

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

editor@edara.com



كتب المدير و رجل الأعمال

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

تموز

يوليو (2012 م)

شعبان (1433 هـ)

السنة العشرون

العدد الثالث عشر

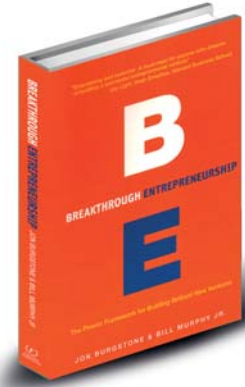
العدد 487

www.edara.com

الريادة الخارقة

القواعد الراسخة لبناء الأعمال الناجحة

تأليف: جون برجستون وبييل ميرفي الابن



خطوات عملية لتحقيق الريادة الاستثنائية

- 1- ابحث عن احتياجات العملاء غير الملبّاة واعمل على تحقيقها، وفي حال شعرت عند مرحلة ما بالتخبط بينما تخطط أو تطرح سلعة ما، تذكر: العميل هو المصباح الذي ينيّر طريقك ويهديك إلى ضالتك.
- 2- ضع العائد في حسابك. سواء كان هدفك من الربح هو إضفاء بعض مظاهر الرفاهية على حياتك أو مساعدة المحتاجين، لا شك أن جني المال هو الهدف المشترك لدى الجميع بشكل عام. من جانب آخر، ما الهدف من إيجاد الحلول وابتكار الأفكار التي من شأنها أن تلبّي احتياجات العملاء إن لم يتوفر لك المال اللازم لتستمر في العمل وتحقق آمالكهم؟
- 3- أسس علاقات طويلة الأجل. تتمتع المشروعات والصفقات طويلة الأجل بمزايا تنافسية تكسبك التفرد عن سواك من المستجدين في السوق حيث إنها تقوم على أنماط وأسس تجارية تمتد فعاليتها على المدى البعيد. أحد السبل التي تؤهلك لتأسيس هذا النوع من العلاقات طويلة الأجل أن تسلك دربًا مختلفًا عن منافسيك.

القوى الدافعة للريادة

هل تتمنى أن تصبح رائدًا متميزًا ولكن لا تعلم من أين تبدأ؟ هل يمثل نقص الأموال عائقًا لك؟ أم لديك المال الكافي ولكن تخشى المخاطرة؟ هل يمنحك صغر السن، أم أنك تشعر بكبر السن وفوات الأوان؟ هل تفنقر إلى الفكرة المناسبة أم تتهاوى عليك الأفكار من كل مكان ولا تعلم أيها تختار؟!

لا عجب أن حتى أنجح الرواد يمرون بلحظات تردد وارتياب؛ فما هم إلا بشر. لذا فالسؤال هنا هو: كيف تلتحق بركب هؤلاء الرواد الاستثنائيين؟

هناك قاعدتان رئيسيتان تؤهلانك لتكون رائدًا متميزًا:

أولاً، تعرف على المنهج الذي تتجلى معالمه في الصفحات التالية وطبقه خطوة بخطوة. ستتعلم كيف تبرمج عقلك على إنتاج الأفكار التجارية المذهلة، وتتحقق من مدى ملاءمتها قبل أن تتمادى في إهدار الوقت والمال، وأخيرًا تحقق بها نجاحًا باهرًا على أرض الواقع. ثانيًا، تبّن مبادئ حتمية الريادة، فقد أثبتت التجربة أن السوق الحرة تعتمد في المقام الأول على أمثالك ممن يحرزون تقدمًا باهرًا من خلال تغلبهم على العقبات التي تعترض طريقهم نحو النجاح.

في هذه الخلاصة

- ▼ خطوات عملية لتحقيق الريادة الاستثنائية
- ▼ كلما ازدادت المعلومات والإحصائيات انخفضت التكاليف
- ▼ المزايا التنافسية، نماذج وسبل تنفيذ الأعمال

من أين تتبع أفضل الأفكار الرائدة؟ كيف تتعلم انتقاء الأفكار المتميزة؟ والأهم من هذا وذلك: كيف تتوصل إلى الأفكار التي تعكس طموحاتك، وخبراتك، ومهاراتك الفريدة؟

✪ تلقيح الأفكار!

من الأشياء التي تدعو إلى التفاؤل أن أصحاب الأعمال المبتدئين نادرًا ما يحتاجون إلى ابتكار فكرة سريعة مستحدثة من العدم، فقد أثبتت التجارب أن الخطوات السريعة والمفاجئة ربما تخلق العديد من المشكلات لأصحاب الأعمال حيث إن الابتكارات المتقدمة إلى حد كبير سرعان ما تخبو نارها وتلقى حتفها. لذا فمن الأفضل لحديثي الانضمام إلى الركب اعتماد الخطوات الصغيرة كنقطة بداية أو التلقيح ما بين اثنتين أو أكثر من الأفكار والرؤى المناسبة.

يمكنك البدء من خلال الجمع بين ما تفعله وما تعرفه وبين هويتك الذاتية. انفتح على العالم الخارجي أيًا كان عمرك أو خبرتك؛ فبالإضافة ستجد الشعلة التي تنطلق منها أفضل الأفكار. راقب التغييرات في المجال التكنولوجي وغيره من الطفرات الحديثة وتحرك التقلبات التي عصفت بعالمنا اليوم والتي أكسبته التميز عما كان عليه منذ خمسة أعوام مضت. لا تستخف بأي شيء؛ فحتى أتفه وأضعف الأشياء قد تتحول إلى مواطن قوة؛ ذلك أنها تساعدك في رحلة اكتشاف احتياجات ورغبات العملاء المحتملين.

