

THE
ART
OF THE
START

The Time-Tested, Battle-Hardened Guide
for Anyone Starting Anything

فن

غاي كاواساكي

البدائية

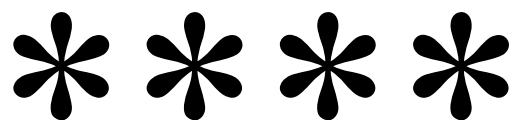
الدليل المثبت بالزمن، المحسن بالتجربة
لأي شخص يريد أن يبدأ أي شيء.



Guy Kawasaki

Author of *Rules for Revolutionaries*

فن البداية



غاي كاواساكي

المحتوى

Read me first

Causation

Chapter 1 : The art of Starting

Articulation

Chapter 2 : The art of Positioning

Chapter 3 : The art of Pitching

Chapter 4 : The art of Writing a

Bussiness Plan

Activation

Chapter 5 : The art of Bootstrapping

Chapter 5 : The art of Recruiting

Chapter 5 : The art of Raising Capital

Profleration

Chapter 1 : The art of Partnering

Chapter 1 : The art of Branding

Chapter 1 : The art of Rainmaking

Obligation

Chapter 1 : The art of Being a Mensch

Afterword

إقرأني أولاً

إيجاد الأسباب

الفصل 1 : فن البدء

الصياغة

الفصل 2 : فن التموضع

الفصل 3 : فن الإلقاء

الفصل 4 : فن التخطيط

التجهيز

الفصل 5 : فن التمويل الذاتي

الفصل 6 : فن التعيين

الفصل 7 : فن الحصول على رأس المال

التقديم

الفصل 8 : فن الشراكة

الفصل 9 : فن تأسيس الماركة

الفصل 10 : فن الاستثمار

الواجب

الفصل 11 : فن النبيل

كلمة ختام

إقراني أولاً ...

تتعدد الطرق لتمثيل فترات المدد والجزر، الخير والشر، النمو والضمور التي تمر بها أي أعمال تجارية، وإليك مثلاً :

فقد صاحبت فترة المايكروسكوب ضجة عارمة لتمجيد هذا الاختراع بكل ما أتاحه من آفاق وما رافقه من تنبؤات، الشيء الذي دفع العديد من الخبراء لإجراء دراسات للسوق وتحليلات للمنافسة الممكنة في هذا المجال الذي قد يوفر فرصة استثمارية نادرة في القطاع العلمي.

إلى أن جاء التيليسكوب، الذي مثّل للعديد من رواد الأعمال الضربة الربحية المنتظرة، الاختراع الذي سيغير العالم و يقرب المستقبل، مؤمنين أن السبق للاستثمار في هذا المنتج سيكون ربحاً أكيداً، وأنفقت لذلك الكثير من الأموال. حتى وإن نجحت بعض الأفكار في الصمود، فمعظم المشاريع الاستثمارية باءت بالفشل .. ولم يتوقف العالم لحظة لتعيها، بل واصل تطوره نحو مستقبل جديد وأحلام أخرى ..

هذا ليس إلا مثلاً واحداً لأفكار وآمال هشمها واقع أن العالم في تطور مستمر، وأن حاجيات الناس تتغير، وأن دراسات السوق والجانب النظري ليسا مفتاح تحقيق مشاريع راسخة.

فحتى وإن كانت هناك منات وسائل البحث والدراسة وتعلم مبادئ الشروع في ريادة الأعمال متوفرة، فإن الشروع في العمل — ليس تعلم كيفية الشروع فيه — هو أساس ريادة الأعمال الحقيقي.

إن الكتاب المائل أمامك الآن، *فن البداية*، سيوجهك لتسخير معارفك، شغفك، وتصميمك لتحقيق الشيء العظيم الذي تحلم به، دون أن تضطر للوقوف عند الجانب النظري والتفاصيل المملة التي لا تسمن ولا تغني من جوع..

أنا أو من بأن هدفك هو تغير العالم، وليس دراسة كيفية تغييره. ومن هذا المنطلق، فقد جاء كتابي موجهاً لك على أساس "أوقف الكلام الفارغ وأخبرني بما علي القيام به"، عملي ومباشر.

قد تتسائل من أقصد بـ"أنت"، فكما هو معروف فلقب "رائد أعمال" ليس مهنة بحد ذاته، بل هو طريقة تفكير أولئك الذي يريدون تغيير مستقبلهم ومستقبل العالم، فقد تكون أنت هو رجل الأعمال المستقبلي الذي أطلق شركته العالمية من مرآب بيته، أو ذاك المغامر الذي يريد إدخال منتج أو خدمة فريدة إلى سوق الأعمال الذي لا يرحم، كما قد تكون صاحب الرؤية الذي يريد أن ينشأ منظمة غير ربحية أو مدرسة ناجحة .. بتعبير آخر : أنت شخص ذو طموح، تريد أن تنشأ منظمة / مشروع / شركة .. عظيمة، وتبحث عن قاعدة إطلاق، عن الأسس القوية التي ستعتمد عليها لتحقيق ذلك. إن الأمر أشبه ما يكون بالإبقاء على تجارة المايكروسكوب حية بينما تواجه تغير متطلبات العالم بصدر رحب.

هلا بدأنا ؟

غاي كاواساكي

Palo Alto, California

Kawasaki@garage.com

الفصل الأول : إيجاد الأسباب

فن البدء

أفكار رائعة للبدء :

أستعمل عادة قائمة "أفضل عشرة" لبدء خطاباتي ومحاضراتي، لذا فقد رغبت بأن أبدأ كتابي أيضاً بأهم عشرة أشياء يجب على رائد الأعمال الناشئ إنجازها. لكن على كل، لم أجد إلا خمسة أشياء، وها هي ذي :

- 1. اجعل لما تفعله معنى :** إن أفضل سبب لبدء أي منظمة هي أن تجعل لها معنى، أي أن تنتج منتجاً أو تقدم خدمة ستجعل العالم مكاناً أفضل. إذن فأول ما عليك القيام به هو أن تجد معنى لرحلتك في عالم ريادة الأعمال.
- 2. أكتب لنفسك رؤية :** إن صيغ المهمات التقليدية من قبيل "مهمتنا هي توفير منتج ... مع الحفاظ على أعلى معايير الجودة و أفضل الأثمان و تجاوز المنافسة العالمية" فهي مملة، طويلة، و غامضة. حتى أن لا أحد يتذكرها فما بالك بتطبيقها ! لذا جد المعنى لما تفعله ثم استنبط رؤيتك منه. أجمل ما في الرؤية أنها وعلى اختصارها تحمل رسالتك و تجعل خطاك و خطى أعضاء فريقك راسخة و موجهة مباشرة نحو الهدف.
- 3. ابدأ التحرك :** ابدأ إنتاج منتجك /خدمتك فوراً ثم ابدأ بتسويقها و توزيعها. فكر بأداة اللحم، المنشار، المطرقة، البرامج و كل الأدوات التي ستحتاج إليها لتصنيع منتجك أو تسيير خدمتك، لا تركز على البحث و التخطيط.
- 4. حدد نموذجك الربحي Business Model :** مهما كان نوع المنظمة التي تريد إنشاءها فإنك ستحتاج إلى وسيلة ما للحصول على المال. إن أعظم الأفكار، التكنولوجيات و المشاريع يحكم عليها بالموت المبكر إذا لم يحدد لها نموذج ربحي سوي و طويل الأمد.

5. أرسم "أتم"ك : (أهدافك، تقديراتك و مهماتك) : تلخص الخطوة الأخيرة قائمة لثلاثة أشياء : (أ) الأهداف : أو بتعبير آخر أهم العتبات التي تريد بلوغها، أهم المعالم التي تريد الوصول إليها في طريقك نحو حلمك (ب) التقديرات التي حددتها في نموذج عملك (عدد العملاء، نسبة التقدم ..) و (ج) المهام التي يجب عليها إنجازها لتنشأ منظمتك هاته (توفير رأس المال، مقر العمل ...). تحديد هذه الخطوط العريضة سيُقوم مسيرتك نحو هدفك و يعزز روح الانضباط و الصمود لديك و لدى فريقك عندما تتوتر الأمور و تنقلب الموازين و تختل الخطط، و هذا ليس بالمستبعد في عالم ريادة الأعمال.

1. اجعل للأمر قيمة :

تُستهل عدة كتب لتعليم ريادة الأعمال بذلك النوع من الاختبارات الذاتية، تلك السلسلة المرعبة و النمطية التي تدعي قدرتها على تحديد إذا ما كنت تمتلك مقومات رائد الأعمال أم لا، مثلاً :

- هل يمكنك تحمل الساعات الطوال من العمل حتى بأجر منخفض ؟
- هل يمكنك تحمل الرفض المستمر لمشروعك ؟
- هل يمكنك تحمل مسؤولية عشرات العمال و الموظفين ؟

الحقيقة أنه .. من المستحيل الإجابة عن أسئلة مماثلة مسبقاً أي دون التعرض لتجارب معينة، و الأدهى أن هذه الأسئلة لا تفيد في أي شيء، بتاتاً. من جهة، التحدث و اللغو أمر سهل و يستطيع الجميع القيام به، لكن هل يستطيع الجميع القيام بما يعد به ؟ لا، التحدث أمر و التطبيق أمر آخر تماماً. أما من جهة أخرى، قد تريك إجابات معينة على هذه الأسئلة، بل قد تقتنع بأنك لا تمتلك مقومات رائد الأعمال، و لكن في نهاية المطاف، يمكننا أن نضرب بمصادقية هذه

فن البداية

الأسئلة عرض الحائط، فإجاباتك عن هذه الأسئلة لا تعني أي شيء إذا كانت لديك فكرة عظيمة، و كان لديك العزم على تطبيقها !
فالحقيقة أنه لا يمكن لأحد أن يدرك أنه رائد أعمال إلا عندما يصبح كذلك، و أحياناً لا يدرك ذلك أبداً. يبقى أن السؤال الذي يستحب طرحه على نفسك هو :

هل لما أفعله معنى ؟

أقصد بـ"ما أفعله" هنا ما تريد فعله و تحقيقه، حلمك، مشروعك. هل له معنى ؟ له يحمل قيمة ؟ ما نقصده هنا بالمعنى ليس المال، لا القوة و لا الشهرة، و لا حتى الاستمتاع بالعمل. هذه غايات و ليست معاني.
المعنى هو قيمة، هدف نبيل و غير شخصي، شيء ما من هذا القبيل، دعوني أقترح بعض الأمثلة :

- سأجعل العالم مكاناً أفضل للعيش.
- سأحسن من ظروف عيش الناس و جودته.
- سأمنح فرصاً جديدة (للعمل، للتعليم، للنجاح ..) لمن لا يمتلكها.
- سأحقق إنجازاً أرفع به رأس أمتي.

تحديد أهداف نبيلة كهاته يعتبر امتيازاً حقيقياً في طريقك كمقاول، طريقك الطويل المليء بالعقبات، إذ أنه سيشكل النهاية المشرفة في نهاية النفق المظلم. إذا كان جوابك على سوالي بالنفي، فهناك فرصة أن تنجح، لكن الصعوبة ستكون أكبر بكثير لأن المعنى الذي ستصنعه في المستقبل هو أكبر محفز موجود على الإطلاق. لقد أخذ مني الأمر عشرين سنة لاكتشف ذلك.

في 1983، عندما أنشأت قسم Apple Macintosh، كان سبب وجودنا الوحيد هو التفوق على IBM. أردنا بشدة إعادة IBM إلى زمن آلات الطباعة اليدوية لنستفرد نحن بسوق الحواسيب.
في 1987، صار هدفها و سبب وجودنا هو سحق Windows و Microsoft و إرسال Bill Gates للحصول على عمل في سوق الأسهم.

في 2004، أصبحت مديراً تنفيذياً لشركتي الخاصة Garage Technology Venture و المتخصصة في توفير رؤوس الأموال للمشاريع الناشئة. أردت أن أمكن عدداً أكبر من الناس من صنع منتجاتهم العظيمة، من تشييد شركاتهم العظيمة، من تغيير العالم بطريقتهم الخاصة. و هذا هو المعنى الذي أسعى لتحقيقه.

إن سبب وجود المشاريع الناجحة هو هذا المعنى الذي حققته. فحتى و إن لم يكن تعليقك لهذا الهدف نصب عينيك ضمناً لتحقيقك النجاح، فإنيك و على كل حال حتى و إن فشلت (لا قدر الله)، فستكون قد فشلت في تحقيق أمر يستحق العناء. هذا هو الرائع بشأن إيجاد سبب للوجود.

و للختام، اكمل هذه الجملة :

إذا لم تظهر شركتي للوجود، فإن العالم سيكون مكاناً أسوأ لأن

هل تدرك الآن معنى ما تقوم به ؟

2. اكتب لنفسك رؤية ؟ :

أغلق عينيك و تخيل كيف ستخدم زبائنك. ما الهدف الذي تحاول تحقيقه ؟ يسمي الناس هذا "المهمة" أو Mission Statement للشركة.

بتعبير آخر، المهمة هي نص أو جملة تلخص مجموع الخدمات التي تقدمها شركتك/مشروعك للناس و هدفها، بشكل مباشر و تقريرى، أي كأن نقول عن مهمة شركة توصيل : "توصيل الطلبات بأقصى سرعة و أفضل جودة ثم الوصول إلى أعلى المراتب العالمية في خدمات التوصيل و افتتاح فرع في كل دولة"، هذا مثال على المهمة، أما الرؤية فتكون أجمل بكثير كما أنها تكون أقصر أيضاً.

فن البداية

صياغة المهمة هو عادة أحد الخطوات التي قد يهملها راند الأعمال. كما أن هذه العملية قد تتعسر و تطول لتتحمض في النهاية عن نتيجة جد اعتيادية و نمطية. العيب الأكبر في يتعلق بالمهام هو أن يُتَوَقَّعَ منها أن ترضي الجميع و تعجب الموظفين، المستثمرين و حتى العملاء. و نتيجة لهذا، لا نحصل في النهاية إلا على عبارة طويلة، مملة و مبتذلة.

في كتابه **The Mission Statement**، ذكر **Jeffrey Abrams 301** مثال لخطابات مهام لشركات مبتذلة و عادية. و إليكم جزء من قائمته المضحكة التي تحصي الكلمات الأكثر تكراراً في الأمثلة التي أحصاها :

- أفضل : 94
- العملاء : 211
- المجتمع : 97
- التميز : 77
- الراند : 106
- الجودة : 169

و كنصيحة مني : أجلوا صياغة المهمة إلى أن تصبحوا مهمين و مشهورين، عندها يمكنكم استئجار من يحترف هذا المجال، و في حالة ما لا قدر الله- لم تنجحوا و لم تصبحوا مشهورين، فلن تأسفوا على عدم صياغته.

و عوضاً عن صياغة هذه المهمة و كل الضجة التي تصاحبها، أقترح عليكم كتابة رؤية (Mantra) و هي و كما قلت، جملة جميلة و مميزة تعبر ببلاغة اختصار عن رؤية الشركة و هدفها.

و إليكم بعض النماذج :

- "الأداء الرياضي الأصيل "
- (Adidas - تصنيع الأحذية و المعدات الرياضية)
- "متعة العائلة"
- (Disney - شركة الترفيه العالمية)
- "تكريم لكل لحظات حياتك "
- (Starbucks - مصنعوا قهوة)
- "فكر"
- (IBM - شركة تكنولوجيا و إحد أكبر مصنعي الحواسيب في العالم)
- "الفوز هو كل شيء"
- (Green Bay Packers - فريق كرة قدم)

الآن لنقارن رؤية Starbucks "تكريم لكل لحظات حياتك" بمهمتها "جعل Starbucks الممون الأول عالمياً لأجود أنواع القهوة مع الحفاظ على معاييرنا و قيمنا و نحن نزدهر"، أيهما أسهل للتذكر ؟

أوليس "الأداء الرياضي الأصيل" أفضل جواب لسؤال "ما هدف شركتكم؟".

كما يجب التمييز بين الرؤية (Mantra) و الشعار (Tagline)، فالرؤية تكون مصاغة لك و للموظفين بهدف تدقيق رؤيتكم و مساعكم أثناء العمل، أما الشعار فهو موجه للزبناء و تورد فيه عادة الكيفية التي ينبغي بها استعمال المنتج أ و الخدمة. مثلاً رؤية Nike هي "الأداء الرياضي الأصيل" أما شعارها فهي العبارة المشهورة " Just Do It !".

و إليكم عرضاً لمجموعة من مهام و رسالات بعض الشركات العالمية، و إليكم أن تحددوا أيها أقوى :

الرؤية	المهمة	المنظمة
أفضل من السياقة !	مهمتنا هي الالتزام بتحقيق أعلى معايير الجودة لخدمة العملاء بالتعاون، الدفن، الفخر و الروح الجماعية للشركة.	Southwest Airlines (خطوط جوية)
لننعمش العالم	شركتنا موجودة لإفادة و إنعاش كل من يلمس مشروبها.	Cocacola (مشروبات غازية)

فن البداية

Wendy's (توصيل الطعام)	مهمتنا هي توصيل منتجات وخدمات عالية الجودة لزيابنا بابنكرات و تعاون ريادي	طعام صحي و سريع
الصليب الأحمر (المساعدات الطبية)	لنساعد الناس للانقاء، الاستعداد و الاستجابة لحالات الطوارئ	أوقف الألم
القوى الجوية للولايات المتحدة الأمريكية	للدفاع عن الولايات المتحدة و حماية مصالحها بالقوة الجوية و الفضائية	لنوسعهم ضرباً في الجو و الفضاء
Aloha United Way هاواي	الصدارة في نقل الناس مجتمعين، لخلق مجتمع أكثر تماسكاً و حميمية.	ننقلكم مجتمعين
March of Dimes	أبحاثنا و دراسانا، علمانا و منطوعونا يهدفون إلى توفير فرص حياة أفضل لكل الأطفال، بمحاربة الأمراض، العيوب الخلقية و المجاعات	لننقذ الأطفال

أعتقد أن الفرق جلي كفاية، فالفكرة نفسها لكنها أجمل و أسهل للحفظ و الوضع نصب العين. أكتب رسالتك الآن !

3. إبدأ التحرك :

الخطوة الثالثة ليست عن كتابة نموذج ربحي، و لا عن تحضير خطة عمل أو عن صياغة التخطيط المالي لما تفكر بالعمل عليه. ما عليك القيام به الآن هو التخلص من رغبتك في كتابة الأشياء و البدء بالتنفيذ فوراً، ابدأ بالتحرك.

بمعنى آخر، أن تنجز نموذجاً أولياً (Prototype)، أن تنجز برنامجاً حاسوبياً، أن تطلق موقعاً إلكترونيًا، و أشياء من هذا القبيل (محسوسة و يمكن البناء عليها) لا أن تستمر بتجريب الأشياء نظرياً مراراً و تكراراً حتى تجعلها مثالية، فهذا عمل الشركات الكبرى، كل ما عليك القيام به هو التوصل لمنتج / خدمة "جيدة كفاية"، فالرهان الأسمى في عالم ريادة الأعمال ليس أن تبدأ عظيماً، بل أن تنتهي عظيماً.

إن أكبر عقبة تقف في طريق "المضي قدماً" هو مسألة التفكير المبالغ فيه، كأن تنفق سائر وقتك الثمين في التفكير في أسئلة من قبيل : "هل سيمكننا المواصلة في تطوير المنتج؟"، "ماذا لو يعجب أحد بالمشروع؟"، "ما هي الشريحة التي يجب أن نستهدفها؟" ... فأغلب من يبدأ العمل الريادي ينزلق في مناهة التخطيط النظري و يدور هناك طويلاً، ليدررك بعد حين أنه كان بإمكانه البدء بالتحرك و الحصول على نتائج أكثر واقعية.

و إليكم بهض مفاتيح البدء بالتحرك :

1. أطلق العنان : ضع نصب عينيك أهداف كبيرة و انطلق نحوها. إذا كنت ستغير العالم، فلا ينبغي أن يكون منتهى آمالك مجموعة من المنتجات المملة التي تزرخ بها الاسواق.

2. ابحث عن بعض الرفقة : يعشق التاريخ تخليد قصص عن أناس فرادى غيروا العالم (Thomas Edition و مصباحه الكهربائي، Steve Jobs و Macintosh، Henry Ford و سيارته الشهيرة، إلخ ..)، و احزروا ماذا؟ التاريخ مخطئ. أي شركة أو منتج عظيم انطلق على الأقل على يد اثنين و أو أكثر، لكن الموثقين يميلون إلى تسمية أحدهم بـ"المخترع"، لكن الأعمال الناجحة تحتاج إلى عمل متواصل و فريق متعاون.

3. استقطب الناس : عندما ستبتكر منتجاً أو خدمة سيحبها الناس، لا تتفاجأ كثيراً إذا كرهك آخرون. فإذا كان بعض الناس شغوفين بشيء ما، فالآخرون شغوفون بكراهيته، و هذا في الواقع أمر جيد، إذا أن ما يجب أن يقلقك هو إهمال الناس التام لخدمتك أو منتجك، فالكراهية ليست إلا نوعاً من الاهتمام السلبي !

و لنأخذ على سبيل المثال تصاميم السيارات : Mini Cooper, Infinity Fx45, Toyota Scion xB .. فإلناس ينقسمون حولها إما من يحبونها جداً و إما من ينتقدونها جداً .. و هذا في الواقع أمر جيد، إذ أن أي رد فعل تجاه ما تقدمه يعتبر نوعاً من الاهتمام!

فن البداية

4. صمم باختلاف : مهما كان نوع السلعة أو الخدمة التي تريد تقديمها، حاول قدر الإمكان الابتعاد عن الطرق التقليدية و المستهلكة، فواقع الحال أن تصميم منتج طبق الأصل لمنتج آخر ليس بالعمل الذكي على الإطلاق، تذكر دائماً أن هناك أكثر من طريقة للقيام بالشيء ذاته و الخدمة نفسها، هذا هو منطلق الاختلاف، اختلاف المنتجات المتواجدة في الأسواق. و دعونا نقل أن هناك أكثر من مقارنة لهذا الاختلاف :

* **"لأني أريد واحداً" :** و هي تعتبر أحد أفضل طرق دراسة السوق، إذ أن الزبون يكون نفسه هو المصمم -أنت- أي أنك تعبر عن فئة مهتمة بالمنتج و سترغب به كما تريده أنت. و لنضرب المثال **Ferdiand Porsche** (مؤسس شركة Porsche للسيارات الفخمة) الذي قال "في البداية نظرت حولي و لم أجد أي سيارة ترضي ذوقي تماماً .. لذا قررت أن أصنع واحدة بنفسني". مثلاً، إذا توفقت في إيجاد منتج يحل لمشكلاً ما تواجهه في حياتك، ستجد أن الكثيرين سيرغبون في اقتنائه منك لأنهم يعانون من نفس المشكل .. بتعبير آخر، هذه مقارنة "الحاجة أم الاختراع".

* **"موظفي لا يستطيع القيام بذلك" :** يمكنك أخذ هذه المقارنة إذا كنت على اتصال وثيق ببيئة ما، تعرف حاجاتها و متطلباتها، و تعرف أن من ستوجه إليهم منتجك هم في حاجة إليه و سيشترونه. مثلاً، كأن تعيش في وسط لا يتوفر على وسائل لتوصيل الطاقة، فتصمم طريقة ناجعة تناسب الظروف المعيشية هناك لتوصيلها بكلفة أقل. بتعبير آخر، خدمتك أو منتجك سيتوجه لفئة تعرف بأنها تحتاجه.

* **"المجازفة" :** هذه النظرية قد تكون مضطربة و تحمل مخاطرة كبيرة، لكنها تنجح. و هي باختصار ابتكار منتج أو خدمة جديدة بالمرّة لتعوض شيئاً موجود سلفاً، و المجازفة تكمن مدى قابلية السوق على امتصاص هذا الابتكار و قدرة الناس على الاقتناع به. ليكن المثال بشركة **Motorola** التي كانت السبّاقة في ابتكار الهواتف المحمولة، و التي تردد الناس طويلاً لشراؤها، إذ أن الهاتف لطالما تعلق بمكان معين، فمقارنة هؤلاء للسوق كانت مجازفة (و قد نجحت بالفعل).

* **"لا بد أن هناك طريقة أفضل" :** و فلسفة هذه المقارنة بسيطة : تعتقد أن هناك طريقة أفضل للقيام بشيء ما، فتبتكره. مثلاً، **Pierre Omidyar** مؤسس موقع **eBay.com** الرائد في التجارة الإلكترونية، راودته الفكرة عندما أراد إيجاد "سوق مثالي" لبيع المنافع على الأنترنت و هذا ما كان. الأفكار الجديدة و الجيدة قد تؤتي ثمارها.

4. استعمل النماذج Prototypes كدراسة للسوق : في البدايات الأولى لأي شركة أو منظمة، يميل أصحابها عادة إلى دراسات الأسواق للحصول على آراء العملاء و تطوير منتجهم ليُطابق تماماً حاجة هؤلاء، و لكن هذا عديم النفع ! طالما أنك لا تملك المنتج فمن غير الضروري (بل من الغباء) أن تقوم بدراسة للسوق لتحديد ما إذا أحبه الناس و ما ينتقدونه فيه، إذ أنه غير موجود، و أنه من الصعب عليك وصفه حتى. أحكم طريقة هي أن تبذل أفضل ما لديك لبناء النموذج (النسخة الأولى إن شئت) ثم عرضه في السوق في أسرع وقت ممكن، لا تنشُد الكمال إذ أنك في انتظار الحصول على المعلومات الكاملة بخصوص ما يريده الزبون، سيتجاوزك السوق .. و بسرعة.

بعد هذا، فإن ما يراد بمبدأ "ابدأ التحرك" هو تخرج فكرتك العظيمة إلى الوجود، إلى العالم الحقيقي على شكلها الملموس، و تذكر : لا يمكن أن تكون مثالية، لذا تجنب المراجعات تلو المراجعات بغرض الحصول على رضا الزبون التام. و عوض ذلك، قم بمراجعتك على أساس أن الزبون راض عنه، و هذا لا يتحقق إلا إذا طرحته أولاً في السوق. "بادر، و واصل التحرك"، هذه إحدى أقوال القواعد في عالم ريادة الأعمال، لا تنتظر الوقت المثالي لأن السوق لا ينتظر أحداً، بكل بساطة.

4. حدد نموذجك الربحي Business Model:

لقد وجدت أن لما تفعله معنى، و اهتديت إلى رسالتك منه، ثم أنشأت نموذجاً أولياً و طرحته في السوق كإعلان لبداية حقيقية لمنظمتك. أنت رائع حتى الآن، لكنك لا بد أن تنتقل للخطوة الرابعة و هي إيجاد نموذج ربحي مناسب. و للقيام بذلك تجب الإجابة أساساً على سؤاليين :

- من الذي يحمل مالك في جيبه ؟
- و كيف سيجعله يصل إلى جيبك أنت ؟

فن البداية

هذه الأسئلة أبعد ما تكون عن اللباقة، لكنها بالفعل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، فالمال الذي يوجد في جيب الآخر الآن يجب أن يصل إلى جيبك أنت، هذا هو المبدأ. فما دمت تريد التغيير -تغيير العالم-، فإنك تحتاج حتماً إلى المال، حتى وإن كانت مؤسستك غير ربحية. فالمال عصب الحياة في عالم الأعمال.

و لنجعل الفكرة أكثر لباقة، فالسؤال الأول يتعلق بـ"من" يمتلك هذا المال الذي ستحصل عليه، وما يعرف بالفئة المستهدفة و سبب حاجتها إلى منتجك أو خدمتك. أما السؤال الثاني فيدور حول كيفية إحداث ميكانيزم للمبيعات لضمان كون العائدات تتجاوز التكاليف.

و هذه بعض النصائح التي ستساعدك في تحديد نموذجك الربحي :

- **كن دقيقاً** : كلما زادت الدقة التي تحدد بها فئة زبائنك، كلما كان الأمر أفضل. فمعظم الشركات الناجحة انطلقت من فئات معينة و أسواق محددة و نمت (عاد بشكل غير متوقع) لتتوسع و تصير شركات عالمية، نادرة هي الحالات التي انطلق أصحابها من أهداف عملاقة و شمولية و حققوا النجاح المنشود.
- **كن بسيطاً** : إذا لم يكن بإمكانك صياغة نموذجك الربحي في عشر كلمات أو أقل، فإنك لا تمتلك واحداً. يجب أن تلتزم بحد العشر كلمات و استعمال الكلمات العادية بحكمة و حنكة. تجنب كل الكلمات التي تتعلق بمجال ريادة الأعمال (استراتيجي، موجه عالمياً، تعاوني ..). لغة رجال الأعمال لا تصلح لصياغة النماذج الربحية. و لناخذ مثال eBay : "دفع رسوم عرض المبيعات و تسويقها"، منتهى البساطة.
- **استوح من الآخرين** : تطورت التجارة منذ زمن و راكمت عدة تجارب ناجحة لعدة نماذج ربحية. فبإمكانك اختراع تكنولوجيا جديدة، البحث عن أسواق جديدة، استهداف عملاء جدد، لكن حاول الابتعاد عن تحديد نموذج ربحي جديد، فهو رهان خاسر، حاول فقط أن تربط نموذجك الربحي بواحد آخر أثبت نجاحه، و بهذا تسقط عبأ آخر عنك و تخصص مجهودك لمشاكل و تحديات أخرى.

و نصيحتي الأخيرة، استشر مع النساء -النساء فقط- عند اختيارك لنموذج ربحي. نظريتي تقول أنه في عمق الحمض النووي الذكري توجد جينة "القاتل"، فدورها هو أن تجعل الرجال راغبين في قتل الناس، الحيوانات و النباتات ! لكن أحكام المجتمع تمنع هذه الجينة من الظهور. و أعطي المثل : Sun Microsystems أرادت أن تقتل Microsoft. متى كانت آخر مرة أردت شراء حاسوب من الصانع الذي حاول القتل ؟ حتى و إن كان المجتمع لا زال يبيع للشركات أن تسحق الأخرى لتتصدر القائمة، فإن التجارب الحياتية تبرهن بجلاء أن من يحاول القضاء على غيره ينتهي الأمر به بالاختفاء من السوق، و تجربة Sun تؤكد ذلك.

على كل، النساء لا يملكن تلك الجينة، جينة القاتل. و لهذا فإنهن يقمن حكماً أفضل لاختيار النماذج الربحية لأنهن يمتلكن حساً عاماً أفضل من ذا الذي يحمله الرجال، و بفضلهن يستطعن تحديد ما إذا كان هذا النموذج نافعاً أم لا من منظور أكثر شمولية و رصانة. مثلاً، في سنة 1998، لقي رجلان مصرعهما عندما كانا يقطعان دائرة من الأرضية بينما كانا يقفان داخلها ! نصيحتي إذن : تجنب استشارة الرجال فهم أكثر ميلاً للتهور و التسرع و الحكم بغريزة القاتل، أما النساء فتفكر أيضاً بالمشاعر ما يجعلها أكثر حذراً في الحكم على هذا النوع من الخطط المالية.

5. أرسِم "أتم"ك : (أهدافك، تقديراتك و مهامك) :

الأتمُّ هنا ليس إلا جمعاً للحروف الأولى للكلمات التالية : الأهداف، التقديرات و المهام. سنطرق باب كل واحدة على حدة و نقف عندها حتى نعرف قيمتها في مشوار راند الأعمال.

1. الأهداف : Milestones : الأهداف هي الخطوات أو العتبات التي ستوقف عندها في مسيرتك الحافلة، أو دعنا نقل أهم المراحل و المحددات التي تميز طريقك كراند أعمال، و قد يختلف في تحديدها (إذ أن الأهمية مفهوم نسبي) لكن أجد السبعة التالية أهم الأهداف في طريقك لبناء مشروعك :

* إثبات مبدئك (الفكرة التي تريد تحقيقها)

* إنهاء تفاصيل تصميمك (Design Specifications)

* إتمام النموذج الأولي لما تريد تقديمه

* تأمين تمويل للمشروع

فن البداية

* توفير نسخة تجريبية للزبناء

* إنتاج النسخة النهائية

* تحقيق الاكتفاء (تغطية كل الديون و النفقات بالأرباح)

هذه الأهداف الحاسمة تنطبق على كافة أنواع الأعمال. هناك مهام أخرى يجب الاضطلاع بها لكنها لا تقارن من حيث الأهمية بهذه السبعة. لذا حاول تركيز 80% من مجهودك و وقتك فيها.

التقديرات : Assumptions : ثانياً، أكتب قائمة كاملة لأهم التقديرات التي تريد تحقيقها في عملك. و هذه تشمل عوامل مثل :

- قياسات لتحديد أداء المنتج أو الخدمة
- حجم السوق
- هامش الربح
- عدد المبيعات التي يحققها كل موظف بيع
- طول دورة البيع
- عدد إتصالات الدعم أو الشكاوي لكل وحدة يتم بيعها
- تكلفة التجهيزات
- ...

راقب بشكل دوري هذه التقديرات، و عندما تلاحظ أي اختلال مس أياً من هذه المقادير، تدخل بسرعة. هكذا تظل دوماً محافظاً على استقرار تقدم مؤسستك و عالماً بكل تغير يطرأ فيها.

المهام : Tasks : ثالثاً، أكتب قائمة جديدة تدرج فيها بشكل شامل أهم المهام اللازمة لتصميم، تصنيع، بيع، شحن و دعم منتجك أو خدمتك. و هذه المهام ليس بأهمية الأهداف السبع، لكنها تعبر بوضوح عن بنية المؤسسة و قدرتها على بلوغ هدفها. و يمكننا أن نذكر :

- استئجار مكتب عمل
- إيجاد رعاة للمشروع و مسوقين
- تجهيز نظام لتنظيم دفع أجور العاملين
- تعبئة الوثائق القانونية المتعلقة بالشركة
- توقيع عقود تأمين

بهذا، يمكنك أن تمسك مبكراً بزمام الشركة و كل ما يتعلق بها و موظفيها، عوض ما يحصل عادة في بدايات الشركات التي قد تتفتت قبل أن تنطلق للعالم نتيجة لسوء تنظيمها و عدم وضوح مهامها.

فصل صغير : فن الريادة الداخلية

يعمل عدد كبير من الرياديين الطموحين في شركات كبرى. و مثل غيرهم من الرياديين، فإنهم يحملون بابتكار الخدمة أو المنتج الجديد الذي سيغير العالم، و يتسائلون إذا ما كان بإمكانهم تحقيق هذا داخلياً (أي و هم ينتسبون إلى شركة أخرى و يعملون تحت رايتها). و الجواب هو نعم. و الغرض من هذا الفصل الإضافي هو أن أوضح لكم كيف يكون ذلك.

إن كل "الفنون" المقدمة في هذا الكتاب ملائمة أيضاً للرياديين الداخليين، فهم أيضاً ملزمون بتعلم فن الإلقاء، التموضع، التوظيف، الشراكة .. و غيرها من الفنون التي سنتعرفها لاحقاً. و لكن هذا الفصل معد خصيصاً لهم لإيراد بعض الإرشادات الخاصة بهم.

الطريف في الأمر أن رواد الأعمال المستقلين (غير الداخليين) يحسدون موظفي الشركات الكبرى (الداخليين)، إذ أنهم يعتقدون أن هؤلاء يتمتعون بفيض من المزايا و ترف من التجهيزات التي تجعل من ابتكار منتجات و خدمات جديدة أمراً يسيراً : التمويل الهائل، مختبرات كاملة التجهيز، ماركات مسجلة، مصانع للإنتاج، و الأهم تأمين الصحة و الأسنان !

فن البداية

إحزر مجدداً، الأمر ليس كذلك. إخراج ابتكار جديد من رحم هذا الوسط الزاخم ليس بالفعل أمراً سهلاً، كل ما في الأمر أن التحديات تختلف. يصادف أنني أعرف مثلاً نموذجياً للحالة: قسم Apple-Macintosh. أستطيع تمثيل نجاح الريادة الداخلية هذا بكلمتين: Steve Jobs: موهبته الخارجية عن المؤلف في التصميم، ولعه بالتفاصيل، شخصيته المخالفة للواقع و صفته كالمؤسس المشارك للشركة هو ما يعازي إليه نجاح Macintosh. إذا لم يكن هناك Steve Jobs، ما كان Macintosh ليختلف كثيراً عن Apple II بأيقونة سلة مهملات إضافية. ها هو ذا مثال حي لقبلة ابتكار تفجرت داخل شركة، Steve Jobs هو بالفعل مثال للريادي الداخلي المثالي، ولهذا سنستعمله كمثال لكل مقال ننجح في بناء إمبراطوية من داخل القسم الذي يعمل به.

لكن الأمر لا يتطلب بالضرورة أن تكون Steve Jobs لتبتدع داخل شركة، فأي شخص يشجاعة كافية، رؤية و حنكة سياسية يستطيع إطلاق شركة ناجحة من داخل عمله. إليكم ما خرجت به كنصائح لكل من يريد فرد جناحيه و التحليق من عمله الداخلي و الخروج نحو عالم الريادة السعيد :

- ضع مصلحة الشركة أولاً : إن رهان الريادي الداخلي الأول، إذا لم أقل الوحيد، هو تحقيق مصلحة الشركة التي يعمل لصالحها. لا تتعلق ريادة الأعمال الداخلية فقط بلفت الانتباه، بناء إمبراطورية أو تمهيد الطريق للاستيلاء على الشركة. عندما تمتلك فكرة منتج أو خدمة جديدة، ستجذب اهتمام العديد من الموظفين الآخرين، من أذنانهم إلى أعلام مرتبة. سيدعمونك إذا كنت تفعل ذلك من أجل الشركة ليس من أجل مصلحتك الشخصية. إذا استطعت استقطاب تأييد موظفين كثر، سيصبح لفكرتك وزن تستطيع بفضل الصمود في وجه الرفض أو الإهمال الذي قد تتلقاه من الموظفين الأعلى مرتبة.
- تفوق على مصدر دخل الشركة : قد يبدو ذلك غريباً، لكن تذكروا قصة Steve Jobs و Macintosh. إذا لم يكن Macintosh قد نجح في إزاحة Apple II من الوجود كمنتج رئيسي للشركة، ما كان ليظهر و يزدهر. لقد قضى Macintosh على Apple II. و أياً ما كانت فكرتك، يجب أن تفعل نفس الشيء. لا تنس أنك تفعل هذا من أجل مصلحة الشركة، من أجل تطوير الشركة: لأنه و على كل حال، إذا لم يحدث التطوير من الداخل، ستأتي شركة منافسة بفكرة تقضي على شركتك و ترمي بها إلى العدم. ابق الأمر سراً و اعمل على المنتج أو الخدمة التي ستضع نهاية لمنتج الشركة الحالي.
- إبق خارج منطقة التغطية : يسعى الشخصان اللذان يعملان من مرأب بيتهما (كحال أغلب الرياديين) إلى اسقطاب انتباه الآخرين قدر استطاعتهما، لأن معرفة الآخرين بما يفعلانه هو ما سيجعل كسبهما للتمويل، تحقيقهما للأرباح، البحث عن الموظفين، و الحصول على رعاية أمراً ممكناً. الأمر ليس كذلك بتاتاً بالنسبة للريادي الداخلي. يجب أن تصمد و تواصل إخفاء "نشاطاتك" حتى يصير منتجك غير قابل للرفض (منتج رائع سيجعل السابق يبدو قديماً و مهترناً ..) أو أن تدرك الشركة أنها بحاجة إلى التغيير، و عندها سيبدو منتجك كحيل النجاة الذي ستعلق به. لهذا فأنت لست في حاجة إلى لفت الانتباه مبكراً طالما أنه سينجذب إليك لاحقاً. ابق بعيداً عن أصحاب القرار في الشركة لتبقى قريباً من الموظفين الذين سيساعدونك في بلوغ هدفك.
- اعثر على عراب : و هو ببساطة شخص قدير و محترم داخل الشركة، عزيز المقام، و خبير بشؤون العمل. العثور على شخص كهذا ليدعم مشاريعك هو بالتأكيد ورقة رابحة، فهو يوفر لك النصيح و الاستشارة، بعض التوجيهات التقنية و الاقتصادية، و أحياناً الحماية إذا كنت في حاجة إليها.
- اعمل في مبنى مستقل : لا داعي للقول أن محاولة العمل على مشروعك داخل الشركة هو بالفعل موت بطيء، ستضطر لتحمل هراء رئيس كل قسم بخصوص مدى رداءة مشروعك و عدم صلاحيته للشركة. العمل باستقلالية في مبنى آخر غير بعيد عن مقر الشركة الرئيسي هو استثمار جيد في أغلب الأحوال، لأنه سيضمن لك البقاء خارج التغطية و المراقبة أنت و فريقك من القراصنة الذين خاطروا بالعمل معك. اختر مكاناً لا يبعد كثيراً على المقر الرئيسي فبذلك تبقى قريباً من موارد الشركة إذا احتجت إليها (المختبرات و المعدات و ما إلى ذلك ..) و لكن في نفس الوقت تبقى بعيداً عن الزيارات غير المرغوب فيها.
- أعط الأمل للأمل : ستحتاج حتماً أثناء عملك على فكرتك الثورية من داخل الشركة إلى من سيساعدك، و ستجدهم حتماً. فداخل كل شركة كبرى ستجد موظفين "ثانويين" قد تعبوا من أدوارهم المملة في الشركة و سئموا من الإذلال و الإهمال المستمر من "الجهات العليا". سيحفلون بلا شك برغبتك في قلب روتين الشركة و سيرغبون أكثر في أن يكونوا جزءاً من ذلك. اعثر عليهم و امنحهم الاهتمام، و سيركبون سفينتك المنتجة نحو المجهول بثقة و أمل.
- استعد، ثم اغتحم الحركات الزلزالية للشركة : عادة ما تحصل الهزات الزلزالية لبنية الشركات، و لا أقصد هنا الزلازل، بل التغييرات الكبرى التي تطرأ على هيكل الشركة كتجديد مكتب الإدارة أو استبدال الرئيس العام للشركة أو حتى تغيير سوق الاستثمار، كل هذه العوامل تعتبر فرصة نادرة لأصحاب المخيلات الصاخبة. أنتم-

فن البداية

لتكريم مجهودكم. استبق هذه التغيرات (ابق دوماً على دراية بمستجدات و خطط الشركة) ثم اغتم هذه الفرص. فعند حدوث هذه الهزات، فإن الريادي الداخلي يقول "ألق لو سمحت نظرة على المشروع الذي كنت أعمل عليه"، أما غيرهم من "اشباه الرياديين" الفاشلين فسيقولون: "أمهلني أنا و فريق المخططين ستة أشهر لنرى إذا كان بالإمكان أن نخرج باستراتيجية منتج جديد". من سيفوز؟

- لا داعي لإعادة اختراع العجلة: صحيح أن للابتكار داخل شركات كبرى جوانب سلبية، لكن لا يجب إنكار المنافع التي ترافق هذا الابتكار. ولعل أهم هذه المنافع هو القدرة على البناء على "ما هو موجود"، أي مثلاً يمكنك الانطلاق من المنتج الذي تصنعه الشركة و الوسائل التي تستخدم لذلك، ثم ابتكار منتج آخر يتفوق عليه. لا تتردد في "استعارة" موارد الشركة من دراسات و معدات و الاستفادة منها لإنهاء مشروعك. كما أنك بهذه الطريقة يمكنك أن تبني صداقات داخل الشركة، لأن بناء مصنع خاص بك و تجهيزه و العمل فيه لن يولد إلى ضغينة الموظفين الآخرين، و هذا آخر شيء تحتاجه كريادي داخلي.
- اجمع البيانات و شاركها: لا مفر من اليوم الذي سيلاحظ فيه محامي الشركة أو موقوفها مشروعك و سيسألك عنه. إذا كنت محظوظاً (و حذراً بما فيه الكفاية)، سيحدث هذا أجلاً لا عاجلاً، لكنه سيحدث على كل حال. يمكنك استعداداً لهذا اليوم بجمع البيانات حول عملك كالتفقات و التقدم الذي أحرزته فيه و من ثم مشاركتها بانفتاح حينما يحين الوقت المناسب لذلك، لا أن تبدأ بجمعها بعد أن يكتشف أمرك.
- دع نائب الرئيس يأتي نحوك: هل تعتقد أنه من الأفضل أن تدع نائب الرئيس يوقع على مشروعك؟ لا، لا يجدر بك أن تفعل. يفضل أن تدع الأمور تجري بمقاديرها حتى يكتشف النائب "بالمصادفة" مشروعك و من ثم سيتبناه و سيرعرض عليك رعايته. فقط ترقب الوقت المناسب و ستسير الأمور على ما يرام.
- فكك بعد الانتهاء: إن الجميل بشأن فرق الريادة الداخلية هو قدرتها على إنتاج و تطوير منتجات و خدمات جديدة بسرعة. للأسف، هذا التعاضد الذي يجعل هذا العمل الجماعي فعالاً هو ما قد يدفع بالفريق نحو الهاوية إذا ظل منفصلاً عن باقي الشركة أو المنظمة الأصلية. و بالتالي، تنخفض فعاليته عندما يبدأ بالاعتقاد أنهم الوحيدون الذين "يعرفون" ما العمل و من ثم يبدؤون بخلق بيروقراطيتهم الجديدة و الخاصة (شعورهم بالاستقلالية و النفوذ). لذا فعندما ينجح الأمر و تتوقف في جعل المشروع يتكأ على قدميه فكك المجموعة و اعمل على إدماجها كأفراد لا كوحدة منفصلة داخل المؤسسة الأصلية. ثم ابدأ العمل على فكرة جديدة و استقطب فريقاً جديداً، و انطلق مجدداً في المغامرة.
- أعد برمجة دماغك: سيدع العديد من رواد الأعمال أو الرياديين الداخليين بقية ما يرد في الكتاب منافياً تماماً لما تعلموه و اكتسبوه عند عملهم. الحقيقة أن إطلاق شيء جديد من داخل شركة يستلزم تبني أنماط جديدة للعمل، إعادة برمجة دماغك. و هذا جدول لإعدادك لما سيأتي:

الموضوع	داخل الشركة	البداية
التموضع	ابحث في كل مكان و تدخل في كل شيء	جد ثغرة و استول عليها
الإلقاء	ستون لوحة، مائة و عشرون دقيقة، و خط صغير	عشرة لوحات، عشرون دقيقة و خط عريض
كتابة نموذج ربحي	مانتا صفحة من استقراء التاريخ و التوقعات العامة	عشرون صفحة من التفكير المتفائل
التمويل الذاتي	المبيت بفندق أربع نجوم عوض فندق الخمس نجوم.	المبيت عند صديقك في الدراسة عوض النزل الرخيص.
التعيين	البحث عن صاحبي الأموال الذين سيسهلون حصولك على كل ما تريد.	البحث عن من "يستوعبون الأمر" و من هم مستعدون للمخاطرة بوظائفهم لتمويل شركتك.
الشراكة	مفاوضة الصفقات من نوع أنا أكسب/أنت تخسر.	الاعتماد على نجاح الآخرين لتحقيق نجاحك الذاتي.
الماركة	الإشهار و حملات التسويق باهضة النفقات.	جعل المستهلك يقوم بالإعلان بذلك عنك
الاستمطار	تأنيق لأطر المبيعات و الوكالات لتحسين سمعة منتجك.	ازرع في كل مكان و انتظر السحب.
النبل	استدعاء القسم القانوني	ساعد من لا يستطيع مساعدتك

أسئلة شائعة:

س: أنا أعترف، أنا خائف، لا أستطيع ترك عملي الحالي. هل معنى هذا أنني لست كفواً أكون ريادياً؟

فن البداية

ج : يجب أن تخاف، و سيكون بك خطب ما إذا لم تكن كذلك. كل ريادي ناشئ يواجه مرحلة الخوف و هناك من لا يتجاوزها، لكن هذا لا يعني أبداً أنك لست كفواً للمواصلة. يمكنك تقليص هذه المخاوف بتقسيم العمل و إنجاز القليل منه كل يوم. ستستفيق يوماً ما و ستختفي هذه المخاوف، لكن من الوارد أن تستعد لمواجهة مخاوف من نوع جديد. على كل، لا تبد خوفك لأحد، فالمدبر العام الجيد لا يمكنه أبداً أن يعاني من يوم سيء. أبق نفسك إيجابياً و متفانلاً لكن لا تتبالغ في الحماس أيضاً و تصرف كما لو لم تكن لديك أي شيء لتقلق بشأنه.

