

أشهر مقالات بول جراهام

والتي يجب على كل عصامي
راغب في تأسيس شركته الناشئة
قراءتها والاستئناس بما فيها من
حكمة وتجربة وخبرة

هذه المقالات المترجمة برعاية موقع قيم

قيم هو موقع يتيح للناس كتابة آرائهم عن المطاعم
Qaym.com allows people to write reviews
about restaurants

www.Qaym.com



ومن ترجمة رءوف شبايك،

blog.shabayek.com

في يناير 2011

كما وأشكر عماد الدين بوزياني من الجزائر على تصحيحه لأخطائي اللغوية والإملائية

فهرس المقالات

3	التعريف بالكاتب
4	لماذا يجب ألا تتردد في بدء مشروعك الخاص
9	لماذا تبدأ شركتك الجديدة في الأوقات العصيبة
11	مفاجآت تأسيس شركة ناشئة
17	13 مقولة تختصر العصامية
20	18 قرارا خاطئا يقضي على الشركات الناشئة
28	لماذا تعثرت ياهوو بينما سبقت جوجل ؟
31	كيف تفقد المال والوقت
33	لماذا يملك الأذكاء أفكارا تجارية خائبة

التعريف بالكاتب

من العقول التي تحب أن تقرأ لها، الأمريكي بول جراهام، فهو من النوع الهادئ في كلامه، الصادم في أفكاره، صادم المعتقدات التي غيرها الزمان فلم نشعر بهذا التغير. بدأت شهرة بول جراهام حين صمم أول تطبيق يعتمد على انترنت (متجر إلكتروني) وباعه لشركة ياهوو في 1998 مقابل أسهم فيها (بلغت قيمتها يوماً قرابة 50 مليون دولار)، وهو مؤلف له العديد من الكتب، والعديد من المقالات التي تشجع الكل عامة والتقنيين خاصة على بدء شركاتهم الخاصة.

عرض بول في صيف 2005 على قراء موقعه تمويل مشاريع الناشئة، عبر ما سماه Y Combinator والتي نجحت خلال عام في استقطاب ثمانية مشاريع جديدة (كلها ذات علاقة بانترنت) وحقق نصفهم أرباحاً مريحة ونجاحات عظيمة، وفشل منها ثلاثة، لكن أصحابها لم يندموا على ثانية واحدة، فما تعلموه كان ليقنضي منهم حياة بأكملها! (أفضل مشروع من الثمانية كان كيكو والذي قضى أصحابه عاماً من العمل الدؤوب، ثم جاء إعلان جوجل عن تطبيق الروزنامة (كالندر) ليهدم آمالهم، لكنهم باعوا تطبيقهم على موقع EBay وحصلوا على ربع مليون دولار، ساعدهم على سداد جميع ديونهم، وأبقى لهم مرتب عام بأكمله، وهم عادوا في مشروع جديد، يبدو مبشراً).

نشر بول مقالات كثيرة على موقعه paulgraham.com، لخص فيها ما قيل في ندوات أقيمت في مدرسة المشاريع الناشئة، تحدث فيها ناجحون كثر، وأصحاب تجارب وخبرات، وكان بول من الكرم بحيث سمح لمن يريد بترجمة مقالاته ونشرها. هنا، اخترت لكم أفضل ما وجدت من مقالاته، وأشكر موقع قيم qaym.com على رعاية فكرة نشر هذه المقالة في ملف خاص. جميع الصور المستعملة في هذا الملف جاءت من موقع مجلة Inc والتي نشرت العديد من المقالات عن بول.



لماذا يجب ألا تتردد في بدء مشروعك الخاص

يرى بول من واقع خبرته أن التردد بُشري خير، فلناجحون أظهروا علامات تردد كثيرة، ومن الناجحين من قرر الاشتراك في آخر فرصة قبل إغلاق باب المشاركة في مشروع Y Combinator والغريب - كما يروي بول - أن نقص الثقة بالنفس كان عاملاً مشتركاً في العديد (وليس كل) من أصحاب الأفكار والمشاريع الناجحة!

نحى بول منحى جديداً في عرض أسباب تردد أصحاب الأفكار ذات الاحتمالات الكبيرة للنجاح، إذ ساق الأسباب والمبررات الوجيهة والكفيلة بصد كل من يفكر في المضي في قصة نجاحه، وهذه الأسباب هي:

1 - أنت صغير جداً

يفكر قطاع كبير من الناس بهذه الطريقة، ومنهم من هم على صواب، لكن عامل السن لا علاقة له بالأمر، فما يهم هو النضوج العقلي والفكري، والذي يتحقق بالخبرة والتجربة. يقول بول أن السن الأمثل لبدء المشاريع التجارية هو 27 سنة، لكنه رأى هذا المتوسط يتحقق فيمن هم أصغر، ويراها لم يتحقق بعد فيمن هم أكبر منه، ولهذا حين قابل سام ألتمان وعمره 19 ربيعاً - وجد أمامه حكيماً في سن الأربعين يتحدث، فلم يتردد بول في قبوله وتمويل مشروعه. كان سام سابقاً لسنه.

2 - أنت قليل الخبرة - غص غريب

كان رأي بول المعلن يوماً أن السن الأنسب لبدء المشروع الخاص هو 23 ربيعاً، وأن على الناشئة قضاء عام أو اثنين في الوظائف من أجل اكتساب الخبرة، لكن بول عاد وعدل عن رأيه هذا، بعدما شاهد ما جعله يغير من رأيه هذا. تغير رأي بول مرده أنه وجد أفضل سبيل لاكتساب الخبرة هو عبر بدء مشروع خاص، ولذا إذا كنت قليل الخبرة اللازمة لبدء مشروع، فأفضل حل للتغلب على هذا الجهل هو أن تبدأ المشروع بالفعل. يرى بول أن الخبرة المكتسبة من هذه الخطوة تفضل وتبزي تلك التي نحصل عليها من العمل لدى الآخرين. بل ويحذر بول من أن العمل لدى الغير يقتل فينا - بالتدرج - حماسة ورغبة تأسيس قصة نجاحنا. الوظيفة تقتل روح المغامرة وتحولنا إلى كائنات مستأنسة، مثل أسد حديقة الحيوان الذي نسي كيف يصطاد.

ينصحن بول بأن أفضل وقت للمغامرة هو فور الانتهاء من العملية التعليمية، ويرى - بكل واقعية - أن احتمالات نجاح تلك المشاريع ضئيلة، لكن الخبرة المكتسبة ستجعل احتمالات الفشل في المشروع الثاني والثالث أقل بكثير منها في البداية.

3 - لست عاقد العزم بدرجة كافية

يحتاج النجاح عزيمة لا تلين، ورغبة لن تفتن، وهمة لا تنال منها الصعاب والمصائب. يفكر البعض في مشروعهم، لكنهم لا يقرنون هذا التفكير بالرغبة الجامحة في تحقيقه، وهذا ما لمسناه من قراءة قصص الناجحين، الذين يتخيلون أنفسهم ناجحين، يحققون أحلامهم ومشاريعهم، ويتصرفون كما لو كانوا في موقع التنفيذ.

4 - لست على درجة الذكاء المطلوبة

النجاح يحتاج درجة مقبولة/متوسطة من الذكاء، وإن كنت تظنه يحتاج ما هو أكثر، فلعلك بحاجة لإعادة التفكير. إن القلق والخوف من عدم توفر نسبة الذكاء اللازمة لديك، لهو في حد ذاته مؤثر على ذكاء من يفكر كذلك، لكن الذكاء الفعلي هو في تأثير هذا القلق على قراراتك.

إدارة المشاريع إلى بر النجاح تحتاج العديد من النشاطات التقليدية والتي لا تحتاج ذكاء عاليا، ما لم تكن تفكر في اختراع نظرية حسابية جديدة، فلا حاجة بك إلى أعلى درجات اختبارات الذكاء. إذا لم تكن ذكيا، حاول التصرف كما لو كنت، دون إفراط أو تقريط، لكن لتطمئن أكثر، حاول فتح نقاش مع بعض الأغنياء، وستندهش من تناقض ما ستجده مع ما كنت تتخيله!

5 - لا تعرف أي شيء عن الأعمال والمشاريع

هذا متغير آخر ليس له أي ثقل أو دور مؤثر على نتائج المشاريع الناجحة، فأنت لست بحاجة لدرجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، لتدير مشروعا قوامه فرد أو اثنين، بل ما تحتاج معرفته بوفرة هو ماذا يحتاجه الناس، وماذا عليك فعله لتلبية هذه الحاجات والرغبات. اهتمامك الأول هو المنتج الذي ستنتجه/تحصل عليه، وكيف يمكنك أن تبيعه بنسبة ربح.

6 - لا تجد شريكا يشاركك

بالطبع، وجود شريك في مغامرتك يعطيك بعضا من الشعور بالأمان، بل يزداد الأمر صعوبة حين تجد ممولي المشاريع الناشئة يحدون تلك ذات الشريكين فأكثر، مقارنة بتلك المعتمدة على فرد وحيد. يثبت الواقع أن عدم توفر الشريك ليس نهاية المطاف، فما أن تبدأ العجلة في الدوران، حتى يظهر لك الشركاء تختار منهم.

ينصح بول بضرورة البحث عن شريك مشارك، بل بلغ الأمر به بالنصيحة بأن ترحل عن المكان الذي لا تجد فيه شركاء، إلي مكان آخر تجد فيه من يشاركك. إذا كنت في المدرسة/الجامعة ففرصتك كبيرة في أن تجد شريكا ذا ميول تتفق معك، كما أن فرص لقاء الشريك المناسب في المعارض والمؤتمرات التي تجمع ذوي الصفات المشتركة ليست كبيرة أيضا، وأحيانا يحتاج الأمر منك للعمل مع شخص ما قبل أن تختاره شريكا لك.

خلاصة القول نصيحة بول بضرورة البدء في الصغر، إذ أن ذلك الوقت يشهد أكبر الاحتمالات للحصول على شريك قريب منك، تألفه ويألفك، وتذكر، هذا هو السر وراء تسميتها شركات!

7 - لا تجد فكرة تصلح كنوانة مشروع خاص

ليس ذلك الأمر بهذه الدرجة من السوء كما نظن، فالكثير من المشاريع الناشئة تغير أهدافها وأفكارها أثناء تطورها، بل يرى بول أن 70% من المشاريع الناشئة تغير أهدافها خلال شهورها الثلاثة الأولى. بالطبع، ما جدوى بدء مشروع خاص إذا كنت لا تعرف ما الذي ستفعله بالضبط، لكن الأمر بحاجة لبعض التدريب الذهني والتفكير بصوت عال مع الأشخاص المناسبين. ابحث عن شيء غير متوفر وتحتاجه بشدة في حياتك، مثلما صنع (ستيف ووزنياك) حاسوبه الخاص، ليكتشف بعدها - مع شريكه ستيف جوبز - حاجة العالم لكمبيوترات أبل. هل أنت بحاجة لبرنامج لا تجد له مثيلا، ولديك خبرة برمجية تؤهلك لبرمجة هذا التطبيق؟

8 – لا تجد فسحة لشركات جديدة

مشكلتنا جميعا أننا ننظر إلى وضع السوق الآن، والأولى أن ننظر بدلا من ذلك إلى طبيعة نمو هذا السوق، والحاجات المستقبلية له. نؤمن كلنا بأن هناك حدا سحريا لأقصى عدد ممكن للشركات العاملة في السوق، ولذا نعزف عن خوض غمار التجربة بسبب كثرة الشركات العاملة فيه، لكن هذا الحد غير ثابت ومتغير. يتساءل البعض مثلا كيف سأجلب العمالة الماهرة، وكيف سأنافس الشركات التي تدفع رواتب كبيرة، لكن الأصح أن تفكر في عدد الشركات التي تعرض على العاملين لديها حصة في أسهم ملكيتها. لكل عامل وموظف رغبة خاصة به، يعمل على تلبيةها عبر عمله. هذه الرغبات يمكن إشباعها بشكل أكبر في الشركات الصغيرة الناشئة، مقارنة بتلك الكبيرة. إشباع الرغبات الصغيرة يؤدي لتولد رغبات أخرى أكبر.

لا تملك ألا تتساءل: هل هناك فرصة في ظل وجود عمالقة مثل جوجل ومايكروسوفت وأبل؟ الرد الأوقع هو التساؤل، ما الذي يدفع هذه الشركات الكبيرة إلى شراء والاستحواذ على شركات ناشئة أخرى، مثل صفقة شراء يوتيوب من جوجل، وشراء دل لشركة إينوبور، وشراء مايكروسوفت لقائمة طويلة من الشركات الصغيرة، وتعتمدها طمس برمجيات ما اشترته، وليس تطويرها على عكس الاعتقاد السائد وقت الإعلان عن الشراء. إنه الخوف من المنافسة، والتأكد من جدوى الفكرة التي تقوم عليها هذه الشركات الصغيرة.

ليس الأمر بعدد الشركات، بل بجودة هذه الشركات، وجدوى ما تقدمه من خدمات وأفكار.

9 – لديك عائلة تعيلها

هذا العامل حيوي ومؤثر وذو ثقل. إذا كان لديك عائلة، فمن الأفضل أن تترتب قبل خوض غمار بدء مشروع خاص. ليست الفكرة غير ملائمة، لكن بول لا يريد تحمل مسؤولية تشجيع أرباب العائلات على الدخول في هذه المغامرة غير مأمونة العواقب، ويريد بدلا منها تحمل العواقب أمام شاب عمره 22 سنة، بدأ مشروعه الخاص ولم يفلح.

البديل الذي يقترحه بول الأعمال الاستشارية، التي لا تحتاج الانقطاع عن الوظيفة اليومية، وعندما تزداد عوائد ومدخولات هذه الاستشارات، يتحول رب الأسرة من موظف إلى رب العمل ومديره. لن تحقق قفزات نوعية بهذا الأسلوب، لكنك لن تجد نفسك في وقت بدون أي دخل. من ضمن الخيارات الجيدة في هكذا حال، الدخول في شراكات ضمن مشاريع جديدة ناشئة. هذه من ضمن الأسباب الوجيهة لبدء مشروعك الخاص في سن صغير، فمع مرور الأيام، ستزداد مسؤولياتك وأعبائك.

10 – أنت ميسور الحال ولديك مصدر دخل يكفيك

قد لا نفكر كلنا بهذه الطريقة – لكن البعض يرى ذلك سببا وجيها للتكاسل والقنوع بما لديه، وللبعد عن الضغوط النفسية والعصبية المصاحبة للمشاريع الناشئة. يرى بول أن الطبيعة البشرية لا تستقيم بالراحة الدائمة، بدون عمل أو هدف نعيش من أجله. (وان كنت أرغب يا بول في تجربة العيش في هذا الجانب بعض الوقت).