✪ التلقيح الثقافي للأفكار

إن لم تجد مزيجًا من الأفكار الصالحة للتلقيح، دع العالم يحدد اختياراتك، فمنذ عشرين عامًا مضت، تعجب الأمريكيون لثقافة "المقاهي المتعددة" التي شملت أوروبا شرقها وغربها خصوصًا المدن الرئيسية بها، وتعجبوا لوجود هذا الكم الهائل من المقاهي المكتظة والناضجة بالحياة في شوارع "باريس"، و"فيينا"، و"البندقية"، و"براغ" في حين تخلو شوارع "الولايات المتحدة" منها! ألم يكن لدى الأمريكيين رغبة في التجمع، والتسكع، والقراءة، وتجاذب أطراف الحديث؟ عدد قليل فقط من الرواد الأمريكيين المغامرين لاحظوا هذا الأمر وصنعوا مزيجًا مميزًا من المقاهي الأوروبية بلمسة أمريكية الطابع، فما من شارع أو ضاحية اليوم تخلو من مقاهي "ستاربكس" في كل المدن الأمريكية.

استكشف التوجهات والميول المميزة للثقافات الأخرى لتدرس إمكانية تلقيحها بشكل يتناسب ويعبر عن ثقافتك الخاصة.

✪ الاحتياجات والفجوات

من أهم السبل التي تساعدك أيضًا في الانضمام إلى ركب الشركات التي أثبتت نجاحها وتفوقها من خلال دراسة عملائها. ابحث عن احتياجات العملاء والفجوات التي تملأ أنظمة هذه الشركات بشكل يعيق قدرتها على تلبية احتياجاتهم وابتكر أنت حلولاً لها.

4- أحط نفسك بهالة من المصداقية. يقول العسكريون دائمًا لا يوجد من الخطط والاستراتيجيات ما يقهر الأعداء أفضل من تلك التي تقوم على المواجهة. وخدم الرواد المتميزون يدركون جيدًا أهمية أن يضع كل صاحب مشروع خطته ويعدها لتتكيف وتتفاعل مع ظروف السوق بمجرد مواجهته له.

5- تأكد من توفر الموارد اللازمة. لا بد أن تتأكد من توافر الموارد الرئيسية اللازمة كالوقت، والعمالة، ورأس المال قبل الشروع في أي عمل كان. يبتعد الرواد المتميزون عن الموارد باهظة التكاليف ليتجنبوا مشاكل عجز الميزانية ورأس المال.

6- تعلم أساليب الإدارة والقيادة الفعالة. تمثل القيادة الفعالة للأفراد والإدارة المتزنة للموارد تحديًا شائعًا لدى الكثير من الرواد من أصحاب الأعمال، فتطوير الأعمال يقوم في المقام الأول على عدة خطوات منها خلق مناخ عام من الإصرار وتحمل المسؤولية بين العاملين، وحثهم على الالتزام بالمواعيد النهائية والانتهاء من إنجاز المهام في أسرع وقت ممكن، وأخيرًا وليس آخرًا العمل على تحقيق طموحات الجميع في تأسيس عمل ناجح ومتألق. لذا احرص على تحطيم العقبات وتحقيق الانتصارات من حين إلى آخر، بل والاحتفال بها.

7- حقق التوازن واستمتع بكل لحظة تمر بك. ربما يكون البدء في مشروع جديد أو تأسيس شركة جديدة أمرًا مثيرًا، وباهرًا، وجذابًا، ولكنه في نفس الوقت يتطلب جهدًا مضيئًا وربما يتكبد بسببه الرواد خسائر فادحة، فالريادة كالدحرجة الدوارة (إحدى الألعاب الترفيهية الخطيرة)؛ لن تبقى على منتهى إلا من خلال تشبيك بقمك ومبادئ الشخصية، وتبنيك لمبادئ الريادة، وجعل تركيزك منصبًا نحو التأثير وترك بصمة إيجابية، وليس العائد المادي فقط.

المحطة الأولى: توليد وتقييم الأفكار

يستوقفك أحد المنتجات الجديدة الرائعة في أحد المحال التجارية لوهلة فتتساءل: "كيف لم أفكر في ذلك من قبل؟"، فتبدأ في التقصي عن هذا الرائد الذي جنى الملايين من خلال تقديمه حلولاً مذهلة لمشكلات واحتياجات طالما اعترضت طريقك أنت وزملائك فتعجبون: "ما الذي منعنا من البدء في مثل هذا المشروع؟"، وربما يحدث العكس، فقرأ عن أحد المنتجات أو الخدمات المحققة لأعلى المبيعات ولا تجد سببًا منطقيًا لذلك!

الريادة ما هي إلا أسلوب إدارة يحوي بين طياته فرصًا ذهبية للاستمرار والمثابرة تحت أي ظروف وأيًا كانت الموارد المتاحة

هاورد ستيفنسون

الفكرة الأهم

في واقع الأمر، يحبذ أصحاب الأعمال استخدام مصطلح "أوجاع العملاء" للإشارة إلى "احتياجات العملاء" أو "مشكلات العملاء". يؤكد استخدام لفظة أوجاع كبديل عن احتياجات ورغبات على حقيقة واحدة وهي أن: العملاء ما هم إلا بشر! فهم يستوعبون العالم من خلال ما يملكون به من تجارب، ويدركون جيداً التحديات التي تواجههم وتؤرقهم (أو بالأحرى توجعهم)، ولكن يفتقرون إلى القدرة على تقديم الحلول لها (أي احتياجاتهم).

لذا، ابحث عن الأوجاع، فكر في الأشياء التي تتسبب في إزعاج، وإحباط، وتكدير العملاء وتمثل ضغطاً شديداً عليهم، وبمجرد أن تضع يدك على الداء، لا تتوان عن توفير الدواء، واجعل من هذا المبدأ مصباحاً يضيء طريقك نحو ابتكار الأعمال "المضادة" للأوجاع! هناك أمر آخر لا بد أن ينال قدره من الاهتمام، فعلى الرغم من أهمية التعرف على مصادر الأوجاع، تكمن الأهمية الأكبر في تحديد الأوقات التي تبلغ فيها هذه الأوجاع ذروتها، فمن الأفضل دائماً تقديم حلول لأوجاع معاصرة ومُلحة عن غيرها الأقل حدة وإزعاجاً.

