى المستقبل الذي ترغب به لحياتك.

رائد أعمال في الميدان

أهداف Roomify

ادرس Roomify على [roomify inc](#). لو كنت من مؤسسي هذه الشركة، فما هي الأهداف التي كنت لتسطرها؟ هل كنت ستحصص الشركة؟ أم تتوسع نحو منتجات أخرى؟ إعادة تغليف المنتجات لسهولة الشراء، تُعد فكرةً ممتازةً، يمكن تطبيقها في مجالات عديدة؛ فهل يمكنك الخروج بفكرة جديدة تتعلق بإعادة تغليف المنتجات، والتي تركز على فائدة الحفاظ على وقت الزبائن، وتجنبيهم عناء اتخاذ القرارات؟

أنشئ قائمةً من 10 أفكار على الأقل، لحفظ وقت الزبائن، وراحتهم، أي تلك الأفكار تعجبك أكثر؟

إليك مثالاً خياليًا لأهداف رائد أعمال، والتي يمكننا اختبارها حسب معايير SMART لمعرفة ما إذا كانت ممكنة أم لا.

يدير أحمد نشاط تعليم منزلي صغيرًا في مدينته، زبائنه المستهدفون هم طلاب المدرسة الثانوية، وأحمد هو الموظف الوحيد في مشروعه هذا، لكنه يأمل في تعيين المزيد من الموظفين قريبًا. يبدو أحمد متحمسًا لعمله، وقد حقق خلال سنوات مشروعه الأربعة أداءً جيدًا.

بناءً على نصيحة صديق يدرس إدارة الأعمال، حدد أحمد الثلاثة الأهداف الآتية للعام القادم:

1. زيادة المبيعات بنسبة 50 %.

2. افتتاح مقر إضافي.

3. تعيين موظفين.

عند مراجعة هذه الأهداف باستخدام معايير SMART، من الواضح أن الهدفين الأول والثالث محددان Specific كفاية، فهما كمّيان، لكن الهدف الثاني ليس كذلك، ويمكن قياس Measurable جميع الثلاثة الأهداف؛ أما فيما يخص كونها قابلة للتحقيق Achievable، فكون أحمد الموظف الوحيد يجعل من غير المحتمل تحقيق الهدفين الأول والثاني، على أن الثالث قابل للتحقيق، وتحقيقه بتوظيف شخصين آخرين يجعل من الهدفين الأولين أقرب للتحقيق.

الأهداف الثلاثة كلها مرتبطة Relevant بالمشروع، ومناسبة لتطويره، فيما يمكن تحسين كل منها لتقييدها بجدول زمني واضح Timely؛ وهذا كون رفع المبيعات إلى 50 % في السنة القادمة، يعني أن على أحمد تحقيق مبيعات إضافية شهرية، أو ربعية؛ كما يتطلب افتتاح فرع جديد، تفاصيل مضبوطة التوقيت، مثل استئجار، أو شراء محل، وتحديد نموذج العمل في هذا المكان الجديد؛ وأخيرًا، تعيين موظفين آخرين، يحتاج عنصرًا زمنيًا -أيضًا- مثل جدول زمني للتوظيف، والمقابلات، والاختيار، والتعيين، والتدريب.

ختامًا، تبدو أهداف أحمد مناسبة لعمله، ولكنها تحتاج بعضًا من التحسين لتحقيق معايير SMART للأهداف، وستعود بعدها على عمله بالنتائج المرغوبة.

1.3 العقلية الريادية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- شرح معنى امتلاك عقلية ريادية.
- شرح المقصود بالروح، والشغف الرياديين.

تأخذ ريادة الأعمال أشكالاً عديدة، لكن رواد الأعمال يتشابهون في سمة رئيسة مشتركة: رجل الأعمال هو الشخص الذي يحدد الفرصة، ويقرر استغلالها، فمعظم مشاريع الأعمال هي نسخ مبتكرة لفكرة موجودة مسبقاً، ومنتشرة عبر المجتمعات، والمناطق، والبلدان، مثل إنشاء مطعم، أو فتح متجر تجزئة. هذه المشاريع التجارية، في بعض النواحي، تأخذ نهجاً أقل مخاطرة، ولكنها مع ذلك هي ريادة أعمال بطريقة، أو بأخرى.

واربي باركر Warby Parker على سبيل المثال، هي شركة ربحية ناشئة، أسسها أربعة من طلاب الدراسات العليا في وارتون، تخلخت أعمال شركة رئيسية Luxottica، من خلال توفير خط منتجات -عبر الإنترنت بادئ الأمر- أكثر ملاءمة، وأقل تكلفة، وذا جودة لشريحة كبيرة من المستهلكين؛ وبهذا المعنى، فإن ابتكارهم تمحور حول إنشاء شيء جديد، فريد، ومختلف عن الاتجاه السائد، وربما أنضح في بعض النواحي، من صناعة راسخة؛ ولهذا، فقد اجتذبوا قطاعاً موجوداً فعلاً.

باختصار، يبدأ العديد من رواد الأعمال مشروعاً جديداً، عن طريق حل مشكلة كبيرة، مقدّمين في ذلك بعض القيمة التي يقدرها الآخرون، إذا كان المنتج أو الخدمة متاحة لهم. في المقابل، يبدأ رواد الأعمال الآخرون مشروعاً من خلال تقديم "مصيدة فئران أفضل"، من حيث المنتج، أو الخدمة، أو كليهما.

من المهم، على أي حال، أن يفهم رائد الأعمال السوق، والشريحة المستهدفة فهماً جيداً، ويلبي حاجة لم تلَب من قبل (وهو ما يعرف بنقطة الألم)، ويطور، ويقدم حلاً قابلاً، وممكناً للتطبيق، وفي هذا الجانب، يقوم العديد من رواد الأعمال بتخفيف المخاطر قبل إطلاق المشروع.

إن البقاء على وعي بالمحيط، والتحديات من حولك، يمكن أن يكشف كثيراً من فرص ريادة الأعمال، فقد نجد في حياتنا اليومية -باستمرار- مجالات يمكن استغلالها؛ فعلى سبيل المثال: قد تسأل: "ماذا سيحصل لو لم يكن علينا التنقل للعمل؟" أو: "ماذا سيحصل لو لم يكن علينا امتلاك سيارة، ولكن بإمكاننا استخدام واحدة؟" أو: "ماذا سيحصل لو استطعنا الاسترخاء أثناء الذهاب إلى العمل بدلاً من التوتر بسبب الزحام؟".

لقد ألهم هذا النوع من الأسئلة مشاريع ريادية، كخدمات مشاركة السيارات، مثل: أوبر، وكريم، ويسير، وليفت، وصناعة المركبات ذاتية القيادة⁽²⁰⁾؛ وخدمة توفير الدراجات لوقت قصير، ضمن برنامج مشاركة الدراجات المجاني في بيلا بولاية آيوا الأمريكية.⁽²¹⁾



يسمح برنامج مشاركة الدراجات في بيلا بولاية آيوا للمستخدمين باستخدام الدراجات في مجموعة من الأماكن

حفظ الحقوق: Corral of VeoRide Dockless Bike Share بواسطة بول وازنسكي / فليكر، حق مشاع عام

هذه الأفكار نتجت عن وجود عقلية ريادية، وهي الوعي، والتركيز على تحديد (فرصة) من خلال حل مشكلة، والرغبة في المضي قدمًا لتطوير تلك الأفكار؛ فالعقلية الريادية هي العدسة التي يرى من خلالها رائد الأعمال العالم؛ إذ يقاس كل شيء بميزان ريادة الأعمال.

وللعمل أهمية خاصة عندما يتخذ رائد الأعمال قرارًا، وفي أغلب الحالات، يكون الإجراء الذي يقوم به صاحب المشروع في صالح العمل أولاً، كما يساعد ذلك القرار صاحب المشروع على الاستعداد الجيد لتبني طريقة التفكير المناسبة.

غالبًا ما يكون رجال الأعمال مؤهلين للعمل على تحقيق أهدافهم، وغاياتهم، فهم متقدمو التفكير، دائمو التخطيط للمستقبل، وتجدهم دومًا يعتمدون تحليلات، مثل: (ماذا لو؟) فكثيرًا ما يسألون أنفسهم: (ماذا لو فعلنا كذا؟)، و(ماذا لو فعل منافس كذا؟)، ويأخذون في الحسبان الآثار المترتبة عن ذلك على العمل.

معظم الناس يتبعون العادات والتقاليد، دون إدراك لمحيطهم، أو ملاحظة لفرص ريادة الأعمال التي تلوح لهم؛ وبما أنه بإمكان أي شخص تغيير وجهة نظره، من متابعة أنماط راسخة، إلى ملاحظة الفرص من حوله؛ فإنه يمكن لأي شخص أن يصبح رائد أعمال، فلا يوجد قيود على العمر، أو الجنس، أو العرق، أو بلد المنشأ، أو الدخل الشخصي. ولتصبح رائد أعمال، عليك إدراك أن الفرصة موجودة، عليك -أيضًا- المسارعة إلى اقتناصها، ولكن عليك الانتباه إلى أن تطبيق عقلية ريادة الأعمال، يختلف من منطقة إلى أخرى من مناطق العالم؛ فعلى سبيل

المثال، تكون رابطة العلاقة الأسرية أقوى في العالم الإسلامي، والعربي، وفي بعض الثقافات الآسيوية؛ لذا يكون اتخاذ القرار الجماعي أكثر شيوعًا في هذه المناطق، بل ويُعد سمةً حميدة؛ لهذا يميل رائد الأعمال في هذه المناطق -غالبًا- إلى طلب النصيحة من أفراد الأسرة، أو شركاء العمل الآخرين، قبل اتخاذ أي قرار، أو إجراء، له علاقة بالمشروع.

على الجانب الآخر، تحظى الفردانية بقيمة أعلى في المجتمعات الغربية؛ في أوروبا، والولايات المتحدة الأمريكية؛ لهذا يقرر العديد من رواد الأعمال الغربيين تنفيذ خطة العمل دون استشارة الآخرين.

1.3.1 الروح والشغف الرياديان

تسمح روح المبادرة لرواد الأعمال بأن يستخدموا طريقة تفكير تسمح لهم يوميًا بالتغلب على العقبات، ومواجهة التحديات مع عقلية: "أستطيع فعلها"؛ لكن ماذا يعني أن تكون لديك روح الريادة؟ في ظل هذه المناقشة، قد يعني ذلك أن تكون شغوفًا، وهادفًا، وإيجابيًا، وجريئًا، وفضوليًا، و مثابرًا.

لدى مؤسسي Airbnb شغف لدعم الحقوق الفردية في تأجير المساحة غير المستخدمة. لماذا يجب أن يسود نموذج الفنادق؟ ولماذا لا يمكن لمالك المنزل تأجير مساحته غير المستخدمة بحرية، وتحويلها إلى مشروع يدر مدخولًا؟

نجحت Airbnb في خلق اختيارات أكثر مرونةً، وبأسعار معقولة في مجال اقتصاد "المشاركة" سريع النمو؛ وعلى الرغم من أن روح ريادة الأعمال تتعلق جزئيًا بالنضال من أجل الحقوق، والحريات الفردية؛ يجب أن يكون هناك توازن بين الحرية الاقتصادية، وحماية المستهلك.

تتضمن روح ريادة الأعمال شغفًا بتقديم فكرة قيمة، جديرة بالاهتمام، ورغبة في التفكير خارج الأنماط، والعمليات الراسخة؛ مع مراعاة احترام القوانين، واللوائح المحلية، في السعي لتغيير تلك الأنماط المعمول بها، أو على الأقل تقديم بدائل لها.

يُعد الشغف عنصرًا حاسمًا في عملية ريادة الأعمال، فبدونه يمكن أن يخسر صاحب المشروع الدافع لإدارة الأعمال؛ إذ يمكن للشغف أن يحافظ على استمرارية رائد الأعمال، بينما يرسل العالم الخارجي رسائل سلبيةً، أو ردود أفعال أقل من الإيجابية. على سبيل المثال، إذا كنت شغوفًا حقًا بافتتاح مأوى للمتشردين، بسبب اهتمامك بالنواحي الإنسانية، فستجد طريقة ما لتحقيق ذلك، فدافعك الداخلي لمساعدة المحتاجين، سيدفعك لفعل كل ما يلزم لكي تجعل تلك الفكرة (المأوى) حقيقة؛ وينطبق الشيء نفسه على أنواع أخرى من الشركات الناشئة، والمالكين الذين لديهم شغف مماثل.

ومع ذلك، يجب دعم ذلك الشغف برؤية، ورسالة رائد الأعمال، فالشغف من أجل الشغف وحده، لن يكون كافيًا، بل يجب أن يكون هناك بيان مهمة واضح، يفصل سبب بدء العمل، وأهداف رائد الأعمال، و آلية تحقيق تلك المهمة؛ كما سيوجه شغف رائد الأعمال، ويبقي العمل على المسار الصحيح.

يمكن للشغف، والرؤية، والمهمة، أن يعزز بعضها بعضًا، لتبقي رائد الأعمال على المسار الصحيح، في خطوات العمل اللاحقة.

قد تبدو بعض الأفكار صغيرةً، أو غير ذات أهمية، ولكن، من المهم في مجال ريادة الأعمال، إدراك أنه لكل شركة ناشئة جديدة، قد يتفطن شخص آخر إلى فكرة ينبثق منها توسيع نطاق الفكرة الأصلية؛ وذلك بإيجاد فرص لتحديد احتمالات جديدة لا حصر لها، ويمكنك في هذا السياق، مراجعة عملك في إنشاء الأفكار المنبثقة عن مشاريع دارفاني Darvani وآدler Adler، ويمكنك -كذلك- التفكير في التقنية المستخدمة في الزراعة.

يتناسب إنشاء الأفكار المنبثقة جيدًا، مع مناقشتنا للتفكير المتباين، والعصف الذهني؛ فمن خلال هذه العمليات، يمكننا اكتشاف استخدامات جديدة للتقنية الحالية، تمامًا كما فعلت شركة Ring باستخدام تقنية الفيديو، لإضافة الأمان من خلال السماح للعملاء برؤية من على الباب بدون فتحه.

1.3.2 عقلية ريادية في تخصصك، أو مجال عملك

ما هي التحديات التي تخلق الحيرة ضمن مجال اهتمامك، أو مجال دراستك؟ وكيف يمكن تحويلها إلى فرص؟ ناقشنا في وقت سابق من هذا الفصل، تطبيق Evernote من إنتاج شركة تركز على توسيع الذاكرة، من خلال تخزين، وتنظيم المعلومات. لنلق نظرةً على بعض الأمثلة الأخرى لمساعي ريادة الأعمال في صناعات محددة، لمساعدتك في تخطيط مشروعك الخاص في مجال اختصاصك.

في الصناعة الزراعية، تبدو الحشرات، والأعشاب الضارة، والظروف الجوية، وتحديات حصاد المحاصيل، كلها فرصًا جاهزةً لنشاطات ريادية؛ ولقد أثر الانتقال إلى المنتجات العضوية -أيضًا- على هذه الصناعة، من منظور ريادة الأعمال.

ما هي المنتجات التي يمكن أن تبتكرها لدعم الزراعة العضوية، وحل مشكلات الحشرات التي تتلف المحاصيل، أو تدمرها؟ كانت الطريقة القديمة هي استخدام البخاخات الكيميائية لقتل الحشرات، ولكن الطلب المتزايد على الأطعمة العضوية اليوم، وزيادة الوعي، بتأثير البخاخات الكيميائية على بيئتنا -قد غير هذا التوجه؛ فقد تجمع فكرتنا الجديدة لحل هذه المشكلة بين المكنسة الكهربائية، والمنتج الزراعي.

رابط للتعلم

شاهد هذا الفيديو حول إنشاء مكنسة كهربائية للمحاصيل تمتص الحشرات لتتعلم أكثر حول العقلية الريادية.

تعد مكنسة الحشرات مثالاً على كيفية استخدام التفكير المتباين، للمساهمة في حل مشكلة إزالة الحشرات من المحاصيل، دون استعمال المواد الكيميائية. ربما لم تلقَ هذه الفكرة رواجًا في النشاط الجماعي للخروج بأفكار متباينة، ومع ذلك، يبدو أنها تقدمت كحل عملي في مرحلة الحضنة.

غالبًا ما تشتمل عقلية ريادة الأعمال على أفكار مستقبلية تهز العمليات العادية، والتقليدية، التي تستند إلى خبرة السنين، مثب العمليات، والمنتجات المجربة، والمختبرة؛ والتي لها تاريخ مثبت من النجاح، ولكنها تمثل عقبة هائلة أمام الأفكار الجديدة، فقد تبدو فكرةً جديدةً مستحيلةً أو غريبة؛ وربما تمثل إخراجًا للممارسات الثابتة، التي يمكن التنبؤ بها في مجالها، كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى معضلة: هل نجرب شيئًا جديدًا، وغير مثبت، ويفتقر إلى البحوث الموثقة؟ في بعض الأحيان، يجب أن نتجاهل نجاحاتنا السابقة، وأبحاثنا، لننفتح على إمكانيات جديدة للنجاح، والفشل.

تشتمل عقلية ريادة الأعمال على الإبداع، ومهارات حل المشكلات، والتوجه نحو الابتكار⁽²²⁾. فالانفتاح هو أحد السمات التي تدعم الإبداع، وحل المشكلات، والابتكار.

تخصيص وقت لاستكشاف أفكار جديدة، والحلم، والتفكير، ورؤية المواقف من منظور جديد، وغيرها؛ كلها تساهم في صياغة عقلية ريادة الأعمال، ويمكن أن تؤدي بعض الابتكارات إلى اضطرابات داخل مجال ما، أو حتى انبثاق مجال جديد كليًا.

قدم كلايتون كريستنسن Clayton Christensen معضلة المبتكر لشرح التقنية المخربة، والتي هي عبارة عن تقنيات تحل -بمجرد إدخالها- محل الأنماط، والعمليات، والأنظمة المعمول بها، والتي جرى اعتمادها مسبقًا، كوضع معتاد، أو مقبول.

أحد الأمثلة على التقنية المخربة؛ شركة Airbnb، وهي شركة تهدد صناعة الفنادق الراسخة، من خلال ربط المصادر الشخصية بالأشخاص الذين يرغبون في تلك المصادر؛ فإذا كان لديك غرفة نوم احتياطية مثلاً، فلم لا تستخدمها، أو تبيع هذه المساحة لشخص يريد، أو يحتاج إلى المساحة؟

أصبحت Airbnb تهديدًا كبيرًا لنموذج الأعمال المتبع في مجال الفنادق، القائم على بناء فنادق كبيرة، وتأجير غرف داخل تلك الفنادق لعملائها؛ فقد أعادت Airbnb تشكيل هذا النموذج. ومنذ إطلاقها عام 2008، استفاد 150 مليون مسافر من 3 ملايين عرض على Airbnb في أكثر من 191 دولة، جمعت خلالها Airbnb أكثر من 3 مليارات دولار (بالإضافة إلى خط ائتمان بقيمة مليار دولار)، وتفكر في بيع الأسهم لدعم التوسع الكبير، إذ تبلغ قيمة Airbnb حوالي 30 مليار دولار.

قارن بين هذه القيمة السوقية، وبين رأسمال فنادق هيلتون البالغة 19 مليار دولار، وماريوت البالغة 35 مليار دولار. إذا كنت الرئيس التنفيذي لشركة هيلتون، أو ماريوت، فهل أنت قلق؟ لقد أدركت صناعة الفنادق أن Airbnb تمثل تهديدًا حقيقيًا لها؟ وفي عام 2016، بدأت حملةً لتشريع قانون يكبح نمو Airbnb وخفض شعبيته؛ فمن وجهة نظر صناعة الفنادق، لا تعمل Airbnb بنفس القواعد، وهذا هو تعريف التقنية المخربة: التركيز على إنشاء فكرة، أو عملية جديدة تُبطل، أو تتحدى العمليات، أو المنتجات القائمة⁽²⁴⁾.

تنتج التقنيات المخربة في بعض الأحيان عن عدم الاستماع إلى الزبائن، إذ لا يعرف الزبائن دائمًا ما يريدون، وقد يحتاج فريق رواد الأعمال إلى تقديم نماذج أفضل لإعادة تعريف مجموعات الزبائن، ومعرفة متى يجب

الاستثمار في تطوير منتجات منخفضة الأداء وتَعد بهوامش أقل، بينما لا تزال تفي بالحاجة؛ ومعرفة متى يجب متابعة الأسواق الصغيرة على حساب أكبر الأسواق رسوياً. في الأساس، تنتج التقنيات المخربة من خلال تحديد عمليات، ومنتجات جديدة، وقيمة.

أدرك مؤسسو Airbnb أن بعض الأشخاص لديهم موارد غير مستخدمة، وغرف نوم يحتاجها الآخرون. ويمكننا تطبيق هذه الفكرة على الموارد الأخرى غير المستخدمة، مثل السيارات والمنازل، ونرى هذا النموذج مستنسخاً في برامج تأجير السيارات، ومشاركة الدراجات على المدى القصير.

الكلمات المفتاحية

- **رائد الأعمال الوظيفي:** رائد الأعمال الذي يتولى الإدارة اليومية كمالك للمشروع، ويقبل، وربما يستمتع بالمخاطر والمكافآت اليومية لإدارة المشروع وبنائه.
- **تقنية تخريبية:** التكنولوجيا التي متى استُخدمت حلت محل الأنماط والعمليات والأنظمة الراسخة التي تم قبولها مسبقاً كطرق عادية أو مقبولة.
- **التفكير المتباين:** عملية توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، حتى عندما لا تبدو هذه الأفكار منطقية. ويمكن أن تكون قائمة الأفكار متضاربة ومتنوعة ومتباينة.
- **الإعداد الجاد:** عملية إجراء البحوث والتحقيقات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة تقلل الخطر.
- **رائد الأعمال:** هو شخص يدرك فرصة أو فكرة لم يدركها أو يستغلها أحد قبله؛ كما يمكن عدّ المنتفع من حق الامتياز، وملاك الشركات الناشئة، رواد أعمال.
- **عقلية ريادة الأعمال:** الوعي والتركيز على تحديد فرصة أو فكرة ما من خلال حل مشكلة، والرغبة في الماضي قدمًا في تطبيق تلك الفكرة.
- **المشروع الريادي:** أي عمل أو منظمة أو مشروع أو عملية ذات فائدة تتضمن مستوى من المخاطرة في التصرف بناءً على فرصة لم تنفذ من قبل.
- **الرؤية الريادية:** فكرة في ما يريده رائد الأعمال أن يصبح مشروعًا، وكيف سيبدو، وأهم القوى الدافعة، والقيم والثقافة التي يجب أن تحيط به.
- **الحصاد:** المرحلة أو النقطة التي يبيع فيها الرائد مشروعه و"يحصد" رفقة المستثمرين عائد استثمارهم.
- **نمط الحياة الريادي:** هو المشروع الريادي أو النشاط التجاري الذي يسعى صاحبه من ورائه إلى تحقيق نمط حياة معين، ولا ينصب اهتمامه الأولي على العائدات المالية.
- **بيان المهمة:** Statement of an organization's reason for being that defines its primary long-term goal، بيان يظهر الهدف من وراء إنشاء الشركة، ويحدد الهدف الأساسي طويل المدى من ورائها. ويشرح ما تطمح إلى تحقيقه، والقيمة التي تضيفها إلى المستهلك، وكيف تنوي تحقيق ذلك.
- **منظور تحديد الفرص:** طريقة تعتمد إدراك مشكلة ما، وتحديد كيف يمكن ترجمتها إلى فرصة لإنشاء مشروع ريادي جديد.
- **طريقة القياس الكمي:** وهي طريقة تستخدم لتحديد ما إذا كان الهدف قد تحقق أم لا.

- **رائد الأعمال المتسلسل:** وهو رائد الأعمال الذي يشترك في إنشاء العديد من المشاريع الريادية.
- **أهداف SMART:** أهداف واضحة وصحيحة البناء. وقد استمدت اسمها من أوائل حروف صفاتها: Specific بمعنى محددة؛ Measurable بمعنى قابلة للقياس؛ Achievable بمعنى قابلة للتحقيق؛ Relatable بمعنى أنها ملائمة أو ذات صلة بالمشروع وصاحبه؛ وأخيرًا Timely، التي تعني أنها محددة بجدول زمني.
- **رائد الأعمال الاجتماعي:** وهو رائد أعمال يهتم بحل مشكلة اجتماعية، أو بيئية، أو اقتصادية.
- **القيمة المقترحة:** ملخص يصف الفوائد (القيم) التي يمكن توقعها المستهلكون من منتج أو خدمة ما.
- **بيان الرؤية:** وهي تصور عما سيصبح عليه المشروع أو ينمو إليه في المستقبل.
- **إستراتيجيات الرسو:** في السياق الأخلاقي، عملية جعل الأخلاق أساسًا (أساسيًا) لعملك بحيث يتصرف صناع القرار مع مراعاة الاعتبارات الأخلاقية الرئيسية.
- **قوانين مكافحة الاحتكار:** منع الشركات من إساءة استغلال المنصب أو السلطة في السوق من خلال استبعاد أو تقييد وصول المنافسين إلى السوق.
- **أخلاقيات العمل:** السلوك الذي من خلاله تلتزم الشركات ووكلائها بالقانون، ويحترمون حقوق أصحاب المصلحة، ولا سيما زبائنهم، ومستهلكي منتجهم/خدماتهم، والموظفين والمجتمع والبيئة المحيطة.
- **تضارب المصالح:** عندما يكون للفرد أو المنظمة مصالح معينة في مجالات متعددة تتعارض مع بعضها البعض.
- **حقوق النشر:** يمنح مبتكر المصنف الحق الحصري في إعادة إنتاج المصنف ، لفترة محددة من الوقت.

الملخصات

1.1 ريادة الأعمال اليوم

رائد الأعمال هو الشخص الذي يبدأ مشروعًا رياديًا لخلق شيء جديد يحل مشكلةً ما، وتُعد ملكية الشركات الصغيرة، والانتفاع بحق الامتياز -أيضًا- خيارات في ريادة الأعمال؛ وقد يكون المشروع ربحيًا، أو غير ربحي، وهذا يعتمد على المشكلة المراد حلها. يمكن لرواد الأعمال البقاء في وظيفة بدوام كامل، وتطوير أفكارهم فيما بعد؛ وذلك تخفيفًا من حدة المخاطر المترتبة؛ وعلى الطرف المقابل من هذا المجال، نرى رواد الأعمال الذين يدخلون مشاريع نمط حياة، ويصبحون رواد أعمال متسلسلين.

هناك العديد من العوامل التي تدفع نحو نمو ريادة الأعمال، ومنها: عدم الاستقرار الوظيفي، والدافع لخلق شيء جديد، والعوامل المالية، ووقت الفراغ الناشئ عن التقاعد، والقبول المتزايد لريادة الأعمال، كخيار مهني. وتؤثر ثقافات الدول في جميع أنحاء العالم، في قدرة رواد الأعمال على بدء مشاريعهم، مما يجعل الولايات

المتحدة رائدةً في الابتكار الريادي عالميًا، وقطر والإمارات العربية المتحدة عربيًا؛ فغالبًا ما يجد رواد الأعمال في هذه الدول الإلهام في القضايا الاجتماعية، والبيئية والاقتصادية.

1.2 الرؤية والأهداف الريادية

يساعدك إنشاء رؤية ريادية على وصف ما تريد أن يؤول إليه مشروعك مستقبلاً؛ فبالنسبة لمعظم المشاريع الريادية، تشمل الرؤية -أيضاً- حصاد، أو بيع المشروع، وهناك طرق مبتكرة للوصول إلى الرؤية الريادية، مثل العصف الذهني، والتفكير المتباين، بالإضافة إلى طرق الاستقصاء؛ ومن المهم -وبمجرد أن تحدد رؤيتك- أن تكتب أهدافاً لتساعدك على إدراك الخطوات اللازمة لجعل رؤيتك حقيقة.

1.3 العقلية الريادية

تحديد الإمكانيات الجديدة وحل المشكلات، وتحسين نوعية الحياة على كوكبنا، هي جوانب مهمة في ريادة الأعمال؛ إذ تسمح عقلية ريادة الأعمال لحاملها في أن يرى العالم على أنه مليء بالإمكانيات، ويساعده الشغف، والروح الرياديان في التغلب على العقبات التي تحول دون تحقيق أهدافه.

تتضمن التقنيات التخريبية استخدام التقنيات الموجودة بطرق جديدة، ويمكن أن توفر فرصاً جديدة، وتحديات حديثة. وهكذا تعمل ريادة الأعمال على تغيير بعض المجالات، وربما إنشاء أخرى، لم تكن موجودة من قبل. وعلى الرغم من أن العديد من رواد الأعمال يقدمون قيمة من خلال بدء الأعمال التجارية الصغيرة، أو شراء حق الامتياز، أو تقديم خدمات جديدة في المجالات القائمة، إلا أن الشيء الرئيس الذي يجب تذكره هو أن أي شخص يمكن أن يكون رائد أعمال، وأن التقنيات الجديدة تجعل تكلفة بدء عمل تجاري جديد، أقل تكلفة، ولكنها لا تزال محفوفةً بالمخاطر على صعيد ما.

أسئلة المراجعة

1. ما العوامل المساهمة في زيادة الاهتمام بريادة الأعمال؟

- مستويات البطالة.
- معدلات منخفضة في تغيير الوظائف.
- ارتفاع مستويات الإبداع.
- انخفاض معدلات التمييز، والتفضيل.

2. يساهم المستثمرون الملائكة في عالم ريادة الأعمال بـ:

- تخطي الرأسماليين المخاطرين، بتسهيل تمويل الشركات الناشئة.
- الاستثمار مباشرةً في شركات الريادة الناشئة.

- تقديم ندوات لتعليم الناس كيف يصبحون رواد أعمال.
- تشكيل مجموعات من مستثمرين آخرين؛ لتقديم مبالغ أكبر من التمويلات الاستثمارية لرواد الأعمال.

3. رائد الأعمال هو شخص:

- ينشئ شركة ناشئة بناءً على شركات موجودة سلفاً.
- ينشئ نشاطًا تجاريًا في منزله، يبيع خلاله منتجات متاحة عبر تجار تجزئة آخرين.
- ينشئ شركة حول فكرة حل مشكلة.
- مبدع جدًا.

4. روكسان كيمبي Roxanne Quimby مالكة بيرترز بيز Burt's Bees، هي مثال لرائد الأعمال، بفضل أي من الأسباب الآتية؟

- رأت موارد متوفرة، وأدركت أنها يمكن الاستفادة منها في إنشاء عمل.
- سعت وراء شغفها.
- حلت مشكلة مجتمعية كبيرة.
- امتلكت الوقت، والطاقة الكافيين لبدء شركة.

5. في المراحل الأولى من تطوير مشروع ريادي، ما هي المجموعة التي يمكن أن يقصدها رائد الأعمال طلبًا للتمويل؟

- المستثمرون المخاطرون.
- البنك المحلي.
- العائلة، والأصدقاء.
- حصص التمويل التلفزيونية.

6. لا يحتوي بيان الرؤية على:

- صورة مستقبلية موصوفة بالكلمات.
- تصورات وأفكار تلهم الناس، وتركز جهودهم نحو هدف واحد.
- عمليتي الإبداع والاستكشاف في إنشاء الرؤية.
- حجم المشروع.

7. أي الاختيارات الآتية ليست نتيجة قابلة للقياس؟

- رفع المبيعات بنسبة 5 %.
- رفع الحصة من السوق بـ 2 %.
- خفض مستحقات حسابات القبض بـ \$5000.
- رفع الإبداع طوال المشروع.

8. أي الاختيارات الآتية ليس أداة، أو تقنية بناء إبداعية؟

- إجراء دراسة حالة.
- نشاطات العصف الذهني.
- إنشاء مخطط عقلي.
- الكتابة العقلية.

9. أي من الاختيارات الآتية ليست من التقنيات التخريبية؟

- طرق، أو مقاربات جديدة، تجعل سابقتها عديمة النفع.
- التسجيل الذاتي لرحلات الطائرة.
- خدمات التسليم المنزلي في المطاعم.
- التغيير من امتلاك الموارد، إلى القدرة على الوصول إلى الموارد.

10. تنطوي العقلية الريادية على:

- العزم على تطوير أفكار قد لا تكون شائعة في البدء.
- القدرة على انتظار شيوع الفكرة قبل البدء في تطويرها.
- مقدرة على التركيز على النجاحات السابقة.
- إيمان بضرورة اتباع العادات، والأنماط القائمة.

أسئلة المناقشة

1. لماذا تُعد الولايات المتحدة رائدة في ريادة الأعمال؟

2. ما القواسم المشتركة بين الخمس بلدان الأولى، التي مكنتها من تصدر ترتيب مؤشر ريادة الأعمال؟

3. من دوافع روكسان كيمبي في بدء الأعمال الريادية؛ رغبتها في توظيف الأشخاص من مجتمعها. هل، وكيف يتناسب هذا الدافع مع تعريف رائد الأعمال، كشخص يحدد المشكلة، ويحلها؟
4. ما هي أوجه التشابه، والاختلاف بين المشاريع التجارية لـ Wander Girls و Roxanne Quimby؟
5. ما أهمية معرفة رؤيتك المستقبلية؟
6. لماذا يجب علينا إنشاء أهداف باستخدام طريقة SMART؟
7. ما هي قيمة استخدام التفكير المتباين عند محاولة حل مشكلة؟
8. كيف تشرح مفهوم رؤية ريادة الأعمال لزميلك في الكلية، الذي يتخصص في التاريخ؟
9. ما الفرق الأساسي بين التفكير المتباين، والعصف الذهني؟
10. عدد خمس تقنيات تخريبية، والصناعات التي تؤثر عليها هذه التقنيات.
11. عند التفكير في المستقبل وتجاربك الخاصة، ما هي الفرص المتاحة للتقنيات التخريبية في مجال، أو مجالين متشابهين؟
12. ما الفرق بين عقلية ريادة الأعمال، وروح ريادة الأعمال؟
13. صف مستواك الخاص في روح ريادة الأعمال.

أسئلة الحالات المدروسة

1. ما هي الاقتراحات التي تقدمها لآنغاد دارياني حول منتجات أخرى، تتناسب وتركيزه، من أجل تحسين حياة الناس؟
2. يقول آنغاد دارياني على موقعه الإلكتروني بأنه يؤمن بما يأتي: "يحتاج الطريق الذي تتبعه البشرية، إلى أن يُحرّف إلى الأفضل".
 - ما هي احتياجات، أو مشاكل البشر الأخرى؟ أنشئ قائمة من 20 احتياجًا بشريًا، تناسب المقولة التي يؤمن بها آنغاد دارياني.
3. أجر بحثًا حول "رسائل المعجزة": حدد رؤيتها، ومهمتها، وقيمها، في بيانات مختصرة. لا تنسخ بياناتهم الرسمية، بل هات بياناتك الخاصة، كما لو كنت على رأس المنظمة.
4. لو كنت رائد الأعمال على رأس "رسائل المعجزة":
 - اذكر 05 منظمات أخرى تملك منتجات، أو خدمات، تجعلك ترغب في التعاون معها.
 - ما القيمة التي تضيفها كل من تلك المنظمات إلى تصور "رسائل المعجزة"؟ ومهمتها؟ وقيمها؟

◦ ما الخدمات، أو المنتجات غير المدعومة من "رسائل المعجزة" ولا من الخمس المنظمات التي ذكرتها سابقًا.

◦ ما الفكرة الربحية، أو غير الربحية، التي يمكن أن تنبثق من بحثك حول "رسائل المعجزة"؟

5. راجع موقع ["الجرار الساحلي"](#) لتطلع على مشروعهم أكثر.

◦ بعد مراجعتك للموقع، ما هي أدلة عقلية ريادة الأعمال التي يُظهرها؟

◦ هل تعتقد أن "الجرار الساحلي" يستخدمون تقنيات ضارة؟ لماذا؟



هل تريد إنشاء موقع إلكتروني يعبر عنك؟

نساعدك على إنشاء موقع إلكتروني احترافي بسهولة،
بدون خبرة برمجية وبخطوات بسيطة

[أنشئ موقعك الآن](#)

2. رحلة ومسار ريادة الأعمال

فهرس الفصل

- رؤية عامة حول رحلة ريادة الأعمال.
- عملية التحول نحو ريادة الأعمال.
- مسارات ريادة.
- أطر العمل التي توجه مسارك الريادي.

المقدمة

ماذا تخطط لحياتك بعد التخرج؟ هذا من أكثر الأسئلة طرحًا على الطلاب، وأكثرها رعبًا، فهناك الآلاف من الخيارات المهنية ومثلها، أو أكثر من المسارات، أو الخيارات للوصول إليها. فكيف تقرر إذا أي مهنة أنسب لك؟ يمكنك اختيار مهنة جديدة بناءً على تخصصك الدراسي، أو مادتك المفضلة في مسارك التعليمي، أو بمشورة أحد أفراد العائلة، أو الأصدقاء، أو تجربة صيفية ملهمة، أو تربص قمت به.

ولكن، ماذا لو لم يعكس أي من هذه الخيارات المستقبل الذي تراه لنفسك؟ ربما يعني هذا أن قدرك أن تنشئ مسارك الوظيفي بأن تصبح رائد أعمال، وبغض النظر عن المسار الوظيفي الذي تتبعه، تبدأ رحلتك الريادية بخطوة واحدة.

2.1 نظرة عامة حول رحلة ريادة الأعمال

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- شرح رحلة ريادة الأعمال لاستقصاء، واكتشاف ريادة الأعمال؛ خيارًا وظيفيًا.
- تحديد الخطوات والقرارات والإجراءات، التي تنطوي عليها رحلة ريادة الأعمال.
- التعرف على مكافآت، ومخاطر الخطوات في رحلة ريادة الأعمال.

2.1.1 التوظيف الذاتي... رحلة ريادية

عندما يكون الاقتصاد قويًا، وسوق العمل منتعشة، يمتلك رائد الأعمال شبكة أمان تقلل من مخاطر إنشاء مشروع جديد، أو شركة، أو منظمة تدير الأعمال، أو تلبى حاجة ما، وتسمح باسترجاع سريع إذا فشل المشروع.

تظهر المزيد من الشركات الناشئة الجديدة، عندما تكون هناك مستويات عالية من الثقة في نجاح المشروع من جهة، وثقة رائد الأعمال في العثور على عمل إذا فشل مشروعه من جهة أخرى؛ ويستحوذ الأشخاص الذين تزيد أعمارهم على 40 عامًا على معظم نشاط الشركات الناشئة، ومرد ذلك التوجه الذي تنتهجه الشركات هو الرغبة في اللجوء إلى متعاقد مستقل، بدل تعيين موظف دائم؛ حيث تحصل تلك الشركات على شخص يؤدي المطلوب، دون أن يكون جزءًا من كشوف الرواتب، وفي الوقت نفسه يتحمل ضرائبه، وتأميناته بنفسه.

وبفضل معرفتهم، وخبراتهم السابقة، يدرك رواد الأعمال الفرص التي يوفرها هذا التوجه الذي لا يجذب تعيين الموظفين بدوام كامل، والمقبل على توظيف المتعاقدين المستقلين. وأحد المساهمين في هذا التوجه هو اقتصاد النشاطات الصغيرة The gig economy، والذي يعتمد على استخدام وظائف مؤقتة، وانتقالية، وفي كثير من الأحيان يتم التوظيف فيها حالة بحالة، بدلًا من الاحتفاظ بطاقم عمل كامل من الموظفين بدوام كامل. ويعود هذا النظام على صاحب العمل بمزايا انخفاض تكلفة المنح، والترقيات لبعض الموظفين؛ أما مزايا العامل المستأجر، أو المتعاقد المستقل؛ (ويسمى أحيانًا "المستقل") فمزاياه في هذا النظام؛ الحرية، حرية العمل، كون الالتزام قصير الأجل، وحرية الاختيار، كونه يتمتع بمرونة في قبول العقود، أو رفضها.

يوفر إنشاء المواقع الإلكترونية التي تدعم اقتصاد النشاطات الصغيرة فرصًا لمشروعات مستقلة، وقد أصبح العديد من الناس اليوم رواد أعمال ذوي مشاريع صغيرة، ويُطلق على هذه العملية العديد من الأسماء، نذكر منها:

- الاقتصاد التشاركي.
- اقتصاد النشاطات الصغيرة.
- اقتصاد الأقران، أو النظراء.
- الاقتصاد التعاوني.

وقد تشير هذه العملية إلى قيادة الناس كما يحصل في lyft، وUber، ويسير، وكريم، أو تقديم خدمات مثل التي توفرها مواقع مستقل، وخمسات.

وبلغت نسبة المتعاقدين المستقلين، والعمال، حسب الطلب 42 % للشركات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية بحلول 2020، بزيادة نسبة 8 % عن سنة 2018⁽¹⁾؛ مع توقعات بأن يصبح أكثر من 50 % من القوة العاملة الأمريكية متعاقدين مستقلين بحلول عام 2027، إذا استمر هذا الاتجاه على الوتيرة الحالية⁽²⁾. وفي تقرير "Freelancing in America: 2019" جاء في تقرير اتحاد العمال المستقلين، أن 57 مليون مواطن أمريكي يعملون لحسابهم الخاص، مع اقتراب الدخل من 5 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة بما يقرب من تريليون دولار، وكسب معدل متوسط قدره 28 دولارًا للساعة، وهو ما يمثل دخلًا ساعيًا أكثر من 70 % من العاملين في الاقتصاد الأمريكي العام⁽³⁾.

كما وجد أحد التقارير أن 94 % من صافي نمو الوظائف من 2005 إلى 2015 كان في فئات عمل بديلة؛ بحيث 60 % منهم من المستقلين، ومتعاقدي الشركات⁽⁴⁾.

ووفقًا لمكتب الولايات المتحدة لإحصاءات العمل، فإن عدد الأمريكيين العاملين لحسابهم الخاص أخذ في الازدياد مع 9.6 مليون شخص يعملون لحسابهم الخاص في نهاية عام 2016، ومن المتوقع أن يرتفع هذا العدد إلى 10.3 مليون بحلول عام 2026⁽⁵⁾.

وتوقعت دراسة نشرها تقرير FreshBooks السنوي الثاني "للعمل الحر" أن 27 مليون موظف أمريكي، يتركون العمل التقليدي لصالح العمل الحر بحلول عام 2020، مما يزيد من عدد المحترفين ذاتيي التوظيف بدوام كامل إلى 42 مليونًا، وقد كان الدافع الرئيس لهذا التغيير في القوى العاملة؛ هو الرغبة الكبرى في التحكم في مهنة المرء، مع القدرة على التحكم تحكمًا أكبر في ساعات العمل، ونوعه⁽⁶⁾⁽⁷⁾.

كما أن العمالة الذاتية بالطبع فئة واسعة تشمل أصحاب الأعمال الصغيرة، والشركات الناشئة، وموظفي النشاطات الصغيرة المستقلين؛ فمنذ عام 2016، ظهر انخفاض في عدد الموظفين لدى الشركات ذاتية التوظيف، وهذا نتيجة مجموعة متنوعة من العوامل منها⁽⁸⁾:

- صعوبة العثور على موظفين مؤهلين، فأولئك المؤهلون صاروا يمتلكون كثيرًا من فرص التشغيل، مثل: التوظيف عبر النشاطات الصغيرة، والتعاقد الحر الخارجي.
- التقنيات الحديثة التي تقلل من الحاجة إلى الموظفين.

وهذا كله حافظ على بقاء نشاط ريادة الأعمال ثابتًا.

2.1.2 ريادة الأعمال حول العالم

كتب ديفيد جولي مقالاً في بيزنس إنسايدر Business Insider سنة 2017 بعنوان "تحتاج أمريكا إلى رواد الأعمال المهاجرين". وجاء فيه:

"يشكل المهاجرون 15 بالمائة من القوى العاملة الأمريكية، و25 بالمائة من القوى العاملة في البلاد من رواد الأعمال تشمل 40 % من الشركات الناشئة مهاجرين واحداً على الأقل".⁽⁹⁾

تستشهد مقالة جولي بدراسة خلصت إلى أن احتمال أن ينشئ مهاجر عملاً تجارياً أكبر بمرتين، من احتمال أن يبدأه مولود في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي عام 2016، تم تأسيس 40.2 % من شركات Fortune 500 من قبل مهاجر، أو ابن من أبوين مهاجرين على الأقل، وذكرت دينا برين في مقال كتبته في مجلة فوربس سنة 2018 أن المهاجرين يشكلون 25 % من الشركات الأمريكية الجديدة، وأن الشركات الجديدة المملوكة للمهاجرين أوجدت 4 إلى 5 ملايين وظيفة⁽¹⁰⁾، وقد دفعت هذه الإحصاءات، والنتائج الأخرى دولاً مثل كندا إلى مراجعة سياسات الهجرة الخاصة بها، لجذب المزيد من المهاجرين ذوي العقلية الريادية.

وقد صنف تقرير البنك الدولي الصادر في مايو 2018 الولايات المتحدة في المرتبة 53 من بين 190 دولة في ترتيب الدول حسب سهولة بدء الأعمال التجارية فيها⁽¹¹⁾، ويصنف التقرير ذاته الولايات المتحدة في المرتبة الثامنة في مقياس سهولة ممارسة الأعمال التجارية، ويشير الاختلاف في هذه التصنيفات إلى أنه بمجرد إنشاء نشاط تجاري، فإن عوامل مثل: اللوائح، والتصاريح، والوصول إلى الائتمان، والبنية التحتية، تدعم قدرة صاحب العمل على مواصلة العمل، ولكن بدء العمل في الواقع يكون أكثر صعوبة.

كما تُعد سهولة بدء نشاط تجاري في أي دولة كانت، واهتمامها بدعم نشاط ريادة الأعمال، أمراً حاسماً في جذب رواد الأعمال، ودعم قدرتهم على العمل، فيما يقلل فرض اللوائح، والقيود، من عدد المشاريع الجديدة تقليلاً كبيراً.

وقد كان أعلى معدل لنشاط ريادة الأعمال في جميع أنحاء العالم في 2018 في أنغولا بنسبة 41 %⁽¹²⁾؛ إذ إن اقتصاد الدخل المنخفض في أنغولا يعني فرص عمل أقل، مما خلق ضغوطاً لإيجاد طرائق أخرى لكسب الدخل، هذا، وقد سجلت غواتيمالا نسبة 28 % والشيلي 25 % من نشاط ريادة الأعمال، وتعد هذه النسب عالية جداً في الاقتصادات المتوسطة، والعالية الدخل، مع الأخذ في الحسبان، أن هذه الاقتصادات توفر فرص عمل في الشركات القائمة.

أما من حيث الابتكار، فبنسبة 47 % للهند، وبنسبة 48 % لكل من لوكسمبورغ، والشيلي؛ إذ تأخذ هذه الدول زمام المبادرة في تقديم منتجات، وخدمات جديدة لم تكن متاحة من قبل، ويعكس هذا النشاط الريادي سهولة بدء الأعمال التجارية، في حين تصنف هولندا، وبولندا، والسويد، أسهل الدول التي يمكن أن تبدأ فيها نشاطاً تجارياً جديداً، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن العديد من الناس في تلك البلدان ينظرون إلى ريادة الأعمال على

أنها أسلوب حياة جذاب، كما يساهم دعم الدولة لسلوك ريادة الأعمال بالإضافة إلى الفرص الاقتصادية المتوفرة فيها في تحديد عدد الأشخاص الذين يمارسون أنشطة ريادة الأعمال.

ومن منظور الجنس، يوجد حاليًا أكثر من 11 مليون شركة مملوكة للنساء في الولايات المتحدة، وهذا الرقم يشمل كلاً من أصحاب الأعمال الصغيرة، ورواد الأعمال، فقبل ثلاثين عامًا، لم يكن هناك سوى 4 ملايين شركة مملوكة للنساء⁽¹³⁾، بل ارتفع عدد الأعمال التجارية المملوكة للنساء بنسبة 45 % بين عامي 2007 و 2016، وهو أسرع بخمس مرات من المتوسط الوطني.

2.1.3 بدء رحلتك الريادية

كيف تتلاءم فرصك مع الرحلة الريادية؟ سيساعدك هذا الفصل على استكشاف إمكاناتك، وسبر أغوار فرصك في اعتماد ريادة الأعمال خيارًا وظيفيًا.

اجعل هذه التجربة الاستكشافية طريقة لرسم استراتيجية الوصول إلى أهدافك، أو أحلامك، ولنفترض أن عطلة أحلامك هي نزهة مشي طويل في جبال حديقة جلاسير الوطنية في ولاية مونتانا الأمريكية؛ حيث يتمتع مشاة الجبال -كما تعلم- بمستويات مختلفة من الخبرة، والحال ذاتها فيما يخص أصحاب المشاريع، كما تتضمن خطتك لرياضة المشي لمسافات طويلة في البرية، العديد من المراحل، كذلك فإن رحلتك في مجال الأعمال فيها مستويات متعددة؛ انطلاقًا من اكتشاف الذات والاستكشاف، مرورًا بالتجارب، والإنجازات، في طريقك إلى النجاح.

وبناءً على ما شرحناه سابقًا، فإننا نعني بمصطلح "مشروع ريادة الأعمال" أي نوع من الأعمال التجارية الجديدة، أو المنظمات، أو المشاريع، أو العمليات المربحة، التي تنطوي على شيء من المخاطرة في اقتناص فرصة ما، لم تكن موجودة من قبل، لذلك فإن لكل قصة نجاح في ريادة الأعمال، يتم مشاركتها، مثل قصة Facebook أو Airbnb، هناك قصص نجاح ريادية أقل شهرة مثل Zipline، وهي شركة تقدم الإمدادات الطبية في رواندا، وغانا، بطائرة بدون طيار، وقد واجه رواد الأعمال هؤلاء معضلات جمة في السعي وراء شغفهم، أو الفرص التي قادتهم إلى مصيرهم في ريادة الأعمال، حيث خرجوا بشجاعة من مناطق راحتهم، لاستكشاف الاحتمالات التي تنتظرهم.

ولكن، ما الفرق بينك، وبين رواد الأعمال؟ الفرق الرئيس هو اتخاذ الخطوة الأولى، فكثير من الناس لديهم أفكار تتناسب مع تعريف فكرة ريادة الأعمال، ولكنهم لا يتخذون تلك الخطوة الأولى، وكما يقول الفيلسوف الصيني لاو تزو: "كل رحلة تبدأ بخطوة واحدة".

هل أنت جاهز؟

أخذ الخطوة الأولى

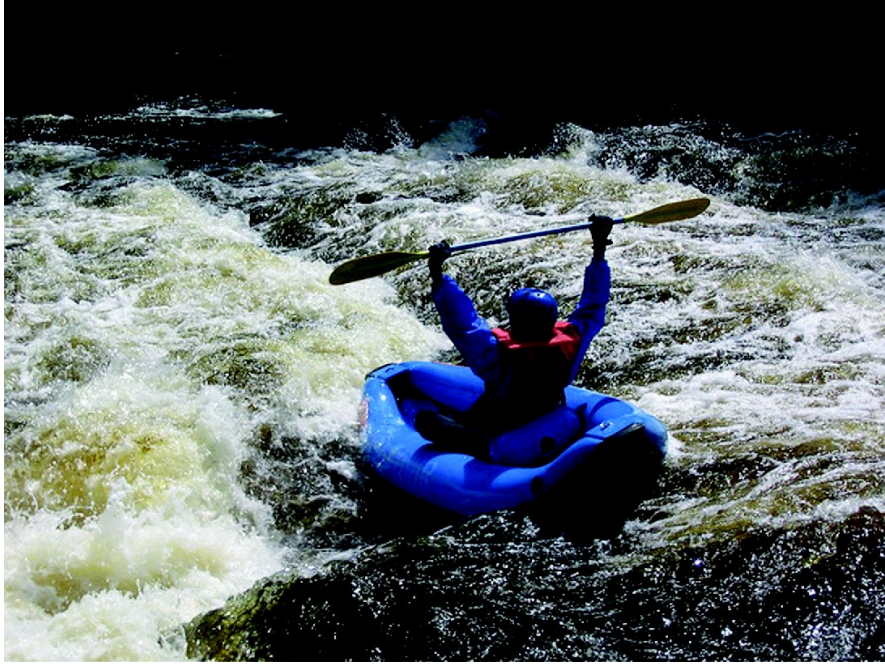
اتجه إلى موقع "أمة النار" لمعرفة المزيد حول أخذ الخطوة الأولى.

تغيير عقليتك (رؤيتك لنفسك، وحياتك)، ومواجهة أحداث محفزة (مواقف خارجية مهمة) يمكنهما دفعك نحو أخذ خطواتك الأولى في طريقك لتصبح رائد أعمال.

- هل من مشروع فكرت دوما في بدئه، لكنك لم تفعل؟
- فكر في العوامل التي تمنعك، وتفكر في عقلك، وكيف يمكنك تغييرها، لتجعل ذلك المشروع حقيقة.
- ما هي الأحداث المحفزة التي يمكن أن تصنع الفرق ما بين بدئك لمشروعك، وبين انتظارك لبدئه؟

إن فتح مستقبلك لإمكانية بدء مشروعك الخاص، يجلب تجارب جديدة، ومثيرة. حيث يخطو كل رائد أعمال عدة خطوات من التفكير في رحلة ريادة الأعمال، وبمجرد أن تفهم هذه الرحلة، ستساعدك الخطوات في تحديد مسارك نحو إنشاء مشروعك الجديد، وبدء تشغيله، إذ تقدم كل خطوة من هذه العملية مستوى جديدًا من الفهم، يؤهلك للنجاح على المدى الطويل.

كيف ستحقق هذا النجاح؟ من خلال اتخاذ خطوة واحدة في كل مرة، والاستكشاف والتعلم، والتفكير في أفكار، وتوقعات جديدة، ثم تطبيق هذه التجارب لتحقيق نتائجك الشخصية، فكر في رحلة ريادة الأعمال على أنها دليل لمعرفة ما ينتظرك، عندما تبدأ مشروعك الجديد.



قد يبدو بالنسبة للبعض أن الاستعداد للرحلة الريادية أشبه بالذهاب في مغامرة تجديف نهري، حيث يجتمع جمال المناظر، مع بعض التحديات المثيرة، بل والمخيفة أحيانًا.

حفظ الحقوق Hadns Up بواسطة جيرامي جانين / فليكر، CC BY 2.0.

تتمثل إحدى مزايا رسم الخطة خطوة بخطوة في فرصة استكشاف مسارات، أو سلوكيات مختلفة، قد تؤدي إلى مشروع ريادي. فكر مرة أخرى في حلمك لزيارة حديقة الوطنية، وكيف ستصل إلى هناك؟ ما المعدات التي ستحتاجها؟ ما أنواع التجارب التي تتوقعها؟ اجعل رحلة الحديقة الوطنية، رحلتك في ريادة الأعمال، تشبيه هدفه مساعدتك أثناء إنشاء حياتك المهنية كرائد أعمال.

ما الذي يجعل شخصًا مستعدًا، أو راغبًا في اختيار ريادة الأعمال، بدلاً من أن يصبح موظفًا في شركة راسخة، أو صاحب شركة صغيرة؟ يتطلب الأمر الثقة، والشجاعة، والتصميم، والمرونة، وبعض الدراية لاختيار ريادة الأعمال مهنةً، بالإضافة إلى إدراك الفرصة.

يُعرّف رائد الأعمال على أنه شخص فوق إدراكه للفرصة؛ فهو مستعد لاقتناصها، فكلما الإجراءات مطلوب، فقد تتمكن من تحديد فرصة، لكن كثيرًا من الناس لا يستغلونها، فالثقة، والشجاعة، والرغبة، كلها ضرورية لاتخاذ هذه الخطوة الأولى، بالإضافة إلى تذكر ما يلي:

- أنت فريد، حتى ولو حاول شخصان متشابهان إطلاق المشروع ذاته، فمن المحتمل ألا تكون النتائج هي نفسها، وذلك لأن لكل منا أفكارًا، ونهجًا، وموارد متاحة، ومستويات راحة مختلفة، وكلها تؤثر على تطوير المشروع، ونجاحه في نهاية المطاف.
- على الرغم من عدم وجود قواعد، أو نظريات دقيقة، وسريعة حول أفضل طريقة للانطلاق في ريادة الأعمال، إلا أنه يمكننا اكتساب الحكمة من الدروس المستفادة من أصحاب المشاريع ذوي الخبرة.

- يتطلب اختيار مهنة ريادة الأعمال الصدق، والتفكير، وميلا إلى حب العمل، وستحتاج إلى التعرف على نقاط قوتك، وحدودك، والتزامك لتحقيق الصدق المطلوب مع نفسك؛ أما التفكير فمطلوب لتحقيق النمو الشخصي بالسعي وراء تحسين مهاراتك، وتعاملاتك، وصنعك للقرار، وأما الالتزام فمطلوب للحفاظ على نسق رغبتك في جعل المشروع الجديد، أولوية قصوى في حياتك، وستحتاج -أيضا- إلى قناعة بأنه لا يمكنك إنجاز كل شيء بنفسك، وقد تحتاج إلى طلب المساعدة، لذا، من المفيد أن تكون فضوليا، ومنفتحا، وقادرا على خوض المخاطر المحسوبة، وأن تكون مرنا، ومصمما، عندما تواجه تحديات، أو عقبات.

هل أنت جاهز؟

التشخيص الذاتي للقدرات الريادية

خض هذا التشخيص الذاتي للقدرات الريادية، لتفحص إمكانية تحولك إلى رائد أعمال. ثم أجب عما يلي:

- ما المعلومات الجديدة التي تعلمتها عن نفسك؟
- هل تعتقد أن إجاباتك ستتغير كلما اكتسبت المزيد من الخبرة، والتعلم؟ لماذا؟

تحسين مجالات الاهتمام

- ما هي ثلاثة المجالات التي تهتمك؟ سواء كانت هوايات، أو أنشطة عمل، أو أنشطة ترفيهية.
- كيف يصف شخص آخر مهاراتك، واهتماماتك؟ أو ما الذي تشتهر به؟
- توفر الإجابة عن هذه الأسئلة نظرة عميقة حول نقاط قوتك، واهتماماتك. يأتي بعدها الدور على:
- ما هو المجال الذي أنت شغوف به؟
- ما هي نقاط القوة التي يمكن أن تجلبها لهذا الشغف، لبناء عملك الخاص؟
- كن منفتحاً في البحث عن فرصة تناسب نقاط قوتك، واهتماماتك. إذا قررت استكشاف ريادة الأعمال ف:
- ما هي خطواتك الأولى؟
- ما هي أفكارك الأولية حول كونك رائد أعمال؟
- ما الذي ستراجع، أو تبحث عنه للعثور على مزيد من المعلومات حول فكرتك، أو مجال اهتمامك؟
- مع من ستفحص، أو تناقش هذه الفكرة أولاً؟ ولماذا؟

2.1.4 سفيرة ريادة الأعمال

رحلة ريادة الأعمال هي استكشافك لتحديد ما إذا كانت ريادة الأعمال مناسبة لك، فكل رحلة ريادية، هي فريدة من نوعها، ولن يواجهها شخصان بالطريقة نفسها، إذ ستجد طوال الطريق الفرص، والمخاطر إلى جانب التحديات، والمكافآت، لذا فمن المفيد التفكير في رحلة ريادة الأعمال على أنها سفيرة مثيرة، أو مغامرة جديدة.

إن معظم الاستعدادات، والخطوات التي تتخذها من أجل التخطيط لسفيرة، تشبه تلك المتخذة لبدء مشروع، تمامًا كما تخطط وتستعد لرحلة -بدءًا من الإلهام، وحتى الانطلاق، وأخيرًا في السفيرة- يمكنك اتباع خطوات مماثلة لبدء مشروعك، ومثلما تستعد لأي تحديات، قد تواجهها في السفيرة، من سوء الأحوال الجوية، أو فقدان أمتعتك، أو الضياع في الطريق؛ يجب أن تفكر -أيضًا- في العقبات، أو العوائق المحتملة على طول رحلتك في ريادة الأعمال. اجعل هذه الصعوبات فرصًا لمعرفة المزيد عن العملية الريادية، وعن نفسك، وكيف تخوض التحديات.



تتضمن رحلة ريادة الأعمال عقبات، وحواجز محتملة، ويجب على العابرين لهذه السبيل تجاوزه

حفظ الحقوق: فليكر / مضمار العقبات في قاعدة تاجي التابعة للجيش الأمريكي بواسطة

الجيش الأمريكي ويكيبيديا كومنز - مشاع عام.

ويمكن أن يكون تطوير المشروع تجربة مثيرة، ونشطة، كما يحتاج -أيضًا- إلى كثير من العمل الشاق، والذي يمكن أن يكون مجزيًا، وممتعًا على حد سواء، ونقدم هنا رحلة ريادة الأعمال في سبع خطوات، أو تجارب محددة، ستواجهها على طول الطريق، لتصبح رائد أعمال، كما ستجد المزيد من المعلومات حول رحلة ريادة الأعمال، في فصول أخرى في هذا الكتاب.

- الخطوة 1: الإلهام: ما هو دافعك لتصبح رائد أعمال؟
- الخطوة 2: الإعداد : هل لديك ما يلزم لتصبح رائد أعمال؟
- الخطوة 3: التقييم: ما هي الفكرة التي تخطط لتقديمها من خلال مشروعك؟
- الخطوة 4: استكشاف الموارد: ما هي الموارد، والخصائص التي تحتاجها لجعل هذا المشروع يعمل؟
- الخطوة 5: خطة العمل: ما هو هيكل العمل، ونموذجه اللذان ستعتمد عليهما في مشروعك؟

• الخطوة 6: الملاحظة: في أي اتجاه ستأخذ مشروعك؟ من ستقصد لطلب الإرشاد؟

• الخطوة 7: التدشين: متى، وكيف، ستدشن مشروعك؟

أثناء خوضك كل خطوة من رحلة ريادة الأعمال، يجب أن تستعد لجوانب مهمة من هذه التجربة، وسوف تقابل مكافآت وتحديات، كما ستواجه بنتائج القرارات المتخذة في نقاط مختلفة على طول رحلتك، لتسهيل تصور خطوات رحلة ريادة الأعمال. تخيل رحلة المشي الطويل إلى الحديقة الوطنية. تمامًا كما تختلف خبرات ممارسي المشي الطويل، فكذلك يتمتع رواد الأعمال بخبرات مختلفة.

قارن بين جوانب التحضير للمشي الطويل، وبين جوانب رحلتك في ريادة الأعمال.

نوع الرياضي	مستوى مهارة المشي في الجبال	ما يعادله من ضمن رحلة ريادة الأعمال
ماش	- خبرة مشي بسيطة، أو محدودة.	- اطلاع جديد، أو محدود على ريادة الأعمال. - لم يبدأ مشروعًا من قبل.
متسلق	- خبرة مشي متوسطة. - مهارات خاصة بالمغامرة والأسطح الصعبة.	- بعض المعرفة أو الخبرة الريادية. - الاطلاع على ريادة الأعمال، عبر العائلة، أو صديق في العمل.
جبلي	رياضي خبير، ذو مهارات تقنية في تسلق الهضاب، والجبال.	- رائد أعمال خبير. - حاول، أو أطلق مشروعًا (منفردًا أو مع شريك ما).

تشبيه رحلة رياضة المشي برحلة ريادة الأعمال

1. الخطوة 1: الإلهام

عندما تفكر في أن تغدو رائد أعمال، ما هو الإلهام لمشروعك؟ فكما يكون لديك مصدر إلهام لرحلة المشي لمسافات طويلة، نحو حديقة جليشر الوطنية، ينبغي أن يكون لديك مصدر إلهام، وراء قرارك أن تصبح رائد أعمال، عندما تخطط لرحلة إلى مكان جديد، ومثير، هناك شيء واحد يمكنك القيام به، وهو تخيل ما ستختبره خلال الرحلة، وعند الوصول إلى وجهتك.

يتضمن هذا الجزء من رحلة ريادة الأعمال، تخيل نفسك رائد أعمال، أو جزءًا من فريق ريادة أعمال، في هذه المرحلة ستحتاج إلى حالة ذهنية إبداعية، ومنفتحة، ومبتكرة، تُعرف -أيضًا- باسم عقلية ريادة الأعمال، والتي نناقشها بمزيد من التفصيل في "العقلية الريادية" و"الإبداع والابتكار والاختراع". اجعل أحلامك بمستقبلك الممكن، وفرصك المحتملة، أحلامًا كبيرة.

		الإلهام 
العوائق المحتملة الشك بالذات. الخوف من المجهول. وقت محدود، وموارد قليلة، ومعارف غير كافين	سؤال للتأمل هل أمتلك القدرات العقلية، والجسدية، والنفسية، والمالية، مع نظام دعم محيط بي لأنتقل في مشروع؟	

عندما يلهم المرء لبدء مشروع ريادي، لا يلبث أن يتساءل عن مدى قدرته في تنفيذه، فيدرك العوائق التي تحول دون ذلك

ب. الخطوة 2: الإعداد

تحتاج من أجل التجهيز لسفريّة، والإعداد لرحلة ريادة الأعمال إلى خطة! فقبل سفريّة المشي التي تحلم بها، يمكنك جمع معلومات حول الحديقة الوطنية، من مصدر موثوق به، مثل صديق جيد، لديه خبرة في السفر، أو يمكنك إجراء بحث عبر الإنترنت، ويمكن أن تكون تعليقات صديقك الدافع المناسب الذي تحتاجه لخوض هذه التجربة بنفسك، كما يمكنك الاعتماد على بحثك لتحديد ما إذا كانت الرحلة ممكنة، كما ستحتاج إلى إلقاء نظرة على الخرائط، إما عبر الإنترنت، أو على الورق، وفي كلتا الحالتين، يمكنك -أيضاً- التفكير في خيارات السفر، والإقامة، مثل: حجز رحلة طيران، والعثور على مكان للإقامة، كما قد ترغب -أيضاً- في تسجيل معايير للتوفيق بين رحلتك، ومواردك المتاحة، مثل مقدار الوقت، ومقدار الأموال التي عليك إنفاقها على السفريّة.

معايير الموازنة؛ هي طريقة لتتبع التوقعات المستهدفة مع النتائج القابلة للتنفيذ من خلال موازنة أداء شركتك مع متوسط الأداء في مجالها، أو مع شركة رائدة في المجال، أو مع قطاع من السوق، ويمكن أن تساعد معايير الموازنة في تصميم سفريّة تحقق الأهداف، والجداول الزمنية المضافة، من منظور كل من خطة السفر، وريادة الأعمال.

وعلى الرغم من أن معايير الموازنة لا تستخدم إلا كآلية تحكم، غير أن المواقف يمكن أن تفرض تغييراً في الخطة، مما يستدعي تعديلاً في معايير الموازنة.



من المهم التخطيط للرحلة الريادية كما تخطط لسفيرة

حفظ الحقوق: "conservationlandcd15" نسخة التواصل الاجتماعي. 15 أغسطس، في نصب سانتا روزا وسان جاسينتو بكاليفورنيا بواسطة Bureau Of land Management / فليكر، CC BY 2.0..

رابط للتعلم

ما نوع معايير الموازنة التي ستساعدك كثيرًا في بدء رحلتك من أجل تنظيم المشاريع؟
 زر [صفحة موارد الجمعية الأمريكية للجودة](#)، للاطلاع على المزيد بخصوص معايير الموازنة.

للتخطيط لرحلة ريادة الأعمال، يجب عليك أولاً إجراء بعض الأبحاث الاستباقية بشأن فكرة مشروعك، وإذا أردت صورة واضحة عن المشروع، فيجب أن يكون بحثك صادقًا، وموضوعيًا، ويمكنك، بعد ذلك، تنظيم البحث، والأفكار، وتحديد أولوياتها، فعلى سبيل المثال: قد ترى فكرة مثل فكرتك عبر الإنترنت، أو على التلفزيون، وتشعر بخيبة أمل لأن أحدهم سرق فكرتك الرائعة، أو سبقك إليها، هذا أمر شائع في ريادة الأعمال، ولكن لا ينبغي أن يثبط عزيمتك، وبدلاً من ذلك، استخدم المعرفة، والطاقة، للعثور على جانب مغفل، أو مختلف، من فكرتك الأصلية، فقد يكون الفرق هو التركيز على سوق مستهدف مختلف، أو مجموعة محددة من المستهلكين الذين تتصور تطوير منتج، أو خدمة لهم، علاوةً على ذلك، من الأهمية بمكان التركيز على توسيع نطاق المنتج، أو الخدمة لإفرادها بفوائد تختلف عن الفوائد الموجودة، أو تلك التي يقدمها المنافسون، إن التركيز على سوق مستهدف مختلف هو بالضبط، مثل إنشاء الهاتف الذكي Jitterbug، لأنه يستهدف كبار السن، حيث يوفر هذا

الهاتف الذكي شاشة أوسع، وأزرارًا أكبر، وميزات أبسط، تسهل على كبار السن إجراء مكالمات سريعة، أو إرسال رسائل نصية.

يشمل التحضير -أيضًا- تخصيص مساحة في حياتك من الوقت، والطاقة، تلتزم بهما في دعم مشروعك الجديد، فهل الأشخاص المهمون في حياتك على استعداد لدعم الاهتمام، والشغف بهذا المشروع الجديد؛ الذي تريد تخصيص الوقت، والطاقة، والموارد الأخرى له؟

راجع الأسئلة في التالي لتأخذ إجاباتك عليها في الحسبان، وناقش التحضير عبر البحث، والنشاطات الأخرى بتفاصيل أعمق في "تحديد الفرصة الريادية".

		الإعداد 
العوائق المحتملة قلّة الأفكار أو الإلهام. المشروع أو فكرته موجودة مسبقًا. توقعات غير واقعية للحلّ المثالي أو الصحيح. خوف المخاطرة. كونك عمليًا جدًا أو منطقيًا جدًا.	أسئلة للتأمل ماذا أريد أن أحقق الآن، وفي المستقبل؟ ما الشيء الذي سأقدمه، أو أنشئه، أو أغيّره، والذي يمكن أن يؤثّر في العالم؟ هل من طريقة أفضل لحلّ مشكلة أو مواجهة قضية؟ ما هي أوضاع سوقي أو بيئي المستهدفة؟	

في خضم إعدادك لمشروعك، ينبغي أن تتساءل: ماذا تريد أن تحقق؟ وماذا تريد أن تعرض؟ وماذا تريد أن تستهدف؟ كما يجب أن تتفكر في العوائق المحتملة، التي قد تشكل تحديات لك

ج. الخطوة 3: التقييم

الآن، وبعد أن قررت أين تذهب لرحلتك، وجمعت المعلومات للتحضير لها، فإن الإجراء الآتي هو إنشاء جدولك الزمني وتحديدك، وهذا الإجراء بسيط، ولكنه حاسم، لأنه يتضمن ربط، وتنسيق المعلومات، والموارد التي تناسب نمط حياتك واحتياجاتك.

وعلى سبيل المثال: يمكنك جدولة توصيل صباحي باكر، عبر أوبر، أو ليفت، إلى المطار، واستلام بطاقة طائرتك إلكترونيًا على هاتفك، أما بالنسبة لرحلة ريادة الأعمال، فقد تعتمد هذه المرحلة تحديدًا، على العلاقات المناسبة، وجمع الموارد اللازمة.

بالنسبة للعديد من رواد الأعمال، قد توفر فرصة تلقي التوجيه من المستشارين الموثوقين، أو الموجهين، رؤية قيمة حول كيفية إدارة العملية، فهذه الخطوة تسمح لك بالتأمل في فكرتك، ونواياك، وبعد الانتهاء من البحث، وجمع المعلومات حول فكرتك من خلال خطوة التحضير، هل مازالت الفكرة قابلة للتطبيق؟ أم مازالت الفكرة مثيرة للاهتمام بالنسبة لك؟ مع فهم أفضل للصناعة، وفكرتك، واهتماماتك التي اكتسبتها في الخطوة الثانية (الإعداد)، أترى هذه الفكرة شيئًا مازلت تريد استكشافه؟

تتم مناقشة هذه الخطوة مناقشة كاملة في حل المشكلات، وتقنيات التعرف على الحاجة، مع تغطية أعمق لموضوع التعرف على الفرص.

 تقييم	 أسئلة للتأمل أين سأعثر على الشركاء، والزبائن، ومواقع العمل، والموارد الهامة الأخرى؟ من يمكن أن يساعدني في تحقيق أهدافي والحفاظ على سير العمل في حالة جيدة؟	 العوائق المحتملة معارف قليل. شركاء من دون مهارات، وموارد لا تناسب حاجاتك وأهدافك. تعليم أو خبرة محدودان.
---	--	--

يسمح تقييم العلاقات والموارد بتحسين فكرتك ونواياك

د. الخطوة 4: استكشاف الموارد

بغض النظر عن المكان الذي قد تسافر إليه، لا يمكنك إكمال رحلتك بدون موارد كافية، مثل: التمويل المتاح؛ إذ هناك العديد من الطرائق التي يمكنك من خلالها تمويل رحلة التنزه ومنها: المدخرات، أو القروض، أو الدفع أولاً بأول، أو الرعاية؛ (الأسرة، أو الأصدقاء)، أو أي مجموعة من هذه الخيارات، على سبيل المثال لا الحصر. وبغض النظر عن كيفية تمويل رحلتك، فقد يكون من المفيد أن يكون لديك رصيد متاح من النقد، ومن بطاقات الائتمان لدعم نفقاتك اليومية، وأي أنشطة خارجة عن الحساب، أو حتى حالات الطوارئ غير المتوقعة.

يتكرر هذا السيناريو في رحلة ريادة الأعمال، فكما أنك لن تبدأ سفيرة بدون موارد كافية، بما في ذلك توفير المال الكافي، فأنت لن تبدأ رحلتك في تنظيم المشاريع بدون الموارد اللازمة، بما في ذلك المال، فالخيارات بين تمويل سفيرة، وتمويل مشروع جديد، متشابهة، ولكن لها أسماء مختلفة، فعلى سبيل المثال: في السفيرة، يمكنك استخدام المال الموجود في حوزتك، من المدخرات، أو القرض الشخصي، أما بالنسبة لرحلة ريادة الأعمال، يمكنك اعتماد إدارة النقد -والتي تعني إدارة التدفقات النقدية الواردة، والخارجة، لدعم احتياجات المشروع المالية- لتضمين التمويل الذاتي Bootstrappi، وهي استراتيجية تمويل؛ تسعى إلى الاستخدام الأمثل للأموال الشخصية، والاستراتيجيات الإبداعية الأخرى (مثل المقايضة) لتقليل التدفقات النقدية الخارجة. (راجع التمويل، والمحاسبة الرياديان للحصول على مزيد من المعلومات حول Bootstrapping). يتضمن التمويل الذاتي أفكاراً مثل: الاستئجار، بدلاً من الشراء، أو اقتراض الموارد، أو استبدال الموارد الضرورية بالموارد غير المطلوبة.

ومن أمثلة إدارة النقد الأخرى: نموذج عمل تقدم فيه اشتراكات دورية، بدلاً من دفعة واحدة في عملية شراء واحدة، فنظام الاشتراكات هذا، يوفر لرائد الأعمال المال مقدماً، مع تلقي المشتري للمزايا على مدار العام.

ووفقًا لموقع Entrepreneur.com، فإن النماذج المحتملة الأخرى، والقائمة على نظام الاشتراكات، وعلى خدمات، ومنتجات موجهة للمستهلكين الأكبر سنًا، تقدم فكرة مماثلة وهي خدمات طلاب الجامعات، فكلتا الفكرتين تقدمان لأفراد العائلة اشتراكًا يرسل هدايا، أو منتجات شهرية، كما نرى -أيضًا- هذا النموذج المقدم لأصحاب الحيوانات الأليفة، الذين يدفعون اشتراكًا شهريًا لتلقي الهدايا، والألعاب لحيواناتهم الأليفة.

رائد أعمال في الميدان

شركة Prosperly

Prosperly هي شركة قائمة على الاشتراك، وهي تستخدم منصة الاشتراك Cratejoy لبيع المنتجات الحرفية صغيرة الحجم للاستحمام، والجسم، والمنزل، وتسويق نمط حياة طبيعي، يركز على سعادة العيش، بحياة بسيطة، وهائلة. أجر بحثك حول Prosperly، وشركات أخرى قائمة على الاشتراك الدوري.

للمزيد من المعلومات عن هذه الشركة، وانتقالها من فكرة مجردة إلى أموال، وأرباح. اقرأ المقالة:

"كيف أنشأت نشاطًا تجاريًا للاشتراك كسب أكثر من 50 ألف دولار في 6 أشهر".

من الأفكار الأخرى لإيجاد التمويل، التقدم للحصول على "منحة تمويل"، وتتطلب أهمية النقد، وإدارته تغطية متعمقة نقدمها في التمويل، والمحاسبة الرياديان، وخيارات هيكل الأعمال: المسائل القانونية، والضريبية، وقضايا المخاطر.

تتضمن فكرة استكشاف الموارد، العديد من الخيارات الأخرى، إلى جانب كيفية تمويل مشروع جديد أثناء التشغيل التجريبي، قد تعرض منتجك، أو خدمتك للبيع في سوق محدود على أساس تجريبي، لتقييم الموارد الإضافية اللازمة لدعم نجاح المشروع. ومن الأماكن التي يكون فيها التشغيل التجريبي مناسبًا، اعتمادًا على منتجك؛ أسواق المزارعين، أو المبيعات داخل المنزل، أو من خلال الأصدقاء، والعائلة، وتكمن الفكرة في تتبع التعليقات التي تتلقاها حول منتجك، أو خدمتك، وكيف يتفاعل الناس مع السعر، وجودة المنتج، والعبوة؟ ويمكنك التجربة عن طريق تحديد متغير واحد لتعديله: تغيير السعر مثلاً، أو التغليف، أو عرض المبيعات، أو العرض التقديمي، أو الكمية. ثم تتبع ردود الفعل، وإجراء التحسينات بناءً على هذه الملاحظات، وقد تقرر بعد ذلك تعديل المتغيرات الأخرى لجمع المزيد من المعلومات، بالإضافة إلى التفكير في الموارد الأخرى اللازمة لنجاح المشروع الجديد.

نناقش التمويل، وأفكار الحفاظ على استقرارك المالي، مناقشة أكثر شمولاً في فصل [التمويل الريادي والمحاسبة لاحقاً](#).

		التشغيل التجريبي 
العوائق المحتملة رأس مال محدود أو قليل. قلة المعارف الذين يمكنهم المساعدة في جمع رأس المال. معرفة وخبرة قليلتان بالتفاوض.	أسئلة للتأمل كيف يمكنني تحقيق هدفي؟ ثم المحافظة على حالتي المادية عندما أفعل؟	

يمكنك في التشغيل التجريبي استهداف سوق محدودة لاختبار منتجك، أو خدمتك

ه. الخطوة 5: خطة العمل

إن القدرة على السفر، وزيارة أماكن جديدة، هو امتياز، وفرصة رائعة، لاكتساب الخبرة، والاطلاع على فرص جديدة، بالإضافة إلى العمل المطلوب في التحضير لسفريّة، فإن السفر ذاته يستدعي اتخاذ قرارات مستمرة لتحقيق الأهداف، والنتائج المرجوة، فعلى سبيل المثال، هل يجب أن تسافر إلى مكان واحد في حديقة جليشر الوطنية، وتستكشف هذه المنطقة بعمق؟ أم تحاول زيارة أكبر عدد تسمح به مواردك من أماكن المنطقة؟

يتمثل التحدي في هذه الخطوة من رحلة ريادة الأعمال، في الاستمرار، والتركيز على إدارة مواردك لتحقيق أهدافك، ونتائجك أثناء كتابة خطة عملك لمشروعك الجديد، وسوف تحتاج إلى التركيز على المهارات، والخبرة، والموارد اللازمة لمشروعك، والإدارة، وصنع القرار المطلوبين لضمان النجاح، وتعديل خطتك بناءً على التغييرات، والمعلومات الجديدة.

ويمكن أن تجد موقعًا في الحديقة حيث تريد الإقامة لبضع ليال، مما يدفعك للتخلي عن خطة عملك الأصلية (راجع نموذج وخطة العمل) إلى إجراء تعديلات، وتغييرات، بناءً على المعلومات، والحقائق الجديدة.

كن صادقًا مع نفسك من خلال إجراء فحص واقعي حول قدرتك على إدارة مشروع، خاصة من منظور القدرات الشخصية، فعلى سبيل المثال: إذا بدأت مشروعًا تجاريًا، فهل سيكون مشروعًا بدوام جزئي، أم بدوام كامل؟ هل ستبدأ في المدرسة؟ أم ستنتظر حتى بعد التخرج؟ يمكن أن يكون توقيت فتح المشروع هو الفرق بين النجاح، والفشل، ضع في حسابك الفرق بين المشي لمسافات طويلة في الحديقة الوطنية في منتصف فصل الشتاء، عندما تكون درجة الحرارة نهارًا 34 درجة مئوية تحت الصفر، والمشي لمسافات طويلة في منتصف الصيف، عندما تكون درجة حرارة النهار 26 درجة مئوية. يعد توقيت زيارتك للحديقة جزءًا مهمًا من استمتاعك، ونجاحك في الوصول إلى وجهتك، فأنت ستنتبه عند التخطيط لرحلتك، إلى وقت مغادرتك، وذلك من أجل ضمان الاستمتاع، والنجاح في مغامرتك. وبالمثل، كجزء من خطة عملك، ستبحث -أيضًا- عن أفضل وقت لإطلاق مشروعك.

أخيرًا، من الممكن -كثيرًا- أثناء سفرك أن تضيق، أو تنهار تحت الضغوط، أو تُحرف عن طريقك، فإذا تهت أثناء السفر، فقد تستعين بتطبيقات التنقل للعثور على طريقك لفة بلفة، أو ربما تستعين برابط إلكتروني، أو خريطة مطبوعة، أو خبير محلي، أو دليل على دراية بالمنطقة. إن خطة العمل هي خريطة، لذا يجب عليك تحديد نقاط القرار، ومعالم الطريق في خطتك، هذه المعالم يمكن أن تتضمن اللحظة التي تصل فيها إلى التعادل، حيث ينتج عن الدخل عائدات كافية تمامًا لتغطية التكاليف.

إذا كانت التوقعات المالية في خطة عملك غير قابلة للتحقيق، فما هي خطوتك الآتية ضمن الخطة؟ إذا لم تصل إلى المعالم المحددة في خطة عملك، فما الخيارات البديلة التي يمكنك اتخاذها لإعادة توجيه مشروعك؟ يجب أن تعلمك خطة العمل، في مسودتها الأولى، ما إذا كان لمشروعك فرصة للنجاح، وإذا كانت هناك مناطق سلبية، فما الذي يمكنك تغييره؟ يمنحك تجهيز هذه الخطة قبل بدء العمل، المعرفة، والخبايا حول فكرتك، أجر أي تغييرات ضرورية على الخطة، لتعزيز إمكانية النجاح. بعد ذلك، وعندما تبدأ المشروع، تتبع إن كان واقع المشروع يتوافق مع توقعات خطة عملك، واحتمالاتها، وتؤدي خطة العمل دور خريطة طريق لمساعدتك على رؤية وجهتك الآتية، في بناء مشروعك من جهة، ودور قائمة مرجعية لتتبع ما إذا كنت في المسار الصحيح، أو تحتاج إلى إجراء تعديلات.

عندما يحيد رواد الأعمال عن المسار الصحيح، يمكنهم الاستعانة بمواقع المساعدة الذاتية، أو التحدث مع مدرب أعمال، أو مستشار، أو الاتصال بالوكالات، أو المنظمات المحلية، بما في ذلك إدارة الشركات الصغيرة الفيدرالية SBA، والتي هي عبارة عن منظمات تقدم استشارات مجانية (أو منخفضة التكلفة) للمشاريع الصغيرة، والإرشاد، والتدريب.

سنناقش هذه الموارد بمزيد من التعمق في فصل **بناء الشبكات والمؤسسات**، والأسس. ينظر إلى أسئلة المراجعة، وأسئلة المناقشة في نهاية هذا القسم؛ للتحضير لإنشاء خطة عملك، كما نناقش خطط الأعمال في نموذج، وخطة الأعمال.

		خطة العمل 
العوائق المحتملة خبرة أو معرفة محدودة بالاحتياجات الإدارية والعمليّة للشركة. موارد ضئيلة ونظام دعم منعدم.	أسئلة للتأمل كيف يمكنني إدارة وموازنة المسؤوليات الإدارية والعمليّة في المشروع؟ بأي رتم (سريعًا كان أو بطيئًا) يجدر بي تطوير المشروع؟	

يمكن لخطة العمل أن تمنحك رؤية عميقة حول فكرتك قبل إطلاق المشروع، وأن تساعدك في تعديل شركتك قبل افتتاحها، لمنحها فرصة أفضل للنجاح.

و. الخطوة 6: الملاحظة

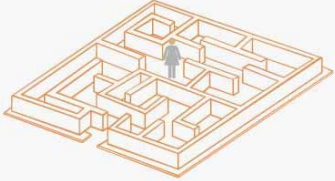
بمجرد الانتهاء من رحلتك، فكر في التجارب التي مررت بها، بغض النظر عن شعورك حول جودة تخطيطك، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال، الاستعداد لجميع التحديات، والتغيرات، والعقبات المحتملة التي قد تحدث:

- رحلات الطائرة الفائتة، أو المتغيرة.
- سوء الأحوال الجوية.
- مرض غير متوقع.
- ممر، أو طريق مغلق للإصلاح.
- حظ جيد غير متوقع.

ما هي أجزاء الرحلة التي سارت على ما يرام؟ إذا واجهت مشكلة، كيف تعاملت معها؟ هل كانت المشكلة شيئاً كنت تتوقعه وخططت له؟ أم أنها كانت غير متوقعة؟ ماذا فعلت، وتعلمت من التجربة؟ إذا كنت تخطط لرحلة إلى متنزه وطني آخر، فماذا كنت ستفعل بشكل مخالف لما فعلته في مرحلة التخطيط الأولى الخاصة بك؟ تمامًا مثلما يتكيف المسافرون المخضرمون مع ظروفهم، ويتعلمون من تجاربهم، يجب عليك -كونك رائد أعمال- أن تتعلم التكيف من خلال إدارة التحديات، ومواجهتها مباشرة، بعد الانتهاء من خطة عملك، ربما تحتاج إلى تعديل خطتك. قد تقرر أنه لن يكون لديك ما يكفي من الموارد لإبقاء المشروع، حتى بلوغ نقطة التعادل، أو قد تستنتج أن الموقع الذي حددته لم يعد متاحًا أصلاً، وهناك متغيرات عديدة تتطلب منك المزيد من الاستكشاف، والبحث.

امتلاك عقلية ريادة الأعمال، سيجعلك مستعداً استعداداً أفضل عندما تظهر الفرص، أو التحديات، أو العقبات، وعلى الرغم من أنك لن تكون قادراً على التنبؤ، أو التخطيط لكل سيناريو محتمل على طول رحلة ريادة الأعمال؛ إلا أن عقلية ريادة الأعمال ستساعدك على أن تكون واسع الحيلة، عندما تحين الفرص، أو تلوح التحديات، أو تطل خيبات الأمل، من خلال جرد الموارد المتاحة لديك، ويمكنك -أيضاً- الحصول على صورة أفضل لما قد تحتاج إلغاؤه، أو الاحتفاظ به، أو التخلص منه، أو حتى إذا كان الاتجاه الجديد هو أفضل مسار للعمل؛ ففي رحلتك في ريادة الأعمال، يُعد تقييم التجربة، أو الموقف، فرصة مثالية لك لتحديد مدى واقعية أحلامك، وأهدافك، أو طموحها المبالغ فيه، أو سذاجتها.

يستكشف هذا الفصل رؤيتك لمستقبلك، ومشروعك، فهل تتضمن رؤيتك مستوى من المرونة بما يتيح استكشاف خيارات جديدة عند اكتشاف معلومات جديدة؟

		الملاحه 
العوائق المحتملة اطّلاع محدود على الإستراتيجيّات والأهداف والفرص المناسبة	أسئلة للتأمّل كيف ينبغي أن أستعدّ أو أدير العقبات والتحديات المحتملة؟ مثل نفاذ الأموال، أو ضعف فكرة العمل؟ ما هي الطرائق المغايرة لتحقيق أهدافي وأحلامي؟	

تنطوي الملاحه على الاستعداد، وإجراء التغييرات عند مواجهة العقبات.

ز. الخطوة 7: التدشين

الإطلاق الفعلي أو التدشين، هو الحدث المثير عندما تفتح عملك، فعند وصولك لهذه النقطة، تكون قد أدخلت تحسينات على منتجك بعد تصحيح تعقيبات التشغيل التجريبي، فحددت القيمة، أو الفوائد التي يقدمها منتجك، كما حددت السوق المستهدف، وموقع الإطلاق، سواء كان موقعًا جغرافيًا، أو على الإنترنت.

ضع في حسابك السوق المستهدف، والموارد اللازمة لدعم مشروعك عند اختيار موقع الإطلاق، لذا فإننا نقترح عليك اتباع المعمول به في عالم ريادة الأعمال، حيث تدشن مشروعك "تحت الرادار" وبعيدًا عن الأضواء؛ حيث يمكنك ارتكاب الأخطاء، وصقل نموذج عملك وعروضك، وتصبح ناجحًا دون أن يلاحظك المنافسون. (سوف تتعلم المزيد عن هذا في **البدء في النمو والنجاح**)

حتى أثناء إطلاق مشروعك، ستلقت العديد من المتغيرات انتباهك، تمامًا كما تناولنا في الخطوة 7. هذا وتتطلب الملاحه بين هذه المتغيرات -بينما ينمو مشروعك- اهتمامًا مستمرًا عند ظهور فرص محتملة جديدة.

رائد أعمال في الميدان

سيكستو كانسل و"فكروا فينا"

واجه "سيكستو كانسل" بنجاح، تحديات النشأة خارج نظام رعاية الأيتام دون توجيه، ودعم الكبار. ثم تخيل نظام رعاية أفضل للشباب ثم اشترك في تأسيس شركة Think of US "فكروا فينا"، و هي منصة تساعد الشباب في برنامج الحضانة، على بناء مجلسهم الاستشاري الرقمي الشخصي، من البالغين الداعمين، الذين يعملون كمجموعة افتراضية للتدريب على الحياة.

يقوم البالغون بإرشاد الشباب من خلال نظام الحضانة، والتأكد من أنهم قادرون على أن يصبحوا مستقلين عندما يتركون النظام في سن الثامنة عشرة.

لمزيد من المعلومات حول هذا المشروع، يرجى زيارة thinkofus.org.

2.2 عملية التحول نحو ريادة الأعمال

ستتمكن بعد إتمام هذا الجزء من:

- وصف تطور ريادة الأعمال في العالم عبر التاريخ.
- فهم التسعة المراحل لدورة حياة رائد الأعمال.

لطالما ناقش علماء الأعمال، وريادة الأعمال، كيف يصبح الناس رواد أعمال. هل يولد المرء رائد أعمال، أم يكتسب تلك الريادة اكتساباً؟ بمعنى: هل يولد بعض الناس بالمهارات الطبيعية، والمواهب، والمزاج المناسب لممارسة ريادة الأعمال؟ أم هل يمكن تطوير مهارات ريادة الأعمال من خلال التدريب، والتعليم والخبرة؟ تعكس هذه الأسئلة المناقشات الكلاسيكية المعروفة باسم "الطبيعة مقابل التنشئة" أو "المولود مقابل المصنوع"، والتي تحاول شرح محددات شخصية، وطباع الشخص.

هذا الجدل موجود منذ قرون في اليونان الكلاسيكية، فقد دعم أفلاطون حجة الطبيعة، في حين آمن أرسطو بمنظور التنشئة، خلال فترة التنوير في القرن الثامن عشر، جادل إيمانويل كانط (1724-1824؛ دعم سيادة العقل البشري) وجون لوك (1632-1704؛ الاستبداد المعارض)، ويعتقد كانط اعتقاداً راسخاً أن الطاعة هي السلوك المتوقع، والمرغوب فيه، بينما آمن لوك بالسماح بقدر من الحرية، والإبداع.

تغير تركيز جوانب هذه الحجة عندما سعى علماء النفس في أواخر القرن التاسع عشر إلى فهم كيفية حصول الأفراد على المعرفة، وركز علماء النفس حديثاً على عوامل إضافية مثل: الذكاء، والشخصية، والأمراض العقلية؛ إذ قام سكوت شين، أستاذ دراسات ريادة الأعمال في جامعة كيس ويسترن ريزيرف، بالاشتراك في دراسة باستخدام توائم متطابقة، وتوائم أخوية كموضوعات بحثية، وقد خلص شين إلى أن 40 % من رواد الأعمال يولدون رواداً، وأن 60 % يكتسبون الريادة اكتساباً، مما يعني أن الطبيعة - أي الحمض النووي للفرد - مسؤولة عن 40 % من سلوكيات ريادة الأعمال، في حين أن التنشئة مسؤولة عن حوالي 60 % الباقية⁽¹⁴⁾.

وعلى الرغم من أن "الطبيعة مقابل التنشئة" و "المطبوع مقابل المصنوع" هي حجج متوازنة، ويقترح الباحثون، ورواد الأعمال ذوو الخبرة، وجهة نظر مشتركة، حيث يمكنك توحيد مواهبك، وقدراتك الطبيعية، من خلال التدريب، والتطوير، لتحقيق تجربة، وريادة أعمال شاملة، بمجرد أن تحدد أن ريادة الأعمال هي مستقبلك؛ فإن الإجراء الآتي هو إنشاء عملية يجب اتباعها، مثل تحديد مواد القراءة المفيدة، أو حضور الفصول الدراسية، أو ورشات العمل، أو العثور على موجه، أو التعلم من خلال المحاكاة، أو التجارب المباشرة؛ هذه التجارب تحدث طوال أيامنا، وحياتنا، بينما نكتسب الخبرات، ونطور عقلية للبحث عن سلوكيات التعرف على الفرص، إن إكمال الدورات الدراسية، مثل قراءة هذا الكتاب، ومراجعة الموارد المقترحة في آخره؛ هي إجراءات يمكن أن تدعم معرفتك، ووعيك، لريادة الأعمال؛ كخيار صالح لمستقبلك.

هل أنت جاهز؟

اختبار الشخصية الريادية

راجع مقالة بيل، واجنر "ما هو نوع شخصيتك الريادية؟"، ثم انتقل إلى The Entrepreneur Next Door اختبار الشخصية الريادية على لاكتشاف نوع شخصيتك.

- تفكر في نتائجك. هل أنت عام أم خاص؟
- بعد اطلاعك على هذه المعلومة، ما هي أنواع الشخصية الريادية التي تناسبك؟
- كيف يمكنك تسخير هذه المعلومة في مسعاك الريادي؟
- ما الفائدة المتوخاة التي تستفيد منها هذه المعلومة بخصوص اختيار أعضاء فريق شركتك الناشئة؟

2.2.1 المنظور التاريخي

نفرد ههنا قسمًا لتطور ريادة الأعمال عبر التاريخ في الولايات المتحدة الأمريكية، فهي الرائدة عالميًا في هذا المجال، من جهة. ومن الجهة الأخرى، فإن هذا التطور استغرق فيها قرونًا عديدة، غير أننا سنجملها في خمس مراحل تاريخية مقتضبة.

1. المستعمرات وأمريكا القديمة 1607 – 1776

في أواخر القرن الثامن عشر، عاشت قبيلة بامبينا من هنود تشيبوا المقيمة على طول النهر الأحمر، في داكوتا الشمالية ومينيسوتا، وكانوا يقاوضون الأسماك، أو لحم البقر المقدد مع الغزاة الأوروبيين بمكان (اللؤلؤ). ولكن قبل هذا، حاز صامويل وينزلو سنة 1641 على أول براءة اختراع من المحكمة العامة في ماساشوستس، لاكتشافه طريقة جديدة لصنع الملح، وفيما يأتي بعض أشهر المخترعين في التاريخ الأمريكي، وأكثرهم تأثيرًا:

رائد الأعمال، أو المخترع	مساهمته	أهميتها
بيير إسبري راديسون (1640-1710) مكتشف فرنسي.	أسس شركة خليج هادسن التجارية	مقايسة الفرو بالأقمشة، والأسلحة.
سيبيلا ماسترز (1676-1720) مخترعة.	اخترعت طريقة لتنظيف، وتصفية الذرة الهندية، التي زرعها المستعمرون الأوائل.	براءة اختراع سنة 1715 لطريقة تنظيف، وطحن الذرة الهندية.
توماس هانكوك (1703-1764) تاجر.	أسس "بيت التجارة Trading House" الذي وفر سلعا عديدة.	سعى وراء مصادر تمويل مغايرة لتمويل اهتماماته التجارية.
بنجامين فرانكلين (1706-1790) مخترع، ناشر، وسياسي.	أنشأ حق امتياز الطباعة، وبنية تحتية ليدشن تلاميذه مطابع في مستعمرات أخرى.	أصاب عين الاختراع، وريادة الأعمال المتسلسلة.
أشهر المخترعين في التاريخ الأمريكي		

ب. الثورة الصناعية الأولى 1776-1865

بينما توسعت المستعمرات، زادت معها الفرص، والاهتمام بالامتلاك، والتصنيع، والاختراع، والتجديد، كانت الثورة الصناعية الأولى أشبه بانفجار النشاطات المجددة عبر مخترعين عظماء، سعوا وراء الفرص الريادية لتلبية حاجات السوق، ومطالبه، والضرورات الاقتصادية⁽¹⁵⁾.

خلال هذا العصر، استفادت الولايات المتحدة الأمريكية من اختراعات خلقت، أو وسعت، أو طورت الصناعة، ورفعت الثروة والتطور، ومن مخترعي هذه الفترة إيلاي ويتني (محلج القطن 1794)، وإلياس هاوي (آلة الخياطة 1845) وصامويل مورش (التليجراف 1830-1840).

سعى هؤلاء المخترعون، وآخرون من أقرانهم إلى طرق لتحقيق عائدات لاستثماراتهم في اختراعاتهم، ولحماية أنفسهم، وحقوقهم، قانونيًا عبر عملية الحصول على براءة اختراع، وهي منحة قانونية تحمي حق المخترع، واستخدامه، ومتاجرته باختراعه لفترة محددة من الزمن⁽¹⁶⁾. وقد ذكرنا في هذا الإطار سيبيلا ماسترز Sybilla Masters، مخترعة طاحونة الذرة الهندية، وهي التي حصلت على براءة اختراع من ملك إنجلترا سنة 1715، ولكن القوانين الرجعية وقتها لم تكن تسمح للنساء بامتلاك شيء، ناهيك عن براءة اختراع، لذا سجلت باسم زوجها⁽¹⁷⁾.

أول استثناء من تلك القوانين كان لماري ديكسن كيز Dixon Kies، التي نالت براءة اختراع باسمها عن عملية نسج القش بالحريز، أو الخيط⁽¹⁸⁾.

وعلى غرار النسوة وقتها، كان كثير من العبيد السود مخترعين، منعهم الاضطهاد، والقانون من المطالبة ببراءات الاختراع، ولأنهم كانوا بلا حقوق، فقد عمد أغلبهم إلى تسجيل براءات الاختراع بأسماء أسيادهم، دون أن

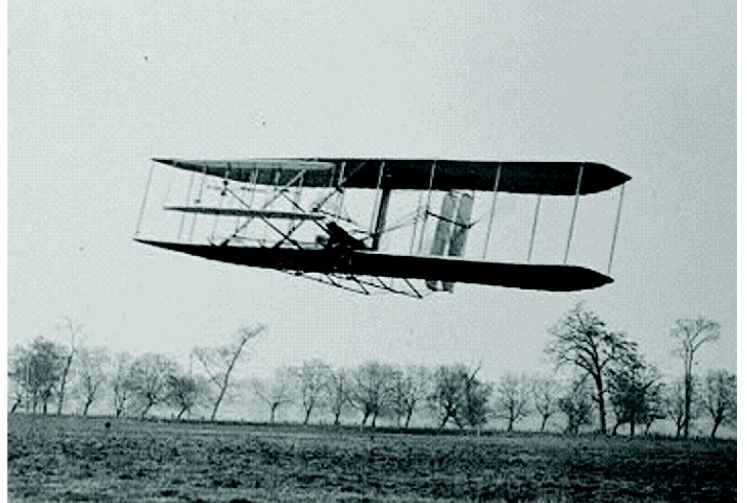
ينالوا تقديرًا، ولا تعويضًا مقابلها⁽¹⁹⁾، واستمر الحال هكذا حتى عام 1820 حينما حصل توماس جينينز -أول أمريكي من أصل إفريقي- على براءة اختراع باسمه عن عملية تسمى "التنظيف الجاف" لتنظيف القماش⁽²⁰⁾. ومع زيادة المخترعين، واختراعاتهم بين ناجح، وفاشل، ارتفع الطلب الاستهلاكي على منتجات، وخدمات أفضل، مما أدى إلى الثورة الصناعية الثانية.

ج. الثورة الصناعية الثانية 1865-1920

- بعد الحرب الأهلية الأمريكية، وخلال سبعينيات القرن التاسع عشر، انتعش العديد من الصناعات بفضل:
- تحسين تنظيم الإنتاج، كما يظهر في مخازن معامل تكرير البترول، وكذا الاعتماد على الإنتاج الشامل، وخطوط الإنتاج.
 - تطوير الأنظمة التقنية المتمثلة في الكهرباء، والهاتف.
 - الاختراعات الجديدة التي شملت إنتاج الحديد، والصباغة الكيماوية، والنقل من محركات البنزين، والديزل، والطائرات.
 - تحسين الزراعة بالأدوات، والصناعة الغذائية بمخازن التبريد.
 - اختراع الآلة الطابعة⁽²¹⁾.



(a)



(b)

- (a) أول آلة كتابة ناجحة تجارياً؛ كانت من إنتاج كريستوفر ليثم شولز، وكارلوس س. جليدن. وهذا نموذجهم الأولي سنة 1873. حفظ الحقوق: تعديل Sholes typewriter بواسطة جورج إيليس / ويكيبيديا كومنز / مادة مشاع عام.
- (b) الأخوان رايت من أشهر رواد الطيران المبكر. تحلق أورفيل في هذه الصورة في مجالهم الجوي سنة 1904. حفظ الحقوق: تعديل WrightFlyer 1904 بواسطة دون ف.ب / ويكيبيديا كومنز / مادة مشاع عام.

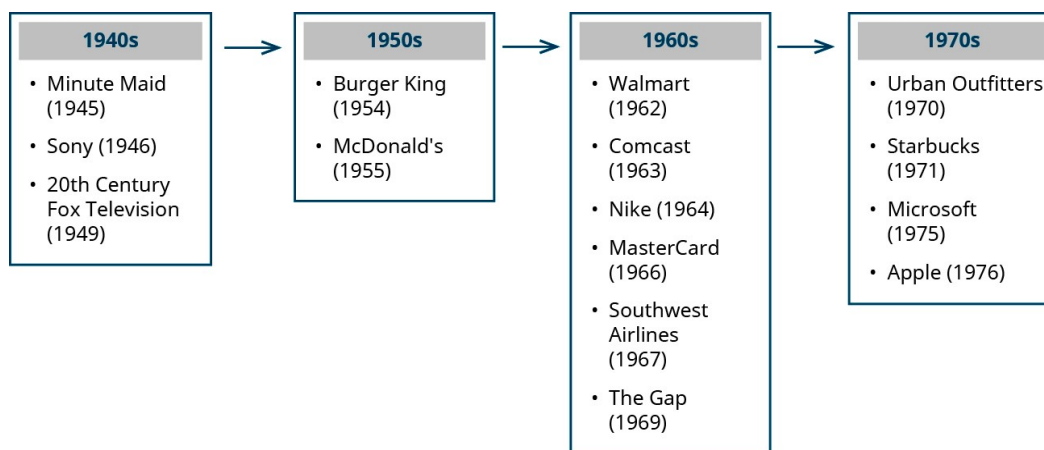
ومع زيادة النشاط الريادي، وارتفاع الطلب على الإنتاج، وانتعاش الاقتصاد، حظي رواد الأعمال، واختراعاتهم، بمقام رفيع، وصاروا مطلوبين أكثر، وهو ما ساهم في تعزيز الإيمان بأن الولايات المتحدة الأمريكية هي أرض الفرص.

د. الاقتصاد الأمريكي في الحربين العالميتين...وما بعدهما

لما بدأت الحرب العالمية الأولى، كان الاقتصاد الأمريكي في مرحلة تراجع رهيب، ولكن اقتناء الأوروبيين للأسلحة، والسلع الأمريكية وقتها، جعلها -على الرغم من دخولها الحرب سنة 1917- تشهد صحوه اقتصادية، حيث تراجعت نسب البطالة من 7.9 % سنة 1914 إلى 1.4 % سنة 1918 بفضل إنتاجها سلعًا، وأدوات تدعم جهودها الحربية، وجهود حلفائها⁽²²⁾، لذا فإن الحرب قد ساهمت -من وجهة نظر ريادية- في تطور الجيش، وأدوات الاتصال، وتحسين آليات الإنتاج.

بدأت الواجهة الاقتصادية الأمريكية تتغير خلال هذا العهد، فالشركات الصغيرة المستقلة إما اندثرت، أو اندمجت في شركات ضخمة، ومع انهيار سوق الأسهم في أكتوبر 1929، والكساد الكبير الذي اجتاح العالم سنة 1930، فإن الإنتاج قد تباطأ، وارتفعت البطالة، كما تضاءلت ثقة المستهلكين تضائلًا طرديًا مع الثقة بالاقتصاد. وبعد أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها سنة 1945، انتقلت العقلية الأمريكية من الشغف، وريادة الأعمال التقليدية، إلى الاعتماد على الشركات الكبيرة، والأعمال التي تضمن الاستقرار، والأجر.

ومع أن ريادة الأعمال لم تختلف بالكلية، إلا أن نموها تباطأ تباطؤًا ملحوظًا، بالموازنة عما كان عليه سابقًا، فقد ظهرت ريادة أعمال الشركات إلى الواجهة، وهي المرحلة التي مولت فيها الشركات الكبيرة الأفكار الجديدة، والفرص، والمشاريع، عبر البحث، والتطوير، الذي يخدم استراتيجيات، وأهداف تلك الشركات، والتي يظهر بعضها في الصورة التالية.



نشأت شركات عديدة، ذائعة الصيت خلال عقود ما بعد الحرب العالمية الأولى.

قدم العالم، والاقتصادي جون شومبيتر (1883-1950) نظريات، ومصطلحات تواصل، مازالت تؤثر إلى الآن في مفاهيم، وممارسات ريادة الأعمال الحديثة، وقد ابتكر مصطلحين مهمين:

1. **روح الريادة:** ترتبط بالمنتجين البادئين من تلقاء أنفسهم، والذين يركزون على إبداعهم، لإحداث التغيير.
2. **التدمير الخلاق:** الذي يعرفه على أنه: "عملية الطفرة الصناعية التي تحدث تطورًا مستمرًا في الهيكل الاقتصادي من داخله، محطمة -باستمرار- الهيكل القديم، وباعثة الأمل بآخر جديد"⁽²³⁾.

وفي المقابل، يدعي الصحفي، وعالم الاجتماع؛ ويليام وايت (1917-1999) بأن ثقافة ريادة الأعمال قد تغيرت لأن "وسط العمل الأمريكي تخلص عن الفضائل القديمة؛ مثل: الاعتماد على الذات، وريادة الأعمال لصالح الأخلاق الاجتماعية البيروقراطية، الداعية إلى الولاء، والأمان، والانتماء"⁽²⁴⁾.

ه. اقتصاد المعرفة 1975 إلى يومنا هذا

بدأت وعود الحياة المؤسسية في منتصف سبعينيات القرن العشرين تفقد بريقها، وعوامل جذبها، لذوي التفكير الريادي؛ مما دعا إلى تحول تركيز الشركات من أقسام البحث، والتطوير، إلى النشاطات الريادية الداخلية عبر "الرياديين الداخليين". ورائد الأعمال الداخلي هو موظف يعمل رائد أعمال داخل مؤسسة قائمة، بدلاً من العمل بمفرده.

لقد أثرت التطورات التقنية السريعة في كل الصناعات، وصار العارفون بها مهمين بين عشية وضحاها، وفرضت الشركات التقنية وجودها على الساحة، على شاكلة آبل Apple، وميكروسوفت و 3M و Alhabery (الشركة الأم لجوجل)، و IBM، و Oracle.

وهذه الشركات في نظرنا اليوم هي المنشآت العملاقة المسيطرة، غير أنها بدأت بكونها الأفكار التخريبية التي حاربت لإنشاء صناعة جديدة، وتعديل الصناعات القائمة سابقًا.

2.2.2 العملية الريادية

يجب أن يكون منهجك في عملية تنظيم المشاريع، أو مجموعة القرارات، والإجراءات التي قد تتبعها كدليل لتطوير، أو تعديل مشروعك -مرتبًا، وليس ثابتًا؛ لأن الاهتمامات الشخصية، والخلفية، والتجارب، والموارد، والاتصالات، فريدة من نوعها بالنسبة لك، ولكنها قد تتغير بمرور الوقت، فعلى سبيل المثال: قد تأخذ أنت، وصديقك درسًا فنيًا معينًا من أجل المتعة، وتكتشفان أن لديكما موهبة خفية في صنع المجوهرات اليدوية. في أحد الأيام وعلى الغداء، قد تشارك صديقك بعض أفكارك بشأن الاهتمام ببيع إبداعاتك الفريدة إلى معرض فني محلي، وعلى الرغم من البحث الذي أجريته، فلديك القليل من الأدلة حول مكان البدء، أو كيفية عرض فنك في المعرض، وخلال محادثتك، تتفاجأ عندما تعلم أن صديقك قد باع بالفعل عدة قطع، اتباعًا لنصيحة موجه يعرفه، إذ اكتشف بعد كثير من الحالات، أن أفضل خيار له هو موقع Etsy. وهو موقع إلكتروني حُرْفِي التوجه في التجارة الإلكترونية والمعاملات التجارية عبر الإنترنت.

على الرغم من أنكما بدأتما في المكان نفسه، وبأهداف متشابهة، إلا أن نتائجكما اختلفت؛ لأنك اتبعت مسارات ريادة أعمال مختلفة، بينما قرر صديقك الدخول في عملية ريادة الأعمال في مرحلة مختلفة عن تلك التي اعتمدتها أنت.

يحدث هذا السيناريو كل يوم، ويوضح لماذا تختلف المشاريع، فقرارات رائد الأعمال؛ صاحب المشروع، أو فريق ريادة الأعمال، هي اللب في نجاح المشروع، وسنناقش بمزيد من التفصيل في الفصول اللاحقة لماذا يعد رائد الأعمال هو المورد الأكثر أهمية لمشروع ما.



يمكن أن تتغير وجهتك في رحلة ريادة الأعمال مرات عديدة.

حفظ الحقوق: تعديل "This way or tha" بواسطة روبرت كوز بيكر / فليكر / CC BY 2.0.

إذا قررت دخول عالم ريادة الأعمال، يجب عليك اتباع عملية معينة قبل إطلاق مشروعك، كما ناقشنا سابقاً في [سفرية رحلة ريادة الأعمال](#)، حيث تحتاج إلى التفكير في أهدافك، وإعداد، واتباع خطة عمل، واتخاذ قرارات، وتعديلات سليمة طول الطريق، والمثابرة أثناء التحديات، والأزمات لضمان رحلة ناجحة، إذا بدا لك أن هذا يعني القيام بكثير من العمل، فأنت على حق، ومع ذلك، إذا اتبعت، أو تعرفت على مراحل الرحلة، فقد يكون هذا العمل الأكثر إرضاءً في حياتك المهنية.

يجد كثير من الناس أن رحلة ريادة الأعمال مرضية، ويرجع ذلك جزئياً إلى أنهم يتمكنون من تحديد مساراتهم الخاصة؛ لأن خطة التخرج، ثم إيجاد وظيفة تساعد فيها شركة، أو منظمة ما على تحقيق أهدافها، تكون أكثر إرضاءً عندما تكون تلك الشركة، أو المنظمة ملكاً لك، حيث تعمل بنفسك لإنشاء مسارك، وبلوغ هدفك، ولكن قبل إنشاء مسارك، ينبغي اتخاذ إحدى الإجراءات الرئيسية في عملية ريادة الأعمال، وهي تطوير عقليتك الريادية، وتذكر أن عقلية ريادة الأعمال تتعلق بالانفتاح، والتأمل الذاتي، والصدق حول ما أنت على استعداد للقيام به،

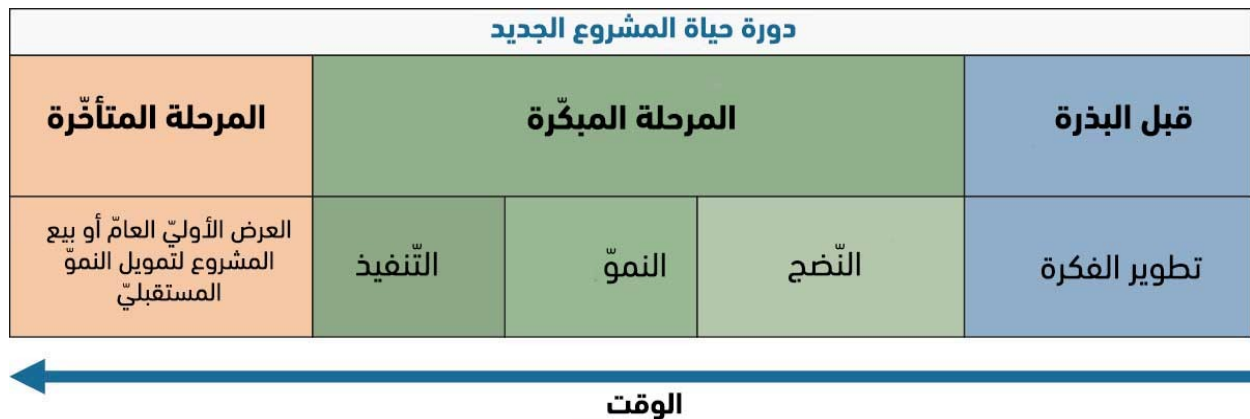
وقادر على القيام به لتحقيق النجاح، فعلى سبيل المثال: هل أنت مرتاح لتقديم تضحيات مثل قضاء أمسية في إجراء البحوث، بدلاً من التسكع مع الأصدقاء، أو العائلة؟

2.2.3 العملية الريادية: دورة حياة المشروع ودورة حياة المنتج

تتضمن عملية ريادة الأعمال عمومًا عدة مراحل رئيسية، أو بعض الاختلاف في هذه المراحل. ضع في الحسبان أن هذه المراحل لا تتبع دائمًا نمطًا تسلسليًا، حيث تتغير الظروف والفرص، وإحدى الطرائق الشائعة لفهم العملية الريادية، والارتباط بها هي: التفكير في مشروعك الجديد على أنه مشابه لدورة حياة الإنسان، والمراحل الرئيسية التي يمر بها البشر في تطور حياتهم، وعمليات النمو المختلفة بينهما.

كما نرى في الشكلين الآتيين، فإن مرحلة البدء تشبه ولادة طفل رضيع، خلال مرحلة بدء التشغيل، أو ولادة الفكرة، يتطلب المشروع موارد لدعم الشركة الناشئة بينما يقوم رائد الأعمال بتطوير الفكرة، وإنشاء النموذج الأولي، وبناء البنية التحتية لدعم الإنتاج.

خلال مرحلة بدء التشغيل، يدعم المال بناء المشروع، وفي الوقت نفسه، نادرًا ما تكون الشركة الناشئة جاهزة لتوليد المبيعات، لذا تذكر أن المال مطلوب، ولكن لا يتم تجديده من خلال المبيعات أثناء التخطيط لهذا الوضع، وهو اعتبار مهم.



تعرض هذه الصورة المراحل التي يمر بها المشروع الجديد، بدءًا من تطوير الفكرة، ومرورًا بإنشاء النموذج الأولي، ثم تحسين ذلك النموذج، واستعدادًا للمرحلة الرابعة، حيث تتم المبيعات، وصولًا إلى بداية مرحلة النمو،

وكما هو موضح في الشكل أعلاه، يحدث النمو بفضل زيادة مبيعات المنتج، وعند هذه النقطة في دورة حياة المنتج، تزيد التحسينات، أو المزايا المدخلة عليه من مبيعاته. ومثلما ينمو الطفل بسرعة في سنواته الأولى، غالبًا ما يشهد مشروع الأعمال نموًا سريعًا عند تسويق المنتج، أو الخدمة، وارتفاع الطلب عليه، وينعكس هذا من خلال مبيعات أكثر، ومعرفة أوسع، ووصول أسهل إلى السوق المستهدف، وتتطلب هذه المرحلة موارد لدعم النمو، فالفرق بين هذه المرحلة ومرحلة البدء؛ هو المال المتوفر عبر نشاط المبيعات، لكن بعض المشاريع الريادية تحيد عن هذا، فتكون مرحلة النمو فيها متعلقة ببناء المشروع، بدلاً من توليد المبيعات، وبالنسبة

لمشروعات مثل YouTube، تستلزم مرحلة النمو زيادة مخزون مقاطع الفيديو، بالإضافة إلى زيادة في وصول الأشخاص إلى مقاطع الفيديو.

وكما يبلغ البشر النضج خلال دورة حياتهم، قد تصل الشركة إلى نقطة يتباطأ فيها النمو، وربما ينتقل إلى مرحلة التراجع في تجربتنا البشرية، ويمكننا اتخاذ إجراءات لتحسين، أو إطالة مرحلة النضج في حياتنا من خلال خيارات حياة أفضل، مثل: عادات الأكل المغذية، وممارسة الرياضة؛ للحصول على صحة أفضل، ومن ثم تأخير التراجع، ويمكننا -أيضاً- تمديد نضج العمل، بل وحتى الانتقال إلى ولادة جديدة، ومرحلة نمو جديدة، من خلال اتخاذ قرارات مدروسة، مثل إضافة ميزات جديدة إلى المنتج، أو الخدمة، أو تقديم المنتج، أو الخدمة إلى سوق مستهدف جديد هو الهدف في حياتنا، وبناء على هذا القياس، يكون النمو والنجاح المستمر، ويمكن تعديل المنتجات، أو تحسينها، لتمديد دورة حياة المنتج، والتي تمتد -أيضاً- لدورة حياة المشروع.

تتوافق أمثلة تجنب تدهور الشركات توافقاً جيداً مع مفهوم دورة حياة المنتج، وهي منتشرة في المنتجات التقنية، مثل: التلفزيون، والكمبيوتر الشخصي، والهاتف المحمول، وعلى سبيل المثال: مرت أجهزة التلفزيون الأبيض والأسود بمرحلة نمو بعد الحرب العالمية الثانية، فقد تم إنتاج أجهزة التلفزيون الملونة في خمسينات القرن الماضي، ومع التقدم التقني، عاودت الشركات المصنعة للتلفزيون التطوير مراراً، وتكراراً خلال دورة الحياة، وتجنبنا انخفاض المبيعات بميزات، وتكيفات جديدة مع خيارات متعددة، مثل: البلازما، LED، والتقنية الذكية، أما من أمثلة المنتج الذي بدأ ثم تدهور بسرعة، فنشير إلى مشغل الأشرطة الثمانية، وهو مشغل موسيقي أنتج سنة 1963 ليكون أسهل في التثبيت في المركبات المتحركة، من السيارات إلى الطائرات السريعة، وقد نال شهرة واسعة، حيث انتقل من المرحلة التمهيدية إلى مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، لكنه إثر تطوير الكاسيت (الشريط) المضغوط في أوائل الثمانينات، انتهت مهمته، وحلت فجأة نهاية دورة حياته.

بعض المنتجات تتلاءم بسهولة أكبر مع غيرها، لإدارة دورة الحياة، والهدف من ذلك هو إدارة المنتج من أجل النمو المستمر، في حين أن منتجات أخرى، مثل مشغل الأشرطة الثمانية، والتي تعتمد على التقنية التي سرعان ما يعفو عليها الزمن عندما يتوفر خيار أفضل.

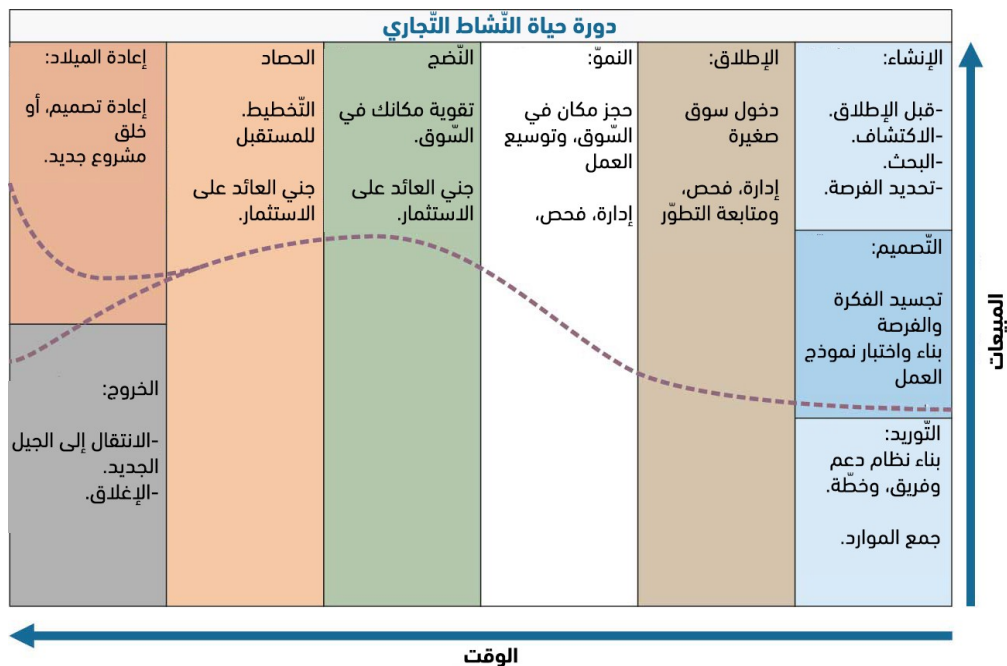
تصنف الأمثلة الأخرى للمنتجات ذات دورة الحياة القصيرة، على أنها طفرات، مثل حلقة الهولا هوب، والصخور المتخذة حيوانات أليفة، وهي طفرات ثقافية من الماضي، يعاد تقديمها إلى جيل جديد من المستهلكين؛ غير أنها تستهلك دورة حياتها بسرعة لتصل إلى المرحلة الأخيرة وهي "الموت"، حيث يحقق المنتج مبيعات قليلة جداً، أو منعدمة، بحيث يصبح نادراً.

دورة حياة المشروع، ودورة حياة المنتج مفهومان مختلفان، ولكنهما مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، سيحتاج المشروع إلى موارد مختلفة خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياته، لدعم نموه، ونجاحه، وتساعد معرفة المرحلة التي وصل إليها المنتج من دورة حياته على اتخاذ القرارات المناسبة، فعلى سبيل المثال: يوحى انخفاض المبيعات بضرورة تعزيز قيمة المنتج، لتوسيع، ومواصلة مستويات النمو القوية، من منظور المشروع، حيث تدعم إدارة دورة حياة المنتج، النجاح المستمر للمشروع.

يتجنب المشروع الناجح التدهور (الموت) بالاستعداد المسبق، إما لبيع المشروع، أو الاكتتاب العام، والمعروف باسم العرض العام الأولي IPO، والذي يتيح للشركة مبالغ كبيرة للنمو المستقبلي، اثنان من الاكتتابات الريادية في مايو 2019 هما Zoom وUber. فأما Zoom فهي شركة تتيح إقامة مؤتمرات الفيديو، ومؤتمرات الويب، والندوات عبر الإنترنت، والتواصل عبر الوسائط المختلفة. وأما Uber فهي شركة مشاركة ركوب، وقد استخدم كلا المشروعين الرياديين الاكتتاب العام لدعم خططهم المستقبلية للنمو.

وازن بين بعض الأصدقاء الذين عرفتهم منذ الطفولة، والأصدقاء الذين قابلتهم في السنوات الأخيرة. افترض أنك تخطط للعمل في مشروع معهم، وتريد معرفة أي أجزاء العمل تناسب أي مجموعة، فقد تجمع بعض المعلومات حول التجارب السابقة لصديق جديد من خلال المحادثات، أو الملاحظات، أو عمليات التعاون الأخرى، ومع ذلك، لن يكون من الممكن -أو الضروري- معرفة كل شيء عن طفولتهم، وكيف تعلموا مجموعة معينة من المهارات، أو اكتسبوا معارف معينة، ولكنك ستبدأ تفاعلك، والعمل مع صديقك من الوقت الحالي، وهذا هو الحال بالنسبة للمشروع. وقد تبدأ مشروعًا من مرحلة توليد الأفكار، أو من الطفولة، كجزء من مرحلة ما قبل الإطلاق، أو يمكنك الانضمام إلى العملية بعد أن يكون شخص آخر قد أكمل بالفعل المراحل الأولى من العمل، فعلى سبيل المثال: عن طريق شراء شركة موجودة، أو الدخول في شراكة، ربما لم تكن موجودًا عندما تم إطلاق العمل بها، ولكن يمكنك الاستمرار في تطوير الأعمال من اللحظة الحالية، تمامًا مثلما تنطوي كل مرحلة من مراحل التجربة البشرية على اهتمامات، ومعالج مختلفة، ينطبق الشيء نفسه على مشروعك، المشروع هو مسؤوليتك لإدارته خلال كل مرحلة من مراحل عملية التطوير.

يقدم الشكل التالي نظرة عامة على كل مرحلة، وعلى القرارات المرتبطة، التي قد تفكر فيها، أو تواجهها في عملية ريادة الأعمال.



شكل دورة حياة النشاط التجاري

أ. المرحلة الأولى: البدء

في المرحلة الأولى، ترتبط أنشطة البدء بتصوراتك حول فكرة محتملة، وكيفية تطويرها، وكيف يمكنك التعرف على الفرص المناسبة، في هذه المرحلة، يكون النشاط الحاسم هو تحديد الفرصة لتطوير فكرتك إلى مشروع تجاري قابل للتحقيق، مع إمكانية كبيرة للنجاح، في هذه المرحلة، تعمل على تطوير الفكرة تطويراً أكثر دقة، لتحديد ما إذا كانت تناسب ظروفك، وأهدافك الحالية، والمستقبلية، ستعمل -أيضاً- من خلال التمارين لتمييز الأفكار، عن الفرص القابلة للتطبيق، حيث سنتناول كل هذه الإجراءات بمزيد من التفصيل في الفصول القادمة؛ أما الهدف من هذا القسم، فهو تقديم تصورات لفهم أكبر لهذه المراحل.

وتتضمن الإجراءات، أو التطبيقات الرئيسة في هذه المرحلة:

- تطوير الفكرة.
- التعرف على الفرص.
- تحديد فرصة السوق.
- البحث، والتحضير الجاد، أو إجراء البحث، والتحقيق اللازمين لاتخاذ قرارات مدروسة تقلل من المخاطر، مثل: التأكد من عدم تكرار فكرة موجودة بالفعل.

ب. المرحلة الثانية: التطوير

الآن بعد أن أصبحت واثقاً من فكرتك، فقد حان الوقت لتطوير هيكل تحدد من خلاله نوع المشروع الذي يتناسب تناسباً أفضل مع الفكرة، وفي المرحلة 2، يمكنك تحديد نموذج أعمال (تجده بالتفصيل في [نموذج وخطة العمل](#)) وتجميع الفريق (اطلع على [بناء الشبكات والمؤسسات](#)) لجعل مشروع أحلامك حقيقة، ويحدد نموذج الأعمال كيف تعود الأعمال التجارية بالمدخل، والقيمة، وتحصل على تعويض عن هذه القيمة. وتتمثل بعض أمثلة نماذج الأعمال في الاشتراكات الشهرية، وطلبات ما قبل البيع، ومبيعات الكشك، وغيرها، كما تتضمن قرارات ريادة الأعمال في مرحلة التطوير، العديد من الخيارات التي يجب أخذها بالحسبان، بما في ذلك:

- التمويل الذاتي
- البدء بأموال محدودة.
- تلقي تمويل المشروع من مصادر خارجية.
- تسجيل الحقوق لتلقي العائدات على كل منتج.
- شراء شركة أخرى.
- وراثة عمل تجاري.

- الانتفاع بحق الامتياز، إما من خلال شرائه، أو بدء شركتك بهدف إنشاء امتياز جديد يخصصك.
 - إنشاء شركة افتراضية قائمة على الإنترنت.
 - استخدام تطبيقات الهاتف المحمول، التي تدعم عملك، أو تتواصل مع الشركات الأخرى.
 - تأسيس مشروع اجتماعي لدعم قضية ما.
 - تقديم الاستشارات.
 - العمل الحر.
- المفاضلة بين هذه الخيارات، أو إنشاء نهج خاص بك لدعم نجاح عملك، سيغير نتائجك، ومستوى نجاحك.
- أما الأنشطة الرئيسة في هذه المرحلة، فتشمل ما يلي:
- صياغة، أو صقل فكرتك.
 - تصميم نموذج الأعمال، والخطة، والأهداف، وفريق الإطلاق، والهيكل التشغيلي.
 - إنشاء منتج نموذجي يناسب السوق (عينة، أو نموذجًا لجذب تعقيبات الزبائن).
 - مزيد من البحث، والتحضير الجاد حسب الحاجة.

ج. المرحلة الثالثة: الموارد

- باستخدام المعرفة التي اكتسبتها في المرحلتين الأوليين، ستقوم -في مرحلة الموارد- بتقييم الموارد اللازمة لدعم مشروعك الجديد. وتشمل الموارد كلاً من:
- الدعم المالي.
 - دعم، واختيار موقع، أو منشأة تصنيع (إذا كنت تنتج منتجاً مادياً).
 - مواهب الموظفين.
 - المعرفة.
 - المهارات.
 - دعم سياسي، ومجتمعي إذا أمكن.
 - دعم العائلة، لأن المشروع الجديد سيتطلب التزامات تُقْتَطَعُ من وقتك مع عائلتك.

وتشمل الأنشطة الرئيسية في هذه المرحلة ما يلي:

- جمع الموارد الضرورية، مثل رأس المال البشري، والمالي، والمستثمرين، والمرافق، والمعدات، والنقل، وغيرها.
- إنشاء الاتصالات، والشبكات، والخدمات اللوجستية.
- مزيد من البحث، والتحضير الجاد، حسب الحاجة.

د. المرحلة الرابعة: دخول السوق

الدخول إلى السوق، أو تدشين مشروعك، غالبًا ما يتم في عملية إطلاق أولية، أو ما يعرف بالفتح المبدئي، داخل سوق محدودة لتقليل التعرض للتحديات غير المتوقعة، وبصفتك رائد أعمال، فأنت تقدم مشروعك الجديد إلى سوق معينة لمعرفة مدى قبوله، ودعمه، ويمكنك إجراء تعديلات اللحظة الأخيرة في هذه المرحلة، ولكن الجزء الحاسم هو معرفة كيف يتفاعل السوق مع مشروعك، وهذا وقت ممتاز لتمحيص جميع جوانب عملك، للحصول على حلول للمشاكل غير المتوقعة، وتحسين الكفاءة، وتتبع ردود فعل الزبائن على مشروعك.

واحدة من أهم مسؤولياتك في هذه المرحلة هي إدارة التدفق المالي، أو الأموال الداخلة، والخارجة من الشركة، لأن المال ضروري لنجاح المشروع، في المراحل الأولى من المشروع، وستحتاج إلى مبالغ كبيرة من المال لتمويل الأنشطة التشغيلية، لأن مبيعاتك ليست مضمونة بعد، ذلك أن تكاليف الإنتاج، والرواتب، واللوازم، والمخزون، ومدفوعات الإيجار، والتسويق، وغيرها؛ وكل هذه الجوانب تحتاج إلى تدفقات مالية خارجة من مشروعك، باعتبارها جزءًا من تكاليف بدء التشغيل، ويحتاج العمل الناجح إلى المال المتاح، وكذلك الزبائن لمنتجاته، وخدماته، وإلا فلن يبقى على قيد الحياة.

وتشمل الأنشطة الرئيسية في هذه المرحلة ما يأتي:

- تقييم الهيكل الإداري، والاحتياجات، مع تعديلها إذا اقتضت الضرورة.
- إدارة التدفق المالي.
- تدشين العمل.
- رصد التقدم المحرز.
- مزيد من البحث، والتحضير الجاد حسب الحاجة.

هـ. المرحلة الخامسة: النمو

تتضمن مرحلة النمو اتخاذ قرارات تدعم النمو المستقبلي لمشروعك، في مرحلة النمو تعكس قراراتك قابلية مشروعك للتوسع، فهناك فرق كبير بين مشروع صغير، ومشروع يجب أن يتعامل مع مستويات كبيرة من المبيعات، عند هذه النقطة، يحتاج هيكلك التنظيمي إلى تحديث، وقد تحتاج إلى مستويات وظيفية جديدة،

مثل قسم الشؤون المالية، أو قسم الموارد البشرية، أو ربما مساعد مدير، كما تشمل الاعتبارات الأخرى حجم المرافق، وهل الحجم، أو السعة الحالية مناسبة لنمو المشروع؟ وتتعلق الأسئلة الأخرى بمدى ملاءمة مورديك، أو مزودي المخزون. وهل الجودة ووقت التسليم يلبيان احتياجاتك؟ وهل نظام الدفع مناسب لمشروعك؟

يجب عليك -أيضاً- في هذه المرحلة مراقبة نمو مشروعك، وإجراء التعديلات المناسبة، فعلى سبيل المثال: إذا كان مشروعك لا ينمو كما هو متوقع، فقد تعود إلى خطة عملك، وتدرس التعديلات التي يمكنك إجراؤها.

تشمل الإجراءات الرئيسية في هذه المرحلة ما يلي:

- إدارة المشروع.
- إجراء التعديلات الرئيسية حسب الحاجة.
- مزيد من البحث، والتحضير الجاد حسب الحاجة.

و. المرحلة السادسة: النضج

في مرحلة النضج، ينتقل مشروعك إلى مرحلة الصيانة، في دورة حياة العمل، حيث يراقب رواد الأعمال كيف ينمو المشروع، ويتطور، وفقاً لخطة العمل، وتوقعاتها، واحتمالاتها، وهل ينمو مشروعك نمواً أسرع، أو أبطأ مما كنت تتوقع؟ ما المعالم التي وصلت إليها؟ ما هي التغييرات اللازمة لمواصلة نجاح المشروع؟ وكيف يمكنك معالجة هذه التغييرات؟ هل مازلت قادراً على تلبية احتياجات المشروع، والمحافظة عليها؟

اعتماداً على وضعك، ستظل بحاجة إلى مواصلة العمل على دعم المشروع؛ حتى ولو كان المشروع يعمل بكفاءة، وطريقة، يمكن التنبؤ بها، فقد تجبرك التغييرات الخارجية على تغيير مشروعك، من خلال إدخال تحسينات على المنتج، أو الخدمة، أو العثور على أسواق مستهدفة جديدة، أو اعتماد تقنيات جديدة، أو تجميع الميزات، أو العروض لتضيف قيمة للمنتج.

إحدى النقاط الرئيسية التي يجب فهمها في هذه المرحلة هي: أن المشاريع يمكن أن تفشل، وغالباً ما تفشل، فريادة الأعمال تتعلق بالمخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح، فأحياناً، لا يصل مشروعك إلى ما تخيلته، لهذا يقدم امتلاك عقل منفتح، والتعلم من التجربة، فرصاً جديدة، إما للتغييرات في المشروع الحالي، أو حتى في مشروع جديد، خذ بالحسبان الأمثلة الآتية لرواد أعمال عانوا الفشل في البداية، ثم انطلقوا ليحققوا نجاحات منقطعة النظير:

- فشلت شركة بيل جيتس الأولى Traf-O-Data لأن المنتج لم يعمل.
- أنشأ ميلتون هيرشي ثلاث شركات حلوى، قبل أن يؤسس شركة هيرشي الناجحة.

تشمل الإجراءات الرئيسية لهذه المرحلة ما يلي:

- تعزيز مكانة السوق.
- الوعي، والاستعداد للتغيير.
- جني عائد الاستثمار ROI.

ز. المرحلة السابعة: الحصاد

في مرحلة ما، قد تتجاوز شركتك أحلامك، أو طموحاتك، أو اهتماماتك، في هذه المرحلة، تقوم بحصد، أو جمع أكبر عائد على استثمارك، بينما تخطط لكيفية التقاعد، أو الابتعاد عن هذا المشروع، يستمتع العديد من رواد الأعمال بالإثارة في بدء وبناء مشروع جديد، ولكنهم أقل اهتمامًا بالجوانب الروتينية لإدارة الشركة.

في مجال ريادة الأعمال، يقوم الفريق بإنشاء مشروع، بهدف حصاد هذا المشروع، والحصاد هو المرحلة التي يكافأ فيها كل عملك الجاد، وإبداعك، بعائد كبير على الأموال المستثمرة، والوقت، والمواهب في فريق بدء التشغيل، بما في ذلك أي مستثمرين، خلال هذه المرحلة، يبحث فريق رواد الأعمال عن أفضل مشتر للمشروع، لتحقيق عائد على الاستثمار من جهة، وشخص مناسب لمواصلة نجاح المشروع من جهة أخرى.

وتشمل الإجراءات الرئيسية في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد ما يريده فريق رواد الأعمال، والمستثمرين خارج المشروع، عائد الاستثمار
- التخطيط لمستقبلك: ما هي الخطوة الآتية في رحلة ريادتك؟

ح. المرحلة الثامنة: الخروج

مرحلة الخروج؛ هي النقطة التي إما أن يحقق فيها مشروعك هدفه، وتحصد نجاحه، ثم تمرره إلى الجيل التالي من أصحاب الأعمال، أو اللحظة التي تدرك فيها أنه لم، ولن يلبي احتياجاتك، وأهدافك. ويؤدي هذان الموقفان إلى سيناريوهات مختلفة إلى حد كبير.

في حصاد المشروع، قد تتلقى دفعة نقدية كبيرة، أو مزيجًا من الدفع النقدي، وحصة أقلية من الأسهم لتبيع مشروعك، أما في الخروج الناتج عن إغلاق المشروع، فيكون خيارك على الأرجح هو تصفية الأصول بقصد بيعها لسداد مستحقات الدائنين والمستثمرين، في كل من الحصاد، والتصفية، يمكن أن يكون التحدي بالنسبة لك كرائد أعمال هو تقبل الانسحاب العاطفي من مشروع استهلك أفكارك، ووقتك، وطاقتك، عندما يحين الوقت للخروج من المشهد، والسماح "لراع" جديد بالاهتمام بالمشروع، أو إغلاقه بالكامل.

وتشمل الإجراءات الرئيسية في هذه المرحلة ما يأتي:

- استراتيجية، وخطة الخروج.
- الانتقال إلى الجيل القادم من المالكين.

ط. المرحلة التاسعة: إعادة الولادة

بالنسبة لبعض رواد الأعمال، يطغى حماس إنشاء مشروع جديد على إحساس كسب المال، من حصاد مشروع ناجح، فمن الصعب العثور على لذة تحويل فكرة، إلى فرصة قابلة للتحقيق، ثم إنشاء مشروع مزدهر، في مكان آخر، ففي مرحلة إعادة الولادة، يقرر رائد الأعمال البحث عن مشروع جديد لبدء العملية مجددًا، وبصفتك رائد أعمال ذا خبرة، يمكنك إنشاء مشروع من نوع جديد، أو تطوير مشروع منبثق عن فكرة مشروعك الأصلي، ففي هذه المرحلة، تصبح رائد أعمال متسلسلاً، رائد أعمال شارك في بدء العديد من المشاريع الريادية.

وتشمل الإجراءات الرئيسية في هذه المرحلة ما يأتي:

- إعادة تصميم، أو إنشاء مشروع جديد.
- جلب فريق ريادي جديد، أو التعاون مع فريق المشروع السابق.

رابط للتعليم

اطلع على شركة Man Crates لمعرفة المزيد عن هذا المشروع الريادي.

• من هم زبائنهم؟

• هل هذه شركة تبيع تجربة، أم منتجًا، أم كليهما؟

• ما هي مرحلة دورة الحياة لهذه الأعمال الآن؟

بتطبيق تقييمك لمرحلة دورة حياة الشركة، تظاهر بأنك الرئيس التنفيذي للشركة:

• ما هي التوصيات التي تقدمها لاستمرار نجاح الشركة، ونموها؟

[زر موقعهم](#) لتتعرف على المزيد.

2.3 المسارات الريادية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- فهم كيف تقدم فرص المشاريع مسارات مختلفة نحو ريادة الأعمال.
- وصف طريقة العثور على مسارك الشخصي نحو ريادة الأعمال.

عندما تفكر في المسار الوظيفي الذي تتبعه، قد لا تفكر في أن تكون رائد أعمال، بالطريقة نفسها التي قد تفكر بها في أن تكون ممرضًا، أو محاميًا، أو مهندسًا، ولكن يجب عليك ذلك، إذ توفر لك ريادة الأعمال الفرصة للتعبير عن إبداعك، وفطنتك التجارية، والتحكم في مصيرك، وعلى العكس، إذا كنت ستحصل على شهادة في الهندسة، فإن خيارات توظيفك ستتنحصر في العمل في شركة هندسية؛ حيث ستحصل على وظيفة واضحة، وآمنة نسبيًا، مع راتب شهري، وبعض الامتيازات الأخرى، أو يمكنك الاستفادة من شهادتك الهندسية تلك، في مشروع ريادي.

تنطوي رحلة ريادة الأعمال على تجارب، وقرارات متعددة، ستساعدك في الوصول إلى أهدافك الريادية، فعلى سبيل المثال: قد يرث بعض الأفراد شركة عائلية، إذا تبين أن وظيفته غير مناسبة، أو مفيدة، كما كانت تبدو، فقد تكون ريادة الأعمال خيارًا جذابًا، ومع ذلك، يختار عدد متزايد من الأشخاص عن قصد ملكية الأعمال؛ وسيلةً لتحقيق أهدافهم، واهتماماتهم المهنية، إذا وَصَلَتْ إلى مفترق الطرق هذا في اختيار وظيفتك المثالية، فكيف يمكنك التنقل بنجاح في مسار ريادة الأعمال كخيار وظيفي؟ قد تسلك في رحلتك الريادية مسارات عديدة، يعرضك كل منها إلى عقبات، وتقلبات، وانعطافات، قبل أن تبلغ وجهتك، لقد اتبع العديد من رواد الأعمال اليوم مسارات مختلفة؛ تقليدية أحيانًا، وغير ذلك أحيانًا أخرى، مما أدى إلى إنشاء العديد من هياكل الأعمال المختلفة التي يتناسب كل منها مع روح رائد أعمال، وتشمل هذه الأعمال نماذج أعمال منجزة، أو معدلة، تلبي حاجة ما، أو تحل مشكلة، أو تطور حلًا اجتماعيًا.

بغض النظر عن نوع مشروع ريادة الأعمال الذي قد تختاره، يمكن أن تأخذك العديد من المسارات إلى هدفك، وتختلف أنواع المغامرة حسب مهامها، ورؤاها، فيما تتراوح غاياتها بين كسب المدخول (لأجل الربح)، وتلبية حاجة اجتماعية عبر نموذج معفى من الضرائب (غير ربحي) إلى حل مشكلة اجتماعية، أو بيئية، (شركة اجتماعية) لتصل إلى خليط من هذه الأنواع (هجين).



ثمة كثير من المسارات التي يمكنك أخذها في رحلة ريادة الأعمال.

حفظ الحقوق: تعديل explorer بواسطة ساكيب ساباكا / فليكر / CC BY 2.0.

بالنسبة للعديد من الشركات القائمة؛ لا يكون المسار واضحًا كما تقترح عملية ريادة الأعمال، وذلك لأن رواد الأعمال انتهازيون، وقادة، ومبادرون: فهم يأخذون مخاطر محسوبة لإنشاء، أو تكييف شيء ما لحل مشكلة ما، أو خلق استجابة بغرض تحقيق مكاسب مالية محتملة، أو قيمة جوهرية، فالحقيقة هي أن هذه المواقف، أو الفرص، لا تحدث دائمًا في تسلسل، أو ترتيب منطقي، بدلًا من ذلك، قد يواجه الأفراد الذين يركزون على ريادة الأعمال، الفرص، أو العروض، أو الخيارات التي تثير مشروعًا جديدًا.

2.3.1 الفرص والخيارات

إذا كنت مستعدًا لبدء مشروع، فستجد العديد من الفرص الظرفية، للسعي وراء اهتماماتك، الفرصة الظرفية هي تلك التي تصبح متاحة، اعتمادًا على عوامل مثل:

- مكان عملك.
- التزاماتك العائلية.
- فكرتك، أو اختراعك.
- تعبيرك الإبداعي الفريد.
- تغيير وظيفتك، أو البحث عن أخرى حديثًا.

إن تطور ريادة الأعمال، وتقبلك الخاص للتفكير الريادي، والعديد من المنصات الحالية، والناشئة، تجعل بدء مشروعك الريادي أمرًا ممكنًا.

أثناء تخطيط مشروعك، يجب أن تفكر في الفرص في هذه المجالات:

- **في العمل:** تقدم بعض أماكن العمل فرصًا ريادية، أو مشاريع داخل الشركة، لموظفيها ذوي التفكير الريادي، دائمًا ما تقوم شركة 3M، على سبيل المثال، برعاية إبداع الموظفين، وتعزيز الفرص المبتكرة للموظفين. ألهمت هذه البيئة مشروع موظفين نتج عنه اختراع مذكرات Post-it. حتى إذا كانت الشركة لا تدعم إنشاء المشاريع، فهناك -أيضًا- إمكانية الخروج بفكرة ريادة الأعمال من الشركة، لإنشاء مشروعك الخاص.
- **التزامات عائلية:** يمكنك العمل في شركة العائلة، أو تولي المسؤولية بعد تقاعد أحد أفراد العائلة، أو انتقال الملكية إليك.
- **الامتيازات:** يمكنك شراء حق امتياز قائم؛ وهو ترخيص يمنح رائد أعمال الحق بالعمل تحت اسم شركة صاحب الامتياز.
- **مشروع على الإنترنت:** يمكنك إطلاق مشروع منتج عبر Etsy أو Shopify أو أي موقع إلكتروني تجاري آخر تراه مناسبًا لك.
- **العمل الحر أو التعاقد المستقل:** يمكنك إطلاق عمل استشاري، أو العمل كمتعاقد مستقل لكسب الزبائن، والخبرة، والدخل وفقًا لجدول زمني مرن.
- **البطالة:** كونك عاطلاً، أو في وظيفة جزئية، قد تجعل ريادة الأعمال طريقك نحو الحرية الاقتصادية.
- **الشراء:** يمكنك شراء نشاط تجاري قائم، من متقاعد، أو من شركتك الحالية، أو من عائلة تمتلك نشاطًا تجاريًا، قد تتغير ظروف حياة صاحب العمل، إما بسبب التقدم في السن، أو الاتجاه نحو اهتمامات جديدة، وهذا يفتح الباب لانتقال العمل إلى ملكية جديدة، كما يمكن أن يوفر العمل في شركة، خيار شرائها من مالكيها الحالي، وهذا يوفر قائمة من البيانات المالية، والقرارات التي تدعم النجاحات المستقبلية، إذا كنت موظفًا لدى الشركة، فلديك فرصة للتعرف على تفاصيل حول كيفية إدارة الأعمال، وهي ميزة يمكن أن تدعم نجاحك في شرائها، وإدارتها.
- **الإحباط:** قد تواجه منتجًا، أو موقعًا موجودًا حاليًا، يحتاج إلى تحسين، أو حل، وتقرر معالجة الموقف بنفسك.
- **الصدفة السعيدة:** هذا هو الوضع الذي تجتمع فيه قطع مختلفة، لدعم إنشاء شركة، أو منتج جديد، لقد كان غوردون مور -منشئ قانون مور حول النمو الأسّي لشريحة سيليكون واحدة تتضاعف كل عام- يعمل لصالح Shockley Semiconductor في عام 1956. في ذلك الوقت، كان لديه معرفة قليلة جدًا بأشباه

الموصلات، ومع ذلك، فقد تعلم بسرعة، بفضل درجة الدكتوراه في الكيمياء، والفيزياء التي حصل عليها من Caltech، وبعد عام واحد من العمل، غادر مور وسبعة موظفين آخرون معه، ليشكلوا شركة Fairchild Semiconductor، بتمويل من شيرمان فيرتشايلد. خلال عمله لمدة أحد عشر عامًا مع Fairchild Semiconductor، نشر مور ورقة تصف ما نعرفه الآن باسم قانون مور، استندت خطوته التالية إلى إدراك أهمية المعالج الدقيق، في تحويل صناعات الكمبيوتر وما شابهها، وبعد رفض فيرتشايلد دعم هذا الاتجاه الجديد، شكل مور مع زميله من Fairchild Semiconductor، روبرت نويس، شركة إنتل، ثاني أكبر شركة لتصنيع شرائح أشباه الموصلات في العالم.

رائد أعمال في الميدان

غوردون مور وفيرتشايلد مؤسسا أشباه الموصلات

في بعض الأحيان لا يكون مسارك إلى ريادة الأعمال كما تتوقع، أو تخطط له، تأمل قصة غوردون مور؛ أحد مؤسسي شركة فيرتشايلد لأشباه الموصلات: "مثل العديد من العلماء، والمهندسين الآخرين، الذين انتهى بهم المطاف إلى تأسيس شركات؛ لم أخرج من Caltech رائد أعمال، ولم أتدرب على العمل التجاري، بعد سنتي الثانية في الجامعة، لم أسجل في أي دورات خارج الكيمياء، والرياضيات والفيزياء، فمسيرتي كرائد أعمال، جاءت قدرًا، قد يوجد رواد الأعمال الذين يولدون روادًا، أما رواد الأعمال العرضيون مثلي، فإما أن يقعوا على الفرصة وقوعًا، أو يُدفعوا إليها دفعًا، فمعظم ما تعلمته كرائد أعمال، كان عن طريق التجربة، والخطأ، ولكنني أعتقد أن كثيرًا من هذا كان من الممكن تعلمه بكفاءة أكبر⁽²⁵⁾."

التنوع في الخلفية الدراسية، والمهارات، مع صدفة التواجد في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، ومواجهة الإحباطات في وضع تواجهه؛ يمكن جمع ثلاثتها في إدراك الفرصة الريادية.

بالنسبة إلى غوردون مور، تعلم عمل أشباه الموصلات، وإنشاء شركة Intel، كانا أبعد فكرة مما تصوره لمستقبله، وفي أكتوبر 2019 تقدر القيمة الصافية للشركة بـ 10.6 مليار دولار.

أحد الشواغل الأساسية لريادة الأعمال، هو كيف ستمول مشروعك، وأين ستجد الموارد اللازمة؟ على الرغم من أن بعض الشركات تتطلب تمويلًا كبيرًا لبدء التشغيل، إلا أنه قد يفاجئك أن تعلم، أن العديد من المشاريع التي أنشأها رواد الأعمال استخدموا فيها رأس مالهم، أو العمالة، أو المعارف، أو موارد أخرى للبدء، وهو نهج يعرف باسم التمويل الذاتي.

من إستراتيجيات التمويل الذاتي الذكية، إطلاق مشروع ريادي بدوام جزئي، مع الحفاظ على وظيفة بدوام كامل، واستخدام المدخرات الشخصية، والمقايضة للخدمات، والمواد، وتأمين الطلبات المسبقة، ويسعى بعض رواد الأعمال إلى الحصول على دعم مالي لمشروعهم من خلال التمويل من المستثمرين الملائكة، أو المستثمرين المخاطرين، أو القروض التقليدية، أو الديون.

2.3.2 العثور على مسار ريادة الأعمال الخاص بك

يمكن أن تكون عملية، ومسارات ريادة الأعمال، أكثر من المحتمل، مع وجود العديد من الخيارات، والقرارات، وقد تبدو خيارات ريادة الأعمال مخيفة، وقد ينتج عن المسار الذي تتبعه بعض القلق؛ لذا، من المهم قبل أن تنغمس في الجوانب التقنية لإطلاق مشروعك، أن تبدأ بالأساس الأهم، والذي يتمثل في إيجاد مسارك الشخصي لريادة الأعمال.

أ. مسارك الشخصي عبر التأمل الذاتي

لا ينبغي الاستخفاف بقرارك إطلاق مشروع، فريادة الأعمال تتطلب كثيرًا من الطاقة، ومهارات صنع القرار، والمثابرة، والفتنة، والمرونة، بينما تفكر أن تكون ريادة الأعمال مهنة ممكنة لك، يجب عليك القيام ببعض التفكير الذاتي لمعرفة كيف، ولماذا، ومتى تكون ريادة الأعمال هي المسار المهني المناسب لك.

على سبيل المثال: إذا كانت شخصيتك منطويةً، أي أنك غالبًا ما تشعر بالنشاط حين تكون وحيدًا، فالأفضل أن تفكر في مشروع تستفيد فيه من انطوائيتك هذه، وقد يكون من المفيد -أيضًا- دراسة، أو مقابلة رواد أعمال آخرين يديرون مشروعًا تجده مثيرًا للاهتمام.

جد الحل

أفكار شركات ناشئة

تفضل بزيارة [Medium.com](https://medium.com) للاطلاع على مقالة: "أفضل 10 أفكار تجارية للشركات الناشئة".

ثم راجع: "أفكار شركات ناشئة لذوي الشخصية الانطوائية" راجع قوائم الأفكار.⁽²⁶⁾⁽²⁷⁾

وبعد ذلك أنشئ قائمة من خمسة أفكار، أو أكثر، من بنات أفكارك للبدء، غالبًا ما نكتسب رؤى جديدة من خلال قراءة أفكار الآخرين، ويمكن أن تكون فكرتك منبثقة عن أفكار أصلية، أو لعل المعلومات التي تجمعها تنتج فكرة جديدة تمامًا.

ب. مسارك الشخصي من خلال البحث، والتجارب

من الخطوات الأساسية لإيجاد طريقك الشخصي إلى ريادة الأعمال: إجراء البحث، وتجربة الأدوار المتعلقة بالمشروع الذي ترغب فيه، ذلك أن البحث في المجال المحتمل، أو الخيارات الريادية المتاحة لك، سيوفر لك مستوى من الراحة، ويقر قراراتك حول ما قد تفعله بعد ذلك، إن إحدى الطرائق الملموسة للقيام بذلك هي: "تظليل" محترف في المجال الذي تريده -بمعنى متابعته كطله- وهذا يعني أن تقوم بمراقبته خلال يوم عمل عادي، لمعرفة ما تتطلبه إدارة هذا النوع من الأعمال إدارة مباشرة، قد تكون قادرًا -أيضًا- على الحصول على بعض الخبرة من خلال العمل متعلمًا، أو متدربًا، أو مساعدًا مختبر، أو متعاقدًا مستقلاً، أو مستقلاً، بحيث تتعاقد مع شركة لتقديم خدمات، أو مهام احترافية، مقابل رسوم تتفاوضان عليها، يمكن -أيضًا- أن توفر المقابلات

الإعلامية نظرة ثاقبة؛ سواء كانت محادثات رسمية، أو غير رسمية مع أصحاب الأعمال الجدد، أو القدامى في معرض تجاري، أو حدث للتواصل.

ج. مسارك الشخصي من خلال الإطلاق التجريبي

إحدى الطرائق المؤكدة لريادة الأعمال؛ هي القفز بكلتا القدمين، وتجربة العملية من خلال إطلاق المشروع، وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو قفزة كبيرة، أو قد تشعر أنك غير جاهز، ولكن تذكر أن ريادة الأعمال نظام تجريبي، لا يمكن فهمه بالكامل إلا من خلال التجارب العملية، إطلاق مشروع لإطار زمني محدود، أو جمهور قليل قصد اكتساب الخبرة، والأفكار، والتعليقات حول السوق المستهدفة، أو الزبائن -وهي عملية تعرف باسم الإطلاق التجريبي (أو الافتتاح التجريبي)- ستوفر تعليقات قيمة حول كيفية تلبية احتياجات المستهلك، أو تحسين منتجك لضمان النجاح.

يمكنك استكشاف الإطلاق التجريبي من خلال إنشاء مخطط، أو عينة، لما تنوي تقديمه، ثم سؤال الأصدقاء، والعملاء المحتملين عن رأيهم، أو عن طريق إنشاء موقع إلكتروني، أو نموذج أولي، لتطبيق هاتفي، قصد مشاركته مع عدد محدود من الأشخاص، لمعرفة ما إذا كان يعمل كما خططت له. (يطلق على هذا -أحياناً- مصطلح البيتا تيس أو الفحص التجريبي) وجمع التعليقات.

2.4 أطر العمل التي توجه مساراتك الريادية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- تحديد الأطر المشتركة المستخدمة لتشكيل مشروع ريادي.
- موازنة كيفية تناسب بعض الأطر مع أنواع معينة من المشاريع.
- تحديد خطة عمل، والأدوات المتاحة لإنشائها.
- وصف بعض الأنواع الشائعة من رواد الأعمال.

عند تصميم مشروع مستدام، أو قادر على التمويل الذاتي، من المفيد استخدام أدوات محددة لإدارة المعلومات، وإحدى هذه الأدوات هي إطار العمل: وهو هيكل، أو عملية مخطط لها، ويمكن استخدامها لتحقيق أهداف ريادة الأعمال، من خلال حل المشكلات، وتوليد الأفكار، والتحقق منها، والعصف الذهني.

2.4.1 اختيار إطار عمل

يمكنك اختيار أي من الأطر الشائعة، لمساعدتك في تصميم، وتلاحم تجربتك العملية، مع تفكيرك الريادي من بين الأطر الأكثر استخدامًا، والتي طُورت كأدوات تكاملية لدعم التفكير الريادي، نذكر منها:

- **لوحة نموذج العمل Business Model Canvas واختصارًا BMC:** وهي أداة بسيطة من صفحة واحدة تستخدم لتصميم نموذج عمل مبتكر، يمكن تقديمه للمستثمرين.

لوحة نموذج العمل BMC				
قطاعات العملاء	العلاقة بالعملاء	القيم المقترحة	النشاطات الرئيسيّة	الشركاء الرئيسيّون
	القنوات		الموارد الرئيسيّة	
مصادر الدّخل			هيكل التّكاليف	

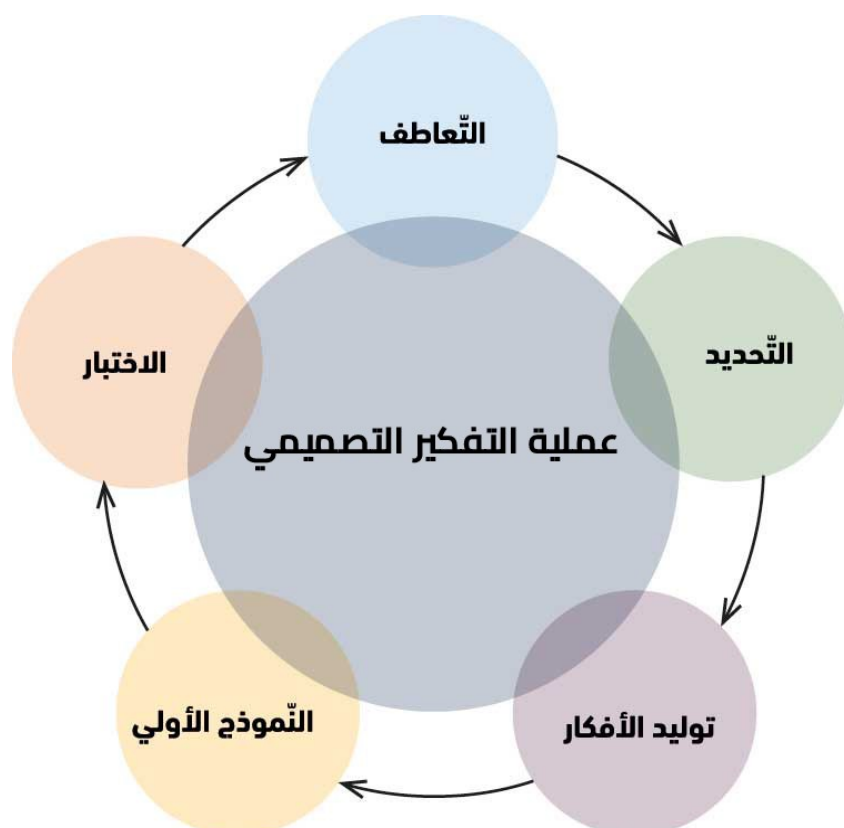
مثال عن لوحة نموذج العمل BMC مع إطار عمل لتحديد المكونات الرئيسة للمشروع.

- **لوحة الاستراتيجية الرشيقة Lean Strategy Canvas واختصارًا LSC:** وهو إطار عمل منبثق عن النوع الأول BMC، ويعتمد على تقديم حلقة تعقيبات من العملاء المحتملين، قصد التحسين المستمر للمنتج، أو الفكرة، لتلبية احتياجات السوق.

لوحة الإستراتيجية الرشيقة LSC				
قطاعات العملاء	العلاقة بالعملاء	القيم المقترحة	الحلول	المشكلات
	القنوات		القياسات	
مصادر الدّخل			هيكل التّكاليف	

مثال عن إطار عمل للمساعدة في تطوير نموذج العمل، والميزة التنافسية، والمجالات المرتبطة بهما، والتي تعمل على التوفيق بين المنتج، والسوق، لمصلحة المشروع.

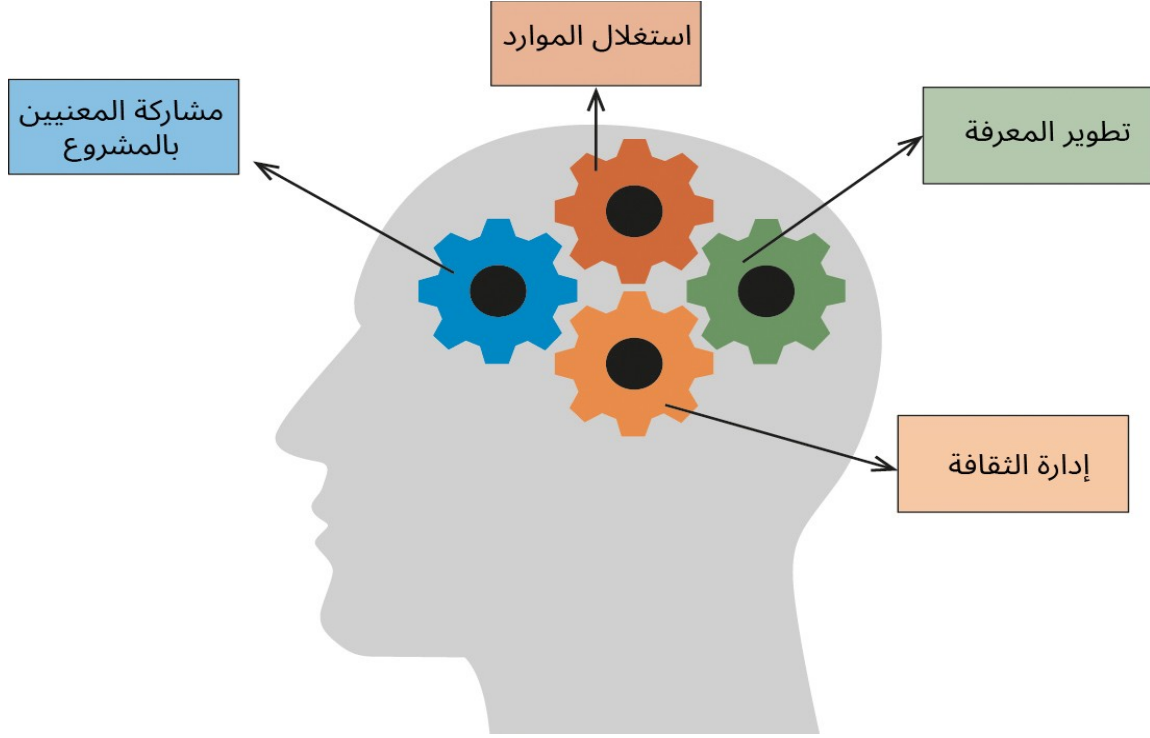
- **عملية التفكير التصميمي:** وهي تدعو إلى مقارنة منطقية ومنهجية لمعالجة المشاكل، وحلها عبر عدة حلول. كان تطبيق هذا التفكير التصميمي أولاً على المجالات العلمية (العلوم، والتقنية، والهندسة، والرياضيات). وبفضل نجاحه فيها، أصبح التفكير التصميمي شائعاً في العديد من المجالات الأخرى.



عملية التفكير التصميمي هي نهج منظم لحل المشاكل.

يعالج التفكير التصميمي حل المشكلات، أو إنشاء مشروع جديد، من منظور العميل.

- **إطار العمل رباعي العدسات:** يُستخدم هذا النظام لتطوير الشركات الاجتماعية، ويقيم أربعة مجالات استراتيجية هي: مشاركة المعنيين بالمشروع، واستغلال الموارد، وتطوير المعرفة، وإدارة الثقافة، وكل ذلك قَصْدَ معالجة مشكلة اجتماعية، وتوفير تأثير اجتماعي مستدام.



يتعلق إطار العمل رباعي العدسات بتفاعل، أو مشاركة المعنيين بالمشروع، واستغلال الموارد، وتطوير المعرفة، وإدارة الثقافة، ويمكن أن يوفر تصورات، ورؤى تؤدي إلى اتخاذ إجراءات متوافقة، ومتسقة.

يُظهر الجدول التالي مجال استخدام كل إطار، وقد تساعدك عملية اختيار الإطار الأنسب لصالح شركتك، على فهم كيفية تطوير فكرتك، لذا يوصى بتجربة الأطر الأربعة جميعًا، قبل تقرير الاعتماد على واحد منها، وعلى الرغم من أن كل إطار عمل مرتبط بنوع محدد من المشاريع، غير أنها جميعًا، يمكن أن تقدم منظورًا مختلفًا حول كيفية تطوير مشروعك.

أطر العمل	الوصف	الاستخدام المعتاد
لوحة نموذج العمل	أداة من صفحة واحدة، تقدم مخططاً بتسع لبنات ضرورية لنجاح نموذج العمل.	المساعدة على تحضير نموذج عمل مستدام.
الشركة الناشئة الرشيقية	تخطيط حلقة تعقيبات اعتماداً على آراء العملاء.	صالح للمجالات السريعة، وفحص الأفكار.
عملية التفكير التصميمي	رسم عملية منهجية، متعلقة بالنتائج لمعالجة وحل المشاكل.	نشأت لتطوير ميادين العلم، ثم تطورت لتشمل المشاريع الريادية، والمنتجات، والعمليات، صالحة لكل المجالات.
إطار عمل الأربع العدسات الاستراتيجية	نموذج أساسه الممارسة، يدرس أربعة مجالات لدعم، وتطوير بيئة تركز على الزبون.	صالح لتطوير المشاريع الاجتماعية.
أطر العمل		

2.4.2 تطبيق الإطار من خلال خطة تنفيذ

ستصل أثناء تطوير مشروعك إلى مرحلة يصبح من المهم فيها تسجيل أفكارك، ونواياك، بطريقة هادفة، ومثمرة، وإنشاء خطة تنفيذ مخصصة: وهي تخطيط، أو دليل منظم موضح خطوة بخطوة، ويجمع الأفكار، والخواطر، والخطوات الرئيسية الضرورية، لتهيئة الظروف لنجاح المشروع الريادي.

إن إنشاء خطة التنفيذ هذه في مرحلة مبكرة، سيجعل العملية الريادية أكثر سلاسة، وربما أنجح على المدى الطويل، كما سيوفر لك تطبيق إطار العمل المناسب، أساساً واضحاً، وملموساً، وقوياً، لمشروعك المستقبلي، وبينما تنهي إطار العمل، يجب عليك تحديد النقائص، والأفكار، قصد تطويرها أكثر، ثم اعمد إلى إضافتهما إلى خطة تنفيذك.

وكما يمكن أن تختار بين أطر عمل عديدة، يمكنك -أيضاً- تطبيق واحدة من خطط التنفيذ المختلفة، وما نقدمه في هذا المبحث هو بعض أدوات خطط التنفيذ، غير أنها غير مفصلة، فخذها على سبيل الاستئناس، وتحفيز عقلك، للتفكير في الاتجاه الصحيح.

2.4.3 خطط التنفيذ

من المعروف أن إنشاء خطة العمل يتطلب وقتاً طويلاً، وموارد كثيرة، وبحوثاً مستفيضة، وعلى الرغم من أن خطط العمل قيمة للغاية، إلا أن بعض الأدوات المفيدة في استبدالها، قد ظهرت للعلن، هذه الأدوات في الأساس نسخ مختلفة من التطوير، أو المحتوى، أو البنية التي تتخذها خطة العمل الكلاسيكية اليدوية، أو أحد مكوناتها على الأقل.

من مشاكل خطة العمل -أيضًا- كيفية استخدام رواد الأعمال لها بعد تجهيزها، ففي كثير من الأحيان، وبعد إطلاق المشروع، يكتشف الفريق الريادي أن خطة العمل لا تعكس الحقائق التي يواجهونها، وتلك الحقائق غالبًا ما تلغي قيمة خطة العمل، وفائدة إنهاء خطة العمل تكمن أصلاً في إجبار فريق ريادة الأعمال على التفكير قبل اتخاذ القرارات، وفق ما تمليه عليهم الخطة، فحتى لو تغير المشروع، أو تغيرت خطة العمل، تبقى عملية إنشاء هذه الأخيرة مشجعة على التفكير النقدي والقرارات المحسنة.

وبعيدًا عن النظريات، فسوف تحتاج أثناء التطبيق إلى إجراء تغييرات على خطة عملك، ومشروعك، طوال فترة المشروع؛ لذا ينبغي أن تتابع الأبحاث، والتوقعات لتكييف خطة العمل.

على عكس خطة العمل، فإن الغرض من خطة التنفيذ؛ هو تجميع الأفكار، والخواطر، والإجراءات اللازمة لمساعدتك على تهيئة الظروف لنجاح المشروع الريادي، فكر في نوع خطة العمل التي تحتاجها لإعداد وجبات وليمة، لديك بالطبع المشهد الختامي: المدعوون مجتمعون للمشاركة في وجبة احتفالية شهية، هذه هي النتيجة النهائية التي تريد الوصول إليها، سنحتاج إلى:

- تحديد المكان المناسب.
- تحديد الضيوف لدعوتهم.
- حساب الميزانية المالية الكافية لتكاليف الوليمة.
- لتنفيذ كل ذلك علينا إنشاء خطة تنفيذ لتحديد الإجراءات اللازمة لإقامة الوليمة، وفيها سنعمل على:
- دعوة الضيوف.
- تجهيز قائمة وجبات، وقائمة مشتريات.
- تخطيط جدول زمني لضمان تجهيز كل وجبة في وقتها، وترتيبها الصحيح.
- الأنشطة المصاحبة لتناول الطعام.
- عملية التنظيف.

كما نرى، كل من خطة العمل، وخطة التنفيذ ضروري للنجاح.

بمجرد تحديد إطار عمل، وخطة تنفيذ، فأنت تمتلك الأدوات، والمعلومات الأساسية لتحديد مسار مشروعك؛ إذ يقدم إطار العمل صورة كبيرة لما تريد إنشائه، والموارد المطلوبة لهذا الهدف، في حين تمنحك خطة التنفيذ إجراءات ملموسة للبدء في مسار ريادة الأعمال، وبعد ذلك، لدعم خطة العمل.

يمكن أن تُنتج خطط التنفيذ -أيضًا- باستخدام الأدوات المدرجة في الجدول الآتي. يمكن أن تساعدك هذه الأدوات على تصور العملية اللازمة للوصول إلى هدفك النهائي، وذلك من خلال توضيحها للإجراءات اللازمة، كما

أنها إرشادات عملية للابتكار، والاستكشاف، وإيجاد الحلول لمشاكل ريادة الأعمال، أو فرصها، ويمكنك -أيضًا- استخدام خطة التنفيذ لدفع نفسك خلال أي عائق، أو تحد تواجهه في العملية الريادية.

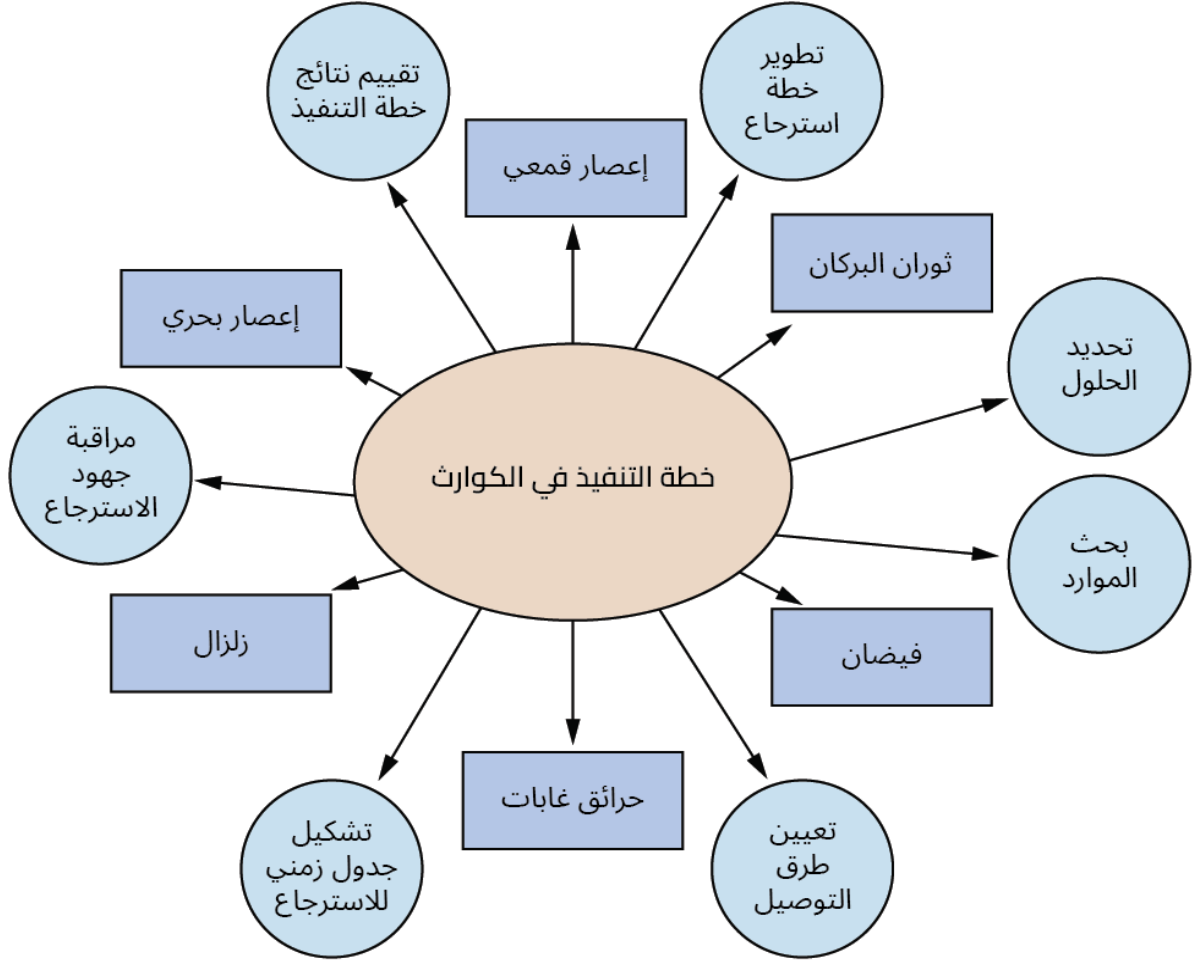
قد تبدو هذه الأدوات مفيدة، لكن عليك الحذر أثناء استخدامها، فغايتها الحصول على النتائج التي تناسبك وحسب، لهذا، تأكد أثناء إعداد خططك التنفيذية من أنك واقعي بشأن اهتماماتك، وقدراتك، ومدى تفرغك.

الأداة	الوصف	الاستخدام المعتاد
الرؤية / لوحة الأحلام	أداة بصرية لتقديم الحالة المثلى التي تسعى إلى تحقيقها.	الهيكل
لوحة القصة	تصوير مشهد بمشهد لعملية النشاط من البدء إلى الانتهاء.	طريقة التحميل
الخريطة العقلية	أداة بصرية تساعد على تصنيف العصف الذهني لأنواع الأفكار	العصف الذهني
الفرضية	اقتراح، أو عبارة، يجري عليها تحقيق، أو فحص أعمق	المحاورة
خريطة المنطق	عرض بصري للعلاقات بين مكونات، أو متغيرات مختلفة.	الاستثمارات
أدوات دعم خطة التنفيذ		

قائمة أدوات خطة التنفيذ الواردة في الجدول أعلاه مجرد عينة من الأدوات التي تعطيك فكرة عما تحتاجه من تحفيز، وإلهام، وتحديد، وتوضيح الإجراءات المطلوبة، هذه القائمة ليست عميقة بما يكفي، لذا، إذا كان لديك شيء يناسبك، فاستخدمه.

تتوفر -أيضًا- العديد من التطبيقات لمساعدتك في الإتيان بأفكار لإنشاء خطط التنفيذ، فالمهم أن تجد، وتستخدم أداة بصرية، أو ملموسة، كيما تلهمك التركيز، والتنظيم، والالتزام، باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحويل حلمك في ريادة الأعمال إلى حقيقة.

لنفترض أنك تعرف أنك تريد بدء مشروع يساعد الأشخاص على التعافي بعد تعرضهم لكارثة ما، فيمكنك استخدام إحدى أدوات دعم خطة التنفيذ هذه، مثل الخريطة الذهنية، لمساعدتك في العصف الذهني للاحتياجات المحتملة الناتجة عن كارثة حضرية، ويمكنك تصنيف الأفكار لمساعدة الأشخاص، والحيوانات، أو لإصلاح البنية التحتية للمدينة، وبعد الانتهاء من الخريطة الذهنية، يمكنك التفكير في المجالات التي تناسب اهتماماتك، وشغفك، ومهاراتك، انطلاقًا من ذلك، يمكنك تحديد نوع المشروع الذي ترغب في إنشائه، والإجراءات اللازمة للمضي قدمًا في فكرتك، كما يساعد استخدام هذه الأدوات في تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في خطتك التنفيذية.



من هذه الخريطة الذهنية للكوارث التي تحدث، والإجراءات الواجب اتخاذها، يمكننا التركيز على مجال عمل واحد يتناسب مع اهتماماتنا وشغفنا ومهاراتنا، بعد اختيار مجال اهتمام يمكننا إنشاء خريطة ذهنية أخرى تركز على مجال اهتمامنا لتحديد مجموعات الحلول.

2.4.4 أنواع رواد الأعمال

يكون مسار ريادة الأعمال بالنسبة لبعض الأشخاص واضحًا ومنطقيًا، فعلى سبيل المثال: قد تنطوي وظيفة في مختبر طبي حيوي، على أبحاث، وتجارب سريرية تؤدي إلى براءات اختراع منتج جديد، قصد بيعه في السوق، مما يؤدي إلى مشروع جديد،

ويعايش بعضهم الآخر مسار ريادة الأعمال من خلال طرائق غير تقليدية، كما هو الحال عندما تسنح فرصة غير متوقعة، ومع استمرار تطور السوق العالمية، ستظهر فرص ريادة الأعمال الجديدة لأولئك المستعدين للفرص التي تعتمد على الإبداع والابتكار.

كان يُنظر إلى رواد الأعمال التقليديين على أنهم لا يتفقون مع الهيكل التنظيمي النموذجي، أو كأشخاص لديهم العقل، والإبداع، والخيال، والمال؛ ليبدأوا بمفردهم، ولكن هذا التصور تغير مع زيادة المساعي لتقليل الحواجز التي تمنع وصول ريادة الأعمال إلى جميع الفئات الجنسية، والعمرية.

وفقًا لمناقشة في كابيتول هيل سنة 2018 حول النساء، والأقليات، وريادة الأعمال، أظهرت الإحصاءات أن تركيبة رواد الأعمال الحالية في الولايات المتحدة الأمريكية كالتالي: 12 % من النساء، و 8 % من الأقليات المولودين في الولايات المتحدة، بينما يشكل الأمريكيون الأفارقة 0.5 % فقط⁽²⁸⁾.

من النتائج الأخرى المثيرة للاهتمام، والمستمدة من بيانات مكتب الإحصاء سنة 2015، نجد أن مؤسسة كوفمان أحصت أكثر من 70 في المائة من رواد الأعمال الآسيويين، والأسبان، والأمريكيين من أصل إفريقي، ممن يعتمدون على المدخرات الشخصية، والعائلية، كمصدر رئيس لرأس المال المبتدئ⁽²⁹⁾.

أما اليوم، فقد توسعت الفرص للشركات، والمؤسسات، التي تستجيب للتحديات الحالية، والتي قد تشمل محاولة تحسين وضع سلبي، أو إيجاد حاجة في موقف إيجابي، مع زيادة الوعي بالفوائد المقدمة من خلال أنشطة ريادة الأعمال، ومع ظهور المزيد من القضايا العالمية، والثقافية والاقتصادية؛ يستكشف المزيد من الأفراد ريادة الأعمال استجابةً لهذه التحديات.

فعلى سبيل المثال، بعد ملاحظة التحديات التي تواجهها النساء، والأقليات في بدء مشروع جديد، يقوم آلان دونيغان، وفريقه بتدريب الناس على كيفية تحويل رؤيتهم لريادة الأعمال إلى حقيقة من خلال مدرسة PopUp Business School؛ فالنقطة الأساسية هي أن الفرص يجب أن تكون متاحة للجميع، طالما أدركنا أهمية التغيير في إنشاء مشروع جديد.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

عوائق التمويل

بالنظر إلى قائمة العوامل الثقافية، والعوامل الاقتصادية، ما الذي يمكنك فعله للمساعدة في حل التحديات المتعلقة بالتحيز؟

ضع في حسابك كيف استجاب آلان دونيغان للحاجة إلى تثقيف الناس حول كيفية بدء أعمالهم التجارية الخاصة، لقد أنشأ شركة لتلبية هذه الحاجة!

ربما يفيدك -أيضا- أن تطلع على بعض المعلومات الإحصائية، والتقارير الإخبارية، لتحديد الأسواق المستهدفة الفريدة، والاحتياجات المحتملة، التي يمكن أن تؤدي إلى مشروع جديد.

وتورد مؤسسة كوفمان هذه القضايا، ملخصة في الجدول أدناه.

• ما التحديات التي تواجهها في هذه المجالات؟

• ما الخطوات التي قد تتخذها للمساعدة في حل تلك التحديات؟

التحديات	العائق المحتمل
نأخذ الجزائر على سبيل المثال، فمساحتها المعلنة 2.381.741 كلم²، لكن الكثافة السكانية محصورة في 15 % من تلك المساحة، والثروة الاقتصادية، ودعم ريادة الأعمال محصورة في بعض المدن الشمالية، الساحلية تحديداً. تقل احتمالية بدء النساء للأعمال كثيراً عن الرجال، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان معدل رائدات الأعمال الجدد 260 امرأة لكل امرأة 100.000 سنة 1996، مقارنةً بـ 380 رائد أعمال جديداً لكل 100.000 رجل، ولم يتغير الوضع كثيراً سنة 2017، حيث صار معدل رائدات الأعمال 270 مقابل 100.000 رجل. يتميز مشهد ريادة الأعمال في الولايات المتحدة باختلافات كبيرة بين المجموعات العرقية؛ إذ تواجه شركات رواد الأعمال من الأقليات، حواجز كبيرة في جمع رؤوس الأموال، و يُرفضون عند التقدم للحصول على قروض إضافية. وجاء في موازنة إحدى الدراسات أن شركات السود الجديدة، تبدأ بما يقرب من ثلث رأس المال الذي تبدأ به شركات البيض، ولا تلتئم هذه الفجوة مع نمو الشركات. يواجه ذوو الدخل المنخفض الذين لا يملكون ثروةً، عوائق كبيرة في رأس المال؛ إذ أظهرت البحوث أن 95 % من الأثرياء في الولايات المتحدة الأمريكية، أقرب لبدء مشاريع جديدة من الفئات الأخرى، وأن سكان الأحياء الأثرياء يمثلون غالباً الثلثين، ويشكلون أكثر من ضعف الأعمال الحرة موازنة مع الثلث الأفقر. يرتبط صافي القيمة الأسرية الأعلى بالمبالغ الأكبر، الآتية من مصادر التمويل الخارجية، حتى بعد أخذ رأس المال البشري بالحسبان، مع خصائص المشروع، وطلبات التمويل.	العوائق الجغرافية. التحيز الجنسي. التحيز العرقي. نقص الثروة الأولية
أصبحت البنوك الكبيرة أكبر، بينما صار عدد البنوك الصغيرة، والمتوسطة أقل، إذ نجت البنوك الكبرى من الركود الاقتصادي سنة 2008، مع استعادة ميزانياتها، بينما زادت القيود على البنوك الصغيرة- تلك التي من المرجح أن تُقرض رواد الأعمال- بسبب الظروف الاقتصادية، والقواعد التنظيمية الجديدة.	التحول في المجال المصرفي
إن استمرار عدم تناسق المعلومات في أسواق رأس المال بين العرض (المستثمرين)، والطلب (رواد الأعمال) يؤدي إلى عوائق كثيرة؛ إذ يواجه رواد الأعمال تحدياً أكبر في الحصول على رؤوس الأموال من الشركات القائمة، لأن هذه الأخيرة يمكنها الاستفادة من سجلات أعمالها الأطول، وعلاقاتها القائمة.	عدم تناسق المعلومات

العوائق المحتملة أمام تمويل المشاريع⁽³⁰⁾

مع تطور الرؤية التقليدية لريادة الأعمال، تظهر أنواع مختلفة منها، ويجدر الانتباه إليها عند التفكير في رحلتك في ريادة الأعمال. والأنواع المعروضة أدناه، هي الأشهر حاليًا، ولكل منها فرصه، وتحدياته الفريدة:

- **رائد الأعمال الجامعي:** مع استمرار ارتفاع تكلفة التعليم العالي، واستعدادًا لعالم العمل، يبحث المزيد من طلاب الجامعات عن طرائق لتقليل الاعتماد على القروض الدراسية من خلال إطلاق مشاريع ريادية.
- **رائد الأعمال داخل الشركة:** إذا كنت تعمل في شركة عصرية تبحث عن فرص، وحلول مبتكرة للنمو، يمكنك أن تصبح رياديًا داخلها، تنظم الموارد اللازمة لتحقيق مشروع ريادي لمصلحة الشركة.
- **رائد الأعمال المستفيد من حق الامتياز:** نظرًا إلى أن الامتياز يمنح ترخيصًا لرائد الأعمال للعمل تحت اسم الامتياز، فإن رائد الأعمال المستفيد من حق الامتياز يحصل على دفعة أولية كبيرة في مجاله، بإطلاق مشروع الامتياز ذاك.
- **رائد الأعمال المهاجر:** مع تزايد الاضطرابات العالمية، يرحل المزيد من المهاجرين إلى بلدان جديدة، فترى إيطاليين في مصر، وهنودًا في أستراليا، وصينيين في الجزائر، وسوريين في كندا، وكل مجموعة عرقية تتضافر جهودها في المهجر، مما يساعد على الاستقلالية في العمل، ويدعم ريادة الأعمال.
- **رائد الأعمال على الإنترنت:** مع تنامي استخدام التقنية، تزداد فرص الأعمال على الإنترنت، إذ يستخدم رواد الأعمال منصات التواصل الاجتماعي، والهواتف الذكية، والأجهزة اللوحية، والتطبيقات، وأي شكل آخر من أشكال التقنية لإنشاء، وإشهار، وتسويق منتجاتهم، بل ويمكن أن تكون الأدوات السالفة الذكر إحدى منتجاتهم، والفارق في هيكل هذه الأعمال؛ هو انطوائها على التجارة الإلكترونية، والمقدرة على الدفع عبر الإنترنت.
- **رواد الأعمال من النساء، والأقليات:** تتمتع النساء بمنظور فريد، وإمكانية متميزة للاستفادة من مجالات جديدة، أو مجالات موجودة سلفًا في العديد من مجالات ريادة الأعمال، وكما رأينا مع رواد الأعمال المهاجرين، فإن تلك الفئات تحظى بدعم بني جلدتهم من جهة، وباستغلالهم مهارات، ومتطلبات غير ملبأة في السوق، لا يوفرها غيرهم من جهة أخرى.
- **رائد الأعمال بدوام جزئي:** استجابة للتراجع الاقتصادي، والتوظيف الجزئي، أو البطالة؛ يسعى المزيد من الأفراد إلى رفع مستوى دخولهم عبر نشاطات بدوام جزئي، أو ما يعرف بالسعي الإضافي Side hustle، وتشمل هذه الفئة -أيضًا- المستقلين لحسابهم الخاص، من كتاب على سبيل المثال، ومترجمين، ومصممين، وفنانين، ومطوري ويب.
- **رائد الأعمال الاجتماعي:** يختار بعض رواد الأعمال تقديم حلول مبتكرة للمشكلات الاجتماعية؛ قديمها وحديثها؛ مثل: الفقر، والجوع، والاتجار بالبشر، والتدهور البيئي، ويعملون على إنشاء مؤسسات اجتماعية غير ربحية، ولكن الاهتمام المتزايد بالشركات الربحية، التي تزواج عملها التجاري بالأهداف الاجتماعية؛ أدى إلى ظهور فئة فرعية تدعى B-corp، أو شركة الفوائد، ونتيجةً لذلك، جاء قانون اعتماد

الـ B-corp وهو شهادة اعتماد تديرها مجموعة B Lab غير الربحية، لضمان التزام الشركات بإرشادات، وقواعد، ومسؤوليات محددة، وقد بلغ عدد هذه الشركات حتى الآن 3301 شركة.

الكلمات المفتاحية

- **خطة التنفيذ:** هي مخطط، أو دليل منظم، يجمع خطوةً بخطوة، الأفكار، والخواطر، والخطوات المفتاحية الضرورية للمساعدة في التجهيز للنجاح الريادي.
- **المعايير المرجعية:** هي موازنة أداء الشركة الخاصة؛ إما بمتوسط أداء الشركات الأخرى في مجال محدد، أو بأداء رائد في المجال، أو قطاع من السوق.
- **التقشف:** استراتيجية تمويل، تسعى إلى الاستخدام الأمثل للأموال الشخصية، وإلى أفكار إبداعية أخرى مثل المقايضة، لتقليل التدفقات المالية الخارجة.
- **نقطة التعادل:** وهي مرحلة من المشروع، يكون فيها مستوى العمليات المنجزة، مولدًا لمداخيل تعادل تكاليف الإنتاج وتغطيها.
- **نموذج العمل:** التخطيط لكيفية تمويل المشروع، وكيفية إضافة القيمة للمشاركين فيه، بما فيهم المستهلكين، وكيفية تقديم عروض المشروع، وتوزيعه إلى المستهلكين، وكيفية توليد الدخل.
- **الرأسمالية:** هي نظام يتمتع فيه الأشخاص، والأفراد، والشركات، بحرية اتخاذ القرارات، وامتلاك الملكيات، وكذا الاستفادة من جهودهم الخاصة، مع قيام الحكومة بدور ثانوي يقتصر على الرقابة.
- **التدفق المالي:** هو الأموال التي تجمعها المنشأة التجارية، من خلال الإيرادات، والتمويل؛ مقابل الأموال التي تصرفها من خلال النفقات.
- **الإدارة النقدية:** هي إدارة التدفقات النقدية الداخلة، والخارجة، لدعم الاحتياجات النقدية للمشروع.
- **ريادة الأعمال للشركات:** هي تطوير أفكار، أو فرص، أو مشاريع جديدة، من خلال عمليات البحث الرسمية، وعمليات التطوير التي تركز على استراتيجية الشركة، وأهدافها.
- **التدمير الخلاق:** هو نظرية طورها جوزيف شومبيتر، وتفيد بأن الابتكار في ريادة الأعمال؛ هو القوة التخريرية التي تخلق النمو الاقتصادي، وتدعمه، رغم أنه يدمر الشركات القائمة، ويعطل التوظيف.
- **التجارة الإلكترونية:** هي المعاملات الإلكترونية -خاصة عبر الإنترنت- لتبادل السلع، والخدمات.
- **الرحلة الريادية:** هي عملية تقص تقوم بها؛ لاكتشاف ما إذا كانت ريادة الأعمال مناسبة لك.
- **العملية الريادية:** هي مجموعة من القرارات، أو الإجراءات التي يمكن تحديدها، واتباعها؛ لتطوير، أو تعديل مشروع ما.
- **روح الريادة:** هي صفة يتمتع بها المبدعون الذاتيون المنتجون، والذين ركزوا عليها لإحداث التغيير.

- **المشروع الريادي:** هو أي نشاط تجاري، أو منظمة، أو مشروع، أو عملية مربحة، تنطوي على مستوى من المخاطرة، في اقتناص فرصة لم تكن مدركة من قبل.
- **إطار العمل:** هو هيكل، أو مخطط تفصيلي، يمكن استخدامه لتحقيق أهداف ريادة الأعمال، من خلال حل المشكلات، والعصف الذهني، لتوليد الأفكار، والتحقق منها.
- **حق الامتياز:** شكل من أشكال الترخيص، يسمح للنشاط التجاري (صاحب حق الامتياز) بمشاركة نموذج عمله، لتوسيعه عبر موزعين مختلفين (مستفيدون من حق الامتياز) مقابل رسوم يتفقون عليها.
- **المتعاقد المستقل (أو المستقل):** هي شركات، أو أفراد، يقومون بالعمل، كما يفعل الموظف تمامًا، دون أن يكونوا جزءًا من كشوف الرواتب، ويتحملون ضرائبهم، وتأميناتهم بأنفسهم.
- **الابتكار:** فكرة جديدة، أو عملية حديثة، أو منتج عصري، أو تغيير منتج سابق، أو عملية قديمة.
- **الريادي الداخلي:** هو موظف يطبق الفكري الريادي داخل شركة قائمة، بدل الانفراد بالعمل وحده.
- **المعلم:** هو إما لحظة قرار هام، أو لحظة تحقيق إنجاز كبير.
- **براءة الاختراع:** هي إقرار قانوني، يستفيد منه المخترع لحماية ملكية اختراعه، واستخدامه، والاتجار به لفترة من الزمن.
- **الفرصة الظرفية:** هي فرصة تتاح بناءً على عوامل مختلفة، مثل مكان عملك، والتزاماتك العائلية، وفكرتك، أو اختراعك، وتعبيرك الإبداعي الفريد، أو بحثك عن وظيفة، أو تغيير عملك.
- **الإطلاق التجريبي (أو الافتتاح التجريبي):** وهو إطلاق مشروع لفترة محددة، أو جمهور معين؛ بغية اكتساب الخبرة، والرؤية العميقة، والتعقيبات، حول السوق المستهدفة، والمستهلكين.
- **السوق المستهدفة:** هي مجموعة معينة من المستهلكين، تسعى شركة ما إلى تقديم سلعة، أو خدمة لهم خصيصًا.
- **المشروع الريادي:** هي شركة ناشئة، أو منظمة، تنشط تجاريًا، أو افتتحت لتلبية حاجة.

الملخصات

2.1 رؤية عامة حول رحلة ريادة الأعمال

بينما تستعد لرحلتك إلى ريادة الأعمال، يكون من الأهمية أن تأخذ بالحسبان الجوانب المتعددة المرتبطة بالتحضير، وتجربة، وإكمال رحلتك تلك؛ المفتاح هو تقييم صادق، وعميق، لكيفية القيام برحلة تحقق الأهداف، والنتائج المرجوة، ستوفر لك السبع الخطوات الموضحة في هذا المبحث، منظورًا لما قد تواجهه في رحلتك الريادية الخاصة.

2.2 عملية التحول نحو ريادة الأعمال

توفر عملية تنظيم المشاريع دليلاً مرئياً لبدء مشروع بمقاربة فردية، إذ يجب أن تكون هذه العملية، مرنة، وليست ثابتة؛ بحيث تتكيف مع احتياجات، ومتطلبات السوق، حتى تحقق تناسباً ملائماً لجني ثمار استثمارك، يمنحك اكتساب منظور حول العملية بأكملها فهماً أساسياً لما تنطوي عليه المشاريع الريادية، انطلاقاً من بزوغ الفكرة في ذهنك، مروراً بإنشاء المشروع ووصولاً إلى حصاده، مع إمكانية بدء العملية من جديد بفكرة جديدة.

2.3 مسارات ريادية

قد يظهر سبيلك إلى ريادة الأعمال نتيجة الضرورة، أو الفرصة، أو كليهما معاً، إن انفتاحك على فكرة أن تغدو رائد أعمال؛ يمنحك إمكانية إدراك فرصة فريدة، تناسب اهتماماتك، وأهدافك، حيث يتعلم رواد الأعمال إدراك الفرص التي تبرز فجأة، وكيف، ومتى، تناسب أهدافهم، وأحلامهم.

2.4 أطر العمل التي توجه مسارك الريادي

يمكنك أن تربط خلفيتك، وتدريبك، ومعرفتك مع سبيلك الريادي، عبر أطر تضبط نشاطات تطورك، ولتحقيق أهدافك، فإنك تحتاج إلى خطة من نوع ما؛ خطة ترسم الخطوات التي تحتاجها لتحقيق تلك الأهداف، وكما أن أنواع المشاريع كثيرة، فإن للخطط، وأدوات تطويرها أنواعاً، ونسخاً كثيرة -أيضاً- وبينما تظهر للعلن المزيد من المشاكل، والقضايا العالمية، يظهر معها المزيد من أنواع رواد الأعمال، الذين يقدمون الحلول المبتكرة لها، هذا التنوع في أنواع ريادة الأعمال يوفر تخصصات فريدة، للفرص التي قد لا تناسب المجرى السائد للأمور، أو الطريق التقليدية، وتتجاوزها إلى النجاح الريادي.

أسئلة المراجعة

1. لماذا ينمو الاهتمام بريادة الأعمال لدى الذين ينخرطون، أو يعيدون الانخراط في القوة العاملة؟
2. ما هي العقلية الريادية؟
3. إلام تشير عبارة "مشروع ريادة الأعمال"؟
4. ما الذي تنطوي عليه عملية "إدارة النقد" بالنسبة لنشاط تجاري؟
5. لماذا تعدّ العملية الريادية سلسلة، وليست ثابتة خطوة بخطوة؟
6. ماذا يعني مصطلح "التدمير الإبداعي"؟
7. ما الفرق بين رائد أعمال الشركات، ورائد الأعمال الداخلي؟
8. ما هي الفرص الظرفية؟
9. ما الذي تنطوي عليه رحلة ريادة الأعمال؟

10. ما هي الظروف التي تدفع رائد الأعمال إلى اختيار لتمويل الذاتي في مشروعه؟
11. من هو المتعاقد المستقل؟
12. ماذا يعني مصطلح "إطار عمل" من حيث ريادة الأعمال؟
13. ما هي خطة التنفيذ؟ وكيف تختلف عن إطار العمل؟
14. لماذا تعد خطط التنفيذ مفيدة في تطوير، أو تحسين المشروع؟
15. ما هي الخصائص المرتبطة بريادة الأعمال التقليدية؟
16. ما هي بعض التحيزات التي تواجه الأقليات، والنساء في الحصول على التمويل؟

أسئلة المناقشة

1. ماذا يعني امتلاك عقلية ريادية؟
2. ناقش أسس تحديد السوق المستهدفة، وكيف يساعد التركيز على السوق المستهدفة في تطوير، أو تعديل فكرة؟
3. اشرح أهمية أن تفكر في نفسك، وتكون صادقاً معها قبل، وأثناء، وبعد بدء رحلة ريادة الأعمال.
4. باستخدام المعلومات المتعلقة بالخطوات اللازمة لرحلة ريادة الأعمال. أعط مثالاً الخاص عن المفاهيم الرئيسة في هذا الفصل.
5. فكر في الأسئلة المحتملة التي قد تطرحها على نفسك قبل إطلاق مشروعك. ناقش سؤالين، أو ثلاثة من التي تلامس فكرك، وخبراتك الشخصية. لماذا، أو كيف تؤثر هذه الأسئلة عليك أكثر من غيرها؟
6. فكر في نفسك في سياق حجة "الفطرة، أو التنشئة"، أو "ولد، أو صنع". كيف تشعر أن هذه المنظورات تتحد في إمكاناتك الخاصة كونك رائد أعمال؟
7. ما هي أوجه التشابه، والاختلاف بين مراحل دورة حياة الشخص، والمشروع؟ وكيف يمكن أن يساعدك هذان المفهومان في إنشاء مشروع ناجح؟
8. بالنظر إلى المعلومات التاريخية عن ريادة الأعمال، والابتكار: كيف يدعم اقتصاد العالم الحالي القائم على التقنية، والمعرفة نشاط ريادة الأعمال؟
9. بوضع المسارات المتعددة لريادة الأعمال في الحسبان: كيف يمكن أن يعكس وضعك الحالي مساراً محتملاً لريادة الأعمال؟
10. هل هناك فرق بين الإطلاق التجريبي، والافتتاح التجريبي؟ لماذا يتم استخدام مصطلحين مختلفين؟

11. ما هي فوائد الإطلاق التجريبي؟ وما هي سلبياته؟
12. فصل خلفيتك، وتدريبك، ثم ناقش أهمية ربطهما بمسار ريادي محتمل.
13. كيف يساعدك إنشاء خطة تنفيذ، على أن تصبح رائد أعمال ناجحًا؟
14. ما هي العلاقة بين خطة التنفيذ، وإطار العمل؟ وفيم يختلفان؟
15. لماذا يسعى المزيد من الأفراد وراء فرص ريادة الأعمال غير التقليدية؟
16. ما هو الفرق بين رائد الأعمال المهاجر، ورائد الأعمال من الأقلية؟ وما هي أوجه التشابه؟

أسئلة الحالات المدروسة

1. راجع قصة Sixto Cancel ورحلته إلى تطوير المشروع الاجتماعي "فكروا بنا".
 - ما هي التحديات، أو المصاعب التي تتصور أنه قد احتاج إلى تجاوزها لإنهاء رحلته؟
 - ناقش بعضًا من الأفضليات، والعقبات في خلفية Sixto، وخبراته في تطوير كل من منظمة، ومجلس إدارة؟
 - ناقش -آخذًا بالحسبان طريقتيه في تطوير منظمته- طريقتيه في اتباع، أو تخطي بعض خطوات رحلة ريادة الأعمال.
2. تصفح كلاً من موقعي Cratejoy و Prosperly المذكورين في هذا الفصل: كيف اتبع مؤسسوهما الرحلة الريادية؟
3. بعد الاطلاع على Man Crates: كيف اتبعوا النموذج في صورة دورة حياة النشاط التجاري.
4. باعتماد Man Crates مصدر إلهام: ما الأفكار الإضافية التي يمكنك الخروج بها لبدء مشروعك الخاص؟
5. عد إلى نافذة التفاعل {جد الحل} بعد "مسارك الشخصي عبر التأمل الذاتي" في المبحث الثالث من هذا الفصل: اختر فكرة جئت بها سابقًا، أو فكرة من أحد الموقعين المذكورين، من أين يمكنك المجيء بالمزيد من المعلومات حولها؟ قد يعني هذا عملاً شاقاً بحيث تلتصق بأحدهم كظله، أو تتوظف كمتدرب، أو تجري أبحاثاً بطريقة، أو بأخرى.
6. عد إلى نافذة التفاعل السابقة، وزر روابط أفكار المشاريع من جديد، باعتماد الفكرة ذاتها من السؤال السابق: حاول الخروج بـ 5 مشاريع منبثقة من فكرتك تلك.
7. طبق أحد أطر العمل من هذا الفصل على فكرتك.
8. لماذا اخترت إطار العمل هذا دون سواه؟

9. بتطبيقك إطار العمل على فكرتك: ما المعلومات الجديدة التي تعلمتها حولها؟ وأي المعلومات تبدو ناقصة، أو بحاجة إلى مزيد من التطوير؟



وظف أفضل المستقلين لإنجاز أعمالك عن بعد من خلال
أكبر منصة عمل حر بالعالم العربي

أضف مشروعك الآن

3. المسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية

فهرس الفصل

- المسائل القانونية، والأخلاقية في ريادة الأعمال.
- المسؤولية المجتمعية للشركات، وريادة الأعمال الاجتماعية.
- تطوير ثقافة محيط عمل مسؤولة وذات امتياز أخلاقي.

المقدمة

تصدر مارتن شكريلي عناوين الصحف في 2015، وهو رائد الأعمال، والصيدلاني الصاعد، ومدير سابق لصندوق تحوط، ويرجع ذلك إلى استغلاله فرصة عمل مربحة، ومثيرة للجدل؛ إذ باعتباره مؤسس شركة Turing Pharmaceuticals ومديرها التنفيذي، فقد حصل على براءة اختراع منتهية، لدواء مضاد لفيروس الإيدز، ورفع سعره في سوق الولايات المتحدة الأمريكية من 13.5 (ثلاثة عشر دولارًا ونصف الدولار) إلى 750 (سبعمائة وخمسين دولارًا) للحبة الواحدة، بين ليلة، وضحاها، وهي زيادة تفوق نسبتها 5000%. ولما تزايدت انتقادات المجتمع الطبي، والرأي العام، لتؤدي في النهاية إلى مطالبات بالعودة إلى السعر الأصلي؛ دافع شكريلي عن قراره، كونه ممارسة تجارية ذكية، رفعت أرباح شركته، لكنه وافق في النهاية على التراجع عن السعر الجديد، ليخلف بعدها وعده، ويعرض بدل ذلك سعرًا مخفّفًا للمستشفيات.

وقتها، كان الضرر قد لحق بسمعة شكريلي، إذ وصفه البعض بأنه المدير التنفيذي "الأكثر كرها" في الولايات المتحدة الأمريكية، جراء قراراته التجارية، وتصرفاته المقبحة، وتعليقات وسائل التواصل الاجتماعي السلبية⁽¹⁾.

رفض مختصو الأمراض المعدية، ولجان حماية المرضى، ادعاءات شكريلي بأن استراتيجيته في تعديل الأسعار، كانت مفيدة للمرضى، مستدلين بكونهم يحتاجونها لفترات طويلة بعد خروجهم من المستشفى، وعلى الرغم من

أن استراتيجية التسعير لم تكن مخالفة للقانون، إلا أن شكريلي خضع لاحقاً للتحقيق، وجاءت إدانته بالاحتيال المالي لجمعه بالخداع أموالاً من صندوق التحوط، واختلاسه أموالاً من شركته الدوائية لتعويض المستثمرين⁽²⁾.

3.1 المسائل القانونية والأخلاقية في ريادة الأعمال

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- تطوير القدرة على تحديد المسائل القانونية، والأخلاقية
- تشكيل نهج واضح لمعالجة المعضلات القانونية، والأخلاقية، بمجرد تحديدها.

ما معنى أن يلتزم رائد الأعمال مسؤولية أخلاقية، واجتماعية في آن واحد؟

عندما قرر مارتن شكريلي رفع سعر دواء فيروس السيدا، المنقذ للحياة من 13.5 \$ إلى 750 \$ للحبة الواحدة، وصف الرأي العام تصرفاته على الفور بالأخلاقية، بينما رأى هو موقفه في إطار التصرف المسؤول، الذي يخدم مصالح شركته، والمساهمين فيها، وعلى الرغم من أن قرار رفع الأسعار كان ضمن إطار قانوني، إلا أن الرأي العام أدان تصرفاته.

ولكن، هل ينبغي لرائد أعمال مثل شكريلي أن يهتم لاستدامة عمله، أم لتوفير دواء أقل تكلفة للمرضى، وبالتالي أقل فائدة لشركته؟ هذا السؤال الجوهرى يقود إلى أسئلة أخرى تتعلق بأخلاقيات الموقف، وهل كان قرار رفع سعر الدواء بنسبة 5000 % في صالح الشركة؟ هل كان شكريلي ملماً بكل الجوانب "الأخلاقية، والقانونية، والمالية، والسمعية، والسياسية" للقرار الذي اتخذه؟ الفحص النقدي لقرارات شخص من أمثال شكريلي، يفرض على المرء امتلاك وعي محسن يأخذ في الحسبان الفئات العديدة من أصحاب المصلحة من وراء اتخاذ قرار كهذا القرار، ولا يقتصر على المساهمين فحسب.

3.1.1 أصحاب المصلحة

تتطلب النظرة الشاملة لأخلاقيات العمل، وريادة الأعمال فهماً للفرق بين المساهمين: وهم مجموعة صغيرة تضم المالكين (أو حملة الأسهم)، وبين أصحاب المصلحة: وهي مجموعة أكبر، ينضوي تحتها كل المنظمات، والناس الذين يكسبون مصلحة من وراء عمل الشركة.

إن خدمة مصالح المساهمين -وهو ما اعتقد شكريلي على الأغلب أنه يفعله- أمر مبني على نظرة ضيقة للهدف التنظيمي، هذه النظرة المعروفة بمبدأ "أولوية المساهمين" تعود أصولها إلى قضية شهيرة في المحكمة العليا لولاية ميشيغان الأمريكية، حيث كان طرفاها شركة السيارات فورد، ومساهمين فيها هما الأخوان دودج، اللذان أنشأ لاحقاً شركة دودج Dodge للسيارات⁽³⁾، هذه القضية رسخت فكرة سرت بعدها لعقود، مفادها: أن أرباح المساهمين هي الأمر الوحيد الذي ينبغي للمدير التنفيذي، وشركته الاهتمام به، لكن هذا المفهوم استُبدل تدريجياً بآخر أكثر تطوراً، يفرض مراعاة جميع أصحاب المصلحة عند اتخاذ قرارات حاسمة في الشركة، ذات نتائج واسعة؛ ومن أمثلة هذا الوعي الجديد نذكر: "ذا بيزنس راوندتيل" طاولة الأعمال الدائرية، وهي مجموعة من

المديرين التنفيذيين في أكبر، وأنجح الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أصدرت هذه المجموعة تصريحًا حديثًا حول أخلاقيات العمل، ومهدوا فيه بالقول:

"بالتعاون مع شركاء من القطاعات العامة، والخاصة، وغير الربحية، نتعهد نحن المديرين التنفيذيين للبيزنس راوندتيبيل، باعتماد حلول تصنع الفرق لصالح العمال، والعائلات، والشركات، والمجتمعات باختلاف أحجامها."⁽⁴⁾

جد الحل

التصريح الرسمي لمجموعة بيزنس راوند تيبيل حول "هدف الشركة"⁽⁵⁾

طالع التصريح الآتي حول الهدف من الشركة، والذي نشرته مجموعة بيزنس راوند تيبيل:

"يستحق الأمريكيون اقتصادًا يسمح لكل شخص بالنجاح عبر العمل الجاد، والإبداع، وبعيش حياة كريمة هادفة، كما نؤمن بأن نظام السوق المفتوح، هو الوسيلة الأنجع لخلق أعمال جيدة، واقتصاد قوي مستدام، وتعزيز الابتكار، ودعم المحيط الصحي، والفرص الاقتصادية للجميع."

كما "تلعب الشركات دورًا محوريًا في الاقتصاد، بتوفيرها مناصب الشغل، ورعايتها الابتكار، وتقديمها الخدمات والسلع الأساسية، وتصنع الشركات، وتبيع المنتجات الاستهلاكية، كما تصنع المعدات، والمركبات، وتدعم الدفاع الوطني، وتزرع، وتنتج الطعام، وتوفر الرعاية الصحية، وتولد الطاقة، وتوزعها، كما تقدم خدمات المال، والتواصل، والخدمات الأخرى، التي تدعم النمو الاقتصادي، بينما تخدم كل واحدة من شركاتنا غرضها الخاص، فإننا جميعا نشترك كل أصحاب المصلحة لدينا التزامًا أساسيًا توضحه النقاط الآتية:

• **تقديم القيمة لعملائنا:** سنعمل على تعزيز التقاليد الأمريكية بشركات تقود الركب في تلبية أو حتى تجاوز توقعات العملاء.

• **الاستثمار في موظفينا:** يبدأ ذلك بدفع أجور عادلة لهم، وتقديم فوائد ضرورية، وكذا دعمهم بالتدريب، والتعليم الضروريين لتطوير مهارات جديدة، من أجل مواكبة عالم سريع التغير، فنحن ندعم التنوع، والاحترام، والكرامة، والاحترام.

• **التعامل مع مزودينا بعدل، وأخلاقية:** فنحن ملتزمون بالعمل في شراكة حسنة مع الشركات الأخرى، كبيرها وصغيرها، والتي تساعدنا على تنفيذ مهامنا.

• **دعم المجتمعات التي نعمل فيها:** حيث نحترم الناس في مجتمعاتنا، ونحمي البيئة من خلال تبني الممارسات المستدامة في كل أعمالنا.

• **توليد قيمة طويلة الأجل للمساهمين:** فهم الذين يمدون رؤوس الأموال التي تسمح للشركات بالاستثمار، والنمو والابتكار، لذا فنحن ملتزمون تجاههم بالشفافية، والتواصل الفعال.

"كل ذي مصلحة مهم، لذا نلتزم بتقديم القيمة لهم جميعًا، من أجل تحقيق النجاح المستقبلي لشركاتنا، ومجتمعاتنا، ووطننا.

• **سؤال:** هل تعتقد أن شكريلي في قضيته المناقشة سابقًا، أخذ في الحسبان كل ذوي المصلحة كما تنص عليه وثيقة بيزنس راوندتيل؟ أم اتبع في قراره المقاربة القديمة "مبدأ أولوية المساهمين"؟

يهدف هذا الفصل إلى شيئين:

- **أولاً:** مساعدة رواد الأعمال على فهم أهمية الأخلاقيات، والدور الذي يلعبونه في تطوير منظمة أخلاقية، ومسؤولية، وهذا يتضمن قدرتهم على تحديد وتعريف المعضلات الأخلاقية، إلى جانب تحديد المشاكل القانونية التي قد تصادفهم.
- **ثانيًا:** نسعى إلى تمكين رواد الأعمال من تطوير بوصلة أخلاقية، تسمح لهم بقيادة منظماتهم التجارية، بطريقة تتماشى مع المبادئ الأخلاقية، والقانونية.

مثال: المنظمة التجارية الأخلاقية، هي كل منظمة تتبع تصريح الغاية المنشودة من بيزنس راوند تيل؛ مما يعني خلق محيط عمل يحظى من خلاله الجميع بالتشجيع، والتمكين، والدعم الكافي لتطوير القدرات الأخلاقية، كيما يفرق المرء تفریقًا تعويديًا ونظاميًا بين الصواب، والخطأ، وهذا يعني -أيضًا- أن على كل منظمة، بعناصرها جميعها، أن تظهر نتائج واضحة، وصريحة، ومناسبة في حجمها، ووقتها تجاه كل تصرف غير أخلاقي، أو أفعال غير مسؤولة.

رابط للتعلم

اطلع على [تقرير مجلة فوربس](#) لتتعرف على قائمة الشركات الأكثر أخلاقية في العالم.

3.1.2 رائد الأعمال الأخلاقي

كلما فكرت في التصرف الذي تتوقعه من نفسك، في حياتك الشخصية، والاحترافية، دخلت حوارًا فلسفيًا مع نفسك، لتعرف مبادئ التصرف التي تحترمها، وتلك هي أخلاقياتك، وربما تقرر مثلًا أن تصارح عائلتك، وأصدقاءك، وعملاءك، وزبائنك، وأصحاب المصلحة في عملك، بالحقيقة، وإذا لم يكن ذلك ممكنًا، فلا بد أن تكون الأسباب مقنعة، ويمكن -أيضًا- أن تختار ألا تخذع، أو تضلل شركاء عملك، كما يمكن أن تقرر -أيضًا- أنك لا تشترط في سعيك لتحقيق الربح، أن تعود الفائدة كلها إليك، بل توزع كلما كفت الأرباح جزءًا منها على أصحاب المصلحة، مثل أولئك الذين ساعدوك، أو أثروا بطريقة، أو بأخرى على نجاح عملك، فهذه المجموعة من ذوي المصلحة، تضم الموظفين (مشاركة الأرباح)، والمساهمين (توزيع الأرباح)، والمجتمع المحلي (الوقت)، والقضايا الاجتماعية، والمنظمات الخيرية (التبرعات).

ولهذا فالنجاح في عالم ريادة الأعمال ينطوي على أكثر من مجرد تحقيق المال، وتطوير المشروع، فالنجاح يعني -أيضًا- معاملة الموظفين، والعملاء، والمجتمع ككل، بصدق واحترام، فقد يأتي النجاح على شكل الفخر الذي تحس به عند التعامل بصدق، ليس لأن القانون يفرض ذلك، بل لأننا نحرص على الصدق من تلقاء أنفسنا؛

وقد يكون النجاح في معرفتنا بأن الفائدة التي نحققها لم تأت على حساب الآخرين، ولذا، فأخلاقيات التجارة تقود المنهج الذي يتبعه رواد الأعمال، وشركاتهم، لاتباع القانون، واحترام ذوي المصلحة لديهم، وخصوصًا عملاءهم، وزبائنهم، وموظفيهم، والمجتمع، والبيئة المحيطين بهم.

رابط للتعليم

اطلع على "المبادئ العشرة لميثاق الأمم المتحدة العالمي" الذي يحث الشركات على اكتساب "منهج ذي مبادئ في ممارسة أعمالها". وتلك المبادئ تشمل حقوق الإنسان، والعمل، والبيئة، ومكافحة الفساد.

كل الأديان، والنظم الأخلاقية، والروحية -تقريبًا- تركز على لبنات التعامل مع الآخرين باحترام، وتعاطف، وصدق، وتعمل هذه المعتقدات الرئيسة بدورها على تجهيزنا بمبادئ التصرف الأخلاقي التي تعد دلائل مثالية في عالم التجارة، لكننا سنحتاج أن نتبع دينًا، أو نظامًا معينًا لنعكس تلك الأخلاق في تصرفاتنا، تجاه بعضنا بعضًا، وعلى رأسها الالتزام بمعاملة الآخرين بإنصاف، وكرامة، في كل تعاملاتنا، بما فيها التجارية.

لأجل هذا، نستخدم في هذا الكتاب مصطلحي المبادئ الأخلاقية Morals والأخلاقيات Ethics استخدامًا مترادفًا؛ لأننا نرى أن ذا المبادئ الأخلاقية هو نفسه الشخص المتحلي بالأخلاقيات الحميدة، فالسلوك الأخلاقي ليس الطريقة الصحيحة لتصرف رجال الأعمال وحسب، بل هو ما يكسبهم السمعة المهنية كقادة أعمال نزهاء.

النزاهة، ونعني بها هنا اتفاق أفعال المرء مع أقواله، وهي سمة حميدة عالية القدر، لكنها -أحيانًا- أكثر من مجرد تناسق الشخصية، فالتصرف بنزاهة يعني الالتزام بصرامة، بمجموعة من القيم الأخلاقية، هذه القيم تؤسس عادة للقواعد الأخلاقية، أو قواعد السلوك، والقواعد الأخلاقية تلك؛ دليل يقود السلوك، ويمكن جمعها من مصادر مختلفة.

ويمكن أن تكون قواعد سلوك شخصية داخلية، أو قواعد رسمية تتبناها منظمة تجارية، كما يمكن أن تكون قواعد خارجية قائمة على مهنة المرء (مثل قانون المحاسب المالي، أو المحامي أو المخطط المالي المعتمد، أو غيرهم)، أو قواعد أوسع، قابلة للتطبيق، مثل قواعد بيزنس راوندتيل، أو المسؤولية الاجتماعية للشركات Business for Social Responsibility؛ فكونك مهنيًا نزيهًا، يعني سعيك الدائم لأن تتصرف كأفضل ما يكون في كل تعاملاتك؛ الشخصية منها، والمهنية.

تجلب النزاهة في العمل كثيرًا من المحاسن، ولعل من أهمها؛ كونها عاملاً حاسماً في تمكين المجتمع، وشركاته، من العمل عملاً صحيحًا، وهي كذلك قاعدة أساسية في خلق، وترسيخ الثقة، وهذه الأخيرة سمة جوهرية لا بد منها في كل الالتزامات؛ تعاقدية كانت، أم لفظية، بين الشركات، وذوي المصلحة فيها.

يفتخر رواد الأعمال الناجحون، والشركات التي يمثلونها بأنفسهم، وخصوصًا إذا كانت أعمالهم التجارية تمتاز بالشفافية والنزاهة، والنية الحسنة. إن من الأخلاقيات المطلوبة؛ أن تظهر كرامة، واحترامًا في تعاملك مع الزبائن، والعملاء، والموظفين، وجميع ذوي العلاقة بمشروعك الريادي، ذلك لأن الممارسات الأخلاقية في

الأعمال التجارية، تعود بالنفع على تلك الأعمال على المدى الطويل، فالعملاء، والزبائن، والموظفون، والمجتمع ككل، سيكونون أكثر استعدادًا لرعاية شركة، والعمل باسمها بجد، إذا بدا لهم أنها تهتم لأمر المجتمع الذي تخدمه؛ فأي نوع من الشركات لديها عملاء، وموظفون على المدى الطويل؟ إنها تلك الشركات التي تملك سجلًا حافلًا بأدلة الممارسات التجارية النزيهة.

تشير أبحاث الأداء من الشركات الأكثر أخلاقية في العالم World's Most Ethical Companies المعروفة اختصارًا بـ WMEC إلى وجود علاقة طردية بين السلوك الأخلاقي، والأداء المالي الناجح على المدى الطويل؛ وغالبًا ما تتجاوز هذه الشركات توقعاتها في السوق، في فترات ازدهاره، وتراجعها على حد سواء، وتظهر قائمة شركات WMEC متوسط عائد فائض سنوي يزيد عن 8% أعلى من الربحية المتوقعة؛ ويرجع هذا إلى عدة الأسباب، من بينها؛ ما يصفه الباحثون بـ "التأثير الإيجابي على ثقافة الأعمال، وأصحاب المصلحة، والسمعة"⁽⁶⁾. بعبارة أخرى، فإن كونك أخلاقيًا، يؤثر إيجابيًا على الموظفين، والمستثمرين والعملاء.

هل أنت جاهز؟

ما هي ثقافة الشركات التي تقدرها؟

تخيل أنك تمتلك بعد التخرج فرصة للانخراط في أحد مشروعات ريادةيين، الأول: مع شركة ناشئة معروفة بتفضيلها العمل الجاد، وثقافة عدم الاستهتار، حيث يقدرّون ساعات العمل الطويلة، والجهود الكبيرة، وفي نهاية كل عام، تخطط الشركة للتبرع لصالح قضايا اجتماعية، وبيئية متعددة.

أما المشروع الثاني فمع منظمة غير ربحية، معروفة بثقافة عمل مختلفة، إذ تقدر هذه المنظمة الموازنة بين حياة الموظف، وعمله، كما تمنحك الفرصة للسعي وراء اهتماماتك المهنية، أو التطوع في فترات من أيام عملك، مع الأخذ بالحسبان، أن المشروع الأول يدفع لك أجرًا أعلى من الثاني بـ 20%.

• أي المشروعات ستختار؟ ولماذا؟

• ما هي النواحي التي تكون فيها مساهمات شركة في قضية ما، أكثر تأثيرًا في تلك القضية؟ ومن أي نواح تكون المساهمات الفردية أقوى؟

• إلى أي مدى يكون المدخل عاملاً مهمًا؟ وعند أي نقطة يطفئ المدخل الأكبر على الفوائد غير المتعلقة بالمال للفرص الأقل كسبًا؟

يخلط كثير من الناس بين الالتزام الأخلاقي، والامتثال للقانون، غير أن هذين المفهومين ليسا مترادفين، بل ويدعو كل منهما إلى مبادئ سلوكية مختلفة؛ إذ نحتاج القانون لخلق مجتمع، والحفاظ عليه، ومن دونه، تعم المجتمع الفوضى؛ لذا فالامتثال للقانون أمر إجباري، وإذا خالف المرء تلك المبادئ، والقوانين، فهو عرضة للعقوبات التي تقرها القوانين -أيضًا- وعليه، يشير الامتثال غالبًا إلى مدى قيام الشركات بأعمالها وفقًا للتعليمات، واللوائح، والقوانين، لكن هذا ليس سوى الحد القاعدي الأدنى، ويبين الالتزام الأخلاقي على هذا الحد

القاعدي، ويكشف عن مبادئ قائد الأعمال فرديًا، أو مبادئ منظمة بعينها، وغالبًا ما تكون التصرفات الأخلاقية بدافع طوعي شخصي، يستند غالبًا على تصورنا الفردي لما هو صواب، وما هو خطأ.

بعض المهن، مثل الطب والقانون، لديها قواعد أخلاقية تقليدية، وراسخة. فعلى سبيل المثال: يتبنى غالبية عمال الصحة من أطباء، وممرضين، وغيرهم، قَسَم أبقرط، على أنه مقياس مناسب يدينون به دوماً للمرضى، كمعيار مناسب -دائمًا- مدين للمرضى من قبل الأطباء، والممرضات، وغيرهم في هذا المجال، وتختلف معايير الأخلاقيات من شركة إلى أخرى، لكن هذا بدأ بالتغير، كما يتضح من مجموعة قواعد السلوك، وبيانات المهام التي اعتمدتها العديد من الشركات خلال القرن الماضي. وتتشرك هذه المعتقدات في العديد من النقاط، ولعل محتواها المشترك يتمخض مستقبلاً عن قواعد أخلاقية موحدة، يلتزمها جميع ممارسي التجارة.

والنقطة المركزية التي يمكن أن تساهم في تشكيل مجموعة قواعد موحدة؛ هي الالتزام بالتعامل بنزاهة، وصدق مع العملاء، والزبائن، والموظفين، وغيرهم من المشاركين في العمل.

القانون مدين عادة للعادات، والتقاليد، ولا يأتي التغيير إلا إذا دعمته أسباب قاهرة، وغالبًا ما يكون المنطق الأخلاقي أكثر موضوعية، ويعكس تغيرات الوعي التي يمر بها الأفراد، والمجتمع، ولهذا، يسبق الفكر الأخلاقي القوانين، ويمهد الطريق لتغييرها.

يتطلب التصرف -أخلاقيًا- تحقيق المعايير الإلزامية للقانون، لكن هذا ليس كافيًا، فقد نرفض تصرفاً على الصعيد الشخصي، على الرغم من كونه لا يخالف القانون (خذ بالحسبان عدد الذين رفضوا رفع شكريلي سعر الدواء رغم قانونيته). يحتاج رواد الأعمال اليوم إلى أكثر من مجرد التركيز على الامتثال للقانون، إذ عليهم السعي بجد كبير، لتجاوز ذلك المطلب الأساس، وأخذ أصحاب المصلحة بالحسبان، والقيام بما هو صائب.

جد الحل

اختراق بيانات إكويفاكس Equifax

بين منتصف شهري مايو، ويوليو من سنة 2017، تمكن مخترقون من الوصول إلى خوادم تستخدمها Equifax، وهي وكالة رئيسة لتقارير الائتمان. وقد وصلوا هكذا إلى المعلومات الشخصية لنحو نصف سكان الولايات المتحدة⁽⁷⁾.

بعد اكتشاف مديري Equifax التنفيذيين للاختراق؛ أواخر يوليو، وفي انتهاك محتمل لقواعد التداول من الداخل، أقدموا على بيع قرابة مليوني دولار من أسهم الشركة، وقبل أسابيع قليلة من الإعلان عن الاختراق في 07 سبتمبر 2017، تراجعت أسهم الشركة بنسبة 14 في المائة تقريباً بعد الإعلان، لكن قليلاً كانوا يتوقعون أن يتحمل مديرو Equifax المسؤولية عن أخطائهم، أو يواجهوا أي مساءلة، أو عقوبات جراء الاستفادة من أفعالهم.

ولتعويض العملاء في أعقاب الاختراق؛ عرضت الشركة خدمات مجانية على غرار مراقبة الائتمان، والحماية من سرقة الهوية، وفي 15 سبتمبر 2017، تقاعد رئيس قسم الأمن، وقسم المعلومات في الشركة، وفي 26 سبتمبر من السنة ذاتها، استقال الرئيس التنفيذي، قبل أيام من شهادته أمام الكونغرس حول الانتهاك.

جرت العديد من التحقيقات الحكومية، ومئات من الدعاوى القضائية الخاصة نتيجة الاختراق، ومن المتوقع أن تدفع Equifax ما لا يقل عن 650 مليون دولار، مع إمكانية تقديم المزيد، لحل معظم المطالبات الناشئة عن خرق البيانات، حيث ستغطي التسوية 147 مليون مستهلك، أي أقل بقليل من نصف عدد سكان الولايات المتحدة.⁽⁸⁾

• ما هي عناصر هذه القضية التي قد تنطوي على قضايا الامتثال القانوني؟ ما العناصر التي توضح التصرف توضحًا قانونيًا، لا أخلاقيًا؟ كيف سيبدو التصرف أخلاقيًا، وبنزاهة في هذه الحالة؟

لنعد إلى حالة مارتن شكريلي، لنفحصها عبر عدسات نظرية تأسيسية مبنية على نظريات أخلاقية، حيث تهتم النظريات المعيارية للأخلاقيات في المقام الأول بوضع مقاييس، أو معايير، تحدد السلوك الأخلاقي، ومن الأمثلة الشائعة للنظريات الأخلاقية المعيارية، نجد النظرية النفعية، وأخلاقيات الواجب (معروفة -أيضًا- باسم الأخلاقيات الكانتية نسبة إلى الفيلسوف كانت أو "علم الأخلاق")، والأخلاق الفضيلة، وتوفر هذه النظريات الأخلاقية التي سنناقشها -لاحقًا- وسيلة منهجية لفحص، وتقييم السلوك التجاري.

من منظور النظرية الأخلاقية، تركز الأخلاقيات الكانتية أو أخلاقيات الواجب على النية، أو الدافع وراء قرار ما، سواء كان القرار جيدًا، أم سيئًا، فعلى سبيل المثال: إذا كان قرار رفع سعر الدواء المنقذ للحياة بنسبة 5000 % قرارًا أخلاقيًا، ويهدف إلى إضافة قيمة، فإن الفرد ملزم برفع السعر.

فيما تركز الأخلاقيات النفعية على فائدة أو نفع القرار، وإذا كان قرار رفع السعر يضيف قيمة، وفائدة للمساهمين، فيجب اتخاذ هذا القرار، وتنظر أخلاقيات العمل البروتستانتية إلى القرار من وجهة نظر الرأسمالية، والأسواق الحرة، والشعور بالواجب؛ لضمان أقصى عائد على الاستثمار؛ إذا كان القرار يتعامل مع تغيير سليم، ومفيد من الناحية المالية، وإذا كان هناك عدد كاف من العملاء الذين يحتاجون إلى منتج فيروس نقص المناعة البشرية، ويقدرونه، وهم على استعداد لدفع هذا السعر، فيجب اتخاذ هذا القرار.

أما مؤيدو الأخلاق الفاضلة فيزعمون أن الأخلاق تتكون من سلسلة من الفضائل الفطرية، ولكن الكامنة، التي ينبغي على الفرد تطويرها بمرور الوقت، وتحدد هذه الفضائل في الثقة، والصدق المتفرع عنها، ومن هذا المنظور، إذا كان رفع الأسعار عادلاً، ومنصفًا، وإذا كان هذا تصرفًا مسؤولًا، وإذا لم يتسبب في ضرر للمجتمع، فيجب رفع السعر.

بينما يبقى الأمر أمام المحاكم لتحديد النية الكامنة، والآثار القانونية، والنتائج المترتبة على قرار شكريلي؛ تظهر الأدلة في هذه القضية، ودراسة حالات أخرى، أن بعض قادة الشركات لم يطوروا إمكانيات أخلاقية، أو لم يكتسبوا بوصلة أخلاقية تمكنهم من التمييز بين الصواب، والخطأ.

3.1.3 اكتساب بوصلة أخلاقية

البوصلة الأخلاقية هي حالة ذهنية، يطور الفرد من خلالها القدرات اللازمة للتمييز بين الصواب، والخطأ، أو بين العادل، والظالم، في الظروف الصعبة، فعندما يكون الأفراد قادرين على التصرف بطريقة أخلاقية، وتتصرف

منهجي، معتاد، ودون معاناة في تحديد كيفية التصرف، أو تقرير ما يجب فعله في المواقف الصعبة، فقد اكتسبوا تلك البوصلة الأخلاقية، ويمكن القول بأن هؤلاء الأفراد يتمتعون بشخصية جيدة، وقدرة على كسب الثقة، وصفات تُعد ضرورية للقيادة.

ولاكتساب، وتطوير بوصلة أخلاقية، يحتاج رائد الأعمال، وأعضاء المنظمة إلى ممارسة، وتطوير (عضلاتهم) الأخلاقية باستمرار، بحيث تشمل هذه العضلات القائمة على الأخلاق صفات مثل: الثقة، والصدق، والاحترام، والمسؤولية، والالتزام والرعاية، والحب، والعدالة، ومع ذلك يحتاج رائد الأعمال أولاً إلى توفير الإطار التنظيمي، والأساس الذي يمارس فيه الأفراد ووحدات الأعمال هذه الصفات بانتظام، ويضمن هذا الإطار، والأساس تلقي كل شخص التدريب المناسب، والفرصة لتحديد وسد الفجوات في سلوكه، والعرفان، والحوافز التي تعزز السلوك الأخلاقي الجيد، مع وضع عواقب مناسبة في الوقت المناسب، إذا لم يفلح في التصرف بمسؤولية، وتبدأ هذه الإجراءات، وغيرها في مساعدة الأفراد على اكتساب، وتطوير، بوصلة أخلاقية.

3.1.4 المسائل القانونية في ريادة الأعمال

خلافًا للعمل في بيئة مؤسسية كبيرة، ذات هيكل راسخ؛ غالبًا ما يقوم رواد الأعمال بإنشاء، وتشغيل مشروع تجاري جديد، وفقًا لقواعدهم الخاصة، وذلك الضغط لإنشاء مشروع جديد، ضمن حدود، وقيود، يلهم رواد الأعمال لإيجاد طرق مبتكرة، لتلبية متطلبات السوق المحتملة، ويمكن في الوقت نفسه أن يخلق التحدي -المتمثل في تلبية هذه التوقعات- إغراءات وضغوطًا أخلاقية، حيث يتخذ رواد الأعمال مجموعة متنوعة من القرارات، وتتعج المجالات العامة بالمشاكل القانونية المحتملة، وتضم العقود، والأضرار، والعمالة، والملكية الفكرية، وتضارب المصالح، والمصارحة، أو الصدق -ادعاءات المنتج، أو الخدمة، وفي أدائهما الفعلي، وفي قانون المنافسة، ومكافحة الاحتكار.



تواجه رواد الأعمال العديد من القضايا القانونية، من بينها الملكية الفكرية، العقود، قوانين مكافحة الاحتكار، التحايل، التوظيف، والأضرار.

1. الملكية الفكرية: براءات الاختراع وحقوق الملكية والعلامات التجارية

هناك أسباب متعددة تضطر رواد الأعمال إلى اكتساب دراية بحقوق الملكية الفكرية، بموجب القانون، فعلى سبيل المثال: إذا توصلت شركة ناشئة جديدة إلى اختراع فريد، فمن المهم حماية تلك الملكية الفكرية؛ إذ بدون هذه الحماية، يمكن لأي منافس نسخ الاختراع قانونيًا -حتى لو لم يكن أخلاقيا- ووضع اسمه، أو علامته التجارية عليه، وبيعه كما لو كان ملكًا له، وهذا من شأنه أن يحد بشدة من قدرة صاحب المشروع على كسب المال من منتج اخترعه، ويتم إنشاء حقوق الملكية الفكرية IP بموجب القانون، وحماية الشركات الصغيرة من مشاكل مثل هذه، كما يساعد قانون الملكية الفكرية -أيضًا- على تعزيز الوعي بالعلامة التجارية، وتأمين مصادر الدخل الثانوية.

الملكية الفكرية IP (بالإنجليزية Intellectual Property) هي حصيلة، أو نتيجة العمل الإبداعي لشخص، أو أكثر، لتحويل فكرة فريدة إلى منتج، أو خدمة عملية، وذات قيمة، هذا المظهر من الأفكار الأصلية، محمي قانونيًا، وتنطبق الملكية الفكرية IP على كل حق حصري لشركة، حيث يساعد في تمييزها، ويساهم بمدى تميزها تنافسية مستدامة، كما يمكن أن يؤدي هذا العمل الإبداعي إلى فكرة منتج، أو اختراع جديد، أو ابتكار محوري، أو تحسين منتج، أو خدمة متوفرة، ويمكن للملكية الفكرية أن تأخذ شكل براءة اختراع، أو حقوق طبع، ونشر، أو علامة تجارية، أو شكلًا منها يسمى سر العلامة التجارية.

ومن أجل تطوير ميزة تنافسية مستدامة، يكون رائد الأعمال مسؤولاً عن توفير، وحماية الضمانات اللازمة، وتطوير الملكية الفكرية للشركة باستمرار، وتتضمن هذه المسؤوليات فهم الأنواع المختلفة للملكية شركته الفكرية، وجوانبها التقنية، كما يعني -أيضاً- أن عليه الاهتمام بالجانب غير التقني للملكية الفكرية، وذلك بتطوير ثقافة الإبداع، التي تمكن المنظمة من تقديم الملكيات الفكرية تقديمًا متواصلًا.

وإذا نظرنا من الجانب التقني، فإننا نجد نوعين مختلفين من براءات الاختراع:

- **براءة التصميم:** وهي تحمي شكل، ومظهر، فكرة المنتج، وتدوم مدتها غالبًا لـ 14 سنة.
- **براءة المنفعة:** والتي تحمي فكرة المنتج، أو الاختراع الجديد لمدة محددة (تتراوح بين 14 و20 سنة حسب البلد).

حقوق الطبع والنشر، والعلامات التجارية؛ ملكية فكرية محمية أيضًا، فحق الطبع والنشر يمنح مبتكر العمل الحق الحصري في إعادة إنشاء عمله لفترة محددة (تنتهي عادة بعد وفاة صاحب الحق بـ 70 سنة).

أما العلامة التجارية؛ فهي تسجيل يعطي مالكة القدرة على استخدام اسم، أو رمز، أو مقطع غنائي، أو شخصية، رفقة منتج، أو خدمة معينة، ويمنع الآخرين من استخدامها لبيع منتجاتهم، ويمكن حماية العلامة التجارية لعدد غير محدود من السنوات، قد يصل عشر سنوات متجددة، طالما لا تزال العلامة التجارية ما تزال قيد الاستخدام.

وأخيرًا، ثمة فئة خاصة من الملكية الفكرية تسمى السر التجاري، وهذا المفهوم يشير إلى المعلومات، أو العمليات أو المعارف الخاصة التي تساهم في الميزة التنافسية لمنظمة ما في سوقها، غير أنها -خلافاً لباقي الملكيات الفكرية- ليست محمية قانونيًا، لذا على أصحابها إبقاؤها سرا، والحفاظ عليها عبر قوانين العقود.

على رواد الأعمال الإلمام -خاصة- بالتداعيات القانونية للملكية الفكرية، وكيفية تأثيرها على العمل التجاري، فقوانين الملكية الفكرية مطبقة بصرامة كبيرة، وما وضعت إلا لحماية الاختراعات، وهذه الحماية راجعة إلى أن المد المتواصل من الابتكارات، يمكن أن يكون مصدر دخل كبير لأي شركة، وكذا دافعا لعجلة تطوير المزايا التنافسية المستدامة، وتمنح الملكية الفكرية القانونية الحق الحصري لحاملها، أو صاحبها، لاستخدام الاختراع بأي طريقة، أو شكل، يراه ضرورياً، كما تمنحه الحق الحصري لمنع، أو حجب، وصول الآخرين إليها، أو لبيع الحق في استخدام براءة الاختراع، وتتراوح مدة الحماية تلك بين 14 و20 سنة، وتفتح المنافسة بعد انقضاء فترة الحماية لينتفع بها أي شاء.

للشركة الحق الحصري في امتلاك ملكياتها الفكرية أيا كان نوعها، ولحماية تلك الحقوق، فإن من المهم أن تقوم الشركة بتوثيق كل ملكية فكرية بحرص وسرعة، انطلاقاً من عملية، ومراحل تطوير الملكية الفكرية، مروراً بالموارد المستخدمة في تطويرها، وصولاً إلى من يملكها، ومن يحق له الوصول إليها، وانتهاءً بكيفية حصول الآخرين عليها، واستخدامها.

يجب على رائد الأعمال التفكير في هذه الأسئلة عند تطوير ملكية فكرية لشركته، وحمايتها:

- هل قانون الملكية الفكرية قابل للتطبيق على عملي؟ وكيف يمكنه مساعدتي؟
- كيف أحدد أي ملكية فكرية أحمي؟
- ما هي الخطوات التي علي اتخاذها للحصول على تلك الحماية؟

برسمية أقل، يُعدّ تطوير ثقافة الإبداع والابتكار، واحدًا من أهم مسؤوليات رائد الأعمال؛ إذ تمكنه هذه المسؤولية من تطوير ميزة تنافسية مستدامة، وهذا يعني أنك لا يجب أن تكون راضيًا عن شرارة عرضية من الإبداع من فرد معين، أو قسم، أو مجال وظيفي داخل مؤسستك (مثل البحث والتطوير)، فقد تحتاج إلى تهيئة بيئة يكون فيها كل عضو في مؤسستك قادرًا على الإبداع، وإضافة القيمة، والمشاركة اللازمة في التحسين المستمر للشركة.

تعرض قصة نيكولا تيسلا -المخترع والمهندس والفيزيائي الصربي الأمريكي- تحذيرًا واضحًا عن أسباب دعوتنا رواد الأعمال إلى الإلمام بجانب الملكية الفكرية على حد سواء، جانبها التقني، وثقافتها الإبداعية، فبعد تقديمه 300 براءة اختراع، يعد كثيرون تسلا أحد آباء الكهرباء الحديثة، فبعد الهجرة إلى الولايات المتحدة، عينته شركة Continental Edison، وبدأ تسلا في تطوير تقنية التيار المتناوب، لكن إديسون فضل التيار المستمر، ولم يدعم أفكار تسلا؛ لذا كان على هذا الأخير أن يستقيل، ويتعاون مع ويستنجهاوز ليفتح شركة Tesla Electric Light. وهناك أطلق العنان لإبداعه، وأفكاره في مشروعه الجديد⁽⁹⁾. وفي نهاية المطاف، صار تيار تسلا المتناوب هو المعمول به في الولايات المتحدة الأمريكية، وليس تيار إديسون المستمر.

ب. العقود والضرر

كثيرًا ما يبرم رواد الأعمال العقود، وعلى نحو متواصل، ولهذا عليهم اكتساب فهم قاعدي على الأقل حول مفاهيم العقود، وبالمثل، فإن أغلب الشركات ستعرض لمواقف تحتاج فيها إلى فهم قانون الضرر؛ وهو الجانب القانوني الذي يحمي حقوق الناس عند تعرضهم للضرر البدني، أو المالي، أو أي شكل من أشكال الضرر، مثل خرق خصوصيتهم، كما أن بعض مجالات عالم الأعمال تنطوي على مزيج من قانوني العقود، والضرر، مثل التقاضي الناجم عن الإقالة غير المشروعة لموظف ما.

ويمكن أن تكون العقود عبارة عن اتفاقات رسمية، أو غير رسمية، فالمفترض طبعًا أن عليك استخدام العقود المكتوبة كلما باشرت صفقة هامة مع طرف آخر، وفي أغلب الحالات، تكون الاتفاقات الشفوية مُلزمة، لكن إثبات شروط الاتفاق قد يكون صعبًا.

وإذا كنت في خضم إطلاق شركتك الناشئة، فأنت بلا شك منهمك بكثير من المجالات، وتحاول إنجاز أكثر من شيء في آن واحد، ولهذا ربما لا تملك الوقت، ولا المال الكافي لتوظيف محام يعد عقودك الرسمية إعدادًا كتابيًا، وفي هذه الحالة، يجب عليك -على الأقل- التواصل باستمرار مع كل أطراف العقود عبر البريد الورقي، أو الإلكتروني، لتوثيق البنود الرئيسية لاتفاقاتك معهم، وبهذا ستضمن أدلة تستند إليها في حال حدوث نزاع حول أحد العقود.

يعد مجال الأضرار منطقة محتملة المخاطر بالنسبة لرواد الأعمال، وقد تصل طبعًا إلى مخاطر مالية نتيجة افتراض المخاطر والتعرض إليها، ولهذا، فمن المهم أن يدير رجال الأعمال هذا المجال، وتتجلى جدية الخطر -خصوصًا- في مفهوم المسؤولية بالإنبابة، وهو مجال القانون الذي يفرض المسؤولية على شخص ما، لفشل شخص آخر في اتخاذ جانب الحذر المطلوب، إذ تربطهما علاقة خاصة مثل صاحب العمل، والموظف.

يفهم معظم أصحاب العمل، أنهم مسؤولون عندما يتسبب موظفهم في إلحاق الضرر بالآخرين (العملاء، أو زملاء العمل) أثناء خدمته، داخل الشركة، من خلال استخدام معداتها، ومع ذلك، لا يدرك كثير منهم أنهم مسؤولون -أيضًا- عن الضرر الذي يحدثه الموظف حتى خارج الشركة، طالما كان متعلقًا بمجال عمله، كأن يطلب صاحب العمل من موظفه توصيل شيء إلى مكان ما، ويتسبب ذلك الموظف في حادث سير نتيجة إهماله، فقد يكون صاحب العمل مسؤولاً عن الأضرار؛ حتى ولو كان الموظف يقود سيارته الشخصية، وليس سيارة الشركة. إنه وضع شائع جدًا، ويمكن أن يكون له عواقب وخيمة على مشروع رائد الأعمال، في حال لم يوفر التأمين المناسب.

ج. مكافحة الاحتكار

لقد وُضعت قوانين مكافحة الاحتكار (أو قوانين المنافسة) للتأكد من عدم إساءة أي متنافس لموقعه، وقوته، في السوق، لاستبعاد الآخرين، أو منعهم من دخول السوق، ومن الأمثلة على قوانين مكافحة الاحتكار؛ نجد في الولايات المتحدة الأمريكية قانون شيرمان، وقانون كلايتون، وفي الجزائر سياسة المنافسة⁽¹⁰⁾ التي يكلف مجلس المنافسة بتعزيز قانونها، بينما خصصت المملكة العربية السعودية "الهيئة العامة للمنافسة" لذاك الغرض⁽¹¹⁾. وجاءت هذه القوانين لتشجيع المنافسة، وتوفير خيارات للمستهلكين، إذ تمنع هذه القوانين، ومثيلاتها عقد اتفاقات تحد من المنافسة في السوق.

ومن أمثلة المنافسة غير القانونية؛ حرب المنافسة، وبراءات الاختراع، بين شركتي تصنيع معالجات الكمبيوتر Intel Corporation و AMD. إذ رفعت AMD سنة 2009 دعوى قضائية ضد Intel، تدعي فيها أن الأخيرة قد استخدمت أسلوب الهيمنة لاستبعاد AMD من المنافسة الفاعلة في السوق، وذلك عبر التسعير الاستثنائي، والحسومات، وممارسات مماثلة، وقد سوت الشركتان النزاع بدفع Intel تعويضًا قدره 1.25 مليار دولار أمريكي لصالح AMD.

د. تضارب المصالح

يحدث تضارب المصالح عندما يكون للفرد (أو الشركة) مصالح في مجالات متعددة (الاستثمارات المالية، واجبات العمل، والعلاقات الشخصية)، وقد تتعارض المصالح مع بعضها بعضًا، فعلى سبيل المثال: لدى الموظفين مصلحة في إنجاز العمل المتوقع لصاحب العمل، لذا فاهتمامهم بمصالحهم الشخصية، وتعتمد تهميش حق صاحب العمل بتجاهلهم، أو إعراضهم عن واجباتهم؛ يعد تضاربًا في المصالح، ويمكن أن يكون هذا بسيطًا؛ مثل استخدام وقت الشركة، أو مواردها، للعمل على مشروع شخصي، لم تتم الموافقة عليه، ولن

يضيف قيمة للشركة، كما قد يعني هذا -أيضاً- استخدام الموارد المادية، والفكرية للشركة، في شيء من شأنه أن يفيد مصالحك الخاصة، بدلاً من مصالح صاحب العمل، ويعد هذا إجراءً غير أخلاقي، لأنك لا تعطي صاحب العمل ما يستحقه، وهو وقتك، ومواهبك، وخدماتك، لقاء مقابل متفق عليه.

لنأخذ مثال مايك أرينجتون، وهو محام، ورائد أعمال في وادي السيليكون Silicon Valley، حيث أنشأ مدونة أسماها TechCrunch. وقد أصبحت المزار المفضل للمستثمرين، و هواة التقنية، وكان يغطي في مدونته أخبار الشركات الناشئة في وادي السيليكون، ليساعد الراغبين على إنشاء شركة، أو منتج جديد ناجح، غير أنه تلقى كثيراً من الانتقادات، بدعوى أنه يستغل مدونته لإشهار الشركات التي استثمر فيها، أو عينته مستشاراً لها، بتغطيته قصصها روتينياً، ومع أنه كان يفصح عن نواياه مسبقاً، إلا أن منتقديه المنافسين له، اتهموه بتضارب مصالحه، إذ كيف له أن يكون مستثمراً، وصحفيًا مستقلاً في آن واحد، وهو يكتب عن شركاته التي له فيها مصالح مالية!!⁽¹²⁾. ثمة حالات كثيرة تشمل صحفيي أعمال، وتضارب مصالح محتمل، نذكر منها: "وول ستريت جورنال"، و"بيزنس ويك"، ومجلة "تايم"، و"آل"، آي هيرالد إكزامينر".

وحالة أخرى تنشأ فيها النزاعات المحتملة، هي في مجال الخدمات المهنية، والتي تجذب كثيراً من أصحاب الأعمال الشباب المحتملين، ربما ترغب في إنشاء شركة محاسبة CPA خاصة بك، أو شركة استشارات مالية CFP، أو شركة استشارات تقنية المعلومات، وهنا، يجب عليك -كونك مهنيًا- الحذر بجد من تضارب المصالح، خاصة في المجالات التي تدين فيها بواجب ائتماني لعملائك، وسيطلب هذا منك سلوكاً واضحاً، وصريحاً، فالإفصاح التام، هو ما يمنعك من لعب دور مزدوج في معاملة واحدة، فعلى سبيل المثال: هل ستنصح -وأنت مستشار في تقنية المعلومات- زبونا باشتراء برنامج كمبيوتر، وهو لا يعلم أنك تملك أسهما في ذلك البرنامج؟ أو إذا كنت مستشاراً مالياً، فهل ستحصل على عمولة من كلا طرفي المعاملة؟

ه. الاحتيال والصدق والإفصاح الكامل

يسعى رواد الأعمال الأخلاقيون باستمرار، إلى تطبيق المفاهيم القائمة على الأخلاقيات في الممارسة، بما في ذلك الصدق والإفصاح الكامل، فهذان المفهومان ليسا مجرد جزء من نهج أخلاقي لممارسة الأعمال التجارية، ولكنهما -أيضاً- متطلبات أساسية لمجالات قانونية عدة؛ من ضمنها مجال الاحتيال، وتحمل الشركة التي تصنع، أو تبيع منتجاً، أو خدمة، المسؤولية عن الإفصاح الكامل عن حقيقة منتجاتها، وخدماتها.

إن مشاركة الحقائق، والواقع، والأدلة الكامنة وراء شيء ما؛ هو الصدق الذي نقصده، والشخص الصادق؛ هو كل من عرض حقائق الموضوع الذي يتحدث عنه، وتعامل معه في الواقع، وكان على اطلاع على أدلته، ولذا، فالأشخاص الصادقون يتمتعون بمستوى من المصداقية، والموثوقية؛ لأن ما يقولونه يوافق ما يفعلونه.

ولهذا فإن النتيجة الحقيقية للصدق، هي الإنصاف، مما يعني أن تكون محايداً، ومتقيداً بقواعد، ومعايير السلوك الصائب والخطأ، حيث يتعلق الإنصاف بالفعل الصائب، والعدل، والمنصف، من ناحية التطبيق، كما تشكل ميزة الصدق أساس الإنصاف.

أما الإفصاح؛ فنعني به مشاركة الحقائق، والتفاصيل المطلوبة حول موضوع ما، بطريقة شفافة، وصادقة، كما يجب أن تكون هذه المعلومات كافية، وفي الوقت المناسب، وذات صلة بالموضوع، لتسمح للمستلم بفهم الغرض، والهدف من المنتج، أو الخدمة، ثم اتخاذ قرار جيد بشأن قيمة هذا المنتج، أو الخدمة؛ فأي محاولة متعمدة لإخفاء الحقيقة، أو تغييرها، أو تحويرها، هي إجراء غير أخلاقي، وغير مسؤول، ويخضع للتحقيق الجنائي.

ومثالنا عن هذا: شركة تعرضت مرارًا، وتكرارًا، للعديد من القضايا القانونية، المحرجة، والخطيرة، والمكلفة، فشركة Eli Lilly. في إحدى القضايا المتعلقة بـ Zyperxa وهو دواء وافق عليه مكتب إدارة الغذاء، والدواء الأمريكي FDA بوصفه علاجًا للاكتئاب، اعترفت هذه الشركة في المحكمة بأنها قامت بتسويقه بطريقة غير قانونية، ليتم استخدامه لأمراض مثل: اضطرابات النوم، ومرض الزهايمر، والخرف، ونتيجة لذلك، غرمها مكتب التحقيقات الجنائية التابع لوزارة العدل الأمريكية ما مقداره 1.4 مليار دولار سنة 2009⁽¹³⁾.

3.2 المسؤولية المجتمعية للشركات، وريادة الأعمال الاجتماعية.

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- تعريف، ووصف المسؤولية المجتمعية للشركات، وريادة الأعمال الاجتماعية.
- التعرف على أنواع مشاريع الريادة الاجتماعية، وأهم القيم المصاحبة لها.

ولفهم دور رجل الأعمال المسؤول اجتماعيًا، من المهم أن ننظر أولاً إلى المبادئ الرئيسة للمسؤولية المجتمعية للشركات Corporate Social Responsibility واختصارا CSR، والسبب الكامن وراء وجود هذا المفهوم، فالقليل من القرارات في مجال الأعمال، يمكنها تجاوز المهمة الأساسية لتوسيع ثروة المساهمين، واليوم -وهذا يعني بشكل خاص زيادة الأرباح ربع السنوية- يؤدي مثل هذا التركيز المكثف، على متغير واحد خلال فترة زمنية قصيرة (منظور قصير المدى) إلى نظرة قاصرة لما يشكل نجاح الأعمال.

ويتطلب قياس الربحية الحقيقية، منظورًا طويل المدى، فلا يمكننا قياس النجاح بدقة في غضون ربع عام، إذ غالبًا ما يستغرق المنتج، أو الخدمة، وقتًا طويلًا للعثور على السوق المناسب، واكتساب جاذبية موازنة بالمنافسين، أو حتى يظهر مفعول سياسة عمل جديدة، ذلك أن تلبية طلبات المستهلكين، والحفاظ على البيئة، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، وتجاوز المتطلبات الأساسية؛ كل ذلك يستغرق بعض الوقت، والمال، ولكن التكلفة، والجهد الإضافيين، يعودان بالفائدة على المدى الطويل.

وإذا كان قياس النجاح من هذا المنظور الأطول، فمن المرجح أن نفهم التأثير الإيجابي للسلوك الأخلاقي على جميع الأشخاص المرتبطين بنشاط تجاري.

3.2.1 المسؤولية المجتمعية للشركات CSR

إذا كنت تقدر حقًا مواقف ذوي المصلحة من عملك، فأنت في الطريق الصحيح لفهم معنى المسؤولية المجتمعية للشركات CSR، مما يعني ممارسة تدفع الشركة للنظر إلى ذاتها في سياق أوسع كعضو في المجتمع، إذ عليها واجبات اجتماعية ضمنية، وقضايا، واعتبارات بيئية، وهناك -كما أسلفنا- فرق بين الامتثال للقانون، وبين المسؤولية الأخلاقية، فالقانون لا يتعرض لكل المعضلات الأخلاقية التي تواجهها الشركات، لذا فال CSR تضمن أن تسير الشركة وفق ممارسات، ومبادئ أخلاقية سليمة، تتوافق وثقافة الشركة، ومهمتها، بما يفوق أي معايير قانونية ملزمة.

فالشركة التي تمارس المسؤولية المجتمعية، لا ينبغي أن يكون هدفها الرئيس توسيع ثروة المساهمين فيها فقط- لأن هذا الهدف لا بد أن يأتي على حساب ذوي المصلحة في مجتمع الشركة، فعلى سبيل المثال: شركة التنقيب التي تهمل مسؤولياتها المجتمعية، قد تتعدى على حق مجتمعها المحلي في الهواء النقي، والماء العذب؛ إذا سعت وراء الربح وحده، وعلى العكس من ذلك، تضع المسؤولية المجتمعية كل ذوي المصلحة في إطار اعتبار أوسع.

وتعطي المسؤولية المجتمعية للشركات منظورًا آخر، يتلخص في أن قادة الأعمال الأخلاقيين، يختارون القيام بالعمل الخير، بالإضافة إلى العمل الجيد، وهذا تلخيص مبسط، لكنه يوضح كيف تؤثر المسؤولية المجتمعية في أداء، وتنظيم أي شركة، فالفكرة هي أن للشركة حقًا في جني الأموال، لكنها لا ينبغي أن تكتفي فقط- بذلك، إذ عليها-أيضًا- التصرف كجار حضاري في المجتمع، تسعى لتطويره، وتطوره، وخلال سعيها لتحقيق أهداف الربح المشروع؛ عليها تحسين أوضاع المجتمعات التي هي جزء منها، فهذان الهدفان ليسا مرتبطين بالضرورة، فيمكن تحقيق أحدهما دون الآخر، ولكن السعي لتحقيقهما معًا ممكن، بل وجدير بالثناء، وعندما تنتهج الشركة هذا الأسلوب في أعمالها؛ فإنها في طريقها نحو تحقيق المسؤولية المجتمعية.

ومن أمثلة الشركات المسؤولة مجتمعيًا؛ نجد رولكس Rolex التي حافظت على مركزها ضمن أكثر 10 شركات مسؤولية مجتمعية خلال 4 سنين متواصلة (2015~2019). لدى هذه العلامة التجارية مقدرة خاصة على ربط المنتجات بالشركة، وتحفيز مشاعر ذوي المصلحة فيها بالتعاقد مع شخصيات شهيرة تعبر عن قيم الشركة، فعلى سبيل المثال: روجر فيدرر، بطل التنس السويسري، مثال حي للمثابرة، والجودة المطلقة، وهذه الأخيرة قيمة تفتخر بها رولكس في منتجاتها، وكذا عالمة الأحياء البحرية سيلفيا إيرل تستكشف المحيط، وتحمي النظم البيئية، وهي قيمة توليها رولكس كثيرًا من العناية، والاهتمام.⁽¹⁴⁾

وانطلاقًا من المنظور التاريخي؛ لم تكن عملية تطور المسؤولية المجتمعية للشركات بالأمر الهين، منطلقة من نقاط ضعيفة، وإخفاقات أخلاقية كارثية. مرورًا بتطور كبير في عدد النقاط المسجلة، والتصرفات المحسنة، نتيجة القوانين والضوابط المتخذة ردًا على الإخفاقات السابقة، وصولًا أخيرًا-بعد تلك الفضائح- إلى شق بعض الأفكار الأخلاقية الطوعية طريقها إلى عالم الشركات، مثل CSR ومواطنة الشركات، وبينما قدمت هذه المفاهيم الاستراتيجية، والأدوات؛ لتقوية الدعائم الأخلاقية في الشركات، استمرت الفضائح، لتظهر بالمقابل استراتيجيات جديدة لمجابهتها.

إن إخفاقات أخلاقية من مثيلات فضيحة مايكل ميلكين، وديكسيل بورنهام لامبرت، وحديثًا فضيحة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2008، كل ذلك، وغيره دفع الكونغرس الأمريكي إلى سن قوانين جديد، مثل Sarbanes-Oxley، وقانون التداول من الداخل، وقانون مكافحة الاحتيال المالي، وقانون Dodd-Frank. كما أن الفشل الأخلاقي مثل فضيحة مايكل ميلكين / ديكسيل بورنهام لامبرت، وانهيار إنرون، والعديد من الآخرين، بما في ذلك فضيحة صناعة الرهن العقاري / المشتقات الأخيرة لعام 2008/2009، كل ذلك دفع الكونغرس لسن قوانين جديدة، تشمل الأمثلة على الإصلاحات القانونية التي سنتها الحكومة الفيدرالية استجابةً للإخفاقات الأخلاقية؛ قوانين مثل قانون Sarbanes-Oxley، وقانون التعاملات الداخلية من أجل إنفاذ قوانين الاحتيال في الأوراق المالية، وقانون Dodd-Frank، وزيادة على سن إصلاحات قانونية، أصدرت العديد من الوكالات الحكومية لوائح جديدة، في محاولة لمنع الشركات من الانخراط في أنشطة غير أخلاقية، وغير قانونية، وجالبة للمفسدة، تشمل الأمثلة على الوكالات التي وضعت لوائح جديدة استجابة للإخفاقات الأخلاقية في قطاع الأعمال مثل: هيئة الأسواق، والأوراق المالية SEC، ومجلس مراقبة حسابات الشركات العامة PCAOB، ومكتب الحماية المالية للمستهلكين CFPB، هيئة تنظيم الصناعة المالية FINR.

إن القيام بما هو أخلاقي، واحترام القانون، ورد الجميل إلى المجتمع، كلها مفاهيم مرتبطة ببعضها. المسؤولية المجتمعية للشركات، الأخلاقيات، والقانون.

الجهة المطالبة	النتيجة المرجوة	مجال المسؤولية
الحكومة	الامتثال للقوانين، والضوابط	قانونية
المساهمون	الأرباح	مالية
يتوقعها ذوو المصلحة	التصرف المنصف/ تجنب الإيذاء	أخلاقية
يستحسنها المجتمع	الغدو شركة مواطنة جيدة	اجتماعية/ خيرية

لاحظ أي الواجبات، أو المسؤوليات إلزامية، وأيها تقديري

نذكر في الجدول الآتي نماذج لشركات خاضت إخفاقات أخلاقية، جرت عليها مشاكل كبيرة، وخسائر بملايين الدولارات، ولكل منها تأثير عميق، طويل المدى على حياة الأفراد، والمجتمع، الذي تنشط فيه، مع حالات أثرت في المحيط البيئي العالمي، هذه المشاكل التي أدت إلى وفيات، وبطالة، وتحطيم ملكيات، واستنزاف مدخرات، وكوارث بيئية، إنما نشأت جميعها جراء مشاكل أخلاقية، أو نوعية.

المنظمة	مجال الإخفاق
مؤسسة شيفرون	كارثة إلقاء النفايات السامة في الأمازون
مجموعة فولسفاغن	فضيحة انبعاثات الديزل
مؤسسة تاكاتا	خلل الوسادات الهوائية
جينرال موتورز	خلل مفتاح التشغيل
ويلس فارغو للخدمات المالية	ممارسات مصرفية غير أخلاقية
النفط البريطاني BP P.L.C	كارثة التسرب النفطي في خليج المكسيك
مؤسسة ENRON	ممارسات مصرفية غير قانونية
يونيون كاربيد إنديا	الكارثة النووية في بوبال Bhopal
إيلي ليلي	تسويق احتيالي
سلاح المهندسين الأمريكي	كارثة الحماية من إعصار سيرج

تسارع خارج عن السيطرة في السيارة	مؤسسة تويوتا موتور
كارثة المياه في فلينت، ميشيجان	فلينت ميشيجان
أكبر احتيال في المحاسبة	Phar-Mor, Inc
احتيال مادوف بمخطط بونزي	برنارد ل. مادوف للاستثمارات المالية LLC

نماذج من مشاكل المسؤولية في شركات مليارية

إن من أهم نقاط الضعف في التدابير المتخذة لمعالجة هذه الفضائح؛ أنها لا تمنع بالضرورة من تكرار المشكلة، لأنها مبنية على الخوف، والامتناع في بعض الحالات، وبدل منع النشاطات غير الأخلاقية، يعتمد النظام إلى تمكين قادة الأعمال غير الأخلاقيين من اتخاذ أبسط الإجراءات، ودفع أقل الغرامات، عوض تصحيح نشاطاتهم، أو تغيير مناهجهم.

جد الحل

إخفاق جنرال موتورز في أخذ ذوي المصلحة بالحسبان

عانت جنرال موتورز مع صورتها، وعلاماتها التجارية على مر السنين، فقد تخلت عن بعضها، مثل Pontiac و Oldsmobile. وباعت أخرى، قبل أن تبرز من جديد بعد إفلاسها سنة 2009 وإعادة تنظيمها، لكن الشركة مصنعة السيارات تلك، كانت تخفي مشكلة أكبر مثل: مفتاح التشغيل في كثير من سياراتها؛ فقد كان ميالا إلى التعطل، وقد تسبب في 124 حالة وفاة و 273 إصابة، لتقف جنرال موتورز أخيرًا في المحكمة، فقد وصلت سنة 2014 إلى تسوية بقيمة 900 مليون دولار، واسترجعت 2.6 مليون سيارة من السوق.

وتوضح هذه الحالة الصراع بين مفهومي: "الهدف الوحيد للعمل؛ وهو الربح، لذا فالتزام رائد الأعمال الوحيد هو تحقيق أقصى ربح للمساهمين" من جهة، وبين "الالتزامات الأخلاقية" التي تدين بها الشركة لأصحاب المصلحة الآخرين⁽¹⁵⁾ من جهة أخرى، فقد أغفلت جنرال موتورز مصلحة زبائنها، وذوي المصلحة فيها، باختيارها عدم الإفصاح عن احتمال فشل مفاتيح التشغيل، مما أدى إلى انهيار أخلاقي في عملياتها، وكلفها، وعملاءها الشيء الكثير، فمعاملتها هذه للعملاء -على أنهم مجرد أداة تستغلها للوصول إلى غايتها- معناه تخليها عن جيل من الزبائن الأوفياء.

- ما القيم والفضائل المشتركة بين الزبائن، التي خانتها جنرال موتورز عند إخفائها المخاطر بسياراتها؟
- كيف تعتقد أن تلك الخيانة أثرت في العلامة التجارية للشركة؟ وكيف تتخيل شعور المشتري تجاهها؟ وكيف أثرت الشركة بهذا في رؤية مساهميتها لها؟

تبنى كثير من المنظمات في السنوات الأخيرة المسؤولية المجتمعية للشركات CSR، حيث لم تتوقف النشاطات المتوقعة من الشركة عند تصنيع منتج ممتاز، وتسعيه بإنصاف، مع هامش ربح معقول، ودفع أجور مناسبة للعمل، بل تتجاوز ذلك إلى الاهتمام بالبيئة، والتفاعل مع القضايا الاجتماعية الأخرى، وفي هذا المجال،

نرى أن العديد من المنظمات تطلق مشاريع اجتماعية، وتشارك تلك المعلومات مع عملائها، والمجتمعات التي تنشط فيها.