11 – لست مستعداً للالتزام

يقر بول بأن حبه للحرية هو ما دفعه لعدم التفكير الجدي في بدء مشروعه الخاص، فهو لم يرد أن يرتبط بأي شيء لمدة تزيد عن بضعة شهور. يرى بول أن هذه الرغبة مشروعة ومقبولة ومبررة. إذا بدأت مشروعاً ما، وحقق نجاحاً، فأنت تتحدث عن فترة انشغال كامل ستمتد قرابة 3-4 سنوات (ما لم يفشل المشروع – وهو أمر وارد)، ولذا لا تبدأ إن لم تكن مستعداً لمثل هذه الفترة الطويلة من الارتباط والالتزام. على أنك من الجهة الأخرى إذا التزمت بوظيفة ما، ستأخذ منك ذات الوقت الذي كنت لتقضيه في رعاية مشروعك الخاص، ورغم كل ما تظنه، ستأخذ وظيفتك منك المزيد من الوقت والاهتمام والالتزام، وريداً وريداً وتدون أن تشعر. وعليه، فمن الأفضل لك أن تستثمر هذا الوقت في مشروع أنت صاحبه.

12 – الحاجة إلى الوضوح والأمان

ليس سراً رغبة الكثيرين في رؤية واضحة لحياتهم المستقبلية، خالية من المغامرات والمجازفات. أو بكلمات أخرى: وجود شخص يقول لهم ماذا يفعلون وكيف ومتى، دون مسؤولية تقع عليهم، مثلما الحال في وظائف الجيش والشرطة وغيرها. إذا كنت واحداً من هؤلاء الناس، دون أدني شك في وضوح رغبتك هذه، ساعتها من الأفضل لك ألا تشرع في نشاط تجاري خاص، وأن تعمل لدى جهة مشهورة بالثبات التجاري والبعد عن المغامرات، ولا عيب في هذا الأمر. عندما تبدأ مشروعك الخاص، فلن تجد من يملئ عليك ما الواجب فعله، فأنت سيد القرار، بل ويقع عليك عبء إصدار الأوامر للتغيير. يرى بول أنه طالما كان عدد الموظفين أقل من 12، فلا حاجة لشخص يصدر الأوامر، ذلك أن على هؤلاء الاثنى عشر معرفة المطلوب منهم بكل دقة، وأن يفعلوا دون الحاجة لأوامر تصدر لهم.

سأل صحفي لاعب الكرة الشهير ديفيد بيكهام، كيف الحال في فريق الكرة الشهير ريال مدريد والذي يلعب له مشاهير ومحترفون قادمون من أكثر من 18 بلد مختلف، فرد بيكهام أن كل لاعب يعرف الدور المطلوب منه جيداً، ولذا لا حاجة لهم للحديث أو إصدار الأوامر فيما بينهم.

13 – الخوف من عدم الاستقرار

يعزف قطاع كبير منا عن خوض غمار المشاريع الناشئة بسبب الغموض الذي يكتنف أقدارها. من يعمل لدى شركة راسخة – مثل مايكروسوفت مثلاً – سيعرف ما ينتظره في فترة العامين المقبلين (على سبيل المثال)، بينما يتعلم من يبدأ مشروعاً جديداً أن كل شيء يمكن أن يحدث.

إذا كنت ممن يغضون الغموض، فأنت مرشح للفشل إذا بدأت مشروعاً تجارياً. الأمر بسيط: تفاعل لأقصى درجة، وتوقع أسوأ ما يمكن أن يحدث. إذا جاءك الأسوأ فأنت توقعته، وإذا جاءك الأحسن، فأنت على طريق الثراء! لا يملك أحد أن يلوم عليك إذا فشل مشروعك التجاري، طالما اجتهدت وبذلت أقصى ما بإمكانك. التوجه الحالي في الإدارة – بشكل عام – هو تقدير أولئك الذين بذلوا أقصى جهدهم في مشاريعهم، أكثر ممن آثروا العيش في كنف الأمان الذي وفرته وظيفتهم.

14 – لا تعرف ما الذي سيفوتك

أحد أسباب نجاح من خرجوا إلى أحضان العالم الحقيقي الذي نعيشه لعام أو اثنين، مقارنة بمن بدؤوا مشاريعهم الخاصة عقب تخرجهم من التعليم، هو أن الفريق الأول جرب التوظيف لدى الغير، وهم خرجوا من هذه التجربة عاقدين العزم على ألا يعودوا لمثل هذا الوضع.

إذا كنت من الفئة المحظوظة بوظيفة صيفية، وخرجت منها زاعماً للعلم بحقائق التوظيف لدى الغير، فأنت واهم يا صديقي. الوظيفة الصيفية عادة ما تكون وسيلة للحصول على عمالة رخيصة، ولا ينتظر منك تحقيق الكثير، على عكس الأمر في حال الوظيفة الدائمة، فأنت مطالب بتبرير الراتب الشهري الذي تحصل عليه. بعدما تحصل على وظيفة راتبية، ستبدأ الحقائق تفتح أمام عينيك، فتكتشف مدى راتبه وملل دورك الذي تقوم به، ودون أن تشعر تبدأ ملكاتك وقدراتك في الخمول والضمور، لتناسب المجهود المطلوب منك.

عندما تعمل في مشروعك الخاص، يختفي كل ذلك، وتصبح حياتك الخاصة مختلطة بعملك فلا فرق بينهما، ولن يمانع أحد إذا أضفت الجانب الإنساني مع العمل، فتعمل وتتما تشاء، أينما تشاء، كيفما تشاء. عندما تكون رب العمل، فكل ما ترغب فيه هو المزيد من العمل، وليس حباً منك في جمع المال فقط، لا وألف لا! إذا أخذت غفوة من النوم في وسط نهار عمل، فلن يلوم عليك أحد، وسيظن شركاؤك والعاملون معك أن التعب قد حل عليك من كثرة المجهود. افعل شيئاً مثل هذا في وظيفة راتبية، وأخبرني ماذا فعلوا بك!

15 – الأهل يريدوك أن تكون طبيياً

يلعب الأهل دوراً كبيراً ومؤثراً وحيوياً، في قرار الفرد منا أي مهنة سيختارها، ولا يقف بول أمام هذه الرغبة العائلية. على أن بول يخبرنا أن الوظيفة المرموقة الآمنة قد لا تحقق تلك الرغبة العائلية في بعض الأحيان. عادة ما يكون الأهل أكثر تحفظاً مع أبنائهم أكثر مما يفعلوه مع أنفسهم، ولهذا يقلق الأهل بشكل أكبر من أي ضرر محتمل ينال من فلذات أكبادهم، ويركزون على هذه الجزئية، بشكل أكبر من تفكيرهم في احتمالات نجاح الأبناء، والهناء الذي سيقترن مع هذا النجاح. يخاف الآباء على أبنائهم من المخاطرة، وبدون مخاطرة لن تكون هناك جوائز.

16 – الوظيفة هي المسار الطبيعي

لعل هذا أكثر الأسباب قوة، التي تدفع من يفكر في بدء نشاطه التجاري بعيداً. تأتي إلى هذه الدنيا، أبناء الآباء من الطبقة العاملة، ونظن أن هذا هو الطبيعي – أن نبقى أجراً أبداً ما حيينا. استقر في أذهان الجميع (عدا أهل الإجرام بالطبع) أن السبيل للحصول على المال هو التوظيف لدى الغير. لحسن الحظ، يعود هذا التقليد إلى بضعة مئات من السنين، ومن قبله كان التقليد أن الزراعة هي طريق الحصول على المال في البلاد الزراعية، (وأظنها رعي الأغنام في البلاد الصحراوية).

إذا كنت تنظر الآن بعين الاستغراب إلى بدء نشاطك الخاص، عد بالفكر للوراء حفنة مئات من السنين، وفكر في غرابة التوظيف لدى الغير وقتها، في حين أن بإمكانك تأجير أرض لتزرعها في قريتك، وتمضي على ذات الدرب الذي من قبلك سار عليه أسلافك.

لماذا تبدأ شركتك الجديدة في الأوقات العصيبة

غني عن البيان مدى إظلام الأزمة المالية العالمية الحالية، حتى أن بعض الخبراء يشبهها بفترة الكساد التي شابت حقبة السبعينات. لكن هذه الحقبة شهدت نشأة شركات مثل مايكروسوفت وأبل، وعليه نؤسس أن فترة الكساد لا تمنع بالضرورة من إنشاء شركات ناجحة، وكذلك لا تعني فترات الرواج رجحان نسب نجاح إنشاء شركة جديدة. الحقيقة العلمية هنا تقول أن حالة الاقتصاد لا تؤثر كساداً أو انفرجاً على فرص نجاح شركة جديدة.

كما تعلمنا من تمويل شركات ناشئة عديدة، هذه الشركات تنجح أو تفشل فقط بسبب نوعيات شخصيات المؤسسين لها. نعم، حالة الاقتصاد تؤثر على النجاح، لكن بمعدل بسيط للغاية، يمكن لنا تجاهله بدون قلق. أي بكلمات أخرى، ما يصنع الفرق الكبير هو من أنت، فإذا كنت الشخص المناسب، فستنجح حتى ولو كنت تخوض في اقتصاد متراجع كاسد. أما إذا لم تكن الشخصية المناسبة، فالاقتصاد الراجح قد لا ينقذك.

إذا كنت تظن أنه بسبب الكساد، فمن الأفضل لك أن تترتب بشأن تأسيس شركتك الخاصة، فأنت تقع في ذات الخطأ الذي وقع فيه من سارع ليؤسس شركة جديدة قبل انفجار فقاعة انترنت التي شهدنا نهايتها في عام 2001 (مثل موقع عربية.كوم). إذا أردت أن تزيد من فرص نجاحك، فكر أكثر فيمن ستختاره شريكاً لك، بدلاً من التفكير في حالة الاقتصاد، وإذا كنت قلقاً من التهديدات المحدقة بفرص نجاح وبقاء شركتك، لا تطالع الأخبار، بل أنظر في المرآة.

لكن، أليس من الحكمة التروي حتى يتحسن الاقتصاد الحالي؟ في حال كنت ستبدأ مشروع مطعم جديد، نعم، لكن إذا كنت تعمل على تقنية جديدة ابتكرتها، فالرد بالنفي. التطور التقني يستمر بغض النظر عن حالة البورصة، ولذا يجب التحرك بشكل سريع، فالاقتصاد السيئ سيعطي نتائج أفضل لهذه الفكرة. أول منتج قدمته الشركة الناشئة (وقتها) مايكروسوفت كان برنامج للبرمجة بلغة بيك على حاسوب أثير، وهذا ما كان العالم بحاجة إليه في عام 1975، لكن إذا كان بيل جيتس و بول آلن قررا الترتيب قليلاً لبضعة سنوات، لكان منتجهما وصل السوق متأخراً!

بالطبع، لن تكون الفكرة التي لديك الآن هي الأخيرة، فسيكون هناك دائماً المزيد من الأفكار الجديدة، ولكن، إذا كانت لديك فكرة جديدة محددة تريد أن تستغلها، فافعل ذلك في التو. هذا لا يعني أن بإمكانك تجاهل حالة الاقتصاد، فكلما الطرفين، المستثمر والمستخدم، سيشعر بالقبضة الخانقة للأزمة. شعور المستخدم بأثر القبضة لا يمثل بالضرورة أي مشكلة، على العكس، يمكنك أن تستفيد من هذا الشعور، بأن توفر للمستخدم طريقة يوفر بها ماله. الشركات الجديدة عادة ما تقدم طرقاً جديدة لتوفير المال، ولهذا السبب فأنت ستكون في موقف أفضل حين يكسد الاقتصاد، خاصة إذا قارنا بينك وبين الشركات الكبيرة.

المستثمرون هم ما يشكلون المشكلة الأكبر، فالشركات الناشئة عادة ما تحتاج إلى ممولين من خارجها، وبميل المستثمرون للترتب وعدم الاستثمار في أوقات الأزمات الاقتصادية. يعرف الجميع القاعدة التي تقول أنه عليك أن تشتري في الأوقات السيئة، وتبيع في الأوقات الجيدة، لكن تفعيل هذه القاعدة ليس بالأمر السهل. في عام 1999 كان المستثمرون يدهسون

بعضهم في عجلتهم لوضع نقودهم في أي شركة ناشئة، لكن في 2009 ستجدهم متقاعسين عن الاستثمار في شركات تبشر بالخير.

عليك أن تتواءم مع هذا الإحجام، فالشركات الناشئة عادة ما تواكب رغبات المستثمرين، فقط سل أي مؤسس لشركة جديدة كيف عثر على المال اللازم لتأسيس شركته، ففي العام الماضي كان على هذا المؤسس الإجابة على السؤال: كيف ستنجح شركته وتنتشر مثل الفيروس، في العام المقبل سيتعين على كل مؤسس شركة ويبحث عن تمويل أن يشرح كيف ستقاوم شركته الكساد.

لكي تجعل شركتك مقاومة لآثار الكساد السلبية، ليس أمامك سوى أن تجعل مصاريف تشغيل شركتك عند أقل مستوى ممكن. لسنوات عدة وأنا أقول للمؤسسين الجدد، طريق النجاح الأكيد هو أن تكونوا مثل الصراصير في عالم المؤسسات الكبيرة. السبب الأول والدائم لإفلاس ونهاية الشركات الناشئة هو نفاذ المال لديها. كلما كانت الشركة الناشئة تعمل بأقل تكاليف ممكنة، كلما كان من الصعب القضاء عليها. لحسن الحظ، أصبح الآن بالإمكان تأسيس شركة جديدة وتشغيلها بتكلفة رخيصة، خاصة في وقت الكساد، والذي يسمح لك بالمزيد من التوفير.

إذا حدث وحل علينا الشتاء النووي (كناية عن الدمار الاقتصادي) فمن الأسلم أن تكون مثل حشرة الصرصار، ولعله أسلم لك من حتى الاحتفاظ بوظيفتك. سيتناقص العملاء الواحد تلو الآخر، لكنهم لن يختفوا كلهم في وقت واحد، فالأسواق لا تفعل ذلك (لا تختفي فجأة). ماذا لو استقلت من وظيفتك وأسسيت شركتك ثم أفلست هذه الشركة ولم تتمكن من العثور على وظيفة بديلة؟ هذه ستكون مشكلة إذا كنت تعمل في مجال المبيعات أو التسويق، الشيء الذي قد يجعلك تنتظر لشهور حتى تعثر على وظيفة أخرى في اقتصاد كاسد. على الجهة الأخرى، عادة ما يتمكن العاملون في مجال تقنية المعلومات الجيدون من العثور على وظيفة أو أخرى، قد لا تكون الوظيفة التي يحلمون بها، لكنها ستمنع عنهم الجوع.

