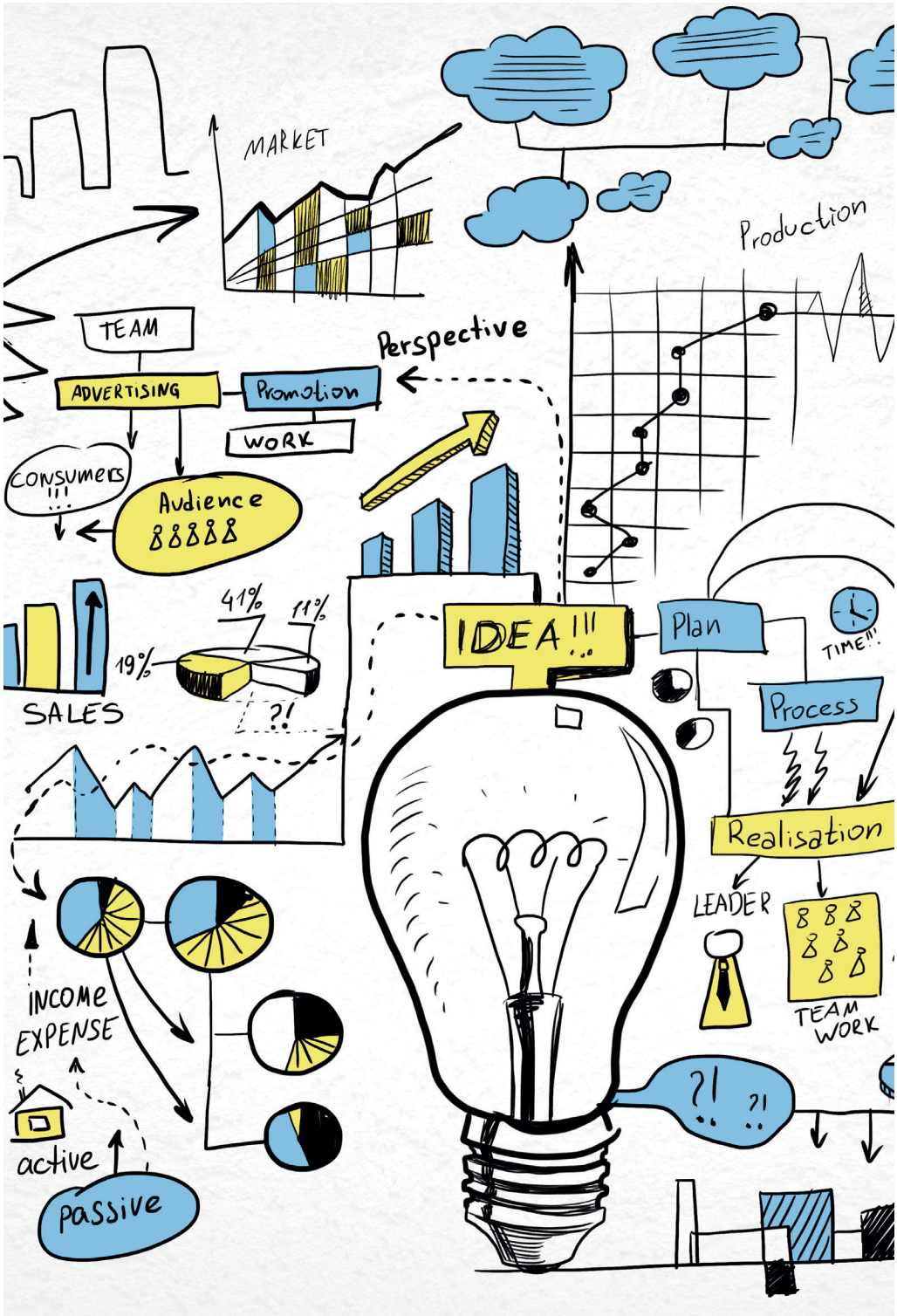
تأسيس شركة بطريقة ذكية

دليـــل لـــروّاد الأعمـــال

ريـــادة الأعمـــال



نبذة عن المؤلفة

ديـــدري سارتوريلـــــي

ديدري

سارتوريلي هي مديرة مركز أنغل لريادة الأعمال في كلية إنديكوت في بيفرلي، بولاية ماساتشوستس. وقبل ذلك كانت تملك شركتها الاستشارية الخاصة، كما كانت من كبار المسؤولين التنفيذيين في العديد من شركات التكنولوجيا العالية.

سارتوريلي حائزة على شهادة بكالوريوس من جامعة سالم الحكومية، وشهادة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة بنتلي وشهادة دكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة كاليفورنيا كوست. وهي مسجلة في برنامج للابتكار وريادة الأعمال في جامعة ستانفورد.

المحتويات

1 **يمكنك أن تكون رائد أعمال لإنجاز فكرة واحدة أو أن تواصل السعى طوال الحياة لتحقيق فكرتك.**

4 | كيف تنقل تلك الفكرة من خيالك إلى أيدي العملاء المحتملين.

2 **بناء شركة أعمالك قطعة بقطعة**

18 | إرساء الأسس الدائمة لشركة أعمالك الناشئة

3 **أنت كصاحب شركة أعمال، ومديرها وقائدها**

34 | كيف تصبح قائد الأعمال الريادي المفروض أن تكونه

4 **العملاء: الحصول عليهم، والمحافظة عليهم، وتنميتهم**

46 | كيف تصبح قائد الأعمال الريادي المفروض أن تكونه

5 **تمويل شركة أعمالك الناشئة**

56 | من الاعتماد على مواردك الخاصة إلى ملاحقة ممولي الشركات الناشئة الذين يعرّفون بالمستثمرين الملاك

6 **إطلاق شركة الأعمال التي تحلم بها**

64 | التخطيط وشبكة الاتصالات لنجاح الشركة الناشئة

74 | مسرد المصطلحات

76 | الموارد المتوفرة على الإنترنت

ستيف جوبز «أراد أن يكون رئيس شركة وأن يصنع شيئًا في الحياة ... وأنا أردت فقط تصميم أجهزة كمبيوتر وأن أكون مهندسًا عظيمًا».
ستيف وزنياك

ستيف جوبز (إلى اليمين) وستيف وزنياك في العام 1976، السنة التي أسّسا خلالها شركة أبل. أعادا اختراع الكمبيوتر الشخصي من خلال تقديم كمبيوتر ماكنتوش.

المقدمـــــة

يعتقد الكثير من الناس أن روّاد الأعمال يولدون، ولا يصنعون. لكن لا تصدق ذلك!

فليس من الضروري أن تولد ومعك روح المبادرة لإنشاء شركة أعمال تجارية ناجحة. إذ يمكنك تحصيل المعرفة والمهارات لتحويل فكرتك من فكرة أولية إلى مشروع أعمال تجارية يوفر سبل العيش لك ولعائلتك.

من خلال القيام برحلة معنا عبر هذا الكتاب، يمكنك تطوير الحاسة الذهنية والمهارات اللازمة لتحويل فكرة مشروعك التجاري إلى حقيقة واقعة. ويمكنك أيضًا أن تتعلم المهارات الأساسية والمكوّنات اللازمة لإطلاق شركة أعمالك التجارية واستدامتها.

سوف نبدأ باستكشاف ما يعنيه أن يكون المرء رائد أعمال. وهذا قد يفاجئك! ومن ثم سوف نساعدك في صقل فكرة أعمالك وتقييمها بكل صدق. يجوز أن يكون ذلك عملًا شاقًا، ولكنه سيساعد في تمييز شركة أعمالك الجديدة عن تلك الشركات التي تفشل.

ينطوي تأسيس شركة أعمال تجارية على مخاوف، سواء كنت تصنع منتجًا أو تقدم خدمة. وكل من يقول لك خلاف ذلك من الأرجح أنه لم يمر بهذه التجربة على الإطلاق. سوف نعمل في هذا الكتاب على كيفية جعلك تشعر بالارتياح مع فكرة المخاطر، ثم سنحاول الحد من تلك المخاطر حيث يكون ذلك ممكنًا. وسوف نساعدك على معرفة المطلوب لجعل شركتك تدوم على المدى الطويل، وكيف تضمن سير أعمالك بسلاسة. نريد منك أن تكون قادرًا على النظر إلى الوراء بفخر إلى ما أنشأته بعد أشهر وسنوات من الآن.

هناك شيء واحد يتسم بأهمية حيوية بالنسبة لشركة أعمالك وهو، بطبيعة الحال، العميل! ففي حين قد ترغب في الاعتقاد بأن جميع الناس سوف يشترون منتجك أو خدمتك، ولكن لا يمكنك التخطيط لشركتك على هذا الأساس. يبدو ذلك أمرًا مغايرًا للبديهة، ولكن الحقيقة هي أنك إذا حاولت أن تبيع لجميع الناس، سوف ينتهي بك المطاف بألا تبيع إلى أي أحد.

وأخيرًا، سوف نساعدك في التخطيط لمستقبل شركتك. تذكر، أنك لست وحدك في هذا: سوف نطرح الأفكار حول كيفية العثور على مرشدين، وبناء مهاراتك في التواصل الشبكي، والتعامل مع الفشل والتخطيط لشركتك دون الضرورة لإنجاز خطة عمل رسمية.

هل أنت مستعد للصعود إلى متن مركبة روّاد الأعمال؟ إذن اربط حزامك!

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 3 5/29/19 3:14 PM

«إنني استمد الإلهام من الناس، والثقافة، والتاريخ، والروحانية، والحب، والخيال، والسحر».

نخنساني نكوسي،
مؤسسة شركة ستوند شيري، ماركة الأزياء الجنوب أفريقية
في كيب تاون، جنوب أفريقيا.

1 يمكنك أن تكون رائد أعمال لإنجاز فكرة واحدة أو أن تواصل السعي طوال الحياة لتحقيق فكرتك.

إذا كنت تقرأ هذه الجملة، من المحتمل أنك سألت نفسك في مرحلة ما، كيف سيكون عليه الحال لو كنت أنا مدير نفسي؟ وحتى كيف سيكون عليه الحال أن تفكر في نفسك كرائد أعمال؟

من المحتمل أنه يعني مشاعر الإثارة والاستقلالية والابتكار– وكذلك القلق والشك الذاتي والإرهاق النفسي. إليك هذا السر: كل رائد أعمال ناجح راودته جميع تلك المشاعر عند نقطة ما. في الواقع، يقول لك العديد من أصحاب الشركات الناشئة، لو لم يكن بسبب ذلك الشك الذاتي والقلق، لما نجحوا على الإطلاق. يمكن استخدام هذه المشاعر لتغذية الدافع، وتوليد الطاقة وإلهامك للاستيقاظ كل صباح وأنت تتوق لتُظهر للعالم ما يمكنك أن تفعله.

يؤسس الناس شركة أعمال لمجموعة متنوعة من الأسباب. ومن المؤكد أن الأمن المالي والرفاهية يحتلان أعلى مرتبة في القائمة، ولكن شركتك يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على جيرانك وأصدقائك وحتى على مجتمعك الأهلي. عندما يرى الآخرون كيف أسفر عملك الشاق ودافعك وإلهامك عن نتائج ملموسة، فإن ذلك يجوز أن يلهمهم على تحمل مخاطر مماثلة. وقد يبدو بمثابة فائدة ثانوية، ولكن هذه هي الطريقة التي يمكن أن يتحقق فيها النمو الاقتصادي الحقيقي في مجتمع أهلي صغير.

النظرة إلى رائد الأعمال تختلف بين ثقافة وأخرى

لا تُقدِّر جميع الثقافات ريادة الأعمال. ماذا لو لم يكن من المتوقع منك في ثقافتك أن تملك وتدير شركة أعمال؟ في بعض المناطق، تمنع الحواجز الثقافية والتحيزات ضد النساء، تمنعهن من متابعة حياة مهنية أو العمل بمفردهن. فالأسرة يمكن أن تمنع المرأة من تأسيس شركة اعتقادًا منهم بأنها ستهمل زوجها وأطفالها عندما تصبح رائدة أعمال. وحتى لو لم تكن متزوجة، فإن النساء غالبًا ما يفتقرن إلى **الضمانات**- شيء قيِّم تتعهد به كضمان لتسديد قرض- والوصول إلى مرشدين محتملين.

من شأن معالجة التحيز القائم على نوع الجنس وإزالة الحواجز من أمام ريادة أعمال النساء وتطويرهن المهني أن تعززا التنمية الاقتصادية بدرجة كبيرة، وفقًا لدراسة أجراها صندوق النقد الدولي في العام 2015. يشير هذا البحث وغيره إلى أن رائدات

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 5 5/29/19 3:14 PM

الأعمال يستثمرن ما يصل إلى 90 بالمئة من كل دولار يحصلن عليه في أسرهن لتعليم أطفالهن وتحسين صحة الأسرة وتوفير تغذية أفضل. فالدخل الإضافي الذي تنتجه الشركة يعزز الأمن المالي للأسرة. وهذه الحجج قد تساعدك في إقناع عائلتك بأن شركتك ستحدث فرقًا في حياتهم. فالوعد بغذاء وحياة أفضل يمكن أن يساعد في تسوية النقاش حولك كرائدة أعمال.

كونك رائدة أعمال يمكن أن يجعلك تشعرين بالوحدة، حتى في أفضل الظروف. فامتلاك شركة عندما لا تشجع ثقافتك على ذلك بسبب من أنت يمكن أن يعزز هذا الشعور. لكن بوجود الإنترنت وتكنولوجيا الهاتف النقال، أصبح التواصل مع الآخرين أسهل من أي وقت مضى.

يمكنك البحث عن نساء أخريات وقعن في مأزق مماثل ويمكنكن معًا إنشاء شبكة. من خلال هذه الاتصالات، يمكنكن تبادل الخبرات والطرق للتعامل مع التحيز والحواجز ودعم بعضكن البعض معنويًا وربما حتى جمع مواردكن لمساعدة الشركات الناشئة لبعضكن البعض عندما لا يكون التمويل متوفرًا.

كما أن هناك عددًا متزايدًا من الشركات والمنظمات غير الحكومية التي تدير برامج دولية تركز على منح رائدات الأعمال المحتملات المهارات والدعم اللازم لتخطي الحواجز وتأسيس شركة أعمال. ابحثي عنها وحاولي معرفة كيفية الالتحاق بها. كلما ازداد عدد الناس الذين "يستثمرون" في نجاحك، كلما تضاءل شعورك بالوحدة. يمكنك تمهيد الطريق وأن تصبحي نموذجًا تحتذي به الأخريات.

الأفكار موجودة في كل مكان!

قد تكون لديك فكرة محددة لشركة أعمال. في هذا الفصل، سوف نكتشف لماذا يجب أن تكون منفتحًا على تغيير فكرتك، على الأقل قليلًا، مهما كنت تعتقد أنها فكرة كبيرة.

قد تكون فكرتك رائعة حقًا، ولكنها لا تزال تحتاج إلى الصقل والاختبار مقارنة مع الواقع. سوف يقدم هذا الفصل بعض الأدوات المحددة للمساعدة في نقل تلك الفكرة من خيالك إلى أيدي العملاء المحتملين.

من الممكن أيضًا أن تكون قد التقطت هذا الكتاب مع عدم وجود أي فكرة محددة في ذهنك حول شركة الأعمال، ولكنك تعلم أنه من المفروض عليك أن تدير شركتك الخاصة. "ما هو" نوع الأعمال، أي المنتج أو الخدمة التي تبيعها للعملاء، هو سؤال مهم، ولكن بنفس القدر من الأهمية هو أن تكون مدير نفسك وتسيطر على مستقبلك الخاص.

لنبدأ بحقيقة أساسية واحدة تصّح سواء كانت لديك فكرتك الخاصة حول شركتك أو لم تكن لديك:

شركة الأعمال الناجحة تلبي احتياجات العملاء، بكل بساطة.

يجوز أن يكون لديك العديد من الأنواع المختلفة من العملاء. في نهاية المطاف عملك هو إرضاؤهم. على سبيل المثال، يجوز أن تكون قد صممت آلة زراعية جديدة مبتكرة، ولكنها في حال لم تتمكن من تلبية احتياجات أو رغبات عدد كبير من المزارعين، فإن شركتك لن تنجح، مهما كانت فكرتك رائعة.

على الرغم من أن الدراسات حول هذا الموضوع تختلف من حيث العدد، لكن الحقيقة هي أن غالبية الشركات الجديدة تفشل. مع وجود مثل هذه الاحتمالات، لماذا يقوم أي شخص بتأسيس شركته الخاصة؟ سوف نناقش ذلك في هذا الكتاب. سوف تتعلم أيضًا كيف توظف احتمالات النجاح لصالحك.

هناك العديد من الشركات التي تعاني بسبب فشلها في العمل على أساس هذا المبدأ: عليك تطوير منتج أو خدمة يريدها أو يحتاجها العملاء. توماس أديسون، مخترع المصباح والفونوغراف الأميركي، قال الجملة الشهيرة، "أي شيء لا يباع، لا أريد أن أخترعه". وما كان صحيحًا منذ أكثر من قرن لا يزال صحيحًا اليوم.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 6 5/29/19 3:14 PM

”أي شيء لا يباع،
لا أريد أن أخترعه.“
– توماس أديسون

رسم بياني يوضح
عملية ريادة الأعمال

Photo credit: ©Shutterstock

يتطلب توليد فكرة جديدة الاستفادة من العديد من المصادر الملهمة واستكشاف مسارات واعدة.

إذن أين نجد الأفكار؟ الأمر ليس صعبًا كما تعتقد. قد تأتي بفكرة من مجموعة متنوعة من المصادر:

- وظيفة كنت تشغلها في الماضي أو تشغلها الآن.
- المدرسة. شيء في صف تتابعه الآن أو تابعته في الماضي.
- شيء أنت جيد فيه، مثل موهبة خاصة أو هواية.
- تجربتك اليومية. هل لاحظت سابقًا وجود حاجة غير مُلباة لمنتج أو خدمة؟

صنع شيء جديد

قد تكون هذه أبسط فكرة لريادة الأعمال. هل فكرت يومًا، "إنني أتمنى لو كانت لديّ آلة زمن!" أو "ماذا لو كان محراث المزرعة قادرًا على استخدام أشعة الشمس فقط كمصدر للطاقة". صنع شيء جديد هو على الأرجح مجال الأعمال الذي يمكنك أن تدفع فيه "ماذا لو" إلى أقصى حدود. من الواضح، في مثالنا هنا، أن آلات الزمن والمحاريث التي تعمل بالطاقة الشمسية لا وجود لها. في الواقع، قد تبدو تلك الأفكار سخيفة بالنسبة لك.

ولكن فكرة توماس أديسون بالنسبة للمصباح ربما بدت أنها تشكل تحديًا مماثلًا. ألا تعتقد أن الناس وجدوا صعوبة في أخذ فكرته على محمل الجد خلال الفترة التي جاء بها؟ ومع ذلك، انظر كيف غيرت العالم. يجوز أنك تقرأ هذا الكتاب باستخدام الضوء الناتج عن هذا الاختراع تحديدًا.

والآن، من الصعب الإثبات ما إذا كان أديسون هو أول شخص راودته فكرة المصباح. ومع ذلك، كان أول شخص يقوم بتصميمها، وصنعها، والأهم من ذلك - تسويقها بنجاح.

إذا كانت فكرتك عن تأسيس شركة تتعلق بشيء جديد تمامًا، فإننا نسمي هذا ابتكارًا. ما الذي يخبرك بأن العملاء سيكونون على استعداد لشراء هذا المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة منك؟ عندما يكون العديد من العملاء على استعداد لشراء المنتج منك، يُعرف هذا **بجهوزية السوق.** سوف تتعلم المهارات لاختبار استعداد السوق في قسم لاحق من هذا الفصل.

في بعض الحالات، تكون قد ابتكرت منتجًا أو خدمة لم يبتكرها أحد من قبل. إلا أن هذا يبقى مشروع أعمال جيدًا ومن المُحبّذ إطلاقه. سوف تبيع للعملاء الذين يشترون تلك المنتجات والخدمات في مكان آخر. يُعرف هؤلاء العملاء بالسوق القائمة.

منتج قائم أو خدمة موجودة

دعونا نفكر بجميع المنتجات أو الخدمات المختلفة التي تستخدمها خلال يومك. هناك احتمالات بأنك قد فكرت في وقت ما، "إذا كان هذا المنتج يستطيع أن يفعل هذا فقط" أو "إذا كان سوقي المحلي للمأكولات قد فعل ذلك فقط". هذه الأفكار مهمة بالنسبة لرائد الأعمال الناشئ هذا. سوف تكون فكرتك جيدة من الناحية التجارية لو استطعت القيام بواحد أو أكثر من الأشياء التالية:

- صُنع مُنتج بمزايا أكثر أو أفضل.
- صنع شيء يفعل كل شيء يفعله منتج موجود في السوق لكن بسعر أدنى.
- إنتاج سلعة تدوم لمدة أطول ويمكن الاعتماد عليها أكثر.
- تقديم مُنتج أو خدمة يكون استخدامها أو الحصول عليها أسهل بالنسبة للمستهلك.

تعمل شركات الأعمال الجديدة على تحسين المنتجات الموجودة في كل يوم. ويجوز أن تكون نظرتك الجديدة هي التي ترى منتجًا أو خدمة موجودة بطريقة جديدة. لقد تمكن العديد من روّاد الأعمال من تحقيق نجاحات كثيرة جراء تحسين منتجات أو خدمات موجودة.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 8 5/29/19 3:14 PM

سوق موجودة لا تلبي طلب العملاء

الطلب هو مجرد عبارة أخرى لـ "مطالب العملاء". الطلب غير المُلبّى يعني أن المورّدين الحاليين للسلع أو الخدمات لا يستطيعون تقديم ما يكفي منها لتلبية حاجات جميع العملاء المحتملين. وفي هذه الحال، تحتاج إلى إجراء استقصاءات أقل حول ما تريده السوق، إذ إنك تعلم الآن أن العملاء يريدون نوع المنتجات أو الخدمات التي تنوي تقديمها.

أحد الأمثلة قد يكون الخبز الطازج. من لا يحب رغيف الخبز الطازج الخارج للتو من الفرن؟ الخبز بالتأكيد ليس منتجًا جديدًا. لكن لنقل إنه بالنسبة لمدينة معينة، لا يستطيع مخبز موجود فيها إنتاج كمية كافية من الخبز لتلبية حاجات جميع العملاء. أنت تستمتع بصنع الخبز، ولاحظت أن هناك عملاء لا يشترون الخبز. لديك الوقت لِخَبزه، والأهم من ذلك أنك تجيد صنع الخبز. لماذا إذن لا تفكر في مشروع لصنع الخبز؟

الآن، دعنا ندفع تفكيرك إلى ما أبعد. فبدلًا من مجرد الاكتفاء بما تفعله المخابز الأخرى، لماذا لا تُدخل تحسينًا معينًا؟ لماذا لا تفكر بتسليم الخبز الطازج مباشرة إلى العملاء؟ هذا الأمر لن يعالج حاجة غير مُلبّاة وحسب، بل سوف يضيف قيمة إلى المنتج من خلال جمعه مع نوع آخر من الأعمال التجارية. في الواقع، لقد قمت للتو بإنشاء خدمة- خدمة تسليم الخبز الطازج! إذن، تأكد أنك تستطيع الجمع بين المجالات الخمسة للمشروع التجاري الجديد. وسوف يكون ذلك لمصلحتك، إذ انه سيجعل من الصعب على الآخرين منافستك.

إيصال المنتج إلى العملاء بطرق جديدة

لقد ألقينا نظرة سريعة على تسليم المنتج في المثال السابق. فبدلاً من ذهاب العملاء بأنفسهم إلى المخبز، تقوم شركتك الجديدة بتسليمهم الخبز. هذا مثال واحد عن إيصال المنتج إلى العملاء بطريقة جديدة.

يبدو مصطلح إيصال المنتجات إلى العملاء، أو **التوزيع**، وكأنه شيء مبتكر، لكنه يشير إلى كيفية انتقال المنتج من مكان صنعه إلى أيدي العملاء. عليك التفكير مليًّا في التوزيع. إذا استطعت إرسال السلع أو الخدمات إلى العملاء بطريقة أقل كلفة، أو أسرع أو ملائمة بدرجة أكبر، فأي عميل لن يكون مهتمًا بهذا؟ دعنا نوسع تفكيرك أكثر. إذا عدنا مرة أخرى إلى مثالنا حول صنع الخبز، ماذا لو كان بإمكانك توسيع منطقة التسليم؟ وربما إضافة مخبوزات أخرى؟

قد تتعلق فكرة مشروعكم التجاري بتقديم خدمة وليس منتج. بالنسبة للعديد من الخدمات، يتوجب على العملاء الانتقال إلى المكان الذي تقدم فيه الخدمة. فكر في كيفية تسهيل حياة عملائك إذا أخذت خدمتك إليهم. تستطيع القيام بذلك بواحدة من طريقتين. بإمكانك أداء الخدمة ماديًا في مكان مناسب لهم، مثل تزيين الشعر أو الخياطة. أما الخيار الآخر فقد يكون بأخذ العمل إلى

نصيحة مفيدة

قائمة تحقق من الأفكار الجديدة

تحقق من أفكارك مقارنة مع هذه النقاط الخمس

1. منتج جديد أو خدمة جديدة تمامًا. لم يطرح أحد مثل هذا المنتج في السوق من قَبل.
2. طريقة لتحسين منتج قائم أو خدمة موجودة
3. شيء موجود حاليًا في السوق لكن الطلب عليه غير مُلبّى بالكامل.
4. طريقة مختلفة لإيصال المنتج أو الخدمة إلى أيدي العملاء.
5. شيء يجمع سوية العديد من الخدمات أو المنتجات المختلفة لتوفير تجربة أفضل للعملاء.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 9 5/29/19 3:14 PM

منزلك أو مكان عملك. وقد يكون هذا مفيدًا بالنسبة لخدمات مثل الخياطة أو التصليح. فكر بعدد العملاء الذين قد يشعرون بالسعادة لتوفر مثل هذه الفرصة لهم. من المحتمل أن يكونوا أكثر استعدادًا لاستخدام خدمتك لأنها موجودة حيث يريدونها تمامًا ويحتاجونها.

سوف ترغب في التحدث إلى عملائك المحتملين بشأن فكرتك حول الخدمة للتأكد من أنها ستكون مجدية اقتصاديًا ومناسبة لهم، وبالتالي زيادة احتمال استخدامهم لها. سوف نزودك ببعض الأفكار حول كيفية التحدث إلى العملاء لاحقًا في هذا الفصل.

فكرتك تجمع سوية أكثر من منتج واحد أو خدمة واحدة

هذه الفئة الأخيرة- الجمع سوية أو "دمج" أكثر من شيء واحد- تبني على أساس بعض الأمثلة السابقة. لنأخذ على سبيل المثال رائدة الأعمال التي تعيد بيع منتج أنتجه آخرون، مثل بطاقات الهاتف النقال المدفوعة مسبقًا. إنها تشتري البطاقات من بائع الجملة وتعيد بيعها إلى عملائها. وهم يسألون الآن عن ملحقات معينة للهاتف، مثل شاحن الكهرباء. وهي لم تفكر بذلك عندما أطلقت مشروعها التجاري. لكن، بعد سماعها طلبات العملاء المتكررة، قررت إضافة شاحنات الكهرباء إلى خط منتجها. وقريبًا، كما سنرى، سوف تضيف أيضًا شيئًا يُمكن أن يساعد الناس على حمل هواتفهم.

رائدة الأعمال هذه ذكية بما فيه الكفاية لأنها تتأكد من أن أي بضاعة مخزونة لديها سوف تُلبي طلبات العملاء. فمن خلال تقديمها تشكيلة منوعة من المنتجات، تخفف كثيرًا من مخاطر مشروع أعمالها. فإذا انخفض الطلب على إحدى سِلعها، يمكنها الاعتماد على السلع الأخرى للتعويض عن المبيعات. في قسم لاحق من هذا الكتاب، سوف نتحدث أكثر حول كيف أن التخطيط الملائم يساعد في الحد من المخاطر بالنسبة لك كصاحب شركة أعمال جديدة.

لجعل فكرتك تنجح، إلعب!

كل مؤسسة ناجحة، سواء كانت إدارتها تتم من منزل أو مكتب أو معمل، بدأت كمجرد فكرة. لكن، دعونا نكون واضحين: إننا لا نقول إن جميع الأفكار بدأت كاملة التكوين. في الواقع، يجب ألا تكون فكرتك مكتملة التكوين في البداية. أنت تريد أن تكون منفتحًا على التغييرات التي يحددها عملاؤك عندما تسألهم عن ملاحظاتهم. فإذا بدأت وأنت تفكر في أنك تعرف كل شيء عن عملائك وما الذي يريدونه، فإن ذلك قد يوقعك في المشاكل.

سوف نُسمي هذه المرحلة الأولى من التفكير بريادة الأعمال "صنع الأفكار". كأناس بالغين، نجد أنفسنا أحيانًا أسرى ما نظنه قابلًا أو غير قابل للتنفيذ. تذكر كم كنا نستمتع في طفولتنا، عندما لم نكن نعرف ما يمكن أو لا يمكن فعله؟ كانت الإمكانات لا متناهية. يحتاج روّاد الأعمال إلى مثل هذه الطاقة الخلّاقة.