القيمة المضافة: التصدي المربح لأوجاع العملاء

بعد أن توصلت لفكرة مبدئية وتواصل لديك الإحساس بأوجاع العملاء ونوعية المنتجات التي يمكن أن تقدم حلولاً لها، حان الآن وقت اتخاذ الخطوة التالية في رحلة "المليار دولار"، ألا وهي التحقق من قدرتك على تلبية هذه الاحتياجات بشكل مربح. يتطلب منك هذا الأمر حساباً دقيقاً ودراسة متعمقة لأحوال السوق والظروف الاقتصادية المحيطة لتقييم مدى تقبل العملاء المحتملين لسعر منتجك قبل طرحه في الأسواق. بمعنى أدق أي تُقدر القيمة المضافة التي تقدمها للعملاء. تتشعب القيمة المضافة إلى ثلاثة فروع رئيسية:

❖ **القيمة الإنتاجية:** ما التكلفة التي تتكبدها لإنتاج وتطوير منتجك أو خدماتك؟

يعد القيام بقفزات سريعة ومفاجئة قبل التأكد من خلو الطريق من العثرات والعقبات من أكثر الأخطاء التي يقع فيها أصحاب الأعمال المبتدئين شيوغاً، والتي يسهل تداركها في نفس الوقت. فعلى الرغم من الفائدة الكامنة في اتخاذ خطوات سريعة، فالفائدة الأكبر تنجم عن التأكد من أن هذه الخطوات موجهة في الاتجاه الصحيح، فإذا كانت لديك القدرة الإبداعية والعزيمة الكافية لابتكار فكرة جديدة، دع هذه القدرة وهذا الحافز يمهدان طريقك لاكتشاف مدى ملاءمتها وفعاليتها قبل أن تخطو خطوة واحدة.

الجدير بالذكر أنه كلما تحقق الفكرة الأولى أهداف وأمال الرواد. لذا فمن الأفضل جمع البيانات والمعلومات وتهيئة الأوضاع بالقدر الكافي قبل المغالاة في استنفاد الوقت والمال. ومن الآن فصاعداً، اتخذ من الحكمة التالية منهجاً في الحياة: كلما ازدادت المعلومات، تضاعلت الخسائر.

المحطة الثانية: أوجاع العملاء والقيمة المضافة

كيف يتسنى للرائد المبتدئ معرفة نوعية المنتجات أو الخدمات التي يفضلها العملاء قبل طرحها في الأسواق؟ يقودنا هذا السؤال إلى آخر أكثر شمولية: ما الذي يدفع العميل إلى شراء أي منتج على الإطلاق؟ عادة ما ينفق الناس أموالهم لهدفين:

أولهما التصدي للأوجاع وثانيهما السعي وراء الرفاهية!

ولا يأتي ترتيب الهدفين على هذا النحو من فراغ، فالأمر أشبه بالمعادلة: كلما ازدادت حدة الأوجاع أو المشكلات، ازدادت فرصك في تقديم حل مرض، وكلما كان الحل أكثر إرضاءً، تهافت العملاء على الدفع والشراء، ومن ثم فمن وجهة نظر ريادية بحتة، يفضل أصحاب الأعمال النوع الأول وهو "التصدي لأوجاع العملاء" نظراً إلى الثبات والقدرة على الاستمرارية التي يتمتع بها عن مجرد تقديم "الخدمات الترفيحية".

المخاطر في ثوبها الجديد

من الأفكار الشائعة أن أصحاب الأعمال المبتدئين تتضاعف احتمالات تعرضهم للمخاطر عن سواهم، أو أنهم بالأحرى مصابون بنوع من العمى تجاه المخاطر التي تتراءى بوضوح لغيرهم ممن هم "أكثر حساسية"، ولكننا نفضل أن نرى الموضوع من منظور أكثر إنصافاً يشبه المبتدئين بالممثلين الهزليين، فهم يرون العالم ككل تماماً كما يراه الآخرون، ولكن تختلف نظرتهم إلى التفاصيل، فكما ينتقد الممثل الهزلي أنماط الحياة التقليدية ويسخر من سخافات وهرائها، يتعلم الرائد المبتدئ كيف يواجه تخبطات وإحباطات الحياة، بل ويحولها إلى تربة خصبة للإبداع والابتكار.

تتضمن أهدافك كرائد مبتدئ تحقيق بعض المميزات والمنافع التي تكسب مشروعك الصلابة والاستقرار. يعني هذا بالضرورة تحصينه ضد اثنتين من أكثر المخاطر المتأصلة التي تواجه الشركات والمشاريع وهما: المخاطر التجارية والمخاطر الفنية.

أما عن المخاطر التجارية، فتشير إلى نوعية الأسئلة المتعلقة بوجود سوق مناسبة تتسع للمنتجات والخدمات التي تقدمها من عدمه، وحجم المنافسة، والمكاسب المتوقعة لكل منتج على حدة. على الجانب الآخر تشير المخاطر الفنية إلى نوع آخر من الأسئلة المرتبطة بمدى قدرتك على تقديم منتج ناجح وفعال ومتناسق.

المعلومات التي وفقاً لها تحدد اختيارك؟ يمكنك الاعتماد على الاستراتيجيات الخمس التالية التي أثبتت فعاليتها على الصعيد العالمي كنقطة بداية:

- 1- **أجر العديد من المقابلات.** ابحث عن العملاء المحتملين ونقب عن التحديات التي تورقهم، والاحتياجات التي يعجزون عن تلبيةها، ومدى حرصهم على حل هذه المشكلات وتلبية الرغبات.
- 2- **استعن بالخبراء والمختصين.** استشر كل من كان له باع طويل في المجال الذي أنت بصدد الخوض فيه، أو كانت لهم أفكار مشابهة لأفكارك فيما سبق.
- 3- **استغل اللقاءات الجماعية.** يمكنك أن تجني من خلال محاورة العملاء المحتملين وغيرهم وإتاحة الفرصة لهم كي يتفاعلوا بعضهم مع بعض أضعاف ما يمكن أن تجنيه من مجرد توجيه الأسئلة الفردية المباشرة.
- 4- **حاول أن تسوّق لمنتجك، قبل حتى أن تنتجه.** قيم مقدار اهتمام الناس وشغفهم بمنتجك، فإن حالفك الحظ، ستجد من العملاء من هو على استعداد لدفع المال على الفور قبل حتى أن تتفق أنت الكثير!
- 5- **اطلب من البعض أن يستثمروا أموالهم في دعم فكرتك.** إذا كنت تتوقع أن تلقى الدعم المادي من بعض الراغبين في استثمار أموالهم، فاستعد لمواجهة وإبل من الأسئلة الصعبة. لذا من الأفضل أن تتأكد أولاً من تسلكك بما يكفي من الإجابات المقنعة والمرضية قبل حتى أن تفكر في طلب دعمهم.