الميزة الأخرى للأوقات الصعبة قلة المنافسة، فقطارات التقنية تقلع في مواعيد منتظمة، فإذا وجدت الجميع فرانا مدعورة تخبئ على شاطئ الأمان، ربما وجدت نفسك تجلس مستمتعا بعربة قطار كلها لك وحدك. أنت أيضا من المستثمرين، فكمؤسس، أنت تشتري أسهما في شركتك بعملك فيها، فكما نعرف جميعا الثنائي لاري و سيرجي (مؤسسا شركة جوجل)، فهما لم يفتنيا من الاستثمار في ملايين الدولارات، بل استثمرا في شراء أسهم شركتهما حين كان الوقت صعبا والسعر متدنيا. (كناية عن بداية شركتهما حين كان سعر سهم شركتهم رخيصا).

هل هزرت رأسك موافقا وأنت تقرأ الفقرة التي تحدثت عن عدم صحة إحجام المستثمرين عن الشراء والتمويل في الأوقات الصعبة؟ حسنا، مؤسسو الشركات ليسوا أفضل حالا منهم، فعندما تسوء الأمور وتكسد الاقتصادات، تجدهم يعودون إلى المدرسة، وبلا شك هذا الإحجام سيتكرر خلال الأزمة الحالية، وخير دليل أن الكثير من قراء هذه الفقرة سيتفقون معها، لكن القلة القليلة جدا هي من ستعمل بما جاء في هذه الفقرة!

وعليه، فلعله من الأوقات المناسبة لتأسيس شركة جديدة في أوقات الكساد، ومن الصعب الجزم هل قلة / انعدام المنافسة أمر إيجابي من القوة بحيث يتفوق على إحجام المستثمرين عن تمويل الشركات الناشئة أم لا، لكن الأمر لا يهم على كلا الوجهين، فما يهم فعلا هو الناس أنفسهم، وبالنسبة إلى بعض العاملين في المجال التقني، وقت اتخاذ القرار هو الآن.

مفاجآت تأسيس شركة ناشئة



حين جاء موعد إلقاء بول جراهام لمحاضراته المعتادة في مدرسة العصاميين فإنه طلب من كل من يعرفهم من العصاميين أن يخبروه عن أكثر ما فاجئهم حين انطلقوا ليؤسسوا شركاتهم الناشئة، وكان ظن بول أنه قد علم بكل المفاجآت، لكنه تلقى قرابة مئة قصة مفاجئة، تحدثت عن أهم 20 منها، أترجمها لكم هنا بتصرف كبير كعادتي!

1 - كن حذرا مع الشركاء المؤسسين

والحذر هنا مقصود به من ستختار ليكون شريكك، وأن تحذر من كونك شريكا فتعمل بجد لتكون مستحقا لهذه الشراكة. أكثر ما شكاه منه العصاميون عند اختيار شركائهم من صفات كان العلاقة الشخصية ومدى الالتزام - القدرة، وما لم تعمل مع أحدهم في تأسيس شركة ناشئة، فأنت لا تعرفه على الوجه الصحيح أو الدقيق. العبرة هنا هي ألا تختار شريكا مؤسسا يقدم الوعود فقط، بدون أي أفعال أو التزام، هذه كفيلا بالقضاء على الشركة الناشئة.

أما سبب اختيار صفة العلاقة الشخصية فكما قال عصامي أنه يفضل أن يؤسس شركته مع صديق بدلا من غريب، فتأسيس شركة أمر صعب جدا، يحتاج لدعم عاطفي وعلاقات وروابط قوية تساعد على اجتياز هذه المرحلة، وهذه عادة تجدها في الصديق الحق. على الجهة الأخرى، حين تشارك صديقا، فيجب عليك العمل بجد وكد للحفاظ على أواصر هذه العلاقة، حتى لا تخسر هذا الصديق، والشركة. وأما من نجح في هذا الاختبار من الجنسين، فالكثيرون منهم انتهى مآلهم بالزواج، مثل قصة موقع فليكر لمن اشترى كتابي!

2 - تأسيس شركة ناشئة يستولى على حياتك كلها

حين تطلق شركتك الخاصة، فأنت لا تعمل في وظيفة ذات وقت محدد، بل هي وظيفة لا تنتهي أو تتوقف أو تأخذ إجازات. ستجد نفسك تعمل الساعات الطوال دون توقف، وستجد عقلك يفكر في شركتك بدون توقف، وأنت نائم أو بينما تأكل، وستجد عضلاتك تنن وعظامك تشكو من طول ساعات العمل، لكنك لن تشكو أبدا، بل وستجد المتعة والسعادة في هذا الانكباب والالتزام والتعب والإرهاق، فأنت تبني نجاحك الشخصي والتجاري.

3 - إنها مغامرة عاطفية شديدة التقلب

التقلبات العاطفية والمزاجية العنيفة والتي تصاحب تأسيس شركة جديدة فاجأت الكثيرين، مرد ذلك أنك في دقيقة ما تكون مسيطرا على مجربات الأمور، الدقيقة التالية تجد نفسك ضائعا نائها لا تعرف سبب حدوث هذا الكم الكبير من المشاكل. في يوم ما ستظن شركتك المنافس الخطير لوجول وسترفل في الأموال وتشتري جزيرة أحلامك، في اليوم التالي ستبدأ تفكر ما الذي ستقوله لتبرر لمن حولك سبب إخفاقاتك وفشلك.

الأصعب من كل ذلك هو ضرورة محافظتك على رباط جأشك والتزامك الثبات والتماسك، ثم الشروع في تشجيع كل من حولك وتحفيزهم ورفع معنوياتهم ليستمروا في العمل وحل المشاكل، رغم كل الإخفاقات والعثرات والسقطات. قد تكون هذه الجملة قصيرة أو بسيطة، لكنها القاصمة، فلكل شخص قدرة تحمل ومخزون طاقة، يمكن له أن ينفذ ويعلن الاستسلام. إذا حدث لك ذلك فلا تيأس من إعادة المحاولة مع شركة جديدة، الكثيرون ساروا من هذا الطريق ونجحوا رغم عثراتهم.

4 - يمكن للأمر أن يكون مرحا

رغم أن المقالات السابقة ألقت بظلال قائمة على فكرة تأسيس شركة ناشئة، لكن في بعض الأحيان يكون الأمر ممتعا وجالبا للسعادة والمرح. حين تبني نجاحك الشخصي تغمرك سعادة فياضة من الداخل، خاصة إذا كنت تؤسس شركة تبتخرع شيئا جديدا عبقريا، مليئا بالإبداع والاختراع، خاصة وأنت الأمر الناهي، لا تتلقى الأوامر من غول يتلذذ بجلب التعاسة لمن يعملون تحته.

يؤكد بول على أنه غير نادم أنه جعل الأمر يبدو صعبا كئيبا، فمن الأفضل لمن يقدم على تأسيس شركته ألا يتوقع غير ذلك، فإن حدث فهذه مكافآت ومنح آلهية، فهذا الاعتقاد يعطيهم قوة إضافية للثبات والاستمرار في مواجهة المشاكل وتذليل المصاعب. بل الحقيقة أن جانب المرح هذا سيتحقق مع القلة القليلة، ولذا من الأفضل تركه كمفاجأة لا أمرا متوقعا.

5 - الإصرار هو المفتاح

بدون إصرار لن تنجح شركتك الناشئة. وليس المقصود بالإصرار هنا لمدة ساعة من زمان، بل طوال حياة شركتك. رغم كل ما سمعته وقرأته عن ضرورة الإصرار، فما أن تدخل هذا المعترك حتى تدرك أن الأمر أكبر من كلمات أو كتب. الإصرار لدرجة العناد سيحلب لك حلا لمشكلات عويصة. بل إن الإصرار تفوق على الذكاء والعبقرية لحل المشكلات. حين تنتقي شريكا، احرص على أن يكون من المتأبرين بشدة.

6 - خطط للمدى البعيد

وأما سبب أهمية الإصرار كعامل أساس لنجاح الشركة الناشئة فهو أن كل شيء تريد تنفيذه يأخذ وقتا طويلا جدا كي يتحقق، فمؤسس الشركة يعمل بسرعة كبيرة، ويتوقع لكل من حوله أن يعمل بالسرعة ذاتها، لكن الدنيا لا تسير وفق هذا المنظور. ستجد كل شيء يستغرق وقتا أطول بمقدار الضعفين أو ثلاثة أضعاف ما توقعه، ولعل سبب ذلك هو الثقة الزائدة لدى كل مؤسس

شركة ناشئة، فهو يظن أنه سيكون أنجح من يوتيوب أو ياهوو، ورغم أنك تخبرهم أن مشروعاً واحداً فقط من كل مشاريع انترنت الناجحة يحقق معدل نمو وزيادة صاروخية مثلما فعل ياهوو وغيره، فيرد عليك ساكون أنا هذا الواحد.

على الجهة الأخرى، بجانب أهمية الإصرار، عليك توقع أن شركتك لن تقف على قدميها قبل مرور من 3 إلى 5 أعوام، في رحلة صعبة ستحتاج منك إلى كل قطرة عرق وصبر وإصرار، وكل هذا يحتاج إلى تخطيط جيد من أو قبل البداية. التخطيط بعيد المدى يخفف من وطأة الضغط العصبي لتأخر كل ما كنت تريد تحقيقه بسرعة، وعندها تستطيع التفكير بروية ووضوح، وهذا يعينك على بلوغ هدفك ونجاح شركتك بشكل أسهل وأيسر.

7 - الكثير من الأشياء الصغيرة

لا تضع البيض كله في سلة واحدة، جملة سمعتها كثيراً، لكنها حقيقة ولها أوجه كثيرة تتحقق من خلالها، وأما في حالة تأسيس شركة جديدة، فأنت لا تعرف أين البيض، ولا تعرف كم سلة لديك، ولذا عليك أن تجرب عدة أشياء حتى تعرف أي خاصية تقدمها هي الخاصة التي يبحث عنها الجميع والتي ستجعل لك ميزة تنافسية وتجلب لك النجاح والأرباح. ستؤمن أن ميزة بعينها لديك هي درة العقد أو جوهرة التاج والتي ستجعل منك الناجح الذي تطارده مجالات الأعمال، لكن التجربة العملية ستخبرك أن ذلك غير صحيح.

حتى في حال كانت ميزة واحدة فقط لديك هي ما يجعل لشركتك فرصة في النجاح الكبير، فأغلب الظن أنك لن تعرف هذه الميزة على الوجه الدقيق، وغالبا ما ستكون هذه الميزة ذات أثر يتحقق بمساعدة أشياء جانبية صغيرة، وهذا يتطلب منك ألا تركز جل وقتك لعمل شيء واحد.

8 - ابدأ بشيء صغير، قليل، محدود، بسيط

كثيرة هي المقالات والنصائح التي أخبرتك بأن البساطة هي مفتاح النجاح، وفي حال شركات ومشاريع انترنت، عليك تقديم فكرة جديدة، بشكل مبسط، لكي تطلقها بسرعة، ثم بعدها تجلس لتطور وتوفر المزيد من المزايا والخواص. لماذا تجد الإصدار الأول من تطبيق أو موقع انترنت يأخذ الطويل من الوقت؟ غالبا بسبب الكبرياء والفخر. من ذا الذي يريد أن يطلق تطبيقاً ما وهو قادر على تحسينه وتطويره وتجميله أكثر؟

لكن على الجهة الأخرى، من قال أن تقديم تطبيق / برنامج بسيط ليس بعمل ذي قيمة ومعنى وفائدة؟ لا تقلق مما سيقوله الناس بخصوص الإصدار الأولى من تطبيقك، فلو حدث وجاء الإصدار الأول من تطبيقك مبهرًا ولم يعب عليه جيش سخفاء انترنت فاعلم أنك انتظرت طويلاً حتى تطلقه.

9 - تفاعل مع المستخدمين / العملاء

تطوير أي منتج هو ببساطة حوار مع المستخدم، لكنه حوار لا يبدأ قبل أن تطلق منتجك، وهذا من ضمن أسباب الحاجة لتوفير منتج وطرحه في السوق بسرعة، بل ربما كان من الأفضل لك النظر إلى هذا المنتج والتطبيق على أنه مجرد وسيلة

لبدء حوار مع المستخدمين ليعطوك آرائهم ورغباتهم. ما أن يبدأ هذا الحوار، حتى ستجد باب المفاجآت الحقيقية وقد انفتح، وستجد تفاصيل مثيرة وأسباب خفية تجعل لما تقدمه قيمة فعلية، تستحق دفع المال فيها.

على أن هذه المفاجآت ليست كلها إيجابية، فمنها السلبي كذلك، فلن تجد معجبين بكل ما تفعل أو تقدم أو تقول، لكن كذلك ستجد جوانب أخرى حصدت الاهتمام من المستخدمين والتي عليك التركيز عليها أكثر والاهتمام بها. لن تعرف كل هذا ما لم تبدأ الحوار مع المستخدم!

10 - استعد لتغيير فكرتك

لكي تستفيد من حوارك مع المستخدمين، عليك أن تكون مستعداً وراغباً في تغيير فكرة شركتك. كثيراً ما شجعنا العصاميين على النظر لفكرتهم لتأسيس شركتهم على أنها فرضية أو مقترح، وليس قانوناً لا يمكن تجاوزه أو تعديله أو تغييره كلياً. رغم أن فكرة كهذه تبدو صعبة الهضم، لكن ما أن تعمل بها حتى ستفاجئ بقوة لسهولة تنفيذها ونجاح نتائجها.

رد الفعل الطبيعي لدى العصاميين حين يواجهون مشكلة عويصة سيكون العمل بجهد كبير لحلها، لكن في حال الشركة الناشئة، قد لا يتوفر لك الوقت الكاف حتى تحل هذه المشكلة، ولذا ربما كان من الأفضل لك البحث عن مشكلة أخرى أسهل عليك حلها وتجعلها الفكرة والخدمة التي ستقوم عليها شركتك الناشئة. الإصرار على تحقيق شيء بدون مرونة في التفكير والتصرف قد ينتهي بك حاصلاً على لا شيء!

نعم، بالإصرار ستصل إلى حل لمشكلة ما، لكن على حساب ماذا؟ يستطيع الإنسان منا التوقف عن التنفس لفترة وجيزة، من دقيقتين إلى خمس على أقصى تقدير، بعدها لن تجدي جميع أنابيب الأوكسجين في العالم. شركتك الناشئة ذات قدرة أقل على التحمل، فلا تنزلق وتعند وتخاطر بكل شيء لتثبت أنك عبقرى حل مشاكل.