يستطيع المثال التالي أن يساعدك في إيجاد وبناء فكرة الشركة. لِنقل إن رائدة الأعمال التي تبيع بطاقات الهاتف قد لاحظت أن النساء ليس لديهن مكان في حقائب اليد لحمل هواتفهن بسهولة. عندما تضع المرأة هاتفها في حقيبتها، يسقط الهاتف إلى القاع ولا يمكن استعادته بسهولة. فكرت رائدة الأعمال أنه يجب أن يكون هناك حل. وسرعان ما التقطت ورقة وكتبت عليها: "من الصعب العثور على الهاتف النقال في حقيبة اليد" (انظر إلى الرسم البياني على الصفحة 11).

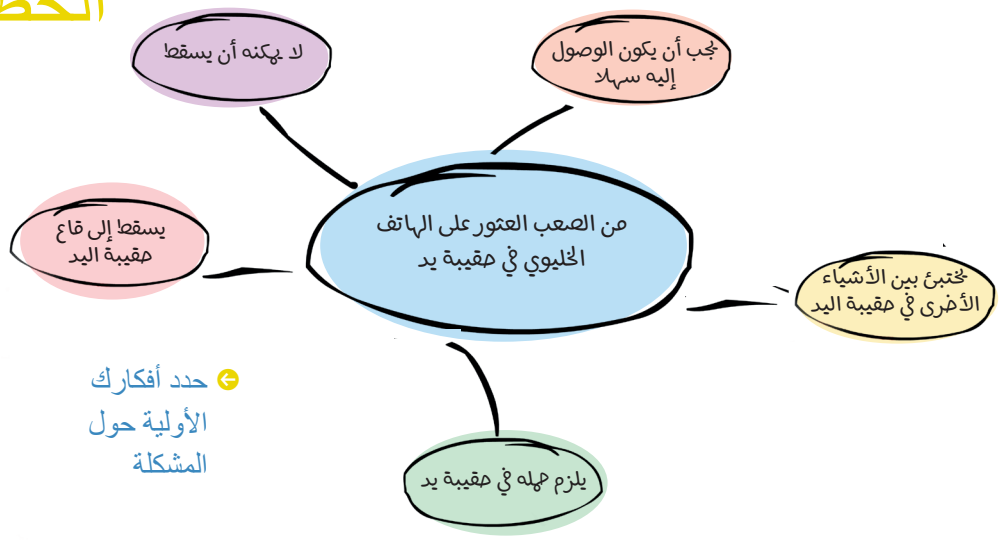
ضع نفسك في مكانها، وحاول أن تكون مُنفتح

نصيحة مفيدة

فكّر بما هو أبعد من الموجود في الحاضر وابدأ التفكير بما يمكن أن يكون.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 10 5/29/19 3:14 PM

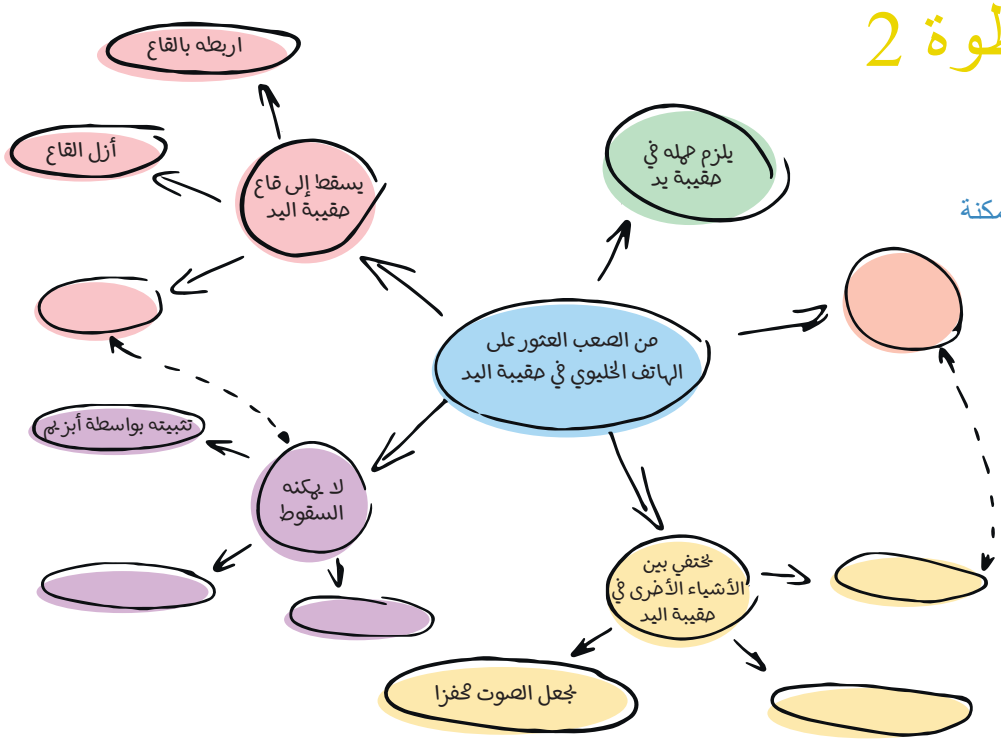
الخطوة 1



حدد أفكارك الأولية حول المشكلة

الخطوة 2

العب بكل الحلول الممكنة



يمكن أن يكون تبادل الأفكار حول شركة أعمال أمرًا مسليًا. لا تحصر نفسك. فالحلول الساذجة يمكن أن تؤدي إلى النجاح.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 11 5/29/19 3:14 PM

العقل وفكر بالحلول الممكنة لهذه المشكلة. لا تحاول أن تحصر نفسك! سوف تتفرع الحلول الممكنة من الدائرة الأصلية. انظر إلى أين يذهب هذا؟

تكون بعض الحلول منطقية أكثر من غيرها. والبعض الآخر يكون ساذجًا بكل ما في الكلمة من معنى. في الواقع، إذا كانت لديك بعض الحلول الساذجة، فهذه إشارة إلى النجاح. إنها تعني أنك تدفع حدود ما هو ممكن.

بعد العمل على هذا التمرين، تكون قد توصلت إلى الحل الممكن لحقيبة من النسيج مصنوعة يدويًا لها جيب صغير على الجانب الخارجي مع لسان لغلقه. على الورق، قد يبدو أنك أصبحت جاهزًا للبدء بإنتاج هذه الحقائب من النسيج. بعد كل ذلك، أليس الهدف كله من كونك رائد أعمال هو بيع الكثير من منتجاتك؟

غير أن البدء بصنع الحقائب على الفور هو بالضبط ما لا تريد فعله. لماذا توظف مالك في شراء المواد ومعدات التصنيع حتى قبل أن تتحدث مع عميلة واحدة محتملة لمعرفة رأيها؟

كجزء من هذا التمرين، عليك التحدث مع آخرين حول كيفية حل مشكلة أجهزة الهاتف النقال التي تضيع في حقائب اليد. ينبغي أن تسألهم عن مميزات وسيئات حلولك- وقد يقدمون بعض البدائل الخاصة بهم. لكن، توخَ الحذر: انتبه لكيفية طلب رأيهم. من السهل جعل الآخرين ينحازون إلى جانبك عن غير قصد، إلى ما تعتقد أنه قد يكون الحل الصحيح. عليك الحذر من التفكير بأنك تعرف ما هو الأفضل بالنسبة للعملاء. الشخص الوحيد الذي يعرف ما هو الأفضل للعملاء هو العميل.

لقد تحدث رائد الأعمال ديل تروتمان إلى العشرات من المختصين في الرعاية الصحية في بربادوس، مقر عمله، لجعل تطبيقه مدريغيس (MedRegis) جاهزًا لتقديم المساعدة وفعالًا قدر الإمكان. هذا التطبيق مُصمم لمساعدة العاملين في مجال الرعاية الصحية على تسجيل وحفظ وتقاسم معلومات المرضى بشكل رقمي. واستنادًا إلى ملاحظاتهم، قام بإجراء تغيير كبير على النموذج الأصلي.

التحدث إلى العملاء باكرًا ودائمًا

الآن أصبحت جاهزًا للانتقال من فكرة إلى "نموذج". لقد قررنا أننا لا نريد صنع العديد من الحقائب المنسوجة دون أن نتحدث أولًا مع العملاء. لكنك تريد صنع حقيبة واحدة على الأقل- نموذجك. إن النماذج، بطبيعتها، هي أبعد ما تكون عن الكمال. في الواقع إنك لا تريدها أن تكون كاملة ومثالية. تريد النموذج أن يكون تقييمًا تقريبيًا لما سيكون عليه منتجك عند صُنعه. وتريد صنع الحقيبة بصورة تقريبية من المادة التي تعتقد أنها الأكثر ملاءمة، والأهم من كل ذلك مع جيب على الجانب الخارجي لوضع الهاتف النقال.

عند الانتهاء من إعداد النموذج، عليك عرضه على العملاء المحتملين لأخذ ملاحظاتهم.

عندما تتحدث مع العملاء، وعلى الأخص عندما تريد معرفة ملاحظاتهم حول نموذجك، عليك طرح الأسئلة أكثر من التحدث، والإصغاء أكثر من التكلم. عليك استخدام لغة خاصة تتألف من ماذا، كيف، لماذا ومتى.

- هذه الكلمات قوية لأنها تجعل عملاءك المحتملين يتحدثون. بالنسبة للحقيبة النموذج، يمكن أن تسأل:
- ما هو عدد الأشياء التي تحملينها عادة في حقيبتك؟
- كيف ستشعرين إذا حملتِ هاتفك خارج حقيبتك؟
- هل هاتفك آمن؟
  ما الذي سيُغيّره وجود الجيب الخارجي؟
- لماذا سوف تشترين، أو لا تشترين، حقيبة من
- هذه لصديقتك؟
  متى تشترين عادة حقيبة جديدة؟
  ما هو شعورك نحو نوعية النسيج والغُرز؟

من هذه الأسئلة (والأجوبة)، قد تكتشف فجأة استخدامًا جديدًا لحقيبتك. في مِثالنا، وعندما سألنا

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 12 5/29/19 3:14 PM

نصيحة مفيدة

تحدث مع عملائك باكرًا وأحيانًا خلال تأسيس شركتك.

العملاء المحتملين عن الحقيبة، حققنا اكتشافًا. صدف مرور شاب من هناك الذي سأل عن الغرض من حقيبتنا. عرفنا فورًا أنه، هو أيضًا، كانت لديه مشكلة مع فقدان هاتفه وكان يريد دائمًا إيجاد مكان آمن لحفظه في حقيبة. وبعد ذلك قال لنا إن العديد من أصدقائه يواجهون نفس المشكلة. علمنا أنه قد يكون راغبًا في شراء حقيبة، لكن ربما بلون مختلف. هذا يعني أنه ربما ستكون لنا سوق إضافية- أو مجموعة من العملاء- للحقيبة، وربما علينا التفكير بحقيبة للرجال. لكن من المهم طرح السؤال على عدد أكبر من الرجال حول ما إذا كانوا يرغبون في استخدام حقيبتنا. من خلال القيام بذلك، تختبر جهوزية السوق.

لو تصورنا ببساطة أن هناك نوعًا واحدًا من العملاء لحقيبتنا، لفاتتنا ملاحظات العملاء الصحيحة، والمهمة، وكذلك المبيعات المحتملة الإضافية لمنتجنا.

عملية لا تنتهي أبدًا

بعد أن تعرفت على آراء العملاء حول النموذج، تحتاج الآن إلى تقييم مُداخلاتهم. يجب أن تعود إلى الوراء لتقرر ما هي الاقتراحات أو الاستنتاجات التي ستستخدمها من ملاحظات العملاء لتحسين منتجك.

إذا سألت 50 شخصًا عن رأيهم بمنتجك، من المحتمل أنك ستحصل على 50 فكرة مختلفة. هذه الملاحظات ليست جميعها متساوية القيمة.

إحدى الطرق لتحديد أولوية الملاحظات هي وضع بعض الافتراضات حول العميل المحتمل. في مثالنا، علمنا أن النساء هن العملاء الأساسيون المستهدفون. ومن الملاحظات، تعلمنا حول احتمالات بيع الحقيبة للرجال. ماذا لو شاهد الأطفال الحقيبة وأحبوها، لكن ربما كان الحجم كبيرًا بالنسبة لهم؟

عند هذه النقطة، قد تحتاج إلى اتخاذ قرار. أنت تعلم أنك تستطيع إنتاج حقائب متشابهة الحجم بألوان مختلفة لإرضاء النساء والرجال. لكن قد يكون من الصعب أيضًا إنتاج حقائب أصغر للأطفال خلال الوقت الحالي. في الوقت الحاضر، ينبغي صرف النظر عن ملاحظات الأطفال، على الرغم من أهميتها. قد يبدو أنك تخسر الفرص من خلال عملك هذا، لكن أولويتك على المدى القصير هي طرح المنتجات في السوق وبسرعة. لذلك، سنواصل التركيز على هذا المنتج الأولي لبيع الحقائب إلى النساء والرجال.

هذه هي النقطة الأساسية. سوف نتحدث عن العملاء بمزيد من التعمق في الفصل القادم، لكن عليك أن تشعر بالارتياح حول حقيقة أنك لا تستطيع بيع منتجك لكل فرد. إذا بدأت محاولة صنع منتج يُلبي حاجة كل فرد، فعلى الأرجح أن هذا المنتج لن يجتذب أي مجموعة مُعينة من العملاء. وإذا حدث ذلك، فعلى الأرجح أن مشروعك سيفشل. كذلك، فان محاولة إرضاء الجميع سوف تُسبب لك بكل تأكيد الذعر والإرباك الناجمين عن تلبية جميع الطلبات. فلا تقع في هذا الفخ.

> الشخص الوحيد الذي يعرف ما هو الأفضل للعملاء هو العميل.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 13 5/29/19 3:14 PM

المنتج الممتاز يحقق واحدًا من شيئين:

لكي تكون الفكرة ناجحة، من المفروض على أية فكرة أعمال، مهما كانت بسيطة أو معقدة، أن تحقق واحدًا من شيئين. عليها أن:

تزيد "المتعة" بجعلها العميل يشعر أنه سعيد

أو

تخفف "الألم" من خلال حلّ مشكلة يعاني منها العميل.

فكر في ذلك. جميع المنتجات تفعل هذا أو ذاك. المنتج الذي يزيد المتعة، أو يجعلنا نشعر بالسعادة، يمكن أن يكون الآيس كريم. وسواء كنت تأكل الآيس كريم يوميًا أو لم تجربه أبدًا، فإن مُجرّد التفكير به سيجعل الأفكار السعيدة تراودك حول شيء ممتع بارد وحلو. أما المنتج الذي يُخفض "الألم" فقد يكون المنبّه. إذا كنت تريد الاستيقاظ في وقت مُعيّن يوميًا، هناك احتمالات بأنك ستستخدم المنبه لإيقاظك. ربما لا يمنحك المنبه الكثير من المتعة عندما يرنّ لكنه يحل مشكلة من خلال خفض "ألم" النوم لوقت متأخر.

التحدث عن السعادة...

معظمنا في وقت ما كنا نعمل في وظيفة غير ممتعة كثيرًا، لكنها كانت توفر لنا السبل لإعالة العائلة والذات. إنك تقرأ هذا الكتاب على الأرجح لأنك تنظر إلى امتلاك شركتك الخاصة كطريقة لامتلاك وظيفة ستجعلك سعيدًا. من المؤكد أن كونك مدير شركتك الخاصة يمنحك الشعور بالبهجة والثقة بالنفس. في هذا الكتاب، يمكنك أن تتعلم مقاربات وأساليب ستساعدك في المحافظة على هذه المشاعر السعيدة.

لكن تذكر أن تحولك إلى رائد أعمال لا يضمن سعادتك، كما لا يضمن سلامة وضعك المالي. إنه عمل صعب وقد تعمل فيه بمفردك في أحيان كثيرة. قد تكون هناك أوقات تَشكّ فيها بقدرتك على بيع بضائعك أو إيجاد عملاء جدد. لا نقصد بذلك أن نثنيك عن أن تكون رائد أعمال، وإنما نريد فقط أن نكون واضحين حول سبب انطلاقك في هذه الرحلة. وهذا يوصلنا إلى سؤال مهم قد تطرحه على نفسك:

"أي مشروع تجاري بالضبط سأبدأ فيه؟"

لقد ذكرنا سابقًا أن أحد الأشياء التي قد تساعدك في تقرير أي نوع من الشركات ستؤسس هو معرفة موهبتك الخاصة. قد يبدو واضحًا أن الشركة المناسبة لك هي الشركة التي تستخدم موهبتك، أو هوايتك أو شغفك. تخيّل كل المتعة التي يمكن أن تشعر بها يوميًا من خلال فعل ما يجعلك سعيدًا وتحصل على أجر مقابل ذلك.

لكن، هل تسير الأمور فعلًا هكذا؟

إنه السؤال الأهم، والجواب أيضًا يمكن أن يكون سبب نجاح أو فشل شركتك. هذا الكتاب سوف يساعد في زيادة ثقتك بأن شركتك ستدوم طالما أنك تريد لها ذلك.

بعض روّاد الأعمال يفشلون لأنهم يعتقدون أن الآخرين سيشاركونهم حماسهم وشغفهم. وهذا قد يكون أو لا يكون الحال. عليك أن تحدد كيف تتداخل أفكارك حول شركة الأعمال مع رغبات العملاء أو الحاجة إلى المنتج. بصورة أدق، فكر بما سيقنع العملاء لدفع مالهم المكتسب بعناء لقاء ما تبيعه. إذا عثرت على ذلك المكان الخاص الذي يتداخل فيه شغفك مع طلب العملاء، تكون قد وجدت "المكان الجميل". هناك، عند نقطة تقاطع الدائرتين أدناه، سوف تنتقل أموالهم إلى يديك.

في وقت سابق، تحدثنا عن صنع الخُبز وبيع بطاقات الهاتف النقال المدفوعة مُسبقًا. هل يبدو من الصعب التصور أن تكون

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 14 5/29/19 3:14 PM

نصيحة مفيدة

إذا حاولت إرضاء كل فرد، سوف تنتهي بعدم إرضاء أي أحد.

جوان كنادي - براون في مخبزها المزدهر "ذي جنجرد بيتش" (The Gingered Peach) في لورنسفيل، بولاية نيو جيرسي. بدأت بدون موظفين في مساحة مستأجرة من مطبخ تجاري في العام 2011. ومنذ ذلك الحين، افتتحت كنادي-براون محل معجّنات ووظفت 14 شخصًا.

بطاقات الهاتف موضع شغف أي فرد؟ المنتجات مثل بطاقات الهاتف قد لا تبدو مثيرة، لكن إذا رأت رائدة أعمالنا الناشئة أنها من خلال بيعها تساعد الناس على الاتصال ببعضهم البعض بسهولة أكبر، فهذا سيكون أمرًا مجزيًا. وماذا عن الخبازة؟ قد تكون الخبازة ممتازة وتحب العمل، لكن الشيء الذي يجعلها تستيقظ كل صباح هو رؤية الناس يستمتعون بالطعام الجيد. وإعداد الخُبز هو الشيء الذي يسمح لها بمتابعة هذا الشغف. بالنسبة لرائد ورائدة الأعمال، فإن نقطة تلاقي شغفهما مع حاجات عملائهما هي المكان الذي سيكسبان فيه مالهما ومعيشتهما.

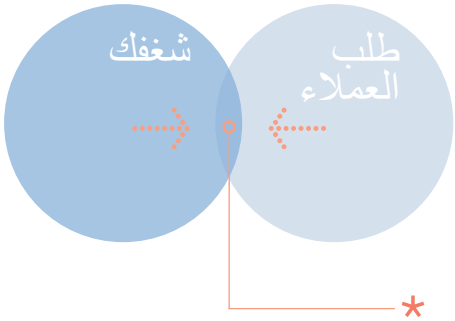
وهكذا ستكون فعلًا كأنك عالم من العلماء

عندما تتمكن من تأسيس وبناء شركة جديدة بالطريقة الصحيحة سوف تزداد فرص نجاحك. من المحتمل أن تتعامل مع فكرة شركتك كأنها تجربة علمية.

لماذا تتعامل معها بهذا الأسلوب؟ لأن العلماء الماهرين يختبرون ويتحرون دائمًا، يختبرون ويتحرون دائمًا. ويطرحون أيضًا العديد من الأسئلة. وأنت أيضًا يجب أن تفعل الشيء نفسه كرائد أعمال. في هذا الكتاب، سوف نعمل معًا عبر ما نظن أننا نعرفه حول شركة أعمالك. سوف نختبر افتراضاتنا باكرًا ودائمًا وسوف نفعل ذلك حتى قبل إعداد خطة فعلية لشركة الأعمال.

تكمن مشكلة كتابة خطة قبل إجراء أي اختبار في أننا سنستثمر الوقت والجهد في كتابة ما نعتقد أننا نعرفه حول سوقنا. لكن ماذا لو كانت افتراضاتنا حول العملاء خاطئة؟ هذا يعني أن الخطة بكاملها مبنية على أسس غير مستقرة يمكن أن تنهار بسهولة. تتطلب خطة شركة الأعمال تفاصيل لا نملكها بعد، لأننا لا نزال نستكشف ما نريد أن نفعله. من الأفضل إجراء بعض "التجارب" للشركة أولًا، لمعرفة عملائنا وخيارات التسعير المحتملة، وبعد ذلك فقط يمكننا إعداد خطة لشركة الأعمال.

قد تكون تجربتك كرائد أعمال المغامرة الأكثر إثارة في حياتك. سوف تطرح تحديات، وتتطلب الكثير من العمل الشاق، لكن عندما تنطلق الشركة وتبدأ بالعمل، فإن امتلاكها سوف يكون من دون شك رحلة مثيرة.



* حاول العثور على ذلك المكان الخاص حيث يتداخل شغفك مع طلب العملاء.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 16 5/29/19 3:15 PM

العلماء الماهرون يختبرون ويتحرون دائمًا. ويطرحون أيضًا العديد من الأسئلة. وأنت يجب أن تفعل الشيء نفسه كرائد أعمال.

عندما كان في سن الثانية عشرة، اخترع شُبهام بنرجي طابعة بريل زهيدة الثمن، مستخدمًا طاقم ليغو روبوت التعليمي كأساس لذلك. وبدعم من عائلته، أطلق شركة بريغو لابس (Braigo Labs)، لتطوير الطابعة للاستخدام التعليمي والمنزلي.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 17 5/29/19 3:15 PM

«إذا كنت لا تستمع بذلك، فلا بأس».

جاكوب مدويل وجوناثان شريفتمان
يضحكان معًا وهما يجلسان على جدار مُنخفض مواجه لشاطئ بحري ودراجتهما الهوائية المتخصّصة عند أقدامهما في فنيس، كاليفورنيا.

2 بناء شركة أعمالك قطعة بقطعة

لديك فكرة كبيرة لشركة، وتعرف أنها ستحقق نجاحًا هائلًا - لكن ذلك لا يشكل سوى الخطوة الأولى. سوف تحتاج لتحويل فكرتك إلى عمل.

لن تكون الخطوة التالية إعداد خطة للشركة حتى وإن كان أحدهم قد قال لك ذلك. بدلًا من ذلك، سوف تقوم ببناء «نموذج شركتك»، أي إنشاء كافة أجزاء شركتك الناشئة. لهذا الغرض، سوف تحتاج إلى جمع أكبر كمية ممكنة من المعلومات قبل إطلاقها. سوف يمكنك فهم احتياجات وأفضليات وموازنة عملائك من إنشاء نموذج جيد للشركة، ولاحقًا، خطة أفضل للشركة تستند إليه.

في هذا الفصل سوف نتعلم أسلوب كتل البناء لتأسيس شركة. تقدم كتل البناء بالترتيب الذي يجب أن تفكر به. وتلك الواردة قبل نهاية الفصل تبني على ما توصلت إليه من الكتل القليلة الأولى.

عرض القيمة المقترحة

ما يجعل شركتك فريدة من نوعها هو عرض قيمتها المقترحة. أما فكرتك للشركة فيجوز أن تكون أو لا تكون هي الأولى من نوعها. وهذا غير مهم. المهم هو كيف تقترح أن تجعلها مميزة عن غيرها. المزايا التي تجعل شركتك فريدة من نوعها هي التي تصنع القيمة التي تقترح منحها لها. هذه المزايا الفريدة تشكل عرضك للقيمة المقترحة. وينبغي أن يكون منتجك خاصًا وفريدًا قدر الإمكان، وإلا كيف ستجذب العملاء لشراء منتجك بدلًا من منتجات منافسيك؟

لتحديد اقتراحك للقيمة، في ما يلي أربعة أسئلة يجب أخذها بعين الاعتبار:

- ما هي المشاكل التي يحلها مُنتجك أو تحلها خدمتك؟
- ما هي الاحتياجات التي تُلبيها؟
- ما هي فئات المنتجات أو الخدمات التي تبيعها؟
- كيف سيكون اختلاف منتجك أو خدمتك عن المنتجات أو الخدمات المشابهة؟

في ما يلي طريقة لفهم اقتراح القيمة بشكل أفضل. رائدة الأعمال التي تحدثنا عنها في الفصل الأول تريد بيع بطاقات الهاتف المدفوعة مُسبقًا في منطقتها. وتعرف أن الطلب على مثل هذا المنتج موجود، ولكنها لا تعرف الكثير عن عملائها المحتملين. تسألهم رائدة الأعمال عن عادات اتصالاتهم الهاتفية. عرفت، من خلال ملاحظاتهم، ما هو نوع البطاقات التي يرغبونها

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 19 5/29/19 3:15 PM

أكثر ومزايا البطاقات المفضلة لديهم. لتمييز نفسها عن الباعة الآخرين- منافسيها- تخطط لبيع البطاقات التي يرغبها العملاء. بهذه الطريقة، تسعى رائدة الأعمال للوصول إلى العملاء المحتملين غير الراضين عن بطاقات الهاتف المتوفرة لهم حاليًا. وبالتالي يُعتبر تزويد العملاء ببطاقات الهاتف التي يرغبون بها «اقتراح القيمة» لشركتها.

الآن لننظر إلى مِثال من الحياة الحقيقية. يُحّب الأوروبيون أكل القواقع على مدار السنة، وليس فقط خلال موسمها. كادت علا برامو من فاس في المغرب أن تكون واحدة من العديد من مُصدّري القواقع الرمادية البرية إلى أوروبا. ولكنها بدلًا من ذلك، قامت بتأسيس شركة تزود نوعًا من القواقع العالية الجودة على مدار السنة، وهذا شيء لم يتمكن المنافسون من مجاراته. هذا هو اقتراح القيمة لِبرامو.

بعد ذلك، تحتاج لفهم المشاكل التي تعمل على حلها أو الحاجات التي تُلبيها لعملائك. من المحتمل أن رائدة الأعمال التي تبيع بطاقات الهاتف تحل أكثر من مشكلة واحدة. إذ لديها عملاء يريدون إجراء مكالمات هاتفية للبقاء على اتصال بالعائلة والأصدقاء. هذه حاجة. وبإمكانها أيضًا بيع بطاقات هاتف إلى رجال وسيدات الأعمال الذين يستخدمون هواتفهم لإجراء صفقات. وهذه حاجة أخرى.

قد تبدو مسألة أي منتجات أو خدمات تبيعها واضحة لك. لكن الوضع لا يكون هكذا دائمًا. على سبيل المثال، تلاحظ رائدة الأعمال المذكورة أنها لا تبيع بطاقات بلاستيكية فقط، بل خدمة ملائمة، أو طريقة سهلة للاتصال بالناس. استنادًا إلى ذلك، تستطيع لاحقًا توسيع منتجها بإضافة بعض ملحقات الهاتف المختارة جيدًا مثل شاحنات البطاريات وأغطية الهاتف علاوة على خدمة إصلاح الهواتف.

أقسام العملاء

للعملاء العديد من الحاجات والرغبات المختلفة. عليك تقسيم عملائك المحتملين إلى مجموعات يتصف أعضاؤها بخصائص متشابهة بالنسبة للتسويق. يُسمى هذا: **تقسيم العملاء**. للمساعدة في تعريف عملائك، اطرح هذين السؤالين:

من هم الذين ستعرض عليهم القيمة المقترحة؟

و

من هم أهم عملائك؟

لا يمكن أن تكون شركتك كل شيء بالنسبة لكل فرد. إذا حاولت إرضاء كل فرد، سينتهي بك المطاف بعدم إرضاء أي أحد. لدى رائدة الأعمال التي تبيع بطاقات الهاتف بعض العملاء الذين يريدون البقاء على اتصال مع أقربائهم وآخرين يحتاجون للتواصل مع عملاء شركتهم- مجموعتان مختلفتان وحاجتان مختلفتان. سوف ندعو المجموعة الأولى «المتواصلون» والمجموعة الثانية «المتصلون». قد لا يستخدم المتواصلون الكثير من دقائق الهاتف النقال شهريًا، لكن يمكنهم أن يكونوا عملاء منتظمين. قد ترغب رائدة الأعمال المذكورة، أن تقدم لهم بطاقة مجانية مقابل كل ست بطاقات يشترونها. أما المتصلون فمن المحتمل أن يستخدموا بالمتوسط دقائق أكثر شهريًا لأن الهاتف النقال هو مورد رزقهم. وقد ترغب رائدة الأعمال المذكورة أن تقدم لهم نوعًا من الحسم على حجم المبيعات (سوف تتعلمون المزيد حول كسب العملاء والمحافظة عليهم في الفصل الرابع).