المحطة الرابعة: المزايا التنافسية، نماذج وسبل تنفيذ الأعمال

يقدم "مايكل بورتر" الأستاذ بجامعة "هارفرد" لإدارة الأعمال نموذجاً فعالاً يشرح أسباب تفوق بعض الأعمال وفشل البعض الآخر. يستعرض "بورتر" خمساً من القوى التنافسية التي يمكن أن تشكل تهديداً للأعمال بكل أشكالها، ويشرح كيف يتأتى لأصحاب الأعمال - من خلال التحصن ضد هذه القوى - أن يتمتعوا بمزايا مترسخة تضمن لهم التفوق على منافسيهم، وبالاعتماد على هذا النموذج، نقدم

❁ **القيمة الاستهلاكية:** ما مدى تقدير المستهلك لمنتجك من وجهة نظرك مقدراً بالدولارات؟
❁ **القيمة النقدية:** ما السعر الذي يرغب العملاء في دفعه نظير منتجك؟

الأمر في غاية البساطة: كلما تضاعفت القيمة الإنتاجية وارتفعت القيمة الاستهلاكية، تضاعفت القيمة المضافة. ومن منا لا يرغب في أن يقدم وفي نفس الوقت يحصل على أكبر قدر ممكن من القيمة والمنفعة؟!

تتساءل لم تتكبد عناء حساب القيمة المضافة؟ لسببين: أولاً لأن هذه العملية هي المقياس الذي يحدد ما إذا كنت تسير على درب السليم الذي ينتهي إلى آمال واعدة ومرجحة أم لا. أما عن السبب الثاني فلأنه يحدد الاتجاهات التي يجب أن ينصب عليها جهدك وتركيزك لابتكار فكرة تجارية مبدئية، فهو يسهل عملية التعرف على أصول المشكلات قبل حتى أن تبدأ مشوارك:

- ❁ إذا ارتفعت كل من القيمة الاستهلاكية والقيمة الإنتاجية على سبيل المثال، فأنت بحاجة إلى العمل على تقليص حجم التكلفة والنفقات.
- ❁ إذا انخفضت كل من القيمة الاستهلاكية والقيمة الإنتاجية، فربما تكون في حاجة إلى البحث عن نوعية جديدة من المستهلكين المهتمين والمنجذبين إلى منتجك.
- ❁ أما إذا انخفضت التكاليف وفي نفس الوقت ارتفعت القيمة الاستهلاكية، ففي هذه الحالة يمكنك البدء في دراسة إمكانية رفع سعر المنتج مما يكسبك مزيداً من القيمة والمنفعة.

المحطة الثالثة: كلما ازدادت المعلومات والإحصائيات انخفضت التكاليف

بالطبع أنت الآن في حاجة إلى دراسة العديد من الأفكار الواعدة التي تداعب خيالك قبل أن تستقر على إحداها لتكون حجر الأساس لعملك الرائد الذي تبحث عنه، ومن ثم فهمتك الحقيقية تكمن في الاكتشاف المبكر للأفكار السيئة والتخلص منها على وجه السرعة بحيث لا يتبقى أمامك سوى خيرة الأفكار. السؤال هنا هو: كيف تجمع

لم يفت الأوان!

هناك العديد من الشخصيات الملهمة التي أثبتت للعالم انعدام الصلة بين المرحلة العمرية وبين تحقيق الأحلام، فجدد بعض الرواد الذين بدؤوا رحلتهم في سن مبكرة أمثال "مايكل ديل" الذي انطلقت مسيرته من غرفته الصغيرة بجامعة "تكساس" عن عمر يناهز الثمانية عشر ربيعاً حيث ابتكر أجهزة الحاسب المحدودة (المعروفة الآن بمؤسسة "ديل")، وها هو "مارك زوكربيرغ" الذي أطلق موقع الفيسبوك ولم يتجاوز عمره التاسعة عشرة، ثم يأتي "بيل جيتس" الذي ترك جامعته في الحادية والعشرين من عمره ليشترك في تأسيس شركة "ميكروسوفت"، وغيرهم الكثير من الشخصيات الملهمة التي ساهمت في تأسيس شركات مثل "ياهو"، و"جوجل"، و"أوراكل"، و"أبل"... إلخ.

على الجانب الآخر، لا يمثل كبر السن عائقاً في سبيل تحقيق الأحلام بأي شكل من الأشكال، فلم يفتتح "هارلان ساندرس" أولى سلاسل مطاعم "كنتاكي" للدجاج إلا بعد أن تجاوز الثانية والستين من عمره. وبالمثل كانت بداية تأسيس "سام والتون" لمتاجر "وول مارت" الأمريكية للبيع بالتجزئة في عام 1962 عن عمر يناهز الرابعة والأربعين.

فيما يلي بعض الأسئلة الحاسمة التي يجب ألا تفارق ذهنك ريثما تدرس المخاطر المهنية المحتملة.