وفي حال تصرف المنظمات حسب المسؤولية المجتمعية CSR، وانطلاقاً من إيمانها به؛ فإن ذلك يعود بالنفع عليها، وعلى ذوي المصلحة فيها على حد سواء، وهذا أوضح في حالة ذوي المصلحة الذين لا تولى لهم أهمية كبيرة عادة، ولا يملكون ما يدفعون به شر الشركات عنهم: مثل البيئة المحيطة، وأفراد المجتمع المقيمين قرب موقع الشركة، ومراكز التصنيع.

قد تضطر المسؤولية المجتمعية للشركات، المديرين إلى إظهار الجانب الاجتماعي الجيد في منتجاتهم، ومشاريعهم الجديدة، حيث يمكن أن يكون ذلك استجابة لردود الأفعال الغاضبة، التي طالما واجهتها الشركات على خلفية اتهامات إضرارها بالبيئة، والمجتمعات في سعيها للفاعلية، والربح.

وقد يمثل الاتجاه نحو تبني المسؤولية المجتمعية للشركات CSR فرصة لتحرك أكبر، ومشاركة أوسع، لمجموعات طال تجاهلها حتى الآن، بفضل موجة النمو الاقتصادي للشركات التي تعيد تشكيل العالم الصناعي.

3.2.2 ريادة الأعمال الاجتماعية

تصف الريادة الاجتماعية المشاريع التي يطلقها رواد أعمال داعمون؛ بالقضايا الاجتماعية، وهم مع ذلك قادرون على الاستفادة من تلك القضايا بجعلها منصة لتطوير منظمة اقتصادية، والحفاظ عليها، ویرسخ هؤلاء الأفراد رؤية واسعة، أو هدفاً سامياً، ويستغل هذا النوع الجديد من رواد الأعمال كلا من قوة مواقفهم، ومكانتهم في مجتمعهم، والتأزر المحتمل، وقدرة الشركة على خلق الثروة، ويجعلونها وسيلة، أو منصة لتعزيز أهدافهم الاجتماعية، ورؤاهم الشخصية، وتنطوي تلك القضايا الاجتماعية -عادةً- على حل لمشكلة اجتماعية ما مستعصية، ومكلفة، أو ألم، أو ظلم اجتماعي ينبغي رفعه، أو حتى مشكلة عالمية تغاضى عنها المجتمع، والمنظمات، أو همشوها.

إن الهدف الأول، والغاية الأخيرة لرائد الأعمال المسؤول اجتماعياً؛ هو تحقيق الثروة، لذا نجد أن الهدف الأسمى لرائد الأعمال الاجتماعي؛ هو خدمة قضية ما، من خلال جمع المال لدعم تلك القضية؛ مما يعني أن رائد الأعمال الاجتماعي يعمل لتطوير المجتمع، عوضاً عن جمع ثروة أكبر للمساهمين، ويشترك رواد الأعمال الاجتماعيون -عادةً- في صفات مثل عقلية الإيثار، وحس الواجب، والمسؤولية تجاه شخص، أو شيء ما، والعزم شديد على تحقيق التغيير، ومقاومة الفشل، وتحمله.

وثمة كثير من الأمثلة عن شركات تبنت مفهوم المسؤولية المجتمعية CSR، بل أكثر من ذلك، نجد أن بعض رواد الأعمال أطلقوا شركات ناشئة هدفها الوحيد هو رد الجميل إلى المجتمع، وقد نالت أغلبها الشهرة، ومن تلك الشركات: تومز للأحذية TOMS Shoes، بومباس للجوارب BOMBAS Socks، ووربي باركر للنظارات، فكل واحدة من تلك الشركات تعتمد منهج المسؤولية المجتمعية CSR، وتبرع بمنتج من منتجاتها عن كل منتج مباع، وبعض الشركات تتجاوز ذلك بتحويلها إلى شركات B-Corporate معتمدة، وهو نوع من الـ CSR.

3.2.3 ريادة الأعمال البيئية

على غرار الريادة الاجتماعية، تدعو الريادة البيئية إلى قضية اجتماعية مفيدة، ومهمة، وكذا ذات نفع اقتصادي، ويتعامل هذا الاتجاه البيئي مع مبادرات تحمي نظامنا المعيشي مثل: الطاقة النظيفة، والمتجددة، وإدارة النفايات، وبرامج مجابهة الاحتباس الحراري، والموارد المائية المحسنة، وحماية التنوع الحيوي، وتقليل التصحر، والتدهور البيئي⁽¹⁶⁾، وهذه المبادرات سليمة من ناحية تجارية، على أنها فوق هذا لا تلوث، أو تخرب، أو تدمر، أو تترك أثرًا سيئًا على البيئة.

كما يمكن لرائد الأعمال إظهار التزامه بالوعي البيئي بطرائق عدة:

إحداها: امتلاك شركة تساعد مباشرة على تنظيف البيئة المحيطة، مثل تنظيف المحيط Ocean Cleanup، فهذه المؤسسة غير الربحية، بدأها رائد أعمال يبلغ خمسًا وعشرين سنة من العمر، سعيًا منه لتنظيف تجمع النفايات في المحيط الهادئ.

ومن الطرائق الأخرى؛ امتلاك شركة اعتيادية في القطاع الخاص، على أن تلتزم بالعمل وفق طريقة مسؤولة بيئيًا، ومثالنا: باتاجونيا Patagonia، وهي شركة ملتزمة بالمسؤولية في جلب مصادرها، ومبادرات أخرى.

الطريقة الثالثة: وهي الانضمام إلى منظمة مؤيدة، ومثالنا E2، وهي عبارة عن "مجموعة وطنية، وغير حزبية، مكونة من قادة الأعمال، والمستثمرين، وغيرهم، ممن يدفعون إلى سياسات ذكية في صالح الاقتصاد، وفي صالح البيئة⁽¹⁷⁾". وتسعى هذه المجموعة على مستوى الولاية، والإقليم، فالوطن، إلى تغيير السياسات التي تهتم بالطاقة، والمناخ، والمحيطات، والمياه، والنقل، والتطور الذكي، وهي سياسات هدفها الأساس تحسين الهواء، والماء، والصحة العامة، وكذلك خلق فرص العمل في تلك المجالات، ومن أمثلة المبادرات الناجحة لهذه المجموعة، نجد أول اتفاق على معايير انبعاثات السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد تجاوزت الشركات في العقود الأخيرة مع انشغالات ذوي المصلحة حول البيئة، والاستدامة، وقد بدأت شركة داو جونز سنة 1999 بنشر قائمة سنوية للشركات المهتمة بالاستدامة؛ ونعني بالاستدامة في هذا السياق ممارسة الحفاظ على الموارد، والعمل بطريقة مسؤولة بيئيًا على المدى الطويل⁽¹⁸⁾. وتعد مؤشرات داو جونز للاستدامة "معايير للمستثمرين الذين يدرجون الاهتمام بالاستدامة في محافظهم المالية."⁽¹⁹⁾⁽²⁰⁾ وثمة قناعة متزايدة بأن تصرفات البشر يمكنها الإضرار بالبيئة، بل وقد أضرت بها سلفًا، حيث إن تدمير البيئة هذا، يقود إلى موارد أندر، وفرص عمل أقل، ومستوى معيشي أسوأ.

ويدرك رواد الأعمال المنفتحون بأن الربح ليس إلا جزءًا واحدًا من إيجابيات العمليات التجارية، فإدارة هذه الأعمال التجارية تتيح لرواد الأعمال فرصًا لرد جميل المجتمع بطريقة مسؤولة، بالإضافة إلى حماية البيئة، وهناك مساهمات أخلاقية أخرى يمكن لرواد الأعمال أخذها بالحسبان، مثل: افتتاح المدارس، والعيادات الطبية في الأحياء الفقيرة، ومنح الأعمال الخيرية المفيدة في التجمعات التي تنشط بها الشركات.

ولقد أجريت في العقود الأخيرة العديد من الدراسات حول تأثير النشاطات التجارية على كوكبنا، ويشير توني جونيبر في إحداها، إلى أن النمو السكاني، وما يصحبه من طلب على الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى ما تحدثه الكوارث الطبيعية، قد أثرت جميعها تأثيراً عميقاً، ومستداماً على الكوكب. ويقول جونيبر بأننا زدنا من استهلاكنا للموارد الطبيعية عشرة أضعاف، ورفعنا إنتاج الحبوب أربعة أضعاف، وزدنا استهلاك المياه العذبة خمسة أضعاف، بينما زاد صيد السمك، أربعة أضعاف. وضاعفنا استهلاكنا لمنتجات الأرض المتجددة، كما رفعنا من تركيز الغازات الدفيئة في الجو.⁽²¹⁾

لقد ناقشنا باقتضاب -آنفاً- الآثار المدمرة للبيئة، الناجمة عن السلوك السيء لشركات التنقيب عن النفط، من أمثال: تيكساكو، وشيفرون، لأنك حينما تنقب عن النفط في واحدة من أغنى بقاع العالم تنوعاً حيوياً، مثل: غابات الأمازون المطيرة في الإكوادور، ثم تلقي 70 مليار لتر من البقايا، والنفايات في غابات الأمازون وأنهاره، فأنت -بلا شك- تترك أثراً سلبياً على الكوكب، وإذا ما درست بدقة، الحياة البرية المحلية، والنباتات، وباقي الخصائص في منطقة ما، قبل تخليتها لبدء نشاطك (قلع الأشجار لأجل الحطب، والنباتات لأجل التداوي، والتنقيب عن النفط)، ثم أعدت المنطقة إلى سابق عهدها بعدما تنتهي، فأنت تلغي أثرك على الكوكب، بينما إذا حسنت، وقويت المنطقة، ففتحت المدارس، ووفرت مناصب العمل، وعلمت المحليين كيفية الحفاظ على مواردهم الطبيعية، وتنميتها. فأنت بهذا تترك أثراً إيجابياً على الكوكب، لهذا فإن على رواد الأعمال تعلم الأثر الذي تخلفه كل نواحي شركاتهم، وموازنة الاختيارات، ثم اختيار سياسة لا تؤذي الكوكب، بل تنفعه.

١. الاستدامة

تتعلق الاستدامة بالنشاطات، وأساليب الحياة التي تأخذ بالحسبان استمرار الأجيال المستقبلية، وهي مرتبطة ارتباطاً عميقاً بفعل ما هو أخلاقي، وصائب، فليس من العدل اتخاذ إجراءات تنفع الجيل الحالي، على حساب الأجيال القادمة، وهذا يعني أن الريادي المهتم بالاستدامة، أو الريادي الاستدامي، مدفوع، ومدافع عن مقاربة مسؤولة اجتماعياً في امتلاك، وإدارة أي شركة، والاستفادة من الاحتمال الاقتصادي للموارد الجاهزة، والمتجددة؛ بغية إضافة قيمة إلى العالم الذي تنشط فيه، ومع هذا فإن الاستدامة تعني أكثر من مجرد الوعي البيئي، ومن التعريفات البسيطة للاستدامة؛ أنها القدرة على الحفاظ على مستوى، أو معدل ثابت، وهذا لا يخص البيئة وحسب، بل ينسحب إلى الموارد الطبيعية، والبشرية، وسلاسل توريد المنتج، ومفاهيم عديدة مرتبطة بالنشاط التجاري. وعليه، فإذا كان رائد الأعمال استدامياً، فعليه الاهتمام بمجموعة واسعة من المسائل، ومنها الاستخدام المسؤول للماء، والكهرباء، أو المشاركة في تنويع الموردين، وبرامج التوريد المسؤولة، أو تمويل مبادرات صحة العمال، ذلك أن فكرة الاستدامة في جوهرها تعني التفكير على المدى الطويل لا القصير.

ونظراً لارتفاع صوت حركة البيئة، والاستدامة عالمياً، فلا ينبغي لأي شركة اليوم أن تدير أعمالها دون الالتفات إلى التوازن الدقيق بين سلامة البيئة، وأرباح الشركة؛ ومن الجيد أن يدرك مديرو الشركات، أن استدامة شركاتهم على المدى الطويل، وحتى ربحيتها، تعتمدان اعتماداً كبيراً على حماية المحيط الطبيعي. وبما أن كل

الشركات تعتمد على الموارد الطبيعية، فتجاهل هذا الترابط بين العمل، والبيئة، لا يأتي -فقط- بلعنات الرأي العام، وانتباه صناع القرار، الذين يستمعون إلى من يمثلونهم، بل ويعرض الشركات إلى خطر الاندثار.

ب. الرواد المسؤولون وفرص الريادة الاجتماعية

القدرة على تدشين مشروع جديد امتياز، وفرصة محمسة، والعزم على تخطيط، وإطلاق مشروع جديد، بطريقة مسؤولة؛ يساعد على مواصلة تشكيل عالم أفضل، كما أن تطوير مشروع جديد، يأخذ بالحسبان، وعيًا وحسًا بالتأثيرات الفورية، والأخرى طويلة المدى؛ إنما يعكس قيم، وأهداف رائد الأعمال على الصعيد الشخصي، وعلى صعيد منظمته.

يبدأ بعض رواد الأعمال شركاتهم بمشروع مجتمعي، حيث يستفيد المجتمع من القوة، والتآزر، والموهبة، والمقدرة، والموارد المتوفرة فيه، لإضافة القيمة، وتغيير العالم تغييرًا إيجابيًا، كما أن هذه المقاربة تركز إبداع أبناء المجتمع، وآراءهم وأحاسيسهم للابتكار، وإضافة القيمة إلى البيئة المحلية.

رائد أعمال في الميدان

قصة بلايك ميكوسكي ريادي TOMS Shoes على لسانه

اقرأ سرد بلايك ميكوسكي لكيفية تأسيسه TOMS Shoes:

أخذت سنة 2016 عطلة من العمل لأسافر إلى الأرجنتين، كنت في التاسعة والعشرين وقتها، حيث أدير شركتي الريادية الرابعة: برنامج تعليم السياقة على الإنترنت للمراهقين، وكانت الأرجنتين إحدى الدول التي سافرتُ فيها مع أختي بيج عام 2002 في البرنامج المذاع بقناة CBS "السباق المذهل - The Amazing Race".

وهناك، قابلت امرأة متطوعة تبحث عن الأحذية، وقد شرحت لي أن الأطفال يفتقرون إلى الأحذية، حتى في دولة متطورة نسبيًا مثل الأرجنتين، وغياب الأحذية هذا، يتجاوز خطره تصعيب حياتهم اليومية، مثل: الذهاب إلى المدرسة، وسقي الماء، إلى تعريضهم إلى مجموعة واسعة من الأمراض، وقد جمعت منظماتها الأحذية من المتطوعين، وقدمتها للأطفال، واعتماد الأطفال على التبرعات يعنى ألا خيار لهم في تحديد وقت، وإمكانية الحصول على الأحذية.

لقد كانت ردة فعلي الأولى التفكير في إنشاء منظمة خيرية للأحذية، ولكن بدل الاعتماد على التبرعات بالأحذية، سأطلب إلى عائلتي، وأصدقائي، التبرع بالمال لاشتراء الأحذية المناسبة للأطفال، على وتيرة دائمة، إذ لدي عائلة كبيرة، والعديد من الأصدقاء، ولم يكن من الصعب إدراك أن قائمة معارفي تلك، ستنتهي عاجلاً، أم آجلاً. ثم ماذا؟ فهؤلاء الأطفال يحتاجون أكثر من مجرد تبرعات الغرباء غير المستمرة بالأحذية.

وعندها خطرت لي فكرة: لماذا لا أنشئ شركة ربحية لتوفير الأحذية لهؤلاء الأطفال؟ لماذا لا أخرج بحل يضمن توفر الأحذية على الدوام، ولا يعتمد فقط على استعداد الناس للتبرع؟ ومقابل كل زوج أحذية أبيعها، أتبرع بزوج لطفل محتاج. لا نسب مئوية، ولا صيغ حسابية -فقط- وفق هذا المفهوم البسيط:

"بع زوج أحذية اليوم، وتبرع بآخر غدًا".

وهنا شعرت بأن شيئاً ما حول هذه الفكرة صائب جداً، على الرغم من افتقاري للخبرة، وحتى المعارف في عالم تجارة الأحذية، لكنني امتلكت شيئاً واحداً وقتها، جاءني مباشرة؛ وهو اسم شركتي الجديد: أسميتها TOMS. لأنني كنت أفكر في عبارة: Shoes for a better tomorrow بمعنى "أحذية لغد أفضل" والتي تحولت إلى: "Tomorrow's Shoes" بمعنى "أحذية الغد"، والتي صارت TOMS. والآن تعرفون لماذا أسمى بلايك، بينما شركتي هي تومز! لأن الفكرة لا تدور حول شخص، بل حول وعد: غد أفضل.

حصلت على دفعة بفضل تقرير حول الشركة في مجلة LA Times. وبنهاية اليوم وصلتنا 2200 طلبية، وكان هذا الخبر الجيد، أما السيء فكان امتلاكنا لـ 160 زوج أحذية -فقط- موضوعة في شقتي، وقد وعدنا على الموقع بالتوصيل خلال 4 أيام، فما العمل؟

أنقذني Craigslist وهو موقع إعلانات أمريكي لمختلف الحاجيات، نشرتُ إعلاناً لطلب مساعدين، واخترت ثلاثة مترشحين متميزين، بدأوا العمل معي في الحال، بعنا في ذلك الصيف الأول 10000 زوج من الأحذية، جميعها من شقتي في البندقية.

بلايك ميكوسكي: "كيف فعلتها: قصة TOMS"، مجلة Entrepreneur، سنة 2011.

تنطلق أنواع مختلفة من النشاطات التجارية، بهدف اجتماعي في الحسبان، ويتمتع رواد أعمال المنظمات غير الربحية (وحتى تلك التي تبدأ ربحية مثل TOMS) بإمكانية السعي وراء أرباحهم، هذه المنظمات تشترك عادة- مع منظمات حكومية، أو مؤسسات عامة، أو خاصة، أو جمعيات، أو حتى أشخاص يتمتعون بالمال، والمواقف المجتمعية، وهذا من أجل خدمة المجتمع العام، ومن أمثلة المبادرات غير الربحية؛ نذكر جمعية الكبد الوطنية في أريزونا، الولايات المتحدة الأمريكية⁽²²⁾، هذه المنظمة تبحث عن حلول لأمراض الكلى، والمسار البولي عبر التعليم، والوقاية، والعلاج.

يستفيد المشروع التعاوني من مهارات أعضاء المنظمة، ومواردهم المالية، والفكرية، للعمل، وتقديم الفائدة لهم، وبهذا يختلف المشروع التعاوني عن المنظمة غير الربحية في كيفية عودة المال إلى المجتمع، ففي حالة المنظمة غير الربحية، لا يمكن للمسيرين توزيع الأرباح على الأعضاء، أو المستثمرين، لتحفظ المنظمة بالمال المتبقي. وأما في حالة المشروع التعاوني، فإن بالإمكان -عادةً- توزيع الأرباح على الأعضاء وفق مساهماتهم، ونسب امتلاكهم، ومن أمثلة المشاريع التعاونية نذكر The Unity One Credit Union، وهو مشروع يمتلكه أعضاؤه، تعاوني غير ربحي، يعمل لفائدة أعضائه.

وثمة نوعان آخران من المنظمات، يمكن عدّهما نوعاً واحداً، وهما: الشركات الاجتماعية، والشركات اجتماعية الأهداف. وهي شركات يدفعها أساساً قضية اجتماعية مهمة، ويمكن فيهما لرواد الأعمال الاجتماعيين تنفيذ غاياتهم، وأهدافهم الاستراتيجية، بتقديم فائدة مضافة، أو منتج، أو خدمة، تسد عجزاً، أو تحل مشكلة، أو تزيج ألماً، أو ترفع ظلماً، فالشركة الاجتماعية مصممة -عادة- لتكون ذاتية التمويل، ومن أمثلتها: The Grameen Bank الذي أسسه محمد يونس، الحائز على جائزة نوبل للسلام، والذي ابتكر مصطلحي الإقراض

الصغير، والتمويل الصغير، ونجح بنكه هذا عبر تقديم قروض صغيرة إلى الأشخاص الذين لا يكادون يمتلكون أي ضمانات، لكنهم يريدون بدء نشاط تجاري لإعالة أسرهم⁽²³⁾.

وأما الشركة الاجتماعية الأهداف، فتسمى -عادة- بـ B-Corp أو شركة ربحية (B إشارة إلى Benefit بمعنى الربح)، وعملية التحول إلى شركة B معتمدة، هي عملية رسمية، تتطلب الامتثال لمجموعة من المعايير، وتدقيقاً في هذا الامتثال، تديره منظمة الـ B-Corp وتشرف عليه⁽²⁴⁾. وجوهر شركات B الجديدة هذه هو: "إدراك ضرورة عدم الإضرار، وخلق تأثير إيجابي خلال سلسلة القيمة كلها."⁽²⁵⁾، ووفقاً لمنظمة B-Corp، هذه، فإن الشركات المعتمدة، مطالبة قانونياً بالأخذ بالحسبان، تحمل كل آثار قراراتها على عمالها، وعمالها، ومزوديها، والمجتمع، والمحيط، وثمة حالياً وحسب موقع B-Corps أكثر من 2500 B-Corp معتمدة رسمياً في أكثر من 50 بلداً، تغطي أكثر من 150 صناعة مختلفة⁽²⁶⁾.

ومن أمثلة الـ B-corps نذكر كيك ستارتر Kickstarter، موقع التمويل الجماهيري، وهو واحد من أكبر مجتمعات التمويل للمشاريع الإبداعية، بدءاً بالأفلام، فالألعاب، ثم المطاعم، مروراً بالفن، والتصميم والتقنية، وهو يتيح لرواد الأعمال سبيلاً لتمويل مشاريعهم، إذا لم يتمكنوا من الاقتراض من البنوك.

المشروع الهجين: ويستخدم هذا النوع استراتيجية مدمجة لتمكين المنظمة من تحقيق الربحية، والخدمات، أو المنتجات، ذات القيمة المجتمعية، ويجذب المشروع الهجين اهتمام مستثمرين مختلفين، ويعتمد على فرص استثمار مختلفة، بينما يدعم مهمة محورها قضية اجتماعية مهمة، وهدف أسمى، ومن أمثلة المشاريع الهجينة، نذكر Embrace Innovations، مصنع حاضنات الأطفال الخدج، والذي بدأ كمنظمة غير ربحية، وهو مثال للعلاقة بين التعليم الأكاديمي، وعالم الأعمال، إذ كانت فكرته جزءاً من درس خاص في جامعة ستانفورد، تحت مسمى "برنامج ستانفورد للتصميم ميسور التكلفة"، وهو موجه لفرق الطلاب الذين يبحثون عن مزيد من الدعم (مختبر الريادة الاجتماعية، ومختبر التصميم تحديداً)، وقد انطلق Embrace سنة 2007، وأسست الشركة سنة 2008، لتطلق أول نسخة من منتجها سنة 2011، ويوزع المنتج حالياً في عيادات في الهند، حيث استفاد منه عشرات المواليد الخدج، وقد أقامت الشركة شراكات عدة، مع منظمات متعددة الجنسيات قصد توزيع المنتج⁽²⁷⁾.

رابط للتعليم

بدأت رائدة الأعمال **ستايسي إدغار** بميزانية صغيرة جداً، وقضية اجتماعية كبيرة، وقامت بفضل العمل الشاق مع فريقها، ببناء منظمة تجارية تأسست على أساس الرغبة في أن يكون لها تأثير اجتماعي.

دعمت الشركة في النهاية ما يصل إلى 100 منظمة مختلفة، تقودها النساء في أكثر من ثلاثين دولة، ولم يقتصر هدفها على أن تمس حياة العملاء وحسب، بل كذا تغيير سلسلة التوريد، لتوزيع ملابس البيع بالتجزئة، إنها مثال على شركة ناشئة ناجحة تنشر رسالة تمكين المرأة.

عند تدشينك شركة اجتماعية، ينبغي عليك الأخذ بالحسبان الجوانب التقنية، وكذا القضية، أو الهدف وراء إنشائها على حد سواء، وبينما تُطور نموذج عملك، واستراتيجية تسويقك، وباقي جوانب دعم مشروعك؛ لا بد أن تحافظ على الهدف الاجتماعي الأساس المثبت في خططك، وقراراتك.

ج. تعريف مهمتك وقيمك

القيم التي نختارها، ونقدرها، هي جوهر شخصياتنا، نحملها معنا حيثما حللنا، أو عشنا، أو عملنا، أو لعبنا، وكما أسلفنا، فإن مسارك الريادي الذي تختاره، ينبغي أن يعكس قيمك، سواء أنشأت منظمة بدافع الربح، أو سواه، ويمكنك -أيضاً- إنشاء شركة ربحية، ثم التطوع بجد، وإخلاص، أصالة عن نفسك، أو نيابة عن شركتك، في القطاع غير الربحي، وأياً يكن مسارك الريادي، فإن من المهم جداً ألا تسمح للذين لا يقدرّون الوفاء، والجدية بتحطيم قيمك.

ليست ريادة الأعمال منافسة لا يربح فيها إلا من ينهياها بأكبر محفظة مالية، أو أسرع سيارة!! إذ لا مجال للمقارنة بين ذلك، وبين معاملة الآخرين بنزاهة، واحترام، وإحاطة نفسك برموز حقيقية لمسار وظيفي ناجح: عائلة، وأصدقاء، وزملاء يشهدون بالنزاهة التي أبديتها في عملك، فإن تحقيق النجاح يكون بمقدار ما حققت من قيم شريفة في الحياة.

كيف تحافظ على قيم شخصية كالنزاهة، والعدل، والاحترام؟ لعل أفضل طريقة لتحقيق ذلك هو كتابتها، وجعلها أولوية، ثم دمجها في بيان مهمة شخصي، فأغلب الشركات تملك بيانات مهمة، ويمكن للبشر اقتباس ذلك، فبيانك سيقودك خلال مسارك، ويدفع عنك الملهيات في الطريق، ويساعدك في تصحيح أي خطوات اتخذتها بالخطأ، وينبغي أن يكون مسارك مرئياً -أيضاً- ليستوعب تغييرك الشخصي، وتعديل أهدافك، فليس بيان مهمتك نظام تحديد عالميا، بقدر ما هو بوصلة تقودك نحو اكتشاف نفسك، واكتشاف ما يدفعك قدماً.



على رواد الأعمال اكتساب بيان مهمة شخصي، لئلا يضلوا عن مسارهم، ويصبح البيان بوصلة أخلاقية تقودهم خلال حياتهم الشخصية، والمهنية.

حفظ الحقوق: تعديل Adventure Compass Hand Macro بواسطة Pexels/Pixaby، ترخيص CC0.

لنكتب إذًا بيان مهمتك، ولنبدأ -كونه سيعكس قيمك- بتحديد مجموعة من القيم التي تهتمك، ويمكنك الحصول عليها بالإجابة عن الأسئلة في الجدول الموالي. وربما يفيدك -أيضًا- اتخاذ فكرة لتكتب، وتحدث فيها إجاباتك باستمرار.

تحديد قيمك
1. من بين كل القيم التي تهتمك، عدد الخمسة القيم الأهم.
2. اكتب -لاحقًا- من أين تعتقد أنك اكتسبت كل واحد
3. اكتب تحديدًا حقيقيا، أو محتملاً، قد تواجهه في تمثيلك لكل قيمة، واجعل الإجابة مخصصة كأحسن ما يمكن.
4. التزم بنشاط تعزز فيه كل قيمة، وحاول مجددًا التخصيص.

تحديد قيمك لكتابة بيان مهمتك

يمكنك الآن دمج هذه القيم في بيان مهمة عملك التجاري، إما سرديًا، أو كنشاط، ويمكنك اتباع العديد من الصيغ. مع ذلك، الفكرة الأساس هي توحيد قيم الأهداف التي تحددها لنفسك، ولعملك، ويمكنك -مثلًا- ربط الفائدة التي تريد توليدها، والسوق، أو الجمهور الذي تستهدفه، مع الحاصل الذي ترجو الوصول إليه⁽²⁸⁾. ودائمًا: اختصر بيانك.

يريد ريتشارد برانسون، مؤسس The Virgin Group الاستمتاع في رحلته في الحياة، والتعلم من أخطائه. أما دينيس موريسون، المدير التنفيذي لـ Campbell Soup فيسعى إلى الخدمة قائدًا، والعيش حياة متوازنة، وتطبيق المبادئ الأخلاقية لتشكيل فريق مهم⁽²⁹⁾. ويمكن لبيانك أن يكون ببساطة: "الاستماع إلى الآخرين وإلهامهم". أو "ترك أثر إيجابي على كل الذين التقيتهم".

رابط للتعلم

يحتوي "الدليل المثالي لكتابة بيان مهمتك الشخصي" لآندي آندروز، على معلومات أكثر حول إنشاء بيان مهمة شخصي.

شاهد محاضرة تيد اكس: "كيف تعرف هدف حياتك في خمس دقائق".

د. امتحان قيمك وبيان مهمتك

ربما لن تجد وضعًا أفضل لاختبار قيمك الشخصية، ومهمتك، من القيام بدور ريادي، إذ لا يمكن تشغيل الشركات الناشئة على المفاهيم وحدها، فهي تتطلب -أكثر من أي نوع آخر من المشاريع- حلولًا عملية، وأساليب فعالة، وعادة ما يبدأ رواد الأعمال بتحديد منتج، أو خدمة، يصعب الحصول عليها في سوق معينة، أو قد تكون متاحة بكثرة، ولكنها بسعر مبالغ فيه، أو من مصدر غير موثوق، فما يلهم الشركة الناشئة أساسًا هو تنفيذ مهمتها، والتي تملئ الحصة الأكبر من توجه الشركة، بما في ذلك تحديد العملاء المحرومين، والموقع الجغرافي للعمليات، والشركاء، والموردين، والموظفين، والتمويل الذي يساعد الشركة على الانطلاق، ثم التوسع، ولكن من أين تأتي المنظمة الجديدة تمامًا، بتلك المهمة؟

يعمل مؤسس الشركة، أو مؤسسوها على تطوير مهمتها مباشرة، من معتقداتهم الشخصية، وقيمهم، وخبراتهم، وينطبق هذا خاصة على المنظمات غير الربحية، ويكون الإلهام -أحيانًا- ببساطة، إدراك حاجة غير ملباة، كارتفاع الطلب العالمي المتزايد على الغذاء.

إذا رسمنا مخططًا للعلاقة بين قيم المؤسسين، ومهمة ريادة الأعمال، فستبدو كما يأتي:

القيم الشخصية ← بيان المهمة الشخصية ← بيان المهمة الريادية

يمكن أن يتغير بيان المهمة الشخصية بمرور الوقت، وبالتالي، يتغير بيان مهمة الشركة، ليتناسب مع الظروف المتغيرة، وتطورات المجال، واحتياجات الزبون، فشركة TOMS Shoes سألقة الذكر، مثال على نشاط تجاري، وسع بيان مهمته لتوفير نظارات، وتحسين الوصول إلى المياه العذبة لمواطني الدول النامية، وهذا فوق المهمة الأساسية المتمثلة في توفير الأحذية للمحتاجين، وها هي تسمى نفسها شركة واحدة بواحدة One to One، إذ يعدُّ مؤسسها بلايك ميكوسكي أن "لكل منتج تشتريه، نساعد شخصًا محتاجًا"⁽³⁰⁾.

إن الفكرة الجوهرية، هي أنك إذا وضحت قيمك، وبيان مهمتك الشخصي، فلا حد لعدد الطرائق التي يمكنك تطبيقها على أهداف عملك، وقراراتك، لتجودَ، وتُحسن في مسارك الريادي، والغرض من العمل هو العلاقات، وتعتمد جودة العلاقات على قبولنا لذاتنا، واهتمامنا بالآخرين، وتتطور هذه العلاقات من خلال فضيلتين ثنتين: التواضع من جهة، والشجاعة من جهة أخرى، ومهمتنا في الحياة ممارسة الفضيلتين كليهما، وبتلك الطريقة، بل ربما بها وحدها دون غيرها، يمكننا أن نكون بشرًا صالحين، ومهنيين ناجحين.

3.3 تطوير ثقافة محيط عمل مسؤولة، وذات امتياز أخلاقي

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- وصف تحديات مكان العمل في الثقافة الريادية.
- التفريق بين مقاربتي إدارة الأخلاق "الاستباقية" و"التفاعلية".
- وصف قواعد، وإطار ثقافة تنظيمية، للامتياز الأخلاقي.
- تعريف عناصر محيط العمل الأخلاقي.

يدرك رواد الأعمال أن محيط العمل في 2020 مختلف عنه في سنة 2000، وكما يقترح عنوان هذا المبحث، فإن رواد الأعمال يريدون إنشاء ثقافة محيط عمل ذات امتياز أخلاقي، ولكن القيام بهذا الأمر، يحتاج إلى فهم قوة العمل المتغيرة، على المستويين السكاني (الديموغرافي) والقيمي، على حد سواء، فالقوة العاملة من أبناء جيل الألفية، المولودون بين 1983 و1995 يتجاوزون في أيا من هذه القوة العاملة من الجيل السابق، وسيشكلون ثلاثة أرباع عمال العالم بحلول سنة 2025⁽³¹⁾. ولذا، فإن رواد الأعمال، والمديرين، الذين يشرفون على أبناء هذا الجيل، لا بد لهم من التكيف مع توقعات، ومتطلبات تختلف باختلاف محيط العمل في منتصف القرن الحادي والعشرين، ويتضح هذا جلياً، حين يتعلق الأمر بالأخلاقيات، فما يهم هذا الجيل -حسب مقال منشور في مجلة نيويورك تايمز- وهو اتفاق العمل مع قيمهم الشخصية.⁽³²⁾

ويمكن أن يوافق -حسب المقال ذاته- ما يقرب من 60 % من أبناء الألفية على العمل، مقابل أجر أقل بـ 15 % إذا عني ذلك الانضمام إلى شركة توافق قيمهم الشخصية⁽³³⁾ كما يتبين أنهم لا يريدون مجرد عمل، بل يفضلون عملاً ذا قيمة، كي يثمر جهدهم شيئاً نافعاً؛ إذ يريدون أن يحقق عملهم شيئاً ذا بال، بل وأكثر من هذا. يشير تقرير في Texas Bar Journal نشرته مارتا نيومان -مستشارة، ومدربة وظائف- إلى أن الموظفين من مواليد الألفية الجديدة يقدرّون سياسات أماكن العمل التي ترعى التواصل المفتوح، والتعاون المثمر، والمساهمة في اتخاذ القرارات مع رؤسائهم على المدى القصير، والطويل⁽³⁴⁾. تقول نيومان -أيضاً- أنهم يتوقعون درجة من التوازن بين الحياة، والعمل؛ فالمسار الوظيفي ليس كل ما يهمهم في الحياة.

وهذا يعني أن على رواد الأعمال التكيف مع هذا الوضع الجديد، إذ يمكن -مثلاً- أن ينشئ صاحب عمل مُجِظِي ثقافته لتساوي أهمية الإنسان بأهمية المال، وفيه موازنة بين الحياة، والعمل، فيضمن بذلك جداول عمل مرنة، ويبرز العمل الجيد ويشجعه ويكافئه، وقد جاء في القول المأثور: "لا يغادر الناس وظائفهم، بل يغادرون رؤسائهم." فلتكن رئيساً يريد أبناء الألفية الجديدة العمل له، ومعه.

3.3.1 الثقافة الريادية

تشارك الشركات الناشئة الناجحة في كون مؤسسيها أقوياء الشخصية، طموحين، وتنافسيين؛ إذ لا بد في رائد الأعمال من قوة تحمل، وثقة بالنفس، لتجاوز خيبات الأمل الأكيدة التي يواجهها قائد أي شركة ناشئة، ومع

ذلك، تكتشف الشركات في كثير من الأحيان، أن روح القيادة المختلفة، ضرورة أثناء نموها، فهل يمكن لأصحاب المشاريع أن ينجحوا إذا اعتنقوا -أيضاً- أسلوب القيادة الإنسانية في البداية، أم أن هذا سيقوض احتمالات النجاح الأولية المنخفضة فعلاً؟ إنها مشكلة صعبة تتصارع معها العديد من الشركات، فقد يتقاعس الموظفون المتفانون، جراء سطوة الرؤساء المطالبين بالقسوة، والذين لا يقدرّون عمل الموظفين الأوفياء، حتى بعد تحقيق النجاح، وربما يفاجأ الموظفون الجدد، أن مناخ العمل أقل ملاءمة مما توقعوا، وهنا يغادرون بهدوء.

على رائد الأعمال الأخلاقي طرح هذا التساؤل: هل يشعر الموظفون لدي بالقدرة على الكلام بحرية؟

وحسب جمعية إدارة الموارد البشرية SHRM، تجد أقسام الموارد البشرية صعوبة في إقناع الموظفين بملء استبانات لقياس رضاهم عن محيط العمل⁽³⁵⁾، هؤلاء الموظفون يعتقدون -عادة- أن بإمكان الإدارة معرفة المنتقدين بسهولة، على الرغم من أن الاستبانات لا تحمل أسماءهم، والفرق بين الإدارة الأخلاقية، وغير الأخلاقية، هو رغبة تلك الإدارة أساساً في اكتشاف ذلك. سواء تعلق الأمر بشركة صغيرة، أم متوسطة، أم كبيرة، فإن الإدارة ينبغي أن تشجع موظفيها على التعبير، إما كمبلغ مجهول، أو بالحديث مباشرة إلى رؤسائهم، وغياب هذا التشجيع يسهل -عادةً- التمادي في الممارسات غير الأخلاقية، تماماً كما هو الحال في قضية ويلز فارغو Wells Fargo.

تحدد هذه الملاحظات ما قد يكون فريداً لثقافة تنظيم المشاريع، فهذا مزيج من الشخصية، وأسلوب الإدارة، الذي -غالباً- ما يرتبط بقيادة الأعمال الذين يبدؤون بمفردهم، وقيمون شركاتهم الناشئة، ثم يشكلون ممارساتها التجارية الأولى، وثقافتها في العمل، فإذا نجحت المؤسسة تجسدت مبادئ، وفلسفة مؤسسها في تقاليدها، فيجد القادة اللاحقون أنفسهم مضطرين إلى تقمص الفلسفة الإدارية المترسخة منذ أيام الشركة الأولى⁽³⁶⁾؛ بينما تبحث عن أسلوب القيادة الصحيح الذي يجب تنفيذه في خطط ريادة الأعمال الخاصة بك. ابدأ بسؤال نفسك حول نوع القائد الذي تفضل العمل لصالحه، إذا لم تكن الرئيس، فقد تكون الإجابة التي تقدمها أفضل نموذج يمكنك اتباعه أثناء تطوير شخصيتك القيادية.

يدرك الموظفون الأوائل في شركة ناشئة، ما هو على المحك، بينما تتلمس الشركة طريقها خلال تجارب ريادة جديدة، قد يكون المؤسس فيها هو القائد، لكن أولئك المرتبطين به يشعرون بروح تعاونية تربطهم به مباشرة، وكذلك ببعضهم بعضاً، كما يمكن أن يكون هناك أخوة حقيقية بين أولئك الذين كانوا مع الشركة منذ اليوم الأول، أو بعده بوقت قصير، وغالباً ما يكون الأعضاء المؤسسون لشركة ريادة الأعمال، على استعداد لاجتياز الضغوط، والصعوبات المرتبطة بشركة ناشئة، وهذا مقابل الحصول على حصة ملكية في الشركة، تسمح لهم بالاستفادة استفادة كبيرة من نموها، ونجاحها لاحقاً.

ولكن الموظفين الجدد قد لا يحملون هذه العقلية، فغالبيتهم يبحثون ببساطة عن منصب آمن، في شركة ذات نشاط تجاري متنام، بدلاً من محاولة دعم شركة ناشئة حديثة، وغير مضمونة النجاح، ولهذا فمن غير المتوقع تحليهم بالصبر على الساعات الطوال، والفوضى، والشخصيات المتوترة التي تميز الأيام الأولى من أي

مشروع، فهل يمكن للمؤسسين الرياديين تكييف ثقافة الشركة، بحيث تستوعب الموظفين الموهوبين، الذين يبحثون عن ثقافة مؤسسية، تدعم بعض التوازن بين العمل، والحياة؟

ضع في حسابك -أيضاً- الممارسات الأخلاقية لرواد الأعمال، والتوقعات الأخلاقية للموظفين، وافترض أن إحدى السمات المميزة، المنسوجة في نسيج الشركة الناشئة، هي الاحترام الذي يُمنح للعملاء، أو الزبائن، حيث يلتزم رائد الأعمال -غالبًا- باحترام العملاء، حتى أقصى درجات الاحترام، وخدمتهم كأحسن ما يكون، وعدم الكذب عليهم إطلاقاً، وافترض أن رائد الأعمال هذا نجح في غرس هذه الروح في موظفيه منذ البدء، فهل يراد لاحترام العملاء أن يغدو سمة بارزة في العمل، وحتى لو تسبب في خسارة مالية للشركة؛ فلن يكذب رائد الأعمال هذا، أو يغش زبائنه، ولن يمثل خدمات الشركة تمثيلاً سيئاً. أخيراً، افترض أن هذه الروح جزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة، وهي لا تزال في مرحلة الانطلاق.

لنفترض الآن أن الشركة أصبحت ناجحة، على عكس المتوقع، فربما يكون هذا النجاح أصعب الأوقات على رائد الأعمال، إذ غالباً ما يصاحب النجاح النمو، والنمو يعني -بالإضافة إلى أشياء أخرى- تعيين موظفين جدد، وبالتأكيد لن يكون كل المعينين حديثاً على الدرجة ذاتها من الالتزام بالمسؤولية تجاه العملاء، وربما لن يبذلوا بنية خداعهم، ولكن أغلبهم سيفتقر بلا شك إلى حماس المؤسس الأول للمعاملة المحترمة لعملائه، فأنى لرائد الأعمال نقل مستوى الالتزام من الجيل الأول من القادة، إلى الجيل التالي؟ بالطبع لا يمكنه إعطاء الأوامر بتنفيذها، فالطبيعة الإنسانية لا تستجيب بسهولة لهذا النوع من التغيير الإجباري، لهذا فإن على رواد الأعمال أن يبذلوا قصارى جهدهم، للتأكد من انتقال رؤيتهم في خدمة العملاء -التي تحرص على احترامهم- إلى الموظفين الجدد، وقد تكون تلك الرؤية متأصلة في الموظفين الأطول خدمة، ولكن يجب تنميتها في الموظفين الأحدث؛ لتصل إليهم بالدرجة نفسها.

وستحتاج -كونك قائداً- إلى التخطيط، والمتابعة، للتأكد من أن منظمتك تتبع، وتحترم القيم، والمبادئ الأخلاقية، التي تؤمن أنت بها، وهذا لا يعني فقط تعيين الأشخاص المناسبين، وتعزيز العواقب، وتحديد التوقعات، بل يتجاوزها إلى الكلمة الطيبة، والتشجيع لبناء الثقة، والعمل بنزاهة تامة، كما تتجاوز العمل بالمفاهيم المشهورة من CSR (المسؤولية المجتمعية للشركات)، والرأسمالية الواعية، والقيادة الخادمة، إلى التواصل الفعال لتثبيت التوقعات، ومعايير النجاح.

وهناك تقنيات فعالة يمكنها دعم عملية دمج المبدأ الأخلاقي في حياة العمل اليومية للموظفين، وتسمى استراتيجيات الترسخ، وتطبيقها تغدو المبادئ الأخلاقية جزءاً من ثقافة العمل، وذلك عبر تدريبات الموظفين، وبرامج التقدير، والمكافآت.

هذا ويمكن أن تفيد مناهج الإدارة الشائعة في تحقيق الربح، لكنها قد لا تنجح في إيقاف التصرفات غير الأخلاقية، وقد تحتاج بدلاً من ذلك إلى خطة تشكّل، وترعى ثقافةً تطور الصفات، والقدرات الأخلاقية مثل الصدق، والعدالة، والمسؤولية، والرحمة، وتحولها إلى أهداف أخلاقية، كما يتطلب أن تُعرّس هذه الصفات، والقدرات، في نسيج المنظمة، وتصبح عادات مدمجة في العمليات اليومية للمنظمة.

3.3.2 النهج الاستباقي مقابل النهج التفاعلي

ينطوي خلق بيئة عمل أخلاقية على كلا نوعي المكونات: التفاعلية منها، والاستباقية، فأما الجانب التفاعلي، فيمكن رائد الأعمال من تحديد، ومعالجة السلوك المتهور، والتصرفات غير المسؤولة، والانحرافات الأخلاقية عند حدوثها، غير أن النهج التفاعلي قد لا يكون في كثير من الأحيان، المقاربة الأنسب لمعالجة الانحرافات الأخلاقية. وعلى النقيض من ذلك، فإن النهج الاستباقي في تطوير ثقافة عمل أخلاقية، يسعى إلى تجنب السلوك المتهور، والتصرفات غير المسؤولة، والانحرافات الأخلاقية قبل حدوثها، وذلك بتشكيل، ورعاية ثقافة أخلاقية، ومسؤولية، وامتنال، كما يتطلب منك إنشاء بيئة من الأخلاقيات في مكان العمل، حيث يكون كل عضو في المنظمة قادرًا على تطوير البوصلة الأخلاقية، واستيعابها، وتطبيقها تطبيقًا استباقيًا، ويعمل هذا النهج على تفعيل مفاهيم شائعة -صامتة غالبًا أو ضمنية- مثل الصدق، والإنصاف، والثقة، والنزاهة، والالتزام، والابتكار، والتميز مما يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة.

3.3.3 تطوير القاعدة، وإطار العمل، لمنظمة مسؤولة أخلاقياً

يجب على رائد الأعمال أن يبني أسسًا واضحة لتطوير منظمة تركز على المسؤولية الأخلاقية، بحيث تمكن اللبنة التأسيسية رائد الأعمال من إضافة القيمة الأكبر للمجتمع، منهجًا، ومسؤولية، كما أن رواد الأعمال الذين يعدلون مشاريعهم، أو يقودون أخرى قائمة أساسًا. إن بناء أساس السلوك الأخلاقي، لا ينبغي أن يعطل العمليات اليومية الاعتيادية، ولا أن يضيف عبئًا جديدًا، لأن المفاهيم الرئيسة مغروسة سلفًا في نسيج المنظمة. ولتطوير الأسس الأخلاقية في المنظمة، وإطار عمل إدارتها، سيحتاج رائد الأعمال إلى دمج ثلاث صفات أخلاقية أساسية في لب قيم المنظمة، وهي: الثقة، والإنصاف، والامتنان. واعتمادًا على هدف المنظمة، يمكن إضافة قيم أخلاقية أخرى مثل: المسؤولية، والالتزام، والتعاطف، وما إلى ذلك، كما يجب على صاحب المشروع نشر هذه الصفات في جميع جوانب الإدارة التنظيمية، والعمليات اليومية، مع تتبع هذه القيم لضمان دمجها في التخطيط، والوفاء بها، وتنفيذها في كل وحدات العمل⁽³⁷⁾⁽³⁸⁾⁽³⁹⁾. فتطبيق، ودمج الثلاث الصفات آنفة الذكر، يطلق عملية تشكيل إطار العمل، وإنشاء أساس من الأخلاق والمسؤولية.

الامتنان	امتلاك غرض أعلى. خلق ثقافة تقضي على المنافسة الداخلية التركيز على الامتنان
الإنصاف	رعاية الانفتاح. إظهار عدم الانحياز. أخذ الأفكار والمشاعر بعين الاعتبار. حماية صالح جميع ذوي المصلحة اعتماد نظام مساءلة
الثقة	تقديم وتوقع التعقيبات بناء القرارات على الصدق والإجماع. صراع الأفكار المختلفة، وليست الأفراد المختلفين. الاستماع بصبر واحترام. فصل نفسك عن أفكارك وآرائك.

يتسم رواد الأعمال، والمديرون الأخلاقيون بهذه الصفات التأسيسية

كما ينبغي أن تحدد المنظمة المبادئ الأخلاقية التي تريد وضعها كأولوية، ومن أمثلتها:

- خدمة المجتمع، وتطويره.
- الامتياز المشترك.
- العدل بين الجنسين.
- حذف الأحكام المسبقة.

بعد تأسيس إطار العمل، والقاعدة في منظمة أخلاقية عالية الأداء، يمكن دمج مبادئ، وصفات أخرى لتقوية هذا الإطار، وتمييز المنظمة، وتطوير ميزة تنافسية مستدامة، كما تُمكنُ القيادة من ربط جوانب الإدارة التنظيمية الأخرى، بالأخلاق والمسؤولية، فعلى سبيل المثال: إذا أرادت القيادة استغلال قوة التنوع العرقي، والجنسي، لتشكيل امتياز تنافسي مستدام، فإن عليها تبني مبادئ العدل بين الجنسين، ومبدأ الإنسانية الجامعة، وإلغاء الأحكام المسبقة، وإذا أرادت تطوير، واستخدام عمل الفرق، والتعاون، امتيازًا تنافسيًا استراتيجيًا، فإن عليها دمج المبادئ، والتصرفات، للتميز التعاوني، والعمل المتضامن.

ويتيح أساس، وإطار عمل الأخلاق، والمسؤولية، لرائد الأعمال، إمكانية الإدارة المستمرة للصفات، والمبادئ المطلوبة للنجاح في كل نواحي العمليات اليومية، من بحث، وتطوير، وهندسة، وتصنيع، ومبيعات، وتسويق، وتخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وإدارة الصراعات، وباقي جوانب الإدارة التنظيمية؛ لإبراز ما يعنيه هذا كله في الممارسة الفعلية، ويمكن لإدارة كل منطقة فاعلة أن تتصرف على أنها نموذج مثالي، يعمل على التوعية، وتشجيع الأفراد على اكتساب شيء من التفكير الأخلاقي، بطرح أسئلة من قبيل:

- هل قراري صائب أم خاطئ؟ (جيد أم سيء؟)
- هل أتعامل مع معطيات، واقعية، أم تخمينات؟
- ما هي نتيجة أفعالي؟
- هل قراري عادل، ومنصف؟
- هل أعطيت هذا الشخص ما يستحقه؟
- هل أَرْضَى أن أعامل بهذه الكيفية؟
- هل يساعدني هذا الإجراء على تحقيق أفضل النتائج للجماعة؟

وغالبًا ما يغيب، أو تقل مثل هذه العقلية، وهذا الخط من التفكير، والمزاوجة بين الأخلاق الفردية، والتنظيمية، مما يؤدي إلى انحرافات أخلاقية⁽⁴⁰⁾⁽⁴¹⁾⁽⁴²⁾⁽⁴³⁾⁽⁴⁴⁾⁽⁴⁵⁾. إن إنشاء الأساس الواضح هنا، يمكن كل عضو في المنظمة من ممارسة أخلاقية سليمة الحكم، ومن تطوير القدرات الأخلاقية، وتشكيل البوصلة الأخلاقية، كما يسمح للموظفين بالتماشي مع الغرض الأكبر للشركة، ورؤيتها، ورسالتها، والقيم التي تترجم بعد ذلك إلى أفعال.

أ. تطوير غرض أكبر

بمجرد أن يقوم صاحب المشروع بتصميم، وتكوين المنظمة؛ لتطوير ميزة تنافسية مستدامة، وبطريقة مسؤولة، فإنه يحتاج إلى تطوير رؤية أعلى، أو غرض أكبر للمنظمة، فهذا الغرض الأكبر ليس مثل المهمة أو الرؤية (على الرغم من أنهما قد يتداخلان)، كما أنه ليس ذا دافع مالي، ولا يتمحور حول المنتج، أو الخدمة، ولا يحث عليه المساهمون، هذا الغرض الأكبر يعرف، ويبين سبب وجود الشركة، ونجاحها، على المدى الطويل، ويوفر الإرشاد، والتوجيه، أثناء اتخاذ القرار، وحل المشكلات، وفض النزاعات، كما يوفر الدافع للأفراد لتحقيق التميز، والشعور بالحاج التغيير الاجتماعي، ويمكن الأفراد من أن يكونوا جزءًا من قضية أكبر، فعلى سبيل المثال: كان من الممكن أن يؤدي دمج الغرض الأكبر المناسب، في عمليات المنظمة إلى منع تصنيع الألعاب المسمومة، المطلية بالرصاص في فلينت، ميشيجان في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يوفر الغرض الأكبر آليةً لمساعدة الأفراد على معايير أنشطتهم اليومية، مقابل هدف أكثر فائدة، واستقراراً⁽⁴⁶⁾.

ب. تطوير ثقافة التميز التعاوني

إن إنشاء قاعدة السلوك الأخلاقي، وإطار عمله، يفتح المجال أمام العمل الجماعي، والتعاون، الفاعلين، والهادفين، في حين أن العديد من المناهج الحالية للتعاون على الرغم من إظهارها النجاحات، والفوائد، تكون -أيضًا- غير كافية في بعض الأحيان لمعالجة التعاملات الجماعية المعقدة، التي تنبع من عدم الثقة، والمنافسة، والتوجهات السياسية، والاختلافات الفكرية (الإيديولوجية)، كما يجب أن تُقنع ثقافة التعاون الناجحة الأفراد بإيجاد أفضل الأفكار، والاستفادة من التنوع، وتطوير حلول جديدة، واكتساب دعم كامل، ورعاية بيئة آمنة، وتشجيع الأشخاص على التعبير عن جميع الأفكار.

وقد يستغرق بناء عملية التشجيع الفعالة بعض الوقت، ولكن نتائجها تستحق كل ثانية منه، لأنها توفر الإلهام، والتحفيز اللازمين لإنجاز المهام، وتجاوز التوقعات، كما يجب على المنظمة -أيضًا- تحمل عواقب عدم التعاون؛ غير الفاعل، والذي يمكن إثباته في النميمة، والوشاية المغرضة، والسلوك النرجسي، والانحياز، أو الأحكام المسبقة، ويمكن أن تشمل هذه العواقب خطط اختبار، واجتماعات فردية، تعمل على تحديد السبب الجذري، وتحديد الخطوات إلى الأمام.

إن الإبداع عنصر مهم -أيضًا- لتمكين الفريق من التفكير تفكيرًا مختلفًا، لذا يجب أن تكون هناك مساحة كافية من الحرية في محيط العمل؛ لكي يزدهر الإبداع، وعند تطوير ثقافة الإبداع، يجب على رواد الأعمال التفكير في هذه القضايا والتحديات:

- كيف يمكننا إنشاء ثقافة إبداع، وابتكار؟
- كيف يمكننا تشجيع أعضاء المنظمة على التعاون، والاستفادة من إبداع بعضهم بعضًا؟
- كيف يمكننا مكافأة الناس، وتقديرهم على إبداعهم؟

ج. تطوير الموارد البشرية

يمكن خطة تطوير الموارد البشرية الشركة من مواصلة تنمية مواردها العقلية، وتمكين الأفراد من تطوير قدرات أخلاقية، وتقوية الإبداع الفردي، والابتكار المنظماتي، كما توفر مخزونًا ثابتًا من الموارد البشرية لمشاريع الإدارة المستقبلية، وتمكن الشركة من توظيف تلك الموارد البشرية، وجني ثمارها في تطوير المجتمع تطويرًا مسؤولًا، ويتحقق هذا بتقديم عملية تقييم الموظف الجديد، حيث يُعطى كل موظف في المنظمة الفرص المطلوبة، ويُتوقع منه التعاون مع رؤسائه لتشكيل، وإدارة خطة التطوير المستمرة Lifelong Development Plan، والتي يجب على الأقل أن:

- تحتوي أهدافًا، ومطالب قصيرة، وطويلة المدى.
 - تساعد على تحديد نقاط القوة الفردية، وتطويرها باستمرار، واستغلالها أحسن استغلال.
 - تمكن الأفراد من تحديد النقائص في إنجازاتهم، وسلوكاتهم، وتحسنهم المهني.
 - توضح أدلة النجاح، والإنجاز الكبيرة.
- واختصارًا، تصبح خطة التطوير المستمرة LDP أداة أساسية تساعد الأفراد على تحقيق الامتياز بتحسين الأداء، وملء النقائص، ومواكبة الأهداف، والرؤية، والأهداف، والاحتياجات، والأغراض الفردية، مع تلك الأكبر في إطار المنظمة.

جد الحل

تطوير التعاون، والإبداع

يكلف رواد الأعمال بتطوير، وتنمية الأفراد من حولهم، ولا ينبغي أن تتوقف هذه العملية، أو تؤخر، أو تُهمل بأي شكل كان، بل على رائد الأعمال تعلم كيفية استخدام الموارد المتاحة لديه لتدريب، وتطوير، وتقديم دفعة تلو الأخرى من الأفراد المسؤولين، القادرين على التطور داخل الشركة، وتطويرها في الوقت نفسه.

اذكر ثلاث استراتيجيات يمكن لرائد الأعمال استخدامها لتحقيق ما يأتي:

1. تطوير أفضل، وأحسن، وأكثر الناس إبداعًا وحماسًا، والذين يمتلكون قدرةً عاليةً جدًا على تحديد الصواب من الخطأ.
2. تطوير الأفراد الذين يتحلون بقدر عال من المسؤولية، ومحاسبة الذات، والالتزام بتحقيق أفضلية تنافسية، والحفاظ عليها.
3. استغلال هذه القوى الفكرية، والتآزر ضمن المنظمة لتحقيق قيمة أعلى، وثروة أكبر للمساهمين.

د. تطوير الإدارة أو القيادة الأخلاقية والمسؤولية

تظهر الأبحاث أن ثقافة المنظمة تتشكل -غالبًا- حسب قيم قيادتها: من بناء القادة روابط الثقة، إلى كيفية تحفيزهم للآخرين، وقراراتهم، وأفعالهم المسؤولة، إلى كيفية شعور الآخرين بأهميتهم، واتباعهم التفويض بالمهام، ومراقبتها، فقد نشرت مجموعة من الأساتذة، ورواد الأعمال، مقالة عبر Harvard Business Review، لخصوا فيها بحث بعض الخبراء ومن بينهم إيدجار شاين، وشالوم شوارتز، وجيرت هوفستيد، وغيرهم من العلماء⁽⁴⁷⁾. وقد أشارت المقالة إلى أن صفات القادة تشكل ثقافة المنظمة، ويمكن تعريف ثقافة عمل تجاري ما، على أنها النظام الاجتماعي داخل المنظمة، والذي يساعد على تحديد العقلية، والتصرفات، بإظهار أيها مقبول، ومشجع، وأيها مرفوض، ومنهي عنه.

ويمكن للشركة توظيف أفراد يحملون الصفات التي ترغب بها، ولكن على المنظمة دومًا التخطيط لتدريب وتطوير قادة مسؤولين، وينبغي في حدها الأدنى، أن تضمن تطوير، وإدارة مسار مستقبلي من الإدارة، بحيث تركز القدرات الأخلاقية والفكرية، وتقدم جوائز، وعواقب، تمكن القائد من اكتساب، وتطوير بوصلة أخلاقية.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

على رواد الأعمال التنفيذ بدل الاكتفاء بالحديث

يجب أن يكون لديك -كونك قائدًا ورائد أعمال- فهم جيد للأخلاق، والمسؤولية، وأن تكون قادرًا على تطبيق المبادئ الرئيسة للمفاهيم مثل: المسؤولية الاجتماعية للشركات، من أجل بناء الثقة، والحفاظ عليها، ومن المهم ألا تبدأ هذه المفاهيم، وتنتهي بكلمات، وإيماءات فارغة، بل يحتاج رواد الأعمال إلى تمثيل هذه المفاهيم، وصياغتها، وتطبيقها من خلال إجراءات هادفة، ومتسقة، وفي الوقت المناسب.

باختصار، يحتاج رائد الأعمال إلى أن يعيش القيم التي يرغب في رؤيتها في الآخرين، إذ ينبغي له أن يصبح تجسيدًا للثقة، والاحترام، والمسؤولية، والالتزام، وغير ذلك من الصفات الرئيسة، كما يجب غرس هذه القيم الجوهرية في نسيج المنظمة.

إن وجود رواد الأعمال في موقع السلطة والمسؤولية، يجعلهم بحاجة إلى استخدام موقعهم، وقوتهم، ومكانتهم الاجتماعية، وتظافر الموارد المالية، والفكرية الهائلة، المتاحة لهم؛ لتحريك العالم، والتأثير فيه.

ه. تطوير توافقي وتماسك منظماتي داخلي وخارجي

إن من أهم مفاتيح نجاح الأخلاقيات في المنظمة: التوافق، والتماسك بين الأفراد، والمجموعات، والشركة ككل، ويبدأ التوافق بتطوير غرض أسمى يمكن رائد الأعمال، ومنظمته من خدمة المجتمع الذي ينشطان فيه، وإضافة قيمة له، وتطويره، ويضمن التوافق فهم كل أفراد الشركة، ووحداتها للغرض الأسمى، والمهمة، والرؤية، وأهداف الشركة، ومساعدتها، كما تمتد كل فرد، أو منظمة، بالفرصة للمساعدة في كل من الغرض السامي، والرؤية، وخدمتها.

وتزيد قوة التوافق بتكليف الأفراد بالتميز، كل حسب مجاله، ونقاط قوته، بدل التنافس فيما بينهم، ووضع المعايير الواضحة لتوقعات تعامل الأفراد فيما بينهم لتقديم النتائج، هذا، ويتعامل التوافق مع مواءمة قيم الشركة للقيم المتوقعة، وبين ما تقوله الإدارة، وما تفعله، ويمكن لهذا التوافق، وغيره، تمكين الأفراد، والمجموعات، من البقاء على المسار الصحيح، والوصول إلى أهداف الشركة بكفاءة.

رائد أعمال في الميدان

"تعزيز سبل العيش" من Unilever عبر مشروع شاكتي Shakti

بحسب الخبير الإداري بيتر دراكر، الذي ساهمت أفكاره مساهمة كبيرة في أسس التفكير حول عمل شركة الأعمال الحديثة، فإن الموظفين "بحاجة إلى معرفة رسالة المنظمة، والإيمان بها" فكيف تضمن المنظمات هذا الالتزام من خلال إرضاء قيم العمال؟⁽⁴⁸⁾.

Unilever الشركة الهولندية البريطانية المتعددة الجنسيات، التي يقع مقرها في روتردام، ولندن، أنشأت مشروع Shakti ذا التوجه القيمي، كما وصف دراكر، وهو مبادرة في الهند، تربط المسؤولية المجتمعية للشركات CSR بالفرص المالية للنساء المحليات⁽⁴⁹⁾. وتعدُّ مثالاً رائداً على ريادة الأعمال الصغيرة، وتوسع مفهوم الاستدامة، ليتجاوز القضايا البيئية إلى الفرص الاقتصادية، والتواصلات المالية في المناطق المتخلفة.

والهدف -وفقاً لـ Unilever- هو منح نساء ريف شاكتي المقدرة على كسب المال لأنفسهن، وعائلاتهن في نسخ صغيرة من ريادة الأعمال، فقد بدأت شركة Unilever الفرعية في الهند "Hindustan Lever" برامج تدريب لآلاف النسوة في القرى، والمدن الصغيرة في جميع أنحاء الهند لمساعدتهن في فهم كيفية إدارة مؤسساتهن الفردية الصغيرة، الخاصة بهن، كموزعات لمنتجات الشركة، وبمساعدة فريق من مديري المبيعات في الأرياف؛ تسلحت النسوة بفهم كيفية عمل سلسلة التوريد، ومنتجات هندوستان ليفر، وكيفية توزيعها، كما يقوم مديرو المبيعات بأداء دور المستشارين للمساعدة في أساسات الأعمال، وإدارة الأموال، والمفاوضات، والمهارات المطلوبة، التي تساعد النساء على إدارة أعمالهن بفاعلية.

لقد انخرط أكثر من مئة ألف 100000 شخص في مشروع شاكتي، من بينهم 75000 امرأة، وقد غير المشروع حياتهن تغييراً جذرياً، تغييراً يتجاوز المدخول الذي صرن يحققنه، إلى الثقة بالنفس، التي اكتسبناها، والشعور بالتمكين، والعتور على مكانهن في المجتمع الهندي.

ويُعد مشروع شاكتي واحداً من أفضل الطرق، وأكثرها استدامةً للتعامل مع مشاكل الحياة الاجتماعية للمرأة، كما يتيح لشركة يونيليفر ممارسة أعمالها التجارية ممارسةً مسؤولة اجتماعياً، إضافةً إلى مساعدة النساء على مساعدة أنفسهن.

• هل ترى أن Unilver برعايتها لمشروع شاكتي تساعد النسوة، أم ترفع أرباحها؟ أم تقوم بالأمرين معاً؟
فسر إجابتك.

• كيف يمثل هذا المشروع نموذجاً للاستدامتين الشخصية، والشركاتية؟

و. تطوير ثقافة إبداع، وابتكار

البيئة الآتية هي تطوير ثقافة إبداع، وابتكار، وهذا يعني تجاوز امتلاك فئة معينة، أو وحدة محددة لشرارة الإبداع، قصد الوصول إلى رعاية ثقافة يكون فيها كل فرد من المنظمة، مبدعًا باستمرار، مما يجعل المنظمة كلها ابتكارية، وهذا يعني -أيضًا- توفير الأدوات، والفرص للأفراد كي يبادروا، ويدعوا، ويساهموا على الدوام، ويتوقف هذا كله على اللبنة السابقة الذكر؛ فالابتكار يتطلب إدارة، وقيادة جيدتين، وهو عملية هادفة، وفاعلة، للتعاون، وعمل الفريق، وثقافة تعلم، وتطور، كما يتطلب جهودًا مستمرة للتشجيع، والتقدير، والمكافأة، ومتابعة الابتكار، مع تركيز شامل في الشركة على التدريب، وتطوير حس الإبداع⁽⁵⁰⁾.

ز. تطوير ثقافة تقديم نتائج مسؤولة

آخر لبنة في إطار عمل الأخلاقيات، والمسؤولية؛ هي النتائج القابلة للقياس، وهذا يعني تطوير الأنظمة، والمؤشرات، التي توضح كيف يحقق عملك المعايير الأخلاقية، والتحسين التدريجي، لأنه يضيف قيمة للمجتمع، بينما ستترك تفاصيل المؤشرات التي سيتم اختيارها، لتقدير صاحب المشروع؛ لذا، فإن هذا العنصر الأساس يحدد النجاح من حيث الأبعاد العشرة للتميز في الأعمال.



يتضمن تقديم النتائج المسؤولة كثيرًا من الاعتبارات

يمثل الشكل أعلاه دليلًا سهل الفهم لرواد الأعمال الساعين نحو خلق ثقافة من التميز، فالتركيز على تلك العشرة الأبعاد يمكن أن يساعد الشركة على تحقيق الامتياز، الذي يمكن بدوره أن يحقق العديد من المنافع. ومن بينها، ما يلي:

- تقوية التوافق بين قيم الشركة، وقيم مساهميها.

- موازنة الأهداف مقابل مقاييس النجاح.

- توضيح استراتيجيات التركيز مقابل مشاغل الإنجاز.
 - تحديد مجالات الشركة التي تحتاج إلى التطوير.
 - الانتقال من الانشغال بالنشاطات، والعمليات اليومية إلى التركيز على النتائج.
- تطارد الشركات الامتياز بالنظر إلى مخرجاته الداخلية، والخارجية، وكلاهما مهم، لهذا، سواء كنت تفحص المجالات الداخلية؛ كالتمويل، والعمليات، أو الخارجية؛ كجودة المنتج، وخدمة العملاء، فكل واحد من تلك العشرة الأبعاد مكون مهم في امتياز الشركة.

3.3.4 إنشاء محيط عمل أخلاقي ومسؤول

مكان العمل الآمن، والصحي، والمُنْتِج؛ هو محيط يعطي الفرد مستوى عاليًا من الثقة، والإيمان، بأن تقديمه أفضل ما يملك، سيعود عليه بكثير من النفع، وهذا يشبه عقد الموظف، وصاحب العمل، والذي يضمن التوقعات الآتية للموظف:

1. معاملته بالاحترام، والكرامة، والتقدير الذي يستحقه كونه إنسانًا.
 2. إعطاؤه الدعم الضروري، والفرص العادلة، والموارد اللازمة ليعتبر.
 3. مكافأته بما له، وما يستحقه، مكافأة عادلة، ومنصفة.
 4. توفير محيط عمل آمن، وسليم، وخال من الأحكام المسبقة.
 5. عدم دفعه، أو الضغط عليه، أو حتى توقع أن يتصرف بلا مسؤولية.
- هذا النوع من محيط العمل يمكن الأفراد من النمو، والتطور باستمرار إلى أن يبلغوا أقصى إمكاناتهم المتاحة، ويستغل ذلك في تقديم الإضافة إلى مجتمعهم، وحياتهم الخاصة، والمهنية، وهذا المحيط الذي لا يخاف فيه المرء من قول ما يعتقد، إنما يُشعره بالأمان لمناقشة المشاغل، والمشاكل، والقدرة على مناقشة، ورفض ما يراه خاطئًا.

أ. الأحكام المسبقة

الأحكام المسبقة مفهوم غالبًا ما يكون سلبيًا، إذ يُحكم على المرء بناء على المجموعة التي ينتمي إليها، وحسب، وكثيرًا ما يتعرض له أفراد المجموعات الثقافية غير الشائعة، ويمكن أن يكون في مجال التوظيف دافعًا أساسًا للتمييز⁽⁵¹⁾. ومن العوامل الأساسية في تطوير محيط عمل آمن، وصحي، السعي إلى أن يصبح مكانًا بلا أحكام مسبقة، فهو مكان يُعامل فيه الجميع بالاحترام، والكرامة التي يستحقونها، ويحصلون على الفرص المتكافئة للنمو، والتطور، والتقدم داخل، وخارج المنظمة، فعلى سبيل المثال: من المهم النظر إلى قيمة، أو قدر العمل المنجز من فرد ما، والكيفية التي حقق بها تلك النتائج، لكن غير الأخلاقي هو التفريق بين الناس بناءً على

عرقهم، أو جنسهم، أو سنهم، أو جنسياتهم، ولإنشاء الاحترام، والثقة اللازمين، لا بد أن يحصل الجميع على الفرص ذاتها.

ب. التنافس والتعاون

الإدارة الناجحة لقوة عاملة، تنطوي على نهج نظامي في تقييم أداء الموظفين، إذ يجب على المدير، أو رائد الأعمال، أن يقرر كيفية القيام بذلك داخل شركته، وذلك من خلال نظام التصنيف الإجباري، فهو نظام يكون فيه تسجيل النقاط حسب الأداء، داعيًا إلى التنافس، وإلى بُغض الموظفين بعضهم بعضًا، بدل رعاية محيط عمل تعاوني، ولهذا فقد عمد بعض أصحاب العمل إلى نظام لا يعترف بالتصنيفات الإجبارية، ويقلل من أهمية الطبيعة التنافسية لتقييم الموظفين، وعلى العكس من ذلك، يركز على التحسن المستمر للفرد، وثمة اختلاف في الرأي حول هذه القضية، وفقًا لمقالة في وول ستريت جورنال نشرتها شركة Deloitte للمحاسبة والاستشارات⁽⁵²⁾. يختلف المسؤولون التنفيذيون حول ما إذا كانت ممارسة فعالة، كان جاك ويلش، الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك مؤيدًا لها، في حين يرى آخرون أنها تؤدي إلى نتائج عكسية. ومن الشركات التي أوقفت العملية Microsoft و GE.

في بيئة من التميز التعاوني، يكون تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم، ووجهات نظرهم بطريقة غير مقيدة، ومحترمة، حيث توزن مزايا كل فكرة مقابل مزايا الأفكار الأخرى، وفي هذه البيئة، لا يوبخ الأفراد لكونهم مبدعين، يتحملون مخاطر محسوبة، ومعقولة، أو يتحدون الإدارة، أو القيادة.

جد الحل

خطوط ساخنة للمبلغين عن المخالفات

لدى معظم الشركات الكبرى الآن خطوط هاتفية ساخنة مجهولة الهوية، حيث يمكن للموظفين من خلالها الاتصال بالشركة، للإبلاغ عن الانتهاكات الأخلاقية، فما هي بعض الطرق الملموسة، والقابلة للتنفيذ، التي يمكنك من خلالها تطوير بيئة آمنة، يكون فيها كل عضو في مؤسستك قادرًا على استجواب السلطة، والإشارة إلى خطأ ما، أو وقف قرار، أو إجراء غير أخلاقي؟

ج. التنوع

ينبغي أن يقدر رواد الأعمال، ويحترموا، ويتعلموا استغلال الخصائص الفريدة، والمتنوعة التي يتمتع بها كل فرد، ويمكن استخدام هذه الصفات للابتكار، واتخاذ قرارات أفضل، وحل المشكلات، والصراعات المعقدة، أو تحريك المؤسسة تحريكًا إيجابيًا، متماسكًا في اتجاه واحد، أو تغيير الاتجاه بسرعة عند الحاجة؛ حيث تمكن هذه الاختلافات رائد الأعمال -إذا أحسن استغلالها- من تطوير ميزة تنافسية مستدامة، من خلال النظر في الخواطر، والأفكار، ووجهات النظر المختلفة لاتخاذ قرارات أفضل.

يتعلق التنوع -من حيث المفهوم القانوني- بالخصائص الفطرية مثل: جنس الفرد، ولونه، وعرقه، وأصله القومي، ودينه وعمره، وقد تشمل -أيضاً- الخلفية التعليمية، والثقافية، والاجتماعية والاقتصادية، وربما الانتماءات السياسية، ومع ذلك، فإن التنوع من حيث المفهوم الأخلاقي بدلاً من المفهوم القانوني البحث، يتعلق -أيضاً- بعدد من الخصائص غير الواضحة مثل: تنوع السلوك، وعملية التفكير، والفهم، والمواقف، والمزاجات، وأنماط التعلم، ويمكن أن تكون هذه الاختلافات مفيدة لمنظمة الأعمال، وتؤدي إلى أداء عالي المستوى، من قبل القوى العاملة ككل، وعن هذا يقول جوردون ب. بيترسون:

"التنوع الحقيقي هو تنوع الشخصيات، وليس الأعراق، وما شابه".

جد الحل

إنشاء التنوع

حدد لكل ما يلي مثالين عن إجراء ملموس، أو نشاط يمكن لرائد الأعمال استخدامه لتحقيق الهدف المنشود:

1. تقديم مفهوم التنوع، وإبراز أهمية، وقيمة، وفوائد محيط العمل المتنوع.
2. تحديد توقعات واضحة للأفراد؛ كي يقدروا التنوع، ومفهوم الوحدة في التنوع، وإظهار كيف يمكن أن يستفيد الآخرون من قوة التنوع في الابتكار.
3. مثل، وقد، وكُن نموذجًا للتصرف الأخلاقي الجيد، الذي يقوي التنوع، مثل: نبذ الأحكام المسبقة بكل أنواعها، وتوقع من الآخرين التصرف مثلك.
4. تأكد من التفكير في التنوع أثناء تصميمك عملية التوظيف، انطلاقًا من وصفك للعمل، إلى أسئلة المقابلة، وباقي المراحل المتعلقة بالتوظيف.
5. وفر تدريبًا لتعليم الناس بمفهوم الأحكام المسبقة، وأنواعها، وتأثيرها السيء.
6. وفر فرصًا لبناء قدرات أخلاقية مثل: أن تكون صادقًا، وموثوقًا به، وعادلًا.
7. قدم عواقب، أو نتائج مستمرة، وجوهرية، ومناسبة التوقيت للسلوك مسبق الأحكام في منظمتك.

3.3.5 الثقة والمسؤولية الأخلاقية

وأخيرًا، يتعلق تطوير البيئات الآمنة -أيضاً- مع بيئة يكون فيها الأفراد قادرين على تطوير روابط ثقة غير قابلة للكسر، حيث لا يشعرون أنهم مضطرون إلى التخوف باستمرار، بيئة يكون الأفراد فيها أحرارًا في الإشارة إلى سوء السلوك دون التوبيخ، و يشعرون أنهم سيحصلون على ما يستحقونه، ويتعلق هذا البعد من تطوير بيئة عمل آمنة، بالتأكد من أن الأفراد يشعرون بأنهم يعاملون بطريقة عادلة، ومنصفة، وأن حاجتهم لتطوير بيئة عمل أخلاقية، ومعنوية يتم الوفاء بها.

جد الحل

شرون، واتكينز وإنرون

تعد شركة Enron واحدة من أسوأ أمثلة الاحتيال على الشركات في تاريخ الولايات المتحدة، فقد أدت الفضيحة التي دمرت الشركة إلى خسارة ما يقرب من 60 مليار دولار في قيمة المساهم، اكتشفت شرون واتكينز -ضابط في الشركة- الاحتيال، وذهبت أولاً إلى رئيسها، ومرشدها، ومؤسس الشركة، ورئيسها كين لاي، للإبلاغ عن المخالفات المالية، والمحاسبية المشتبه فيها، فتجاهلها أكثر من مرة، لذا اتجهت في النهاية إلى الصحافة بقصتها، ولأنها لم تذهب مباشرة إلى لجنة الأوراق المالية، والبورصات الأمريكية، لم تتلق واتكينز أي حماية للمبلغين، (لم يأت قانون Sarbanes-Oxley إلا بعد فضيحة إنرون في الواقع، بل كانت هذه القضية مما ساعد في إقناع الكونجرس بتمرير القانون⁽⁵³⁾).

أصبحت واتكينز متحدثة وطنية ذات سمعة عالية في موضوع الأخلاقيات، ومسؤوليات الموظفين؛ وهي تتحدث الآن عن كيفية تصرف الموظف في مواقف مشابهة، وقالت في خطابها في الندوة الوطنية للشخصية، والقيادة: "عندما تواجه شيئاً مهماً فعلاً، إذا كنت صامتاً، فهذا يعني أنك تبدأ على الطريق الخطأ. اذهب ضد الحشد إذا لزم الأمر".

تتحدث واتكينز بصراحة عن خطر أن يكون المرء موظفًا أميئًا، وهو أمر يجب على الموظفين مراعاته عند تقييم ما يدينون به لشركتهم، وللعمامة، ولأنفسهم: "لن أحصل على وظيفة في الشركات الأمريكية مرة أخرى، في اللحظة التي تتحدث فيها عن الحقيقة للسلطة، ولا يُسمع لك، فإن حياتك المهنية لم تعد كما كانت مرة أخرى".

تعامل قادة الشركات في شركة Enron مع الأزمة التي تلوح في الأفق من خلال الجمع بين إلقاء اللوم على الآخرين، وترك موظفيهم ليواجهوا الأمر وحدهم، ووفقاً لواتكينز: "في غضون أسبوعين من اكتشاف هذا الاحتيال، استقال جيف سكيلين [رئيس Enron]. لقد شعرنا وكأننا في سفينة حربية، لم تكن الأمور تسير على ما يرام، وكان القبطان قد أخذ للتو طائرة هليكوبتر إلى المنزل، كان خريف 2001 أقتم مراحل حياتي، لأن كل ما اعتقدت أنه آمن لم يعد آمناً".

• هل كانت واتكينز تدين لشركة Enron، أو لمساهميها، أو للمستثمرين عامة بالإفصاح عن شكوكها؟ اشرح إجابتك.

• ما مقدار التضحية التي من العدل طلبها من موظف مبلغ عن تحايل؟

أفضل رواد الأعمال هم النماذج الحية من السلوك الأخلاقي الجيد، ويتوقعون من موظفيهم المثل، ويساعدون أفراد منظماتهم على اكتساب بوصلة أخلاقية، لكن من المهم -أيضاً- أن يتخذ أصحاب الأعمال إجراءات، ويثبتوا الضوابط، والفحوصات المناسبة؛ التي تكشف امثال موظفي المنظمة لسياساتها، ومبادئ السلوك الأخلاقي من عدمه.

على الشركات تنصيب أنظمة تراقب الامثال لمعايير السلوك الأخلاقي، كما ينبغي تطوير خط قيادة يضمن وضع الأفراد في القائمة إذا أظهروا سلوكاً أخلاقياً جيداً، كما يجدر بالتقييمات الفردية أن تكافئ بالجوائز،

والتقدير، والترقية على السلوك الأخلاقي، وبالعواقب، والحلول، والتدريب على التصرفات التي لا تترقي إلى معايير الشركة، مثل: خلع مدير تنفيذي من قائمة الإدارة إذا ظهر أنه غير مسؤول في إدارته.

ومن المهم ألا يضطر أفراد المنظمة جراء الخوف، إلى اتباع، أو قبول أنظمة المراقبة دونما نقاش، فعلى رائد الأعمال رعاية محيط يتوقع فيه، ويدعم، ويشجع كل فرد من المنظمة على الاستقصاء، والإبداع، ومساءلة السلطة، والبحث عن الحقيقة الخفية المهمة، ولكن لا تعني مساءلة السلطة القبول بكل شيء، إنما نقصد أن يفكر الموظفون لأنفسهم، ويجب تشجيع تحمل المسؤولية، فهي قضية أخلاقية، وقانونية معًا.

3.3.6 إذا أخطأت

إذا أخطأت أنت، أو منظمتك، فعليك تقرير كيفية معالجة الموضوع، أنت مخير عمومًا بين أن تدفع الثمن حالًا، أو تدفعه لاحقًا أضعافًا مضاعفة، وبالنظر إلى أسوأ، وأعلى، وأكبر إخفاقات الشركات في عصرنا هذا، تشير إلى أنها أدت إلى وفيات، وخراب ممتلكات، وكوارث بيئية وخيمة، وهذه الإخفاقات حدثت عمومًا بسبب انحرافات أخلاقية لصالح الإدارة.

ولمواجهة هذه المشاكل، فعلى رواد الأعمال البدء بتحمل المسؤولية، وقبول إخفاقاتهم، والاعتراف بما اقترفوه من أخطاء، وينبغي أن يكون هذا الاعتراف حقيقيًا، وشفافًا، وفوريًا، وصادقًا، ومخلصًا، إذا أرادوا أن يصدق ذوو المصلحة ندمهم ويقبلوه، وبعد اتخاذ تلك الخطوة، عليهم المضي في مواجهة المشاكل التي سببوها، لقد تعلم كثير من القادة، ورواد الأعمال بالطريقة الصعبة، أن عليهم الانفتاح، والشفافية مع ذوي المصلحة منذ البدء، فالإخفاق في الاعتراف السريع بالأخطاء يمكن، بل أدى إلى دفع أثمان كبيرة حين ينكشف الخطأ، ولذا فعلى رواد الأعمال اتخاذ ما يأتي:

1. الاعتراف بأخطائهم، وإخفاقاتهم، وفشلهم لذوي المصلحة.
2. توضيح طبيعة المشكلة لذوي المصلحة الأكبر.
3. إعلام ذوي المصلحة بأثر المشكلة، وآثارها الجانبية، وأسبابها.
4. اتخاذ الخطوات السريعة، والضرورية، لمواجهة المشكلة، وإيقاف النزيف.
5. إقامة تحليل عميق، وحيادي، للتعرف على السبب الرئيس للمشكلة.
6. مواجهة الأشخاص، والفراغات النظامية، التي سببت المشكلة في المقام الأول.
7. وضع إجراءات تمنع تكرار الخطأ.

للتلخيص: أفضل نهج هو أن تعترف بأخطائك، وأوجه تقصيرك، وتدفع الثمن، وتصلح المشكلة، وتقتلع أسبابها، وتمنع تكرار الأخطاء نفسها منعًا منهجيًا، وإليك بعض الأمثلة على أخطاء الشركات، وأوجه القصور التي تمت معالجتها بسرعة، قبل أن تتحول إلى مشاكل خطيرة، ومن ذلك: تسمم تايلينول، وحسابات العملاء

المسروقة في Target. ومن الأمثلة على المشكلة التي لم يتم التعامل معها تعاملًا صحيحًا، وأسفرت عن مشاكل بمليارات الدولارات؛ مشكلة مفتاح التشغيل الفاسد في سيارات جنرال موتورز، واحتيال فولكس فاجن للتحكم في الانبعاثات، واحتيال حساب ويلز فارجو.

رائد أعمال في الميدان

اتخاذ الإجراء الصحيح أخلاقيًا

لتجاوز تقرير التزام مميز، وموقع ممتاز، وبعض الكلمات الفارغة عن قوانين التصرف في مسؤولية الشركة؛ على رائد الأعمال اتباع قواعد القانون، وروح القانون، وفعل الشيء الصحيح دائمًا، وتحت أي ظرف، ولتحقيق هذا، فإن على رائد الأعمال اكتساب، وتطوير بوصلة أخلاقية، تمنعه من فعل الخطأ، والالأخلاقي بغض النظر عن النتائج.

الكلمات المفتاحية

- **استراتيجيات الترسيع (الإرساء):** عملية جعل الأخلاق أساسًا في عملك التجاري؛ بحيث يتصرف متخذو القرار مع إبقاء الاعتبارات الأخلاقية في بالهم.
- **قوانين مكافحة الاحتكار:** تمنع الشركات من سوء استغلال موقعها، أو قوتها في السوق عبر منع المنافسين، أو تقييدهم عن الوصول إلى السوق.
- **أخلاقيات العمل التجاري:** الممارسة التي تلتزم لأجلها الشركات، وعملاؤها القانون، ويحترمون حقوق ذوي مصلحتهم، خاصة منهم العملاء، والزبائن، والموظفين، والمجتمع، والبيئة المحيطين.
- **تضارب المصالح:** حين يكون لشخص ما، أو منظمة ما مصالح في مناطق متعددة، بحيث تتضارب مع بعضها.
- **حقوق الطبع والنشر:** نص قانوني يمنح منشئ عمل ما، الحق الحصري لإعادة نشره، وتكون -عادة- محددة بفترة زمنية.
- **المسؤولية المجتمعية للشركات:** ممارسة ترى فيها الشركة نفسها ضمن سياق أوسع، عضوًا في المجتمع مع ضرورات اجتماعية مضمنة، ومسؤولية عن تأثيرها على وضع البيئة، والمجتمع.
- **براءة اختراع التصميم:** تحمي تصميم المنتج.
- **الإفصاح عن البيانات:** مشاركة الحقائق، والتفاصيل الضرورية حول موضوع ما، بشفافية وصدق.
- **التنوع:** احتواء أنواع كثيرة من الموظفين، على اختلاف أعراقهم، وجنسياتهم، ومستوياتهم الاجتماعية، وثقافتهم، وإعاقاتهم، وشخصياتهم.
- **ريادة الأعمال البيئية:** مشاريع ريادية تركز على تحديد مشكلة بيئية، وإيجاد منتج، أو عملية لحلها.
- **الأخلاقيات:** مقاييس التصرف التي نختار احترامها في حياتنا الشخصية، والمهنية.
- **الإنصاف:** امتثال حيادي غير منحاز للقوانين، ومقاييس ما هو صائب، وعادل، ومنصف.
- **النزاهة:** التزام مجموعة من القيم الأخلاقية مثل: أهلية الثقة، ورفض الفساد؛ من أجل التوفيق بين ما نقول، وما نفعل.
- **الملكية الفكرية:** نتيجة عمل إبداعي محمية قانونيًا، وذلك لتحويل فكرة فريدة إلى خدمة، أو منتج.
- **الحكم المسبق:** طريقة التفكير في الموظفين، أو معاملتهم بما يفاضل بينهم فردًا عن فرد، أو مجموعة عن مجموعة، وتكون طريقة التفضيل -عادة- ظالمة.
- **الريادة الاجتماعية:** مشاريع ريادية تركز على تحديد مشكلة اجتماعية، وإنشاء منتج، أو عملية لحلها.

- **الاستدامة:** ممارسة تهدف إلى الحفاظ على الموارد، والتشغيل بمسؤولية بيئية على المدى الطويل.
- **سر المهنة:** معلومات، أو عمليات، أو معرفة داخلية؛ من شأنها المساهمة في التفوق التنافسي للمنظمة في السوق.
- **علامة مسجلة:** تسجيل يمنح مالكة القدرة على استخدام اسم، أو رمز، أو شارة موسيقية، أو شخصية، أو عبارة مع منتج، أو خدمة محددة، وكذا منع الآخرين من استخدامها لبيع منتجاتهم.
- **الصراحة:** الحقائق الخفية، والواقع، والدليل على أمر ما.
- **براءة انتفاع:** نص قانوني يحمي أفكار المنتجات.

الملخصات

3.1 المسائل القانونية، والأخلاقية في ريادة الأعمال

يستكشف أول مبحث في هذا الفصل العلاقة بين ريادة الأعمال، والأخلاق، والمسؤولية الاجتماعية، والقانون، وقد تبدو الممارسة الأخلاقية، والممارسة القانونية، متداخلتين أحياناً، لكنهما في أحيان أخرى مختلفتان جداً، ويناقش هذا المبحث كيف يمكن للاعتبارات الأخلاقية توفير بوصلة أخلاقية، لرواد الأعمال الباحثين عن توازن بين جني المال، والقيام بالأمر الصائب، ولكن تذكر بأن اتباع الممارسات التجارية الأخلاقية -على عكس القانونية- يبقى أمراً طوعياً، أما على الجانب الآخر فمن المهم اتباع القانون، وإلا تحملت أنت، وشركتك المسؤولية القانونية؛ مدنية كانت، أو جنائية، وقد يكون ارتكاب الأخطاء أحياناً مجرد هفوة أخلاقية، لكنه أحياناً كسر للقوانين.

3.2 المسؤولية المجتمعية للشركات، وريادة الأعمال الاجتماعية

عرضنا في هذا المبحث نماذج ريادية، حيث لعبت المسؤولية المجتمعية دوراً مهماً في المنظمة، وأحياناً تكون القضايا مثل: الاستدامة، والوعي البيئي مهمة لرائد الأعمال، وفريقه، ولا شك أن أغلب الشركات الناشئة تسعى إلى جني المال، ولكن من الممكن -كما أبان هذا المبحث- جني المال، وتحمل مسؤولية مجتمعية في وقت واحد، فيما تبذل بعض شركات الريادة الاجتماعية جهداً إضافياً لتغدو B-Corp معتمدة، بدل C-corps أو S-corps وهي تعيينات متعلقة بالضرائب، وإذا اختار رائد أعمال أن يجعل شركتك B-crops معتمدة، فإن هذا يعني أنه تجاوز تحقيقاً خارجياً، يثبت أنه يتصرف حسب طريقة مسؤولية اجتماعياً.

3.3 تطوير ثقافة محيط عمل مسؤولة، وذات امتياز أخلاقي

يغطي هذا المبحث موضوع التوظيف، وقد اكتشفنا فيه كيف يمكن لرواد الأعمال أن يجعلوا من شركاتهم مكاناً يرغب الناس بالعمل فيه: حيث تعد الأخلاقيات أمراً ذا شأن، وهذا النوع من مقاربات التوظيف، يتضمن حسابات أخلاقية، وقانونية، على حد سواء، فلا تمييز عنصرياً فيه، والراتب عادل، مع تشجيع، ومكافأة السلوك

الأخلاقي، وخلق جو من عمل الفريق الجماعي، وهذا النهج في خلق مكان عمل مسؤول اجتماعيا، يتطلب التزامًا طويلًا من صاحب الأعمال؛ ليكون هو ذاته رئيسًا أخلاقيًا، وهذا ليس بالأمر الهين، فمن متطلباته على سبيل المثال؛ الاعتراف بارتكابك خطأ، وتحمل مسؤوليته، على الرغم من كونك الرئيس، والعمل على تصحيحه، فلا يمكن إنشاء مكان عمل أخلاقي مع رئيس لا يستطيع أبدا قول: "أخطأت، وسأكون أفضل في المرة القادمة."

أسئلة المراجعة

1. الإفصاح التام، والحقيقي:

- مطلوب -عادة- تحت مظلة قانون الضرر.
- مسألة أخلاقية، وليس -فقط- مطلبًا قانونيًا.
- ممارسة تجارية خطيرة، فهو يساعد المنافسين.
- اختيار شخصي فقط.

2. فترات حماية الملكية الفكرية بقوة القانون تكون عادة:

- حقوق الطبع، والنشر لمدة 20 سنة.
- براءات الاختراع محمية لمدة 50 سنة.
- العلامات التجارية المسجلة محمية لفترة 10 سنوات متجددة.
- أسرار المهنة محمية لمدة 15 سنة.

3. ماذا يتطلب التصرف أخلاقيا؟

- النزاهة.
- الإفصاح.
- الشفافية.
- كل المذكور أعلاه.

4. قانون مكافحة الاحتكار:

- يمكنه مساعدة رواد الأعمال الصغار، بضمان ألا تسيطر الشركات الكبيرة على كل شيء.
- يمكنه الإضرار برواد الأعمال الصغار بإجبارهم على كشف أسرار المهنة.
- ينطبق -فقط- على الشركات التجارية التي توظف أكثر من 500 عامل.

- كل الخيارات أعلاه خطأ.
- 5. براءات الاختراع:
 - شبيهة بأسرار المهنة تحت قانون حماية الملكية الفكرية.
 - تسمح باحتكار اختراع مؤقتاً.
 - محمية تحت قانون الملكية الفكرية لمدة 99 سنة.
 - كل الخيارات السابقة خطأ.
- 6. من الشركات التي تكبدت غرامات بملايين الدولارات بسبب خروقات أخلاقية أو قانونية:
 - إنرون Enron
 - شركة الأحذية TOMS
 - شركة النفط British Petroleum
 - الاختياران 1.6 و 3.6
- 7. لقب B-corporation:
 - يتطلب شهادة حكومية.
 - لا يتطلب أية شهادة.
 - لا يمكن الحصول عليه إلا بعد تدقيق خارجي، وشهادة معتمدة من منظمة B-corps.
 - أصله مواقع التواصل الاجتماعي، وهدفه الوحيد ترويجي.
- 8. ما الذي يفرق بين شركة رائدة اجتماعياً، وبين رائد أعمال تقليدي؟
 - التزام بتقليل التلوث.
 - تعهد باعتماد سلسلة جلب موارد مستدامة.
 - سعي إلى إعادة تدوير الماء، والنفايات، وباقي مخلفات الصناعة.
 - الخيارات أعلاه كلها صحيحة.
- 9. تضم الصفات الأساسية في بناء تصرفات أخلاقية:
 - الثقة.
 - الإنصاف.

- الامتياز.
- كل الخيارات أعلاه صحيحة.
- 10. موظفو القرن الجديد:
 - لا يعدون الراتب أولى أولوياتهم عادة.
 - يريدون توازنا بين الحياة، والوظيفة.
 - يتوقعون -عادة- أن يمتلك موظفهم نظام قيم أخلاقية.
 - كل الاختيارات أعلاه صحيحة.
- 11. القوة العاملة المتنوعة:
 - اختيارية دوما.
 - مطلوبة -عادة- في التعاقدات الحكومية.
 - مطلوبة -دوما- تحت العنوان السابع Title VII.
 - غير مطلوبة إطلاقاً.

أسئلة المناقشة

1. كيف يمكن دمج المفاهيم الأخلاقية مثل: الصدق، والإنصاف في نسيج المنظمة؟
2. كيف يمكننا رعاية محيط عمل يطور فيه كل شخص من المنظمة بوصلة أخلاقية؟
3. قيم كيف يمكن لشركة ريادية ناشئة أن تستفيد من تطبيق قوانين مكافحة الاحتكار ضد منافس كبير.
4. ناقش طرائق تضيف فيها الملكية الفكرية (مثل العلامة التجارية المسجلة) قيمة إلى شركة تجارية صغيرة. كيف يمكنك حماية قدرتك على جني المال عبر ملكيتك الفكرية؟
5. في هذا الفصل، مثال على خرق معلوماتي، نتيجة اختراق حاسوبي. ناقش أكبر مخاطر حفظ معلومات الشركة، أو عملائها على الإنترنت. واذكر بعض الخطوات التي تتخذها لتجنب وقوع خرق معلوماتي.
6. هل يمكن لشركة اجتماعية العمل على قضية اجتماعية، وتحقيق الربح في الوقت ذاته؟
7. كيف تضمن أن تتعلم منظمتك تطوير، وتقديم المنتجات، والخدمات التي تقلل من آثار الكاربونية؟
8. إذا قدر رائد أعمال الاستدامة، والوعي البيئي، فهل يعني هذا تضرر الأرباح؟ وهل من طريقة لحماية البيئة وتحقيق الأرباح؟

9. اطلعت في هذا الفصل على B-corps. إذا بدأت شركة جديدة، فهل ستلتزم بالتدقيق الصارم لتصبح شركة B؟ علل إجابتك في الحالتين!
10. كيف يتمكن رائد الأعمال من الاستفادة إلى أقصى مدى من قوة عاملة متنوعة لتطوير تفوق تنافسي؟
11. كيف يمكنك محاربة الأثر السلبي للانحيازات، والأحكام المسبقة في منطقتك؟
12. كيف تُشعر موظفيك بأنك تقدر تدخلاتهم، وأن بإمكانهم الحديث بصراحة؟
13. اشرح لماذا ينبغي أن يهتم التنوع صاحب العمل. وماذا ستفعل لمحاولة تحقيقه؟
14. لا يملك بعض رواد الأعمال الصغار الميزانية الكافية لإنشاء قسم موارد بشرية كامل، وهذا يصعب من الامتثال للقوانين. ما هي الخطوات التي تتبعها لضمان الامتثال للقوانين الحكومية، إذا لم تمتلك محاميًا، ولا مختصًا بالموارد البشرية في فريق عملك؟

أسئلة الحالات المدروسة

1. خلال سنة 2017 تبين أن شركة Wells Fargo قد أنشأت ما يفوق مليوني حساب عميل مزور دون علم عملائها، ولا موافقتها، ولا رضاهم؛ وقد أنكر جون ستامف، المدير التنفيذي وقتها -والذي استقال وسط هذه الفضيحة- أي تدخل، أو خطأ من الإدارة، وألقى لومه كاملاً على الموظفين الذين فصل 5300 منهم. ابحث عن هذه القضية، وأجب عما يأتي:
 - ما هي العوامل التنظيمية، والثقافية، وسط الشركة التي أقنعت الموظفين بإنشاء حسابات كاذبة؟
 - لماذا لم يُسائل الموظفون إدارتهم؟
2. اكتشفت وكالة حماية البيئة الأمريكية سنة 2017 أن شركة فولكسفاجن للسيارات، قامت بتثبيت "جهاز هزيمة". وهو برنامج في السيارة يعمل إذا اكتشف أنها تحت اختبار لقياس الانبعاثات، فيتحكم في المحرك، ويقلل الانبعاثات، مما يسمح للسيارة بتجاوز الاختبار. وقد أنكر مدير الشركة التنفيذي مارتن وينتركورن ارتكاب أي مخالفة، قبل أن يضطر لاحقاً إلى الاستقالة، والاعتراف بالغش. ابحث في هذه القضية وأجب عما يأتي:
 - ما هي العوامل التنظيمية، والثقافية، وسط الشركة التي أقنعت الموظفين بالغش؟
 - لماذا لم يُسائل الموظفون إدارتهم؟
3. إذا كنت ستنشئ قائمة أكبر 10 فضائح فساد في العالم، فمشاكل Petrobras البرازيلية ستتواجد فيها بالتأكيد. تورطت هذه الشركة المملوكة في غالبيتها للحكومة، في فضيحة تقدر بمليارات الدولارات؛ إذ تلقى مديرون تنفيذيون في الشركة، رشاًوى، وعمولات، من المقاولين؛ مقابل عقود بناء، وحفر مريحة، حيث دفع المقاولون للمديرين التنفيذيين لشركة بتروبراس، ما يصل إلى 5 في المائة من مبلغ العقد،

والذي تم تحويله مرة أخرى إلى أموال طائلة، وبدورها، دفعت أموال الرشوة للحملات الانتخابية لأعضاء معينين في الحزب السياسي الحاكم، Partido dos Trabalhadores، أو حزب العمال، وكذلك للسلع الفاخرة مثل: سيارات السباق، والمجوهرات، وساعات رولكس، واليخوت، والنبذ، والقطع الفنية، وقد عرف التحقيق الأصلي في هذه الممارسات باسم عملية غسيل السيارات (لافا جاتو) وبدأ في عام 2014 في محطة بنزين، وغسيل سيارات في برازيليا؛ حيث كانت تغسل الأموال، وقد توسعت منذ ذلك الحين لتشمل تدقيق أعضاء مجلس الشيوخ، والمسؤولين الحكوميين، والرئيس السابق للجمهورية "لويز إناسيو لولا دا سيلفا"، وقد ساهم التحقيق -أيضاً- في عزل، وإبعاد خليفة لولا، ديلما روسيف؛ علماً بأن لولا وروسيف عضوان في حزب العمال، ويزداد تعقيد القضية حين ينكشف تورط الموردين الصينيين، والحسابات المصرفية السويسرية، حين أخفت السلطات البرازيلية الأموال، والتحويلات البرقية التي مرت بمدينة نيويورك، ولفتت انتباه وزارة العدل الأمريكية، وفي أوائل عام 2017، قُتل قاضي المحكمة العليا البرازيلية المسؤول عن التحقيق، والملاحقة، بشكل غامض في حادث تحطم طائرة، ومن الصعب تخيل مثال أكثر مأساوية للانهيار الجهازي، والخطيئة الفردية، إذ لا يزال فقدان الثقة في الحكومة، والاقتصاد، يؤثر على البرازيليين العاديين، بينما يبقى التحقيق مستمرًا.

◦ هل فضيحة الشركة البرازيلية فريدة من نوعها لتلك الثقافة؟

4. في خريف عام 2016، تعرضت Samsung Electronics لكارثة كبيرة في العلاقات العامة عندما بدأت هواتفها الذكية Galaxy Note 7 تنفجر بسبب خلل في البطاريات والأغلفة، وفي البداية، نفت الشركة وجود أي مشاكل فنية، ولكن عندما أصبح من الواضح أن الهواتف المتفجرة شكلت تهديدًا للسلامة، والصحة (وتعرضت للمنع من ركوب الطائرات). وقتها اتهمت سامسونج مورديها بخلق المشكلة، لكن في الواقع، كان ذلك نتاج اندفاع منها للتغلب على تاريخ إصدار منتج سيكون منافسًا لها ومن شركة منافسة قوية لها، هو السبب المحتمل وراء تجاوز اختبارات الجودة في الإنتاج، فقد اعترفت سامسونج أخيرًا بالمشكلة، واسترجعت أكثر من مليوني هاتف حول العالم، واستبدلتها بهواتف Galaxy Note 7s الجديد، والمحسن، وقد قطعت استجابة الشركة، واستبدالها للهواتف شوطًا طويلًا نحو نزع فتيل الكارثة، وحتى رفع سعر سهم الشركة، وقد ركزت Samsung على العميل؛ (أي سلامة العملاء ورضاهم) بدافع القيام بالشيء المسؤول أخلاقياً.

◦ على الرغم من أن بعضهم قد يُجادل في أن الشركة كان بإمكانها أن تفعل أكثر مما فعلت، وأسرع مما فعلت، إلا أنها ربما تصرف بشكل معقول. ما رأيك؟

5. في بعض الأحيان يذهب الموظفون العاملون إلى أبعد الحدود لصالح خدمة العملاء، حتى لو لم يكن لديهم عدد كبير منهم، فكاثي فرايمان هي واحدة من هؤلاء الموظفين، فقد كانت فرايمان وصيةً لمدة ثلاثة عقود في مدرسة عمرها 100 عام في منطقة مدرسة أوغوستا (ولاية كنتاكي الأمريكية) المستقلة، ولم تكن تهتم -فقط- بمبنى المدرسة، بل كانت تعتني -أيضاً- بالناس في الداخل، وقد أصلحت فرايمان

الأبواب المعطلة، والهواتف التي لا ترن، والمنبهات التي لا تدق في وقتها المحدد، كما حفظت المفاتيح، ونظفت الأرضيات القذرة قبل ليلة الآباء، وقد كان هذا كله جزءًا من وظيفة الوصي، لكنها فعلت أكثر من ذلك بكثير، وغالبًا ما تسأل فرايمان الممرضة: كيف كان حال الطالب المريض؟ كما كانت تحقق مع معلم حول طفل يمر بأوقات صعبة في المنزل، إذا ذكر أحد المعلمين أنه بحاجة إلى شيء ما، فسيظهر في اليوم التالي على مكتبه، وكذا الطالب الذي يحتاج إلى شيء للفصل؛ فسيجده فجأة في حقيبته، وفي حديثها عن فرايمان، قالت مديرة المنطقة ليزا ماكران: "لديها طريقة فريدة لجعل الآخرين يشعرون بالراحة، والاهتمام والرعاية." ولم يكن عملاء فرايمان حاضرين لشراء منتج ستحصل مقابله على عمولة، فقد كان زبائنهم من الطلاب، والمعلمين، والآباء، ودافعي الضرائب، ومع ذلك، فقد قدمت نوع الخدمة التي سيفخر بها جميع أصحاب العمل، وهو النوع الذي يحدث فرقًا للناس كل يوم.

- هل هناك طريقة يعثر بها مدير على فرايمان التالي، ويطوره، ويشجعه؟ أم تراها رغبة "فعل شيء جيد لأحدهم" متأصلة في بعض الموظفين، مفقودة في آخرين؟
- غالبًا ما يقوم الموظفون الذي يظهرون حماسة فرايمان بما يقومون به؛ رغبة في المكافأة الداخلية، فقد يرغب الآخرون ببساطة في الحصول على التقدير، والاعتراف بجهودهم، فلو كنت مديرًا في منطقة فرايمان، كيف كنت لتعترف بفضلها؟ هل كنت ستدعوها للحديث إلى المعينين حديثًا حول فرص تقديم خدمة استثنائية؟

6. شاهد مقطع فيديو يظهر كيف يمكن استخدام العقلية الريادية، مع عملية تعاونية، لتقديم أكثر المنتجات ابتكارًا.

- بعد مشاهدة المقطع، عدد العوامل المختلفة التي مكنت IDEO من التحول إلى مثال صناعي لابتكار الشركات.
- ما هي أهم المبادئ، والسلوكيات التي ساهمت في تطوير ثقافة التميز التعاوني؟



هل تريد إنشاء موقع إلكتروني يعبر عنك؟

نساعدك على إنشاء موقع إلكتروني احترافي بسهولة،
بدون خبرة برمجية وبخطوات بسيطة

[أنشئ موقعك الآن](#)

4. الإبداع والابتكار والاختراع

فهرس الفصل

- أدوات الإبداع، والابتكار.
- أوجه الاختلاف بين الإبداع، والابتكار، والاختراع.
- تطوير الأفكار، والابتكارات، والاختراعات.

المقدمة

نولد في هذا العالم مخلوقات فضولية، لكننا كلما كبرنا، قتلوا فينا الخيال، إذ راحوا يعلموننا أن علينا التلويين داخل الحد، وأن الحيوانات الحقيقية لا تتكلم؛ ولهذا فإن قتل الخيال قتل للإبداع، ولذا يسعى العديد من رواد الأعمال الناجحين إلى نسيان بعض ما تعلموه، ليفتحوا باب التفكير الإبداعي، والسؤال هنا، ماذا تفعل إذا أوكلت إليك مهمة تستدعي إبداعك؟ هل تستخرج أقلامك، وتبدأ بالرسم؟ أم تتجه مباشرة إلى هاتفك، أو حاسوبك لتبدأ بالبحث؟

أظهرت دراسة من جامعة ستانفورد، أن المشي يحسن التفكير الإبداعي⁽¹⁾. حين تنطلق في مشروع رياضي، وتقرر الابتكار، أو عندما تبلغ مرحلة حاسمة، فستحتاج حلًا إبداعيًا، مما يعني أن وقت المشي قد حان، والأفضل أن تجد صديقًا يشاركك، لتتمشيا، وتناقشا. قد يشحن ذلك إبداعك ويصل بك إلى الابتكار، وربما حتى الاختراع.

4.1 أدوات الإبداع والابتكار

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- وصف طرائق إبداعية، مثبتة، ومشهورة في حل المشاكل.
- فهم متى، وكيف تطبق ابتكارًا، أو طريقة حل مشكلة.
- معرفة أين تبحث عن أحدث ممارسات الإبداع، وبحوثه، وأدواته.

الإبداع، والابتكار، والاختراع، كلها مفاهيم رئيسة في رحلة ريادة الأعمال، ذلك أن اهتمامك بالإبداع، والابتكار، سيضيف أداتين ضروريتين في ريادة الأعمال، وستتعلم في هذا الفصل بعض الأدوات المفيدة التي تدعم جهودك في الإنشاء، والابتكار، ثم سنعرف الإبداع، والابتكار، والاختراع، ونفرد بينها، كما نفصل في الفرق بين الريادة، وبين الابتكار التدريجي، وأخيرًا، سنغطي نماذج، وعمليات، لتطوير الإبداع، والابتكار، والاختراع. إن العلوم، والدراسات، والممارسات المتعلقة بالإبداع والتفكير التصميمي، في تطور مستمر؛ لذا فتنبع المناهج الموثقة، المحدثه، والناجحة، يعطيك تفوقًا وامتيازًا تنافسيًا، وربما يذكر بك بأن ريادة الأعمال يمكن أن تكون ممتعةً ومحمسة، طالما حافظت على روحك الإبداعية حية، ودائمة النشاط.

4.1.1 طرائق إبداعية في حل المشاكل

يمكن أن يأتي التفكير الإبداعي على أشكال مختلفة. ونركز هنا على بعض تمارين التفكير الإبداعي؛ التي أثبتت نجاعتها في ريادة الأعمال، وبعد مناقشة ممارسات يمكنك تجربتها لتوليد الأفكار، وسنختتم بنقاش حول تمرين ابتكاري عميق، قد يساعدك على تطوير عادة تحويل الأفكار الإبداعية، إلى منتجات، وخدمات مبتكرة.

وسوف نناقش هنا ثلاث ممارسات تفكيرية، ونقدم ممارسات كثيرة أخرى في روابط في القسم المخصص لها؛ فأما أول ممارسة تفكيرية، فتأتي من مدرسة ستانفورد للتصميم⁽²⁾، والهدف منها هو توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، ثم البدء بتطوير بعضها، وهذه ممارسة التفكير التصميمي الجوهرية، أو تمرين التفكير التصميمي؛ إنساني التركيز، وتتكون من خمسة أجزاء:

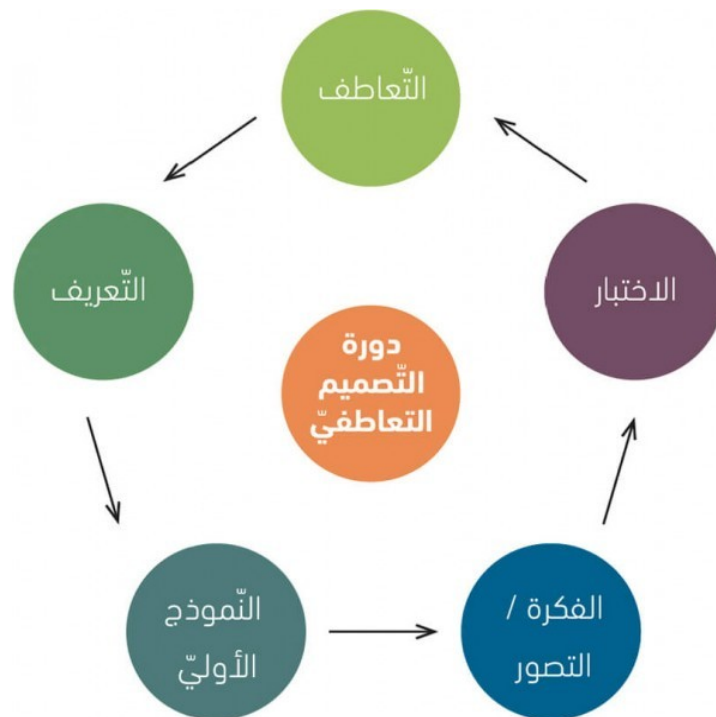
1. **التعبير عن التعاطف:** التعاطف هو القدرة البشرية على الإحساس بما يشعر به الآخرون، وهو ضروري في مجال الإبداع، والابتكار، والاختراع؛ لبدء عملية تصميم مركزها الإنسان، كما أن ممارسة التعاطف، تمكننا من الارتباط بالناس، ورؤية المشكلة، بأعين، ومشاعر الذين عايشوها، كما تساعد ممارسة التعاطف على فهم كثير من أوجه المشكلة، والبدء في التفكير حول كل القوى التي عليك الاعتماد عليها من أجل حلها.

2. **تعريف المشكلة:** ينبغي تحديد المشكلة تحديداً مبنياً على الملاحظة الصريحة، والعقلانية، والعاطفية، من أجل نجاح التصميم؛ إنساني التركيز.

3. **التفكير في حلول (العصف الذهني):** حيث سناقش العصف الذهني في تمرينَي التفكير الآخرين في هذا الفصل، ونتعرض هناك إلى ما يعنيه العصف الذهني، وكيف يمكنك الخروج بالأفكار -إبداعيًا- بعيدًا عن الخريشة على الألواح التي تحصل في أغلب المنظمات.

4. **تشكيل النماذج الأولية:** إن التصميم لأشخاص آخرين، يعني الحاجة إلى تصميم النماذج الأولية، وهذه الأخيرة تصل بنا إلى المرحلة الخامسة.

5. **التجريب:** لا بد من تجريب النماذج الأولية، واختبارها قبل اعتمادها، أو عرضها على طالبها. بعد تنفيذ هذه العملية في تطوير المنتج، أو الخدمة، عليك العودة إلى عقلية متعاطفة، لتختبر ما إذا وصلت إلى حل مناسب، مما يشكل فرصة رائعة.

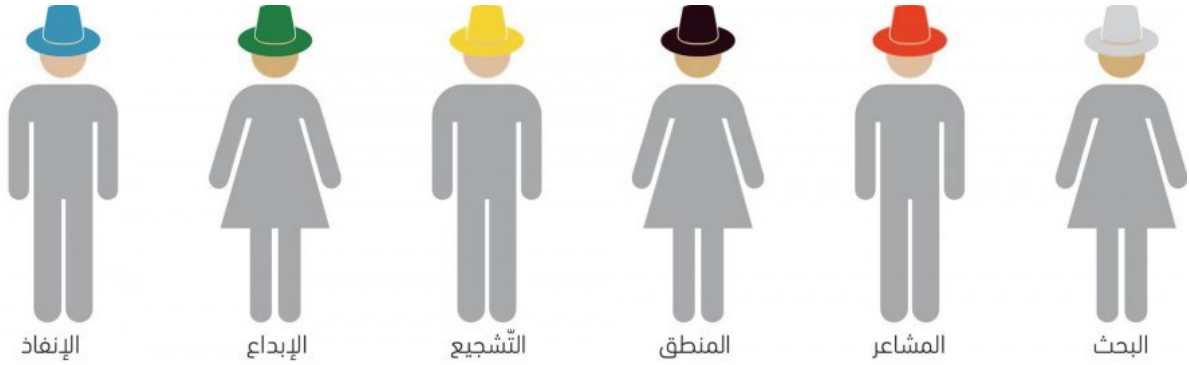


دورة التصميم التعاطفي؛ إنساني التركيز

وبقصد التعمق في التفكير -كونه ممارسة- نقدم هنا طريقة قبعات التفكير الست⁽³⁾. وهنا، نجد نسجًا مختلفةً من لعبة التفكير هذه، لكنها جميعها مفيدة في تشجيع الفكرة بالحد من عقليات المشاركين في اللعبة. إن التشجيع على تقمص دور تفكير واحد، يحرك من أخذ باقي نواحي المشكلة بالحسبان، والذي من شأنه -عادة- الحد من الإبداع في البحث عن حل، والست القبعات هي:

- **القبة البيضاء:** ويتصرف حاملها كجامع معلومات، بإجراء البحوث، وجلب التحليلات الكمية للنقاش، وصاحب هذه القبة يكتفي بالحقائق.
- **القبة الحمراء:** يجلب حاملها المشاعر الخالصة إلى النقاش، ويقدم الحساسيات دون حاجة لتبريرها.

- **القبة السوداء:** ويستعمل حاملها المنطق، والحذر، ويحذر المشاركين من القيود المؤسسية، كما يعرف -أيضاً- بـ "محامي الشيطان" Devil's Advocate.
- **القبة الصفراء:** ويساهم حاملها في المجموعة بإيجابية التفاؤل، والمنطقية، ويشجع على حل المشاكل صغيرها وكبيرها.
- **القبة الخضراء:** ويفكر حاملها بإبداع، ويعرض التغيير، ويحرض الآخرين عند الحاجة، فالأفكار الجديدة، هي اختصاص القبة الخضراء.
- **القبة الزرقاء:** حيث يحافظ حامل هذه القبة على الهيكل العام للنقاش، وربما يضع الشروط التي يُحكم بها على التقدم، ويحرص على ضرورة احترام القبعات للقوانين، وعدم الخروج عن أدوارها المحددة.



تمرين قبعات التفكير الستة، مصمم ليركز كل مشترك على مقارنة واحدة للمشكلة، أو النقاش.

هذه اللعبة ليست سهلة التطبيق دائماً، فإذا لم يتمكن الأفراد من احترام القواعد، فإن العملية ستنهار؛ أما حين نجاحها، فبإمكان ذي القبة الزرقاء الحفاظ على السيطرة، ووتيرة التطبيق السريعة، وينبغي أن تشعر، وفريقك بحرية مميزة جراء فرض القيود، ويمكن لكل مشترك -كونه مسؤولاً عن نمط واحد من التفكير- أن يدافع بأريحية عن وجهة نظره، ويفكر في جانبه المحدد من المشكلة وحسب، وبهذا يمكن للمجموعة أن تصبح جَدَّ مبدعة، جَدَّ منطقية، جَدَّ متفائلة، وجَدَّ انتقادية. إن هذا التمرين يهدف إلى دفع المجموعة بأكملها بعيداً عن الحلول السطحية، وإذا نفذته تنفيذاً جيداً، فإنه سيؤتي ثماره، إنه يمنحك الفرصة لتمحيص الأفكار مع تجنبك الصدامات بين الشخصيات المختلفة، لأن أفراد المجموعة إذا تمكنوا من البقاء في أدوارهم، فلا يمكن اتهامهم إلا بالسعي إلى أفضل نتيجة، لصالح ما تمليه شروط قبعاتهم.

يمكن للمدرب أن يطلب إلى أفراد المجموعة تغيير قبعاتهم بين التمارين، وذلك، ليمنح كلا منهم الفرصة لتطوير كل عقلية⁽⁴⁾. وسيضطر هذا التمرين إلى الخروج من أكثر أنماط تفكيرك راحة، ويمكن أن تلاحظ، وزملاؤك خلاله، مهارات عند بعضكم بعضاً، لم يتسن لكم أن تدركوا امتلاككم لها قبلاً.

الممارسة التفكيرية الثالثة بسيطة، فإذا سيطر التفكير الثابت على نقاش مفتوح، فمن المفيد إدراج إطار عمل تفكيري، فهذه طريقة "بدايات العبارات"⁽⁵⁾، فمن الممكن أن تسأل مثلاً: "كيف يمكننا...؟" أو "ماذا لو...".

لتفتح فرصًا جديدةً، حين يبدو أنك بلغت منتهى حدود إبداعك، هذه الطريقة ليست السؤال "لَمْ لا؟" وحسب، بل تسعى إلى اكتشاف كيف يمكن حل المشكلة، وأما بالنسبة لرواد الأعمال، فإن أبسط شكل لتأطير مشكلة هو في سؤال يمكن أن يفتح آفاقًا كبيرة، فهذه الطريقة تفترض إمكانات مفتوحة، وتدعو إلى المساهمة، وتتطلب التركيز. إن طريقة "بدايات العبارات" هذه، تفترض -على الأقل- إمكانية وجود حل لكل مشكلة، فالتفكير (أو توليد الأفكار) يتعلق بشق سبل جديدة، وهذا النمط التفكيرى يمكن تطبيقه على المشاكل الاجتماعية، وكذا على نقاط ألم المستهلك، إن إنشاء قائمة من بدايات العبارات، يساعد رواد الأعمال على فحص إمكانات مختلفة، بمجرد تبني وجهات نظر مختلفة عند طرح الأسئلة، فعلى سبيل المثال: يشبه السؤال: "كيف يمكننا الحفاظ على نظافة الأنهار؟" السؤال: "كيف يمكننا منع مخلفات الحيوانات من دخول مجاري المياه في المدينة؟" لكن تبعات كل منهما مختلفة عند ذوي مصلحة مختلفين، وبدايات العبارات هذه، يمكنها دائمًا أن تبدأ نقاشًا لذوي المصلحة، وكيف يمكنهم المساهمة في إيجاد الحلول، وتقديم الدعم، وربما -يومًا ما- شراء، أو المساهمة في الاختراعات، أو التغييرات في الممارسات الاجتماعية.

4.1.2 مطابقة طرائق الابتكار مع الظروف

إن البحث عن طرائق الابتكار سيكشف النقاب -عادة- عن كثير من تمارين الإبداع التي ناقشناها، أو عن تمارين شبيهة بها، ولتجاوز تمارين توليد الأفكار؛ فنسختم بأساس تفكيرى، يمكنه المساعدة، حين تواجه كل أنواع مشاكل الابتكار، وتسمى هذه القاعدة التفكيرية ببساطة: "الابتكار المفتوح"، وهي تتضمن البحث، والعثور على حلول خارج الهيكل المنظماتي؛ لذا فمن الصعب -إلى حد ما- تعريفه، وقد كان المعلم، والمؤلف هنري تشيزبرو من أوائل الذين حاولوا ذلك بقوله:

"الابتكار المفتوح هو توظيف تدفقات المعارف الهادفة الداخلية منها، والخارجية، في تسريع الابتكار الداخلي، وتوسيع أسواق الاستخدام الخارجى للابتكار، على التوالي" ⁽⁶⁾

بعبارة أخرى، تتجاوز الشركات المبنية على هيكل الابتكار المفتوح، قدرات البحث، والتطوير الخاصة بها لحل المشكلات، ويمكن لهذا التوجه أن يقود جميع عمليات تطوير المنتجات، والخدمات على اختلاف أنواعها، كما تسمح نماذج الابتكار المفتوح، بمشاركة الابتكارات على نحو واسع، حتى تتولد عنها ابتكارات أخرى خارج حدود الشركة، أو المؤسسة الأصلية.

ومن الجدير بالذكر في هذا المقام؛ أن الابتكار المفتوح ينظر نظرة متفائلة إلى تبادل المعلومات، والأفكار، عبر مجتمع متصل بشبكات الاتصال الآنية، كما أنه تحول عن نموذج البحث، والتطوير التقليدي (الكلاسيكي). فأنت باستعماله تسمح -إلى حد ما- للآخرين بحل المشاكل في عملك، أو شركتك الناشئة، أو مشروعك الاجتماعى، وفي هذا العالم المبني على التبادل، أنت منفتح على حقيقة أنه من الصعب الاحتفاظ بالمعلومات سرًا، وقد تسعى للحصول على براءات اختراع لمليكتك الفكرية، لا سيما لمنتجاتك، أو خدماتك الثابتتين، ولكن يجب أن تتوقع، بل وتشجع على الانتشار الواسع للعناصر الأساسية في حلولك، وهذا واقع منطقي، فإذا كنت

تتجاوز حدود تفكيرك، وبحثك، وإمكاناتك التطويرية للوصول إلى حلول، فعليك أن تتوقع أن ينظر الآخرون إلى حلولك؛ ليستعيروا منها أفكارًا تفيدهم.

يعد وصف نموذج الابتكار المفتوح، أسهل في منظوره التعريفي المثالي، منه في ممارسته الواقعية دون نتائج أخلاقية، حيث نرى -للأسف- أن التجسس المؤسسي، وسرقة الملكية الفكرية، والقضايا أمام المحاكم، شيء متكرر، واعتيادي، لكن بغض النظر عن هذا كله، يمكن أن يأتي الإلهام في الابتكار من مصادر عديدة جداً؛ حين تكون موارد المعلومات متاحة لكل من توفرت لديه شبكة اتصال سريعة.

كما يعد الابتكار المفتوح إطار عمل بسيط، لكنه ضروري لمستقبل الابتكار، ولإدارة، بل وتوجيه التخريب في الصناعة. ونعطي في الجدول التالي بعض الأمثلة عن شركات تستخدم التقنيات التخريبية.

الشركة	التقنية التخريبية
Lyft و Uber	• مشاركة التوصيلات عوض قيادة التاكسي. • تطبيقات، ونظام تواصل، ذو تنبيهات بالألوان، خربت نظام التاكسي.
Bitcoin	• عملة رقمية غير مرتبطة بدولة محددة، أو معيار مالي. • القيمة متعلقة بقوة السوق.
Toyota E-Palette	• عربة كهربائية بدون سائق، ذات تحكم عن بعد، تأتي بالخدمة إلى الزبون بدل أن يتجه الزبون إلى الخدمة.

أمثلة عن التقنيات التخريبية

من عناصر نموذج الابتكار المفتوح الأخرى: الصلة بين البحث الأكاديمي، والحلول العملية، إذ ثمة تأثير متبادل بين الأكاديميات؛ التي -عادة- ما تتطور ببطء، والقوى الريادية، والمؤسسية الرائدة، التي غالبًا ما تركز تركيزًا ضيقًا على الأرباح قصيرة الأمد، وهذا التأثير يمكنه توفير التوازن الذي يحتاجه هذا العالم سريع التغير؛ لذا، إذا أمكنك الانخراط في تبادل المعلومات بين مؤسسات عتيقة، ومبتكرين ذوي تقنيات تخريبية، فأنت في موقع يحوّل التأثير إيجابيًا في المجتمع، وتطوير منتجات مفيدة، راقية، حديثة، وإبداعية، بل ومهمة للتجربة البشرية في الوقت نفسه.

4.1.3 البقاء مطلعًا على الممارسات الحديثة

أحرص على البحث عن كل جديد في مجال ممارسات التفكير، والابتكار عبر الإنترنت، ومقارنة ذلك بما تجده في الكتابات الأكاديمية، لأن تبني عقلية ابتكار مفتوح فعالة، يستوجب منك الاستعداد لتلقي كل أنواع التأثيرات، حتى ولو تطلب ذلك كثيرًا من الوقت، والجهد العقلي، تذكر أن النتائج المالية، والاجتماعية، والشخصية تستحق ذاك التعب.

4.2 أوجه الاختلاف بين الإبداع، والابتكار، والاختراع

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التفريق بين الإبداع، والابتكار، والاختراع.
- شرح الفرق بين الابتكار الرائد، والابتكار التدريجي.

من متطلبات النجاح في ريادة الأعمال؛ قدرتك على تطوير، وتقديم شيء مميز إلى السوق، فمع مرور الوقت، أصبحت ريادة الأعمال مرتبطة بالإبداع؛ أي: القدرة على تطوير شيء فريد، فكرة، أو ما يمثلها على وجه التحديد، حيث يتطلب الابتكار هذا الإبداع، لكنه -بتحديد أكثر- تطبيق لهذا الإبداع، أي أن الابتكار هو تشكيل الإبداع في خدمة منتج مفيد، والابتكار -في سياق ريادة الأعمال- هو أي جديد؛ فكرةً كان، أو عملية، أو منتجًا، أو حتى تجديدًا في منتج موجود، أو عملية متوفرة يعطيها قيمة مضافة.

أما عن اختلاف الاختراع عن الابتكار، فكل الاختراعات تتضمن ابتكارًا، أي: أن كل اختراع ابتكار، لكن العكس غير صحيح بالضرورة، فلا يرتقي كل ابتكار إلى أن يصبح اختراعًا فريدًا، وفي مجال ريادة الأعمال نقول: إن الاختراع هو كل منتج، أو خدمة، أو عملية جديدة تمامًا، وصحيح أنه سيعتمد على أفكار، ومنتجات سابقة، لكنه يحقق قفزة نوعية، تتجاوز كونها مجرد إضافة، أو تعديل. والجدول التالي يبين الفرق بين مفاهيم المبحث الثلاثة.

المفهوم	الوصف
الإبداع	القدرة على تطوير شيء فريد، فكرةً، أو ما يمثلها تحديدًا، مع شيء من الجمالية.
الابتكار	تغيير يضيف قيمة إلى خدمة، أو منتج، موجودين سلفًا.
الاختراع	كل منتج، أو خدمة، أو عملية جديدة تمامًا، تعتمد على أفكار، ومنتجات سبقتها، لكنها تمثل قفزة نوعية كبيرة؛ فهي إنتاج مختلف وجديد تمامًا.

الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع

يمكننا ربط مصطلحاتنا الثلاثة هذه بالتفكير التصميمي لفهمها أكثر، والتفكير التصميمي طريقة لمحورة قرارات التصميم، والتطوير، في منتج ما، على احتياجات المستهلك، وهي تعتمد -عادة- عملية يدفعها التعاطف لتحديد المشاكل المعقدة، وإيجاد حلول لها، فالتعقيد ضروري في التفكير التصميمي، بينما المشاكل البسيطة التي يمكن حلها بالمال، والقوة الكافيين، لا تحتاج تفكيرًا تصميميًا. إن التخطيط، والتفكير التصميمي الإبداعي، يتمحوران حول العثور على حلول جديدة، لمشاكل ذات متغيرات صعبة، وكثيرة، وبما أن الإنسان كائن معقد، وغير متوقع -أحيانًا- فإن تصميم منتجات له يحتاج إلى التفكير التصميمي.

أصبحت Airbnb خدمة مستخدمة استخدامًا واسعًا حول العالم، لكن وضعها بالطبع لم يكن -دائمًا- بهذا النجاح، ففي سنة 2009، كانت الشركة على حافة الانهيار، فقد كان مؤسسوها وقتها محتارين في السبب الذي يجعل الناس غير مهتمين بعقارات الشركة المعروضة للإيجار، وأدركوا أخيرًا أن عروضهم تحتاج إلى تصوير احترافي عالي الجودة، عوض صور الهاتف التي كانوا يعتمدون عليها في الإعلانات، وباستخدام التفكير التصميمي، سافر المؤسسون إلى العقارات مع كاميرا مستأجرة، لالتقاط صور جديدة، ونتيجة لهذا، تضاعف المدخول الأسبوعي، وبالطبع لا يمكن أن يدوم هذا الحل طويلًا، لكنه جلب المدخول الذي احتاجه المؤسسون لفهم مشكلتهم، فقد ثبت لاحقًا أن هذه المقاربة في حل مشكلة معقدة، كانت نقطة تحول في تاريخ الشركة⁽⁷⁾.

ويغلب على المتمكنين من التفكير التصميمي خصائص الإبداع، والابتكار، والاختراع، عندما يسعون في حل أنواع مختلفة من المشاكل، خذ مثلًا: ديفيا ناج، رائدة الابتكار في مجالي الأدوات الطبية، والتقنية الحيوية، المولودة في الألفية الجديدة، والتي أنشأت شركة بعد اكتشافها طريقة إبداعية لإطالة عمر الخلايا البشرية في صحن بيتري، فقد كانت خلفيتها البحثية في الخلايا النخاعية، وخبرتها الريادية في شركتها للاستثمارات الطبية، جعلها خيارًا مثاليًا لشركة آبل، التي وظفتها للإشراف على برنامجين موجهين لتطوير تطبيقات متعلقة بالصحة، وقد بلغت ناج هذه المكانة قبل بلوغها سن الرابعة والعشرين⁽⁸⁾.

ويمكن لخصائص الإبداع، والابتكار، والاختراع، وريادة الأعمال أن تكون مرتبطة معًا. ويمكن لشخص واحد امتلاكها جميعًا إلى درجة ما، كما يمكنك تطوير مهارات الإبداع، وحس الابتكار، والاختراع بطرائق شتى، وسنناقش في هذه الجزئية كلًا من المصطلحات المفتاحية، وكيفية ارتباطها بالروح الريادية.

4.2.1 الإبداع

لا يختلف الإبداع الريادي عن الإبداع الفني كثيرًا، إذ يمكنك العثور على الإلهام في كتبك المفضلة، أو رسوماتك، تمامًا كما يمكنك الاستلهام من خدمات، ومنتجات موجودة، يمكنك -أيضًا- العثور على الإلهام الإبداعي في الطبيعة، وفي الحوارات مع عقول مبدعة أخرى، وعبر تمارين توليد الأفكار الرسمية؛ كالعصف الذهني، فتوليد الأفكار هو العملية الهادفة إلى فتح ذهنك لمجالات أفكار جديدة تتشعب في كل الاتجاهات، انطلاقًا من مشكلة، أو غرض محدد، أما العصف الذهني؛ فهو توليد الأفكار في محيط خال من الأحكام، والمعارضات، بهدف الخروج بحلول، وهو واحدة من طرائق عديدة في توليد الأفكار الجديدة⁽⁹⁾.

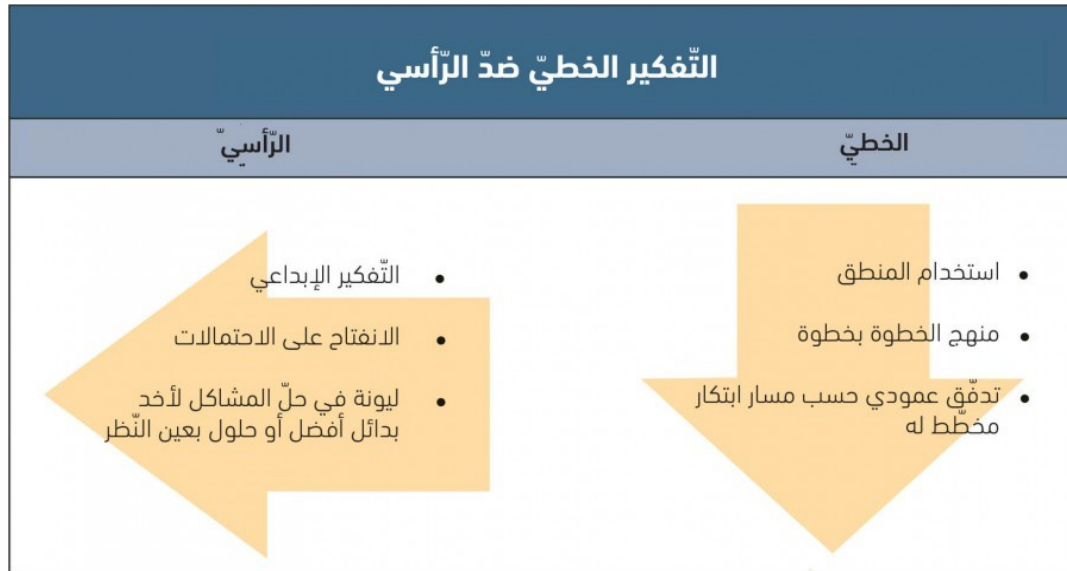
ويمكنك الاستفادة من تخصيص وقت لتوليد الأفكار، فهذه العملية تتيح لعقلك الانطلاق بحرية، بينما تفكر في مشكلة، أو قضية من مختلف النواحي، وهي جزء ضروري من توليد الأفكار، فهذه الأخيرة تستغرق وقتًا، وجهدًا طوعيًا، لتجاوز أنماط التفكير الاعتيادية؛ لذا، إذا خصصت على الدوام وقتًا للإبداع، فإنك ستوسع آفاقك الذهنية، وتسمح لنفسك بالتغير والنمو⁽¹⁰⁾.

يعمل رواد الأعمال بطريقتي تفكير اثنتين:

- التفكير الخطي، أو العمودي: وهو عملية منطقية، تتبع فيه الخطوة أختها.

- التفكير الجانبي: وهو التفكير الإبداعي الذي يتميز بالحرية، والانفتاح، حين يتجاهل المرء عمدًا أنماط، ومنطقيات التفكير، أو يتحداها.

إذا تجاهلت المنطق، فكل شيء يصبح ممكنًا، فالتفكير الخطي ضروري لتحويل فكرتك إلى شركة؛ أما التفكير الجانبي؛ فهو ما يسمح لك باستخدام إبداعك لحل المشاكل التي تواجهك. والشكل الآتي يلخص كلا التفكيرين معًا.



تزيد فاعلية رواد الأعمال إذا استخدموا التفكيرين الجانبي، والخطي.

من الممكن بالتأكيد أن تكون رائد أعمال يركز على التفكير الخطي؛ كمشاريع التجارة، التي تتبع مباشرة، وبمنطقية من خدمات، ومنتجات متوفرة، ولكن، لأسباب عديدة، ترى التركيز على التفكير الجانبي، والإبداعي في كثير من دراسات ريادة الأعمال الحديثة، ومن تلك الأسباب: المنافسة العالمية، وسرعة التغير التقني، وتعقيد أنظمة التواصل، والتبادل التجاري⁽¹¹⁾. كما تساعد تلك العوامل على شرح التركيز الواضح على الإبداع في الدوائر الريادية، وكذا على إيضاح ضرورة ذلك التركيز. إن مطوري المنتجات في قرننا الحادي والعشرين، مطالبون بأكثر من مجرد دفع المنتجات خطوة نحو الأمام، في مسار مخطط له، بل يفترض بالجيل الجديد من رواد الأعمال أن يكونوا مجددي مسارات في المنتجات، والخدمات، والعمليات الجديدة.

تتعدد أمثلة الإبداع من حولنا تعددًا واضحًا، فقد يأتي في صورة الفن الجميل، أو الكتابة، أو الرسومات الجدارية، أو مقاطع الفيديو الشهيرة، أو في المنتجات الجديدة، ومثلها الخدمات، والأفكار، والعمليات، فالإبداع -في ممارسته- موضوع واسع جدًا، إنه حولنا كلما حاول الإنسان، وأينما حاول حل مشكلة صغيرة كانت، أم كبيرة، عملية، أم غير عملية.

4.2.2 الابتكار

عرفنا الابتكار -سابقًا- بأنه تغيير يضيف قيمة إلى منتج، أو خدمة متوفرين، حسب الكاتب، والمفكر الإداري بيتر دراكر: فالنقطة الأهم في الابتكار؛ هي كونه ردًا على نوعين من التغيير، أحدهما من داخل الأسواق، والآخر

من خارجها، بالنسبة لدراكر، تبرز نفسية ريادة الأعمال التقليدية (الكلاسيكية) الطبيعة الغرضية للابتكار⁽¹²⁾ حيث يمكن للشركات التجارية، وباقي المنظمات، التخطيط للابتكار بتطبيق إحدى طريقتي التفكير: الجانبي أو العمودي، أو كليهما معًا، وبعبارة أخرى، ليس كل ابتكار إبداعًا بحثًا، فإذا أرادت شركة ما ابتكارًا في منتج حالي، فإن ما يهمها هو نجاح الابتكار بغض النظر عن مستوى الإبداع فيه، وقد لخص دراكر مصادر الابتكار في سبع فئات، نوضحها في الجدول التالي، حيث يمكن للشركات، والأشخاص، الابتكار سعيًا وراء تطوير تغييرات داخل الأسواق، أو بالتركيز على الإبداع، وحصده، لذا فإن على الأشخاص، والشركات تقرب فرص الابتكار⁽¹³⁾.

المصدر	الوصف
المصدر الفجائي / غير المتوقع	• البحث عن فرص جديدة في السوق. • الأداء غير المتوقع للمنتج. • منتجات جديدة غير متوقعة.
التناقض	التعارض بين ما ينبغي أن يكون، وبين الواقع.
احتياجات العملية	نقاط الضعف في المنظمة، أو المنتج، أو الخدمة.
التغييرات في الصناعة/السوق	• قوانين، وتنظيمات جديدة. • تقنيات جديدة.
العوامل السكانية	فهم احتياجات، ورغبات الأسواق المستهدفة.
تغييرات التصور	تغييرات في تصورات القيم، وأحداث الحياة.
المعرفة الجديدة	• تقنيات جديدة. • تطورات في التفكير. • بحوث جديدة.

مصادر الابتكار السبعة لدراكر⁽¹⁴⁾

ويركز خبير الابتكار توني أولويك على فهم كيفية حكم الزبون، و يقيمه لجودة، وقيمة المنتج، وبهذا تعتمد عملية تطوير المنتج على مقاييس الزبون في تقييمه له، ويمكن -أيضًا- للابتكار أن يستجيب لتلك المقاييس، ويطور المنتج الأنسب لحاجات الزبائن، حين يدخل السوق، وهذه العملية شبيهة جدًا بزعم دراكر، أن الابتكار إنما يأتي ردًا على التغييرات داخل، وخارج السوق، ويصر أولويك على أن التركيز على الزبون ينبغي أن يبدأ باكراً في عملية التطوير⁽¹⁵⁾.

الابتكار التخريبي عملية تؤثر تأثيرًا كبيرًا على السوق، بجعلها المنتج، أو الخدمة، أكثر، وأسهل توفرًا (بتخفيض الأسعار). فقد ابتدع كلاي كريستنسن من جامعة هارفرد هذا المصطلح سنة 1990 للتركيز على الطبيعة العملية للابتكار، فالمكون الابتكاري بالنسبة لكريستنسن ليس المنتج، أو الخدمة في حد ذاتهما، بل في العملية التي تجعلهما متاحين لفئة أكبر من المستهلكين، وقد نشر مذاك كثيرًا حول موضوع الابتكار التخريبي، مركزين على لاعبين أصغر في السوق، لقد نظر كريستنسن بأن الابتكار التخريبي من شركة أصغر، يمكنه تهديد شركة تجارية أكبر، حين تنجح في خطف جزء من السوق⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾، ومن أمثلة هذا الابتكار التخريبي نذكر Uber، وأثرها على صناعة سيارة التاكسي، فخدمة Uber المبتكرة التي تستهدف الزبائن الذين يستعملون التاكسي، غيرت شكل الصناعة كلها، بتقديمها عرضًا مغايرًا، يراه البعض أفضل من خدمة التاكسي التقليدية.

يعد البحث عن نقاط الألم، خاصة في المنتجات التي تفشل في تحقيق تطلعات المستخدمين، من مفاتيح الابتكار في أي سوق، فنقطة الألم مشكلة يمتلكها الناس في استخدامهم منتجًا أو خدمة، حيث يمكن حلها بإنشاء نسخة معدلة تحلها بفاعلية⁽¹⁸⁾. فعلى سبيل المثال: ربما تكون مهتمًا بمعرفة ما إذا احتوى متجر محلي منتجًا ما، دون الحاجة إلى زيارته، لذا فأغلب المتاجر تقدم الآن خدمة على مواقعها الإلكترونية، تمكنك من تصفح منتجاتها المتوفرة -وعدها- في أي من محلاتها، فهذا يقضي على مشكلة تضييع الجهد، والوقت، والمال، لزيارة محل، ولتكتشف بعدها أنه لا يعرض منتجك المفضل، حين تحدد شركة ما نقطة ألم في منتجها، أو منتج منافس لها، فبإمكانها استغلال الإبداع للبحث عن حلول، وتجربتها للتخلص من نقطة الألم تلك، مما يجعل ابتكارها قابلاً للتسويق، فهذا مثال واحد عن الابتكار التدريجي، حيث تُدخل تعديلاً على منتج، أو خدمة متوفرة سلفاً⁽¹⁹⁾.

وعلى العكس من ذلك، يعتمد الابتكار الرائد على تقنية جديدة، أو تطور جديد في المجال، أو تطور في مجال مرتبط بمجال المنتج، يؤدي إلى تطوير منتج جديد⁽²⁰⁾، كما يمكن للشركات التي تقدم منتجات متشابهة، أن تخوض الابتكار الرائد، لكن ريادة المنتج الجديدة تحتاج إلى فتح سوق جديدة، وخوض مخاطر كبيرة.

رائد أعمال في الميدان

الابتكار الرائد في مجال العناية بالذات

قدم بنجامين ستيرن في حصة العلوم الحية في سنته الدراسية التاسعة، فكرةً لتغيير صناعة العناية بالذات، فقد تصور منتجات عناية بالذات (صابون، غسول، إلخ) لا تحتوي على كبريتات، ولا على مواد كيميائية، ولا تنتج نفايات بلاستيكية، فطور بعدها Nohbo Drops وهي منتجات تنظيف ذات استخدام واحد، مع تعليب يذوب في الماء، لقد استدان ستيرن المال من عائلته، وأصدقائه، مع بعض من أمواله الجامعية، ليوظف كيميائيًا في تطوير المنتج، ثم قدم فكرته في برنامج شارك تانك (خزان القرش) Shark Tank الأمريكي سنة 2016، ونجح في الحصول على دعم المستثمر Mark Cuban، فقد جمع ستيرن فريقًا بحثيًا لتحسين المنتج، والحصول على براءة اختراع، ومنتجاته متوفرة الآن على موقع شركته.

STERN et al.		(43) Pub. Date:	Jan. 19, 2017
(54) HYGIENE PRODUCT TABLET AND METHODS OF FORMING SAME		<i>A61Q 19/10</i> (2006.01)	
		<i>A61K 8/73</i> (2006.01)	
(71) Applicant: Nobho, LLC , Reston, VA (US)		<i>A61Q 9/02</i> (2006.01)	
		<i>A61Q 5/02</i> (2006.01)	
(72) Inventors: Benjamin Gabriel STERN , Reston, VA (US); Robert Hutton Ray , Union, IL (US)		<i>A61K 8/60</i> (2006.01)	
		<i>A61K 8/97</i> (2006.01)	
(21) Appl. No.: 15/211,788		(52) U.S. Cl.	
(22) Filed: Jul. 15, 2016		CPC	<i>A61K 8/0216</i> (2013.01); <i>A61K 8/60</i> (2013.01); <i>A61K 8/466</i> (2013.01); <i>A61K 8/345</i> (2013.01); <i>A61K 8/97</i> (2013.01); <i>A61K 8/732</i> (2013.01); <i>A61Q 9/02</i> (2013.01); <i>A61Q 5/02</i> (2013.01); <i>A61Q 19/10</i> (2013.01); <i>A61K 2800/592</i> (2013.01); <i>A61K 2800/49</i> (2013.01)
Related U.S. Application Data			
(60) Provisional application No. 62/192,679, filed on Jul. 15, 2015.		(57) ABSTRACT	
Publication Classification		A hygiene product tablet an method of forming the same, the tablet including: an active agent; a binder; a non-aqueous wetting agent; and a binder enhancer, which are compressed in a mold at a pressure ranging from about 100 psi to about 180 psi. The tablet may include a core and a shell surrounding the core, the shell having a higher amount of cross-linking than the core.	
(51) Int. Cl.			
<i>A61K 8/02</i>	(2006.01)		
<i>A61K 8/46</i>	(2006.01)		
<i>A61K 8/34</i>	(2006.01)		

جزء من طلب براءة الاختراع لمنتجات Nobho drops

حفظ الحقوق: تعديل على US Patent US20170014313A1 من Nobho LLC/Google Patents، مشاع عام

هل الابتكار الرائد اختراع؟ تأتي الشركة بابتكار رائد حين تصنع منتجًا، أو تقدم خدمة، بناء على شيء موجود سلفًا، فلعبة GO مثل ممتاز عن الابتكار الرائد، فقد كانت شركة نينتندو تصارع لمسايرة نسق الشركات الأخرى، لهذا، وحفاظًا على نموذج أعمالها المرتبط بالألعاب الإلكترونية، فقد جاءت بتوجه جديد لصناعة الألعاب. Pokémon GO معروفة عالميًا، وهي من أنجح ألعاب الهاتف⁽²¹⁾، إن اكتشاف أي توجه جديد، يحتاج إلى الإبداع، ولكن لن يأتي كل ابتكار رائد بالضرورة بمنتج، أو إمكانية جديدة للزبائن، والعملاء.

يفحص رواد الأعمال -عادة- منتجات، وخدمات شركاتهم في إطار سعيهم لتطوير ابتكار جديد، ويستطلعون التقنيات الجديدة التي تدخل سوق اهتمامهم، والأسواق المرتبطة به، كما يراقبون البحوث، والتطورات في الجامعات، والشركات الأخرى، ويعتمدون التطورات الجديدة التي تناسب أحد الشرطين:

- ابتكار ما يناسب سوقًا موجودة، أفضل من أي منتجات، أو خدمات متوفرة.
- ابتكار يناسب سوقًا لم تستغل كما يجب بعد.

من أمثلة الابتكار التدريجي، نذكر صناديق القمامة في مطاعم الوجبات السريعة، فلسنوات طويلة، كانت حاويات النفايات في مطاعم الأكل السريع مخفية في صناديق خلف أبواب متحركة، وقد أدت مهمة واحدة بنجاح: إخفاء القمامة عن الأنظار، لكنها أنشأت مشاكل أخرى، غالبًا ما تعلق النفايات بالأبواب المتحركة، وتلك بالتأكيد نقطة ألم؛ لهذا جاءت صناديق النفايات الجديدة مع فتحات من الأعلى، والأمام؛ لتمكين الناس من التخلص من نفاياتهم تخلصًا أفضل، صحيح أن هذا أتاح إمكانية انتشار رائحة بقايا الطعام، ولكن إذا قامت

المطاعم بتغيير الأكياس دوريًا، كما يجب، فإن هذا الابتكار ناجح، وربما لا يخطر ببالك شيء كهذا، حين تدخل مطعمًا سريعًا، لكن التغييرات الطفيفة مهمة -أيضا- خاصة إذا كان سوقها واسعًا.

4.2.3 الاختراع

الاختراع قفزة في الإمكانية تفوق الابتكار، ذلك أن بعض الاختراعات تجمع ابتكارات عدة لخلق شيء جديد، ويحتاج الاختراع بالطبع إلى الإبداع، لكنه يتجاوز الخروج بأفكار جديد، أو تركيبات أفكار، أو تغييرات على موضوع ما، فالمخترعون يصنعون، ولا يكتفون بالفكرة، وحدها، ذلك أن تطوير شيء ينظر إليه المستخدمون، والعملاء على أنه اختراع، يمكن أن يكون مهما لرواد الأعمال، لأن النظر إلى منتج على أنه فريد يمكنه فتح أسواق جديدة، كما أن المقدرة الفعلية على الاختراع؛ إنما تظهر في السوق، ويمكنها المساعدة في بناء سمعة قيمة، وتثبيت مكانتها في السوق إذا تمكنت الشركة من بناء سياق مستقبلي التوجه حول اختراعها⁽²²⁾.

وبالإضافة إلى تثبيت مكانتها في السوق، يمكن أن يحمل الاختراع الفعلي تأثيرًا اجتماعيًا، وثقافيا، فعلى المستوى الاجتماعي، يمكن أن يؤثر الاختراع الجديد على طرائق عمل المؤسسات، فاخترع الحوسبة المكتبية مثلاً، وضع المحاسبة، ومعالجة النصوص بين أيدي كل عامل مكتبي تقريبًا، وتسببت آثار ذلك إلى أنظمة المدارس التي تعلم، وتدريب القوة العاملة للشركات، وبعد فترة قصيرة، صار متوقعًا من الموظفين كتابة التقارير، وتشكيل التوقعات المالية، وتقديم عروض مقنعة، لقد بات التخصص، أو على الأقل الجوانب المتخصصة من عمل ما، مثل تفريغ النصوص، والمحاسبة، وكاتب الشركات، صارت ضرورية لكل راغب للعمل في نظام الشركات، وغدا التدريب على استخدام البرامج ضروريًا في الجامعات، وبعدها الثانويات، لكل أنواع المهارات، وقد أضافت هذه القدرات الزائدة إمكانات ربح ونجاعة، لكنها رفعت -أيضا- من متطلبات العمل المهني المتوسط.

يحتوي بعض أشهر الاختراعات على مزيج من المألوفية، والابتكار صعب التحقيق، وبفضل هذا المزيج، يمكن تسريع وتيرة تعود الناس على الاختراعات، وذلك راجع إلى إيلافهم للمفهوم، أو بعض جوانبه على الأقل، سواء كان منتجًا، أو خدمة، وإليك مثالًا الهاتف المرئي، وهو مفهوم بدأ العمل عليه منذ أواخر القرن التاسع عشر، وطورته شركة AT&T خلال عشرينات القرن الماضي، لكن الاختراع لم يُعتمد بسبب نقص الاعتماد على فكرة رؤية شخص على الشاشة، ومحادثتهم سماعًا وردًا، ومن العوامل الأخرى لفشله، نجد الحدود الاجتماعية، وحجم الجهاز، وتكلفته، ولم تنجح فكرة الجهاز حتى بدايات القرن الحادي والعشرين⁽²³⁾.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

هل اخترع هنري فورد خط التجميع؟

قليل جدًا من المنتجات، أو العمليات، تكون حقًا فكرة جديدة تمامًا، فأغلب المنتجات الجديدة تكون تعديلات، أو تطبيقات جديدة لمنتجات متوفرة، مع اختلاف في التصميم، أو الأداء، أو المحمولة، أو الاستخدام، وعادة ما يُنسب فضل اختراع خط التجميع المتحرك إلى هنري فورد سنة 1913. ولكن قبله بحوالي 800 سنة، كانت السفن الخشبية تبنى بأعداد كبيرة في مدينة البندقية شمال إيطاليا، باعتماد نظام أشبه بخط التجميع

الحديث، حيث كانت مختلف المكونات من حبال، وأشرطة، وما إلى ذلك، تُصنع في مناطق مختلفة من مخزن البندقية Venitian Arsenal، وهو موقع بناء ضخم، ومعقد، يحاذي إحدى قنوات البندقية المائية، ثم كانت الأجزاء تُرسل إلى نقاط تجميع محددة، وبعد كل مرحلة من البناء، كانت السفن تطفو إلى نقطة التجميع التالية، حيث ينتظرها مجموعة من العمال، ومزيد من الأجزاء، كما كان يتم تحريك السفن عبر القناة، وتجميعها على مراحل، مع سرعة البناء، وفاعليته لوقت طويل، وذلك قبل الثورة الصناعية، فكان الـ Arsenal ينتج سفينة كاملة التجهيز يوميًا، وقد كان نظامًا ناجحًا لدرجة أنه بقي يُستعمل من القرن الثالث عشر إلى حوالي 1800 للميلاد.

لم يخترع هنري فورد شيئًا جديدًا، وإنما طبق عملية عمرها 800 سنة، وبديل بناء سفن خشبية باليد عبر قناة مائية، بنى سيارات معدنية باليد على حزام متحرك.



(a)



(b)

(a) عمال يجمعون أجزاء السيارات في خط تجميع أولي في شركة فورد. (b) مخزن البندقية The Venitian Arsenal كان من أوائل "خطوط التجميع" حيث يمكن للعمال بناء سفينة متكاملة في يوم واحد.

حفظ الحقوق: (أ): تعديل Ford assembly line - 1913 بواسطة Hohum / Wikimedia Commons، مشاع؛

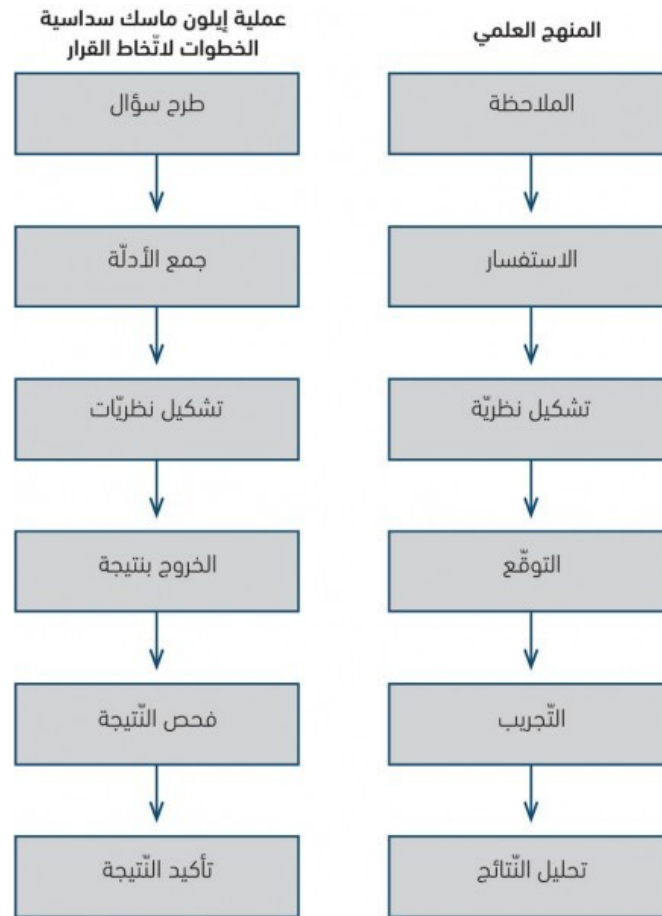
(ب): تعديل venice-arsenal-italy بواسطة irenetriches1/Pixaby، CC0

إن فرص جلب منتجات، وعمليات جديدة إلى السوق، تمر أمامنا يوميًا، والمفتاح يكمن في القدرة على تمييزها، واستغلالها، وعلى المنوال ذاته، فإن الأفراد الذين تحتاجهم لمساعدتك على النجاح، ربما يكونون أمامك، على نحو دائم، والمفتاح هو القدرة على تمييزهم، والاتصال بهم، تمامًا كما كانت تلك السفن، ومن بعدها السيارات تسير على خط تجميع، إلى أن تجهز لتوضع في الخدمة، فكر في السير عبر خط "من أعرف" حتى تحصل في آخر المطاف على عمل تجاري ثابت، وناجح.

من الصعوبة بمكان، التخطيط لعملية الاختراع، إذ لا يتبع جميع المخترعين، ولا الاختراعات، المسار ذاته، وعادة ما يكون مسارًا ذا اتجاهات عديدة، يشمل أناسًا أكثر من المخترع، وحده، ويحتاج كثيرًا من مراحل إعادة البدء، ولذا يطور المخترعون، وفرقهم، عملياتهم الخاصة أثناء تطويرهم منتجاتهم، ومجال عمل المخترع يؤثر كثيرًا على أنماط، ووتيرة الاختراع، وإليك مثلًا على ذلك: إيلون ماسك الرائد المشهور صاحب 4 شركات بليونية،

مختلفة، حيث تختلف عمليات تطوير شركاته بايغال، و Solar City، و SpaceX، و Tesla اختلافًا كبيرًا، لكنه يوضح عملية اتخاذ القرارات في ست خطوات:

1. اطرح سؤالاً.
 2. اجمع أقصى ما يمكنك من الأدلة حوله.
 3. طور البدهيات بناء على الأدلة، وحاول تعيين احتمالية صدق كل منها.
 4. اخرج باستنتاج لمحاولة تحديد: هل هذه البدهيات صحيحة؟ وهل هي مهمة؟ وهل تؤدي بالضرورة إلى هذا الاستنتاج؟ وبأي احتمال؟
 5. حاول دحض الاستنتاج، واطلب مساعدة الآخرين لنفيه ولتكسر استنتاجك.
 6. إذا لم يقوض أحد استنتاجك، فأنت في الغالب مصيب، لكنك لست كذلك بالضرورة.
- بعبارة أخرى، الثابت الدافع في عملية قرارات إيلون ماسك هو المنهجية العملية⁽²⁴⁾، وهذه المنهجية المرتبطة -عادةً- بالعلوم الطبيعية، توضح عملية اكتشاف إجابة لسؤال، أو مشكلة. إن "المنهجية العملية تنظيم منطقي للخطوات التي يستخدمها العلماء، للخروج باستنتاجات حول العالم من حولنا"⁽²⁵⁾. وتتفق خطوات المنهجية العملية، مع خطوات إيلون ماسك في عملية اتخاذ قراراته، لذا، فاعتمادها في الابتكار، والاختراع منطقي، كما أن استخدام هذه المنهجية، يتضمن الوعي بوجود مشكلة، ثم جمع المعلومات عنها بالملاحظة، والاختبار، والإتيان باقتراحات لكيفية حلها.



تتبع عملية اتخاذ القرار الخاصة بإيلون ماسك، حلقة من الخطوات المشابهة للمنهجية العلمية.

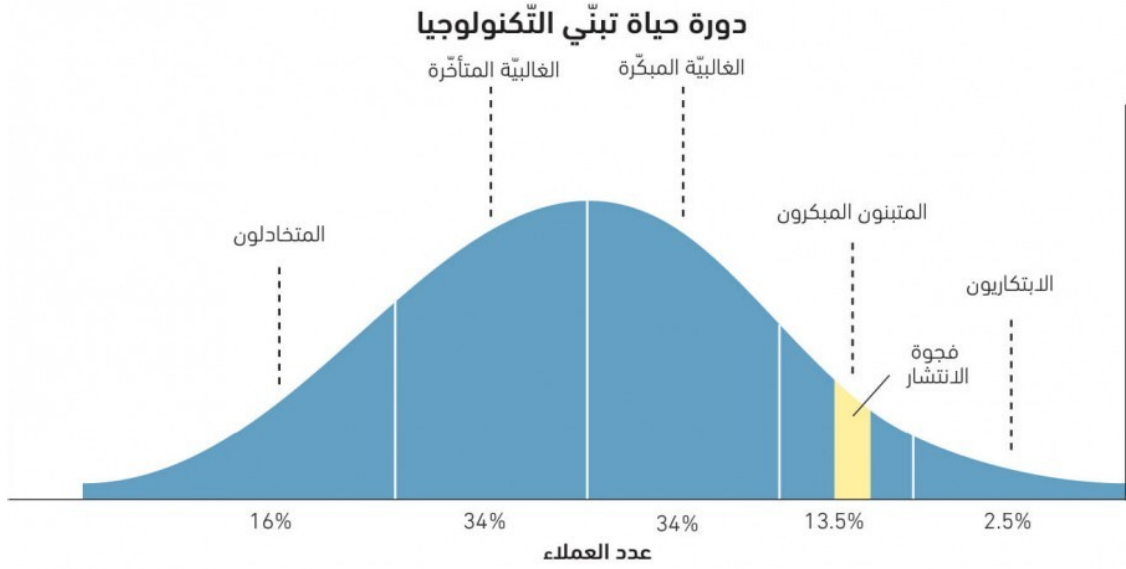
يجادل الاقتصاديون بأن عمليات الاختراع يمكن شرحها بالقوى الاقتصادية، لكن الوضع لم يكن هكذا دائماً، فقبل سنة 1940، لم تركز القوى الاقتصادية على الاختراعات، أما بعد الحرب العالمية الثانية، فكان لا بد من إعادة بناء الاقتصاد العالمي، في عالم يعيد بناء نفسه، حيث كانت التقنيات الجديدة تتطور بسرعة، كما ارتفعت وتيرة استثمارات البحوث والتطوير، فقد انتبه المخترعون، والاقتصاديون -على حد سواء- إلى طلب الزبائن، وأدركوا أنه يمكنهم التأثير في نوع الاختراعات التي ستنتج في أي وقت⁽²⁶⁾، ولكن المخترعين يصارعون دوماً منحنى يضطرهم إلى الانتظار لتبني السوق لاختراعاتهم⁽²⁷⁾.

انتشر منحنى روجرز للتبني عبر أبحاث، ومنشورات العالم، والكاتب، إيفرت روجرز⁽²⁸⁾، وقد استخدمه أولاً لوصف كيفية انتشار الابتكارات الزراعية، أو فشل انتشارها في المجتمع، ثم عم استخدامه ليشمل كل الاختراعات، والابتكارات، ويوضح هذا المنحنى انتشار الابتكار، ومتى يتبناه بعض الناس، فيأتي أولاً سؤال: من يتبنى الاختراعات، والابتكارات في المجتمع؟

والمجموعات الأساسية هي المبتكرون، فالمتبنون الأوائل، ثم غالبية المتبنين الأوائل، والمتأخرين، ثم المتخاذلون (Laggards)، وهو لفظ اختاره روجرز نفسه⁽²⁹⁾، فالمبتكرون هم المستعدون للمخاطرة باستخدام منتج جديد، وهم المستخدمون الذين يريدون تجربته أولاً؛ أما المتبنون الأوائل، فهم المستهلكون الذين يتبنون التقنيات الجديدة، بمعلومات قليلة، أو منعدمة. وغالبية المتبنين هم الذين يستعملون المنتج بعد أن يقبله

الغالبية. وأخيرًا، يأتي المتخادلون؛ وهم الذين لا يُبدون استعدادًا لاستعمال منتج جديد، وإقناعهم باستعمال اختراع جديد، أصعب من إقناع غيرهم⁽³⁰⁾.

طريقة روجرز الثانية في النظر إلى هذا المفهوم، هي الانطلاق من وجهة نظر الاختراع ذاته، إذ يتبناه جمهور ما جزئيًا، أو كليًا، أو يرفضونه، فإذا استهدف منتج الجمهور الخاطئ، أو الجزء الخاطئ من الجمهور، فإن هذا يمكنه إيداء فرص تبنيه إيداء كبيرًا، وتأتي غالبًا نقطة التبني الأهم، في نهاية مرحلة التبني الأولي، وقبل أن تتدخل الغالبية لقبول، أو رفض انتشار الاختراع، ويسمى هذا فجوة الانتشار Diffusion Chasm. ومع أن هذه العملية تسمى عادة انتشار الابتكارات، إلا أنها تنطبق تمامًا على الاختراعات الجديدة حسب تعريفنا لها.



يُظهر منحنى الانتشار دورة حياة التبني وفق أبحاث إيفرت روجرز، تحدث فجوة الانتشار خلال التبني المبكر.

يفصل منحنى الانتشار عملية اجتماعية تعطي القيمة للاختراع، أو تنزعها عنه، لتحدد ما إذا كان يستحق ثمنه، فالمبتنئون الأوائل يدفعون أكثر من أولئك الذين ينتظرون، ولكن إذا بدا أن للاختراع فائدة اجتماعية، عملية، وثقافية، فإنه بالإضافة إلى شعبيته، وتسويقه، وجمهوره؛ يمكن أن يدفعوه لتجاوز فجوة الانتشار، وبمجرد أن تتبناه الأغلبية بأعداد كبيرة، يمكننا توقع أن يتبناه الباقون، وعند تبني الأغلبية اللاحقة، والمتخادلين لابتكار ما، فإن حدثه تكون قد مرت، لكن فوائده العملية تبقى موجودة.

يحاول المخترعون دومًا تجاوز فجوة الانتشار، ومع منتجات عدة في الوقت ذاته أحيانًا، فتجاوزها مصدر قلق دائم للمخترعين ذوي التركيز التجاري، أو الإنتاجي، فهم يستثمرون كثيرًا من مواردهم في اختراعاتهم خلال مرحلتي الابتكار، والتبني المبكر، ولا تعود عليهم اختراعاتهم بالفائدة، ولا على المستثمرين، إلا بعد دخولهم مرحلة الغالبية المبكرة من مراحل التبني، ونرى بعض المخترعين الراضين عن العمل، لأجل الاكتشاف العام، لكن الغالبية منهم في مجتمعنا اليوم، وسياق ثقافتنا الاستهلاكية، إنما يطورون المنتجات، والخدمات للتسويق.

من عيوب نموذج الانتشار، أنه يعامل الابتكارات، والاختراعات، على أنها جاهزة، ومكتملة، والواقع أن أغلبها غير ذلك تمامًا. فليست كل الاختراعات منتجات مكتملة جاهزة للسوق، ولذا نجد انتشارًا للتطوير التكراري،

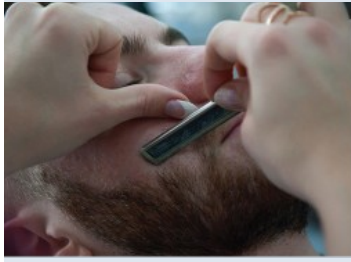
خاصة في المجالات ذات التعقيد العالي، والمشاريع الموجهة للخدمات، وفي عملية التطوير التكراري يتعامل المبتكرون، والمخترعون مع المستهلكين، على نحو متواصل، لتطوير منتجاتهم، وقاعدة زبائنهم على حد سواء، وهذا النموذج من تعلم الأعمال، المعروف -أيضاً- بعلم تنمية العملاء ضروري للغاية⁽³¹⁾، ويتضمن تعلم الأعمال اختبار توافق المنتج مع السوق، وإجراء التعديلات على الابتكار، أو الاختراع مرة تلو الأخرى، إلى أن ينجح المنتج، أو ينفذ التمويل، وربما خير طريقة لتلخيص هذا المفهوم، هي القول بأن أغلب الاختراعات هي احتمالات نجاح، أو فشل، يحصل القليل منها على فرصة محاولة تجاوز فجوة الانتشار، وحين يتبع المبتكرون نموذج البناء، فالقياس، فالتعلم، فهم يحاولون شق طريقهم عبر فجوة الانتشار، بدل تحقيق قفزة ثقة.

جد الحل

آلات الحلاقة

كانت آلة الحلاقة الآمنة ابتكاراً عدل الآلة المستقيمة، فاستُخدمت موسى (شفرة) جديدة، وصغيرة بما يكفي لتناسب داخل الكبسولة، كما تغير موقع، ونوع المقبض، ليناسب مكانه بالنسبة إلى موسى. وأغلب الآلات الحديثة هي ابتكارات على الآلة الآمنة، سواء حملت شفرتين، أو ثلاثاً، أو أربعاً، أو أكثر، وتطورت طريقة تغيير موسى آلة الحلاقة مع كل ابتكار، لكن التصاميم، والوظيفة تبقى متشابهة.

آلة الحلاقة الكهربائية اختراع مرتبط، إذ لا تزال تستخدم موسى لحلق الشعر عن الوجه، والجسم، لكن موسى مخفية تحت رقاقة، أو مجموعة رقائق، تخترق الشعرة الرقاقة حين ضغط الآلة على الجلد، وتتكفل الشفرات المتحركة في كل الاتجاهات بقصها، وعلى الرغم من أن آلات الحلاقة الكهربائية تستخدم موسى كنظيرتها آلات الحلاقة الآلية، إلا أن التصميم الجديد، والتقنيات المضافة، جعلت موسى الكهربائية اختراعاً قدم شيئاً جديداً في عالم الحلاقة، عندما فاز جاكوب شيك ببراءة اختراع لآلة الحلاقة في عام 1930⁽³²⁾، ولا تزال هناك ابتكارات أخرى في هذا المجال، مثل آلات محددة الجنس، ومشذبات اللحية، ومؤخراً النوادي الإلكترونية مثل Dollar Shave Club و Harry's Shave Club.



(a)



(b)



(c)

(a) لا تزال آلة الحلاقة المستقيمة قيد الاستعمال، لكن ابتكارات حديثة زادت شعبيتها. (b) آلة الحلاقة الآمنة، ابتكار طور آلة الحلاقة المستقيمة. (c) آلة الحلاقة الكهربائية ابتكار مرتبط بآلة الحلاقة الآمنة.

حفظ الحقوق: (أ) تعديل على barber-beard-razor-shaving بواسطة jackman34/Pixaby, CC0

(ب) تعديل على Safety Razor vs Cartridge Razor بواسطة Tools of Men/Creative Commons, CC BY 2.0

(ج) تعديل على Philips 8290 shaver unboxing بواسطة renaissancechambara/Creative Commons, CC BY 2.0

تفكر في اختلاف المفاهيم بين الابتكار، والاختراع. هل آلة الحلاقة الآمنة ابتكار ريادي، أم جذري؟ وما الذي يجعل آلة الحلاقة الكهربائية اختراعًا حسب تعريفنا له هنا؟ وما الذي يجعلها تتميز كقفزة نوعية مختلفة عن سابقتها من الآلات؟ وهل تعتقد أنها شيء مضمون؟ لماذا نعم؟ ولم لا؟

تفكر في توفر الكهرباء حين بدأ تصنيع الآلات الكهربائية. لماذا تعتقد أن آلات الحلاقة الكهربائية تجاوزت فجوة الانتشار بين المتبنين المبكرين، والمتبنين الغالبية المبكرين؟ هل تعتقد أنها اختراع تكراري، مع تعديلات طفيفة استجابة لتفضيلات العملاء؟ أم أنها تطورت في سلسلة من اختراعات الصندوق الأسود، مع انتشار، أو عدم انتشار كل منها؟

4.3 تطوير ثقافة محيط عمل مسؤولة، وذات امتياز أخلاقي

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- وصف، وتطبيق مراحل الإبداع الخمسة.
- مناقشة الابتكار على أنه نظام لحل المشاكل، وزيادة.
- توضيح تسلسل الخطوات في تطوير اختراع.

عرفنا في المبحث الماضي الإبداع، والابتكار، والاختراع، ويمكنك التفكير في الإبداع على أنه خام، والابتكار تحويله إلى غرض وظيفي، وغالبًا ما يهدف إلى القضاء على نقطة ألم، أو تلبية حاجة؛ أما الابتكار فهو خلق شيء جديد؛ ذي تأثير دائم. سنتعرف في هذا المبحث على العمليات المصممة لمساعدتك في تطبيق ما تعلمته من المبحث السابق.

4.3.1 العملية الإبداعية: مراحل الإبداع الخمسة

قد يكون الإبداع، ودافعية التفكير الجانبي أمرين فطريين، ولكن على المبدعين تحسين هذه المهارات؛ ليتسيدوا مجالات تخصصهم، إذ لا بد من التدريب، والممارسة، للوصول إلى تطبيق مهاراتهم بسهولة، وثبات، ودمجها مع عواطف، وعمليات أخرى، كما يمكن لأي كان تحسين جهوده الإبداعية بالممارسة. ولغرض بحثنا هذا، نعد الممارسة نموذجًا للإبداع التطبيقي، المستمد من المقاربة الريادية،⁽³³⁾ وهي تتطلب:

1. التحضير.
2. الحضانة.
3. الإشراق.
4. التقييم.
5. التفصيل.



مراحل الإبداع وفقا لـ "فن الفكرة" لصاحبه جراهام والاس⁽³⁴⁾

أ. التحضير

يتطلب التحضير فحص مجال الاهتمام المختار، وعقلًا منفتحًا، والانغماس في الأدوات، والعقلية، والمعنى، إذا كنت قد جربت -سابقًا- الخروج بشيء إبداعي من دون التشيع بالمعلومات الضرورية، ولا ملاحظة عمل

المتمرسين في المجال، فأنت تدرك صعوبة ذلك. هذه القاعدة المعلوماتية، والخبرة، ممزوجتان بقدرة على دمج الأفكار، والممارسات الجديدة، ويمكنهما مساعدتك على التدقيق في الأفكار تدقيقاً أسرع، ومع ذلك، فإن الاعتماد المفرط على المعرفة السابقة يمكن أن يحد من العملية الإبداعية حين تنغمس في الممارسة الإبداعية، فأنت تستفيد من منتجات، أو أدوات إبداع الآخرين، فعلى سبيل المثال: يلعب مصمم الألعاب الإلكترونية أنواعاً مختلفة منها على منصات مختلفة؛ وحده أو مع أصدقائه، في مهمات تعاونية أو تنافسية. وهذا الاستهلاك يعطيه إحساساً بما هو ممكن، وبالحدود التي يمكنه السعي إلى تحطيمها عبر عمله الإبداعي.

ويوسع التحضير عقلك، ويمكنك من دراسة المنتجات، والممارسات، والثقافة في ميدانك، وهو -كذلك- الوقت المناسب لتحضير الأهداف، سواءً كان ميدانك المختار مرتبطاً مباشرة بالفن، والتصميم، مثل النشر، أو متعلقاً بتصميم إنساني المركز، والذي يشمل كل جهود تصميم المنتجات، والبرامج، فأنت في هذه الحالة بحاجة -أيضاً- إلى فترة من انفتاح العقل لتلقي الأفكار، كما تعد الممارسة المتكررة جزءاً من مرحلة التحضير؛ لكي تتمكن من فهم ميدان الإنتاج الحالي، وتفهم الممارسات الأنسب، سواء كنت قادراً على تطبيقها حالياً، أم لا، كما يمكنك البدء خلال مرحلة التحضير برؤية كيف يضمن الآخرون معنى في منتجاتهم، وبهذا تجهز تقييمات، توازن بها عملك الإبداعي الخاص.

ب. الحضانة

نقصد بمرحلة الحضانة؛ منحك نفسك وقتاً لدمج ما تعلمت، ومارست، خلال المرحلة الأولى، والحضانة تتجنب الممارسة، حتى ليحسب الرائي أنك في مرحلة راحة، لكن عقلك لا يزال يعمل، ومن المهم في حضانة الأفكار تغيير المحيط⁽³⁵⁾؛ لأن المحيط الجديد يسمح لك بتلقي محفزات أكثر من تلك المرتبطة مباشرةً بالمشكلة الإبداعية؛ التي تعمل عليها، ويمكن أن يكون ذلك بمجرد الخروج للمشى، أو زيارة مقهى جديد، حيث تتيح لعقلك الفرصة للسرحان، ومعالجة المعلومات التي جمعتها في مرحلة التحضير. قال موزارت:

"عندما أكون أنا نفسي تماًماً، مبهتجاً، إما في عربة، أو سائراً، أو بعد وجبة جيدة، أو ليلاً حين لا أستطيع النوم، في مثل هذه المناسبات تتدفق أفكاري تدفقاً أفضل وأكثر وفرة."⁽³⁶⁾

تسمح فترة الحضانة لعقلك بدمج مشكلتك الإبداعية، مع ذكرياتك، وأفكارك، وعواطفك الأخرى، وهذا مستحيل التحقق إذا كنت دائم التركيز على المشكلة الإبداعية، والممارسات، والمهام المرتبطة بها.

ويمكن أن تأخذ فترة الحضانة وقتاً قصيراً أو طويلاً، ويمكنك ممارسة نشاطات أخرى، بينما تحصل هذه العملية. إحدى نظريات الحضانة أنها تجرد العملية الفكرية من اللغة، وإذا كنت لا تربط الكلمات بمشاكلك، واهتماماتك الإبداعية، فهذا يسمح لعقلك بتأسيس روابط أعمق من اللغة⁽³⁷⁾، وانتظار الحضانة لتعمل، قد يكون صعباً، لهذا يطور كثير من المبدعين، والمبتكرين هوايات تحتوي نشاطات بدنية، لشغل عقولهم، بينما يسمحون للأفكار بالحضانة.

ج. الإشراف

التبصر، أو الإشراف، يعبران عن لحظة "آها"، أو "يوريكا" بمعنى (وجدتها)، وتأتي هذه اللحظة حين يظهر حل مشكلة إبداعية فجأة في عقلك الواعي، وقد سُجلت لحظة "آها" في الأدب، والتاريخ، والدراسات العقلية للإبداع⁽³⁸⁾، ويمكن أن يأتي التبصر دفعةً واحدةً أو على أجزاء، ولا يمكن فهمه بسهولة، فهو بطبيعته صعب الفصل في الظروف البحثية، والتجريبية، ولكنه مصدر بهجة لرائد الأعمال المبدع، فهو الوقت العابر الذي تندمج فيه عمليات التحضير، والممارسة، والحضانة، في شيء أشبه بالعبقريّة، وسواء كان هذا الإشراف حلاً لمشكلة شبه مستحيلة، أو الإتيان بشيء إبداعي، فإن المبدعين يعدونه -عادة- لحظة مميزة في حياتهم، وهو لرواد الأعمال وعد النجاح، أو احتمال مساعدة كثير من الناس على تجاوز نقطة ألم، أو مشكلة، وبالطبع، لن يكون لكل إشراف تأثير عالمي، لكن الخروج بحل عمل عليه عقلك لفترة من الوقت سعادة حقيقية.

د. التقييم

التقييم هو الفحص الهادف للأفكار، حين تعمّد إلى موازنة حلولك، مع الأفكار، والمنتجات التي لاحظتها خلال التحضير، كما ستحتاج إلى موازنة أفكارك، ونماذج منتجاتك الأولية، مع الأهداف التي حددتها خلال مرحلة التحضير، كما يعتمد المبدعون المحترفون إلى طلب الانتقاد من آخرين خلال هذه المرحلة، وذلك لأن التقييم مرتبط مباشرة بالتوقعات، والممارسات الجيدة، والمنتجات الرائدة الموجودة في كل ميدان، فإنه يأخذ عدة أشكال، فإن عليك البحث عن ضمانات بأن تقييمك مناسب، لذا عليك أن تحكم على نفسك بإنصاف، حتى عندما تطبق معايير صارمة، انطلاقاً من حس الذوق المكتمل التطوير الذي حققته خلال مرحلة التحضير، ويمكنك على سبيل المثال، محاورة بعض العملاء في فئتك المستهدفة لمنتجك، أو خدمتك، إذ الهدف الأساس؛ هو فهم منظور العميل، ومدى تناسب فكرتك مع موقفه.

هـ. التفصيل

المرحلة الأخيرة من العملية الإبداعية هي؛ التفصيل، بمعنى الإنتاج الفعلي، وهنا، يمكن أن ينطوي التفصيل على إطلاق نسخة الحد الأدنى من المنتج MVP. يمكن ألا تكون هذه النسخة تامة، ولا مصقولة، ولكنها ينبغي أن تعمل بكفاءة كافية؛ لتبدأ في تسويقه، مع الاستمرار في تطويره تكرارياً، كما يمكن أن ينطوي هذا التفصيل على تطوير، وإطلاق نسخة أولية، مثل نسخة بيتا من برنامج، أو تصنيع قطعة، أو عمل فني للبيع، حيث تنشئ كثير من شركات منتجات الاستهلاك سوقاً صغيرة للتجريب، بقصد جمع التعقيبات، والتقييمات، لمنتجاتها الجديدة، من عملاء حقيقيين، هذه الرؤى يمكنها تزويد الشركة بمعلومات قيمة؛ تساعد على جعل الخدمة، أو المنتج أنجح ما يمكن.

ما يهم رائد الأعمال الإبداعي في هذه المرحلة؛ هو توفير المنتج للعامة، حتى يتمكنوا من تبنيه.

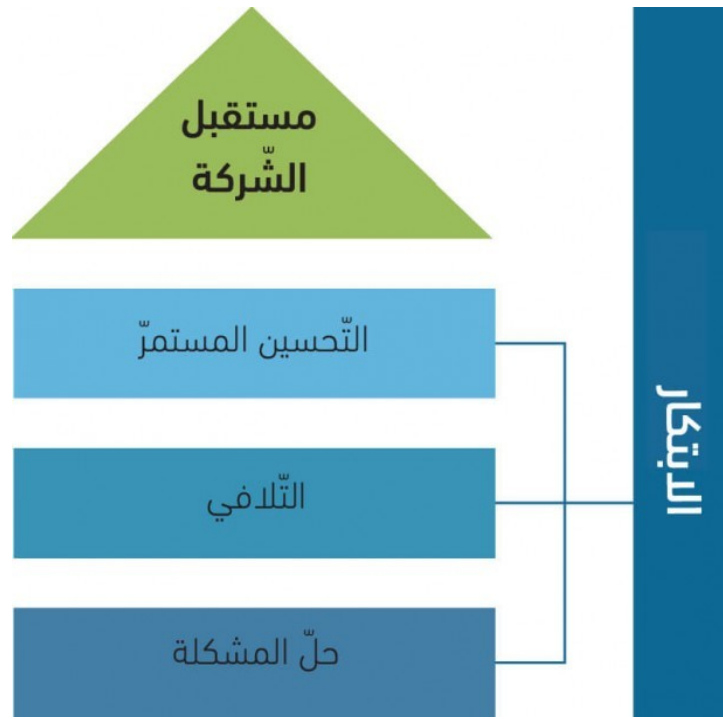
رابط للتعليم

يمكن أن يكشف اختبار السوق كثيرًا من المعلومات حول المستخدمين المحتملين لمنتج ما. زر موقع [Drive Research -to](#) حول أسواق التجريب للمزيد من المعلومات.

4.3.2 الابتكار أكثر من مجرد حل مشاكل

تنحصر رؤية البعض لرواد الأعمال الابتكاريين في أنهم مجرد حلالي مشاكل، ولكن مستوى الابتكار هذا، في تحديد نقطة ألم، والعمل على تجاوزها؛ ليس سوى مجموعة واحدة من مجموعات خطوات ابتكارية، ويشير لاري مايلر في مقالة له على فوربس إلى أن حل المشاكل عملية رد فعل⁽³⁹⁾؛ إذ يجب انتظار حدوث مشكلة قبل إدراك الحاجة إلى حل لها، وحل المشاكل جزء مهم من ممارسة الابتكار، ولكن تطوير الممارسة، والميدان، يتطلب من المبتكرين توقع المشاكل، والسعي إلى منعها، وفي كثير من الأحيان، يصنعون أنظمة للتحسين المتواصل، مما يعني -كما يشير مايلر- أنها تنطوي على كسر أنظمة سابقة، لم تكن بها علة، كما أن السعي للتحسين المتواصل، يساعد المبتكرين على استباق تغير السوق؛ ولذا، فإنهم يحضرون منتجات جاهزة للأسواق الناشئة، بدل تطوير منتجات دائمة التغير نتيجة اعتمادها على التقنيات الحديثة، ومن مشاكل صنع نظام للتحسين الدائم؛ أنك في الواقع تخلق مشاكل لتحلها، مما يتعارض، والثقافة المترسخة في كثير من الشركات، هذا ويبحث المبتكرون عن المنظمات التي يمكنها التعامل مع الابتكار الهادف، أو يحاولون إنشاءها بأنفسهم، بل وبعضهم يهدف إلى الابتكار للمستقبل، متجاوزين الإمكانيات الحالية. ولتحقيق ذلك، يقترح مايلر جمع أشخاص من خلفيات تجريبية متباينة، مع خبرات مختلفة، وهذه العلاقات ليست ضمانات لابتكار ناجح، ولكن مجموعات كهذه يمكنها توليد أفكار مستقلة عن الجمود المؤسسي؛ وبالتالي، فإن المبتكرين حلالو مشاكل، ولكنهم -أيضًا- قادرون على العمل مع أشكال مختلفة من إنشاء المشكلة، وتخليها، فهم يواجهون المشاكل حتى قبل وقوعها ليحلوها في وقت مبكر.

ولنفحص نهج ابتكار متعدد المستوى. فالقاعدة حل المشكلة، وفوقها أعلى الهرم، نجد التلافي، ثم العمل على التحسين المستمر، وعلى رأس الهرم يأتي خلق القدرة على توجيه مستقبل صناعتك، أو عدة صناعات؛ لتتمكن من مواجهة الاضطراب في حياتك المهنية، أو حتى إنشائه.



هرم الابتكار، مقارنة متعددة المستوى للابتكار

إن تطوير ممارسات ابتكارية مستقبلية التوجه فكرة جيدة، حتى ولو لم تكن تسعى إلى تغيير مستقبل صناعة ما؛ فهي تساعدك على التحضير للانقطاع، كما أن وتيرة التغير التقني المتسارع تضطر العمال -على كل المستويات- إلى الاستعداد للابتكار، فقد بنى قادة الابتكار -من أمثال خبير التسويق جاي كاواساكي- على المبادئ النفسية لاقتراح طرائق جديدة لمقاربة الابتكار.

وتشمل المنتجات الابتكارية -حسب كاواساكي- خمس خصائص أساسية تُعرف اختصارًا بـ DICEE وتتمثل في ما يلي⁽⁴⁰⁾:

- عميق Deep
- بذخ Indulgent
- متكامل Complete
- أنيق Elegant
- معبر Emotive

ويمكنك السعي إلى تطعيم ابتكارات فردية بهذه الخصائص وبطرائق عملية.



المنتجات الابتكارية عميقة، بذخ، متكاملة، أنيقة، ومعبرة.

أ. العمق

تنشأ المنتجات العميقة حول منطق الابتكار الذي حددناه سلفاً، وتتوقع احتياجات المستخدمين قبلهم، وتعتمد هذه الابتكارات غالباً تصاميمً بارعةً، سهلة الاستخدام للمستخدمين الجدد، وكذا قدرة على تنفيذ مهمات معقدة، ومثال ذلك: شركة أدوبي Adobe فهي شركة ابتكارية، تنشط في مجالات عدة، مثل البرامج، والتسويق، والذكاء الاصطناعي. وتنشئ أدوبي -عادة- برامج بمهام رئيسية سهلة الاستعمال للمستخدمين الجدد، ولكنها تمكن المتمرسين -أيضاً- من الابتكار بأنفسهم⁽⁴¹⁾. ذلك أن إنشاء منصة للابتكار علامة مميزة، تدل على الابتكار العميق، والمستقبلي.

ب. البذخ

يتعامل المبتكرون ذوو التأثير الطويل مع مستخدميهم بطرائق تجعل المستخدمين يشعرون بالتميز عند شرائهم المنتج، أو غنورهم على الخدمة، الغمض يشير إلى عمق النوعية التي لا تتأتى من الحل الأسرع للمشكلة، بل ويمكن أن يبدو الغمض صفة سلبية، وهو في البشر كذلك، ولكن الغمض في استخدام منتج ابتكاري، يرتبط بغنى التجربة مع واجهة الاستخدام UI. فهي User Interface في المنتج، وخاصة البرامج، ما يراه المستخدم، ويتعامل معه، فشعور البذخ يغلف منتجك بالإحساس بالقيمة، والديمومة الذي يُظمئنُ المستخدمين، ويشجعهم على استعمال منتجك بثقة.

ج. التكامل

تتضمن رؤية كاواساكي للمنتج المتكامل الخدمات، المضمنة فيه، والمؤسسة له، بحيث يفهم المستخدمون المنتج بما يكفي لاستخدامه براحة، حيث تتوفر معلومات حول كيفية عمله، وكيفية استخدامه، وعليه، ينبغي أن يرافق المنتج الابتكاري تسويق، وجهود تواصل أخرى، وهذا يبنى بالنسبة لكاواساكي تجربة المستخدم الكلية⁽⁴²⁾، فإذا حلت مشكلة في السوق، فإن المستخدمين سيفهمون ما المشكلة، وكيف تجيب عنها منتجاتك، وخدماتك.

د. الأناقة

الأناقة جزء من واجهة استخدام المنتج، فهي تشير إلى البدهاة، والتلقائية في تصميمه، مما يجعل المستخدمين يفهمونه على الفور، وتوصل الأناقة معلومات أكثر بكلمات أقل، فالتصميم الأنيق لا يتخوف من

المساحة السلبية، أو التوقف العارض، فالابتكارات الأنيقة تحل المشاكل دون خلق مشاكل أخرى، كما أن الأناقة -بالنسبة لكاواساكي- هي الفرق بين منتج عملي جيد، وبين شيء رائع.

ه. التعبير

الابتكارات المعبرة تستثير المشاعر المقصودة، وتطالب بالإعجاب بها ونشرها، وبعبارة أخرى، تخلق الابتكارات الرائعة بحق مجموعات من المعجبين، وليس قاعدة مستخدمين وحسب، لذا، لا يمكنك فرض محبة منتجك على الناس، ولكن بإمكانك إعطاءهم تجارب تخلق لديهم حس الحماسة، والترقب لكل ما تأتي به لاحقاً.

4.3.3 تطوير اختراع

تنطوي العملية العامة للاختراع على خطوات عملية، وأنظمة قد تتطلب تفكيراً خطئياً، وغير خطي، وربما تفكر بأن الناس ذوي المهارات الفنية الكامنة وحدهم المبدعون، وأن العباقرة وحدهم، من يصبحون مبتكرين، ومخترعين، ولكن غالبية الإبداع ناتج عن الانغماس في الممارسة، حيث يمكنك بناء، ورعاية إبداعك الخاص، وربما تكون فكرتك حول المخترع شخصاً مثل يوهانس جوتنبرغ الذي طور الطباعة بالضغط، وقد أعاد انتشار الطباعة رسم خريطة أوروبا، ونتج عنه تأسيس مراكز تعليم جديدة، حيث كانت شعلة جوتنبرغ في الواقعة طويلة الأثر، لقد كان جوتنبرغ مبدعاً ومبتكراً، وواحدًا من أشهر المخترعين في التاريخ، ولكن طباعة الضغط خاصته، كانت ككل الاختراعات، تجميعاً لتقنيات موجودة، فالابتكار الأهم لدى جوتنبرغ كان استخدام حروف معدنية محمولة، قابلة للتغيير بدل مربعات كتابة خشبية منحوتة بالكامل. وقد استغرق إتقان جوتنبرغ لطريقته في الطباعة عقوداً⁽⁴³⁾؛ أما فكرة عبقرية اللحظية؛ فمجرد أسطورة.

إن الأشخاص الذين يذكّرهم التاريخ، كانوا يعملون بجد كبير لتطوير إبداعهم، كي يألّفوا عملياتهم، وأدواتهم، التي غدت وجهة، أو قبلة للابتكار في وقتها المناسب، وأوصلتهم أخيراً لصنع شيء فريد بما فيه الكفاية؛ ليعده المجتمع اختراعاً.



(a)



(b)

الحروف القابلة للتحويل التي اخترعها جوتنبرغ كانت ابتكارًا مهما في الطباعة.

حفظ الحقوق: (أ) تعديل على Printer 1568-ce بواسطة Parhamr/Wikimedia Commons, Public Domain

(ب) تعديل على Metal movable type بواسطة Willy Heidelberg/Wikimedia Commons, CC BY 2.5

يزعم المثل القديم أن "الضرورة هي أم الاختراع"، لكن المبتكر يحتاج إلى معرفة، وخبرة، وجهد إبداعي، في مجاله؛ ليكون مخترعًا ناجحًا، فريادة الأعمال تعني بذل جهودك، ومعرفتك، وإيجاد سوق؛ حيث يمكن لاختراعك أن ينجو أولاً، ثم يزدهر.

من نماذج تطوير اختراع ما، هذه الخطوات الخمسة المقتبسة من موقع sourcify.com الذي يختص في ربط مطوري المنتجات بالمصنعين⁽⁴⁴⁾، وهذه العملية مختصرة، وتتضمن اقتراحات لبناء فريق خلال الطريق.



خطوات تطوير الاختراع الخمسة، حسب Sourcify

1. الخطوة الأولى: علم نفسك

قبل أن يصارع اختراعك اختراعات أخرى، عليك البدء بتعليم نفسك، ولتحضير نفسك لمواجهة المنافسين، عليك أن تتعلم أكثر ما يمكنك حول ظروف الاستثمار الحالية، وفرص تطوير المنتجات، ومناهج القيادة، حتى ولو لم تكن مهتما بعلم القيادة، فإن الاطلاع على توجهات القيادة، وتطوير المنتجات الحالية أمر مفيد، ونجاحك مخترعًا في سوق واسع، رهن فهمك لقواعد الصناعة، ومحيط المنافسة؛ المكتوب منها، وغير المكتوب، كما يمكن أن تكون عملية تطوير المنتج معقدة إلى حد ما، لكنها تتغير بتغير الصناعة، وتوفر الموارد.

ومن جوانب تعليم نفسك -أيضًا- التعرف مواطن قوتك، ونقاط ضعفك، وكيف يؤثران في أسلوبك القيادي، كما أن مخزونك من أسلوب القيادة، يساهم في مساعدتك على فهم منهجك في قيادة الآخرين، وهذا مجرد مثال واحد من بين كثير من الأمثلة التي تعطيك نقطة انطلاق؛ إذ بينما تسعى لتحويل فكرة ما إلى واقع ملموس، فإنك ستضطر إلى قيادة مجموعة من الناس، ويمكن أن يتغير المحيط -دائمًا- لهذا من المهم فهم قواعد الإدارة، والقيادة في جو العمل الحيوي والفعال (الديناميكي).

رابط للتعلم

يمكن أن يساعدك **مخزون أنماط الإدارة** على فهم نوع إدارتك، وكيف تكيفها مع أشخاص، ووضعيات أخرى.

من الخطوات المهمة -أيضًا- في تعليم نفسك، اكتشاف نوع المساهمين الذين ستحتاج إليهم؛ لبناء فريق ريادي ناجح، فحتى أولئك الذين اخترعون بمفردهم، يحتاجون في النهاية إلى فريق تطوير، وفريق تصنيع، وفريق خدمة، وفريق تسويق، وأفراد آخرين بمهارات مختلفة مثل: المبرمجين، والمصممين، ومختبري السوق، وغيرهم.

ب. الخطوة الثانية: ابق منظماً

تقترح أغلب ملخصات النصائح الموجهة للمخترعين، أن تعثر على طريقة لتنظيم إبداعك، لئلا يضيع الوقت في محاولة تذكر أفكار، أو خطط، أو قرارات سابقة، لذا عليك تنظيم المعلومات المرتبطة بفكرة، وخطة عملك، وأفراد فريقك المحتملين في العملية.

لقد انتشرت برامج إدارة جهات الاتصال منذ عقود، ويمكنك في أيامنا هذه تجريب كثير من أدوات الإنتاجية، وتواصل الفريق. أجر بحوثاً حول طرائق تنظيم المعلومات حول الناس الذين تخطط للعمل معهم، أو تسعى للعمل لديهم، كما أن برنامج محادثة الفريق Slack يمكنك من إنشاء مواضيع مختلفة على شكل غرف تحدث، ليتمكن أفراد الفريق من التعاون عليها، ويوفر البرنامج، والتطبيق كثيرًا من المزايا التي تساعد على إبقاء الموظفين على اتصال؛ أما Insightly فهي أداة إدارة العلاقة بالعميل؛ لتبقى على تواصل مع عملائك. ولك كرائد أعمال عربي، تستطيع استخدام **أداة التنظيم أنا**، التي تسمح لك بإدارة وترتيب مهامك وفريق عملك والتواصل معهم وتتبع مشاريعك بسهولة.

ج. الخطوة الثالثة: أجر بحث السوق

يعد بحث السوق حتمية بديهية، لكن كثيرًا من رواد الأعمال يتقاعسون عن التعمق كما ينبغي في إجراء بحوث حول منافسيهم، لذا، عليك البقاء على اطلاع مستمر على منافسيك الحاليين، والمستقبليين، لتبقى مستعدًا للمنافسة في السوق، وكونك الأفضل على الورق، لن يكون كافيًا عندما تدخل السوق ببرنامج الحد الأدنى لسنة، أو ثمانية أشهر، في منافسة مع منتجات المنافسين الجديدة، وتحديثاتهم.

ولكن، ما الذي يجب أن تأخذه في الحسبان حين تطوير الفريق، من جهة، وحين تراقب المنافسين من جهة أخرى؟ عليك في هذه الحال -وفي حدود ما يسمح به القانون- البحث عن أفراد فريقك المحتملين، من موظفي الشركات المنافسة، فالقادة الأفضل يسعون دومًا وراء الأشخاص الماهرين، فإذا أحسست أن أحدهم يمكن أن يكون مناسبًا في فريقك، وأن لديهم مجموعة المهارات، والعقلية التي يمكنها المساعدة على وضع اختراعك في السوق، فلا تخش التواصل معهم، ولكن كيفية التواصل شيء ينبغي عليك البحث عنه لكل مجال، ففي بعض الصناعات؛ عليك أن تكون سرّيًا فوق العادة، إن جزءًا من بحث السوق، هو في الحقيقة فهم من أجل استيعاب المهارات التي تحتاجها للعثور على مساهمين يعملون سلفًا في تلك الصناعة، أو في واحدة قريبة منها.

د. الخطوة الرابعة: أجر بحث براءة الاختراع

إذا كنت تتوقع التقدم بطلب براءة اختراع، فخصص وقتًا لقراءة الإرشادات، ومراحل العملية، فعمال مكاتب براءات الاختراع يحددون ما إذا كان الاختراع يستحق براءة اختراع، أم لا، وذلك حسب الشروط الآتية: أن يكون جديدًا، مفيدًا، وغير بديهي: أي ينبغي إثبات عمله⁽⁴⁵⁾، وتلك الشروط الثلاثة ذاتية، وغير موضوعية، تمامًا كما هو الحال بالنسبة للاختراع، ولكن هذا يساعد في رفع سقف التوقعات لرواد الأعمال، إذا كانوا حقًا يريدون تحقيق تأثير اجتماعي، فتطوير اختراع قابل لحمل براءة اختراع، يخلق -أيضًا- عائقًا أمام المنافسة، وهو ما يمكن أن يحدد الفرق بين النجاح، والفشل.

هناك نوعان من براءات الاختراع وهما: براءة الفائدة، وتدوم لعشرين سنة، وبراءة التصميم، ومدتها في العادة 14 سنة، لذا، إذا حصل المخترع على براءة اختراع، فإن أمامه نافذة زمنية لتأمين التمويل الكافي، والعمل على تصنيع المنتج، ومحاولة الحصول على التبريد العام في السوق⁽⁴⁶⁾، وبعد كل شيء، إذا، تمكنت من تطبيق إبداعك على ابتكارات اجتماعية، وابتكارات منتجات، وابتكارات خدمات، وإذا تمكنت من جمع ابتكارات كافية، وإضافة إبداعك الخاص عليها، وخلق شيء يتغلب على فجوة الانتشار؛ فإنك عندها قد اخترعت شيئًا جديدًا.

ه. الخطوة الخامسة: إصنع نموذجًا أوليًا

يمكن أن يكون تطوير نموذج أولي هو الجزء الأكثر متعة، أو ملاء في الابتكار، ولكن موقفك تجاه تطوير نموذج أولي، سيعتمد اعتمادًا كبيرًا على الموارد المتاحة، والتقنية، والخبرة، وقد أشرنا إلى مفهوم الشركة الناشئة اللينة من وقت إلى آخر، ففيها يكون النموذج الأولي -عادة- منتجًا بالحد الأدنى MVP، وهو -كما أسلفنا- نسخة من اختراعك، وقد لا تكون مصقولة، أو مكتملة من حيث الطريقة التي تصورت، ولكنها تعمل بما يكفي، وتبدو جيدة بما يكفي، بحيث يمكنك البدء في تسويقها مع احتمال أن يجري تبنيها، وربما تحتاج في اختراعات أخرى إلى نموذج أولي أكثر تطورًا، وهذا يتطلب رأس مال استثماريًا كبيرًا، لكنه يعود إلى تفاعل المستخدمين مع نسخة المنتج، التي تبدو، وتعمل مثل تلك التي تخيلتها خلال مرحلة التفكير، وأنت كونك مخترعًا، مسؤول عن تحديد الحد الأدنى من مراقبة الجودة لمنتجك، بل ربما تضطر إلى المساومة في نظرتك، ولكن لا تسام على الوظائف الأساسية، ولا على مستويات الجودة الأساسية في المواد المستعملة.

لديك العديد من الخيارات في مرحلة تطوير النموذج الأولي، كما يمكنك بناء النموذج الأولي بنفسك، أو مع فريق صغير، كما يمكنك المشاركة مع شركات التصميم، والاختراع؛ التي تخصص في مساعدة المخترعين على تطبيق أفكارهم، لكن عليك توخي الحذر الشديد، وإطلاع ممثليك القانونيين عند التعامل مع هذه الشركات، لتضمن الحفاظ على براءات اختراعك، وحقوقك الأخرى، ومن الخيارات الأخرى في الحصول على تمويل لاختراعك، هناك مواقع للتمويل الجماعي مثل Kickstarter و GoFundMe. والحال هنا، وسابقه سيان، فالتعامل مع التمويل الجماعي؛ يعني عرض فكرتك على العامة قبل تطبيقها، وعن هذا يقول آميديو فيرارو، محامي الملكية الفكرية:

"يراقب المقلدون منصات التمويل الجماهيري، ويتقصون المنتجات الشائعة"⁽⁴⁷⁾.

حيث تراقب الشركات المنافسة، خاصةً في الأسواق الغربية، منصات التمويل الجماعي، للعثور على أفكار جديدة ينفذونها، ويدخلونها إلى السوق قبل أن تنتهي فترة تمويلك، ولهذا يتخذ المخترعون احتياطات قانونية لحماية حقوقهم الفكرية عند العمل مع بعض الشركات الصينية، ولكن حتى مع هذه الحماية، لا يوجد ضمان يمكنك من منع شخص من تقليد منتجك. حسب محام أمريكي للملكية الفكرية.

المشكلة لا تكمن في المحاكم الصينية، بل في تطبيق الأحكام، كما أن كسب قضية ضد شركة واحدة أمر سهل، لكن مقاضاة كل الشركات المقلدة، والفوز عليها، أمر يكلف وقتًا ومالاً⁽⁴⁸⁾.

ولهذا السبب، يفضل بعض المخترعين بدء أعمالهم صغيرةً، ومحلية، إذا أمكنهم ذلك، فقد يكون من الأفضل لهم البدء بفريق موثوق، يحقق ربحًا صغيرًا، ويثبت موقعه في السوق، بدل رؤية السوق غارقًا بالمنتجات المقلدة.

الكلمات المفتاحية

- **العصف الذهني:** توليد للأفكار في بيئة خالية من الحكم، أو الخلاف، بهدف إيجاد الحلول.
- **الإبداع:** تطوير الأفكار الفريدة.
- **التفكير التصميمي:** طريقة لتركيز قرارات التصميم، والتطوير، لمنتج ما، حسب احتياجات العميل، وتتضمن -عادة- عملية يدفعها التعاطف لتحديد المشاكل المعقدة، وخلق الحلول التي تناسبها.
- **فجوة الانتشار:** أهم نقطة في تبني منتج في السوق، وهي تحدث غالبًا بعد مرحلة التبني المبكر، وقبل أن تتدخل الغالبية المبكرة؛ إما لدعم، أو تقويض انتشار الاختراع.
- **الابتكار المسبب للاضطراب (التخريبي):** عملية تؤثر عميقًا في السوق، بتقديم شركات صغيرة في أي مجال خدمة، أو منتج أقل ثمنًا، أو أسهل اقتناء.
- **التعاطف:** القدرة البشرية على الإحساس بما يشعر به الآخرون، وهي مهمة في سياق الإبداع، والابتكار، والاختراع؛ لبدء عملية التصميم، وهو إنساني التركيز.
- **التصور (التفكير):** عملية ينوي من خلالها المرء فتح عقله لأفكار جديدة، تتفرع في اتجاهات متعددة، انطلاقًا من هدف، أو مشكلة معينة.
- **الابتكار التدريجي:** ابتكار يعدل منتجًا، أو خدمة متوفرة سلفًا.
- **الابتكار:** فكرة جديدة، أو عملية جديدة، أو منتج جديد، أو تعديل جديد على منتج، أو خدمة، متوفرة سلفًا.
- **الاختراع:** عملية/منتج/خدمة، جديدة حقًا، لكنها مرتكزة على أفكار، ومنتجات سبقتها، وهي تمثل قفزة نوعية ومختلفة.
- **التطوير التكراري:** عملية يتفاعل فيها المخترعون، والمطورون، باستمرار، مع عملائهم المحتملين؛ بغرض تطوير منتجاتهم، وقاعدة عملائهم في الوقت ذاته.
- **التفكير الرأسي:** تفكير حر، ومفتوح، يتجاهل فيه المرء أنماط التفكير المنطقي؛ بل وربما يتحداها.
- **التفكير الخطي (الأفقي):** عملية تفكير منطقية، خطوة، بخطوة.
- **الحد الأدنى من المنتج MVP:** نسخة أولية، أو نموذج أولي، من منتج، ربما لا يكون مصقولًا، أو تامةً، لكنه يشتغل كفاية لبدء تسويقه، أو اختبار، مع مستخدمين محتملين.
- **الابتكار المفتوح:** البحث عن حلول، والعثور عليها خارج الهيكل التنظيمي.
- **نقطة ألم:** مشكلة تواجه الناس في خدمة، أو منتج، ويمكن معالجتها بإنشاء نسخة معدلة لحل المشكلة.

- **الابتكار الريادي:** هو الابتكار المرتكز على تقنية جديدة، أو تطور حديث في المجال، أو في مجال قريب منه يؤدي إلى تطوير منتج جديد.
- **المنهج العلمي (الطريقة التجريبية):** منهج بحثي يجري الاعتماد عليه أكثر في العلوم الطبيعية، وهو عملية لاكتشاف الإجابة عن سؤال، أو مشكلة.
- **واجهة المستخدم:** ما يراه المستخدم، ويتعامل معه.

الملخصات

4.1 أدوات الإبداع، والابتكار

هناك مناهج عملية عديدة للإبداع، وتطوير الابتكارات، وكثير من البرامج، والنماذج، تشجع التفكير الإبداعي، وأفضلها تلك التي تشجع رواد الأعمال على التفكير، مثل أصحاب المصلحة الذين يطمعون أن تساعدهم منتجاتهم، وخدماتهم، ويبدأ التصميم إنساني التركيز انطلاقاً من التعاطف مع الناس، الذين يواجهون مشكلة، أو نقطة ألم، ويتواصل (التصميم الإنساني) خلال مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى تحديد المشاكل بوضوح، واختبار الحلول عبر تجارب مضبوطة، فالعودة إلى التعاطف، أمر مهم في بروتوكول التصميم إنساني المركز، ويمكن لطريقة القبعات الستة في التفكير، أن تفتح الباب لطرائق عميقة من التفكير الإبداعي، الموجه نحو حل المشاكل، بتقييد أدوار الأفراد في الممارسة الجماعية، وهذا يعزز فكرة، أن التفكير الإبداعي ممارسة، يمكن توجيهها، وأن الجمع أحياناً بين التفكير المفتوح، واتباع القواعد، مثالي للإبداع التعاوني، أما طريقة بادئات العبارات في التفكير الإبداعي؛ فتضع كل مشكلة داخل إطار: أن لها بالضرورة حلاً، وهذا النوع من التفكير المفتوح طريقة فعالة لبدء الرحلة الإبداعية، التي يمكن أن تؤدي إلى ابتكار، واختراع منتجات، وخدمات من أجل الصالح الاجتماعي.

4.2 أوجه الاختلاف بين الإبداع، والابتكار، والاختراع

عادةً ما نعرف الإبداع على أنه القدرة على تطوير شيء فريد، وخصوصاً؛ فكرة، أو تعبير فني عن فكرة، ويحصل الابتكار عندما يطبق فرد، أو شركة، شيئاً جديداً على منتج، أو خدمة، موجودين لإضافة قيمة لهما، ويمكن أن يكون الابتكار مخططاً له، أو اعتباطياً، تجزيئياً، أو ريادياً، وترتقي بعض الابتكارات الرائدة إلى مستوى كونها اختراعات فريدة؛ منتجات، أو خدمات، أو عمليات جد حديثة، على الرغم من اعتمادها على أفكار، ومنتجات سبقتها، إلا أنها تمثل قفزة نوعية.

يرتبط منحى الانتشار بالابتكارات التكرارية، على عكس ابتكارات الصندوق الأسود، ويمارس المبتكرون، والمخترعون عملية الابتكار التكراري، بالتعامل مع العملاء المحتملين على نحو شبه مستمر، بغرض تطوير المنتج، وقاعدة العملاء في الوقت ذاته، وبذا يغلقون فجوة الانتشار، أما ابتكارات الصندوق الأسود، فإما أن

تتجاوز الفجوة، وإما لا، وهذا يعتمد على تصورات العملاء المعتمدة على التصورات المجتمعية، ونوعية المنتج، واستراتيجيات التسويق.

4.3 تطوير الأفكار والابتكارات والاختراعات

سواء امتلك رائد الأعمال إبداعًا فطريًا أو لا، فإنه يمكن للممارسة، المساعدة في تحسين جهوده الإبداعية، ويتضمن أحد نماذج الممارسة (الإعداد، الحضانة، الإشراق، التقييم، والتفصيل)، ويمكن لرواد الأعمال استخدام إبداعهم لحل المشكلات، والابتكار، ومع ذلك، يسعى المبتكرون جاهدين لاستباق المشكلات، وتلافيها، بدلاً من انتظار وقوعها للتعامل معها. ويبدأ هرم الابتكار بحل المشكلات في الأساس، والانتقال إلى الوقاية، ثم التحسين المستمر، وأخيرًا، توجيه مستقبل الصناعة، وتتميز المنتجات المبتكرة بكونها عميقة، وبذخ، ومتكاملة، وأنيقة، وعاطفية DICEE.

غالبًا ما ينطوي بناء، وتعزيز إبداعك الخاص على نوعي التفكير: الخطي، وغير الخطي، وتتوفر النماذج التي تساعد على تطوير الاختراعات، مثل خطوات موقع sourcify.com الخمسة: ثقف نفسك، وابقَ منظّمًا، وأجر أبحاث السوق، ثم أبحاث براءات الاختراع، وقم أخيرًا بتطوير نموذج أولي، كما يحتوي هذا النموذج على إرشادات للعمل مع الفرق -أيضًا- وتتيح لك هذه النماذج تطبيق معرفتك بالإبداع، والابتكار، والاختراع، في سياق ريادة الأعمال، التمس الإلهام من المخترعين الذين قدموا أعمالًا من قبل، وتعلم من أنماط التفكير، ونماذج الممارسة التي توجه المخترعين اليوم.

أسئلة المراجعة

1. ما نوع التصور (التفكير) الذي يندرج تحته السؤال الآتي: "كيف يمكننا العثور على طريقة للانتفاع من أقراص DVD، ووسائل الفيديو الملموسة الأخرى، في ظل اعتماد المستخدمين على خدمات البث، لمشاهدة الأفلام والبرامج؟".

○ بادئة عبارة.

○ ابتكار مفتوح.

○ تفكير تصميمي.

○ عصف ذهني.

2. نسمي العملية الإبداعية التي تنطلق من التعاطف:

○ نموذج ستانفورد للتصميم إنساني المركز.

○ ابن-قس-تَعَلَّم.

○ الابتكار المفتوح.

○ الابتكار التخريبي.

3. في تمرين القبعات الستة، من يهتم بالأفكار الجديدة؟

○ القبعة السوداء.

○ القبعة الزرقاء.

○ القبعة الخضراء.

○ القبعة الحمراء.

4. ما هو التفكير الاستراتيجي المعتمد عادة لإنشاء منتجات إنسانية المركز؟

○ الإبداع.

○ الابتكار.

○ الاختراع.

○ التفكير التصميمي.

5. غالبًا ما يسمى الابتكار الذي لا يطور بالتوازي مع العملاء، إنما يُعرض مكتملاً، وتأملاً، مباشرة إلى

المجتمع، أو فئة مستهدفة من السوق بالـ:

○ التفكير التصميمي.

○ التطوير التكراري.

○ الصندوق الأسود.

○ سرد الشركات.

6. إذا كان التفكير الخطي يعني أن التطور يتبع، أو ينبغي أن يتبع، مجموعة خطوات مثبتة، ومنطقية. فما

هو التفكير المفتوح، والحر، حين نتجاهل الأنماط المثبتة من التفكير المنطقي، بل وربما نتحداها؟

○ التفكير التصميمي.

○ التطوير التكراري.

○ سرد الشركات.

○ التفكير العمودي.

7. على عكس المشهور في الأفلام، والثقافة الغربية، فإن...يتضمن خطوات لبناء فريق؛ لأن التطويرات

الأكثر تعقيدًا تحتاج أكثر من عالم مجنون، وحيد في مختبره.

○ الإبداع في الفرد.

○ الابتكارات.

○ الاختراعات.

8. حل المشاكل جزء -فقط- من نموذج بناء الابتكارات.

○ صحيح.

○ خطأ.

9. يركز نموذج DICEE لل... على تجاوز حل المشكلة، إلى الخصائص الأساسية، مما يجعل بعض المنتجات تعلق في أذهان الناس للحصول على معجبين حقيقيين.

○ الإبداع في الممارسة.

○ المنتجات المبتكرة.

○ الاختراعات.

○ بناء فرق مبدعة.

أسئلة المناقشة

1. يمكن انتقاد الابتكار المفتوح بكونه غامضاً، ومحفزاً لممارسة الشركات للتجسس الشركاتي، من أجل البحث عن حلول مشاكل مشتركة بين العديد من الشركات في المجال ذاته. فهل هذه الادعاءات صحيحة؟ وهل هي جديدة؟ وهل تشجع على سرقة الممتلكات الفكرية؟

2. متى يمكن عدّ المنتج اختراعياً؟ هل في بالك منتجات يعدّها البعض اختراعات، فيما يراها الآخرون مجرد تعديلات على منتجات سابقة؟

3. ما هي قيمة الجهود الإبداعية غير الموجهة للبيع، والتي لا تتحول مطلقاً إلى منتجات للسوق؟

4. يقترح منتقدو المجتمع المعاصر، أن هناك شيئاً يشبه "عبادة التقنية" حول العالم، حيث يعامل بعض الناس الابتكار؛ كعلاج للجميع، حتى مع استمرار الظروف الاجتماعية مثل الفقر، والتدهور البيئي، والجوع. فهل يمكن للابتكار علاج جميع أمراض المجتمع؟ إذا كان الأمر كذلك، ما الذي يقف في الطريق؟ لماذا لم يحل العصر الحديث احتياجات الإنسان الأساسية، و مشكلات حقوق الإنسان بالتقنيات الحديثة؟

5. هل يمكنك التفكير في منتج اعتمدته أنت أو شخص تعرفه في وقت مبكر، لكنه وقع في فجوة الانتشار بين المتبنين المبكرين، وغالبية المتبنين المبكرين؟ ما هو؟ ولماذا برأيك فشل في تجاوز الفجوة؟

6. ما الذي يجعل النموذج الإبداعي ضروريًا؟ أليس الإبداع خرق للرتابة، والتنظيم؟
7. لماذا يشدد نموذج الابتكار على أنه لا ينتهي بحل المشكلات؟
8. لماذا يركز القسم الخاص بالاختراع تركيزًا كبيرًا على بناء فريق؟ أليس معظم المخترعين، والمبدعين حقًا مشهورين بالعمل المنفرد؟

أسئلة الحالات المدروسة

1. الابتكار المفتوح يعني أكثر من البحث عبر الإنترنت، عن الآخرين، الذين يحاولون حل المشاكل التي تواجهها، ومحاولة الحصول على الإلهام من الشركات الأخرى، ورجال الأعمال الآخرين؛ كما يتضمن -أيضًا- تكوين شراكات، ودعم مشاريع جديدة، والاستثمار في مسرعات الأعمال، واكتساب الشركات التي تبتر بطرق ذات قيمة لشركتك، أو لجهودك، في تنظيم المشاريع (بافتراض أنه يمكنك زيادة رأس المال؛ للحصول على شركة أثناء تطوير اختراعك). فكر في مثال لشركة شاركت في كل هذه الممارسات، ما الذي يبدو أنه يقود هذه الأنماط المختلفة للابتكار المفتوح؟ متى تكون الأنسب؟ ومتى تكون غير مناسبة أخلاقيًا؟

اقرأ مقالة [Artificial intelligence will disrupt the future of work. Are we ready?](#) للتحضير للإجابة عن هذا السؤال.

2. تشير العديد من العلامات إلى تزايد الأتمتة عبر مجموعة متنوعة من الصناعات في العقود القادمة، وفي كثير من الحالات ستجبر التقنيات التخريبية الناس على الابتكار؛ استنادًا إلى نموذج DICEE للابتكار. اشرح كيف ستكون هناك حاجة إلى البشر في جانب التصميم من الابتكار، لإنشاء منتجات تركز على الإنسان، وما الطرائق التي يمكنك من خلالها إنشاء مهنة "غير قابلة للتخريب".



هل تطمح لبيع منتجاتك الرقمية عبر الإنترنت؟

استثمر مهاراتك التقنية وأطلق منتجًا رقميًا
يحقق لك دخلًا عبر بيعه على متجر بيكاليجا

أطلق منتجك الآن

5. تحديد الفرص الريادية

فهرس الفصل

- الفرصة الريادية.
- بحث الفرص الريادية المحتملة.
- التحليل التنافسي.

المقدمة

تناول كريس جونسون بالطبع -مثل غالبية طلاب الجامعة- كثيرًا من وجبات الرامن، ومثلهم -أيضًا- عنى طهيها استخدام الميكروويف في غرفة إقامته الجامعية، ولم تكن شركات الرامن وقتها تطبع على علبةا كيفية طهيه بالميكروويف، كما كانت معدات الطبخ في الميكروويف قليلة وقتها في السوق.

وبما أن العديد من الأفكار الريادية تهدف إلى حل مشاكل يومية صغيرة؛ فقد اخترع كريس جونسون -في سعيه لحل مشكلة الرامن- طاهية الرامن السريعة.

جونسون الآن هو المدير التنفيذي لشركة رايدز براندز Rapid Brands، وقد أسسها سنة 2013 مع طاهية الرامن السريعة، وذلك بعد أن عرض فكرته في برنامج الاستثمارات الأمريكي المتلفز الشهير: شارك تانك "Shark Tank". ومع أنه فاوض المستثمر مارك كيوبان على جزء من ملكية الشركة، إلا أنه انتهى به المطاف إلى رفض الصفقة، واستعاض عنها بأخرى مع وولمارت (محلات السوبرماركت المنتشرة في الولايات المتحدة الأمريكية Walmart) لعرض اختراعه على رفوف المحلات، وبهذا باعت الشركة 4 ملايين طاهية رامن، سريعة، خلال أول سنتين من تأسيسها، في وولمارت، وعَبَرَاَ باعة تجزئة آخرين، وقدم جونسون منذ ذلك الوقت المزيد من منتجاته، بما في ذلك طاهية بيض، وطاهية هوت دوج، وطاهية براونيز⁽¹⁾.

العثور على فرصة ريادية، والصبر إلى أن تصبح تجارتك ناجحة، أمر صعب، ومحفوف بالمخاطر، ولكن سواء بدأت مشروعًا جديدًا؛ لأنك جئت بفكرة تحل مشكلة يومية، أو كنت تبحث عن قصد، عن فرصة؛ لأنك تريد إطلاق مشروعك التجاري؛ فإن إجراء البحث أولاً يقلل من المخاطر، ويحدد فرص المشروع في النجاح.

5.1 الفرصة الريادية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

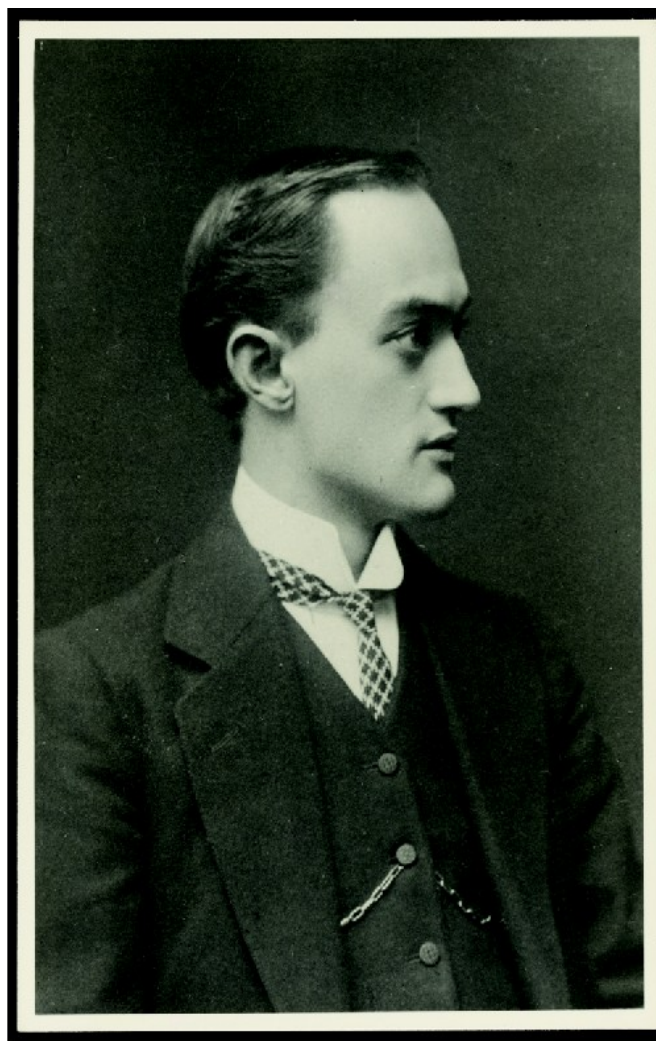
- تعريف الفرصة الريادية.
- مناقشة نظريات الفرصة لجوزيف شومبيتر.
- تحديد الدوافع الرئيسة للفرصة.

يمكن لرواد الأعمال الطموحين، الإتيان بالأفكار في كل دقيقة من كل يوم، لكن هذا لا يعني بالضرورة أن كل فكرة تكون جيدة، ولتحديد ما إذا كانت الفكرة تستحق التطوير؛ علينا أولاً تحديد قابليتها للترجمة إلى فرصة ريادية، فالفرصة الريادية هي النقطة التي تلتقي عندها حاجة المستهلك المحددة، وجدوى إنشاء الخدمة، أو المنتج المطلوب، وفي مجال ريادة الأعمال؛ لا بد من تحقيق بعض الشروط للانتقال من الفكرة إلى الفرصة، وهي تبدأ من اكتساب العقلية المناسبة: حين يحسن رائد الأعمال من إحساسه بحاجات المستهلك، ورغباته، ويجري البحوث لتحديد ما إذا كان بمقدور فكرته أن تصبح مشروعًا جديدًا ناجحًا.

الفرص -في بعض الحالات- تأتي نتيجة البحث المقصود، خاصة عند تطوير تقنية جديدة، وتظهر في حالات أخرى عَرَضًا على سبيل الصدفة، ولكن في أغلب الأحيان، تأتي الفرصة الريادية من تحديد مشكلة، والسعي عمدًا إلى محاولة حلها، وقد تكون المشكلة صعبة، ومعقدة، مثل: إيصال شخص إلى المريخ، أو أقل تعقيدًا، مثل: صناعة، وسادة أكثر راحة، كما فعل رائد الأعمال مايك ليندل باختراعه My Pillow.

5.1.1 نظريات الفرصة

صرح الاقتصادي جوزيف شومبيتر (المبين في الصورة الآتية) خلال القرن العشرين بأن رواد الأعمال يضيفون القيمة بـ "استغلال اختراع جديد، أو بشكل أعم، إمكانية تقنية غير مجربة، لإنتاج سلعة جديدة، أو واحدة قديمة إنتاجًا جديدًا، وذلك بفتح مصدر توريد جديد، أو منفذ جديد للمنتجات بالتعرف على صناعة جديدة" أو طرائق مشابهة⁽²⁾.



آمن شومبيتر بأن رواد الأعمال يضيفون قيمة إلى الاقتصاد

حفظ الحقوق: Joseph Alois Schumpeter, ca. 1910: HUGB S276.90 p (2), olvwork369436

أرشيف جامعة هارفارد

الابتكار الريادي -حسب شومبيتر- هو القوة التخريبية التي تنشئ التطور الاقتصادي المستدام، على أنها خلال ذلك يمكنها -أيضاً- تدمير شركات قائمة، وتغيير أشكال صناعات، وخلخلة التوظيف، وسمى هذه القوة التدمير الإبداعي.

وصف شومبيتر العمليات التجارية، بما فيها تقليص عدد العمال بأنها مصممة لرفع كفاءة، وفاعلية الشركة، ولا شك أن نشاط الشركات وحيويتها (ديناميكياتها) تدفع بالاقتصاد قدماً، وتحسن أنماط حياتنا، لكن يمكن لهذه التغييرات -الناشئة أحياناً عن التقنية- أن تخدم على نهاية زمن بعض الصناعات، أو المنتجات الأخرى، وقدم شومبيتر مثال السكة الحديدية التي غيرت طريقة توصيل الشركات لمنتجاتها الزراعية بسرعة، خلال البلد عبر السكك، والثلج (العربات الباردة)، بينما قضت في الوقت ذاته على طريقة عيش كثير من المزارعين، الذين اعتادوا اقتياد القطعان من المزارع إلى الوجهة التجارية المقصودة.

ويمكننا اليوم التفكير في إزاحة خدمات مشاركة السيارات مثل: أوبر، وكريم، وليفت لسائقي الأجرة، مثلاً لهذا المفهوم، فتملك، وقيادة سيارة أجرة في نيويورك الأمريكية -على سبيل المثال- تتطلب من المرء أن يشتري "ميدالية سيارة الأجرة"، والتي تمثل الحق في امتلاك، وقيادة سيارة أجرة، ويقترض السائقون أموالاً طائلة؛ لاقتناء تلك الميداليات التي تكلف مئات آلاف الدولارات، أما الآن، فقد التهمت خدمات مشاركة السيارات، صناعة سياقة سيارات الأجرة، لتقضي -بذلك- على قيمة الميداليات، وقدرة سائقي الأجرة على تحقيق المدخول الذي اعتادوه قبل ظهور خدمات المشاركة هذه، وقد أدى ذلك إلى دخول كثير من سائقي الأجرة في ضائقة مالية⁽³⁾. ويجادل شومبيتر بأن دورة التخريب، والخلق هذه؛ طبيعية في النظام الرأسمالي، وأن رائد الأعمال دائماً ما يكون المحرك الرئيس في التطور الاقتصادي، فالهدف -بالنسبة له- هو التقدم، ولا يبدأ التقدم إلا بالعثور على أفكار جديدة، وقد حدد شومبيتر الطرائق الآتية للعثور على فرص أعمال جديدة:

1. تطوير سوق جديدة لمنتج متوفر.
 2. العثور على مصدر توريد جديد، يمكن رائد الأعمال من تصنيع منتج بتكلفة أقل.
 3. استخدام التقنية المتوفرة لإعادة إنتاج منتج قديم بطريقة جديدة.
 4. استخدام التقنية المتوفرة لإنتاج منتج جديد.
 5. استخدام التقنية الجديدة لإنتاج منتج جديد.
- ويمكننا النظر إلى نظريات الفرصة؛ إما على أنها مرتبطة بالعرض، أو الطلب، وإما على أنها مقاربات للابتكارات في استخدام التقنية؛ فالحالة الأولى فرصة طلب، بينما الحالات الباقية حالات عرض، وتوظف الثلاث الحالات الأخيرة الابتكارات التقنية، والعرض والطلب، مصطلحات اقتصادية ترتبط بإنتاج السلع.
- العرض هو كمية المنتج، أو الخدمة المعروضة، بينما الطلب هو رغبة المستخدم، أو المستهلك في تملك المخرجات، أو المنتجات، أو الخدمات المعروضة، ويمكننا استخدام أفكار شومبيتر لتحديد فرص جديدة، ونركز في هذا على تحديد الأماكن التي فيها عرض حالي، أو مستقبلي، وطلب حالي، أو مستقبلي، غير ملبين، أو غير متوافقين، أو الأماكن التي يمكن للابتكار التقني حل مشكلة فيها.

توسعت الأبحاث المعاصرة في مفهوم الفرص الريادية التقنية، محددة مناطق مختلفة:

- إنشاء تقنية جديدة.
- استعمال تقنية لم تستغل بعد.
- تحديد، وتبني تقنية لإرضاء حاجات سوق جديد.
- تطبيق التقنية لخلق مشروع جديد⁽⁴⁾.

وبغض النظر عن أي طرائق شومبيتر يتبع رواد الأعمال، فإن المحيط التجاري يتطلب -قبل استثمار الوقت، والمال- بحثًا استقصائيًا عميقًا؛ لتحديد مدى مكانية توافر فرصة ريادية. ونذكر هنا أن الفرصة الريادية هي النقطة التي تلتقي عندها حاجة المستهلك المحددة، وجدوى إنشاء الخدمة، أو المنتج المطلوب، والجدوى في هذا التعريف؛ تتضمن تحديد سوق مستهدف كبير بما فيه الكفاية، ومهتم بالمنتج، أو الخدمة، كما يوفر أرباحًا كافية لنجاح المشروع ماليًا.

رائد أعمال في الميدان

تشيستر كارلسون

قضى الفيزيائي المخترع، محامي براءات الاختراع؛ تشيستر كارلسون عشر سنوات بحثًا عن شركة تطور، وتنتج، آلة تصويرية جديدة لاستخدامها في تصوير أسرع، وبتكلفة أقل، ثم أنشأ منظمة زيروكس XEROX، الشركة التي أنتجت أولى آلات النسخ. فهل يمكنك اليوم تخيل مدرسة، أو مكتب، من دون آلة تصوير؟ لقد ضيعت الشركات التي قصدها كارلسون على نفسها فرصة الاستثمار في اختراعه، ولحسن حظ كارلسون، أن هذا كان مجرد البداية لشركة تطوير تقنية منتج، حيث حققت أكثر من خمسين ألف براءة اختراع حول العالم؟ وتواصل زيروكس الابتكار إلى يومنا هذا، وبإمكانك الاطلاع على [قسم الابتكار في موقع الشركة الرسمي](#)؛ وخذ بالحسبان كيف أن اختراعًا واحدًا من الاختراعات التي تُطورها الشركة الآن، بإمكانه إحداث تدمير إبداعي في صناعة ما، حسب نظرية شومبيتر.

5.1.2 التعرف على الفرصة

من أفضل ما يمكنك فعله قبل بدء مشوارك الريادي، قراءة كل ما يمكنك قراءته، خاصة فيما يخص تطورات التقنيات الجديدة، حتى خارج ميدان عملك، تذكر بأنه بينما تتلاحم التقنيات، فإننا لا ندرك بعد قيمتها التجارية الممكنة، خذ تقنية الميكروويف على سبيل المثال: فقد كانت في الأساس مطبقة على الرادارات لتتبع الغواصات العسكرية، ولكن بفضل شخص فضولي يدعى بيرسي سبنسر ذاب قشيب من الفول السوداني كان في جيبه عَرَضًا، بينما كان يعبث بالتقنية، وهكذا ولد الميكروويف، وبعدها بـعقود قليلة، صار يمكن إنتاجه بسعر يمكن عامة المتسوقين من اقتنائه⁽⁵⁾.

تفكر في الدرونز (الطائرات الصغيرة دون طيار) -أيضًا- حين اختراعها، لم تكن الاستخدامات المتنوعة لهذه التقنية معروفة بعد، وهي الآن مستعملة في مكاتب العقارات، وخدمات توصيل الطرود، والزراعة، والبحث العلمي، والبحث تحت الماء، والأمن، والمراقبة، والتصوير الفني، وغيرها كثير، فبقاؤك مطلقًا على التجارب المعاصرة، والمعلومات الجديدة، يمكن أن يقودك إلى التعرف على الفرص.

اكتشف الريادي فريد سميث نظامًا لحل مشكلة توصيل الطرود ليلاً بتأسيس Federal Express فيديرال إكسبرس⁽⁶⁾، وقد كتب بحثًا أيام دراسته الجامعية، ناقش فيه فكرته التجارية هذه، لكنه لم يحصل على علامة جيدة، وبعد تخرجه سنة 1966 بسنوات، أسس الشركة التي حققت سنة 2019 حوالي 70 مليار دولار من

المداخليل⁽⁷⁾، وقد كان قبل إنشائه الشركة جنديًا في البحرية الأمريكية، وأثناء خدمته في فيتنام، لاحظ الأنظمة اللوجيستية العسكرية⁽⁸⁾. وهناك ركز اهتمامه على توصيل المنتجات، وكثير من رواد الأعمال يقضون وقتًا في العمل لصالح شخص آخر، قبل أن يكتشفوا طريقة أفضل لفعل ما يفعلونه، ثم يبدؤون شركتهم المنافسة.

إن تحديد حاجات المستهلك قد يكون بسهولة الاستماع إلى تعليقاته، ومن مثل: "أتمنى لو أن طلباتي تصلني أسرع!"، أو "لا يبدو أن بمقدوري العثور على وسادة مريحة تساعدني على النوم أفضل" ويمكنك -أيضًا- ملاحظة تصرف المستهلك لجمع أفكار جديدة، إذا كنت قد بدأت عملك بالفعل، فإن تعقيبات المستهلك تعد نمطًا بسيطًا من بحث السوق.

وعند شراء نشاط تجاري، أو عقد امتياز، فإن العملية تكون مختلفة نوعًا ما؛ فالخطوة الأولى تكون -عادة- بالبحث عن نشاط تجاري يناسب خبراتك، وتفضيلاتك الشخصية، واهتماماتك، وستحتاج -كذلك- إلى إجراء البحث لفهم الصناعة، والسوق المحلية، والنشاط ذاته، ثم تبدأ بفحص كل المعلومات المالية المتوفرة عن الشركة، وفي حالة شراء عقد امتياز؛ ربما من الأفضل الاتصال بمشتري امتياز آخرين لمناقشة خبرتهم في التعامل مع صاحب الامتياز.

رائد أعمال في الميدان

كيف اكتسبت مؤسسة سبانكس Spanx المرونة، والمثابرة⁽⁹⁾

تعترف رائدة أعمال أخرى سارة بليكلي بأنها خلال 7 سنين قضتها في بيع آلات الفاكس في التسعينيات، أصيبت في العديد من المرات بالذعر من التعامل مع توقعات المبيعات، إلى درجة انفجارها بالبكاء، مما اضطرها إلى القيادة حول الحي، قبل أن تهدأ، وتعود لمواصلة مكالمات المبيعات التالية.



أنتجت سارة بليكلي منتجًا جديدًا لحل مشكلة يومية

حفظ الحقوق: Spanx من Mike Mozart / Flickr، رخصة CC BY 2.0.

إن عملها في شوارع فلوريدا -عالية الرطوبة- كل يوم، جعلها تختار ملابسها بعناية، إلى أن جاء اليوم الذي قررت فيه قص جواربها الطويلة لتحرر قدميها، وهكذا سجلت براءة اختراع لجوارب بدون قدمين، وبعد سنوات قليلة، أسست شركتها Spanx التي تقدم اليوم أكثر من 200 نوع من الملابس النسائية المريحة، فهذا مثال آخر عن شركة ريادية ابتكرت منتجًا من طريقة بسيطة، وساهمت من خلاله في حل مشكلة يومية.

وبليكلي تمتع -أيضًا- بالجلد، وهي صفة أساس للعديد من رواد الأعمال الناجحين، فعندما كانت في السادسة عشرة من عمرها، وفي الوقت الذي انفصل فيه والداها، شاهدت صديقته تصدم، وتموت في حادث سير، أعطاهما والدها مجموعة من الأشرطة التحفيزية للاستماع إليها: كيف تكون شخصًا بلا حدود. من تأليف واين داير. فوجدت أن الأشرطة مفيدة جدًا، لدرجة أنها حفظتها جميعًا، ولا تزال تقدم نسخًا من الأشرطة كهدايا.

وعندما كانت طفلة، شجع والدها أطفاله على احترام الدروس القيمة، التي يمكن تعلمها من خلال الفشل، ومن الواضح أنها ساعدت بليكلي في سن مبكرة على تطوير المثابرة، والتصميم، كما ساعدها ذلك في المثابرة، والتصميم على تطوير فكرة تجارية إلى مشروع بقيمة مليار دولار.

• هل كانت فكرة بليكلي فكرة طلب، أم فكرة عرض؟

• ما هي المعلومات التي كانت بليكلي تحتاجها حين بحثها في فكرتها تلك؟

عليك أثناء إجراء بحثك حول العرض، والطلب أخذ العوامل السياسية -أيضًا- بالحسبان؛ فالتغييرات -على سبيل المثال- في قوانين الضرائب، يمكنها أن تغير من قراراتك. ففي الإمارات العربية المتحدة مثلًا: شكلت حُزم المبادرات، والحوافز التي أطلقتها الحكومة الاتحادية، والحكومات المحلية -أبرز تطورات الوضع الاقتصادي في النصف الأول من عام 2018، حيث كان على رأس هذه المبادرات قرارات مجلس الوزراء بـ:

- رفع نسبة تملك المستثمرين العالميين للشركات من 49 % إلى 100 %.
 - إطلاق منظومة متكاملة لتأشيرات دخول الدولة؛ تستهدف استقطاب الكفاءات.
 - حوافز محلية مثل: مبادرات دائرة المالية بدبي، التي تمثلت بحزمة من ثلاث مبادرات، تضمنت:
 - تقسيط بعض الرسوم الحكومية.
 - تخصيص 20 % من المناقصات الحكومية للشركات الصغيرة، والمتوسطة، العضو في مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة، والمتوسطة.
 - تحصيل رسوم الفنادق من فئتي؛ ثلاث، وأربع نجوم بشكل نصف سنوي.
- هذا إلى جانب قيام دبي بإجراءات لإعفاء الشركات من الغرامات، والمخالفات التجارية الخاصة بدائرة التنمية الاقتصادية. وتجديد الرخص التجارية؛ وذلك بهدف ضمان استمرارية، ونمو الشركات التجارية، وتجنب تراكم الغرامات، والإعسار المالي.
- أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فنذكر ائتمان العقارات السكنية الموفرة للطاقة، والذي يصل إلى \$4000 للأجهزة الإلكترونية الشمسية، مثل سخانات المياه بالطاقة الشمسية، والألواح الشمسية، وتوربينات الرياح الصغيرة، والذي يمتد إلى نهاية عام 2021⁽¹⁰⁾.
- ولا تدوم المحفزات الضريبية -عادة- إلا بضع سنوات، لذا فمن المهم ألا يعتمد رواد الأعمال عمودًا دائمًا في اقتراحات القيمة، ونماذج العمل لديهم، فلنقل مثلاً أن لديك اهتمامًا بالآلات، والفن؛ حيث يمكنك أخذ الائتمان الضريبي على توربينات الرياح في الحسبان، بحيث تقوم بصناعة توربينات فنية لأصحاب المساكن الموفرة للطاقة، ولكن عليك:

- **أولاً:** بالطبع تقرير ما إذا كانت هذه مجرد فكرة.
- **ثانياً:** إذا ما كانت شروط تحويلها إلى فرصة ريادية متوفرة.

5.1.3 دوافع الفرصة

- تضم بعض الدوافع الحديثة للتغيير في المجال الريادي خيارات تمويل جديدة، والتقدم التقني، والعولمة، واقتصادات متخصصة في صناعات محددة:
- سهولة متزايدة في الوصول إلى رأس المال، عبر مصادر المواقع الاجتماعية مثل التمويل الجماعي، وهذا يؤثر تأثيراً بارزاً على ريادة الأعمال، بتمكين فئات لا يمكنها أن تصبح رائدة أعمال بالطرق الاعتيادية، مثل: سكان القرى النائية، والنسوة الماكثات في البيوت، وذوي الإعاقات.
 - يواصل التقدم التقني توفير فرص جديدة، تتراوح ما بين الطائرات من دون طيار (الدرونز) إلى الذكاء الاصطناعي، والتطور في المجال الطبي، وتوفير تعلم تقنيات جديدة، فتقنية الدرونز على سبيل المثال:

تُستخدم في تخطيط وتصوير، العقارات، وتوصيل المنتجات إلى المستهلكين، وتوفير الأمن الجوي، وخدمات أخرى كثيرة، كما أن الهواتف المحمولة هي الأخرى قد أنتجت كثيرًا من فرص الأعمال الجديدة، في مجال واسع من ملحقات الهواتف، والمنتجات المتعلقة بها، سواء كان ذلك فيما يتعلق بأغلفة الهواتف، مرورًا إلى التطبيقات التي تجعل استخدام هواتفنا أسهل، وأسرع في المجالين العملي، واليومي.

- العولمة المتسارعة تدفع ريادة الأعمال بالسماح بازدهار الاستيراد، والتصدير، كما تساعد على نشر أفكار المنتجات، والخدمات الجديدة إلى سوق عالمي؛ عوض واحد محلي، أو مناطقي، وهي -بمساعدة الإنترنت، وتقنية الحواسيب -تسمح حتى للشركات الصغيرة بالمنافسة، وبيع منتجاتها حول العالم.
- عوامل اقتصادية من بينها الاقتصاد القوي الذي يدفع تجارات أخرى، فالنمو على سبيل المثال في سوق التسكين؛ ينمي المنتجات، والخدمات المرتبطة به، انطلاقًا من التصميم الداخلي، إلى هندسة الحدائق، وتجارة الأثاث، والأجهزة، وخدمات نقل الأثاث.

يعدد ديفيد بريدهام ستة أسباب؛ تجعل المناخ الحالي ممتازًا للشركات الناشئة:

1. ارتفاع استثمار رأس المال المخاطر إلى أعلى قيمه إطلاقًا في الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغه سنة 2018 ما قيمته 148 مليار دولار.
2. تراجع القلق حول حماية براءات الاختراع، بفضل قوانين تجارية أحسن، لحماية حقوق الملكية الفكرية.
3. يمكن أن يكون الذكاء الاصطناعي فرصة عظيمة؛ وهذا ما كان قد وضحه مكينزي في تقرير سابق له، والذي قدر فيه أن الذكاء الاصطناعي قد يصبح صناعة قيمتها عالية جدًا بحلول سنة 2025، وهو ما نلاحظه من الآن.
4. التطور الانفجاري في عدد العمال الأحرار، الذي صار عمودًا فقريًا للشركات الناشئة، والصغيرة.
5. مجال متميز آخر، هو التقدم المدفوع بالتقنية، مثل: السيارات ذاتية القيادة.
6. تطور الملكية الفكرية لتمثل 38.2% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي في الولايات المتحدة الأمريكية، أي ما يعادل 6 تريليون دولار سنويًا؛ أي أكثر من الناتج المحلي الإجمالي لأية دولة أخرى باستثناء الصين⁽¹¹⁾.

بالإضافة إلى ذلك، استطلعت المجموعة المالية لبنك وادي السيليكون SVB الشركات الناشئة الجديدة في عام 2017 فوجدت أن 95% أشاروا إلى أنهم يعتقدون أن ظروف العمل ستكون كما هي، أو أفضل، كما يخطط 83% منهم لزيادة قوتهم العاملة، ويعتقد 24% أن جمع الأموال لا يمثل تحديًا⁽¹²⁾، وتمثل هذه الأرقام أعلى مستويات التفاؤل بين رواد الأعمال خلال فترة خمس السنوات الأخيرة.

رابط للتعلم

تتزايد النقاشات حول ما يعرف بـ "مناطق القتل"، وهي أسواق سيطر عليها عمالقة التقنية، وذلك عبر استراتيجيات شرسة مضادة للمنافسة، ويجادل بعض المتخصصين بأن هذه المناطق أخافت المستثمرين، وقتلت المنافسة، فيما يرى آخرون أن الاستثمار في الشركات الناشئة، تكون التقنية أقوى مما كانت عليه، وأن الآثار الإبداعية لعمالقة التقنية تتجاوز جهود قواهم التدميرية.

اطلع على [مقال The Economist](#) الذي يدعي أن عمالقة التقنية يصعبون المهمة على الشركات الناشئة، ثم منشور [The American Enterprise Institute](#) الذي [يفند الفكرة](#)؛ وكون فكرتك الخاصة حول الموضوع.

5.2 بحث الفرص الريادية المحتملة

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- وصف فحص الفرصة.
- تحديد المصادر المعتادة لمعلومات البحث.
- شرح كيفية البحث في الفرص التجارية، والتحقق منها.
- التعرف على مصادر الفرص في صناعتك، وعملائك.

أثناء سعيك لاكتشاف مدى معقولية فكرتك التجارية، ستحتاج إلى البحث في العديد من مجالات المفهوم. فحص الفرصة هو العملية التي يتبعها رواد الأعمال لتقييم أفكار المنتجات الابتكارية، والاستراتيجيات، والتوجهات التسويقية، بالتركيز على جدوى المصادر المالية، ومهارات الفريق الريادي، والمنافسة، ويساعد هذا الفحص على تحديد احتمالية النجاح في تطبيق الفكرة، كما يمكنه المساعدة في تحسين التخطيط.

5.2.1 مصادر معلومات البحث المعتادة

عندما تنطلق في البحث عما إذا كانت فكرتك قابلة للتطبيق، فإن من الأماكن الجيدة للانطلاق؛ قائمة المصادر المقترحة من قسم إدارة الأعمال الصغيرة في وزارة التجارة، أو وزارة الداخلية؛ فهذه المواقع تقدم -عادةً- معلومات حول عدد السكان في منطقتك، وكذا إحصاءات حول الاقتصاد، والتجارة، وبالنسبة لأغلب رواد الأعمال، فإن البحث يشمل العملاء المحتملين، وبالأخص عملاءك المستهدفين؛ وذلك بطرح أسئلة حول ما يروقهم، وما لا يروقهم، وكيف يمكن تحسين منتج، أو خدمة ما، وكيف يمكن تحسين تجربة الاشتراء، وحتى بسؤالهم عن الأماكن الأخرى التي يفضلون اقتناء منتجاتهم، أو خدماتهم منها بدل شركتك.

يمكن لمسوقي الأعمال الصغيرة استخدام طرائق قليلة التكلفة، أو حتى مجانية؛ لإجراء بحوثهم، بما في ذلك سبر الآراء، والاستبانات، ومجموعات الدراسة، والحوارات المعمقة، وبالطبع، فإنك لا تحتاج أن تكون خبيراً بأي من هذه المجالات، إذ يمكن أن يقدم لك قسم الأعمال الصغيرة في بلدك -كما هو الحال في الولايات المتحدة مثلاً- المساعدة التي تحتاجها بهذا الخصوص، كما يمكن أن تتلقى المساعدة من جامعة، أو مركز جامعي محلي.

ستبدأ -غالبًا- عبر البحث الثانوي، وهي المعلومات المتوفرة بالفعل عبر مصدر منشور، وربما تكون مقالات، أو تقارير بحث، أو مصادر إنترنت موثوقة، حيث يمكنك البحث عن معلومات حول صناعتك، ومنتجاتك، وعملائك، وإذا امتلكت المال الكافي، فيمكنك أن تشتري تقارير الأبحاث من الشركات التي تتخصص في جمع المعلومات، حول مواضيع، أو منتجات محددة، كما أن هذا البحث الثانوي يتميز بسهولة، وسرعة الحصول عليه، غير أنه ليس متخصصاً كفاية، ليقدم لك كل التفاصيل التي تحتاج إلى معرفتها حول فكرتك، إذ يمكن للبحث الثانوي -مثلاً- أن يطلعك على عدد العملاء الذين يشترون الغسول، ومن أين يشترونه، وما هي العلامات التي يشترونها، ولكن إذا أردت -مثلاً- معرفة ما إذا كان العملاء يستخدمون الغسول ذاته، أو معالج شعر مختلفاً، أو

تركيبية من منتج غسول، ومعالج؛ فحينها عليك القيام بالبحث الأولي، وتظهر فائدة هذا الأخير عندما لا يتطرق البحث الثانوي إلى الأسئلة التي ترغب في استكشافها، أثناء التقصي حول فكرة مشروعك.

يجمع البحث الأولي معلومات لم تكن متوفرة من قبل، وهي معلومات مخصصة لمنتجك، أو عملك، أو عميلك، ويستغرق جمع هذه المعلومات الأولية وقتًا، ومالًا، ومن الطرائق المستخدمة في جمع معلومات البحث الأولي:

- تطوير استبانة استقصائية.
- استخدام متسوقين سرّيين.
- استعمال مجموعات الدراسة.

ويمكن أن تكون أسئلة الاستبانة سهلة، مثل بطاقة تعليق للعميل، مطبوعة على وصل الشراء، كما يمكن أن تجعلها متعمقة، تمتد إلى عشرات الأسئلة التفصيلية؛ أما عن المتسوقين السريين، فيمكن توظيف خدمة تسوق، أو الاستعانة بالأصدقاء، وأفراد العائلة، أو حتى عملائك، وطريقة عمل هذه الاستبانة سهلة؛ إذ أنه بإمكانك تزويد أحدهم ببطاقة هدية، من أجل صرفها في محلّك، على أن يعلق على نوعية المنتج، والخدمة، وقضايا أساسية أخرى.

5.2.2 البحث في الفرصة الريادية، والتحقق منها

سواء بدأت نشاطك التجاري الخاص، أو اشتريت نشاطًا جاهزًا، أو تعاقدت مع صاحب امتياز؛ يبقى البحث في الصناعة، والسوق المستهدفة، وفحص الخيارات الاقتصادية، والتمويلية، جزءًا من الاستقصاء اللازم، أو ما نسميه المراجعة الواجبة، ونعني بهذا الأخير عملية اتخاذ الخطوات المنطقية، للتحقق مما إذا كانت قراراتك مبنية على معلومات دقيقة، وتامة، من حيث البحث، والاستقصاء اللازم، وبمعنى آخر؛ هو إجراء بحث شامل حول الخيارات المحتملة، وطرح الأسئلة المفصلة، والتحقق من المعلومات.

ولكل صناعة استقصاؤها اللازم الخاص بها؛ إذ ينطوي في المجال القانوني -مثلًا- على فهم شروط العقود، والتعاملات، فيما يشير في مجال تمويل الأعمال إلى زيادة رأس المال، أو العمل اللازم، تحضيرًا لتعاقدات الدمج، والاستحواذ، وهو في ميدان ريادة الأعمال؛ البحث الضروري للتحقق مما إذا كانت فكرة ما فرصة فعلًا، مع أخذ عملية بدء، وتمويل المشروع كاملة في الحسبان.

من الأسئلة الشائعة والتي على رواد الأعمال طرحها: "هل الوقت مناسب الآن لبدء نشاط تجاري؟" سؤال التوقيت هذا ينبغي معالجته في الاستقصاء؛ لتحديد ما إذا كانت الفكرة مثيرة للاهتمام وحسب، أم أنها بالفعل تناسب شروط الفرصة الريادية.

يمكن للفكرة أن تتحول إلى فرصة مدركة إذا حققت الشروط التالية:

- طلب كاف في السوق.

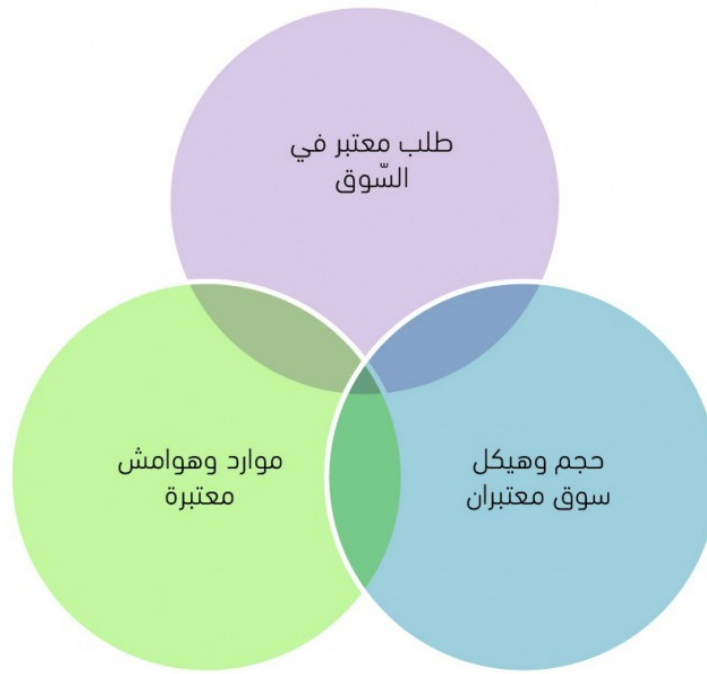
- بنية، وحجم السوق مهمان.

- هوامش ربح، وموارد كافية؛ لدعم نجاح المشروع.

الطلب الكافي في السوق؛ يعني أن للفكرة قيمة بتقديمها حل مشكلة يُقِيل السوق المستهدف على ابتياعها، ويمكن أن تأتي هذه القيمة من منتج، أو خدمة جديدين، يملآن حاجة غير ملباة، أو ثمنًا أقل، أو فوائد محسنة، أو قيمة مالية، أو معنوية أكبر، كما يمكن لهذه القيمة -أيضًا- أن تتأتى من استغلال جانب "غير مستهلك" من منتج، أو خدمة ما، ومثال ذلك ما فعلته شركة ديزني خلال ثمانينات القرن الماضي؛ إذ أدركت أنها تخسر فرصة استقبال زوار في مدن ملاهيها بين التاسعة مساءً، والتاسعة صباحًا، لأن أبوابها كانت مغلقة خلال ذلك الوقت، فأدرجت في جدول مواعيدها "الليالي المدرسية" حيث يمكن للطلبة، والمدارس زيارة حدائق الألعاب ليلاً بمقابل أقل من المعتاد.

بنية، وحجم السوق المهمان يتطلبان نموًا محتملاً، ودوافع طلب المنتج، أو الخدمة، بحيث تكون عواقب الدخول معقولة، فلا يكون دخول الصناعة، أو إنشاء واحدة جديدة شديد الصعوبة، فإن كانت الصناعة موجودة من قبل، فلا بد من أن يكون فيها مساحة كافية لمشروعك، بحيث يأخذ حصته من السوق، بتقديم قيمة تخلق تفوقًا تنافسيًا.

الهوامش، والموارد الكافية تتضمن احتمال تحقيق هوامش ربح بمستوى عال وبشكل كاف، مقارنة بالعمل المتوقع لبدء المشروع، بما في ذلك وقت وجهد رائد الأعمال، بحيث تستحق المخاطرة الإتيان بها، أما إذا كانت التكاليف التشغيلية عالية جدًا، مقابل هامش ربح جد ضعيف، فمن المهم تحليل ما إذا كانت الفكرة قابلة للتنفيذ أصلًا، وتتضمن الهوامش الكافية -أيضًا- متطلبات رأس المال، وكذا المتطلبات التقنية، وتعقيدات نظام التوزيع، والموارد المماثلة.



لا نعترف بالفكرة فرصةً إلا إذا تحققت هذه الشروط فيه

إن تحديد ما إذا حققت فكرة ما تلك الثلاثة الشروط، إنما يمثل ذلك أبسط الاهتمامات عند فحص ما إذا كانت فكرة العمل فرصةً ريادية، ولكن تذكر أن هذه الشروط مبنية جزئيًا على إنشاء مشروع ربحي، فإذا كان مشروعك الريادي مركّزًا على حل مشكلة مجتمعية، فأنت تحتاج إلى معرفة ما إذا كانت المشكلة المحددة واقعية، وما إذا كانت حقا تحتاج إلى حلها.

ترتبط البنية، والهومامش الربحية الكافية في المشاريع الربحية، بتوقع أن يدرّ المشروع أرباحًا معتبرةً مع هوامش ربحية كافية للاستدامة، والتطور، على أن هناك أمثلة لمشاريع ربحية لم تحقق أي مبيعات، مثل يوتيوب، ولكن كان ثمة توقع بأن حصد يوتيوب، أو بيعه، سيحقق ربحًا معتبرًا للفريق الريادي، وهو ما حدث فعلاً بعد سنة ونصف -فقط- من بدئه، إذ استحوذت عليه جوجل مقابل 1.65 مليار دولار.

بعد أن يتأكد رائد الأعمال من أن فكرته فرصةً ريادية، فإن عليه طرح المزيد من الأسئلة المفصلة في المرحلة التالية من فحص النشاط التجاري، وهذه بعض الأمثلة عنها:

- هل سيقدر الآخرون منتجك، أو خدمتك؟
- هل يحل منتجك، أو خدمتك مشكلة معتبرة؟
- هل سوق هذا المنتج/الخدمة خاص، أو محدد؟
- هل في السوق احتياجات، أو توقعات فريدة، تتوافق مع فرصتك الريادية؟
- هل التوقيت مناسب لبدء مشروع؟
- هل من بنى تحتية، أو مصادر دعم، ينبغي تسويقها قبل إطلاق مشروعك؟

- ما هي الموارد اللازمة لبدء مشروعك؟
- ما هو الامتياز التنافسي الذي يعرضه مشروعك في ميدانه؟ وهل هذا الامتياز التنافسي مستديم؟
- ما هو الجدول الزمني بين بدء مشروعك، وتنفيذ أول عملية بيع؟
- كم من الوقت يستغرق مشروعك قبل أن يصبح مربحًا؟ وهل لديك الموارد الكافية من أجل تطبيق هذا الجدول الزمني؟

من أفضل النقاط التي يمكنك الانطلاق منها في بحثك الفاحص لفرصتك؛ أن تبدأ بالاطلاع على المعلومات السكانية في السوق الذي تستهدفه، و هي عبارة عن مخرجات إحصائية عن السكان، من قبيل: أعراقهم، وأعمارهم، وجنسهم.

عادة ما تقوم الحكومات بجمع معلومات تركيبية عن الفئات السكانية⁽¹³⁾، وهذا يمنحك صورة عن سكان قريتك، أو مدينتك، وهذه المعلومات الحكومية تزودك بصورة تفصيلية، وأخرى مجملة عن السكان، كالعمر، والجنس، والعرق، والمدخول، ومعلومات مفيدة أخرى.

رابط للتعلم

يمكن للروابط الآتية مساعدتك على معرفة المزيد حول التركيبة السكانية لمنطقتك، وسوقك المستهدف:

• المملكة العربية السعودية: [الهيئة العامة للإحصاء](#).

• الجزائر: [الإحصاء السكاني السادس](#).

• الإمارات: [التركيبة السكانية](#).

إذا كنت تنوي على سبيل المثال افتتاح متجر بوظة جديد، مع نكهات مميزة يفضلها الصغار، فيمكنك الاستعانة بمعلومات التركيبة السكانية لمعرفة عدد الأطفال المقيمين بالمنطقة، ونسبة الأولاد إلى البنات، وأعمارهم، ومستويات الدخل العامة للعائلات في المدينة، فهذه المعلومات ستساعدك على تحديد حجم السوق، والمستهلكين المحتملين، ومستويات الدخل، والمعلومات السكانية (الديموغرافية) المهمة التي يمكن أن تناسب مواصفات المستهلك المحتمل، كما أن هناك معلومات أخرى عليك جمعها بالطبع، مثل: نسبة السكان الذين لا يستطيعون تناول البوظة (بسبب عدم قدرتهم على تحمل اللاكتوز)، وإذا كانت نسبتهم معتبرة، فقد تكون هذه الفرصة التي تحددها: حيث يمكنك فتح محل للبوظة الخالية من اللاكتوز، أو توسيع محلك بتوفير نكهات متنوعة من البوظة الخالية من اللاكتوز، هذا، وتساعد معلومات التركيبة السكانية -أيضًا- على تحديد مكان مشروعك الريادي، فإذا كانت البوظة الخالية من اللاكتوز مرتفعة الثمن بسبب مكوناتها، فبال تأكيد لن ترغب في افتتاح محلك في منطقة منخفضة الدخل.

ثمة كم هائل من المعلومات، والمعطيات المتوفرة عبر الإنترنت، والتي يمكن أن تساعد على نجاحك، باتخاذ قرارات مبنية على البحث، في الوقت الذي تستكشف فيه إمكانية افتتاح مشروعك الناجح، كما يمكنك اقتناء معلومات أكثر تفصيلاً عن المستهلكين عبر إحدى الشركات التي تجمع المعلومات عن التراكيب السكانية، وأنماط حياة المستهلكين، وعقلياتهم، وتصرفاتهم.

جد الحل

شركة ناشئة لتصنيع القمصان:

أنشئ ماركتك الخاصة من القمصان لتستهدف زملاءك في الدراسة :

- ماذا سيكون موضوع التصميم؟
- كم ستحدد ثمنًا للقميص؟
- أين ستبيع هذه القمصان؟
- ما حجم المبيعات التي تتوقع الحصول عليها؟
- ما هي الموارد اللازمة للبدء؟

بعد تحليل المعلومات السكانية؛ يمكن لرائد الأعمال تطوير، وإجراء بعض الأبحاث البسيطة، التي تتراوح ما بين ملاحظات المستهلكين، إلى التسوق لدى المنافسين المحتملين، كما يمكن لرواد الأعمال -أيضًا- اكتشاف فرص نشاطات تجارية عبر طرح الأسئلة على عملائهم، والاستماع إلى إجاباتهم إذا كانوا يعملون في الصناعة التي ينوي استهداف سوقها، أو في صناعة مشابهة لها، ويمكن أحيانًا لاستبانة بسيطة، وقليلة التكاليف، أن تكشف عن كثير من المشاكل، والفرص، كما يمكن بالطبع أن يجمع رواد الأعمال المعلومات باستخدام حسابات مواقع التواصل الاجتماعي، وسجلات المبيعات.

تخيل -مثلًا- متجر ملابس يحتفظ بقاعدة بيانات عملاء مفصلة، كان يستخدمها لطلب الألوان، والأحجام التي قد يرغب بها العملاء، فيستغل مستشار تسويق قاعدة البيانات تلك، حيث يكتشف أن بعض العملاء لم يعودوا إلى المتجر منذ سنة، أو أكثر، وبعد التحقيق يكتشف أن خللاً في الخدمة أدى إلى ذلك، مما ضيع على المحل آلاف الدولارات من المبيعات؛ وبناءً عليه تطور إدارة المحل حملةً تسويقية، مستعينةً باكتشافات المستشار، فتستعيد عملاءها القدامى، وتكتسب آخرين جددًا، مما يرفع المبيعات رفعًا معتبرًا.

ومن هنا فإن الدرس المستفاد هو أن البحث مهم في مراحل النشاط التجاري كافة؛ قبل أن تبدأ، وفي كل مرحلة تلي ذلك، وقد تتغير الأسواق بقدوم، أو رحيل الناس من المنطقة، وكذا بتغير الأنماط، والتفضيلات عبر الوقت، كما يمكن للتقنية أن تؤثر تأثيرًا كبيرًا فيما يرغب العملاء في اشتراؤه، كلنا يعلم ما حدث لنوكيا Nokia و بلوكباستر Blockbuster نتيجة إهمالهما مواكبة التقنية، ذلك أن المتابعة الدائمة للتغيرات في المحيط الخارجي، وحلبة التنافس، هو نشاط دائم يدعم النجاح المستمر للمشروع.

ويمكن -أيضًا- لرواد الأعمال الحصول على المعلومات من وكالات التنمية الاقتصادية، أو الغرفة التجارية، أو مركز تطوير الشركات الصغيرة، بل وحتى أمين مكتبة جامعتك، يمكنه أن يدلّك على المصادر المتاحة لديه، والمصادر الأنسب للبحث في سؤالك، ومجال التركيز في فكرتك.

رائد أعمال في الميدان

شركة إيلون ماسك SpaceX

شهد العالم كثيرًا من المنتجات التي وعدت بقفزات تاريخية هائلة، ثم الت إلى الفشل، لكن شركة SpaceX إحدى شركات رائد الأعمال الجنوب إفريقي المقيم في الولايات المتحدة الأمريكية إيلون ماسك -حادث عن تلك القاعدة؛ إذ يمكنك أن تقرأ على صفحتها الرسمية أنها تعرض بريدًا إلكترونيًا لحجز رحلات إلى الفضاء! وهذا ليس من نسج الخيال، ولا الأمل الواهم، بل هو نتاج عمل، وإصرار، وتجارب طويلة، غيرت مفهوم السفر إلى الفضاء، ولعل أهمها المقدرة على إعادة استخدام الصواريخ (أو أعلى أجزائها على الأقل) في رحلات لاحقة، وهو ما يخفض تكلفة السفر إلى الفضاء خفضًا هائلًا.

وقد كانت رحلة "فريق التنين" (بوب بنكن، وداج هيرلي) في أواخر شهر مايو 2020 إلى محطة الفضاء الدولية، وعودتهما إلى الأرض يوم الأحد 02 أغسطس 2020 نجاحًا باهرًا في نموذج إيلون ماسك للرحلات الفضائية، سيفتح المجال للرحلات التجارية، والشخصية قريبًا.

كما تطمح الشركة إلى مشروع هائل آخر؛ هو تطوير إنترنت منشور عبر الأقمار الصناعية⁽¹⁴⁾، وقد نجحت حتى أغسطس 2020 بفضل صاروخها Falcon 9 في إطلاق 653 قمرًا صناعيًا تحلق في مدار الأرض، وعلى ارتفاع 550 كلم، وستدخل الخدمة حيز التنفيذ أواخر 2020 في الولايات المتحدة، وكندا، على أن تتوسع سنة 2021 لتشمل العالم بأكمله.