س: هل يمكنني أن أعرض أفكارى السرية مع أي أحد عدا مرأتى؟

ج : الشيء الوحيد الأسوء من ريادي مصاب بجنون العظمة هو ريادي مصاب بجنون العظمة يتحدث إلى مرآته. هناك الكثير لتربحه -الخبرة، الدعم، العلاقات، فتح الأبواب- بالمقارنة بما يمكنك أن تفقده من مشاركة فكرتك بانفتاح. إذا كانت فكرتك قابلة للسرقة بمجرد التحدث عنها، فهي ليست بالفعل فكرة. (للمزيد من النقاش حول هذا أنظر نهاية فصل "فن رفع الرأس")

س : كم يجب أن أنتظر قبل أن أبداً بإخبار الناس بما أفعله ؟

ج : أبداً حالاً. بمجرد أن تبدأ العمل على ذلك، ستدرس فكرتك أكثر فأكثر و ستديرها في رأسك. كلما تحدثت أكثر عن فكرتك، كلما ازدادت سعة و غنى في رأسك و صارت أكثر قوة و وضوحاً.

س : كيف لي أن أعرف هل على أن أواصل محاولة إنقاذ مشروعى المحتضر أم أن أتركه و أمضى قدماً ؟

ج : تقول الحكمة القديمة أن راند الأعمال الحقيقي لا يستسلم أبداً. و هذا ملائم جداً للكاتب و الخطابات، لكن ليس في الحياة الواقعية. إذا اقترح عليك ثلاثة من أصدقائك المقربين ترك المشروع، يستحسن بك أن تفعل. لا بأس من السقوط ما دمت عازماً على النهوض من جديد.

س : لدي فكرة عظيمة، لكني لا أملك أي خلفية عن إدارة الأعمال، ما العمل الآن؟

ج : أولاً، إذا كان كل ما جنت به هو فكرة عظيمة لنقل اختراع سيارة سريعة، صديقة للبيئة و اقتصادية- و لم تستطع تنفيذها، فأنك لم تفعل شيئاً. في هذه الحالة لا تضيع وقت أحد حتى تجد منهدسين و تقنيين قادرين على القيام بالمهمة. و إذا افترضنا أنك تستطيع التنفيذ، فابدأ بالحصول على مرشد : و هو شخص أكبر سناً و راغب في تدريبك من وقت لآخر. ثانياً، ابحث عن شريك عمل، و هو شخص راغب في العمل معك -و لو بدوام جزئي- و من يستطيع بمهاراته و خبراته التكامل معك. هذان الشخصان سيغيران بشكل مصيري طريقك في عالم الأعمال.

س : متى يجب علي العمل على جعلى عملي يبدو كعمل حقيقي بالبطاقات و الأوراق الموسومة و المكتب الرئيسي و ما إلى ذلك ؟

ج : ابدأ فوراً بعمل البطاقات و الرسائل و الأوراق الموسومة و اجعل النص عليها بارزاً، و اجعل هذا يتم على يد محترف أو لا تصنعها على الإطلاق. بالنسبة للمكتب الرئيسي فلا ضرورة له قبل أن تتوسع أعمالك و يبدأ العملاء بزيارة "مقر العمل" أو عندما يزدحم مكان عمل الحالي بالموظفين.

س : هل أحتاج إلى موقع أنترنت ؟

ج : نعم، خصوصاً إذا كنت تريد تحصيل المال و خدمة عدد كبير من العملاء، تغيير العالم بقوة، و تحقيق السيولة. أول ما سيبحث عنه العملاء، الشركاء و المستثمرون سيبحثون هو موقع الشركة. إنه أفضل طريق لخروجك للعالم، لذا بالتأكيد هو حجر أساس لأي مشروع ناشئ.

الصياغة :

فن التموضع :

" دعوني أقدم نفسي : أنا الذئب" وايل كويوط" ، عبقرى. أنا لا أريد أن أبيع أي شيء، و لست أحاول دخول الجامعة، لذا سأدخل إلى صلب الموضوع. أنت أرنب، و أنا سألكك على العشاء. الآن، لا تحاول الهرب ! أنا أقوى بنية منك، أكثر مكرأ، أسرع، أطول .. كما أنني عبقرى. أما أنت، بالكاد يمكنك اجتياز اختبار الدخول إلى الحضانة. لذا، سأعطيك دقيقتين لتتلو صلواتك ... "

- عن الذئب، فلم باغز باني/رود رانر (1979)

أفكار رائعة للبدأ :

يعتبر معظم الناس عملية التموضع (Positioning) و هو عملية تحديد موضع الشركة من السوق، القطاع الذي تستهدفه و التخصص الذي تبرع فيه) غير طبيعية و مجرد واجب مفروض من موظفي قسم التسويق، لكنني أجدها بالفعل قلب و روح أي منظمة جديدة إذا ما تم القيام بها بشكل سليم، فهي تبرز بوضوح :

- لماذا شيد المشروع من الأساس
- لماذا يجب على العملاء دعمه و مناصرته
- و لماذا يجب على الناس الجيدين العمل به

يفهم الذئب وايل عملية التموضع أكثر من العديد من رواد الأعمال. هو ذئب، و سوف يأكل الأرنب على العشاء. يفترض بالمنظمات على اختلافها أن تقدم نفسها بوضوح مماثل، بشرح ما يقومون به بالضبط، انطلاقاً مما يستطيعون القيام به. يمكننا اختزال عملية التموضع بالإجابة على هذا السؤال البسيط :

ما الذي تقوم به ؟

تطوير جواب ملائم لهذا السؤال يستوجب رفع قيمة مؤسستك و تحديد ما يميزها عن بقية المنافسين. كما يجب عليك إيصال هذه كرسالة إلى السوق. سنتعلم كيفية القيام بكل المهمتين بطريقة قصيرة، مختلفة و قوية في هذا الفصل.

بلوغ المرتفع :

التموضع الجيد عادة ما يكون موحياً و مجدداً للطاقة، إلا إذا كنت في موضع الأرنب الذي سيأكله الذئب. إليك ما ستحاول أن تصبو إليه في تموضعك :

- الإيجابية : ليست الريادة حرباً. لذا فليس عليك أن تصف شركتك بمصطلحات شبه حربية ليس هدف مؤسستك هو إخراج مؤسسة أخرى من السوق. لا يهتم العملاء برغبتك في تدمير منافسيك. هم يرغبون فقط بمعرفة الفوائد التي سيخرجون بها عند دعم شركتك أو خدمتك.
- التركيز على العملاء : التموضع هو ما يمكنك أن تقدمه لزيئناك – لا ما تريد أن تصبغه أنت. إشهار كون مؤسستك "الرائدة في مجالها" هو غرور محض، ناهيك عن كونه غير عملي : كيف بإمكانك أن تثبت كونها رائدة في مجالها ؟ و كيف لك أن تمنع منظمة أخرى من إدعاء أنها الرائدة – تماماً مثل شركتك ؟ دعك من العبارات المتمركزة حول الشركة و وجه خطابك نحو العملاء.
- التقوية : يجب على الموظفين أن يؤمنوا بن ما يقومون به من أجل زيئناك (بعبارة أخرى، تموضعك) سيجعل العالم مكاناً أفضل. موظفوا eBay على سبيل المثال، يؤمنون بكونهم يمكّنون الناس من

فن البداية

"تحقيق نجاح مالي عن طريق الصفقات التي تعقد عبر الموقع"، و هذا بالضبط هو موقع eBay، موقع حجزته الشركة لنفسها في الأنترنت و يوحد قلوب كل الموظفين للحفاظ عليه. سيارة Toyota Prius مثال جيد لبلوغ شركة مرتفعاً يبرزها. تقطع السيارة خمسة و خمسين ميلاً لكل جالون غاز بفضل تهجينها لمحرك كهربائي و أخرف غازي. إنها ليست الأسرع، الأكثر إثارة أو الأفخم. إنها ببساطة غير مكلفة للشراء و لا للتشغيل، خصال ضمنت لها موضعاً قوياً و فريداً في السوق. هذا هو المرتفع، شيء يجعل منتجك أو خدمتك قابلة للتمييز و التفضيل عن غيرها من المنافسين.

و إلى جانب بلوغ المرتفع، على تموضعك أن يكون عملياً بحيث يكون سهل الاستيعاب و التصديق من طرف العملاء و المستثمرين و المظفين. لذا بالتموضع الجيد يجب أن يجسد المزايا التالية :

- شارح لنفسه : أي أن يعبر بوضوح عن القضية التي ينشدها. يجب أن يجسد مزايا من قبيل توفير المال و زيادة الأرباح، أو حتى معاني كتحقيق السعادة و راحة البال.
- دقيق : التوضع الجيد يستهدف العملاء المقصودين. أي إذا كنت عميلاً مقصوداً، فستفهم حالاً معناه. مثلاً "توفير أمن أكبر للمواقع الالكترونية" هو نطاق واسع و و اعتيادي إذا ما قورن بـ"تخفيض خطر التعرض للاحتيال في المبادلات المالية على الأنترنت".
- نابع من الصميم : إن صميم قدرات منظمتك -لا الخدمات و المنتجات الكاملة و الملحقة بها- هو أساس كل التوقيع الجيد. مثلاً، تركّز شركة Apple على صنع أجهزة الكترونية مبتكرة، و بالتالي فهي لن تكون بالفعل جذيرة بموضع تقديم الاستشارات المعلوماتية. أذكر فقط ما يمكنك القيام به.
- ملائم للطلب : إن الجانب الآخر إلى صميم قدرات المنظمة هو صميم حاجات العملاء. فإذا لم يتطابقا فستفشل المنظمة و تموضعها في استرعاء اهتمامهم.
- طويل الأمد : تموضع IBM السوء في سنواتها الأولى كاد ليكون "تزويد المحلات بعدادات النقود". بل الأسوأ أنهم ارتأوا تسمية الشركة بـNational Cash Register : العداد النقدي الوطني. و بسرعة تغير مجال عملهم إلى الحواسيب و امتد نطاقهم إلى العالمية. لذا احرص عند تحديد موضعك على أن يصلح لسنوات طوال.
- مختلف : يجب على تموضعك أن لا يشبه تموضع منافسك : لا يمكن لشركتين أن تشغلا نفس الموضع في نفس السوق. للأسف، تصوغ العديد من الشركات تموضعها بلامبالاة تعكس عدم المامها أو اهتمامها حتى بموضوع المنافسة (المزيد حول هذا في قسم "خض الامتحان المضاد"). في الحقيقة تحديد موضع دقيق و مختلف عن البقية سيساهم في خلق المكاة المتميزة في السوق، بلوغ المرتفع المنشود.

ابحث عن التخصص :

يحاول العديد من رواد الأعمال تجنب الأسواق المتخصصة. هم يخشون أن يفصوا من الأسواق المهمة الأخرى، من حصر مصادر الدخل، و من وضع كل بيضهم في سلة واحدة. لذا فهم يسعون بجهد للحصول على مكان في كل مكان من الأسواق الأفقية (متعددة التخصصات) لأنهم يرون أن الشركات الناجحة غير محدودة و يعتقدون أن عليهم أن يكون كذلك أيضاً.

لنأخذ Microsoft على سبيل المثال، تكاد الآن تقتحم كل مجالات المعلوماتية و تجهيزاتها، لذا أراد الجميع تقليدها، و بالتالي حاول الجميع التزاحم على نفس المرتفع الذي تشغله Microsoft و التوقيع في نفس نطاقها من السوق، و بالتالي بانته محاولتهم بالفشل. من لم يرغب في أن يكون Microsoft ؟ إن Circa 2004 نجحت في بيع نظام تشغيلها للحواسيب الشخصية، الأجهزة المحمولة، الخادما Servers، في توفير برمجيات لـ Windows و Macintosh، ألعاب للحواسيب و في امتلاك خطها الخاص لعناد الألعاب.

قد تعتقد أنك إذا أردت أن تبني Microsoft التالية عليك أن تبدأ بهجوم متعدد الاتجاهات، و هذه للأسف مقارنة أبعد ما تكون عن الصواب. لبناء Microsoft التالية، عليك أن تبدأ من تخصص صغير، تشييد نقطة اتزان (في هذه الحالة، أن توجد سوقاً تخصص صغيراً كفاية حتى لا تهتم به الشركات الكبرى و تستولي عليه، و كبيراً كفاية لتحقيق نجاح ملحوظ و جني أرباح تكفي لتغطية النفقات)، ثم الإنطلاق من هذه النقطة نحو المزيد من التوسع.

فن البداية

قد تعتقد أن Microsoft بدأت كشركة متعددة التخصصات (Broad)، لكنها في الحقيقة انبعثت من شرارة قطاع : لغة برمجة مسماة BASIC، و نظام تشغيل اسمه CPM.

تذكر أن مبدأ قيادة الأعمال هو أن تضرم النار بواسطة أعواد ثقاب، لا قاذف نيران (و من هنا أتت فكرة غلاف الكتاب). قليلة هي الأعمال الناشئة التي تستطيع تحمل كلفة قاذف نيران. بمعنى آخر، ضع تخصصاً واحداً في سلتك و اعمل على تفقيسه، ضع تخصصاً آخر، ثم نفسه ... و بعد مدة ستجد أن لديك الكثير من التخصصات الحية في سلتك، و هذا ما نسميه بالهيمنة على السوق. لا تخرج مباشرة إلى السوق بأكمله، اعمل على أجزاء منه، و ستصل بالفعل إلى التعدد الذي تنشده.

القدرة على توفير منتج فريد و نافع

الشركات الغيبية

X

الشركات الرقمية

شركات الأثمان

قيمة المنتج عند المشتريين و العملاء

يمثل المخطط السابق الوضعية التصورية للتسويق التخصصي. المحور العمودي يمثل قدرة منظمتك على توفير منتج فريد في السوق. كلما ارتفعت، تزيد قدرة شركتك على توفير شيء مختلف عن كل ما يوفره السوق. أما عن المحور الأفقي، فيمثل قيمة منتجك في السوق. للنحل الآن كل جانب من الجوانب الأربعة للمخطط :

- أقصى اليسار : هذا موضع الشركات الغيبية. هذه الشركات تقدم منتجات فريدة للسوق و لكن لا أحد يهتم بها، لا يشتريها أحد و بالتالي لا قيمة لها في السوق، تموضعها مميز لكنه بعيد عن منال العملاء.
- أدنى اليسار : هذا المكان هو الذي تشغله الشركات الرقمية (Dotcom companies) الشركات التي تقدم خدماتها على موقعها الإلكتروني). فهذه الشركات تقدم منتجات متوفرة بكثرة في السوق و الأسوء، لا يهتم أحد بها و لا يود أحد شراءها. إبتعد عن هذا الركن قدر الإمكان.
- أدنى اليمين : هذا الركن يمثل الشركات المشاركة في حرب الأثمان. فهي تقدم منتجات يرغب الناس في شرائها (متقدمة على المحور الأفقي) لكن في المقابل، تقدمها الكثير من الشركات الأخرى (أسفل المحور العمودي)، لذا فالمعركة الحقيقية هي الثمن الذي تفرضه المنافسة حامية الوطيس.
- أقصى اليمين : هذا هو الموضع الذي تريد أن تحتله شركتك. هناك، تتسم منتجاتك بالتميز و التفرد كما يقدرها العملاء و المشترون و يرغبون فعلاً باقتنائها.

تحديد موقع منظمتك على هذا الجدول ليس بالأمر الهين. قد يذهلك ما تبذله الشركات الكبرى Labels Companies لبلوغ ذلك الموقع بدراسة عوامل كثيرة و تأثيرها في قيمة المنتج، لكن أهم عاملين في الحقيقة هما قيمة المنتج لدى المستهلك و القدرة على توفير منتج فريد. بالعمل عليهما، يمكنك تحقيق النجاح في الأسواق التخصصية.

لا تجعل اسمك عرضة للسخرية :

الخروج باسم جيد للشركة هو بالتأكيد أسهل من الاتيان بمنتج جديد، لكن رؤية أسماء بعض الشركات هي من الشناعة بمكان لتدفعك إلى بذل الوقت و الجهود لتحصيل اسم جيد، فهو سيساعدك على تحقيق التموضع، على وضع رايتك الخاصة على المرتفع الذي حجزته في السوق. إليك بعض النصائح فيما يتعلق بذلك :

- اجعل الحرف الأول لاسم شركتك من أول حروف الأبجدية : سيأتي اليوم الذي سيوضع في اسم شركتك أو منتجك في قوائم أبجدية. لذا فكلما كان الحرف الأول لاسم شركتك قريباً من البداية، كلما كان ذلك أفضل. الناس

فن البداية

- ينتبهون دائماً إلى أول من يمر، كمرعاة المنتجات أو العروض. تجنب أي شيء يبدأ بـ X أو Z، لأنه من الصعب التفرقة بين تهجنتهما، مثلاً "Xylinx"، يمكن تهجنتها بطريقتين Xylinx أو Zylinx.
- ابتعد عن الأرقام في الاسم : فهي فكرة سيئة، الناس سيرتبكون في الاسم الحقيقي للشركة، هل هو "123" أو "One Two Three" ؟
- اختر اسماً يقبل أن يصير فعلاً : في عالم مثالي، سيجتاح اسم شركتك العالم و سيتحدث الجميع عنه، و عندها سيدخل تدريجياً في حياة الناس و لغتهم، و لعل الأمثلة كثيرة في هذا الصدد، كقول : "Google it" بمعنى البحث في الانترنت، أو "Photoshop this picture" بمعنى عدل هذه الصورة بالحاسوب. تجنب الأسماء الطويلة لأنها لا تصلح لهذا. جرب إذا ما كان اسم شركتك سيبدو جيداً في جملة من قبيل : " _____ it"، أو "ها _____" (يبدد إلى ذهني شعار MBC Action، أكشنها).
- الاختصارات : ابتعد عن الأسماء متعددة الكلمات إلا في حالة كانت الكلمة الأولى قابلة للتفعيل (مثلاً، Google Technology Corporation ليس اسماً سيئاً)، أو في حالة كون اختصار الحروف الأولى كلمة جيدة.
- مختلف : الإسم يجب أن لا يبدو مألوفاً أو قابلاً للخلط. كإعطاء مثال (سيء) : Clarins، Claris، Clarita و Clarita. لا يمكنك أن تتذكر أيها شركة البرمجيات، أيها شركة المستحضرات التجميلية، أيها لمضادات الستامين و أيها للتسويق الالكتروني. إحرص على أن يكون لإسم شركتك نغمة خاصة.
- منطقي : يجب أن يعطس اسم شركتك بشكل منطقي ما تفعله شركتك. خذ أسماء البوكيمون، إنها منطقية جداً لأنها تربط كل واحد بما "يفعله"، Lickytung لصاحب اللسان الطويل، Flygon للنتين الشبيه بالذبابية و Beautifly للفراشة الجميلة. كل أسم يميز البوكيمون و يعطي فكرة واضحة تماماً على البوكيمون، إذن يمكنك أن تربط بسهولة بين اسمه و صورته، مثلاً.
- لا تتذاك كثيراً : بالعودة إلى الوراء، أجد أننا اقررنا خطأين في تسمية شركتنا Garage Technology Ventures عندما بدأنا الشركة عام 1997. في البداية قررنا تسميتها garage.com، المشكلة أنه في تلك الفترة، صارت الأسماء بـ.com تحمل معنى سلبياً، فهي تخص الشركات المبتدئة عديمة الخبرة. الخطأ الثاني كان ترك حرف g صغيراً ليناسب عنوان الموقع الالكتروني، لكن المشكلة كانت أن الكلمات غير المبدوءة بحرف كبير يصعب اقتناصها داخل النصوص، خصوصاً إذا كانت كلمة واردة الاستعمال و هذا أمر كان يجب على شخص اسمه guy ملاحظته - كما أن كان من الصعب أن نحدد إذا ما كان يجب أن ندع الحرف كبيراً أم نصغره عندما نبدأ الكلام باسم الشركة. ما يجب تذكره من كل هذا، إبت باسم سيحيا لعقود، و احتفظ بذكائك لتسخره في تطوير منتجك أو خدمتك. لا تنس أنه إذا كان منتجك جيداً كفاية، لن يهتم الناس إذا ما كان اسمه لا يوفي الشروط.

إجعل تموضعك شخصياً :

عندما تنظر إلى موضع شركك من السوق، انظر إليه من منظارك لا من المنظار الخارجي. ما إن تقتنع أنت بضرورة وجود هذا المنتج و ما يعنيه لك و لأمثالك من الناس، سيغير هذا حتما وجهة نظرك إليه و بالتالي، إلى تموضعه. سأدرج بعض الأمثلة للتمييز بين تموضع خارجي و تموضع شخصي، و لكم أن تحددوا أيها أقرب إلى قلبك و أيها ستقصد :

المنظار الشخصي	المنظار الخارجي
نظام التشغيل الذي تنتجه شركتنا سيمكنك من أن تبذل و من أن تنتج أكثر بدلاً من الاهتمام بالتفاصيل التقنية	نظام التشغيل الذي تنتجه شركتنا يوفي معايير الصناعة و الذي سيمكن قطاع MIS من مواصلة التحكم و تخفيض الكلفة
نحميك من الاصابة بالميلاتوما	نعمل على تضيق ثقب الأوزون
أنت حر الآن للتحرك في البلاد	عشرات الطائرات تحلق ذهاباً و إياباً حول الولايات المتحدة الأمريكية
لنضمن أن ابنك سيتعلم القراءة	نعمل على زيادة متوسط علامات الاختبار في مدارس مقاطعتك

يكون التموضع أكثر قوة و تأثيراً عندما يكون شخصياً، لأنه يمكن العملاء من تخيل كيف أن لهذا المنتج أن يلبي حاجاتهم، فالأمر يلمسهم شخصياً.

تكلم بلغة مفهومة :

فن البداية

بصفتنا شركة تمويل المشاريع الناشئة، نصادف عدة مواقف تبلور بوضوح أهمية هذا المبدأ في ضمان موضع شركتك. تقدم إلينا ذات يوم رئيس إحدى الشركات قانلاً في خطابه التقديمي كتموضع لشركته : "باستعمال مفتاح هلمن 2048 بت للتبادل و DES ثلاثي 168 بت، نزودكم بحماية ضد الاختراق للصوت، الفاكس و الاتصالات اللاسلكية".

بالنسبة لخبراء فك التشفير، سيعني هذا الخطاب الكثير. بالنسبة لنا نحن، كان أقرب إلى التحدث باللغة اليونانية. بمساعدتنا، قام بتغيير تموضعه إلى "نحن نحرس اتصالاتكم الهاتفية".

إذا ما كان قد سمح لي، كنت لأخفها وأجعلها رؤية، "نأمن تواصلكم".

مهما كان المنتج أو الخدمة التي تقدمها، تذكر إستعمال كلمات عادية لتقديمه و شرحه. مهما كنت ملماً بالاصطلاح العملي لمجالك، تذكر أن الناس هم المستهدفون بخطابك و ما تقدمه، و لذا فيجب أن يفهموه على الأقل.

خض الامتحان المضاد :

كلمات مثل : "الرائد"، "المتصدر"، "سهل الاستعمال"، "سريع"، "الموثوق به"، "الموصى به من طرف المختصين"، "الأفضل"، "الآمن" .. و ما إلى ذلك لا تكاد تخلو التموضعات منها، الكل يعتقد أن منتج هو الرائد و أنه سريع و سهل الاستعمال و يرضي الجميع. في هذه الدوامة من الكلمات المتكررة، لن تحقق أي اعتبار خاص في عين العميل أو المشتري طالما أنك لم تثبت ما تقوله بالحجة و البرهان. الامتحان المضاد هو مقارنة تموضعك أنت و كيفية تقديمك لمنتجك بما يقول منافسوك عن منتجاتهم، بمعنى أنه إذا وجدت أن ما تقوله أنت مضاد تماماً لما يقوله منافسوك، فقد اجتزت الامتحان. إذا لم يكن الأمر كذلك، فما أنت إلى نسخة أخرى لا تستحق عناية و تبييد العملاء. لنفترض أن تموضعك هو "البرنامج الأسرع و الأكثر تأميناً للتبادلات المالية عبر النت و المختار من طرف المتخصصين". لنجتاز الاختبار المضاد، يجب أن يكون تموضع منافسيك "برنامجنا بطيء و لا يضمن حماية تامة للمبادلات، كما أنه ليس ذا سمعة واسعة"، و هذا ليس وارداً جداً. لذا ابتعد عن تكرار شعارات المنافسين و إن بدت مغرية، و الأفضل أن تعكس تماماً ما ينفرد به منتجك و تثبت بالقرائن العلمية أنه حقيق بما يقال عنه.

شلال التموضع

من الجميل أن تتفق وقتك و جهودك للتوصل إلى صياغة و استيعاب تموضع لشركتك، لكن مجرد التوصل إليه و وضعه على التقرير السنوي للشركة و توزيعه على عمال الشركة هو أمر لا يستحق العناء. الهدف الحقيقي للتموضع هو معرفة سبب وجود الشركة، الغاية التي تعمل من أجلها، لذا يجب على كل فرد من شركتك أن يكون قادراً على التعبير عنه و فهم دوره فيه. لا يجب أن تكون الوحيد الذي يعرفه.

فكر بالشلال، لا يكفي أن تكون القمة مبتلة، يجب أن ينساب في كل أقسام الشركة مروراً بكل فرد منها، من رؤساء الأقسام إلى موظف الاستقبال. إن التموضع هو الخيط الناظم للشركة، لذى فعلى إثره يجب أن تسير كل عملية داخلها.

اخضع للتيار

صحيح أنه ليس من المفترض أن تدع السوق يحدد موضعك منك، لكنه يتدخل بشكل أو بآخر في تحديده أو تعديله.

قم بصياغة أفضل تموضع يمكنك و قم بنقله عبر الشلال من قمة إلى قاع الشركة و تصديره إلى المستهلكين، العملاء و الشركاء. قد يبدو أحياناً أن للسوق طريقة قوية، غريبة، و أحياناً محبطة لحسم الأمور، كأن يستعمل العملاء غير المقصودين منتجك بطريقة غير مقصودة. عندما يحدث هذا، أولاً لا تفزع، و ثانياً، اعلم أن هذا هو ما يريده السوق منك. لعل السوق أسدى إليك معروفاً و حدد لك موضعك الطبيعي. هل بإمكانك أن تتأقّل مع عملائك الجدد و موضعك الجديد ؟ على كل حال، من الأفضل أن تخضع للتيار على أن تحاول السباحة ضده.

أسئلة سريعة :

س : هي يجب علي أن أستأجر منظمة متخصصة لتحديد لي تموضع الشركة ؟
ج : لا. تحديد التموضع عمل غاية في الأهمية و يجب أن يتم داخلياً. لا تسلم هذا العمل لأحد، قم به و إن تطلب المجهود و الوقت.

فن البداية

س : هل من الأفضل استراتيجياً أن أقزّم وجودي أم أن أحاول صنع صورة كبيرة و أكثر أهمية لشركتي؟
ج : الكذب لا ينفع. إذا ما قمت بتشكيل صورة كبيرة لشركتك ثم خيبت أمل عملائك فإنك تخطو نحو الهاوية. لذا اجعل صورتك هي حالتك الآن، ما أنت عليه لا أقل و لا أكثر.
لا تبالغ في تقزيم نفسك و الظهور بمظهر الضعيف و القاصر، لكن لا تحاول أبداً أن تبدو مثل General Motors إذا لم تكن Motors General .

س : هل يجب أن آخذ بعين الاعتبار توفير أسماء النطاقات للموقع الإلكتروني عند اختيار اسم لشركتي؟
ج : نعم، بالتأكيد. ليس فقط لأنه من الرائق أن يكون لديك اسم نطاق، بل هو أمر أساسي أن يكون سهلاً و قابلاً للتذكر من طرف العملاء و الشركاء و كل المعنيين.

فن الخطاب :

أفكار رائعة للبدأ :

إنس عبارة "أنا أفكر، إذن أنا موجود"، للرواد الأعمال، تقابل هذه العبارة "أنا أخطب، إذن أنا موجود".
إلقاء الخطاب (خطاب تقديم الشركة أو المنظمة – Pitching) ليس مهماً فقط من أجل الحصول على رأس المال، بل هو أداة قوية للحصول على التأييد في أي موضوع. بهذا التأييد تستطيع الحصول على عدة أشياء : عقد صفقات البيع، تعيين موظف، تأمين شراكة ..

إن الأفكار الرائعة للبدأ التي سأقدمها الآن تتلخص في أن تبدأ سريعاً، أن تشرح بوضوح ما تقوم به، ثم أن تخطب مراراً و تكراراً إلى أن ينجح الأمر. في هذا الفصل، سنتعلم كيف تلقي خطاب تقديم منتجك أو خدمتك في وقت أسرع و بطريقة أبسط و أكثر فعالية.

قدم نفسك في الدقيقة الأولى :

بقدر ما قد تكون هذه النصيحة بسيطة، إلا أنها حجر أساس لأي خطاب تقديمي ناجح، سواء كنت ريادةً يحاول توفير رأس المال، موظفاً يرغب بالحصول على الموافقة للمنتج الجديد، أو صاحب مؤسسة خيرية يحاول الحصول على تبرع. ابدأ أولاً بتقديم نفسك : من أنت و ماذا تفعل بالضبط ؟ قد يفاجئك مفعول هذه المبادرة على المستمعين، إذ أنهم سيتابعونك بتركيز و اهتمام أكبر، عوض أن تظل عقولهم تحاول اكتشاف ما تقصده و أنت تحكي سيرتك الذاتية و كيف توصلت إلى فكرتك.
إبدأ أولاً بتقديم الفكرة و المبدئ حتى تحوز على الانتباه. " نحن نبيع برمجيات، نحن ندير مركزاً لرعاية الأيتام، نحن نفعل كذا و كذا .." باختصار و مباشرة.

أجب الرجل الصغير

أحد زملائي بـBill Joos، Garage، أخبرني أنه عندما كان يعمل مع IBM، كانوا يطلبون منهم أن يتخيلوا و هم يلقون خطابهم، أن رجلاً صغيراً يجلس على كتفهم و كلما يقولون شيئاً، يسأل الرجل الصغير " و ماذا يعني هذا ؟". يجب على كل مقاول أن يحمل هذا الرجل الصغير معه في خطبه، لأن ما تقوله قد لا يكون مفهوماً جداً كما يبدو لك، لذا لا تتفاجأ أن البعض لن يدرك حتى ما تتحدث عنه. بتعبير آخر، اشرح ما تقوله حتى تضمن تتبع المستمع لك.

أداة أخرى تجعل الخطاب قوياً، و هي "مثلاً". إعطاء أمثلة حية لتصوير ما تفعله الشركة في تجربة يومية هو شيء لا محالة جيد، كما أنه يوضح الصورة عند المتلقي و يجعلها راسخة أكثر في أذهانهم.

لا شيء أقوى من خطاب يجمع الجواب على الرجل الصغير و "مثلاً". و إليكم بعض الأمثلة :

أنت تقول	يسأل الرجل الصغير	أنت تجيب	ثم توضح
نحن نستعمل معالجة الإشارات الرقمية لتوفير مساعدات للسمع.	و ماذا يعني هذا ؟	يحسن منتجنا نقاء الأصوات.	مثلاً، إذا كنت في حفلة صاخبة، ستمكن من الانصات بدقة لكل حديث يدور حولك.
نحن نزود هاتفك المحمول بترميز 128بت	و ماذا يعني هذا ؟	من المحال أن يخترق أحدهم نظامنا.	مثلاً، لإذا كنت في فندق و أردت أن تنجز محادثة سرية مع رئيسك في العمل، فلن يستطيع أحد التنصت على المحادثة.
نستعمل طريقة مونتيسوري للتعليم في مدرستنا الجديدة	و ماذا يعني هذا ؟	تركز مدرستنا على التلاميذ كأفراد و تبني استقلالهم الذاتي للدراسة.	مثلاً، نوفر للتلاميذ الموهوبين في حقل ما أن يتجاوزوا الآخرين في دراسته.

اعرف من سيستمع إليك

فن البداية

إن البحث الجيد قبل الخطاب هو أحد أهم أسرار رواد الأعمال الناجحين. إعرف ما الذي يهتم الحاضرين و ذلك بتوجيه الأسئلة التالية لمن سيرعى لقاتك، أو المستثمرين الذي ستقابلهم:

- ما هي أهم ثلاثة أشياء يودون معرفتها عن منظمتك ؟
- ما الذي جذبهم على فكرتك و جعلهم يوافقون على لقاتك ؟
- هو هناك أية مسائل خاصة أو أسئلة يجب أن تحضرها قبل الاجتماع ؟
- ما هو عمر أكبر شخص سيحضر هذا الاجتماع ؟ (سيهمك هذا لاحقاً)

ثم ابحث في الانترنت عن موقع المنظمة التي ستستقبلك و اجمع قدر المستطاع من المعلومات حولها في المواضيع التالية :

- خلفية المنظمة : ما هي مهمتها ؟ كيف نشأت ؟ من أنشأها ؟ و من مولها ؟
- هيئتها : من يعمل بها ؟ أين كانوا يعملون قبل ذلك ؟ أي مدرسة ارتادوا ؟ و في مؤسسة عملوا من قبل ؟
- الجهود الحالية : في أي مجال تعمل المؤسسة و ما هي أهدافها.

و أخيراً، قم بالبحث عن علاقات و روابط و نقاط اشتراك بين ما تقوم به و من سينصت للخطاب، هناك الكثير لتجده إذا بحثت كثيراً، لكن سيكون من الصعب إيجاد هذه العلاقات أثناء إلقاء الخطاب.

حافظ على قاعدة 30/20/10

لم أسمع في حياتي خطاباً كان أقصر من اللازم. لا يمكن لأي خطاب أن يكون أقصر من اللازم لأنه سيدفع تلقائياً المستمعين إلى طرح الأسئلة التي ستجعله أطول. إليك القاعدة التي تنظم وقت و محتوى الخطاب :

- عشر لوحات
- عشرون دقيقة
- النصوص بخط 30

عشر لوحات : ستكون محظوظاً جداً إذا استطاع الجمهور تذكر شيء واحد من خطابك : ما الذي تفعله منظمتك. بهذا سيكون خطابك أفضل بـ90% من منافسيك. تذكر أنك تريد أن توصل "ما يكفي"، لا كل شيء.

"ما يكفي" هنا تعني ما يكفي لتصل إلى خطوتك التالية، إي ما يؤهلك للتقدم : للتمويل، ستكون لقاء المزيد من المستثمرين. للبيع، ستكون اختبار المنتج أو عقد بعض الصفقات الصغيرة. للشراكة، ستكون الخطوة التالية هي لقاء المزيد من أفراد الشركة...

إفهم هذا : الهدف من وراء الخطاب هو أن تحفز اهتمام المخاطب، لا أن تيرم صفقة بيع. لهذا فيكفي الالتزام بعدد صغير من لوحات العرض (Slides)، حوالي عشرة. قد يبدو هذا العدد صغيراً جداً، لكن هذا سيستلزم الاكتفاء بالقدر الأدنى و الأكثر تركيزاً للمعطيات، أي أنك تلقائياً ستضطر لتلخيص المحتوى إلى أقصى حد، و هذا أمر جيد للمتلقى. يمكنك أن تزيد عند الضرورة، لكن لا تتجاوز أبداً عشرين، فذلك سيبعثر انتباه المتلقي - وهذا أمر لا تريده-. إنترمز بالضرورة و تجنب إخبار المتلقي بأشياء يعرفها أكثر منك.

عشرون دقيقة : عادة ما تحدد فترة لقاء المستثمرين في ساعة من الزمن. مع ذلك يجب أن تلتزم بعشرين دقيقة، و ذلك لسببين : الأول هو أن اللقاء الذي سبقك قد يتأخر، و الثاني هو أنك ستكسب الوقت للمناقشة. سواء كان ذلك على شكل عشرين دقيقة للتقديم و أربعين للمناقشة، أو على شكل لوح/مناقشة، لوح/مناقشة .. كيف كان السيناريو الذي ترتنيه، لن تتمكن من إنجازها بخمسين لوحاً. مهما كان نوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه، و مهما كان قدر المعلومات التي تريد تقديمها، إنترمز بعشر لوحات و عشرين دقيقة للتقديم.

خط من الحجم 30 نقطة: هذه ملاحظة كانت خاصة برواد الأعمال الباحثين عن الـ VC (Venture Capitalists) أو (المستثمرون المغامرون)، لكن يمكن تعميمها لتشمل أي نوع من الأهداف التي قد ترنو إليها :

- خطاب للاستثمار من أجل المؤسسات النفعية و غير النفعية

فن البداية

- خطاب للبيع لعميل محتمل
- خطاب للشراكة للعثور على شريك مناسب

عند إلقاء خطاب عن منظمتك ستستعمل مسلاطاً Projector، فكر بشأن هذا : أي مستثمر مغامر عاش بعد مرحلة سقوط الشركات الرقمية يجب أن يكون فوق سن الأربعين، لذا فسيكون نظره متدهوراً. لذا فنصيحتي هي أن تأخذوا سن أكبر الحاضرين عمراً و تقسمه على اثنين، و تستعمل هذا الرقم كحجم الخط المستعمل في كل لوح. لن يقرأ الحاضرون إلا النصوص المكتوبة بخط كبير، لذا يجب أن تستعمل فقط هذا الخط و تقتصر على الضروري و الملخص في كل لوح و تكمل الباقي شفهيًا، لا أن تكتب ما ستقول و بالتالي سيملك الحاضرون و يتابعون القراءة عبر اللوح.

خطاب المستثمر للمؤسسات الربحية و غير الربحية

اللوح	المحتوى	التعليق
العنوان	إسم المنظمة، إسمك و معلومات الإتصال	هنا يجب أن تشرح بصوتك ماهية منظمتك (نحن نبيع برمجيات، نحن مدرسة جديدة، نحن نحمي البيئة ..). مباشرة إلى صلب الموضوع
المشكلة	عرف الزبون بالألم الذي سوف تعالجه و حاول استرعاء اهتمام كل الحاضرين	احذر من أن تبدو كحل يبحث عن المشكل، قل أو أقص أي استشهادات أو احصاءات عن الحجم المستقبلي لسوقك.
الحل	الآن، اشرح كيف سترفع هذا الألم و الرنية التي تحملها. احرص على أن يفهم كل الحاضرين ماهية ما تقدمه و قيمته المستقبلية.	لا داعي للتعلمق في التفاصيل التقنية، فقط أبرز أهم الأفكار عن كيفية تمكنك من علاج الألم المذكور سابقاً، بتعبير بسيط و حمل مختصرة.
النموذج الربحي	هنا اشرح كيف تحصل على المال : من يدفع لك، أين يذهب المال و هامش الربح	عادة ما ينفر المستثمرون من نماذج الربح الجديدة و غير المسبوقة. لذا إذا كان لك واحد كهذا، حاول أن تشرحه باستعمال مصطلحات اعتيادية. يمكنك هنا أن تذكر بعض الجهات التي تستخدم منتجك.
منبع السحر	اشرح التكنولوجيا، الخلطة العجيبة و السحر الذي يجعل منتجك أو خدمتك مميزين	هنا يجب التقليل من النص و زيادة الخطاطات و الميانات، توظيف الأدلة الموضوعية لتميز منتجك
التسويق و المبيعات	اشرح كيف ستصل إلى زبناك و نقاط قوة تسويقك	اقنع الجمهور أن لديك حكمة محكمة لدخول السوق و التي لن تخلي جيوبهم عن آخرها
المنافسة	أعط نظرة عامة و شاملة عن المنافسة. الكثير أفضل من القليل	لا ترفض أبداً المنافسة، يريد الناس – المستثمرون، العملاء، الموظفون و الشركاء- أن يسمعوا لماذا أنت جيد لا لماذا المنافسة سيئة.
فريق التسيير	احص كل لاعبي فريق التسيير، مكتب الإدارة، مجلس المستشارين و أيضا أهم المستثمرين	لا تخجل من تقديم فريق أقل من مثالي. كل مغاول ناشئ يبدأ مع فريق ذي عيوب، لكن ليكون ناجحاً يجب أن يعرف هذه العيوب و يدرك ضرورة و كيفية إصلاحها.
الآفاق المالية و أهم الأرقام	قدم توقعاً لخمس سنوات عن آفاق منظمتك، ليس فقط الأرباح و النقد، بل أيضاً عدد العملاء و معدل التحول	قم بتوقع من الأسفل نحو الأعلى (للمزيد عن هذا أنظر فصل "فن المغامرة") خذ بعين الإعتبار الدورات البيعية الطويلة و الموسمية. فهم الناس لتوقعاتك الضمنية هو مهم بقدر الأرقام التي تقدمها.
الحالة الحالية، الإنجازات و استعمال التمويل	إشرح الحالة الحالية لمنتجك أو خدمتك، ما يبدو عليه المستقبل القريب و كيف ستستعمل المال الذي تحاول تحصيله.	شارك التفاصيل عن قوتك الحالية و مشارك ثم انه هذا اللوح بخطوتك التالية.

خطاب صفقات البيع المحتملة

اللوح	المحتوى	التعليق
العنوان	إسم المنظمة، إسمك و معلومات الإتصال	كما سبق
المشكلة	عرف الزبون بالألم الذي سوف تعالجه و حاول استرعاء اهتمام كل الحاضرين	كما سبق
الحل	إشرح كيف سترفع هذا الألم و المعنى الذي تمنحه. احرص على أن يفهم كل	كما سبق

فن البداية

	الحاضرين ماهية ما تقدمه و قيمته المستقبلية.	
نموذج المبيعات	اجعل المستثمرين يفهمون بوضوح ما الذي تبنيه و ما هي قيمته	هنا يمكنك التحدث عن أسماء منظمات تستعمل منتجك. إذا كان هناك الكثير منها فيمكنك أن تضيف لوحاً آخر بعنوان "العملاء الحاليون" لتفصيل ذلك.
التكنولوجيا	اشرح التكنولوجيا التي تستعملها، الخلطة السحرية لمنتجك ..	أيضاً ركز على المخططات و التبيانات عوض النص
العرض التجريبي Demo	إذا كان ممكناً، قم باستعراض نموذج حي لمنتجك	قد تكون العرض التجريبي أهم من ألف لوح إذا أحسنت القيام به
تحليل المنافسة	أعط نظرة عامة عن مشهد المنافسة.	اعثر على منتجات منافسة و الأفضل أن تجد منتجات يستعملها الجمهور المتطلع، ثم جد مشاكل يعانون معها منها. لا تحتقر المنافسة، أبد لماذا أنت جيد، لا لماذا الآخرون سيئون.
فريق التسيير	احص كل لاعبي فريق التسيير، مكتب الإدارة، مجلس المستشارين و أيضاً أهم المستثمرين	اجعل المشتري المتطلع يشعر بالأمان لفكرة شراء منتج من مستجد في السوق
الحالة الحالية، الإنجازات و استعمال التمويل	أنه تقديمك بدعوة لاستعمال فترة تجريبية أو عينة من المنتج	

خطاب الشراكة

اللوح	المحتوى	التعليق
العنوان	إسم المنظمة، إسمك و معلومات الإتصال	كما سبق
المشكلة	عرف الزبون بالألم الذي سوف تعالجه و حاول استعراض اهتمام كل الحاضرين	كما سبق
الحل	إشرح كيف سترفع هذا الألم و المعنى الذي تمنحه. احرص على أن يفهم كل الحاضرين ماهية ما تقدمه و قيمته المستقبلية.	كما سبق
النموذج الشراكي	اشرح كيف ستنم الشراكة : من سيقوم بماذا ؟ لماذا و كيف ؟	يجب أن تحرص في هذه اللوحة على المحافظة على التأثير الإيجابي للوحة السابقة
منبع السحر	اشرح التكنولوجيا، الخلطة العجيبة و السحر الذي يجعل منتجك أو خدمتك مميزين	كما سبق، إحرص على زيادة الخطاطات و المبيانات و قلل من النصوص. يجب عليك أن تقنع الشريك بكونك متميزاً.
العرض التجريبي Demo	إذا كان ممكناً، قم باستعراض نموذج حي لمنتجك	قد تكون العرض التجريبي أهم من ألف لوح إذا أحسنت القيام به
المنافسة	هذه اللوح اختياري. السبب الوحيد تجنب هذا هو أنه قد يوحي لمن ترغب بالشراكة معه ببعض الاختيارات الأخرى من قائمة منافسك.	
فريق التسيير	احص كل لاعبي فريق التسيير، مكتب الإدارة، مجلس المستشارين و أيضاً أهم المستثمرين	اجعل الشريك يشعر بالأمان لفكرة التعاقد مع مستجد
الحالة الحالية، الإنجازات و استعمال التمويل	أنه تقديمك بدعوة لاستعمال فترة تجريبية أو عينة من المنتج	

هيئ الخشبة قبل بداية المسرحية

إذا لم يكن هناك مسلاط عند بدأ اللقاء، فهذا خطأك. إذا لم يتوافق المسلاط و حاسوبك المحمول، فهذا خطأك. إذا تعطل المصباح أثناء الخطاب، فهذا خطأك. إذا بدأت ببطاء، و بدوت غير منظم، فهذا أيضاً خطأك.