- ❖ هل يتمتع عمالك بالمناعة والحواجز الكافية التي تحصنها ضد أية محاولات لاقتحام سوقك من قبل المنافسين؟
- ❖ ما موقع المنافسين منك وما مدى حدة المنافسة؟
- ❖ ما مدى احتمالية أن يستحوذ أحد المنتجات أو الخدمات المنافسة على حصتك في السوق كاملة؟
- ❖ إلى أي مدى تتأثر بقدرة عملائك على المساومة؟
- ❖ إلى أي مدى يتمتع ممولوك ومدعموك بالقدرة على المساومة؟
- ❖ كلما ازداد استيعابك وتأملك لهذه القوى التنافسية وتأثيرها واسع المدى على العمل أو الشركة التي تنشدها، أفدت منها في بناء حصن منبع يحول بينك وبين منافسيك. إليك بعض الاستراتيجيات التي تخولك من ذلك:
- ❖ **تحالف مع الكبار:** ابحث عن أصحاب الشركات والأعمال المتألفين في غير مجالك، وتحالف معهم بما يعود عليك بالنفع ويكسبك بعض المزايا.
- ❖ **وفر الدعم المادي المناسب:** قد يصعب أحياناً العثور على بعض المستثمرين المغامرين، ولكن إذا تزودت بما يكفي من معلومات واستراتيجيات عن كيفية

التصدي للمخاطر التجارية والتقنية، فبال تأكيد ستجذب المستثمرين من كل مكان.

- ❖ **اترك انطباعاً مميزاً:** إذا توصلت بالفعل إلى "مضاد" حقيقي وسريع المفعول لأوجاع ومشاكل العملاء، سيود الكثيرون التعرف إلى منتجك قبل حتى أن تطرحه في الأسواق، وبالتالي فمن الممكن أن يذيع صيتك وتترك انطباعاً إيجابياً لدى الجميع من قبل أن تخطو خطواتك الأولى. فإن كان نشر موضوع أو مقال خاص بك في جريدة "ول ستريت" أمراً مهماً، فالأهم هو منات الأشخاص الذين يأتون على ذكر شركتك أو منتجك بكل خير على موقع "تويتر" على سبيل المثال أو غيره من المواقع الاجتماعية.
- ❖ **أسس فريقاً منتجاً:** احرص على أن يتكون فريق عمالك ممن يتمتعون بالقدرة على إنجاز الأعمال فعلياً، وليس فقط ممن يجيدون الحديث عن المبادئ والقيم المجردة.
- ❖ **مزاي المبادرين:** يسعى كثير من الرواد وأصحاب الأعمال المبتدئين وراء نوع واحد من المزايا وهو: مزايا المبادرين؛ أي التكاليف على اجتذاب أكبر قدر من العملاء قبل أن يقحم السوق مزيد من المنافسين. نظرياً، قد تجدي هذه الاستراتيجية نفعاً في كثير من

نموذج جي: الوفرة في المعلومات = القلة في التكاليف

توصل شخصان فرنسيان - لنفترض أنهما "هنري" و"جون" - إلى فكرة تجارية واحدة في نفس الوقت. وكان كلاهما يعمل في صناعة الشيكولاتة في أحد المخابز ولطالما حثهما العملاء على أن يقيما عملاً خاصاً بهما، بل وعرض عليهم البعض تقديم كل أشكال الدعم الممكن.

عثر "هنري" على أحد المحال الشاغرة المعروضة للبيع في أحد الشوارع المكتظة بمنطقة نابضة بالحياة وبالفعل وقّع عقد الشراء. وعلى الرغم من تراجع بعض العملاء عن وعودهم المسبقة بتقديم الدعم فإن "هنري" قد تجاوز عن نسبة العجز هذه بالاعتماد على مدخراته الشخصية وبطاقته الائتمانية. بالطبع لم يتمتع "هنري" برفاهية الميزانية المفتوحة، ولكنه رغم ذلك لم يتردد في إنفاق آلاف الدولارات ما بين تأسيس متجر رائع، وطباعة المواد التسويقية والدعائية، بل وتوظيف بعض العاملين أيضاً. افتتح "هنري" متجره بكل فخر وحماس دون أن يشك ولو للحظة واحدة في جودة ونجاح منتجته.

أما عن "جون" فكان أكثر حرصاً واحتراساً في كل خطواته. عثر "جون" على متجر مؤقت على بعد ميل واحد من متجر "هنري"، ووقع عقداً مبدئياً لمدة شهرين فقط، ولم ينفق الكثير على التحديثات، فقد علق بعض الستائر المخملية الثقيلة واستخدم بعض الألواح الزجاجية والمصابيح التي كانت تابعة لأحد محال المجوهرات وتخلصوا منها في أثناء إجراء بعض التحديثات. لم يكن الشكل النهائي للمتجر سيئاً بقدر كبير وفقاً لهذه الميزانية الصارمة والمحكمة.

بعد مضي بضعة أسابيع، اتضح لكلا الشخصين أن إدارة متجر لبيع الشيكولاتة الراقية لم يكن بالأمر اليسير. اكتشف "جون" مع انتهاء شهري الإيجار أن هذه النوعية من الشيكولاتة عالية الجودة والتي تباع مقابل 5 أو 8 دولارات لا تلقى رواجاً كبيراً في السوق وأن نسبة الإقبال عليها ضئيلة للغاية. اضطر "جون" إلى إغلاق المتجر بعد أن تعرض لخسارة كبيرة ولكن ليست كارثية - فقط بضعة شهور من وقته وإيجار شهرين من أمواله. وسرعان ما حصل على وظيفة جديدة حيث عمل خبازاً في أحد المخابز وأخذ يتأمل ويرسم معالم حياته القادمة. أما عن "هنري"، فكان في موقف لا يحسد عليه، فقد اضطر إلى الالتزام بدفع إيجار المتجر لحين انتهاء مدة العقد، وبالتالي تكبد المزيد من التكاليف، وبعد مرور ثمانية أشهر، اضطر هو الآخر إلى إغلاق متجره بعد أن تكالبت عليه الديون وتكاثرت عليه المهوم.

قد تبدو هذه القصة حزينة ومفجعة بالنسبة إلى البعض، ولكنها من جانب آخر تبشر ببارقة أمل، فكلا الشخصين تعلم درساً قيماً عن السوق التجارية وقرر ألا يسطر الفشل السطور الأخيرة لحكايته. ولن تمر سنوات قليلة إلا ولكل منهما قصة جديدة متوجة بنجاحات مذهلة، فقد علمتهم التجربة أن التدقيق في جمع المعلومات وتقصي الحقائق يقلل من قيمة الخسائر، فإن كنت ستفشل، فليكن ذلك سريعاً وبأقل التكاليف الممكنة.