- ما هي الجوانب قصيرة، وطويلة المدى، التي ينبغي أخذها بالحسبان في هذين المشروعين؟
- هل تناسب هاتان الفكرتان التعريف التقليدي للفرصة الريادية؟



فريق التنين المكون من رائدي ناسا للفضاء Doug Hurley و Bob Behnken.

حفظ الحقوق: صورة Bill Ingalls المقدمة مشاعاً من NASA.

ماذا ينبغي أن تفعل إذا لم تتوفر الثلاثة الشروط في فكرتك، لكن شغفك بتطويرها إلى فرصة، ومشروع جديد، لا يزال قويا؟ هذا -أيضاً- جزء من العملية الريادية، فأنت -كونك الريادي القائد- مسؤول عن مهمة تحديد العوائق أمام تحويل فكرتك إلى فرصة، والإجراءات اللازمة لتجاوز تلك العوائق، ويمكن أن يعني هذا، تعديل الفكرة، أو إضافة خصائص جديدة، أو حتى التخلص من بعض الخصائص، على أن تزيد إضافة الخصائص في قيمة، أو نفع المنتج، أو الخدمة، ويقلل حذفها من تكلفة الإنتاج، أو يقلل من تعقيد استخدامه.

لا تنس أثناء بحثك، التحقق من كون فكرتك فعلاً فرصة ريادية، وأن تبحث في قوانين منطقتك، وتنظيماتها، فأنت ملزم باتباعها في عملك، وكذا اقتناء أي تراخيص، أو أذونات ضرورية لأداء نشاطك، كما عليك التقرب من الحكومة، أو الإدارات المحلية للاستفسار عن أي تنظيمات إضافية.

تشير كثير من التقديرات إلى أن نصف النشاطات التجارية الجديدة ستندثر خلال 5 سنوات، لكن البحث الجيد يمكنه مساعدتك على تلافي التحول إلى مجرد رقم إحصائي⁽¹⁵⁾، وقد تبدو هذه الحقيقة في ظاهرها مرعبة، لكن من ورائها نتائج إيجابية، إذ إن بعضها يندمج في شركات أكبر، أو تباع لها، كما يجب ألا نغفل أن بعض رواد الأعمال يبدؤون مشاريع ريادية، مع سابق علمهم بأن نجاحها قصير المدى، وتوقعهم بأن تعوض التقنية الجديدة الفراغ الذي سدوه، وفي هذا السياق فإن أغلب رواد الأعمال ليسوا بالمخاطرين، لكنهم يعون جيداً أنه لا توجد ضمانات ما مع بدء أي مشروع ريادي جديد، لهذا يميلون إلى القيام بمخاطرات محسوبة، مبنية على أفضل

البحوث التي يمكنهم إجراؤها، ولكن في مرحلة ما، يدرك رائد الأعمال أنه -ورغم كل البحوث التي أجراها- لا يزال عليه اتخاذ قفزة ما عند بدء مشروعه الجديد.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

- لماذا تفشل المؤسسات الصغيرة؟

- لماذا يختفي نصف المؤسسات الصغيرة الجديدة، أو أكثر من النصف بعد 5 سنوات؟

في كثير من الحالات يكون السبب فشل النشاط التجاري.

عدّد معهد النشاطات التجارية الصغيرة في جامعة توماس بولاية ماين الأمريكية عوامل -نذكرها في الجدول

الآتي على أنها أكثر الأسباب في فشل المؤسسات الصغيرة

عشرة أسباب وراء فشل المشاريع الصغيرة:

السبب	الوصف
قلة المبيعات	قد يبالغ رواد الأعمال في تقدير المبيعات، معتقدين أن بإمكانهم أخذ مبيعات من منافسيهم الأقدم منهم.
قلة الخبرة	إن إدارة نشاط تجاري عمل شاق، وخاصة إذا كان نشاطًا جديدًا، فمن الصعب التحضير جيدًا لما هو غير متوقع.
رأس مال غير كاف	عند حساب ما تحتاج إليه من مال لبدء نشاطك التجاري، تأكد من أن تأخذ بالحسبان الوقت الذي تحتاجه الشركة للوصول إلى نقطة التعادل، وأصف بعض المال الاحتياطي لوقت الحاجة حين يحدث ما لا تتوقعه.
موقع سيء	الموقع بالنسبة لبعض النشاطات أمر جوهري.
سوء إدارة المخزون	المبالغة في الإنتاج، والتخزين تؤدي إلى قلة الموارد المالية للتسويق، والخدمات المهمة الأخرى.
الاستثمار المفرط في الأصول الثابتة	خاصة عند بدء الشركة، لذا اعتمد على كراء الأجهزة، أو شراء المستعملة، وبهذا تحتفظ ببعض المال للتكاليف التشغيلية.
سوء إدارة الأموال	ابدأ نشاطك صغيرًا، وقلل كمية المال التي تحتاج إلى اقتراضها، واستعن بمحاسب من البداية، وصارحه عبر مشاركته خطة عملك، ورؤيتك للنشاط، ثم استمع إلى نصائحه.
التصرف الشخصي في أموال الشركة	على المالك اقتطاع راتب صغير من الشركة، لا أن يعيث في تمويهاها فسادًا، وإذا سارت الأمور كما ينبغي، فإنه سيحصل على أموال إضافية بنهاية السنة.
النمو غير المتوقع	من المفاجئ أن بعض الشركات إنما تفشل لأن مالكيها لا يقدر على مواكبة تطورها، تطوير مشروع جديد، وخاصة إذا كان قد فاق هذا التطور النسبة المتوقعة، فإن ذلك يخلق تحديات مفاجئة، فإذا كنت تصنع منتجًا ما، فإن عليك أخذ نسبة استيعاب المصنع بالحسبان، إذا كنت تصنع بنسبة 100% من طاقة المصنع، فإنك ستحتاج إلى التفكير في الإجراءات التي تلبي ارتفاع الطلب؛ لأنك إن لم تلبي الطلب المتزايد، أغضبت عملاءك، وأكسبت نفسك سمعة سيئة، تنعكس سلبيًا على مهارتك القيادية، وربما تفتح قلة تخطيطك -لازدهار المبيعات- الباب أمام شخص آخر لبدء شركة منافسة.
المنافسة	يسيء كثير من مالكي المشاريع الصغيرة تقدير منافسيهم، لذا، تذكر إذا تعلّق الأمر بمال يجنى، فإن هناك منافسة، والمنافسون الأكبر يمكنهم هزيمتك دومًا في السعر، فجد لنفسك وسيلة أخرى تتحداهم بها.

يمكن أن يساعدك هذا الجدول على فهم بعض العوامل التي تؤدي إلى فشل الشركات، والعمل على تلافيها أثناء إجراء البحوث على فكرتك، وفرصتك.

- بأخذ أسباب فشل المشاريع الصغيرة آفة الذكر بالحسبان، ماذا يمكن أن تفعل لتتلافى هذا المصير؟

- لماذا من المهم جمع فريق من المستشارين المحترفين لمعالجة قضايا المال، والموظفين، والقوانين، والمحاسبة، وباقي القضايا؟
- لماذا من المهم تحديد الموردين، والموظفين، للتمكن من تقديم خدمة، أو توفير منتج؟
- ما هي العوامل المهمة عند الاختيار بين تصنيع منتج داخليا، أو تصنيعه لدى طرف ثالث؟

لنحلل في المثال الآتي إدراك الفرصة في الواقع، عبر دراسة حالة شركة تسمى "بدايات حلوة Sweet Beginnings". لقد كان قاطنو مدينة شيكاغو الأمريكية الثلاثة: إيدي جريفين، وكيفن جرينوود، وتيفاني تشين، يبحثون عن عمل، وحياة جديدة، بعدما قضوا وقتًا في السجن، لقد أرادوا فرصة لإعادة بناء حياتهم، ودعم أنفسهم ماليًا، لقد كانت الاحتمالات كلها للأسف ضدهم في مجتمعهم North Lawndale: فقد بلغت نسبة البطالة 40 %، وكان 57 % من سكان المنطقة ذوي سوابق عدلية، كما كان متوسط الدخل السنوي 25.000 دولار، كل هذا في منطقة معروفة بالمخدرات والعصابات، لذا فقد كانوا إحصائيًا في طريقهم للعودة إلى السجن.

لكن بريندا بالمر باربر -وهي امرأة ممن عرفوا كل هذه الإحصاءات- كانت خلاصهم، وكانت المديرية التنفيذية لشبكة التوظيف في نورث لوندال LEN، وبينما رفض كل أصحاب الأعمال توظيف الثلاثة الذي دربتهم، راحت هي تبحث عما يمكن فعله لفتح نشاطات تجارية مختلفة، بما في ذلك وكالة توظيف، وشركة تصميم حدائق، وخدمة توصيل، مع نيتها تقديم الوظائف لعملاء LEN، وقد استقرت بناء على توصية من أحد معارف عضو إدارة في شبكتها، على تربية النحل، وبعد أن علمت بأن مهنة تربية النحل إنما تنتقل بالتلقين لا بالدراسة، تأكدت من أنها الخيار الأنسب لعملائها، الذين واجهوا -أحيانًا- صعوبات تعليمية نتيجة انقطاعهم المبكر عن الدراسة.

أسست بالمر باربر شركة سويت بيجينينجز سنة 2005، وهي منظمة اجتماعية، توظف المساجين السابقين، وتعلمهم مهارات العمل لإدارة شركة تربية نحل في قلب نورث لوندال، إن ماركة شركة سويت بيجينينجز المسماة Bee Love تباع العسل، ومنتجات الرعاية بالبشرة المخلوطة بالعسل في المطارات، والفنادق، والمحلات الكبيرة، وقد عرفت باربر بأن المهارات التي تَعَلَّمَهَا موظفوها المحتملون في الشارع، يمكن نقلها إلى تشغيل، وإدارة نشاط تجاري⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾⁽¹⁸⁾.



منتجات Bee Love جزء من مشروع رياضي اجتماعي. بحثت المؤسسة Palms Barber الفرصة بحذر، وحققت النجاح.

أدركت بالمرز باربر -أيضاً- وجود فجوة منتج بين حاجات العميل، وعرض المنتجات، وقد تعرفت على سوق نيتش "مجال مخصص" حيث اكتشفت رغبة العملاء في شراء منتجات بشرية طبيعية كلياً، كما أحبوا فكرة شرائها من شركة مجتمعية، لقد أعدت Bee Love نفسها للنجاح؛ كونها منتجاً راقياً، وطبيعياً، وجذاباً للمستهلكين الواعين بيئياً، والعازمين على دفع ثمن غال مقابله.

أدركت بالمرز باربر فرصة عندما حددت مشكلة التوظيف للأشخاص الذين قضوا فترة في السجن، وفي سعيها لإيجاد حلول لمشكلتهم تلك، فقد لاقى معوقات تمثلت في رفض أصحاب العمل توظيف خريجي السجن، بحثت عندها عن حلول أخرى بما في ذلك شركات تجارية ناشئة، وبدأت فكرة تربية النحل في البدء حلاً غير اعتيادي لمشكلة التوظيف لزبائنها الفريدين، ولكنها في استقصائها اللازم، عثرت على فجوة بين رغبة العملاء في منتجات عناية بالبشرة طبيعية كلياً، وبين العروض المتوفرة وقتها في السوق، ونتج عن جمعها لتلك الفكرتين افتتاح Bee Love. إن التناسب بين موظفين من المساجين السابقين، وتربية النحل، ومنتجات العناية بالبشرة، دَعَمَ افتتاح هذا المشروع الفريد، كما أن استكشاف الفجوات كان جزءاً من عملية إيجاد الحل الصحيح، وإدراك أن فكرة بدء نشاط تجاري؛ لدعم مساجين سابقين؛ كان فرصة فعلية تستحق التطوير إلى مشروع جديد.

5.2.3 مصادر الفرص في الصناعة

ينبغي أن تنطوي عملية بحثك على تعلم كل ما يمكنك حول الصناعة التي تُرْمَعُ دخولها، فهذا سيساعدك في التعرف على الفرص، ومن أهم مصادر المعلومات في هذا المجال، نذكر قسم المراجع التجارية في مكتبة جامعتك المحلية.

تزيح مصادر الصناعة النقاب عن معلومات بخصوص صناعة محددة، من منظور تحديد الاحتياجات غير الملباة، أو مجالات التحسين في تلك الصناعة، ولنأخذ Airbnb مثالاً لذلك: فالشركة أعادت تعريف صناعة الفنادق بربطها المسافرين مع أصحاب العقارات، بحيث يمكن للمسافرين استئجار العقار، عندما لا يستخدمه صاحبه، وعندما نمت الشركة، أدخلت تحسينات على عروضها، بتلبية احتياجات المسافرين بناء على موقع العقار، وتقسيم العروض -أي العقارات- إلى فئات، وهذا لرفع كفاءة نظامها؛ فغطت حاجة المسافر، وصاحب العقار في الوقت نفسه. إن إجراء البحوث حول صناعات محددة عبر منظور العرض، والطلب، وملاحظة الموارد غير المستخدمة، ينطبق على صناعات أخرى -أيضاً- مثل محلات السندوتشات؛ ماذا يحدث للخبز الفائض عن الحاجة في نهاية اليوم؟ الجواب لدى ستيسي ماديسون Stacy Madison وعربة سندوتشات بيتا خاصتها؛ إذ عدت الخبز غير المباع فرصة لاختراع رقائق بيتا، بتحويلها مصدرًا فائضًا إلى رقائق مقطعة ومتبلة⁽¹⁹⁾.

كل الصناعات تقريبًا تستحق التحقيق من منظور التعرف على المصادر غير المستعملة، أو المصادر الزائدة عن الحاجة، التي يمكن إعادة هيكلتها في إطار الاقتصاد المشترك، أو اقتصاد العمل الحر، ويرى هذا الاقتصاد المشترك، بأن الأصول تكون -أحيانًا- غير مستعملة، وهذا الوقت الذي لا تستغل فيه الأصول، يوفر مدخلًا لشخص آخر لاستخدامها، مثل Airbnb، فيما تدعم شركات أخرى منها Uber، Lyft، DoodDash و Postmates اقتصاد العمل الحر، بحيث توفق بين اختيار الشخص، متى يريد أن يعمل، وبين سيورة طلب العمل، واقتصاد العمل الحر نظام سوق مفتوح، أو مرن، مع مناصب مؤقتة يشغلها عمال بمدى قصير، ويمكننا أن نرى في الأمثلة السابقة التوافق بين العرض، والطلب، وتحدث الفرصة الريادية عند توفير منصة للمساعدة في ربط العرض، والطلب.

القطاع المعلوماتي -على سبيل المثال- دائم التكيف مع التغيير، فأشياء مثل: الهواتف الذكية، والطباعة الثلاثية الأبعاد؛ توسع دائرة التقنية، بينما تدخل منتجات جديدة إلى السوق؛ ترتفع الحاجة إلى تطبيقات، وكفاءة متزايدة، وتختبر كثير من الصناعات الأخرى تطورًا في وقتنا هذا، بما في ذلك الرعاية الصحية، والتغذية؛ إذ وفقًا لـ Global Market Insights، ستتجاوز قيمة سوق التغذية الإكلينيكية 37.530.7 مليون دولار بحلول سنة 2025⁽²⁰⁾. وقد أفاد هذا المصدر ذاته من قبل، بأن قيمة هذه الصناعة كانت 10.562.7 مليون دولار سنة 2018، وهذه زيادة كبيرة عن السنوات السبعة السابقة، وتشمل العوامل الدافعة لها أنماط الحياة المستقرة، والمشكلات الصحية المتصلة بها، مثل البدانة، ونتيجةً لهذه التغيرات الاجتماعية، فقد ارتفع الطلب على المنتجات الغذائية الإكلينيكية، وخدمات الرعاية الصحية المنزلية، ووفقًا لبيتر دراكر كاتب إدارة الأعمال، والأستاذ، ومستشار الشركات، فإن رواد الأعمال يتميزون بقدرتهم على العثور على فرص الأعمال المحتملة؛ الناشئة عن التغيرات الاجتماعية، والتقنية، والثقافية، وتطويرها.

5.2.4 مصادر الفرص من العملاء

ترتبط مصادر الفرص الناتجة عن العملاء، بمدى التغيرات في المجتمع، مثل: العادات، أو التصرفات الجديدة، التي يجلبها التعرض لمعلومات جديدة، فأكثر الناس يشعرون -مثلاً- بالضغط الناتج عن وجود وقت

فراغ، أو وقت حرية أقل، ويسجل الشكل التالي متوسط عدد الساعات التي يقضيها كل عامل في العمل سنوياً حسب الدولة.

متوسط عدد الساعات المعمولة سنوياً	
الدولة	عدد الساعات السنوي
المكسيك	2246
كوريا الجنوبيّة	2113
اليونان	2042
الشيلي	1988
روسيا	1978
تركيا	1832
الولايات المتّحدة الأمريكيّة	1779
إيطاليا	1725
اليابان	1719
كندا	1691
إسبانيا	1676
المملكة المتّحدة	1674
أستراليا	1665
فرنسا	1482
ألمانيا	1371
المصدر : نبال مكارثي « من يعمل ساعات أكثر كلّ سنة ؟ » مجلة فوربس، 8 يناير 2018. بناء على معطيات من Statista و معطيات OECD.	

متوسط عدد ساعات العمل لكل عامل في كل دولة.

اعتبار آخر مهم، هو متابعة: أين نقضي وقتنا خلال التنقل إلى العمل؟ فمجموع تلك الأوقات، وساعات العمل، والنشاطات الضرورية الأخرى مثل: الأكل والنوم... كل هذا لا يترك للناس مجالاً للاسترخاء، أو لنشاطاتهم الشخصية، ولهذا يقدر الناس المقاربات العصرية في إنهاء المهام، وتسهيل الحياة، حيث سعى كثير من الشركات إلى جعل الحياة أسهل، وتوفير وقت العميل.

ومن التوجهات الاستهلاكية -أيضاً- الطلب على الإسكان ميسور التكلفة، ومن بين الحلول: عرض "المنازل الصغيرة" التي تجعل امتلاك منزل أمراً متاحاً، وعندما تتبلور فرصة ريادية إلى منتج جديد، ربما تظهر -أيضاً- الأفكار المشتقة عنها، ومفهوم المنازل الصغيرة هذا، جذب انتباه مجموعات تساعد متقاعدي الجيش، الذين لا يملكون مأوى، وقد طور مشروع "مجتمع متقاعدي الجيش" في مدينة كانزاس بالولايات المتحدة الأمريكية

مجتمعًا من 49 منزلًا صغيرًا لمتقاعدي الجيش، وقد حقق المشروع نجاحًا واسعًا إلى درجة أن أكثر من 500 مدينة حول الولايات المتحدة تستنسخه⁽²¹⁾.



هذه المنازل الصغيرة لا تكلف أكثر من 10.000 دولار لبنائها، وتأتي مجهزة بغرفة نوم، أو اثنتين، ومطبخ صغير، وحمام.

حفظ الحقوق: صورة مقدّمة من مشروع مجتمع متقاعدي الحرب.

رائد أعمال في الميدان

فيستيرجار

تتمثل مهمة فيستيرجار Vestergaard في الوقاية من الأمراض، خاصة بالنسبة للسكان المعرضين للخطر في جميع أنحاء العالم، والمساهمة في كوكب أكثر صحة، واستدامة، من خلال الأعمال الحميدة.

أطلق فيستيرجار منتج قشة الحياة LifeStraw سنة 2005، لجعل الماء أسلم للشرب في أماكن لا يتوفر فيها الماء النقي بسهولة، وتغيير المعتقدات حول مياه الشرب الآمنة، ويستخدم LifeStraw مزيجًا من غشاء ليفي مجوف، وعملية ترشيح، وفي بعض المنتجات، تكون هنالك عملية ترشيح ثانية؛ لإزالة المواد الكيميائية مثل: الكلور، والرصاص، ومبيدات الحشرات.

• طبق مفاهيم العرض، والطلب في وصف LifeStraw من منظور فرصة ريادة الأعمال.

• ما هي الثلاثة المحركات التي تدعم إنشاء LifeStraw؟

5.3 التحليل التنافسي

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- فهم عناصر التحليل التنافسي.
- وصف أدوات يمكنك استعمالها لصقل، وتركيز التخطيط (الدوائر الثلاثة، PEST، SWOT).
- إدراك دور وسائل التواصل الاجتماعي في حفظ الوقت، والمال عند إجراء البحوث.
- فهم كيفية مساعدة نموذج العمل، على تحديد جدوى فرصة ما
- إجراء تحليل تنافسي يساعدك على تركيز فكرتك، والتعرف على اقتراح البيع الفريد، والتميز التنافسي.

ينبغي أن يوفر التحليل التنافسي لرائد الأعمال معلومات حول كيفية تسويق المنافسين لنشاطاتهم، وطرائق لاختراق السوق بالدخول بمنتج، أو خدمة فجوات في مناطق لا يخدمها منافسوك، أو لا يخدمونها كما ينبغي، والأهم، أن التحليل التنافسي يساعد رائد الأعمال على تطوير امتياز تفوقي، يمكنه من إنشاء مدخل ثابت، ولناخذ شركة وولمارت "Walmart" على سبيل المثال، فهذه المنظمة الضخمة تنافس -أساسًا- على الأسعار، وبالطبع، لا يمكن -عادة- للمؤسسات الصغيرة المنافسة على السعر، لأن الكفاءات الداخلية، وأحجام المبيعات الضخمة المتوفرتين في وولمارت -مثلًا- لا تتوفر في تلك الشركات الصغيرة، ولكن، ربما يمكنهم منافستها بنجاح في متغير مهم آخر، مثل الخدمة الأفضل، المنتجات الأعلى جودة، أو خدمة الشراء المميزة.

تأكد وأنت تحضر للتحليل التنافسي من التعرف على منافسيك عبر خط الإنتاج، أو قسم الخدمة، وهذا النشاط يمكن أن يكون صعبًا بالنسبة لرواد الأعمال، عندما لا تكون الصناعة موجودة بعدد أصلاً، ففي حالة Bee Love، لم يكن لبالمز باربر منافسون مباشرون في صناعتها تحديداً، بل كان لها منافسون مرتبطون بتلك الصناعة، على شاكلة منتجات رعاية البشرة التقليدية، فكرتها في إنشاء منتجات رعاية بشرة طبيعية بالكامل، ذات أساس عسلي، أنشأت سوقاً جديداً؛ لهذا فربما على التحليل التنافسي التركيز على المنتجات البديلة، عوض المنافسين المباشرين، وثمة نوعان من الأدوات الرئيسة المستخدمة في تحليل المنافسين:

- شبكة التحليل التنافسي.
- مقارنة الثلاث الدوائر.

5.3.1 شبكة التحليل التنافسي

ينبغي أن تحدد شبكة التحليل التنافسي منافسيك، وتتضمن تقييماً للخصائص الرئيسة للمشهد التنافسي في صناعتك، بما في ذلك نقاط القوة، والضعف التنافسية، وعوامل النجاح الرئيسة.

يقدم الجدول الآتي مثلاً عما يبدو عليه التحليل التنافسي لمحل دراجات هوائية في منطقة سياحية.

الخصائص الرئيسة	Sid's Cycle	City Cycle	SpokesMasters	Target
نقاط القوة	• علم بالمنتج. • خدمة التصليح.	خدمة التصليح	جودة مرتفعة، ماركات عالمية	• السعر. • ساعات العمل (مفتوح طوال الأسبوع مع موقع إنترنت).
نقاط الضعف	خيارات قليلة.	خدمة عملاء سيئة	• السعر. • غياب منتجات المبتدئين.	• جودة منخفضة. • غياب مرافق التصليح.
مستوى جودة المنتج	من منخفض إلى متوسط	من متوسط إلى مرتفع	مرتفع	منتجات المبتدئين
نقطة السعر	متوسط	بين متوسط، ومرتفع	مرتفع	منخفض جدا
موقع المتجر	مركز تسوق في ضواحي المدينة، على طريق سريع مزدحم.	ضواحي المدينة، على طريق 280	شارع جانبي وسط المدينة	مركز تسوق برانسون
الإشهار	• إعلان أسبوعي في الجريدة. • الذكر في محطات الإذاعة، والإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي.	• الإعلان على جريدة محلية في موسم السياحة. • الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.	• رعاية سباق دراجات كبير في المنطقة. • الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.	• الإعلانات على الإنترنت. • إعلان موسمي في جريدة الأحد.

شبكة التحليل التنافسي لمتجر دراجات سيد Sid's Cycle Shop في برانسون بولاية ميسوري الأمريكية

حين تنهي تحليل منافسي مشروعك، حدد ما يساهم في نجاحهم، وبعبارة أخرى: لماذا يتسوق الناس من تلك الشركة؟ من تلك الأسباب:

- غياب المنافسين القريبين.
- انخفاض السعر مقارنة بالمنافسين.
- مجموعة متنوعة من المنتجات.

- تقديم خدمات حصريّة.
- أن التسويق يروق فئة السوق المستهدفة.
- ولذا ينبغي أن تخرج من تحليلك بتركيبة من:
- عوامل النجاح الرئسة داخل الصناعة، وهي بعبارة أخرى، ما يلزمك لتنجح في تلك الصناعة.
- ما لا يقدمه منافسوك، ويقدره السوق المستهدف.
- وهناك أداة أخرى يجري استخدامها عادة، تسمى تحليل SWOT في إشارة إلى:

• strengths = نقاط القوة

• weaknesses = نقاط الضعف

• opportunities = الفرص

• threats = التهديدات

وهي تركز على تحليل احتمال مشروعك، وتبني على المعلومات المستقاة من شبكة تحليلك التنافسي، والدوائر الثلاثة، ستحتاج إلى التعرف على نقاط القوة التي يحتاجها مشروعك لدعم الامتياز التنافسي؛ الذي تحدده أدوات التحليل التنافسي، ويمكن تحديد نقاط الضعف عبر توقعاتك في الوضع الحالي، وفي المستقبل القريب، وبالنسبة لمشروع جديد، تعتمد أقسام الفرص، والتهديدات، على العوامل الحالية في البيئة الخارجية، التي تأتي من بحثك، وفي هذا السياق ، فإن الفرص هي حقائق، أو تغييرات، أو مواقف داخل البيئة الخارجية، ويمكن الاستفادة منها بشكل إيجابي لنجاح المشروع.

جد الحل

استخدام تحليل SWOT لتقييم فرصتك الريادية



يمكن استخدام تحليل SWOT للتعرف على نقاط القوة والضعف، والفرص، والتهديدات في فرصة ريادية محتملة.

من طرائق تقييم فكرة نشاط تجاري؛ تحضير تحليل SWOT. لاحظ بأن القوة، والضعف عاملان داخليان بالنسبة لرائد الأعمال، أما الفرص، والتهديدات، ف عوامل خارجية.

نقاط القوة هي الإمكانيات، والامتيازات، التي يتمتع بها رائد الأعمال، وهي: تشمل تعليمه، وخبرته، ومعارفه الشخصيين والمهنيين؛ أما نقاط الضعف فهي: نقائص رائد الأعمال، ومنها قلة الخبرة، والمعرفة، الفرص من جهة أخرى هي: الأحداث الإيجابية التي يمكن لرائد الأعمال تطويرها لصالحه، ويمكن أن تكون تقنية جديدة، أو تغييراً في تفضيلات وأذواق العملاء، أو تطورا في السوق، أو قوانين، وتنظيمات جديدة، وأخيراً، يمكن أن تكون التهديدات أي شيء يحتمل أن يعرض النشاط التجاري إلى الخطر، أو يمنعه من النجاح، وقد يكون منافسة، أو تغييراً سلبيا في ظروف الاقتصاد، أو قوانين، وتنظيمات جديدة.

• إذا كنت بصدد بدء مشروع تجاري جديد، ما هي نقاط القوة التي يمكنك استغلالها لمساعدة نشاطك على النجاح؟

• أعط أمثلة عن نقاط الضعف الشخصية، أو المهنية، التي يمكن أن يواجهها رائد الأعمال عندما يبدأ نشاطًا تجاريًا جديدًا.

• ناقش ثلاثة أحداث مثل القوانين، والتعليمات الجديدة، أو التغير في أذواق العملاء، وتفضيلاتهم، أو تطوير تقنية جديدة، يمكنها تقديم فرصة لبدء مشروع تجاري جديد.

من أدوات تحليل الفرص، وقسم التهديدات -أيضًا- نذكر تحليل PEST وهي الحروف الأولى من كل من:

- Political = سياسي
- Economic = اقتصادي
- Societal = مجتمعي
- technology = تكنولوجي

ونحدد في هذا التحليل المشاكل في كل فئة من الفئات المذكورة أعلاه PEST. يوضح الشكل التالي مثالاً على المواضيع التي يمكن وضعها في تحليل PEST.

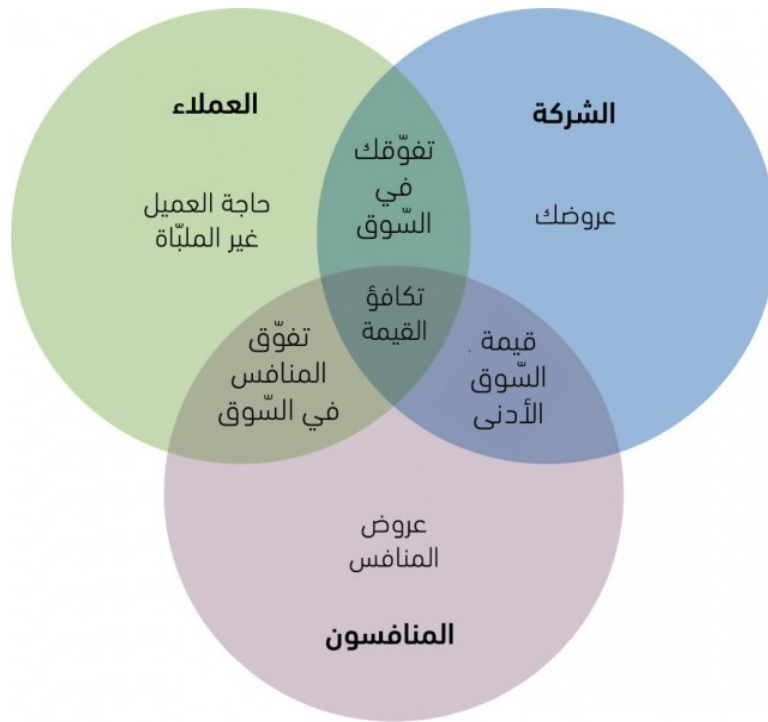


يمكن أن يساعد تحليل PEST في التعرف على نقائص الفرص،
والتهديدات التي يمكن استخدامها في تحليل SWOT.

يجب على رائد الأعمال أن يزود كل فئة من الفئات سالفة الذكر بالمعلومات، والحقائق ذات العلاقة، والمتعلقة بأي فرصة ريادية تصادفه، وبعد إنهاء التحليل، يمكنك تحديد ما إذا كانت هذه الحقائق، أو العوامل لتوضع في قسم الفرص، أو قسم التهديدات في تحليل SWOT.

5.3.2 أداة الدوائر الثلاثة

نبين في الشكل الآتي أداة أخرى من أدوات التحليل التنافسي، وهي الدوائر الثلاثة، وهدفها تحديد نقاط قوة المنافس، وامتيازاتها التنافسية؛ مع إظهار أي تداخل بين المتنافسين، ثم تحدد القيم، والمميزات التي لا يقدمونها. هذا الفراغ القيمي، أو الغياب الخدماتي، سيساعدك حتمًا على تحديد مقترح بيع فريد، وبهذا تحقق تفوقك التنافسي.



يساعد تحليل الدوائر الثلاثة إلى تحديد أماكن التداخل، وأماكن الفراغ في السوق، بحيث يمكنك تغطيته بمشروع جديد، وتحديد التداخلات، و نقاط التكافؤ، والمجالات التي يقدم فيها المنافسون القيمة نفسها، مع تحديد مهم لمجالات احتياجات العملاء غير الملباة، ومدى تفرد تميزك التنافسي في الصناعة.

إن مقترح البيع الفريد مهم في خطة التسويق، وغالبًا ما يُستخدم شعارًا، وينبغي أن يتوافق مع القيمة التي يقدمها المنتج، أو علامة الشركة، وهذه المفاهيم مختلفة عن ميزة مشروعك التنافسية، فهذه الأخيرة تصف الميزة الفريدة لمشروعك، والتي تدعم نمو المشروع، بينما يصف مقترح البيع الفريد المنتج، أو الخدمة نفسها، وليس المشروع بأكمله، وعلى الرغم من اختلاف المفاهيم، لا بد من التوفيق بينها.

تنتج الميزة التنافسية عن تحليل نقاط القوة، والجوانب الفريدة للمشروع، وتحليل الصناعة، بما في ذلك مزايا المنافس، واحتياجات العملاء، وما يقدمه المشروع ضمن هذا المشهد التنافسي، كما يجب أن يدعم مقترح البيع الفريد، الميزة التنافسية، تمامًا كما ينبغي العكس.

5.3.3 دور وسائل التواصل الاجتماعي في البحث

ثمة قضيتان رئيستان تتعلقان بالبحث، فيما يتعلق بجميع المشاريع التجارية الجديدة تقريبًا، وهما: الوقت والمال، إذ يمكن أن تستغرق المشاريع البحثية واسعة النطاق شهورًا، أو أكثر، وهذا بالطبع يكلف مبلغًا كبيرًا من المال، ولكن يمكن أن توفر وسائل التواصل الاجتماعي بعض الفرص لتجاوز هذه القضايا، وفي هذا السياق ينقل راي نيلسون -الكاتب في Social Media Today- عدة طرائق يمكن أن توفر بها وسائل التواصل الاجتماعي أبحاث سوق سريعة، ومنخفضة التكلفة.

إذا كان بمقدور رائد الأعمال إجراء بحث عبر وسائل التواصل الاجتماعي بمفرده، فإن التكلفة ستكون وقته وحسب، لكنه وقت أحسن إنفاقه إذا ما قضاه في البحث، من خلال منصات وسائل التواصل الاجتماعي مثلاً. كذلك، يجب أن يشمل هذا البحث اكتشاف مقترح البيع الفريد للمنافسين، وفهم ميزاتهم التنافسية، وتحديد ما يقدره العميل وهو ما يمكن أن يكون صعباً إلى حد ما، فقبل أن تدرك شركات الشراء عن بعد والتوصيل مثلاً أن الناس مشغولون، هل كنا ندرك فعلاً أننا بحاجة إلى عمليات شراء بنقرة واحدة؟ وهل كنا نفكر في أن الطرد المستلم، ينبغي أن يكون سهل الفتح؟ ولكن الجمال في بساطة أنك يمكن أن تكتشف هذا -فقط- بسؤال متسوقي هذه المواقع عما يقدرونه في التسوق عبر تلك المواقع، حتى تتمكن من التحصل على إجابات تدعم، عملية، أسرع، وأبسط.

هنا، يمكنك قراءة مراجعات العملاء وتعقيباتهم على المواقع الشائعة بالمجال الذي تريد دخوله ومن ضمن مجال صناعتك لاكتشاف ما يروق العملاء، وما لا يروقهم، حول منتجات، وعلامات تجارية متوفرة، كما يمكنك تطوير استبياناتك الخاصة، وإرسالها إلى العملاء والعملاء المحتملين. وينجح هذا -عادةً- عند استهداف الذين لديهم اهتمام قوي بالمنتج، أو المشكلة، بدل إرسال الاستطلاعات عشوائياً.

5.3.4 الجدوى ونماذج الأعمال

يهدف جزء من التحليل، ما إذا كانت فكرتك فرصة ريادية حقيقية، إلى تحديد نموذج عمل قابل للتطبيق، فنموذج العمل هو خطة لكيفية تأسيس مشروعك: كيف يقدم المشروع قيمة لأصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء؟ وكيف تُقدّم عروض المشروع، وتوزع على المستخدمين النهائيين؟ وكيف يتم توليد الدخل من خلال هذه العملية؟ يصف نموذج العمل كيف ينشئ المشروع الفائدة بوصف كل من تلك العمليات، ويتكون نموذج العمل في هذه المرحلة من أربعة مكونات: العرض، والعملاء، والبنية التحتية، والجدوى المالية.

نموذج الأعمال
المعروض
العملاء
الجدوى المالية
البنية التحتية

يتكون نموذج العمل من أربعة مكونات هي: العرض، والعملاء، والبنية التحتية، والجدوى المالية.

يشير العرض إلى المنتج، أو الخدمة التي تباعها، واقتراح القيمة، وكيف ستتواصل، وتبلغ عملاءك المستهدفين، فاقترح قيمة العميل يتضمن وصفاً مفصلاً للمنتجات، والخدمات التي ستقدمها للعملاء، والفوائد العائدة على العميل -أي القيمة- من جراء استخدامه منتجك، أو خدمتك، ويمكن أن تكون فائدة العميل؛

هي القدرة على القيام بشيء ما، بطريقة أسهل، أو أسرع، أو بتكلفة أقل، كما يمكن أن تكون القيمة حل مشكلة لم يحلها غيرك.

هل أنت جاهز؟

كتابة اقتراح قيمة للعميل

من المفيد كتابتك اقتراح القيمة للعميل، فهذا ستملك نسخة للمراجعة، والتعديل بينما تتطور أفكارك. وإليك فيما يأتي بنية عامة يمكنك اتباعها⁽²²⁾:

- ابدأ بعبارة على شكل عنوان تصف فيها كيف يفيد عرضك العميل.
- اشرح العرض في فقرة، أو بضع جمل، تأكد من توضيح ما هو العرض، ومن هو العميل، ولماذا تعرض عليه منتجك.
- يمكنك إضافة قائمة عناصر، أو رؤوس أقلام، تبين 3 إلى 5 من مميزات المنتج، أو الفوائد التي يمكن أن يستقبلها العميل.
- أضف -إذا أمكنك- رسمًا بيانيًا، يزيد الاهتمام، ويعزز الفكرة.

العملاء هم الأشخاص الذين ستخدمهم، بما في ذلك العملاء المحتملون من قسم واحد، أو أقسام عدة في السوق، أو فروع من أقسام السوق، تجمعهم احتياجات، أو اهتمامات متشابهة، ونادرًا ما تجذب المنتجات الجميع، لذلك يحتاج صاحب المشروع إلى تحديد قطاعات السوق التي ستكون أكثر منطقية بالنسبة إلى الأعمال، وبيئة السوق، وديناميكياته، من خلال التحليل، والاستهداف عالي المستوى، قد تجذب بعض المنتجات أقسامًا من السوق، بناء على السن، أو الدخل، بينما تجذب منتجات أخرى، آخرين بسبب أسلوب حياتهم، والتطور السريع في سوق ما، يعني أن فيه فرصًا محتملة، ويمكن أن يكون هذا نتيجة نمو سكاني كبير في مدينة ما، أو شيوع أسلوب، أو توجه لدى العملاء.

البنية التحتية: تشير إلى جميع الموارد التي يحتاجها رائد الأعمال لإطلاق مشروعه التجاري، والحفاظ عليه، وهي تشمل الأشخاص، والمنتجات، والمرافق، والتقنية، والموردين، والشركاء، والتمويل، وعلى رائد الأعمال الإيفاء باقتراح قيمة العميل في كل واحدة منها.

تتعلق الجدوى المالية بالاستدامة المالية طويلة الأجل، للمؤسسة قصد تحقيق مهمتها، ويعود هذا إلى تعريفنا لفرصة ريادة الأعمال، إن معرفة أن المشروع يحل مشكلة كبيرة، ومهمة بحيث يكون السوق المستهدف على استعداد لشرائها، هو جزء أساس من تحديد الجدوى المالية، كما تتناول هذه الفئة -أيضًا- كيف سيحقق المشروع أرباحًا.

هل يتناسب -مثلًا- نموذج الأعمال القائم على الاشتراك مع السوق المستهدف، ونجاح المشروع؟ في الحقيقة أننا نشهد حاليًا نموًا كبيرًا في الشركات الناشئة التي تقدم خدمات الاشتراك، فما هي فوائد طريقة البيع

هذه؟ بالنسبة للمشروع، يزيد هذا النموذج من المبالغ النقدية المقدمة لدعم نمو المشروع؛ خاصة عندما يدفع العملاء عامًا مقدّمًا مقابل المنتجات التي سيتم تسليمها خلال الأشهر الاثني عشر المقبلة، ويؤدي استلام الدفعة قبل إكمال المبيعات إلى تزويد المشروع بالنقد التشغيلي، اللازم لدعم النمو الحالي، والمستقبلي؛ أما الفائدة التي تعود على العميل من خلال هذا النموذج؛ فهي في تقليل المعاملات، إذ يعرف أن الدفعة تغطي مزايا 12 شهرًا قادمةً، من دون الحاجة إلى عمليات شراء أخرى حتى نهاية الاشتراك.

ومن الاختيارات الأخرى، نجد حرية اختيار ما إذا كنت ستمتلك موقعًا على الواقع، أو موقعًا افتراضيًا، أو كليهما معًا، فالجدوى المالية تعني اكتشاف الفوائد، والمساوئ، لكل طرائق إنشاء نموذج أعمالك.

جد الحل

البحث في الأسواق المستهدفة باستخدام معلومات الإحصاء السكاني

تمرّن على إجراء البحوث عبر الاتجاه إلى مواقع الإحصاء السكاني، ومصدرين آخرين لتحديد سوق مستهدف معين لمنتج يهملك، وضمن بحث ما يأتي من معلومات حول السوق المستهدف:

- الدخل المتاح للإنفاق: ربما تسأل نفسك ما إذا كان في السوق المستهدف دخل متاح للإنفاق بما يكفي لاقتناء المنتج المقصود.
- الفئات السكانية.
- السيكوغرافيا: وهي تركيب تصرفات الشخصية المشتريّة، والفئات السكانية.
- كيف يمكنك وأنت رائد أعمال، الوصول إلى هذا السوق المستهدف.

عندما تمتلك فكرة نشاط تجاري، عملت على إجراء البحوث عليها، ووجدت أن لها سوقًا كبيرًا كافيًا، يحتاج إلى ما تقدمه فكرتك، وأن لهذا السوق المستهدف القابلية، والإرادة، لإرضاء حاجتهم باشتراء الحل المقدم، وأن بإمكانك الوصول إلى الموارد اللازمة لبناء البنية التحتية لنشاطك، وأن لديك المزيج الصحيح من المنتجات، والخدمات، مع اقتراح قيمة جيدة، وأنك تستطيع أخيرًا توفير التمويل الكافي، فإنك تملك فرصة حقيقية.

الكلمات المفتاحية

- **نموذج الأعمال:** هو خطة توضح كيفية تمويل المشروع، وكيف ينشئ المشروع قيمة لأصحاب المصلحة فيه، بما فيهم العملاء، وكيف تصنع وتوزع معروضاته إلى المستخدم الأخير، وكيف يتم توليد المدخول من هذه العمليات.
- **الميزة التنافسية:** تصف الفوائد الفريدة لمشروعك، والذي تعده للتطور.
- **التخريب الإبداعي:** هو نظرية طورها جوزيف شومبيتر تقول: إن الابتكار الريادي هو القوى المخربة التي تنشئ، وتحافظ على النمو الاقتصادي؛ لأنها خلال ذلك تدمر شركات قائمة، وتخلخل التوظيف.
- **العملاء:** هم الناس الذين يخدمهم المشروع، بما فيهم العملاء المحتملون من قسم من السوق، أو عدة أقسام.
- **الطلب:** هو الحاجة، أو الرغبة في المخرجات، أو المنتجات، أو الخدمات.
- **الفئات السكانية:** هي عمليات إحصائية للمواطنين، أو مجموعة منهم، مثل: أعمارهم، جنسهم، مدخولهم، عرقهم وأصلهم.
- **الفرصة الريادية:** هي نقطة يلتقي فيها طلب العميل القابل للتعريف، مع جدوى إرضاء المنتج، أو الخدمة المطلوبين، وتوافق الشروط التالية: طلب معتبر في السوق، بنية وحجم سوق مهمان، هوامش معتبرة، موارد لدعم نجاح المشروع.
- **الجدوى المالية:** الاستدامة المالية طويلة الأمد للمنظمة؛ كيما تحقق مهمتها.
- **الاقتصاد المشترك:** هو نظام سوق يملأ فيه المتعاقدون الأحرار مجموعة متنوعة من المناصب.
- **البنية التحتية:** كل الموارد التي يحتاجها رائد الأعمال لإطلاق، وديمومة مشروع تجاري.
- **المعروض:** هو المنتج، أو الخدمة في ذاتهما، ومقترح قيمة كل منهما، وكيف ستبلغ، وتتواصل مع العملاء المستهدفين.
- **فحص الفرصة:** هو عملية تهدف إلى تقييم أفكار، واستراتيجيات، وتوجهات تسويق المنتجات الابتكارية، مع التركيز على الموارد المالية، ومهارات الفريق الريادية، والمنافسة.
- **البحث الأولي:** هو بحث يجمع معلومات جديدة.
- **البحث الثانوي:** هو بحث يستخدم معلومات متوفرة.
- **الاقتصاد التشاركي:** هو اقتصاد تكون فيه بعض الموارد غير مستغلة، مما يوفر فرصة ريادية.
- **العرض:** هو كمية المنتج، أو الخدمة المقدمة.

- **تحليل SWOT:** هو أداة تحليل استراتيجية؛ تستخدم لمساعدة مشروح محتمل، أو شركة قائمة على تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات المرتبطة بالتنافس التجاري.
- **مقترح البيع الفريد:** هو تفسير السوق لسبب اختلاف، أو أفضلية منتج، أو خدمته، عند مقارنتها مع باقي المنافسين.

الملخصات

5.1 الفرصة الريادية

تتوفر الفرصة الريادية حين يلتقي طلب العميل مع جدوى جلب منتج، أو خدمة إلى السوق، وقد عرف جوزيف شومبيتر -أحد أوائل دارسي ريادة الأعمال- التخريب الإبداعي؛ بالقول: هو حين يكون الابتكار مخربًا، وينشئ فرصًا ريادية محتملة، وقد قاد شومبيتر تركيزه على الاقتصاديات إلى تصنيف الفرص المحتملة حسب العرض، والطلب، والتغير في كيفية استخدام التقنية.

ويجب أن يشارك رواد الأعمال الناشئون في الصناعات ذات الأهمية، للبقاء على اطلاع، وإدراك لفرص البحث. بالإضافة إلى ذلك؛ يجب أن ينتبهوا إلى دوافع الفرص، مثل: خيارات التمويل الناشئة، التقدم التقني، والعوامل الاقتصادية.

5.2 بحث الفرص الريادية المحتملة

سيساعدك البحث في جدوى فكرتك الريادية في تحديد ما إذا كان المشروع يستحق المتابعة حاليًا، لذا يجب استخدام البحث الأولي، والثانوي لتحديد ما إذا كان هناك طلب مناسب، وهيكل السوق، وحجمه، والهوامش، والموارد اللازمة لبدء المشروع، واستدامته، كما يجب أن يكون رواد الأعمال -الذين يبحثون عن خيارات البحث- على دراية بمصادر الفرص الصناعية، والمستهلكين.

5.3 التحليل التنافسي

يساعد التحليل التنافسي في تحديد جدوى فكرتك، من خلال النظر في مدى جدواها ضمن مشهد تنافسي معين، ويمكن أن تساعدك أدوات مثل شبكة التحليل التنافسي، وتحليل SWOT، وتحليل PEST، ونهج الثلاث الدوائر في مزيد من فحص المشكلات، وتحسين خططك.

أسئلة المراجعة

1. ما هي الفرصة الريادية؟
2. اذكر خمس طرائق تمكن رائد الأعمال من خلق فرص اقتصادية جديدة؛ حسب جوزيف شومبيتر.
3. اذكر بعض العوامل التي تشير إلى أن الوقت مناسب لبدء مشروع تجاري.

4. متى ينبغي لرائد الأعمال أن يتقصى الفرص؟
5. ماذا على رائد الأعمال المحترم أن يبحث قبل بدء مشروع تجاري؟
6. ما نوع المعلومات الموجودة في الإحصاءات السكانية؟ وكيف يمكن أن تكون مفيدة؟
7. وازن، ووضح الفرق بين الفرص المبنية على العرض، وتلك المبنية على الطلب.
8. كيف يمكن أن يساهم استخدام تحليل PEST في اكتشاف أنماط جديدة من التوجهات للتعرف على الفرص الريادية؟
9. ما هو تحليل SWOT؟ وما فائدته؟
10. ما هو مقترح البيع الفريد؟
11. ما هو نموذج الأعمال؟

أسئلة المناقشة

1. اشرح الفرق بين الفكرة، والفرصة الريادية. ولماذا من المهم إدراك ما إذا كانت فكرتك فرصة ريادية، أم مجرد فكرة؟
2. هل حان الوقت المناسب لبدء مشروع تجاري؟ ولماذا؟
3. إذا كنت تفكر في بدء محل ملابس للمراهقين، والنسوة الشابات في قريتك. فما هي معلومات إحصاء السكان التي تظن أنها ستفيدك؟
4. ما هي الأنماط، أو التصرفات الجديدة التي لاحظتها في مجتمعك، أو بلدك؟
5. ما الموارد غير المستغلة في حياتك، والتي يمكن ترجمتها إلى فكرة اقتصاد مشترك، أو مشروع جديد؟
6. ما هي الأفكار المشتقة التي يمكنك التفكير فيها لدعم اقتصاد مشترك؟
7. اذكر بعض أسباب فشل المشاريع التجارية. إذا كنت ستبدأ مشروعك الخاص، واذكر بعض الإجراءات التي عليك اتخاذها لرفع فرص احتمال نجاحك.
8. كان لكثير من رواد الأعمال مشاكل عادية، كانوا يحاولون حلها. اذكر بعض الأمثلة عن المشاكل العادية التي يمكنك حلها إذا اخترعت منتجًا.
9. كيف تساعد الشركات المجتمعية المجتمع؟ وما هي المشكلة التي حاولت Palms Barber حلها؟ وما هي المشاكل التي انتهى بها المطاف إلى حلها؟

أسئلة الحالات المدروسة

1. كانت ماندي تيلمان طالبة في المدرسة الثانوية، تعيش في منطقة ريفية في أوكلاند، كانت ماندي تبلغ من العمر أربعة عشر عامًا فقط- ولكنها أرادت جني بعض المال الإضافي؛ بسبب قيام عائلتها برحلة إلى جراند كانيون في الصيف التالي، وأثناء التسوق مع والديها، لاحظت وجود مكان واحد فقط- في المدينة لشراء الشقق بالزهور، والخضروات؛ لزراعة الربيع، ولم يكن هناك كثير من الخيارات، حيث قامت ماندي بتدوين الأنواع المختلفة من النباتات، والزهور التي باعها المتجر، ومقدار بيعها.

عندما عادت ماندي إلى المنزل من التسوق مع والديها، دخلت على الإنترنت لترى كم ستكلف البذور، والمعدات. أحب والداه فكرة أن تكسب ماندي بعض المال من تلقاء نفسها، لتنفقه في الإجازة، وجعل مساحة كبيرة في الطابق السفلي متاحة لها لبدء نباتاتها.

- ما الذي يجب أن تعرفه ماندي -أيضًا- عن هذا العمل قبل البدء؟
- من وجهة نظرك، ما الذي تحتاجه ماندي لبدء هذا العمل؟
- هل ترى أي مشاكل محتملة مع فكرة العمل هذه؟
- ما هي بعض الطرق التي يمكن أن تبيع بها ماندي نباتاتها؟
- هل هذه فكرة عمل، أم فرصة ريادية؟

2. ابحث شركة النظارات Warby Parker

- ما هو نموذج عملها؟
- ما هو مقترح قيمتها؟
- صف سوقها المستهدف، مع ذكر الموارد التي اعتمدت عليها في تحديده.
- لو لم توجد هذه الشركة، وأردت أنت بدء شركة نظارات تخدم الزبون مباشرة. ما هي الخمسة العوامل التي كنت لتبحثها لتتأكد ما إذا كانت فكرتك حقًا فرصة ريادية؟

3. أحب ترافيس وكاتلين السفر بحقائب الظهر، وتسلقا مسار الأبلش مرتين، وعلى الرغم من أنهما كانا خبيرين في هذا المجال، إلا أنهما في كل مرة يخرجان إلى الدرب، يتعلمان شيئًا جديدًا، كان كل مسافر قابله تقريبًا مسارًا في تقديم نصيحة جيدة حول أفضل الملابس، أو المعدات الخاصة بالمسار، ومن هنا، قرر ترافيس وكاتلين بدء تدوين الرحالة، وبيع مساحات إعلانية لمصنعي، وتجار التجزئة لمعدات حقائب الظهر.

- لو كنت بصدد إطلاق مشروع لمساعدة المسافرين بحقائب الظهر على استكشاف الطبيعة، ما هي المنتجات التي كنت ستوفرها؟ وأي مقترح بيع فريد كنت ستعرض؟

- ما هي الفائدة التي كنت ستبينها في موقعك الإلكتروني؛ لجذب المسافرين بحقائب الظهر إليه؟
خذ بالحسبان كيف ستفرق موقعك عن مواقع المنافسين.
- باستخدام تحليل PEST حول معرفتك بالمجال واهتمامك، من خلال بدء مشروع فيه. حدد عاملاً واحدًا لكل من فئات PEST التي يمكنها مساعدتك في الحصول على معلومات جديدة، أو أنماط داعمة لنشاطك.
- كيف ستغير نموذج عملك بناءً على إجاباتك على الأسئلة السابقة؟



هل تريد تقديم تجربة خدمة عملاء استثنائية؟

نقدّم لك نظام دعم شامل لإدارة التذاكر، الدردشة المباشرة وقاعدة المعرفة، لتمكين تواصل سلس وفعّال مع عملائك

ابدأ الآن

6. حل المشكلات والتعرف على الاحتياجات

فهرس الفصل

- حل المشاكل للعثور على الحلول الريادية.
- عملية حل المشاكل بإبداع.
- التفكير التصميمي.
- العمليات الرشيقة (اللينة).

مقدمة

بعض الأجزاء من هذا المبحث مبنية على عمل أصلي من جوفري جرايبيل [Geoffrey Graybeal](#)، ومنتوجة بدعم من مجتمع ريبوس [Rebus Community](#).

التقت مرح ليدي [Marah Lidey](#)، ونايومي هيراباياشي [Naomi Hirabayashi](#)، عندما عملتا في المنظمة غير الربحية العالمية الموجهة للشباب [DoSomething.org](#)؛ واعتبرت كل منهما الأخرى قريبةً ملهمةً، وصديقةً تحتذي بها، وتعتمد عليها. وبينما عملتا معًا، جاءتهما فكرة تحويل هذا الدعم الذي يقدمانه لبعضهما إلى فكرة منتج، هي عبارة عن منصة إلهام ترسل إلى مستخدميها رسالة تحفيزية كل يوم؛ وبدأتا سنة 2015 في التركيز على تحويل فكرتهما إلى واقع، فأجريتا تجربةً مع 70 فردًا قبل أن تطلقا نسخة بيتا اختبارية من شاين [Shine](#) في شهر أكتوبر من 2015؛ وهكذا غادرت ليدي وهيراباياشي منظمة دو سامثينغ رسميًا في أبريل من 2016، وولّد مشروعهما الناشئ شاين بمعنى تألق، أو إلمع).

يعالج شاين المشكلة القائلة بأن "المساعدة الذاتية غير مجدية"، وتتمثل قيمته في المعالجة الجزئية لما يعرف بفجوة الثقة، فهذه الأخيرة غالبًا ما تذكر على أنها حاجز يمنع النسوة من التقدم في وظائفهن، أو جمع المال، أو الاستثمار، أو التخطيط للتقاعد. ويهدف شاين إلى معالجة أربع ركائز هي: الصحة العقلية، والثقة، والسعادة اليومية، والإنتاجية. وبحلول 2018، صار عدد مستخدمي شاين مليوني فرد من 189 دولة. وما بدأ كخدمة لإرسال نصوص تحفيزية، تطور ليشمل تطبيقًا، وخدمات إضافية، مثل شاين تولكس Shin Talks، وبعض التحديات الصوتية.

لقد أدركت ليدي وهيراباشي حاجة، أو فرصةً ريادية. وانتقلتا إلى حل المشاكل، مطبقتين تقنيات التعرف على الحاجة التي يعتمدها رواد الأعمال لحمل فكرتهم إلى الأمام، وحل المشاكل التي تظهر بينما تتقدم الشركة؛ فحل المشاكل جزء جوهري في بناء ريادة الأعمال؛ وفي الوقت ذاته، يمكن استخدام تقنيات حل المشاكل في الإدارة، وفي الحياة الفردية اليومية.

6.1 حل المشاكل للعثور على الحلول الريادية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- تعريف حل المشاكل في سياق ريادة الأعمال.
- وصف نموذج التكيف، ونموذج الابتكار في حل المشاكل، ومقارنتهما.
- تحديد المهارات التي يحتاجها رواد الأعمال لحل المشاكل بنجاحة.
- تحديد أنواع حلالي المشاكل.

غالبًا ما يتصور رواد الأعمال - كما تعلمت - وجود فجوة فرصية بين الموجود، وبين ما يمكن أن يوجد. ولسد تلك الفجوة، يتم اللجوء إلى حل المشاكل الريادية؛ فحل المشاكل الريادية هو عملية استخدام الابتكار، والحلول الإبداعية لسد تلك الفجوة بحل مشاكل مجتمعية، أو تجارية، أو تقنية. قد تقود المشاكل الشخصية أحيانًا إلى فرص ريادية، إذا تحققت منها في السوق؛ إذ يتصور رائد الأعمال أن فرصة ملء الفجوة بحل ابتكاري قد تتطلب مراجعة منتج ما، أو إنشاء منتج جديد كليًا. مع ذلك، يقتررب رائد الأعمال من عملية حل المشاكل بطرق مختلفة.

على سبيل المثال، كما قرأنا في [الفصل السابق: تحديد الفرص الريادية](#)، رأت سارة بليكلي الحاجة إلى تعديل جواربها الطويلة عندما كانت تستعد للخروج إلى حفلة عمل في فلوريدا الرطبة، فرأت مشكلةً تشكل حاجةً في السوق، لكن جهودها في حل المشاكل هي التي دفعتها إلى تحويل حلها (قص جواربها الطويلة) إلى منتج قابل للتطبيق؛ فقد جاءت هذه الجهود من موقفها الذاتي الذي يمكن أن تفعله؛ إذ فمن المهم فعلًا أن تكون واسع الحيلة، وذا مرونة عقلية الكأس نصف ممتلئ⁽¹⁾.

لقد قوبلت جهود سارة بليكلي في البداية بمقاومة من المديرين التنفيذيين للجوارب، الذين كانوا معظمهم من الذكور. وبعيدًا عن التواصل مع المستهلكين من الإناث، قام مالك الجوارب الذي قرر مساعدة بليكلي في

البداية برفض الفكرة قبل أن يعرضها على بناته؛ وأدرك أنها كانت محقّة بخصوص شيء ما، وذلك الشيء أصبح شركة Spanx؛ أما بليكلي، فقد باتت اليوم رائدة أعمال ناجحة⁽²⁾.

لا بد قبل الخوض في هذا المبحث من التفريق بين اتخاذ القرارات، وبين حل المشاكل:

- اتخاذ القرار مطلوب لمواصلة، أو تسهيل عملية من شأنها التأثير على سير العملية، أو الشركة؛ ويمكن أن تكون بديهية، أو تتطلب بحثًا، ووقتًا طويلًا من التفكير.
- حل المشاكل عملية مباشرة أكثر؛ إذ تنطوي على حل لمشكلة تخلق فجوة واضحة بين الوضع الحالي، والوضع المرجو.

رواد الأعمال حلالو مشاكل يقدمون حلولًا باستخدام الإبداع، أو المشاريع الابتكارية التي تستغل الفرص. ويركز هذا المبحث على المقاربات المختلفة لحل المشاكل، والتعرف على الاحتياجات التي تساعد رواد الأعمال المحتملين على الخروج بأفكار، وصقلها.

6.1.1 نموذج حل المشاكل: التكيف والابتكار

نجد نموذجين بارزين لحل المشاكل: المتكيف، والمبتكر؛ وقد طور مايكل كيرتون Michael Kirton، عالم النفس البريطاني الشهير، نظرية مخزون KAI اختصار Kirton Adaption-Innovation؛ بمعنى نظرية كيرتون للتكيف، والابتكار، لقياس أسلوب الفرد في حل المشاكل⁽³⁾. تعتمد نظرية تفضيلات حل المشاكل -وفق كيرتون- على خصائص الشخصية من أصالة؛ بمعنى الإبداع، وتوافق، وكفاءة؛ إذ يحدد مخزون KAI نهج الفرد في حل المشاكل بقياس اتفاه مع عبارات ترتبط بالخصائص الشخصية، مثل القدرة على المجيء بأفكار جديدة، واتباع القواعد، والعمل مع المجموعات، وتوجيه التصرف اليومي نظاميًا؛ وتصنف النتائج الفرد إما مبتكرًا، أو متكيفًا؛ فالأول شديد الأصالة (الأفكار الأصلية)، لا يحب التوافق، ولا يقدر النجاعة بقدر ما يفعل المتكيفون.

قد يستخدم رائد الأعمال النهج الأول الأكثر محافظة في حل المشاكل، وهو النموذج التكيفي، ويبحث هذا النموذج عن حلول المشاكل بطرق معينة بعد تجربتها، ومعرفة نجاعتها. يقبل النموذج التكيفي تعريف المشكلة، ويهتم بحل المشاكل بدلًا من العثور عليها، كما يسعى هذا النهج إلى نجاعة أكبر، بينما يركز على الاستمرارية والاستدامة؛ أما النهج الثاني، الأكثر إبداعًا، فهو النموذج الابتكاري في حل المشاكل الريادية، وهو يستخدم تقنيات غير معروفة في السوق تثمر عن تفوق المنظمة.

إن أسلوب حل المشاكل ابتكاريًا يتحدى تعريف المشكلة، ويكتشف المشاكل، وسبل حلها، كما يتحدى الافتراضات القائمة؛ فهو باختصار يقوم بالأشياء بطريقة مختلفة؛ إذ يستعمل التفكير خارج الصندوق، ويبحث عن حلول جديدة، والجدة سمة مشتركة في ريادة الأعمال الإبداعية، وهي ما يدفع رواد الأعمال نحو هذه الطريقة في حل المشاكل.

وحسب د. شون م باول Dr. Shaun M. Powell، المحاضر بجامعة Wollongong في أستراليا:

"يتميز رواد الأعمال المبدعون بأسلوب إداري مميز يعتمد على الحدس، وعدم الرسمية، واتخاذ القرارات السريعة؛ في حين أن أساليب التفكير الأكثر تقليدية، ليست متوافقة مع الخصائص الفريدة لرواد الأعمال المبدعين"⁽⁴⁾

وطريقة حل المشاكل هذه لا تغير من المنتج، بل تخلق شيئاً جديداً تماماً.

عُرفت مرافق الرعاية الصحية على سبيل المثال بأنها مصدر للمكورات العنقودية الذهبية المقاومة للميثيسيلين MRSA، وهي عدوى مميتة يمكن أن يكون لها آثار طويلة المدى على المرضى، لذا طورت شركة Vital Vio، التي يقودها كولين كوستيلو Colleen Costello، تكنولوجيا الضوء الأبيض التي تظهر بفعالية المرافق الصحية باستهداف جزيء محدد في البكتيريا؛ ويمكن لهذا الضوء الآمن تماماً للبشر أن يضيء باستمرار لقتل البكتيريا المتجددة.

إن نموذج الحل التكييفي في هذه الحالة كان ليسعى إلى تقليل خطر البكتيريا داخل المستشفى، لكن Vital Vio طورت تقنيةً جديدةً تماماً للقضاء عليها، وقد سبقتها حلول تكييفية منها عمليات، وبروتوكولات قائمة للوقاية من البكتيريا، مثل إجبار الأطباء، والممرضين، ومقدمي الرعاية الصحية الآخرين على تنظيف أيديهم بالماء، والصابون؛ أو فركها بمحلول كحولي قبل، وبعد رعاية المريض، مع فحص بشرة المريض بحثاً عن البكتيريا، وتنظيف حجرات المستشفى، والأدوات الطبية، وغسل الملابس، وأغطية الأسرة، وتجفيفها في أدفأ درجات الحرارة الموصى بها⁽⁵⁾.

6.1.2 مهارات حل المشاكل

صحيح أن اكتشاف المشاكل يُعد جزءاً ضرورياً في العملية الريادية، لكن التعامل معها جانب مختلف تماماً؛ فبمجرد أن ينطلق المشروع، حتى تنعدم رفاهية رائد الأعمال في تجنبه للمشاكل، فهو غالباً مسؤول عن حلها سواءً في شركة ناشئة، أو أي نوع آخر من النشاطات التجارية؛ وثمة مهارات معينة يمتلكها رواد الأعمال تجعلهم بالأخص حلالي مشاكل جيدين. ويمكن تفحص هذه المهارات في الشكل الآتي:



هذه بعض المهارات التي يملكها رواد الأعمال، وتساعدهم في حل المشاكل

١. التفكير النقدي

التفكير النقدي هو تحليل معقد للمشكلة أو القضية، بهدف حلها، أو اتخاذ قرار بخصوصها؛ إذ يحلل رائد الأعمال، وينتزع الطبقات من المشكلة التي تواجه نشاطه، للعثور على أصلها؛ ويركز على قلب المشكلة، ويتقبل منطقيًا، وب عقل منفتح اقتراحات حلها؛ فالتفكير النقدي ليس مهمًا لتطوير الأفكار الريادية وحسب، بل هو من المهارات المطلوبة في التعليم، والتوظيف.

انقطعت رائدة الأعمال ربيكا كانتار Rebecca Kantar عن جامعة هارفارد سنة 2015، لتؤسس شركتها التقنية الناشئة Imbellus؛ والتي تهدف إلى استبدال سيناريوهات تفاعلية تختبر مهارات التفكير النقدي باختبارات القبول الجامعي الموحدة، مثل الـ SAT؛ فالكثير من تلك الاختبارات قد يحتوي على أسئلة متعددة الاختيارات، تتطلب الإجابة عليها معرفةً مباشرةً بالسؤال، أو المشكلة الرياضية؛ لذا، تسعى كانتار إلى إنشاء اختبارات مهمة أكثر بالمقدرة التحليلية، والتفكير الذي يفيد في عملية حل المشاكل. وتقول Imbellus إن هدفها هو "كيف يفكر الناس"، وليس فقط ماذا يعرفون؛ وتستخدم المنصة المحاكاة لتقييم مستخدميها⁽⁶⁾.

ب. التواصل

مهارات التواصل هي القدرة على الإيصال الفعال للرسائل إلى متلق مستهدف، وهي المهارات التي يستخدمها رواد الأعمال لتجميع الموارد لأغراض تقصي الحلول التي تؤدي إلى الحل الابتكاري للمشاكل، والميزة التنافسية؛ إذ يسمح التواصل الجيد بالارتباط الحر في الأفكار بين رواد الأعمال، والشركات، ويمكنه توضيح مشكلة أو رؤية مشتركة، ويسعى للحصول على موافقة أصحاب المصلحة من مختلف الفئات المستهدفة؛ كما تسمح الشبكات، والتواصل داخل صناعة ما لرائد الأعمال بالتعرف على مكانة منظمة ما في السوق، والعمل على تشكيل الحلول في كلمات لدفع المنظمة أبعد من مكانتها الحالية.

نعني هنا تشكيل الحلول في كلمات التواصل من، وإلى الشركة/الكيان، ويتضمن التواصل الداخلي الرسائل الإلكترونية، والنشرات البريدية، والعروض، والتقارير التي يمكن أن تحدد الغايات، والأهداف الإستراتيجية؛ ومن ثم تقرر ما أنجز، وما تبقى منها؛ فيبقى الموظفون على اطلاع، ويعملوا على حل المشاكل المتبقية داخل المنظمة؛ أما التواصل الخارجي، فيمكن أن يشمل البيانات الصحفية، والمدونات، والمواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والخطابات العامة، والعروض التي تشرح حلول الشركة للمشاكل؛ كما يمكن أن تكون أيضًا عروضاً للمستثمرين، بما في ذلك خطط الأعمال، والتوقعات المالية.

تمارين التصور (أو التفكير) مثل جلسات العصف الذهني، هي وسائل تواصل جيدة يمكن أن يستخدمها رواد الأعمال لتوليد حلول المشاكل، ومن تلك الأدوات أيضًا الهاكاثون، وهو حدث تستضيفه عادةً شركة، أو مؤسسة تقنية، يجمع بين المبرمجين، والعاملين بدرجات أخرى من التخصص داخل الشركة، أو المجتمع، أو المنظمة للتعاون في مشروع خلال فترة زمنية قصيرة؛ ويمكن أن يستمر الحدث من أربع وعشرين ساعة، إلى بضعة أيام خلال عطلة نهاية الأسبوع.

قد يكون الهاكاثون مبادرةً داخليةً على مستوى الشركة، أو حدثًا خارجيًا يجمع مساهمي المجتمع معًا، كما يمكن استخدام مخطط نموذج العمل التجاري، ونشاطات أخرى داخليًا، أو خارجيًا للتعرف على المشاكل، والعمل تجاه خلق حل قابل للتطبيق.

يُعد التشبيك مظهرًا مهمًا من مظاهر التواصل المفيد، فما من طريقة أفضل لتقديم فكرتك، والحصول على التمويل والموافقة، وتسويقها في شركة ناشئة من بناء شبكة من الأشخاص الراغبين في دعم مشروعك. قد تتكون شبكتك من موظفين محتملين، وعملاء، وأعضاء إدارة، ومستشارين خارجيين، ومستثمرين، أو مشجعين، يحبون منتجك دون مصلحة مباشرة.

تتضمن الشبكات الاجتماعية روابط قوية، وأخرى ضعيفة، وفي هذا السياق، درس عالم الاجتماع مارك جرانوفيتز Mark Granovetter تلك الشبكات في سبعينيات القرن الماضي، ولا تزال نتائجها مطبقة إلى اليوم؛ فإضافة وسائل التواصل الاجتماعي إلى تعريف الشبكات الاجتماعية. يجعل الروابط الضعيفة تسهيل سير المعلومة، وتنظيم المجتمع -حسب مارك-؛ بينما تمثل الروابط القوية، الصلات القوية بين الأصدقاء القريبين،

وأفراد العائلة، وزملاء العمل المتضامنين⁽⁷⁾، وتتطلب هذه الروابط عملاً أكبر للحفاظ عليها مما تتطلبه الروابط الضعيفة (كما نبين في الصورة الآتية بخطوط مستقيمة، وأخرى منقطة). كما لا تؤدي الروابط القوية في سياق العمل التجاري إلى الكثير من الفرص الجديدة؛ وعلى عكسها، تفتح الروابط الضعيفة أبواباً بكونها جسوراً إلى روابط ضعيفة أخرى، في مناطق عملية، أو أقسام، يمكن ألا تمتلك وصولاً إليها لا بصفة مباشرة، ولا من خلال الروابط القوية⁽⁸⁾.



ينتج عن التشبيك ربط الأفراد الذين لربما لم يكونوا ليلتقوا، والذي قد يساعدون بعضاً على حل المشاكل.

حفظ الحقوق: social media connections networking من GDJ - Pixaby، ترخيص CC0

يدرك الكثير من رواد الأعمال الشبان في الواقع، أن الجامعة مكان جيد لبدء بناء الفرق، ومن بينهم أوليفر آيزكس Oliver Isaacs مؤسس موقع الآراء الشهير Amirite.com، الذي ينسب إليه منذ بدأ ميمات الإنترنت Memes، وموطئ قدم لغة الإنترنت⁽⁹⁾، ويتكون هذا الموقع من شبكة واسعة من الصفحات، والشرارات على فيسبوك وإنستغرام، تصل إلى 15 مليون مستخدم شهرياً؛ ويوصي آيزكس باستخدام شبكة الخريجين الذين تعرفهم لبناء فريق عمل، وقاعدة عملاء لمشروعك الخاص، لأنك لا تعرف أبداً ما إذا كنت تتحدث إلى موظف، أو شريك مستقبلي.

تشارك الأفكار، والموارد أمر عالي القيمة في العملية الريادية، والتواصل يشكل مهارةً فارقةً في حل المشاكل؛ لأن القدرة على تحديد وتأطير المشكلة (تحديد مجال المشكلة) تُعد ضروريةً لمعالجتها؛ إذ يمكن أن يكون المشكل غامضاً جداً، أو واسعاً، أو ضيقاً؛ ولهذا فالتواصل للحديث عن المشكلة أمر مهم، تمامًا كما هو الحال بالنسبة لتوصيل الحل.

ج. الحسم

الحسم هو القدرة على اتخاذ قرار سريع، وفعال، وعدم السماح بمرور الكثير من الوقت في العملية؛ فعلى رواد الأعمال أن يكونوا منتجين، حتى في مواجهة المخاطرة؛ وهم يعتمدون عادةً على البديهة، وكذا الحقائق الثابتة عند اتخاذ القرار؛ فهم يسألون عن المشكلة التي تحتاج حلًا، ثم يفكرون في الحلول، ويأخذون بالحسبان الوسائل اللازمة لتطبيق الفكرة، وينبغي أن تكون القرارات مدعومةً بالبحث.

يشرح آدم جرانت في كتابه The Originals أن مؤسسي شركة النظارات واربي باركر Warby Parker بدؤوا شركتهم بينما كانوا طلابًا جامعيين، ولم يكونوا يعلمون وقتها عن الصناعة إلا القليل، ولكنهم بعد إجراء البحوث المفصلة، علموا أن شركةً كبيرةً واحدةً فقط تسيطر على الصناعة، وهي لوكسوتيكا Luxottica، فاستخدموا هذه المعلومات وغيرها، لصقل إستراتيجيتهم، ونموذج أعمالهم؛ مركزين على القيمة، والجودة، والسهولة بالبيع عبر الإنترنت. وحين قرروا إطلاق الشركة، كانوا قد فكروا في كل التفاصيل الرئيسية، لهذا حققوا نجاحًا أوليًا سريعًا، وشركتهم اليوم تمتلك أكثر من 100 متجر تجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتقدر بملايير الدولارات.

الحسم هو دافع التقدم، إذ يمكن أن يؤدي الحسم إلى الابتكار، وهو يدعم القيام باتخاذ القرارات بعد الحصول على 70 % من المعلومات التي تحتاجها للقيام بذلك.

د. القدرة على تحليل المعطيات

تحليل المعطيات هو عملية دراسة المعلومات، وتشكيلها في هيكل يقود إلى استنتاجات مبتكرة؛ ويُعد جمع المعطيات، والإحصائيات شيء؛ أما فهمها، فشيء آخر تمامًا، وبذلك وحده تستطيع استخدامها لملء احتياج السوق، أو توقع توجه قادم؛ إذ يعرف المؤسسون الناجحون كيف يطرحون الأسئلة حول المعلومات، وكيف يفهمون تلك المعلومات أيضًا، وإذا لم يملكو تلك القدرات، فهم على الأقل يقدرون على جلب الخبراء الذين يملكونها.

يمكن للشركة بالإضافة إلى المصادر العامة للمعلومات، أن تجمع المعطيات من العملاء حين يتفاعلون معها على وسائل التواصل، أو حين يزورون موقعها، خاصةً إذا أكملوا تعاملًا ببطاقة مصرفية؛ إذ يمكن حينها للشركة جمع معطياتها الخاصة حول عملائها، وذلك يتضمن مواقعهم، وأسماءهم، ونشاطاتهم، وكيف وصلوا إلى الموقع الإلكتروني؛ وتحليل هذه المعطيات يعطي رائد الأعمال فكرةً أفضل حول الفئات الجماهيرية المهمة فعلاً بمشروعه.

يمكن لتحليل المعطيات بطرائق مختلفة في ريادة الأعمال المساعدة في التعرف على الفرص، وخلقها، وتقييمها. وبما أن تحليلات المعطيات تصف ما حدث، ولماذا حدث، وما يمكن أن يحدث مجددًا في المستقبل، فإن رواد الأعمال قادرون على اكتشاف، واستغلال مصادر المعطيات المختلفة للتعرف على الفرص الجذابة، وموازنتها. وفي الأعمال التجارية عامة، تستخدم التحليلات لمساعدة المدراء، ورواد الأعمال على كسب نظرة محسنة حول عمليات نشاطهم، والمشاريع القادمة، واتخاذ قرارات أحسن، مبنية على الحقائق.

يمكن للتحليلات أن تكون وصفية، توقعية، أو إلزامية؛ فأما النوع الأول، فينطوي على فهم ما حدث، وما يحدث؛ أما الثاني، فيستخدم معطيات الأداء الماضي لتقدير الأداء المستقبلي؛ وأما النوع الثالث، فيستخدم نتائج النوعين الآخرين لاتخاذ القرارات. ويمكن تطبيق تحليل المعطيات في إدارة علاقات العملاء، وتوجيه النشاطات المالية، والتسويقية، واتخاذ قرارات التسعير، وإدارة سلسلة التوريد، والتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية، ومهام أخرى في المشروع؛ وبالإضافة إلى التحليل الإحصائي، والطرائق الكمية، والنماذج الحاسوبية للمساعدة في اتخاذ القرارات؛ تتسارع وتيرة استخدام الشركات لخوارزميات الذكاء الاصطناعي لتحليل المعطيات، واتخاذ قرارات سريعة.

هـ. فهم الأعمال والصناعة

يحتاج رواد الأعمال إلى فهم دقيق للأسواق، والصناعات؛ وهم في أغلب الأحيان يعملون فعلياً في منظمات كبيرة حين يلاحظون فرص التطور، أو النقائص في السوق؛ إذ يكسب الموظف فهماً عميقاً للصناعة المنخرط بها، وإذا فكر في حل ممكن لمشكلة ما، فيمكن أن يصبح ذلك الحل هو القاعدة الأساسية في إنشاء نشاط تجاري جديد.

لنأخذ على سبيل المثال وكالة تسويق تستخدم التسويق التقليدي لثلاثين سنة، ولدى هذه الوكالة قائمة زبائن مضمونة، فبدأت مديرة تنفيذية في الوكالة بدراسة وسائل التواصل الاجتماعي، وتحليلها، واتجهت إلى مالك الوكالة قصد تغيير العمليات، واعتماد وسائل التواصل الاجتماعي في خدمة الزبائن، لكن المالك رفض؛ وفي الوقت ذاته بدأ بعض من زبناء الوكالة في المطالبة بخدمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، عندها تقصت المديرة التنفيذية إمكانية بدء وكالتها الخاصة لخدمة هؤلاء الزبائن، طالما لم يتعارض هذا مع أي بنود منافسة في عقدها، وميزتها التنافسية كانت معرفتها بطريقتي التسويق، التقليدية منها، وتلك المعتمدة على وسائل التواصل الاجتماعي؛ لاحقاً، بدأت الوكالة الرئيسية تتعثر لأنها لم تواكب التطور المطلوب، وهكذا قامت المديرة الجريئة بشراؤها لكسب العملاء، وخدمة أولئك الذين يرغبون في الابتعاد عن التسويق التقليدي.

وهذا تقريبا ما حدث مع كيتي ويتكن Katie Witkin خريجة جامعة ويسكنسن ماديسون، فقد عملت في وكالات تسويق تقليدي، قبل أن تغادر ذلك الميدان بعد 4 سنوات من تخرجها من الجامعة، لتشارك في تأسيس شركتها الخاصة AGW Group؛ ففي سنة 2009، وبينما كانت ويتكن تتدرب في وكالة تسويق لا تملك قسم وسائل التواصل الاجتماعي، رغم درايتها بأن وسائل التواصل الاجتماعي تغير كيفية تواصل الشركاء مع العملاء، من خلال تجاربها في الكلية، ومراقبتها لتوجهات الصناعة؛ فقد وسعت في مشروعها الخاص نطاق التركيز ليشمل جميع العلامات التجارية الداعمة لإدارة كل ما هو رقمي، وتضم اليوم وكالة التواصل التسويقي خاصتها عدة موظفين، والكثير من الزبائن المعروفين⁽¹¹⁾.

و. الدهاء

الدهاء، أو الحيلة، هي القدرة على اكتشاف حلول ذكية لتجاوز العقبات. وتقول شيري كامبل Sherrie Campbell، عالمة النفس، والمؤلفة، والمساهمة المتكررة في مجلة Entrepreneur حول مواضيع الأعمال:

"لا توجد سيمة أفيد، ولا أهم من الدهاء في السعي لتحقيق النجاح؛ فالدهاء عقلية مفيدة بالأخص حين تكون أهدافك المسطرة صعبة التحقيق، أو لا يمكنك تصور مسار واضح للوصول إلى حيث تريد الذهاب؛ حينها تدفعك عقلية الدهاء إلى إيجاد طريقة، فهذه العقلية تلهمك التفكير خارج الصندوق، وتوليد أفكار جديدة، والقدرة على تصور كل الطرائق الممكنة لتحقيق ما ترغب به؛ فالدهاء يحولك إلى رائد أعمال مبتكر، مؤسس، وجريء، ويرفعك درجة فوق الآخرين."⁽¹¹⁾

يبدأ رواد الأعمال في التفكير في مشروع تجاري، أو شركة ناشئة من خلال الحديث إلى الناس، والحصول على خبراء للمساعدة في إنشاء، وتمويل، وبدء عمل تجاري؛ فرواد الأعمال أشخاص مجازفون، ومتحمسون للمغامرات الجديدة؛ وإذا لم يملكو شهادات جامعية، أو قدرًا كبيرًا من الخبرة، فهم يدركون أن ثمة الكثير من الموارد المتاحة لمساعدتهم في مشروعهم.

نذكر على سبيل المثال، ما وقع في أواخر التسعينيات، أين أُتيحت لبيل مكبين Bill McBean، وشريكه بيلي ستيريت Billy Sterett فرصة شراء وكالة سيارات ضعيفة الأداء، من شأنها جعل شركتهما مهيمنة في السوق، فلم يرغبوا في سحب المال من مشاريع أخرى، ولا في استدانة المزيد، وزيادة ارتباطهما بمزيد من الديون؛ وقد كان من دهائهما أن عثرا على مسار آخر للحصول على المال الضروري لتنفيذ الاستحواذ الذي يتوقان إليه، فغيرا بنكهما، وتفاوضا مع البنك الجديد لتخفيض متطلبات إعادة المال، وخفضا نسبة الفائدة، والرسوم، والمدفوعات الشهرية؛ وهكذا حررا مبلغًا كافيًا من المال سمح لهما بشراء الشركة الجديدة⁽¹²⁾.

6.1.3 أنواع حلالي المشاكل

يملك رواد الأعمال شهيةً مفتوحةً لحل المشاكل، وهذه الرغبة تحمسهم للبحث عن حل حين تحدث فجوة في منتج، أو خدمة؛ فهم يتعرفون على الفرص، ويستغلونها؛ لكنهم في حلولهم أنواع، فثمة المنظمون الذاتيون، والمنظرون، والملمتمسون.

أ. حلالي المشاكل ذاتيو التنظيم

المنظمون الذاتيون في حل المشاكل، هم أشخاص مستقلون، يعملون بأنفسهم دون تأثير خارجي، ويمتلكون القدرة على رؤية المشكلة، وتصور حل ممكن لها، والسعي لابتكار ذلك الحل -كما يبدو في الصورة أدناه؛ وقد يكون الحل مخاطرة، لكن حلال المشاكل ذاتي التنظيم، فهو يتعرف على المخاطرة، وقيمها، ويخفف منها؛ فإذا قام رائد أعمال ببرمجة عملية حاسوبية لزبون ما، لكنه أثناء تجربتها اكتشف خطأً قد يدفع البرنامج إلى الوقوع في حلقة مفرغة، فبدل انتظار عثور العميل على الخطأ، يسارع رائد الأعمال إلى البحث عن الخطأ في البرمجة، ويعدله، ثم يسلم البرنامج المصحح إلى العميل؛ فهناك تحليل فوري، وتصحيح فوري، وتنفيذ فوري؛

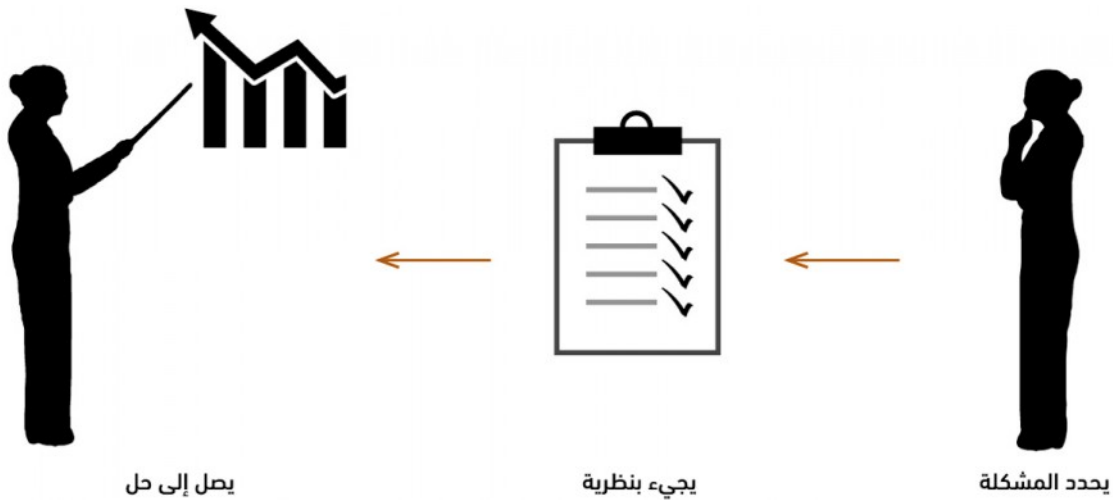
وأكبر الميزات التنافسية لدى حلالي المشاكل ذاتي التنظيم هي السرعة التي يكتشفون بها حلول المشاكل، ويوفرون حلولاً لها.



يتعرف حلل المشاكل ذاتي التنظيم على المشكلة، ويفكر في الحل، ثم ينفذه.

ب. حللو المشاكل المنظرون

يرى الحللون المنظرون المشكلة، ويبدؤون بالتفكير في مسار لحلها اعتماداً على نظرية ما، فهم يحلون المشاكل حلاً عملياً، ومنهجياً؛ فبينما يبدأ المدراء العاديون بملاحظة المشكلة، والتركيز على النتيجة النهائية، دون الاهتمام بوسائل الوصول، يرى رواد الأعمال المشكلة، ويبدؤون في رسم مسار باستخدام ما هو معروف في نظرية توصلهم إلى النتيجة النهائية. بمعنى أن رائد الأعمال يعبر الخطوات لحل المشكلة، ثم يبنى على النجاحات، ويرفض الإخفاقات، ويعمل نحو الحل بالتجريب، والبناء على النتائج المعروفة؛ فربما لا يعرف رائد الأعمال عند تلك النقطة ما هي النتيجة النهائية، لكن الحل سيظهر بينما يجري نحوه، ويظهر الشكل القادم هذا.



يتعرف حلل المشاكل المنظرون على المشكلة، ويضع نظرية، بالتكرار أحياناً، ثم يصل أخيراً إلى الحل.

إذا اعتبرنا مثلاً أن ماري كيوري كانت رائدة أعمال، فإنها عملت نحو عزل عنصر؛ وبينما فشلت مقاربات مختلفة في عزله، سجلت ماري الإخفاقات، وجربت حلولاً ممكنة أخرى. لقد أظهرت نظريات كيوري الفاشلة

أخيرًا النتيجة النهائية لعزل عنصر الراديون؛ ومثل كيوري، يستخدم المنظرون التحليلات، والتصحيحات، وعمليات التنفيذ، المأخوذة جميعها بالحسبان. وحين يكون الوقت مهما، فإن على رواد الأعمال فهم أن التجريب المتواصل يبطئ عملية حل المشكلة.

ج. حلّو المشاكل الملتمسون

يرى هؤلاء مشكلة، ويطلبون من الآخرين أفكارًا لحلها، إذ يفضل رائد الأعمال من هذا النوع استشارة شخص خاض التجربة من قبل، وربما يفضل أيضًا حل المشكلة في وسط فريق، ويضمن التماس مداخلات الفريق الريادي أن رائد الأعمال على مسار يحركه توافق الآراء، ويستغرق هذا النوع من حل المشكلات وقتًا أطول؛ لأن صاحب المشروع لابد أن يشارك في عملية تساهمية تمنح جميع الأعضاء فرصة المشاركة. وتتضمن العملية اكتشاف بدائل للحل النهائي. وفي عملية صنع القرار المنظماتية على سبيل المثال، تكون الشمولية مقياسًا لمدى محاولة الشركة أن تكون محتوية، أو شاملة في صنع قراراتها، ويمكن ملاحظة الشمولية في عدد اللقاءات المبرمجة، والعملية التي تجمع من خلالها الشركة المعلومات، وعملية الحصول على المدخلات من المصادر الخارجية، وعدد الموظفين المعنيين، واستخدام الاستشاريين المتخصصين، والخبرة الوظيفية للأشخاص المعنيين، وسنوات مراجعة البيانات التاريخية، وإسناد المسؤولية الأساسية، وعوامل أخرى؛ ولذا فإن صنع القرار الشامل هو مثال عن أسلوب حل المشاكل الالتماسي، فهو يبحث عن المدخلات من عدد كبير من أفراد الفريق.

المحاكاة مثال آخر يستخدم أسلوب الالتماس لحل المشاكل، وهي اجتماع لحل النزاعات، وتحديد الحلول؛ ويمكن أن يعقد مطور مشروع جديد محاكاة مجتمعية للمساعدة في تصميم المشروع، على أمل الحصول على موافقة المسؤولين المنتخبين. وفي مثال المبنى، يمكن أن يتكون هذا من: المطور، وفريقه من المهندسين المعماريين، ومصممي المشروع، والأشخاص ذوي الخبرة في المشروع؛ الذين يعملون جنبًا إلى جنب مع أعضاء المجتمع، أو المديرين التنفيذيين، أو المسؤولين المنتخبين، أو الممثلين، مثل: الموظفين، أو المجالس المعنية من قبل المواطنين، كمجلس التخطيط؛ فهذا النشاط يمثل مقارنة لحل مشكلة بالالتماس.



يتعرف حلال المشاكل بالالتماس على المشكلة، ويناقشها مع الآخرين، ويصل إلى حل يوافقون عليه.

باختصار، لا يوجد أسلوب صحيح أو خاطئ لحل المشاكل، بل يجب أن يعتمد كل حلال مشاكل على الغرائز التي تدفع الابتكار لديه دفعًا أفضل. وزيادةً على ذلك، فعليه أن يدرك أن طرق حل المشاكل المختلفة لا تعمل كلها في كل موقف؛ لذا فيجب عليه الاستعداد لتكييف تفضيلاته الخاصة مع الموقف، لرفع الكفاءة إلى أقصى حد، وضمان العثور على حل فعال؛ فقد تمنع محاولة فرض أسلوب حل مشاكل معين من إيجاد المنظمة للحل الأفضل. وبينما ينبغي استخدام مهارات حل المشاكل العامة في ريادة الأعمال، مثل التفكير النقدي، والحسم، والتواصل، وتحليل البيانات في رحلتك الريادية، وحياتك على حد سواء؛ إلا أن مهارات حل المشاكل الأخرى، والمقاربات التي تتبعها تعتمد على المشكلة عند ظهورها.

6.2 عملية حل المشاكل بإبداع

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- وصف الخطوات الخمسة لعملية حل المشاكل بإبداع.
- التعرف على أدوات إبداعية لحل المشاكل، ووصفها.

سنناقش في هذا المبحث دور الإبداع في حل المشاكل، لكن سنعرف أولاً الإبداع كونه عملية تطوير لأفكار أصيلة، لحل قضية ما. والمقصود من وراء الغدو رائد أعمال، هو الابتعاد عن الممارسات المعتادة، واستخدام الخيال لاعتماد الحلول السريعة، والفعالة للمشاكل خارج المحيط المؤسسي عادةً.

6.2.1 خطوات عملية حل المشاكل بإبداع

أن تتعلم التفكير مثل رائد أعمال، يعني أن تتعلم خطوات تقييم التحدي: وضع، تصور، طور، نفذ، وقيم.

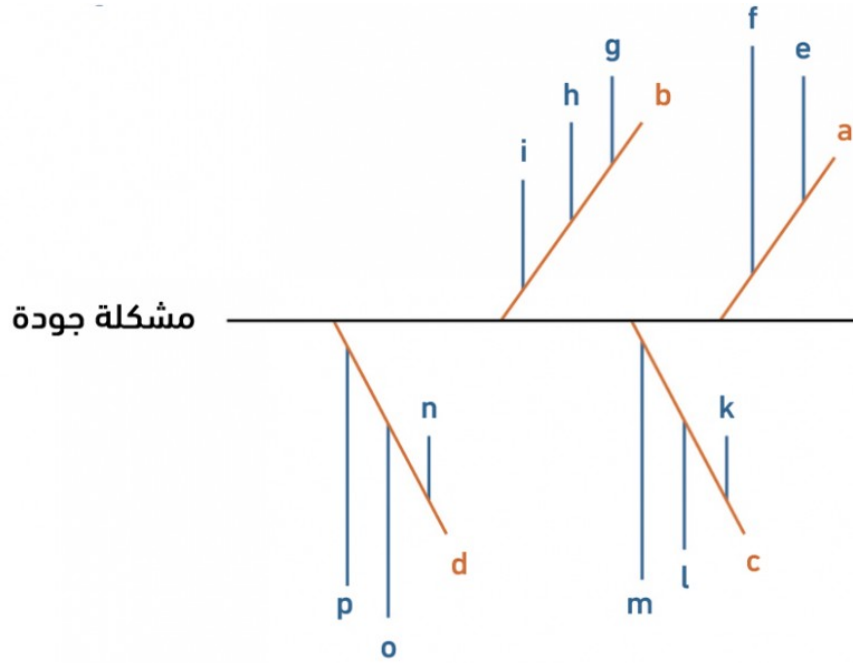


عملية الإبداع ليست عشوائية، بل هي عملية خاصة، ومنطقية تتضمن التقييم، أين يكرر رائد الأعمال العملية الإبداعية إلى حين بلوغ حل ناجح.

1. الخطوة الأولى: وضع

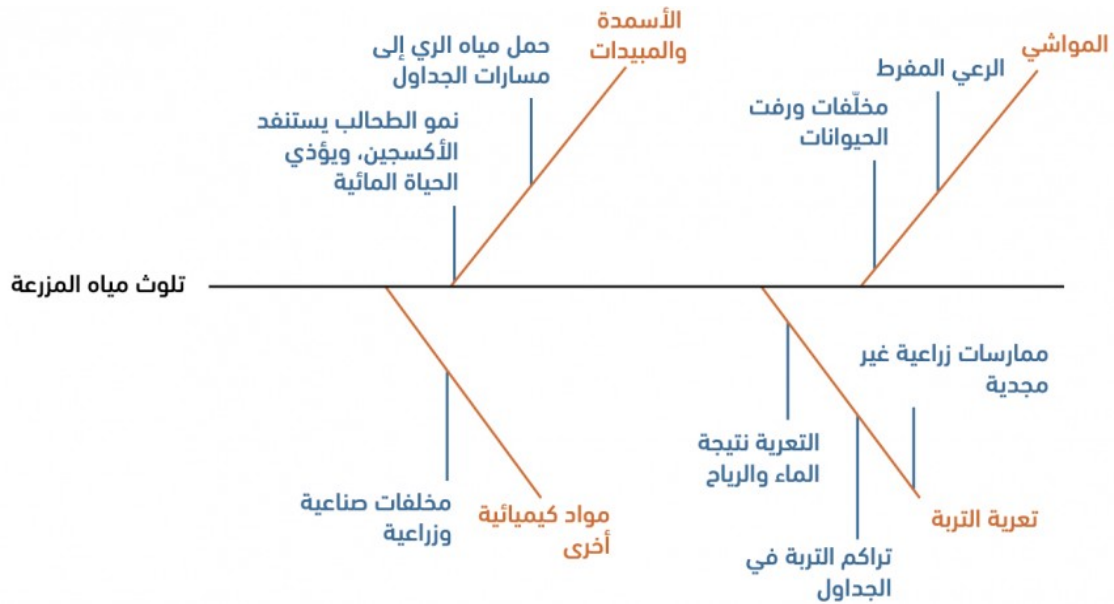
التوضيح هو الخطوة الحاسمة في إدراك وجود فجوة بين الوضع الحالي، والوضع المرغوب؛ كما يمكن التفكير فيه على أنه يحتاج إلى الوعي الذي يحدث حين يلاحظ رائد الأعمال وجود فجوة بين احتياجات العميل والاحتياجات المجتمعية، وبين الظروف القائمة. ويتم توضيح المشكلة عبر الحديث إلى العملاء، وتطوير وصف مفصل للمشكلة يبين تفاصيلها؛ أما الإخفاق في تحديد تلك التفاصيل، فيؤدي إلى أخذ رائد الأعمال على عاتقه مهمةً مستحيلة، تتمثل في محاولة حل مشكلة شبيهة، وهي مشكلة غير معروفة، وغير مرئية؛ ولتأسيس المصادقية، والحفاظ عليها، يجب على رائد الأعمال توضيح المشكلة من خلال التركيز على حل المشكلة نفسها، عوض حل عرض واحد من أعراضها.

يمكن على سبيل المثال أن تكون مياه المزرعة ملوثة، لكن حل المشكلة في تلك المزرعة وحدها لا يعني استئصال المشكلة كاملة؛ فالتوضيح ينبغي أن يتضمن التعرف على مصدر التلوث، لمواجهة المشكلة مواجهة مناسبة. وبعد فهم المشكلة، يجب أن يبدأ رائد الأعمال في تشكيل خطط لإزالة الفجوة، ويمكن استخدام مخطط هيكل السمكة في ذلك:



لمشكلة الجودة أسباب رئيسية، نشير إليها هنا بـ a، b، c، و d. ولهذه الأسباب الرئيسية أسباب متعددة ربما ينبغي معالجتها لمعالجة مشكلة الجودة. وبهذا فهدف مخطط هيكل السمكة هو العثور على الأسباب الجذرية لمشكلة الجودة.

في حالة مثالنا عن تلوث المياه، يمكن أن يكشف مخطط هيكل السمكة العناصر التالية.



يمكن أن يكون لمشكلة تلوث مياه المزارع أربعة أسباب، مثل: المواشي، والمبيدات الحشرية، والأسمدة، وتآكل التربة، مع مواد كيميائية أخرى، ولكل من هذه الأسباب أسباب مرتبطة بها.

ب. الخطوة الثانية: تصور (كون الأفكار)

وهي خطوة في عملية حل المشاكل بإبداع، تتضمن توليد، وتفصيل رائد الأعمال للأفكار، وذلك بعد جمع كل المعلومات المرتبطة بالمشكلة؛ إذ يعدد رائد الأعمال كل ما يمكنه من أسباب المشكلة، وهذه الخطوة التي تُطرح فيها الكثير من الأفكار؛ ويجب تقييم كل فكرة من حيث جدواها، وتكلفتها كحل للمشكلة؛ فإذا لم تمتلك مزرعة ما على سبيل المثال مياهاً نظيفة، فإن على رائد الأعمال تحديد أسباب تسمم الماء، والقضاء على كل ما يمكنه من تلك الأسباب، ثم ينتقل إلى تقصي الحلول المناسبة لإعادة الماء إلى حالة آمنة؛ فإذا كانت المواشي القريبة مثلاً تلوث المياه، فلا بد من عزلها عنه.

ج. الخطوة الثالثة: طور

يأخذ رائد الأعمال في هذه الخطوة قائمة الأفكار المولدة ويجرب جدوى كل حل، وعليه أخذ تكلفة، وعوائق تنفيذ كل فكرة بالحسبان؛ ففي المثال السابق، قد لا تكون إضافة مادة كيميائية إلى الماء حلاً مجدياً للمُزارع؛ إذ ليس كل مزارع متلهفاً لإضافة الكلورائد، أو الفلورايد إلى المياه، نظراً لتأثيرهما على البشر، والمواشي على حد سواء؛ وهذه المقايضات ينبغي معالجتها في مرحلة تقييم الجدوى؛ فقد يفضل المزارع نظام تصفية، ولكن تكلفته قد لا تكون عمليةً بالنسبة له، لذا فعلى رائد الأعمال التعرف على الحلول البديلة، وتقييمها للعثور على أقلها تكلفةً، وأكثرها جدوى للعميل.

د. الخطوة الرابعة: نفذ

في هذه الخطوة يُختبر الحل، ويُقيم، ويُسير رائد الأعمال عبر خطة التنفيذ مع العميل، فيفحص كل جزء من الحل، ثم ينفذه، ويتبع نظاماً هيكلياً من المتابعة للتأكد من بقاء الحل فعالاً، وعملياً؛ ففي مثال المياه الملوثة، سيكون الحل في تقليل تسربات المواد السامة من المبيدات إلى المياه، وذلك عبر إضافة غطاء نباتي حول ضفاف الجداول.

هـ. الخطوة الخامسة: قيم

في هذه الخطوة يعمل رائد الأعمال على تقييم الحل النهائي، وهي خطوة بالغة الأهمية يهملها الكثير من رواد الأعمال؛ إذ ينبغي تقييم أي خطأ في تنفيذ المنتج، أو الخدمة، وتطبيق حلول جديدة. قد تكون هناك حاجة لعملية اختبار مستمرة لإيجاد الحل النهائي هنا؛ إذ ينبغي في مثال المياه، تحليل الغطاء النباتي على طول الجداول المختارة، واختبارها للتأكد من أن المحلول المختار قد غير محتوى الماء.

هل أنت جاهز؟

تنفيذ حل المشاكل الإبداعي

التخلص من النفايات مشكلة، لكنها يمكن أن تقدم فرصةً ريادية، لذلك حاول دراسة الطرائق التي يمكن من خلالها للنفايات التي تدفع عادةً مقابل التخلص منها، أن تدر عليك الآن مدخولاً، سواءً كان ذلك عبر إعادة تدوير علب الألمنيوم، أو الورق المقوى، أو القمامة التي يمكن استخدامها لإطعام الحيوانات؛ فمهمتك هي التوصل إلى حلول لهذه المشكلة ذات التوجه الريادي.

- حاول تطبيق الخطوة الأولى من عملية حل المشاكل الإبداعي، وعرف المشكلة بوضوح.
- لاحقاً، اجمع المعطيات، ووضح التحدي.
- ثم يأتي تفحص الأفكار، وصياغة الحلول.
- طور خطة عمل.
- أخيراً، لاحظ كيف يمكنك تقييم فاعلية الحل.

6.2.2 استخدام الإبداع لحل المشاكل

يواجه رواد الأعمال حل العديد من المشكلات أثناء تطويرهم لأفكارهم، لسد الثغرات، سواءً كانت تلك الفرص تتضمن إنشاء شركة جديدة، أو بدء مشروع جديد داخل شركة قائمة. تتضمن بعض هذه المشكلات، توظيف، وتعيين، وإدارة الموظفين، والتعامل مع الامتثال القانوني، والتمويل، والتسويق، ودفع الضرائب؛ وبعيداً عن الأنشطة العادية المذكورة، فلا غنى عن رائد الأعمال، أو الفريق الذي يضعه في مكانه، في الحفاظ على الإبداع المستمر وراء خط الإنتاج، أو الخدمة المقدمة؛ فالابتكار، والإبداع في العمل ضروريان لتوسيع خط الإنتاج، أو تطوير خدمة رائدة.

ليس من الضروري أن يشعر رائد الأعمال بالعزلة عندما يتعلق الأمر بإيجاد حلول إبداعية لمشكلة ما، فهناك مجتمعات، وأدوات، وأساليب جديدة، متاحة لتحفيز إبداع رائد الأعمال، والتي من شأنها دعم نجاح، وتوسع مشروع جديد⁽¹³⁾. ويؤدي التعلم، واستخدام أساليب ريادة الأعمال لحل المشاكل، إلى تخفيف الضغط الذي يشعر به العديد من أصحاب الشركات الناشئة؛ إذ سيزداد إبداع رائد الأعمال باستخدام المنهجيات التعاونية.

تتضمن بعض تلك المنهجيات التعاونية لريادة الأعمال التعهيد الجماعي، والعصف الذهني، ولوحات العمل، وإجراء استطلاعات سريعة عبر الإنترنت، لاختبار الأفكار والمفاهيم، أنشطة إبداع الفريق.

١. التعهيد الجماعي

نشر دارين براهم، الأستاذ بجامعة ساذرن كاليفورنيا، كتبًا عن التعهيد الجماعي، أين يبرز إمكاناته في قطاعات الأعمال الربحية، وغير الهادفة للربح؛ ويعرفه ببساطة على أنه:

"نموذج لحل مشكلات وإنتاج، موزع، وعبر الإنترنت"⁽¹⁴⁾.

يتضمن التعهيد الجماعي فرقًا من الهواة، وغير الخبراء يعملون معًا لتشكيل حل لمشكلة ما⁽¹⁵⁾، وتتمثل الفكرة، كما قالت جينيفر ألسيفر من [CBC NEWS](#)، في:

"الاستفادة من الذكاء الجماعي للجمهور عمومًا، لإكمال المهام المتعلقة بالعمل؛ والتي تقوم الشركة عادةً إما بأدائها بنفسها، أو بالاستعانة بمصادر خارجية. ومع ذلك، فإن العمل الحر ليس سوى جزء ضيق من جاذبية التعهيد الجماعي؛ والأهم من ذلك، أنه يمكن المديرين من توسيع حجم مجموعة المواهب الخاصة بهم، مع اكتساب رؤية أعمق لما يريده العملاء فعليًا. ويتمثل التحدي في اتباع نهج حذر تجاه حكمة الجمهور، التي يمكن أن تؤدي إلى عقلية القطيع"⁽¹⁶⁾.

وكما هو الحال مع التوريد الخارجي، فنموذج العمل الأولي الجديد هذا، يتضمن طرح شركة ما لمشكلة تواجهها على الإنترنت، وسؤال المتطوعين ليفكروا فيها، ويقدموا حلولهم، فيحصل المتطوعون على عائد، قد يكون جائزة مالية، أو منتجات تسويقية (مثل قميص)، أو عائدات المنافذ الإبداعية (مثل: الصور، أو التصاميم)، ويحصلون في بعض الحالات على تعويض عن عملهم قبل اقتراح الحل.

يدرك المتطوعون أن الحلول تصبح ملكية فكرية للشركة الناشئة التي تنشر المشكلة، ثم يتم إنتاج الحل بكميات كبيرة من أجل الربح، من قبل الشركة الناشئة التي نشرت المشكلة⁽¹⁷⁾؛ لذا يجب على رواد الأعمال إدراك أن الجماهير غير المستغلة، لديها حلول للعديد من القضايا التي لا توجد أجنداث لها بعد؛ ويمكن أن يستغل التعهيد الجماعي تلك الأجنداث، ويضيفها إلى الأدوات المستخدمة لتحفيز الإبداع الشخصي، فهذا النوع من الابتكار مخطط له، وينفذ إستراتيجيًا لأجل تحقيق الربح.

على سبيل المثال، عقدت بومباردييه مسابقة ابتكار جماعية للحصول على مدخلات حول مستقبل التصميمات الداخلية للقطارات، بما في ذلك تصميم المقاعد، وتصميم مقصورة الحافلة. وحكمت لجنة تحكيم الشركة على الطلبات المقدمة، بحصول العشرة الأوائل على أجهزة حاسوب، أو جوائز نقدية.

يمكن القول هنا أن الشركات غالبًا ما تُقيد بقواعد داخلية تحد من المصادر المفتوحة، أو مصادر الأفكار الخارجية؛ إذ يمكن اتهامها بسرقة فكرة.

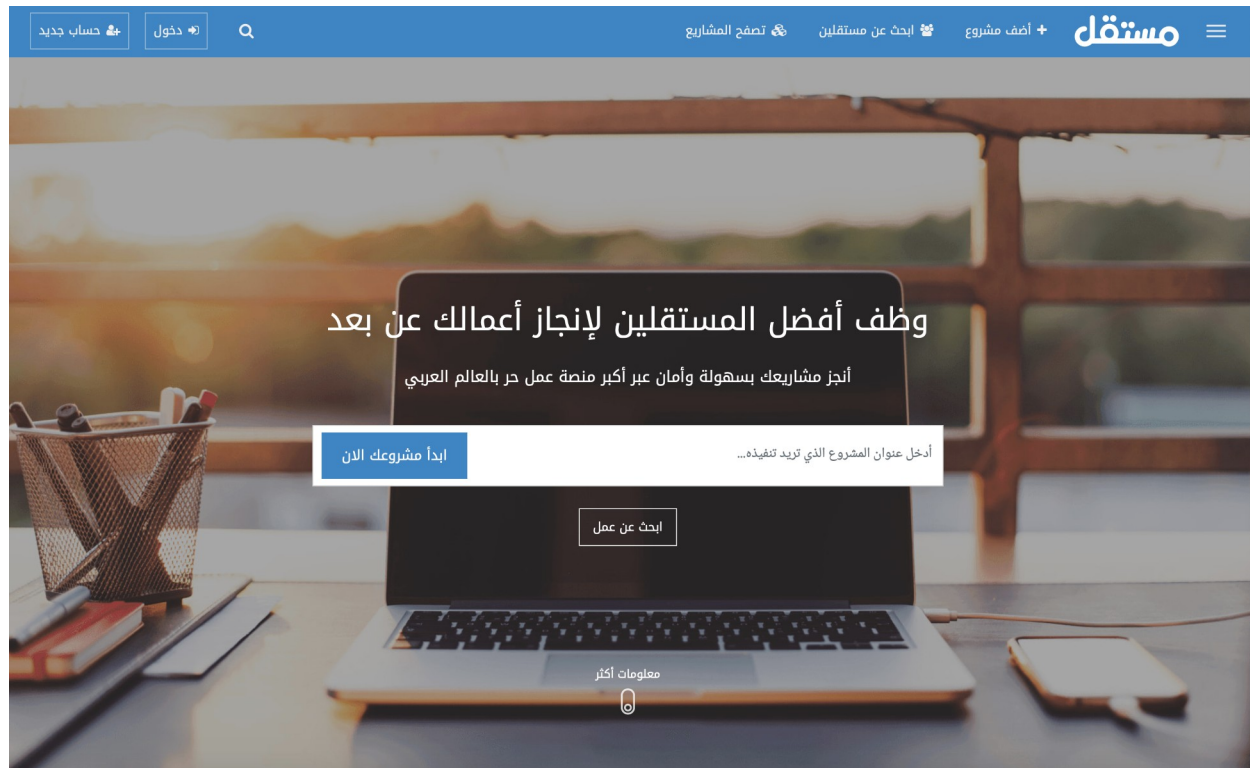
جد الحل

رقاقة بطاطا متعهدة جماعيًا

في محاولة منها لرفع المبيعات بين مواليد الألفية الجديدة، اتجهت شركة PepsiCo إلى التعهيد الجماعي للحصول على أفكار نكهة جديدة لرقائق بطاطا Lay's خاصتها؛ وشهدت حملتها "Do Us a Flavor" سنة 2012 نجاحًا هائلًا؛ فقد استقبلت الشركة أكثر من 14 مليون مشاركة، وكانت النكهة الفائزة خبز الثوم بالجبن، وهي النكهة التي رفعت المبيعات بـ 8% خلال أول 3 أشهر من إطلاقها.

- ما هي المنتجات الأخرى التي يمكن أن تنجح فيها فكرة مسابقة تعهيد جماعي؟
- وما هي المنتجات التي لا تناسب ذلك؟

على الصعيد العربي، يمكننا الحديث عن منصة مستقل للعمل الحر، والتي يتم استخدامها لتعهيد الأعمال عبر الإنترنت، وهي تتيح للأفراد نشر مهام يؤديها عنهم كل من يرغب في ذلك ومتمكن من ذلك، ويكون للعمل مقابل مالي.



الواجهة الأمامية لمنصة مستقل

تُعد منصة مستقل أكبر منصة عمل حر موجهة لتعهيد المهام في العالم العربي، لذا تتعامل من خلال الكثير من الشركات العربية إلى جانب الأفراد.

ب. العصف الذهني

وهو توليد الأفكار في بيئة خالية من الحكم، أو المعارضة، بغية إيجاد الحلول؛ فهو يهدف إلى تحفيز المشاركين على التفكير في حل المشاكل بطريقة جديدة؛ إذ أن استخدام مجموعة متعددة الوظائف (المشاركون يأتون من أقسام مختلفة، وهم ذوو مهارات مختلفة)، يمنح رواد الأعمال وفرق الدعم، فرصة حقيقية لاقتراح وتحقيق الأفكار؛ إذ تعمل المجموعة معًا لصقل، وإنشاء النماذج الأولية من الحلول المحتملة للمشكلة.

رابط للتعليم

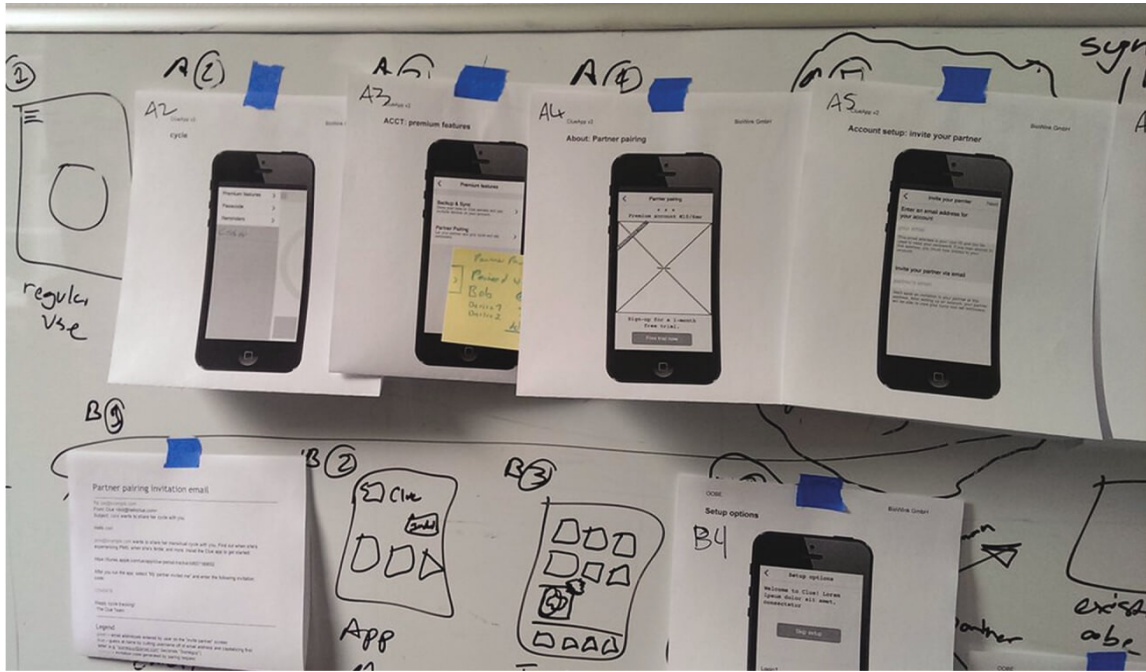
العصف الذهني مفهوم بُحث كثيرًا، كما استخدم غالبًا في تطوير الحلول المبتكرة. ومن أنجح أنصار العصف الذهني نذكر **منظمة اليونيسيف التي تستخدم العصف الذهني** لحل بعض المشاكل، خاصة وأن هذه المنظمة تواجه صعوبات فريدة في حل مشاكل الموارد للأهالي، والأبناء في الدول المتخلفة.

يجب أن تكون بيئة جلسة العصف الذهني غير رسمية، وغير مريحة قدر الإمكان؛ إذ تحتاج المجموعة إلى تجنب الحلول القياسية، فجميع الأفكار مرحب بها، ويتم سردها، والنظر فيها دون رقابة، ودون اعتبار للقيود الإدارية، كما يتمتع جميع أعضاء الفريق بصوت متساو.

ينصب تركيز العصف الذهني على كمية الأفكار، بدلاً من التركيز على الحل المثالي المقدم في كل اقتراح. ومن تمارين العصف الذهني التي أشهرها مطور برامج الأعمال ستراتيجيز Strategyzer، تمرين "البقرة السخيفة"؛ أين تبتكر الفرق أفكارًا لنماذج أعمال جديدة تتعلق ببقرة، والنتائج غالبًا ما تكون شنيعة، بدءًا من الأبقار المدعومة، إلى مداعبة الأبقار من أجل الارتياح النفسي؛ ويطلب من المشاركين تحديد أحد جوانب البقرة، وتطوير ثلاثة نماذج أعمال حول ذلك الجانب في فترة زمنية قصيرة، عادةً دقيقتان، أو أقل؛ فهذا النشاط مصمم للمساعدة في تحفيز الإبداع.

ج. لوحات العمل

القصة المصورة هي عملية تقديم لفكرة معينة خطوة بخطوة، على شكل رسومات -كما توضح الصورة الآتية. وتُعد هذه الأداة مفيدة عندما يحاول رائد الأعمال تصور حل لمشكلة ما؛ إذ يتم رسم خطوات حل المشكلة، وتعليقها بتنسيق رسومي؛ فبمجرد وضع الرسم الأصلي، حتى تتم إضافة صور الخطوات التي تعمل نحو حلها، وطرحها، وإعادة ترتيبها على أساس مستمر، حتى يظهر الحل النهائي بتنسيق الرسم النهائي. ولسنوات عديدة، استخدم رواد الأعمال هذه العملية لإنشاء ما قبل المرئي، لتسلسلات الوسائط المختلفة.



تساعد لوحات العمل رواد الأعمال، وأعضاء الفريق على تقديم الخطوات مرئيًا خلال إنتاج المنتج، وحل المشاكل.

حفظ الحقوق: Clue Storyboarding من Adam Wiggings/فليكر، CC BY 2.0.

د. إبداع الفريق

إبداع الفريق هو العملية التي يعمل رائد الأعمال من خلالها مع فريق، لإنشاء حل غير متوقع لقضية، أو تحد؛ إذ تتقدم الفرق من خلال نفس عملية حل المشكلات الإبداعية -المتتمثلة في: التوضيح، والتفكير، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم-، وتكون ميزتها الإبداعية الرئيسية هي التعاون، والدعم الذي يتلقاه الأعضاء من بعضهم البعض؛ فالفرق الجيدة هي التي يثق فيها الأعضاء ببعضهم البعض، ولديها أعضاء متنوعون، يحملون وجهات نظر متنوعة، ويكونون متماسكين، ومتناغمين.

يجب أن يعمل أعضاء الفريق في بيئة مريحة، وخالية من الإجهاد؛ فتعزيز الأفكار، وتوسيعها في بيئة الفريق، يحفز الفريق على توسيع الآفاق باستمرار نحو حل المشكلة؛ إذ أن فكرة واحدة صغيرة في الفريق، قد تثير خيال أحد أعضاء الفريق لفكرة أصيلة.

رائد أعمال في الميدان

(18) Taaluma Totes تالوما توتس

بدأ رائدا الأعمال الشابان جاك دوفور، وألي هيفرن في ملاحظة الأقمشة الجميلة التي جاءت من مختلف البلدان التي زارها، ففكرا في ما يمكن فعله بالأقمشة، لخلق فرص عمل في كل من تلك الدول، وفي موطنهم ولاية فرجينيا؛ لذا، قررا اختبار إنتاج الحقائب من الأقمشة التي عثرا عليها، وهكذا شكلا حقائب اليد تالوما، وأرادا الترويج لإنتاج هذه الأقمشة، ومساعدة السكان المحرومين في البلدان التي نشأ فيها النسيج للحفاظ على لقمة العيش، أو متابعة الحلم.



التقط كيسيلى فريدمان هذه الصورة، وهو طالب درس في جامعة فرجينيا الدولية للأعمال التقنية في لوجانو: برنامج جمع النظرية، والتطبيق.

حفظ الحقوق: الصورة مقدّمة من Taaluma Totes.

واصل الفريق اختبار العملية، وجمع الأقمشة الأصلية التي أرسلوها إلى فرجينيا لصنع حقائب اليد، وقاموا بتدريب الأفراد ذوي الإعاقة في فرجينيا على تصنيع الحقائب، وبالتالي خدمة السكان في الولايات المتحدة؛ وبعد ذلك قرر رواد الأعمال أخذ 20% من أرباحهم، وتقديم قروض صغيرة للمزارعين، وأصحاب الأعمال الصغيرة في البلدان التي جاء منها النسيج لخلق فرص عمل هناك؛ وقد كانت القروض الصغيرة أقل من 50000 دولار، يقدمها بعض المقرضين للشركات الناشئة المغامرة، التي لا تستطيع تحمل قرض تقليدي من أحد البنوك الكبرى؛ إذ يقدم المقرضون دعمًا تجاريًا للمقرض، مما يساعد بدوره المقرض على سداد القرض الصغير، ويسدد المقرض المبلغ إلى تالوما عند قدرته على ذلك؛ كما تستخدم الشركة بدورها مبالغ سداد الديون في شراء المزيد من القماش، مما يكمل رغبة تالوما في خدمة شعبين في وقت واحد، وإذا ثبت عدم نجاح العملية، يراجع المالكون المشاركون العملية لتلبية متطلبات الخطة.

يملك دوفور، وهيفين الآن أقمشة من عشرات البلدان، من تايلاند إلى الإكوادور. وتختص الحقائب المنتجة بها، بميزات تلبي الاحتياجات الفردية، كما يتم ابتكار خط الإنتاج بانتظام. ويخدم تالوما توتس غرضًا مزدوجًا يتمثل في توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة في فرجينيا، وخلق فرص عمل للسكان المحرومين في البلدان الأخرى.

6.3 التفكير التصميمي

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- شرح عملية التفكير التصميمي.
- مناقشة بعض أدوات التفكير التصميمي.

يعود فضل ابتكار التفكير التصميمي في مجال الأعمال، وريادة الأعمال على الأقل، إلى ديفيد كيللي، مؤسس كلية التصميم في جامعة ستانفورد، والمؤسس المشارك في شركة التصميم آي دي إي أو IDEO؛ وهي شركة نتجت عن اندماج بين مبتكر فأرة آبل Apple الأولى ديفيد كيللي ديزاين David Kelley Design، وأول مصمم حاسوب محمول آي دي تو ID Two. وقد ركزت الشركة المدمجة سنة 1991 مبدئيًا على التصميم التقليدي للمنتجات، متراوحةً من فراشي الأسنان إلى الكراسي. وبعد عقد آخر من الزمن، صارت الشركة تصمم تجارب المستخدمين أكثر من تصميمها للمنتجات؛ وحينها بدأ كيللي في استخدام كلمة التفكير لوصف عملية التصميم المستخدمة في إنشاء تجارب المستخدمين، عوض إنشاء المنتجات الملموسة. وهكذا ولد مصطلح التفكير التصميمي.

يعرف تيم براون الرئيس التنفيذي الحالي لشركة IDEO التفكير التصميمي، بأنه:

"نهج إنساني تعاوني لحل المشاكل يستخدم عقليةً مصممةً لحل المشاكل المعقدة"⁽¹⁹⁾.

فالتفكير التصميمي هو طريقة لتركيز قرارات تصميم، وتطوير منتج على احتياجات العميل؛ ويتضمن عادةً عمليةً تعاطفيةً لتعريف المشاكل المعقدة، والخروج بحلول تعالجها.

من أساسيات التفكير التصميمي، تطبيقه خارج غرفة التصميم، وهذا بعد أن وُضحت أساليبه، وأدواته، ليستخدمها من هم خارج المجال -ونخص هنا مديري الأعمال بالذكر-؛ إذ يطبق التفكير التصميمي الآن خارج نطاق المنتجات، والرسوم، ليقترح عالم تصميم التفاعلات الرقمية، والخدمات، وإستراتيجيات العمل، وكذلك السياسة الاجتماعية.

رابط للتعلم

شاهد محاضرة تيد توك، أين يصف تيم براون التفكير التصميمي من منظور تاريخي إلى العصر الحديث.

6.3.1 عملية التفكير التصميمي

تدرس كليات الأعمال - عادةً - مقارنةً منطقيةً تحليلية في التفكير، فهي تركز على الأهداف المحددة، والعوائق، وتسبق فيها الفكرة الإجراء، في عملية متسلسلة من التخطيط، والتحليل؛ أما عملية التفكير

التصميمي، فتعامل حل المشاكل بأسلوب مختلف؛ فالتفكير، والفعل، غالبًا ما يشتبكان في استكشاف تكراري لمساحة التصميم؛ في حين تكشف العملية عن الأهداف، والقيود بدلًا من تحديدها مسبقًا.

من أساليب التفكير التصميمي التي تدرس في كلية التصميم بجامعة ستانفورد، والمنظمات مثل معهد لوما LUMA، نجد التصميم المتمحور حول الإنسان Human-Centered Design -أو اختصارًا HCD-، الذي يركز على الأشخاص أثناء التصميم، والتطوير؛ وهذا يتناسب مع تعريف تيم براون للتفكير التصميمي، أين يأتي إلهام الأفكار من اكتشاف أشخاص فعليين، وحاجاتهم، ومشاكلهم.



تركز عملية التفكير التصميمي على مساحات الإلهام، والتفكير، والتنفيذ.

حفظ الحقوق: 1- تعديل thought idea innovation imagination من TeroVesalainen.

2- تعديل document paper business chart من rawpixel

3- تعديل office business colleagues meeting من Free-Photos

على Pixabay - ترخيص CC0

تشكل عملية التفكير التصميمي من ثلاث مساحات، وهي: الإلهام، وتوليد الأفكار، والتنفيذ، وتستخدم العملية "مساحات"، وليس "مراحل"؛ لأنها أكثر من مساحة يمكن أن تحدث في الوقت ذاته. ورغم هذا، يحدث الإلهام في العادة أولاً، وهذا يستلزم تحديد مشكلة، أو فرصة تحفز المرء للبحث عن حلول.

المساحة الثانية هي توليد الأفكار، والحلول؛ وهي تعتمد تقنيات مختلفة، مثل: العصف الذهني، وجلسات الرسم، وغيرها من مئات التقنيات المتاحة، التي نذكر منها الآتي:

1. **أهم خمسة Top Five**: يكتب في هذا التمرين كل فرد من الفريق أهم 5 أفكار لديهم، ثم يتشاركونها جميعاً، ويجمعون المتشابه منها.

2. **كيف يمكننا How Might We؟**: على أفراد الفريق في هذا التمرين إلقاء نظرة على بعض العبارات، ثم صياغتها على شكل أسئلة، وهذا بإضافة "كيف يمكننا؟" في بدايتها. الهدف من هذا التمرين هو العثور على فرص تصميم، تتيح أيضًا مجموعةً مختلفةً من الحلول.

3. **الدمج Mash-up**: ينطوي هذا التمرين على جمع علامات تجارية، أو مفاهيم موجودة مسبقًا لإنشاء شيء جديد؛ إذ يحدد أفراد الفريق تلك العلامات، أو المفاهيم التي تحمل الصفة التي يرغبون في أن تكون ضمن حلولهم، ثم يدمجون تلك الأفكار معًا للخروج بشيء جديد.

4. **جلسة الإنشاء التشاركي Co-Creation Session**: تدمجُ جلسة الإنشاء التشاركي السوق المطلوب في عملية الإنشاء، وهذا من خلال تعيين مجموعة من الأشخاص من السوق، للعمل على التصميم مع الفريق، والهدف منها هو الحصول على الملاحظات التي تقدمها المجموعة الدخيلة من خلال معاملتهم كمصممين، وليس كضيوف حوار. تتطور الحلول المنفذة من التفاعلات مع المستخدمين، ومن الإنشاء المستمر، وتحسين الحلول الممكنة.

يدمج التفكير التصميمي الرؤى، والأحكام المستندة إلى الخبرة، والحدس من وجهة نظر المستخدمين النهائيين؛ بينما في النهج التحليلي العقلاني، غالبًا ما تصبح عملية الحل رسميةً في مجموعة من القواعد.

نيسستا Nesta، مؤسسة ابتكار مقرها المملكة المتحدة، وهي تعرض على غرار IDEO، العديد من أدوات، وموارد التفكير التصميمي؛ وقد جاء اسمها اختصارًا لـ "المؤسسة الوطنية للعلوم، والتكنولوجيا، والفنون The National Endowment for Science, Technology and the Arts؛ فقد تأسست المنظمة في عام 1998، وذلك بوقف من اليا نصيب الوطني في المملكة المتحدة، وأصبحت مؤسسةً خيريةً مستقلةً في عام 2012.

تركز إستراتيجية نيسستا على الصحة، والابتكار الحكومي، والتعليم، والفنون، والاقتصاد الإبداعي، وسياسة الابتكار؛ كما تعرف نيسستا مجموعةً من خمس معايير للتأكد مما إذا كانت مهنة ما إبداعية⁽²⁰⁾، وتتمثل في ما يلي:

1. عملية جديدة.

2. مقاومة للميكنة.

3. وظيفة غير مكررة، أو غير منتظمة.

4. تقدم مساهمة إبداعية لسلسلة القيمة.

5. يتضمن تفسيرًا، وليس مجرد تحويل خدمة، أو أداة.

ينشأ التفكير التصميمي -كما يوحي الاسم- من التصميم، نظرًا لأن التصميم هو أحد الصناعات الإبداعية المحددة؛ فهناك صلة واضحة بين الصناعات الإبداعية، والتفكير التصميمي. وفي الواقع، تقدم نيسستا تمارين الإلهام والتفكير المتاحة مجانًا، للمستخدمين الذين يرغبون في تنفيذ ممارسات التفكير التصميمي.

6.3.2 مساحات التفكير التصميمي المتمحور حول الإنسان

تستخدم كلية ستانفورد للتصميم، التفكير التصميمي المتمحور حول الإنسان HCD. وهو يركز على المساحات التالية في عملية التفكير التصميمي:

- **التعاطف:** من المهم -كما يتبين من المقاربة الإنسانية- أن تملك تعاطفًا مع المشكلة التي تحاول حلها. والتعاطف، هو ملاحظة، وغمر نفسك في البيئة المحيطة للتفاعل مع الناس، وفهم تجاربهم، ودوافعهم.
- **التعريف:** يتضمن هذا الجانب وصف المشكلة، أو المشاكل الأساسية التي حددتها أنت، وفريقك؛ فالتساؤل "كيف يمكننا؟"، يساعد على تضيق التركيز؛ لأن الهدف الأخير هنا هو التعرف على عبارة المشكلة التي توضح ما تحاول مواجهته. وعبرة "أطر تصميمك"، هي تحدُّ يضمه IDEO في "صندوق أدواتها"، وهو يفيد في هذه الحالة؛ إذ يطلب منك هذا التمرين أن تكتب مشكلتك، وتحسنها باتباع خطوات محددة، بحيث تصل إلى سؤال تصميم يخدمك كنقطة بداية، على أن يترك مجالاً للإبداع⁽²¹⁾.
- **التصور / توليد الأفكار:** في هذه المساحة تبدأ الإتيان بالأفكار، التي تعالج مساحة تعريف المشكلة السابقة، وثمة مئات التمارين الموجهة لعملية التصور/توليد الأفكار، من العصف الذهني، إلى "5 استفسارات بلماذا؟" من صندوق أدوات IDEO، وهي طريقة استفسارية يبحث فيها الباحث عن معلومات لحل مشكلة ما؛ فيطرح على المجيب سؤالاً عامًا، ثم يتبعه بالسؤال: "لماذا؟"، ليتعمق في تفكير المجيب. تفصل IDEO هذا التمرين بالقول:

"ستستخدم هذه الطريقة حين إجراء حوار، وتبدأ بأسئلة عامة من قبيل: "هل توفر الكثير من المال؟"، أو "كيف كان حصادك هذه السنة؟".

ثم تحصل على إجابات مهمة لمشاكل معقدة، بالسؤال "لماذا؟" خمس مرات؛ ويمكن أن تكون هذه طريقةً ممتازةً إذا كنت تحاول الوصول إلى جذور الإنسانية والعاطفية لمشكلة ما.⁽²²⁾

- **إنشاء النموذج الأولي:** يصنع رائد الأعمال في هذه المساحة نماذج مصغرةً رخيصةً من المنتج، ويجربها مع مزايا، أو فوائد، تعمل كحلول للمشاكل المعروفة سابقًا. يمكن تجربة هذه الطريقة داخليًا بين الموظفين، فهي عملية تسمى Dogfooding (مصطلح يعني حرفيًا "تناول طعام كلبك"، والمقصود به أن تستخدم الشركة منتجاتها الخاصة)، كما يمكن تجربتها خارجيًا مع العملاء المحتملين؛ وتُعد هذه المرحلة تجريبية.
- **الفحص:** يطبق المصممون فحوصات مكثقة على المنتج النهائي مستخدمين أفضل الحلول المحددة في مساحة النموذج الأولي.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

أقرب كل يوم

من أمثلة الأشياء اليومية التي يمكن تحسينها عبر التفكير التصميمي نذكر:

- أحواض الغسل فوق المراحيض التي توفر المياه بإعادة ملء الخزان بالمياه التي تغسل بها يديك.
 - أجراس الباب ذات خاصية الاتصال بالفيديو.
 - مصابيح الإنارة الذكية.
- حاول التفكير في تحسين تدخله على شيء تستخدمه يوميًا.

6.3.3 أدوات التفكير التصميمي

هناك الكثير من أدوات التفكير التصميمي الموجهة لمساعدة، أو تحفيز نشاطاتك للتفكير التصميمي؛ وهي تأتي من منظمات مصممة على التفكير التصميمي، مثل IDEO. وبينما توظف المنهجيات عمليات، وتقنيات، فإن الأدوات هي الموارد التي تفعل تلك المنهجيات، والتي يمكن أن تكون نشاطات، أو نماذج تسهل النهج.

- **مخطط انسيابي للابتكار:** قد يوضح نموذج مخطط انسيابي للابتكار تفاصيل العملية، وتعمل النظرة العامة المنظمة كأداة تنظيمية في عملية التطوير.
- **سلم الأسئلة:** هو أداة تساعدك على طرح الأسئلة "الصحيحة" عن طريق تحسين أسئلتك. وقد يؤدي طرح الأسئلة "الخاطئة" إلى نتائج لا معنى لها، أو أقل من كافية.

تعقيد السؤال						
بسيط	→	←	معقد			
من	يكون	فعل	يستطيع	سيفعل	يمكن أن يفعل	ربما يفعل
من	من يكون	من فعل	من يستطيع	من سيفعل	من يمكن أن يفعل	من ربما يفعل
ماذا	ماذا يكون	ماذا فعل	ماذا يستطيع	ماذا سيفعل	ماذا يمكن أن يفعل	ماذا ربما يفعل
أين	أين يكون	أين فعل	أين يستطيع	أين سيفعل	أين يمكن أن يفعل	أين ربما يفعل
متى	متى يكون	متى فعل	متى يستطيع	متى سيفعل	متى يمكن أن يفعل	متى ربما يفعل
كيف	كيف يكون	كيف فعل	كيف يستطيع	كيف سيفعل	كيف يمكن أن يفعل	كيف ربما يفعل
لماذا	لماذا يكون	لماذا فعل	لماذا يستطيع	لماذا سيفعل	لماذا يمكن أن يفعل	لماذا ربما يفعل

يمكن أن يساعد سلم الأسئلة في صقل الأسئلة المطروحة.

- **صندوق أدوات التفكير التصميمي:** هناك صناديق أدوات مختلفة لفئات مختلفة. فعلى سبيل المثال، تحتوي مجموعة أدوات "التفكير التصميمي للمعلمين"، على موارد التفكير التصميمي المتعلقة بالتعليم؛ في حين تتضمن مجموعة "الأدوات النموذجية" مجموعة متنوعة من الموارد بأساليب، وإرشادات لمساعدتك على وضع التفكير التصميمي موضع التنفيذ.

- **مجموعة تصميم IDEO:** تقدم IDEO ملف بي دي اف PDF مجانيًا، مكونًا من 200 صفحة تقريبًا، وهو "الدليل الميداني للتصميم المتمحور حول الإنسان"، مع أنشطة تتعلق بالعقليات، والتفكير، والإلهام، والتنفيذ، وبعض دراسات الحالة.
- **Google Ventures Design Sprint:** تمرين للتفكير التصميمي مدته خمسة أيام، يساعد في حل الأسئلة من خلال التصميم، والنماذج الأولية، والاختبار.
- **أشرطة مزيج التفكير التصميمي:** تقدم مدرسة التصميم في جامعة ستانفورد ثلاثة "أشرطة مختلطة"، تعمل كدليل خلال نصف يوم من عمل التفكير التصميمي في مجالات الفهم، والتجريب والتفكير.
- **نحن نفكر WE THINQ:** برنامج مصمم لتمكين التعاون في إدارة الابتكار.

رائد أعمال في الميدان

شركة بيتغيفين BitGiving، والتفكير التصميمي

في سن الثانية والعشرين، أنشأت إيشيتا آناند أول منصة تمويل جماعي مباشرة في الهند؛ حيث مكنت الفنانين والمهندسين والمبدعين، من التعاون، وجمع الأموال لأسباب خاصة؛ من خلال التحقق من القضايا، وكيفية استخدام الأموال، مع تحصيل نسبة صغيرة من الأموال كرسوم. وفي غضون خمس سنوات من إنشائها، قادت مؤسستها الاجتماعية المسماة بيتغيفين الجهود المبذولة لمعالجة المشاكل، من خلال التغيير الاجتماعي؛ فقد ساهمت الشركة في العديد من الحملات الاجتماعية المتعلقة بالأطفال، والنساء، والتعليم، والصحة، والكوارث، وغيرها؛ كما دخلت في شراكة مع جمعيات خيرية، ومنظمات أخرى، لجمع الأموال لفريق هوكي الجليد الوطني الهندي للمنافسة في الكويت في كأس العالم، ولضحايا زلزال نيبال 2015، من خلال منصة التمويل الجماعي، ومنصات التواصل الاجتماعي الأخرى الشائعة.⁽²³⁾

وكأول منصة للتمويل الجماعي الاجتماعي في الهند، كان هدف بيتغيفين، حل المشاكل بالتغيير الاجتماعي.

- صف بعض أنشطة التفكير التصميمي التي كان من الممكن أن تكون مفيدةً لأناند في بداية بيتغيفين.

اعتبارًا من سبتمبر 2018، أغلقت الشركة موقعها الإلكتروني فجأةً، وشاع أنها أغلقت أبوابها. وفي حين أن السبب الدقيق لفشل المشروع غير معروف، إلا أن من بعض الأسباب التي كان من الممكن أن يفشل بها المشروع، كانت عدم كفاية رأس المال، أو التنظيم، أو مشاكل الإدارة، أو عدم التوافق الإستراتيجي، أو حتى سوء التوقيت.

يُعدّ الفشل أمرًا شائعًا في ريادة الأعمال، كما تُعقد المؤتمرات المخصصة للفشل في جميع أنحاء العالم (FailCon هو نوع من حديث تيد TED عن الفشل).

- كيف كان يمكن أن يساعد التفكير التصميمي بيتغيفين من البداية؟

6.4 العمليات الرشيقية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- مناقشة منهجية العملية الرشيقية.
- فهم مراحل عملية حل المشاكل الرشيقية.

لقد تعرفت على مناهج حل المشاكل المختلفة، التي يتبعها رواد الأعمال لقيادة شركاتهم الناشئة، والعمل مع الآخرين؛ ومعظم هذه الأساليب كانت لها علاقة بالعقلية المعرفية، والإبداعية لرائد الأعمال. سنتعرف في هذا المبحث على نهج أكثر ترسخًا في العملية، يسمى العملية الرشيقية، أو العملية اللينة The lean process، وسنستخدم اللفظين في هذا الكتاب على أنهما مترادفان.

لقد استُخدم حل المشاكل الرشيق منهجيةً لريادة الأعمال في المشاريع الجديدة، والناشئة؛ ومن المثير للاهتمام أنه يأتي من شركة كبيرة، وذات خلفية تصنيعية تركز على الكفاءات؛ وهي منهجية سيكس سيجما Six Sigma، التي كانت رائدةً في موتورولا Motorola، في السبعينيات، والثمانينيات، والتي اعتمدتها العديد من الشركات؛ فهي نهج منضبط قائم على البيانات يوفر للشركات أدوات لتحسين قدرة عملياتها التجارية. ووفقًا للجمعية الأمريكية للجودة:

"ترى سيكس سيجما جميع الأعمال على أنها عمليات يمكن تعريفها، وقياسها، وتحليلها، وتحسينها، والتحكم فيها؛ وتُستخدم فيها مجموعة من الأدوات النوعية، والكمية لدفع تحسين العملية؛ إذ تساعد هذه الزيادة في الأداء، والنقص في تباين العمليات على تقليل العيوب، وتحسين الأرباح، ومعنويات الموظفين، وجودة المنتجات، أو الخدمات"⁽²⁴⁾.

نسخت جينيرال إلكتريك General Electric هذه المنهجية، وأنشأت برامج بروسس إكسلنس Process Excellence، التي اتخذها ملايين المديرين، وغيرهم، للحصول على اعتماد في "أحزمة" مختلفة. وعلى الرغم من أن سيكس سيجما، وبروسس إكسلنس لا يتناسبان تمامًا من حيث ريادة الأعمال (إذ تستخدمهما الشركات الكبيرة، والجاهزة)، إلا أن العديد من أساليبها تتناسب مع النموذج الرشيق، أو كما يشاع ويكثر استخدامه أكثر، نموذج التصنيع الرشيق Lean manufacturing، مع ذلك هذا الأخير يُعد أوسع بكثير من مصطلح التصنيع ذاته، فالعملية الرشيقية هي طريقة منهجية لتوسيع التحسين المستمر، وتقليل المواد الفائضة، أو غير المستخدمة في إنتاج العملية. وقد كانت شركة تويوتا رائدةً في هذه العملية في الثمانينيات.

عادةً ما يشعر رائد أعمال الشركة الناشئة بأن المنتج الأصلي سيكون هو المنتج الذي يحمل المؤسسة إلى النجاح على المدى الطويل؛ وعلى الواقع، في معظم الحالات، تتطلب السلعة، أو الخدمة تعديلًا للحفاظ على عملية، أو تقنية، أو عرض منتج محدث؛ ما يعني أن حل المشاكل بطريقة الرشاقة هو مسح فريق رائد الأعمال بأكمله للبيئتين الداخلية، والخارجية للشركة، بحثًا عن التحسين المستمر، وطرائق تحقيق إيرادات إضافية، من

خلال عمليات تحسين التكلفة التي تعزز القيمة المستدامة، وتشمل البيئة الخارجية العملاء، وتوجهات الصناعة، والمنافسة؛ أما البيئة الداخلية، فهي العوامل داخل المؤسسة، مثل الموظفين، والممارسات، والعمليات الداخلية؛ ففي التصنيع الرشيق، يجب أن يؤدي تحسين الفعالية في البيئة الداخلية إلى مزايا في البيئة الخارجية، سواءً كان ذلك من خلال توفير التكاليف للعملاء، أو الميزة التنافسية من زيادة الإنتاج، أو أفضليته، وما إلى ذلك.

كل ميل يوفره سائق شاحنة شركة الشحن يو بي آس UPS، يؤدي إلى توفير ما يقارب الـ 50 مليون دولار سنويًا. ووفقًا لخوان بيريز كبير مسؤولي المعلومات والهندسة في الشركة، فباستخدام بيانات العملاء، والذكاء الاصطناعي، أنشأت الشركة نظامًا أطلق عليه اسم أوريون ORION، وهو اختصار لـ On-Road Integrated Optimization and Navigation، أو نظام الملاحة والتحسين المتكامل على الطريق⁽²⁵⁾.

حتى الآن، أدى النظام إلى توفير 400 مليون دولار لـ UPS، من خلال تطبيق العملية الرشيقة؛ إذ يؤدي كل شيء يوفره UPS على المدخلات (عن طريق تقليل الأميال)، إلى توفير في المخرجات، مما يؤدي إلى عمليات تسليم أسرع، وتكاليف أقل للمستهلكين، ومزيد من الأرباح لشركة UPS.

6.4.1 عملية حل المشاكل الرشيقة

عملية حل المشاكل الرشيقة دورة من الملاحظة، والتقدير، والتقييم المتواصل، وتتضمن هذه الدورة عادةً ثماني خطوات محددة، كما يظهر الجدول الآتي.

الخطوات	الإجراء
الخطوة الأولى	توضيح المشكلة.
الخطوة الثانية	تحليل المشكلة Genchi genbutsu عبارة يابانية تعني حرفيًا "اذهب ور". وهي الممارسة المعمول بها في تويوتا في الفهم العميق لشرط ما، بتأكيد المعلومات، أو المعطيات عبر الملاحظة الشخصية في مصدر الشرط. ⁽²⁶⁾
الخطوة الثالثة	تحديد الأهداف.
الخطوة الرابعة	تعرف على الأسباب الجذرية. اطرح السؤال "لماذا؟" مكرراً لتقليل العوامل المحتملة لسبب جذري؟
الخطوة الخامسة	طور تدابير مضادة من خلال طرح السؤال "ما هو التغيير المحدد الذي نريد إجراءه؟"، وأشرك الآخرين في عملية حل المشاكل.
الخطوة السادسة	تنفيذ الإجراءات المضادة، ومتابعتها.

الخطوة السابعة	مراقبة النتائج.
الخطوة الثامنة	توحيد العمليات الناجحة، إذ يدور حل المشكلة الرشيقة حول معرفة المزيد عن المشكلة نفسها، وأسبابها العميقة في السياق.

خطوات عملية تويوتا الرشيقة في حل المشاكل

هل أنت جاهز؟

الكثير بعد فوات الأوان؟

ينشئ العديد من رواد الأعمال شركة ناشئة بفكرة يطورونها، دون أي تعقيب من العملاء المحتملين؛ معتمدين على معرفتهم، أو توقعاتهم الخاصة بالسوق. لنأخذ في الحسبان قصة **Rapid SOS**:

- ما الذي سيحدث على الأرجح حين يقررون المضي قدما مع منتجهم؟
- هل سيناسب احتياجات العملاء، أو يحل مشاكلهم؟
- كيف تختلف العملية الرشيقة عن هذا؟

6.4.2 مراحل حل المشاكل

الملاحظة هي المرحلة التي يدرس فيها رائد الأعمال التحدي. ويلاحظ جميع جوانب التحدي الذي يتطلب حلًا؛ ففي هذه المرحلة يطرح رائد الأعمال أسئلة، ويجري بحثًا حول التغيير المطلوب لمنتج، أو نتيجة، أو خدمة ناجحة. ويجب على رواد الأعمال تحديد سبب الحاجة إلى التغيير، وما هو الغرض من هذه المغامرة؟ فالتعليقات مهمة للغاية في هذه المرحلة.

على سبيل المثال، طلب مجتمع من مجموعة من رواد الأعمال المساعدة في معالجة مشكلة السمعة لدى الأطفال في مدرسة متوسطة، فبدأ رواد الأعمال بدراسة تناول الأطفال للطعام، وقرروا أن محتوى قائمة الغداء المدرسية، ونمط حياة غالبية الأطفال يؤثران على معدل السمعة في المجتمع؛ ثم حددوا الغرض من المشروع على أنه إيجاد طريقة منخفضة التكلفة، ومنخفضة المخاطر لتغيير قائمة الغداء، واتفقوا على أن النتيجة الأولية ستكون خفضًا بنسبة 30 %، في معدل السمعة لدى الأطفال. بعدها بدأ رواد الأعمال في تقييم تكلفة تغيير قائمة الغداء، ومراقبة ما يأكله الأطفال أيضًا، فاكتشفوا أن تغيير قائمة الغداء المطلوب لتقليل معدل السمعة يتجاوز القدرة المالية للمنطقة التعليمية؛ كما أظهرت الأبحاث أيضًا أن العديد من الأطفال، هم من منازل الوالد الوحيد؛ فقد كانوا يأكلون الأطعمة ذات الأسعار الحرارية العالية، والدهون المرتفعة على العشاء.

كشفت المزيد من الملاحظات بأن الأطفال لم يمارسوا أي نشاط بدني بعد ساعات، لأن البيئة المحلية لم تكن آمنة، فكان المجتمع بحاجة إلى عملية لتحويل عافية الأطفال؛ ولهذا أوصى رواد الأعمال باستخدام نهج عملية رشيقة لمساعدة الأطفال في أسرع وقت ممكن.

بعد ملاحظة المشكلة، يأتي التقدير؛ وهي المرحلة التي يقوم فيها رائد الأعمال بتجربة، وتحليل العملية المحتملة، وقدراتها؛ إذ يستفيد رائد الأعمال من الأدوات، والموارد الإبداعية للوصول إلى حل، وتقدير كل خطوة من خطوات الحل المحتمل. يجب أيضًا إضافة قيمة إلى الحل في كل خطوة، وإلا فستعد غير ضرورية؛ كما يجب أن تكون الخطوة قادرةً على حل المشكلة، وإضافة الرشاقة إلى الحل؛ لكن كيف يتم تحسين العملية، أو المنتج؟ في هذه المرحلة، يطور نموذج أولي للمنتج، ويسلم، ويجب على صاحب المشروع أن يسأل العميل عما إذا كانت جميع الاحتياجات، والرغبات راضيةً عن النموذج الأولي، أم لا؛ فإذا تم تطوير النموذج الأولي للإنتاج بالجملة، فمن الضروري إجراء مسح للعملاء حول المبيعات المحتملة، كما في مثال الغداء المدرسي، أين كان النظام المدرسي هو العميل لقائمة الطعام الجديدة (النموذج الأولي) في مرحلة التقدير.

التقييم هو مرحلة تحليل السلوكيات لتقييم النجاح؛ إذ يدرس رائد الأعمال باستمرار كل مرحلة من مراحل الحل لملاحظة فعالية النتائج التي يرغب فيها العميل. ويضمن رائد الأعمال أن يتم دمج التحول في عادات المدرسة للحصول على النتائج المرجوة، والحفاظ عليها، وتطويرها.

في مثال واقعي لشركة تطبق عمليات بسيطة، استخدمت شركة نيو بالانس New Balance، التي تصمم، وتصنع الأحذية الرياضية، وغير الرسمية على حد سواء، أسلوب التجميع في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين؛ والذي نظم الإنتاج حسب الأقسام، بحيث يكون القطع كله في قسم واحد، ثم كل عمليات الخياطة في قسم آخر، وهكذا دواليك. وبينما يبدو أن الإنتاج المجمع هذا من شأنه تحسين الكفاءة في New Balance، إلا أن هذا يعني أن إنتاج زوج واحد من الأحذية قد استغرق تسعة أيام. ولاحظ المسؤولون التنفيذيون وجود أكوام من المخزون بين الطوابق، والأقسام؛ كما لاحظوا وجود موظفين ينتظرون كلما حدث تأخير في خط الإنتاج. ولاحظوا أيضًا أن هيكل الأجور ساهم في تراكم الأعمال، لأن الموظفين كانوا يتلقون أجورهم حسب عدد القطع، مما شجعهم على الإنتاج قدر الإمكان.

طبقت الشركة المبادئ الرشيدة لإعادة تنظيم أرضية الإنتاج حسب تدفقات القيمة، بمعنى تصنيع المنتج بمشاركة خطوات العملية المتماثلة؛ فكان "القص، والتطريز" من جهة، أين تُستخدم مواد محلية من الجلد، والشبك؛ بينما تستخدم في الجهة الأخرى المنتجات المستوردة المعدة مسبقًا، وهذا قلص وقت صنع زوج من الأحذية إلى أربع ساعات؛ ما يعني أن المصانع المحلية باتت في إمكانها شحن بعض الطلبات في غضون أربع وعشرين ساعة، بينما قد يحتاج المنافسون إلى 121 يومًا لشحنها عند الاستعانة بمصادر خارجية للتصنيع في دول أخرى من قارة آسيا.

تُعد السبورة البيضاء أداةً لحل المشاكل الأكثر استخدامًا، فالسبورة البيضاء هي نوع من الرسوم البيانية التي تسمح لرائد الأعمال برسم كل خطوة في العملية لبناء فهم، وتفصيل للعملية. ويرسم رائد الأعمال كل خطوة على السبورة باستخدام مخطط ربطي، كما يرسم الأسهم لإظهار كيفية تأثير العمليات على العمليات الأخرى؛ إذ تسمح رؤية تدفق العملية لرائد الأعمال بملاحظة أماكن تكرار الوظائف في العملية، أو تعارضها.



يمكن لتقنية السبورة البيضاء مساعدة رواد الأعمال على رؤية وتحليل العمليات.

حفظ الحقوق: whiteboard man presentation write من StartupStockPhotos / على Pixabay - ترخيص

CCO

يُعد تخزين الأدوات مثلًا في حديقة مجتمعية، مثل المعاول والمسجات اليدوية لإزالة الأعشاب الضارة في حظائر مختلفة، تضييقًا للوقت عند التحضير لبدء عملية إزالة الأعشاب الضارة؛ إذ يجب تخزين هذه الأدوات جماعيًا للتخلص من الرحلات المتعددة، والوقت الضائع. وتؤدي رؤية العملية على السبورة البيضاء، أو أي وسيلة أخرى، إلى زيادة الوعي بكيفية تحسين العمليات. وبعد تغيير العملية، يتم رسمها مرة أخرى لمزيد من التدقيق.

رائد أعمال في الميدان

أصل الرشاقة في الأعمال

لن تفاجئك معرفة أن أصل الرشاقة في العصر الحديث، يُعد خط إنتاج هنري فورد! وبالرغم من أننا لا نفكر في صناعة السيارات على أنها مشروع ريادي في عالم اليوم، إلا أن هنري فورد كان رائدًا في زمانه حين كانت صناعة السيارات في بداياتها؛ فهو لم يكتف بإدراك الفرصة المتضمنة في مبيعات السيارات، بل تجاوزها إلى إدراك الحاجة إلى إنشاء عملية فعالة في إنتاج السيارات يمكنها تقليل التكاليف، ومعها سعر السيارة.

وبصفته أول رائد أعمال يضم استخدام الأجزاء القابلة للتبديل مع خط الإنتاج المتحرك لتطوير عمليات التصنيع، فقد تمكن فورد من تسليم المخزون في وقت قصير جدًا. ومع ذلك، فإن عملية فورد لا يمكنها تقديم

مجموعة متنوعة؛ ففي الواقع، نُقل عن فورد قوله عن لون الموديل T، "يمكنك الحصول على أي لون طالما أنه أسود"⁽²⁷⁾، فقد كان الأسود أسرع الألوان جفافاً. ولهذا فقد كان هو اللون الوحيد الذي استخدمه لعدد من السنوات. بنى فورد نظامه حول منتج ثابت وحيد، وفي الثلاثينيات من القرن العشرين حين طالب السوق بتنوع المنتجات، لم تكن الشركة مهيأة لمواجهة هذا التحدي، فقام كيشيرو تويودا، الرئيس الثاني لشركة تويوتا موتور كوربوريشن Toyota Motor Corporation، بزيارة مصنع فورد في ميشيغان لمعرفة المزيد حول تطبيق مفهوم خط التجميع. وبعد زيارته تلك، اقترح نظاماً إنتاجياً جديداً يسعى إلى "الحجم المناسب" للمعدات، لتنفيذ المهام تنفيذاً يلائم حجم العمل، مع إضافة عملية ضمان الجودة في كل مرحلة من مراحل العمل، فحول نهج تويودا التركيز من الآلات إلى العملية، مما أدى إلى تحسين الكفاءة مع الحفاظ على الجودة.



قدم كيشيرو تويودا طرائق جديدة لتحسين العمليات.

حفظ الحقوق: Kichiro Toyoda من Scanyaro / على
Wikimedia، مشاع عام.

الكلمات المفتاحية

- **النموذج التكيفي:** منهجية ريادية في حل المشاكل، تسعى للوصول إلى الحلول بطرائق مجربة، ومعلومة الفاعلية.
- **التقدير (التقييم):** مرحلة في عملية حل المشاكل الرشيقة، يجرب فيها رائد الأعمال، ويحلل العملية المحتملة، وإمكانياتها.
- **العصف الذهني:** توليد الأفكار في بيئة خالية من الأحكام، والمعارضة، بهدف إنشاء الحلول.
- **التوضيح:** أول خطوة في العملية الإبداعية. وهي تنطوي على إدراك وجود ثغرة (فجوة) بين الوضع الحالي، والوضع المرغوب فيه.
- **مهارات التواصل:** مهارات يستخدمها رواد الأعمال لجمع الموارد، بغرض التحقيق في الحلول المؤدية إلى حل مشاكل ابتكاري، وميزة تنافسية.
- **الإبداع:** تطوير أفكار أصيلة.
- **التفكير النقدي:** تحليل معقد لمشكلة، أو قضية ما، بهدف حل المشكلة، أو اتخاذ قرار.
- **التعهد الجماعي:** فرق من الهواة، أو غير الخبراء يعملون معًا لتشكيل حل لمشكلة ما.
- **تحليل المعطيات:** عملية تحليل المعطيات، ونمذجتها في هيكل يؤدي إلى الاستنتاجات الابتكارية.
- **الحزم:** القدرة على اتخاذ قرار سريع، وفعال، وعدم أخذ وقت طويل يمضي هباءً خلال ذلك.
- **التفكير التصميمي:** طريقة تركيز قرارات تصميم، وتطوير منتج ما حسب احتياجات العميل، وتنطوي عادةً على عملية محورها التعاطف لتعريف المشاكل المعقدة، وإنشاء حلول تعالجها.
- **التطوير:** المرحلة التي يأخذ فيها رائد الأعمال قائمة الأفكار التي تم إنشاؤها، ويختبر جدوى كل حل.
- **حل المشاكل الريادي:** عملية استخدام الابتكار، والحلول الإبداعية لسد فجوة الفرصة من خلال حل المشاكل المجتمعية، أو التجارية، أو التقنية المعقدة.
- **قيم:** المرحلة التي يتم فيها تقييم الحل النهائي.
- **التقييم:** مرحلة معالجة عملية حل المشكلات، ويتم فيها تحليل السلوكيات لتقييم النجاح.
- **بيئة خارجية:** خارج المؤسسة؛ وتشمل العملاء، وتوجهات الصناعة، والمنافسة.
- **هاكاثون:** حدث تستضيفه عادةً شركة، أو مؤسسة تقنية؛ إذ يجمع المبرمجين، والعاملين بدرجات أخرى من التخصص داخل الشركة، أو المجتمع، أو المنظمة للتعاون في مشروع خلال فترة زمنية قصيرة.

- **تصميم محوره الإنسان:** يركز على الناس أثناء التصميم، والتطوير.
- **تصور (ولد الأفكار):** مرحلة من عملية حل المشاكل الإبداعية التي تؤدي إلى تفصيل، وتشكيل توليد الأفكار من قبل رائد الأعمال.
- **نفيذ:** يعني سن الخطه، واختبار النجاح.
- **نموذج مبتكر:** طريقة لحل المشاكل الريادية التي تستخدم تقنيات غير معروفة للسوق، والتي تجلب ميزة تنافسية للمؤسسة.
- **البيئة الداخلية:** يشمل العوامل داخل المؤسسة، مثل: الموظفين، والممارسات، والعمليات الداخلية.
- **العملية الرشيقية:** عملية منهجية لتعظيم التحسين المستمر، وتقليل المواد الفائضة، أو غير المستخدمة في إنتاج العملية.
- **الوعي بالاحتياجات:** يحدث عندما يلاحظ رائد الأعمال وجود فجوة بين احتياجات المجتمع، أو العملاء، والظروف الفعلية.
- **الملاحظة:** مرحلة عملية حل المشاكل البسيطة التي يدرس فيها رائد الأعمال التحدي، ويلاحظ جميع جوانب التحدي التي يتطلب حلًا.
- **حلالو المشاكل الملتمسون:** حلالو المشاكل الذين يرون مشكلةً ويسألون الآخرين عن أفكار الحل.
- **الدهاء:** القدرة على اكتشاف حلول ذكية للعقبات.
- **حلالو المشاكل ذاتيو التنظيم:** من يحلون المشاكل يتمتعون بالاستقلالية، ويعملون بمفردهم، دون تأثير خارجي. لديهم القدرة على رؤية المشكلة، وتصور حل ممكن للمشكلة على الفور، والسعي لابتكار حل مناسب.
- **القصة المصورة:** عملية تقديم فكرة بتنسيق رسومي خطوةً بخطوة.
- **إبداع الفريق:** عملية فريق ينشئ حلًا غير متوقع لمشكلة، أو تحدٍ.
- **حلالو المشاكل المنظرون:** حلالو المشاكل الذين يرون مشكلة، ويبدؤون في التفكير في مسار نحو حل المشكلة باستخدام النظرية.
- **السبورة البيضاء:** نوع الرسوم البيانية التي تسمح لرجل الأعمال برسم كل خطوة في العملية لبناء الفهم، والتفصيل للعملية.

الملخصات

6.1 حل المشاكل للعثور على حلول ريادية

يتضمن حل المشاكل أكثر من مجرد اتخاذ القرارات. ويُعد حل المشاكل عنصرًا ضروريًا في تكوين ريادة الأعمال؛ ويستخدم لإدارة أعمالك، ويساعد في معالجة المواقف الشخصية اليومية؛ إذ يجب على رواد الأعمال معرفة نقاط قوتهم الشخصية، والاستفادة من طرق حل المشاكل القابلة للتطبيق لإنشاء منتجات مبتكرة. يتطلب دفع شركة ناشئة في مرحلة ما قبل المنافسة، استخدام رائد الأعمال لجميع مصادر، ومهارات حل المشاكل في صندوق أدوات رائد الأعمال، ويمكن أن تكون نماذج حل المشاكل قابلة للتكيف، أو مبتكرة -وهذا الأخير أكثر شيوعًا بين رواد الأعمال-؛ وتشمل مهارات حل المشاكل التفكير النقدي، والتواصل، والحسم، وسعة الحيلة، والوعي التجاري، والصناعي، والقدرة على تحليل البيانات؛ وهناك أنواع مختلفة من حلالي المشاكل، بما في ذلك المنظم الذاتي، والمنظر، والملمس.

6.2 عملية حل المشاكل الإبداعي

عملية حل المشاكل الإبداعية هي عملية منطقية. وخطوات عملية حل المشاكل الإبداعية هي: توضيح، وتصور، وتطوير، وتنفيذ، وتقييم، لكل خطوة تساعد في إيجاد حل؛ إذ تتكرر الخطوات دوريًا حتى يطور رائد الأعمال حلًا مبتكرًا. وعندما يواجه رواد الأعمال كتلة إبداعية؛ يتم توفير أدوات لتخفيف هذه الكتلة. تتضمن هذه الأدوات كلاً من: التعهيد الجماعي، والعصف الذهني، ووضع القصص المصورة، وكل هذه الأدوات تساعد رائد الأعمال في التفكير الإبداعي.

6.3 التفكير التصميمي

أصبح التفكير التصميمي في الأعمال التجارية، وريادة الأعمال سائدًا بواسطة David Kelley، مؤسس كلية التصميم بجامعة ستانفورد، وأحد مؤسسي شركة التصميم IDEO؛ إذ يمكن تطبيق التفكير التصميمي، الذي يتبنى نهج HCD، بما يتجاوز تصميم المنتجات، والرسوم البيانية، ليشمل تصميم السياسة الاجتماعية، واستراتيجية الأعمال، والخدمات، والتفاعلات الرقمية؛ أما المراحل الخمس -كما يتبناها نموذج التفكير التصميمي في جامعة ستانفورد-، فهي التعاطف، والتعريف، والتفكير، والنماذج الأولية، والاختبار؛ وهناك العديد من أدوات التفكير التصميمي التي تساعد في تطوير، وتنفيذ هذه العمليات من طرف مؤسسات وشركات مختلفة.

6.4 العمليات الرشيقة

العملية الرشيقة هي عملية منهجية لتعظيم التحسين المستمر، من خلال تقليل الفائض، أو المواد غير المستخدمة في إنتاج العملية الحالية مع الأصول في التصنيع. يمكن تطبيق العملية الرشيقة على العمليات

التنظيمية الداخلية، وكذلك تطوير المنتج الخارجي؛ وتستخدم عملية Lean أساليب المراقبة، والتقييم، والتقويم، واللوح الأبيض لحل المشاكل.

أسئلة المراجعة

1. ما هي العلاقة بين التفكير الريادي، وحل المشاكل؟
2. ما هي الجوانب الأساسية في منهج حل المشاكل، التي يمكن أن يتبعها رائد الأعمال؟
3. ما هي المهارات الرئيسية التي يحتاجها رواد الأعمال للوصول إلى حلول ابتكارية؟
4. ما هي الاختلافات بين الأنواع الثلاثة من رواد الأعمال؟
5. عدد وصف الخطوات التي يتبعها رائد الأعمال في العملية المحددة، والمنطقية للإبداع.
6. ما هي الجوانب الرئيسية في عملية العصف الذهني؟
7. ما هي الميزات الأساسية في استخدام فرق لخلق الحلول؟
8. ناقش ميزات لوحة الصور.
9. ما هي الاختلافات بين عملية التفكير التصميمي، وعملية حل المشاكل؟ ولماذا هي مهمة؟
10. ما هي الخطوات في التفكير التصميمي المتمحور حول الإنسان؟ صف كلاً منها باختصار.
11. ما هو التصميم المتمحور حول الإنسان؟
12. الملاحظة هي المرحلة التي يكتشف فيها رواد الأعمال المشاكل التي تحتاج إلى حل، وأي من التالي ليس خطوة في هذه المرحلة؟
 - التحدث إلى العملاء، وإجراء البحوث حول الحل المحتمل.
 - تحديد ما إذا كان التغيير لازماً.
 - تجريب، وتحليل الحل المحتمل.
 - كل هذه الاحتمالات خطأ.
13. أذكر بعضاً من ميزات العملية الرشيقة.

أسئلة المناقشة

1. أي المنهجين ينطبق أكثر على ريادة الأعمال حسب رأيك: حل المشاكل الإبداعي؟ أم التكييفي؟ هل تتوقع أن تستخدم أحدهما أكثر من الآخر في مشاريعك الريادية؟ إذا أجبت بنعم، فأيهما اخترت؟ ولماذا؟

2. هل تعتقد أنه من المهم لرجل الأعمال أن يفهم، ويطور جميع مهارات حل المشكلات لإدارة شركة ناشئة ناجحة؟ لماذا؟ ولم لا؟
3. أي أنواع رواد الأعمال الثلاثة يعتمد على المهارات الفطرية لصاحبه؟
4. كيف تساعد عملية هيكل السمكة رواد الأعمال في العثور على السبب الرئيسي للمشاكل التي تحتاج إلى حل؟
5. ناقش المنهجيات المختلفة التي يمكن لرائد الأعمال استخدامها حين يواجه عثرة في الإبداع.
6. ناقش عملية التعهيد الجماعي، بما في ذلك كيفية مكافأة المساهمين في الحل، وكيف تتناسب المنصات المختلفة مع أنواع مختلفة من الأعمال.
7. لماذا تحتاج التعاطف في حل المشاكل؟
8. لماذا من المهم طلب التعقيب باستمرار، وتحسين التصميم الحالي؟
9. أذكر بعض الطرائق التي تمكنك من تحديد السبب الجذري الحقيقي للمشكلة، وليس مجرد أعراضها.
10. ما هي أفضل الطرائق في تنفيذ التفكير الرشيق في شركتك؟

أسئلة الحالات المدروسة

1. يتمتع الفريق في AMD، الشركة المصنعة لمعالج الرقائق، بفهم جيد لكيفية قيام عمالقة البرمجيات ببناء منتجات حول معالجاتها؛ إذ تقدم الفرق في معالجات تصميم AMD قدرات جذابة لعمالقة البرمجيات؛ وهذا من خلال البحث عن مدخلات من الباحثين، والمصممين في فريق AMD، الذين يمتلكون معرفةً بالاتجاهات الحالية، والقادمة. سوف تدمج المعالجات الجديدة هذه الاتجاهات في التصميم بعد تحديد أسلوب حل المشاكل الذي سيكون مثلاً على ذلك. ادمج المهارات الأساسية التي يجب على رواد الأعمال امتلاكها وفقاً للفصل، وتطبيقها وفقاً لفريق AMD.
2. كانت تاميكا رائدة الأعمال الشابة، الدافع الرئيسي للتغيير الاجتماعي في مجتمعها الريفي، وقد ابتكرت حلولاً لجريان مبيدات الآفات، ومشاكل التآكل، ومياه الآبار السامة؛ إذ قررت التركيز أكثر على الحفاظ على الطاقة، وجودة الهواء المحلي؛ فقد كان عميلها الأول مهتماً بالرياح كمصدر للطاقة؛ وبما أن تاميكا ليست على دراية بطاقة الرياح، وتحتاج إلى التعرف على الحلول المبتكرة للتطبيقات السكنية، فكيف يمكنها استخدام أساليب حل المشاكل الإبداعية لتطوير حلول لطلب عميلها؟
3. بناءً على المدخلات من طلاب الصف الثاني، تمكن مدرس نيويورك مايكل شور من إعادة تصميم غرفة الصف الخاصة به، لتلبية احتياجات الطلاب بطريقة أفضل. وفي كتاب Design Thinking for

- Educators، أعاد تصميم المساحة الصغيرة لجعل الغرفة شبه خاصة، وخفض الألواح ليتمكن الطلاب من رؤية المحتوى. وقد أجرى كل هذه التغييرات بعد أن طلب من الطلاب المساهمة.
- ما هي بعض الطرق التي يمكنك من خلالها تحسين حجرة الدراسة إذا طلب مدرسك رأيك، باستخدام أدوات التفكير التصميمي؟

خُدُسات

لبيع وشراء الخدمات المصغرة

أكبر سوق عربي لبيع وشراء الخدمات المصغرة
اعرض خدماتك أو احصل على ما تريد بأسعار تبدأ من \$5 فقط

تصفح الخدمات

7. سرد قصتك الريادية وطرح الفكرة

فهرس الفصل

- توضيح رؤيتك ومهمتك وأهدافك.
- مشاركة قصتك الريادية.
- تطوير العروض التقديمية لأهداف وجماهير مختلفة.
- حماية فكرتك وصقل عرضك التقديمي عبر التعقيبات.
- تذكير بالواقع: المسابقات والمنافسات.

المقدمة

فقدت سارة منقارة Sara Minkara نظرها في سن السابعة، نتيجة خلل جيني، وهي أمريكية مسلمة من أصل لبناني؛ حيث نشأت في جو من العنصرية الدينية، وسوء المعاملة بسبب إعاقته، لكنها أدركت في الجامعة أن كونها في أمريكا، وأنه بدعم عائلتها المطلق، أمامها مزايا غير متاحة لغيرها من أطفال لبنان؛ لذا تطورت رغبتها في تحسين أوضاع الشباب من أمثالها، إلى شغف بتقوية الأطفال الأكفاء لكي يتمكنوا من التفاعل أكثر في مجتمعاتهم.

لقد كانت المشكلة التي تراها منقارة هي تهميش الكثير من المجتمعات للمعاقين بصريًا، بل وربما تراهم عبئًا عليها؛ وقد يُعزى هذا التحيز إلى القيود، والعادات، بجانبها الثقافي والمادي؛ والتي تشكل عوائق فعلية أمام عملهم بحرية، وفعالية في تلك المجتمعات؛ أما كحل لذلك، فاعتماد برامج تثقيفية، وحملات توعية عامة تقوي المعاقين بصريًا منذ الصغر، وتزودهم بالتدريب الحازم.

أسست منقارة في سن السابعة والعشرين شركة التقوية عبر الإدماج Empowerment Through Integration، واختصارًا ETI؛ وهي شركة مجتمعية تقوي الشباب المعاقين بصريًا في منطقة الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا، وفي الولايات المتحدة الأمريكية. وقد نمت المنظمة من مخيم صيفي إلى حركة صغيرة تساعد أكثر من 3000 شخص عبر لبنان، والولايات المتحدة الأمريكية؛ إذ تتمثل مهمة ورؤية ETI في تطوير مجتمع شامل يقوي الشباب المكفوفين، ويحول الوصمة التي تشوب الإعاقات⁽¹⁾⁽²⁾.

من أبرز الأحداث التي ترعاها منقارة هي "العشاء على الظلام"، وهو مصمم لتعريض المشاركين إلى حياة الأعمى، وتثقيفهم حول الإمكانيات الموجودة في كل فرد، خاصة أولئك المعاقين؛ بما فيهم المعاقون بصريًا.

7.1 توضيح رؤيتك ومهمتك وأهدافك

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- توضيح بيان رؤيتك، وبيان مهمتك، وأهداف مؤسستك.
 - تعريف وتطوير سرد حل مشاكل مقنع.
 - تعريف وتطوير مقترح قيمة مقبول، وجاذب للعملاء، والمستثمرين.
- يمكن موازنة رواد الأعمال أحيانًا بالأبطال الخارقين، فهم يحلون المشاكل، ويحملون قوة كبيرة، ومعها مسؤولية تماثلها، كما أنهم مستعدون لخوض المخاطر؛ فهم لا يهتزون في وجه الفشل، ويسعون إلى إيجاد حلول، وتطوير مستمر لمنتجاتهم، مع إبقاء عملائهم في الحسبان، لتجاوز حلولهم احتياجاتهم الفردية؛ وحين ينجح رائد الأعمال، يقول الآخرون "لو أنني فقط فكرت في ذلك!".
- لكن التفكير، والفعل، غير كافيين؛ إذ يدرك رواد الأعمال ضرورة مشاركة قيمة، وأصل مشروعهم؛ فهم لا يكتفون بحل المشاكل، بل يروون قصص الكوارث التي تجنبوها، والمنافسين الذين تفوقوا عليهم، والخسائر المؤلمة التي عايشوها، وتعلموا منها الانطلاق من جديد.

يقدم سرد حل المشكلة، مشكلةً محددةً تؤثر على الكثير من الناس، وتعرض الخدمة، أو المنتج على أنه حل ابتكاري، وفريد، وحكيم. إليك أمثلة عن سرد حل المشكلة في الإعلانات لتتفكر فيها، بينما تحاول الخروج بسرد سريع، ومقنع:

- شاب ضعيف البنية في مرحلة الدراسة، يشرب الحليب ليصبح أقوى، ويكسب احترام زملائه.
- مجموعة من الشباب يشعرون بالملل، فيظهرون على شكل ظلال، ويتجولون في المدينة، ثم يستعملون مشغلات MP3، ويبدؤون بالرقص في الشوارع، ليشتعل عالمهم بالصوت، والألوان.
- يتحول رجل إلى شخص آخر عندما يشعر بالجوع، ثم يعود إلى طبيعته بعد تناوله لقطعة حلوى.

قد لا تكون هذه أروع القصص على الإطلاق؛ إذ لن تنال جائزة السعفة الذهبية، لكنها سرود لا تنسى عن أناس يعانون من المشكلة التي يحلها المنتج المعروض.

ولكن البقاء مركزًا خلال سلسلة متكررة من النجاحات، والإخفاقات، يتطلب أكثر من مجرد سرد حل مشكلة؛ فأنت تحتاج إلى رؤية، وبيان مهمة، وأهداف؛ وقد تعلمت هذا سابقًا في **منظور ريادة الأعمال**، لكن عليك مراجعتها حين تنوي تطوير قصتك، وصقل عرضها على المستثمرين المحتملين، والعملاء، والموظفين؛ فالعرض هو تقديم رسمي تطلب فيه شيئًا ما. ويكون موجّهًا عادةً إلى المستثمرين في شركة ناشئة.

يمكن تعريف بيان رؤية سارة منقارة على أنه تمني العيش في عالم لا يتعرض فيه المعاقون بصريًا إلى التمييز، فمهمة مشروعها هي تأسيس منظمة غير ربحية تعمل بكفاءة على إظهار الإنسانية، والقيمة في المعاقين بصريًا إعاقةً شديدةً لسكان الولايات المتحدة الأمريكية، والشرق الأوسط، وشمال إفريقيا؛ فالهدف الرئيسي من رؤية سارة، بتخيل مستقبل المنظمة طويل الأمد، هو جعلها قائدًا عالميًا في تقديم الخدمات للمعاقين بصريًا؛ أما الأهداف الخاصة، فتتضمن استضافة الأحداث، وتطوير البرامج التعليمية، وتنظيم حملات التوعية، وبالطبع جمع التبرعات. وباتباع هذا المثال عن المهمة، والرؤية، والأهداف؛ لنحلل كل مفهوم من المفاهيم الثلاثة، ونرى كيف تعمل، وتنطبق على مشروعك المحتمل.

7.1.1 الرؤية

يحدد بيان الرؤية -كما رأينا سابقًا- الغرض العام، أو ما يريد رائد الأعمال لمشروعه أن يصبح مستقبلاً. وقبل تمكنك من إنشاء بيان مهمة مركزًا، وأهدافًا تجيب عن الأسئلة: من أنت؟ وماذا تفعل؟ وإلام تخطط مستقبلاً؟ فعليك تطوير بيان رؤية يتيح لك النظر إلى المستقبل للإجابة عن السؤال: "ماذا يمكن أن نصبح إذا صارت منظمنا في أحسن نسخة ممكنة منها؟".

تُعد كتابة بيان الرؤية تمرينًا على التصور، أو توليد الأفكار؛ وهذه الأخيرة تُعد عمليةً هادفةً يفتح فيها المرء عقله لخيط تفكير جديدة تتفرع إلى مختلف الاتجاهات، انطلاقًا من غرض محدد، أو مشكلة. وهي في حالتنا هذه، تهدف إلى توليد احتمالات جديدة للمنتجات، أو الخدمات، أو العمليات التي تجلب النجاح لمشروعك؛ فبيان الرؤية أكثر انفتاحًا من بيان المهمة.

الجدول الآتي يبين بياني الرؤية، والمهمة لشركة علي بابا Alibaba. لاحظ كيف يختلفان:

بيان رؤية Alibaba	بيان مهمة Alibaba
نطمح أن نكون شركةً جيدةً تستمر لمدة 102 عامًا. نحن نتصور أن عملائنا سوف يجتمعون ويعملون ويعيشون في علي بابا.	تسهيل ممارسة الأعمال التجارية في أي مكان.

بيان الرؤية، وبيان المهمة لشركة علي بابا⁽³⁾

إذا أردت إنشاء بيان رؤية قوي، فانظر إلى الميدان الواسع الذي تنشط فيه منطمتك، وكن عامًا، وقيد حلمًا غير ممكن التحقيق حاليًا، ولكنه يعرف حال مخرجاتكم الجماعية في أفضل سيناريو ممكن؛ فإشياء بيان رؤية يمكن منطمتك -كونها فريقيًا- من التعرف على المجالات الرئيسية للتطور المحتمل، والتأثيرات الاجتماعية الرئيسية التي يمكنك الحصول عليها؛ لكن من المهم البقاء مركزًا على التغييرات في مجالك، أو قطاعك، وإعادة صياغة بيان رؤيتك، إذا دعت تلك التغييرات إلى ذلك.

عند صياغة بيان الرؤية، اكتب أسئلة تبدأ بـ: "كيف يمكننا...؟"، أو العبارات التي تبدأ بـ: "في عالم مثالي، ستقوم منطمتنا...". فصيغة بيان رؤية يتوقف على أهداف خدمة المنظمة، ويحولها إلى مصلحة اجتماعية دائمة (يجب ألا تعّد بإحلال السلام العالمي، أو إعطاء كل شخص ألف دولار، بل أن تنظر في كيفية عمل الشركات في مجالك، وتحلم بتحسين الأداء الإستراتيجي، والاجتماعي)، وبالتالي خطوات جيدة للانطلاق:

1. اذكر كيف ستعمل مؤسستك في سيناريو الحلم.
 2. اربط أحلام مؤسستك بآمال أوسع للتقدم.
 3. حدد كيف ستجعل العالم مكانًا أفضل في المستقبل، من خلال منتجاتك، وخدماتك.
- لا يجب أن تكون الأحلام جامحةً حتى تكون جذابةً، أو واسعة التأثير؛ فالغرض من بيان الرؤية ليس تحديد أهداف غير قابلة للتحقيق، بل فتح العقول في المنظمة؛ فإذا لم يكن لبيان الرؤية أساس في الواقع، فسيكون تجاهله سهلًا؛ وعلى النقيض، إذا كان يركز على حصة السوق، وتطوير المنتجات (أي الأشياء الملموسة، والموجهة نحو المهمة)، فقد فقد هدفه.
- تخيل أن أفضل فريق لديك يبذل قصارى جهده من خلال القدرات، والإمكانات المستقبلية التي أتاحها رواد الأعمال، والمبدعون الآخرون مثلك؛ ثم حدد بوضوح مدى تأثيرك في تغيير العالم. ومرةً أخرى، الهدف ليس تطوير توقعات لا يمكن التحكم فيها، أو المطالبة بالابتكار المستمر من الموظفين، والمساهمين الذين لديهم وظائف تدعم العمليات اليومية؛ بل هو تطوير محادثة حول ما هو ممكن للمؤسسة. وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة الناشئة، يمكن أن تكون الرؤية أبسط، على أن تركز تجربةً فريدةً ترغب في إنشائها لعملائك، أي يجب -بعبارة أخرى- أن يكون بيان الرؤية طموحًا، مع ارتباط ببيان المهمة.

المؤسسة	بيان الرؤية
جمعية آلزهايمر	عالم خال من مرض آلزهايمر
علم لأمريكا	يومًا ما، سيملك كل اطفال هذه الأمة الفرصة للحصول على تعليم ممتاز.
المشاع الإبداعي Creative Commons	تحقيق القدرة الكاملة للإنترنت: وصول عالمي للأبحاث، والدراسات، ومساهمة كاملة في الثقافة؛ ودفع عهدة جديدة من التطوير، والنمو، والإنتاجية.
واربي باركر	عرض نظارات المصممين بسعر ثوري، مع قيادة الدرب لأعمال تجارية واعية مجتمعيًا.
آيكيا	لخلق حياة يومية أفضل لأكثر عدد ممكن من الناس.

أمثلة عن بيان الرؤية

لا يحتاج بيان الرؤية إلى الطول ليكون قويًا، فمثالنا التالي يحتوي على خمسة عشر كلمة فقط:

"في آيكيا، تتمثل رؤيتنا في خلق حياة يومية أفضل لأكثر عدد ممكن من الناس"⁽⁴⁾.

يركز بيان الرؤية هذا على ما تأمل آيكيا في تحقيقه، وما يمكن أن يطمح موظفوها إلى تحقيقه؛ وهو أشخاص يجعلون الحياة اليومية أفضل للآخرين. لاحظ عبارة "أكثر عدد من الناس". هذه عبارة مقصودة؛ إذ تصنع آيكيا منتجات يتم تسويقها على نطاق واسع، وتختار مواءمة رؤيتها مع المستهلكين المستهدفين، كما لم تتم صياغة بيان الرؤية هذا في إطار سياسي؛ بل هو نموذج مثالي للعلامة التجارية العالمية، يشير إلى نتيجة إيجابية واسعة النطاق. ويُعد بيان آيكيا رؤيةً خالصةً تقريبًا؛ إذ يجب أن يربط بيان الرؤية العمل اليومي للمؤسسة بالمثل الأعلى العالمي، بدلًا من محاولة رسم خارطة طريق للتنفيذ.

وإلى جانب رؤيتها، تتابع آيكيا ما تسميه "فكرتها التجارية"، وهي تنص على:

"فكرة عملنا هي تقديم مجموعة واسعة من منتجات تأثيث المنزل العملية، والمصممة تصميمًا جيدًا بأسعار منخفضة للغاية، بحيث يتمكن أكبر عدد ممكن من الأشخاص من شرائها".

وهذا أشبه بتهجين القيمة المقترحة، وبيان المهمة في صياغة واحدة؛ إذ تشرح القيمة المقترحة بالضبط ما تفعله منظمة، أو شركة، ويدفع الناس مقابلها (أو يساهمون فيها في حالة المنظمة غير الربحية)؛ وهي نقطة مركزية في أي خطوة.

7.1.2 المهمة

تعرفت في بداية هذا المبحث على شابة تسعى لمحاربة الظلم الاجتماعي. وقد كانت مهمة منقارة بديهية، فقد جاء ذلك بعد تجربتها في مواجهة الأحكام المسبقة في المجتمع؛ أي أن مهام ريادة الأعمال الأخرى قد لا تكون شخصية، أو إثارية؛ لكنها لا تزال قوة تدفع بحماس للبحث عن الحلول، تمامًا كما رأينا مع منقارة؛ إذ غالبًا ما يطور رواد الأعمال فكرة منتج، أو خدمة، انطلاقًا من تجربة صعبة، أو محبطة؛ سواءً كانت بسبب ظلم اجتماعي، أو غيره.

المهمة الريادية هي سبب الوجود سواء تعلق الأمر بشركة، أو بمنظمة غير ربحية، ويكون التعبير عنها كمفهوم ذاتي في نطاق السوق، ويتضمن إحساسًا بالعمل، وعند التفكير في مهمة المشروع، فإن الأسئلة المناسبة هي:

- من نحن؟

- ماذا نصنع؟ أو نفعل؟

- لماذا نحن موجودون كمؤسسة في المقام الأول؟

يحدد الشعور العالي بالمهمة ماهية المنظمة، وما تسعى إلى أن تصبح عليه، فحتى المنظمات غير الربحية تتواجد في الأسواق؛ لذا فعلية التنافس على الموارد، وتعريف ذاتها عبر الخدمات التي تقدمها.

تساعد صياغة مهمة واضحة المنظمة غير الربحية على الحصول على التمويل؛ أما في عالم الربح، فهي تساعد الرواد في الشرح للمستثمرين، والعملاء، والموظفين لماذا "ذلك الشيء الخاص بهم" -أيًا كان- يستحق الإنجاز؛ فبيان المهمة هو تعبير واضح عن سبب وجود المؤسسة الذي يحدد هدفها الأساسي طويل الأمد، وغالبًا ما يتضمن خطة عمل مختصرة لكيفية الوصول إلى هذا الهدف، ويصاغ بيان المهمة من خلال الإجابة عن الأسئلة السابقة:

- من نحن؟

- ماذا نصنع أو نفعل؟

- لماذا نحن موجودون كمؤسسة في المقام الأول؟

يؤدي تطوير بيان مهمة فعال، والالتزام به، إلى وضع أعضاء أي مؤسسة على صفحة واحدة، ويبلغ الشركاء، والمستهلكين المحتملين أن مؤسستك تعرف إلى أين تتجه؛ إذ يمكن مراجعة بيانات المهمة، ولكن من الأفضل تنفيذها بشكل صحيح في البداية؛ إذ يساعد بيان المهمة القوي، أصحاب المصلحة على تحديد أولويات خطوات عمل الكيان، ويجب أن يوجه القرارات.

رابط للتعلم

محاضرة تيد توك هاته من سايمون سينك معنونة: "كيف يلهم القادة الكبار الناس للتحرك". والكاتب سايمون سينك صاحب كتابي "ابدأ بـ لماذا؟"، و"القادة آخر من يأكل".

عندما يتعلق الأمر بصياغة بيان مهمة فعال، فإن الوضوح هو المفتاح؛ إذ يجب أن يكون البيان محدداً، وغالباً ما يُترك خارج بيان المهمة، بنفس أهمية ما يكتب فيها؛ فبيان المهمة الجيد يكون مركزاً، ومباشراً، وصادقاً، حول السوق المعنية؛ وكذا حول قدرات المنظمة، وإمكانياتها، كما يحقق التوازن الصحيح بين التطبيق العملي، والأمل.

لدى باتاغونيا Patagonia على سبيل المثال، وهي شركة ملابس خارجية، بيان المهمة المقنع التالي:

"نصنع أفضل منتج، ولا نسبب أي ضرر غير ضروري، ونستخدم التجارة للإلهام، وتنفيذ حلول الأزمة البيئية".

رابط للتعلم

طالع [المقال التالي](#) حول ما يشكل بيان مهمة فعالاً، وبعض النصائح في كتابته.

قد يقول بيان المهمة غير المناسب ما يلي:

"في شركة الألعاب الفلانية، نصنع أفضل الألعاب الخشبية التي يمكن أن يشتريها المال، ومهمتنا هي الاستمرار في النمو لنكون رائدين في السوق في صناعة الألعاب الكلاسيكية".

أما بيان المهمة الأفضل، فهو:

"شركة الألعاب الفلانية هي شركة رائدة في السوق في صناعة الألعاب الخشبية في الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا، وتتمثل مهمتنا في قيادة السوق العالمي في مجال تصنيع الألغاز الخشبية، والسيارات الخشبية، وخدمة العملاء بإصدارات جديدة من الألعاب الكلاسيكية".

وإذا لاحظت، كلا البيانين يترك مجالاً للنمو، لكن الثاني يحدد بدقة أكبر ما هي المنظمة، وإلى أين تتجه على المدى الطويل.

يجب أن يمتنع بيان المهمة عن استخدام العبارات المبتذلة؛ لأنها تقيد الرؤية المحددة، والفريدة للمشروع؛ كما لا ينبغي أن يحد البيان من الابتكار، أو الإبداع؛ ويجب أن يشير إلى المستهلكين، أو العملاء.

لإنشاء بيان مهمة قوي، ابدأ بتحديد ماهية المنظمة؛ فحتى في شركة ناشئة، لديك حل أساسي للمشكلة، وفكرة عما سيكون عليه المنتج، وبالتالي العلامة التجارية. فقط كن محدداً عند تعريف سبب وجود مؤسستك

دون الحد من سبل النمو، وضّمن، أو وارِ مهمة الخدمة في المهمة الأوسع؛ إذ على بيان المهمة التعبير عما يلي بشيء من التفاؤل:

- حدد من أنت.
- حدد ما تفعله الآن، ولمن.
- حدد ما تريد القيام به في المستقبل.

قد تتغير المهمة تغييرًا كبيرًا في المراحل المبكرة، لذا فلا ينبغي صياغة بيانات المهمة بطريقة تحد من قدرة المؤسسة على التحول. بمعنى، ما يتسبب في تغيير قيمتها المقترحة لتحقيق تناسب أكبر بين المنتج، والسوق. وبينما لا ينبغي نبذ التغيير، لا تراجع أو وتغير على بيان المهمة إلا إذا كان ذلك ضروريًا ومفيدًا، فعادةً ما تقوم الشركات، والمؤسسات بتغيير بيان مهمتها عندما تقوم بتحول كبير، إما بسبب الاستحواذ، أو التحول إلى سوق آخر، أو تطبيق إستراتيجية نمو جديدة. وما إلى ذلك؛ وإما لتغير الغرض منها تغييرًا كبيرًا.

على سبيل المثال، تأسست منظمة مسيرة الدايمز The March of Dimes في الأصل لخدمة المصابين بشلل الأطفال، ولكن مع نجاح لقاحات شلل الأطفال، والقضاء على المرض في الولايات المتحدة، غيرت The March of Dimes مهمتها، للتركيز على منع التشوهات الخلقية، والولادة المبكرة، ووفيات الأطفال⁽⁶⁾. وفي مثال آخر، تأسست سلاك Slack، وهي شركة ناشئة بتمويل رأس المال المخاطر، وطُرحَت منتصف 2019 للاكتتاب العام، وجاء تأسيسها على أنها منصة لمطوري الألعاب عبر الإنترنت، للتعاون؛ ففشل المشروع الأصلي (مرتين)، لكن لاحظ المؤسس أن مهندسيه استخدموا الأداة للتعاون السريع، ولم يحتاجوا إلى بريد إلكتروني، أو إلى وسائل تواصل أخرى من ميكروسوفت ويندوز؛ وبهذا نشرت سلاك سريعًا هذا التغيير، ببيان مهمة بسيط:

"سلاك هو المكان الذي ينساب فيه العمل، والمكان الذي يجمع الناس الذين تحتاجهم، والمعلومات التي تشاركها، والأدوات التي تستخدمها معًا لإنجاز المهام."⁽⁷⁾

ثمة شيء واحد يجب أن يكون واضحًا، وهو أن الغرض من المنظمة ليس الإتيان ببيانات مهمة، ورؤية أفضل؛ إنما الغرض منها هو تقديم قيمة للأشخاص، ومحاولة الحصول على أموال، أو دعم أثناء ذلك؛ والهدف من صياغة بيانات المهمة، والرؤية، هو مساعدتك على تحقيق هذه الغاية. باختصار، يمكننا القول أن بيان رؤيتك هو حلمك؛ وبيان مهمتك، هو إستراتيجيتك في سوق العالم الحقيقي؛ فالرؤية هي عبارة عن بيان حول سبب أهميتك كمنظمة، مع نظرة إلى ما ستصبح عليه في المستقبل؛ في حين أن المهمة هي عبارة عن بيان حول أولئك الذين قد يخدمهم المشروع. سيساعدك تنقيح هذه البيانات على توضيح قصة ريادة الأعمال الخاصة بك.

7.1.3 الأهداف

تحتاج المنظمة إلى تسطير أهداف محددة لمنتجاتها، وخدماتها لتحافظ على فائدتها؛ إذ يجب تحديد الأهداف بعبارات دقيقة مناسبة للسوق. فعلى سبيل المثال، يحتاج مطعم إيطالي فاخر جديد في شيكاغو إلى

هدف أولي حول كيفية جذب عملاء جدد، والاحتفاظ بهم، بناءً على رؤيته، ورسالته، مقارنةً بما هو متاح بالفعل؛ فربما لا يكون الهدف الأولي لشركة جديدة هو سحق كل المنافسة، والاستيلاء على مركز احتكار؛ وبدلاً من ذلك، قد تأمل في الحصول على نسبة من حصة سوق منافس قريب، أو إنشاء منتج جديد للوصول إلى سوق متخصصة؛ ففي هذه الحالات، تسيطر الأهداف على أنها نتائج محددة لجذب عملاء المنافسين، أو إنشاء فئة جديدة، كما في مثال سبانكس أين أنشأت صاحبها نوعاً جديداً من الجوارب النسائية الطويلة.

لولوليمون اثليتيكا Lululemon Athletica هي شركة رائدة في الملابس الرياضية النسائية، وهي من النوع المركز على العملاء، وقد احتاجت مؤخراً إلى أهداف جديدة للنمو، بحيث تتسق مع مهمتها:

"إن الإدارة عازمة على زيادة أرباح الشركة إلى 4 مليارات دولار بحلول عام 2020، وهذا يتضمن تنمية نشاطات مساهمة صغيرة عادةً إلى أعلى مستوى، مثل: التجارة الرجالية، والدولية، والرقمية."⁽⁸⁾

قد تكون الأهداف تكتيكيةً على المدى القصير أيضاً، لكن يجب أن تكون معقولةً وقابلةً للتحقيق، ومتأثرةً بالفهم الدقيق للسوق، والمنافسة؛ فلا شيء يعيق النمو، ويصعب الطريق لتحقيق رؤيتك بسرعة، أكثر من تحديدك لأهداف غير قابلة للتحقيق، وإلزام أعضاء المنظمة بمعايير مستحيلة؛ وبدلاً من ذلك، حدد أهدافاً "ذكية" حسب نموذج SMART الذي ناقشناه في مبحث **الرؤية والأهداف الريادية**. وهي الحروف الأولى من كلمات تصف الأهداف:

- **Specific** = محددة: يجب أن تكون أهدافك دقيقة، لا فضفاضة للغاية.
- **Measurable** = قابلة للقياس: يجب أن تكون قادراً على الاختبار بطريقة قابلة للقياس، ما إذا كان الهدف قد تحقق، بمعنى أنه يجب أن تكون هناك طريقة ما؛ لتحديد ما إذا كان الهدف قد تحقق أم لا.
- **Achievable** = قابلة للتحقيق: يجب أن يكون الهدف قابلاً للتحقق؛ فلا يمكن أن تكون أهدافاً حالية لا يمكن تحقيقها؛ ومن جهة أخرى، لا ينبغي أن يكون الهدف سهلاً، بحيث يمكن تحقيقه بسرعة، أو بجهد قليل.
- **Relevant** = ملائمة: يجب أن يكون الهدف مناسباً تماماً لما تريد تحقيقه، وهذا يعني أن الهدف يجب أن يكون ذا صلة بالنتيجة المطلوبة.
- **Timely** = محددة بوقت: يجب أن يكون لكل هدف موعد نهائي محدد، وهو الوقت الذي يجب فيه تحقيق الهدف. ما هو إطارك الزمني لاستكمال أهدافك؟ كيف يتناسب هذا الجدول الزمني مع خطتك الشاملة؟



يمكن لرسم أهداف SMART مساعدتك على تحقيق النجاح

هل من المعقول أن تسعى شركة صابون طبيعي إلى الحصول على 1.5 % من حصة السوق العالمية بعد عامين من التأسيس؟ لنفكك الهدف لتقييم مدى اتباعه لنموذج SMART.

يُعد الهدف محددًا؛ لأنه يذكر مبلغًا مستهدفًا بوضوح (1.5 %) من سوق محدد (السوق العالمية للصابون الطبيعي)، وحصة السوق قابلة للقياس؛ إذ يمكننا افتراض أن هذا هدف يمكن تحقيقه لشركتنا التخليقية الناشئة، لكن هل هو ملائم؟ دائمًا ما يكون الحصول على حصة في السوق أمرًا ملائمًا لأنه يترجم إلى أرباح قصيرة الأجل، وإمكانية تحقيق أرباح مستقبلية في نفس الوقت؛ أما الهدف، فكما هو مذكور في الوقت المناسب (في غضون عامين)؛ وبالتالي، هذا هدف يتبع نموذج SMART.

رابط للتعلم

إليك [تمرين جامعة فرجينيا المفصل لتسطير أهداف SMART](#)، وهو يحمل مثالًا عن هدف SMART، مع شرح كيفية تطبيق كل حرف. اطلع عليه لتكتب هدف SMART خاصتك، وحلله عبر استبيان مفيد⁽⁹⁾.

أهداف SMART ليست ضمانًا للنجاح، فقد تكون مخطئًا بشأن ما إذا كان الهدف قابلاً للتحقيق على سبيل المثال، أو قد تفشل في قياس النتائج بطريقة صحيحة، وقد لا تكون فكرتك محددةً جيدًا، أو فريدةً كما كنت تعتقد؛ ومع ذلك، فمن الأفضل بكثير تحديد الأهداف، مع وضع كل هذه العوامل في الحسبان، بدلًا من ممارسة التفكير بالتمني، أو تحديد أهداف مجردة، والأمل في الوصول إلى معايير العمل عن طريق الحظ.

أدرك أن تحديد هدف SMART هو تكتيك لإنجاز الأشياء على المدى القصير؛ إذ يمكنك وضع العديد من الأهداف القابلة للتحقيق على مدى عدة أسابيع، أو أشهر؛ وبناء طريقك إلى خطة عمل معقدة، وواقعية. يحتوي على سبيل المثال قالب خطة العمل من إدارة الأعمال الصغيرة⁽¹⁰⁾، على أحد عشر قسمًا أساسيًا، وعلى مخطط تفصيلي فارغ مكون من 35 صفحة؛ فإذا وضعت هدف SMART لتحقيقه عن كل قسم أسبوعيًا، فإنك بعد ثلاثة أشهر ستمتلك خطة عمل شاملة.

7.2 مشاركة قصتك الريادية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التعرف على أهمية سرد قصتك الشخصية.
- وصف المحاسن، والمساوئ المترتبة عن استخدام القصص في بناء شركة ناشئة.

غالبًا ما يوصف برنامج خزان القرش Shark Tank، وقرينه العربي "تحدي الهوامير" بأنهما برنامجان حول تقديم العروض؛ وهذا خطأ! فهما برنامجان عن أناس، مخترعين غالبًا، ذوي قصص شخصية مثيرة للاهتمام، يبحثون عن المساعدة لنقل منتجهم إلى الخطوة التالية؛ وما دور البرنامجين إلا منحهم الفرصة لعرض فكرتهم على لجنة من المستثمرين، الذين يقدمون بدورهم -إذا نالت الفكرة إعجابهم- عرض تمويل لمساعدة إيصال المنتج إلى السوق؛ ويسبق كل عرض، ما يعدّه المنتجون أكثر القصص إثارةً للاهتمام من قصص رائد الأعمال، وبهذا يشاهد الجمهور ما يلهم رواد الأعمال، وكم بذلوا من جهد في نماذجهم التجريبية، وعروضهم، وعظم ما يضعونه على المحك خلال تلك الدقائق القليلة في الغرفة أمام المستثمرين. وبعد أن يضع رائد الأعمال قصته في الصورة، نحصل على عرضه الذي يحفظه خلال 5 دقائق، والذي إذا بدا فعالاً تلاه نقاش من المستثمرين حول القيمة، والتوجيه.

هذان البرنامجان ليسا مجرد برنامجي عرض أفكار، بل غايتهم إبراز جانب مهم من هذه الممارسة؛ فللقصص أهمية للمستثمرين، والعملاء. والكثير من المستثمرين الملائكة يبنون قراراتهم الاستثمارية تبعًا للفريق الذي يقدم العرض، أكثر من بنائها على المنتج نفسه.

7.2.1 سرد قصتك

يجب أن تكون قادرًا بصفتك رائد أعمال على مناقشة منتجك، وسرد دوره في حل المشكلة، وعرض قيمته المقترحة، ومكانته في السوق، والمنافسة دون عناء؛ كما تحتاج في عروضك أيضًا إلى أن تكون قادرًا على سرد قصتك؛ لذا، استعد لسرد قصتك الريادية بتطبيق أكثر أنواع القصص عالمية مثل القصة الخيالية، وإليك نموذجًا يمكنك استخدامه:

"ذات مرة، واجهتنا مشكلة، ثم فكرنا في الحل الأكثر إبداعًا، فعملنا بجد، وقمنا ببناء العديد من الإصدارات من الحل حتى وجدنا الحل المنشود، وهو هذا الابتكار الذي تراه أمامك. وما بلغناه إلا بتكلفة شخصية كبيرة، لكن ها هو ذا! ويمكنك أن تمتلك جزءًا منه؛ ولا أقصد هذا الابتكار الملموس أمامك على الطاولة وحده، بل جزءًا من الفكرة ذاتها؛ إذ يمكنك أن تمتلك جزءًا كبيرًا من هذا النشاط التجاري، ونموه المحتمل مستقبلاً، وكل ما عليك فعله هو الوثوق بنا؛ إذ يمكنك أن تكون جزءًا من السحر، فنحن سنقدم هذا الابتكار للملايين، ونجعل حياتهم أفضل، كما سنجعل العالم مكانًا أكثر ثراءً. انضم إلينا! استثمر، وعش حياة السعادة الدائمة!".

بطبيعة الحال، الحكاية الخيالية ليس صيغة مناسبة لتقديم عرض تقديمي عملي ومهني، غير أنها قد تساعدك في وضع أجزاء من رحلتك الريادية على الورق، حتى تتمكن من نسج التفاصيل الأساسية في عرضك أثناء تطوره.

جد الحل

كتابة قصتك الريادية

خذ قالب القصة الخيالية السابق، واستخدمه لكتابة قصة رائد الأعمال صاحب المنتج المفضل لديك، أو العلامة التجارية الأحب إلى قلبك. على سبيل المثال: "ذات مرة، واجه ستيف جوبز مشكلة، فأراد وضع جهاز حاسوب في صندوق بحجم هاتف خلوي كبير الحجم ..."

أجر بعض الأبحاث حول السيرة الذاتية لرائد أعمال، وبعد تفصيل الحكاية الخيالية، أجب عن الأسئلة التالية:

- لماذا تهتم قصة رائد الأعمال المستثمرين؟
- هل من طريقة لحياكة قصة رائد أعمال تجذب العملاء، والمستثمرين على حد سواء؟
- كيف تضمن عناصر من القصة الخيالية حول رائد الأعمال هذا، لتكتب عرضًا وهميًا عن أذكى اختراعاته؟

بمجرد أن تنمو الشركة، ستنمو معها قصتها، لكن القصص الأصلية للمؤسسين ستبقى تلعب دورًا؛ فهذه القصة الأكبر تسمى رواية الشركة، وهي ليست حكاية خرافية، إلا أنها تنقل كيف نمت شركة ناجحة من شيء صغير، ربما بدأ في مرأب لتصليح السيارات في كاليفورنيا، إلى شركة، أو مجموعة قوية تخدم ملايين الأشخاص.

تصوغ الشركات في العادة روايات، غالبًا باستخدام العديد من الزخارف، لأغراض التسويق؛ ولكنها تعمل أيضًا على تذكير القادة، والموظفين بالرؤية، والأحلام التي راودت مؤسسي الشركة من قبل.

من أمثلة الشركات الناشئة التي لا تزال تلهم الكثيرين إلى يومنا هذا، شركة هيوليت باكارد HP، التي تكمن أصولها في جهود بيل هيوليت، وديفيد باكارد، وهما زميلان في جامعة ستانفورد في الثلاثينيات، اللذان بدأ شركتهما في مرأب حقيقي، ثم تجاوزت الشركة بداياتها المتواضعة عدة مرات. يمكنك رؤية المرأب الفعلي المرمم في الصورة الآتية.



رمت هيلوليت باكارد المرأب الأصلي في بالو التو بكاليفورنيا، فقد بدأ مؤسسها بيل هيلوليت، وديفيد باكارد، العمل سنة 1938 على المفاتيح الكهربائية، ومذبذبات الصوت التي أصبحت أولى منتجات شركتهما الجديدة.

حفظ الحقوق: HP Garage in Silicon Valley عبر MGA73bot2/ Wikimedia Commons. رخصة CC BY 2.0

7.2.2 محاسن ومساوئ استخدام القصص

الميزة الأساسية لاستخدام القصص في تطوير العرض، هي أنها قابلة للارتباط بحياة المستمعين، فالقصص هي الطريقة التي نفهم بها حياتنا؛ لذا فمن الطبيعي أن تساعد القصص الآخرين في فهم مشاريعنا الجديدة، فالقصص مفيدة لنقل المفاهيم مع الصور التي يأتي سردها من وجهة نظر معينة.

عند تقديم عرض تقديمي، يفضل تجاوزك لعرض القيمة المقترحة لمنتجك من وجهة نظرك إلى عرضها من وجهة نظر عميل مخلص، ومتحمس للمنتج؛ فتصبح أهدافك أهدافه. على سبيل المثال، تمتلك العلامة التجارية نايك إير جوردان Nike's Air Jordan، واحدة من أقوى المجتمعات المؤيدة لها في العالم، وهم مدفوعون بقصص، كونهم -ولو بحد صغير- أشبه بواحد من أعظم الرياضيين في كل العصور. وبسبب إلهامهم، فهم لا يشترون أحذية، وملابس نايك إير جوردان فحسب، بل يخيمون خارج المحلات في انتظار أن يكونوا جزءاً من أحدث إصدار.

يمكن أن يؤدي استخدام الهياكل السردية للحصول على نقاط العرض التقديمي الخاصة بك، إلى إلهام المستثمرين المحتملين لرؤية رؤيتك، وأهدافك، ومشاركتها؛ ويتمثل الجانب السلبي في تطوير، وتسويق العملاء المستند إلى السرد، في أنه يمكن أن يؤدي إلى ثقافة الاحتياج المصنع، وهو شكل جديد من أشكال

الاستهلاك، مبني على ما يسميه المسوقون "الخوف من التفويت"، وهو طريقة أخرى لوصف النشوة التي يشعر بها الناس عندما تغمرهم العلامة التجارية؛ إذ يشير الخوف من التفويت (Fear Of Missing Out) أو FOMO اختصارًا، إلى الشعور بضرورة مواكبة أقراننا، والشخصيات التي يمثلونها في الأوساط الاجتماعية، خاصةً على وسائل التواصل الاجتماعي؛ إذ يمكنهم القول بأنهم كانوا هناك أولاً، ولديهم أفضل الأشياء.

كن واعيًا بالآثار الأخلاقية لعملك، حتى أثناء تطوير مهاراتك في الترويج للمنتجات، وهذا من خلال صياغة روايات ملهمة؛ فأنت بحاجة إلى تعلم كيفية تقديم عروض تقديمية ناجحة لتنمية علامة تجارية، وشركة، أو مؤسسة غير ربحية؛ إلا أن هذا لا يُعد ترخيصًا لتجاهل آثار عملك، لذا اسعى إلى تحقيق التوازن بين عروضك، وجهودك الريادية، والاستهلاكية، والجهود المؤيدة للمجتمع أيضًا؛ فقد يكون هذا النوع من التوازن قابلاً للتحقيق، عبر الحياة المهنية، وعبر منتجات الاستهلاك، والجهود الريادية المجتمعية؛ فرواية القصص الجيدة ستساعدك على تحقيق أهدافك.

هناك نوع آخر من السرد قد يكون خبيثًا - قصة رائد الأعمال الناجح للغاية، والذي يمتلك كل شيء-، نعم، فكما لاحظت، بدأ هذا الفصل بموازنة رواد الأعمال مع الأبطال الخارقين، نظرًا لكونهم يحققون أشياء يحلم بها الآخرون، لكن العديد منهم لديهم وظائف معينة، تتميز أيضًا بظروف موالية، وحظ، وعمل شاق؛ فالسرد الآخر الذي يهم، بخلاف مجهودك الريادي، هو روايتك الشخصية؛ فكما ينتظر من الشركة الناشئة الناجحة تجاوز الإخفاقات، والتغلب عليها؛ يتوقع منك المثابرة بعد النكسات عندما يكون من المعقول القيام بذلك.

وكما هو الحال مع أذواق المستهلكين، وعداتهم سريعة التطور في مواجهة ممارسات التسويق "متعددة القنوات" في الاقتصاد الأمريكي، فمن المستحيل أن تكون أمام كل أحدث تقنيات المعلومات، والاتصالات، والاتصالات، وحتى تقنيات التصنيع تتطور بسرعة؛ وإذا جعلته جزءًا أساسيًا من سرد شركتك بأنك دائمًا "على رأس" جميع التقنيات، فربما تهين عملك، أو خدمتك للفشل.

تُعد تقنيات المعلومات، والاتصالات، والتصنيع، من القطاعات الضخمة في الاقتصاد العالمي، وليس من المتوقع أن تعرف عنها كل شيء. وإذا تمكنت من التغلب على الخوف من التفويت FOMO الخاص بك، فيما يتعلق بأحدث التطورات التقنية، فقد لا تكون قصتك مثالية، ومع ذلك فستتمكن من العمل من موقع التوازن الشخصي، والمؤسسي.

كن أيضًا واقعيًا بشأن قصة ريادة الأعمال الخاصة بك، فقد يفقد رواد الأعمال الذين يركزون كثيرًا على سردهم الخاص تحديات السوق المهمة، أو المشكلات العميقة الجذور في تصميمهم، أو ميزاتهم الرئيسية؛ كما قد تنشأ قضايا يتجاهلونهم، معرضين مشروعهم لخطر التهلكة، إذا آمنوا بأن قصصهم مسألة قدر. لذا، فتجاهل العقبات، والإخفاقات، وأوجه القصور فيك، وفي قيمتك المقترحة، وفي مؤسستك؛ من شأنه إعاقة قدرتك على تنمية مشروعك إلى حد خطير، فدورك كمبلغ ليس تكرار قصتك الخيالية، ومحاولة العيش فيها؛ بل هو في سرد قصتك الريادية، وإظهار قدرتك على التغلب على التحديات، والنمو؛ فهذه القدرات ترتبط بالمثابرة، والاستفسار المدروس، وتقديم القيمة، والحلول للآخرين.

7.3 تطوير العروض التقديمية لأهداف وجماهير مختلفة

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- فهم الجماهير المختلفة التي قد يقدم لها رائد الأعمال عروضًا، وكيف تتغير أهدافها حسب الجمهور.
- تعريف، وتطوير عناصر مفتاحية في العرض.
- وصف عرض تقديمي منظم، ومخاطر يجب تفاديها.
- إنشاء، وتقديم عرض المصعد.

لنلقي نظرةً عن كثب على كيفية تطوير العروض التقديمية. تذكر تعريفنا للعرض التقديمي، بأنه تقديم رسمي موجز لمشروع ما، غالبًا على مجموعة من المستثمرين المحتملين في شركة ناشئة؛ ولهذا فمن المنطقي أن يكون واضحًا، موجزًا، ومقنعًا حول المجالات الرئيسية؛ وهي عادةً المشكلة الأساسية التي تعرض حلها، أو احتياجها غير الملبي، أو فرصة السوق، والحل المبتكر، والخطة، والاحتياجات المالية، وأية مخاطر متوقعة.

ستحتاج غالبًا إلى صياغة أنواع مختلفة من العروض التقديمية لجماهير مختلفة؛ إذ تشمل الجماهير الرئيسية المستثمرين المحتملين، والروابط الاجتماعية، والشركاء المحتملين، والموظفين الرئيسيين، والمجتمع الأوسع؛ لا سيما إذا احتاج المرء إلى طلب تصاريح، أو امتيازات تنظيمية. ومن بين المفاهيم الخاطئة حول الترويج، هو أنه موجه دائمًا لتلقاء المستثمرين المستعدين لدفع أكثر من بضع مئات الآلاف من الدولارات، إلى الفريق الذي يقدم أفضل فكرة في اليوم. ورغم كون هذا -إلى حد ما- منطلق برنامج شارك تانك Shark Tank، وتحدي الهوامير مثلًا؛ إلا أنه ليس تمثيلًا شاملاً، ولا دقيقًا لكيفية عمل الترويج بالنسبة لمعظم رواد الأعمال⁽¹¹⁾؛ فقد يقدم رواد الأعمال عروضهم التقديمية إلى الأصدقاء، والعائلة أثناء تطوير فكرتهم؛ وربما يقدمونها في أحيان أخرى إلى رواد أعمال، ومستثمرين ذوي اتصالات، ومعارف مهمين ممن لا يهتمون كثيرًا بقطاع السوق المعني بالعرض؛ ومع ذلك يستطيعون توفير اللقاءات الصحيحة، والمعارف المفيدة؛ كما يمكنهم الدخول بعروضهم تلك إلى مسابقات العروض، أملًا في الحصول على تمويل، أو توجيه. وتأتي العروض التقديمية بأشكال عديدة، ومع ذلك يكمن وراءها أن الترويج هو طلب شيء ما.

يقدم الجدول الآتي نظرةً عامةً على الجماهير المختلفة التي قد تتقدم إليها، ويوضح كيف يختلف النهج، والعرض التقديمي لكل منها.

الجمهور	مدة العرض	نهج العرض	المحتوى الرئيسي	الملاحظات
العائلة والأصدقاء	ربع ساعة	لفظي عادةً، مع مطوية من صفحة واحدة تشرح المفهوم، والقيمة المقترحة، والتمويل المطلوب لبدء الشركة.	ينبغي أن يغطي العناصر الرئيسية لنموذج النشاط، ومفهومه: • الحاجة غير الملباة. • الحل (الذي ينبغي تضمينه إذا كان قابلاً للتسجيل براءة اختراع). • السوق، والمبيعات المحتملة. • المخاطر الكبيرة.	هذا العرض المعتاد قد يكون عاطفياً؛ إذ يلتجئ فيه المؤسسون إلى أناس يعرفونهم جيداً. ويرتكزون فيه على سمعتهم الشخصية، ومصداقيتهم، على حساب المعلومات المفصلة لإقناع الجمهور بالفكرة.
منافسات حديث المصعد	2 ~ 5 دقائق	لفظي، أو من شريحة عرض واحدة تلخص الحاجة، والحل، والسوق، والفرصة.	ينبغي أن يغطي: • الابتكار عالي المستوى. • القيمة المقترحة. • دعوة إلى إجراء، لإتمام الصفقة.	هذا العرض شائع جداً في أحداث التسريع، والحاضنات، وفي التظاهرات الريادية الجامعية؛ وتتراوح كلفته من سعر الخدمة إلى ألف، أو ألفي دولار أمريكي.
حكام منافسات العروض التقديمية	5 ~ 15 د (حسب المكان والقواعد)	يختلف من عرض لفظي إلى عرض مفصل من 8 شرائح، وينتهي بدعوة إلى إجراء؛ كما يمكن احتواؤه على طلب رأس المال.	عرض يحتوي شرائح، أو مقاطع فيديو حسبما تحدد قواعد المنافسة.	هذه العروض شائعة جداً، وتساعد رائد الأعمال على صقل عرضه التقديمي.
المساهمون المبكرون	10 ~ 20 د (حسب المكان والقواعد)	عرض تقديمي على الأقدام، مع شرائح عرض، أو مقطع فيديو، أو نموذج من المنتج، أو الخدمة.	عرض قد يحتوي مقاطع فيديو، أو شرائح عرض. وهو أكثر رسمية من منافسات العروض؛ مع "طلب" محدد لرأس المال.	هذا العرض شائع مع المستثمرين الملائكة، وعادةً ما ينبغي إرسال العرض المخطط له قبل الحدث.

الموظفون	10 ~ 20 دقائق	عرض تقديمي على الأقدام، مع شرائح عرض، أو مقطع فيديو، أو نموذج من المنتج، أو الخدمة.	النتيجة الأهم هي الإعلام، والإلهام. ويمكن أن يكون هذا حدثًا متكررًا، ولا يحمل طابع الرسمية.	هذا العرض شائع جدًا في الشركات الناشئة، ويقام شهريًا، إلى أن تبدأ الشركة في تحقيق الربح.
المجموعات أو الجمعيات التجارية	10 ~ 20 دقائق	عرض تقديمي على الأقدام، مع شرائح عرض، أو مقطع فيديو، أو نموذج من المنتج، أو الخدمة؛ ويكون مصممًا حسب توجه المجموعة.	النتيجة الأهم هي الإعلام، والتواصل مع المجموعات المهمة الأخرى (المستثمرون، والعملاء، وغيرهم).	هذا العرض شائع جدًا في مؤتمرات التجارة. والتي يقيم بعضها منافسات عروض تقديمية.
وكالات تقديم المنح	10 ~ 20 دقائق	عرض تقديمي مكتوب عادةً، لكنه قد يؤدي إلى لقاء وجهًا لوجه، حسب قواعد الوكالة.	النتيجة المرجوة هي الحصول على "تنقيط" لكسب تمويل بالمنحة. وإذا لم يحصل ذلك، فيمكن للشركة إعادة الطلب في الدورة القادمة.	تكون المنح تقنية في الغالب، وتمنح عادةً للأبحاث، ولا يمكن استخدامها في أية نشاطات تجارية.

ملخص سيناريوهات العرض التقديمي

7.3.1 جمهور العرض التقديمي

بغض النظر عن ستقدم له عرضك التقديمي، فأنت ستحتاج عادةً إلى تضمين إشارات إلى بيان حل المشكلة، ومقترح القيمة، والميزات الرئيسية؛ أما كيفية تحديد أولويات هذه المعلومات، فستتغير بتغير المتلقي، كما هو موضح في الجدول أعلاه؛ فبمجرد تغطية هذه الأقسام الأساسية، يجب أن تكون عروضك التقديمية المختلفة، مصممة خصيصًا لـ "الطلبات" النهائية المختلفة؛ فالطلب في العرض التقديمي هو المبلغ المحدد من المال، أو نوع المساعدة التي تطلبها، أو النتيجة التي تسعى إليها.

أ. المستثمرون

يرغب المستثمرون الأفراد في التعرف على الفريق، والمنتج، والقيمة المقترحة، والعائد المحتمل على الاستثمار؛ فالمستثمرون الملائكة هم أفراد يستخدمون أموالهم الخاصة للاستثمار في الشركات التي يهتمون بها؛ أما المستثمرون المخاطرون، فهم مستثمرون يجمعون الأموال من الآخرين، ويستخدمونها من أجل الاستثمار في الشركات.

قد يكلف تقديم العروض للعديد من المستثمرين المحتملين دون نجاح، وقتًا طويلًا يثبط الهمم؛ ومع ذلك، ففي الواقع، وفي معظم الحالات، يُعد وقت المستثمر أكثر قيمةً من وقت رواد الأعمال الذين يقدمون العرض التقديمي؛ فإذا قدم المستثمر ملاحظات، فيجب أخذها في الحسبان؛ إذ من المحتمل ألا تحصل على جميع الإجابات التي تحتاجها فيما يتعلق بكيفية جعل مشروعك ناجحًا على الفور بعد إعطاء بعض العروض للمستثمرين الأفراد، ولجان تحكيم المنافسات؛ ومع ذلك، فإذا أخذوا الوقت الكافي لتقديم نقد بناء، فاحتسب التعقيبات، وفرصة تطوير العرض التقديمي تجربةً قيمة.

رابط للتعلم

شاهد محاضر تيد توك من ديفيد س روز -كاتب "الاستثمار الملائكي" - أين يقدم نصائحًا حول تقديم العروض للمستثمرين المخاطرين.

ب. الأصدقاء والعائلة

تخيل أن تطلب المال من الأصدقاء، والعائلة، للحفاظ على استمرارية شركتك الناشئة بعد استهلاكك لكل السبل الأخرى؛ فقط لبناء نموذج أولي، وإدراك أنك لا تملك المال الكافي لإدخاله إلى السوق.

تبدأ عادةً رحلة ريادة الأعمال بهذا النوع من الجهد الممول ذاتيًا، فما بين 50 %، و70 % من الشركات الناشئة في الولايات المتحدة، تمويل ذاتيًا احتياجاتها من رأس المال الأولي؛ إما عبر المدخرات، أو عبر بطاقات الائتمان، أو الأصدقاء، والعائلة⁽¹²⁾⁽¹³⁾؛ فمن جهة، يُنظر إليك على أنك أهل للثقة، مقارنةً مع ما يمثله المشروع من مخاطرة؛ ومن جهة أخرى، ستؤطر عرضك التقديمي تأطيرًا مختلفًا عند عرضه على العائلة، والأصدقاء، على اختلاف عرضه على المستثمرين؛ إذ يمكنك جعل النبرة أقل رسميةً، وتركز على القيمة المقترحة، والنتائج الفورية للقرض؛ كما تبرز الإنجازات، والمعالم الملموسة التي ستساعدك هذه على تحقيقها.

وإذا كنت تسعى إلى إعطاء نفسك أفضل فرصة في جمع الأموال، فستحتاج أيضًا إلى رسم خارطة طريق للإيرادات الممكنة، وليس المأمولة؛ فقد يكون طلب مبلغ عشرة آلاف دولار من الأصدقاء، والعائلة مثلًا، أكثر صعوبةً من طلب أضعافها من مستثمر؛ وربما يرغب أصدقاؤك، وعائلتك في الاستثمار فيك، لكنهم سيرغبون أيضًا في اتخاذ قرارهم بناءً على سرد ملموس؛ لذا ستحتاج أنت إلى إقناعهم به، حتى يتمكنوا من القول: "لقد أعطيت قريبي كذا من المال، لينهي بناء كذا، ويكسب إيرادات كذا، ويواصل ابتكاره".

ج. الموظفون المحتملون

يلقي رواد الأعمال أيضًا عروضهم التقديمية على الموظفين المحتملين، بالتركيز على سبب الحاجة إليهم في مساعدة الفريق في بناء شيء مبتكر، وقيم؛ فبمجرد أن يكون المنتج قيد التطوير، يجب عليك تقديم عرض للبائعين؛ لذا استعد لشرح مقترح القيمة، والميزات الرئيسية بالتفصيل، وشرح كيفية مشاركة البائع في الإيرادات، مثل: الخيارات المتعلقة بقبول حقوق الملكية جزئيًا، أو بدلًا من المدفوعات النقدية للخدمات.

قد يعرض رواد الأعمال عروضهم أيضًا على بعضهم البعض، على أمل تكوين فريق، نظرًا لكون معظم رواد الأعمال على دراية بهيكل العرض التقديمي؛ فقد تكون قادرًا على تبسيط المقترحات، وتوضيح مقترح القيمة، والطلب؛ كما قد تحتاج إلى ذكر فريقك. ويعتمد مستوى التفاصيل التي تشاركها حول من يعمل معك، وما ستكون مساهماته على مستوى اهتمام المتعاون، أو المستثمر المحتمل؛ إذ من المرجح أن يرغب الموظفون المستقبليون في معرفة مع من سيعملون، في حين لا تحتاج العائلة، والأصدقاء إلى معرفة تاريخ التوظيف لأعضاء الفريق. ومع ذلك فهم مثل المستثمرين الآخرين، يتوقعون معرفة وجود فريق قادر على الاستمرار في تطوير المنتج.

د. الجماهير الأخرى

تشمل الأنواع الأخرى من الجماهير، الهيئات شبه الحكومية، والمستثمرين الأفراد، والحاضنات، والمجموعات التجارية، وحكام المنافسة. وعادةً ما تهتم الحكومات بخلق مناصب الشغل، أو الاحتفاظ بالوظائف في المجتمعات المحلية؛ فيما ترغب شركات الاستثمار الكبيرة، والمنافسات عالية المستوى في رؤية أرقام واقعية توضح جدوى المنتج، وأهميته في السوق، ونموه السابق؛ أي التركيز على تفاصيل أكثر. وغالبًا ما يبلغونك اهتماماتهم المحددة في وقت مبكر. مع ذلك، يجب عليك التشبيك، والتحقيق في عناصر عرضك التقديمي التي يجب إعطاؤها الأولوية، بناءً على تفضيلات المستثمر الفردي، أو شركة الاستثمار.

هـ. أهداف العرض التقديمي

يعني التخطيط لعرض تقديمي، إجراء أبحاث حول المنطقة، والمستثمرين المحتملين، والمنافسين الحاليين الذين يعملون في نفس الأسواق، أو أسواق مماثلة؛ إذ لا يشرح العرض التقديمي الجيد فقط ما يجعل المنتج، أو الخدمة جيدة؛ ولكنه يتجاوز ذلك إلى شرح ما يجعل السوق جيدًا. أجر أبحاثًا حول الأسواق، والمستثمرين الأفراد الذين ترغب في استهدافهم؛ فقد يصعب العثور على مستثمرين ملائمة، ومع ذلك يمكن تشريح الأسواق بدقة.

كتب مارك أندريسن، الشريك المؤسس لشركة أندريسن هورويتز Andreessen Horowitz، إحدى أكثر شركات رأس المال الاستثماري في وادي السيليكون نجاحًا:

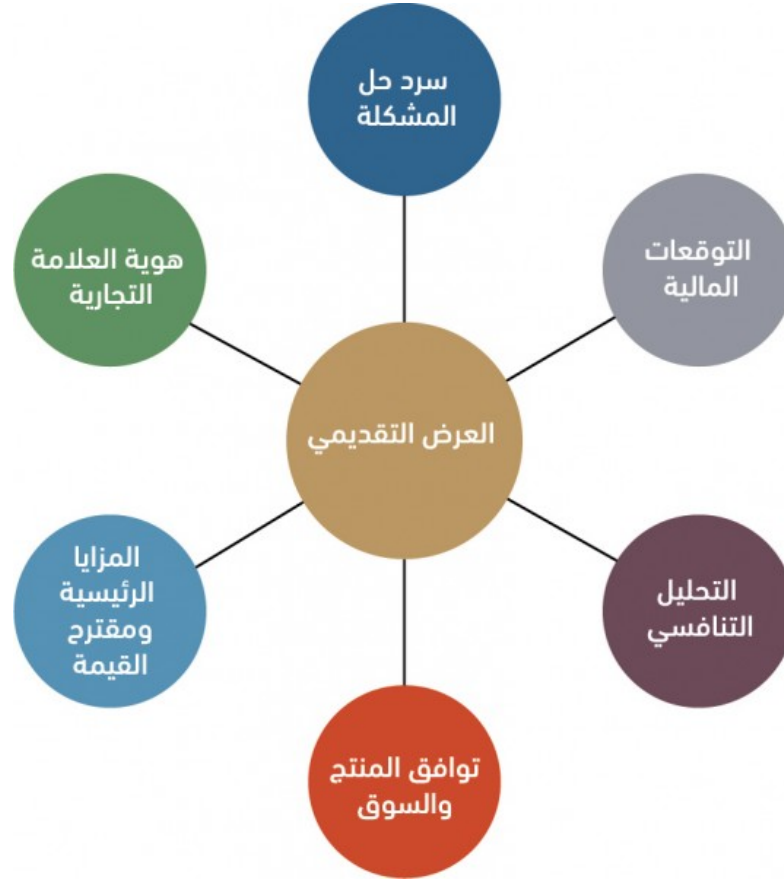
"في سوق كبير -سوق به الكثير من العملاء المحتملين الحقيقيين-، يسحب السوق المنتج من الشركة الناشئة"⁽¹⁴⁾.

وكان هذا في إطار إجابة سؤال طرحه أندرسين على نفسه: "ما الذي يرتبط أكثر بالنجاح؟ الفريق؟ أم المنتج؟ أم السوق؟"؛ وقد طرح هذا التساؤل كأداة بلاغية لتعليم رواد الأعمال أنه بدون سوق، ليس لديك منتج بغض النظر عن مدى صعوبة عملك، أو مدى عبقرية فريقك.

تختلف عادةً اختصاصات المستثمرين؛ لذا، ابحث عن المستثمرين في الموقع الجغرافي المناسب، وابحث أيضًا عن المستثمرين الذين يعرفون قطاع السوق؛ إذ يجب أن يكون هدفك هو العثور على موجهين يمكنهم شرح الأسواق لك بطرائق دقيقة، ومهمة؛ وإذا وجدت سوقًا خصبًا، يمكنك ممارسة تنمية العملاء، والتعلم، وتكرار طريقك إلى النجاح.

7.3.2 العناصر الأساسية في العرض التقديمي

عادةً ما يتم تقديم العروض من خلال ما يسمى العرض التقديمي المنظم A pitch deck؛ وتسمى أيضًا علبة الشرائح A slide deck، وهو عرض تقديمي بالشرائح تنتجه عبر برامج، مثل: PowerPoint، أو Prezi، أو Keynote؛ ويقدم نظرة سريعة على منتجك، وما تطلبه وهكذا؛ فالعرض التقديمي مصمم ليكون واضحًا، وموجزًا، ومقنعًا، وينبغي أن يتضمن المجالات الرئيسية الموضحة في الشكل الآتي.



العناصر الرئيسية للعرض التقديمي

إليك العناصر الستة الرئيسية للعرض التقديمي من "تطوير الإعلام، وريادة الأعمال" Media Innovation and Entrepreneurship. كما يلي⁽¹⁵⁾:

- **العنصر 1:** صورة وشعار هوية العلامة التجارية؛ إذ يجب أن تبدأ مجموعة شرائح العرض التقديمي بصورة لا تُنسى، فقد يكون شعارًا يمثل منتجك بطريقة مبسطة، أو حتى لقطة شاشة للإطار السلبي لمنتجك، بصورة ثلاثية الأبعاد على حاسوب مثلاً، إذا كان منتجًا؛ وبمنحنى تخطيطي، أو مخطط انسيابي، إذا كان نموذج عمل لبرنامج، أو خدمة.
- **العنصر 2:** سرد حل المشكلة؛ فبعض الأفكار الريادية تحل المشاكل الشائعة، ويحل البعض مشكلات لم يعرفها المستخدمون؛ ولهذا اشرح قصة حل المشكلة بإيجاز، وادمج العناصر المرئية، و"الخطاف" (مشهد تمثيلي، أو شهادة عاطفية، أو سؤال عميق، وما إلى ذلك) للتواصل مباشرة مع الجمهور؛ إذ تُعد من الأساليب الفعالة عند معالجة مشكلة شائعة عمومًا، ولا تنس طرح السؤال أثناء رفع يدك لمطالبة الجمهور: "كم منكم واجه هذه المشكلة، أو القضية، أو التحدي مؤخرًا؟".
- **العنصر 3:** السمات الرئيسية، ومقترح القيمة الخاص بك. يمكن لعرضك، تقديم المستثمرين، والمتعاونين، والموظفين المحتملين، وغيرهم، في ميزاتك الرئيسية، ومقترح القيمة، وواجهة المستخدم. في نفس الوقت، ضع في الحسبان ضرورة استخدام نموذج بالحجم الطبيعي لمنتجك، أو

صور نموذج أولي، وذلك لإظهار إمكانات تصميمك؛ مع الإشارة في نفس الوقت إلى الميزات الرئيسية التي دُمجت في مقترح القيمة. أو اشرح ما تخطط لتقديمه إلى الأفراد، أو المجتمع، إذا كنت في مشروع غير ربحي.

• **العنصر 4:** وصف تناسب المنتج، والسوق. حدد مكانة السوق بوضوح، واشرح كيف يخدم ابتكارك غرض السوق بدقة؛ إذ ليست كل المشاكل من النوع الذي يدفع الناس المال مقابل حلها؛ لذا اشرح سبب وجود سوق للتغلب على هذه المشكلة، واذكر حجمه، ولماذا تُعد قيمتك المقترحة هي الأفضل.

• **العنصر 5:** التحليل التنافسي. أظهر أن منتجك فريد من نوعه، من خلال تحديد منافسيه، وتوضيح كيف سيبرز في السوق؛ فهذا سيولي المستثمرين اهتمامًا كبيرًا بأي منافسين نسيتهم، أو تناسيتهم؛ كما سيرغبون في رؤية أنه بإمكانك وضع حواجز تمنع الآخرين من الدخول؛ وهذا خشية التهام المقلدين الفوريين لحصة السوق.

• **العنصر 6:** التوقعات المالية. يمكن أن تساعدك لوحة نموذج العمل BMC على فهم كيفية وضع عرض القيمة الخاص بك في مركز ديناميكي، بدورتي الإدخال، والإخراج؛ أين يجب عليك الدفع مقابل المدخلات، والنفقات العامة؛ وأين ينبغي أيضًا للإيرادات من المخرجات -عاجلاً وليس آجلاً- الالتحاق بالنفقات الأولية؛ ولهذا أظهر قيمة السوق الإجمالية، ثم أظهر حجم شطرك، وشطر مستثمريك منها.

في كثير من الحالات، قد ترغب في إنهاء وصف فريقك، مع توضيح سبب قيامك بمهمة تنمية هذا الابتكار بسرعة؛ وهذا قد يكون الإطار الأساسي لعرضك التقديمي المنظم في مسابقة قصيرة. يمكن إيصال مفهوم بعض العناصر في شريحة واحدة، فيما تأخذ عناصر أخرى أكثر من ذلك، لهذا اعمل على تطوير عروضك التقديمية الأساسية بمزيد من التفاصيل، أو بالبيانات التي يطلبها منظمو المسابقة للمسابقات الطويلة؛ كما يفضل ألا يزيد عرضك التقديمي المنظم عن عشر شرائح، مع التمرن على نسخة منه مدتها دقيقتين، تغطي فيها جميع المفاهيم الستة المذكورة تحسبًا لمقابلة مستثمر ملاك في الشارع.

لنراجع معًا ما فعلناه إلى الآن:

1. وضعت رؤيةً لابتكارك، والشركة التي تريد بناءها حوله.

2. أسست مهمة، وحددت هدفًا واضحًا لها.

3. لديك إحساس قوي بروايتك الريادية.

ولكن إذا لم تتمكن من التعبير عن هذه الأشياء بطريقة تجعل الآخرين يرون القيمة، فقد لا ينجو ابتكارك؛ لذا لا تنشئ عروضًا تقديميةً مخططةً لغرض طلب المال، أو الدعم فقط. صحيح أن هذا هو الهدف الرئيسي، ولكن عندما تعمل على عرضك التقديمي، فأنت تبني الحالة السردية مرارًا، وتكرارًا، لما يجعل فكرتك ذات قيمة، ولماذا على الآخرين الاقتناع برؤيتك.

7.3.3 العرض التقديمي المنظم

كما ترى، فالوسيلة الأساسية التي يمتلكها رواد الأعمال لمشاركة رؤيتهم، هي العرض التقديمي المنظم، وعادةً ما يمكن لعشر شرائح، أو عشرين، تقديم شرح لشركتك، وأهدافها، والمعلومات الأساسية لإقناع الجمهور باتخاذ إجراء، خاصةً حث المستثمرين على التفكير في ضخ أموالهم في المؤسسة؛ إذ يجب أن تكون العروض التقديمية مرئيةً، وجذابةً؛ كما يستحسن أن تكون سهلة التعديل، والترتيب، والجذب للمشاهدين بالفن، والبراعات، والدعوات المعقولة. وعلى العموم، تنقل العروض التقديمية الإلهام وراء الابتكار، وقدراته المستقبلية، ونقاط قوة الفريق، ضمن العديد من العناصر المرئية حسب حاجتك؛ لذا تأكد من تطابق العناصر المرئية مع النص المحضر.

بصفتك رائد أعمال، سيكون الحكم عليك بناءً على قدرتك على تطوير، وتقديم عرض تقديمي يمكن عدّه اختصارًا لقدرتك على البحث في السوق، وتوجيه فريق، وإدارة منتج؛ فمشاركة رؤيتك باستخدام برنامج عرض الشرائح ليس بالأمر السهل؛ إذ لا ينبر المشاهدون بالعروض التقديمية المعتادة، ومع ذلك، فالجماهير الناقدة ستلاحظ أيضًا بسرعة عندما يكون العرض التقديمي جميلًا، مع افتقاره لمقترح قيمة جيد؛ فالعرض جيد المحتوى يمكن تمييزه، حتى لو لم يكن التصميم، والتقديم ممتازين. بعبارة أخرى: من المهم جدًا الاهتمام بتطوير عرض تقديمي رائع المظهر، ومع ذلك فالأهم هو أن يكون المحتوى قيمًا.

رابط للتعليم

استكشف مجموعة متنوعة من العروض التقديمية المنظمة التأسيسية، وتعرف على ما نجح منها وما فشل.

سنستخدم العرض التقديمي المنظم من آر بي ان بي Airbnb كمثال تم تقديمه بعد نمو الشركة، انطلاقًا من مرحلة التمويل الأولي إلى عملية ناجعة، مع آمال كبيرة في نمو الإيرادات في المستقبل. أي أنها تعدت مرحلة التأسيس، وبدأت جلب الأرباح حين استخدمت هذا العرض التقديمي، وهذا بعدما قامت الشركة بقسط كبير من تنمية العملاء.

يكون سجل الإنجاز دائمًا موضع تساؤل عندما تطلب الشركات الصغيرة أموالًا كبيرة؛ لذا لاحظ كيف تصف Airbnb نجاحها السابق، وإمكانية نموها في المستقبل:

"عند التمويل، سُغير AirBed & Breakfast اسمها، وتنميتها لتصبح علامة تجارية عالمية".

هذا العرض المباشر نسبيًا من 2008-2009، هو مثال شائع، بسبب بساطته، ومقترح قيمته القوي؛ فرغم تعليق بعض الخبراء بأن التصميم قد يكون أفضل⁽¹⁶⁾، إلا أنه لا أحد يستطيع إنكار أن هذا العرض كان ناجحًا.

رُز الموقع press.rebus.community لمشاهدة صفحة تحتوي على الشرائح العشر الآتية:⁽¹⁷⁾

- **الشريحة 1:** بدأت آر بي آن بي Airbnb باسم آر بيد آند بريكفيست "AirBed & Breakfast"، مع هوية العلامة التجارية باستخدام خط sans-serif، واستخدام الألوان، وشعار واضح هو: "احجز الغرف مع السكان المحليين، بدلاً من الفنادق".
- **الشريحة 2:** بيان المشكلة واضح، ومباشر؛ إذ يحتاج المسافرون إلى بديل ميسور للفنادق.
- **الشريحة 3:** يركز بيان الحل على طبيعة المنتج، فيظهر أنه نظام على الإنترنت، كما يركز على الميزات الأساسية فيه، وكيف تعطي تلك الميزات القيمة، بجانبها المالي، والثقافي. لاحظ أن الميزات، ومقترح القيمة قد وزعت على ثلاث شرائح بسيطة.
- **الشريحة 4:** لإثبات ملاءمة المنتج للسوق، لابد من وجود سوق أولاً؛ إذ تشير منصة Airbnb إلى أنه في ذلك الوقت كان ثمة 630 ألف مستخدم على موقع البحث كاوتش سيرفينج couchsurfing.com، باحثين عن غرف إقامة محلية؛ وفي نفس الوقت كان هناك 17000 قائمة مساكن مؤقتة في موقع الخدمات كريغز ليست Craigslist في سان فرانسيسكو، ونيويورك مجتمعين في أسبوع واحد. بالتالي، كان هناك تجمع كبير للمسافرين المحتملين، ومجموعة كبيرة من مالكي غرف الإيجار؛ ومع ذلك فقد كانت هذه المجموعات في حاجة إلى منصة موحدة.
- **الشريحة 5:** توضح الشريحة الخامسة حجم السوق، وحصّة Airbnb، وهو ما يُظهر إمكانية النمو.
- **الشريحة 6:** إكمال حالة ملاءمة المنتج للسوق؛ إذ تعرض هذه الشريحة واجهة المستخدم الجذابة، وتوفر سردًا صغيرًا لكيفية عمل المنتج.
- **الشريحة 7:** تعرض هذه الشريحة إجمالي الإيرادات لأربع سنوات في شكل عملية حسابية بسيطة، هي: أكثر من 10 ملايين رحلة $\times$ 20 دولارًا متوسط رسوم الرحلة الواحدة = حوالي 200 مليون دولار في الإيرادات؛ وهذا دليل يثبت مدى ملاءمة المنتج للسوق، ويحفز المستثمر للأرباح المستقبلية المحتملة.
- **الشريحة 8:** توضح هذه الشريحة كيف تغلبت Airbnb بالفعل على منافسيها لامتلاك السوق لأحداث معينة، وإنشاء شراكات.
- **الشريحة 9:** يحصل المستثمرون هنا على الصورة الكاملة عن المنافسة.
- **الشريحة 10:** التوقعات المالية محددة جيدًا في هذه المرحلة مع شرحها لفظيًا، والتي تتضح من خلال عوائق دخول المنافسين التي تساعد Airbnb في الحفاظ على موقعها، وضمان أرباحها المستقبلية، وتوقعات نموها.

ضع في الحسبان أن ما تضمنه العرض التقديمي المنظم من Airbnb لم يكن عرضًا معقدًا، فقد كانت AirBed & Breakfast، كما كان يُطلق عليها في ذلك الوقت، رائدًا في سوق أو مجال مخصص؛ وقد حاولت

شركات أخرى استغلالة سابقًا، أين لم يكن النمو السريع للشركة ضمانةً. ومع ذلك، فقد كان العرض جيدًا جدًا بالنسبة للمستثمرين، بحيث لا يمكنهم تفويته؛ فرغم أنه كان في مرحلة التمويل الأولي، أين لم ير بعض المستثمرين الإمكانيات المحتملة لخدمة تساعد الأشخاص على النوم في مساكن أشخاص آخرين⁽¹⁸⁾، إلا أنه عندما قدمت الشركة هذا العرض التقديمي المنظم، كانت قد تجاوزت المخاوف الأولية بشأن السلامة، والجدوى، وكانت مستعدةً للنمو بسرعة كبيرة. ويظهر صك بنكي سنة 2018، أن Airbnb كانت قد أمنت التمويل من خلال ست جولات من مجموعة متنوعة من كبار المستثمرين⁽¹⁹⁾.

كما رأينا، تُطور العروض التقديمية، والعروض المنظمة، ويجري إلقاؤها لأسباب مختلفة، وعلى جماهير مختلفة، بمحتوى متنوع؛ إذ يمكنك إعداد عرض تقديمي لتحقيق رؤى مختلفة طويلة الأمد لمنتجك، أو حتى تقليص فكرتك الأولى، إذا لم تنجح في تأمين التمويل الأولي، وتعديل رؤيتك، وإعادة صياغة عرضك التقديمي؛ أما الباقي، فيتم تطوير العروض التقديمية، والخطابات، وتقديمها لأسباب مختلفة إلى جماهير مختلفة، وذلك بمحتوى متنوع؛ فعلى سبيل المثال، يمكنك إعداد عروض تقديمية لمتابعة رؤى مختلفة طويلة المدى لمنتجك، أو يمكنك تقليص فكرتك، إذا لم تؤمن التمويل الأولي، وتعديل رؤيتك، وتعيد صياغة عرضك؛ فما تشترك فيه جميع العروض هو الحاجة إلى إقناع الجمهور بصحة طريقتك في إضفاء القيمة للمستخدمين، أو العملاء، وإظهار عناصر العرض الأساسية، مع تعديلها حسب كل نظرة مستقبلية مختلفة.

7.3.4 عروض حديث المصعد

بعد اطلاعك على عرض تقديمي نموذجي أجرته شركة رائدة في السوق، ما بين مرحلتين تمويلها الأولي، والسعي إلى رأس المال الاستثماري؛ قد يبدو لك من الصعب إلهام المستثمرين خلال حديث مصعد مدته دقيقة إلى اثنتين بمشروع قيد التطوير؛ ومع ذلك، فالاستعداد لهذا النوع من العروض أمر ضروري؛ إذ أن عرض حديث المصعد هو عرض تقديمي مختصر، وهو حديث محفوظ يمكنك من وضع دخول الباب، لتعرض لاحقًا عرضك التقديمي المنظم كاملاً. يجب التطرق في عرض المصعد للعناصر الأساسية لحل المشكلة، ومقترح القيمة، وملاءمة المنتج للسوق، والفريق، ولا شيء آخر.

يُعدّ تقديم عرض المصعد فنًا؛ إذ يمكن حفظ ما ستقوله -بل يجب ذلك-، ويمكن تقديمه تقديمًا غير رسمي في أحداث التشبيك، وحفلات العشاء، والتفاعلات الاجتماعية الأخرى؛ إذ لا تعرف أبدًا متى قد تحتاج إلى إلقاء عرض مصعد، فقد تجد نفسك تتحدث إلى شخص يظهر اهتمامًا بمشروعك، وقد يكون ذلك في نزهة غولف، أو ملعب كرة، أو قاعة سينما، أو في متجر، أو الشارع، أو بالطبع في مصعد؛ ولهذا عليك حفظ العرض، وتحديثه.

المثال الكلاسيكي لعرض المصعد الجيد هو العرض الذي يقدمه المترشحون للحصول على وظيفة صغيرة في شركة طالما حلموا بالعمل فيها.

وهناك ستة عناصر -حسب مقال في مجلة فوربس⁽²⁰⁾-، لكل عرض مصعد يسعى صاحبه إلى الحصول على عمل، تتمثل في الآتي:

1. يجب أن يكون العرض موجّهًا؛ إذ لا ينبغي إعطاء انطباع بأن أية وظيفة ستفي بالغرض؛ بل عليك تقديم نفسك لدور محدد لا يزال صاحب العمل يحاول ملأه.
2. من المفيد كتابة عرضك من أجل تعديله، وإتقانه.
3. يجب تنسيقه جيدًا.
4. التركيز على الشركة التي ترغب في العمل فيها بدلًا من التركيز على نفسك. اشرح كيف تفهم ما الذي يبحثون عنه، واجعل هذا مدخلك إلى قصة تنتهي بكونك أفضل من يناسب احتياجاتهم.
5. تخلص من الكلمات المنمقة، والخطابات المؤسسية.
6. تدرب على أداء عرضك بصوت عال، فعروض المصعد تلقى شخصيًا بكل الأحوال.

رابط للتعليم

يعرض البرنامج المسموع "بودكاست: كيف بنيت هذا" من NPR، مجموعةً مميزةً من قصص يرويها رواد الأعمال عن كل أنواع القضايا المتعلقة بشركاتهم الناشئة؛ وهذه الحلقة تتحدث عن سارة بليكلي، وعرض المصعد الذي أوصلها إلى عرض حمام، وكيف انتهزت الفرصة لتحقيق نجاح مشروعها سبانكس Spanx.

ورغم هذا، يبقى العرض الشخصي مهمةً بسيطةً، ومباشرةً نسبيًا؛ فإذا طُلب منك كتابة عرض تقديمي لمشروعك المقترح، فابدأ بثلاث جمل، أو تغريدة من 280 حرفًا، واكتبها أولًا في شكل مجموعة من نقاط الحديث، حتى يمكنك عرضها بالترتيب الذي يحلو لك، دون تلغثم، محاولًا تذكر كل كلمة منها. اجعل عرض المصعد خاصتك واسعًا بما يكفي، بحيث يتمكن أي عضو من فريقك من إلقائه، وأي مستثمر محتمل من فهمه؛ فتقديم عرض المصعد عملية خطية، بمعنى لا يتوقع جمهورك إعادتك للعرض عليه، أو إجابته إجابات دقيقة عن أسئلته، تمامًا كما هو الحال مع عرض مكتوب، أو منظم. وتأكد من إحضار بطاقات العمل، وإبقاء هاتفك مشحونًا، وجاهزًا لتبادل معلومات الاتصال، فتلك علامة على نجاحك في الخطوة الأولى.

جد الحل

تطوير، وممارسة عرض المصعد

من مميزات فكرة عرض المصعد، عدم معرفتك أبدًا لمتى ستحين الفرصة، ومتى تكون لديك ثلاثون ثانية في مصعد مع شخص مهتم بدعم فكرة عملك؟ لذا فالتفكير في العرض التقديمي، بالتدريب، والحصول على التعليقات، قد يكون مفيدًا.

- اجتمع بصديقين، أو ثلاثة من ذوي التفكير الريادي.
- اطلب من كل شخص قضاء بضع دقائق في التخطيط لعرض مصعد ذي 30 ثانية.

- تناوبوا على طرح أفكاركم، ودوّن ملاحظات حول العروض التقديمية للآخرين.
- تبادلوا الأدوار مع تقديم الملاحظات حول العروض، ويجب تركيز التعليقات على عرض الفكرة، دون الاهتمام كثيرا بالفكرة ذاتها.

7.4 حماية فكرتك وصقل عرضك التقديمي عبر التعقيبات

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- فهم الغاية من وراء حماية فكرتك.
- وصف أدوات حماية فكرتك، القانوني منها وغير المعتقد.
- فهم أهمية التعقيبات، وكيفية استفادتك منها.

عندما تبدأ في طرح فكرتك، فهذا يعني أنك تشاركها مع مجموعة متنوعة من الأشخاص لأغراض مختلفة. وعندما يتم تشجيع الطلاب على تطوير أفكار ريادية، فغالبًا ما يسألون: "كيف يمكنني التأكد من عدم سرقة فكري؟"؛ والرد الاعتيادي يكمن في حقيقة كون الأفكار تأتي بسهولة، بينما يصعب العثور على القادة ذوي المعرفة، والدوافع. بعبارة أخرى، من المهم للذين بدؤوا للتو رحلتهم الريادية إدراك أن ابتكار الأفكار أسهل بكثير، وأقل أهمية بكثير من تعلم كيفية تحويل هذه الأفكار إلى منتجات تناسب السوق، وتخدم قاعدة عملاء موجودة فعليًا، أو تطور قاعدة عملاء جديدة من خلال إستراتيجيات مضمّنة؛ إذ يجد العديد من رواد الأعمال في إقناع المستثمر بقدراتهم القيادية، وقوة فريقهم أهمية أكبر من إقناعهم بجودة الفكرة، أو النموذج الأولي. مع ذلك، من الشائع رغبة رواد الأعمال في حماية ملكيتهم الفكرية؛ لأن الشركات الأكثر رسوخًا قد تستفيد من موارد أكثر، وشبكات أوسع، وأقوى؛ لتقديم منتج، أو خدمة مبتكرة إلى السوق، في الوقت الذي يستغرقه رائد الأعمال في الانتقال من تأمين التمويل الأولي إلى الحصول على الدعم الأول لجولة رأس المال الاستثماري الأولى (بعد التمويل الأولي)⁽²¹⁾.

من المهم حماية فكرة عملك من خلال براءة اختراع إذا اخترت التقدم للحصول على واحدة؛ إذ تمنح براءات الاختراع لغرض تشجيع ريادة الأعمال. وإذا كان لدى المبتكرين بعض الطمأنينة بأن الآخرين سيتم إبعادهم عن السوق لفترة معينة من الوقت، فقد يكونون أكثر استعدادًا للمخاطرة بمتابعة الابتكار في المقام الأول.

تحتاج المنتجات في معظم المجالات إلى التطوير، وتقديمها إلى السوق بسرعة أكبر من الوقت الذي يستغرقه المرور عبر عملية براءات الاختراع القياسية. وبالنسبة للسلع المصنعة، فمن المهم السعي للحصول على براءة اختراع عند الانتهاء من المنتج لحماية التصميم، في حين يكون من الأفضل البناء أولاً فيما يخص الملكية الفكرية، والسعي للحصول على براءات الاختراع لاحقًا، لا سيما في مجال شديد التنافسية؛ إذ يصعب إثبات أن لديك حقًا إنجازًا فريدًا.

يحتوي موقع Entrepreneur.com على بعض الاقتراحات المفيدة التي نلخصها كما يلي:⁽²²⁾

- أدرك أن لا شيء تقريبًا يأتي إلى السوق بعد إنشائه بواسطة مخترع، أو مبتكر وحيد؛ فبعض الأفكار فريدة فعليًا، ولكن يكاد يكون مستحيلًا إبقاؤها طي الكتمان؛ إذ يجب مشاركة الأفكار مع العديد من الأشخاص لتطوير المنتجات، أو الخدمات؛ فحتى لو تمكنت من فعل كل شيء بنفسك، فسيتمكن

عليك على الأرجح تقديم فكرتك إلى المستثمرين في مرحلة ما. وتُعد حماية الأفكار الأولية ليست بنفس أهمية حماية إصدارات المنتجات، والخدمات المطورة عبر عمليات التعلم، والاختبار التكرارية؛ فمعرفة الكيفية، والأسرار التجارية، تُعد ملكيةً فكريةً يجب حمايتها، نظرًا لكونها غير محمية ببراءة اختراع دائمًا. اسعَ إلى حماية مقترحات القيمة الناجحة، وليس كل نزواتك التقنية، فمعظم الأفكار التجارية الجديدة هي عبارة عن أشكال مختلفة من الحلول التي توقعها الآخرون، أو حتى كتبوا عنها، لكنهم لم يملكوها الدافع، أو مهارات التواصل، أو قدرة جمع التمويل التي يتمتع بها رائد أعمال حقيقي؛ لذا وازن وقتك بحكمة بين محاولة حماية فكرتك، والعمل على تطويرها.

- من الطرائق التي يمكنك من الحصول على بعض من راحة البال -حسب موقع Entrepreneur.com مجدّدًا⁽²³⁾، هي إجراء تحقيق شامل في كل من تخطط للشراكة معه، فإذا تأكدت بأنهم لم "يُحرقوا" المتعاونين في الماضي، فيمكنك المضي قدمًا في التعامل معهم بأمان. أجرِ بحثًا دون التعدي على خصوصية أي شخص، مع استخدام جميع الأدوات العامة المتاحة لك.

ابحث على الإنترنت للتعرف على الشركاء المحتملين، ومساعدتهم السابقة، واطلب معلومات الاتصال، وربما قائمة المراجع، أو المتعاونين السابقين من الشركاء المحتملين؛ وسيعتمد مستوى الإجراءات الرسمية على طبيعة الصناعة التي تعمل على دخولها، وطبيعة العلاقة التي تربطك بالمتعاونين؛ أما إذا قاوموا البحث، فقد يكون ذلك علامةً على إمكانية عدم إعطائهم الأولوية لك، ولا لحماية منتجك.

7.4.1 الاتفاقيات القانونية

بالإضافة إلى براءات الاختراع، هناك وسائل قانونية أخرى لحماية ملكيتك الفكرية⁽²⁴⁾، فقد ترغب في مطالبة الشركاء بتوقيع اتفاقية عدم إفشاء NDA؛ إذ عادةً ما تحمل اتفاقيات عدم الإفشاء معها عقوبةً إذا كشف الشريك ما يعرفه عن معلومات الملكية، التي تقع في صميم مقترح القيمة خاصتك؛ إذ قد تكون هذه الاتفاقيات محدودة الوقت، بمعنى أن مفعولها يزول بعد فترة، ما يجعل الشخص بعدها حرًا في مناقشة الأعمال التجارية، وممارستها الملكية؛ أو ربما تكون -من أجل ضوابط قانونية أقوى- مفتوحة، بحيث قد تتطلب اتفاقية عدم الإفشاء المفتوحة من الشخص التزام الصمت بشأن المعلومات الأساسية مدى الحياة، أو مواجهة دعاوى مدنية محتملة تصل قيمتها إلى ملايين الدولارات.

تمنع اتفاقية عدم المنافسة في العقد، الموظف، من العمل في المنافسة لفترة محددة من الوقت بعد العمل لديك، والهدف هو منعهم من نقل أسرارك، أو مهاراتهم إلى أحد المنافسين؛ وقد انتُقدت هذه الممارسات لا سيما في الصناعات التي يجد فيها العمال ذوو الرتب المنخفضة الذين لا يحملون أسرارًا تجارية، أنهم مطالبون بتوقيع هذه الأنواع من الاتفاقيات؛ ومع ذلك، يمكن لهذه الاتفاقيات المساعدة في التقليل من التجسس على الشركة، ومنع بعض الموظفين الرئيسيين من نقل الملكية الفكرية للمؤسسة معهم إلى صاحب العمل الجديد؛ أو ربما إنشاء شركة ناشئة خاصة بهم. ولا يجب على الموظفين التوقيع عليها إلا إذا كانت شرطًا من شروط التوظيف.

وللتأكيد، قد تختلف هذه الاتفاقيات من دولة إلى أخرى؛ إذ لا تفرض ولاية كاليفورنيا الأمريكية مثلاً اتفاقيات غير كاملة عمومًا، ويرجع هذا جزئيًا إلى الطبيعة الديناميكية للشركات الناشئة، لا سيما في منطقة وادي السيليكون؛ وهذا يعكس فلسفة مفادها أنه لا ينبغي إعاقة أو تقييد المهنيين العاملين عن متابعة عيشهم. تنص اتفاقية العمل مقابل الأجر بين موظف فردي، وشركة، على أن ملكية الابتكارات هي باسم الشركة، حتى لو كان الفرد يقدم مساهمات كبيرة في المنتج، أو الخدمة، أو العملية؛ إذ يجدر بك التوقع بأن يُطلب منك إدراج المتعاونين على براءات الاختراع، حتى أولئك الذين يعملون بموجب شرط العمل مقابل أجر؛ فالغرض من الاتفاقية التعاقدية هو ضمان احتفاظك أنت، أو شركتك بالحقوق الحصرية لبراءة الاختراع.

7.4.2 طرائق غير تقليدية

من الاختيارات المبدعة الأخرى، نذكر إخفاء الطبيعة الحقيقية لمنتجك، أو خدمتك، من خلال تقليل التركيز على بعض الميزات الرئيسية، أو عن طريق دفنها في واجهة المستخدم User Interface، واختصارًا UI، فقد تتمكن من تحويل الانتباه بعيدًا عن مقترح قيمتك، مع الاستمرار في بناء منتجك، أو نظامك الأساسي، أو نموذجك الأولي.

واجهة المستخدم UI هي ما يراه العميل عند استخدام منتجك، وتُعد واجهة المستخدم الرسومية GUI شائعة لجميع الأجهزة التي تعمل بنظام ويندوز Windows، والأجهزة المستندة إلى نظام آبل Apple؛ في حين تستخدم الهواتف الذكية واجهات التطبيقات المبنية على نظام التشغيل الأساسي (أشهرها iOS، أو Android).

لقد أصبحت واجهات المستخدم شائعة جدًا للعديد من المنتجات الاستهلاكية، والمحترفة؛ وذلك نظرًا لارتباطها بالمعالجات الدقيقة، وأجهزة الاستشعار، والذاكرة، والميزات المضمنة الأخرى؛ ومن وجهة نظر التصميم، يجب على فريقك اتخاذ قرار مكان، وهيئة كل زر، ومربع بحث، وعنصر رسومي، وعرض المعلومات؛ فواجهة المستخدم الجيدة مفيدة، وتشعر بأنها بديهية للمستخدم؛ أما بالنسبة للمنتجات، والخدمات الرقمية، فيُعد هذا الجانب من منتجك مهمًا للغاية، وهذا هو السبب في كون التلاعب به لإخفاء الوظائف، أو الميزات، مجازفةً أكبر؛ فهذا ليس أسلوبًا غير مؤكد بأي وسيلة، ومع ذلك ففي البيئات شديدة التنافسية، والمتطورة بسرعة، مثل برامج الويب، وصناعات تطبيقات الأجهزة المحمولة، أين يحدث الاختراع، والتقليد بوتيرة سريعة، وحيث -كلما دخلت السوق- تمكن منافسيك من رؤية، ومحاولة محاكاة خدمتك، أو نظامك الأساسي؛ فهنا، قد تمنح الحيلة الصغيرة عملك ميزةً بتكلفة منخفضة نسبيًا.

من أمثلة إخفاء النوايا الحقيقية لمنتج ما، نذكر تطوير شركة نiantic, inc للعبة الهاتف المحمول إنجرس Ingress، وهي عبارة عن لعبة واقع معزز تعتمد على نظام تحديد المواقع العالمي؛ إذ ينضم مستخدموها من كل أنحاء العالم إلى فصائل خيالية، ويتحكمون في بوابات خيالية، مربوطة بمواقع جغرافية حقيقية؛ وعليهم الوصول إلى تلك المواقع لفتح البوابات، وتمكين فصائلهم من اكتساب الأراضي، والموارد. ولكن بينما كانت نiantic تأخذ خبرتها في رسم الخرائط العالمية، وتصنع منها لعبة خيال علمي، كانت تقوم أيضًا

بتطوير لعبة بوكيمون جو Pokémon GO، بعد تعيين "عُقد" جغرافية محددة من قبل المستخدمين في جميع أنحاء العالم، فقد كانت لدى نيائك شبكة عالمية من نقاط الاهتمام التي أشار إليها المستخدمون، وفي كثير من الحالات، أصبحت العُقد في إنجلترا لاحقًا محطات بوكي PokéStops، في لعبة بوكيمون جو، التي يجمع لاعبوها الموارد للقبض على وحوش الجيب، ومكافحتها.

تتمثل إحدى طرق حماية ملكيتك الفكرية هنا في إخفاء الميزات، أو القدرات الخاملة استراتيجيًا، حتى يمكن استغلالها استغلالًا كاملاً؛ ففي الوقت الذي يملك فيه عدد قليل من الشركات الناشئة النفوذ التقني لشركة نيائك، فإن كل شركة تقريبًا تتخذ قرارات بشأن ما يجب دفعه إلى الأمام، وما يجب كبحه، ومتى يتم إصدار منتجات، أو ميزات جديدة.

7.4.3 استخدام التعقيبات لتحسين عرضك

يتطلب العرض التقديمي إثبات جمعك لفريق محترف قادر، يمكنه تحويل الفكرة إلى ابتكار؛ إذ سيقدم المستخدمون، والشركاء، والمستثمرون، وغيرهم أفكارًا حول كيفية تغيير منتجك، أو مؤسستك. ويرى المستثمرون فشل رائد الأعمال في التعامل مع الملاحظات، علامة تحذير⁽²⁵⁾؛ فتطبيق الدروس المستفادة من الملاحظات، هو الغرض من تعلم الأعمال.

غالبًا ما تبدأ المشاريع الريادية على أساس مشاكل بدون حلول سهلة، وتتضمن فكرتك الأولوية أفضل تخميناتك لما سيكون حلاً مبتكرًا؛ إذ سيتطور هذا بسرعة أكبر نحو مناسبة المنتج للسوق، إذا كان ردك على التعقيبات هو الرضا بقبولها؛ ويجب لعرضك التقديمي إظهار أن لديك منتجًا رائعًا، وقد قمت بأبحاثك، وأنت قادر على أخذ التعقيبات، وتطبيقها على منتجاتك لتحسينها⁽²⁶⁾. بمعنى آخر، يجب إظهار قدرتك على التدريب.

يعتمد تطوير مشروعك على جمع البيانات لمعرفة ما يحبه العملاء، وما يرغب المستثمرون في تمويله، لذلك يجب عليك البحث عن ردود فعل إيجابية، والبناء عليها؛ لكن يجب عليك أيضًا التفكير بطريقة نقدية في الرسائل الإيجابية التي تتلقاها، فهل المستهلكون، أو المستخدمون متحمسون في دعمهم؟ أم أنهم مهذبون وحسب؟ هذا الاختيار الثاني قد يكون خادعًا، خاصةً عند تقديم عرض للأصدقاء، والعائلة؛ فهل يمكنك التحديد بوضوح سبب تلقى ردود فعل إيجابية حول ميزات معينة دون غيرها؟ تأكد من الحصول على ملاحظات حول العديد من متغيرات المنتج، وتأكد من إمكانية عزل نقاط البيانات لتحليل مفيد؛ إذ تتضمن أفضل التعقيبات ردودًا كمية تشير إلى ما يحبه المستهلكون، وما لا يحبونه؛ بالإضافة إلى معلومات نوعية توضح السبب. وتتعلق البيانات الكمية بالقياسات العددية بما في ذلك الشراء الفعلي، والسلوك، وأبحاث الرأي حول المنتج؛ أما البيانات النوعية فهي معلومات معقدة تجيب على الأسئلة "لماذا؟"، و"كيف؟"؛ وغالبًا ما يكون من المستحيل معرفة سبب قيام الأشخاص بما يفعلونه بمنتجك ما لم تسألهم.

يمكنك، على المدى القصير، استخدام التعقيبات لتحديد الميزات التي يجب التركيز عليها في وقت مبكر من المشروع؛ إذ تساعدك التعقيبات على توجيه شركتك على المدى الطويل، فالعديد من رواد الأعمال يواجهون

معضلة وجود الكثير من الأفكار الجيدة⁽²⁷⁾؛ بالتالي إذا تابعت كل أفكارك الجيدة في نفس الوقت، فقد تنفد موارد مؤسستك بسرعة، لذا ركز أولاً على الميزات الأكثر شيوعاً، والتي يمكن إنتاجها، وتقديمها بأسعار معقولة نسبياً؛ فقد لا تكون هذه المنتجات، أو الخدمات، أو الميزات ذات العائد المرتفع هي ما تستخدمه لتحديد علامتك التجارية في السنوات اللاحقة. ومع ذلك، يمكنها الحفاظ على بدء التشغيل لفترة كافية لتطوير منتجات، وميزات أكثر تفصيلاً تتطلب المزيد من الوقت، والاستثمار.

قد تأتي التعقيبات أيضاً من الموظفين، وقادة السوق، ومنافسيك؛ إذ تكون هذه أكثر فائدة لتوجيه مشاريع النمو طويلة الأجل. وفي هذا السياق، فالتعقيبات تعني أكثر من مجرد النصائح، وتقييمات المنتج، فقد تكون تحركات تكتيكية في السوق، أين يقدم لك منافسوك تعقيبات من خلال قيامهم بإجراءات في السوق ردًا على أفعالك، وعليك بالطبع المحافظة على العقلية المنفتحة ذاتها، وروح الشك المدروس ذاتها في تعاملك مع هذا النوع مع التعقيبات، كما هو الحال مع باقي الأنواع.

وبمجرد أن تتاح لك الفرصة لعرض فكرتك، فالخطوة التالية هي القياس الدقيق للتعليقات الكمية، والنوعية حول العرض التقديمي، أو النموذج التجريبي، أو المصق، أو نموذج مطبوع بالتقنية ثلاثية الأبعاد؛ ففي بعض الأحيان، تكون البيانات من مسابقات العروض التقديمية خارج نطاق سيطرتك، لذلك قد يكون من الأفضل دمج التعلم الذي تحصل عليه من تعليقات العرض التقديمي في عملية تطوير العملاء هذه.