عليك أن تعثر على أقصر وأفضل سبيل لحل مشكلة ما، وتكمن المشكلة في عدم وجود وسيلة قاطعة لمعرفة أفضل حل وأقصر طريق، ولن تعرف حتى تجرب، وتغير من طريقة تفكيرك، وتكون مستعداً لتقبل جميع الأفكار الممكنة وتجربتها.

11 - لا تعلق من المنافسين

عندما يكون لديك فكرة واحدة، تبدأ تشعر كما لو كان الكل يعرف ذلك وقرر أن ينافسك، وتبدأ تلقي بالا للشركات المنافسة وتقلق كثيراً بشأنها، لكن الواقع يخبرنا بأن لكل أهداف مختلفة، حتى ولو كان يعمل في ذات مجالك الذي تعمل فيه. لعل من أسباب ذلك القلق المفرط هو التقدير المبالغ فيه والذي يعطيه العصامي لكل فكرة واحدة تخطر على باله، على أن الأفكار وحدها لا قيمة لها، ما يجعل لها قيمة هو طريقة وآلية وإستراتيجية تحويل هذه الفكرة إلى واقع.

كما أن كل هذه المخاوف الأولية سرعان ما تزول بعد مرور بعض الوقت على بدء تأسيس الشركة الجديدة، وتبدأ تركز على منتجك وكيف ستوفره في السوق. حين تجد منافسيك ينالون مديح مواقع انترنت ووسائل الدعاية، فلا تظنهم فازوا، فكل هذا

لا يساوي الكثير، ما يهم فعلا هو عدد العملاء المشترين. الدعاية وحديث الناس وحدها لا تصنع عملاء راضين عن المنتج، على الأقل في مجال التقنية!

12 - من الصعب بمكان الحصول على مستخدمين

يشكو العديد من مصممي شركات انترنت من صعوبة الحصول على مستخدمين ومشترين وعملاء، وهذه المشكلة تحديداً عويصة وصعبة، فأنت لا تستطيع معرفة السبب بسهولة، هل هو ضعف في الجانب التسويقي أم أن منتجك رديء ولا يريد أحداً حتى أفضل المنتجات يرفضها المستخدمون بسبب مشاكل مالية تحل بهم أو قرارهم التحول لاستخدام منتج آخر.

إقناع الناس بأن يكونوا عملائك عملية صعبة ومعقدة ومتراكبة، فالبعض سيبعد عنك إذا رأى أن حجم شركتك صغير وعمرها قصير، البعض الآخر سينظر إلى كلفة التحول إلى منتجك وترك ما يتعامل معه منذ سنوات ويعرفه. الشاهد أن انغماسك في تطوير منتجك قد يأخذ وقتاً طويلاً ويحقق لك ربحاً قدره س. على الجهة الأخرى، إذا وجهت هذا الوقت للتركيز على التسويق وعقد صفقات بيع كبيرة، ستحقق الربح ذاته وربما أكثر.

13 - قيمة المجتمع المحيط والمساعد

في هذه النقطة تحديداً، أخذ بول يتغنى بالدعم الذي قدمه العصاميون الذي نجحوا بالفعل في تأسيس شركاتهم لكل من بدأ أولى خطواته لتأسيس شركته الناشئة، وهنا أحور كلمات بول لأجلها توضح أهمية العمل في بيئة يساعد كل من فيها بعضهم البعض. يظن البعض أنه حين يساعد من حوله أو ينشر معلومات قيمة عبر انترنت فإن الكل سيأخذ هذه المعلومات ويستغلها ويطنه في ظهره. نعم، سيفعل البعض ذلك بكل أسف، لكن على المدى الطويل، حين تفيد من حولك، سيأتي الوقت ويردوا لك الجميل. حين تكثر من فعل ذلك، فأنت فعليا تصنع بيئة مساعدة توفر الظروف المناسبة لخروج المزيد من العصاميين. كن مثل الشجرة الوارفة التي تفيدها بالأوراق الخضراء، تصنع ظلالاً وتقي الهواء وتريح العين بمنظرها الجميل.

14 - لا تتوقع الاحترام

لا تظن أن العالم سيشارك اهتمامك واحترامك لعالم الشركات الناشئة وجحافل العصاميين، ولا تشكو من أن 95% من الذين ستخبرهم بفكرتك الجديدة سيحكمون فوراً بأنها فكرة فاشلة ولن تتجح مهما فعلت، على أن كل هؤلاء سيغيرون رأيهم فوراً أن تتجح فكرتك فعلاً وتبدأ تلقي المزيد من الاهتمام، لكن ليس قبلها.

15 - الأشياء تتغير حين تكبر

ما أن تكبر شركتك ويزيد حجمها، حتى تبدأ طبيعة دورك الوظيفي في التغير، وتجد أن القاسم الأكبر من وقتك يذهب في إدارة الموظفين الجدد الذين وظيفتهم لتوسيع وتكبير الشركة. هؤلاء الوافدون الجدد يقع على عاتقك عبء تحفيزهم وتشغيلهم لتنفيذ ما تريده منهم، وذلك يتطلب منك التفكير في إستراتيجية إدارية والتي تتطلب رؤية مستقبلية واضحة ومحددة ومفهومة. كذلك، ما أن تثبت الزيادة الدورية في المبيعات، ويتراكم المال في حساب الشركة، حتى يبدأ القلق والضغط النفسي يقل، وتبدأ تستمتع بالعمل. كانت الدنيا لتكون أجمل لو تحقق ذلك مع كل الشركات، أو في فترة زمنية قصيرة، لكن الواقع يخبرنا أن هذه هي الجائزة التي ستضعها أمام عينيك لتهون عليك كل المصاعب والمشاكل والعثرات حتى تبلغ هذه الغاية.

ثم يختم بول حديثه موضحاً شيئاً يغيب عن أبصارنا. الخلاف الفعلي والمفاجأة الكبرى هي أن تأسيس شركتك يختلف بشدة عن عملك في وظيفة ما. في شركتك أنت الأمر النهائي، قبطان السفينة، وعليه تقع على عاتقك أحمال كثيرة تتطلب منك اتخاذ القرار بسرعة ومتابعة تنفيذه ومراقبة نتائجه وتعديله فوراً لو تطلب الأمر ذلك. في الوظيفة أنت لا تكثرث بأي من كل هذا، حتى ولو كنت المدير التنفيذي، لأنك تعلم ساعتها أن خسارتك لهذه الوظيفة أمر وارد، وساعتها ستبحث عن غيرها ولا تعباً كثيراً، على عكس الحال في شركتك، فأنت لن تتركها سوى حين تصل المياه إلى رقبتك وتعرف أن لا مجال لإنقاذ سفينتها.

رغم هذه القائمة من المفاجآت، لا يتوقف بول عن نصح الجميع بتجربة تأسيس وإطلاق شركتهم الناشئة، وخوض هذه التجربة بكل قوة، خاصة في السن الصغير، لتعلم الكثير...

تعرضت المقالة الانجليزية للحديث عن ممولي المشاريع والمستثمرين، وهذه لم أترجمها لأنني وجدتها غائبة في واقعنا العربي ولا فائدة ترجى من سردها.

13 مقولة تختصر العصامية

رغم أن جل تركيز بول هو على الشركات الناشئة المعتمدة على انترنت في آلية عملها، لكن الأفكار التي يعرضها ويشرحها تصلح للتطبيق على كل جوانب تأسيس الشركات الناشئة. يبدأ بول فيختار مقولة:

1 - أحسن انتقاء الشركاء

يشبه بول هذا الأمر بتجارة العقارات، فلا شيء يعادل حسن انتقاء الموقع والمكان عند شراء عقار ما. يمكنك تغيير كل شيء في عقار ما، لكن لا يمكنك تغيير موقعه! في شركة ناشئة، يمكنك تغيير الفكرة التي قامت عليها الشركة، لكن تغيير الشركاء المؤسسين أمر شاق للغاية، كما أن نجاح أي شركة ناشئة يعتمد بدرجة كبيرة على تناغم الشركاء المؤسسين وعملهم معا لا ضد بعضهم.

2 - أسرع في الإطلاق

ليست الحكمة الوصول إلى السوق قبل غيرك وحسب، لكن فعليا فأنت لم تبدأ العمل بجدية حتى تطلق منتجك / خدمتك في السوق وتتعلم من تفاعل العملاء / المستخدمين معه. هذا التفاعل هو الذي يعلمك ما الذي كان يجب عليك تقديمه للناس. حتى تعلم هذه النقطة تحديدا وبكل وضوح (يقصد بها ما الذي يجب عليك تقديمه للناس) فأنت تضع وقتك. الإطلاق السريع هدفه التفاعل مع الناس وفهم ما يريدونه بوضوح تام ودقة عالية.

3 - اترك أفكارك تتطور

هذا هو الشق الثاني من الإطلاق السريع، فأنت تملك فكرة تظنها عبقرية، وتنفذها، ثم تكرر الأمر، لكن الواقع والتجربة الفعلية ستخبرك أن الأفكار العبقرية تأتي ويلمع بريقها أثناء خطوات تطبيق فكرة ما. أهم الأفكار وأشهرها جاءت أثناء تطبيق أفكار أخرى.

4 - افهم عملائك

يمكنك تشبيه الأرباح بأنها بناء يقوم على جانبيين: الأول يعكس عدد العملاء والثاني يعكس مقدار النفع والتحسن الذي أدخلته على حياتهم بسبب منتجك / خدمتك. الجانب الثاني هو ما تتحكم فيه بشكل كبير، ولن يزيد الجانب الأول ما لم تزد أنت من الجانب الثاني. الشق الصعب في تأسيس أي شركة ناشئة هو اكتشاف شيء ينقص العملاء والعمل على توفيره لهم بشكل يرضونه ويحقق لك ربحا. كلما فهمت عملائك بشكل أوضح، كلما ساعدك ذلك على تحقيق هذا الشق الصعب. لهذا السبب تجد شركات ناشئة كثيرة نجحت بسبب توفيرها لأشياء كان المؤسسون بحاجة ماسة لها، وحدث أن كان الكثيرون غيرهم بحاجة لها أيضا.

5- قلة من العملاء راضيين تماما أفضل من كثرة نصف راضية

من المنطقي سعيك لزيادة عدد عملائك، لكن لا تتوقع أن تحقق هذا الهدف في البداية. سيتعين عليك الاختبار ما بين فعل شيئين: تلبية الكثير من الرغبات لقلّة من العملاء، أو تلبية بعض الرغبات لغالبية من العملاء. اختر الخيار الأول: تلبية الكثير من الرغبات لقلّة من العملاء، لأنه من السهل تحديد عدد العملاء الفعليين، بينما يصعب تحديد النسبة الصحيحة لعدد الرغبات التي لبيتها. ربما كنت تظن أنك تلبية 80% من حاجة العملاء، بينما الحقيقة أنك تلبية 60% فقط، وربما يرى العملاء أنك تلبية 10% فقط من رغباتهم وطلباتهم.

6- قَدِّم خدمة عملاء مبهرة

ستجد آراء متباينة في هذه النقطة تحديداً، فمن الخبراء من قال أنك إذا أرضيت كل عملائك فإنك خاسر، وعلى الجهة الأخرى ستجد غالبية العملاء يشعرون أنهم لا يحصلون على خدمة جيدة من أي شركة، لكن نصيحة بول هي أن تقدم خدمة عملاء من الطراز الأول، أن تعمل على إبهار عملائك بسبب جودة الخدمة التي تقدمها لهم، وأن تجعلهم سعداء، في إطار سعيك للتعرف بوضوح وعن قرب على طلبات العملاء.

7- اصنع ما يمكن قياسه

طالما استطعت قياس شيء بدقة، فأنت تستطيع تحسينه وتطويره. إذا أردت زيادة عدد المشتركين في موقعك، هات ورقة كبيرة وكتب عليها عدد المشتركين في كل يوم. ستسعد حين تجد الرقم إلى زيادة، وعكسه عند النقصان. بعد فترة قصيرة ستبدأ تلاحظ أشياء تساعد على زيادة هذا الرقم، وأسباباً أخرى تجعله ينخفض.

8- أنفق القليل

لا تكفي الكلمات لشرح أهمية ترشيد الإنفاق في الشركات الناشئة، فكثير من الشركات الناشئة أغلقت أبوابها قبل أن تتمكن من تقديم خدمة ومنتج الناس بحاجة إليه، والسبب الأكثر تكراراً في هذه الحالات هو نفاذ المال المتوفر لهذه الشركات. هناك فرق بين البخل والتقتير، وبين الترشيد والتوفير، فهذا الأخير مطلوب بشدة شديدة، وحين تغلب مثل هذه الثقافة على سياسة الشركة، تزيد احتمالات نجاحها واستمرار في العمل. قلة الإنفاق للشركة مثل ممارسة التدريبات والتمرنات للناس، والتي تجعلهم أكثر شباباً وحيوية.

9- ادخل مرحلة "الربحية بالكاد"

والمقصود بها أن تحقق الشركة الناشئة بعض العائد المالي والذي يعين مؤسسها على البقاء أحياء. ما أن تبدأ الشركة الناشئة تحقق بعض المردود المالي حتى تبدأ تجد اهتمام المستثمرين بها إلى زيادة، كما أن هذا الدخل يرفع معنويات الجميع بدرجة عالية وهو أمر حيوي ومحفز لتحقيق المزيد من الأرباح.

10 - تجنب عدم التركيز

لا يدمر الشركات الناشئة شيء مثل عدم التركيز وتشتيت التفكير، خاصة تلك المهام التي تجلب المال، مثل الوظائف اليومية الاعتيادية، وتقديم الاستشارات للغير، والمشاريع الجانبية الربحية. شركتك الناشئة ستحقق لك الربح الوفير لكن بعد أجل طويل نسبيا، لكن كذلك هذا الأجل سيمتد حين تشغل عنه بالرد على أناس يدعون لك المال الآن مقابل خدمات تؤديها لهم. البحث عن ممولين يقع ضمن هذه الفئة، ولذا حاول ألا تضع الطويل من الوقت في البحث عن ممولين أيضا.

11 - لا تترك معنوياتك تنخفض

السبب الأول لفشل الشركات الناشئة هو نفاذ المال لديها، وسبب نفاذ المال عادة ما يكون عدم التركيز كما ذكرنا في المقولة السابقة، وأما سبب عدم التركيز فعادة ما يكون سببه غياب مديري الشركة، (وهذا شيء لا يمكن علاجه بالنصيحة)، أو ربما كان سببه انخفاض الروح المعنوية لمديري الشركة. تأسيس شركة ناشئة عمل يشبه رفع ثقل معنوي كبير، وكما تنني سائق حين تحمل شيئا ثقيلًا من على الأرض، فأنت بحاجة أيضا لكي تدرك ذلك وتراقب مؤشر الروح المعنوية لك وللمن معك، ولا تسمح له بالانخفاض، وتعمل على رفعه بشتى الطرق.