من المهمين الذين يكون لمنتجاتك كل الاحترام والتقدير، وبالتالي تكون قد أضعت الفرصة ووضعت بيدك العديد من العوائق التي تحول بينك وبين إدراجهم تحت خانة العملاء المحتملين.

الآن وبعد طول انتظار نكون قد وصلنا إلى المرحلة التي يراها العديد من الرواد بداية العمل الحقيقي وهي مرحلة تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء دائمين. يتضمن دورك في هذه الخطوة إقناع العميل المحتمل بالقيمة المضافة التي يقدمها منتجك أملاً أن ينال منتجك إعجابه ونقوده أيضاً.

يجب أن تدرك جيداً بينما تنتقل من خطوة إلى أخرى ضمن هذه العملية أن نسبة فقط من العملاء الشغوفين أو المحتملين – وليس الجميع – ستنقل إلى المراحل التالية وتكمل معك المشوار حتى النهاية. وتستطيع من خلال الحساب الدقيق لهذه النسبة الآن أو لما قد تصل إليه بعد فترة من الزمن – بالإضافة إلى تكلفة اختيار العملاء الشغوفين والم المحتملين – أن تحسب متوسط تكاليف جذب العملاء. يقع هذا المتوسط على قدر كبير من الأهمية لأنه بمثابة ناقوس الخطر الذي يدق مبكراً إن لم يكن عمالك يسير على نحو جيد وينذر بوجود خطب ما، كما أن الاكتشاف المبكر للعوامل التي تساعد وأيضاً تعيق عملية جذب العملاء من شأنه أن يقلل من نسبة المخاطر التي قد تواجه عمالك لاحقاً وتمنحك الكثير من المزايا التي تكسبك التفوق على منافسيك.

المحطة الخامسة: اكتساب الثقة وبناء المصدقية

توجد ستة مبادئ لإقناع أي شخص بأي شيء كان:
1- المنفعة المتبادلة: عادة ما يكون الناس أكثر إقبالاً

الأحيان، ولكنها من الناحية العملية قد تكلف صاحبها الكثير، بل وربما تتعارض مع مبدأ جمع المعلومات الوفيرة لتقليص حجم التكاليف الذي ذكرناه آنفاً. لذا فالحل الأمثل هو التعامل مع هذه الميزة باعتبارها واحدة فقط من بين الكثير من المزايا التي يمكن السعي وراءها، وليست الوحيدة، فكونك المبادر الأول الذي يقتحم السوق لا يضمن لمنتجك النجاح بالضرورة!

تكاليف "جذب" العملاء!

إن كنت تهدف إلى تقليص حجم المخاطر – وبالتالي خلق مزيد من الفرص والمزايا – يجب أن تمنع النظر في هذا السؤال الجوهرى الذي يغفل عنه كثير من أصحاب الأعمال وهو: ما التكلفة التي أتحمّلها مقابل كل عميل جديد؟ وسواء كنت من المبتدئين أو كان لك باع طويل في أحد المجالات، لا مفر من إجراء هذه العملية إن عاجلاً أو آجلاً.

يمكن تقسيم عملية اجتذاب العملاء بشكل عام إلى ثلاث خطوات رئيسية. أولها أن تحدد العملاء الشغوفين، وثانيها أن تقيم هؤلاء العملاء لتدرس إمكانية إدراجهم تحت قائمة العملاء المحتملين. أما الخطوة الثالثة والأخيرة فهي تحويل هؤلاء العملاء المحتملين إلى عملاء دائمين. تبدأ نقطة الانطلاق من اكتشاف العملاء الشغوفين؛ ويندرج تحت هذه القائمة كل من لديه ولو ذرة اهتمام بمنتجك أو الخدمة التي تقدمها لسبب أو لآخر. أما الخطوة الثانية فهي بمثابة مرحلة تقييم لهؤلاء الشغوفين لدراسة إمكانية نقلهم إلى خانة المحتملين. تتنوع نسبة تحويل العملاء الشغوفين إلى محتملين وفقاً لنوع أو مجال العمل، وسترى بنفسك أهمية التقدير المبكر لحجم السوق الحقيقي؛ ذلك أنك بعد طرح المنتج لن تجد الوقت الكافي لتكتشف أن هناك الكثير

نموذج "سالمان" للأعمال

بمجرد أن ينشغل بالكَ بالتفكير في سبل اجتذاب العملاء وإقناعهم بشراء منتجك على نحو متواصل، سيستوقفك دون شك هذا السؤال المحوري: ما نموذج العمل الملائم لي؟ يقصد بنموذج العمل العملية المتواصلة لمراحل الإنتاج، وطرح المنتج، وبيعه، وأخيراً وليس آخراً جني المال نظير القيمة المضافة التي قدمتها لعملائك. يشبه "بيل سالمان" – أستاذ إدارة الأعمال بكلية "هارفرد" لإدارة الأعمال – نموذج العمل بصندوق البريد الذي يرسل إليه الناس أموالهم وشيكاتهم بلا توقف. تخيل لو استطعت أن تؤسس عملاً يرسل من خلاله الناس أموالهم إليك بكل بساطة لسبب أو لآخر، فما الخصائص التي يمكن أن يتسم بها هذا العمل؟

بالأحرى سيتطلب هذا العمل قدرًا ضئيلاً من التواصل المباشر مع العملاء، وهذا أمر جيد على جميع الأصعدة لأن التواصل يكلف الكثير من المال، كما أنه ليس في حاجة إلى رأس مال كبير – فقط أعلى بنسبة ضئيلة من تكلفة الصندوق البريدي. ناهيك عن هذا وذلك، فهو يتطلب أقل قدر ممكن من المتطلبات السوقية؛ فقط فحص البريد مرة أو اثنتين على مدار الأسبوع أو مراجعة الحساب المصرفي، وبالتالي فهو يوفر لك إيراداً ثابتاً، وهامش ربح أكبر، ونسبة لا تذكر من المخاطر المحتملة. هل تراه غاية في البساطة والتوفير؟! بالتأكيد من الصعب أن تجد نموذجاً واقعياً يحقق هذه المواصفات كافة، ولكن الجانب الذي يدعو للتفاؤل هو أنه يتسنى لك أن تتخذ من هذا النموذج الذي افترضه "سالمان" نموذجاً تقتدي به ومقياساً لتقييم من خلاله كل ما تتوصل إليه من أفكار، ومن ثم سيصبح اختيار نموذج العمل الأفضل على الإطلاق أسهل مما تتصور.