فن البداية

إنه لمن شبه المستحيل أن تعوض على بداية سينة، لذا أذهب باكراً و أعد الخشبية. أحضر مسلاطك الخاص، أحضر حاسوبين محمولين يحملان تقديمك. احضر نسخة له على مفتاح USB، احضر نسخاً مطبوعة لهذا التقديم في حالة ما انفتحت أبواب الجحيم و لم يعمل أي شيء.

أول الكلمات التي يجب أن تنبس بها شفتاك عند بداية اللقاء :

- "كم من وقتكم يمكنني أن آخذ؟" : هذا السؤال يبدي الاحترام الذي تبديه للجمهور و لأوقاتهم، و هذا يعطي انطباعاً أولياً جيداً و يضعك عند رغبة المستمعين لا رغبتك أنت.
- "ما هي أهم ثلاثة أشياء يجب أن أوصولها إليكم؟" : يجب أن تحصل على إجابة هذا السؤال مسبقاً حتى تعد لها، لكن لا ضير من التحقق.
- "هل يمكنني أن أنتقل مباشرة إلى تقديمي على الـPowerpoint، و أدع تولي الجواب على الأسئلة إلى النهاية؟ مع ذلك، يمكنك المقاطعة متى احتجت لذلك."

إذا هينت الخشبية بشكل صحيح، سيكون للجميع نفس التوقعات، و بهذا تكون متفوقاً في اللعبة منذ بدايتها.

دع شخصاً واحداً يتكلم بالكلام

إن للرواد الأعمال فكرة راسخة عن المستثمرين، العملاء و الشركاء، أنهم يرغبون في العمل / التعامل / الشراكة مع فريق، و هذا الفريق يجب أن يبدي -أحرز ماذا؟- العمل الجماعي. لذا فبتتبع هذا المنطق، يذهبون على شكل فريق لحضور اللقاء، و يقومون بتوزيع الأدوار بحيث يكون لكل واحد منهم مهمة يتكلف بها أثناء الخطاب، و هذا يبدي بوضوح مدى قوة عملهم الجماعي.

هذا المنطق ممتاز للمسرحيات المدرسية : كل طفل لديه فرصة للتحدث و القيام بدوره، للوالدين و الأجداد فرصة للاتقاط الصور لكل واحد منهم. يشارك الجميع، الحياة جميلة، عادلة و متساوية. على كل، الخطاب ليس مسرحية مدرسية.

في الخطاب، يجب على الرئيس التنفيذي أن يقوم بـ80% من الكلام. بقية الفريق المشارك (و لا يجب أن يتجاوز هذا فردين) يمكنهم القيام بلوحتين، لكل منهما لوحة تتعلق بمجال تخصصه و خبرته. كما يمكنهم المشاركة في الإجابة على الأسئلة التي يمكن أن تطرح و لا يجد الرئيس حلاً لها.

إذا لم يتمكن الرئيس التنفيذي من إلقاء الخطاب، فليتدرب قدر المستطاع، أو فلتبحثوا عن رئيس آخر !

أحياناً، قد يقوم أحد أفراد الفريق بـ"التدخل لإنقاذ" لرئيس الشركة عندما يرفض الجمهور نقطة ما قالها. كأن يعقب أحد على نموذج الشركة الربحي، فيتدخل أحد أفراد الفريق قائلاً "إنك محق تماماً. لطالما فكرت أن الأمور يجب أن تتم بالطريقة التي قلتها ..". فبينما يعتقد المنفذ أنه قام بكسب ثقة و إعجاب المعقب، و أنه قد أبدى سرعة بديهية و ذكاءً منقطع النظير، فهو في الحقيقة قد قام للتو بحركة سينة، فهي إن كانت تبدي شيئاً فهي تبدي سوء التوافق بين أفراد الشركة.

في حالة التعقيب، فإن الحل الأفضل و الوحيد للرئيس هو أن يقول "هذه نقطة جيدة .. هل يمكنك أن تتابع؟" هكذا تبدي الاهتمام بالتدخل دون حصول أي احراج للطرفين.

حفز الخيال

إن كل مقاول -حرفياً، كل مقاول- يمثل لـGarage مع خطاب إلا و يتضمن هذا الأخير ثلاث أو أربع لوحات "تثبت" حجم سوقه المستقبلي. عادة ما يتضمن أحدها اقتباساً عن شركة استشارة مثل Gartner، IDG أو Yankee Group، تثبت بشكل لا نقاش فيه أن حجم السوق سيكون -كحال كل شركات البرمجيات-، 50 مليار دولار خلال السنوات الخمس التالية.

الأمر المضحك بشأن هذه اللوحات هو أولاً، أن كل هذه الأسواق سيكون حجمها على الأقل 50 مليار دولار، ثانياً أن الأفق دائما هو أربع أو خمس سنوات قديماً، هذه المدة قصيرة كافية لتجعل هذا التنبأ قابلاً للتصديق، لكنها طويلة كفاية لتجعله غير قابل للإثبات. و ثالثاً لا أحد في الغرفة -بما فيهم راند الأعمال- يصدق هذا الرقم.

فن البداية

لهذا المشكل حلان. الأول هو أن تنطلق من هذا الرقم المعمم على نوع الشركة، ثم تبدأ بنزع القشور عنه إلى أن تصل إلى إجمالي السوق المستهدف (TAM) Total Adressable Market. هذا الرقم يمثل الحجم الحقيقي لسوقك لا مجموع كل قرش ينفق في شيء له علاقة بمنتجك أو خدمتك.

مثلاً، إجمالي السوق المستهدف لمحل بيع سوشي ليس الـ50 مليار دولار التي ينفقها الناس بأمريكا على الطعام الجاهز، لا هو حتى الـ5 مليار التي تنفق على الأطعمة الآسيوية، بل هو المليون الذي ينفق على الطعام الياباني في محيط مقر عملك !

الجيد بشأن هذه المقاربة هي أنها تبدي ضلالتك بميكانيكيات السوق و تفهمك الجيد لواقعية و خصوصية السوق الذي تستهدفه. و هذا يبني المصداقية لما ستقول له لباقي الخطاب، و العكس عندما تصر على أن حجم سوقك المستقبلي سيكون 50 مليار دولار.

الحل الثاني أكثر جرأة و مخاطرة : إنس أبحاث السوق و حفز الخيال. يمكنك أن تقوم بهذا بأن تقدم منتجاً قد يحتاجه كل فرد من الجمهور و بذلك سيقوم بالجميع بتوقع مدى نجاحه. هذه الطريقة لا تنجح على الدوام، لكنها إذا نجحت تكون رائعة.

إليك كيف يعمل الأمر : لنفترض أنك ستصنع منتجاً يختبر أمن المواقع الإلكترونية التي تقبل مدخلاً نصياً (Text Input) من الزوار. إذن فمنتجك يضمن عدم قدرة المخترقين على الدخول إلى المواقع من خلال مدخلات النص.

ثم يجري الأمر هكذا في عقول المستثمرين:

1. تقريباً كل موقع لديه مدخل نصي
2. هناك الكثير من المواقع
3. كل صاحب موقع يخشى أن يتم اختراق موقعه
4. هناك الكثير من الشركات التي ستشتري هذا المنتج

خط الخيال هذا أقوى بكثير من اقتباس عن دراسة تقول بأن حجم سوق منتجات الأمن على الأنترنت سيكون 50 مليار دولار، لأن الجمهور هو من سيتوصل إلى هذا الرقم بنفسه، و هذه بالتأكيد نقطة قوة و مصداقية تزيد من فرصك لنيل ما تطلبه.

إصعد إلى ارتفاع ألف قدم و ابق هناك

أعدكم أن هذا سيكون الفصل الوحيد الذي سأستعمل فيه استعارة عن علوم الحرب. لنعتبر الطرق الثلاثة التالية لتوصيل قوى هجومية لساحة الحرب :

- B-1B LANCER : هذه قاذفة قنابل بعيدة المدى للمهام بين القارات، و هي قادرة على اقتحام نظم دفاعية جد معقدة. يمكنها أن تطير إلى ارتفاع ثلاثين ألف قدم. كلفتها 200 مليون دولار.
- NAVY SEALS: الغواصات التابعة للبحرية الأمريكية. هي مدربة للمهام الخاصة على أرض العدو. تؤمن قدرات قتالية غير مألوفة للحرب و مراقبة مستمرة للأهداف للهجوم من البحر و العودة إليه.
- A-10 WARTHOG : هذه الطائرة مصممة للدعم الجوي القريب للفصائل الحربية. بسيطة و كاسحة. تطير على ارتفاع ألف قدم و كلفتها 13 مليون دولار.

إذا كانت الخطابات أسلحة حربية، فأغلبها سيكون من الفئة الأولى أو الثانية.

الخطابات من نوع B-1B Lancer تحلق في الغيوم. تتضمن العديد من الحركات، عروض PowerPoint مقدمة بعناية، و تستخدم مصطلحات من قبيل: استراتيجي، شراكي، تحالف، امتياز السبق، براءة اختراع تكنولوجية .. عادة، يتم القائها من طرف حامل ماستر في الإدارة و التسويق مع خلفية استشارية أو مالية.

مهووسوا التكنولوجيا و المهندسون يوفرون خطاباً من نوع NAVY SEALS. إذ أنهم يغوصون إلى أعماق تفاصيل تكنولوجياتهم و يهتمون بأدق المكونات المتعلقة بها، كما أنهم يكثر من استخدام الاختصارات و المصطلحات التي لا يفهمها سواهم و يستمتعون بشرح معناها لكم.

فن البداية

الخطب من نوع B1 عالية جداً لأن المستمعين يرغبون في معرفة بدقة ما يجعل مشروعك متميزاً ومستحقاً بجدارة للاهتمام، والكلمات الكبيرة و الفضاضة لا تفي بهذا الغرض. على عكس الخطب من نوع NAVY SEALS، التي تنزل إلى أدق تفاصيل التكنولوجيا التي يستعملها المنتج، لكنها لا تعطي للمستمع انطباعاً واضحاً عن أفق شركتك..

الاستعارة المثلى للخطاب الأمثل هي طائرات الـ A-10 التي تحلق على ارتفاع ألف قدم، كما أنها -مثل الطائرة- لا تحتاج لتكون جميلة أو مبهرجة بقدر ما يجب أن تكون فعالة و عملية : ترتفع عن الأرض لكنها تبقى قريبة أيضاً للتدخل.

إلق خطابك على ارتفاع ألف قدم، أعط من التفاصيل ما يثبت المامك بما تقول، و لكن أثبت أن لديك رؤية و أبقة مرتفعاً حتى تثبت أنك تستطيع التطلع للأعلى أيضاً ..

أصمت، خذ ملاحظات، لخص، كرر، ثم اكمل ما بدأت

رافقت يوماً ما رئيس الشركة التنفيذي و رئيسها العملي العام (COO) في خطاب لأحد المستثمرين المغامرين. بعد بضعة أيام، التقيت المستثمر لمفرده. بدأنا التحدث عن التسيير، فكان جل ما قال : "لاحظت أن الرئيس التنفيذي تحدث كثيراً، على عكس الرئيس العام الذي اكتفى بالجلوس و أخذ الملاحظات. يبدو أن هذا الأخير بالفعل رجل جيد". لا أنتذكر بالفعل إذا ما كان ما قد قاله الـ VC يستحق أخذ ملاحظات، لكن هذا ليس هو بيت القصيد. بيت القصيد هنا هو أنك عندما تصمت و تأخذ ملاحظات، و ليكن الله في عونك، تستمع إلى طرق لتحسين منتجك أو خدمتك، هو بالفعل أمر جيد لتقوم به في خطابك. فحتى أبسط الأشياء قد تخلق انطباعاً أفضل بكثير. المعنى المبدئى من خلال أخذ الملاحظات من طرف المستثمر هو :

- أعتقد أنك شخص ذكي
- أنت تقول أشياء تستحق التدوين
- أنا راغب في تعلم المزيد
- أنا واع و أفهم تماماً ما تعنيه

يؤمن أخذ الملاحظات هذه الفوائد، إضافة إلى قيمة المعلومات التي تسجلها، لا يكمن أن يكون الأمر أفضل من هذا.

إضافة إلى هذا و في نهاية اللقاء، لخص كل ما سمعته و أعد قراءته لتتأكد من أنك حصلت على المعلومات الصحيحة. إنك بهذا تخلق انطباعاً أفضل للمتابعة.

أعد الكتابة من الصفر

هذه نصيحة صعبة للتقبل، لكن قبلاً، دعوني أناقش قليلاً المسألة و أحدثكم عن السيارات في الفيليبين. بسبب ارتفاع ضريبة الاستيراد، ضوابط المبادلات، و انخفاض ثمن اليد العاملة، فإن اصلاح سيارة هناك أكثر جاذبية بكثير من شراء واحدة جديدة. لهذا، فالكثير من السيارات هناك يعاد بنائها أو ترقيعها من مركبات أخرى، بدمج أجزاء مختلفة من سيارات معطلة أو مصنوعة يدوياً، لذا فمن الطبيعي هناك أن تجد سيارة Jeep بمحرك Chevrolet.

للأسف و بعد مدة، بدأت الخطابات تلتقط عدوى هذه السيارات و تبدو مثلها. تبدأ هذه الخطابات بنموذج، ثم ما يلبث أصحابها يغيرونها و يعدلوننها و يرقعونها بعد كل لقاء لتشمل الرد على كل سؤال أو اعتراض تضمنه أحد هذه اللقاءات.

خلال هذه العملية التي تستغرق أسابيع، يفقد الخطاب وجهه الأصلي لكثرة التراجع و التعديلات ليصير من الصعب تمييزه، و يصير رداً على كل موضوع و تدخل أكثر من كونه الرسالة التي كتب من أجلها.

لذا فصيحتي باختصار : بعد إلقاء نفس الخطاب و تعديله أكثر من عشر مرات، أعد كتابته من جديد. خذ ورقة جديدة و ابدأ من منصة نظيفة، اجعلها النسخة 2.0 من الخطاب بعد سلسلة التحديثات في نسخته الأولى، و احرص على أن تدرج فيه عصارة ما تعلمته من محاولتك السابقة.

أخطب باستمرار

الاعتقاد يُؤكّد المحتوى. لا يمكن أن تبلغ أقصى درجات الفاعلية و التأثير في خطاب إلا إذا اعتدت عليه تماماً و درج على لسانك. لا توجد أية طرق مختصرة لبلوغ الاعتقاد : الطريق الوحيدة لذلك هي أن تلقي هذا الخطاب مراراً و تكراراً.

فن البداية

يتطلب الأمر لمعظم الناس تكرار الخطاب خمس و عشرين مرة. ليس من الضروري أن تلقىها على الجمهور الذي تنتوي اقناعه، لكن شريكك في الشركة، الموظفين، العائلة بل وحتى حيوانك الأليف، كل هؤلاء مستمعون جيدون.

إنس فكرة أنك ستتألق عندما ستحيا الفرصة، تألق قبل أن تحين لتضمن أنك ستفعلها أيضاً أثناء الخطاب. إذا كان تدريبك ضعيفاً، فذلك سيكون خطابك ثم فرصتك في نيل مبتغاك، لذا واصل التدريب.

كتمرين، أقترح أن تصور خطابك بالفيديو ثم أعد مشاهدتك، إذا لم تخرج أبداً منه، فأنت جاهز للانطلاق.

فصل صغير : فن الـ PowerPoint

لقد صار الباور بوينت حجر أساس لأي خطاب تقديمي، حتى أن أضحي غاية بحد ذاته. سأخصص هذا الفصل الصغير لأعلمك فن استعمال هذا البرنامج ليصير وسيلة تبلغك لغايتك.

- استعمل خلفية داكنة : الخلفية الداكنة تضيف جدية وقوة للمحتوى. الخلفيات البيضاء أو الباهتة تبدو رخيصة ومبتدئة. كما أن التحديق في خلفية ناصعة لمدة 45 دقيقة يتعب العين حتماً. فكر في الأمر : هل سبق و أن شاهدت نهاية فلم تعرض أسماء المشاركين به على خلفية بيضاء ؟
- أضف شعارك على الصفحة الرئيسية : إن كل خطاب هو فرصة لبناء سمعة للماركة (Brand) لشركتك. لذا ضع شعار شركتك (Logo) على الصفحة الرئيسية. بهذا، سيظهر الشعار على كل لوح يعرض عليها.
- استعمل الخطوط العادية : إن الخطاب ليس فرصة لتظهر أنك تمتلك أكبر مجموعة من الخطوط في العالم. استعمل الخطوط العادية والموجودة على كل جهاز، لأنك يوماً ما ستضطر إلى تقديم الـ PowerPoint على جهاز آخر لا يحتوي على تلك الخطوط، كما أن الخطوط العادية أسهل بكثير للقراءة من خطك الملتوي المفضل. لا يمكن أبداً أن تحصل مشاكل مع Arial.
- حرك جسدك، لا اللوحات : الـ PowerPoint أكثر من ستين طريقة لتحريك اللوحات (Slides) و الصور و المحتويات. يجزع العديد من رواد الأعمال إلى استخدام التحريكات و الناقلات (الحركات بين لوحين) لإضافة الحركة إلى العرض. هل تعتقد بالفعل أن : "الاطنواء إلى أسفل اليمين مع الاختفاء" سيجعل بالفعل تقديمك أفضل ؟ قدم خدمة لنفسك و لا تستعمل التحريكات المبالغ فيها. استعمل جسدك، لا PowerPoint، لتوصل التعابير، المشاعر و الحماس. بشكل عام، إذا اعتقدت أن هناك شيئاً "عصرياً"، لا تتردد في اقتلعه.
- استخدم "الرصاصات" : معظم رواد الأعمال لا يستخدمون الرصاصات، إذ أنهم يفضلون إدراج نصوص طويلة و عريضة تملأ الصفحة بأسرها. و هذا خطأ. كما أنهم حتى و إن استعملوا الرصاصات (و هي في هذا المعنى الكلمات المفردة أو الجمل القصيرة التي تحمل المعنى العام لما ستقوله) فهم يدرجونها إلى جانب بعضها البعض فتفقد قوتها. و هذا خطأ أيضاً. الأصح هو استعمال كل رصاصة على حدة و تنفرد كل رصاصة بلوح، و السيناريو الأنسب هو : ضغطة، رصاصة 1، شرح .. ضغطة، رصاصة 2، شرح .. ضغطة، رصاصة 3 ، شرح .. كما ان هذا هو الموضوع الوحيد الذي يجاز فيه استعمال الناقلات، لكن يفضل الاكتفاء بـ "ظهور".
- استخدم مستوى واحداً فقط من الرصاصات : استعمال رصاصة إلى جانب رصاصة أخرى يعني أنك تحاول إيصال قدر كبير من المعلومات للمستمع دفعة واحدة. تجنب أن تستخدم أكثر من مستوى واحد للرصاصات، و على كل حال، إذا طبقت الجزء 30 من خطة 10/20/30 المذكورة سابقاً، لن تتاح لك فرصة إدراج أكثر من رصاصة في كل لوح.
- أضف المبيانات و الخطاطات : إن استعمال رصاصة أفضل من قطعة نصية، كما أن استعمال مخطط أو مبيان أفضل من رصاصة. استعمال الخطاطات لتشرح كيفية عمل مشروعك. استعمل المبيانات لتشرح التطورات و النتائج الرقمية. ادرج هذه العناصر الصورية للعرض عبر الضغط، تماماً مثل الرصاصات.
- اجعل لوحاتك قابلة للطبع : هذا جانب وقائي، فقط تحقق من كون صفحات عرضك (اللوحات) قابلة للطبع بشكل صحيح، لأنه أحياناً قد تبدو جيدة أثناء العرض، لكنها قد تتراكم أثناء الطبع.

أسئلة سريعة :

س : كيف أجعل خطابي لا ينسى ؟

ج : المشكل ليس في كون الخطابات مملة. فالكثير منها يكون شيقاً مع وعود بشأن امتياز السبق، براءة اختراع للتكنولوجيا المستعملة، حجم سوق بـ 50 مليار دولار، و فريق معتمد من مجموعة من العباقرة المتحمسين.

فن البداية

لكن المشكلة هي في كون معظم الخطابات متشابهة جداً إذا لم نقل متطابقة، يمكنك ان تلقي خطاباً مميزاً إذا كان قصيراً (عشر لوحات، عشرون دقيقة) مع ارفاقه بقصة عن ألم فعلي عالجه منتجك، تجربة من الحياة الواقعية.

لتكتب خطاباً مميزاً، تخيل أنك ستلقيه على مجموعة من الناس، معظمهم شارف على الاستسلام للنوم، و الذين سمعوا طوال اليوم مجموعة من الخطب المتكررة و التي تعد بنفس النتائج. و هذا في الحقيقة ما ستواجهه في بحثك عن المستثمرين، لذا كن مستعداً له.

س : هل يجب أن أرسل تقديمي مسبقاً إلى المعنيين ؟

ج : لا. التقديم الجيد لا يحتوي إلا على عبارات قصيرة جداً (الرصصات) و بخط كبير ! لذا فيسخلق هذا لذا المعنيين صعوبة في فهمها بدون شرح شفوي واف و مستوف.

س : هل يجب أن أقدم مطبوعات تقديمي قبل بداية الإلقاء ؟

ج : ما كنت لأفعل ذلك. تقول نظريتي أنك إذا فعلت هذا، سيسبقك الناس لأنهم يقرأون بشكل اسرع مما تتكلم أنت. كما أنهم بذلك لن تتاح لهم فرصة اخذ الملاحظات. الاستراتيجية البديلة هي أن توزع التقديم في البداية و تطلب من المستمعين أن لا يتجاوزوك.

فن كتابة خطة العمل :

أفكار رائعة للبدأ :

خطة العمل أو Business Plan، تعتبر واحدة من أهم الوثائق لأي شركة، لأنها يجب أن ترضي كل الأطراف المشاركين (المستثمرين، المديرين، المؤسسين و المسيرين)، كما يفترض أن تكون المرجع الأساسي في كل خطوة أو عملية قد تقوم بها الشركة، لكنني لا أؤمن فعلاً بوجود شئ كهذا، فحتى وإن كان موجوداً، و أحياناً ضرورياً، يبقى محدود النفع للمستجدين Startups بالمقارنة مع الـ"أتم" الذي تحدثنا عنه في الفصل الأول (الأهداف، التقديرات و الأهداف)، لأنهم يعتمدون أكثر على مخيلاتهم، رؤاهم المستقبلية و تقديراتهم للفوص في المجهول، سواء كانوا ريادةيين داخليين أو مستقلين.

لكن على كل حال، باعتبار هذه الوثيقة "الزامية" و مطلوبة من طرف معظم المستثمرين و الشركاء و إدارات الشركات، كما أنه وثاق جيد لدفع المظفين للعمل معاً و توحيد الرؤية، فسننظر في هذا الفصل إلى معرفة كيفية كتابة خطة عمل جيدة، لكن لا أضمن أنها سترضي كل الأطراف أو أنها ستكون سبب نجاح شركتك، لأن سبب النجاح الوحيد هو العمل و الالتزام و التطبيق الجيد، لا خطة العمل الجيدة.

اكتب للسبب المناسب :

الطريف في الأمر أن معظم رواد الأعمال يعتقدون أن خطة العمل نفسها (أي الوثيقة)، هي أحد أقل العوامل أهمية في رفع رأس المال :

- إذا كان للمستثمر شعور إيجابي بشأن المشروع، فخطة العمل لا تفعل شيئاً سوى تعزيز هذا الشعور، أي أنها ليست سبب هذا الشعور منذ البداية.
- إذا كان المستثمر يميل إلى السلبية بشأن المشروع، فمن المستبعد أن تغير خطة العمل رأيه بشأنه. في هذا الحالة، لن يعبأ المستثمر حتى بقراءة الوثيقة كاملة.

للأسف، يعتقد رواد الأعمال الساذجون أن خطة عمل محكمة سوف توظف رد فعل مفاجئاً لدى المستثمر متبوعاً بسؤال :
"هل يمكنك أن ترسل لي تفاصيل كيفية تسلمك للمال؟؟؟"

تابع الحلم. الأسباب الحقيقية و المناسبة لكتابة خطة عمل هي :

- لاحقاً، في مرحلة الفحص النافي للجهالة (Due Diligence) مع مستثمر، سوف يطلب منك خطة. إنها جزء من اللعبة.
- كتابة خطة عمل ستجبر الفريق على العمل معاً. و ببعض الحظ، سينشأ هذا فريقاً قوياً و متفاهماً. كما قد تبرز أعضاء الفريق الذين أنت في غنى عنهم.
- سينتبه الفريق أثناء كتابة خطة العمل إلى تفاصيل لم ينتبهوا إليها جراء حماسهم و نشاطهم لبدأ المشروع، مثل كتابة سياسة خدمة العملاء (Customer service policy)
- و أخيراً، تبرز خطة العمل العيوب في فريق العمل. إذا نظرت حول في الغرفة و لم تجد أي شخص يستطيع القيام بإحدى المهام الأساسية، فستعلم أن الفريق لا زال ناقصاً.

إن كل الأحلام و النوايا الشاعرية لتغيير العالم تصبح ملموسة و قابلة للنقاش متى كتبت على الورق. لهذا، فالوثيقة بحد ذاتها ليست بأهمية العملية التي تفضي إلى كتابتها، لذا عليك أن تكتب واحدة حتى و إن لم تكن تنتوي البحث عن رأس المال.

أخطب، ثم خطط

يحاول العديد من القائلين أن يجعلوا خطة عملهم مثالية قدر المستطاع ثم "يسحبون" لوحات الـ PowerPoint منها. فهم بذلك يعتقدون أن خطة العمل هي المرجع الاسمي، و منه فالتقديم ليس إلا نتيجة لها.

فن البداية

و الحقيقة أن هذا تفكير عكسي. يجب أن تكون خطة العمل نسخة مفصلة عن الخطاب لا أن يكون الخطاب نسخة مخففة عن الخطة. إذا أجدت صياغة الخطاب، فستجيد حتماً صياغة الخطة، لكن العكس ليس صحيحاً دائماً. هذه هي العملية الصائبة :

- حضر خطاباً بالألواح العشر التي تحدثنا عنها في الفصل السابق.
- ألقها على بعض المعلمين، الزملاء، الأقارب و المستثمرين. قم بهذا حوالي عشر مرات.
- اجمع الفريق في غرفة و ناقشوا ما تعلمتموه.
- أصلح الخطاب (بإعادة كتابته إذا تطلب الأمر)
- ابدأ في كتابة الخطة

و هذه هي الأسباب التي تجعل من المنهجية أعلاه الأصح و الأسلم :

- خطابك أهم من خطتك على كل حال. فإليه يرجع تقرير ما إذا كنت ستحصل على المزيد من الاهتمام أم سيتم رفضك. قليلون هم المستثمرون المعقدون الذين سيقروون خطة عملك منذ البداية.
- تصحيح الخطاب أسهل من تصحيح خطة العمل، لأنها تتضوي على نص أقل.
- لن تحصل على أي إرشاد بخصوص خطة عملك، بل في الحقيقة غالباً لن تقرأ. لكنك ستحصل على تعليقات فورية بخصوص خطابك.
- يمكنك أن تكون محظوظاً و تحصل على رأس المال دون خطة عمل حتى. (لكن مع ذلك يجب أن تكتب واحدة لمدى قيمة العملية).

ركز على الخلاصة التنفيذية

لانتعاش ذاكرتكم، هذه هي اللوحات العشر الأهم عند القاء خطاب للاستثمار :

- العنوان
- المشكل
- الحل
- النموذج
- منبع السحر
- التسويق و المبيعات
- المنافسة
- فريق التسيير
- الآفاق المالية و أهم الأرقام
- الوضعية الحالية، الإنجازات و استعمالات المال

توفر هذه المحددات العشر هيكلاً لخطة عملك أيضاً. الخلاصة التنفيذية تأخذ محل لوح العنوان و هي أهم جزء من خطة العمل. الخلاصة التنفيذية الجيدة هي شرح واضح و دقيق للمشكل الذي يحله منتجك أو خدمتك، كيف يمكنك حله، نموذجك الربحي، و منبع السحر المميز لما تقدمه. يجب أن تكون تقريباً بطول أربع فقرات.

إنها تعتبر أهم جزء من خطة العمل لأنها ستحدد إذا كان الناس سيقروون باقي الوثيقة أم لا. إذا جرى كل شيء على ما يرام، سوف يطلبون منك القدوم لأجل اللقاء. على كل، إذا فشلت الخلاصة التنفيذية في تحفيز اهتمام القارئ، ستخسر اللعبة قبل بدايتها، و بقية الوثيقة لن تهم لأن أحداً لن يقرأها.

لهذا، ضع 80 بالمائة من الجهد المبذول على كتابة خطة العمل في صياغة خلاصة تنفيذية جيدة. إنها أهم فقرة في وجود منظمتك !

أبقها نظيفة

فن البداية

بالإضافة إلى الاستهلال بخلاصة تنفيذية رائعة، يمكنك أن تحسن من فعالية خطة العمل إجمالاً بإبقائها قصيرة، بسيطة و عملية :

- لا تتجاوز عشرين صفحة : ربما تعتقد أن هذه النصيحة تتعلق بخطط عمل الآخرين، و ليس بمنظمتك الخارقة و المبتكرة التي تحتاج حتماً إلى أكثر من ذلك. أنت مخطئ. كلما كانت الخطة أقصر، كلما زادت إمكانية أن تقرأ إلى آخرها.
- اختر شخصاً واحداً لكتابة خطة العمل : بالرغم من أن خطة العمل يجب أن تكون نتاج حكمة و خبرة كل أعضاء الفريق، لا يجب أن تصاغ إلا على يد فرد واحد. فلا يجب أن تبدو النتيجة النهائية كسلسلة من النسخ و اللصق.
- اجمع الخطة بمشيك ورقي : ربطة جلدية، بتلة ذهبية، مغلف مقوى أو أي من ما يمكن استعماله لجمع أوراق الخطة يجعلك تبدو تافها و سطحياً. فعادة و على كل حال، سيطلب منك المستثمرون نسخة PDF أو Word للوثيقة.
- بسط توقعاتك المالية في صفحتين : لن يهتم المستثمرون بتأناً بالمبلغ الذي ستفقه في شراء الأقلام في الشهر الحادي عشر من السنة الرابعة، كما ما يهمهم من التوقعات هو التدفق النقدي (Cash Flow) خلال السنوات الخمس الأولى (المزيد عن هذا في الجزء القادم)
- أدرج الأرقام المفتاحية مثل عدد العملاء، المواعيد، و البائعين : عادة ما تسهل هذه الأرقام فهم خطط منظمتك أكثر من توقعاتك المالية. مثلاً، يمكنك أن تتوقع أنك ستبيع منتجك إلى 250 شركة من Fortune 500 خلال السنة الأولى.

زودهم بالأرقام الصحيحة

لا يقوم المستثمرون بتوزيع خطط العمل على الطاولة ثم ينتقون من سيقومون بتمويله فقط بالرجوع إلى توقعاته المالية. معظم خطط العمل التي يتسلمها أصحاب رؤوس الأموال المغامرون متشابهة أكثر من كونها مختلفة. لكن على كل، تعتبر التوقعات المالية، التي يطلبها المستثمرون، جزءاً مهماً من خطة العمل. بشكل عام، فإنهم يريدون توقعات لمدة خمسة أعوام لمساعدتهم على استيعاب حجم مشروعك، تحديد كم من المال ستحتاج، و لاعتبار تقديراتك المتبناة في نموذجك الربحي. لا داعي للمبالغة لأنها تقرب خطة عملك من سلة المهملات.

أكتب بترو و تصرف باستعجال

في كتابهما *The Innovator's Solutions*، شرح الكاتبان Raynor Micheal E و Clayton Christensen الفرق بين عمليتين للتخطيط، "عملية صنع الاستراتيجية المتروية" و "عملية صنع الاستراتيجية المستعجلة". فحيث الأولى هي حذرة و تحليلية، توظف معطيات تاريخية قوية، و تستشهد بتجارب سابقة و أرقام، فإنها أصلح للشركات الناضجة ذات تاريخ في العمل. أما الثانية، فهي أكثر تأثراً بالتغيرات اليومية التي يعيشها المسيرين و العمال. أنها حديثة و سريعة التفاعل مع المشاكل و الفرص. هذه هي العملية الأنسب للوضعية ذات المستقبل الغام و الضبابي، الذي لا يسمح بكتابة استراتيجيات ذات مدى بعيد. كما أنها مناسبة للرائدين، بما فيهم الراندين داخل الشركات الكبرى.

إليك السر الصغير الشرير لخطط أعمال الراندين : يجب أن تكتبها بأسلوب المتأن، لكن يجب أن تفكر و تتصرف باستعجال. معظم المستثمرين يفضلون التعامل مع رواد الأعمال ذوي الاستراتيجيات المتأنية، لأنهم "أكثر اطلاعاً بسوق أعمالهم" و بالتالي فهم يعرفون ماذا يفعلون. لذا ففكرة كتابة "نحن نتفاعل بسرعة" في خطة عملك هي خطة عملك هي بالتأكيد خطوة سيئة.

الكل يجهل ما إذا كانت خدمتك أو منتجك سيتحققان أرباحاً، من سيشتريه، بكم سيشتريه، هل سيعيد شراءه .. لكنك لن تعبر عن ذلك في خطة عملك. لذا فإكتب كما لو أنك تعرف بالضبط ما يخبئه المستقبل لك تحت عبائته و اجعل الآخرين يصدقون ذلك، لكن تصرف متى أتاحت الفرصة لك و قم بتغيير ما يجب تغييره حسب مقتضيات الواقع.

اطمنن لأن العديد من الشركات الناجحة قامت بتغيير نموذجها الربحي مراراً و تكراراً أثناء رحلتها نحو النجاح. هذا يعني أنك ملزم بالحفاظ على رأس المال لمسيرة أي تغيير قد يطرأ (المزيد عن هذا في فصل "فن التمويل الذاتي") و بهذا تكون مستعداً لتغيير خططك متى تطلب الأمر.

أسوء شيء هو أن تكتب خطة استراتيجية متأنية و أن تلتصق بها لأنها ببساطة "الخطة". إذا كنت ناجحاً، فلن يهتم أحد إذا ما كنت تسير حسب الخطة أم لا، و لكن الكل سيزجرك لأنك فشلت حتى باتباع الخطة بحذافيرها.

فن البداية

أسئلة سريعة

س : أئن تبدو خطتي الربحية مثل كل الخطط الأخرى ؟

ج : هذا يعتمد على ما تقصده بـ"كل الخطط الأخرى". في أحد المعاني، يجب أن تبدو الخطة مثل كل الخطط الأخرى. أي، أن تتضمن كل ما تحدثنا عنه في الفصل السابق، كما أنها لا يجب أن تتخذ شكلاً، تصميمًا، أو ربطاً، غير معهود .. الخط Arial للناوين و Palatino للباقي هي كافية جداً.

س : حسناً .. إذا كيف سأجعلها تتميز ؟

ج : هناك أربعة طرق لذلك : أولاً، أدرج مرجعاً موثقاً و متعارفاً عليه للفت انتباه القارئ. ثانياً، وفر قائمة للعملاء الذين يستطيع القارئ الاتصال بهم و مناقشة مدى حاجتهم إلى المنتج أو الخدمة. ثالثاً، تحقق من كون الخطة مساهمة للمعرفة الواقعية و التجربة مع السوق. و أخيراً، أدرج مخططات و مبيانات لشرح النقاط المعقدة.

س : هل من الأفضل أن أكتب أنا الخطة أن أعين مستشاراً للقيام بذلك ؟

ج : أنت، أو أنت و فريقك، هم من يجب أن يكتبوا الخطة كاملة، بما فيها النموذج المالي. كما ذكرت آنفاً، إن أهم ما يتعلق بكتابة خطة عمل هي العملية نفسها التي تفضي إلى صياغتها، و بالتالي فالهدف منها هو جمع شتات الفريق على فكرة واحدة و خطة واحدة. يمكنك بعد ذلك تعيين مستشاراً لمراجعة ما قمت/قمتم به.

س : كم من مرة يجب علي أن أحدث خطة العمل ؟

ج : إن فائدة خطة العمل تبدأ بالتراجع بعد الأشهر الست الأولى من العمل عليها أو ما إلى ذلك. ميدنياً، تقوم خطة العمل بجمع كل أفراد الفريق للعمل معاً، المساعدة على توظيف موظفين جدد، و زيادة المال. لذا فستميل خطتك إلى التغير و الاستجابالية.

على كل، من السنة الثانية فما بعد، لن تكتب خططاً إستجابالية، ففي هذه المرحلة، يجب أن تفكر و تكتب بروية : ركز على توفير المال و التوقع مع تلخيص سريع للأهداف (ماذا) و الاستراتيجية (كيف).

التجهيز :

فن التمويل الذاتي :

يحب Bill Reichert، المدير الإداري لـ Garage، أن يخبر رواد الأعمال أن إمكانية أن تحقق ربحاً من رأس مال مغامر يساوي إمكانية أن تضربك صاعقة بينما أنت تقف في قاع حوض سباحة في يوم مشمس. إنه يحب المبالغة، فالفرصة أقل بكثير من ذلك.

يتعين على معظم رواد الأعمال أن يحفروا و ينبشوا ليخرجوا عملهم إلى الوجود بينما يعيشون على الأرز و صلصة الصويا. سيشرح هذا الفصل كيف يمكنك أن تصمد خلال الفترة الحرجة التي تفتقر فيها إلى الاستثمار لبدأ مشروعك باتخاذ النموذج الربحي المناسب، تحقيق الربح، الدخول مباشرة إلى السوق و أخذ "الحبة الحمراء".

بالمصادفة، يعتقد معظم الناس ان الأعمال التي يمكن تمويلها ذاتياً يجب أن تكون بطبيعتها أعمال بسيطة و غير مهمة نظراً لضعف رأس المال المستخدم و الحرص على النفقات و ما إلى ذلك. و هم مخطئون. إن شركات كبرى مثل Microsoft، Hewlett-Packard، Dell و Apple .. كلها بدأت بنموذج تمويل ذاتي.

إذا خطت بعناية، فالتمويل الذاتي لن يكون إلا مرحلة من تطور أعمالك. لا يفترض به أن يكون نمط حياتك الدائم، لأنه و على كل حال، سيصبح الأرز و صلصة الصويا وجبة مملّة، و سيتعين عليك حينها تغييرها ! لكن حتى ذلك الحين، فكر باتساع و ابدأ من الضيق.

إعمل على تدفق النقد، لا تحقيق الربح

خلال الأيام الأولى لـ The New Yorker، إحدى كبريات الصحف بالولايات المتحدة الأمريكية، كانت المكاتب ضيقة جداً و مؤثثة بصعوبة حتى أن Dorothy Parker، إحدى أشهر الصحفيات بالجريدة حالياً، كانت تفضل أن تقضي ساعات حياتها في مقهى مجاور. حتى أنه في أحد الأيام، وجدها محرر المجلة جالسة هناك فقال : "لماذا أنت ليس في الأعلى، تعملين؟"، أجابته "أحدهم يستعمل القلم!!".

يمكن للريادي تمويل أي مشروع ذاتياً -خاصة إذا لم يكن لديه القدرة على الاختيار-. إن الأعمال الممولة ذاتياً تسعى إلى تحقيق تدفق النقد (حركة الأموال دخولاً و خروجاً بشتى أشكاله، أي الكم و ليس الكيف أو كمية الربح، فقط دوران المال و تحقيق أكبر قدر من المبيعات) ، لا أرباح، لا حصة من السوق و لا تطبيع الماركة.

إن العمل القابل للتمويل ذاتياً يتسم بعدد من الصفات التالية :

- متطلبات منخفضة
- دورات الشراء قصيرة (أقل من شهر)
- مدة الدفع مقابل الشراء قصيرة (أقل من شهر)
- مردود متكرر
- إشهار شفوي

على الورق، ستبدو شركتك أقل ربحاً بسبب المبيعات. لكن على كل، فإن الربح غاية ثانوية لممول ذاتي، الغاية الرئيسية هي إيصال المنتج إلى السوق و جعله يباع.

يجب على منتجك خدمتك، وسوقك المستهدفة أن تتمتع بالخصائص التالية :

فن البداية

- يعرف الناس مسبقاً، أو مباشرة، أنهم بحاجة إلى المنتج الذي تقدمه. لا يجب أن تعلم عملاءك المحتملين أنهم بحاجة إلى منتجك.
- يجب أن يكون منتجك "مقتعاً ذاتياً"، بمعنى أنه بمجرد أن يراه الناس و يحسوا بالألم الذي يعالجه، سيقنعون أنفسهم بأنهم بحاجة إليه وتخذون الخطوة التالية : شراءه.
- أن يكون سوق منتجك مقبلاً على موجة ستغيره جذرياً و سيستفيد منتجك من هذا التغيير الذي يعرفه السوق. كأن يظهر نوع جديد من السيارات و يكون منتجك حلاً لأحد المشاكل التي تسببها هذه السيارات.
- يمكنك أن تصعد على ظهر منتج أو خدمة موجودة سابقاً و بقوة في السوق. إنك تخفض المخاطرة بالرهان على منتج آخر أو خدمة أخرى تعرف نجاحاً كبيراً في السوق.

العمل على التدفق النقدي، لا الربح، ليست خطة للمدى البعيد، لكن حتى تجلس على كومة من النقود، يجب أن تمر من هذه الطريق، طريق الممول الذاتي.

إبن توقعاً من الأسفل صعوداً Bottom-Up

لا يصح لأي ممول ذاتي بكامل قواه العقلية أن ينجز توقعاً "من الأعلى نزولاً" Top-Down Forecast بحساب كم من السوق يحتاجه ليكون ناجحاً. هذا النوع من التوقعات هم الذي يبدأ من رقم كبير من العملاء المحتملين و يعمل نزولاً للوصول إلى كم المبيعات المتوقعة من هذا الرقم.

مثلاً، لنقل أنك تريد أن تطلق شركة لتوفير خدمة الإنترنت بالصين. هذا مثال نموذجي للنموذج "من الأعلى نزولاً" :

- هناك مليار و ثلاث مائة مليون شخص في الصين
- واحد في المائة سيرغبون في الحصول على الإنترنت
- سنحصل على 10% من هؤلاء العملاء المحتملين
- كل اشتراك سيؤمن \$240 سنوياً
- 1.3 مليار شخص × 1% هو السوق المقصود × 10% نسبة النجاح × \$240 لكل عميل = 312 مليون دولار. و الجميل في الأمر أن هذه الأرقام مخفضة إلى أقصى حد !

إذا أخذت سوقاً كبيراً كفاية (كالصين مثلاً)، من السهل أن تخدع نفسك بالاعتقاد أن النجاح لن يكون بتلك الصعوبة. واحد بالمائة، مثلاً، قد يبدو رقماً صغيراً و سهل المنال، لكننا نتكلم في الحقيقة عن 13 000 000 شخص .. ألا زال هذا الرقم يبدو صغيراً ؟

رواد الأعمال ذاتيو التمويل لا يبنون توقعات من الأعلى نزولاً، بل ينتهجون نموذج من الأسفل صعوداً، و يؤخذون في عين الاعتبار متغيرات واقعية، و إليكم هذا المثال :

- كل رجل مبيعات يمكنه أن يقوم بعشرة مبيعات عبر الهاتف كل يوم.
- يعمل كل رجل مبيعات 240 يوماً في السنة
- خمسة في المائة من المكالمات هي من ستعيد الربح على الشركة
- كل صفقة بيع ناجحة ستحقق \$240
- يمكننا تحمل نفقة 5 رجال مبيعات
- عشر مكالمات يومياً × 240 يوم عمل × 5% نسبة النجاح × 240 دولار لكل صفقة ناجحة × خمس عاملين = \$144000 من المبيعات خلال السنة الأولى.

يمكنك أن تتدخل لتغيير عدد المكالمات اليومي، نسبة النجاح، عدد العمال .. لكن بيت القصيد هنا هو أن نموذج من الأسفل صعوداً يوفر بالفعل توقعاً أكثر عملية و واقعية.

إن أهمية توقعك "من الأسفل صعوداً " تتجلى في مساعدتك على تحديد درجة التمويل الذاتي الذي ستحتاج إلى توفيره.

اشحن إلى السوق، بعدها حسن

(إذا كنت ستبدأ شركة بيوتقنية أو طبية، تجاوز هذا القسم.)