7.5 تذكير بالواقع: المسابقات والمنافسات

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التعرف على مصادر تحديد المسابقات والمنافسات.
- فهم فرص المسابقات والمنافسات، وحقيقتها.

تملك الآن فكرةً عن كيفية إيصال الغرض من ابتكارك من خلال بيان مهمة، وبيان رؤية واضح، مع تحديد أهداف ملموسة لشركتك الناشئة حسب نموذج سمارت SMART؛ ومع ذلك يجب عليك امتلاك فهم أساسي حول كيفية عرض ابتكارك على مجموعات مختلفة، باستخدام أنواع مختلفة من العروض التقديمية لكسب الدعم المالي، وجذب المواهب الماهرة، أو حشد المساهمات. وإذا كنت رائد أعمال اجتماعي، فلديك بعض الإستراتيجيات لحماية فكرتك، فقد راجعت كيفية دمج التعقيبات في عملية تكرارية لتحسين المفهوم، أو النموذج الأولي، وتنقيحه؛ أما الآن، فقد حان الوقت للتحقق من الواقع. فما الذي يمكنك فعله لدخول السوق مستعدًا للابتكار وتقديم أولى عروضك؟

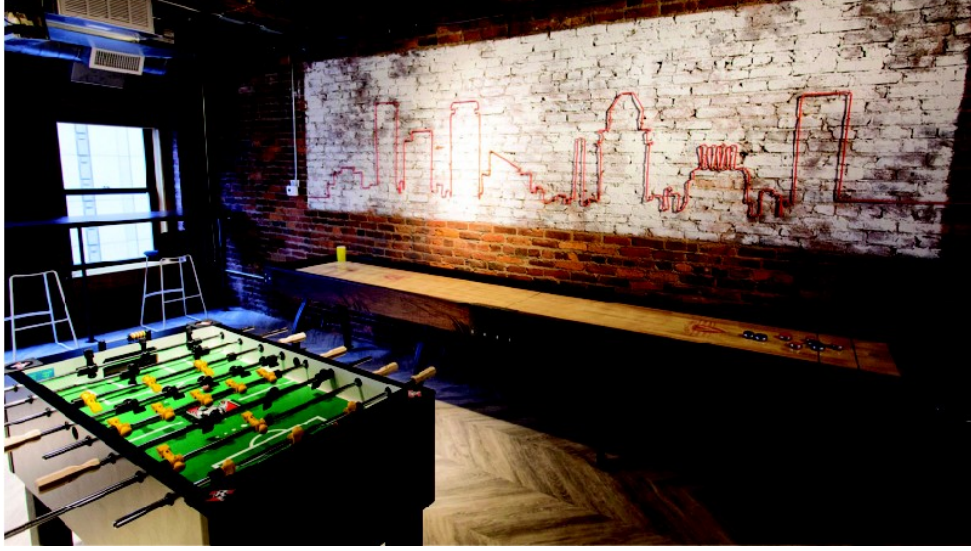
في البداية، استخدم خلفيتك التعليمية، والمهنية لإجراء بحث تحدد عبره نوع بيئة ريادة الأعمال التي تناسبك، فهل ترغب في العمل في شركة ناشئة، وتوظيف مواهبك الإبداعية في العمل لمساعدة فريق حالي على تطوير أفكارهم؟ أو هل تتطلع للدخول إلى الطابق الأرضي للمساعدة في تطوير شركة ناشئة من نقطة الصفر، وإضافة معرفتك حول العروض التقديمية إلى معارفهم؟ أم أنك تتطلع لكون رائد أعمال، وتبني فريقك الخاص لتطوير أفكارك المبتكرة؟ أنت مدين لنفسك باستكشاف هذه الخيارات من خلال البحث الدقيق.

7.5.1 الموارد الإقليمية

مثلما تستثمر المجتمعات في المدارس لتثقيف الطلاب من أجل تحسين مكانة المجتمع بأكمله، بدأت بعض المجتمعات في رؤية القيمة طويلة المدى للاستثمار في رواد الأعمال، وفيما يلي بعض الموارد التي يجب البحث عنها:

- مساحات عمل مشتركة؛ إذ يجتمع رواد الأعمال للعمل في مشاريعهم المستقلة، وكذلك لبناء فرق. ومن أمثلة هذه الأماكن، نذكر إتش كيو رالي HQ Raleigh في ولاية كارولينا الشمالية، وهي إحدى هذه المساحات التي تقدم خيارات عضوية متعددة، ومرافق مكتبية، ومطبخ، وامتيازات أخرى. و368 التي أسسها نجم يوتيوب كيسي نايستات⁽²⁸⁾ في نيويورك، أو سبارك Spark في بالتيمور، ماريلاند.
- حاضنات، أو مسرعات الأعمال، التي تقدم أكثر من مجرد مساحة مكتبية، فهم يقدمون الإرشاد بدلاً من مقهى جيد.

- تقديم العروض التقديمية في المسابقات للبدء في الحصول على التعقيبات التي تحتاجها لتحسين مقترحات القيمة، وتطوير خطة عمل شاملة.



مكان عمل أم نادي ألعاب؟ تقدم بعض الشركات مزايا ترفيهية في أماكن العمل المشتركة في محاولةً منها لجذب أفضل الموظفين، ورفع الرضا الوظيفي.

اعتمادًا على حجم المجتمع الذي تختار العيش فيه، قد تكون ثمة أنواع مختلفة من مجالات ريادة الأعمال التي يمكنك استهدافها، أو قد تكون هناك مساحة ريادية أكثر تعميمًا، بغض النظر عن حجم المجتمع، والأشخاص فيه، فقدرتك على التواصل هي ما سيؤثر بشدة على إمكاناتك؛ أما أحد الخيارات التي يجب متابعتها هو أن تكون جزءًا من عرض تقديمي للمنتج في غضون ستة أشهر من الاستقرار في مدينة جديدة؛ كما يمكنك الترويج لفكرتك المركزة، أو ربما تأخذ مواهبك إلى فريق يعمل بالفعل في عرض تقديمي. وإذا لم تكن -على كل حال- متعاونًا، ومتنافسًا، فأنت لا تنمي عملك، أو مشروعك الاجتماعي.

7.5.2 المسابقات

وفقًا لما جاء في موقع [Entrepreneur](#)، فمن الضروري قياس مستوى المسابقات المتاحة في منطقة جغرافية معينة قبل الغوص فيها⁽²⁹⁾، ونقصد بمسابقات ريادة الأعمال أي منافسة ريادية بخلاف منافسة العروض التقديمية، التي عادةً ما تديرها مؤسسات، وجامعات غير ربحية؛ غير أن المزيد من الشركات صارت تستضيفها للانفتاح على المزيد من الابتكارات الخارجية، وجذب رواد الأعمال المتنوعين، والوصول إلى مصادر غير تقليدية للأفكار الجديدة ذات الإمكانات التجارية، وعادةً ما تتطلب تقديم وثائق حول عملك، وعناصر، مثل: نماذج الأعمال، والنشرات، والنماذج الموافقة لمواصفات المنافسة.

هناك العديد من الأسباب للمشاركة في المسابقات، وعلى رأسها العثور على مرشد، أو موجه، وتوفير مسابقاتك الأولى، ومسابقاتك في العروض التقديمية تجربةً تعليميةً لك، بالإضافة إلى فرصة للتشبيك، والبحث عن موجهين، ومتعاونين محتملين. وللتحضير للمسابقة، اكتشف بالضبط ما هو متوقع منك، وأجر أكبر

قدر ممكن من البحث، حتى تكتب باستخدام مبدأ جبل الجليد The Iceberg Principle؛ فوفقاً لمبدأ الكتابة هذا، يجب دعم كل كلمة، أو جملة في مشاركتك بوفرة من المعلومات، والتفاصيل الداعمة، وحتى إذا لم يَر الحكام أبداً نشرة طويلة، أو ملخصاً تفصيلياً للأعمال، أو الاستثمار الذي تسعى إليه الشركة، أو المخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركة؛ إلا أن هذا سيضمن حصولك على البيانات الواقعية لدعم هذه النقاط في ملخصك التنفيذي، أو مقدمتك، مما يزيد من فرص نجاحك في المنافسة.

يشبه الدخول في مسابقة تفكيك عرضك التقديمي، ودعم كل نقطة، ببحث دقيق، وكتابة، وتقديم المعلومات بالصيغ المختلفة المطلوبة؛ فقد تطلب المسابقات الأوراق، والملصقات، ومقاطع الفيديو، وحملات الوسائط الاجتماعية، وغيرها من المواد؛ ومهما كانت أنواع المنتجات الإعلامية التي تتطلبها المسابقة، يجب عليك إكمالها احترافياً. فإذا كنت تريد الفوز فعلاً بمسابقة تتطلب وسائط متعددة، أو عناصر وسائط اجتماعية، فقد ترغب في تعيين محترف إعلامي لمساعدتك في هذا الأمر، وهو في الأساس جهد تسويقي.

إذا فزت بمسابقة ما، فاتصل بالمنظمين، واطلب الإرشاد؛ إذ تتجاوز قيمة الإرشاد الجيد -على المدى الطويل- قيمة الجائزة النقدية التي تأتي مربوطة بشروط، فغالباً ما يكون المرشد الجيد، ومكانة السوق الجيدة، من العوامل التي تنبئ بنجاح ريادة الأعمال أكثر من قدرة الشخص على تطوير حزم مسابقة مقنعة، أو عروض تقديمية مكثفة. ولكي تكون رائد أعمال، عليك معرفة كيفية عمل قطاع الأعمال ضمن سياق جغرافي، واجتماعي، وثقافي، وتنظيمي؛ فدخول المسابقات التي يمكن أن تساعدك في التعرف على هذه الأشياء جهد قيم، ومفيد. ومع ذلك فالفوز بجوائزها التمويلية التي تتراوح بين 5 آلاف، و20 ألف دولار، لن يضمن في معظم الحالات الكثير من السبق لشركتك الناشئة.

قد تكون المسابقات في حرم الجامعات أكثر قيمةً من غيرها بسبب عدد الموجهين الذين يحضرون للحكم عليها، فقد يكون الموجهون الذين يفهمون الأسواق الإقليمية، وفرص التواصل أمراً ذا قيمة كبيرة، وقد تكون المسابقات واحدة من المرات القليلة التي يشارك فيها عدد كبير من المهنيين في دورة جامعية، أو تمرين غير منهجي. هذا، وقد تُجري مجموعات الأعمال، أو مجموعات ريادة الأعمال الاجتماعية مسابقات توفر فرصاً مميزة للتشبيك؛ إذ تقيم بعض المسابقات مرحلة تمهيدية قبل مسابقة العرض التقديمي، وعليك في هذه الحالة إعداد عرضك التقديمي أثناء تحضير مشاركتك، لئلا يحصل بينهما أي تعارض أو اختلال. قد يبدو هذا الأمر بسيطاً، لكن وجود التناقضات، مهما كان حجمها بين ما تدعيه، وما تعرضه سيجذب انتباه الحكام. وبغض النظر عن ذلك، تمنحك المسابقة في الحرم الجامعي، أو في السوق المتخصصة الخاصة بك فرصة للبحث في السوق، والتدقيق في أفكارك، وبناء فريق.

يُعد بناء فريق لمسابقة بهدف إنشاء مشروع ريادي ناجح، أحد أكثر جوانب ريادة الأعمال إثارةً، وأحد أكثرها تحدياً كذلك؛ إذ يتردد العديد من رواد الأعمال في التخلي عن السيطرة، ويميلون إلى البحث عن أشخاص يقومون بالأشياء بالطريقة التي يريدونها هم فقط، وهذا غير ممكن، ولا مستحسن عادةً؛ إذ ستحتاج إلى تكوين فريق من الأشخاص الذين يمكنهم رؤية مشكلة من وجهات نظر مختلفة، ويمكنهم تقديم مداخلات بناءة،

وصادقة؛ أما أفضل آمالك، فهي ترسيخ خلق التواصل الواضح، والأخذ، والرد المحترم عندما يتعلق الأمر بالنقد؛ إذ ستكون هناك اختلافات في الرأي، والنهج. ولهذا فإذا كانت المسابقة ليست أكثر من دافع لبناء فريق جيد، فهي جهد يستحق العناء. وهناك العديد من المصادر الجاهزة للتعرف على هذه المسابقات؛ إذ عليك التحقق من معظم برامج ريادة الأعمال في الجامعات الكبرى، والتي يكون بعضها مفتوحاً للطلاب، والخريجين فقط، فيما يكون البعض الآخر مفتوحاً للآخرين. تحقق أيضاً من مصادر بدء التشغيل الرئيسية (مثل: تيتشستار TechStars، أو واي كومبيناتور Y Combinator)، وكذلك مع كيانات التنمية الاقتصادية المحلية؛ وأخيراً، يمكنك العثور على مسابقات تركز على مجموعات معينة قد تكون مؤهلاً لها، مثل: سيدات الأعمال، أو غيرها من المجموعات غير الممثلة تاريخياً.

7.5.3 المنافسات

مثل المسابقات، قد تقدم منافسات العروض التقديمية جوائز نقدية، أو فرص إرشاد للفائزين؛ إذ تعرض بعض المسابقات الكبيرة اتفاقيات تمويل أولية يجب على الفائزين التوقيع عليها قبل تمكنهم من قبول الجوائز النقدية. ويتمثل الاختلاف الرئيسي بين المسابقة، ومنافسة العرض التقديمي، في كون المنافسة تستدعي منك تقديم فكرة عملك في عرض، مع عرض تقديمي منظم، بينما تحتاج في الأولى إلى تقديم ملخص غير رسمي عن فكرتك، على أن جوائز المسابقات أقل قيمة.

ابحث عن المسابقات في مدينتك، وفي المناطق المحلية التي لا تتجاوز مسافة السفر إليها نصف يوم بالسيارة؛ وهذا لتتمكن من المشاركة في منافسات العروض التقديمية دون إنفاق الكثير من الوقت، والموارد على السفر. اسع وراء المنافسات التي تركز على قطاع السوق الذي يثير اهتمامك، والعب على قدراتك، ونقاط قوتك؛ فبعض منافسات العروض التقديمية تكون تحت رعاية مكاتب التطوير الاقتصادي المحلية، والتي تكون غالباً مرتبطة بالجامعات الكبرى، ومكاتب سكور SCORE، ومكاتب اس بي أي SBA، وهي تقدم عادةً جوائز مالية على أمل جذب الشركات الناشئة الحديثة إلى منطقتهم؛ إذ يربط آخرون رواد الأعمال بالمستثمرين الذين يملكون ما يكفي لتمويل أولي، وعقدًا ينص على النسبة المئوية التي سيأخذونها من الأعمال؛ فيما تقدم منافسات أخرى الأموال الكافية لتغطية الخدمات القانونية، والمحاسبية، والتوجيهية، وغيرها من الخدمات.

وهذه هي الطريقة التي يعمل بها التمويل الأولي، ولكن من الأفضل للفائزين في المسابقة طلب المشورة القانونية قبل توقيع عقد يربط جزءاً من أعمالهم كشرط لتلقي جائزة، أو مستوى من التمويل الأولي، فقد يكونون قادرين على تأمينه من أماكن أخرى.

يفسر هذا سبب قيام بعض رواد الأعمال بعرض مشاريعهم الخاصة على البرنامج التلفزيوني شارك تانك Shark Tank، وقد يكون من حماقة في بعض الحالات أن يرفض رائد الأعمال صفقة ما؛ بينما في حالات أخرى، تكون لديهم طرق أخرى للتمويل الأولي تمنحهم تحكماً أكبر في مستقبل شركتهم، وأساء ما تفعله هو الفوز في مسابقة، وتوقيع عقد استثمار في الأعمال التجارية لا يؤدي إلى أهدافك النهائية، ولا يحميها.

هناك أيضًا برنامج مواهب أمريكا American Idol، وشببهاته من الحصص الإنجليزية، والعربية منها، والتي كانت أمثلةً تحذيرية⁽³⁰⁾، فيوقع الفائزون فيها عقد تسجيلًا حصريًا مع الفنان الذي يوجههم، مما يحدهم عن التوقيع مع أي شركة تسجيل أخرى لسنوات عديدة، وهكذا، فمعظم المستثمرين سيرغبون دائمًا في امتلاك جزء من المستقبل طويل الأجل لأي جهد ريادي يساعدون في تمويله؛ لذا فقبل الدخول في مسابقة، تعرف على ما إذا كانت طبيعة الجائزة تتطلب هذا النوع من اتفاقية التمويل الأولي أم لا، بالإضافة إلى البحث في كيفية التعامل مع الفائزين السابقين، وما النجاحات، والإخفاقات التي مروا بها.

للفوز بمسابقة عروض تقديمية، اكتشف بالضبط على من تعرض فكرتك، والمعايير التي يستخدمونها، وتأكد من قراءة إرشادات المسابقة بدقة، ومعرفة ما يمكنك معرفته عن الحكام المحددين، وخلفياتهم؛ ثم خصص عرضك ليناسب أهداف المسابقة قدر الإمكان دون تغيير مقترح القيمة، أو الميزات الواعدة، أو الإنجازات التي لا يمكنك تحقيقها جيدًا؛ بعدها طابق السؤال مع ما تقدمه المسابقة. فلا شيء يزعم حكام المسابقة أكثر من أن تكون الجوائز، والعروض مذكورةً بوضوح في إرشادات المسابقة، ثم يطلب مقدمو العروض التقديمية مزيدًا من المال، أو شيئًا مختلفًا تمامًا عما تنص عليه الشروط.

يجب عليك تطوير نموذج عمل أساسي واحد؛ إذ سيساعدك هذا على تطوير عرضك لمجال السوق. ومع الوقت ستتعلم ما يجب التركيز عليه، وما يجب التقليل من شأنه؛ وقد يساعدك ذلك في الفوز بالمسابقات.

كطالب جامعي، يمكنك المشاركة في مسابقات الحرم الجامعي لممارسة تعلم مجال السوق، فربما تكون السوق المتخصصة التي تستكشفها في الكلية مماثلةً لتلك التي تعمل فيها بعد التخرج؛ فإذا كنت في مدينة جامعية، فقد يكون هذا سوقًا غريبًا، ومع ذلك فعادةً ما يكون فيه وفرة من فرص الإرشاد لتعويض ما قد يفتقر إليه في البنية التحتية للأعمال. اجعل عروضك التقديمية احترافيةً وتمرن عليها حتى تصبح مثالية، كما يجب أن تكون أيضًا عضوًا مجتهدًا في مثل هذه المسابقات، فمن غير المألوف عدم إتقان رائد الأعمال لأسلوبه الخاص بعد مشاهدة الآخرين الحاضرين لمدة عام، أو عامين.

هل أنت جاهز؟

منظمة رواد الأعمال الجامعيين

أجر بحثًا حول منظمة رواد الأعمال الجامعيين، وما إذا كان ثمة لديهم فرع في حرمك الجامعي. يُظهر الجدول أدناه معلومات من الموقع الأمريكي للمنظمة الوطنية لرواد الأعمال الجامعيين.

بيان الرؤية	بيان المهمة
خدمة أكثر من 400 كلية، وجامعة لمساعدة الطلاب على تحقيق أحلامهم، وأهدافهم الريادية، إذ توفر منظمة رواد الأعمال الجامعيين لرواد الأعمال الطلاب فرصًا، وأحداثًا، وأنشطة الفروع، ومؤتمرات للمساعدة في بدء الأعمال التجارية.	إعلام طلاب الجامعات، ودعمهم، وإلهامهم ليصبحوا رواد أعمال، ويسعوا وراء الفرص عبر إنشاء الشركات، إذ توفر المنظمة من خلال مجتمع ريادي متنوع، وشبكة عالمية الفرص، والأحداث، وأنشطة الفروع، والمؤتمرات لبدء أعمالهم التجارية؛ أما أهم أحداث العام فهو المؤتمر العالمي السنوي الذي يقام كل خريف.

رؤية، ومهمة منظمة رواد الأعمال الجامعيين⁽³¹⁾

إذا كان في حرمك الجامعي فرع عن المنظمة، فاتصل بالقيادة، واكتشف كيفية الانضمام؛ أما إذا كنت عضوًا بالفعل، فاستكشف كيف يمكنك أن تصبح قائدًا طلابيًا في المنظمة؛ فإذا كنت عضوًا، وقائدًا طلابيًا، فضع خطة لترك تأثير إيجابي، ودائم على فرعك المحلي؛ أما إذا لم يكن في حرمك الجامعي فرع محلي، فتابع أنشطة الطلبة، ومكتب حياة الجامعة Campus Life Office لمعرفة كيف يمكنك إنشاء فرع هناك، فقد تكون هناك مجموعة مماثلة الأهداف، والنشاطات تحت مظلة، أو ناد مختلف.

- اذكر بعض النشاطات الناجحة التي بدأتها فروع منظمة رواد الأعمال الجامعيين، أو إحدى مجموعاتها.
- اذكر تغييرًا مهمًا، أو اثنين يمكنهما تقوية فرعك المحلي.
- مع من ينبغي أن تتواصل لتحقيق ذلك؟
- ماذا سيكون غرضك الريادي الأساسي كعضو في المنظمة؟ هل يمكنك استخدام المجموعة كقاعدة انطلاق لشركتك الناشئة الخاصة؟ كيف ذلك؟

تحدث ريادة الأعمال الناجحة عندما يجد الأشخاص المبتكرون أرضًا خصبةً، ويطورون الأفكار، والمفاهيم، ويثابرون من خلال تعلم ملاءمة المنتجات الجديدة في الأسواق المناسبة. يتعين على رواد الأعمال من خريجي الجامعات البحث في مجتمع ريادة الأعمال الذي يفضلون استهدافه، وتشجع مكاتب التنمية الاقتصادية في جميع أنحاء العالم رواد الأعمال على القدوم إلى مدنهم، فهم بحاجة إلى أشخاص مبدعين يتمتعون بالطاقة، والاستعداد لتحمل المخاطر للتوصل إلى المحركات الاقتصادية للمستقبل.

إحدى الطرائق التي تحفز بها المناطق ريادة الأعمال هي المسابقات، وهي أي وسيلة للتنافس على تمويل الشركات الناشئة، التي لا تنطوي على منافسة عروض تقديمية؛ فإذا تمكنت من بناء فريق لمسابقة ثابتة، فأنت في طريقك إلى بناء فريق لطرح ابتكارات جديدة.

الكلمات المفتاحية

- **الطلب:** مبلغ مالي محدد، أو نوع من المساعدة، يُطلبان في العرض التقديمي.
- **قصة الشركة:** سرد قصة نمو شركة ناجحة من شيء صغير إلى شيء واسع وقوي، بحيث يخدم آلاف، أو حتى ملايين الناس. قد تحمل القصة أهدافًا تسويقية، أو إلهامًا للقادة والموظفين.
- **عرض المصعد:** عرض تقديمي مختصر، وهو كلمة محفوظة تُلقِيها على مستثمر في وقت قصير، من شأنها تأمين اجتماع لك لتقديم عرضك التقديمي المنظم.
- **منافسة ريادية:** المنافسات الريادية هي كل مسابقة في مجال ريادة الأعمال باستثناء منافسات العروض التقديمية، وقد تنطوي هذه المنافسات على نماذج الأعمال، أو نشرات إصدار طويلة، أو محتويات مصممة حسب شروط المنافسة.
- **خوف التفويت (فيمو):** وهو الحاجة إلى مجازاة القرائن، والشخصيات التي يقدمونها في الأماكن الاجتماعية، خاصةً على وسائل التواصل الاجتماعي.
- **مبدأ آيس بيرج:** مبدأ في الكتابة يفيد في إعداد ملفات المسابقات، والعروض التقديمية المنظمة؛ ويعني اتباع هذا المبدأ وجوب دعمك لكل كلمة، أو جملة في نصك، أو عرضك بكم هائل من المعلومات، والتفاصيل الداعمة التي لا تُضمنها في العرض أو الاقتراح، لكنك تدركها خير الإدراك، لكي تتمكن من استرجاعها حال اهتم أحد المستثمرين بعرضك، وطرح أسئلةً حوله.
- **بيان المهمة:** بيان حول سبب وجود منظمة ما، يعرف هدفها طويل المدى، ويشرح ما سيفعله المشروع، والقيمة التي سيوفرها للمستهلك، وكيف ستحقق المنظمة ذلك.
- **عقد عدم التنافس:** عقد رسمي يوقعه الشخص ليتعهد بذلك بعدم العمل لمنظمة منافسة لموظفه الحالي، وهو قائم طوال فترة عمله، وبعد انتهائها بفترة محددة.
- **عقد عدم الإفشاء NDA:** عقد يُحمل غرامات مالية كبيرة تقع على عاتق الشخص الذي يُفشي ما يعرفه عن الطرف الثاني من المعاهدة.
- **عرض تقديمي:** عرض رسمي يطلب فيه رائد الأعمال شيئًا عند عرضه، -عادةً- على مستثمر محتمل في شركة ناشئة.
- **منافسة عروض تقديمية:** منافسة تُقدم جوائز مالية، أو فرص توجيه للفائزين بها، ورائد الأعمال فيها مطالب بتقديم فكرة نشاطه في عرض تقديمي منظم.
- **سرد حل المشاكل:** قصة قصيرة مكونة من جملة أو اثنتين، تأتي على ذكر مشكلة تؤرق الكثير من الناس، وتعرض حلًا لها، يمتاز بالابتكار، والتفرد، والذكاء، أو كل ذلك جميعًا.

- **واجهة المستخدم UI:** ما يراه العميل حين استخدامه منتجك، ولا يُعد امتلاك واجهة مستخدم أمرًا ضروري لتثبيت براءة اختراع. وإنما امتلاك تصميم فريد بالمعنى الواسع يمكنه المساعدة على حماية براءة اختراعك.
- **مقترح القيمة:** ملخص يصف الفوائد، أو القيمة التي قد يتوقعها العملاء من جراء استخدام منتج، أو خدمة ما.
- **اتفاقية العمل مقابل الأجر:** اتفاق بين الموظف الفرد والشركة، ينص على أن ملكية الابتكارات من حق الشركة، حتى إذا ساهم الفرد مساهمةً كبيرة في المنتج.

الملخصات

7.1 توضيح رؤيتك، ومهمتك، وأهدافك

تُعد أبسط طريقة لرواية قصة ابتكارك هي سرد حل المشكلة، فرواد الأعمال هم حلالو مشاكل بالدرجة الأولى، لكنهم بحاجة إلى وضع إستراتيجية لمواجهة المنافسين، والتغلب على المخاطر الكامنة في بدء مشروع جديد؛ إذ يُعد كل من بيان الرؤية، والرسالة، حاسمين في التخطيط للمشروع. عادة ما تكون بيانات الرؤية أوسع من بيانات الرسالة؛ أما فيما يخص الأهداف، فيمكن لرواد الأعمال تحديد أهداف قابلة للتحقيق بمساعدة إطار أهداف سمارت SMART؛ إذ تساعد كل هذه الأدوات بيان الرؤية، وبيان المهمة، وتشكيل أهداف سمارت في تطوير قصة أصل المشروع التي تستخدم كسرد تنظيمي عام ومحدد.

7.2 مشاركة قصتك الريادية

أوضح هذا القسم أهمية وضع تصور لمشروعك، وتوصيله سرديًا؛ كما بين عدم ضرورة أن يكون كل مشروع ناشئ قصةً خياليةً، ولكنك إذا أدركت تنسيقات القصص، وأحسن تطبيقها، فسترسخ مكانةً بارزةً لعلامتك التجارية، ومنتجاتك، ومميزاتها الخاصة؛ إذ ستكون القصة في نهاية المطاف نواة نشأة منظمة عالمية إذا تطورت شركتك الناشئة كما ينبغي. ولإنشاء هذه القصص محاسن، ومساوئ بالطبع؛ فأما محاسنها، فتتمثل في مساعدتك على توصيل كل من المشكلة التي يعالجها ابتكارك، والحل الذي تقدمه، وحاجة السوق له؛ وأما مساوئها، فتتمثل في إمكانية بعث إحساس الخوف من التفويت Fear Of Missing Out في المستهلكين؛ وكذا تنصيب أهداف غير قابلة للتحقيق، مما يجعلك تتجاوز عواملاً مهمة في تطوير المشروع.

7.3 تطوير العروض التقديمية لأهداف وجماهير مختلفة

العرض التقديمي هو طلب للدعم، بنوعيه المادي (استثمار)، والمعنوي (الإرشاد والتوجيه)، إذ يأخذ العرض التقديمي الممتاز في الحسبان الجمهور المستهدف، والهدف من الخطاب، ويبنى أولوياته تبعًا لذلك. بعبارة أخرى، ينبغي الإجابة عن الأسئلة التالية في تحضير العرض:

- من (إلى من تُقدم هذا العرض؟)

• ماذا؟ (ماذا نعرض فيه)

• لماذا؟ (لماذا نقدم هذا العرض؟ ما هو مطلبنا؟)

ستحتاج بعد الإجابة على تلك الأسئلة إلى تطوير عرض تقديمي منظم واحترافي، وتضمنه موادًا جذابة تشارك عبرها شغفك، وتنقل رؤيتك؛ إذ يجب لعرضك التقديمي رسم صورة لمنتج/ أو خدمة ناجحة تقدم عوائد قوية للمستثمرين، أو لأولئك الذين يختارون العمل، أو التعامل معك.

قدم هذا المبحث مخططًا لعناصر عرض تقديمي منظم واحترافي، كما تطرق إلى بعض التفاصيل الواجب تضمينها فيه؛ إذ تتفاوت مدة العرض حسب نوعه، ومتطلبات وقواعد المسابقة، كما يجب أخذ تفضيلات المستثمرين المحتملين بالحسبان. ومع ذلك، تتشابه العروض جميعها في بعض العناصر الواجب تضمينها فيها، وهي مقدمة في هذا المبحث بالترتيب المطلوب. وعمومًا، يجب عليك تغطية جميع عناصر العرض التقديمي الموضحة هنا، ويبقى مستوى التعمق في كل تفصيل رهناً بالجمهور؛ إذ يجب على رائد الأعمال سؤال مسؤول المنافسة الذي يتواصل معه عن المجالات المحددة التي عليه تغطيتها قصد تحقيق أفضل تأثير ممكن.

ناقشنا أيضًا صياغة عروض مختلفة لمشروع واحد، مع وضع رؤى مختلفة في الحسبان، وهذا قد يفيد بعد التحول، حين تمتلك المنظمة منتجًا، وتكون بحاجة إلى تعديله لاستهداف أسواق جديدة. وتطرقنا أخيرًا إلى عرض المصعد؛ وهو نسخة مصغرة من عرضك التقديمي المنظم، ومقدمة إلى رؤيتك، كما يمكن عده عرضًا قبل العرض، وينبغي أن يكون واضحًا، وموجزًا، وجذابًا بما يكفي للفت انتباه المستثمر.

7.4 حماية فكرتك، وصقل عرضك التقديمي عبر التعقيبات

كونك رائد أعمال، فهذا يعني وجوب التخطيط لحماية ملكيتك الفكرية، فقد يكون من الصعب في الأسواق المزدحمة الحصول على براءة اختراع للابتكارات الصغيرة، والنسخ المعدلة؛ كما تستغرق العملية وقتًا طويلًا إذا حصلت عليها، ولهذا لا يحتاج كل ابتكار، أو تطوير إلى براءة اختراع. ونرى المستثمرين مهتمين بإمكانيات القائد وفريقه، أكثر من اهتمامهم بالفكرة ذاتها. ومع وضع ذلك في الحسبان، يجب ألا تحل عملية حماية الفكرة محل بناء الفريق المتمكن، ولا محل عرض فكرتك على منحنى واسع للوصول إلى قنوات التمويل المناسبة.

يمكن لبراءة الاختراع حماية ملكيتك الفكرية، كما أن هناك أنواعًا أخرى من الحماية، مثل: اتفاقيات عدم الإفشاء، والعمل مقابل التوظيف، واتفاقيات عدم المنافسة؛ وإذا قام شخص ما بخرق العقد، فالسبيل الوحيد لك هو من خلال القنوات القانونية، ومن الأفضل إجراء بحث شامل يمنحك الثقة الكافية في فريقك، قبل مشاركتك لأفكارك، وتصميماتك، ونماذجك الأولية مع أولئك الذين سيساعدونك في تحويل ابتكارك إلى حقيقة. يأتي التعلم الريادي من البحث عن ردود الفعل على أفكارك من العملاء، والمستثمرين المحتملين، وقد تساعدك التعليقات على عرضك التقديمي نفسه في تحسين كيفية تقديم هذه الأفكار.

7.5 تذكير بالواقع: المسابقات والمنافسات

قد تكون مسابقات العروض التقديمية عالميةً، أو وطنيةً، أو إقليميةً؛ إذ لا يوجد نموذج واحد لمسابقة العرض التقديمي، ولكن يمكن للفرق التحضير بناءً على الشروط التي حددها المنظمون، كما يمكنهم توقع الحاجة إلى إظهار العناصر الأساسية الرئيسية، وغالبًا ما تشمل مقترح القيمة، والسوق، والمنافسة، وإستراتيجية التمويل، والعلامة التجارية، والفريق. ومن الأفضل فحص الفائزين لأي عقود يجب عليهم توقيعها، قبل قبول الجوائز النقدية أو الاستثمارات؛ فبعض تلك الصفقات لا تكون في صالح رائد الأعمال.

إذا خسرت في منافسة أو مسابقة، لكنك عززت بالمقابل شبكة المساهمين، والمتعاونين، أو وجدت مرشدًا؛ فما تلك بخسارة. ضع في حسابك تطوير شبكة متعاونيك أثناء وجودك في الجامعة، وذلك باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والمشاركة في المسابقات.

أسئلة المراجعة

1. أي العبارات التالية أشبه بـ "نشأة العلامة التجارية":

- سرد حل المشكلة.
- الغاية.
- بيان المهمة.
- بيان الرؤية.

2. إلام تشير حروف الاختصار سمارت في (أهداف SMART):

- محددة، قابلة للقياس، قابلة للتطبيق، ذات صلة، محددة الوقت.
- محددة، قابلة للتسويق، قابلة للتطبيق، ذات صلة، محددة الوقت.
- محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، وقتها مناسب.
- محددة، قابلة للقياس، جذابة، ذات صلة، محددة الوقت.

3. ما هو الشيء المعروف عما تفعله منظمتك ليدفع الناس مقابله مالا، أو يساهموا فيه؟

- بيان الأرباح.
- مقترح الفائدة.
- عرض القيمة مقابل المدخل.
- مقترح القيمة.

4. حين تصبح قصة رائد الأعمال جزءًا من تاريخ الشركة، وهدفها، فذلك يعرف بـ:

- بيان المهمة.
- بيان الرؤية.
- بيان الغاية.
- سرد المنظمة.

5. حينما يدعم شخص ما منتجاتك، وعلامتك التجارية، إلى درجة بدئهم الحديث نيابةً عنك على الواقع، والمواقع، فهنا يسمى:

- داعم العلامة التجارية.
- راعي سرد المنظمة.
- المتنبي.
- دافع ريادي.

6. في اللغة الإنجليزية توجد عبارة "البقاء على اطلاع على آل جونز Keeping up with the Joneses"؛ وهي تشير إلى أنك إذا لم تعيش أفضل حياة، وتخضع أكبر قدر ممكن من المرح، وتستمتع بما لذ وطاب، وخير الثياب؛ فأنت لا تعيش الحياة التي ينبغي. من بين التالي، ما هي العبارة التي تشير إلى وجود قلق قصير المدى أو عام، من استمتاع الآخرين بالحياة أكثر منك؟

- الوعي بدعم العلامة التجارية.
- الخوف من التفويت Fear Of Missing Out، أو اختصارًا FOMO.
- الجونزة Jonesing.
- السعادة دائمة القلب.

7. تملك العروض التقديمية أهدافًا مختلفة، تعتمد على الجمهور المستهدف، والثابت فيها جميعًا هو:

- ضرورة أن تكون قصيرة.
- تقدم طلبًا للدعم.
- تحتوي 6 عناصر، وحوالي 10 شرائح.
- مستوحاة من سرد شركة.

8. عرض المصعد هو نسخة مختصرة تحفظها، وينبغي تقديمها شخصيًا، كما يجب أن تكون:

- قصيرة.
 - محفوظة.
 - مرتبطةً بطلب وقت أطول لاحقًا لبسط العرض التقديمي.
 - كل الخيارات السابقة صحيحة.
9. نسمي الرسوم البيانية التي تحدد مقترح القيمة في أي شركة ناشئة، وتسمح بتحديد أصحاب المصلحة، والمدخلات والمخرجات الرئيسية:
- مولد نموذج الأعمال.
 - لوحة نموذج الأعمال.
 - لوحة حركة الأعمال.
 - مصفوفة الاسترخاء والإبداع.
10. الاتفاقية بين الموظف الفرد والشركة، والتي تقضي بملكية هذه الأخيرة للابتكارات، حتى ولو ساهم فيها الفرد مساهمةً كبيرةً، تسمى:
- اتفاقية عدم الإفشاء.
 - اتفاقية العمل مقابل الأجر.
 - عقد عدم المنافسة.
 - براءة الاختراع.
11. ماذا نسمى الرخصة التي تمنح حق الحصرية، مثل: حقوق الحصرية في تصنيع، وبيع منتج محدد؟
- براءة اختراع.
 - واجهة استعمال.
 - اتفاقية عدم الإفشاء.
 - عقد عدم المنافسة.
12. إحصائيات رقمية تُشير إلى كيفية استخدام الناس لمنتج أو خدمة، توصف بأنها معطيات:
- نوعية.
 - كمية.

○ رشيقة.

○ بناء، قياس، تعلم.

13. الإحصائيات الرقمية التي تشير إلى لماذا وكيف يمكن للناس أن يستخدموا منتجًا أو ابتكارًا، توصف بأنها معطيات:

○ نوعية.

○ كمية.

○ رشيقة.

○ بناء، قياس، تعلم.

14. منظمة الطلبة الرياديين المذكورة في هذا الفصل تسمى:

○ CEO.

○ CFO.

○ Future Entrepreneurs of America.

○ Pitch Competitors International.

أسئلة المناقشة

1. بعد البحث، أعط أمثلة لشركات ذات رؤية واضحة، ولكن بيانات مهمة محددة بطريقة سيئة.
2. ما هي عيوب صياغة بيان رؤية عام جدًا، أو محدد جدًا.
3. رتب أوصاف أهداف SMART حسب الأهمية، وناقش سبب اختيارك لهذا الترتيب.
4. كيف يمكن أن يساعد سرد قصة ريادة الأعمال في بناء علامة تجارية؟
5. ما هي مخاطر الوقوع في حب قصتك الريادية.
6. ما المطلوب لإعادة صياغة عرض تقديمي منظم كان معدًا لمسابقة جامعية لعرضه على مستثمر ملاك؟
7. ما هي الأوجه التي يُمكن أن يُعد فيها عرض المصعد اختصارًا لعرض تقديمي احترافي أطول؟ ومن أي الأوجه يختلفان؟
8. تفكر في العرض التقديمي المنظم لشركة Airbnb. كيف ستبدو نسخة خطوة المصعد لهذا العرض التقديمي؟ ماذا سيكون طلب المصعد الجديد؟

9. في أي مرحلة من مراحل تطوير المنتج ينبغي تقديمك لطلب بحماية براءة الاختراع؟
10. هل بنود عدم المنافسة عادلة في العمل الريادي؟ لماذا؟ وهل هي عادلة في حق الموظفين دائماً؟ برر في الحالتين.
11. ابحث عن متوسط الوقت الذي يستغرقه الفوز ببراءة اختراع في صناعة تهتم بها. ما هي العوامل التي تساهم في التأخير في طلب البراءة؟
12. من الشائع تطوير منتج بناءً على تعليقات محدودة، وباستخدام أقل قدر ممكن من الموارد؛ وهو ما يؤدي به مهجوراً، فلا يستخدمه أحد، بل ولا يشتريه أحد. فهل يمكن أن يكون الفشل جزءاً مهماً من إيجاد المنتج المناسب للسوق؟ برر!
13. يدعو هذا القسم إلى استخدام البيانات النوعية، والكمية لتطوير المنتجات، وإيجاد السوق المناسب لها. متى يكون من المناسب الاعتماد الكبير أو الوحيد حتى على البيانات الكمية؟ هل يمكنك التفكير في منتج يتمتع بمعدلات استخدام عالية جداً، وكان يتمتع بشعبية لا تُصدق، ولكن هذا المنتج لم يُعد محبوباً؟ أيهما أفضل في توقع موضة عابرة: البيانات النوعية أم البيانات الكمية؟
14. إذا دخلت مسابقة عروض تقديمية جامعية، فما هي إستراتيجيتك للفوز؟

أسئلة الحالات المدروسة

1. تمتلك شركة جون ديرى John Deere واحدة من أكثر روايات الشركات ثباتاً في العالم، وقد كان جون ديرى شخصاً حقيقياً طور محراثاً فولادياً مبتكراً وناجحاً، بحيث ساهم في الثورة الزراعية في جميع أنحاء العالم. ابحث وأعد سرد قصة جون ديرى، و ما الذي دفع نجاحه؟ كيف تُعزز الشركة مناصرة العلامة التجارية اليوم من خلال تواجدها الإعلامي ومنشوراتها؟ قد يجادل البعض بأن الشركة قد حققت رؤية رائد الأعمال؛ فهل يمكن للشركة الرقي حقاً إلى بيان رؤيتها؟ وهل يصف ذلك ما فعلته الشركة لجون ديرى الشخص؟ أم أن هذه مبالغة؟
2. كتبت آن ماري سلوتر، الأستاذة بجامعة برينستون، والرئيس والمدير التنفيذي لشركة نيو أميريكا New America، وهي مؤسسة فكرية مخصصة لـ "تجديد أمريكا في العصر الرقمي"، مقالاً في ذي آتلانتيك The Atlantic في عام 2012 بعنوان "لماذا لا تزال النساء لا تستطيع الحصول على كل شيء؟"⁽³²⁾. تحدد آن ماري بشكل صارخ وشخصي تحديات الحفاظ على التوازن بعيد المنال بين العمل والحياة. وهي تدعو إلى اتخاذ وجهة نظر طويلة الأمد في حياة الفرد، وتحقيق التوازن بين احتياجات الأسرة، والطموحات المهنية. هل يمكن لرجل أعمال ناجح الحصول على كل شيء؟ ماذا تقترح قصص رواد الأعمال وروايات الشركات؟ ما رأيك في رجل الأعمال المتسلسل الذي ينشئ شركة لبيعها ثم يستغرق وقتاً بين المشاريع لقضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء؟ هل هذه النسخة من قصة رواد الأعمال نادرة؟

وإذا كانت كذلك، فهل تعتقد أن نذرتها تعود لكونها قلما تنجح؟ أو لأنها لا تتناسب والتوقعات الاجتماعية لقصص مدمني العمل الناجحين؟

3. يلعب التصميم دورًا رئيسيًا في كيفية استجابة المستثمرين، والجماهير الأخرى لعرضك التقديمي المنظم. ومع هذا، لم يُقدِّم التصميم المثالي للشرائح سبيلًا للنجاح في حالة الشركة الناشئة Wattage Inc، وهي شركة إلكترونيات معيارية، تسمح للمستخدمين بتصميم معداتهم الإلكترونية الخاصة من أجزاء معيارية، وإضافة الأعمال الفنية والقطع المخصصة الأخرى، وشحنها مباشرةً إليهم. لقد كان اقتحام سوق ضخم - الإلكترونيات الاستهلاكية - وإضافة عنصر التخصيص أمرًا طموحًا للغاية، وقد أدى العرض التقديمي المنظم جميل التصميم إلى فشل ممتع⁽³³⁾؛ فلم يتقدم أي من المستثمرين بعرض مالي، لكنهم غالبًا ما ابتسموا، واقترحوا على مقدمي العرض العمل في إنتاج العروض التقديمية للشركات الناشئة الأخرى⁽³⁴⁾. شاهد العرض التقديمي المخطط لواتاج لمعرفة المزيد.

- هل يمكن للتصميم الرائع الإضرار بعرض تقديمي؟ وكيف ذلك في الحالتين؟
- لطالما أحب المستثمرون العرض التقديمي، وأعجبوا بالنماذج الأولية الملموسة، لكنهم قرروا عدم الاستثمار؛ فما الذي تعتقد أنه كان ناقصًا؟
- هناك شيء من المبالغة يرافق عادةً هذه الشركات الناشئة التي تسعى إلى خلخلة سوق كبير. بعد اطلاعك على عرض Wattage Inc، هل يمكنك اقتراح نسخة مصغرة، أو أكثر تركيزًا منها يمكنها النجاح؟ من مشاكل هذه الشركات الناشئة عدم قدرتها على استهداف إلا كبار المستثمرين، فكيف يمكنك إنشاء عروض تقديمية منظمة لاستهداف فئات أخرى من المستثمرين؟

4. قد لا يكون هناك العديد من الأحذية التي تزيد قيمتها عن سعر التجزئة، لكن الناس كانوا على استعداد للدفع مقابل الراحة. ويمكن لزابوس Zappos بطريقتها هذه معرفة أحجام الأحذية الشائعة، والعلامات التجارية المحبوبة، والتوجهات الرائجة بطرائق تمكنهم من توقع احتياجات مخزونهم عند اتساع الشركة.

- بين علاقة قصة هذه الشركة مع التعقيبات!
- تصور شركة ناشئة محتملة، مبنية على تعبئة، وشحن شيء يصنعه آخرون (باستثناء خدمات توصيل الطعام).
- تصور شركة ناشئة محتملة تحقق عبرها إيرادات بشراء مخزونك بسعر التجزئة، فما الذي يجعلك تعتقد بأن بعض العملاء عبر الإنترنت سيدفعون علاوة؟ ما نوع تعلم الأعمال الذي يجب عليك القيام به لتحسين نموذج الشركة الناشئة الرشيق في زابوس؟
- بمجرد ملاحظة بائع تجزئة أو مقدم خدمة آخر أن شركة ناشئة تشتري سلعته، وتحقق ربحًا بمجرد إضافتها اختيار الراحة، ما الذي يمنعه من دخول السوق؟ هل هناك أي حماية للخدمة التي تقترحها؟ كيف يمكنك حماية مثل هذا العمل؟

5. كثيرًا ما ذكرنا موقع [entrepreneurship](#) مصدرًا في هذا الفصل، ولكن حتى الناشرون فيه يشكون أحيانًا في اتجاهات مجتمعهم. المقالة المنشورة على الموقع: "صرنا مهووسين جدًا بالابتكار حتى فقد الآن معناه"، فهي تتحدى الاستخدام المفرط المتصور لمصطلح الابتكار من خلال قولهم "لقد أصبحنا مهووسين جدًا" بالابتكار الذي أصبح بلا معنى الآن. "يتحدى الاستخدام المفرط المتصور لمصطلح" الابتكار". اقرأ مقال [We've Become So Obsessed With 'Innovation' That It's Now Meaningless](#).

6. ابحث عن أخبار المشاريع الفائزة بمسابقة العروض التقديمية في جامعة ما، هل جميعها ابتكارات فعلاً؟ اعثر على مشروع فائز في مسابقة ريادية، سواءً كانت مسابقة عروض تقديمية، أو مسابقة نماذج أعمال، أو مسابقة عروض مصعد؛ على أن يكون المشروع ابتكارياً فعليًا؛ ثم جد مشاريع أخرى ما هي إلا تعديلات على نموذج أوبر، أين يوفرون خدمات، ويرفعون سعرها بدافع الراحة التي ترافقها.

- هل توافق على تعليق الضيف المنشور في موقع [Entrepreneur](#)؟ إذا كان الأمر كذلك لماذا؟ إذا لم يكن كذلك، فلماذا؟
- ما الذي يمكنك فعله في عملك كرائد أعمال لتطوير مقترحات قيمة تتجاوز ما يمكن أن تحلم به في الفصل الدراسي؟
- ما الذي يمكنك قراءته وفعله للتوصل إلى أفكار جديدة حقًا؟ ما الأماكن التي يمكنك زيارتها؟ ما هي الشبكات، والموجهون الذين يمكنك الاستفادة منهم؟
- كيف يمكنك كفرد تجاوز هوس "الابتكار" لحل مشاكل الناس.
- هل يمكنك أن تكون أكثر من مبتكر جامعي آخر؟ هل يمكنك أن تكون رجل أعمال خارق؟

دورة إدارة تطوير المنتجات



مميزات الدورة

- ✓ شهادة معتمدة من أكاديمية حسوب
- ✓ بناء معرض أعمال قوي بمشاريع حقيقية
- ✓ إرشادات من المدربين على مدار الساعة
- ✓ وصول مدى الحياة لمحتويات الدورة
- ✓ تحديثات مستمرة على الدورة مجاناً
- ✓ من الصفر دون الحاجة لخبرة مسبقة

اشترك الآن



8. التسويق الريادي والمبيعات

فهرس الفصل

- التسويق الريادي ومزيج التسويق.
- بحوث السوق وإدراك فرص السوق والسوق المستهدف.
- أدوات وتقنيات التسويق لرواد الأعمال.
- الإيسام الريادي.
- إستراتيجية التسويق وخطة التسويق.
- المبيعات وخدمة العملاء.

المقدمة

أحببت مؤبستا ببرتشوبوكس Birchbox، كل من كاتيا بوتشامب Katia Beauchamp وهابلي بارنا Hayley Barna، التسوق لشراء منتجات التجميل، ولكنهما أدركتا غلاء الأسعار، والحيرة من وراء ذلك؛ إذ هناك الكثير من العلامات التجارية التي تقدم الكثير من الادعاءات، فكيف للمرء العثور على أفضل مستحضرات التجميل دون إهدار المال على المنتجات التي قد لا يحتاجها؟ لذلك كان يجب توفير حل فعال، ومنخفض التكلفة لهذه المشكلة، وقد كان حلها هو بدء ببرتشوبوكس طريقةً سهلةً، وبأسعار معقولة للتسوق عبر الإنترنت قصد الحصول على أفضل، وأحدث منتجات التجميل، من خلال تجربة العينات أولاً؛ إذ يتطلب هذا المفهوم الريادي من العملاء اختيار ما يفضلونه من أسلوب الحياة، والعناية الشخصية على موقع بريتشوبوكس Birchbox، لترسل الشركة بعد ذلك علبةً مخصصة من عينات منتجات التجميل من شركاء العلامة التجارية،

جنبًا إلى جنب مع معلومات حول كل منتج، بحيثث إذا نالت العينات إعجاب العملاء، فبإمكانهم شراء البضائع بالحجم الكامل من مُصنعيها عبر موقع بيرتشبوكس بوضع نقرات. وهكذا كان بيرتشبوكس ناجحًا منذ البداية، فقد تمكنت بوشامب، وبارنا من إنشاء علاقات مع العلامات التجارية لمستحضرات التجميل، وتمويل موقعهما، وتوظيف القوة العاملة اللازمة، ولكنهما لم تحققا أرباحًا إلا بعد بضع سنوات.

رغم بروز بيرتشبوكس في البداية كابتكار أحدث خلخلة في سوق مستحضرات التجميل، ومستحضرات التجميل، من خلال توفير المنتجات بطريقة جديدة ومختلفة، إلا أن المنافسة زادت حدة؛ فقد بدأ تجار التجزئة، مثل: ماسيز Macy's، وتارجت Target، ووالمارت Walmart، في تقديم خدمات مماثلة للعملاء في جميع أنحاء العالم، وبلغت قيمة بيرتشبوكس 485 مليون دولار سنة 2014؛ لكن المنافسة الشديدة، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف العمليات، واكتساب العملاء ضغطت على الشركة الجديدة. وفي عام 2016، خفضت الشركة كثيرًا من تكاليف التسويق، واللوجستيات، والإنتاج، والتوظيف؛ واستثمرت في منصات الهواتف النقالة، مما أتاح لها تأمين ميزتها التنافسية، لتحقيق ربحًا لأول مرة سنة 2017⁽¹⁾؛ فقد تمكنت الشركة بعد ذلك من مواصلة توسيع عملها، بفضل قدرة مؤسستَيها على تمييز علامتهما من المنافسين بجمع معلومات العميل، وتخصيص تجربته، وتقديم تجربة عبر منصات تصل إلى عدد كبير من العملاء عبر الإنترنت.

8.1 توضيح رؤيتك ومهمتك وأهدافك

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التفريق بين التسويق التقليدي والتسويق الريادي.
- وصف العناصر السبعة للمزيج التسويقي.

غالبًا ما يعني كونك رائد أعمال ناجحًا قدرتك على الموازنة بين مختلف جوانب العمل التجاري، من تمويل، ومحاسبة، وإدارة. ومن بين أهم هاته الجوانب، التسويق؛ فأنى لمنتج جديد النجاح، ما لم يسمع عنه أحد؟ فوفقًا لإحصاء قامت به شركة البحوث التسويقية سي بي إنسايتس CB Insights شمل 110 شركة فاشلة، تبين أن 14 شركة منها فشلت بسبب التسويق السيء⁽²⁾؛ إذ يُعد التسويق لفظًا شاملاً يغطي النشاطات التي تستخدمها الشركات للتعرف على العملاء، وتحويلهم إلى مشترين بغرض تحقيق الربح، وبغض النظر عن حجم المنظمة، يؤسس التسويق القاعدة التي تصل بها الشركة إلى عملائها المستهدفين وتخدمهم، سواءً كانت تلك الشركة علامة تجارية عالمية، أو شركة صغيرة إلى متوسطة الحجم، مثل بيرتشبوكس Birchbox، أو مطعمًا صغيرًا، أو صالة رياضة محلية. ويشير التسويق إلى الإستراتيجيات الأساسية التي تستخدمها الشركات لبلوغ عملائها والبيع لهم، وكما يمكن التوقع، تختلف طريقة تسويق رواد الأعمال لمنتجاتهم، عن طريقة الشركات الكبرى في تسويق علامة معروفة.

8.1.1 التسويق التقليدي

يميل التسويق التقليدي للشركات الكبرى إلى التركيز على إدارة، وتطوير البرامج، والعلامات المتوفرة سلفاً. تتمتع هذه الشركات بموارد كبيرة، مثل الدعم المالي الهام، وعدد كبير من محترفي التسويق لتوجيه جهود الشركة؛ أما الشركات صغيرة إلى متوسطة الحجم، وهي تلك التي توظف أقل من 500 شخص، وأقل من 7.5 مليون دولار في فواتيرها السنوية، حسب ما تعرفها SBA إدارة الأعمال الصغيرة⁽³⁾، فيكون تسويقها مختلفاً لمحدودية التمويل، كما يكون رائد الأعمال عادةً هو المسؤول الوحيد عن جهود التسويق؛ أما إذا امتلكت هذه الشركات المال الكافي، فيمكنها استخدام وكالات تسويق صغيرة على أساس عمولة عن كل مشروع.

وكما تعلمت في [الفصل السابق](#)، فعادةً ما تكون موارد الشركات الناشئة الصغيرة محدودة، ولهذا تحتاج إلى زيادتها عبر الإبداع، والعمل المجهّد. وبينما تخلق محدودية الموارد تحديات واضحة، فكون الشركة صغيرة له مميزاته أيضاً، فذلك يسمح على سبيل المثال بمرونة أكبر، وإبداع أكثر مقارنةً بالمنافسة الثابتة، وهذه الصفات قد تسمح للشركات الجديدة بخلخلة الصناعات، والغدو لاعبين مهمين في الميدان، من خلال توظيف ممارسات التسويق الريادي.

8.1.2 التسويق الريادي

التسويق الريادي في مستواه الأساسي هو عبارة عن مجموعة من الممارسات غير المعتادة التي قد تساعد الشركات الناشئة، والوكالات الصغيرة على البزوغ، وامتلاك ميزة في أسواق التنافس. والفرق الرئيس بين هذه الممارسات وبين المقاربات التقليدية، هو أن التسويق الريادي يميل إلى التركيز على إرضاء العميل، وبناء الثقة بتوفير منتجات مبتكرة، وخدمات مخربة، أو جذب سوق خاص. ويوفر الجدول الآتي نظرة عامةً حول الفروق بين التسويق التقليدي، ونظيره الريادي.

التسويق التقليدي	التسويق الريادي
كم أكبر من الموارد.	موارد قليلة إلى منعدمة، يقدم فيها المؤسس جهوده (مساهمة بالجهد والعمل Sweat Equity).
إدارة علامة متأصلة، وإشهار تذكيري.	ضرورة البراعة، والحيوية، والاستمرار في تطوير القصة والعلامة التجارية، وهذا يقود إلى الثقة.
أهداف نقدية، وحصص السوق.	أهدافه الرضا والوعي.
إدارة عملاء موجودين.	اجتذاب العملاء الأوائل، وتطوير قاعدة زبائن وعلاقات طويلة الأمد.

تطوير منتجات جديدة، ونقاط تسعير، وقنوات (تموضع)، وتواصل، وعملية، وتدريب، وتصميم.	إدارة 7 أشياء موجودة تبدأ كلها بحرف الـ P، وتسمى The 7 Ps: • منتجات Products • ترويج Promotion • تسعير Pricing • تموضع Placement • أناس People • محيط فيزيائي Physical environment • عملية Process
التجربة والخطأ، والإطلاقات التجريبية في السوق.	مواصلة فعل ما ينجح.
التواصل مع العملاء أكثر انسيابية وعفوية، والعلاقات المنشأة عبره ثنائية الاتجاه.	التواصل مع العملاء قياسي، وباتجاه واحد. مما يصعب فرص خلق علاقات واحد لواحد.

التسويق التقليدي مقابل التسويق الريادي

كما يوضح الجدول أعلاه، يؤكد التسويق الريادي على المرونة والابتكار كوسيلة للمطالبة بأحقية داخل الأسواق التنافسية.

8.1.3 مزيج التسويق

أحد أكبر المفاهيم الخاطئة لدى الناس حول التسويق هو أن الأمر كله يتعلق بالترويج، أو كيف تبيع الشركة، أو تعلن عن شيء ما، غير أن الحقيقة تكمن في كون الترويج مجرد جانب واحد من مزيج التسويق؛ وهو المجموعة الأساسية من الإستراتيجيات، والنهج التي يستخدمها المسوقون لتحديد السوق المستهدف، والوصول إليه. والسوق المستهدف هو مجموعة المستهلكين المحددة التي تسعى الشركة إلى تقديم سلعة، أو خدمة لها.

تتمثل إحدى الطرق الشائعة لفهم، وتذكر مكونات المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات، في حفظ "حروف P السبعة"، أو The 7 Ps؛ بينما قد يكون كل منها جزءاً من المزيج التسويقي للشركة، فالعناصر الأربعة الأولى تتعلق أكثر بالمنتجات:

1. المنتج Product.

2. التسعير Pricing.

3. الترويج Promotion.

4. التموضع Placement.

وتسمى في العادة "حروف P الأربعة في التسويق" أو The 4 Ps of marketing؛ أما الثلاثة الباقية، فترتبط أكثر بالخدمات:

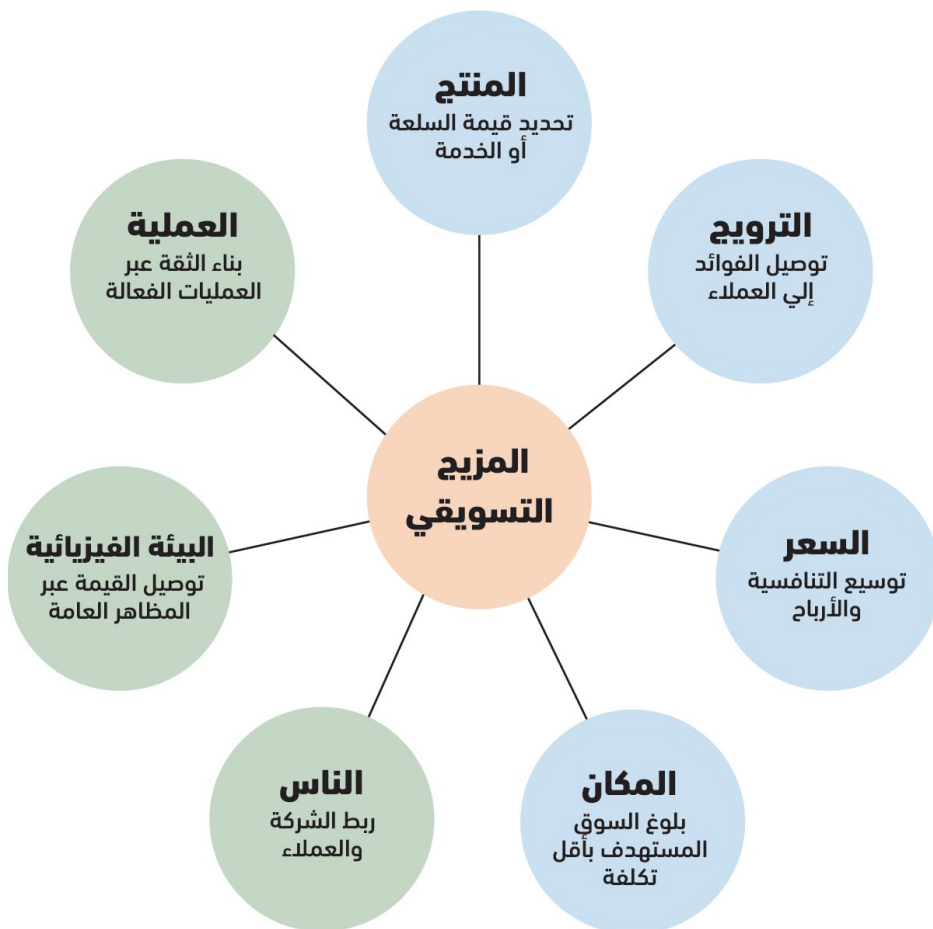
5. المحيط الفيزيائي Physical environment.

6. العملية Process.

7. الناس People.

وبينما تبقى هذه العناصر السبعة ثابتة في كل النشاطات التجارية، إلا أن كيفية تعامل كل شركة مع كل عنصر تتغير حسب حاجاتها، وأهدافها.

لفهم المزيج التسويقي أكثر، أنظر إلى كيفية تقسيم الشكل الآتي، للعناصر السبعة إلى الأنشطة ذات الصلة.



ينبغي أن يعمل كل عنصر مع البقية لإنشاء القيمة للنشاط وعماله، وترتبط عناصر المنتج، والترويج، والسعر، والمكان بالسلع؛ أما الناس، والمحيط، والعملية فترتبط أكثر بالخدمات.

١. المنتج

ضمن المزيج التسويقي، يشير المنتج إلى سلعة، أو خدمة تخلق قيمةً من خلال تلبية حاجة، أو رغبة العميل؛ فالبضائع هي عبارة عن منتجات ملموسة يمكن لمسها، وشمها، وسماعها، ورؤيتها، مثل زوج من أحذية التنس، أو شريط جرانولا، أو زجاجة شامبو؛ في المقابل، الخدمات هي منتجات غير ملموسة، وهي ما تدفع فيه أموالاً لخبير للقيام بشيء من أجلك، مثل: إصلاح السيارة، أو تنظيف المنزل.

يمكن للشركات تجميع كل من السلع، والخدمات معاً لخلق قيمة إضافية لعملائها. على سبيل المثال، يوفر بيرتشبوكس Birchbox السلع (عينات المنتجات)، والخدمات (توصيات المنتجات المخصصة) لتلبية رغبة عملائهم في أن يكونوا قادرين على شراء منتجات التجميل بطريقة خالية من المتاعب؛ إذ تعتمد القيمة التي يوفرها بيرتش بوكس للعملاء على قدرتهم على القيام بالأمرين معاً. وفي الولايات المتحدة، تلعب الشركات الخدمية بتزايد، دورًا أكبر في الاقتصاد المحلي والوطني.

بالنسبة للشركات الناشئة، يُعد تحديد قيمة المنتجات التي سيقدمونها خطوةً مهمةً نحو تحديد ميزتها التنافسية داخل السوق؛ فإذا كنت لا تعرف الفائدة التي يوفرها منتجك، أو الحاجة التي يلبئها، فلن يعرف ذلك عملاؤك أيضًا. عرف كيفن بلانك، مؤسس شركة آندر آرمور Under Armor، أن قيمة منتج ستفيد العديد من الرياضيين الذين سئموا من الاضطرار إلى تغيير ملابسهم الرياضية المبللة باستمرار. وبصفته كان لاعب كرة قدم سابقًا أمضى ساعات طويلة في التدريب وتحمل ثياب مبللة، وتساءل كيف يمكنه تخفيف هذه المشكلة التي لم تعالجها الشركات جيدًا باستخدام الملابس الرياضية القطنية؛ فبعد تخرجه من الكلية، قرر الانتقال بفكرته إلى المستوى التالي، وأنشأ شركةً تصنع الملابس الرياضية التي تحتوي على ألياف دقيقة خاصة تحافظ على جفاف الرياضيين خلال التدريبات والألعاب، ثم انطلق في رحلة لمحاولة بيع عرض القيمة الخاص به لفرق كرة القدم الجامعية على الساحل الشرقي. وقرب نهاية عام 1996، حصل على أول صفقة بيع له من القمصان لشركة جورجيا تيك Georgia Tech، والتي بلغت 17000 دولار، وهكذا أصبحت آندر آرمور منافسًا قويًا بعد ذلك للشركات الكبرى الرائدة بهذا المجال، من خلال توفير نوع جديد من الملابس الرياضية التي أحدثت ثورةً في الأداء، من خلال الحفاظ على جفاف الرياضيين⁽⁴⁾.

في المقابل، خرجت شركة جوبون Jawbone، الشركة التي تصنع مكبرات صوت بلوتوث وأجهزة أخرى عن العمل؛ لأنها غيرت تركيزها من الصوت إلى الأجهزة الصحية، مما جعلها في منافسة مباشرة مع شركة فيت بيت FitBit، وشركات الأجهزة المماثلة؛ إذ تسببت إخفاقات المنتج من بين مشكلات أخرى، في فشل شركة التقنية هذه⁽⁵⁾، وتعمل الشركة الآن على إعادة اختراع نفسها، وستستخدم الذكاء الاصطناعي، وأجهزة الاستشعار لتزويد العملاء المشتركين بمعلومات حول صحتهم؛ إذ ستسجل المستشعرات القابلة للارتداء معلومات العميل الحيوية التي يتم تتبعها على منصة عبر الإنترنت، والتي تقدم بعد ذلك اقتراحات للإجراء الطبي⁽⁶⁾. وبالنسبة لإعادة تصميم الشركة، فهي لم تكتمل بعد، ولهذا لم تعد تعمل رسميًا بعد.

ب. الترويج

يُعد توصيل فوائد المنتج للعملاء جانبًا مهمًا في أي مزيج تسويقي، حتى لو كان المنتج هو الأفضل في فئته؛ إذ يجب على الشركة توصيل هذه القيمة للعملاء وإلا فستفشل، وهذا ما يفعله الترويج، فهو عملية إيصال القيمة للعملاء بطريقة تشجعهم على شراء السلعة أو الخدمة؛ ويجب أن يكون للترويج هدف، وميزانية، وإستراتيجية، ونتائج قابلة للقياس؛ كما يجب على الشركات استخدام ميزانياتها الترويجية بحكمة لتحقيق أفضل النتائج، والتي قد تشمل المبيعات، والأرباح، والوعي، من خلال استخدام رسالة متماسكة طوال الحملة.

بعض الأشكال النموذجية للترويج هي الإعلانات، ووسائل التواصل الاجتماعي، والعلاقات العامة، والبريد المباشر، وترويج المبيعات، والبيع الشخصي.

- **الإعلان** هو نوع من أنواع الاتصال الجماهيري الذي يسمح للشركات بالوصول إلى جمهور عريض من خلال التلفزيون، والمذياع، والصحف، والإنترنت، والمجلات، والإعلان في الشارع، وقد تكون العديد من هذه الوسائط باهظة الثمن بالنسبة للشركات الصغيرة، مما يجبرها على اختيار استراتيجية واحدة، أو اختيار أساليب أخرى أقل تكلفةً، مثل تسويق حرب العصابات (التسويق غير التقليدي)، أو التسويق الفيروسي. تشمل مزايا الإعلان الوصول إلى جمهور كبير، وزيادة المبيعات؛ أما على الجانب السلبي، فقد تكون التكلفة أكثر من اللازم، وقد تواجه الشركة صعوبةً في الوصول إلى الهدف الصحيح.

- **وسائل التواصل الاجتماعي** هي أداة لا بد من استخدامها من قبل رجال الأعمال للتواصل مع المستهلكين، وخاصةً الفئات السكانية الأصغر سنًا؛ إذ يمكن العثور على العديد من العملاء عبر الإنترنت في منصات التواصل الاجتماعي؛ والهدف هو العثور على العملاء المناسبين لسوقك المستهدف. تشمل مزايا وسائل التواصل الاجتماعي استهداف العملاء بدقة أكبر باستخدام المنصة التي يختارونها، والقدرة على التواصل معهم مباشرةً؛ إذ تشمل هذه المنصات مواقع التواصل، ومواقع الصور والفيديو، والمدونات، والمواقع الإخبارية؛ ويجب على الشركة إيجاد الوقت للتواصل مع عملائها أينما كانوا. وبصفتك رائد أعمال ناشئًا، فأفضل طريقة لبدء التواصل، هي تحديد العملاء المستهدفين، ومعرفة نوع الوسائط الاجتماعية التي يترددون عليها؛ كما يمكنك سؤال عملائك الحاليين عن عاداتهم على وسائل التواصل الاجتماعي؛ ويمكنك أيضًا البحث عن تقارير حول أنواع الوسائط الاجتماعية التي يتردد عليها عملاؤك، أو يمكنك استخدام برنامج خاص يتتبع المحادثات على وسائل التواصل الاجتماعي المتعلقة بعملك ومجال عملك.

على سبيل المثال، قد تكتشف أن عملائك الشباب يقضون وقتًا طويلًا على منصي تواصل اجتماعي أكثر من الباقي؛ وهنا يمكنك الاستفادة من التركيز على هاتين المنصتين فقط، ومعرفة محادثات العملاء؛ فقد ترغب في البحث عن علامات التصنيف، والقصص التي تتعلق بنوع عملك حتى تتمكن من الانضمام إلى محادثاتهم. يمكنك بعد ذلك إعداد ملف التعريف الخاص بك، وكتابة محتوى ذي صلة، وعلامات تصنيف منطقية للمستهلك، وطلب متابعة المؤثرين الذين يمكنهم مساعدتك في خلق

الوعي بعملك ومنتجك. وبمجرد إعداد ملف تعريف، هناك العديد من الطرق التي يمكنك من خلالها إنشاء حملات، مثل المسابقات، والخصومات؛ أو ببساطة عن طريق تقديم محتوى مفيد يقدره عميلك؛ فالهدف هو أن تكون جزءًا من المحادثة، ولا تبدو وكأنك تباع شيئًا ما.

أيضًا، الأخذ بالحسبان الوقت والمهارات المطلوبة للتفاعل مع العملاء، والحاجة إلى محتوى جديد باستمرار؛ إذ يُعتقد بالإضافة إلى نشر محتوى جيد والوصول إلى المؤثرين، أنك قد تستفيد أيضًا من شراء الإعلانات التي يمكن استهدافها جغرافيًا لعميلك، والتي تكون ميسورة التكلفة وفعالة، لكونك تستهدف شخصًا مهتمًا بالأخص بمنتجك.

تشمل عيوب استهداف وسائل التواصل الاجتماعي العديد من طرف الشركات الناشئة، في اعتقادهم أن امتلاك صفحة على منصة واحدة يشاع استخدامها عمومًا سيكون كافيًا للوصول إلى عملائها، غير أن عملاءها قد يقضون المزيد من الوقت على منصات التواصل الاجتماعي الأخرى؛ لذا فالوقت والجهد اللازمان للعثور على النظام الأساسي المناسب، وتطوير محتوى جيد، والتواصل مع العملاء على أساس يومي يستحق كل هذا العناء.

- **العلاقات العامة** هي الجهود والأدوات التي تستخدمها الشركات للتواصل، وتطوير النوايا الحسنة مع متابعيها. وقد يشمل المتابعون العملاء، والمستثمرين، والموظفين، وشركاء الأعمال، والجهات الحكومية، والمجتمع ككل؛ والهدف هو إبراز الشركة بنحو إيجابي من خلال المساهمة كلاعب مجتمعي، وقد تشمل الأدوات النشرات الإخبارية، والمؤتمرات الصحفية، وخدمة المجتمع، والأحداث، والرعاية، والبيانات الصحفية، والمقالات، والقصص التي تساعد رواد الأعمال على تكوين صورة إيجابية عن شركتهم، واشتغال اسمها؛ ففي حالة المشاركة في حدث ما على سبيل المثال، سيعرض الراعي شعار، واسم الشركة في مكان يمكن للجميع رؤيته، وهذا سيوضح أن الشركة داعمة للمجتمع بمساهمات غير ملموسة، أكثر من مجرد المنتجات والخدمات، مثل دعم أحلام المشاركين في الحدث؛ ولا يتمثل الهدف في إجراء عملية بيع في تلك المرحلة، بل التأثير على المجتمع، وإنشاء علاقات إيجابية عمومًا؛ لأنه الشيء الصحيح الذي يجب فعله، وقد يؤثر ذلك إيجابًا على المستهلك عند إجراء عملية شراء المستقبل.
- **البريد المباشر** هو وسيلة للاتصال بالمستهلكين عبر البريد الإلكتروني، أو من خلال مطبوعات مرسلة عبر البريد العادي، ويُعد أداة ضرورية أيضًا للبقاء على اتصال مع العملاء، خاصة عند إنشاء علاقات طويلة الأمد؛ إذ تكمن ميزة هذه الإستراتيجية في التواصل مع عميل مهتم بالفعل بمنتجك، ويرغب في تلقي الأخبار، والعروض الترويجية منك؛ فيما تكمن مساوئها في طول الوقت الذي يستغرقه إعداد قائمة البريد، كونه يتضمن جمع معلومات حول العملاء أثناء الأحداث، أو من خلال الطلبات عبر الإنترنت، أو في السجل النقدي؛ كما أن تلك المطبوعات التي غالبًا ما ينتهي بها المطاف في سلة المهملات تكون مكلفة للغاية.

• **عروض المبيعات الترويجية** وهي حوافز تجذب الانتباه، وتدفع العميل إلى اتخاذ الإجراءات. و تشمل هذه الحوافز كلاً من الخصومات، والعينات، والتخفيضات، وبرامج المكافآت، والهدايا، والأقساط؛ كما يمكنها جذب العملاء الجدد؛ بينما تحمل معها خطر تقليل الأرباح بسبب القسائم، والخصومات المقدمة لقاء تجربة منتج ما.

• **البيع الشخصي** هو استغلالك للقاءات وجهًا لوجه، من أجل تحصيل تواصل وتأثير أكبر على العميل لإجراء عملية شراء؛ فهو مناسب خاصةً للسلع الفاخرة. وعادةً ما تحتاج المنتجات ذات الأسعار الأعلى إلى عملية بيع أطول، كما يحتاج موظفو المبيعات إلى مزيد من التدريب على المنتج للتعرف على صفاته الفريدة، وتُعد هذه واحدةً من أعلى الطرائق للوصول إلى العملاء، والاحتفاظ بهم؛ إلا أنها قد تستحق الاستثمار.

عمومًا، يجب على رائد الأعمال الجيد إيجاد المزيج الصحيح من طرائق التواصل التسويقي للوصول إلى العملاء، فهذا سيختلف اعتمادًا على ميزانية، وأهداف، وإستراتيجيات الشركة الناشئة، ويحدد الجدول الآتي مزايا وعيوب كل من تلك الطرائق من حيث صلتها بالأعمال التجارية الصغيرة والجديدة.

نوع الترويج	أمثلة	المزايا	العيوب
الإعلانات	- إعلانات التلفزيون. - إعلانات الإذاعة. - منشورات الجرائد والمجلات. - إعلانات الإنترنت. - ألواح الإعلان الخارجية.	- بلوغ جمهور عريض. - ممتازة في إنشاء التعرف على العلامة التجارية. - زيادة المبيعات.	- باهضة الثمن. - محدودة الوصول. - بعض الوصول متاح، لكن من المستحيل التحكم في من يرى الإعلان.
العلاقات العامة	- رعاية الأحداث الاجتماعية. - المشاركة المدنية والخيرية. - المنح الدراسية والتعليمية. - المؤتمرات الصحفية.	- تطور التعرف الإيجابي على العلامة التجارية. - تنشئ حسن النية تجاه الشركة والعلامة التجارية وسط المجتمع.	- تتطلب الأحداث الكبيرة وحملات العلاقات العامة موارد كثيرة. - ليست مركزة على تحقيق المبيعات.

وسائل التواصل الاجتماعي	- مواقع التواصل الاجتماعي. - المدونات والمدونات المصورة. - المؤثرون	- وصول واسع النطاق، غير مكلف إلى جماهير عريضة. - الأسواق المستهدفة قابلة للتخصيص حسب المعطيات المتوفرة. - وصول سهل للشباب. - إنشاء حسن النية وقاعدة معجبين أوفياء.	- اتساع استخدامها يصعب التميز. - تستهلك الوقت الكثير. - يتطلب نجاحها أشخاصًا متفرغين لها، ذوي مهارات خاصة. - من الصعب متابعة التحويلات وأرقام المبيعات. - تتطلب إنشاء محتوى فريد وجذاب.
البريد المباشر	- الرسائل المبعوثة، ومطويات التسويق، والبطاقات البريدية، وقسائم الخصم. - النشرة البريدية الإلكترونية	- المشتركون مهتمون سلفًا بمنتجك، وهم أميل للتحويل لعملاء مشتريين. - إبقاء المستهلكين المهتمين على اطلاع على أخبار المنتجات والتخفيضات وإطلاق المنتجات الجديدة. - يمكن استهداف الأسواق بناءً على موقعها، ومتوسط الدخل فيها، ومعطيات أخرى مستقاة من الإحصاء السكاني.	- يستغرق إنشاء قائمة بريدية وقتًا طويلًا. - تتطلب حملات البريد المباشر مبالغ كبيرة. - لا يمكن تتبع النتائج بدقة. - عادةً ما يتجاهل المستهلكون الرسائل غير المرغوب بها، سواءً المطبوعة أو الرقمية منها، دون النظر إليها.
عروض المبيعات الترويجية	- التخفيضات. - العروض محددة الزمن. - قسائم الخصم. - العينات المجانية. - برامج المكافآت.	- تحفيز الشراء، وتشجيع المستهلكين على اتخاذ إجراء. - تجذب رغبة المستهلكين في اقتناص صفقة. - طريقة جيدة لجذب المشتريين الجدد والمتكررين.	- تخفض الأرباح مقابل العروض. - وعود التخفيضات والعروض المستقبلية يمكن أن تثبط المشتريين المعتادين عن الشراء بالسعر العادي.
البيع الشخصي	- لقاءات البيع بين مندوب المبيعات والعميل المحتمل.	- إضفاء الطابع الشخصي على العلاقة بين العميل والعميل.	- الحاجة إلى موارد كثيرة. - تدريب مندوبي المبيعات تدريبًا جيدًا وفعالًا.

- خسارة المستهلكين بسبب نظرتهم إلى البيع الشخصي على أنه أسلوب عدواني.	- تحويل مندوبي المبيعات الناجحين للأطراف المترددين إلى عملاء.		
- ضرورة البحث عن العملاء المحتملين باستمرار.	- تخصيص مندوبي المبيعات لخيارات الشراء حسب كل مشتر.		

مزايا وعيوب طرق الترويج

ج. السعر

يُعد التسعير أحد أهم العناصر وأكثرها تحديًا في المزيج التسويقي، فالسعر هو القيمة التي يجب مبادلتها ليتلقى العميل منتجًا أو خدمة، وعادةً ما يكون هذا نقدًا وله تأثير مباشر على المبيعات؛ إذ يتخوف العديد من رواد الأعمال من البيانات المالية، واحتمال استخدام البيانات، والمعلومات الأخرى لإنشاء التوقعات المالية، ويتيح التسعير الصحيح لمنتجك قدرةً أكبر لشركتك على المنافسة مع زيادة أرباح منتجك إلى أقصى حد.

فيما يلي العديد من الطرق التي يمكن لرجال الأعمال استخدامها لتسعير المنتجات بفعالية:

- **التسعير المبني على التكلفة** هو أسهل طريقة لتسعير المنتج، ويتضمن ذلك إنشاء هامش ربح فوق تكلفة صنع المنتج. فعلى سبيل المثال، إذا أضفت التكاليف المباشرة للمواد، والعمالة إلى التكاليف غير المباشرة للرواتب، والتسويق، والإيجار، والمرافق، وخرجت بنتيجة أن منتجك يكلف 5 دولارات؛ فإضافة هامش ربح بنسبة 30% على سبيل المثال، سيمنحك سعر مبيعات قدره 6.50 دولار؛ إذ تعتمد النسبة المضافة على أهداف العمل، ويكون هذا النوع من التسعير مفيدًا عندما لا يكون لدى الشركات الناشئة الكثير من المعلومات حول السوق المستهدف؛ إذ تحتاج إلى مزيد من الوقت لتحديد مقترح القيمة وهوية العمل.
- هناك طريقة أخرى لتسعير منتج أو خدمة، وهي **النظر في ما تفرضه المنافسة**، وتحديد ما إذا كنت تريد تجاوز أسعارها، أو خفضها أو مطابقتها. فإذا تجاوزت السعر، أو استخدمت التسعير المتميز Premium pricing يسمى أيضًا تسعير القيمة المتصورة)، فأنت بحاجة إلى سبب واضح يجعل العملاء يرغبون في إنفاق المزيد على منتجك؛ أما عند استخدام تسعير الاختراق، أو التسعير أقل من المنافسين، فهذا قد يمنحك ميزةً تنافسيةً، كما قد يؤدي إلى "حروب أسعار" أيضًا؛ إذ يستمر المنافسون في خفض الأسعار في محاولة للتغلب على بعضهم البعض، ومن الواضح أن العيب هو تناقص الأرباح للجميع؛ في حين يُعد التسعير مثل منافسيك خيارًا منطقيًا، إذا لم يقدم منتجك أية قيمة مضافة، لكن من غير المرجح أن تغري هذه الإستراتيجية العملاء بالتبديل إلى علامتك التجارية.

رابط للتعلم

شركة ووربي باركر Warby Parker تسعر نظاراتها بأقل من سعر المنافسين، حيث بدأ ديف جيلبوا ونيل بلومثول الشركة عبر الإنترنت في عام 2008، بهدف توفير نظارات جذابة، وعصرية بقيمة 95 دولارًا للجميع؛ وقد كان هذا خروجًا عن المنافسة المألوفة، والتي كانت عادةً ما تسعر النظارات بمئات الدولارات. [استمع إلى المقابلة مع المؤسسين](#) لتطلع أكثر على مشروعهما، وإستراتيجيتهما في التسعير.

- **التسعير المعتمد على العميل** وهو تمامًا ما يمكن تخمينه من اسمه، فهو تسعير يقوده العمل. قد تسأل هنا عما يرغب المستهلك في دفعه، وتعتمد جوابه سعرًا لمنتجك، ويمكن اكتشاف ذلك بإجراء البحوث، وسؤال العملاء عما يرغبون في دفعه مقابل منتج ما؛ فكثير من منتجات التكنولوجيا تعتمد هذا التسعير؛ إذ تجري الشركة سبر آراء للعملاء حول ما هم على استعداد لدفعه، وينشؤون بعدها منتجات تقدم القيمة بسعر السوق.
- **يعتمد تسعير سلعة الاجتذاب**، أو التسعير القائد للخسارة Loss leader pricing سعرًا أقل من المستوى القياسي لجذب الأعمال على أمل بقاء العملاء، ليباعوا منتجات أخرى أكثر ربحًا، ويسمى قائد الخسارة، لأن الشركات تخسر المال على المنتج الأقل سعرًا؛ وعادةً ما تحتوي إعلانات متاجر البقالة على العديد من قادة الخسارة المصممة لإغرائك إلى متجرهم على أمل قيامك ببقية تسوقك هناك.
- **تسعير العرض التمهيدي**. يعتمد هذا النوع أسعارًا أوليةً أقل، لجذب عملاء جدد، وبناء قاعدة عملاء، قبل أن تعود الأسعار إلى الوضع الطبيعي؛ وهذه الطريقة هي نوع من أنواع تسعير الاختراق، يتمثل هدفها في مساعدة المنتجات الجديدة على اختراق الأسواق مع المنافسين، والعلامات التجارية المعروفة، والكثير من المنتجات المعتمدة على الاشتراك، مثل: قاعات الرياضة تعتمد هذه الطريقة لكسب إيرادات، وحصص في السوق.
- في المقابل، يُعد **الكشط** إستراتيجية تسعير تستغل حداثة المنتج لتبرير أعلى سعر ممكن من أجل "اقتطاع" معظم الأرباح من البداية: أي في المرحلة الأولى من المبيعات، ومع مرور الوقت، يتم تخفيض السعر لاستيعاب العملاء الأكثر اهتمامًا بالأسعار. ينتشر هذا الأسلوب في الشركات التقنية غالبًا، بحيث تعرض المنتج بأعلى سعر له عند الإطلاق إلى حين استنفاد المتسوقين المستعدين للشراء بهذا السعر، وعندما تظهر منتجات أحدث وأكثر تطورًا تقنيًا، لتتخفض أسعار ذاك المنتج تدريجيًا..
- **تسعير الباقية**. هو تحديد سعر مخفض لحزمة من المنتجات قصد تشجيع العملاء على الشراء بكميات كبيرة، بحيث يدفعون أكثر مما لو اشتروا سلعةً أو خدمةً واحدةً فقط، ويفعلون ذلك نظرًا لكون السعر الإجمالي للباقية يقلل من السعر الفردي لذلك المنتج؛ مما يمنحهم صفقةً أفضل مما لو كانوا يشترون العناصر منفصلة. ومن الشركات التي تستخدم هذه الإستراتيجية نذكر ديركت تي في DirectTV، وهي

تجمع خدمات الهاتف، والإنترنت، والأقمار الصناعية مقابل رسوم شهرية؛ فإذا كان العميل سيشتري هذه الخدمات منفصلةً، فستكلفه أكثر. ومن مزايا تسعير الباقة كسب المزيد من الإيرادات عن كل عميل، إذ لم يكن العملاء جميعًا يدفعوا مقابل بعض الخدمات لو كانت منفصلة، وكذا من أجل تسهيل عملية تسجيل الطلبات، تمامًا كما في مثال مطاعم الوجبات السريعة، فبدل مطالبة العميل بسرد كل عنصر في قائمة طلبه منفصلًا، يعطيك اسم الحزمة، أو رقمها، وهذا يُكسب المطعم أكثر بتضمين المشروب، والسلطات، والحواشي مع الطبق الرئيسي، هذا من جهة؛ ومن الأخرى يوفر العميل المال، والوقت في طلبه.

- **إستراتيجية الأرقام الفردية** هي إستراتيجية تسعير نفسية تُستخدم غالبًا بالاقتران مع طرق التسعير الأخرى لجعل السعر أكثر اجتذابًا للمستهلكين، فاستخدام إستراتيجية الأرقام الفردية يستغل فكرة كون هذه الأرقام تملك تأثيرًا نفسيًا إيجابيًا على العملاء؛ إذ يستفيد استخدام الأرقام الفردية من فكرة أن هذه الأرقام لها تأثير نفسي إيجابي على العملاء، فبدلاً من تسعير منتجك بـ 20 دولارًا مثلاً، تجعل السعر 19.99 دولارًا، وهو ما يعتبره المستهلكون أقرب إلى 19 منه إلى 20.

رابط للتعلم

اكتشف الإستراتيجيات الخمسة للتسعير النفسي في [مقال مجلة Entrepreneur](#).

يجب تحديد الأسعار عند بدء عمل تجاري جديد، على أن تراجع إستراتيجيات التسعير على نحو مستمر، وهذه المناسبات على وجه الخصوص تستدعي مراجعة الأسعار:

- عند إضافة منتج أو خدمة جديدة إلى عروضك.
- عندما يتغير الطلب (بسبب السوق، أو المستهلك، أو عوامل أخرى).
- عند دخول سوق جديد.
- عندما يقوم المنافسون بإجراء تغييرات.
- عندما تتغير تكاليفك.
- عند تعديل المنتجات أو الخدمات أو الإستراتيجيات.

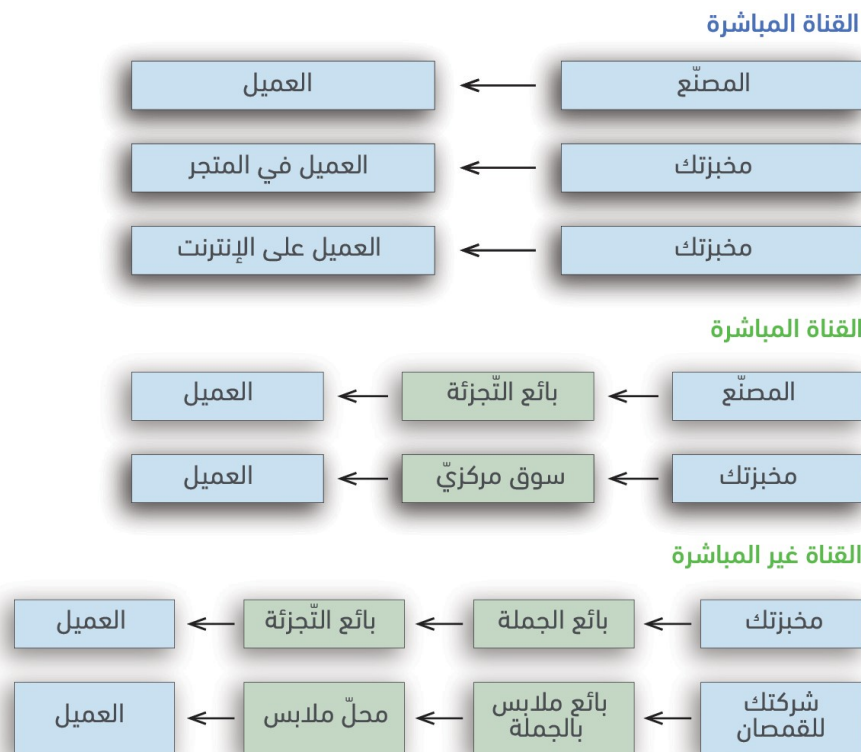
د. المكان

نقصد بالمكان القنوات أو المواقع - المادية أو الرقمية -، أين يمكن للعملاء شراء منتجاتك، والاطلاع عليها؛ وهو ما يعرف أحيانًا بالتوزيع. بالنسبة إلى رائد الأعمال، يكمن اختيار المكان في معرفة القنوات التي ستحقق أكبر قدر من الربح. بمعنى آخر، ما هي القنوات التي ستصل إلى غالبية السوق المستهدف بتكلفة أكثر كفاءة؟ إذ

يُعد اختيار قنوات التوزيع الصحيحة أحد الطرائق لإنشاء ميزة تنافسية، وتحقيق المزيد من النجاح لعملك، وتمتتع بعض القنوات بإمكانيات محددة، مثل: الوصول إلى المزيد من العملاء، وتقديم العروض الترويجية، وتوفير المصداقية.

تنقسم قنوات التوزيع -كما يظهر الشكل القادم- إلى مجموعتين رئيسيتين: مباشرة، وغير مباشرة. تتطلب القنوات المباشرة منها -مثل واجهات المتاجر الفعلية، أو عبر الإنترنت-، وجود وسطاء، كما تسمح لك بالبيع مباشرةً إلى المستهلكين. فعلى سبيل المثال، إذا كنت تمتلك مخبرًا، فمن المحتمل أن يكون لديك واجهة متجر للبيع بالتجزئة حيث تبيع مباشرةً إلى المستهلكين.

أما القنوات غير المباشرة فتتطلب وسطاءً، مثل: الموزعين، أو وكلاء المبيعات لبيع منتجاتك إلى العميل النهائي، أو إلى منافذ البيع بالتجزئة المادية، أو عبر الإنترنت؛ إذ غالبًا ما يكون للقنوات غير المباشرة أكثر من وسيط. على سبيل المثال، لكسب عملاء أكثر مما يمكنك الوصول إليه بمفردك، سيستخدم مخبرك قنوات غير مباشرة، مثل: تجار الجملة، أو الوكلاء لإيصال منتجاتك إلى الأسواق المحلية، ومحلات البقالة في جميع أنحاء البلاد؛ إذ ستساعد هذه الشركات أيضًا في الخدمات اللوجستية، والتي تشمل أيضًا النقل، والتخزين، والتصرف في المنتجات.



حرف P في قولنا Place أي المكان، وقد يتضمن التوزيع عبر قنوات مباشرة، أو غير مباشرة

تُعد الاستفادة من قنوات التوزيع المتعددة إحدى الإستراتيجيات التي تستخدمها الشركات لتوسيع علامتها التجارية، وزيادة أرباحها. وقد يشمل ذلك وجود واجهة متجر فعلية، وتطوير موقع للتجارة الإلكترونية لبيع البضائع

عبر الإنترنت، أو توزيع البضائع من خلال تجار الجملة، وتجار التجزئة؛ إذ يمكن أن يؤدي تضمين نقاط اتصال متعددة مع العميل إلى زيادة احتمالية اختياره لمنتجك.

وبالمقابل، كلما طالت قنوات التوزيع، استغرق منتجك وقتًا أطول للوصول إلى المستهلك النهائي، وقل تحكمك في المنتج وسعره. وكونك رائد أعمال، فعليك تقرير أي القنوات تناسب متطلبات المنتج، والتسعير بطريقة أفضل.

هـ. حروف P الإضافية للخدمات

كما تعلمت، تشمل المنتجات الخدمات أيضًا. وهذه الأخيرة متنوعة؛ إذ نجد الخدمات القانونية، والمحاسبية، والاستشارية، والطبية، والترفيهية، والإعلانية، والمصرفية، وغيرها من الخدمات الاحترافية. وعند تقديم الخدمات، يجب مراعاة ثلاثة عناصر أساسية إضافية في المزيج التسويقي.

أولاً: الأشخاص

سيكون الأفراد أو الموارد البشرية للشركة، دائمًا عاملاً رئيسيًا في أي عمل تجاري ناجح في الأعمال التجارية الموجهة نحو الخدمات؛ إذ يكون للأشخاص الذين يتفاعلون مع العملاء أهمية خاصة، لأن الخدمة هي المنتج، فهي وجه العلامة التجارية، ورابط مباشر بين الشركة، والعميل.

عندما يقدم موظف ما خدمة مقبولة أو متميزة، فهذا يُشجع العميل على العودة لشراء الخدمة مرةً أخرى، وكذلك مشاركة تجربتهم الإيجابية مع الآخرين. وعندما يذهب العملاء إلى متجر مجوهرات مثلاً، ويتلقون خدمة جيدة من مندوبي المبيعات، فمن المحتمل أن يخبروا أصدقاءهم، وعائلاتهم بالتجربة الإيجابية من خلال الحالة الشخصية، أو على وسائل التواصل الاجتماعي؛ أما عندما تكون الخدمة رديئة، فلا يعود العملاء، بل وربما يعطونه تقييمًا سلبيًا عبر الإنترنت. وفي بعض الأحيان، تتعلق الخدمة السيئة بعوامل أخرى غير الموظفين، ولكن نظرًا لأن مواقع المراجعة عبر الإنترنت، مثل يلب Yelp، أصبحت أكثر شيوعًا، أين قد يكون لمراجعات خدمة العملاء السيئة تأثيرًا محطماً للعلامة التجارية، خاصةً بالنسبة للشركات الناشئة التي تحاول اقتحام السوق؛ فمن المهم تعيين أشخاص ذوي خبرة، ولديهم نظام تدريب جيد، إلى جانب مكافآت تساعد الموظفين على تقديم أفضل خدمة للعملاء.

يجب على الشركات الأخذ في الحسبان بأنه بغض النظر عن حجم الأعمال التجارية، إلا أنه يجب عليهم التسويق ليس فقط لعملائهم، بل أيضًا لموظفيهم، فهم يمثلون وجه الشركة، وهم الأشخاص الذين يتفاعلون مع العملاء؛ إذ يمكن للموظفين صنع، أو كسر العلامة التجارية.

ثانيًا: المحيط الفيزيائي

يُعد المحيط الفيزيائي الذي تقدم فيه الخدمة جزءًا مهمًا من المزيج التسويقي، فقد يؤثر على صورة الشركة، ويقدم الكثير من المعلومات حول جودة المنتج، أو الخدمة، أو الشركة، أو العلامة التجارية؛ فالقول المأثور القديم

بأن "لديك فرصة واحدة فقط لترك انطباع أول"، ينطبق خصوصًا على الشركات الجديدة؛ إذ أن الإشارات الملموسة - الديكور، والرائحة، ودرجة الحرارة، والألوان - ترسل رسالة فورية إلى العملاء حول الجودة، والاحتراف.

على سبيل المثال، إذا دخلت إلى عيادتي طب أسنان، وكان أحدهما نظيفًا، عبق الرائحة، بينما الآخر غير ذلك، فأيهما تختار؟ الشيء نفسه ينطبق على المطاعم، ومحلات البيع بالتجزئة، وأي بيئة مادية أخرى. فنظرًا لكون فحص الخدمة قبل تلقيها غير ممكن، فهذه الإشارات تساعد العملاء على اتخاذ قراراتهم.

ثالثًا: العملية

العملية هي سلسلة الإجراءات، أو الأنشطة المطلوبة لتقديم خدمة للعميل، فهي جميع الأنشطة التي تتم بين مقدم الخدمة والعميل، من البداية إلى النهاية.

في حالة مكتب الطبيب، قد يشمل ذلك تحديد الموعد، وملء الأوراق، وانتظار دورك، ورؤية الطبيب، والدفع. ونظرًا لكون العمليات قد تكون طويلة وكثيرة، فيجب تصميمها لتناسب بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، والمنطقية؛ أما في حالة الخدمات التي يتم توفيرها عبر الإنترنت، فتشمل العملية تصميم موقع الويب ووظائفه، وجميع الخطوات التي يتخذها العملاء من التصفح حتى تسجيل المغادرة؛ إذ يساعد التصميم القوي لموقع الويب رائد الأعمال على تحديد ماهية الشركة، وما الذي تفعله، ولمن، والإجراءات التي يمكن للعميل اتخاذها. وقد تنطلق الإجراءات من النقر للحصول على مزيد من المعلومات، أو القدرة على شراء منتج، أو التحقق من توفر الخدمة، والقدرة على حجزها، أو تحديد موعد. ومن أمثلة المواقع الممتازة نذكر [موقع إير بي ان](#) [بي Airbnb](#) ذي التصميم المركز، والملهم، والمباشر. برأيك ما هي الدعوة الرئيسية للإجراء فيه؟

هل أنت جاهز؟

تحديد المزيج التسويقي

تخيل أنك تفتح استوديو يوغا جديدًا في منطقة محلية. بناءً على البحث الذي أجريته، حيث وجدت أن أنماطًا معينة من اليوغا لا يتم تدريسها من قبل الاستوديوهات المحلية، ومع ذلك يتم البحث عنها بتزايد من قبل الشباب في سن الخامسة والعشرين، وما فوق. مهمتك هي إنشاء مزيج تسويقي يركز على هذا السوق، بميزة تنافسية واضحة عن الاستوديوهات الأخرى.

طور مزيجًا تسويقيًا يشمل العناصر السبعة، وحددها من حيث ارتباطها بهذا النشاط التجاري.

8.2 البحث في السوق والتعرف على الفرص والسوق المستهدف

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التفريق بين بحث السوق الأولي وبحث السوق الثانوي
- تعريف هدف البحث، وأهمية تصميم البحث.
- فهم كيفية اختيار عينة، وجمع وتحليل المعطيات.
- التعرف على المصادر المعتادة لبحوث السوق الثانوي.
- فهم كيفية التعرف على السوق المستهدف من بين الأسواق المتاحة بالكلية، والأسواق المتاحة القابلة للخدمة.

لقد بت الآن تعرف مكونات المزيج التسويقي. وبما أنك رائد أعمال، فأنت مطالب باتخاذ قرارات بخصوصها؛ إذ عليك التشمير عن ساعدك، والبدء بإجراء بعض البحوث، وهذا البحث مشابه لما اطلعنا عليه سابقاً في مبحث **التعرف على الفرصة الريادية**، غير أن ذاك البحث كان مركزاً على ما إذا كان رائد الأعمال يمتلك ما يكفي للمضي قدماً في فكرته؛ بينما هذا البحث يركز أكثر على السوق، ولا يتأتى إلا بعدما يقرر رائد الأعمال المضي قدماً، وبدء شركته، أو إطلاق منتجه. بمعنى أن هذا البحث متعلق بالمنتج، لا بجاهزية رائد الأعمال.

تُعد بحوث السوق مهمةً في مراحل التخطيط لأية شركة ناشئة، وأنت من دونها ستكون أشبه بأعمى سرى في حلك الدجى، فبحث السوق في مستواه القاعدي، هو عبارة عن تجميع، وتحليل المعطيات المتعلقة بالسوق المستهدف لتجارة ما؛ وهو ينطوي على كل شيء بدءً بمعلومات منتجات المنافسة، وصولاً إلى تحليل معطيات الفئات السكانية للعملاء المحتملين.

يكمن الهدف الأساسي من بحث السوق في اكتساب فهم حول متطلبات العميل ورغباته، في محاولة لكشف فرص التجارة المحتملة؛ فعندما تمتلك فكرةً واضحةً عن سوقك المستهدف، وعما يرغب عملاؤك فيه، عندها سيكون بإمكانك تصميم مزيجك التسويقي بكفاءة عالية تناسب الفئة المستهدفة.

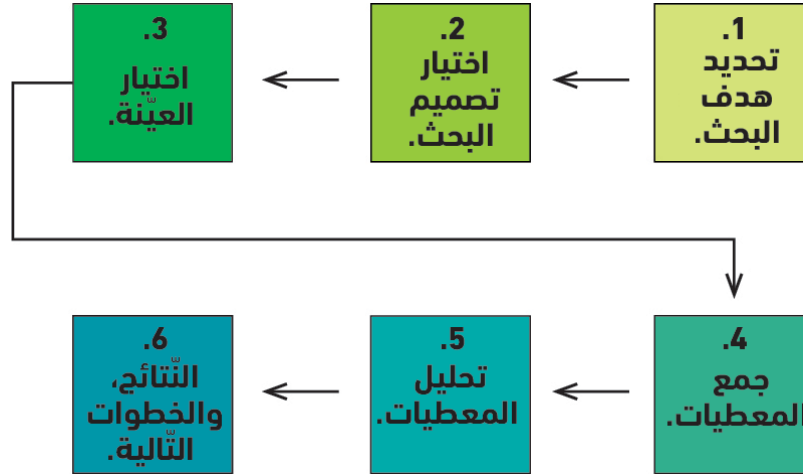
تخيل أنك بصدد إنتاج خط منتجات تجميل عضوية، تحمل فيتامينات وعناصر معدنية، وتتميز بسهولة الاستعمال. سيكون سوقك المستهدف في هذا المثال، النسوة المهتمات بمنتجات التجميل عالية الجودة غير المضرة بهن، ولا بالبيئة؛ ولكن بعد إجرائك لبحث السوق المستغرق، تكتشف بأن النسوة بين سن الثامنة عشر، والخامسة والأربعين يملن إلى الاهتمام بالفوائد التي يقدمها خط الإنتاج؛ في حين لا تهتم لذلك النسوة الأكبر من خمسين سنة؛ لذا فعلى ضوء هذه الاكتشافات، إما أن تعدل فوائد خطك ليخدم السوق الذي نوبته من البداية، وهو كل النسوة، أو تلبي احتياجات جمهور أصغر هو النسوة بين 18 و45 سنة.

لفهم بحث السوق أكثر، نقترح تفصيل الحياة اليومية للعميل المثالي، ويمكنك فعل هذا بوصف تفصيلي لعملاء محتملين يشترون منتجك؛ إذ يمكن للتفصيل الاهتمام بفتتهم، من جنس، وعمر، ومدخول، وتعليم، وعرق، وطبقة اجتماعية، وموقع، ودورة حياة؛ كما تفيد المعلومات الأخرى المحيطة بنشاطاتهم، وهواياتهم، واهتماماتهم، وأساليب حياتهم؛ وكذا تصرفاتهم من حيث عدد المرات التي يستخدمون فيها منتجًا، أو كيف يشعرون تجاهه. بمعنى، كلما عرفت عميلك المثالي أكثر، زاد تركيزك أكثر على جذب انتباهه بالتوفيق بين تفضيلاته وعروضك.

يساعدك بحث السوق أيضًا على فهم من يكون منافسوك، وكيف يخدمون السوق الذي تنوي دخوله؛ فكلما عرفت أكثر عن المنافسة، كان من الأسهل تحديد، وتمييز عروضك عن عروضهم. لنخض غمار عالم المسوقين، وكيف يجمعون كل هذه المعطيات، وقيمتها لرواد الأعمال.

8.2.1 بحث السوق الأولي

ينطوي البحث الأولي على جمع المعلومات الجديدة بهدف الإجابة عن سؤال محدد، أو مجموعة أسئلة. وقد يلتهم إجراء بحثك الخاص الكثير من الموارد، لكنه يُعد الطريقة الأنسب للحصول على إجابات محددة تخص تجارتك ومنتجاتك، خاصةً إذا أردت اختراق الأسواق المتخصصة التي لم تُدرس بعد؛ كما يسمح لك أيضًا بأن تكون محددًا، فطرح الأسئلة الصحيحة يمكّنك من تحديد مشاعر الناس، وعقلياتهم تجاه علامتك التجارية، وما إذا كان يعجبهم تصميم منتجك، وما إذا كانوا يقدرّون فوائده المقترحة، وما إذا كان السعر المقترح مناسبًا حسب رأيهم. يُظهر الشكل التالي الخطوات المعتادة لإجراء بحث السوق الأولي.



يعتمد بحث السوق الأولي على ست خطوات

1. تعريف هدف البحث

عليك البدء بتعريف هدف مشروعك البحثي، وتحديد عم تنوي البحث؟ هل تريد الاطلاع أكثر على سوقك المستهدف، وتفضيلاتهم، واختيارات أساليب حياتهم، وثقافتهم؟ أم تريد الاطلاع أكثر على منافسيك، ولماذا يتبضع سوقك المستهدف لديهم؟ ما هي معايير التحقق من هدف أو أهداف بحثك؟

كلما استغرقت وقتًا أطول في توضيح أسئلة البحث، كان احتمال تحقيق أهداف هذا البحث أكبر؛ أما إذا لم تدرك تحديدًا ما تبحث عنه، فذاك أمر اعتيادي؛ إذ يمكنك الاستعانة ببحث اكتشافي تستخدم فيه مجموعات التركيز لتحديد أسئلة البحث التي ينبغي طرحها، فمجموعة التركيز هي جمع من الناس، ما بين 6 و12 مشتركًا، يناقشون موضوعًا يقدمه المنظم الذي عادةً ما يطرح الأسئلة، ويجمع المعطيات الكيفية التي يمكن استخدامها للإجابة عن الأسئلة، أو تحديدها أكثر.

لنأخذ على سبيل المثال مصنع قوارير مياه يرى أن في منتجه مشكلة، فقد تراجعت المبيعات بمرور الوقت، ومع ذلك فالشركة لا تعرف كيف، ولا أين تبدأ تحديدًا؛ لهذا يستخدمون مجموعة تركيز لتعريف هدف، أو مشكلة البحث، وباستخدام مجموعات البحث، قد يكتشفون تسويقهم للجزء الخطأ من السوق، أو وجود حاجة لتصاميم قوارير أفضل؛ إذ يمكن للحديث إلى مجموعات التركيز كشف أسئلة البحث المطلوبة.

ميركادوتيكنيا للبحوث والاستشارات Merkadoteknia Research and Consulting هي شركة يملكها أمريكيون من أصول إسبانية تُجري البحوث لمختلف الصناعات التي تخدم العملاء إسبانيي الأصل (من أمريكا الجنوبية)؛ إذ تساعد شركات الإطعام السريع، وتجار التجزئة، وشركات الأدوية، من بين شركات أخرى على إقامة مجموعات التركيز، وجمع المعلومات حول مجموعات محددة من الناس الذين قد يملكون خلفيات ثقافية مختلفة؛ فقد لا تعرف تلك الشركات التي هي بحاجة للقيام بأبحاث سوق كيفية بدئها بأبحاثها في أسواقها المستهدفة، ولهذا يستعينون بميركادوتيكنيا للبحوث والاستشارات لمعرفة المزيد عبر استخدام مجموعات التركيز؛ وهذا النهج يساعد على تحديد مشكلة، أو هدف البحث تحديدًا أدق.

ب. تحديد تصميم البحث

الخطوة التالية هي تحديد تقنيات البحث التي تساعدك بأكثر كفاءة ممكنة على الإجابة على أسئلتك، فمعرفتك لما تريد الاطلاع عليه، وتحديد ميزانيتك، سيساعدانك على تقرير ما إذا كان البحث الكمي، أو النوعي هو الأنسب لاحتياجاتك، وعادةً ما تعتمد مشاريع البحث جيدة التصميم على تركيبة من الاثنين معًا.

يستخدم البحث النوعي Qualitative research تقنيات مفتوحة من الملاحظة، ومجموعات التركيز، والحوارات لفهم أسباب، وآراء، ومحفزات العملاء، وملاحظة العملاء المحتملين ببساطة، سواءً كان ذلك في محل، أو في نشاطاتهم اليومية؛ وتسجيل تصرفاتهم ببساطة وفاعلية من خلال البحث الإثنوغرافي Ethnographic research، الذي قد يساعدك على فهم أساليب حياة، وعادات العملاء المحتملين فهمًا أفضل؛ إذ يعتمد البحث الإثنوغرافي (أو البحث المعتمد على دراسة خصائص الشعوب) على الملاحظة الشخصية لموضوع الدراسة، أو الانغماس في بيئته، وهذا النوع من البحث يساعد الشركات على رؤية كيف يستخدم الناس منتجهم خلال اليوم.

إذا كنت تصنع على سبيل المثال قوارير المياه، واحتجت إلى تصميم أفضل لقارورتك، فيمكنك مشاهدة كيفية استخدام الناس للقوارير خلال عملهم، وتمرنهم، وانتقالهم إلى العمل، وما إلى ذلك لفهم احتياجاتهم

وعاداتهم فهمًا أفضل؛ فقد يكشف هذا البحث الإثنوغرافي احتياجات مخفية، أو غير معلنة تستفيد منها في بناء فكرتك. ونعني هنا بالاحتياجات غير المعلنة، تلك الاحتياجات المتوقعة من الشركة إيفاءها، مثل مستوى معين من الجودة، أو خدمة العملاء؛ وهذه توقعات افتراضية يملكها العميل نتاج تعاملاته السابقة مع المنتجات عمومًا.

استخدام متسوق خفي، أو لعب دوره بنفسك، هي طريقة أخرى لتعلم كيف يتصرف العملاء، والموظفون في جو محدد من البيع بالتجزئة؛ فالمتسوق الخفي أو السري هو شخص توظفه الشركة، أو طرف ثالث، ليلعب دور متسوق حقيقي، يكون هدفه اختبار جوانب محددة من العمل التجاري، مثل ابتياع منتج، أو تصفح المنتجات، وطرح أسئلة على موظف، أو التفاعل مع العملاء الآخرين، أو ببساطة ملاحظته لما يحصل داخل المحل. ثم تقديمه لتعليقاته إلى الشركة.

قد تكون مجموعات التركيز، وحوارات واحد إلى واحد مفيدة في الحصول على إجابات أكثر تحريكًا للفكر، واكتشاف مواضيع قابلة للنقاش؛ فكلاهما طريقة ممتازة للحفر أعمق في دوافع الناس، ومصادر قلقهم، خاصةً عندما تتعلق باعتقادات شخصية؛ إذ يُعد هذا البحث مفيدًا عند محاولة تطويل منتج عصري، لكن هنا عليك بذل أقصى جهودك لتلافي تحيز الدعم، بحيث يميل المتناقشون إلى الإعجاب بالأفكار الجديدة، بهدف إرضاء، أو موافقة المنظم.

من المهم في حوارات الواحد إلى واحد تطوير حوار، أو دليل نقاش مفصل، حتى يتمكن أعضاء الفريق الآخرون من إجراء الحوارات، وبفعلك لهذا ستضمن نهجًا مستقرًا من طرح الأسئلة المهمة، وتسجيل الإجابات للمساعدة على توجيه الخطوة القادمة من تطوير منتجك.

يركز البحث الكمي Quantitative research على توليد المعطيات الرقمية التي يمكن تحويلها إلى إحصائيات قابلة للاستخدام. هذا النوع من البحث يأخذ عادةً شكل استقصاءات، واستبيانات تطرح أسئلة متعددة الاختيارات مع إجابات سألقة التحديد؛ بينما لا تسمح هذه الاستقصاءات بالكثير من حرية التعبير للمشاركة، فطبيعة الإجابات المركزة تعني قدرة المسوقين التعرف على التوجهات، مثل: مواقع التواصل الاجتماعي المفضلة لدى العملاء، أو العملاء المحتملين. على سبيل المثال، قد يجد الباحث أن إحدى المنصات هنا هي الأكثر استخدامًا بفضل سهولة استعمالها، وقدرتها على تحفيز التفاعل العاطفي مع الصور؛ كما قد تكون أسئلة الاستقصاء من مثيل: "كم مرة زرت محل الزاوية هذا الأسبوع؟" أو "ما هو مجال فئتك العمرية؟"، فهذا النوع من المقاربة يُعد طريقةً فعالةً في جمع الكثير من المعطيات، نظرًا لكون الاستقصاء كتابيًا يجعله قابلاً للتوزيع إما وجهًا لوجه، أو عبر الإنترنت إلى أكبر عدد تريده من المشاركين. وفي العادة كلما زاد عدد المجيبين، زادت دقة المعطيات التي تصور الفئة التي تفحصها.

توجد طريقة أخرى لتوليد النتائج الكمية هي البحث السببي Causal research، والتسويق الاختباري، وفي كلتا الحالتين، تقدم إلى المشاركين سببًا، وتسجيلًا لأثره، ومن أمثله اختبار تذوق، تسجل فيه ردود فعل، وتفضيلات المشاركين لأذواق عصير مختلفة؛ فبالنظر إلى الموارد المحدودة للكثير من الشركات الناشئة، يُعد التسويق الاختباري طريقةً ممتازةً للتأكد من عمل منتجك قبل بدء الاستثمار في توزيعه.

وفي طريقة أخرى أكثر تطوراً، وتكلفةً؛ ما يعرف بالتحليل الموحد Conjoint Analysis، أين يُطلب من المشاركين ترتيب، أو اختيار، أو تقييم عدد المزايا، أو الفوائد الموحدة، أو المرتبطة. هذه المقاربة الواقعية ستعطيك نتائج مفيدة جداً من مشتريين محتملين، حول المزايا، أو الفوائد، مرتبةً حسب القيمة، أو الأهمية.

لنقل على سبيل المثال أن شركتك تحاول إنتاج قارورة مياه قابلة لإعادة الاستعمال للمنافسة في سوق مكتظ، بحيث إذا استخدمت التحليل الموحد، فستُنشئ استقصاءً يرتب خصائص قارورة الماء، وأسعارها، لإعطاء المستهلكين خيارات مختلفة؛ إذ يمكن تقديم قوارير متشابهة للعملاء، تحوي كل منها على خصائص ترغب الشركة في اختبارها، مثل: غطاء مُقفّل لئلا ينسكب الماء، أشكال مختلفة للقارورة لتسهيل حملها والوصول إلى الماء، وبألوان وأحجام مختلفة؛ بحيث قد يكون لكل اختيار سعره الخاص، ويمكن للعميل اختيار، أو ترتيب، أو تقييم كل منها بناءً على خصائصها، وأسعارها.

يمكن هنا وصف كل اختيار في الاستقصاء إما بالكلمات، أو الصور؛ كما يمكن مطالبة العملاء باختيار ما يفضلونه، أو ترتيب جميع الخيارات. وبعد جمع المعلومات، والبيانات من العديد من المستهلكين، يعتمد الباحثون إلى التحليل الإحصائي عبر تطبيق الانحدار الخطي -وهي أداة تنبؤية تقيس السببية لمتغير تسويقي على آخر-، أو تقنيات أخرى لتحديد سمات القارورة الأهم للعملاء، والسعر الذي هم على استعداد لدفعه، وبناءً على هذه الاكتشافات، تنشئ الشركة منتجاً يمكنه التغلب على المنافسة.

ج. اختيار العينة

يحتاج الباحثون بعد ذلك إلى تحديد طريقة أخذ العينات، وتشير لفظة العينة في مجال البحث إلى الأشخاص الذين ستستقصيهم، وعددهم؛ إذ غالباً ما تحتاج إلى عينة تعكس السوق المستهدف، خاصةً إذا كنت تحاول معرفة اهتمامات عميلك المثالي، وكيفية حمله على شراء منتجك؛ فقد تكون العينات غير المستهدفة مفيدةً عند محاولة معرفة السوق المستهدف، إلا أنها ليست طريقةً فعالةً للتعرف على عميلك المثالي.

عموماً، توفر العينات الأكبر حجماً بيانات أكثر دقة، ومع ذلك فهذا لا يعني الحاجة إلى استقصاء كل فرد في السوق. على سبيل المثال، إذا كانت لديك قائمة تضم 5000 جهة اتصال، فقد تختار الاتصال بـ 500 شخص يمثلون مجموعة جهات الاتصال الإجمالية. هنا، قد يكون إجراء استقصاء جميع السكان مستهلكاً للوقت، ومكلفاً؛ لذا فاختيار مجموعة فرعية من الأشخاص المناسبين، يؤدي إلى نتائج جيدة، ويجب أن تكون العينة كبيرةً بما يكفي لتكون ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرات ليست نتيجة للصدفة؛ إذ يمكن للعينة بعد ذلك إظهار تصوير دقيق للباحث حول ظاهرة معينة.

على سبيل المثال، يمكنك اختبار ما إذا كان لدى الرجال، والنساء أذواق مختلفة، أو متشابهة في خصائص قارورة الماء. وفي هذه الحالة، تكمن الأهمية، في جنس العميل المحتمل؛ فإذا كانت عينتك كبيرةً بما يكفي (لنقل 500 من 5000)، ووجدت أن الرجال يبحثون عن سمات مختلفة عن تلك التي تبحث عنها النساء، فمن غير المرجح أن تكون الاختلافات قد جاءت بالصدفة. بل لابد أن يكون سببها هو نوع الجنس.

لذلك، ضع في حسابك أن أخطاء الموثوقية، والصلاحية قد تنشأ إذا لم تختبر عينتك بعناية، وعليه، فالأهمية الإحصائية تُعد مهمةً في قياس الموثوقية، فهي تبين وجود فرق فعلي فيما يتم قياسه، وإذا كان هناك اختلاف بين استجابات الرجال والنساء في مثال قارورة الماء، فالتحقق من الأهمية، سيحدد ما إذا كانت الاختلافات مهمةً حقًا، أم أنها ناتجة عن الصدفة، وتقاس الأهمية من خلال النظر إلى القيمة الاحتمالية، أو القيمة الاحتمالية للنتيجة؛ فإذا كانت 5% أو أقل، فعادةً ما يُعد فرقًا مهمًا لا يرجع إلى الصدفة، ويمكن للباحث تقرير أن الإجابات مختلفة بالفعل بين الجنسين. من ناحية أخرى، تعني الصلاحية وجود صلة وثيقة بين العنصر الذي يجري قياسه والبحث، ما يعني إجابة الأسئلة المطروحة فعليًا على هدفك البحثي.

بينما قد تكون العينات العشوائية مفيدةً لبعض أنواع المشاريع البحثية؛ إذ يختار العديد من الباحثين عمدًا المشاركين في العينة بناءً على عوامل اقتصادية، وإثنوغرافية، للتأكد من قدرتها على عكس طبيعة التركيبة السكانية التي يسعون إلى فهمها بدقة.

د. جمع البيانات

بمجرد تحديد أهدافك البحثية، واختيار تصميمك البحثي، وتحديد عينتك، فأنت على استعداد لبدء جمع البيانات؛ ويمكنك ذلك من خلال المعاينة، وتدوين الملاحظات، على سبيل المثال، إذا كنت تحاول معرفة ما إذا كان تخطيط متجرك يحقق أكبر قدر ممكن من المبيعات، فيمكنك مراقبة تدفق حركة المرور، وملاحظة ما ينظر إليه الأشخاص وما يشترونه فعليًا. بعد ذلك، يمكنك تغيير تصميم البضائع، أو حجم الممر، أو المساحة، لمعرفة ما إذا كان الأشخاص يتعرفون على سلع أخرى لم يروها من قبل، وبناءً على ملاحظاتك، وبيانات المبيعات، يمكنك تحديد أفضل تصميم لأرضية متجرك.

قد تساعد الحوارات أيضًا في تأمين إجابات مفتوحة؛ إذ يمكنك إجراء مقابلة مع العملاء المحتملين حول ما يعتقدونه أفضل طريقة للتواصل معهم، وما يعجبهم في منتجات منافسين مُعينين. قد يساعدك هذا في الحصول على خيارات إضافية ربما لم تفكر فيها من قبل، وهي طريقة مناسبة للحصول على بيانات مجمعة.

يمكن أيضًا إجراء الاستقصاءات يدويًا، أو من خلال أدوات عبر الإنترنت، عبر سورفاي مانكي Survey Monkey، أو كالتريكس Qualtrics مثلًا. وتُعد الاستقصاءات مفيدةً للغاية نظرًا لقدرتك على طرح أسئلة على العملاء الحاليين، أو المحتملين حول منتجك، ومنتجات المنافسين، وخدمة العملاء، وأي معلومات أخرى قد تسعى إليها لإنشاء عملك، أو تحسينه؛ فهي طريقة سهلة لجمع كميات كبيرة من البيانات من العديد من العملاء، كما تسمح لك بحساب الردود. وتُعد الأدوات عبر الإنترنت مفيدةً خاصةً في توفير مستودعات البيانات التي يمكن تصديرها لاحقًا إلى أدوات تحليلية أخرى مثل: إكسل Exel، أو أس بي أس أس SPSS.

بغض النظر عن تقنية البحث التي تستخدمها، احذر من أخطاء جمع البيانات، فقد يؤدي تسجيل الإجابات الخاطئة، أو الإخفاق في نقل التعليمات الصحيحة للمشاركين، أو الاضطرار إلى الترجمة بسرعة؛ إلى خلق تحيزات تؤدي إلى تحريف الإجابات، وتعطيك نتائجًا غير دقيقة.

ه. تحليل البيانات

بمجرد جمع بياناتك، فالخطوة التالية هي فهمها؛ إذ تعتمد كيفية تحليل البيانات إلى حد كبير على ما تريد الوصول إليه، ففي العادة، ستبحث عن الأنماط، والتوجهات بين الإجابات، ويُعد تحليل البيانات مجالاً بحد ذاته، وعندما يتطلب الأمر تحليلاً معقداً، فطلب مساعدة الخبراء غالباً ما يستحق التكلفة الإضافية.

يمكنك العثور على خبراء في شركات التسويق البحثي المتخصصة في جمع البيانات وتحليلها للشركات، مثل ميركادوتيكنيا للبحوث والاستشارات، ويمكن العثور عليها عبر الإنترنت، أو من خلال منظمات الأعمال المحلية، مثل الغرف التجارية.

و. النتائج والخطوات التالية

في هذه المرحلة، يسعى رائد الأعمال إلى التوفيق بين نتائج اختباراته وأهداف بحثه؛ فعلى سبيل المثال، إذا كنت تجري بحثاً استكشافياً حول منتج محتمل تريد طرحه في السوق، فقد حان الوقت الآن لطرح أسئلة، مثل: ما إذا كان البحث يشير إلى إمكانات السوق. وبالمثل، إذا كان الهدف هو معرفة ما يحبه العملاء في المنتجات المنافسة، فقد حان الوقت الآن لكتابة هذه النتائج، وتحديد ما إذا كانت تستحق دمجها في منتجك من عدمه. ومن المهم انفتاحك على ما تقوله البيانات، حتى لو كانت تشير إلى نتائج تتعارض مع ما كنت تأمل فيه؛ إذ يُعد البحث فرصة للنمو، وخارطة طريق لتحسين فكرتك.

8.2.2 بحث السوق الثانوي

البحث الثانوي هو البحث الذي يستخدم البيانات المتوفرة التي جمعها كيان آخر، ففي كثير من الأحيان، تُجمع هذه البيانات من قبل الوكالات الحكومية للإجابة على مجموعة واسعة من الأسئلة، أو القضايا المشتركة بين العديد من المنظمات والأفراد، وغالباً ما يجيب البحث الثانوي على أسئلة أكثر عمومية قد تكون لدى رائد الأعمال، مثل: المعلومات السكانية، أو متوسط المشتريات، أو التوجهات؛ وإذا كان هناك سؤال محدد لا يمكن الإجابة عليه، مثل عدد الأشخاص الذين سيهتمون بمنتج جديد بخصائص معينة، فيجب على البحث الأولي الإجابة على ذلك. وتُعد بعض هذه الأبحاث الثانوية معروضة للبيع، لكن أكثرها مجانية للجمهور، كما تُعد خياراً جيداً لرواد الأعمال ذوي الموارد المالية المحدودة.

وبالنسبة للموارد المفيدة الأخرى، فهي المنظمات التجارية التي توفر معلومات حول صناعات معينة، وكذلك الصحف، والمجلات، والجرائد، وغرف التجارة، والمنظمات الأخرى التي تجمع المعطيات المحلية، والولائية، والوطنية، والدولية؛ إذ يمكن لموارد مثل هذه توفير معلومات حول كل شيء، بدءاً من حجم السكان، إلى التركيبة السكانية للمجتمع، وعادات الإنفاق.

في النهاية، لا توجد طريقة مثالية لإجراء البحث، فكل هذا يتوقف على ما تحاول اكتشافه، وعلى أفضل نهج للقيام بذلك؛ فإذا كنت قد بدأت للتو، فقد ترغب في زيادة البحث الثانوي إلى أقصى حد لأنه مجاني، كما

يمكنك أيضًا تجربة جمع البيانات الأساسية من خلال التحدث إلى الأصدقاء، والعائلة، والآخرين الذين تصادفهم في مجتمعاتك المحلية، وعبر الإنترنت. وإذا كنت تعمل في إحدى الجامعات، فمن المحتمل تتمكنك من الوصول إلى تقارير أبحاث السوق المجانية.

هل أنت جاهز؟

البحث في السوق

افترض أنك رائد أعمال يرغب في إنشاء لعبة تعليمية جديدة للأطفال الصغار لتطوير مهاراتهم الحركية، والتي تستخدم الأشكال، أو المجسمات، أو الكتل؛ وأثناء وجودك في الكلية، عملت في قسم الأطفال في متجر بائع تجزئة معروف، ومن هذه التجربة، أدركت إمكانية وجود حاجة غير مشبعة داخل السوق للألعاب التعليمية، ومع ذلك، فلست متأكدًا تمامًا من كيفية استغلالها.

• باستخدام عملية بحث السوق، طور خطة بحث تساعدك على تحديد جدوى فكرتك.

8.2.3 التعرف على فرص السوق والتحقق منها

أحد الأهداف المشتركة لأبحاث السوق، هو تحديد فرصة السوق، أو الحاجة غير الملباة ضمن فئة ديموغرافية مستهدفة. ويمكن تحقيقها من خلال منتج حالي، أو جديد؛ إذ يُعَدُّ البحث عن الفجوات، أو الاحتياجات غير الملباة داخل السوق، أحد طرائق تحديد فرص السوق لكل من السلع والخدمات، وبالنسبة للمنتجات الجديدة، يستلزم ذلك النظر في احتياجات مجموعة سكانية، والتعرف على غير الملبى منها، ثم تحديد نوع المنتج الذي قد يفي بها.

وبالمثل، يمكنك تحديد المشاكل المشتركة المحلية، أو الوطنية، أو العالمية، من خلال الملاحظة، والتفاعل المباشر مع العملاء المحتملين، ومحاولة إنشاء خدمات تحل تلك المشاكل، فالتغييرات الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والتنظيمية لديها جميعًا القدرة على خلق فرص في السوق.

عندما رأى المخترع ديفيد دودجن المعاناة التي خلفها إعصار كاترينا وراءه، تراءت له حاجة غير ملباة؛ فقد أدرك أنه عندما تضرب الأعاصير، أو غيرها من الأحداث الكارثية، فقد تلوث إمدادات المياه في المنطقة المنكوبة، كما قد تمنع الوصول إلى المياه النظيفة. ونتيجةً لذلك، ابتكر آكوابودكيت AquaPodkit، وهي حاوية بلاستيكية يمكنها تخزين المياه العذبة مؤقتًا لأسابيع في كل مرة تحدث فيها حالة الطوارئ، بحيث توصي الوكالة الفيدرالية لإدارة الطوارئ The Federal Emergency Management Agency أو اختصارًا FEMA، بملء الناس أحواض استحمامهم إذا شعروا باحتمال ندرة المياه، لكن في كثير من الأحيان، قد تكون الأحواض متسخة، وقد لا يملك الناس الوقت لتنظيفها. وبوضع هذا في الحسبان، طور دودجن بطانيةً بلاستيكية توضع في حوض الاستحمام، وتملأ الماء، كما تُعَدُّ آمنةً للشرب، مع وجود مضخة تساعد على إغلاق وفتح البلاستيك عند الحاجة إلى الماء، وتستوعب قرابة 400 لتر من المياه العذبة في الحوض، وقد أثبتت نجاحها، كما عُرضت أيضًا في مواقع: سي أن بي سي CNBC، ورائد الأعمال Entrepreneur، ونيويورك تايمز New York Times.

رابط للتعلم

تعرف في هذا الفيديو أكثر عن آكوابودكيت AquaPodKit. لقد ابتكر دودجن أيضًا أكياسًا، ومضخات أصغر حجمًا يمكن تخزينها في أي مكان، وليس فقط في الحوض.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

التغير المناخي

الخلفية: تغير مناخ الأرض هو موضوع نقاش له أهمية كبيرة هذه الأيام، فلمئات الآلاف من السنين، كانت التغيرات في درجة حرارة الأرض تُعزى إلى إمالة محورها، مما سمح بدخول قدر أكبر، أو أقل من الطاقة إلى غلافنا الجوي. وفي الآونة الأخيرة، شهد مناخ الأرض زيادةً كبيرةً في درجة الحرارة؛ إذ يتفق معظم العلماء حول العالم على أنه يُعزى إلى الأنشطة البشرية التي تبعث ثاني أكسيد الكربون إلى الغلاف الجوي.

أدت انبعاثات غازات الدفيئة إلى زيادة درجة حرارة الأرض، بدرجة جعلت الأنهار الجليدية في القارة القطبية الجنوبية، وجرينلاند تختفي الآن بمعدل أسرع عشر مرات من دورة التعافي من العصر الجليدي العادي، ناهيك عن العديد من كوارث الطقس التي نشهدها في جميع أنحاء العالم⁽⁷⁾ فقد تسببت درجات الحرارة في ذوبان الصفائح الجليدية، وتراجع الغطاء الجليدي، ودفء المحيطات لتصبح أكثر حمضية، وكذا ارتفاع مستويات المياه، وزيادة الطقس القاسي.

ورغم هول الضرر، فالوقت لا يزال كافيًا لتغيير النتائج السلبية للاحتباس الحراري، فقد يقدم هذا بعض الفرص لأصحاب المشاريع الاجتماعية الذين يهتمون ببيئة الأرض، والأعمال.

مهمتك:

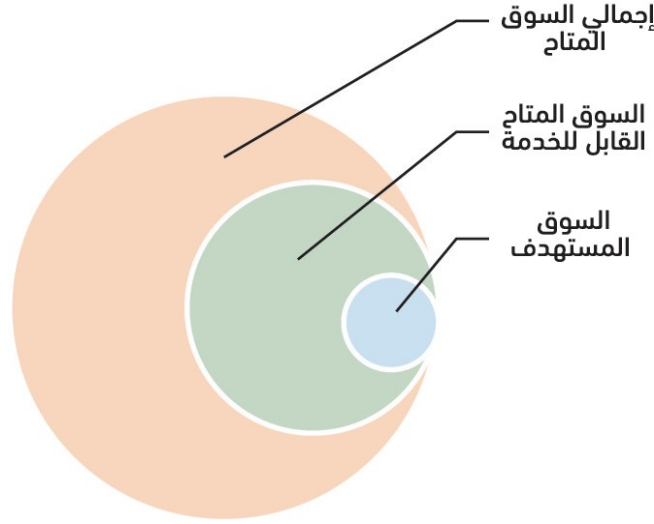
بصفتك رائد أعمال اجتماعيًا، حدد فرصةً أو اثنتين لمشروع تجاري، ترى أنه يمكنك تطويره واختبار مصداقيته في السوق.

- ما نوع الفرص المتاحة لإحداث تغيير إيجابي؟
- كيف يمكنك التحقق من صحة افتراضاتك؟
- كيف ستختبر الاحتياجات غير الملباة؟
- ما نوع البحث الذي ستجربه؟ ولماذا؟

لا يمكن أحيانًا اكتشاف الحاجات غير الملباة مباشرةً؛ ومع ذلك تتمثل إحدى طرائق فهم فرص السوق بطريقة أفضل في إجراء تحليل للسوق، وهو تحليل الاهتمام العام بالمنتج، أو الخدمة داخل الصناعة، من خلال السوق المستهدف لتحديد مدى صلاحيتها، وإمكانات الربح منها؛ فالتحقق، هو التأكد من وجود طلب على منتج معين في السوق المستهدفة؛ ويمكن القيام بذلك عن طريق إجراء مقابلات، أو استقصاءات رسمية، أو غير

رسمية مع العملاء المحتملين لجمع ملاحظاتهم، وتُعد شركة دروب بوكس Dropbox مثالاً عن شركة أجرت التحقق مرارًا وتكرارًا، حتى أنشأت منتجًا يمكنه العمل مع الجمهور العادي.

بالإضافة إلى تحديد المنافسة وتحديد إمكانات النمو والربح، فتحليل السوق الجيد، سيحدد إجمالي السوق المتاح TAM لمنتج معين، وهو إجمالي الطلب المتصور لمنتج، أو خدمة داخل السوق؛ كما يحدد أيضًا السوق المتاح للخدمة SAM، وهو جزء من السوق يمكن لشركتك خدمته بناءً على منتجاتك، وخدماتك، وموقعك.



على رواد الأعمال التركيز على السوق المستهدف داخل السوق الإجمالي TAM، والسوق المتاح للخدمة SAM، وتخصيص الموارد لجذب العملاء الذين يمكن إرضاؤهم من خلال عرض القيمة.

لحساب هذا، دعنا ننتقل إلى مثال قارورة الماء. ولنفترض محاولتك معرفة ما يعتمد عليه السوق المستهدف، بناءً على هذا المفهوم. ولحساب TAM، يجب النظر إلى الصناعة بأكملها وتحديد إجمالي عدد العملاء المتاحين لقارورات المياه، أو إجمالي الإيرادات المتاحة. وللعثور على الرقم، يمكنك البحث عن أرقام الصناعة للفئة في قواعد البيانات المذكورة سابقًا، أو أي بيانات أخرى متاحة من خلال البنك الدولي، أو كتاب الحقائق العالمي، لمعرفة العدد المحتمل للعملاء أو الإيرادات، ويسمى هذا المنهج من أعلى إلى أسفل؛ إذ تبحث في عوامل الاقتصاد الكلي لتحديد إمكانات الصناعة.

هناك طريقة أخرى لحساب TAM، تتمثل في استخدام المنهج العاكس، أي من أسفل إلى أعلى؛ والذي يتضمن حساب أحجام السوق المحلية، ومعرفة عدد العملاء المنافسين؛ فبعد جمع هذه المعلومات، تضيف جميع الأسواق المحلية، وتضربها في متوسط المبلغ الذي تنفقه على المنتج سنويًا. ونظرًا لكون شركتك لا تستطيع خدمة جميع الأسواق، فالخطوة التالية هي اكتشاف السوق المتاح للخدمة SAM؛ إذ يمكنك تقدير عدد العملاء الذين يمكنك خدمتهم، عن طريق تقسيم السوق إلى أولئك الذين يمكنك خدمتهم نظرًا لخصائص منتجك، والعوامل الجغرافية، والديموغرافية، والثقافية، من بين أمور أخرى.

أخيرًا، بالنظر إلى قيود الشركة وقوة المنافسة، ستحدد السوق المستهدف المركز لتجنب إهدار تسويق الموارد القيمة إلى أشخاص لا يهتمون عمومًا بشراء منتجك.

بصفتك رائد أعمال، فأنت تريد تقسيم السوق، ومعرفة ما إذا كان هناك مجموعات محتملة من الأشخاص الذين يمكنك خدمتهم؛ إذ سيساعدك التقسيم Segmenting، والاستهداف Targeting، وخلق المكانة Positioning أو اختصارًا STP، على معرفة من هو أفضل عميل لديك؛ كما سيسمح لك بتخصيص مواردك حتى تتمكن من خدمة هذا العميل بفعالية أكثر.

فأما التقسيم Segmenting، فيعني تفصيلك لإجمالي السكان عن طريق مجموعات متجانسة من الأشخاص الذين لديهم أذواق، وخلفيات، وأنماط حياة، وديموغرافيات، بل وثقافة متشابهة؛ كما يمكنك التقسيم وفقًا لمعايير، مثل: الفئات العمرية، أو الجنس، أو العرق، أو مجال العمل، أو الأرباح، أو الأنشطة؛ وهناك العديد من الطرائق لفصل هذه المجموعات لاختيار المجموعة المناسبة لعملك.

الخطوة التالية هي الاستهداف Targeting، وهنا تختار سوقًا مستهدفًا بناءً على قدرتهم، واستعدادهم للشراء. وكما ذكرنا سابقًا، يعمل السوق المستهدف على تحديد أي مجموعة من إجمالي السوق ستخدمها، وكيف ستتموقع لتمييز شركتك، أو منتجك عن منافسيك.

ويأتي ثالثًا خلق المكانة Positioning، أو ما يعرف بـ "مقترح القيمة"، وهو بيان حول كيفية تلقي العميل لشركتك، أو سلعتك، أو خدمتك؛ فمودكلوث Modcloth على سبيل المثال هو تاجر تجزئة مستقل على الإنترنت، يبيع الملابس القديمة، أو التي تبدو قديمة، والعصرية، والممتعة؛ والتي تروق العملاء من مختلف أنحاء العالم ممن يرغبون في الظهور بمظهر أنيق.

8.3 أدوات وتقنيات التسويق لرواد الأعمال

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- وصف تقنيات التسويق الريادية الفعالة.

- مناقشة مزايا ومساوئ تقنيات التسويق تلك.

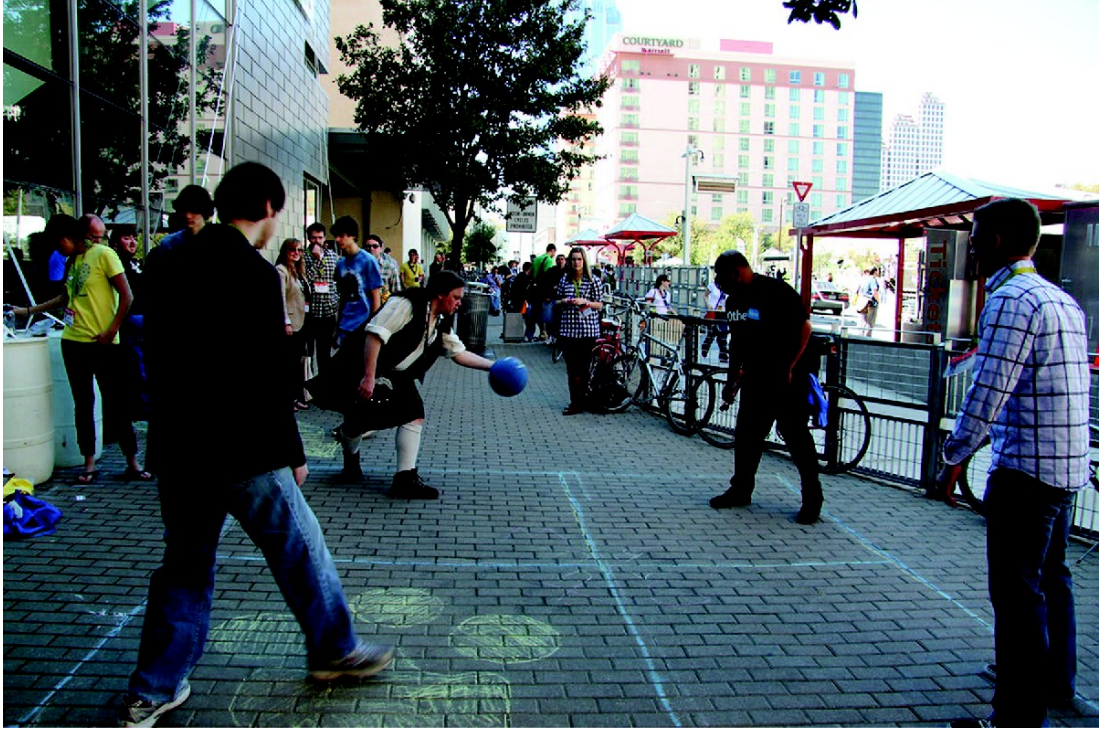
واحدة من أصعب الحقائق التي يجب على رواد الأعمال استيعابها عند بدء عمل تجاري جديد هي أن الموارد المالية، والبشرية محدودة. ولحسن الحظ، توجد العديد من تقنيات التسويق المتاحة لرواد الأعمال، والتي تتطلب أكثر قليلاً من جرعة جيدة من المساهمة بالجهد والعمل.

8.3.1 التسويق غير التقليدي (تسويق حرب العصابات)

صاغ هذا المصطلح كاتب الأعمال، والإستراتيجي، جاي كونراد ليفينسون في عام 1984؛ إذ يشير تسويق حرب العصابات إلى الأساليب الإبداعية للتسويق التي تسعى للحصول على أقصى قدر من الظهور، من خلال وسائل غير تقليدية. وغالبًا ما يشير تسويق حرب العصابات إلى تنظيم نوع من الأحداث، أو التفاعل المصمم لجذب الانتباه إلى علامة تجارية أو منتج، بحيث يكون الهدف منه إثارة اهتمام المستهلكين، من خلال التميز عن رسائل المبيعات العادية، وآلاف الإعلانات التي يرونها كل يوم؛ فعادةً ما تحتوي هذه الأساليب على مكون يشجع العملاء المحتملين على التفاعل مع شركة، أو منتج بطريقة ممتعة.

دينيس كراولي، رائد الأعمال الصدفى الذي علم نفسه البرمجة؛ أثناء عمله على موقع التواصل الاجتماعي دودجبول Dodgeball، كان قادرًا على إنشاء لعبة فورسكوير Foursquare- بمعنى أربعة مربعات-، وتنميتها من خلال استخدام تقنيات التسويق غير التقليدي، فقد استخدم تطبيقه هذا -القائم على البحث واكتشاف الأعمال القريبة- في مهرجان ساوث باي ساوث ويست SXSW للأفلام والموسيقى المُقام في أوستن، تكساس؛ وكانت الفكرة هي وضع لعبة فورسكوير حقيقيةً أمام قاعة المؤتمر، والتي أدت أيضًا إلى زيادة الوعي بالتطبيق؛ فقد حققت الألعاب نجاحًا فوريًا وجذبت الآلاف من المشاركين الذين لعبوا طوال اليوم. وإذا كان شخص ما لا يعرف ما هي اللعبة، فقد ساعدهم فريق تسويق مكون من 11 شخصًا في العثور عليها على هواتفهم، وأسفرت جهودهم عن مئة ألف مشاهدة للتطبيق في ذلك اليوم وحده⁽⁸⁾، وقد تحقق هذا كله بتكلفة صندوق من الطباشير، وكُرتين من المطاط.

وعلى الرغم من امتلاك الشركة للكثير من الاستثمارات للمساعدة على إجراء عملياتها، إلا أن تسويق حرب العصابات كان وسيلةً ذكيةً، ومفيدةً لجعل المستخدمين يختبرون التطبيق، ويستمتعون به.



حققت فكرة التسويق غير التقليدي مئة ألف مشاهدةً جديدةً لتطبيق فورسكوير في مهرجان ساوث باي ساوث ويست للموسيقى والأفلام في أوستن، تكساس.

حفظ الحقوق: من التقاط betsyweber/Flickr تحت ترخيص CC BY 2.0

وفي مثال آخر على هذا النوع من التسويق، فقد برز خلال السنوات القليلة الماضية، استراتيجية الحشد المفاجئ The flash mob، وهو تجمع الناس في مكان عام لأداء عمل ما، سواءً كان ذلك من أجل الرقص، أو تقديم عرض ترفيهي، أو التعبير عن موقف سياسي، أو كنوع من التعبير الفني الذي ينقل رسالةً إلى الجمهور لفترة وجيزة من الزمن؛ بحيث يأتي تنظيم التجمع عبر مكالمات وسائل التواصل الاجتماعي، أو رسائل البريد الإلكتروني، بهدف جمع عدد كاف من الأشخاص للقيام به، وقد استخدمت الشركات هذه الحشود المفاجئة استخدامًا فعالاً لخلق الوعي، والتذكير بعلاماتها التجارية.

رابط للتعلم

شاهد بعض أفضل الحشود المفاجئة تنظيمًا في عالم الأعمال.

8.3.2 التسويق عبر العلاقات

من بين الاختلافات الرئيسية بين العلامات التجارية الراسخة والشركات الناشئة، حاجة تلك الأخيرة إلى إنشاء، وتطوير علاقات مع العملاء الجدد؛ إذ تتمثل إحدى طرائق تحقيق ذلك في التسويق عبر العلاقات، والذي يسعى إلى خلق ولاء العملاء من خلال التفاعلات الشخصية، وإستراتيجيات المشاركة طويلة المدى، بحيث يمكن لشركة صغيرة محاولة إنشاء علاقة أوثق مع العملاء، عن طريق كتابة ملاحظات شخصية باليد، أو إرسال بريد

إلكتروني يشكرهم على أعمالهم، وكذا تقدير حضورهم باستخدام أسمائهم، أو ألقابهم عندما يأتون إلى المؤسسة؛ من خلال تقديم المشروبات، وخدمات شخصية أخرى.

من أمثلة التسويق عبر العلاقات في الشركات الكبيرة، نذكر موس جو (شندق الوعل) MoosJaw، وهي شركة بيع بالتجزئة للملابس الخارجية للمشبي، والتزلج على الجديد. في مرحلة ما، أعاد أحد عملاء موس جو قطعة ملابس اشتراها كهدية لزوجته، وفي تفسيره لإعادة الطلبية، كتب: "لقد انفصلت عني زوجتي". ونظرًا لأن هذه فرصة للتواصل مع أحد العملاء، قررت الشركة إرسال حزمة رعاية للرجل.

بعد بضعة أسابيع، تلقى الرجل شحنة مفاجئة، مع ملاحظة تشير لكونهم آسفين لانفصال زوجته عنه، لذلك قرروا منحه هدية، وقد احتوى الصندوق على قمصان وملصقات وأشياء أخرى، مثل بطاقة فيها عبارات من موظفي الشركة⁽⁹⁾؛ وقد أتى هذا الجهد أكله عندما انتشر الموقف على وسائل التواصل الاجتماعي، مما أعطى الشركة مزيدًا من الانكشاف والدعم.

في طريقة أخرى لتحافظ بها الشركات على علاقاتها مع عملائها، نذكر الاعتماد على النشرات البريدية المنتظمة عبر البريد الإلكتروني؛ إذ بمقدور الشركات استغلال سجل المبيعات، وبيانات السوق الأخرى لتخصيص محتوى هذه الرسائل الإخبارية المجانية لتتوافق مع احتياجات، ومخاوف، ورغبات العملاء المستهدفين، بحيث يتيح لهم ذلك البقاء على اتصال مع عملائهم أثناء تطوير روابط قوية، وولاء للعلامة التجارية؛ إذ يمكن للشركات الناشئة الاستفادة في هذا من الخيارات المجانية، أو بخسة الثمن، والتي تقدمها شركات إدارة النشرات البريدية، مثل: ميل تشيمب MailChimp، وكونستنت كونتاكت Constant Contact، وماد ميمي Mad Mimi، وميل تشيمب ماركيتو MailChimp Marketo، وإنسايتلي Insightly وسلاك Slack، وسايلزفورس Salesforce.

8.3.3 التسويق الاستكشافي

من بين أصعب جوانب ريادة الأعمال، البقاء في مجال الأعمال، والنمو في بيئة تنافسية للغاية؛ إذ تولد الشركات كل يوم بهدف صنع اسم لها من خلال توفير سلع، وخدمات أفضل. وإحدى الطرائق التي قد تظل بها الشركات الكبيرة، والصغيرة مهمة، هي من خلال التسويق الاستكشافي.

يشير التسويق الاستكشافي إلى الإستراتيجيات التي تهدف إلى نقل الشركات القائمة ومنتجاتها إلى أسواق، ومناطق جديدة؛ كما يوحي الاسم، بوجود عنصر المخاطرة، والاكتشاف المتضمن في إستراتيجيات التسويق السريع؛ فهي تساعد الشركة على النمو في مجالات جديدة، وغالبًا ما يبدأ تحديد مكان، وكيفية الدخول بفعالية إلى هذه الأسواق الجديدة بتحليل السوق الحالي للشركة، ومواردها المالية، والبشرية؛ إذ يختار رواد الأعمال أسواقًا جديدة بناءً على المكان الذي قد تتمكن فيه هذه الموارد من تلبية الاحتياجات غير الملباة؛ وتحتاج العديد من الشركات الصغيرة إلى الاستفادة من مكاسبها أثناء انتقالها إلى مناطق جديدة، وربما أسواق أكثر تنافسية، وقد يؤدي الوعي بالتغييرات إلى تعزيز التخطيط، والبحث عن طرائق جديدة للتوسع.

هذا النوع من التسويق مشابه جدًا للتسويق الريادي، وغالبًا ما يشار إلى أحدهما باسم الآخر. غير أن التسويق الاستكشافي يشمل الشركات الحالية التي تواصل الابتكار؛ بينما يشمل التسويق الريادي أيضًا شركات جديدة، ويمكن اعتبار الشركات التي نجحت في نقل أعمالها إلى أسواق جديدة، والتمحور المستمر لإنشاء منتجات جديدة للأسواق الحالية، والجديدة على أنها شركات ريادية؛ فالشركات الكبيرة طورت وتطور منتجاتها باستمرار، وقد دخلت أسواقًا جديدةً لمواكبة المنافسة؛ وبالنسبة للشركات التي فعلت ذلك بينما كانت صغيرة، مثل: بيرتشبوكس Birchbox، فهي تستخدم أيضًا هذه الطريقة للنمو، وتجاوز المنافسين.

8.3.4 التسويق في الوقت الحقيقي

يحاول التسويق في الوقت الحقيقي تحويل بيانات المبيعات المتاحة على الفور (التي يتم جمعها غالبًا من وسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية، وأنظمة نقاط البيع وما شابه) إلى إستراتيجيات معاصرة قابلة للتنفيذ؛ إذ تستهدف المشهد المتغير لأذواق المستهلكين، وتوجهاتهم. ومن بين الأدوات التي يمكن لرواد الأعمال استخدامها لتأمين المعلومات، نجد: التحليلات من فيسبوك Facebook، وإكس X، وجوجل Google؛ بالإضافة إلى بيانات المبيعات الداخلية.

قد تتضمن هذه المعلومات تفضيلات لعلامة تجارية على أخرى، وأنماط الحياة، والسلوك، وتكرار الشراء، والمبلغ الذي يتم إنفاقه بالدولار؛ إذ يساعد هذا رواد الأعمال على وضع استراتيجيات تركز على تزويد العميل بما يحتاجه في مجتمع الإرضاء الفوري اليوم. وعلى سبيل المثال، تُنشئ شركة مثل بيرتش بوكس منشورًا على إحدى منصات التواصل الاجتماعي بخصوص عرض ترويجي جديد، بحيث يمكن بعد ذلك تأكيد عدد النقرات التي يحصل عليها المنشور، وتحديد عمق المشاركة لكل منشور؛ فقد تكون النقرات عبارة عن إعجاب، أو مشاركة، أو تعليق، أو عملية شراء يمكن تتبعها على الفور دقيقةً بدقيقة، أو ساعةً بساعة، أو يومًا بعد يوم؛ وذلك اعتمادًا على طول مدة العرض الترويجي، بحيث يسمح الوقت الفعلي للمسوق بتقييم الإجراءات التي يتخذها المتابعون فور حدوث ذلك.

يعتمد النجاح على الهدف الذي حددته الشركة. فعلى سبيل المثال، إذا توقعت بيرتش بوكس في إحدى عروضها الترويجية 1000 إعجاب، و100 مشاركة، و30 تحويلًا أو عملية شراء يوميًا، فسيكون من السهل جدًا تتبع ما إذا كانت الشركة تحقق هدفها، وهذا فقط من خلال النظر إلى النتائج كل ساعة؛ إذ يساهم هذا في جعل القياس، والتغيير سهلين جدًا؛ أما إذا لم تحصل إحدى المنشورات على النتائج المرجوة في الإعجابات، أو المشاركات، أو التعليقات، أو التحويلات في الإطار الزمني المطلوب، فيمكن للشركة إجراء تغييرات على التواصل المرسل لتوفير حوافز مختلفة، مثل: تقديم خصم أكبر، أو استخدام لغة مختلفة، وصورة جديدة، ودعوة أفضل للعمل. وبالإضافة إلى ذلك، يتيح التتبع في الوقت الفعلي للشركة أيضًا الرد الفوري على التغريدات، والتعليقات من متابعيها، وهذا يتيح الاتصال المباشر من العميل إلى الشركة دون أي تدخل، أو قيود زمنية.

8.3.5 التسويق الفيروسي

التسويق الفيروسي Viral marketing هو أسلوب يستخدم المحتوى الجذاب على أمل مشاركة المشاهدين له على شبكاتهم الشخصية، وشبكات التواصل الاجتماعي؛ ثم ينتشر المحتوى الناجح مثل الفيروس، مما يؤدي إلى الانتشار السريع لرسالة الشركة.

يُعد أهم عنصر في أي حملة تسويقية فيروسية هو تطوير محتوى لا يتوقف التفاعل معه على الإعجاب، أو التعليق وحسب، بل يثير في الناس شعورًا بضرورة مشاركته مع الآخرين. وبالعوموم، المحتوى الفيروسي بطبيعته ليس عرضًا للمبيعات، إنما يميل إلى تحفظه في إشارته إلى العناصر ذات العلامة التجارية، وبهذا يحصد المنتج، أو العلامة التجارية عرضًا مباشرًا بغدوه جزءًا من محتوى يرغب الناس في مشاهدته.

من أنجح الحملات التسويقية الفيروسية "حملة رسومات الجمال الحقيقي"، أين يرسم رسام طب شرعي حقيقي وجوه نسوة مرتين: أولاً حسب وصف النسوة لأنفسهن، والأخرى حسب وصف الآخرين، وتكتشف النسوة بعد الاطلاع على الرسومات أن الصور المبنية على أوصاف الآخرين كانت ألطف وأجمل.

لم يذكر هذا الفيديو أبدًا أي منتج من منتجات الشركة على الإطلاق. وقد كانت نتيجة هذه الحملة مذهلة؛ فقد حصدت أكثر من 140 مليون مشاهدةً حول العالم، وأصبحت أفضل المقاطع المنتشرة سنة 2013، من خلال التواصل مع العميل بطريقة عاطفية صادقة ودافئة، كما مكنت هذه الحملة الشركة من تتبع النتائج في الوقت الحقيقي، والإجابة على تعليقات المشاهدين في الوقت المناسب، مع تعزيز الوعي بالعلامة التجارية⁽¹⁰⁾.

وفي مثال آخر لحملة فيروسية فعالة، نادي الحلاقة مقابل دولار Dollar Shave Club، الذي حصد أكثر من 26 مليون مشاهدةً على يوتيوب YouTube، مقابل ميزانية منخفضة في مقطع فيديو ترفيهي من قبل مالك الشركة التي تأسست سنة 2011 في كاليفورنيا، بهدف توفير شفرات حلاقة منخفضة التكلفة للرجال كل شهر؛ من خلال اشتراكهم في الخدمة. وقد حققت الشركة نجاحًا كبيرًا جعل شركة يونيليفر Unilever تستحوذ عليها.

تكمن فائدة هذا النوع من التسويق في قدرته على الحصول على انتشار هائل مقابل القليل من الجهد، أو الاستثمار، بمجرد تطوير المحتوى؛ لكن التحدي يكمن في صعوبة التنبؤ بالمحتوى الفيروسي الناجح، فغالبًا ما ينشئ المسوقون الفيروسيون الكثير من المحتوى الذي لا ينتشر قبل العثور على محتوى يفعل ذلك.

8.3.6 التسويق الرقمي

يشير التسويق الرقمي إجمالاً إلى جميع جهود التسويق الإلكتروني (عبر الإنترنت)، والتي قد تشمل وسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، ومواقع الويب، والمدونات، ومدونات الفيديو، وتحسين محركات البحث سيو SEO؛ إذ يعد هذا مجالاً مهمًا ليستكشفه رواد الأعمال، لذا فتعلم كيفية الاستفادة من القنوات الرقمية، والتحليلات عبر الإنترنت أمر أساسي للبقاء في المنافسة في هذا العصر التكنولوجي، فقد تجاوز الإنفاق على الإعلانات الرقمية الإنفاق على الإعلانات التلفزيونية في السنوات الأخيرة⁽¹¹⁾.

تشمل الإعلانات الرقمية، الإعلانات الصورية، والإعلانات على شبكة البحث، وإعلانات التواصل الاجتماعي؛ وقد تكون هذه ناجحةً جدًا في استهداف أشخاص محددين في السوق المستهدف، وعادةً ما تكون ميسورة التكلفة أكثر من الإعلانات التلفزيونية، فهي أرخص في صنعها، وعرضها من الإعلانات التلفزيونية، التي قد تكلف ملايين الدولارات للإنتاج، ووقت البث للوصول إلى عدد كبير من الناس؛ إذ تُعد الإعلانات الرقمية مهمةً لرواد الأعمال، فهي وسيلة فعالة لإعادة توجيه حركة المرور إلى مواقع الويب الخاصة بهم، واكتساب التحويلات بميزانية محدودة، ولا يهم حجم ميزانيتك؛ إذ بإمكانك شراء هذه الإعلانات بإستراتيجية لتكون فعالةً من حيث التكلفة قدر الإمكان، كما قد تتراوح من بضعة دولارات إلى ملايين الدولارات، حسب مواردك.

الإعلانات المصورة هي تلك التي تشبه اللافتات، وتعرض منتجًا، أو شركةً على موقع ويب بطريقة ملحوظة؛ فهي تأتي بأحجام مختلفة، وقد يشتريها صاحب المشروع على مواقع ويب، أو محركات بحث تابعة لجهات خارجية توفر مساحةً للإعلانات، وعادةً ما يكون الدفع لهذه الإعلانات بنظام الدفع بالنقرة، مما يعني دفعك فقط مقابل المرات التي ينقر فيها شخص ما على إعلانك، أو يمكنك الدفع مقابل مرات الظهور؛ مما يعني أنك تدفع فقط مقابل عدد مرات الإعلان يظهر على شاشات القراء.

أما الإعلانات على شبكة البحث، فعلى العكس من ذلك، فهي تلك الإعلانات النصية التي تراها أثناء البحث عن شيء ما في محرك البحث، سواءً كان ذلك على الحاسوب المحمول، أو الجهاز اللوحي، أو الجهاز المحمول. ويكون إنشاء هذه الإعلانات عبر استخدام الكلمات المفتاحية المختارة إستراتيجيًا لاستهداف الأشخاص الذين يكتبونها في محرك البحث، ويكون الدفع من خلال نظام عروض الأسعار؛ مما يسمح للشركة بتحديد المبلغ الذي تدفعه مقابل عرض الإعلان في موضع أفضل على صفحات عرض المحرك.

انتقل إلى محرك البحث المفضل لديك، وحاول البحث عن شيء ما. ما نوع الإعلانات التي تراها على شاشتك؟ أنشأ شخص ما على الجانب الآخر هذه الإعلانات للتواصل معك، هل قاموا بعمل جيد؟

تتمتع منصات التواصل الاجتماعي أيضًا بخاصية السماح للمستخدمين بإنشاء إعلانات مماثلة على أنظمتهم لاستهداف الأشخاص، بناءً على سلوكهم، وإعجاباتهم، وملفات تعريفهم، وعمليات البحث عن المنتجات عبر الإنترنت؛ وقد زادت شعبيتها مع انضمام المزيد من الأشخاص إلى المنصات، وجمع المزيد من المعلومات عنهم.

هل أنت جاهز؟

الألواح الشمسية ساخنة

ازدادت خلال السنوات العشرة الماضي شعبية الألواح الشمسية، لأنها بديل رائع للوقود الأحفوري؛ إذ تعمل الألواح الشمسية على تمكين المنازل، والمنظمات من الانتقال من الكهرباء المولدة من الوقود الأحفوري إلى الطاقة النظيفة؛ فبالنظر إلى الوضع المناخي الحالي، والتغيرات في صناعة الطاقة، أصبحت الألواح الشمسية وسيلةً ممتازةً لتوفير المال على الكهرباء على المدى الطويل، وطريقةً رائعةً لتلقي الإعفاءات الضريبية، كما تعد

مساعدةً على البيئة. وقد انخفضت تكلفة تركيب هذه التقنية على مر السنين بفضل التقنية الجديدة المتاحة، وزيادة المنافسة، وزيادة الإجمالية في الطلب على المنتج، لذا يمكن للمستهلكين تركيب الخلايا على أسطح منازلهم بأسعار في متناول الجميع.

نظرًا للاتجاهات الحديثة واهتمامك بمساعدة البيئة، فقد قررت الحصول على وظيفة بدوام جزئي في شركة محلية جديدة للألواح الشمسية، بحيث تمتلك هذه الشركة حصةً سوقيةً صغيرةً جدًا (أقل من 1 %)، مقارنةً ببقية منافسيها، وهدفهم هو زيادة هذه النسبة إلى 2 % من إجمالي العملاء بحلول نهاية العام؛ وللوصول إلى ذلك، قاموا بتعيينك كمنسق تسويق، وهو جزء من وظيفتك، فقررت إنشاء خطة للترقية للوصول إلى عدد مستهدف من الأشخاص، بحيث يجب إجراء هذا الترويج عبر الإنترنت، وبميزانية محدودة. وفي الأيام القليلة الأولى لك في الوظيفة، تبحث في أنواع مختلفة من الإعلانات التي قد تصل فعالية إلى معظم الأشخاص الذين يبحثون عن الألواح الشمسية؛ وبمجرد انتهاء البحث، تعود إلى المالك وتساعده في تحديد الإعلانات التي تريد استخدامها. ركز على المجالات الثلاثة التالية وقدم نصيحتك للمالك.

- ما هي أفضل أنواع الإعلانات، والمنصات لهذا النوع من الشركات؟
- ما هو متوسط السعر لكل إعلان يجلب نقرةً أو مشاهدة؟
- ما هي الكلمات المفتاحية الخمسة، أو العشرة الأكثر شيوعًا، والتي يمكن استخدامها في الإعلانات؟

أصبح التدوين أداةً مهمةً لأصحاب الأعمال، فهو يسمح لهم بمشاركة المعلومات حول شركاتهم، ومنتجاتهم، وخبراتهم في شكل مكتوب، أو مصور؛ كما يُمكن التدوين رواد الأعمال من إنشاء اسم لأنفسهم، خاصةً عندما يكون المحتوى مفيدًا، وحينما يهتم الناس بما يقوله المدون؛ إذ تشمل الإستراتيجيات التي تساعد رواد الأعمال في هذا الجانب على كل من: تخصيص الوقت للمدونة، وامتلاك مجال محدد، واختيار موضوعات شيقة تهم المدون والجمهور، واستخدام تقنيات أخرى للعلامات التجارية، وتحسين محركات البحث التي تساعد المدونة على أن تصبح أكثر وضوحًا.

يُعد التسويق بالمحتوى موضوعًا مهمًا للتسويق الرقمي، فقد أصبح المحتوى أكثر أهميةً في السنوات الأخيرة؛ إذ يمكن عرض المحتوى كقصة، أو مدونة، أو موقع إلكتروني، أو منشورات على وسائل التواصل الاجتماعي، أو نشرة بريدية، أو مقالة، أو مقاطع فيديو، أو أي شيء آخر قادر على نقل رسالة إلى المستهلك؛ فهو أداة قيمة لتوزيع المحتوى المفيد، يمكنها إشراك الجمهور المستهدف، وحثهم على اتخاذ نوع من الإجراءات.

يجب على رائد الأعمال أخذ الوقت الكافي لإنشاء محتوى مفيد للتواصل مع العملاء الحاليين والمحتملين عبر الإنترنت، كما يمكن لرواد الأعمال أيضًا الاستفادة من المسوقين المؤثرين لنشر المعلومات حول علاماتهم التجارية؛ ويتضمن ذلك الوصول إلى مشاهير وسائل التواصل الاجتماعي، الذين عادةً ما يكون لديهم ملايين المتابعين تلك المنصات، أو الأنظمة المماثلة.

كان هذا أحد أكبر التوجهات الحديثة في التسويق⁽¹²⁾، ومن المهم عند العمل مع المؤثرين إفصاحهم عن حصولهم على مقابل عن أي منتج، أو خدمة يتحدثون عنها لتجنب المخاطر القانونية.

التسويق عبر البريد الإلكتروني هو نوع من أنواع البريد المباشر، الذي يتصل بالمستهلكين بطريقة شخصية؛ فقد تحتوي رسائل البريد الإلكتروني على محتوى مفيد للمستهلكين، وعروض ترويجية، ونصائح تغريهم بتجربة منتج، أو إدراكه. وتقدم العديد من منصات التسويق عبر البريد الإلكتروني خدمات بأسعار في متناول الجميع، بما في ذلك كونستنت كوتتاك، وماد ميني، ومايل تشيمب، ودريب؛ إذ تسمح كل هذه المنصات لرائد الأعمال بتحميل قائمة العملاء، أو العملاء المحتملين، وإنشاء حملات تسويق عبر البريد الإلكتروني مصممة خصيصًا لكل سوق مستهدف؛ كما توفر هذه الأنظمة الأساسية أيضًا مقاييس مفيدة، مثل: معدلات الفتح، ونسب النقر، والوقت المستغرق في مشاهدة الرسالة، ومعدلات التحويل؛ بحيث يمكن استخدام هذه المقاييس لتحديد فعالية الحملة.

8.3.7 التسويق الشفهي

يحدث التسويق الشفهي Word Of Mouth أو اختصارًا WOM عندما يخبر عميل راضٍ عن تجربته الإيجابية مع سلعة، أو خدمة الآخرين عنها. وعلى الرغم من كون التسويق الشفهي يشبه التسويق الفيروسي، إلا أنه لا ينطوي على مشاركة نشطة من جهة التسويق، كما يكاد يقتصر على العملاء فقط؛ بينما يحاول التسويق الفيروسي بناء الوعي، وتسليط الضوء على منتج في الغالب عبر مقاطع الفيديو، أو البريد الإلكتروني.

عندما يكون المستهلكون سعداء جدًا بمشترياتهم، فسيخبرون الناس، سواءً كان ذلك وجهًا لوجه، أو على وسائل التواصل الاجتماعي؛ إذ تمتلك الشركة هنا سيطرةً أقل على هذا النوع من التسويق، فهو يحدث تلقائيًا؛ في حين أن التسويق الشفهي الفعال قد يكون له تأثير كبير على مبيعات العلامة التجارية، ورؤيتها. ومع ذلك فإنشاء يُعد أمرًا صعبًا؛ إذ يجب توفر رغبة من الناس من تلقاء أنفسهم في الحديث عن منتجك.

تتمثل إحدى طرائق تشجيع التسويق الشفهي في مطالبة العملاء الراضين بمساعدتك في نشر الحديث عن منتجك من خلال التحدث إلى دائرة الأصدقاء والعائلة، أو من خلال مشاركة التعليقات عبر الإنترنت، على المواقع الإلكترونية، أو من خلال البوابات، أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛ وغالبًا ما تُضمن الشركات منتجاتها المشحونة بدعوة إجراء تحت المستخدم على نشر المراجعات على موقعها، أو على الموقع الذي اشتروا منه المنتج، أو على مواقع المراجعة العامة، مثل: يالب Yelp.

يحتاج رواد الأعمال الذين يقومون بهذا، إلى التأكد من مراقبتهم لما يُقال عن أعمالهم، حتى لا تقوض التعليقات السيئة جهودهم التسويقية. ولهذا، تسمح العديد من هذه المواقع للشركات بمعالجة المراجعات السيئة وحلها، وهي طريقة جيدة لتحويل موقف قد يكون ضارًا إلى موقف يؤدي إلى حسن النية، والاعتراف الإيجابي بالعلامة التجارية. فمثلًا: شركة لولوليمون Lululemon متخصصة في اليوجا وملابس الرياضة، وتعرف جيدًا أهمية آراء العملاء؛ لذا تتيح على موقعها الفرصة لترك تعليقات حول كل قطعة ملابس، فيما يتعلق بالحجم، والملاءمة، والجودة، وسهولة الاستخدام. وعلى الرغم من جودة ملابس لولوليمون العالية، مازال بعض العملاء يشاركون بتعليقاتهم عن تجاربهم السلبية على الموقع، وهنا تُبادر الشركة بالاعتذار عن التجربة السلبية،

وتعيد توجيه المستهلك غير الراضي إلى بريد إلكتروني لتنقل المحادثة خارج الموقع؛ وهذا يتيح للشركة إجراء تعديلات مع العميل، مع تأمل إزالته للتعليقات السلبية إذا كان من الممكن حل المشكلة.

تقنية التسويق	الوصف	مثال
التسويق غير التقليدي (حرب العصابات)	يهدف إلى اكتساب أقصى قدر من الظهور من خلال الأحداث غير التقليدية.	الحشود المفاجئة.
التسويق عبر العلاقات	يخلق ولاء العملاء من خلال التفاعل الشخصي.	التواصل المخصص لكل فرد من العملاء.
التسويق الاستكشافي	يسعى إلى نقل الشركات والمنتجات القائمة إلى أسواق جديدة.	المحاور التي تنشئ منتجات جديدة أو تجذب أسواقاً جديدة.
التسويق في الوقت الحقيقي	يسعى إلى تحويل بيانات المبيعات المتوفرة على الفور إلى إستراتيجيات لحظية قابلة للتنفيذ تستهدف المشهد المتغير لأذواق المستهلكين واتجاهاتهم.	تحليل النقرات أو "الإعجابات" وتعديل المنشورات أو العروض استجابةً لذلك.
التسويق الفيروسي	يستخدم المحتوى الجذاب على أمل مشاركة المشاهدين له على شبكات التواصل الشخصية والاجتماعية.	العلامة التجارية المضمنة بتحفظ في القصص التي يرغب المستخدمون في مشاركتها
التسويق الرقمي	يستخدم إستراتيجيات التسويق عبر الإنترنت .	الإعلانات عبر الإنترنت، واستخدام تحسين محرك البحث SEO
التسويق الشفهي WOM	يعتمد على رغبة العملاء الراضين في إخبار الآخرين بتجربتهم الإيجابية.	مراجعات العملاء عبر الإنترنت

تقنيات التسويق الريادية

8.4 الإيسام الريادي

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- فهم أهمية الإيسام المرتكز على العميل.
- شرح خطوات تعريف العلامة التجارية، وتطويرها.
- وصف فوائد تأييد علامة تجارية.

تحتمل الألفاظ المترادفة التالية، في سياق الأعمال التجارية، معاني متعددة ، مثل: الإيسام، أو تمييز العلامة التجارية، أو بناء الوسم، أو البراند؛ فهي قد تعني أولاً اسم المنتج، أو الخدمة التي تقدمها الشركة. على سبيل المثال، جوديير Goodyear هو اسم تجاري، كما يعني أيضاً الصورة التي تروج لها الشركة، والدلالات التي تنسبها لنفسها ولمنتجاتها؛ فقد يُنظر إلى إطارات جوديير على أنها مدفوعة بالأداء، وبأسعار معقولة، وموثوقة؛ إذ يلعب الشعار، والرسائل الإعلانية، والتصور العام، وتأييد المشاهير، والإستراتيجيات الترويجية، وعوامل أخرى، دورًا كبيرًا في الترويج للعلامة التجارية لشركة ما.

قلما يتعلق الإيسام بفوائد المنتج وقيمته الفعلية، فهو يدور أكثر حول المكانة التي تضع الشركة فيها نفسها ضمن سوقها المستهدف، وكيف تتواصل مع عملائها المخلصين؛ إذ يُعد إنشاء علامة تجارية في بداية الشركة أكثر صعوبةً من إدارة علامة تجارية كانت موجودة منذ سنوات عديدة؛ ففي حالة شركة ناشئة، يجب مَحَوْرَة المبادرات المتخذة حول العميل، والتحدث مباشرةً إلى قلب المستهلك؛ كما ينبغي أن تكون لمبادرات جاذب عاطفي جدير بالثقة لإنشاء رابط مع العميل.

8.4.1 الإيسام المرتكز على العميل

تُدار الصورة التي تنقلها الشركة إلى عملائها من خلال ما يسمى بإستراتيجية العلامة التجارية، والتي قد تشمل الإعلانات، والعلاقات العامة، وخدمة العملاء، وعروض المبيعات.

تتمثل إحدى إستراتيجيات العلامات التجارية الشائعة في استخدام الشعارات، وهي عبارات قصيرة وجذابة تحدد قيمة العلامة، وتوصل بسرعة بعض الجوانب الأساسية للعلامة التجارية إلى المستهلك؛ فقد تكون الشعارات أداةً قوية، بحيث تشتهر لتصبح على مستوى واحد مع اسم العلامة التجارية ذاتها. ويظهر الجدول الآتي بعض الشعارات الصامدة لفترة طويلة. لماذا تحسبها تمكنت من الصمود؟

الشركة		شعارها	
صبواي	Subway	كل أكلًا طازجًا	Eat Fresh
وولمارت	Walmart	احفظ مالك، عش أفضل	Save Money, Live Better

الإيسام المرتكز على العميل

يمكن للجلجلة أيضًا Jingle إحداث تأثير قوي على تذكر الناس لرسالة ما. فالجلجلة صوت، أو أغنية قصيرة جدًا تسمُ منتجًا أو شركة، وتساعد على الترويج لهما؛ بحيث تتميز هذه الألحان بكونها ممتعة، وسهلة الحفظ؛ فهي تشبه الشعارات اللفظية في كونها يحتويان صوتًا جذابًا سهل الفهم.

رابط للتعلم

لا تقتصر الشعارات على كونها بصريةً وحسب، بل يمكنها الاستعانة بالصوت كذلك. تذكر لحن شركة زين للاتصالات. يلعب الصوت دورًا كبيرًا في التعرف على العلامة التجارية، والجلجلات ضمان للتسليّة، وخلق رابط مع العلامة التجارية.

تشمل العلامة التجارية مكونات أخرى هي: الموقع الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، وخدمة العملاء، والتغليف؛ وهذه مكونات مهمة في إستراتيجية العلامة التجارية التي تستخدم التقنية لتوصيل رسالة ما؛ إذ يتيح الموقع الإلكتروني للشركة إنشاء صورة لصفحات أعمالها المرتبطة ببعضها البعض، بحيث تنقل هذه الصفحات معلومات العلامة التجارية حول الشركة التي ترسل رسالةً إلى المستهلك من خلال استخدام شعار الأعمال، والألوان، والأعمال الموجهة للطبع، وسهولة الاستخدام، ومعلومات المنتج، وإمكانيات التجارة الإلكترونية.

بالإضافة إلى قدرة الموقع الإلكتروني لنشاط تجاري ما على نقل قصة الشركة، تعزز منصات التواصل الاجتماعي الاتصال بالمستهلك؛ إذ تتيح للشركات إمكانية دعوة العملاء إلى الانضمام إلى المحادثة من خلال نشر صورهم وهم يستخدمون المنتجات، أو التوصية بها، أو بالمشاركة في المنافسات والهبات، والحصول على قسيمات التخفيض، وامتيازات أخرى.

يمتلك رواد الأعمال هذه الأدوات تحت تصرفهم للاستمرار في تكوين صورة الشركة التي ربما بدأت كعمل تجاري قائم على أرض الواقع؛ إذ يمكن اليوم استخدام أدوات، مثل: ويكس Wix، أو سكوارسبيس Squarespace لتطوير العلامة التجارية دون الحاجة إلى تعلم تطوير وإنشاء المواقع؛ كما يمكن لرواد الأعمال ذوي الميزانيات الأكبر توظيف مصمم مواقع إلكترونية لإنشاء الموقع، والمساعدة في ترويجه.

وتُعد خدمة العملاء أداةً أخرى يمكنها إنشاء صورة قوية عن الشركة؛ إذ يؤدي تدريب مندوبي المبيعات، وأمناء الصندوق على أن يكونوا دهاءً، ومهذبين، ومطلعين؛ إلى تكوين صورة في ذهن العميل حول المنتج،

والنشاط التجاري. كذلك، قد يؤدي ارتداء الزي الرسمي أيضًا إلى تكوين صورة إيجابية، فخدمة العملاء مفيدة خاصةً في مجال الخدمات، لأنها تضيف شيئًا من الملموسية على المنتج الذي لا يمكن للعميل رؤيته؛ فلا يمكن مثلاً لمصفف الشعر تقديم تصوير ملموس لزيونه حول النتيجة النهائية للتصفيفة على شعره، لكن سلوك المصفف، وملابسه، وشعره أدلة على ما يمكن للعميل توقعه.

يُعد التغليف عنصرًا مهمًا من الإيسام؛ فتصميم العلبة، ولونها، والمعلومات المطبوعة عليها، وكذا خصائصها العملية، تخلق جميعًا صورةً لما يمكن توقعه من المنتج.

شركة ميثود Method مثلًا، وهي علامة تجارية -متمحورة حول العميل، واعية بيئيًا- تبيع منتجات التنظيف، تميزت عن منافسيها باتباعها إستراتيجيات فعالة للعلامة التجارية؛ إذ تستخدم الشركة تغليفًا معاد التدوير، صديقًا للبيئة، وتروج لالتزامها باستخدام مواد كيميائية نباتية المصدر غير سامة؛ وهذا مكنها من اجتذاب انتباه سلسلة محلات تارجت Target، وتوزيع منتجاتها عبرها؛ فقد أقنعت الشركة تارجت أولاً باستخدام منتجاتها في تنظيف محلاتهم، وبعد التجربة الناجحة، أقنعتها بتوزيع خطها الإنتاجي الذي يشمل الصابون، والمطهرات، والمنظفات؛ وقد ساعدت رسالة ميثود المتميزة في تحقيق الصفقة؛ إذ تُعد تارجت محلات بيع تجزئة ذات اتجاه تقديمي، ومبتكر، فقد كانت رسالتها هي أن كل ما داخل العبوات نباتي، ولا يحمل أية مواد كيميائية ضارة؛ وأن المنتجات إما تتجاوز فعالية العلامات الرائدة، أو تساويها في أسوأ حال. وبهذا، نقلت رسالة العلامة التجارية مهمة الشركة في منتجاتها بدمجها كل الجوانب معًا بطريقة بسيطة عبر استخدام عبوات شفافات، وخطوط كتابة ظريفة، وسوائل ملونة غير سامة.



تصميم ميثود، وتعبئتها الظرفية، ومكوناتها نباتية المصدر كانت جميعًا سببًا في نجاح إستراتيجية علامتها التجارية.

تتعدد فوائد تطوير علامة تجارية جيدة، فالعلامة هي صورة المنتج، أو الخدمة التي توحى إلى العملاء الذين يشترونها بأنهم سيحصلون على القيمة التي يتوقعونها، سواءً كان ذلك من ناحية النوعية، أو السعر، أو تجربة الشراء؛ ولذا يختارونها مجددًا في تسوقهم القادم، لأنها حققت توقعاتهم السابقة، وهو ما يبسط عملية اتخاذ قرار الشراء؛ ما يعني ضرورة اختراق المنتجات الجديدة للأسواق المكتظة، والبروز للعملاء الذين يملكون ارتباطًا سابقًا مع علامات تجارية أخرى.

قد توفر الثقة في العلامة التجارية وقت المستهلك، كما قد تخلق ارتباطًا عاطفيًا بالشركة. ومع ذلك، لا تنطبق الفوائد سابقة الذكر على كل العلامات التجارية، وجميع قرارات الشراء؛ فعندما يشتري العميل منتجات، أو خدمات قليلة الالتزام، مثل منتجات التنظيف، فقد تكون حينها عملية اتخاذ القرار سريعة، بجميع المزايا مع جميع العلامات التجارية، وجميع قرارات الشراء. وعندما يشتري العميل منتجات، وخدمات منخفضة الالتزام، مثل منتجات التنظيف، فقد تكون عملية اتخاذ القرار سريعةً واستكشافية؛ وكذا الأمر عند شراء سلع باهظة الثمن، مثل: الإلكترونيات، أو المركبات، أو الإجازات؛ فالعلامة التجارية هي مجرد واحدة من العديد من الخصائص التي يأخذها المستهلك بالحسبان.

8.4.2 تعريف وتطوير العلامة التجارية

يجب أن يكون للعلامة التجارية غرض واضح مستمد من مهمة الشركة، فإذا كان الغرض هو توفير منظفات ذات أصل نباتي، غير ضارة بالناس، أو الحيوانات الأليفة، أو البيئة -كما في حالة ميثود-، فيجب على العلامة التجارية إيصال ذلك في جميع تفاعلاتها مع المستهلكين؛ إذ ينبغي توصيل كل من اقتراح البيع الفريد، والفوائد، والسمات، والصورة العامة عبر المزيج التسويقي لسرد قصة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون للعلامة التجارية: شعار جيد التصميم، واسم لها ولمنتجاتها، وبضائع، ومواد ترويجية، ومكان عمل يوفر أيضًا صورةً عنها، أو يروي قصتها، وأية أدوات أخرى تفيد في التواصل مع المشتريين.

ضع في حسابك أنه توجد اختلافات في الإيسام فيما يتعلق بحجم، ونوع العمل عند بدء عمل تجاري؛ إذ من المحتمل قيامك بوسم عملك بالكامل بشعار واحد، واسم واحد، وأدوات ترويجية متطابقة، مع تغليف متشابه، وبطاقة عمل واحدة، ثم تنوع كل ذلك بعد تطويرك لمنتجات أكثر.

في الآتي قائمة مرجعية للعناصر التي تساعد في تطوير علامة تجارية لمشروعك

قائمة تدقيق الإيسام
1. تطوير مقترح القيمة بناء على مهمة وشخصية النشاط التجاري.
2. معرفة السوق المستهدف وإشارات هويته.
3. إنشاء بيان خلق المكانة، وتطوير الشعار اللفظي.
4. إدماج المزيج التسويقي.
5. إنشاء الشعار البصري، والأدوات المكتوبة الموسومة، والعناصر الترويجية.
6. تطوير موقع إلكتروني، وحسابات تواصل اجتماعي.
7. إنشاء المحتوى المرتبط بالعلامة التجارية.
8. مراقبة العلامة التجارية.

حين بدئك مشروعًا ما، سيساعدك تتبع بعض الخطوات المهمة في تأسيس علامة تجارية قوية.

8.4.3 الترويج من خلال تأييد العلامة التجارية

تتمثل إحدى طرائق الترويج لعلامتك التجارية، في تحديد العملاء المخلصين الذين يرغبون في مشاركة تعليقات إيجابية حولها؛ فمؤيد العلامة التجارية هو شخص معجب بمنتجاتك، يتحدث عنها إلى الآخرين؛ ويُعد تأييد العلامة التجارية وسيلةً غير مكلفة لبناء علامة تجارية، ينبغي لرواد الأعمال استكشافها، ومن الطرائق البسيطة للتحفيز على تأييد علامتك التجارية، هو الطلب من أفضل عملائك، ومعجبك إحالة مستهلكين آخرين إليك، وكاتبة مراجعات على الإنترنت، والتعليق على المنشورات المتعلقة بشركتك، ومنتجاتك.

عادةً ما تقدم الشركات خصومات، وشفرات تخفيض لتشجيع مؤيدي علامتها التجارية على الترويج لها؛ ويُعد مفتاح التأييد الفعال لعلامتك التجارية هو معرفة الهدف من حملتك الترويجية، والبحث عن سفراء يؤدون مهمةً لصالحك مقابل مكافأته؛ ومن أمثلة الترويج التأييدي إنشاء مسابقة لإشراك المستهلكين الذين يحبون منتجك في مشاركة الصور على وسائل التواصل الاجتماعي، وقد قامت آيكيـا IKEA بذلك سنة 2016، فقد أطلقت الشركة مسابقةً للفوز بخزانة ملابس مخصصة باستخدام الوسم #JoyOfStorage، الذي يعني: فرحة

التخزين؛ وذلك لتحفيز أكثر المعجبين ولأء على مشاركة منتجات الشركات عبر الإنترنت. وقد كان مضمون المسابقة هو نشر العملاء لصور منتجات آيكيا خاصتهم على منصات التواصل الاجتماعي، وقد سمحت هذه الحملة للشركة بإشراك، ومكافأة العملاء المخلصين بطريقة ممتعة، إلى جانب استخدام التسويق الشفهي لتوسيع نطاق التسويق.



أشركت مسابقة آيكيا معجبيها المخلصين، وكافأتهم على تأييدهم لعلامتها.

حفظ الحقوق: من [this_could_be_my_house](https://www.thiscouldbemyhouse.com/) / فليكر، تحت ترخيص CC BY 2.0

جد الحل

فوريفر 21: Forever 21

بعد عيشهما في لوس أنجلوس الأمريكية لبعض سنوات، قرر الكوريان الجنوبيان جين سوك، ودو وونج تشانج افتتاح متجر لبيع الملابس، أسمياه فاشن 21 Fashion، وقد عرف متجرهما نجاحًا كبيرًا؛ فقد حقق سنة 1984 إيرادات تفوق سبعمئة ألف دولار، فقررا فتح متاجر جديدة مرتين سنويًا، مع تغيير اسم علامتهما من فاشن 21 إلى فوريفر 21؛ ليوسعا بذلك علامتهما التجارية عالميًا. ورغم تحصيل المحلات خلال تاريخها أكثر من 3 ملايين دولار أمريكي من المبيعات السنوية، إلا أن العلامة التجارية أعلنت إفلاسها مؤخرًا، مُرجعة ذلك إلى

مصاعب الدفع للبائعين، ومؤجري العقارات. وجاء طلب الإفلاس هذا مع إغلاق 178 متجرًا أمريكيًا ضعيف الأداء، مما يسمح لفوريفر 21 -حسبها- بـ "تبسيط الأمور ليتمكنوا من فعل ما يحسنون فعله"⁽¹³⁾.

وبصرف النظر عن الإفلاس، ظل سوك، وتشانج على رأس الشركة، وأطفالهما أيضًا في الإدارة؛ إذ يعمل أحدهما في التسويق، والآخر في الإيسام؛ ويساعد هذا الأخير الشركة ذات صلة بقطاع الشباب لديها من خلال تقديم نفسها على أنها عصرية، ومبتكرة، ومتكيفة، خاصةً مع الأذواق المتغيرة باستمرار في الموضة؛ إذ تستخدم الشركة شعارها، ومتاجر البيع بالتجزئة، وموقعها الإلكتروني لعرض صورتها العصرية.

وقد تعرضت الشركة عدة مرات للمقاضاة بدعوى انتهاك حقوق الملكية، لأن جوهر الشركة يكمن في توفير ملابس بأساليب مستوحاة من تصميمات عروض الأزياء بسعر أقل، لذا فالشركة تملك تاريخًا طويلًا من تسوية دعاوى حقوق الملكية، مع كبريات الشركات بهذا المجال.

• إذا كنت مدير العلامة التجارية، كيف ستمنع حدوث هذه الدعاوى؟

• كيف يمكنك تطوير صورة أفضل للشركة؟

8.5 إستراتيجية التسويق وخطة التسويق

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التفريق بين إستراتيجية التسويق، وخطة التسويق، والعرض التقديمي.
- وصف عناصر خطة التسويق.

بما أنك الآن تملك فكرةً عما يعنيه التسويق، فأنت جاهز لتطوير خطة، وإستراتيجية تسويق.

تصف إستراتيجية التسويق كيفية تبليغ شركة ما لعملائها، وتحويلهم إلى مستهلكين دافعين، ويُعد امتلاك إستراتيجية تسويق قوية، ومرنة، ممارسةً تجاريةً جيدة، أيًا كان مجال التجارة الذي تنشط فيه؛ أما خطة التسويق، فهي وثيقة عمل رسمية تُستخدم مخططًا، أو دليلًا لكيفية تحقيق الشركة لأهدافها التسويقية؛ إذ تختلف الخطة التسويقية عن خطة الأعمال من حيث تركيزها على أبحاث السوق، وجذب العملاء، وإستراتيجيات التسويق؛ في حين تغطي خطة الأعمال أكثر من ذلك بكثير؛ إذ تُعد خطط التسويق أدوات مهمة، فهي تلعب دور خريطة الطريق لكل من يشارك في المشروع.

تجبرك كتابة خطة تسويق على تحديد الأهداف، وتطوير إستراتيجيات لبلوغها، وتشجعك على البحث في الأسواق والمنافسة، كما تشجع الخطة التسويقية المحكمة رائد الأعمال على التفكير بعمق في أعماله، وإمكانية تحقيقه للأرباح؛ مما يساعده على اتخاذ قرارات أفضل تجاريًا، وتسويقيًا. هذا، ويمكن لخطة التسويق خلق مشاركة، وتماسكًا أكبر بين الموظفين، من خلال توضيح الأهداف والتوقعات؛ إذ تتوفر على مجموعة متنوعة من قوالب خطط التسويق التي يمكن تعديلها لتلائم منتجات، أو خدمات شركتك؛ أما الأمور اللازم توضيحها قبل الكتابة، فهي ما يلي: لماذا تكتب خطتك؟ ولماذا تكتبها؟ بعيدًا عن دورها في التخطيط لمشروعك، هل سيستخدمها الموظفون أم المستثمرون المحتملون؟ لأن المعلومات الواردة فيها تختلف باختلاف الجمهور الموجهة إليه؛ فإذا كنت توجه خطتك إلى موظفيك، فعليك تضمينها على تفاصيل إضافية حول سير العمليات في الشركة؛ أما إذا كانت موجهةً نحو اكتساب مستثمرين جدد، فعليك إبراز القيمة الممكن حصدتها من وراء هذا الاستثمار.

تذكر أن ترتيب أجزاء الخطة غير مهم، وأنه لا بد للخطة بأكملها أن تكون أدلة توجيه مرنة بلا قواعد ثابتة مطلقة، فكل خطط التسويق الجيدة لا تعدو كونها وثائق لقياس النجاح، مع سماحها بتصحيح الأخطاء عند الحاجة لذلك.

يقدم الجدول الآتي المكونات العامة للخطة التسويقية.

القسم	الوصف، والغرض
الملخص التنفيذي	يقدم لمحةً عن الخطة بأكملها، بما في ذلك الأرباح المحتملة، والأفكار الإستراتيجية الرئيسية.
تحليل الوضع	يعرض البيانات الداخلية، والخارجية المتعلقة بالأعمال التجارية، والمنتجات: • تتضمن البيانات الداخلية خلفية الشركة، ومهمتها. • أما الخارجية فتشمل احتياجات السوق، والمنافسة، وأبحاث السوق، وتحليل مواطن القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات.
الفرصة الريادية (حاجة غير ملبأة، حل مقترح، مقترح لأصحاب المصلحة)	تحقق فرصة السوق التي تستغلها الأعمال التجارية، وتحدد المكاسب المحتملة.
نموذج العمل	يعرض إطار عمل لتوليد المبيعات، والميزة التنافسية للأعمال.
أهداف التسويق	تحديد أهداف المبيعات (بالوحدات أو الدولارات)، ونمو حصة السوق، والوعي بالعلامة التجارية، وقنوات التوزيع المؤمنة، والجرد، والتسعير.
إستراتيجيات التسويق	تشرح السوق المستهدف، والمكانة المتوقعة، والإستراتيجيات المتعلقة بالمزيج التسويقي (حروف P السبعة).
برنامج التنفيذ	يحدد من سيفعل ماذا، ومتى.
الجانب المالي	يكشف عن تقديرات المبيعات، والميزانيات المتوقعة، والجانب المالي الذي من شأنه مساعدة القراء على فهم الظروف الاقتصادية الحالية، والمستقبلية للشركة.
عمليات المراقبة	تصف إجراءات قياس النتائج، ورصد الأهداف، وتكييف الخطة حسب الحاجة.

نموذج خطة تسويقية

8.5.1 الملخص التنفيذي

الملخص التنفيذي هو ما يوحي به اسمه؛ فهو تلخيص واضح، ودقيق للنقاط الرئيسية في خطتك التسويقية. وعلى الرغم من بدئنا به القائمة، إلا أنه يُكتب في آخر الخطة عادةً؛ فهو مبني على المعلومات المقدمة في الأقسام التي تسبقه.

يتكون الملخص التنفيذي عادةً من صفحة واحدة أو صفحتين، ويتضمن مؤشرات النجاح الرئيسية للشركة، وأصحاب المصلحة المتمثلون في: ملاك الشركة، ومديروها، ومستشاروها، والمستثمرون فيها، والبنوك؛ وليس هدفك في هذا الملخص هو مجرد إيجاز كل ما تضمه خطتك، بل عليك إبراز ما قد يدفع الناس للاهتمام بمشروعك، سواءً كان القارئ موظفًا، أو مستثمرًا، أو شريكًا محتملًا؛ إذ لا لابد للملخص التنفيذي تجاوز مجرد مدهم بالمعلومات، إلى تحميسهم.

يُعد التركيز على الفرصة المتاحة هو ما يجعل نموذج نشاطك التجاري مميزًا، فالمردود المالي المحتمل هو طريقة جيدة لجذب انتباه القارئ؛ لذا فإن كانت على سبيل المثال نقاط قوة مشروعك تتمثل في فريق تسويق ممتاز، وميزة تنافسية مهمة، فعليك إبرازهما كأسباب للنجاح؛ فربما يقرأ البعض هذا القسم دون سواه. لأجل ذلك، تأكد من إبراز ما يميز شركتك، وكيف تخطط لتحويل ذلك التميز إلى أرباح.

8.5.2 تحليل الوضع

يتركز أساس خطتك التسويقية - من نواح كثيرة - على تحليل وضعك، وهو فحص للظروف الداخلية، والخارجية المتعلقة بمنتجاتك ونشاطك التجاري؛ إذ يوفر التحليل الجيد دعمًا منطقيًا للإستراتيجيات التي تختارها، فالبحت الذي تجربته مثلًا هو ما يشرح سبب تطوير منتج معين، أو كيفية تسعيره، أو كيفية مضيئك في سبيل إيصاله إلى سوقك المستهدف.

غالبًا ما تتضمن تحليلات الموقف الجيدة تحليل SWOT، الذي ينظر في نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات في الشركة؛ كما يأخذ بالحسبان منافسيك الحاليين، والمستقبليين، ويتضمن بحثًا تحقيقيًا من السوق يتأني عبر سبر آراء العملاء المحتملين، وتُعد هذه المعلومات حاسمة، فهي تُثبت إجراءات لاستقصاءك اللازم تجاه المنتج والسوق.

8.5.3 فرصة التسويق

بافتراض اقتياد بحثك لك إلى تحديد وجود فرصة تجارية، فستشرح في هذه المرحلة ماهية تلك الفرصة وموقعها. على سبيل المثال، قادت بحثك إلى اكتشاف فجوة في سوق ألعاب الأطفال التعليمية؛ ستشرح في هذا القسم عمق تلك الفرصة، وتستخدم بحثك دليلًا لتقنع به القارئ بوجود فجوة فعلية في السوق، وتعرف كيف تملؤها؛ فإذا كان هدفك شد اهتمام مستثمر، أطلعته ههنا على ما سيكسبه، ومتى سيكسبه.

رابط للتعلم

تسعى إدارة الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة جاهدةً لمساعدة أصحاب الأعمال على البدء، والنجاح في تطوير المشاريع، حيث يتم [تحميل موقع الويب الخاص بهم](#) بمعلومات مفيدة، وفصول دراسية، وقوالب قد تساعد رائد الأعمال في التنقل في تعقيدات التسويق؛ فضلاً عن تقديم نصائح مفيدة حول تطوير خطة تسويق.

8.5.4 نموذج العمل

مهمتك في هذا القسم هي المزاجية بين الفرصة التي اكتشفتها، والحل الذي جئت به؛ إذ ستوضح هنا ميزتك التنافسية، ونقاط الاختلاف من: طبيعة الحل، ومميزاته الرئيسية، وفوائده؛ فهذه الميزة التنافسية، ونقاط الاختلاف، هما ما يوفر القيمة للعملاء، وما يحصد الأرباح اللازمة لدعم نشاطك في المستقبل القريب.

لنفترض افتتاحك لصالة ألعاب رياضية، وأنتك ستحدد بنفسك في هذا القسم من الخطة التسويقية كيفية جذبك للعملاء، والقيمة التي سيحصلون عليها، وأنواع عقود الاشتراك التي ستكون متاحة لهم، وما إلى ذلك. ماذا ستفعل لتقديم قيمة تجذب العملاء؟ وكيف ستحقق المبيعات؟ وما هو السوق الذي تستهدفه؟

تُعد لوحة نموذج العمل أداة رائعة لتجميع هذه المعلومات؛ إذ ستساعدك اللبنة التسعة في هذا النموذج على تحديد:

- شريحة العملاء المستهدفة.
- مقترح القيمة الذي ستقدمه لكل شريحة.
- قنوات توزيع المقترح، أو نقاط الاتصال.
- نوع علاقة العميل التي تبنيها مع شريحتك المستهدفة.
- أنواع بنى الكلفة، وقنوات الدخل بناءً على وسائل التسعير، والموارد الأساسية، والنشاطات، والشركاء الذين سيساعدونك على النجاح.

تتيح اللوحة لرائد الأعمال أيضًا الابتكار، والتغيير إذا لم ينجح شيء ما؛ فالهدف من هذه الأداة هو تجميع أجزاء الخطة⁽¹⁴⁾.

لوحة نموذج الأعمال				
أقسام العملاء	العلاقات مع العملاء	مقترحات القيمة	النشاطات الرئيسية	المشاركون الرئيسيون
	القنوات		الموارد الرئيسية	
مصادر الإيرادات			هيكل التكلفة	

تجمع لوحة نموذج العمل الإستراتيجيات الرئيسية حول المنتج المدشن.

8.5.5 أهداف التسويق

هنا تقدم أهدافك المحددة ونتائجها الملموسة؛ إذ لا يكفي قولك بأنك ستكون ناجحًا جدًا دون تحديد ماهية النجاح بالنسبة لك؛ فالهدف من هذا القسم هو تحديد أهدافك من ناحية عدد الوحدات المباعة، أو أرقام المبيعات، أو الإيرادات، أو حصة السوق، أو أية مقاييس عملية أخرى؛ كما قد تشمل الأهداف أيضًا انتشار الوعي بعلامتك التجارية، على أن يكون قابلاً للقياس، وكذا تطوير عدد معين من قنوات التوزيع.

تُبين الأمثلة التالية أهدافًا جيدة قابلة للقياس: بيع 300 وحدة شهريًا، أو بيع منتج بقيمة 600 ألف دولار في السنة، أو اكتساب 10 % من سوقك المستهدف وعيًا بعلامتك التجارية خلال 3 أشهر.

عليك بالتأكد تجنب الأهداف الغامضة، أو غير القابلة للقياس، فهي لن تساعدك الآن، ولا لاحقًا. وبغض النظر عن ماهية أهدافك، يجب أن تكون جميعًا معقولة التحقيق، ومحددة قدر الإمكان؛ فبهذا فقط يمكنك لاحقًا تحديد نجاحك، أو إدراك وجود شيء ما يحتاج للتغيير إذا لم تنجح.

8.5.6 إستراتيجيات التسويق

يُعد امتلاك مزيج تسويقي جيد مساعدًا لعملك على النجاح؛ إذ ستحتاج كونك رائد أعمال إلى تقسيم السوق، ومعرفة ما إذا كان هناك مجموعات محتملة من الأشخاص الذين يمكنك خدمتهم. ستساعدك عملية التقسيم، والاستهداف، وخلق المكانة STP، على معرفة من هو أفضل عميل لديك، كما ستسمح لك بتخصيص مواردك بفعالية لخدمة هذا السوق.

وبعد إجراء هذه العملية، يمكنك إلقاء نظرة على المزيج التسويقي، واعتمادًا على ما إذا كان لديك منتج، أو خدمة، أو مزيج من الاثنين معًا -وهي الحالة الغالبة -، فستحدد مقاربتك تجاه العناصر السبعة للمزيج التسويقي.

8.5.7 خطة الإجراء

ستفصل في خطة الإجراء Action Plan كيفية إنجاز الأشياء في عملك على أساس يومي، مع تحديد متى تُنجز، وعلى يد من؛ ففي كثير من الأحيان، يطور أصحاب النشاطات التجارية إستراتيجيات مكثقة، لكنهم لا يملكون من القوة العاملة ما يكفي لتطبيقها؛ لذا يُعد ضمان امتلاك الموارد البشرية الكافية لتنفيذ أهدافك أمرًا في غاية الأهمية؛ فإذا كان لديك على سبيل المثال فريق تسويق مثبت، فتسليط الضوء على قدرتهم على تنفيذ خططك، فسيساعد في إقناع المستثمرين المحتملين بقدرتك على وضع خططك موضع التنفيذ.

8.5.8 الجانب المالي

هنا تقوم بذكر الميزانيات، والتنبؤات، وأي معلومات أخرى من شأنها إعطاء القراء والمستثمرين المحتملين صورة واضحة عن الوضع المالي لعملك؛ فالتحلي بالشفافية والصدق، سيخلق الثقة، وحسن النية بين شركتك، والمستثمرين المحتملين. ويُعد هذا القسم مهمًا أيضًا، لكونه سيساعدك على تحديد مدى ربحية عملك.

يوجد مكان واحد للبدء هنا، وهو تحديد نفقاتك وأرباحك المستقبلية. ونظرًا لميول معظم رواد الأعمال إلى المبالغة في تقدير هذه الأرقام، فمن الأفضل وضع ثلاثة توقعات، أحدها لأفضل السيناريوهات، وثانيها لأسوأها؛ أما الأخير فسيناريو الحالة المتوسطة.

يقوم العديد من رواد الأعمال بتطوير توقعات مدتها عام واحد، أو ثلاثة، أو خمسة؛ وذلك للتعرف على الأرباح المستقبلية، وتبيان مدى ثبات نموذج أعمالهم على المدى الطويل. ويقدم الشكل التالي مثالًا عن هذا.

التوقع المالي لخمس سنوات : بقالة سامي					
2022	2021	2020	2019	2018	
\$198,000	\$190,000	\$170,000	\$150,000	\$100,000	المبيعات/المداخل
\$ 60,000	\$ 57,000	\$ 55,000	\$ 50,000	\$ 30,000	تكلفة المنتجات المباعة
\$ 70,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 55,000	\$ 40,000	مصاريف إدارية ومصاريف المبيعات
\$ 10,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 7,000	\$ 10,000	الإهلاك
\$ 58,000	\$ 65,000	\$ 47,000	\$ 38,000	\$ 20,000	الربح التشغيلي

توقعات النمو في القسم المالي من خطة التسويق.

8.5.9 مؤشرات الأداء الرئيسية

كمرحلة أخيرة، ستحتاج إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية خاصتك، أو كيفية تقييم فعالية إستراتيجياتك، وذلك عبر مراجعة التقدم الذي أحرزته خلال إطار زمني محدد، وتشمل هذه المؤشرات المعالم الكمية التي تشير إلى تواجذك على المسار الصحيح، بحيث تساعدك على تحليل عملية اتخاذ القرار، وعلى التركيز على إستراتيجيات محددة، وإدخال تغييرات على الفاشل منها.

على سبيل المثال، قد يكون أحد معالمك هو تحقيق هدف مبيعات بقيمة 50000 دولار أمريكي خلال الأشهر الستة الأولى؛ فإذا لم تكن تُحقِّقها، فذلك يعود إما لمبالغتك في تقدير مبيعاتك، أو لعدم عمل إستراتيجياتك كما ينبغي؛ وستحتاج في الحالتين إلى اتخاذ خطوات قابلة للتنفيذ لمراجعة توقعاتك، أو إيجاد إستراتيجيات أكثر فعالية.

8.6 المبيعات وخدمة العملاء

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- شرح أهمية إستراتيجية المبيعات، وتقديم مثال عنها.
- شرح أهمية خدمة العملاء.

إستراتيجية المبيعات Sales strategy هي خطة يستخدمها رائد الأعمال للتعرف على العميل والتعامل معه، بدءاً من مرحلة اكتشافه، وصولاً إلى إجراء عملية البيع. ويجب على هذه الإستراتيجية خدمة الفائدة الرئيسية، أو الميزة التنافسية التي يحملها المنتج أو الخدمة، مع ضمان وضوح هذه المعلومات خلال جميع مراحل تنفيذ عملية البيع؛ كما ينبغي احتواء هذه الإستراتيجية على ست خطوات تمثل نظام المبيعات المتكامل، انطلاقاً من كيفية البحث عن العميل المحتمل، مروراً بكيفية تقديم العرض، والتعامل مع الرفض، وما إلى ذلك.

من المهم تحديد الغايات قبل التواصل مع العملاء الحاليين أو المحتملين؛ إذ تُمكن الغايات مندوب المبيعات من تقسيم الإستراتيجية، ورسم هدف نهائي نصب عينيه، وقياس النتائج. ومثال ذلك، جعل هدف مندوب المبيعات هو إغلاق البيع مع زبون واحد من بين 10 زبائن محتملين يتعاملون معهم إما أسبوعياً، أو عبر دورة بيع، فتكون الإستراتيجية المفصلة كما يلي:

1. إجراء البحوث حول الزبائن المحتملين، وصياغة قائمة بأسمائهم.
2. الاتصال بهم لتحديد موعد تحديثهم فيه عن منتجك، أو خدمتك.
3. مقابلتهم لتقديم عرض.
4. التعامل مع المعارضات.
5. إغلاق عملية البيع.
6. رعاية العلاقة بعد عملية البيع.

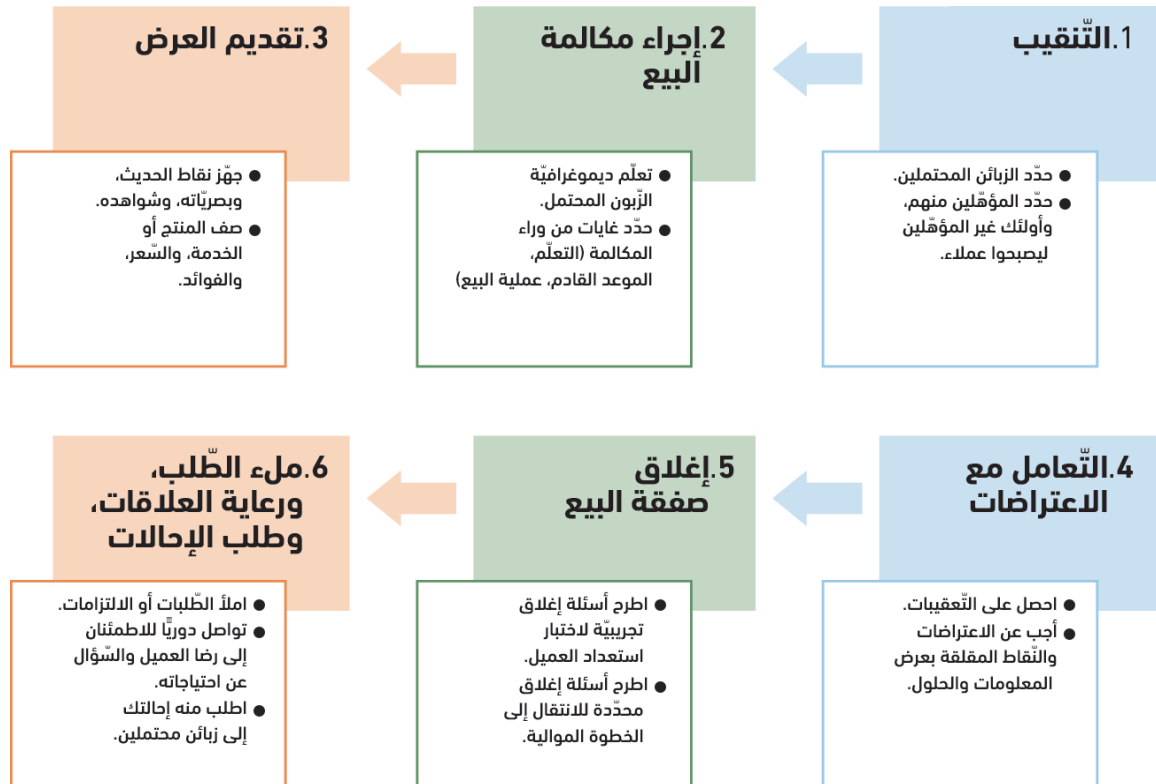
ويُعد الهدف النهائي هنا هو كسب العميل المحتمل ليصبح زبوناً، مع تطوير علاقة جيدة معه قصد التعامل معه مستقبلاً، ويمكن لمندوب المبيعات قياس النتائج عبر مراجعة الأهداف، والمخرجات.

هناك العديد من الأساليب، والأدوات، والتقنيات لإجراء عمليات البيع؛ فلا وجود للمجموعة المثالية من الإستراتيجيات للأعمال الإستراتيجية؛ إذ يعتمد كل نشاط على أهداف، وموارد رائد الأعمال، وكذا على نوع المنتج الذي ينوي بيعه. وعندما يكون تعاملك مع عملاء مستعدين لإنفاق مبلغ كبير على منتج أو خدمة (مثل: قطعة من المعدات، أو يخت فاخر، أو برنامج حاسوبي باهظ الثمن)، فلا بد من وجود نظام مبيعات مؤسس لنقل هؤلاء من

مجرد عملاء محتملين إلى زبائن، فالخطوات الستة سالفة الذكر عبارة عن مراحل عامة في هذا النظام؛ ولهذا فلنفحص كل واحدة منها على حدى.

8.6.1 نموذج إستراتيجية مبيعات سداسية الخطوات

يوضح الشكل الآتي مثالاً لنظام، أو إستراتيجية مبيعات فعالة باستخدام نهج من ست خطوات⁽¹⁵⁾.



لا تتوقف عملية البيع سداسية الخطوات عند إغلاق الصفقة، بل تتجاوزها إلى علاقة إيجابية مع العميل.

أ. التنقيب والتحضير

يركز التنقيب على إيجاد زبائن محتملين جدد للمنتج أو الخدمة، ويساعد هذا في اكتساب عملاء جدد، واستبدال العملاء المفقودين بسبب الاستنزاف، مع توسيع المبيعات التي تُعقد مع العملاء الحاليين؛ إذ يسمح التنقيب لمندوبي المبيعات بجمع معلومات حول العملاء المحتملين، وتحديد أولئك الذين لا يناسبون الشركة؛ ومن المهم الحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء المحتملين قصد تأمين بعض العملاء الفعليين، ويؤدي هذا إلى تضاعف مجموعة العملاء المحتملين كلما مروا بخطوة من الخطوات المتعاقبة في عملية البيع.

قد تحتاج إلى الحصول على قائمة من عشرين احتمالاً لتأمين عميل أو اثنين، ويكون التنقيب أكثر أهمية في بعض الصناعات، مثل: الاستشارات المالية، أو مجالات العمل بين الشركات؛ إذ يجب على مندوب المبيعات النظر في العديد من القضايا بغية تحديد ما إذا كان العميل المحتمل (شخصاً كان، أو شركة) مناسباً أم لا. ولتحديد ذلك، يطرح على سبيل المثال لا الحصر سؤال: هل هذا العميل المحتمل في حاجة إلى المنتج، أو الخدمة المعروضين؟ وهل بإمكانه تحمل تكاليفها؟

ب. إجراء مكالمة المبيعات

الخطوة التالية في نظام المبيعات هي التحضير لمكالمة البيع، أو مراسلة، أو لقاء العميل المحتمل؛ فعادةً ما يُحضر مندوبو المبيعات الناجحون تحضيرًا جيدًا قبل التواصل مع العميل المحتمل. ويمكن لمندوب المبيعات البحث عن معلومات تتعلق بالتركيبة السكانية للشركة، وبمنافسيها، وعملائها، والشركات الأخرى التي يشترون منها؛ فقد تتوفر كل هذه المعلومات غالبًا عبر مصادر من الإنترنت، أو عن طريق الإحالات. من المفيد أيضًا تسطير غايات قبل التواصل مع العميل المحتمل، فمن أمثلة الغايات. نجد جدولة موعد لتقديم العرض، أو فهم العميل المحتمل فهمًا أفضل، أو جدولة اتصال، أو تواصل آخر، أو حتى بدء عملية البيع.

رابط للتعليم

نشر نيل راكمهام سنة 1998 كتابا بعنوان "بيع سبين" SPIN Selling. وهو اليوم مرجع كلاسيكي في عالم المبيعات، وفي كتابه هذا يوضح راكمهام طريقةً جديدةً للفوز بالصفقات الكبيرة، وهي تعتمد على اختصاره SPIN الذي هو اختصار لـ:

• **Situation**: بمعنى الموقف.

• **Problem**: بمعنى المشكلة.

• **Implication**: بمعنى التضمين.

• **Need payoff**: بمعنى إرضاء الحاجة.

يمكنك زيارة موقع [HubSpot](https://www.hubspot.com) للتعرف على نهج راكمهام غير التقليدي في المبيعات، والمبادئ الأساسية التي دعا إليها.

ج. تقديم العرض

بمجرد اتصال مندوب المبيعات بالعميل المحتمل، وفهم احتياجاته، فالخطوة التالية هي مقابلته لتقديم عرض البيع، ويُعد العرض طريقةً ممتازةً لشرح المعروض أكثر للعميل المحتمل؛ إذ تُوفر العروض الممتازة عادةً مهارات تواصل جيدة، مع محتوى بصري مميز، وشهادات مصداقية موثوقة.

يمكن لمندوب المبيعات في هذه الخطوة الدفاع عن مقترح القيمة، بالإشارة إلى نقاط القوة في المنتج، وكيفية مساعدته للعميل المحتمل في حياته، أو في تحقيق أهداف شركته؛ كما قد يشمل العرض أيضًا على تكلفة الاستثمار، وتوقعًا لعائد الاستثمار؛ ففي حال كنت تعرض خدمات الاستشارة المالية، فيمكنك إقامة العرض في منزل العميل المُحتم، أين تقدم المنتجات الممكنة التي قد يستثمر فيها هذا العميل المحتمل من حسابات تقاعد، إلى تأمين على الحياة، أو خطة ادخار لمصاريف الجامعة، أو تأمين رعاية طويل الأجل؛ مع تكاليف، وفوائد كل منها. أما في حال كنت تمثل نشاطًا تجاريًا، فيمكنك إقامة العرض في مكتب العميل

المحتمل، بحيث يشمل العرض تقديمًا عبر الشرائح عن قطعة من المعدات، مع مقطع فيديو يشرح كيفية استخدامها، ومدى إفادتها للشركة، بما في ذلك تقليل التكاليف.

د. التعامل مع الاعتراضات

من المحتمل أثناء العرض التقديمي أو بعده، طرح العميل المحتمل لأسئلة أو اعتراضات، ويُعد هذا مفيدًا لمندوب المبيعات؛ إذ يمكنه الحصول على الملاحظات، والإجابة عن مخاوف العميل المحتمل. وبعيدًا عن العرض التقديمي ذاته، قد تظهر الاعتراضات حتى أثناء جدولة الموعد، أو عند محاولة إغلاق البيع، وهنا على مندوب المبيعات أن يكون ماهرًا في التصرف، ويحسن التعامل مع الاعتراضات تعاملًا صادقًا؛ لتنشأ العلاقة بينه وبين العميل المحتمل على الصراحة والثقة؛ إذ عادةً ما تتمحور الاعتراضات حول مخاوف من التكلفة، أو مؤهلات الائتمان، أو مزايا المنتج، أو حتى الرفض الصريح للمنتج؛ وهنا يمكن للمستشار المالي الإجابة عن أسئلة حول الفوائد المحتملة لأحد أنواع التأمينات بالموازنة مع نوع آخر، أو تنصيب خطة دفع شهرية؛ أما في حالة التعامل مع شركة، فقد تكون هذه الأسئلة حول فرص الائتمان المعروضة، ومقدار تقليل التكلفة بالمقارنة مع المنافسين.

ه. إقفال البيع

بعد تقديم العرض والتعامل مع الاعتراضات، تأتي خطوة الإغلاق، أو طلب الشراء، ولا تقل هذه الخطوة أهميةً عن الاستعداد لتقديم العرض، أو الرد على الاعتراضات والتعامل معها، نظرًا لكونها تُرسخ في ذهن العميل المحتمل مدى مناسبة المنتج له. ولكون العلاقة ممكنة الإنشاء.

يتمثل الإغلاق في عملية منطقية ذات مصداقية، بحيث يمكن تسبيقها بمرحلة تجريبية، بالسؤال مثلًا: "كيف يمضي الحوار إلى الآن؟"، أو "هل من شيء آخر أجيبكم عنه؟"، مما يساعد العميل على الشعور براحة أكبر في اتخاذ القرار؛ وبعدها، سيساعد العميل في تحديد وتيرة الإغلاق النهائي، ليتمكن المندوب بعدئذ من إعداد الخطوات التالية، أو طرح الأسئلة الموالية: "هل يمكنني تسجيل طلبك؟"، أو "هل نمضي قدمًا، ونفتح لك حساب تأمين على الحياة؟"، أو "هلا تفضلت بزيارتنا إلى المكتب لمشاهدة عرض تجريبي هناك؟"، أو "هل يمكننا الالتقاء الأسبوع المقبل لنعد الشروط المالية؟".

و. تنفيذ الطلبات وتعزيز العلاقات وطلب الإحالات

في الأخير، يجب على مندوب المبيعات تلبية الطلب، والتأكد من رضا العميل عن المنتج أو الخدمة؛ فمندوب المبيعات أولًا وآخرًا، هو الشخص الذي يمثل جهة الاتصال الرئيسية للعميل، وبالتالي فهو المسؤول عن تنفيذ الطلب الصحيح، ويجب عليه مراقبته عن كثب، لاحتمال وجود تأخير، أو مشاكل أخرى، ليتمكن من إخطار العميل بها على الفور.

لقد سهلت البرامج في أيامنا هذه عملية تتبع الطلبات، ليتفرغ مندوب المبيعات للبيع بدل متابعتها، ومن تلك البرامج، نذكر سيلز فورس Salesforce، على الموقع [salesforce.com](https://www.salesforce.com)، والذي يمكنه مساعدة رواد

الأعمال الناشئين، أو الشركات الكبيرة القائمة على تتبع عملائهم، وطلباتهم، وإستراتيجيات تقليل التكلفة، مع استكشاف الأخطاء، وإصلاحها.

من المهم أيضًا بناء علاقة مباشرة مع العميل، لذلك فالمكالمات، أو رسائل البريد الإلكتروني هي على قدر كبير من الأهمية للتواصل المستمر، قصد تقييم رضا العميل، وبناء علاقة جسرية معه تفضي إلى طلب الحالات منه. ويُعد الاحتفاظ بالعملاء أمرًا مصيريًا كذلك، فحتى نسبة مئوية صغيرة من عملائك قد تشكل أغلبية مبيعاتك⁽¹⁶⁾، وذلك نظرًا لكون جلب عملاء جدد يُعد أكثر تكلفةً من الحفاظ على العملاء الحاليين بـ 5 % على المدى الطويل؛ كما تظهر البحوث أن الحفاظ على 5 % من عملائك الحاليين يمكنه توليد ما بين 25 %، و 95 % من مبيعاتك⁽¹⁷⁾.

8.6.2 خدمة العملاء

من أهم جوانب إجراء عملية البيع، والتي غالبًا ما تكون الفارق بين الفوز بالعملاء أو خسارتهم، نجد خدمة العملاء. فإذا سبق لك الدخول إلى محل تجاري، أين استقبلوك بابتسامة، وعاملوك بلطف طوال عملية الشراء، فربما ترغب في العودة، والشراء من هذا المتجر، أو مندوب المبيعات مرةً أخرى؛ وعلى النقيض أيضًا، إذا كان البائع وقحًا، ولا يقدم المساعدة في العثور على ما تحتاجه، فمن المحتمل عدم عودتك إلى المتجر مرةً أخرى.

قد تكون خدمة العملاء ميزةً تفوقية بالنسبة للشركات الناشئة؛ إذ يمكنها وضعها من التركيز على عدد قليل من العملاء بتعامل شخصي أكثر، فكلما كانت الشركة أكبر، كان من الصعب إدارة عملائها، وبائعها الكثر على مستوى شخصي، ووفقًا لأهم إحصائيات هاب سبوت Hubspot، حول خدمة العملاء، ف 70 % من ملخص تجربة العميل تعتمد على المعاملة التي يتلقاها هذا العميل، فقد يقع العملاء في حب العلامة التجارية، ويصبحون على استعداد لدفع علاوة مقابل الحصول على خدمة عملاء مذهلة؛ بل ويقدرّون أن خدمة العملاء الممتازة هي أكثر أهميةً من السعر، كما يمكنهم مشاركة تجاربهم الإيجابية تلك مع أشخاص آخرين، وهذا بمعدل 11 شخصًا للعميل، ووفقًا لإحصائيات هاب سبوت⁽¹⁸⁾؛ بينما إذا مر العميل بتجربة سيئة، أو شعر بعدم التقدير، فهو أميل بالتأكيد إلى الابتعاد من قبل علامة تجارية أخرى. ولهذا فعلى الشركات العمل بجد لإصلاح التجربة السلبية للعميل؛ إذ تشير الإحصائيات إلى أن شكوى سلبية واحدة غير محلولة، تحتاج إلى 12 مراجعة إيجابية من أجل مواجهتها⁽¹⁹⁾.

يُعد التركيز على خدمة العملاء قبل الشراء وبعده، بمثابة تذكير فعال لرائد الأعمال بمحاولة الشركة لبناء الثقة، وإقامة علاقة مع عملائها؛ إذ يساعد هذا أيضًا في عملية الترويج للعلامة التجارية حتى في معاملات البيع بين الشركات، نظرًا لكون بناء علاقة الثقة هذه هي أهم جانب في عملية البيع، بحيث يشتري العميل مجددًا من مندوبًا يعدّه الآن صديقًا له؛ ففي كثير من الأحيان عندما تفقد الشركات عملاءها، يكون مرد ذلك إلى تغيير في موظفي المبيعات، وهو ما يؤدي إلى فقدان تلك العلاقة المبنية بين المندوب السابق والعميل.

من الطرائق الفعالة لضمان خدمة عملاء رائعة، إنشاء دليل تشغيل لموظفيك، بحيث يتضمن التقنيات المناسبة لخدمة العملاء، وقد تشمل هذه التقنيات كلاً من:

- كيف تحيي العملاء.
- كيف تستمع إلى العملاء، وتساعدتهم على الحصول على ما يحتاجون إليه.
- فلسفة شركتك.
- إلى أي مدى ينبغي بذل جهدك لتأمين خدمة رائعة.
- وكيف تكون مبدعاً في خدمة العملاء.

يمكن للموظفين الاطلاع على الدليل عند تعيينهم، ثم مراجعته كل عام بعد ذلك، للتأكد من استمرارهم في اتباع الإجراءات، وقد يقدم رائد الأعمال، أو المستشار برامج التدريب قبل بدء العمل، وأثناء العام لصقل مهارات الموظفين؛ إذ تُعد هذه البرامج طريقة رائعة لتنشيط مندوبي المبيعات ليكونوا اجتماعيين أكثر، ويطوروا العقلية الصحيحة، والتفكير الإيجابي المطلوبين عند مساعدة العملاء. وتُعد برامج التدريب هذه طريقة ممتازة للتعرف على المزيد حول خدمة العملاء، لذا يمكنك تجربة برامج زيغ زيجلار Zig Ziglar، ود. تشالديني Dr.Cialdini، فهي مرتكزة على إفادة مندوب المبيعات أولاً وقبل كل شيء.

ركز عند التعيين على اختيار المترشحين الذين يملكون خبرة سابقة في خدمة العملاء، والذين يأتون عبر إحالات جيدة. هذا، ويمكن لتحفيزات العمل دفع الموظفين على تقديم خدمة ممتازة، ومثال ذلك: جائزة موظف الشهر، أو العام، أو الحوافز المالية.

في النهاية، يَعد كل من رائد الأعمال والإداريون قادة الشركة، لذا فعليهم إظهار خدمة العملاء التي يطلبونها عند تعاملهم مع موظفيهم؛ فإذا شعر هؤلاء بتوفر رؤسائهم لخدمتهم متى احتاجوهم، مع تواجدهم هناك لمساعدتهم على خلق جو خدمة عملاء رائع، فسيشاركهم الموظفون بدورهم الحماس، والطاقة نفسيهما اتجاه العملاء، فالموظفون السعداء يتحولون إلى عملاء مربحين.

يوضح الشكل التالي قائمة نصائح قصيرة لرواد الأعمال المبتدئين.

قائمة تدقيق خدمة العملاء لرواد الأعمال المبتدئين

1. طوّر قواعد توجيهية في دليل التعامل في خدمة العملاء.
2. درّب الموظفين قبل وأثناء توظيفهم
3. عيّن موظفين يحملون خبرة ممتازة في خدمة العملاء، أو أولئك الذين يملكون إمكانيّة للتعلّم.
4. قدّم محفّزات مثل الجوائز والهدايا.
5. كن قدوة! قدّم خدمة عملاء ممتازة لموظفيك. عقلية وتصرفاتك بالغة الأهمية، إذ أنّ موظفيك سيتبعونك إذا أحسوا بأنكم تقدّرهم.

قد تؤدي جودة خدمة العملاء إلى إنشاء شركة أو تدميرها، ويمكن لاتباع بعض الخطوات ضمان خدمة عملاء رائعة.

لا تنحصر خدمة العملاء في اللقاءات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، فقد مكنت التقنية الأشخاص، والشركات من الاتصال عبر البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، وإجراء المحادثات، والتفاعل عبر الإنترنت؛ إذ يمكن للعملاء الآن التحدث إلى موظفي الشركة، والتعبير عن مخاوفهم، وحل المشكلات من خلال هذه السبل؛ فقد وفرت هذه التطورات التقنية منصةً أكبر للعملاء لمدح الشركات، أو التّشكي منها⁽²⁰⁾، و يمكن ترجمة هذا الحب أو الكراهية، إلى منشورات على وسائل التواصل الاجتماعي، وتغريدات، وصور، ومقاطع فيديو، ومراجعات، قد يراها آلاف، أو ملايين الأشخاص، وهذا من شأنه مساعدة الشركة، أو تشويه سمعتها.

الكلمات المفتاحية

- **الإشهار:** تواصل عام يسمح للشركات بالوصول إلى جماهير عريضة عبر التلفزيون، أو الإذاعة، أو الجرائد، أو الإنترنت، أو المجلات، أو الإعلانات الخارجية.
- **العلامة التجارية:** أو الوسم؛ وهو الصورة التي تنشرها الشركة، وكذا الدلالات التي تنسبها إلى نفسها، وإلى منتجاتها.
- **مدافع (معجب) عن العلامة التجارية:** شخص يُعجّب بمنتجاتك، وينشر رأيه الحسن فيها للآخرين.
- **إستراتيجية العلامة التجارية:** صورة تقدمها الشركة لعملائها.
- **البيع بالحزمة:** حزمة من المنتجات موضوع عليها تخفيض في السعر، وذلك لتشجيع العملاء على شراء كميات أكبر.
- **البحث السببي:** تحديد علاقات السبب، والتأثير بين متغيرين، أو أكثر.
- **الإغلاق:** خطوة في عملية البيع، يقوم فيها مندوب البيع بطلب الصفقة، والحصول عليها.
- **التحليل الموحد:** أداة استطلاع يُطلب فيها من المشاركين ترتيب، واختيار، وتقييم عدد من المزايا، أو الفوائد الموحدة، أو المرتبطة.
- **التسعير القائم على التكلفة:** أسهل طريقة لتسعير المنتج عن طريق حساب تكلفة صناعة المنتج، ورفعها لخلق الربح.
- **التسعير بقيادة العملاء:** التسعير الذي يقوده ما يرغب العميل في دفعه.
- **التسويق الرقمي:** التسويق عبر الإنترنت.
- **البريد المباشر:** الاتصال بالمستهلكين عبر البريد الإلكتروني، أو من خلال القِطع المطبوعة بالبريد.
- **التسويق الريادي:** مجموعة من الممارسات غير التقليدية، والتي قد تساعد الشركات الناشئة، والشركات الأصغر سناً على البقاء في الأسواق التنافسية.
- **البحث الإثنوغرافي:** استخدام الملاحظة الشخصية للموضوع، من خلال الانغماس في بيئة الموضوع.
- **ملخص تنفيذي:** القسم الأولي من وثيقة خطة العمل التي تلخص العناصر الرئيسية للخطة بأكملها.
- **التسويق الاستكشافي:** التسويق المصمم لنقل الشركات القائمة، ومنتجاتها إلى أسواق، ومناطق أخرى جديدة.

- **مجموعة التركيز:** تجمع الأشخاص، عادةً من ستة إلى اثني عشر مشاركًا، يجتمعون لمناقشة موضوع مقدم من قبل وسيط؛ والذي عادةً ما يطرح أسئلة، ويجمع البيانات النوعية التي يمكن استخدامها للإجابة على الأسئلة، أو تحديد البحث أكثر.
- **تسويق حرب العصابات (التسويق غير التقليدي):** مناهج إبداعية للتسويق تسعى إلى الحصول على أقصى قدر من التعرض من خلال وسائل غير تقليدية.
- **عروض تمهيدية:** استخدام أسعار أولية أقل لجذب عملاء جدد، وبناء قاعدة عملاء قبل عودة الأسعار إلى قيمتها القياسية.
- **جلجلة:** أغنية، أو صوت قصير يميز منتجًا، أو شركة، ويساعد على الترويج له.
- **تسعير قائم على الخسارة:** استخدام سعر أقل من المعتاد لجذب العملاء على أمل شرائهم سلعة، وخدمات أخرى أكثر ربحية.
- **تحليل السوق:** تحليل الاهتمام العام بالمنتج، أو الخدمة داخل الصناعة حسب السوق المستهدف.
- **فرصة السوق:** الحاجة غير الملباة ضمن الديموغرافية المستهدفة.
- **البحث في السوق:** جمع، وتحليل البيانات المتعلقة بالسوق المستهدف للأعمال.
- **تسويق:** مصطلح شامل يُعطى لتلك الأنشطة التي تستخدمها الشركات لتحديد المستهلكين، وتحويلهم إلى مشتريين.
- **المزيج التسويقي:** مجموعة أساسية من الاستراتيجيات، والأساليب الممكنة التي يستخدمها المسوقون للوصول إلى السوق المستهدف.
- **خطة التسويق:** وثيقة عمل رسمية تُستخدم على أساس مخطط لكيفية تحقيق الشركة لأهدافها التسويقية، والتجارية.
- **إستراتيجية التسويق:** خطة الشركة لكيفية وصولها إلى المستهلكين، وتحويلهم إلى عملاء يدفعون.
- **إستراتيجية الأرقام الفردية:** إستراتيجية تسعير نفسية، تُستخدم الأرقام الفردية في الأسعار لجعل نقطة سعر المنتج أكثر جاذبيةً للمستهلكين.
- **تسعير الاختراق:** اعتماد سعر أقل من سعر المنافس.
- **الناس:** الموارد البشرية للشركة.
- **البيع الشخصي:** استخدام التواصل وجهًا لوجه للتأثير على العميل، وإقناعه بإجراء عملية شراء
- **بيئة فيزيائية:** حيث يتم تقديم الخدمة، أو تصنيع منتج.

- **المكان:** القنوات، أو المواقع - المادية أو الرقمية -؛ إذ يمكن للعملاء العثور على المنتجات.
- **التموقع أو مقترح القيمة:** يوضح كيف تريد للعميل رؤية شركتك، أو سلعتك، أو خدمتك.
- **التسعير المتميز:** فرض سعر أعلى من سعر المنافس.
- **السعر:** القيمة التي يجب تبادلها حتى يحصل العميل على منتج، أو خدمة.
- **بحث أولي:** البحث الذي يتضمن جمع بيانات جديدة.
- **العملية:** سلسلة الإجراءات، والأنشطة المطلوبة لتوفير المنتج للعميل.
- **المنتج:** سلعة أو خدمة تخلق قيمة، من خلال تلبية حاجة، أو رغبة العميل.
- **هامش الربح:** المبلغ الذي تتجاوز به الإيرادات التكاليف، وعادةً ما يتم وصفه كنسبة مئوية.
- **عرض ترويجي:** عملية توصيل القيمة للعملاء بطريقة تشجعهم على الشراء.
- **علاقات عامة:** التسويق الذي يركز على التواصل مع المكونات من خلال تطوير النوايا الحسنة.
- **البحث النوعي:** استخدام تقنيات مفتوحة، مثل: الملاحظة، ومجموعات التركيز، والمقابلات، لفهم الأسباب الأساسية للعملاء، وآرائهم، ودوافعهم.
- **البحث الكمي:** توليد البيانات الرقمية من خلال تقنيات، مثل: المسوحات، والاستبيانات.
- **التسويق في الوقت الفعلي (الحقيقي):** يسعى إلى تحويل بيانات المبيعات المتاحة على الفور، إلى إستراتيجيات مناسبة التوقيت والتنفيذ، بحيث تستهدف أذواق المستهلكين، واتجاهاتهم.
- **التسويق بالعلاقات:** تخلق ولاء العملاء من خلال التفاعل الشخصي، وتسعى جاهدةً من أجل المشاركة طويلة الأجل.
- **عروض مبيعات:** حوافز، مثل شفرات التخفيض، والخصومات، التي تساعد في جذب العملاء، ودفعهم إلى الشراء.
- **إستراتيجية المبيعات:** التخطيط الذي يستخدمه رائد الأعمال لتحديد المستهلك وإشراكه، من التنقيب إلى تأمين البيع، وما بعده.
- **العينة:** مجموعة من الأشخاص المشاركين في أبحاث السوق.
- **بحث ثانوي:** البحث الذي يستخدم البيانات الموجودة سلفاً.
- **تجزئة:** فصل إجمالي السكان عن مجموعات متجانسة من الأشخاص الذين لديهم أذواق، وخلفيات، وأنماط حياة، وديموغرافيات، وثقافة متشابهة.

- **السوق المتاح للخدمة SAM:** جزء معين من السوق قد تقرر الشركة خدمته، بناءً على منتجاتها، وخدماتها، وموقعها.
- **تحليل الموقف:** فحص الظروف الداخلية، والخارجية ذات الصلة بعمل معين.
- **التسعير المالي:** إستراتيجية التسعير المرتفع التي تستفيد من حداثة المنتج، من أجل اكتساب أكبر قدر من الأرباح من القمة في بداية البيع.
- **وسائل التواصل الاجتماعي:** أداة اتصال عبر الإنترنت لرواد الأعمال للتواصل مع المستهلكين، وخاصةً الفئات السكانية الأصغر سنًا.
- **الشعار:** بيان تحديد المواقع، يكون قصيرًا وجذابًا، وينقل بسرعة بعض الجوانب الأساسية للعلامة التجارية إلى المستهلك.
- **السوق المستهدف:** مجموعة محددة من المستهلكين، الذين تسعى الشركة إلى تقديم سلعة، أو خدمة لهم.
- **الاستهداف:** اختيار مجموعة العملاء بناءً على قدرتهم، واستعدادهم للشراء.
- **إجمالي السوق المتاح TAM:** إجمالي الطلب المتصور لمنتج، أو خدمة داخل السوق.
- **التحقق من الصحة:** إجراء للتحقق من أن المنتج قد يكون ناجحًا مع الجمهور المستهدف.
- **التسويق الفيروسي:** التسويق الذي يستخدم محتوى جذابًا على أمل مشاركة المشاهدين له على شبكاتهم الشخصية، وشبكات التواصل الاجتماعي.
- **التسويق الشفهي WOM:** الترويج الذي يخبر فيه العميل الراضي الآخرين عن تجربته الإيجابية مع سلعة، أو خدمة.

الملخصات

8.1 التسويق الريادي والمزيج التسويقي

يشير التسويق إلى الأنشطة التي تستخدمها الشركات لتحديد المستهلكين، وتحويلهم إلى مشتريين؛ فالتسويق الريادي هو مجموعة ممارسات غير تقليدية يمكنها مساعدة الشركات الناشئة، والمكاتب الجديدة على الكفاح في الأسواق التنافسية. ويمكن التفكير في المزيج التسويقي عبر تقسيمه إلى سبعة عناصر تبدأ في الإنجليزية جميعها بالحرف P، وهي كما يلي:

Product بمعنى المنتج، وPromotion بمعنى العروض الترويجية، وPrice وهو السعر، وPlace وهو المكان، وPeople بمعنى الناس، وPhysical Environment وهو المحيط الواقعي، وأخيرًا Process وهو

العملية؛ وغالبًا ما يفتقد رواد الأعمال إلى الموارد الكافية لاستخدام جميع أدوات التسويق، لذا فعليهم أن يكونوا إستراتيجيين في اختيار الأدوات وكيفية استخدامها.

8.2 البحث في السوق والتعرف على فرصة السوق والسوق المستهدف

البحث في السوق جانب مهم من ريادة الأعمال؛ إذ يمكنك البحث من خلال تمحيص الأفكار، وكذا اكتشاف فرص لم تكن لترها قبلًا. وسواء استخدمت بحثًا ثانويًا بالاعتماد على مكتشفات من سبقوك، أو بحثًا أوليًا تجريه بنفسك، فمن المهم معرفتك لأسئلة وأهداف بحثك؛ إذ يساعدك البحث الجيد، والتحليل المناسب على وضع منتجك في السوق المستهدف.

8.3 أدوات وتقنيات التسويق لرواد الأعمال

ليس من الضروري أن يكون التسويق مكلفًا؛ إذ يملك رواد الأعمال تقنيات في المتناول، والضرورة الوحيدة لاستغلالها هي الكثير من الشغف، والإبداع، والطاقة. ومن هذه الأدوات نجد: التسويق غير التقليدي (حرب العصابات)، والتسويق عبر العلاقات، والتسويق الاستكشافي، والتسويق في الوقت الفعلي، والتسويق الفيروسي، والرقمي، والشفهي؛ أما إيجابيات استخدام هذه التقنيات، فهي كثيرة جدًا كما أظهرت الأمثلة المستخدمة لكل واحدة منها؛ فمن بينها إمكانية الوصول إلى الكثير من الناس في الوقت ذاته، والاستفادة من التعقيبات المسجلة في الوقت المناسب، وتطوير علاقات حقيقية وصادقة مع الناس. هذا بالإضافة إلى قلة التكلفة والإبداع، وكذا تحقيق نتائج حسنة من نقرات، ومشاركات، وتعليقات، وعمليات شراء، ونشر الوعي بالعلامة التجارية؛ بينما جانبها السيء، يتمثل في فتح المجال لتقييمات العملاء السلبية التي يمكنها العبور خلال قنوات التسويق، والإساءة إلى سمعة الشركة إذا لم تُحل بعناية.

8.4 الإيسام الريادي

يُمنح الإيسام المنتج، والشركة هويةً قد يتعرف عليها العميل. والإيسام، أو العلامة التجارية مبنية على مهمة الشركة، وأهدافها، وفوائد المنتج؛ كما يجب عليك الاندماج في المزيج التسويقي لتحصيل وقع أكبر، بحيث تساعد العلامة التجارية على توصيل الرسالة إلى العميل حول نوعية المنتج، وسعره، وفوائده عمومًا. وإذا لم تكن إستراتيجية التواصل تلك مفهومة، فالعميل قد تُربكه الإشارات المختلفة التي تقدمها الشركة، لذا فعلى رائد الأعمال العمل بجد لخلق رسالة موحدة عبر كل ما يقدمه.

8.5 إستراتيجية التسويق وخطة التسويق

الخطوة التالية بعد المزيج التسويقي هي تطوير إستراتيجيات قابلة للتطبيق، وتسجيلها في خطة تسويق؛ إذ تصف إستراتيجية التسويق كيف ستتواصل الشركة مع العملاء، وتُحولهم إلى زبائن مشترين؛ أما خطة التسويق فهي وثيقة عمل رسمية تستخدم دليلًا حول كيفية اعتزام الشركة تحقيق أهدافها التسويقية، ويمكن استخدام خطة التسويق الجيدة دليلًا في اتخاذ القرارات الداخلية، وجذب المستثمرين الخارجيين.

8.6 المبيعات وخدمة العملاء

تدفع المبيعات الأرباح، وقد تحتاج نهج مبيعات بسيطًا، أو نظامًا مبيعات معقدًا، ومن أمثلة أنظمة البيع إستراتيجية المبيعات سداسية الخطوات:

1. البحث عن عملاء محتملين، وتسجيلهم في قائمة.
 2. تحديد موعد للحديث حول منتجك، أو خدمتك.
 3. لقاءهم لتقديم اقتراح.
 4. التعامل مع الاعتراضات.
 5. إغلاق الصفقة.
 6. رعاية العلاقة بعد الإغلاق.
- غالبًا ما يكون نهج البيع أكثر تعمقًا عند بيع الأشياء الثمينة، وتحتاج تدريبًا وحرفة؛ أما خدمة العملاء، فهي جزء مرتبط بهذه العملية، ويمكنها تمييز الشركة عن منافساتها عبر التدريب الصحيح.

أسئلة المراجعة

1. ما هي الفروق بين التسويق التقليدي، والتسويق الريادي؟
2. ما هو السوق المستهدف؟ وما أهمية معرفة الهدف قبل إنشاء المزيج التسويقي؟
3. عدد عناصر المزيج التسويقي، ثم اشرح كلًا منها.
4. ما هو الفرق بين تسعير المنتج حسب ما يعرضه المنافسون، وتسعيه حسب تكلفة المنتج التي تتحملها الشركة؟
5. ما هو السوق المستهدف، وحروف P السبعة لشركة **Zipline**؟
6. ماذا نعني بالبحث في السوق؟ ولماذا هو مهم قبل بدء النشاط التجاري؟
7. فيم تختلف المعطيات الأولية عن الثانوية؟
8. كيف يساعد STP (التقسيم، والاستهداف، وخلق المكانة) رواد الأعمال؟
9. ما هي أوجه الاختلاف بين التسويق غير التقليدي (حرب العصابات)، وبين التسويق الفيروسي؟
10. ما هي النشاطات التي يعتمد عليها التسويق الرقمي؟ اختر واحدًا وشرحه.
11. ما هي العلامة التجارية؟ ولماذا من المهم العمل على تحسين إدراك الناس لها، خاصةً بالنسبة للشركات الناشئة؟

12. كيف يساعد الشعار في خلق المكانة؟
13. كيف تساعد خطة التسويق رائد الأعمال؟
14. ما هو الفرق بين غاية التسويق، وإستراتيجية التسويق؟
15. ما هي الخطوات في عملية البيع؟
16. كيف تؤثر خدمة العملاء على مبيعات نشاط تجاري جديد؟

أسئلة المناقشة

1. إذا تمكنت من فتح نشاط تجاري الآن، فماذا سيكون؟ ومن سيكون سوقك المستهدف؟
2. أعط مثالاً حول شركة تستخدم تسعير الحزمة، وشرح لماذا تفعل ذلك.
3. اشرح كيف يفيد البحث في السوق رواد الأعمال.
4. ما هو الفرق بين المعطيات الكمية، والمعطيات النوعية؟
5. أعط أمثلة حول كيفية استفادة رواد الأعمال من نشاطات التسويق حتى عند قلة الأموال.
6. إذا كان نشاطك التجاري معتمداً اعتماداً كبيراً على التسويق الشفهي، فكيف تضمن إيجابية الكلام المنقول عنك؟ وإذا لم يكن كذلك، فكيف تصلح الوضع؟
7. صف كيف يمكن لمعجب أو مدافع مساعدة علامة تجارية شركة آيكيا لخلق مكانتها كمحل أثاث غير مكلف، ومعتمد على التصميم، ثم ناقش كيف يمكن لمدافع علامة تجارية مساعدة منتج جديد في السوق على تحصيل سمعة جيدة.
8. ناقش كيف تساعد لوحة نموذج العمل رائد الأعمال على إنشاء إطار عمل لتوليد المبيعات، وفكر في نشاط تجاري يعجبك، وشرح كيف يولد المبيعات.
9. يمكن للإحالات السلبية التأثير على مبيعات شركة ما. تذكر حالة كنت فيها إحالة سيئة حول منتج أو خدمة، وحدد ما جعل التجربة سيئة، وكيف كنت لتتصرف لو كنت في مكان مسؤول الأعمال قصد تجنب التجربة السيئة؟

أسئلة الحالات المدروسة

1. التقيت فنناً يافعاً يحاول بيع رسوماته لكسب مصاريف دراسته الجامعية، لكنه لا يُحسن الترويج لها، وبالأخص على الإنترنت. وكونك تدرس الأعمال، فقد تقدم إليك يطلب النصيحة حول ترويج أعماله لفئة محترفين يافعين قد تلهمهم رسوماته.

2. صف نوعين من أدوات الترويج التي يمكنه استخدامها للتواصل مع زبونه المناسب.
3. تعينت منذ فترة قصيرة في منصب مدير التسويق في فندق بوتيك في سان دييغو، وهذا الفندق هو الوحيد من نوعه، وليس جزءًا من سلسلة، فهو يحتوي فقط على 50 غرفة مصممة بعناية لتناسب فئةً ديموغرافيةً أصغر سنًا، وأكثر انتقائية، ومهتمة بالتصميم، وذات دخل أعلى، بحيث يحتاج المالك إلى المساعدة في تسعير الغرف، والخدمات الفندقية الأخرى التي ذكرها. حدد إستراتيجية التسعير التي ستستخدمها لكل خدمة (بقيادة العميل، أو القائمة على التكلفة، أو حسب المنافسة، أو التمي، وما إلى ذلك)، وشرح سبب اختيارك، استعن -إذا لزم الأمر- ببعض التقارير حول كيفية تسعير الفنادق لخدماتها، وقرر ما إذا كان يجب عليك السير في نفس الطريق، أو تجربة شيء آخر.
 - سَعْر الغرفة (أسبوعيًا، وخلال عطلة الأسبوع).
 - وجبات المطعم.
 - مرأب السيارات.
 - خدمة الإنترنت، والأفلام.
4. يريد أحد زملاء الدراسة افتتاح خدمة توصيل الطعام، وذلك عبر تطبيق يسمح للناس بشراء طعامهم من قائمة من المطاعم. هو لا يزال في المراحل الأولى من التحليل، وقد قصدك طالبًا موارد معلومات يمكنه الاستفادة منها. إلى أي نوع من الموارد ستوجهه؟ ولماذا؟
5. فتح أحد زملاء دراستك صالة ألعاب رياضية في منطقة عصرية، وهو مدرب محترف، لكنه لا يملك خبرةً كبيرةً في الأعمال، لذا جاءك طالبًا المساعدة في تحديد سوق مستهدف، أطلعه على عملية STP.
6. زر موقع [بيرتشبوكس](#) الحالي، واطلع على عروضهم الترويجية، ومنشوراتهم على وسائل التواصل الاجتماعي، وإعلاناتهم على الإنترنت، وكل ما يمكنك العثور عليه حول إستراتيجيات التسويق الرقمي التي يعتمدونها. ماذا كنت لتضيف، أو تحذف لو كنت على رأس فريق التسويق الرقمي في بيرتشبوكس Birchbox؟
7. زر موقع [ميثود](#) وصف كل عناصر الإيسام التي يستخدمونها لخلق مكائتهم بجعلهم أفضل منتجات التنظيف في الولايات المتحدة الأمريكية.
8. صرت مؤخرًا مورد معدات ثقيلة لمصانع أجزاء المركبات، وقد تعاملت إلى الآن مع عميل واحد، وتحاول اكتساب المزيد خلال الأشهر الثلاثة القادمة، كيف ستشرع في التنقيب؟



أكبر موقع توظيف عن بعد في العالم العربي

أعلن عن وظائفك الشاغرة وابدأ بتوظيف
أفضل الكفاءات عن بعد

أضف وظيفة الآن

9. التمويل الريادي والمحاسبة

فهرس الفصل

- نظرة عامة حول التمويل الريادي وإستراتيجيات المحاسبة.
- استراتيجيات التمويل الخاصة.
- أساسيات المحاسبة لرواد الأعمال.
- تطوير البيانات المالية والتوقعات المالية للشركات الناشئة.

المقدمة



إعلان يظهر مزايا منتج آيباك باك iBackPack

قدم داج موناغان، مؤسس شركة آيباك باك لتكساس، ومديرها التنفيذي سنة 2015 حزمةً تقنيةً ثوريةً، محصورةً في حقيبة ظهر عادية، حيث زادت آيباك باك iBackPack من سعة حقيبة الظهر لتشمل اتصالاً لاسلكياً بالانترنت، ونظام بطارية، وخيوطاً ذكيةً لنقل الكهرباء، ونظام شحن سيارة، بالإضافة إلى حملها لأربعة حواسيب صغيرة الحجم مع كل ملحقاتها؛ وقد وعد موناغان بأن آيباك باك ستكون مركز تواصل، وقوة كهربائية للطلاب، ومحترفي الأعمال على حد سواء⁽¹⁾.

لإدخال هذا المنتج إلى السوق، سعت آيباك باك إلى التسويق الجماهيري، عبر حملة إنديجوجو Indiegogo، التي جمعت من خلالها 723,395 دولارًا من أربعة آلاف وواحد وأربعين مساهمًا، فيما جمعت 76,694 من مئتين واثنين وخمسين مساهمًا على كيك ستارتر Kickstarter، وبهذا جمعت آيباك باك أكثر من 800,000 دولار لتلبية طلبات مستثمريها، ومع ذلك لم ير المنتج النور قط؛ أما التحديث الوحيد، فكان منشور تواصل اجتماعي يلمح لوجود مشاكل في الحصول على بطاريات آمنة. وبحلول 2017، فشلت حملة التمويل الجماهيري لآيباك باك في الوفاء بوعودها المقطوعة للمستثمرين⁽²⁾⁽³⁾، وبحسب مقال منشور في ذا فيرج The Verge للصحافة التقنية في أغسطس 2018، فقد وضعت لجنة التجارة الفيدرالية الأمريكية مؤسسي شركة آيباك باك تحت التحقيق⁽⁴⁾.

التمويل الجماهيري اختيار ممتاز للشركات الناشئة، لكنه يعرض مستغليه استغلالاً سيئاً للمساءلة القانونية.

9.1 نظرة عامة حول التمويل الريادي وإستراتيجيات المحاسبة

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التفريق بين التمويل، والمحاسبة.
- وصف إستراتيجيات التمويل للمراحل المختلفة في دورة حياة الشركة، والمتمثلة في المدخرات الشخصية، والقروض الشخصية، والعائلة والأصدقاء، والتمويل الجماهيري، والمستثمرون الملائكة، وذوو رؤوس المال المخاطرون، والاكتفاء الذاتي، ومبيعات الأسهم الخاصة؛ وكذلك الطرح الأولي للاكتتاب العام.
- شرح الدّين والتمويل بالأسهم، ومزايا ومساوئ كل منهما.

تُظهر حالة آيباك باك بأن مجرد تأمين التمويل لا يضمن للشركة النجاح، فصحيح أن صناديق التمويل هي رأس المال اللازم لبعث تجارة أو فكرة إلى الوجود، لكنها لا تعوض قلة الخبرة، وسوء الإدارة، ولا إنجاح منتج لا يملك سوقاً واقعية، رغم أن تأمين التمويل يُعد من أولى الخطوات، بل هو مطلب جد ضروري لبدء نشاط تجاري. لنبدأ باستكشاف الاحتياجات المالية، والاعتبارات التمويلية لمنظمة بسيطة، ولنفترض اتخاذك قراراً مع زميلك بالسكن الجامعي بالبدء بفرقة موسيقية، فقد كنت تعزف دائماً أيام الثانوية، أين وفرت لك المدرسة كل

مستلزمات العزف، ولهذا ففي مسعاك الجديد ستضطر إلى شراء أو استئجار أدواتك بنفسك، وبناءً على هذا، ستبدأ مع زميلك في تحديد المستلزمات الأساسية.

وفي خضم حماسك، تنطلق في تصفح مواقع التسوق الإلكترونية، مألًا سلة مشترياتك منها، وما تلبث حتى تدرك أن هذه الأدوات الأساسية وحدها قد تكلف آلاف الدولارات، فهل تملك هذا المبلغ حاليًا لشرائها جميعًا؟ أم تراك تملك مصادر تمويل أخرى، مثل: القروض، أو الائتمان؛ أم ستفكر في استئجار أغلب أدواتك الموسيقية؟ وهل يمكن لأصدقائك وأفراد عائلتك الاستثمار في مغامرتك هذه؟ حدد الفوائد، والمخاطر المصاحبة لكل نوع من أنواع التمويل تلك.

ينبغي لأي نشاط تجاري كان المرور عبر هذه المرحلة في كل جزء من خطة عمله، إذ عليك أولاً تحديد المتطلبات الأساسية لبدء نشاطك، فما الأدوات التي ستحتاج إليها؟ وما نوع المهارة اللازمة؟ وكم اليد العاملة؟ وما هي المرافق، أو المواقع التي تحتاج إليها لتحويل هذا النشاط لحقيقة؟ تساءل أيضًا: ما كلفة هذه المستلزمات؟ إن لم تملك المبلغ الكافي لتغطيتها، فعليك تحديد طريقة تؤمن عبرها المبلغ الناقص.

رائد أعمال في الميدان

تيد هيرجت وجيرهاد أوتفيترز "Gearhead Outfitters":

أسس تيد هيرجت شركته جيرهاد أوتفيترز سنة 1997 في جونزبارو، ولاية آركنسا؛ حيث كانت شركته متمثلةً في سلسلة محلات بيع بالتجزئة، تباع سلع التخيم للرجال والنساء والأطفال، ويحتوي مخزونها على الملابس، وأحذية الركض والمشي، ومعدات التخيم، وحقائب الظهر، والملحقات. وقع هيرجت في حب أسلوب الحياة الخارجي بعمله مدرب تزلج على الجليد في كولورادو، وأراد جلب ذلك الإحساس معه إلى موطنه آركنسا، وهكذا وُلدت جيرهاد في موقع صغير وسط مدينة جونزبارو، حيث حققت نجاحًا كبيرًا بمرور السنين، لتتوسع إلى مراكز عديدة في ولاية صاحبها، مع محلات في لويزيانا، وأوكلاهوما، وميزوري.

كان هيرجت مطلعًا على مجال عمله حين بدأ شركته. ولكنه مثل كثيرين غيره من رواد الأعمال، حيث واجه مشاكل مالية وقانونية جديدةً عليه، وكان أغلبها مرتبطًا بالمحاسبة، وتوافر معلومات اتخاذ القرارات التي توفرها أنظمة المحاسبة، مثل: قياس العوائد والتكاليف، وتقديم معطيات التدفق النقدي للدائنين المحتملين، وتحليل استدامة التدفق النقدي الموجب للسماح بالتوسع، وكذا إدارة مستويات المخزون، والمحاسبة، وتحضير البيانات المالية من ميزانية عمومية، وبيان مداخل، وبيان تدفقات مالية. بحيث يوفر كل هذا لمالكي الأعمال من أمثال هيرجت ميكانيزمات تسمح لهم باتخاذ قرارات صائبة بخصوص نشاطاتهم.

بمجرد تطوير خطة عمل، أو العثور على استحواذ محتمل، يأتي وقت بدء التفكير في التمويل، وهو عملية جمع المال لغرض محدد، والغرض في حالتنا هذه هو تدشين نشاط تجاري جديد. عادةً ما يرغب الممولون منطقيًا في ضمانات تحفظ حقهم في استرداد أموالهم ولو بعد حين، وهذا يتطلب تواصلًا بين المستثمرين وملاك النشاط لتحديد كيف يحدث هذا التمويل، وهذا يوصلنا إلى مفهوم المحاسبة، التي هي عبارة عن النظام الذي يستخدمه ملاك العمل التجاري لتلخيص، وإدارة، وإيصال عمليات نشاطهم المالية، وأدائه؛ إذ تتمخض

المحاسبة عن بيانات مالية، وتوفير لغةً مشتركةً تسمح لملاك النشاط التجاري بفهم مشاريعهم واتخاذ قرارات مبنية على معطياتها، كما تسمح للمستثمرين بالنظر إلى خيارات الاستثمار للمقارنة بين قرارات الاستثمار.

9.1.1 التمويل الريادي عبر دورة حياة الشركة

قد يسعى رائد الأعمال خلف أكثر من طريقة في التمويل، ويعد تحديد المرحلة التي تمر بها شركته في دورة حياتها أمرًا من شأنه مساعدته على تقرير أي فرص التمويل أنسب لحالته.

انطلاقًا من تصور الأفكار، ووصولًا إلى نجاحها، ينمو تمويل النشاط التجاري خلال ثلاثة مراحل:

1. مرحلة البذرة.

2. المرحلة المبكرة.

3. مرحلة النضج.

فأما الشركة في مرحلة البذرة فهي في أبكر مراحل دورة حياتها، وهي مبنية على فكرة المؤسس لمنتج، أو خدمة جديدين، فإذا عمل على رعايتها رعايةً صحيحة، فستنمو في نهاية المطاف إلى نشاط تشغيلي. والمشاريع في هذه المرحلة لا تولد مدخولًا في العادة، إذ لم يحول مؤسسوها فكرتهم بعد إلى منتج قابل للبيع؛ أما تمويل الشركة في هذه المرحلة فيتكون غالبًا من مدخرات مؤسسها، بالإضافة إلى استثمارات صغيرة من أفراد عائلته، وقبل استثمار فرد خارجي في النشاط التجاري، فسيتوقع أن يكون رائد الأعمال قد استنفد كل ما يمكنه من تمويل العائلة والأصدقاء قصد تقليل المخاطرة، وبث الثقة في نجاح النشاط المحتمل.



تتغير إستراتيجيات التمويل عبر المراحل المختلفة من دورة حياة الشركة.

تبدأ الفكرة بعد الاستثمار فيها من المقربين في كسب بعض الجاذبية، ولفت انتباه مستثمر ملاك، فالمستثمرون الملائكة هم أفراد أثرياء يسعون وراء خيارات الاستثمار ذات العائد المحتمل الأكبر، والذي من المتوقع تجاوزه لعائد المتاجرة في الأسهم المعروضة للتداول العلني، على أن هذا يشكل مخاطرةً أكبر. ولهذا ففي الولايات المتحدة الأمريكية هم مطالبون بتجاوز فحص اعتماد تجربته هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية، كما ينبغي لثرواتهم معادلة أو تجاوز مقدار محدد من تلك الهيئة. ومع ذلك يُسمح للمستثمرين غير المعتمدين في ظروف خاصة بالاستثمار في التمويل الجماهيري، القائم على الحماية للشركات الناشئة، ومن بين فرص الاستثمار التي يأخذها المستثمرون الملائكة بالحسبان، نجد الشركات الناشئة، والشركات الموجودة أساسًا في مرحلتها المبكرة.

تكون الشركة في المرحلة المبكرة قد بدأت تطوير منتجها، وقد يكون ذلك إثباتًا تقنيًا على وجود نقص في بعض التعديلات قبل أن يصبح المنتج جاهزًا للاستهلاك، أو نموذجًا من الجيل الأول لمنتج يحقق بعض المبيعات لكنه يتطلب تعديلات ليدخل مرحلة التصنيع والإنتاج الكبيرين؛ ويمكن للمستثمرين في هذه الشركة عند هذه المرحلة إدخال مستثمرين خارجيين، بما في ذلك أصحاب رؤوس الأموال المخاطرون.

وصاحب رأس المال المخاطر هو فرد أو شركة استثمارية تتخصص في تمويل الشركات في مراحلها المبكرة، ويختلف هؤلاء عن المستثمرين الملائكة من جهتين، فؤلاهما، أن ذوي رأس المال المخاطرين ينشطون أساسًا في الاستثمار في النشاطات التجارية، بينما قد يكون المستثمر الملاك مديرًا متقاعدًا، أو صاحب تجارة يملك مدخرات معتبرة يستثمر فيها؛ وأما الفرق الثاني فهو أن ذوي رؤوس الأموال المخاطرون، أفرادًا كانوا أو شركات، ينشطون على مستوى أعلى، إذ يلمون عادةً بتخصص ما في صناعات محددة، مع قدرتهم على الاستفادة من خبراتهم في تلك الصناعة لاستثمار أموالهم بمعرفة أكبر، وعادةً ما يستثمرون مبالغ أكبر من المستثمرين الملائكة. رغم أن هذا التوجه صار ينحرف إلى الاتجاه المعاكس مع ظهور مجموعات الاستثمار الملائكي، والمستثمرين الملائكة "الخارقين" الذين يضحون أموالًا أكثر في المشاريع.

يُعد الاستثمار في الأسهم الخاصة قطاعًا سريع النمو، ويأتي عادةً متأخرًا عن ذوي رؤوس الأموال المخاطرين، فإما أن يحول مستثمرو الأسهم الخاصة شركةً عامة إلى شركة خاصة، أو يستثمروا مباشرةً في شركة خاصة (ومنه جاءت التسمية أسهم خاصة)، وتتمثل الأهداف النهائية لمستثمري الأسهم الخاصة عمومًا في تحويل شركة خاصة إلى شركة عامة من خلال الطرح الأولي للاكتتاب العام Initial Public Offering أو اختصارًا IPO. أو عن طريق إضافة دين، أو حقوق ملكية إلى الميزانية العمومية للشركة، ومساعدتها على تحسين المبيعات والأرباح من أجل بيعها إلى أكبر شركة في قطاعها.

حين نتحدث عن شركة في مرحلة النضج، فنحن نقصد بلوغها لجدواها التجارية، فهي في هذه المرحلة تعمل وفق الطريقة الموضحة في خطة العمل، من خلال توفير قيمة للمستهلكين، وتوليد المبيعات، وجمع المدفوعات من المستهلكين في وقتها؛ لهذا ينبغي أن تكون الشركات في هذه المرحلة ذاتية الاكتفاء، ولا تحتاج إلى الاستثمار الخارجي إلا قليلًا، أو ربما لا تحتاجه أصلًا للحفاظ على عملياتها الحالية. ففي حال شركة

تصنع منتجًا، فهذا يعني قدرتها على التصنيع الواسع، أي بكميات كبيرة؛ أما في حال شركة برامج أو تطوير تطبيقات مثلًا، فهو يعني تحقيق المبيعات، أو الاشتراكات تحت نموذج البرمجيات الخدمية SaaS -وهي اختصار Software as a Service، وكذا تحقيق مداخل إعلانية باستغلال قاعدة الزبائن.

تختلف احتياجات التمويل للشركات في مرحلة نضجها عنها في المرحلتين السابقتين، إذ كان التركيز سابقًا على صنع المنتج، وإنشاء البنية التحتية الرابطة بين التصنيع، والمبيعات؛ أما عند مرحلة النضج، فتكون الشركة قد وصلت إلى مستوى ثابت من المبيعات، ومع ذلك فقد تسعى إلى التوسع إلى مناطق وأسواق جديدة. وهذا يتطلب عادةً استثمارًا معتبرًا، لأن التوسع المقترح قد يساوي في غالب الأحيان مستوى التشغيل الحالي، مما يعني أن توسعًا في هذا المستوى قد يعني مضاعفة حجم النشاط التجاري بأكمله، ولتوفير هذا القدر من الاستثمار، تلجأ بعض الشركات الناضجة إلى التفكير في بيع جزء من الشركة، إما إلى مجموعة أسهم خاصة، أو عبر طرح عام أولي للاكتتاب.

يحدث الطرح العام الأولي للاكتتاب IPO في أول مرة تعرض الشركة أسهم ملكية للبيع في بورصة عامة، وتُعد الشركة قبل هذا شركة خاصة يمتلكها مؤسسوها، والمستثمرون الخاصون، وما إن تطرح أسهمها للاكتتاب العام للناس في البورصة، حتى تتحول إلى شركة ذات ملكية عامة. وتنطوي هذه العملية عادةً على شركة مصرفية استثمارية تتولى مسألة توجيه الشركة؛ إذ تحت هذه الشركة المصرفية المنظمات الاستثمارية على شراء الأسهم، لتبيعها هذه المنظمات لاحقًا إلى المستثمرين الأفراد، وعادةً ما تأخذ شركة الخدمات المصرفية الاستثمارية نسبةً مئويةً من الأموال المجموعة عمولةً مقابل خدماتها.

تتمثل فائدة الاكتتاب العام في اكتساب الشركة لإمكانية الوصول إلى جمهور كبير من المستثمرين المحتملين؛ أما الجانب السلبي، فيكمن في تخلي المالكين عن المزيد من الملكية في العمل، إلى جانب خضوعهم للعديد من المتطلبات التنظيمية المكلفة. وعملية الاكتتاب العام في الولايات المتحدة الأمريكية تخضع لتنظيم شديد من قبل هيئة الأوراق المالية والبورصات، ولهذا على الشركة التي تنوي طرح اكتتاب عام أولي لأسهمها تقديم معلومات شاملة مسبقًا للمستثمرين المحتملين، قبل إتمام الاكتتاب العام، كما يجب على هذه الشركات المتداولة علنًا نشر بيانات مالية ربع سنوية، والتي يجب تدقيقها من قبل شركة محاسبة مستقلة.

على الرغم من وجود فوائد للاكتتاب العام للشركات في مرحلة لاحقة، إلا أنه قد يكون مكلفًا للغاية في البداية وعلى أساس مستمر؛ أما الخطر الآخر، فهو إمكانية انخفاض قيمة الشركة إذا لم تلب توقعات المستثمرين، وهذا يعيق خيارات النمو المستقبلية.

وبالتالي، تؤثر مرحلة دورة حياة النشاط التجاري كثيرًا على إستراتيجيات تمويله، وكذا على صناعته، حيث تفضي الصناعات المختلفة إلى احتياجات وفرص تمويلية مختلفة، فإذا كنت مهتمًا مثلًا بفتح مطعم بيتزا، فستحتاج إلى موقع فعلي، وأفران بيتزا، وأثاث حتى يتمكن العملاء من تناول الطعام هناك، وتُترجم هذه المتطلبات إلى إيجار شهري لموقع المطعم، وشراء الأصول المادية المتمثلة في الأفران والأثاث، ولهذا يتطلب هذا النوع من الأعمال استثمارًا أعلى بكثير في المعدات المادية مما تتطلبه شركة خدمات، مثل شركة تطوير

مواقع الويب، إذ يمكن لمطور مواقع الويب العمل من المنزل، ومن المحتمل بدء نشاطه التجاري باستثمار ضئيل للغاية في الموارد المادية، ولكن باستثمار كبير من وقته، فسيكون متطلب التمويل الأولي لمطور الويب موافقًا لبضعة أشهر من نفقات المعيشة حتى يصبح النشاط التجاري مكتفيًا ذاتيًا.