المحطة السادسة: تعلم فنون القيادة

يواجه القادة في مستقبل رحلتهم الريادية قرارًا مصيريًا، وهو اختيار أسلوب القيادة الأنسب من بين زمرة من الخيارات. وسنتطرق فيما يلي إلى نوعين من الأساليب القيادية التي يمكنك الاختيار من بينها. أولها منهج قيادي معتدل نسبيًا يقوم على القيادة الحكيمة للأفراد والإدارة المتزنة للموارد، ويمكن أن نشير إليه في هذا السياق بالقائد المحفز. أما النوع الثاني فهو أكثر تحكماً ودكتاتورية ومن ثم سنشير إليه بالقائد الحازم.

يعمد القائد المحفز إلى تطبيق وتعميق المهارات والخبرات التي اكتسبها دون توان أيًا كان حجم أو نوع العمل، كما يؤمن بأنه ما من أحد يملك مفاتيح النجاح كاملة، وبالتالي يقوم دوره القيادي في المقام الأول على المشاركة والعمل الجماعي بشكل يتيح تحقيق أقصى استفادة ممكنة من خبرات ومعارف ودوافع فريق العمل ككل. أما فيما يتعلق بالقائد الحازم، فيفرض رؤيته ويضع أهدافه منذ البداية ويصر على التزام جميع العاملين بتحقيق كل منهما – بل وبالطريقة التي يحددها هو.

يتمتع نموذج القيادة التحفيزي بمزايا عديدة، فلا يفرد القائد بأداء جميع المهام، كما يستطيع أن يعين ذوي الخبرة والمعرفة في كل فرع من فروع العمل بحيث يؤدي كل فرد ما يبصر فيه. على الرغم من كل هذه المزايا وغيرها الكثير، يوجد عائق جسيم يعكس صفو هذا النموذج القيادي فيما يتعلق بالمؤسسات الفعالة وسريعة النمو كتلك التي تسعى لتأسيسها، فباعتمادك رائدًا مبتدئًا، بالتأكيد ليس في مقدرتك أن تضع أهداف المدى البعيد على قائمة أولوياتك، فحتى بعد أن تبذل قصارى جهدك في جمع الموارد اللازمة للمضي قدمًا، لا مفر من مواجهة بعض العقبات التي تعرقل تقدمك سواء فيما يتعلق بالوقت، أو العمالة، أو النفود، وبالتالي ستكون مهمتك البحث عن سبل التفوق على منافسيك بالاعتماد على موارد أقل من تلك المتاحة لديهم.

الارتقاء إلى أعلى مستوى من الطموحات

هناك العديد من الأسباب لانعدام ثقة الناس بقدراتهم على تحقيق الأحلام والطموحات. هذه الأسباب – على اختلافها – ما هي إلا بحور من الأوهام، فلكل منا القدرة على تحقيق أعلى مستويات النجاح ولا ينقصنا سوى الإيمان بهذه القدرة. الجدير بالذكر أن بعض الرواد المتميزين يؤمنون – بفطرتهم – بهذه القدرة، والبعض الآخر منهم لا يدخرون جهدًا في إقناع أنفسهم بامتلاكها معتمدين على ما

على تقديم المساعدة والخدمات إذا تأصل لديهم الشعور بأنهم يريدون جميلًا أو يسدون معروفًا أو شيئًا من هذا القبيل. لذا احرص على أن تكون الطرف المبادر بتقديم يد العون للآخرين حتى وإن لم تكن متأكدًا من الحصول على مقابل.

2- الالتزام: يحترم الناس كل من يلتزم بكلمته ولا ينكث بوعوده. لذا احرص على أن تلتزم بمواعيدك، وتتجز الأعمال المسندة إليك في الأوقات المحددة، وتلتزم حتى بأبسط الوعود حتى تكسب احترام وثقة العملاء وبالتالي تصبح جديرًا بطلب مزيد من الالتزامات من العملاء.

3- الرواج الاجتماعي: كلما ازداد عدد المستخدمين – والمروجين الإيجابيين – لمنتجاتك وخدماتك، عمل ذلك لصالحك.

4- الخبرة: كما يلجأ العملاء إلى التشاور فيما بينهم حول خدمة أو منتج ما، فهم أيضًا يلجؤون إلى ذوي الخبرة، وربما يرفض الكثيرون منا الاعتراف بحاجتنا إلى من هم أكثر منا خبرة ولكننا في واقع الأمر في حاجة إلى ذلك أكثر مما نتخيل. لذا احرص على أن تكون مصدرًا موثوقًا للخبرة والتخصص في مجالك أيًا كان، فإذا تعسر عليك ذلك في الوقت الراهن، اعمل على اكتساب هذه الجدارة من خلال تجنيد بعض الأشخاص الذين يمتدحون ويرفعون من شأن منتجك.

5- الانجذاب: كلما كان العملاء أكثر انجذابًا وتقبلاً للمُحاور على المستوى الشخصي، ازدادت فرص اقتناعهم بفكره. لذا كن صادقًا واحرص على اكتساب محبة وثقة الآخرين. فالرائد الحق هو الذي يؤمن بدوره ورسالته في مداواة أوجاع وآلام العملاء.