فن البداية

إن إحدى العلامات المميزة للتمويل الذاتي هو ضرورة ادخال منتجك فوراً إلى السوق. فكر بهذه الطريقة : إشحن، أصلح، أصلح، أصلح، أصلح، أصلح .. عوض أصلح، أصلح، أصلح، أصلح، أصلح، أصلح. بالتاكيد، لهذه الفلسفة سلبيات و إيجابيات،

الإيجابيات :

- تدفق نقدي فوري
- نصائح و دعم (feedback) من الحياة الواقعية

السلبيات :

- امكانية تشويه صورة الشركة بسبب مشاكل الجودة

بما أن الصورة المشوهة هي أمر سلبي حقاً، سيكون هناك توتر كبير في مرحلة تقرير ما إذا ستقوم بشحن منتجك للسوق أم ستحسنه أولاً. هذه بعض الأسئلة التي يمكن أن تطرحها على نفسك قبل أن تقرر :

- هل يتجاوز منتجنا أو خدمتنا في هذه المرحلة من التطور، الشركات المنافسة ؟
 - هل بإمكاننا أن نشحن المنتج إلى منطقة جغرافية محددة أو إلى قطاع محدد من السوق يكون صغيراً و معزولاً كفاية لتخفيض الضرر الناتج ؟
 - هل هناك أي عملاء متسامحين و متفهمين كفاية ليكونوا "فئران تجارب" للمنتج الجديد و المحسن ؟
 - هل منتجنا أو خدمتنا الحالية تحقق بامتياز القيمة التي بدأناه من أجلها ؟
 - هل يغطي كفاية حاجات العملاء ؟
 - هل يمكن أن تسبب الحالة الحالية للمنتج ضرراً أو أن تكون خطراً على المستهلك ؟
 - هل عملنا على المنتج المحسن و جربناه بما فيه الكفاية لنعرف ما رأي العالم فيه ؟
- يمكنك أن تمضي ساعات تناقش فيها هذه الأسئلة مع فريقك. لن يكون من السهل أن تخرجوا بنتيجة، و ليس هناك أي خطأ أن صواب مطلق بالقضية. طريقة أخرى لمقاربة هذا المشكل هي بسؤال نفسك : هل كنت لأسمح لأبي أو أبي باستخدام هذا المنتج ؟ إذا كان الجواب بنعم فقم بشحنه.

هناك سؤال آخر يمكن أخذه بعين الاعتبار : هل نحن نشارف على الإفلاس ؟ لا شيء يمكنه أن يحفز شركة أكثر من مشارفتها على الهلاك.

إنس الفريق "الموثوق فيه"

في التمويل الذاتي، يجب أن تنسى بتاتاً فكرة توظيف أشخاص معروفين في المجال أو بناء فريق الأحلام. ركز عوض ذلك عن قدرة تحمل النفقات، بتعبير آخر، ابحث عن الشباب غير الخبراء ذوي حمولة كبيرة من الطاقة و الموهبة الخام و غير المكلفين.

هذا سيخفف أولاً توقعات الحصول على رأس المال المغامر، لكن الوقوف في قاع حوض السباحة الفارغ ليس ممتعاً على كل حال. سيريك الجدول التالي كم هو أمر سهل أن تنجح مع فريق من الأشخاص "غير الموثوق في قدراتهم".

الأشخاص الموثوق فيهم	الأشخاص غير الموثوق فيهم
الراتب	مرتفع، لكنك لا تحصل دوماً على مقابل ما أنفقته
الشكليات	سكرتير، فنادق فخمة، رحلات من الفئة الأولى، ليموزين، معدات من الدرجة الأولى
مستوى الطاقة	تظل مرتفعة
المعرفة	لا يعرفون بما لا يعرفونه، لكنك تعتقد أنهم يعرفون كل شيء

فن البداية

من هذه العوامل، أجد أن أهمها هو الأخير : الجهل ليس مجرد نعمة، بل هو مصدر قوة. بالعودة إلى الثمانينات (عندما كنت شاباً)، لم أكن أعلم كم هو صعب أن تدعو الناس إلى نظام تشغيل جديد، لذا فعندما عرضت علي Apple عملاً، لم أتردد لحظة واحدة في قبوله، فقد كان الأمر أشبه بأن يدفعوا لي مقابل الذهاب إلى Disneyland. بعد Macintosh، عرفت كم هو صعب أن تقوم بذلك، و قد قررت أن لا أقوم بذلك مجدداً. إذا لم أكن قد جهلت مدى "استحالة" مهمتي قبل قبولها ، ما كنت حتى لأحاول القيام بها، ناهيك عن النجاح فيها.

تمرين : قم بالبحث في الإنترنت عن خلفيات رواد الأعمال هؤلاء :

Bill Gates- Steve Jobs – Micheal Dell – Pierre Omidyar – Jerry Yang – David Filo –
Larry Page – Sergei Brin – Oprah Winfrey – Anita Roddick

ستجد أن العامل المشترك بينهم، هو أنهم "على الورق"، لم تكن لديهم الخلفية اللازمة لإنشاء شركات تحصد ملايين الدولارات.

إبدأ كعمل خدماتي

إحدى امتيازات العمل الخدماتي أن المال يبدأ بالتدفق بشكل فوري. المثال الكلاسيكي لهذا النوع من التمويل الذاتي هي شركات بيع البرمجيات.
تسير القصة الخيالية هكذا :

- يجتمع بعض المبرمجين لتوفير خدمات لأحد تخصصات السوق. يعملون كمستشارين. و يكون بالدفع للساعة و في مهلة ثلاثين يوماً.
- أثناء عملهم على توفير هذه الخدمة الموازية، يبدؤون بتطوير برنامج أدواتي للعملاء. كلما ازداد عدد العملاء، كلما واصلوا تطوير الأداة. بعدها يلاحظون أن العديد من العملاء سيرغبون باقتناء و استعمال هذه الأداة.
- يستعملون مداخل عملهم في الاستشارة لتمويل تطوير الأداة البرمجية. في هذه المرحلة، تكون مهمة الاستشارة مزدهرة و توفر قاعدة متينة للربح.
- ينهون تطوير البرنامج، ثم يحاولون بيعه بشكل مستقل عن خدمة الاستشارة. تبدأ المبيعات. تتوقف الشركة عن تقديم مهمة الاستشارات لأنها لم تعد "توفر قوة دفع كافية"
- تصبح الشركة عامة، أو تشتريها Microsoft. يشتري المؤسسون سيارات Porsche، Audis أو Mercedes و يعيشون بسعادة إلى الأبد !

إليك طريقة أخرى يمكن أن تجري بها الأمور، لكنها أكثر وحشية و بؤساً :

- يجتمع رجلان يمتلكان فكرة لشركة برمجيات جديدة سترسل Microsoft، Oracle و Symantec إلى مقبرة الشركات بلا عودة.
- يبدآن بتطوير المنتج. ربما يحصلان على رأس مال مغامر، أو على رأس مال خيري (Angel Capital). أو أنهما ببساطة يتضوران جوعاً.
- في أول مرة في تاريخ البشرية، يأخذ تطوير البرنامج وقتاً أكثر مما توقعه الرائدان، كما أن الناس لم تقبل على شراء منتج من رجلين يعملان في مرأب. تفلس الشركة.
- للحصول على بعض النقد السائل، يقرر الرجلان أن يقوموا بعمل الاستشارات. في نفس الوقت يأخذون المشروع الذي قارب على الانتهاء و يجولان الشوارع بحثاً عن أي عمل يمكنهما القيام به. يفكرون في الأمر بإيجابية لأنهم يساعدوا حتماً في تطوير منتج يحتاج إليه العملاء فعلاً، و يتذكرون الرسالة التي انطلقوا من أجل تحقيقها.
- بالفعل، يتضح أن العملاء بحاجة ماسة لهذا المنتج. ينتهي تطوير البرنامج، و تنطلق المبيعات. يوقف الشريكان عن تقديم الاستشارات لأنها لم تعد "توفر قوة دفع كافية".
- تصبح الشركة عامة، أو تحتضنها Microsoft. يشتري المؤسسان سيارات Porsche، Audis أو Mercedes و يعيشون بسعادة إلى الأبد !

سواء اتخذت شركتك القصة الخيالية الأولى أم القصة الثانية فالأمر لا يهم ما دامت النهاية سعيدة. الرسالة الموجهة هنا هي أن البدء (أو الاضطرار إلى البدء) بنموذج خدماتي هي تقنية يمكن الاعتماد عليها للتمويل الذاتي.

فن البداية

إذا قررت أن تسلك هذا الطريق، فيجب أن تعلم أن عمل الخدمات يعتبر بداية جيدة لكنه ليس دائماً الاستراتيجية الجيدة على المدى الطويل. جعل العملاء يدفعون لك من أجل أبحاثك و تطويرك لا يجب أن يكون سوى خطوة لتصير شركة بيع للمنتجات مستقبلاً.

على المدى الطويل، فإن عمل الخدمات (Service business) يختلف عن عمل المنتجات (Product Business). فهذا الأخير يعتمد أساساً و كلياً على البحث، التطوير و الشحن .

ركز على الوظيفة، لا المظهر

عند انفاق المال، ركز دوماً على الوظيفة التي تحتاج إليها، لا الشكل الذي تتخذه. مثلاً، المحاسبة الجيدة لا تعني تعيين شركة محاسبة كبيرة (المظهر) ثم توقع الحصول على عمل جيد و منجز بعناية (الوظيفة). ما يهم هو الوظيفة، لا المظهر.

القانون	الوظيفة
القانون	فهم صعوباتك القانونية، حماية أصولك، تسهيل الصفقات
المحاسبة	التحكم في النفقات و تأكيد صحة معاملاتك المالية
الـ PR (قسم العلاقات العامة)	خلق و تثبيت موضع جيد للشركة و توطيد التواصل مع الصحافة
الإعلان	فهم عميلك و الوصول إليه، جعل هذا الأخير يساهم في إشهار المنتج و جذب آخرين إليه
قناصوا الرؤوس	توظيف موظفين رائعين و نادرين

يعتبر مقدموا الخدمات جزءاً كبيراً من نفقات الشركة المستجدة، و هذه بعض النصائح التي تتعلق بالقيام بالاختيار الصحيح عند تعيين إحداها :

- اختر شركة متخصصة في نوع العمل الذي تريده أنت. إذا كنت تريد مراجعة عمل تمويل الأسهم المغامر، لا يجب أن توظف العم جو لأنه أرخص، و لا قسم القانون بـ Wall Street فقط لأنها اسم كبير.
- أحياناً يكون الاختيار الأنسب هو أن تدفع أكثر. مثلاً، قد يفضل المستثمرون المساهمة في شركات منافسة لك تقوم بنفس عملك، لكنها توظف محامين و محاسبين من النوع "غير الرخيص".
- فإوض على كل شيء. في 2004، كل شيء قابل للتفاوض : التقييمات، جداول الدفع، التكاليف الشهرية. حتى في حالات الرخاء، لا تخف من المفاوضة، فهي جزء من اللعبة.
- مثلاً، قد تسمح لك عدة شركات تأجيل دفع مستحقاتها إلى أن تحصل على تمويل، عليك فقط أن تمتلك الجراءة لتطلب ذلك.
- إذا لم تكن تتحمل الشخص الذي تعمل معه، غير الشخص أو غير الشركة. الحياة قصيرة لذا اعمل مع من تحب.

منطق التركيز على الوظيفة هذا، ضروري في كل معاملة و عنصر يتعلق بعمل مستجد. مثلاً، عندما ظهر كرسي Herman Miller Aeron للبيع، عرض بثمان \$700 كاثاث مكتبي كان يعتبر آنذاك قمة العصرية و الروعة. كان في الحقيقة كرسي رانغاً، لكن هل كان يستحق السبعمان دولار ؟ وظيفة الكرسي، على كل حال، هي دعم مؤخرة الجالس عليه.

إختر معاركك

" سلعة أساسية " : هذا المصطلح يعني العملية التي يتحول فيها المنتج أو السلعة إلى بضاعة تباع و تشتري في كل مكان، ذائعة و رخيصة. بتعبير آخر، السلع الأساسية هي السلع والأشياء ذات القيمة، وذات النوعية الموحدة، والتي تنتج بكميات كبيرة من قبل منتجين كثيرين ومختلفين. و تشمل الموارد الأساسية، الأدوات، البرامج، و المواد الخام التي توجد دائماً في السوق و بأثمان في المتناول.

فن البداية

على كل، يحب الممولون ذاتياً تحول السلع إلى أساسية، لأنهم يستفيدون من انخفاض أسعار هذه المنافع لتخفيض الإنفاق على تطوير منتجهم أو خدمتهم. مثلاً، شركة Neopolis، كانت توفر أجهزة لحماية الشبكات و تباع منتجاتها بـ \$10000، بينما كلفة الأجزاء المكونة له لا تتجاوز \$2000.

إذا تكلفت Neopolis بتصميم و تصنيع الأجزاء المكونة لمنتجها كلها، كان هامش ربحا لينخفض كثيراً، لكن و لأنها استعانت بالسوق الأساسي، استطاعت الحصول على قطع من مصنعين كبار في المجال، مثل Intel، بمجرد أن صارت منتجات هذه الأخيرة أساسية (متوفرة في السوق العام و بأثمان عادية).

الممولون ذاتياً يختارون معاركهم، لا تدخل معركة تصنيع العتاد أو الأجزاء ما دام عملك هو برمجة ما سيشغل هذا العتاد و تلك الأجزاء مثلاً. لا تحاول تحصيل الأرباح بالقيام بما يقوم به الآخرون بشكل أفضل منك حتى، يمكنك تحقيق الأرباح الفعلية فقط بالتميز فيما تقدمه أنت، بسحرك الخاص و المميز.

عند التفكير في توجيه النفقات بين التصنيع و الشراء، اطرح هذه الأسئلة :

- ما هو السحر الي يميزنا ؟
- هل يشترى الناس منتجاتنا بسبب أجزاء منتجنا أو خدمتنا، أم بسبب ما عدا ذلك ؟
- كيف يمكننا استغلال منتجات شركات أخرى للوصول إلى السوق بشكل أفضل، أسرع و أرخص ؟
- كم من العمليات يمكننا أن ندير بنجاح ؟ هل هناك شركات أخرى تستطيع القيام ببعضها بطريقة أفضل ؟

تقدم مباشرة

يحاول العديد من رواد الأعمال نهج نظام توزيع ثلاثي المراحل Multiple-tiered. أي أن الشركة تقوم بالبيع لمعيد بيع (Reseller) الذي بدوره يبيع أخيراً المنتج أو الخدمة لمستهلكها النهائي. قد تبدو هذه الطريقة من جانبها النظري ناجحة لأنها توطن علاقات متعددة طوال السلسلة الإنتاجية و الاستهلاكية و تدخل المنتج إلى سوق موجود سلفاً، ليبيع لأشخاص يعرفون البائع (معيد البيع) جيداً. لكن في الجانب التطبيقي، تفشل في إثبات نفسها. هناك ثلاث مسائل يجب أن تهتم بها إذا كنت ستتخذ المقاربة ثلاثية المراحل : أولاً، هذه المقاربة تعزلك عن المستهلك تماماً، و بالتالي ستفقدك امتياز معرفة رد فعل العملاء و ما يجدونه سيئاً أو جيداً بالمنتج أو الخدمة للتدخل بسرعة لتصحيح ما فسد منه. ثانياً، نظراً لضيق هامش الربح، فإنك تحتاج إلى إنتاج حجم كبير من المبيعات، المشكل هنا أنه بالنسبة لمستجد، من الصعب تحقيق هذا. و أخيراً، يستغرق وضع نظام التبادلات هذا و وصول المنتج إلى يد العميل وقتاً أطول مما تستغرقهم الدورة العادية المباشرة.

لكل هذه الأسباب، بع مباشرة للعملاء. ما إن تنجح منتجك أو خدمتك تماماً، استعمل معيدي البيع لتسريع العملية، توسيعها أو تعزيز مجهوداتك. لكن لا تعتقد أبداً أن معيدي البيع سيوفرون لك نصائح دعم جيدة أو أنهم سيحرصون على توطيد سمعة منتجك، على كل حال ليس كما قد تفعل أنت بنفسك.

تحد الرائد

تعمل الشركات الرائدة في شتى المجالات على تشييد سمعتها و الإشهار لمنتجاتها أو خدماتها بإتفاق آلاف (إذا لم نقل ملايين) الدولارات سنوياً. و هذا شيء لا يتأتى للممول ذاتياً لضيق يده في ما يخص النفقات "التكميلية". لذا فما سنحاول التوافق عليه في هذا الجزء هو كيفية استغلال سمعة و قوة شركة أو ماركة ما في السوق لتهيئة موضع جيد لشركتك.

قد يوفر الوقوف في وجه الرائد الكثير من أموال التسويق، العلاقات العامة، الترويج و الإشهار. لذا فقم باختيار "صاحب المعايير الذهبية" من منافسيك ثم توصل إلى نقطة اختلاف كبيرة بينكما، من قبيل :

- الثمن
- سهولة الاستعمال
- الملائمة
- التصميم الصناعي
- الفاعلية

فن البداية

- السرعة / الأداء
- مدى الاختيارات
- خدمة العملاء
- الموقع الجغرافي
- ...

بانفاقها ملايين الدولارات لتشييد ماركة، فإن منافستك تقدم لك معروفاً كبيراً، كل ما عليك فعله هو الوقوف ضدها. مع ذلك، هناك بعض التحفظات التي يجب إقامتها على هذه الطريقة في "تسويق" منتج شركة مستجدة :

- اختر منافس يستحق و سيظل يستحق المنافسة .. فما الفائدة إذا ما نافست شركة كبيرة لكنها آيلة للسقوط؟ اختر بحكمة.
- إحذر من الشركات سريعة الانفعال : لنفترض أنك صممت حاسوباً أسرع من IBM، ستتفاجأ بالسرعة التي سيخرج بها منتجهم القادم "الأسرع بكثير" من سابقه، وبالتالي تخسر مواجهتك.
- يجب على منتجك أو خدمتك أن يكونا بالفعل متميزين بجدارة عن المنافسة و إلا فإن لا أحد سيهتم فعلاً بما تقول، و الأسوء أنك ستفقد مصداقيتك، و إعادة كسب المصداقية في أسواق العمل أمر صعب جداً.

مع ذلك، للمدى القريب، ستظل هذه الطريقة فعالة لتشرح ما الذي تقوم به مقابل ميزانية منخفضة.

خذ "الحبة الحمراء"

"هذه فرصتك الأخيرة. بعد هذا، ليس هناك عودة للوراء. إذا أخذت الحبة الزرقاء تنتهي القصة، ستستيقظ على سريرك و ستصدق ما تريد تصديقه. إذا أخذت الحمراء ستبقى في بلاد العجائب و سأريك كم هي عميقة حفرة الأرنب"

- عن Mopheus، The Matrix (1999)

في الفلم، أخذ Neo الحبة الحمراء، التي جعلته يواجه الحقيقة المرة لواقع العالم. إذا كان قد أخذ الحبة الزرقاء، لكان الآن ينعم في حياة رعيدة واهمة داخل المصفوفة.

يواجه رؤساء المشاريع الجديدة نفس الاختيار : الحقيقة أم الخيال. الاختيار صراحة سهل، افعل ما فعله Neo و خذ الحبة الحمراء إذا أردت أن تكون ريادة ممولاً ذاتياً، لتعرف كم هي عميقة حفرة الأرنب المسماة - شركتك. و هذه بعض الأسئلة التي يمكنك طرحها لتعرف حقيقة هذا :

- متى سيكون منتجك أو خدمتك جاهزة للسوق ؟
- ما هي الكلفة الحقيقية و الكاملة لتكاليف العمليات ؟
- متى ستنتهي مدخراتك ؟
- كم ستتطور مبيعاتك ؟
- كم هي قيمة ما لم يدفع بعد من البيع ؟
- ما الذي يفعله منافسوك بشكل أفضل منك ؟
- من هم موظفوك عديموا النفع ؟
- هل تفعل كل ما بإمكانك لرفع أرباح حاملي الأسهم ؟
- ما الذي تفعله منظمتك فعلاً لتغيير العالم و ما المعنى الذي تمثله ؟
- إلى أي درجة أنت رئيس جيد لمنظمتك ؟

احصل على Morpheus

من هو Morpheus شركتك ؟ إذا لم يكن لديك واحد فيستحسن بك أن تسرع و تجده. عادة، لن يكون سوى رئيس قسم التمويل، الرئيس العملي (COO)، مراقب أو محاسب الشركة. و هذه شروط يجب أن تتوفر فيه :

- ليس من الضروري ان يكون متقدماً في السن، يكفي أن يكون متمرساً و عالماً بشؤون السوق و المنظمة.

فن البداية

- يجب أن يكون مكملاً لرئيس الشركة التنفيذي. فبينما يقرر الأخير "ما" العمل، يقرر هو "كيف" ذلك و "لم لا" يجب القيام بذلك. العلاقة بينهما ليست علاقة تضاد بقدر ما هي علاقة تكامل.
- يجب أن يكون لـ Morpheus على الأقل عشر سنوات من الخبرة العملية. يفضل تجنب ذوي الخلفيات في مجال الاستشارة، البنوك، أو الصحافة، لأنهم ماهرون في قول "لا" لكن من الصعب عليهم تقديم الحلول. و من المعايير التي يمكن أن تتحرى عنها أن تسأله "هل سبق و أن طردت شخصاً من العمل من قبل؟"، إذا كان الجواب بلا فالأجدر أن تواصل بحثك.

في الحقيقة، يمكن للشركة نفسها أن يكون لها أكثر من Morpheus، حيث أن لكل مرحلة إنتاج أو مهمة، يمكن لصاحب دور Morpheus أن يتولى المسألة :

- مورفيوس للبحث و التصميم ليستخرج عيوب تصميم ما تصنعه
- مورفيوس للعمليات ليخبرك بأن نظامك لن يستطيع تحمل هذا العمل أو ذلك
- مورفيوس للتمويل لينبهك إلا أنك تصرف الكثير من المال (أو القليل منه)
- مورفيوس أخلاقي ليخبرك أن لما تقوم به خاطئ و مناف للقيم

كل شركة تحتاج إلى مورفيوس مختلف، لكنها كلها تحتاج على الأقل إلى مورفيوس واحد ليعطيها الحبة الحمراء متى غاب بصرها عن الواقع.

قلل العاملين و انهج التعهيد

في أوجها، بلغ عدد العاملين بـ Garage اثنين و خمسين شخصاً. بعد سلسلة من "التسريحات" من العمل، سقط العدد إلى أقل من عشرة. لقد وقعت في خطأ توظيف عدد أكبر (بكثير) من اللازم لاعتقادي (أو بالأحرى اعتقادنا كشركة تمويل للمشاريع التكنولوجية) في تلك الفترة أن شركات التكنولوجيا ستذهب "إلى اللانهاية و ما بعدها"، لذا فإني لم أكن الوحيد الذي وقع في هذا الخطأ.

المسألة لا تتعلق فقط بالإفراط في عدد الموظفين، بل يمكن أن ما يلحق به أيضاً :

- الإفراط في المكان المخصص للشركة دون الاستفادة منه
- الإفراط في التآثيث و الأجهزة (الحواسيب)
- الألم الناتج عن تسريح الموظفين
- الألم الذي يسببه هذا لحياة الموظفين
- محاولة توظيف أوجه جديدة (باعتبار واقع الشركة الجديد) في خضم تسريح آخرين
- محاولة إقناع الجميع أن هذه ليس نهاية شركتك.

هناك حل قريب المدى لتقليل العاملين، و هو ببساطة تعهيد أكبر قدر من المهام في استطاعتك تعهيده. و التعهيد هنا أو Outsourcing هو تفويض أو تكليف مصدر خارجي، عادة من دول أخرى ذات يد عاملة أرخص، للقيام بمهام محددة مقابل الأجرة. لكن لا تُعهد للقيام بالوظائف الاستراتيجية كالبحث، التطوير، التسويق و المبيعات. مثلاً، ليس هناك أي سبب لحساب رواتب و مستحقات الموظفين داخلياً بينما تستطيع شركات مثل PayChex و ADP تولي المهمة عنك.

إذا أردت تمويل شركتك ذاتياً، فقلل عمداً عدد موظفيك. حتى و إن تبذرت لك الكثير من الأعذار لزيادة الموظفين، فإن تخفيضه من البداية سيوفر عنك بالفعل عناء طرد أحدهم أو إعلان إفلاس الشركة و خسارة كل شيء.

إنشاء مجلس الشورى Board

على عكس الاعتقاد الخاطئ الذي يحمله العديد من رواد الأعمال عن كون إنشاء مجلس إدارة أمراً يخص الشركات الكبرى، فإني أرفض ذلك. فمجلس شورى إداري يستطيع تقديم الكثير من الإرشاد و المساعدة. قد يخشى البعض من هذه الفكرة لأن مفهوم مجلس الشورى يرتبط مباشرة بفكرة المال المنفق على مثل هذه الهياكل.

فن البداية

في الحقيقة، يمكن لممول ذاتي لشركة مستجدة أن يحصل على مجلس كذاك فقط بإثبات تميزه الذي سيلفت إليه انتباه أفراد مهمين في عالم الأعمال للانضمام طوعاً إلى المجلس، كما أن معنى ما تقوم به و شخصيتك أنت نفسها سيعززان فرصك في الحصول على هؤلاء الأفراد عاليي الجودة.

أقنع أشخاص مهمين بالانضمام إلى مجلس شركتك و سيساعدونك في الحصول على المال الذي قد ينفقه غيرك للحصول على مجلس مثله.

إعمل على الأشياء الكبيرة

يبدأ التمويل الذاتي بالإنحراف عن موضعه عندما يبدأ رواد الأعمال بالحرص على القروش و توفيرها لما يضر بالصورة الكبرى. فهدفك على كل حال من إنشاء منظمتك ليس هو بناء مكاتب من طاولات نجارة و أبواب خشبية، و لا إغناء شركة Herman Miller للأثاث.

هذه قائمة بأشياء كبيرة و صغيرة يجب على رائد الأعمال التكفل بها :

الأشياء الصغيرة :

- مساحة المكتب
- الأثاث
- الحواسيب
- معدات المكتب و موارده
- بطاقات العمل و الأوراق الموسومة

الأشياء الكبيرة :

- تطوير منتجك أو خدمتك
- بيع منتجك أو خدمتك
- جمع المال لمنتجك أو خدمتك

لا تتخبط بتفاصيل الأشياء الصغيرة و فرط العناية بها، بل تكفل بها بسرعة و بأرخص تكلفة ممكنة.. وفر جهدك، مالك و تركيزك على الأشياء الكبيرة، فهي ليست كثيرة على كل حال.

تمرين : في كل مرة تشعر بوجود شيء "لا يمكنك العيش بدونه"، انتظر اسبوعاً و تحقق إذا ما كنت لا تزال حياً.

أنجز

أخبرني أحد أصدقائي العاملين بـStanford، George Grigoryev، أن العدو الحقيقي للمموين الذاتيين ليس الإنفاق، بل عدم الإنجاز. إذا كان الزهد في النفقات كل ما يلزم لتحقيق النجاح، لقامت كل شركات العالم باستخدام أبواب خشبية و طاولات نجارة عوض الأبواب الآلية و المكاتب لتحقيقه.

لا يعني مجرد كونك متقشفاً أنك فعال. لهذا فهذه قائمة نصائح ستساعدك على إتقان فن الإنجاز.

- ضع أهدافك و انشرها : إن أبسط مجهود تقوم به لوضع أهداف المنظمة ثم نشرها بين الأفراد العاملين بها يزيد من امكانية تحققها على أرض الواقع. إنها بذلك توحدهم على كلمة واحدة و تمثل دليلاً يومياً لكل الموظفين لمعرفة ما عليهم القيام به بالضبط. و هذا ينطبق على كل العمليات : انتهاء التفاصيل، صنع نموذج تجريبي، تسجيل عملاء مبكرين، شحن، جمع، توظيف، ... و القائمة تطول.
- حدد مدى تقدمك : لا تُحَقِّق الأهداف إلا بقياس التقدم المحرز فيها. بتحديد مدى اقترابك من بلوغ أحد أهدافك، فإنك تلتزم بالعمل على الأهم عوض الانشغال بالأمر العرضية التي من شأنها أن تبعدك عن إنهاء مسيرتك نحو الهدف. في شركتك ناشئة، قم بقياس التقدم المحرز كل شهر، ثم و مع تقدمها في السن، يمكنك أن تقوم بهذا كل أربعة أشهر.

فن البداية

- **عين المسؤولية مفردة :** إذا اتخذ الأمر أكثر من عشر ثوان لمعرفة من المسؤول عن تحقيق هدف ما، فهناك خطب ما، يجب على كل أهداف و مشاريع الشركة أن تكون متعلقة بأحد موظفي الشركة.
- يقبل الأشخاص الجيدون المسؤولية. الأشخاص الراضون يطلبونها. فالشخص عندما يعلم أنه موضع ثقة و معتمد عليه لتحقيق شيء ما فإنه يحمل حافزاً جيداً لتحسين عمله لتحقيق النجاح المطلوب.
- **كافي المنجز :** إن الوحيدين المستحقين للمكافئة في شركة مستجدة هم المنجزون. استخدم الحصص (Options)، المال، الإجازة، الدعوة على الغداء .. أي شيء لمكافئة كل من يحقق أي تقدم للشركة. هذا لن يكون فقط دافعاً لهم للمزيد من العمل، لكنه سيكون محفزاً أيضاً لغيرهم الذين يكتفون بالتمدد و المشاهدة.
- **تابع المسألة إلى أن تنتهي أو أن تستعصي :** الكل يحب العمل على الشيء الجديد، الساخن و المثير. إنها طبيعة إنسانية. من قد لا يرغب أن يكون مشاركاً في الفتح التكنولوجي الجديد الذي سيغير معالم الحضارة ؟ لا تشغل بالأوهام العابرة و تتوقف عن عمل ما بدأت حتى تنهيه تماماً فقط لأنه صار مملاً و بالياً. قد يكون من المضجر بالنسبة إليك تنقيح عيوب المنتج الذي تصنعه، لكن الأمر ليس سيان للمشتري الذي ابتاعه للتو. إحرص على الإنهاء قبل الانتقال من خطوة لأخرى.
- **استشر مورفيوس :** الواقعية هي أحد أهم حلفاء الإنجاز، لذا فلتنتبه إلى ما يقوله مورفيوس خاصتك. أحياناً يكون الإنكار أمراً جيداً لرائد الأعمال -كإنكار رأي "المختصين" في تأكدهم من فشل شركتك..، لكن أحياناً يكون إنكاراً لأمر سيودي بالشركة إلى التهلكة. هنا يأتي دور مورفيوس ليفتح عينيك على الواقع الذي تنكره لتعيد التفكير بخصوصه. حافظ على الواقعية و سيسير تمويلك الذاتي بشكل أفضل.
- **تشجيع بتغافة الإنجاز :** الإنجاز ليس حدثاً في تاريخ الشركة و لا مرحلة من مراحل الإنتاج. إنها ثقافة تورد العديد من العادات التنظيمية. إن أفضل طريقة لزرع ثقافة الإنجاز بالنسبة لمدير الشركة هي أن يعطي المثال : يجب على التساويات، يحل المشاكل، و يكافئ الناس على انجازاتهم. حث الجميع على الإنجاز لا مسامرة الركب فقط و ستصبح شركتك أكثر عطاءً أو أسرع تقدماً.

أسئلة سريعة :

س : كيف لنا أن نعرف أن التمويل الذاتي قد وصل إلى حدوده ؟

ج : قد يبدو هذا سؤالاً منطقياً، لكن في الحقيقة نادرة هي المواقف التي قد تواجهك في الواقع و تحتاج إلى طرح هذا السؤال فيها. السؤال الذي في الحقيقة يمكن أن تواجهه هو : "هل أنا بحاجة ماسة إلى رأس مال أكبر ؟" إذا كان الجواب بنعم، فربما يتعين عليك بالبحث عن مصادر خارجية للمال.

س : لا يمكن أن أبتعد عن النجاح إذا مولت نفسي ذاتياً أكثر من اللازم ؟

ج : لا يمكنني أن أفكر بمثال لشركة مستجدة "مُولت ذاتياً أكثر من اللازم". فالحقيقة أن فرصة تضييع النجاح تكون في وفرة المال أكثر من قلة. لا تعلق بصرك كثيراً على رأس المال المغامر للخروج من مرحلة التمويل الذاتي، فصحيح أنه قد يمنحك قوة للدفاع، لكنه قد يقتلك أيضاً.

س : إذا كان بإمكانني أن أمول الشركة ذاتياً، هل ينبغي أن أبحث عن مصادر خارجية أخرى لرأس المال ؟

ج : لا، رأس المال الخارجي ليس هو الطريق للنجاح، بل هو مجرد طريق للنجاح. فهدفك المنشود ليس كيفية تحصيل رأس المال، بل المعنى الذي ستحققه للعالم.

س : إذا لم يكن لدينا بضعة ملايين دولار من رأس المال، ألن يتم إهمالنا و معاملتنا باستخفاف ؟

ج : فقط من طرف أشخاص غير المهمين. إذا حصلت على رأس المال عن طريق المغامرة، فسيكسبك ذلك شيئاً من المصداقية و "الأهمية"، إذا لم تستطع الحصول عليه، لا داعي لتجهد نفسك لذلك. إن عملاً جيداً و مشروعاً يستحق الإعجاب و ستحصل على كل الاهتمام الذي ينبغي.

س : لقد نصصت كثيراً على الإنجاز، فهل يجب علي أن أطرده أي موظف لا ينجز ؟

ج : الأمر ليس بهذه البساطة. إبحث عن الأسباب الحقيقية التي تجعل هذا الموظف فاشلاً في الإنجاز. فقد تكون هناك أمور خارجة عن سيطرته هي ما تمنعه. اعط لهذا الموظف فترة لمحاولة تصحيح نهجه. إذا امتنعت الفترة و لم تر أي تحسن، قم بذلك بسرعة و بصرامة.

فن التعيين :

أفكار رائعة للبدأ :

قليلة هي المهام التي تواجه راند الأعمال و التي تكون أكثر امتاعاً من تعيين موظفين للشركة المستجدة. ما الذي يمكن أن يكون أفضل من إختيار الناس الذين سيساعدونك في تغيير العالم ؟

لكن من جانب آخر، قليلة هي العوامل الأكثر حسما في تحديد مصير الشركة من تعيين موظفين جدد.

فالتعيين أو التوظيف (Recuiting) الجيد يجب أن يتجاوز الشكليات من قبيل العنصر، الجنس، اللون، المستوى التعليمي و خبرة العمل. ما يجب حقاً الاهتمام به :

- هل يستطيع المرشح القيام بما تريد تكليفه به ؟
- هل يؤمن المرشح بالمعنى الذي تريد تحقيقه ؟
- هل يمتلك المرشح نقاط القوة التي تريدها ؟ (و ليس أن لا يملك نقاط الضعف التي لا ترغب بها)

إذا تجاوز المترشح هذه الاختبارات الثلاثة فاسع إلى تعيينهم، لكن بطريقة ذكية تستخدم فيها كل أسلحتك، تفاوض حين تأتي الفرصة و تتحقق من حدسك.

عين لاعبين من نوع "أ"

قال Steve Jobs أن لاعبي النوع "أ" يوظفون لاعبين من نوع "أ"، أما اللاعبون من نوع "ب" فيوظفون لاعبين من نوع "ت" .. حتى تصل إلى لاعبين من نوع "ي". هذا التناقص التراتبي في نوعية الموظفين (اللاعبين) سينتهي بإفاضة شركتك بالموظفين عديمي الكفاءة (النوع "ي"). لتفادي هذا، يجب ضمان سلسلة التوظيفات لاعبين من نوع "أ" الذين يضمنون استمرارية توظيف هذا النوع.

إذا كان هناك شيء واحد يتعين على الرئيس التنفيذي القيام به، فسيكون تعيين فريق تسيير أفضل منه. إذا كان هناك شيء واحد يجب على فريق التسيير القيام به، فسيكون تعيين موظفين أفضل منه. و ليكون هذا يجب أن يتوفر على صفتين : الأولى هي إذلال النفس بالاعتراف أن هناك من يقوم بوظيفة ما أفضل منه. و الثانية هي الثقة بالنفس لتعيين هذا النوع من الناس.

رغم أن الرؤساء التنفيذيين و فريق التسيير يحرصون على انتقاء النوع "أ"، إلا أن معظم الشركات تعرف أيضاً من الموظفين غير الأكفاء. لتجنب هذا، سأقدم لك خمس نصائح لتجنب توظيف الشخص الخاطى :

- لا تخلط النسب بالمعاشية : قد يتقدم إليك موظف من شركة عرفت نجاحاً متميزاً، لكن هذا لا يعني بالضرورة أن الشخص المائل أمامك هو المسؤول عن هذا النجاح أو أنه لم يكن مجرد عابر سبيل حين أتى النصر. عند ارتفاع المد، تطفو كل الزوارق. للتمييز بين الأسد و الضبع الذي يتغذى على نجاح الآخرين، ابحث عن المشاريع التي تولاها المترشح و حلل نتائجها. كما بإمكانك الاتصال بشخص من داخل الشركة لمعرفة كما إذا كان المترشح هو المسبب للنجاح أم مجرد شخص عايش فترة نجاح الشركة.
- لا تخلط مهارات الشركات الكبرى بمهارات الشركات الجديدة : النجاح في شركة كبيرة لا يعني بالضبط القدرة على النجاح في الشركات المستجدة، لأن المهارات التي يستوجبها كل سياق تختلف. قد لا يكون نائب رئيس قسم بـ Microsoft (بالماركة المسجلة و ذائعة الصيت، الموارد اللامحدودة و 100% من حصة السوق) الاختيار الأمثل لنمط "شخصين في مرأب البيت". و هذا جدول لتمييز بعض هذه المهارات :

مهارات الشركات الكبرى	مهارات المستجدين
أن تتملك الرئيس	أن تكون الرئيس
أن تولد أرباحاً نقدية	أن تولد تدفقاً نقدياً

فن البداية

تكبد نفقات الاختكار	تحقيق بر أمان بالسوق (القدرة على الاعتماد على الأرباح التي تحققها الشركة)
تطوير منتج أو خدمة	إنشاء منتج أو خدمة
أبحاث السوق	الشحن و المتابعة
عصر قنوات التوزيع	تشبيد قنوات للتوزيع

- **بالغ في توقعاتك :** اجعل الأمر واضحاً كل الوضوح أن العمل بشركة مستجدة يختلف تماماً عن العمل في شركة كبرى، و اطرح أسئلة من قبيل "هل يمكنك العمل بدون سكرتير، مدرب شخصي، و المبيت في نزل رخيص؟". قد تخيف بطرحك هذا النوع من الأسئلة عدداً من المترشحين، لكن لا بأس، فذاك أفضل من أن ينتهي بك الأمر مع شخص لن يتحمل ظروف العمل في الشركة الجديدة.
- **اقرأ ما بين السطور عند تفقد المراجع :** يمنع قانون الولايات المتحدة الأمريكية تقديم مرجع عمل (Job Reference – وثيقة يمكنك الحصول عليها من الجهة التي كان يعمل بها المترشح سابقاً أو شهادة شفوية منها) قد يضر في فرصة المترشح لنيل العمل، لذا لا تصدق كل ما قد يرد في هذا النوع من المراجع.
- **ثق بأعلى مواردك :** موظفوك الحاليون هم أعلى مواردك، كما أنهم سيبلك الوحيد للحصول على موظفين جدد أكفاء و منع تسرب الفاشلين إلى الشركة. إذا لم يكن موظفوك متحمسين بشأن جلب موظف جديد، فمن يجب أن يكون ؟ إذا صادف و كان هناك تقارب بين مترشحين و أحد موظفيك يعرف أحدهما، فالأجدر أن تأخذ هذا المرشح.

لا يدرك العديد من رواد الأعمال هذا، لكن الشركات الجديدة تحتاج إلى ثلاثة أنواع من اللاعبين "أ" :
أولاً المضحون : المستعدون للعمل ثمانين ساعة في الأسبوع لتحقيق النجاح للشركة، ثم ثانياً المنجزون الذين يقفون خلف المجموعة الأولى و يعملون على تحويل عملهم إلى بنية تحتية للشركة، و أخيراً العاملون الذي يسعدون تماماً بتشغيل هذه البنية التحتية.

كما لا يكفي أن يكون الموظفون أفضل من الرئيس التنفيذي و فريق التسيير في المهام التي سيتولونها، بل يجب أيضاً أن يكونوا مختلفين عنهم، فمجهوداتهم يجب أن تتطافر، لا أن تتراكب فوق بعضها البعض. مثلاً، إذا كان الرئيس التنفيذي مهووس تقنيات، فيجب عليه توظيف شخص بمهارات البيع، لا تعيين مهندس لتولي المبيعات.

عين الأشخاص "المصابين بالعدوى"

لا يكفي أن يكون المترشح جيداً و مختلفاً، بل يجب أيضاً أن يحب ما تقوم به شركتك و مؤمناً بالرؤية التي تريد تحقيقها. يجب أن يكون مصاباً بعدوى الحماس تجاه العمل الذي تقوم به. فالعمل في الشركات المستجدة ليس بالهين : فالرواتب أقل من نظيراتها في الشركات الأخرى، و الفوائد أقل كرماء، و هناك دائماً خطر الإفلاس أو السقوط. مع ذلك، فالإيمان الراسخ بما تطمح مؤسستك إلى تحقيقه سيسهل الأمور عليه و تجعله مقدماً على المخاطرة و التضحية في سبيل نجاحها. فتعليم شخص مصاب بعدوى الشركة كيف يعمل أسهل بكثير من تعليم شخص ماهر كيف يؤمن بما تفعله شركتك.

إني أنصح باغتنام فرصة أي مترشح مؤهل على مستوى المهارات و مؤمن برؤية شركتك، بمعنى آخر مستعمل للمنتج أو الخدمة التي تقدمها شركتك. لذا فالمستخدمون الحاليون للمنتج أو الشركة يمثلون أرضاً خصبة لتعيين الموظفين.

إذا تقدم إليك شخص لا تبدو عليه ثقة تامة بالمعنى الذي جعلته لشركتك، فطبق معه التقية التالية لترى إذا ما كان "يستوعب الأمر" :

- أطلب منه شرح منتجك أو خدمتك. (أصحاب الشركات ذوي المنتجات المترهلة و عديمة المعنى مهددون بخسارة جل المترشحين إذا بنهج هذه الطريقة).
- إذا كان هذا الشخص محباً لمنتجك أو خدمتك سيكون قادراً على تقديم المنتج و تعداد كل مزاياه.
- احسب الوقت الذي يقضيه المترشح في التحدث عن الفوائد و التعويض الذي سيناله و التبرجح مقابل الوقت الذي يقضيه في التحدث عن الشركة. سيسمح لك هذا بمعرفة ما إذا كان المترشح ينظر للمنصب كوسيلة لكسب المال أم لتحقيق المعنى.
- حلل أسئلة المترشح. هل هي مبنية عن فهم واسع لشركتك و بينتها أم هي مقارنة لمحاولة استيعاب ما تقوم به شركتك و من هم منافسوك ؟

تجاهل ما لا علاقة له بالموضوع

هناك احتياطي كبير للأشخاص من نوع "أ" في العالم، لذا فما الفائدة من تضيق الخيارات تبعاً للجنس، العمر، الدين أو الخلفية؟ هدفك الحقيقي هو أن تجعل لعملك معنى و أن تغير العالم. يصب الكثير من رواد الأعمال تركيزهم على خلفيات المترشحين و مستواهم التعليمي. لكني سأحرف عن Geoge Orwell و أقول: "التجاهل نعمة"، فأحياناً يعود تجاهل نقص المستوى التعليمي أو غياب خلفية واضحة و مثالية للمترشح على الشركة بالفائدة، و أحياناً أخرى فتجاهل وجودها هو من يعود بالنفع على الشركة. إذن فالخلفية قد لا تكون ذات أية صلة بما تبحث عنه. و هذه بعض النقاط التي قد تبدو مؤثرة في اختيار المترشحين، لكنها ليست بالفعل معياراً يجب الاهتمام به:

- الخبرة في شركة كبيرة ناجحة: كما سبق و ناقشنا هذا سابقاً فهذا المعيار ليس بالفعل موضوعياً، إذ يبقى السؤال المطروح: "هل ساهم هذا الموظف في نجاح الشركة أن كان ممن جرفوا مع التيار وحسب؟"
- الخبرة في شركة فاشلة: هذا هو الوجه الآخر للمعيار السابق. هناك العديد من العوامل التي دفعت هذه الشركة للفشل، لكن هذا لا يعني أن المترشح كان أحدها. عادة، نتعلم من الفشل أكثر مما نتعلم من النجاح، لذا فلا يجب أن ننظر إلى هذه الخبرة كنقطة سوداء. ما يجب تجنبه فعلاً هو تعيين شخص له تاريخ طويل من الشركات الفاشلة.
- الخلفية التعليمية: نحن نريد أشخاص أذكياء، لا حاملي الشواهد. Steve Jobs لم يكمل يوماً تعليمه الجامعي، و نصف مهندسي قسم Apple Macintosh لم يهنوه أيضاً. أنا تركت كلية القانون، و جامعة ستانفورد للأعمال رفضتني.
- الخبرة في نفس الصناعة: الخبرة في المجال هي سيف ذو حدين. فمن جهة، فهم غرائب الصناعة و امتلاك علاقات سابقة مع أهلها أمر جيد. لكن من جهة أخرى، فلهؤلاء الأشخاص صورة مسبقة عن الصناعة من الصعب تغييرها.
- الخبرة في نفس الوظيفة: هذا أيضاً سيف ذو حدين. يمكن للشركة أن تفشل بتوظيف الخبراء، كما يمكنها أن تنجح بالاستعانة ببعديمي الخبرة.

هناك عنصر آخر يجب غض الطرف عنه أيضاً: الضعف الوظيفي. لن يمكننا أبداً أن نقول أن نقطة قوة Steve Jobs هي التعاطف و الحنان، و لا أن مهارة Bill Gates هي تصميم واجهات جميلة. لا يمكن أن تجد شخصاً مثالياً، و أثناء البحث عنه قد تضع فرصة توظيف Bill Gates أو Steve Jobs القادم فقط بسبب عيوب كضعف الجانب الفني أو الصلابة في التعامل. هناك نظريتان بخصوص توظيف الناس:

- إيجاد أشخاص من دون نقاط ضعف كبرى (و لكن بدون نقاط قوة كبرى)
- إيجاد أشخاص ذوي نقاط قوة كبرى (و لكن لديهم نقاط ضعف كبرى)

خط التفكير الأول خاطئ لأنه ما من أحد خال من العيوب –المسألة هي متى سيحين اكتشافها و حسب -. إيجاد شخص يقوم بإداء جيد لمهمة واحدة صعب بكفاية، فكيف بشخص ماهر في كل المهمات؟

عند البحث، اتبع خط التفكير الثاني. ستحتاج إلى فريق ذي نقاط مهارات كبرى متنوعة، لأن عدد الموظفين سيكون محدوداً في بداية شركتك و ستحتاج إلى أكبر قدر من نقاط القوة في فريقك. من الطبيعي أن يقابل جانب التميز في أي موظف جانب سلبي، فالمنجزون الأعلى أداء يميلون لوجود نقاط ضعف في شخصياتهم. أما عن الأشخاص الذين "لا يملكون نقاط ضعف" فهم غالباً أشخاص عاديون جداً.