كلا النوعين من أقسام العملاء مهم بالنسبة لشركتها، لكن لكل قسم حاجات مختلفة ويتطلب مقاربة أو أسلوبًا مختلفًا. لكن كن حذرًا – فأنت لا تريد أن تكون لديك أقسام كثيرة من العملاء وإلا سينتهي بك الأمر إلى تعثر تعقب حاجاتهم المختلفة. فحوالى ثلاثة أو أربع أقسام عملاء هو العدد الصحيح للتركيز عليه.

من الممكن أن يكون تقرير من هم أهم عملائك أمرًا مُعقدًا. فغريزتك قد تقودك إلى الاعتقاد «أنهم جميعًا مهمون». بالطبع، عليك معاملة جميع العملاء باحترام، لكن من

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 20 5/29/19 3:15 PM

نصيحة مفيدة

العملاء الذين يساهمون أكثر في أرباح شركتك يتطلبون الانتباه الأكبر.

فتح مطعم هو حلم شائع يراود روّاد الأعمال. غير أن إدارة المطعم تحتاج إلى عمل لا هوادة فيه. مع ذلك، هناك آلاف المطاعم التي تفتح سنويًا حول العالم. الصورة فوق: مطعم فطائر في شنغهاي، الصين. الصورة في الأعلى: مطعم متخصص في المأكولات التيبتية في دهارمسالا، الهند.

نصيحة مفيدة

حاول تسهيل حصول العملاء على منتجك.

وجهة النظر التجارية، ليسوا جميعًا متساوين.

على سبيل المثال، إذا كان لديك قسم من العملاء تتوقع أنه يساهم بنسبة 80 بالمئة من مبيعاتك، عليك توجيه الاهتمام الأكبر إلى هذا القسم. لنذهب إلى أبعد من ذلك: في هذا القسم الخاص من العملاء، قد يكون هناك عميل مُعيّن ينفق لديك المبلغ الأكبر من المال. هذا العميل ينبغي أن يحصل على بعض المعاملة الخاصة. وهذا لا يعني أن تتجاهل الآخرين، لكن عليك فقط إعطاء الأولوية لطلبات العملاء المختلفين.

عمليًا، يمكن أن يعني ذلك تخفيف الانتباه الذي توليه إلى عميل يشتري قليلًا لكنه يتطلب الكثير من وقتك وجهودك. وبخلاف ذلك، فإنك تخاطر بخسارة عملاء آخرين مُربحين أكثر. عليك أن تشعر بالراحة مع واقع أن جميع العملاء لا يشاركون بصورة متساوية في أرباح شركتك، وبالتالي لا يمكن معاملتهم جميعًا بصورة متساوية.

العلاقات مع العملاء

ليس من قبيل الصدفة أن نركز بالدرجة الأولى على العملاء. إذ بدون هذا التركيز، سوف ينتهي بك الأمر إلى بناء شركة يحتاجها عدد قليل فقط من العملاء. من خلال العلاقات مع العملاء، سوف نستكشف الجانب البشري للتعامل مع الناس الذين سيشترون منك.

يتوقع العملاء أنك ستقيم علاقات معهم. هذه العلاقات تختلف على الأرجح بالنسبة لأقسام العملاء المختلفة والمنتجات والخدمات المختلفة.

توم زاكي من الولايات المتحدة كانت لديه رؤية لاستخدام النفايات الصعبة التدوير، مثل مواد التغليف وفلّين زجاجات النبيذ والقفّازات المطاطية، لصنع منتجات جديدة. لكنه كان يحتاج إلى إنشاء سلسلة إمداد كبيرة الحجم من النفايات وأن يحصل على العديد من العملاء لمنتجاته. استخدم زاكي شبكة الانترنت لحشد 40 مليون شخص في 22 بلدًا لجمع النفايات لشركته، تيرا سايكل (TerraCycle) بمناشدة وعيهم البيئي. وحوّلهم إلى عملاء من خلال تقديمه لهم نقاطًا يمكنهم استبدالها بمنتجات تيرا سايكل.

الآن لنفترض أنك قررت حياكة الملابس عملا لشركتك. لقد وضعت اقتراحك للقيمة الذي سيساعد في تمييز شركتك عن غيرها، وحدّدت بعض أقسام العملاء. وواحد من أقسام العملاء هذه كان المهنيون الشباب.

عندما تتحدث مع هؤلاء المهنيين الشباب، تبدأ بالشعور أن هذا القسم من العملاء سوف يستفيد من النصيحة حول ما يبدو جيدًا عليه. ولربما تقرر أيضًا تقديم خدمات غسل الملابس أو بيع ربطات العنق والملحقات الأخرى. قد يحب هؤلاء العملاء أن توجه انتباهًا خاصًا لهم ولاحتياجات ملبوساتهم. ويتوقعون منك إقامة علاقة خاصة معهم، ومع الوقت، من المحتمل أن يصبحوا أوفياء لشركتك.

سوف تحتاج إلى توظيف الكثير من الوقت والطاقة للتعرف على كل عميل في هذه المجموعة. عليك أن تعرف الألوان التي يحبها كل واحد منهم والطراز الذي يبدو جيدًا على كل منهم، وأن تقدم لهم نصيحة جيدة. لكن الوقت والكلفة يمكن أن يستحقا هذا الجهد. فمن خلال هذا الاستثمار في فهم عملائك وتلبية أذواقهم، من المحتمل أن تستفيد من خلال رؤية المزيد من الطلبات.

وقد يكون لديك أيضًا عملاء يأتون فقط لغسل الملابس دون الحاجة إلى خدمات أخرى، ولديهم توقعات مختلفة حول العلاقة معك. هذا القسم قد يعتبر أن المعاملة معك تنحصر في غسل الملابس. ليس هذا بالشيء السيئ أبدًا، إذ إن هؤلاء العملاء يأتون بالعمل

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 22 5/29/19 3:15 PM

في غروزني، روسيا، فاطمة تيساييفا، مُصمّمة الأزياء الشابة، تتحقق من الموجودات في متجرها الذي يبيع ملابس تقليدية إسلامية للنساء. من المتوقع أن تنمو سوق الملابس الإسلامية بنسبة تتجاوز 40 بالمئة بحلول العام 2019.

نصيحة مفيدة

تعزيز العلاقة مع العملاء بالإصغاء أكثر من التكلّم.

ويتطلبون نسبة أقل من وقتك وطاقتك.

وقد يكون لديك أيضًا عملاء يأتون فقط لغسل الملابس دون الحاجة إلى خدمات أخرى، ولديهم توقعات مختلفة حول العلاقة معك. هذا القسم قد يعتبر أن المعاملة معك تنحصر في غسل الملابس. ليس هذا بالشيء السيئ أبدًا، إذ أن هؤلاء العملاء يأتون بالعمل ويتطلبون نسبة أقل من وقتك وطاقتك.

دعونا نلقي نظرة خاطفة على المستقبل. لقد كانت شركتك ناجحة، وأدركت أنك تحتاج لمزيد من الموظفين لمساعدتك على التعامل مع العدد المتزايد من العملاء. وترغب بأن يصبح هؤلاء الموظفون الجدد على معرفة وثيقة باحتياجات العملاء مثلك، لأنك تعتقد أن الخدمة الممتازة للعملاء هي ما يُميّز شركة أعمالك. إنه قرار جيد طالما كانت المبيعات تزيد عن كلفة زيادة عدد الموظفين. (سوف نتحدث أكثر حول ذلك في الفصل الثالث).

يعود الأمر إليك، بصفتك صاحب الشركة، لمعرفة نوع العلاقات التي يتوقعها عملاؤك منك ولكي تخطط وفقًا لذلك.

قنوات التوزيع

في الماضي- وحتى يومنا هذا في بعض أنحاء العالم- كان المزارعون وأصحاب الحرف اليدوية يتبادلون البضائع عبر الأنهر أو في أسواق المدن. هكذا كانوا يوزعون ما لديهم لبيعه. وبنفس الطريقة، سوف تحتاج إلى نظام لإيصال منتجاتك أو خدماتك إلى عملائك. **قناة التوزيع** هي الوسيلة لتسليم المنتجات أو الخدمات إلى أيدي العملاء.

لنطرح هذه الأسئلة:

- كيف تصل إلى عملائك وكيف يريدون هم الوصول إليك؟
- إذا كنت تستخدم أكثر من قناة توزيع، هل تعمل هذه القنوات معًا؟
- أية قنوات هي الأكثر فعالية من حيث الكلفة؟

يمكن لمتجر في بلدتك أن يكون قناة توزيع لعدد من باعة الملبوسات. وبالنسبة لكل واحد من هؤلاء الباعة، قد يكون امتلاك متجر مكلفًا جدًا. من خلال بيع المنتجات عبر متجر يملكه شخص آخر، يمكن للبائع الوصول إلى العملاء بكلفة معقولة.

يمكن أن تشكل الطريقة التي تستخدمها لتوزيع منتجك عاملًا حاسمًا في تنمية شركتك. داريل ساندرز تعرف أن ماركتها المسماة «فخر الجبال الكاريبية الغريبة» (Exotic Caribbean Mountain Pride) لمشروبات الكاكاو ستصل إلى عدد محدود فقط من العملاء في جزيرة ترينيداد ما لم تتمكن من بيعها في محلات السوبر ماركت. لذلك، بَذَلَتْ الكثير من الجهد لتلبية المتطلبات المتعلقة برموز التعريف، ومواد التعبئة والبنود الأخرى التي تفرضها متاجر السوبر ماركت على مُورّديها.

بالنسبة لساندرز، تلعب محلات السوبر ماركت دور «الوسيط». ليس هناك من طريقة للوصول بمفردها إلى العدد الكبير من العملاء الذين تستطيع السوبر ماركت توفيرهم لها. فمتاجر السوبر ماركت تقع في «الوسط» بين ساندرز وعملائها. وعلى متاجر السوبر ماركت

نصيحة مفيدة

عند تسعير منتجك، اطرح الأسئلة التالية:

- ما هو المبلغ الذي أنفقته لإنتاجه؟
- ما مدى جودة الحرفة اليديوية فيه؟
- ما هو مقدار الراحة الذي سيضيفه إلى حياة العميل؟

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 24 5/29/19 3:15 PM

كسب المال، أيضًا. لذا يتعين على ساندرز أن تضيف ذلك إلى نموذج تسعيرها لمشروبات الكاكاو.

بإمكانها تحقيق ذلك بأكثر من طريقة:

- زيادة سعرها لتغطية كلفة السوبر ماركت.
- إبقاء سعرها على ما هو وكسب ربح أقل من كل سلعة، مع توقع حجم أعلى من المبيعات.

لقد تعرفت رائدة الأعمال التي تبيع بطاقات الهاتف على كيف يرغب عملاؤها في شراء هذه البطاقات. فقررت استئجار كشك صغير في وسط بلدتها، لأن عملاءها المحتملين يترددون على هذه المنطقة ولأن المنطقة تشهد الكثير من حركة المشاة بوجه عام. يحب العملاء وجودها في الكشك، جاهزة لبيعهم البطاقات عندما يحتاجونها.

مع الوقت، بدأت تجارة بيع بطاقات الهاتف تنمو وبدأت رائدة الأعمال تفكر بتوسيع نشاطها إلى البلدات المجاورة. وظفت في كل بلدة نساء أخريات لبيع بطاقات الهاتف. وكانت تدفع إلى كل امرأة حسب ما تبيعه. تعرف هذه النسبة المئوية **بالعمولة**. النساء يصبحن قناة توزيع والعمولة المدفوعة لهّن تضاف إلى أسعار بطاقات الهاتف.

ماذا لو اقترح صديق رائدة الأعمال افتتاح كشك لبيع بطاقات الهاتف في بلدة أكبر مع عدد أكبر من العملاء المحتملين؟ وهو يطلب عمولة أكبر من عمولة النساء في البلدات الأصغر. هل هذه فكرة جيدة؟ قد يكون الجواب نعم، إذا كان قادرًا على زيادة المبيعات بما فيه الكفاية لاستحقاق النسبة الأعلى من الأرباح.

التوزيع سيزيد دائمًا من تكاليف شركة أعمالك. ولذا، عليك التفكير جيدًا بتلك التكاليف وتقييمها مقابل الزيادة في المداخيل الناتجة عن قناة توزيع إضافية.

تشكل الإنترنت مثالًا على قناة توزيع عصرية يتنامى مدى امتدادها، وبالتالي أهميتها بالنسبة لشركات الأعمال. في العديد من البلدان، يمكن شراء المنتجات أو الخدمات إما في متجر عادي أو طلبها عبر الانترنت.

لكن تمامًا مثل أقسام العملاء، يمكن أن يكون لدى شركة الأعمال عدد كبير جدًا من قنوات التوزيع. إن عدد العملاء محدود، وإذا تنافست القنوات المتعددة على نفس العملاء، فبعض القنوات لن تكون مُربحة. بالإضافة إلى ذلك، سوف تتطلب كل قناة توزيع وقتك وموارد أخرى مما يقلل الانتباه الممكن أن تكرسه لعملائك.

نموذج الإيرادات

نموذج الإيرادات هو إطار عمل يحدد أي مصادر إيرادات يجب أن تسعى إليها، وأية قيمة ينبغي تقديمها، وكيفية تسعير القيمة ومن يدفع ثمنها. أما «الإيرادات» فتعني في معظم الأحيان «المبيعات» وسوف نستخدم هاتين الكلمتين بصورة متبادلة.

نموذج الإيرادات هو جزء من نموذج أعمال الشركة. ويتم استخراج السعر من نموذج الإيرادات، لكنه يعتمد أيضًا على عوامل مثل الطلب وقسم العملاء. يتعلق نموذج الإيرادات باستراتيجية أعمال الشركة، في حين أن السعر يكون تكتيكيًا إلى حد أكبر، ويمكن أن يتغير بصورة متكررة.

دعونا نُركزّ على الأسئلة التالية المتعلقة بالإيرادات:

- ما الذي يدفع عملائي ثمنه؟
- ما هي قدرة عملائي على الدفع؟
- ما هو مبلغ المال الذي ينبغي عليّ أن أضعه في منتجي أو خدمتي؟
- كيف أسعّر منتجي أو خدمتي؟

لا يمكن لشركة أعمالكم أن تكون كل شيء بالنسبة لكل فرد.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 25 5/29/19 3:15 PM

نصيحة مفيدة

في البداية، قد تضطر أن تُبرهن لشركائك أنك تفهم ما يتطلبه النجاح من جهد

يستطيع المثال حول رائد أعمال يبيع بضائع جلدية أن يساعد في تفسير مفهوم نموذج الإيرادات. كان رائد الأعمال هذا يصنع بضائعه طوال سنوات عديدة واكتسب بفضل مهارته الحرفية سمعة واسعة. يعرف الناس أنهم عندما يشترون منه حقيبة أو محفظة جيب، فإنها ستدوم وقتًا طويلًا. لقد أصبح يعرف - جوابًا على السؤال الأول - أن عملاءه يدفعون مقابل منتجاته سعرًا أعلى مما يدفعونه لبضائع منافسيه لأنهم يدركون وجود قيمة إضافية في جودة حرفته اليدوية.

مثل جميع الآخرين، يحب أن يصدق عملاؤه أنهم يحصلون على صفقة رابحة. يساوم العديد منهم على السعر، وهو أمر متوقع في حرفته. لديه حس فطري جيّد بالنسبة لكيفية تسعير منتجاته. فإذا كان السعر عاليًا جدًا، فقد لا يحصل على مبيعات كثيرة، وإذا كان قليلًا جدًا، فلن يكون قادرًا على تغطية تكاليفه.

التمييز

نفسه عن منافسيه، قرر تقديم ضمان إلى عملائه. على سبيل المثال، إذا تمزقت القطب في منتجه خلال أول سنة استخدام، سوف يصلحها مجانًا. غير أنه يعرف أنه بسبب جودة مهارته الحرفية، تكون هذه الاحتمالات بعيدة، لذلك كان تقديم هذه الضمانة رِهانًا آمنًا كجزء من سعر الشراء.

يُحب العملاء الضمانة عندما تقدم كجزء من سعر المنتج لأنها تخفّض مخاطر حصول شيء خاطئ. لا يقدم أي من منافسيه ضمانة لأن أشغالهم الجلدية ليست بجودة بضائعه، كما أن عرضًا إضافيًا كهذا سيخفض من أرباحهم. لا يعتقد رائد الأعمال أنه ينبغي عليه وضع نفس الأسعار كالمنتجين الآخرين الذين يصنعون منتجات أقل قيمة. ما هو السعر المنصف إذن؟

في ما يلي العوامل الرئيسية في تحديد سعر منصف لمنتج أو خدمة:

- مبلغ المال الذي يستطيع عملاؤك إنفاقه.
- ما هي كلفة صنع منتج أو تقديم خدمة.
- ما هي أسعار المنافسين.
- نظرة العملاء إلى قيمة منتج أو خدمة ما.

عندما تعلم أن منتجه يدوم أربع أو خمس مرات أكثر من منتج منافسيه، يمكن أن تفكر بأن السعر يجب أن يكون أربعة أو خمسة أضعاف سعر منافسيه. وهذا قد يكون أو لا يكون التكتيك الصحيح. استنادًا إلى معرفته بالسوق المحلي وحساباته للكلفة، فقد يقرر سعرًا يبلغ ضعفي أو ثلاثة أضعاف سعر منافسيه.

بهذا السعر، تباع منتجاته جيدًا. لكن ملاحظات العملاء وإشارات السوق الأخرى قد تقنعه أنه إذا باع بسعر أدنى قليلًا، سوف يبيع المزيد من البضائع. إنه يتوقع أن المبيعات الإضافية سوف تعوض عن الأسعار الأدنى. لهذا السبب نسمي التسعير تكتيكًا بدلًا من استراتيجية، وقد تقرر تعديل أسعارك استنادًا إلى الخبرة.

فالأسلوب الذي تتبعه رائدة الأعمال في تسعير منتج ما، يشكل نموذج إيراداتها. إنه أمر عليك تطويره لشركتك. الأسلوب المبسط للتسعير يعني تحديد تكاليف صنع منتج ثم إضافة الربح المتوقع. لكن عليك التفكير بطريقة أعمق حول التسعير. عند تسعير منتجاتك، فكر بالمبلغ الذي يكون العملاء على استعداد لدفعه، وبالمنتجات المنافسة وبظروف السوق.

الشركاء والمورّدون الأساسيون

خلال هذا الفصل، عملنا بصورة منهجية على بناء

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 26 5/29/19 3:15 PM

الأسس اللازمة لنموذج شركة أعمالك. في القسم التالي، سوف يُطرح عليك تحدي التفكير بالناس والمجموعات ممن تحتاج إلى التعامل معهم لنجاح الشركة. إذا كنت لا تملك الكثير من المال النقدي، سيكون إنشاء تحالف شركات مع شركاء أساسيين طريقة جيدة لتنمية وتوسيع شركتك.

أولاً، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- من سيكون شريكك الرئيسي (أو شركاؤك الرئيسيون)؟
- من سيكون مُورّدك الرئيسي (أو مورّدوك الرئيسيون)؟
- ما هي السلع أو الخدمات الأساسية التي سيقدمها لك شركاؤك؟

يمكن أن يكون **شريكك الأساسي** مُورِّدًا، أو مُوزّعًا، أو شركة تبيع لها، أو مؤسسة تبيع منتجًا مُتمّمًا أو خدمة متمّمة. بالعودة إلى بائعة بطاقات الهاتف، وأيًا كانت بطاقات الهاتف التي تبيعها، من الممكن أن تكون تلك الشركة أحد شركائها الأساسيين. ويمكن لصانع البضائع الجلدية أن يكون مورّده للجلود شريكًا له.

من الممكن لروّاد الأعمال والمورّدين أن يكونوا شركاء - لكن ليس بالضرورة. تشكل المجموعتان ثنائيًا جيدًا إذا كانت علاقاتهما التجارية قائمة على الثقة المتبادلة، والانفتاح وتقاسم المخاطر والمكافأة التي تنتج مزية تنافسية لِكليهما. تساعد هذه الصفات في تشكيل أساس ممتاز لتحالف الأعمال.

نصيحة مفيدة

عامل مورّديك الأساسيين بنزاهة وكرامة. إذا برزت بينكم اختلافات في الرأي، يجب حلّها بسرعة وبطريقة منصفة.

تاجر أوغندي يبيع فوانيس وشاحنات بطاريات وأنظمة كهربائية منزلية تعمل بالطاقة الشمسية من شركة دي لايت ديزان (d.light design). أنشأ المتخرجان من جامعة ستانفورد، وهما سام غولدمان وند توزون، الشركة في العام 2007 لإمداد الكهرباء وتوفير التمويل المتعلق بذلك إلى المجتمعات الأهلية غير المربوطة بشبكة الكهرباء.

نصيحة مفيدة

لتحديد نشاطاتك الأساسية، اسأل نفسك «ما الذي يجب أن أفعله بالتأكيد لإرضاء عملائي وتحقيق المبيعات؟»

في العام 2014، أنشأ الكندي جوردان ويلان شركة فريمستر، موقع التجارة الإلكترونية والتسويق، وأيضًا شركة أور بيبر لايف (حياتنا الورقية) (Our Paper Life)، مؤسّسة تصميم متخصّصة في الأثاث المصنوع من الكرتون المقوّى والعروض التسويقية.

ويمكن اعتبار شركة أعمال أخرى، أو فرد آخر، شريكًا أساسيًا إذا كانت علاقتك بتلك الشركة تتصف على الأقل بإحدى الخصائص التالية:

- تشاركان في النجاح أو الفشل.
  لديكما فرصة لتطوير المنتجات والخدمات
- معًا.
- تتشاركان نفس العملاء.
  لديكما فرصة للمشاركة في بعض التكاليف.

تذكر أن تحالفات الشركات ليست دائمًا متساوية. إذا كانت رائدة الأعمال تبيع العديد من بطاقات الهاتف، سوف يستفيد من ذلك كل من مؤسّستها والمورّد. أما إذا كانت مبيعاتها ضئيلة، فقد تضطر إلى إغلاق شركتها، غير أن مزوّد بطاقات الهاتف سيستمر لأنه يزوّد البطاقات إلى العديد من الباعة الآخرين. ولكونها صاحبة شركة صغيرة، لن تتوفر لرائدة الأعمال الكثير من مجالات الاختيار.

عندما تبدأ العمل، لن تتوفر لك قوة تفاوضية كبيرة مع مُورّديك. لكن بعد إثبات جدارتك في مجال الأعمال، ونمو شركتك، تصبح في وضع أفضل للتفاوض على صفقة أفضل مع مورّديك.

في بعض الأحيان، تتم صياغة التحالفات التجارية مع المورّدين في عقد. وهذا يعني أنه قد يُطلب منك توقيع أوراق تلتزم بموجبها ببيع عددٍ ما من المنتجات أو تحقيق حجم مُعيّن من المبيعات. وقد يطلب منك أيضًا عدم بيع منتجات من شركات أخرى تعتبر منافسة للشريك المُورّد. إذا لم تتمكن من بيع كميات كافية من المنتجات، أو إذا وجد مورّدك أنك تبيع منتجات منافسة، من الممكن اعتبار أنك تنتهك بنود العقد وبالتالي يمكن فسخه.

هناك تحالفات تجارية أخرى مع مورّدين قد تكون ذات طابع رسمي أقل وغير ملزمة قانونيًا. بإمكانك أنت والفريق الآخر أن تقرر أن العمل معًا مفيد لكل واحد منكما. يمكن أن تكون هذه التحالفات ناجحة مثل الشراكات القانونية ويكون من الأسهل فسخها إذا لم تسِر الأمور على ما يرام بالنسبة لأي من الفريقين.

من يمكنه أن يكون **مورّدًا أساسيًا** لك؟ أحد ما يزوّدك بالمواد التي لا تستطيع شركتك العمل بدونها. إذا كنت تملك مخبزًا، فإن أي شخص يزوّدك بالطحين والخميرة والعناصر الأخرى هو مورّد أساسي كما أن هذه المكوّنات تعتبر بنودًا أساسية. إذ من دون هذه اللوازم لا يمكنك صنع الخبز.

ينبغي إيلاء انتباه خاص إلى العلاقات الأساسية لأن شركتك تعتمد عليها. لكن لا يكون كل مورّد أساسيًا بالنسبة لشركتك. على سبيل المثال، المورّد الذي يؤمن لك الأكياس الورقية ليس أساسيًا، لأنك تستطيع صنع الخبز وبيعه بدون أكياس ورقية.

الموارد الأساسية

أهم السلع المطلوبة لنجاح شركتك هي **مواردك الأساسية**. وبالنسبة لرائد الأعمال بائع البضائع الجلدية، على سبيل المثال، الموارد الأساسية هي الجلود.

في أحيان كثيرة، يكون المورد الأساسي المادة التي تحتاجها لمنتجك. لكن ليس دائمًا. بالنسبة لرائدة الأعمال بائعة بطاقات الهاتف، المورد الرئيسي ليست البطاقات بحد ذاتها بل الدقائق المخصّصة لاستخدام الهاتف الرئيسي. أما بالنسبة للمعلم الخاص، فإن معرفته هي المورد الأساسي.

عليك الاستعداد لانقطاع اللوازم الأساسية من خلال وضع خطة بديلة. فعندما تنقطع وسائل نقل الموارد أو عندما تسبب العواصف بانقطاع الطرق، فقد تجد نفسك من دون لوازم أساسية لمدة ساعات أو أيام أو أسابيع.

عندما تصبح جاهزًا لمباشرة الأعمال، فقد تحتاج إلى شراء بعض السلع لإطلاق شركتك. وغالبًا ما يكون المال الذي تحتاجه لانطلاق وتشغيل شركتك هو المورد الأساسي. في البداية يكون المال موردًا غير متوفر بالكامل، لذلك لا تنفقه دون اكتراث. عليك أن تحدد الأولويات لنفقاتك، وأن تسأل نفسك كلما فكرت بإنفاق المال، «هل هذا شيء احتاج إليه الآن؟»

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 29 5/29/19 3:15 PM

نصيحة مفيدة

إذا كنت تقدم قيمة خاصة إلى عملائك، يجب أن يعكس سعر منتجك أو خدمتك تلك القيمة.

مزارعة رواندية تعالج حبوب البن لبيعها إلى شركة أميركية.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 30 5/29/19 3:15 PM

النشاطات الأساسية

من الممكن أن تؤدي معرفتك بأنك المسؤول الوحيد عن نجاحك إلى شعورك بالقلق. ولكن يمكنها أيضًا أن تبعث البهجة في نفسك. العمل المستقل يمكن أن يعني العمل لساعات طويلة دون أيام عطلة، مع العديد من المهام التي تتطلب انتباهك. فقد تكون هناك طلبيات لازمة، وأموال ينبغي جمعها، وفواتير مستحقة الدفع وغيرها من الأعمال الضرورية لخدمة عملائك. مع كل هذه الأشياء المدرجة على قائمة ما يتوجب القيام به، كيف يستطيع رائد الأعمال تحديد أولوياته؟ من خلال تحديد **النشاطات الأساسية** لشركتك، أي النشاطات الأساسية لصنع منتجك أو تقديم خدمتك.

الأسئلة التالية قد تساعدك في استهداف النشاطات الأساسية:

- أية نشاطات يتطلبها عرض القيمة المقترحة.
- ماذا أفعل لدعم قنوات التوزيع؟
- ما هي المهام التي يجب تنفيذها لكسب العملاء والاحتفاظ بهم؟
- ما الذي ينبغي القيام به لضمان استمرار تدفقات الإيرادات السليمة؟

في المخبز، الخَبز هو النشاط الأساسي. أما القراءة حول تاريخ صنع الخبز فهي ليست كذلك وإن كنا سنجدها مفيدة لاحقًا. إذا كانت شركتك تعتمد إلى درجة كبيرة على الإعلانات، يمكن أن يعتبر هذا نشاطًا أساسيًا.

في المعتاد، إذا كنت تصنع وتبيع السلع، فان إنتاج هذه السلع يشكل نشاطًا أساسيًا. بطريقة مماثلة، إذا كنت تقدم خدمة، فإن هذه الخدمة تشكل نشاطًا أساسيًا. وضمان وجود تدفق ثابت من العملاء هو أيضًا نشاط أساسي.

وهكذا، فإن معرفة أية نشاطات هي الأساسية يمكن أن يساعدك في تحديد أولويات عملك. وفي بعض الأحيان، قد ترغب بفعل أشياء ليست أساسية. لا تفعلها سوى بعد اكتمال مهامك الأساسية.

هيكلية التكاليف

كتلة البناء الأساسية النهائية هي **هيكلية التكاليف** التي تشكل كلفة جميع البنود الرئيسية مثل الوقت والمواد والإيجار والأجور والإعلانات التي تدخل ضمن حساب المنتج أو الخدمة. تأتي هذه الكتلة في الترتيب الأخير لأنه من الضروري النظر إلى جميع كتل البناء السابقة قبل أن يقرر ما الذي ينبغي إدخاله في هيكلية التكاليف. يمكن أن تساعدك الأسئلة التالية في تحديد هيكلية الكلفة لشركتك.