6- الندرة: يميل الناس عادة إلى السعي وراء الأشياء الثمينة والنادرة، أو كما يقال دائمًا: الممنوع مرغوب، كما أنهم يتسمون بالتردد في اتخاذ القرارات، فيمكنك بكل سهولة أن تدفع بهم لاتخاذ قرار ما بمجرد إقناعهم أنهم إن لم يفعلوا ذلك الآن، فسيخسرون كل شيء للأبد. وبالتالي يمكنك إما أن تقلل أعداد المنتج المطروحة بالسوق أو تدرس إمكانية رفع الأسعار بدلاً من تقديم الخصومات.

كيف تجمع بين القيادة والإدارة:

- 1- اخلق مناخًا قائمًا على العجلة والالتزام.
- 2- اصنع كيانًا متناغمًا ومتفاعلاً.
- 3- ضع أسس التغيير الفعال.
- 4- عبر عن رؤيتك.
- 5- تخلص من العوائق.
- 6- حقق أرباحًا متوالية من وقت إلى آخر وإن كانت بسيطة.
- 7- ابدأ في عمل بعض التجديدات والتغييرات.
- 8- ثبت جذور التغيير لتصبح جزءًا لا يتجزأ من ثقافة الشركة.



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :
الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرؤوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة

هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 2 02 +

فاكس : 22612521 2 02 +

للاتصال بأي من مكاتبنا في
سوريا والسعودية والإمارات والأردن واليمن والكويت
وباقى الدول العربية،
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا :

www.edara.com

تصدر عن «شعاع» أيضًا دوريتنا
المختار الإداري
وعلاقات

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع
إلكترونيًا على موقعنا:

www.edara.com

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية
الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب
الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري. تهدف
(خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية
الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية ؛ حيث توفر
لهم معرفة إدارية مجرّبة وقابلة للتطبيق.
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب
على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454

ISSN: 110/2357

لديهم من قوة إرادة وعزيمة، ولكن في حقيقة الأمر، تتطلب
هذه الاستراتيجية جهدًا مضمّنًا نحن في غنى عنه كما أنها
تفقد فعاليتها على المدى البعيد. لذا عوضًا عن ذلك، خطط
لمستقبلك مقدمًا واحرص على توفير الدعم والموارد اللازمة
التي هي بمثابة صمام الأمان طوال رحلتك.

إذا تسنى لك متابعة أحد سباقات المسافات الطويلة، فبالأكيد
قد رأيت الفائزين على السباق عادة ينصبون محطات شرب
المياه كل ميلين أو ثلاثة على طول الطريق. فلا تدخل القدرة
على تحمل الجفاف بالضرورة ضمن متطلبات المنافسة، بل
على النقيض يحرص المنظمون على توفير كل سبل النجاح
للمتسابقين. وبالمثل هذا هو دورك كرائد متميز. تأهب
لاستكمال السباق حتى النهاية، قلّص حجم التكاليف قدر
المستطاع، أمّن واجهتك، واجه مخاوفك، اتحد مع الأقوياء
والناصحين، وأخيرًا وليس آخرًا أسس منذ البداية محطات
لتوفير الدعم بكل أشكاله.

قد تبدو لك الأهداف العظيمة كالجبال العاتية، لذا فنتها إلى
أجزاء صغيرة وخطوات مبسطة كي تسهل عليك مهمتك.
كيف تفعل ذلك؟ لديك خارطة الطريق الآن بين يديك.

المؤلفان



جون برجستون

يعمل في الوقت الراهن مستثمرًا وأستاذًا جامعيًا متمرسًا، كما عمل
مديرًا عامًا لشركة "سيمبول كابيتال" - إحدى الشركات الاستثمارية
الخاصة - وعُين أستاذًا مساعدًا بكلية الهندسة في جامعة "كاليفورنيا".

بيل ميرفي الابن

يعمل في مجال التأليف والصحافة بالعاصمة الأمريكية "واشنطن".
وقد ألف في مراحل سابقة بعض الكتب مثل "الرائد البارح" و"في
زمن الحرب". كما شغل منصب كبير المحققين الصحفيين المساعدين
في مجلة "واشنطن بوست".

الكتاب

Authors: John Burgstone and Bill Murphy JR.

Title: **Breakthrough Entrepreneurship: The Proven Framework for Building New Businesses**

Publisher: Farallon Publishing

ISBN: 978-0983961109

Pages: 282

To read more about this book, use this link:

<http://www.amazon.com>



حقوق الملكية

إدارة.كوم
edara.com

محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي



حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا www.edara.com تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشاركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علمًا بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقًا لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.

أعداد هذا الشهر

خلاصات



خلاصة «كتب التربية والتليم»
رقم: 19

معالجة مشكلات المهارات التنفيذية
للأطفال

تأليف: جويس كوبر- خان ولوري ديتزل



خلاصة «كتب المدير»
رقم: 487

الريادة الخارقة

تأليف: جون برجستون وبييل ميرفي الابن



خلاصة «كتب المدير»
رقم: 488

هالة القائد

تأليف: هاريسون مونارث

من مقالات «علاقات» هذا الشهر



العدد 67

- ما احتياجات المرأة في العصر الحديث؟
- دروس مستفادة من حياة البجع
- أقوال وأفعال في العلاقات
- التوازن الأسري
- النضال... بالإضراب عن الطعام
- عش الآن!
- تخلص من إدمان العمل
- اكتشف عمرك الحقيقي
- أسئلة يطرحها المتقدم للوظيفة
- كيف تكتب عنواناً رئيسياً لافتاً؟
- هل يعتدل العالم عندما ننظر إليه بالمقلوب؟
- المساواة ليست عدلاً دائماً

مقالات «المختار الإداري» هذا الشهر



العدد 127

- الخطط البديلة طوق نجاة
- اقتصاد قائم على الشبكية والفوضى
- الأخلاق
- الابتكار.. غذاء الاستقرار!
- مقولات القيادة
- كن بلائشرد
- العنصر البشري في خدمة العملاء
- رفاهيتنا على حساب حياتهم!
- الحرب التكنولوجية
- النوافذ الذكية