بمجرد معرفة المرحلة التي تمر بها الشركة في دورة حياتها، والصناعة التي تعمل فيها، يمكننا التعرف على متطلبات التمويل الخاصة بها. وبمقدور أصحاب الأعمال الحصول على التمويل بطرائق مختلفة لكل منها مزاياها، وعيوبها.

جد الحل

أصحاب رؤوس الأموال المخاطرون

إليك تصريحًا من جون مكي، المدير التنفيذي لسوق هول فودس Whole Foods:

"أصحاب رؤوس الأموال المخاطرون أشبه بالمسافر الذي يستوقف السيارات في الطريق لثقله، عدا عن حملهم لبطاقات ائتمانية. فإذا أوصلتهم إلى حيث يريدون، دفعوا ثمن البنزين، وإلا فسيحاولون سرقة سيارتك، وتعيين سائق جديد، ورميك على قارعة الطريق."

من حديثه في البرنامج الإذاعي عبر الإنترنت How I built this التي تعني كيف صنعت هذا⁽⁵⁾.

كيف كنت لتشعر إذا حاول المستثمرون في الشركة التي أنشأتها انتزاع السيطرة منك؟ وما هي الخطوات التي ستتخذها استعدادًا لهذه الحالة؟

9.1.2 أنواع التمويل

رغم قدرة العديد من الأفراد والمؤسسات على تقديم الأموال للأعمال التجارية، إلا أن هذه الأموال تنقسم عادةً إلى فئتين رئيسيتين هما التمويل بالدين، والتمويل بالأسهم، وعلى رواد الأعمال أخذ مزايا ومساوئ كل نوع بالحسبان، قبل اتخاذ قرار بأي من المصدرين يعتمدون في دعم أهداف مشروعهم المتوسطة وطويلة الأجل.

التمويل بالأسهم	التمويل بالدين	
يمتلك المقرض حصة في الشركة.	لا يمتلك المقرض حصة في الشركة.	الملكية
لا يحتاج تدفقًا نقديًا فوريًا.	يتطلب تدفقًا ماليًا مبكرًا ومنتظمًا.	النقد

أنواع التمويل

١. التمويل بالدين

التمويل بالدين هو عملية اقتراض الأموال من طرف آخر، ولا بد في نهاية المطاف من سداد هذه الأموال للمقرض، بالإضافة إلى فائدة ربوية عادةً، ويمكن الحصول على هذه القروض من عدة مصادر، سواءً كانت بنوكًا، أو بطاقات ائتمان، أو من العائلة والأصدقاء حتى، وهذا على سبيل المثال لا الحصر. وكما تختلف مصادر الدين، فقد يختلف تاريخ استحقاقه أيضًا، بمعنى سدادته كاملاً، كما تختلف مبالغ السداد، والجدول الزمني ما بين التأمين إلى الاستحقاق، ونسبة الفائدة، ولهذا على رائد الأعمال مقارنة كل الخيارات المتاحة قبل اتخاذ قرار التمويل بالدين.

ميزة التمويل بالدين هي أن الدائن يفقد حق الملكية في العمل بمجرد سداد المدين دينه كاملاً؛ أما عيب هذا النوع فيكون في كون سداد القرض يبدأ عادةً على الفور، أو بعد فترة قصيرة جدًا، ولذلك تقع الشركة الناشئة تحت ضغط توفير التدفق النقدي توفيرًا سريعًا.

ومن مصادر التمويل بالدين في الولايات المتحدة الأمريكية، إدارة الأعمال الصغيرة Small Business Administration، أو اختصارًا SBA. وهي وكالة حكومية تأسست بموجب قانون الأعمال الصغيرة الصادر سنة 1963، ومهمتها هي "إعانة، وتقديم المشورة، ومساعدة، وحماية مصالح الأعمال الصغيرة قدر الإمكان"⁽⁶⁾، حيث تتعاون SBA مع مؤسسات الإقراض، مثل: البنوك، والاتحادات الائتمانية لتوفير القروض للشركات الصغيرة، إذ تضمن SBA عادةً ما يصل إلى 85 بالمائة من المبلغ المقرض، وهذا ما يقلل من مخاوف البنوك عند إقراضها أموالاً للشركات الجديدة غير مضمونة النجاح.

لتوضيح فكرة قرض SBA، نأخذ القروض المسماة The 7(a) Small Loan Program، ويقابلها بالعربية برنامج القرض الصغير 7(أ)، دلالة على رقم البند الذي جاء فيه ذكر هذا النوع في قانون هذه الإدارة. وتنقسم القروض المدعومة من قبل SBA عادةً إلى إحدى فئتين: رأس المال العامل والأصول الثابتة.

فأما رأس المال العامل، فهو ببساطة الأموال المتوفرة لدى الشركة للعمليات اليومية، فإذا امتلكت لدى الشركة ما يكفي من المال لدفع الفواتير المستحقة حاليًا، فهذا يعني أنه ليس لديها رأس مال عامل، ووضعها هكذا غير مستقر، ولهذا ستحاول تأمين قرض لمساعدتها في هذه الأوقات العصيبة؛ وأما الأصول الثابتة فهي عمليات الشراء الكبيرة، سواءً كانت السلعة أراضٍ، أو مباني، أو معدات، ولذا فمبالغ الأصول الثابتة أعلى بكثير من قروض رأس المال العامل، الذي قد يغطي بضعة أشهر من النفقات فحسب.

بالنسبة للقروض التي تزيد عن 25000 دولار، تطلب SBA من المقرضين المطالبة بضمانات، والضمان هو شيء ذو قيمة يتعهد به صاحب العمل مقابل الحصول على قرض، وهذا يتيح للبنك أخذ شيء من المالك إذا لم يتمكن من سداد دينه، ولهذا قد يطلب منك البنك رهن منزلك، أو استثمارات أخرى، لتأمين القروض الأكبر، ويكون ضمان القروض العقارية هو ذاته العقار الذي تشتريه بالقرض، ما يعني بطريقة مخالفة للموقع أن

مخاطرة البنوك في تقديم قروض لمشتريات كبيرة تكون أقل منها في تقديم قروض أخرى، مع إمكانية اختلاف هذا من عقار إلى آخر. وفي نقطة أخيرة، تسمى القروض التي لا تتطلب ضمانات بـ "القروض غير المضمونة".

لمعرفة كيف يمكن لمالك النشاط التجاري استخدام قرض SBA، دعنا نعود إلى مثال مطعم بيتزا، حيث لا تمتلك جميع النشاطات التجارية المباني التي تعمل فيها، بل تلجأ الكثير منها إلى الاستئجار، وبهذا يحتاج صاحب مطعم البيتزا إلى قرض أصغر في هذه الحالة من حاجته لو كان سيشتري مساحة العمل. حيث إذا وجد موقع إيجار كان مطعمًا في السابق، فكل ما يحتاجه هو بعض التحسينات السطحية قبل افتتاح عمله، وفي هذه الحالة يكون القرض الصغير غير المضمون من SBA اختيارًا مناسبًا؛ وفي مثالنا، يخصص صاحب مطعم البيتزا بعض الأموال للتحسينات، مثل: الطلاء الجديد، والأثاث، واللافتات، والباقي لدفع أجور الموظفين، والإيجار، إلى حين بدء مداخل مطعم البيتزا في تغطية التكاليف.

وبالإضافة إلى القروض الصغيرة، يتيح برنامج SBA أيضًا قروضًا تصل إلى 350.000 دولار - فوق عتبة 25000 دولار-، وعلى البنك المقرض اتباع إجراءات الضمان الخاصة به في هذه الحالة، وقد يكون من الصعب ضمان شركة جديدة لقرض كبير، إذا لم تمتلك أصولًا مناسبة لترهنها ضمانًا مقابله. ولهذا تنطوي العديد من قروض SBA على بنود العقارات، فالعقارات أكثر الضمانات قبولًا عن غيرها، إذ لا يمكن نقلها، ولا تقل قيمتها كثيرًا بمرور السنوات. وبالعودة إلى مثالنا، يمكن لصاحب مطعم البيتزا الاستفادة من قروض أكبر إذا اشترى المساحة التي سيفتح فيها مطعمه، على تخصيص النسبة الأكبر من هذا القرض لدفع كلفة شراء المساحة.

ب. التمويل بالأسهم

استثمارات الأسهم - في نطاق فرص الاستثمار- هي تلك الاستثمارات التي تنطوي على شراء حصة ملكية في شركة ما، وذلك عادةً عبر شراء أسهم فيها؛ وعلى عكس الديون التي يتم سدادها مستقبلًا وينتهي الاستثمار بذلك، نجد أن التمويل بالأسهم هو تمويل مقدم مقابل ملكية جزئية في النشاط التجاري. ومثل نظيره التمويل بالدين، يمكن الحصول على التمويل بالأسهم من عدة مصادر مختلفة، بما في ذلك الأصدقاء والعائلة، أو غيرهم من المستثمرين المحترفين؛ وربما صادفت هذا النوع من الاستثمار في البرنامج التلفزيوني شارك تانك Shark Tank، ونظيره العربي تحدي الهوامير، اللذان يُقدم فيهما المشاركون فكرة نشاط جديد بغية تجميع المال الكافي لبدء أو توسيع شركتهم، فإذا أراد المستثمرون "الهوامير" الاستثمار في الفكرة، فإنهم يقدمون عرضًا مقابل حصة ملكية، ويمكن تقديم 200.000 دولار مقابل 40 % من ملكية النشاط.

ميزة التمويل بالأسهم -على عكس التمويل بالدين- هي غياب ضرورة توفير تدفق نقدي فوري لسداد الأموال؛ وأما عيبه فهو تمليك المستثمر حصةً من شركتك، حيث يأخذ حسب مثالنا 40 % من الأرباح المستقبلية، إلا إذا اشترت حصته مجددًا، مقابل تقييم أعلى يتناسب عادةً مع السعر الذي يدفعه المستثمر إذا أراد الحصول على الشركة كاملةً.

يتضح هذا في المثال الواقعي لشركة أوبر Uber، فقد كانت بنتشمارك كابيتال Benchmark Capital من أوائل المستثمرين في الشركة. وفي الجولة الأولى من تمويل رأس المال الاستثماري، قدموا 12 مليون دولار لأوبر في مقابل أسهم ملكية، وكانت قيمة حصة الملكية يوم طرحها للاكتتاب العام في مايو 2019 مقدرةً بما يفوق 6 مليارات دولار. وذلك هو المبلغ الذي على المؤسسين دفعه إذا أرادوا استعادة حصة ملكية بنتشمارك.

بعض مصادر التمويل ليست ديونًا ولا حقوق ملكية، مثل: الهدايا من أفراد الأسرة، والأموال من مواقع التمويل الجماعي أمثال كيكستارتر Kickstarter، والمنح من الحكومات، أو الصناديق الاستثمارية، أو الأفراد.

هل أنت جاهز؟

البحث عن مصادر رؤوس الأموال المخاطرة

أجر بحثًا عبر الإنترنت عن شركات رؤوس أموال مخاطرة، راجع مواقعهم الإلكترونية للتعرف على المجالات المحددة التي تستثمر فيها كل شركة. هل ستناسب فكرة مشروعك إحدى هذه الشركات؟ ما هي الجوانب التي تدل على وجود توافق؟

9.2 استراتيجيات تمويل خاصة

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التعرف على استراتيجيات التمويل التي تنتهجها المنظمات الخيرية
- وصف فرص التمويل المتوفرة للشركات الناشئة.
- تعريف التمويل الذاتي.
- وصف محاسن التمويل الذاتي، ومساوئه.

لا بد من إدراك أن أغلب الشركات الناشئة ليست شركات تقنية وإعلام آلي لتقدم منتجات عالية الكفاءة، مثل: التطبيقات، والمواقع الإلكترونية التي لا تحقق أرباحًا وفوائد إلا بعد سنين طويلة، فالنوع الأكثر انتشارًا هو الشركات الصغيرة التي يؤسسها رواد أعمال صغار يسعون إلى خلق قيمة في مجتمعاتهم المحلية، إذ لا تؤسس كل الشركات الناشئة بهدف الربح.

غالبًا ما تتأسس المنظمات الخيرية وبعض الشركات غير الربحية بأهداف إثارية، مثل تطوير الفن، والتعليم، والعلوم، وكذا حماية البيئة الطبيعية، وتقديم الإغاثة لمبوءي الكوارث..

المهمة	الأمثلة
تطوير التعليم	Teach for America, Khan Academy
حماية البيئة الطبيعية	Sierra Club, Wildlife Conservation Society
تقديم الإغاثة	الهلال الأحمر
دعم الفنون	Metropolitan Museum of Art, Americans for the Arts

البعثات الخيرية والمنظمات النموذجية

تحل هذه الأهداف محل الدافع الربحي الذي تملكه الشركات التقليدية، ولهذا تختلف في الغالب إستراتيجيات التمويل لهذين النوعين من المؤسسات اختلافًا كبيرًا. ومع غياب التركيز على الربح، يكون من الصعب توفير تكلفة العمليات التشغيلية، مما يحتم على هذه المنظمات غير الربحية تطوير إستراتيجية مستدامة تمكنها من الحفاظ على استقرارها المالي.

يمكن لهذه المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية مثلًا التأهل للحصول على الإعفاء الضريبي، مما يعني أن أي ربح قد تحققه منظمة غير ربحية فلن يخضع للضرائب عادةً، وعلى تلك المؤسسات السعي إلى الحصول على هذا الإعفاء عبر التقدم بطلب إلى خدمة الإيرادات الداخلية IRS، مع توضيح نوع المهمة التي تنفذها، سواءً كانت خيرية، أو علمية، أو تعليمية.

لنأخذ متحفاً كمثال، ما الغرض منه برأيك؟ وذلك موازنةً بالشركات التقليدية التي تقدم منتجاً، أو خدمة للعملاء مقابل أجر يدفعونه، فتلبي بذلك حاجة لديهم؟ على الرغم من أن الاطلاع على المنحوتات واللوحات الفنية ليس متطلباً حيوياً، إلا أن تلك التجربة قد تثري حياتنا، وتساعد في تعليمنا وتشكيل مجتمعنا، ولهذا تتأسس المتاحف. إليك بيان مهمة متحف ميتروبوليتان للفن المعروف اختصاراً بميت Met في نيويورك الأمريكية⁽⁷⁾.

بيان مهمة متحف ميتروبوليتان للفن في نيويورك

أن يكون مقرّاً في مدينة نيويورك، بغرض إنشاء وصيانة متحف ومكتبة للفنون في المدينة المذكورة. ولتشجيع وتطوير الفنون الجميلة وتطبيق الفنون في التصنيع والحياة العملية، وتطوير المعرفة العامة بالموضوع المتشابهة، وتحقيقاً لهذه الغاية، إثراء التعليم الشعبي.

بيان مهمة متحف الميتروبوليتان للفن في نيويورك

هذا هدف مختلف عن أهداف أغلب الشركات الصغيرة التي تقدم خدمة أو منتجاً مقابل فائدة، واختلاف الأهداف هذا يدعو إلى اختلاف إستراتيجيات التمويل، مثل: توليفة من خدمات البرامج، والتبرعات، والمنح.

9.2.1 خدمات البرامج

خدمات البرامج هي العروض التي تقدمها منظمة غير ربحية، والتي تؤدي إلى تحقيق إيرادات، ورغم عدم كفاية عائداتها عادةً لتغطية التكلفة الإجمالية لإدارة المؤسسة، إلا أن هذه الخدمات تشبه إلى حد بعيد تفاعلات العملاء في الأعمال التجارية التقليدية؛ إذ تقدم المنظمة منتجاً، أو خدمة مقابل أموال العميل.

يمكن اتخاذ خدمات البرامج في مثال المتحف لعدة أشكال مختلفة، فمن المحتمل تقاضي المتحف لرسوم مقابل الدخول لمشاهدة الأعمال الفنية والمتحف، بحيث تكون عائدات التذاكر هي حاصل ضرب سعر التذكرة الواحدة في عدد الزوار، حيث المتحف يملك فكرة عامة حول العدد المتوسط من زواره، وبهذا يمكنه الاستفادة من تلك البيانات في إنشاء الميزانية.

من أشكال خدمات البرنامج الأخرى في المتحف تقديم أنشطة تعليمية، أو تظاهرات ثقافية يحضر فيها متحدثون مشاهير أو مقدمو عروض، فغالباً ما تستضيف المتاحف فنانيين محليين، أو يقيم موظفوها فصولاً فنية، وجولات موسمية، وعادةً ما يكون لهذه الأحداث والأنشطة رسوماً تتجاوز تكلفة تذكرة الدخول العادية.

على الرغم من هذه الأنشطة المدرة للدخل، إلا أن المنظمات غير الربحية تواجه صعوبات جمة في تغطية جميع تكاليف التشغيل للأعمال العادية، مثل: أجور الموظفين، وتكاليف المنشأة، والإعلان. وبالتالي، فهم بحاجة إلى العديد من مصادر الدخل المختلفة، وللتوضيح، لم يشكل دخل خدمة برنامج ميت لعام 2018 سوى 2.3 % من إجمالي إيراداته لذلك العام⁽⁸⁾.

9.2.2 التبرعات

إحدى الفوائد التي تعود على الشركات ذات المهمات الخيرية هي الدعم الشعبي المتأصل، والذي قد يعزز مشاركة المجتمع بما يتجاوز المحسوبة، وقد يترجم هذا إلى استعداد للتبرع بالمال للمنظمة، فالتبرع هو هدية مالية بدون توقع السداد أو استلام أي شيء في المقابل، حيث يريد المستفيدون من منظمة خيرية المساعدة في تعزيز مهمة المنظمة، ويعتمد هذا النوع من الكيانات، سواءً كان متحفًا، أم مستشفى، أم الهلال الأحمر على حسن نية أفراد المجتمع، وبالنسبة إلى ميت، فمع هذه النسبة المنخفضة من الإيرادات الناتجة عن خدمات البرامج، فمن الواضح أن التبرعات والهدايا الخيرية تُعد ضروريةً في تحقيق الاستمرار المالي للمنظمة.

9.2.3 المنح

المنح مصدر آخر لتمويل المنظمات غير الربحية، فالمنحة هي هدية مالية تُقدم لغرض معين من قبل وكالة حكومية أو منظمة خيرية، مثل: مؤسسة بيل، وميليندا جيتس، وتشابه المنح مع التبرع في كونها معطيات لا ينبغي سدادها، لكنهما يختلفان في كون المنظمات قادرة على التنافس للحصول على المنح، كما يمكن صرفها للمنظمات مع بعض القيود حول كيفية التصرف فيها، إذ تمتلك معظم الكيانات المقدمة للمنح أجندةً أو غرضًا من وراء تمويلها هذا. فعلى سبيل المثال: تقدم المعاهد الوطنية للصحة NIH منحًا لدعم النهوض بمهمة المعاهد الوطنية للصحة في تعزيز الصحة، وإطالة الحياة الصحية، وتقليل أعباء المرض والإعاقة⁽⁹⁾. وتستثمر هذه المنظمة الفيدرالية أكثر من 32 مليار دولار سنويًا من أجل البحوث الطبية.

قد تكون المنح تنافسيةً للغاية، وتتطلب عملية تقديم صارمة، ففي العادة تتقدم العديد من المنظمات للحصول على نفس المنحة، وتقوم المنظمة المصدرة للمنحة بمراجعة العديد من الطلبات المتنافسة لتحديد اختيارها. لهذا يجب على الحاصلين على المنح تقديم بيانات مالية مدققة، كما أنها مطالبة بتحديث تلك البيانات بعد حصولها على المنحة، لتأكيد استخدامها أنسب استخدام. وتمنح المعاهد الوطنية الأمريكية للصحة ما يقرب من 50000 منحة سنويًا معظمها تنافسية. وعلى الرغم من أن هذا عدد هائل من المشاريع الممولة، إلا أنه تم قبول 20 % فقط من الطلبات المقدمة إلى المعاهد الوطنية للصحة في عام 2018⁽¹⁰⁾. وبعبارة أخرى، رفضت المعاهد الوطنية للصحة أربعة من كل خمسة طلبات. بالنسبة إلى رواد الأعمال، هذا يعني أنه عند تحديد منحة خاصة بمهمة مؤسستك، يجب أن تزن فرصك في الحصول على المنحة قبل عدّها جزءًا من إستراتيجية تمويلك.

لفهم المنح في الممارسة العملية، دعنا نفحص المعاهد الوطنية للصحة. يوفر برنامج المنح الصغيرة للمعاهد الوطنية للصحة الأموال لأنشطة مثل تطوير تكنولوجيا البحث الجديدة. يمكن تقديم هذه المنحة المحددة لمدة تصل إلى عامين، بأموال تصل إلى 50000 دولار في التكاليف المباشرة سنويًا. يمكن أن توفر منحة كهذه دعمًا حيويًا لشركة ناشئة غير ربحية.

تقع بعض المشاريع التجارية في مكان ما بين المنظمات الملتزمة تمامًا بالعمل الخيري، والشركات الصغيرة التقليدية مع رواد الأعمال الذين يركزون على ريادة الأعمال المجتمعية. يطور رواد الأعمال الاجتماعيون

المنتجات والخدمات كحلول لمشاكل المجتمع. على سبيل المثال، تمكنت شركة تومز TOMS للأحذية من إنشاء نموذج عمل تقدم من خلاله الشركة زوجًا واحدًا من الأحذية للأطفال في دول فقيرة مقابل كل زوج مباع. وهذه الفكرة ابتكرت ما يسمى بـ "واحد مقابل واحد"⁽¹¹⁾.

يصف موقع تومز، الشركة ونموذجها اللذان يرتكزان إلى تجارب مؤسس الشركة بلايك مايكوسكي⁽¹²⁾.

قصة بدء شركة تومز TOMS

خلال سفره إلى الأرجنتين سنة 2006، شهد بليك المصاعب التي تواجه الأطفال الذين ينشؤون دون أحذية، وحله للمشكلة كان سهلًا، لكنه ثوري! فقد أنشأ شركة ربحية مستدامة لا تعتمد على التبرعات، وتحولت رؤية بليك سريعًا إلى فكرة نشاط تجاري بسيطة وفرت البنية الأساسية لشركة تومز TOMS.

توفر ريادة الأعمال الاجتماعية القدرة على إحداث تغيير إيجابي في العالم دون الاعتماد على التبرعات وحدها، حيث تجمع ريادة الأعمال الاجتماعية نموذج عمل مربح ومستدام مع قضية مهمة، وغالبًا ما ينتج عن هذا المزيج ترويج شفهي إيجابي يمنح العملاء المحتملين شعورًا جيدًا بالمنتج يتجاوز مجرد الإعجاب بأسلوبه، أو وظيفته فقط.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

ريادة الأعمال الاجتماعية

تمامًا مثل مؤسس شركة تومز، نواجه في حياتنا أحيانًا الفرصة لمساعدة الناس، بل وقد نكتشف عدم وحدتنا في إحساسنا هذا.

- ما هي فرص المساعدة التي تراها في محيطك؟
- اذكر بعض الطرائق التي يمكنك من رفع الوعي بالقضية التي اخترتها.

9.2.4 إستراتيجيات التمويل بدون قرض

اكتشفنا إلى الآن أن العديد من الشركات الناشئة ظهرت للوجود من خلال الاستخدام المكثف للديون، وعلى الرغم من كون الاقتراض يُعد مصدرًا لتمويل المشروع، فقد يكون محفوفًا بالمخاطر خاصةً إذا كان صاحب المشروع مسؤولاً شخصيًا عن السداد، لذا تجد في الممارسة العملية أن بعض رواد الأعمال يستهلكون بطاقات الائتمان إلى أقصى حد، أو يحصلون على قروض لشراء المنازل مقابل مساكنهم الأساسية، أو يؤمنون قروضًا شخصية أخرى عالية الفائدة، فإذا فشل صاحب المشروع في سداد القروض، قد تكون النتيجة استعادة المعدات، وحبس الرهن، وغيرها من الإجراءات القانونية، ولتلافي تلك المخاطر نخرج الآن إلى إستراتيجيات التمويل التي تجذب الكثير من الشركات الناشئة، كونها لا تتطلب الخوض في الديون، ولا التخلي عن جزء من الملكية مقابل الدعم المالي.

١. التمويل الجماعي

ذكرنا سابقاً قصة بدء مشروع آيباك باك، أين حصل هذا المشروع على تمويله الابتدائي من خلال مساهمات عبر موقعي إندي جوجو، وكيك ستارتر، حيث تُعد المواقع نوعاً من أنواع التمويل الجماعي، والذي يتضمن جمع مبالغ صغيرة من المال من عدد كبير من الناس، ويُشار عادةً إلى الأشخاص الذين يساهمون بالمال بالداعمين.

عند تصفح مواقع التمويل الجماعي هذه، ستري العديد من أنواع المشاريع المختلفة التي تسعى للحصول على دعم مالي، من إنشاء ألعاب لوحية جديدة إلى افتتاح مقاهي الكعك المحلي، حيث يحدد كل مشروع هدف تمويل دقيق وإجمالي، عبر طرح المبلغ الذي يحتاج إليه على الموقع، كما تقوم بعض مواقع التمويل الجماعي، مثل كيك ستارتر، بتطبيق نموذج "كل شيء أو لا شيء"، حيث لا تتلقى المشاريع أي أموال ما لم يتم تحقيق هدف التمويل العام؛ وعلى الجهة المقابلة، يمكن تجاوز المبلغ المطلوب، ولا تتوقف عملية جمع الأموال إلا بانتهاء المدة التي يحددها رائد الأعمال.

عادةً ما يستخدم رواد الأعمال الذين يتنافسون على التمويل الجماعي بعض الأساليب الشائعة:

- أولاً، غالباً ما ينشرون مقطع فيديو تمهيدياً يشرح هدف المشروع وعرض القيمة المحددة. (على سبيل المثال، قد يطلب الطاهي 75000 دولار لفتح شاحنة طعام متخصصة في مطبخ غير معروف نسبياً).
- ثانياً، يقدم رائد الأعمال ملخصاً مكتوباً، أكثر تفصيلاً عن المشروع، وغالباً ما يتضمن العناصر التي سينفق المبلغ عليها، مثل: 50000 دولار للسيارة، و10000 دولار لتصميم الجرافيك وشارات المركبات، و15000 دولار لمعدات المطبخ للشاحنة.
- أخيراً، هيكل المكافآت، وهو ما يغري زوار الموقع لتمويل المشروع، إذ يمدّهم بشيء مادي مقابل مساهمتهم، بدل الاكتفاء بالمساهمة الناتجة عن شغفهم بالمشروع، حيث يحدد هيكل المكافآت مستويات مختلفة من التمويل، ويربط مكافأةً محددة بكل مستوى، فعلى سبيل المثال، لمساهمة قدرها 5 دولارات، قد يشكر الطاهي الداعم على وسائل التواصل الاجتماعي؛ مقابل 25 دولارًا، سيحصل الداعم على قميص وقبعة عليها شعار شاحنة الطعام؛ مقابل 100 دولار، سيحصل الداعم على خمس وجبات مجانية عندما تفتح شاحنة الطعام.

تختلف رسوم مواقع التمويل الجماعي هذه من 5% إلى 8%، ويتطلب كيك ستارتر الآن منتجات مادية، أو نماذج أولية لبعض الشركات الناشئة، بالإضافة إلى مقطع فيديو قصير للمساعدة في تمثيل المنتج وعرضه.

على الرغم من قدرة مصدر التمويل هذا على توفير قدر كبير من المرونة، إلا أن الشركات التي تستخدم التمويل الجماعي من الممكن مواجهتها لمشاكل، فقد يكون لبعض مستويات التمويل والمكافآت حدود، فعلى سبيل المثال، قد ينتج عن هيكل المكافآت مساهمون دعموا المشروع بمبلغ 1000 دولار، وفازوا بمكافأة نقلهم لحضور يوم الافتتاح الكبير لمطعمك، وهذا سيتضمن تذاكر الطيران، وغرف الفنادق، وخدمات التوصيل. صحيح

أن هذه المحفزات تقنع الناس بالمساهمة، لكنها ستكون صاحب المشروع الكثير من الوقت والتخطيط والمال للوفاء بها، ولهذا ذكرت دراسة بحثية أن 84 % من مشاريع كيك ستارتر الأولى تأخرت جدًا في تنفيذ مكافآتها⁽¹³⁾.

تتمثل ميزة التمويل الجماعي في كون الشركة تتلقى المال قبل تدشينها؛ أما الجانب السلبي، فيكمن في تطلب المكافأة لدفعة مستقبلية للداعمين، فقد تكون هذه الدفعة على شكل سلع، أو وجبات طعام، أو حتى أحداث، أو رحلات، لذلك من المهم لرواد الأعمال تخصيص جزء من أموال الاستثمار لتمويل المكافآت، فالاعتماد فقط على توليد أموال المكافآت من المبيعات المستقبلية يُعد خطرًا قد يؤدي إلى إغضاب المعجبين أنفسهم الذين مكنوا الشركة من الانطلاق.

عادةً ما يوفر التمويل الجماعي دفعةً فقط لبدء الشركة الناشئة، ولهذا تحتاج معظم الشركات في مرحلتها الأولية إلى تمويل إضافي من مصادر أخرى للوصول إلى أول إطلاق تجاري لها.

على الرغم من إمكانية إتيان وسائل التواصل الاجتماعي بنتائج عكسية، إلا أن بإمكان رجال الأعمال الاستفادة منه أيضًا؛ إذ قد يسمح التمويل الجماعي لرائد الأعمال ببناء مجتمع حول منتج ما قبل بيعه، كما يمكن لعشاق المنتج المتشابهين في التفكير التواصل مع بعضهم البعض عبر الإنترنت، في قسم التعليقات في موقع الويب، أو في منشورات الوسائط الاجتماعية المشتركة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد يصبح داعمو المشروع مشجعين له من خلال نشر الفكرة وحماسهم لها، مع الأصدقاء والعائلة وزملاء العمل، فقد يؤدي التسويق الشفهي إلى المزيد من المؤيدين أو العملاء المستقبليين بعد الإطلاق.

هل أنت جاهز؟

موقع كيك ستارتر

زر [موقع كيك ستارتر](#)، وراجع بعض المشاريع.

- ما هي الجوانب الجيدة في مقاطع فيديو عروضهم التقديمية؟
- ما هي المكافآت الفريدة التي قدموها؟
- كيف تضمن فكرة مشروعك صفحة كيك ستارتر؟

ب. المقايضة

غالبًا ما تفتقد الشركات الناشئة إلى الكثير من الأصول النقدية لإنفاقها، ولكنها تمتلك عروضًا قد توفر قيمةً لشركات أخرى، فالمقايضة نظام لتبادل السلع أو الخدمات بسلع أو خدمات أخرى بدلًا من المال. لنلقي نظرةً على حالة شانتي، وهي مصممة المواقع الإلكترونية التي تريد بدء عمل تجاري، والتي قد ترغب في دمج نشاطها التجاري رسميًا، أو تحتاج أية مساعدة قانونية أخرى، مثل مراجعة العقود القياسية، وإذا ما عينت محاميًا لهذه الخدمات، فسيكلفها ذلك الكثير من المال. لكن ماذا لو احتاج المحامي إلى شيء يمكن أن توفره مصممة المواقع الإلكترونية؟

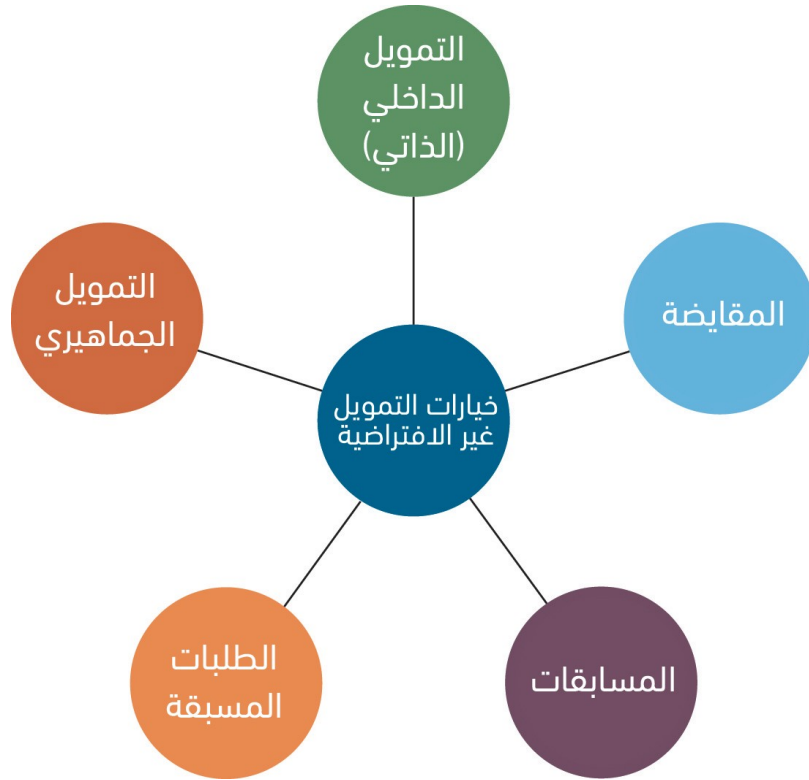
سواءً كان المحامي قد بدأ عمله للتو، أو كان قديمًا في المهنة، فقد يحتاج إلى إنشاء موقع جديد، أو إعادة تصميم وتحديث موقعه القديم، وتثبيت موقع جديد أو إصلاح القديم هما عمليتان مكلفتان، فماذا لو كانت هناك طريقة تمكن كلاً من المحامي، ومصممة المواقع الإلكترونية من الحصول على ما يريدانه دون دفع أي شيء؟ هذه هي المقايضة، على أن بعض التداعيات المحاسبية والضريبية في المقايضة تمنع من الخروج بعملية مقايضة صافية لا يُدفع فيها أي مبلغ مالي.

وفي سيناريو المقايضة، يمكن لشانتي إنشاء موقع ويب للمحامي على حساب وقتها فقط، والذي غالبًا ما يكون أكثر وفرةً من المال في مرحلة بدء التشغيل، ويمكن للمحامي تقديم خدمات التأسيس أو مراجعة العقد في المقابل، دون الحاجة إلى نفقات نقدية، هذا التبادل جذاب للكثير من رواد الأعمال، ويمكنهم من تلبية احتياجات العمل بتكلفة أقل، فعلى الرغم من أن الشركات الأكثر نضجًا يمكنها أيضًا استخدام المقايضة، إلا أن تكلفة الفرصة تكون أعلى بكثير، فإذا كانت الشركة الناضجة غير قادرة على تحمل عميل دافع جديد بسبب كثرة العمل المجاني (المقايضة) التي تقوم بها، فستخسر إيراداتها المستقبلية، مما يمثل خسارة كبيرة؛ وعلى النقيض من ذلك، غالبًا ما تتمتع الشركات الناشئة بسعة فائضة أثناء تطوير قاعدة عملاء، لذا فالقيام بأعمال المقايضة غالبًا ما يكون استراتيجي تمويل مفيدة منخفضة المخاطر.

ج. خيارات تمويل أخرى بدون قرض

بخلاف التمويل الجماعي والمقايضة، لدى الشركات الناشئة خيارات أخرى لمساعدتها على الانطلاق، مثل تمويل المسابقات، والطلبات المسبقة؛ حيث تعقد العديد من المنظمات مسابقات تمويل المشاريع، وتقدم جوائز مالية للفائزين، حيث يمكن استخدام أموال الجوائز هذه كأموال أولية لبدء مشروع جديد، فعلى سبيل المثال: تنظم المكتبة العامة لمدينة نيويورك مسابقة خطة عمل سنوية تسمى New York StartUP، حيث يجب على المتقدمين إكمال جلسة توجيهية، وحضور ورشات العمل التي تطور مهارات ستارت اب⁽¹⁴⁾، حيث يجب على المتقدمين إكمال جلسة توجيهية، وحضور ورشات العمل التي تطور مهارات إنشاء وتقديم خطة عمل كاملة، وتُقدّر جائزة المركز الأول بـ 15000 دولار من أموال الجائزة الكلية، والتي قد تكون بداية رائعة نحو تحويل فكرة ريادة الأعمال إلى واقع تجاري.

هناك طريقة أخرى أيضًا لاكتساب الشركات الناشئة قوة دفع مالية، وهي الطلبات المسبقة، فغالبًا ما تطلب متاجر البيع بالتجزئة الطلبات المسبقة، وهي عمليات شراء مسبقة للمنتج، أين يدفع العملاء مقابل العنصر المطلوب قبل تمكنهم من الوصول إليه، ولا يقتصر هذا النهج على الشركات والسلاسل القائمة والمعروفة، بل يمكن للشركات الناشئة أيضًا استخدامه.



يمكن لرواد الأعمال استكشاف مجموعة من خيارات التمويل غير القرضي المتنوعة.

يمكن للشركات التي لديها نموذج أولي لمنتجها، أو أول دفعة مصنعة منه، عرض المنتج الجديد للعملاء المحتملين، الذين قد يكونون مهتمين بما يكفي لتقديم طلب، حيث يمكن للشركة استخدام الأموال المستلمة من هذه الطلبات المسبقة لدفع ثمن المخزون، بالإضافة إلى قيام موظفي المبيعات بإجراء مكالمات المبيعات، كما يمكن للشركات الجديدة حضور المعارض التجارية والمعارض، لجذب الاهتمام بالمنتج، ويتم إطلاق العديد من المنتجات الجديدة بهذه الطريقة، لأنها تتيح الوصول إلى العديد من العملاء المحتملين في مكان واحد.

9.2.5 لماذا يضر التمويل الذاتي ثم يفيد

عادةً ما يُشار إلى عملية التمويل الذاتي لشركة باسم بوتسترايبنغ Bootstrapping، والبوت ستراب هو خيط الحذاء، وأصلها المقولة الإنجليزية "شد نفسك من خيط حذائك"، والتي تقابلها في العربية "شد الحزام"؛ فالتمويل الذاتي المقصود هنا يصف إستراتيجية التمويل التي تسعى إلى تحسين استخدام الأموال الشخصية، والإستراتيجيات الإبداعية الأخرى (مثل المقايضة) لتقليل التدفقات النقدية الخارجة.

في السنوات الأخيرة، كانت هذه الإستراتيجية هي العمود الفقري لبرامج، مثل شارك تانك Shark Tank، فقد تجعل هذه البرامج رواد الأعمال يعتقدون بأن التواجد على شاشة التلفزيون أمر ساحر يزين الدعم المالي لأصحاب الملايين والمليارديرات في أعين رواد الأعمال، لكن في الحقيقة هناك مضار وعيوب تنجم عن جلب المستثمرين الخارجيين لإطلاق مشروعك. وتشمل هذه العيوب خسارة الأرباح المستقبلية، واحتمال فقدان

السيطرة على الشركة، من بين أمور أخرى. لذا فعلى يجب على أصحاب الأعمال المحتملين الموازنة بين المزايا والعيوب - على المدى القصير والطويل - لتمويل حلمهم المحدد.

لقد تطرقنا إلى الآن إلى إستراتيجيات التمويل المبنية على إيجاد شخص راغب في الاستثمار أو الإقراض، لكن العديد من الشركات الصغيرة ببساطة لا تملك فرصة الحصول على مبالغ كبيرة من رأس المال. وفي هذه الحالات، يحتاج رواد الأعمال الطموحون إلى إستراتيجيات العمل اللينة التي تحقق أفضل النتائج.

يتطلب التمويل الذاتي من رواد الأعمال التخلص من أي أفكار مسبقة عن صورة الثقافة الشعبية للشركات الناشئة، إذ لا تملك معظم الشركات الناشئة مكاتب عصرية في وسط المدينة، أو طاولات كرة قدم، أو طهارة شخصيين، فقد يبدو واقع التمويل الذاتي أميل إلى قضاء الليالي المتأخرة في قص الكوبونات، فهو ينطوي على التدقيق في النفقات المحتملة وما إذا كانت كل تكلفة تستحق الاستثمار حقًا، كما قد تكون عمليةً صعبةً ومجهدة، ولكن بدون أي مستثمرين ملائكة، أو داعمين من العائلة الأثرياء، وغالبًا ما يكون التمويل الذاتي هو الخيار الوحيد لرائد الأعمال؛ أما الخبر السار هو أن هذا النهج قد يحقق أرباحًا كبيرة على المدى الطويل.

1. أساسيات التمويل الذاتي

عندما يخاطر رواد الأعمال بمدخرات حياتهم، فعليهم استغلال كل دولار إلى أقصى حد ممكن؛ إذ يتطلب امتلاك قدر محدود من رأس المال تحسين الإستراتيجيات الإبداعية لإطلاق العمل وإبقائه قائمًا، حيث ينطبق هذا الإبداع على جلب العملاء، والمبيعات، وكذلك إدارة النفقات.

يُعد فهم التكاليف المستمرة للأعمال أمرًا أساسيًا، ففي مقابلة مع برنامج ان بي ار كيف بنيت هذا (NPR's How I Built This)، تُشارك باربرا كوركوران وهي إحدى المستثمرين في برنامج شارك تانك، بداياتها المتواضعة في مجال الوساطة العقارية⁽¹⁵⁾. من الأشياء التي تتطرق إليها هي إدراكها باستمرار للمدة التي ستكفيها أموالها، بالنظر إلى نفقاتها الشهرية، فإذا كان لديها 10000 دولار في البنك وكانت تكلفة إيجارها، والموظفين 2500 دولار شهريًا، فقد عرفت أن المال سيستمر لمدة أربعة أشهر. هذه المعلومات واليقظة المستمرة مطلوبة عند بدء عمل تجاري لتحقيق النجاح.

عادةً ما تكون تكاليف الموظفين واحدةً من أكبر النفقات التي تواجه الشركة، فقد يكون تعيين موظفين تقليديين بدوام كامل مكلفًا، وضمهم مبكرًا جدًا قد يقضي على مداخل النشاط التجاري، كما قد تكون الأساليب الإبداعية لتقليل تكاليف العمالة مفيدةً للغاية، وتتمثل إحدى إستراتيجيات التحكم في هذه التكاليف في استخدام متعاقدين مستقلين (موظفون مستقلون)، وموظفين آخرين بدوام جزئي كونهم لا يعملون بدوام كامل للعمل، وربما يخدمون شركات أخرى أيضًا، فمرتبتهم عمومًا أقل من مرتب الموظف بدوام كامل، وغالبًا ما يرجع ذلك جزئيًا إلى كون هذه الوظائف لا تأتي عادةً مع أي مزايا، مثل: التأمين الصحي، أو الإجازات مدفوعة الأجر، إذ يمكن لاستخدام هؤلاء العمال المساعدة في تلبية احتياجات الموارد في تقليل التكاليف، فبمجرد بدأ العمليات في الاستقرار، حتى يكون ممكنًا، ومن المنصوح به، توفير فرص عمل بدوام كامل لهؤلاء الأفراد.

يُعد التسويق مجالاً رئيسياً آخر للاستثمار التجاري الجديد، ولكن قد تكون اللوحات الإعلانية، وإعلانات الويب، والإعلانات التلفزيونية، والإعلانات الإذاعية باهظة الثمن؛ أما البخسة منها فغير مجدية، إذ تُبث خلال أوقات العرض غير المناسبة، لكنها عادةً كل ما يمكن للشركات الناشئة ذات الميزانيات المنخفضة تحمله. ولحسن الحظ، هناك العديد من فرص الإعلان منخفض التكلفة، أو المجاني حتى، مثل التسويق الشفهي، أين قد يؤدي القيام بعمل جيد لعميل واحد بسهولة إلى إحالات لمزيد من الأعمال، كما توفر بعض جهود وسائل التواصل الاجتماعي أيضًا عائدًا قويًا مقابل الحد الأدنى من الاستثمار، على الرغم من استحالة قياس التأثير المحتمل للجهود أو نجاحها عادةً.

على المؤسسة الجديدة التي تعتمد التمويل الذاتي أيضًا إدارة النفقات التشغيلية بعناية، فغالبًا ما يستطيع رائد الأعمال تقليل النفقات غير الضرورية في بداية العمليات، حتى لو كان ذلك يعني التخلي عن موقع عمل فعلي، فقد يؤدي العمل من مكتب منزلي أو مساحة عمل مشتركة (مثل: نحن نعمل WeWork، أو مركز التأثير Impact Hub) إلى توفير كبير، إذ يمكن لاستئجار مساحة مكتبية تكلف مئات أو آلاف الدولارات شهريًا، بينما لا يتطلب المكتب المنزلي عادةً أي استثمار إضافي. واعتمادًا على الموقع، يمكن لمساحات العمل المشتركة توفير مساحة عمل واحدة، والوصول إلى التقنية مقابل ما لا يقل عن 50 دولارًا إلى 100 دولار شهريًا، مما يؤدي إلى تحقيق توفير كبير على مجموعة مكتبية مخصصة؛ بينما في المدن الكبيرة، أو في المواقع التي بها المزيد من وسائل الراحة، فقد تتراوح التكاليف الشهرية بين 100 دولار، و500 دولار في الشهر.

ب. كيف يضر التمويل الذاتي

يُعد التمويل الذاتي عمليةً غير سهلة البتة، فهو محفوف بالميزانيات الضيقة والتضحيات، التي من شأنها التأثير سلبيًا على رائد الأعمال، وفي واحدة من أبسط إستراتيجيات التمويل الذاتي، بدء عمل تجاري على أساس عمل ليلي Moonlighting، أو التعامل مع مشروع عملك على أساس وظيفة ثانية، فباستخدام هذه الإستراتيجية، يستمر رائد الأعمال في العمل في وظيفته العادية، لنقل من 9:00 إلى 17:00، ثم يخصص بقية الأمسيات وعطلات نهاية الأسبوع للعمل في الشركة. في الوقت الذي توفر فيه هذه الإستراتيجية فائدةً واضحةً تتمثل في الحفاظ على مستوى دخل مريح، فلهذا النهج له بعض العيوب أيضًا، إذ لا يستطيع رواد الأعمال الليليون تكريس 100 % من وقتهم وطاقاتهم لأعمالهم الجديدة، فقد يكون الوقت الذي يمكنهم تخصيصه له أقل كفاءةً، فبعد العمل طوال اليوم في وظيفة أخرى، قد يشعر الشخص بالتعب أو الإرهاق، لذلك قد يكون من الصعب تغيير الحالة الذهنية، والمضي قدمًا بإنتاجية كاملة، بالإضافة إلى الاستثمار المرهق في الوقت، فقد يؤدي العمل الإضافي إلى تقييد العلاقات الشخصية، وعليه تكون هذه الإستراتيجية أسهل عندما يكون رائد الأعمال في مرحلة الحياة مع القليل من الالتزامات، لكن قد يكون له تأثير سلبي على الصداقات، ولكن في مراحل الحياة الأخرى، قد يكون هذا التأثير أكثر أهمية، فعلى سبيل المثال، قد يؤثر على العلاقات مع الزوج، أو الأطفال على وجهين، منها انخفاض التركيز في هذه العلاقات، وزيادة التحديات اليومية في الموازنة بين العمل

والحياة وإدارة الأسرة؛ بالإضافة إلى ذلك، على المؤسس الالتزام بالمشروع بدوام كامل في مرحلة ما، لجذب المستثمرين الجادين.

المزايا	العيوب
• الحفاظ على الملكية الكاملة. • الإضطرار إلى الحلول الإبداعية. • تخفيض التكاليف يدعم التطور.	• بداية بطيئة. • أقل جاذبية. • تضحيات كبيرة.

مزايا وعيوب التمويل الذاتي

من بين إستراتيجيات التمويل الذاتي الأخرى التفاوض على شروط الدفع على النفقات، ففي كثير من الأحيان عندما تبيع الشركات إلى شركات أخرى، يسمح البائع للعميل بالشراء بالائتمان، وهذا يعني عدم وجوب دفع المشتري وقت الشراء، وعلى الرغم من أن عملاء التجزئة مطالبون بالدفع في السجل أثناء الخروج، فعمليات الشراء بين الشركات قد تعمل بشروط مختلفة، كما قد تمتد أحياناً إلى ثلاثين، أو ستين، أو تسعين يومًا، ويمكن أن يكون هذا الوقت الإضافي لدفع ثمن المشتريات ميزة حقيقية للشركات. عندما تشتري شركة ما مخزونًا بالائتمان، فإنها تتاح لها الفرصة لبدء بيعه قبل أن تدفع ثمنه.

على سبيل المثال، يمكن لمتاجر الملابس بالتجزئة بيع منتجاتها في المتاجر أو عبر الإنترنت، والحصول على النقود قبل أن تدفع لبائعيها. ولسوء الحظ، عندما تصبح الأموال النقدية للشركة قليلة، يمكن أن تنشأ معضلة أخلاقية؛ فعندما يكون لدى شركة ما فواتير مستحقة الدفع أكثر من الأموال التي يجب دفعها بها، سيحتاج المالك إلى اتخاذ قرارات صعبة. يمكن أن يكون من السهل نسيان أو تجاهل المبالغ بسبب البائعين، ولكن تتفاقم هذه المشكلة عندما تحدث مع المزيد والمزيد من البائعين. في النهاية، يمكن أن تصل إلى النقطة التي لن يبيع فيها البائعون لك بالائتمان، بل وربما لن يبيعوك بالمال حتى. وعندما لا تستطيع شركة ما شراء مخزون لبيعها للعملاء، فلن تلبث أن تتوقف عن العمل.

ج. كيف يفيد التمويل الذاتي

على الرغم من إمكانية إضرار عملية التمويل الذاتي في السنوات الأولى من العمل، إلا أنها تعود بفوائد كبيرة على صاحب العمل على المدى الطويل، فواحدة من أكثر الفوائد قيمة لتأسيس شركة ما، هي حقيقة أن المؤسس يمكنه الحفاظ على السيطرة على الشركة، وعادةً ما يحتفظ بملكية 100%. وعلى الرغم من سهولة التخلي عن ملكية فكرة ما أحياناً - بما أن الأفكار تأتي بحرية ولا تتطلب تضحية مالية-، إلا أن رواد الأعمال الذين يقبلون فرصة تمويل الأسهم، ويتخلون عن جزء كبير من ملكية النشاط التجاري قد لا يدركون النتائج الضارة المحتملة؛ فما يبدو ساحراً على برنامج "شارك تانك" قد يكلف صاحب العمل تحكماً أكثر مما هو مطلوب، وبمجرد التخلي عن أي جزء من حقوق الملكية في شركة ما، فقد يكون من الصعب أو المكلف استردادها، إذ بمجرد قبول الصفقة، يحق للمستثمر الحصول على تلك النسبة المئوية من الربح لكل عام تعمل فيه الشركة،

حتى لو لم يرفع هذا الشخص إصبعه لدعم المشروع، فعادةً ما يعقد رواد الأعمال صفقات التمويل هذه بسبب فوائد الأموال والوصول إلى جهات اتصال المستثمر. لذا، فلو كان بإمكانك تجنب التمويل الخارجي، فستحتفظ بالسيطرة الكاملة، والملكية الكاملة للشركة، لذا يجب عليك موازنة هذه الميزة في قرارات التمويل الخاصة بك.

وفي فائدة أخرى من التمويل الذاتي، نجد تجنب تحمل الديون سواءً كان ذلك في شكل بطاقات ائتمان، أو قروض شخصية، فساد الديون قد يكون له تأثير خطير على أي عمل، كما قد يكون مرهقًا خاصًة للشركات الجديدة. وبالنظر إلى أن بعض مصادر تمويل الديون المتاحة لأصحاب المشاريع قد تتحمل معدلات فائدة أعلى من المتوسط، فإخراج نفسك من تحت هذا العبء المالي ليس بالمهمة السهلة، في حين يسمح تأخير الاستثمارات الخارجية بنمو عملك ليس فقط في الإيرادات والأرباح، ولكن أيضًا في القيمة السوقية، فعندما يأتي المستثمرون المحتملون، سوف يفكرون في مساهمة أعلى لنسبة أقل في الأعمال التجارية.

رابط للتعلم

البطاقات الائتمانية من أشهر طرائق التمويل بالدين، ورغم أنه قد يبدو من الحكمة الدفع عبرها لأعلى المشتريات أولًا، ثم تدفع المبلغ الشهري الأقل، إلا أن هذه قد تكون طريقة خادعة.

9.3 مبادئ المحاسبة لرواد الأعمال

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- شرح معادلة المحاسبة، وتعريف أجزائها من أصول، وخصوم، وحقوق ملكية.
- تحديد الإيرادات، والمصروفات، والمداخيل.

على الرغم من كون التمويل والمحاسبة يكملان ويعتمدان على بعضهما البعض، إلا أنهما متمايزان، فالتمويل كما رأينا، هو عملية جمع الأموال؛ أما المحاسبة فهي نظام تسجيل، وتصنيف التعاملات المالية المتعلقة بالأعمال التجارية، وكذا تلخيص تلك التعاملات، وإيصالها في شكل بيانات مالية، وبهذا فالمحاسبة بمثابة توثيق لما يحدث للمال بمجرد دخوله إلى الشركة، بما يسمح بتقديم تقارير إلى أصحاب المصلحة، والمنظمات الرقابية، وكذا المساعدة في اتخاذ القرارات الأنسب للنشاط.

جوهر نظام المحاسبة هو السعي إلى تحقيق الهدفين التاليين:

1. تلخيص الأداء المالي في الشركة.

2. إبلاغ المالكين والمديرين والجهات الخارجية بذلك الأداء.

ويتبع نظام المحاسبة عادةً المعادلة البسيطة التالية:

الأصول	=	الخصوم	+	الملكية
--------	---	--------	---	---------

توفر معادلة المحاسبة القاعدة للوضع والتوقعات المالية في الشركة.

يشار إلى هذه الصيغة بالمعادلة المحاسبية الأساسية، وسنحدد فيما يلي كل مصطلح من هذه المصطلحات، ثم نلقي نظرةً على مثال لمعاملة بسيطة مسجلة باستخدام المعادلة.

تُعد الأصول أشياءً مادية، مثل: المعدات، والنقد، والموارد، والمخزون، والذمم المالية، والمركبات التي تمتلكها الشركة وتعتمد عليها في التشغيل المستقبلي. حيث يرغب المستثمرون المحتملون في معرفة الموارد التي تمتلكها الشركة تحت تصرفها، كما يريد أصحاب الأعمال معرفة أين ذهبت أموالهم، وبالعودة إلى مثالنا السابق في حالة مصممة المواقع الإلكترونية شانتي، نجد أنها بدأت عملها بشراء جهاز حاسوب محمول جديد، والحاسوب هنا هو أحد الأصول التي حصلت عليها شانتي لنشاطها التجاري.

الالتزام هو دين تبرمه الشركة مع طرف آخر، كما هو الحال عندما تقتترض أموالاً من بنك، أو تشتري مواد من موردين آخرين، أين يكون مطلوباً من الشركة تسديد دفعة مستقبلية للوفاء بهذا الدين. ولأغراض المحاسبة، نريد أن نكون قادرين على رؤية ما تمتلكه الشركة (الأصول) مقارنةً بما تدين به (الالتزامات)، فعلى سبيل المثال، إذا لم يكن لدى شانتي نقود كافية لدفع ثمن الحاسوب المحمول، فقد تطلب من متجر الإلكترونيات خصم رسوم

من بطاقتها الائتمانية مقابل الشراء، وفي هذه الحالة، تدفع شركة بطاقة الائتمان للمتجر، لتدين شركة شانتي التجارية لشركة بطاقة الائتمان بمبلغ الشراء (التزام).

حقوق الملكية هي حق المالك في أصول الشركة، أي الفرق بين ما يمتلكه وما يدين به. ويمكن التفكير في هذا المفهوم كما يلي: تُطلع حقوق الملكية صاحب العمل أو المستثمر، عن قيمة الشركة بعد سداد جميع الديون. وبالعودة إلى مثال أعمال تصميم مواقع الويب، دعنا نقارن بين سيناريوهين لمشتريات بدء التشغيل لمعرفة التأثيرات على المعادلة المحاسبية، ففي كلتا الحالتين، تساهم شانتي ببعض أموالها الخاصة في الشراء الأولي لجهاز حاسوب محمول.

في السيناريو الأول، الموضح في الشكل الآتي، ساهمت شانتي بمبلغ 1000 دولار في العمل الجديد.

الأصول	=	الخصوم	+	الملكية
<u>النقد</u> +1,000		0		<u>رأس مال المالك</u> +1,000

تسجيل مساهمة أولية قدرها 1000 دولار من قبل المالكة في معادلة المحاسبة.

كل عنصر من عناصر المعادلة المحاسبية له حسابه الخاص في نظام محاسبة أو حزمة برامج، ويمكن تتبع جميع التغييرات لكل عنصر داخل حسابه؛ إذ يجب بقاء المعادلة المحاسبية في حالة توازن بعد كل معاملة بأصول تساوي الالتزامات. وفي حالتنا هذه، النقد هو عبارة عن حساب أصول، أما رأس المال المالكة فهو عبارة عن حساب حقوق الملكية، والمبلغ النقدي الذي تبلغ قيمته 1000 دولار أمريكي هو أصل نقدي، يتحول إلى حقوق ملكية مسجلة كرأس مال للمالكة. في هذه المرحلة، يمكن لشانتي المطالبة بنسبة 100 % من أصول الشركة، والتي تتكون الآن فقط من الأموال النقدية.

إذا استخدمت جميع أصولها النقدية لشراء الحاسوب المحمول، فستسجل المعادلة المحاسبية ذلك كالآتي.

الأصول	=	الخصوم	+	الملكية
<u>النقد</u> +1,000 -1,000 0		0 0		<u>رأس مال المالك</u> +1,000 1,000
<u>الحاسوب</u> +1,000 1,000				

تسجيل شراء الحاسوب المحمول باستخدام المال المتوفر في المعادلة المحاسبية.

عند إنفاق المال النقدي يفرغ عمود الأصول إلى الصفر، وينشأ حساب أصل جديد للحاسوب المحمول لتسجيل المبلغ المدفوع في شرائه، وبما أن شانتي لا تدين لأي أحد في نهاية هذه المعاملة (لأنها لم تحتج أي مساهمة إضافية)، فرصيد حساب حقوق الملكية يظل كما هو. وهكذا، تُظهر المعادلة أن شانتي لا تزال تمتلك 100 % من الأصول.

فكر الآن في شكل المعادلة في حالة عدم امتلاك شائتي مبلغًا كبيرًا من المال لوضعه في نشاطها التجاري، يمكنها تحمل المساهمة بمبلغ 100 دولار فقط، لكنها تمتلك أيضًا بطاقة ائتمان يمكنها استخدامها لتأمين مشترياتها، رافعةً من خياراتها الاستثمارية.

تُسجل المساهمة الأولية للشركة بنفس الطريقة ولكن بالمبلغ الجديد، كما هو موضح في الشكل التالي.

الأصول	=	الخصوم	+	الملكية
النقد +100		0		رأس مال المالك 100

تسجيل مساهمة المالكة بـ 100 دولار في المعادلة المحاسبية.

يُكلف الحاسوب المحمول 1000 دولار، لكن الشركة لديها 100 دولار فقط من الأصول النقدية، لذا ستكمل شائتي شراء الحاسوب المحمول ببطاقة الائتمان، وهذا تأثير عملية الشراء هذه على المعادلة المحاسبية:

الأصول	=	الخصوم	+	الملكية
الحاسوب 0		البطاقة الائتمانية 0		رأس مال المالك +100
النقد +100				0
-100		+900		
0		900		100
+1,000				
1,000				

تسجل عملية شراء الأصل (الحاسوب المحمول) باستخدام النقد وبطاقة الائتمان في المعادلة المحاسبية.

في كلا المثالين، تُصرّح شائتي بأن الحاسوب المحمول الذي تقدر قيمته بـ 1000 دولار هو أحد أصول الشركة، وقد بادلت في السيناريو الأول النقد بالحاسوب؛ أما في الثاني فقد بادلت مبلغًا أقل من النقد مقابل الحاسوب، وحملت المبلغ الباقي من عملية الشراء على بطاقة الائتمانية، وهذا ينشئ التزامًا على شائتي الوفاء به مستقبلاً، وبما أن هذه معادلة، فعلى الطرفين مساواة بعضهما، وهو الواقع في كل سيناريو، فمجموع الأصول هو 1000 دولار، ومجموع الالتزام مع حقوق الملكية أيضًا هو 1000 دولار.

هل أنت جاهز؟

المعادلة المحاسبية

ارسم على قطعة ورق ثلاثة أعمدة، لتكتب معادلتك المحاسبية لأصولك، وخصومك، وملكيّتك. اكتب في العمود الأول جميع ما تملك (الأصول)؛ وفي الثاني، عدد كل ما تدين به (الخصوم)؛ أما في الأخير، فباستخدام المعادلة احسب القيمة الصافية للأصل (الملكية)، وحين تنتهي، اجمع الأعمدة للخروج بصافي قيمتك.

إليك شيئًا آخر لتفكر فيه: هل يمكن الحصول على ملكية سالبة؟

أجل ذلك ممكن! اسأل أي أمريكي عليه ديون جامعية، لا يظهر من اللوحة الأولى أن هناك أية أصول مرتبطة بقيمة الدين الجامعي، ولكن الواقع غير ذلك، فقد تتساءل: ما فائدة الاستثمار في تعلم جامعي؟ أين الفائدة (أو الأصول) من وراء دخول الجامعة؟ وهنا تقبع الإجابة في الفرق بين إيراداتك طوال حياتك مع شهادة جامعية، وبينها من دون شهادة جامعية.

9.4 تطوير البيانات والتوقعات الماليتين للشركات الناشئة

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- فهم البيانات المالية الثلاثة الأساسية: الميزانية العمومية، وبيان الدخل، وبيان التدفقات النقدية.
- فهم كيفية إنجاز التوقعات المالية، وكيفية استخدام معدل التشغيل K ومعدل الاستنفاد.
- فهم كيفية خلق تحليل نقطة التعادل.

لقد تعلمت كيف يصنّف نظام المحاسبة المعاملات من حيث الأصول والالتزامات وحقوق الملكية، كما تعلمت ما تعنيه تلك التعاملات في المعادلة المحاسبية، وكيف تُعكس هذه المعلومات الحالة المالية العامة للكيان. لنفحص الآن كيفية تلخيص تلك التعاملات في بيانات مالية يمكن مشاركتها مع أصحاب المصلحة، بحيث تُستخدم هذه البيانات داخليًا لاتخاذ قرارات بشأن إدارة الشركة وعملياتها؛ أما خارجيًا، فتزود المستثمرين الحاليين والمحتملين بالبيانات اللازمة لتقرير دعمهم المشروع ماليًا من عدمه.

يتم تلخيص المعلومات المُدخلة في نظام المحاسبة في البيانات المالية، وتعد هي مخرجات نظام المحاسبة. سوف ندرس هنا ثلاثة أنواع أساسية من البيانات المالية، والمتمثلة في التالي:

- الميزانية العمومية.

- بيان الدخل.

- بيان التدفقات النقدية.

ينقل كل نوع من البيانات معلومات محددة إلى جمهوره، ويستخدم المستثمرون في جميع أنحاء العالم البيانات المالية كل يوم لاتخاذ قرارات الاستثمار.

9.4.1 الميزانية العمومية

تُلخص الميزانية العمومية المعادلة المحاسبية، وتنظم الحسابات الفردية المختلفة في مجموعات منطقية، هب مكونات المعادلة المحاسبية التي تطرقنا إليها سابقًا، والمتمثلة فيما يلي:

- **الأصول:** العناصر التي تمتلكها الشركة أو ستستفيد منها، وتشمل النقد، والمخزون، والمعدات.
- **الالتزامات (الخصوم):** الديون أو المبالغ التي يجب على الشركة سدادها في المستقبل، وتشمل الأمثلة أرصدة بطاقات الائتمان، والقروض المستحقة الدفع وما إلى ذلك.
- **حقوق الملكية:** حصة الأصول المستحقة للمالكين بعد سداد الديون.

المعادلة المحاسبية نفسها (الأصول = الخصوم + حقوق الملكية) هي موضحة في الميزانية العمومية، وهي معروضة على جزأين، في أولهما توضيح لجميع الأصول وإجمالي مبالغها، حيث تتم مقارنة هذا المجموع

بالمجموع في الجزأين الثاني والثالث، والتي تُظهر الالتزامات وحقوق الملكية. ومثلما يجب على المعادلة المحاسبية موازنة نفسها، فلا بد من موازنة الميزانية العمومية أيضًا.

يوضح الشكل القادم الميزانية العمومية لعام 2020 لهومتاون بيتزيريا Hometown Pizzeria، هذا هو نفس نوع البيانات المالية التي يستخدمها المستثمرون على أرض الواقع للتعرف على الأعمال التجارية، حيث يمكنك رؤية الجوانب الرئيسية للمعادلة المحاسبية في كل نصف من البيان، بالإضافة إلى العديد من الحسابات الفردية التفصيلية.

يقدم هذا البيان المالي ملخصًا سريعًا للقارئ حول ما تملكه الشركة، وما تدين به، ومع أن مقدار الخصوم يُعد مؤشرًا على المبلغ الذي يحتاجه العمل لسداده قبل رؤية المستثمرين لعائد على استثماراتهم، إلا أنهم يهتمون لكلا البندين.

وعلى عكس المعادلة المحاسبية، تعرض معظم الميزانيات العمومية البيانات رأسيًا وليس أفقيًا، لكن الشكل الرأسي لا يزال يعرض جانبي المعادلة - باستثناء وقوع الخصوم وحقوق الملكية في النصف السفلي من البيان-. لاحظ أنه لا يزال يتعين على الجانبين أن يكونا متساويين.

هوم تاون بيتزيريا الميزانية العمومية للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2020	
الأصول	
النقد	3,918
مخزون المكونات	1,720
الأثاث والملحقات	5,654
مستلزمات المطعم	15,890
إجمالي الأصول	27,182
الخصوم	
الحسابات الدائنة	1,890
ديون البطاقة الائتمانية	3,759
إجمالي الخصوم	5,649
الملكية	
رأس مال المالك	21,533
إجمالي الخصوم والملكية	27,182

الميزانية العمومية لمطعم هوم تاون بيتزيريا

تتيح لنا مراجعة الميزانية العمومية لشركة هومتاون بيتزيريا معرفة نوع الأصول التي تمتلكها الشركة، حيث نرى النقود، والمكونات، ومعدات المطعم، وكل الأشياء الضرورية لصناعة وبيع البيتزا، كما نرى بعض الالتزامات أيضًا. وتعد الحسابات الدائنة عبارةً عن حساب يغطي العديد من البائعين المختلفين الذين تشتري الشركة منهم بالائتمان، مما يعني سماح البائعين لمطعم البيتزا بالدفع لهم بعد تسليم بضائعهم، وقد يكون هؤلاء البائعون شركات تباع الدقيق، أو المحاصيل، أو علب البيتزا؛ أما بطاقة الائتمان مستحقة الدفع، فهي الرصيد المستحق على بطاقة الائتمان، والذي استخدمته الشركة غالبًا في شراء المعدات أو دفع الفواتير.

من أول الأشياء التي سيفعلها المستثمر هو مقارنة إجمالي أصول الشركة بإجمالي الالتزامات. وفي حالتنا هذه، يبلغ إجمالي أصول مطعم البيتزا 27182 دولارًا أمريكيًا؛ أما إجمالي الالتزامات، فهو 5649 دولارًا أمريكيًا، وهذا يعني وجود ممتلكات للمطعم تفوق ما يدين به وهي علامة جيدة، فرغم عدم امتلاك المطعم للمال الكافي لسداد جميع التزاماتها حاليًا، إلا أن أصوله -الأكثر من التزاماته- تُعد ذات قيمة، إذ يمكن بيعها للحصول على نقود كافية وأكثر.

تلخص الميزانية العمومية المعادلة المحاسبية، وهي تخبر صاحب العمل بما تملكه الشركة، وكيف تم دفع ثمنه، كما تتيح للمستثمرين الاطلاع على كيفية حصول الشركة على الأموال، وكيفية إنفاقها لها، فإذا كانت الشركة مثقلةً بالديون، فيمكنها اللجوء إلى الإنفاق الفوري لأي استثمار جديد في محاولة، لاستباق آجال تسديد

الديون دون الاستفادة منها في أي عمليات مساعدة، لذا يرغب المستثمرون في قراءة هذه البيانات المالية لمعرفة كيفية استخدام الشركة لأموالهم.

9.4.2 بيان الدخل

البيان المالي الأساسي الثاني هو بيان الدخل، ويسمى أيضًا بيان الربح والخسارة، وهو البيان الذي يعرض نتائج عمليات الشركة، حيث يصف بيان الدخل في جوهره مقدار الأموال التي كسبتها الشركة أثناء تشغيل الأعمال، والتكاليف التي تكبدتها أثناء تحقيق هذه الإيرادات، فقد يرغب المستثمر في معرفة مقدار الأموال التي جلبتها الشركة من العملاء، والمبلغ الذي يجب عليها إنفاقه للحصول على هؤلاء العملاء، حيث ينتج عن الإيرادات مطروحًا منها النفقات، صافي الدخل أو الربح، وذلك في حال كانت هناك أموال متبقية.

بعد تحديد إجمالي الإيرادات والمصروفات، يمكن للشركة حساب هامش ربحها، وهامش الربح هو الربح مقسومًا على إجمالي الإيرادات، موسومًا بالنسبة المئوية. على سبيل المثال، إذا افتتحتنا مطعمًا للبيتزا، وحققنا مبيعات بقيمة مئة ألف دولار أمريكي للسنة الأولى، وتكبدنا نفقات قدرها 90 ألف دولار، فسيؤدي ذلك إلى تحقيق دخل صاف قدره 10000 دولار أمريكي، وإذا قسمنا صافي الدخل هذا على مبيعاتنا البالغة مئة ألف دولار، فسيكون هامش الربح 10%. لذلك، فمقابل كل دولار محقق من المبيعات، بقي عشرة سنتات كأرباح، ويمكننا توفير هذا الربح الناتج للتجديدات المستقبلية، أو التوسيع، أو الدفع للمالكين كتوزيع.

لدى مطعم بيتزا، أو أي نشاط يبيع منتجًا ماديًا، تكاليف متعلقة بهذا المنتج، فعلى سبيل المثال، تتطلب البيتزا الدقيق، والخميرة لخبز العجينة، وصلصة الطماطم، والجبن، وغيرها من الإضافات. ويشار إلى هذه النفقات على أنها تكلفة البضائع المباعة، فهذه التكاليف هي المحرك الأساسي الذي يحدد ربحية الشركة من عدمها، فإذا كان سعر بيع البيتزا هو 12 دولارًا، وكانت تكلفة المكونات هي 12 دولارًا أيضًا، فصافي الصفقة يصل إلى صفر، أي لن تجني الشركة أي أموال من البيع، ولهذا ستقوم ببساطة باسترداد الأموال المدفوعة مقابل المكونات، ولكن هذا لا يُعد نموذج عمل قابل للتطبيق، نظرًا لوجود تكاليف أخرى إضافة إلى المكونات، مثل الإيجار على المبنى، وأجور الموظفين.

يُعد سعر بيع المنتج مطروحًا منه تكاليفه المباشرة -أو تكلفة البضائع المباعة- إجمالي الربح، وفي الشركات التي تبيع منتجًا، يكون هذا الرقم هو الأهم؛ إذ يحتاج النشاط التجاري إلى معرفة مقدار المال الذي يحققه من كل عملية بيع، لأن هذا الربح الإجمالي يغطي النفقات الأخرى. وإذا كان مطعم البيتزا يبيع بيتزا مقابل 12 دولارًا، فقد تكون تكلفة مكوناتها 4 دولارات، وبالتالي يكون إجمالي ربح بيع بيتزا واحدة هو 8 دولارات، وفي كل مرة تبيع الشركة بيتزا أخرى، سيزداد إجمالي الربح، فإذا باعت الشركة 1000 بيتزا في الشهر، فستكون مبيعاتها 12000 دولار، وتكلفة البضائع المباعة ستكون 4000 دولار، وسيتم ترك 8000 دولار للربح، كما يبين الشكل التالي.

هومتاون بيتزيريا بيان المداخل للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2020	
الإيرادات	
مبيعات الطعام والمشروبات	32,593
المصاريف	
تكلفة السلع المباعة	9,777
المنتجات الورقية	1,201
الكراء	3,000
الرواتب والأجور	4,809
فواتير الماء والغاز والكهرباء	2,753
إجمالي المصاريف	21,540
الدخل الصافي	11,053

بيان الدخل لمطعم هومتاون بيتزيريا.

أ. الإيرادات من العمليات

كما تعلمت سابقاً في هذا الفصل، يمكن للشركة إنشاء أصول من خلال تمويل الديون أو رأس المال، وبعد الاستثمار الأولي، يمكن استخدام هذه الأصول لتشغيل الأعمال التجارية، فعلى سبيل المثال، عندما يفتح مطعم هومتاون بيتزيريا بعد البناء الأولي للمطبخ ومنطقة تناول الطعام، يمكن للشركة صنع الطعام وتقديمه للعملاء مقابل المال، حيث تنشئ هذه العملية أصولاً جديدة نقدية يتم جمعها من العملاء، وتصبح طريقةً ثالثةً لتوليد الأصول في الأعمال التجارية نسميها الإيرادات، وفي الوضع المثالي، سيتطلب العمل القليل من الاستثمار الخارجي بمجرد بدء العمليات.

الإيرادات هي المبلغ الذي يكسبه النشاط التجاري من بيع منتج أو تقديم خدمة، ويقابله التكاليف المتكبدة في السياق العادي للعمليات، ونسمي ذلك المبلغ بالمصروفات. وبالنسبة لمطعم البيتزا الذي تم افتتاحه مؤخراً، فمدفوعات العملاء مقابل وجباتهم هي إيرادات الأعمال، بينما تكلفة مكونات الطعام والمشروبات وأواني الطعام هي نفقات التشغيل؛ أما رصيد الإيرادات التجارية مطروحاً منها مصاريف التشغيل، فهو ربح الشركة، أو ما يعرف بصافي الدخل.

قبل الانتقال إلى تصور الدخل التشغيلي، دعنا نتوقف هنا لمراجعة بعض الفروق الأساسية بين هذه المصطلحات الرئيسية، فعندما تكتسب الشركة أصولاً جديدة، فيجب الإتيان بهذه الأصول من مكان ما، ويتم ذلك عادةً من أحد المصادر الثلاثة، وسنرى هذه الخيارات على الجانب الأيمن من المعادلة.

- أولاً، إذا ربحتنا أصلاً جديداً، لكننا لم ندفع ثمنه، فقد أنشأنا التزاماً، وهو دين تلتزم الشركة بدفعه. وقد كان هذا ممثلاً في مثالنا بدفع شانتي ثمن حاسوبها المحمول ببطاقتها الائتمانية، إذ ستضطر مستقبلاً

للدفع إلى شركة البطاقة الائتمانية، لكن هذه العملية تختلف عن الإنفاق، أو المصروف كما سنرى لاحقًا. فنحن الآن نكسب شيئًا جديدًا، على أن ندفع لأحدهم لاحقًا.

- المصدر الثاني للأصول الجديدة هو استثمارات المالك، وكان هذا مثالنا الأول، حين أودعت شانتني أموالًا في حساب الشركة البنكي من حساب مدخراتها، وهكذا زادت أصول الشركة، إذ امتلكت الآن مالا أكثر من السابق يُسجل على الجانب الأيمن من المعادلة المحاسبية في شكل مصدر لهذه الأصول، وهو شانتني نفسها. لذا فاستثمارات المالك نفسه تُعد مصدرًا آخر للأصول الجديدة.

- الطريقة الثالثة لكسب الأعمال أصولًا جديدة هي العمليات، فعندما تستخدم شانتني أصول شركتها -أي حاسوبها المحمول- لتنفيذ خدمة للعميل تتمثل في إنشاء موقع إلكتروني، فسيترتب عن هذا بيع، أو إيراد، وبهذا ترتفع أصول الشركة لأن العميل يدفع مقابل العمل، وعليه يرتفع مقدار المال لدى شانتني، حيث نسجل هذا مجددًا على الجانب الأيمن من المعادلة المحاسبية، ويكون مصدر هذا الأصل هو الإيراد، لذا نقول اختصارًا أن الإيراد هو زيادة الأصول من دفع العملاء مقابل السلع أو الخدمات.

لنواصل مع مثال شانتني للتوضيح أكثر، اشترت شانتني جهاز حاسوب بمدخراتها الشخصية، ثم تعاقد معها نشاط تجاري محلي لتنشئ له موقعًا إلكترونيًا، واتفقا على أن يدفع لها 5000 دولار عند انتهائها من تصميم الموقع، وبمجرد اكتمال العمل على الموقع، تسجل شانتني استلام 5000 دولار نقدًا كزيادة في الحساب النقدي، وعلى الجانب الأيمن من المعادلة، تتم إضافة هذا المبلغ في حساب تحت فئة حقوق الملكية للإيرادات.

الأصول		=	الخصوم		+	الملكية	
الحاسوب	النقد					المداد	رأس مال المالك
0	+1,000		0			0	+1,000
+1,000	-1,000		0			0	0
0	+5,000		0			+5,000	0
1,000	5,000		0			5,000	1,000
إجمالي الملكية = \$6,000						إجمالي الأصول = \$6,000	

تسجيل عملية بيع مقابل 5000 دولار.

بعد تحصيل 5000 دولار من العميل، وإضافتها إلى حساب الإيرادات، نما إجمالي أصول الشركة إلى 6000 دولار، فعلى الجانب الأيمن من المعادلة، ازدادت حقوق الملكية في عمود جديد يُمثل الإيرادات والمصروفات، حيث تكون الإيرادات موجبةً، والمصروفات سلبية.

تصف المعادلة المحاسبية كيفية تصنيف المعاملات في سياق موازنة ما تملكه الشركة (الأصول) مع كيفية دفعها لتلك الأصول (الالتزامات وحقوق الملكية)، وفي القسم التالي من هذا الفصل، سوف نستكشف كيف يتم تلخيص هذه المعلومات في البيانات المالية، وكيف يستخدمها رواد الأعمال، والمستثمرون.

9.4.3 بيان التدفقات النقدية

البيان المالي الأساسي الثالث الذي سنناقشه هو بيان التدفقات النقدية، والذي يشرح مصادر واستخدامات أموال الشركة. وقد تتساءل كيف يختلف بيان التدفقات النقدية عن بيان الدخل، والإجابة المختصرة هي أن بيان الدخل يلتقط الأحداث فور حدوثها، فيُسجل عناصر معينة، مثل المبيعات عند اكتمال العمل وليس بالضرورة عندما يتم الدفع للشركة.

لنعد إلى مثال شانتلي، مصممة المواقع، والتي بمجرد إكمالها لموقع العميل، سيقوم نظام المحاسبة بتسجيل الإيرادات والمبلغ المستحق من ذلك العميل، ويشار إلى هذا البند الثاني باسم حسابات القبض، وإذا كان عميل شانتلي في ضائقة مالية، أو توقف عن نشاطه، فقد لا تحصل هي على مقابل عملها أبدًا، لكن بيان الدخل سيُظهر المبيعات، وبالتالي ربما ربحًا، فإذا توقف العميل عن العمل، فلن يحتوي الحساب المصرفي التجاري على أي دليل على الربح.

ولهذا السبب تم تطوير بيان التدفقات النقدية، وهي تحسب هذه الاختلافات، وتظهر فقط الأنشطة التي تؤدي إلى استلام مبالغ نقدية أو مدفوعات نقدية، ولفهم الغرض أكثر من بيان التدفقات النقدية واستخدامه، دعونا نلقي نظرة أولاً على هذا البيان مرة أخرى في سياق مطعم بيتزا.

هوم تاون بيتزيريا بيانات التدفقات المالية للسنة المنتية في 31 ديسمبر 2020	
	التدفقات المالية من العمليات التشغيلية
50,000	النقد المستلم من العملاء
(18,000)	النقد المدفوع مقابل المكونات والأدوات
(12,500)	النقد المدفوع للموظفين
(3,300)	النقد المدفوع فائدة
(3,900)	النقد المدفوع ضرائباً
<u>12,300</u>	صافي النقد من العمليات التشغيلية
	التدفقات المالية من الأنشطة الاستثمارية
(55,000)	اقتناء اللوازم والأثاث
	التدفقات المالية من الأنشطة الاستثمارية
<u>60,000</u>	الأرباح من الدين طويل الأمد
17,300	الزيادة أو النقصان الصافيان في النقد

بيان التدفقات المالية لمطعم هومتاون بيتزيريا.

كما نرى في بيان التدفقات النقدية لهومتاون بيتزيريا، على الرغم من توليد العمليات الأساسية لتدفق نقدي إيجابي، إلا أن عملية الشراء الرئيسية كانت مطلوبة، وهذا أمر شائع في بداية العمل، إذ لن يتم تجهيز كل موقع بمطبخ تجاري ومنطقة لتناول الطعام، لذلك قد يحتاج النشاط التجاري إلى شراء عناصر، مثل: فرن البيتزا، وكراسي الطعام، والطاولات. لاحظ أنه على الرغم من كون بيان الدخل يُقارب التدفقات النقدية من ناحية

العمليات، فمع ذلك لن يظهر التدفق الخارج الكبير الناتج عن الشراء الأولي للمعدات، وقد كان من الممكن معاملة هذا الشراء كأصل ضمن سياق المعادلة المحاسبية، كما كان سيتم تسجيله في الميزانية العمومية، ولذلك من هذا الاختلاف الكبير وحده، يمكننا رؤية لماذا يقول بعض الناس أن بيان التدفقات النقدية هو أهم البيانات المالية، فهو يسد الفجوة بين بيان الدخل والميزانية العمومية.

كما ترى في الشكل، يتم تقسيم بيان التدفقات النقدية إلى ثلاثة أقسام.

- الأول هو الأنشطة التشغيلية، وهي الأنشطة اليومية للشركة، بما في ذلك شراء اللوازم ودفع الإيجار وتلقي النقد من العملاء، حيث يخبر هذا القسم القارئ بمدى فعالية نموذج أعمال الشركة في توليد التدفق النقدي.
 - الثاني هو أنشطة الاستثمار التي تشمل عمليات الشراء الرئيسية للمعدات أو المرافق، فعلى سبيل المثال، عندما تُطور الشركة مقرها الثاني، سيتم تسجيل مليارات الدولارات التي يتم إنفاقها على أساس أنشطة استثمارية. وبالإضافة إلى ذلك، إذا كان لدى الشركة فائض من النقد، فقد تشتري أوراقاً مالية، مثل: الأسهم والسندات؛ والتي لها عائد استثمار أعلى من حساب التوفير المصرفي التقليدي، حيث يخبر هذا القسم القارئ بالمكان الذي تنفق فيه الشركة الأموال من حيث عمليات الاستحواذ الكبيرة.
 - القسم الثالث من بيان التدفقات النقدية هو الأنشطة التمويلية، إذ يخبر هذا القسم القارئ من أين تأتي الدفعات النقدية الجديدة. فمثلاً، يحتاج مالكو هومتاون بيتزيريا إلى إيجاد طريقة لدفع ثمن معدات المطبخ والأثاث، وإذا كان لديهم مثل هذا المبلغ في مدخراتهم الشخصية، فيمكنهم ببساطة المساهمة به في الشركة بأنفسهم؛ أما إذا لم يكن لديهم المال الكافي، فسوف يحتاجون إلى البحث عن مصادر أخرى، مثل القروض، أو أنواع المستثمرين المذكورين سلفاً.
- تُسجل كل النشاطات التمويلية عمومًا في الميزانية العمومية أيضًا، ويوضح هذا القسم من البيان المصادر التي استخدمها المالكون لتوليد أموال خارجية تأتي إلى العمل، كما يشير دائمًا إلى المتطلبات المستقبلية أيضًا. فعلى سبيل المثال، إذا قام أحد البنوك بإقراض المال لمطعم البيتزا، فنحن نعلم أنه سيتعين سداؤه في المستقبل، لذلك سيحتاج العمل إلى التأكد من تخصيص الأموال لسداد أقساط شهرية. إذا ساهم المستثمرون الجدد بالمال، فما هي طريقة عائد الاستثمار التي يبحثون عنها؟ إذا قرروا السعي للحصول على توزيعات منتظمة للأرباح، فسيتعين عليهم أخذ ذلك في الحسبان.

١. التوقعات

الإسقاطات أو التوقعات هي واحدة من بين أقوى الأدوات التي يمكن لأصحاب الأعمال استخدامها، فالإسقاط هو توقع للعمليات المستقبلية للشركة، وهو نظرة شاملة للأعمال وكيف ستبدو الأشهر القليلة القادمة؟ وماذا عن العام القادم؟ حيث سيحدد الإسقاط مستوى المدفوعات المتوقع، وتوقيت التكاليف المتكبدة؛ إذ يتيح ذلك لصاحب العمل فهم ما يجب تأمينه من التمويل المحتمل، ويوجد مفهومان رئيسيان

متعلقان بالإسقاطات هما معدل التشغيل، ومعدل الاستنفاد. حيث يساعد معدل التشغيل في استقرار المستقبل، فعلى سبيل المثال، إذا كان مطعم البيتزا يولد مبيعات بقيمة 10000 دولار شهريًا، فذلك يترجم إلى معدل تشغيل سنوي قدره 120 ألف دولار سنويًا، وبخبرنا ضرب المبلغ الشهري في اثني عشر بالمبلغ السنوي، وإذا أردنا توقعات ربع سنوية، فسنضرب المبلغ الشهري في ثلاثة، ويُعد هذا مفيدًا لتصوير كيف ستبدو الشركة للمستثمرين بعد تحقيقها لقوة جذب في توليد المبيعات؛ أما معدل الاستنفاد، فهو المعدل الذي يتجاوز فيه التدفق النقدي الخارج التدفق النقدي الوارد، أو مقدار الأموال التي تنفقها الشركة عمومًا كل شهر. وقبل تحقيق الدخل، أو تحقيق ما يكفي لتحقيق التعادل، تتكبد الشركات الناشئة خسارة، ويساعد فهم السرعة التي تتجاوز بها النفقات الإيرادات أصحاب الأعمال على التخطيط وفقًا لذلك. فعلى سبيل المثال، إذا استغرق تجديد مطعم البيتزا ستة أشهر وكان الإيجار الشهري 2000 دولار، فمعدل الحرق هو 2000 دولار شهريًا، ويُتوقع احتياج العمل إلى مبلغ إضافي قدره 12000 دولار (2000 × 6 أشهر) متاحًا للتمويل، وبالإضافة إلى تكلفة التجديدات، يجب دفع إيجار الموقع، حتى إذا لم يكن مطعم البيتزا مفتوحًا للعمل بعد.

خلال المرحلة الأولية للشركة، يمكن استخدام الإسقاطات لإطلاع المستثمرين المحتملين على مدى سرعة الشركة في جني الأموال، تمامًا كما هو الحال في برنامج خزان القرش، وتحدي الهوامير، أين يستخدم المتقدمون الإسقاطات أثناء عروضهم التقديمية؛ إذ يريد المستثمرون والمقرضون رؤية كيف يمكنهم توقع أداء الأعمال بالضبط، ومدى سرعة الشركة في تحقيق نتائج مالية إيجابية.

ب. تحليل التعادل

من أجزاء التخطيط المهمة لأصحاب الأعمال الجدد فهم نقطة التعادل، وهي مستوى العمليات التي تؤدي إلى إيرادات كافية تمامًا لتغطية التكاليف، بحيث لا ينتج عنها لا ربح ولا خسارة، ولحساب نقطة التعادل، يجب أولاً فهم سلوك الأنواع المختلفة من التكاليف بأنواعها المتغيرة والثابتة.

تتقلب التكاليف المتغيرة مع مستوى الإيرادات، وبالعودة إلى هومتاون بيتزيريا، نرى أن تكلفة المكونات ستكون تكلفةً متغيرة. وفي قسم سابق، أشرنا أيضًا إلى هذه على أنها تكلفة البضائع المباعة، حيث تعتمد التكاليف المتغيرة على عدد فطائر البيتزا المباعة، والهدف من ذلك هو شراء ما يكفي من المكونات فقط، بحيث لا ينفد العمل من الإمدادات أو يتسبب في تلفها. وفي هذا المثال، تبلغ تكلفة صنع البيتزا 4 دولارات، وبالتالي فإجمالي التكاليف المتغيرة في أي شهر يساوي 4 أضعاف عدد فطائر البيتزا المصنوعة، وهذا يختلف عن التكلفة الثابتة مثل الإيجار، والتي تظل كما هي كل شهر بغض النظر عما إذا كان مطعم البيتزا يبيع بيتزا أم لا.

تتمثل الخطوة الأولى في فهم نقطة التعادل، في حساب هامش المساهمة لكل عنصر يتم بيعه، فهامش المساهمة هو إجمالي الربح من عنصر واحد مباع. لذلك، فسعر البيع مطروحًا منه التكاليف المتغيرة هو هامش المساهمة، وسعر بيع بيتزا هومتاون بيتزيريا هو 12 دولارًا، حيث التكلفة المتغيرة هي 4 دولارات، مما ينتج عنه هامش مساهمة قدره 8 دولارات للبيتزا، وستُخصص هذه الـ 8 دولارات لدفع نفقات أخرى، وعندما تتم

تغطيتها، سيتم إضافة الباقي إلى الربح، وبمجرد فهمنا لمقدار مساهمة كل عنصر يتم بيعه في النفقات الأخرى، فسنفهم كيف تتصرف هذه التكاليف الأخرى.

هوم تاون بيتزيريا	
\$12	سعر بيع البيتزا
(4)	تكلفة المكونات
\$ 8	هامش المساهمة

هامش المساهمة في مطعم هوم تاون بيتزيريا

الفئة الرئيسية الأخرى من التكاليف هي التكاليف الثابتة، وهي مبلغ محدد لا يتغير بغض النظر عن حجم المبيعات. ففي السابق، أشرنا إلى الإيجار على أنه تكلفة، ولكن معظم التكاليف الأخرى للشركة تقع تحت هذه الفئة أيضًا. وعلى الرغم من اختلاف بعض التكاليف من شهر لآخر، فمع ذلك يتم وصف التكاليف على أنها متغيرة إذا كانت ستزيد عند قيام الشركة ببيع عنصر واحد إضافي، حيث تُعد التكاليف، مثل التأمين، والأجور، واللوازم المكتبية، عادةً تكاليف ثابتة.

بمجرد تحديد التكاليف المتغيرة والثابتة، يمكن استخدام هذه المعلومات لإنتاج تحليل التعادل، فحساب نقطة التعادل هو ببساطة مسألة قسمة إجمالي التكاليف الثابتة على هامش المساهمة. ولتوضيح ذلك، لنفترض أن مطعم هومتاون بيتيريا، لا يزال يبيع البيتزا بهامش مساهمة قدره 8 دولارات لكل منهما. لنفترض أيضًا أن التكلفة الثابتة الوحيدة هي الإيجار البالغ 2000 دولار شهريًا، فإذا أردنا معرفة عدد فطائر البيتزا التي يحتاج المالك إلى بيعها كل شهر لدفع الإيجار، فسنقسم 2000 دولار على 8 دولارات، حيث ينتج عن هذا نقطة تعادل 250 فطيرة بيتزا، وبهذا نعلم الآن أنه إذا كان مطعم البيتزا يبيع 250 فطيرة بيتزا شهريًا، فسيتم دفع إيجارها بالكامل، وأي بيتزا إضافية تباع ستضيف إلى أرباح الشركة؛ أما إذا باعت الشركة أقل من 250 بيتزا، فلن تدر دخلًا كافيًا لتغطية الإيجار وستتكد خسارة، وعندما تتكدب شركة ما خسارة، فسيحتاج الملاك إلى المساهمة بمزيد من مدخراتهم الشخصية أو يتجهون إلى الاستدانة.

هوم تاون بيتزيريا	
\$2,000	إجمالي التكاليف الثابتة
÷8	نسبة المساهمة من فطيرة بيتزا واحدة
250	نقطة التعادل (بعد الفطائر)

نقطة التعادل في مطعم هوم تاون بيتزيريا.

يوفر فهم نقطة التعادل للأعمال قدرًا كبيرًا من الإدراك، فهو يوضح عدد وحدات المنتج التي يجب بيعها لتغطية نفقات العمل، وعدم تكبد خسارة، كما يساعد أصحاب الأعمال على إدراك متى تكون التكاليف مرتفعة للغاية، وتحديد عدد الوحدات التي يجب بيعها لتحقيق التعادل، فقد يساعد إدراك ذلك مقدمًا رواد الأعمال على تجنب بدء عمل تجاري لن يؤدي إلا إلى خسائر.

جد الحل

حساب تحليل التعادل

باستخدام أداة تحليل التعادل، ونسبة المساهمة المقدمة في المبحث (8 دولار لكل فطيرة بيتزا)، احسب نقطة التعادل إذا اخترنا مدينةً أعلى نفقة.

- كم فطيرة بيتزا نحتاج إذا كانت التكاليف الثابتة 5000 دولار شهرياً؟ وماذا لو كانت 10000 دولار؟

الكلمات المفتاحية

- **المحاسبة:** نظام تسجيل وتصنيف التعاملات المالية للشركة، وتلخيصها، وتقديمها كبيانات مالية.
- **المعادلة المحاسبية:** الموارد = المستحقات (الخصوم) + الملكية.
- **الحسابات الدائنة:** حساب يجمع الباعة الذين لهم دين لم تدفعه الشركة بعد.
- **الحسابات المستحقة:** حساب يجمع العملاء الذين عليهم دين للشركة.
- **المستثمر الملاك:** فرد ثري يسعى وراء فرص الاستثمار مع احتمال عائد أكبر مما توفرهم تبادلات الأسهم العامة التقليدية.
- **الأصول:** عناصر تمتلكها الشركة، وتمتد منها استعمالاً مستقبلياً.
- **الميزانية العمومية:** بيان مالي يلخص وضعية الشركة ماليًا حسب المعادلة المحاسبية.
- **المقايضة:** تبادل السلع أو الخدمات بأخرى بدل المال.
- **التمويل الداخلي:** إستراتيجية تمويل تسعى إلى تحسين استخدام الأموال الشخصية وإستراتيجيات إبداعية، مثل: المقايضة، لتقليل المخرجات النقدية.
- **نقطة التعادل:** مستوى العمليات الذي ينجر عنه مدخول كاف لتغطية النفقات بالضبط.
- **معدل الاستنفاد:** المعدل الذي يتجاوز به الإنفاق المدخول.
- **منظمة خيرية:** شركة غير ربحية تأسست لغايات خيرية.
- **رهن:** تعهد بشيء ذي قيمة لتأمين قرض.
- **هامش المساهمة:** إجمالي الربح من سلعة واحدة مباع.
- **تكلفة البضاعة المباعة:** التكلفة المطلوبة لإنتاج المنتج أو الخدمة.
- **ائتمان:** إقراض الأموال مقابل وعد بالسداد.
- **التمويل الجماعي:** التمويل باستثمارات بمبالغ صغيرة من المال من عدد كبير من الناس.
- **تمويل الدين:** اقتراض الأموال التي يجب سدادها، عادةً مع الفائدة.
- **هبة:** هدية مالية تهدف إلى دعم العمليات العامة للمؤسسة.
- **مرحلة مبكرة:** مرحلة دورة حياة الشركة التي بدأ فيها تطوير المنتج أو الخدمة.
- **القيمة المالية:** مصلحة المالك في أصول العمل.

- **تمويل أسهم رأس المال:** الأموال المقدمة في مقابل حصة ملكية في شركة.
- **نفقات:** التكاليف المتكبدة في السياق العادي للعمليات التجارية.
- **الشهادة المالية:** ناتج نظام محاسبة، يُستخدم في اتخاذ القرارات المالية.
- **الصلاحية المالية:** الاستدامة المالية طويلة المدى للمؤسسة لتحقيق مهمتها.
- **التمويل:** جمع الأموال لتمويل بدء الأعمال التجارية وتشغيلها.
- **أنشطة التمويل:** قسم من بيان التدفقات النقدية يوضح مصدر دفعات نقدية جديدة.
- **أصول ثابتة:** عمليات الشراء الكبيرة ذات العمر الطويل، مثل: المباني، والأراضي، وما إلى ذلك.
- **سعر ثابت:** التكاليف التي لا تتغير بغض النظر عن حجم المبيعات.
- **الأموال:** الموارد المالية للحصول على الأصول.
- **منحة:** هدية مالية تهدف إلى تمويل هدف أو مشروع معين.
- **اجمالي الربح:** سعر بيع المنتج أو الخدمة مطروحًا منه التكاليف المباشرة.
- **بيان الدخل (الربح والخسارة):** بيان مالي يوضح مقدار ما كسبته الشركة أثناء تشغيل العمل، والتكاليف التي تم تكبدها لتوليد هذه الإيرادات.
- **الاكتتاب العام الأولي IPO:** العملية التي تقوم من خلالها الشركة بتسجيل أسهم ملكيتها في البورصة العامة.
- **نشاطات استثمارية:** قسم من بيان التدفقات النقدية يوضح لنا ما هي المشتريات الرئيسية للمعدات، أو المرافق.
- **مسؤولية:** ديون الشركة لطرف آخر.
- **مرحلة النضج:** مرحلة دورة حياة الشركة التي وصل فيها العمل إلى الجدوى التجارية.
- **عامل ليلي:** كسب الدخل من مصدر خارج الوظيفة الأساسية للفرد.
- **صافي الدخل:** الإيرادات مطروحًا منها المصاريف.
- **أنشطة التشغيل:** قسم من بيان التدفقات النقدية يوضح الأنشطة اليومية للشركة، مثل: شراء اللوازم، ودفع الإيجار، وتلقي النقد من العملاء.
- **هامش الربح:** المبلغ الذي تتجاوز به الإيرادات التكاليف، وعادةً ما يتم وصفه كنسبة مئوية.

- **خدمات البرنامج:** العروض الأساسية التي تقدمها منظمة غير ربحية من أجل توليد جزء من إيراداتها لدعم العمليات.
- **تنبؤ:** التنبؤ بالعمليات المستقبلية للشركة.
- **إيرادات:** المبلغ الذي تكسبه الشركة من خلال مبيعات المنتج أو تقديم خدمة.
- **معدل تشغيل:** تكلفة إدارة الأعمال خلال فترة زمنية محددة.
- **مرحلة البذرة:** مرحلة دورة حياة الشركة التي لا يزال العمل فيها فكرةً إلى حد كبير.
- **بيان التدفقات النقدية:** بيان مالي يوضح مصادر واستخدامات أموال الشركة.
- **استراتيجية مستدامة:** إستراتيجية قد تحافظ على الاستقرار المالي للمؤسسة.
- **حالة الإعفاء من الضرائب:** المعاملة بموجب قانون الضرائب الأمريكي الذي يزيل عبء الضرائب عن المنظمات غير الربحية.
- **تقييم:** تقدير قيمة الشركة.
- **أسعار متغيرة:** التكاليف التي تتقلب مع مستوى الإيرادات.
- **المشروع الرأسمالي:** شركة فردية، أو استثمارية متخصصة في تمويل الشركات الناشئة.
- **القوى العاملة:** الأموال المتاحة للعمليات اليومية.

الملخصات

9.1 نظرة عامة حول التمويل الريادي واستراتيجيات والمحاسبة

يهتم التمويل الريادي بفهم متطلبات التمويل لشركة جديدة، ومصادر التمويل المتاحة، فكل مصدر يحمل معه متطلبات وتوقعات تخصه، حيث يوفر التمويل بالأسهم مرونةً كبيرةً جدًا لرائد الأعمال، فالأرباح غير مطلوبة، ويمكن تحقيقها عندما يكون التدفق المالي قويًا بما يكفي لتحقيق جميع متطلبات الشركة؛ أما التمويل بالدين فيُقيد المرونة المالية، لكنه قد يكون أرخص في بعض الحالات.

9.2 استراتيجيات تمويل خاصة

بالنسبة للمنظمات غير الربحية، يتطلب تحقيق استراتيجية تمويل مستدامة عملاً جاداً، وإبداعاً، وتوازناً دقيقاً للموارد المالية، إذ تحتاج هذه الأنواع من المنظمات إلى إنشاء برامج من شأنها التأثير اهتمام المستفيدين الراغبين في الدفع مقابل الأنشطة، كما يعتمدون أيضاً على كرم المحسنين لهم بما يتجاوز المحسوبة البسيطة في شكل تبرعات، ويتنافسون على تمويل المنح التنافسي للغاية.

على الرغم من أن القروض، والالتزامات مثل ديون بطاقات الائتمان قد تمول نشاطًا تجاريًا جديدًا، إلا أن السداد ورسوم الفائدة الإضافية يمثلان تحديًا حقيقيًا للعديد من رواد الأعمال، وتوفر استراتيجيات التمويل التي تتجنب القروض، مثل: مواقع التمويل الجماعي، والمقايضة، فرصًا للتمويل غالبًا ما تكون أكثر قابلية للإدارة.

التمويل الداخلي هو عملية التمويل الذاتي لشركة ناشئة، ففي بعض الأحيان، لن يكون لدى رواد الأعمال موارد مالية تتجاوز مدخراتهم الشخصية، وتتطلب طريقة تمويل الأعمال هذه مناهج إبداعية لحل المشكلات، وتوليد الأعمال، وإدارة النفقات، فقد تكون العملية أبطأ وأصعب مما قد تواجهه شركة لديها تمويل أكبر، ولكن على المدى الطويل، قد تفيد قوة الشركة ونموها، وتوفر أرباحًا قوية للمؤسسين.

9.3 مبدئيات المحاسبة لرواد الأعمال

تهتم المحاسبة بكيفية تسجيل التعاملات المالية بطريقة تساعد رواد الأعمال على مشاركة المعلومة مع أصحاب المصلحة، بما فيهم المستثمرين المحتملين، وتساعد مالكي الأعمال على اتخاذ القرارات الفاعلة في تسييرهم لشركاتهم.

9.4 تطوير البيانات والتوقعات الماليتين لشركة ناشئة

يمكن لرواد الأعمال استخدام المعلومات المالية لأغراض عديدة، وقد تساعد هذه التوقعات في التخطيط لنشاط تجاري جديد؛ إذ يستطيع رائد الأعمال عبر تنبؤ المدخول والتكاليف خلال السنة الأولى، تكوين فكرة مقبولة عن مستوى التمويل الذي سيحتاج إليه، كما يمكن لهذه التوقعات تقديم تصور للمستثمرين المحتملين عما ستؤول إليه الشركة مستقبلاً، والمدة التي قد تتمكن بعدها من تحقيق عائد على استثماراتهم، وتوضح نقاط التعادل القدر الأقل من المبيعات الذي يكفي لتغطية النفقات.

أسئلة المراجعة

1. ما هي المراحل المختلفة في دورة حياة الشركة؟
2. كيف تتغير المتطلبات المالية في كل مرحلة؟
3. ما هما أشهر فئتين تمويليتين متاحين لرواد الأعمال؟
4. ماذا نقصد بالمنظمة الخيرية؟
5. ما هي الاستراتيجية التمويلية المستدامة؟
6. ما هي ريادة الأعمال الاجتماعية؟
7. ما معنى التمويل الجماهيري؟
8. ما هو معنى المقايضة؟

9. ماذا نقصد بلفظ "التمويل الداخلي" فيما يتعلق بالشركات الناشئة؟
10. فيم يفيد نظام المحاسبة؟
11. ما هي المصطلحات المستخدمة في المعادلة المحاسبية؟
12. كيف تختلف المحاسبة عن التمويل؟
13. ما هي البيانات المالية الرئيسية؟ وما هي المعلومات التي تقدمها؟
14. فيم تستخدم التوقعات المالية؟
15. ما معنى نقطة التعادل؟

أسئلة المناقشة

1. كيف تختلف متطلبات التمويل في كل مرحلة من دورة حياة الشركة؟ ولماذا؟
2. ما هي إيجابيات وسلبيات كل مصدر تمويلي؟
3. كيف يؤثر الرهن في خياراتك التمويلية؟
4. ما هي التحديات التي تواجهها الشركات غير الربحية في ضمان تمويلها؟
5. بغض النظر عن التمويل ذاته، اذكر بعض الفوائد المحتملة للتمويل الجماهيري، ثم بعض المساوئ.
6. اذكر بعض التضحيات التي ترى نفسك مضطراً إليها لتمويل نشاطك داخلياً.
7. كيف ستصرف لتجاوز مشكلة رأس المال المحدود في بدء شركتك؟ وما هي الصعوبات التي تتوقع مواجهتها لك في ذلك؟
8. ما هي الأطراف الخارجية التي قد تهتم بالاطلاع على البيانات المالية لشركة ما؟
9. لماذا قد يطلب المستثمرون الاطلاع على البيانات المالية؟
10. كيف تستخدم الشركات بياناتها المالية في التواصل مع المستثمرين المحتملين؟
11. كيف يمكن لرائد الأعمال الاستفادة من المعلومات المالية الأولية في التخطيط لنشاط تجاري جديد؟

أسئلة الحالات المدروسة

1. تسمح منصات التمويل الجماهيري للشركات الناشئة بالوصول إلى مستثمرين مختلفين يمكنهم المساهمة بمبالغ قليلة مقابل مكافآت أقل، وفي حالة آي باك باك iBackPack، لم يكن المستثمرون على دراية بعمليات الشركة بعد التمويل.

- كيف آذى غياب الرقابة المستثمرين؟
 - كيف كان يمكن للوضع التغير لو تدخل مستثمر واحد في العملية؟
2. ضع نفسك مكان مدير منظمة غير ربحية، مثل مأوى مشردين، وهدفك النهائي هو مساعدة أناس مساكين على النهوض بأنفسهم مجددًا، ولا يمكنهم الدفع ولا المساهمة في تكاليف تسيير المأوى. ولذا، عليك الالتفات إلى مصادر أخرى لدفع الفواتير. زر [موقع Hubspot](#).
- اذكر بعض الطرائق التي يمكنك من خلالها جلب مستثمرين للمأوى.
3. خلال زياتك لمقهى في منطقتك، تلفت حولك وحدد العناصر أو النشاطات التي تُعد مصاريف المقهى. تذكر بأن المصاريف مرتبطة بالموارد المستهلكة خلال توليد المداخل من بيع القهوة وغيرها؟



هل تريد إنشاء موقع إلكتروني يعبر عنك؟

نساعدك على إنشاء موقع إلكتروني احترافي بسهولة،
بدون خبرة برمجية وبخطوات بسيطة

[أنشئ موقعك الآن](#)

10. البدء في النمو والنجاح

فهرس الفصل

- بدء النشاط التجاري غير المثالي: الشركة الناشئة اللينة.
- كيف يمكن أن يقود الفشل المبكر إلى النجاح لاحقًا.
- الحقيقة المرة حول ملكية الأعمال.
- إدارة الخطة الأولية، ومتابعتها، وتعديلها
- النمو: إشارات، وآلام وتحذيرات.

المقدمة

شركة دروب بوكس التي أسسها درو هيوستن وآراش فردوسي سنة 2007 طورت كيفية حفظ المستخدمين ونشرهم لبياناتهم الإلكترونية. وقد جاءت الفكرة إلى هيوستن أثناء تنقله على قطار إلى عمله، حيث أدرك نسيانه لمفتاح USB في المنزل. حيث لم تكن تلك المرة الأولى التي ينساه فيها، كما لم يكن هو أول من ينسى مفتاح USB يحمل ملفات يحتاجها. وهنا تبادرت إلى ذهنه فكرة تخزين ملفاته على خادم، أو ما يعرف بالسحاب The cloud، على الإنترنت ليتمكن أيًا كان من الوصول إليها من أي مكان باستخدام أي جهاز كان⁽¹⁾.



حققت شركة دروب بوكس Dropbox التي أسسها درو هيوستن وآراش فردوسي نموًا غير مسبوق؛ وهي تقدر حاليًا بمليارات الدولارات

حفظ الحقوق: تعديل على صورة Dropbox لصاحبها إيان لامونت/ فليكر، تحت ترخيص CC BY 2.0

أراد هيوستن إدارة تخزين الملفات بكميات أكبر وسرعة أعلى من الأنظمة المتوفرة وقتها، وعبر واجهة مستخدم سهلة، لكن رغم بزوغ فكرة التخزين السحابي (على خوادم الإنترنت) بذهن هيوستن خلال تنقله إلى عمله، إلا أنها كانت محل نقاش في صناعة الإلكترونيات لسنوات قبل ذلك⁽²⁾.

عرض هيوستن فكرته وكله أمل في تحقيقها على شركة واي كومبينايتور Y Combinator. وهي شركة تمويل رأس مال مخاطر في كاليفورنيا، تساعد الشركات الناشئة بالإيواء، والتدريب، والمساعدة على تحضير عرضهم التقديمي إلى المستثمرين. ورغم رفضهم لفكرة قدمها لهم سابقًا، فقد نالت فكرة التخزين السحابي إعجابهم وأخبروه بأنها فكرة واعدة، لكن عليه الحصول على شريك مؤسس قبل البدء في نشر عرضه التقديمي. ذلك أن الحصول على شريك مساعد أقرب لتأمين التمويل المطلوب، فذلك يظهر شرعية الفكرة، وأنها مدعومة وتحمل خبرات شخصين بدل واحد، وسرعان ما عثر هيوستن على فردوسي، وهو طالب زميل في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، يدرس الهندسة وعلوم الحاسوب⁽³⁾، حيث جمع الرجلان معًا 1.2 مليون دولار من المستثمرين رغم عدم اكتمال نموذجهما التجريبي، بعدها عينا مطورين ومهندسين لإنشاء نسخة أكثر عملية تعمل عبر مختلف أنظمة تشغيل الحواسيب.

استخدمت دروب بوكس بعدها مبادئ الشركة الناشئة اللينة، حيث أطلقت نموذجًا مبكرًا للمتبنين الأوائل، وحينها واجه هيوستن صعوبة في شرح المنتج للمستخدمين المبكرين، لهذا أنتج مقطع فيديو ذا سرد غريب ليشد انتباههم، وبهذا كان النموذج المبكر ناجحًا؛ إذ ارتفعت قاعدة مستخدميهم في يوم واحد من 5000 شخص إلى 75000 مستخدم، ما عني حصولهم أيضًا على تعقيبات كافية لتحسين النسخ اللاحقة.

بلغت قيمة دروب بوكس بفضل نجاحها الهائل 10 مليارات دولار سنة 2014⁽⁴⁾. لكن بعض المحللين يرون أن هذه القيمة مبالغ فيها، فرغم بدء منافسي الشركة في الحصول على حصة من السوق، ما تزال الشركة تحصل على التعقيبات لتحسين النسخ التالية من منتجها.

10.1 بدء النشاط التجاري غير المثالي: الشركة الناشئة اللينة

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

1. وصف كيف تستخدم الشركات مبادئ الشركة الناشئة اللينة في تطوير منتجاتها واختبار الأسواق.
 2. التعرف على كيفية مساعدة طريقة "ابن، قس، تعلم"، الشركات على فهم ما يريده العملاء المحتملون من المنتج.
 3. تحديد ماهية الحد الأدنى من المنتج، وشرح لماذا لا تحتاج الشركات إلى منتج مثالي للبدء في عملها.
 4. شرح أهمية تعلم الشركات تجهيز عرض تقديمي رشيق للمستثمرين والعملاء المحتملين.
 5. شرح ماهية التحول Pivoting، ومتى يكون من الضروري للشركات انتحائه.
- كما ترى من مثال دروب بوكس Dropbox، يمكن للشركات العمل دون أن تكون مثالية. فقد قدمت الشركة في البداية وصف فيديو قصيرًا لمنتج دروب بوكس دون الحاجة إلى برمجته في البرنامج الفعلي أولاً⁽⁵⁾. وبهذه الطريقة، أمكنهم اختبار الفكرة وتلقي تعقيبات العملاء دون إضاعة للوقت أو المال على المنتجات التي لن تنجح، فإذا كانت هناك حاجة إلى أي تغييرات، فلديهم المرونة في إجرائها لأنها كانت مجرد نموذج أولي مبكر لم يكلفها استثماراً كبيراً، وقد كانت العديد من التغييرات المبكرة مركزة على تصميم الواجهة بإضافة أزرار واختصارات يسهل إضافتها، وقدرات التخزين التي قدم العملاء ملاحظات بشأنها باستمرار.
- تحتاج الشركات الجديدة إلى وقت لتطوير هوياتها، وإشراك السوق المستهدفة، وإنشاء وتطوير المنتجات المناسبة، وصقل استراتيجياتها، إذ لا تمتلك الشركات الناشئة نماذج أعمال مطورة ومثبتة تمامًا مثل الشركات القائمة. لكن قد تتطور الفكرة الأولية لشركة ما إلى شيء مختلف تمامًا إذا دفعته التعقيبات على النموذج الأولي في اتجاه مختلف.

أدرك هيوستن وفردوسي أنهما لا يمتلكان منتجًا مثاليًا، لهذا لجأ إلى استخدام نظام الشركة الناشئة اللينة أو Lean Startup، وهي منهجية يستخدمها رواد الأعمال لمساعدتهم على الابتكار من خلال اختبار منتجاتهم باستمرار، والحصول على تعقيبات من العملاء في الوقت الفعلي، حيث تدعو هذه المنهجية إلى مشاركة المنتج مع المستخدمين الأوائل في مراحل تطويره الأولى والحصول على تعقيبات فورية، وهذا يضمن محبة الناس الفعلية للمنتج، واستعدادهم لشرائه. لكن حتى مع الإعلان عن أرباح دروب بوكس التي تبلغ مليار دولار أمريكي 500 مليون مستخدم، لا تزال رحلة هيوستن تشهد أوقاتاً عصيبة من وقت لآخر.

تستخدم شركات التقنية عادةً نفس طريقة دروب بوكس في المقام الأول، لإدراكها بأن العمل على منتج لسنوات عديدة دون قياس إمكانية نجاحه يمثل مخاطرةً كبيرة، خاصةً في بيئة تقنية سريعة التغير، لكن الإستراتيجية ليست حكرًا على المجال التقني فحسب، فهي قابلة للتطبيق في كل الأعمال والصناعات تقريبًا. تعلم أن وظيفة الرئيس التنفيذي تتغير مع تقدّم المشروع، إذ تختلف احتياجات الشركة عبر دورة حياتها، ويتعين على الرئيس التنفيذي تحويل التركيز، فمن بناء النماذج الأولية، إلى اختبار المستخدمين، فاستكشاف أفضل قنوات التوزيع، ثم إدارة التدفق النقدي. ويجب معالجة هذه العقبات عند ظهورها⁽⁶⁾.



يؤمن آندرو هيوستن بأن على المدير التنفيذي تحويل تركيزه كلما احتاجت شركته إلى التغيير.

حفظ الحقوق: Drew Houston / DropBox من Financial Times. مشاع ويكيميديا تحت ترخيص CC BY 2.0

10.1.1 الشركة الناشئة اللينة

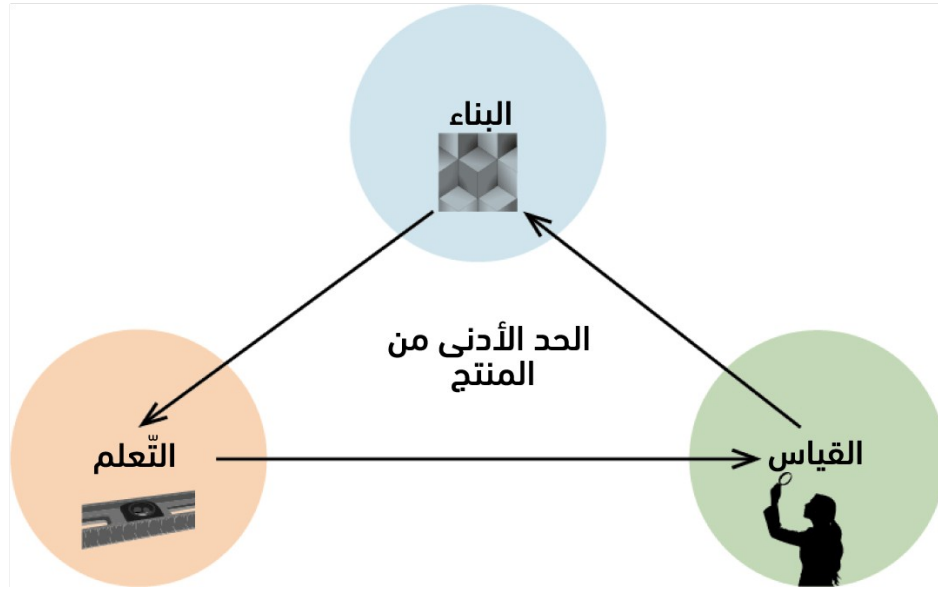
طوّر المؤلف ورائد الأعمال إريك ريس منهجية الشركة الناشئة اللينة بعد إنفاقه للكثير من الوقت والجهد والمال، فعندما اضطرت شركته التقنية الأولى إلى الإغلاق، قادّه إحباطه إلى دراسة الشركات الناجحة الأخرى وبرامج التصنيع اللين، بما في ذلك شركة تويوتا Toyota، فتعلم كيف يتحلى بالمرونة والسرعة أثناء بناء المنتجات، حيث تعلم عدم حاجته إلى منتج مصمّم بالكامل ناتج عن سنوات من التطوير، وبدلاً من ذلك قد يكون لديه شيء عملي غير مثالي يمكن للناس اختباره وتقديم ملاحظات عليه بمرور الوقت.

رابط للتعليم

الدكتور جيفري لاكر عالم إدارة عمليات صناعية، يختص في المبادئ اللينة. **شاهد عرضه الذي يصف فيه المكونات الأساسية لقيادة التصنيع اللينة.**

وهي ذاتها أساس **مبادئ الإدارة الأربعة عشرة التي تتبعها تويوتا**، وتسمى "طريقة تويوتا".

دعنا ريس إلى اتباع نهج تدريجي حول كيفية المناورة في إدارة شركة ناشئة، وكيفية تغيير مسارها إذا لزم الأمر، مع المثابرة وتسريع توسعها. ويُطلق على هذا أيضًا حلقة البناء والقياس والتعلم، مما يعني الانتهاء من بناء النموذج الأولي، أو كتابة فكرته على الأقل، لتعرض على العملاء الذين يقدمون التعقيبات، حتى تتعلم الشركة ما يجب الاحتفاظ به وما يجب تغييره. فتُجري التغييرات اللازمة على النموذج الأولي وتبدأ من جديد، ثم تُكرر العملية حتى يصبح النموذج الأولي جيدًا بما يكفي لدخول السوق. يوضح الشكل التالي هذه الحلقة التي قد تستمر حتى بعد وصولها إلى السوق الشامل بُغية تحسين المنتج.



حلقة البناء والقياس والتعلم إطار عمل يساعد رواد الأعمال على تطوير فكرتهم إلى الحد الأدنى من المنتج، وقياس أثرها على الناس، وتعلم ما ينبغي تغييره وما ينبغي الحفاظ عليه.

بعد ما أثبتت شركة ريس الناشئة عدم نجاحها، أنشأ شركة ثانيةً أسماها IMVU وهي اختصار للجملة Instant Messaging Virtual Universe بمعنى الكون الافتراضي للرسائل الفورية⁽⁷⁾. وهي منصة افتراضية للأشخاص الذين يرغبون في التسوق لشراء الملابس والأثاث والإكسسوارات في مجتمع عبر الإنترنت، مع الحفاظ على هويتهم آمنة. عمل ريس وشركاؤه لساعات طويلة طوال ستة أشهر لإنشاء نموذج أولي من الصور الرمزية ثلاثية الأبعاد التي اكتشفوا لاحقًا عدم رغبة أحد بها، فخلال شهرهم الأول، حققوا ما مجموعه 300 دولار، أما في الشهر التالي فقد كسبوا 400 دولار بعد ترجيهم للأصدقاء والعائلة لتجربتها.

بعد رؤية ريس لاختفاء زبائنه المخلصين الأوائل، قرر هو وشركاؤه المؤسسون التحول من الشعور بالإحباط إلى التحدث إلى العملاء المحتملين فاختبروا منتجاتهم مع المراهقين ومهووسي التقنية، وكذلك مع العملاء العاديين، ورأوا عدم فهم العملاء العاديين لكيفية استخدام المنتج. في حين كان مهووسو التكنولوجيا والمستخدمون الأصغر سناً أكثر انفتاحاً في استخدامه، وقدموا الكثير من التعقيبات التي أفضت إلى إنشاء نسخة أفضل من مجتمع الأفاتار⁽⁸⁾.

كانت المنصة الأولية عبارة عن الحد الأدنى من المنتج MVP، وهو نموذج أولي مبكر جداً من المنتج⁽⁹⁾. وفقاً لريس، قد يكون MVP هو الحد الأدنى لمساعدة الأشخاص على فهم ماهية المنتج، ولا يجب بالضرورة بناء المنتج ليكون الحد الأدنى، بل يمكن تمثيله في رسومات ومقاطع فيديو لشرحه، كما قد يتضمن الـ MVP أيضاً على إصدار قاعدي من المنتج، تمامًا مثل موقع IMVU الذي لم يكن جيداً في البداية.

الهدف هو أن يكون لديك منتج قاعدي لعرضه على المستخدمين المحتملين، مع محتوى كاف لاستنباط التعليقات حول ما يجده الناس مفيداً، وما هي السمات المهمة دون الحاجة إلى استثمار الكثير من المال والوقت، فليس هناك نوع صحيح أو خاطئ من MVP، بل الأمر متروك للمالك ليقرر كيفية عرض الفكرة واختبارها لمعرفة ما يحبه الناس وما لا يحبونه، وكيفية نقل الفكرة إلى المستوى التالي.

من خلال تجربة MVP هذه، أدرك ريس أن منصته الأولى تعاني من أخطاء ومشاكل قد تعطل أجهزة الحاسوب الخاصة بالمستخدمين. ورغم هذا كان مصمماً على الحصول على ملاحظات العملاء دون إنفاق الكثير من المال أو الوقت، وبمجرد بدئه هو وشركائه المؤسسون في تشغيل النظام الأساسي منخفض الجودة، فقد قرروا فرض رسوم على الخدمة، مع نية إرسال عشرات التغييرات إلى عملائهم المخلصين حتى يطوروا منتجاً من شأنه العمل مع قاعدة عملاء أكبر، وقد تضمنت هذه التغييرات تعديلات، مثل إضافة صور رمزية جديدة، وحركات أفاتار جديدة، وخيارات من الملابس، وعوالم جديدة لاستكشاف الصور الرمزية. وبهذا كانت IMVU رائدةً في هذا النهج البسيط لبدء التشغيل، والذي تستخدمه الآن المشاريع الجديدة في جميع أنحاء العالم؛ حيث باتت اليوم IMVU مؤسسةً ناجحةً مع أكثر من 55 مليون دولار من العائدات و50 مليون مستخدم⁽¹⁰⁾.



إريك ريس يتحدث في محاضرة حول عملية الشركة الناشئة اللينة التي طورها عند إنشائه شركته الثانية.

حفظ الحقوق: تعديل لـ Eric Ries TechCrunch Disrupt من kwanet. مشاع ويكيميديا. رخصة CC BY 2.0

تبدأ الشركة الناشئة اللينة بالمرحلة الأولى من بناء النسخة القاعدية من منتجها أو ما يرمز له بـ MVP اختصاراً لـ Minimum Viable Product التي تعني المنتج ذو الحد الأدنى، حيث تُقدم هذه النسخة الفوائد الأساسية دون الميزات الإضافية. وعلى هذا المبدأ، أنشأ هيوستن ومطوره منصةً أساسيةً للمستخدمين الأوائل لاختبارها، حيث كان المتبنون الأوائل هم الأشخاص الذين يحبون تجربة المنتجات الجديدة بمجرد طرحها، فهم لا يمانعون على سبيل المثال في استخدام البرامج كثيرة الأخطاء، أو ذات التصميم غير المكتملة لأنهم مبتكرون ويحبون اختبار أشياء جديدة. لم ينشئ دروب بوكس منتجاً مالياً في البداية لأن المطورين لم يعرفوا ما سيكون حتى حصلوا على تعليقات المستخدمين، وبعد عمليات الاشتراك المبكرة والتعليقات على النموذج الأولي الأول، تمكنوا من إنشاء الإصدار الأول من المنتج، ثم طوروا نسخاً أخرى، أو إضافات، أو تغييرات على النسخة ذاتها مستعينين بأفكار المستخدمين واقتراحاتهم.

زابوس Zappos هو مثال آخر لمشروع تطوير MVP، حيث أطلق نيك سوينمورن، مبتكر شركة الأحذية عبر الإنترنت، الفكرة في عام 1998 من خلال إنشاء موقع ويب بار بونس Bare bones لبيع الأحذية، ثم حساب زيارات الموقع⁽¹¹⁾. وقد جاءت الفكرة بعدما فشل في العثور في مركز تجاري على أحذية من أنماط وألوان يُحبذها، حيث توقع خوض آخرين التجربة ذاتها، فكانت فرضيته الأولى هي اهتمام الناس بشراء الأحذية عبر الإنترنت، لذلك طلب من توني شيه، الرئيس التنفيذي الحالي لشركة زابوس، الاستثمار في هذا المشروع الجديد. حيث قدم شيه نصف مليون دولار لبدء الشركة، وبعد ذلك أنشأ سوينمورن Swinmurn صفحة ويب عادية بدأت بالصور الأساسية للأحذية وأسعارها، كما عمل أيضاً على تشغيل حملات إعلانية، وقياس زيارات الموقع، وضبط

صفحاته، بدلاً من قضاء الكثير من الوقت في بناء خطة مفصلة حول عمله، وقد ساعدته هذه الطريقة في إجراء تعديلات سريعة على المنتج، والسوق المستهدف، والإستراتيجيات باستخدام حلقة البناء والقياس والتعلم والبدء بـ MVP، تمامًا كما فعلت هيوستن⁽¹²⁾.

جد الحل

خمسة مبادئ لينة

اتجه إلى موقع theleanstartup.com، واضغط على "Lean Startup Process in Detail".

- اختر موضوعًا يثير اهتمامك. واكتب ملخصًا حول ذلك المفهوم في صفحة واحدة.
- أضف مثالًا لتشرح موضوعك.

بالتمعق في مرحلة البناء هذه، يمكننا ملاحظة أن الخطوات تأخذ رائد الأعمال من خلال دورة أو حلقة، تبدأ بتحديد المشكلة المطروحة وبناء MVP لإظهار عينة من المنتج للمستهلكين المحتملين ومعرفة كيفية تفاعله. كما قد يساعد بيع هذا المنتج منخفض الجودة أيضًا في قياس ردود فعل المستخدم في كثير من الحالات. يعمل مطورو البرنامج أيضًا على تطوير المقاييس أو القياسات التي تختبر افتراضاتهم، والهدف هو اختبار MVP مع السوق المستهدف من خلال طرح أسئلة حول التصميم، وقابلية الاستخدام، والجوهر، أو مجموعة الفوائد والسمات الأخرى التي تعزز تجربة العميل.

على سبيل المثال، يمكن قياس مزايا التصميم المختلفة عن طريق سؤال العملاء عما إذا كانوا يحبون ميزة أو مجموعة من ميزات المنتج الذي يختبرونه، ويمكن تسجيل عدد الإعجابات أو عدم الإعجاب، كما يمكن جمع التعليقات حول الميزات الإضافية التي يجب إضافتها أو حذفها، وبمجرد ورود التعليقات، يمكن للمصممين إجراء التغييرات اللازمة. ليكونوا قادرين بعدها على الانتقال إلى المرحلة التالية، وهي قياس ما إذا كانت التغييرات الجديدة تساعد بالفعل في إحراز تقدم.

يدعو ريس -بالإضافة إلى تقديم الحد الأدنى من المنتج- إلى استخدام مفهوم الحد الأدنى من التقييم المالي، والذي يُسميه المحاسبة الابتكارية Innovation Accounting لتقييم ما إذا كانت التغييرات المبنية على اقتراحات العملاء تؤدي إلى النتائج المرجوة، وهو ما يعني أن على رواد الأعمال ألا ينظروا أولاً إلى المقاييس المالية الأساسية التقليدية للشركات - مثل المبيعات والأرباح وعائد الاستثمار - فهذه القياسات التقليدية ليست الأهم في هذه المرحلة، وبدلاً من ذلك يجب عليهم قياس التقدم بطريقة مختلفة.

قد تشمل القياسات اختبار الافتراضات حول النشاط التجاري، والسمات التي يحبها العملاء، والاشتراكات، ومعدلات الاحتفاظ التي يمكن فصلها إلى مجموعات، واختبارها أسبوعياً مثلاً، وتدخل تغييرات على المنتجات.

خلال مرحلة التعلم، يستخدم رائد الأعمال تعقيبات العملاء لتقييم تقدم المنتج بطريقة موضوعية، حيث يُجري رائد الأعمال تغييرات على MVP ويبدأ الدورة مرةً أخرى حتى تصل العملية إلى نقطة، حيث تتسارع أو تحتاج إلى التحول⁽¹³⁾.

وبما أنها مكون تعليمي للشركة، تُعد التعقيبات مهمة جدًا في العملية اللينة، فهي تساعد الشركات على تصميم منتجات أفضل، وإطلاق نُسخ أو إصدارات أحدث تخدم قاعدة العملاء بصورة أفضل؛ إذ تعمل الشركات مع المتبنين الأوائل لبعض الوقت قبل توسع تسويقها بمنتج أفضل، وتكون أكثر قدرةً على جذب المزيد من الناس لاستخدامه.

رائد أعمال في الميدان

جينيرال إلكتريك General Electric شركة كبيرة ولينة

شركة جينيرال إلكتريك هي شركة قائمة منذ سنوات عديدة، وتحمل ملفًا تعريفًا ممتازًا من الشركات تحت جناح الشركة الأم، وقد أقنع إريك ريس هذا العملاق باستغلال حركة الشركة الناشئة اللينة عبر التعاون معه على برنامج جديد أسماه فاست ووركس Fast Works أو أعمال سريعة، وهو برنامج أنجزه لإضفاء مبادئ الابتكار اللين على منهجية تطوير المنتجات في الشركة، وذلك عبر تدريب الآلاف من الموظفين على المنهجية، ومساعدتهم على تطوير المنتجات المرغوبة بوتيرة أسرع.

على سبيل المثال، قامت جنرال إلكتريك بتحسين التوريدات باستخدام نهج لين من خلال طلب ملاحظات العملاء. احتاج العديد من العملاء إلى ميزات مختلفة، مثل الموثوقية المحسنة، وكفاءة الوقود الأفضل، والتشغيل الأسرع. قرر الفريق العامل في هذا المشروع استخدام فاست ووركس لتلبية جميع طلبات العملاء، حيث سيسمح لهم هذا النهج بتقصير عملية التطوير وتوفير أموال العملاء. عرف 300 عضو من فريق GE للتوريدات أن هذه ستكون مهمةً صعبةً، نظرًا لانتشارهم حول العالم وضرورة انتظار الموافقة قبل كل عملية. لذلك بدؤوا العمل باكراً، وقد ركز البعض على تبسيط عملية الموافقة، بينما عمل البعض الآخر على نقاط الاختناق، وشجعوا المهندسين ذوي المستوى المنخفض على اتخاذ قرارات صعبة دون طلب الإدارة العليا، وبهذا سمح لهم هذان التغيران بالتحول بسرعة، مع جمع الملاحظات وإجراء التغييرات على التوريدين بفعالية، وبعد استخدام فاست ووركس، خفض الفريق وقت التطوير بمقدار الربع - من أربع إلى ثلاث سنوات، وبهذا وفروا 5 ملايين دولار من الوقود سنوياً لعملائهم، مع زيادة إيراداتهم بمقدار 6 ملايين دولار سنوياً⁽¹⁴⁾.

أ. التكرار والعرض التقديمي والتحول

تستثمر العديد من الشركات وقتًا وجهدًا كبيرين في المشاريع التي تبدو أفكارها عظيمةً من الناحية النظرية، ولكنها تتخبط عند طرحها في السوق، لذا تُعد طريقة بدء التشغيل اللين طريقةً جديدةً لتطوير وإدارة المنتجات التي يريدها الأشخاص في فترة زمنية أقصر، فالشركات قادرة على التعلم من اكتشاف العملاء، والتحقق من صحة عدم عمل عرض أو قيمة المنتج وحاجته إلى تعزيز أو تغيير، فبعد معاناة ريس من أول خسارة تجارية له أدرك مشكلة الشركات التي تركز الوقت والمال على المشاريع التي رفضها المستهلكون، وأراد تحديد حل، لذا

فعندما بدأ مجتمع الصور الرمزية لشركته الجديدة، مكن فرقه من وضع المنتج من خلال التكرارات وهي تغييرات صغيرة في إصدار واحد من المنتج، بحيث تجعله أكثر ملاءمةً لاحتياجات المستهلك، وباستخدام الدروس المستفادة من فشله الأول، فقد سعى إلى إنشاء نسخة أساسية من منتج يعمل جيدًا بما يكفي لتوفير قيمة أساسية للعميل، والحصول على تعقيبات العملاء، وإجراء تعديلات صغيرة حول ما يراه المستخدمون أكثر أهمية، وبهذا سمح ذلك لـ IMVU بتعزيز المنتج بطريقة جعلت الشركة خطوة بخطوة، أقرب إلى تقديم أفضل قيمة.

كانت إحدى التكرارات التي أثبتت نجاحها الهائل هي تعديل كيفية تحرك الصورة الرمزية عبر عالم الواقع الافتراضي الخاص بها، إذ لم يكن لدى الصور الرمزية الأصلية القدرة على التجول كما تفعل في ألعاب الفيديو الشائعة متعددة اللاعبين على سبيل المثال. وعلى الرغم من إدراكه لكون هذا عيبًا، فقد أرسل الإصدار إلى المستخدمين الأوائل وطلب التعقيبات، حيث أجاب العملاء بأن قلة الحركة تشير إلى انخفاض جودة البرنامج، لكن مع ذلك رفض ريس وفريقه إجراء استثمار تقني كبير لهذه الحركة، لذا قرروا تجربة تكرار صغير جدًا مثل بديل، فجعلوا الصورة الرمزية تختفي من نقطة البداية وتعاود الظهور في موقعها الجديد، وهنا استجاب العملاء بطريقة إيجابية، ورؤوا أن هذا أعلى جودة وأفضل مما كان موجودًا. فتبين أن التكرار السريع والمنخفض التكلفة هو أفضل طريق للنجاح⁽¹⁵⁾.

بالإضافة إلى ذلك، وأثناء متابعة هذه العملية، يُروج رائد الأعمال الفكرة للمستهلكين والمستثمرين المحتملين باستمرار، فقد يكون عرض الإعلانات مخيفًا لرواد الأعمال، إذ من الممكن إصابتهم بالتوتر عند التحدث أمام الناس، ومع ذلك فقد يكون الترويج بنفس أهمية بناء المنتج المناسب للهدف الصحيح، ولهذا يجب التدرب عليه وإتقانه.

العرض التقديمي عملية يشرح فيها رائد الأعمال لفظيًا فكرة أو خطة عمل، مع تقديمه طلبًا موجّهًا إلى مجموعة من المستثمرين، أو العملاء، أو شركاء الأعمال المحتملين، وبصفتك رائد أعمال، فمعرفة كيفية عرض مفهوم عملك على المستثمرين هو أحد مفاتيح النجاح، ومع ذلك فإذا كنت تستخدم نهج الشركة الناشئة اللينة، فمن المحتمل أن يكون عرضك التقديمي مختلفًا تمامًا عن العرض التقديمي العادي.

يتطلب العرض التقديمي اللين صياغة مقدم العرض لقصة مثيرة ومتطورة عن الشركة ومنتجاتها وما يجعلهما فريدين، مع عرض تفاصيل كافية لإظهار أن الشركة هي أكثر من مجرد قصة في ذهن مقدم العرض. ويتمحور النهج اللين حول العميل، فيحاول معالجة مشاكله والخروج بحلول عملية، كما يقيس منتجه مرارًا وتكرارًا حتى يُصبح مناسبًا، ويجب للقصة توضيح عملية فهم العملاء بالإضافة إلى مشاكلهم وقضاياهم، وبعد ذلك يجب أن يكون هناك شرح للتكرار واختبارات التصميم والتعلم من ملاحظات العملاء التي توضح النهج الذي يركز على العميل، كما يجب إظهار التجارب والبيانات والإحصاءات لإثبات تقدم الشركة؛ في حين يقدم رائد الأعمال في العرض التقديمي الاعتيادي تفاصيل المنتج، وعملية إطلاقه المستقبلية، ثم يطلب استثمارًا دون اختبار للافتراضات أو امتلاك للكثير من البيانات أو التجارب لإظهار أن الفكرة ستنجح⁽¹⁶⁾. تتطلب العروض

التقديمية اللينة الناجحة على نحو متزايد توفر نوع من الأدلة لدى المقدمين تُثبت صحة نموذج أعمالهم فهذا يدعم رؤية المشروع.

يبحث العديد من المستثمرين عن الشركات التي استثمرت وقتًا وكسبت قاعدة عملاء معتبرة، فهم مهتمون خصوصًا بأولئك الذين يعرفون أرقام مبيعاتهم، وتكاليفهم، وتوقعات مبيعاتهم، ولديهم سجل حافل من زيادة المبيعات والعملاء والأرباح. يوضح الجدول الآتي تفصيلًا لكيفية الترويج للمستثمرين والشركاء المحتملين.

الخطوة	النصائح
اسرد قصة محمسة تنتقل بسرعة إلى نتائج ملموسة.	لا تقدم عرض بيع. كن نفسك بالانفتاح والمصادقية، واحيك قصةً محمسةً ومُحَكَّمة السرد لتُشدَّ جمهورك، وقدم فكرتك على أنها نشاط قائم ونشط ليعرف المستثمرون من البداية استخدامك لتقنيات الشركة الناشئة اللينة.
صف المشكلة والحل المقدم، وما يفردك عن سواك.	عرف المشكلة التي تحاول حلها بوضوح، وكيف تعمل على حلها بأفضل الحلول قياسًا واختبارًا.
صف السوق المستهدف وكيف سيستفيد من منتجك.	أظهر فهمك لعميلك المحتمل بإظهار تعقيبات العملاء التي حصلت عليها، وأعط أمثلةً عن تطوير منتجات مبكرة، وشارك تعقيبات العملاء التي ساعدت على إدماج فوائد جديدة، مع إظهار المنتج مركزًا على الفوائد لا الميزات.
أظهر مكانتك عبر الحقائق والنتائج المحققة.	أظهر بحوثًا إضافيةً، واختبارات، وتعقيبات العملاء، وأي شيء يمكنه دعم ادعاءاتك، مع إظهار معطيات واقعية. ركز على الحقائق المدعومة والتوقعات المثبتة، مع وصف التحديات المبكرة وكيف تكيفت معها دون استسلام.
كن بسيطًا.	لا تستخدم لغةً معقدة، واشرح الفكرة كما لو كنت تسردها على غريب يجلس إلى جانبك في مقهى.
أظهر التقدم الحالي.	أظهر ما حققته إلى الآن من مبيعات وأرباح.
أنه العرض بالطلب.	أنه عرضك التقديمي بتحديد ما تطلبه سواء كنت تبحث عن استثمار، أو شريك، أو فرد جديد ينضم إليك، أو مستشار. المهم أنه بالطلب.

العرض التقديمي للشركة الناشئة اللينة

بعد الانتقال بعناية خلال حلقة البناء والقياس والتعلم، تأتي نقطة حيث تتجه الشركة إما للتسارع، أو إدراك أن الوقت قد حان للتحويل، والتحول Pivoting هو تغيير غالبًا ما يكون صعبًا وحاسبًا، تنتهجه الشركة لاختبار فرضية تتعلق بالمنتج الأساسي، وإمكانات نموه ونموذج العمل، وبعد اختبار المنتج وإعادة اختباره للتغيرات إما

في سلوك المستهلك، أو في أي مقياس تختاره الشركة، فإذا كان المنتج لا يحقق النمو، فالخطوة التالية هي التحول بدلاً من الاستمرار في المسار الحالي.

هذا هو الوقت المناسب لاتخاذ قرارات صعبة، فهل يجب عليك الاستمرار في العمل في هذا النشاط، أو المنتج، أو المشروع؟ أم عليك التغيير؟ هل تُحرز الشركة تقدماً نحو أهدافها؟ أم أن الإستراتيجيات تحتاج إلى تعديلات كبيرة؟ بينما تُجمع البيانات القابلة للقياس، مثل إبداءات الإعجاب وعدم الإعجاب، أو عدد الاشتراكات خلال مرحلة تُسميها ببساطة مرحلة القياس. كما تحتوي عملية الشركة الناشئة اللينة أيضاً على مكون إبداعي، وبديهي، وبصيري، فمعرفة وقت التغيير لا يمكن تحديده فقط من خلال تحليل الأرقام، بل يتطلب أيضاً حُكمًا بشريًا قد ينتشل الشركة من أداؤها السيء عند اقترانه بصيغة البناء - القياس - التعلم.

جد الحل

عشر طرائق للتحويل

اطلع على [مقال فوربس](#) لتري أمثلةً عن أنواع التحويل التي يمكن لرواد الأعمال انتهاجها:

1. أي تلك الطرائق أنسب لمشروعك الحالي؟ ولماذا؟

2. ما هي ميزات المنتج التي ستضيفها لتضمن النمو المستقبلي دون الحاجة إلى الاستثمار كثيرًا؟

إذا كان العمل التجاري لا ينمو، فهو يتقلص أو يركد⁽¹⁷⁾، وهنا سيتطلب التحويل وجود قدم على الأرض وأخرى متحركة، ما يعني احتفاظك بما تعلمته من العملاء مثل أساس، لكنك تختبر اتجاهًا مختلفًا للتحرك فيه. وفيما يلي أمثلة على تحولات شهيرة:

- تحوّل X (تويتر سابقًا) إلى عملاق وسائط اجتماعية من شركة تدعى أوديو Odeo، وهي منصة بث أنشئت في البداية لنقل الفيديو والصوت والبودكاست، ومع ذلك فقد هزمها برنامج بودكاست iTunes، ولم يكن من المنطقي بالنسبة لمؤسسي الشركة متابعة هذا المسار، لذلك قرروا إنشاء تويتر (X حاليًا) بدلاً من ذلك.
- سمحت بايپال PayPal (المعروفة سابقًا باسم كونفينيتي "Confinity") للأشخاص بإرسال مدفوعات إلكترونية أو مدفوعات "بيم"، من بalm بيلوتس Palm Pilots وهو أول مساعد رقمي أنشأته شركة بalm كومبيوترينج Palm Computing، وكذلك من أجهزة أخرى. في ذلك الوقت، سجل مستخدمو بايپال رقم بطاقة، ونزلوا تطبيق الحزمة، وتمكنوا من إجراء مدفوعات التحويل من جهاز إلى آخر، ولكن مع تغير التقنية، اندمجت مع إكس دوت كوم X.com لتُصبح طريقة الدفع المفضلة على الكثير من المواقع، مما يساعد الشركة على الانتقال إلى الاتجاه السائد.

جد الحل

سوق التجارب

منذ ركود 2009 في الولايات المتحدة الأمريكية، صرف الأمريكيون أموالهم على التجارب، مثل السفر، والمطاعم، بدل السلع، حيث حول الناس وبالأخص آخر جيلين، الكثير من الصناعات، فهم يفضلون السفر عبر أوبر لا امتلاك سيارة، والإقامة في إير بي آن بي لا في فندق، أين يكون الناس أهم من الأشياء، ويفضلون العمل المستقل بدل الوظيفة، وهم أميل إلى تجريب أطعمة وتسال جديدة بدل تجميع المتعلقات الشخصية. وقد أدى هذا التوجه السوقي بالكثير من المتاجر الكبيرة إلى تصغير حجمها، أو الإغلاق نهائياً، كما أدى المتاجر الصغيرة أيضاً. ولكن المتاجر الإلكترونية، وسلاسل البقالات، ومتاجر السلع المنزلية بقيت مستعصية على تأثيرات هذا التأخير في عادات الشراء.

1. لو كنت تاجرًا يعرض معدات وملابس الرياضة، وتملك الكثير من المتاجر حول البلد. كيف يمكنك تحويل النشاط لتفادي انخفاض المبيعات؟
2. أنشئ قائمةً تشرح فيها إستراتيجياتك، وكيف ستساعدك على تجنب إغلاق نشاطك التجاري.

قد تتساءل، كم مرة قد تتحول الشركة فيها؟ يُحب ريس استخدام تشبيه مدرج الطائرة، بمعنى يجب عليك قياس المدة التي لديك حتى تتمكن شركتك من تحقيق أهدافها، وما إذا كنت ستفشل في التحليق (استنفاد جميع مواردك النقدية) أو تنجح فيه (توليد المبيعات، الاشتراكات، استقطاب عملاء جدد)، ويمكن حساب المدرج بأخذ المبلغ النقدي الموجود في البنك وقسمته على المبلغ الذي يُنفق أو يُستنزف على هذا الرصيد، ولذلك فإذا كان لدى شركتك 550 ألف دولار في البنك، وكانت تستنزف أو تستهلك 50000 دولار شهريًا، فلديك وقت متوقع قدره 11 شهرًا (550.000 / 50000)، وتتمثل إحدى طرق إبطاء استنزاف السيولة - وتمديد المدرج - في خفض بعض التكاليف أو مطالبة المستثمرين بنقود إضافية⁽¹⁸⁾.

هناك أيضًا أنواع مختلفة من التحولات لتلبية الاحتياجات المختلفة، ويوضح الجدول الآتي عشرة تحولات يمكن لرائد الأعمال القيام بها وفقًا للتعقيبات.

إستراتيجية التحول	الوصف
التكبير	ميزة واحدة في المنتج تصبح منتجًا بأكمله.
التصغير	عكس الأولى، إذا لم تكف ميزة واحدة العميل، فينبغي إضافة ميزات أخرى إلى المنتج.
قسم العملاء	حاجة إلى تغيير قسم العملاء في حالة كان القسم المدروس غير موافق لمن سيشترى المنتج على نطاق واسع.

حاجة العميل	تظهر التعقيبات عدم أهمية المشاكل المحلولة، لذا ينبغي إعادة خلق مكانة المنتج، أو تصنيع غيره ليحل مشكلة حقيقية.
المنصة	ضرورة الانتقال من منصة إلى تطبيق أو العكس، حيث تبدأ الشركات الناشئة عادةً منصتها بما يسمى "التطبيق القاتل" الذي يصبح لاحقًا طريقةً للشركات الأخرى لإنتاج منتجاتها الخاصة.
بنية العمل	هذا تغيير من هامش عال مع حجم صغير إلى هامش منخفض مع حجم كبير.
جذب القيمة	هذه تغييرات في كسب المال، أو كسب القيمة (رفع رأس المال).
محرك النمو	عندما تُغير شركة ناشئة محرك نموها، وتتطلب الشركة عادةً تغييرًا في الطريقة التي تجمع بها إيراداتها.
القناة	تُغير قنوات التوزيع عندما يتطلب المنتج بدائل أسرع أو أوسع للوصول إلى المستهلكين. وقد أصبحت الإنترنت مخبرًا ممتازًا للقنوات.
التكنولوجيا	تحقيق حل في بعض الأحيان يخدم العملاء بطرائق أخص عبر استخدام التقنية. وهذا أشهر في الشركات القائمة لمدة من الزمن.

أنواع التحول⁽¹⁹⁾

رائد أعمال في الميدان

نينتندو Nintendo

كان من الممكن ضياع نينتندو في عالم الألعاب لولا تحولها في وقت حساس جدًا، لقد بدأت الشركة المنشأة سنة 1889 في كيوتو باليابان أعمالها بتصنيع هانافودا أو بطاقات الزهرة، حيث ازدهرت كثيرًا إلى حين تراجع صناعة أوراق اللعب في ستينيات القرن الماضي، فحاول فوساجيرو ياموشي مؤسس الشركة التحرك إلى أسواق أخرى بتقديم خدمات فنادق وسيارات أجرة، لكن فشلت هذه التحولات وكادت الشركة تقفل أبوابها، ومع ذلك واصلت تصنيع بطاقتها مع إضافة غطاء بلاستيكي، ومع عقد تم مع إحدى الشركات الكبرى بصناعة أفلام الأطفال، دخلت نينتندو سوق أوراق الشخصيات.

صارعت الشركة الفشل، إلى حين إنشاء أحد مهندسي خطوط الإنتاج جهازًا أعاد إحياء المبيعات، حيث صمم لعبةً تسمى The Ultra Hand بمعنى اليد القصوى، والتي يمكن للأطفال استخدامها للوصول إلى أشياء بعيدة، وبعد بيع مليون نسخة منها، غيرت الشركة تسمية نفسها إلى نينتندو للألعاب Nintendo Games ودخلت سوق الألعاب المتنامي.



(a)



(b)

بدأت نينتندو شركةً صغيرةً أنتجت (a) بطاقات هانوفادا، و (b) كاسر الألواح. وهي الآن إحدى أكبر الشركات في مجال الألعاب بقيمة تتفوق 22 مليار دولار.

حفظ الحقوق: أ) تعديل على Koi-Koi Setup من Aldaron / Wikimedia Commons, CC BY-SA 3.0

ب) تعديل على Nintendo-Color-TV-Game-Blockbreaker-FL من Evan-Amos / Wikimedia Commons, Public Domain

حقق اقتحام الشركة سوق ألعاب الفيديو أول نجاحاته بنشر لعبة التلفزيون الملون بلوك بريكر Block Brealer بمعنى كاسر اللوح، سنة 1977. وفي 1981، عندما كانت التكنولوجيا تُغير صناعة الألعاب، أنتجت نينتندو لعبة دونكي كونج Donkey Kong، ثم تبعتها لاحقًا بالعبة الأشهر الأخوان ماريو Mario Brothers، وبفضل هذا التحول الكبير، تبلغ قيمة نينتندو الآن أكثر من 20 مليار دولار، وتواصل الازدهار على رأس شركات الألعاب العالمية⁽²⁰⁾.

10.2 كيف يمكن للفشل المبكر القيادة إلى النجاح لاحقاً

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- تحديد أسباب مختلفة لفشل الشركات، واستكشاف إستراتيجيات تجاوزها.
- فهم مصدر الخوف من الفشل.
- تعلم اكتشاف دلائل الخوف من الفشل، واتخاذ الخطوات المناسبة لتجاوزها.

هدفك في مشروعك هو تحقيق النجاح، بل والنجاح سريعاً، ولكن معظم رواد الأعمال الناجحين يواجهون بعض الإخفاقات في مسارهم، ورغم كون تلك الانتكاسات محبطة، إلا أنها توفر دروساً وتجارب قد تؤدي إلى النجاح في نهاية المطاف. وسواءً كان العمل الجديد عبارة عن متجر بيع بالتجزئة، أو مطعمًا، أو صالون تصفيف الشعر، أو شركة استشارية، أو شركة تقنية، أو مستودع تصنيع، فالحقيقة هي فشل العديد من الشركات خلال العامين الأولين، فوفقاً لبلومبرج، 20 % فقط من الشركات الجديدة تُحقق النجاح خلال الثمانية عشر شهراً الأولى⁽²¹⁾، كما تشير بيانات موقع رائد الأعمال *entrepreneur* وإدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية إلى أن 30 % فقط من المشاريع الجديدة تنجح في بلوغ عشر سنوات⁽²²⁾⁽²³⁾، لكن النجاح والاستدامة ممكنان بالطبع، فقط يتطلب الأمر الكثير من العمل، وفي بعض الأحيان قد يستغرق محاولة ثانية أو ثالثة.

يدرك رواد الأعمال أن الفشل جزء من نجاح صاحب الأعمال، ففشل الشركة هو إنهاء العمل بسبب عدم تحقيق الهدف، سواءً عنى ذلك انخفاض مستويات الإيرادات والأرباح، أو عدم تلبية توقعات المستثمرين، إذ قد يؤدي فشل الشركة إلى خسارة الأصول، من إيرادات ومعدات ورأس مال، كما قد يسبب صدمةً لمالك العمل. ومع ذلك، فغالبًا ما تساعد هذه الإخفاقات رواد الأعمال على تحسين نتائج أعمالهم التالية، حيث أنهم يتعلمون من فشلهم دروسًا قيمة يمكن تطبيقها على مشاريع جديدة.

يقول الملياردير جاك ما، الملياردير مؤسس علي بابا Alibaba، وهو أكبر متاجر التجزئة على الإنترنت، وأكثرها ربحيةً في الصين:

"بغض النظر عما يفعله المرء، وبغض النظر عن الفشل أو النجاح، فالتجربة هي نفسها نوع من أنواع النجاح"⁽²⁴⁾.

وقد واجد جاك نفسه العديد من الإخفاقات بما في ذلك فشله في الحصول على فرص عمل، ودخول جامعات كان يريدّها، لكنه ثابر وأسس موقع علي بابا، وكان يتعلم على طول الطريق، وهو اليوم يدير أكبر موقع بيع بالتجزئة على الإنترنت، بإيرادات بلغت 74.1 مليار دولار خلال احتفال يوم العزّاب الصيني (11 نوفمبر 2020) وحده.

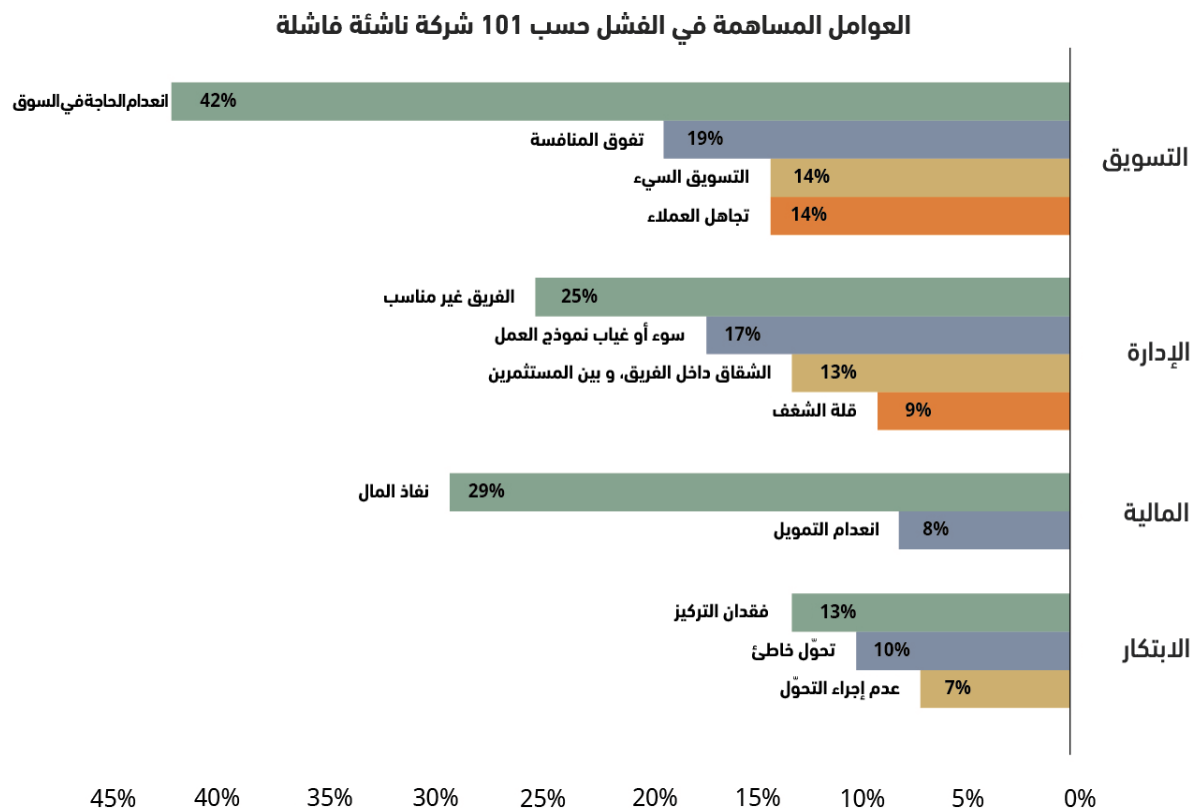
شركة أخرى تسمى كويركي Quirky أطلقها بن كوفمان في عام 2009، حيث كانت فشلاً أولياً، وهي منصة تسمح للمخترعين بتقديم أفكارهم إلى لجنة من خبراء كويركي الذين يُصنعون المنتج بعد ذلك بسعر منخفض وبيعه في أسواق مختلفة. في البداية، حصلت الشركة على تمويل بقيمة 185 مليون دولار، وكانت لديها

شراكات دعم من عدة شركات، كما توافد آلاف الأشخاص على الموقع وقدموا اختراعاتهم لمشاهدتها والتصويت عليها، لكن لسوء الحظ عانت كويركي لبيع العديد من المنتجات بهامش ربح مستدام، وقدمت طلبًا للإفلاس في عام 2015 بعد توقُّف المستثمرين عن تمويل المشروع، ولحسن الحظ فُكك أحد أعمالها التجارية، وهو قسم الأعمال المنزلية الذكية، وبيعه باسم وينك Wink في سبتمبر 2017، لِيُعاد تشغيل الشركة من قبل مجموعة جديدة من رواد الأعمال الذين لديهم نموذج أعمال أفضل⁽²⁵⁾.

10.2.1 الأسباب المشتركة المساهمة في الفشل

هناك بعض الأسباب الشائعة للفشل والتي غالبًا ما تجتمع لإنهاء العمل التجاري. ومع ذلك تتواجد طرق لمنع حدوث هذه الإخفاقات غالبًا.

سي بي إنسايتس CB Insights، وهي شركة تجمع البيانات وتحللها للشركات، وتستخدم التعلم الآلي لمساعدتها في الإجابة على الأسئلة الإستراتيجية المعقدة، بحثت في العوامل التي ساهمت في إخفاق 101 من الشركات الناشئة، حيث يوضح الشكل التالي بعض العوامل الرئيسية التي حددتها في بحثها.



تحدد الشركات الناشئة المتعثرة بعض العقبات المشتركة الحائلة دون النجاح.

في المناقشة التالية، سنتوسع في بعض أسباب الفشل هذه ونقدم المشورة حول كيفية تجنبها؛ إذ سيمنحك التفكير في الإخفاقات التالية فكرةً عن الأخطاء التي قد تحدث في العمل، ولكنه سيساعدك أيضًا على اكتشافها وتصحيحها قبل إطلاقها.

أ. فشل التسويق

قد تنجم بعض حالات الفشل الأكثر شيوعًا عن أخطاء التسويق، مثل:

- **الخلط بين المنتج والخدمة:** قد يكون من المضّر إنشاء أو إدارة شركة بعقلية "أنا أيضًا"، وبدون عرض بيع فريد واضح أو تميّز عن الشركات القائمة الأخرى، قد تساعد الإجابة على أسئلة مثل "لماذا يجب على العملاء ترك الشركات الأخرى لشراء منتجي؟" "ما هي الميزة التي أقدمها ولا يقدمها أي شخص آخر؟" و "إذا فتحت محلًا للزبادي في منطقة تجارية، فما الذي سيساعد عملي على التمييز عن جميع أماكن الزبادي والآيس كريم والحلويات والوجبات السريعة الأخرى؟" في إنشاء عمل تجاري مميز، يتجاوز فكرة "أنا أيضًا"، وينبغي سلوك هذه الطريقة في صياغة مهمتك وتصنيع منتجاتك وتوضيح فوائدها، وكذا في تحديد ميزة تنافس واضحة جدًا يمكن ترجمتها إلى مقترح قيمة.
- **فقدان العميل المناسب:** عدم الوصول إلى السوق المستهدف قد يؤدي إلى الفشل، فربما تكون استهدفت في شركتك للرحلات الخاصة العزاب الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و34 عامًا، والذين يرغبون في تجربة السفر بطريقة مختلفة، ولكن ربما يكون هدفك الأنسب أزواجًا لديهم أطفال، وأولئك الذين يبلغون من العمر 50 عامًا وأكثر، وبهذا تكون قد بذلت جهدًا ومالًا في مراسلات تسويقية إلى الفئة العمرية الخطأ، وهذا يمنعك من الاتصال بالمستهلك الحقيقي، لكن سيساعدك إجراء أبحاث السوق في تحديد عميلك المناسب تحديدًا أدق.

ب. فشل الإدارة

هذه بعض التحديات الإدارية النموذجية التي قد تكون ضارة:

- **تضاؤل الشغف، أو خوض النشاط التجاري غير المناسب:** في بعض الأحيان يكون فشل الشركة لسبب بسيط، هو فقدان المؤسس لحماسة بشأن العمل، بحيث لم يعد مهتمًا بإنجاحه، وفي أوقات أخرى قد تنبع المشكلة من عدم وجود التركيز أو الفكرة الصحيحة، والتي قد تأتي من نقص الوعي حول التوجهات في السوق. جويل ديلجادو هو رائد أعمال شاب بدأ أول غرفة هروب في إل باسو تُسمى إل باسو ديزاستر روم El Paso Disaster Room 915 915 في عام 2015، فقد طور هذا العمل مع ثلاثة من أصدقائه بعد الكلية مباشرة. ورغم تلقي العمل استحسانًا كبيرًا من قبل الشباب الذين أرادوا هذا النوع الجديد من الترفيه، فقد قرر ديلجادو بعد بضع سنوات إيقاف نشاطه ذاك وممارسة التدريس، والسبب كان اضمحلال شغفه. في بعض الأحيان، يشعر رواد الأعمال بالملل من شركاتهم الناشئة، ولكن هناك طرقًا لإبقاء العمل محمّسًا من خلال تغيير عروض المنتجات.
- **مؤسسون متناحرون:** قد يؤدي عدم الاتفاق على إستراتيجيات واتجاهات الأعمال إلى كبح مُضي الشركات قدمًا، فإذا لم يعمل المؤسسون معًا ولم يتفقوا كثيرًا، فقد يؤدي ذلك إلى حل الشركة بسرعة، وقد تكون وجهات النظر المختلفة مفيدةً للأعمال التجارية، حيث قد تؤدي إلى وجهات نظر مكملّة

أخرى، ولكن عندما لا يُحل النزاع فسيصعب الاستمرار إلى الأمام، حيث وجد بعض شركاء العمل أنفسهم مطرودين من قبل شركائهم التجاريين لمعانة العلاقات من توتر عميق، وقد حدث هذا لستيف جوبز في عام 1985 عندما فصلته شركته الخاصة، ففي كثير من الأحيان يصعب تقييم متى سينشأ الخلاف، لذلك يوصى ب عمل شركاء الأعمال مع الأشخاص الذين لديهم نفس الحب للعمل وقيمته الأساسية، حتى لو كانوا يجلبون نقاط قوة ومزاجات مختلفة إلى الطاولة، فهذا يقلل من الخلافات ويحفظ على العلاقات، ويُعد وجود عقد يحدد المسؤول عن أي جزء من العمل وتعويضاته وما يحدث إذا غادر أي شخص، طريقة جيدة لضمان عدم ضياع الاستثمار إذا قرر الشركاء الانفصال.

- **غياب التخطيط:** من أضمن طرق الفشل هو عدم وجود خطة عمل أو خطة تسويق، فحتى استخدام طريقة الشركة الناشئة اللينة يتطلب نوعًا من التخطيط قبل الشروع في العملية، إذ سيساعد التخطيط أصحاب الأعمال على تجسيد الأفكار وفهم الأعمال بطريقة أفضل، كما قد يساعد اتباع خطة العمل وخطة التسويق في ترسيخ وجهة العمل، واختبار قابليته للتطبيق، وما هي الموارد المطلوبة لإنجاحه. تخيل صاحب عمل يفتح مطعمًا على سبيل المثال في سوق مزدحمة جدًا، فقط ليدرك مدى المنافسة الموجودة في المنطقة، فإذا كان المالك قد أجرى بحثًا وخطط للمستقبل، فسيكون تمييز المشروع من خلال نوع الطعام المقدم، أو الموقع، أو الأساليب الترويجية المختلفة لجمع العملاء ممكنًا؛ لكن سيؤدي الفشل في التخطيط لموقف مثل هذا إلى تحديات متتالية تُصعب من الاستمرار، فقد يرفع المالك الأسعار مثلًا للتعويض عن الإيرادات الأقل من المتوقع، ولكن الأسعار المرتفعة ستؤدي إلى إبعاد قاعدة العملاء الهشة، وبهذا سيستحيل تحقيق الاستدامة في المشروع.

ج. الفشل المالي

1. **التدفق النقدي، والديون، ورأس المال** ليست سوى بعض من العوامل المالية التي تلعب دورًا كبيرًا في نجاح أو فشل شركة ناشئة.
2. **نقص السيولة:** قد يؤدي الافتقار إلى السيولة اللازمة لتشغيل الشركة إلى تعثر عملياتها وتراجعها سريعًا، وإذا لم يكن هناك تدفق نقدي، فقد يشير هذا أيضًا إلى مدى فشل نموذج العمل، وتعني قلة العملاء في مثالنا السابق نقص التدفق النقدي في صورة إيرادات، وقد تُقدم القروض بعض المساعدة أثناء العمل على بناء العملاء، لكن القدرة على متابعة العمل ستنتهي إذا لم ينم النشاط التجاري ويطور تدفّقًا نقديًا مستدامًا في ظل القروض محدودية المساعدة.
3. **الديون الكثيرة:** تضر الديون الكبيرة بالنشاط التجاري، فهي واجبة السداد، إذا كان صاحب المطعم في مثالنا يتحمل الكثير من الديون، فقد يواجه صعوبة في سدادها بسبب نقص التدفق النقدي.
4. **نقص رأس المال:** غياب رأس المال الكافي يمنع الشركة من التوسع، أو حتى من تلبية طلب العملاء، وقد يساعد وجود خطة عمل واضحة في تحديد المتطلبات المالية، وهي المبيعات والأرباح المقدرة

المطلوبة لتحقيق الأهداف بنجاح، وقد يأتي تمويل الأعمال من مدخرات صاحب المشروع الخاصة، والقروض المصرفية، والمستثمرين، وحتى الأصدقاء والعائلة. يُعد التمويل المناسب لبدء أو تطوير شركة ما أمرًا مفصليًا في نجاحها أو فشلها، حيث سيحتاج صاحب المطعم في مثالنا إلى رأس مال كاف للاستثمار في معدات المطبخ والأجهزة والأثاث لبدء العمل، وقد يؤدي نقص رأس المال في شركة ناشئة إلى إغلاق الشركة قبل بدئها حتى بمجرد تشغيل العمل، حيث يُعد ضمان تلبية الأهداف المالية من خلال مقاييس مثل المبيعات والأرباح مساعدًا في منع نقص التدفق النقدي، وهو أمر ضروري للحفاظ على حياة الشركة.

د. فشل الابتكار

قد يكون الابتكار صعبًا إذ يتطلب إبداعًا ومخاطرة، وغالبًا بعض الذاتية مع مراعاة المشاعر والحدس في اتخاذ القرار، لذا فالافتقار إلى الابتكار وعثراته تُعد عقبات أمام النجاح.

الافتقار إلى الابتكار أو الفشل في التغيير الفعال: الشركات التي لا تغير إستراتيجياتها، أو تقنياتها، أو منتجاتها تعرض نشاطها للخطر، وبالمثل فتلك التي تتغير تغييرًا خاطئًا فهي تخاطر بالفشل، وقد تساعد حلقة البناء والقياس والتعلم في تجنب هذه المخاطر من خلال تمييز ما يريده المستهلكون ويحتاجونه حقًا من خلال طلب تعقيباتهم.

فشلت بلوكباستر Blockbuster -التي حققت نجاحًا فوريًا في الثمانينيات- في بث الابتكار في نموذج أعمالها أو تحويله، فتوقفت عن العمل، فبعد إحداث متجر الفيديو ثورةً في صناعة الإعلام والأفلام من خلال عرض أغلفة أشرطة الفيديو على رفوف المتجر مرتبةً حسب نوعه، مع الاحتفاظ بالأشرطة خلف البائع، إلى جانب إبقاء المتجر أبوابه مفتوحةً إلى ساعات متأخرة لخدمة الزبائن الليليين، وأولئك المخططين متأخرًا للاستمتاع بمشاهدة فلم ما، واستخدام المتجر لنظام حاسوبي لتسجيل الأشرطة المؤجرة أين كانت حصة الأسد من الربح نتاج الرسوم المفروضة على التأخر في إرجاع الشريط؛ ففي عام 1987 اشترى رجل الأعمال الأمريكي واين هويزنجا شركة بلوكباستر، وطورها إلى شركة ناجحة من خلال محاكاة نموذج مكدونالدز، وبهذا نمت المؤسسة من عشرين موقعًا إلى أكثر من 9000 موقع، وفي سنة 1993 استحوذت شركة الإعلام العملاقة فياكوم Viacom على بلوكباستر في صفقة معقدة. ولكن مع دخول تقنية البث الرقمي المباشر إلى السوق، فشلت بلوكباستر في الابتكار بتواניה عن اتخاذ التحولات الضرورية في تقديمها للتسلية، وعلى مدار العقد التالي، أصبح من الشائع رؤية متاجر بلوكباستر تعلق على لافتاتها "إغلاق المتجر"، كما هو موضح في الصورة أدناه.



فشلت بلوكباستر في تغيير قنوات توزيعها لإرضاء الأجل الجديدة من مشاهدي الأفلام.

حفظ الحقوق: Dwight Store Closing, Ypsilanti Township, Michigan من طرف

Burdette/Wikimedia Commons. ترخيص CC BY 3.0

لم تكن التقنية الجديدة هي السبب الوحيد في فشل بلوكباستر، فتقاعس الشركة عن التطور مع التقنية صاحبه افتقار إلى رعاية ثقافة الإبداع لدى موظفيها مما أعاق الابتكار، إلى جانب افتقارها إلى القيادة الحكيمة واحتياجها لثقافة التعاون وفرق العمل لتسهيل التواصل مع أصحاب المصلحة، من موظفين، وعملاء، وإدارة عليا. وفي الأخير سنة 2013، أغلقت الشركة جميع متاجرها باستثناء واحد⁽²⁶⁾، وكانت نتفليكس Netflix وقتها قد غيرت تمامًا ساحة خدمات البث الرقمي.

هل أنت جاهز؟

استباق الفشل

تفكر في قائمة أسباب الفشل التي ذكرناها أعلاه، وجد حلًا لكل من تلك الأسباب، مركزًا على نشاط تجاري من اختيارك.

1. كيف تتجنب الفشل؟

2. ما هي الإستراتيجيات أو الأهداف التي تسطرها لتجنب مدارك الفشل؟

ه. الخوف من الفشل

حتى الخوف من الفشل قد يكون كافيًا لقيادة الشركة إلى الفشل، كما يمكن للخوف أن يجمد رواد الأعمال ويثبطهم عن تطوير أعمالهم. وقد يمنعهم من الوصول إلى العملاء المحتملين وتحقيق الأرباح. فعندما تواجه الشركات صعوبات، فسينعكس ذلك على أصحابها في اختبارهم للعديد من المشاعر، مثل الألم، والحزن، والعار،

والإذلال، ولوم الذات، والغضب، واليأس. بحيث يصعب فصل فشل العمل عن الفشل الشخصي، نظرًا لارتباط العمل غالبًا بهوية رائد الأعمال، لكن قد تساعد إدارة هذه المشاعر رواد الأعمال على التعافي والاستمرار في المضي قدمًا إلى أعمالهم التالية، كما يمكن الحصول على المساعدة في التعامل مع هذه المشاعر بطلب النصيحة من موجه موثوق، أو من خبير نفسي.

هناك أيضًا العديد من القصص عن رواد الأعمال الذين -رغم مخاوفهم- واصلوا العمل نحو هدفهم ونجحوا في تحقيقه، واستمروا في العمل، وقرروا أن الخوف لن يسيطر على حياتهم. يقول المؤلف ورائد الأعمال المتسلسل توني روبينز:

"يخاف الناس من الفشل لأنه مؤلم، وعادة الناس هي تجنب الألم والمعاناة بأي ثمن".

كما يقول أيضًا:

"الفشل هو الخسارة المطلقة"⁽²⁷⁾.

لكن التغلب على الخوف لا يجب أن يكون مؤلمًا إذا تصورته مجرد برنامج أو فكرة ضارة تدور في ذهنك، لكن يميل البشر إلى الإيمان بعدم قدرتهم على النجاح، وأنهم ليسوا على قدر كاف من الكفاءة، وهذه المعتقدات تترسخ في أذهانهم لينجر عنها تثبيط الإبداع والنجاح.

وفي ما يلي علامات الخوف من الفشل:

- الاعتقاد بأنك لست جيدًا بما فيه الكفاية، أو أنك لست ذكيًا بما يكفي لتكون ناجحًا.
- الشعور بضرورة مثاليته في كل ما تفعله، والشعور بالحاجة إلى الحصول على موافقة الآخرين.
- عدم الرغبة في التكيف أو المرونة، وعدم الرغبة في التعامل مع عملاء أو مشاريع صعبة.
- الشعور بالقلق حيال الأداء، وترك الأشياء لوقت لاحق، وعدم متابعة الخطط.

قد يجمد الخوف رواد الأعمال، لذا فمن المهم التخلي عن أنماط التفكير القديمة واعتماد نظرة إيجابية، فقد يساعدك هذا على المضي قدمًا رغم الخوف؛ إلى جانب امتلاك موجهين يمكنهم مساعدتك في التعامل مع الأفكار والعواطف السلبية.

غالبًا ما ينبع الخوف من الفشل من الأفكار القاصرة، أو الاعتقاد بعدم امتلاكك للخبرة والمهارات اللازمة للنجاح، وأنك لست ذكيًا بما يكفي، حيث يمكن لأفكار كهذه منع أي شخص من بدء أعماله أو تطويرها.

يميل الأفراد الذين يعانون من مستوى عال من التوتر بشأن الفشل إلى الشعور بالقلق، والافتقار إلى احترام الذات، كما يميلون إلى تجنب الأشياء الجديدة أو غير المألوفة بأي ثمن⁽²⁸⁾. ولحسن الحظ، يمكن السيطرة على هذه السمات والسلوكيات وقهرها.

سيخبرك معظم رواد الأعمال أنه في مرحلة ما، كان عليهم محاربة مخاوفهم قبل تحقيقهم لأي نجاح، وأن كل نجاح حققوه قد حمل وراءه العديد من الإخفاقات، ورغم اعتقاد الكثير من الناس عمومًا أن الأشخاص العظماء والناجحين قد ولدوا بهذه الطريقة، إلا أن هذا ليس صحيحًا.

كان مايكل جوردان على سبيل المثال، أحد أكثر لاعبي كرة السلة نجاحًا على الإطلاق، ولديه خمس خواتم بطولات، وآلاف من النقاط والتمريرات الحاسمة، لكنه كثيرًا ما قال أنه مدين بنجاحه بالفشل، فقد قال:

"لقد ضيعت أكثر من 9000 تسديدة في مسيرتي، وخسرت ما يقرب من 300 مباراة. لقد عقد زملائي وجمهوري علي الأمل 26 مرةً لأسجل نقطة الفوز بالمباراة، ومع ذلك فشلت. لقد فشلت مرارًا وتكرارًا في حياتي وهذا هو سبب نجاحي" (29).

كان جيمس دايسون مؤسس ومخترع مكنسة دايسون الكهربائية، قد فشل 5126 مرةً قبل إتيانه بمكنسته الكهربائية الإعصار المزدوج Dual Cyclone في عام 1993، وبعد خمسة عشر عامًا من ابتكاره للنسخة الأولى، وعندما سُئل عن الكيفية التي ساعده بها الفشل، قال:

"الفشل مثير للاهتمام، فهو جزء من إحراز التقدم. أنت لا تتعلم أبدًا من النجاح، لكنك تتعلم من الفشل، فعندما أنشأت مكنسة الإعصار المزدوج بدأت بفكرة بسيطة، وفي النهاية أصبحت أكثر جرأةً وإثارةً للاهتمام. لقد وصلت إلى مكان لم أكن أتخيله أبدًا لأنني تعلمت ما الذي نجح وما لم ينجح" (30).

كما يقول دايسون أنه يتبنى المخاطرة والفشل باستمرار، كما يسمح لموظفيه باستكشاف ذلك، إذ قال:

"لا شيء يضاهي إثارة الاختراع، فهو يسمح للناس بالخروج وتجريب أفكارهم، وإشراكهم بالكامل، وإطلاق العنان لتفكير جديد، إضافةً لعدم إلزاميتهم بأي منهجية، فكلما كانت الفكرة أغرب وأخطر، كان ذلك أفضل." (31)

و. الخوف من الفشل حول العالم

يتأثر الخوف من الفشل وفقًا للأبحاث بتربية الناس وخلفياتهم الثقافية، وقد درست هذا الموضوع منظمة رصد ريادة الأعمال العالمية Global Entrepreneurship Monitor، واختصارًا GEM، وهي منظمة تبحث في ريادة الأعمال حول العالم، ووفقًا لتقريرها عن سنتي 2018-2019، لا يخشى الأمريكيون الفشل في الأعمال التجارية بدرجة خشية مواطني الكثير من الدول الأخرى (32)، حيث يظهر الخوف من الفشل في أعلى درجاته في اليونان وإيطاليا وروسيا وقبرص، وأدناها في أمريكا اللاتينية وإفريقيا. فعادةً ما يكون الخوف في أدنى مستوياته في البلدان التي يوجد فيها عدد قليل من الوظائف، فيتعين على الناس أن يصبحوا رواد أعمال من أجل البقاء.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

معطيات المراقب العالمي لريادة الأعمال

تصفح موقع المراقب العالمي لريادة الأعمال، وابحث عن تقرير حول ريادة الأعمال في البلد من اختيارك، ثم قارنه مع تقريرَي دولتين أخريين.

• ما هي الاختلافات والتشابهات بين الدول الثلاثة؟

• كيف يمكنك معالجة العوامل المثبطة لتطور الأعمال في بلدك المختار؟ وما الذي يمكنه تحسين ظروف ريادة الأعمال في الدولتين الأخريين؟

كما تشير GEM أيضًا إلى أن النساء عادةً ما يكن أكثر خوفًا من الفشل من الرجال، ويظهرن ثقةً أقل في قدراتهن، وحتى أولئك اللواتي يتحدّين خوفهن يقتصرن على فتح مشاريع في الصناعات الاستهلاكية، في حين تكون الشركات الناشئة التي يقودها الذكور غالبًا في قطاعَي التصنيع والتقنية، كما يتلقى الرجال المزيد من رأس المال والحوافز لفتح هذه الشركات، وقد يُعزى هذا إلى نقص عدد النساء في مجالات العلوم والتقنية⁽³³⁾. تؤكد دراسات أخرى نتائج GEM، حيث تُظهر أن النساء أكثر خوفًا من بدء عمل تجاري، حيث لا يتلقين الكثير من التمويل، ويشعرن بضرورة إثبات أنفسهن أكثر من الرجال ليؤخذن على محمل الجد⁽³⁴⁾.

ز. ماذا يعلمك الفشل

قد يجادل البعض بعدم وجود الفشل في الواقع، بحيث لا يوجد سوى فشل في مخيلة الفاشل، أو عقبات قد تصبح درجات يتسلقها المرء إلى نتيجة أفضل، كما تكمن أهمية الفشل في تعلم كيفية النهوض من جديد.

بينما كان إريك ريس يتهاوى إلى الفشل مع شركته الأولى، وانتابه الغم وخيبة الأمل جراء الاضطرار إلى التخلي عن فكرة غير ناجحة، طبق دروسه لإنشاء شركته الجديدة للواقع الافتراضي IMVU، وبهذا أصبحت IMVU بعد ذلك تجربةً ناجحةً للغاية اشتق منها طريقة الشركة الناشئة اللينة، فقد كان قادرًا على تحديد عيوبه وإيجاد طرق لتحسين نفسه وأدائه، كما تمكن بفضل شركته الجديدة من توصيل المنتج إلى السوق توصيلًا أسرع دون أن يكون مثاليًا، وحصل على التعقيبات الضرورية التي لم يحصل عليها من العملاء سابقًا.

ح. تحويل الدروس المستفادة إلى نجاح

سيخبرك معظم أصحاب الأعمال الناجحة أن النجاح لم يتحقق لهم بسهولة، فقد كان عليهم المثابرة في السعي لتحقيق أهدافهم، وغالبًا ما أدى التعلم من الإخفاق إلى تحقيق نجاح أكبر مما كانوا يتخيلون، حيث يمكن لرواد الأعمال الذين يمكنهم تحويل عقباتهم إلى دروس إيجابية، النهوض من الفشل.

خذ مثلًا إيفان ويليامز الذي أطلق أداةً برمجيةً لمساعدة المستخدمين على نشر المدونات بسهولة، حيث انطلق مشروعه بلوجر دوت كوم Blogger.com سنة 1999، والذي أقدم على بيعه سنة 2003. ليقرر في العام الموالي إنشاء أوديو Odeo، وهي منصة لإنشاء ومشاركة المدونات الصوتية بودكاست Podcast، لكنه وجد

لاحقًا أنه وفي نفس الوقت كانت فكرة برنامج آي تيونز iTunes تُطوّر وتتلور هي الأخرى لدى شركة ضخمة كان يدرك أنه لن يتمكن من منافستها، لذا فلم يرغب ويليامز في مجابقتها، لأن ذلك كان سيعني تدمير شركته، واختار بدلاً من ذلك تحويل تركيزه إلى إنشاء طريقة جديدة لنشر التدوينات القصيرة، حيث أخذ ويليامز فشله ذاك، وأسس بالاشتراك مع بعض أصدقائه تويتر Twitter (X حاليًا وصاحبه الحالي هو إيلون ماسك) وهي منصة أشهر من أن نعرف بها⁽³⁵⁾.

رابط للتعليم

شاهد على مقطع إيفان ويليامز يناقش تطور التغريدات عبر فحص مستخدمين فعليين.

عانت كاثرين مينشو هي الأخرى من الفشل، ففي سنة 2010 تركت وظيفتها اليومية لإنشاء PYP وهي اختصار لـ Pretty Young Professionals بمعنى محترفات شابات، واستثمرت 25000 دولار من مالها الخاص لتطوير هذه المنصة الشبكية الموجهة إلى النسوة اللواتي يتمتعن بالذكاء والشغف تجاه وظائفهن، وبعد بضعة أشهر ظهرت الخلافات بين كاثرين وثلاثة مؤسسات للشركة، وتسبب عدم ترسيم الملكية على الشركة إلى فقدان كاثرين ومؤسسة أخرى لاستثمارهما، وبعد معاناتها من خسارة استثماراتها، وصادقاتها، والفكرة الأصلية، تابرت كاثرين في السعي وراء فرصة جديدة، وأنشأت ذا ميوز The Muse، وهي منصة تشبه PYP، ولكنها أضافت قوائم الوظائف، وورشات العمل، وجنًا للنصائح، ويضم الموقع حاليًا ملايين المستخدمين، وهو منافس رئيسي لأحد منصات التواصل الاجتماعي الأكثر انتشارًا بهذا المجال LinkedIn. لم تدع كاثرين خيبة أملها الأولى تمنعها من بدء مشروع جديد، وطبقت الدروس المستفادة في بناء المنصة الأصلية لإنشاء منصة جديدة، مع العقود والأشخاص المناسبين هذه المرة⁽³⁶⁾.

لا تقل القدرة على التعلم من أنواع مختلفة من الفشل أهميةً عن تجربة النجاح، لأنك تتعرف على نقاط قوتك وكيفية الاستفادة منها، حيث يمكن النظر إلى الإخفاقات على أنها نقاط انطلاق لا دواعي إحراج.

وفي الآتي نصائح لتحويل الدروس إلى نجاحات:

1. تخلص من الخوف من الفشل: فهو ليس بالسوء الذي تعتقده.
2. جرب أشياءً جديدةً في عملك، وخُص المخاطر إذا لزم الأمر.
3. كن مبادرًا! استمع إلى حدسك، حتى ولو لم تكن مستعدًا.
4. أطلب التعقيبات، ولا تخف من سماع الأشياء السلبية.
5. كن على استعداد للتغيير عندما لا تسير الأمور كما ينبغي.
6. تعلم من الآخرين وكن على استعداد لطلب المساعدة.

ط. التعامل مع الخوف

عند التعامل مع الخوف من الفشل، هناك استراتيجيتان يمكن لرواد الأعمال استخدامهما:

1. تعديل استراتيجية عملك من خلال تغيير النتائج المستهدفة لعملك بدلاً من وضع هدف بكسب 50000 دولار في الأشهر الستة الأولى، حيث يمكنك أن تكون منفتحاً على فكرة البداية الأقل حجمًا، والتعرف على عملائك وأفضل طريقة لخدمتهم، فقد تكون أهداف التعلم والتطور بقيمة تحقيق هدف الإيرادات المُسطر من حيث نجاح الشركة واستدامتها، وإذا لم تحقق هدفًا ما فلا تُعده فشلًا تامًا، فقط أعد التركيز واسأل نفسك عما تعلمته من التجربة وكيفية تطبيق تلك المعرفة على هدف منقح، فمن المرجح إيجادك أن التجربة قد عززت مجموعة أدواتك لمساعدتك في إجراء تغييرات داخل شركتك، أو بدء واحدة جديدة.
2. الطريقة الثانية لتقليل التوتر الشديد هي طلب المساعدة من موجه، أو مجموعة دعم، أو خبير نفسي.

10.3 الحقيقة المرة حول ملكية الأعمال

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- شرح إيجابيات وسلبيات ملكية الأعمال قبل التدشين.
 - فهم التوجهات الحالية لريادة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية.
 - فهم التحديات التي تواجه النسوة في ريادة الأعمال، والموارد التي قد تساعدهن على تجاوزها.
- عادةً ما يكون لدى الأشخاص أسباب مختلفة لبدء عمل تجاري، وبعيدًا عن الفكرة التي ينوون تطبيقها، تتفاوت الأسباب من الرغبة في حرية تحديد ساعات عملهم، وقضاء المزيد من الوقت مع العائلة، إلى الرغبة في التحرر من المروءسية، إلى جمع الأموال، لكن الواقع يشير إلى أنهم سيعملون أطول مما خططوا، ويفشلون في موازنة العمل والحياة، كما يواجهون المخاوف والشكوك، وربما حتى يعانون لجمع قوتهم خلال الأشهر بل والسنوات الأولى، ولهذا فسيحتاجون قبل الإطلاق إلى دعم الأسرة والأصدقاء والموجهين لفهم قيود الوقت، والضغوطات التي ستواجههم.

10.3.1 إيجابيات وسلبيات ملكية الأعمال

يسرد الجدول التالي الإيجابيات والسلبيات التي يجب أخذها في الحسبان قبل فتح عمل تجاري وطوال فترة تشغيله، حيث تشمل إيجابيات ريادة الأعمال كلاً من التمتع بالحرية والاستقلالية لتوسيع مهاراتك وتطوير أفكارك الخاصة، بدلاً من العمل في مؤسسة أخرى في مشاريع وأفكار ليست خاصة بك، كما تُتيح ملكية الأعمال خدمة الناس بالطريقة التي تناسبك، ولديك أيضاً فرصة لتحقيق الربح والحصول على أسلوب حياة أفضل، دون نسيان امتلاكك للسيطرة الكاملة في تحديد جدولك الزمني، وأوقات عملك، وهذا أمر مُرضٍ إلى أبعد حد.

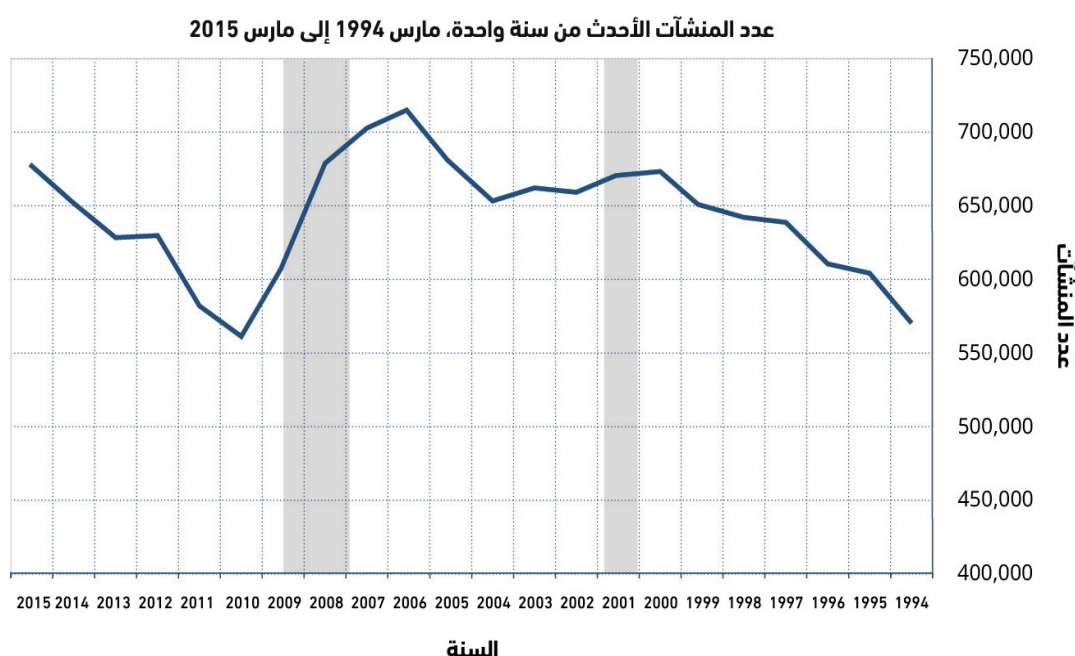
ومن زاوية أخرى، يتطلب التمتع بتلك الحريات ترؤسك شركة كاملة، إذ ستتحمل المسؤولية الكبيرة التي تحتاجها إدارة عمل خاص، ويجب عليك حل المشكلات التي تظهر كل يوم، مثل التعامل مع الموظفين، والعملاء، والإنتاج، والتسويق، والتمويل، إضافةً إلى أمور أخرى؛ كما يجب عليك لعب العديد من الأدوار معظم الوقت. خاصةً خلال المراحل المبكرة من دورة حياة المشروع، ولهذا يعمل معظم رواد الأعمال عادةً ساعات أكثر مما كان متوقعًا، وبالإضافة إلى ذلك، يجب عليك التعامل مع الخسائر والمخاطر إذا لم تسر الأمور على ما يرام. لكن الشيء المهم الذي يجب أخذه في الحسبان هو أن جميع الجوانب السلبية لها حلول ويمكن حتى منعها إذا كان هناك تخطيط وإرشاد ونظام دعم جيد؛ إذ تخفف جميعها الكثير من الضغوط التي يتعرض لها رواد الأعمال، كما يفيد رائد الأعمال في التخفيف من الضغط عبر تسطير أهداف قابلة للتحقيق، سواءً تعلق الأمر بخلق الوعي العام بالشركة، أو عدد الزبائن، أو أرقام المبيعات والأرباح.

الإيجابيات	السلبات
• مسؤولية القيادة، وحل المشاكل، وتعيين وترد الموظفين، ولعب الكثير من الأدوار. • التعامل مع الضغط وقيود الوقت والإدارة. • قلة التركيز وفقدان الشغف. • شكاوى الموظفين والعملاء. • مشاكل التدفق النقدي. • إلزامية التعامل مع الخسارة، والمخاطر المالية.	• الاستقلالية، وأن تغدو رئيس ذاتك، فتستكشف أفكارك، وتستمتع بالحرية الإبداعية. • نمط الحياة، وتصميم جدولك اليومي بنفسك، والتمتع بالمرونة. • الرضا عن مسارك الوظيفي. • خدمة العملاء والموظفين. • الربح. • الشهرة وسط مجتمعك.

إيجابيات وسلبات ملكية الأعمال.

10.3.2 ريادة الأعمال والمنافسة في الولايات المتحدة

يعمل رواد الأعمال في بيئة حادة التنافس، ورغم مساعدة المنافسة في إنشاء منتجات وخدمات أفضل، إلا أنها تضع الكثير من الضغوط على صاحب العمل الذي يجب عليه التنافس مع أعمال تجارية جديدة أكثر مرونة، وغالبًا ما تُقدم منتجات أفضل قد تكون بأسعار أقل حتى أحيانًا.

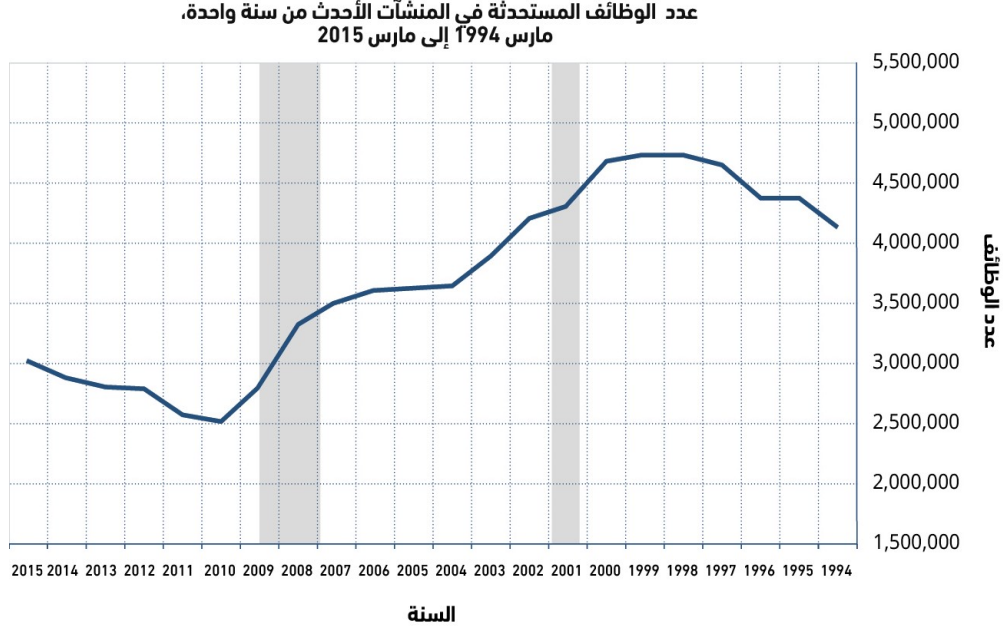


يرتفع عدد الشركات الجديدة وينخفض اطرادًا مع الاقتصاد. هناك ارتفاع بعدد الشركات الجديدة مؤخرًا⁽³⁷⁾.

وكما نلاحظ في المنحنى البياني أعلاه لقد زاد عدد المنشآت الجديدة التي يُقِل عمرها عن عام واحد على مدى العقدين الماضيين من 1994 إلى 2015 كما يُظهر في الشكل التالي، حيث حدث انخفاض خلال ركود

2009، لكن الاتجاه التصاعدي سرعان ما عاد بعد 2011، وهذا يعني المزيد من المنافسة للشركات التي تم تأسيسها فعلاً.

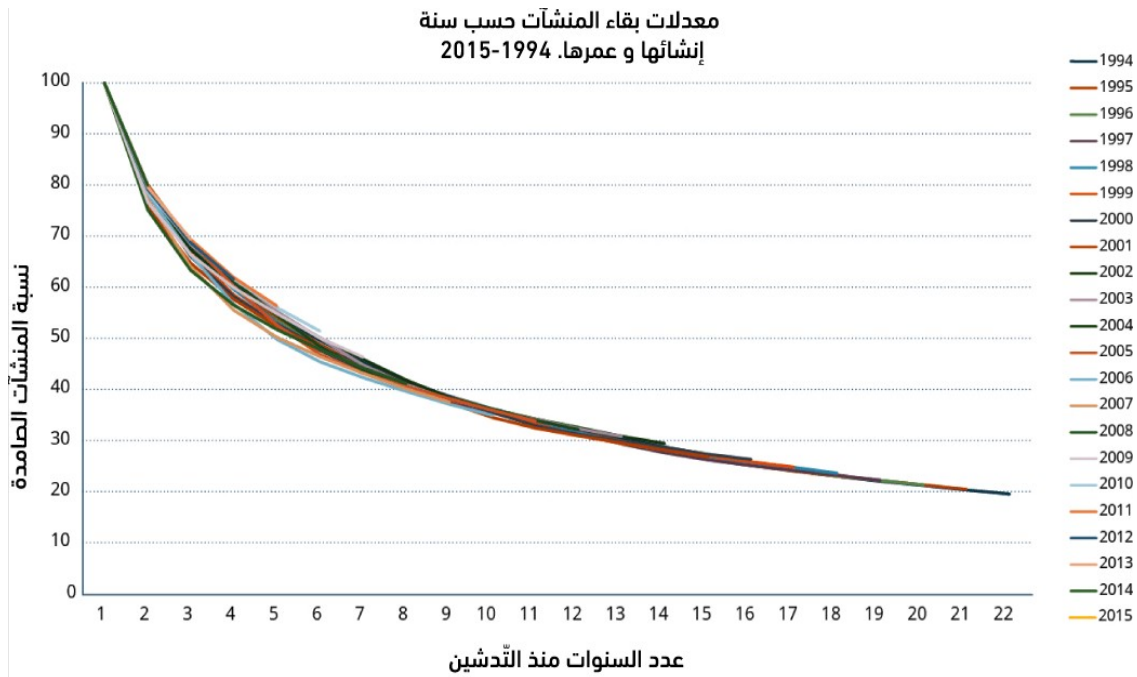
كما انخفض عدد الوظائف التي أنشأتها هذه المؤسسات الناشئة في هذه الفترة، وهو ما يؤكد احتمال ارتداء رواد الأعمال للعديد من القبعات في أعمالهم الخاصة.



مع ارتفاع عدد الشركات الجديد انخفض عدد الوظائف الجديدة، واستدامة الشركة بنفس الفترة⁽³⁸⁾.

ذكرنا سابقاً أن 20% إلى 30% فقط من العلامات التجارية تستمر لتبلغ 5 أو 10 سنوات من النجاح، ويوضح الشكل القادم بقاء نصف الشركات فقط نشطة حتى علامة الخمس سنوات، وأن 20% فقط استمرت لمدة عقدين كاملين.

قد يكون سبب فشلها راجعاً إلى عدد من العوامل، مثل مشاكل التدفق النقدي، ونقص الشغف، وغياب الدعم، ونقص الابتكار، وصعوبة التكيف مع التقنيات الجديدة، أو طلب العملاء؛ إلى جانب العوامل البيئية التي قد تؤثر على الأعمال التجارية أيضاً، مثل: الاقتصاد، والتوجهات، واللوائح. أو التغيرات الاجتماعية والثقافية. ولذلك فمن المهم لأصحاب المشاريع البحث عن بيئاتهم الداخلية والخارجية قبل التدشين.



معدلات البقاء للشركات ما بين 1994 و 2015. ويظهر هذا البيان أنه كلما تقدمنا بالزمن، قل عدد الشركات التي تبقى نشطة⁽³⁹⁾.

10.3.3 تحديات ملكية المرأة للأعمال

تواجه أصحاب الأعمال تحديات كثيرة، وفوق هذا قد تواجه رائدات الأعمال بالأخص تحديات إضافية.

تُظهر الأبحاث الحالية أن أهمية ريادة الأعمال النسائية في الولايات المتحدة الأمريكية هي مفتاح النجاح الاقتصادي؛ أما في الجزائر فلا تتجاوز عتبة 2 %، على أنها في زامبيا -الإفريقية- 40 %⁽⁴⁰⁾؛ فيما تحل الإمارات في المركز الأول عربيًا، والثالث والأربعين عالميًا في نسبة مساهمة رائدات الأعمال في الاقتصاد بنسبة 10 %⁽⁴¹⁾.

بالعودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، تمتلك النساء 40 % من الأعمال هناك⁽⁴²⁾، وتدر 42 منهن مبيعات تزيد عن 1.4 تريليون دولار⁽⁴³⁾، حيث تعمل سيدات الأعمال على سد الفجوة بين الجنسين، وقد نمت مشاريعهن كثيرًا في السنوات القليلة الماضية، فقد ارتفعت معدلات ريادة الأعمال لدى النساء بنسبة 10 % كل عام في العامين الماضيين، موازنةً بنمو الرجال الذي قُدر بنسبة 5 %، ولا تزال هذه الطفرة متواصلةً بتوفر موارد أكثر، بما في ذلك التوجيه والتمويل والبرامج لمساعدة النساء على النجاح⁽⁴⁴⁾. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات كبيرة يجب التغلب عليها، منها:

- **صعوبة اقتحام بعض الصناعات:** لقد خطت النساء خطوات كبيرة في مجال الأعمال، لكنهن ما زلن يواجهن العديد من العقبات، خاصةً في بعض الصناعات مثل صناعة التقنية، حيث تدرن 9 % فقط في هذا المجال⁽⁴⁵⁾، كما تحُصل النساء في المناصب التقنية على رواتب أقل.

- **انخفاض المبيعات وعدد أقل من الموظفين:** تميل النساء عمومًا إلى الكفاح أكثر للحفاظ على أعمالهن قائمة، فهن يملكن عادةً عددًا أقل من الموظفين، ودخلًا وأرباحًا أقل كذلك من شركات

الرجال⁽⁴⁶⁾، حيث تُحقق 2% فقط من شركات النساء مبيعات تزيد عن مليون دولار، فيما يغلب تحقيق شركات الرجال لثلاثة أضعاف ونصف الضعف من ذلك، ومن أسباب ذلك امتهان النسوة ريادة الأعمال امتهاناً جزئياً فقط، لسعيهن -أكثر من الرجال- إلى الموازنة بين الحياة الأسرية والعمل، وهو أمر صعب لوحده، دون ذكر الاعتناء بالأولاد، خاصةً الصغار منهم. ومن بين الأسباب كذلك هي أن الشركات المملوكة للنساء عادةً ما تكون كلها مكونة من موظف واحد هو المرأة رائدة الأعمال ذاتها. ومرد ذلك هو إمكانية تحقيقها لأهدافها دون الحصول على ملايين الدولارات. فالوقت، والمرونة، والتوازن بين العمل والحياة الأسرية قد تكون كلها أسباباً كافية لجعل النسوة يصبحن رائدات أعمال، يرتضين بتحقيق بعض المال مع الاعتناء بالبيت والأسرة؛ أما السبب الثالث فهو الافتقار إلى الخبرة في الأعمال، وإدارة عمل عائلي، مع فرص قليلة للحصول على رأس المال الكافي للتوسع⁽⁴⁶⁾.

- **صعوبة الحصول على رأس المال:** بغض النظر عن نجاحها وبراعتها، لا تزال المرأة تواجه صعوبة في تأمين التمويل لأعمالها، حيث توصلت دراسة استقصائية حديثة لمؤسسة كوفمان Kauffman، إلى أن أكثر من 72% من النساء لا يتمتعن بإمكانية الوصول إلى رأس المال الذي يحتجن إليه⁽⁴⁷⁾، وتقول نيروباما مالافاروبو، مؤسسة موبيل آرك MobileArq:

"بصفتي سيدة أعمال تُركز على مساعدة المؤسسات غير الربحية والمدارس، فقد كان من الصعب الحصول على المستثمرين، وقد غيرنا هذا الأمر من خلال متابعة اكتساب العملاء عضوياً، مع الاعتماد على الإيرادات المباشرة بدلاً من نمو الاستثمار"⁽⁴⁸⁾.

لا تطلب النساء عادةً التمويل، وإذا فعلن ذلك قوِلن بالرفض، وهذا يدفعهن إلى اللجوء إلى التمويل من الأسرة والأصدقاء. فيعتمدن تلك الطريقة أكثر مما يفعل الرجال⁽⁴⁹⁾.

- **الاستهزاء بهن:** في بعض الأحيان لا تتعلق الصعوبة بانعدام الفرص، أو المال، أو الإرشاد لبدء عمل تجاري. بل كل ما في الأمر أنهن لا يؤخذن على محمل الجد، حيث تعلق إميلي هارش مالكة هارت موف كولكتيف Heart Move Collective عبر مدونتها كاتبة:

"كوني امرأة تعمل في مجال اللياقة البدنية، فغالباً لا أتلقي معاملةً جديّةً مثل محترفة، وأظن أن أهم شيء يمكنني القيام به مثل امرأة تقاتل لتمهيد طريقها، هو الحفاظ على صدقك باستمرار"⁽⁵⁰⁾.

- **الموارد:** لحسن الحظ هناك العديد من الموارد التي يمكن للمرأة الاستفادة منها، حيث تسعى منظمات، مثل مركز الأعمال التجارية النسائي التابع لإدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية، والرابطة الوطنية للمالكات، ورابطة رائدات الأعمال، والسيدات اللاتي يدشن، ووكالة تنمية أعمال الأقليات، والرابطة الوطنية للسيدات المحترفات، والمجلس الوطني لمشاريع الأعمال النسائية، إلى مساعدة النساء على النجاح في جميع الصناعات من خلال تقديم القروض والبرامج التي تُهيئهن لمشهد تنافسي، وقد أثبت

التوجيه من قبل نساء أخريات أيضًا فعاليتها في نجاح المرأة في ريادة الأعمال⁽⁵¹⁾؛ فقد يؤدي وجود أقران وموجهين أقوياء إلى إحداث فرق في نتائج الأعمال التجارية.

من بين النصائح المفيدة الأخرى لمواجهة التحديات التي تواجه رائدات الأعمال، هو أن تكن حازمات، صادقات، وتطورن شبكات تواصلهن، مع شخصية قوية لتحمل الرفض وباقي التحديات.

10.4 إدارة الخطة الأولية ومتابعتها وتعديلها

ناقشنا في هذا الفصل كيفية بدء عمل تجاري غير مثالي باستخدام نهج الشركة الناشئة اللينة، فقد ألقينا نظرةً على حلقة البناء والقياس والتعلم، وكيفية اختبار النموذج الأدنى من المنتج MVP، كما تناولنا أيضًا كيفية التعامل مع الخوف من الفشل، وكيفية التغلب على التفكير السلبي. والآن، حان الوقت لإنشاء خطة لينة لمساعدتك في إطلاق مشروعك.

لا بد من إدراك ضرورة امتلاك خطة لينة لتنفيذ عملية الشركة الناشئة اللينة، مع اتباع الخطة اللينة لمسار المنهجية اللينة أو الرشيقة، وهي خطة عمل قصيرة تُعرض على الموظفين والمستثمرين المحتملين، وتُعد طريقةً سريعةً وفعالةً لتعيين وإدارة وتقييم الأهداف والإستراتيجيات في المشروع.

لوحة التـمـوذج اللّـيـن				
أقسام العملاء	العلاقات بالعملاء	مقترحات القيمة	الحلول	المشاكل
	القنوات		المقاييس	
مصادر الإيرادات			بنية التكاليف	

يُنشأ مؤسسو الشركة خطة لينة لمساعدتهم على تسطير التوقعات والأهداف.

تتطلب خطة العمل وثيقةً مفصلةً تُبين خلفية الشركة، ومسعاها وأهدافها، والوضع المالي فيها، وإستراتيجيات التسويق. ويستغرق تطوير كل هذا وقتًا طويلًا، من أشهر إلى عام. وكما ستري في نموذج وخطة العمل، تتطلب خطة العمل الكاملة معلومات مُحكمة، فهي مطوّرة للأغراض الداخلية وللبنوك أو المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين الذين يحتاجون إلى دليل على أن هذه الشركة تُعد استثمارًا جيدًا. وعلى عكس ذلك، تكون الخطة اللينة قصيرة ولا تتضمن إلا معلومات محددة تكفي لإجراء حلقة البناء والقياس والتعلم.

10.4.1 تطوير خطة لينة

يبدأ هذا النوع من التخطيط من خلال صياغة مجموعة قصيرة من القوائم لإرشادك مع إمكانية تعديلها طوال الطريق⁽⁵²⁾، حيث يجب ألا تستغرق الخطة شهورًا لتطويرها، بل يمكنك إعدادها في غضون أيام قليلة، بحيث تركز على جوهر العمل، لذلك لا تحمل إلا التفاصيل المهمة حول التسويق، ونموذج العمل، والشؤون المالية، وحلقة البناء والقياس والتعلم، والنموذج الأدنى من المنتج⁽⁵³⁾.

فيما يلي قائمة بالإجراءات والتفاصيل الأساسية التي يجب تضمينها في الخطة اللينة:

1. اكتب وثيقة قصيرة وبسيطة.
 2. اختبر النموذج الأدنى من منتجك MVP من خلال حلقة البناء والقياس والتعلم.
 3. راجع نتائجك.
 4. عدل خطتك.
- بمجرد اكتمال هذه الخطوات، يمكن لرائد الأعمال بدء المشروع أو مواصلته.

ا. اكتب وثيقة قصيرة وبسيطة

لا تحتاج هذه الخطة إلى ملخص تنفيذي أو خلفية عن الشركة أو معلومات الفريق، فهي عرض قصير يمكنك استخدامه لمشاركته مع المستثمرين والشركاء المحتملين، لذلك ركز على ما هو مهم وضمن ما يلي:

- الإستراتيجيات الأساسية للمنتج، والسعر، والمكان، والترويج. أضف الأشخاص والبيئة المادية والمعالجة إذا كنت تقدم خدمة بدل منتج.
- الإستراتيجيات الأساسية للسوق المستهدف وخلق المكانة.
- التكتيكات اليومية، والتي تتضمن مهامًا أو إجراءات محددة من شأنها إنجاز الهدف.
- جدول بمواعيد الحصول على التراخيص المطلوبة، وتاريخ الإطلاق، ومواعيد مراقبة ومراجعة الخطة.
- نموذج عمل يوضح بالتفصيل كيف ستربح المال.
- توقعات أساسية للمبيعات، والتكاليف، والأرباح، وتحليل التعادل.

هذه الخطة هي قائمة مجردة تحوي ما ينبغي فعله، ومن ينبغي عليه فعل ذلك، مع جدول زمني، وتكلفة، وربح. وهي أقل شبيهاً بالمستند التقليدي منها إلى مجموعة قوائم ورؤوس أقلام، حيث يُدون رائد الأعمال في هذه الحالة فقط أساسيات العمل لتحقيق الهدف المطلوب، وفي وقت لاحق عندما تكون هناك حاجة إلى مستند لأصحاب المصلحة الخارجيين أو القروض المصرفية، يمكن وضع خطة كاملة مع البحث، والتفاصيل حول السوق، والبيئة، والتوجهات، والإستراتيجيات الأكثر تفصيلاً.

يمكن لرائد الأعمال الذي يفتح للتو شركة للأطراف الصناعية على سبيل المثال، البدء بخطة بسيطة من خلال وصف منتجها الرئيسي؛ فيمكنه التركيز على إنشاء أطراف صناعية مخصصة للأطفال، ليستطيع بعد ذلك إضافة سعر أساسي أو مجال من الأسعار لمنتجاتها الأساسي نظراً لكونه منتجاً مخصصاً، ومن المحتمل اختلاف السعر من عميل إلى آخر، كما ينبغي ذكر مكان إجراء الأعمال أيضاً، وفي مثالنا هذا قد يكون الموقع المركزي مناسباً، خاصةً إذا كان قريباً من الأطباء والمستشفيات. وأخيراً، يمكن أيضاً إدراج الإستراتيجيات الترويجية الأساسية المستخدمة في الوصول إلى هذا السوق، ومن ذلك التحدث إلى مستشفيات الأطفال والأطباء

المحليين الذين يمكنهم إحالة المرضى إلى الشركة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد يقرر رائد الأعمال إنشاء موقع إلكتروني، واستئجار إعلانات على الإنترنت، ونشر كتيبات بسيطة لتوفير معلومات للعملاء المحتملين، وبمجرد وضع جميع الاستراتيجيات، يمكن إضافة الجداول الزمنية من البداية حتى تاريخ الإطلاق، وتتضمن هذه الجداول مهام كل شخص سيكون مسؤولاً عن الأنشطة في هذا العمل الجديد ومنهم مدير المكتب، وصانع الأطراف الاصطناعية، ومسؤول التسويق.

يُسجل بعد ذلك رائد الأعمال كيف سيحقق المال، فهل ستفرض الشركة الجديدة رسومًا مباشرةً على العميل مقابل المنتج؟ ماذا عن قبول التأمين والمدفوعات المشتركة؟ هذه أسئلة يجب تدوينها، ثم سيساعد التنبؤ الأساسي لطلب السوق على التنبؤ بالمبيعات والمصروفات والأرباح.

ب. اختبر النموذج الأدنى من منتجك MVP من خلال حلقة البناء والقياس والتعلم

بمجرد وضع الخطة اللينة في مكانها الصحيح، فالخطوة التالية هي تنفيذها واختبار الحد الأدنى من المنتج MVP، من خلال حلقة البناء والقياس والتعلم، هنا تضع كل شيء على المحك، وتختبر جميع الافتراضات المسبقة على أرض الواقع.

1. ابن نموذجك الأدنى من منتجك MVP.
2. اختبر فكرتك من خلال مشاركتها مع العملاء المحتملين.
3. قيس النتائج من خلال التحدث إلى العملاء وتسجيل الملاحظات.
4. اطرح أسئلة، مثل هل نبني منتجًا يريده الناس؟ ما هي الفوائد التي نحتاج إلى إضافتها؟ هل هذا هو سوقنا المستهدف؟
5. اختبر إصدارات مختلفة من منتجك، ومجموعات مختلفة من المستخدمين.

سيكون لدى رائد الأعمال في مثالنا فرصة لبناء الأطراف الاصطناعية وطرح الأسئلة التي ستساعد في إنشاء منتج أفضل بمرور الوقت، وقد يكتشف رائد الأعمال قدرته على توسيع المنتج ليشمل تقويم العظام وليس الأطراف الصناعية فقط، وربما يمكن أيضًا إدراج البالغين في السوق.

ج. راجع نتائجك

يجب عليك إجراء هذه الخطوة مرة واحدة على الأقل شهريًا، حيث تراجع ملاحظات العملاء والتسويق والنتائج بدقة، وتُعد هذه فرصة رائعة لرائد الأعمال لتقييم ما إذا كانت الأهداف قد تحققت، وتحديد مجالات التحسين. ومع ذلك، ففي كثير من الأحيان ستثير هذه العملية حنق الموظفين، فالمرء بطبعه يكره اختبار نتائج عمله وإثباتها، لذا فقد تلقي عملية المراجعة بعض الخوف أو المشاعر السلبية في نفوس الموظفين خاصة إذا صاحبها شيء من إلقاء اللوم، ظاهرًا كان أو مبطنًا، ولذلك فعليك بما أنك قائد، التأكيد لهم دومًا بأن هذه العملية

تُساعد على تحسين ما يُقدّمونه، وتمنحهم المعلومات والأدوات اللازمة لإجراء التغييرات التي سيُوجه العمل إلى مسار أكثر نجاحًا، فهذا يتعلق بإدارة النتائج لا بالنفّر منها.

1. راجع ملاحظات العملاء، وارجع إلى خطتك للموازنة.

2. راجع السوق المستهدف، وحروف P السبعة للتسويق، والمزايا، والفوائد.

3. راجع الأرقام أو النتائج، والتي قد تشمل المبيعات، والأرباح، واشتراكات العملاء، وحتى ردود فعل العملاء على الإعلانات وسمات المنتج.

إذا كان عمل الأطراف الاصطناعية في مثالنا لا يجلب عددًا كافيًا من العملاء للحفاظ عليه، فهذه هي الفرصة لمعرفة مكان وجود المشكلات، بحيث يمكن إجراء تغييرات على الخطة اللينة.

هل أنت جاهز؟

أنت مهتم بافتتاح نشاط سكوتر كهربائي في مدينتك الصغيرة نظرًا لغياب المنافسة، كما ترغب في تمكين مدينتك الصغيرة من امتلاك وسائل نقل ذكية وصديقة للبيئة، مع تخليصها من الاعتماد الكبير على وسائل النقل الاعتيادية من حافلات وسيارات.

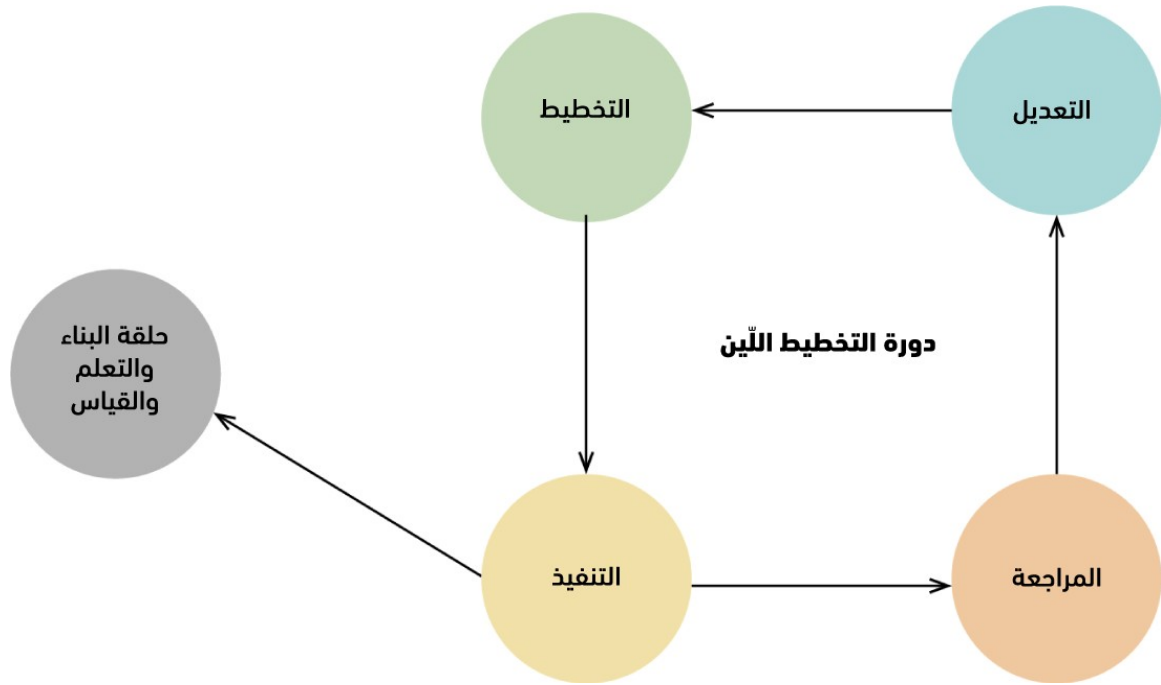
• أنشئ خطةً لينةً تُفصل فيها كيف تخطط لبدء نشاطك التجاري. خطة سكوتر لينة

د. عدل الخطة

أجرِ تغييرات على الخطة حسب الحاجة، فبمجرد موازنة المقاييس بالنتائج، واختبار التسويق وقياسه، وتلقي تعليقات العملاء، يحين الوقت لمراجعة الخطة وإجراء التعديلات، وقد يتخذ هذا شكل إضافة ميزة إلى المنتج، أو إضافة منتجات جديدة، أو تغيير التكتيكات الترويجية، أو التواصل بطريقة مختلفة مع العملاء والمستشارين.

إذا لم يكن هناك عدد كاف من العملاء للحفاظ على أعمال الأطراف الاصطناعية، فيمكن للمؤسسين هنا إجراء تغييرات لتصحيح المسار، وقد يكون السبب هو عدم دراية العملاء بالنشاط التجاري، أو عدم وجود عدد كاف من عملاء الأطفال، وربما يمكن إضافة البالغين إلى السوق المستهدف.

بمجرد مراجعة الخطة وإجراء التغييرات اللازمة، يمكن للشركة الاستمرار واستئناف عملية الاختبار، وكما ترى في الشكل الآتي، فهذه عملية مستمرة تتطلب تحديثًا وتعاونًا مستمرين من جميع المشاركين في العمل، وعند تجهيز العملية يصبح من الأسهل صيانتها ورؤيتها على أنها ضرورية داخل الأعمال التي تساعد على النمو.



دورة الخطة اللينة للأعمال الصغيرة.

يُقدم تيم بيرري -رجل أعمال، وموظف سابق في شركة آبل، وكاتب، والآن خبير في مجال الشركات الناشئة- المشورة للشركات بشأن فن التخطيط الرشيق، حيث لا يحب التخطيط طويلاً لنفسه، إذ بالنسبة له، لا يحتوي التخطيط اللين أو الرشيق على معلومات تفصيلية، ومعطيات غير ضرورية لتشغيل الشركة، فهي ليست مستنداً بحد ذاتها، لكنها مجموعة متنوعة من النقاط القصيرة وبعض القوائم والجداول، كما يجادل بيرري بأن أهم ما ينبغي امتلاكه هو ما يلي:

- إستراتيجية لينة، أو خطة بصدد التنفيذ.
- تنفيذ الخطة.
- مراجعة النتائج والتحقق من المعالم.
- مراجعة الخطة لتغيير ما فشل، وبدء العملية برمتها مجدداً⁽⁵⁴⁾.

هل أنت جاهز؟

يمتلك رائد أعمال محلي محل طباعة مفتوحاً منذ 20 سنة. ويركز على طباعة بطاقات العمل، والملصقات، والمنشورات، والمطويات، والإعلانات للشركات المحلية. لكنه لاحظ تراجعاً في مبيعاته خلال السنوات الخمسة الأخيرة بسبب تطور الإعلانات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، وتقنيات التسويق عبر الإنترنت الأخرى. ولهذا فسيحتاج إلى الابتكار إذا كان ينوي الإبقاء على نشاطه.

جاء الأسبوع الماضي إلى أحد أساتذتك في ريادة الأعمال، يطلب منه إعارته أحد طلبته للمساعدة. وبما أنك تفوقت في هذه المادة، يعتقد أستاذك أن بمقدورك المساعدة على تطوير خطة لينة، وبهذا يعرض عليك فرصة العمل لديه، فتقبل بسرور وتبدأ العمل على المشروع.

• طو خطةً لينةً، واشرح لصاحب المحل كيف يمكن لها تطوير عمله خلال السنوات الثلاثة المقبلة. تطوير خطة لينة.

10.5 النمو: إشارات وآلام وتحذيرات

لا ينتهي عمل رائد الأعمال بمجرد تدشينه شركته، إذ ثمة تغييرات مستمرة تتطلب إدارته، فنمو الأعمال المستدام يستدعي العمل على تحسين أرباح الشركة إما بزيادة إيراداتها، أو خفض تكاليفها، أو كليهما. حيث تشير الزيادة السنوية في الأرباح إلى التحسن، كما تُساعد على توفير التمويل من البنوك، وجذب ومكافأة المستثمرين، إلى جانب دعمها لفرص فتح متاجر جديدة في مواقع أخرى، وتساعد أيضًا على إعادة استثمار تلك الأرباح في البحث والتطوير. وبينما ينضج النشاط التجاري ويستقر، تتبعه الإيرادات والأرباح، وهذا يؤدي إلى ركود الشركة أحيانًا ما لم تجري عليها أية تغييرات.

في بداية شركتك الناشئة سيكون كل شيء جديدًا ومثيرًا وأقل تعقيدًا -أو على الأقل يبدو أقل تعقيدًا- مما سيكون عليه مع نمو المشروع، فلربما لديك الآن موظف واحد أو اثنان، وأنت تدير الأنشطة اليومية للعملية، بمعنى لا تزال إدارة الأعمال في حدود سلطتك، إلى جانب وضوح هيكل العمل وكونه مباشرًا. لكن بمجرد انطلاق العمل ومواجهة تحديات التنمية، مثل: تعيين المزيد من الموظفين لمواكبة الطلب، أو إضافة منتجات جديدة، أو التوسع في مواقع جديدة؛ فستحتاج إلى المزيد من الموارد ونهج استراتيجي مختلف لإدارة الأعمال، كما يجب أن تكون على دراية بهذه التغييرات وتوجيه الأعمال في الاتجاه الصحيح لمواصلة نموها، وعندما تبدأ في فهم علامات النمو، يمكنك تقييم التحدي بطريقة صحيحة والتوصل إلى حلول، ويسمى المرور بهذه التغييرات بدورة حياة الأعمال، وهي عملية تتكون من خمس مراحل أساسية:

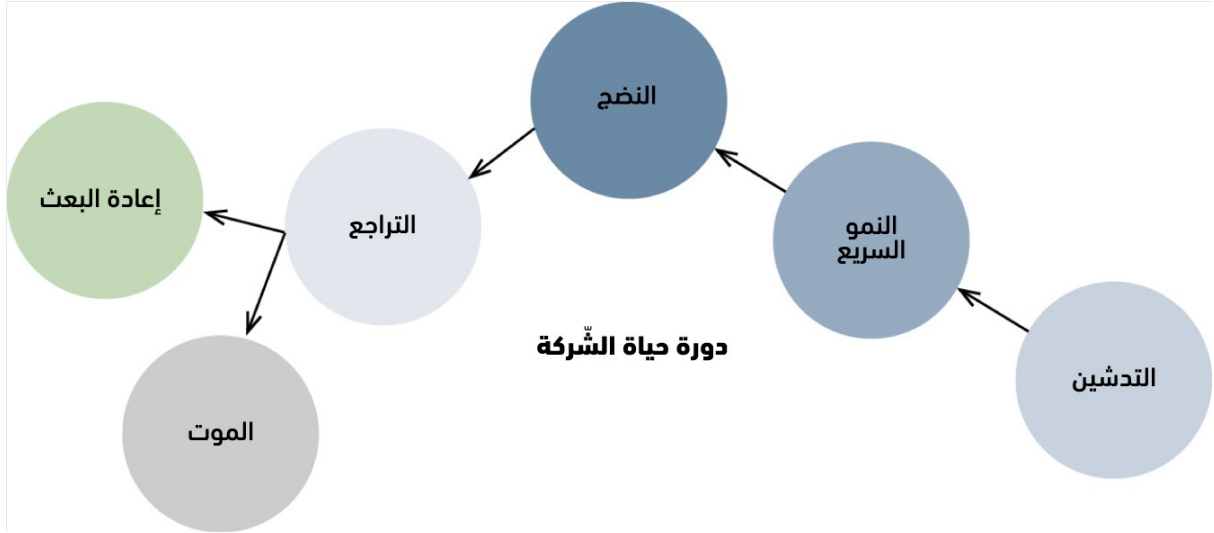
1. بدء العمل التجاري.

2. النمو (التوسع إلى منتجات وأسواق جديدة).

3. النضج،

4. التراجع.

5. الموت أو إعادة البعث.



تمر الشركات عبر دورات الميلاد، والنمو، والتضج، والتراجع؛ فالموت أو إعادة البعث، ومعرفة دورة شركتك ومجالك يساعدانك على اتخاذ الخطوات المناسبة في الاتجاه الصحيح

10.5.1 مراحل دورة الحياة

مع وصول الشركات إلى مراحل دورة حياة جديدة، فسيحتاج الملاك إلى ترقب مؤشرات التغيير مثل معدل المبيعات، إذ تشير المبيعات السريعة إلى مرحلة النمو، بينما تُفيد المبيعات المستقرة بأن الشركة في مرحلة التضج، في حين تُشير والمبيعات المتناقصة بطبيعة الحال إلى مرحلة التراجع في دورة حياة الشركة. ومن المؤشرات كذلك نجد عدم القدرة على مواكبة الطلب من دون الاستثمار في رأس المال، أو المعدات، أو التقنية المستعملة، ومن المؤشرات الأخرى نذكر:

- الحاجة إلى زيادة الموظفين، وتعيين مديرين على المستويين المتوسط والعالي للإشراف على القوة العاملة المتزايدة.
- الحاجة إلى النمو عبر : تحديث المنتج، أو تقديم منتج جديد، أو دخول سوق جديد.

أ. النشوء / مرحلة الولادة

تتمحور هذه المرحلة حول اكتساب الدفعة الأولى من العملاء، حيث يُركز رواد الأعمال فيها على القدرة على توفير المنتج وتسليمه فعليًا، وتنمية قاعدة عملائهم، والحصول على تدفق نقدي كاف لمواكبة الطلب؛ إذ يكون الشاغل الرئيسي هنا هو البقاء في نشاط من خلال كسر التعادل على الأقل، وتُعد هذه المرحلة بسيطةً من حيث الملكية نظرًا لعدم وجود سوى عدد قليل من الموظفين عادةً، وغالبًا ما تكون العمليات غير رسمية، كما قد تكون التقنية والأنظمة في حدها الأدنى، وعادةً ما يلعب المالك العديد من الأدوار لبدء العملية.

قد تبدأ وكالة إعلانية عملياتها على سبيل المثال مع المؤسسين المشاركين، وربما موظف أو اثنين يعملون مثل مصممي فنون و/ أو مديرين تنفيذيين للحسابات، حيث يكون الهدف في البداية هو كسب العملاء وتقديم الخدمات والمنتجات الموعودة - مثل: الإعلانات التلفزيونية، أو الإعلانات التجارية الإذاعية، أو الإعلانات

المطبوعة، أو الإعلانات الرقمية - أثناء استشارة حسابات العملاء وإدارتها، والهدف هو كسب ثقة العميل والتأكد من دفع العملاء مقابل الخدمات المقدمة حتى تتمكن الوكالة من دفع رواتب موظفيها ومورديها، فالتعادل هو الهدف الأساسي، مما يعني تغطية التكاليف على الأقل، ولكن لم دون رؤية أي أرباح حتى الآن. وفي كثير من الأحيان، لن يأخذ مالك الشركة أو أصحابها رواتبهم لعدة أشهر، وأحياناً لسنوات حتى، وذلك من أجل ضمان انطلاق العمل.

ب. مرحلة النمو

تُعد مرحلة النمو مرحلةً مليئةً بالتغيرات، حيث تدخل الشركة مرحلة النمو عندما ترتفع المبيعات بسبب ارتفاع الطلب، فمن زيادات في المبيعات والأرباح، إلى تغلغل إضافي في المنتج في السوق، مع توسع قائمة الموظفين المحترفين، وعادةً ما تكون هناك زيادة في الأموال الواردة والصادرة، ويتمثل العامل الرئيسي في هذه المرحلة في تجنب الإجهاد النقدي من خلال إيلاء اهتمام وثيق بالتكاليف، وضمان الدفع من العملاء للمنتجات والخدمات المقدمة من خلال النظر في التقارير الجارية حول التكاليف والمبيعات اليومية والأسبوعية والشهرية، ويجب في هذه المرحلة وضع أنظمة، مثل: قواعد البيانات، وأنظمة البرامج التي تساعد في تتبع العملاء والمبيعات، وتسجيل العمليات الرسمية للتسويق والتقنية والإنتاج والموارد البشرية، كما يجب على المالكين أيضاً اتخاذ قرار حول ما إذا كانوا سيستمرون في الإستراتيجيات الحالية، أو يتجهون لبيع الشركة، وربما الاندماج مع شركة أخرى لمواصلة النمو. وعادةً ما يعين المالك مديريين من ذوي الخبرة لنقل الشركة إلى المستوى التالي، وفي هذا الوقت قد يحتاج الملاك إلى الحصول على قروض واستخدام قوة الأسهم أو أسهم الشركة مثل رأس مال للاستفادة من المزيد من النمو.

بالعودة إلى مثال الوكالة الإعلان، ففي هذه المرحلة ستخدم المزيد من العملاء وتتوسع، فهي تضيف عملاءً جُددًا إلى القائمة، كما تُوظف المزيد من الموظفين لمواكبة الطلب، وهكذا سترتفع الإيرادات ومعها التكاليف، لذا يجب وضع العمليات في مكانها الصحيح حتى يعرف الموظفون ما هي مهامهم وكيفية القيام بها، كما ينبغي تسطير برامج تدير العمليات، مثل: المحاسبة وإدارة المشاريع، وذلك لكون تزايد عدد الأشخاص والعمليات قد يكون غير مسبوق لدرجة قد يكون الاندماج فيها مع شركة أخرى ضرورياً لتكون قادراً على توفير جميع الخدمات التي يحتاجها العملاء.

ج. مرحلة النضج

قد تدخل الشركة مرحلة النضج مع استمرار العمل، وهذا يعني النمو إلى نقطة تستقر فيها الإيرادات والأرباح، حيث يكون هناك عدد كاف من الموظفين والمديرين بما يكفي للحفاظ على العمليات، فقد تطورت الأنظمة جيداً في هذا المرحلة وعلى جميع الأقسام، فهي تعمل بكفاءة مع إدارة وتسيير مالي أكبر، ويُعد المفتاح للبقاء نشطاً وتحفيز الأعمال هو بقاءك مرناً، والاستمرار في كونك شركة إبداعية وريادية. تُقدم شركة Apple هنا مثالاً مناسباً على شركة تواصل الابتكار كما لو كانت شركة صغيرة، على الرغم من نمو حجمها وقوتها؛ ونرى على النقيض شركات أخرى بها العديد من الموارد، لكنها أصبحت ناضجةً ومتوازنةً جيداً نظراً لعملها في مجال

الأعمال لفترة طويلة، ومع ذلك فعليها أيضًا الاستمرار في الابتكار والتحول مع التوجهات، وهذا هو المكان الذي تتناسب فيه المنهجية اللينة مع الشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء فهي تتيح لهم أن يكونوا مبدعين ورياديين، بغض النظر عن حجم الشركة.

د. مرحلة الانحدار

مع تغير الصناعات في هذه المرحلة أو فشل أصحاب الأعمال في الاحتفاظ بعروضهم الناجحة، يصبح التراجع وشيكًا وتتضاءل المبيعات، وعندها قد تقع ولادة جديدة أو موت للشركة.

تأثرت على سبيل المثال كل من سيرز Sears وبايلس Payless مؤخرًا بتوجهات التقنية والموضة الجديدة التي تؤثر على تجار التجزئة التقليديين، فتحوّلت طريقة تسوّق العملاء من قضاء الوقت في التصفح والتسوق في متجر مادي إلى اعتماد تقنية جديدة للتسوق من أجهزة الحاسوب والأجهزة المحمولة. لقد طورت اليوم علي بابا Alibaba وغيرها من بائعي التجزئة عبر الإنترنت طرائقًا استراتيجية لمساعدة العملاء على التسوق لشراء العناصر التي يريدونها بسعر مناسب مباشرةً من أمام أجهزتهم، أي على تجار التجزئة ابتكار طرائق تجريبية جديدة لإشراك المستهلك، ومن المثير للاهتمام أن شركات، مثل: جو برو GoPro، وفيت بيت Fitbit تُكافح أيضًا مع انخفاض المبيعات بسبب المنافسة وانخفاض الطلب على الكاميرات.

ه. مرحلة الولادة أو الموت

عندما تكون هناك تغييرات كبيرة في مرحلة الانحدار بحيث لا تتطور الشركة لتلبيةها، أو عندما لا يحتفظ صاحب العمل بالشغف أو التركيز أو القدرة على إدارة مشروعه، فالعمل سينتهي.

فشلت بلوك باستر Blockbuster في احتضان العصر الجديد للبث عبر الإنترنت، وأغلقت متاجرها في عام 2013. وبالمثل، فصغار تجار التجزئة والمطاعم وشركات التقنية والمصنعين الذين فشلوا في الابتكار لا يمكنهم الحفاظ على عملهم، إذ تتلاشى مشاريعهم عادةً.

هذا لا يعني أن الولادة الجديدة غير ممكنة، فإذا ابتكرت شركة ما وتغيرت لتبني التقنية والأفكار الجديدة، فقد تُعيد تشغيل دورة الحياة، حيث شهدت شركة بولارويد Polaroid الرائدة في سوق الكاميرات الفورية، زوالها في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين عندما بدأت صناعة التصوير في التحول نحو المنتجات الرقمية، فقد أفلست الشركة في عام 2001 وبيعت للعديد من الشركات القابضة (الشركات المسيطرة التي تشتري حصةً في النشاط التجاري ولكنها لا تديرها)، والتي رخصت اسم بولارويد للعديد من مصنعي الإلكترونيات. لكن أبرمت الشركة في الآونة الأخيرة اتفاقيةً مع شركة قابضة متخصصة في إحياء العلامة التجارية لتطوير منتجات التصوير الفوتوغرافي، حيث تتضمن هذه المنتجات كاميرا فورية جديدة وتطبيق بولارويد سوينج Polaroid Swing الذي يتيح للأشخاص إنشاء صور جيف GIF متحركة، وهي عبارة عن عدة صور تُدَوَّر بطريقة تُظهر الحركات وتشبه مقاطع الفيديو القصيرة جدًا⁽⁵⁵⁾، وقد أطلقت بولارويد مؤخرًا تقنية كاميرا وان ستب بلاس Camera OneStep+ التي تربط الكاميرا بالهاتف من خلال تطبيق، مما يسمح للمصور باستخدام تعديلات

مختلفة، مع التصوير والطباعة على الفور⁽⁵⁶⁾، وبهذا ساعدت هذه الكاميرا إلى جانب منتجات أخرى من كاميرات بولارويد الفورية، في إحياء العلامة التجارية.

10.5.2 آلام النمو

عادةً ما يُصاحب توسيع الأعمال التجارية بعض الآلام، لكن قد تشمل الضغوطات المهنية اكتشاف كيفية خدمة العميل بأفضل طريقة ممكنة، وإنتاج المنتج المناسب، وإنشاء علامة تجارية رائعة، وتحديد سعر البيع المناسب، وإدارة النقد، وتفويض المهام للآخرين، وضمان وجود الأشخاص والأنظمة المناسبة. وبالطبع، هناك ضغوط شخصية لإدارة التوازن الصحي بين العمل والحياة وتلبية متطلبات المشروع.

شعرت جيسكا طومسون، مالكة شركة جونسون سيكيوريتي Johnson Security في مدينة نيويورك، بضغوط النمو في عام 2011، فقد توسعت من ستين إلى سبعين موظفًا وتوقّعت توظيف عشرة إلى عشرين آخرين في ذلك العام، حيث دفعت أخبار نمو أعمالها غير المسبوق بمبيعات الشركة إلى الارتفاع، وذلك بفضل التقييم الأفضل للعملاء المحتملين والعقود المكتوبة بطريقة أفضل. لكن ذلك الارتفاع أيضًا زاد من مخاوفها، فقد كان عليها توظيف المزيد من الناس، ثم إنشاء البنية التحتية اللازمة لدعم الوظائف الجديدة، كما كان عليها التأكد من استناد تكاليف مسؤوليتها إلى تقديرات ساعات العمل، فإذا زاد عدد الموظفين زادت تكاليفها أيضًا. كما جعلها نجاحها المرئي والعام هدفًا لوزارة العمل بولاية نيويورك، التي دققت الشركة للتأكد من تصنيفها الصحيح لعمالها على أنهم عمال بدوام كامل لا مجرد متعاقدين، وقد كانت نتائج التدقيق جيدة، حيث أثبتت أن نموها كان مستحقًا، لكن الضغط عليها كان شيئًا يلزمها تحمله لتنجح⁽⁵⁷⁾.

عندما سُئل فيكتور كلارك من شركة كلارك إنك Clarke Inc -وهي شركة استشارية- عن تجربته مثل صاحب عمل، قال: "أكبر درس لي هو أن الربح مجرد رأي، أما المال فواقع"، كما أكد معاناته في مرات عديدة مع التدفق النقدي نظرًا لتجاهله لحسابه الجاري، والكثير من الذمم المدينة المتأخرة، وقد كانت نصيحته هي الانتباه إلى الحساب الجاري، وعدم عمل شيء يجعلك تخسر المال، مع ضرورة معرفة تكاليفك، ومراجعة أرقامك كل شهر⁽⁵⁸⁾.

10.5.3 إستراتيجيات النمو

تتمثل استراتيجيات النمو في ما يلي:

أ. تحسين المنتج

يمكن زيادة مبيعات منتج جديد بطريقة غير مكلفة وسهلة من خلال تحسينه، وقد يكون هذا عن طريق تحديث التصميم، أو جعله أكثر متانة، أو تغيير حجمه، أو إضافة ميزة جديدة، أو زيادة جودته، فمن الأسهل تحسين المنتج بدلاً من البدء بالكامل من الصفر.

حُذِّ الأجهزة على سبيل المثال، فبدلاً من إنشاء آلة جديدة لغسل الملابس، تُضيف سامسونج Samsung ميزات إلى غسالاتها باستمرار، فقد غيرت الشركة تقنياتها في الآونة الأخيرة إلى تقنية عالية الكفاءة HE لتوفير المياه والطاقة، وتضمنت ميزةً منفصلةً تساعد في غسل الملابس يدويًا.

ب. اختراق السوق

يستلزم اختراق السوق بيع المزيد للعملاء الحاليين من خلال عرض الاستخدامات الجديدة لمنتج موجود، وهذه هي الطريقة الأقل تكلفةً لجذب المزيد من العملاء من داخل السوق، وخير مثال على ذلك هو تعدد استخدامات صودا الخَبز (أو بيكربونات الصوديوم) التي تراها في الصورة أدناه، فحتى عشرينيات القرن الماضي، كانت صودا الخبز تُستخدم مثل عامل تخمير للخبز فقط، لكن مع ظهور الأطعمة الجاهزة في منتصف القرن بما في ذلك المخبوزات الجاهزة، فقد أدى ذلك إلى انخفاض الطلب على المنتج، حيث يقل الخبز في المنزل. ولتعزيز المبيعات، استكشفت كل من آرم وهامر Arm & Hammer استخداماتها الأخرى وبدأتا في بيعها على أساس مزيل للروائح الكريهة، ومنظف وعلاج للحموضة المعوية، وفي صورة إضافة لمنتجات أخرى، مثل المنظفات، ومعجون الأسنان⁽⁵⁹⁾.



اخترقت آرم وهامر سوق البيكربونات بتوسيع استخدامات المنتج.

حفظ الحقوق: تعديل Baing Soda Box White Powder من طرف evita-oche/Pixabay. ترخيص (CC0)

ج. قنوات توزيع جديدة

تُتيح إضافة قنوات توزيع جديدة للعملاء الحاليين المزيد من الطرائق لشراء المنتج، فقد أتاحت الإنترنت على سبيل المثال فرصًا للشركات لتوسيع نطاق وصولها عن طريق بيع معروضاتها عبر الإنترنت، ولتأخذ مثال مخبز مثلًا ، فإضافةً إلى توزيع مخبوزاته في متجره ومن خلال تجار التجزئة، يضيف متجرًا عبر الإنترنت.

في الحين الذي يمتلك فيه عدد كبير من الشركات مواقع ويب وتطبيقات يمكنها البيع من خلالها مباشرةً للعملاء، يمكن لرواد الأعمال الذين لا يمتلكون سوقًا إلكترونيًا على مواقعهم استخدام بوابات، مثل: إيتسي Etsy، وإيباي Ebay، حيث يمكن لصانع المجوهرات على سبيل المثال، بيع سلعه من خلال أحد هذه المواقع دون الحاجة إلى توظيف أي شخص لإنشاء موقع ويب أو إدارته لشركته.

هذا ويمكن استخدام طرائق أكثر تقليدية في تنويع أنظمة التوزيع المختلفة، وذلك عبر إتاحة المنتجات في متاجر البيع بالتجزئة، والأكشاك، ومحلات البقالة. خذ مطبخ كاليفورنيا للبيتزا California Pizza Kitchen على سبيل المثال، والتي كانت موجودةً في الأصل مثل سلسلة مطاعم فقط ولكنها الآن صنعت بيتزا مجمدة يمكن شراؤها من متجر البقالة.

د. تمديد خط الإنتاج

يمكن للشركة توسيع خط إنتاجها لجذب عملاء مختلفين باحتياجات وميزانيات مختلفة، وقد يبدأ خط إنتاجها بمنتج أساسي بدون زخرفة للمستهلكين منخفضي الدخل، وقد توفر بعد ذلك منتجًا عالي الجودة وأعلى سعرًا مع بعض الميزات الإضافية، كما يمكنها فوق ذلك توفير منتج أرقى، وأفخم، ذا مزايا وإمكانيات إضافية وبسعر أعلى. غالبًا ما تُستخدم هذه الإستراتيجية مع الكاميرات والبرامج والمركبات والفنادق، حيث تطرح الشركات التقنية منتجاتها الأساسية، ثم ستزيد من جودة وفوائد أجهزتها لجعلها أكثر فخامة، وهكذا تستحوذ على أسواق مختلفة.

تقدم أوبر Uber على سبيل المثال، خدمة الركوب الأساسية لكل من يطلب مشوارًا، حيث يمكن للسائقين استلامها في أي نوع من المركبات التي يمتلكونها، لكنها توفر ترقيةً لهذه الخدمة وهي خدمة أوبر بلاك Uber Black الجديدة، والتي تمنح العميل القدرة على طلب سيارة فاخرة، بحيث تكون هذه السيارة منتجةً خلال آخر 5 سنوات، كما تكون بحالة ممتازة، وهذه الخدمة أغلى من التوصيلات العادية، حيث تكلف ثلاثة أو أربعة أضعاف تكلفة الركوب في مركبة عادية.

هـ. إضافة أسواق جديدة

يُعد تطوير أسواق جديدة طريقًا أكثر خطورةً للنمو، فقد تفتح الشركة التي كانت تُقدم خدماتها للعملاء المحليين فقط موقعًا ثانيًا في مدينة أو منطقة أخرى، كما قد تُوفر منتجات عبر الإنترنت للوصول إلى العملاء البعيدين في مدن أو ولايات أو دول أخرى.

وقد كانت شركات الأزياء السريعة في طليعة هذا الاتجاه، إذ عمد تجار التجزئة إلى تصميم وتصنيع وتوزيع المنتج على العملاء بسرعة وبتكلفة زهيدة عن طريق تخطي فكرة المواسم الأربعة المعتادة لعام الموضة بدلاً من ذلك، فعادةً ما يقدمون تصميمات جديدة كل أسبوعين أو ثلاثة أسابيع، ويحثون المتسوقين على شراء الملابس بمعدل أسرع.

و. الشركات المولودة عالمية

كما ذكرنا سابقاً، يُعد دخول الأسواق العالمية طريقةً شائعةً لتوسيع الأعمال التجارية، حيث تتجه بعض الشركات إلى التوسع العالمي خلال دورة النمو أو النضج، في حين تولد بعض الشركات الأخرى ساعيةً إلى أسواق عالمية من بدايتها، فالشركة المولودة عالمية هي شركة تهدف إلى خدمة العالم بمنتجاتها، وعادةً ما تستفيد الشركات التي لديها منتجات جديدة لم تُنشأ من قبل -اليوم معظمها منتجات تقنية وطبية- من هذا النوع من الإستراتيجيات، ويمكن عد منتجات الترفيه والاستهلاك الأخرى عالميةً أيضاً، خاصةً لما تكون فئة منتج جديدة.

ز. الترخيص والامتياز والمشاريع المشتركة والدمج والاستحواذ

تشمل الطرائق الأخرى الأكثر خطورةً للنمو تكامل المشاريع الخارجية، من خلال الترخيص والاندماج والاستحواذ، والمشاريع المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية.

الترخيص هو عقد تمنح بموجبه مؤسسة الإذن لكيان آخر لتصنيع منتجاتها وبيعها مقابل إتاوة، وهي دفعة مقابل استخدام ممتلكات أو أصل سواء كان فكرياً أو مادياً، كما يمكن استخدامه لتوليد الإيرادات، حيث قد تكون بعض الممتلكات التي يمكن ترخيصها في صورة تصميم أو حقوق نشر أو اختراع أو براءة اختراع أو تركيبة⁽⁶⁰⁾. فبدلاً من الاستثمار مباشرةً في تصنيع وتسويق عناصر إضافية، أعارت العديد من الشركات، مثل ماتل Mattel، وآن بي آي NBA، ووورنر براذرز Warner Brothers، شخصياتها وحقوق الطبع والنشر لشركات أخرى لاستخدامها في سلعها، لتتلقى بعدها مدفوعات الإتاوة مقابل الترخيص.

قد يحدث الترخيص أيضاً عكسياً، إذ يمكن للشركات الصغيرة التي تمتلك تقنيةً أو حلاً طبياً أو برنامجاً أو منتجاً لا يمكنها تصنيعه، البحث عن شركات أكبر تُرخص لها ملكيتها الفكرية قصد تصنيع المنتج، كما يمكن للشركة الأصغر أيضاً الترخيص من شركة أخرى وإنشاء المنتج أو الخدمة، لأن هذا هو اختصاصها الأساسي.

حق الامتياز هو نوع من أنواع الترخيص الذي يسمح للشركة (مانح الامتياز) بمشاركة نموذج أعمالها لتوسيع الأعمال من خلال موزعين مختلفين (المستفيدون من الامتياز) مقابل رسوم، وهو يُوفر بدوره التدريب والتسويق والمعرفة والإدارة والدعم لمساعدة المستفيد من الامتياز على تحقيق أهداف المبيعات الخاصة به، ويُعد الامتياز شائعاً في صناعات، مثل المطاعم، والسيارات، والفنادق، والتنظيف، والخدمات المنزلية، وغيرها.

المشروع المشترك هو إنشاء عمل جديد تشارك فيه مؤسستان مختلفتان النفقات والأرباح لتحقيق أهداف معينة للمشروع، حيث يُقلل هذا النهج من مخاطر الاستثمار مباشرةً في المعدات الرأسمالية، كما يسمح لهما بمشاركة معارف وخبرات بعضهما البعض، ويمكنك رؤية ذلك مع الشركات الصغيرة التي تتعاون لتوفير

المال ومساعدة بعضها البعض، ومع ذلك فقد تتبع الشركات الأكبر حجمًا ذلك أيضًا من أجل الاستفادة من ميزة معينة وتقليل المخاطر والتكاليف⁽⁶¹⁾، فقد عملت جوجل Google وناسا NASA مثلًا معًا لتقديم معلومات وكالة ناسا حول الطقس والمواقع والتنبؤ عبر بحث جوجل، وقد أثبت هذا المشروع المشترك إثماره، حيث استمروا في التعاون في مشاريع مختلفة بما في ذلك الروبوتات واستكشاف الفضاء⁽⁶²⁾.

تلتحم شركتان أو تشتري إحداهما حصة الأغلبية في الأخرى في عمليات الدمج والاستحواذ بهدف تعزيز الربحية وتقليل المخاطر، وذلك من خلال الجمع بين الموارد، مثل: مجالس الإدارة، وتوحيد الجهود لتحقيق الكفاءة، وتوسيع الوصول إلى الأسواق، ومشاركة التقنية، وزيادة الوصول إلى رأس المال.

التحالفات الإستراتيجية هي ترتيبات يُنشئها كيانات أو أكثر للعمل في مشروع، من خلال مشاركة بعض نقاط قوتها ومواردها، ولكن دون إنشاء كيان جديد كما في حالة المشروع المشترك، إذ يُعد كلا الكيانين في هذا التحالف مستقلين، بحيث يجمعان مواردهما فقط للعمل في مشروع معين نظرًا لكون العمل معًا أسرع وأكثر فعالية من حيث التكلفة، لكن مع بقاء أصول كلتا الشركتين منفصلةً كذلك⁽⁶³⁾. وفي مثال على ذلك لدينا تحالف ستار أالينس Star Alliance، وهو تحالف توزيع إستراتيجي بين سبعة وعشرين شركة طيران من شتى بقاع العالم، لربط العملاء في جميع أنحاء العالم من خلال نظام الحجز المشترك⁽⁶⁴⁾.

10.5.4 إيجابيات وسلبيات استراتيجيات النمو

لكل فرصة نمو إيجابيات وسلبيات نوضحها في الجدول التالي:

الاستراتيجية	الإيجابيات	السلبيات
تحسين المنتج	تحسين الأداء والجودة وتكلفة الإنتاج كما قد تزيد من المبيعات والأرباح.	لا تقدر على تقديم فائدة، كما قد ينتج عنها استثمار فاشل.
تطوير منتج جديد	تجاوز المنافسة، ورفع المبيعات والأرباح، ودخول أسواق جديدة.	إنشاء منتجات لا يريدها أحد، والخطأ فيها مكلف جدًا.
اختراق السوق	رفع المبيعات بتقديم فوائد جديدة إلى منتجات موجودة.	إساءة خلق مكانة المنتج، مما يسيء توصيله إلى السوق الأنسب، أو تقديمه إلى مستهدفين لا يبالون به.
قنوات توزيع جديدة	الوصول إلى السوق المستهدف عدة مرات، أو مرة واحدة على الأقل.	ضغط قنوات جديدة يجب تتبعها وإدارتها.
تمديد خط الإنتاج	خدمة أسواق مختلفة بميزانيات مختلفة، مع تعويد المستهلكين على طلب منتجات أفضل وأعلى	الفشل في التفريق بين المنتجات. تناقص مبيعات منتج ما بسبب إطلاق منتج آخر من الشركة ذاتها.
إضافة أسواق	توسيع الوصول إلى المستهلك، والزيادة في	ضغط المزيد من العملاء للاهتمام

جديدة	المبيعات والأرباح.	بهم، مع صعوبة التفاعل مع جميع العملاء لكثرتهم.
التوجه إلى الأسواق العالمية	خدمة أسواق عالمية، والوصول إلى عملاء أكثر، ورفع المبيعات والأرباح.	التعامل مع عملاء أكثر، ورفع نسبة إمكانية حدوث الأخطاء.
تضافر جهود الشركات	إضافة قدرات جديدة، وتضامن، واستلام مشاريع أكثر.	خسارة الاستثمار، وخسارة المشروع، مع الفشل في العمل سويًا، والاشفاق.

إيجابيات وسلبيات استراتيجيات النمو

الكلمات المفتاحية

- **مولودة عالمية:** شركة تسعى لتصير عالمية منذ بدايتها.
- **حلقة البناء والقياس والتعلم:** المقاربة خطوة بخطوة حول كيفية تسيير شركة ناشئة، وكيفية تغيير المسار إذا لزم الأمر / وكيفية الحفاظ على الشُّق، وكذا تسريع توسُّع النشاط.
- **فشل الشركة:** إنهاء شركة بسبب عدم تحقيق هدفها، مما قد يعني مستويات منخفضة من العوائد والأرباح، أو عدم تحقيق تطلعات المستثمرين.
- **دورة حياة الشركة:** مراحل تمر عبرها الشركة، وهي: الميلاد، والنمو، والنضج، والانحدار أو التراجع، ثم الموت أو إعادة البعث.
- **المتبنون المبكرون:** أناس يحبون تجربة الأشياء الجديدة، ويمكن العثور عليهم عند تبني منتج جديد.
- **الاستفادة من حق الامتياز:** نوع من الترخيص يسمح لشركة (صاحب الامتياز) بمشاركة نموذج عملها وتوسيعه عبر موزعين (المستفيدون من حق الامتياز) مقابل عمولة.
- **رقابة ريادة الأعمال العالمية:** بمنظمة تبحث في ريادة الأعمال حول العالم.
- **محاسبة الابتكار:** تقييم ما إذا كانت التغييرات المجرة تُحقق النتائج المرجوة.
- **نُسخ مختلفة:** تعديلات صغيرة على النسخة الحالية من منتج لجعله أنسب لاحتياجات المستهلك.
- **مشروع مشترك:** تشارك مؤقت تتحد فيه شركتان قصد تحقيق فوائد مشتركة، مثل، تشارك التكاليف، والعمل نحو أهداف موحدة، واحتمال المدخول المشترك الأكبر.
- **عرض تقديمي لين:** هو تقديم لفظي لفكرة أو خطة نشاط تجاري، حيث يقدمه رائد الأعمال إلى مجموعة من المستثمرين.
- **خطة لينة:** خطة عمل قصيرة تُقدَّم إلى الموظفين، والمستثمرين المحتملين، وهي طريقة سريعة وفعالة في تسطير وإدارة وتقييم الأهداف والإستراتيجيات في نشاط تجاري.
- **الشركة الناشئة اللينة:** منهجية يعتمد عليها رواد الأعمال لمساعدتهم على الابتكار، وذلك عبر الاختبار المستمر لمنتجاتهم، والحصول على تعقيبات المستخدمين مباشرةً.
- **الترخيص:** عقد تسمح بموجبه منظمة لأخرى بتصنيع وبيع منتجاتها مقابل عمولة.
- **الدمج والاستحواذ:** هي التحام شركتين في واحدة، أو شراء شركة لأخرى.
- **الحد الأدنى من المنتج MVP:** هو نموذج أولي أو مبكر من المنتج، لا يكون بالضرورة تاماً ولا مصقولاً، لكنه يعمل بكفاءة كافية للبدء في تسويقه، واختباره مع العملاء المحتملين.

- **التحول:** بعد اختبار رائد الأعمال نظريةً حول المنتج القاعدي، ونموه المحتمل، ونموذج الأعمال. إذا اكتشف خللاً ما، فسيقدر اتخاذ تغيير أو تحول مصيري في مسار الشركة.
- **تحالف إستراتيجي:** اتفاق بين شركتين أو أكثر للعمل على مشروع بمشاركة بعض نقاط قوتهما ومواردهما، وذلك دون أن يصبحا كياناً واحداً كما هو الحال في المشاريع المشتركة.

الملخصات

10.1 بدء النشاط التجاري غير المثالي: الشركة الناشئة اللينة

لا يوجد شيء مثل إطلاق عمل تجاري مثالي، إذ تتطلب الشركة الناشئة وقتاً لتوضيح هويتها وسوقها ومنتجها ونموذج عملها، من خلال حلقة البناء والقياس والتعلم، والتي تتطلب من الشركات وصف أو بناء نموذج أولي للمنتج، وطلب التعليقات من العملاء الأوائل المحتملين والفعليين، مع قياس الردود، والتعلم من تلك التعليقات، وإجراء تغييرات لتحسين المنتج إلى شيء يريده العملاء، وعادةً ما يكون لدى الشركات القديمة مجموعة من الاستراتيجيات أكثر استقراراً وتطوراً لأنها كانت تعمل في مجال الأعمال لفترة من الوقت، ولكن حتى لديها فرص للابتكار والنمو، وتوفر طريقة بدء التشغيل الخالي من الهدر فرصةً للشركات للتعامل مع الإدارة بطريقة قابلة للقياس ويمكن إثباتها، كما تسمح ملاحظات العملاء للشركات بإجراء عمليات التكرار والمحاور الضرورية للعودة إلى المسار الصحيح، وقد يؤدي الترويج للمستثمرين إلى نتائج أفضل عند استخدام النهج الخالي من الهدر، إذ يرغب المستثمرون في رؤية البيانات المكتسبة من الخبرة. وتُعد طريقة بدء التشغيل الخالي من الهدر طريقةً مجربةً للشركات الجديدة والقديمة للبقاء في العمل والتشغيل، حتى عندما يكون هناك الكثير من عدم اليقين.

10.2 كيف يمكن للفشل المبكر القيادة إلى النجاح لاحقاً

يُعد الفشل أمراً شائعاً في إنشاء الأعمال التجارية، خاصةً في المراحل المبكرة، حيث تصل نسبة صغيرة فقط من المشاريع إلى عامين وخمسة وعشر سنوات، وتشمل الأسباب الشائعة لذلك، الأخطاء، والفرص الضائعة في التسويق والتمويل والإدارة والابتكار. ومع ذلك، هناك خطوات قد يتخذها المالك، مثل: التأكد من استهدافه للعميل المناسب، والتأكد من توفر الموارد المالية المناسبة لتشغيل وتنمية الأعمال، وإنشاء العقود عند مشاركة الأعمال مع أصحاب المصلحة، والابتكار عند الحاجة. كما يُعد الخوف من الفشل أيضاً مساهماً رئيسياً في فشل الأعمال، وتتضمن بعض الاقتراحات لإدارة الخوف تعديل التوقعات وطلب المساعدة.

10.3 الحقيقة المرة حول ملكية الأعمال

يعمل رواد الأعمال في بيئة تنافسية للغاية، وهذه المساحة لها إيجابيات وسلبيات، بما في ذلك أن تكون مستقلاً، مع قدرتك على توسيع الأفكار الخاصة بك، وجدولة المرونة. وقد تكون خدمة الأشخاص والموظفين جيداً مرضيةً للغاية مثل النجاح المالي لتحقيق ربح قوي؛ أما على الجانب السلبي، فحل التحديات الناشئة

باستمرار، وارتداء العديد من القبعات، والتعامل مع التحديات والقضايا، وامتلاك الوقت الكافي والتدفق النقدي، قد يجعل ريادة الأعمال صعبة. وتواجه النساء وأصحاب المشاريع من الأقليات تحديات إضافية قد تجعل تجربة ريادة الأعمال أكثر صعوبة، حيث تشمل هذه نقص فرص التمويل، ونقص التعليم في إدارة الأعمال، وعدم أخذها على محمل الجد، ونقص التوجيه، ونقص الموارد. ومع ذلك، فهناك العديد من المنظمات التي تُقدم التوجيه والاتصالات التي تستهدف هذه المجموعات.

10.4 إدارة الخطة الأولية ومتابعتها وتعديلها

وجود خطة بسيطة مفيد في إعداد التوقعات والقياسات وهذا مستند حي، لذا فإنشاؤه وتحديثه يُعد عملية. حيث تبدأ العملية ببناء مستند قصير يحدد أساسيات المنتج والسوق والاستراتيجيات مع جدول زمني قصير للمهام بعد التشغيل التجريبي، حيث يُختبر النموذج الأولي أو المنتج الفعلي مع العملاء، كما تُراجع الخطة وتُنقح لتضمين الملاحظات.

10.5 النمو: إشارات وآلام وتحذيرات

تمر الشركة بدورة حياة من الولادة والنمو والنضج والانحدار والموت أو إعادة الميلاد. وفي كل مرحلة من هذه المراحل، هناك فرص وخيارات يجب اتخاذها بناءً على أهداف المالك الشخصية والتجارية، حيث يتطلب نمو الأعمال من المالك الابتكار من خلال وسائل مختلفة من أجل البقاء والازدهار، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى زيادة المبيعات أو خفض التكاليف أو القليل من كليهما، كما تتضمن بعض هذه الاستراتيجيات إجراء تغييرات على المنتج وإضافة منتجات وأسواق جديدة وإضافة قنوات جديدة والاستحواذ على شركات أخرى.

أسئلة المراجعة

1. ما هو التحول؟
2. كيف يختلف العرض التقديمي في منهجية الشركة الناشئة اللينة؟
3. ما هي عملية الشركة الناشئة اللينة؟
4. أعط أمثلة عن الحد الأدنى من المنتج!
5. ما معدل نجاح الشركات في الفترة ما بين 2 و10 سنوات من بدايتها في الولايات المتحدة الأمريكية؟
6. كيف يمكن لرائد الأعمال التعلم من الفشل؟
7. أي الجنسين يختبر مخاوف أكبر حول بدء عمل تجاري؟ ولماذا؟
8. أذكر بعض الحقائق حول ملكية الأعمال.
9. كيف يمكن لرواد الأعمال التعامل مع هذه الحقائق السلبية؟

10. ما هي النسبة المئوية من الشركات التي تواصل عملها فوق 5 سنوات؟

11. ما هي الخطة اللينة؟ وما هي مكوناتها؟

12. ما هي المعطيات أو الأقسام التي لا ينبغي تضمينها بالضرورة في الخطة اللينة؟

13. ما أنواع دورات الحياة التي تخوضها الشركات؟ ولماذا؟

14. كيف تؤثر كل مرحلة من دورة حياة الشركة على القرارات المتخذة؟

أسئلة المناقشة

1. جد مقطع فيديو على الإنترنت عن عرض تقديمي لين. ما الذي يجعله ناجحاً في رأيك؟
2. جد مثالاً عن شركة تحولت في مسارها، واطرح لماذا كان التحول ناجحاً!
3. إذا كنت على وشك بدء نشاط تجاري، وتعين عليك إنتاج حد أدنى من المنتج، كيف سيكون؟
4. هل من مساوئ لمنهجية الشركة الناشئة اللينة؟ إذا أجبت بنعم، فما هي؟ وما أنواع المنتجات أو الشركات التي يمكنها التأثير فيها أكثر؟
5. إذا كنت تُقدم عرضاً تقديمياً ليناً للمستثمرين، فما خطوات العرض التي تجدها أكثر صعوبة؟ ولماذا؟
6. ناقش كيف يمكنك تحديد وإدارة مخاوفك عند بدء نشاطاً تجارياً خاصاً بك!
7. ما هي الإستراتيجيات التي تعتقد أنها قد تساعد النساء على تجاوز مخاوفهن لبدء نشاطات تجارية؟
8. اختر ثلاث سلبيات من ملكية الأعمال، وضع إستراتيجية لتحويلها إلى إيجابيات.
9. اختر الآن ثلاث إيجابيات وتفكر في ما إذا كان من الممكن تحويلها في مواقف معينة إلى سلبيات!
10. ناقش كيف تعطيك الخطة اللينة المرونة لتغيير المسار إذا فشل شيء ما في الشركة.
11. ناقش الفروق بين إدخال تعديلات على منتج قصد النمو، وبين إنشاء منتج جديد من الصفر.

أسئلة الحالات المدروسة

1. سمع صديق مؤخراً عن فوزك بمسابقة عرض تقديمي، ويريد منك مساعدته في عرض أعماله على المستثمرين. أنشأ شركة تسمى "Fit for You" أي بمعنى "تناسبك"، وهي شركة للأطراف الاصطناعية للأطفال والكبار تستخدم أحدث المواد والتقنية لمساعدة الناس على عيش حياة أفضل. وقد افتتح عمله منذ عام، ويستخدم منهجية لينّة للابتكار وإنشاء منتجات أفضل. لكنه يحتاج إلى رأس مال لشراء معدات إضافية لتلبية الطلب، وقد قرر أن المستثمرين سيكونون أفضل مصدر تمويل لاحتياجاته. ما

الذي يجب عليه التركيز عليه في عرض تقديمي مدته خمس دقائق للمستثمرين، لتأمين 120 ألف دولار لمعدات إضافية؟

2. افتتح أحد أصدقائك مؤخرًا صالة ألعاب رياضية متاحةً على مدار الساعة للرجال من سن 18 إلى 45 عامًا، وهو متحمس بشأن الافتتاح، لكنه يريد التأكد من تقديمه للخدمات المناسبة لعملائه، ويتساءل عما إذا كان أجرى ما يكفي من البحوث للتأكد من ذلك، بم تُشير عليه؟

3. ألقِ نظرةً على صفحة موقع GEM وانقر على رابط دولة من اختيارك. حدد كيف تُصنّف تلك الدولة في عدة مقاييس في ملفها الشخصي، كيف يقارن النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال الخاص بها بالنظم البيئية في بلد آخر من اختيارك أيضًا؟

4. أنت وفريق من الطلاب من جامعتك مهتمون بإنشاء بوت محادثة Chatbot يمكنه التفاعل مع البشر عبر الإنترنت. لقد لاحظت إمكانية استفادة الشركات الصغيرة من إضافة بوت محادثة لتقديم خدمة عملاء رائعة في جميع أوقات اليوم بجزء بسيط من التكلفة، وهدفك هو إنشاء بوتات محادثة لعدد قليل من الصناعات التي تتطلب خدمة عملاء مكثفة للغاية (السماسة، والمطاعم، ومكاتب الأطباء، وما إلى ذلك)، وتعتقد أنه يمكنك ابتكار منتج يمكن بيعه للشركات الصغيرة أو المتوسطة، والشركات ذات الحجم الكبير، وقد بدأ أحد أعضاء فريقك المتخصص في علوم الحاسوب بالفعل في برمجة النموذج الأولي، ولكنك تعلم جيدًا مدى حاجتك إلى خطة لينة لتدوين أفكارك كتابةً، وعرضها على عدد قليل من المستثمرين. طور 7Ps الخاصة بك لأحد بوتات المحادثة على شكل رؤوس أقلام. وضمن السوق المستهدف، والموقع، ونموذج العمل الذي ستستخدمه لكسب المال.