- ما هي أهم التكاليف في شركتك؟ هذه تصبح **تكاليفك الأساسية**.
- ما هي المواد الأساسية الأعلى كلفة؟
- أي من نشاطاتك الأساسية ستكلف أكثر من غيرها؟

لتحديد التكاليف الأساسية هذه، فكر مُجددًا باقتراحك للقيمة، وهي العناصر التي تعطي القيمة لمنتجك أو خدمتك بالنسبة للعملاء. إذا كنت تصنع منتجًا، تكون تكاليفك الأساسية النفقات الإجمالية لجميع المواد والمكوّنات التي تدخل فيه. أما بالنسبة لبائعة السلع، فإن ما تدفعه لقاء هذه السلع هو الكلفة الأساسية. وبائعة بطاقات الهاتف تعرف أيضًا أنه يجب عليها استئجار كشكها ودفع الضرائب التي تفرض على شركات الأعمال.

هناك أنواع أخرى من التكاليف التي ترتبط أيضًا بالأعمال. تشمل **التكاليف التشغيلية**، على سبيل المثال، الإيجار والضرائب والرواتب. فكر بالتكاليف التشغيلية على أنها نفقات يجب أن تدفعها لإبقاء شركتك قائمة وتعمل. تُدفع بعض التكاليف التشغيلية مرة واحدة فقط، مثل رسم تسجيل الشركة. هناك تكاليف متكررة أخرى مثل الإيجار والمنافع العامة (أي الكهرباء والماء والهاتف).

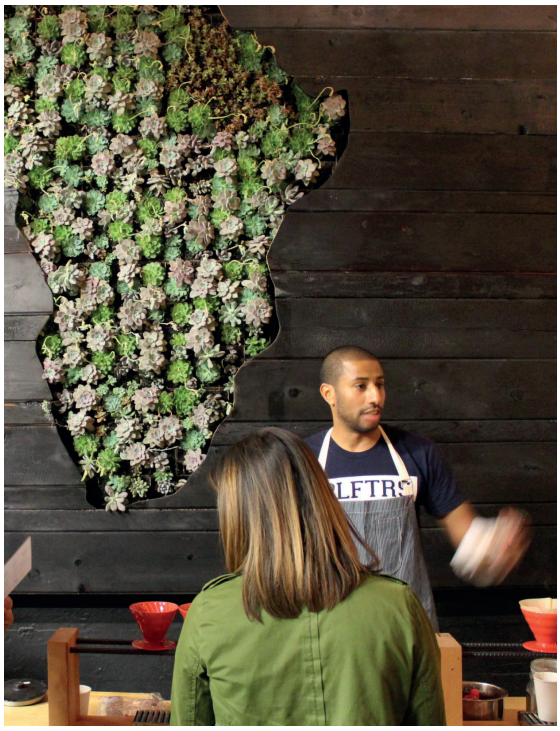
الفهم الشامل لتكاليفك مهم لنجاحك. ليس من

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 31 5/29/19 3:15 PM

«أعتقد بصدق أن ميكي ماوس القادم يجب أن يولد في الصين حيث يولد في كل عام 20 مليون طفل»
- بومان لو.

بومان لو، مؤسسة شركة سنتشري إنوفيتيف تكنولوجي (Century Innovative Technology) وهي شركة مقرها في هونغ كونغ تصنع اللعب التعليمية، والصور الكرتونية، والألعاب وفيديوهات الموسيقى للسوق الصينية. رفضت لو ابنة العائلة التي تملك شركة عقارية، التخلي عن حلمها لإنشاء شركة صينية نظيرة لشركة والت ديزني.

«أستطيع أن أحضر القهوة، وأن أحضرها بطريقة جيدة»
- كيبا كونته.



مقهى في مدينة أوكلاند بولاية كاليفورنيا، تديره شركة رد باي كوفي (Red Bay Coffee)، التي أسسها كيبا كونته. وكونته هو فنان ورائد أعمال يملك مقاهي ومطعم وصالة عرض للأعمال الفنية وحديقة حضرية.

نصيحة مفيدة

ركّز على صنع منتج جيد وتوفير خدمة ممتازة وفرض سعر ملائم.

الضروري أن يشكل ذلك تحديًا. في الواقع أن هيكل التكاليف البسيط سيجعل من الأسهل عليك إدارة شركتك، ومعرفة متى تسير الأمور جيدًا ومتى تحتاج إلى تعديل تكتيكاتك.

تُقسم التكاليف إلى فئتين:

- التكاليف الثابتة هي تلك التي تتكبدها سواء بعت سلعة واحدة أو ألف سلعة مثل إيجار المتجر. سوف تنفق نفس المبلغ لاستئجار مساحة لشهر واحد بصرف النظر عن حجم مبيعاتك.
- التكاليف المتغيّرة التي تتوقف على كمية المنتجات أو الخدمات التي تبيعها. في متجر صانع السلع الجلدية، يعتبر الجلد كلفة متغيرة. فإذا باع الكثير من السلع، سوف يُنفق أكثر على المواد الأولية. وإذا باع سلعًا أقل، فسوف يُنفق أقل على المواد الأولية.

هل يمكنك أن تحدد لمنتج سعرًا أقل مما يكلف؟ في بعض الظروف، نعم. أحيانًا، تبيع الشركات منتجات بأسعار أقل من كلفة الإنتاج، أو مع ربح لا يذكر، بهدف جذب العملاء. لكن هذا غير مُحبّذ عندما تكون في بداية المشروع. ركزّ على صنع منتج جيد وقدم خدمة جيدة وحدد أسعارًا منصفة.

التحدث والإصغاء والبناء

نغطي في هذا الفصل جميع كتل البناء الأساسية لنموذج شركة الأعمال. لقد تعلمت سابقًا أنك تستطيع بناء أسس قوية لنموذج شركتك باستخدامك الملاحظات المقدمة من قِبَل العملاء المحتملين (**خطة شركتك**، التي سنناقشها في الفصل السادس، سوف تستند إلى نموذج شركتك). إذا كنت منفتحًا على احتياجات العملاء وترغب في إجراء بعض التعديلات، سوف يساعدك ذلك في زيادة فرص نجاحك.

الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال

بدأت الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال تحظى بشعبية حول العالم. فحيث تكون الخدمات المصرفية مكلفة أو عندما يصعب الوصول إلى فروع المصارف، تصبح تطبيقات الهاتف النقال التي تتيح تدفق المدفوعات من شخص لآخر عبر شبكات الهاتف النقال ذات أهمية خاصة. تسمح هذه الخدمة للمستخدمين لقاء رسم ضئيل بإيداع المال في حساب محفوظ في هاتفهم النقال، وإرسال الأرصدة باستخدام الرسائل النصية (SMS) الآمنة إلى مستخدمين آخرين، بمن في ذلك باعة السلع والخدمات، واسترداد إيداعات المال. تساهم الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال في تخفيض كلفة تحويل الأموال بصورة كبيرة وتساعد في توسيع قاعدة العملاء المحتملين لمشاريع روّاد الأعمال. وهي تلعب دورًا رئيسيًا في أفريقيا التي تعاني بشكل خاص من نقص البنية التحتية. ونظرًا لأن الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال لا تزال غير منظمة، فإن بعض التطبيقات ذات الصلة تكون آمنة أكثر من غيرها.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 33 5/29/19 3:15 PM

”الحياة أسهل بكثير الآن“. مع مجيء المزيد من السياح والمزيد من الأعمال، ”استعدت متعة الحياة“.

أسّس إروان وإحسان جمال الدين متجرًا على الشاطئ لتأجير وتصليح لوحات ركوب الأمواج بعد فقدان عائلتهما إثر تسونامي 2004 في آتشيه، إندونيسيا.

3 أنت كصاحب شركة أعمال، ومديرها وقائدها

أكثر ما يركز عليه العديد من روّاد الأعمال هو إنشاء شركتهم وبدء عملها بصورة عادية ولا يصرفون الكثير من الوقت على التفكير بما سيحدث بعد إطلاقها. لكن التفكير بكيف ستعمل الشركة من يوم إلى يوم، أمر حيوي بالنسبة للنجاح. بعد إطلاق شركتك، ينبغي تشغيلها- وتشغيلها بفعالية. وهذا يتطلب مجموعة من المهارات مختلفة قليلًا عن تلك التي تعلمتها حتى الآن كما أن تطوير هذه المهارات سوف يخدمك جيدًا ويخدم شركتك الجديدة.

بعد تأسيس شركتك، ستجد أنه من الضروري توظيف الناس. وقد تحتاج إلى الاستحواذ على المزيد من الموجودات والمزيد من المساحات لتخزينها. وبالطبع، سيكلّف كل هذا المال. هذه هي النقطة خلال نهوض وتشغيل شركتك التي يمكنك أن تصبح خلالها مبتكر أعمال وصاحب شركة.

لهذا، سوف نُركز في هذا الفصل على المجالات الخمسة التالية:

- التخطيط
- التنظيم
- القيادة
- التوظيف
- الرقابة

التخطيط - إنه لا يتوقف أبدًا!

عندما أتيت بفكرة شركتك، كانت لديك على الأرجح رؤية خاصة حول ما ستصبح عليه الشركة يومًا ما. ونأمل بأن هذه الرؤية أو هذا الحلم - كانت كبيرة – وكبيرة كيفما أردت تعريفها. غير أن المسار من رؤيتك إلى الشركة الفعلية نادرًا ما يكون خطًا مستقيمًا. سوف تواجه تحديات تتطلب منك تعديل خطتك. على سبيل المثال، تنقيح اقتراح القيمة للشركة أو الاستفادة من التغيير التكنولوجي. إن القدرة على التكيّف دون غض النظر عن رؤيتك هي التي ستجعل نجاحك أكثر احتمالًا وستساعدك على تخطي الأيام الصعبة.

إليك بعض الأمثلة عن رؤى لشركات أعمال:

- أريد أن أساعد جميع الناس في قريتي على التواصل مع أحبائهم. قد تعني هذه رؤية رائدة الأعمال التي تبيع بطاقات الهاتف.
- شركتي سوف تجعل حياة الناس أسهل. قد تكون هذه رؤية صانع السلع الجلدية.
- متجري سيساعد في جعل مجتمعنا الأهلي

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 35 5/29/19 3:15 PM

صحيًا وسعيدًا. هذه الرؤية يمكن أن تقود إلى مخبز جديد أو خدمة جديدة توفر المياه النظيفة.

كانت لدى المعلمة الأميركية طوني مارافيليا رؤية حول شركة للتعليم الافتراضي، تعليم وإرشاد الطلاب في الأماكن النائية أو المنعزلة في كينيا. وقد ساعدها شريكها، التكنولوجي الكيني كاغو كاغيشيري، في ترجمة هذه الرؤية إلى شركة إينيزا إديوكيشن (En-eza Education) التي تقدم محتويات تعليمية تفاعلية على منصات الهاتف النقال.

هل ترى كيف أن هذه الرؤى تقدم الفكرة الواسعة للهدف الذي يريد رائد الأعمال تحقيقه، لكنها لا تحدد المنتجات أو الخدمات؟ وذلك لأن المرء يمكنه أن يستمد من الرؤية منتجات أو خدمات مختلفة من خلال اتباع مسارات مختلفة. قد تحتاج هذه المسارات، أو الاستراتيجيات، إلى أن تتغير مع الوقت. فكر به على النحو التالي: يغادر مركب إحدى القرى للانتقال إلى قرية أخرى. في الطريق، تُبطئ عاصفة مطرية سرعة المركب. وقد يضطر إلى الإبحار حول الصخور أو المياه الضحلة. غير أن رؤية الوصول إلى القرية الأخرى لم تتغير، لكنه قد يحتاج إلى استخدام استراتيجيات ملاحية مختلفة للوصول إلى هناك. الشيء نفسه صحيح بالنسبة لشركة أعمالك.

فقد تحتاج إلى استخدام مركب شراعي، أو ربما إلى مجذاف لدفع مركبك. تسمى الخطط أو الإجراءات التي تدعم استراتيجيتك "الملاحية" تكتيكات. وأنت عليك التفكير قليلًا حول استراتيجيات وتكتيكات لشركة أعمالك.

إليك بعض الأمثلة عن الاستراتيجيات:

- إضافة طريقة أخرى لبيع منتجاتك (أو قناة توزيع، كما ورد وصفها في الفصل الثاني).
- إضافة خط آخر للإيرادات مثل خدمة غسل الملابس في مشغل خياطة أو تسليم الخبز في مخبز.
- التحول إلى تكنولوجيا جديدة أكثر فعالية لتصنيع منتج أو تسليم خدمة.
- بيع منتجات ذات صلة تعزز منتجك الذي يدر المال. على سبيل المثال، بيع الملحقات في متجر لبيع الهواتف النقالة أو بطاريات ساعات في متجر للمجوهرات.

وإليك بعض الأمثلة عن التكتيكات:

- تقديم حسومات خلال أيام تباطؤ البيع.
- شراء اللوازم عندما تنخفض أسعار الموردين.
- تقديم الحسومات إذا اشترى العميل سلعة إضافية.
- التفاوض بشأن الحصول على حسومات أكبر من مُورّد إذا التزمت باتفاقية طويلة الأمد.

يجب أن تبقى رؤيتك للشركة ثابتة إلى حدٍ ما. سيكون الأمر مُربكًا لو عمدت إلى تغييرها باستمرار. لكن استراتيجيات تحقيق هذه الرؤية، أو الهدف المشتق منها، قد تتغير بعض الشيء. يمكن أن تتغير التكتيكات بصورة متكررة أكثر استجابةً للتغيرات في السوق. فكر بالتكتيكات كأنها أدوات يدوية. إذا كنت تبني بيتًا، لا يمكنك استخدام المنشار لكل شيء. سوف تحتاج إلى مطرقة ومسامير وأشياء أخرى مع تقدم العمل على هذا البيت. وبصورة مماثلة، عندما تبدأ شركتك بأخذ شكلها، ستحتاج إلى استخدام تكتيكات مختلفة لتنميتها وجعلها مُربحة. ويجب أن تكون دائمًا مُتجذرة في رؤيتك وتدعم أهداف شركتك. إذا كنت تتساءل عما إذا كنت ستستخدم تكتيكًا معينًا أم لا، اسأل نفسك، "هل أن استخدام هذا سيجعل شركتي أقرب إلى تحقيق أهدافها"؟

تَصَوّر شون ليوو وجود مجتمع على الإنترنت من الفنانين والموسيقيين الصينيين البدلاء. فأطلق مشروع نيوشا (Neocha) للترويج لهم ووضعهم على اتصال مع بعضهم البعض. لكن، عندما لم تكن الإيرادات من الإعلانات ومدفوعات الهاتف النقال كافية، طلب من أحد معارفه، وهو آدم شوكورا، أن يساعده في إعادة تركيز الشركة على إنتاج المحتوى، وأبحاث السوق وتخطيط الأحداث مغيرًا بذلك استراتيجيته الأصلية.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 36 5/29/19 3:15 PM

التنظيم - القليل الآن يُوفّر الكثير لاحقًا

يقوم معظم روّاد الأعمال بتأسيس شركاتهم بهدف تحقيق الأرباح. هذا النوع من الشركات يسمّى **شركات تبغي الربح.** ويطلق البعض شركة لدعم أهداف اجتماعية وبيئية أو غيرها بدلًا من تحقيق الربح. هذا النوع من الشركات يُسمّى **شركات لا تبغي الربح**. يركز هذا الكتاب على الشركات التي تبغي الربح. تبدأ معظم شركات الأعمال الصغيرة من الناحية التنظيمية بنفس الطريقة كما كانت تفعل الشركات طيلة آلاف السنين: **كملكية فردية.** هذه شركة يملكها فرد واحد. ويحصل هذا الفرد على جميع الأرباح لكنه في الوقت نفسه يكون **مسؤولًا عن جميع الديون.** إنها واحدة من أكثر الأنواع شعبية لهيكليات الشركات لأنها الأبسط.

الطريقة الأخرى لتنظيم شركة تكون من خلال **شراكة عامة.** هذا النوع من الشركات يتكوّن من شخصين أو أكثر يتشاركون في الملكية. ويساهم كل شريك في الموارد مثل المال أو الممتلكات أو العمل لجميع أو لبعض أجزاء الشركة. مقابل ذلك، يتقاسم كل شريك الأرباح والخسائر. على سبيل المثال، إذا قام شخصان بتأسيس شركة، يمكن أن يكون كل واحد منهما مالكًا لنسبة 50 بالمئة منها. هل يجب أن تكون تلك النسبة 50 بالمئة؟ كلا. يمكن أن يتقرر التقسيم بين الاثنين استنادًا إلى من يقدم ماذا.

بموجب **شروط الشراكة المحدودة،** يعمل عادة شخص واحد

ينبغي أن تبقى رؤيتك لشركة الأعمال ثابتة إلى حدٍ ما. سوف يكون تغييرها باستمرار مربكًا لك.

يجب مناقشة العديد من القضايا، عند تأسيس شركة. مؤسّسو وموظفو دابيل، مِنصة المحتويات على الإنترنت، يفعلون ذلك في حرم شركة غوغل في سِيول، كوريا الجنوبية.

كشريك "عام" ويتخذ جميع القرارات اليومية، مثل التعامل مع المُورّدين والتوظيف. أما الشركاء الآخرون، المشار إليهم بالشراكة "المحدودة" فلا يضطلعون عادةً في العمليات اليومية. وبوجه عام، تكون المخاطر التي يتحملها الشركاء محدودة بمبالغ المال التي استثمروها في الشركة.

يرتبط بعض روّاد الأعمال ببعضهم البعض لتوزيع المخاطر على نطاق أوسع عبر إنشاء **تعاونية**. مثل هذه الشركة تكون ملكيتها وإدارتها مشتركة بين أعضائها الذين يتقاسمون الأرباح والخسائر. تمنح هذه التعاونية أعضاءها سلطة شراء وتسويق أكبر مما يحصلون عليها كمالكين فرديين لشركة ذات موارد ضئيلة.

وهناك شكل آخر لتنظيم الشركة، وهو **الشركة العامة**. إنها شركة تُصدر الأسهم التي يجري تداولها في سوق الأوراق المالية. لن نناقش هنا هذا النوع من الهيكليات التنظيمية القانونية التي غالبًا ما يجري اختيارها من جانب شركات الأعمال الكبيرة السريعة النمو.

من الأكثر ترجيحًا أنك ستختار الملكية الفردية أو الشراكة أو التعاونية. لكن القواعد لتأسيس شركات فتختلف بين بلد وآخر. عليك أن تتعلم الخطوات التي تحتاج إلى اتخاذها في بلدك لتسجيل شركتك واسمها، وللحصول على جميع الإجازات والتراخيص. على سبيل المثال، إذا كنت تبيع المأكولات أو المشروبات، فقد تنطبق على شركتك بعض الأنظمة الصحية وشروط النظافة.

سوف يساعدك التعرّف على القوانين والأنظمة التي تؤثر على شركتك في تجنب الخلافات مع السلطات، التي قد تكون مُكلفة.

ممارسة الأعمال بالطريقة الصحيحة

إذا كنت تعيش في بلاد ذات سوق ناشئة، فإنك تساهم في تطوره الاقتصادي. غير أن قوانينه وأنظمته قد لا تعكس ذلك. لذا، لن يكون تسجيل الشركة سهلًا كما أن الحصول على التراخيص والشهادات ربما سيكون أقل سهولة بسبب البيروقراطية، بل وحتى الفساد.

على الرغم من الحاجة الملحة لإطلاق شركتك وتشغيلها بأسرع وقت ممكن، يجب أن تقاوم إغراء اللجوء إلى الرشوة لتسريع الإجراءات البيروقراطية. عليك ممارسة أعمالك بطريقة منصفة ونزيهة. على المدى الطويل، تساهم هذه النزاهة في تعزيز سُمعتك التي ستكون مُجزية لأن العملاء ينجذبون نحو الشركات ذات السمعة الطيبة.

إذا كنت ضحية الفساد، حاول الاتصال بآخرين تأثروا به على نفس النحو وأخبرهم قصتك. فهناك قوة في الأعداد ولن تشعر بالوحدة. إذا شعرت أن السلطات الملائمة سوف تدعمك، على الأخص عندما تكون ضحية الابتزاز أو السرقة أو الاحتيال، بلّغ عن القضية. فمن خلال القيام بذلك، تُبلغ المخالفين بأنك تعرف ما فعلوه.

كقاعدة عامة، عند إطلاق شركة، تكون السرعة أفضل من التباطؤ. غير أن الأمر ليس كذلك إذا كان يأتي على حساب جودة وسلامة المنتج أو الخدمة أو شركتك بحد ذاتها. تذكر أن منتجك مرتبط بسمعة شركتك والعكس بالعكس. مثلًا، قاوم إغراء استخدام مواد أقل جودة لتوفير المال. فالعملاء غير الراضين قد يخبرون العملاء المحتملين عن تجاربهم السيئة مع منتجك، وقد يُكلفك هذا انخفاض المبيعات أكثر مما تمكنت من توفيره من خلال المواد الأقل كلفة.

القيادة - بإمكانك ممارستها!

من السهل الوقوع في فخ التفكير في أنك تستطيع الاهتمام بكل شيء بنفسك. قد يكون هذا صحيحًا في البداية، وإذا كانت شركتك صغيرة فعلًا. لكن عندما تبدأ شركتك بالنمو، عليك الاعتراف عند نقطة ما أنك غير قادر على تولي جميع المهام بنفسك وأنك ستحتاج إلى المساعدة. يستطيع الموظفون صنع المنتجات أو البيع المباشر إلى العملاء أو التعامل مع المخزون أو أداء مهمات أخرى.

عندما توظف الناس سوف يجعلك هذا مديرًا على الآخرين، والتعامل مع الموظفين يتطلب مجموعة خاصة من المهارات.

القائد الحقيقي يعترف ويُقر بمواطن ضعفه وحدوده

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 38 5/29/19 3:15 PM

ويتعلم الاعتماد على الآخرين. وعندما تدرك أنك ترتاح في الاعتماد على معرفة ومهارات الآخرين يتشجع موظفوك على طرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات والسعي إلى الحصول على المزيد من المسؤولية، مما يساهم في نجاح شركتك.

غالبًا ما تكون القيادة المجال الأكثر تحديًا بالنسبة لرائد الأعمال. إذ إن فكرة القيادة يمكن أن تبدو مثبطة للهمة أكثر من الأمور المالية أو العلاقات مع العملاء أو صنع المنتجات. وهذا صحيح بوجه خاص إذا كنت تشقّ طريقًا جديدة في عالم شركات الأعمال من خلال إطلاق شركتك. تتطلب منك القيادة أن تتفهّم الأعمال والناس على حد سواء. معظم الناس يتقدمون للعمل معك وهم يرغبون بتقديم عمل جيد، والحصول على التقدير عندما يحسنون العمل. غير أن الموظفين لديهم مشاعر ومواقف يجب أخذها في عين الاعتبار عند قيادتهم. بالنسبة للبعض، يكون فهم ما الذي يُحفّز الناس سهلًا. وبالنسبة لآخرين، فإنه شيء يأتي مع التجارب. في الحالتين، يمكنك أن تتعلم القيادة الجيدة. فكّر ببعض القادة الذين هم مَحَطّ إعجابك. ما الذي يجعلهم قادة جيدين.

سواء

وظّفت آخرين أم لا، فأنت قائد شركتك. سوف يراقبك الناس ويحكمون عليك للتحقق إن كنت تلبي المعايير. هل تريد أن ينظر الناس إليك كشخص قادر على أخذ المبادرات وإلهام من حولك، أو كشخص يُكافح لاتخاذ قرارات ولا يُعير الكثير من الانتباه للذين يعملون معه؟

هناك العديد من الكتب حول كيفية التحوّل إلى قائد مُلهِم. بإمكانك قراءة البعض منها، لكن إذا لم يكن لديك الوقت أو إذا لم تستطع الحصول على هذه الكتب، يمكنك الاعتماد على الخصائص المشتركة بين قادة الشركات الكبار. إنهم:

- يعملون بنزاهة.
- يبقون صادقين لرؤيتهم.
- منفتحون لملاحظات الآخرين.
- يعاملون عملاءهم كما يعاملون أفراد عائلتهم أو أصدقاءهم.
- يديرون شركتهم بطريقة تلهم الآخرين.
- يلزمون موظفيهم بمعايير عالية لكنهم
- يقدّرونهم عندما يقومون بعمل جيد.

اتبع هذه القواعد وسيرغب الناس في العمل معك.

قد تكون العائلة المصدر الأول والأسهل للتطلع إليه من أجل الحصول على المساعدة في الشركة. لعدة أسباب، بإمكان أفراد العائلة أن يكونوا أفضل العمال. لكن ليس هناك من ضمانة أن مثل هذه الترتيبات سوف تنجح. على سبيل المثال، فكّر كيف ستعالج:

- تأخّر أو غياب الموظفين من أفراد العائلة.
- الرواتب والترقيات. هل سيحصل أفراد العائلة على الأولوية في المعاملة قبل الموظفين الآخرين المستحقين؟
- تطوير الموظفين. كيف سيستقبل أفراد العائلة التعليمات أو المديح الذي سيتلقونه منك؟
- القبول. هل سيقبل أفراد العائلة أن تكون أنت المدير؟

من الممكن أن تقرر عدم الخلط بين الشركة والعائلة. ومن ثم تحتاج إلى توظيف أناس من الخارج يتمتعون بالصفات التي تحتاجها شركتك. لا أحد يعرف أكثر منك ما الذي تتطلبه عملياتك وما يتوقعه عملاؤك. فكّر جيدًا بهذه الحاجات ووظف الناس الذين يظهرون قدرة على تلبيتها. فكّر في وضع جميع الذين وظفتهم حديثًا في فترة تجربة من 30 إلى 60 يومًا. حدّد لهم متطلبات واضحة وانظر كيف يعملون خلال فترة التجربة. ساعدهم إذا كانوا يرتكبون بعض الأخطاء، على الأخص باكرًا. لكن، بعد وقت معقول، إذا لم يكن أداؤهم كما كنت تتوقع، عليك أن تتركهم يذهبون.

كقائد، عليك تطوير معرفة عمل قوية بالذين يعملون لديك. وسواء كان لديك موظف واحد أو 20 موظفًا، فإن كل شخص سيأتي إلى العمل بمواهب وتوقعات ومواقف وأفكار مختلفة. وظيفتك، كقائد ومدير، هي تَعَلّم كيفية استخراج الأفضل من موظفيك بينما تثني عن المواقف

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 39 5/29/19 3:15 PM

والتصرفات السلبية. يتطلب تطوير هذه المهارات بعض الوقت لكنه يستحق بذل الجهد.

التوظيف – تحقيق التوازن بين المبيعات والنفقات

سوف يشكل الموظفون العمود الفقري وربما "وجه" شركتك إذا كانوا يتعاملون مباشرة مع العملاء أو المورّدين. سوف يساعدك الموظفون أما في تنمية شركتك أو في تباطؤها. إذا وظفت الناس على عجلة لأنك تحتاج إليهم بسرعة، فقد ينتهي بك الأمر إلى موظفين يلحقون الضرر بشركتك بدلاً من المساهمة فيها. على سبيل المثال، يمكن للموظف السيئ أن يتعامل مع العملاء بصورة سيئة تجعلهم يقررون عدم العودة.

ولما كانت إضافة موظف تكلف المال، عليك التفكير بما هو مفيد أكثر للشركة - تحقيق المزيد من المبيعات لدعم نفقة الموظف الجديد أو توظيف أحدهم لتقوية المبيعات. سيعود لك ولغريزتك قرار تحديد التوقيت الصحيح. في ما يلي إشارات تدل على أن الشركة تحتاج إلى موظفين:

خسارة مبيعات لأن رائد الأعمال لا يستطيع تلبية طلبات العملاء المتزايدة.

- رضا العملاء يتراجع.
- وجود خطة قيد التطوير لتوسيع أعمال الشركة.
- وجود فرصة للتغلب على منافس.
- يشعر المالك أنه منهك من القيام بكل شيء بنفسه.
- المهام المهمة في الشركة غير مُنفذة.

قد تحتاج أيضًا إلى العمل مع أخصائيين من الخارج، مثل محاسب أو محام. فكّر بهؤلاء الخبراء كموظفين مؤقتين. سوف تدفع لهم لقاء العمل المُنفذ عندما تكون هناك حاجة لتنفيذه، لكن لا تسجلهم على جدول الرواتب النظامي إلا إذا كان هذا ضروريًا. قد تكون قادرًا حتى على مقايضة شيء ما مقابل مساعدتهم.

هل ستوظف أحدًا عندما لا تساعد مبيعاتك في دعم راتب موظف؟ نعم - في بعض الظروف. أحيانًا يحتاج أصحاب العمل إلى بناء الطلب على منتجهم أو خدمتهم قبل مجيء المبيعات المهمة. ويتطلب هذا استثمار الوقت والطاقة لإقناع الناس أنهم يحتاجون لمنتجك أو خدمتك. في مثل هذه الحال، سيضطر روّاد الأعمال إلى تغطية النفقات لمدة من الزمن قبل بدء رؤية الإيرادات. سوف نناقش في الفصل التالي كيف يتم هذا عن طريق استثمارات خارجية. لكن، في الوقت الحاضر، القاعدة العامة هي: أن الموظف الجديد يجب أن يدعم مبيعات كافية لتغطية راتبه والإضافة إلى أرباح الشركة.