إستعمل كل أسلحتك

عند سعيك إلى تعيين الموظفين الأفضل، يجب أن تفكر باستخدام كل أسلحتك. يعتقد الكثيرون أن السلاح الوحيد للحصول على أشخاص أكفاء هو الراتب و الأسهم أو حتى فوائد كالتأمين الصحي. في الحقيقة هناك أكثر من هذا:

- رؤيتك: للعديد من الناس، المال ليس أهم شيء في الوجود. يمكنهم العمل تحت أقصى الظروف لتحقيق المعنى لوجودهم و لشركتك و تغيير العالم.
- فريقك: لا تحصر فريق استجواب الموظف في الموظف المسؤول عن قسمه و الموظفين التابعين لهذا القسم. إذا كان بفريق عملك بعض النجوم فالحقهم بعملية الإغراء.

فن البداية

- **مجلس الاستشارة، المرشدون (Advisors) و المستثمرون :** كلما استعملت أوراق قوية كالوجوه المألوفة أو المشهورة أو الغنية في عالم الصناعة الذين قد يضمهم مجلس الإدارة أو المرشدين أو المستثمرين خاصتك كلما زاد امكانية تأثيرك على المترشح لقبول المنصب. حاول دائماً إقناعهم بقضاء بعض الوقت لمقابلة مترشحك الأفضل.

عندما تقرر الموظف الذي تريد توظيفه، لا تتوان عن استعمال كل أسلحتك.

تعرف على كل صانعي القرار

يعتقد الكثير من الناس أن متخذ القرار الوحيد عندما يتعلق الأمر بقبول عرض عمل هو المترشح، بعض الأشخاص الأكثر تنوراً يضيفون زوجته أيضاً إلى المسألة. لكن على كل، وخاصة عندما يتعلق الأمر بشركة مستجدة، تتداخل الكثير من العوامل لصنع قرار القبول أو الرفض، ليس من النادر أن يسمع المترشح ممن حوله "لا تجازف بالعمل هناك. حصل على وظيفة جيدة في شركة مرموقة و مضمونة النجاح".

لذا، يجب أن تحصي كل صانعي القرار المحيطين بالمترشح و مدى تأثيرهم في قراره، و لا تتردد أن تسأله عن ذلك مباشرة في مقابلة التوظيف، لكن حاول قدر المستطاع أن تبدو جاداً حتى لا يعتقد أن هذا السؤال مفخخ و أنك راغب في معرفة ما إذا كان استقلالياً أم أنه لا يقوم بأي حركة حتى "يستشير أمه" .. لذا إجعل السؤال يبدو جدياً حتى تحصل على جواب جدي.

عندما تتعرف على كل صانعي القرار، اعمل على إقناعهم حتى يصيروا أيضاً عامل إغراء للمترشح لقبول الوظيفة.

تعلم تأويل الكذبات

جاءت Amy Verneti، صياداة رؤوس Kindred Partners (صيادوا الرؤوس Headhunters هم موظفون مسؤولون عن انتقاء الأشخاص الذين سيشغلون مناصب مهمة بالشركات) بفكرة هذا الجدول الذي يقدم تفسيراً لأكثر الكذبات استعمالاً في لقاءات التوظيف. و بهذه القائمة ستفادي الوقوع في الأخطاء أثناء صيدك للرؤوس القيمة.

حقيقتها	الكذبة
لدي ثلاثة عروض أخرى و لم يرفضني أي منها بشكل قطعي بعد. لذا فأرجو إقبال عرضي.	حصلت على ثلاثة عروض أخرى، لذا من الأفضل لك أن تقوم بحركتك بسرعة.
لقد كنت أنا من حمل الفاكس الذي أرسله Bill Gates بعد توقيععه.	لقد كنت المسؤول عن تحالف شركتي الاستراتيجي مع Microsoft.
لا أعرف كيف أقوم بالفحص النافي للجهالة.	لقد غادرت شركتي السابقة بعد بضعة أشهر لأنها لم تكن ما أخبرني رئيسها التنفيذي أنها ستكون.
يستغرق الناس في كل الشركات التي عملت بها سنة كاملة لاكتشاف كوني عديم الفائدة.	لم أستقر في أي شركة لأكثر من سنة لأنني أمل بسرعة.
لم يرغب أي قسم في قبولي.	لم أرسل أي قسم في شركتي السابقة.
لم يرغب أي شخص ممن عملت معهم في منحي مرجع العمل معهم.	معظم مراجعي هي عن أصدقائي الشخصيين لأنهم يعرفونني جيداً.
كل الشركات التي عملت معها فشلت داخلياً.	لم تسمع بأي من موظفي السابقين لأنهم كانوا يعتمدون سياسة التقديم السري.
لقد أجبرت على توقيع عقد عدم الذم (Nondisparagement Agreement) للحصول على عقد التعويض.	أنا لم أعد مع الشركة لكنني لا زلت أحافظ على علاقة ممتازة مع كل العاملين فيها.
أي عديم فائدة يمكنه أن يصير نائب رئيس بالشركة التي كنت أعمل بها.	أنا نائب رئيس الشركة و مع ذلك لم يرفع أحد يوماً بي تقريراً
لقد كانوا يدفعون لي أكثر من اللازم و الآن يجب على استغلال المناسبة و مطالبتك بالكثير.	أنا أتوقع على الأقل ضعف عقد تعويضي السابق.

تحقق مرتين من حدسك

يجب أن تثق بحدسك عندما يتعلق الأمر بتعيين موظفين جدد. ستواجه عادة طرفين أثناء عملية التعيين :

فن البداية

- ليس للمترشح خلفية أو تكوين جيدان. الكل يطالبك بعدم تعيينه. جانبك العقلي أيضاً. ليس لديه خبرة مناسبة. و مع ذلك يقول حدسك "وظف هذا الشخص".
- العكس، يتوفر المترشح على كل المعايير المطلوبة و يبدو مثالياً على الأوراق و يعتقد باقي أفراد الفريق أنه يجب عليك ترشيحه. لكن حدسك، و كالعادة، يطالبك بتجاوزه.

في كلتا الحالتين، سترغب في تصديق حدسك. لكن للأسف، حدسك عادة ما يكون مخطئاً. ربما أعجابك بأحد المترشحين دفعك إلى تليين أسئلة اللقاء عليه و تغاضيت عن التحقق من مراجعه. و ربما أيضاً تتذكر المرة التي كنت فيها على حق باتباع حدسك و تتناسى كل المرات التي كنت مخطئاً فيها. لتجنب هذا النوع من المشاكل طبق المنهجية التالية :

- حضر هيكلاً مسبقاً للقاء : يجب أن تحدد أنت و فريقك مسبقاً بشكل دقيق الموقف، المستوى المعرفي، الشخصية و الخبرات التي من الضروري أن تتوفر في المترشح ليتولى المنصب قبل أن تبدأ لقاءه.
- ا طرح أسئلة عن مواقف محددة للمنصب : مثلاً، إذا كنت تريد توظيف نائب رئيس قسم التسويق، ا طرح أسئلة من قبيل :

- كيف حددت مجموعة المميزات (Feature set) للمشاريع الجديدة ؟

- كيف تقنع فريق المهندسين بتطبيق هذه المميزات ؟

- كيف تختار شركة العلاقات العامة ؟

- كيف تختار شركة التسويق ؟

- كيف تتعامل مع الأزمات كفشل المشاريع الجديدة ؟

- اتبع النص : قد ترغب أحياناً في الخروج عن الدور و طرح أسئلة عفوية حتى تبعد صورة الحزم و الصلابة عن شركتك، إذا استشعرت انزعاج المترشح من أسئلتك المباشرة و الباردة، أخبره أنك تعتمد الطريقة التي يشرحها " هذا الكتاب عن الشركات المستجدة" و أنكم في العادة لستم بهذه الصلابة.
- لا تكثر من الاسئلة الشاعرية و مفتوحة الجواب : مثلاً، أي مترشح عادي يمكنه التلاعب بالجواب على أسئلة مثل "لماذا ترغب بالعمل مع شركتنا ؟" أو حتى أسئلة أكثر تحديداً مثل "ما هي أهم إنجازاتك ؟" "ما هي أكبر هزائمك ؟" "ما هي مرحلة التعليم الأكثر مدعاة للفخر بالنسبة لك؟" .. حاول لزوم اسئلة واقعية و ذات حمولة عملية.
- دون الملاحظات : قم بتسجيل أهم ما قاله المترشح و لا تحاول تذكره، لأن التذكر سيجلب معه انفعالات و ردود أفعال المترشح التي قد تؤثر على رأيك به و من ثم قرارك الحازم.
- تفقد المراجع باكراً : قم بهذه الخطوة مسبقاً و لا تستعملها بعد انتقاء أهم المترشحين للفصل بينهم. فبواسطتها، قم بالتحديد مسبقاً ما إذا كان المترشح يستحق لقاء العمل أو لا، لا أن تستعملها كوسيلة لتوكيد إختيارك.

الآن و بعد أن جمعت الحقائق، يمكنك أن تحدد ما إذا كان حدسك صحيحاً أم .. مجرد حدس. و هذه بعض الأسئلة التي ستساعدك على ذلك :

- هل من المفترض أن يعجبك بالمترشح (لأنه مؤهل جيداً) لكنه لم يعجبك ؟
- هل من المترض أن لا تعجب بالمترشح (لأنه ليس مؤهلاً كفاي) لكنك أعجبك ؟
- هل هناك أي جانب موضوعي لحدسك أم أنه شعور بحت ؟
- هل كانت المقابلة لتختلف لو أنها أجريت على الهاتف ؟ دعنا لا ننس أن الشكل الخارجي للمترشح يؤثر بشكل أو بآخر على قرارك.

بعد أخذ كل هذه التدابير الوقائية، اتبع حدسك. يجب أن أكون كاذباً إذا أنكرت أن حدسي قد خدمني كثيراً في الماضي (بالتأكيد، ذاكرتي إختيارية) و أن أكون منافقاً لأدعي أنني لم اعتمد إلا على الحجج المنطقية و الحقائق لاتخاذ قراراتي.

لا ننسى أن Apple عينتني للدعوة إلى أهم منتج في تاريخ الشركة (Evanglizing حرفياً تعني التبشير، لكن هنا بمعنى الدعوة اعتناق منتج ما : التعلق به و حبه و دعوة الآخرين إليه، و لطالما لحق هذا المصطلح حملات شركة Apple خصوصاً). لم أكن أبداً الشخص الأمثل لوظيفة الداعي بخلفيتي -كموصل مجوهرات سابق و حامل لماستر في علم النفس-، لكن رد فعل أحدهم كل إيجابياً تجاهي (شخص تجاهل بعدي عن مؤهلات الوظيفة)، فحصلت على الوظيفة و نجحت فيها.

فن البداية

طبق اختبار مركز تسوق ستانفورد

بعد أن يجتاز المترشح الإختبار الأولي و التحقق الثاني من الحدس، لا زال يجب إخضاعه إلى ما أسميه اختبار مركز تسوق ستانفورد. مركز التسوق هذا يقع بـ Palo Alto قريباً من Menlo Park و Portola Valley و Woodside و هي كلها مجتمعات أهلة برواد الأعمال، أصحاب رؤوس المال المغامرة، و موظفي بنوك الاستثمار. لا يمكن أن تتسوق هناك دون أن تقع عينك على شخص من من عالم الصناعة عالية التقية.

منذ سنوات، كنت في هذا المتجر عندما لمحت أحد مبرمجي Macintosh القدماء، لكنه لم يلحظني بعد. قمت بالتفافة مفاجئة و ابتعدت لتفادي الحديث معه - لقد كان في الحقيقة مضجراً لدرجة الموت-. هذه التجربة دفعتني إلى التفكير في اختبار مركز تسوق ستانفورد.

ببساطة، افترض أنك في مركز تسوق و لمحت أحد المترشحين (أو موظفاً أو شريكاً أو مقدم خدمات) قبل أن يلحظ وجودك، كيف سيكون رد فعلك.

1. تتوجه إليه و تقول مرحباً.
2. تفكر بأنك إذا اصطدمت به عن غير قصد فلا بأس. إذا لم تفعل فهذا حسن أيضاً ..
3. تهرع إلى سيارتك و تذهب للتسوق في مركز آخر.

مهما كان حدسك و تحققك من أحد المترشحين، إذت اخترت الإجابة الثانية أو الثالثة لا توظفه. و ظف فقط من تعتقد أنك ما إن ترهم حتى تسارع إلى بدأ حديث معهم. الحياة أقصر من أن تمضيها مع أشخاص لا تحبهم بشكل طبيعي، خاصة في شركة شابة و صغيرة.

(على فكرة إذا اخترت أحد الجوابين بالنسبة لأحد موظفيك الحاليين أو شركائك، فيفضل أن تحاول إصلاح المشكل إذا لم يكن هناك حل فالأفضل أن تتخلص منه).

حدد فترة المردود الابتدائية

مهما حرصت على الانتقاء و مهما أظعت حدسك، قد يصادف أحياناً توظف شخصاً خاطئاً أو أن الشخص الذي عينته لم يكون الأنسب للمنصب. إن الاعتراف بهذا و محاولة إصلاحه هي واحدة من أصعب مهام رواد الأعمال.

على كل، هناك شيء واحد أصعب من طرد شخص لا تريده حولك، هو الاضطرار إلى تسريح شخص تريده. و كن على ثقة، إذا لم تصلح المسألة بسرعة أو تنهها بالطريقة الصعبة (أي أن تطرد الشخص الذي لا يعمل كما يجب)، فستزيد إمكانية اضطرارك إلى طرد شخص يعمل كما يجب، و هذا أمر سيء.

لجعل الأمر سهلاً على الشركة و الموظف معاً (فمن الصحيح أيضاً أن لا يضطر الموظف للعمل في الشركة الخاطئة)، قم منذ البداية بتحديد فترة مردود ابتدائية، أي مجموعة مهام متدرجة يجب على المترشح أن يتمها ليقاس أداؤه. مثلاً قد تكون قد تكون مهام رجل مبيعات كالتالي :

- إتمام دورة تدريبية عن المنتج
- إتمام دورة تدريبية عن المبيعات
- المشاركة في خمس مكالمات مبيعات.

يجب على فترة الإختبار هاته أن تكون أطول من فترة التعيين، كما يجب أن تكون أقصر من المدة التي سيستغرقها شعور "لماذا وظفت هذا الشخص؟" ليسود. باختصار، تسعون يوماً.

إبرام هذا النوع من الاتفاقات سيضمن توافق الطرفين بخصوص مردود هذا الموظف، و بالتالي تحديد المشكلة قبل استفحالها و معرفة ما يسير على ما يرام أيضاً. و إذا أسفرت هذه المرحلة على نتائج سلبية لا قدر الله، فسيصير تسريح هذا الموظف أسهل.

لا تعتقد أنك قد انتهيت

فن البداية

واجهتنا تجربة عن تعيين فاشل بـ Garage، إذ أننا تعافدنا مع بنكي مشهور من شركة كبرى. استغرق الأمر الكثير من المفاوضات والأخذ والرد، وأخيراً قبل. انضم للشركة وكان كل شيء مهيناً للانطلاق. بعد مدة بدأ العمل في الشركة لبضعة أيام، ثم غاب بحجة المرض بعد ذلك. وبعدها ببضعة أسابيع وصلني بريد الكتروني منه أنه يستقيل. لقد ترك Garage ليعمل في بنك استثماري، ثم بعض بضعة أشهر عاد إلى موظفه الأصلي.

تعلمت أنه من الضروري التحقق من كون الموظف "القادم من الشركة الكبرى" ليس بالضرورة أمراً جيداً لشركة ناشئة. والأهم، تعلمت أن عملية التعيين لا تنتهي بقبول المترشح، لا بتوقيعه للعقد، لا باستقالته من شركته السابقة ولا ببدايته العمل مع الشركة. إنها عملية لا منتهية. كل يوم هو عقد جديد بين الشركة المستجدة والموظف.

فصل صغير : فن التحقق من المراجع

تعتبر المراجع على اختلاف أنواعها (سواء كانت وثائق مسلمة من الشركات التي عمل بها المترشح سابقاً، شهادات أشخاص ..) عموداً يبنى عليه قرار الاختيار من بدايته، لا وسيلة لتقوية اختيار تم الإجماع عليه. كما أنها كواشف جيدة لمعرفة مدى ملائمة المترشح لظروف شركتك ومستلزمات المنصب. ولرسم صورة كاملة ودقيقة عن المترشح، يجب الرجوع على الأقل إلى اثنين ممن عملوا تحت إمرته، اثنين من زملائه، اثنين رؤساءه و اثنين من العملاء الذين تعامل معهم سابقاً. كل هؤلاء يمثلون مراجع جيدة ومعتمداً عليها.

إليك بعض الأسئلة التي اقترحتها Amy Verneti لتطرحها على مراجعك البشرية :

- كيف تعرف هذا الشخص ؟ و منذ متى ؟
- ما هو انطباعك العام عنه ؟
- أين ستصنّفه ضمن مترشحين آخرين لنفس المنصب ؟
- ما هي الانجازات التي حققها للشركة ؟
- كيف تنظر إليه الشركات الأخرى ؟
- ما هي مهاراته الخاصة ؟ ما هو أفضل/أسوأ شيء يستطيع القيام به ؟
- ما هي أساليب تسييره و تواصله ؟
- ما هي الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى تطوير فيه ؟
- هل بإمكانه العمل مع منظمة مستجدة ؟
- كيف تعلق على أخلاقيات العمل خاصته ؟
- هل كنت لتعيد توظيفه ؟ أو هل كنت لتعمل معه مجدداً ؟
- هل هناك أي شخص يجب أن أتحدث معه بخصوصه ؟

و إضافة إلى المراجع التي اقترحها المترشح، يمكنك أن تبحث عن أي صلات أخرى له للمزيد من التوثيق والتحقق.

أسئلة سريعة :

س : عند مقابلة المترشحين، هل يجب أن أكون صريحاً بخصوص مشاكل المنظمة و نقاط قوتها ؟

ج : دعين أفهم هذا بشكل صحيح : تتسائل إذا ما كان يجب عليك أن تكذب على المترشحين مدركاً أنهم إذا حصلوا على الوظيفة، سيكتشفون عندها أن منظمتك فاسدة ؟

كن صادقاً طوال الوقت. خفض التوقعات. و ستواجه مقابل هذا ثلاثة أنواع من ردود الأفعال : النوع الأول يطلب ببساطة تفسيراً للمشكلة. لذا قم بتفسيرها له كما يجب. في غالب الأمر، فهم لا يريدون سوى معرفة ما هم مقبلون عليه، لذا لا تقلق من إمكانية إخافتهم. النوع الثاني هم محبوا التحدي. بالنسبة لهم، تشكل هذه المشاكل فرصاً يجب اغتنامها. يفضل أن تقول لهذا النوع "أنت هو الشخص الذي كنا نبحث عنه لإنقاذنا، هل يمكنك أن تتقدم و تكون بطلنا ؟". أما النوع الثالث فستخيفهم وضعية منظمتك و مشاكلها لكن على كل، هذا النوع غير مستعد للعمل مع شركة ناشئة. لذا فإنك تسدي لنفسك خدمة بإخافته.

س : هل يبدو بشكل سيء للعالم الخارجي إذا كان عدد موظفينا قليلاً ؟ هل من الأفضل أن يكون لدي ثلاث موظفين بدوام كامل أم الأخرى أن يكونوا ستة بدوام جزئي، من أجل العدد يعني ؟

فن البداية

ج : أن يكون لديك ستة عاملين بدوام جزئي فقط من أجل أن تبدو "أكبر" هو بالتأكيد أمر مجنون.

إذا كنت تفعل هذا من أجل أسباب أخرى (تقسيم ساعات بمرونة، توظيف عدد أكبر من المهارات ..) فلا بأس. لكن فقط من أجل العدد، فالأمر سخيف.

س : متى يجب أن أبدأ بتعيين أشخاص للوظائف العليا للشركة كـ CXO (الرئيس الخبراتي)، قبل أم بعد الحصول على التمويل؟

ج : يعتقد الكثير من الناس أن تشييد منظمة هي عملية متسلسلة أي أن المهام تتم بشكل منظم. و الحقيقة غير ذلك، أي أن إخراج منظمة للوجود هي عملية معقدة تتداخل فيها مهام متعددة في نفس المرحلة، و أحد هذه المهام هي التعيين. لذا فالتعيين يجب أن يكون قبل، أثناء و بعد الحصول على التمويل.

أحذرك، على كل، من السقوط في هذا الفخ : قد يخبرك مستثمر أنه يرغب بالفعل بالاستثمار في شركتك إذا كان لديها CXO من الدرجة الأولى. ثم تأخذ الأمر على أنه إيجاب و تقوم بتعيين هذا الموظف مهما بلغت تكلفته، و تعود إلى المستثمر ليقول "هذا عمل جيد. الآن أرنا بعض العملاء الذين يشترون فعلاً منتجك". بمعنى آخر، لا توظف أبداً لإرضاء مستثمر، ووظف لبناء شركة أفضل.

س : هل يجب علي أن أنفق المال لأبحاث مبنية على الوكلاء التجاريين أو الاعتماد على قدرتي على جذب أفضل الأشخاص الموهوبين؟

ج : قبل الحصول على تمويل، يجب على عملك أن يعتمد على شغفك لإيجاد الشخص المناسب دون دفع أي تكاليف. بعد التمويل، استعمل كل ما يجب - بما في ذلك أبحاث الوكلاء التجاريين- للحصول على الموظفين الجيدين.

س : إذا تم الاستفسار عن الراتب، هل يجب أن أقدم مجالاً تقريبياً؟

ج : لا، تفاد هذا الأمر تماماً. إذا سئلت مباشرة فأجب بشيء من قبيل "نحن ندفع ما يستحقه موظف جيد"، ثم اسأل "ما هو مستوى راتبك الآن؟". هذا سيعلمه معنى أن تسأل أسئلة صعبة.

أولى مراحل اللقاء غير مناسبة لإعطاء أية أرقام. فالمرشحون سيتذكرون هذه الأرقام خاصة القيمة القصوية.. و هذا سيؤثر حتماً على أجوبة المترشح على أسئلة الاستجواب.

س : إذا كان هذا هدفي هو توظيف "أشخاص أفضل مني"، كيف لي أن أحتفظ بزمَامِ المعامرة و تجنب أن يتم إبعادي عن قيادة مشروع الخاص؟

ج : هذا السؤال يقول عنك أكثر مما تعتقد. هدفك لا يجب أن يكون "الاحتفاظ بالزمَامِ" و "تجنب الإبعاد"، بقدر ما يجب أن يكون بناء منظمة رائعة. قد يأتي وقت ستضطر فيه إلى تسليم زمام الأمور إلى شخص آخر، تقبل الأمر. هل تفضل هذا على أن تكون القائد الذي ساق منظمة فاشلة بموظفين تحت المستوى مباشرة إلى الهاوية؟

س : أنا أعمل مع صديقي المفضل، هي يجب أن أطلب منه توقيع عقد قانوني؟

ج : بقدر ما قد يبدو هذا غير لائق و صعباً، يجب أن تقوم به. فالوقت يتغير، الأشخاص يتغيرون و المنظمات تتغير أيضاً. قد يصير هذا العقد أهم شيء لصداقتك و منطقتك مستقبلاً.

س : ما العمل عندما تضطر لطرد شريك كان معك منذ بداية العمل، ساهم في تسييره، وثق بك، و الآن من الواضح هو غارق حتى أنفيه؟

ج : يجب أن تأخذه جانباً و تبدأ معه حواراً خاصاً تشرح فيه الظروف التي تمر بها الشركة و السبب الذي دفعك إلى اتخاذ قرار مرير كهذا. اقترح عليه الفيا بمهام أصغر مثل تولي وظيفة أخرى أو المشاركة في مجلس المدراء أو مجلس المستشارين. حاول قدر الإمكان الحفاظ على كرامته، لكن من الوارد جداً حصول الانفجار. قد يستغرق الأمر سنوات حتى تعود المياه إلى مجاريها، لكن هكذا تسيير الأمور في عالم الأعمال.

فن الحصول على رأس المال :

أفكار رائعة للبدأ :

في هذا الفصل سنفسر عملية الحصول على رأس المال من المستثمرين الخارجيين أو ما يعرف بالحصول على رأس المال، سواءً تعلق الأمر بأصحاب رأس المال المغامر، المؤسسات، الإدارة، الوحدات الحكومية، الاصدقاء، أو العائلة. تقتصر خبرتي على أصحاب رأس المال المغامر من السيليكون فالي، و هو مكان قد لا ترغب أبداً بالحصول على التمويل منه، لكن إذا استطعت تحصيله هناك، فسيمكنك ذلك في كل مكان.

الخطاب الماهر، الذي درسناه سابقاً، هو عنصر ضروري، لكن ليس كافياً، للحصول على رأس المال. أشياء أخرى أهم هي التي تتعلق بواقع شركتك : هل أن في صدد إنشاء شيء ذي معنى، طويل الأمد و ذي قيمة في المجتمع ؟

شيء عملاً حقيقياً

إذا كان هناك من يؤمن بقوة تحصيل رأس المال، فهو Arthur Rock. فقد كان ممول شركات عملاقة مثل Intel و داغماً لعدة شركات مثل Teledyne و Apple. لقد كان محظوظاً جداً كصاحب رأسمال استثماري مغامر، و إليكم ما يقوله هو عن ذلك : "إذا أردت الحصول على استثمار، فأظهر أنك قادر على تشييد عمل حقيقي. إجعل للأمر معنى، و اصنع الاختلاف. لا تسع وراء المال. قم بما تقوم به لأنك ترغب في جعل العالم مكاناً أفضل. هذا يشمل شركات التقنية العالية الناشئة، كما يشمل الشركات منخفضة التكنولوجيا، عديمة التكنولوجيا و حتى المنظمات غير الربحية." إذا نجحت فعلاً في تشييد مشروع حقيقي، فإما أن يتصارع المستثمرون على فرصة الاستثمار في شركتك، و إما أنك لن تحتاج حتى إلى الاستثمار. و كلتا المشكلتين ليستا بذاك السوء. إما إذا حاولت سلوك الطرق المختصرة و جربت طرقاً غير طبيعية للحصول على رأس المال، فلن تشييد مشروعاً ناجحاً، و عادة لن تحصل على المال حتى.

السؤال المطروح يبقى : "كيف أشيّد عملاً حقيقياً بدون رأس مال ؟" الجواب في أحد الفصول السابقة "فن التمويل الذاتي"، بتعبير آخر، تدبر أمرك.

احصل على مُقدّم

في عالم الاستثمار القاسي، من الصعب أن يتم انتقاء ملفك أو طلبك من بين تلال الطلبات التي تتقدم إلى المستثمرين و يتعين عليهم تحديد أيها يجازفون باختياره. لذا فوجود مقدمين -طرف ثالث ذي مصداقية- في المسألة سيسهل العملية بإثارة اهتمام المستثمرين. لذا فبيت القصيد هنا ليس فقط إدخال طابقتك إلى أرض الملعب فحسب، بل إمالة الملعب إلى جانبك، و ذلك باستعمال أقوى أوراقك :

- مستثمروك الحاليون : أحد أهم الخدمات التي قد يقدمها مستثمرك الحالي هو توفير مستثمرين آخرين. في هذا الجزء من اللعبة، لا تتوان عن طلب المساعدة، فالمستثمرون سيرغبون في سماع رأي مستثمرين آخرين و سيقنعون به.
- المحامون و المحاسبون : عند اختيارك لحمام أو لمحاسب، ابحث عن ذوي الاتصالات القوية على الساحة إلى جانب الكفاءة. أطلب منهم تقديمك لشركة استثمار و كثير منهم سيفعلون.
- رياديون آخرون : مكالمة هاتفية أو رسالة الكترونية من ريادي لمستثمره يقول فيها "أنظر إلى هذه الشركة، لا بد أن تتحدث معهم" هي فعلاً ذات تأثير كبير. يمكنك الدخول إلى موقع شركة الاستثمار و البحث عن مشاريع مولتها و لعلك تجد شخصاً هناك يمكنه القيام بالتقديم عنك. إذا لم يكن الأمر كذلك، فحاول توطيد علاقة مع أحدهم، إلا إذا كان الوصول إليه أصعب من الوصول إلى مدير شركة الاستثمار نفسه.
- الأساتذة : يحترم الممولون كثيراً اقتراحات الاساتذة. مثلاً في السيليكون فالي، تكفي مكالمة أو بريد إلكتروني واحد من أستاذ هندسة بستانفورد للفت انتباه كل ممول بالمنطقة. من الأفضل أن تكون قد تفوقت في الدراسة !

فن البداية

ماذا لو لم تكن تعرف أياً من هؤلاء؟ حسناً، هذا العالم وحشي. ليس هناك تكافؤ فرص فيما يخص تحصيل رأس المال، لذا اخرج و حاول أن تتصل بالناس. سأحاول مساعدتك بتخصيص درس صغير عن كيفية توطيد العلاقات في نهاية الفصل.

أظهر المنفعة

قد يهتم المستثمر بجودة فريقك و تطور تكنولوجياتك، لكن أهم ما يهتم به في الحقيقة هو كمية المبيعات. يعتبر هذا المعيار الأسمى لأنك و بإظهار أن العميل مستعد لإخراج محفظته، سحب النقود منها و وضعها في جيبك هو أهم ما في العملية بأسرها، هذا هو ما يجعل المستثمر يستثمر من الأصل. كما أن هذا من جانب آخر يعبر ضمناً عن جودة فريقك و تطور تكنولوجياتك. و قد يختلف معيار المنفعة هذا من نوع شركات لأخر، فبالنسبة للشركات التي تقدم منتجات أو خدمات فيتجلى في العائدات. إذا كانت مدرسة، فسيكون عدد المسجلين و درجات التلاميذ. إذا كان متحفاً، فسيعلق الأمر بعدد الزيارات، إذا كانت مؤسسة غير نفعية، فستكون عدد المشاركات التطوعية في أنشطة المنظمة و عدد ساعات التطوع هكذا ..

هذا يخرج أيضاً سؤاليين للوجود :

- كيف لي أن أظهر المنفعة إذا لم يكن لدي رأس مال أمول به الشركة حتى ؟
- ماذا لو كان منتجي في طور التطوير ؟

بالنسبة للسؤال الأول فقد أجيب عنه. لم يقل أحد أن الأمر سيكون سهلاً، لذا قلل من مصاريفك الشخصية و ابدل كل ما ملكك لتطوير مشروعك و تحقيق التدفق. بالنسبة للسؤال الثاني، فالمنفعة درجات، فإذا كانت كمية المبيعات و العائدات هي قمة الهرم، فالتجارب الميدانية تأتي بعدها، ثم عقود التجريب الميداني أو الاستعمال قبل الشحن .. إذا لم تبد أي دليل قوي على جدارتك، فبال تأكيد سيكون الحصول على تمويل أمراً صعباً.

نظف أعمالك

حتى إذا كان المستثمر غارقاً في الأموال، فإنه سيبحث عن أسباب لرفض عقد الصفقة. حسناً، هم معذرون لكون معظم الصفقات فاشلة. تخيلوا القدر الهائل للطلبات التي تقدم، و التي يجب أن ينتقى منها عدد قليل للقاء و التفاصيل ثم عدد أصغر للتمويل. في خضم هذه التصفية، فإن أبسط خلل في ملفك كفيل بتسريع عملية إقصائك من الاحتمالات الممكنة.

هذه بعض الأشياء التي ينبغي ان تتحقق منها قبل دفع ملفك :

- الملكية الفكرية : من أكثر ما ينفر المستثمر عن عقدك هو أي بيان أو محاكمة بخصوص تعدي شركتك على الملكية الفكرية لشركة أخرى أو تخرق براءة اختراع شخص ما.
- بنية رأس المال : ينفر المستثمرون من المشاريع التي يكون رأس المال موزعاً بشكل غير متساو على أفراد الشركة كاستفراد المؤسسين بنسبة كبيرة من الملكية التي لا يريدون التصرف فيها، و بالتالي تصعب عملية استثمار أموال خارجية فيها.
- فريق التسيير : كون الزوجة و الأصدقاء المقربين و رفاق السكن غير الأكفاء و عديمي الخبرة و ذوي الخروقات القانونية في مناصب عالية بشركتك سيرسم لملفك طريقاً مباشرة نحو سلة المهملات.

أفصح عن كل شيء

إذا كانت هناك علة بالمنظمة لم تستطع -أو لن تستطع- معالجتها، فالأفضل أن تعترف للمستثمر بها و يجب أن تقوم بهذا منذ البداية. كلما تأخرت في كشفها سيصير من الصعب عليك القيام بذلك كما سيكون أكثر خدشاً لمصداقيتك.

إذا كنت قد عملت في شركة عرفت فشلاً ذريعاً، فما العيب في ذلك؟ لا فائدة من محاولة إخفاء هذا، لأن المستثمر سيعلم عاجلاً أو أجلاً بشأن الأمر. لا تحاول أيضاً تحميل كل مسؤولية هذا الفشل على الموظفين الآخرين أو الإداريين أو الممولين، بل كن عادلاً و اعترف بخطينك. بعض المستثمرين ذوي الحس سيجدون هذه شهامة منك، و بعضهم الآخر

فن البداية

مستعدون خصيصاً لتمويل الأشخاص ذوي الخبرات الفاشلة. لا يهم ما إذا كنت قد فشلت في الماضي، بل ما تعلمته من هذا الفشل و مدى استعدادك للمحاولة مجدداً.

إعترف بعدوك، أو اصنعه

يعتقد العديد من رواد الأعمال أن إخبار المستثمر أنك لا تتعرض للمنافسة هو أمر جيد و مشجع. و الحقيقة أنه ليس كذلك بتاتاً، فهذا يمكن أن يفهم بطريقتين :

- لا منافسة أي لا سوق. لو كانت هناك سوق تستحق الاستثمار لكانت هناك منافسة.
- المؤسسون عديمو الحيلة حتى أنهم لا يعرفون كيف يقومون ببحث Google ليجدوا عشرات الشركات الأخرى تقوم بنفس ما يقومون به.

محاولة تمويل شركة لا سوق لها أو إظهار الجهل بحقيقة المنافسة ليسا بالتأكيد أفضل الطرق لرفع الرأسمال. منافسة متوسطة الحدة تكون جيدة عادة، فهي إلى جانب تأكيد وجود سوق يمكن الاعتماد عليه، تبرز إدراكك لماهية السوق و اطلاعك على أسراره و خصائصه. دورك الآن هو إظهار ما يجعلك أفضل من منافسيك، لا أن تنكر وجودهم. و إنني أقترح استعمال هذا الجدول لوصف هذا :

الشركة المنافسة	نستطيع نحن فعلها، هم لا	هم يستطيعون فعلها، و نحن لا
أ		
ب		
ج		

هنا يمكنك تصنيف الأشياء كما هي. فالاعتراف بما يمكن للمنافسين القيام به يضيفي على قولك المصادقية و يعكس واقعيتك و احترافيتك في التعامل مع السوق و عدم رغبتك بالظهور بمظهر المثالي، كما أن إبراز ما تستطيع شركتك فعله دون منافسيها يثبت للمستثمر ضرورة وجود شركتك في السوق، و بالتالي أهمية وجود منتجك أو خدمتك.

لذا كن صريحاً، اعترف بأخطائك و عيوب شركتك، و اذعن بوجود المنافسة. هذا يجعل منك مترشحاً قابلاً للتصديق و بالتالي جديراً بالمساعدة.

تجنب استعمال جداول معقدة تتضمن بارامترات تجعل من شركتك تبدو هي الفضلى، فالمستثمرون يعرفون الأعياب السوق و لن يصدقوا بتلك السهولة مدى قدرة شركتك على السيطرة على السوق.

إذا لم تجد أي منافسة على الإطلاق، ابحث عنها بالمجهر إذا تطلب الأمر. أي مرجعية للمنافسة ستكون كافية، حتى و إن كانت عامة أو غير مباشرة (مثل Microsoft، فقريباً ستنافس كل الشركات الموجودة في العالم).

استعمل كذبات جديدة

في يوم نمونجي، يلتقي المستثمر شركتين أو ثلاثة ترغب في الحصول على رأس المال عبر الاستثمار و يقرأ أربع خلاصات تنفيذية أو خمس. كل شركة تدعي أنها الاستثمار فيها هو فرصة العمر، و أن لها فريقاً معتمداً، تكنولوجيا مسجلة و براءة الاختراع، ناهيك عن سوق حقيقي. لا تدعي أي شركة على الإطلاق أنها مجموعة من الخاسرين لا يعرفون ماذا يفعلون. و بينما تعتقد أن لقاءك مع المستثمرين هو مركز العالم و محور التاريخ، فالحقيقة أنه قد سبقك لقاء آخر و سيليك لقاءان آخران مع شركات تدعي نفس ما تقوله أنت. كما أن جزءاً من وهم "مركز العالم" هو أن رائد الأعمال يعتقد أنه سيخبر المستثمر بأشياء لم و لن يسمع بها قط، و اصل الحلم.

من أجل المستثمرين الذين ملوا من سماع نفس الكذبات القديمة، و من أجل رواد الأعمال الذين يسقطون من قيمتهم بتكرار هذه مجدداً، سأنتظر هنا إذا ذكر أكثر الكذبات قليلاً للمستثمرين. اقرأها بحرص، و استعد على الأقل لاستخدام كذبات جديدة :

الكذبة 1: "توقعاتنا متحفظة"

فن البداية

ليس هذا وحسب، بل أن سوقكم ستكون بقيمة 100 مليون دولار بحلول السنة الثالثة. كما أن شركتكم ستكون الأسرع نمواً في تاريخ البشرية.

الحقيقة أن توقعاتك ليست متحفظة، و ليس لديك أي دليل على مبيعاتك ستصل إلى ذلك التوقع. أنا أتخيل اليوم الذي سيأتي في راند أعمال و يقول "صدقا، إن توقعنا ضرب من الصدفة، اخترنا رقماً كبيراً حتى نلفت اهتمامك ليس إلا، ففي الحقيقة ليس لدينا أدنى فكرة عن حجم السوق المستقبلي أو عن استقرار المبيعات، لن يمكننا معرفة أي شيء هذا حتى يشحن المنتج إلى السوق و نرى كيف سوف يتم تقبله". على الأقل سيكون راند الأعمال هذا صادقاً.

الكذبة 2 : "قالت شركة (ضع اسماً كبيراً لشركات الاستثمار هنا) أن سوقنا سيصل إلى 50 مليار دولار بحلول السنة الخامسة"

تحدثنا عن هذا في فن إلقاء الخطاب. الإتيان بأرقام مضخمة عن الواقع لا يحسن فرصتك في الحصول على الاستثمار. اعمل على الخطتين المقترحتين في فصل إلقاء الخطاب (أنظر "حفز الخيال").

أكرر نصيحتي : اجتنب الأرقام الكبيرة. فلا أحد سيأتي و يقول "إننا شركة ضعيفة و لن نحقق ربحاً كبيراً". الكل يقل أنه ضربة العمر لذا حاول أن تخرج عن المؤلف.

الكذبة 3 : "ستوقع شركة (ضع اسماً لشركة عملاقة هنا أيضاً) عقداً معنا في الأسبوع المقبل"

من الجيد أن تبدي المنفعة للمستثمر، لكن إياك أن تدعي ما لا تقدر على إثباته. ففي الكذبة أعلاه، إذا مر أسبوع و لم توقع الشركة العقد معك ستفقد كل مصداقيتك. لا تتحدث عن أمور مشابهة إلا عندما تيم فعلياً توقيع العقد.

الكذبة 4 : "الموظفون المرموقون سينضمون إلى الفريق بعد أن نحصل على الاستثمار."

دعني أستوعب هذا : أنتما شخصان في مرأب، تحاولان الحصول على بضع آلاف الدولارات، منتجك أو خدمتك لا يزالان يحتاجان إلى اثني عشر شهراً للانتهاء، و أنت تحاول إقناع المستثمر أن الأشخاص المعروفين الذين يتقاضون 250 ألف دولار سنوياً، مع الإضافات و الفوائد .. سوف ينضمون إلى شركتك ؟

إذا كنت ستستعمل هذه الكذبة فتأكد أن الموظف المرموق ترك عمله مسبقاً و أنه مستعد بالفعل إلى الانضمام إلى منظمتك، أو أن المستثمر قد خرج للتو من مستشفى المجانين.

الكذبة 5 : "بعض المستثمرين هم في مرحلة "الفحص النافي للجهالة"

(الفحص النافي للجهالة *Due Diligence* هو مرحلة من التعاقد بين طرفين يتم فيها الاستفسار للحصول على صورة واضحة عن حالة الشركة حالياً و مجموع ممتلكاتها و مستنداتها و التي قد تؤثر على نتيجة العقد)

بمعنى آخر، أنت تقول "إذا لم تسرع، سيمولنا شخص آخر، و ستضيع فرصتك". قد يعمل هذا التكتيك في حالة الغنى الفاحش للمستثمر (أي أنه لن يهتم إذا خسر بضع آلاف الدولارات ما دام هناك فعلاً من يحاول الاستثمار في شركتك)، لكن فيما عدا ذلك (و هو الحال عادة)، فهذا التكتيك مثير للضحك. ما يعتقده المستثمر فعلياً هو أنك ألقيت بضع خطابات و لم يصلوا إلى مرحلة رفضك تماماً بعد. كما أنم هناك فرصة كبيرة أن يتكون المستثمر الذي تريد إقناعه على معرفة مسبقة بإحدى هذه الشركات "المهتمة بمشروعك"، فباتصال واحد، سيتكشف مدى "اهتمام" هذه الشركة بمشروعك، و الفرص كبيرة أن يلحق رأيه بأرائهم و يرفضوك معاً.

الكذبة 6 : "الشركة (اختر اسم شركة كبرى و ضعه هنا) صارت عجوزاً و بطينة لتشكل تهديداً علينا"

يعتقد الكثير من رواد الأعمال أنهم يقول عبارة كهاته، (أ) سيقومون بإقناع المستثمر بمدى تفوقهم (ب) سيثبتون أنهم قادرون على التغلب على شركة كبرى (ج) سيشكلون امتيازاً تنافسياً ملحوظاً.

في الحقيقة، كل ما تبديه هو مدى سذاجتك للاعتقاد أنك بالفعل قادر على التفوق على رواد مجال نشاطاتك، و بالتالي تخويفهم من الاستثمار لمنافسة شركة كبرى لا أمل لهم في تحقيق أرباح منه . لا تحقر قبرك بنفسك. عوض ذلك، يمكنك تحسين فرصك بيدائل كهاته :

- الشراكة مع المنافسة

فن البداية

- البقاء أسفل رادارها لتجنب "الاحتكاك المباشر"
- إستهداف سوق مختص لا يريد أو لا يستطيع المنافس دخوله

الكذبة 7 : "براءات الاختراع تحمي مشروعنا"

آخر الأخبار، براءات الاختراع لا تحمي مشروعك. كل ما بإمكانها القيام به و هو ترك انطباع جيد عند المستثمر و اعطائك امتيازاً مؤقتاً و ميدانياً على منافسيك، أقول "موقت" لأنه سرعان ما سيتم دراسة تقنيك من طرف المنافسين و الخروج بما هو أفضل منها. كما أن براءات الاختراع ليست بالفعل طريقة ناجعة للحماية، فإذا كان قسم القضاء بالولايات المتحدة الأمريكية و Apple غير قادرين على هزم Microsoft في المحكمة، فأنت كذلك لن تستطيع.

عند التحدث إلى المستثمر لا تذكر براءات الإختراع إلا مرة واحدة : لأنك إذا لم تتحدث عنها قط سيعتقد المستثمر أنك لا تمتلك أي شيء خاص. إذا ذكرت أكثر من ذلك سيظن أنك عديم الخبرة و أنك تعتقد بالفعل أن براءات الإختراع تحمي مشروعك.

الكذبة 8 : "كل ما نهدف إليه هو الحصول على 1% من السوق"

هذا ما يسميه صاحبوا رؤوس الأموال المغامرة بكذبة المشروبات الصينية. "إذا حصلنا فقط على 1% من السوق الصينية للمشروبات، سنكون أكثر نجاحاً من كل الشركات على مر العصور". لقد سبق و تحدثنا عن هذا سابقاً، هذا النوع من التفكير غلط لأنه يتضمن عدة أخطاء :

- ليس من السهل الحصول على 1% من السوق الصينية للمشروبات.
- قليلون فقط هم رواد الأعمال الذين يقصدون فعلاً التوجه إلى سوق كبير جداً كالصين.
- الشركة التي مرت قبلك قالت نفس الشيء، و كذلك ستفعل الشركة التي ستأتي بعدك.
- الشركة التي تهدف إلى 1% من أي سوق ليست بالفعل مهمة.

كما ذكرت سابقاً، فالشيء الصائب للقيام به هو الإتيان بإجمالي السوق المستهدف الذي تحدثنا عنه (أي القيمة الحقيقية لتخصصك في السوق، لا السوق بأكمله) و هو رقم معقول كفاية، أو أن تحفز خيال المستثمر. في كلتا الحالتين، إجتنب أي ذكر لواحد بالمائة من السوق، فهذا سيجعلك تبدو عديم النفع.

الكذبة 9 : "نحن نمتلك امتياز السبق"

(امتياز السبق *First-Mover Advantage (FMA)* هو الامتياز الذي تناله الشركة لكونها أول من طرح المنتج أو الخدمة في السوق لتسيطر عليه كلياً)

هناك على الأقل مشكلتين بخصوص هذه الكذبة : الأولى هي أنه كيف بإمكانك فعلاً أن تكون السباق إلى سوق ما ؟ إذا كنت تقوم بشيء جيد، ستجد على الأقل خمس شركات أخرى تقوم به، إذا كنت تقوم بشيء رائع، فستجد على الأقل عشرًا تقوم به بشكل أفضل منك.