5. تعمل أنت وشريكك منذ خمس سنوات في بيع الهواتف المحمولة وغيرها من الملحقات، وقد لاحظت مؤخرًا أن السوق مشبع جدًا، وأن المنافسة عالية جدًا. ظلت مبيعاتك ثابتة خلال العام ونصف العام الماضيين، وبغض النظر عن العروض الترويجية أو الهواتف المحمولة التي تحملها، لا يمكنك تحسين مبيعاتك على ما يبدو. تدرك أيضًا أن نشاطك في مرحلة النضج، وسيكون من الصعب كسب المال ما لم يتغير شيء جذريًا. ما نوع التغييرات التي تعتقد أنه يمكنك تنفيذها لتوسيع نطاق عملك؟



هل تبحث عن إدارة أسهل لمشاريعك وفرق عملك؟

نوفّر لك برنامجًا مرّنًا يساعدك على تنظيم المهام،
متابعة الفريق، والعمل بطريقة الخاصة

ابدأ الآن

11. نموذج وخطة العمل

فهرس الفصل

- تجنب مقارنة "جرة العسل".
- تصميم نموذج الأعمال.
- إجراء تحليل قابلية التنفيذ.
- خطة العمل.

المقدمة

لم يمتلك مايكل كيربان وإيرا ليران أية خبرة في مجالهما عندما أطلقا شركتهما فيتا كوكو Vita Coco، فقد جاءتهما الفكرة صدفةً عندما اشتكت إليهما برازيليتان افتقادهما لشرب ماء جوز الهند.

وهكذا وعد مؤسس فيتا كوكو بتوفير سلعة لم ينتجها بعد ولم يملكا حتى الخبرة في تصنيعها، لكنهما أنشئا الشركة رغم كل ذلك في بدايات القرن، وبالطبع لم تنجح خطتهما الأولى، بعدما حجبت إدارة الغذاء والدواء الأمريكية شحناتهما إلى الولايات المتحدة الأمريكية لعدم تسجيلهما منتجهما تسجيلًا صحيحًا. وهكذا غير الشريكان منهجهما بتطوير الشركة إلى حركة اجتماعية ذات مهمة محددة هي التأثير على المستهلكين وزملاء العمل، والمجتمعات التي يعيشان فيها. وقد نجحا في نهاية المطاف، لتصبح فيتا كوكو رائدة السوق في هذا القسم الخاص، بعدما حولا انتباههما إلى جعل المستهلك أكثر أولويةً.

رغم كون التصميم المركز على المستهلك أساسيًا في عملية التخطيط الريادية، إلا أن عليك تجنب إطلاق مشروع مع عقلية أن مجرد تجهيز المنتج سيأتي بالعملاء تلقائيًا، لأن الواقع مخالف لتلك الفكرة. ولهذا توجد أدوات يستخدمها رواد الأعمال لتخطيط رحلتهم الريادية، وتحقيق أهدافهم منها.

11.1 تجنب مقاربة جرة العسل

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- فهم أهمية التخطيط.
- استيعاب مفاهيم ابتكار المنتج والخدمة، وتعريف نماذج الأعمال الرئيسية وفهمها.
- وصف وبناء قيمة مقترحة لفكرة مشروع جديد.

من ماثورنا العربي أن فقيرًا كان يجري عليه من جاره التاجر كل يوم شيء من سمن وعسل، فكان يتقوت ببعضه، ويرفع الباقي في جرة يعلقها فوق فراشه. وحدث ذات يوم أن استلقى وبيده عصاه، وراح يتخيل: "سأبيع الجرة بكذا دينار، وأشتري بثمانها عنزًا. فإذا ولدت العنز بعثتها واشترت بثمانها بقرة". وطال به الخيال إلى أن بنى في أحلامه قصرًا، وتزوج غانية حسناء، وأنجب منها صبيًا. "أربيه خير تربية، فإما أن يطيعني، وإلا ضربته بالعصا". ورفع عصاه فكسر الجرة واندلق ما بها على الأرض.

ويضرب هذا مثلًا في من يتوكل ويرجو النجاح، ومن ذلك رواد الأعمال الذين يبنون منتجًا، ويأملون جلب المنتج للعملاء. ومقبرة ريادة الأعمال ملأى بأمثال هؤلاء من الشركات الناشئة، التي فشلت في تحقيق اتصال بالعملاء فاندثرت وزالت. وقد تبين في دراسة حديثة أن 75% من الشركات الناشئة التي يدعمها ذوو رؤوس المال المخاطرون تفشل وتختفي⁽¹⁾. لهذا ينبغي ألا تبني منتجًا وتعلق آمالك عليه في جلب العملاء.

من أمثلة الشركات التي أطلقت منتجًا من دون اكتشاف عملائها قبل الإطلاق، نذكر جوسيرو Juciero، التي كان منتجها عبارة عن عصارة بـ 699 دولارًا، بحيث تعصر علبًا من الخضروات والفواكه المقطعة، لتنتج عصيرًا باردًا، لكن اكتشاف العملاء لإمكانية عصرهم للعلب بأيديهم، جعلهم يتلافون عن دفع الثمن الباهظ للعصارة.

تعد عمليتي اكتساب العملاء والحفاظ عليهم صعبة، إذ عليك العمل جاهدًا لإقناع العميل بالتعامل معك، بل والعمل بجهد أكبر لإقناعه بالتعامل معك مجددًا. وقد أظهرت دراسة أجرتها شركة تحليل المعلومات سي بي إنسايتس CBInsights تحت عنوان "لماذا فشلت 101 شركة ناشئة؟" أن 42% من تلك الشركات كانت قد قدمت منتجًا أو خدمة لم تكن لهما حاجة أصلًا في السوق، وهو ما يعني مشكلة عملاء، أو بالأحرى مشكلة عدم وجود عملاء⁽²⁾.

تعكس التوجهات الحالية في التفكير الريادي منهجيةً تتمحور حول العميل، حيث يدمج رواد الأعمال من البداية اكتشافاتهم في العملية التخطيطية، فيما يسمى "اكتشاف العميل Customer discovery"، وينبغي أن تبدأ الرحلة الريادية بالعثور على ثنائية المشكلة والحل المتوافقين، أو كما يسميها رائد الأعمال المتسلسل،

والكاتب، والمدرس، وأحد مؤسسي ريادة الأعمال الحديثة ستيف بلانك بـ "The problem/solution fit" والتي تعني "تناسب المشكلة والحل"⁽³⁾⁽⁴⁾. ويناقش مارك أندريسن مؤسس موزاييك Mosaic ومنتسكيب Netscape في مقاربة متممة، الحاجة إلى تحقيق تناسب المنتج والسوق⁽⁵⁾.

بعبارة أخرى، لا تعتقد أن بيع جرة العسل سيجلب الغنى فهذا تبسيط مبالغ فيه، بل عليك دخول السوق، والسؤال عن حاجة الناس إلى سمن وعسل، واكتشاف نسبة السمن إلى العسل التي يفضلونها، والسعر الذي يرونه مناسبًا، وشكل ولون الجرة اللذين يرغبون فيهما. وهذا كله قبل بيعك لجرتك⁽⁶⁾.

11.1.1 نموذج الأعمال

رغم تنوع نماذج الأعمال، يقترح كاتب "التكبير اللين Scaling Lean" آش موريا ثلاثة أنواع هي: النموذج المباشر، والنموذج متعدد الأطراف، والسوق.

فأما الشركات المباشرة فهي الأشهر، وتنطوي على وجه واحد هو المستخدمون الذين يصبحون عملاء، ومن أمثلة ذلك نجد كلاً من: المقاهي، ومحلات التجزئة، والبرامج الخدمية، والعديد من تطبيقات الهواتف الذكية، ومحلات القطع الغيارية.

وأما في النموذج متعدد الأوجه، فالمستخدمون مختلفون عن العملاء، ونجد بينها النماذج المبنية على الإعلانات، وشركات المعلومات الضخمة، والمنظمات. وفي جميعها تكون المنتجات مجانية للمستخدمين؛ أما قيمتها فتجلب المال من قاعدة عملاء مختلفة.

بينما نماذج السوق هي نوع معقد من النموذج متعدد الأوجه، إذ يتشكل من قسمي عملاء مختلفين، هما المشترّون والباعة، ونجد هنا أن كلاً من إيباي eBay وآر بي آن بي Airbnb من أهم الأمثلة المعروفة التي تستخدم هذا النموذج⁽⁷⁾.

على الرغم من أهمية التخطيط، إلا أن إمكانية التكيف مع عملياته لا تقل أهميةً أيضًا. وحول هذا المفهوم تدور منهجية نموذج الأعمال في رسم منهجية، على أن تُغيرها كلما اكتشفت خطأ توقعاتك أو تخميناتك؛ إذ يجري رائد الأعمال في كل نسخة أو تطوير تغييرًا بسيطًا على نموذج الأعمال الحالي لاستغلال فرص السوق أمثل استغلال.

عادةً ما يكون رواد الأعمال الناجحون متعددي الأبعاد، فيجمعون بين كونهم حالمين وواقعيين. وفي هذا يناقش آدم جرانت، الأستاذ بمدرسة وارتن للأعمال، ومؤلف الكتاب الذي حقق أفضل المبيعات: Originals: How Non-Conformists Move the World والذي يعني "الأصليون: كيف يُحرك غير الممتثلين العالم". إذ يقول فيه بأن رواد الأعمال قادرين على التعرف على فكرة جيدة، والإفصاح دون إسكات أحد لهم، وبناء حلف من المؤيدين، واختيار الوقت المناسب للتصرف، وإدارة الخوف والشك⁽⁸⁾.

نشرت صحيفة أونتربرونور Entrepreneur قصة فريد سميث مؤسس شركة النقل الشهيرة فيد اكس FedEx، والذي كتب خلال دراسته في جامعة ييل Yale منتصف الستينيات ورقةً اقتصاديةً حول الحاجة إلى منهجية جديدة في التوصيل السريع للمنتجات خلال عصر الحواسيب، إلا أن أستاذه لم يعجب بالفكرة وأعطاه درجة C، كونها فكرة غير قابلة للتحقيق -حسب رأيه-⁽⁹⁾. ليحول سميث فكرته غير القابلة للتحقيق تلك بفضل التفكير الابتكاري، والعزيمة المتقدة، والعمل الجاد، إلى أول شركة توصيل سريع بعد تخرجه، وبهذا غير صناعة النقل إلى الأبد، كما تجسد في سميث مفهوم جمع رائد الأعمال جزءًا حاليًا، وآخر واقعيًا.

رابط للتعلم

اقرأ عن بعض أشهر قصص المنظمات حديثة النشأة نسبيًا. وتحر على الأخص تلك التي تحكي قصة مؤسسين مخترعين. ثم اذكر الاختراع، وكيف يرتبط مع قصة الشركة حاليًا، ومستقبلاً.

استمع إلى بودكاست "كيف بنيت هذا" لتطلع على قصص أكثر من 100 شركة ناشئة، ومؤسسيها.

تتوفر على موقع inc.com قصص قصيرة تحكي بدايات شركات أخرى.

تُقدم الاستعارات الرياضية دروسًا ريادية تتجاوز التبصر في التخطيط واكتشاف العملاء، ففي كرة القدم والسلة مثلًا، عليك تشكيل فريق لدخول اللعبة، أما في الملاكمة فستدخل تدخل الحلبة وحيدًا، لتقابل منافسك وجها لوجه، وهناك يُقذف بالعديد من الخطط جيدة التجهيز عرض الحائط، بمجرد تلقيك لأول لكمة.

تغيرت أمواج التفكير الريادي، لتتحول من إيمان الاقتصادي جوزيف شومبيتر خلال القرن العشرين بأن "الأفراد هم من يحملون الإبداع" لاستغلال أوسع للسوق وإفادة المجتمع، إلى تبني فكرة حاجة الابتكار لفريق، لتعود مجددًا إلى فكرة أن الأفراد قد يُفعلون التغيير الريادي⁽¹⁰⁾، فرواد الأعمال المنفردون Solopreneurs على سبيل المثال، هم رواد أعمال مجتهدون يفضلون العمل منفردين على كل النشاطات الضرورية لبدء مشروع ريادي⁽¹¹⁾. ويمتدح الكثير من المستثمرين الناجحين في الوقت ذاته، فوائد بناء الفرق في ريادة الأعمال، وفي هذا تقول آيلين لي صاحبة رأس المال المخاطر بأن الناس هم ثاني أهم عامل بعد السوق القابل للخدمة في تقييم الشركات الناشئة⁽¹²⁾.

يساهم تماسك الفريق وتنوع أفرادهِ في أحقيته الاستثمارية واحتمالية نجاحه الريادي، ولذا تُطالب الكثير من برامج التسريع Accelerator programs - لتسريع نمو الشركات- الناجحة الشركات الناشئة بتشكيل فرق قبل تقديم طلب دخول تلك البرامج، وفي هذا يقول المسرع تيك ستارز Techstars، والذي يعني نجوم التقنية:

"ما نبحث عنه في الشركات الناشئة هو الفريق، والفريق، ثم الفريق"⁽¹³⁾.

ويتطلب برنامج التسريع بوم تاون Boomtown حضور مؤسسين اثنين على الأقل طوال فترة تنفيذ برنامجها التسريعي⁽¹⁴⁾.



بينما يحقق بعض رواد الأعمال المنفردين النجاح، تعثر أغلب المشاريع على قيمتها في منهجية الفرق.

حفظ الحقوق: achievement agreement arms business من rawpixel/Pixaby، رخصة CC0

قد تعكس التحولات العديدة في مصادر الابتكار والتجريب المتسارع لنموذج العمل، معدل فشل عالٍ للشركات الناشئة، وتُعد قلة التخطيط سبباً رئيسياً آخر في الفشل، بينما تفشل واقعياً أغلب الشركات الناشئة خلال سنواتها الأولى بسبب مشاكل تتعلق بالتدفق القدي. ومع رغبة الكثير من الناس في وقتنا هذا في تجميع فريق ناشئ، أو دخول حلبة ريادة الأعمال، فلا شك وأن قد أصبح جزءاً حاضراً وبقوة في الرحلة الريادية. فنرى مثلاً أن رواد الأعمال المتسلسلين يطلقون العديد من المشاريع فيفشل أغلبها، لكن رواد الأعمال في أيامنا هذه أشبه بالملاكمين، إذ يقومون مجدداً بعض كل لكمة تطرحهم أرضاً.

11.1.2 الابتكار

من النظريات الأساسية لريادة الأعمال فكرة أنها جالبة للابتكار، سواءً كان ذلك الابتكار إضافةً لمنتج أو خدمة جديدين في السوق، أو تغييراً في منتج أو خدمة موجودين فعلياً؛ ويختصر هذه الفكرة أستاذ الإدارة الشهير بيتر دراكر بالقول: "رواد الأعمال يبتكرون"⁽¹⁵⁾.

نسجل طبعاً أن الابتكار ليس جزءاً من كل المشاريع الريادية على اختلاف أنواعها، بل وحتى في المشاريع التي تبتكر حقاً، حيث يكون لفظ الابتكار غامضاً، ويزيد الموضوع غموضاً ظهور مصطلحات جديدة تقسم الابتكار إلى أنواع شتى، فنجد الابتكار الجذري Radical، والمتدرج Incremental، وDisruptive بمعنى المخرب⁽¹⁶⁾. هذا وقد يشير مصطلح الابتكار إلى المنتجات أو العمليات ذاتها، وذلك لوجود اختلاف بين كل من ابتكار منتج، وابتكار عملية⁽¹⁷⁾.

عندما يتعلق الأمر بريادة الأعمال، فسيحدث التدمير الإبداعي Creative destruction للأسواق القديمة وتقنياتها الرديئة لخلق أسواق جديدة، بفضل ما سماه شومبيتر في ثلاثينيات القرن الماضي بـ Disruptive innovation ويعني "الابتكار التخريبي"⁽¹⁸⁾.

وقد شاع وصف "التخريبي" خلال التسعينيات تزامناً مع الحقبة الأولى للإنترنت، ويُعزى ذلك بدرجة كبيرة إلى اشتها نظرية كلايتون كريستنسن، والتي تتحدث عن الفشل في وجه ما أسماه أولاً التقنية التخريبية Disruptive technology، قبل أن يعدله إلى "الابتكار التخريبي"⁽¹⁹⁾.

يصف كريستنسن الابتكارات التخريبية بأنها عادةً أفيد للقادمين الجدد منها للشركات القائمة، وهذا نظراً لإيقاع التخريب الذي يُنتج اضطراباً في السوق، الشركات القائمة في حيرة من أمرها، فتري أن من غير المنطقي تخليها عن قاعدة عملائها الحالية لخدمة قاعدة العملاء الجديدة الصغيرة التي تتبع السوق الابتدائي الصغير المدفوع بتقنية تراها تلك الشركات أقل كفاءةً من تقنياتها.

وفي الجهة المقابلة، تتحدى الشركات الناشئة الجديدة تلك القديمة القائمة إما بإنشاء سوق جديد كلياً، فتستقطب عملاءً لم يكونوا زبائناً من قبل لأحد، أو باستهداف أقسام مهمة من السوق، ثم السيطرة عليه كله بمجرد تحسين المنتج.

تعتمد الشركات الرائدة في قراراتها لتطوير منتجات جديدة وتسويق الابتكار على دعم الابتكارات التدريجية التي تتكى على التقنية السابقة، وتساعد على استقرار المردود والأرباح، أو تطويرهما في الأسواق القائمة سلفاً. وهذا يفتح الباب للشركات الناشئة لتطوير وتقديم ابتكارات تخريبية، وتحقيق الفائدة منها.

يسرد الجدول الآتي بعض الابتكارات التخريبية:

المجال	الفترة الزمنية	السوق القائم	الابتكار التخريبي
التصوير الطبي	ستينيات القرن العشرين (1960 إلى 1969)	الأشعة السينية X-Rays	قدمت الموجات فوق الصوتية نوعاً جديداً من التصوير الطبي، فخسرت شركات الأشعة السينية السوق، ولم تستطع مجابهة الابتكار. رغم شرائها لاحقاً للكثير من شركات الموجات فوق الصوتية.
الشاشات	تسعينيات القرن الماضي، وبدايات الألفية الجديدة.	سي آر تي CRT	ابتكرت شاشات إل سي دي LCD وإل إي دي LED لتتجاوز تقييدات العرض، مستبدلةً بذلك شاشات سي آر تي الضخمة والثقيلة. والابتكارات الأحدث من شاشات قابلة للطي، وفحوص القرنية أضافت الكثير من العملية والذكاء إلى تلك الشاشات لربطها بأجهزة إنترنت الأشياء.
التسلية	العشرية الأولى من الألفية الجديدة.	تأجير أشرطة الفيديو	أطاحت خدمات البث عبر الإنترنت بسوق تأجير أشرطة الفيديو، حيث وجدت شركات كثيرة مثل بلوك باستر نفسها عديمة الفائدة والصلة بالسوق،

كما أن تنوع خدمات البث عبر الإنترنت، وخدمات الدفع حسب الطلب خربا شركات القنوات التلفزية.			
--	--	--	--

الابتكارات التخريبية

طور كريستنسن كذلك نظرية أعمال يجب إنجازها، والتي تساعد الشركات على تحديد كيفية إنشاء المنتجات والخدمات التي يريد العملاء اقتناءها، وذلك عبر البحث عن العامل السببي وراء عملية الشراء. ويستعمل كريستنسن هنا مفرد عمل للدلالة على ما يريد الفرد تحقيقه في ظرف ما، تحت أبعاد اجتماعية، وعاطفية، ووظيفية. فمن الأعمال التي تحققها الجرائد لقراءها على سبيل المثال هي إعلامهم، وتسليتهم، بينما تختلف تلك الأعمال المطلوبة من الجرائد حين نأخذ بالحسبان قسمًا آخر من العملاء مثل المعلنين، فهي هنا تتضمن الإشهار، وجذب العملاء، وبيع المنتجات، وقد أدرجت مقارنة الأعمال التي يجب إنجازها في تطوير نماذج الأعمال على شكل خرائط تعاطف مع العميل، ولوحات قيمة مقترحة⁽²⁰⁾.

رابط للتعلم

شاهد مقطع نظرية الأعمال التي يجب إنجازها عبر مثال.

بعد مشاهدة المقطع، تفكر في كيفية ارتباط تعريف كريستنسن للأعمال بالابتكار.

• اذكر بعضًا من الأعمال التي عليك تنفيذها في فكرتك الريادية.

تعارض الابتكارات التخريبية مع التقنيات المستدامة التي تُطور أداء المنتجات الموجودة عبر إضافة خصائص يتبناها العملاء الاعتياديون، بينما تسهل التقنية التخريبية وصول وافدين جدد إلى السوق، مع منتجات عادةً ما تكون أبسط، وأقل سعرًا، وأكثر راحةً في الاستخدام.

يواجه رواد الأعمال والمسوقون صعوبةً في توقع كيف سيسير الابتكار الجديد، وفي استباق كيف يتفاعل العملاء معه، كما يصعب توقُّع من سيكون العملاء المتبنون المبكرون في المرحلة المبكرة من ظهور ابتكار جديد. لكن عادةً ما يجدون أن قاعدة العملاء الاعتياديين لا يدركون القيمة في المنتج الجديد بادئ الأمر، بينما ترى أقسام العملاء الجديدة قيمة المزايا الجديدة والأسعار المنخفضة. لتحسن التطويرات في النهاية، من مزايا المنتج الجديد إلى مستوى يُرضي العملاء الاعتياديين، ما يسمح له بجذب حصة أكبر من السوق⁽²¹⁾.

جد الحل

تشارك المركوب



أوبر Uber وليفت Lyft هما أشهر خدمات مشاركة المركوب.

حفظ الحقوق: Navigation car drive road gps من DariusSankowski/Pixabay تحت ترخيص CC0

خربت خدمات تشارك المركوب Ride-sharing صناعة سيارات الأجرة التقليدية بتقديمها منصةً على الهواتف المحمولة تربط الباحثين عن توصيلة بالسائقين المستعدين لتوفيرها، وبغدوها سريعًا رائدة السوق في هذا المجال، صارت أوبر Uber واجهة الابتكار التخريبي.

لم يُعد على مستخدم هذه الخدمات رفع يده على قارعة الطريق أملاً في توقّف سائق أجرة ليقبله إلى وجهته، بل ولا عاد بحاجة إلى حمل النقود الكافية للوصول إليها. إذ تستخدم أوبر نظام دفع مدمجاً بتطبيقها. وهي تكلف أقل من سيارة الأجرة العادية أيضاً، كما توفر ميزات أخرى، مثل: الحرية في اختيار نوع السيارة، وسهولة الاستخدام. ولا تزال تطور خدماتها إلى أوبر للأكل Uber Eats، وأوبر للمروحيات Uber Copter.

• ما هي الأعمال الواجب تنفيذها التي تعالجها أوبر؟

• ما هي نقاط نموذج أعمال سيارة الأجرة التي تخربها أوبر؟

يفضل كريستنسن مصطلح الابتكار التخريبي عوض التقنية التخريبية، لأنه حتى خلال إطار عمل نظريته الأصلية، لم تكن التقنية هي القوة الدافعة لتخريب الأسواق القائمة، والمنتجات، ونماذج الأعمال؛ بل كان المخرب هو نماذج الأعمال ذاتها⁽²²⁾. ويُعد أصل التوتر في الابتكار التخريبي هو الصراع بين نموذج الأعمال السابق الذي يناسب التقنية الحالية، وبين نموذج الأعمال الجديد اللازم لاستغلال التقنية أو العملية التخريبيتين.

ولهذا تفشل أغلب محاولات الشركات القائمة في استغلال وتسويق التقنية التخريبية، لأنها تغفل عن تغيير نموذج أعمالها ليتناسب مع تلك التقنية، فيما تُحكم الشركات الوافدة حديثاً قبضتها على السوق نظراً لامتلاكها سيطرةً على نماذج الأعمال الحديثة المطلوبة. وعليه فقد يغير نموذج الأعمال التخريبي من توزيع الأرباح في

صناعة ما، وهو ما يضطر المديرين في مواجهة الابتكار التخريبي إلى تغيير نموذج أعمالهم، وتعرف هذه الظاهرة بابتكار نموذج الأعمال⁽²³⁾.

يعرف الأستاذ المدرس في مدرسة لندن للأعمال كونستانتينوس ماركيدس ظاهرة ابتكار نموذج الأعمال على أنها تحدث عندما تُغير شركة قائمة نموذج أعمالها تغييرًا جذريًا⁽²⁴⁾، إذ يقول أنه قصد احتسابه ابتكارًا فلابد "أن يوسع نموذج الأعمال الفطيرة الاقتصادية الحالية، إما بجذب عملاء جدد، أو بتشجيع الحاليين على استهلاك المزيد"، وتتطلب الابتكارات التخريبية عادةً نماذج أعمال تتجاوز كونها مختلفةً عن السابقة، بل حتى معارضةً لها وللطريقة التقليدية في التنافس⁽²⁵⁾. وتكون الابتكارات الجذرية على النقيض من ذلك، منتجات جديدة كليًا مخربة للعملاء والمنتجات على حد سواء.

في سياق الابتكار التخريبي، يختلف ابتكار نموذج الأعمال عن الابتكار المفتوح لنموذج الأعمال الذي يستغل الأفكار الخارجية مع الداخلية، فيكون نتاج تعاون وشراكة بين الشركة وأطراف خارجية، ويمكننا أيضًا تعريف ابتكار نموذج الأعمال Business model innovation على أنه إعادة صياغة لمنتج أو خدمة قائمة، بما في ذلك تغيير كيفية تقديمها إلى المستخدم النهائي. كما أنه يقدم طريقةً جديدةً في إدارة النشاط التجاري قد تحمل معها مزايا أداء جديدة فيما يخص التسعير ومنافذ التوزيع⁽²⁶⁾. ومثال هذا شركة ستيتش فيكس Stitch Fix التي تستعين بمعطيات تجمعها عن العملاء لتقدم لكل منهم تصاميم الملابس التي تناسبه شكلًا وحجمًا، كما تشحنها إليه في علب إما من علامتها الخاصة، أو من واحدة من العلامات الألف التي تملكها في مجموعتها. وبهذا تجنب عملاءها عناء التسوق في المحلات. وعلى الرغم من تقلبات المستثمرين التي خفضت قيمتها الأولية من 5.1 مليار دولار إلى ثلث ذلك المبلغ، فلا تزال الشركة تعيد اختراع مجال الملابس الأمريكية المقدر بـ 334 مليار دولار⁽²⁷⁾.

11.1.3 مقترح القيمة

يلعب رواد الأعمال دورًا أساسيًا في تحديد قيمة منتجاتهم، وهناك بالطبع مقاييس مالية للقيمة، مثل: الأداء الاقتصادي، وخلق فرص العمل، وقياسات الثروة والتطور. ولكن غالبًا ما يبتعد خلق القيمة عند بداية مشروع شركة ناشئة عن هذه المعايير، ويعتمد على القيمة الفردية للعملاء، فمقترح القيمة Value proposition في نموذج الأعمال على سبيل المثال، هو ملخص يصف الفوائد أو القيمة التي قد يتوقعها العملاء من منتج أو خدمة ما⁽²⁸⁾، لذا يُعد مقترح القيمة جزءًا أساسيًا في لوحة نموذج العمل، سنناقشها بتوسع أكبر في مبحث تصميم نموذج العمل.

11.2 تصميم نموذج الأعمال

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- تعريف نموذج الأعمال والغاية منه.
- وصف لوحة نموذج الأعمال.
- وصف لوحة نموذج لين.
- وصف لوحة نموذج أعمال مجتمعي.

بُنيت أجزاء من هذا المبحث على **عمل أصلي من جوفري جرايبيل، وهي منتجة بدعم من مجتمع ريوس** **Rebus Community**.

وفقًا لكل من ألكسندر أوستروالدر وإيف بيجنور مؤلفي كتاب "عصر نموذج الأعمال"، فنموذج الأعمال "يصف الأساس المنطقي لكيفية إنشاء المنظمة للقيمة وتقديمها والتقاطها". ومع ذلك فلا يوجد تعريف واحد لهذا المصطلح، ولهذا يختلف استخدامه على نطاق واسع⁽²⁹⁾.

نموذج الأعمال Business Model في السياق القياسي للأعمال هو خطة لكيفية تمويل المشروع، فيصف كيف يخلق المشروع قيمةً لأصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء، وكيفية تقديم عروض المشروع وتوزيعها على المستخدمين النهائيين، وكيفية توليد الدخل من خلال هذه العملية. يشير نموذج الأعمال كثيرًا إلى تصميم الأعمال، بينما تُعد خطة العمل وثيقة تخطيط تُستخدم للعمليات.

يُعد كل نموذج أعمال متفردًا عن باقي النماذج لارتباطه حصريًا بالشركة التي يصفها، ويتناول نموذج العمل الاعتيادي كم الرغبة في شركة أو منتج أو خدمة، ومدى جدواها، وقابليتها في السوق، كما يحتاج في حده الأدنى إلى التطرق إلى تدفق الإيرادات، ومقترح القيمة، وأقسام العملاء. بعبارة مبسطة من المصطلحات الاقتصادية: ينبغي أن يتحدث نموذج أعمالك عن ماهية فكرتك، ومن سيستخدمها، وكيف سيستخدمونها، وكيف ستجني مالا من وراء ذلك.

اللوحة هي عرض يستخدمه رواد الأعمال المحتملون عادةً لتصميم وتخطيط المكونات المختلفة في نماذج أعمالهم، حيث تتنوع أنواع الألواح، على أن أكثرها استعمالاً هما كل من لوحة نموذج الأعمال Business Model Canvas، واللوحة اللينة Lean Canvas.

توجد كذلك ألواح ملموسة تحاكي ألواح الرسم، وأنواع أخرى رقمية. وبالطبع، لا نقصد بتسميتها ألواحًا أنه مطالب بالرسم عليها، فالألواح الأصلية الملموسة أدوات بصرية تُستخدم عليها أوراق لاصقة، ومخططات.

تحمل لوحة نموذج الأعمال التي طورها أوستروالدر وبيجنور تسعة مكونات كما يظهر في الشكل الآتي.

لوحة نموذج العمل BMC				
قطاعات العملاء	العلاقة بالعملاء	القيم المقترحة	النشاطات الرئيسية	الشركاء الرئيسيون
	القنوات		الموارد الرئيسية	
مصادر الدخل			هيكل التكاليف	

يمكن استخدام لوحة نموذج الأعمال لتخطيط أو رسم المفهوم الأولي لنشاطك التجاري.

رابط للتعليم

اطلع على [مقال نموذج العمل التجاري](#) الذي يحوي أمثلة تشرح كل مكون في نموذج الأعمال.

كتب أوستروالدر وبيجنور "مقترح القيمة value proposition" وهو جزء ثان يتم توليد نموذج الأعمال Business Model Generation، فلوحة مقترح القيمة عندهما هي مكون إضافي يكمل لوحة نموذج الأعمال، فيتعمق في نشاطات من مثل: تشجيع رواد الأعمال على معالجة الأسئلة التي توضح نقاط الألم لدى العملاء، ونقاط الكسب، والأعمال الواجب تنفيذها، وتصميم مخففات الألم، وجالبات الكسب. حيث يمكن للموارد والنشاطات الإضافية والتكميلية المساعدة على الغوص أعمق في فهم كيفية خلق القيمة للعميل في صورة مقترح قيمة، على أنها ليست الطريقة الوحيدة لفعل ذلك، فبالنسبة لكريستنسن مثلاً، مؤسس نظريتي "الابتكار التخريري Disruptive innovation"، و"الأعمال الواجب تنفيذها Jobs-to-be-done"، فمقترح القيمة هو منتج يساعد العملاء على القيام بشيء كانوا يحاولون فعله بفاعلية، وراحة أكثر، وسعر أقل.

يُعدّ العثور على تقاطع مشاكل عملائك مع حلولك هو السر في خلق مقترح قيمة فريد من نوعه حسب رأي أش موريا، كاتب التكبير اللين Scaling Lean، والتشغيل اللين Running Lean. وهو يقترح التركيبة التالية لخلق مقترح قيمة أولي في اللوحة التي يُظهرها الشكل الآتي.



تركيبة موريا لتحديد مقترح القيمة تأخذ بالحسبان كلاً من احتياجات العميل، والتوقعات المحتملة خلال فترة زمنية محددة.

حاد موريا عن لوحة نموذج الأعمال التقليدية ليُنشئ اللوحة اللينة Lean Canvas. وهي تتقاطع مع الأخرى في خمسة من أصل مكوناتها التسعة. فتتشارك في احتوائهما على أقسام أو شرائح العملاء، ومقترح القيمة،

ومصادر الإيرادات، والقنوات، وهيكل التكاليف. على أن اللوحة اللينة تتخلى عن الشركاء والنشاطات والمصادر الرئيسية، لتدعوك إلى مواجهة المشاكل، والحلول، والمقاييس الرئيسية التالي.

لوحة النموذج اللين				
قطاعات العملاء	العلاقة بالعملاء	القيم المقترحة	الحلول	المشكلات
	القنوات		المقاييس	
مصادر الدّخل			هيكل التّكاليف	

يمكن استخدام لوحة نموذج الأعمال لتخطيط أو رسم التصور الأولي لنشاطك التجاري.

رابط للتعليم

ستجد في موقع [RAILSWARE](#) أمثلةً عن لوحات لينة لبعض أكبر الشركات. اطلع عليها لكي تتمكن فهم كيفية تطبيقها أكثر.

رغم تشابه اللوحة اللينة مع لوحة نموذج الأعمال Business Model Canvas في تنسيقهما، فمع ذلك تختلف كيفية استخدامهما، ومن المتفق عليه أن اللوحة اللينة أنسب للشركات الناشئة، بينما توافق لوحة نموذج الأعمال متطلبات الشركات القائمة. كما أن اللوحة اللينة أبسط من نظيرتها التي تقدم صورةً أتم عن نشاط تجاري ناضج.

رابط للتعليم

شاهد [المقطع التالي](#) الذي يوضح كيف يمكن تطبيق نموذج اللوحة اللينة على الشركات الناشئة. ومثال المقطع شركة أوبر.

صُممت كلا اللوحتين للتكرار المتواصل، وهو ما يسمح بإصدارات وتغييرات عديدة خلال العملية الريادية، ومن مراحل تلك العملية اكتشاف العملاء، لذا تعتمد اللوحتان تصميمًا متمحورًا حول العميل المستهدف، ولهذا تجده مدمجًا في اللوحتين منذ البداية، وهذا من خلال استخدام خريطة التعاطف مع العملاء، وعدد من أنشطة التفكير التصميمي⁽³⁰⁾.

تُعد خريطة التعاطف مع العميل Customer Empathy Map تصميمًا للعميل المستهدف، وهو شريحة العملاء المحتملين الأكثر موعوديةً من بين شرائح عملاء الشركة، وتستكشف هذه الخريطة وضعية هذه الشريحة لفهم مشاكلها واحتياجاتها. وقد استخدم أوستروالدر وبينجور خريطة تعاطف مع العميل جزءًا من فكرة التصميم في تطوير لوحة نموذج الأعمال، وهناك نُسخ مختلفة من خريطة التعاطف مع العميل، لكن أغلبها تسعى إلى الإجابة عن أسئلة شائعة بخصوص العميل، مثل:

- مع من نتعاطف؟
- ماذا يحتاجون أن يفعلوا؟
- ماذا يرون؟
- ماذا يقولون؟
- ماذا يفعلون؟
- ماذا يسمعون؟
- بم يُفكرون؟

تُعد فيليبس Philips، ويأتي Yeti أمثلةً معروفةً عن شركات تستخدم خرائط التعاطف مع العملاء، لأنه حسب نشرة أونتربرونور (رائد الأعمال: Entrepreneur)، فمن الممكن تحويل كل معاملة مالية إلى تعامل هام وقيم مع العميل⁽³¹⁾. وبعد تحليل الشركة لنتائج نشاطات خرائطها، فسيمكنها الخروج بمنتجات جديدة تخدم احتياجات العميل ورغباته.

استخدمت شركة فيليبس على سبيل المثال خريطة تعاطف لتكتشف معدل خوف مرتفعًا لدى المرضى صغار السن قُبيل الخضوع لعمل فحص رنين مغناطيسي MRI، لذلك اخترعت نسخة مصغرةً من جهاز التصوير المقطعي المحوسب CAT Scan، أسمتها الفاحص الهر Kitten Scanner، واستخدمتها مع ألعاب شخصيات حيوانية لتبديد خوف الصغار من جهاز الرنين المغناطيسي؛ أما شركة المبردات يأتي فأخذت هذه الممارسة إلى بُعد جديد، فهي من زبائنها على موقعها مساعدتها على إنشاء خريطة التعاطف⁽³²⁾. وبهذا صارت خريطة التعاطف لدى "يأتي" مرحلةً من عملية تطوير منتجاتها.

تتطلع خرائط التعاطف مع العميل أيضًا إلى معالجة نقاط الألم لدى العميل من خوف، وحيرة، وقلق، وكذا نقاط الكسب لديه من رغبات، واحتياجات، وآمال، وأحلام⁽³³⁾.



تصور خريطة التعاطف العميل المستهدف قصد فهم احتياجات السوق.

رابط للتعليم

يقدم استراتيجايزر Strategyzer ستة مقاطع فيديو تبين لوحات نموذج الأعمال تستغرق جميعًا 12 دقيقة. وهي تغطي تحديدًا رحلة إنشاء النموذج الأولي بدءًا من الفكرة إلى تصور المفهوم.

11.2.1 لوحة نموذج الأعمال⁽³⁴⁾

حسب ميديا إنوفيشن Media Innovation وأوتنبرونورشيپ (ريادة الأعمال: Entrepreneurship)، يعتمد أوستروالدر وبيجنور على لبنات لوحة نموذج الأعمال Business Model Canvas Blocks التالية:

- مصادر الإيرادات.
- شرائح العملاء.
- مقترحات القيمة.
- هياكل التكاليف.
- القنوات.
- الأنشطة الرئيسية.
- الشركاء الرئيسيين.

- المصادر الرئيسية.

- العلاقات مع العملاء.

ينبغي في المرحلة المبكرة أن ينصب جام تركيزك على الجزء الأيمن من اللوحة، فالمكونات المذكورة عليه هي الآتية:

- الأوجه الأهم في بدء مشروع جديد هي شرائح العملاء، ومقترحات القيمة، والقنوات، ومصادر الإيرادات.

- الأكثر انسيابية، على أن مصادر الإيرادات، والقنوات، ومقترحات القيمة ستختلف حسب شرائح العملاء، وحسب كل تكرار أو تغير تدخله نتيجة عملية اكتشاف العملاء.

- تتبع ترتيبًا زمنيًا منطقيًا، إذ لا طائل من التركيز على تكاليف بدء شركة إذا لم تمتلك العملاء.

في تنمة لـ "توليد نموذج الأعمال"، أنشأ فريق ستراتيغايزر لوحةً ثانيةً هي "لوحة مقترح القيمة Value Proposition Canvas"، وهي أداة جديدة تعتمد على مكونين من لوحة نموذج الأعمال هما شرائح العملاء Customer segment ومقترح القيمة، حيث تشجع على اكتشاف أعمق لهما لتحقيق تناسب أكبر بينهما، كما تركز الأداة على نقاط الألم والكسب، والأعمال الواجب تنفيذها من جهة العميل، ومخففات الألم، ومحققات الكسب، والمنتجات، والخدمات من جهة مقترح القيمة⁽³⁵⁾.

رابط للتعليم

اقرأ [هذه التدوينة](#) التي تقدم شرحًا تفصيليًا عن كيفية ملء لوحة مقترح القيمة.

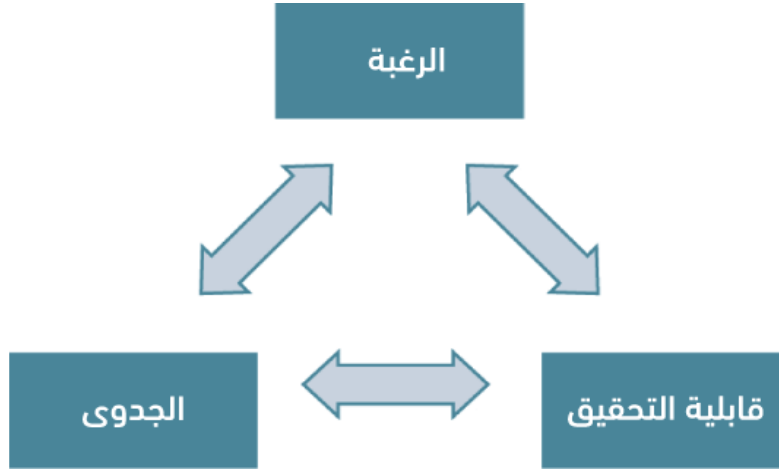
حين تجرّد نماذج الأعمال Business Models من لغتها المعقدة، فستكون مراحل تخطيط الشركات الناشئة المبكرة مجرد سلسلة من الأسئلة. وكذا الوضع حين تشكيل نموذج أعمال لتصور شركة ناشئة، إذ جرت العادة في الأوساط الريادية أن يُستخدم إطار عمل يسمى Desirability-Feasibility-Viability، وهي مقدار الرغبة في المنتج، وإمكانية تحقيقه، وجدواه أو استدامته. يضطر إطار العمل هذا رائد الأعمال إلى مواجهة الأسئلة العامة التالية حول تصور شركته الناشئة:

- **الرغبة:** ما مقدار الرغبة في المنتج؟ من سيستخدمه؟ وكيف؟

- **إمكانية التحقيق:** ما إمكانية تحقيق الفكرة؟ وما هي تكاليف إنجازها؟ وهل هذا التصور عملي؟

- **الجدوى:** هل ستبقى هذه الفكرة مجدية؟ كيف ستحقق المال؟ كيف ستستديم بمرور الوقت؟

تبدأ هذه الأسئلة في الترابط لتشكل قصةً حول أصل تصور فكرة الشركة الناشئة، ومن تخدم، ولماذا هي ضرورية، وكيف ستحقق المال، وكيف ستستمر في المستقبل.



يشكل إطار عمل الرغبة، والإمكانية، والجدوى قصةً حول نشأة الشركة.

تعالج كل من مقترحات القيمة، وعلاقات العميل، وشرائحه، والقنوات، الافتراضات التي ستنشئ قيمة العميل (الرغبة)؛ أما لبنتنا مصدر الإيرادات وهيكل التكاليف فهما موجهان نحو الجدوى، أو تجاوز نماذج الأعمال المختلفة، ليهتم الشركاء الرئيسيون، والأنشطة الرئيسية، والمصادر الرئيسية بالتنفيذ، ومعالجة إمكانية التحقيق.

يمكن للتنفيذ السيء تقويض افتراضاتك باختيارك للبنية التحتية الصحيحة لتنفيذ نموذج أعمالك، فيحطم بذلك إمكانية التحقيق؛ أما مخاطرة حل مشكلة غير مهمة لعميل (وتسمى أحياناً "الحل الباحث عن مشكلة")، فيمكنها تقويض الرغبة في نشاطك التجاري، وقد تؤدي مخاطرة نموذج الأعمال المختل إلى إعاقة الافتراض المالي بأن نشاطك سيحقق أموالاً أكثر مما تنفق عليه، فيهدد جدواه أو استدامته. ولهذا فالقدرة على التكيف مبنية على افتراض اختيارك لنموذج الأعمال المناسب في سياق العوامل الخارجية، مثل: التغير التقني، والمنافسة، والقوانين التنظيمية.

لا تُعد لوحة نموذج الأعمال أداة تخطيط تفصيلي⁽³⁶⁾⁽³⁷⁾، فهي لا تتناول مخاطر هذه التهديدات الخارجية في لبنات اللوحة مثلاً، وتدعو هذه المخاطر الخارجية التي لا تغطيها لبنات اللوحة إلى التكيف، ما يعني أن لوحة نموذج الأعمال هي أداة ضرورية في تحديد جدوى فكرة النشاط التجاري، لكنها غير كافية. فالكثير من العناصر التي تساعد في ذلك غير مشمولة في لوحة نموذج الأعمال، مثل: تحليل المجال، وتحليل المنافسة.

11.2.2 لوحة النموذج اللين

لوحة النموذج اللين Lean Model Canvas هي نسخة آش موريا المعدلة عن لوحة نموذج الأعمال الأصلية. وكما ذكرنا سابقاً، فهي تتخلى عن علاقات العميل، والأنشطة الرئيسية، والشركاء الرئيسيين، والمصادر الرئيسية. لتضيف عوضاً عنها لبنة "المشكلة"، وفي هذا يقول موريا: "لا تفشل أغلب الشركات الناشئة لأنها لم تستطع بناء المنتج الذي نوت بناءه، بل لأنها تضيع الوقت، والمال، والجهد في بناء المنتج الخاطئ. وأنا أعزو هذا الفشل بدرجة أولى إلى غياب الفهم الصحيح للمشكلة من البداية." ومع لبنة المشكلة نجد لبنة الحل في لوحة النموذج اللين، والتي تتوافق جيداً مع الميزات الموجودة في الحد الأدنى من المنتج MVP (سبق تغطيتها بالتفصيل في

الفصل السابق: البدء في النمو والنجاح، كما تضيف لوحة النموذج اللين لينة "الميزة غير العادلة Unfair Advantage" المشابهة للمزايا التنافسية أو معيقات الولوج في خطة العمل⁽³⁸⁾.

11.2.3 لوحة نموذج الأعمال المجتمعي

تشارك مكونات اللوحة كما لاحظت عبر نسخ متعددة، وهذه اللوحة لا تحيد عن ذلك، إذ تستخدم لوحة نموذج الأعمال المجتمعي Social business model canvas لينات مشابهة لتلك المستخدمة في لوحة نموذج الأعمال ولوحة النموذج اللين⁽³⁹⁾، حيث طورت شركة تانديميك Tandemic هذه اللوحة مع بعض الاختلافات التي تركز على مجالات فريدة في المشاريع الريادية المجتمعية، فنجد فيها مقاييس للأثر المجتمعي الذي تنشئه أو تطوره، ومقاييس الفائض لمعالجة ما يحدث للأرباح عندما تنوي إعادة استثمارها، إلى جانب مقاييس للشرائح المستفيدة، ومقترحات القيمة للعميل والمجتمع⁽⁴⁰⁾. قد تكون هذه المقاييس عدد الأشجار المغروسة، أو عدد اللاجئين المأويين والمُطعمين، أو عدد مناصب الشغل الجديدة، أو قدر الاستثمارات المنعقدة، وهذا بحسب نوع المشروع. فينظر الأثر المجتمعي إلى مهمة المنظمة مجتمعياً بعيداً عن أرباحها، كما قد تختلف المقاييس بين رواد الأعمال المجتمعيين، لكن بمفاهيم لوحة الأعمال فمقاييس الأثر هي جهد لتسطير مقاييس قابلة للعد.

من الصعوبة طبعاً قياس الأثر المجتمعي، ومع ذلك يسعى رواد الأعمال المجتمعيون في كل الأحوال إلى تحقيق الأثر طويل الأمد⁽⁴¹⁾، وفي هذا سجلت سوستين آبيليتي SustainAbility -مؤسسة الفكر، وشركة الاستشارات، وشبكة الأعشاء- في تقرير صدر عنها سنة 2014 كلاً من الملكية التعاونية Cooperative ownership، والتوريد الشامل Inclusive sourcing، ونموذج واحدة لواحدة Buy one, Give one على أنها نماذج من التأثير المجتمعي⁽⁴²⁾.

كما توجد نسخ من ألواح شبيهة تُستخدم في ريادة الأعمال المجتمعية إضافةً للوحة نموذج الأعمال المجتمعي من تانديميك. فقد كيف أوستروالدر مثلاً لوحة نموذج الأعمال للمنظمات المحركة بمهماتها إلى لوحة نموذج المهمة⁽⁴³⁾، وهناك أيضاً لوحة مجتمعية لينة تضيف لينة "الغاية" أين تشرح سبب إنشاء مشروعك من وجهة نظر المشاكل المجتمعية والبيئية. و لينة "التأثير" أين تصف الأثر المجتمعي والبيئي المنشود⁽⁴⁴⁾.

رابط للتعلم

توضح **لوحة نموذج الأعمال المجتمعي لمنصة كيفا Kiva** كيف يمكن أو ينبغي تكييف لوحة نموذج الأعمال للمشاريع الريادية المجتمعية.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

أحذية تومز TOMS Shoes

شركة تومز شوز هي من أشهر الشركات التي تبنت غايةً ريادةً مجتمعيةً في نموذج أعمالها، وقد ارتبط جزء من نجاحها المبكر بحقيقة كونها تتبرع بزواج أحذية مقابل كل زوج يشتريه منها العميل، حيث فازت سنة 2006 بجائزة نظير حلها الابتكاري للفقر. وقد ساهم نموذج واحدة لواحدة هذا، والذي يدعى أحيانًا نموذج تومز الذي اشتهر بفضل هذه الشركة، في جذب شركات أخرى لتحذو حذو تومز شوز، وذلك بعد ملاحظتها لنجاح هذه الأخيرة على عدة أصعدة، ماليًا ومجتمعيًا.

تُعد شركة واربي باركر مثالاً آخر عن شركة تعمل بالمثل تقريبًا، بحيث تتبرع بزواج نظارات مقابل كل زوج يشتري. على أنها متعاقد مع شركة أخرى لتصنيع وتقديم النظارات المتبرع بها لأنها تحتاج وصفات طبية.

• هل يمكنك التفكير في نموذج أعمال ريادي مجتمعي ابتكاري آخر؟

11.3 إجراء تحليل الجدوى

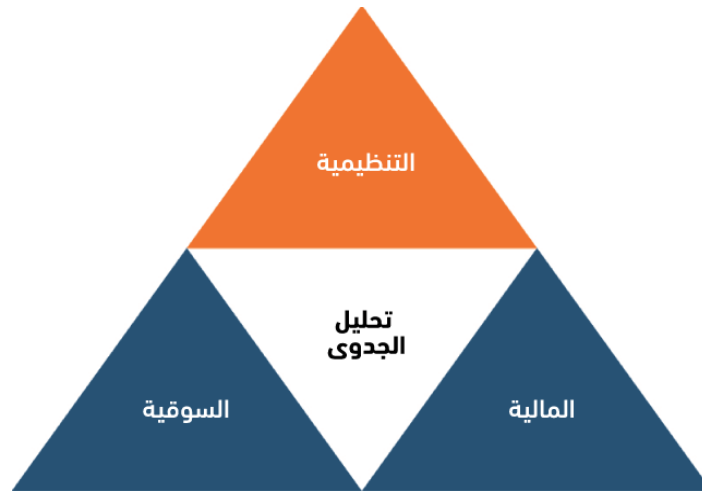
ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- تحديد الغاية من وراء تحليل الجدوى.
- وصف وتطوير أجزاء تحليل الجدوى.
- فهم كيفية تطبيق نتائج تحليل الجدوى على مشروع جديد.

كما يشير اسمه، فتحليل الجدوى Feasibility analysis هو تحليل مصمم لتقييم ما إذا كان المشروع الريادي في الواقع ممكنًا أو قابلاً للتنفيذ، أم لا. فبعد تقييم فريقك الإداري، وجس نبض السوق حيال فكرتك، وتقدير الجدوى الاقتصادية، وتحديد العوائق الممكنة، يمكنك أخذ اختيار مدروس حول جدوى مشروعك الريادي. يدرس تحليل الجدوى مدفوع بالأرقام -والذي قد يكون أعمق من خطة العمل (التي ناقشناها في مبحث خطة العمل)- جدوى الفكرة، أو المشروع، أو النشاط التجاري الجديد. وقد يصبح قاعدةً تستند إليها خطة العمل التي توضح الخطوات الإجرائية اللازمة لنقل اقتراح ما من فكرة إلى واقع. كما يسمح تحليل الجدوى للشركة بتوضيح كيف وأين ستشتغل، ومن هم منافسوها، وما هي معيقاتها الممكنة، وتمويلها اللازم للبدء؛ لتوفر بعدها خطة العمل إطار العمل الذي يبسط خريطةً للمضي قدمًا وتنفيذ الرؤية الريادية.

11.3.1 تحليل الجدوى التنظيمية

يهدف تحليل الجدوى التنظيمية Organizational feasibility إلى تقييم براعة الإدارة، وكفاية الموارد للدفع بالمنتج أو الفكرة إلى السوق، وينبغي أن تُقيم الشركة قدرة فريق إدارتها في نواحي المصلحة والتنفيذ، وتتضمن المقاييس المعتادة في براعة الإدارة تقييم شغف المؤسسين لفكرة النشاط التجاري مع خبرتهم في المجال، وخلفياتهم التعليمية، وخبراتهم الشخصية. كما ينبغي طبعًا صدق المؤسسين في تقييمهم الشخصي.

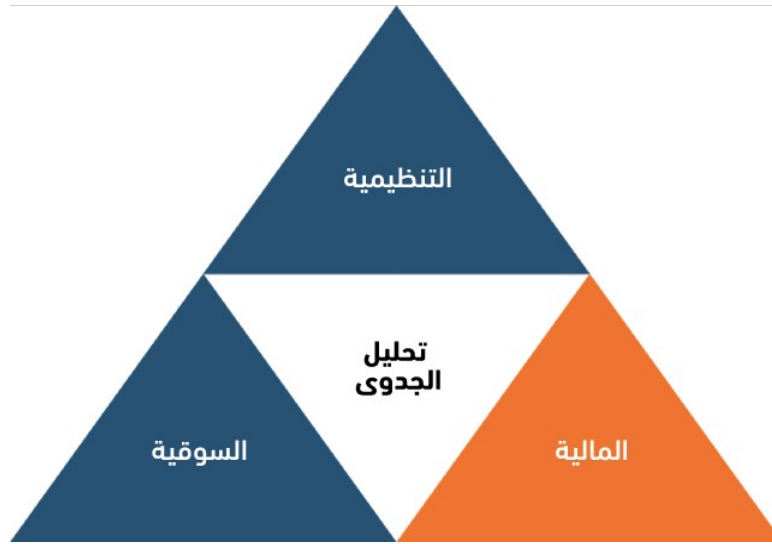


يركز تحليل الجدوى التنظيمية على احتياجات الموارد وقدرات الإدارة.

يتعلق اكتفاء الموارد بالموارد غير النقدية التي سيحتاجها المشروع للمضي قدماً بنجاح، كما يسعى إلى تقييم ما إذا كان رائد الأعمال يملك ما يكفي منها. فلابد من ترتيب المنظمة لإمكانياتها من 6 إلى 12 نوعاً من تلك الموارد، مثل: توفر مساحة المكاتب، وجودة مجموعة اليد العاملة، وإمكانية الحصول على حماية حقوق الملكية الفكرية إذا تطلب الأمر، واستعداد الموظفين ذوي الجودة العالية للانضمام إلى الشركة، واحتمال تكوين شركات إستراتيجية مفيدة. وإذا كشف التحليل عدم كفاية هذه الموارد الضرورية، فقد لا يكون المشروع ممكنًا بخطته الحالية⁽⁴⁵⁾.

11.3.2 تحليل الجدوى المالية

يهدف تحليل الجدوى المالية Financial analysis إلى توقُّع الإيرادات والنفقات، وتوقُّع سرد مالي، وتقدير تكاليف المشروع، وتقييماته، وتوقُّعات التدفق النقدي.



يركز تحليل الجدوى المالية على المصاريف، والتدفق النقدي، والإيرادات المتوقعة.

يحتوي تحليل الجدوى المالية عادةً على العناصر التالية:

- توقُّع ربح وخسارة لمدة 12 شهرًا.
- توقُّع ربح وخسارة لثلاث أو أربع سنوات.
- توقُّع التدفق النقدي.
- ميزانية عامة متوقعة.
- حساب نقطة التعادل.

قد يقدِّر تحليل الجدوى المالية المبيعات أو الإيرادات المحتمل تحقيق شركتك لها، كما تتوفر مجموعة من العمليات والطرائق لحساب تقديرات المبيعات، فقد تستخدم معطيات الصناعة التي تنشط فيها، أو معطيات

جمعيته لتقدير مبيعات نشاطك التجاري الجديد. كما قد تبحث عن نشاطات تجارية مشابهة لك في مواقع مشابهة لموقعك لتأخذ فكرة عن الأداء المحتمل لشركتك موازنةً بأداء المنافسين. ومن المعادلات الشائعة هي أن يكون توقُّع المبيعات حاصل جداء عدد العملاء المستهدفين في الإيراد المتوسط لكل عميل:

$$\text{عدد العملاء المستهدفين} \times \text{متوسط إيرادات العميل الواحد} = \text{توقُّع المبيعات}$$

وفي جزء آخر بالغ الأهمية يجب فهمه في التخطيط على مالكي النشاطات التجارية الجديدة، نجد نقطة التعادل Breakeven point، وهي مستوى العمليات الذي يترتب عنه إيرادات كافية تمامًا لتغطي التكاليف (راجع فصل التمويل الريادي والمحاسبة للاطلاع على نقاش أعمق حول حساب نقاط التعادل، وتفصيل أنواع التكاليف)، وعندها لا يتحقق ربح ولا خسارة⁽⁴⁶⁾. وحتى تحسبها عليك أولاً بفهم نوعي التكاليف، الثابت منها والمتغير. فأمَّا التكاليف الثابتة Fixed costs فهي النفقات التي لا تتغير بناءً على عدد المبيعات، وأجرة الكراء على سبيل المثال، بينما تتغير أغلب النفقات من شهر إلى آخر، ولا نحتسب التكلفة متغيرةً إلا إذا ارتفعت نتيجة زيادة المبيعات ولو قطعةً واحدة، لهذا فالتأمين، والأجور، وأدوات المكتب تُعد جميعها تكاليفًا ثابتة؛ وأمَّا التكاليف المتغيرة Variable costs فتتقلب قيمتها مع مستوى إيرادات المبيعات، وتشمل عناصر من مثل المواد الخام، والمشتريات الموجهة للبيع، والعمالة المباشرة. يمكنك بهذه المعلومات حساب نقطة التعادل، لكن يجب أن تكون التوقعات أكثر من مجرد أرقام، فعليك تضمين شرح للافتراضات الأساسية المستخدمة لتقدير دخل المشروع ومصاريفه..

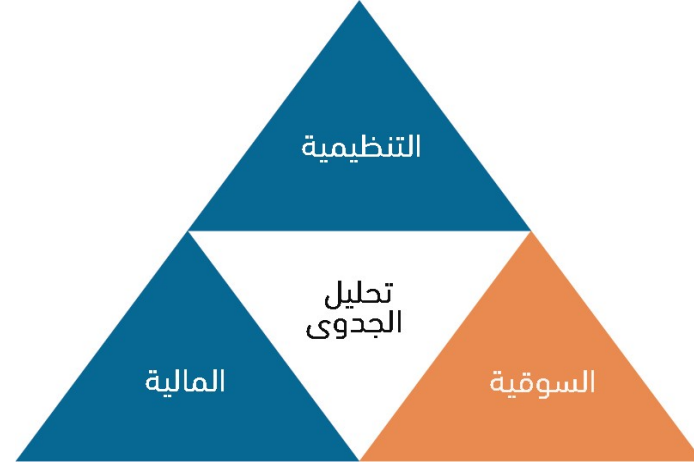
يحدّد التدفق النقدي المتوقع Projected cash flow النفقات الأولية، ونفقات التشغيل، والاحتياط. أو بعبارة أخرى هو يحدد المبلغ الذي تحتاجه قبل إطلاق شركتك، فيساعدك بذلك في تحديد متى يجب استلام نقود، ومتى تكتب شيكًا للمصروفات، وهو بهذا مصمم لإظهار ما إذا كان رأس مالك مناسبًا أم لا.

تُظهر الميزانية العمومية Balance sheet الأصول والخصوم، لذا فهي ضرورية للإدارة المالية وإعداد التقارير المالية، فعندما تُطرح الخصوم من الأصول، فسيكون الباقي هو ملكية أصحاب العمل. عد إلى فصل التمويل الريادي والمحاسبة، حيث ناقشنا هذه المفاهيم والبيانات المالية مناقشةً واسعة.

11.3.3 تحليل الجدوى السوقية

يمكنك تحليل السوق Market analysis من خلال التعرف على المنافسين، وتقدير حكم العملاء والمستخدمين المستهدفين في مجالك المختار في السوق، وذلك عبر تحليل الاهتمام العام بالمنتج أو الخدمة من خلال سوقهما المستهدف، كما يمكنك تحديد السوق من حيث حجمه، وهيكله، وإمكانيات نموه، وتوجهاته، والمبيعات المحتملة فيه. وتسمح لك هذه المعلومات بخلق المكانة الأنسب لشركتك للمنافسة على حصة في السوق. وبعد تحديدك لحجم السوق الكلي، يمكنك تحديد سوقك المستهدف. وهذا يصل بك إلى إجمالي السوق المتاح Total Available Market أو اختصارًا TAM، وهو عدد المستخدمين المحتملين في نطاق تأثير نشاطك التجاري. ويمكن تقسيم هذا السوق حسب المناطق الجغرافية، وخصائص العملاء، أو أقسام يحكمها

المنتج، كما يمكنك تمحيص أي جزء من العملاء المستهدفين هو الأكثر قابليةً للانجذاب إلى نشاطك التجاري انطلاقًا من إجمالي السوق المتاح، وهذا الجزء يُعرف بالسوق الممكن خدمته Serviceable Available Market أو اختصارًا SAM.



تحليل جدوى السوق عملية تفحص السوق الإجمالي وتركز على الحصة المتوقعة من السوق المستهدف.

قد يكون تقدير حصة السوق تقديرًا شخصيًا، فيعتمد إلى جانب تحليل السوق على إستراتيجيات التسعير، والترويج، والتوزيع. وبهذا ستمتلك عددًا من أدوات التوقع والتنبؤ تحت تصرفك، تمامًا كما هو الحال مع الإيرادات. كما يمكنك إدراج عناصر أخرى في تحليل السوق، مثل: مراجعة شاملة للمنافسة، والأداء التاريخي للسوق، وتغييرات العرض والطلب، والنمو المتوقع في الطلب بمرور الوقت.

هل أنت جاهز؟

تحليل الجدوى السوقية

لنفترض توظيفك من قبل سلسلة فنادق رائدة لتحديد الاحتمالين المالي والسوقي لتطوير مبنى متعدد الاستعمال، بحيث يضم فندقًا شامل الخدمة وسط مدينة كبيرة، مع حصولك على العنوان الدقيق لتتمكن من تحديد المنافسين، ومدى استدامة الموقع.

- باستعمال المعطيات المتوفرة، أجرِ تحليلًا سوقيًا يمكن تضمينه في دراسة جدوى أوسع.

11.3.4 تطبيق نتائج دراسة الجدوى

عليك أن تُقرر بعد إجرائك لتحليل الجدوى ما إذا كنت ستמضي قدمًا في المشروع أم لا، ومن التقنيات المستعملة في مجال إدارة المشاريع ما يسمى بقرار المضي قُدّمًا من عدمه Go or No Go Decision، حيث تسمح هذه الأداة للفريق بتقرير ما إذا كانت المعايير مستوفاةً للانطلاق في المشروع، كما توضع هذه المعايير وتُتابع بمرور الوقت.

يمكنك تطوير معايير لكل قسم من أقسام تحليل الجدوى، ثم تقرير مصير كل منها على حدى، إما بـ "المضي قُدماً" أو "عدم المضي قُدماً"، ثم استخدام ذلك التقييم للخروج أخيراً بقرار نهائي فإما المضي قُدماً في المشروع، وإما لا. وهذا يعني تقريرك لما إذا كنت مرتاحاً للمتابعة مع فريق الإدارة الحالي و"المضي قُدماً" مع الموارد غير المالية الموجودة، و"المضي قُدماً" أيضاً مع التوقعات المالية، و"المضي قُدماً" كذلك في السوق والمجال المدروسين. فإذا رأيت أن ما يكفي من المعايير هي مستوفاة لـ "مضي قُدماً"، فيمكنك المتابعة بتطوير إستراتيجيتك على شكل خطة عمل.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

رأى تيرينس ليستر يوماً رجلاً مشرداً يعيش خلف مبنى مهجور متهاو، فبادره بالسؤال عما إذا كان يريد أن يصحبه إلى ملجأ للمشردين، فسخر الرجل منه وطلب منه أن يجرب هو النوم في الملجأ. وبالفعل، جرب ليستر ذلك، ورأى المشكلة من منظور المشرّد، فقد كان المأوى مزدحماً وكرهه الرائحة، كما لا يمكن الحصول فيه على قسط كاف من النوم لأن الآخرين سيحاولون سرقة ما تملكه رغم قلته. ففهم ليستر أن ذاك المبنى المتهاوي وفر للمتشرّد - رغم العزلة - أمناً وهدوءاً لا يمكن للمأوى توفيرهما.

وهكذا، قرر ليستر طواعيةً العيش بضعة أسابيع رجلاً متشرّداً بلا مأوى. وقادته تجربته إلى إنشاء الحب وراء الجدران Love Beyond Walls، وهي منظمة تساعد المشردين، وفئات أخرى.

صحيح أن ليستر لم يُجرِ دراسة جدوى رسمية، لكنه عوضها بدراسة غير اعتيادية بتجربته العيش لأسابيع في وضع عملائه المستهدفين، وبهذا يمكن لدراسة جدوى التشرّد في منطقة ما تسليط الضوء على نتائج مدهشة تقود إلى مشاريع ريادة مجتمعية.

- اقترح قضيةً اجتماعيةً يمكنها الاستفادة من دراسة جدوى رسمية حول حل ريادي محتمل.

11.4 خطة العمل

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- معرفة الغايات المختلفة من وراء خطة العمل.
- تحديد وتطوير مكونات خطة العمل المختصرة.
- تحديد وتطوير مكونات خطة العمل الكاملة.

على عكس الصيغ المختصرة أو اللينة سألقة الذكر، فخطة العمل Business plan هي مستند رسمي يُستعمل للتخطيط طويل المدى لعمليات الشركة، فهي تتضمن عادةً معلومات حول خلفية الشركة، ومعطياتها المالية، وملخصًا عن نشاطها التجاري. ودائمًا ما يطلب المستثمرون خطة العمل الرسمية كونها جزءًا لا يتجزأ من التقييم الذي يساعدهم على اتخاذ قرار الاستثمار في الشركة من عدمه، وعلى الرغم من عدم ثبات أي شيء في الأعمال، إلا أن في خطة العمل -على عكس لوحة نموذج الأعمال مثلًا- نجد عناصرًا جف عنها القلم.

تميل خطة العمل إلى وصف الشركة، والصناعة، وإستراتيجيات السوق، والمبيعات المحتملة، وتحليل المنافسة، وكذا أهداف الشركة طويلة الأمد، وغاياتها. وتأتي خطة العمل الشاملة في مراحل لاحقة بعد نسخ وتكرارات من لوحات نموذج الأعمال؛ إذ تتوقع خطة العمل بيانات مالية لفترة ثلاث سنوات، وعادةً ما تطلبها البنوك والمستثمرون لضمان التمويل، فهي تعبر عن خارطة الطريق التي تتبعها الشركة خلال سنوات عديدة.

يفضل بعض رواد الأعمال استخدام عملية لوحات نموذج الأعمال بدل خطة العمل، بينما يستخدم آخرون نسخة مختصرة من خطة العمل، فيقدمونها إلى المستثمرين بعد بضعة تكرارات. كما يوجد صنف آخر يستخدمون خطة العمل مبكرًا في العملية الريادية، إما قبل أو تماشياً مع لوحة نموذج العمل، ومن ذاك تضمين كريس جيليبو نموذج خطة عمل من صفحة واحدة في كتابه "شركة 100 دولار الناشئة"⁽⁴⁷⁾، وتُعد نسخته تلك امتدادًا لرسم يدوي تخطيطي (راجع مربع "هل أنت جاهز؟" في مبحث [تصميم نموذج الأعمال](#)) من دون تفاصيل خطة العمل الكاملة، حيث يمكنك -مثل- الأخذ بالحسبان خطة عمل مختصرة من صفحتين، إذا كنت تنوي تبني إطلاق سريع لنشاطك التجاري، وذلك إما مع خطة عمل كاملة، أو عوضاً عنها.

كما هو الحال مع أغلب جوانب ريادة الأعمال، لا وجود لقواعد واضحة وسريعة لتحقيق النجاح الريادي، ولهذا ستقابل أناسًا مختلفين يريدون أشياء مختلفة، فإما لوحة، أو مختصرًا، أو خطة عمل كاملة. ولذا فأنت أيضًا لديك المرونة والحرية لاختيار أي أداة تناسبك أكثر، وكما أن للوحة الأعمال نسخًا عديدة تؤدي جميعها المطلوب منها، فنسخ خطة الأعمال المتعددة هي أدوات تساعدك في مغامرتك الريادية.

11.4.1 نظرة عامة حول خطة العمل

نجد في أغلب خطط العمل أقسامًا مختلفةً عديدة، فقد تتراوح خطة العمل ما بين بضع صفحات إلى 25 صفحة أو أكثر، وذلك حسب الهدف المنشود والجمهور المقصود. سنشرح في مناقشتنا هذه خطة عمل مختصرة، وخطة عمل اعتيادية.

إذا كنت قادرًا على تصميم لوحة نموذج أعمال بنجاح، فستمتلك البنية لتطوير خطة عمل واضحة يمكنك تقديمها للاعتبارات المالية.

خطة العمل	
✓	الملخص التنفيذي
✓	وصف النشاط التجاري
✓	إستراتيجيات السوق
✓	خطة التسويق
✓	التحليل التنافسي
✓	الخطة التشغيلية و الإدارية
✓	التحليل المالي
✓	خطة التصميم و التطوير

تحتوي أغلب خطط الأعمال على الأقسام المهمة ذاتها.

يهدف نوعًا خطة العمل إلى توفير صورة وخارطة طريق لاتباعها من مرحلة الفكرة إلى الإنشاء. فإذا اخترت النوع المختصر، فستركز أساسًا على توضيح الصورة الكبرى أو النظرة العامة حول فكرة نشاطك التجاري.

تهدف خطة العمل الشاملة إلى تنفيذ فكرة الرؤية، مركزةً في ذلك أكثر على التفاصيل، ويُعد تطوير واحدة مساعدًا لرواد الأعمال الذين يحتاجون إلى خارطة طريق أكثر تفصيلًا، أو لأولئك الذين لا يملكون خلفيةً في الأعمال. وتتضمن عملية التخطيط للأعمال نموذج الأعمال، وتحليل الجدوى، وخطة العمل الشاملة التي سنناقشها جيدًا فيما بعد. أما الآن فلنستكشف كيف يمكن لخطة العمل سد العديد من الاحتياجات المختلفة.

11.4.2 غايات خطة العمل

قد تخدم خطة العمل عدة غايات، بعضها داخلي، وبعضها خارجي. وكما شرحنا سابقًا، يمكنك استخدام خطة العمل على أساس أداة تخطيط داخلي مبكر امتدادًا لرسم تخطيطي يدوي، وتمامًا لإحدى أدوات لوحة نموذج الأعمال، وقد تكون خطة العمل خارطة طريق تنظيمية، بمعنى أنها أداة تخطيط داخلي، وخطة عمل يمكنك تطبيقها في نشاطك التجاري لبلوغ أهدافك المرغوبة خلال فترة عدة سنوات. ولابد على مالكي العمل أن يكتبوا هم خطة الأعمال، ذلك أنها تفرض فحصًا مباشرًا للعمليات التجارية، وتسمح لهم بالتركيز على المجالات التي تحتاج تحسينًا.

من أهم الغايات الخارجية لخطة العمل هي استخدامها في صورة أداة استثمارية توضح التوقعات المالية، فتغدو مستنداً مصمماً لجذب المستثمرين. وقد تكمل خطة العمل في العديد من الحالات، العرض التقديمي الرسمي إلى مستثمر ما، وهي في هذه الحالة خطة تقديمية موجهة إلى جمهور خارجي لا يهم إن كان يعرف مجالك، ونشاطك، ومنافسيك أم لا.

يمكنك أيضاً استخدام خطة العملة في صورة خطة احتياطية بتوضيح بعض سيناريوهات "ماذا لو؟"، واستكشاف كيف يكون ردك إذا تحققت تلك السيناريوهات. و من أمثلة هذه الحالة ما وقع لكاثرين مينشو مؤبسة بريتي يونغ بروفيشيناى Pretty Young Professionals بمعنى شاباى محترفاى (المذكورة فى بند تحويل الدروس المسفادة إلى نجاح فى مبحث كيف يقود الفشل المبكر إلى النجاح لاحقاً)، فبعد اختلافها مع رفيقاتها الالائة اللواى كن زميلاى عمل فى شركة الاسشارة العالمية ماكينزى McKinsey. قبل أن يصحن الشريكاى المؤسساى لبريىى يونغ بروفيشيناى؛ فأسست ذا ميوز The Muse وأخذت معها معظم الطاقم التحريرى من بريىى يونغ بروفيشيناى⁽⁴⁸⁾، على الرغم من أن تخطيطاً أفضل كان ليقى مشروع بريىى يونغ بروفيشيناى من هلاكة المبكر.

نتجه إلى حالة أخرى أين حقق تغيير فى التخطيط نجاحاً باهراً بين ليلة وضحاها، حيث اخترع جوشوا إسناد وسجل براءة اختراع النموذج البلاستيكي لأداة تساعد على تشكيل الشعر عند قصه، واللى كان يبيعهها من مرآب منزله خلال عمله دواًماً يومياً فى جامعة براورد، وكان لديه مائاى العلب من تلك النماذج اللى أسماها ذا كاى بادى The Cut Buddy بمعنى رفيق الحلاقة، وعندها قرر تغيير خطته التسويقية بالاستعانة بشركات تخصص فى جعل مقاطع الفيديو تنتشر فيروسيّاً، فنجحت تلك الفكرة نجاحاً باهراً، إذ حصد مقطعه الترويجى ثمانية ملايين مشاهدة خلال ساعات قلأل، وتجاوز الطلب مخزونه، فسارع إسناد إلى تسريع التصنيع، وقدم للعملاء صفقاى اثنىن بسعر واحدة تعويضاً عن التأخير، وهذا أدى به إلى بيع 55000 وحدة، محققاً 700 ألف دولار من المبيعات خلال 2017⁽⁴⁹⁾. بعدها ظهر إسناد ومنتجه على برنامج ذا شارك تانك الشهير، وحصل على صفقة مع المسثمر المخاطر دايموند جون بتخليه عن 20% من الملكية للمسثمر مقابل 300 ألف دولار. وهذا ساعده على إضافة قنوات توزيع جديدة، من بينها متاجر تجزئة، ومتجر إلكترونى على الإنترنت، وبهذا حقق تغيير جانب واحد من خطة العمل هو خطة التسويق نجاحاً باهراً لذا كاى بادى.

رابط للتعلم

شاهد مقطع فيديو لجوشوا إسناد وهو يحكى قصة شركته ذا كاى بادى.

إذا اخترت خطة العمل المختصرة، فستركز أساساً على توضيح الصورة الكبرى، أو النظرة العامة حول فكرة نشاطك، بحيث تُستخدم هذه النسخة لجذب اهتمام الموظفين والمستثمرين المحتملين، وأصحاب المصلحة الآخرين، كما تحتوي جانباً يُعنى بالملخص المالى على أنها تستلزم أيضاً الاحتواء على جانب من إخلاء مسؤولية.

وربما يحتاج المؤسس أو رائد الأعمال إلى جعل من يتسلمون نسخةً من خطة العمل المختصرة هذه يوقعون عقد عدم إفصاح NDA.

11.4.3 أنواع خطط العمل

خطة العمل المختصرة هي شبيهة بملخص تنفيذي طويل من خطة العمل الشاملة، حيث يوفر هذا المستند المختصر نظرةً عامةً وواسعةً حول فكرتك الريادية وأعضاء فريقك وكيف ولماذا ستنفذ خططك؟ ولماذا هؤلاء هم الأفراد الذين اخترتهم لتنفيذها؟

يمكنك تخيل خطة العمل المنجزة على أنها تمهيد للعمل.

11.4.4 خطة العمل الموجزة أو الملخص التنفيذي

خطة العمل الموجزة أو الملخص التنفيذي يعمل -كما يوحي اسمه- على تلخيص العناصر الرئيسية لخطة العمل بأكملها، مثل مفهوم العمل والميزات المالية والموقف التجاري الحالي. يُعد إصدار الملخص التنفيذي لخطة العمل هو فرصتك لتوضيح المفهوم العام للشركة ورؤيتها على نطاق واسع لك وللمستثمرين المحتملين، والموظفين الحاليين والمستقبليين، بحيث لا يتجاوز طول الملخص التنفيذي النموذجي عمومًا صفحةً واحدة، ولكن بالنظر إلى أن خطة العمل الموجزة عبارة عن ملخص تنفيذي طويل، فإن قسم الملخص التنفيذي يُعد أمرًا جوهريًا، فهو "الطلب" الذي توجهه للمستثمر، وعليه يجب أن تبدأ بالإشارة بوضوح إلى ما تطلبه في الملخص. صف في مرحلة فكرة النشاط التجاري؛ النشاط التجاري ومنتجاته وأسواقه، وكذا شريحة العملاء التي تخدمها، ولماذا ستتمتع شركتك بميزة تنافسية.

بعد ذلك وضح الميزات المالية المهمة بما في ذلك المبيعات والأرباح والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمار. ومثل الجزء المالي من تحليل الجدوى، فقد يشتمل عنصر التحليل المالي لخطة العمل عادةً على عناصر مثل توقع الربح والخسارة لمدة اثني عشر شهرًا، وتوقع الربح والخسارة لمدة ثلاث أو أربع سنوات، وكذا توقع التدفق النقد، والميزانية العمومية المتوقعة وحساب نقطة التعادل. يمكنك التعمق في دراسة الجدوى والتوقعات المالية أكثر في خطة العمل الرسمية، أما هنا فعليك التركيز على انعكاسات أرقامك وما تعنيه.

يمكن أن يوفر قسم المركز الحالي للنشاط التجاري معلومات ذات صلة عنك وعن أعضاء فريقك والشركة ككل، لذا فهذه فرصتك لتروي قصةً تشكل الشركة ووصف وضعها القانوني (شكل العملية). ولإدراج اللاعبين الرئيسيين في جزء واحد من الملخص التنفيذي الموسع، يمكنك تغطية أسباب بدء العمل التجاري، فهذه فرصة لتحديد الاحتياجات التي تعتقد أنه يمكنك تلبيتها بوضوح، وربما الدخول في متاعب ومكاسب العملاء. يمكنك أيضًا تقديم ملخص للاتجاه الإستراتيجي العام الذي تنوي أخذ النشاط التجاري عبره. لذا صف مهمة الشركة ورؤيتها وأهدافها وغاياتها ونموذج العمل العام، وكذا مقترح القيمة.

تتطلب مسابقة خطة عمل الطلبة الجامعيين من جامعة رايس -وهي واحدة من أكبر وأرقى مسابقات خطة الأعمال الخاصة بخريجي كليات الدراسات العليا-، ملخصًا تنفيذيًا⁽⁵⁰⁾⁽⁵¹⁾ يصل إلى خمس صفحات لقبول العرض في المسابقة. وأقسامها المقترحة موضحة في الجدول.

القسم	وصفه
ملخص الشركة	نظرة عامة مقتضبة (بين فقرة واثنين) عن المشكلة، والحل، والعملاء المحتملين.
تحليل العملاء	وصف العملاء المحتملين والدليل على أنهم سيشترون المنتج.
تحليل السوق	حجم السوق، والسوق المستهدفة، والحصة من السوق.
المنتج أو الخدمة	الوضع الحالي للمنتج الجاري تطويره، والدليل على فاعليته.
الملكية الفكرية	معلومات حول براءات الاختراع، والتراخيص، وعناصر الملكية الفكرية الأخرى إذا كانت قابلة للتطبيق.
الاختلاف عن المنافسين	وصف المنافسة، والامتياز التنافسي.
مؤسسو الشركة، وفريق الإدارة، والمستشارون.	نبذة مختصرة عن حياة الأشخاص المهمين في الشركة، مع إظهار خبراتهم ومعارفهم.
الجانب المالي	توقعات الإيرادات والأرباح والتدفقات النقدية لمدة من 3 إلى 5 سنوات.
حجم الاستثمار	طلب التمويل وشرح كيفية استخدامه.

العناصر المقترحة للملخص التنفيذي في مسابقة جامعة رايس لخطط الأعمال⁽⁵³⁾

هل أنت جاهز؟

إنشاء خطة عمل موجزة

املاً لوحةً من اختيارك لشركة ناشئة معروفة، أو أي من الشركات التي عرضناها خلال هذا الفصل، أو أي شركة من اختيارك. ثم أنشئ خطة عمل مختصرة لها، بعدها ابحث عن نسخة من الملخص التنفيذي الفعلي للشركة، أو خطة عملها، أو لوحة أعمالها، ثم وازن رؤيتك وبين ما اعتمدته الشركة.

• هذه الشركات أثبتت نجاحها، لكن هل يمكنك نصحتها بتغيير عنصر مما رسمت قبل الاطلاع على المستندات الرسمية لضمان استدامتها على المدى الطويل؟

• سطر خطة طوارئ لسيناريو افتراضي تتخيل فيه أن عنصرًا مفتاحيًا في الشركة أو المحيط الذي تنشط فيه قد تغير تغيرًا جذريًا.

11.4.5 خطة العمل الكاملة

قد تختلف خطط العمل الكاملة من حيث الطول والحجم والنطاق، إذ تضع جامعة رايس حجم 10 صفحات حدًا أقصى لخطط الأعمال المقدمة للمنافسة الكاملة. وعلى النقيض فإن برنامج تاي يانج إنتربرنورز Tie Young Entrepreneurs الذي تنظمه إند يو آس إنتربرنورز IndUS Entrepreneurs -وهي واحدة من أكبر الشبكات العالمية لرواد الأعمال-، يمكن أن تطول فيه الخطط إلى 25 صفحة.

11.4.6 الملخص التنفيذي

يجب أن يوفر الملخص التنفيذي لمحةً عامةً عن عملك بالإضافة إلى النقاط والقضايا الرئيسية، وبالنظر إلى أن المقصد من الملخص التنفيذي هو تلخيص مستند خطة العمل بكامله، فإن من المفيد جدًا كتابة هذا القسم أخيرًا على الرغم من أنه يأتي أولاً في التسلسل، ويجب أن تكون الكتابة في هذا القسم موجزة، كما ينبغي أن يكون القراء قادرين على فهم احتياجاتك وقدراتك للوهلة الأولى، لذا وضح في هذا القسم ما تريده للقارئ، واذكر الطلب الذي تحتاج إليه بدقة.

صف عملك ومنتجك أو خدمتك، والعملاء المستهدفين، وشرح ما الذي ستبيعه، ولمن ستبيعه، وما هي المزايا التنافسية التي تملكها موازنةً بمنافسيك.

يوضح الجدول الآتي عينةً من الملخص التنفيذي للشركة المتخيلة لافيدا لولا La Vida Lola.

المحتوى	مكون الملخص التنفيذي
لافيدا لولا شاحنة طعام تقدم أفضل المأكولات الكاريبية والجنوب أمريكية في منطقة آتلاندا في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالأخص الأطباق الكوبية والبرتوريكية، مع مسحة من البهجة الاحتفالية التي تشتهر بها تلك المناطق. وتقدم الشاحنة طعامًا طازجًا من المطبخ المتنقل الذي تديره الشيف لولا غونزاليس، التي عادت إلى موطنها دولوث بجورجيا، وذلك لإطلاق مشروعها الأول بعد العمل تحت إشراف بعض كبار الطهاة في العالم. ستعمل لافيدا لولا على تلبية احتياجات المهرجانات والحدائق والمكاتب والأحداث المجتمعية والرياضية في جميع أنحاء المنطقة.	المفهوم أو التصور
الطعام اللاتيني المليء بالنكهة والذوق هو عامل الجذب الرئيسي للافيدا لولا. حيث يمكن الاستمتاع بالنكهات الغارقة في ثقافة أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي من قائمة تضم أطعمة الشوارع والسندويشات، وكذا الأطباق الأصيلة من الجذور البرتوريكية والكوبية لعائلة غونزاليس. إن عشاق الطعام من جيل الألفية الذين يتوقون إلى تجارب الطعام العرقي ومحبي الطعام اللاتيني هم العملاء الأساسيون، ولكن يمكن لأي شخص لديه طعم للوجبات اللذيذة محلية الصنع في آتلاندا أن يطلبها. إن عودة إحدى سكان منطقة آتلاندا الأصلية إلى مسقط رأسها بعد العمل في	الميزة التنافسية

المطاعم حول العالم لمشاركة الطعام مع مجتمعات المنطقة، يوفر ميزةً تنافسيةً لـ لافيدا لولا في صورة الشيفر المؤسس Lola González.	
سيتبنى المشروع إستراتيجية تسويق مركزة، بحيث سيتألف الترويج للشركة من مزيج من الإعلانات وترويج المبيعات والعلاقات العامة والبيع الشخصي، كما سيعتبر الكثير من مزيج الترويج حول وسائل التواصل الاجتماعي ثنائية اللغة.	التسويق
يتمتع العضوان المؤسسان لفريق الإدارة بما يقرب من أربعة عقود من الخبرة المشتركة في صناعات المطاعم والضيافة، حيث تتضمن خلفيتهما خبرةً في الطعام والشراب، والضيافة والسياحة والمحاسبة، وكذا التمويل وإنشاء الأعمال.	فريق المشروع
تسعى لافيدا لولا إلى الحصول على رأس مال ابتدائي قدره 50000 دولار لإنشاء شاحنة طعام في منطقة أتلانتا، لذا ستُجمع 20000 دولار إضافية من خلال حملة تمويل جماعي مدفوعة بالتبرعات. ويمكن أن يبدأ المشروع بالعمل في غضون ستة أشهر إلى سنة.	متطلبات رأس المال

الملخص التنفيذي لشركة لافيدا لولا

11.4.7 وصف الأعمال التجارية

يصف هذا القسم الصناعة ومنتجات وعوامل العمل والنجاح، والتي يجب أن توفر نظرةً مستقبليةً وكذلك الاتجاهات والتطورات المستقبلية. كما عليك أيضًا التطرق إلى مهمة شركتك ورؤيتها وغاياتها وأهدافها. لهذا لخص اتجاهك الإستراتيجي العام، وأسبابك لبدء العمل، إلى جانب وصفك لمنتجاتك وخدماتك، ونموذج عملك وعرض القيمة لشركتك.

يوضح الجدول التالي نموذجًا لوصف الأعمال التجارية لشركة لافيدا لولا.

وصف العمل التجاري
ستعمل لافيدا لولا في صناعة الخدمات الغذائية المتنقلة، وهي مستوحاة عرقيًا لخدمة قاعدة مستهلكين تتوق إلى المزيد من الأطعمة اللاتينية المتبلّة. لافيدا لولا هي شاحنة طعام في منطقة أتلانتا متخصصة في المأكولات اللاتينية، لا سيما الأطباق البورتوريكية والكوبية الأصلية من جذور الطاهية المؤسسة التي تحمل الاسم نفسه، لولا غونزاليس.
تهدف لافيدا لولا إلى نشر شغف المطبخ اللاتيني داخل المجتمعات المحلية من خلال الطعام اللذيذ المحضر طازجًا في منطقة احتضنت المأكولات العالمية، وذلك من خلال مطبخ الطعام المتنقل، كما تخطط لافيدا لولا للدخول إلى المنتزهات والمهرجانات والمكاتب، والأحداث الرياضية والمجتمعية في جميع أنحاء منطقة أتلانتا الحضرية الكبرى. وتكمن احتمالات النمو المستقبلية في زيادة عدد شاحنات الطعام، ودمج توصيل الطعام عند الطلب، وكذا إضافة كشك طعام في سوق طعام بالمنطقة.
بعد العمل في مطاعم شهيرة لمدة عشر سنوات كان آخرها تحت إشراف الطاهي الشهير خوسيه أندريس، عادت الشيفر لولا غونزاليس إلى مسقط رأسها في دولوث بجورجيا، وذلك لبدء مشروعها الخاص، وعلى الرغم من أنها تدرت بطريقة كلاسيكية من قبل كبار الطهاة العالميين، إلا أن طهي أجداد غونزاليس للأطباق

البورتوريكية والكوبية الأصلية في مطبخهم هو الذي أثر عليها أكثر.

كانت المكونات الطازجة من السوق المحلي وتوابل الجزيرة واهتمامها بالتفاصيل هي الشرارة التي أشعلت شغف لولا بالطهي. ولهذه الغاية تقدم نكهات غارقة في ثقافة أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي إلى قائمة لذيذة مليئة بأطعمة الشوارع والسندويشات والأطباق الأصلية. ومن خلال المأكولات ذات الأسعار المعقولة، تقدم لافيدا لولا الطعام الذي يروق لمجموعة واسعة من العملاء من عشاق الطعام من جيل الألفية، إلى السكان الأصليين اللاتينيين وغيرهم من السكان المحليين ذوي الأصول اللاتينية.

وصف الأعمال التجارية لشركة لافيدا لولا

11.4.8 تحليل الصناعة وإستراتيجيات السوق

هنا يجب أن تحدد خصائص سوقك من حيث الحجم والهيكل وآفاق النمو، وكذا التوجهات والمبيعات المحتملة، كما ينبغي أن تُدرج إجمالي السوق المتاح Total Available Market أو اختصارًا TAM، وتوقع السوق الممكن خدمته Serviceable Available Market أو اختصارًا SAM (وهما المصطلحان المشروحان في المبحث الثالث من هذا الفصل: إجراء تحليل الجدوى). وهذه المرحلة هي الأنسب لمعالجة إستراتيجيات تجزئة السوق حسب المنطقة الجغرافية أو سمات العميل أو اتجاه المنتج، وذلك مع تحديد موقعك موازنةً بمنافسيك من حيث التسعير والتوزيع وخطة الترويج والمبيعات المحتملة. يوضح الجدول أدناه مثالاً لتحليل الصناعة وإستراتيجية السوق لشركة لافيدا لولا.

تحليل الصناعة وإستراتيجية السوق لشركة لافيدا لولا

وفقاً لتقرير اتجاهات ورؤى الأغذية المتنقلة Mobile Food Trends and Insights السنوي الأول من أوف ذا غريد Off The Grid (بمعنى خارج الشبكة)، ومقرها سان فرانسيسكو -وهي شركة تسهل أسواق المواد الغذائية في جميع أنحاء البلاد-، فمن المتوقع أن تنمو صناعة شاحنات الطعام في الولايات المتحدة وحدها بنسبة 20 في المائة تقريباً من 800 مليون دولار في عام 2017 إلى 985 دولاراً، ومليون دولار في عام 2019، كما يُظهر تقرير آي بي آي إس وورلد IBISWorld في الوقت نفسه صناعة الباعة الجائلين بمعدل نمو سنوي 4.2 في المائة لتصل إلى 3.2 مليار دولار في عام 2018. يستثمر بائعو شاحنات الطعام وأطعمة الشوارع بتزايد في الأطعمة المتخصصة والأصيلة والأطعمة المختلطة، وهذا وفقاً لـ تقرير IBISWorld.

على الرغم من تطلب تقرير IBISWorld تباطؤاً خلال السنوات الخمس المقبلة، إلا أنه يشير إلى بقاء فرص للنمو المستدام في المناطق الحضرية الكبرى. فقد كانت صناعة الباعة الجائلين نقطة مضيئة خاصة في قطاع خدمات الطعام الأكبر.

تُعد الصناعة في مرحلة نمو من دورة حياتها، فقد مكنت التكلفة العامة المنخفضة لإنشاء مؤسسة جديدة، العديد من الأفراد وخاصةً الطهاة المتخصصين الذين يتطلعون إلى بدء أعمالهم التجارية الخاصة؛ من امتلاك شاحنة طعام بدلاً من فتح مطعم كامل، حيث يشير التقرير السنوي لـ "أوف ذا غريد" إلى أن متوسط الاستثمار الأولي النموذجي يتراوح من 55000 دولار إلى 75000 دولار لفتح شاحنة طعام متنقلة.

تمثل صناعة المطاعم 800 مليار دولار من المبيعات على الصعيد الوطني، ووفقاً لبيانات جمعية المطاعم الوطنية. فقد حققت مطاعم جورجيا ما مجموعه 19.6 مليار دولار في عام 2017، وهذا حسب لأرقام جمعية مطاعم جورجيا.

يوجد ما يقرب من 12000 مطعم في منطقة مترو أتلانتا، إذ تمثل منطقة أتلانتا ما يقرب من 60 في المائة من صناعة المطاعم في جورجيا. ويُقدر SAM بحوالي 360 مليون دولار.

يمكن تقسيم صناعة الطعام المتنقل / الباعة الجائلين، إلى شرائح حسب أنواع العملاء وأنواع المأكولات (الأمريكية، والحلويات، وأمريكا الوسطى والجنوبية، والآسيوية، والعرقية المختلطة، واليونانية المتوسطة، والمأكولات البحرية)، والموقع الجغرافي والأنواع (أكشاك الطعام المتنقلة والمرطبات المتنقلة ومنصات الوجبات الخفيفة المتنقلة والباعة الجائلين للمواد الغذائية ومنصات امتياز الطعام المتنقلة).

تشمل الصناعات الثانوية المنافسة سلسلة مطاعم ومطاعم خدمة كاملة ذات موقع واحد، وكذا مقاولي خدمات الطعام ومتعهدي تقديم الطعام ومطاعم الوجبات السريعة، ومحلات القهوة والوجبات الخفيفة. ويُعد أكبر المنافسين لعربات الطعام وفقًا لصحيفة "أتلانتا جورنال كونستيتيوشن" - Atlanta Journal-Constitution - وهي الصحيفة اليومية في سوق لا فيدا لوكا-، هم: بينتو باص Bento Bus، وميكس'د آب برغرز Mix'd Up Burgers وماك ذا تشيز Mac the Cheese وذا فراي غاي The Fry Guy وذا بلاكسيكان The Blaxican، إذ تضع بينتو باص نفسها شاحنة للطعام مستوحاة من اليابان، وتستخدم مكونات عضوية وتوزع في سلع صديقة للبيئة؛ كما يضع بلاكسيكان نفسه على أنه يقدم ما يطلق عليه "طعام الروح المكسيكي Mexican soul food"، وهو مزيج من الأطعمة المكسيكية مع طعام الراحة الجنوبي، وبعد سنوات من تشغيل شاحنة طعام، افتتح ذا بلاكسيكان مؤخرًا أول مطعم باسم Brick & Mortar؛ في حين يتخصص ذا فراي غاي في البطاطس المقلية على الطراز البلجيكي مع مجموعة متنوعة من الصلصات محلية الصنع. وبهذا ستكون شاحنات الطعام الثلاث هذه هي المنافسة الأساسية لـ لا فيدا لولا نظرًا لوجودها في مساحة "الطعام العرقي"، بينما تقدم الشاحنتان الأخريان الطعام الأمريكي التقليدي. وقد أسس الخمسة جميعًا هويات علامات تجارية وأتباع / عملاء مخلصين لأنهم من بين رواد الصناعة، كما حددتها قوائم "الأفضل" من منشورات المنطقة مثل أتلانتا جورنال كونستيتيوشن. تتراوح أسعار معظم الأطباق من المنافسين بين 10 إلى 13 دولارًا أمريكيًا للمقبلات، بينما أطباق لا فيدا لولا فتتراوح من 6 إلى 13 دولار.

تتمثل إحدى النتائج الرئيسية من تقرير اتجاهات الأطعمة المتنقلة والرؤى الصادرة عن أوف ذا غريد في كون الطعام المتنقل "قد أثبت أنه وسيلة قوية لتحفيز ريادة الأعمال المتنوعة"، فحوالي 30 في المائة من شركات الأغذية المتنقلة مملوكة لمهاجرين، و30 في المائة مملوكة للنساء، بينما 8 في المائة فهي مملوكة لـ LGBTQ. ويلعب المالك-المشغل- طبعًا دورًا حيويًا في الغالب في هوية العلامة التجارية للشركة كما هو الحال مع لا فيدا لولا.

لقد استفادت أتلانتا أيضًا من الاتجاه الوطني لتناول الطعام على طراز قاعة الطعام، حيث تحظى قاعات الطعام هذه بشعبية متزايدة في المراكز الحضرية مثل أتلانتا، إذ تُعد هذه المناطق هي التي يقودها المجتمع من ناحية، حيث يبيع بائعو المواد الغذائية وتجار التجزئة المنتجات جنبًا إلى جنب، وهي منافسة ثانوية لشاحنات الطعام؛ لكنها توفر أيضًا فرصًا للنمو للتوسع المستقبلي، حيث تعزز العلامات التجارية دعم العملاء في المنطقة، ومن بين أشهر قاعات الطعام في أتلانتا، نجد بونس سيتي ماركت Ponce City Market في ميدتاون، وسوق كروغ ستريت Krog Street على طول مسار بلت لاين BeltLine في منطقة إنمان بارك وسوق بلدية سويت أوبورن في وسط مدينة أتلانتا. وبالإضافة إلى هذه الاتجاهات، لطالما كانت أتلانتا داعمًا للمأكولات العالمية، حيث يشتهر طريق بوفورد السريع الملقب بـ "بوهي"، بكونه ممرًا انتقائيًا للطعام مع وفرة من المطاعم الآسيوية والإسبانية الشهيرة على وجه الخصوص.

تُعد منطقة أتلانتا موطنًا مزدهرًا للسكان من أصل إسباني ولاتيني، فما يقرب من نصف السكان المولودين في الخارج في المنطقة ينحدرون من أمريكا اللاتينية، إذ هناك أكثر من نصف مليون من السكان من أصل إسباني ولاتيني يعيشون في مترو أتلانتا. ومع توقع زيادة عدد السكان بنسبة 150 في المائة حتى عام 2040، فسيصل متوسط عمر المترو أتلانتا لاتينوس إلى ستة وعشرون، وسيقدم مطعم لا فيدا لولا المأكولات

الأصيلة التي ستنال إعجاب شريحة العملاء الأساسية.

يجب لا فيدا لولا التعامل مع اللوائح الصادرة عن المدن فيما يتعلق بعمليات المشاريع الغذائية المتنقلة واللوائح الصحية، لكن منطقة أتلانتا تدعم عمومًا مثل هذه العمليات، إذ هناك العديد من المتنزهات والمهرجانات التي تُضم بائعي شاحنات الطعام على أساس أسبوعي.

تحليل الصناعة وإستراتيجية السوق لشركة لافيدا لولا.

11.4.9 التحليل التنافسي

التحليل التنافسي Competitive analysis هو بيان لإستراتيجية العمل من حيث صلته بالمنافسة، فهل تريد أن تكون قادرًا على تحديد المنافسين الرئيسيين لك وتقييم ما هي حصصهم في السوق والأسواق التي تخدمها والإستراتيجيات المستخدمة والاستجابة المتوقعة للدخول؟ من المحتمل أن ترغب في إجراء تحليل SWOT كلاسيكي (نقاط القوة والضعف وتهديدات الفرص)، وإكمال شبكة قوة تنافسية أو مصفوفة تنافسية. حدد نقاط القوة التنافسية لشركتك مقارنةً بتلك الخاصة بالمنافسة فيما يتعلق بالمنتج والتوزيع والتسعير والترويج والإعلان.

ما هي المزايا التنافسية لشركتك وتأثيراتها المحتملة على نجاحها؟ المفتاح هو إنشائه بطريقة صحيحة من أجل الميزات / الفوائد ذات الصلة بالوزن وفقًا للعملاء، وكيف يمكن موازنة الشركة الناشئة بالشركات القائمة. ويجب أن توضح المصفوفة التنافسية Competitive matrix كيف ولماذا تتمتع الشركة الناشئة بميزة تنافسية واضحة (إن لم تكن قابلةً للقياس حاليًا)، حيث تتضمن بعض السمات الشائعة، مثل السعر والفوائد والجودة ونوع الميزات والمواقع والتوزيع / المبيعات (تُعرض نماذج القوالب في الشكليات التالية). سيساعدك التحليل التنافسي في إنشاء إستراتيجية تسويق تحدد الأصول أو المهارات التي يفتقر إليها منافسوك حتى تتمكن من التخطيط لسد تلك الفجوات، مما يمنحك ميزةً تنافسية، ومن المهم عند إنشاء تحليل منافس أن يكون التركيز على الميزات والعناصر الرئيسية التي تهم العملاء، بدلاً من التركيز بشدة على فكرة ورغبات رائد الأعمال.

	La Vida Lola	Mix'D Up Burgers	Mac the Cheese	The Fry Guy	The Blaxican
السعر	\$6-\$13	\$10	\$10-13	\$13+	باهظ
الموقع	متغير	تدوير/منطقة سميرنا	تدوير	منطقة باكهيد	وسط المدينة
النوعية	متوسطة إلى عالية	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية
نوع الطعام	لاتيني	أمريكي / برغرز	أمريكي / مريح	أمريكي	مزيج مكسيكي + سود أمريكا

يوضح هذا الرسم البياني نموذجًا واحدًا لتحليل المنافسين.

قالب التحليل التنافسي							
رضا العميل	التوزيع / المبيعات	المواقع	المزايا	النوعية	الفوائد	السعر	
المنافس 1							
المنافس 2							
المنافس 3							
المنافس 4							

يوفر هذا الرسم البياني نموذجًا أكثر تعقيدًا لإنشاء تحليل تنافسي.

11.4.10 خطة العمليات والإدارة

حدد في هذا القسم كيف ستدير شركتك، ووصف هيكلها التنظيمي. فهنا يمكنك معالجة شكل الملكية، وإذا لزم الأمر ضمن مخطط / هيكل تنظيمي، مع تسليط الضوء على الخلفيات والتجارب والمؤهلات ومجالات الخبرة وأدوار أعضاء فريق الإدارة. يُعد هذا أيضًا المكان المناسب لذكر أي أصحاب مصلحة آخرين، مثل مجلس الإدارة أو مجلس (مجالس) استشاري وعلاقتهم ذات الصلة بالمؤسس والخبرة والقيمة، من أجل المساعدة في إنجاح المشروع، وشركات الخدمات المهنية التي تقدم الدعم الإداري، مثل خدمات المحاسبة، والاستشارات القانونية، وغيرها.

يوضح الجدول الآتي نموذج العمليات وخطة الإدارة لـ لا فيدا لولا.

خطة العمليات والإدارة لـ لا فيدا لولا	محتوى فئة خطة العمليات والإدارة
موظفو الإدارة الرئيسية	يتألف موظفو الإدارة الرئيسيون من لولا غونزاليس Lola González وكاميلون هاميلتون Cameron Hamilton، وهما من المعارف منذ فترة طويلة منذ الكلية. سيكون فريق الإدارة مسؤولاً عن تمويل المشروع، بالإضافة إلى تأمين القروض لبدء المشروع، وفيما يلي ملخص لخلفيات الموظفين الرئيسية. لولا غونزاليس: عملت الشيف لولا غونزاليس مباشرة في صناعة الخدمات الغذائية لمدة خمسة عشر عامًا، فقد كان الطعام شغفًا طوال الحياة تعلمته في مطبخ أجدادها، كما وتدرجت الشيف غونزاليس تحت إشراف بعض أفضل الطهاة في العالم، وعملت مؤخرًا تحت إشراف الشيف خوسيه أندريس الحائز على جائزة جيمس بيرد -وهو من مواليد دولوث، جورجيا- الشيف غونزاليس حاصلة أيضًا على درجة جامعية في إدارة الأغذية والمشروبات، وتمثل قيمتها بالنسبة للشركة في كونها بمثابة "الوجه"، كما تحمل الاسم نفسه للشركة وإعداد الوجبات وخلق مفاهيم

المطبخ، وإدارة العمليات اليومية لـ لا فيدا لولا. كاميرون هاميلتون: عملت كاميرون هاميلتون في صناعة الضيافة لأكثر من عشرين عامًا ولديها خبرة في المحاسبة والتمويل، وهي حاصلة على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ودرجة البكالوريوس في إدارة الضيافة والسياحة، وقد فتحت وأدارت العديد من المشاريع التجارية الناجحة في صناعة الضيافة. تكمن قيمتها للشركة في العمليات التجارية والمحاسبة والتمويل.	
المجلس الاستشاري	خلال السنة الأولى من التشغيل، تعتزم الشركة الحفاظ على عملية بسيطة ولا تخطط لإنشاء مجلس استشاري، وفي نهاية السنة الأولى من التشغيل سيُجري فريق الإدارة مراجعةً شاملةً ومناقشة الحاجة إلى مجلس استشاري.
دعم	ستيفن نغو Stephen Ngo، هو محاسب محترف معتمد CPA من فالدوستا بجورجيا، وسيقدم خدمات الاستشارات المحاسبية، كما ستقدم جوانا جونسون Joanna Johnson وهي محامية وصديقة الشيف غونزاليس، توصيات بشأن الخدمات القانونية وتكوين الأعمال.

نموذج العمليات وخطة الإدارة لـ لا فيدا لولا

11.4.11 خطة التسويق

هنا يجب عليك تحديد ووصف إستراتيجية تسويقية شاملة فعالة لمشروعك، مع تقديم تفاصيل بشأن التسعير، والترويج، والإعلان، والتوزيع، واستخدام الوسائط، والعلاقات العامة، والتواجد الرقمي. صف خطة إدارة المبيعات كاملةً، وخطة تكوين فريق المبيعات لديك، إلى جانب ميزانية شاملة ومفصلة لخطة التسويق. يوضح الجدول الآتي خطة تسويق نموذجية لـ لا فيدا لولا.

خطة التسويق لشركة لا فيدا لولا	محتوى فئة خطة التسويق
لمحة	ستتبنى شركة لا فيدا لولا إستراتيجية تسويق مركزة، حيث سيتضمن مزيج الترويج للشركة مزيجًا من الإعلانات وترويج المبيعات والعلاقات العامة والبيع الشخصي. ونظرًا لكون الجمهور المستهدف من عشاق الطعام من جيل الألفية؛ فسيتمحور معظم مزيج الترويج حول منصات وسائل التواصل الاجتماعي، كما ستُنشأ العديد من محتويات الوسائط الاجتماعية باللغتين الإسبانية والإنجليزية، وستطلق الشركة أيضًا حملة تمويل جماعي على منصتين للتمويل الجماعي لغرض مزدوج يتمثل في الترويج / الدعاية، وجمع الأموال.
الإعلان وترويج المبيعات	كما هو الحال مع أي خطة تسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي

للتمويل الجماعي، فأول نقطة تبدأ بها هي أصدقاء المالكين وعائلته، وباستخدام وسائل التواصل الاجتماعي أساسًا، فستعلن لا فيدا لولا عن مبادرة التمويل الجماعي لشبكاتها الشخصية، وتحث هؤلاء الأصدقاء والعائلة على مشاركة المعلومات. حيث ستحتاج لا فيدا لولا في هذه الأثناء إلى التركيز على بناء مجتمع من المؤيدين وتنمية الجاذبية العاطفية لتصبح جزءًا من عائلة لا فيدا لولا.

ستشارك لا فيدا لولا موقعها يوميًا إن أمكن، وذلك لبناء مجتمع تمويل جماعي عبر وسائل التواصل الاجتماعي، فقد تؤدي دعوة الأشخاص وتشجيعهم على زيارة وتذوق طعامهم؛ إلى إثارة الاهتمام بالقضية. وعند اقتراب الحملة من هدفها فسيكون من المفيد تقديم عنصر غذائي مجاني إلى الداعمين بمستوى معين (بـ 50 دولارًا مثلًا في يوم واحد محدد) قد تؤدي مشاركة ذلك عبر وسائل التواصل الاجتماعي في اليوم أو اليومين السابقين على التبرع في اليوم، إلى تشجيع المزيد من الداعمين على الالتزام.

التحديثات الأسبوعية للحملة والمشروع ككل أمر لا بد منه، حيث تساعد تحديثات وسائل التواصل الاجتماعي التي تستخدمها لا فيدا لولا المشروع إلى جانب مشاركة المعلومات التعليمية، على شعور الداعمين بأنهم جزء من مجتمع لا فيدا لولا.

أخيرًا، في كل مكان تقدم فيه لا فيدا لولا طعامها، فستُعلم اللافتات الجمهور بوجودهم على وسائل التواصل الاجتماعي وحملة التمويل الجماعي الحالية، كما سترافق كل وجبة دعوة من الخادم للمستفيد لزيارة موقع التمويل الجماعي والتفكير في التبرع، إلى جانب أنها ستكون بطاقات العمل التي تسرد وسائل التواصل الاجتماعي ومعلومات التمويل الجماعي لتكون متاحة في أكثر المواقع وضوحًا مثل العداد غالبًا.

قبل المضي قدمًا في إطلاق حملة تمويل جماعي، ستنشئ لا فيدا لولا موقعها على الويب، حيث يُعد موقع الويب مكانًا رائعًا لإنشاء ومشاركة العلامة التجارية "لا فيدا لولا"، والرؤية ومقاطع الفيديو والقوائم والموظفين والأحداث، كما يُعد مصدرًا رائعًا أيضًا للمعلومات للداعمين المحتملين الذين ليسوا متأكدين من التبرع لحملات التمويل الجماعي. وسيتضمن الموقع الإلكتروني العناصر التالية:

- معلومات عنا: وهنا عاليج الأسئلة التالية: من أنت؟ ما هي المبادئ التوجيهية لا فيدا لولا؟ كيف بدأ العمل؟ منذ متى تعمل لا فيدا لولا في العمل؟ ضين صور الشيف غونزاليس.

- قائمة: قائمة العروض الحالية مع أسعارها.

- أسعار تقويم الأحداث: ستشمل الأحداث والمواقع الترويجية، حيث يمكن للعملاء العثور على الشاحنة للمناسبات المختلفة.

• وسائل التواصل الاجتماعي: ستتخذ خطوات لزيادة المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي قبل إطلاق حملة التمويل الجماعي ما لم يُنشأ فعليًا عدد كبير من المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي، حيث يجب على الشركة دفع حملات وسائل التواصل الاجتماعي بقوة قبل ثلاثة أشهر على الأقل من إطلاق حملة التمويل الجماعي؛ إذ ستسمح زيادة متابعة وسائل التواصل الاجتماعي قبل انطلاق الحملة للمانحين المحتملين؛ بمعرفة المزيد عن لا فيدا لولا وتعزيز بناء العلاقات قبل محاولة جمع الأموال.	
المحتوى والإعلان سيكون الجزء الرئيسي من المحتوى هو الفيديو الترويجي للحملة، والذي تُعاد مشاركته مثل تحميل أصلي على أحد منصات التواصل الاجتماعي التي تستخدمها لا فيدا لولا.. يمكن تضمين رابط إلى حملات التمويل الجماعي في التسمية التوضيحية، إذ ستحث مشاركة نفس الفيديو عالي الجودة المنشور على صفحة الحملة؛ المعجبين على زيارة كيك ستارتر Kickstarter لمعرفة المزيد عن المشروع والمكافآت المتاحة للداعمين. • المنشورات المروجة: قد يؤدي تعزيز / ترويج منشور على منصة تواصل اجتماعي مقابل 5 دولارات فقط إلى قطع شوط طويل بالنسبة لصفحة أعمال بحجم صفحة لا فيدا لولا، حيث سيكون الوصول والمشاركة أعلى بكثير مما كان قد يكون طبيعيًا، وسيكون الترويج لوظيفتين أو ثلاث منشورات خلال الأسابيع القليلة الأولى من الحملة فعالاً للغاية. • إعلان مشاهدات الفيديو: تُعد إعلانات الفيديو أكثر طموحًا من المشاركات التي يُروج لها وتكلفتها أعلى قليلًا، لكن الهدف واحد وهو زيادة عدد الأشخاص الذين يشاهدون فيديو العرض التقديمي وتوجيههم إلى صفحة الحملة.	
حملات التمويل الجماعي لقد أنشئ فود ستارت Foodstart للمطاعم والمقاهي وشاحنات الطعام وغيرها من شركات المواد الغذائية، حيث يسمح للمالكين بجمع الأموال بزيادات صغيرة، وهو مشابه لـ إنديغوغو Indiegogo من حيث تقديمه لنماذج تمويل مرنة وثابتة، وكذا تقاضيه لنسبة مئوية للحملات الناجحة، والتي تدعي بأنها الأقل من أي منصة تمويل جماعي. يستخدم فود ستارت نظامًا قائمًا على المكافآت بدلًا من الأسهم، حيث تُقدّم مكافآت أو امتيازات للداعمين، مما يؤدي إلى "رأس مال منخفض التكلفة وشبكة من الأشخاص الذين لديهم الآن حافزًا لرؤيتك تنجح". ستستضيف فود ستارت حملات التمويل الجماعي من لا فيدا لولا للأسباب التالية: • أنها تلبي احتياجات السوق المتخصصة؛ • لديها منافسة أقل من المشاريع الأخرى، مما يعني أن لا فيدا لولا	

ستبرز أكثر ولن تضيع في المراوغة؛ • لديها / تُنشئ اسم / علامة تجارية لنفسها، مما يعني أن المزيد من الداعمين المحتملين على دراية بها. ستدير لا فيدا لولا حملة تمويل جماعي متزامنة على إنديغوغو، والتي تحظى بجاذبية جماهيرية أوسع.	
قد تكون وسائل التواصل الاجتماعي أداةً تسويقيةً قيمةً لجذب الناس إلى صفحات التمويل الجماعي فود ستارت وإنديغوغو، فهي توفر وسيلةً لإشراك المتابعين وإطلاع الممولين / الداعمين على المعالم الحالية لجمع التبرعات. يتمثل أول عمل تجاري في زيادة تواجد لا فيدا لولا على وسائل التواصل الاجتماعي، وسيؤدي إنشاء واستخدام علامة تصنيف مشتركة مثل #FundLola عبر جميع الأنظمة الأساسية؛ إلى تعزيز الألفة وإمكانية البحث، فقد أصبحت لعلامات التصنيف هاشتاغ حضور تدريجيًا على وسائل التواصل الاجتماعي التي تستخدمها لا فيدا لولا. وسيُستخدَم الهاشتاغ في جميع الوثائق المطبوعة. ستحتاج لا فيدا لولا إلى تحديد المؤثرين الاجتماعيين - الآخرين - على وسائل التواصل الاجتماعي، والذين يمكنهم المساعدة في تجنيد المتابعين ومشاركة المعلومات، حيث يجب استدعاء المتابعين الحاليين والعائلة والأصدقاء ومقدمي الطعام المحليين، وكذا المؤسسات المحيطة غير التنافسية، من أجل للمساعدة في مشاركة علامة لا فيدا لولا التجارية ومهمتها وما إلى ذلك، وسيعمل الترويج المشترك على توسيع مدى وصول لا فيدا لولا الاجتماعي ومشاركتها، كما يمكن استدعاء المؤثرين للترويج للأحداث القادمة والعروض الخاصة. ستستخدم إستراتيجية التمويل الجماعي نموذجًا تقدميًا قائمًا على المكافأة وتضع جدولًا للمكافآت مثل ما يلي: • 5 دولارات أو أكثر (غير محدود): تحديثات حصريّة حول التقدم في جمع التبرعات. • 10 دولارات أو أكثر (500): خصم 1 دولار ؛ قسيمة مقابل 1 دولار للشراء. • 20 دولارًا أو أكثر (200): BOGO! اشترِ طبق دخول واحصل على الآخر مجانًا. • 50 دولارًا أو أكثر (100): قسيمة دخول مجانية. • 250 دولارًا أو أكثر (2): لقاء فردي مع الشيف غونزاليس! بالإضافة إلى الدعاية التي تُنتج من خلال قنوات التواصل الاجتماعي وحملة التمويل الجماعي، فستصل لا فيدا لولا إلى منطقة المنشورات عبر الإنترنت والمطبوعة (كل من المنافذ باللغتين الإنجليزية والإسبانية)	شهرة إعلامية

للحصول على مقالات رئيسية، فعادةً ما تُثار المقالات و/ أو تُشارَك عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كما قد يوفر الوصول إلى محطات البث المحلية (الإذاعة والتلفزيون) فرصًا أيضًا، وستُعين لا فيدا لولا متدربًا على وسائل التواصل الاجتماعي للمساعدة في تطوير وتنفيذ خطة محتوى وسائل التواصل الاجتماعي. يُعد الانخراط مع الجمهور والرد على جميع التعليقات والتعليق أمرًا مهمًا لنجاح الحملة، ومن بين شخصيات المستخدمين من التقسيم إلى الاستهداف في الحملة:

- المؤثرة إيزابيل: مؤثرة لاتينية بارعة في وسائل التواصل الاجتماعي، وهي في سن الكلية.

- شاحنة الطعام فريدي: متابع متعطش لعربة الطعام. يبحث هذا المحترف الحضري البالغ من العمر 33 عامًا عن أفضل شاحنات الطعام في جميع أنحاء المدينة على أساس منتظم لإشباع رغباته الشديدة.

- بلدة تاكو: سكان المدينة الذين يأكلون سندويشات التاكو في "تاكو الثلاثاء" Taco Tuesday مثل طقوس عائلية للمرور للشركاء والأطفال، حيث يظهر الحي بأكمله لهذه المناسبة مثل حدث مجتمعي من نوع ما.

خطة تسويق نموذجية لـ لا فيدا لولا

11.4.12 الخطة المالية

تسعى الخطة المالية Financial plan إلى توقُّع الإيرادات والمصروفات -فهو مشروع سرد مالي-، وتقدير تكاليف المشروع، والتقييمات، وتوقعات التدفق النقدي. حيث يجب أن يقدم هذا القسم خطة مالية دقيقة وواقعية وقابلةً للتحقيق لمشروعك (أنظر تمويل المشاريع والمحاسبة لمناقشات مفصلة حول إجراء هذه التوقعات بالفصل 9). ضمن توقعات المبيعات وتوقعات الدخل، والبيانات المالية المبدئية، مثل بناء فريق الأحلام الريادي وتحليل التعادل والميزانية الرأسمالية، وحيد مصادر التمويل المحتملة التي نوقشت في إجراء تحليل الجدوى.

يوضح الشكل التالي نموذجًا لاحتياجات لتدفق النقدي لـ لا فيدا لولا.

المداخيل		المصاريف	
المدخول اليومي		مصاريف شهرية ثابتة	
الإثنين	\$	تأجير المرافق	\$
الثلاثاء	\$	قروض شخصية	\$
الأربعاء	\$	تأمين	\$
الخميس	\$	بطاقات الائتمان	\$
الجمعة	\$	النفقات العامة لسوق المزارعين	\$
السبت صباحا	\$	المدخرات المخطط لها	\$
السبت بعد الظهر	\$	آخر	\$
الأحد	\$	إجمالي المصاريف الشهرية الثابتة	\$
		مصاريف شهرية متغيرة	
		الأطعمة / المشروبات والمرافق (الكهرباء والغاز)	\$
		الزى الرسمي	\$
		أجور	\$
		وقود (مركبة)	\$
		النفقات الطبية	\$
		آخر.	\$
		إجمالي المصاريف الشهرية المتغيرة	\$
		المصاريف غير المتكررة الثابتة	
		تأمين	\$
		الاشتراكات السنوية	\$
		أسعار العقارات / الضرائب	\$
		رسوم الاتحاد	\$
		التربية	\$
		آخر.	\$
		إجمالي المصاريف غير المتكررة الثابتة	\$
		مصاريف متغيرة غير متكررة	
		الهدايا	\$
		العطل	\$
		إصلاح المركبات وتسجيلها	\$
		شراء السلع المعمرة	\$
		التبرعات	\$
		آخر.	\$
		إجمالي المصروفات النادرة المتغيرة	\$
مجموع المداخيل	\$	مجموع المصاريف	\$
		الغرق = المدخول المتوفر	\$

يمكن لـ لا فيدا لولا استخدام نموذج مثل هذا لتوقع التدفق النقدي

رائد أعمال في الميدان

قهوة الرجل الضاحك

قد يشتهر هيو جاكمان Hugh Jackman بتصويره بطلاً خارقاً في الكتاب الهزلي الذي استخدم قدراته المتحولة لحماية العالم من الأشرار. لكن ممثل ولفيرين Wolverine أيضاً يعمل على جعل الكوكب مكاناً أفضل للواقع الحقيقي، ليس من خلال مخالب آدامانتيوم Adamantium، ولكن من خلال ريادة الأعمال الاجتماعية.



هيو جاكمان Hugh Jackman

مشاع عام Vinson/ Wikimedia

Commons

لقد دفع حب "جافا" جاكمان إلى العمل في عام 2009 عندما سافر إلى إثيوبيا مع مجموعة إنسانية مسيحية لتصوير فيلم وثائقي عن تأثير شهادة التجارة العادلة على مزارعي البن هناك، فقرر إطلاق شركة ومتابعة خطى الراحل بول نيومان، وهو ممثل مشهور آخر تحول إلى فاعل خير من خلال المشاريع الغذائية.

أطلق جاكمان "رجل القهوة الضاحك" بعد ذلك بعامين وباع الخط لشركة كيوريج Keurig في عام 2015. يواصل مقهى "رجل القهوة الضاحك" في نيويورك العمل مستقلاً، حيث يستثمر عائداته في البرامج الخيرية التي تدعم مبادرات إسكان وصحة وتعليمية أفضل داخل مجتمعات التجارة العادلة⁽⁵⁵⁾. أي أن الموقع هو المقهى الوحيد، ولا تزال ماركة القهوة موزعة، حيث تبرع كيوريج بجزء غير معلوم من "رجل القهوة الضاحك" إلى تلك الأسباب، بينما يتبرع جاكمان بجميع أرباحه. لقد تبرعت الشركة في البداية بأرباحها لشركة وورلد فيجين "الرؤية العالمية: World Vision"، وهي المجموعة الإنسانية المسيحية التي رافقتها في عام 2009. وفي عام 2017، أنشئت "مؤسسة الرجل الضاحك Laughing Man Foundation" لتكون أكثر نشاطاً في إدارة الأموال وتوزيعها.

• لو كنت جاكمان، هل كنت ستبيع الشركة إلى Keurig؟ لماذا ولم لا؟

- هل كنت ستبدأ "مؤسسة الرجل الضاحك"؟
- ما الذي يمكن أن يفعله جاكمان أيضًا للمساعدة في ممارسات التجارة العادلة لمزارعي البن؟

الكلمات المفتاحية

- **الميزانية العامة:** بيان مالي يلخص حالة الشركة المالية وفقاً للمعادلة المحاسبية.
- **نقطة التعادل:** مستوى العمليات الذي ينجر عنه مدخول مساو تماماً للتكاليف.
- **نموذج العمل:** خطة توضح كيفية تمويل المشروع، وكيفية نشوء القيمة لذوي مصلحة رائد الأعمال بمن فيهم العملاء، إلى جانب كيفية تقديم عروض المشروع وتوزيعها على المستخدمين النهائيين، وكيفية توليد المدخول عبر هذه العملية.
- **لوحة نموذج العمل:** طورها أوستروالدر وبيجنور، وهي تُستخدم لتطوير نموذج عمل المشروع، وتشمل 9 لبنات موزعة لمعالجة شرائح العملاء، وعلاقاتهم، والقنوات، ومصادر الدخل، ومقترحات القيمة، والشركاء الرئيسيين، والأنشطة الرئيسية، وهيكل التكلفة.
- **ابتكار نموذج الأعمال:** عملية تحوّل تحدث عندما تغيّر شركة نموذج أعمالها كلياً.
- **خطة العمل:** مستند رسمي يصف عادةً الشركة، والصناعة، وإستراتيجيات السوق، وإمكانيات المبيعات، والتحليل التنافسي. وكذا أهداف الشركة طويلة المدى وغاياتها.
- **خريطة التعاطف مع العميل:** تصور للعميل المستهدف. وهو المرشح الأقرب من شرائح عملاء الشركة، ويستكشف هذا التصور فهم ظروف ذلك الشخص من وجهة نظره لفهم مشاكله واحتياجاته.
- **الابتكار التخريبي:** عملية تأتي بها عادةً الشركات الصغيرة في صناعة ما، فتؤثر في السوق تأثيراً عميقاً بتوفير خدمة أو منتج بسعر أقل بكثير مما كان عليه.
- **الملخص التنفيذي:** القسم الأول من مستند خطة العمل، وهو يلخص عناصر الخطة بأكملها.
- **تحليل الجدوى:** وهو عملية تحديد ما إذا كانت فكرة نشاط تجاري ما مجديةً أم لا. وتنطوي على اختبار جدوى منتجك أو خدمتك، وتقييم فريقك الإداري، ومعايرة استعداد السوق لفكرتك، إلى جانب تقدير الجدوى المالية.
- **التحليل المالي:** توقع المدخول والإنفاق، واحتساب سرد مالي تقديري، وتقدير مبيعات المشروع، وقيمه، وتدفعه النقدي المتوقع.
- **المصاريف الثابتة:** مصاريف لا تتغير بغض النظر عن كمية المبيعات.
- **الابتكار:** فكرة جديدة، أو عملية حديثة، أو منتج لا سابق له، أو تغير يطرأ على منتج أو عملية.

- **لوحة النموذج اللين:** طورها آش موريا في حياد عن لوحة نموذج العمل الأصلية، وهي تختلف عنها بمعالجتها للمزايا غير العادلة، والمشاكل، والحلول، والمقاييس الرئيسية بدلاً من علاقات العميل، والشركاء الرئيسيين، والأنشطة الرئيسية، والموارد الرئيسية.
- **تحليل السوق:** تحليل الاهتمام العام بمنتج أو خدمة في صناعة داخل السوق المستهدف.
- **التدفق النقدي المتوقع:** تخطيط النفقات الابتدائية، والنفقات التشغيلية، والاحتياجات.
- **السوق المتاح للخدمة:** جزء من السوق يمكن للشركة خدمته بمنتجاتها، وخدماتها، وقيمتها.
- **لوحة نموذج العمل المجتمعي:** تعديل على لوحة نموذج العمل، مصممة خصيصاً للمشاريع الريادية المجتمعية. وهي تختلف عن الأصلية بتأثيراتها المجتمعية على المشروع.
- **تحليل SWOT:** أداة تحليل إستراتيجية تُستخدم لمساعدة مشروع محتمل أو شركة قائمة على تحديد قواها، ونقاط ضعفها، وفرصها، والتهديدات التي تمثلها المنافسة التجارية.
- **السوق الإجمالي المتاح:** الطلب الإجمالي على منتج أو خدمة في السوق.
- **مقترح القيمة:** ملخص يصف الفوائد (القيمة) التي قد يتوقعها العملاء من منتج محدد أو خدمة.
- **لوحة مقترح القيمة:** واحدة من اللبنة التسعة في لوحة نموذج الأعمال، وهذه الأداة التي طورها أوستروالدر وبيجنور مصممة لتوضيح إدراك أعمق لفهم العميل، وإنشاء قيمة النشاط التجاري.
- **التكاليف المتغيرة:** تكاليف تختلف باختلاف مستوى الدخل.

الملخصات

11.1 تجنب مقارنة "جرة العسل"

تُشكل نماذج الأعمال وخططها أدوات العملية الإستراتيجية في شق مسار لمشروعك الريادي، فمن الأفضل لك عند بدءك شركة أن تتجنب مقارنة جرة العسل، والتي تعني تجهيز المنتج وتأمّل حضور العملاء من تلقاء أنفسهم. ارتبط الابتكار بريادة الأعمال طوال 9 عقود على الأقل، وتقترح النظريات الحديثة أن الابتكارات التخريبية فعالة كونها تخلخل نموذج الأعمال القاعدي للشركات التي تخربها.

11.2 تصميم نموذج الأعمال

يصف نموذج الأعمال -الذي يُعد فريداً لكل شركة- منطق إنشاء المنظمة، وتوزيعها، واستلامها للقيمة. وتُعد لوحة نموذج الأعمال أداة شائعةً يستخدمها رواد الأعمال، والرواد الداخليون لتخطيط المكونات المختلفة من نموذج الأعمال، حيث تعالج لوحة نموذج الأعمال كلاً من شرائح العملاء، وعلاقاتهم، وقنوات التوزيع، ومصادر الدخل، ومقترحات القيمة، والشركاء الرئيسيين، والأنشطة الرئيسية، والموارد الرئيسية، وهيكل التكاليف. وتُعد كل من لوحة النموذج اللين ولوحة نموذج الأعمال المجتمعية نسختان متغيرتان عن لوحة نموذج الأعمال.

11.3 إجراء تحليل الجدوى

دراسة الجدوى أداة في صندوق أدوات رائد الأعمال تساعد على تحديد ما إذا كان يفترض به المضي قدماً في مشروعه من مرحلة مبكرة، وهي أعمق عادةً من خطة العمل، حيث تركز على تحليل الأرقام والتوقعات الواقعية، أما العناصر الأكثر شيوعاً في دراسة الجدوى فهي تحليل السوق، والتحليل المالي، وتحليل الإدارة. يمكن استخدام دراسات الجدوى لاتخاذ قرار المضي قدماً من عدمه فيما يخص منتجاً جديداً، أو شركة ناشئة، فهي تساعد كذلك على تركيز ما ينبغي أن يكون عليه المشروع.

11.4 خطة العمل

خطة العمل هي مستند رسمي يُستخدم للتخطيط طويل الأمد لعمليات الشركة، وتشمل عادةً معلومات مالية، وملخص النشاط التجاري، كما يمكن استخدام خطط العمل دليلاً داخلياً خلال المراحل الباكرة من العملية الريادية، إلى جانب إمكانية وجود مستندات عرض تقديمي لجمع التمويل لاحقاً في العملية، وتعمل خطة العمل المختصرة مثل ملخص تنفيذي طويل يلخص العناصر الرئيسية من خطة العمل الكاملة، مثل: فكرة النشاط، ومزاياه المالية، وموقعه الحالي. وقد تتراوح خطة العمل الكاملة بين 10 و20 صفحة، كما قد تحتوي وصفاً للنشاط التجاري، وتحليلاً للصناعة والتسويق، ووصفاً للإدارة، والخطط التسويقية، والتشغيلية، والمالية.

أسئلة المراجعة

1. تبعاً لتصنيف آش موريا، فنموذج عمل آر بي آن بي Airbnb يُعد من النوع:
 - المباشر.
 - متعدد الأوجه.
 - المفتوح.
 - السوق.
2. ماذا يسمى التغيير الصغير الذي تحدثه شركة على نموذج أعمالها الحالي في محاولة لاستغلال فرصة في سوق قريب عادةً؟
 - ابتكار.
 - تخريب.
 - تكرار.
 - تجزئ.
3. أداة لتحديد عميلك المستهدف المثالي، وفهم محيطه وتصرفاته ومخاوفه وآماله أكثر، هي:

- عمال يجب القيام بها.
 - خطة العمل.
 - لوحة نموذج العمل.
 - خريطة التعاطف مع العميل.
4. ما هي الوثيقة الرسمية التي تصف الشركة والصناع، وإستراتيجيات السوق، واحتمال المبيعات، وتحليل المنافسة، وكذا الأهداف طويلة الأمد؟
- خطة العمل.
 - نموذج العمل.
 - خريطة التعاطف مع العميل.
 - نموذج المدخول.
5. من بين الآتي عنصر لا ينتمي إلى لوحة نموذج الأعمال، ما هو؟
- حجم السوق.
 - مصادر الدخل.
 - مقترح القيمة.
 - شرائح العملاء.
6. كيف تختلف لوحة نموذج العمل المجتمعي عن اللوحة الأصلية وتلك اللينة؟
- لا تستخدمها إلا الشركات غير الربحية.
 - ليس فيها لبنة عميل ولا لبنة استثمار.
 - تمتلك لبنة فائدة للحديث عن طرائق تحقق الشركة بها مالا أكثر.
 - تحتوي قياس التأثير، والفائض، والأقسام المستفيدة، ومقترحات القيمة للعميل والمجتمع.
7. أي من بين ما يلي يهدف إلى تقييم الفريق، والسوق بالنسبة إلى فكرة المشروع، والجدوى المالية، والمطبات المحتملة؟
- تحليل الجدوى.
 - تحليل السوق.

◦ التحليل المالي.

◦ تحليل الإدارة.

8. أي من بين ما يلي يهدف إلى توقع المدخول والإنفاق، والسرد المالي، وكذا تقدير تكاليف المشروع وتدفقه النقدي؟

◦ تحليل الجدوى.

◦ تحليل السوق.

◦ التحليل المالي.

◦ تحليل الإدارة.

9. ما الذي يقيّم قوة الإدارة وكفاية الموارد لجلب الفكرة أو المنتج إلى السوق؟

◦ تحليل الإدارة.

◦ تحليل الجدوى التشغيلية.

◦ التحليل المالي.

◦ التدفق النقدي.

10. ماذا نسمي المصاريف التي لا تتغير بتغير مستوى المبيعات؟

◦ تكاليف ثابتة.

◦ تكاليف متغيرة.

◦ الميزانية العامة.

◦ بيانات التدفق النقدي.

11. من بين التالي عنصر لا يُعد غايةً من غايات خطة العمل، ما هي؟

◦ الشرح المستفيض لفكرة النشاط التجاري، وكيفية تفعيله.

◦ أداة تخطيط وخطة عمل طوال سنوات عديدة.

◦ ضرورة لبدء النشاط التجاري.

◦ التخطيط للسيناريوهات الممكنة الأخرى، واستكشاف اختيارات إضافية.

12. أي هذه المكونات لا ينتمي إلى خطة العمل؟

- وصف النشاط التجاري.
- تحليل السوق والصناعة.
- التحليل المالي.
- كلها عناصر خاطئة.

13. في أي من الاختيارات التالية نجد توقعات الأرباح والمصاريف؟

- التحليل المالي.
- تحليل السوق والصناعة.
- الخطة التشغيلية.
- الخطة التسويقية.

14. من الأنسب لكتابة خطة العمل؟

- المستثمر.
- المؤسس.
- المستشار.
- رئيس المسؤولين الماليين.

أسئلة المناقشة

1. ما دور العملاء في الابتكار؟ وهل هو ممكن من غير دعمهم؟
2. هل تؤمن بأهمية عمل الفريق لريادة الأعمال؟ أم تفضل الريادة الفردية؟ هل أحد هذين الاختيارين أفضل من الآخر؟ ولماذا؟
3. ما هي محاسن استخدام لوحة لتخطيط نشاطك التجاري؟
4. ما هي أنواع النشاطات التجارية التي تناسب كل نوع من أنواع ألواح نماذج العمل؟
5. لماذا مقاييس التأثير مهمة في المشاريع الريادية المجتمعية؟
6. كيف ترتبط الفنون بعملية إنشاء نموذج العمل؟
7. ما هي محاسن استخدام لوحة نموذج لين موازنةً بلوحة نموذج العمل التقليدية؟
8. ما هي مكونات تحليل التعادل؟ كيف تحسب نقطة تعادل؟

- ما هي مقاييس التأثير التي يمكن للحملة تقييمها؟
 - هل يمكن إنشاء شركة مستدامة حول هذه المشكلة؟
3. في السنوات الأخيرة، بدأ المربي والمؤلف ستيف بلانك تطبيق مبادئ الشركة الناشئة اللينة على العديد من الوكالات الحكومية الأمريكية، من خلال دورة "القرصنة من أجل الدبلوماسية"، حيث بدأ الطلاب في جامعة ستانفورد في معالجة المشكلات الخاصة بوزارة الخارجية، وانضم سفير سابق للولايات المتحدة لدى الأمم المتحدة، وممثل وزارة الخارجية في وادي السيليكون، والمستشار الأول للتقنية والابتكار، وعقيد متقاعد بالجيش الأمريكي، ومعلمون رياديون آخرون إلى بلانك في تطبيق أساليبه على قضايا وزارة الخارجية. حيث زار وزير الخارجية آنذاك "جون كيري" طلاب جامعة ستانفورد وقال إنه يتطلع إلى الحلول التي يطورها الطلاب خلال الأسابيع العشرة. ومن بين المشاريع التي نشأت كان من مجموعة تطلق على نفسها اسم فريق الفضاء المراوغون Team Space Evaders، حيث كُلف الفريق بالعمل على مشكلة اصطدام الأقمار الصناعية، ورسم الأعضاء بيانات تحديد المواقع عبر الأقمار الصناعية واستكشفوا كيفية مشاركة المعلومات حول الاصطدام المحتمل من قبل المشغلين التجاريين والهيئات الحكومية بدءًا من إدارة الطيران الفيدرالية إلى وزارة الدفاع.
- طبق منهجية بدء التشغيل الخالي من الهدر لتحديد شرائح العملاء المحتملة والمشكلات والحلول التي يمكن للطلاب مثلك تحديدها لوزارة الخارجية بشأن مسألة تصادم الأقمار الصناعية.
 - ماذا سيكون عرض القيمة الفريد لحل وزارة الخارجية لهذه القضية؟ كيف يمكن لفكرة العرض التقديمي عالية المستوى النجاح عند بيع المفهوم داخل وزارة الخارجية؟
4. أعلنت تسلا، التي تأسست في عام 2003، في بيان مهمتها أن هدفها هو "تسريع انتقال العالم إلى النقل المستدام" وقد أثبتت نفسها رائدة في التقنية الخضراء في قطاع السيارات في خطة أعمالها الأولية، من قبل المؤسس المشارك مارتن إيبيرهارد، كما عدت شركة السيارات الرياضية الكهربائية بتوفير قيمة سيارة رياضية متطورة بتكلفة أقل للعميل وتكلفة بيئية أقل على كوكب الأرض. حيث كان يُنظر إلى السيارات الكهربائية على أنها أدنى من المركبات القياسية قبل ابتكارات تسلا التي أثارت رغبة المستهلك. يعتمد نموذج أعمال تصنيع السيارات العام على التصنيع التعاوني مع شركاء الصناعة ونموذج التوزيع الذي يعتمد على أطراف ثالثة، في حين تستهدف السيارات القياسية الأشخاص والشركات الذين لديهم احتياجات نقل فردية، وهذا النموذج قابل للتطبيق تجاريًا بسبب الميزات الإضافية المجهزة خصيصًا لأسعار السيارة.
- نموذج أعمال تسلا مختلف. حدد ثلاث طرق على الأقل يختلف فيها نموذج تسلا عن نموذج الأعمال التقليدي للسيارات.

5. في منتصف التسعينيات، أنشأت صحيفة واحدة على الأقل، وهي سلسلة نايت ريدر Knight-Ridder التي انتهت صلاحيتها الآن، نموذجًا أوليًا لصحيفة لوحية تشبه إلى حد كبير جهاز آي باد iPad الحالي. حيث يُظهر مقطع فيديو صدر عام 1994 بعنوان "صحيفة لوحية: رؤية للمستقبل The Tablet Newspaper: A Vision for the Future" تصميم صحيفة مستقبلية مصممة في مختبر تصميم المعلومات نايت ريدر في بولدر، وكولورادو، وقد انتشر الفيديو في عام 2011 بعد نشره على موقع يوتيوب والعديد من المواقع والمدونات، حيث نشر الشخص الذي يقف وراء رؤية الحاسوب اللوحي روجر فيدلر، مقالًا يصف مستقبل الجهاز اللوحي منذ عام 1981. حيث شارك مختبر نايت ريدر مع آبل، وتبادل المسؤولون التنفيذيون الأفكار والزائرين. لتقرر شركة الصحيفة التي ركزت على إنشاء المحتوى وليس جانب الأجهزة، عدم تسجيل براءة اختراع لتصميم الأجهزة اللوحية وألغت المشروع لأن الشاشات كانت تستهلك الكثير من الطاقة، وكانت باهظة الثمن.

- باستخدام مكونات دراسة الجدوى، كيف كان يفترض بالشركة التصرف في كل مكون؟
- كيف كان أداء شركة الصحف في التسعينيات من حيث البراعة الإدارية وإمكانيات الموارد والجدوى المالية وتحليل السوق؟

◦ هل تعتقد أن الصحيفة اتخذت قرارًا حكيماً بالتخلي عن المشروع عندما فعلت ذلك؟ ولماذا؟

6. تأسس تك تالنت ساوث Tech Talent South الذي يعني "المواهب التقنية للجنوب" في عام 2013، أساسًا في صورة معسكر تدريبي حول البرمجة، وهو يقدم دورات بدوام جزئي ودوام كامل حول موضوعات، مثل: روبي على السكة Ruby on Rails وتحليلات البيانات الكبيرة Big Data Analytics، وتُشغل معظم برامج المخيم من مساحات العمل التعاونية والمواقع المؤقتة في جميع أنحاء المدن التي يتواجد فيها. وكان التركيز الأساسي للشركة على البرمجة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، لكن الشركة توسعت حتى الآن إلى أحد عشر سوقًا مع خطط للتوسع أكثر.

- هل كان من الممكن أن يساعد تحليل الجدوى بيتسي منذ البداية؟
- وسعت الشركة أعمالها لتقديم دورات تدريبية للشركات في الشركات القائمة، بدلاً من تدريس الفصول الدراسية للطلاب المسجلين مباشرةً. كيف يمكنك تحديد سوق جديد محتمل لدخول المواهب التقنية للجنوب؟

7. قدمت إلى ذا كوت بادي The Cut Buddy، وهي أداة بلاستيكية للعناية بالشعر واللحية بدأت بيعها عبر الإنترنت في عام 2016. بعد تمويل من مستثمر شارك تانك، "دايموند جون"، وتُخطط الشركة للتوسع في تجارة التجزئة وتوسيع خط إنتاجها.

- كيف تختلف خطة العمل لأعمال التجارة الإلكترونية للشركة عن منفذ توزيع البيع بالتجزئة؟
- ناقش كيفية تأثير التغييرات في جوانب خطة العمل الأصلية على نتيجة نجاح ذا كوت بادي.

- في رأيك، كيف يجب أن تكون الأسواق والاستراتيجيات الرئيسية للمضي قدمًا في الشركة؟
- 8. فشلت شركة بريتي يونغ بروفيشنال Pretty Young Professional، بسبب الخلافات بين مؤسساتها الأربعة التي ظهرت بعد وقت قصير من إطلاقها.
- إذا كنت ستطلق المشروع اليوم، فحدد الخطوات التي ستحتاج إلى اتخاذها في صياغة خطة عمل.



أكبر موقع توظيف عن بعد في العالم العربي

أعلن عن وظائفك الشاغرة وابدأ بتوظيف
أفضل الكفاءات عن بعد

أضف وظيفة الآن

12. بناء الشبكات والمؤسسات

فهرس الفصل

- بناء الشبكات والاتصال بها.
- بناء فريق الأحلام الريادي.
- تصميم خطة تنفيذية للشركة الناشئة.

المقدمة



طريق يو اس 1 (US1) هي الطريق التي يعبرها السكان والزوار للدخول إلى فلوريدا كيز والخروج منها، لكن الأهم من ذلك هو كون هيكل الخرسانة المسلحة هنا شريان تنشأ عبره التبادلات الاقتصادية وتحسن.

حفظ الحقوق: تعديل على صورة Seven mile bridge من Tinsley Advertising / Wikimedia Commons

ترخيص CC BY 2.0

تربط طريق يو اس 1 في جنوب فلوريدا، 43 من جزر فلوريدا كيز عبر 42 جسرًا، فهو مسار اقتصادي ثنائي الاتجاه من البر الرئيسي للولايات المتحدة إلى كي ويست Key West وجميع المناطق بينهما، فبدون الجسور التي توفرها هذه الطريق، سيضطر السكان والعمال والسائحون إلى استعمال العبارات للتنقل، موضحين بذلك بالوقت، والمال، والكفاءة الاقتصادية، وإنتاجية السوق؛ حيث تضمن الجسور تدفقًا سلسًا للأنشطة الاقتصادية التي تفيد السكان والزوار، وتزيد من السياحة في جميع أنحاء الولاية، كما تضمن أن كي ويست ليست معزولة اقتصاديًا واجتماعيًا.

قد يستقي كل رائد أعمال بعض الدروس من طريق يو أس 1:

1. يزيد أطراف السوق الحرة قوةً عندما يرتبط بعضهم ببعض.
 2. نقاط الاتصال ليست سهلة التثبيت، فهي ستواجه عقوبات كبيرة. تمامًا كما واجهت عملية ربط جزر الكيز بعض المقاومة، والمشاكل التي كان على المهندسين حلها.
 3. دمر إعصار السكك الحديدية الأصلية التي ربطت الجزر، فجرى تطويرها إلى طريق سريع. وعلى رائد الأعمال الاستفادة من هذا الدرس والاستعداد دائمًا إلى إصلاح علاقاته إذا مستها شائبة، أو قطعها مشكلة، وتطويرها لتصبح أقوى مما كانت.
 4. يحتاج بناء الروابط الجديدة وقتًا، فقد استغرق إنجاز السكة الحديدية الأصلية سبع سنوات.
 5. لا بد من تفوق الفوائد على التكاليف، فقد كلفت الإصلاحات والصيانة المستمرة ما يفوق مليارًا وثمانمائة مليون دولار⁽¹⁾ (مع تعديل قيمة الدولار مراعاةً للتضخم)، لكنها حققت 2.7 مليار دولار نتيجة النشاط الاقتصادي لسنة 2017⁽²⁾، واليوم لا يحلم أحد في فلوريدا بالحياة من دون تلك الطريق السريعة.
- يحتوي كل نشاط تجاري على أناس ينتجون سلعةً وخدمات ليشتريها العملاء، وبالمقابل تشتري الشركات سلعةً وخدمات من باعتهما يكون عليها (أو على عمالها) استهلاكها، ولهذا فالعثور على العلاقات مع العملاء والباعه وإنشاءها، بالإضافة إلى دعم المنظمات المجتمعية، والمصادر التعليمية، كلها تسهل من تبادل المعلومات، والمنتجات، والخدمات.

12.1 بناء الشبكات والاتصال بها

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- تعريف التواصل (أو التشبيك) ووصف دوره في ريادة الأعمال.
- وصف فرص التشبيك.
- وصف فرص التشبيك المحلية، والفرص المنظمة للتجارة.
- التعرف على وكالات حكومية وغير ربحية تقدم فرصًا للتشبيك.

عندما تبدأ التفكير في مشروعك الريادي الجديد والمثير للحماس، فربما ينتابك شعور شبيه بما أحس به سكان كي ويست منذ سنين مضت، وهو إحساس العزلة، إذ تصل حيثما يمتد إلى حدود مجتمعك الضيقة، ولا يكفي كل الذي تملكه للمضي قدمًا. ويمكنك عندها إما الجلوس حاليًا بما كنت لتحقيقه لو توسعت مواردك، أو البدء في العمل على بناء روابط شخصية واحترافية توسع مجالك، وتحسن علاقاتك مع الأفراد الذين سيساعدونك على النجاح في ريادة الأعمال.

التشبيك (أو التواصل) بالنسبة لرائد الأعمال هو العثور على العلاقات أو بنائها مع محترفي التجارة الذين يتبادل معهم المعلومات، والأفكار، والمنتجات. والأهم من هذا إمكانية تعويلك على هذه الشبكات، مثل رفاق تجارة موثوقين، لذا فاستعد لاستعمال الشبكات التي تملكها، واعزم على العثور على محترفي التجارة المعروفين في محيطك التجاري، وتموقع حيث تمكن نفسك من المساهمة في المجتمع، وانشط لتوسيع مجال تأثيرك.

من الطرائق المفيدة في التشبيك البدء في عصف ذهني للخروج بقائمة الأشخاص الذين بإمكانهم مساعدتك خلال طريقك الريادي، حيث سيكون هؤلاء المرشدون المحتملون مفيدون للغاية بينما تطور فكرتك وتبدأ بنشاطك التجاري؛ إذ ستواجه في هذه المراحل المبكرة تحديات ومعوقات في شتى المجالات، ولهذا سيفيدك امتلاك قائمة من المستشارين الموثوقين في العثور على الحلول، وتقليل الأخطاء، وتسريع نجاح نشاط الجديد. لا تستثن أحدًا من قائمتك مهما بدت احتمالية الحاجة إلى خبراته صغيرة، فالأشخاص الذين تعرفهم يمتلكون معرفة ومهارات، وقد يصبحون مصدرًا قيمًا للغاية.

تذكر من الجهة المقابلة أن لديك أنت أيضًا معرفة ومهارات، وقد تكون مصدرًا قيمًا للغاية، وهذا أساسًا سبب بدئك نشاطًا تجاريًا، أو تطويرك منتجًا جديدًا. ابدأ في التواصل مع أناس يحتاجونك، حتى لو كانوا يحتاجونك حاليًا أكثر مما تحتاجهم. قدم نفسك على أنك شخص خبير، لا مندوب مبيعات يحاولون التخلص منه بشتى الطرائق، وحين تكتسب احترامهم على أنك الخبير المحترف، فلن يتأخر النجاح كثيرًا.

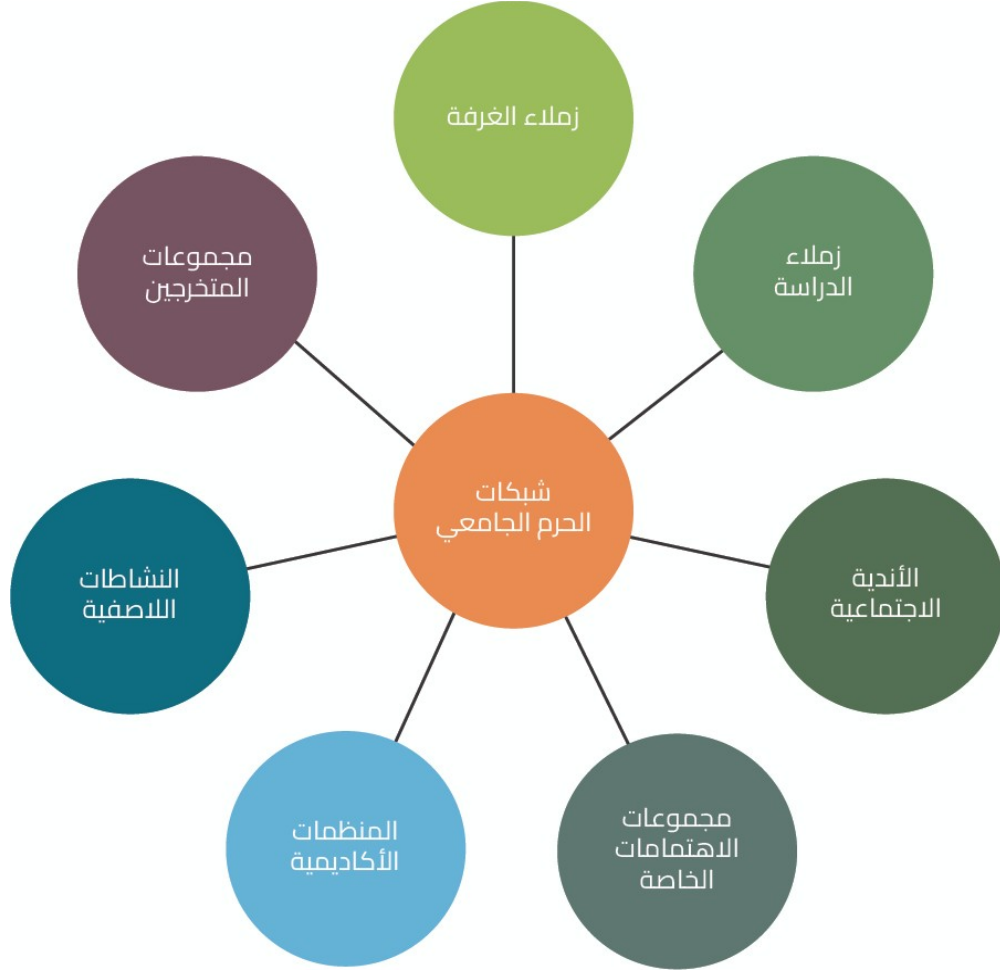
نبدأ تطوير الارتباطات الشخصية مبكرًا في حياتنا. وتصبح تلك الارتباطات هي شبكاتنا لاحقًا في الحياة، فأولى المجموعات المجتمعية التي ننضم إليها عادةً هي العائلة، والجيران، وزملاء المدرسة، حيث سيساعدنا اللعب مع الإخوة والأقارب، ولقاء الأصدقاء الجدد في الحي والمدرسة الابتدائية على تطوير المهارات الاجتماعية التي سنحتاجها لاحقًا في الحياة حين نلتقى ونعمل مع آخرين في العالم الاحترافي، وحين تصل مرحلة البلوغ، تتطور بل وتتعمق الارتباطات الاجتماعية التي شكلتها واعتنيت بها لتحمل فوائد طويلة الأمد، وربما تثبت بعض الارتباطات الشخصية التي تدوم طوال حياتك خلال سنواتك الجامعية، أو في أول عمل حقيقي لك.

12.1.1 علاقات الحرم الجامعي

ستمتلك خلال السنوات الجامعية فرصًا كثيرة لبناء علاقات مع أناس جدد، حيث يسمح لك استغلال تلك الفرص بصقل مهارات في بدء وتطوير ارتباطات جديدة ربما تدوم ما حييت، كما يمكنك إنشاء صداقات مع زملاء الغرفة، والدراسة، وأعضاء النوادي الاجتماعية، والمجموعات التي تشابهك الاهتمامات، والمنظمات

الأكاديمية، و فرق التنافس الرياضي والثقافي، والكثير من الأفراد الآخرين، ولا تكتفي هذه المجموعات بتشجيع تكوين العلاقات الاجتماعية وحسب، بل ترعى فرصًا لتطوير وتحسين المهارات القيادية.

يُظهر الشكل الآتي بعض فرص التواصل في الحرم الجامعي.



يمكنك العثور على الكثير من فرص التشبيك الاجتماعي في جامعتك أو كليتك.

كليتك أو جامعتك هي عادةً المكان الذي يحولك من طالب إلى محترف، إذ تتعلم ذلك عبر الانخراط أو لعب دور القيادة في النوادي الأكاديمية والاحترافية، وهذا بفضل تعيُّر أدوار القيادة سنويًا، حيث تتمحور النوادي الأكاديمية حول العلوم، والإدارات، والمهن؛ ويتقمص الأساتذة، والخريجون، ومحترفو الصناعات دور الرعاية، كما قد يقدمون روابطًا إلى محترفي أعمال آخرين، وهناك يتعلم الأعضاء قيمة المساهمة النشطة، ويناقشون أهم المواضيع. وتوفر هذه الحفلات فوق ذلك جمع التبرعات والنشاطات الخاصة الأخرى، فرصًا لتطوير مهارات القيادة والتنظيم، كما قد تصبح الصداقات والعلاقات الشخصية المتكونة في النوادي الثقافية علاقات عمل طويلة الأمد.

المجتمعات الشرفية نوع آخر من المجموعات ذات التوجه الأكاديمي، غير أنها تتشكل لتكريم الأداء الأكاديمي الباهر للطلبة الذين يحققون معدلًا محددًا، حيث يجلب الانخراط في هكذا مجتمعات، مرموقية الاشتراك، وفرص أدوار القيادة، والوصول إلى المحترفين في العديد من المجالات، كما تقدم الكثير من المجتمعات

الشرفية، المنح الدراسية للدراسات المستقبلية في مدارس عليا أو برامج دراسة في الخارج، مما يتيح للأعضاء لقاء طلبة من جامعات ودول أخرى، يتشاركون معهم الخلفيات والاهتمامات. هذا إلى جانب فتح بعض المجتمعات الشرفية أبوابها لاشتراكات المؤتمرات والعروض، فتقرب أعضائها من محترفي مجالات أخرى.

تتيح بعض النوادي الجامعية لأعضائها فرصة عرض أو تقديم مهاراتهم في جو أقل رسمية وأكثر دعمًا، فقد يتيح نادي دراما مثلاً لطلاب لا يدرسون المسرح، فرص المشاركة في عروض ومسرحيات دون المعاناة التي تصاحب الانخراط في برنامج أكاديمي ممنهج، كما تتيح هذه المجموعات الفرصة لتنمية وتحسين المهارات الشخصية التي يحتاجها المرء للنجاح في العالم المهني، فتطور بذلك خصائص شخصية بين أصدقائك وزملائك، بينما تستمتع بنشاط تحب ممارسته.

تسهل عليك المجموعات الجامعية تعلم وتحسين المهارات الضرورية لإنشاء علاقات مهنية واجتماعية عبر التكرار الدائم لتقديمك نفسك إلى أناس جدد، والاطلاع على خلفياتهم، ووصف خلفيتك، فتعلم تقديم نفسك والتعرف على غرباء مهارة لينة يسهل تعلمها في المراحل الأبعد من حياتك، كما يفيدك تطوير العلاقات الشخصية مع الآخرين لسنوات قادمة أطول. ومن الفوائد غير المقصودة أن أخطاءك سرعان ما ستُنسى، فلو ارتكبت خطأً خلال فصل دراسي، فسرعان ما ستنساه المجموعة، ولن يسمع عنه الأعضاء الجدد حتى.

هل أنت جاهز؟

ماذا أحتاج؟ ومن أعرف؟

أنشئ جدولاً من عمودين. واملأ أحدهما بأسئلة أو قضايا مرتبطة ببداية نشاط تجاري جديد، مثل:

- كم من المال أحتاج للبدء؟
- ما هي التراخيص اللازمة؟
- هل أشتري معداتي أم أستأجرها؟
- أين سأعثر على العملاء؟
- من أين آتي بالموظفين؟
- كيف أنظم جدول المرتبات؟
- ما نوع التأمين الذي أحتاجه؟

ودون الإجابات التي تعرفها على العمود الآخر، أما مقابل الأسئلة التي لا تعرف إجاباتها، فاكتب اسم الشخص الذي تعتقد أن بإمكانه مساعدتك في الإجابة عنها، أو اسم الشخص الذي يمكنه إيصالك لمن يملك الإجابة.

12.1.2 التنظيمات المحلية

في كل مجتمع مجموعة من الأفراد يجمعهم شيء مشترك، حيث يجتمع الناس مع من يشاركونهم إيمانهم، أو غاياتهم، أو مسؤولياتهم، أو أهدافهم، أو وضعياتهم. لذا فالانضمام إلى تنظيم محلي قد يضع أمامك آلاف الروابط المحتملة، فابحث لك عن مجموعة تناسب أهدافك الشخصية والمهنية.

تُفعل المجموعة المفتوحة نظام اشتراك حرًا. فيمكن للمرء الانضمام إليها أو مغادرتها متى وكيفما شاء، وتميل هذه المجموعات إلى كونها غير رسمية، وتنشط حول بنية حرة، كما تركز غالبًا على القضايا الشخصية أو المجتمعية. ومن أمثلتها النوادي الخيرية، والرياضية الهاوية؛ في حين تعتمد المجموعة المغلقة شرطًا رسميًا كان أو غير رسمي، لا بد أن يتوفر في المرء قبل أن يصبح عضوًا فيها. ومن أمثلتها النوادي الثقافية الرسمية، والجمعيات. المعتمدة.

ويظهر بالطبع نوع ثالث هو المجموعة الهجينة التي تَقْتَبِس من المغلقة فكرة "شرط الانضمام"، ومن المفتوحة "سهولة الانخراط"، فتضع شروطًا سهلة التحقيق. وغالبًا ما تكون ميزةً إداريةً للتفريق بين الأعضاء الجادين، وغيرهم ممن يمتلكون اهتمامًا عارضًا بقضايا المجموعة لا التزام فيه ريثما يزول.

المجموعات المفتوحة	المجموعات المغلقة	المجموعات الهجينة
• انخراط سهل. • تنظيم هيكلي لين، غير رسمي. • احتمالية التركيز على قضية شخصية أو اجتماعية.	• عملية فعلية مشروطة للانخراط. • هيكل تنظيمي واضح. • غاية رسمية.	• الانضمام مشروط بتحقيق عوامل بسيطة. • المحافظة على تلك العوامل قصد فرز الجادين من غيرهم.

الفروق بين المجموعات الثلاثة.

تُعد المجموعات التي ينظمها هيكل قانوني رسمي، وجمعية إشراف، وفريق إدارة محترف، أكثر فاعليةً من تلك التي تتشكل عرضًا حول فكرة جيدة. ذلك أن النوع الأول يضم موظفين مهرةً يسيطرون أهدافًا طويلة الأمد، ويعالجون النشاطات اليومية. حيث ترتفع التكاليف مع ازدياد الهيكل والإدارة، ولتغطية رواتب الموظفين وفوائدهم بالإضافة إلى النفقات التشغيلية للمجموعة، تعتمد الكثير من المجموعات المهنية على رسوم عضوية، وأنشطة للأعضاء تدر الدخل؛ في حين تعتمد بعض المجموعات على نفسها؛ فيما تتضافر جهود مجموعات أخرى مع الحكومات المحلية والجهوية، والجامعات، والقطاع الخاص.

من أنجح الشراكات بين القطاعين العام والخاص نذكر اتفاق غرفة التجارة، وهي منظمة تؤسسها النشاطات التجارية المحلية لتحسين المجتمع المحلي وتوسيع نشاطاتها في الوقت ذاته، إذ توفر الحكومات المحلية في بعض الحالات دعمًا ماليًا للغرفة، على أن هذه الأخيرة لا تُعد وكالة ولا نشاطًا حكوميًا.

ويمكن في الأحداث المجتمعية الكبيرة أن يسخر أعضاء الغرفة التجارية موظفيهم مثل طاقم عمل متطوع، لاستغلال مهاراتهم المهنية في التنظيم وتخطيط نشاطات الحدث، وبهذا يستفيد المجتمع من حدث احترافي الإدارة مع أقل التكاليف الممكنة، كما تستفيد الشركة من الإعلان والظهور للعملاء المحتملين في المجتمع المحلي بتكاليف رمزية. وبالمثل، فقد تسفر شراكة العمل القريبة بين غرفة التجارة المحلية والحكومة عن نتائج مفيدة لكل من الشركات المحلية، والمواطنين على حد سواء.

تشكل الرابطة التجارية في صناعة محددة، وتركز جهودها على القضايا والمواضيع الخاصة بتجارة أو مهنة أو فلسفة واحدة، ومهما كانت المهنة أو الصناعة، فمن المؤكد ظهور رابطة تجارية لتقديم المعايير والتدريب والدعم والخدمات لمتخصصي الصناعة، بحيث تكون الصوت الجماعي للصناعة للهيئات التشريعية والمسؤولين الحكوميين في وضع اللوائح والقوانين ومؤهلات الترخيص، ومن أمثلة ذلك نوادي الحرفيين، ونقابات العمال.

تحتاج النشاطات التجارية على الدوام إلى عملاء جدد لتعويض أولئك الذين لم تُعد تجمعها بهم علاقة نشيطة، والهدف الرئيسي من مجموعات التشبيك أو التواصل، هو مساعدة رواد الأعمال على الحصول على أولئك العملاء الجدد؛ إذ تتنوع أحجام وأشكال تلك المجموعات، فتجدها صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي، أو نوادي على المقاهي وفي المكاتب، أو حتى تطبيقات على هاتفك المحمول.

وسواءً احتاج رائد الأعمال إلى دعم وتوجيه كبيرين خلال المراحل الأولى من تطوير شركته، أو احتاجت شركة قائمة إلى عملاء محتملين جدد، فيمكن للتنظيمات المحلية توفير طريق لتقريب الروابط والمهنيين الملتزمين بمجتمعهم المحلي وشركائه وناسه، وعليك -كما في كل قرار- تقييم كل فرصة حسب تكاليف الانضمام مقارنةً بالفوائد التي ستجنيها مع الوقت.

12.1.3 حاضنات الأعمال

عادةً ما تكون حاضنات الأعمال جمعيات أنشأها اتحاد من المنظمات المحلية، مثل: غرفة التجارة، والبنوك المحلية، والشركات التقليدية الأخرى، والجامعات. وهذا لتقديم دعم تكميلي للشركات الناشئة، وتلك التي لا تزال في المراحل المبكرة من التطور، وقد تشمل خدمات حاضنات الأعمال مساحة مكتب للإيجار برسوم رمزية، وخبرة بسيطة في المحاسبة، والشؤون القانونية، والدعم الإداري والتسويقي. هذا وتنشط بعض الحاضنات في صورة منظمات مستقلة، لكل منها مجلس إدارة، بينما تنشط أخرى على أنها وحدات مستقلة من برنامج جامعي يضمها معًا. ومن أفضل النتائج الثانوية لارتباط الشركة بحاضنة أعمال نذكر الاتصال الجماعي الذي يربطها بكل معارف الأعضاء.

تعمل مسرعات الأعمال مثل حاضنات الأعمال تقريبًا، لكن الفرق الرئيسي بينهما هو استثمار الملكية، فعادةً ما تستثمر المسرعات أسهمًا في شركات أعضائها. لذا ونظرًا لارتفاع المخاطرة بسبب الالتزام المالي، تفحص مسرعات الأعمال المؤسسات التي تنوي الانضمام إليها بدقة وعناية، ولا تختار إلا الشركات التي لديها

فرصة معقولة للنجاح المالي. وعليه فرائد الأعمال الذي ينجح في الانضمام إلى مسرعة أعمال يمكنه توقع تلقي الكثير من الدعم في مقابل الالتزام تجاه المسرعة، وحصّة من أرباحه.

يوضح الجدول الآتي الفروق بين حاضنات ومسرعات الأعمال.

العنصر التنفيذي	الحاضنات	المسرعات
الفترة	من سنة إلى خمس سنوات.	بين 3 و 6 أشهر.
الأفواج	لا	نعم
نمو الأعمال	تأجير، غير ربحي	استثمار، قديكون ربحيًا
الاختيار	غير تنافسية	تنافسية، دورية
مرحلة المشروع	مبكرة أو متأخرة	مبكرة
التعليم	مناسب، الموارد البشرية، قانوني	ندوات
التوجيه	قليلة، تكتيكية	مكثفة، ذاتية أو من الآخرين
موقع المشروع	في الموقع الإلكتروني	في الموقع الإلكتروني

الحاضنات والمسرعات

12.2 تشكيل فريق الأعلام الريادي

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- إدراك الاحتياجات الأساسية من الموارد للمشاريع الريادية.
- فهم قيمة تطوير فريق متعدد الوظائف.

في عطلة أسبوع الرابع من يوليو سنة 1970، بدأ كيسي قاسم برنامجه الإذاعي آميريكان توب 40 الذي شغل فيه أغاني من قائمة أفضل 100 أغنية حسب مجلة بيلبورد Billboard. وما بدأ مجرد تجميعية مرتبة تنازليًا من الأغاني الأكثر شعبية، انتهى بعد تسع وثلاثين سنة في عطلة أسبوع الرابع من يوليو سنة 2009. عندها ودّع قاسم مستمعيه، شاكرًا أولئك الذين عملوا معه، قائلاً:

"لا يحصل النجاح في معزل. وما جودة المرء إلا بجودة من يعمل معهم، ومن يعمل لصالحهم، وأنا كنتُ محظوظًا لأعمل مع ولصالح الأفضل على الإطلاق."⁽³⁾

بل يتحقق النجاح الريادي بفضل من يحيطون برائد الأعمال. وفكرة أن العمل الجماعي يؤدي إلى النجاح الفردي واضحة جلية في الكثير من المجالات، فالكثير من المهاجمين المحترفين في كرة القدم مثلًا سيخبرونك أنهم يعتمدون على صناع اللعب للتسجيل، وأولئك يعتمدون على قاطعي الكرات، وإلا فلن يصنعوا فرصًا من دون استلام الكرة؛ كما يحتاج الجراحون إلى الممرضات وأخصائيي التخدير؛ ويحتاج الطيارون إلى طواقم عمل وطواقم صيانة ممتازة لأداء مهامهم كما يجب.

في الواقع، لا أحد يعمل وحيدًا. وفي مجال ريادة الأعمال، ستتمتع برفاهية البحث، والتدقيق، واختيار فريقك بنفسك. فالنجاح الريادي يعتمد على من تضع في فريقك، ومن تستثني منه. ولذا سنناقش في هذا المبحث المستشارين، والفرق متعددة الوظائف.



بناء الفريق المناسب شأن مفصلي.

حفظ الحقوق: تعديل على Achievement American Analysis من rawpixel/Pixaby.

ترخيص CC0

12.2.1 المستشار الأول: المحاسب



عمل المحاسب المحترف أصل قيم في كل شركة.

حفظ الحقوق: تعديل على الأرقام والمالية Numbers And Finance

من reynernmedia/ Flickr. ترخيص CC BY 2.0

من أهم القرارات التي يتخذها صاحب العمل قبل البدء في مشروع جديد هو تعيين محاسب جيد، فعلى الشركة ومالكها أن يكونوا في حالة مالية سليمة، وإلا فستواجه الشركة خطر الإقفال نتيجة الصعوبات المالية. وتمامًا كما يتعلم الأطباء تشخيص المشاكل الصحية من الأعراض، يتعلم المحاسبون علاج الأعراض والمشاكل

المالية التي تواجهها الشركة، وكما يستطيع الأطباء تحديد حالة الجنين قبل ولادته، فكذلك يمكن للمحاسبين تحديد الحالة المالية للشركة قبل بدئها.

يكون التاريخ المالي الشخصي لرائد الأعمال في المراحل المبكرة من التخطيط لنشاط تجاري، هو الصورة المالية الوحيدة التي يمكن للمستثمرين، والمقيمين، والباعة، والدائنين مراجعتها. وعليه فمن المهم امتلاك سجل مالي جيد قبل الاقتراب من أي كان ومحدثته بشأن افتتاح شركة جديدة. فالتاريخ المالي الجيدة يضيف صبغةً من المصداقية في صاحبه، ويجعله أهلاً للثقة. بل ويوثق استطاعته على اتخاذ القرارات المالية المناسبة. وزيادةً على هذا، فاستعداد رائد الأعمال لأن يطلع الآخرين على تقاريرهم المالية يوحى للمهنيين الآخرين بأن رائد الأعمال هذا على أتم الاستعداد لكشف جانب شخصي حساس منه، هو إدارة المال.

تعيين محاسب متميز سيساعد أي مالك أعمال صغيرة على تسطير العمليات المناسبة لتتبع العمليات النقدية، وتسجيل النشاطات المالية. ويساعد المحاسبون في إنشاء الحسابات الأولية الشكلية Pro forma، وهي تقرير مالي يظهر مقدار وكيفية تجميع الأموال وإنفاقها في المراحل الأولى من حياة الشركة. تكون الكثير من الأرقام المستخدمة في بيان المداخل حسابات أولية شكلية، أي مجرد تخمينات، لكنها مبنية على معطيات تاريخية في الصناعة أو السوق.

قد يكون توثيق خدمة الديون (التي سنشرحها لاحقاً) والتكاليف الثابتة مهمة سهلة، لكن توقع المبيعات المستقبلية مع احتساب التكاليف المتغيرة هو أمر معقد بلا شك، وغالبًا ما تعتمد الموافقة على طلبك قرصًا لاستئجار مبنى مثلاً على التوقعات الصحيحة والسلمية لمبيعاتك وتكاليفك المستقبلية. يميل ورواد الأعمال دومًا إلى المبالغة في تقدير المداخل، والتقليل في تقدير التكاليف، لهذا فالمحاسب هو من يعيد تفكير رائد الأعمال المتمني إلى أرض الواقع، ويحافظ على مصداقية توقعات المداخل والتكاليف.

لا بد -كما تعلم- من ضبط مدفوعات الضرائب في وقتها. وخاصةً ضرائب الرواتب. ذلك أن التأخر عن دفعها يؤدي إلى غرامات كبيرة ومكلفة. كما أن ضرائب الدخل السنوي للأفراد، أو الشركات، سواءً كانت ملكيةً فرديةً، أو مشتركة، أو منظمة، فكلها حسابات معقدة. ويزيدها تعقيدًا التغير الدائم لقوانين الضرائب. لكن المحاسب الجيد يدرك كيف تؤثر تلك التغييرات في الشركة، وكيف على الشركة التفاعل معها، كما تُعد عمولة المحاسب عادةً أقل من أية غرامة أو ضريبة تقررها لجنة الضرائب.

وبالإضافة إلى متابعة الشروط الضريبية، يمكن للمحاسبين المساعدة في التعرف على التوجهات في الساحة المالية؛ إذ يركز الكثير من مالكي الأعمال الجدد على ربح الشركة بدل التركيز على التدفق النقدي، على أن هذا الأخير، يُعد أهم وأوقع أثرًا على الشركة الجديدة، ويشمل التدفق النقدي Cash-flow المال الذي تجمعها الشركة من المدخول والتمويل مقابل المال الذي تصرفه على النفقات. وبعبارة أبسط، يمكن القول أن التدفق المالي هو الفرق بين المال الداخل والمال الخارج.

صحيح أن الربحية قد تتأثر بتهالك الموارد، ويمكن للمحاسب تطبيق قواعد إهلاك مختلفة لتخفيف الضرر على الأرباح وتقليل الضرائب. ولكن على الشركات المحافظة على تدفق نقدي موجب لدفع متطلباتها الأسبوعية

أو الشهرية. ومع أن برامج المحاسبة الحاسوبية يمكنها بسهولة إنشاء تقارير التدفق النقدي، إلا أن تكلفة تعيين محاسب محترف تضمحل مقارنةً بالمال والوقت الذي على مالك الأعمال صرفهما في شراء تلك البرامج وتحديثاتها، وتعلم كيفية عملها.

عندما تحتاج شركة صغيرة إلى التوسع، أو إجراء تحسينات رأسمالية Capital improvements، أو إصلاحات وتحسينات كبيرة؛ فستُطيل عمر أحد أصولها إما عبر تعديل استدامته، أو رفع قيمته، أو إنتاجيته، أو تمديد فائدته. وقد يكون من الضروري وقتها الحصول على قرض، وعندها تطلب البنوك أو على الأقل تتوقع من الشركة امتلاك خدمة محاسبية احترافية لإعداد وتقديم الإقرارات الضريبية، لأن غياب المحاسب المحترف المحايد الذي يراجع الوضع المالي قد يشير إلى المقرضين بأن هذه الشركة عالية المخاطر. ولهذا فسيمتنعون غالبًا عن إقراضها. وهكذا تتعطل مساعي التوسع أو تتوقف، لأن المقرضين يحتاجون إلى التأكد من إدارة الشركة لعملياتها الحالية إدارةً صحيحة، قبل تمويلهم لأية عمليات إضافية.

سيرغب المصرفيون في الاطلاع على بيانات الدخل، والميزانية العمومية، والإقرارات الضريبية، للسنوات الثلاث الماضية غالبًا. وفوقها بيانات التدفقات النقدية خلال نفس الفترة الزمنية، كما قد يطلب البنك من جميع الأفراد الذين لديهم سلطة إدارية أو ملكية في الشركة تقديم نُسخ من إقراراتهم الضريبية الفردية، بالإضافة إلى بيانات القيمة الصافية الشخصية، ويتوقعون أيضًا الكشف عن أي استثمارات خارج الشركة الريادية. كل هذه الطلبات من مسؤولي الإقراض في البنك تشير إلى بحثهم عن شيء ما، وهو شيء سيتمكن المحاسب ذو الخبرة من إدراكه، فيُعد المستندات التي توفر المعلومات التي يطلبونها، ويقدم المشورة إلى رجل الأعمال حول كيفية تبديد مخاوف المصرفيين.

تُعد إدارة المخزون Inventory Management وخدمة الدين Debt Service، من المجالات المالية الرئيسية الأخرى التي يمكن للمحاسبين تحديد مشاكلها التي تستدعي التدخل السريع، ومن ثم تقديم المشورة إلى رائد الأعمال. حيث تشمل إدارة المخزون العمليات التجارية التي تشمل إدارة كمية وحدات السلع في المخزون، مع جدولة وفهرسة مخزون الاستبدال، وتنظيم رفوف التخزين، ودفع تكاليف المخزون المستلم، ومعالجة طلبات العملاء، وتنفيذها، وتعبئتها، وشحنها. أما خدمة الدين Debt service فهي سداد القرض، وأصله وفائدته.

يطلب بعض البائعين نفس المستندات المالية التي يطلبها المقرضون المصرفيون، بحيث تكون معدةً إعدادًا احترافيًا. فالجدارة الائتمانية Creditworthiness، أو تقييم المقرض لمدى قدرة الشركة على سداد الدين، هو أحد الأصول القيمة للأعمال، إذ يمكن أن تؤدي القدرة على شراء مخزون بالائتمان وحده دون دفع المال إلى تحسين تسويق الشركة وأدائها العام كثيرًا، ومع ذلك يبقى لدى الدائنين مخاوف مختلفة بشأن الصحة المالية للشركة، إذ لا يملك البائع الذي يسلم شركةً مخزونًا بالائتمان، أية وسيلة لتعويض خسارته في حال فشلت الشركة في سداد دينه، فهو لا يمكنه الاستيلاء على المباني، والمعدات، والأرض، والودائع النقدية كما تفعل البنوك. وكونه لا يملك هذا الخيار، فهذا يجعله يتردد في تسليم المخزون إلى شركات غير مستقرة ماليًا. هذا

بالإضافة إلى أن بعض الشركات قد تكون مدينةً بضرائب على المخزون المحفوظ لديها أو على ممتلكات شخصية لمالكها.

12.2.2 المستشار الثاني: المحامي

إذا كان تعيين محام لإبقائك بعيدًا عن المتاعب أمرًا مكلفًا، فذلك سيضمحل مقارنةً مع تكاليف تعيين محام لإخراجك منها. يُعدّ تعيين محام في المراحل الأولى للشركة -حتى في مرحلة الفكرة- استثمارًا ممتازًا قد يخفف عنها الكثير من الأعباء القانونية ويحمي دخلها. ومع تنوع مجالات القانون، واختلاف خبرة المحامين وقدرتهم على ممارستها، فذلك يعني أن على رائد الأعمال تحديد المشاكل القانونية التي يحتاج إلى المساعدة بشأنها أولًا، ثم مقارنة تكاليف الحصول على تلك المساعدة بتعيين محام مقابل تكاليف عدم تعيين واحد.

قد يشبه تعيين محام توظيفك لمتعاقد للعمل على منزلك، فتعيين متعاقد عام يحسن الكثير من المجالات، من بناء، وتأسيس، وتبليط، وصباغة، وسباكة، وغيرها. وهذا يكون أرخص من تعيين متعاقد عام يوزع المهام التي لا يحسنها على حرفيين متخصصين. وبالمثل، يُعدّ بعض المحامين عامين، بحيث تتسع ممارستهم لتشمل العديد من المجالات القانونية التي يحتاج رائد الأعمال وشركته إلى المساعدة فيها؛ بينما بعض المحامين الآخرين هم متخصصون يحدون ممارستهم في مجالات خبرة قليلة، ويُحيلون زبائنهم إلى محامين آخرين في المجالات التي لا يمارسونها. يُعدّ المحامون العامون أقلّ تكلفةً من المتخصصين الذين يسعون خدماتهم تسعيرًا أعلى لقاء معرفتهم العميقة بالمجالات المحددة التي يمارسونها، ورائد الأعمال أو مالك الشركة الصغيرة لا يحتاج في غالب الأحيان إلى مستوى عالٍ من الخبرة القانونية، لذا فلا مانع من تعيين محام عام، ويمكن في حالة الشك زيارة بعض أفراد شبكة معارفه لسؤالهم عن آرائهم قبل اتخاذ قراره.

من أهم الأسئلة التي ينبغي طرحها أولاً هو كيفية تسعير المحامي خدماته. فبعضهم يتقاضى سعرًا ثابتًا مقابل خدمات محددة، بينما يُقوّر آخرون عملهم بالساعة، كما قد يضيف كلا النوعين أية تكاليف أو نفقات إضافية إلى فاتورة الزبون، فعند دفع أوراق القضية إلى المحكمة مثلاً، فقد يحتسب المحامي ثمن الطباعة، والنسخ، وتكاليف القيادة إلى المحكمة، ورسوم ركن السيارة، وعمولات الشحن البريدي، مع سعر تسجيل الوثائق في المحكمة. ولهذا تُعدّ معرفة كيفية فوتر المحامي لمستحققاته، وأية رسوم وعمولات سيضيفها إلى الفاتورة النهائية أمرًا بالغ الأهمية عند اختيارك للمحامي الذي ستوظفه.

قد يكون المحامون مساعدين أو شركاءً في شركة، كما قد يكون لدى شركات المحاماة الكبيرة العديد من المساعدين القانونيين الذين يستلمون شؤون شركائهم وعملائهم. حيث تُقدّم شركات المحاماة الأكبر حجمًا نطاقًا أوسع من الخبرة، ودعمًا أوسع لمحاميك الذي يخصص أغلب إن لم نُقل كل وقته لك، ولكن هذه المساعدة الإضافية والموارد المتاحة، سيكلفان سعرًا أعلى. من ناحية أخرى، قد يكون المحامي المنفرد، أو ذلك الذي يعمل في شركة محاماة صغيرة أقلّ تكلفة، لكنه كذلك أقلّ مواردًا، زيادةً على أنه ربما لا يكون متفرغًا لفترات طويلة، نتيجة انشغاله مع عملائه الآخرين.

قد يكون المحامي في منطقتك الجغرافية أو مجتمعك مصدرًا قيمًا للمعلومات غير المتاحة ولا الشائعة، وهناك أمر آخر يجب التفكير فيه عند اختيار المحامي وهو موقع مكتبه، فقد يبدو موقع المكتب تافهًا، لكن المحامين في مباني المكاتب الكبيرة قد تكون رسومهم أعلى لأن لديهم نفقات مكتبية أعلى، ومع ذلك فمن المرجح معرفتهم لمحترفي الأعمال الآخرين في مبناهم، فقد تكون هذه الاتصالات مفيدة في مرحلة ما. وغالبًا ما يكون المحامون على دراية تامة بالتطورات الرئيسية في الأسواق علاوةً على ذلك، مثل: المعاملات العقارية، والتنمية، والطرق الجديدة، واللوائح.

يمكن تقسيم الممارسات القانونية إلى فئات واسعة ومجالات متخصصة، ونحصر فئات القانون الواسعة التي تهم رائد الأعمال في الخمسة التالية:

- القانون الإداري.
- القانون المدني.
- قانون الشركات.
- القانون الجنائي.
- قانون الأسرة.

قد تكون فئتا قانون الشركات وقانون الأسرة من بين تلك الخمسة، هما الأهم لرائد الأعمال، وذلك أنه ربما لديه مستثمرون من عائلته، والمحامي الماهر في قانون الأسرة يعرف كيف يحمي رائد الأعمال وأفراد عائلته في حال فشل الشركة الناشئة.

إذا كنت تفكر في بدء عمل تجاري في مهنة منظمة، مثل: الإصلاح الكهربائي، أو التدفئة، ومكيفات الهواء، أو رعاية الأطفال؛ فستحتاج إلى محام على دراية بالقانون الإداري الذي ينظم تلك المهن في منطقتك.

أحد المجالات الأولى التي يجب عليك استشارة محام فيها هو تحديد نوع هيكل العمل، ذلك أن لكل هيكل تجاري تداعيات قانونية وضريبية؛ إذ على المحامي مساعدة رائد الأعمال في اختيار الهيكل القانوني الأفضل للشركة، وللمجال، ولرائد الأعمال. ولا يوجد هيكل واحد أفضل من البقية في كل الحالات طبعًا، فكل هيكل قانوني سواء كان ملكية فردية، أو شراكة، أو منظمة؛ فله مزايا وعيوب (سنأتي على ذكرها في [الفصل التالي](#))، وينبغي للمحامي بالتعاون مع المحاسب، تقديم المشورة لرائد الأعمال حول الشكل القانوني الذي يجب أن تتخذه الشركة، ويبرر له أسباب ذلك. ليس فقط للدواعي الضريبية، بل لحماية المسؤولية عن الأصول الشخصية لرائد الأعمال، ولتيسير العمليات بسهولة.

قد تنشأ مشكلات أخرى أثناء مرحلة بدء التشغيل تتطلب مشورة قانونية، فمنها التوسيم، وبراءات الاختراع، وتسجيل العلامات التجارية، والعقود. فهل سيستأجر رجل الأعمال مساحةً أو يشتري مبنى قائمًا بذاته؟ ومن المسؤول في حالة التأجير عن سلامة وأمان الموظّفين وحماية المعدات والمخزون؟ في خضم الحماس والنشوة

يبدء العمل وكسب المال، قد يظن رواد الأعمال أن مثل هذه الأسئلة غير مهمة، ومع ذلك فقد توفر مناقشة هذه المشكلات واتخاذ القرارات قبل وقوع حادثة معاكسة، الكثير من الوقت والمال على الشركة. وهكذا يساعد المحامي الجيد في الحفاظ على التركيز على القضايا المهمة قبل أن تصبح كارثية.

هناك مجال متقلب آخر للشركات الجديدة، يشمل الموظفين وقانون العمل، فقد يكون أصحاب الأعمال الجدد أيضًا مبتدئين في الإدارة، كما قد يكون الجهل بقوانين التوظيف مكلفًا للغاية، خاصةً إذا احتّمى موظف سابق ساخط بوكالات حكومية. لذا تُعد صياغة سياسات الشركة والموظفين مهمةً للغاية، كما أن الحصول على مساعدة محام في استخدام العبارات المناسبة، سيكون نعمةً ستدركها بعد فترة من دفعك تكلفة المحامي.

يتعلم المحامون ويتدربون على الدفاع عن موكلهم ودحض حُجج خصومهم، ولهذا فوجود محام يواجه ويفند المعتقدات والسلوكيات الساذجة لرائد الأعمال، قد يساعد في تحويله إلى رائد أعمال ناضج ومحترف، ذلك أن رائد الأعمال الجديد قد يصعّب عليه الخروج من رداء الموظف ولعب دور المالك، ولهذا يساعد المحامي الجيد في تطوير عقلية جديدة فيه، تدفعه إلى تحمل المسؤولية، والإحساس بقيمة المنصب والمكانة والسلطة، ويقنعه بالتحلي بعقلية: "هذا كله لي".

على الرغم من أن المحامي الجيد ضروري للعديد من جوانب العمل، إلا أن رائد الأعمال يحتاج أيضًا إلى وضع حدود وعدم السماح للمحامي بالتوغّل في نطاق المالك، إذ يجب على المحامين التركيز على القضايا القانونية، وليس القضايا التشغيلية والإستراتيجية، أو -وهذا أهم- القضايا المالية. قد يميل المحامون إلى تجاوز مجالهم لمساعدة العميل، ولكن في الواقع يجب عليهم البقاء ضمن مجالات القانون والتنظيم، وبعيدًا عن القرارات التشغيلية أو الإستراتيجية، سيقدم المحامي الجيد المعلومات والرؤية والتوصيات لإدارة المخاطر، لكنه لن يتنمر على العميل من خلال الإصرار على القضاء على المخاطر، ولهذا يجب أن يكون رائد الأعمال مستعدًا دائمًا لإنهاء العلاقة مع أي شخص، بما في ذلك المحامي الذي يبدو أنه يتدخل في مجالات خارج مجاله.

قد تكون أسعار الساعة للمحاسبين والمحامين ذوي الخبرة مخيفَةً حتى لو كنت تدرك قيمة المعلومات والإرشادات التي يقدمها هذان المحترفان، فامتلاك الأموال اللازمة لدفع ثمن عملهم في مرحلة ما قبل بدء العمل التجاري قد يكون غير عملي. من المعروف أن رواد الأعمال الناجحين يحلون المشاكل، لذلك فلنبحث عن جواب: كيف يمكنني الحصول على مشورة مهنية بأسعار مخفضة؟

سيكون لدى المحاسبين حديثي التخرج، والمحامين حديثي الحصول على رخصة الممارسة غالبًا عدد قليل جدًا من العملاء، وكذا الحال بالنسبة للمحاسبين والمحامين الذي انفصلوا عن شركات كبرى واستقلوا لبدء أعمالهم الخاصة، ولذا فهتان الفئتان جاهزتان لتقديم خدماتهم مقابل فواتير منخفضة.

12.2.3 المستشار الثالث: المصرفي أو المؤسسة المالية

ليست جميع البنوك متشابهة، ولهذا يحتاج رواد الأعمال إلى اختيار بنك أو مؤسسة مالية يمكنها تلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وتُعد البنوك المحلية التي تستهدف منطقةً جغرافيةً صغيرة، خيارًا ممتازًا

للشركات الصغيرة المتمركزة محليًا، فقد يعرف مسؤولو البنك المحلي شخصيًا أصحاب الأعمال المحليين، وموظفي الشركات المحلية وغيرهم من الأعضاء الرئيسيين في المجتمع المحلي. وعندما يكون لشركة صغيرة حاجة مالية، فسيمكن لمسؤولي الشركة اتخاذ قرارات بناءً على سمعة رائد الأعمال وشركته، حيث يُقدم البنك المحلي في بعض الأحيان، القروض وتقديم المساعدة المالية مع تدقيق أقل مما قد يضطر رائد الأعمال إلى الخضوع له إذا قصد بنكًا أكبر. وبالنسبة للأعمال التجارية الصغيرة، تُعد الأعمال المصرفية شخصية، ويجب المصرفيون رؤية الشركات في محيطهم المحلي تنجح.



اختيار المؤسسة المالية المناسبة لمشروعك سيساعدك على إنشاء مسار للأمن والتطور.

حفظ الحقوق: Money Coin Investment من nattan23/Pixabay تحت ترخيص CC0

قد تكون البنوك الكبيرة ذات الفروع المتعددة في مدن أو ولايات أو بلدان، خيارًا أفضل للخدمات المصرفية، إذا كان لشركتك احتياجات جغرافية ومالية واسعة مع الموظفين، والعملاء، والبائعين المنتشرين في سوق كبيرة. ومن الأفضل لشركة كبيرة امتلاك بنك يحاكي هذا النطاق الواسع، ذلك أن الشركات الكبيرة ذات الفروع المتعددة أو الموظفين في منطقة أكبر، لديها مطالب أكبر في المنتجات والخدمات المصرفية، وسيكون أنسب لها التعامل مع البنوك الكبيرة التي يمكنها الاستجابة أسرع، وبفعالية أكبر مع تحولات السوق أو الاحتياجات الفردية.

12.2.4 المستشار الرابع: وكيل التأمين

يُعد الحصول على التأمين ضرورة ملحة في كل عمل، ولكن ينبغي ألا تدفع تلك الحقيقة رائد الأعمال إلى تجاهل خبرة وكيل التأمين ومعرفته بخبايا صناعته. لهذا فلا بد من توظيفك لوكيل تأمين إذا كنت رائد أعمال،

فبالإضافة إلى خبراته وخدماته، فلا بد أن يكون لديه عملاء من رواد الأعمال القديماء ذوي الخبرة والنجاح الذين يمكنه يربطك بهم لتضيفهم إلى شبكة معارفك.

12.2.5 المستشار الخامس: خبير الصناعة

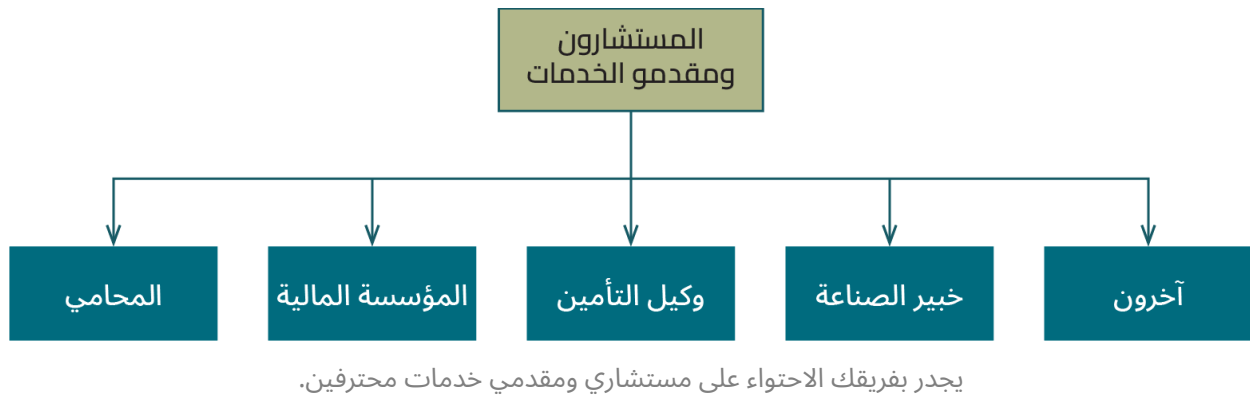
تشير الدراسات إلى أن الخبرة والمهارات الصناعية ضرورية لإطلاق وتشغيل الشركات الخاصة بنجاح، ومع ذلك لا يمثل الافتقار إليها حاجزاً أمام ريادة الأعمال. ففي الواقع، ما يقرب 15 إلى 20 % من رواد الأعمال الناجحين يملكون خبرةً قليلةً جداً بمجالهم الريادي الذي دخلوه⁽⁴⁾، وفي المهن الخدماتية مثلاً، لا يمكن ملاحظة افتقار صاحب المشروع إلى المهارة، في حين تسجل الصناعات التقنية معدل نجاح أعلى لرواد الأعمال الذين يمتلكون بالفعل المهارات المطلوبة في الصناعة⁽⁵⁾. ولكن سواءً امتلكت تلك المهارات أو افتقدتها، فأنت أقرب للنجاح في الحالتين، إذا أضفت إلى فريقك خبراء الصناعة التي ستدخلها، ممن يعرفون عمومياتها، وخصوصياتها، وخباياها⁽⁶⁾.

مع اهتمام متخصص الصناعة بالعمل الفعلي، يمكن لرائد الأعمال الجديد التركيز على الجوانب التجارية لنشاطه، بينما يكتسب خبرة الصناعة والبصيرة من خلال الممارسة، حيث يكتشف العديد من رواد الأعمال الجدد في عامهم الأول أنهم سيقضون وقتاً أقل في الجوانب الفنية للعمل، ووقتاً أطول في إدارة الأعمال التجارية نفسها وتطويرها، ويزيد التعاون الجيد بين الفني ورائد الأعمال من فرص النجاح على المدى الطويل.

عندما تبدأ في البحث عن هؤلاء المستشارين ومحاورتهم -من محامين، ومحاسبين، ومصرفيين، وكلاء تأمينات، وخبراء صناعة- لتكوين فريقك، فيجب عليك اتباع بعض المبادئ الأساسية.

أولاً والأهم: أنت صانع القرار. فأصحاب الأعمال هم من ينجون ثمار القرارات الجيدة، ويتحملون تكلفة القرارات السيئة، وليس أعضاء الفريق الاستشاري. حيث يكتفي المستشارون بتوصيل، وشرح الخيارات والمخاطر، ومشاركة نتائج آخرين في مواقف مماثلة، وتقديم التوصيات، إذ لا يتمثل دور المستشار في اتخاذ القرارات أو فرض وجهة نظر معينة.

ثانياً، يجب مناقشة التوقعات والرسوم قبل الانطلاق بأي عمل فعلي، فقد تُجرى زيارة قصيرة أحياناً مع أحد المحترفين مجاناً حتى يتمكن كل طرف من تحديد ما هو مطلوب، وما إذا كان المحترف لديه الوقت والمهارات اللازمة لتلبية احتياجات العميل، وما إذا كان العميل قادراً على تحمّل الرسوم.



عليك الأخذ في حسابك أيضًا أن جميع المهنيين لديهم قيود، فالمحترفون المرخصون مثل المحامين والمحاسبين، هم خبراء في مجالات تخصصهم، لكنهم ليسوا بالضرورة خبراء في العمليات أو الإستراتيجيات التجارية العامة. كما أن خبراء الصناعة قد يملكون درايةً كبيرةً بالعديد من جوانب العمل، لكن لديهم أيضًا حدود. أخيرًا، لا بد من اعتماد اختيار الخبراء لتقديم المشورة لك بشأن الأمور المصيرية، على الكفاءة والتوافق، وليس على الرسوم فقط. يُعد تأمين خدمات المحترف أمرًا مفصليًا، ويجب التعامل معه على هذا النحو، ومع ذلك فهو خطوة أخرى في مجال الأعمال تخضع لعوامل السوق التقليدية، مثل: جودة الخدمة، والقدرة على تحمل التكاليف، وإمكانية الوصول، والتغيير بمرور الوقت.

هل أنت جاهز؟

من أكون؟ ومن لا أكون؟

معرفة نوع الشخص الذي أنت عليه، قد يساعدك على اتخاذ خيارات مهنية جيدة، بينما تساعدك معرفة نوع الشخص الذي عليه موظفك المحتمل، على اتخاذ قرار توظيف جيد. ضع قائمة بالسمات الشخصية التي تعتقد أنك تمتلكها، واسأل الأصدقاء المقربين، أو أفراد الأسرة، أو غيرهم في حياتك ممن سيعطونك آراءهم حول شخصيتك. يمكن للأشخاص بكل أنواع الشخصيات والسمات أن يكونوا رواد أعمال ناجحين، كما يكمن الاختلاف في كيفية إدارتك لنفسك وما تفعله لتعويض نقاط الضعف.

جرب استبيان **عوامل الشخصية الستة عشر** وهي أداة طورها رايمون ب. كاتل.

1. ما هي العوامل التي توقعتها وظهرت في نتائجك؟
2. ما هي العوامل التي ظهرت في نتيجتك ولم تتوقعها؟
3. إذا أظهرت نتائجك أنك خجول، فما الذي يمكنك فعله للتغلب على ذلك عندما تصبح رائد أعمال؟
4. إذا كنت تميل إلى الكمال، فكيف يمكنك التعامل مع الشكوك في مجال ريادة الأعمال؟
5. ما هي السمات أو المهارات الموجودة في قائمتك وتطابق أو تشابه تلك المدرجة من قبل معارفك؟ وما هي الردود التي لا تتطابق؟

ابحث عن المهارات الوظيفية التي ستحتاجها لبدء عمل تجاري، وأنشئ قائمةً بالمهارات الوظيفية التي تعتقد أنك تمتلكها، واسأل الأصدقاء المقربين، أو أفراد الأسرة، أو المدربين، أو غيرهم في حياتك ممن سيقدمون لك مدخلاتهم حول معرفتك ومهاراتك في العمل، ثم:

- أنشئ قائمة المهارات الوظيفية التي تحتاجها لعملك الجديد. أضف اسمك بجانب المهارات الوظيفية التي لديك.

- اكتب قائمةً بالأشخاص الذين تعرفهم ولديهم مهارات وظيفية مختلفة عنك، وأضف أسمائهم بجانب المهارات الوظيفية التي لا تمتلكها.

- أي من أصدقائك ومعارفك يظهر في قائمتي الشخصية والمهارات؟ ما ذا يعني هذا في رأيك؟

12.3 بناء فريق متعدد التخصصات

نادراً ما يبدأ المشروع الريادي أو يعمل بسبب جهد شخص واحد فقط. لذا يُعد التنوع سمةً أساسيةً للمنظمات المدارة بنجاح، كما يُعد التوافق والتعاون مهمان أيضاً، فكل موظف ملزم بالعمل مع الموظفين الآخرين، ودعمهم، ومساعدتهم عند الضرورة، فوجود موظفين يتمتعون بمهارات تكميلية ويتعايشون مع الآخرين يزيد من احتمالية نجاح مشروع جديد.

يقدم المطعم الجديد مثلاً رائعاً على كيفية تجميع الموظفين ذوي المواهب والخبرات والمسؤوليات المتنوعة لجعل المؤسسة الصاخبة مربحة. فبالنسبة للمالك الجديد، يُعد الموظف الأول هو المدير، إذ يعني تعيين مدير جيد من ذوي الخبرة صرف راتب أكبر له، ولكنه يعني أيضاً إنتاج أرباح مالية أكبر على المدى الطويل، حيث يشرف المدير الجيد على جميع الموظفين، بالإضافة إلى جميع الوظائف التشغيلية، مثل: الجدولة، والشراء، والتسعير، والتسويق، والامتثال للوائح الصحية. وربما يكون التعيين الرئيسي الثاني هو كبير الطباخين، وهو المسؤول عن إنشاء قائمة الطعام، وتمييز المطعم عن منافسيه، وجذب عملاء متكررين يرغبون في الحصول على وجبات شهية عالية الجودة.

يلعب المضيفون، والنوادل، والمنظفون أدواراً مهمةً كونهم واجهة المطعم، ووجوهه وأصواته، حيث تُخلف تجربة العميل الأولى في المطعم أثراً طويلاً الأمد فيه، ولهذا يكون الموظفون الذين يقابلون العملاء هم مطالبين بالظهور والتصرف باحترافية طول الوقت. يُعد النوادل الفئة الأكثر تعاملًا مع العملاء، وهم فريق البيع في هذا النشاط التجاري، ونقطة الربط بين الطباخ وزبائنه، كما يعتمد دخلهم اعتماداً كبيراً على البقشيش، وخدمة الطاولات، ولذلك فمن المهم بالنسبة لهم تنظيف الطاولات وتجهيزها بأسرع وقت ممكن. ولهذا فهم يعتمدون اعتماداً كبيراً على المنظفين لأداء تلك المهام الهامة، وفي كثير من المطاعم نجد أن المنظفين يتلقون جزءاً من البقشيش الذي يكسبه النادلون. وهذا يخلق اعتماداً متبادلاً بين هذين المنصبين.

المناصب الأخرى في المطعم هي نادل المشرب، وغاسل الأواني، وعاملة التنظيف، ومسؤول الرواتب، والمحاسب وغيرهم ممن يتعين عليهم أداء مهامهم بدقة وكفاءة. ذلك أن الخدمة الرديئة في أي من هاته المناصب من شأنها خلخلة استدامة المطعم، ولذا فكل موظف في كل منصف ومستوى عامل يُعد مفصلياً فردياً، وجماعياً في استمرار الخدمة.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

أنشئ قائمةً وتحقق منها أكثر من مرة

بناء الفرق هي مهارة يمكنك اكتسابها. ومن أولى خطواتها، تحديد المهام التي ينبغي إنهاؤها، والمهارات اللازمة لذلك. ويمكنك ملاحظة أن القادة في كل مجالات القيادة المختلفة يبنون الفرق، سواء كانوا في الحكومة، أو الشركات الضخمة، أو متاجر التجزئة، أو الشركات الناشئة الصغيرة، أو الفرق الرياضية المحلية، أو المدارس.

وفي كل هذه المجالات يتبع القادة العملية ذاتها في تحديد المهام والمهارات اللازمة لإنجازها، ثم العثور على الأفراد الذين يملكون تلك المهارات.

مفتاح التعلم هو الممارسة. حيث يمكنك التدرب على بناء فريق، ثم التقدم إلى المسؤولين المحليين لتقييم عملك، إذ يمكنك على سبيل المثال تحديد منظمة محلية، مثل: مدرسة، أو رابطة رياضية. ثم إنشاء قائمة بالمهام والمهارات التي ترى أنها ضرورية لإدارة المنظمة بنجاح. راقب بعدها عمل المنظمة، ثم أجرِ التعديلات اللازمة على قائمتك، واطلب مشورة المدير المسؤول لمعرفة مدى نجاحك.

• ما أوجه الشبه بين قائمتك والهيكل التشغيلي الفعلي للمنظمة؟

• ما أوجه الاختلاف؟ وماذا أغفلت؟

• كم عدد الأشخاص الذين يعملون على أكثر من مهمة؟

بعد القيام بذلك عدة مرات، ستبدأ في رؤية المؤسسات من وجهة نظر وظيفية، وهذه مهارة يحتاجها كل رائد أعمال. لذا تعود على التساؤل: ماذا تفعل شركتي؟ ما هي المهارات اللازمة لأداء تلك النشاطات؟ أي الأشخاص ينبغي تكليفه بأداء تلك النشاطات؟ وإذا رفض اختياري الأول، فمن سيكون اختياري الاحتياطي؟

لا يحتاج العمل التجاري إلى الأشخاص المناسبين لأداء الأنشطة الوظيفية والعمليات اليومية فحسب، بل يحتاج أيضًا إلى أشخاص لتقديم المشورة في مجالات أخرى، مثل: الاستراتيجية، أو المالية، أو الإدارة، أو الموظفين، أو الشؤون القانونية. لذا فمن المهم وجود أفراد يمكنك التحدث معهم حول أهدافك طويلة المدى، فإحاطة نفسك بأولئك الذين يمكنهم طرح الأسئلة المناسبة، ومواجهة نقاط ضعفك، وجعلك تُفكر في المواضيع التي لم تخطر ببالك أمر مهم للغاية ويفيدك في تنمية عملك.

أنشئ قائمةً ثانيةً بالأشخاص الذين تعرفهم وثق بهم، وليس الغرض من ورائها إلا الحصول على المشورة. قد يكون الأعضاء المدرجون في هذه القائمة من أي مجال، لأن هذه أسئلة إستراتيجية ذات صلة بجميع الصناعات والأسواق، فهم سيساعدون في إستراتيجية وهيكل عملك، وليس في العمليات التنفيذية.

من الهياكل التنظيمية الشائعة للمشاريع الجديدة التنظيم المسطح Fat organization، الذي يتكون من أفراد العائلة، والأصدقاء، والزملاء المحترفين، الذين يستلمون مسؤوليات في مهام مختلف. لكن الرابطة التي تجمع كل هؤلاء لا تجلب معها بالضرورة كل المهارات، والقدرات، والرؤى، وصفات الشخصية التي تقود إلى النجاح طويل الأمد. ولهذا فتوسيع الموارد البشرية في الفريق لتتجاوز الأعضاء المؤسسين الذين يديرون الشركة أمر لا مفر منه، وهذا لا يعني بالضرورة توظيف جميع من تحتاج إليه، ولكن إمكانية الوصول إليهم ضرورة حتمية.

قد لا يرغب رائد الأعمال صاحب العقلية الإبداعية التي ترى الصورة الأكبر دومًا، في الانشغال بالنشاطات اليومية، ولهذا يجب أن يكون الفرد المحلل شخصًا غيرهم في الشركة، بحيث يكون ذا التفكير الخطي الذي يمكنه تحليل المعلومات والمعطيات لاتخاذ قرارات صائبة. وبعد دراسة الوضع، وجمع المعلومات، وتحليل كل المعطيات المؤثرة على النشاط التجاري، يوصي حلال المشاكل Problem solver رائد الأعمال بالتصرف الذي ينبغي اتخاذه، والتوزيع الأمثل للمهام على الموظفين، ومتى ينبغي تنفيذ الحل، وكم من المال يجب تخصيصه

لحل تلك المشكلة. بعبارة أخرى، يصبح حلال المشاكل مستشارًا عالي المستوى للمدير رائد الأعمال، فإذا كان رائد الأعمال المبدع وجهًا من القطعة النقدية، فحلال المشاكل وجهها الآخر. وحين يعمل ذلكما الوجهان في اتفاق، فقد تزدهر الأعمال.

في المقابل، قد يكون رائد الأعمال خبيرًا وظيفيًا أو محترفًا مرحّصًا ملزمًا بأداء المهام بنفسه، مثل: فني تدفئة وتبريد، أو طبيب أسنان، أو سائق محترف. ففي هذه الحالة تكون هناك حاجة إلى مدير أعمال لإدارة الجانب التجاري للشركة، حيث تُعدّ القواعد واللوائح والمواعيد النهائية للأنشطة التجارية خارج نطاق اهتمام صاحب المشروع الوظيفي، ولكن يجب الالتزام بها بدقة وفي الوقت المناسب، وإلا فقد يُغلق العمل. ومثلما يعين المؤسس المبدع مديرًا للنشاطات اليومية، فسيحتاج رائد الأعمال إلى توظيف شخص للوظائف التجارية.

يتابع أصحاب الأعمال الناجحة المقاييس بدقة، حيث يصنّفون ويتتبعون النفقات ويحلّلون هوامش الربح، وتحسّن أو تراجع أداء الإنتاج، وحضور الموظفين، والأنشطة الأخرى القابلة للقياس. حيث يوفر التفسير الدقيق للأداء المالي والتشغيلي للشركة من خلال الأرقام، المعلومات التي يحتاجها فريق الإدارة لاتخاذ قرارات سليمة، ويُعدّ وجود شخص في الفريق لديه القدرة على التعامل مع الأرقام أمرًا بالغ الأهمية.

ومع ذلك، فحلّول المشكلات ليست دائمًا داخل الصندوق، إذ يُعدّ التفكير غير الخطي، المعروف أيضًا باسم الإبداع، أو "التفكير خارج الصندوق"، مطلوب أحيانًا لحل المشكلات (راجع [المبحث الثاني من الفصل الرابع](#))، فالإبداع هو مصدر العديد من الأفكار والمنتجات والعمليات الجديدة.

بمرور الوقت، ومع نمو الأعمال التجارية، ينتقل رائد الأعمال من مالك ومشغل شركة ناشئة خلال مرحلة الأعمال الصغيرة إلى كونه مالك ومشغل لشركة ناضجة. إذ يحتاج رواد الأعمال في نهاية المطاف إلى إجراء التحول الواعي من العمل في حالة من الغموض، إلى الأداء المنهجي في بيئة يمكن التنبؤ بها، ويُعدّ نموذج العمل الذي يحدث فيه الروتين والتكرار والقدرة على التنبؤ أكثر ملاءمةً للأعمال التجارية القائمة، ذلك كونه يجلب الاستقرار والثقة للموظفين، والعملاء، والمقرضين، والمستثمرين على حد سواء. وقد يتجنب رائد الأعمال المآزق التي قد تقضي على شركة ناشئة في المراحل المبكرة، باستخدام أساليب العمل المختبرة والمؤكد، والتعلم من التجارب السابقة.

تعتمد كل منظمة، سواءً كانت منظمة هادفة للربح، أو غير هادفة للربح، أو سياسية، أو دينية، أو اجتماعية؛ على الإيرادات. حيث تعتمد الشركات الربحية على المبيعات مصدرًا رئيسيًا لإيراداتها، فيما تعتمد المنظمات غير الربحية، مثل: المنظمات المجتمعية، أو الجماعات السياسية، أو المجموعات الدينية؛ على التبرعات، والمساهمات، والهبات، والمنح. أما بعض المنظمات غير الربحية، مثل: الدوريات الرياضية للشباب، أو مجموعات الفنون المسرحية المجتمعية، أو مجموعات الكشف؛ فهي تجلب الأموال من خلال جمع التبرعات، أو من خلال بيع التذاكر للأحداث التي تقيمها. فيما تعتمد الحكومات عادةً على ضرائب مختلفة مصادرها للدخل. يُعدّ وجود تدفقات إيرادات متعددة محسنًا للتدفق النقدي، كما يزيد من احتمالات النجاح على المدى الطويل.

يجب أن يكون تعيين الشخص الذي سيولد دخلاً للمنظمة أولويةً عاليةً خلال المراحل الأولى، وربما حتى قبل العمليات الرسمية من العمل. بالنسبة لمندوب المبيعات، أو كاتب المنح، أو منسق المانحين، أو أي مسمى آخر يشير إلى وظيفة مدرة للدخل، فقد يتعين على مؤسسة بدء التشغيل تقديم حزمة تعويض أفضل من المعتاد، وإذا كان الشخص قادرًا على تحقيق إيرادات وتوليد تدفق نقدي يزيد عن التكلفة الإجمالية للتوظيف، فسيستحق تكاليف العمولات الأعلى والمكافآت الأكبر.

من المحتمل أن تكون محاولة تحسين الأداء المالي قصير الأجل وزيادة الأرباح عن طريق تقليل تعويض الموظف الرئيسي ضارةً على المدى الطويل، فقد يؤدي فقدان مندوب مبيعات جيد إلى جعل الشركة عرضةً لفقدان عملاء مهمين للغاية ومربحين. كما قد يكون الفشل في الاحتفاظ بكاتب المنح الفعال بدايةً لتقهقر الشركة، أو على الأقل عثرةً كبيرةً في طريقها. وبالنسبة لمنظمة غير ربحية، يدفع رواد الأعمال الأذكاء لمنتجي إيراداتهم بطريقة مناسبة، حتى لو كان ذلك يعني دفع أكثر مما يدفعه رواد الأعمال لأنفسهم.

جد الحل

صمم النشاط التجاري، وابن المنتج!

يستمع ستان ببناء أثاث السقيفة الخشبي، وقد بدأ حرفته هذه حين كان في الثانوية. ثم عمل أيامه الجامعية مع صانع خزانات. وقد قضى 25 سنة الماضية من حياته مسؤولاً للتسويق والمبيعات، ومدير قسم المبيعات في مصنع لمعدات المطاعم؛ ومؤخرًا اشترت شركة دولية شركته، وألغت قسمه بالكامل. ولتعويضه، عرض عليه رئيسه الجديد منصبًا جديدًا، على أن يغير محل إقامته إلى مدينة أخرى، لكن أسرته تعارض الفكرة، إذ ترفض زوجته التخلي عن عملها مدرسة فن في مدرسة ابتدائية، كما لا يرغب ابنه في تضییع سنته الأخيرة في فريق كرة القاعدة الجامعي، إلى جانب بدء ابنته لتوها عملًا جديدًا في مطعم قريب.

قرر ستان بدء شركته الخاصة لصناعة أثاث السقيفة الخشبي، فهو يمتلك مسبقًا أغلب المعدات والأدوات التي يحتاجها، كما أن لديه علاقات طويلة مع الموردين، لكن ورشته ليست كبيرة بما يكفي لتخزين المواد الخام، أو تعيين مساعد له. كما أن عليه توسيع أعماله إذا نوى النجاح وتحقيق مدخول من عمله هذا.

ستان مرتاح للجوانب التقنية من تصنيع الأثاث، كما أنه يُحسِن التسويق وإدارة المبيعات، بما في ذلك التسعير والتمويل. لكنه غير مرتاح مع باقي المتطلبات لبدء عمله، وهو لا يريد صرف الكثير من مدخرات تقاعده، لهذا فالبدء في عمله مع أقل قدر ممكن من المصاريف هو هدفه الحالي.

• إلّا ما يحتاج ستان لبدء شركته الخاصة؟

• ما نوع المساعدة الاحترافية التي يحتاجها؟ ولماذا؟ ومن يمكن مساعدته؟

12.4 تصميم الخطة التشغيلية للشركة الناشئة

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التعرف على المجالات الأهم في إدارة العمليات (المال، الطرائق، الآلات، الأشخاص، والقيادة).
 - تسطير قائمة الاحتياجات التشغيلية.
- يحتاج كل رائد أعمال منذ انطلاقة، إلى خطة عمل. وخاصةً في المراحل المبكرة من شركته، حين يكون من السهل فقدان التركيز. ذلك أن خطة العمل المكتوبة تساعد على إعادته إلى فكرته الأصلية.
- ويمكن تقسيم خطط العمل إلى أربعة أنواع مختلفة:
- الخطة التشغيلية.
 - الخطة الإستراتيجية.
 - الخطة التكتيكية.
 - الخطة الاحتياطية.

سنركز في هذا المبحث على الخطة التشغيلية، وهي مجموع النشاطات التي لا يتحتم على رائد الأعمال أو مالكيها تنفيذها، ذلك أن هذه النشاطات وكيفية تقديمها إلى العملاء هي بمثابة مفتاح رئيسي في نجاح الشركة طويل الأمد.

12.4.1 الخطة التشغيلية للأعمال

في بدايات القرن العشرين، أدخل المهندس الميكانيكي ومستشار الإدارة فريدريك تايلور تقنيات الإدارة العلمية على مجال التصنيع، وتطور بعدها التخطيط التشغيلي ليصبح واحدًا من أهم مكونات إدارة الأعمال؛ إذ تُفصل الخطة التشغيلية إجابات الأسئلة التالية المتعلقة بنشاطات الشركة: ما هي أنشطة العمل؟ ومتى تحدث؟ ومن المسؤول عنها عند حدوثها؟ وكم يستغرق كل نشاط؟ وما هي الأدوات أو المعدات الضرورية لتلك الأنشطة؟ وما هو مقدار الوقت والتمويل الضروريين لتنفيذها؟

يجب أن تكون خطط الأعمال التشغيلية مرنة بما يكفي للتكيف مع التحديات التي ستواجهها، إذ ينبغي إجراء بعض التغييرات الصغيرة يوميًا أو حتى كل ساعة، فيما تحصل التغييرات الضرورية المعتبرة مرةً أو اثنتين على مدار العام، لكن الغاية الأساسية من وراء الخطة التشغيلية هي توفير الإرشاد والتوجيه، إذ يعرف من خلالها كل فرد في الشركة وظائفه المحددة، ومن المسؤول عن المهام الفردية، ومتى تقع الأحداث الكبرى.

أنشئ جدولًا أو مخططًا على برنامج إكسل Excel أو أي برنامج مخططات آخر ليساعدك على التخطيط والجدولة. يوضح الشكل القادم كيفية جدولة المهام في متجر بقالة على برنامج ميكروسوفت إكسل، حيث تعنّون

الاعتمادة بالأنشطة الوظيفية، ومهام العمل المحددة، ونوبات العمل، أو محطات العمل؛ أما ساعات العمليات فمسجلة على الأسطر، ثم تدخل أسماء الموظفين في الخانات المناسبة لتوضيح المسؤول عن كل مهمة أو محطة عمل. ولا يظهر الجدول كل منصب، ولكنه يحمل ما يكفي ليعطيك فكرةً عن كيفية استخدام التنسيق ذاته في نشاطك التجاري.

التوقيت	كيث	إلينور	جمال	لويس	شيلي	جيسي	إميلي	كارول
06:00	الأرض		طاولة الواجهة	الخضر والفواكه				
07:00	الأرض		طاولة الواجهة	الخضر والفواكه				
08:00	الأرض		طاولة الواجهة	الخضر والفواكه				
09:00	الأرض		طاولة الواجهة	الخضر والفواكه				
10:00	الأرض		طاولة الواجهة	استراحة	القابض 2			
11:00	الأرض	طاولة الواجهة	استراحة	الخضر والفواكه	القابض 2			
12:00	الأرض	طاولة الواجهة	استراحة	الخضر والفواكه	القابض 2			
13:00	الأرض	القابض 3	طاولة الواجهة	الخضر والفواكه	القابض 2			
14:00	الأرض	القابض 3	طاولة الواجهة	الخضر والفواكه	استراحة			
15:00	الأرض	طاولة الواجهة	طاولة الواجهة		القابض 2			
16:00	الأرض	طاولة الواجهة			القابض 2	القابض 1		
17:00		طاولة الواجهة				القابض 3	القابض 1	
18:00		طاولة الواجهة				القابض 3	القابض 1	
19:00		طاولة الواجهة				القابض 3	القابض 1	
20:00						القابض 3	القابض 1	
21:00								
22:00								القابض 1

يظهر هذا الجدول جدول معمل الموظفين بالساعة.

يعرض هذا النوع من الجدول الزمني كل منصب وظيفي، والساعات، والساعات التي يجب تغطية كل منصب فيها، وكذا الموظف الذي عُين لهذه الوظيفة في أي وقت. حيث يمكن للمدير إلقاء نظرة على هذا الجدول ومعرفة أنه قد عُين موظف كل وظيفة خلال فترة زمنية محددة، وإذا لم يُنهِ العمل، فهذا النوع من الجدول الزمني قد يساعد المدير في اتخاذ قرار بشأن تعيين المزيد من الموظفين أو تغيير بعضهم، كما يسمح للمدير في حالة حدوث مشكلة ما بمعرفة من الموظف الذي كان يعمل وقتها، مما يسهل حلها؛ كما يمكن الجدول المدير من تغيير أوقات العمل إذا لم يكن أحد الموظفين قادرًا على أداء وظيفته، وهذا يضمن إتمام كل مهمة في وقتها، وشغل كل منصب طول وقت العمل.

يمكن أيضًا عرض الجداول الفردية، ومحطات العمل المخصصة في ورقة عمل، وهذا يسمح للمدير بجدولة الموظف لعدد الساعات المناسب في الأسبوع، ويساعد في حساب المرتبات، كما يعرف الموظفون بفضل هذا الجدول أماكن عملهم، ومتى من المقرر أخذهم لاستراحات الغداء أو العشاء.

يجلب استخدام أدوات مثل جداول البيانات لجدولة العمليات اليومية وإدارتها، التنظيم والاستقرار، حيث يعرف المديرون أن لكل مهمة شخصاً معيناً، كما يعرف الموظفون المكان الذي يجب أن يكونوا فيه أو ما يجب عليهم فعله على مدار اليوم.

تحتاج الأعمال المعقدة مع العديد من الموظفين والعديد من الوظائف، إلى مزيد من التخطيط والهيكل، وقد تكون الشركات التي لديها عدد قليل جداً من الموظفين أقل تنظيماً، ومع ذلك يجب أن تسرد الخطة المكتوبة معظم المهام والأنشطة التي يجب إنجازها، ومن سينجزها بها، ومتى.

رابط للتعلم

هناك الكثير من النماذج وأوراق العمل المتوفرة على الإنترنت، والتي يمكن لأصحاب الأعمال الصغيرة استخدامها لتنظيم وجدولة موظفيهم، وذلك بمجرد البحث باستخدام الكلمات المناسبة، مثل: موظف، جدول مواعيد، تنظيم العمل، وكلها قد تأتي بنتائج عديدة.

رائد أعمال في الميدان

تبدو الجدولة أمراً يسيراً

قد يكون من الصعب جدولة أدوات وأجزاء عملية ثابتة، لكن الأصعب والأكثر تحدياً هو تنظيم جدول مواعيدك الشخصي مع احتياجات "رعاية الأطفال حسب الطلب" قرب مكان عملك. أخذت آفني باتل تومسون هذا التحدي على عاتقها حين أطلقت بوبي Poppy سنة 2015، وهي شركة رعاية أطفال حسب الطلب.

من الصعب تعيين الموظفين وجلب العملاء إلى أي عمل، فكيف إذا كان نموذج عمل شركتك متمركزاً حول عملاء ذوي طلبات غير محددة الوقت، وموظفين يريدون دخلاً ثابتاً. عندها ستحتاج إلى حل عالي التقنية، ولهذا كانت بابي تطبيقاً هاتفياً يطلب من خلاله الأولياء المشغولون رعايةً لأطفالهم، فيفحص التطبيق كل الموظفين المتاحين في المدة التي اختارها الولي، والمقيمين قريباً منه. وبعد إنهاء التطبيق لعمله، يتخذ موظف القرار النهائي ويؤكد راعي الأطفال للعائلة.

فشلت الشركة للأسف بسبب الظروف الاقتصادية المحيطة بمجال رعاية الأطفال، واضطرت إلى الإقفال في ديسمبر 2018، لكن نموذج عملها مثال جيد عن إحدى طرائق حل مشاكل الجدولة المستعصية.

- لماذا التطبيق أفضل في متطلبات الجدولة هذه من موظفين بدوام كامل؟
- ما هي المتطلبات الواجبة على العميل؟ والموظف؟ والشركة؟
- هل يمكن لتطبيق جديد اجتياز عوامل التسويق والاقتصاد؟
- ما مدى نجاعة هذه التقنية؟ وما هي التهديدات المحتملة لطريقة الجدولة التقليدية عند تطور التقنية؟

بالنسبة للمهام التي تتطلب الانتباه على أساس شهري أو ربع سنوي أو سنوي، فقد يكون المنظم أو التقويم البسيط أداة ممتازة للمساعدة في التنظيم، وتذكيرك بما يجب القيام به، ومتى يجب ذلك. تشمل المهام التي يجب عليك إكمالها في الوقت المحدد طوال العام ودائع وتقارير ضرائب الرواتب، وطلبات تجديد التأمين، والتصاريح وتجديد التراخيص، ومتطلبات تدريب الموظفين وإعادة التأهيل، وفواتير الحساب لعملاء معينين. قد يساعدك التقويم أيضًا في جدولة الأنشطة الإعلانية والتسويقية؛ إذ تحدث بعض الأحداث كل عام في نفس الوقت أو ضمن إطار زمني معروف، وذلك قد يساعد على تذكيرك بوقت بدء حملاتك الإعلانية والتسويقية.

يمكنك التخطيط لعمليات الصيانة والإصلاح الرئيسية مسبقًا أو تتبع الزيادات المجدولة في الأسعار، وزيادات الأجور، وإضافة عناصر القائمة أو إزالتها، وإعادة ترتيب الرفوف للمنتجات الموسمية، وأنشطة التنظيف أو الصيانة الرئيسية.

عندما تبدأ عملك، قد تحتاج إلى إجراء بعض التعديلات على خطتك التشغيلية، وقد يتغاضى رائد الأعمال عن العوامل التي تحدث بانتظام، أو يرى أن تأثير بعض العوامل ضئيل، والواقع عكس ذلك، فبمجرد فتح العمل قد يتصرف العملاء والمنافسون عكس المتوقع، كما قد يكون لدى الموظفين مجموعات مهارات حُذفت من الخطة المكتوبة، أو قد يفتقرون إلى مجموعات المهارات المطلوبة. لذا فحتى الخطة التشغيلية المكتوبة جيدًا ستحتاج على الأرجح إلى التعديل بعد وقت قصير من بدء العمليات، ولكن إذا صغت خطتك بطريقة صحيحة في البداية، فنادراً ما ستحتاج خطتك التشغيلية الوظيفية إلى إصلاح شامل.

12.4.2 المراقبة

العنصر الذي يجب تضمينه في كل خطة تشغيلية هو التحكم، سواءً في الخطة التشغيلية، أو خطة التسويق، أو خطة تطوير الموظف، أو أي نوع آخر من الخطط المستخدمة في الأعمال. ونعني بالمراقبة، قياس النتائج وتقييم الأنشطة التي أدت إليها.

يُجيب عنصر التحكم في خطط العمل على الأسئلة، "هل أنجزنا ما أردنا تحقيقه؟" و "هل حققنا أهدافنا في الإطار الزمني الذي أردناه؟" وبدون قياس نتائج الأداء، لا يعرف رائد الأعمال ما إذا كانت الشركة تعمل كما هو متوقع، أو أسوأ من المتوقع، أو أفضل مما كان متوقعًا.

إذا كان أداء العمل التجاري أفضل من المتوقع، فيجب على صاحب المشروع التفكير فيما إذا كانت التوقعات الأصلية منخفضة جدًا أو إذا كان هناك عامل آخر ساهم في الأداء الأفضل من المتوقع. من ناحية أخرى، إذا كان أداء العمل أسوأ من المتوقع، فيجب إجراء مراجعتين. أولها، لماذا النتائج أقل من المتوقع؟ وما الذي يمكن تغييره لتحسين الأداء؟ ثانيًا، كيف تؤثر النتائج المنخفضة على جدوى العمل؟

تُعد موازنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة نوعًا من الموازنة الداخلية، ويسمى "تحديد المرجع Baseline"، وهو مهم للغاية لأن على صاحب المشروع إجراء تقييم ذاتي لما أنجزته الشركة مقابل ما يمكنها فعله أو ما ينبغي لها فعله. يمكن لرائد الأعمال أن يقرر تعديل قدرة العمل بعد إجراء دراسة مرجعية، ومع ذلك

يجب أن تقتزن الموازنات الداخلية بتحليل خارجي يسمى قياس الأداء (المقارنة المعيارية Benchmarking)، من خلال موازنة نشاطك التجاري بمنافس قريب أو بمتوسط الصناعة، ويمكنك الحصول على فكرة أفضل عن كيفية تناسب نشاطك التجاري مع السوق الأكبر.

12.4.3 معايير الصناعة

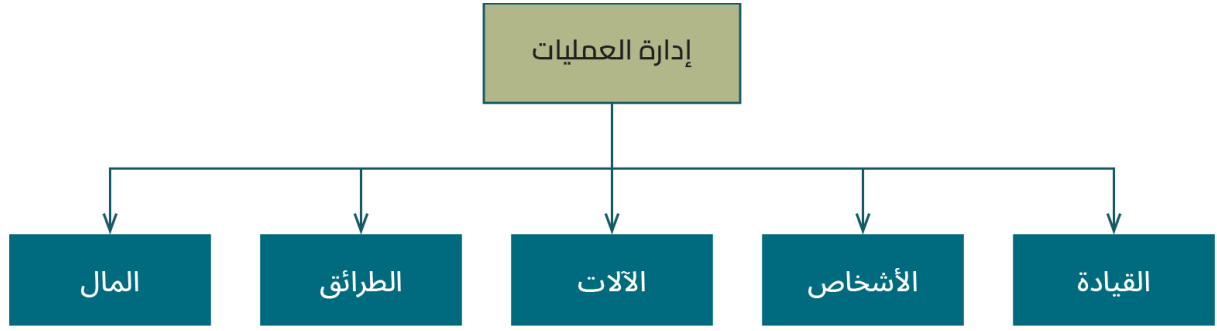
إذا سجل فريق كرة السلة 68 نقطة، فهل يفوز؟ إذا قطع سباح مسافة 100 متر خلال 20 ثانية، هل يحتل المركز الأول؟ وإذا سجل فريق كرة قدم هدفين، فهل يخسر؟ الإجابة على الأسئلة الثلاثة بسيطة: نحتاج إلى مزيد من المعلومات، فبدون معرفة نتيجة الفريق الآخر، لا نعرف ما إذا كان الفريق قد فاز أو خسر، أي يجب أن تكون هناك بعض النقاط الأخرى للموازنة، وإلا فمعرفة النقاط المسجلة لا معنى له.

وبالمثل، تحتاج الشركات إلى موازنة أدائها الفردي ببعض مقاييس الأداء الخارجية، تسمى المقارنة مع متوسط الصناعة، أو الرائد داخل الصناعة، أو شريحة السوق، بالمقارنة المعيارية Benchmarking . وهي تسمح بإجراء موازنة مباشرة لشركتك مع طرف آخر، إما رائد الصناعة، أو متوسط السوق، أو معطيات الصناعة كلها. وذلك من خلال النظر في العديد من مقاييس الأداء؛ حيث يمكنك معرفة ما إذا كان أداء شركتك بمستوى يحافظ على نفسها على المدى الطويل، أو ما إذا كان السوق المحلي لشركتك غير عادي قياسًا مع سوق شركة أخرى. فإذا كان مستوى أداء شركة ناشئة لا يتطابق مع متوسط الصناعة أو قائد الصناعة، فهذا لا يعني أن الشركة تُدار بطريقة سيئة، ولا أنها لن تكون مربحة. وفي كثير من الأحيان، تكون الموازنة مع منطقة السوق المحلية أفضل من الموازنة مع الرائدین الوطنيين أو الصناعة ككل.

12.4.4 إدارة العمليات

أساس إدارة العمليات هو نظرية الإدارة العلمية. فقد طور فريدريك تايلور الإدارة العلمية كما رأينا، لتقديم التنظيم، والجدولة، والتنسيق، والتوحيد، والتعاون بين العمال في عملية الإنتاج؛ إذ رأى تايلور أن مصنع الإنتاج عبارة عن منظمة كبيرة متعددة الأوجه بها العديد من الأنشطة المترابطة التي يجب أن تعمل كآلة واحدة كبيرة، فقرر تنسيق أنشطة كل عامل داخل مجموعة واحدة مع أنشطة العمال الآخرين داخل نفس المجموعة، ثم تنسيق كل مجموعة عمالية مع مجموعات عمالية أخرى، بعدها تجميع مجموعات العمال في مجموعات أكبر، للحفاظ على حركة المواد خلال عملية التصنيع.

سواء كنت تعمل في بيئة تصنيع مادة خام إلى منتج نهائي، أو في بيئة تقدم للعملاء خدمات وتجارب مستخدم، فيجب أن تكون المكونات الخمسة لإدارة العمليات: التنظيم، والجدولة، والتنسيق، والتوحيد المقاييس، والتعاون هي أساس أنشطة شركتك، وللحصول على نتائج مثمرة، يجب أن تكون لدى الشركة مدخلات مهمة، هي المال والطرائق والآلات والأشخاص والقيادة. فإذا غاب أو نقص أحد هذه المدخلات، زاد احتمال عمل الشركة بفعالية ناقصة، وهو ما يعرضها أكثر لخطر الفشل.



تشكل العناصر التالية أساس إدارة العمليات: المال، والطرائق، والألات، والأشخاص، والقيادة.

أ. المال

غالبًا ما نستخدم المصطلحات الثلاثة التالية على أنها مترادفات: المال، والنقد، والعملية. لكنها في الواقع مختلفة المعاني والتطبيق، فالمال هو كل أداة قانونية يمكن استخدامها في تبادل السلع والخدمات.

يشير مصطلح النقد عادةً إلى النقود المادية أو العملة، ولكنه يشمل أيضًا الودائع في حساب (الإيداع أو الادخار أو الحساب الجاري) في مؤسسة مالية، إذ يمكن للعملاء الدفع مقابل مشترياتهم على سبيل المثال، باستخدام النقود الورقية، أو القطع المعدنية، أو الصكوك، أو بطاقات الخصم، أو بطاقات الائتمان، بغض النظر عن شكل الإيداع؛ إذ سيظهر الرصيد النقدي في الميزانية العمومية للشركة وهو المبلغ المالي المتاح للشركة لسداد ديونها والتزاماتها.

وأخيرًا، فالعملة هي نقود ورقية مطبوعة، أو قطع معدنية مسكوكة، ومصدرة، ومدعومة من حكومة وطنية؛ حيث تنقسم إلى فئات، أو وحدات في كلا شكلها. ومع توسع التجارة الدولية جنبًا إلى جنب مع الحركة الواسعة للأشخاص بين البلدان، فمن المهم معرفة رائد الأعمال لكيفية تأثير الأسواق العالمية على قيمة العملات، إذ تقرر كل حكومة وطنية ما هي فئات العملة التي ستنتجها، وتحدد قيمة العملة الوطنية بموازنتها بعملة وطنية أخرى، وقد تزداد أسعار المواد الخام والإمدادات التي تنشأ في بلد آخر كثيرًا بسبب انخفاض قيمة الدولار الأمريكي، أو زيادة في قيمة أموال بلد المنشأ. وبالمثل، فقد تنخفض أسعار المواد الخام والإمدادات، لتغير قيمة العملة.

تُعد معرفة وفهم كيفية تأثير السياسات والأنشطة النقدية الدولية على رائد الأعمال المحلي، أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النمو طويل الأجل والقدرة على البقاء، حيث يجب أن يكون لديك فهم وإلمام بالتكاليف المتوقعة للمواد، بالإضافة إلى الأموال الكافية المتاحة في الوقت المناسب للوفاء بالتزاماتك المالية.

السيولة Liquidity هي مقياس لقدرة الشركة على الوفاء بديونها والتزاماتها الفورية والقصيرة الأجل (أي المستحقة خلال عام واحد)، وهي طريقة لوصف مدى قدرتك على تغطية التزاماتك الحالية باستخدام أصولك الحالية. تكمن فائدة توفر السيولة في قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد، وفي إطار زمني قصير جدًا عادةً، فهذا يقلل المخاطرة التي يتحملها المقرضون، ولهذا تقل نسبة الفائدة المتفق عليها. وكذا الحال بالنسبة لشركات التأمين التي قد تقلل الأقساط نتيجة توفر السيولة والدفع المنضبط، كما قد يقدم

البائعون خصومات نقدية للمدفوعات المبكرة. ولهذا كله يُعَد الحفاظ على السيولة أمرًا حيويًا لنجاح الأعمال التجارية الصغيرة، حين تصعب إمكانية استخدامها الخيارات المالية الأخرى.

تشمل المصادر الأخرى للنقد، حسابات الائتمان، مثل: خط الائتمان، أو بطاقة ائتمان الشركة، أو الحسابات المستحقة الدفع، أو القروض، أو سمعتك الشخصية. ويُعَد خط الائتمان Line Of Credit، أو اختصارًا LOC اتفاقًا بين البنك والمودع، حيث يوفر البنك الحد الأقصى من المال الذي يمكن للمودع اقتراضه في أي وقت خلال مدة القرض، ويدفع المقرض رسومًا خلال المدة، سواءً كان هناك رصيد مستحق أم لا، كما يدفع فائدةً عند وجود رصيد على القرض، وتُعد كل مصادر النقد هذه أكثر تعقيدًا وتتضمن تخطيطًا وإعدادًا أكثر من السيولة، ومع ذلك فمصادر الأموال غير التقليدية هذه، تُعد ضروريةً عادةً لصاحب العمل الجديد من أجل دفع تكاليف الأنشطة التجارية قبل بدء الشركة في تحصيل الأموال من عملائها. قد يصبح سوء إدارة حسابات الديون قصيرة الأجل عبئًا على الشركات الصغيرة بسهولة، ولإدارة الالتزامات المالية للشركة إدارةً أفضل، يحتاج صاحب المشروع إلى معرفة الأدوات المالية المتاحة وكيفية استخدامها، وكذا حسن اختيار الأداة التي يجب استخدامها لأي غرض يواجهه.

التمويل Financing هو استخدام المال لإنجاز أنشطة الشركة، على أن تتطابق وسيلة الدفع مقابل مَورد ما مع متوسط عمره المتوقع، فيكون سداد الديون طويلة الأجل، مثل: الأراضي، والمباني، والمعدات، والآلات؛ عبر الأدوات المالية طويلة الأجل التي تسمى الديون المضمونة Secured debt، ذلك أن القرض المستخدم في شراء الأصول أو الموارد طويلة الأجل يكون عادةً أقصر عمرًا منها. فلنفترض أنك اشتريت آلةً متوسط عمرها عشر سنوات، وتمولها عبر قرض تدفعه بالكامل في أقل من عشر سنوات، حيث يكون الغرض هنا هو تحقيق إيرادات تتجاوز قيمة سداد القرض وفوائده، بحيث تجني الآلة ثمن القرض الذي اشتريتها به، وتزيد عليه ثمن الفائدة على القرض، وتكاليف التشغيل، والتأمين وأي ضرائب عليها.

يجب سداد الالتزامات قصيرة الأجل أو الحالية، مثل: كشوف المرتبات، والضرائب، والتأمين، وجميع الأنشطة التشغيلية الأخرى، من خلال المصادر النقدية قصيرة الأجل؛ إذ تحدث معظم التزامات الدفع قصيرة الأجل كل أسبوع (كشوف المرتبات)، أو على الأقل كل شهر (تأمين، إيجار)، وتشمل المصادر النقدية قصيرة الأجل المبيعات، والذمم المدينة، والمدفوعات المقدّمة، وخط الائتمان.

يؤدي الخلط بين إستراتيجيات التمويل طويلة وقصيرة الأجل إلى تعريض الاستقرار المالي للشركة إلى الخطر، وقد يؤدي سوء إدارة الشؤون المالية إلى خلق حالة لا تستطيع فيها الشركة سداد فواتيرها في الوقت المحدد. وبالتبع، فإذا فشلت الشركة في دفع مستحقاتها قصيرة الأجل، فلن تعمر طويلًا.

تُعد إدارة الأموال التي تُحصل وتُنفق، إحدى أهم مسؤوليتين على عاتق رائد الأعمال، حيث يكون التدفق النقدي إيجابيًا عندما يتجاوز المال المستلم المُنفق. والعكس، فعندما يتجاوز المال المنفقُ المستلم، فسيكون التدفق النقدي سلبيًا.

تواجه جميع الشركات والمؤسسات تدفقات نقدية سلبية في وقت ما. ولهذا يخصص المديرون الجيدون حساب توفير، أو إمكانية الوصول إلى أموال أخرى من أجل سداد الالتزامات المالية الحالية، ولكن المهم هو تحقيق تدفق نقدي إيجابي على المدى الطويل.

عندما تفتقر إلى المال لدفع الفواتير، يمكنك الاعتماد على إحدى ثلاثة طرائق بديلة: إما الائتمان، أو النقد عند التسليم، أو العربون. وقد يستخدم بائعو رواد الأعمال جميع طرائق الدفع الثلاثة. وبالمثل، يمكن لرائد الأعمال استخدام الثلاثة لجمع الأموال من العملاء.

عندما تكون الفواتير مستحقة ولا تملك الشركة نقوداً كافيةً لدفع الفواتير أو يكون التوقيت غير ملائم، فيجب على الشركة استخدام الائتمان، والائتمان Credit هو الوعد بالدفع لاحقاً مقابل شيء حصلت عليه، وقد يأتي الائتمان قصير الأجل بدون رسوم ولا فائدة، مثل الحسابات الدائنة (راجع فصل التمويل الريادي والمحاسبة)، بحيث يوافق البائعون على تسليم السلع إلى زبائنهم المعتادين دون استلام ثمنها وقت التسليم، على أن يكون هناك اتفاق مُسبق حول يوم أو فترة الدفع.

يُعد الدفع عند التسليم Payment at the time of delivery عمليةً شائعةً يجب على العديد من الشركات الناشئة اتباعها، فعندما يتم التسليم، يُحرر سائق التوصيل أو الوكيل عبر الإنترنت المنتج للعميل بمجرد استلام ثمنه، وقد تُثقل طريقة الدفع هذه شركةً ناشئةً ليس لديها سيولة. من ناحية أخرى، يمكن للشركة الناشئة تقليل خسائرها من خلال طلب الدفع عند التسليم من عملائها الجدد، حيث تتلقى مدفوعات، كما يكون لديها الأموال اللازمة لدفع التزاماتها الخاصة.

بالنسبة للمنتجات الفريدة أو المتخصصة، يطلب بعض البائعين عربوناً من العميل قبل تصنيع المنتج. حيث يقلل هذا العربون Deposit من خسارة البائع في حالة تراجع العميل عن الشراء، بحيث يصعب بيع المنتج المخصص لشخص آخر. كما أن العربون يوفر النقد للبائع الذي يحتاج إلى شراء المواد الخام لصنع المنتج النهائي. وبالنسبة إلى رائد الأعمال المبتدئ، فقد يؤدي الدفع مقابل المنتجات مسبقاً إلى إجهاد النقد المتاح للعمليات الجارية. ومع ذلك فإذا قدم عملاء صاحب المشروع دفعةً مقدّمةً قبل إنتاج المنتج، فسيكون صاحب المشروع كأنما حصل على قرض بدون فوائد من العميل.

تُستخدم طرائق الدفع الثلاثة هذه في المعاملات التجارية، حيث يجب أن يساوي النقد الناتج خلال كل دورة مالية المصاريف المدفوعة خلال كل دورة، أو يتجاوزها، وإلا فقد تجد الشركة نفسها بدون أي أموال، فيستحيل عليها تحمّل تكاليف البقاء في العمل.

ب. الطرائق

تُسمى دراسة كيفية تنفيذ العمل بيئة العمل Ergonomics، وهي تتضمن تصميم، وترتيب، وتنسيق الأدوات والمعدات. بحيث تكون حركة العمال الذين يستخدمونها آمنةً وفعالة، وتُمرر المنتجات عبر محطات العمل المناسبة في الوقت المناسب وبنجاعة.

ربما تكون طرائق العمل أكثر أهميةً عند استخدام الآلات والمعدات المعقدة، ويجب أن تؤدي الحركة التدريجية للمنتجات من مرحلة إلى أخرى إلى تقليل وقت وجهد الموظفين، مما يقلل التكاليف. فيكون تسليم المواد الخام إلى أقرب موقع تُستخدم فيه، كما يكون نقل وتخزين المواد الكبيرة في كل نقطة تجميع أسهل وأكثر كفاءة من تخزينها في موقع آخر ثم نقلها عند الحاجة إلى محطات العمل. ولا يقل عن ذلك أهمية تسليم المخزون في الوقت المناسب.

تطبق شركات الخدمات أيضًا نهج خط التجميع⁽⁷⁾ عندما يصبح العمال بارعين في مهامهم، حيث يمكنهم أداء الحد الأدنى من الإجراءات اللازمة لإكمال مهمة ما دون التضحية بالجودة⁽⁸⁾.

تستخدم العديد من مطاعم الوجبات السريعة، مثل صباوي Subway، نهج خط التجميع لإعداد الطعام بأحسن وأسرع طريقة، ففي تحضير الهامبرغر مثلاً، يختار موظف الخبز، ويضيف إليه المقدار المناسب من اللحم، ثم يدفعه إلى العامل التالي الذي قد يضيف إليه البصل والجبن والطماطم والخس، قبل أن يمرره إلى المحطة التالية. وبمجرد انتهاء إعداد الهامبرغر، يصل إلى العامل الأخير الذي يغلفه ويضعه على طبق أو في كيس حسب رغبة العميل.

عندما تقتصر مهام الموظفين على وظائف قليلة جداً، فإن تكرار الحركة يجعل عملهم أسرع، وينتج عن هذا التخصص جودة أعلى. إذ يسمح التخصص لكل عامل بزيادة الإنتاجية، وتحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.

لقد أصبح تقسيم العمل هذا مكوناً رئيسياً في النماذج الاقتصادية الغربية، وهي فكرة شرحها آدم سميث لأول مرة سنة 1776 في كتابه "ثروة الأمم The Wealth of Nations"، وذلك باتخاذ صانعي الدبابيس مثلاً. إذ افترض سميث أن تقليل عدد مهام كل صانع دبابيس سيجعلهم يحسنون كفاءتهم الحركية، مما يؤدي إلى توحيد الجودة، ورفع مستوى الإنتاج، فهذه الزيادة في نوعية وكمية العمل تزيد من إنتاجية وربحية العامل، كما يحدث التعاون بين العمال المتقاربين تلقائياً وطبيعياً، بحيث يلغي ضعف أحدهم اجتهاد الآخر. ومع ذلك يستمر استبدال العمل البشري بالآلات والأدوات الإلكترونية المصنعة خلال الثورة الصناعية، وثورة التقنية الحديثة. لكن هذا لا يلغي الحاجة إلى العمل البشري الذي يبقى ضرورياً في خط الإنتاج، سواءً في إنشاء المنتجات، أو تجميعها، أو أداء الخدمات.

ج. الآلات

ابتداءً من أواخر القرن الثامن عشر، حولت الثورة الصناعية العمل من القوة العضلية إلى القوة الميكانيكية، ومنذ ذلك الحين استخدم البشر الآلات لأداء مهاماً أكبر مما يمكنهم تحقيقه بأنفسهم، أو باستخدام حيوانات كبيرة، حيث توفر الآلات تناسقاً في العمل وأداءً أسرع من العمال البشريين، وبتكاليف أقل لكل وحدة مصنوعة. ولكن قد يكون الإنفاق النقدي الأولي على الآلات كبيراً.

بالنسبة إلى رائد أعمال مبتدئ، فقد يكون شراء الآلات مهمةً صعبة، ومعقدة، وتستغرق وقتاً طويلاً. لذا يجب على المرء أولاً النظر إلى إجمالي تكاليف الملكية Total Costs of Ownership أو اختصاراً TCO، وهي

التكلفة الشاملة لامتلاك عناصر رأسمالية كبيرة، بما في ذلك التكاليف المباشرة الأولية، والتكاليف المباشرة للتشغيل، والتكاليف غير المباشرة. تُعد صيانة وإصلاح المعدات التشغيلية أمرًا صعبًا، خاصةً عندما تتطلب جداول الإنتاج تشغيل الماكينة، وقد يكون التخطيط السيئ مكلفًا للغاية، خاصةً بالنسبة للشركات الناشئة، لأن قدرتك على إنتاج المنتجات وتسليمها في الوقت المحدد تنعكس على موثوقيتك لكل من عملائك وموظفيك.

عند اتخاذ قرارات شراء المعدات، يجب مراعاة جميع التكاليف المرتبطة بالشراء، بالإضافة إلى قدرة الجهاز على تحقيق الدخل أو خفض التكاليف، حيث لا تشمل هذه النفقات سعر الشراء فحسب، بل تشمل أيضًا تكاليف التسليم، والتركيب، والإعداد، والمعايرة، والتشغيل؛ كما يجب أيضًا مراعاة الفائدة المدفوعة على القرض جزءًا من تكلفة الحصول على المعدات، وهو عامل يتجاهله العديد من أصحاب الأعمال الجدد، ولكن المحاسب الجيد لا يفوته هذا.

تتضمن التكاليف المخفية لعمليات الشراء الرئيسية تكاليف تشغيل معينة، غير أن أصحاب الأعمال الجدد غالبًا ما يركزون على سعر الشراء -والذي يشار إليه أحيانًا بسعر الملصق- بدلاً من التركيز على التكاليف الإجمالية المرتبطة بالمعدات، إذ تتطلب المعدات الرئيسية طرائق توصيل خاصة، وتكاليف شحن أخرى، كما قد يتعين تركيبها بواسطة فنيين مختصين عند استلامها في الموقع، إضافةً إلى إمكانية احتياجك في بعض الحالات إلى تقوية أرضية الموقع لتحمل الوزن الجديد، وربما تحتاج أيضًا إلى ترقية الإمداد الكهربائي للتعامل مع التيار الضروري، كما يحتمل أن تكون هناك حاجة لعمليات تفتيش محلية، أو حكومية، للحصول على تصريح لتشغيل الجهاز. وفي بعض الأحيان، تتطلب وثائق تأمين المسؤولية عمليات تفتيش وترخيصات، بالإضافة إلى التصاريح الحكومية. كل هذه النفقات الإضافية ترفع التكاليف الإجمالية للحصول على المعدات. وهذه النفقات في غالب الأحيان باهظة، ولا سبيل إلى استردادها حتى عند بيع المعدات.

تُصنف عملية شراء الآلات والمعدات الرئيسية الأخرى على أنها مشتريات رأسمالية أو نفقات رأسمالية. حيث أن النفقات الرأسمالية Capital expense هي عملية شراء رئيسية لأصل وظيفي من المتوقع استثماره لأكثر من ثلاث سنوات، أو احتفاظه بقيمة مالية حتى بعد استهلاكه بالكامل. ومن الأفضل دفع هذه النفقات الرأسمالية التي تشمل المباني، والمعدات، والآلات، والمفروشات، باستخدام الاقتراض حتى يتسنى للشركة استخدام سيولتها لدفع المصاريف التشغيلية Operational expenses، وهي تلك المرتبطة بالأنشطة اليومية المستمرة للأعمال، مثل: المخزون، واللوازم المكتبية، والأجور، والتأمين، والمرافق.

عند تعيين أصل تملكه الشركة ضمانًا للدين، يضع المقرض رهناً على ذلك الأصل، وهذا يجعل الدين مضمونًا، بحيث تغطيه قيمة إعادة بيع الأصل. وتخفيف العبء المالي للمشتريات الرئيسية، فالاستهلاك، وانخفاض قيمة تلك الأصول تُحتسب مصروفًا في بيان الدخل، وهذا يقلل الدخل الخاضع للضريبة، كما يقلل من النفقات الخاضعة للضريبة.

من الممارسات المعتادة والمفيدة أن يكون جدول السداد للمصاريف الرأسمالية مساويًا أو أقل من متوسط العمر المتوقع للمعدات. تشتري شركة على سبيل المثال، طابعة نقل حراري من المتوقع استثمارها لمدة

عشرين عامًا، ثم تمولها من خلال قرض تسدده قبل انتهاء العشرين عامًا. على الرغم من أن سداد الدين قبل استهلاك الأصل بالكامل يُعد أمرًا مثاليًا، لكن قد تمتد شروط القرض لما بعد جدول الاستهلاك أحيانًا.

لأداء الآلات حدود، فالسعة المطلقة Absolute capacity هي أكبر حجم للوحدات يمكن للآلة إنتاجها خلال فترة زمنية محددة؛ أما السعة التشغيلية Operational capacity، فهي عدد الوحدات التي يمكن توقع إنتاجها خلال فترة زمنية محددة. الفرق بين الاثنين هو الاحتياطي التشغيلي Operational Reserve، نظرًا لإمكانية احتياج الآلات إلى التسخين، وتحميل المواد وتفريغها، أو تشحيم الوصلات المتحركة، أو فحص الأحزمة والخرائط وإصلاحها، أو القيام بوظائف تشغيلية أخرى، فلا يمكن للآلات العمل بقدرة مطلقة لفترة طويلة.

عند حساب مستويات الإنتاج، يكون من السهل المبالغة في تقدير عدد الوحدات المنتجة، فلكي تعمل طابعة النقل الحراري بطريقة صحيحة، يجب تحميل الورق، وتعبير الأسطوانات، وضبط مشابك التغذية. ثم طباعة ورقة اختبار أو اثنتين للتحقق من كفاية الحبر ووضوح الصورة. كل هذه الأنشطة الضرورية تستغرق وقتًا، لكنها في الواقع غير منتجة، ونظرًا لأن كل نشاط تجاري سيكون له متطلبات وتأثيرات فريدة على السعة، فأفضل طريقة لتحديد السعة التشغيلية هي تتبع أدائك بمرور الوقت وحساب المتوسط. خلافًا لذلك، سيكون الحصول على المعطيات من أحد مستشاريك، أو من منافس ودود كافيًا لأغراض التخطيط والميزانية.

الآلات تكلف المال لتعمل، ويُعد تحسين الكفاءات وحجم الإنتاج دافعًا رئيسيًا لشراء معدات جديدة، ولهذا قبل اتخاذ قرار الشراء، يجب أن تأخذ في الحسبان الزيادة في الوحدات المنتجة، وفرق التكاليف التشغيلية لكل وحدة، وتقليل النفايات، وتحسين جودة المنتجات. فإذا قرر بقال لديه ثلاثة قديمة لا تزال تحتفظ بالطعام في درجة الحرارة المطلوبة أن يستبدلها بواحدة جديدة مثلًا، فستتغير حتما تكاليف تشغيلها، ولكن ذلك ليس له تأثير على عدد المواد الغذائية التي تخرج منها وتباع، أي يمكن النظر فقط إلى الفرق في التكلفة الفعلية للكهرباء بين الثلاثين. وفي مثال آخر، آلة القوالب التي تقلل من النفايات، وترفع عدد القطع المنتجة في الساعة مثلًا، تستحق الاستثمار.

جميع الآلات عرضة للتعطّل عادةً وفي وقت ومكان غير مناسبين، حيث تشبه محاولة إصلاح المعدات المعطلة وهي مطلوبة للإنتاج، محاولة طاقم الطريق إصلاح الحُفر دون إيقاف حركة المرور. لذلك فمن الضروري في الإدارة جدولة وقت الإنتاج Production time.

يُعد وقت التشغيل هو مقدار الوقت الذي تُنتج فيه الآلة المنتجات الموجهة إلى البيع فعليًا؛ أما وقت التوقف Down time، فهو الوقت الذي لا يحدث فيه الإنتاج بسبب الإصلاح، أو إعادة تخزين المخزون، أو العمل غير المجدول.

يقلل الجدول الزمني للصيانة المخططة بانتظام والذي يتضمن الإصلاحات الوقائية وعمليات التفتيش، من وقت التعطل غير المتوقع وفشل المعدات. لهذا فجدولة الإصلاحات قبل أن تكون ضرورية، فهي تجعل المعدات تعمل بكفاءة وسلاسة، وتساعد على تقليل التكاليف على المدى الطويل، كما تسمح بإدارة النفقات بطريقة أفضل؛ إذ لا تؤدي الأعطال غير المتوقعة في المعدات إلى مقاطعة العمليات فحسب، بل قد تؤخر

تسليم المنتجات والخدمات إلى العملاء، وهذا قد يضر بموثوقيتك، ويؤثر سلبيًا على ثقة العملاء في مصداقيتك، مما قد يؤثر على المبيعات المستقبلية.

ستصبح كل آلة في وقت ما، قديمةً وبحاجةً إلى الاستبدال، وقد يكون امتلاك أحدث وأكبر قطعة من المعدات إغراءً لا يستطيع حسابك المصرفي تحمله. يُعد استبدال المعدات، سواءً كانت معدات صناعية رئيسية تحتاج إلى تركيب احترافي، أو معدات مكتبية قد يُعدها الموظفون، قرارًا حاسمًا، وفي كثير من الأحيان، قد تكون معايير اختيار المعدات الجديدة هي نفس المعايير المستخدمة لوصف قدرة المعدات القديمة، كما قد يكون استخدام متطلبات العمل القديمة للمعدات الجديدة أمرًا مقبولًا في صناعة تخضع لتغيرات قليلة جدًا على مدى فترة طويلة جدًا. ومع ذلك فمعظم الصناعات تتغير جذريًا وتحتاج إلى معدات حديثة.

جد الحل

تحقيق الفائدة في المنزل

تُعد الطاقة الصديقة للبيئة توجهًا طاغيًا في وقتنا هذا، ومن الطرائق التي تتبعها شركات الطاقة لتصبح صديقةً للبيئة، استخدام الكهرباء المولدة عبر الرياح، وهي طريقة لا تزال إلى وقتنا هذا تعتمد نظامًا ضخمًا، تشغل فيه مزارع الرياح مئات الأبراج في المناطق الريفية. يُعد تركيب توربينات الرياح في المنازل الفردية غير عملي حاليًا، لأن قيود تقسيم المناطق يحد من ارتفاع المباني، كما الفوائد التي تعود على أصحاب المنازل تقل عن التكاليف. إضافةً إلى أن التلوث الصوتي والمرئي المحتمل يمثل مصدر قلق للجيران.

تنطبق هذه المخاوف على الخيارات الحالية لتوربينات الرياح.

- هل يمكنك التفكير في خيارات أخرى تكون مفيدةً وفعالةً من حيث التكلفة، ومقبولة اجتماعيًا في المناطق الحضرية والسكنية؟
- ما هي الخصائص الفيزيائية التي تحتاج إلى النظر فيها؟
- ما هو نوع القدرة الوظيفية المطلوبة؟
- هل يمكن أن يحتوي المنزل على أكثر من نوع واحد من الدوائر الكهربائية لأنواع مختلفة من الاحتياجات؟
- هل نحتاج إلى منتج لتوليد الكهرباء للأغراض المنزلية اليوم؟ أم يجب علينا ببساطة إعادة التفكير في الأنظمة الكهربائية المنزلية بالكامل؟

لا يُنشئ رواد الأعمال منتجات وخدمات جديدة فحسب، بل يعيدون أيضًا تعريف المشكلة، وقد يحتاجون إلى إجراء تعديلات لحل العوامل البيئية الأخرى، إذ لم تكن هناك حاجة إلى الطرق المعقدة مثلًا قبل ظهور السيارات، كما لم تكن النشاطات التجارية التي توفر البنزين وأعمال إصلاح السيارات ضروريةً قبل انتشار السيارات. وبهذا لم تغير السيارات المنتجة بكثرة كيفية تصنيعها وحسب، فقد غيرت الطريقة التي يتحرك بها الناس أيضًا.

تفكر فيما حدث مع أفني باتل طومسون Avni Patel Thompson وأعمال رعاية الأطفال التابعة لها بوبي Poppy، وأجب على الآتي:

- ما الدروس التي يمكنك تعلمها من تجربتها وأنت تنظر إلى توريينات الرياح المنزلية؟
- ما هي أوجه التشابه بين شركة موجّهة للخدمات، وشركة موجّهة نحو المنتج؟ ما هي الاختلافات الموجودة بين الاثنين؟
- هل يريد أصحاب المنازل حقًا طريقةً جديدةً لتزويد منازلهم بالطاقة؟ ما هي أوجه التشابه بين شراء جهاز كبير للمنزل وللعمل التجاري؟ وما هي الاختلافات الموجودة؟

قد تتغير أيضًا طلبات العملاء كثيرًا داخل الصناعة بمرور الوقت، تمامًا كما قد تتغير الاحتياجات المحددة للشركة تغيرًا ملحوظًا، ولتلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء الخارجيين، والاحتياجات الداخلية الجديدة للشركة، فقد تكون الآلات ذات التقنية الجديدة والبناء الأكثر تقدمًا إلزاميةً. لذا فيجب أن تخطط من ثلاث إلى خمس سنوات في المستقبل لعمليات الشراء الرئيسية للمعدات، والآلات، والأدوات، والمرافق، ومستويات المهارات. السؤال ليس "ماذا أحتاج اليوم؟" ولكن "ما الذي سأحتاجه بعد خمس سنوات من اليوم؟"

قد يكون للتداول في المعدات القديمة قيمةً لا تظهر دائمًا في المستندات المالية، فعندما يحتاج ممثلو المبيعات لكبار الشركات المصنّعة إلى تلبية الحصة، فقد يكونون على استعداد لتقديم خطة تمويل إيجابية للغاية لوضع معداتهم في شركتك بدل معدات منافسيهم التي تملكها. لكن يجب عدم تجاهل البائع الحالي، فقد يكون مورد الماكينة الحالي لديك حريصًا جدًا على الاحتفاظ بالعملاء، وقد يعرض أخذ معدّاتك القديمة مقايضةً، مما يقلل من سعر شراء المعدات الجديدة، أو قد يكون موردك الحالي قادرًا على تقديم شروط أفضل من المنافسين، أو حتى تقديم الإمدادات مكافأةً على الولاء، حيث تؤدي كل هذه الخيارات في النهاية إلى خفض تكاليف الشراء والتشغيل للمعدات الجديدة.

هل أرقى أم أحتفظ بآلاتي القديمة؟ هل أشتري أم أستأجر؟ هل أبيع أم أبايل؟ هذه بعض الأسئلة التي يصارعها أصحاب الأعمال في إجراء عمليات شراء كبيرة، فقد يكون الدفع مقابل العناصر باهظة الثمن عبر خيارات التمويل التي يعرضها البائع، أسهل من الاقتراض من البنوك التقليدية، ولكن عند شراء المعدات الرئيسية، احتفظ دائمًا بمندوبي المبيعات المحترفين بالقرب منك، فقد تكون رؤيتهم ومعرفتهم الصناعية أكثر فائدةً لك من المعدات نفسها، فالناس الأكثر مرونةً، وأكثر درايةً، بالتأكيد هم أكثر قيمةً من الآلات.

د. الأشخاص

قد يكون البحث عن القوى العاملة، وتعيينها، وتوظيفها، ودعمها، من أكثر التفاعلات التي يتعامل معها صاحب العمل الجديد مكافأةً وإحباطًا، وقد يكون اختيار الأشخاص المناسبين في البداية هو الفرق بين النجاح والفشل في السنوات الأولى من العمل، إذ سيقول العديد من أصحاب الأعمال ذوي الخبرة أن الانتظار لتعيين الشخص المناسب أفضل من تعيين الشخص الخطأ الآن.

بالنسبة لرائد الأعمال الجديد، فتوظيف الأشخاص الذين تعرفهم أمر جذاب لأنه سهل، إذ عادةً ما يكونون مناسبين للغاية في مراحل بدء التشغيل، حيث يشاركون في إثارة العمل الجديد. والمحسوبية Nepotism هي توظيف أفراد الأسرة والأصدقاء المقربين، وعادةً ما تستند إلى علاقتهم برائد الأعمال بدلاً من قدرتهم على أداء الوظيفة، ويُعد الدعم والمشاركة الزوجية مهمان في المراحل الأولى من العمل، إذ يصبح الأزواج في عديد الحالات موظفين في الشركة الجديدة⁽⁹⁾.

يُعد توظيف أفراد العائلة أو الأصدقاء الآخرين لمجرد كونهم متاحين والتزامهم الشخصي، أمرًا مغرًا، ومع ذلك فتعيينهم لتلك الأسباب قد يأتي بنتائج عكسية، وقد ينتج عنه ضرر طويل الأمد أكثر مما ينفع، إذ يثبط ذلك أحيانًا المرشحين المؤهلين عن السعي الجاد للتوظيف في عملك الجديد. هذا وقد يكون فصل أحد أفراد الأسرة أمرًا صعبًا حقًا، خاصةً إذا كان من أفراد الأسرة المباشرين، مثل: الوالد، أو الزوج، أو الابن، أو الأخ. ويُعد الاستسلام لتلك الصعوبة والتراخي في فصل القريب غير المؤهل مدمرًا للروح المعنوية بين الموظفين الآخرين، وخاصةً الماهرين منهم.

تختلف ظروف كل نشاط تجاري، إذ يكون امتلاك شريك في بداية عمل أفضل من البدء منفردًا في بعض الأعمال، بينما تكون الحال وحيدًا أفضل من امتلاك الشخص الخاطئ في أعمال أخرى. لكن القدرة على إنجاز بعمل ما، تفوق في نهاية المطاف هوية الموظف؛ وعلاوة على ذلك، سيستاء الموظفون التقليديون المعينون من السوق، من المحابة والرفق اللذين يلقاهما أفراد الأسرة، ومن الصعب طبعًا تحقيق التوازن بين الموظفين من أفراد الأسرة ومن غيرهم، ورائد الأعمال الجديد في غنى عن المشاكل التي تسببها الخلافات بينهم.

من موارد التوظيف الشائعة أيضًا زملاء العمل السابقون، أو أصدقاء المدرسة السابقون، أو جيران الحي القديم. إذ لدى رائد الأعمال في المراحل المبكرة الكثير من المشاكل التي تحتاج الحل، والمهام التي عليه تنفيذها، بحيث يبدو أن توظيف الأشخاص الذين يعرفهم حلًا ممتازًا، ولكن هذا ينقل العلاقة من زميلين، أو جارين، أو رفيقين، إلى رئيس ومروّوس. لذا، فمن الطرائق المؤكدة لإنهاء صداقة جيدة هو تعيين صديق غير مؤهل للوظيفة، والأسوأ من ذلك وضعه في دور إشرافي.

يجب أن يكون كل مالك جديد على استعداد لتجاوز مرحلة بدء التشغيل وإلى مرحلة النمو، حيث تصبح المهارات أكثر أهمية من العلاقات الشخصية. يتطلب هذا التقدم الطبيعي في نضج الأعمال، عمالًا مهرةً لأداء مهامهم بفعالية، حيث تأتي هذه المهارات بسعر قد يكون من الصعب مطابقته في المراحل الأولى من العمل، ولكن على المدى الطويل، سينتج العمال المهرة إيرادات أكثر من تكاليف توظيفهم، كما يتوقع العملاء من الشركات القائمة أكثر مما يتوقعون من شركة بدء التشغيل الأولية.

يجب على رواد الأعمال تعيين موظفين يكملونهم، ليس فقط في المهارات، ولكن أيضًا في الشخصيات. حيث تواجه كل شركة في جميع مراحلها المختلفة، من البداية وحتى بدء التشغيل والنمو والتوسع، مواقف وعقبات تتطلب مجموعة متنوعة من المهارات والموهب لحلها، كما تتطلب بعض المواقف نهجًا قويًا أو مباشرًا أو حتى تصادميًا، والذي يمكن قد موقفًا طبيعيًا ومريحًا لصاحب الشخصية المنفتحة، فيما تحتاج

مواقف أخرى إلى التعامل بهدوء وبطريقة غير مباشرة. وقتها يتخذ الموظف الانطوائي الذي يكون بطيء الاستجابة نهجًا سلميًا يكون أكثر ملاءمة .

يمكن للشركات الصغيرة تقوية موظفيها من خلال توظيف أشخاص لديهم مجموعة متنوعة من الخلفيات والخبرات، حيث تفيد التجارب الجماعية لجميع الموظفين، الشركة بطرق قد لا يسهل التعرف عليها دائمًا، فالموظفون الذين يتلاءمون معًا يجعلون مكان العمل لطيفًا، وتجربة العملاء ممتعة.