الأشياء الصغيرة يُمكن أن تُضيف إلى الأرباح الكبيرة... أو الخسائر

هذا ينقلنا إلى **التدفق النقدي**. المال من المبيعات يتدفق إلى الشركة. يشار إلى هذا بعبارة التدفقات النقدية. عليك توجيه اهتمام خاص لها وأنت تدير شركتك. التدفقات النقدية هي قوام الحياة لكل شركة، كبيرة كانت أو صغيرة.

مبيعات اليوم تدعم مبيعات يوم غد واليوم الذي بعده. من الناحية المثالية، إنها تتيح لك دفع الإيجار، والدفع للبائعين والموظفين، وصنع المزيد من المنتجات لبيعها إلى المزيد من العملاء. غير أن تباطؤ التدفقات النقدية لا يعني بالضرورة حلول الكارثة. بالنسبة للشركة التي تبيع منتجات أو خدمات أكثر خلال موسم مُعيّن، يمكن أن يكون تراجع الإيرادات، مثلًا خلال موسم الشتاء، مقبولًا. لكن بالنسبة للشركة التي تبيع منتجات أو خدمات على مدار السنة، قد يؤشر ارتفاع التدفق النقدي الخارج بحيث يكون أعلى من الداخل لفترة زمنية طويلة، أو المشاكل الأخرى في التدفق النقدي إلى وجود مشكلة أوسع مما يهدد شركتك.

بعض عملاء رائدة الأعمال التي تبيع بطاقات الهاتف طلبوا منها أن تبيعهم بالدين مع الوعد

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 40 5/29/19 3:15 PM

”كل شخص يبدو راضيًا بما لديه... ولا يريد المخاطرة من أجل التحرّر. لقد أردتُ دائمًا أن أطير“

– سيدهانت كومار.

تَغلّب سيدهانت كومار على التمييز الطبقي للبدء بمشروع ألعاب فان رالي (FunRally Games) في العام 2011 في دلهي، الهند. تنتج الشركة ألعاب الطاولة.

”لم نؤسس الشركة مع رسالة، بل كانت لدينا رسالة تحوّلت إلى شركة“

– بلايك مايكوسكي.

بليك مايكوسكي، مؤسس شركة تومز (TOMS)، وهي شركة أحذية ونظارات أميركية. لقاء بيع كل زوج أحذية، تعطي شركته زوجًا جديدًا من الأحذية لطفل فقير.

نصيحة مفيدة

قسّم تحديد أهداف شركتك إلى نقاط أو معالم صغيرة، قابلة للقياس.

نصيحة مفيدة

الاستماع إلى العملاء، والموظفين والحلفاء الأساسيين يشكل جزءًا أساسيًا من مهمّتك.

بأن يدفعوا لها عندما يكسبون المال في شركاتهم. وهذا يعني أنها لا تستطيع تحصيل المال في وقت البيع وعليها انتظار الدفع. يجعلها هذا الترتيب معتمدة على نجاح مبيعات عملائها. ومع حصولها على المال المباشر الأقل من بيع البطاقات، سوف تحتاج إلى استخدام مُدخراتها، إذا كانت لديها مدخرات، لكي تحافظ على استمرار التدفق النقدي. فإذا انتهى بها الأمر إلى عدم التمكن من تحصيل المال من عملائها، من الممكن أن تقع شركتها في المشاكل.

كن حذرًا من تمديد فترة الدين للمشترين، إذا كنت تفعل ذلك. وهذا له دور عندما يُستخدم بحكمة في الوقت المناسب. وعندما تكون في البداية، فهذا ليس الوقت المناسب.

فكّر في التدفق النقدي كنهر كبير تم بناء سد عليه لحفظ مياهه في خزّان. وأنت تتحكم بهذا الخزّان (إيراداتك). وتعرف أنك بحاجة لترك المياه تتدفق لكي يبقى مصب النهر في حالة جيدة. (تدفع للباعة، والموظفين، الخ...). لكنك لا تريد إطلاق المياه بكمية أكبر من اللزوم في وقت مبكر لأنك قد تفرغ خزانك (المدخرات النقدية) بسرعة أكثر من اللزوم. وأنت لا تريد أيضًا إطلاق المياه بكميات قليلة وإلا لما تمكنت الأشياء عند مصب النهر من البقاء على قيد الحياة. (فقد يفلس الباعة ويترك الموظفون). عليك الاحتفاظ بالنقد لأطول مدة ممكنة، لكن تذكر أن الآخرين- الشركاء الرئيسيين والمورّدين والموظفين - قد يعتمدون على مدفوعاتك السريعة كما تعتمد أنت على مدفوعات عملائك في مواعيدها.

والآن، فكّر في كيف تدار موازنة الأسرة. لِنقل إن أفراد عائلتك مقتصدون ويعطونك مبلغًا من المال من مدخراتهم. هذا هو مبلغك **النقدي الابتدائي**. إذا كانت لديك وظيفة، يعتبر راتبك **تدفقًا نقديًا داخلًا**. أما المال الذي تستخدمه لدفع الفواتير وشراء البقالة فيشكل **تدفقًا نقديًا خارجًا**. المبلغ المتبقي معك هو **النقد الصافي**.

للتلخيص، بالنسبة لشركة أعمالك:

- **المبلغ النقدي الابتدائي:** مبلغ المال الذي بحوزتك أو الجاهز للتوظيف في شركتك.
- **التدفق النقدي الداخل:** المال من المبيعات التي تدخل إلى شركتك.
- **التدفق النقدي الخارج:** المال الذي تدفعه إلى الباعة والموظفين وتسديد القروض والإيجار، الخ...
- **التدفق النقدي الصافي:** مجموع البنود الثلاثة السابقة.

التدفق

النقدي الإيجابي هو ما تُريده لشركتك. التدفق النقدي السلبي يعني أنكّ مدين بالمال لأحد ما – للموظفين أو الباعة أو الشركاء. ومع أن هذا قد يحدث أحيانًا، فعليك تجنب هذا الوضع، لمدة زمنية طويلة. لهذا السبب تعتبر مراقبة النفقات مهمة، على الأخص في مرحلة مبكرة:

فكّر جيدًا بالأشياء التي تُنفق عليها المال لتشغيل شركتك، مثل:

- المواد الأولية
- الأدوات والمعدات
- النقل
- التصنيع

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 42 5/29/19 3:15 PM

مساحة المكتب

هل هذه كلها ضرورية جدًا؟ إذا كنت تُصنّع سلعًا، مثلًا، فقد يكون الطلب من منتج مُتخصّص لتصنيعها لك أقل كلفة من شراء آلات غالية الثمن. لقد عثر جوناثان شريفتما وجاكوب مدويل على مصنّع زهيد الكلفة في الصين عندما أطلقا شركة سولي بايسيكلز (SoléBi-cyles) في العام 2009 لتسويق الدراجات الهوائية ذات الترّوس الثابتة.

تسمى قطع الملكية أو المعدات التي تشتريها بصورة حصرية أو أساسية للاستخدام في الشركة **أصول الشركة.** ومن المستحسن امتلاكها لأنها تسمح لك بصنع منتجك أو خدمتك أو استخدامها كضمانات. ولكن فكر أيضًا في أنك قد تحتاج إلى استعارة المال لشراء هذه الأصول. وبدلًا من ذلك، يمكنك استئجار الآلات والأدوات والسيارات ومساحة المكتب إذا كنت غير قادر ماديًا على شرائها.

اشترى رائد الأعمال الذي يصنع البضائع الجلدية بعض الأدوات لإطلاق شركته، فأصبحت هذه الأدوات من أصول الشركة، ولما لم يكن يملك من المال النقدي الكافي، استعار من والده ووعده بأن يعيد له المال بعد سنتين. وهو يجري مبيعات منتظمة، لذلك يستطيع تسديد دفعة القرض الشهرية المتواضعة. يُعتبر المال المُستعار مسؤولية الشركة. سنناقش في الفصل القادم بعض الطرق الأخرى لجمع المال.

عندما تبدأ العمل، تريد الحدّ من المال الذي تنفقه على الأشياء المطلوبة لشركتك. حاول تحقيق مبيعات كافية لدعم النفقات مثل القروض والإيجار واللوازم.

نصيحة مفيدة

في هذه الخلية، يستطيع العملاء في المنزل تربية ديدان الدقيق التي تعتبر طعامًا شهيًا في بعض البلدان. طورت كثارينا أونغر (إلى اليسار) وجوليا كايسانغر هذه الخلية لشركتهما الناشئة ليفن فارمز (Livin Farms) في مُسَرّع أعمال في الصين.

لدى رائدة الأعمال التي تبيع بطاقات الهاتف خبرة كافية تمكنها من توقع المبيعات. فهي تشتري بطاقات كافية لتكون في متناول اليد، لكنها تقاوم الضغط من مُورّد أساسي لشراء المزيد من البطاقات. فشراء أكثر مما تستطيع بيعه سوف يحتجز الكثير من المال في الموجودات. من جهة ثانية، لدى صانع البضائع الجلدية مبلغًا نقديًا كافيًا متوفرًا لتخزين الجلود عندما ينخفض سعرها. فهو بتوسيع موجوداته يوفر المال. يظهر رائدا الأعمال هذان سيطرة جيدة على نفقات شركتيهما.

لن تتمكن الفكرة الأكثر ذكاءً من النجاح إذا كانت الشركة غير قادرة على دفع فواتيرها. شون ليوو لم يفكر كثيرًا بمسألة التكاليف عندما استضاف حفلة فنية وموسيقية كبيرة في شنغهاي لإطلاق شركته نيوتشا (Neocha). في وقت لاحق، وللتمكن من الاستمرار، اضطر إلى تخفيض عدد الموظفين في نيوتشا، ونقل مكتب الشركة إلى مساحة أصغر وتحول إلى خدمة استضافة على الإنترنت أقل كلفة.

من السهل ملاحظة وتعقب النفقات الكبيرة، لكن النفقات الصغيرة، مثل لوازم المكتب، يمكن ألا يلاحظها أحد. وعندما تُجمع معًا، يمكن أن تصبح عنصر استنزاف للإيرادات.

على سبيل المثال، نشرت بائعة بطاقات الهاتف إعلانات في جريدة محلية مُفترِضةً أنها قد تعزز مبيعاتها. ساعدتها مقارنة الإيرادات قبل وخلال الحملة الإعلانية أن تدرك أن الزيادة في المبيعات المرتبطة بالإعلانات كانت هامشية فقط، فأوقفت الإعلانات المكلفة واعتمدت على الكلام المباشر وعلى النشرات الإعلانية المطبوعة التي توزع على نطاق واسع والتي تكلف قليلًا، فبرهنت على سيطرة جيدة على وضعها المالي.

عندما تبدأ، شدّد على أن يُدفع لك خلال وقت الصفقة أو العملية التجارية.

إدارة الشركة كقائد

بعد وضع نموذج شركتك وانطلاقها وعملها، تُواجه الآن العديد من المسائل التشغيلية. عليك تحقيق التوازن بين حماس إطلاق الشركة وبين النشاطات اليومية للإدارة، والبيع ودفع الفواتير، والتعامل مع العملاء والموظفين، وتعقّب المال والتفاوض مع المورّدين.

تتعلم في هذا الفصل أنك، كمالك شركة جديد، يمكن أن يُنظر إليك كقائد من قِبَل الذين حولك، وعلى الأخص موظفيك. وقد يتوقف نجاح شركتك بدرجة كبيرة على ما إذا كان بإمكانك نقل عدوى حماسك إليهم وإلهامهم للمساهمة في شركتك بأفضل ما لديهم من قدرات.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 44 5/29/19 3:15 PM

نصيحة مفيدة

عندما تبدأ، شدّد على أن يُدفع لك خلال وقت الصفقة أو العملية التجارية.

في الأعلى: رائد الأعمال في سيليكون فالي بووي غاي، سافر حول العالم في العام 2013 لإعداد تقرير حول مجتمعات الشركات الناشئة. (في الأسفل): أبهيناف سوريكا من مومباي، الهند، تخرّج من كلية بابسون في مساتشوستس التي تركز على تعليم ريادة الأعمال. هناك حوالى 2000 كلية وجامعة أميركية أخرى تقدم مقررات تعليمية حول ريادة الأعمال.

”لا تؤمن بالنجاح الذي يتحقق بين ليلة وضحاها. إذا تَعمقتَ في الأمر، سوف ترى أن الناس عملوا فعلًا بجهد كبير“.

بِل بيسه،
رائدة الأعمال المتمرسة والكاتبة. يساعد آخر مشروع لها وهو فازي نوفا، الطلاب على تطوير مهارات ريادة الأعمال
- ساو باولو، البرازيل.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 46 5/29/19 3:15 PM

4 عمـــلاؤك:
الحصول والمحافظة عليهم وزيادة عددهم.

قد تفكر أن الحصول على عملاء سيكون سهلًا طالما أنك تقدم منتجًا جيدًا أو خدمة جيدة. لكن الحال لا يكون هكذا دائمًا. وحتى عندما تجتذب العملاء، كيف تحافظ عليهم؟

في هذا الفصل، سوف تتعلم كيف تتعرف على العملاء المحتملين، وإقناعهم بشراء منتجك أو خدمتك، وجعلهم يتمسكون بالتعامل مع شركتك. وسوف نناقش أيضًا كيف أن الانفتاح على ما يطرأ من تغيرات جديدة والتعامل بفعالية مع الخطوات الخاطئة أساسي لنجاحك.

الحصول على عملائك

يمكن أن يكون فهم العملاء سهلًا - أو يمكن أن يكونوا لغزًا محيرًا. لماذا يفضلون منتجًا أو خدمة على غيرها؟ عليك أن تضع نفسك مكان العميل للحصول على الأجوبة. وبقدر ما تفكر مثل العميل، بقدر ما تزداد حظوظك في الحصول على الجواب الصحيح.

تسأل: ولكن "أليسوا مثلي تمامًا؟" ليسوا مثلك بالضرورة. وليسوا جميعًا مثل بعضهم البعض. إذ لديهم أفضليات وأذواق واحتياجات ورغبات مختلفة. كيف تستطيع إرضاء هذه المجموعة المنوّعة من الناس؟ لا تستطيع. يجب أن تركز على العملاء الذين تعتقد أنهم قد يشترون منتجاتك أو خدماتك. يجب أن تتعرّف على هؤلاء العملاء المحتملين وسِماتهم قدر الإمكان. إليك بعض الأسئلة التي يمكن أن تساعدك في تحقيق ذلك:

- هل معظم عملائي ذكور أم إناث؟
- عادة، ما هي أعمارهم؟ ماذا يعملون لكسب العيش؟ أين يعيشون؟ كيف يمضون أوقات فراغهم؟
- كيف يشترون؟ ماذا يفكرون بشأن منتجات/خدمات منافسيّ؟
- ما هو المبلغ الممكن أن ينفقوه على منتجات/خدمات مثل منتجاتي/خدماتي.

إن تحويل عميل محتمل إلى عميل فعلي يشتري منتجك أو خدمتك يحدث على مراحل. (انظر إلى الرسم البياني على صفحة 53). يمكن أن يعلق العملاء المحتملون في أي من المراحل الثلاث الأولى: قد لا يعرفون أي شيء عن منتجك، وقد يعرفون ولكنهم غير مهتمين أو قد يكونون راغبين ولكن غير مقتنعين بالشراء فعلًا.

بالنسبة لمرحلة المعرفة، فكّر في كيفية إخبار الناس

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 47 5/29/19 3:15 PM

عن شركتك. الطريقة الأكثر وضوحًا هي الإعلانات. قد يفكر المرء في وضع إعلان صغير في جريدة محلية أو محطة إذاعة محلية، أو في مناطق مثل أفريقيا، عبر خدمة الهاتف النقال. النشرات المطبوعة غير مُكلفة نسبيًا ويمكنها لفت الانتباه.

إذا لم تكن تملك المال للإعلانات، استخدم خيالك. لقد نجح روّاد أعمال حول العالم باستخدامهم ما يُعرف بتقنيات "تسويق العصابات" وهو مصطلح يشير إلى استراتيجية تسويقية تعتمد على أساليب قليلة التكلفة أو عديمة التكلفة مثل الرسوم على الجدران، والملصقات وواجهات العرض غير الاعتيادية للوصول إلى عملائهم. في بوغوتا، كولومبيا، ركبّت غيغليولا إيكاردي وشريكها في الشركة نوافذ تمتد من الأرض إلى السقف في أول صالة رياضية لهما تدعى بودي تك (Bodytech) لعرض آلات وأجهزة التمارين أمام السائقين والمُشاة المارين من هناك.

وربما يكون هناك شيء ما فيك يمكنك استخدامه لتقديم نفسك كخبير في مجالك. ما الذي تشتهر به؟ قدرتك على إنتاج الطعام أو زرع النباتات؟ التطريز؟ مهاراتك في التكنولوجيا؟ إن وصف نفسك كخبير يساعد في إعطاء مصداقية لشركتك. يحب الناس عادةً الشراء من شخص مطلع على ما يبيعه.

شاركت إيريس هوانغ في تأسيس شركة غلوغو لمساعدة الشركات الأميركية في تسويق منتجاتها وخدماتها في الصين عبر وسيلة للتواصل الاجتماعي باللغة الصينية. وقد ساهمت خلفيتها في دعم خبرتها في السوق الصينية – إذ إنها نشأت ودرست في الصين قبل أن تحصل على شهادة ماجستير في الولايات المتحدة.

يجب أن يرى العملاء كيف يناسب منتجك أو خدمتك أذواقهم أو أفضلياتهم أو أسلوب حياتهم. لمساعدتهم على فهم ذلك، يمكنك التأثير على حواسهم- جعلهم يمسكون أو يستخدمون المنتج أو إعطاؤهم عيّنة لتذوقها أو نشر فيديو عنها على الإنترنت. فالسماح للعملاء بأخذ عيّنة من منتجك يشجعهم على تصور أنفسهم يستخدمونه.

يكدّ الناس ويكدحون لكسب مالهم وليس من السهل دفعهم إلى إنفاق هذا المال. وما يوقفهم في أحيان كثيرة هو الخوف من اتخاذ خيار سيء. خفّف قلقهم عن طريق طمأنتهم بأن ما تبيعه سيجعل حياتهم أسهل وأفضل وذات معنى وممتعة أكثر. تواصل معهم- بصورة مباشرة أو غير مباشرة عبر البريد الالكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي أو بطاقة ملاحظات- بشأن كيفية الاستخدام الفعلي للمنتج أو الخدمة. اسألهم ما يحبون ولا يحبون في منتجات المنافسين. سيبرهن هذا على أنك تهتم باحتياجاتهم. يمكنك التغلب على تردّدهم من خلال تقديم كفالة أو ضمانة بإعادة المال لهم. مهمتك هي إقناع العميل بأن ما تبيعه يساوي المال الذي سيدفعه.

عندما تتحدث مع العملاء المحتملين، قد تكتشف أن منتجك أو خدمتك لا تناسبهم. الشيء الصحيح الواجب القيام به في هذه الحال هو عدم الإصرار على البيع، بل اقتراح منتج آخر أو خدمة أخرى. سوف يشعرون بالامتنان لأمانتك وصدقك وقد يرسلون أصدقاءهم إليك. في الحالتين، سوف ينتهي بك الأمر بمزيد من الأعمال.

هل تستطيع الشركة إنفاق الكثير من المال لكسب العميل؟ ربما أكثر مما قد تتلقاه الشركة من المبيعات الأولى لهذا العميل؟ نعم. يمكن لصاحب الشركة أن يقرر أن قيمة العميل على المدى الطويل سوف تعوض عن مصاريف جذبه. من المهم فهم تكاليف كسب العميل لأنها قد تعزز أو تكسر شركتك.

المحافظة على عملائك

يُبذل الكثير من الجهد والمال لإقناع العملاء بالشراء. أليس من المنطقي العمل بنفس القدر من العناء للاحتفاظ بهؤلاء العملاء؟ لقد وجدت الشركة الاستشارية لي ريسورسيس إنترناشونال (Lee Resources International Inc.) أن اجتذاب عميل جديد يكلف بالمتوسط خمسة أضعاف الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 48 5/29/19 3:15 PM

الزراعة في الأراضي الحضرية الفارغة وفي ضواحي المدن الكبرى تقدم للمقيمين إمكانية الوصول إلى غذاء طازج ومغذي وتساعد في تحسين البيئة. (في الأسفل): مزرعة بروكلين غرانج، أكبر مزرعة في العالم على سطح مبنى، التي بدأت في العام 2010 في نيويورك. (في الأعلى): لويس ميراندا يزرع منتجات عضوية بالقرب من سكرامنتو، كاليفورنيا.

نصيحة مفيدة

احصل على إعلانات مجانية لشركتك: علّم صفًا دراسيًا، أو قدّم مقابلة لصحيفة، أو اكتب مدوّنة أو انشر مجلة إخبارية على الإنترنت.

هناك عَدّة تكتيكات يمكن أن تساعدك على الاحتفاظ بعملائك. التكتيك الأول والأبسط هو **التحقق من رضا العميل**، وهذا يعني أن تتصل بالعميل بعد البيع للتحقق من سير الأمور. لقد تعرفت سابقًا على أهمية الإصغاء لكسب محفظة العميل. ستساعدك ملاحظات العميل أيضًا على الاحتفاظ بهؤلاء العملاء.

بعد البيع، تريد أن تعرف رأيهم بالمُنتَج الذي اشتروه منك، أو إذا كانوا راضين عن الخدمة التي قدمتها. وجّه انتباهك إلى ما يقولون. إذا كانوا سعداء، دعهم يعرفوا أنك تأمل في أن يستمروا في الشراء منك. أما إذا كانوا غير سعداء، فحاول أن تعرف السبب وحِلّ المشكلة. افعل ما هو ضروري لإرضائهم. قدم لهم منتجًا بديلًا أو أعد تقديم الخدمة. إذا عجزت عن حل المشكلة، اعرض عليهم إعادة المال. ينطبق هذا سواء كانت لديك شركة صغيرة، حيث تتعامل شخصيًا مع العملاء الأفراد، أو شركة كبيرة تتعامل مع آلاف العملاء.

لا يقوم العديد من روّاد الأعمال بالتحقق من رضا العملاء لأنهم لا يريدون التعامل مع الأخبار السيئة أو العملاء غير السعداء. لكنهم يخاطرون بخسارة العميل غير السعيد، وهذا العميل يمكن أن يخبر تجربته السيئة إلى آخرين. نتيجة لذلك، قد لا تخسر عميلاً واحدًا فحسب بل العديد من العملاء.

أما التكتيك الآخر للاحتفاظ بالعملاء فهو تقديم تحديثات حول المنتج. تتبع عادة هذه التحديثات تقديم منتجات تكنولوجية. على سبيل المثال، الشركات التي تُسوّق أجهزة هاتف نقالة وأجهزة كمبيوتر ترسل بصورة منتظمة تحديثات للبرامج. هذه طريقة هامة لضمان وفاء العميل لأنها تظهر أنك تهتم بجودة المنتج ورضا العميل.

يمكن أيضًا تقديم تحديثات للمنتجات في الشركات غير التكنولوجية. لنأخذ، مثلًا، رائدة الأعمال التي تبيع بطاقات هاتف. لقد أضافت مع الوقت أغلفة الهاتف الخليوي إلى خط منتجاتها. والآن علمت أن أغلفة الهاتف الخليوي المقاومة للماء متوفرة. وهي تريد أن تبدأ بتقديمها وأن تحاول إقناع عملائها بأنهم يحتاجون إليها.

تتضمن المحافظة على العملاء فعلًا على وجود برنامج الولاء للعميل. يكافئ البرنامج العملاء على تمسكهم بشراء منتجاتك أو خدماتك. فمن خلال إنشاء برنامج كهذا، تعترف أن عملاءك لديهم الخيار وتقدم لهم حافزًا للبقاء معك. لا يجوز أن يكون مثل هذا البرنامج مُعقدًا أو صعبًا. يمكن لصانعة الخبز، على سبيل المثال، أن تقدم رغيف خبز مجانًا لقاء كل ستة أرغفة يشتريها العميل. بإمكانها إعطاء العميل بطاقة عليها دوائر. وفي كل مرة يشتري العميل رغيف خبز، تطبع شعار المخبز على إحدى الدوائر، وبعد أن يشتري العميل ستة أرغفة، يسلم البطاقة للحصول على رغيف مجاني. ويمكن تكرار هذه العملية.

يعود إليك أنت تقدير المكافأة التي ستقدمها. فقد تكون شيئًا مجانيًا أو حسومات على مشتريات مستقبلية أو معاملة خاصة لعميل أو فرصة لربح جائزة في اليانصيب. لكن يجب أن يكون أي شيء تقدمه مفهومًا ومقدرًا من قِبَل العملاء وإلا فإن برنامج الولاء لن يكون ناجحًا. من المهم أن تعرّف عن برنامجك بوضوح. إذ إن عملاءك يجب أن يعرفوا ماذا يربحون ببقائهم معكم.

برنامج الولاء هو أيضًا طريقة لبناء علاقة مع أهم عملائك. وكجزء من البرنامج، قد يكونون راغبين أكثر ليتبادلوا معك بياناتهم الشخصية وأفضلياتهم. باستخدام تلك المعلومات، يمكن أن تجعلهم يشعرون أنهم مميزون. مثل جعلهم يعرفون قبل غيرهم عن صنع منتجات جديدة تتلاءم مع أفضلياتهم. يمكن أن تساعدك معلومات

تقديم نفسك كخبير يساعد في إعطاء المصداقية لشركتك.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 50 5/29/19 3:15 PM

نصيحة مفيدة

اتصل بالعملاء وتعامل مع أية مشاكل تبرز بعد البيع عندما تحدث.

العملاء التي تّم جمعها عبر برنامج الولاء في اتخاذ قرارات أذكى بشكل عام.

تنمية قاعدة عملائك

يمكن أن يأتي نمو شركتك من مصدرين: المزيد من العملاء والمزيد من المبيعات لعملائك الحاليين- **قاعدة عملائك.** وهذا المصدر الثاني هو الذي سنركز انتباهنا عليه الآن.

لقد تعرّفت على كافة الجهود اللازمة لتحويل عميل محتمل إلى عميل يدفع. بعد أن تبيع السلعة، عليك التركيز على بناء وتعزيز العلاقات مع العميل بغية بيع المزيد لنفس العميل. بإمكانك زيادة مبيعاتك باستخدام أربع تقنيات بيع مختلفة.

- الارتقاء بالصفقة(Upselling)
- التفكيك (Unbundling)
- البيع العابر (Cross-selling)
- الإحالات (Referrals)

يشير مصطلح **الارتقاء بالصفقة** إلى جعل العميل يشتري كمية أكبر من نفس السلعة أو منتجًا أغلى ثمنًا أو تحديثًا أو إضافات أخرى. مثلًا، بإمكان صديقنا صانع السلع الجلدية وضع سعر أعلى على منتجات متقنة مختارة. ويقوم بعرض المنتجات الأغلى ثمنًا أولًا على العملاء لأنه يكسب مالًا أكثر عندما يختارونها بدلًا من المنتجات الأرخص.

مصطلح **التفكيك** يعني تفكيك الأجزاء المُكوّنة لمنتج أو خدمة وبيعها بمفردها. دعنا نفكر في رائدة أعمال تدير متجرًا لبيع الملبوسات المستعملة. إنها تشتري المحتويات الكاملة لخزائن الثياب ثم تبيع قطع الملبوسات المُنفردة بسعر أعلى من الذي دفعته ثمنًا لها كجزء من مجموعة الملبوسات.

البيع

العابر مصطلح يعني- بيع منتجات ذات صلة بما تقدمه الشركة عادةً- وهو استراتيجية جيدة لزيادة الإيرادات، لأنك قد كسبت ثقة عملائك. يجوز أن يكونوا مستعدين أكثر لشراء منتجات ذات صلة منك بدلًا من التوجه إلى باعة آخرين لمنتجات مشابهة. على سبيل المثال، بإمكان مربي الدجاج إضافة بيض طيور السّمان والبط وكذلك لحم الدواجن إلى خط منتجاته.

على الرغم من أن تقنيات الارتقاء بالصفقة والتفكيك والبيع العابر جميعها تقنيات بيع مفيدة، إلا أنه لا توجد طريقة أكثر فعالية لاجتذاب العملاء الجدد من **الإحالات**. فعندما يحاول عملاؤك الراضون إقناع الذين يعرفونهم بالشراء من مؤسستك، فإنهم يتصرفون بمثابة ممثليك المجانيين. وكل ما تحتاج إليه هو أن تطلب من هؤلاء العملاء إرسال أصحابهم ومعارفهم. وقد يفعلون هذا دون أن يُسألوا عما إذا كانوا يحبون فعلًا ما تبيعه.

بإمكانك

مكافأة عملائك بالمال أو الحسومات لقاء الإحالات. وهذا تصرف أخلاقي تمامًا. مثلًا، رائدة الأعمال التي تبيع بطاقات الهاتف تعطي العملاء خمس بطاقات للشركة وتطلب منهم تسجيل أسمائهم على البطاقات وإعطائها إلى أصدقائهم. وعندما يدخل عميل جديد ويسلمها واحدة من هذه البطاقات، يحصل العميل الذي حوّله على بطاقة هاتف لخمس دقائق مدفوعة مسبقًا.