12 - لا تباأس

حتى وإذا انخفضت روحك المعنوية وأوقدت شموع الحزن، ستبهر بمقدار ما يمكنك فعله إذا قاومت كل ذلك ولم تستسلم وبقيت في حلبة السباق، على أن هذه المقولة لا تصلح للتطبيق في كل المجالات، فمهما حاول البعض وبذل الجهد والوقت، فلن يصبحوا عباقرة في الرياضات. على الجهة الأخرى، الشركات الناشئة ليست ضمن هذا الاستثناء، فحين تجمع كل هذه المقولات السابقة معا (والأهم تطور منتجات وخدمات الشركة لتلبي رغبات العملاء)، يصبح عدم الأباأس والاستمرار في ميدان السباق أمرا مبشرا وواعدا.

13 - الصفقات الكبيرة قلما تتم

هذه أهم مهارة تعلمها بول من شركته الأولى فياويب، فحين جاء وقت التفكير في بيعها، جاءهم قرابة 20 عرضا مغريا بالشراء، لكن بعدما فشلت العروض العشرة الأولى، تعلموا معاملة مثل هذه الصفقات على أنها أمر جانبي لا يستحق التركيز عليه بشدة أو لوقت طويل، بل يجب تجاهلها حتى تكتمل فعليا. من الخطورة بمكان الاعتماد على صفقة محتملة، لأن هذا يقتل الروح المعنوية ويدمرها، وهذا يزيد احتمالات فشل إتمام مثل هذه الصفقة.

بعدها انتهى بول من جمع هذه المقولات سأل نفسه أيها أكثر أهمية في نظره، فكان جوابه المقولة الرابعة، افهم عملائك. تفسيره لذلك أن تأسيس أي شركة ناشئة غرضه ربح المال، هذا الربح لا يمكن زيادته سوى عبر تقديم خدمات ومنتجات تعمل على تحسين وتطوير حياة المستخدمين والمشتريين. الأمر الشاق والأصعب هو تحديد ما يريده العملاء بدقة، لكن ما أن تعرف ذلك بوضوح، فما بعده سهل، في مقدور الشجعان الذين يبادرون لتأسيس شركاتهم.

18 قرارا خاطئا يقضي على الشركات الناشئة

ما الذي يجعل شركة ناشئة تفشل وتغلق أبوابها؟ خطأ واحد في الأغلب، عدم تقديم سلعة أو خدمة يريدتها الناس (ويكونوا قادرين على شرائها). وعليه فالسؤال الأدق هو: ما الذي يجعل شركة ناشئة لا تقدم خدمة أو سلعة يريدتها الناس؟ حصر بول جراهام 18 سببا لذلك، وبدونها بـ:

1 - مؤسس واحد

قلة قليلة جدا من الشركات الناشئة التي نجحت وهي من تأسيس فرد واحد. بل إن الشركات التي تظنها بدأت برجل واحد، حين تتعمق في تفاصيل قصة نشأتها ستجد أن الأمر غير ذلك، وشركة أوراكل خير مثال. ليس هذا الأمر بالصدفة أو غير المهم. ما عيب تأسيس شركة قوامها فرد وحيد؟ إنها شهادة بعدم ثقة أحد في مؤسس الشركة وإلا كان واحد من أصدقائه على الأقل شاركة. هذا نذير خطر شديد!

حتى على فرض عدم صواب أصدقاء المؤسس الوحيد في عدم مشاركته، وكانت فكرته سديدة، فهو لا زال في موقف أضعف، لأن بدء شركة ناشئة عملية صعبة على فرد واحد، وحتى لو فعل كل شيء بنفسه، فالمؤسس بحاجة لأصدقاء يفكر معهم بصوت مرتفع، ويقنعونه بالعدول عن بعض قراراته الغبية، ويرفعون من معنوياته حين تسوء الأمور. مصاعب تثبيت أقدام شركة ناشئة كثيرة وتصيب في مقتل، وقلة من يتحملونها بمفردهم. حين يكون هناك شركاء عدة، فإنهم يشدون من أزر بعضهم، وتزيد قدرتهم على التحمل والصبر، وهذه صفة مهمة لنجاح الشركة الناشئة.

2 - الموقع الخاطي

تزدهر الشركات الناشئة في بعض المواقع، وتفشل في أماكن أخرى. وادي السيلكون في أمريكا مشهور بأن فرص نجاح شركات انترنت الناشئة فيه هي الأعلى في العالم، ثم تليه بعض المدن القليلة الأخرى. بعض المدن توفر بيئة نمو مساعدة بقوة لبعض أنواع الشركات الناشئة، وغيرها تعمل على العكس تماما. لماذا هذا التفضيل؟ في الأغلب لأن هذه المدن - مثلما في أي صناعة أخرى - توفر خبراء عديدين يقدمون يد المساعدة، ويكون الموظفون أكثر فهما للمطلوب منهم من أدوار في هذه الشركات، ويكون من السهل العثور عليهم، ومن ثم العثور على عملاء ومشتريين ومستخدمين.

3 - شريحة نيتش محدودة

"نيتش أو نيش - Niche" كلمة فرنسية، من ضمن معانيها الكثيرة في اللغة الإنجليزية: المكان الأمثل للشئ أن يوضع فيه، وكذلك: الشخص الأمثل في المكان المناسب له، وأصبحت الآن تعني السوق المتخصص، خاصة في مجال التجارة. السوق النيش يعبر عن جزئية صغيرة من سوق كبير، ذات حاجة ماسة وواضحة ومركزة، هذه الحاجة لا تلقى الاهتمام الكاف من اللاعبين الكبار في السوق، ما يسمح لصغار الموردين بتلبية هذه الحاجات، مع تحقيق نسبة ربح كبيرة، لقلة المنافسة.

يعاني الكثيرون ممن يفكرون في تأسيس شركاتهم من اختيارهم نيش صغير غير واضح المعالم، على أمل تجنب المنافسة. حين تراقب الأطفال وهم يلعبون الكرة، ستجد أن فئة معينة منهم، أقل من سن محدد، تخشى الاقتراب من الكرة بشكل غريزي، ويحاولون تفاديها إذا اقتربت منهم، دون وعي أو إدراك منهم. إذا قدمت خدمة أو سلعة جيدة المستوى، فستجد منافسين لك على تقديمها، ولذا من الأفضل لك أن تواجههم لأن تجنبهم بشكل غريزي لا واعي.

إذا أردت تجنب المنافسة ربما كان عليك تجنب الأفكار الجيدة أيضاً! المشكلة تكمن في العقل اللاواعي والذي قد يمنعك من التفكير في أفكار كبيرة وجيدة خوفاً من أشياء كثيرة، ولذا قد يكون الحل هو التفكير بصيغة المجهول، بمعنى أن تسأل، ماذا كان غيري ليفعل ويقدم في حال أسس شركة ناشئة تقدم فكرة مثل كذا وكذا.

4 - فكرة اشتقاقية

يفكر الكثيرون في مجرد تقليد شركات قائمة بالفعل، وهذا مصدر لأفكار تأسيس شركات ناشئة، لكنه ليس الأفضل. إذا نظرت لكثير من الشركات الناشئة والناجحة، فستجد قلة منها قامت على تقليد الموجود وحسب. في العادة تحصل هذه الشركات على أفكار تأسسها من مشكلة بلا حل والتي تعرف عليها المؤسسون وتمكنوا من تقديم حل لها يريد الناس شراؤه. حين بدأ بول وشركاؤه تأسيس شركتهم، في ذلك الوقت كانت المتاجر الإلكترونية ترمج باليد، وليس اعتماداً على قاعدة بيانات مركزية، ولأنهم أدركوا أن المتاجر الإلكترونية ستزدهر في المستقبل، وهذه لا يمكن تطويرها وزيادة انتشارها اعتماداً على التطوير والتحديث اليدوي، بل عن طريق برامج خاصة، ولذا صمم هو وشركاؤه أولى هذه البرامج.

ويبدو أن أفضل المشاكل التي تحلها هي التي تواجهك أنت شخصياً، فشركة ابل خرجت إلى الدنيا لأن ستيف وزنياك أراد لنفسه حاسوباً شخصياً، بينما موقع البحث جوجل أبصر النور لأن لاري و سيرجي لم يعثرا على بغيتهما على انترنت، في حين جاء موقع هوتميل بعد أن لم يتمكن صابر وزميله جاك من تبادل البريد الإلكتروني بينهما. لذا، وبدلاً من أن تقلد فيسبوك، وتأتي بأشياء تجاهلها موقع فيسبوك لأسباب سديدة وذكية، ابحث عن أفكار في أماكن أخرى. بدلاً من أن تقلد شركات جاءت لتعالج مشاكل ما، ابحث أنت عن مشاكل أخرى وتخيل كيف كانت الشركة التي تحل هذه المشاكل لتبدو أو لتفعل. ما الذي يشكو منه الناس؟ ما الذي يتمنون لو كان متوفراً ليحل مشاكلهم؟

5 - العناد والتمسك بالرأي

في بعض الأعمال، يكون السبيل الوحيد للنجاح هو أن يكون لديك رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، وأن تتمسك به مهما كانت العواقب. تأسيس شركة ناشئة ليس من ضمن هذه الحالات! مبدأ التمسك برؤيتك مهما حدث يجدي مع من يريد الفوز بميدالية أولمبية، حيث تكون المشكلة واضحة ومحددة. الشركات الناشئة تختلف في أن عليك تتبع الأثر إلى حيث يقودك.

لا تتمسك بشدة بخطتك الأساسية التي اعتمدت عليها حين أسست شركتك، فهي في الأغلب خاطئة وبنيت على أساس غير صحيح، وأغلب الشركات الناشئة ينتهي بها الأمر بتقديم أشياء أخرى غير التي قامت عليها. عليك أن تكون مستعداً وجاهزاً حين ترى الفكرة الأفضل، وسيكون الجزء الأشق هو التخلي عن فكرتك الأصلية مقابل هذه الأفضل.

على أن التفتح لتقبل أفكار جديدة لا يعني أن تغير فكرتك في كل أسبوع، فهذا تغيير قاتل ومهلك. هل لديك أي وسيلة اختبار يمكنك الاعتماد عليها لقياس مدى جودة هذه الفكرة الجديدة؟ هل تمثل الجديدة أي تقدم وتطور للأمام؟ إذا كانت الفكرة الجديدة تعيد استخدام أجزاء متعددة من الفكرة السابقة، فهذا يعني أنك في عملية تطوير وتحسين، وهذا مؤشر إيجابي. إذا كنت ستعود لنقطة البداية فهذا أمر غير مبشر. لكنك كذلك تستطيع أخذ رأي الفئة الأفضل: العملاء والمستخدمين. إذا وجدت حماسا منهم لفكرتك الجديدة وتشجيعا، فهذه دلالة على أنك تسير في الطريق الصحيح.

6 - تعيين موظفين سيئين / غير أكفاء

(النص الأصلي استخدم كلمة مبرمجين، وعدلتها هنا لتكون موظفين، ليكون المعنى أشمل وأبعد) عادة وفي حالة شركات انترنت الناشئة، يكون مؤسسوها في الأغلب من المبرمجين المحترفين، ولذا ففي حالة توظيفهم لمبرمج غير كفؤ، يمكنهم هم معالجة هذا الأمر بسبب خبرتهم. على أن الواقع العملي يؤكد أن شركات انترنت ناشئة كثيرة أغلقت أبوابها وفشلت بسبب توظيفها لمبرمجين غير أكفاء، أو قل: سيئين أو مدمرين. الكثيرون من رجال الأعمال ظنوا أن امتلاكهم لفكرة عبقرية، وبعض المال، يكفي لتأسيس شركة وتعيين بعض المبرمجين لتنفيذ هذه الرؤية وهذه الفكرة، ثم أثبتت الأيام خطأ هذا الظن تماما.

تكمُن المشكلة في صعوبة تقييم وتحديد المبرمج الجيد و غير الجيد. الكل اليوم يحمل شهادات معتمدة من مايكروسوفت و سيسكو وأوراكل، تثبت أنه عبقرى كبير، لكنك عندما توظفه لتنفيذ فكرة ورؤية ما، تجده لا يحقق أي تقدم ولا يفيد المشروع بشكل عام. يخلص بول في هذه النقطة تحديدا إلى أن نجاح شركة انترنت ناشئة يعتمد بشكل كبير جدا على مدى حرفية مؤسسها في مجال البرمجة، ومدى فهمه لخفايا البرمجة، ومن ثم قدرته على تحديد المبرمج الجيد من غيره. وأنا أرى بأن الفكرة ذاتها تنطبق في كل مجال تجارة، فإذا أردت افتتاح مكتب محاسبة، وأنت لا تعرف شيئا عن علم المحاسبة، فلا تلومن إلا نفسك بعدها. نعم، هناك حالات نادرة كسرت هذه القاعدة، لكنها تبقى نادرة.

7 - اختيارات خاطئة

هذه المشكلة من تبعات المشكلة السابقة، فمصيبة تعيين موظفين / مبرمجين غير أكفاء، هي أن خياراتهم بالتبعية تكون غير موفقة وخاطئة. عند نشأة موقع هوتميل، اعتمد في بدايته على نظام التشغيل FreeBSD المجاني لإدارته واستضافته، وحتى بعدما اشترته شركة مايكروسوفت، فهي تركته لسنوات يعمل على هذا النظام، بكل بساطة لأن نظام التشغيل ويندوز وقتها لم يكن ليتحمل الضغط الطاعى من مستخدمي الموقع. لو كان مؤسس الموقع غر جهول، من النوع الذي يتحمس لشيء يحبه بشكل أعمى واختار نظام ويندوز، لكان الموقع غاية في البطء ولتوقف كثيرا عن العمل، ولما حقق النجاح الذي حققه في أيامه.

كاد موقع باي بال لبلاقي المصير المشنوم ذاته، فبعدما اندمج مع موقع X.com وجاء مدير الأخير ليكون المدير التنفيذي للكيان المندمج، أراد نقل كل شيء للعمل على منصة ويندوز، فقط لأنه خبير بالبرمجة عليها، لكن ماكس ليفشن - المبرمج والمؤسس لباي بال - أوضح بشكل قاطع كيف أن هذا القرار كفيل بالقضاء على موقع باي بال بسبب مشاكل ويندوز الكثيرة. لحسن حظ شركة باي بال، عند هذه النقطة قررت الإدارة تغيير المدير التنفيذي وليس نظام التشغيل.