ه. القوى البيعية

ناقشنا في مبحث **بناء فريق الأحلام الريادي**، مندوب المبيعات في سياق قيمة وأهمية توليد الإيرادات والتدفقات النقدية للشركة، لكننا سنركز في هذا المبحث على فريق المبيعات من حيث كونه جزءًا من الموظّفين العاملين في عمل ربحي، ومع ذلك يمكن للمنظمات غير الربحية التي تعتمد على إيرادات المبيعات تطبيق المفاهيم التالي توضيحها أيضًا.

قد تكون القرارات التي تنطوي على فريق مبيعات من أهم القرارات التي تُتخذ، وربما تكون أكثر أهميةً من الهيكل التنظيمي والوضع الضريبي، حيث ينفذ فريق المبيعات الأنشطة التي تدر الإيرادات، مما يجعل العمل ينبض بالحياة ويحافظ عليه، فبدون نشاط المبيعات، يصبح العمل منظمةً هامدةً محكوم عليها بالإغلاق.

يجب أن تتلاءم القوى البيعية مع الإستراتيجية التشغيلية والتسويقية الشاملة للشركة، حيث يجب تطوير المنتج بالكامل، وتحديد فوائده للعملاء بوضوح، واختيار السوق المستهدف الأساسي قبل الحاجة إلى فريق مبيعات. كما يجب تحديد أهداف الحد الأدنى من مستويات الإنتاج علاوةً على ذلك، ويجب حساب أعلى مستوى من الإيرادات الكافية لتغطية النفقات. من الضروري كذلك التأكد من وضوح كل هذه الأهداف، وقابلية تحقيقها من قبل فريق المبيعات والشركة، قبل تجميع فريق المبيعات.

الأمر الأول الذي يجب النظر فيه هو تحديد مرحلة الشركة، إذ يمتلك بعض رواد الأعمال شركة ناشئة حقيقية تبدأ من الصفر، في حين يدخل البعض الآخر في ريادة الأعمال من خلال شراء أعمال قائمة مع عملاء راسخين وتدفق نقدي. وسيعتمد التنظيم، والهيكل، ودور فريق المبيعات؛ على ما إذا كان العمل في مرحلة بدء التشغيل، أو النمو، أو النضج، أو التراجع، مع تقدم الأعمال خلال كل مرحلة، إذ تتغير متطلبات وقدرات الشركة، كما تتغير البيئة الخارجية للسوق.

يجب توخي الحذر في تحديد ما إذا كانت المبيعات ستُنفذ داخل الشركة، أو يُستعان فيها بمصادر خارجية. إذ ينبغي أن يشمل البحث على الآثار الضريبية، والفوائد المترتبة على استخدام الموظّفين مقابل استخدام المتعاقدین المستقلين⁽¹⁰⁾. يُعد الأداء الذاتي Self-performing، قيام الموظفين بغالبية العمل في الشركة؛ أما التعايد Outsourcing أو الاستعانة بمصادر خارجية، فهو توظيف شركة خارجية، أو طرف ثالث لأداء مهمة، أو وظيفة، أو عملية محدّدة، أو لتصنيع البضائع. ولكل من الخيارين فوائد وقيود، لذا يجب أن يأخذ صاحب المشروع العديد من العوامل في الحسبان، بدءًا من القوة المالية، إلى معرفة السوق، إلى قدرات دعم المبيعات.

فتعيين مندوبي المبيعات موظفينًا يعني أن على صاحب المشروع صرف وقت ومال لتعيين، وتوظيف، وتدريب، وتوريد المعدات والمواد المكتبية، ودفع رواتب فريق المبيعات بانتظام؛ أما التعهيد فقد يكون خيارًا أفضل، إذ لا يستثمر رائد الأعمال فيه مسبقًا إلا قدرًا قليلًا من المال والوقت، ولا يُدفع للمتعاقدين إلا حين تنفيذهم لعملية بيع. لهذا يكون التعهيد هو الاختيار المفضل للشركات التي تعاني من ضغوط مالية بسبب التدفق النقدي، في حين أن المبيعات ذاتية الأداء هي المفضلة للشركات القائمة والمتنامية⁽¹¹⁾⁽¹²⁾.

تُعد الأجرة موضوعًا حساسًا دائمًا. ذلك أنه يعطي لرائد الأعمال سلطة تحديد قيمة وراتب شخص آخر، وهي قوة كبيرة، وسيطرة على فريق المبيعات، كما أنها مسؤولية مهمة للغاية، حيث يجب التعامل معها بحذر شديد، إذ لا تؤثر المشكلات المتعلقة بالأجور على معيشة الموظفين أو المقاولين فحسب، بل تؤثر أيضًا على الصحة المالية للشركة وسمعتها، ولهذا يجب دفع أجور فريق المبيعات في شكل رواتب منتظمة، مع دفع عمولة أحيانًا أو مكافأة إذا استوفى مندوب المبيعات حصصه المطلوبة منه.

تزيد الأجور المنتظمة برفقة ضرائب الرواتب ومزايا الموظفين، من النفقات الثابتة للشركة، لهذا فقد لا يكون هذا اختيارًا مستدامًا لبدء الأعمال التجارية، على أنه اختيار يمكن لرائد الأعمال الاستفادة منه -مع استغلال سيطرته على جداول الموظفين وروتينهم- لكسب ولاء الموظفين، والحصول على التعقيبات الجيدة في السوق من خلالهم.

أجور المتعاقدين أو العمال المستقلين على عكس الموظفين، هو عبارة عن عمولات. وهذا الاختيار يضيف مصروفًا متغيرًا إلى النشاط التجاري، وهو مصروف لا يلزم تسجيله إلا بعد إجراء البيع. غالبًا ما لا يكون صاحب العمل مسؤولًا عن ضرائب الرواتب، لكن رواد العمل المبتدئين عليهم الحذر، إذ تقع مهمة تحديد ما إذا كان الشخص موظفًا أو متعاقدًا حرًا عليهم، فالتراخي أو الخطأ في تنفيذها يُثقل كاهل الشركة بمصاريف إضافية معتبرة في صورة غرامات وعقوبات.

من العوامل المهمة التي يجب التفكير فيها عند تحديد نوع القوى البيعية التي يجب امتلاكك لها، هي معرفة خصائص السوق، ووضعك فيه. فإذا كنت تبيع لشركات أخرى، فسيتعين عليك فهم عمليات اتخاذ القرار، ومعايير الشراء. من ناحية أخرى، للبيع المباشر للمستهلك إستراتيجية تسويق مختلفة تمامًا، فبالنسبة إلى رائد الأعمال غير التسويقي، لا بد من تعلم تلك المهارة كي تكون المحادثات مع فريق البيع مثمرة.



(a)



(b)

(a) في معاملة البيع من شركة إلى شركة، يبيع مزارع مثلاً محصوله إلى محل خضروات، يُحضّره هذا الأخير للبيع إلى العميل. (b) في معاملة البيع من شركة إلى العميل، يبيع المنتج مباشرةً إلى العملاء.

حفظ الحقوق: (أ) تعديل على spectaculat salad bar at wholefoods HQ in Austin من Kevin Krejci/Flickr تحت CC BY 2.0 (ب) تعديل على Honey من Phil Whitehouse/Flickr تحت ترخيص CC BY 2.0

أمر آخر ينبغي أخذه بالحسبان حين التفكير في السوق، هو منطقة المبيعات، فإذا حددت المناطق بواسطة محددات جغرافية، فهل لكل إقليم نفس العدد المحتمل من العملاء؟ ما هو التباين في الحجم والمسافة من المكتب الرئيسي؟ تظهر مجموعة مماثلة من الأسئلة إذا أنشئ فريق المبيعات على طول خطوط الإنتاج، فكيف تتشابه خطوط الإنتاج؟ وكيف تختلف؟ عند رسم تنظيم ومسؤوليات القوى البيعية، سيكون من المفيد للغاية تلقي مُدخّلات من مندوبي المبيعات المحتملين، أو رواد الأعمال الأكثر خبرةً ممن يعرفون بالفعل كيفية إعداد هذا القسم من عملك.

يجب احترام الاتفاقات المبرمة مع فريق المبيعات، لذا لا تعقد أي اتفاق إلا بعد التفكير بعناية فائقة في السيناريوهات، والحصول على نظرة ثاقبة من المستشارين الموثوق بهم، فسمعة العمل مع الموظّفين والعملاء على حد سواء معرضة للخطر عندما لا يحترم أصحاب العمل الاتفاقات مع الموظّفين، وخاصةً الموظّفين الذين يمثلون واجهة الشركة وصوتها في السوق. فإذا قرر مندوب مبيعات، أو موظّف، أو متعاقد مستقل الانفصال عن نشاطك التجاري، فيمكنهم نقل أعمال عملائهم معهم إلى مكان عملهم التالي، وعلى الرغم من قدرتك على اتخاذ إجراء قانوني ضد موظّف سابق يفعل ذلك، إلا أن المحصلة النهائية هي فقدانك لمندوب مبيعات وعملاء، ويُعدّ تجنب هذا الموقف هو الأفضل للجميع، وخاصةً لمك أنت رائد الأعمال.

يُعدّ الحصول على مندوبي المبيعات المناسبين أمراً بالغ الأهمية، فجعلهم يعملون في بيئة إيجابية وفعالة ضرورة لا يمكن تجاهلها.

و. القيادة

تشمل المصطلحات المرتبطة بمنصب قيادي عادةً المالك، والمدير، والمشرّف، وقائد الفريق، والزعيم، والرئيس. حيث تُستخدم العديد من هذه المصطلحات بالتبادل. وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات الطفيفة

في المعنى، فعادةً ما يعمل شخص واحد قائدًا ومديرًا في شركة صغيرة. وقد يكون بعض رواد الأعمال قادرين على التبديل بين هذين الدورين بانسيابية لا تشوبها شائبة، بحيث لا يدرك أتباعهم، وحتى هم أنفسهم شغلهم للدورين في وقت واحد؛ لكن مع ذلك قد ترتبط بعض السمات والسلوكيات ارتباطًا وثيقًا بالقيادة أكثر من ارتباطها بالإدارة.

تتمثل إحدى الاختلافات الرئيسية بين القادة والمديرين، في دورهم في بدء العمل، فعادةً ما تهتم الإدارة بإدارة وتوجيه أنشطة المنظمة، وهذا يشمل التخطيط، والجدولة، والتنسيق، والمراقبة، والإشراف على المهام التي يؤديها الموظفون. حيث يضمن المدير أن الموظفين الذين عُيّنوا لأداء واجباتهم يؤدون تلك الواجبات كما هو متوقع وعلى مستوى مقبول من الجودة والكمية.

من ناحية أخرى، يغرس القائد في الآخرين الرغبة في الأداء، وهذا عدا عن كونه دافعًا داخليًا، فهو نهج نفسي يطوره القائد من خلال الكلمات والأفعال، ومثل نتائج نهج المدير، ستكون نتائج تحفيز القائد واضحة جدًا في نتائج أداء الموظفين.

سيعمل الموظفون لدى مديرهم لأنهم ملزمون بذلك على أساس الأدوار المخصصة ومناصب السلطة، ولكنهم يعملون مع قائدهم لأنهم يريدون تحقيق نفس الأهداف، وإنجاز المهام لإرضاء أنفسهم وقائدهم.

يمكنك العثور على العديد من القوائم التي تصف خصائص أو صفات القائد الجيد، إذ سنذكر ههنا القليل منها فقط. ويمكن تقسيم أوصاف القيادة الجيدة إلى الفئات التالية:

- **الشخصية:** وهي تصف خصائص الفرد كما يتضح من أفعاله وأقواله، فالقادة الفاعلون هم عادةً أشخاص ذوو مراس سهل، مع نظرة إيجابية للحياة، حيث يتفاعلون مع الآخرين ويظهرون ثقة ذاتية في مهاراتهم. وحينما يبدأ رواد الأعمال في البحث عن الموظفين، فالعمل على مقربة معًا يضطرهم إلى الاتفاق، والاستمتاع بحضرة بعضهم.
- **الكفاءات:** قد يكون العمل مع شخص لا يعرف ما يفعله أمرًا صعبًا للغاية، إن لم يكن مستحيلًا. لذلك يعرف القادة الجيدون ما هي كفاءاتهم، وهم جيدون جدًا في ما يفعلونه، حيث يُدرك الموظفون وكذلك المنافسون والمنظمون مهارات الأداء الوظيفي العالية، وفي بعض الأحيان، يصبح القائد الماهر جدًا خبيرًا في الصناعة، فيتمتع بسمعة طيبة في جميع أنحاء الصناعة، ويقدم التدريب في المؤتمرات، والمحاضرات والمعارض التجارية، كما أن القادة الجيدين يدركون تمامًا المهارات التي يفتقرون إليها، ويعترفون بسهولة بعدم كفاءتهم في تلك المجالات، لذا يُعَد تعيين موظف ماهر يُعوض أوجه القصور لديك أولوية قصوى.
- **الأسلوب:** أنماط القيادة الثلاثة المشتركة هي: الاستبدادية (الأوتوقراطية)، والديمقراطية، وعدم التدخل. حيث تُعَد كل من هذه الأساليب للقيادة فعالة. ويخضع اختيار النهج الأفضل إلى معايير الصناعة، والهيكل، والبيئة، ومتطلبات الوظيفة. فيتخذ القادة الأوتوقراطيون (المستبدون) القرارات بأنفسهم.

وينظرون إلى الموظفين على أنهم مرؤوسون يجب عليهم اتباع التعليمات دون تردد أو استفسار، ويُعد القادة الأوتوقراطيون ضروريين في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات بسرعة. حيث يكون القائد مدبرًا بدرجة عالية ومهارة في متطلبات العمل، ولكن قد تكون النتائج خطيرة للغاية. أما القادة الديمقراطيون فيُشركون موظفيهم، ويسعون للحصول على مُدخلات قبل اتخاذ القرارات. يعمل هذا النهج جيدًا إذا كانت المنظمة أو الصناعة معقدة، وتتأثر فيها العديد من الإدارات أو الموظفين المختلفين بالقرارات، مع حاجة إلى مجموعة واسعة من المعلومات لاتخاذ قرارات جيدة. وأخيرًا، تسمح قيادة سياسة عدم التدخل للموظفين بالعمل المستقل، دون إشراف غالبًا، أو مساهمة مباشرة من القائد، حيث يعمل هذا النهج أفضل عندما يكون الموظفون على درجة عالية من التعليم والمهارة، ولا تكون المهام بين الموظفين مترابطة جدًا، كما يكون لدى الموظفين دوافع ذاتية.

بدأت دراسة القيادة منذ قرون، ولا يزال النقاش مستمرًا، حيث يمكنك إيجاد أمثلة على القيادة الجيدة والسيئة في العديد من المنظمات بما في ذلك الجيش، والرياضة، والحكومة، والشركات. فسمات القيادة مثل سمات أي تقنية، إذ أن جميعها جيدة وسيئة في الوقت ذاته، والاختلاف هو الوضع وكيفية الاستخدام، فبالنسبة لرائد الأعمال، تُعد معرفة الصناعة، والسوق، والبيئة التنافسية، وقاعدة العملاء، ومجموعة الموظفين، بدايةً لتحديد سمات القيادة وأسلوبها الذي سيكون فعالاً. فإذا قررت عدم توافقك مع البيئة أو الموقف، فيمكنك إشراك شخص يمتلك السمات والمهارات التي تتناسب أكثر مع احتياجاتك الحالية.

12.4.5 الاحتياجات التشغيلية

السؤال الأول الذي يجب عليك طرحه عند بدء عملك، هو ما إذا كان أي شخص يريد شراء منتجك أو خدمتك، فمن السهل إنشاء منتج أو خدمة جديدة، ففي الواقع من 70 إلى ما يفوق 95 % من المنتجات الجديدة سنويًا تُعد فاشلة⁽¹³⁾. ومع هذا المعدل المنخفض للنجاح، ستحتاج إلى إجراء بحث دقيق وتشغيل تجريبي صغير لتحديد جدوى منتجاتك الجديدة؛ إذ لا تحتاج إلى معرفة ما إذا كان أي شخص سيشتري منتجاتك وحسب، ولكن تحتاج لمعرفة ما إذا كان العملاء سيدفعون السعر الذي حددته، لكي تحقق الشركة ربحًا، أو على الأقل نقطة التعادل. أنت بحاجة لطرح هذين السؤالين المهمين جدًا مقدمًا، لأنه إذا كانت الإجابة على أي منهما "لا"، فلا داعي لفعل أي شيء آخر.

تُركز السلسلة الثانية من الأسئلة التي تحتاج إلى معالجتها على موقع عمليات الشركة. أين سوف تفتتح عملك؟ هل ستستأجر أو تشتري مبنى أو منشأة؟ هل تحتاج منشأتك إلى سهولة الوصول إليها في منطقة ذات كثافة مرورية عالية؟ أو قد تكون في منطقة أكثر هدوءًا، حيث تكون التكاليف أقل؟ بالإضافة إلى الوصول والتكاليف، هل سيكون عملك ضمن مجال تأثير المنافس الجغرافي؟ إذ سيكون من المؤسف تجاهلك لجميع العوامل الإيجابية لمنتجك الرائع وخطة عملك القابلة للتطبيق عن طريق اختيار الموقع الخطأ.

إلى جانب تحديد الموقع المناسب، ستحتاج أيضًا إلى مراعاة حجم منشأتك، فقد يؤدي اختيار هيكل صغير جدًا من البداية إلى إعاقة أي نمو في المراحل الأولى من عملك، كما قد يكون الاضطرار إلى الانتقال إلى منشأة

أكبر بعد وقت قصير من بدء العمليات ضارًا بعملياتك. من ناحية أخرى، فاختيار منشأة كبيرة جدًا، سيضغط على التدفق النقدي، حيث ستدفع إيجابًا أو رهناً مقابل مساحة بناء غير منتجة. لذا فإيجاد التوازن بين "كبير بما يكفي للنمو" و "صغير بما يكفي لتحمل انخفاض المبيعات" هو مأزق يواجهه العديد من أصحاب الأعمال، سواءً كانوا رواد أعمال جدد أو قدامى محنكين.

ستحتاج إلى اتخاذ قرارات مماثلة بشأن الأثاث، والمعدات، والمفروشات. أي هل هذه العناصر متاحة للشراء أو الإيجار؟ في بعض الأحيان يكون عقد الإيجار أفضل، حيث تكون المدفوعات الأولية أقل، ولكن بمرور الوقت قد يساعد شراء المعدات والأثاث في تحسين التدفق النقدي بمجرد دفع ثمنها. ومع ذلك فمن الصعب تحديد مقدار الكم، والجودة، والحجم. وقد يساعد مندوبو مبيعات المعدات الجيدون في اتخاذ قرارات المعدات.

سوف تحتاج عند البدء إلى تحديد مستويات المخزون المناسبة. ما هي مدة صلاحية مخزونك؟ إذ تتمتع بعض المنتجات بعمر افتراضي طويل، بينما قد يهلك البعض الآخر بسرعة، لذا اسأل نفسك "كم أحتاج؟"، و"متى سأحتاجه؟"

وستحتاج قبل بدء عمل تجاري إلى تراخيص وتصاريح، إذ يجب فحص المباني والموافقة عليها قبل دخولها لبدء العمل، وقد تتطلب تصاريح البناء عمليات التفتيش الكهربائية، والسباكة، والتكييف، والتفتيش الهيكلي، لهذا يجب اتخاذ إجراءات لجلب المياه، والغاز، وجمع القمامة قبل شغل المنشأة. يلخص الجدول أدناه الاحتياجات التشغيلية التي يجب مراعاتها عند بدء مشروع.

البند 1	تحديد التنظيم القانوني لشركتك (الملكية الفردية، المشتركة، أو المنظمة)، واختيار الهيكل القانوني للعمليات والإدارة في شركتك (شركة محدودة المسؤولية، شراكة عامة، أو شراكة محدودة، شركة سي، أو منظمة آس).
البند 2	قرر اسمًا لشركتك، فهذا الاسم سيصبح الاسم القانوني في التعاملات الحكومية، ويمكن اختيار أي اسم لا تستخدمه شركة أخرى. كما يمكن أن يختلف الاسم التجاري عن الاسم الرسمي، على أن يعكس الاسم التجاري طبيعة المنتج أو الصناعة.
البند 3	تحرر أنت وأي مسؤولين آخرين في نشاطك، ووافقوا على كل بنود التأسيس، أو اللوائح، أو اتفاقيات الإدارة.
البند 4	تقديم الوثائق التنظيمية إلى الجهة الحكومية المسؤولة حيثما أسست الشركة.
البند 5	تقدم أنت وأي مسؤولين آخرين في شركتك مدفوعات مالية إلى الشركة لبدء حساب بنكي.
البند 6	احصل على رقم تعريف للشركة من وزارة التجارة أو أي جهة تمثلها في بلدك، وسيكون هذا هو الرقم الجبائي الذي تستخدمه في الفواتير والوثائق.
البند 7	تأكد من إدراج شهادة الاسم التجاري والموافقة عليها في الملف التسجيلي، إذا كان

	يختلف عن اسم الشركة الرسمي.
البند 8	دشن رقم هاتف الشركة، وموقعها وبريدها الإلكترونيين، ونطاقها على الإنترنت، واطبع بطاقات العمل الجديدة.
البند 9	افتح حسابًا جاريًا باسم الشركة واسمها التجاري، وسجل فيه الموقعين المصرح لهم، وقدم كل الوثائق التي يطلبها البنك لفتح حساب تجاري. أودع تمويلك الابتدائي، وثبت ثم جرب عمليات الإيداع.
البند 10	احرص على توقيعك أنت وشركائك على العقود المتعلقة بالنشاط التجاري.
البند 11	إشتر أو استأجر مساحةً مكتبيةً. واسعَ إلى الحصول على شهادة حكومية لشغل المبنى، فربما تحتاج تفتيشًا إضافيًا للمبنى، والسباكة، واحتياطات الحرائق والصحة، قبل الحصول على الترخيص.
البند 12	افتتح حسابات المرافق، والماء، والغاز، والكهرباء، والنفایات، والهاتف
البند 13	انشر الملاحظات المطلوبة في الأماكن المنصوص عليها حسب القواعد المعمول بها في منطقتك.
البند 14	تقدّم بطلب ترخيص تجاري وتصاريح الموظفين، وانشرها حيثما تطلبه قواعد منطقتك.
البند 15	أحصل على تأمين للمبنى، والمسؤولية التجارية، وتأمينات العمال.
البند 16	إشتر ورتب الأثاث، ومرافق المكتب، وما إلى ذلك.
البند 17	إشتر مخزونك، وسطر قائمة منتجاتك مع أسعارها.
البند 18	عين ووظف عمالك. ربما تحتاج إلى تدريبهم وترخيصهم قبل بدئهم العمل، وتأكد من إنهائهم للتدريب قبل تدشين عملك، عادةً ما يكون اليوم الأول من العمل حدثًا بسيطًا للتأكد من أن كل شيء يجري كما ينبغي، وأن فريقك يعرف مهامه ومسؤولياته. وهذا يعطيك الوقت لتصحيح أي أخطاء أو تجاوزات قبل علم الرأي العام ببدء نشاطك.

قائمة الاحتياجات التشغيلية

حدد افتتاحك الرسمي الكبير بعد أيام أو حتى أسابيع من افتتاحك الفعلي، ويمكنك دعوة المستثمرين، ومسؤولي المنطقة، وأفراد العائلة، والعملاء المميزين، ورؤساء العمل السابقين، وأصحاب الشركات أو الأنشطة المجاورة، والمنافسين.

رابط للتعلم

تُقدِّم مجلة فوربس العديد من المصادر مثل:

- دليل بدء عمل تجاري.
 - قائمة حول بدء النشاطات التجارية الجديدة.
- اطلع عليهما، وقرر أيهما أنسب لوضعيتك الريادية.

الكلمات المفتاحية

- **السبعة القصوى:** أكبر كمية من الوحدات يمكن للآلة تصنيعها خلال فترة محددة من الزمن.
- **المرجعية:** موازنة داخلية للنتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة.
- **المعايرة:** موازنة أداء الشركة مع متوسط الصناعة أو مع الشركة الرائدة أو قطاع السوق.
- **مسرعات الأعمال:** منظمات يشكلها تحالف من المتخصصين في مجال الأعماء، يساعدون رواد الأعمال على بدء مشاريعهم في مراحلها المبكرة مقابل ملكية أسهم فيها.
- **الحاضنات:** منظمة يشكلها مجموعة من المهنيين أو الشركات الراسخة لمساعدة الشركات الناشئة أو النشاطات التجارية التي لا تزال في مراحلها الأولى. وذلك بتوفير مساحة مكتبية، أو دعم مالي أو تقني، أو مستشاري، حيث تكمل مهاراتهم المتخصصة في الإدارة والتسويق، مهارات رائد الأعمال.
- **مصرف رأسمالي:** عملية شراء كبيرة يقتني فيها رائد الأعمال أصلاً وظيفياً يتوقع استمراره لما يفوق 3 سنوات، أو بقاء قيمة مالية فيه بعد استهلاكه كلياً.
- **تحسينات رأسمالية:** تحسينات أو تعديلات كبيرة تطيل عمر أصل من أصول الشركة، إما بتحسين مدة صلاحيته، أو رفع قيمته، أو إنتاجيته، أو إطالة فائدته.
- **التدفق المالي:** المال الذي تجمعه الشركة من مداخيلها وتمويلها لتنفقه على تكاليفها.
- **المجموعة المغلقة:** مجموعة رسمية منظمة من الأفراد، ذات عملية صارمة وشروط محدّدة لقبول الأعضاء الجدد.
- **الجدارة الائتمانية:** تقييم المقرض لقدرة الشركة على دفع القرض ومستحققاته.
- **خدمة الدين:** دفع القرض مع فوائده.
- **وقت التوقف:** الوقت الذي لا يحدث فيه إنتاج إما بداعي الإصلاحات، أو إعادة تعبئة المخزون، أو العمل غير المجدول.
- **بيئة العمل:** دراسة كيفية أداء العمل.
- **التنظيم المسطح:** هيكل تنظيمي يتفاعل فيه الملاك، والمدراء التنفيذيون، وصناع القرار الرئيسيون مباشرةً مع طاقم العمل على كل المستويات، مع مدراء متوسطين قلائل جداً.
- **المجموعة الهجينة:** مجموعة من الأفراد، تتميز بمجموعة سهلة ومرنة من شروط الانضمام، وتعمل حسب مجموعة واسعة جداً من الإرشادات، وربما تلتزم معايير معينة قبل ترسيم الأعضاء الدائمين، على أن الأعضاء العابرين مرحب بهم دون التزام البقاء طويلاً.

- **إدارة المخزون:** عمليات إدارية تشمل إدارة كمية وحدات المخزون، وجدولة وتسجيل إعادة التعبئة، وتنظيم مواقع الرفوف، والدفع مقابل المخزون المستلم، إلى جانب استلام، وملء، وتعبئة، وشحن طلبات العملاء.
- **خط الائتمان:** اتفاق بين البنك والمودع، يوفر بموجبه البنك المبلغ الأقصى الذي يمكن للمودع اقتراضه خلال أي لحظة من فترة القرض، ويدفع المقترض عمولاً خلال تلك الفترة سواءً شملت رصيداً أم لا، ويدفع أيضاً فائدة القرض عند وجود رصيد.
- **السيولة:** قياس قدرة الشركة على تغطية قروضها ومستحققاتها الحالية وقصيرة الأمد.
- **المحابة:** تعيين العائلة والأصدقاء المقربين بسبب علاقاتهم الشخصية عوض كفاءاتهم.
- **التشبيك:** عملية تثبيت علاقة ثنائية والحفاظ عليها مع أشخاص آخرين لتبادل المعلومات، والأفكار، والمنتجات أو الخدمات، والأموال.
- **السعة التشغيلية:** عدد الوحدات التي يمكن توقع إنتاجها منطقياً خلال فترة محددة من الزمن.
- **المصاريف التشغيلية:** مصاريف مرتبطة بالنشاطات اليومية في النشاط التجاري، مثل: المخزون، وأدوات المكتب، والأجور، والتأمين، والمرافق.
- **الاحتياطي التشغيلي:** الفرق في عدد لوحات بين السعة القصوى، والسعة التشغيلية.
- **التعهد:** توظيف شركة أو طرف ثالث لأداء مهمة محدّدة، أو نشاط، أو عملية، أو تصنيع المنتجات.
- **الحسابات الشكلىة الأولى:** بيان مالي يظهر كم الأموال التي ستُجمع ومصدرها وقنوات إنفاقها خلال المراحل الأولى من إنشاء الشركة.
- **وقت الإنتاج:** كم الوقت الفعلي الذي تنتج خلالها آلة المنتجات الموجهة للبيع.
- **الأداء الذاتي:** حين يُنجز موظفو الشركة أغلب أجزاء العمل بأنفسهم.
- **الكلفة الإجمالية للملكية:** التكلفة الإجمالية لامتلاك أصول رأسمالية كبيرة، بما في ذلك التكاليف الأولية المباشرة، وتكاليف التشغيل المباشرة، والتكاليف غير المباشرة.

الملخصات

12.1 بناء الشبكات والاتصال بها

التشبيك الريادي هو التفاعل مع أناس آخرين يمتلكون اهتمامات مشتركة معك، وهو يقود في الأخير إلى تبادل السلع والخدمات. يجب أن تكون مرتاحاً في التعامل مع الأفراد الآخرين، والتحدث معهم، والعمل معهم، من أجل بناء دائرة من الزملاء، والرفاق، والمهنيين الذين ستحتاجهم لبدء عملك وتشغيله، كما يجب بالمثل، أن

تكون على استعداد لتقديم معارفك ومهاراتك المهنية للآخرين. يدعم المسوق الشبكي الجيد الآخرين في المجتمع، من خلال مشاركة المعلومات وتعريف الأشخاص ببعضهم وتوسيع شبكات الجميع.

يتعامل الناس مع من يعرفونهم ويثقون بهم. ويُعد التواصل مع الأشخاص في الاجتماعات وجهًا لوجه أمرًا قيمًا، لكن ذلك لا يقلل من قوة وسائل التواصل الاجتماعي المخصصة للاتصالات المهنية وتبادل المعلومات والدعم. يُعد بناء الشبكات والحفاظ عليها عمليةً صعبةً، ومكلف، حيث تتجاوز تكاليفها المال إلى مواجهة الخوف، وإظهار الالتزام لوقت طويل.

12.2 تشكيل فريق الأحلام الريادي

تُعد الفكرة القائلة بأن رواد الأعمال معزولون وعاملون منفردين في السوق، يفعلون كل شيء بأنفسهم، ولديهم اعتماد مطلق على الذات، مجرد خراف، إذ يسعى رواد الأعمال الناجحون بسرعة إلى الحصول على المشورة الخارجية، والاعتماد على المتخصصين في مجالات الدعم، وهم جيدون جدًا في إنشاء العلاقات الشخصية والحفاظ عليها مع الأفراد المهمين. ربما تكون مهارتهم الأساسية هي قدرتهم على تحديد الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتهم على النجاح في رحلة ريادة الأعمال الشخصية، والتواصل معهم، والثقة بهم.

يجب أن يركز رائد الأعمال على ما يحسن عمله فقط، مع تعيين المهام الأخرى المطلوبة للموظفين أو مقدمي الخدمات أو الاستشاريين. ومع ذلك فمن المهم جدًا تنفيذ الوظائف التي لها تأثير مباشر على العملاء والمبيعات بكفاءة، لأن هذا هو ما يولد إيرادات للشركة، ويجب على رواد الأعمال تقييم مهاراتهم ورغبتهم في تنفيذ المهام، ثم تحديد الموظفين والمهنيين الخارجيين لسد أي فجوات.

12.3 تصميم الخطة التشغيلية للشركة الناشئة

أفضل تعريف للنجاح هو تحقيق ما تريد. فبدون خطة ما، لن تكون ناجحًا أبدًا. سواء كانوا أصحاب أعمال أو موظفين إداريين، فسيحتاج مديرو الأعمال إلى خطة مكتوبة بحيث يمكن للجميع أن يكونوا متأكدين من المهام المطلوبة، وممن ومتى هي مطلوبة. يُعد تسجيل البيانات المالية وتتبعها أمرًا ضروريًا في أي عمل تجاري، فمعرفة من أين تأتي الأموال، وإلى من ترسل، ومقدارها، وأسباب ذلك كله، هي أمور ضرورية لكونك محترفًا مسؤولًا في مجال الأعمال.

بدون خطة عمل تشمل جميع الجوانب الرئيسية لعملك، قد تجد نفسك بدون عمل. وإذا حدث ذلك، فقد تسأل "كيف انتهى بي المطاف هنا؟" لسوء الحظ، من المرجح أن تكون الإجابة "لا أعرف". من ناحية أخرى، يمكن لمحترف الأعمال الناجح أن ينظر إلى الوراء ويقول: "لقد فعلت هذا، وهكذا فعلته".

أسئلة المراجعة

1. ما هو التعهيد؟

2. ما أنواع الشبكات التي تنشأ في علاقة تجارية؟

3. ما هي أنواع التنظيمات في الحرم الجامعي التي توفر الفرص لبناء شبكات مجتمعية؟
4. اذكر بعضًا من فرص تطوير مهاراتك في إنشاء علاقات شخصية مع الأشخاص الذين لا تعرفهم.
5. ما هي أكبر مجموعة مجتمعية مرتبطة بالجامعة؟ ولماذا الانتساب إليها يعد أمرًا مهمًا؟
6. كيف تدعم الوكالات الحكومية بكل مستوياتها ريادة الأعمال؟
7. من يختار فريق رائد الأعمال؟ ولماذا ذلك مهم؟
8. لماذا يُعد اختيار محاسب أمرًا حاسمًا؟
9. ما هي التمويلات المهمة لرائد أعمال شركة ناشئة.
10. اذكر بعض الفروقات بين البنوك الصغيرة والكبرى فيما يخص النشاط التجاري لشركة ناشئة ريادية.
11. ما هي الموارد التي يملكها عملاء التأمين للحصول على معلومات محددة في صناعة ما، خاصةً حول الخصوم، والعمليات التشغيلية، والتحديات.
12. ما هي العلاقات المتاحة أمام مندوبي المبيعات والشركات الناشئة الصغيرة؟ وما هي فوائد كل منها؟
13. ما وجه الأهمية في خطة العمل التشغيلية أو الوظيفية؟
14. توفر الكثير من خطط العمل التشغيلية خطوات محددة، وأحيانًا شديدة التفصيل. اذكر بعض الحالات التي تثبط فيها جداول المواقيت الصارمة العمليات التشغيلية.
15. ما هي الأدوات البسيطة التي يستخدمها رائد الأعمال للتنظيم طوال الشهر أو السنة؟
16. ما هي المعايير؟ وما وجه أهميتها؟ وأذكر بعض قيودها.
17. ما هو التدفق النقدي؟
18. ما هو الائتمان؟ وأذكر بعض أدوات القروض.
19. اذكر بعض الفروق بين السعة القصوى والسعة التشغيلية، ولماذا يجب التفريق بينهما؟
20. اشرح المحابة، وكيف يمكن أن تفيد رائد الأعمال؟ وكيف يمكنها إضراره؟

أسئلة المناقشة

1. ما هي أوجه تشابه الارتباطات الاجتماعية المؤسسة بأكبر في الحياة مع المؤسسة في الحرم الجامعي؟ وفيما تختلفان؟
2. اذكر بعضًا من فوائد الجمعيات المهنية غير المتوفرة حكوميًا.

3. كيف يختلف دور الوكالات الحكومية عن دور المنظمات التجارية فيما يتعلق بأثرها على ريادة الأعمال؟
4. كيف تساعد جمعية الشركات الصغيرة SBA رواد الأعمال الواعدين؟
5. ما وجه الأهمية في عرض البرامج الحكومية مِنحًا للمنظمات بنوعها الخاص والعام في تعليم ومساعدة رواد الأعمال مجانًا؟
6. أذكر بعض المخاطر المتعلقة بإحاطة نفسك بأشخاص يشاركونك نفس الخلفية، والخبرة الصناعية، والتعليم، والسن، والشخصية، والقدرة على تحليل المعلومات.
7. بما أن الأرقام في الحسابات الشكلية الأولية نظرية، فلماذا يكلف رائد الأعمال نفسه عناء إنشاء مستند رسمي كامل بأرقام مزيفة؟
8. أذكر بعض مساوئ تقديم المهنيين المرخصين مثل المحاسبين والمحامين، نصائحًا لرائد الأعمال.
9. فلنفترض أن شابًا لامعًا يريد بدء شركته التصميمية الخاصة. إذا كان خارج مكتبه يبحث عن العملاء، فهو بالتأكيد لا يصمم شيئًا يبيعه لتحقيق المدخول. ما هي خياراته؟
10. ماذا يمكن أن يحدث إذا افتقدت شركة جديدة إلى خطة؟ وماذا لو تبين لاحقًا أن خطة العمل المكتوبة غير فعالة؟
11. لماذا جداول المواقيت مهمة؟ وما أوجه الضعف في شركة يحتفظ مالكيها بجدول المواقيت في رأسه دون كتابته وعرضه على الآخرين؟
12. لماذا المعايير مهمة؟ وما هي الظروف التي تنتج عنها معايير خاطئة؟
13. لماذا التدفق النقدي أهم من الربح؟ وإذا افتقدت شركة ما إلى المال الكافي، فما هي الطرق التي تمكنها من الحصول على المزيد؟
14. ما وجه الأهمية في إدارة المال في النشاط التجاري؟ وما هي نتائج الإدارة السيئة للمال؟
15. متى تناسب منهجية خط الإنتاج النشاطات التجارية التي تُقدم الخدمات؟ وما هي فوائده حينئذ؟
16. ما هو الفرق بين المصاريف الرأسمالية والمصاريف التشغيلية؟ وما نوع التمويل الذي ينبغي استخدامه في كل منهما؟ ولماذا؟
17. لماذا يسبق تعيين الأشخاص المناسبين اقتناء الأدوات المناسبة أهمية؟
18. كيف تتغير احتياجات الشركة الصغيرة ومؤسسها من مرحلة الانطلاق إلى مرحلة النمو؟

أسئلة الحالات المدروسة

1. الهواتف الذكية موجودة في كل مكان اليوم. لم يكتمل الوصول إلى خدمة الهاتف الأرضي لفترة طويلة، كما أن الخدمة اللاسلكية ليست منتشرةً كما يعتقد الكثير من الناس.

- ما هي أوجه التشابه بين رائد الأعمال الذي يبدأ عملاً جديداً في مهنة جديدة في سوق جديد، وبيت شبكة خدمات الهاتف؟
- كيف تتشابه متطلبات البنية التحتية لشبكة الهاتف مع تلك الخاصة برائد أعمال جديد؟
- أذكر بعض التكاليف المقدرة، وليس بالضرورة النقدية وحدها!
- ما هي الفوائد التي تعود على رجل الأعمال الذي يدخل السوق بشبكات قائمة؟
- كيف توفر الشبكات القائمة على صاحب المشروع المال والوقت الثمين؟
- مع محدودية الموارد، ما هي المعايير التي يجب على رائد الأعمال استخدامها لتحديد أولويات إنفاق الوقت والجهد والمال في تطوير الشبكات؟
- هل لكل معيار القيمة ذاتها؟ ولماذا؟

2. تنتخب الولايات المتحدة رئيساً لها كل أربع سنوات. على الرغم من أن شاغل المنصب قد يُعاد انتخابه، إلا أن الولايات المتحدة مضمونة أن يكون لها رئيس جديد كل ثماني سنوات على الأقل. وعند الفوز في الانتخابات، يجب على الرئيس الجديد تحديد المرشحين للمناصب الوزارية، حيث يرفض بعض المرشحين المحتملين الدعوة ويسحبون أنفسهم طواعيةً، في حين يخضع أولئك الذين يقبلون الدعوة لعملية فحص مكثفة، ليقدم الرئيس بعد ذلك المرشحين على مستوى مجلس الوزراء إلى مجلس الشيوخ الأمريكي للتأكيد. كما هو الحال في أي مجموعة قريبة، يُعد تجنيد واختيار الأفراد للانضمام إلى مجلس الوزراء الرئاسي أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للرئيس لتحقيق أي أهداف أو غايات.

- ما نوع الخبرة التي تعود بالفائدة على أعضاء مجلس إدارة إحدى مجموعات الفنون المسرحية المحلية؟ هل يجب أن يكونوا من ذوي الخبرة في الصناعة؟
- إلى جانب الخبرة، ما هو النوع الآخر من الخلفيات التي يجب مراعاتها؟ ماذا عن أعمار أعضاء مجلس الإدارة؟ وتعليمهم؟ وجنسهم؟ وإقامتهم؟ ووضعهم المالي؟ واتصالاتهم مع أرباب العمل المحليين أو الإقليميين؟
- ما الذي قد يتعلمه رائد الأعمال الجديد من المدير التنفيذي لمنظمة غير ربحية حول اختيار المرشحين لبناء فريق ناجح؟ كم من الوقت يجب أن يستمر الأعضاء في المجلس؟

○ ما مدى أهمية التنوع في بناء الفريق الناجح؟ ما هي المهارات التي يجب على رجل الأعمال إتقانها؟ ما هي المهارات التي يمكن لرائد الأعمال تعلمها وتطويرها لاحقاً؟ لماذا تُعدّ الخلفيات المتنوعة في المجال التقني وخارج الصناعة، مهمة؟

○ من هو قائد الفريق الفعلي؟

▪ صاحب المشروع؟

▪ أقوى شخصية؟

▪ الأذكى؟

▪ الأكثر مهارةً من الناحية الفنية؟

▪ الممول؟

▪ الأكثر خبرةً في الإدارة؟

3. عمل نارسيسو جوميز Narciso Gómez في قسم الخدمة في وكالة سيارات لمدة خمسة وعشرين عامًا، وشغل منصب مدير الخدمة خلال السنوات السبعة الماضية، وهو مؤهل للتقاعد لكنه يريد فتح مشروعه التجاري الخاص؛ إذ يبحث في شراء امتياز، إما امتياز تغيير الزيت السريع جي في لوب Jiffy Lube المعروض للبيع، أو امتياز سوبر جلاس ويندشيلد ريبار SuperGlass Windshield Repair الجديد، وكلاهما له علاقة بخدمة وإصلاح السيارات، حيث يتمتع بخبرة كبيرة.

○ إلى جانب مهاراته الفنية، ما الذي يحتاج نارسيسو إلى مراعاته قبل شراء عمل تجاري؟

○ كيف يؤثر حجم العمل المقدّر المطلوب لتوليد مبيعات كافية لتغطية التزاماته المالية على قراره؟

○ يتطلب نموذج أعمال جي في لوب Jiffy Lube منشأةً من أربع فتحات. ما الذي يحتاج نارسيسو إلى حسابه عند تطوير خطة عمله؟

○ يُعدّ سوبرجلاس ويندشيلد ريبار نموذج إصلاح في الموقع، حيث يقود الفنيين إلى موقع السيارة للعمل. ما هي اهتمامات نارسيسو الرئيسية في تطوير خطة عمل لنموذج العمل هذا؟



وظف أفضل المستقلين لإنجاز أعمالك عن بعد من خلال
أكبر منصة عمل حر بالعالم العربي

أضف مشروعك الآن

13. خيارات هياكل الأعمال

فهرس الفصل

- الهياكل التجارية: نظرة عامة حول الاعتبارات القانونية والضريبية.
- الشركات.
- الشراكات وشركات المحاصة.
- الشركات ذات المسؤولية المحدودة.
- الملكية الفردية.
- اعتبارات إضافية: اكتساب رأس المال ومقر النشاط التجاري والتقنية.
- إدارة المخاطر وتخفيفها.

المقدمة

النشاطات التجارية الريادية هي قلب الاقتصاد في الكثير من الدول، وبالأخص في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ توظف الشركات الصغيرة ذات فرق العمل الأقل من 500 عامل قرابة نصف القوة العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية كلها⁽¹⁾. وتقدم آلاف المنتجات الجديدة والخدمات كل سنة.

قد تساعد معلومات هذا الفصل رواد الأعمال في تدشين وتشغيل نشاطاتهم بنجاح، ذلك أن الشركات الناشئة تشتغل أفضل ما يكون عندما يمتلك مالكوها فهمًا عميقًا بالجوانب القانونية من ريادة الأعمال، ومرد ذلك إلى أن المسائل القانونية المهمة، مثل: الهيكل التجاري، وعملية التأسيس، والضرائب، و اكتساب رأس المال، وسياسات التوظيف، جميعها تتطلب حصول رواد الأعمال على مشورة جيدة، واتخاذ قرارات سليمة قبل

بدء العمليات التشغيلية، كما أن عليهم اتخاذ قرارات إضافية ترتبط بدور شركاتهم في المجتمع. لأن ذلك يُعد مكونًا رئيسيًا في المسؤولية المجتمعية للشركة.

تُساعد توليفة النصيحة الجيدة والقرارات السليمة رواد الأعمال على بناء شبكة معقدة من الاعتبارات بنجاح.

13.1 الهياكل التجارية: نظرة عامة حول الاعتبارات القانونية والضريبية

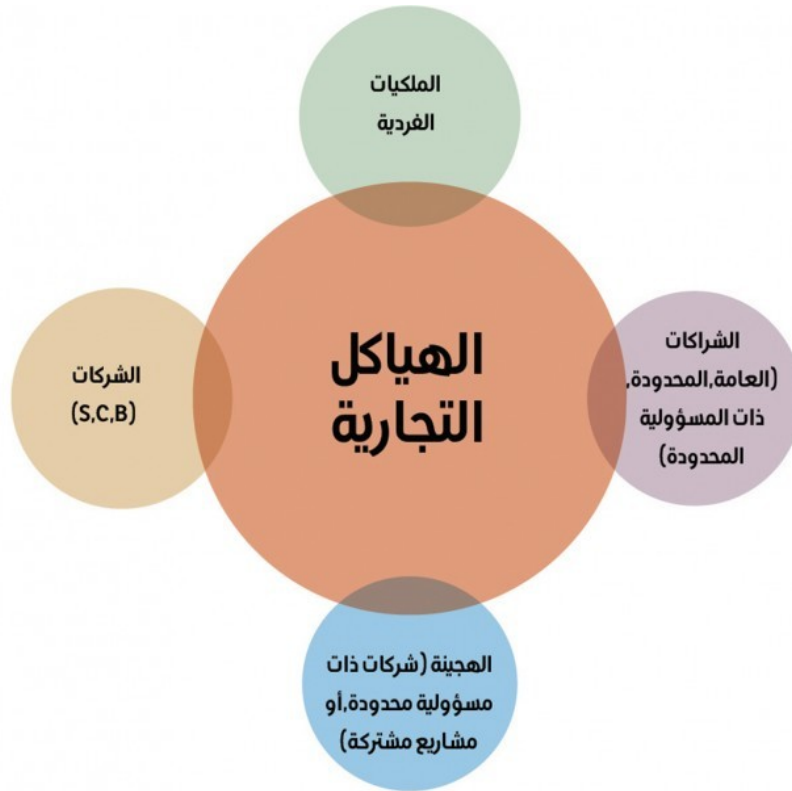
ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- فهم أهمية غاية الشركة في تقرير هيكلها التجاري.
- التعرف على العديد من الهياكل التجارية.
- التفريق بين الغايات والهياكل للنشاطات الربحية وغير الربحية.

قبل الانطلاق في محتوى هذا الفصل، نود الإشارة إلى أن كل ما سيذكر هنا في هذا الفصل هو مستقى من القوانين الأمريكية، لذا يرجى الرجوع إلى قوانين البلد المنشود الذي تسكنه أو تريد إنشاء شركة فيه للحصول على تفاصيل أدق.

يُنشئ الهيكل التجاري البيئة القانونية، والضريبية، والتشغيلية التي سينشط فيها النشاط التجاري. ولاختيار هيكل تجاري، فعلى رواد الأعمال امتلاك فكرة واضحة عن نوع النشاط التجاري الذين يسعون إلى تأسيسه، والغاية من ورائه، وموقعه، وكيفية عمله.

يُعامل النشاط التجاري غير الربحي مثلًا، معاملةً مختلفةً عن النشاط التجاري الذي يسعى مُلاكه إلى تحقيق ربح يوزع عليهم. ولذا فالخطوة الأولى في المشروع الريادي هي تحديد نوع النشاط التجاري وغايته.



يشير الرمز C (اختصار Conventional أي شركة تقليدية "ت") ، و S (اختصار Small أي شركة صغيرة "ص") المصاحبان لأسماء بعض الشركات إلى البند الضريبي الذي يشغلان حقه. بينما تحصل الشركات على الرمز B (ب) عندما يتناسب هيكلها ونشاطها مع بعض المعايير التي تخولها خدمة أغراض مجتمعية.

هناك العديد من الهياكل التجارية القاعدية: الملكية الفردية، والشراكات، والشركات، والأنواع الهجينة. وفي الشراكات أنواع أيضًا، فقد تُهيكل على أنها شراكة عامة، أو شراكة محدودة، أو شراكة ذات مسؤولية محدودة. أما في الأنواع الهجينة فغالبًا ما تتشكل على أنها شركة ذات مسؤولية محدودة، أو مشروع مشترك.

من أهم القرارات الأولى التي على رائد الأعمال اتخاذها من وجهة نظر قانونية، هي التنظيم القانوني لشركته، أو ما يسمى الهيكل التجاري Business structure، أو اختيار الكيان. وتتنوع الاختيارات وتختلف، بوجود الكثير من الكيانات الأساسية، التي لكل منها العديد من النسخ.

تمتلك العديد من المشاريع التجارية -بغض النظر عن بداياتها المتواضعة- فرصةً للتطور إلى مشاريع تجارية ضخمة؛ وهذا ما يضيف على القرارات الأولى أهميتها الكبيرة؛ إذ على المؤسسين التفكير عميقًا في كل خطوات تطوير الأعمال، ومواصلة ذلك إلى ما بعد التأسيس، لينظروا في المسارات الممكنة للأعمال، ذلك أن كيفية تنظيم رائد الأعمال لنشاطه التجاري، وهيكل العمل الذي يختار لهما تأثير كبير عليه وعلى نشاطه على حد سواء.

تنقسم خيارات هيكل الأعمال إلى خيارات تقليدية، مثل: الشركات، والشراكات، والملكية الفردية؛ وأخرى مختلطة، مثل: الشركات ذات المسؤولية المحدودة LLC، والشركات ذات المسؤولية المحدودة LLP، والمشاريع

المشتركة JV. يحمل كل هيكل مخاطر ملكية مختلفة، ومتطلبات إعداد مختلفة، والتزامات مختلفة (مثل: الضرائب، والوثائق الحكومية)، حيث يجب على رواد الأعمال عند اختيار الهيكل مراعاة هذه العوامل، ومراعاة نمو الأعمال المتوقع، مع إدراك أن الهيكل قد يتغير، بل ويجب عليه ذلك كلما نما المشروع أكثر.

إذا كنت تريد مشاركة السلطة، والمسؤوليات، والالتزامات مع أشخاص آخرين مثلاً، فمن المحتمل أن يكون أفضل خيار لك هو الشراكة، حيث يساهم الأشخاص الآخرون بالمال، ويساعدون في إدارة الأعمال؛ أما إذا كنت تفضل إدارة العمل بنفسك، فقد يكون الخيار الأفضل لك هو شركة ذات مسؤولية محدودة ذات عضو واحد، وهذا على افتراض قدرتك على اقتراض المال إذا لزم الأمر؛ بالمقابل، إذا كنت تعتقد أن فكرتك تحظى بشعبية كبيرة لدرجة قدرتك السريعة على النمو، وتريد القدرة على زيادة رأس المال عن طريق بيع الفوائد في عملك من خلال الأسهم أو الديون، فستكون الشركة هي خيارك الأفضل. وفي كل الأحوال، يجب عليك الحصول على مشورة قانونية وضريبية حول الهيكل الذي تنوي اختياره.

هل أنت جاهز؟

الغدو رائد أعمال مطلقاً

إذا كنت رائد أعمال يملك فكرةً لشركة ناشئة، فاسأل نفسك ما إذا كنت جاهزاً لاتخاذ قرارات مهمة، وما مدى اطلاعك على الضرائب، والاندماج، والمطلوبات؟ فإذا كنت لا تعرف حتى الأساسيات، فستحتاج إلى الاعتماد كثيراً على نصائح المحاسبين والمحامين، وهو اعتماد باهظ الثمن، وإذا صرفت الكثير على النصيحة، فلن يتبقى لك ما يكفي من المال للأشياء الأخرى، مثل: الإعلان؛ والتسويق.

13.1.1 إنشاء الغرض التجاري

يساعد الفهم الواضح لغرض العمل على توجيه صاحب المشروع نحو هيكل العمل الأكثر ملاءمةً، فالغرض من العمل هو السبب الذي يجعل صاحب المشروع يشكّل الشركة ويحدد من يستفيد منها. سواءً كان صاحب المشروع، أو العملاء، أو أي كيان آخر. نقطة الانطلاق في تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للمشروع تتأتى بعد صياغة توقعات رائد الأعمال، وكيف ستعمل الشركة، مع تحليل دقيق لكيفية توليدها للتدفقات النقدية، وتحقيق الأرباح، وللمن ستيدين الشركة بالتزاماتها الأساسية. تساعد خطة العمل المكتوبة (انظر الفصل 11: نموذج وخطة العمل) رائد الأعمال على تطوير أفضل هيكل قانوني ينشط فيه مشروعه، لأن الهيكل القانوني للعمل يجب أن يكون مرتبطاً بطبيعة النشاط التجاري.

بمجرد تحديد رائد الأعمال لطبيعة نشاطه والغرض منه، يمكنه البدء بالنظر في هياكل الأعمال، وأول ما يأخذه بالحسبان هو ما إذا كان إنشاء الكيان يهدف لتحقيق ربح للمالكين والمساهمين، أو إنشاء كيان غير ربحي؛ أما العامل الثاني، فهو حالة التأسيس؛ إذ تختلف قوانين الحماية باختلاف حالات التأسيس. ومن الأمور الأخرى الواجب أخذها بالحسبان أيضاً، مدى تسهيل الهيكل لجلب مستثمرين جدد، ودعمه لتحويل الأرباح خارج

النشاط التجاري، وتبسيطه لبيع الكيان؛ كما تُعدّ الضرائب جانبًا مهمًا جدًا لنجاح الأعمال. إذ يؤثر الهيكل المختار على كيفية احتساب الضرائب في النشاط التجاري.

هل أنت جاهز؟

صياغة الغرض من النشاط التجاري

هل يمكنك كتابة مخطط تفصيلي لغرض العمل؟

جرب هذا: مركز دروس الدعم بجامعةك مزدحم، وهؤلاء الطلاب الذين يحتاجون إلى مساعدة إضافية يعانون للحصول على دروس الدعم، لذا قررت إنشاء شركة جديدة لمطابقة هؤلاء الطلاب مع الطلاب الذين يُقدمون دروس الدعم في جامعك.

- من الذي يحدد المبلغ الذي قد يتقاضاه المعلم؟ هل هو سعر محدد، أو نموذج تسعير مفاجئ مثل أوبر Uber؟ أم أن الأمر متروك للمعلم؟

- ما مقدار الربح الذي تحققه؟

اقرأ مقال مصلحة الضرائب هذا حول أعمال الاقتصاد المشترك لمعرفة المزيد.

13.1.2 الشركات الربحية مقابل الشركات غير الهادفة للربح

يؤسس المالكون الأعمال التجارية لأحد الغرضين، إما لتحقيق ربح، أو لتعزيز قضية اجتماعية دون جني الأرباح. وفي كلتا الحالتين، هناك خيارات متعددة فيما يتعلق بكيفية تنظيم الأعمال، حيث يحمل كل هيكل التزاماته الضريبية الخاصة التي تحددها متطلبات المالكين المالية، وكيفية توزيعهم للأرباح.

أ. خصائص الأعمال الهادفة للربح

تُعدّ الأعمال الهادفة للربح For-Profit Business مصممةً خصيصًا لتحقيق أرباح يتقاسمها المالكون، وهناك العديد من الهياكل المستخدمة في الكيانات التجارية الربحية، مثل: الشركات، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، والشراكات، والملكيّات الفردية. لكن عادةً ما يسعى العديد من أصحاب الأعمال الربحية إلى نوع من أنواع المسؤولية المحدودة، وبالتالي يشكّلون شركة، أو شركة ذات مسؤولية محدودة.

الشركات الربحية هي كيانات تجارية تُحقّق عمومًا إيرادات، من خلال مبيعات المنتجات أو الخدمات؛ بينما تتشكل المنظمات غير الربحية لأغراض اجتماعية، ويُمكنها تقديم الأصول أو الدخل للأفراد على أساس تعويض عن خدماتهم فقط. قد تكون الشركات الربحية إما مملوكةً للقطاع الخاص (مثل شركة ذات مسؤولية محدودة)، أو مملوكةً للقطاع العام ومتداولة (مثل الشركة)، فتبيع الشركات المملوكة للقطاع العام والمتداولة الأسهم أو المصالح، ويجب عليها الالتزام بقواعد خاصة لحماية المساهمين؛ في حين قد تكون الشركات المملوكة للقطاع الخاص أقل تنظيمًا. وقد تختلف اللوائح حسب الموقع ونوع التأسيس.

ب. خصائص المنظمات غير الهادفة للربح

عادة ما تكون المنظمة غير الهادفة للربح Not-For-Profit Organization، واختصارها NFPO، مكرسةً لخدمة المصلحة العامة، أو تعزيز قضية اجتماعية معينة، أو الدعوة إلى مصلحة مشتركة، حيث يجب عليها اتباع لوائح معينة فيما يتعلق بالأهلية، والضغط الحكومي، والمساهمات المعفاة من الضرائب. تستخدم المنظمة غير الهادفة للربح من الناحية المالية، إيراداتها الفائضة لتحقيق هدفها النهائي، بدلاً من توزيع دخلها على المساهمين، أو الشركاء، أو الأعضاء في المنظمة. وتشمل الأمثلة الشائعة على المؤسسات غير الربحية كلاً من:

- المؤسسات التعليمية، مثل: المدارس، والكليات، والجامعات.
- الجمعيات الخيرية العامة.
- المؤسسات، مثل: المنظمات التجارية.
- مجموعات الدفاع عن القضايا.

كما تُعدّ المنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والمؤسسات التي تقدّم التمويل للأنشطة المختلفة، والمنظمات التطوعية الخاصة جميعاً منظمات غير ربحية⁽²⁾.

وتنشأ هذه الأنواع من المنظمات بموجب القانون المحلي، وتكون عادةً للصالح العام، كما تكون عادةً معفاةً من الضرائب، مما يعني أنها لا تدفع ضريبة الدخل على الأموال التي تتلقاها لمنظمتها.

للعمل بصفة شركة غير هادفة للربح، تطلب معظم الولايات في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً من صاحب المشروع، إنشاء شركة لها غرض محدّد للعمل في المصلحة العامة. هذا النوع من الشركات ليس له مالكون، ولكن لديه مديرون مكلّفون بإدارة المنظمة للصالح العام. ووفقاً للوائح، تتطلب بعض الولايات مديراً واحداً على الأقل، في حين قد تتطلب في الولايات الأخرى ثلاثة مديرين أو أكثر، وهذا يُعدّ أمراً مهماً لرجل الأعمال، لأن المؤسسة غير الربحية ستحتاج إلى موافقة جميع المديرين، وليس شخصاً واحداً فقط لإنشائها. ويُعدّ التدقيق الدقيق لأعضاء مجلس الإدارة هو أفضل سياسة لأي رائد أعمال لأن المديرين عليهم واجب تجاه الشركة.

نظراً لاختلاف القوانين بين الولايات، فالشركة غير الهادفة للربح التي نشأت من أجل الصالح العام في ولاية ما، تحتاج إلى إذن من ولاية أخرى للعمل فيها. ولا بد من حرص رائد الأعمال على أن نشاطه التجاري يحترم جميع القوانين، والقواعد، والتنظيمات لكل ولاية ينشط فيها.

هناك مسألة أخرى يجب مراعاتها، وهي إنشاء منظمة أعمال غير ربحية لغرض معين. وأحد الأمثلة على المنظمات ذات الأغراض الخاصة هو منظمة الخريجين، وعادةً ما تُدمج على أساس منظمة غير ربحية تحت الترميز 501(C)(3). والتي تتضمن جمع الأموال لكلية أو جامعة لسبب محدد، مثل المنح الدراسية للطلاب.

قد يتأسس ناد معزز لتلقي التبرعات لغرض واحد، وقد تحتاج هذه المنظمات إلى موافقات إضافية قبل الإنشاء أو بدء العمليات، اعتمادًا على المتطلبات القانونية المحلية. وهذا هو السبب وراء حاجة رائد الأعمال إلى فهم كامل للغرض من العمل الذي بدأه، وبيئة التشغيل القانونية قبل اختيار هيكل العمل.

صحيح أن المنظمات غير الربحية تلعب دورًا مهمًا، لكن معظم رواد الأعمال يشكلون أعمالًا ربحية. لذلك سيركز الجزء المتبقي من هذا الفصل أساسًا على كيانات الأعمال الربحية.

رائد أعمال في الميدان

تحديد الغرض من نشاطك: ربحي، أم غير ربحي، أم مزيج بين الاثنين.

المنهج المستخدم من طرف رائد أعمال جرافيتي بايمنتس Gravity Payments دان برايس Dan Price.



تصدرت جرافيتي بايمنتس طريق استكشاف كيفية عمل رواتب الموظفين والشركات التقليدية "ت" من حيث الأرباح، وأجور المعيشة، والاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بها.

حفظ الحقوق: تعديل على صورة مقدّمة من جرافيتي بايمنتس.

تتصرف الشركات الهادفة للربح أحيانًا بطريقة تبدو للبعض أقرب للفلسفة غير الهادفة للربح. لذا فعلى أغلب الشركات الناشئة تحديد غرض نشاطها التجاري، فهل تسعى إلى إثراء مالكيها؟ أم إلى نشر فوائد النجاح لتشمل الموظفين؟ يوضح تاريخ جرافيتي بايمنتس هذه القضية.

أبلغ سنة 2011 موظف يكسب 35000 دولار سنويًا رئيسه دان برايس في جرافيتي بايمنتس (وهي شركة دفع بالبطاقات الائتمانية) أن مداخله لا تكفي لحياة لائقة في مدينة سياتل الأمريكية باهظة المعيشة. تفاجأ دان من تلك الحقيقة، إذ كان دائمًا ما يفخر بمعاملته العادلة لموظفيه. وعليه قرر زيادة أجر سنوية قدرها 20 % للسنوات الثلاثة اللاحقة، ومع ذلك لم تتأثر الأرباح وظلت تفوق الأجور، لهذا أعلن دان عمل شركته على وضع حد أدنى للأجور يقدر بـ 70 ألف دولار. وخفض راتبه من مليون دولار إلى 70 ألف دولار لإثبات جديته، والمساعدة في

تمويل زيادة الرواتب على مستوى الشركة. وفي الأسبوع التالي، تقدم 5000 شخص بطلبات للحصول على وظائف في جرافيتي.، بما في ذلك مسؤولية تنفيذية في شركة ياهو Yahoo، حيث اختارت الأجر الأقل للعمل في شركة عدت العمل فيها مرّحاً وقيماً.

أدرك برايس أن الأجور القاعدية المنخفضة كانت مناقضةً لقيمه، ولما يعدّه جزءاً كبيراً من غرض نشاطه، ورغم أن رفعه لاحقاً للأجور أدى إلى تقليل الأرباح، لكن إيرادات جرافيتي استمرت في النمو، جنباً إلى جنب مع قاعدة العملاء، والقوة العاملة. يؤمن برايس أنه ينبغي على المديرين أن يعدوا الغرض، والتأثير، والخدمة في نفس المقام الذين يضعون الأرباح فيه.

هل تعتقد أن رائد أعمال يستطيع تشغيل نشاط تجاري ربحي ناجح، مع دفع أجور لعماله أكبر بكثير من الأجور التي يدفعها منافسوه؟

13.2 الشركات حسب قوانين الولايات المتحدة الأمريكية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التفريق بين أنواع الشركات: الصغيرة (ص)، والتقليدية (ت)، والشركات التي يتناسب هيكلها ونشاطها مع بعض المعايير التي تخولها خدمة أغراض مجتمعية (ب).
- التفريق بين الشركات الخاصة والعمومية.
- شرح قوانين الضرائب المطبقة على الشركات.

سنتحدث في هذه الجزئية عن شركات الأموال حسب القانون الأمريكي، والتي هي عبارة عن شركات قائمة على أساس المسؤولية المحدودة لمؤسسيها، بحيث لا تتعدى أرباحهم أو خسائرهم فيها، حجم مساهمتهم في رأس المال؛ عكس شركات الأشخاص التي تكون فيها مسؤولية مؤسسيها غير محدودة، بحيث قد تتعدى مسؤوليتهم إلى شخصهم مهما كانت درجة مساهمتهم في رأس المال، بمعنى في حال خسارة الشركة أو إفلاس أحد الشركاء، فسيكون على باقي الشركاء التعويض عن تلك الخسائر بأي طريقة ولو من أموالهم الشخصية، أو ملكياتهم الخاصة (مثل: السيارة، المنزل، أو غيرهما).

تُعد شركات الأموال Corporations والتي سنشير إليها بمصطلح الشركات فقط فيما يلي، هيكلًا تجاريًا معقدًا، يجري إنشاؤه عبر تقديم الوثائق اللازمة إلى الجهة التي تأسس فيها النشاط، وتحديدًا عندما يقدم المؤسسون الأصليون مستندًا رسميًا يُدعى بنود التأسيس Articles of incorporation، أو مستندًا مشابهًا إلى الجهة المسؤولة، وهي عادةً مسؤول الخزينة، أو الفرع الولائي للشركات. تنشط الشركات في نظر القانون مثل كيانات منفصلة عن مالكيها، ويسمى المالكون مساهمين، وقد يكونوا أفرادًا أو شركات أخرى، محلية كانت أو أجنبية. ويمكن بالطبع أن تكون الشركات -كما أسلفنا- ربحية، أو غير ربحية.

**STATE OF [STATE]
CERTIFICATE OF INCORPORATION
A STOCK CORPORATION**

The undersigned Incorporator, desiring to form a corporation under pursuant to the General Corporation Law of the State of [State], hereby certifies as follows:

1. The name of the Corporation is _____.
2. The Registered Office of the corporation in the State of [State] is located at _____ (street), in the City of _____, County of _____ Zip Code _____. The name of the Registered Agent at such address upon whom process against this corporation may be served is _____.
3. The purpose of the corporation is to engage in any lawful act or activity for which corporations may be organized under the General Corporation Law of [State].
4. The total amount of stock this corporation is authorized to issue is _____ shares (number of authorized shares) with a par value of \$ _____ per share.
5. The name and mailing address of the incorporator are as follows:
Name _____
Mailing Address _____
_____ Zip Code _____

By: _____
Incorporator

Name: _____
Print or Type

هذا نموذج مختصر من الوثيقة الواجب تقديمها إلى مكتب مصلحة التأسيس لتشكيل شركة.

تأسيس شركة يجعلها تنشط على أنها كيان يملك بعض الحقوق المشابهة للفرد، فقد تقاضي، أو تُقاضى، كما يمكنها الحصول على ملكيات، ودخول أو تنفيذ العقود، وتقديم المنح الخيرية والسياسية، وإدانة أو استدانة الأموال. بل ويمكنها حتى إدارة نشاط تجاري تمامًا كما لو كانت فردًا. تشترط أغلب المناطق (وبالأخص الولايات الأمريكية) أن تسجل الشركة فيها قبل تمكُّنها من إدارة العمليات التجارية، أو رفع القضايا القانونية أو الدفاع عن نفسها ضدها في تلك المنطقة أو الولاية، خاصةً إذا كانت الشركة قد تأسست في ولاية أو منطقة أخرى، ويُعد التسجيل بالطبع مختلفًا عن التأسيس، فهو مجرد تقديم وثائق تحمل معلومات حول شركات سبق تأسيسها في مناطق أو ولايات أخرى؛ وبالمثل، تخضع لشركات الناشطة في مناطق غير منطقة تأسيسها، إلى القوانين الضريبية للمنطقة الناشطة بها لا المؤسسة بها.

13.2.1 نظرة عامة حول الشركات حسب القوانين الأمريكية

يُعد هذا النوع من الشركات النوع الوحيد من الكيانات الذي يسمح له القانون ببيع حصصه في كل أنواعه، في حين يسمح لبعض أنواعه فقط التي تتأسس بالأسهم حصراً (شركات المساهمة، وشركات التوصية بالأسهم، أو غيرها إن وجد)، ببيع أسهمه، بحيث لا يمكن لأي نوع آخر، مثل: الشراكات، أو شركات الأشخاص، أو حتى الشركات ذات المسؤولية المحدودة أن يفعل ذلك -فهو لا تتأسس بالأسهم-. وعليه فإن هذا النوع من الشركات

-شركات الأموال التي تتأسس بأسهم- يشارك الأفراد الذين يشترون الأسهم فيصبح -مثلهم- مساهمًا، ويسمى مثلهم أيضًا مالكًا.

يختلف عدد المساهمين من شركة (شركة أموال) إلى أخرى، فقد ينفرد شخص بأسهم شركة، فيما تمتلك شركة أخرى الملايين من المساهمين. كما تختلف قوانين التأسيس حسب الدول المقامة فيها، فتشترط بعضها 3 مساهمين على الأقل، فيما تكتفي أخرى بمساهم واحد لتأسيس شركة. ولهذا قد يبدأ رائد الأعمال شركته مالكًا وحيدًا لها في منطقة تسمح بذلك. ثم يبيع جزءًا من حصصه، أو من الأسهم أو السندات إلى مستثمرين آخرين في الشركة.

تبيع بعض الشركات، أو تصدر أسهمًا لجمع رأس المال، أو الأموال، لتشغيل عملياتها التجارية، حيث يشتري حامل السهم (أو صاحب السهم) جزءًا من الشركة، وله حق في جزء من أصولها وإيراداتها، فهو بمعنى أبسط مالك للشركة، وعليه تُعد حصة الأسهم (أو حصة الملكية)، نوعًا من الأوراق المالية التي ترادف ملكيةً متناسبةً في الشركة المانحة لتلك الأسهم، ويجري تداول الأسهم بالشراء والبيع في البورصات عادةً، مع إمكانية إجراء عمليات بيع خاصة بين البائع والمشتري مباشرةً. لكن يجب أن تتوافق هذه المعاملات مع مجموعة معقدة للغاية من القوانين واللوائح الحكومية التي تهدف إلى حماية المستثمرين.

يسمح استخدام رائد الأعمال لنوع من أنواع شركات الأموال بحماية نفسه والمالكين الآخرين من المسؤولية الشخصية المترتبة عن معظم الالتزامات القانونية والمالية. وفائدة المسؤولية المحدودة هذه هي التي تدفع العديد من رواد الأعمال إلى تأسيس هذا النوع من الشركات. غير أن إدارته تتطلب رسميةً أكثر من إدارة أي نوع آخر من الكيانات، إذ على الشركة اتباع العديد من القواعد الخاصة، ومنها: احترام اللوائح الداخلية، وعقد اجتماعات سنوية للمساهمين والمديرين، وحفظ محاضر القرارات الرئيسية للمساهمين والمديرين، وضمان قيام المسؤولين والمديرين بتوقيع المستندات باسم الشركة، والأهم من ذلك هو الاحتفاظ بحسابات بنكية منفصلة عن أصحابها، وكذا الاحتفاظ بالمعلومات المالية التفصيلية وسجلات الشركة. قد يؤدي عدم اتباع القواعد إلى فقدان المسؤولية المحدودة، نتيجة ما يعرف باسم "اختراق حجاب الشركة".

جد الحل

اختراق حجاب الشركة ذات المسؤولية المحدودة

ذكرنا سابقًا أن على رواد الأعمال في الغالب تشكيل كيان قانوني منفصل عنهم، وذلك للحد من المسؤولية الشخصية النابعة من التزامات النشاط التجاري مثل العقود، حيث يمكن للتأسيس، أو التنظيم في صورة شركة ذات مسؤولية محدودة، أن يحد من المسؤولية الشخصية للمالكين. ومع ذلك لا يخلو درع المسؤولية هذا من الاستثناء، فنذكر على وجه الخصوص حالة تسمى "اختراق حجاب الشركة" *Piercing the corporate veil*، ونوضح هذه النقطة بدراسة القضية رقم 17-1422 من ولاية آيوا الأمريكية، والتي كانت بين كلارك والشركة ذات المسؤولية المحدودة التي اختصارها "ش.ذ.م." وودراف للبناء *Woodruff Construction LLC*.

نظرة عامة على الوقائع: كان المدعى عليه مالكًا وحيدًا في شركته، وأبرم عقدًا لإزالة الحماية للمدعي في منشأة لمعالجة النفايات، لكنه لم يكمل العمل، ولهذا رفع المدعي دعوى قضائية، وفاز بحكم قضائي قيمته 400 ألف دولار ضد الشركة لخرقها العقد. ومع ذلك لم يكن المدعي قادرًا على التحصيل من الشركة بسبب عدم كفاية الأصول، و لهذا طلب المدعي من المحكمة اختراق حجاب الشركة، مما يسمح له باستلام أمواله من الأموال الشخصية لمالك الشركة.

اختراق الحجاب: أظهرت الأدلة أنه على الرغم من احتفاظ المدعى عليه بحساب مصرفي منفصل للشركة، إلا أنه خلط أمواله مع موارده المالية الشخصية، وهو انتهاك للواجب الائتماني، بالإضافة إلى أنه لم يتبع الإجراءات المطلوبة لإدارة شركته، فلم يمتلك لوائح داخلية، ولا قرارات، ولا سجلات تصويت، ولا وثائق أو محاضر اجتماعات المساهمين.

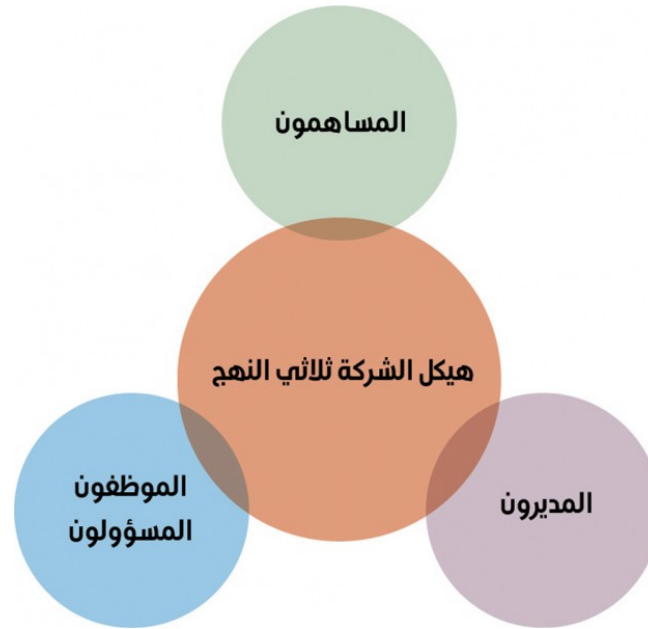
الاستنتاج: سمحت المحكمة للمدعي باختراق حجاب الشركة، وهذا يعني أنه كان على المدعى عليه وهو المالك الوحيد، دفع أكثر من 400 ألف دولار من أمواله الشخصية.

صحيح أن الشركات ذات المسؤولية المحدودة تتطلب وثائق رسمية أقل من باقي الأنواع، إلا أن الوضع هنا لم يكن ليتغير لو ما كانت وودراف للبناء شركة ذات مسؤولية محدودة، ذلك أن قواعد اختراق حجاب المسؤولية هي ذاتها.

التفكير النقدي:

- كيف تحمي نفسك من مثل هذه المخاطر؟

تستخدم معظم الشركات نهج ملكية وإدارة ثلاثي الأجزاء مبيّنًا في الشكل التالي، فبعد إنشاء الشركة وبدء العمليات، ينتخب المساهمون عادةً مجلس إدارة، حيث يكون لمجلس الإدارة مسؤوليات إشرافية على عمليات الشركة. ثم يعين المجلس الموظّفين المسؤولين عن العمليات اليومية للشركة.



تنخرط في النهج الثلاثي ثلاث مجموعات في ملكية وإدارة الشركة، فينتخب المساهمون أعضاء مجلس الإدارة. ويعين هؤلاء الموظفين المسؤولين. فأما المساهمون فمالكون، وأما المديرون فليسوا مساهمين بالضرورة، لكنهم غالبًا ما يكونون كذلك.

يسمح القانون الولائي الأمريكي - ومثله أغلب القوانين في المنطقة العربية - للمنظمات الصغيرة بإدارة شركة إدارة مباشرة دون الحاجة إلى مجلس إدارة، ويسمى هذا النوع "الشركة مغلقة الاكتتاب Closely Held Corporation"، ويشيع استخدامه في الشركات الناشئة الريادية؛ حيث ينظمها في القانون الأمريكي قانون التأسيس الولائي، مع قانون الضرائب الفيدرالي تحت رقابة الآي آر إس IRS اختصارًا لخدمة الدخل المحلي Internal Revenue Service، وهي بمثابة مصلحة الضرائب الأمريكية. وتشير القوانين الأساسية إلى أن الشركة المغلقة هي كل شركة يملك 50 % من قيمة أسهمها القائمة، خمسة أفراد أو أقل إما ملكية مباشرة أو غير مباشرة، وذلك خلال النصف الثاني من السنة الضريبية⁽³⁾.

13.2.2 الشركات التقليدية والشركات الصغيرة وشركات (ب) بالولايات المتحدة الأمريكية

تصنيف الشركات على أنها إما شركات تقليدية Conventional واختصارًا (ت)، أو شركات صغيرة Small، واختصارًا (ص)، هو إلى حد كبير تمييز ضريبي. فأما الشركة الصغيرة فهي كيان عابر اختصرناه إلى (ص) ترجمةً عن أصلها الإنجليزي (S) اختصارًا لـ Small، أو كلمة Subchapter، بمعنى الفرعية، حيث يصرح المساهمون عن أرباح الشركة على أنها أرباحهم الخاصة، ويدفعون ضرائب الدخل الشخصي عليها. وعلى النقيض من ذلك، تفرض الحكومة ضرائب الشركات (ت) على مستوى الشركة أولاً، ثم تفرض الضرائب مرةً أخرى على عائدات ضريبة الدخل الشخصية للمالكين إذا وُزِع دخل الشركة على المساهمين كأرباح.

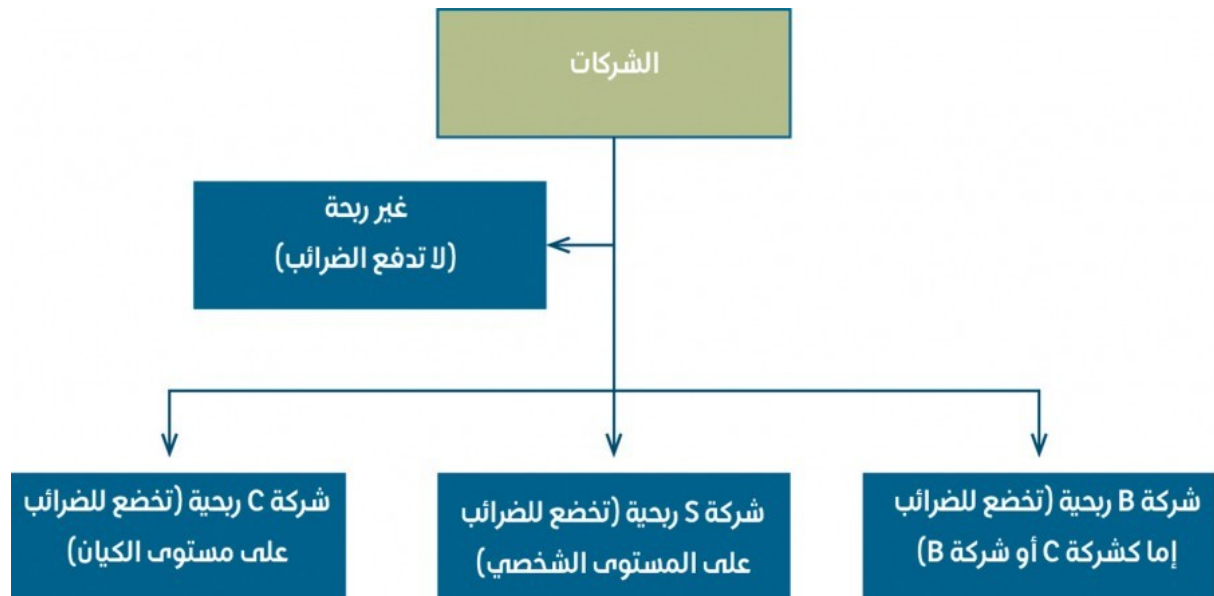
أما الفرق بين هذين النوعين من جهة وبين الشركات (ب)، فلا علاقة للضرائب به، فهو مبني على الغرض والنهج. إذ أن شركة (ب) الموثقة هي نشاط تجاري يحقق مستوى عال جدًا من الأداء الاجتماعي، والبيئي، والشفافية العامة، والمساءلة لتحقيق التوازن بين الربح والغرض الاجتماعي، وهكذا قد تنتمي الشركة (ب) إلى أحد النوعين الآخرين مع كونها مصنفةً (ب).

١. الطبيعة الفريدة للشركات (ب) وشركات المنفعة

شركة المنفعة The benefit Corporation هي نوع جديد من الشركات غير التقليدية الهادفة للربح، والتي قد تكون وقد لا تكون من نوع الشركات (ب). ففي الحين الذي تشترك فيه شركات المنفعة مع الشركات (ب) في بعض الأهداف، نجد أن هذه الأخيرة تحتاج إلى اجتياز عملية اعتماد، وهي عملية رسمية تقضي بامتنال الشركة لمجموعة من المعايير، حيث تُجري منظمة الشركات (ب) تحقيقًا في هذا الامتنال قبل الاعتماد^(٤). يُعد جوهر هذه الشركات الجديدة هو إدراك ضرورة عدم التسبب بأي ضرر، وإنشاء تأثير إيجابي عبر سلسلة القيم^(٥). ووفقًا لمنظمة شركات (ب)، فهذه الشركات المعتمدة مطالبة قانونًا بالنظر في تأثير قراراتها على عمالها، وعملائها، ومورديها، ومجتمعها، والبيئة.

تشبه شهادة الشركة (ب) إلى حد ما، ختم الموافقة للشركات التي تحاول طواعيةً أن تكون مسؤولةً اجتماعيًا، حيث كان هناك في سنة 2019 ما يقرب من 3000 شركة معتمدةً من الفئة (ب)، والتي تنتشر عبر 150 صناعة مختلفة^(٦)؛ أما شركة المنفعة فهي شركة معترف بها من قبل وكالة حكومية بموجب القانون الولائي (تعترف الآن حوالي ثلاثين ولاية أمريكية بشركات المنفعة ذات المتطلبات القانونية ذات الغرض الأعلى والمساءلة والشفافية)، ولكنها لا تحمل شهادة شركة (ب)، ومع ذلك فالكيانين -من حيث الغرض المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية- متشابهان للغاية.

تستهدف شركة المنفعة تحقيق أقصى فائدة ممكنة لجميع أصحاب المصلحة، وهذا يعني عدم اقتصرها فقط على زيادة أرباح المساهمين، بل إفادتها لكل من له مصلحة أو علاقة بالشركة، وهي تنفذ ذلك عبر اتباعها لميثاق شركة المنفعة. حيث توجه الجهة الوصية عادةً كيفية إنشاء شركات المنفعة. لكنها على العموم نموذج حوكمة جديد يوسع المنظور التقليدي لقانون الشركات، فهو يدمج معه مفاهيم الغرض، والمساءلة، والشفافية فيما يتعلق بجميع أصحاب المصلحة من الشركة، وليس المساهمين فيها فحسب^(٧)، وهذا يعني أن استخدام هذا الهيكل التجاري يستدعي دراسةً دقيقةً من صاحب المشروع، لأن مسؤوليته لن تقتصر على رفع أرباح المساهمين وحسب، بل ستشمل مراعاة جميع أصحاب المصلحة المبينين في ميثاق الشركة.



الشركات ذات الترميزات (ص)، و(ت)، و(ب) جميعها شركات ربحية، يقابلها الشركة غير الربحية.

هل أنت جاهز؟

اعتماد شركة (ب)

يشرح موقع الشركة (ب) عملية التحول إلى شركة من هذا النوع، ويتضمن ذلك ثلاث خطوات محددة:

- الأداء المعتمد.
- والمساءلة القانونية.
- والشفافية العامة.

تصفح صفحة موقع [BCorporation](#)، ثم اقرأ عن الشركات (ب) للتعرف على المتطلبات التي يتعين عليها الوفاء بها للسماح لها بعرض شعار "شركة ب" الموضح في الصورة الآتية:



قبل الحصول على اعتماد شركة (ب)، يجب أن تخضع الشركة لتحقيق خارجي يراقب امتثالها مع كل شرط من شروط الشركات من النوع (ب).

حفظ الحقوق: تعديل على Runa "B" Corp

Label من Lelepanne / Wikimedia

Commons, CC0

13.2.3 الشركات المملوكة للقطاع الخاص والشركات المملوكة للقطاع العام

قد تكون المصطلحات المتعلقة بما إذا كانت الشركة مملوكةً ملكيةً عامة أو خاصة مربكةً في بعض الأحيان، فالشركات الكبيرة مثل: إكسون Exxon هي شركات خاصة، لكن أسهمها مملوكة للعامة، وهذا يعني أن أي فرد من الجمهور المستثمر يمكنه امتلاك أسهم في الشركة.

المؤسسة العامة Public corporation الحقيقية، هي -في الواقع- كيان شبه حكومي، تملكه أو ترعاه الحكومة. ومثال ذلك البنك الأهلي التجاري في السعودية، والبريد المركزي في الجزائر، ومؤسسة البث العام الأمريكية؛ أما أمثلة الشركات التي ترعاها الحكومة (الشركات شبه الحكومية)، فنذكر شركة الرياض للتعمير، وفريدي ماك Freddie Mac الأمريكية.

أما الشركة المملوكة للقطاع الخاص Privately held corporation، فهي شركة لا تسمح لأعضاء الجمهور المستثمر بامتلاك الأسهم؛ إذ تمتلكها عائلة المؤسس، أو أصدقاؤه، أو ربما مجموعة خاصة من المستثمرين. ومن أمثلة ذلك كوندور Condor الجزائرية، والشركة العربية للعود في السعودية.

أ. الشركات المتداولة علناً في الولايات المتحدة الأمريكية

الشركة المملوكة ملكية عامة هي كما هو موصوف، كيان يمتلك فيه أعضاء الجمهور المستثمر الأسهم، وتسمى عادةً شركة متداولة علناً Publicly traded corporation، مما يعني إمكانية شراء الأسهم وبيعها في السوق العامة مثل البورصات. تتمتع الشركة المتداولة علناً بإمكانية وصول أكبر إلى المستثمرين، وبالتالي المزيد من رأس المال، ولكن عليها العمل بموجب مجموعة رسمية من القواعد الحكومية. وفي مثال الولايات المتحدة الأمريكية، وضعت لجنة الأوراق المالية والبورصات The Securities and Exchange Commission، مع الكونجرس Congress هذه القواعد. ويسهر على تطبيقها مجلس مراقبة حسابات الشركات العامة The Public Company Accounting Oversight Board أو اختصاراً PCAOB. يشرف مجلس المراقبة PCAOB على عمليات تدقيق الشركات العامة، والوسطاء، والتجار من أجل حماية المستثمرين والمصلحة العامة، وذلك بنشر تقارير تدقيق سليمة ومستقلة⁽⁸⁾. يُعدّ اتباع قواعد PCAOB ضماناً لحماية المستثمر، ولكنه قد يكون معقداً، بل ويزيد تكاليف تشغيل المشاريع بسبب التقارير والقواعد الزائدة.

يجب أن يكون لدى الشركة المتداولة علناً مجلس إدارة له تفويض مزدوج، للتشاور مع الإدارة فيما يتعلق بالتوجه الإستراتيجي للشركة، والإشراف على أدائها، بحيث لا يدير مجلس الإدارة الشركة، كما يكون الأعضاء منفصلين عن الإدارة⁽⁹⁾. حيث سيكون للمجلس العديد من اللجان للمساعدة في وظائفه، وإحدى اللجان هي لجنة التدقيق. حيث يجب على لجنة التدقيق التابعة لشركة مساهمة عامة توظيف مدقق حسابات خارجي معتمد من قبل PCAOB لمراجعة دفاتر الشركة المتداولة علناً، كما يجب المكتب التنفيذي والمدير المالي للشركة المتداولة علناً، التوقيع على شهادة تقرير الأرباح، مما يضمن مصداقيتها. تُعدّ القواعد واللوائح التي تتطلب الامتثال في الشركات المتداولة علناً، أكثر تطلباً منها في الشركات الخاصة أو الشركات مغلقة الاكتتاب.

ب. الشركات محدودة الاكتتاب (مغلقة الاكتتاب) حسب القوانين الأمريكية

الشركة محدودة الاكتتاب Closely held corporation، والمعروفة أيضاً باسم الشركة مغلقة الاكتتاب Close corporation، أو الشركة المغلقة، هي شركة مملوكة للقطاع الخاص. لكن مفهوم هذه الشركة ينطبق أيضاً في معناه الثانوي على هيكل الإدارة، فالشركة المغلقة هي نظام إداري لشركة تختارها مجموعة من الشركات الصغيرة التي تستخدم أسلوب الإدارة الأقل رسمية للشراكة العامة مع الاحتفاظ بالمسؤولية المحدودة للشركة، أي بعبارة أخرى، توفر الشركة محدودة أو مغلقة الاكتتاب عدداً أقل من الإجراءات الإدارية الشكلية، ومزيداً من التحكم لمجموعة صغيرة من المساهمين.

يجب على هذا النوع من الشركات عقد اجتماع سنوي للمساهمين، والاحتفاظ بالمحاضر، ولا بد من هذه الإجراءات حتى لو كان هناك مساهم واحد في الشركة، حيث يجب على المالك الفردي الذي يستخدم شركة مثل هيكل تجاري، اتباع القواعد المتعلقة بالشركات في المنطقة التي تأسست فيها، فقد تُحل بعض الجهات الرسمية الشركات لمجرد عدم عقدها اجتماعًا سنويًا، أو عدم احتفاظها بالسجلات المطلوبة. وعند حل الشركة، يصبح المساهمون مسؤولين شخصيًا عن ديون الشركة. فترفع المسؤولية المحدودة عنهم. لهذا لا بد عند إدارة شركة من هذا النوع من اتباع الإرشادات والقوانين في تشغيلها اتباعًا صارمًا.

عادةً ما تُداول أسهم شركة مغلقة الاكتتاب خارج السوق المفتوحة، وعادةً ما يكون لها عدد قليل من المساهمين، وعدد أقل من التقارير المطلوبة موازنةً بالشركات المتداولة علنًا. إذ لدى الشركات مغلقة الاكتتاب متطلبات إعداد تقارير أقل من الشركات المتداولة علنًا، وعادةً ما لا يُطلب أن تكون لديها بيانات مالية مدققة، ما لم ينص ميثاق الشركة على خلاف ذلك. تُعد البيانات المالية المدققة مكلفةً للغاية، وهي إجبارية على الشركات المتداولة علنًا، أما في الشركات المغلقة فليست بالإجبارية، لكنها تساعد المستثمرين على شراء وبيع الأسهم، رغم صعوبة تحديد قيمة الشركة، وذلك لغياب سوق جاهزة لحصص الملكية.

ج. الشركات غير الهادفة للربح حسب قوانين الولايات المتحدة الأمريكية

نجد في القانون الأمريكي، أنه يمكن إنشاء شركة غير ربحية في ولاية ما، ثم توسيع نشاطها عبر ولايات أخرى، على شرط تسجيلها شركة غير ربحية في تلك الولايات أيضًا.

لا يختلف تنظيم الشركات غير الربحية عن نظيراتها الربحية، إذ تحتاج هي أيضًا إلى مجلس إدارة، ومسؤولين. لكنها لا تُعنى بالمساهمين، والأسهم، والملاك، حيث يلعب أصحاب المصلحة في شركة غير هادفة للربح دورًا مهمًا يتمثل في مراقبة النفقات العامة، وتخصيص الأموال، لأن معظم الأموال هي عبارة عن تبرعات، وكونها خاضعة للخصم الضريبي، فقد تراقب هيئات الرقابة العامة، البيانات المالية للمنظمات المعفاة من الضرائب الفيدرالية. توفر الإنترنت إمكانية الوصول إلى البيانات المالية المتعلقة بالمنظمات غير الربحية المعفاة من الضرائب الفيدرالية، وهذا يتيح لمنظمات المراقبة القدرة على تحليل العمليات والتعويضات لمنظمي المنظمة غير الربحية وموظفيها.

رائد الأعمال في الميدان

بومباس: تحقيق الأهداف الربحية وغير الربحية.

في مقابلة عام 2017 مع روبن روبرتس على قناة آي بي سي نيوز ABC News، قال ديفيد هيث المؤسس المشارك لشركة بومباس سوكس Bombas socks: "في عام 2011، صادفت اقتباسًا يقول إن الجوارب كانت الأكثر طلبًا في ملاجئ المشردين"⁽¹⁰⁾. لذلك قرر بدء شركة جديدة حققت نجاحًا بين عشية وضحاها، مدعومًا بظهوره على شارك تانك Shark Tank في عام 2014، حيث أنشأ شركته بومباس، مع شريكه رائد الأعمال راندي غولدبرغ Randy Goldberg.

حيث أسسا شركتهما بهدف إفادة المجتمع عبر التبرع بالجوارب للمشردين، مع فكرة نجاح المنتج الرئيسي هدفًا ثانويًا⁽¹¹⁾. وقد تبرعا بما يفوق 25 مليون زوج جوارب عبر 2500 شريك في الولايات المتحدة الأمريكية⁽¹²⁾.



زوج من جوارب بومباس.

حفظ الحقوق: تعديل على Bombas Socks من Tony Webster/ Flickr،

CC BY 2.0

أصبحت بومباس الآن شركة ناجحة تستخدم كيانها التجاري طريقة لمعالجة النقص في تبرعات الجوارب في ملاجئ المشردين. قضى رئيساها هيث وجولدبرغ سنتين في ابتكار جواب عالية الجودة، مزودة بمساند للقدم، ومغالق ضد التقرح، مع خياطة محيطه بالجورب كاملاً. لكن الأمر لم يكن متعلقاً بالخروج بمنتج ممتاز وحسب، بل بتقديم شيء مفيد في الوقت ذاته أيضاً، ليحققا بذلك مزيجاً من أهداف الربح، والأهداف غير الربحية. وقد تبرعا منذ سنة 2013 بما يفوق 10 ملايين زوج من الجوارب لصالح ملاجئ المشردين، بفضل نموذج "اشتر واحدة، وتبرع بواحدة" الذي يستخدمانه.⁽¹³⁾

ولم يصنعا على سبيل المثال زوجا تجاريا، وآخر للتبرع. بل كان تركيزهما على عكس المتوقع، وذلك على جعل كل الجوارب بفكرة أن مرتديها سيكون مشرداً. فزوداها بمادة مضادة للبكتيريا، لتحافظ على صحة مرتديها حتى ولو لم يغسلها باستمرار.

- هل بومباس هي التي تدفع لمساعدة المشردين؟ أم العميل هو الذي يدفع؟
- هل تعتقد أن بومباس تسهل فكرة جيدة يدفع عملاؤها مقابلها، أم تراها تساهم أيضاً ببعض من أرباحها؟

رابط للتعلم

تصفح [موقع شركة بومباس](#)، وشاهد مقطع الفيديو الذي يشرح ما يفعلونه للوفاء بالتزامهم بما أنهم عبارة عن شركة من النوع (ب).

13.2.4 نظرة عامة على ضرائب الشركات في القانون الأمريكي

تخضع جميع الشركات الربحية لضريبة الدخل على المستوى الفيدرالي، وعادةً على مستوى الولاية أيضًا، فبغض النظر عن الخيار الضريبي، تخضع كل من الشركات (ت) و(ص) للضرائب أيضًا.

يُعد التخطيط الضريبي قضيةً رئيسيةً لمعظم الشركات، وقد يفسر بعض القرارات الرئيسية مثل مكان تواجدها. فقد تختار لمقرها الرئيسي ولايةً بعينها، أو حتى دولةً أخرى للاستفادة من أفضل الخيارات الضريبية، ذلك أن قوانين الضرائب تختلف اختلافًا كبيرًا من ولاية إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر. فتضيف العديد من الولايات الأمريكية ضريبة دخل على مستوى الولاية فوق الضرائب الفيدرالية، وتتراوح بين 2% و12%؛ في حين أن بعض الولايات مثل تكساس، لا تطبق على الشركات ضرائب دخل، وذلك سعيًا منها لجذب الشركات إلى الولاية⁽¹⁴⁾.

أ. الضرائب على الشركات (ت) في الولايات المتحدة الأمريكية

تدفع الشركات (ت) ضرائب دخل الشركات على الأرباح المحققة، حيث يخضع المساهمون الأفراد أيضًا لضرائب الدخل الشخصي على أي أرباح يحصلون عليها. ويشير معظم المحامين والمحاسبين، إلى هذا المفهوم أنه عيب ازدواج الضريبي، على أنه قد انخفض مؤخرًا نتيجة انخفاض معدل ضريبة الدخل على الشركات (ت) بموجب قانون الوظائف والتخفيضات الضريبية⁽¹⁵⁾. كما تتمتع هذه الشركات أيضًا بإمكانية الاحتفاظ بالأرباح وإعادة استثمارها في الشركة، لتقليل النسبة الضريبية المدفوعة على الأرباح.

تأتي شركة (ت) بدرجة من الرسميات الإضافية وفقًا لمعظم قوانين الشركات في الولايات، بالإضافة إلى قوانين الضرائب والأوراق المالية الفيدرالية، إذ يجب أن يكون لدى الشركة لوائح داخلية، كما يجب أن تقدم تقاريرًا سنوية وتقارير إفصاح مالي وبيانات مالية، إلى جانب وجوب عقد اجتماع واحد على الأقل كل عام للمساهمين والمديرين، حيث يجب تدوين المحاضر والاحتفاظ بها لعرض الشفافية، كما يجب أن تحتفظ شركة (ت) أيضًا بسجلات التصويت لمديري الشركة، وقائمة بأسماء المالكين ونسب الملكية.

على الرغم من الآثار الضريبية، فهيكّل شركة (ت) هو الهيكل الوحيد الذي يكون منطقيًا لمعظم الشركات الأمريكية الكبيرة، وذلك لأنه يسمح ببيع كمية كبيرة من الأسهم على نطاق واسع لعامة المستثمرين دون حدود، كما قد يكون لشركة (ت) عدد غير محدود من المساهمين من الأفراد، أو الكيانات التجارية، من أي دولة.

ب. فرض الضرائب على الشركات (ص) في الولايات المتحدة الأمريكية

تُعد شركة (ص) كما أسلفنا، كيانًا مؤسسيًا تُمرّر فيه تمرير أرباح الشركة من خلال حاملي أسهمها (المساهمين)، بما يتناسب عادةً مع استثماراتهم. ويُعرف هذا باسم الضرائب العابرة Pass-through taxation، حيث يخلّص إلى إدارة مالكي الشركات لضرائبهم. تفرض لجنة الضرائب IRS ضرائبًا على أرباح الشركة بمعدلات ضريبة الدخل الشخصية للمساهمين الأفراد فيها، ويجب أن تمثل الشركات (ص) للعديد من القيود، التي من بينها، الحد على عدد المساهمين في الشركات (ص)، إذ يحدّد قانون الإيرادات الداخلية امتلاك

الشركات (ص) لـ 100 مساهم أو أقل، على أن يكونوا جميعًا مساهمين أفرادًا لا كيانات تجارية، باستثناء بعض العقارات وبعض الكيانات المعفاة من الضرائب. كما يجب أن يكون المساهمون الأفراد مواطنين أمريكيين أو مقيمين دائمين قانونيين. وفي قيد آخر، يجب امتلاكها لفئة واحدة فقط من الأسهم، فيما يمكن للشركات (ت) امتلاك فئات عديدة.

13.3 الشراكات وشركات المحاصة في الولايات المتحدة الأمريكية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- وصف هيكل الملكية في الشراكات.
- وصف هيكل الملكية في شركات المحاصة.
- تلخيص مزايا وعيوب هيكلي الشراكة وشركات المحاصة.

الشراكة Partnership هي كيان تجاري يتكون من شخصين أو أكثر، ونسميهم الشركاء، حيث يساهم كل منهم بشيء، مثل: رأس المال، أو المعدات، أو المهارات؛ ثم يتقاسم الشركاء الأرباح والخسائر. ويمكن أن تتعاقد الشراكة باسمها الخاص، وتحمل ملكية الأصول، وتقاضي أو تقاضى.

المشروع المشترك Joint venture أو شركة المحاصة شراكة مؤقتة تشكلها شركتان لتحقيق منافع متبادلة، مثل: تقاسم النفقات، والعمل نحو الأهداف المشتركة، والإيرادات المحتملة، وتقاسم التكاليف، والمخاطر، والنجاحات. يمكن لمشروع مشترك المساعدة في تسريع توسيع أعمالك من خلال الوصول إلى أسهم إضافية مثلاً، أو أسواق جديدة، أو تقنية جديدة. وتتشابه الشراكات وشركات المحاصة في العديد من الأوجه، لكن هناك بعض الاختلافات المهمة.

13.3.1 نظرة عامة على الشراكات حسب قانون الولايات المتحدة الأمريكية

تختلف قوانين الشراكات باختلاف الدول، والحكومات، والمناطق. ويطول التفصيل فيها أو تقسيمها، لهذا سنعمد في هذا المبحث إلى بعض التعميمات.

تنشأ الشراكة العامة General partnership عندما يوافق شخصان أو كيانان فأكثر على العمل معاً لتشغيل عمل تجاري من أجل الربح. تعمل الشراكة عموماً بموجب شروط اتفاقية شراكة مكتوبة، ولكن شرط الكتابة ذاته ليس إلزامياً، ففي كثير من الحالات، يكون المطلب الوحيد هو اجتماع طرفين أو أكثر لتشغيل عمل تجاري من أجل الربح.

يحتاج رواد الأعمال إلى توخي الحذر لأنه يمكن إنشاء شراكة عامة غير رسمية من خلال تصرفات شخصين أو كيانين فأكثر، يسعون من خلالها إلى تحقيق الربح مع تشارك واجبات الإرادة، فقد تُعد بعض المحاكم هذه الإجراءات إنشاءً لشراكة غير رسمية أو حتى رسمية. ولهذا السبب، فإذا اجتمع كيانان أو شخصان معاً لتأمين عملية أو إستراتيجية تجارية مشتركة، فيجب على الأطراف توثيق ذلك المشروع المشترك في اتفاقية مكتوبة، مع مراعاة اشتراط بعض المناطق لاتفاقية رسمية مكتوبة حتى في بعض أشكال الشراكة. وفي كل الأحوال، يحتاج رائد الأعمال إلى فهم واضح لعلاقة العمل بالضبط قبل البدء في مشروع جديد، ويمكن لاتفاقية الشراكة أن تحدد تلك التفاصيل، حتى أنه يجب عليها ذلك.

تتناول اتفاقية الشراكة العديد من الموضوعات المهمة، فتشير إلى الاستثمار النقدي لكل شريك، وواجبات الإدارة والالتزامات الأخرى، وكيفية تقاسم الأرباح أو الخسائر، وجميع الحقوق والواجبات الأخرى للشركاء.

يُشترط دائمًا تسجيل أي نوع من الشراكات، والتي قد تتخذ أشكالاً عديدة:

- **الشراكات العامة General Partnerships:** واختصارًا GPS، وهي شراكات تُعَد فيها مسؤولية الشركاء مشتركة، ومنفصلة في الوقت ذاته، وهذا يعني أن كيان الشراكة لا يتحمل المسؤولية وحده، بل يتحملها كل شريك عام بصفة منفردة أيضًا.

- **الشراكات المحدودة Limited Partnerships:** واختصارًا LPS، للحد من مسؤولية الشركاء، يمكن إنشاء هذه الشراكة المحدودة التي تتطلب على الأقل شريكًا واحدًا عامًا، وشريكًا أو أكثر محدودين، حيث تتوقف مسؤولية الشريك المحدود على حجم استثماره، ما لم يتقصد أدوار شريك عام. والشريك العام مسؤول شخصيًا عن جميع عمليات الشراكة المحدودة.

هذا النوع من الشراكات موجود منذ سنوات عديدة، ويسمح للمستثمرين بتوفير التمويل للأعمال التجارية، مع الحد من استثماراتهم ومخاطرهم الشخصية. تُستخدم الشراكات المحدودة غالبًا في الأعمال التي تتطلب رأس مال استثماري ولكنها لا تتطلب مشاركة إدارية من قبل المستثمرين، ومن أمثلة ذلك: العقارات التجارية، وصنع وتمويل الأفلام، أو المسرحيات، وحفر آبار النفط والغاز.

- **الشراكات ذات المسؤولية المحدودة Limited Liability Partnerships:** واختصارًا LLPs. هذه الشراكات شائعة في مكاتب المحاماة والمحاسبة، أين يكون الشركاء محترفين معتمدين، مع مسؤولية محدودة تجاه الالتزامات المالية المتعلقة بالعقود أو الأضرار، لكنهم يتحملون بالطبع المسؤولية الكاملة عن سوء ممارساتهم الشخصية. يتمثل الاختلاف الأساسي بين الشراكات ذات المسؤولية المحدودة والشراكات ذات المسؤولية المحدودة، في ضرورة أن يكون لدى الـ LLPs شريك إداري واحد على الأقل يتحمل المسؤولية عن إجراءات الشراكة، أما المسؤولية القانونية لشركة الـ LLP فهي نفسها مسؤولية المالك في شراكة بسيطة، وغالبًا ما تكون الكيانات التي شكلت مع شريك أو شركاء مؤسسين -عادةً شركات المحاماة وشركات المحاسبة والممارسات الطبية- بمثابة الـ LLP. في هذه الحالة، يتخذ الشركاء الصغار عادةً قرارات بشأن ممارساتهم الشخصية، ولكن ليس لديهم صوت قانوني في اتجاه الشركة، أما الشركاء المديرون فقد يمتلكون حصصًا أكبر في الشراكة من الشركاء الصغار. طبقًا يمكن تصنيف هذا النوع ضمن الشراكات أو الشركات حسب طبيعة القوانين التي تحكم المنطقة.

- **الشراكات المحدودة ذات المسؤولية المحدودة Limited Liability Limited Partnerships:** واختصارًا LLLPs، وهي متواجدة ببعض المناطق، وهي كما يوحي اسمها شراكة محدودة المسؤولية، تسمح للشريك العام فيها بتحديد مسؤوليته هو أيضًا.

أ. مزايا وعيوب الشراكات العامة

الشراكات العامة GP هو هيكّل أعمال شائع جدًا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يُنشئ عندما يجتمع شخصان، أو كيانان، أو أكثر معًا، لإنشاء وامتلاك وإدارة عمل تجاري من أجل الربح. لا يُطلب من الممارس العام تقنيًا الحصول على اتفاقية مكتوبة أو تقديم ملف أو التسجيل لدى حكومة الولاية، ومع ذلك يجب أن يكون لدى هذه الشراكات وصف كتابي لهياكلها التجارية، بحيث تضمّن الكيانات التي تعمل معًا فهمًا للعمل وعلاقته.

عند إنشاء GP، يكون أحد الشركاء مسؤولًا عن ديون الشريك الآخر نيابةً عن الشراكة، ويكون لكل شريك مسؤولية غير محدودة عن ديون الشراكة، وهذا يخلق مشكلةً عندما لا يتفق أحد الشركاء مع مصدر جلب شريك آخر للأموال، أو إنفاقه لها.

لكل شريك في الشراكة العامة القدرة على الإدارة، وكل منهم مسؤول إذا حدث شيء سلبي، مثل: حادث يؤدي إلى إصابة شخص ما، أو خرق للعقود. مع تعرض جميع أصولهم الشخصية للخطر. كما يكونون جميعًا مسؤولين عن ضرائب الشركة، فالشراكة العامة كما ذكرنا كيان عابر يخضع فيه الشركاء للضريبة مباشرةً، وليس على مستوى الشراكة.

وتجدر الإشارة إلى أن الشراكات العامة قد تكون هيكلًا مفيدًا في مواقف معينة. ذلك لأن تشكيلها سهل نسبيًا وغير مكلف. طالما أن الشراكة ليس لديها احتمالية كبيرة لوقوع حوادث، أو مواقف تنتج المسؤولية، لذا فهي تُعد خيارًا ممتازًا. ومع ذلك، نظرًا إلى المخاطر المختلفة المرتبطة بها، لا تُعد الشراكة العامة في الغالب الخيار الأفضل لكيان تجاري، إذ تُوفّر أنواع أخرى من الكيانات حمايةً ذات مسؤولية محدودة، وبالتالي فهي خيارات أفضل في معظم الظروف.

ب. الضرائب على الشراكات

تُعد الشراكات كيانات عابرة، سواءً كانت GP، أو LPS، أو LLPs. لذلك لا تُفرض ضرائب على أرباح الشراكة على مستوى الكيان، كما هو الحال مع شركة (ت)، وإنما تعبر الأرباح إلى الشركاء، لتُفرض عليها الضرائب على أنها دخل خاص. وبالتالي لا وجود لمعدل ضريبة على الشراكة.

إذا كان الكيان مشروعًا مشتركًا يُنظّم ويُشغّل مثل شراكة، فستُفرض ضرائب عليه بنفس الطريقة، حتى لو كان الشركاء شركات، حيث تُوزع الأرباح، وتُدفع كل شركة ضرائبها الخاصة إذا شكّل المشروع المشترك؛ في المقابل، إذا شكّل مثل شركة منفصلة، فسيدفع الضرائب مثل شركة.

[رابط للتعليم](#)

اطلع في موقع كلية الحقوق بجامعة ريتشموند على ملخص حول مزايا وعيوب الشراكات العامة.

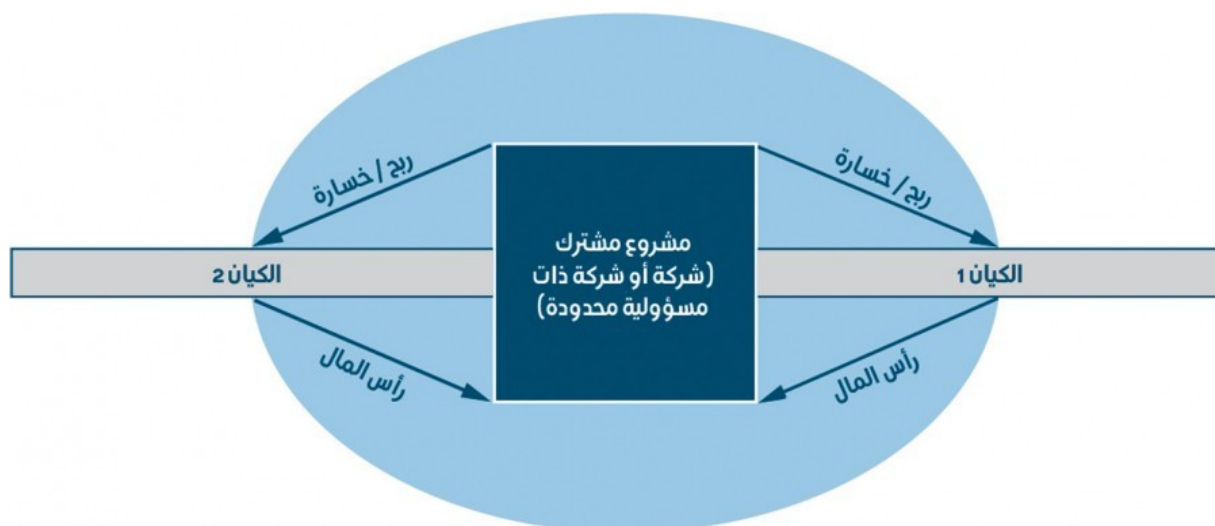
13.3.2 شركات المحاصة: كيانات الأعمال التي تمارس الأعمال التجارية معا

يحدث المشروع المشترك عندما يوافق شخصان أو أكثر على تشغيل مشروع تجاري هادف للربح لغرض معين، حيث يشبه المشروع المشترك الشراكة القانونية، ولكنه يختلف من حيث الغرض والمدة. يجري استخدام شركات المحاصة لغرض واحد وفترة محدودة عادةً. وفي أحد الأمثلة على مشروع مشترك، تضمن بي أم دابليو BMW، وتويوتا Toyota حيث يعملان معًا للبحث في كيفية تحسين البطاريات في السيارات الكهربائية لغرض واحد، على مدى فترة محدودة، من المتصور أن تكون عشر سنوات.

تدخل الشركات في مشروع مشترك في كثير من الأحيان لتجنب ظهور إنشاء شراكة، لأن الشراكات تميل إلى إنشاء التزامات طويلة الأجل بين الشركاء، في حين أن المشروع المشترك هو مشروع تجاري محدود، حيث تسمح اتفاقية المشروع المشترك للكيانات بمتابعة هدف تجاري محدد مع إبقاء عملياتها ومشاريعها التجارية الأخرى منفصلة.

لا تعترف مصالح الضرائب بالمشروع المشترك مثل كيان خاضع للضريبة، لذا يمكن لرائد الأعمال استخدام اتفاقية مشروع مشترك لتطوير مشروع تجاري، وإذا نجحت المؤسسة التجارية، فيمكن إنشاء كيان جديد لتولي عمليات المشروع المشترك ونقل الأعمال إلى المستوى التالي. ولهذا السبب قد يكون المشروع المشترك طريقة جيدة لاختبار مفهوم العمل. وفي حالة نجاحها، يمكن نقل العمليات والأصول إلى كيان آخر يدعم الاستثمار من المستثمرين الخارجيين. يسمح استخدام المشروع المشترك أيضًا للأطراف باختبار العلاقة بين الكيانات، وهذا يضمن تطوير مشروع تجاري بمخاطر أقل.

قد تشمل شركات المحاصة أطرافًا كبيرة أو صغيرة، و من القطاعين الخاص أو العام. كما قد تشمل مزيجًا من أنواع الكيانات، والتي غالبًا ما ينتج عنها مشروع مشترك. والذي قد يكون المشروع شيئًا كبيرًا أو أصغر أحيانًا، مثل الترتيب بين مهندس تقنية معلومات مستقل، ومصمم جرافيك، ومستشار وسائل اجتماعية، لإنشاء تطبيق هاتف محمول جديد. يلخص الشكل الآتي علاقات الأعمال في مشروع مشترك.



شركات المحاصة كيانات تجارية منفصلة، يملكها ويديرها غالبا كيانات تجارية أخرى.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

التحديات التي تواجه المزارعين الصغار

أحياناً يعيب الشركات الصغيرة حجمها، ويمكننا رؤية هذا العيب في مجال الزراعة، فأدوات الزراعة الحديثة باهظة الثمن، ولا أبهظ منها إلا الأرض، وهذه التكاليف تضطر المزارعين الصغار إلى المنافسة من خلال تكبير حجم عملياتهم.

إذا امتلكت مزرعة صغيرة ونويت التوسع، فكيف ستستفيد من مشروع مشترك لتحقيق ذلك؟

13.4 الشركات ذات المسؤولية المحدودة في الولايات المتحدة الأمريكية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- وصف هيكل الملكية في الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- شرح كيفية فرض الضرائب على الشركات ذات المسؤولية المحدودة.
- تلخيص مزايا ومساوئ هيكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

تُعد الشركة ذات المسؤولية المحدودة Limited Liability Company واختصارًا LLC، حسب القوانين الأمريكية، مزيجًا بين شركة وشراكة تُحد من مسؤولية المالك، فالميزة الكبيرة التي تتفوق بها الشركات ذات المسؤولية المحدودة على الشراكات العامة هي حماية المالكين من المسؤولية الشخصية، كما تتمتع موازنةً بباقي الشركات - خاصةً لأصحاب المشاريع - بأنها أسهل في التشكيل، وأقل تعقيدًا للعمل، نظرًا لوجود عدد أقل من اللوائح والقوانين التي تحكم عمليات شركة LLC. وعلى الرغم من ميول الشركات ذات المسؤولية المحدودة إلى أن تكون أسهل في الإنشاء، إلا أنها لا تزال تتطلب إيداع بنود التأسيس لدى الحكومة، وإنشاء اتفاقية تشغيل. قد يكون مالكو شركة ذات مسؤولية محدودة أفرادًا، وكيانات تجارية أخرى، كما يمكن لرجل الأعمال استخدام مرونة الشركة ذات المسؤولية المحدودة لإنشاء هيكل أعمال مناسب للاحتياجات التشغيلية والضريبية للشركة.

في عام 1977، كانت وايومنغ أول ولاية أمريكية تسمح بتأسيس LLC، رغم أن الشركات قد كانت موجودةً منذ أوائل القرن التاسع عشر؛ أما في أيامنا هذه، فيفوق عدد الشركات ذات المسؤولية المحدودة عدد باقي أنواع الشركات الأخرى كثيرًا، حيث تشير بعض التقديرات إلى أنها أربعة أضعافها⁽¹⁶⁾.

عند تقييم استخدام شركة ذات مسؤولية محدودة مثل هيكل لعملك، فمن المهم معرفة أن هناك بعض القيود على استخدام شركة ذات مسؤولية محدودة. في معظم الولايات، إذ لا يمكن أن تكون الشركة غير الربحية شركة ذات مسؤولية محدودة، كما لا تسمح معظم الولايات للبنوك أو شركات التأمين بالعمل مثل شركات ذات مسؤولية محدودة.

13.4.1 الشركات ذات المسؤولية المحدودة في القوانين الأمريكية

يُطلق على مالكي شركة ذات مسؤولية محدودة الأعضاء Members، وغالبًا ما يدير المالك أو المالكون الشركة بأنفسهم. كما يمكن أيضًا تفويض العمليات اليومية للش.ذ.م.م إلى مدير محترف، ويمكن للمنظم الأصلي لها تخصيص مسؤولية إدارية قليلة، أو معدومة حتى إلى المالكين (الأعضاء)، عند تفويضها إلى مدير

محترف. وتسمح هذه الخيارات عند صياغة اتفاقية تشغيل شركة ذات مسؤولية محدودة بالعمل بطرق مختلفة، بحيث يمكن لرجل الأعمال تطوير هيكل أعمال يناسب احتياجات العمل أكثر.

طالما أن الأعضاء (المالكين) لا يستخدمون شركة ذات مسؤولية محدودة مثل غطاء لإخفاء هوياتهم، ولا يمزجون الأموال الشخصية بأموال الشركة، فقد توفّر درع المسؤولية المحدودة للمستثمرين؛ أما إذا شُغِلت شركة ذات مسؤولية محدودة لحماية مالك وحيد، فقد تصبح هذه مشكلةً إذا دمج المالك الوحيد الأموال، إذ يؤدي دمج الأموال أو الأصول إلى أن يكون المالك الوحيد أو الأعضاء الآخرون، في ما يُعرّف بالشركة متعددة المالكين Multi-owner، فيصبحون مسؤولين عن جميع ديون الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

تمثل ملكية شركة ذات مسؤولية محدودة عمومًا، بالنسب المئوية أو الوحدات، ولا يُستخدم مصطلح الأسهم في اتفاقيات التشغيل، لأن الشركات ذات المسؤولية المحدودة لا يمكنها بيع حصص أسهم، فهي تتأسس بمساهمات فقط.

13.4.2 ضرائب الشركات ذات المسؤولية المحدودة بالولايات المتحدة

الأمريكية

يُعد رواد الأعمال قادرين على اتخاذ قرارات بشأن كيفية فرض الضرائب على الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وهم أمام خيارين، فإما أن تفرض الحكومة ضرائب على أعمالهم على أساس شركة، أو على أساس أفراد. وقد يتضمّن هذا الاختيار أكثر من مجرد قرار بشأن معدل الضريبة، فيتجاوزها إلى قضايا الملكية والإدارة، فضلًا عن الاعتبارات المالية الأخرى.

الضرائب الافتراضية لشركة LLC متعددة المالكين هي شراكة، مما يعني أن الأرباح تُعبّر، وتُفرض عليها ضرائب على مستوى المالك، إلا إذا اختارت الشركات ذات المسؤولية المحدودة أن تُفرض ضرائب عليها، مثل: شراكة، أو شركة. يمكن أيضًا فرض ضرائب على الشركات ذات المسؤولية المحدودة ذات العضوية الفردية باحتسابها ملكيةً فرديةً أو شركة. وحقيقة أن شركة ذات مسؤولية محدودة يمكنها تحديد طريقة فرض الضرائب الخاصة بها، إما مثل شركة تقليدية، أو شركة صغيرة، أو شراكة تتيح مرونةً لصاحب المشروع في إنشاء هيكل الأعمال الذي يختاره. لكن قوانين الضرائب دائمة التغيّر. لهذا لا بد لك من استشارة محاسب ضرائب للتأكد من اختيارك للنوع، وأسلوب الضرائب الأنسب لك ولمشروعك.

13.5 الملكية الفردية في الولايات المتحدة الأمريكية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- وصف هيكل الملكية في الملكية الفردية.
- شرح مزايا ومساوئ الإدارة لمالك وحيد.

الملكية الفردية Sole proprietorship هي كيان تجاري يملكه ويديره فرد واحد، وله هيكل رسمي ضئيل للغاية، لا يستدعي الإيداع ولا التسجيل لدى الحكومة. يُعد هذا النوع من الأعمال شائعًا جدًا لأنه سهل وغير مكلف في التكوين، ويُسمى صاحب هذه الشركة "المالك الوحيد Sole proprietor"، وهو مرادف للعمل التجاري، وبالتالي فهو مسؤول شخصيًا عن جميع ديون الشركة، كما لا يدفع ضريبة دخل منفصلة على الشركة، بل يصرح بجميع الخسائر والأرباح على إقراراته الضريبية الشخصية.

13.5.1 نظرة عامة على الملكية الفردية

يُطلق على رواد الأعمال الذين يديرون أعمالهم الخاصة اسم المالك الوحيد. ووفقًا لمؤسسة الضرائب، يوجد أكثر من 23 مليون ملكية فردية في الولايات المتحدة، وهي أكثر بكثير من أي نوع آخر من الكيانات التجارية⁽¹⁷⁾، وتعني هذه الإحصائية أن الملكية الفردية هي الهيكل التجاري الأكثر شيوعًا إلى حد بعيد. ويعود السبب الرئيسي وراء اختيار العديد من رواد الأعمال لشكل الملكية الفردية إلى عدم اضطرارهم للاختيار، أو الحصول على مشورة مهنية، أو إنفاق أي أموال فوق الحاجة.

يُعد رائد الأعمال الذي بدأ لتوه في ممارسة الأعمال التجارية تلقائيًا مالكًا ملكية فردية، ما لم يختار أن يصبح نوعًا مختلفًا من الكيانات ويقدم تلك الأوراق. ولا يتعين على رائد الأعمال الذي يصبح مالكًا وحيدًا، أن يذهب إلى محام أو محاسب بالضرورة، أو أن يقدم أي مستندات، وهذا يجعل الملكية الفردية سريعةً وسهلةً ورخيصةً من حيث التكوين والتشغيل.

من المزايا الأخرى الداعية إلى تبني الملكية الفردية النمو السريع لاقتصاد العمل الحر. فيفضل بعض الأفراد العمل بمفردهم بدلًا من أن يصبحوا موظفين بدوام كامل. كونك عاملاً حرًا يضعك في مكان ما بين المالك والموظف بدوام كامل؛ فالعديد من الناشطين في اقتصاد العمل الحر، بدءًا من السائقين في أوبر إلى معلمي التصميم، هم متعاقدون يتبنون نظام الملكية الفردية.

ومع ذلك، لا يزال النقاش دائرًا حول ما إذا كان ينبغي احتساب عمال الوظائف المؤقتة هؤلاء مالكيين فرديين. أقرت ولاية كاليفورنيا الأمريكية مؤخرًا قانونًا جديدًا يوسع حماية الأجور والمزايا لآلاف العمال الذين كانوا في السابق مالكيين فرديين يعملون لحسابهم الخاص في اقتصاد العمل الحر، ويستند القانون الجديد إلى افتراض أن تصنيف هؤلاء خطأً على أساس متعاقدين مستقلين لا موظفين، وهو ما يجعلهم يفقدون المزايا الأساسية، مثل: الحد الأدنى للأجور، وأيام المرض المدفوعة، والتأمين الصحي.

الملكية الفردية هي أبسط طريقة لتشغيل نشاط تجاري، حيث تفرض مصلحة الضرائب الأمريكية الضريبة فيه على المالك مباشرةً، ويُسمح للمالكين الفرديين بخصم نفقات أعمالهم المتعلقة بدخلهم، ويتعين على صاحب عمل وموظف دفع المبلغ الكامل لضرائب العمل للضمان الاجتماعي والرعاية الطبية.

يمكن للمالك أيضًا العمل بموجب العمل بصفة Doing Business As أو اختصارًا DBA، وذلك بالتقدم إلى الجهة الوصية بطلب DBA للعمل تحت اسم مستعار. وهذا لا يعني أن المنظمة بعد حملها اسمًا مستعارًا ستصبح منظمةً جديدةً، وغير منفصلة عن مالكيها؛ بل هو مجرد اسم يمكن لأي كيان تجاري التقدم بطلب للحصول عليه، ويساعد ذلك خاصة في توضيح مجال الخدمة أو نوعها، مثل أحمد الدهان، كما يشيع أن يسمى المالك الوحيد نشاطه التجاري بإضافة "شركة ذات مسؤولية محدودة" أو "شركة" إلى الاسم المستعار، لكن هذا لا يغير حقيقة هيكله التجاري، ولا يوفر له مزايا تلك الشركات التي يتبنى أنواعها في الاسم.

أ. مزايا وعيوب الملكية الفردية

المالك الوحيد مسؤول شخصيًا عن كل شيء، فهو المستثمر، والمالك، ومدير المشروع التجاري؛ وهو مسؤول شخصيًا عن جميع الضرائب، وأي ديون غير مدفوعة لمشروع الأعمال؛ كما أن ليس له نشاط تجاري ليبيعه، فلا يمكنه إلا بيع الأصول المتعلقة بعمله. لذا فالملكية الفردية هي أسهل طريقة لبدء عمل تجاري، ولكنها مرادفة تمامًا لصاحب ذلك العمل.

ب. الضرائب على الملكيات الفردية

لا تخضع الملكية الفردية للضريبة على أساس كيان. بل تُعبر جميع الأرباح إلى المالك الذي يدفع ضرائب الدخل الفردي عليها، ولا يهم ما إذا كان المالك يأخذ المال من العمل أو يتركه فيه، إذ تخضع جميع الأرباح لضريبة المالك الفردي. تتطلب هذه المنطقة تخطيطًا كبيرًا وقد تكون عيبًا محتملًا، اعتمادًا على كيفية موازنة معدل الضرائب الشخصي للمالك الفردي مع معدل ضرائب الشركة.

13.5.2 هياكل تجارية منخفضة المخاطر في ريادة الأعمال

شاعت على مدار العقد الماضي بدائل مختلفة للوظائف التقليدية، مما أدى بالعديد إلى أن يصبحوا رواد أعمال بدلاً من موظفين، فقد أفاد المكتب الأمريكي لإحصائيات العمل أنه في عام 2019، بلغ عدد العمال المستقلين 55 مليون شخص، وهو ما يمثل أكثر من 35 بالمائة من القوة العاملة الأمريكية⁽¹⁸⁾. يُوفّر هذا فرصةً وتحديًا في الوقت ذاته، فعندما يعمل المرء موظفًا في شركة ما، فمستقبله غير مضمون، لكنه طالما بقي هنالك كسب أجره؛ والأمر معكوس في حالة المتعاقدين أو المستقلين، فالأمان رهن الاجتهاد. صحيح أن لا أحد يتراأس المستقل ليطرده، لكنه إذا لم يتعاقد للعمل فلن يحصل على أجر ثابت، وهناك العديد من الأمثلة اليوم على أشخاص أصبحوا أصحاب مشاريع صغيرة.

تمر هذه العملية بمجموعة متنوعة من الأسماء، مثل: الاقتصاد التشاركي، والاقتصاد الحر، واقتصاد الوظائف المؤقتة، أو اقتصاد النظراء أو الاقتصاد التعاوني. ويتسع المجال من القيادة لشركة، مثل: ليفت، وأوبر، إلى تقديم الخدمات في مواقع، مثل: مستقل، وخمسات، وآب وورك.

هل أنت جاهز؟

موارد اقتصاد العمل الحر على الإنترنت

يُقدم موقع مستقل منصةً للعمال الأحرار أو المستقلين، لتقديم خدماتهم تقديمًا سهلًا وسلسًا، فيطرح صاحب المشروع طلبه، ويتقدّم المستقلون بعروضهم، ثم يختار صاحب المشروع العرض الأنسب له، ويتواصل مع المستقل قبل الاتفاق على بدء المشروع. كما يرافق الموقع كلا منهما خلال مراحل العمل: من البدء، إلى التنفيذ، وإلى غاية التسليم. وفي هذه الأخيرة يستلم صاحب المشروع عمله، والمستقل أجره الذي أودّعه صاحب المشروع في الموقع عند طرحه طلبه.

لا يعني تقديم خدماتك بهذه الطريقة الجديدة، التحكم في نوع مشروع ريادة الأعمال الذي تريده، إذ يمكنك عمل معظم هذه الأنواع من الأشياء، مثل: مالك وحيد، أو شركة ذات مسؤولية محدودة، أو شركة (ص). وقد انخفض عدد الشركات التقليدية كثيرًا خلال 35 سنة الأخيرة وفقًا لمصلحة الضرائب، في حين تضاعف إجمالي عدد الشركات العابرة، بما في ذلك الشركات ذات المسؤولية المحدودة، والشركات (ص)، والشراكات، والملكية الفردية ثلاث مرات إلى أكثر من 30 مليونًا في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها⁽¹⁹⁾.

ويُعد تفسير هذه الإحصائيات بسيطًا للغاية، فسرعان ما أصبحت الشركات ذات المسؤولية المحدودة واحدةً من أكثر الهياكل التجارية شعبيةً بسبب سهولة التشكيل، والتشغيل؛ وبالمثل، تُعد الملكية الفردية سريعةً وسهلةً ومنخفضة التكلفة موازنةً بالشركات التي يصعب تكوينها وتشغيلها.

رائد أعمال في الميدان

في مقابلة مع ذا بالانس The Balance، لخص رائد الأعمال ليروي باوتيسستا طريقةً ليصبح صاحب شركة صغيرة، فقد عمل في مطاعم راقية، وشركات تموين ناجحة لمدة عقدين، قبل تسريحه خلال التراجع الاقتصادي، فلم يبتئس باوتيسستا، أو يقبل بعمل رديء، بل رأى بدلاً من ذلك أنها فرصة ليفعل أخيرًا ما طلب منه زملاؤه في العمل وأصدقائه عمله، وهو الاستقلال بنفسه، وإعداد الصلصات والتتبيلات، وبيعها في الأسواق المحلية. ومن هنا نشأت شركة نيك ولوك Nic & LUC بدافع الضرورة.

كان يبيع في الأصل عددًا قليلًا من النكهات، والتي رفعها الآن إلى ما يقرب من عشرين نكهة. بالنسبة للعديد من الشركات الصغيرة، تُستخدم كلمة "محلي" حيلةً تسويقيةً، ولكن بالنسبة إلى نيك ولوك، فهي جزء من غرض العمل وقيمة أساسية، ويعتقد باوتيسستا أنه من المهم دعم الشركات المحلية الأخرى مثله.

هذه ليست قصةً قد يرويها شخص، مثل: جيف بيزوس، أو بيل جيتس، فهي قصة أقل رونقاً، لكنها توضح كيف أصبح الناس على جميع المستويات أصحاب أعمال؛ إذ يجب على كل واحد منهم، بما في ذلك ليروي باوتيسا في هذه القصة، اتخاذ قرارات بشأن الأشياء الروتينية، مثل: الضرائب، والمسؤولية. نيك ولوك جام⁽²⁰⁾

13.6 اعتمادات إضافية: اكتساب رأس المال ومقر النشاط التجاري والتقنية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- وصف فرص اكتساب رأس المال المتاحة في الهياكل التجارية المختلفة.
- شرح كيف تلعب مزايا ومساوئ مكان تسجيل النشاط التجاري دوراً في اختياره.
- فهم الدور الذي قد تلعبه الاعتمادات التقنية في اختيار الهيكل التجاري.

بالإضافة إلى المعايير الرئيسية في اختيار الكيانات التي ناقشناها سابقاً، مثل: هيكل الملكية، والضرائب؛ فهناك أمور أخرى قد يرغب رائد الأعمال في أخذها بالحسبان. ومن أمثلة ذلك تفكيره بكيفية زيادة رأس المال، عند اختيار لكيان العمل.

هناك مسألة أخرى يجب مراعاتها هي مكان إنشاء النشاط التجاري، فيما أن لكل دولة، وولاية، أو محافظة قوانينها المختلفة، ومزاياها ومساوئها الفريدة، فسيؤثر ذلك على جوانب متعددة من النشاط التجاري. على سبيل المثال، لا تفرض بعض الولايات المتحدة الأمريكية ضريبة دخل على الشركات ولا ضريبةً على الإيصالات، مثل: وايومينج، وداكوتا الجنوبية. لمزيد من المعلومات حول الاختلاف بين جميع الولايات الخمسين، راجع [موقع Cornell Law School](#) الذي تديره كلية الحقوق بجامعة كورنيل.

13.6.1 اكتساب رأس المال

بمجرد وضع رائد الأعمال لخطة عمل، فالشرط التالي هو توفير رأس المال للمشروع التجاري، فإذا أراد رائد الأعمال البدء صغيراً، فالملكية الفردية ستكون خياره، على الرغم من أن هذا الهيكل التجاري يحمل درجةً عاليةً من المخاطرة حتى على الشركات الصغيرة؛ أما إذا كان المشروع التجاري كبيراً، فستصبح زيادة رأس المال مشكلةً رئيسية. ولكن يمكن فعل ذلك من خلال القروض المصرفية أو المستثمرين.

يحتاج رواد الأعمال إلى النظر في هيكل الأعمال الذي يختارونه لجمع الأموال، إذا كانوا يخططون لتنمية أعمالهم، إذ يمكن للمصارف أو أفراد الأسرة أو الأصدقاء أو غيرهم إقراض رائد الأعمال مالاً دون استلام حصة من حقوق الملكية في الشركة، كما قد يحصلون على امتياز على أصول المشروع التجاري، ولكن ليس بالضرورة أي حق في إدارة الأعمال؛ أما عند استلام رأس المال من مستثمر، فسيكتسب هذا الأخير حصةً من رأس المال في الشركة، وقد يشارك في الإدارة.

قد يرغب المالكون والمستثمرون في أن يكون لهم الحق في إدارة الأعمال التجارية، أو في هيكلة الاستثمار بطريقة لا يشاركون فيها إلا في أرباح أو خسائر الأعمال، دون التدخل في الإدارة. لذا يجب أخذ ذلك في الحسبان

قبل إنشاء شركة. يحتاج رائد الأعمال الذي يجمع رأس المال إلى التفكير في المشاركة المرغوبة من المستثمرين وتوقيت رأس المال المطلوب، وتذكر أن المستثمرين سيصبحون مالكين، أما المقرضون فلا!

يُعد رأس المال مطلوبًا في كل خطوات العمل، لذا يمكن الاستعانة بخطط ائتمان لتمويل العمليات، بينما تُجمع المستحقات. ويمكن أيضًا أن يكون هناك اقتراض طويل الأجل لشراء الأصول باهظة الثمن. والفرق بين القرض والاستثمار هو وجوب سداد أصل القرض مع الفائدة، لكن هذا لا يعني أفضليةً للاستثمار، فهو يسمح للمستثمر بالمشاركة في أرباح وخسائر العمل، ولكن لا يحتاج إلى السداد، لأن المستثمرين يمكنهم الحصول على عائد على استثماراتهم عن طريق بيع حصصهم في الأعمال التجارية. يُعد إيجاد توازن جيد بين مقدار الملكية التي يريد رائد الأعمال التنازل عنها مقابل مقدار الأرباح التي يجب دفعها لتمويل العمل، هو المفتاح، حيث يحتاج رائد الأعمال إلى تحديد هذا التوازن مع نمو الشركة.

تعتمد الشركات النامية دائمًا إلى إقامة جولات مختلفة من الاستثمار الخارجي، فلا تظن أن أول استثمار خارجي تتلقاه سيكون الأخير كذلك. فمع تغير الاستثمار، والتمويل، وتغييرات الهيكل التجاري، ستحتاج إلى استثمارات خارجية جديدة.

ترتبط القضايا القانونية والضريبية ارتباطًا مباشرًا بالاتفاقيات بين رواد الأعمال ومستثمريهم، حيث يجب أن توضح الاتفاقيات المكتوبة الهيكل التنظيمي، مع تفاصيل تحدد بدقة الاتفاق بين الطرفين. لكن هذه الاتفاقيات تحتاج إلى شيء من المرونة أيضًا، فالهيكل التنظيمي كما أسلفنا يحدد الظروف الضريبية لكل من المستثمرين، والأعمال، والمالكين. وقد يغير دخول مستثمرين جدد الهيكل التنظيمي، فتتغير معه الاتفاقيات، كما قد ينشأ استثمار جديد في نفس العمل في كثير من الأحيان، حيث يشتري هيكل الأعمال الجديد أصول هيكل الأعمال القديم، ويؤدي هذا الحدث إلى تغيير جميع الاتفاقيات التي تثبت هيكل المشروع. كما يمكن، بل وربما يجب أن تتغير الاتفاقيات التي تصف كيفية مشاركة المالكين في الأرباح والخسائر، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشروع العمل. حيث يرغب العديد من المالكين ورواد الأعمال في أن تصبح شركتهم شركة عامة، بحيث يمكن تداول أسهم ملكيتها في بورصة عامة، وهو ما يؤدي عادةً إلى سهولة شراء وبيع الأسهم في البورصة العامة، مما يرفع من قيمة الشركة. لذلك يرغب العديد من المستثمرين في أن تصبح الأسهم في النهاية مطروحةً للتداول العام.

قد تبدأ الشركة على أساس ملكية فردية، وتصبح شركة ذات مسؤولية محدودة، ثم تُحوّل إلى شركة مع تداول أسهم ملكيتها في بورصة عامة. وفي ظل تغير هذه الظروف المواتية لنمو الشركة، يتغير هيكل الأعمال بمرور الوقت.

تبدأ العديد من الشركات المتداولة علنًا مثل شركة خاصة قبل طرحها للاكتتاب العام IPO. ومن الأمثلة الحديثة على ذلك شركة سبوتيفاي Spotify، التي جمعت 9.2 مليار دولار في طرح عام أولي عام 2018⁽²¹⁾. وبينما لا تمتلك الشركة المغلقة سوقًا عامةً لأسهمها، فإن المالكين، من أعضاء ومساهمين، يتمتعون بمزيد من التحكم في توجهات الشركة، حتى طرحها للعامة.

يمكن بيع أصول الشركة المغلقة إلى شركة تُداول علنًا مثل الاندماج العكسي، أو يمكن استخدامها لإنشاء شركة تسعى إلى الاكتتاب العام. وتُعد كل من هذه المساعي معقدة، حيث تتطلب بيانات مالية مدققة، ومساعدة المحامين والمحاسبين الخارجيين، واستخدام بنك استثماري، بحيث يتخلى رائد الأعمال في كل خطوة من هذه العملية عن بعض حقوق الملكية والتحكم في الشركة، مقابل أموال استثمارية لمساعدة الشركة على النمو. وقد تدرج معظم الشركات الصغيرة التي ستصبح عامة، في سوق للأسهم، مثل: ناسداك سمول كاب Nasdaq SmallCap، أو نظام السوق الوطني في ناسداك Nasdaq National Market System. ويوفر هذا التطور للشركة إمكانية الوصول المباشر إلى أسواق رأس المال الدولية، والعديد من المستثمرين الجدد.

يميل المستثمرون قبل اتخاذ قراراتهم، إلى النظر في إمكانية نقل ملكية أو بيعها، والقدرة على جمع رأس مال إضافي، وحماية أصولهم خارج الاستثمار؛ أما إذا كان رائد الأعمال غير مهتم بالاستثمار من الخارج، فهذه الأمور لا تهمه، وربما يهتم عندها بالقدرة على زيادة رأس المال من خلال البنوك، أو باستخدام جمعية الشركات الصغيرة SBA في الوم.أ، أو نظيراتها في باقي مناطق العالم، لضمان قرض من خلال بنك مشارك. تُعد الخطوة الأولى في الحالتين هي تحديد أن الشركة مسجلة رسميًا وتعمل بطريقة قانونية⁽²²⁾، وهذا يعني أن النشاط المقترض هو شركة مسجلة في دولة، لإنجاز أعمال تجارية، وأكبر مبلغ يمكن لرائد الأعمال اقتراضه من SBA لتمويل عملياته، هو 4.5 مليون دولار⁽²³⁾. ومع ذلك، فالخطوة الأولى هي إنشاء كيان تجاري مناسب، يمكن للبنك أن يُقرضه المال، كما يمكن للمستثمر الاستثمار فيه. وهذه الكيانات عادةً هي الشراكات، أو الشركات ذات المسؤولية المحدودة، أو الشركات.

بالإضافة إلى مصادر التمويل التقليدية، من اقتراض، واستحواذ على الشركاء، وبيع الأسهم من خلال ضامن، هناك مصدر جديد نسبيًا لرأس المال لأصحاب الأعمال الصغيرة، وهو إضافة مهمة لخيارات اكتساب رأس المال للشركات الناشئة، ونقصد به التمويل الجماهيري للملكية Equity crowdfunding، وهو يعني زيادة شركة ناشئة لزيادة رأس المال، من خلال بيع الأوراق المالية عبر الإنترنت لعامة الناس.

سن الكونجرس الأمريكي سنة 2012 تشريعًا تحت مسمى قانون الأعمال JOBS act اختصارًا لعبارة Jumpstart Our Business Startups، بمعنى تشغيل شركاتنا التجارية الناشئة، والذي عدل قوانين الأوراق المالية الأمريكية لتمكين الشركات الصغيرة من استخدام نسخة مطورة من التمويل الجماهيري (أنظر فصل التمويل الريادي والمحاسبة) لجمع رأس المال. أصبحت شركات النمو الناشئة Emerging Growth Companies - واختصارًا EGCs - الساعية لجمع رأس المال، قادرةً على زيادة رأس مال الأسهم بسهولة أكبر، وبتكلفة أقل. وجاء هذا النوع الجديد من التمويل لدعم تكافؤ الفرص، والذي يُعده الكثيرون وسيلةً لإضفاء الطابع الديمقراطي على الوصول إلى رأس المال.

تُعد شركة بيتوتيك Betotik في سان فرانسيسكو من الأمثلة على نجاح هذه الطريقة الجديدة في تمويل الشركات الناشئة الريادية؛ إذ تلعب هذه الشركة فوق دورها الرئيسي - وهو بيع الملابس بالتجزئة -، دور منصة

للتحويل الجماعي، حيث تُسهّل الشركة استخدام منصتها في التعهيد الجماعي لتصورات الملابس، والنماذج الأولية، وتحويلها إلى منتجات فعلية عن طريق زيادة رأس المال من خلال موقعها الإلكتروني.

رابط للتعليم

يربط موقع [Crowdfunder](#). متصفحيه بواحد من العديد من مواقع تعهيد الأسهم الجماعي ذات الاتجاه التجاري. ويوفر للشركات الصغيرة والـ ECGs طرائق عديدة للحصول على التمويل، ومن ذلك الأسهم، والسندات القابلة للتحويل، والديون. وتُعد الميزة الأساسية هي القدرة على زيادة رأس المال بدون رسوم كبيرة، والكثير من اللوائح، والبيروقراطية.

13.6.2 مقر العمل: اعتمادات الولاية والاعتمادات المحلية

هناك العديد من الأسباب التي تجعل رائد الأعمال يرغب في التفكير في الموقع الجغرافي عند إنشاء وتشغيل الأعمال، فمن بين الأمور العملية الواجب أخذها بالحسبان طبعًا، هي المكان الذي يعيش فيه رائد الأعمال، على الأقل من حيث تشغيل شركة محلية أو إقليمية صغيرة. ومع ذلك، هناك أمور مهمة أخرى يجب أخذها بالحسبان، مثل: اختلاف قوانين التأسيس، والدمج، ومستويات التنظيم المتفاوتة، وأنواع مختلفة من التصاريح المطلوبة، إلى جانب عوامل أخرى مثل قاعدة عامة.

تُعد الشركة مواطنًا في كل من منطقة تأسيسها، ومنطقة عملها الرئيسي. ولنأخذ الولايات المتحدة الأمريكية مثالًا لتبيان الاختلاف.

ا. اختيار الولاية عند تأسيس / تسجيل عملك

يجب أن تكون الكيانات التجارية التي تسعى إلى حماية المسؤولية المحدودة مسجلة لدى ولاية ما، ويتضمن هذا عادةً الشركات، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، والشراكات المحدودة. وبالإضافة إلى ذلك، إذا كانت الشركة تسعى إلى بيع الأسهم للمستثمرين في ولاية معينة، فيجب تسجيلها في تلك الولاية، وأول خطوة هي تحديد نوع الكيان الذي سيُنشئ، ثم تقديم الأوراق المناسبة إلى الحكومة.

يجري إنشاء كل كيان عادةً من خلال مكتب وزير الخارجية؛ أما في حالة ولايات مثل ماساتشوستس، وبنسلفانيا، وفيرجينيا، فالأمر منوط بسكرتير الكومنولث Commonwealth، مع اختلاف عملية إنشاء شركة في كل ولاية.

قد يبدو إنشاء رائد الأعمال لشركة حيث يقيم أسهل، لكن يختار بعض رواد الأعمال إنشاء كيان تجاري في ولايات أخرى، إما لتوفير الضرائب، أو لأسباب خاصة أخرى، ويبقى صاحب المشروع مضطرًا إلى دفع الضرائب في كل ولاية تعمل فيها الشركة، مع ضرورة تسجيل كل الولايات لنشاطه في ولاية وجوده الفعلي.

ولاية ديلاوير هي ولاية ذات شعبية خاصة لسهولة تسجيل الشركات فيها، بفضل بساطة اللوائح المنظمة للهيكل، وملاءمة القوانين للنشاطات التجارية؛ كما تحظى نيفادا ووايومنغ بشعبية أيضًا لنفس الأسباب، فالرسوم الأولية رخيصة، ورسوم التجديد بين منعدمة ورمزية، إلى جانب تأكيد هذه الولايات على حماية الأصول. وبالرغم من كل هذه التسهيلات، لا تُعد هذه الولايات أنسب وجهة للتأسيس، فإذا أسس رائد الأعمال مثلًا شركة في إحدى هذه الولايات، على أن نشاطه الرئيسي في ولاية أخرى، فسيضطر للاندماج في ظل تقديم ولايات ديلاوير ونيفادا ووايومنغ أسبابًا وجيهةً لذلك، إلا أنها ليست الخيار الأفضل لكل شركة. أما إذا أسست شركة ما في ولاية ما ولكنها كانت تُنجز أعمالًا تجارية في المقام الأول في دولة أخرى، فمن المحتمل جدًا اضطرابها إلى دفع رسوم و/ أو ضرائب الولاية الثانية، إضافةً إلى تلك الخاصة بالولاية الأولى، ولهذا يحتاج رواد الأعمال إلى النظر في التكلفة وسهولة العمليات عند تحديد الحالة التي يُنشئون فيها كياناتهم التجارية.

ب. الضرائب متعددة الولايات

تمتلك معظم الشركات موقعًا إلكترونيًا، وتقدم خدماتها البيعية من المنتجات لأي مشتري، بغض النظر عن مكان تواجد المشتري.

لا تُعد الضرائب متعددة الدول شيئًا تحتسبه معظم الشركات الصغيرة، ولكنها مشكلة قد تنشأ في العديد من الظروف المختلفة، فقد تفرض الدولة أو حتى المدينة مثلًا، ضرائبًا على لاعبي كرة السلة المحترفين الذين يلعبون فيها، وهذا يعني أن لاعب NBA مثلًا قد يدين بضرائب في أكثر من 20 ولاية إذا ذهب إلى واحدة مختلفة في كل مباراة.

قد يؤدي مجرد الجلوس على مقاعد البدلاء في 20 ولاية مختلفة إلى فرض ضرائب متعددة الدول، وإذا لعب الفريق في بلدان أخرى، فقد تكون الضرائب الأجنبية مستحقةً أيضًا. وهذا صحيح بالنسبة لكل رياضة، وكل عمل يعمل في دول متعددة أو بلدان أخرى، إذ لا تتأثر الشركات التي تبلغ قيمتها مليارات الدولارات فحسب، بل تتأثر أيضًا الشركات الصغيرة والأفراد.

تُحصل وتدفع معظم الشركات متعددة الدول عبر الإنترنت الآن، ضرائبًا على المبيعات في تلك الولايات مع ضريبة المبيعات. ومع ذلك، لم يكن هذا هو الحال دائمًا، فقد باعت عدة شركات إلى جانب تجار التجزئة الآخرين، المنتجات عبر الإنترنت لسنوات، دون تحصيل أي ضرائب مبيعات حكومية أو محلية على الإطلاق، فقد كان الشرط القانوني الذي يقضي بعدم اضطراب الشركات إلى تحصيل ضرائب المبيعات في الولاية هو عندما لا يكون لديها "وجود مادي"، مثل: المستودعات، و/ أو المكاتب، و/ أو الموظفين. وهو ما أعطى الشركات عبر الإنترنت تفويضًا مطلقًا لتجاهل الضرائب الحكومية والمحلية لسنوات عديدة⁽²⁴⁾، حتى قرار المحكمة العليا الأمريكية لعام 2018 في قضية ساوث داكوتا South Dakota ضد واي فير Wayfair، حيث لم تطلب الولايات عمومًا من البائعين عبر الإنترنت تحصيل ضريبة المبيعات وتحويلها إلى الولاية، ومع ذلك غيّرت هذه الحالة القواعد من خلال إنشاء مفهوم الارتباط الاقتصادي Economic nexus، وهو اتصال افتراضي بدولة بناءً على حجم المبيعات أو عدد المعاملات. وهذا يعني أنه في معظم الولايات، إذا كان عملك يفي بحد أدنى قدره 100000 دولار في

المبيعات في تلك الحالة، فقد يتطلّب منك الآن تحصيل ضريبة المبيعات على المعاملات عبر الإنترنت. لذلك فقد يتعين على نشاطك التجاري عبر الإنترنت جمع وتحويل ضريبة المبيعات إلى ما يصل إلى خمس وأربعين ولاية (خمس ولايات ليس لديها ضريبة مبيعات).

يحتاج جميع رواد الأعمال إلى تطوير فهم لكيفية تأثير الإنترنت والقوانين واللوائح الضريبية ذات الصلة على العمليات التجارية المخطط لها؛ إذ لن يؤدي إنشاء شركة في ولاية أخرى إلى تجنب الضرائب واللوائح متعددة الدول تلقائيًا.

ج. اعتبارات التقنية

يمتلك معظم رواد الأعمال الجدد بعض الإلمام بالتقنية، سواءً كان ذلك شيئًا أساسيًا مثل وسائل التواصل الاجتماعي، أو أكثر تقدمًا مثل مهارات تطوير مواقع الويب. ومع ذلك تواجه معظم الشركات الصغيرة تحديات في مجالات أمن تقنية المعلومات والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

لا تواجه جميع الشركات الصغيرة هذه التحديات، فهي أكثر شيوعًا في الشركات التي تتعامل مع المعلومات الخاصة، مثل: السجلات الصحية، أو بيانات بطاقة الائتمان، حيث يجب أن يتوافق تخزين وحماية هذا النوع من المعلومات مع اللوائح الحكومية؛ إذ سيحتاج مقاول تقنية المعلومات الحكومي الصغير الذي يتعامل مع أي نوع من المعلومات الحكومية السرية مثلًا، إلى ضمان حماية المعلومات السرية وفقًا للوائح وليس في خطر التعرض؛ أما في مجال الرعاية الصحية، تُظهر الاختراقات الأخيرة لبيانات صحة المرضى، والتي يُتّعامل مع بعضها من قبل الشركات الصغيرة، مثل مكتب طبيب ممارس منفرد.

تُمثّل حماية البيانات تحديًا كبيرًا للشركات ذات الميزانيات الصغيرة نسبيًا، حيث يضيف أمن التقنية تكاليفًا كبيرةً ويتطلب موظفين مهرةً لأي عمل، كبير كان أو صغير. يلخص الشكل الآتي اختيارات هياكل الأعمال التي نوقشت خلال هذا الفصل.

نوع الكيان المؤسسي	المالكون	نوع المسؤولية	الضرائب	التكوين	الإدارة	رأس المال
شركة C	عدد غير محدود من المساهمين	عدم وجود مسؤولية شخصية للمساهمين اتجاه التزامات الشركة	تخضع للضريبة على الأرباح، كما يخضع المساهمون أيضًا للضريبة على أرباح الأسهم	عقد التأسيس، اللوائح، القرارات، شهادات الأسهم	مجلس الإدارة والرؤساء	يشتري المساهمون الأسهم، والتي تكون رأس المال للشركة
شركة S	100 مساهم مسموح بهم	عدم وجود مسؤولية شخصية للمساهمين اتجاه التزامات الشركة	لا تخضع للضريبة كشركة بل يتم تمرير الأرباح إلى المساهمين الذين يدفعون الضرائب	عقد التأسيس، اللوائح، القرارات، شهادات الأسهم، ونموذج انتخاب SRI لشركة S	مجلس الإدارة، الرؤساء، وإذا كانت الشركة قريبة، عندها يمكن للمالكين الإدارة مباشرة بدون مجلس	يشتري المساهمون الأسهم، والتي تكون رأس المال للشركة
الملكية الفردية	مالك وحيد	مسؤولية شخصية كاملة تجاه أعمال الشركة	تُدفع الضرائب من طرف المالكين	في العادة لا داعي لتقديم طلب حكومي؛ مع ذلك يُطلب نموذج ABD في حالة استخدام اسم مقترض	يعمل المالك على إدارة عمليات الشركة	يضع المالك رأس المال الخاص و / أو يقترض من البنك
الملكية العامة	عدد غير محدود من الشركاء العامين	يتحمل الشركاء العامون مسؤولية شخصية تجاه التزامات الشركة	تمرر الأرباح إلى الشركاء العامين الذين يدفعون الضرائب	في العادة لا يتطلب الأمر تقديمًا للحكومة مع ذلك يتم الأمر حسب اتفاقية الشراكة العامة	يتمتع الشركاء العامون بحقوق إدارية متساوية ما لم يتفقوا على غير ذلك	يساهم الشركاء برأس المال
الشراكات المحدودة	عدد غير محدود من الشركاء العامين والمحدودين	يتحمل الشركاء العامون مسؤولية شخصية تجاه التزامات الشركة في حين أن الشركاء المحدودين لا يتحملونها	كيان غير خاضع للضريبة؛ تمرر الأرباح إلى الشركاء الذين يدفعون بدورهم الضرائب	شهادة الشراكة المحدودة، اتفاقية عمل الشراكة المحدودة	يمكن للشريك العام إدارة أعمال الشركة؛ في حين أن الشركاء المحدودين لا يشاركون في الإدارة	يساهم الشركاء العامون والمحدودون برأس المال
شركة ذات مسؤولية محدودة	عدد غير محدود من الأعضاء	ليس على الأعضاء مسؤولية شخصية اتجاه التزامات الشركة	الشركة هي التي تخضع للضرائب	مواد التكوين والتنظيم، إضافة إلى اتفاقية العمل	يديرها جماعيًا مجموعة من الأعضاء أو عضو واحد	يساهم الأعضاء برأس المال

اختيارات هياكل الأعمال

13.7 إدارة المخاطر وتخفيفها

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- شرح إدارة الشركات للمخاطر، وكيف تستفيد منه.
- وصف المخاطر القانونية والمالية.
- شرح الاحتياجات الائتمانية الشائعة.

تُعد إدارة المخاطر أمرًا مفتاحيًا في تشغيل أية شركة تشغيلًا ناجحًا، في ظل وجود الكثير من المخاطر التي تواجه رائد الأعمال عند بدء وتشغيل مشروع تجاري جديد؛ حيث يرجع السر إلى إقصاء المخاطر التي تؤدي المشروع، ومجابهة تلك التي تُحقق له ربحًا على المدى الطويل، إذ يجب أن يعمل رائد الأعمال على تحديد هذه المخاطر أولاً عند تطوير خطة عمله، ثم مراجعتها بانتظام خلال تشغيل مشروعه. وكما نذكر بوجوب الحيلة والاستعداد لمجابهة هذه المخاطر، فنحن ننبه إلى سوء عاقبة الاستسلام للخوف من هذه التحديات، أو التعامل معها بسلبية تمنع المشروع التجاري من تحقيق أقصى إمكاناته وأرباحه.

من المهم أن يفهم رائد الأعمال مخاطر بيئة النشاط التجاري الذي يعمل. ويمكننا تقسيمها إلى:

- مخاطر تشغيلية: وهي مخاطر المسؤولية النابعة عن العقود، والأضرار.
- مخاطر الالتزام باللوائح.
- المخاطر المالية.
- المخاطر الإستراتيجية: بما فيها الضريبية.

يسمح فهم كيفية استغلال الهيكل التجاري في تشغيل النشاط التجاري لرائد الأعمال بتطوير خطة لإدارة نمو نشاطه، وفهم المخاطر المتعلقة به.

13.7.1 إدارة مخاطر المؤسسات

تُطور المشاريع الرابحة برنامجًا قويًا في إدارة مخاطر المؤسسات Enterprise risk management، وهو مقارنة متكاملة شاملة المواضيع، وتعمل على مراقبة المخاطر، إذ على المنظمة إبقاء عينها على المخاطر بنوعيتها - قصير وطويل المدى - عبر جميع مستوياتها، كما يجب تقييم هذه المخاطر من منظور كل ذي مصلحة في المنظمة، وتطوير برنامج يَعمُ المنظمة برمتها لمواجهتها.

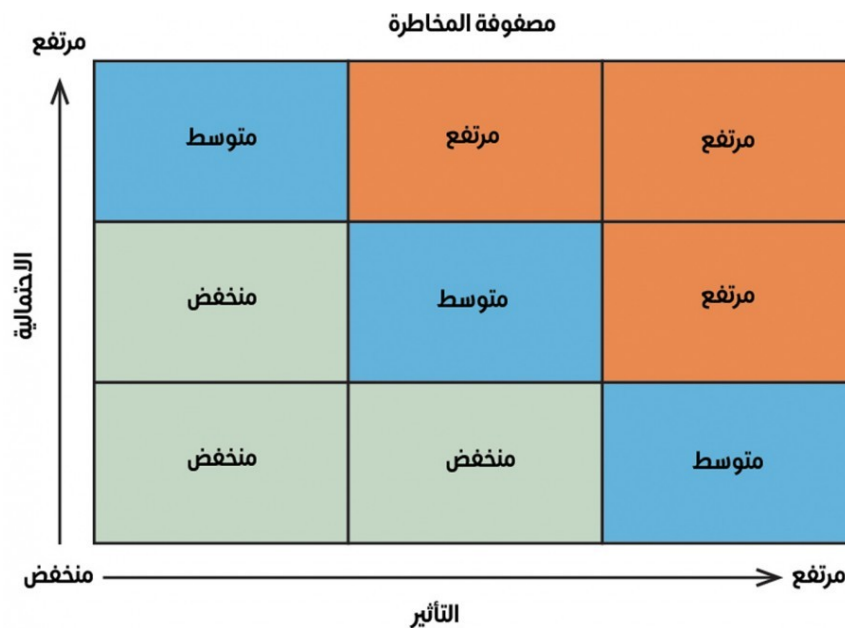
تخوض الشركة عملية ذات مراحل مختلفة لتحديد المخاطر، ثم تقييمها، وتخفيفها أخيرًا. وزيادةً على التقسيم السابق للمخاطر، يمكننا تقسيمها أيضًا حسب مسبباتها إلى: مخاطر طبيعية، ومخاطر اقتصادية، ومخاطر بشرية.

فأما المخاطر الطبيعية، فتشمل الكوارث، مثل: الفيضانات، والأعاصير، والزلازل؛ أو أية كوارث أخرى تؤدي إلى خسارة الحياة والممتلكات، وإعاقة مسار العمل. ولهذا على الشركات القائمة في مناطق معرضة لمثل هذه الكوارث أن تخطط مسبقاً لكيفية مجابهتها، فتجهز تغطيةً ائتمانيةً كافية، وترسم خطط الإخلاء والإغلاق، وتشرحها لجميع موظفيها، وتدريبهم عليها.

أما المخاطر الاقتصادية فتشمل الأحداث العاملة التي تؤدي إلى ارتفاع أسعار المواد الخام، أو تذبذب العملة، أو ارتفاع نسب الفائدة، إلى جانب المنافسة من شركات أخرى في المجال ذاته بالطبع. ومن أمثلة ذلك: الحرب التجارية بين الو.م.أ والصين.

وتشير المخاطر البشرية إلى أفعال الموظفين، والمتعاقدين، وجميع من يؤدي دوراً في الشركة؛ كما تشمل الأضرار الناتجة عن كل من: الإهمال، وحالات الإضراب، وقلة العمال المؤهلين، وسوء الإدارة. ومن أمثلة ذلك اختلاس الأموال.

يسمح استخدام منهج شامل للكيان التجاري بمراجعة وجمع كل المخاطر في منظور وظيفي، وهذا يتيح لرائد الأعمال تقييم المخاطر، ودمج مخاطر جديدة حين تصبح فرص مختلفة، أكثر أهمية للمشروع، وتستخدم الشركات أحياناً مصفوفةً لتقييم وتوصيف احتمالية هذه المخاطر، ومدى تأثيرها، كما يمكنها المساعدة في اتخاذ قرار دخول نشاط جديد من عدمه، بناءً على مستوى مخاطره.



مصفوفة المخاطر أداة مفيدة في تقييم احتمالية وشدة المخاطر التي قد تواجه المشروع.

من المهم أن يأخذ المشروع التجاري رغبته في المخاطرة بالحسبان. وذلك خلال إنشاء هيكله التجاري، وطوال عملياته التشغيلية، ويُظهر الجدول الآتي نظرةً عامةً حول ما ينبغي على المشروع أخذه بالحسبان.

عنصر المخاطرة	الاعتماد
المخاطر الحالية	مستوى المخاطر الحالي، وأنواعها، وكيفية تقسيمها على مجالات الشركة.
القدرة على المخاطرة	حجم المخاطر الذي يمكن للشركة استيعابه في سعيها وراء أهدافها.
تحمل المخاطر	حجم التغيير الذي تتحمله الشركة في سعيها وراء أهدافها.
الموقف تجاه المخاطر	موقف الإدارة تجاه النمو، والمخاطرة، والعائد.

إدارة مخاطر المؤسسة: فهم وتوصيل القدرة على المخاطرة من كوسكو COSCO يوضح الأمور التي تتيح تقييم قدرة نشاط تجاري ما على تحمل المخاطر⁽²⁵⁾.

هذا هو المنهج الأساسي في تقييم قدرة مشروع جديد على تحمل المخاطرة. وينبغي أن تبدأ عملية تحديد وفهم هذه المخاطر خلال تحضير خطة العمل المكتوبة. على أن تتواصل طوال عمليات المشروع.

رابط للتعلم

تتعامل كوسكو COSCO - وهي اختصار للجنة المنظمات الراعية لمجلس تريدواي Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - مع إدارة المخاطر، ويُعد بيان مهمتها هو "تقديم قيادة فكرية من خلال تطوير أطر عمل وإرشادات شاملة حول إدارة مخاطر المؤسسة، والرقابة الداخلية، وردع الاحتيال. مصممة لتحسين الأداء التنظيمي والحوكمة بغية تقليل مدى الاحتيال في المنظمات".

13.7.2 المخاطر القانونية والحماية منها

يجب على عمليات النشاط التجاري أيًا كان نوعه، أن تتقيد بلوائح وقوانين العمل التجاري، ويتأتى عن مخالفتها غرامات، ودعاوى قضائية، وحتى عقوبات إجرامية. وينجر الخطر القانوني Legal risk عادةً من خرق في العقود، أو التسبب في ضرر. والمثال الشائع في هذا النوع من المخاطر، هو دعاوى المسؤولية عن المنتج، وهي عادةً قضايا جماعية باهظة التكاليف، أو تحقيقات منظمة للمنتجات الخطرة. كما تنجر الدعاوى القضائية الأخرى من العقود، مثل اقتراض المال من البنك. حيث يقع على عاتق الشركة التزام بسدادها، وإلا فستخل ببند من بنود العقد. والعقود الشائعة الأخرى هي تلك المستخدمة في بيع الخدمات والمنتجات، وتأجير العقارات، والالتزامات التعاقدية المماثلة الأخرى.

نظرًا لمخاطر المسؤولية، يبحث أصحاب الأعمال والمستثمرون دائمًا عن طرق للحد من مسؤوليتهم الشخصية، ويُعد الدمج إستراتيجية شائعة للحماية ضد هذه المشكلة المحتملة، كما يجري كذلك استخدام أنواع أخرى من هياكل المسؤولية المحدودة، مثل الشركات ذات المسؤولية المحدودة. وهذه إحدى مزايا شركات

الأموال، والشركات ذات المسؤولية المحدودة التي تعمل عملاً صحيحاً، إذ تمنح مالكيها ومستثمريها مسؤوليةً محدودة؛ بينما الشركاء، والشركاء العامون، والمالكون الفرديون يكونون مسؤولين شخصياً عن جميع ديون الشركة، بقدر قد يتجاوز حتى استثماراتهم الخاصة فيها.

ومع ذلك، يواجه رواد الأعمال الصغيرة تحد خاص، حيث حتى ولو شكلوا شركة أموال، أو شركة ذات مسؤولية محدودة، فسيتجاوز العديد من المقرضين، وأصحاب العقارات، والكيانات الأخرى التي تقدم ائتمناً لهم، تلك المسؤولية المحدودة؛ إذ تطالبهم بضمان الديون شخصياً. وهذا يعني أن رائد الأعمال المتمتع بمسؤولية محدودة عن أعمال شركته، سيضطر إذا فشلت في رد الدين إلى سدادته من جيبه، كما سيضطر عندها إلى الحصول على تأمين أو اقتراض أموال أخرى لتحقيق مثل هذه الضمانات.

تحمي الشركات ذات المسؤولية المحدودة والشركات أصحابها، ومساهميها، وأعضاءها، من عدد من دعاوى الضرر المختلفة، مثل: دعاوى الإصابة الشخصية، والمطالبات المقدمة مباشرةً ضد المنظمة.

13.7.3 المخاطر المالية والحماية

يحتاج رائد الأعمال إلى المال لبدء عمل تجاري، سواءً كان ذلك بمدخراته الشخصية، أو بقروض من العائلة، أو أموال المستثمرين. وفي كل الأحوال، يُخاطر رائد الأعمال بماله، إما بإقراض نشاطه شيئاً من ماله الخاص، أو بتقديم حصة من ملكيته. ذلك أنه إذا لم يخاطر بشيء يخصه، فلن يخاطر الآخرون بإقراضه مالههم. وهذا كله يعني أنه في حالة فشل النشاط التجاري، ستنجر على المالك تداعيات شتى، حتى لو كان يعمل مثل شركة أموال أو شركة ذات مسؤولية محدودة. وهذا هو جوهر المخاطر المالية Financial risk، أي بدء عمل تجاري جديد بأموال غير كافية لاستمرار العمليات فترةً طويلةً من الزمن.

يحتاج أي صاحب عمل جديد إلى إستراتيجية مالية سليمة على أساس جزء من خطة العمل الشاملة، حيث يجب أن يُظهر هذا توقُّعات الدخل، والأصول السائلة المطلوبة لتحقيق التعادل، والعائد المتوقع على الاستثمار لجميع المستثمرين في الإطار الزمني الأول من خمس إلى عشر سنوات. وقد يعني الفشل في التخطيط الدقيق، مخاطرة صاحب المشروع بإغلاق العمل والإفلاس، بحيث لا يحصل المستثمرون على أي شيء.

13.7.4 حماية التأمين

تُعزز إدارة المخاطر والحماية من خلال شراء أنواع مختلفة من التأمين Insurance، والتي تتضمن توزيع المخاطر على عدد كبير من الأشخاص (حاملو وثائق التأمين). فإذا كانت الشركة شركة أموال، فقد تحتاج إلى تأمين مسؤولية المديرين والموظفين لتعويضهم إذا تعرضوا للمقاضاة، وتُسمى بوليصة التأمين الأخرى التي تحصل عليها العديد من الشركات، بتأمين الأخطاء والسهو Errors and omissions insurance، حيث تحمي هذه التغطية التأمينية الموظفين في دعاوى الإهمال وحالات سرقة الموظف، كما تحمل الشركات التأمين على السيارات، والتأمين الصحي، والتأمين على الممتلكات، والتأمين على الإنترنت ومن خرق البيانات. يجب أن تكون التغطية التأمينية للمشروع التجاري محددةً لهيكل الأعمال وعملياته. ضع في حسابك أنه لا يمكن التأمين

ضد جميع المخاطر؛ إذ لا يوجد تأمين من الاقتصاد السيئ الذي يؤدي إلى خسارة العمل مثلاً، أو من اتخاذ المالك لقرار خاطئ بدخول سوق لا يعمل.

13.7.5 تقنية المعلومات / الأمن السيبراني للشركات الصغيرة

وفقاً لـ SBA، فمخاطر القرصنة، وبرامج الفدية، وخصوصية العملاء، لا تختلف أهميتها في الشركات الصغيرة عما هي عليه بالنسبة للشركات الكبيرة. ولهذا وضعت SBA إرشادات تتعلق بالأمن السيبراني لرواد الأعمال في خطة من 10 خطوات، يوضحها الجدول الآتي.

الخطوة	الممارسة
1	الحماية ضد الفيروسات، وبرامج التجسس والاختراق.
2	تأمين شبكاتك.
3	ترسيم ممارسات وسياسات أمنية لحماية المعلومات الحساسة.
4	تثقيف الموظّفين حول المخاطر السيبرانية، وتحميلهم المسؤولية.
5	مطالبة الموظّفين باستخدام كلمات مرور معقدة، مع تغييرها دورياً.
6	اعتماد أفضل الممارسات بخصوص بطاقات الدفع.
7	الاحتفاظ بنسخ احتياطية من معطيات النشاط المهمة.
8	السيطرة على إمكانية الوصول إلى أجهزتك الحاسوبية، ومكونات شبكتك، واستخدامها.
9	إنشاء خطة تنفيذ للأجهزة المحمولة.
10	حماية جميع الصفحات على مواقعك وتطبيقاتك، وليس فقط صفحتي الدفع والخروج.

توصيات إدارة الأعمال الصغيرة للأمن السيبراني⁽²⁶⁾

راجع موقع FCC للاطلاع على توصيات لجنة التواصل الفيدرالية في هذا المجال.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

إدارة معطيات الدفع

إذا كنت تدير نشاطًا تجاريًا صغيرًا، فهل أنت مستعد للتعامل مع الهاكرز الذين يخترقون موقعك، ويسرقون معلومات بطاقات دفع زبائنك المسجلة؟

يجب على الشركات الصغيرة التي تستخدم موقع بيع عبر الإنترنت، الالتزام بمعايير أمان بيانات بطاقات الدفع، وهي لائحة قد ينجر عن تجاهلها أو مخالفتها خطر قانوني شديد على رواد الأعمال إذا تعرض نظامهم للاختراق؛ إذ يتوقع العملاء، بل ويطالبون ومن حقهم ذلك، بتجربة تسوق إلكتروني آمنة عندما يزورون موقعك، فهل وظفت خبيرًا لتقييم نظامك، وتثبيت أفضل نظام حماية ممكن؟ قد يكون ذلك باهظ التكلفة، لكنه لا شيء مقارنةً بالتعويضات التي قد تضطر إلى دفعها في حال وقع المحذور.

الكلمات المفتاحية

- **الشركات "ب":** شركات تلتزم بمستوى عال من الأداء المجتمعي والبيئي، والشفافية العمومية، وتحمل المسؤولية لموازنة الربح مع الغرض الاجتماعي.
- **الغرض التجاري:** السبب وراء تشكيل رائد الأعمال شركته، وتحديد من يربح منها. سواءً كان ذلك رائد الأعمال، أو العملاء، أو كياناً آخر.
- **الهيكل التجاري:** تنظيم قانوني للنشاط التجاري، ويسمى أيضاً اختيار الكيان.
- **الشركات التقليدية:** شركات تُفرض الضريبة على مستواها، ثم على مستوى مالكيها إذا كان مدخولها موزعاً على ذوي مصلحتها مثل أرباح.
- **رأس المال:** المال المجموع لتشغيل النشاط التجاري.
- **الشركة:** هيكل تجاري معقد يجري إنشاؤه بتقديم الوثائق الضرورية مع حالة التأسيس.
- **الصلة الاقتصادية:** اتصال افتراضي مع الحكومة بناءً على حجم المبيعات أو عدد المعاملات.
- **إدارة مخاطر المؤسسات:** نهج متكامل متعدد التخصصات لرصد المخاطر.
- **التمويل الجماعي لحقوق الملكية:** زيادة رأس المال عبر بيع الأوراق المالية عبر الإنترنت لعامة الناس.
- **مخاطرة مالية:** بدء عمل تجاري جديد بأموال غير كافية لاستمرار العمليات على مدى فترة زمنية طويلة.
- **عمل هادف للربح:** هيكل عمل مصمم لتحقيق أرباح تُوزع على الملاك.
- **الشراكة العامة:** نشاط تجاري يُنشئ عندما يوافق شخصان أو كيانان أو أكثر على العمل معاً لتشغيل شركة من أجل الربح.
- **تأمين:** توزيع المخاطر على عدد كبير من الأشخاص (حاملو وثائق التأمين).
- **شركة المحاصة أو المشروع المشترك:** شراكة مؤقتة تُجمع فيها مؤسستان مختلفتان لغرض المنافع المتبادلة، مثل تقاسم النفقات، والعمل نحو الأهداف المشتركة، وكذا الإيرادات المحتملة المرتبطة بها.
- **خطر قانوني:** تنبع أساساً من خرق للعقد، أو انتهاك تنظيمي، أو ارتكاب ضرر.
- **شركة ذات مسؤولية محدودة LLC:** هجين من شركة أموال وشراكة تُحد من مسؤولية المالك.
- **شراكة ذات مسؤولية محدودة LLP:** الترتيب التجاري للشراكات المهنية، مثل: شركات المحاماة أو شركات المحاسبة، حيث يكون الشركاء مهنيين مرخصين، مع مسؤولية محدودة عن الالتزامات المالية المتعلقة بالعقود أو الأضرار، ولكن مع المسؤولية الكاملة عن سوء التصرف الشخصي الخاص بهم.

- **شراكة محدودة LP:** ترتيب عمل فيه شريك لمدة عام واحد على الأقل، وشريك واحد أو أكثر من الشركاء المحدودين.
- **منظمة غير ربحية NFPO:** هيكل الأعمال الذي عادةً ما يكون مكرسًا لتعزيز قضية اجتماعية معينة، أو للدعوة المتعلقة بمصلحة مشتركة باستخدام فائض الإيرادات لتحقيق هدفها النهائي.
- **شراكة:** كيان تجاري يتكون من شخصين أو أكثر، أو شركاء. حيث يساهم كل منهم بشيء، مثل: رأس المال، أو المعدات، أو المهارات.
- **شركة مغلقة:** الشركة التي لا تسمح لأفراد الجمهور المستثمر بامتلاك الأسهم.
- **شركة عامة:** كيان شبه حكومي، شركة تملكها أو ترعاها الحكومة.
- **شركة متداولة:** الكيان الذي يمتلك فيه أعضاء الجمهور المستثمر الأسهم.
- **الشركات S:** كيان "عابر"، ويُعرف أيضًا باسم شركة صغيرة، حيث يُصرح المساهمون بأرباح الشركة على أنها أرباحهم الخاصة ويدفعون ضرائب الدخل الشخصي عليها.
- **ملكية فردية:** كيان تجاري يملكه ويديره فرد واحد، له هيكل رسمي ضئيل للغاية، ولا يحتاج إلى تسجيل إلزامي لدى الدولة.

الملخصات

13.1 الهياكل التجارية

نظرة عامة حول الاعتبارات القانونية والضريبية: كونك رائد أعمال يحمل في طياته مسؤولية اتخاذ قرارات مهمة، أولها تحديد الغرض من العمل: على سبيل المثال، من الذي يجب أن يستفيد من إنشاء الكيان؟ القرار الثاني المهم الذي يجب اتخاذه هو ما إذا كنت ستصبح عملاً هادفًا للربح أم لا. يرتبط هذا القرار ارتباطًا وثيقًا بالغرض التجاري، ولا يتحكم فيه بالضرورة مقدار الإيرادات التي تعتقد أنك قد تحصل عليها، ولكن بالأحرى من الذي سيمتلك الكيان، وماذا يفعل بالربح الذي يحققه. القرار الثالث الذي يجب اتخاذه هو نوع الكيان أو الهيكل التجاري. تشمل الخيارات الشركة، والشركة ذات المسؤولية المحدودة، والشراكة، والملكية الفردية.

13.2 الشركات

عند تكوين شركة، هناك العديد من الخيارات. أحد الخيارات وهو تشكيل شركة تقليدية أو صغيرة. حيث يُعد هذا قرارًا ضريبيًا في المقام الأول، إذ تُفرض ضرائب على الشركات التقليدية مثل شركات، بينما تُفرض الضرائب على الشركات (ص) مثل شراكات، ويعتمد الخيار الأفضل بالنسبة لك على عدد من المتغيرات، بما في ذلك عدد المساهمين الذين تهدف إلى الحصول عليهم، ومقدار الإيرادات التي تريد تركها في الشركة مقابل الحصول عليها أرباحًا للأسهم. مع مراعاة الازدواج الضريبي المحتمل. وفي خيار آخر إذا كنت ترغب في متابعة

عملية، فهو أن تصبح شركة "ب" معتمدةً من خلال الالتزام بعدد من الإرشادات الاجتماعية. أخيرًا، يجب أن تُقرر ما إذا كنت ترغب في نهاية المطاف في امتلاك أسهمك عامةً، كما هو الحال في معظم الشركات الكبيرة، أو ملكيةً خاصةً، مما قد يمنحك مزيدًا من التحكم ولكن يحد من الوصول إلى رأس المال.

13.3 الشركات والمشاريع المشتركة

الشركات هي نوع شائع من ممارسة الأعمال التجارية، وضمن هيكل الشركات، هناك كيانات أو هياكل متعددة. يمكن أن يكون اتخاذ القرار معقدًا إلى حد ما لأن الاختيار غير المستنير قد يؤدي إلى مشاكل قانونية، وتشمل الاختيارات GP و LP و LLP و LLLP، ولكل منها مجموعة مختلفة من الظروف التي قد تجعله الاختيار الصحيح أو الخاطئ، كما تشمل العوامل التي من شأنها لعب دور في اختيار نوع الشراكة المراد تشكيلها، الغرض التجاري وهيكل الإدارة والضرائب والمسؤولية، بالإضافة إلى الشركات، فنوع الكيان المرتبط هو مشروع مشترك. قد تكون المشاريع المشتركة عبارة عن مجموعة من كيانيين أو أكثر من الكيانات التجارية التي قرّرت العمل معًا لفترة محدودة من الوقت لغرض محدد.

13.4 الشركات ذات المسؤولية المحدودة

أصبحت الشركات ذات المسؤولية المحدودة، على مدار الخمسة وعشرين عامًا الماضية، واحدةً من أكثر الكيانات التجارية شعبيةً للشركات الناشئة الجديدة، ويرجع النمو الهائل في الشركات ذات المسؤولية المحدودة إلى معادلة مباشرة هي سهولة التكوين + التشغيل السهل + المسؤولية المحدودة = الشعبية. تُقدّم الشركات ذات المسؤولية المحدودة لأصحاب المشاريع العديد من الصفات التي يبدو أنهم يحبونها، فهي منخفضة التكلفة، ومنخفضة الصيانة، كما تحمي الأصول الشخصية للمالك من المسؤولية، وتوفر خيارات ضريبية مرنة.

13.5 الملكية الفردية

يُعد هيكل أو كيان الملكية الفردية هو الشكل الأكثر شيوعًا لممارسة الأعمال التجارية في الولايات المتحدة، فمن السهل وغير المكلف تشكيله، بحيث يديره المالك مباشرةً، ويخضع للحد الأدنى من التنظيم من حيث تشكيله و/ أو تشغيله. ومع ذلك، فرغم هذه النقاط الجيدة، فهي تحوي أيضًا بعض العيوب. إذ يتحمل المالك مسؤوليةً شخصيةً غير محدودة عن جميع الالتزامات المتعلقة بالعمل، مما يجعل استخدام هذا النوع من الأعمال محفوفًا بالمخاطر. بالإضافة إلى ذلك، فالطريقة الوحيدة التي يمكن للمالك الوحيد من خلالها البقاء على هذا النحو والوصول إلى رأس المال هي اقتراض الأموال من البنك، أو ربما أحد أفراد الأسرة. لا يمكن للملكية الفردية بيع الأسهم، مثل الشركة التي لا تستطيع ذلك، كما لا يمكنها أخذ المزيد من الشركاء كما هو الحال في شراكة أو شركة ذات مسؤولية محدودة.

13.6 اعتمادات إضافية: اكتساب رأس المال ومقر النشاط التجاري والتقنية

تلعب الاعتمادات المتعددة دورًا في اختيار أفضل هيكل عمل لكل رائد أعمال، وينبع هذا القرار من رؤية رائد الأعمال لكيفية عمل الأعمال المقترحة، كما يؤثر على جميع جوانب العمليات التجارية. ويشمل هذا القرار،

القضايا المتعلقة بالمسؤولية القانونية، والضرائب، والقدرة على زيادة رأس المال. كما قد تتضمن هذه العملية أيضًا النظر في أفضل حالة للتكوين والعمل، نتيجةً للضرائب، والتنظيم، والمسائل الأخرى ذات الصلة.

13.7 إدارة المخاطر وتخفيفها

تُعد المخاطر جزءًا من المعادلة لأي عمل تجاري ناشئ، ولا توجد وسيلة للحماية من كل خطر، ومع ذلك هناك طريقة لتحديد المخاطر، والتخطيط لها، وإدارتها، والتخفيف منها، والحماية منها إلى حد ما. يُعد مفتاح فهم المخاطر والتعامل معها هو عدم اتباع نهج طوباوي لبدء مشروع تجاري، معتقدًا أن الخطر لن يحدث لك أبدًا، فالخطر موجود في كل مكان. إحصائيًا، ستحدث بعض الأشياء غير المتوقعة. وبالتالي، فأفضل نهج للمخاطر هو التفكير في استراتيجيات وتنفيذها لمساعدتك وعملك على التعامل معها، مثل: التأسيس، والتأمين، والمراقبة.

أسئلة المراجعة

1. الشركة غير الموجهة للربح:

- مسموح لها بالاحتفاظ بأرباحها لاستخدامها في المنظمة.
- يجب عليها توزيع الأرباح على المساهمين.
- يجب عليها تسليم الأرباح الفائضة إلى الحكومة.
- يمكنها توزيع الأرباح على المساهمين.

2. مصطلح "شركة ربحية" يعني:

- عليها تحقيق الربح، أو فقدان وضعيتها.
- يمكنها ربح أو خسارة المال دون تغيير وضعيتها.
- غير مسموح لها بيع الأسهم إلى العامة.
- يجب أن تمتلك أكثر من 100 مساهم.

3. أي من الهياكل التجارية التالية غالبًا ما يتضمن شركتين أو أكثر لبدء عمل جديد معًا؟

- ملكية فردية.
- الشراكة العامة.
- مشروع مشترك.
- مؤسسة.

4. كيف تُقرض الضرائب على شركة (ص)؟

◦ على مستوى الكيان مثل شركة.

◦ على مستوى المالك كما لو كانت شراكة.

◦ على مستوى الكيان والمالك.

◦ بمعدل خاص أقل من ضريبة الدخل.

5. الشركة العامة:

◦ تملكها أو ترعاها الحكومة.

◦ مملوكة من قبل أفراد الجمهور المستثمر.

◦ مملوكة لمجموعة من المستثمرين من القطاعين العام والخاص.

◦ أي من هذه الخيارات صحيحة.

6. تخضع شركة (ت) للضريبة:

◦ على مستوى الكيان.

◦ على المستوى الفردي.

◦ على مستوى الكيان والمستوى الفردي المحتمل.

◦ فقط على مستوى الولاية، وليس الفيدرالي.

7. الشراكات ذات المسؤولية المحدودة (LLPs):

◦ تستخدم عادةً للشركات التي تتكون من محترفين مرخصين، مثل: المحامين، أو المحاسبين.

◦ يمكن استخدامها للشراكات التي تبيع الخدمات وليس السلع.

◦ تُستخدم للشركات التي تمارس الأعمال التجارية عبر خطوط الولاية.

◦ تتطلب أن تكون الأسهم مملوكة لأقل من 100 مساهم.

8. المشروع المشترك:

◦ يجب أن يكون شركة.

◦ يمكن اختيار أن تكون أي نوع من الكيانات.

◦ يجب أن يكون إما شراكة أو شركة (ت).

◦ كل هذه الخيارات صحيحة.

9. الشركاء العموميون لديهم أي نوع من المسؤولية؟

- محدودة.
- بالتكافل والتضامن.
- مشترك فقط.
- شخصي فقط.

10. من بين جميع خيارات الكيانات التجارية، فالشركات ذات المسؤولية المحدودة هي الأكثر تشابهاً مع:

- الشركات الصغيرة.
- الشركات التقليدية.
- الملكية الفردية.
- شركات المحاصة.

11. يُطلق على مالكي الشركات ذات المسؤولية المحدودة ____.

- أفراد.
- المساهمين.
- مستثمرو الأسهم المحدودة.
- المديرون.

12. تُقدِّم الشركات ذات المسؤولية المحدودة معاملةً ضريبيةً مرنة، بمعنى

- يمكن فرض ضرائب عليهم مثل الشركات.
- يمكن فرض ضرائب عليهم مثل الشراكات.
- يمكن فرض ضرائب عليهم مثل الملكية.
- كل الخيارات صحيحة.

13. تُقدِّم الشركات الفردية مسؤوليةً محدودة.

- إذا سجلته مع الدولة.
- إذا اخترت الخضوع للضريبة مثل شركة.
- إذا كان لديك ضمان قرض SBA.

- الملكية الفردية ليس لها مسؤولية محدودة.

14. في الملكية الفردية:

- يدفع الضرائب بأعلى من معدلات الشراكات.
- يدفع الضرائب بأقل من معدلات الشركات.
- يدفع الضرائب بالسعر الفردي.
- كل هذه الخيارات صحيحة.

15. الملكية الفردية:

- يجب أن تسجل لدى الدولة.
 - تشبه الشراكات العامة من حيث المسؤولية.
 - تشبه الشركات ذات المسؤولية المحدودة من حيث المسؤولية.
 - لا يسمح القانون بالعمل خارج الولايات المتحدة.
16. يمكن للولايات فرض ضريبة مبيعات على العناصر المباعة عبر الإنترنت إلى عميل في ولاية مختلفة في حال ما إذا كان:

- النشاط التجاري له علاقة بتلك الولاية.
- هناك عقد بين الشركة ومراقب الدولة.
- العناصر المباعة تزيد عن 300 دولار.
- العمل هو الذي يبيع فقط العناصر الأجنبية الصنع.

17. في قاعدة عامة، تخضع الشركات ذات المسؤولية المحدودة، والشراكات العامة، والملكيات الفردية للضريبة على أنها:

- شركات.
- غير خاضع للضريبة.
- الأفراد.
- خاضع للضريبة مرتين، مرةً مثل كيان ومرةً كأفراد.

18. تشمل إدارة مخاطر المؤسسة:

- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطر
- تخفيف المخاطر
- كل الاختيارات صحيحة.

19. يمكن لصاحب العمل التأمين ضد الكل ما يلي ما عدا:

- الزلازل.
- اقتصاد سيء.
- الفيضانات.
- الأعاصير.

20. من الأمثلة على المخاطر التي تواجه الشركة:

- المخاطر البشرية.
- المخاطر الاقتصادية.
- مخاطر طبيعية.
- كل الاختيارات صحيحة.

أسئلة المناقشة

1. أذكر الفروق بين الكيانات الربحية وغير الربحية.
2. ما هي الخصائص المميزة للشركة "ب"؟
3. لماذا قد يختار رائد أعمال إدارة شركة صغيرة بدلاً من شركة تقليدية؟
4. ما هي اختيارات الكيان المتاحة لتشغل مجموعة من المهندسين؟
5. بم يختلف المشروع المشترك عن باقي الهياكل التجارية؟
6. أذكر الفروق بين الشركات ذات المسؤولية المحدودة LLCs والشركات ذات المسؤولية المحدودة LPP؟
7. لماذا تغلب الملكية الفردية على باقي أنواع الهياكل التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية؟
8. ما هي التوجيهات العامة لتحديد أين تدفع شركتك ضرائب المبيعات التي تمت عبر الإنترنت؟
9. حدد أنواع المخاطر الشائعة التي قد يواجهها نشاط تجاري.

أسئلة الحالات المدروسة

1. يحقق فريق كرة القدم في الجامعة إيرادات تزيد عن 100 مليون دولار سنوياً، بما في ذلك حقوق البث التلفزيوني، ومبيعات التذاكر. وتبلغ تكلفة مقاعد اللعبة أكثر من 100 دولار، كما يتقاضى المدربون ملايين الدولارات. ومع ذلك تُعد الجامعات فرق كرة القدم التابعة لها، منظمات غير هادفة للربح، ولا تدفع أي ضرائب على 100 مليون دولار التي تجلبها برامج كرة القدم الخاصة بها.

◦ هل يجدر السماح لبرامج كرة القدم الجامعية أن تكون منظمات غير ربحية؟

2. بدأت جين نشاطاً تجارياً جديداً موجّهاً نحو الاستدامة قبل ست سنوات، حيث كان يصنع كبسولات قهوة أحادية الخدمة من الورق القابل لإعادة التدوير بدلاً من البلاستيك، والآن، تشهد شركتها جينز بود Jen's Pod نمواً سريعاً. بدأت جين شركتها على أساس شركة ذات مسؤولية محدودة، ولكنها كانت تفكر في اتخاذ قرار الدمج.

◦ ما هي بعض مزايا التغيير إلى شركة تقليدية؟

3. أنت متوجه إلى الكلية، فيقرر بعض أفراد الأسرة المقربين أنه من الجيد شراء منزل في المدينة الجامعية، ثم تأجيره للطلاب. على أن تعيش أنت فيه وتديره.

◦ بافتراض أنك وعائلتك تشتريه، ما نوع العمل الذي ستختاره؟

4. يمتلك جاكسون ويدير مشروعاً صغيراً لإصلاح أجهزة الحاسوب خارج منزله، وهو ملكية فردية مع موظف واحد؛ حيث يذهب أيضاً إلى الشركات الصغيرة في مواقعها، وغالباً ما يحذف الفيروسات، وإنجاز مهام الصيانة، والإصلاحات الصغيرة الأخرى. اتصل به مكتب طبيب الأسرة لإصلاح حاسوبه، فأرسل جاكسون موظفه للإصلاح. ودون علمه، يأخذ الموظف نسخة من المعلومات الشخصية للمرضى ويبيعها على شبكة الإنترنت، لينتهي الأمر بمقاضاة جاكسون، ويطلب المدعون من المحكمة السماح لهم بالوصول إلى الحساب المصرفي الشخصي غير التجاري لجاكسون، والذي يحتوي أيضاً على أموال زوجته في الحساب.

◦ هل يمكن للمدعين أخذ هذا المال؟

دورة إدارة تطوير المنتجات



تعلم تحويل أفكارك لمنتجات ومشاريع حقيقية بدءًا من دراسة السوق وتحليل المنافسين وحتى إطلاق منتج مميز وناجح

التحق بالدورة الآن



14. أساسيات تخطيط الموارد

فهرس الفصل

- أنواع الموارد.
- استخدام إطار العمل PEST لتقييم احتياجات الموارد.
- إدارة الموارد خلال دورة حياة المشروع.

المقدمة

تعمل نيو ستوري، وهي شركة مجتمعية تقدمية الفكر، على حل مشكلة تمس أكثر من مليار شخص⁽¹⁾ حول العالم، وهي مشكلة التشرد. وقد أثارت الشركة إعجاب الكثير من المستثمرين بقدرتها على إحداث ثورة في تقنيات بناء المنازل. ويتشارك مؤسسوها بريت هاجلر Brett Hagler، آلكراندريا لافسي Alexandria Lafci، مايك آرييتا Mike Arrieta، وماثيو مارشل Matthew Marshall؛ شغفًا لتحسين الحياة عبر المنازل الآمنة، وكذا رؤيةً مشتركةً لتغيير نموذج الإحسان التقليدي⁽²⁾.

عندما أدركوا الحاجة العالمية للمأوى المناسب، بسبب النزوح جراء الكوارث الطبيعية أو الحروب، قرروا استغلال نموذج عمل خيري مختلف، وذلك بالتواصل مع منظمات البناء، واستعمال التمويل الجماعي، فتضافر هؤلاء المبتكرون الأربعة على إنشاء منظمة تركز على بناء منازل مستدامة بوتيرة سريعة، وثمان معقول.



تعمل نيو ستوري New Story على تغيير الطريقة التي تدير بها المؤسسات المجتمعية مواردها، وذلك عبر نموذج أعمال ابتكاري يستخدم التعهيد الجماعي لتمويل البناء.

حفظ الحقوق: تعديل على صورة مقدمة من نيو ستوري.

يعتمد نموذج عمل نيو ستوري على مقارنة ابتكارية في تصميم وبناء المنازل، وذلك بدمج احتياجات كل عائلة، وقدرات الشركاء والعمال المحليين، وحملات التمويل الجماعي لدفع مستحقات البناء. وقد احتاجوا عند بدايتهم إلى دعم مرشدين مميزين، ومسرعةً لجمع الأموال قصد تغطية التكاليف، ولهذا لجأوا إلى إحدى أفضل المسرعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي واي كومبينايتر Y Combinator، وهي جماعة من المؤسسين تمول الشركات الناشئة في عملية تطوير تسريعية لمدة 3 أشهر. حيث بنت نيو ستوري 113 منزلًا عبر حملتها "100 منزل في 100 يوم" في هايتي. وقد كان هذا تحدّيًا طرحته عليهم المسرعة، حيث مكنت هذه التجربة نيو ستوري من التعرف إلى شركاء عالميين سهّلوا وصولها إلى مجتمعات مختلفة في بوليفيا، والمكسيك، والسلفادور.

من أفضل التقدمات التقنية التي أفادت نيو ستوري في تعاونها مع شركات أخرى، هي استخدامها للطباعة ثلاثية الأبعاد من آيكون ICON، وهي التي تسمح بطباعة منزل خلال أقل من 12 ساعة، ومقابل 6000 دولار فقط، حيث تستخدم هذه الطابعة ثلاثة مكونات رئيسية لبناء المنزل، هي الروبوتيات، ومزيج خاص من المواد سريعة الجفاف، إلى جانب جهاز لوحي (تابلت) يشغل البرنامج المتحكم بتصميم المنزل.

بفضل توفيرها للتمويل، وعثورها على شركاء مجتمعيين محليين، تمكنت نيو ستوري من بناء 16 مجتمعًا، مع أكثر من 2200 منزل في أربع دول⁽³⁾⁽⁴⁾.

14.1 المبحث الأول: أنواع الموارد

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التفريق بين الموارد الملموسة وغير الملموسة.
- تحديد احتياجات المشروع من الموارد الملموسة وغير الملموسة، وكيفية الحصول عليها.
- وصف موارد التمويل المختلفة المتاحة لرواد الأعمال، ومناقشة مزايا ومساوئ كل منها.

نركز في هذا الفصل على الموارد المختلفة التي يحتاجها رواد الأعمال لبدء شركة، والحفاظ عليها، وتطويرها، مع التطرق إلى كيفية الحصول على تلك الموارد. إذ يرتكب الكثير من رواد الأعمال خطأً المضي قدماً في مشاريعهم التجارية من دون التريث لإجراء البحوث حول مجالهم، وتحديد الموارد المطلوبة لمساعدة شركاتهم على الانطلاق الصحيح، والاستمرار في عملياتها بعد ذلك.

غطينا في **الفصل الثامن** الموارد الأولية والثانوية للمعلومات، وكيفية مساعدة تلك المعلومات في الأغراض التسويقية. حيث تنطبق الكثير من أجزاء ذلك البحث على الأسئلة المحيطة بتجميع الموارد، ولكن قبل تطرُّقنا إلى التجميل، فسنفحص الفئات العامة من الموارد الضرورية في كل مشروع تقريباً: الملموسة منها، وغير الملموسة، والمالية.

14.1.1 الموارد الملموسة

كما يمكنك أن تتخيل، فالموارد اللازمة للمشروع متنوعة، وقد تكون لها سمات مختلفة. تُعد هذه الأصول ضروريةً في تشغيل مشروع الأعمال، حيث أن الأصول هي ممتلكات أو موارد، تخلق منفعةً للشخص أو لشركته، وقد تكون ملموسةً أو غير ملموسة. فأما الموارد الملموسة Tangible resources فهي أصول مادية، بحيث يمكن رؤيتها ولمسها، كما تختلف بين الأعمال القائمة على المنتجات وتلك القائمة على الخدمات، إذ تُستخدم الأعمال التجارية القائمة على المنتج الموارد الملموسة في إنتاج السلع المباعة للعملاء، مثل: المواد الخام، والأراضي، والمرافق، والمباني، والآلات، وأجهزة الحاسوب، والإمدادات، والمركبات. ويُعد المستودع الموضح في الصورة أدناه موردًا ملموسًا لشركة الإطارات القائمة على المنتج.



المرافق والآلات والمعدات الأخرى هي موارد ملموسة ضرورية لشركة قائمة على المنتج.

حفظ الحقوق: forklift warehouse machine worker من pashminu/Pixabay تحت ترخيص CC0

أما الموارد الملموسة في الأعمال القائمة على الخدمات، فتتمثل في المباني، مثل: مكتب الطبيب، أو البنك، أو دار السينما، أو مدينة الألعاب، أو متجر البيع بالتجزئة، أو المطعم؛ وهي مؤسسات تشمل كلاً من المنتجات والخدمات، من المرافق والموارد الضرورية لتقديم الخدمات، وتشغيل العمليات الحواسيب، والمعدات المكتبية، والأثاث، والموارد التقنية. حيث يجب الاهتمام بهذه المعدات والديكور، لأنها تصبح جزءاً من عروض المنتج، حتى لو كان المنتج الأساسي عبارة عن خدمة.



(a)



(b)

تتضمن الموارد الضرورية في مكتب الطبيب: (a) الأثاث، الديكور، ووسائل الراحة لغرفة الانتظار، ومنطقة التسجيل. (b) غرف بها معدات وأدوات طبية لفحص وعلاج المرضى.

حفظ الحقوق: (أ) تعديل على صورة من icethim/Flickr تحت ترخيص CC BY 2.0

(ب) تعديل على صورة من osseous/Flickr. ترخيص CC BY 2.0

أ. مكان العمليات

ستعتمد احتياجات منشأتك على نوع المنتج أو الخدمة التي تُقدِّمها، إذ ستختلف من مساحة مكتبية، إلى شاحنة طعام، أو إلى منشأة تصنيع، أو إلى واجهة متجر للمبيعات. ويجب أن تساعدك معرفة حدود ميزانيتك على التركيز على المواقع التي يمكنك تحمل تكاليفها؛ إذ يوصي الخبراء بتخصيص نسبة معينة فقط من مبيعاتك لعقد الإيجار أو الشراء، وتعتمد بعض الشركات في هذا على متوسط إنفاق الشركات الأخرى في مجالها، لتحديد مجال الإنفاق المقبول؛ أما العوامل التي يجب تقييمها عند اختيار المكان، فهي الموقع، والرؤية، وحركة المرور (عدد العملاء المحتملين الذين يمرون أمام المكان)، ومدى جودة صيانة المبنى، والصيانة التي ستحتاجها في المستقبل، إلى جانب المدة التي تريد فيها البقاء في هذا الموقع، وكذا التأمين، وضريبة الممتلكات، وتكاليف التجديد، أو تكلفة بناء مبنى جديد.

ب. معدات آلية

تُعد الآلات والمعدات أصولاً مهمةً للمساعدة في بدء الأعمال التجارية، فبالنسبة لشركات الخدمات، مثل: المطاعم، والمنظفات الجافة، ومحلات الطباعة، وما إلى ذلك؛ قد تكون المعدات باهظة الثمن. ومع ذلك فقد ظهر في السنوات الأخيرة، سوق لإعادة البيع لأنواع كثيرة من المعدات التي لا تزال صالحة للاستعمال. من المهم للأغراض الضريبية الإبلاغ عن قيمة الأصول الحالية للمعدات المستخدمة، والاستعانة بمحاسب يؤكد عمرها الإنتاجي لبيان الدخل والإقرارات الضريبية.

أما بالنسبة للشركات التي تصنع المنتجات، فقد تضطر إلى طلب أدوات مخصصة ومعدات تجميع، وإذا كان لا بد من الحصول على معدات جديدة، فستحتاج إلى فهم عمرها الإنتاجي، ثم تحديد ما إذا كنت ستشتريها من مورد يفرض سعر القطعة لكل مكون، أو من منتج مورد يحتسب سعراً واحداً للآلة بأكملها. إذا اخترت هذا النهج الثاني، فقد يُصر المورد الخاص بك على اتفاقية تصنيع طويلة الأجل لإدارة مخاطره.

ج. المركبات

تُعد المركبات بالنسبة لبعض الشركات، معدات ضرورية لتشغيل العمليات اليومية، حيث يمكنك بالتأكيد استعمال مركباتك الخاصة، وهذا سيكون فعالاً من حيث التكلفة، أو يمكنك شراؤها أو استئجارها.

يختلف العديد من أصحاب الأعمال الصغيرة حول ما إذا كان شراء سيارة أنفع، أم استئجارها. فلنفترض أن السيارة موجهة للعمل وحده، ولا يجري استخدامها للأغراض الشخصية، فتبقى مركونة معظم الوقت، هنا سترتبط اعتمادات الفائدة بالضريبة وتكلفة الاستخدام.

من الاختلافات بين شراء السيارة واستئجارها نذكر القدرة على خصم الضريبة للإهلاك، فعندما تمتلك مركبةً تجارية، سيمكنك خصم قيمة الإهلاك على مدى عمر السيارة، بينما لا يمكن ذلك في حالة السيارة المستأجرة. ومن جهة أخرى، فمدفوعات الإيجار الشهرية معفاة من الضرائب؛ أما إذا اشتريتها بقرض فلا يمكنك خصم

المبلغ الكلي مثل مصروف تجاري، لذا فقرار الاستئجار أو الشراء هو قرار يجب على رائد الأعمال اتخاذه بالتنسيق مع مستشار ضريبي.

رابط للتعلم

اطلع على حاسبة تفيد رواد الأعمال الصغار على اكتشاف محاسن ومساوئ اشتراء سيارة مقابل استئجارها

د. التقنية

بغض النظر عن عملك التجاري، فيجب عليك الاستثمار في التقنية لدعم عملياتك اليومية، ويتضمن هذا عادةً أجهزة الحاسوب، والبرامج، بالإضافة إلى خدمة الإنترنت ووظائفها هي والشبكات. تتضمن القائمة التالية معظم الاستثمارات الأساسية التي ستحتاجها لعملك:

- **أجهزة الحاسوب:** تُعد أجهزة الحاسوب المحمولة، وأجهزة الحاسوب المكتبية، والأجهزة اللوحية ضرورة واضحة للمهام اليومية، والاتصالات، وحتى إنتاج السلع أو الخدمات. فكّر في الأداء والسمات اللازمة لتشغيل الأعمال للحصول على نظرة مدروسة حول العلامة التجارية والجودة التي يجب شراؤها، ذلك أن نظام التشغيل الجيد الذي يمكنه معالجة الحسابات والطلبات بسرعة، سيسهل عمليات إنتاجك، ويزيدها سلاسة وكفاءة.
- **الإنترنت:** يجب أن تكون لدى كل شركة، خدمة إنترنت قوية وموثوقة، لضمان اتصال أجهزة الحاسوب، وأجهزة التوجيه، والأجهزة الملحقة. إذ لا يمكن أن يحدث الاتصال في بيئة اليوم بدون هذه التقنية.
- **جهاز الاتصال بالشبكة (الراوتر):** إذا كنت تستخدم العديد من أجهزة الحاسوب، وأجهزة الحاسوب المحمولة، والطابعات التي تحتاج إلى الاتصال ببعضها البعض، فستحتاج إلى جهاز ربط لاسلكي. سيساعدك الراوتر في الوصول إلى المستندات والطابعات من أي مكان في مكتبك، حتى لو كان مكتبًا منزليًا صغيرًا.
- **الطابعة:** تحتاج معظم الشركات إلى طابعة عالية الجودة لطباعة المستندات، والمواد التسويقية، والنماذج. تستخدم معظم الطابعات الآن الحبر الملون، كما تتيح إمكانية مسح المستندات ضوئيًا ونسخها، إلى جانب اختلافها في الجودة والعمر الافتراضي، لذلك ستحتاج إلى مراعاة احتياجات الطابعة وتكاليف الحبر لتحديد مستوى الجودة الذي تحتاجه.
- **الخادم:** إذا كنت بحاجة إلى تخزين البيانات واستردادها، فربما تحتاج إلى خادم، وهو نظام يتحكم به برنامج يستخدم العديد من الأجهزة لتخزين البيانات، واستردادها، وعمل وظائف مختلفة لا يمكن إجراؤها من جهاز حاسوب واحد.

- **الحوسبة السحابية:** ظهرت الخدمات السحابية مثل طريقة فعالة من حيث التكلفة، لمعالجة البيانات، وتخزينها، واستخدامها لعمليات الشركة، بدلاً من استضافة بياناتك وأنظمتك على خدمات الأجهزة الخاصة بك، تُقدّم العديد من الشركات الكبيرة خدمات الويب المستضافة على شبكة من أجهزة الحاسوب، إذ يوفر هذا الخيار أمانًا وتكاملاً مستمرًا للبيانات، إلى جانب تقليل تكلفة خدمات ومعدات تقنية المعلومات.
- **البرمجيات:** هناك العديد من التطبيقات والأدوات البرمجية الضرورية لعمليات مشروعك. حيث تدعم هذه الأدوات المهام اليومية، ومنها برامج المحاسبة والفوترة، وأدوات إدارة علاقات العملاء، وبرامج معالجة النصوص، وجدول البيانات، وبرامج العروض التقديمية، وأدوات الرسم التخطيطي، وأدوات التسويق عبر البريد الإلكتروني، وأنظمة إدارة الملفات، بالإضافة إلى تطبيقات الهاتف اللامحدودة.

ه. اللوازم

هناك العديد من اللوازم الأخرى الضرورية لتشغيل العمل، ومعظمها من العناصر الأساسية التي قد تأخذها مثل أمر مسّلم به، مع وجوب الإنفاق عليها، مثل: الورق، الحبر، الملفات، الدبسات، أدوات الكتابة، المنظفات، وما إلى ذلك. ستحتاج على الأرجح إلى أثاث مكتبي أساسي أيضًا، كما قد ترغب في الاستثمار في بعض وسائل الراحة التي تخلق بيئة عمل وتمهد الطريق لثقافة شركتك. سواءً كان ذلك آلة قهوة، أو طاولة لعب في منطقة الاستراحة، أو سبورات بيضاء للاجتماعات والعصف الذهني.

و. التراخيص والتصاريح

قد تحتاج إلى ترخيص أو تصريح عمل أساسي مقدّم من الحكومة، لكي يكون العمل ساريًا، مثل: التسجيل على أساس شركة ذات مسؤولية محدودة، أو شراكة، أو شركة. وتتيح هذه التراخيص للحكومة معرفة نوع الأنشطة التي تؤديها الشركة، كما تضمن تحصيل الضرائب تحصيلًا مناسبًا، إلى جانب جعلها عملاً قانونيًا، تُثبت وجوده في حالة احتياجك إلى تمويل، أو تصاريح أخرى.

من الاعتمادات الأخرى، نجد الشهادات المهنية التي تتعلق بالصناعة التي تعمل فيها، ومن ذلك الشهادات في المحاسبة CPA، أو الاستشارات المالية، أو خدمات التجميل، أو الرعاية الصحية. تتطلب العديد من الصناعات تراخيص قبل تمكّنها من البدء في العمل، وإذا كنت ستستقبل عملاءً في مكتبك في المنزل، أو في واجهة متجر، فقد يُطلب منك الخضوع لفحص المنزل، كما قد تحتاج كذلك اللافتات الموجودة خارج موقع عملك لتصريح أو للامتثال للوائح المحلية.

تشمل التصاريح الأخرى التي قد تكون مطلوبةً للمبنى، شهادة الإقامة، وشهادات الحريق، والكهرباء، والتكييف، والسبابة، والمواد الخطرة، مثل: البنزين، أو الديزل، أو الزيت، أو أسطوانات الغاز المضغوط. تَحَقّق من القوانين واللوائح الخاصة بالحكومات المحلية، وحكومات الولايات، للتأكد من أن عملك يفي بالمتطلبات القانونية للترخيص والتصاريح، ويمكنك فعل ذلك عن طريق الاتصال بغرفة التجارة المحلية. والأهم من ذلك، أن

هذه التراخيص والتصاريج، غالبًا ما تحمل تكلفةً ويجب أن تكون جزءًا من تكاليف بدء التشغيل مع التجديدات المضمنة في ميزانيتك التشغيلية.

رائد الأعمال في الميدان

الموارد المستندة إلى المنتجات في مقابل الموارد المستندة إلى الخدمات

تصفح موقع bizjournals، واختر إحدى الشركات الصغيرة المدرجة في قوائم أخبار الأعمال المحلية الحالية. حدد مؤسسة قائمة على الخدمة، ومؤسسة واحدة قائمة على المنتج، وأعد قائمة بجميع الأنواع المختلفة من الموارد الملموسة التي يحتاجها كل منهما لبدء مشروع والحفاظ عليه.

- كيف تختلف احتياجات الموارد لكل مؤسسة وكيف تتشابه؟
- ماذا تعلمت عن الموارد من هذا النشاط؟

14.1.2 الموارد غير الملموسة

الموارد غير الملموسة Tangible resources هي أصول لا يمكن رؤيتها، أو لمسها، ولا تشغل حيزًا فيزيائيًا. تُعد الملكية الفكرية مثلًا موردًا غير ملموس، وكذلك براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق التأليف والنشر، التي تحمي الملكية الفكرية. فإذا كنت صاحب شركة صغيرة مثلًا، فقد ترغب في حماية شعارك، أو اسم شركتك، أو موقعك الإلكتروني، أو الشعار، أو النموذج الأولي للمنتج الجديد، أو ربما عملية تصنيع مطوّرة حديثًا تتيح لك اختصار وقت الإنتاج.

في عصرنا التقني الحالي، أصبحت الملكية الفكرية أكثر أهميةً من أي وقت مضى. لذا يجب على رواد الأعمال حماية أفكارهم لأطول فترة ممكنة للحفاظ على ميزة تنافسية، فقد تكون هذه الميزة التنافسية للأعمال صيغةً لمنتج ما، مثل: الوصفات التي تستخدمها بعض شركات المأكولات والمطاعم، التي تحمي وصفتها من إمكانية نسخ الشركات الأخرى لها والاستفادة منها. يمكن للشركات الصغيرة أيضًا ابتكار منتجات وطرائق وعلامات تجارية جديدة تحتاج إلى الحماية، ومن وسائل حماية هذه الموارد غير الملموسة، نذكر براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق التأليف والنشر.

أ. براءات الاختراع

تمنح براءة الاختراع Patent للمالك الحق في المطالبة بالقدرة على منع الآخرين من صنع، وبيع، واستخدام، أو حتى استيراد منتج لفترة من الزمن. وعادةً ما تكون الفترة عشرين عامًا من تاريخ تقديم الطلب لأول مرة إلى مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية. حيث يسمح هذا للمخترع باسترداد تكاليف البحث في اختراعه، وتطويره قبل تمكّن المنافسين من نسخه. وتشمل أنواع براءات الاختراع كلاً من: المنفعة، والعملية التجارية، والتصميم وبراءات الاختراع النباتية.

تُمنح براءة اختراع المنفعة Utility patent للفرد الذي يخترع أو يكتشف شيئاً جديداً وهادفاً، مثل: آلة، أو عملية، أو منتج؛ أو يأتي بتحسين لأي منها. وتُعد معظم براءات الاختراع الممنوحة للمخترعين، براءات اختراع منفعة أو نباتات. يتلقى مكتب الولايات المتحدة للبراءات والعلامات التجارية مثلاً أكثر من نصف مليون طلب كل عام⁽⁵⁾.

قد تستغرق عملية التقديم والموافقة عدة سنوات، كما قد تتطلب استثماراً كبيراً يتراوح ما بين 2000، و15000 دولار، أو أكثر. وذلك اعتماداً على مدى تعقيد ونوع براءة الاختراع، بالإضافة إلى رسوم محامي براءات الاختراع، إذ يمكن للمحامين المساعدة في إجراء بحث بشأن براءات الاختراع، والتأكد من عدم وجود الاختراع من قبل، مع توفير التوجيه بشأن عملية تقديم الطلبات. وغالباً ما تكون تكاليف محامي البراءات باهظة، حيث يتقاضون ما بين 200، و800 دولار في الساعة، لكن يمكنهم تسهيل العملية.

عادةً ما يكون أول طلب يقدمه المخترع هو الحماية المؤقتة لبراءات الاختراع لمدة اثني عشر شهراً، والتي تغطي الاختراع للسنة الأولى، بينما ينتظر المخترع الموافقة على براءة الاختراع النهائية غير المشروطة، ليعالج فاحص براءات الاختراع الطلب ويقرر منح الحماية أو رفضها. لا يُعد الحصول على مساعدة من محامي براءات الاختراع ضرورياً، ولكنه عادةً ما يجعل العملية أسهل، كما يزيد من احتمالات الحصول على براءة الاختراع، في حين قد يؤدي عدم وجود محام إلى تأخير العملية، أو رفضها من الأساس، خاصةً إذا لم يكن المخترع على دراية بالعملية، أو إذا كان الاختراع معقداً. لذا يُعد اختيار المحامي بعناية أمراً مهماً، فالخبرة والمعرفة بالعملية مهمة.

إذا مُنحت البراءة، فستدخل البراءة النهائية حيز التنفيذ بأثر رجعي إلى تاريخ إيداع براءة الاختراع المؤقتة. ويُعطى المخترع عشرين عاماً من الحماية ضد نسخ الشركات الأخرى للتصميم. يوضح الشكل الآتي مثلاً على براءة اختراع للطابعة ثلاثية الأبعاد المعروفة، والتي مُنحت في عام 1986 لمخترعها تشاك هال⁽⁶⁾.

U.S. Patent Mar. 11, 1986 Sheet 2 of 4 4,575,330

Fig. 3

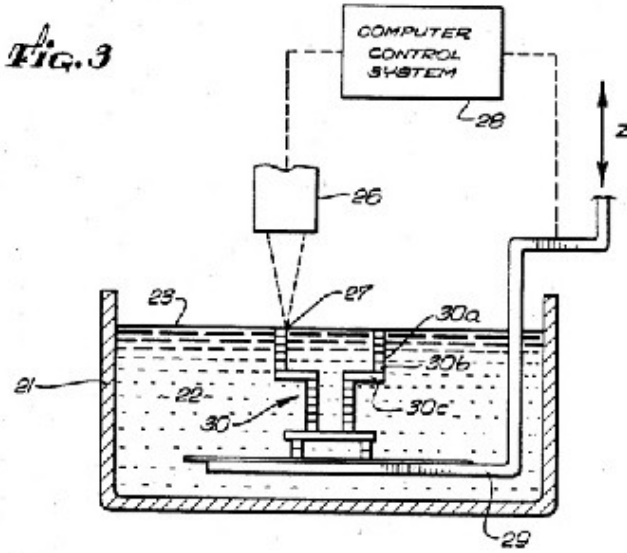
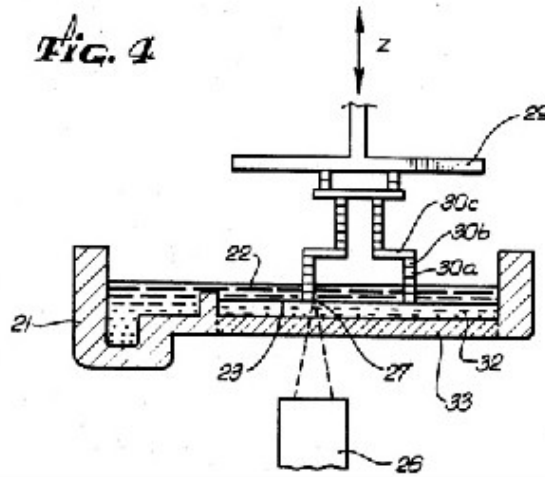


Fig. 4



هذا مثال تخطيطي من براءة اختراع طابعة تشاك هال ثلاثية الأبعاد
المقدمة من مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية بالولايات المتحدة.
حفظ الحقوق: تعديل على صورة US Patent US4575330A من Charles
Hull/Google Patents، مشاع عام

براءة اختراع العمليات التجارية Business process patent، هي نوع من براءات اختراع المنفعة الممنوحة لشخص يطور طريقة عمل جديدة. ومثل المنتج الملموس، يجب أن تكون الطريقة جديدةً وغير واضحة، كما يجب أن تستخدم معدات، أو نوعًا من التقنية لتكون مقبولة. يُقَد عدم الوضوح أو عدم البديهية Nonobviousness مطلبًا قانونيًا للحصول على براءة اختراع بموجب القانون الفيدرالي (U.S.C § 103 35)، ويعني عمومًا شيئًا ابتكارياً مخالفاً للبديهية، كما يجب أن يتضمن الطلب وصفًا لكيفية عمل الطريقة مع التقنية أو المعدات، ويجب أن يكون لها تطبيق واقعي وألا تكون مجرد فكرة. ومن الأمثلة على ذلك، عربة التسوق التي تعمل بنقرة واحدة من علي إكسبرس Aliexpress، والتي تتيح للأشخاص تخزين معلومات بطاقة الائتمان وعناوين الشحن لتمكين عمليات الشراء السريعة.

تُمنح براءة اختراع التصميم Design patent للفرد الذي يخلق شيئًا أصليًا وجديدًا مثل تصميم تزييني. وتتضمن براءة التصميم، التصميم الفعلي للاختراع. تمتلك سامسونج Samsung مثلًا مئات براءات الاختراع لمنتجاتها المختلفة.

براءة اختراع النبات Plant patent كما يشير اسمها، تُمنح للشخص الذي يطور أو يكتشف نوعًا جديدًا من النباتات، حيث تنطبق براءة الاختراع على النبات أو مكوناته، على أن تكون ابتكارية، غير بديهية، ومفيدة.

رابط للتعلم

تصفح موقع [نولو Nolo](#) الذي يقدم معلومات قانونية حول المتطلبات الأساسية لبراءات الاختراع بأنواعها.

ب. العلامات التجارية

توفر العلامة التجارية Trademark للمالك، القدرة على استخدام اسم، أو رمز، أو أغنية، أو شخصية، مع سلعة معينة. وتُعد علامة الخدمة Service mark وفقًا لمكتب الولايات المتحدة الأمريكية لبراءات الاختراع والعلامات التجارية USPTO، كلمةً، أو عبارةً، أو رمزًا، أو رسمًا، يحدّد أصل الخدمة أو مصدرها⁽⁷⁾. وتمنع كلتا العلامتين (التجارية والخدمة) الآخرين من استخدام نفس الأصول لبيع منتجاتهم. قد تكون العلامة التجارية أثمن ما تمتلكه الشركة، فغالبًا ما يدفع العملاء أكثر مقابل منتج أو خدمة إذا كانت تأتي من علامة تجارية معينة تتمتع بسمعة طيبة، إذ ينظر العملاء إلى العلامات التجارية على أنها وعد بالتجربة التي سيحصلون عليها، أي أن العلامات التجارية تعزز الثقة في المنتج والفوائد التي قد يتمتع بها المستهلك. وبهذا تخلق الأعمال الناجحة الولاء للعلامة التجارية من خلال هذه الجهود، مما يخلق علاقةً مع العملاء.

تُعد حماية اسم الشركة، ومنتجاتها، وأناسيدها، وشعاراتها، وحتى وجودها على وسائل التواصل الاجتماعي، ضرورةً لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. ذلك أن العلامة التجارية غالبًا ما تكون الطريقة الوحيدة للتمييز بين منتجات المنافسين.

بمجرد بدء الشركة في استخدام الاسم والشعار والشخصية والأصول الأخرى، فستكون محميةً عادةً بطريقة غير رسمية، بموجب قانون العلامات التجارية، ويمكنها استخدام رمز (TM). ومع ذلك فإذا كانت الشركة تريد حمايةً ممتدة، فيجب عليها تقديم طلب الحماية القانونية للعلامة التجارية.

إذا كنت ستفتح شركةً خاصةً بك مثلاً، فقد ترغب في تسجيل اسم شركتك وشعارها في البداية، لمنع الآخرين من استخدامه والاستفادة من سمعتك. وإذا قررت إنشاء أنشودة، أو شعار، أو شخصية، أو أي أصل آخر للعلامة التجارية، فيمكنك ذلك أثناء تطوير أعمالك وتنميتها، لأن فعل كل ذلك مرةً واحدة قد يكون مرهقاً. يُعد الحصول على علامة تجارية بحد ذاتها أمراً سهلاً موازنة بالحصول على براءة اختراع. ولكن كما هو الحال مع براءة الاختراع، فقد يكون الحصول على مساعدة محام مفيداً للغاية، غير أن العلامات التجارية على عكس براءات الاختراع ليست باهظة التكلفة؛ إذ تتراوح في حدود بضع مئات الدولارات، ولكن قد تختلف أتعاب المحاماة اعتماداً على نوع المشروع، وطول الوقت الذي تستغرقه معالجة الطلب، فقد يتراوح هذا من بضع مئات إلى آلاف الدولارات، لكن هذا النوع من حماية الملكية الفكرية يعطي الفرصة لشركتك لتكون مستدامةً لسنوات قادمة، مع منع الشركات الأخرى من نسخ، أو استخدام أفكارك للترويج لأنفسهم.

رابط للتعلم

شاهد مقطع الفيديو الذي يدور حول [أساسيات التقدم للحصول على علامة تجارية على موقع USPTO](#).

ج. حقوق النشر

تُوفّر حقوق المؤلف Copyright، أو ما يُعرف بحقوق الطبع والنشر، لمؤلف عمل أصلي، بما في ذلك الأعمال الفنية، والدرامية، والمعمارية، والموسيقية، والأدبية؛ والبرامج. حيث يمنحها مكتب حقوق الطبع والنشر المكلف بذلك، وهو في حالة الولايات المتحدة الأمريكية، جزء من مكتبة الكونغرس⁽⁸⁾. يلخص الجدول الآتي أنواع حماية الملكية الفكرية في الولايات المتحدة.

حماية الملكية الفكرية	المحتوى المحمي	مكتب تقديم الحماية
براءة الاختراع	آلة، عملية، تحسين، نبات، تصميم، وتكوين المواد.	مكتب الولايات المتحدة الأمريكية لبراءات الاختراع والعلامات التجارية.
العلامة التجارية	الاسم، والرمز، والأنشودة، والشخصية، والشعار.	مكتب الولايات المتحدة الأمريكية لبراءات الاختراع والعلامات التجارية.
حقوق الطبع والنشر	فني، درامي، هندسي، موسيقي، أدبي، وبرامجي.	المكتب الأمريكي لحقوق الطبع والنشر.

أنواع حماية الملكية الفكرية في الولايات المتحدة

يُقدّم الموقع الإلكتروني للمكتب الأمريكي لحقوق الطبع والنشر مجموعةً متنوعةً من المنشورات التي تشرح أكثر ما هي الأعمال المؤهلة، أو غير المؤهلة للحصول على حقوق الطبع والنشر.

رغم أن التسجيل لدى مكتب حقوق الطبع والنشر ليس مطلوبًا، إلا أن العملية توفر المزيد من الوثائق القانونية الرسمية لحماية مصالح عملك. ويتطلب التسجيل رسومًا (التسجيلات الأساسية أقل من 100 دولار)، كما قد تضيف الخدمات الأخرى أو الطلبات المتخصصة نفقات إضافية⁽⁹⁾.

تُعد الأسرار التجارية متشابهةً بطريقة غريبة، ولكنها مختلفة تمامًا عن الملكية الفكرية التقليدية، حيث تستمد الأسرار التجارية حمايتها القانونية من طبيعتها السرية، وليس من منح التفرد من قبل الحكومة. ففي الواقع، يجب الإعلان عن براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر، في حين يجب كتمان الأسرار التجارية.

تتنوع أمثلة الأسرار التجارية مثل خوارزمية بحث جوجل، وهذا يمنح المخترع خيارين: إما الحصول على براءة الاختراع، أو الاحتفاظ باختراعه سرًا تجاريًا. ومن مزايا الاختيار الثاني حقيقة أن الأسرار التجارية ليست محدودة بمدة زمنية، على عكس براءات الاختراع التي تستمر لعشرين عامًا فقط، لذلك قد يستمر السر التجاري إلى أجل غير مسمى طالما لم يُكشف السر للجمهور. ومع ذلك، يُعد إنفاذ الأسرار التجارية أكثر صعوبةً من تطبيق البراءة، لأن مستوى الحماية الممنوحة للأسرار التجارية يُعد عمومًا أضعف عند موازنته بالحماية التي تمنحها براءة الاختراع. كما قد تكون الأسرار التجارية مسجلة ببراءة اختراع من قِبَل شخص آخر وصل إلى الفكرة قانونيًا.

14.1.3 تحديد احتياجاتك من الموارد وكيفية تحقيقها

عندما تبدأ خطتك لريادة الأعمال، ابدأ بوضع قائمة بالموارد الأساسية الملموسة وغير الملموسة التي ستحتاجها، وحدد مدى توفرها. لنفترض مثالًا أنك ستبدأ شركة لتصنيع الألواح الشمسية، وهنا ستحتاج مصنعًا بمساحة 1000 متر مربع، مع التين خاصيتين أو ثلاثة، لبناء الألواح الشمسية. لكن لسوء الحظ، لا توجد مبان متاحة في المدينة التي تفضلها، لهذا ربما ستحتاج إلى البحث عن موقع آخر يوجد به مرفق يناسب احتياجاتك، ويسهل وصول عربات النقل إليه، أي أنك إذا لم تُعد قائمتك أولًا، فإنك بذلك تخاطر بانتهاء الأمر بك في منشأة غير مناسبة. يقدم الجدولين الآتيين نقاط انطلاق للتفكير في احتياجات الموارد الملموسة وغير الملموسة لمشروعك. احتياجات الموارد الملموسة.

المورد	الاعتمادات	احتياجاتي
الموقع/ المنشأة	- هل سيكون هناك تفاعل مع العملاء؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل يلبي الموقع احتياجات السوق المستهدفة؟ - كم المساحة المربعة المطلوبة؟ - إلى أي مدى سيلبي الموقع احتياجات الموظفين؟ - هل يجب تخزين المخزون؟	

الآلات / المعدات	• ما هي المعدات اللازمة لإنشاء المنتج أو تقديم الخدمة؟ • ما هي كمية المعدات اللازمة لتلبية طلب العميل؟ • هل هناك متطلبات خاصة للآلات ، مثل / مستوى الأرض، أو الاهتزاز، أو حماية الصوت، أو إمدادات المياه والكهرباء؟
التقنية	• ما هي الأجهزة المطلوبة (أجهزة الحاسوب، أو الأجهزة اللوحية، أو الطابعات أو أجهزة التوجيه)؟ • ما هو البرنامج المطلوب؟ • ما نوع خدمة الإنترنت المطلوبة؟ • ما هي بنية التقنية الأخرى التي قد تكون مطلوبة (الخادم، أو الشبكة، أو الحوسبة السحابية)؟
العربات	هل هناك حاجة للمركبات؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي الوظيفة (نقل البضائع، أو مقابلة العملاء)؟
اللوازم المتنوعة	• ما هي الإمدادات الأساسية التي قد تكون مطلوبة (مكاتب، كراسي، سلة مهملات، أو ألواح الكتابة)؟ • ما هي اللوازم المكتبية اللازمة للعمليات؟
التراخيص / التصاريح	• هل النشاط التجاري مرخص له مثل كيان تجاري قانوني إذا لزم الأمر؟ • هل يتطلب الموقع / المنشأة أي تراخيص أو تصاريح للعمل؟ • هل لدى جميع الأطراف المشاركة في تقديم المنتجات / الخدمات، التراخيص، أو الشهادات اللازمة للامتثال لمعايير الصناعة والحكومة؟

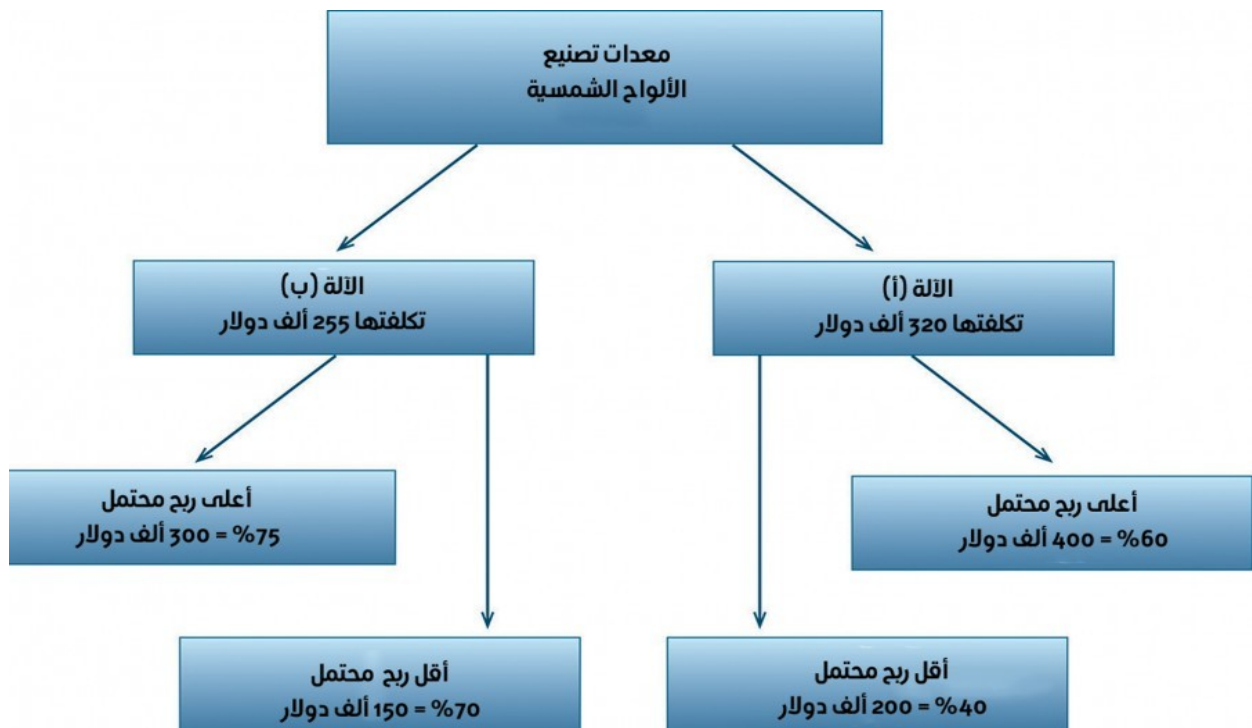
احتياجاتك الملموسة من الموارد.

الموارد	الاعتمادات	احتياجاتي
براءة الاختراع	هل يستحق المشروع طلبات براءة اختراع؟	
العلامة التجارية	هل تحتوي الخطط الحالية أو الرؤية طويلة الأمد عناصر تحتاج إلى علامة تجارية؟	
حقوق الطبع والنشر	هل تحتوي معروضات الشركة على ملكية فكرية فنية، أو أدبية، أو هندسية، أو برمجية ينبغي حمايتها؟	

احتياجات الموارد غير الملموسة

يواجه أصحاب الأعمال باستمرار قرارات صعبة بشأن الموارد، وتُعد شجرة القرار Decision tree أداة مفيدة تصفها مجلة بيزنس نيوز دايلي Business News Daily، بأنها رسم بياني، أو مخطط انسيابي يساعد في استكشاف جميع بدائل القرار ونتائجها المحتملة⁽¹⁰⁾. وبعبارة أخرى، تُستخدم شجرة القرار إطار عمل منطقيًا لمساعدتنا في اتخاذ القرارات. إذ عليك أولاً تحديد الخيارات المختلفة لاستخدام الموارد، وبعد ذلك يمكنك حساب نتيجة كل خيار باستخدام النماذج الرياضية التي تساعد في تقدير احتمالية النتائج الناجحة.

لنفترض أنه يجب عليك اختيار قطعة من المعدات باهظة الثمن لاستخدامها في تصنيع الألواح الشمسية. هنا يمكنك إنشاء شجرة قرار لتحديد أفضل مسار للعمل.



تساعد شجرة القرار في تقييم احتمالية النجاح عند اتخاذ قرار حول تخصيص الموارد. موفرة أحياناً فحص مقايضات التكلفة.

قد تساعدك الإجابة على هذه الأسئلة على الاستعداد، قبل افتتاح العمل وتحديد الموارد الإضافية التي ستحتاجها في المستقبل. صحيح أن هذا سيستغرق وقتاً وجهداً، لكن نتيجته تستحق العناء في الحصول على فهم واضح للاحتياجات لتيسير طريق النجاح، بالإضافة إلى تقليل من مخاطر الأخطاء باهظة الثمن، والأخطاء غير القابلة للاسترداد.

قد يساعد إنشاء قائمة مرجعية بالإجابات والتفاصيل، على فرز وتنظيم أفكارك وخطوات عملك.

قائمة مرجعية لتخطيط الموارد	
منشأة مساحتها 1000 متر مربع مع 3 إلى 5 مكاتب	✓
مساحة معدات لثلاثة آلات أبعادها 10 × 30	✓
مساحة حفظ المخزون	✓
مساحة ركن للمورد	✓
مساحة ركن واسعة للموظفين	✗
موقع آمن	✓
حماية براءة الاختراع	✗
حواسيب	✓
موردون	✓
أثاث مكاتب	✓

نموذج قائمة مرجعية لتحديد ما إذا كان الموقع والاحتياجات المادية الأخرى مناسبة لشركة تصنيع الألواح الشمسية.

هل أنت جاهز؟

كن منظمًا!

• أنشئ قائمة مرجعيةً بالموارد المختلفة التي قد تحتاجها فكرة شركتك، ثم صنفها في فئتي "ملموسة"، و"غير ملموسة".

• رتبها حسب أهميتها في تطوير منظمتك، وعوامل التكلفة المصاحبة لكل منها.

• أنشئ شجرة قرار تُظهر الاختيارات التي كان عليها تقريرها عند إنشاء القائمة المرجعية.

يفشل رواد الأعمال عادةً، خلال مراحل التخطيط، في تحديد جميع الموارد التي تحتاجها مرحلة النشوء. وحيث تعني الشركة نتيجةً لذلك، وتخسر الكثير من الفرص.

[هذا المقال](#) من مجلة بيزنس نيوز دايلي Business News Daily مصدر مساعد في ملء هذا التمرين.

14.1.4 موارد التمويل

موارد التمويل Funding resources هي الموارد النقدية اللازمة لبدء وتشغيل الأعمال التجارية، وعادةً ما تكون أكبر تحد يواجهه رواد الأعمال، فإذا لم يكن لديك تمويل، فلن تتمكن من تأمين مواردك الأساسية، بحيث لن تستطيع شراء المواد الخام لصنع منتج، ولا تعيين موظفين، أو شراء مخزون، أو تأمين مساحة منشأة، أو أثاث، أو معدات.

أ. مدخرات شخصية

يبدأ معظم رواد الأعمال، أعمالهم من خلال الاستفادة من مدخراتهم الشخصية Personal Savings، كما يعمل العديد من رواد الأعمال في وظيفة أخرى مع تخصيص بعض أموال التوفير لمشروعهم. قد يكون استخدام المدخرات الشخصية فكرة جيدة إذا تطلب العمل تكاليف بدء تشغيل منخفضة، وتكاليف صيانة منخفضة للسنة الأولى، ويعنى بهذه الوضعية، الأنشطة التجارية التي لا تحتاج رأس مال كبيرًا، مثل الخدمات المهنية (المهندسون، والمحاسبون، ومستشارو الأعمال). كما قد يساعد الادخار في النفقات الرئيسية مثل المعدات، في تجنب دفع الرسوم والقروض، ولكنه قد يربط الأموال في الأصول ويمنعك من تغطية كشوف المرتبات أو التكاليف التشغيلية الأخرى، ويُعد وجود هذا الاحتياط النقدي بمثابة ضمان لتلبية احتياجات عملك الأساسية، فأما الجانب الإيجابي لاستخدام مدخراتك، فهو أن لديك الفرصة لاستخدام الأموال على النحو الذي تراه مناسبًا، أما جانبها السلبي فهو أنك في حالة الفشل ستخسر استثمارك كله.

ب. التشغيل الذاتي

يعني التشغيل الذاتي استخدام الحد الأدنى من الموارد. وهو بالإنجليزية Bootstrapping التي تعني حرفيًا "شد نفسك للأعلى من خيط حذائك"، وهذا يعني تتصرفك بأرخص ما يمكن حتى تبدأ في جني الإيرادات التي يمكنك إعادة استثمارها في العمل⁽¹¹⁾. قد يعمل رواد الأعمال المبتدئون مثلًا، من المنزل لتوفير الإيجار والمرافق، وقد يُنشئون موقعًا إلكترونيًا وموادًا تسويقية بأنفسهم دون توظيف مستقلين، كما قد يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي للترويج للأعمال، وبمجرد إنشاء قاعدة عملاء كافية، يمكنهم البدء في استكشاف مساحة مكتبية خارج المنزل، والاستثمار في الخدمات الاحترافية من مصمم مواقع، ومسوقين.

قد يكون استخدام بطاقات الائتمان خيارًا لمساعدة رائد الأعمال على التشغيل الذاتي، وعدم الحصول على قروض، كما قد يكون هذا محفوفًا بالمخاطر، ولكن إذا كنت منضبطًا واستخدمتها فقط لأساسيات العمل، مثل: الإنتاج، أو التسويق، فيمكنها المساعدة في بدء المشروع، كما أن سداد الرصيد كل شهر واستخدام بطاقات الائتمان التي توفر مكافآت واستردادًا نقديًا، يساعدان في تطوير عادات صحية، مع جني المكافآت لاستخدامها في فيما لا يمكن العمل من دونه.

في مثال على الاستخدام الذكي لبطاقة الائتمان نجد شركة جوني كابيكيكس Johnny Cupcakes، باطلاق "مخبز القمصان t-shirt bakery" في بوسطن، والذي ابتكره جوني إيرل Johnny Earle، الذي بدأ في بيع

قمصان الكب كيك الرائعة على سيارة تويوتا كامري 1989. حيث استخدم بطاقة ائتمان والديه لشحن المواد الخاصة بقمصانه، وأخرج عملياته من منزله بمساعدة أسرته، حتى بدأت قمصانه الذكية في البيع جيدًا، لدرجة أنه اضطر إلى فتح أول متجر بيع بالتجزئة له. ولحسن الحظ، كان إيرل ذكيًا بما يكفي لاستخدام بطاقة الائتمان فقط لإنتاج قمصانه، وبمجرد بيعها، استخدم الإيرادات لسداد بطاقة الائتمان بالكامل حتى لا يتكبد المزيد من الديون أو رسوم الفائدة. وفي النهاية بدأ نشاطه التجاري في الازدهار ولم يكن بحاجة إلى استخدام بطاقات الائتمان للعمل. واليوم، باتت جوني كب كيكس تجني ملايين الدولارات، كما توسعت الشركة إلى مواقع في لوس أنجلوس ولندن، إلى جانب تحدّث إيرل إلى رواد الأعمال في جميع أنحاء العالم⁽¹²⁾.



بدأ جوني إيرل شركته "جوني كب كيكس" مستخدمًا سيارته متجرًا، وبطاقة ائتمان والدته لتغطية تصنيع القمصان.

حفظ الحقوق: صورة مقدّمة من جوني كب كيكس، من تصوير Dave Green

JOHNNYCUPCAKS. [@](https://johnnycupcakes.com)

ج. القروض المصرفية

تُعدّ القروض المصرفية Bank loans خيار تمويل آخر مع بنوك مختلفة تركز على مختلف الصناعات ومعدّلات الفائدة المختلفة المتاحة. ويمكن ضمان هذه القروض عادةً، بمقايضة شيء من الملكية، كما قد يأخذ هذا شكل الأصول الشخصية، مثل: منزل المالك، أو النقد، أو المركبات، أو الممتلكات التجارية الأخرى؛ أو الأصول التجارية، مثل: المعدات، أو المخزون، أو النقد. وقد تكون الأسعار مرتفعة، خاصةً بالنسبة للشركات

الناشئة التي ليس لديها أي سجل ائتماني، كما يمكن أيضًا أن تكون الأعمال الورقية المطلوبة مرهقة، دون إغفال أن المدفوعات يجب أن تُسدّد في الوقت المحدّد، يَقبُض النظر عن مقدار الإيرادات التي تجنيها الشركة. تساعد المنظمات، مثل: جمعية الأعمال الصغيرة SBA، وغرف التجارة المحلية، في تقديم التوجيه والقروض.

تكون القروض المصرفية مفيدةً للغاية عندما لا يكون لدى الشركة ما يكفي من المال لتمويل جزء معين من العمليات، مثل توسيع الإنتاج عن طريق شراء معدات جديدة. وعلى الرغم من صعوبة الحصول على القروض، إلا أن هناك بنوكًا محلية وبنوكًا كبيرة، تُقدِّم المساعدة للشركات الصغيرة والشركات الناشئة، بحيث قد تتراوح أسعار الفائدة من 5% إلى 8%. ويمكن استخدام القروض لشراء معدات أو أصول رأسمالية ضرورية لبدء العمل، مثل: الأراضي، أو المرافق، أو رأس المال العامل، أو التسويق. وبمجرد إثبات النشاط التجاري لسداد مدفوعات القرض، فسيسنئ أيضًا ائتمانًا جيدًا، كما قد يتأهل بعد ذلك للحصول على قروض أكبر أو خط ائتمان Line of credit. وهذا الأخير يُعدّ مبلغًا من المال الذي يسمح البنك للأعمال التجارية باقتراضه عند الطلب، لتوسيع نشاط تجاري، أو الحصول على تدفّق نقدي لتغطية النفقات المطلوبة. وعادةً ما يكون هناك سعر فائدة مرتبط بخط الائتمان الذي يتغيّر سداًه في حدود الشروط المتفق عليها، وغالبًا ما يكون رسمًا سنويًا لخط ائتمان مفتوح. يمكن لرواد الأعمال الذين يتمتعون بتصنيفات ائتمانية جيدة الوصول إلى مبالغ تتراوح بين 25000 و50000 دولار، دون أخذ قرض لأجل.

د. الأصدقاء وأفراد الأسرة

قد يكون الأصدقاء والعائلة طريقةً جيدةً للحصول على تمويل سريع، لأنهم يؤمنون عادةً بمهاراتك وأفكارك، ويريدون رؤيتك تنجح. ويجب أن يكون لدى رواد الأعمال استراتيجية محددة لسؤال الأصدقاء والعائلة عن المبلغ الذي يحتاجون إليه لفتح شركة، وقد يتراوح هذا من بضع مئات إلى آلاف الدولارات، والأفضل أن تحدد ما إذا كنت ستطلب من العديد من الأشخاص مساعدتك في استثمارات صغيرة، أو أن يقدم لك شخص أو عدد قليل من الأشخاص مبالغ أكبر. يعتمد ذلك على قوة علاقاتك ومدى الضغط الذي ترغب في إدخاله في العلاقة.

أيا كانت الطريقة، فمن المهم أن يكون لديك إستراتيجية لطلب الأموال، وخطة لكيفية سدادها. وستحتاج أيضًا إلى أن تكون مستعدًا لمناقشة توقعاتهم فيما يتعلق باستخدام أموالهم، فهل يتوقعون أن يكونوا شركاء في الملكية؟ وهل هذا قرض يجب سداًه؟ هل هو هدية؟ من الأفضل دائمًا الحفاظ على الاتصالات حول تمويل الأعمال المهنية، فإذا كانوا مستثمرين، فمن المتوقع أن يكون لهم رأي في كيفية إدارة عملك.

بمجرد تحديد الفائدة التي ترغب في التخلي عنها مقابل الاستثمار، اجعل الأمر احترافيًا، من خلال تقديم عرض تقديمي حول العمل، وتوقيع عقد لضمان رد الأموال. سواءً كان ذلك في شكل نقود، أو حصة من الأسهم، فهذا سيحمي العلاقة من خلال تحميلك المسؤولية عن سداد الأموال.

ه. مستثمرون ملائكة

عادةً ما يكون المستثمرون الملائكة Angel investors محترفين، ولديهم ثروة متراكمة، ومنفتحين على تقاسم ثرواتهم مقابل شيء من حقوق الملكية. فالكثير منهم هم من رواد الأعمال السابقين الذين حصدوا أعمالهم، ويتمتعون بتقديم التوجيه والدعم لأصحاب المشاريع الجديدة؛ في حين عمل آخرون في شركات كبيرة، ولديهم وفرة من المعرفة والاهتمام بالتقنيات الجديدة.

بدأ الاسم الذي يطلق على هذا النوع من المستثمرين، مع أولئك "الملائكة" الذين ساعدوا في تمويل عروض برودواي المسرحية في القرن الماضي⁽¹³⁾، وهم الآن يمولون العديد من الصناعات، وليس الفنون فقط. ينتمي العديد من هؤلاء الملائكة إلى مجموعات من المستثمرين مثل مجموعات الأسهم الخاصة، بينما يبحث آخرون عن الفرص بأنفسهم، ويمكنهم أيضًا أن يختلفوا في قدراتهم الإقراضية، لأنهم أفراد يتمتعون بمقايير مختلفة من الثروة.

من أمثلة المستثمرين الملائكة ناتاليا أوبيرتي نوجيرا Natalia Oberti Noguera، وهي الرئيس التنفيذي ومؤسسة منظمة تسمى بايب لاين أنجلز Pipeline Angels التي تساعد في توفير رأس المال للنساء⁽¹⁴⁾.

و. أصحاب رؤوس الأموال المخاطرون

عادةً ما يكون أصحاب رأس المال المخاطرون شركات كبيرة خاصة أو عامة، حيث تهتم بتجميع الأموال للاستثمار في الشركات الناشئة ذات العائد المرتفع، أو الشركات الناشئة عالية المخاطر، أو الشركات النامية؛ إذ يريد هؤلاء المستثمرون رواتب عالية في فترة تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات في المتوسط، لذلك فمن المرجح تمويلهم للشركات الواعدة في قطاعات التقنية، والأدوية، ووسائل الإعلام والترفيه، والتقنية الحيوية. ولا يوفر أصحاب رؤوس الأموال المخاطرون عادةً الأموال اللازمة لبدء أو تنمية الأعمال التجارية فحسب، بل يُقدّمون أيضًا التوجيه والخبرة، فإذا كنت تسعى للحصول على أموال بهذه الطريقة، فمن المحتمل أن تتعامل مع شركة رأس مال مغامر راسخة. على أنك قد تتعامل أيضًا مع فرد ينشط مثل صاحب رأس مال مخاطر.

على سبيل المثال، تلقت شركة بيرتش بوكس BirchBox حوالي 90 مليون دولار في جولات التمويل الأولى من أصحاب رؤوس الأموال المخاطرين، وقد سمح لها ذلك بتطوير نموذج أعمالها كاملاً والنمو، لتبلغ قيمتها أكثر من 500 مليون دولار. حيث ذهبت معظم الأموال إلى إنشاء التقنية -التي غذت موقعهم الإلكتروني-، وتوظيف ممثلي العملاء، وإنشاء أنظمة التوزيع.

ز. التمويل الجماعي

تمامًا كما في حالة نيو ستوري New Story (المذكورة في مقدمة هذا الفصل)، هناك حالات تعتمد فيها الشركات على التمويل الجماعي Crowdfunding. وهو وسيلة جيدة لجمع مبالغ كبيرة من المال تتكون من تبرعات صغيرة، وهذا هو جمال التمويل الجماعي، حيث يمكنك تلقي مبالغ مالية متنوعة من العديد من الأشخاص، من خلال منصة عبر الإنترنت، أين يمكن مشاركة طلبك ليس فقط مع العائلة والأصدقاء، بل مع

ملايين الأشخاص المتحمسين لفكرتك. فقد أنشأت نيو ستوري مثلًا نموذجًا تجاريًا جديدًا يسمح لها بتمويل مشاريع بناء المنازل بالكامل، وقد ساعدتهم هذا النموذج، مع شراكاتهم المحلية، في إنشاء العديد من المجتمعات في بلدان مختلفة. وذلك بفضل التبرعات من الأشخاص المهتمين بهذه القضية.

هناك العديد من منصات التمويل الجماعي عبر الإنترنت التي تركز على صناعات معينة. ومن أشهرها Kikstarter، وIndiegogo، وCircleUp، وFundable. في عام 2012، أقر الكونجرس قانون الوظائف JOBS للسماح للشركات الناشئة بجمع الأموال من أشخاص ليسوا مستثمرين محترفين.

رابط للتعليم

زُر موقع [هيئة تنظيم الصناعة المالية](#) للاطلاع على تفاصيل التمويل الجماعي وقانون الوظائف:

ج. منح

تُعد الطريقة الأكثر صرامة للحصول على تمويل لمشروعك هي التقدم بطلب للحصول على منح من الحكومة⁽¹⁵⁾.

تتطلب معظم المنح المقدمة على كل مستويات الحكومة الأمريكية، فيدراليها، وولائيها، ومحليها أن يساهم رائد الأعمال بمقدار من المال يساوي مقدار المنحة، وقد يكون لها العديد من المتطلبات الأخرى، لكنها قد تكون طريقة جيدة للانطلاق؛ إذ يمكنك البدء بالبحث عن المنح الفيدرالية، ومتابعة البحث نزولاً إلى مستوى مدينتك المحلية.

تُقسّم المنح الفيدرالية حسب الصناعة، وتركز عادةً على المجالات التي تحتل الابتكارات، مثل: التقنية، أو العلوم، أو الصحة؛ وتركز بعض هذه المنح، مثل: برنامج أبحاث ابتكار الأعمال الصغيرة، أو برنامج نقل تقنية الأعمال الصغيرة على هذه التخصصات.

قد تتراوح من 150 ألف دولار إلى مليون دولار. تُقدم الكيانات الحكومية الأخرى منحًا، مثل: الإدارة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء، والمؤسسة الوطنية للعلوم، وإدارات الطاقة والصحة والدفاع والتعليم؛ حيث تركز هذه المنح على مجالاتها، وتنوع مبالغها ومتطلباتها.

من ناحية أخرى، تُركز المنح الحكومية عمومًا على القضايا الاقتصادية، أو التعليمية، أو الاجتماعية، وقد تكون أصغر وأسهل في الحصول عليها لأن المنافسة تكون أقل. تُنشر المنح الخاصة بكل ولاية على الموقع الإلكتروني [GRANTS.GOV | Home](#)، وتتضمن المتطلبات وفرص التمويل. وتركز هذه المنح على مجالات النمو، والاحتياجات، مثل: التقنية الخضراء، والتعليم، والمبادرات البيئية، والحوافز الضريبية، والاحتفاظ بالوظائف، والحفظ التاريخي، والسياحة، بالإضافة إلى تخصصات أخرى⁽¹⁶⁾.

14.1.5 اعتمادات تمويل الموارد

عند تقييم احتياجات الموارد، يمكنك التفكير في الأسئلة التالية:

- كيف سأحصل على الأموال اللازمة لتشغيل الأعمال يوميًا؟
 - متى قد أحتاج إلى تعيين موظفين، وكم ستكلف أجورهم ومزاياهم؟
 - أين توجد مصادر الأموال هذه التي يمكنني الاستفادة منها لتلبية الاحتياجات الفورية وطويلة الأجل؟
 - هل سيكون خط الائتمان خيارًا أفضل لعملي؟ أم ينبغي علي السعي للحصول على قرض لأجل؟
 - هل الاقتراض من الأصدقاء والعائلة خيار عملي؟
 - هل يوجد مستثمرون ملائكة يمولون الأعمال في مجال عملي يمكنني الاتصال بهم؟
 - ما الذي سأحتاجه من حيث الأصول والاحتياطيات المالية لفتح عملي وإبقاء الأبواب مفتوحة لمدة ستة أشهر على الأقل؟ وماذا عن سنة واحدة؟ ثم خمس سنوات؟
- ستتمكن بناءً على احتياجاتك من اختيار نوع التمويل المناسب. يوضح الجدول الآتي مزايا وعيوب كل مورد.

أنواع التمويل	المزايا	العيوب
المدخرات الشخصية	• المخاطرة بأموالك الخاصة. • استخدام التمويل كما يحلو لك. • أخذ الوقت الكافي لتوفير الأموال. • إدارة الأعمال إدارة أذكى عبر اتخاذ قرارات أفضل بميزانية محدودة.	• المخاطرة بخسارة كل مدخراتك. • صعوبة توفير مال كاف من أجل تمويل نشاط تجاري. • تحديات التدفق النقدي المحدود.
التشغيل الذاتي	• يتطلب أقل قدر من الاستثمار. • الاستعانة بمكافآت بطاقات الائتمان. • تأخير الدفع إلى حين جني الشركة المال.	• تأخر الدفع إلى حين جني الشركة للمال. • يتطلب المساهمة بالجهد والعمل باستخدام موارد قليلة. • المخاطرة باستخدام البطاقات الائتمانية.
القروض البنكية	• إمكانية الحصول على تمويل أكبر من المدخرات والتشغيل الذاتي. • تمويل أسرع مقارنةً بالانتظار لحين جمع المال. • بناء تاريخ ائتماني. • معدل دفع ثابت. • الاحتفاظ بالملكية كاملةً.	• وجوب الأهلية للحصول على قرض بناءً على الجدارة الائتمانية للنشاط التجاري. • وجوب الأهلية لتحصيل قرض بناءً على الجدارة الائتمانية الشخصية لجميع الأزواج، أو الشركاء، أو الأعضاء، أو المساهم. • وجوب دفع الفائدة. • خطر التخلف عن سداد الدين.

		• التدفق النقدي الخارج للفائدة والدفعات الرئيسية. • تعريض أموال الاستخدامات الإنتاجية للخطر المباشر. • احتمال خسارة الرهن. • قد يتراجع مستوى التصنيف الائتماني.
أصحاب رؤوس الأموال المخاطرون	• مبلغ كبير من المال. • القدرة على النمو بسرعة. • ليس قرصًا، لذلك لا توجد خطة سداد نقدي منتظمة. • الوصول إلى اتصالات وخبرات مفيدة في الصناعة.	• التخلي عن الملكية / حقوق الملكية • الانصياع لتوجيهات الآخرين. • توقع السداد. • قد يتسبب بنمو الشركة بسرعة كبيرة. • احتمال التخلي عن الرقابة الإدارية، أو اتخاذ مجهول للقرارات. • احتمال إخراجك من شركتك.
المستثمرون الملائكة	• شبكات استثمار مفيدة وخبرة بالصناعة • القدرة على إرشادك نحو النجاح. • استثمار الأموال في مقابل حقوق الملكية والمشاركة في نجاح المشروع. • ليس قرصًا.	• التخلي عن الملكية . • الانصياع لتوجيهات الآخرين. • توقُّع السداد. • قد يسبب نمو كبير سريع للشركة . • احتمال التخلي عن الرقابة الإدارية، أو اتخاذ مجهول للقرارات. • احتمال إخراجك من شركتك.
الأصدقاء والعائلة	• سهولة وسرعة الحصول على المال. • إيمان الناس بفكرتك وقدراتك. • إمكانية جمع التمويل من عدد كثير أو قليل من الناس. • لا حاجة لإثبات مستوى ائتمانك. • مرونة السداد.	• وجوب تحقيق التوقعات. • المخاطرة بخسارة أموال الناس. • جمع تمويل أقل عادةً. • احتمال تعقيد العلاقات الشخصية. • احتمال الوقوع في الإحراج. • التعقيدات الضريبية في حالة احتساب المال هدية.
التمويل الجماعي	• إمكانية جمع المال من ناس كثير. • السرعة. • قدر كبير من المال.	• الحاجة إلى تخطيط وعمل كبيرين. • وجوب توفير مكافأة. • طريقة مثيرة للقلق. • ضرورة الشفافية، بل وحتى التوثيق.

المنح	• التراوح بين القلة والكثرة. • احتمال قلة المنافسة. • احتمال توفير التدريب، • التقدم المجاني.	• التركيز على صناعات محددة. • صعوبة الحصول عليها. • عملية طويلة. • احتمال ضرورة التقرير. • احتمال ضرورة إعادة المبلغ عند الإخلال ببعض الشروط. • بعض شروط المنح خارجة تمامًا عن سيطرة المستفيد.
-------	--	---

مزايا وعيوب أنواع التمويل

جد الحل

مقابلات إعلامية

أجر بعض الأبحاث في مجال عملك لترى كيف تبلي فكرتك في مقابل أولئك الذين عملوا لمدة خمس سنوات أو أكثر محققين النجاح، وأولئك الذين يعملون لمدة خمس سنوات أو أقل؛ أي الشركات الناشئة. بعد ذلك اكتشف ما إذا كان بإمكانك الوصول إلى الموارد المطلوبة لإطلاق المشروع المقصود بنجاح، والوصول إلى العميل المقترح.

إذا استطعت، أجر مقابلةً مع آخرين في الصناعة للتعرف على اعتمادات الدخول في هذا العمل. ويمكنك طرح الأسئلة الآتية عليهم مثلًا:

- ما هي الخبرة التي اكتسبتها في مجال عملك قبل بدء عملك الخاص؟
- ما الذي جعلك تُفكر في فتح مشروع؟
- أذكر بعض الجوانب الإيجابية التي رأيته في هذه الصناعة؟ ثم بعض الجوانب السلبية؟
- ما هي معوقات الدخول في هذه الصناعة؟
- ما مقدار التمويل الذي تحتاجه للبدء؟ وما المقدار اللازم لمواصلة العمل؟
- ما هي شبكات أصحاب الأعمال والموجهين والمرشدين التي استفدت منها قبل بدء عملك؟
- ما هي المنظمات التي انضمت إليها للحصول على مساعدة في عملك؟
- كم من الوقت قضيت في عملك كل أسبوع؟
- ما الذي تخلت عنه في حياتك الشخصية عندما بدأت عملك؟
- إذا كان بإمكانك البدء من جديد، فما الذي ستفعله بطريقة مختلفة؟ وهل كنت لتبدأ عملك الخاص؟
- ما هي نصيحتك لمن بدأ للتو؟

14.2 استخدام إطار العمل بيست PEST لتقييم احتياجات الموارد

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- وصف مكونات إطار العمل PEST.
- استخدام إطار العمل PEST في تقييم احتياجات الموارد.
- فهم كيفية تقييم تكاليف الموارد الاعتيادية في شركة ناشئة

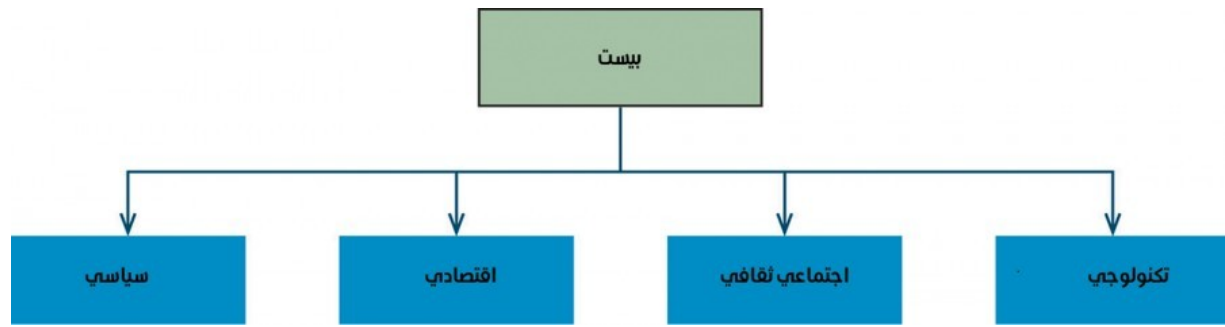
عندما تشرع في التخطيط لتخصيص الموارد لمؤسستك، فستكتشف أن هناك مجموعة متنوعة من الأدوات التي يمكنها مساعدتك. ومن المهم قبل التشغيل أن تُحدد الحد الأدنى من الموارد الذي يكفي لشركتك الناشئة؛ إذ تحتاج بعض الشركات إلى تجهيزات رأس المال مثل آلات الإنتاج، فيما تحتاج شركات أخرى إلى الكثير من التمويل عند بدايتها لمشروعها. بينما تحتاج أخرى استثمارًا ماليًا قليلًا، كما أن مستوى الموارد الضروري يتغير في كل شركة مع مرور الوقت.

بينما يخوض رائد الأعمال مرحلة العصف الذهني لتحديد جدوى فكرته، يمكنه في الوقت ذاته البدء في التفكير عمليًا حول ما سيحتاج إليه لتشغيل هذا النشاط. فما هي المواد الخام اللازمة لتصنيع المنتج؟ وكم موظفًا يحتاج في كل مرحلة؟ وهل سيحتاج مقرًا على الأرض؟ وأين سيكون ذلك المقر؟

يُعد تحديد الحد الأدنى الكافي من احتياجات الموارد في الرد على بعض تلك الأسئلة ضروريًا جدًا في تدشين ناجح لنشاطك التجاري. فقد يجمع رائد الأعمال المعلومات، ويتخذ قرارًا مدروسًا حول الاحتياجات اللازمة لتغطيتها عند بدء المشروع، كما يمكن تكثيف هذه المعلومات في خطة العمل، أو خطة التسويق، أو العرض التقديمي لمشاركتها مع أصحاب المصلحة. وتفيد ردود أصحاب المصلحة كلاً من رائد الأعمال، وأصحاب المصلحة الداخليين، بل وحتى الخارجيين، مثل: البنوك، والمستثمرين، والموردين، والباعة، والشركاء. وهي معلومات ضرورية في عملية اتخاذ القرار، ومن بين الأدوات التي تضمن شمولية التخطيط وعمقه بما يكفي، هي إطار العمل بيست PEST.

14.2.1 إطار العمل بيست PEST

إطار العمل بيست PEST هو أداة تقييم إستراتيجية تساعد رواد الأعمال على تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على وصولهم إلى الموارد الضرورية. وتتشكل كلمة PEST من أوائل العبارات Political factors، أي العوامل السياسية، وEconomic factors أي العوامل الاقتصادية، وSocicultural factors أي العوامل الثقافية الاجتماعية، وأخيرًا Technological factors أي العوامل التكنولوجية.



يمكن لفهم هذه العوامل الأربعة أن يساعد رواد الأعمال على الحصول على موارد مهمة.

رابط للتعلم

شاهد مقطع الفيديو لتتعلم أكثر، ثم أجب عن الآتي:

- لماذا من الضروري الاهتمام بالبيئة الخارجية؟
- كيف يحلل بيست العمل؟

١. العوامل السياسية

على الرغم من إمكانية تأملك في أن تكون رئيسك الخاص، بحيث تضع جدولك الزمني الخاص، وتتبع قواعدك الخاصة، إلا أنه لا يزال يتعين عليك العمل ضمن حقائق العوامل الخارجية التي تؤثر على عملك. تتبع العوامل السياسية Political factors من التغييرات في السياسة، مثل: سياسات الإدارة الرئاسية الجديدة، أو تشريعات الحكومة. وقد تؤثر هذه السياسات على الوصول إلى رأس المال، وقوانين العمل، واللوائح البيئية. وعلاوةً على ذلك، قد تحدث هذه التغييرات السياسية على المستويات الوطنية، والولائية، والمحلية. يسرد الشكل الآتي العديد من العوامل السياسية التي قد تؤثر على الأعمال التجارية.

بعض العوامل السياسية المؤثرة في الموارد

- قوانين الضرائب
- معدلات الفائدة
- الحماية والتنظيمات
- نفقات العمل
- التضخم
- تكاليف التأمين
- تكاليف الفوائد
- القوانين البيئية

عوامل سياسية تؤثر على ربحية تلك الشركات.

غير قانون التخفيضات الضريبية والوظائف لعام 2017، معدلات ضريبة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى مدفوعات الشركات التي جعلها ربع سنوية لمصلحة الضرائب IRS. كما تضمنت التغييرات الأخرى التوسع في بعض الخصومات والائتمانات الضريبية، إلى جانب طريقة جديدة لاستهلاك الأصول، بالإضافة إلى القواعد الأخرى المتعلقة بالموظفين الذين يساعدون الشركات في الحصول على الائتمانات وتقليل الضرائب⁽¹⁷⁾.

يجب على الشركات أيضًا اتباع القوانين البيئية، مثل: تلك الصادرة عن جمعية السلامة والمخاطر المهنية⁽¹⁸⁾، ووكالة حماية البيئة⁽¹⁹⁾. إذ تطلب هذه الوكالات الحكومية من الشركات تدريب الموظفين على المواد التي قد تكون خطيرة على الأشخاص، مع تقديم إخطارات و تقارير عن هذه الأمور.

توجد لدى وكالة حماية البيئة أيضًا لوائح بشأن انبعاثات الهواء والماء التي يجب على الشركات اتباعها، لأن التخلص الخاطئ من النفايات قد يضر بالبيئة. وفي ظروف نادرة، يمكن استثناء بعض الشركات الصغيرة من بعض اللوائح والتنظيمات.

يخضع تنظيم المنتجات المستوردة إلى نظام الحصص والتعريفات الجمركية، ويجري استخدام قوانين التعريفات مثل أدوات سياسية لإدارة تدفق السلع بين البلدان. فالتعريفات Tariffs هي ضرائب أو رسوم، تُضاف إلى البضائع المستوردة من دولة أخرى؛ أما الحصص Quotas، وهي حد على عدد العناصر التي تدخل البلد، فتُستخدم لتقييد حجم البضائع المستوردة. فرضت الحكومة الأمريكية مثلًا في عام 2019، تعريفات جمركية على منتجات صينية بقيمة 550 مليار دولار، بينما فرضت الصين تعريفات جمركية على منتجات أمريكية بقيمة 185 مليار دولار، وفي الحين الذي يُرجح فيه أن يُحل هذا النزاع التجاري المستمر، تبقى التجارة الحرة مصدرًا مستمرًا للمنافسة الاقتصادية الدولية⁽²⁰⁾.