في الحياة الحقيقية، تأتي برامج الإحالات في عدة

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 51 5/29/19 3:15 PM

أشكال وأحجام. تتراوح مكافآت الإحالة من الدعوة إلى حضور حفلات حصرية إلى منتجات من طبعة خاصة غير متوفرة للجمهور. مثلًا، تقدم خدمة دروب بوكس (Dropbox) لاستضافة الملفات الرقمية 500 ميغابايت إضافية من مساحة التخزين المجانية إلى العميل الذي يقوم بالإحالة وإلى المستخدم الجديد المُحال. أما شركة غولدي بلوكس (GoldieBlox)، التي تصنع ألعاب الفتيات، فتقدم حسومات بنسبة 20 بالمئة من المشتريات التالية لكل من العميل القديم والجديد. يحقق هذا الأمر شيئين: تحصل شركة غولدي بلوكس على عميل جديد وتشجع الشركة العميل الذي أحاله على الشراء منها بصورة متكررة.

التغيير للبقاء في الطليعة

لا تتوقع أن تدوم شركتك طويلًا في حال بقيت على ما كانت عليه في بدايتها. لكي يكون روّاد الأعمال ناجحين، عليهم أن يكونوا منفتحين على التغيير - ضمن أنفسهم وضمن شركاتهم. فمن غير المحتمل أن تبدأ دون أي منافسين. ومن المحتمل أن يؤدي الضغط الذي سيمارسونه على شركتك إلى إرغامك على إجراء التغيير في شركتك عند نقطة ما.

ستضطر إلى البقاء خطوة واحدة أمام منافسيك، وسيعني هذا تقديم منتجات أو مزايا أو خدمات جديدة، تؤدي إلى توسيع شركتك. دعونا ننظر إلى بعض روّاد أعمالنا وكيف أجادوا فن التغيير.

رائدتنا الخبازة أصبح لها منافس محلي. ولكي تكسب الأفضلية على منافسها، قدمت بعض المعجنات في مخبزها. كانت تملك المعدات والمعرفة اللازمة لتوسيع خط الإنتاج. البنود الجديدة تدعم اقتراحها للقيمة وتبقيها متقدمة على منافسها. أما صانع السلع الجلدية فقد بدأ بصنع بعض السلع المقاومة للماء استجابة لطلب عملائه. تساعد هذه المزية الجديدة في جعل منتجاته أكثر جاذبية من منتجات منافسيه.

لقد غيّر روّاد الأعمال هؤلاء شيئًا في شركتهم استجابة لإشارات السوق. سوف تحتاج شركتك أيضًا إلى التكيّف مع ظروف السوق. يُكافح العديد من روّاد الأعمال في سبيل التغيير لأنهم وقعوا في حبّ فكرة شركتهم. الشغف أو الحماس مُهّم لأنه يُغزي الدافع الأساسي لرائد الأعمال. لكن عليك أن تختبر رؤيتك باستمرار مقابل حقائق السوق.

انتبه للإشارات التي توحي بأن شركتك تحتاج للتغيير:

- اقتراح عملائك تعديل منتجك
- بعض من عملائك تحولوا إلى منافسيك.
- التكنولوجيات الجديدة تجعل إدارة الأعمال أسرع أو أسهل أو أقل كلفة.
- بدأت تواجه صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.

ماذا لو بدت شركتك أنها لن تنجح مهما فعلت؟ هل تتخلى عن حلمك؟ إنك تعلم أن الجواب القاطع هو "كلا".

إن تأسيس شركة يعني القيام بشيء جديد ومواجهة المخاطر. مثل هذه المحاولة نادرًا ما تسير كما هو مخطط لها. فإذا لم تتحقق المبيعات، أو إذا بقيت شحيحة أو بدأت بالهبوط، عليك البحث عن مكمن الخطأ. لعل توقعاتك لاكتساب العملاء كانت مفرطة في التفاؤل، أو لعَلّك لا تراقب نفقاتك بدقة

نصيحة مفيدة

يُحب العملاء الشعور بأنهم مميزون. عندما يحقق أحد العملاء هدف برنامج الولاء، بالغ في تقدير أي شيء تقدمه له.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 52 5/29/19 3:15 PM

كافية، أو أن إدارتك سيئة. عندما تُدرك أسباب متاعب شركتك، صحّح المشاكل وغيّر المسار لتجنب تكرار الأخطاء في المستقبل. لا تواصل القيام بالشيء نفسه الذي سبّب لك المتاعب. إذا فعلت هذا، فمن الأرجح أنك ستحصل على النتائج نفسها.

الاستثمار في نفسك

تمامًا كما يمكن أن تصبح البضائع قديمة العهد، يمكن أيضًا أن يصبح رائد الأعمال قديم الطراز كصاحب شركة وقائد. من السهل أن يظل المرء نفسه محصورًا في أن يستمر في إدارة شركته كما هي دون تغيير. إذا وجدت نفسك في مثل هذا الوضع، فهذا لا يُنبئ بالخير. كونك رائد أعمال ناجح، يتطلب منك أن تنظر إلى شركتك وإلى نفسك نظرة جديدة وأن تكون منفتحًا على الأفكار الجديدة والطرق الجديدة للقيام بالأشياء.

من المهم أن تتحدى نفسك للتفكير خارج المألوف ولدعم نموّك الشخصي وتطوير مهاراتك القيادية. إنك تحتاج للمحافظة على طريقة تفكير متجددة ولتغذية "روحك القيادية" بالتعلم من الآخرين. ليس من العبث أن تأخذ بعض الوقت لنفسك. فكما تحتاج للاستثمار في العاملين لديك، يجب أن تستثمر في نفسك. وإليك بعض الطرق للقيام بذلك:

- التواصل مع روّاد الأعمال الآخرين بصورة منتظمة.
- قراءة المواضيع حول شركات الأعمال في المطبوعات وعلى الإنترنت.
- التواصل مع المرشدين المحتملين
- حضور الفعاليات حول ريادة الأعمال في منطقتك

التحدث مع - أو "التواصل الشبكي" مع - روّاد الأعمال الآخرين. بإمكانك تبادل تجاربك والتعلم من الآخرين (عادة، ليس مع منافسيك) كيف يتغلبون على التحديات المشابهة لتلك التي تواجهها. فالإنترنت وأجهزة الهاتف النقال تجعل التواصل أسهل. يتمثل الهدف بالنسبة لكل مشارك بالشبكة في استلام وإعطاء شيءٍ ذي قيمة. هل تتعامل مع عميل صعب؟ هناك شخص ما قد عبر هذا المسار من قبل. هل تعلمت شيئًا جديدًا من خلال مسك الدفاتر؟ هناك أحد ما في مجموعتك سوف يستفيد بالتأكيد من الاستماع إلى ذلك. هل تشعر بأنك عالق أو تواجه تحديًا؟ أحيانًا كل ما تحتاجه هو شخص آخر قد مرّ بتجارب "مماثلة للإصغاء إليك. مكافأة التواصل مع روّاد الأعمال الآخرين: بإمكانكم إحالة العملاء فيما بينكم.

قد تجد في الصحف ومجلات شركات الأعمال أفكارًا وقصصًا مُلهمة حول روّاد الأعمال الذين نجحوا وكيف حققوا ذلك.

من عميل محتمل إلى مشتري فعلي

التوعية
أن تجعل عملاءك يعرفون ماذا تبيع.

الاهتمام
تجعلهم يهتمون بما تبيعه.

الإقناع
تجعلهم راغبين في شراء منتجك.

الشراء
إنهم يشترون فعلاً ما تبيعه.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 53 5/29/19 3:15 PM

تستطيع العثور على المعرفة المتخصصة - مثل المحاسبة أو الشؤون المالية أو الإدارة – في أحيان كثيرة على الإنترنت أو ربما في مكتبتك المحلية. وفي حال لم تتمكن من الوصول إلى مكتبة، فكّر بإنشاء واحدة بمشاركة أعضاء من مجموعة شبكتك.

الإنترنت مورد عظيم. وهناك العديد من المواقع التي تقدم التوجيهات المجانية إلى روّاد الأعمال.

اكتساب العملاء، تقبُّل التغيير

نركز في هذا الفصل على كيفية بناء قاعدة عملاء: كيفية الحصول على العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة عددهم.

العملاء هم المورد الضروري لشركتك. إذا حافظت على رضاهم، فإن شركتك سوف تنمو وتتوسع. وإذا لم تفعل ذلك، سوف تتراجع إيراداتك وسوف يهدر المال الذي أنفقته لاجتذابهم. لن تتمكن من المحافظة على رضاهم إذا لم تتقبّل التغيير، والتغيير يأتي في أشكال متنوعة. عندما تبقى على اتصال وثيق بالعملاء والمنافسين والموظفين، سوف تضع نفسك في موقف يسمح لك بالتكيف مع أي تغيير يأتي في طريقك.

عندما تسير الأمور بصورة خاطئة:

"الأرباح والخسائر تسيران جنبًا إلى جنب، لذلك أنا لا أستسلم. إذا كانت أعمال شركتي غير ناجحة كما يجب، فقد أنقلها إلى مكان آخر حيث يمكنها أن تنجح".

ماموشيرو، صاحب شركة حياكة ملابس في كينيا.

"سأحاول إدخال تحسينات في المجالات التي لا تنجح جيدًا بالنسبة لي. وإذا لم يتحقق ذلك، سأحاول تجنّب الأشياء القادرة على إفشال شركتي".

سوزان كويلل من كيشارو، كينيا، التي تدير شركة لتعليم استخدام الكمبيوتر.

"أنت بحاجة للنظر بدقة إلى ما حصل بصورة خاطئة والمحاولة من جديد"

- ديفيد سمبوي الذي يُنظم ويدير رحلات سياحية وإرشادية إلى جبل سوسوا في كينيا.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 54 5/29/19 3:15 PM

إنك تحتاج للمحافظة على طريقة تفكير متجددة وتغذية "روحك القيادية" من خلال التعلم من الآخرين.

(في الأسفل): رائدة الأعمال المتمرسة حصينة سيّد في مزرعة بادام باغ في كابول، وهي واحدة من عدد من الشركات التي أنشأتها. (في الأعلى): مُنظم الحفلات الموسيقية الأسبق دومينيك كولز لارتيغ أطلق مطاعم ستريت فيست (Street Feast)، أسواق المأكولات المؤقتة في لندن التي تجمع بين متعة تذوق المأكولات المختلفة في مكان واحد مع أنغام الموسيقى.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 55 5/29/19 3:15 PM

”الجزء الذي يطرح التحدي الأكبر يكون في البداية. إنه قفزة في المجهول، لكنني أعتقد أن أهم شيء هو القيام بذلك. ابدأ“

توم ساكي،
مؤسس شركة تيراسايكل إنك. (Terra-cycleInc)، التي تجمع وتحوّل النفايات الصعبة التدوير إلى منتجات استهلاكية زاهية الألوان،
في ترنتون، بولاية نيو جيرسي.

5 تمويل شركة أعمالك الناشئة

غالبًا ما ينظر الناس إلى روّاد الأعمال على أنهم يحبون المخاطرة. وقد لا يفكر العديد من الناس في أن يصبحوا يومًا روّاد أعمال لأنهم لا يشعرون أيضًا بالارتياح لفكرة المخاطر. لكن إليك هذا السرّ: معظم روّاد الأعمال الناجحين لا يحبّون المخاطر كذلك. إنهم يعملون بجد للحد من مخاطر ما يفعلونه. وبإمكان الأفكار الواردة في هذا الكتاب أن تساعدك على العمل لتحقيق هذه الغاية.

إذن، ما هي المخاطر المتعلقة بتأسيس شركة أعمالك؟

شركة الأعمال تكلف المال. وتأسيس شركة جديدة يمكن أن يشكل خطرًا كبيرًا على استقرارك المالي. لكن لا تقلق، فهناك العديد من الطرق لجمع المال للشركات الجديدة وبإمكان عائلتك وأصحابك أن يساهموا أيضًا.

المال - أين يجده رائد الأعمال؟

تتطلب كل شركة جديدة تقريبًا بعض المال لبدء العمل. يسمي روّاد الأعمال هذا رأسمال الشركة الناشئة. يتوقف مبلغ رأسمال الشركة الناشئة الذي ستحتاجه على طبيعة شركتك.

لجعل شركتك تعمل بشكل عادي، عليك الحصول على بعض السلع الأساسية. تسمى هذه السلع الأساسية أصول. الأصول هي شيء له قيمة ويساعد في كسب المال. إليك بعض الأمثلة:

- المنسوجات - إذا كنت تصنع الملبوسات
- الدقيق - إذا أسست مخبزًا.
- بطاقات الهاتف المدفوعة مُسبقًا - إذا كنت تبيع لوازم الهاتف النقال.
- الكمبيوتر - إذا كنت تصمّم تطبيقات أو مواقع إلكترونية.

الآن، فكّر بالأدوات الخاصة، الأواني، الآلات أو المعدات التي ستحتاجها. هل ستحتاج إلى استئجار محل أو كشك؟ هذا هو الوقت الذي تحتاج فيه لفهم طبيعة شركة الأعمال التي تُؤسسها. إذا لم تكن لديك فكرة جيدة حول ذلك، تحدث مع آخرين يديرون مشاريع مُشابهة لما تفكر فيه وراقبهم. ركّز على الأشياء التي يجب أن تمتلكها. يساعد هذا في الحد من مخاطرك المالية ومن رأسمال الشركة الناشئة الذي ستحتاجه. عندما تحقق شركتك النجاح، يمكنك التفكير بإضافة سلع أساسية أقل.

أين يبحث روّاد الأعمال عن رأسمال الشركات الناشئة؟

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 57 5/29/19 3:15 PM

نصيحة مفيدة

خلال مرحلة بدء العمل، اسأل نفسك، "هل أحتاج فعلًا إلى هذه "الأصول لكي أبيع؟" إذا كان جوابك نعم، تقدم واحصل عليها.

الاعتماد على النفس

أولاً، فكر في استخدام مُدخراتك الخاصة بالإضافة إلى مواردك الشخصية – المعروفة بمصطلح "الاعتماد على النفس" (Bootstrapping). هذا المصطلح يعني أن رائد الأعمال يعتمد كليًا على موارده الخاصة لأنه يريد تحقيق الأشياء التالية:

- الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على شركته.
- أن يرى إلى أي حدّ يمكنه التقدم بالشركة دون قروض أو استثمارات خارجية.
- إثبات أن فكرة شركته سوف تنجح.
- إظهار الالتزام الشخصي بالشركة.

قد يكون الاعتماد على النفس كل ما يلزم من جهد ومال لكي تبدأ شركتك العمل بشكل عادي في بادئ الأمر. ويتطلب هذا عادةً بعض التضحيات والجهود الإضافية للعثور على الموارد المجانية مثل خردة المعادن التي يمكن تحويلها إلى معدات بسيطة أو مساحة في مدرسة محلية يمكن استخدامها لتعليم صفوف دراسية. إذا اخترت البدء بهذه الطريقة، عليك عندئذ تخفيض نفقاتك واستخدام براعتك والعمل للحصول على أجر إضافي، إذا أمكن، لادخار المال.

إن استخدام المدخرات الشخصية كرأسمال للشركة الناشئة له مميزاته: لا تفرض فائدة عليه، ويمنحك السيطرة الكاملة على المال ويبرهن أنك ملتزم بفكرة شركتك. لكن كن واعيًا بأنك إذا استنفدت مدخراتك، سوف ينخفض المال المتوفر معك للحالات الطارئة، ويجوز أن تخسر أموالك في حال فشلت شركتك.

قد لا تكون مدخراتك الشخصية كافية لكي تبدأ شركتك العمل بشكل عادي. في هذه الحالة، فإن أقرب شيء لاستخدام مدخراتك الشخصية هو الحصول على المال من أفراد العائلة أو الأصدقاء. بإمكانهم أيضًا مساندة شركتك الناشئة بطرق أخرى مثل العمل معك في أوقات فراغهم.

التبرعات

ربما كان لديك أب أو أم أو جدّ يريدون لك فعلًا أن تنجح. أو أصدقاء يؤمنون بدعم بعضهم البعض. ومن الممكن أن يمنحوك المال على شكل تبرعات.

تعتبر التبرعات، التي لا تتطلب منك إعادة المال، بمثابة تصويت على الثقة بك كرائد أعمال. لكن كن حذرًا، لأن هناك بعض المحاذير. فقد يريد المتبرع أن تكون له كلمة في كيفية إدارة شركتك أو الحصول على حصة في الأرباح إذا كانت شركتك ناجحة. وتذكر دائمًا أن الفشل قد يُوتّر العلاقات بينك وبين أفراد عائلتك أو أصدقائك.

القروض

تستطيع أيضًا الحصول على رأسمال الشركة الناشئة عبر قرض من أحد أفراد العائلة أو صديق أو مستثمر ليس من أقربائك. لكن عليك تسديد القرض، وفي معظم الأحيان مع مبلغ إضافي. يُعرف هذا المبلغ الإضافي **بالفائدة**. هذه الفائدة والوقت الممكن أن تأخذه لتسديد القرض، أو **المدة**، ينبغي التفاوض بشأنهما مع المستثمر. قد تكون المدة مجرد فترة كافية لبدء عمل الشركة بشكل عادي، أو يمكن أن تمتد على فترة سنوات عديدة. كرائد أعمال، عليك أن توازن السرعة التي تستطيع خلالها بدء تحقيق الأرباح مع المدة التي تريدها للقرض.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 58 5/29/19 3:15 PM

كان دايموند جون يعمل في مطعم للوجبات السريعة ورهنت والدته منزلها في بروكلين بمدينة نيويورك لتوفير رأسمال الشركة الناشئة لشركة "فوبو" (FUBU) لملبوسات الهيب هوب في التسعينات من القرن الماضي. وفي منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، أصبحت الشركة عالمية وحققت مبيعات بحدود 6 بلايين دولار.

أخذت والدة جون مخاطرة مالية لدعم رؤية ابنها لشركة الأعمال. من الرائج تقريبًا بالنسبة لروّاد الأعمال المبتدئين أن يحصلوا على الدعم المالي من عائلاتهم. لكن كلتا الجهتين تحتاج إلى تحقيق توازن دقيق بين إمكانات الربح للشركة الجديدة والاستقرار المالي للعائلة.

وإليك مثال آخر: يساعد تطبيق الهاتف النقال لأحد روّاد الأعمال المزارعين على التواصل المباشر مع محلات البقالة دون مشاركة وسطاء. ينشر المزارعون عبر هذا التطبيق ما لديهم للبيع ويحصلون على سعر أفضل من محلات البقالة. بفضل هذا التطبيق، تستطيع محلات البقالة بيع المزيد من المنتجات الطازجة مما يجعل العملاء راضين أكثر.

لا يحتاج رائد الأعمال صاحب هذا التطبيق إلى استئجار متجر أو إلى تخزين الموجودات. لكن إذا استخدم جميع مدخراته الشخصية تقريبًا لشراء كمبيوتر محمول مستعمل ودفع كلفة نشر هذا التطبيق، فهو سيحتاج إلى العثور على مصدر آخر للتمويل لإبقاء شركته تعمل. ومن المحتمل أن يطلب من أحد أفراد العائلة التبرع له أو أن يبحث عن قرض.

أيًا كان المصدر أو شكل الضخ النقدي، يحتاج رائد الأعمال إلى كتابة اتفاق مع المتبرع أو الدائن. إذ إن معظمنا لا يتذكر كل التفاصيل في اتفاقية شفهية. لكن من خلال كتابة الشروط العامة لاتفاق التبرع أو القرض، فإنك تساعد نفسك والشخص الذي يُعطيك المال. دع هذا الشخص يعلم أن الاتفاق يساعدك في اكتساب خبرة مهمة. ليس من الضروري أن يكون الاتفاق معقدًا، بل أن يكون واضحًا.

كن خلاقًا عندما تفكر بالحصول على قرض. بإمكانك أن تفكر بإعطاء منتجات أو خدمات بدلاً من إعادة المبلغ أو دفع فائدة إلى الشخص الذي أعارك المال. على سبيل المثال، بإمكان صاحبة المخبز إعطاء الشخص الذي منحها قرضًا صغيرًا بالمقابل رغيفًا من الخبز أسبوعيًا لمدة ستة أشهر. لكن، مرة أخرى، وكما تفعل بالنسبة للقرض النقدي، اكتب اتفاقًا.

القروض الصغيرة

تقرض بعض الشركات مبالغ صغيرة من المال لروّاد الأعمال. وهذه "القروض الصغيرة" يمكن أن تكون كل ما يلزم لبدء عمل الشركة بشكل عادي.

قد يكون القرض الصغير بديلًا جيدًا للشركات الصغيرة فعلًا لأنه يؤمن على الأقل بعض المال الذي يحتاجه رائد الأعمال. لكن، مثل أي قرض آخر، وعليك أن تستعد قبل أخذ القرض الصغير، إذ من الممكن أن تُفرض عليك فائدة عالية أو أن تُطرح عليك شروط صعبة من المؤسسة التي تقدم القروض الصغيرة.

إذا كنت تفكر بقرض صغير، تحدث مع أصحاب شركات آخرين اقترضوا من الدائنين الذين ترغب الاتصال بهم. اطرح عليهم الأسئلة التالية:

- إلى أي حد كان فهم شروط الاتفاق سهلًا قبل

نصيحة مفيدة

حتى لو حصلت على تبرع أو قرض من أفراد العائلة أو الأصدقاء، عليك توثيق ذلك في اتفاق مكتوب.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 59 5/29/19 3:15 PM

التوقيع عليه؟

- هل شعرت بالضغط للتوقيع على الاتفاق قبل أن تتمكن من فهمه؟
- ما هي الالتزامات التي ستترتب عليّ تجاه الشخص الذي سيقدم التبرعات الأصلية إلى مجموعة القروض الصغيرة؟ بعض المؤسسات تطلب منك أن تقدم إلى المانح تقارير عن تقدم سير العمل.
- هل معدلات الفائدة معقولة؟ بالنسبة للقروض الصغيرة، ينبغي أن تكون الفائدة متدنية.
- هل تُعامَل رائدات الأعمال الإناث مثل روّاد الأعمال الذكور؟

يجوز أن يكون القرض الصغير الملائم من المؤسسة الصحيحة هو بالتحديد ما تحتاج إليه لبدء شركتك.

المشاركة في الملكية

الطريقة الأخرى للحصول على رأسمال الشركات الناشئة هي تقديم حصة من شركتك بالمقابل. يُعرف الأشخاص الذين يقدمون لك المال مقابل حصة في الشركة بالمستثمرين، وتُعرف هذه الحصة **بالأسهم**. لنقل إنك تعتقد أن قيمة شركتك ستساوي في نهاية المطاف 2000 دولار. وأنت تملك 100 بالمئة من هذه الأسهم. يقدم لك رجل لديه المال في منطقتك مئة دولار مقابل حصة في شركتك. وأنت تقدم له 5 بالمئة من الملكية (لأن 100 دولار تُشكل 5 بالمئة من 2000 دولار)، وأنت تحتفظ بنسبة 95 بالمئة من الملكية.

هذه طريقة مُبسّطة لاحتساب المشاركة في الملكية. طالما لا توجد قواعد قائمة، فإن تقاسم الأسهم مقابل رأس المال يمكن أن يكون معقدًا.

إليك بعض المميزات للملكية المشتركة:

- إنك تحصل على رأسمال الشركة الناشئة الذي تحتاجه.
- من الطبيعي أن يريد الذين يقدمون لك المال أن تنجح - فأموالهم بحوزتك.
- إذا حقّقت شركتك ربحًا، يحصل مستثمروك على نسبة مئوية فقط من الأرباح.

لكن هناك أيضًا مساوئ:

- قد يريد منك المُستثمرون الاضطلاع في شركتك أكثر مما ترغب.
- إذا لم تحقق شركتك أرباحًا كافية أو إذا كانت تخسر المال، فقد تكون مضطرًا التعامل مع مستثمرين غاضبين.
- أنت لم تعد المالك الوحيد للشركة بعد الآن. فالمستثمرون هم مالكون أيضًا حتى ولو كانوا لا يعملون في شركتك.

التمويل الجماهيري

التمويل الجماهيري هو مصدر جديد نسبيًا لرأسمال الشركة الناشئة. إذا كانت لديك إمكانية وصول منتظمة وغير مكلفة إلى شبكة الإنترنت، قد يكون هذا الخيار المناسب لك.

يمنحك التمويل الجماهيري الفرصة لمناشدة "جماهير" من الناس العاديين الذين قد يملكون بعض المال الاحتياطي وعلى استعداد لاستثماره في منتجاتك مقابل تعبير عن التقدير أو شيء أكثر قيمة.

لطلب المال من "جماهير" الإنترنت، تَوجَّه إلى موقع للتمويل الجماهيري على الانترنت، وأملأ استمارة تعريف بنفسك واكتب عرضًا ترويجيًا قصيرًا عن أفكارك حول الشركة. سيعطي عملك في الفصل الثاني حول نموذج الأعمال لشركتك الناشئة ثماره هنا. يمكنك أن تنشر العرض الترويجي عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

وتحتاج إلى تحديد المبلغ الذي تريد جمعه. على مواقع التمويل الجماهيري، يتعهد الناس بتقديم المال (أحيانًا كثيرة مبالغ صغيرة) لأنهم يؤمنون بفكرة شركتك. عليك أن تحدّد الهدف الذي ينبغي بلوغه للأموال المتعهد بها قبل حصولك على التبرعات. فإذا

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 60 5/29/19 3:15 PM

نصيحة مفيدة

عند أخذ قرض من شخص ما، تأكد من أن تفهم إلى أي حدّ يريد هذا الشخص أو هذه المجموعة الانخراط في إدارة شركتك.

في الأعلى: بهافيش أغروال الذي أسس شبكة سيارات الأجرة "أولاً كابس" (Ola Cabs)، في مومباي، الهند، في العام 2011. ومنذ ذلك الحين، توسعت شركته إلى مدنٍ وصناعات أخرى. (في الأسفل): بائع هدايا تذكارية في خليج ها لونغ في فيتنام.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 61 5/29/19 3:15 PM

نصيحة مفيدة

إذا اضطررت إلى السماح للآخرين بشراء أسهم في شركتك، حافظ على موقع السلطة بامتلاكك أكثر من 50 بالمئة من الأسهم. فهذا يجعلك مالكًا لأكثرية الأسهم.

لم يتم بلوغه، لن تحصل على شيء.

قد يأتي بعض المال على شكل تبرعات. أما بالنسبة للمستثمرين الآخرين، فقد يترتب عليك التعهّد بتقديم منتجك عند إنتاجه أو تسديد دفعة صغيرة عند بدء عمل شركتك بشكل اعتيادي. عند بلوغك هدفك، يأخذ عادة موقع التمويل الجماهيري نسبة صغيرة من المال المُجمّع.

يمكن أن يكون التمويل الجماهيري مثاليًا للشركات الصغيرة، ومن المتوقع له أن يصبح الطريقة الأكثر شعبية لجمع رأسمال الشركات الناشئة مع ازدياد أعداد الذين يتصلون بالإنترنت.

غير أن التدابير الاحترازية التي ناقشناها سابقًا تنطبق أيضًا على التمويل الجماهيري. فسواء حصلت على المال كتبرعات أو قرض أو بأي طريقة أخرى، تأكد من أنك تفهم جميع التفاصيل، وعلى الأخص التزاماتك.

المستثمر في الشركات الناشئة

المستثمر في الشركات الناشئة الذي أصبح يعرف في عالم الاقتصاد بالمستثمر الملاك، هو شخص ميسور عادة يُعطي المال لشركة ناشئة إما كقرض قد يتحول لاحقًا إلى أسهم أو لقاء نسبة مئوية من الملكية في الشركة. يُركز المستثمر في الشركات الناشئة عادة على مجالات أعمال مُعيّنة، وفي معظم الأحيان المجالات التي كان هو ناجحًا فيها. يعني هذا أنه لا يملك المال وحسب بل أيضًا خبرات متخصصة يمكن أن يستفيد منها رائد الأعمال الصاعد.

يقدم بعض المستثمرين الملائكة مساعدتهم بدافع الرغبة في عمل الخير. فهم يرشدون رائد الأعمال، ويعززون شبكاتهم الخاصة، ويتبادلون المعرفة لصالح الشركة الناشئة.

يجوز أن يتراوح المبلغ الممكن أن يوظفه المستثمر في الشركات الناشئة ما بين عدة آلاف وعدة ملايين من الدولارات. يدعى هذا الاستثمار، أو أي استثمار أصلي، في شركتك الناشئة **رأس المال الأولي**. فكما تبدأ الشتلة من البذور، تبدأ شركة الأعمال الناشئة برأس المال الأولي. وبعد أن تكون قد استخدمت مدخراتك الشخصية أو المال من الأصدقاء وأفراد العائلة، يمكن أن يكون الاستثمار في الشركات الناشئة الخطوة التالية لتمويل شركتك الناشئة. أما المستوى التالي الأعلى من الاستثمار في الشركات الناشئة فهو رأس المال الاستثماري، أو **رأس المال المغامر**.