في فترة ما، كان كل من يمتحن البرمجة يخبرك بأن لغة جافا هي المستقبل، وأن كل شيء سيتحدث بهذه اللغة عما قريب. ما حدث بعدها أن غالبية الشركات الناشئة التي اعتمدت على هذه اللغة فشلت وأغلقت أبوابها. كيف تختار المنصة الأفضل؟ سؤال صعب، تركته للمبرمج الكفاء الجيد، على أن بول يرى أن زيارة أي قسم أبحاث علمية ومعرفة أي منصة / نظام يستخدمه لإجراء أبحاثهم كفيلاً بمساعدتك للعثور على الإجابة.

8- الإطلاق ببطء وبعد تلكؤ

الخبير بمنتجات مايكروسوفت سيخبرك أنها شركة تعتمد على إطلاق برامجها دون تمحيص كاف ثم تعالج شكاوى المستخدمين بعد إطلاق منتجاتها. قد تظن أن هذا الأسلوب في إدارة مشاريعها غير كفاء، لكن التجارب أثبتت أن انتظار اكتمال تطبيق ما - يأتي ومعه فشل الشركة وإغلاق أبوابها. بول يرى أن أي تطبيق برمجي لا يكتمل بنسبة 100% بل فقط 85%، وأن البحث عن النسبة الباقية (15%) يأخذ وقتاً طويلاً ومؤلماً، يجلب الخسائر ويغلق الشركات. كذلك، حين يكون لديك التطبيق الجاهز بنسبة 100%، ساعتها لن تجد العميل المستعد لشراؤه. هكذا تمضي الحياة!

حين تفرض على نفسك وفريقك موعداً قاطعاً لإطلاق منتجك، فأنت تجرب نفسك وفريقك على الانتهاء من الأعمال المطلوبة - كلها أو جلها. لا يمكن القول بأن برنامجاً ما مكتمل حتى تطلقه فعلياً، فأغراء إضافة المزيد والمزيد لا يمكن مقاومته بسهولة. حين تطلق منتجاً بالفعل، فأنت ترمي الكرة في ملعب العملاء والمستخدمين، الأمر الذي يساعدك على فهم ما يريدونه هؤلاء بكل وضوح.

عندما تؤول إطلاق منتجك، يتكاسل الجميع، ويتراخون ويعملون بمعدل أبطأ. على الجهة الأخرى، ستجد الخوف من تبعات الإطلاق، ومن مواجهة العملاء والرد على أسئلتهم، والرعب من حكم العملاء على المنتج، أو الرغبة في الوصول لدرجة الكمال، أو غيرها، كل هذه الأشياء ستدفعك للتأجيل والتسويف والتأخر، وكلها تؤدي لنهاية واحدة، غلق الشركة بسبب الخسائر. لحسن الحظ، يمكن معالجة كل هذا بقرار بسيط، المنتج سيخرج إلى السوق في موعد كذا مهما حدث.

9- الإطلاق المبكر / المتعجل

دون إفراط أو تفريط، هكذا تمضي الأعمال. الإطلاق ببطء قضى على شركات ناشئة أكثر بكثير من الإطلاق المتعجل، لكن المشكلة تكمن في أن إطلاق منتج غير جيد يجعل العملاء والمستخدمين يصرون حكمهم عليك بأنك غير محترف وغير جدير باهتمامهم وبالتالي عدم الشراء منك، وهذه الشهرة السلبية غير مطلوبة بأي شكل.

إذا، ستخسر إذا تعجلت، وستخسر إذا تأخرت، فكيف تخرج من هذا المأزق؟ يرى بول أن على المؤسسين تحديد خطة عمل تعتمد على 1- تحديدهم لنطاق عملهم المفيد 2- والذي يمكن توسيعه وتكبيره ليحقق الفكرة التي أسسوا شركتهم من أجل تحقيقها. تضع الفكرة العامة أمامك، وتفكر في شيء صغير وسريع تبدأ به - وفي الوقت ذاته تستطيع توسيعه أكثر وأكثر حتى يكبر ليحقق الهدف الكبير الذي وضعته. حين تحدد هذه البداية، عليك أن تضع برنامجاً زمنياً محدداً يلتزم به الجميع.

لنفترض أنك توصلت لاختراع سيارة كهربائية لا تحتاج البنزين لتعمل، ساعتها عليك أن تركز على تفاصيل المحرك وتبني النسخة الأولية، ثم تثبته على هيكل خارجي بسيط ومتواضع لتثبت أن المحرك يعمل بنجاح، بعدها توجه تركيزك إلى الشكل الخارجي. في البداية عليك وضع جدول ملزم زمني للانتهاء من إنتاج هذا المحرك.

10 - ألا يكون لديك مستخدم / عميل بعينه في بالك

لا يمكنك بناء منتج ينال إعجاب مستخدميه، ما لم تفهم هؤلاء المستخدمين بشكل عميق. يعتمد نجاحك على مدى مقدار فهمك للمشكلة التي تريد حلها من خلال منتجك / خدمتك. إذا حاولت حل مشكلة لا تفهمها على الوجه الكافي، فأنت في مأزق كبير.

أكبر خطيئة يقع فيها مؤسسو الشركات الناشئة هو أن يأتوا بمنتج ما، يرون أن هناك حتما مستخدم / عميل ما سيستفيد منه، لكنهم لا يقدرّون على تحديد هذا المستفيد بشكل أدق أو أوضح أو قاطع. هل تستفيد أنت شخصا من منتجك / خدمتك؟ حسنا، ومن غيرك؟ المراهقون؟ أي شريحة منهم، وفي أي موقع و موقف؟ هل تطبيقك يفيد قطاع الأعمال؟ أي أعمال؟ التجارة؟ الصناعة؟ الجيش؟

نعم، يمكنك بناء شيء وتوقع أن تجد مشترين له، لكنك ستكون كمن يطير بطائرة عملاقة، ولا يرى شيئا خارجها، ويعتمد بقاء حيا على مراقبته لعدادات ومؤشرات قمرة القيادة. في هذه الحالة، هذه العدادات هي المستخدمون والمشترون والعملاء، عليك أن تعثر عليهم وتقيس ردود أفعالهم وتبني قراراتك بناء عليها. حين تبني منتجا / تقدم خدمة موجهة للمراهقين، عليك أن تبحث عنهم وتكلمهم وتناقشهم، وتقعهم باستخدام منتجك / تجربة خدمتك وتقيس رد فعلهم - إلا تفعل تكن من الخاسرين!

11 - رأس مال قليل

النموذج الأمريكي في تأسيس الشركات الناشئة، والمخالف ربما للعقيدة الاستثمارية العربية، يقوم على مجيء من لديه فكرة تجارية واعدة إلى المستثمرين المحتملين وعرض فكرته عليهم، ومناقشة طريقة تقسيم الأرباح المحتملة لهذا المشروع مع كل مستثمر، ثم يشرع في التنفيذ. قد يأتي هذا التمويل قبل أو أثناء أو بعد إطلاق المشروع. على كل شركة ناشئة أن تبدأ في تحقيق بعض الأرباح قبل نفاذ المال المستثمر فيها، وهو ما يسمونه اصطلاحا الجري على المدرج.

من المعروف أن الطائرة تأخذ سرعتها على مدرج الإقلاع في المطار، وعلى هذا المدرج تجد علامات تحذير، إذا لم ترتفع الطائرة عن الأرض / تعلق عند حد معين، كان عليها إلغاء محاولة الإقلاع وشد الكوابح للوقوف قبل انتهاء المدرج. بالعودة إلى الشركة الناشئة، قلة رأس المال تعني أن طول المدرج قصير جدا، وعلى الطائرة أن تدفع محركاتها لأقصى الممكن لكي تعلق، أو تعدل عن ذلك، كناية عن الفرصة الضعيفة. الحصول على مزيد من رأس المال يعطي الطائرة في هذا المثال فرصة أكبر للإقلاع الناجح، ويزيد من احتمالات نجاحها.

إذا فتحت باب دخول مستثمرين في شركتك، فعليك أن تحصل على المال الكافي منهم لكي تنجح شركتك. ما مقدار رأس المال الكافي؟ لا تجد مجيباً على هذا السؤال سواك، لكن بول ينصح من يمولهم بأن ينفقوا أقل القليل، وأن يطلبوا من المال ما يكفيهم حتى يبنوا النموذج الأولي الناجح، والذي يبرر ضخ المزيد من المال في الشركة، ويوضح مدى إمكانية نجاح هذا المشروع.

12 - الإفراط في الإنفاق

هذا العنوان والسابق له متشابهان كثيراً، فأنت إذا حصلت على رأس مال كبير، ثم أنفقت الكثير، حققت ما حذر منه العنوان السابق. إذا حدث ونفد رأس مال شركتك الناشئة، فأغلب الظن أن السبب واحد من هذين. لم يعد الإفراط في إنفاق المال السبب الأشهر لفشل الشركات الناشئة، كما كان الحال في السابق، ذلك أن المزيد من المؤسسين باتوا مدركين لهذا الخطر، كما أن تأسيس شركة ناشئة لم يعد مكلفاً كما كان الحال في السابق.

أشهر طريقة لإنفاق الكثير من المال هي عبر توظيف الكثير من العاملين، وهو عامل يضرك مرتين، الأولى عبر أجور هؤلاء، والثانية عبر تقليل سرعتك حيث يجب عليك إدارتهم والتخطيط لهم ومراقبتهم ومتابعتهم. بشكل عام، على الشركة الناشئة ألا توظف أحداً إلا إذا كانت مضطرة لذلك، وأن توظف من يقبلون العمل مقابل نسبة من أسهم الشركة، لأن ذلك يدل على أنهم مقتنعين بفكرة الشركة، وأنهم سيعملون بجهد لإنجاحها ليحصلوا على عوائد لهم، وأن توظف من سيجلبون المزيد من العملاء، أو يزيدون من إنتاج الشركة.

13 - رأس مال زائد

من البديهي أن رأس المال القليل سيعطي الشركة الناشئة فسحة ضيقة للعمل ما يقلل فرص نجاحها، لكن كذلك رأس المال الزائد سيعطي الأثر ذاته. لماذا؟ حين تأخذ أموالاً كثيرة من المستثمرين، فإنك تجعلهم يقفون فوق رأسك، ويذكرونك أن عليك ربح المال وسداد ما عليك لهم، لكي يعيدوا استثمار هذه الأموال في مشاريع أخرى. حين تحصل على مال وفير، تبدأ في إنفاقه يمنة ويسرة، وتوظف المزيد وتنتقل لفاخر المكاتب وتجلس على وثير المقاعد. بعدها تبدأ تنغمس أكثر في جو المكاتب الإدارية وتبدأ تركز على أشياء أقل أهمية وتنشغل عن هدفك الأول: إنجاح الشركة وبيع المال.

إنفاق الكثير من رأس المال يجعلك تقاوم بعض القرارات المصيرية، فمما لو كانت خطتك الأولية هي البيع للشركات وعلى هذا الأساس وظفت جيشاً صغيراً من رجال المبيعات، وهب أنك بعدها اكتشفت أن شركتك الناشئة قادرة على البيع أكثر للمستهلكين والمستخدمين وهو أمر مختلف تماماً عن البيع للشركات، فمما إذا استفعل بهذا الجيش الذي أنفقت عليه الكثير؟ كلما وظفت المزيد من العاملين، كلما وجب عليك السير في ذات الاتجاه الذي اخترته، وهو ليس دائماً الاتجاه الصحيح في حال الشركات الناشئة.

كذلك، كلما زاد رأس المال المجموع عن طريق المستثمرين، كلما طال الوقت اللازم للحصول عليه، وكلما زاد المال الذي تطلبه، كلما زاد قلق وحرص المستثمرين، وطال معه الوقت أكثر وأكثر، وامتدت جلسات النقاش والمناقشة. بشكل عام، ينصح بول بالحصول على القدر الكافي، وعدم إضاعة الوقت في البحث عن أفضل صفقة تمويل ممكنة، فالوقت عنصر أساس لنجاح

الشركة الناشئة، وحتى لو كان في الإمكان الحصول على صفقة تمويل أفضل في مكان آخر، لا تسقط عامل الوقت اللازم للحصول عليها من حسابنا. ركز على نجاح شركتك في أقصر وقت ممكن.

14 - إدارة / معاملة سيئة للمستثمرين

كمؤسس لشركة ناشئة، عليك حسن إدارة التعامل مع المستثمرين في شركتك، وعلبك ألا تتجاهلهم، وأن تعرف رأيهم في طريقة إدارتك للشركة، فهؤلاء - عادة وليس شرطا - ما يكون لديهم خبرة ستساعدك كثيرا على تجنب العثرات. لكن عليك أيضا ألا تتحرك ليدبروا شركتك! تذكر أيضا أن تجاهل المستثمرين أقل ضررا من تدخلهم الزائد في طريقة إدارة الشركة. الدخول في نقاشات طويلة معهم لتوضيح أسبابك لاتخاذ قراراتك أمر مرهق ومضيق للوقت الثمين. كلما زاد قدر المال الذي ساهم به المستثمرون، كلما زادت أهمية حسن تعاملك معهم، لأنهم فعليا مالكو شركتك ومن ثم فهم المدير.

15 - التضحية بالعملاء من أجل الأرباح المفترضة

الأمر الصعب فعليا هو تقديم شيء يحتاجه الناس، بل هو أصعب من ربح المال، ولذا يجب عليك الاهتمام أولا بالخدمة والمنتج الذي يحتاجه الناس. الشركات التي نجحت في هذا الأمر هي تلك التي اهتمت في المقام الأول بمستخدمي منتجاتها وخدماتها، مثل جوجل، فهي قدمت خدمة البحث على انترنت، بشكل سهل وميسر وسريع، ثم فكرت كيف ستربح من عمل ذلك. نعم، من الأهمية بمكان التفكير بكيفية الربح من تقديم خدمة أو صنع منتج، لكن ما هو أهم منه كثيرا هو المنتج والخدمة التي تقدمها.

16

- عدم الرغبة في البيع المباشر

الكثيرون يرون أن فكرتهم رائعة وعبقرية، وأنها ستبيع بطريقة آية وتجلب الملايين، وعليه تجدهم يركزون وقتهم على المنتج والخدمة، ويفضلون البعد عن معترك المبيعات والبحث عن عملاء. لاري و سيرجي، مؤسسا موقع جوجل، سارا على الطريق ذاته، فهما توصلا إلى تصميم محرك بحث عبقرى، ثم بحثنا عن شركة لشراؤه منهما. ما اكتشفه لاري و سيرجي فيما بعد هو أن لا أحد يريد شراء فكرة لمجرد كونها فذة أو سابقة، بل لأنها تربح المال فعليا. الكثيرون يريدون البقاء في مكاتبهم وتجنب مشقات البحث عن عملاء محتملين وإقناعهم بشراء منتجات وخدمات شركتهم! رغم كل مصاعب البيع والبحث عن مشتري وعملاء، لكنها عملية ذات أهمية بالغة، ونجاحها يعني نجاح الشركة والفكرة. على الأقل، يجب أن يوجه واحد من مؤسسي الشركة جل تركيزه للبحث عن مشتريين فعليين لمنتجات وخدمات الشركة.