وصف مالك الأعمال دانيال إيمرسون Daniel Emerson، الرئيس التنفيذي لشركة لايت آند موشن (الضوء والحركة: Light and Motion المصنعة للأضواء، في مقابلة مع إذاعة ناشونال بابليك راديو National Public Radio، أن إحدى جولاته من الرسوم الجمركية على المواد من الصين دفعته للتفكير في فتح مصنع في الخارج، وذلك لأنه من أجل الحصول على أجزاء التصنيع من الصين، يتوجب عليه الدفع للحكومة الأمريكية مقابل استيرادها. ويقول إن هذه التعريفات قد تُدمر شركته، حيث أن منافسيه الرئيسيين في الصين ودول أخرى لا يواجهون تلك التعريفات، إذ ينجر عن ذلك رفع أسعار منتجاته. ولهذا قد يكون من الأنسب له نقل شركته إلى الفلبين، التي لا تفرض رسومًا جمركية، وبالتالي يبنى منتجاته هناك، ويشحنها جاهزةً إلى الولايات المتحدة الأمريكية⁽²¹⁾.

ب. العوامل الاقتصادية

لريادة الأعمال تأثير مباشر على الاقتصاد من خلال توفير فرص العمل لكثير من الناس، وهذا يؤسس للتأثير العكسي أيضًا. إذ يمكن أن تؤثر العوامل الاقتصادية Economic Factors على نجاح الأعمال التجارية، فيرتدع

العملاء عن شراء السلع والخدمات بسبب الانكماش الاقتصادي مثلاً. من ناحية أخرى، عندما يتوسع الاقتصاد وينمو، يميل الناس إلى الشعور بالثقة بشأن وظائفهم ودخلهم، وقد ينفقون أكثر من المعتاد. قد تؤثر العوامل الاقتصادية بأنواعها التي تشمل معدلات التضخم، والفائدة، وتبادل العملات، وحالة الاقتصاد، ومعدلات التوظيف والدخل المتاح؛ على تسعير صاحب العمل للسلع أو الخدمات، وعلى الطلب، وتكلفة الإنتاج.

بالنظر إلى حالة الاقتصاد مثلاً، فعندما يركد الاقتصاد، تشهد المطاعم انخفاضاً في عدد العملاء، حيث يتجه المزيد من الأشخاص إلى إعداد وجبات الطعام في المنزل لتوفير المال، أو يتحولون على الأقل من مطاعم الأكل الفاخر إلى مطاعم الوجبات السريعة، أو الاقتصادية؛ أما عندما ينتعش الاقتصاد، ينفق المستهلكون أكثر على الترفيه، والمطاعم. بالمقابل، على المطاعم تعديل مواردها لتناسب الطلب المتقلب حسب حالة الاقتصاد، فحين ارتفاع الطلب، ستحتاج موارد أكثر، وموظفين أكثر، وهذه الاحتياجات تؤدي بالمقابل إلى الحاجة إلى موارد مالية إضافية لاشترائك تلك المعدات ودفع أجور الموظفين الإضافيين؛ أما عند انخفاض الطلب، فالعكس هو ما سيكون صحيحاً.

ج. العوامل الاجتماعية الثقافية

يُعد التعرف على عملائك هو مفتاح تقديمك لما يريدونه فعلياً. حيث تشمل العوامل الإضافية التي يجب أخذها في الحسبان كلاً من التغييرات في كيفية تحرك المجتمع، واتجاه تلك الحركة، من حيث صلتها بقاعدة عملائك، والأسواق الجديدة المحتملة.

تشمل هذه العوامل الاجتماعية والثقافية Sociocultural factors كلاً من معدلات النمو السكاني، والتغيرات في المكان الذي يعيش فيه الناس، والاتجاهات الاجتماعية، مثل: تناول الطعام الصحي، وممارسة الرياضة، ومستويات التعليم؛ إلى جانب اتجاهات الأجيال (جيل الألفية، أو جيل طفرة المواليد، أو الجيل X و Y)، والثقافة الدينية. فقد يتجاوز تأثير هذه العوامل، العناصر السبعة التي تعلمتها في فصل التسويق والمبيعات لريادة الأعمال، ليؤثر أيضاً على تقييم الموارد بطريقة أكثر تحديداً. يُعد من الضروري النظر إلى هذه العوامل عن كثب من أجل تخصيص موارد التسويق على النحو الأمثل، فإذا كنت تفتح مطعمًا على سبيل المثال، وترى اتجاهًا متزايدًا في الطعام الصحي، فقد ترغب في تخصيص مواردك للمكونات الطازجة.

من بين العوامل الاجتماعية والثقافية بعيدة المدى، نجد تأثير السوق الرقمي على تجار التجزئة التقليديين، فقد دفع اتجاه التسوق عبر الإنترنت، الشركات القائمة منذ فترة طويلة إلى إغلاق آلاف المتاجر، أو إعلان الإفلاس، أو إغلاق العمل تمامًا. فقد واجهت هذه الشركات منافسةً هائلةً من كيانات رائجة، وحتى شركات صغيرة مثل بيرتس بوكس، التي تتفاعل مع العملاء رقميًا، وتبقى على رأس التوجهات المجتمعية. لقد أحدثت الأجيال الشابة، مثل: الأجيال Y، و Z، هذه التغييرات الاجتماعية، لأنهم أكثر معرفةً من الناحية التقنية، ويتوقعون العثور على ما يريدون بالضبط، حيث ومتى يريدونه.

د. العوامل التقنية

في حالة العوامل التقنية Technological factors، ستحتاج المؤسسة إلى التأكد من أن لديها معدات تسمح لها بالعمل بكفاءة، وهناك أنواع مختلفة من التقنية التي تساعد في التسويق، والتمويل، والإنتاجية، والتعاون، والتصميم، والإنتاج.

لقد باتت قدرتك على استخدام التقنية لتلبية احتياجات العميل، مثل: امتلاك موقع إعلاني، أو موقع للتجارة الإلكترونية، أمرًا لا بد منه في هذه الأيام لمعظم المشاريع. فقد سمح التسويق الرقمي لأصحاب المشاريع، بالترويج لأعمالهم بعدة طرائق مختلفة، من خلال التسويق عبر البريد الإلكتروني، والإعلانات الرقمية على محركات البحث، والمواقع الإلكترونية، ومجموعات الوسائط الاجتماعية، ومقاطع فيديو يوتيوب، والمدونات. وهذه الأدوات سهلة الاستخدام ومتاحة وقد تكون ميسورة التكلفة، حتى بميزانية صغيرة.

جد الحل

وسائل التواصل الاجتماعي موردًا

تُعد الاستفادة من تقنية الوسائط الاجتماعية أمرًا ضروريًا لبناء علامتك التجارية، وزيادة الوعي في المجتمع الرقمي اليوم. أنشئ ورقة أفكار لصفحة على إحدى منصات التواصل الاجتماعي لمؤسسة الألواح الشمسية التي ذكرناها سابقًا.

- ما هي المعلومات التي تريد تضمينها؟
- هل تريد أن تكون الصفحة جاهزة للعمل أم مجرد معلومات؟
- هل ستستخدم أداة الوسائط الاجتماعية هذه مثل مصدر رئيسي للعملاء للتعرف على عملك؟ أم أنها ستكون أداة تكميلية لإنشاء علاقات أعمق؟

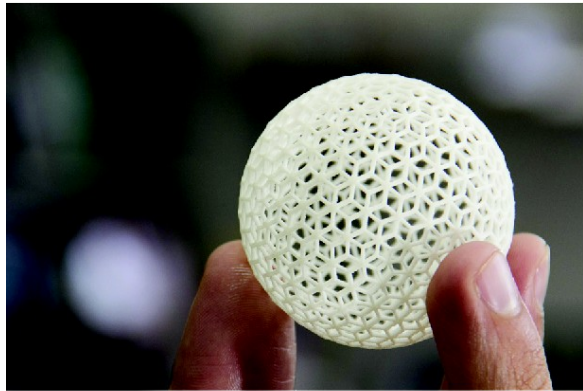
قد تكون التقنيات الأخرى مفيدة أيضًا في إدارة المدفوعات من العملاء، والفواتير، ومدفوعات الموارد البشرية، وحفظ الدفاتر. ويُعد كويك بوكس QuickBooks برنامجًا حاسوبيًا شائعًا، يمكن لرائد الأعمال المبتدئ اقتنائه، واستخدامه لإدارة الشؤون المالية للشركة.

وهناك أنواع أخرى من البرامج، مثل: يو آتاند UAttend التي تساعد الشركات الصغيرة على تتبع وقت موظفيها وإنتاجيتهم، وبيز كامب Basecamp الذي يساعد رواد الأعمال على تتبع المشاريع التي يعمل عليها الجميع، مع السماح لهم بالتعاون مع بعضهم البعض، وتتبع ما يحدث. وقد تسهل هذه الأدوات على رائد الأعمال عملية إدارة مشروع مع المقاولين أو الموظفين.

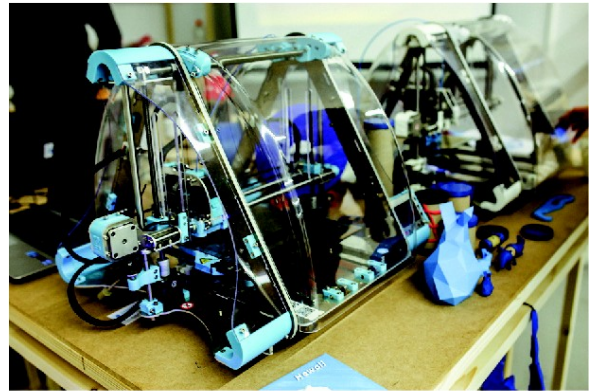
تتضمن التقنيات الأخرى التي يجب أخذها في الحسبان إذا كنت تصنع منتجًا ما، كلاً من الأدوات، والمعدات التي ستُنشئ السلع والخدمات. ومن بين الأمثلة على ذلك نجد: CAD (التصميم بمساعدة الحاسوب)، والطباعة ثلاثية الأبعاد لتطوير نماذج أولية سريعة، وCAM (التصنيع بمساعدة الحاسوب)،

والروبوتات، والمواد الجديدة التي تسمح بإنتاج السلع بسرعة أكبر وأرخص. تُعد الطباعة ثلاثية الأبعاد مثلاً، عملية تصنيع تستخدم تقنيةً إضافية طبقات من المواد لإنشاء نماذج أولية سريعة، حيث يمكن استخدامها لإنشاء نماذج أولية من المنتجات، والألعاب، والنماذج المعمارية، والأطراف الصناعية، والأدوات، والأزياء، وقطع غيار السيارات، وحتى المنتجات النهائية مثل المنازل، كما في حالة نيو ستوري⁽²²⁾؛ إذ يسمح استخدام النماذج الأولية بالإبداع، كما تسمح هذه التقنيات الحديثة للمستخدمين بإنشاء العديد من النماذج الأولية. تستخدم بعض شركات الأحذية والملابس مثلاً، الطباعة ثلاثية الأبعاد لعمل نماذجها الأولية، لأنها أسرع من انتظار نموذج أولي كامل، وقد يؤدي استخدام هذه التقنيات للنماذج الأولية أيضاً، إلى تجنُّب تكلفة بناء المُنتَج الفعلي، والسماح بتحسين المُنتَج النهائي بسرعة، والمساعدة في تقليل أخطاء التصنيع.

العيب هو أن بعض هذه التقنيات قد تكون باهظة الثمن، وتستغرق وقتاً طويلاً لاسترداد التكلفة، لذا يجب أن يتأكد رواد الأعمال من الحصول على الأدوات والمواد التي ستساعدهم على البدء، وبعد ذلك مع ازدهار الأعمال التجارية، ييتوفر المزيد من التمويل للمعدات، والبرمجيات الأكثر تكلفة. كما يحتاج رواد الأعمال إلى امتلاك المهارات والمعرفة لتشغيل برامج معينة، والنظر في تكاليف الترقّيات والاستبدال.



(a)



(b)

تتيح الطباعة ثلاثية الأبعاد للشركات تطوير نماذج أولية بسرعة قبل استثمار الموارد الكبيرة.

(a) كرة ثلاثية الأبعاد جرى إنتاجها باستخدام (b) طابعة ثلاثية الأبعاد.

حفظ الحقوق: (أ) تعديل على ball 3d printing design من metalurgiamontemar0/Pixabay تحت ترخيص CC0

(ب) تعديل على 3d printer printing technology من kaboompics/Pixabay تحت ترخيص CC0.

14.2.2 تقييم تكاليف الموارد لبدء التشغيل

قد يكون بدء عمل تجاري حدثاً مثييراً، ويتطلب تخطيطاً مدروساً. إذ يساعد تخطيط الموارد في تحديد تكاليف بدء التشغيل، مما يسهل تقدير المبيعات اللازمة لتحقيق التعادل، والأرباح، وأنواع التمويل اللازمة، وكيفية التخطيط للنفقات المستقبلية مثل مدفوعات الضرائب، فوفقاً لدليل الأعمال من إدارة الشركات

الصغيرة⁽²³⁾، هناك العديد من الخطوات التي يجب عليك اتخاذها لتحديد تكاليف بدء التشغيل لأنواع مختلفة من الأعمال.

أولاً: اكتشف نوع العمل الذي تريد إنشائه، أي عمل إنتاجي، أو عبر الإنترنت، أو خدمات؛ إذ تمتلك شركات الإنتاج مواقع مادية، بحيث يمكن للعميل شراء منتج في موقع واحد، أو عدة مواقع، بينما تعمل الشركات عبر الإنترنت من خلال مواقع التجارة الإلكترونية، وتبيع المنتجات والخدمات تقريباً، كما قد يكون لها موقع مادي، لكنه ليس ضرورةً حتمية؛ في حين تُقدِّم الشركات الخدمية خدمات بدلاً من منتج ملموس.

ضع في حسابك أيضاً نوع هيكل الأعمال الذي ستعتمده، وبعد ذلك أنشئ قائمة تكلفة مثل تلك الموجودة في الجدول أدناه.

قد تكون هناك تكاليف إضافية بناءً على احتياجات الموارد، وسيكون من السهل تحديد العديد من التكاليف. ولكن قد يكون تقدير التكاليف الأخرى، مثل: الرواتب، والتأمين، والتحسينات أصعب. لذا يمكنك استشارة مواقع البحث الإلكترونية، وموارد الأعمال المحلية، مثل غرفة التجارة، أو التحدث إلى المرشدين، أو الاستشاريين، للحصول على مزيد من الإرشادات حول كيفية تقدير هذه الأرقام.

نوع التكلفة	أمثلة عن شركة استشارة تسويقية وهمية
موقع فعلي للمكتب، مبنى، مصنع	مساحة مكتبية في مبنى وسط المدينة.
عقارات، أرض	لا شيء.
أثاث وتجهيزات	مكتبان صغيران، وستة كراس.
مخزون	لا شيء.
المعدات واللوازم	حواسيب، طابعة ملونة/ناسخة/ماسحة ضوئية، أوراق، حبر. ولوازم مكتبية.
مركبات	سيارات شخصية.
مرافق	الكهرباء، التدفئة، المكيف، الماء، الإنترنت ورصيد المحمول.
كراء / دُفعات الفواتير	الكراء، أقساط الفواتير.
تصاريح وتراخيص	ترخيص شركة ذات مسؤولية محدودة.
تأمين على النشاط والمركبات	مملوكة شخصياً.
أتعاب المحاسب والمحامي	محاسب ومحام.
رواتب وأجور الموظفين	مطور ويب، مساعد بدوام جزئي.
الإعلان والترويج	إعلان إذاعي واحد.
أبحاث السوق	قواعد معلومات العملاء.

مطبوعات التسويق	قرطاسية، كتيبات، بطاقات عمل.
التسويق الرقمي	الموقع الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، التسويق عبر البريد الإلكتروني.
الاشتراكات	غرف التجارة / مجموعات التشبيك.

أمثلة عن تكاليف اعتيادية متعلقة ببدء نشاط تجاري

حدد التكلفة المقدرة لكل عنصر، وبمجرد تطوير القائمة، ستتمكن من تقدير احتياجاتك الأساسية. يمكنك الاستفادة من العديد من المصادر الحكومية في تحديد الأجور والرواتب، ففي مثالنا عن الولايات المتحدة الأمريكية، سنجد أن مكتب العمل الأمريكي مصدر ممتاز، إذ ينشر قائمةً بالمهن وأجورها ومزاياها، حسب الموقع والمهنة، وقد تكن شجرة القرار مثل التي تعرفنا عليها سابقًا.

بعد تحديد جميع التكاليف، صنفها إلى تكاليف وحيدة (تُنْفَق مرةً واحدة)، وهي غالبًا تكاليف ما قبل التشغيل، وتكاليف جارية (شهرية، أو ربع سنوية، أو سنوية). حيث تشمل تكاليف ما قبل الإطلاق Pre-launch costs، أو ما قبل التشغيل كل ما يجب أن يكون لديك قبل فتح باب عملك للجمهور، كما تشمل التراخيص، وتصاريح العمل، ومواد التسويق، والمعدات والمخزون؛ من ناحية أخرى، تُعد التكاليف الجارية متكررة، وقد تشمل الإيجار، والمرافق، وبعض تكاليف التسويق المستمرة، مثل: الإعلانات الرقمية، والرواتب، ويُقترح أن يتوفر لديك ما لا يقل عن عام إلى عامين من النفقات الشهرية، وذلك للتأكد من الحصول على الوقت الكافي من العمل على إنشاء علامة تجارية وقاعدة عملاء، اجمع إجمالي تكاليف ما قبل الإطلاق والتكاليف الشهرية لتحديد مقدار رأس المال الذي ستحتاجه لبدء عملك.

يجب عليك تضمين هذه المعلومات في القسم المالي من خطة عملك، إذ قد تساعد هذه البيانات في تقديم صورة واضحة للنفقات والإيرادات المستقبلية التي قد تجدها البنوك وأصحاب رؤوس الأموال مفيدةً في اتخاذ القرارات بشأن الاستثمار في عملك.

الإنفاق الفعلي	الميزانية	مصاريف غير شهرية
	1,200.00 1,200.00 250.00	الإيجار مبلغ التأمين إيجار الشهر الأول فواتير خدمات الشهر الأول (بما في ذلك الهاتف والانترنت)
	800.00 1,500.00 350.00	تكاليف التحسينات تحسينات المطبخ الطاولات والأثاث الأواني والأطباق ومعدات المطبخ والتقديم
	1,250.00 700.00 900.00	مخزون مستلزمات العمل الأكل العصائر المشروبات الغازية
	150.00 300.00 550.00 300.00 400.00	مصاريف أخرى التراخيص والتصريحات الرسوم القانونية الافتات التكنولوجيات اللازمة البرمجيات
0.00	9,850.00	إجمالي المصاريف غير الشهرية

المصاريف الشهرية لـ JoesPizza

المصاريف الشهرية	الميزانية	الإنفاق الفعلي
الإيجار الإيجار الشهري التأمين على الممتلكات فواتير الخدمات	1,200.00 300.00 250.00	
الموظفون كشوف الرواتب ضرائب الرواتب التأمين الصحي	3,000.00 1,250.00 650.00	
الخدمات المهنية المحاسبة الأعباء القانونية الاستشاريون أخرى	200.00 250.00 200.00 50.00	
المستلزمات الشهرية اللوازم المكتبية مستلزمات التشغيل	150.00 400.00	
التسويق الإعلان الرقمي المواد الترويجية	350.00 400.00	
مصاريف أخرى تأمين على الضرر الصيانة والإصلاحات مستحقات تنظيمية	400.00 200.00 75.00	
إجمالي المصاريف الشهرية	9,125.00	0.00

المصاريف الشهرية لـ JoesPizza

هل أنت جاهز؟

تكاليف مطعم بيتزا متخصص

لنفترض أنك مهتم بافتتاح محل بيتزا في بلدتك. وفكرتك هي توفير خيارات غذائية خاصة، مثل: فطائر البيتزا النباتية، والخالية من الجلوتين، بالإضافة إلى البيتزا العادية. وترغب في فتحه في منطقة تسوق جديدة مزدحمة، حيث يمكنك الوصول إلى السوق المستهدف.

حمل [ورقة عمل النشاط التجاري](#) من إدارة الشركات الصغيرة لتحسب نفقاتك الفريدة، والتكاليف الشهرية لنشاطك التجاري هذا.

14.3 إدارة الموارد خلال دورة حياة المشروع

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- شرح كيف تساعد نظرية تبعية الموارد في نمو المشروع.
- فهم احتياجات الموارد عبر دورة حياة المشروع.
- وصف الخطوات الأساسية في تأمين الموارد البشرية.
- فهم أهمية الموارد التعليمية والشخصية لصاحب المشروع.

لا ينتهي تقييم الموارد المطلوبة عند بدء التشغيل، بل على صاحب العمل القيام طوال دورة حياة الشركة.

لقد فشل العديد من رواد الأعمال في إعادة تقييم تغيّر احتياجاتهم مع ظهور تغيرات صناعية، أو تقنية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو اجتماعية في السوق؛ إذ قد يؤدي غياب تقييم الاحتياجات التشغيلية في الوقت المناسب، إلى حدوث صراعات تجارية أو حتى الفشل، حيث يحتاج أصحاب الأعمال إلى المشاركة في البحث المستمر، ومراقبة البيئة الخارجية، والتأكد من قدرتهم على الاستجابة بسهولة للظروف المتغيرة.

عندما دخلت شركة بيرتشبوكس Birchbox سوق مبيعات مستحضرات التجميل لأول مرة من خلال نموذج عمل مبتكر، تمكن المؤسسون من تمويل شركتهم الناشئة، من خلال أصحاب رأس المال الاستثماري الذين رأوها فرصة عظيمة للاستفادة من نموذج جديد لبيع مستحضرات التجميل. وبعد أن كانت تعمل في مجال الأعمال لفترة من الوقت، نمت بيرتشبوكس ليس فقط في العملاء والموظفين، ولكن أيضًا في المنافسين. وقد عانت الشركة مع التدفق النقدي، حيث طوّرت قاعدة عملائها، وكافحت للحفاظ على ربح جيد بسبب هوامشها الضيقة من بيع سلع العلامات التجارية الأخرى. وبعد الحديث عن بيع الشركة إلى كيو في سي QVC، أو وولمارت Walmart، باعت بيرتشبوكس ملكيتها لمستثمر داخلي قدّم المال للشركة لمواصلة ابتكار منتجاتها وعملياتها الرقمية، وإضافة المزيد من شركاء مستحضرات التجميل⁽²⁴⁾.

كما نرى من مثال بيرتشبوكس، تتأثر العمليات التجارية بعوامل داخلية مختلفة، مثل: الزيادات في قاعدة العملاء، ونمو الموظفين؛ وكذلك التغيرات في احتياجات التسويق والعوامل الخارجية، والتي تشمل المنافسة الشرسة التي قد تُحد من إنتاجية المشروع، وتؤثر على الميزة التنافسية، أو تُحد من وصولها إلى الموارد الرئيسية. ففي حالة بيرتشبوكس مثلاً، كان التدفق النقدي ضروريًا لابتكارات المنتجات وتغييرات التسويق الرقمي لمجابهة المنافسة.

لمواجهة بعض هذه العراقيل، يمكن تشكيل التبعيات مع الآخرين في شبكة من المؤسسات، فقد يساعد هذا في التحايل على تأثير العوامل الخارجية، مثل: زيادة المنافسة في السوق الخاصة بها، والقدرة المحدودة على الحصول على ائتمان للموارد الرأسمالية، ونقص المواد الخام اللازمة لإنتاج السلع، أو الموارد البشرية لتلبية مستويات الطلب والإنتاج.

تعتمد العديد من الشركات في صناعة معينة مثلاً، على نفس المشتريين، أو البائعين، أو المواد الخام، أو الموارد البيئية الأخرى. ويفترض نموذج نظرية تبعية الموارد Resources Dependence Theory - واختصاراً RDT، أن تشكيل شبكات، مثل: عمليات الدمج، والتكامل العمودي، والمشاريع المشتركة، أو الانخراط في أنشطة سياسية مشتركة، قد يساعد في التخفيف من التبعيات بين المجموعات الأعضاء⁽²⁵⁾.

تحدث الاندماجات عندما يكون لشركتين نفس الهدف المحدد، إذ تنشئان عقدًا لتصبحا شركة واحدة، بهدف مشترك هو كسب عملاء جدد عادةً، أو زيادة حصة السوق، أو تحسين القوة الشرائية، أو الوصول لأسواق جديدة. تستحوذ الشركة في التكامل العمودي، على أعضاء من سلسلة التوريد الخاصة بها، مما يساعد على تحسين عمليات تسليم المخزون، وخفض التكاليف، وقد يخلق المنافسة أيضًا.

قد يكون المشروع المشترك أقل ضررًا على الشركات المعنية، إذ يحتفظ كل منها بهويته، وفرق إدارته أثناء تجميع أصوله لخلق التأزر من خلال مشروع جديد، أو المشاركة في الأنشطة السياسية. وتُعد القدرة على التحكم بالبيئة الخارجية من خلال هذه التحالفات، أمرًا ضروريًا لمساعدة الشركات الصغيرة في تحقيق النمو والاستدامة.

في حالة بيرتشبوكس مثلاً، قد يكون هناك وقت يمكن فيه دمج علامة تجارية لمستحضرات التجميل مع بيرتشبوكس لإنشاء خط جديد من المنتجات، كما يمكن لبيرتشبوكس الاستحواذ على إحدى علامات مستحضرات التجميل الخاصة بها في التكامل العمودي. ولكن في السنوات الأخيرة، ظهرت ترتيبات تعاونية لمساعدة الشركات الصغيرة على تقاسم الموارد تعاونيًا على أساس المصلحة المشتركة والثقة.

تُعد الزراعة المدعومة من المجتمع مثلاً، طريقة شائعة للمزارعين لاكتساب قوة بيع من خلال جهودهم المشتركة⁽²⁶⁾، وفي مثال آخر، قد يلجأ المزارعون إلى الطائرات التجارية بدون طيار (درونز)، للمساعدة في تقييم جدوى محاصيلهم، وتحسين استخدامهم للأسمدة، والري والموارد الأخرى، كما تطور الأمر لتظهر شركات استشارية لتقديم خدمات المراقبة هذه، على الرغم من القيود التي تفرضها إدارة الطيران الفيدرالية FAA على الطائرات التجارية بدون طيار. وقد ساعدتهم هذه المصالح المشتركة على الضغط على مكتب المزارع والجمعيات التجارية الأخرى لتسريع تصاريح FAA لهذا النوع من الاستخدام التجاري.

جد الحل

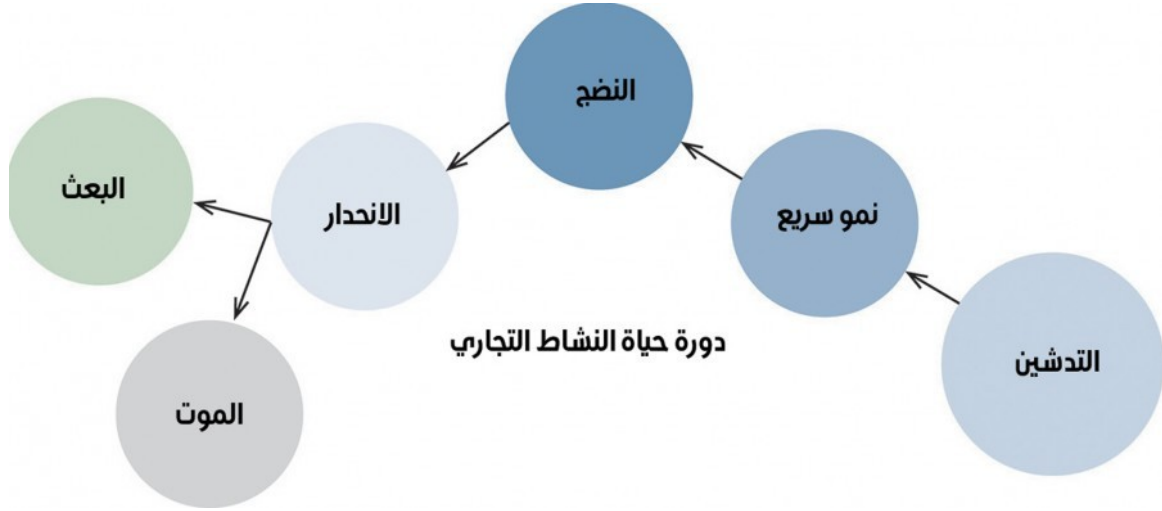
بريتزلز الخالة آن، والشراكة الإستراتيجية

زُر موقع بريتزلز الخالة آن Auntie Anne's Pretzels للتعرف على قصتهم، ثم قم بالآتي:

- أكتب ملخصًا حول استغلال آن بايلر Anne Beiler علاقاتها في الإطلاق الأولي لمشروعها.
- ما هي الإستراتيجيات التي استخدمتها بايلر من أجل تحديد الشركاء الإستراتيجيين، والموارد، وعمليات حماية أرباحها؟

14.3.1 الموارد اللازمة على أساس دورة الحياة

يحتاج رواد الأعمال إلى تحديد احتياجاتهم من الموارد، والتخطيط لها، وتحديد التكاليف لجميع مراحل دورة حياة المشروع، إذ يساعد تقييم تكلفة المؤسسة في كل مرحلة لكل من السلعة والخدمات، رائد الأعمال على تقييم جدواها.



على رواد الأعمال ومالكي المشاريع التخطيط لاحتياجات الموارد، والتمويل المرافق لها عبر جميع مراحل دورة حياة المشروع.

أ. مرحلة بدء التشغيل

تُعد مرحلة بدء التشغيل وقتًا مثيرًا واستكشافيًا لرائد الأعمال. ففي هذه المرحلة، تُحدد المشاريع هويتها، وتزيد من قاعدة عملائها، كما تتعلم المزيد عن السوق المستهدف، وأفضل طريقة لخدمته، وكيفية تطوير المنتجات التي تلبى الطلب، وكيفية توظيف الأشخاص الذين سيحققون كل ذلك.

غالبًا ما تكون الموارد شحيحة في هذا الوقت، وقد يلجأ رائد الأعمال إلى التشغيل الذاتي لإبقاء التكاليف منخفضة، وهذا يعني إمكانية عمله من المنزل لتوفير الإيجار والمرافق، كما قد يوظف شخصًا واحدًا بدوام جزئي، إلى جانب إمكانية إنشاء المنتج على قطعة واحدة من المعدات، بحيث تُنتج على نطاق صغير. عند تطوير المنتج لأول مرة، ستكون هناك أيضًا تكاليف يجب مراعاتها، من تكاليف المواد الخام، والإنتاج، والتعبئة، والموظفين. وهذا ما يُعرف عمومًا بتكلفة البضائع المباعة.

يعاد استثمار أي إيرادات مبيعات على الفور في الأعمال التجارية، بهدف تطوير دورة من النمو. وقد يتخلى رائد الأعمال في هذه المرحلة عن راتبه أثناء بدء العمل، كما قد يلعب أكثر من دور للحفاظ على سيرورة العمل بدل تعيين موظفين آخرين.

تُعد المجالس الاستشارية أمرًا بالغ الأهمية خلال هذه المرحلة، ذلك أنها تُقدم المعلومات الحالية لإعلام رواد الأعمال بالتوجهات، أو التغييرات، أو التعديلات التنظيمية داخل الصناعة التي قد تؤثر على مؤسستهم.

فالمجلس الاستشاري Advisory board هو مجموعة من الأشخاص المطلعين الذين يساعدون المنظمة في اتخاذ قرارات إستراتيجية حول الأعمال وقضاياها، دون أن تكون لديهم سلطة التصويت أو اتخاذ قرارات قانونية. يُعد الوصول إلى جهات الاتصال الرئيسية، وشبكات المهنيين، والموارد العامة، أمرًا أساسيًا للحصول على مجموعة أدوات عصرية، يمكن من خلالها استخلاص المعلومات لدراسة عملية صنع القرار وإدارة الموارد.

ب. مرحلة النمو

سيكون عمر المشروع خلال مرحلة النمو بضعة سنوات فقط، ما يعني اكتسابه لهويته؛ إذ ستكون قاعدة عملائه قد نمت، وتسارعت المبيعات، كما ستكون هناك حاجة لمزيد من الموارد للحفاظ على هذا النمو. وقد تأخذ احتياجات الموارد شكلًا نقديًا للاستثمار في معدات جديدة، أو مواد جديدة، أو مزيد من التسويق، أو موظفين جدد؛ كما قد تكون هناك حاجة إلى معدات إضافية للمساعدة في إنتاج أكبر، أو ربما يكون الموقع الحالي صغيرًا جدًا بحيث لا يمكن توسيع الإنتاج فيه على نطاق أكبر، ولا لاستقبال العملاء، والترحيب بالضيوف، لذلك قد يلزم إنشاء مبنى جديد؛ كما قد تكون هناك حاجة أيضًا إلى المزيد من المواد لإنشاء المزيد من المنتجات بسبب زيادة الطلب، إلى جانب حاجة المشاريع أحيانًا إلى إدارة أكبر للتوسع، وذلك لمواكبة عمليات تنسيق الجهود بين الإنتاج الأكبر، والموارد البشرية المتزايدة، والتسويق المتنامي.

رابط للتعلم

ألقي نظرة على قائمة التحقق هذه لتنمية نشاط تجاري صغير من فيزا Visa، وسكور SCORE. راجع الخطوات السبعة التي تتناول القضايا الرئيسية التي قد تؤثر على نمو الأعمال.

قد يحتاج رائد الأعمال، خلال مرحلة النمو، إلى تغيير إستراتيجية التسويق، أو الإعلان، أو الإنتاج، أو حتى التعبئة، والتغليف لمواكبة الطلب.

ج. مرحلة النضج

في مرحلة النضج، يكون المنتج قد أشبع السوق وقد تكون هناك بدائل منخفضة التكلفة، لهذا يتعين على رائد الأعمال التعامل مع المنافسة في ظل انخفاض مستوى المبيعات، وصراع المزيد من الشركات للحصول على أموال العملاء؛ إذ سيصبح إنفاق الموارد على العلامات التجارية في هذه المرحلة أمرًا مهمًا للغاية، حيث يتوقّر للعملاء العديد من الخيارات، كما أن وجود صورة حسنة السمعة متفردة، بالإضافة إلى علامة تجارية تلهم الولاء، ستساعد على جذب العملاء.

مع تغير الاحتياجات المصاحبة للنمو، يجب على رائد الأعمال إعادة النظر في الموارد، وتحسين كيفية استخدامها، وتحديد الكفاءات التي يمكن اكتسابها من خلال الاحتفاظ بموارد معينة، وتعهيد الأخرى. والتعهيد Outsourcing هو الاستعانة بشركة خارجية أو طرف ثالث لأداء مهمة، أو وظيفة، أو عملية معينة، أو لتصنيع

البضائع. يُعد هذا الأمر شائعاً في الموارد البشرية، حيث تُعهد العديد من الشركات قوتها العاملة لتقليل التكاليف، والتركيز على الاحتفاظ بالمهام التي تتفوق فيها.

فإذا كنت شركة تسويق رقمية على سبيل المثال، ولديك العديد من مشاريع تصميم الويب التي تعمل عليها، فقد يساعدك التعهيد في تجاوز بعض المهام الأكثر صعوبة في عملية التصميم أو البرمجة، وتمريرها إلى شركة أخرى، بينما تركز شركتك على خطوات العملية التي تتميز فيها وتتفوق. وبالمثل، قد تسعى شركة أخرى إلى استخدام موارد شركتك إذا رأت أن شركتك تتمتع بكفاءة أكبر في مهام محددة.

د. مرحلة الانحدار / إعادة البعث

إذا عازمت خلال مرحلة تراجع النشاط التجاري على إعادة بعثه فعليك أخذ الموارد في الحسبان. لقد مرت معظم الشركات التي استمرت لسنوات عديدة في مجال الأعمال بهذه الدورة عدة مرات، وتمكنت من إعادة اختراع نفسها، فتمكنت المخابز الصغيرة، وسلاسل الملابس، ومصنعو السيارات، من العودة داخل الصناعات التي يسهل الفشل فيها بسبب تراجعها، كما وصلت العديد من شركات التقنية، مثل: نينتندو Nintendo، وبولارويد Polaroid إلى مرحلة الانحدار، لكن قدرتها على التحول سمحت لها بإعادة بعث ذاتها.

المرحلة	الموارد الضرورية
البدء	رأس المال الأولي، المعدات الرئيسية، المخزون، موظفون قليل، مُنشأة (المنزل أو مبنى)، تكاليف السلع المباعة، أدوات التسويق، التوجيه.
النمو	رأس مال أكثر، موظفون وأقسام زيادة، التسويق، معدات إضافية، المخزون.
النضوج	الإيسام، والتعهيد
الانحدار / البحث	معدات أو تقنيات جديدة، منتجات جديدة، براءات اختراع جديدة، تمويل الملكية لاندماج محتمل.

ملخص الموارد لكل مرحلة من مراحل العمل

14.3.2 الموارد البشرية

عندما تبدأ رحلتك الريادية، ستدرك أنه لا يمكنك فعل كل شيء بمفردك، إذ ستحتاج إلى أشخاص للمساعدة، فقد تحتاج في البداية إلى مساعدة مكتبية، أو مساعدة في الإنتاج، وربما يكفيك عندها موظفون بدوام جزئي. ولكن مع تقدّمك، ستدرك حاجتك إلى فهم أكثر تطوراً لكيفية بناء قوة عاملة ماهرة.

الموارد البشرية Human resources هي الأشخاص اللازمون لدعم النمو الحالي والمستقبلي للمشروع، ومساعدة الشركة على زيادة الإنتاج، وتوفير الخدمات، إلى جانب المساعدة في المهام الإدارية المطلوبة لتشغيل الأعمال. إذ يضيف الموظفون قيمةً إلى المؤسسة من حيث مساعدتهم على تحقيق الإيرادات. يُعد وجود الموظفين المناسبين عمليةً مستمرةً، ويجب أن يكون لها إجراءات مطبّقة، حيث تبدأ بوضع خطة موجهة

لتوظيف الأشخاص ذوي المهارات التي تتناسب مع احتياجات مشروعك، كما يمكن لمالك الأعمال الصغيرة بالإضافة إلى التوظيف، أن يفكر في الحصول على مساعدة الموارد البشرية من خلال الشركات الشريكة، والتعهد، وحتى المستشارين الخارجيين الذين ليسوا موظفين فعليين في الشركة، ولكنهم يقدمون الدعم أو الخدمات المتخصصة لها.

أولاً، يُعد اكتشاف سبب احتياجك للمساعدة خطوةً مهمةً في تقييم احتياجات الشركة؛ إذ سيحتاج رواد الأعمال عادةً إلى نوع من المساعدة بدوام جزئي في إدارة مكتب، أو تصنيع مُنتج، أو إنتاج خدمة، كما يجب أن تكون الحاجة والنتيجة أكبر من تكلفة توظيف شخص ما. حيث يضمن هذا التقييم أن الإيرادات الحالية قد تعطي إضافة أجر شخص آخر، فقد تحتاج مثلاً إلى توظيف مساعد بدوام جزئي يكلف من 15 ألف دولار إلى 30 ألف دولار في السنة، فإذا كان الحصول على هذا المساعد بدوام جزئي يحرك لبيع منتج بقيمة 50 ألف دولار، فالأمر يستحق توظيف هذا الشخص من الناحية المالية. كما أنك لو عينت مندوب مبيعات بمبلغ يتراوح بين 40 ألف دولار و 50 ألف دولار سنوياً، بما في ذلك المزايا، وباع 100 ألف دولار سنوياً من أجلك، فتوظيفه هنا يُعد منطقياً لأنه يحقق أرباحاً. ضع في حسابك أن العديد من رواد الأعمال يبدؤون بمساعدين افتراضيين، أو محاسبين، أو مصومين، أو مطوري ويب، أو مديرين، قد يختلفون في السعر، ويعملون فقط عندما تحتاجهم. يتيح لك استخدام مواقع مثل **مستقل** توظيف مستقلين لتغطية جزء من عملك، وهذا يمكنك من الوصول إلى مئات الخيارات للعثور على مورد يناسبك، بتكاليف أقل غالباً من تعيين شخص ما في فريق العمل.

بمجرد إثبات أن تعيين موظفين جدد هو حاجة واختيار مالي ذكي، فأنت بحاجة إلى إنشاء وصف وظيفي لجذب المرشحين المناسبين، وهذا يحتوي على بيان بمهام الموظف ومسؤولياته، والعمليات المطلوبة، والنتائج المرجوة، كما يشمل أيضاً معايير كيفية إنجاز العمل، والبيئة، والساعات، والمهارات والخبرة اللازمة لأداء جيد. استعداداً لتحديد احتياجات التوظيف الخاصة بك، وإنشاء توصيف وظيفي، ستوجهك الخطوات الآتية بشأن الموضوعات والقرارات التي يجب مراعاتها.

1. الخطوة 1: تحديد احتياجات الموارد

يُعد فهمك لاحتياجات شركتك من حيث وظائف العمل، هو الخطوة الأولى لتعيين الموظفين. فقد يساعد تحديد العمل الواجب إنجازه به بناءً على إستراتيجيات شركتك، في توجيه احتياجات عملك، فإذا كنت مستشاراً تجارياً وتحتاج إلى مساعدة في إدارة المكتب مثلاً، فيمكنك إنشاء قائمة بجميع احتياجات إدارة المكتب. وقد يشمل ذلك الرد على الهواتف، وجدولة المواعيد، واستقبال العملاء، ونسخ الوثائق؛ إلى جانب ودفع الفواتير، وشراء المواد اللازمة.

ستحتاج أيضاً إلى تحديد ميزانيتك، وما إذا كنت بحاجة إلى أشخاص بدوام كامل، أو بدوام جزئي، ليساعدك ذلك على توضيح أولوياتك في التوظيف. كما قد يساعد إعداد قائمة بالمهام أو الأهداف الخاصة بالعمل، وتقدير الوقت المستغرق لإنهائها في اتخاذ قرار بتعيين شخص بدوام جزئي أو بدوام كامل.

ضع في حسابك أن الاحتياجات قد تتغير، لذلك حتى عند وضعك لخطة، فمن الممكن اختلاف التنفيذ، لذا قد تحتاج إلى إجراء تغييرات، من خلال تحديد تكاليفك وفوائد هذه التكاليف. حيث يمكنك معرفة عدد الأشخاص الذين يمكنك جلبهم لتحقيق الأهداف المحددة في خطة عملك، أو خطة تسويقك. وإذا كانت خطتك تدعو إلى الحصول على مبيعات بقيمة 100 ألف دولار في السنة الأولى مثلاً، فقد ترغب في تعيين موظف واحد بدوام جزئي بمبلغ 25 ألف دولار، وهذا سيساعدك في تحقيق هذا الهدف، وإذا كان هدفك هو تحقيق مبيعات تزيد عن مليون دولار، فقد تحتاج على الأرجح إلى المزيد من الموظفين.

يُعد اكتشاف المهارات والخبرات المطلوبة في فريقك، نقطة انطلاق جيدة لتطوير الوصف الوظيفي، وتحديد الرواتب والمزايا التي ستقدمها. وبمجرد تعيين الأوصاف الخاصة بك ونشرها، سواءً عبر الإنترنت، أو في معرض الوظائف، أو في إحدى الصحف، ستنهال عليك الطلبات، وإذا كانت صناعتك تتطلب خبرة ومهارات أكثر تعقيداً، فقد يكون الخيار الأفضل هو تعيين وكالة توظيف.

ب. الخطوة الثانية: وظيف فريقك

قد يكون تعيين فريق من الموظفين مهمة شاقة، ولكن إذا ركزت أولاً على فهم احتياجات عملك، ومقدار الوقت المطلوب لأداء هذه المهام، فستكون هذه الخطوة أسهل كثيراً. يتضمن إعداد الوصف الوظيفي، واتخاذ قرار بشأن الراتب والمزايا المناسبة، ثم نشرها على مواقع الوظائف المختلفة، مثل: موقع Indeed.com، أو كارير بيلدر careerbuilder.com، أو مانستر Monster.com؛ أو على الصعيد العربي: موقع بعيد. وأي بوابة وظائف قد تكون مهمة للوصول إلى الأشخاص المؤهلين.

يمكن أيضاً الاستعانة بالشبكات المهنية، سواءً على الإنترنت، مثل: مواقع التواصل الاجتماعي الاحترافية المخصصة لهذا الجانب -والأكثر انتشاراً- بـمكان تواجدك-، أو المجموعات المحلية، مثل: غرفة التجارة، ولا تُغفل ذكر مركز الخريجين في جامعتك المحلية الذي قد يصبح مكاناً للتواصل مع المرشحين المؤهلين. هذا وتُعد مدارس التقنية، أو المدارس التجارية، مصادراً ممتازة للعثور على عمال مهرة يبحثون عن أول وظيفة بدوام كامل بعد الحصول على شهادة أو ترخيص.



تعيين الموظّفين المناسبين في شركتك يضمن أن يساعدوك على بدئها وتطويرها.

حفظ الحقوق: job interview hiring hand shake من Tumisu/Pixabay تحت ترخيص CC0

بمجرد النشر، يجب أن تُقرّر مدة الإعلان عن الوظيفة. ضع في حسابك أيضًا أن عملية المقابلة قد تستغرق بضعة أيام أو أسابيع أو أشهر، اعتمادًا على عدد الأشخاص الذين توظفهم. إذا كنت راضيًا عن العملية، فعليك اختيار الموظّفين المقبولين، وإبلاغهم بقرارك. ولكن قبل أن تقدم عرضًا، قد ترغب في إجراء فحص حول تاريخهم، ثم تقديم عرض العمل، والترحيب بهم في فريقك. ويجب أن يكون إجراء عمليات التحقق من الخلفية، بما في ذلك الفحوصات الإجرامية، إجراءً روتينيًا في عملية التوظيف، فلا ينبغي أبدًا تقديم عرض عمل رسمي حتى استلام نتائج الفحوصات ومراجعتها.

رابط للتعلم

قبل إجراء أية مقابلات، عليك الإلمام بقانونية الأسئلة المقدّمة من عدمها. تجد هنا [مجموعةً من الأسئلة المقبولة لمساعدتك على إعداد مقابلة العمل](#).

ج. الخطوة 3: أنشئ دليل الموظف

إذا كنت تبدأ نشاطك التجاري من البداية بدون مبيعات، فمن المحتمل أنك ستحتاج فقط إلى شخص أو شخصين بدوام جزئي لمساعدتك في عملك. لهذا لن تحتاج وقتها إلى كتيب الموظف. لكن بعد نموك، وتشغيل عشرة موظّفين فأكثر، فعندها سيكون عليك إنشاء مجموعة من السياسات والقواعد لاتباعها جميع الموظّفين. كما يمكنك أيضًا إنشاء هذا الكتيب في بداية عملك، وهو عبارة عن خارطة طريق تتضمن قواعدًا حول كيفية التصرف على أساس ممثّلين عن الشركة، وتوقعات الملابس، والساعات المطلوبة للعمل، والآداب المناسبة،

والامتثال القانوني والتنظيمي للموظفين بدوام كامل أو جزئي، والعقوبات المتعلقة بخرق هذه القواعد. تحتاج معظم الشركات اليوم أيضًا إلى وضع سياسات حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والبيانات المنشورة عبرها. كما يمكن إدراج أية مزايا، مثل: الإجازة المكتسبة، والإجازة مدفوعة الأجر، والإجازة الشخصية، وخصومات الأسعار للموظفين وأفراد أسرهم. يُعد وجود سياسات مكتوبة في كتيب واتباعها موفرًا للكثير من الوقت والحماية من النزاعات مع الموظفين.

رابط للتعلم

شرعت بعض الشركات في إنشاء كتيبات موظفين مضحكة من أجل شد انتباه الموظفين وتحفيزهم على قراءتها وفهمها.

د. الخطوة 4: تأمين المتعاقدين المستقلين إذا لزم الأمر

قد يكون البحث في بعض الأحيان خارج نطاق عملك للحصول على المساعدة، فكرةً جيدةً أثناء بناء أو تنمية مشروعك. ويُعد المتعاقدون المستقلون Independent contractors، هم الأشخاص الذين يقدمون العمل دون أن يكونوا جزءًا من كشوف المرتبات في الشركة التي يتعاقدون معها؛ حيث قد يؤدون عملًا مشابهًا للموظفين، لكنهم ليسوا موظفين في الشركة. لذلك لا يتعين على الشركة دفع مزايا أو حجب الضرائب. ومع ذلك يحدد هؤلاء العمال وقتهم الخاص للعمل، كما يمكنهم القدوم والذهاب حسب حاجتهم، واستخدام معداتهم الخاصة لإكمال المهام المعينة، ويمكنهم أداء العمل بطريقتهم الخاصة. وقد ترغب في استشارة خبير محاسبة في المسائل الضريبية قبل بدء العمل مع متعاقدين مستقلين.

رابط للتعلم

ألقي نظرةً على هذه القائمة لتحديد ما إذا كانت مصلحة الضرائب تُعد المورد البشري موظفًا، أو متعاقدًا مستقلًا. يحمل التفريق بينهما في طياته تعقيدات قانونية، وعلى صاحب العمل إدراك التصنيف الصحيح. وإلا فسيرتكب خطأ باهظ الثمن.

هـ. الخطوة الخامسة: تحديد الفوائد

عند تصميم منصب وتوظيف أشخاص، هناك أمر آخر مهم يجب فعله أيضًا، وهو خطة المزايا التي ستقدمها، حيث تشمل المزايا المشتركة المساهمة في تكاليف التأمين الصحي أو توفيرها، ووقت الإجازة المدفوعة والأيام المرضية، وإتاحة التقاعد، والتأمين، إلى جانب إمكانية رغبتك في تقديم خيارات الأسهم لتزويد الموظفين بجزء من عملك، وإغرائهم للعمل في شركة يمتلكونها. تخضع كل من هذه المزايا للوائح حكومية. لهذا يُعد طلب المشورة من المتخصصين بشأن هذه القضايا في غاية الأهمية.

رابط للتعلم

زر موقع مجتمع إدارة الموارد البشرية للاطلاع على أمثلة عن المزايا، وكيفية تحقيقها

- بمجرد انخراط الموظفين، تبدأ عملية مستمرة من التدريب، والترقية، والإدارة. مع تطوير علاقات معهم لضمان نجاح الشركة. وعند تقييم الموارد البشرية، قد تحتاج إلى التفكير في الأسئلة التالية:
- هل مستويات المهارة التي أحتاجها متوفرة في المنطقة التي أخطط للعمل فيها؟
- ما هو الأجر السائد للموارد البشرية التي أحتاجها؟
- ما المبلغ الذي يمكنني دفعه للموظفين في هذه المرحلة من عملي؟
- هل المتقاعدون المستقلون هم الخيار الأفضل أم أن الموظفين أنسب؟
- هل سأحتاج إلى تقديم تدريب رسمي مستمر، مع الاحتفاظ بشهادات أو تراخيص للموظفين؟ أم تُراهم مسؤولين عن هذا بأنفسهم؟
- كيف يمكنني التنافس مع الأعمال الأخرى لجذب المواهب التي أحتاجها؟
- هل سأحتاج إلى تقديم مزايا مثل الإجازة، أو خطط التقاعد، أو التأمين الصحي، أو التأمين على الحياة؟

14.3.3 موارد التعليم والدعم والإرشاد

يجب على رواد الأعمال أن يكونوا على دراية بالموارد اللازمة لتشغيل الأعمال التجارية بالتأكيد. ولكن فوق هذا، عليهم أيضًا إدراك الموارد اللازمة لدعمهم في دورهم الصعب المتمثل في كونهم رواد أعمال. ويُعدّ التعلم والاستشارة المستمران، دعائتان أساسيتان عندما يُسأل رواد الأعمال عن الموضوعات التي يحتاجون إليها لمعرفة المزيد عنها، فعند بدء أعمالهم التجارية وتنميتها، فغالبًا ما يطلبون المزيد من الدعم التعليمي في الإدارة، والقيادة، والتواصل، والتعليم المالي، والتسويق.

يُعدّ الكثير من المالكين خبراء في حرفتهم، ولكنهم لا يعرفون كيفية إدارة الأعمال التجارية نفسها، لذا فيجب أن يأخذوا دورات أو يحصلوا على شهادات لاكتساب معرفة "كيفية إدارة الأعمال". تقدم الغرف التجارية المحلية، وغيرها من المنظمات دورات تدريبية، وورشات عمل، وبرامج تعليمية في التسويق، والتواصل، والإدارة، والقيادة. وتشمل الاحتياجات الأخرى كلاً من التمويل، والمحاسبة، واستخدام البرامج.

لدى إدارة الشركات الصغيرة الأمريكية مركز تعليمي، حيث يمكن لأصحاب الأعمال التعرف على العديد من الموضوعات: من كيفية كتابة خطة عمل، إلى المتطلبات القانونية، وخيارات التمويل التي تنطبق على مشروعهم⁽²⁷⁾، ومن بين الموضوعات المهمة التي يتناولونها نجد التسويق الرقمي، وهو تدريب يحتاجه معظم

رواد الأعمال في هذا العصر. يُعد مركز تطوير الأعمال الصغيرة وسكور منظمتان تقدّمان أيضًا عددًا لا يُحصى من ورشات العمل بدون تكلفة، أو مقابل رسوم رمزية للغاية.

على الرغم من أن بعض رواد الأعمال حاصلون على درجات علمية في الأعمال، وبعضهم حاصل على درجات علمية متقدمة، إلا أنهم لا يزالون بحاجة إلى مواكبة التوجهات والتغيرات في صناعاتهم، حيث يجب عليهم تثقيف أنفسهم باستمرار من خلال أنواع مختلفة من البحث، وعبر حضور المؤتمرات، والبرامج المتاحة من خلال الغرف والشبكات التنظيمية الأخرى. قد يكون يُعد الاشتراك في إحدى الصحف الصناعية الكبرى، أو المجلات التجارية مفيدًا للغاية، وهناك اتجاه شائع آخر يتمثل في بدء رواد الأعمال للعمل في صناعة أعمالهم لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة قبل الشروع في رحلتهم. فإذا كنت ترغب في فتح عمل تجاري للتسويق الرقمي مثلًا، فقد تكتسب أولًا بعض الخبرة من خلال العمل في شركة تسويق رقمي قبل بدء النشاط التجاري.

أن تكون رائد أعمال ليس بالمهمة السهلة؛ إذ يتطلب الأمر ساعات عديدة لبدء الأعمال التجارية وتنميتها، ناهيك عن الضغوطات اليومية من التحديات التي تنشأ من التفاعلات مع الموظفين، والعملاء، والموردين. لهذا يجب أن يكون لدى رواد الأعمال ذوي الأداء العالي نظام دعم جيد لمساعدتهم على التغلب على التوتر المنجر عن امتلاك شركة.

من المهم وجود أصدقاء وأفراد من العائلة داعمين للمشروع، لأن هؤلاء هم الأشخاص الذين يثق بهم المالك في القضايا الشخصية والعملية على أساس يومي، ويُعد دعمهم هو مفتاح نجاح رائد الأعمال، حيث يستمعون، ويفهمون إحباطات العمل، كما قد يساعدون أيضًا في العمل نفسه. كما يحتاج رائد الأعمال على نفس المنوال، إلى قضاء بعض الوقت مع الأصدقاء والعائلة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

يُعد وجود موجهين أو مرشدين مروا بمشكلات مماثلة، ومتاحين للاستماع، وتقديم المنشورة ميزةً كبيرةً لرواد الأعمال، إذ يعمل الموجهون على أساس مستشارين للعمل، وهم مهتمون فعليًا، كما يساعدون بمساعدة صاحب العمل، فقد واجه معظمهم تحديات مماثلة، ولديهم معرفة كبيرة، وشغف بالصناعة التي يعملون فيها.

قد تكون سكور شبكةً قويةً للعثور على مرشد، فهذا البرنامج هو شريك لإدارة الشركات الصغيرة الأمريكية SBA، حيث يوفر التعليم المجاني والموجهين لأصحاب الأعمال. تُعد دورين جريز مثلاً لمرشدة تسويق في شمال شرق ولاية ميسيسيبي، حيث تشعر أنها ليست فقط مرشدة للمتدربين، ولكنها نظام دعم وصديق مقرب، حيث يشاركون معها قصصهم الشخصية عن النضال والقيم العائلية وأحلام العمل. وتقول أنها تشعر أنها محظوظة لامتلاكها القدرة على مساعدتهم⁽²⁸⁾.

ماذا يمكنك أن تفعل؟

التحق بدورة دراسية من سكور

ادخل إلى موقع [Senior Core Of Retired Executive](#) الذي يعني مركز المديرين التنفيذيين المتقاعدين، واختصارًا SCORE. ألق نظرة على كيفية الغدو متطوعًا. حيث يمكنك هناك التطوع بوقتك إما في دور:

- **مرشد:** تقديم خدمات سرية في توجيه الأعمال، سواءً وجهًا لوجه، أو عبر الإنترنت.
- **خبير في الموضوع:** تُقدِّم معرفةً مركزة بناءً على مهاراتك المهنية أو صناعتك.
- **مقدم ورشة العمل:** قيادة ورشات العمل، والندوات، والفعاليات المحلية لمساعدة رواد الأعمال على تحقيق أهدافهم وتحقيق النجاح.
- **دور دعم الفصل:** شارك مهاراتك في التسويق، والتقنية، والتمويل، وجمع التبرعات، والمزيد للمساعدة في توسيع نطاق وصول سكور.

أي من هذه الأدوار ترى نفسك مناسبًا لها يومًا ما؟ ولماذا؟

الكلمات المفتاحية

- **المجلس الاستشاري:** مجموعة من المستشارين الذين يساعدون المؤسسة على اتخاذ قرارات إستراتيجية حول العمل، وتجلب معرفةً وخبرةً معينة قد تقدم منظورًا جديدًا حول القضايا دون أن يكون لها السلطة الفعلية للتصويت أو الحكم.
- **حقوق النشر:** يمنح مُنشئ العمل الحق الحصري في نسخ العمل، عادةً لفترة زمنية محدّدة.
- **شجرة القرار:** مخطط انسيابي يُستخدم لاستكشاف نتائج القرارات المختلفة.
- **عوامل اقتصادية:** التضخم، والفائدة، والعمالة، وصرف العملات، والأسعار، (من بين العديد من العوامل الأخرى) التي تؤثر على تسعير صاحب العمل للسلع أو الخدمات، والطلب على هذه الخدمات، وتكلفة الإنتاج.
- **مصادر التمويل:** هي الموارد المالية التي يستخدمها رائد الأعمال في تشغيل بدء التشغيل الأولي والأعمال المبكرة.
- **الموارد البشرية:** الأشخاص الذين وظيفهم رائد الأعمال لأداء واجبات مختلفة في العمل أو تقديم خدمة العملاء أو إنتاج السلع.
- **متعاقدون مستقلون:** أو المستقلون: الأشخاص أو الشركات التي تُقدّم عملاً مشابهًا لموظف، دون أن تكون جزءًا من كشوف الرواتب، والذين يدفعون ضرائبهم الخاصة ويدفعون مقابل مزاياهم الخاصة.
- **الموارد غير الملموسة:** الأصول التي لا يمكن رؤيتها أو لمسها أو الشعور بها، مثل: الملكية الفكرية، وبراءات الاختراع، والتصاميم، والعمليات.
- **خط ائتمان:** إقراض الأموال مقابل وعد بالسداد.
- **التعهد:** هو الاستعانة بشركة خارجية أو طرف ثالث لأداء مهمة، أو وظيفة، أو عملية محدّدة، أو من أجل تصنيع البضائع.
- **بيست Pest:** يمكن استخدامه للتمييز بين العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتقنية التي تؤثر على الوصول إلى الموارد المطلوبة.
- **العوامل السياسية:** تنبع من التغييرات في السياسة، مثل: سياسات إدارة رئاسية جديدة، أو تشريعات للكونغرس، بالإضافة إلى مكاتب الولاية والمكاتب المحلية.
- **تكاليف ما قبل الإطلاق:** تكلفة جميع الموارد اللازمة لفتح الأعمال التجارية للجمهور.

- **حصة نسبية:** عدد محدد من الوحدات المسموح بدخولها إلى بلد ما؛ تقتصر الحصص في بعض الأحيان على مصدر واحد، مثل بلد واحد، وأحيانًا يوضع الحد على الكمية الإجمالية بغض النظر عن المصدر (المصادر).
- **نموذج نظرية تبعية الموارد RDT:** إنشاء شبكات مع شركاء الأعمال من خلال عمليات الدمج، أو التكامل الرأسي أو المشاريع المشتركة أو الانخراط في أنشطة سياسية مشتركة لإبطاء التبعية بين المجموعات الأعضاء.
- **علامة الخدمة:** كلمة، أو عبارة، أو رمز، أو رسم يحدد أصل، أو مصدر الخدمة.
- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** التغييرات في كيفية تحرك المجتمع، واتجاه تلك الحركة من حيث صلتها بقاعدة العملاء، والأسواق الجديدة المحتملة.
- **الموارد الملموسة:** الأصول التي لها شكل مادي، كما يمكن رؤيتها، ولمسها، واستشعارها.
- **التعريفات:** الضرائب أو الرسوم التي تضاف على البضائع المستوردة من دولة أخرى.
- **العوامل التقنية:** المعدات والأدوات التقنية التي تحتاجها المؤسسة للتأكد من عملها بكفاءة.
- **العلامة التجارية:** التسجيل الذي يوفر للمالك القدرة على استخدام اسم أو رمز أو أغنية أو شخصية بالتزامن مع منتج أو خدمة معينة، ويمنع الآخرين من استخدام هذه الرموز نفسها لبيع منتجاتهم.

الملخصات

14.1 أنواع الموارد

يُعد تحديد الموارد التي يحتاجها المشروع أمرًا ضروريًا لنجاحه، فالأصول هي أنواع من الممتلكات التي تفيد الشخص أو الشركة التي تمتلكها. وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة. كما يمكن رؤية الموارد الملموسة ولمسها والإحساس بها، وقد تشمل المواد الخام، والأراضي، والمرافق، والمباني، والآلات، وأجهزة الحاسوب، والإمدادات، والأثاث، وتقنيات المعلومات والمركبات.

لا يمكن رؤية الموارد غير الملموسة أو لمسها أو الشعور بها، وهي تشمل الملكية الفكرية، مثل: التصميمات، والصيغ، والفن، والعمل المكتوب، والعلامات التجارية، والاختراعات التي يمكن حمايتها ببراءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق التأليف، والنشر.

يمتلك رواد الأعمال في كثير من الأحيان أفكارًا جديدةً حول كيفية تقديم خدمة، أو كيفية إنشاء منتج أفضل. حيث تُعد هذه الأفكار مهمةً للحماية، بحيث لا ينسخ المنافسون الآخرون نفس الخصائص لمنتج، أو عملية، أو آلة، أو قطعة كتابية، أو أي أعمال أخرى استُشهد بها سابقًا. وتتمثل إحدى طرق حمايتها، في التأكد من أن لديك براءة اختراع، أو علامة تجارية، أو حقوق نشر، حتى لا يتمكن الآخرون من الاستفادة من عملك. ومن المفيد دائمًا

إجراء فحص قبل التقدم بطلب للحصول على أحد وسائل الحماية والتأكد من أن الاختراع لم يُنشئ من قبل. سيضمن البحث في موقع USPTO على الويب، وتوظيف محام، أنك أول من يسجل فكرتك ويساعدك خلال العملية الطويلة والمكلفة غالبًا لحماية فكرة جديدة.

تُعد مصادر التمويل ضروريةً لبدء وتوسيع نطاق الأعمال التجارية، وتشمل المدخّرات الخاصة لرائد الأعمال، والقروض المصرفية، وأصحاب رؤوس الأموال، والمستثمرين الملائكة، والتمويل الجماعي، والأصدقاء، والعائلة. ومن المهم النظر في إيجابيات وسلبيات خيارات التمويل الخاصة بك، فيما يتعلق باحتياجاتك من الموارد من أجل التخطيط للاحتياجات قصيرة وطويلة الأجل.

14.2 استخدام إطار العمل PEST لتقييم احتياجات الموارد

يحتاج أصحاب الأعمال إلى معرفة الموارد التي يحتاجون إليها قبل الإطلاق. وقد يساعدك إطار عمل PEST في التعرف على القوى الخارجية التي تؤثر على شراء الموارد التي تحتاجها للنجاح. حيث تبحث PEST في العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتقنية، التي تؤثر على تكاليف الموارد وتوافرها. وتتطلب الأعمال التجارية مختلفة موارد مختلفة، لذا فالاطلاع على قائمة مرجعية للاحتياجات الأساسية، والعثور على التكاليف المرتبطة بها، وتقسيمها إلى تكاليف لمرة واحدة وتكاليف مستمرة، وإضافتها، سيضمن أن صاحب المشروع على دراية وجاهزية للتوثيق للمستثمر أو البنك الموارد اللازمة.

14.3 إدارة الموارد خلال دورة حياة المشروع

تتطلب دورة حياة المشروع تخصيص الموارد والتخطيط في كل مرحلة، وتشمل هذه المراحل مرحلة بدء التشغيل، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحدار / البعث. وهناك حالات فشلت فيها شركة بسبب فشل المالك في إعادة تقييم احتياجات الموارد المتغيرة الناتجة عن التغييرات في السوق والبيئة العامة. يُعد البحث عمليةً مستمرة، وتتيح مراقبة البيئة الخارجية للأعمال التجارية القدرة على التحول في الوقت المحدد.

نظرية تبعية الموارد RDT هي نموذج يستكشف إنشاء شبكات مع شركات أخرى من خلال عمليات الدمج، والتكامل الرأسي والمشاريع المشتركة، فقد تساعد RDT في مواجهة آثار التنافس مع بعضها البعض من خلال تحسين التعاون.

تشمل الموارد البشرية العمالة التي تنتج منتجًا أو خدمة، وتوفير الدعم الإداري وخدمة العملاء. يضيف وجود موظفين جيدين قيمةً للمؤسسة لأنهم يساعدون في تحقيق المبيعات والأرباح. وتُعد التعليم في التسويق، والإدارة، والقيادة، موضوعات مهمة للمشاركة فيها مثل صاحب عمل بالإضافة إلى الحصول على دعم شخصي من الموجهين.

أسئلة المراجعة

1. ما هي أنواع الموارد الملموسة، وغير الملموسة، والتمويلية المذكورة؟ أعط أمثلة على كل منها.

2. أعط مثالاً على مورد ملموس ومورد غير ملموس.
3. ما هي أداة PEST؟ كيف يمكن لرواد الأعمال استخدامها لصالحهم قبل بدء عمل تجاري؟
4. لماذا من المهم معرفة التكاليف قبل بدء عمل تجاري؟
5. ما هي التكاليف التي يجب أن تؤخذ في الحسبان قبل فتح عمل تجاري؟ أعط أمثلة عنها!
6. ما الفرق بين التكاليف الفريدة والتكاليف الشهرية؟ ما مقدار التكاليف الشهرية التي يجب على رائد الأعمال تحملها مقدماً؟
7. ما هي نظرية التبعية في الموارد؟
8. ما هي دورة حياة المشروع؟ وكيف تتغير احتياجات الموارد وتكاليفها مع مرور الوقت؟

أسئلة المناقشة

1. ناقش كيف يمكن تشغيل الأعمال الصغيرة ذاتيًا في بدايتها، وما نوع التكاليف التي يمكن لرجل الأعمال تجنبها أو تقليلها بالجهد والمثابرة؟
2. إذا كنت ستبدأ مشروعًا صغيرًا، فماذا سيكون؟ وما نوع الموارد التي ستحتاجها للبدء؟
3. أيهما تعتقد أنه من الصعب حمايته: الموارد الملموسة أو غير الملموسة؟ ولماذا؟
4. ناقش كيف يمكن أن تؤثر العوامل السياسية على الأعمال التجارية.
5. أعط بعض الأمثلة على العوامل الاجتماعية، والثقافية التي قد تؤثر على الأعمال التجارية؟
6. اشرح كيف يمكن للعوامل الاقتصادية أن تزيد من سعر المنتج.
7. متى يكون الوقت مناسبًا لتوظيف متعاقد مستقل؟ ومتى يكون الوقت مناسبًا لتوظيف موظف ضمن فريق العمل؟
8. اشرح كيف تساعد نظرية التبعية في الموارد على نمو المشروع.
9. ناقش الخطوات المطلوبة في تعيين موظفين جدد. ما هي أنواع العوامل التي يجب أن تفكر فيها قبل تعيين فريق جديد؟
10. ناقش أهمية امتلاك موارد شخصية، مثل نظام دعم قوي، عند بدء مشروع.

أسئلة الحالات المدروسة

1. لطالما أرادت كريستينا افتتاح مخبز صغير في الحي، وهو مخبز كريستينا كونفكشنز Christina's Confections. هي تعمل حاليًا من منزلها، وتحقق الدخل من الكعك والسلع المخبوزة لحفلات الزفاف، والحفلات، والمناسبات الخاصة الأخرى، وترغب في العثور على موقع لمخبزها، لأنها تعتقد أن ذلك هناك سوقًا غير ملبأة، وترغب في توسيع نطاق أعمالها إلى عملية بيع بالتجزئة. ولديها بعض المال المدخر وأثمنها جيد، لكنها تشعر بالقلق من أن الحصول على قرض سيكون صعبًا، كما أنها الآن لديها موظف واحد بدوام جزئي، لكن مع تزايد المبيعات باستمرار فهي تعتقد أنه من خلال موقع البيع بالتجزئة، ستحتاج إلى توظيف شخصين إضافيين على أساس دوام جزئي، فإذا عينت موظفين، فستحتاج إلى النظر في تكلفة العمالة، وعدد الساعات التي ستحتاجها لكل من هؤلاء الموظفين، والمهام التي قد تحتاجهم لأدائها في هذه المرحلة من عملياتها التجارية. نتيجةً لذلك، سوف تحتاج إلى اعتماد أجورهم مثل تكلفة للعمالة بالإضافة إلى جميع الإمدادات الأخرى، والتأمين، والإيجار، والإعلان، ومعدات نقاط البيع، والتكاليف الأخرى المختلفة التي لم تكن تمتلكها عندما كانت تعمل من منزلها. إلى جانب أنها بحاجة إلى معرفة كيف ستكسب المال وكيف ستمول أو تدفع تكاليف بدء التشغيل الجديد في موقع البيع بالتجزئة.

تحتاج كريستينا إلى تقييم جميع الموارد التي قد تحتاجها لهذا المشروع، وإنشاء قائمة مرجعية حتى تتمكن من تحديد ما إذا كان الوقت مناسبًا لها لاتخاذ هذه الخطوة المهمة مع مخبزها. ومع تقدمها خلال العملية، تصبح الأسئلة أكثر تحديدًا وتصبح الإجابات أكثر تفصيلًا.

◦ راجع احتياجات كريستينا من الموارد وجهاز قائمة بها.

2. نبقى مع مخبز كريستينا كونفكشنز. راجع قائمة الموارد التي أنشأتها. الآن وبعد أن أصبحت لديك معلومات إضافية، حدد ما إذا كانت هذه قائمة جيدة. فإذا لم يكن الأمر كذلك، أضف أو حذف العناصر حسب ضرورتها لإدارة أعمالها.

◦ ما هي الموارد الإضافية التي توصلت إليها؟

◦ ما الذي يمكنها فعله لضمان قدرتها على تغطية جميع نفقاتها؟

3. ضع في حسابك مثال مخبز كريستينا للحلويات، وركز على مرحلة النضج في عملها. صف كيف قد تُطور كريستينا علامتها التجارية لتمييزها عن المخازن الأخرى، ونوع التكاليف التي قد تتوقع تكبدها أثناء فعلها لذلك.



هل تريد تقديم تجربة خدمة عملاء استثنائية؟

نقدّم لك نظام دعم شامل لإدارة التذاكر، الدردشة المباشرة وقاعدة المعرفة، لتمكين تواصل سلس وفعّال مع عملائك

ابدأ الآن

15. الخطوة المالية في الرحلة الريادية

فهرس الفصل

- إطلاق مشروعك.
- مواجهة التحديات باتخاذ قرارات تجارية صعبة.
- طلب المساعدة أو الدعم.
- والآن ماذا؟
- توثيق الرحلة الريادية.

المقدمة

تقول إزميرالدا سانتياجو Esmeralda Santiago:

"أنى لك اكتشاف قدراتك ما لم تحُص غمار المجهول؟"

شاركت طالبتان جامعتان سنة 2010 في مشروع لدعم جهود مساعدة المناطق المتضررة من الزلازل في هاييتي. وركزتا على الحاجة إلى الضوء. وهذا بعد تحليلهما للمشاكل التي تواجه الناس بعد كارثة طبيعية، ولاحظتا إهمال مشكلة غياب الضوء. وبمجرد إدراكهما فرصة حل هذه المشكلة، سارعت هاتان الرائدتان الاجتماعيتان إلى إنشاء مصدر ضوء طويل الاستخدام، يشتغل على الطاقة الشمسية، أسميته لومين آيد LuminAid.

بعد أن تعلمك كيفية إنشاء خطة العمل، وفهمك أكثر حول ريادة الأعمال، سنهتم الآن بالتحديات التي تواجه الكثير من رواد الأعمال بعد بدئهم مشاريعهم. مع إعطائك بعض النصائح للتغلب على تلك التحديات، والتفكر في خطواتك التالية بعد نجاح مشروعك الريادي الأول.

سنركز في هذا الفصل على تلك التحديات، وأسباب حدوثها، ونناقش ما يمكنك فعله لتلافيها عبر عقلية حل مشاكل مبادرة، وفهم الانحيازات والعادات التي تُعرقل نجاحك. ومن الأفكار الرئيسية في هذا الفصل الانفتاح العقلي Open-minded، وامتلاك الإرادة لإعادة تقييم المعلومات، وتبني الجديد منها، إلى جانب تفادي الأخطاء عبر التعلم من مساهمات السابقين في ميدان ريادة الأعمال.

15.1 إطلاق مشروعك

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- شرح أهمية إنشاء ومناقشة بيان الرؤية.
- تحديد المستندات اللازمة لإدارة المخاطر.
- وصف ثقافة الشركة، والغرض من ميثاق السلوك.
- تلخيص كيفية تحديد وجدولة الخطوات التشغيلية للإطلاق.
- أتى أخيرًا اليوم الموعد، وها أنت ذا بعد أن:
- أقرت عملية تحديد الفرص أن فكرتك تحل مشكلة كبيرة أو حاجة مهمة.
- وتحققت من أن السوق المستهدف كبير بما يكفي لتحقيق الربح.
- وسطرت منهجية لدخول السوق المستهدف.
- ولديك شغف لبدء هذه الشركة.
- وجمعت الموارد الكافية لدعم شركتك الناشئة.

إذا حلت وعالجت تلك الأمور جميعًا، فأنت الآن بحاجة إلى النظر في بعض الموضوعات الأكثر حساسيةً فيما يتعلق بالاتفاقيات داخل فريقك. وهي خطوة يتجاهل العديد من رواد الأعمال مناقشة قضاياها، أو يتصرفون حيالها تصرفًا عامًا، بدلًا من دراسة ملاءمتها للاحتياجات المحددة للمشروع. وهو ما يُضرر باحتمالات نجاح الأعمال التجارية. لذا نُقدِّم لك فيما يلي نصائحًا تساعدك على تجنب تلك الأخطاء.

لحماية مصالح جميع الأطراف المعنية عند الإطلاق، يجب على الفريق تجهيز العديد من الوثائق المهمة، مثل: اتفاقية المؤسسين، ونماذج عدم الإفشاء وعدم المنافسة، وميثاق السلوك. ولكن قبل كل هذا، عليهم التأكد والاتفاق على بيان رؤية المشروع، فقد يكون لدى بعض أعضاء الفريق مصلحةً في إنشاء مشروع نمط

حياة Lifestyle business، أي مشروع يوفر دخلاً يغطيهم عن باقي أنواع التوظيف؛ بينما قد يرغب أعضاء آخرون في حصد المشروع لقاء مقابل مادي كبيراً، وهذا يُعَدّ تضارباً في التوقعات، كما أن المستثمر الملاك يملك رأيه الخاص في رؤية المشروع.

15.1.1 اتفاقية المؤسسين واتفاقية عدم الإفشاء واتفاقية عدم المنافسة

يجب إجراء مناقشات صادقة ومفتوحة بين أعضاء فريق ريادة الأعمال، بما في ذلك المستثمر الملاك إذا كان جزءاً من تمويلك الأولي، وذلك قبل فتح المشروع. حيث يجب أن تتضمن هذه المناقشات الصريحة اتفاقية المؤسسين Founders' agreement، بالإضافة إلى الرؤية المحددة للمشروع، كما يجب أن تصف الاتفاقية كيفية تقييم المساهمات الفردية، وطريقة تناسبها مع خطة الأجور. إلى جانب إجابتها على ما يلي:

- هل سيحصل أعضاء فريق ريادة الأعمال على أجر شهري؟
- هل توجد خطة استحقاق ذات جداول زمنية محدّدة تتماشى مع نسب حقوق الملكية؟
- ماذا يحدث إذا قرّر أحد أعضاء الفريق ترك المشروع قبل حدث انطلاقه؟ هل سيحصل على تعويض؟ وكيف ذلك؟
- تتجنب مناقشة توقعات أعضاء فريق ريادة الأعمال، مشكلة توقّع عضو لحصوله على حصة كبيرة في الشركة مقابل التزام قصير الأجل بالمشروع، إلى جانب توقعات خاطئة أخرى. ويمكن تجنب مثل هذه المشاكل من خلال طرح الأسئلة التالية:
- ما هي الأنشطة والمسؤوليات المتوقعة من كل عضو في الفريق؟ وما هي العملية أو الإجراء عندما يتجاوز الفرد حدود سلطته؟
- هل هناك فترة تقييم يناقش خلالها أعضاء الفريق أداء بعضهم البعض؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف تُدار هذه المناقشة، وهل هناك عملية رسمية لها؟
- ماذا يحدث إذا فشل أحد أعضاء الفريق في تنفيذ الإجراءات المتوقعة؟ أو طرأ في حياته مثلاً شيء ما غير متوقع؟
- يجب أن تحدّد اتفاقية المؤسسين خطط الطوارئ أيضاً في حال لم يستمر العمل. وتساعد الأسئلة الآتية في تحديد الخطوات التالية، كما تحتاج إلى إجابة قبل افتتاح المشروع:
- إذا لم ينجح المشروع، فكيف تجري عملية حله؟
- ماذا يحدث للأصول؟ وكيف تُدفع الخصوم؟
- كيف يتحدّد قرار تصفية المشروع؟

- ماذا يحدث للفرصة المحددة التي انبثق عنها المشروع؟ وهل يستطيع أحد أعضاء الفريق استغلالها مع فريق مختلف، أو بنموذج عمل مختلف؟

بمجرد افتتاح المشروع، تصبح مناقشة هذه الموضوعات أكثر تعقيدًا، لأن فريق ريادة الأعمال منغمس في العديد من الأنشطة، والمعلومات الجديدة التي تؤثر على أفكارهم حول هذه القضايا.

يجب أن تنص اتفاقية المؤسسين أيضًا على الشكل القانوني للملكية، وتقسيمها إما في الجولة التالية من التمويل، أو عند حصادها إذا تقرر ذلك. كما تنص الاتفاقية أيضًا على الاستحواذ، أو بند إعادة الشراء. (راجع فصل "رحلة ومسار ريادة الأعمال")

يتناول بند إعادة الشراء Buyback clause المواقف التي يخرج فيها أحد أعضاء الفريق من المشروع قبل جولة التمويل التالية أو الحصاد، بسبب النزاعات الداخلية مع أعضاء الفريق، أو المرض، أو الوفاة، أو ظروف أخرى؛ مع توضيح التعويض، وتوزيع الأرباح. كما ينبغي أيضًا أن يتضمن بند إعادة الشراء على عملية تسوية النزاع، مع الاتفاق على كيفية تنفيذ تلك التسوية. ذلك أن الاتفاق على هذه الأمور في اتفاقية المؤسسين يُجنب الفريق اختلافات، بل ربما حتى صراعات قانونية.

إذا كان في فريق ريادة الأعمال مستثمر ملاك، فسيكون عادةً هو صاحب القول الفصل في هذه الأسئلة، فهو -في أفضل الأحوال- ذو خبرة في إنشاء اتفاقية المؤسسين، ويمكنه تقديم أفكار قيمة في صياغة هذا المستند. ومن الأساليب الشائعة لإنشاء هذه الوثيقة -بالنظر إلى الوقت المتاح للمستثمر الملاك-، نجد مناقشة فريق ريادة الأعمال للوثيقة النهائية وموافقتهم عليها، يُطلب من المستثمر الملاك بعدها مراجعة المستند للحصول على الموافقة النهائية.

بعد الانتهاء من بيان الرؤية الرسمي واتفاقية المؤسسين، يُستحب الاستعانة بمحامٍ يُقيم المستندات، فقد تُحدد خطوة المراجعة هاته بعض الثغرات، أو الغموض في صياغة القرارات. وبعد انتهاء مراجعة المحامي، يجب على الفريق الاطلاع عليها مجددًا، والاتفاق حولها. فإذا كان عندها الجميع راضون عن المستندات، فيجب على كل عضو في فريق ريادة الأعمال التوقيع على المستند والحصول على نسخة منه؛ أما إذا قرر فريق ريادة الأعمال لاحقًا إجراء تغيير على بيان الرؤية، أو اتفاقية المؤسسين، فيمكن إنشاء مُلحق بعد موافقة جميع الأطراف على أي تغييرات.

نمر إلى وثيقتين أخريتين ينبغي على الفريق التركيز عليهما، وهما اتفاقية عدم الإفشاء، واتفاقية عدم المنافسة. واللذان يمكن تطبيقهما على جميع الموظفين، بما في ذلك فريق البدء، وأي متعاقدين أحرار.

فأما اتفاقية عدم الإفشاء Nondisclosure agreement فتتص على الامتناع عن كشف معلومات حول المشروع. وذلك يشمل الأسرار التجارية، والحسابات الرئيسية أو أي معلومات أخرى ذات أهمية في المشروع، أو ذات فائدة للمنافسين إذا حصلوا عليها.

أما اتفاقية عدم المنافسة Noncompete agreement، فتنص على أن من يوقع على الاتفاقية لن يعمل لصالح منظمة منافسة أثناء العمل في المشروع، ولفترة زمنية محدّدة بعد تركه للعمل، والتي غالبًا ما تكون سنة واحدة، مع إمكانية طولها أكثر اعتمادًا على المعرفة الفنية، أو الملكية الفكرية التي اطلع عليها ذلك الشخص.

15.1.2 ثقافة الشركة وميثاق السلوك

يجب على الفريق المؤسس تحديد الثقافة التي يرغبون في بنائها لمشروعهم، بالاقتران مع الوثائق الرسمية المذكورة سلفًا. وتتكون ثقافة الشركة Company culture، من السلوكيات والمعتقدات التي تدعم نجاح المنظمة. فعندما تدخل مقر مشروع تجاري مثلاً، فهل يكون ثمة صخب من الضوضاء والنشاط؟ أم يكون العمل جارٍ في وضع هادئ ومنضبط؟ يمكننا موازنة الفرق بين السير في متجر مجوهرات راقٍ، والدخول إلى مطعم للوجبات السريعة. كلّ الشركتين لهما ثقافة مختلفة وهذا واضح جدًّا، فإذا كان المشروع ديناميكيًّا للغاية مع قرارات سريعة وتغيير مستمر، فعليها دعم الثقافة لهذا النوع من المشاريع؛ لكن ربما يريد الفريق تبني ثقافة "اعمل بجد، وامرح بلا حد Work hard, Play hard"، حيث ينبغي في هذه الحالة تشجيع المعايير التي تدعم إنشاء فريق متخصص لإجراء مناقشات مرتجلة، بدلاً من إنشاء ثقافة بيروقراطية تتطلب الموافقة على جميع الاجتماعات والمداولات بشأن القرارات قبل اتخاذ الإجراءات.

تدعم العديد من شركات التقنية ثقافة "اعمل بجد، وامرح بلا حد"، إذ تُعزّز هذه الثقافة من خلال المساحات المكتبية المفتوحة التي توفر فرصًا للتعاون بين الزملاء، أو ربما توفير مطابخ، وطاولات كرة المضرب لتشجيع التفاعل، كما تساهم ساعات العمل أيضًا في خلق الثقافة، من خلال تشجيع الموظفين على تحديد ساعات عملهم بأنفسهم، أو تقييد ساعات العمل من خلال الدخول المنظم. بالمقابل، قد تناسب البيئة الأكثر بيروقراطية، مشروعًا يعتمد نجاحه على الامتثال للوائح الخارجية واستخدام معلومات خاصة أو حساسة، مثل المؤسسات المالية، إذ ينبغي أن تُظهر ثقافة البنك الأمان والنظام، ليشعر العميل بالثقة بالبنك وبمآل أمواله.

يجب أن تتضمن عملية تحديد الثقافة إنشاء فريق ريادة الأعمال ميثاق السلوك Code of conduct. تُطور بعض المنظمات ميثاق سلوك يحمل مبادئ توجيهية وحسب، بينما تذكر أخرى أوصافًا مفصّلة لما هو مقبول وما هو غير مقبول. ويجب أن يتوافق ميثاق السلوك مع رؤية مشروعك، والثقافة المرغوبة، وقيم فريق ريادة الأعمال، كما يجب إنشاء ميثاق السلوك في شكل مستندات تراعي حساسيات الأشخاص داخل الشركة، وكذا تجاه المجتمع ككل. ويتناول ميثاق السلوك القيم التي تدعمها المنظمة، فضلًا عن الاعتمادات الأخلاقية. ويُعد الغرض من ميثاق السلوك، هو المساعدة في توجيه إجراءات الموظف، بحيث تتماشى مع السلوك المطلوب. ويمكن إضافة أمثلة محددة تتوافق مع المشروع بغرض شرح السلوكيات المرغوبة أكثر.

يوضح الشكّلين الآتيين طريقتين لتطوير ميثاق السلوك المتماشي مع ثقافة الشركة ورؤيتها؛ فأما الكيفية الأولى، فيمكن استخدامها في مشروع يركّز على توجيه سلوكيات الموظفين، عبر ميثاق سلوك يحدد إرشادات سلوكية عامة؛ وأما النهج الثاني، فقائم على قواعد صارمة ومحدّدة كما يُظهر المثال الثاني. ويوضح هذان المثالان أهمية إنشاء ميثاق سلوك يُناسب المعتقدات والثقافة التي ترغب في تشجيعها في مشروعك.

ميثاق السلوك لإجراء مباشر ومسالمة

سوف:

- أعامل كل شخص باحترام، عقلاً، وشرطاً، وإعلاماً.
- أرتبط بالناس، وأحاول كسب قلوبهم وعقولهم.
- أمتنع عن استخدام العنف، والتهديد، والكلام الجارح.
- أحمي خصومي من الإساءة والاعتداء.
- أمتنع عن تخريب الأدوات، والآلات، وممتلكات الآخرين.
- أتحمل مسؤولية أفعالي.
- أتصرف بعقلانية إذا جرى اعتقالي.
- أنفذ حقّي في الاعتراض.
- أعرف حدودي في الغضب والإحباط، وأطور إستراتيجيات لإدارة واستخدام هذه المشاعر استخداماً بناءً.

يُظهر نموذج ميثاق السلوك هذا ضرورة تماشيهِ مع احتياجات المنظمة الخاصة.

ميثاق السلوك

الإذعان لجميع القوانين	يجب على الموظفين الامتثال لجميع القوانين: المالية، والبيئية، وقوانين الرشوة، والغش، والأمن، والتوظيف.
الغش والفساد	يجب أن يرفض الموظفون بعض أنواع الهدايا والإكراميات من العملاء، والباعة، والشركاء. الرشوة ممنوعة في كل الأحوال.
تضارب المصالح	يجب أن يمتنع الموظفون أو يصرحوا بكلّ مصالح مالية، أو شخصيّة يمكن أن تتعارض مع قدرتهم على أداء مهامهم.
ممتلكات الشركة	يجب على الموظفين معاملة ممتلكات الشركة باحترام ورعاية، وعدم إساءة استخدامها. وكذا حماية مرافق الشركة وممتلكاتها المادية الأخرى.
سياسة الأمن السيبراني والأجهزة الرقمية	يجب أن يمتنع الموظفون عن استخدام أجهزة الشركة، أو الأجهزة الممنوحة لهم من طرفها في: - تحميل أو رفع مواد فاحشة، أو مسيئة، أو مخالفة للقانون. - توصيل معلومات سرية إلى أشخاص غير مخوّل لهم الاطلاع عليها. - قرصنة الأفلام، والموسيقى، والبرامج الحاسوبية. - زيارة مواقع إلكترونية خطيرة تعرّض الشبكة والحاسوب لخطر الاختراق.
سياسة وسائل التواصل الاجتماعي	قد يُسمح للموظفين أو يمنعون من دخول حساباتهم الشخصية في مواقع التواصل الاجتماعي في مكان العمل، على أنّهم مطالبون في حالة السماح بالتصرّف بمسؤولية، واتباع سياسات الشركة، والحفاظ على الإنتاجية.
التحرّش الجنسي	يجب أن يمتنع الموظفون عن الخوض في تلميحات جنسية غير مرغوبة ولا مقبولة، وطلب الخدمات الجنسية، أو أي نوع من التعليقات أو الحركات ذات الطبيعة الجنسية. الحصول على ترقية مشروطة، أو جوائز، أو تدريب أو أية منافع مهنية مقابل الخدمات الجنسية مرفوضة وخطئة دوماً.
الاحترام في مكان العمل	يجب على الموظفين إظهار الاحترام لزملائهم من أي مستوى. ولا تسامح مع أي تصرف غير مقبول أو غير قانوني.

يتناول هذا النموذج من ميثاق السلوك مواضيع أعم وأكثر تقليديةً من سابقه. وفي كل الأحوال، لا بد من معالجة ميثاق السلوك لمشروعك بصفة خاصة، بما في ذلك إدراك كيف يتماشى ميثاق السلوك هذا مع الثقافة، والإدارة التي تنوي تطويرها في مشروعك⁽¹⁾.

ناقشنا سابقاً أهمية أخذ رائد الأعمال الرائد زمام المبادرة لاكتشاف المعرفة التجارية للمستثمر، وخبرته في تمويل مشروع ريادي، وهو ما يهمله الكثيرون. وينضوي ميثاق السلوك تحت هذه الفكرة أيضاً؛ إذ غالباً ما تتخطاه فرق ريادة الأعمال، وتتبنى ميثاق سلوك عامّاً، بدلاً من إدراك ضرورة تخصيصه ليعالج المواضيع

والمبادئ الفريدة بالمشروع. ويُعد المثلان السابقان خير دليل على حجم الاختلاف في صياغة ميثاق السلوك، وضرورة تناسبه مع نواياك في كيفية إدارة ودعم نجاح مشروعك.

يجب أن تكون هذه المستندات التحضيرية مخصصة لتناسب وفريق الأعمال، والسلوكيات المرغوبة التي تدعم نجاح المشروع. وعلى الرغم من توفر الكثير من النماذج الجاهزة، فهي حتمًا لن تتمكن من تلبية احتياجات مشروعك الفريدة، أو احتياجات فريق الأعمال. ولهذا قد يكون تخصيص وقت مناسب لمناقشة هذه المستندات، وإعدادها، استثمارًا جيدًا للخروج بأفضل مستندات ممكنة، تلي الاحتياجات المشروع، وتتماشى مع رؤية فريق الأعمال، وأهدافه، وأحلامه في هذا المشروع.

15.1.3 خطوات تشغيلية للانطلاق

يتمثل الإجراء التالي في تحديد الخطوات التشغيلية في عملية إنشاء المشروع. ومن أفضل الطرق لتحقيق ذلك، إنشاء مخطط يحدد الإجراءات التي يجب اتخاذها أولاً. فإذا كنت بحاجة إلى فرن حراري لعملك مثلاً، فما هو الجدول الزمني بين طلب واستلام الفرن؟ وإذا كنت بحاجة إلى عشرة موظفين لإعداد منتجك وتعبئته يدوياً، فكم من الوقت ستستغرق مقابلة، وتوظيف كل شخص؟ وفقاً لجلسات دور Glassdoor، استغرقت عملية التوظيف 23 يومًا في عام 2014، ويبدو أنها تطول بمرور الوقت، حيث أصبحت المنظمات أكثر وعياً بأهمية تعيين الشخص المناسب⁽²⁾. ثم ماذا عن التدريب؟ هل سيحتاج موظفوك إلى تدريب على منتجك أو عملياتك قبل بدء المشروع؟ يجب تحديد هذه النتائج الضرورية ثم حسابها عكسيًا، للحصول على تاريخ البدء في كل منها، حتى تتمكن من التحضير لها تحضيرًا يحقق النجاح.

نقدم أدناه عينةً من مخطط جانـت A Gantt chart، وهي طريقة لتتبع قائمة من المهام أو الأنشطة المتوافقة مع الفواصل الزمنية. حيث يمكنك استخدام هذه الأداة للمساعدة في تحديد، وجدولة الخطوات التشغيلية التي يجب إكمالها لبدء المشروع. تتمثل إحدى طرق إنشاء مخطط جانـت في إنشاء كل عضو في الفريق -على حدة- قائمةً بالأنشطة التشغيلية، أو المهام المطلوبة لبدء المشروع الذي يقع ضمن مجال مشاركتها، ثم يمكن للفريق إنشاء قائمة رئيسية بالأنشطة للمناقشة، إذ يساعد ذلك في توضيح من يساهم في كل مهمة أو يشرف عليها. وبعد ذلك، اطلب من جميع أعضاء الفريق إنشاء مخطط جانـت الخاص بهم استنادًا إلى قائمة مهامهم، فيعملون بذلك على توضيح الوقت المطلوب لكل مهمة، والخطوات الضرورية في سلسلة العمل، خاصةً تلك التي لا يمكن المضي إلى لاحقتها دون إنهاؤها أولاً. بعدها اجمع فريق العمل مرةً أخرى لإنشاء مخطط جانـت رئيسي واحد، وهذا سيساعد في ضمان مراعاة التبعيات من عضو إلى عضو في التخطيط، ويجب تحديد هذه الحالات الطارئة والتبعيات وتدويرها في الجدول الرئيسي.

نرى في المثال الموضح في الشكل الآتي أن خالداً لا يمكنه اختبار النظام حتى ينتهي أحمد من تطوير وحدات النظام. وبالمقابل، لا يمكن لأحمد تطوير وحدات النظام حتى ينتهي علي من توثيق الأنظمة الحالية.

بعد إكمال المخطط اتفق على تعيينات المسؤولية لمتابعة الأنشطة، بناءً على جداول مخطط جانـت الزمنية.

مخطط جانث				
النشاط	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3	اليوم
الإجتماعات	موجز قصير	إجتماع الوضع	إجتماع الوضع	الشهر 4
التخطيط			علي	
لقاءات القمة				
أنظمة الوثائق				
مدخلات ذوي المصلحة				
التقرير التحليلي				
التصميم			أحمد	
تصميم قاعدة البيانات				
تصميم البرنامج				
مواصفات التصميم				
مراجعة التصميم				
ترسيم التصميم				
التطوير			خالد	
تطوير أجزاء جديدة				
دمج الأجزاء الجديدة				
نقل المعلومات				
الاختبار				

يُظهر نموذج مخطط جانث هذا كيفية تعديد النشاطات ومتابعتها عبر الزمن للمساعدة على تنظيم وتخطيط سلسلة من النشاطات.

رابط للتعليم

شاهد **محاضرة تيد يتكلم TED Talk**، إذ يتحدث بول تازنر Paul Tasner عن تغييره لمساره المهني في عمر 66 سنة، معززاً فكرة أن ريادة الأعمال مفتوحة لجميع الناس، أياً كان العرق والعمر والخلفية والصحة والمكان. يقدم تازنر في هذه المحاضرة مجموعةً من الأنشطة التي احتاج إلى اختبارها لفهم عملية بدء مشروعه، ومغزى ذلك أنك مهما امتلكت من خبرات قديمة، فبدء تجربة جديدة يحتاج إلى اكتساب خبرات أخرى، واتخاذ قرارات جديدة.

• بعد مشاهدة المقطع، هل خطرت لك أفكار متعلقة ببدء مشروع حول رواد الأعمال كبار السن؟

• كيف يمكنك دعم هذه المجموعة، أو إنشاء شبكة تتطور إلى مجتمع لدعم هذه الفئة؟

15.1.4 اعتمادات الإطلاق

أفضل ما قد تفعله عند إطلاق مشروعك، هو إدراكك السريع عندما لا تكون لديك إجابة أو معلومات لاتخاذ أفضل القرارات، ففي المرحلة الأولى من إطلاق المشروع، يكون مستوى عدم اليقين مرتفعًا، ومعه الحاجة إلى المرونة والارتجال، بل يصعب حتى تحديد اللحظة الفعلية التي يصبح عندها المشروع مشروعًا جديدًا، فهل تعده مشروعًا جديدًا بمجرد الحصول على التراخيص اللازمة ورقم التعريف الضريبي؟ أم عند تحقيق أول عملية بيع؟ أم عند استثمار الأموال لأول مرة؟ أو في لحظة أخرى غير كل تلك؟

من المهم أيضًا أن تضع في حسابك الهدف النهائي للمشروع، فالعديد من المشاريع الناجحة مثلًا، لا تكسب قرشًا من المبيعات؛ لذا فقد تكون قيمة المشروع في قابلية حصاده أو بيعه، بناءً على رؤية فريق العمل، ونموذج العمل المتبع.

عادةً ما يرجع القرار في هذا إلى المستثمر الملاك، فهذه الفئة من المستثمرين معتادة على بدء مشاريعها الخاصة، ثم حصاها قبل استثمار أرباح ذلك الحصاد في المشاريع اللاحقة.

وفي معظم الحالات، يتوقع المستثمر الملاك الخروج من المشروع في وقت ما في المستقبل، وهؤلاء هم المستثمرون الذين لا يهتمون بالاحتفاظ بمركز أسهم طويل الأجل، بل يسعون عوّض ذلك إلى تنمية المشروع إلى وضع تشتريه فيه شركة أخرى. ويُعرف هذا الاستحواذ أيضًا باسم حصاد المشروع Harvesting of the venture، وهو النقطة التي يتلقى فيها المستثمر الملاك نسبةً مئويةً من بيع الدولار المحصود لتغطية حصة الأسهم في المشروع الجديد.

بسبب هذا النمط، فغالبًا ما ينصح رواد الأعمال "بالبدء مع وضع النهاية في الحسبان" عند إطلاق مشروع جديد، فإذا كان الهدف هو بيع المشروع إلى شركة أخرى، فلا بد من تحديد تلك الشركة قبل إطلاق المشروع.

تُعد هذه المرحلة بالطبع مجرد رغبة أو أمل، حيث لا يمكنك أن تطلب أو تتوقع أن يكون لشركة أخرى مصلحة في مشروعك الجديد. ولكن يمكنك تصميم المشروع الجديد ليتماشى مع هذا الهدف النهائي من خلال اتخاذ قرارات تقود إليه.

لنأخذ مثال يوتيوب YouTube، والتي هي شركة ناشئة بمبيعات منعدمة، ولكن بسعر حصاد بلغ 1.65 مليار دولار من جوج، حيث أدرك فريق شركة يوتيوب الناشئة، وهم زملاء سابقون في بايپال Paypal، أن التقنية القادمة وقتها، كانت البحث عن مقاطع الفيديو، فاستغلوا الفرصة لإنشاء منصة تخزين ونشر المقاطع تجذب انتباه شركات كبيرة مستقبلاً، فأنشأوا يوتيوب سنة 2005، وبحلول 2006 حصده جوج، أي بعد 21 شهرا فقط. وهذا المثال لا شك في أنه يوضح أهمية البدء مع أخذ النهاية في الحسبان.

رائد أعمال في الميدان

مفهوم جديد لبطاقات التهنئة

هل هناك علاقة بين بناء السفن وبطاقات التهنئة؟

الإجابة الصحيحة هي لا، ليس هناك علاقة بينهما إلا إذا كنت وومبي روز Wombi Rose وجون وايز Wombi Rose، وهما زميلا دراسة في هندسة السفن. فبعد إنشاء روز لشركة ناشئة لبناء السفن في لويزيانا، التقيا مجدداً، وقررا بدء مشروع جديد. وبينما كانا في رحلة إلى الفيتنام، اطلعا على فن الكيريفامي Kirigami، وهو شبيه بالأوريغامي المعروف، على أن الورق فيه يُقطع بدل أن يطوى. أدرك المهندسان عندها أن برنامج الحاسوب الذي يستخدمانه في تصميم السفن يمكن استخدامه أيضاً في تصميم أوراق الكيريفامي ثلاثية الأبعاد. وبالرغم من تراجع سوق بطاقات التهنئة، إلا أن رائدي الأعمال هذين قررا دخول هذا المجال مع مقاربتهم الجديدة "بطاقة التهنئة المنبثقة"، حيث يُطوى الكيريفامي في شكل بطاقة تهنئة مسطحة، لكنها عند فتحها ينبثق الكيريفامي. سمى روز ووايز منتجهم الجديد لوف بوب Lovepop، والذي تطور إلى مشروع من 30 عاملاً، و6.7 مليون دولار من المداخل⁽³⁾.

• ما الدليل على أن رائدي الأعمال هذين اتبعا فكرة "ابدأ مع أخذ النهاية بالحسبان"؟

• لو كنت جزءاً في فريقهما فعند أي معلّم ستختار حصص المشروع؟

• ما هي الإجراءات التي كنت لتتخذها قصد تحقيق أعلى رقم ممكن من المبيعات؟

يُعد إطلاق مشروع تجربةً فريدةً لكل فريق ريادي، ولكل مشروع. إذ تخلق هذه المواقف الجديدة والشكوك، تحديات وفرص تعلم جديدة، كما أن قبول وجود العديد من الاحتمالات، والاعتراف بأهمية البحث، ومناقشة الإجراءات، تُعد كلها أموراً ذات قيمة لنجاح الفريق. وبالإضافة إلى امتلاك المستثمرين الملائكة لثروة من المعرفة، ومع حصتهم في المشروع؛ فمن المنطقي، بل والمنصوح به، إشراكهم في جميع المناقشات؛ إذ أن امتلاكك مستثمراً ملاكاً في فريقك يُعد ميزةً إضافية، فاستفد من خبراته لدعم المشروع.

يُحسّن البحث الموسّع لاستكشاف القرارات قبل اتخاذها، من فرص نجاح مشروعك أيضاً، على ألا تحيد عن القرار الأنسب بعد تحديده مهما بدا صعباً.

15.2 مواجهة التحديات باتخاذ قرارات صعبة

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- إدراك أن التحيزات المعرفية قد تهدد نجاح المشروع.
- التعرف على مؤشرات المشاكل.
- تمييز العوامل العاطفية في القرارات الصعبة.

الآن بعد أن أصبحت مستعدًا لإطلاق مشروعك التجاري، دعنا نلقي نظرةً على خطة عملك والافتراضات التي وضعتها أثناء إعدادها.

- هل احتفظت بقائمة من الافتراضات؟
 - هل حدثت افتراضاتك بعد أن أظهرت البيانات والمعلومات الجديدة خطأ الافتراضات الأولية؟
 - هل حددت الجداول الزمنية في خطة عملك؟
 - هل قيمت المخاطر تقييماً كاملاً ولديك خطط تخفيف لمعالجتها؟
- تُعد هذه أسئلةً أساسيةً يجب مراعاتها قبل الإطلاق. أما مع انطلاق مشروعك، فعليك مراجعة افتراضاتك والمعالم المسطرة، وذلك بالإجابة عما يلي:
- هل ما زالت افتراضاتك واقعية؟
 - هل يسير مشروعك وفق المعالم المسطرة؟
 - هل أنت بحاجة إلى النظر في أي تغييرات حدثت في الصناعة التي تُخطط للدخول فيها؟ هل تغيرت المنافسة؟ هل هناك لوائح جديدة؟

يوفر تتبُّع أي تغييرات، وموزنتها بافتراضاتك السابقة، فرصةً لإعادة النظر فيما إذا كان من الضروري إدخال تعديلات على خطتك، وافترضاتك، ومعالمك، بعد بدئك لمشروعك. إذ من المهم العودة إلى خطة عملك والتفكير فيما ستفعله إذا كانت افتراضاتك غير صحيحة، لذلك إذا لم تتحقق معالمك الرئيسية، فيمكنك تجنب مشكلة تصعيد الالتزام.

يصف مفهوم تصعيد الالتزام Escalation of commitment الحالة التي يشعر فيها رائد الأعمال بالالتزام الشديد بخطة العمل، حتى ينتهي به المطاف إلى فقدان نظرة واضحة حول حقيقة ما يحدث للمشروع. وهو ما ينجر عنه تجاهله لعلامات الخطر، وإيمانه بأنه إذا عمل بجدية أكبر، أو ضخ مزيداً من المال في المشروع، فبإمكانه إجبار المشروع على النجاح. حيث يزيد عناده مع كل قرار خاطئ مبني على نظرة عمياء من تهديد المشروع أكثر، فيصبح بحاجة إلى اتخاذ قرار جديد لا بد أن يكون خطأً لخطأ الأول، مع استمرار النظرة العمياء.

يخالف تصعيد الالتزام فكرة التحول التي ذكرنا أهميتها في الفصل العاشر، فالتحول في عالم ريادة الأعمال هو الرد الأنسب حين يدرك رائد الأعمال أن طريقته، أو مقارنته، أو عملياته، أو حتى فكرته الأصلية، لا تؤتي نتيجة. وهو النقطة التي يدرك فيها رواد الأعمال أنهم بحاجة إلى التغيير.

15.2.1 التحيزات المعرفية ومؤشرات المشكلة

هناك خط رفيع بين الإيمان بقدرات الفرد وقيمة المشروع، وبين اعتماد نظرة تتجاهل المعلومات، أو النتائج الجديدة. فغالبًا ما يحتاج رواد الأعمال إلى مجابهة النقد والتحديات، حيث تتجاوز ثقتهم بالفرصة، وقدرتهم على إنشاء مشروع ناجح كل الانتقادات، لكن يكون ثمة خطر واضح في عدم الاستماع إلى المعلومات الجديدة، وتجاهل إعادة تقييم نظرة رائد الأعمال لتجنب تحيزه لفكرته. كما يكون ثمة خطر أيضًا في عدم الاستماع إلى المعلومات الجديدة وإعادة تقييم منظور الفرد لتجنب التحيز. فوفقًا لكوسيت Cossette، في مراجعة خمسة وعشرين ورقة تجريبية حول الاستدلال والتحيزات المعرفية لرواد الأعمال، فالثقة المفرطة والتفاؤل هما أهم تحيزين يساهمان في فشل رائد الأعمال في إدراك الحاجة إلى تغيير أو إنهاء المشروع، يليهما كل من تحيزات قانون الأعداد الصغيرة، وهم السيطرة، ومغالطة التخطيط، وتصعيد الالتزام، والوضع الراهن، والإدراك المتأخر⁽⁴⁾، كما يظهر الشكل الآتي. ولتجنب ضياع فرصة الخروج من المشروع عندما يكون ذلك ضروريًا، يمكننا تحديد نقاط أمان من الفشل Fail-safe points في خطة العمل. فهذه هي النقاط التي تدفع صاحب المشروع إلى التفكير في الإجراءات اللازمة لإعادة المشروع إلى وضع مناسب، وما إذا كان هذا الإجراء معقولاً وممكنًا. وقد يؤدي تحديد هذه النقاط، وإنشاء خطط للطوارئ قبل بدء المشروع، إلى منع صاحب المشروع من الوقوع في شرك هذه التحيزات.



هذه التحيزات المعروضة في الصورة مناطق يمكنها المساهمة في فشل المشروع، حيث يضمن إدراك هذه التحيزات عودة رائد الأعمال إلى الواقعية.

- **تحيز قانون الأعداد الصغيرة:** ويشير إلى أن السوق المستهدف ليس كبيرًا بما يكفي، أو إلى الفشل في جذب سوق مستهدف أكبر.
 - **تحيز وهم السيطرة:** يشير إلى اعتقاد صاحب المشروع أنه يستطيع إجبار السوق على إدراك أن مشروعه هو الأفضل، أو أن المثابرة الإضافية ستؤدي إلى نتائج إيجابية.
 - **تحيز مغالطة التخطيط:** تعني نمط إنشاء خطة عمل مفرطة التفاؤل. وأشار غيش Gish إلى أن الهدف من تخطيط الأعمال هو تقديم قرارات وتوقعات واقعية. ومع ذلك تشير الأبحاث إلى أن الثقة في الخطة تضع رواد الأعمال في موقف يؤمنون فيه بأن خططهم دقيقة، وهو مما يتسبب في اعتقاد متزايد بأن المشروع سينجح، في حين أن خطة العمل في الواقع مفرطة في التفاؤل⁽⁵⁾.
 - **التحيز للوضع الراهن:** هو ميل للإشارة إلى سلوك سابق، أو معلومات قديمة على أنها عادة دائمة. حيث قد يمنع هذا التحيز رائد الأعمال من إدراك أن هناك حاجةً إلى تحول أو إجراء جديد، بدلاً من الاستمرار في اتباع الوضع الراهن.
 - **تحيز "فوات الأوان":** هو الاعتقاد بعد فوات الأوان، بأن الفعل أو الحدث كان يمكن التنبؤ به، في حين أنه في الواقع كان هناك القليل من الدلائل على وقوع حدث ما.
- كما ترى، فإن العديد من هذه المشاكل مرتبطة بغطرسة Hubris صاحب المشروع. أو على الأقل بإيمانه القوي بالنفس، وثقته المفرطة في قدرته على التأثير في نتائج قراراته، بالرغم من امتلاك عوامل أخرى لتأثير أكبر. بصرف النظر عن هذه التحديات، نذكر من مؤشرات المشاكل الرئيسية الأخرى عدم كفاية الأموال المتاحة. فمعدل الاستنفاد Burn rate هو المعدل الذي ينفق فيه المشروع، النقد المتاح اللازم للحفاظ على العمل. وتحصل المشكلة عندما يكون الإنفاق أكبر من المداخيل. (راجع [معدل الاستنفاد في المبحث الرابع من الفصل التاسع](#))، وذلك بسبب غياب أنظمة المراقبة، وكذا الهدر المفرط في التصنيع، والتكاسل في جمع المدفوعات، وانخفاض معدل دوران المخزون، مما يؤدي إلى تجمع النفائات خاصةً في المنتجات سريعة التلف.
- قد يؤدي التضارب بين رغبات السوق المستهدفة، والمنتج، أو الخدمة المقدمة، إلى خلق تحديات أيضًا، مثل: التسعير غير الصحيح للمنتج، أو عدم امتلاك الموهبة المناسبة في فريقك أو موظفيك. ومع ذلك فالتخطيط للنجاح فقط قد يكون أكبر مشكلة يواجهها رائد الأعمال. ولهذا يُعد امتلاك عقل متفتح مسهلًا لاستغلال الفرص التي يحيد فيها المشروع عن الخطة الأساسية، لتنفيذ التحول أو إعادة التخطيط بدل المعاندة، والاستمرار مغمض العينين في طريق الفشل.

15.2.2 صنع القرار للتغلب على التحديات

لنلق نظرةً على كيفية إعادة تقييم المشروع، والنظر في التغييرات الممكنة لتجهيزه لمستقبل مختلف عما كان عليه التصور الأولي. ولنأخذ في مسعانا هذا مثالاً حيًا من قصة حياة رائدة الأعمال ستايسي ماديسون

Stacy Madison صاحبة ستايسي بيتزا تشيبس Stacy Pita Chips، حيث كانت ستايسي تمتلك خلفيةً في العمل الاجتماعي، لكنها لم تكن راضية عن اختيارها الوظيفي، لذلك قررت فتح عربة طعام في وسط مدينة بوسطن، وكاد نجاحها يكون سبب فشلها، إذ امتدت طوابير العملاء المنتظرين أمام عربة طعامها، ما جعل الانتظار سببًا لتذمر العملاء، وعدم رضاهم. ولهذا ناقشت ماديسون وفريقها أفكارًا حول ما يجب فعله للعملاء الذين سئموا الانتظار في الطابور. وخرجوا بفكرة تقطيع الخبز إلى شرائح بحجم الرقائق، وخبزه بزيوت الزيتون، ثم تسليم رقائق الخبز تلك للعملاء المنتظرين في الطابور. أحب العملاء رقائق الخبز وصاروا يطلبونها كلما وصلوا إلى نافذة عربة الطعام، ليشرح لهم فريق العمل أنها غير مطروحة للبيع، وما كانت إلا تصبيرًا لجوع العملاء المنتظرين، ريثما يصل دورهم. ولكن بعد تكرار الطلب عليها، أعادت ماديسون تقييم عملها في مجال السندويشات، وتأمّلت فكرة العمل في رقائق الخبز. والشاهد من هذا المثال هو نجاح ماديسون بعد تحولها إلى صناعة الرقائق، حيث باعت شركتها الخاصة إلى فريتو-لاي Frito-Lay مقابل 65 مليون دولار⁽⁶⁾. والغرض من هذا المثال هو أن تتذكّر الحفاظ على انفتاح عقلك بعد بدء مشروعك، لئلا تُفوت فرصة التعرف على الأنماط غير المتوقعة، والمعلومات الجديدة التي قد تفودك في اتجاه مختلف عن نيتك الأصلية، وخطتك الأولى.

١. تحديات تغيير الموظفين

من بين مجالات المشاكل المحتملة في مشروع جديد هي فريق ريادة الأعمال، والأشخاص الأصليون فيه، والحاجة إلى تغييرات الموظفين داخل الفريق.

- من أين أتى الأشخاص في فريق بدء التشغيل؟ هل بعضهم أصدقاء قدامى، أو أفراد من العائلة؟
- ما هي المهارات أو المعرفة التي يجلبونها إلى المشروع؟ وهل تتوافق مع احتياجات المشروع؟
- والأهم من ذلك، هل هم أفضل مورد لأداء دورهم بمجرد بدء المشروع وتشغيله؟

توضح الإجابة على هذه الأسئلة ما إذا كان أعضاء الفريق مناسبين للمشروع بمرور الوقت.

يقدم فريق البدء، الحماس والأفكار التي ساعدت في تحديد وصياغة المشروع الجديد المحتمل. كما قد يساهمون أيضًا بالأفكار، والمحتوى في بناء خطة العمل. ولكن مع مرور الوقت، ستتغير احتياجات المشروع، وهذا يستوجب إدراك رائد الأعمال للحاجة أيضًا إلى تغييرات في المهارات، ما يعني تغييرات داخل فريق العمل، وفهم أن هذا جزء من إدارة المشروع المتنامي.

يفرض السعي نحو النجاح إلى توافق الفريق والموظفين مع احتياجات المشروع. إذ يبدأ رواد الأعمال أعمالهم أحيانًا مع أشخاص يتفوقون على أن الفكرة سليمة، وأن الفرصة موجودة وتستحق الدعم. ولكن قد لا يمتلك هؤلاء الأشخاص المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لدعم المشروع أثناء نموه. وفي كثير من الأحيان، نشارك نفس المهارات والاهتمامات مع أصدقائنا وأفراد عائلتنا، وهذا يعني أنه قد يكون لدينا مشروع يوظف العديد من الأشخاص الذين لديهم نفس مجموعات المهارات، أو قد يكون لدينا انفصال بين ما احتاجه المشروع سابقًا، وبين ما يحتاجه حاليًا.

هناك مشكلة أخرى تتعلق بالموظفين، وهي اكتشاف تصرفات غير أخلاقية تنتهك ميثاق السلوك. فوفقًا لاستطلاع أخلاقيات العمل الوطني للقوى العاملة الأمريكية في تقريرهم لعام 2014، فـ 60 % من سوء السلوك المبلغ عنه شمل شخصًا يتمتع بسلطة إدارية⁽⁷⁾. حيث تنبهنا هذه النتائج إلى أهمية إنشاء ميثاق سلوك يتوافق مع القيم اللازمة لدعم نجاح المنظمة. فعندما يشعر رائد الأعمال بالرغبة في التصرف لا أخلاقيًا إما لجلب عمل جديد، أو تقليل الإجهاد المالي على شركته، أو أي سبب آخر، تكون الإجراءات غير الأخلاقية وقتها مغرية للغاية. وبما أن 60 % من التصرفات غير الأخلاقية تحدث على المستوى الإداري، فهذا أمر يجب أن يُعَد دليلاً على الحاجة إلى التفكير استباقياً في كيفية تجنب هذا الموقف الخطير. ويشجع التقرير نفسه على معالجة المشكلات المحتملة من خلال اعتماد سياسة ترفض كلياً التسامح مع السلوكات التعسفية، والكذب، والتمييز، والتحرش. تشير إحدى النتائج المثيرة للاهتمام إلى ندرة السلوكات الفاضحة التي تخالف القواعد مخالفةً صارخة، فيما يشجع السلوك المستمر والمتواصل، مثل: الاستغلال، أو التخويف، وهو الأكثر انتشاراً⁽⁸⁾. تعكس هذه النتيجة مناقشتنا السابقة حول أهمية خلق الثقافة المناسبة. فإذا كان السلوك غير المرغوب فيه سائداً، فقد يشير هذا إلى أن الثقافة السائدة في محيط العمل تدعم هذا السلوك، كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أن "معدل تكرار سوء السلوك يعكس قوة الثقافة الأخلاقية للشركة"، مشيرةً إلى أن "60 % من سوء السلوك المرتكب في الشركات ذات الثقافة الأخلاقية القوية كان حدثاً وحيداً"، وأن تكرار الأعمال غير الأخلاقية ارتفع مع تراجع ثقافة الأخلاق⁽⁹⁾.

يقدم هذا التقرير توصيات لتشجيع السلوك الأخلاقي نذكرها في الشكل أدناه.

سياسات وعمليات تشجع على التصرف الأخلاقي	
✘	الحفاظ على الالتزام بالأخلاقيات وبرامج الامتثال، والسعي وراء قيادة المجال.
✘	التركيز على جهود تقوية الموظفين، وتعزيز التزامهم بالشركة ونجاحها طويل الأمد.
✘	تطوير برامج مستمرة وهياكل لمراقبة التصرفات المرفوضة داخل الشركة.
✘	تطوير مبادرات لمعالجة أكثر أنواع التصرفات الخاطئة انتشاراً.
✘	تثقيف العمال حول قانون دود فرانك، والقوانين الأخرى المشجعة على كشف الفساد، وحمايتهم من الانتقام.
المصدر: مبادرة الأخلاقيات والامتثال، من "الاستطلاع الوطني لأخلاقيات العمل" ٢٠١٤ http://ethics.org/research/nbes	

توضح مبادرة الأخلاقيات والامتثال من "الاستطلاع الوطني لأخلاقيات العمل" سياسات وعمليات تشجع السلوك الأخلاقي.

تُعد الأخلاق وتوافق الموظفين مع النمو، والنجاح المستقبلي للمشروع، أسباباً هامةً لإعادة تقييم فريق ريادة الأعمال والموظفين. وتُعد المحادثات الصريحة مطلوبةً لحماية النجاح المستقبلي للمشروع، واتخاذ أفضل القرارات لدعم هذا النجاح. حيث يجب معالجة التحديات الأخلاقية معالجةً سريعة، بل واستباقيةً لتجنب الانجرار إلى أزمة كان يمكن تلاقيها بخلق ثقافة وقواعد سلوك أفضل.

ب. تحديات الموظفين والنمو

قبل البدء في المشروع، يجب على فريق الشركة الناشئة طرح السؤالين التاليين:

- ماذا يحدث إذا حققنا نجاحًا هائلًا؟
- ماذا يحدث إذا فشلنا فشلًا رهيبًا؟

الغرض من هذين السؤالين، هو النظر في كيفية حل الموارد والديون قبل بدء المشروع في الحصول على تلك الموارد أو استخدامها، فإذا ساعدك صديق أو قريب بالسماح لك باستخدام غرفة في منزله لاجتماعات التخطيط، ووفر لك الطعام أثناء تلك الاجتماعات، فهل له نصيب من المشروع؟ إذا نجح مشروعك نجاحًا هائلًا، فقد يعتقد أن من حقه الحصول على مكافأة مالية مقابل إسهاماته.

النقطة المهمة التي يجب أخذها بالحسبان، هي أن الناس غالبًا ما يتغيرون عندما يكون هناك الكثير من المال، أو عندما يكون المشروع على حافة الكارثة. ولذا يوفر التخطيط لكلا الحالتين إطارًا لفريق ريادة الأعمال للنظر في توقعاتهم، وتوقعات الأشخاص الآخرين المشاركين في المشروع قبل تحقق إحدى الحالتين.

يجب أن تتناول هذه المناقشة أيضًا الطريقة المتفق عليها لاتخاذ قرارات شخصية صعبة:

- هل توجد حزمة نهاية الخدمة؟ ومن الذي يحق له الحصول على تلك المكافأة؟
- هل يُستثنى خروج الموظفين، وحتى الأشخاص في فريق البدء، من التوقعات المستقبلية إذا كان المشروع ناجحًا؟
- إذا كان مصدر التمويل يتضمن التزامات تعاقدية، فكيف يُحل التخلي عن عضو من فريق بدء التشغيل؟
- إذا دخل أعضاء فريق أو موظفون جدد، فهل يتقاضون رواتب؟ أم أن بعض المناصب تتلقى جزءًا من رأس المال والمكاسب المالية عند حصاد المشروع؟

قد تحافظ على العلاقات إذا عالجت هذه الأسئلة قبل بدء المشروع من خلال التصريح الواضح، والموافقة على هذه القرارات الحساسة التي قد تحمل عواقب طويلة الأجل. وعند النظر في هذه الأسئلة، وإدراك كيفية تغير حاجة المشروع في المستقبل، فقد ترغب في إعادة النظر في اتفاقية المؤسسين لأجل توضيحها، أو توفيقها مع أية معلومات، أو مخاوف جديدة تنشأ في مرحلة البدء.

ج. نقص المبيعات وتحديات قاعدة العملاء

ربما تكون خيبة الأمل الأكبر هي إكمال الفريق الريادي للتخطيط المسبق، وتلقيه للتمويل، وافتتاحه لمشروع للعمل، فقط ليكتشف أن المبيعات لم تتحقق، فلا يندفع السوق المستهدف إلى المحل، ولا الموقع الإلكتروني لشراء المنتج أو الخدمة. وهناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث ذلك، حيث قد يساهم تعددها في جعل إيجاد حل لها أمرًا صعبًا. لهذا فأول إجراء، يتمثل في جمع الفريق معًا لمناقشة الأسباب

المحتملة لعدم تحقيق المبيعات المتوقعة، حيث قد ينتج هذا عن التسويق غير الكافي، أو استهداف السوق، أو الجمهور الخطأ، أو اختيار نظام التوزيع الخاطئ، أو توصيل الرسالة، أو المنفعة الخاطئة ضمن خطة التسويق؛ أو ربما نقص التدريب لموظفي المبيعات، أو المستجيبين الأوائل الذين يديرون علاقة العميل بالمشروع.

يُعد تحديد المشكلة أحد الحلول التي يجب مراعاتها، ومن الأدوات التي تساعد في تحديد المشكلة ما يُعرف بالعصف الذهني Brainstorming، وإنشاء خرائط ذهنية، وإجراء أبحاث إضافية. يوفر العصف الذهني التدفق الحر للأفكار لمزيد من الاستكشاف والتحليل. وأهم جزء في العصف الذهني هو عدم الحكم على أي أفكار. فكلما زاد عدد الأفكار المشتركة، زادت احتمالية تحديد المشكلة؛ أما الخريطة الذهنية فتنتقل إلى نهج مختلف لاكتساب منظور جديد للتفكير في المشكلة، حيث تحتوي الخريطة الذهنية على مركز يوضح المشكلة، مثل نقص المبيعات. بعد ذلك تُنشئ فروغاً تُحدد جميع الأسباب المحتملة لحدوث المشكلة، مثل: استهداف السوق الخطأ، أو رسالة التسويق الخاطئة. بعدها تنشئ فروغاً منبثقةً عن فروع المستوى الأول هذه، ويساهم تضمين الصور والرسوم البيانية الملونة في العملية.

يُعد الهدف من إنشاء خريطة ذهنية أن تكون مبدعاً في استكشاف المشكلة Exploring the problem بدلاً من التركيز على محاولة الوصول إلى حل واحد؛ أما العناصر المرئية فتساعد العقل على التفكير تفكيراً خلافاً.

بعد إنشاء الخريطة الذهنية، خذ استراحةً من التفكير في المشكلة. وبالرغم من أن هذا يبدو غريباً، غير أن عملية التركيز على إنشاء خريطة ذهنية تنبه عقلك إلى أن هذه مشكلة مهمة، وبينما تبتعد عن المشكلة، لا يزال عقلك يفكر فيها، ولكن على مستوى ضعيف. وهذا يزيد من فرصة استكشاف المشكلة استكشافاً أفضل.



مثال عن خريطة ذهنية. يمكن إنشاء الخرائط الذهنية لرفع الإبداع في كل من فهم الموضوع والمشكلة من جهة، وفي اكتشاف الارتباطات من جهة أخرى.

يُعد كل من العصف الذهني والخريطة الذهنية، أدوات ممتازة تؤدي إلى إجراء المزيد من الأبحاث. وبعد الانتهاء من العصف الذهني ورسم الخرائط الذهنية، يجب أن يكون لديك فهم أفضل للمشكلة، وصورة واضحة للموضوعات المطلوب البحث عنها، كما ستمتلك إدراكًا أكبر للطرائق الممكنة لاكتساب رؤى جديدة حول مشكلة نقص المبيعات أو قاعدة العملاء، مثل: الاستطلاعات، أو مجموعات التركيز، أو العينات المجانية. ويمكنك حتى العودة إلى العصف الذهني وإنشاء خريطة ذهنية حول هذه المنطقة المكتشفة حديثًا. ولربما تمتلك تعقيبات فعلية من العملاء تكشف نقطة تحول تأخذ المشروع إلى منحى جديد، مثلما فعلت ستايسي ماديسون عندما أقفلت عربة الطعام، وانتقلت إلى صناعة رقائق الخبز. ومن الحلول الأخرى لنقص المبيعات أو العملاء، نقترح استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للفت الانتباه إلى عملك، كما يمكنك تقديم حوافز قصيرة الأجل لتشجيع السوق المستهدف على التفاعل، أو تقديم ملاحظات حول منتجك.

هل أنت جاهز؟

الخريطة الذهنية

مارس العصف الذهني، أو رسم الخرائط الذهنية، من خلال تحديد المشكلة المحتملة التي قد يواجهها مشروعك. ضمن أربعة فروع على الأقل، وأربعة فروع فرعية في خريطة ذهنك، وبعد مراجعة الخريطة الذهنية المكتملة، حدّد على الأقل ثلاث طرائق يمكنك استخدامها للبحث في أهم موضوع اكتشفته من الخريطة الذهنية.

• هل كان هذا النشاط مفيدًا؟

• كيف يمكنك استخدام هذه الطريقة في المستقبل؟

15.3 طلب المساعدة أو الدعم

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- التعرف على موارد المساعدة.
- شرح الفوائد المنجرة عن طلب المساعدة.
- الموازنة بين الأدوات لتقرير النصيحة الواجب اتباعها.

لقد تعرفت على بعض التحديات في بدء المشروع وأنواع القرارات التي يجب على فريق ريادة الأعمال اتخاذها، بالإضافة إلى أهمية التعرّف على موجهتك مشكلة، أو شيئاً تجهله. حيث تكون مواجهة هذه المشكلات أسهل عندما تدرك أن طلب المساعدة يجب أن يكون جزءاً من العملية. نظراً للمجموعة الواسعة من المتغيرات التي ينطوي عليها بدء مشروع جديد، فليس من الممكن لرائد أعمال واحد الحصول على جميع الإجابات. لذا يُعد طلب المساعدة قراراً ذكياً، فهو يتماشى مع إدراك مدى تعقيد بدء وإدارة المشروع.

15.3.1 أنواع المساعدة

لحسن الحظ، هناك العديد من أنواع المساعدة المتاحة في مجال ريادة الأعمال، بدءاً من شبكة الأشخاص الخاصة بك، والمجموعات المحلية، والإقليمية، والوطنية، وحتى الدولية، فهي جميعاً متاحة لمساعدتك في سبر أغوار ريادة الأعمال.

يبدل فريق ريادة الأعمال في الوضع المثالي، الاستقصاء اللازم في سعيهم للحصول على التمويل (انظر [الفصل التاسع: التمويل الريادي والمحاسبة](#)). وبالنسبة لرواد الأعمال الذين يسعون للحصول على التمويل من خلال مستثمرين ملائكة، فالبحث حول ما يساهم به هؤلاء المستثمرون -بخلاف أموالهم-، يسلط الضوء على أهمية خبرة ومعرفة المستثمر الملاك مثل مساهم في نجاح المشروع⁽¹⁰⁾. بينما يركز العديد من رواد الأعمال حصراً، أو على الأقل تركيزاً أساسياً، على تلقي الأموال لبدء المشروع؛ فلا بد من اختيار المستثمر الملاك الخبير بمجال الصناعة، ونظام التوزيع المناسب، والتقنية، والمنتج، والسوق المستهدف، فكلها أمور ضرورية جداً من أجل نجاح المشروع.

لقد ناقشنا أهمية العثور على مستثمر ملاك ذي خلفية وخبرة في مجال مشابه لمشروعك، إذ لا يؤدي العثور على المستثمر الملائم إلى تلقي التمويل المطلوب فحسب، بل يوفر أيضاً الوصول إلى معرفة هذا الشخص، وإلى شبكته الشخصية. إذ يمتلك المستثمر الملاك المعرفة المتعلقة بمجال عملك، والسوق المستهدف، وسلسلة التوريد، وقنوات التوزيع. كما قد يوفر فوق كل هذا، بفضل شبكة الشخصية، متسعاً لاكتساب الأفكار الرئيسية، وطلب المشورة، ومناقشة الأفكار أو الحلول التي تفيد المشروع.

الشبكة الأساسية الأخرى، هي شبكة فريق ريادة الأعمال. وهي تشمل الأزواج، وأفراد الأسرة، وشركاء العمل، والزملاء، والمعارف، والأصدقاء. حيث يمكن لهؤلاء الأشخاص تقديم الأفكار والمعرفة من مجموعة متنوعة من

وجهات النظر والخلفيات، وكل ما يتطلبه الأمر للاتصال والتواصل للحصول على المساعدة، هو القدرة على بناء العلاقات، وإدراك أن طلب المساعدة يعكس النضج والحكمة.

عندما تدخل إلى شبكتك وتطلب المشورة، فكّر في كل شخص من منظور بناء علاقات طويل الأمد.

ضع في حسابك كيف يمكنك رد الجميل في وقت لاحق إذا طُلبت منك المساعدة، أو إعادة خبرتك إلى الأشخاص الذين تقصدهم للحصول على المساعدة. وأثناء عملك مع شبكتك، تتبّع اسم الشخص، ومحادثتك، وأي التزامات تعهدتها بها أثناء الاجتماع، فقد يكون الالتزام عبارة عن رسالة متابعة حول كيفية استخدامك للنصيحة، أو الرد على الطلب، أو إجراءً ستفعله لشخص آخر. ويساعد إنشاء شبكة رسمية، أو نظام اتصال في تطوير هذه الشبكة إلى منظور بناء علاقات، طويل الأمد.

احرص عند طلب المشورة، على احترام وقت الشخص الآخر، وهذا يعني تحديد نوع المساعدة التي تريد طلبها من الشخص بالضبط. فهل تطلب تعريفك بشخص آخر داخل شبكة ذلك الشخص؟ أو نصيحة حول حل مشكلة؟ أو الوصول إلى الموارد المادية؟ يُظهر أخذك لموعد مسبقاً احترامك للغير، كما هو الحال مع التحضير للاجتماع، وشرح كيفية استخدامك للنصيحة. تذكر أن تشكر الشخص وتُطلععه عما حدث جراء استخدام النصيحة.

تشمل أنواع المساعدة التي يمكن تقديمها من خلال التواصل ما يلي:

- نصيحة أو معلومات.
- الوصول إلى شبكات الآخرين.
- الوصول إلى الموارد المالية.
- خدمات الأعمال، مثل: الدعم القانوني، أو المحاسبي، أو الإداري.
- الموارد المادية، مثل: الأرض، أو المباني، أو المعدات.

من مصادر الدعم المجانية الأخرى في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، نذكر مدربي دورات الأعمال، وملاك الأعمال الآخرين، والمنظمات، مثل: سكور SCORE، والموارد الموجودة في إدارة الأعمال الصغيرة SBA. حيث تُقدّم هاتان المنظمتان مستشارين موجهين، وورشات عمل، ومساعدات أخرى لدعم نجاح الأعمال الصغيرة.

رابط للتعلم

شاهد هذا المقطع الذي يشرح مختلف الخدمات التي تقدّمها إدارة الأعمال الصغيرة، للتعرف على الموارد اللازمة لدعم مشروعك.

تُقدّم معظم الولايات في و.م.أ مساعدةً لبدء الأعمال التجارية الصغيرة، والتي يمكن العثور عليها، من خلال البحث في الإنترنت عن المساعدة التي تراها كل ولاية في بدء عمل تجاري. وبالإضافة إلى ذلك، فغالبًا ما تكون

هناك مجموعات لقاء محلية، ومساعدة مدعومة من المجتمع لمساعدتك في بدء عملك. قد تجد أيضًا مجموعة دعم افتراضية تقدم المشورة من مجموعة متنوعة من أصحاب الأعمال المحتملين.

قد يوفر مصدر المساعدة المدفوع، الوقت، والمال، والهم، عن فريق رواد الأعمال. وعند اختيار محام، ابحث عن محام لديه خبرة في المشاريع الريادية المشابهة لك. تتضمن الموارد التي تساعدك في العثور على محام مراجعة شبكتك، أو مستثمر ملاك للحصول على توصية، أو الاتصال بالفرع المحلي لنقابة المحامين الأمريكية، حيث تمتلك معظم الولايات دليلًا عبر الإنترنت للمحامين الأعضاء المحليين الذي يمكنك استخدامه للبحث عن محام يناسب احتياجاتك مشروعك. وبمجرد تحديد محام، ابحث عن أفضل طريقة لدفع هذه الخدمات. تتضمن بعض الاحتمالات رسوم التجنيب الشهرية، أو الدفع مقابل خدمات معينة، أو الدفع بالساعة مقابل العمل المنجز.

وتشمل الخدمات المدفوعة الأخرى مجالات المحاسبة، وإعداد التقارير الضريبية، وإدارة الموارد البشرية.

يستغرق فتح وإدارة الأعمال التجارية وقتًا، لذا فقد يوفر عنك تعيين محاسب محترف مسؤولية إعداد البيانات المالية الشهرية، والتقارير الضريبية، بالإضافة إلى تزويدك بالوقت اللازم لتطوير مشروعك إلى مشروع تجاري ناجح.

15.3.2 تطوير نظام الدعم

قد يسعى بعض رواد الأعمال للعمل مع خدمة حاضنة محلية. إذ توفر مجموعات المجتمع الحاضنة هذه موقعًا ماديًا لتوفير مساحة عمل، بالإضافة إلى فرصة للتفاعل مع مالكي وفريق شركات ناشئة أخرى، كما يمكن لفرصة التواجد في مساحة مشتركة مع رواد الأعمال الآخرين الملهمين أن تخلق الحماسة، وتشارك الأفكار، وفرصة لمناقشة التحديات. كما يُحتمل أن ينتج عنها تعاون بين مشروعك ومشروع آخر.

تقدم شركات، مثل: واي كومبينيتور Y Combinator في وادي السيليكون، وتيك ستارز Techstars في بولدر وكولورادو، مساعدةً فريدة لمشاريع الشركات الناشئة الجديد، وتُعد هذه الأنواع من المؤسسات كيانات مسرعة تهدف إلى تسريع عدد محدد من المشاريع الجديدة، من خلال مشاركة المعلومات، والتمويل الأولي بحصة صغيرة، وإقامة أحداث عروض تقديم رسمية للمستثمرين. تصعب عملية الاختيار قبول المشاريع في هذه المنظمات، ولكن بمجرد قبول مشروعك، فسيغدو أكثر مصداقيةً، ناهيك عن ثروة الاتصالات والمعلومات التي ستلتقها طوال التجربة.



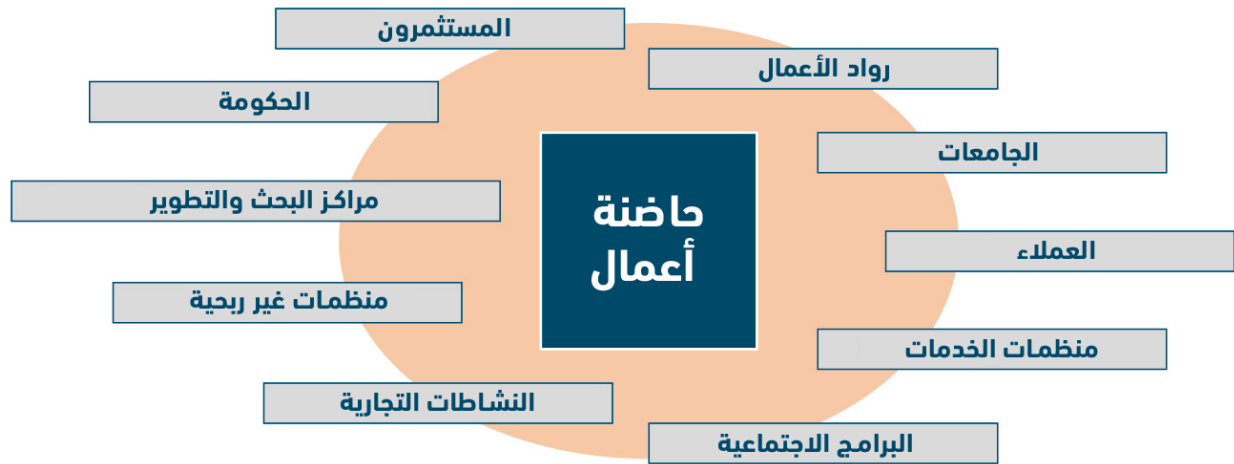
هذه التحيزات المعروضة في الصورة مناطق يمكنها المساهمة في فشل المشروع. وإدراك هذه التحيزات يضمن عودة رائد الأعمال إلى الواقعية.

حفظ الحقوق: تعديل على Max Levchin speaks to Startup School من Robert Scoble/Flickr، تحت

ترخيص CC BY 2.0

على الرغم من تقديم كل برنامج حضانة لمساعدة مختلفة، إلا أنه يمكن تصنيفها عمومًا حسب أنواع الدعم المحتمل توفرها من خلال هذه البرامج. تُركز بعض الحاضنات على جزء واحد من الصناعة، أو شريحة واحدة من المواهب أو الاهتمام. فقد تكون هناك حاضنة مخصصة فقط للشركات الناشئة في مجال التسويق مثلًا، وهنا قد تساعد الحاضنة في تقديم الدعم في مجالات التسويق المختلفة، مثل: التسويق الرقمي، أو التسويق بين الشركات، أو التسويق العالمي، أو التسويق الرياضي، أو إنشاء مقاطع الفيديو، أو مجالات أخرى بما يتناسب مع موضوع التسويق.

وتتبع الحاضنات غالبًا اهتمامات المجتمع القائمة فيه، والموارد المتاحة لها، كما تملك بعض المجتمعات رؤية تسعى إليها، وعلى خطاها تسير حاضناتها بما يتماشى أيضًا مع هذه الرؤية. فيما تُنشئ مجتمعات أخرى حاضنات حول الموارد المتاحة، مثل: الوصول إلى مجموعات محدّدة، وتلقي الدعم منها. يوضح الشكل أدناه مجموعة متنوعة من الأساليب المستخدمة في إنشاء الحاضنات. ويمكن دعم الحاضنة بمصدر أو اثنين من هذه المصادر، اعتمادًا على هدف الحاضنة.



هناك العديد من المساهمين المحتملين في برامج حضانة الأعمال.

أثناء بنائك لمجموعة الدعم الخاصة بك، قد ترغب في إنشاء مجموعة استشارية، وهي مجموعة رسمية من الأشخاص الذين يقدمون لك النصائح. وعند بناء مجموعتك الاستشارية، حدد الأشخاص الذين يُبدون اهتمامًا بمشروعك، وبفريقك. اختر الأشخاص ذوي الخبرة المرتبطة بمجال عملك، أو السوق المستهدف، أو نموذج عملك. واسع أيضًا إلى تشكيل مجموعة متنوعة من الأشخاص الذين يمكنهم تقديم رؤى تعكس خلفيات ومعرفة مختلفة. يوفر لك هذا التنوع في الخبرة والمعرفة أكبر قدر من النصائح، مما يؤدي إلى قراراتك الصعبة، ما هي النصيحة التي يجب اتباعها؟

15.3.3 تحديد النصيحة التي يجب اتباعها

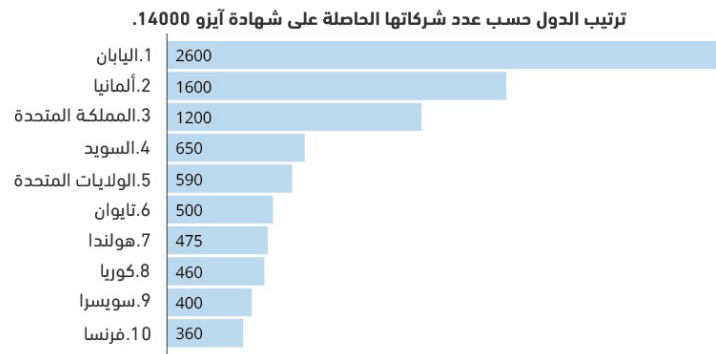
بمجرد حصولك على المشورة من مجموعة متنوعة من المصادر، كيف يمكنك تحديد التوصيات التي يجب اتباعها وأيها؟ يجب مراعاتها؟ وأيها تُستبعد؟ من أساليب تحديد "النوعية مقابل الكمية"، وتقييم نوع واحد أولاً.

- المعلومات النوعية معلومات مفاهيمية، ذات علاقة بالأفكار.
- أما المعلومات الكمية فهي معلومات إحصائية، أو عددية.

ويمكن لرائد الأعمال في كلا المجالين، النوعي والكمي إنشاء مواد مرئية لتوضيح المعلومات ودعم التحليل واتخاذ القرار. ويسلط العصف الذهني، والخرائط الذهنية اللذان ناقشناهما سابقاً -والموضّحان في الشكل الآتي- الضوء على الأنواع المختلفة من البيانات التي يمكنك العمل بها.



المعلومات النوعية = أفكار



المعلومات الكمية = معطيات

تساهم كل من المعلومات الكمية والنوعية في اتخاذ القرارات عبر الأفكار والأرقام.

هناك أداتان أخريان لفرز النصائح، وهما طريقة دلفي Delphi method، وتقنية المجموعة الاسمية Nominal Group، حيث يوفر كلاهما منهجيةً منظمةً يمكن تطبيقها لتقييم الأفكار.

فأما في طريقة دلفي، فنضع الأسئلة المفتوحة واسعة النطاق، والمتعلقة بالقرار الجاري معالجته في استبيان، ونرسله إلى المشاركين. وقد تُطلب مدخلات من مجموعتك الاستشارية، أو مجموعة أخرى مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالموضوع. وبمجرد ورود الردود، تُحدث الأسئلة لتتماشى تماشيًا أفضل مع المجموعة الأولى من الردود. ثم تُكرر العملية إلى أن تصل إلى فهم واضح لاستجابات المشاركين، لتُنشئ بعدها قائمةً بالخيارات الممكنة، وتطلب من كل مشارك ترتيب الخيارات. يمكنك بناءً على هذه النتائج إما ضبط القائمة بإسقاط العناصر ذات الترتيب المنخفض، أو تضيق الخيارات إلى خيارين أو ثلاثة خيارات إذا كانت النتائج مُرضية.



تعمل طريقة دلفي على تكرار العملية إلى أن يتحدّد اختيار بالإجماع.

وأما تقنية المجموعة الاسمية فتجري في مجموعة. يُعرّض فيها على المشاركين سؤال أو موضوع، ويكتبون ردودهم أو أفكارهم على بطاقة، دون إعلانهم عنها. حيث يجمع مدير الجلسة البطاقات بعد انتهاء الجميع من الكتابة، ويقرؤها على المجموعة حتى يتمكن الجميع من الاطلاع على مداخلات المشاركين. ثم يناقش المشاركون كل الأفكار. وبعد ذلك، يكتبون ردودهم مرةً أخرى، وتكرر العملية إلى حين حصول اتفاق على مجموعة قصيرة من الاختيارات. وعندها، يصوّت المشاركون على ترتيبها لانتقاء اختيار واحد.

على الرغم من أن هذه التقنيات والأدوات تستغرق وقتًا، إلا أن عملية التفكير من خلال كل قرار وإجراء محتمل، يساعد عقلك على التوقف مؤقتًا للتفكير، والتنبيه إلى أهمية القرار؛ إذ يسمح لك أخذ قسط من الراحة في هذه المرحلة، بمعالجة المعلومات -ربما أثناء المشي أو أخذ استراحة الغداء- في مرحلة ما، كما قد تشعر فجأة بمعرفة الإجابة الصحيحة.

يُعد أخذ الوقت لتقييم المشكلة والتفكير بعمق فيها، وفي النصائح، والحلول الممكنة، جزءًا مهمًا من عملية صنع القرار. ولا يقل أهمية عن ذلك، أن تتوقف مؤقتًا، وتستغرق وقتًا لتحديد قرار غير تفاعلي تشعر بالراحة تجاهه، مع الأخذ في الحسبان أن القرار الذي تتخذه قد يكون فريدًا، فقد لا يكون القرار الفعلي ضمن النصيحة التي تُقدمها لك مجموعة الدعم. وبصفتك رائد الأعمال الذي يتمثل هدفه في نجاح المشروع، فأنت مسؤول في النهاية عن القرار، لذا فإن كانت النصيحة المقدمة لا تبدو صحيحة، فاتخذ القرار المناسب، وتأكد من إبلاغ فريقك بهذا القرار.

15.4 والآن ماذا؟

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- تقييم الخطوات المحتملة التالية بعد الخروج من المشروع.
- شرح أدوار كل من الموجهين، والمستشارين، والأبطال.

اعتمادًا على تجربتك مثل رائد أعمال لأول مرة، ستكون أمامك مجموعة جديدة من الخيارات. حيث إذا استمتعت بالتجربة، وشعرت بالإثارة والحماس لأخذ فكرة من البداية وحتى الحصاد الناجح للمشروع، فقد ترغب في المشاركة في مشروع جديد آخر، بحيث تختار أن تصبح رائد أعمال متسلسل. ولعلك سترغب بعد كل هذا العمل، في قضاء بعض الوقت الطويل في السفر، أو مع العائلة، كما قد ترغب في التفكير في أفكار لرد الجميل لمجتمع ريادة الأعمال، أو أن تصبح رائد أعمال اجتماعيًا في مشروعك القادم. قد ترغب أيضًا في أخذ بعض أرباحك من الحصاد، وتصبح مستثمرًا ملاكًا. تعتمد هذه القرارات على خبرتك رائدًا للأعمال، والمال، والموارد غير الملموسة التي اكتسبتها من خلال حصاد المشروع. غالبًا ما يؤدي مرور رائد الأعمال بتجربة إيجابية، واكتسابه لقدر كبير من التعلم، وحصد أموال كثيرة؛ إلى أن يصبح موجهًا، أو مستشارًا، أو بطلًا لمشروع ريادي آخر. إذ يكفي هنا تفكيرك في كل الأشخاص الذين ساعدوك للوصول إلى ما أنت عليه اليوم، ورد الجميل الذي يضمن استمرار إنشاء رأس المال الاجتماعي Social capital، والذي يعبر عن النوايا الحسنة التي نخلقها من خلال رد الجميل للأفراد، والمنظمات، والمجتمعات.

15.4.1 الموجهون (أو المرشدون)

من دوافع الموجهين، أو المرشدين شعور الرضا الناتج عن مساعدة وتوجيه رواد الأعمال الآخرين من خلال تحديات بدء مشروعهم، وتنميته، وحصاده. ويمكن للموجهين المشاركة من خلال المنظمات الحكومية الرسمية، مثل: سكور SCORE، أو المنظمات المشابهة لـ واي كومبينيتر Y Combinator، أو من جانب داخلي مثل عضوية المجموعة الاستشارية. يقدم الموجهون المساعدة والمشورة بناءً على خبرتهم السابقة على أساس رائد أعمال، أو خبير محتوى في منطقة محدّدة بدقة، بحيث تتعلق بمنتج أو خدمة المشروع الجديد. ومن مجالات الخبرة المحدّدة نجد كلاً من: تسويق تقنية جديدة، أو حماية الملكية الفكرية، أو التسويق، أو مصادر التمويل لمشروع ريادة الأعمال الاجتماعية غير الربحي. مثلما يمكن أن يكون هناك توافق بين معرفة المستثمر الملاك ومهاراته لصالح المشروع الريادي، فيجب على الموجهين أيضًا البحث عن مشاريع، بحيث يمكنهم تقديم رؤى ومعرفة مهمة. عادةً ما يكون التوجيه بصفتك رائد أعمال سابق أكثر فائدةً عندما يكون هناك اهتمام بالفرصة وفريق ريادة الأعمال.

يُعد تحديد ما يمكن للموجه تقديمه بالضبط، وما يحتاجه فريق ريادة الأعمال، جزءًا مهمًا من هذه العلاقة. حيث يجب على كلا الطرفين مناقشة الالتزامات الزمنية والتوقعات، ويتطلب التوجيه التزامًا كبيرًا، كما قد

يشمل دعم الموضوعات المعقدة والقرارات الصعبة. وفي مقابل هذه المساعدة، يحصل الموجهون على الرضا، والتجديد، والنمو الشخصي، والعلاقات والصلات الجديدة، والشعور بالدوافع الخيرية.

هناك أيضًا مخاطر في تولي دور الموجه. ومنها تقديم المشورة التي يثبت لاحقًا أنها ضارة بالمشروع؛ ومنها أيضًا تقديم خيارات مقترحة يحسبها الفريق الريادي توجيهات، فيعمل بها دون مناقشتها؛ ويتعلق الخطر الثالث بالسرية، وموثيق عدم التنافس، فالأفكار الجديدة تولد أفكارًا إضافية، ومع تنقيح فريق العمل لفرصته ومشروعه، فسيرفض بعض الأفكار، وقد يخطر لك -كونك رائد أعمال سابقًا- إمكانية تطوير إحدى تلك الأفكار المرفوضة إلى مشروع ناجح. وهذا يضعك في تضارب مصالح بينك وبين المشروع الذي تحاول توجيهه.

بالإضافة إلى المساهمات التي يقدمها الموجه، وبسبب هذه المخاطر؛ تعتقد بعض المصادر أنه يجب حصول الموجه على تعويض مالي، مع الدخول في علاقة تعاقدية تعالج هذه المخاطر، وتشمل المدفوعات المالية المحتملة حقوق الملكية في المشروع، أو تقاسم الأرباح، أو رسوم الأتعاب.

15.4.2 المستشارون

قد ترغب في التفكير في دور آخر، وهو أن تصبح استشاريًا، وهو منصب أكثر رسميةً من منصب الموجه. بل يمكنك حتى إنشاء شركة استشارية خاصة، تركز على رواد الأعمال، مثل: السوق المستهدف، أو تحديد سوق مستهدف أضيق مثل شريحة داخل عالم ريادة الأعمال. وعند التفكير في بدء عمل استشاري خاص بك، فستشابه عملية بدء عملك مع العملية الريادية ذاتها؛ حيث سيكون عليك تحديد نقاط قوتك واهتماماتك، مع تحديد الاحتياجات الأخرى التي قد يقدرها السوق المستهدف، بعدها طور خطة عمل. يساهم العمل مثل مستشار في العودة إلى عالم ريادة الأعمال، ويوفر لك الاستمتاع بالمشاركة النشطة في المجالات التي تتفوق فيها، كما يعزز قيمتك المالية.

15.4.3 الأبطال

تُقدّم بريطانيا جائزة بطل العام لريادة الأعمال، تقديرًا لأهمية الحصول على الدعم لبدء مشروع جديد، وعلى الرغم من كونها جائزةً محددةً بموقع جغرافي، إلا أنها تحث على إدراك أهمية الدعم في دفع رائد الأعمال للنجاح. لهذا تشارك 170 دولة في أسبوع ريادة الأعمال بين 16 و23 نوفمبر سنويًا، كما تُبرز دول أخرى، مثل الجزائر، رواد الأعمال المبدعين، ومشاريعهم، إبرازًا كبيرًا على القنوات الوطنية، كما وتخصص لهذا فقرة خاصة في مسار الأخبار اليومية.

تعمل شبكة أبطال الشركات الناشئة The Startup Champions Network في الولايات المتحدة الأمريكية، في بولدر، بكولورادو، وهي ذاتها شركة ناشئة تدعم وترتبط رواد الأعمال الذين يبنون ويقودون التحالفات التي توفر الموارد وتطورها لرواد الأعمال. حيث تبحث شبكة أبطال الشركات الناشئة عن الأشخاص الذين يملكون تاريخًا من دعم ريادة الأعمال والابتكار داخل مجتمعاتهم، ويعترفون بمهارات التعاون ويمثلونها

في شخصهم، ويستمتعون بمساعدة الآخرين، ويعملون جيدًا مع الناس، ويتبنون التواضع، ويميلون إلى النشاط، ويركزون على الفرص⁽¹¹⁾.

بغض النظر عن اهتمامك بالانضمام إلى مجموعة أبطال رسمية، أو العمل منفردًا، فكونك بطلًا لتعزيز ومساعدة رائد أعمال آخر، يوفر لك النمو الشخصي، والرضا، ومكافأة المشاركة في مجتمع ريادة الأعمال؛ إذ تعكس العديد من الخصائص التي تطلبها شبكة أبطال الشركات الناشئة الأبحاث المتعلقة بالقادة الفعالين، كما يوجد في معظم الدول منظمات تدعم رواد الأعمال، بدءًا من تطوير خطة العمل، واتخاذ القرار، من خلال فرص رد الجميل إلى عالم ريادة الأعمال بأي صفة يرغب فيها الشخص. لذا خصص بضع الدقائق للبحث عن الفرص المتاحة في مجتمعك، وفكر في كيفية توافق مستقبلك مع هذه المنظمات.

تمنحك هذه الاختيارات بعض الأفكار حول ما قد ترغب في فعله الآن. فبعد حصادك لمشروعك، وبعد تذوق الإثارة في مراحل بدئه، وتنميته، وحصاده. ستكون لديك مجموعة جديدة من الخيارات التي يجب مراعاتها من أن تصبح رائد أعمال متسلسلاً، أو إضافة قيمة إلى النجاحات المحتملة لرائد أعمال آخر، أو أن تصبح رائد أعمال اجتماعيًا.

رائد أعمال في الميدان

حل قضايا الصحة العالمية

الجمعية الأمريكية لطب المناطق الحارة والنظافة ASTMH، وهي اختصار لـ The American Society of Tropical Medicine and Hygiene، هي أكبر منظمة علمية دولية مكرسة للحد من الأمراض المعدية الاستوائية، وتحسين الصحة العالمية⁽¹²⁾؛ إذ تنتقل أمراض، مثل: الملاريا، وحمى الضنك، وزيكا، عن طريق البعوض وتزايد وتيرتها. بحيث تقلل هذه الأمراض من جودة حياة الشخص المصاب، كما قد تؤثر على قدرته على كسب لقمة العيش. وقد تؤدي هذه الالام أيضًا إلى مضاعفات مؤلمة أخرى، وغيوبة، وحتى الموت من خلال الفشل الكلوي. وفقًا لـ ASTMH.

يعيش ما يقرب من نصف سكان العالم في مناطق معرضة لخطر الإصابة بالملاريا. وتوفر الخريطة في الشكل الآتي نظرةً حول مدى اتساع المنطقة المحتملة لانتشار الملاريا. حتى مع ملاحظة أن المناطق المظللة ذات اللون الأخضر الفاتح كانت في السابق ملوثة، فقد تكون هذه المناطق مرةً أخرى موبوءةً بالبعوض الحامل للملاريا. ومع ارتفاع درجة حرارة الكوكب، أصبحت الحشرات الحاملة للأمراض أكثر انتشارًا، ودخلت مناطق جغرافية لم توجد فيها من قبل هذه الأمراض الاستوائية.

اقرأ حول [أمراض المناطق المدارية الرئيسية](#) لمعرفة المزيد.

هل تناسبني ريادة الأعمال الاجتماعية ؟

كيف يمكن أن أساعد ؟

لم يسجل انتشار المالاريا انتشار جزئي للمالاريا انتشار كلي للمالاريا

هل تقدم هذه المشكلة فرصة ؟

بماذا يمكنك المساعدة في حل هذا المشكل العالمي؟ وما هي الحلول المحتملة التي قد تكون أيضًا فرصًا ريادية

15.5 توثيق الرحلة الريادية

ستتمكن بعد إتمام هذا المبحث من:

- فحص قيمة التدوين والتفكير.
- اختبار التفكير مثل عادة يومية.



يوفر تسجيل الأفكار والنشاطات فرصًا جديدةً للتعلم.

حفظ الحقوق: Journaling, من Vic/Flickr, تحت ترخيص CC BY 2.0

تفكر في رحلة تعلم ريادة الأعمال والغدو رائد أعمال:

- ما هي المعرفة الجديدة التي اكتسبتها عن عالم ريادة الأعمال؟
- ما الذي تعلمته عن اهتماماتك في أن تصبح رائد أعمال؟

يساعد اكتشاف اهتمامك بمجالات محدّدة، على إعلامك بفرص ريادة الأعمال المحتملة التي قد ترغب في متابعتها، وإعلامك بعمليات وإجراءات محدّدة، بحيث يمكنك التفوّق في مسعى ريادة الأعمال. ضع في حسابك كيف يمكنك إضافة قيمة إلى فريق ريادة الأعمال بصفتك عضوًا في الفريق، أو بصفتك مرشدًا، أو مستشارًا، أو بطلًا؛ بينما تعكس اهتماماتك، وأهدافك، وشغفك، ورغباتك.

15.5.1 قوة التدوين

يدعم التأمل النمو الشخصي من خلال تحديد الإجراءات التي نجحت بطريقة جيدة، والإجراءات التي لم تنجح كما هو مأمول. وقد تؤدي مذكورة مخصصة لتسجيل الأفكار، والتجارب، والدروس المستفادة اليومية، إلى أفكار مبهرة، إلى جانب تحديد أنماط في التفكير، والسلوكيات التي قد يكون من المفيد التعرف عليها، من أجل النمو الشخصي، والنمو مثل رائد أعمال.

نادرًا ما يمتلك الناس في الحياة اليومية الوقت أو التدريب ليكونوا واعين بأفعالهم، ويعرفون كيفية تفاعلهم مع الآخرين، أو كيف يتصرفون في المواقف المتنوعة التي تواجههم. لذا فقد تؤدي ممارسة التأمل اليومية إلى تحسين قدرتك على أن تكون يقظًا طوال اليوم، وأن تنمو من خلال تأملاتك المدونة.

الوعي هو "عيش اللحظة"، وإدراك البيئة المحيطة، والوعي بالأشخاص من حولنا، مع الاستماع إلى اتصالاتهم، وفهم مدى تعقيد رسائلهم. حيث يحركنا الوعي أو الإدراك من رد فعلنا على المواقف من منظورنا الشخصي، إلى وعي أكثر موضوعية، وهو ما يشبه إلى حد ما مشاهدة حياتك كما لو كنت متفرجًا. إذ يؤدي هذا التغيير في المنظور إلى الابتعاد عن الاستجابة للمواقف، ونحو فهم أوضح، وغير متحيز، وفهم مركز للموقف، مع إدراك فروقه الدقيقة. وكلما طورنا ممارسة اليقظة الذهنية هاته، أصبحنا أمهر في إدراك عواطفنا وأنماطنا، مما يزودنا بخيارات إضافية حول كيفية الاستجابة. فبدلاً من التصرف بطريقة معتادة أو تفاعلية، يمكننا التفكير في الاستجابات قبل أن نتفاعل. إذ التفكير هو الخطوة الأولى في تطوير هذه المهارة.

خذ بضع دقائق للتفكير في حياتك حتى هذه اللحظة. هل يمكنك تحديد المعالم، ونقاط القرار المهمة، وفهم سبب اتخاذك لهذه القرارات؟ التعود يوميًا على كتابة أفكارك حول اليوم، والتحديات التي واجهتك، وكيف استجبت لكل منها، وتتبع ما سار بطريقة جيدة، وما لم يكن كذلك، هو عملية التأمل. وبمرور الوقت، ستبدأ في رؤية أنماط في سلوكياتك. حيث يمنحك تحديد هذه الأنماط أو العادات، تحليلًا واضحًا حول طريقة تفكيرك، ومعالجتك للمعلومات، واتخاذ القرارات، والتفاعل معها. وحين تبدأ بملاحظة هذه الأنماط، سيمكنك تحليلها، وتحديد المفيد منها والضرار. فتركز على الأول، وتستبدل بالثاني أنماطًا أفضل، كما يمكنك تدوين الأنماط الجديدة التي تريد تطويرها مثل هدف في دفتر يومياتك.

قد يبدو هذا النوع من نشاط كتابة اليوميات عملاً مزدحمًا، أو قد تعتقد أنه ليس لديك وقت للتأمل. إذا كان هذا هو ما تشعر به، فحاول اتباع هذه النصيحة لمدة أسبوعين ثم أعِد النظر، أو أجرِ بحثًا بنفسك للعثور على مقالات تفند فائدة التأمل؛ إذ ستجد عوض ذلك مجموعة كبيرة من الأبحاث التي تدعم التأمل، وتذكر من فوائده:

- التعلم من الأخطاء.
- اكتشاف رؤى وأفكار جديدة.
- زيادة في السعادة والرضا عن الحياة والعلاقات.

- زيادة اليقظة الذهنية.
- زيادة فهم الذات مما يؤدي إلى الشعور بمزيد من القوة لاختيار كيفية تفاعل المرء مع العالم.
- الشعور بموقف القوة لا موقف الضحية⁽¹³⁾⁽¹⁴⁾⁽¹⁵⁾.

15.5.2 أثر التأمل

لاحظت فرانثيسكا جينو وبراڠلي ستاتس أربع فئات تعيق النجاح:

- التحيزات التي تجعل الناس يركزون كثيرًا على النجاح.
- اتخاذ الإجراءات بسرعة كبيرة جدًا.
- المبالغة في محاولة التأقلم.
- الاعتماد كثيرًا على الخبراء⁽¹⁶⁾.

وتتمثل وجهة نظرهما في أن التركيز على العمل والنجاح قد يعيق تحقيق النجاح، أو حتى معرفة شكل النجاح. وقد حدّد بحثهما التحديات المتعلقة بفئة التركيز على النجاح، إذ تشمل التحديات الثلاثة الأولى المتعلقة بالتحيز نحو النجاح Bias toward success كلاً من:

- الخوف من الفشل.
- العقلية الثابتة.
- الاعتماد المفرط على الأداء السابق.

وهي موضوعات ناقشناها سابقًا كونها تُعدّ عوائقًا أمام نجاح فريق ريادة الأعمال وإدراكه للحاجة للتكيف⁽¹⁷⁾.

أما في تحيزات الإجراءات فقد حدّدنا تحديين هما الإرهاق وقلة التأمل. إذ يمنع الإرهاق رواد الأعمال من المساهمة بمستوى عالٍ -أو حتى عادي- من الأداء. فيما يُقلّل الافتقار إلى التأمل من الأداء بنسبة 20%⁽¹⁸⁾.

وفي تحيز المبالغة في محاولة التأقلم، يذكران تحديين هما الاعتقاد بالحاجة إلى التأقلم أصلاً، وعدم الاعتماد على نقاط القوة⁽¹⁹⁾؛ إذ يتواجد الضغط لمماثلة الآخرين طوال حياتنا، فقد تعلمنا الوقوف في طابور لدخول الروضة، أو الملعب، أو المقهى حتى، كما تعلمنا رفع أيدينا لطرح سؤال أو تقديم إجابة. وهذه الممارسات الداعية إلى مشابهة الآخرين منطقية تمامًا في بعض المواقف، لكننا نحتاج أيضًا إلى الشعور بالراحة في اتباع مسار أو نهج مختلف لعيش حياتنا، وهنا يمكن للتأمل أن يساعد رواد الأعمال في التعرف على الوقت الذي يشعرون فيه بالضغط للتأقلم مع الآخرين من خلال وعي أقرب للأفكار والمشاعر الداخلية، إذ غالبًا ما يؤدي الوعي المتزايد بأفكارنا ومشاعرنا إلى مزيد من الثقة في التعبير عن أفكارنا، كما يساهم اتباع هذه العملية أيضًا في التعرف على نقاط قوتك.

كما ذكرنا بالنهاية تحديين أيضًا في التحيز تجاه الخبراء، وهما النظرة الضيقة لمعنى الخبرة، وتحجيم مشاركة الموظفين في القرارات؛ إذ يمكن أن يؤدي الاعتماد على الخبراء، إلى وضع يأخذ فيه رائد الأعمال معلوماته وقراراته من شخص قد يكون خبيرًا، لكنه غير مدرك لتعقيدات المشروع وخصوصياته؛ كما قد يقدم هذا الخبير نصائحًا وأنماطًا نجحت في شركات أخرى، لكنها قد لا تكون الأنسب لمشروع رائد الأعمال. بالإضافة إلى أن إشراك الموظفين العاملين في الميدان في المناقشات واتخاذ القرارات يزود رائد الأعمال بوجهات نظر وأفكار متعددة تستحق التأمل.

أثناء بناء عادة التأمل في حياتك، وحتى داخل مشروعك، ضع في حسابك كيف تُوَطر التحديات المذكورة هنا تأملاتك.

- هل اتخذت قرارات لأنك أردت التأقلم؟
- هل لديك أنت وفريقك تعريف ضيق للخبرة؟
- هل أعطاك شخص ما فكرةً أساسيةً تجاهلت عنها لأن هذا الشخص لم يناسب صورتك مثل خبير أو شخص مطلع؟
- هل تُشرك الأشخاص المناسبين في المناقشات؟

15.5.3 توثيق رحلتك

مثل جزء من نشاطك التأملي، هناك فائدة أخرى تتمثل في توثيق رحلتك. فإذا كنت قد حددت فرصةً، أو بدأت في بناء مشروعك، فهذا هو الوقت المثالي للاحتفاظ بمفكرة، وتوثيق رحلتك. إذ ستواجه كل يوم تحديات جديدة، وأفكارًا مثيرةً تزيد من التعلم والنمو. بحيث يوفر لك تتبُّع الأحداث اليومية خارطة طريق لاستخدامها في مشروعك التالي، أو دليلًا لبناء قاعدة معارفك في الانتقال إلى دور الموجه أو المستشار.

نحن نفترض أن الأفكار المهمة واللامعة ستبقى في أذهاننا، وأننا سنتذكرها بسهولة، لكننا في الواقع غالبًا ما ننسى هذه الأفكار. لذا يمكنك تسجيلها عبر تدوينها في مفكرة مع أنشطتك اليومية، وأفكارك المستقبلية.

رابط للتعلم

تقديم محاضرة تيد TED : الابتكارات بواسطة آدم جرانت، بعض مفاهيم هذا الفصل، مؤطرة حول بحث الدكتور جرانت على أساس أستاذ في كلية وارتون للأعمال بجامعة بنسلفانيا.

- هل هناك تحيزات وعادات تمنعك من أن تكون مبدعًا؟
- إذا أجبت بنعم، فما هي الأساليب التي يمكنك استخدامها لكسر هذه التحيزات والعادات؟

الكلمات المفتاحية

- **معدل الاستنفاد:** المعدل الذي يتجاوز فيه خروج المال دخوله.
- **بند إعادة الشراء:** اتفاق قانوني بشأن خروج عضو الفريق المؤسس قبل حصاد المشروع.
- **ميثاق السلوك:** بيان رسمي يوفر إرشادات حول كيفية إظهار السلوك الأخلاقي.
- **ثقافة الشركة:** المعتقدات والقيم والافتراضات المشتركة التي يتبناها الناس فيما يتعلق بكيفية التصرف أو السلوك في سياق الاندماج في منظمة ما.
- **طريقة دلفي:** عملية صنع القرار الجماعي التي تشمل مجموعة متنوعة من الأشخاص الموجودين في مواقع مختلفة وعلى استعداد للرد على سلسلة من الاستبيانات للمساعدة في تقديم الأفكار أو المعلومات أو الحلول لسؤال أو مشكلة محددة.
- **تصعيد الالتزام:** الميل إلى الاستمرار في إجراء محدد مسبقاً بناءً على الجهود والمساهمات السابقة في المشروع بدلاً من تحليل الحقائق الحالية التي تكشف عن ضرورة اتخاذ حل أو نهج جديد.
- **نقطة الأمان:** نقطة محددة تدفع صاحب المشروع إلى التفكير في الإجراءات اللازمة لإعادة المشروع إلى وضع صحي وما إذا كان هذا الإجراء معقولاً وممكنًا.
- **اتفاق المؤسسين:** وثيقة مكتوبة تتناول موضوعات تعاقدية، مثل: تقسيم حقوق الملكية، والتعويض والمساهمات في المشروع، والالتزام به، مع الجداول الزمنية المدرجة.
- **مخطط جانت:** يُستخدم هذا المخطط الشريطي لتنظيم وتخطيط الخطوات المتسلسلة في العملية.
- **تحيز فوات الأوان:** الاعتقاد بأن النتيجة كانت متوقعة قابلة للتحكم، بينما الواقع أنها كانت غير متوقعة بسبب عوامل مختلفة لا يمكن السيطرة عليها.
- **الفطرسية:** تضخم الإيمان بالنفس.
- **أسلوب حياة الأعمال:** الأعمال التي توفر دخلاً مشابهًا لأشكال التوظيف الأخرى.
- **تقنية المجموعة الاسمية:** عملية صنع القرار الجماعي التي تتطلب جولات متعددة من الاستجابات ومناقشات الاستجابة.
- **اتفاقية عدم المنافسة:** اتفاق رسمي على أن الشخص الذي يوقع على الوثيقة لن يعمل لدى منظمة أخرى منافسة مباشرة لصاحب العمل الحالي أثناء التوظيف، وفي العادة لفترة زمنية محددة فقط بعد انتهاء التوظيف.

- **اتفاق عدم الإفشاء:** اتفاق رسمي على أن الشخص الذي يوقع على المستند، لن يشارك معلومات الملكية مع مصادر خارجية.
- **مغالطة التخطيط:** وضع خطة مفرطة في التفاؤل ولا تتماشى مع الافتراضات المعقولة.
- **مبادر:** رجل أعمال يشارك في بدء العديد من المشاريع الريادية.
- **رأس المال الاجتماعي:** حسن النية الذي يُنشئ من خلال مساعدة شخص آخر.
- **التحيز للوضع الراهن:** نمط الاعتماد على الإجراءات والنتائج السابقة مثل نمط مقبول، مع تحيز ضد التغيير أو المعلومات الجديدة أو النتائج الجديدة.

الملخصات

15.1 إطلاق مشروعك

يجب على الفريق الريادي قبل إطلاق المشروع التأكد من اتفاقهم على رؤية واحدة، وكتابة اتفاقية مؤسسين، كما ينبغي تحديد ثقافة الشركة، وإنشاء ميثاق سلوك، إلى جانب تحديدهم لكل المهام التشغيلية الضرورية لإطلاق المشروع، وتحديد متطلبات الوقت ومتعلقاتها الأخرى. حيث يساعد هنا امتلاك عقل منفتح، وعقلية مرنة عند الإطلاق على نجاح المشروع.

15.2 مواجهة التحديات باتخاذ قرارات تجارية صعبة

يمكن للمزايا التي تساهم في نجاح رواد الأعمال أن تساهم أيضًا في فشلهم. لذا عليهم إدراك التحيزات، أو أنماط التفكير التي تُغشي الواقع الفعلي للمشروع، حتى يتمكنوا من التعرف على مؤشرات المشكلة، والخروج بحلول لها. تنبثق صعوبات بعض أصعب القرارات التي على رائد الأعمال اتخاذها، من الارتباط العاطفي، أو القرارات السابقة التي تؤثر على الأشخاص الآخرين المشاركين في المشروع. لذا فالاتفاق المبكر على أن نجاح المشروع هو التركيز الأساسي دون سواه، سيساعد في تبرير اتخاذ تلك القرارات.

15.3 طلب المساعدة أو الدعم

يجب أن يدرك رائد الأعمال الحكمة والفائدة من طلب المساعدة أو الدعم خلال تخطيط مشروعه، وإطلاقه، وتطويره. حيث يمكن الحصول على النصيحة من شبكته الخاصة، أو شبكات الفريق الريادي، أو المستثمرين الملائكة ومواردهم. ومن أدوات اتخاذ القرار نجد طريقة دلفي، وتقنية المجموعة الاسمية.

15.4 والآن ماذا؟

بعد أن تغدو رائد أعمال، يمكنك التفكير في رد الجميع إلى المجتمع الريادي، إما بأن تصبح موجهاً، أو مستشاراً، أو بطلاً لدعم الآخرين في مشاريعهم.

15.5 توثيق الرحلة الريادية

يُعد التأمل والتدوين أداتان مفيدتان في التطور الريادي، فقد تساعدك هذه الممارسات في تحديد الأنماط التي تعيقك، والعصف الذهني للحلول، وتسطير الأهداف، وتوثيق الأفكار التي قد تصبح مشروعك القادم.

أسئلة المراجعة

1. تحمي اتفاقية عدم الإفشاء المشروع عبر:

- كونها عقدًا ملزمًا قانونيًا، يوضح معلومات سرية أو معرفة لا يريد الأطراف الموقعون مشاركتها مع أطراف خارجيين.
- مشاركة معلومات غير سرية.
- تحديد أناس رئيسيين يمكنهم الحصول على المعلومات السرية.
- تحديد معلومات مُفصّل عنها للاستخدام الخارجي.

2. أي من الوثائق التالية يجب مناقشتها والاتفاق عليها قبل بدء المشروع؟

- اتفاقيات عدم الإفشاء واتفاقية عدم المنافسة.
- اتفاقية عدم الإفشاء، واتفاقية المؤسسين.
- اتفاقية المؤسسين، وميثاق السلوك.
- اتفاقية المؤسسين، واتفاقية عدم الإفشاء، واتفاقية عدم المنافسة، وميثاق السلوك.

3. أي من العناصر التالية متضمن في اتفاقية المؤسسين؟

- شرط عدم الإفصاح.
- خطة الموظفين.
- بند إعادة الشراء.
- خطة التسويق.

4. وفقًا لبعض الأبحاث حول رواد الأعمال، ما هي أهم التحيزات؟

- الأرقام الصغيرة التي توفر أسواقًا متخصصة.
- تفضيل اتخاذ الإجراءات على التخطيط.
- الإفراط في الثقة والتفاؤل.

◦ مغالطة التخطيط.

5. يشير قانون الأرقام الصغيرة إلى:

- عجز عن اجتذاب أسواق مستهدفة كبيرة.
- سوق مستهدف صغير جدًا بحيث لا يفضي إلى النجاح.
- سوق مستهدف يتوافق مع أصحاب المصلحة.
- الخياران "أ" و"ب".

6. لماذا من المهم تتبع افتراضاتك؟

- للحصول على معلومات خلفية مرتبطة بالنتائج المتوقعة والافتراضات الرقمية.
- معرفة الافتراضات يوفر فرصة لدعم تحيزاتك.
- لا يمكن أن تكون الافتراضات دقيقة، لهذا يجب تجاهلها.
- تغيير الافتراضات على الدوام، لهذا لا ينبغي تتبعها.

7. تقنية المجموعة الاسمية:

- تُستخدم حصرًا على القرارات المعقدة.
- لها استخدامات عديدة في الحصول على التعقيبات من المشاركين.
- يمكن استخدامها مع مشارك واحد.
- تُفيد مساهمة المشاركين.

8. تقنية دلفي:

- تشترط تواجد المشاركين في مكان واحد.
- تشترط تحضير المشاركين للمساهمة بالبحث في المشكلة سلفًا.
- تتطلب وقتًا والتزامًا.
- تتطلب تعاونًا في الإجابة على الاستبيان.

9. يوفر العمل مثل موجه:

- مساعدة خبيرة لفريق العمل الريادي، ونموا شخصيًا للموجه.
- فرصًا لكسر العلاقات.

- تطورًا مهنيًا للموجه.
 - معاملة المستفيد من التوجيه على أنه نظير للموجه.
10. رائد الأعمال المتسلسل هو شخص:
- يريد التقاعد.
 - ينشئ نمطًا في بدء مشاريع متعددة.
 - يخطط لمستقبل قليل الضغوطات.
 - يخطط لبدء مشروعه الريادي الأول.
11. أي الاختيارات الآتية من فوائد مفكرة تأمل؟
- تحديد الأنماط، والتحييزات، والعادات، واستكشاف أفكار جديدة.
 - تعيين مسؤوليات عمل جديدة.
 - تحديد الوقت المهدور.
 - تلافي مراجعة القرارات التي لا يمكن تغييرها.
12. تشبه مفكرة التأمل:
- تحليل ما بعد الحدث.
 - سجل مواقيت للأنشطة.
 - كتابًا من الصور.
 - مدونة افتراضات.
13. المبتكرون عند الدكتور جرانت هم أشخاص:
- متكاسلون.
 - ينفذون أفكارًا متعددة.
 - يخططون لكل تفصيلة.
 - مفرطو الثقة، دون ذرة شك في نجاحهم.

أسئلة المناقشة

1. لماذا يجب أن يبدأ فريق ريادة الأعمال مع التفكير في النهاية؟
2. كيف يمكن أن يساعد مخطط جانت في التحضير لبدء المشروع الجديد؟
3. لماذا يؤكد المستثمر الملاك لفريق الشركة الناشئة على أهمية عدم التعلق الشديد بالمشروع؟
4. هل يجب أن يحصل الموظفون الذين ليسوا جزءًا من فريق بدء التشغيل على منصب في رأس المال في المشروع؟ ما هي الفوائد والمضار التي يستند إليها هذا القرار؟
5. ما هي التحيزات التي قد يواجهها رائد الأعمال في بدء المشروع؟
6. ما هي الإجراءات التي يمكن لرائد الأعمال اتخاذها لتجنب هذه التحيزات؟
7. ما الذي يمكن فعله لتجنب مشاكل الموظفين التي تحدث بعد افتتاح المشروع؟
8. كيف يمكن للعصف الذهني وإنشاء خريطة ذهنية تحسين التعرف على المشكلة ومتابعة الإجراءات؟
9. ما هي الطرائق الثلاث التي يمكنك استخدامها لإيجاد الدعم لمشروعك الجديد؟
10. لماذا من المهم تحليل ومناقشة القرارات؟
11. ما أهمية الشعور بالراحة عند اتخاذ القرار؟
12. ما هي الفوائد من أن تصبح مرشدًا أو مستشارًا أو بطلًا؟
13. ما هي مخاطر أو عيوب أن تصبح مرشدًا أو مستشارًا أو بطلًا؟
14. كيف تتوافق الرغبة الخيرية مع ريادة الأعمال؟
15. ما الذي يمكنك فعله لتجنب التحديات المقدّمة من خلال بحث جينو وستاس؟

أسئلة الحالات المدروسة

1. أجرِ بحثًا حول معلومات هذا الفصل باتخاذ يوتيوب موضوع بحثك.
 2. ما الدليل على أن البدء مع التفكير في النهاية كان جزءًا من خطة مؤبسي يوتيوب؟
 3. راجع قصة لومين آيد LuminAid.
 4. لماذا ركز رائدا الأعمال على الضوء فكرةً لمشروعهما، بدلًا من احتياجات المنكوبين الأخرى؟
 5. عُد إلى قصة عربة طعام ستيبي ماديون.
- ما كانت الفكرة الأهم التي استخلصتها من تلك القصة؟

6. بدأت شركة إيفرلين متجر ملابس إلكترونيًا مع التركيز على الممارسات التجارية الأخلاقية، ومن بين تلك الممارسات إجراء زيارات متكررة إلى مصانعها للتأكد من حصول العمال على أجور عادلة، والعمل وقتًا مقبولًا، مع التعامل مع القضايا البيئية، والتحلي بالشفافية في القرارات والتعاملات. ومع مدخول يقدر بـ 100 مليون دولار سنة 2016، و44 ألف شخص في قائمة الانتظار لخط جديد من الجينز سنة 2018، تُعد الشركة هازةً بمجال الأزياء.

- إذا بدأت مشروعك الخاص في هذا المجال، وكانت إيفرلين منافستك، فماذا ستفعل؟
- إذا أردت تقليد قراراتهم وممارساتهم الأخلاقية، فأأي عملية ستتبع لاتخاذ تلك القرارات؟



هل تريد إنشاء موقع إلكتروني يعبر عنك؟

نساعدك على إنشاء موقع إلكتروني احترافي بسهولة،
بدون خبرة برمجية وبخطوات بسيطة

[أنشئ موقعك الآن](#)

16. المراجع

الفصل الأول

1. Robin Wauters. "Evernote CEO Phil Libin: 'My Advice to Aspiring Entrepreneurs? Don't Do It.'" The Next Web. April 27, 2012.
<https://thenextweb.com/video/2012/04/27/evernote-ceo-phil-libin-my-advice-to-aspiring-entrepreneurs-dont-do-it-video/>
2. "Evernote SuccessStory." SuccessStory. June 24, 2018.
<https://successstory.com/products/evernote>
3. UNESCO. "Global Action Programme on Education for Sustainable Development." n.d. <https://en.unesco.org/gap>
4. Chloe Huang. "Algae Energy Pavilion." Entrepreneurship Campus. August 1, 2017.
<https://www.entrepreneurship-campus.org/ideas/14/7404/>
5. Hamid Bouchikhi. "A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance." Organization Studies. July 1, 1993.
doi.org/10.1177/017084069301400405; William D. Bygrave and Charles W. Hofer. "Theorizing about Entrepreneurship." Entrepreneurship Theory and Practice 16, no. 2 (1991): 13–22.; Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, S. Michael Camp, and Donald L. Sexton. Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset. (Hoboken, NJ: Wiley-

- Blackwell, 2002).; Jeffry A. Timmons. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. (Irwin Press, Burr Ridge, IL: Irwin Press, 1994).
6. Paul B. Brown. "Franchisees Are Entrepreneurs (Let the Debate Begin)." Forbes. September 19, 2012.
<https://www.forbes.com/sites/actiontrumpseverything/2012/09/19/franchisees-are-entrepreneurs-let-the-debate-begin/#55c9fb8f2bf3>
 7. The Wander Girls. n.d. <http://thewandergirls.com/>
 8. Mary Pols. "Making Pasta's the New Focus for Roxanne Quimby." Portland Press Herald. August 13, 2017.
 9. American Red Cross. "2017 in Review: Red Cross Delivers More Food, Relief Items, and Shelter Stays Than Last 4 Years Combined." December 18, 2017.
<https://www.redcross.org/local/georgia/about-us/news-and-events/news/2017-in-Review-Red-Cross-Delivers-More-Food-Relief-Items-and-Shelter-Stays-than-Last-4-Years-Combined.html>
 10. <https://hbr.org/2017/04/the-countries-most-and-least-likely-to-be-affected-by-automation>
 11. Dawn Rosenberg McKay. "How Often Do People Change Careers?" The Balance. September 20, 2019. <https://www.thebalancecareers.com/how-often-do-people-change-careers-3969407>
 12. Infographic.ly Team. "Infographic: The Growth of Entrepreneurship around the Globe." Entrepreneur Middle East. January 26, 2017.
<https://www.entrepreneur.com/article/288286>
 13. Infographic.ly Team. "Infographic: The Growth of Entrepreneurship around the Globe." Entrepreneur Middle East. January 26, 2017.
<https://www.entrepreneur.com/article/288286>
 14. Infographic.ly Team. "Infographic: The Growth of Entrepreneurship around the Globe." Entrepreneur Middle East. January 26, 2017.
<https://www.entrepreneur.com/article/288286>

15. Transparency International. n.d. www.transparency.org
16. National Survey of Entrepreneurship Education. n.d. www.nationalsurvey.org
17. "The Princeton Review & Entrepreneur Name the Top Undergraduate & Graduate Schools for Entrepreneurship Studies for 2020." Cision PR Network. November 12, 2019. <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-princeton-review--entrepreneur-name-the-top-undergraduate--graduate-schools-for-entrepreneurship-studies-for-2020-300955876.html>
18. Diane Mulcahy. "Universities Should Be Preparing Students for the Gig Economy." Harvard Business Review. October 3, 2019. <https://hbr.org/2019/10/universities-should-be-preparing-students-for-the-gig-economy>
19. "Fossil Fuel Emissions." Global Carbon Atlas. 2017. <http://www.globalcarbonatlas.org/en/CO2-emissions>
20. Matthew DeBord. "Waymo Could Be Worth as Much as \$75 Billion—Here's a Brief History of the Google Car Project." Business Insider. September 9, 2018. <https://www.businessinsider.com/google-car-project-history-2018-8>
21. Ethan Goetz. "Bike Share Program Launched Monday." The Chronicle. July 2, 2018. https://www.pellachronicle.com/gallery/bike-share-program-launched-monday/article_950cebac-7e49-11e8-97a0-8fd615410188.html
22. Emma Fleck. "Needed: Entrepreneurial Mindset." Central Penn Business Journal, 34(12), 10. http://pageturnpro2.com.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/Publications/201803/15/83956/PDF/131668002208352000_CPBj033018WEB.pdf
23. Katie Benner. "Inside the Hotel Industry's Plan to Combat Airbnb." New York Times. April 16, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/04/16/technology/inside-the-hotel-industrys-plan-to-combat-airbnb.html>

الفصل الثاني

1. David Pridham. "Entrepreneurs: Here's Good News for 2018." Forbes. 2018.
<https://www.forbes.com/sites/davidpridham/2018/01/10/entrepreneurs-heres-good-news-for-2018/#660f5ebd6659>
2. UpWork and Freelancers Union. "Freelancers Predicted to Become the U.S. Workforce Majority within a Decade, with Nearly 50% of Millennial Workers Already Freelancing, annual 'Freelancing in America' Study Finds." UpWork. October 17, 2017. <https://www.upwork.com/press/2017/10/17/freelancing-in-america-2017/>
3. UpWork. "Sixth Annual 'Freelancing in America' Study Finds That More People Than Ever See Freelancing as a Long-Term Career Path." UpWork. October 3, 2019. <https://www.upwork.com/press/2019/10/03/freelancing-in-america-2019/>
4. David Pridham. "Entrepreneurs: Here's Good News for 2018." Forbes. 2018. <https://www.forbes.com/sites/davidpridham/2018/01/10/entrepreneurs-heres-good-news-for-2018/#660f5ebd6659>; Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger. "The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995–2015." 2016. https://scholar.harvard.edu/files/katz_krueger_cws_final_nov2018.pdf.
5. Elka Torpey and Brian Roberts. "Small-Business Options: Occupational Outlook for Self-Employed Workers." US Bureau of Labor Statistics. May 2018. <https://www.bls.gov/careeroutlook/2018/article/self-employment.htm>.
6. Carly Moulton and Dave Cosgrave. "Second Annual Self-Employment Report." FreshBooks. 2017. <https://www.freshbooks.com/wp-content/uploads/2018/04/2018selfemploymentreport.pdf>
7. OECD Data. "Self-employment Rate." OECD.org. n.d. <https://data.oecd.org/emp/self-employment-rate.htm>.
8. Arnobio Molrelix. "The Biggest Reason the U.S. Needs Small Businesses to Thrive Has Nothing to Do with Taxes or the Economy." Inc., Dec. 20, 2018. <https://www.inc.com/arnobio-morelix/inc-entrepreneurship-index-2018-q3.html>

9. David Jolley. "America Needs Immigrant Entrepreneurs." Business Insider. September 5, 2017. <https://www.businessinsider.com/america#needs-immigrant-entrepreneurs-2017-9>
10. Dinah Wisenberg Brin. "Immigrants Form 25% of New U.S. Businesses, Driving Entrepreneurship in 'Gateway' States." Forbes. July 31, 2018. <https://www.forbes.com/sites/dinahwisenberg/2018/07/31/immigrant-entrepreneurs-form-25-of-new-u-s-business#researchers/#10ee8099713b>
11. "Ease of Doing Business Rankings." Doing Business. May 2019. <http://www.doingbusiness.org/en/rankings>
12. Niels Bosma and Donna Kelley. "Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report." GEM Consortium. January 21, 2019. <https://www.gemconsortium.org/report/50213>.
13. Gary Stockton. "Statistics and Obstacles Facing Women Entrepreneurs." Experian. January 29, 2018. <http://www.experian.com/blogs/small#business-matters/2018/01/29/statistics-and-obstacles-facing-women-entrepreneurs/>
14. I. Mount, "Nature vs. Nurture," Fortune Small Business 19, no. 10 (2009): 25.
15. B. Zorina Khan and Kenneth L. Sokoloff. "'Schemes of Practical Utility': Entrepreneurship and Innovation among 'Great Inventors' in the United States, 1790–1865." Journal of Economic History. 53, no. 2 (289–307) doi: 10.1017/S0022050700012924
16. Shontavia Johnson. "With Patents or Without, Black Inventors Reshaped American History." Smithsonian. February 16, 2017. <https://www.smithsonianmag.com/innovation/with-patents-or-without-black-inventors-reshaped-american-industry-180962201/>
17. "Sybilla Righton Masters." New Jersey Women's History. <http://www.njwomenshistory.org/discover/biographies/sybilla-righton-masters/>
18. US Patent and Trademark Office. "USPTO Recognizes Inventive Women during Women's History Month." USPTO Press Release #02-16. March 1, 2002.

- <https://www.uspto.gov/about-us/news-updates/uspto-recognizes-inventive-women-during-womens-history-month>
19. Shontavia Johnson. "With Patents or Without, Black Inventors Reshaped American History." Smithsonian. February 16, 2017. <https://www.smithsonianmag.com/innovation/with-patents-or-without-black-inventors-reshaped-american-industry-180962201/>
 20. Alex Camarota. "National Inventors Hall of Fame Inducts Next Class of Innovators." Inventors Eye. US Patent and Trademark Office. May 2015. <https://www.uspto.gov/inventors/independent/eye/201506/index.jsp>
 21. Russell S. Sobel. "Entrepreneurship." The Library of Economics and Liberty. n.d. <http://www.econlib.org/library/Enc/Entrepreneurship.html>
 22. Carlos Lozada. "The Economics of World War I." National Bureau of Economics Digest. January 2005. <https://www.nber.org/digest/jan05/w10580.html>
 23. "Joseph Schumpeter." New World Encyclopedia. http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Joseph_Schumpeter
 24. William Whyte. The Organization Man. New York: Simon and Schuster, 1956
 25. Gordon E. Moore. "The Accidental Entrepreneur." Engineering & Science. Summer 1994. <http://calteches.library.caltech.edu/3777/1/Moore.pdf>
 26. Vikas Agarwal. "Top 10 Business Ideas for Startups," Medium. August 25, 2016. <https://medium.com/search?q=top%2010%20business%20ideas%20for%20startups>
 27. Annie Pilon. "50 Business Ideas for Introverts." Small Business Trends. October 4, 2016. <https://smallbiztrends.com/2016/09/business-ideas#for-introverts.html>.
 28. Information Technology & Innovation Foundation. "Promoting diversity in entrepreneurship." 2018. <https://itif.org/events/2018/03/07/promoting-diversity-entrepreneurship>

29. Emma Hinchliffe. "Funding for Female Founders Stalled at 2.2% of VC Dollars in 2018. Fortune. January 28, 2019. <https://fortune.com/2019/01/28/funding-female-founders-2018/>
30. Ewing Marion Kauffman Foundation. Access to Capital for Entrepreneurs: Removing Barriers. April 2019. https://www.kauffman.org/-/media/kauffman_org/entrepreneurship-landing-page/capital-access/capitalreport_042519.pdf

الفصل الثالث

1. Zoe Thomas and Tim Swift. "Who Is Martin Shrkeli—'The Most Hated Man in America'?" B0BC News. August 4, 2017. <http://www.bbc.com/news/world-us-canada-34331761>
2. Dan Mangan. 'Pharma Bro' Martin Shkreli Found Guilty of 3 of 8 Charges, Including Securities Fraud." CNBC. August 4, 2017. <https://www.cnbc.com/2017/08/04/pharma-bro-martin-shkreli-convicted-in-federal-fraud-case.html>
3. Dodge v. Ford Motor Company, 204 Mich. 459, 170 N.W. 668 (1919).
4. "Leadership in Action." Business Roundtable. <https://www.businessroundtable.org>
5. "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans.'" Business Roundtable. August 19, 2019. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
6. Nelson Areal and Ana Carvalho. "The World's Most Ethical Companies: Does the Fame Translate into Gain?" Presented to the European Financial Management Association (EFMA). n.d. https://efmaefm.org/0efmameetings/efma%20annual%20meetings/2012-Barcelona/papers/EFMA2012_0401_fullpaper.pdf
7. Tyler Durden. "Massive Data Breach at Equifax: As Many As 143 Million Social Security Numbers Hacked." Zero Hedge. September 7, 2017.

- <http://www.zerohedge.com/news/2017-09-07/massive-data-breach-equifax-many-143-million-social-security-numbers-hacked>
8. Stacy Cowley. "Equifax to Pay at Least \$650 Million in Largest-Ever Data Breach Settlement." New York Times. July 22, 2019.
<https://www.nytimes.com/2019/07/22/business/equifax-settlement.html>
 9. Nikola Tesla. My Inventions: The Autobiography of Nikola Tesla. (Austin: Hart Brothers, 1982).
 10. "موقع وزارة التجارة الجزائرية: "سياسة المنافسة"
 11. الهيئة العامة للمنافسة بالمملكة العربية السعودية.
 12. Ira Basen. "Why Transparency Is Not Enough: The Case of Mr. Mike." Center for Journalism Ethics. University of Wisconsin–Madison. June 21, 2011.
<https://ethics.journalism.wisc.edu/2011/06/21/why-transparency-is-not-enough-the-case-of-mr-mike/>
 13. Food and Drug Administration. Office of Criminal Investigations of the US Department of Justice. www.usdoj.gov/usao/pae
 14. André Gonçalves: The top 100 companies with the best CSR
<https://youmatter.world/en/top-100-companies-best-csr-reputation2019-28108/>
 15. Chelsea Bateman. "General Motors: A Recall Nightmare (2014)." Business Ethics Case Analyses. November 23, 2015.
http://businessethicscases.blogspot.com/2015/11/general-motors-recall-nightmare-2014_23.html
 16. Thaddeus McEwan. "Ecopreneurship as a Solution to Environmental Problems: Implications for College Level Entrepreneurship Education." International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 5, no. 3 (2013): 5.
<http://hrmars.com/admin/pics/1822.pdf>
 17. E2. www.e2.org
 18. Victoria Knowles. "What's the Difference Between CSR and Sustainability?" 2degrees. March 25, 2014.

19. "Dow Jones Sustainability Indices." RobecoSAM.
<https://www.robecosam.com/csa/indices/djsi-index-family.html>
20. "Results Announced for 2017 Dow Jones Sustainability Indices Review." Cision: PRNewswire. September 7, 2017.
<https://www.prnewswire.com/news-releases/results-announced-for-2017-dow-jones-sustainability-indices-review-300515107.html>
21. Tony Juniper. What's Really Happening to Our Planet?: The Facts Simply Explained. (London: DK/Penguin Random House, 2016).
22. National Kidney Foundation of Arizona. www.azkidney.org
23. Muhammad Yunus. Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty. New York: PublicAffairs, 2008.
24. Certified B-Corporations. <https://bcorporation.net/>
25. Network for Business Innovation and Sustainability. "B Corporations, Benefit Corporations, and Social Purpose Corporations: Launching a New Era of Impact-Driven Companies." October 2012.
http://nbis.org/wp-content/uploads/2012/10/ImpactDrivenCompanies_NBIS_Whitepaper_Oct2012.pdf
26. Certified B-Corporations. <https://bcorporation.net/>
27. Design for Extreme Affordability. "Embrace."
<https://extreme.stanford.edu/projects/embrace/>
28. Jessica Stillman. "Here Are the Personal Mission Statements of Musk, Branson, and Oprah (Plus 7 Questions to Write Your Own)." Inc., May 29, 2018.
<https://www.inc.com/jessica-stillman/how-to-write-your-own-personal-mission-statement-7-questions.html>
29. Drew Hendricks. "Personal Mission Statement of 13 CEOs and Lessons You Need to Learn." Forbes. November 10, 2014.
30. TOMS. <https://www.toms.com/>

31. Deloitte Reports. 2019. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
32. Elizabeth Olsen. "Graying Firms Wrestle with Making Room for Younger Lawyers." New York Times. November 4, 2015. <https://www.nytimes.com/2015/11/05/business/dealbook/graying-firms-wrestle-with-making-room-for-younger-lawyers.html>
33. Elizabeth Olsen. "Graying Firms Wrestle with Making Room for Younger Lawyers." New York Times. November 4, 2015. <https://www.nytimes.com/2015/11/05/business/dealbook/graying-firms-wrestle-with-making-room-for-younger-lawyers.html>
34. M. Newman, "Decoding Millennial Lawyers," Texas Bar Journal 82, no. 8 (2019): 639.
35. Dana Wilkie. "Employee Engagement Surveys: Why Do Workers Distrust Them?" Society for Human Resource Management. January 5, 2018. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/employee-engagement-surveys.aspx>
36. Steven Byars. Personal statement. Dr. Byars worked for many years in the 1980s in human resources at the Walt Disney Company at its corporate site in Burbank, California. A popular training course offered in-house to employees new to professional or managerial roles was "Disney Way," in which the leadership culture of the company was traced back to its founding in 1926 and how that culture had remained greatly intact over the intervening years.
37. Mehran Ferdowsian. "Total Business Excellence—A New Management Model for Operationalizing Excellence," International Journal of Quality & Reliability Management 33, no. 7 (2016): 942–984. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2014-0109>
38. Thomas A. Hemphill and Waheeda Lillevik. "The Global Economic Ethics Manifesto: Implementing a Moral Values Foundation in the Multinational Enterprise." Journal of Business Ethics 101, no. 2 (2011): 213–230. doi: 10.1007/s10551-010-0718-4.

39. Hans Küng. "The Global Economic Crisis Requires a Global Ethic: The Manifesto for a Global Ethics." Symposium on the Global Economic Ethics, United Nations Headquarters, New York, NY. October 6, 2009.
<https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/the-global-economic-crisis-requires-a-global-ethic/>
40. Mehran Ferdowsian. "Total Business Excellence—A New Management Model for Operationalizing Excellence." *International Journal of Quality & Reliability Management* 33, no. 7 (2016): 942–984. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2014-0109>
41. Shannon Bowen. "Organizational Factors Encouraging Ethical Decision-Making: An Exploration into the Case of an Exemplar." *Journal of Business Ethics* 52, no. 4 (2004): 311–32.
42. Muel Kaptein. "Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model." *Journal of Organizational Behavior* 29 (2008): 923–947. Muel Kaptein. "The Ethics of Organizations: A Longitudinal Study of the US Working Population." *Journal of Business Ethics* 92, no. 4 (2009): 601–618. Muel Kaptein and F. Bons. "The Business Codes of the Fortune Global 200—What the Largest Companies in the Work Say and Do." Findings of a whitepaper from a study conducted by KPMG in conjunction with the RSM Erasmus University. 2014.
43. B. Elango, Karen Paul, and Shishir K. Paudel. "Organizational Ethics, Individual Ethics, and Ethical Intentions in International Decision-Making." *Journal of Business Ethics* 97, no. 4 (2010): 543–561.
44. Ding-Yu Jiang, Yi-Chen Lin, and Lin-Chin Lin. "Business Moral Values of Supervisors and Subordinates and Their Effect on Employee Effectiveness." *Journal of Business Ethics* 100, no. 2 (2010): 239–252.
45. Robert J. Sternberg. "Ethics from Thought to Action." *Educational Leadership* 68, no. 6 (2011): 34–39.

46. Mehran Ferdowsian. "Total Business Excellence—A New Management Model for Operationalizing Excellence." *International Journal of Quality & Reliability Management* 33, no. 7 (2016): 942–984. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2014-0109>
47. Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Cheng. "The Leader's Guide to Corporate Culture." January/February 2018. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
48. Rick Wartzman. "What Peter Drucker Knew About 2020." *The Harvard Business Review*. October 16, 2014. <https://hbr.org/2014/10/what-peter-drucker-knew-about-2020>
49. Unilever. <https://www.unilever.com/sustainable-living/values-and-values/>
50. Mehran Ferdowsian. "Total Business Excellence—A New Management Model for Operationalizing Excellence." *International Journal of Quality & Reliability Management* 33, no. 7 (2016): 942–984. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2014-0109>
51. Paul C. Holinger. "Understanding Bias, Prejudice, and Violence." *Psychology Today*. June 6, 2017. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/great-kids-great-parents/201706/understanding-bias-prejudice-and-violence>
52. Deloitte CIO Journal. "It's Official: Forced Ranking Is Dead." *Wall Street Journal*. 2014. <https://deloitte.wsj.com/cio/2014/06/10/its-official-forced-ranking-is-dead/>
53. Shaheen Pasha. "Enron's Whistle Blower Details Sinking Ship." *CNN Money*. March 16, 2006. <http://money.cnn.com/2006/03/15/news/newsmakers/enron/>

الفصل الرابع

1. Marily Oppezzo and Daniel Schwartz. "Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking." *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 40, no. 4 (2014): 1142–1152.
2. Stanford d.school. <https://dschool.stanford.edu/>

3. "10 Creative Techniques for You and Your Team." MiroBlog. n.d.
<https://miro.com/blog/creative-techniques/>
4. "Six Thinking Hats." The de Bono Group. n.d.
http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php
5. Michelle Ferrier. "Ideation." Media Innovation and Entrepreneurship. n.d.
<https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/chapter/ideation-2/>
6. Henry Chesbrough. "Everything You Need to Know about Open Innovation." Forbes. March 21, 2011.
<https://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/#1861dd5275f4>
7. "How Design Thinking Transformed Airbnb from Failing Startup to Billion Dollar Business." First Round Review. n.d. <https://firstround.com/review/How-design-thinking-transformed-Airbnb-from-failing-startup-to-billion-dollar-business/>
8. "Divya Nag, 26." Fortune. n.d. <http://fortune.com/40-under-40/2017/divya-nag-27/>
9. Rikke Dam and Teo Siang. "Introduction to the Essential Ideation Techniques Which Are the Heart of Design Thinking." Interaction Design Foundation. April 2019.
<https://www.interaction-design.org/literature/article/introduction-to-the-essential-ideation-techniques-which-are-the-heart-of-design-thinking>
10. Dawn Kelly and Terry L. Amburgey. "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change." Academy of Management Journal 34, no. 3 (1991): 591–612.
11. Ian Fillis and Ruth Rentschler. "The Role of Creativity in Entrepreneurship." Journal of Enterprising Culture 18, no. 1 (2010): 49–81.
12. P. F. Drucker. Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles. New York: Harper & Row Publishers, 1986.
13. P. F. Drucker. Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles. (New York: Harper & Row Publishers, 1986), 35.

14. P. F. Drucker. *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*. New York: Harper & Row Publishers, 1986.
15. Blake Morgan. "5 Fresh Examples of Customer Service Innovation." *Forbes*. July 17, 2017. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/07/17/5-fresh-examples-of-customer-experience-innovation/#3ae5a46e5c18>
16. Chris Larson. "Disruptive Innovation Theory: What It Is & 4 Key Concepts." Harvard Business School. November 15, 2016. <https://online.hbs.edu/blog/post/4-keys-to-understanding-clayton-christensens-theory-of-disruptive-innovation>
17. Rosamond Hutt. "What Is Disruptive Innovation?" World Economic Forum. June 25, 2016. <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/what-is-disruptive-innovation/>
18. Lloyd Waldo. "What's a Pain Point? A Guide for Startups." StartupYard Seed Accelerator. December 1, 2016. <https://startupyard.com/whats-pain-point/>
19. Abdul Ali, Manohar U. Kalwani, and Dan Kovenock. "Selecting Product Development Projects: Pioneering versus Incremental Innovation Strategies." *Management Science* 39, no. 3 (1993): 255–274.
20. Abdul Ali. "Pioneering versus Incremental Innovation: Review and Research Propositions." *Journal of Product Innovation Management* 11, no. 1 (1994): 46–61.
21. JV Chamary. "Why 'Pokémon GO' Is the World's Most Important Game." *Forbes*. February 10, 2018. <https://www.forbes.com/sites/jvchamary/2018/02/10/pokemon-go-science-health-benefits/#2b6f07fd3ab0>
22. Morten Thanning Vendelø. "Narrating Corporate Reputation: Becoming Legitimate through Storytelling." *International Studies of Management & Organization* 28, no. 3 (1998): 120–137.
23. Thomas J. Fitzgerald. "For the Deaf: Communication without the Wait." *The New York Times*. December 18, 2003. <https://www.nytimes.com/2003/12/18/technology/for-the-deaf-communication-without-the-wait.html>

24. Abby Jackson. "Elon Musk Uses This 6-Step Process to Make Decisions." Business Insider. November 16, 2017. <https://www.inc.com/business-insider/how-elon-musk-makes-decisions-rolling-stone.html>
25. Joan Whetzel. "Formula for Using the Scientific Method." Owlcation. February 11, 2017. <https://owlcation.com/academia/FormulaForUsingScientificMethod>
26. N. Rosenberg. "Science, Invention and Economic Growth." The Economic Journal 84, no. 333 (1974): 90–108.
27. Everett M. Rogers. Diffusion of Innovations, 5th ed. New York: Simon and Schuster, 2010.
28. John-Pierre Maeli. "The Rogers Adoption Curve & How You Spread New Ideas Throughout Culture." The Political Informer. May 6, 2016. <https://medium.com/the-political-informer/the-rogers-adoption-curve-how-you-spread-new-ideas-throughout-culture-d848462fcd24>
29. Everett M. Rogers. Diffusion of Innovations, 5th ed. New York: Simon and Schuster, 2010.
30. Wayne W. LaMorte. "Diffusion of Innovation Theory." September 9, 2019. <http://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/MPH-Modules/SB/BehavioralChangeTheories/BehavioralChangeTheories4.html>
31. Eric Ries. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Largo, Maryland: Crown Books, 2011.
32. "Jacob Schick Invents the Electric Razor." Connecticut History. May 13, 2017. <https://connecticuthistory.org/jacob-schick-invents-the-electric-razor/>
33. Aleza D'Agostino. "5 Stages of the Creative Process with James Taylor." CreativeLive. December 28, 2015. <https://www.creativelive.com/blog/5-stages-of-the-creative-process-with-james-taylor/>
34. Eugene Sadler-Smith. "Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye?" Creativity Research Journal 27, no. 4 (2015): 342–352.

35. Eugene Sadler-Smith. "Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye?" *Creativity Research Journal* 27, no. 4 (2015): 342–352.
36. Neal Zaslaw, "Mozart As a Working Stiff," in James M. Morris, ed., *On Mozart* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994), 109.
37. Steven M. Smith, Thomas B. Ward, and Ronald A. Finke, eds., *The Creative Cognition Approach*. Cambridge, MA: MIT Press, 1995.
38. Eugene Sadler-Smith. "Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye?" *Creativity Research Journal* 27, no. 4 (2015): 342–352.
39. Larry Myler. "Innovation Is Problem Solving . . . And a Whole Lot More." *Forbes*. June 13, 2014. <https://www.forbes.com/sites/larrymyler/2014/06/13/innovation-is-problem-solving-and-a-whole-lot-more/#3f11abe533b9>
40. Guy Kawasaki. "Guy's Golden Touch." Guy Kawasaki. January 3, 2006. https://guykawasaki.com/guys_golden_tou/
41. Adobe Communications Team. "Adobe Named One of Fast Company's 'Most Innovative Companies' for AI." *Adobe Blog*. February 20, 2018. <https://theblog.adobe.com/adobe-named-one-fast-companys-innovative-companies-ai/>
42. Guy Kawasaki. "Guy's Golden Touch." Guy Kawasaki. January 3, 2006. https://guykawasaki.com/guys_golden_tou/
43. John Man. *The Gutenberg Revolution*. New York: Random House, 2010.
44. Natalie Peters. "9 Key Steps to Bring Your Invention to Life." *Sourcify*. December 11, 2017. <https://www.sourcify.com/bring-your-invention-to-life/>
45. "Patent Subject Matter Eligibility." United States Patent and Trademark Office (USPTO). n.d. <https://www.uspto.gov/web/offices/pac/mpep/s2106.html>
46. "How Long Does Patent, Trademark, or Copyright Protection Last?" *Intellectual Property Rights Information and Assistance*. July 7, 2016. <https://www.stopfakes.gov/article?id=How-Long-Does-Patent-Trademark-or-Copyright-Protection-Last>

47. Jennifer Schlesinger, Andrea Day, Bianca Fortis, Eunice Yoon, and Lilian Wu. "How One Entrepreneur's American Dream Turned into a Copycat Nightmare." CNBC. April 30, 2019. <https://www.cnbc.com/2019/04/30/how-one-entrepreneurs-american-dream-turned-into-a-copycat-nightmare.html>
48. Josh Horwitz. "Your Brilliant Kickstarter Idea Could Be on Sale in China before You've Even Finished Funding It." Quartz. October 17, 2016. <https://qz.com/771727/chinas-factories-in-shenzhen-can-copy-products-at-breakneck-speed-and-its-time-for-the-rest-of-the-world-to-get-over-it/>

الفصل الخامس

1. Mark Anderson. "Local 'Shark Tank' Winner Cooks up a Major Expansion." Sacramento Business Journal. April 4, 2016. <https://www.bizjournals.com/sacramento/news/2016/04/04/local-shark-tank-winner-cooks-up-a-major-expansion.html>
2. Joseph Schumpeter. Capitalism, Socialism, and Democracy, 3rd ed. (New York: Harper Torchbooks, Harper and Row Publishers, 1950), 132–134.
3. Winnie Hu. "Taxi Medallions, Once a Safe Investment, Now Drag Owners Into Debt." The New York Times. September 10, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/09/10/nyregion/new-york-taxi-medallions-uber.html>
4. Jamalia Behrooz, Reza MohammadKazemi, Jahangir Yadollahi Farsi, and Ali Mobini Dehkordi. "Theories of Opportunity Creation and Effective Entrepreneurial Actions in Opportunity Creation Context." Decision Science Letters 7, no. 4 (2018): 443–454.
5. Matt Blitz. "The Amazing True Story of How the Microwave Was Invented by Accident." Popular Mechanics. February 24, 2016. <https://www.popularmechanics.com/technology/gadgets/a19567/how-the-microwave-was-invented-by-accident/>

6. "Success Story – Fred Smith | Federal Express." Daily 10 Minutes. n.d.
<http://www.dailytenminutes.com/2017/09/success-story-fred-smith-federal-express.html>

7. "FedEx Corp. Reports Fourth Quarter and Full-Year Earnings." Federal Express. June 25, 2019. <http://investors.fedex.com/news-and-events/investor-news/news-release-details/2019/FedEx-Corp-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-Earnings/default.aspx>

8. Vance H. Trimble. *Inventing FedEx: The Cruel Ordeal* (2012). Vance Trimble. *Overnight Success: Federal Express and Frederick Smith, Its Renegade Creator* (1993).

9. Teri Evans. "Sara Blakely on Resilience." *Entrepreneur*. March 21, 2011.
<https://www.entrepreneur.com/article/219367>

10. "Tax Credits for Energy Efficient Home Improvements." EFile.com. January 24, 2019.
<https://www.efile.com/tax-credit/energy-credit/>

11. David Pridham. "Entrepreneurs: Here's Good News for 2018." *Forbes*. January 10, 2018. <https://www.forbes.com/sites/davidpridham/2018/01/10/entrepreneurs-heres-good-news-for-2018/#18f02aef6659>

12. Silicon Valley Bank. *2019 Startup Outlook Report*. 2019.
<https://www.svb.com/startup-outlook-report-2019>

13. /United States Census Bureau. <https://www.census.gov>

14. Aaron Pressman. "Elon Musk's SpaceX May Fuel \$1 Trillion Space Business Boom." *Fortune*. October 12, 2017. [http://fortune.com/2017/10/12/elon-musk-spacex-morgan-stanley](http://fortune.com/2017/10/12/elon-musk-spacex/morgan-stanley)

15. US Small Business Administration Office of Advocacy. *Frequently Asked Questions about Small Business*. August 2018.
<https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/Frequently-Asked-Questions-Small-Business-2018.pdf>

16. "Sweet Beginnings." North Lawndale Employment Network. n.d.
<https://www.nlen.org/sweetbeginnings>
17. BeLove. www.beelovebuzz.com
18. Leigh Buchanan. "Finding Jobs for Ex-Offenders." Inc. May 2011.
<https://www.inc.com/magazine/20110501/social-entrepreneurs-finding-jobs-for-ex-offenders.html>
19. "Stacy's Pita Chips: Stacy Madison." How I Built This with Guy Raz. National Public Radio (NPR). May 27, 2019. <https://www.npr.org/2019/05/24/726755480/stacys-pita-chips-stacy-madison>
20. Global Market Insights. "The Clinical Nutrition Market to Surpass \$87,530.7 Million by 2025: Global Market Insights, Inc." Cision PR Newswire. March 5, 2019.
<https://www.prnewswire.com/news-releases/the-clinical-nutrition-market-to-surpass-87-530-7-million-by-2025-global-market-insights-inc-300806622.html>
21. Lauren Stewart. "Community Is Building Tiny Homes for Homeless Veterans in 500 Different Cities." Do You Remember? 2018.
<https://doyouremember.com/87151/community-builds-tiny-homes-for-homeless-veterans>
22. Modified from Lindsay Kolowich. "How to Write a Great Value Proposition [Infographic]." HubSpot/Marketing. June 5, 2018.
<https://blog.hubspot.com/marketing/write-value-proposition>

الفصل السادس

1. Helen Lock. "'I Put My Butt on the Line': How Spanx Took Over the World." The Guardian. July 11, 2016.
<https://www.theguardian.com/small-business-network/2016/jul/11/put-butt-on-the-line-how-spanx-world>
2. Gary Keller. "Business Success Series, Part 1: Sara Blakely-Spanx." The One Thing. n.d. <https://www.the1thing.com/blog/the-one-thing/business-success-series-part-1-sara-blakely-spanx/>

3. "Characteristics of Adaptors and Innovators." Kirton KAI Inventory Tool. n.d.
http://pubs.acs.org/subscribe/archive/ci/31/i11/html/11hipple_box3.ci.html
4. Shaun Powell. "The Management and Consumption of Organisational Creativity." *Journal of Consumer Marketing* 25, no. 3 (2008): 158–166.
5. N.C Healthcare-Associated Infections Prevention Program. Healthcare-Associated Infections in North Carolina: 2014 Annual Report, Healthcare Consumer Version. April 2015.
https://epi.dph.ncdhhs.gov/cd/hai/figures/hai_apr2015_consumers_annual.pdf
6. Romesh Ratnesar. "What If Instead of Taking the SAT You Got to Play a Video Game?" *Bloomberg BusinessWeek*. March 19, 2019.
<https://www.bloomberg.com/news/features/2019-03-19/a-harvard-dropout-s-plan-to-fix-college-admissions-with-video-games>
7. Mark Granovetter. "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology* 5 (1973): 1360–1380.
8. Jacob Morgan. "Why Every Employee Should Be Building Weak Ties at Work." *Forbes*. March 11, 2014.
<https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/03/11/every-employee-weak-ties-work/#277851063168>
9. John White. "Top UK Influencer Oliver Isaacs Reveals What It Takes to Go Viral." *Inc*. August 6, 2017. <https://www.inc.com/john-white/top-uk-influencer-oliver-isaacs-reveals-what-it-ta.html>
10. Stephanie Schomer. "How Getting Laid Off Empowered This Entrepreneur to Start Her Own Award-Winning Marketing Agency." *Entrepreneur*. January 15, 2019.
<https://www.entrepreneur.com/article/326212>
11. Sherrie Campbell. "6 Characteristics of Resourceful People That Bring Them Success." *Entrepreneur*. March 10, 2016.
<https://www.entrepreneur.com/article/272171>

12. "Resourcefulness Is More Important Than Resources." The Ecommerce Mindset: How Successful Store Owners Think. n.d.
<https://www.oberlo.com/ebooks/mindset/resourceful-entrepreneur>
13. "Creating a World of Opportunities." The Collegiate Entrepreneurs' Organization. n.d. <https://www.c-e-o.org/>
14. Daren C. Brabham. "Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases." *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 14, no. 1 (2008): 75–90.
15. Michael Houlihan and Bonnie Harvey. "How Crowdsourcing Is Shaping the Future of Everything." *Entrepreneur*. January 13, 2018.
<https://www.entrepreneur.com/article/307438>
16. Jennifer Alsever. "What Is Crowdsourcing?" CBS News. May 1, 2008.
<https://www.cbsnews.com/news/what-is-crowdsourcing>
17. Daren C. Brabham. "Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases." *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 14, no. 1 (2008): 75–90.
18. "Backpacks That Carry a Country." Taaluma Totes. n.d.
<https://www.carryacountry.com/pages/about>
19. Mark Logan. "Design Thinking for Entrepreneurs." Medium. September 29, 2018.
<https://medium.com/idealect/design-thinking-for-entrepreneurs-392c8cbdcc24>
20. Christine Harris, Margaret Collins, and Dennis Cheek. *America's Creative Economy: A Study of Recent Conceptions, Definitions, and Approaches to Measurement across the USA*. National Creativity Network and Creative Alliance. August 2013.
<https://www.centerforcreativeeconomy.com/wp-content/uploads/2015/10/AmericasCreativeEconomyFULLReport.pdf>
21. IDEO.org. *The Field Guide to Human Centered Design*. 2015.
https://bestgraz.org/wp-content/uploads/2015/09/Field-Guide-to-Human-Centered-Design_IDEOorg.pdf

22. "The Five Whys." Design Kit. n.d. <http://www.designkit.org/methods/66>
23. "BitGiving." Crunchbase. n.d.
<https://www.crunchbase.com/organization/bitgiving#section-overview>
24. American Society for Quality. "What Is Six Sigma?" n.d. <https://asq.org/quality-resources/six-sigma>
25. Juan Perez. "UPS' Approach to Innovation and Technology." Presentation sponsored by J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University, Atlanta, GA. March 28, 2019.
26. "Genchi Genbutsu." Lean HE Glossary. n.d.
<http://www.leanhe.org/lean-he/glossary#TOC-Genchi-Genbutsu>
27. Diana T. Kurylko. "Model T Had Many Shades; Black Dried Fastest." Automotive News. June 16, 2003.
<http://www.autonews.com/article/20030616/SUB/306160713/model-t-had-many-shades%3B-black-dried-fastest>.

الفصل السابع

1. "About Eti." Empowerment through Integration. n.d.
<https://www.etivision.org/about-eti>
2. MTVAlive, "Happening" لقاء مع "سارة منقارة" في برنامج
https://bit.ly/Sara_Minkara
3. <https://www.alibabagroup.com/en-US/about-alibaba>
4. "Vision and Business Idea." IKEA. n.d. <https://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/about-us/vision-and-business-idea-pub9cd02291>
5. "Mission and Values." American Red Cross. n.d. <https://www.redcross.org/about-us/who-we-are/mission-and-values.html>
6. Kelly Medwick. "Why, When and How to Change Your Mission Statement." Firespring. February 13, 2018. <https://blog.firespring.com/why-when-and-how-to-change-your-mission-statement/>

7. "Slack Integration." FounderHub. n.d. <https://founderhub.io/integrations/slack>
8. 10 John Ballard. "Lululemon Athletica Pushes Forward With Ambitious Goals for 2020." The Motley Fool. December 17, 2017. <https://www.fool.com/investing/2017/12/10/lululemon-athletica-pushes-forward-with-ambitious.aspx>
9. "Performance Management Goal Setting." University of Virginia. n.d. <https://hr.virginia.edu/career-development/performance-management-process/performance-management-resources/goals>
10. US Small Business Administration. "US Small Business Administration 8(a) Business Plan." March 31, 2014. <https://www.sba.gov/sites/default/files/SBA%201010C.pdf>
11. Bill Rader. "The Truth about Pitching (and Why Many Entrepreneurs Fail Here)." Inc. November 22, 2017. <https://www.inc.com/bill-rader/what-theranoss-downfall-can-teach-entrepreneurs-about-pitching.html>
12. Laura Entis. "Where Startup Funding Really Comes From (Infographic)." Entrepreneur. November 20, 2013. <https://www.entrepreneur.com/article/230011>
13. Meredith Wood. "Raising Capital for Startups: 8 Statistics That Will Surprise You." Fundera. October 23, 2019. <https://www.fundera.com/resources/startup-funding-statistics>
14. Marc Andreessen. "Part 4: The Only Thing That Matters." The PMARCA Guide to Startups. June 25, 2007. https://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html
15. Mark Poepsel. "Pitching Ideas." Media Innovation and Entrepreneurship. (Montreal: Rebus Community, Fall 2018). <https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/chapter/pitching-ideas/>. This material is based on original work by Mark Poepsel, and produced with support from the Rebus Community. The original is freely available under the terms of the CC BY 4.0 license at <https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/>.

16. "Airbnb Pitch Deck." Slidebean. 2009.
<https://slidebean.com/blog/startups/airbnb-pitch-deck>
17. This material is based on original work by Mark Poepsel, and produced with support from the Rebus Community. The original is freely available under the terms of the CC BY 4.0 license at <https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/>
18. Alice Truong. "The Investors Who Passed on Airbnb's Seed Funding Had Their Reasons." Quartz. July 13, 2015. <https://qz.com/452384/the-investors-who-passed-on-airbnbs-seed-funding-had-their-reasons/>
19. "Airbnb Investors." Crunchbase. n.d.
https://www.crunchbase.com/organization/airbnb/investors/investors_list#section-investors
20. Nancy Collamer. "The Perfect Elevator Pitch to Land a Job." Forbes. February 4, 2013. <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2013/02/04/the-perfect-elevator-pitch-to-land-a-job/#7843035b1b1d>
21. Some of this material is based on original work by Mark Poepsel and produced with support from the Rebus Community. The original is freely available under the terms of the CC BY 4.0 license at <https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/>
22. Stephen Key. "How to Protect Your Business Idea without a Patent." Entrepreneur. May 8, 2013. <https://www.entrepreneur.com/article/226595>
23. Stephen Key. "How to Protect Your Business Idea without a Patent." Entrepreneur. May 8, 2013. <https://www.entrepreneur.com/article/226595>
24. Stephen Key. "How to Protect Your Business Idea without a Patent." Entrepreneur. May 8, 2013. <https://www.entrepreneur.com/article/226595>
25. John Rampton. "25 Reasons I Will Not Invest in Your Startup." Entrepreneur. September 15, 2014. <https://www.entrepreneur.com/article/236999>

26. Michelle Ferrier and Elizabeth Mays. Media Innovation and Entrepreneurship. (Montreal: Rebus Community, Fall 2018). This material is based on original work by Mark Poepsel, and produced with support from the Rebus Community. The original is freely available under the terms of the CC BY 4.0 license at <https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/>
27. Mayo Oshin. "5 Things to Do When You Have Too Many Ideas and Never Finish Anything." n.d. <https://mayooshin.com/5-things-to-do-too-many-ideas/>
28. <https://www.368.nyc/>
29. "Entering a Small Business Funding Contest." Entrepreneur. January 25, 2017. <https://www.entrepreneur.com/article/286209>
30. Nasir Pasha and Matt Staub. "The Prize for Winning American Idol? A One-Sided Contract." Pasha Law. February 6, 2015. <https://www.pashalaw.com/prize-winning-american-idol-sided-contract-e148/>
31. The Collegiate Entrepreneurs Organization. "About Us." n.d. <http://www.c-e-o.org/page/aboutus>
32. Anne-Marie Slaughter. "Why Women Still Can't Have It All." The Atlantic. July/August 2012. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/>
33. Jeremy Bell, "well, we failed". Medium. May 5, 2017. <https://medium.com/inside-wattage/well-we-failed-77e795e16ecf>
34. Taylor Lorenz. "Everybody Kept Telling This Startup That Its Pitch Deck Was Beautiful__ But They Didn't Invest." May 12, 2015. <http://www.businessinsider.com/wattage-pitch-deck-couldnt-save-startup-from-failure-2015-5>

الفصل الثامن

1. Clare O'Connor. "Pioneering Beauty Startup Birchbox Turns Profit after Tough 2016." Forbes. April 12, 2017,

- <https://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2017/04/12/pioneering-beauty-startup-birchbox-turns-profit-after-tough-2016/#1223b3c46fd5>
2. Erin Griffith. "Why Startups Fail, According to Their Founders." Fortune. September 25, 2014, <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>
 3. "Meet Size Standards." Basic Requirements. U.S. Small Business Administration. n.d, <https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/basic-requirements#section-header-6>
 4. Under Armour. "Our Story." n.d, <http://www.uabiz.com/company/history>.
 5. Lauren Goode and Chris Welch. "Jawbone Is Going Out of Business." The Verge. July 6, 2017, <https://www.theverge.com/2017/7/6/15931080/jawbone-going-out-of-business-report>
 6. Conor Allison. "Jawbone Health: Everything We Know So Far about the New Premium Health Platform." June 17, 2019, <https://www.wearable.com/health-and-wellbeing/jawbone-health-hub-medical-health-wearable-2144>
 7. National Atmospheric and Space Agency (NASA). "Climate Change: How Do We Know?" n.d, <https://climate.nasa.gov/evidence/10>
 8. Knowledge @Wharton. "How to Generate Buzz on Social Networks." Forbes. April 23, 2010, <https://www.forbes.com/2010/04/23/foursquare-facebook-yahoo-entrepreneurs-technology-wharton.html#13e159097b2d>
 9. Joshua Kraus. "The Dos and Don'ts of Relationship Marketing." Sitepoint. April 16, 2015, <https://www.sitepoint.com/relationship-marketing-examples/>
 10. Nidhi Dave. "Top 3 Viral Marketing Campaigns to Take Inspiration From." SEMrush. March 9, 2018, <https://www.semrush.com/blog/viral-marketing-campaign-inspiration/>
 11. Greg Sterling. "Digital Now Makes Up 51% of US Ad Spending." MarketingLand. September 20, 2018, <https://marketingland.com/report-digital-now-makes-up-51-of-us-ad-spending-248617>

12. Sumit Gharal. "7 Reasons Why Content Marketing Is Important! Number 7 Is a Must Read!" Digital Doughnut. April 4, 2019,
<https://www.digitaldoughnut.com/articles/2019/march/7-reasons-why-content-marketing-is-important>
13. Erica Gonzales. "Forever 21 Has Officially Filed for Bankruptcy." Harpers Bazaar, September 30, 2019,
<https://www.harpersbazaar.com/fashion/trends/a28849065/forever-21-bankruptcy/>
14. "The Business Model Canvas." Strategyzer. n.d,
<https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
15. Stephen Castleberry and John Tanner. Selling: Building Partnerships. New York: McGraw-Hill, 2019.
16. Matt Mansfield. "Customer Retention Statistics: The Ultimate Collection for Small Business." Small Business Trends. August 22, 2019,
<https://smallbiztrends.com/2016/10/customer-retention-statistics.html>
17. Jia Wertz. "Don't Spend 5 Times More Attracting New Customers, Nurture the Existing Ones." Forbes. September 12, 2018,
<https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2018/09/12/dont-spend-5-times-more-attracting-new-customers-nurture-the-existing-ones/#723fd9e15a8e>
18. Swetha Amaresan. "31 Customer Service Stats to Know in 2019." HubSpot. March 19, 2019, <https://blog.hubspot.com/service/customer-service-stats>
19. Swetha Amaresan. "31 Customer Service Stats to Know in 2019." HubSpot. March 19, 2019, <https://blog.hubspot.com/service/customer-service-stats>
20. Liz Greene. "Social Media Is a Customer Service Channel Whether You Like It or Not." Digital Marketing Institute. n.d,
<https://digitalmarketinginstitute.com/en-us/blog/social-media-is-a-customer-service-channel-whether-you-like-it-or-not>

الفصل التاسع

1. "iBackPack Planning Kickstarter Launch on Black Friday." Cision PR Newswire. November 24, 2015, <http://www.prnewswire.com/news-releases/ibackpack-planning-kickstarter-launch-on-blackfriday-300183934.html>.
2. Lewis Leong. "Sorry, iBackPack Backers. You Got Scammed." Crowdtoloz. January 9, 2017, <http://crowdtoloz.com/sorry-ibackpack-backers-you-got-scammed/>
3. Kylie McGovern. "Hundreds Still Waiting for Bulletproof 'iBackPack' Delivery a Year Later." KXAN. July 13, 2017, <http://kxan.com/2017/07/13/hundreds-still-waiting-for-bulletproof-ibackpack-delivery-a-year-later/>
4. Ashley Carman. "The FTC Is Investigating a Crowdfunding Campaign That Disappeared with More than \$700K." The Verge. August 29, 2018, <https://www.theverge.com/circuitbreaker/2018/8/29/17793720/ftc-ibackpack-investigation-indiegogo-kickstarter>
5. "Whole Foods Market: John Mackey." How I Built This (NPR Podcast). May 15, 2017, <https://www.npr.org/2017/06/30/527979061/whole-foods-market-john-mackey>
6. Small Business Administration (SBA). "Mission." n.d, <https://www.sba.gov/about-sba/what-we-do/authority>
7. Charter of The Metropolitan Museum of Art, State of New York, Laws of 1870, Chapter 197, passed April 13, 1870, and amended L.1898, Ch. 34; L. 1908, Ch. 219, <https://www.metmuseum.org/about-the-met>
8. Calculated from the 2018 IRS Form 990 available on the Met's website, <https://www.metmuseum.org/-/media/files/about-the-met/990-forms/2017-irs-form-990-for-fy2018.pdf>
9. National Institutes of Health. "Grant Basics." February 21, 2017, https://grants.nih.gov/grants/grant_basics.htm
10. National Institutes of Health. "Annual Snapshot." n.d, <https://nexus.od.nih.gov/all/2019/03/13/nih-annual-snapshot-fy-2018-by-the-numbers/>

11. TOMS. "One for One." n.d, <https://www.toms.com/improving-lives>
12. TOMS. "Blake Mycoskie." n.d, <http://www.toms.com/blakes-bio>
13. Francesco Schiavone. "Incompetence and Managerial Problems Delaying Reward Delivery in Crowdfunding." Journal of Innovation and Economics Management. February 2017, <https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2017-2-page-185.htm>
14. New York Public Library. "New York Startup! 2019 Business Plan Competition." n.d, <https://www.nypl.org/help/services/startup>
15. National Public Radio. "Real Estate Mogul: Barbara Corcoran." How I Built This. May 14, 2018, <https://www.npr.org/templates/transcript/transcript.php?storyId=610491305>

الفصل العاشر

1. Sarah Buhr and Katie Roof. "A Brief History of Dropbox." TechCrunch. March 6, 2018.
2. Johnson Hur. "History of Online Storage." BeBusinessEd.com. n.d, <https://techcrunch.com/gallery/a-brief-history-of-dropbox/slide/1/>
3. "How I Met My Co-Founder: Drew Houston, Dropbox." From Finding Your Way as an Entrepreneur. May 30, 2012, <https://ecorner.stanford.edu/in-brief/how-i-met-my-co-founder/>
4. Eliot Brown and Jay Greene. "Dropbox Files for IPO Three Years after \$10 Billion Private Valuation." The Wall Street Journal. January 11, 2018, <https://www.wsj.com/articles/dropbox-files-for-ipo-three-years-after-10-billion-private-valuation-1515708036>
5. "The Original Dropbox MVP Explainer Video." Allen Cheng. n.d, <https://www.allencheng.com/dropbox-mvp-explainer-video/>
6. Scott Rosenberg. "Inside Dropbox's Identity Overhaul." Wired. January 30, 2017, <https://www.wired.com/2017/01/inside-dropboxs-identity-overhaul/>

7. Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 1–8.
8. Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 43.
9. Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 43.
10. IMVU Inc. “IMVU Inc. Celebrates Nine Years of Connecting People around the World, Expands Profitable Business to Mobile.” PR Newswire. April 8, 2013, <https://www.prnewswire.com/news-releases/imvu-inc-celebrates-nine-years-of-connecting-people-around-the-world-expands-profitable-business-to-mobile-201920201.html>
11. “Lean Startup Zappos: The Basics.” *Bullet*. n.d, <https://www.bullethq.com/lean-startup-zappos-how-zappos-validated-their-business-model-with-lean/>
12. “The Lean Startup Methodology.” *The Lean Startup*. n.d, <http://theleanstartup.com/principles>
13. Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 76–183.
14. Bruce Watson. “The Startup Power Plant: These Engineers Are Building Turbines the Silicon Valley Way.” *General Electric*. May 3, 2017, <https://www.ge.com/reports/startup-power-plant-adapting-silicon-valley-methods-building-turbines/>
15. Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 108.
16. Andy Cars. “How to Pitch to Investors Using a Lean Startup Approach.” *Medium*. March 15, 2017, <https://medium.com/lean-startup-circle/how-to-pitch-to-investors-using-a-lean-startup-approach-852f7a503d84>
17. Eric Ries, *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 149–178
18. Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011), 160.
19. Eric Ries. *The Lean Startup* (New York: Crown Business, 2011).
20. Mary McCoy. “5 Cases of Companies That Successfully Pivoted Business Models.” *Continuum*. July 21, 2015, <https://www.continuum.net/blog/5-cases-of-companies-that-successfully-pivoted-business-models>

21. Eric T. Wagner. "Five Reasons 8 out of 10 Businesses Fail." Forbes. September 12, 2013, <https://www.forbes.com/sites/ericwagner/2013/09/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/#1c5fbca26978>
22. Patrick Henry. "Why Some Startups Succeed (and Why Most Fail)." Entrepreneur. February 18, 2017, <https://www.entrepreneur.com/article/288769>
23. "Frequently Asked Questions." US Small Business Administration Office of Advocacy. June 2016, https://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/SB-FAQ-2016_WEB.pdfhttps://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/SB-FAQ-2016_WEB.pdf
24. Zach Ho. "Jack Ma: If You're Still Poor at 35, You Deserve It!" Vulcan Post. April 15, 2014, <https://vulcanpost.com/7702/jack-ma-youre-still-poor-35-deserve/>
25. Jessica Sylvester. "The Rise and Fall of Quirky: The Startup That Bet Big on the Genius of Regular Folks." New York Magazine. September 13, 2015, <http://nymag.com/daily/intelligencer/2015/09/they-were-quirky.html>
26. Jeanine Poggi. "Blockbuster's Rise and Fall: The Long, Rewinding Road." TheStreet. September 23, 2010, <https://www.thestreet.com/story/10867574/1/the-rise-and-fall-of-blockbuster-the-long-rewinding-road.html>
27. Team Tony. "Overcoming the Fear of Failure." Tony Robbins. n.d, <https://www.tonyrobbins.com/stories/overcoming-fear-failure/>
28. Mind Tools Content Team. "Overcoming Fear of Failure." MindTools. n.d, <https://www.mindtools.com/pages/article/fear-of-failure.htm>
29. The Greatest Team. "Quote: Michael Jordan on Success through Failure." The Greatist. June 10, 2012, <https://greatist.com/fitness/quote-michael-jordan-success-through-failure>
30. Nadia Goodman. "James Dyson on Using Failure to Drive Success." Entrepreneur. November 5, 2012, <https://www.entrepreneur.com/article/224855>
31. Madison Malone-Kircher. "Dyson on the 5,126 Vacuums That Didn't Work—and the One That Finally Did." New York Magazine. November 22, 2016,

- <http://nymag.com/vindicated/2016/11/james-dyson-on-5-126-vacuums-that-didnt-work-and-1-that-did.html>
32. Global Entrepreneurship Monitor. "Fear of Failure." 2018–2019. GEM, <https://www.gemconsortium.org/report>
 33. Catherine Clifford. "Lack of Confidence, Fear of Failure Hold Women Back from Being Entrepreneurs." Entrepreneur. July 31, 2013, <https://www.entrepreneur.com/article/227631>
 34. Ruth Simon. "Women Started Smaller Percentage of Businesses in 2014." The Wall Street Journal. March 13, 2015, <https://www.wsj.com/articles/women-started-smaller-percentage-of-u-s-businesses-in-2014-1431560888><https://www.wsj.com/articles/women-started-smaller-percentage-of-u-s-businesses-in-2014-1431560888>
 35. Paige Cooper. "28 Twitter Statistics All Marketers Need to Know in 2019." Hootsuite. January 16, 2019, <https://blog.hootsuite.com/twitter-statistics/>
 36. Doria Lavagnino. "Muse CEO and Co-Founder Kathryn Minshew: Journey of an Entrepreneur." Centasi. August 24, 2017, <https://centsai.com/entrepreneurship-blogs/muse-ceo-co-founder-kathryn-minshew-journey-entrepreneur/>
 37. Bureau of Labor Statistics. "Entrepreneurship and the US Economy." United States Department of Labor. April 28, 2016, <https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm><https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm>
 38. Bureau of Labor Statistics. "Entrepreneurship and the US Economy." United States Department of Labor. April 28, 2016, <https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm>
 39. Bureau of Labor Statistics. "Entrepreneurship and the US Economy." United States Department of Labor. April 28, 2016, <https://www.bls.gov/bdm/entrepreneurship/entrepreneurship.htm>
 40. Business Ready (B-READY), <https://www.worldbank.org/en/businessready?region=middle-east-and-north-africa>

41. المرأة الإماراتية, <https://u.ae/ar-ae/information-and-services/social-affairs/women>
42. Bernard Meyer. "Business Woman Challenges, Examples and Opportunities in 2107 and Beyond." InvoiceBerry. June 19, 2017, <https://blog.invoiceberry.com/2017/06/business-woman-challenges-examples-opportunities/>
43. National Association of Women Business Owners (NAWBO). "Women Business Owner Statistics." NAWBO. 2017, <https://www.nawbo.org/resources/women-business-owner-statistics>
44. Elaine Pofeldt. "Why Women Entrepreneurs Will Be the Economic Force to Reckon with in 2017." CNBC. February 28, 2017, <https://www.cnbc.com/2017/02/28/why-women-entrepreneurs-will-be-economic-force-to-reckon-with-in-2017.html>
45. Sahil Raina. "Research: The Gender Gap in Startup Success Disappears When Women Fund Women." Harvard Business Review. July 19, 2016, <https://hbr.org/2016/07/research-the-gender-gap-in-startup-success-disappears-when-women-fund-women>
46. Michael J. McManus. "Women's Business Ownership: Data from the 2012 Survey of Business Owners." US Small Business Administration Office of Advocacy. May 31, 2017.
47. Robert W. Fairlie and Alicia M. Robb. "Gender Differences in Business Performance: Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey." SpringerLink. May 5, 2009.
48. Elaine Pofeldt. "Why Women Entrepreneurs Will Be the Economic Force to Reckon with in 2017." CNBC. February 28, 2017.
49. Bernard Meyer. "Business Woman Challenges, Examples and Opportunities in 2107 and Beyond." InvoiceBerry. June 19, 2017.
50. Elaine Pofeldt. "Why Women Entrepreneurs Will Be the Economic Force to Reckon with in 2017." CNBC. February 28, 2017.

51. Robin L. Laukhuf and Timothy A. Malone. "Women Entrepreneurs Need Mentors." International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring 13(1): 70–86. 2015.
52. Tim Berry. "Business Planning for the 'Lean Startup.'" Entrepreneur. September 22, 2010, <https://www.entrepreneur.com/article/217343>
53. Noah Parsons. "An Introduction to Lean Planning." LivePlan. July 13, 2017, <https://www.liveplan.com/blog/2017/07/an-introduction-to-lean-planning/>
54. Tim Berry. "Lean Business Planning Guide." Lean Business Planning. <https://leanplan.com/>
55. Brian Mastroianni. "Polaroid Swing App Brings Moving Photos to Life." CBS News. July 27, 2016. <https://www.cbsnews.com/news/polaroid-swing-moving-photos-smartphone-app/>
56. "Meet the Polaroid OneStep+." Polaroid. n.d. <https://www.polaroid.com/onestep-plus>
57. Adrianna Gardella. "Growing Pains at a Growing Business." New York Times. November 3, 2011. <https://boss.blogs.nytimes.com/2011/11/03/growing-pains-at-growing-businesses/>
58. Andrea Lotz. "5 Entrepreneurs Share Their Business Growing Pains." AllProWebTools. October 9, 2015. <https://www.allprowebtools.com/5-Entrepreneurs-Share-their-Business-Growing-Pains/>
59. "A History of Innovation: Our Timeline." Arm & Hammer. n.d. <https://www.armandhammer.com/en-ca/about-us>
60. "Licensing." Entrepreneur n.d. <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/licensing>
61. "Joint Ventures." Inc. n.d. <https://www.inc.com/encyclopedia/joint-ventures.html>
62. "Google Moves into NASA's Space." Financial Times. November 10, 2014.

63. Will Kenton. "Strategic Alliance." Investopedia. September 5, 2019.

<https://www.investopedia.com/terms/s/strategicalliance.asp>

64. "Proud Member of Star Alliance." United. n.d.

<https://www.united.com/web/en-US/content/company/alliance/star.aspx>

الفصل الحادي عشر

1. Patrick Henry. "Why Some Startups Succeed (and Why Most Fail)." Entrepreneur.

February 18, 2017. <https://www.entrepreneur.com/article/288769>

2. "298 Startup Failure Post-Mortems." CBINSIGHTS. February 28, 2019.

<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/#original>

3. Steve Blank. "Driving Corporate Innovation: Design Thinking vs. Customer

Development." July 30, 2014. [https://steveblank.com/2014/07/30/driving-](https://steveblank.com/2014/07/30/driving-corporate-innovation-design-thinking-customer-development/)

[corporate-innovation-design-thinking-customer-development/](https://steveblank.com/2014/07/30/driving-corporate-innovation-design-thinking-customer-development/)

4. Hayley Leibson. "How to Achieve Product-Market Fit." Forbes. January 18, 2018.

[https://www.forbes.com/sites/hayleyleibson/2018/01/18/how-to-achieve-](https://www.forbes.com/sites/hayleyleibson/2018/01/18/how-to-achieve-product-market-fit/#10814b68476b)

[product-market-fit/#10814b68476b](https://www.forbes.com/sites/hayleyleibson/2018/01/18/how-to-achieve-product-market-fit/#10814b68476b)

5. Tren Griffin. "12 Things about Product-Market Fit." Andreessen Horowitz.

February 18, 2017. [https://a16z.com/2017/02/18/12-things-about-product-](https://a16z.com/2017/02/18/12-things-about-product-market-fit/)

[market-fit/](https://a16z.com/2017/02/18/12-things-about-product-market-fit/)

6. Mike Pinder. "Innovation Reality Check: Are You Building a 'Field of Dreams'?"

Board of Innovation. December 31, 2017.

[https://www.boardofinnovation.com/blog/2017/01/31/innovation-reality-check-](https://www.boardofinnovation.com/blog/2017/01/31/innovation-reality-check-are-you-building-a-field-of-dreams/)

[are-you-building-a-field-of-dreams/](https://www.boardofinnovation.com/blog/2017/01/31/innovation-reality-check-are-you-building-a-field-of-dreams/)

7. Ash Maurya. Scaling Lean. New York: Portfolio/Penguin, 2016.

8. "Bio." Adam Grant. n.d. <https://www.adamgrant.net/bio>

9. "Fred Smith: An Overnight Success." Entrepreneur. October 9, 2008.

<https://www.entrepreneur.com/article/197542>

10. Joseph A. Schumpeter. *Can Capitalism Survive?* New York: George Allen & Unwin, 1942.
11. John Rampton. "4 Differences Between Solopreneurs and an Entrepreneur Working Alone." *Entrepreneur*. May 15, 2015.
<https://www.entrepreneur.com/article/245766>
12. Aileen Lee. "Investing and Business Lessons from Aileen Lee (Cowboy Ventures)." *25iq*. April 21, 2018. <https://25iq.com/2018/04/21/investing-and-business-lessons-from-aileen-lee-cowboy-ventures/>
13. Michael Cohn. "Team, Team, Team: Welcome Tyler Scriven to Techstars Atlanta." *Techstars*. April 13, 2016.
<https://www.techstars.com/content/accelerators/team-team-team-welcome-tyler-scriven-techstars-atlanta/>
14. The Farm. "Accelerator FAQs." n.d. <https://thefarmatl.com/about/faq/>
15. Peter F. Drucker. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. (New York: Harper Business, 1985), 30.
16. Henri Simula. "Concept of Innovation Revisited: A Framework for Product Innovation." *International Association for Management of Technology 2007 Proceedings*. 2007.
17. Salem Baer. "The 3 Types of Innovation: Product, Process, & Business Model." *Differential*. January 16, 2017.
<https://differential.com/insights/the3typesofinnovation/>
18. Joseph Schumpeter. *Theory of Economy Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (Cambridge: Harvard University Press, 1934), 19.
19. C. M. Christensen. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997). C. M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan, *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice* (New York: HarperCollins, 2016).

20. Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan. "Know Your Customers' 'Jobs to Be Done'." Harvard Business Review. September 2016.
<https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
21. Christian Hopp, David Antons, Jermain Kaminski, and Torsten Oliver Salge. "What 40 Years of Research Reveals about the Difference between Disruptive and Radical Innovation." Harvard Business Review. April 9, 2018.
<https://hbr.org/2018/04/what-40-years-of-research-reveals-about-the-difference-between-disruptive-and-radical-innovation>
22. C. M. Christensen. The Innovator's Dilemma. (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 13.
23. C. M. Christensen and M. Raynor. The Innovator's Solution. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
24. Constantinos Markides. "Disruptive Innovation: In Need of Better Theory." Journal of Product Innovation Management 23 (2006): 19–25.
25. Constantinos Markides. "Disruptive Innovation: In Need of Better Theory." Journal of Product Innovation Management 23 (2006): 19–25.
26. Constantinos D. Charitou and Constantinos C. Markides, "Responses to Disruptive Strategic Innovation." MITSloan Management Review. January 15, 2003.
<https://sloanreview.mit.edu/article/responses-to-disruptive-strategic-innovation/>
27. Lauren Smiley. "Stitch Fix's radical data driven way to sell clothes- \$1.2 billion last year—is reinventing retail." Fast Company. February 19, 2019.
<https://www.fastcompany.com/90298900/stitch-fix-most-innovative-companies-2019>
28. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, and Alan Smith. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken, NJ: Wiley, 2015.

29. Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.
30. Charlene Perrin. "Create A Customer Empathy Map in 6 Easy Steps!" Conceptboard. March 28, 2019. <https://conceptboard.com/blog/create-a-customer-empathy-map-in-6-easy-steps/>
31. Vineet Arya. "How to Infuse Empathy in Your Marketing?" Entrepreneur. June 28, 2019. <https://www.entrepreneur.com/article/335987>
32. Mike Godlewski. "The Secret to Knowing What a Client Is Thinking? Empathy Maps." Yeti. February 8, 2016. <https://yeti.co/blog/the-secret-to-knowing-what-your-client-is-thinking-empathy-maps/>
33. Germán Coppola. "What Is an Empathy Map, and Why Is It Valuable for Your Business?" Medium. November 28, 2017. <https://medium.com/swlh/what-is-an-empathy-map-and-why-is-it-valuable-for-your-business-14236be4fdf4>
34. <https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/>.
35. Michelle Ferrier and Elizabeth Mays. Media Innovation and Entrepreneurship. The Rebus Foundation, 2017. <https://press.rebus.community/media-innovation-and-entrepreneurship/>.
36. Jennifer van der Meer. "Do You Suffer from Value Proposition Confusion?" LinkedIn. October 19, 2016. <https://www.linkedin.com/pulse/do-you-suffer-from-value-proposition-confusion-jennifer-van-der-meer/>
37. "The Value Proposition Canvas." Strategyzer. n.d. <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
38. Ash Maurya. "Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?" Medium. February 27, 2012. <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
39. "Social Business Model Canvas." Business Model Toolbox. 2013. <https://bmtoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/>

40. "The Business Model Canvas Reinvented for Social Business." Tandemic. n.d.
<http://www.socialbusinessmodelcanvas.com>
41. Ayse Guclu, J. Gregory Dees, and Beth Battle Anderson. "The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit." Duke/Fuqua case. 2002.
https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge_items/the-process-of-social-entrepreneurship-creating-opportunities-worthy-of-serious-pursuit/
42. Lindsay Clinton and Ryan Whisnant. "Model Behavior: 20 Business Model Innovations for Sustainability." SustainAbility. February 2014.
https://sustainability.com/wp-content/uploads/2016/07/model_behavior_20_business_model_innovations_for_sustainability.pdf
43. Alexander Osterwalder. "The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations." Strategyzer. February 25, 2016.
<https://blog.strategyzer.com/posts/2016/2/24/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations>
44. Social Lean Canvas. n.d. <https://socialleancanvas.com/>
45. Ulrich Kaiser. "A primer in Entrepreneurship – Chapter 3 Feasibility analysis" University of Zurich Institute for Strategy and Business Economics. n.d.
<https://docplayer.net/7775267-A-primer-in-entrepreneurship-chapter-3-feasibility-analysis.html>
46. ينبغي في النموذج التمويلي الأولي وخطة العمل تحديد تكاليف التدشين، ذلك كونها استثماراً يحصل مرةً واحدة في التطوير. التكاليف التي تسبق الإطلاق، والنفقات الضرورية لن ترافق العملية بعد إطلاق المنتج.
47. Chris Guillebeau. The \$100 Startup: Reinvent the Way You Make a Living, Do What You Love, and Create a New Future. New York: Crown Business/Random House, 2012.
48. Jonathan Chan. "What These 4 Startup Case Studies Can Teach You about Failure." Foundr.com. July 12, 2015. <https://foundr.com/4-startup-case-studies-failure/>

49. Amy Feldman. "Inventor of the Cut Buddy Paid YouTubers to Spark Sales. He Wasn't Ready for a Video to Go Viral." Forbes. February 15, 2017.
<https://www.forbes.com/sites/forbestreptalks/2017/02/15/inventor-of-the-cut-buddy-paid-youtubers-to-spark-sales-he-wasnt-ready-for-a-video-to-go-viral/#3eb540ce798a>
50. Jennifer Post. "National Business Plan Competitions for Entrepreneurs." Business News Daily. August 30, 2018. <https://www.businessnewsdaily.com/6902-business-plan-competitions-entrepreneurs.html>
51. "Rice Business Plan Competition, Eligibility Criteria and How to Apply." Rice Business Plan Competition. March 2020.
https://rbpc.rice.edu/sites/g/files/bxs806/f/2020%20RBPC%20Eligibility%20Criteria%20and%20How%20to%20Apply_23Oct19.pdf
52. "Rice Business Plan Competition, Eligibility Criteria and How to Apply." Rice Business Plan Competition. March 2020.
https://rbpc.rice.edu/sites/g/files/bxs806/f/2020%20RBPC%20Eligibility%20Criteria%20and%20How%20to%20Apply_23Oct19.pdf; Based on 2019 RBPC Competition Rules and Format April 4-6, 2019.
53. <https://rbpc.rice.edu/sites/g/files/bxs806/f/2019-RBPC-Competition-Rules%20Format.pdf>
54. Foodstart. <http://foodstart.com>
55. "Hugh Jackman Journey to Starting a Social Enterprise Coffee Company." Giving Compass. April 8, 2018. <https://givingcompass.org/article/hugh-jackman-journey-to-starting-a-social-enterprise-coffee-company/>

الفصل الثاني عشر

1. Sarah Buhr and Katie Roof. "A Brief History of Dropbox." TechCrunch. March 6, 2018. Patrick Alice Hopkins. "The Development of the Overseas Highway." Tequesta: The Journal of the Historical Association of Southern Florida 46 (1986): 48-58.
http://digitalcollections.fiu.edu/tequesta/files/1986/86_1.pdf

2. Chris Mooney. "The Race to Save Florida's Devasted Coral Reef from Global Warming." Washington Post. June 25, 2017.
https://www.washingtonpost.com/classic-apps/the-race-to-save-floridas-devastated-coral-reefs-from-global-warming/2017/06/25/a1bd899a-3fa9-11e7-adba-394ee67a7582_story.html
3. Cord Himmelstein. "Casey Kasem's Final Sign-Off." Halo Recognition. June 19, 2014.
<http://www.halorecognition.com/casey-kasems-final-sign-off>
4. Dawn R. DeTienne and Gaylen N. Chandler. "The Role of Gender in Opportunity Identification." *Entrepreneurship: Theory & Practice* 31, no. 3 (2007): 365–368.
5. Paul D. Reynolds and Richard T. Curtin. "Business Creation in the United States: Panel Study of Entrepreneurial Dynamics II Initial Assessment." *Foundations and Trends® in Entrepreneurship* 4, no. 3 (2008): 155–307.
https://www.academia.edu/19325466/Business_Creation_in_the_United_States_Panel_Study_of_Entrepreneurial_Dynamics_II_Initial_Assessment
6. Jeen Wei Ong and Hishamuddin Bin Ismail. "Human Capitals Make Entrepreneur More Entrepreneurial? An Empirical Data from Small and Medium Enterprises in Malaysia." *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 4(1), 83–105. 2008.
7. F. Abdi, K. S. Sohrab, and S. J. Seyed Mohammad. "Gleanlean: How to Use Lean Approach in Service Industries." *Journal of Services Research* 6 (2006): 191–206.
8. T. Levitt. *Production-Line Approach to Service*. (Boston: Harvard Business School Publishing, 1972).
9. B. Ndemo and F. W. Maina. "Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making." *Management Decisions* 45 (2007): 118–130.
10. C. Stephen Tobin, The Tobin Firm. "Understanding the Differences between Independent Contractors and Employees." Greater Houston Builders Association (GHBA). June 23, 2016. <https://www.ghba.org/understanding-the-differences-between-independent-contractors-and-employees/>

11. P. M. Madhani. "Managing Sales Force Compensation: The Strategic Choice between Direct Sales Force and Independent Reps." *Compensation & Benefits Review* 44, no. 2 (2012): 86–99.
12. P. M. Madhani. "Managing Sales Compensation: A Sales Force Configuration Approach." *Compensation & Benefits Review* 45, no. 2 (2013): 105–114.
13. M. Emmer. "95 Percent of New Products Fail. Here Are 6 Steps to Make Sure Yours Don't." *Inc.* July 6, 2018. <https://www.inc.com/marc-emmer/95-percent-of-new-products-fail-here-are-6-steps-to-make-sure-yours-dont.html>

الفصل الثالث عشر

1. US Census Bureau. *Annual Survey of Entrepreneurs (ASE)*. 2016. <https://www.census.gov/programs-surveys/ase.html>
2. International Center for Not-for-Profit Law (ICNL). "What Is the Difference between 'Non-Profit' and 'Not-for-Profit?'" 2013. <http://www.icnl.org/contact/faq/index.html#difference>
3. US Internal Revenue Service. *Publication 542 Corporations*. n.d. <https://www.irs.gov/faqs/small-business-self-employed-other-business/entities/entities-5>
4. Certified B Corporations. n.d. <https://bcorporation.net/>
5. Network for Business Innovation and Sustainability. "B Corporations, Benefit Corporations, and Social Purpose Corporations: Launching a New Era of Impact-Driven Companies." October 2012. http://nbis.org/wp-content/uploads/2012/10/ImpactDrivenCompanies_NBIS_White_paper_Oct2012.pdf
6. Certified B Corporations. n.d. <https://bcorporation.net/>
7. Morris, Nichols, Arsht, and Tunnel. *The Public Benefit Corporation Guidebook*. n.d. <http://news.mnat.com/rv/ff00272e4c8b3699806e25d24c48a286df5bf926>

8. PCAOB. "Protecting Investors Through Audit Oversight." n.d. <https://pcaobus.org/>
9. Stanford Business Graduate School: Corporate Governance Research Initiative. Board of Directors, Duties and Liabilities. n.d. <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/cgri-quick-guide-03-board-directors-duties-liabilities.pdf>
10. ABC News. "Q&A: Entrepreneurs behind the Socks Company Bombas Share Their Career Advice." August 2, 2017. <https://abcnews.go.com/Business/qa-entrepreneurs-socks-company-bombas-share-career-advice/story?id=48954057>
11. Mara Leighton. "B Corps Are Businesses Committed to Using Their Profit for Good —These 12 Are Making Some Truly Great Products." Business Insider. June 6, 2019. <https://www.businessinsider.com/b-corp-charitable-business-2018-8?IR=T&r=US>
12. Bombas. "Giving Back." n.d. <https://bombas.com/pages/giving-back>
13. Mara Leighton. "B Corps Are Businesses Committed to Using Their Profit for Good —These 12 Are Making Some Truly Great Products." Business Insider. June 6, 2019. <https://www.businessinsider.com/b-corp-charitable-business-2018-8?IR=T&r=US>
14. Tax Foundation. "State Corporate Income Tax Rates and Brackets for 2019." 2019. <https://taxfoundation.org/state-corporate-rates-brackets-2019/>
15. US Internal Revenue Code of 1986. 131 Stat. 2054.
16. Scott A. Hodge. "The U.S. Has More Individually Owned Businesses Than Corporations." Tax Foundation. January 13, 2014. <https://taxfoundation.org/us-has-more-individually-owned-businesses-corporations/>
17. Scott A. Hodge. "The U.S. Has More Individually Owned Businesses Than Corporations." Tax Foundation. January 13, 2014. <https://taxfoundation.org/us-has-more-individually-owned-businesses-corporations/>
18. Quora. "What Are the Pros and Cons of the Gig Economy?" Forbes. January 8, 2019. <https://www.forbes.com/sites/quora/2019/01/08/what-are-the-pros-and-cons-of-the-gig-economy/#3e1dc24e1388>

19. Scott A. Hodge. "The U.S. Has More Individually Owned Businesses Than Corporations." Tax Foundation. January 13, 2014. <https://taxfoundation.org/us-has-more-individually-owned-businesses-corporations/>
20. Alton, Larry. "4 Small Business Success Stories for New Entrepreneurs." The Balance Small Business. February 5, 2019. <https://www.thebalancesmb.com/small-business-success-stories-to-learn-from-4151885>
21. Samuel Stebbins. "The Top 26 Largest Company IPOs of the Year." USA Today. December 7, 2018. <https://www.usatoday.com/story/money/business/2018/12/07/top-ipos-2018-26-biggest-companies-went-public-year/38611947/>
22. U.S. Small Business Administration. "Funding Programs." n.d. <https://www.sba.gov/funding-programs/loans>
23. U.S. Small Business Administration. "Loan Fact Sheet: The SBA Loan Guarantee Program: How It Works." October 2011. https://www.sba.gov/sites/default/files/SDOLoanFactSheet_Oct_2011.pdf
24. "Amazon's Local, State and Federal Tax Issues Explained." n.d. <https://itep.org/amazons-local-state-and-federal-tax-issues-explained/>
25. Rittenberg, Larry and Frank Martens. "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)". Enterprise Risk Management, Understanding and Communicating Risk Appetite. January 2012. <https://www.coso.org/Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf>
26. Rebecca Martin. "Protecting Assets from Cyber Threats." News Tribune. November 7, 2016. <https://www.newstribune.com/news/business/story/2016/nov/08/protecting-assets-cyber-threats/647637/>

الفصل الرابع عشر

1. Joseph Chamie. "As Cities Grow, So Do the Numbers of Homeless." Yale Global Online. July 13, 2017. <https://yaleglobal.yale.edu/content/cities-grow-so-do-numbers-homeless>
2. New Story. "Founding Story." n.d. <https://newstorycharity.org/about/>
3. New Story. "Our Impact." n.d. <https://newstorycharity.org/impact/>
4. New Story. "Founding Story." n.d. <https://newstorycharity.org/about/>
5. United States Patent and Trademark Office. Nonprovisional (Utility) Patent Application Filing Guide. January 2014. <https://www.uspto.gov/patents-getting-started/patent-basics/types-patent-applications/nonprovisional-utility-patent#heading-6>
6. Joseph Flynt. "A Detailed History of 3D Printing." 3D Insider. n.d. <https://3dinsider.com/3d-printing-history/>
7. "Trademark Basics." United States Patent and Trademark Office. n.d. <https://www.uspto.gov/trademarks-getting-started/trademark-basics>
8. "What Does Copyright Protect?" Copyright.gov. n.d. <https://www.copyright.gov/help/faq/faq-protect.html>
9. "What Does Copyright Protect?" Copyright.gov. n.d. <https://www.copyright.gov/help/faq/faq-protect.html>
10. Chad Brooks. "What Is a Decision Tree?" Business News Daily. March 28, 2014. <https://www.businessnewsdaily.com/6147-decision-tree.html>
11. Alejandro Cremades and Barbara Corcoran. The Art of Startup Fundraising: Pitching Investors, Negotiating the Deal, and Everything Else Entrepreneurs Need to Know (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2016).
12. Johnny Cupcakes. n.d. <https://johnnycupcakes.com/pages/about>

13. Alejandro Cremades and Barbara Corcoran. *The Art of Startup Fundraising: Pitching Investors, Negotiating the Deal, and Everything Else Entrepreneurs Need to Know* (Hoboken, New Jersey: Wiley, 2016).
14. Natalia Oberti Noguera. n.d. www.nataliaobertinoguera.com
15. Priyanka Prakash. "Small Business Grants: 107 Ways to Get Money for Your Business." Fundera. October 15, 2019. <https://www.fundera.com/blog/small-business-grants>
16. Priyanka Prakash. "Small Business Grants: 107 Ways to Get Money for Your Business." Fundera. October 15, 2019. <https://www.fundera.com/blog/small-business-grants>
17. Internal Revenue Service. "The Highlights of Tax Reform for Businesses." October 2018. <https://www.irs.gov/newsroom/the-highlights-of-tax-reform-for-businesses>
18. Occupational Safety and Health Administration, United States Department of Labor. n.d. <https://www.osha.gov/about.html>
19. US Environmental Protection Agency. n.d. <https://www.epa.gov/>
20. Dorcas Wong and Alexander Chipman Koty. "The US-China Trade War: A Timeline." China Briefing. October 12, 2019. <https://www.china-briefing.com/news/the-us-china-trade-war-a-timeline>
21. National Public Radio. "U.S. Tariffs on China May Force California Company to Move Production Overseas." All Things Considered. September 24, 2018. <https://www.npr.org/2018/09/24/651221317/u-s-tariffs-on-china-may-force-california-company-to-move-production-overseas>
22. "What Is 3D Printing?" 3DPrinting.com. n.d. <https://3dprinting.com/what-is-3d-printing/>
23. US Small Business Administration. "Calculate Your Startup Costs." n.d. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/calculate-your-startup-costs#section-header-6>

24. Jason Del Rey. "Birchbox Has Sold Majority Ownership to One of Its Hedge Fund Investors after Sale Talks with QVC Fell Through." Vox. May 1, 2018. <https://www.recode.net/2018/5/1/17305940/birchbox-recap-viking-global-qvc-merger-sale>
25. Pfeffer and Salancik. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (Stanford: Stanford University Press, 1978).
26. "The Growth of Community Supported Agriculture. Morning AgClips. February 7, 2018. <https://www.morningagclips.com/the-growth-of-community-supported-agriculture/>
27. US Small Business Administration. "Learning Center." n.d. <https://www.sba.gov/learning-center>
28. Service Corps of Retired Executives (SCORE). <https://www.score.org>

الفصل الخامس عشر

1. نص مقتبس من سياسة وزارة الخارجية الأمريكية المتعلقة بالتحرش، <https://www.state.gov/s/ocr/c14800.htm>
2. Glassdoor Team. "How Long Should the Interview Process Take?" June 18, 2015. <https://www.glassdoor.com/blog/long-interview-process/>
3. Stephanie Schomer. "This Hot Greeting Card Company Uses 3-D Design and Origami to Beat Hallmark. Inc. June, 2017. <https://www.inc.com/magazine/201706/stephanie-schomer/lovepop-greeting-card-design-awards-2017.html>
4. Pierre Cossette. "Heuristics and Cognitive Biases in Entrepreneurs: A Review of the Research." Journal of Small Business & Entrepreneurship, 27(5), 471–96. November 2015. doi:10.1080/08276331.2015.1105732
5. J. Jeffrey Gish. "Failing to Plan but Not Planning to Fail: A Theory of Entrepreneur Optimism and Business Planning." Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2016(1), 1. November 30, 2017. doi:10.5465/AMBPP.2016.10945abstract

6. Katie Morell. "The Story behind Stacy's Pita Chips." Open Forum. May 11, 2012. <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/the-story-behind-stacys-pita-chips/>
7. Ethics Resource Center. National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce. 2014. <https://www.bentley.edu/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/National%20Business%20Ethics%20Survey.pdf>
8. Ethics Resource Center. National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce. 2014. <https://www.bentley.edu/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/National%20Business%20Ethics%20Survey.pdf>
9. Ethics Resource Center. National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce. 2014. <https://www.bentley.edu/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/National%20Business%20Ethics%20Survey.pdf>
10. Karla Peterson and William Mayfield. "Knowledge Transference in the Angel-Entrepreneur Relationship." *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 27(2), Article 5.
11. Startup Champions Network. <http://www.championsnetwork.co/>
12. American Society of Tropical Medicine and Hygiene. <https://www.astmh.org/about-astmh/who-we-are>
13. Cable Neuhaus. "The Multimedia Journal: More Than Just a Notebook." *Saturday Evening Post*, 289(6), 16. December 5, 2017.
14. Deborah L. Starczewski. "Encouraging Students to Think Beyond the Course Material: The Benefits of Using Reflective Journals". *Teaching Professor*, 30(8), 5. October 2016.
15. J. L. Nelson. *Express Yourself*. Scholastic Parent & Child, 19(1), 52-54. 2011.

16. Francesca Gino and Bradley Staats. "Why Organizations Don't Learn." Harvard Business Review, 93(11), 112. November 2015.
17. Francesca Gino and Bradley Staats. "Why Organizations Don't Learn." Harvard Business Review, 93(11), 112–113. November 2015.
18. Francesca Gino and Bradley Staats. "Why Organizations Don't Learn." Harvard Business Review, 93(11), 114. November 2015.
19. Francesca Gino and Bradley Staats. "Why Organizations Don't Learn." Harvard Business Review, 93(11), 116. November 2015.

أحدث إصدارات أكاديمية حسوب