رأس المال الاستثماري

تجمع مؤسسة الرساميل الاستثمارية ملايين الدولارات من الأفراد والشركات والمؤسسات الاستثمارية وتحفظ هذه الأموال في صندوق. بعد ذلك يُستخدم الصندوق للاستثمار في الشركات الناشئة ذات احتمالات النمو السريع. يركز أصحاب الرساميل الاستثمارية على مجالات أعمال مختارة لديهم فيها خبرة ومصلحة. ويكونون عادة أكثر انخراطًا في إدارة "شركاتهم" الناشئة من المستثمرين في الشركات الناشئة.

ينبغي أن تكون الشركات الناشئة التي تتوجه إلى صندوق الرساميل الاستثمارية للتمويل قادرة على إظهار أصول قوية يمكن أن تتضمن الملكية الفكرية،

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 62 5/29/19 3:15 PM

أو توقعات مُقنعة بإيرادات كبيرة أو عدد متزايد بسرعة من الموظفين. تكون هذه الشركات الناشئة عادةً ذات درجة عالية من المخاطر لأنها تتعامل أحيانًا كثيرة مع الإبداع. ومقابل التمويل العالي المخاطر، تتطلب صناديق الرساميل الاستثمارية عادة حصة من الأسهم في الشركة.

نقطة التعادل

غالبًا ما يسأل الشخص الذي يبدأ شركة جديدة: "متى ستحقق شركتي الأرباح؟" أو "ما هو مستوى المبيعات الذي احتاجه للتوصل إلى تغطية التكاليف؟" إذا كان لديك مستثمرون، من المحتمل أنهم سيطرحون أيضًا هذه الأسئلة أو ما شابهها. يشير السؤال الثاني إلى مفهوم يدعى **نقطة التعادل** وهو عدد الوحدات المُباعة التي تتساوى عندها الإيرادات مع مجموع تكاليف الشركة. جميع الوحدات المباعة فوق هذا المستوى تُنتج أرباحًا وتجعل شركتك قابلة للاستمرار ماليًا.

لاحتساب نقطة التعادل لشركتك، تحتاج إلى تحديد تكاليفك الثابتة والمتغيّرة. (راجع الفصل الثاني لمعرفتها). نقطة التعادل تساوي التكاليف الثابتة مقسومة على الفرق بين سعر بيع الوحدة والتكاليف المتغيرة.

استراتيجية الخروج

عند نقطة ما من نمو شركتك، قد يرغب المستثمرون في سحب أموالهم من الشركة - استثمارهم الأصلي زائد الارتفاع في قيمة هذا الاستثمار. وهكذا عندما تتحدث مع مستثمرين محتملين، قد يسألونك: "ما هي استراتيجيتك للخروج؟ فكل ما يريدون معرفته هو خطتك للشركة على المدى الطويل. فأي واحدة مما يلي هي خطتك؟

- أن يتم شراؤها من قبل شركة أخرى أو اندماجها معها.
- بيعها لمستثمرين آخرين من القطاع الخاص.
- بيعها لعامة الناس من خلال **طرح أسهمها للاكتتاب العام.**
- شراء الحصة الأكبر في شركة أخرى والاحتفاظ بها لنفسك.

فكر مليًا في استراتيجية الخروج. كُن حذرًا عندما تجتمع لأول مرة مع مستثمرين محتملين. إذا تحدّثت عن استراتيجيتك للخروج في وقت مبكر خلال المناقشات، فقد تثير التساؤلات عن مدى التزامك الحقيقي بالشركة.

القروض المصرفية

لا تتوفر لبعض روّاد الأعمال القدرة على الوصول إلى المصارف. وبالنسبة لغيرهم، خاصة روّاد الأعمال الصاعدين، لن تكون القروض المصرفية مصدرًا عمليًا للأموال. تتردّد المصارف في إقراض روّاد الأعمال لأنهم لا يملكون عادة الضمانات أو الأصول، مثل منزل أو سيارة، يمكن رهنها بمثابة ضمان لتسديد القرض.

تحبذ المصارف الضمانات لأنك إذا لم تدفع للمصرف ماله، يمكنه أخذ الضمانة وبيعها والاحتفاظ بالمال كدفعة عن القرض.

كذلك، ترغب معظم المصارف في رؤية خطة مفصلة للشركة قبل إقراضك المال. لقد ذكرنا سابقًا في هذا الكتاب أن روّاد الأعمال يجب ألا يكتبوا خطة قبل اختبار شركتهم واكتساب بعض الخبرات.

جمع رأس المال وتجنّب المآزق

يقدم هذا الفصل فكرة عامة حول مصادر رساميل الشركات الناشئة. وهي تشمل مدخراتك الخاصة، وتبرعات أفراد العائلة، والقروض، والأسهم المشتركة والتمويل الجماهيري، وصناديق الرساميل الاستثمارية، والاستثمارات في الشركات الناشئة، وفي مناسبات نادرة، المصارف.

عندما تبدأ، عليك أن تأخذ باعتبارك الخيارات التي لا توقعك في الدَيْن حتى ولو لم تكن تملك المال. والاستثمار الخارجي له ميزاته لأن الشركاء في الأسهم أو المستثمرين يمكنهم توفير المهارات أو الخبرات التي قد تحتاجها شركتك.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 63 5/29/19 3:15 PM

”لم يكن الناس في إيران يعرفون ما هي الشركات الناشئة أو كانوا يربطونها بالاحتيال. لكن الناس باتوا الآن يأخذونها مأخذ الجد ويثقون بها“

أسست نازانين دانشفار شركة تخفِتان (Takhfiftan)، الرائدة للتجارة الالكترونية في العام 2011. وهي تقدم العروض المغرية والقسائم لحوالى مليون مشترك في طهران، إيران.

6 إطلاق الشركة التي تحلم بها

قمنا حتى الآن في هذا الكتاب بإرساء الأسس لشركة أعمالك. إذا كانت هذه الأسس قوية، فإن شركتك ستجتاز اختبار الزمن مثلما يحدث بالنسبة لمنزل مبني بناء متينًا.

عند هذه النقطة، عليك أن تبدأ التفكير بكيفية **الترويج** لفكرة شركتك. الترويج هو مصطلح معروف جيدًا في عالم ريادة الأعمال. فسواء كنت مزارعًا أو خياطًا أو مصمّم تطبيقات للهاتف النقال، يجب أن تكون قادرًا على إخبار مختلف الناس عن قصة شركتك. في هذا الفصل، سنناقش كيفية جعل هذه القصة، أو هذا الترويج، فعالًا، وكيفية إعداد وتقديم اقتراح أكثر تفصيلًا، أو خطة شركتك.

إعداد عرض ترويجي رائع

لتعد بالذاكرة إلى الوقت الذي كنت فيه طفلًا. هل تتذكر والدتك أو جدتك عندما كانت تروي لك القصص؟ فكّر في ما كان يجعل هذه القصص مشوقة.

- فكرة مُثيرة؟
- شخصيات مشوقة؟
- الدعوة إلى عمل شيء ما؟
- طريقة جديدة للنظر إلى شيء ما؟
- شعور جيد أنتجته القصة؟

العرض الترويجي هو بصورة رئيسية سَرد قصة حول فكرة شركتك. تبدأ بِلفت انتباه المستمعين، ثم تثير فضولهم، وتجتذب انتباههم وتبني الإثارة.

سوف تكون قصتك مختلفة قليلًا حسب الشخص الذي توجّه له العرض الترويجي: مُورّد، شريك، أحد أفراد العائلة، صديق أو مستثمر. من المتوقع أن يدفع هذا العرض الترويجي المستمع إلى القيام بعمل ما:

- شراء منتجك.
- العمل معك لصقل فكرتك.
- تعريفك على أشخاص مهمين للاتصال بهم.
- تزويدك بنصائح قيّمة حول الشركة.
- الاستثمار في شركتك.

أيًا كان المستمعون الذين تتحدث إليهم، ركّز على السبب الذي يجعلك تريد تأسيس شركة وكيف تخطط لتحقيق أهدافها. لكن لا تبالغ. كن مختصرًا واترك التفاصيل جانبًا. سوف يسألك مستمعوك عن التفاصيل التي يعتبرونها مهمة. استمع بعناية إلى أسئلتهم واقتراحاتهم لأنهم قد يشيرون إلى قضايا أساسية تحتاج

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 65 5/29/19 3:15 PM

إلى معالجتها. إذا كنت تسعى إلى النصح، فلا تتردد في طرح الأسئلة.

العملاء

قد يكون العملاء أسهل المستمعين لعرضك الترويجي. وأنت بحاجة لتحدثهم عن منتجك أو خدمتك. هذا ما يسمى "بالعرض الترويجي للمبيعات". الذي يجعل العملاء راغبين في شراء منتجك أو خدمتك. ينبغي أن يكون الدافع لعرضك الترويجي الرغبة في مخاطبة عملائك عن منتجك أو خدمتك.

وهكذا، قبل تقديم عرضك الترويجي للمبيعات، عليك أن تَفهم احتياجات عملائك. واعتمادًا على ما تبيعه، سيكون العرض الترويجي متشابهًا بالنسبة لكل عميل أو قسم من أقسام العملاء، أو قد تكون هناك حاجة إلى تصميمه وفق الطلب. على سبيل المثال، يقدم المزارع الذي يبيع البيض نفس العرض الترويجي لجميع عملائه، لكن رائد الأعمال الذي يُدرّس مهارات الكمبيوتر سوف يقدم على الأرجح عروضًا ترويجية مختلفة للعملاء الأكبر سِنًا وإلى أهل الأطفال. على العموم، ينبغي أن يكون العرض الترويجي قصيرًا - أحيانًا لا تحصل سوى على خمس دقائق فقط - علمًا بأنه بالنسبة لبعض العروض الترويجية، مثل المنتجات المعقدة تقنيًا، قد تحتاج إلى مزيد من الوقت، تتبعه شروحات إضافية.

يجب أن يكون العرض الترويجي للمبيعات موثوقًا وصادقًا. من المحتمل أن تجعل شخصًا ما يشتري منتجك مرة واحدة من خلال تقديم عرض ترويجي ليس

وجّه أندرو روغاسيرا شركته الصغيرة "غود أفريكان كوفي" (Good African Coffee) في أوغندا نحو الأسواق العالمية لكي يخلق ماركته العالمية الخاصة للبن. دربّت الشركة أكثر من 14,000 مُزارع للبن وسجلتهم كمُوردين لها.

نصيحة مفيدة

العرض الترويجي الجيد يلهم المستمع للقيام بشيء ما.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 66 5/29/19 3:15 PM

نصيحة مفيدة

ينبغي أن يشدد عرضك الترويجي للمبيعات على كيفية تلبية شركتك لحاجات عملائك.

صادقًا، لكنك لن تحتفظ بهذا العميل لمدة طويلة. فعندما يكتشف هذا العميل خداعك، لن يعود أبدًا للشراء منك وقد يخبر آخرين عن تجربته. ونتيجة ذلك، يمكن أن تخسر المبيعات. سوف تكون في وضع أفضل إذا كانت عروضك الترويجية صادقة.

المُورّدون/الشركاء

سيكون العرض الترويجي المُوجّه إلى مورّد أو شريك محتمل مختلفًا عن عرضك الترويجي للمبيعات. وستحتاج إلى التشديد على الفوائد المتبادلة والنجاح المشترك لجميع الذين تتعامل معهم في الأعمال التجارية.

عليك صياغة عرضك الترويجي بطريقة تربط نجاح مُورّدك/شريكك بنجاحك أنت. على سبيل المثال، يمكن لرائدتنا التي تبيع بطاقات الهاتف المدفوعة مسبقًا أن تطالب مُورّدها بحسومات خاصة أو بعدد قليل من البطاقات المجانية عندما تبلغ كمية معينة من المبيعات. ومن خلال هذا، تكون قد جعلت مُورّدها يستثمر في نجاحها الشخصي. فإذا بلغت هذه الكمية، يربح الفريقان – فهي تحصل على الحسومات ومُورّدها يُسجّل مزيدًا من المبيعات.

بإمكانك توظيف مورّديك/شركائك في نجاحك من خلال المطالبة ببعض الأشياء:

- الحسومات بعد أن تتمكن من بيع كميات معينة.
- المال لمساعدتك في تسويق منتجك.
- الحسومات النقدية السنوية بعد بلوغ كميات معينة من المبيعات.
- المساعدة بإحالة عملاء محتملين إلى شركتك.

أفراد العائلة والأصدقاء

لا بد أنك تعرف أن دعم أفراد العائلة والأصدقاء يمكن أن يكون مهمًا بالنسبة لشركتك. لكن، لِكسب دعمهم، عليك أن تنقل إليهم ما يحفزّك، ولماذا تعتقد أنك ستنجح، وربما، ما الذي يكسبونه من نجاحك.

هناك طريقة بسيطة للترويج لفكرة شركتك أمام أفراد العائلة والأصدقاء وهي جعلهم يعلمون كيف سيؤثر نجاحك على حياتهم بطريقة إيجابية. بإمكان نجاحك:

- ضمان وجود طعام أكثر (وأفضل) على المائدة.
- تحسين إمكانية الحصول على التعليم والرعاية الصحية.
- جعلك قدوة – وصاحب عمل للشباب في العائلة.
- رفع مستوى المعيشة في مجتمعك الأهلي.

المستثمرون

كما ناقشنا في الفصل السابق، قد تحتاج إلى جمع المال لإطلاق أو توسيع شركتك. في مثل هذه الحال، عليك ترويج فكرة شركتك أمام المستثمرين. يريد المستثمرون كسب المال. لذلك، يجب أن يُظهر عرضك الترويجي الطريق إلى الأرباح من خلال معالجة المسائل التالية:

- المشكلة التي تعمل على حلها أو الفرصة التي تستغلها.
- اقتراح القيمة لمنتجك/خدمتك (انظر الفصل الثاني).
- كيف ستكسب شركتك المال (بإمكانك استخدام خطوات بناء شركتك من الفصل الثاني كنموذج لذلك).

- لماذا تعتبر أن منتجك/خدمتك فريدين من نوعهما أو مختلفين عن المنتجات الموجودة.
- كيف تخطط للحصول على العملاء والاحتفاظ بهم وتنميتهم.
- ما هي نوعية منافسيك.
- خلفيتك وخبرتك وخلفية وخبرة شركائك (إذا وجدوا).
- توقعات المبيعات (على الأقل لمدة 12 شهرًا ولغاية ثلاث سنوات).
- الوضع الحالي لشركتك. هل حققت أية مبيعات؟
- "**الطلب**".

على الرغم من أنه جاء في الترتيب الأخير ضمن النقاط السابقة، فإن "الطلب" يشكل جزءًا حيويًا من عرضك الترويجي. إنه بالضبط ما تشير إليه الكلمة - إذا كنت تقدم عرضًا ترويجيًا لشركتك، فإنك ترغب في طلب شيء ما من مُستمعيك. ويكون عادة المال. إلا أنه من الممكن أن يكون شيئًا آخر: تعريفك لشركة ذات شأن، أو التدريب أو الإرشاد. فكّر بالطلب بأنه يسقط في حاوية أو أكثر من ثلاث حاويات.

- المال (الاستثمار المالي).
- المواهب (تقاسم المعرفة حول الموضوع).
- الوقت (التدريب أو الإرشاد).

بصرف النظر عما تطلبه، عليك أن تقول كيف ستستخدم أموال أو مواهب أو وقت مستثمريك أو مرشديك أو روّاد الأعمال زملائك في شركتك.

رائد الأعمال الواثق من نفسه

يجيد بعض روّاد الأعمال التفاعل مع الناس، ويصاب آخرون بالتوتّر عندما يحتاجون لتقديم شركتهم – خاصة إذا كان ذلك يتعلق بطلب المال أو أشكال أخرى من الدعم. وسواء كنت تتحدث مع العملاء أو مع شخص تريده أن يستثمر في شركتك، من الطبيعي أن تشعر بالتوتر. إن شغفك بفكرة شركتك ومعرفتك بالسوق هي أفضل أدوات لتهدئة أعصابك وطمأنة مستمعيك.

من الطبيعي أن يشعر رائد الأعمال بالحماس تجاه شركتك. لا تحاول إخفاء حماسك، فمن المحتمل أن يُنظر إليه على أنه شغف وطاقة. ويحب المستثمرون والشركاء المحتملون للشركة وغيرهم رؤية شخص مفعم بالإثارة والحماس!

قد تساعدك بعض الخدع في تعزيز ثقتك. إذ إن الدراسات العلمية قد أظهرت أن وضعية الجسم المنتصبة تشكل طريقة لزيادة إمداد الجسم بالمواد الكيميائية للثقة - تلك التي تساعد في تنظيم الانتباه العقلي. فكّر بما تفعله الحيوانات عندما تشعر بمستوى مُضاعف من الإثارة. إنها تجعل نفسها تبدو أكبر من خلال القيام بأشياء مثل نشر ريشها أو هزّ عُرفها.

لذا، قبل تقديم عرض حول شركتك أو الاجتماع مع مُستثمر، تمشى قليلاً مع وضع يديك على وركيك. سوف تمنح نفسك جرعة مؤقتة ولكن مفيدة من الثقة. الطريقة الأخرى لتهدئة الأعصاب وتعزيز الثقة هي التنفس بعمق وببطء. حاول أن تُركز على تنفسك. سوف يبدأ جسمك بالاسترخاء كما سيهدأ ذهنك.

الخدعة الأخرى هي التصرّف و"كأنك". عندما تكون على وشك القيام بشيء مهم من أجل شركتك- الاتصال بعميل أو طلب قرض أو تقديم عرض– تصرف وكأنك فعلًا رائد أعمال ناجح. راقب الناس الذين يفعلون ما تريد أن تفعله أنت. كيف يتحدثون؟ هل هناك بعض الصفات التي تبدو مشتركة بين هؤلاء الناس؟ وهذا لا يعني أنك يجب أن تكون "متعجرفًا أو مغرورًا". بل ليكن لك مظهر الواثق من نفسه. أظهر مستوى عالٍ من الطاقة حول أي شيء تتحدث عنه. بعد فترة وجيزة لن تكون العملية مجرّد تمثيل.

خطة العمل

إذا كنت قد قدمت عرضًا ترويجيًا قويًا عن شركتك أمام المستثمرين وجذبت اهتمامهم، فقد يطلبون رؤية خطة شركتك. تتضمن خطة الشركة تفاصيل أكثر بكثير من العرض الترويجي. يمكن اعتبار العرض الترويجي مخططًا أوليًا لشركتك، أما خطة الشركة فسوف تتضمن التفاصيل التي يحتاج مستمعوك لمعرفتها من أجل فهم كيف تخطط لتحويل المخطط

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 68 5/29/19 3:15 PM

نصيحة مفيدة

اطلب المواهب أو الوقت من روّاد الأعمال الآخرين، فهم يكونون عادة كرماء في إسداء النصائح.

في الأعلى، من اليسار إلى اليمين: : تانايوت سايهايكام وكانيا تُويِلاي وتاويشاي بونتوم، مؤسِسو شركة سانها (Saanha) في تايلاند، التي تبيع الدُمى اليدوية الصنع. (في الأسفل): هل تعزف على الغيتار أو آلة أخرى؟ إذا كنت تفعل ذلك، لماذا لا تحاول فتح متجر لبيع الأدوات الموسيقية.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 69 5/29/19 3:15 PM

إلى حقيقة واقعة.

يمكن الآن توسيع نطاق العمل الذي قمت به في بناء أجزاء أو خطوات شركتك وإعداد عرضك الترويجي من خلال خطة شركتك. سيتوقف مضمون هذه الخطة على نوع الشركة التي تطلقها. لكن اجعلها مختصرة لأن الذين سيطلعون عليها ليس لديهم عادة الكثير من الوقت. دعنا ننظر إلى مُلخّص مُبسّط.

ملخّص تنفيذي

يمكن أن يكون هذا ملخصًا عن شركتك يتألف من صفحة واحدة. اكتب ما هو نشاط شركتك واقتراح القيمة الذي تقدمه.

المنتج/الخدمة

اعطِ وصفًا موجزًا للمنتج أو الخدمة التي تريد تقديمها وكيف ستساعد الناس.

العملاء

من الذي سيشتري منتجك أو خدمتك؟ كيف ستحصل على العملاء وتحافظ عليهم وتنميهم؟ (انظر الفصل الرابع). عليك أن تُظهر أنك تفهم عملاءك المحتملين- عاداتهم الشرائية وأفضلياتهم وخصائصهم الأخرى.

المنافسة

من أيضًا يفعل ما تفعله؟ ما الذي يُميز منتجك عن ذلك الذي يبيعه منافسوك؟ إذا لم يكن هناك منافسون حاليًا، ما هي توقعاتك بالنسبة للمنافسة المقبلة الممكنة. هل هناك بعض الأشياء التي تجعل من الصعب على أحد ما الدخول إلى مجال تخصص شركتك؟ على سبيل المثال، إذا كان منتجك فريدًا من نوعه، هل هناك قوانين لحقوق النشر تحمي اختراعك وتجعل الأمور أصعب بالنسبة لشخص آخر أن يصنع منتجًا مشابهًا؟

التسويق

كيف ستجعل عملاءك يعرفون شركتك؟ هل سيكون ذلك شفهيًا أو عبر الإعلانات أو شيء آخر. كيف ستبيع أو توزع منتجك/خدمتك إلى العملاء؟ (انظر الفصل الثاني).

العمليات

يشرح هذا القسم كيف ستنتج وتبيع منتجك وكيف ستتعقب نفقاتك وإيراداتك وأرباحك. ويشمل تفاصيل مثل عدد الموظفين واللوازم الأساسية التي ستحتاجها. هذه المعلومات مفصلة في الفصل الثاني. حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف سيتم صنع منتجك أو تقديم خدمتك؟ ما هو عدد الذين ستحتاجهم لمساعدتك في صنع الأشياء أو أداء الخدمات؟ ما الذي تحتاجه لصنع المنتج أو لتقديم الخدمة؟
- كيف ستراقب الشؤون المالية لشركتك؟ (انظر القسم حول التدفق النقدي في الفصل الثالث).

الإدارة

كيف تنوي القيام بالتخطيط، والتنظيم، وتعيين الموظفين، والقيادة والسيطرة على شركتك؟ (انظر الفصل الثالث). اكتب عن نفسك وعن

نصيحة مفيدة

تعلّم من أخطائك وصحّح مسار عملك وتقدم بسرعة. فتصميمك على النجاح ومثابرتك سوف يساعدانك في تخطي الأوقات الصعبة.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 70 5/29/19 3:15 PM

نصيحة مفيدة

عندما تبدأ شركة لأول مرة، ينبغي عليك أن تتعلم من الآخرين.

خبرتك، وعن الموظفين الأساسيين وأي مرشدين استعنت بهم لتقديم النصح. اشرح لماذا تعتبر أنك الشخص الأفضل لقيادة هذه الشركة.

الشؤون المالية

في أي خطة بسيطة لشركة أعمال، عليك الإجابة على سؤالين فقط: ما هو السعر الذي ستحدّده لمنتجك/خدمتك؟ وكيف سيتم دفع المقابل لك؟ لكن إذا كانت شركة أعمالك أكبر أو أكثر تعقيدًا، فقد تحتاج إلى تقدير مبيعاتك المتوقعة خلال أول 12 شهرًا وربما حتى لأول ثلاث سنوات.

الحصول على المساعدة لكتابة خطتك

من المفترض أن العمل الذي قُمتَ به في الفصل الثاني حول كتل أو خطوات بناء شركتك سوف يجعل كتابة خطة شركتك أسهل. لكن إذا لم تكن تملك مهارات الكتابة، يمكنك وضع خطة بصرية لشركة أعمال. خُذ شيئًا للرسم عليه – ورقة أو لوح طبشور أو كمبيوتر، أو أي شيء تشعر بالراحة معه، وحاول التقاط ما تريد فعله باستخدام نوع من أنواع الرسوم التوضيحية.

لما كانت الصورة تساوي ألف كلمة، يستطيع الرسم التخطيطي أو التوضيحي مساعدة الآخرين على فهم شركتك وغاياتها. بعد ذلك، بإمكانك أنت أو شخص آخر يساعدك محاولة "ترجمة" الصور إلى كلمات. وكفائدة إضافية، بإمكان الرسوم التوضيحية فتح الجانب الخلاق من ذهنك وجعلك تفكر بالتفاصيل أو الفرص التي قد تكون أغفلتها.

حتى في خطة العمل المكتوبة، فقد ترغب في تضمين بعض الرسومات لنقل أفكارك. انظر إلى إحدى المقاربات أو الأساليب لتخيّل نموذج شركتك على http://griffinworx.org/viztoolz/.

كذلك، تأكد من المحافظة على خطة شركتك: لأنك لا ترغب برؤية نسخ عن خطتك تتسرب إلى أيادي منافسيك.

المرشدون والموارد الأخرى

الثقة بالنفس صفة أساسية يمتلكها معظم روّاد الأعمال. لكن الإفراط فيها قد يُفضي بك إلى مشاكل بحيث تعتقد أنك تستطيع العمل دون حاجة للآخرين. في عالم الأعمال، عليك في الواقع أن تعتمد على أناس آخرين - مثل المرشدين، الشركاء، المستثمرين، المُورّدين، الموزعين، والمشترين- وخبراتهم وإخلاصهم. ويمكنك أن تتعلم الكثير منهم.

أين تجد هؤلاء الناس؟ ابدأ محليًا. حاول أن تجد أصحاب أعمال متمرسين على مقربة منك وراغبين في مشاطرتك خبراتهم. في بعض المجتمعات الأهلية، يجتمع أصحاب شركات الأعمال بصورة غير رسمية لتبادل القصص ومساعدة بعضهم البعض. هذه طريقة رائعة لبناء شبكة اتصالات شركتك ومراقبة سلوك أصحاب شركات الأعمال الآخرين. كيف يتصرفون؟ ما الذي يتحدثون عنه؟

في مثل هذه الاجتماعات، يمكنك الحصول على ملاحظات حول فكرة أو خطة شركتك. بإمكانك أيضًا الحصول على النصائح حول ما نجح لدى الآخرين وما لم ينجح. في نهاية المطاف، يبقى عليك اتخاذ القرارات بنفسك إنما ستفعل ذلك استنادًا إلى معلومات أكيدة.

إذا لم تكن هناك مجموعة من النظراء من أصحاب شركات الأعمال حيث تعيش، فكّر بإنشاء واحدة من خلال دعوة عدد قليل من أصحاب الشركات إلى منزلك

أو إلى مقهى للتحدث. وجّه إليهم دعوة من جديد بعد أسابيع قليلة واطلب من كل واحد منهم أن يأتي مع صديق يعمل أيضًا في مجال الأعمال.

في البلدات الأكبر، يمكن أن تكون منظمات الأعمال مصدرًا جيدًا لتقديم النصائح حول شركات الأعمال، حتى إن البعض يقدمون برامج مجانية أو متدنية الكلفة حول ريادة الأعمال.

بات هناك عدد متزايد من البلدان ذات الأسواق الناشئة والنامية التي ترعى برامج وطنية لتشجيع ريادة الأعمال. إذا كنت محظوظًا وتعيش في مثل هذه البلدان، استخدم البرنامج للعثور على مرشدين وأشكال أخرى من التوجيه والدعم.

كذلك فإن الشركات الكبيرة، والحكومات، والجامعات، ومُسرّعي شركات الأعمال، والمجموعات غير الحكومية تشجع ريادة الأعمال على المستوى المحلي.

سرد القصة وجعلها تحدث فعلا

لقد تعلّمت كيف تفعل شيئًا مهمًا لشركتك: أن تسرد قصتها. ومن خلال إشراك الآخرين أو الترويج لشركتك أو لفكرة شركتك، بإمكانك الحصول على النصائح والإرشاد وأسماء أساسية للاتصال بها وحتى المال.

إذا أراد مرشد أو مستثمر أن يعرف المزيد، فإن كتابة خطة العمل هي الخطوة التالية. عليك أن تظهر للآخرين أنك تفهم ما الذي تزمع الانخراط فيه وأنك تملك الرؤية لمستقبل شركتك. إذا حققت ذلك بنجاح، ستكون قادرًا على إطلاق أو توسيع شركتك. وعندئذ سيختبرها السوق- ويختبرك أنت كقائد أعمال.

إنها مُجرّد بداية مغامرة

يمكننا أن نعتبر أن تأسيس شركة عبارة عن مغامرة. وأنت لن تسافر في رحلة طويلة أو تتسلّق جبلًا دون الاستعداد لذلك بعناية. وبطريقة مماثلة، لا يجوز لك أن تؤسّس شركة دون أن تأخذ في الاعتبار جميع المسائل الأساسية والتخطيط التفصيلي. يُقدم هذا الكتاب هيكلية لتفكيرك وتخطيطك. وكونك رائد أعمال يعني أنك تتعلم دائمًا. ستقدم لك المسائل التي ناقشناها خريطة طريق وستساعدك على التحرك في الاتجاه الصحيح.

هل أنت جاهز للبدء بمغامرة شركتك؟

نصيحة مفيدة

تحتوي خطة العمل المتقدمة على توقعات لما يلي:

بيانات الدخل

المبيعات ناقص التكاليف.

التدفق النقدي

النقد الأولي + المبيعات - النفقات = التدفق النقدي الصافي.