17 - الصراعات بين المؤسسين

تكثر عادة النزاعات والصراعات بين مؤسسي الشركات الناشئة، وليس مستغربا خروج أحدهم من الشراكة والشركة لا زالت ناشئة لم تثبت أقدامها. لهذا السبب، من الأهمية بمكان أن يتفق المؤسسون على طريقة يلتزم بها الجميع في حال أرادوا التخارج من الشراكة. الكثير من الشركات الناجحة شهدت خروج أحد الشركاء في بدايتها، وهذا الأمر عادة ما يشير إلى خروج الشريك الأقل استعدادا للالتزام بنجاح الشركة. شركة بلوجر Blogger الشهيرة شهدت خروج شركاؤها حتى بقى واحد فقط، لكنها عادت للنجاح رغم ذلك.

أغلب هذه الصراعات يمكن تجنبها لأنها في الأكثر تكون بسبب الناس لا الأعمال، ولذا لا تدخل في شراكة مع صديق عمرك فقط لأنك ستشعر بالحزن إن تركته، ولا تشارك الجميلة لأنك تريد التقرب منها، ولا تشارك البغيض لأنك تريد تعلم شيء ما منه وتخشى ألا تتعلمه في أي مكان آخر. الناس أهم عنصر في مزيج الشركة الناشئة، ولذا أحسن الاختيار!

18 - نصف البال - نصف العقل - نصف القلب

أشهر الشركات الواعدة والتي فشلت، لم تفشل في الأغلب بسبب قرارات اتخذتها، بل بسبب قرارات لم تتخذها وأشياء لم تفعلها، بسبب عدم التركيز التام. إذا أردت تجنب فشل شركتك الناشئة، عليك أن تستقيل من وظيفتك النهارية وتتفرغ تماما للشركة الناشئة، إلا تفعل تزد احتمالات فشلها بدرجة كبيرة. الاستقالة قرار خطير، يجب دراسته بعناية، فهناك شركات نجحت ومؤسسها يعمل في وظيفة نهارية، لكن كم عددها؟ على الجهة الأخرى، كم عدد الشركات التي فشلت وكان يمكن لها أن تنجح لو تفرغ لها مؤسسوها التفرغ التام؟ هذا الأمر كذلك يعتمد على مدى قوة شخصية المؤسس وإيمانه بفكرة شركته وقدرتها على النجاح. بالقياس، فحتى لو استقلت من وظيفتك لتركز على شركتك الناشئة، ثم لم تفعل، ولم تركز تماما وكلها، فاحتمالات فشل هذه الشركة إلى تزايد.

أكثر سبب لفشل الشركات الناشئة هو عدم تقديمها لمنتج وخدمة يريدها الناس، وسبب فشلهم في ذلك هو أنهم لم يحاولوا بما يكفي، وهذه المحاولات تتطلب التركيز والتفرغ والاهتمام التام. إطلاق شركة جديدة مثله مثل بقية الأشياء والأفكار، إن لم تجتهد كثيرا في محاولتك لجعلها تنجح، فلن تنجح!

لماذا تعثرت ياهوو بينما سبقت جوجل ؟

'حين انتقلت للعمل لدي ياهوو بعدما اشتروا شركتنا الناشئة في عام 1998 كنت أظن أننا مركز العالم، وأنا الشيء الجديد شديد الروعة. كان المفترض بنا تحقيق كل ما حققه جوجل بعدنا. ما الخطأ الذي وقع فيه ياهوو؟ في الحقيقة هي مجموعة من الأخطاء والمشاكل، لازمت موقع ياهوو منذ تأسيسه، أهمها مشكلتان لم يواجهها جوجل وهي: المال الوفير السهل، والثانية تضارب الآراء داخل ياهوو حول كونه شركة تقنية في الأساس. لنبدأ بالمشكلة الأولى.

المال الوفير

حين قابلت جيري يانج Jerry Yang (أحد مؤسسي موقع ياهوو) لأول مرة، ظننت أن اجتماعنا غرضه أن نعرض عليه آلية عمل تقنية البحث الجديدة التي برمجناها، والقائمة على حسن ترتيب نتائج بحث المتسوقين الباحثين عن سلع بعينها لشرائها من انترنت، وكانت هذه التقنية تتعلم من سلوك المتسوق، فكلما اشترى سلعة ما، قدمت له تلك التقنية المزيد من نتائج البحث التي تناسب سلوكه الشرائي، في الوقت ذاته كانت هذه التقنية ترتب نتائج البحث بحيث تعرض أولا منتجات التجار الذين يقدمون عمولة بيع أكبر إلى موقع البحث ذاته. بهذا يربح الموقع أكثر، ويحصل المتسوق على نتائج بحث تناسب ما يبحث عنه من سلع ومنتجات، ويخرج الجميع رابحا بذلك.

لم أجد اهتماما واضحا من جيري بهذه التقنية، ولم أفهم السبب: هل كان يعطينا الوجه الخالي من الانفعالات كوسيلة تفاوض أم أننا لم ننجح في تبسيط فكرتنا وشرحها له بأسلوب سهل ومفهوم. حين انتقلت للعمل لدى ياهوو، اكتشفت سر عدم اهتمام جيري، فموقع ياهوو كان وقتها متخما بأموال الراغبين في الإعلان لديه، ولذا إن بدأ ياهوو يعمل على ترشيد نتائج البحث وتقديم أفضلها، كان هذا معناه تراجع أرقام الإعلانات المعروضة على ياهوو، وهذا يعني بالتبعية تراجع الإيرادات وتناقص الأرباح، ولا أحد في كامل رشده ووعيه يفعل ذلك.

كان الإغراء شديدا، إذ كان المعلنون يتدافعون لشراء الإعلانات على ياهوو، وكان فريق المبيعات قائما على استغلال هذه الرغبة العارمة، وكان من المعتاد خروج رجال المبيعات صباحا وعودتهم بأوامر شراء إعلانات قيمتها بالملايين. كانت أسعار الإعلان عبر انترنت أرخص عند مقارنتها بأسعار الإعلان على الورق، في المجلات والصحف وما في حكمها (أعود للتذكير بأن الوقت كان عام 1998)، لكن فعليا كان مقابل الإعلان على موقع ياهوو مرتفعا جدا، عند مقارنته بالمبيعات المتحققة والعوائد المترتبة عليه. عملاء مجانيين ينفقون بغيا، قابلهم رجال مبيعات يأخذون مالهم بسرعة وسعادة، وكان هذا مصدر دخل وفير لكن غبي. المزيد من التوضيح قادم على الطريق. (من مدونة شبايك)

هذه الأموال السهلة جعلت المستثمرين يرغبون في دخول عالم الاستثمار في مواقع انترنت لتكرار أرباح ياهوو، وكانت المشاريع الناشئة على انترنت تشتري إعلانات من ياهوو لتحصل على زوار لها ومستخدمين لخدماتها. هذا الشراء جعل عوائد ياهوو تزيد أكثر، هذه الزيادة جعلت المستثمرين يقتنعون أكثر بجذوى الاستثمار في مشاريع انترنت الناشئة. كان الجميع (المعلنون ومواقع انترنت الناشئة) يرغبون في الدعاية لعلامتهم التجارية، فلم يهتموا لنوعية أو طبيعة أو تصنيف زوار انترنت

القادمين إلي مواقعهم. فقط أرادوا عددا كبيرا من الزوار لكي يروا دعاياتهم و إعلاناتهم. هذه الرغبة جعلت ياهوو تهتم فقط بعدد الزوار ولا شيء غيره.

هذا الاهتمام بزيادة عدد الزوار جعل ياهوو (وغيره من مواقع البحث في هذا الوقت) تتحول من موقع بحث إلى بوابة أو Portal الهدف منها أن يجد زوار موقع البحث ما يبحثون عنه على موقع البحث ذاته فلا يتركونه لمواقع أخرى. في هذا الوقت، اقترح بول - ومعته غيره من العاملين داخل ياهوو- على مسؤولي ياهوو شراء الموقع الجديد: جوجل، لسبب بسيط: كان العاملون لدى ياهوو يستخدمون خدمات البحث لدى هذا الموقع الجديد عوضا عن خدمات موقع ياهوو ذاته للبحث على انترنت!

كان الرد بعدم القلق من مثل هذه المنافسة، ففي هذا الوقت، أشارت الإحصائيات إلى أن البحث على انترنت يشكل 6% من رغبات زائري موقع ياهوو، وكان معدل الزيادة الشهرية في عدد زوار ياهوو ساعتها 10%. ولذا فلا موجب للقلق من هذا المنافس الصغير. طبعاً، لم يكن أحد يدرك وقتها أن تدفق الباحثين على انترنت هو أكثر أهمية (وربحية كذلك) بكثير من أي تدفق زوار آخر. كان مسؤولو ياهوو ليدرخوا هذه الحقيقة، لولا عائق واحد منعهم من إدراكها: ألا وهو المال الوفير!

شركة ميديا لا تقنية

أغلب المعتقدات التي سادت ياهوو حين ذهبت للعمل لديهم كان إصرارهم على تسمية أنفسهم شركة إعلام أو ميديا Media Company، في حين أنك لو مررت على مكاتب العاملين لدى ياهوو لظننتها شركة تطوير برمجيات: مبرمجون عاكفون على كتابة شيفرات برامج، وموظفو دعم فني يردون على مشاكل متصفح مواقع انترنت. عدم اليقين هذا كان سببه أن مصدر دخل ياهوو ساعتها جاء من بيع الإعلانات، وفي عام 1995 كان من الصعب جدا تقبل فكرة أن شركة تقنية تربح من بيع إعلانات ودعايات، فشركات التقنية وقتها كانت تربح من بيع البرمجيات وتطويرها.

السبب الثاني للخوف والرعب من قبول تصنيف ياهوو على أنه شركة تقنية هو مايكروسوفت، ذلك الوحش الكاسر الغادر والمنافس، والذي كان ليطحنهم بكل سهولة وهي الشركة المخضمة ذات الباع الطويل والمنتشية بأرباح مبيعات نظام التشغيل الواعد وقتها، ويندوز 95. كانت ياهوو تنوها قد شاهدت قسوة مايكروسوفت وهي تمزق أوصال منافسيها، مثل شركة نتسكيب التي قدمت أفضل متصفح انترنت وقتها نتسكيب نافيجاتور، لتخسر أمام انترنت اكسبلورر، برنامج المتصفح المجاني المرفق مع نظام التشغيل ويندوز. (منقول من مدونة شبابيك)

كان الذكاء الفطري يقول بالإدعاء بأن ياهوو شركة إعلام لتفادي مواجهة خاسرة ضد عديمة الرحمة مايكروسوفت، حتى أن بعض المديرين داخل ياهوو حملوا ألقاب وظيفية مثل منتج ومخرج، لكن هذا الإدعاء لم ينفع ياهوو، التي كانت فعليا شركة تقنية... هذا التردد في تعريف الشركة جعلها بلا هوية أو رؤية واضحة. هذا التردد جعل ياهوو تنظر بعين الاستخفاف إلى أهمية البرمجة والمبرمجين لبقائها، على عكس الحال في شركات مثل مايكروسوفت و جوجل و فيسبوك. قلة الاهتمام هذه نتج عنها قلة جودة وضعف مستوى تطبيقات ياهوو، وكان من ضمن الأسباب توظيف ياهوو لمبرمجين فاشلين ضعيفي المستوى. نعم كانت ياهوو تفضل المبرمجين الماهرين، لكنها لم تطارد الصفوة والعباقرة وتضمهم إليها، مثلما فعل غيرها.

على مر تاريخي، تعلمت أنه إذا بدأ مستوى أي شركة تقني في الهبوط، قلت كثيرا فرص عودتها إلى سابق مستواها، ذلك أن المبرمجين الماهرين يحبون العمل مع مبرمجين آخرين عباقرة وأفذاذ، وإذا بدأ مستوى المبرمجين في شركة ما في الهبوط والتدني، فاعلم أن هذه الشركة دخلت في دوامة هبوط سريع لا أمل في النجاة منها.

في حالة ياهوو، بدأت دوامة الهبوط هذه مبكرة، فبعدها بدأت شركة ياهوو على يد مبرمجين نابغين، بدأت جيوش البذل الأنيفة والملابس الرسمية تغزو إدارة الشركة، وعضوا عن التركيز على المبرمجين المهرة، تحول الاهتمام إلى توظيف المزيد من التنفيذيين والمدراء الأنيقين، وهؤلاء - وحدهم - لم يأتوا بخير قط. حين زرت جوجل لأول مرة، كان عدد العاملين قرابة 500، وحين جلست مع بعض المبرمجين في كافيتريا الشركة، ناقشتم في ترتيب نتائج البحث بشكل محدد، (أو ما يسمونه SEO الآن). سألتني المبرمجون وقتها: ما الذي يجب علينا عمله تجاه ذلك الأمر؟ هذا السؤال لم يكن المبرمجون لدى ياهوو ليجرؤوا على طرحه، فكل شيء كان يأتي من التنفيذيين الأنيقين، فهم الآمرون الناهون ولا أحد غيرهم.

لا أظن شركة انترنت الناشئة قادرة على تعلم الكثير من خطأ ياهوو الأول: المال السهل الوفير، لكن الخطأ الثاني يجب على كل شركة انترنت ناشئة أن تتعلمه وتعيه جيدا. لا زلت أذكر مارك زوكربيرج Mark Zuckerberg (مؤسس فيسبوك) حين تحدث في مدرسة المشاريع الناشئة Startup School في عام 2007 وقال أنه يوظف مبرمجين في كل أقسام الشركة. حتى تلك التي لا تتطلب مبرمجين، مثل العلاقات العامة والتسويق. تفسير ذلك أن مارك أدرك جيدا أهمية المبرمجين النوابغ لنجاح موقع فيسبوك.

إن أي شركة ناشئة على انترنت يجب أن تهتم كثيرا بالمبرمجين، أولئك النوابغ العباقرة الأفذاذ، قدر استطاعتها. هؤلاء المبرمجون لن يسعوا للعمل مع شركة يسيطر عليها ويحكمها من يرتدون بذلات / ملابس فاخرة غالية الثمن، ما لم يكن المقابل المالي سخيا بقوة، أو أنهم لم يجدوا شركة أخرى تعطي التقدير الكافي للمبرمجين النوابغ. بدون المبرمج العبقرى لن تطور أي شركة برامج جيدة المستوى، مهما بلغ عدد من كلفتهم وطالبتهم بذلك، ومهما اتبعت من إجراءات وأساليب للجودة.

شركة انترنت الناشئة لن تنجح بدون مبرمجين عباقرة.