ثانياً، قد لا يكون السبق امتيازاً، فقد يكون "الثاني الأسرع" أوفر حظاً منك، إذ أنه سيدرس مبدأك غير المسبوق و سيتعلم من أخطاءك ليستهمك كمنصة للقفز نحو الأعلى.

الكذبة 10 : "لدينا فريق من الخبراء المعترف بهم عالمياً"

يمكننا أن نعرّف الخبراء المعترف بهم عالمياً على أنهم أفراد جمعوا ثروات طائلة من خلال الاستثمار في شركات أخرى، أو أنهم شغلوا مناصب كبرى بشركات عالمية. لا يمكننا اعتبار من حملهم سبل نجاح إحدى الشركات بالصدفة و هم يعملون في أدوار صغيرة، أو قضاوا بضع سنوات في بعض الشركات المشهورة "خبراء معترفاً بهم عالمياً".

تمرين : سلم ورقة بالكذبات العشر إلى أحد أصدقاءك و اطلب منه الاستماع إلى خطابك. كم عدد الكذبات التي وقعت فيها ؟

لا تسقط في الاسئلة المفخخة

فن البداية

إضافة إلى ضرورة الإتيان بكذبات جديدة، يجب أن تجيب بشكل صحيح على الأسئلة المفخخة التي يهدف المستثمر منها ليرى مدى خبرتك و نباهتك. هذا جدول يعرض بعض الأسئلة الواردة :

السؤال المفخخ	الجواب الذي يريدونه منه	الجواب الذي يجب أن تقوله
ما الذي يجعلك تعتقد أنك مؤهل لإدارة المنظمتك ؟	ما الذي يجعلك أنت تعتقد أنك مؤهل لإدارة شركة الاستثمار خاصتك؟	لقد فمت بعمل لا بأس به حتى الآن، لكن إذا تطلب الأمر، سأنتخلى عن المنصب لمصلحة الشركة.
هل تجد نفسك أهلاً لرئاسة الشركة على المدى البعيد ؟	ما الذي رأى شركائك المحدودون فيك ؟	لقد كنت أركز على إخراج المنتج إلى السوق. سأفعل كما ما يلزم -بما في ذلك التنحي عن رئاسة الشركة- إذا تطلبت مرحلة ما من مراحل تطور الشركة القيام بذلك.
هل تولي زمام الشركة و ملكيتها مسألة مهمة بالنسبة لك ؟	لقد عملت ثمانين ساعة كل أسبوع للوصول إلى ما أنا عليه، و أنت تسألني هل سأرغب بفقد ما أملكه منها ؟	لا، ليس كذلك. لقد أدركت أنه لأكون ناجحاً، يتطلب الأمر موظفين و مستثمرين رائعين. و لاستجلاب هذا النوع من الموظفين و المستثمرين، كلن لا بد من التصحية بجزء من ملكية الشركة لصالحهم. لكنني أركز على جعل الكعكة أكبر عوض أن أركز على جعل حصني منها أكبر.

بصفة عامة، أجب كما يريدك المستثمر أن تجيب، لا كما تريد أن تجيبه أنت. إذن، هل فهمت الأمر جيداً ؟ استعمل الكذبات الجديدة و الحقائق القديمة، لا العكس !

أمسك بالقطعة

في غالب الأحوال، لن يياشرك المستثمرون بالفرض، عوض ذلك سيستعملون بعض تقنيات "القتل الرحيم"، فهم يفضلون إبداء الاهتمام بالمشروع ثم المماطلة، أي أنه سيجيب مثلاً :

- مشروعك لا يزال مبكراً. أرنا بعض المنفعة و سنستثمر.
 - مشروعك جاء متأخراً. كان يجب أن تأتي مبكراً.
 - إذا حصلت على مستثمر جيد، سننضم نحن أيضاً للتعاونية
 - هناك تضارب للمصالح بين مشروعك و أحد المشاريع التي نمولها (صدقني، لو أنه رأى أنه يستطيع جني المال من مشروعك، لما كان هناك أي تضارب للمصالح !)
- أحببت الصفة، لكن شريكي رفضها

اعتبر هذه الأجوبة رفضاً، أو بديلاً لجواب مثل "سنستثمر عندما تتجمد نيران الجحيم". لكن قد يحدث أحياناً أن المستثمر مهتم بالمشروع لكنه ليس واثقاً من مدى نجاعة الاستثمار، و قد تكون هذه فرصتك للحصول على استثمار، لكنها ستكون أشبه بالامساك بقطعة قسط.

في حالة هذا النوع من المستثمرين، حاول اللحاق بقط واحد، و دعه يكون الأجل، الأكبر و الأكثر شهرة، عوض أن تطارد عدة قسط و أن لا تتمكن من الامساك بأي منها. في مرحلة مطاردة القط هذه، يجب أن تبدي للمستثمر الشاك بعض الأدلة الموضوعية و الكمية التي تثبت التزامك و استحقاقك. فإذا لم يبدي المستثمر رفضاً قاطعاً للعرض، سيظل يراقب ما تقوم به :

- هل أجبت عن الأسئلة التي طرحت أثناء الخطاب ؟
- هل ستحاول إعادة الاتصال بعد الخطاب ؟
- هل قدمت المزيد من الأدلة التي تثبت قضيتك ؟
- هل قدمت أي إنجازات مهمة قامت بها الشركة أو بعض العملاء الكبار الذين تعاقدت معهم ؟
- هل هناك أي مستثمر آخر قد بدأ فعلاً الاستثمار بالشركة ؟

الإلحاح على هذه المسائل قد يوتي أكله، و بتقديم المستجدات بخصوصها بعد أسابيع أو أشهر من إقائك الخطاب قد يساعد أخيراً على الامساك بالقطعة. لكن، إذا استمرت بالاتصال بالمستثمر طوال الوقت دون أن تقدم أي جديد ستحول من ملح إلى مزعج، و لا أحد يمول المزعجين.

فن البداية

إفهم ما أنت بصدد الإقدام عليه

لا تعتقد أن الحصول على رأسمال من الخارج أمر سهل، بل هو عملية معقدة و طويلة. لا تعتقد أنك بمجرد الحصول على رأسمال مغامر أو عقد مع مستثمر كبير فإنك قد حجزت مقعدك على قطار النجاح. إعلم أن المستثمرين و صاحبي رؤوس الأموال المغامرة ليسوا إلا أشخاص مثل جميع الناس :

- هم لا يعرفون عن تخصصك أكثر منك حتى و أن كانت لديهم مئات ملايين الدولارات.
- هم يتوقعون منك أن تتنازل على الكثير. فبمجرد أن تقبل أول دولار من الخارج فإنك ستفقد تلقائياً السيطرة المطلقة. ستصير ملزماً بالتخلي على الأسهم و أخذ رأيهم بعين الاعتبار في كل صغيرة و كبيرة.
- هم لا يستطيعون ضمان نجاحك. على العكس، هم يعتقدون أن شركتك لن تكون إلا خسارة أخرى. كلما خففت من توقعاتك، كلما كان وقع خيبة الأمل عليك أخف. يمكنهم توفير الكثير لك كاستجلاب المزيد من التمويل، قد يحمون من الوقوع في بعض الأخطاء، قد يجعلون الشركة تبدو أكثر جيدة .. لكن هذا كل شيء.

جد تذكرة القطار

يحكى أن أينشتاين كان يوماً راكباً في قطار، و لم يتمكن من إيجاد تذكرة القطار في أي من جيوبه و جيوب حقيبته. اقترب منه السائق و قال فيما ما معناه "دكتور أينشتاين، الجميع يعرف من أنت. أعتقد أننا كلنا نعلم أن Princeton قادرة على تحمل ثمن تذكرة أخرى". و جاء جواب آنتشتاين عجبياً "أنا لست قلقاً بسبب التكلفة، أنا أريد أن أجد التذكرة لمعرفة وجهتي!".

تماماً مثل آنتشتاين، يجب أن لا تقلق بشأن المال، بل كل ما يهم هو أن تعرف أين وجهتك، و المال سيأتي بطريقة أو بأخرى.

فصل صغير : فن تحصيل رأس المال الخيري (Angel Capital)

المستثمرون المحترفون و صاحبو رؤوس الأموال المغامرة ليسا المصدرين الوحيدين للحصول على المال بالنسبة لشركة ناشئة Startup. هناك آلاف الأفراد الأثرياء الذين يمكنهم توفير هذا التمويل. يصطلح على هذا النوع من التمويل رأس المال الخيري أو الملائكي، كما يمكننا تسميته بفعل الخير. إذ أن المستثمر هنا لا يضع الربح في أعلى مقاصده بقدر ما يقدر خدمة الآخرين و رد فضل المجتمع عليه.

يتطلب رفع المال من هؤلاء الأفراد مقارنة مختلفة عن سابقتها. لكن هذا لا يعني بأي شكل من الأشكال أنها أسهل :

- لا تستهن بهم : قد يكونون أقل اهتماماً بقدر العائدات من المستثمرين المحترفين، لكن هذا لا يعني أنهم أغبياء و سهلوا المراس. عندما تتاح لك فرصة لقاء أحدهم، الق خطابك كما لو كنت تفعل هذا مع شركة استثمار من الدرجة الأولى.
- إفهم دوافعهم : إذا كان المستثمرون المحترفون يرغبون في تحقيق الأرباح ثم ربما رد فضل المجتمع عليهم، فالمستثمرون الخيريون يرغبون في رد دين المجتمع ثم ربما تحقيق بعض الربح. يرى هذا النوع طريقتين لرد فضل المجتمع عليهم : مساعدة المشاريع الصغيرة للانطلاق، و مساعدة المنتجات و الخدمات التي تحقق معنى ما لتخرج إلى الوجود.
- دعهم يعيشون حلمهم عبرك : لربما أحد الفوائد التي يبحث عنها المستثمرون الخيريون هو فرصة إعادة عيش شبابهم مجدداً. حتى و إن كانوا غير قادرين أو غير راغبين في إعادة المحاولة، سيستمعون بمشاهدتك أنت تفعل ذلك.
- اجعل القصة مفهومة للزوجة : "مجلس استشارة الاستثمار" لهذا النوع من فاعلي الخير هو زوجته أو زوجها، و ليس مجموعة من مهووسي التقنية و خبراء التوقعات، أو حتى رواد الأعمال السابقين. و عادة ما يكون هذا الطرف بعيداً عن مجال الأعمال، لذا قدم قصتك بشكل تستطيع الزوجة فهمه لتكون هي الأخرى ورقة رابحة لك.
- كن لطيفاً : إذا كان بإمكان المحترف أن يستثمر في مشروع أي شخص معتوه ما دام "المال هو المال"، ففاعلو الخير ينظرون إلى طالبي الاستثمار من عين أبوية أو أمومية "هذا فتى لطيف. لنعطه فرصة ليبدأ".

فن البداية

لذا كن لطيفاً و قريباً. سواء كان الأمر مع هذا النوع من المستثمرين أو المحترفين، ففي كلتا الحالتين لن يضر اللطف.

- أمن إلى جانبك أشخاصاً قد يعرفونهم : يتعلق الاستثمار الخيري بالعلاقات الشخصية بقدر ما يتعلق بتعميم الفائدة. لذا إذا نجحت في إضافة واحد منهم إلى ناديك، فعادة ما سيرغب آخرون بالانضمام إليه.

فصل صغير : فن تكوين المجلس الإداري

مع المال تأتي المسؤولية. ولعل أحد أهم نعم و أُنقال التمويل الخارجي هو ضرورة تشكيل المجلس الإداري. هذا الفصل سيساعدك على تعلم فن تكوين و تسيير المجلس Boards.

أولاً لنبدأ ببنية المجلس. سيطلب المستثمرون دائماً بمقاعدهم. لذا فبعض المقاعد مملوءة سلفاً. يبقى أنه من الضروري أن يحتوي المجلس على نوعين من الخبرات : بناء الشركة و معرفة السوق العميقة. و هذه بعض الأدوار النموذجية التي تحتاج لمن يقوم بها :

- دور "العميل" : ليس بالضرورة أن يكون أحد العملاء، لكنه يجب أن يكون عالماً بتوقعات العملاء منك و فاهماً لحاجاتهم و رغباتهم.
- دور "مهندس التكنولوجيا" : هذا الشخص سيذكرك بمدى قدرة منتجك على تحقيق ما يطلب منه. ببساطة، إنه يقوم بتحديد مدى إمكانية و قابلية تنفيذ التطويرات المرغوبة.
- دور "الأب" : (أو الأم) هو من يحفظ هدوء المجلس. يمثل خزان من الخبرة و النضج ليساعدك في حل ما استعصى من مشاكل الشركة و الخروج باقتراحات ذكية.
- دور "المتزمت" : هذا هو الشخص السيء الذي يستمر بمضايقتك عند أقدامك على الخطأ. هذا هو الشخص الذي يدفعك إلى حدود القواعد الأخلاقية و القانونية.
- دور "الشعبي" : و هو الشخص الذي يعرفه الجميع و يعرف الجميع. تتمثل أهمية هذا الشخص في شعبيته و سمعته الضرورية لإقامة الشركة على أقدامها بفضل الاتصالات التي يمكنه إجرائها مع "الأشخاص الكبار"، و استعداده لاستعمال شبكة معارفه لمساعدة شركتك.

تتعلق المسألة الثانية بخلق و توطيد علاقات عمل جيدة مع أعضاء المجلس. و هذه بعض النصائح :

- انقذ الأشجار : الاقتصاد في الأوراق خير من الإسراف فيها. لا تغرق الأعضاء بأطنان من الأوراق تتضمن كل صغيرة و كبيرة، فهؤلاء الأشخاص لديهم مشاغل أخرى. اجعل تقارير المحاسبة و الأموال بطول خمس صفحات على الأكثر، تتضمن تصاريح الربح و الخسارة، توقعات التدفق النقدي، ورقة الموازنة (Balance Sheet)، و قائمة للإنجازات و المشاكل.
- قدم الأرقام المهمة : تقارير المحاسبة و الأموال ليست كافية بحد ذاتها، لذا يجب إرفاقها بالأرقام المهمة مثل عدد العملاء، عدد التجهيزات، عدد زوار الموقع الإلكتروني، هذه الأرقام لا تقل أهمية عن الأولى. لا يجب أن تتعدى هذه المعلومات ثلاث أو أربع صفحات من تقريرك.
- ارسل هذه الوثائق قبل يومين من اللقاء : لا يفترض باللقاء أن يخصص للتحديث بشأن الحقائق الواردة في تقريرك، بل يجب أن يركز على كيفية تحسين هذه الحقائق و تحليلها. لا تعتقد بالضرورة أن المدراء سيقرونها، لكن مع ذلك أرسلها. ثم ابدأ اللقاء بمراجعة سريعة لما ورد بها.
- لا تفاجأ أبداً مجلسك (إلا في حالة الأخبار السارة) : إذا كان هناك خبر سيء، فاللقاء هو أسوأ توقيت يمكنك أن تكشف عنه، إلا إذا كنت مستعداً لتلثمهم حياً من طرفهم. إذا كان هناك خبر سيء، فأخبر كل فرد على انفراد قبل اللقاء و اشرح كيف حصل الأمر.
- قم بالاستشارة مسبقاً : كنتيجة منطقية للنصيحة السابقة، قم دائماً بإعداد أفراد مجلسك الإداري بالقرارات الحاسمة. إذا كنت تعرف أنك ستناقشون مسألة مهمة في اللقاء المقبل، فتحدث إلى كل عضو قبل الاجتماع، فالاستشارة التي ستحصل عليها منهم قد تغير منظورك للقرار الذي أنت بصدد اتخاذه.

فن البداية

أسئلة، لكن ليست سريعة

هذا القسم المخصص للأسئلة التي تتعلق بكل باب من الكتاب سيكون الأطول، نظراً لحساسية موضوع الحصول على رأس المال وصعوبته. لقد أجبت على الأسئلة الأكثر تداولاً خلال الفصل، لكنني تركت الأكثر خصوصية و تفصيلاً لأطرحه هنا.

س : لقد حصلت على صاحب رأس مال مغامر يرغب باستثمار خمس ملايين دولار في شركتي ! ما الذي يجب أن أتوقع منه أن يفعل بها ؟

ج : طالما أن الأمور تجري بشكل جيد، فسوف يدعك و شأنك. إفهم حياة الـ VC : إنه شخص منخرط في عشر مجالس إدارية، يقوم بلقاءات كل ثلاثة أشهر و أحياناً كل شهر. يزكي رأس ماله بالاستثمار و يسهر على إبقاء خمس و عشرين من صاحبي الأموال سعداء و مطلعين على آخر الأخبار، ينظر إلى عدة عقود كل يوم، يتعامل مع خمس شركاء آخرين .. فهذا الشخص المشغول لن يحاول السيطرة على شركتك أو مراقبتها في كل صغيرة و كبيرة. إذا اعتقد أنه يجب عليه القيام بذلك، فما كان ليقدم على الاستثمار منذ البداية.

السؤال الجيد هو "ما الذي يجب أن أتوقعه من VC جيد ؟". الجواب هو خمس ساعات من التواصل حيث سيحاول مقابلتك ببعض العملاء أو الشركاء الجيدين أو حتى بعض المترشحين المتميزين لشغل المناصب العليا بشركتك.

س : في أي ترتيب يجب أن أقابل الـ VC، الدرجة الأولى ثم الثانية فالثالثة أم العكس ؟

ج : أنت تفكر في الأمر أكثر من اللازم. الق خطابك في كل شركة رأس مال مغامر تجدها. بعد تسعة أشهر دون أن تنجح في رفع رأس المال، ستعرف أو أوراق الدولار كلها خضراء. كما أنه من الصعب أن تميز بين شركات الـ VC، أي أن ليس من الواضح إلى أي درجة تنتمي.

س : بكم ستطالبي شركة VC من الدرجة الأولى، الثانية أو الثالثة من المردود ؟ و كيف يحددون هذا ؟

ج : أولاً، لن تجد أي شركة VC لا تعتبر أنها من الدرجة الأولى. لذا لا تتوقع تنازلات من هذا النوع. كما أنها لا تحدد عائدات محددة القيمة. أي أنهم يتوقعون عائداً حسب مبدأ نقد-مقابل-نقد، أي مثلاً مقابل كل دولار يوضع في استثمار شركتك، سيعود بخمسة أضعاف بعد خمسة سنوات، أي عائد 5×. كما أن هذه النسبة تحدد حسب نوع القطاع، لا حسب مقام الشركة و تصنيفها. مثلاً، في حالة نموذجية لشركة عالية التقنية و مبكرة (أي جديدة على السوق)، يجب أن تكون قادراً على إقناع المستثمر بأنك قادر على إعادة 5× إلى 10× من مستثمراته بعد ثلاث إلى خمس سنوات.

س : هل يجب أن أخبر المستثمر أنني لم أحقق أي مبيعات تذكر (أو أنني لم أحقق أية مبيعات على الإطلاق) ؟

ج : نعم، لكن يجب أن تسارع بالاستدراك للتعليل بقول شيء من قبيل "نحن ببساطة في بداية دورة بيع مبكرة لمنتج جديد تماماً عن السوق". لهذا من الأفضل أن تطيل فترة التمويل الذاتي قدر المستطاع حتى تحقق التدفق النقدي، و بالتالي تسهل الحصول على استثمار.

س : كم سيتحدث عني الـ VC فيما بينهم ؟ هل سيكون خطني مع أحدهم بدايةً لنهايتي، هل سيخبر كل المغامرين بما قمت به معه ؟

ج : عادة، لن يتحدث الـ VC عنك لأنه لا يمتلك الوقت للتحدث عن كل مقابلة جرت بشكل سيء. يجب أن تقوم بشيء قمة في الغباء لتصير موضوع حديث.

س : هل من الضروري أن أعين شركة قانونية و شركة محاسبة قبل بدأ البحث عن الاستثمار ؟

ج : ليس ضرورياً، لكن من المستحب أن تعين شركة قانونية قبل بدأ رحلتك، و ذلك لسببين : إذا كانت هذه الشركة معروفة بتعاملها المستمر مع قضايا التمويل و رأس المال المغامر، فسترشدك إلى ما يجب عليك القيام به. كما أنها ستساعدك على تولي "الأعمال الورقية" المتعلقة بالتعاقد الاستثماري.

بالنسبة لشركة المحاسبة فلا داعي طالما أنه ليس هناك الكثير لتحسبه.

فن البداية

س : هل يجب على الشركة أن تكون "عاملة بشكل تام و مدرة للأرباح" حتى تجذب الاستثمار؟

ج : حقيقة، الاستثمار عملية نسبية. قد تأتي فترات يتم فيها تمويل أي شخص يستطيع استعمال PowerPoint، و قد تأتي فترات جفاف يحرص فيها الممولون على الالتزام بالشركات "المضمونة". عملك إذن هو أن تعثر على شركة تخاطر بتمويل شركات "غير مضمونة". إذا قال أن الـ VC أنهم لا يمولون إلا الشركات "العاملة بشكل تام و المدرة للأرباح"، فهم يكذبون. أصلاً الـ VC أو رأس المال المغامر يحمل معنى المغامرة، لا شيء مضمون. قولهم هذا لا يعني إلا أنهم لم يفهموا ما جنت به من أساسه و أنهم يرغبون في رفضك.

س : هل وجود رواد في السوق التي استهدفها سيصعب علي الحصول على تمويل؟

ج : سأقول "ممكن". إذا كان هذا السوق شاباً و جديداً، و كان من الواضح أن السوق سيصير ضخماً، فلا ضير من وجود راند حالي للسوق. مثلاً، كانت شركة Commodore قائدة و رائدة سوق الحواسيب الشخصية بوضوح، لكن مع ذلك حصلت الكثير من الشركات الأخرى على تمويل و استطاعت تحقيق النجاح. لكن من الصعب تحقيق هذا في سوق ناضجة و مزدحمة بالرساميل كسوق السيارات مثلاً. كما أن وجود راند للسوق قد يعني شينين : بالنسبة لبعض المستثمرين، فذلك يرعبهم. أما بالنسبة للآخرين، فذلك يعني وجود سوق قوية و واضحة المعالم و وجود خصم يجب الإطاحة به.

شيء آخر يجب أن تفكر بشأنه، فيما كان يتعلق سؤالك بإمكانية الاستثمار، أليس من الأخرى التفكير في إمكانية وجودك أصلاً في وجه عملاق يحتكر السوق؟ هذان شينان مختلفان، إذا كنت تومن بإمكانية وجود منتجك في السوق رغم أنف الراند، فلا تدع الردود السلبية لبعض المستثمرين تثنيك عن غايتك.

س : أيهما أفضل، أن يكون للشركة بضعة استثمارات كبيرة أم مجموعة من الاستثمارات الصغيرة؟

ج : ستكون محظوظاً إذا كان لديك الخيار. في هذه الحالة فالأفضل أن يكون لديك عدة مستثمرين باستثمارات محدودة، و ذلك لأكثر من سبب : الأول أن مستثمرين أكثر يعني أشخاص أكثر و بالتالي علاقات أكثر و بالتالي المزيد من الأبواب المفتوحة، التعيينات و الرواج. ثانياً، إذا احتجت إلى المزيد من المال، فالأحسن أن تكون لديك عدة منابع. و أخيراً فمن الخطر أن لا يكون لديك سوى مستثمر واحد قد يسحب كل استثماراته في حالة عدم الاتفاق.

س : هل يجب علي أن أصطحب ممولي الحاليين إلى خطاباتي المقبلة مع المستثمرين الجدد؟

ج : إذا لم يكن هناك أي مشكل بخصوص هذا من طرف المستثمر المقبل، فالأمر عادة يكون ذا حمولة إيجابية، فسيفهم من مرافقته لك : "إن المستثمرين الحاليين يهتمون بالمشروع لدرجة أنهم يرافقون صاحبه في لقائه". إذا كان مستثمرك الحالي مشهور، فحاول أن تجعله يرافقك بأي وسيلة كانت.

س : أيهما أكثر جاذبية للمستثمرين، هل "مبدأ منتج يضمن سوقاً بحجم مليار دولار يوجد به لاعبون كبار آخرون" أم "فكرة منتج ستنبي سوقاً جديداً من المحتمل أن تصل قيمته إلى مليار دولار و من دون منافسين"؟

ج : هذا يعتمد على نوع المستثمرين. بعضهم يحبذ فكرة "العالم الجديد" للاستثمار، لكن السواد الأعظم يشبهون القطيع: "إذا كان الكل يتجه نحو الجرف، فلنتجه نحن نحوه أيضاً". في مرحلة ما، ستصير المسألة لعبة أرقام : سيكون عليك القيام بالكثير من الخطابات للحصول على ممول واحد مستعد فعلاً لتوقيع شيك، و لا يهم من أي الطرفين هو.

س : أثناء الخطاب، هل نركز على كيفية أن منتجنا سيعالج الألم المطروح و عن تحليل المنافسة أم أن نركز على الكيفية التي سيحصل بها المستثمر على %x من المردود؟

ج : دائماً ركز على الجزء الأول، و لا تحاول أبداً التطرق إلى الجزء الثاني. فلا أحد يعرف كيف و متى ستم السيولة بالضبط، لذا لا وعود صحيحة بشأن المردود و كيفية تحقيقه. سيجعلك القيام بذلك تبدو سخيلاً.

س : متى يجب علي التخلي عن الإلحاح لإقناع المستثمر؟

ج : لم أر يوماً أي ريادي استطاع إقناع مستثمر بتغيير رأيه بالإصرار و حسب. عندما يقول المستثمر لا (و كما سبق و تطرقنا إليه، فيمكن أن تقال بعدة طرق غير مباشرة)، إقبل الجواب برحابة صدر، لكن عد بعد مدة، عندما يكون لديك

فن البداية

"الدليل" لا تتردد في إعادة الاتصال به. (يمكن أن يكون هذا الدليل إنهاء منتجك أو خدمتك، فتح رصيد قيم، الحصول على التمويل من جهات أخرى، و تكوين فريق رائع).

إذا كان لديك الإصرار الكافي و الدليل الدامغ، فستنجح في مبتغاك مهما كانت الردود.

س : ما هي حدود التي يجب أن يلزمها راتب الرئيس التنفيذي للشركة حتى لا تخيف المستثمر؟

ج : من الصعب إعطاء رقم محدد لأن النظام الاقتصادي يتغير. لكن لإعطاء جواب يصمد مع الزمن لا يجب أن يتجاوز راتب رئيس الشركة التنفيذي أربع أضعاف أقل راتب بالشركة.

س : ما الذي يجب أن أرتديه لقاء مع VC؟

ج : يعتمد الأمر صراحة على المنطقة التي أنت فيها و أهمية الرسميات فيها. لكن على كل حال، إذا كنت عبقرياً مهوساً بالتكنولوجيا، فيمكنك أن تكتفي بقميص نظيف و سروال جينز.

س : كيف لي أن أحمي فكرة مشروعتي علماً أن الكثير من المستثمرين يرفضون توقيع وثيقة عدم الكشف؟ (NDA أو Nondisclosure Agreement)

ج : أنت محق بشأن هذا، قليلون هم المستثمرون الذين يقبلون بتوقيع وثيقة عدم الكشف، و حتى و إن فعلوا، فالأحرى أن لا تكون فكرتك قابلة "للسرقة" بمجرد سماعها. لم أسمع يوماً بحالة أخبر فيها ريادي مستثمراً بشأن فكرته، فقام هذا الأخير بسرقتها و نسبها لنفسه.

يبحث المستثمرون عن أشخاص يستطيعون تنفيذ الأفكار، لا توليدها فقط، التنفيذ هو الجزء الأصعب و هو كذلك الجزء المربح. لكن بصراحة، يستطيع بعض المستثمرين تنفيذ بعض الأفكار (لهذا هم مستثمرون) .. لكنني أخرج بذلك عن الموضوع.

هذه بعض الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار بخصوص الـNDA :

- لا تطلب أبداً من المستثمر أن يوقع واحدة قبل اللقاء الأول أو أثناءه. إذا وافق على بتوقيعها في هذه المرحلة، فهو عادة مستثمر سيء و أنت لا ترغب بذلك.
- إذا كنت ستطالب بوثيقة ND فقط لمناقشة فكرتك، فالأفضل أن تبحث لك عن عمل رسمي أو أن تبقى في وظيفتك السابقة، لأنك عديم الحيلة. حتى اليوم، لا زلت أطلب بتوقيع NDA لسماع أفكار مثل "بيع الكتب عبر الإنترنت" .. بالمفاجأة و العبقرية !
- قم بتوزيع خلاصتك التنفيذية و تقديمك على الـPowerPoint بحرية. فيفترض بهذه الوثائق أن تغري المستثمر كفاية ليتقدم إلى الخطوة التالية دون أن تكشف عن وصفتك السرية.
- أطلب توقيع NDA إذا أبدى المستثمر اهتماماً جدياً و أراد معرفة كل التفاصيل التقنية. من المعقول أن يطالب المستثمر بإجراء كهذا أثناء الفحص النافي للجهالة هذا هو الوقت الأنسب لشركات مجالات علوم الحياة أو المواد.
- بمجرد أن تحصل على براءة اختراع، يجب أن تشرع بالحرية لمناقشة وصفتك السحرية تحت عقد عدم الكشف.

بيت القصيد، أفضل طريقة لحماية الفكرة هي تنفيذها كما يجب.

س : إلى متى يجب علي أن أبحث/أفاوض من أجل عرض أفضل و متى علي أن أقبل بما عرض علي؟

ج : يستحسن أن تتوقف عن المفاوضة إذا حصلت على عرض ضمن 20% مما كنت ترغب به (يعني بين 80% و 100%). لا يجب أن تركز على إيجاد أفضل عرض ممكن بقدر ما يجب عليك أن تعمل على بناء و تقوية شركتك. على المدى البعيد، ستحدد جودة منتجك قدر المال الذي ستجنيه، لا مقدار الصفقة التي عقدتها قبل سنوات مع المستثمر.

فن الشراكة :

أفكار رائعة للبدأ :

إن كل من شارك في اجتياح الشركات الرقمية (Dotcoms) في التسعينات قد عقد عدداً كبيراً من الشراكات Partnering. فقد كانت هناك شراكات للأبحاث، شراكات للتسويق، شراكات للتوزيع و شراكات للمبيعات. في الحقيقة، كانت الشراكات أكثر من العائدات نفسها.

إن أفكار البدء الرائعة لهذا الفصل تتلخص في إيجاد تحديد سبب حقيقي و نفعي للشراكة : تسريع تدفق النقد، زيادة الأرباح، تخفيض الخسائر .. و سرعان ما ستستوعب ذلك، ستصبح الشراكة مسألة تنفيذ و حسب : التحقق من رغبة الشريك في الالتحاق بشركتك، العثور على الأبطال الداخليين، التركيز على صفقات من نوع ربح-ربح، انتظار الوقت المناسب لإدخال المحامين و الوثائق القانونية، ثم وضع طرق لحل الشراكة عندما يحين وقت ذلك.

شريك من أجل ورقة البيانات

يمكن أن تؤاد شراكة فعالة عدة نتائج رائعة للشركات الناشئة. يمكنها أن تسرع الدخول إلى منطقة جغرافية جديدة أو إلى قطاع جديد من السوق، كما يمكنها أن تفتح لها قنوات جديدة للتوزيع و تسرع تطوير منتج جديد مع تخفيض كلفته.

أسمي هذه التأثيرات بأسباب "ورقة البيانات"، لأنها تغير الكثير على ورقة بياناتك (Data Sheet و هي تحتوي على بيانات الشركة من قبيل التوقعات، طول دورات البيع، حجم السوق ..). للأسف، لا زال رواد الأعمال يعتقدون صفقاتهم من أجل الحصول على الهالة ("أنظروا إلينا، لقد عقدنا شراكة")، إسكات النقاد، تقليد الآخرين و استجلاب اهتمام الصحافة.

لدي هنا مثالان لشركتين عقدتهما Apple : الأولى مع Digital Equipment Corporation، وجاءت هذه المبادرة رداً على تدخلات الصحافة و النقاد، فApple لم تكن تملك نظام تواصل بيانات جيد، أما Digital فلم تكن لديها القواعد المتينة لدخول عالم الحواسيب الشخصية.

لكن في الحقيقة، لم يسفر هذا التحالف عن كثير، فلا Apple أحرزت تقدماً كبيراً في منتجها، و لا Digital حسنت موقعها في مجال الحواسيب الشخصية. كما أنني أشك أن أوراق بيانات الشركتين قد عرفت أي تغير بعد الاتفاق، أو ربما كان التغير زيادة في نفقة الشركتين.

ما يجب تعلمه من التجربة : لا تعقد أبداً شراكات فقط لإرضاء الصحافة.

من جانب آخر، كان تحالف Apple و Aldus Corporation، الشركة المحررة لـ Webpage Maker الشهير، مثالاً مضاداً. فAldus كانت شركة ناشئة تحتاج إلى المساعدة للنمو و الظهور، أما Apple فقد كانت بحاجة إلى مقاربة جديدة تبعد عنها سمعة "الواجهة الصورية الظرفية" لتصير "شركة أعمال حاسوبية". كما أنها أرادت علامة مميزة لتبزررها عن Microsoft. و كان هذا ما حصل، استفاد كلا الطرفين من الشراكة كما أرادا، فبرنامج Webpage Maker وجد بيئة احترافية لينمو و يشتهر نظراً للقدرة الإشهارية و التسويقية لـ Apple و قدرتها على الوصول إلى الجماهير، بينما دخلت هذه الأخيرة سوقاً جديدة أنشأها هذا التحالف و التي باتت تعرف بسوق "المكتبيات الإعلامية". و ظهور هذا السوق أنقذ Apple و أخرج Adlus إلى الوجود. و كما يقال، أما الباقي فهو مجرد تاريخ.

حدد المقدمات و الأهداف

إذا تقبلت نظرية أن الشراكة الناجحة يجب أن تكون لأسباب "ورقة البيانات"، يجب أن تتوصل منطقياً إلى فهم سبب ضرورة تحديد المقدمات و الأهداف مثل :

- زيادة العائدات
- تخفيض التكلفة

فن البداية

- منتجات أو خدمات جديدة
- عملاء جديون
- أسواق جغرافية جديدة
- برامج للتدريب و التسويق

ربما تتهرب معظم الشركات تحديد هذه المقدمات (ما ستقدمه كل شركة) و الأهداف، إما بسبب انعدام التنظيم، عدم وضوح الرؤية، أو فقط الكسل. لكن من الجيد وضع قائمة المهام التي سيغطيها كل جانب من الشراكة :

- ما الذي ستقدمه كل شركة ؟
- متى ستقدمه ؟
- أين ستقدمه ؟
- ما هي أهم الأهداف التي يجب أن يبلغها كل طرف ؟

إنك باتخاذ شراكة للأسباب الصحيحة و تحديد واجبات و أهداف و مقدمات كل طرف، تكون قد ضاعفت فرص نجاح شركتك.

تحقق من إعجاب الوسط و الأسفل أيضاً بالصفحة

لعل خطأ آخر في شراكة Apple-Digital كان عدم اقتناع الموظفين المتوسطين و السفليين بها، بينما في الحقيقة هم من يقومون بالعمل كله.

بصفتي عاملاً بـApple آنذاك، تسائلت، "ما الذي يمكن لشركة من الساحل الشرقي أن تضيف لشركتنا؟". كما يمكننا أن نجزم أن موظفي DEC فكروا بنفس الطريقة.

إذا أردت أن تعمل شركتك كما يجب، تأكد من أن كل موظف في الشركة، من أعلى الهرم إلى أسفله مدرك تماماً لقيمة هذه الشراكة، مقتنع بها، راغب بتقويتها، و محترم للطرف الآخر للشراكة. لا تركز فقط على اتفاق الرنساء التنفيذيين للشركتين في منأى عن الموظفين الصغار و المتوسطين، علما أن هؤلاء هم من يحركون فعلاً عجلات الشركة.

يمكنك أن تعتبر شراكة ما ناجحة إذا كل طرف في حاجة إلى الآخر، مكملين لبعض، و أن تبني على قاعدة ربح-ربح، أي تحقيق الفائدة على الكفتين.

أوجد الأبطال الداخليين

وراء كل شراكة ناجحة بطل داخلي، شخص همه الوحيد هو الحفاظ على العلاقة و تطويرها، و نادراً ما يكون هذا الشخص هو الرئيس التنفيذي. لذا يجب إيجاد شخص (أو فريق صغير) ممن يؤمنون تماماً بضرورة هذه الشراكة و حتمية وجودها، و يعتبرون استمرارها مسألة حياة أو موت بالنسبة لهم.

لعل الكثيرين سمعوا بـJohn Sculley، الرئيس التنفيذي السابق لـApple، لكن قليلين فقط هم من سمعوا بـ John Scull. لقد كان John Scull بطل "المكتبيات الإعلامية" (Desktop Publishing) الداخلي بـApple. منذ سنة 1985، و هذا البطل يحمل عبأ إدخال الشركة إلى هذا السوق الجديد الذي أحدثته الشراكة بين الشركتين.

طوال الوقت، عمل John بمختلف أقسام Apple من هندسة، مبيعات، تدريب، تسويق و علاقات عامة لمساعدة Aldus. في نفس الوقت، عمل لدى Aldus لتلبية حاجة Apple للمعلومات حول البرنامج، نُسخه، تحليل حاجات العملاء المشتركين .. إضافة إلى هذا فقد عمل على عرض مبادئ المكتبيات الإعلامية بين الصحافة و النقاد و الدفاع عنه. سواء من الداخل أو للجهات الخارجية، فقد كان John رجل المكتبيات الإعلامية دون منازع.

إذا كانت مكتبيات الإعلام قد تكلفت بالفشل، فكانت المسؤولية ستلقى عليه بلا شك. لكن بما أنها نجحت، فقد كانت فكرة العديد من الأشخاص (كحال الأبطال دائماً، لا ينالون أبداً الفضل الذي يستحقونه). لكنه لو فشل، لما كانت هناك Apple أصلاً الآن. أليك بعض التلميحات من تجربة John لتحصيل نجاح كنجاح برمجيات الإعلام :

فن البداية

- حدد شخصاً واحداً من كل جهة : لا يمكن بناء نجاح علاقة على مصفوفة من الموظفين من الجهتين، يساهم الكل فيها بجزء من وقت جزئي، ركز على الأفراد حتى يستطيع الأفراد التركيز.
- اجعل نجاح الشراكة الهدف الوحيد للبطل : اجعل هم هذا البطل الوحيد و شغله الشاغل هو نجاح الشراكة و جني أكلها. لا تحمله أي مسؤوليات إضافية.
- ادعم البطل : نظراً لثقل المسؤولية التي يحملها، و تعدد الاجراءات و الإلزامات التي عليه القيام بها، فهو يحتاج حتماً إلى الدعم الكامل منك، و على الجميع أن يعرفوا أنه كذلك و أن يولوه الاحترام الذي يستحقه. لهذا فقد كان من مصلحة John Scull أن يمتلك اسماً يشبه اسم الرئيس التنفيذي للشركة.

أبرز نقاط القوة، و لا تغطي نقاط الضعف

الخلل الثالث بشراكة Apple و DEC كان أنها بنياها على تغطية نقاط ضعف بعضهم البعض، على سد ثغرات في بنيتهم، أي على فلسفة "أنت تغطي نقاط ضعفي، أنا أعطي نقاط ضعفك، و هكذا سنخدم الجميع." فApple عانت من ضعف بنية تواصل البيانات أما DEC فقد كانت ضعيفة في مجال الحواسيب الشخصية.

هناك فلسفة أفضل من هاته بكثير و هي التركيز على التقوية المتبادلة للشريكين، أي أن نبنيناها على مبدأ "أنت تقوم بهذا بشكل جيد، دعنا نساعدك على القيام به بشكل أفضل، و نحن نقوم بهذا بشكل متقن، فساعدنا للقيام به بشكل أكثر إتقاناً".

فعلاقة الشراكة بين Apple و Adlus قامت على هذا الأساس. فقوة Apple كانت موارد التسويق، المديرين، قوى الشراء، و شبكة أرصدة وطنية، بينما كانت قوة Adlus في معرفتها في مجال تصميم الصفحات و الإعلام.

حافظ على صفقات ربح-ربح

لتجعل منتجك، خدمتك، تدفكك النقدي، عملاءك و عمك بالفعل كما يجب، يجب أن تعقد صفقات من نوع ربح-ربح. عندما تتأسس شراكة بين مؤسستين مختلفتين تماماً في الحجم، تصبح هذه الصفقات من نوع ربح-خسارة (أنا أربح و أنت تخسر).

في سنة 1990، عقدت United Parcel Service و Mail Boxes Etc. صفقة ربح-ربح. فMail Boxes توفر خدمات التغليف، الشحن، الاستلام، تأمين الطرود، الفاكس و النسخ عبر واجهات متاجر البيع. استثمرت فيها UPS مبلغ 11 مليون دولار، و هكذا ربح كلا الطرفين :

- استفادت UPS من وجود شبكة متاجر Mail Boxes في كل أنحاء البلد. حيث صار بإمكان العملاء ترك و استلام طرودهم البريدية من أكشاك Mail Boxes مباشرة. لم يعودوا بحاجة إلى تكبد عناء و تكلفة تشييد و تجهيز محلات أخرى خاصة بهم.
- انضمت Mail Boxes إلى أعمال UPS و اجتنبت بذلك المنافسة التي كان بالإمكان أن تحدث إذا ما كانت قررت هذه الأخيرة بناء محلاتها الخاصة.

إن التنازل الذي يحصل في العديد من الشراكات ليس بداعي الضرورة، بل فقط لأن الشركة الكبرى تريد استغلال قوتها لهضم الشركة الصغيرة في صفقات ربح خسارة غير منصفة. و هذه فكرة سيئة لكلا الجانبين :

- صفقات ربح-خسارة لا تدوم طويلاً. و الظلم حبله قصير.
 - إذا أردت أن تقتنع الموظفين الصغار و المتوسطين بنجاعة الشراكة، فلا بد أن تبرز لهم المصلحة في هذه الشراكة، لا أن ترميهم بـ "أنت تخسر" فقط لأنهم ضمن الشركة الأصغر.
 - تتم هذه الصفقات عن النية السيئة، و النية الطيبة المتبادلة أهم ما تقوم عليه الشراكة.
- بما أنك ستقف دائماً ضمن الجانب المستضعف من صفقة أنا أفوز أنت تخسر لأنك مستجد، ابتعد تماماً عن عقد هذا النوع من الصفقات مهما بدا مغرياً، لأنه نادراً ما ينجح. إذا كنت تقف إلى جانب الشركة الكبرى، فأحرص على أن لا تعقد صفقات تخسر فيها الآخرين.

أتبع بالملف

فن البداية

يعتقد بعض رواد الأعمال الفطنين أنهم إذا كانوا سابقين لكتابة مسودة وثيقة الشراكة، ستكون المفاوضات على جانبهم من الطاولة، أي ما قدموه في الوثيقة، لا ما يريد الشريك تقديمه. في الحقيقة هذه مقاربة خطيرة، لأن هذه الوثيقة قد تسقط في الأيدي الخاطئة، محام مثلاً (انظر الفقرة التالية)، لا يدري بأن هذه مجرد وثيقة مبدئية للتفاوض. سترفع هذه الوثيقة أثناء تجوالها العديد من رايات الخطر التي قد تعرقل سير العملية.

المقاربة الأفضل ستكون :

1. التق بالشريك المرتقب وجهاً لوجه، ناقشا نقاط الصفقة
2. عند بدأ التوصل إلى تسوية، دونها على سبورة.
3. أتبع ببريد الكتروني من صفحة أو صفحتين لتحديد هيكل العمل العام للشراكة.
4. حصل الموافقة على كل التفاصيل عبر الإيميلات، المكالمات الهاتفية و لقاءات المتابعة.
5. أنجز مسودة للوثيقة القانونية.

يحاول كثيرون التنتقال مباشرة من الخطوة 1 إلى 5 مباشرة، هذه ليست فكرة جيدة جداً. يجب على الوثيقة دائماً أن تتبع النقاش، لا أن تتراسه.

انتظر حتى يتقن العقد

إذا كانت هناك طريقة واحدة لضمان عدم استمرارية الشراكة، فهي الحصول على نصيحة قانونية جد مبكرة، فمن خلالها ستحصل على أسباب لرفض الصفقة أكثر بكثير من أسباب قبولها. لأن المحامين بشكل عام ميالون "للنصح"، الشيء الذي لا يصب بالضرورة في مصلحة شركتك و شراكتك. المطلوب هنا هو الاتفاق على بنود الاتفاق قبل إقحام المحامي في القضية. بعدها ابحث عن محام يميل طبيعياً إلى إبرام الصفقات، لا منع حدوثها (و هم كثر)، ثم ضع الهيكل القانوني المناسب.

يرى الكثير من المحامين دورهم على أنه "المراقبة الراشدة" التي يتجلى دورها في منع إبرام الصفقات الغيبية، لكنهم ينطلقون من مبدأ "الصفقة سيئة حتى يثبت العكس". ابتعد عن هذا النوع من المحامين. حاول إيجاد من يرى أو دوره هو "حلل المشاكل" الذي سيهتم بك كعميل و سيرغب في تصحيح عيوب الصفقة، لا الحلول دون انعقادها.

اصنع "مخرجاً" في الصفقة

ليس من المفاجئ جداً أنك بعد أن تبرم عقد الشراكة الذي لطالما حلمت به، أن تفاجئ بحقيقة الحال و ترغب بشدة في إلغاء العقد. لكن انتظر، العقد التزام مفروض طوال مدته. بمعنى، أنك إذا لم تصنع "مخرجاً" ضمن شروط العقد، ستبقى مقيداً إلى شريكك غير المحتمل إلى أن ينتهي العقد. من باب السلامة، يمكن إضافة بند من قبيل "في خضم ثلاثين يوماً من إبرام العقد، يمكن لأي من الطرفين فسخه". بهذا سيضمن كلا الطرفين أن الطرف الآخر سيعمل كل ما بوسعه لكي لا يجعله يضغظ زر الخروج بسهولة، كما أن الناس يستغلون أكثر فرص الابتكار و التجديد عندما يعرفون أن العقد ليس مكتوباً على الحجر.