بيان الميزانية

الأصول: ستكون النتيجة السلع التي عليك شراؤها لانطلاق أعمالك. الالتزامات المالية: المال الذي عليك دفعه (للمورّدين والموظفين والمالك، الخ..) وأية قروض في ذمتك. الأسهم: المال الذي يعود لك ولغيرك في الشركة.

نقطة التعادل

متى تتوقع أن تبدأ الإيرادات بالتعادل مع النفقات أو تجاوزها؟ يريد المستثمر أن يعرف متى تتوقع أن تكون على الأقل قادرًا على تغطية تكاليفك.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 72 5/29/19 3:15 PM

يجب أن تكون قادرًا على سرد قصة شركتك أمام الجماهير المختلفة.

مجموعة لِشبونه للابتكار (LINNK) في البرتغال، التي شاركت في تأسيسها جوانا رافايل، هي واحدة من مئات حاضنات ومسرعات شركات الأعمال التي تساعد روّاد الأعمال في بدء أو في تنمية مشاريعهم الاستثمارية.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 73 5/29/19 3:15 PM

مسرد المصطلحات

- **المستثمر في الشركات الناشئة/ المستثمر الملاك (Angel investor)**
  فرد يستثمر في شركات ناشئة واعدة، ويساعد أحيانًا أيضًا في تقديم النصائح والاتصالات.

- **الطلب (The ask)**
  طلب المال أو النصح أو الرعاية من الآخرين كجزء من الترويج لفكرة شركتك.

- **الأصول (Asset)**
  عنصر ذو قيمة على شكل نقد أو موجودات (مخزون السلع) أو معدات أو مبانٍ، الخ... يساعد شركة الأعمال في تنفيذ عملياتها وكسب المال.

- **بيان الميزانية (Balance sheet)**
  البيان المالي الذي يُلخص أصول الشركة والتزاماتها المالية وحقوق المساهمين عند نقطة معينة من الزمن.

- **المال الأولي (Beginning cash)**
  كمية المال المُستخدم لبدء مشروع جديد.

- **النتيجة النهائية (Bottom line)**
  مبلغ المال الذي يبقى لدى الشركة بعد اقتطاع جميع التكاليف من الإيرادات.

- **نقطة التعادل (Break-even point)**
  الوقت الذي تتساوى فيه الإيرادات (المبيعات) مع نفقات الشركة، والتي تعتبر أحيانًا كثيرة مقياسًا أساسيًا لقياس نجاح الشركة.

- **تحالف الشركات (Business alliance)**
  شراكة تشمل عادة شركاء أساسيين حيث تتعاون شركتان لزيادة الإيرادات إلى حدّها الأقصى لمصلحة الجميع.

- **نموذج شركة أعمال (Business model)**
  تصميم للتشغيل الناجح للشركة الذي يحدّد مصادر الإيرادات، وقاعدة العملاء، والمنتجات، والموارد، ومصادر التمويل.

- **عرض ترويجي لشركة أعمال (Business pitch)**
  عرض موجز لفكرة أو خطة الشركة أمام مستثمرين محتملين أو أطراف آخرين.

- **خطة أعمال الشركة (Business plan)**
  وثيقة مكتوبة تصف بالتفصيل رؤية وأهداف الشركة الجديدة وكيف ستحقق الاثنين.

- **التدفق النقدي (Cash flow)**
  مجموع الأموال التي تدخل إلى الشركة من المبيعات وتخرج من الشركة على شكل نفقات.

- **التدفق النقدي الداخل (Cash inflow)**
  مجموع الأموال التي تدخل إلى الشركة عادة على شكل مبيعات. وبإمكان ذلك أن يكون أيضًا ضخ نقدي من المستثمرين أو العائلة أو القروض.

- **التدفق النقدي الخارج (Cash outflow)**
  الأموال التي تدفعها الشركة للوازم والرواتب والنفقات الأخرى.

- **الضمانة (Collateral)**
  شيء ذو قيمة يُرهن لتغطية مدفوعات القرض. إذا لم يُسدّد القرض، بإمكان المقرِض أن يستحوذ على ملكية الضمانة.

- **العمولة (Commission)**
  المال الذي يُدفع لموظف أو بائع عند بيع كمية معينة من السلع أو الخدمات. ويكون عادة نسبة مئوية من المبيعات.

- **التعاونية (Cooperative)**
  منظمة أعمال يملكها أعضاؤها الذين يتعاونون ويتقاسمون الأرباح والخسائر.

- **هيكلية التكاليف (Cost structure)**
  أسلوب لتحديد ما ستتكلفه الشركة لإنتاج منتج ومقدار الربح الذي سيولّده المنتج.

- **البيع العابر (Cross-selling)**
  بيع منتجات ذات صلة بالمنتجات الأخرى التي تقدمها الشركة عادة.

- **كلفة اكتساب العملاء (Customer acquisition cost)**
  جميع النفقات المترتبة على اجتذاب عميل قادر على الدفع.

- **قاعدة العملاء (Customer base)**
  جميع العملاء الحاليين للشركة.

- **التحقق من رضا العملاء (Customer "check-in")**
  اتصال يجري بعد البيع يهدف إلى التحقق من رضا العملاء.

- **تقسيم العملاء (Customer segmentation)**
  تقسيم العملاء إلى مجموعات تتشارك في خصائص متشابهة. من المتوقع أن يستجيب العملاء ضمن كل قسم إلى أسلوب التسويق نفسه.

- **وجود طلب (Demand)**
  رغبة المستهلك واستعداده لدفع ثمن منتج مُعيّن أو خدمة.

- **التوزيع (Distribution)**
  نقل السلع والبضائع إلى المتاجر والشركات التجارية الأخرى التي تبيعها للمستهلك.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 74 5/29/19 3:15 PM

مســـرد المصطلحـــات

- **قنوات التوزيع (Distribution channel)**
  شركة أو سلسلة شركات أو وسطاء يمرّ عبرهم المنتج أو الخدمة للوصول إلى المستهلكين.

- **الأسهم (Equity)**
  لأغراض هذا الكتاب، حصة من ملكية في شركة ومن الممكن أن يكون لها معاني أخرى.

- **الكلفة الثابتة (Fixed cost)**
  كلفة لا تتغير مع زيادة أو انخفاض عدد السلع أو الخدمات المنتجة أو المباعة.

- **الشراكة العامة (General partnership)**
  نوع من مؤسسات الأعمال التي يملك فيها شخصان أو أكثر الشركة معًا ويتقاسمون الأرباح والالتزامات المالية.

- **الطرح الأول للأسهم للاكتتاب العام (Initial public offering (IPO)**
  المرة الأولى التي تطرح فيها شركة أعمال في طور النضوج حصصًا في ملكيتها إلى عامة الناس لأجل جمع الرساميل.

- **النشاط الأساسي (Key activity)**
  مهمة أو مشروع ضروري لشركة الأعمال ويساعد في جعل منتجاتها وخدماتها فريدة من نوعها وذات قيمة للعملاء.

- **الكلفة الأساسية (Key cost)**
  نفقة مرتبطة بمنتج أو خدمة تدعم اقتراح القيمة للشركة.

- **الشريك الرئيسي (الحليف) (Key partner (ally)**
  فرد ضروري أو شركة ضرورية لنجاح الشركة.

- **المصدر الأساسي (Key resource)**
  بند، مثل المواد الأولية أو المعرفة المتخصصة، ضروري لعمليات الشركة.

- **المورّد الأساسي (Key supplier)**
  مُورّد السلع أو الخدمات الذي من دونه لا تستطيع الشركة أن تعمل.

- **المسؤولية المالية (Liability)**
  الديون أو المتوجبات المالية للشركة التي تنشأ خلال مسار عملياتها التجارية.

- **الشراكة المحدودة (Limited partnership)**
  شكل من تنظيم شركة الأعمال حيث يتّحد شريكان أو أكثر لتولي إدارة الشركة معًا. يتقاسم الشركاء الخسائر والأرباح وفق نسبة استثمار كل واحد منهم في الشركة.

- **مدة القرض (Loan term)**
  الوقت المحدد لتسديد القرض أو إعادة التفاوض بشروطه.

- **جاهزية السوق (Market readiness)**
  ظرف يكون فيه هناك عدد كافٍ من العملاء الراغبين في شراء منتج أو خدمة بحيث تتمكن الشركة المنتجة للسلع أو الخدمات الصمود اقتصاديًا.

- **التدفق النقدي الصافي (Net cash flow)**
  مبلغ المال المتبقي بعد طرح التدفقات النقدية الخارجة (النفقات) من التدفقات النقدية الداخلة (الإيرادات).

- **التواصل الشبكي (Networking)**
  نشاط يهدف إلى إنشاء مجموعة من المعارف والشركاء وإبقائها فعالة عبر اتصالات منتظمة من أجل تحقيق فائدة متبادلة.

- **كلفة التشغيل (Operational cost)**
  كلفة تترتب لإبقاء الشركة مستمرة وشغالة، مثل الإيجار والمنافع العامة والضرائب.

- **شركة عامة (Public company)**
  شركة باعت بعض أسهمها عبر طرح أسهمها للتداول العام وبات يجري التداول بأسهمها في سوق الأوراق المالية.

- **بيع الإحالة (Referral selling)**
  كسب عملاء جدد بفضل الإحالات من عملاء حاليين.

- **نموذج الإيرادات (Revenue model)**
  خطة تُحدد ما هي مصادر الإيرادات التي ينبغي السعي في سبيلها، وأية قيمة (سلع/خدمات) ينبغي عرضها، وكيفية تسعير السلع/الخدمات، وأي أنواع من العملاء (أجزاء السوق) سوف تشتري السلع/الخدمات.

- **الرأسمال الأساسي (Seed money)**
  الاستثمار الأولي في شركة ما، المستخدم لكي تبدأ العمل بصورة اعتيادية.

- **الملكية الفردية (Sole proprietorship)**
  شركة يملكها ويديرها شخص واحد. وهي أبسط شكل من أشكال شركات الأعمال.

- **رأسمال الشركة الناشئة (Startup capital)**
  المال المطلوب لإطلاق شركة أعمال جديدة.

- **تفكيك السلع (Unbundling)**
  تقنية تسويق يجري فيها بيع السلع والخدمات التي كانت تباع في السابق سوية كمجموعة، وعرضها بصورة منفصلة كأجزاء فردية بأسعار تجعل مجموعها أكثر ربحية.

- **الارتقاء بالبيع (Upselling)**
  تقنية بيع يُقنع خلالها البائع العميل بشراء سلع أعلى ثمنًا، أو رَفع نوعيتها، أو زيادة إضافات لها في محاولة لتحقيق مبيعات أكثر ربحية.

- **عرض القيمة المقترحة (Value proposition)**
  بيان تجاري أو تسويقي يُلخص ما هو الفريد من نوعه في منتج أو خدمة ولماذا سيجد العملاء المنتج أو الخدمة ذات قيمة.

- **الكلفة المتغيرة (Variable cost)**
  كلفة تتغير استنادًا إلى حجم الإنتاج أو المبيعات، مثل المواد الأولية أو عمولات المبيعات.

- **رأس المال الاستثماري أو رأس المال المغامر (Venture capital)**
  التمويل الذي يقدمه المستثمرون إلى شركات ناشئة ذات احتمال نمو مرتفع.

المصادر: BusinessDictionary.com, Investopedia, and Wikipedia

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 75 5/29/19 3:15 PM

الموارد على الانترنت

بدء العمل وتسريع النمو

- **Endeavor**
  منظمة إرشاد وتسريع الدعم لشركات الأعمال الرائدة ذات احتمال النمو المرتفع
  www.endeavor.org

- **global student entrepreneur awards**
  مسابقة للطلاب الذين يمتلكون ويديرون شركات أعمال
  www.gsea.org

- **goldmansachs' 10,000 women**
  برنامج لرائدات الأعمال يقدم لهن التعليم في مجال الأعمال والإدارة والإرشاد وإمكانية الوصول إلى رأس المال
  www.goldmansachs.com/citizenship/10000women

- **griffinWorx**
  حاضن/مُسرّع لشركات الأعمال يتجول حول العالم لمساعدة شركات الأعمال في صقل وتحسين أفكارهم
  www.griffinworx.org

- **kairos society**
  شبكة من روّاد الأعمال الشباب المبدعين الذين يقدمون الدعم للنظراء والإرشاد وإمكانية الوصول إلى المستثمرين
  www.kairossociety.com

- **launch**
  شراكة أميركية خاصة-عامة تساعد شركات مختارة مبدعة حول العالم لتنقيح أفكارها وتسويق منتجاتها أو خدماتها
  www.launch.org

- **launchLab**
  شبكة من حاضنات شركات الأعمال الموجودة في حرم الجامعات في افريقيا
  www.launchlab.co.za

- **lions@frica**
  شراكة خاصة-عامة تساعد روّاد الأعمال المحتملين في تَعَلّم مهارات الأعمال وإطلاق شركات في أفريقيا
  www.lionsafrica.org

- **seedstars world**
  شركة تروّج وتربط وتستثمر في شركات الأعمال الناشئة في الأسواق الناشئة من خلال إجراء مسابقة
  www.seedstarsworld.com

- **start-up chile**
  برنامج ترعاه الحكومة يتضمن الرأسمال الأولي
  www.startupchile.org

- **startup farm**
  مُسرّع برازيلي للشركات التكنولوجية الناشئة
  www.startupfarm.com.br

- **startup india**
  برنامج حكومي يتضمن الدعم المالي
  www.startupindia.gov.in

- **startup rio**
  شراكة برازيلية بين القطاعين الخاص والعام تقدم الإرشاد وأماكن للعمل ومعدات للمراحل الأولى لشركات الأعمال الناشئة
  www.startuprio.org

- **startup weekend**
  مبادرة ترعاها شركة غوغل تجمع معًا روّاد الأعمال والمدربين والمستثمرين لنهاية أسبوع واحدة
  www.startupweekend.org

- **techstars**
  مُسرّع تكنولوجيا دافعه الإرشاد، له فروع في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وألمانيا وإسرائيل وجنوب أفريقيا
  www.techstars.com

- **unreasonable group**
  خدمة متعددة الوظائف تساعد في رفع قدرات شركات الأعمال ولها تأثير اجتماعي كبير
  www.unreasonablegroup.com

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 76 5/29/19 3:15 PM

المـــوارد علـــى الانترنـــت

التمويل: العثور على رأس المال الاستثماري

- **astia**
  برنامج استثمار للمشاريع ذات احتمال النمو السريع التي تملكها رائدات أعمال
  http://astia.org

- **google's startup communities**
  شراكة تقدم الدعم المالي والموارد الأخرى إلى مجتمعات الأعمال الناشئة
  www.googleforentrepreneurs.com/startup-communities

- **savannah fund**
  صندوق للرأسمال الأولي متخصّص في استثمارات الشركات التكنولوجية الناشئة في مراحلها الأولى وذات احتمالات النمو السريع في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى
  http://savannah.vc

- **tayrona ventures**
  صندوق يستثمر في الشركات في مراحلها الأولى في كولومبيا وعبر بلدان أميركا اللاتينية
  www.tayronaventures./wordpress.com

التمويل الجماهيري: العثور على العديد من الرساميل الاستثمارية

- **goGetFunding**
  يُساعد في جمع المال لأي شيء يهم المستخدم
  www.gogetfunding.com

- **Indiegogo**
  يساعد روّاد الأعمال الذين يسعون للحصول على رساميل
  www.indiegogo.com

- **Kickstarter**
  يُموّل المشاريع الخلاقة في الفنون والتصوير الفوتوغرافي والأفلام والتصميم والألعاب والتكنولوجيا
  www.kickstarter.com

- **Kiva**
  يقدم القروض إلى شركات الأعمال الصغيرة
  www.kiva.org

- **play business**
  يربط شركات الأعمال الناشئة مع المستثمرين الصغار في المكسيك
  www.playbusiness.mx

- **rocketHub**
  يدعم الفنانين والناشطين وروّاد الأعمال الساعين للحصول على أموال
  www.rockethub.com

استخدام الانترنت لبيع المنتجات

- **Bead for Life**
  مؤسسة لجمع النساء الحرفيات مع المشترين مرتبطة مع كلية الأعمال ستريت سمارتس، وهي برنامج مجاني لمدة ستة أشهر
  www.beadforlife.org

- **crater creations**
  منظمة لا تبغي الربح تنقل المنتجات من شعب الماساي في كينيا إلى السوق
  www.cratercreations.org

- **rising international**
  خدمة تساعد في بيع الأشغال اليدوية من صنع نساء في البلدان النامية عبر حفلات منزلية في الولايات المتحدة
  swww.risinginternational.org

- **soko**
  خدمة تربط بين النساء الحرفيات في العالم النامي وبين المشترين عبر شبكات الهاتف النقال
  www.shopsoko.com

استخدام الانترنت لاستلام المدفوعات

- **bKash**
  خدمات مالية عبر الهاتف النقال في بنغلادش للمستهلكين الذين لا تتوفر لهم إمكانية الوصول إلى المصارف التقليدية، أو تتوفر لهم إمكانية محدودة
  www.bkash.com

- **mfs Africa**
  بوابة إلكترونية لتحويل الأموال في أفريقيا عبر شبكات الهاتف النقال الرئيسية
  www.mfsafrica.com

- **m-pesa**
  نظام فودافون لتحويل الأموال عبر الهاتف النقال في أفريقيا وأفغانستان والهند وأوروبا الشرقية
  www.mpesa.in/portal

معلومات مجانية

- **entrepreneur**
  مجلة ذات محتويات مجانية من أناس يؤسّسون شركات أعمال
  www.entrepreneur.com

- **entrepreneurship**
  محتويات مجانية من مؤسسة كاوفمان لروّاد الأعمال وصنّاع السياسات والمستثمرين والمرشدين والباحثين والأكاديميين
  www.entrepreneurship.org

- **inc.—**
  مجلة تقدّم محتويات مجانية حول تأسيس الشركات وتطويرها
  www.inc.com/guides/start_biz

- **startup digest**
  مقالات مختارة وفيديوهات ومعلومات حول أحداث تتعلق بشركات الأعمال الناشئة في مجال التكنولوجيا العالية وذات احتمالات النمو العالية
  www.startupdigest.com

- **u.s. small business administration**
  الإدارة الأميركية لشركات الأعمال الصغيرة - وكالة تابعة للحكومة الأميركية تساعد شركات الأعمال الصغيرة، وتتوفر المعلومات باللغتين الإنجليزية والإسبانية
  ww.sba.gov

اعمل على تنمية شبكتك

- **b.e.a.m**
  تطبيق يقدم إمكانية الوصول إلى المجتمع العالمي لروّاد الأعمال والمستثمرين والمطوّرين والصحفيين المتخصّصين بقضايا الأعمال
  www.beam.today

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 77 5/29/19 3:15 PM

- **business owners' idea café**
  منتدى تفاعلي للشباب حول الأفكار لتأسيس الشركات واستراتيجيات الشركات الناشئة
  www.businessownersideacafe.com

- **founderDating**
  شبكة من روّاد الأعمال يساعدون بعضهم البعض لإطلاق وتطوير الشركات
  www.founderdating.com/about

- **founders network**
  شبكة من مؤسسي الشركات التكنولوجية تساعد في تعليم روّاد الأعمال على التعلّم والنمو والتغلب على التحديات
  www.foundersnetwork.com

- **global entrepreneurship week**
  حدث سنوي يحتفل بريادة الأعمال ويشجعها بين الشباب حول العالم
  www.genglobal.org/gew

- **peer**
  تطبيق يُمكّن البحث عن المحترفين والتحدث إليهم عبر الفيديو المباشر
  www.peer2.me

- **Startifi**
  شبكة اجتماعية لروّاد الأعمال والمستثمرين
  www.startifi.com

- **women 2.0**
  موقع على الانترنت للمعلومات والشبكات يساعد النساء على إطلاق المشاريع التكنولوجية
  www.women2.com

التدريب والأدوات

- **founder institute**
  مقرّرات تدريبية أسبوعية ومهمات لبناء شركات الأعمال لروّاد الأعمال الصاعدين
  http://fi.co

- **junior achievement worldwide**
  منظمة مُكرّسة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال والشؤون المالية
  www.jaworldwide.org

- **laboratoria**
  مؤسّسة اجتماعية تُدرب النساء على تصميم مواقع الإنترنت وتربطهن بأصحاب العمل المحتملين
  www.laboratoria.la

- **strategyzer**
  خدمة متعددة اللغات تساعد روّاد الأعمال في إعداد اقتراحهم للقيمة وتطوير نموذج شركة أعمال
  www.strategyzer.com

- **udacity**
  مقرّرات تعليمية مجانية عبر الفيديو حول ريادة الأعمال
  www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245

- **Viztoolz**
  أدوات للتفكير البصري ذاتية التوجيه لتصميم واختبار وبناء أي نوع من شركات الأعمال
  www.griffinworx.org/viztoolz

- **young african leaders initiative**
  برنامج تابع للحكومة الأميركية يقدم فرص للتدريب والاتصالات الشبكية إلى روّاد الأعمال والمحترفين والقادة المدنيين الأفارقة
  www.yali.state.gov

فقط لرائدات الأعمال

- **astia**
  برنامج استثمار للمشاريع الاستثمارية ذات احتمال النمو المرتفع التي تملكها رائدات أعمال
  http://astia.org

- **Bead for Life**
  مؤسّسة لجمع النساء الحرفيات مع المشترين مرتبطة مع كلية الأعمال ستريت سمارتس، وهي برنامج مجاني لمدة ستة أشهر
  www.beadforlife.org

- **eWomenNetwork**
  موقع للشبكات مخصّص لرائدات الأعمال
  www.ewomennetwork.com

- **goldmansachs' 10,000 women**
  برنامج لرائدات الأعمال يقدم لهن التعليم في مجال الأعمال والإدارة والإرشاد وإمكانية الوصول إلى رأس المال
  www.goldmansachs.com/citizenship/10000women

- **laboratoria**
  مؤسسة اجتماعية تُدرب النساء على تصميم مواقع الإنترنت وتربطهن بأصحاب العمل المحتملين
  www.laboratoria.la

- **rising international**
  خدمة تساعد في بيع أشغال يدوية من صنع نساء في البلدان النامية عبر حفلات منزلية في الولايات المتحدة
  www.risinginternational.org

- **soko**
  خدمة تربط بين النساء الحرفيات في العالم النامي وبين المشترين عبر شبكات الهاتف النقال
  www.shopsoko.com

- **women 2.0**
  موقع على الانترنت للمعلومات والشبكات يساعد النساء على إطلاق المشاريع التكنولوجية
  www.women2.com

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 78 5/29/19 3:15 PM

«اعمل دائمًا بجهد على شيء مثير لدرجة غير مريحة»
- لارّي بايج.

سيرغي برين ولاري بايج
أسّسا شركة غوغل في مرآب بالقرب من جامعة ستانفورد، كاليفورنيا، في العام 1998.
فنيس، كاليفورنيا.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 79 5/29/19 3:15 PM

مكتب برامج الإعلام الخارجي

وزارة الخارجية الأميركية

المنسق بالوكالة لمكتب برامج الإعلام الخارجي: جوناثان هنيك
نائب منسق مكتب برامج الإعلام الخارجي، المنتجات: نيكول تشوليك
مدير، مكتب محتوى الافتتاحات: مايكل جاي فريدمان
مدراء التحرير أندريه زوانيكي، ماري تشانكو
الكاتبة: ديدري سارتوريلي
المدير الفني | ليد غرافيك ديزاين: ديان وولفرتون
التصميم الغرافيكي: جوليا ماروسكي، سارا ولكنسون.

الصـــور

صور الغلاف
الغلافان الأمامي والخلفي: ©Shutterstock
مواد الغلاف الأمامي
الغلاف الأمامي من الداخل: courtesy Dier-dreSartorelli
Page 2: ©Picture Alliance/ Photoshot

الفصل الأول
Page 4: Per-Anders Pettersson/ Getty Images
P7, 11: ©Shutterstock
P15: Jeff Wojtaszek Photography
P17: ©AP Images for Microsoft

الفصل الثاني
Page 18: courtesy Solé Bicycles
P21, top: Bloomberg/Getty Images; bottom: Bloomberg/Getty Images
P23: AFP/Getty Images
P27: courtesy DIVatUSAID/flickr
P28: Richard Lautens/Getty Images
P30: courtesy Westrock Coffee
P32, top: Bloomberg/Getty Images; bottom: courtesy Randolph Belle/ RBA Creative

الفصل الثالث
Page 34: Bloomberg/Getty Images
P037: ©AP Images
P41, top: Mint/Getty Images; bottom: Kwaku Alston/Getty Images
P43: ©AP Images
P45, top: courtesy BoweiGai; bottom: ©AP Images.

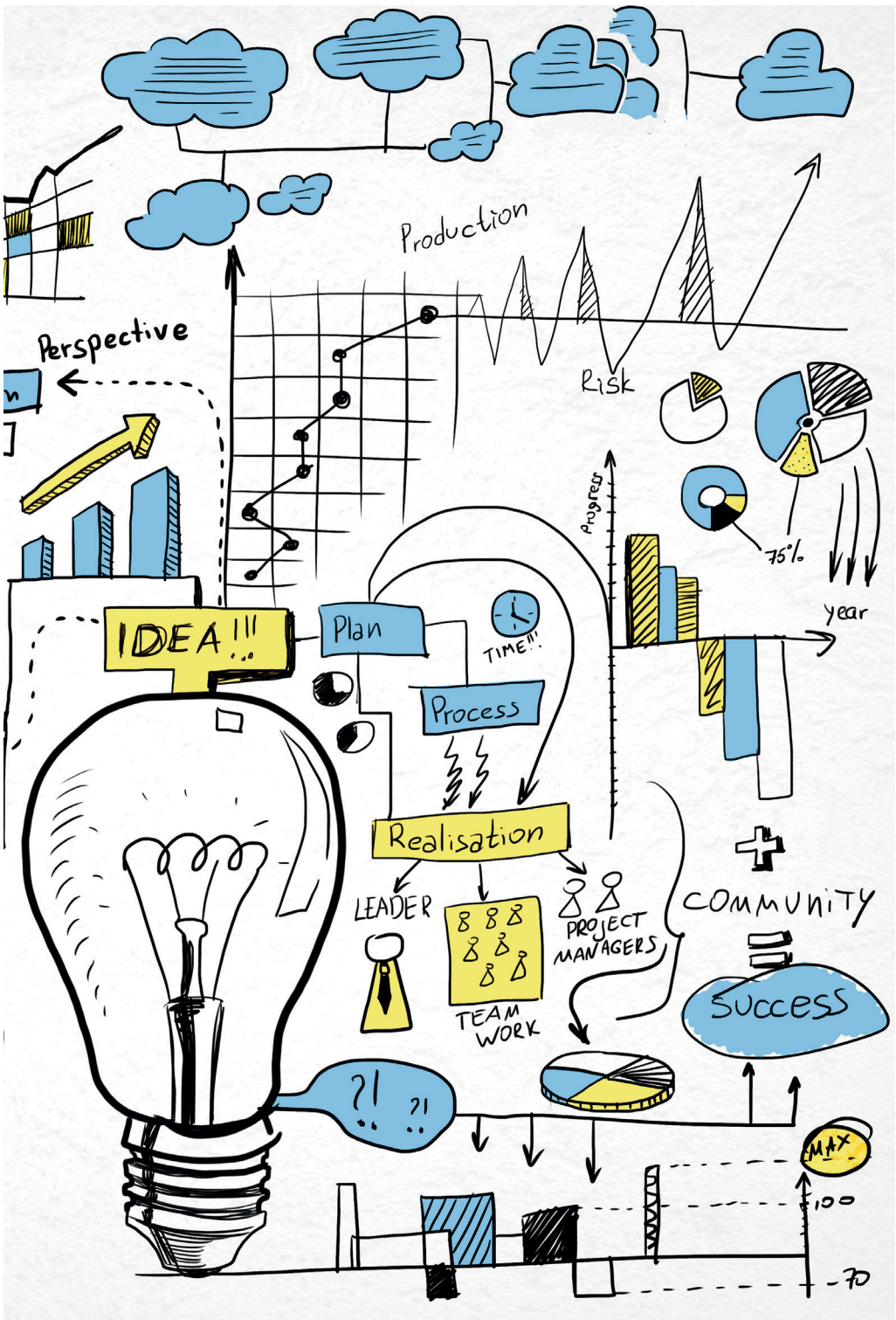
الفصل الرابع
Page 46: Paulo Fridman/Getty Images.
P49, top: ©AP Images; bottom: ©AP Images.
P55, top: Felicity McCabe/Getty Images; bottom: Romeo Gacad/Getty Images

الفصل الخامس
Page 56: ©AP Images
P61, top: Bloomberg/Getty Images; bottom: courtesy David McKelvey/ flickr

الفصل السادس
Page 64: Behrouz Mehri/Getty Images
P66: Jonathan Torgovnik/Getty Images
P69, top: Thierry Falise/Getty Images; bottom: Barry Austin/Getty Images
P73: Bloomberg/Getty Images
P0: ©AP Images

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Arabic_20190529.indb 80 5/29/19 3:15 PM

تأسيس شركة بطريقة ذكية

دليـــل لـــروّاد الأعمـــال

ريـــادة الأعمـــال