أخرج من بطن الأفعى

كما قالت Heidi Mason، صاحبة كتاب The Venture Imprative، أن محاولة تشكيل شراكة مع شركة كبيرة و قوية شبيهة بأن تكون داخل بطن الأفعى، فقد تخرج بالفعل (و تنجح في توقيع الشراكة)، لكنك لن تكون أكثر من عظام وهنة. لهذا، يجب أن تكون قادراً على تمييز كذبات الشراكة العشر الأكثر استخداماً و ترجمتها :

تقول الشركة الكبرى ..	و أنت تسمع ..
نحن نريد القيام بهذا لأغراض استراتيجية	نحن لا نعرف سبب أهمية هذه الشراكة
فريق تسييرنا يريد فعلاً القيام بهذا	لقد سمع أحد نواب الرؤساء عن عرضك لمدة ثلاثين ثانية و لم يجد الوقت ليرفض
نحن نستطيع التحرك بسرعة	لم يتحدث أحد بعد إلى القسم القانوني
قسمنا القانوني لن يكون مشكلة	قسمنا القانوني سيكون مشكلة كبيرة
نحن نريد أن نعلن عن الشراكة عند إنتاج النسخة الجديدة لمنتجنا	سيتأخر صدور النسخة التالية، و ليس هناك أي شيء آخر نستطيع القيام به لتأخير الشراكة

فن البداية

فريق الهندسة أحب العرض كثيراً	فريق التسويق سيقضي عليه
فريق التسويق أحب العرض كثيراً	فريق الهندسة سيقضي عليه
فريقاً الهندسة و التسويق أحياه كثيراً	القسم القانوني سيتكفل بقتله
فريقاً الهندسة و التسويق و قسم التسويق أحبوه كثيراً	أنت تحلم، أفرص نفسك للعودة إلى الواقع
نحن ننشأ فريقاً متقاطع الوظائف لضمان إنجاح هذا المشروع	لا احد مكلف مباشرة بإنجاح هذا المشروع

فصل صغير : فن بناء العلاقات

إن بناء علاقات مع أشخاص تعرفهم، أو بشكل أدق، مع أشخاص يعرفونك أسهل بكثير من غيرها، في هذا الفصل الصغير، سنتحدث كما وعدتكم عن بناء العلاقات التي من شأنها أن تصب في مصلحة شركتك و توسع شبكة معارفك.

تسمى عملية بناء هذه العلاقات العملية بالـ **Schmoozing**، أي بناء علاقات عامة من أجل المنفعة : مصلحة العمل أو الشركة أو المشروع.

إذا كنت ترفض هذا النوع من العلاقات -لأنك خجول أو لأنك تجده تلاعبياً- فلا يفترض بك ذلك.

تعطي Darcy Rezac تعريفاً للـ **Schmoozing** في كتابها **The Frog and The Frince** على أنه "اكتشاف ما يمكنك أن تقدمه لآخر". و هذا هو المبدأ الذي يجب أن يعمل به كل **Schmooser** يرغب في بناء علاقات قوية و طويلة الأمد.

و هذه بعض الطرق التي تجعل أناس جدداً يتعرفون إليك :

- **أخرج :** الـ **Schmoozing** رياضة تواصلية. لا يمكن أن تتعرف على الناس و أنت داخل البيت أو المكتب وحيداً. أخرج، احضر المحاضرات، الندوات و المناسبات الجماعية، الحفلات .. احتك بالمزيد من الناس.
- **إسأل أسئلة جيدة، ثم اصمت :** الـ **Schmoosers** الجيدون لا يسيطرون على المحادثات، إنما يكتفون بطرح أسئلة ذكية و مهمة، ثم يصمتون و يستمعون.
- الـ **Schmoosers** الجيدون ليسوا متحدثين جيدين، بل منصتين جيدين. لا شيء أكثر سحراً و جذباً في شخصية الآخر أكثر من كونه منصتاً جيداً لما تقول. أفضل سؤال لتبدأ به هو "كيف الحال؟".
- **ابق على اتصال :** بعد أي لقاء مع الشخص، ابق على اتصال. خلال الأربع و العشرين ساعة التي تلي اللقاء، أرسل بريداً إلكترونياً أو مكالمة هاتفية. يخشي بعض الناس اعطاء عناوين ايميلاتهم أو أرقام هواتفهم خشية أن يغرقوا بفيض الرسائل و الاتصالات. و هذا لا يحدث. فقليلاً ما يبقى الآخر على اتصال، و إذا فعل فهو شخص مميز و يستحق التعرف عليه.
- **سهل علمية الاتصال بك :** قد يبدو هذا طريفاً، لكن كثيرين ممن يرغبون بأن يصبحوا **Schmoosers** جيدين، يجعل الاتصال بهم أمراً صعباً. و هذا ليس منتهى الحكمة أبداً. مثلاً، لا يحملون معهم بطاقات عملهم أو لا يطبعون عليها أرقامهم الشخصية أو عناوينهم الالكترونية، و حتى و إن فعلوا فهم لا يردون على الايميلات و الرسائل الصوتية التي تردهم. و هذا ليس طريق فناني تكوين العلاقات.
- **اكشف عن اهتماماتك :** إذا كنت تتحدث فقط عن العمل، فأنت شخص ممل. الـ **Schmoosers** الجيدون لديهم الكثير من الاهتمامات، و بفضلها يحصلون على العديد من علاقات العمل. لا أقصد هنا أن تبحث عن هواية لأنها ستكون جيدة لعملك، بل ما تحبه فعلاً. مثلاً، وفر لي حب الهوكي الكثير من علاقات العمل (و بالمقابل، وفر لي العمل عدة علاقات للهوكي). تحدث عن ميولاتك : السيارات، الهوايات، المدن المفضلة .. سيكون هذا كافياً لجذب العديد من الأشخاص الذين يشاركونك بعضها.
- **اقرأ بنهم :** إذا كنت شخصاً مثيراً للشفقة بدون أي اهتمامات، اقرأ، و اقرأ كثيراً. بهذا يمكنك التحدث قليلاً عن الكثير من الأشياء. اجعل news.google.com صفحتك الرئيسية حتى تبقى على اتصال مع العالم و مستجداته، و لا تبدو كـ "الأصم في الزفة".
- **أسد المعروف :** هناك لوح في السماء يسجل كل الأعمال التي تقوم بها (المزيد عن هذا في الفصل الأخير من الكتاب)، و إذا أردت أن تكون **Schmooser** ناجحاً بل ريادياً ناجحاً يجب أن يكون سجلك مليئاً بالمعروفات التي قدمتها للناس. ساعد الناس -خاصة أولئك الذين لا يستطيعون خدمتك بالمقابل- و دون أن تنتظر أي رد للمعروف. لكن لا تقلق، الخير لا يضيع أهله.

فن البداية

- **رد المعروف** : بما أنني أومن بإسداء الخدمات للناس دون مقابل، فإني أومن أيضاً بضرورة رد المعروف الذي يقدمه لك الآخرون. عندما تقبل معروفاً ما، فإنك تكون بذلك قد وقعت على واجب أخلاقي برده. Schmoozers الجيدون يردون المعروف، و يقومون بهذا وهم سعداء.
- **اطلب رد المعروف** : بقدر ما يبدو هذا غير لائق، لكن يجب أن تطلب رد المعروف. فالأمر ليس بذاك السوء، فإنك بطلب هذا ترفع عن من قدمت له المعروف عباً الدين الذي يكنه لك. و بإعادته تفرغ الطاولة، و يمكن عندها طلب معروف جديد و هكذا.

فصل صغير : فن استعمال البريد الإلكتروني

الايملات أدوات جيدة للـSchmoozers. إنها سريعة، مجانية، و يمكن قراءتها في كل مكان، و مع ذلك، قليلون هم من يستعملونها بامتياز.

لزيادة فاعلية ايميلك، خذ بعين الاعتبار النصائح التالية :

- **أكتب موضوع الرسالة و الاسم بشكل جيد** : إذا اعتقد الناس أن رسالتك Spam (الرسائل الإشهارية) فن يقرؤها. اجعل عنوان رسالتك جيداً لتبعد أنظار مرشح Spam عنها. مثلاً عناوين من قبيل "المتابعة حديثنا"، "أحببت خطابك" و "من الجميل لقائك اليوم"، تتغلب بالتأكيد على عناوين مثل "أنقذ Viagra الآن !!"، "زد مبيعاتك" و "التمويل في نيجيريا". كما يجب عليك أن تتحقق من خاتمة المرسل (بارسال الرسالة إلى نفسك) لترى كيف تبدو، هل هناك خطأ في تهجئة الإسم، الحروف الأولى مكتوبة بالمحارف الكبرى ..
- **أجب قبل انقضاء أربع و عشرين ساعة** : كما قلت سابقاً، قابلية الرد السريع من أفضل طرق تقوية و تدعيم التواصل. يجب أن ترد ما دام موضوع الرسالة الإلكترونية لا زال "طازجاً"، فالرسائل التي تتجاوز صفحة البريد المتلقي الأولى عادة ما يتم إهمالها.
- **لا تكتب كل شيء بالحروف الكبيرة** : النصوص المكتوبة كلها بالحروف الكبيرة صعبة القراءة، ناهيك على أنها تشعر المتلقي بأنك تصرخ عليه. كما أنها قد تعني أنك لا تعرف كيف تنتقل بين الحروف الصغيرة و الكبيرة، و هذا لن يجعل منك Schmoozers ناجحاً أبداً.
- **اقتبس** : إذا كنت ترد على رسالة، فاقتبس الاجزاء التي تريد أن ترد عليها، حتى يعرف المرسل عما تتحدث بالضبط. لذا فالرد بـ "بالفعل، أنت محق"، لم يساعد المرسل إليه كثيراً في فهم ما تتحدث عنه، و هذا سيء.
- **استعمل BCC (Blind Carbon Copy أو النسخة الكربونية العمياء) عند الارسال إلى أكثر من شخص**: النسخة الكربونية العمياء تستخدم لإرسال نفس الرسالة إلى عدة أشخاص دون أن يدري أي من المرسل إليهم أنها أرسلت إلى آخرين. و هذا بالضبط ما يجب عليك استعماله عند إرسال نفس الرسالة (دعوة، جديد ..) إلى عدة أشخاص .
- **ألحق بالرسالة توقيعاً جيداً** : التوقيع خاتمة إضافية يمكنك إضافتها و تعديلها لدى الكثير من خدمات البريد الإلكتروني، و هي ببساطة تضيف نصاً إلى نهاية الرسالة. من الجيد أن يحمل هذا التوقيع معلومات الاتصال الكافية عنك، و هذا يشمل إسم منطمتك، عنوانك البريدي، رقم الهاتف و الفاكس، البريد الإلكتروني و موقع المنظمة. مثلاً هذا هو توقعي :

Garage Technology Ventures
3300 Hillview, Suite 150
Palo Alto, CA 94304
650-3454-1854
650-3454-1801 (fax)
kawasaki@garage.com
www.garage.com

لذا، فحتى في حالة ما اراد المستقبل الرد عليك، فلن يضطر للتفتيح على معلومات شركتك.

فن البداية

- انتظر عندما لا تكون على مزاجك : رغم أن هذا خرق سافر لقانون الرد قبل انقضاء أربع و عشرين ساعة، لكن إياك و أن ترد على أي إيميل إذا كنت غاضباً، منفعلاً أو راغباً بالجدال. إن الرسائل التي تكتب في هذه المزاجات تميل إلى العدوانية و مفاجمة الأوضاع. لذا فانتظر إلى ان يبرد مزاجك. من الأفضل أن تتصل هاتفياً إذا كانت هناك مسألة مؤثرة لأن البريد الإلكتروني لا ينقل فعلاً الأحاسيس و الانفعالات.

أسئلة سريعة

س : بما أن الشراكة هي عملية تقاسم، ربح-ربح، 50-50، ألا يفترض بالجانب الآخر أن يقاسمني مسؤولية عقد اللقاءات، متابعة العقد، جعل الموظفين من الجهتين يتعاونون ؟

ج : "يفترض" و "يكون" شيان مختلفان. لا يتحمل كل الناس المسؤولية على السواء، لذا توقع تقاعسات من الجانب الآخر، تأخراً في الرد على مكالماتك.. إذا أردت لأي شيء أن يمضي، يجب أن تدفعه. دع كبريائك جانباً و قدم كل ما يمكن تقديمه من جانبك لإنجاح الشراكة، فأحياناً يتعين عليك المشاركة بـ80% من الجهد لكن لا تشتك من الموضوع. لا نجاح بدون تعب.

س : لاحظت أن المنفذين على الجانب الآخر و المتمكنين من تخصصهم يحتقرون "القادمين الجدد" (نحن). هناك شعور يسري بأننا "لا نستحق" الفكرة التي أتينا بها و أنهم هم من يستحقونها لأنهم "وصلوا إلى هذا التخصص قبلاً". كيف يجب علي التعامل مع هذا الموقف من الشريك ؟

ج : اعثر على شريك جديد.

س : كيف لي أن أتفادي "تنمر" الشريك إذا كان أفضل تأسيساً، أكثر تمويلاً و أكبر حجماً من منظمنا ؟

ج : لا تؤمن، أو على الأقل لا تتصرف أبداً على أنك كذلك. أنت تعلم أن منتجك جيد و أنك تستحق أن تعامل كشريك متساو مهما بلغ الطرف الآخر. إذا أحسست بأن هناك علاقة ربح-خسارة بينكما (أي أن الشريك يبخصك حقك)، ألغ العقد.

س : لاحظ أن الشراكة لا تتقدم أبداً. هل يجب أن أركز على جعلها تعمل أم أن أبحث عن شراكة جديدة ؟

ج : ركز طاقاتك على الشراكات التي تتقدم، و إلا ابحث عن شراكات جديدة واعدة. لكن قبل أن تبرم أي شراكات جديدة، لا تنسى أن تستخلص الدرس عن سبب فشل العلاقة التي سبقتها.

فن تأسيس الماركة :

أفكار رائعة للبدأ :

إيماني مطلق بأن سر تأسيس الماركة الوحيد و الشامل هو قوة المنتج بعينه، لا كثرة الإشهار، و لا نفقات التسويق. يسمى الناس هذا بحروف P الأربعة : "Product, Place, Price, Promotion" (المنتج، المكان، الثمن و الترويج). أحب أنا أن أضيف حرف P خامس للـ "Proselytization" أو "الدعوة"، أي عملية دعوة الآخرين إلى اعتناق أهدافك و معتقداتك. تمثل الدعوة جوهر تأسيس الماركة للمستجدين. يستوجب فن تأسيس الماركة صنع شيء معقد، لا يكتفي بالانتقال إلى الناس، بل يسعى الناس إلى نقل عدواه إلى الآخرين. هذا هو ما يصنع الأساس و القوة الحقيقية للماركة دون العناية أو التكلفة.

رغم أنني أحب التسويق، إلا أنني أومن أن الماركات العظيمة ولدت من منتجات عظيمة لا حملات إشهار عظيمة، و هذا ما يجب عليك البدء منه و الإيمان به أنت أيضاً.

أصنع العدوى

عندما تمتلك منتجاً من ذهب، فحتى و إن ارتكبت الأخطاء، لن يسقط ذلك من قيمتك شيئاً. من ناحية أخرى، عندما تنتج السخافات، فعليك أن تفعل كل ما بوسعك و يزيد على أتم وجه لعلّ المنتج ينجح في الاستمرار. لذا فالطريق واضح : اصنع شيئاً ممتازاً قادراً على خلق العدوى، و سوف يشتهر دون عناء أو تكاليف.

هذه هي صفات المنتج المعدي :

- **عصري Cool** : العصري جميل، العصري آخر صيحة، العصري يمثل الهوية و الشخصية، و العصري معد. هل تميزون الآن الفرق بين كل قارنات الـ MP3 العادية و الباهتة و .. الـ iPod ؟
- **فعال Effective** : لا يمكنك تأسيس ماركة لشيء تافه. لا يمكنك تأسيس ماركة لشيء لا يعمل كما يجب. ما كان أحد ليسمع بـ TiVo لو لم يكن هذا المنتج يسمح لك بتسجيل كل ما يدور على التلفاز بدون عناء.
- **مميز Distinctive** : المنتج المعدي هو منتج يسهل تمييزه من بين أقرانه و يشكل دعاية لنفسه بنفسه. فهو لا يدع ذرة شك أنه شيء مختلف تماماً عن المنافسين. هل يخلط أي أحد الـ Hummer و غيرها من السيارات ؟
- **مثير للانتباه Disruptive** : المنتجات المعدية تخلف أثرها. لا بد أن تتلقى تعليقات قلقة إما لإزعاج استقرار الشركات المنافسة ("يا إلهي هذا المنتج أفضل منا، نحن في مأزق") أو الإنكار ("من يحتاج إليه على كل حال ؟")، لكن لا يمر أبداً دون أن يلاحظ.
- **مثير للمشاعر Emotive** : المنتج المعدي يتجاوز التوقعات، و بذلك يجعل الناس دوماً سعداء. هذا ما أشعر به عند استعمالي لشفاطة الغبار Miele ، إنها تثير استعجابي عندما تستطيع أن تشفط بتلك القوة دون إحداث أي ضجيج.
- **عميق Deep** : كلما استعملت منتجاً معدياً، كلما اكتشفت المزيد عما يستطيع القيام به. بالعودة إلى TiVo ، يمكنك أن تتجاوز الفترات الإعلانية المملة للبرامج المسجلة بإدخال أمر التجاوز ثلاثين ثانية. قد لا تكون خدمة مصممة للمنتج، لكنه يستمر في مفاجأتك و إبهارك.
- **مرضى Indulgent** : عند شرائك للمنتج المعدي، تشعر بأنك أرضيت نفسك. ربما لأنه أغلى من قرناه، ربما لأنه أكثر عصرية، أو ربما لأنه أكثر مما تحتاج إليه فعلاً. إنه يسمح لك بتجاوز الاعتيادي. كما يقول شعار Miele : "كل ما عداها، عادي".
- **مدعوم Supported** : تقديم الخدمة النموذجية للزبون تجعل المنتج معدياً. مثلاً، أنا مصاب بمرض سمعي يسمى Tinnitus و هي أنني أسمع رنيناً متصلاً في أذني -لم يعرف الأطباء سببه، لكنني أعتقد أنه بسبب الخطابات السيئة التي أسمعها كثيراً كرئيس شركة استثمار مغامر- و لذا فإني أستعمل جهازاً طبياً لعلاج هذا المرض، و اسم الشركة المصنعة هو Medtronics Xomed. في إحدى الليالي كسرت الجهاز، فأرسلت لي الشركة جهازاً لاستيعيره دون مقابل، كما أنها أرسلت موظفاً لإصلاح و إرسال الجهاز الذي كسرت، و بدون مقابل. رغم أن اليوم قد كان احتفالاً وطنياً. ثم كلمسة شخصية

فن البداية

رائعة، تركوا اسم الموظف الذي أصلح الجهاز و بريده الالكتروني و صورته الرقمية على غلاف الطرد. هل تعتقد أنني لن أصح الناس الذين يعانون من نفس المرض باستعمال هذا المنتج ؟

خفض حدود التداول

يقصد بتخفيض حدود التداول هو تدمير الأسوار التي تمنع الناس من استخدام منتجك بسهولة، أي تبسيط استعمال المنتج حتى يصير بمتناول الجميع. كلما كان منتجك أسهل للاستعمال، كلما كان أكثر تداولاً و بالتالي كلما كانت حظوظك في النجاح في تأسيس ماركة له أوفر.

قامت شركة صينية للصيدلة اسمها Kunming بإعطاء المثال الأفضل لما عليك تجنب القيام به. لقد جاءت هذه الشركة بفكرة تصميم عبوات أسبرين آمنة، لذلك تصورت أنه لتحسين فتح العبوات من طرف الأطفال، جعلتها مكونة من تسعة عشرة قطعة قابلة للتحريك، و لفتح العبوة عليك القيام بثلاثين حركة صحيحة! و الجميل في الأمر أنها كانت تقوم بتغيير تصميم الأحبية كل ستة أشهر. بهد مدة، اكتشفت الشركة أن الكبار كانوا يشترون أقراص الأسبرين بينما يبتاعون العبوات ليستمتع أطفالهم بحل أحبياتها !

إن حد الاستعمال الأعلى الذي يجب خفضه هو التعقيد. فالشركات تسقط فيه عن غير قصد، و لعل من أكثر الأشياء إزعاجاً للعميل هو شراء منتج ما ثم التسائل عن كيفية استعماله! قد ترغب في تأمين المنتج لتحقيق مبيعات أكبر، لكن إذا كان هذا التأمين سيجعل من استعمال المنتج (أو فتح عبوته) تحدي اليوم فذلك سيصعب تأسيسك لماكرة حقيقية. إذ أن التسويق بواسطة العملاء (الدعوة) يستلزم أن يعجب العميل بفكرة المنتج و فعاليته لينصح الآخرين باقتناؤه. و العكس أيضاً صحيح.

قليلة هي الشركات المتخصصة في تصنيع المنتجات المعقدة، لكن مع ذلك تفشل العديد من الشركات في تفسير صعوبة استعمال واجهة منتجها. إليك بعض الخطوات العملية لفك تعقيد منتجك :

- اجعله قابلاً للاستخدام من النظرة الأولى : يتعين على المنتج أن يكون قابلاً للاستخدام ولو بشكل أساسي بمجرد أن يخرج من عبوته. تخيل أنك اشترت سيارة و أنك ملزم بقراءة دليل الاستعمال لمعرفة كيفية تشغيل الراديو أو زيادة الصوت. ألحّ على هذه النقطة مع فريق التصميم. لا بد أن يكون المستعمل قادراً على فهم مبدأ عمل المنتج و استعماله مبدئياً بدون الحاجة إلى قراءة الدليل.
- أكتب دليل استعمال جيداً : عادة، يقوم موظف قليل الأجرة يقبع في قاع هرم الشركة بكتابة دليل الاستعمال، و ذلك مباشرة قبل إخراج المنتج إلى السوق. لهذا يكون غير مفهوم، غير مجرب و مكتوب بخط صغير جداً و معزراً بصور قديمة.
- يجب على الدليل أن يكون فرصة للتسويق. إنه نافذة على روح منتجك أو خدمتك ! كلما كان الدليل أفضل و أجمل، كلما استمتع الناس أكثر باستعمال منتجك، و بالتالي ستحصل على المزيد من الإشهار على طريقة من فم إلى فم.

احرص على أن يتضمن الدليل كل ما يمكن أن يخطر على بال المستخدم و أن يكون مفهوماً بشكل دقيق و ذكي. هل سبق و حاولت إيجاد الضغط المناسب لنفخ عجلات سيارتك و لم تجد "ضغط العجلات" على فهرس دليل الاستخدام ؟ ما فائدته إذن ؟ إذا أردت أن تلقي نظرة على دليل محكم الفهرسة، فلا تتردد في مطالعة

Chicago Manual of Style

(لأخذ العلم : أنا من فهرس كتاب فن البداية !)

- أضف الصور : شيء أخير بشأن الدليل : أضف عليه صوراً. دعها تكون صوراً واضحة و مفهومة و ليس سلسلة من الرموز الصناعية التي يتعين على المستخدم فك شفرتها. قد تزيد من كلفة الدليل، لكن كما يقال "تحسب الصورة بألف كلمة".
- أطلب من أمك أو أبيك تجريبه : إن التحدي الأكبر لمنتجك هو قدرة أمك أو أبيك على استخدامه دون صعوبة. إذا لم يكون والداك على قيد الحياة (رحمهما الله)، فابحث عن أي شخص فوق الخامسة و الأربعين. لا تحاول أبداً إقامة نفس الاختبار على المراهقين، فهم يستطيعون فهم أي شيء، لذلك فتقييمهم لا يؤخذ بعين الاعتبار. إذا أردت أن ينشط تناقل ذكر منتجك بين الألسن، فابن واجهة استخدام يستطيع حتى من شارف على الموت استخدامها.

فن البداية

تمرين : اقم مسابقة بين بعض مستعملي منتجك تطلب منهم فيها كتابة أفضل دليل استعمال لمنتجك. لن تحصل فقط على أفكار جيدة، بل قد تكتشف بعض المواهب الكامنة لدعاة مستقبليين لمنتجك.

إضافة إلى التعقيد، فالثمن المرتفع حد من حدود التداول. مثلاً عندما أخرجت Toyota خطها الجديد Lexus من السيارات الفخمة و لتجاوز المنافسة، وضعت أثمان بعيدة كل البعد عن أثمان نظرائها الألمان. لأن السيارات كانت أقل تكلفة، اشتراها عدد أكبر من الناس. لأن عدداً أكبر من الناس اشتراها، كان من السهل أن تجد الأشخاص يتحدثون عنها وعن مدى روعتها. لأن عدد الناس الذين يتحدثون عنها ارتفع، ارتفع الترويج لها و بالتالي زادت مبيعاتها.

أنا أكره التنافس على الأثمان ما دام بإمكان ميزانية الشركة أن تتحمل تخفيضها أكثر. أن تعصر كل قرش من جيب العميل ليست فلسفة جيدة، ما يجب التفكير به عوض ذلك هو أن الثمن المنخفض الذي يسمح بتغطية النفقات و تحقيق شيء من الربح مقابل استهلاك أكبر و بناء ماركة قد يولد لاحقاً قرراً أكبر من أرباح منتج مرتفع الثمن.

تمرين : أي الشركتين تفضل أن تمتلك : Toyota أو Rolls-Royce ؟

الحد الأخير الذي يجب تخفيضه هو ما يسمى بكلفة التحول (و تقاس بالمال، الوقت و الجهد)، أي ما يجب أن يبذله مستعمل لمنتج أو خدمة ما من مال و جهد و وقت ليتحول إلى خدمتك أو منتجك. لذا فمن التفكير السليم تخفيض تكلفة التحول إلى منتجك أو خدمتك، فقليلون هم من يحبون مفارقة ما اعتادوا عليه، لكن إذا ما أبديت لهم أنهم لن يحتاجوا إلى الكثير من الوقت ولا المال و لا الجهد للانتقال إليه، فسيفتحنون و سيعملون على إقناع الآخرين بذلك.

عَيْن دُعَاكَ

الدعاة هم أشخاص يؤمنون بمنتجك أو خدمتك كما تفعل أنت، و مستعدون لخوض المعركة للدفاع عنه و نشره في كل مكان. تعيين هؤلاء سيسهل عليك الوصول إلى الجماهير و تأسيس ماركة و سمعة في السوق دون نفقات فعلية. إذا كنت صاحب مؤسسة سياسية، منظمة غير ربحية، مدرسة أو مؤسسة دينية، فالدعوة سلاح لا يقهر.

عندما نتحدث عن الدعوة، فإن مبدأ "إذا لم تطلب، فلن تحصل" لا يصمد. إذا اكن لديك منتج أو خدمة معدية و كانت حدود التداول منخفضة، فستحصل على الكثير دون أن تطلب، لكنك ستحصل على أكثر إذا طلبت. لكن بعض الشركات تتردد عند طلب الدعوة بسبب أفكار من قبيل "الشركات الكبيرة كـ Microsoft لا تطلب من عملائها المساعدة"، "هؤلاء الأشخاص سيتوقعون شيئاً بالمقابل كالمعاملة الخاصة أو التخفيضات"، "بقدر ما نحب عملائنا، فهم عاجزون عن مساعدتنا"، "سيقومون بتضييع مداخل الدعم الخاص الذي نقدمه للعملاء" .. و غيرها من الأفكار الخبيثة.

عندما يرغب عملاءك بالمساعدة و دون أجر، فلا تتردد أبداً في قبول مساعدتهم، لا قمعهم. لذا فتخلص من جنون العظمة و دع الناس يستمتعوا بقول الطيب عنك و عن منتجك أو خدمتك. لتعيين دعاة جديدين، ستجدون أن المبادئ تشابه إلى حد ما مبادئ تعيين الموظفين التي جاءت في فصل "فن التعيين". فبمعنى ما، أنك في الحقيقة تعين "موظفين"، كل ما في الأمر أن هؤلاء الجماعة لا يرغبون في تقاضي المال مقابل خدماتهم.

- **أطلب !** عد إلى عملاءك القدامى و الأوفياء و اطلب منهم المساعدة. أخيرهم أن بحاجة إلى بلوغ الجماهير و أنك بحاجة إليهم لنشر الكلمة. لا تعتبر هذا علامة ضعف، بل على العكس، علامة انفتاح و محبة. ستفاجأ بعدد الناس المستعدين للقيام بهذا و الذين كانوا ينتظرون فقط أن تطلبه.
- **تجاهل الخلفيات الأكاديمية و التكوينية :** نظرياً، أفضر داع إلى برنامج حاسوبي هو شخص حاصل على دكتوراه في علوم الحاسوب من معهد MIT. تجنب هذا النوع من "الشروط". الداعي الحقيقي لا يحتاج إلى المؤهلات التعليمية، يكفي أنه يحب منتج و يرغب في رؤيته يزدهر. إن أعظم دعاة Macintosh لم يستعملوا قط حاسوباً قبل أن يحصلوا عليه.
- **ركز على الأهم :** هل يؤمنون بالمنتج/الخدمة و هل يريدون المساعدة : لناخذ مثلاً (أنا مثلاً) : طوال عشرين سنة الماضية لم أخط يوماً بدرس عن استعمال الحاسوب و كانت وظيفتي آنذاك تسليم المجوهرات. هل كنت داعياً مناسباً ؟ كنت أعشق Macintosh و أريد تغيير العالم بها، و اتضح بعدها أنني كنت داعياً جيداً.
- **وزع المهام و توقع أن يتم إنجازها :** إذا كان هناك شيء أسوأ من أن يطلب منك القيام بشيء لا تحبه، فهو أن لا يطلب منك القيام بشيء تحبه. إذا كنت قد طلبت من داع ما المساعدة، فمسؤوليتك الآن أن توظفه كما يجب، لا أن تدعه جانباً فقط لأنه "متطوع".

فن البداية

- **أيد اهتمامك :** نموذج الدعوة الفعالة هو علاقة الأب و ابنه، كما يقول كل أب، يبقى الأبناء دائماً أبناء، لا يغادرون أبداً العش بصفة دائمة، و في المقابل لا يمكنك أن تخرجهم منه. كذلك الدعاة، فإنهم يحتاجون إلى حب دائم و صادق.
- **أعطيهم أدوات الدعوة :** إجعل الأمر سهلاً على المحبين أن يوفرنا معلومات عن منتجك أو خدمتك. مثلاً، Bose، أضافت عشر بطاقات معلومات داخل كل علبة من سماعاتها **QuietComfort 2 Acoustic Noise Cancelling Headphones** لكل من يرغب في تمريرها إلى معارفهم و أصدقائهم. تتضمن البطاقة المعلومات الأساسية عن المنتج، كيف تعرف المزيد عنه، من أين يمكنك شراءه، كما يمكنك طلب المزيد من هذه البطاقات عبر مكالمة مجانية .. عبقرى !

BOSE



QuietComfort® 2
Acoustic Noise Cancelling®
Headphones

Courtesy Card

Our customers tell us they are often asked about their Bose® QuietComfort® 2 Acoustic Noise Cancelling® headphones. For your convenience, we are providing this handy courtesy card for you to pass along.

For more information or to purchase a headphone, please call:

United States: 1-800-372-2673 ext. Q1896
Outside the US: 508-766-1942

United Kingdom: 08000 85 85 72, ref. 7212
Outside the UK: +44 1392 428 361

BOSE™ www.bose.com/q1904

For additional courtesy cards, please call: 1-888-865-2700

- **أصغ لرغباتهم :** يجب أن تراجع منتجك أو خدمتك حتى يلبي رغبات دعائك، و ذلك لسببين : الأول أنهم من أكثر الناس دراية بمنتجك/خدمتك بالتالي هم الأعلم بما يمكنه أن يجعلهما أفضل. و الثاني و الأهم، أنك بذلك تعبر لهم عن اهتمامك بما يقولون، و بالتالي تقوي ولائهم و استعدادهم لمساعدتك مهما كان الثمن.
- **أعطيهم بعض الأشياء :** ستذهل بالقوة التي التي يحملها تي-شرت، قلم، أم كوب قهوة مجاني تعطيه لهؤلاء الدعاة المحبين لمنتجك (في مرحلة ما، بلغت نفقة قمصان التي-شيرت المعدلة لـ Apple مليوني دولار). يعشق الدعاة هذه الأشياء، فهي تجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الفريق و الخواص. لا توزع أشياء تكلفتها أكبر من 25\$ لأن قيمة هذه الأشياء هي في حملتها المعنوية لا المادية.

لنفترض أنك نجحت في كسب ولاء بعض عملاء ليصيروا دعاة لمنتجك أو خدمتك. ماذا ستطلب منهم أن يفعلوا الآن ؟ هذا هو موضوع الفقرة التالية.

إخلق مجتمعاً

الهدف من تعيين دعاة لمنتجك أو خدمتك هو خلق مجتمع Community حولهما. لعل من أهم المجتمعات يمكننا أن نذكر **Apple, Harley-Davidson, Linux** .. هذه المجتمعات توفر خدمة العملاء، الدعم التقني و العلاقات العامة التي تجعل من استعمال المنتج أو الخدمة تجربة أكثر مرحاً، كما أن هذه المجتمعات تتدخل لى أزرعة الناس ليشتروا منتجك أو ليستخدموا خدمتك إذا تطلب الأمر للحفاظ على مستوى منتجك.

فن البداية

الغريب في الأمر أن ردة فعل الكثير من الشركات عن تشكيل مجتمع لمنتجها تكون من قبيل "لم اسمع بهم قط .. هل تقصد أن هناك أشخاصاً تجمعوا مع بعضهم بسبب منتجي؟". هذا أمر غيبي. لا يكفي فقط أن تكون على علم بهذه التجمعات، بل يجب أن تخرجها للحياة إذا كانت غير موجودة :

- حدد و عين أكثر مستعملي منتجك حماساً و رغبة في المساعدة و احتلال مناصب قيادية
- عين شخصاً يكون همه الوحيد هو تشييد و تدعيم مجتمع ما، و هو ما يقابل البطل الداخلي، لكن عوض الشراكة، يهتم هذا الشخص بالحفاظ على أواصر المجتمع. هو يعمل على دعوة الدعاة و يدافع عن الموارد الداخلية. عندما تحقق النجاح، ابن قسماً حول هذا الشخص لتأسيس خدمة "دعم المجتمع" (Community Support)
- خصص ميزانية لدعم المجتمع، لا لشراؤه. لا نتحدث هنا عن ميزانيات ضخمة، إنما ما يكفي لتقديم لقاءات و اجتماعات، طبع و توزيع الأخبار، و دفع نفقات وجود الموقع على الانترنت.
- اجعل المجتمع جزءاً من مجهوداتك التسويقية و المبيعاتية، بإعطاء معلومات عنه في موقع شركتك و كيفية الانضمام اليه.
- احتضن مجهودات مجتمعك، اعطهم طابعاً من الرسمية و الحق في استعمال منشأة الشركة و تجهيزاتها مثلاً لعقد اللقاءات و تسيير الموقع مثلاً.
- اعقد لقاءات رسمية مع أفراد هذه المجتمعات، فيقدر ما أحب استعمال التكنولوجيا التواصلية (المواقع، المنتديات، غرف الدردشة ..) إلا أنني أشجع عقد لقاءات مباشرة تسمح باللقاء هؤلاء و موظفي شركتك وجهاً لوجه.

إن بناء مجتمع و تعيين دعاة هي أرخص طريقة لتشييد و تقوية الماركة، لذا لا تفسد الأمر بانتظار أن تنشأ من تلقاء نفسها.

كن بشرياً

لنعتبر بعض الماركات العالمية مثل Apple، CocaCola، Levi Strauss، Nike و Saturn. لقد مثلوا أوجهاً من البشرية بوضوح : Apple و العفوية، CocaCola و السعادة، Levi Strauss و الشباب، Nike و العزيمة المتقدمة Saturn و الحميمية.

بالتأكيد، هناك ماركات عالمية أخرى ليس لها جانب بشري -IBM، Microsoft، Oracle للمثال-. لكن ألا تفضل أن تكون ماركتك دافئة و حميمية ؟

إذا كان الأمر كذلك فأليك بعض الأفكار التي ستساعدك :

- استهدف الشباب : لا يهم من يشتري منتجك، استهدف الشباب سيمنح ماركتك دفناً و حميمية. ليست هناك معلومات موثقة، لكن كثيراً من المتقدمين في السن يشترون منتجات موجهة أصلاً للشباب (مرحلة شباب متأخرة ؟)، مثلاً راقب كم عدد الصلح الذين يسوقون Toyota Scions، PT Cruiser و Mini Cooper.
- لا بأس أن تسخر من نفسك : تعتقد بعض الشركات أنها "بجعل نفسها أضحوكة" تفقد هيبتها و احترامها كشركة جادة. الحقيقة أن الناس يميلون إلى الشركات التي ترتكب الأخطاء و تسخر من نفسها، لأن الإنسان بطبعه خطأ، لا تحاول إبراز عكس ذلك.
- أظهر عملاءك : الشركات التي تظهر عملائها في حملات التسويق و الإشهار تنضح بالبشرية. مثلاً، تظهر Saturn ملك سياراتها الحقيقيين في إعلاناتها. كما أن موقعها الإلكتروني يحتوي على ركن "قصتي" حيث يشارك الناس تجربتهم مع سيارات الشركة. كم هذا بشري !
- ساعد الضعيف و المحتاج : المنظمات التي تساعد الفئات المستضعفة توصل بشريتها للناس. القيام ببعض الأنشطة الخيرية أو التبرعات لن يغطي فقط الجانب الواجب، بل سيضيف على منظمتك بعداً بشرياً.

ركز على الأشهار

قبل أسابيع من افتتاح فرع Ikea بـPalo Alto، سمع الجميع بالخبر و تناقلوا بينهم مدى ضخامة و عظمة هذا الافتتاح. سواء على الراديو، الجرائد المحلية أو التلفاز، سجد شيئاً عن فرع Ikea الذي سيفتح قريباً.

فن البداية

ماركات مثل Ikea تعتمد على الإشهار، لا الإعلانات. الإعلانات تساعد الماركات الكبرى على تكبير و تحسين صورتها. الإشهار من جهة أخرى يساعد الماركة على الخروج للوجود.

هذه بعض الإرشادات عن كيفية استقطاب اهتمام الإشهار و الصحافة :

- روّج لنفسك : يعتقد الناس أن الصحف تنتج الرواج (Buzz) الذي يتناقله الناس ليصيروا عملاء لشركتك. الحقيقة أن الأمور تتم بالعكس : تقوم أنت بإبجاز مشروع رائع، معدّ، منخفض الحدود، ليصل إلى أيادي الناس الذين يخلقون الرواج لتكتب الصحافة عنه.
- كون صداقات قيل أن تحتاج إليها : عندما كنت أعمل لدى Apple، كان مبلغ أمل الصحافة هو أن يحصلوا على مقابلات مع رؤساء الشركة، و في المقابل، كان تركيز الشركة على المنشورات الكبرى مثل "New York Times"، "Wall Street Journal"، "Forbes" .. لكني أوليت اهتمامي لمساعدة مراسلين لمنشورات لم يسمع بها أحد. بعد سنوات، صار هؤلاء مراسلين مشهورين لمنشورات كبيرة، و تذكروا مساعدتي لهم. العبرة من القصة "إصنع الصداقات قبل أن تحتاج إليها".
- لا تفرض نفسك : يخبرني أصدقائي المراسلون أنهم يتلقون كل يوم رسائل و إيميلات عن منتجات و خدمات جديدة ستغير وجه العالم، لكن هذه المقاربة لا تنفع أبداً لأنها لا تقدم أية معلومات. إذا لم يكن الصحفي مهتماً بما ستقوله له، أو لم يكن متخصصاً في مجالك، فبالإمكان أن يعيرك أدنى اهتمام. يجب أن تعرف إذا ما كانت قصتك مناسبة للنشر قبل أن تطالب بالتحدث عنها. و أخيراً، تذكر أن القصة التي سترويها يجب أن تثير اهتمام القارئ كمتفيد، لا أن تساعدك على تقوية حملتك التسويقية.
- كن صديقاً للمناخ المتغير : يتودد الكثير من رواد الأعمال للصحافيين عندما تكون أحوال شركتهم جيدة و يرغبون في الحصول على تغطية. لكن بمجرد أن تبدأ الشركة بالمعاناة، تدير ظهرها للصحافة و تختفي من الساحة. إذا أردت أن تحافظ ماركتك على مصداقيتها، كن صديقاً رغم تقلبات الجو بشركتك.
- قل الحقيقة، و لا شيء غير الحقيقة : لعل مصداقية الشركة هي أحد أهم الأعمدة التي تسند إليها شعبية الماركة. تذكر أن لا تكذب أبداً على الصحافة، لأنك إذا كنت إلى جانب الصحافة في وقت الشدة، ستكون إلى جانبك في وقت الرخاء.

فصل صغير : فن الكلام

عدا عن "الخطاب"، الذي هو تقديم تهدف من خلاله إلى التعاقد مع مستثمر محتمل أو الحصول على عقد شراكة أو الاتفاق مع عميل كبير، فقد تتاح للمقاول عدة فرص يستطيع الكلام فيها. سواء دعيت إلى حدث صناعي، حلقة دراسية أو مؤتمر، و أتيت لك فرصة التحدث على المنصة، يجب أن تستغل هذه الفرصة لزيادة وعي الناس بشركتك و تقوية سمعة ماركتك.

عادة ما يفشل التنفيذيون في القاء خطاب ناجح، نتيجة لاعتقادهم أنهم مخلوقات متطورة و لا يمكن أن تفشل في شيء سهل كالتحدث في مناسبة، أو لأنهم مشغولون جداً ليمتلكوا وقتاً للتدرب على أشياء ثانوية كهاتمه، و الأدهى هو اجتماع هاذين السببين معاً، فتلك هي قبلة الموت. عوض أن تكون هذه الكلمة وسيلة لتشويه صورتك "كمتحدث سيء"، يجب أن تستغلها كما يجب لاستجلاب اهتمام المشاركين و المستمعين. و لذلك اعمل بالنصائح التالية:

- قل أشياء مهمة : قل ما ينفع أو التزم الصمت. إذا كنت متحدثاً سنياً و مملأ، فلن يعرف الناس أن كذلك إذا لم تتحدث. إذا تحدثت، فلن تترك أي شكوك. لا تتحدث فقط من أجل التحدث.
- تأنق : على عكس ما طالبتكم به في فقرة الأسئلة السريعة لفن الخطاب، يفضل أن تتأنق على أن تتكشف في هندامك.
- التكشف في المناسبة الكبرى يفهم على أنه عدم اهتمام بأهمية المناسبة و وزن الحاضرين فيها. التأنق من جهة أخرى، يعكس الإهتمام الذي توليه للمناسبة و الحضور، و لن يفهم في أسوأ الأحوال إلا على أنه مبالغة في الاحتراف.
- لا تحاول تحقيق المبيعات : لقد تمت دعوتك لإخبار الناس إما عن مؤسستك أو عن المعنى الذي تصنعه، لا تحاول اصطلياد عملاء جدد، و لا لتقدم فقرة إعلانية لمنتجك الرائع. يميل الناس إلى تصديق أن المتحدثين

فن البداية

- الجيدين يمتلكون منتجات و خدمات جيدة، و بالتالي ستحصل على فرص أكبر للاستثمار أو عقود الشراء. في المقابل إذا استهدفت منذ البداية أن تبيعهم منتجك، فسيرغبون عنك.
 - استجد بالقصص : يحب الناس أثناء استماعهم للكلمة أن يتعرفوا على قصص واقعية تجسد الفكرة التي تتحدث عنها. لذا كلما تطرقت لفكرة، أعط قصة حقيقية عنها. (كما أفعل في بداية معظم الفصول).
 - تجول بين الحاضرين : ألقى خمسين كلمة كل سنة، و قد اكتسبت عادة أن أتجول في الأثناء قبل أن يحين دوري في الإلقاء. و عادة ما ألتقي الكثير من الوجوه المألوفة و الأصدقاء القدامى، و هذا أمر جيد على مستويين : من جهة، فلقاء هؤلاء الأشخاص يعطيك القوة التي تحتاجها و الثقة بالنفس لإلقاء كلمة فخمة. من الجهة الأخرى، فستضمن وجود أشخاص داخل الجمهور سيضحكون على نكتك، سيشيرون بالموافقة عند طرحك لفكرة ما، و سيصفقون في النهاية على أدائك الرائع.
 - تحدث عن الأولاد : ليست هناك طريقة للتقرب إلى الجمهور أكثر نجاعة من رواية قصص عن أبنائك. إذا لم يكن لديك أبناء، تحدث عن أبناء أقاربك، أبناء صديقك أو عن نفسك عندما كنت ولداً صغيراً. لم أر يوماً جمهوراً لم يقدر قصة جيدة عن الأطفال.
 - اسخر من نفسك : شيء آخر لكسب رضى الجمهور هي السخرية من نفسك لاستفزاز ضحكاتهم. إذا كنت متوتراً، أخبرهم بأنك كذلك، فمعظم الجمهور سيتعاطف معك. إذا لم تجد أي شيء مضحكاً فيك فإنك أما ممل تماماً أو أنك فارغ تماماً.
 - تحدث في بداية الحدث إذا اتاح لك الاختيار : لا بد أنك لاحظت أنه في بداية أي شيء، يكون الاهتمام مركزاً و الطاقة الاستيعابية عالية و الآمال معلقة، لذا فكيفما مرت الكلمة، فإن الجمهور سينتبه لها. في المقابل كلما تأخرت، كلما زاد الملل و التعب البادي على الجمهور، و بالتالي صار من الصعب إيقاظ انتباههم. يعني أنك حينما ستكون مثقلاً بمسؤوليتين : الأولى هي كتابة كلمة جيدة و الثانية أن تحاول لفت انتباه الجمهور.
 - اطلب غرفة صغيرة : مجدداً إذا كان بالإمكان، اطلب أن تلقي كلمتك داخل غرفة صغيرة و مغلقة (مثل الأقسام المدرسية). ففي هذا النوع من الغرف سيسمح لك موقعك في مواجهة الجمهور من على الخشبة على استرعاء كل الانتباه. المساحات المفتوحة تسمح للجمهور بالسهو و فقدان التركيز.
 - كن على علم بما حدث قبلاً : هذا سبب آخر لتطلب التحدث في بداية الحدث، لن تكون ملزماً بمعرفة ما جرى قبل كلمتك، لأنك كلمتك ستكون هي أول ما جرى، و بالتالي سيسيطر ذكرها على المحادثات التي ستجري بعد انتهائك. على كل، إذا لم تتح لك فرصة التحدث أولاً، فعلى الأقل إبق على علم بما حدث قبلاً (أو حاول الحضور شخصياً) خصوصاً الأشياء المضحكة، المؤسفة و غير المتوقعة التي حدثت منذ بداية الحدث. ثم أدرجها بطريقة أو بأخرى ضمن كلمتك، فأنت بذلك تعطي انطباعاً جيداً عنك، بأنك كنت حاضراً و أنك مهتم بما يجري حولك.
 - لا تستغل الكلمة لنقب ظهور منافسيك : فهي شرف و امتياز منح لك، و أسوء ما يمكنك القيام به هو استغلالها لتسويد صورة منافسيك على الملأ، سلوك كهذا لا يفهم منه سوى أنك ضعيف، لا منافسوك، و بالتالي تنقلب التعويذة و يكون لكلمتك مفعول مضاد لما أردته.
 - تدرب : تقول القاعدة أنك تتقن الخطاب إذا كررته خمساً و عشرين مرة. قليلون هو الناس الذين يتدربون قبل إلقاء كلمتهم، لذا فليلون هم المتحدثون الجيدون. و على عكس ما يمكن اعتقاده، فإنك كلما كررت الخطاب، كلما ازدادت عفوية في القائه و أسقطت هاجس التكلفة عنه.
 - استعمل قائمة "العشرة الأهم" : إنني استعمل بكثرة نموذج "أهم عشرة أشياء سأحدث عنها"، فهي تبقى الجمهور على تتبع لما سأقوله. قليلون هم الخبراء الذين ينصحون بهذا، لكني أرجو أن تستعملها. إذا لم تستطيع الاتيان بعشر أشياء مهمة ستحدث عنها، فلا داعي للتحدث من الأساس.
- الآن، لننتحدث عن ظهورك على المنصة، لتأسيس ماركة قوية و التغلب على المنافسين –الذين سيكونون غالباً مدعويين إلى جانبك- ينبغي أن يكون ظهورك منذ بدايته إلى نهايته نموذجياً.
- إضبط مقدمتك : عادة ما يقوم مشرف الحدث بتقديمك إلى الجمهور، لكن لتتفادى أي نوع من الأخطاء أو الارتباك غير المتوقع منه، قدم له ورقة عن سيرة منظمك قبل بداية التقديم. لا تضمن في سيرتك حديثاً عن المبيعات أو ما شابه لتجعل منظمك تبدو على أحسن وجه، لا كبائع متجول.
 - امتع، لا تكتف بالإخبار : صحيح أن الهدف الذي دعيت من أجله هو أن تخبر الناس عن عملك و تجيب عن استفساراتهم، لكن هذا لا يمثل سوى نصف الكلمة. النصف الآخر يذهب للإمتاع، لا تغدقهم بالكلام الكثير عن منظمك دون أن ترسل من حين لآخر ومضات فكاهية تنقص فيها من الزخم المعلوماتي الذي يتلقاه المستمع. كما أن الجمهور يستمتع باهتمام أفضل عندما تكون الكلمة ممتعة.

فن البداية

- الزم الحقيقة، لا سيما الحقيقة الواضحة : يتوقع الناس أنك عندما ستسأل سؤالاً محرجاً أو صعباً، أنك سوف تضطر للكذب. لذا، إذا لم تكذب، فإنك تضاعف مصداقيتك في كل الإجابات التي ستلي هذه الإجابة.
- أخطأ من باب البساطة : يجب كثير من الناس عندما يسألون أسئلة تقنية معقدة بأجوبة تقنية معقدة. ما الخطأ في ذلك؟ معظم الجمهور ليس تقنياً في المجال الذي سألت فيه، و بمجرد أن تبدأ التحدث باللغة التقنية، سيفقدون الاهتمام لأنهم فقدوا الفهم. أفضل جواب على الأسئلة التقنية هو أن تحافظ على البساطة (التحدث بلغة يفهمها غالبية الجمهور) لكن بدقة (لتبدي تمكنك و فهمك لما تقول).
- لا تجعل الملل يبدو على وجهك : يمكنك أن تبدو سعيداً، حزيناً، غاضباً (ليس لكونك ضيفاً على المنصة، بل بسبب ما قيل مثلاً)، لكن لا تبد أبدأً ضجرًا. أحدهم من بين الجمهور ينظر إليك، أحد الصحافيين يلتقط صوراً لك، أحدهم يصور كلمتك بالفيديو. تعلم تلفيق التعابير، حتى عندما يبدأ الآخرون بالتحدث.
- لا تنظر إلى المشرف، بل انظر إلى الجمهور : لأنهم يريدون النظر إليك، لا إلى جانبك.
- تحدث بشكل عادي : صحيح أنك على منصة، لكن لا تتحدث كأنك على منصة. تحدث كما لو أنك التقيت أحدهم في الشارع، سواء مع الجمهور أو مع باقي الجالسين على المنصة و المشرف.
- أجب على الأسئلة المطروحة، لكن لا تحصر نفسك أبدأً في السؤال المطروح : إذا سألت سؤالاً من نوع "نعم أم لا"، لا تكتف فقط بالإجابة، أغن اجابتك بالتفسير مثلاً و أثر اهتمام السائل. لا تكن لا مع الطرف الذي يكتفي بالحد الأدنى، و لا تكن مع الذين يجيبون إجابات لا علاقة لها بالسؤال.

أسئلة سريعة

س : هل يجب علي أن أعمل على الإعلانات أو أن أكتفي بالدعوة، التبليغ الشفهي و الترويج ؟

ج : في كتابه **The Anatomy of Buzz**، شرح Emanuel Rosen العلاقة بين الإعلانات و التسويق العصابي **Guerrilla Marketing** (أي مجموع التقنيات التي تحدثنا عنها، أي أن يتم إشهار المنتج أو الخدمة من طرف العملاء)، و ارتأى أهمية الإعلانات في خلق الرواج الذي سيوجه أنظار الخبراء إليه و يطمئن العملاء بجودة المنتج/الخدمة ليصيروا بعدها دعاة. كتابه في الحقيقة يستحق الشراء. إذا كان من الضروري عليك أن تختار أحد الطريقتين فاختر التسويق العصابي . إذا كانت لديك الإمكانيات الكافية، فافعلهما معاً.

س : هل يجب أن أدفع للدعاة لقاء مجهوداتهم؟

ج : لا. هم لا يدعون لمنتجك طمعاً في المال، لذلك في فعلك هذا إهانة لهم. عوض ذلك، فأفضل الطرق التي بإمكانها أن تكلل مجهوداتهم هي جعل منتجك أفضل، اعطهم المعلومات و الوسائل التي ستسهل عملهم، و اشكرهم دائماً على الملأ.

س : هل من المهم أن أبدأ بتأسيس ماركتي محلياً أم من الأجدر الإنطلاق مباشرة نحو السوق العالمية؟

ج : بشكل عام، يفضل أن تؤسس لمنتجك أو خدمتك -و أيضاً لماركتك- قيمة محلية قبل أن تنطلق نحو العالمية. من الأفضل أن تكون لديك ماركة معززة بقوة في منطقة واحدة على أن تكون شبيه مؤسسة في عدة مناطق. إلا إذا كان منتجك موجهاً مباشرة إلى المجال العالمي، و عملاتك موزعون حول المعمورة، فلا بأس.

س : ماذا نفع إذا اكتشفنا أن مبدأ الماركة لدينا كرية، أو إذا أردنا أن نغير توجهنا في خضم حملة لتأسيس الماركة؟

ج : أولاً : أنا لا أومن بـ"حملات تأسيس الماركة". تأسيس الماركة (**Branding**) ليس مشروعاً قصير المدى، إنه عملية مستمرة و دائمة.

ثانياً، كيف حكمتكم على المبدأ بأنه كرية؟ هل قررتم فجأة التخلي على اللوغو، المظهر، الشعار، الرسالة .. فقط لأنه صار مملاً؟ غالباً في هذه الفترة بالضبط (عندما تشعر بأن ما تقوم به ممل و كرية) يبدأ الناس باستيعاب مبدأ الماركة و إدخاله إلى جماجمهم.

ثالثاً، إذا لم تكن تحقق الأرباح، فالسبب ليس هو سوء الماركة، بل هو تدني مستوى الخدمة أو المنتج.

رابعاً و أخيراً، إذا كان لديك منتج أو خدمة راعان، لكن الماركة ليست في محلها، قم بالتغيير. إسئل الناس الذين يبتاعون منتجك أو يستعملون خدمتك ما الذي يعجبهم فيهما، و سيكون هذا منطلقاً جيداً لتأسيس مبدأ ماركة فعال و ناجح.

فن الاستثمار :

أفكار رائعة للبدأ :

كان الاستثمار أو صنع المطر Rainmaking عند الهنود الحمر طقساً يقوم فيه بعض المعالجين باستحضار المطر. بالنسبة للشركة الناشئة، فصانع المطر هو الشخص الذي يولد العمل بكميات كبيرة، من يؤمن للشركة عقد الصفقات الكبرى و أهم عقود المبيعات. و كما الحال مع المعالجين، فللمقاولين طقوسهم الخاصة في لجعلها تمطر.

هناك عاملان يجعلان الاستثمار صعباً على الشركات الناشئة : الأول هو أن العديد من رواد الأعمال يصممون منتجاً أو خدمة لهدف محدد، لكن ليس هناك أية طريقة لتحديد من بالضبط سيشتري المنتج و لأي غرض سيستعمله، لذا فمن الصعب معرفة الأماكن الذي ستمطر فيه سحبك. لهذا، فالخطوة الأولى للاستثمار هي إخراج نسخة أولى 1.0 للمنتج و مراقبة السوق لمعرفة أين ستفتح براعم منتجك/خدمتك. أبق عينيك مفتوحتين لأنك قد تجد نفس داخل سوق غوريلا (و هو سوق بيتاع فيه المنتج من طرف الأشخاص غير المقصودين أو يستخدم لغرض غير مقصود منه).

دع مئة وردة تبرعم

المبدأ بسيط : إغرس عدة بذور، أنظر أيها أخرج ساقاً و برعم، ثم غد هذه .. الأسواق.

ترتعب الكثير من المقاولات عندما ترى أن البذور غير المتوقعة بدأت تبرعم. لذا يهرعون لإعادة موقعة المنتج أو الخدمة ليكون في يد المستخدمين المقصودين و يستعمل بالطريقة المقصودة. هذا غباء. على المستوى التكتيكي : خذ المال ! عندما ترى أن البذرة نمت و برعمت، فمهمتك ان تعرف أين حصل هذا و لم، ثم تعيد تحديد معالم مشروعك ليناسب البيئة الجديدة و يعكس السوق المتلقية الجديدة.

هذه بعض الأمثلة عن بذور تفتحت و نمت في مكان غير متوقع، و ما كان مصيرها :

- ارتأى مخترع النوفوكاين (Novocain : المخدر الجزئي) أن منتجته سيستعمل كتعويض للمخدر الكامل من طرف الأطباء. لكن الأطباء رفضوا و استمروا باستعمال طرقهم التقليدية، لكن أطباء الأسنان أحبوه و سارعوا بتبنيه، فسارع المخترع بالمقابل إلى استغلال السوق غير المتوقع.
- كانت رائدة سوق الحواسيب دون منازع. لكنها اعتبرت الحواسيب أدوات علمية بحتة، فقررت الاقتصاد على العلماء كسوق لها. لكن IBM من جهة أخرى، لم تثبت اختيارها على العلماء، ما جعل منتجها يبرعم في سوق الأعمال. لهذا، IBM الآن اسم لا يشق له الغبار في عالم الأعمال، بينما Unicav صارت ذكرى من التاريخ.
- اشترت شركة هندية رخصة تصنيع الدرجات ذات محرك مساعد من أوروبا. لم تكن الدراجة ناجحة، لكن الشركة لاحظت العديد من الطلبات على المحرك. في تحريها عن هذا التطور الغريب، وجدت أن المحركات صارت تستعمل لاستبدال المضخات اليدوية في الحقول المسقية. فصارت الشركة تبيع ملايين مضخات الري الآن.

هذا الجدول يقدم طريقة جيدة لتقبل مكان تبرعم البذور. معظم الشركات ترغب باحتلال الركن الأعلى إلى اليسار، الحركة الحقيقية هي في الركن المقابل له إلى الأسفل. لذا كن ليناً و منفتحاً لتقبل أي مكان تتفتح فيه براعمك.

المستهلك المقصود	المستهلك المقصود	السوق المستهدفة
شيء رائع (مثال : بانعوا السيارات - وليس المستعمل منها فقط- يستعملون eBay للترويج تجارتهم) .. فالمقصودون هنا هم أصحاب السلع المستعملة لكن لا بأس من وجود عملاء "آخرين ما دام الخدمة تنسج لهم.	المتوقع	السوق المستهدفة
مذهل (مثال : أن يشتري مبنداً الحواسيب Macintoshes الموجه للمحترفين، وذلك لإنشاء مجلات، رسائل أخبار و استبيانات مكتبية)	شيء رائع (مثال : امرأة تستعمل ملين Avon البشرية كمنفر للحشرات)	السوق غير المستهدفة

فن البداية

أنظر إلى الغوريلا

قام Daniel J. Simons من جامعة Illinois و Christopher F. Chabris من جامعة Harvard بالقيام باختبار مثير يتضمن أحد معاني الاستمطار. إذ طلبوا من طلاب أن يشاهدوا مقطعاً لفريقين من اللاعبين يرمون كرات السلة على بعضهم البعض، و طلب منه تعداد عدد التمريرات التي قام بها كل فريق.

بعد مرور خمس و ثلاثين ثانية على بداية الفيديو، يدخل رجل مرتدياً زي غوريلا الغرفة التي يلعب بها الفريقان، يضرب على صدره، ثم يبقى في الشريط لمدة تسع ثوان أخرى. عندما سنل الطلاب، خمسون بالمائة لم يلاحظوا هذا الرجل تماماً !!



صورة من المقطع

من الواضح أن سبب هذا هو انشغال الطلاب بعد الرميات و التمريرات، في كانوا مغييبين عن باقي التغييرات التي تجري بالموازاة. هذا بالضبط ما يحصل في الشركات : يركز الجميع على المستهلكين المقصودين و الطريقة المقصودة، و يفشلون في مشاهدة الورد التي أزهرت بعيداً عن مجال رؤيتهم. هذا ما حدث مع Univac مثلاً، حينما حصرت رؤيتها على العلماء و فشلت في رؤية قوة سوق الأعمال، على عكس IBM.

يجب أن تدع مائة ورده تبرعم و تنتظر أيها ستفتح، حتى و إن كانت غير متوقعة، (كأسواق الغوريلا في الجدول أعلاه)، ثم دع السماء تمطر عليها.

الاستمطار أنواع و وسائل شتى، لكن الهدف واحد : الحصول على المال. سأقدم لكم بعض وسائل الاستمطار التي تتراوح بين مطاردة عناصر التأثير إلى نقل الكلمة إلى المشتري.

أعثر على عناصر التأثير

كلما ارتفعت في الشركات الكبرى، كلما نقص الأكسجين، و كلما نقص الأكسجين، كلما صار من الأصعب التفكير بشكل سليم. ليس من الضروري أن تجد صانعي المطر في شركتك في المناصب العليا، قد يكون رجل المبيعات، مدير قاعدة البيانات .. أو أي موظف متوسط أو صغير.

ما إن تجد هذا الشخص، عليك تبحث عن صانعي القرار في الشركات الكبرى تستجلبهم لامطار على شركتك.

تسرب

لقد أجريت عشرات القرارات فقط بالاستشارة مع مساعدين رائعين لي في Garage و Apple و هما Carol و Ballard و Holly Lory. أ طرح عليهما أسئلة من قبيل "ما رأيك في هذا الشخص؟" "ما الذي تعتقده بخصوص هذه الفكرة؟"، و بمجرد جوابهما "إنه مغفل" "إنه متكبر"، "إنه وقح" أو "إنها فكرة غبية"، يكون مصير الشركة و صاحبها قد حسم.

فن البداية

قد تذهلك قدرة و قوة تأثير هذين المساعدين علي، و الحقيقة أن الأمر لا يتعلق بي وحسب، بل هكذا تجري الأمور في عالم الأعمال القاسي : رأي واحدة أو مشورة واحدة قد تكون كفيلة بتحديد مصيرك. مهمتك انت عند الاستمرار أن تبحث عن هؤلاء، أن تحاول لقائهم وجهاً لوجه، أن تتصل بهم، أو حتى أن تسالهم عبر البريد الالكتروني.

للأسف، فإن هؤلاء اليوساء من صانعي القرار و المؤثرين الرئيسيين يغدقون بفيض من المتصلين الذين يبيعون منتجات و خدمات رائعة على مدار الساعة -فبالتأكيد، لا أحد يتصل ليبيع أشياء سيئة-. لذا فيلتجأ هؤلاء إلى توظيف أشخاص لحمايتهم من المستمطرين. دعنا نسمي هؤلاء الأشخاص "مظلات" للحفاظ على الاستعارة. يمكن أن يكون هؤلاء سكرتيرين، مساعدوا الإدارة، أو حتى مدراء قاعدة البيانات III. التملق لا ينفع مع هؤلاء الأشخاص (لأنك لن تكون قادراً على التملق إذا لم تخترق المظلة أولاً) لذا فالمطلوب منك كصانع مطر أن تتعلم التسرب.

- إفهم "المظلات" : لا تعتقد أن عمل هؤلاء الأشخاص هم منعك من اللقاء. لا تمدح نفسك كثيراً، فأنت لست بتلك الأهمية. إن عملهم الرئيسي هو توفير مساحة مريحة للتنفيذيين الذين وظفهم لممارسة عملهم و الحفاظ على أوقاتهم (من الأشخاص التافهين من أمثالك).
- لا تحاول شرائهم : لا أحد يحب أن يشتري، بل لا يحب يحب أن يعتبر شخصاً يمكن شراؤه، لذا لا تحاول رشوتهم بالهدايا لفتح طريقك نحو صانعي القرار. الطريقة الوحيدة لفتح المظلة هي تقديم نفسك كما يجب و تقديم عرض لا يمكن رفضه، ثم تعامل معهم باحترام و تحضر.
- بمجرد حصولك على لقاء معهم، اتبعه ببريد إلكتروني، ملاحظة مكتوبة يدوياً أو هدية. أحياناً تكون أفضل طريقة للمتابعة هي إرسال نسخة للمقالة قد تثير اهتمام المظلة. مهما كانت الطريقة التي تستخدمها، فحفظ الود أفضل من الرشوة.
- تعاطف معهم : عادة ما تكون أجرة المظلات زهيدة -قد تبدو كالبقشيش بالمقارنة مع موظفيهم- رغم أن هؤلاء الأشخاص قادرين على إدارة المكان أفضل ممن يعملون تحت إمرته. لذا فحتى و إن كانوا يتقاضون أجرة قليلة، لا تعتقد أنهم سيقبلون سوء تصرفك أو محاولة رشوتك.
- لا تشتك أبداً منهم : حتى و إن ارتكبت المظلة خطأ فادحاً، لا تتذك و تحاول تقديم شكوى بخصوصه. لأن ما سيحصل بعد ذلك هو أن تنتقل هذه الشكوى في الأرجاء حتى تصل إلى يد المظلة، و عندها يمكنك أن تودع اللقاء الذي تحلم به، إلى الأبد.

لا تحاول مع المعتنقين، بل اسع وراء من لا دين له

يطمح المستجدون عادة إلى الوصول إلى ما يسمى بالرصيد المرجعي (Reference Account)، و هي أرصدة كبيرة، فخمة و يمكنها أن توفر أطناناً من النقود و تولد السمعة الحسنة بدعمها للمنتج أو الخدمة التي توفرها. إلا أن معظم هذه الأرصدة المرجعية تبني عادة قوتها على الوضعية الحالية، أي رضا المستهلكين بالمنتجات التي تقدمها و ترفض أي تجديد أو اختلال للعرض و الطلب. هنا تكمن المشكلة : بما أن هذه الأرصدة تعتق الحالة التي هي عليها الآن و لا تفكر في تغييرها، فسيكون من الصعب أن تجعلها تتخلى عن معتقداتها و تعتق ديانة جديدة -في هذه الحالة منتجك أو خدمتك-. مهما بدا رائعاً و واعداً.

إذا كان الرصيد المرجعي الذي تحلم به ممن لا يفهمون "دينك"، تخل عن فكرة التعاقد معهم و واصل مسيرتك.

إذا أردت بشدة أن تتعاقد مع أحد هذه القوى العظمى، فلا تتجه نحو المعتنقين، بل اسع وراء "من لا دين له" : أي الأشخاص الذين لا يرفضون وجود منتجك أو خدمتك أو لا يشكلان لهما أي تعارض في المصالح أو تغيير في الوضعية الحالية. ربما يكون هؤلاء ممن لا يستعملون أي خدمة أو منتج لأن ما في السوق إما بسبب ارتفاع الكلفة أو صعوبة الاستعمال.

مثلاً، عند ظهور الحواسيب الشخصية لأول مرة في الثمانينات، لم يكن الناس قادرين على تحمل كلفة أحدها، و حتى و إن استطاعوا كان يتطلب تشغيلها الكثير من المهارة و الخبرة. ففي هذه الحالة، هؤلاء الناس "لا دين لهم"، و إذا جنتهم ببديل أقل ثمناً أو أبسط للاستعمال لكانوا مستعدين لاعتناقه.

لكن عندما تحاول اقتناع سوق يستخدم Windows بالتحول إلى Macintosh، فحتى و إن كان Macintosh أفضل، فالناس قد اعتنقوا Windows و بالتالي سيقاومون تقدم المنتج أو الخدمة الجديدة. الآن إذا توجهت لأتاس آخرين لم يستعملوا الحواسيب من قبل و عرض عليهم Macintosh، فلن يترددوا في اعتناقه.

فن البداية

دورك إذن كصانع مطر أن تحصل على سوق مليء بـ"من لا دين لهم"، حيث فرصك للتعاقد مع رصيد مرجعي أكبر و أفضل.

دع المشترين المحتملين يتحدثون

إن أفضل طريقة لضمان مبيعات منتج ما، هي أن يلبي كل شروط المشتري المحتمل (Prospect) : أي الفنة أو الجهة المستهدفة و المتوقع منها أن تشتري المنتج أو تستعمل الخدمة). كل ما عليك القيام به هو الإنصات و الاستماع إلى ما يقوله.

العملية في العادة سهلة : (أ) أخلق بيئة مريحة بطلب الإذن للطرح الأسئلة (ب) إطرح الاسئلة (ج) استمع إلى الأجوبة (د) دون الملاحظات (هـ) اشرح كيف أن لمنتجك أو خدمتك أن يلبي حاجات هذا المشتري (إذا كان بالفعل يلبيها). و مع ذلك فالكثير من رواد الأعمال يفشلون في هذا لأسباب عدة :

- ليسوا مستعدين لطرح الأسئلة المناسبة : ففهم المشتري المحتمل يتطلب الكثير من البحث و التحليل قبل لقاءه.
- لا يمكنهم الصمت و الاستماع : لأنهم يومنون بفكرة "إذا استمرت في التحدث فيخضع المشتري المحتمل و يشتري". أو أنهم إذا تمكنوا من إقفال افواههم، فإنهم لا يزعمون أنفسهم بالإنصات (الاستماع غير إرادي، أما الإنصات فكذلك).
- لا يعوون بأخذ الملاحظات لأنهم كسالى أو لأنهم يعتقدون أن المعلومة المقدمة من طرف المستجوب ليست بتلك الأهمية. كما قلنا في فصل "الحصول على رأس المال"، فإن ذلك جيد لسببين، أولاً سيجعلك هذا تأخذ في عين الاعتبار بعض الأشياء التي قد تغفل عنها. ثانياً، لأنك بذلك تشعر المشتري أنك مهتم و أنه شخص ذكي و يستحق الاهتمام و بالتالي تثير إعجابه، و هذا بالتأكيد أمر جيد.
- لا يعرفون كفاية عن منتجهم ليعلموا إذا ما كان يرضي كل حاجات المشتري المحتمل أم لا. و هذا لا يغتفر.

لنفترض أن منتجك يوفر عدة فوائد كتوفير المال، راحة البال و تنوير الناس. ابدأ بذكر هذا و لاحظ كيف سيكون رد فعل المتلقي. سيخبرونك عادة أي هذه الأشياء أكثر جاذبية. إذا لم تلق أي رد فعل، فاسأل المتلقي عما يريده. و من هناك، ركز على ما سيقوله لأنه يكشف لك "كيف يمكنك أن تقتني بالشراء".

تذكر : أنت بائع، لكنهم ليسوا بالضرورة مشتريين. إذا كان المستهلك بصدد إخبارك كيف يمكنك أن تباع له، فالأفضل لك أن تسد فاهك و تصغي بانتباه.

امنح الناس فرصة للتجريب

إن أصعب عقبة تواجه رواد الأعمال هي تعويل الناس على الوضعية الحالية (Status Quo). بتعبير أبسط، يستأنس الناس بالسلع و الخدمات القديمة و المعتادة لأنها "نفي بالعرض"، و بالتالي تتلاشى حاجتهم إلى المنتج أو الخدمة التي تقدمها أنت. "بما أن الواجهات النصية قادرة على القيام بكل شيء، لماذا قد نرغب في واجهة صوتية؟". (لحسن الحظ أن Apple لم تفكر بهذه الطريقة).

لكن في الحقيقة فقط لأن المنتج منتشر و "جيد كفاية" لا يعني أنه مثالي و كامل و لا يمكن إيجاد بديل أفضل له. من هنا، فعمل المقاول أو الريادي هو أن يري الناس لماذا هم في حاجة إلى الشيء الجديد الذي ينتجه. و ما خلق مناعة للناس ضد قبول الجديد هو أن كل شركة جديدة تدعي أن منتجها "أسرع، أفضل، أرخص" ..

الطريقة العادية للقيام بإسقاط حجاب التردد هذا هي الإعلانات و العروض الخاصة. لكن بصفتك رئيس شركة مستجدة، فانت غالباً لا تمتلك الموارد المادية الكافية للتسويق لمنتجك و الوصول إلى الحشود. لذا، تبقى الطريقة الفضلى لجذب المستهلكين إلى ما جنت به هو أن تقدم لهم فرصة لتجريب المنتج.

لأنك بتقديم هذا النوع من التجربة تقول :

- "نحن نعتقد أنك ذكي" (هذا يضعك منذ البداية على مسافة من المنظمات الأخرى)
- "نحن لن نفرض عليك عليك أن تصبح زيوناً"

فن البداية

- "أرجوك جرب منتجنا"
- "لك الآن أن تختار"

تختلف هذه التجربة من عمل لآخر، كالفترات الاختبارية للبرامج و الخدمات، العينات الميدانية للمنتجات القابلة للاستهلاك، اختبار القيادة للسيارات .. و هذه بعض الأمثلة :

- كان محل بيع H. J. Heinz (صاحب شركة H. J. Heinz للكيتشاب و مقبلات الماندة التي تقدر عائداتها السنوية الآن بما فوق 10 ملايين دولار) في مكان بعيد عن المواصلات، لذا قام بتوظيف مجموعة من الأطفال لتوزيع تذاكر تعد كل من يزور محله بالحصول على تذاكر مجاني، و قد كان هذا التذكار هو حبة من المخمل الذي يبيعه.
- قامت General Motors بتطبيق برنامج GM 24-Hours لاختبار السياقة، و الذي يمكن الناس من أخذ السيارات معهم إلى البيت مساءً لتجربتها بالفعل. هذا يتفوق بالتأكيد على اختبارات التجريب التي تسمح لك بالقيام فقط بجولة قصيرة حول المنعطف.
- مكنت Salesforce.com الناس من أخذ فترة تجريبية لبرنامجها لمدة ثلاثين يوماً. الأمر الجميل بشأن هذا أنه بعد الانقضاء الأيام الثلاثين تكون قد اعتدت على المنتج و لأنك قد عبته و قمت باستخدامه لفترة، فمن غير المحتمل أن تغير بعدها إلى منتج آخر يقدم نفس الخدمة.

أوقف هوسك بالطرق التقليدية و المكلفة للتسويق، و قدم عوض ذلك للمستهلك فرصة لتجربته مجاناً. سيكون هذا كفيلاً بفتح عينيه على الخيارات الأخرى (الأفضل) المتاحة له و بالتالي مفتاحاً لخروجه من الوضعية الحالية.

اجعل الخطوة الأولى سهلة

لعل واحدة من الأخطاء التي ترتكبها الشركات التي تأتي بأفكار جديدة هي أنها تطالب ضمناً بالقطيعة التامة مع كل ما سبقها و زلزلة Status Quo، و الالتقاء بكل ما اعتاده المستهلك إلى سلة المهمات، لأن فكرتك الجديدة خارقة و أسطورية.

إذا أردت أن تستمطر، لا تحاول أن تبخر البحر. عوض ذلك اقترب منه، و حفزه لكي يتبخر.

بما أن البحر هنا هم المشترون المحتملون (أو المستثمرون المحتملون أو رجال الأعمال المحتملون)، فلا تطلب منه الرمي بكل ما عهدوه عرض الحائط و اعتناق مشروعك دفعة واحدة، بل ادخل برفق و سلاسة. إما ب :

- التقرب من منطقة جغرافية محددة
- التقرب من قسم واحدة أو وظيفة واحدة (لا الشركة كلها بل القسم الذي يستفيد أكثر من منتجك أو خدمتك)
- تقديم فترة تجريب قصيرة
- التقرب بتقديم الدعم

باعتبار أن لديك منتجاً أو خدمة رائعة، يكفي أن تتجاوز عتبة الباب.

إذا كنت محظوظاً فيحب المستهلك منتجك، و رضاه هذا سيوفر الأرض الخصبة لتبنيته مستقبلاً. قد يلاقي المنتج أو الخدمة بعض الصعوبات نتيجة طبيعية للاعتياد و عدم التأقلم، لكن لا بد لأي مشوار مبيعي ناجح كيفما كان أن يبدأ بالدخول، الدخول ثم الانتشار.

بقدر ما قد يبدو هذا غريباً و غير منطقي، لا تنس أن تجعل نهاية علاقة الآخرين مع منتجك سهلة و سريعة. مثلاً، لدى Metflix (خدمة لتسجيل الـDVD) عملية سهلة و لطيفة لإنهاء الاشتراك معها. إنها بذلك تمنح الناس تجربة أخيرة إيجابية مع الشركة. فمن الأفضل كثيراً أن يقول العملاء القدامى

"-يبدو أن Netflix ليست الخدمة المناسبة لي لأنني لا أحتاج إلى مشاهدة الكثير من DVD على كل حال" على أن يقولوا :

- "لقد أخذ مني فسخ الاشتراك مع Netflix ساعة على الهاتف و ثلاثة أشهر للصراع مع شركة بطاقة التأمين خاصتي. لن أستخدم Netflix أبداً بعد اليوم".

حافظ على إيجابية العلاقة إلى نهايتها حتى تسهل على نفسك الدخول مجدداً إلى نطاق المستهلك.

فن البداية

تعلم من الرفض

صانعو المطر يتعلمون من الرفض. بل أن أفضل صناع المطر هم من يتعرضون للرفض أكثر لأنهم يقومون بالخطابات في كل مكان يمكن أن يدر عليهم بعض السحب.

على كل، فالمستمر يتعلم شينين في كل مرة يرفض عرضه فيها : الأول أنه يعرف الأخطاء التي وقع فيها و بالتالي يصححها في خطابه القادم، و الثاني أنه يتعرف على نوع المشترين المستهدفين الذين يجب تفاديهم. هذه قائمة لبعض أنواع الرفض السائدة و كيف يمكنك ترجمتها :

- "أنت لست منا. توقف عن محاولة أن تصبح واحداً منا" : تتعرض إلى هذا النوع من الرفض عندما تحاول أن تغير جذرياً طريقة إنجاز شيء ما. عندما يقول الناس لك هذا، ابحث حولهم أو أسفلهم، فستجد عادة من يستطيع تبني فكرتك. مثلاً، في بداية Macintosh، حاولت Apple بيعه لأقسام تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) بالشركات و فشلت، لأن هذا القسم لم يكن مستعداً لتقبل هذا التغيير. عندما بحثت في الأرجاء و غيرت وجهتها و قصدت الأقسام التصويرية (Graphics)، نجحت في مهمتها.
- "أنت غير مفهوم" عادة ما تسمع هذا عندما تكون، في الحقيقة، غير مفهوم. عد إلى الأصل : أزل كل المصطلحات التقنية، أعد كتابة خطابك من الصفر، و تدرب على إلقائه. يبقى عبأ الإقناع ملقى على عاتقك : إذا كنت تريد ان تجد مستلكاً "ذكياً كفاية ليفهم لماذا هو بحاجة إلى منتجك"، فستموت من الجوع قبل أن تجده.
- "أنت تطلب منا أن نغير، و نحن لا نريد التغيير." : هذا الرد وارد عندما تحاول الاستمطار من مجموعة ناجحة و مستقرة على وضعيتها الحالية و لا تجد أي سبب يدفعها للتغيير. ما يجب أن تسمعه أنت فعلياً من هذا الرد هو أنك في السوق المناسب، لكنك مع الزبون غير المناسب. لذا ابحث في الأرجاء و ستجد أن هناك من يعاني من وضعيته.
- "أنت حل يبحث عن مشكل" : ربما تتلقى هذا الرد لأنك بالفعل حل يحتاج إلى مشكل ليحله، و هذا ما يحدث عندما تنظر إلى منتجك من منظور أنت، منظور أن الكل في حاجة إليه.
- تذكر أن لا تحاول بيع هذا المنتج أو الخدمة لنفسك، و أن من عليك إقناعه هم المشترين.
- "لقد قررنا التعاقد مع منتج آخر (أو خدمة أخرى)" : هذا يعني أنك تحاول أن تبني للشخص الخاطئ. إذا كنت متأكد أن مشروعك أفضل و أنك قادر على إثبات ذلك فتجاوز الحارس، افع كل ما يمكنك فعله للتسرب و الوصول إلى المستهلك الفعلي النهائي الذي تستهدفه (مدير المؤسسة، رئيس المبيعات ..) و اعرض عليه منتجك أو خدمتك. إذا لم تكن بالفعل أفضل من الأخرى و أن بإمكانك اثبات ذلك، فغالباً ما سيستدعي الحارس لطردك.

أدر عملية الاستمطار

مخطئ من يظن أن الاستمطار حدث يحصل مرة واحدة في تاريخ الشركة، إنه عملية متواصلة و مستمرة و تحتاج إلى إدارة و تسيير. و إليك بعض التوجيهات التي ستساعدك في هذا :

- شجع الجميع لصناعة المطر، و لا تحصر المسؤولية في شخص واحد
- تتبع المؤشرات المتقدمة : يتابع الكل تقدم المؤشرات المتأخرة (Trailing Indicators) من قبيل مبيعات الشهر السابق أو الربح السابق. لكن ما يغفلون عنه هو المؤشرات المتقدمة (Leading Indicators) مثل عدد الأفكار الجديدة، المكالمات الباردة (Cold Calls - المكالمات التقديمية للمنتج أو الخدمة لأشخاص لا دراية لهم بوجودها)، عدد مقدمات المبيعات .. و هذه الأرقام مهمة أيضاً. قد لا تكون بالفعل مطراً، لكنها أشبه بيوادر السحب : من الجيد أن تعرف أين أنت، لكن من الأفضل أن تعرف إلى أين أنت متجه أيضاً.
- أقر بالإنجازات و كافئ المنجزين : أبق دائماً المستمرين على معنويات عالية و كافئهم كلما حققوا إنجازاً. لا تكافئ على القصد، فالقصد سهل، الاستمطار هو الأصعب.

إذا لم تُدر عملية الاستمطار كما يجب، فستبدأ بـ"توقعاتنا متحفظة"، و بعد ستة أشهر، سنقول "مبيعاتنا أبطأ مما توقعنا"، و ليكن هناك شيء أشد بؤساً من ذلك. حافظ على نظام الاستمطار حتى لا تفوتك القيمات الكبيرة.

أسئلة سريعة :

فن البداية

س : أين يمكنني أن أجد المتبنين المبكرين و المجازفين في الشركات الكبرى ؟

ج : من الصعب الإجابة بشكل عام على هذا السؤال. لكن من السهل أن أخبرك أين لا يمكنك أن تجدهم : في أعلى مستويات الشركة. لذا دع منة زهرة تتفتح داخل هذه الشركات دون أن تحاول أن تتصور مقدماً أين سيكون المتبني المبكر للفكرة.

س : لدينا فرصة تعيين مستمطر شهير و ذائع الصيت، لكنه طلب أن يتقاضى أكثر من 150 ألف دولار سنوياً، و 75 ألفاً أخرى على حساب ممتد. هذا بالإضافة إلى عرضنا التجاري و نفقات الإعلان. لديه سمعة ممتازة و قد وصل إلى تحقيق ما يعادل 15 مليون من المبيعات لعمله السابق. هل يجب أن أوظفه ؟

ج : صانعو المطر أشخاص مكلفون، لكنهم عادة يستحقون. إذا كان يريد الأرض و ما عليها كما هو الحال في السيناريو الذي قدمته- فدعه يحصل عليه في عقد تعويضي مبني على النتائج (كلما حقق نتائج أكثر، كلما ارتفع راتبه السنوي).

ما كنت لأمنحه كل ما يريد لو كنت ماكنك.

الفصل الثالث : الواجب

فن النبيل

أفكار رائعة للبدأ :

هذا الفصل أخلاقي أكثر من كونه تقنياً و لقد أضفته لسببين :

- تسبج كل منظمة و كل شركة في محيط أوسع من السوق و عالم الأعمال، إنه المجتمع. فالقيام بأشياء لمصلحتك أو لمصلحة الشركة على حساب المجتمع لا يمكن أن يكون أمراً جيداً و لا يؤدي إلى للكساد و الخسران.
- إذا أردت بالفعل أن تنشأ منظمة عظيمة و مديدة العمر، يجب أن يكون موظفوها على أعلى الدرجات من الأخلاقيات و القيم. النبيل هو من يقدم مثلاً حسناً لهذه المعايير.

إن أسس النبيل الثلاثة هي أن تساعد الكثير من الناس، القيام بما هو صحيح، و رد فضل المجتمع. مبادئ سهلة لكن تطبيقها على أرض الواقع صعب.

ساعد أناس أكثر

تعتبر مساعدة الآخرين واحدة من أعظم مباحج الحياة، لكنها ليست كلها بنفس الدرجة من المعنى و السمو. تخيل حياتك هذه هي رحلة إلى مطار، هذا المطار به طائرات، و الطائرات بها درجات : الدرجة العادية، درجة رجال الأعمال و الدرجة الأولى. هذه الطائرة ستطير بك بعد انتهاء حياتك، و هي طائرة لا تهبط أبداً. تحصل على النقاط بمساعدة الآخرين، و كلما كانت نقاطك أكثر ارتفاعاً، حضيت بدرجة أعلى و أكثر فخامة..

ما يميز الدرجة عن الأخرى هنا هي النية التي دفعتك لمساعدة الآخرين، فالمساعدة على أشكالها مأجور عليها، لكن ليس بنفس القدر. لنتفق أولاً أن مساعدة من يستطيعون مساعدتك في المقابل غير مأجور عليها، لأنها تنطلق من نية تحصيل المنفعة لا مساعدة الآخرين، و بالتالي لن تحصل مقابلها على أي مقعد بالطائرة. ما يميز النبيل عن الشخص العادي هو أنه يساعد من لا يستطيع مساعدته و من دون المقابل. بل يفعل هذا لثلاثة أسباب:

- "من يدري، قد يأتي يوم يستطيعون فيه مساعدتنا"
- "أريد أن أشعر أنني شخص جيد لأنني أومن بأن مساعدة الناس مأجور عليها"
- "لا شيء أكثر إسعاداً للروح من مساعدة شخص محتاج للعون"

إذا كانت تحركك الرغبة الأولى، فكل ما ستحصل عليه هو تأشيرة الطيران العادية. إذا كنت ممن تحركهم النية الثانية، فأنت شخص جيد و تستحق تذكرة من درجة رجال الأعمال. ثم إذا كان عملك هذا روحياً تماماً، فإنك ستحصل على تذكرة الدرجة الأولى، حيث المقاعد مريحة و قابلة للتمديد ..

بغض النظر عن كل هذه التفاصيل و التشبيهات المربكة، النبيل هو من يساعد الناس بغض النظر عن إذا ما كان هذا لأجل حياته الحالية أو التي بعدها. فمساعدة الغير إحدى أعظم مباحج الحياة.

إفعل الصواب

القيام بالشيء الصائب هو ثاني أعمدة النبيل. و هو يعني أن تختار دائماً الطريق المستقيم (و عادة الأصعب). كأن تدفع مستحقاتك و إن كان بإمكانك التهرب منها، أن تبلغ عن الأخطاء التي تصب في مصلحتك (كأن تطلب ذهب 14 قيراط

فن البداية

الرخيص وتحصل على ذهب 18 قيراط، فتنصل بالشركة لتبلغ عن الخطأ) و أن تركز على ما هو أهم للمصلحة العامة، لا مصلحتك و فاندتك و حسب.

الصواب دائماً صواب، و الخطأ دائماً خطأ، و النبيل يعرف دائماً الطريق الذي سيختاره و إن كان مفروشاً بالأشواك.

رد دين المجتمع عليك

الركن الثالث للنبيل هو رد دين المجتمع. يمكن أن تعتبر النبيل على أنه مستثمر، لكنه لا يعبأ بالعائدات التي يوفرها استثماره. مجدداً، لا يتعلق الأمر بكمية الاستثمار و لا يفترض به أن يكون فاحش الثراء، كل ما في الأمر أنه يشعر بالواجب يناديه لخدمة المجتمع، المجتمع الذي منحه عدة أشياء : العائلة، الأصدقاء، الامتلاء الروحي، الصحة الجيدة، الرفقة الطيبة، النجاح الاقتصادي، و بعض ضربات النحس من حين لآخر ..

هناك عدة طرق لرد هذا الدين الكبير، إحداها هو بذل المال، لكنها تتجاوز ذلك إلى بذل الوقت، الخبرة، و الدعم العاطفي.

كخلاصة، النبيل هو شخص يريد رد دين المجتمع لكل ما قدمه له في حياته حتى الآن، لا لما يتوقع أن يجنيه به في المستقبل.

تمرين : هذه نهاية حياتك، أكتب ثلاثة أشياء تريد للناس أن يتذكروك بها :

1. _____
2. _____
3. _____

أسئلة سريعة

س : كيف أمنع النجاح من السيطرة على تفكيري ؟

ج : تذكر شينين : المرض و الموت. مهما كنت غنياً، ناجحاً أو قوياً، فإن الموت و المرض يعجزانك. لذا فمتى شعرت أنك لا تقهر، تخيل أنك انزلت في جزء من الثانية، ثم توالى الأخبار : "الشخص الغني في المستشفى"، "الشخص الغني في المقبرة". بهذه البساطة.

س : كيف يمكنني بعد أن أعقد صفقة بيع أن أمنع شعور أنني "خدعت" المستهلك ؟

ج : إذا كانت عقود البيع التي تعقدها تجعلك تشعر بهذا، فيفضل أن تتوقف عن بيع ما تبيعه أو بعه لمن يحتاج فعلاً إليه.

س : أليس التفكير في الآخرين و التبرع لهم مضاد لمبدأ الأعمال ، أي تحقيق الربح؟ أليس من الممكن أن يرى المستثمر في أخلاقياته هاته الضعف و الليونة، و هي الصفات التي لا يجب أن تحملها المقول الحقيقي و الناجح ؟

ج : إذا كان هذا هو ما يعتقد المستثمر، فهذا يعني أنه هو المخطأ، لا أنت. من الممكن تماماً أن تفعل الخير و أن تحصل الخير لنفسك، فلا تعارض بين الأمرين. على كل، إذا كنت تحب التبرع و مساعدة الآخرين، فقم بهذا من جيبك، لا من مال المستثمر.

س : ماذا إذا اجتاحتني رغبة في تحطيم وجه أحدهم، رغم أنني طيب و ايجابي ؟

ج : لهذا وجدت ألواح الجليد، إنها تعطيك شعوراً جيداً بتحطيمها. الآن و قد تقدمت في السن و لم أعد قادراً على تحطيمها، صرت أفضل السكوت أو الابتعاد على الرد الذي قد يظهرني بصورة سيئة.

س : يستمر الناس بطلب النصائح و الخبرات مني، لكن هذا يمنعي من إنهاء عملي الحالي. ماذا علي أن أفعل ؟

ج : أكتب كتاباً و اطلب منهم أن يشتروه.

الختامة

شكراً جزيلاً لك لقراءة كتابي، فقد استثمرت فيه جزءاً من مالك و وقتك. في المقابل، أرجو أن تكون قد تعلمت بعض الخطوات التي ستساعدك بشكل أو بآخر على وضع معنى لحياتك و تغيير العالم.

أتمنى أيضاً أن ألتقي بك يوماً ما، أريد أن أرى كيف قرأت الكتاب، كيف أخذت الملاحظات على ضفتيه، كيف سطرت على الجمل التي أعجبتك، و كيف أنك تثبتت زوايا صفحاته. أريد أن كيف أنك تعاملت معه، فلا شيء أكثر مدحاً للكاتب من أن يرى أن كتابه قد استعمل "عن آخره".

من وقت لآخر، أرجو أن تتفقد موقع الكتاب الإلكتروني www.artofthestart.com لأنني سأضيف فيه كلما أتاحت الفرصة أمثلة و موارد أخرى قد تفيدك.

الآن و قد أخذت الكثير من وقتك، أقص المايكروسكوب من الوجود، ركز على التيليسكوب، و واصل التقدم.

غاي كاواساكي

Palo Alto, California

Kawasaki@Garage.com