كيف تفقد المال والوقت

'حين بعنا شركتنا الناشئة في عام 1998 هبطت علي - وبشكل لم أتوقعه - ثروة كبيرة جدا. عرفت وقتها أن علي التفكير في شيء لم أحسب حسابه من قبل، ألا وهو: كيف لا أخسر هذه الثروة. كنت أعلم أن التحول من غني إلى فقير لهو أمر سهل جدا، ولقد قضيت قبلها الطويل من وقتي باحثا عن طرق التحول من فقير إلى غني، لكنني قط لم أعرف شيئا عن كيف يتحول المرء من غني إلى فقير. لكي أتجنب هذا المصير، كان لزاما علي أن أعرف الأسباب التي تجعل هذه النهاية المؤلمة تتحقق.

لذا بدأت في الاهتمام أكثر بكيفية خسارة الأثرياء لثرواتهم، ولو كنت سألتني في صغري كيف يمكن لغني أن يصبح فقيرا، لقلت لك عبر إنفاق ماله كله. هذا ما يبدو عليه الأمر في الكتب والأفلام على أية حال، لأن هذا هو الطريق السهل والمقبول لحدوث أمر مثل هذا. على أن الحقائق تؤكد على أن الثروات تضيع لا من خلال التبذير، بل من خلال الاستثمارات السيئة.

من الصعب أن تخسر ثروة كبيرة دون أن تشعر بذلك أو تدركه، فالشخص العادي (في الحالات العادية) سيشعر بصعوبة في أن يبعثر حفنة من عشرات الآلاف من الدولارات، دون أن يقول في قرارة نفسه: واو، أنا أنفق الكثير من المال. الآن تخيل معي هذه الصورة، لو قرر صاحب هذه الثروة، عوضا عن إنفاقها في صورة المال، أن يستثمرها في أسهم البورصة، والسندات (المحرمة شرعا) والعملات الأجنبية، ومن ثم يخسر الملايين (وأكثر منها كما رأينا في الأزمة المالية الأخيرة) في غمضة عين.

داخل عقول الناس، يتسبب إنفاق المال على الرفاهيات والكماليات في إطلاق ما يمكن أن نسميه صفارات وأجراس الإنذار، على أمل توفيقهم عن مثل هذا التبذير. استثمار المال لا يطلق مثل هذه التحذيرات الذاتية داخل عقل الواحد منا. شراء الكماليات يعتبر نوعا من أنواع الترويج عن النفس وتدليلها، وما لم تكن الثروة قد هبطت عليك فجأة من ميراث أو غيره - فأنت تدرك أن تدليل النفس يؤدي للوقوع في مشاكل مالية لاحقة. الاستثمار لن يسبب مثل هذا النفور الداخلي، بل وسيكون مقبولا أكثر لديك، وخفيفا على النفس، لأنه صورة من صور نقل الأموال، من أصل إلى آخر، ولهذا تجد الكثير من المسوقين والبائعين يقولون لك (قيمة استثمار) بدلا من (سعر) أو (ثمن).

التغلب على هذا 'التسيب الذهني' يكون عبر تدريب العقل على إقامة نقاط تفتيش جديدة، وهذا الأمر ليس بالسهل، لأن صفارات الإنذار التي تدوي داخلك حين تفرط وتبذر في الإنفاق، هذه الأجراس غريزية وتعمل بشكل طبيعي دون تدخل منك، في حين أن الأجراس التي تريدها أن تنطلق حين تتخطاها، هذه يجب أن تتدرب طويلا عليها لتنتقل حين تجد نفسك على وشك الدخول في استثمار سيء.

منذ أيام اكتشفت أن هذا الأمر ينطبق كذلك على عنصر آخر غير المال، ألا وهو الوقت. أخطر وسيلة لفقدان الوقت هو أن تضعه في التمتع بالأشياء والانشغال بأعمال ومهام زائفة. عندما تقضي وقتك فيما يمتعك، اعلم أنك تدلل نفسك بالكماليات والرفاهيات. هذه التصرفات يجب أن تطلق داخل عقلك أجراس الإنذار لتخبرك بسوء عاقبة مثل هذه الأفعال. إذا استيقظت

يوما وجلست على أريكتي المريحة وقلبت في قنوات التلفزيون طوال يومي، فسأشعر أنني فعلت شيئا رهيبا مقبلا. وأنا يتابني شعور عميق بعدم الراحة حين أجدني شاهدت التلفزيون لمدة ساعتين فقط...

رغم ذلك، مرت علي أيام عديدة قضيتها مطالعا للتلفزيون طوال اليوم، وحين أسأل نفسي: ماذا فعلت اليوم من أشياء جيدة ومجزية؟ تأتيني الإجابة بلا شيء، وهذه الإجابة تجعلني أشعر بالتأنيب والذنب وعدم الراحة. ببساطة فإن أجراس وصفارات الإنذار داخل عقلي لم تنطلق حين فعلت ذلك. هذه الأجراس الصامتة لا تنطلق كذلك حين أقضي وقتي في مهام زائفة - تبدو من الخارج على قدر كبير من الأهمية، مثل الرد على البريد الإلكتروني، فهذه المهمة مملّة وثقيلة على القلب، ولذا فهي حتما من الأعمال الضرورية، لكنها ليست كذلك، ففائدتها قليلة أو معدومة.

تجنبك للأشياء الرفاهية والأعمال الممتعة لا يعني بالضرورة تنبهك لشيء ضار لك تفعله أو توشك على فعله، فمع تطور التقنيات والتقدم العلمي في عصرنا الحالي، بدأنا نختبر أشياء جديدة تتخطى نقاط التفتيش داخل عقولنا ونسمح لأنفسنا بالانشغال بها، رغم أنها غير ذات فائدة ونفع لنا، وهذه الأشياء غالبا ما تشترك في أنها غير ممتعة ويسهل رؤيتها على أنها أعمال مهمة، لكنها في الحقيقة مضیعة للوقت وللجهد، ويجب أن ننتبه لها ولا نفع في فخها.

لماذا يملك الأذكاء أفكارا تجارية خائبة

في صيف 2005 أطلق بول جراهام على سبيل التجربة، وبمساعدة بعض أصدقائه، مبادرة لدعم الشباب الصغير الراغب في إطلاق مشاريعه وتأسيس شركائه الناشئة، والتي اشتهرت فيما بعد تحت اسم مبادرة واي-كومباينيتور أو Y Combinator والتي يمكن تلخيصها ببساطة في تلقي بول وأعوانه خطط عمل من شباب صغير يشرحون فيها آلية عمل فكرتهم، وكيف سيربحون المال، وما المقدار اللازم لهم من علم ومال ومعارف لتنجح فكرتهم، وما يروونه مبشرا من أفكار يقدمون له الدعم بكل صوره.

على غير الفكر الراسخ لدى البعض منا، يمكن لطالب جامعي تأسيس شركة ناجحة، فعلها من قبل مؤسسو ياهوو و جوجل و فيسبوك، ويمكن لطالب في أول سنة دراسية جامعية التفوق على خريج أو نظير على وشك التخرج. في هذا العام، 2005، تلقى بول 227 طلبا للاشتراك في مبادرته، وكان الملاحظ فيها أن متوسط سن المتقدمين آخذ في الانخفاض. عمد بول إلى تقسيم هذه الطلبات إلى قسمين: الطلبات الواعدة، والطلبات غير الواعدة.

مرحلة ارتيكس

من الشائع بين الراغبين في تأسيس شركات جديدة الاعتماد على فكرة خائبة لتأسيس شركتهم، قبل أن تصدمهم الحقيقة ويعلموا أن تأسيس شركة جديدة يعتمد على مبدأ بسيط: تقديم شيء للناس، ويكون الناس مستعدين - فعلا، لا قولاً أو مجاملة - لدفع المال للحصول على هذا الشيء.

يقول بول: لم تكن شركة Viaweb محاولتنا الأولى في مجال تأسيس وإطلاق الشركات، ففي يناير 1995 أطلقت بمساعدة أصدقائي شركة أسميناها ارتيكس Artic وكانت الخطة المبدئية أن نضع محتويات المعارض الفنية الشهيرة على انترنت من خلال تصميم مواقع لهذه المعارض. حين أعود بالذاكرة للوراء، أتعجب كيف أضعنا وقتنا على شيء شديد الغباء مثل هذه الفكرة، فحتى وقتنا الحاضر، لا زالت المعارض الفنية الشهيرة ترفض وضع مقتنياتها أمام الزائر العادي.

فوق ذلك، تجد المتعاملين في التحف الفنية يعانون من خوف مرضي من التقنية بشكل عام، فهم اختاروا العمل في هذا المجال بسبب خصومات قديمة بينهم وبين العلوم والرياضيات، وأغلبهم لم ير صفحة انترنت واحدة، وبعضهم لم يمتلك حاسوبا حتى اليوم، ولهذا فشلنا في إقناع هذه الشريحة بشراء فكرتنا وخدماتنا، ولهذا انزلنا إلى مرحلة تصميم المواقع بالمجان بدون مقابل على أمل إقناعهم بالتجربة، لكن هذه المجانية جعلت المعارض الفنية ترفضنا بقوة أكثر!

بمرور الوقت اتضح لنا الرؤية، وبدأنا نتحول من محاولة تصميم مواقع انترنت لأناس لا يريدونها، إلى تصميم مواقع لأناس يرغبون في الحصول عليها. في الحقيقة تحولنا لتصميم برامج وتطبيقات تسمح لمن يريد تصميم موقع أن يصممه بنفسه باستخدام برامجنا. وعليه قررنا إغلاق شركة ارتيكس وتأسيس شركة جديدة أسميناها Viaweb. هذه الشركة نجحت.

تأثير رسم الطبيعة الثابتة Still Life

لماذا تجد عباقرة البرمجة الصغار يحملون داخل عقولهم أفكارا تجارية خائبة؟ دعونا نعد لمثالي السابق، أحد أسباب فشل فكرة آلية عمل شركتنا الأولى هو أنها كانت أول فكرة خطرت على بالنا فقمنا بتنفيذها على الفور. كنت وقتها في مدينة نيويورك، أحرِب حياة الفنان الصغير الموهوب الجائع (الجوع هنا كناية عن الفقر) ولذا كنت - وفق هذه التجربة - أجوب المعارض الفنية وأنسكع في جنباتها. حين علمت بأمر انترنت وكيفية تصميم مواقعها، فكرت في أن أجمع ما بين العالمين، الفن و انترنت، من خلال تصميم مواقع انترنت للمعارض الفنية.

إذا نويت قضاء السنين الطوال في عمل ما بدأته، فمن الحكمة أن تقضي الوقت الكافي في تمحيص وتدقيق جودة ومدى قابلية نجاح الفكرة التي بنيت عليها شركتك، وأن تأتي بفكرة ثانية وثالثة وعاشرة، وتقارن بينها حتى تختار أفضلها، لكن غالبية البشر لا تسير وفق ذلك الخيار العقلاني.

هذه المشكلة تحديدا يمكن تمثيلها بفنان يتعلم رسم الطبيعة الصامتة، ولذا يأتي بطاولة ويضع عليها الأشياء الجامدة التي سيرسمها، وبدلا من أن يحسن ترتيب الأشياء ويجعل بينها تناسق، فإنه يسرع بترتيبها على غير هدى، ثم يبدأ في رسم خطوطه وتوزيع ألوانه على اللوحة الفنية، وبعد مرور 3 أيام من الرسم - والتحديث في الصورة، يهبط عليه قناعة أنه أخطأ في اختيار الأشياء المرسومة وطريقة توزيعها، لكن هذه القناعة حلت متأخرة...

يكمن جزء من المشكلة في أن المشاريع الكبيرة تنمو وتخرج من أرحام مشاريع صغيرة. يقوم الفنان بعمل توزيع سريع للأشياء ويقول سأرسمها لمدة ساعة من نهار لا أكثر. ما يحدث بعدها هو أن الأيام تمر عليه وهو ملتصق بفرشاة الرسم، ومع مرور الوقت، يزداد قناعة بأنه قضى الطويل من الوقت وأن التراجع والتوقف يعني خسارة كل هذا الوقت وضياعه هباء ولذا يستمر في العمل متوقعا الفرج.

أي أن أكبر مسبب للأفكار الخائبة هو مجيئك بفكرة عشوائية، وتدفع لتجربتها، ويمر عليك الطويل من الوقت وأنت تحاول في جعلها تنجح، حتى تأتي نقطة زمنية ما (بعد يوم أو أسبوع أو شهر) تكتشف عندها أنك استثمرت وقتنا طويلا جدا في هذه الفكرة وأنها حتما الفكرة الصائبة والناجحة، وأن لا مجال للتوقف الآن، ليس بعد مرور كل هذا الوقت!

كيف تعالج هذه المشكلة؟ بداية يجب تشجيع تجربة الأفكار الجديدة، فهذه خصلة جيدة. الحل يكون من الجهة الأخرى، وأقصد به: الاعتقاد بأن قضاء الوقت الطويل في تجربة شيء ما لا يكفي لجعل هذا الشيء جيدا أو واعدًا أو مبشرا بنجاح. لم يكن الاسم الأول لشركتنا Viaweb كذلك، بل اخترنا لها اسم Webgen لكننا وجدنا الاسم محجوزا من شخص آخر، حاولنا معه كثيرا ليعطينا الاسم، حتى أننا عرضنا عليه الحصول على 75% من أسهم الشركة لكنه رفض. لذا توجه علينا التفكير في اسم آخر، وكان أفضل أفكارنا البديلة هو اسم Viaweb ورغم استيائنا من الاسم في البداية، لكن بعد مرور 3 أيام أحبيناه وكرهنا الاسم السابق الذي كنا نسعى وراءه.

اندفع لتخوض غمار تجربة فكرة جديدة، بدون تردد، لكن تذكر دائما أن تعيد النظر في ضوء الصباح الباهر وتساءل نفسك: هل هذه الفكرة تستنج شيئا يقبل الناس دفع المال في مقابل الحصول عليها؟ من كل الأشياء التي نستطيع تقديرها، هل هذا الشيء هو أكثر شيء سيدفع الناس المال مقابل الحصول عليه؟

مرحلة الطين

الخطأ الثاني الذي ارتكبناه مع شركتنا الأولى ارتكس كان شائعا للغاية: لقد بدت فكرة تصميم مواقع انترنت لعرض مقتنيات المعارض الفنية عملا رائعا (كوول). وأنا صغير علمني أبي مثلا يقول: أينما وجدت الطين وجدت البرونز، كناية عن أن العمل غير المحبوب يعطي عائدا أفضل أو أن العمل الذي لا يقبل عليه الناس يكون - عادة - ذا عائدا مجزي. على الجهة الأخرى، الوظائف التي يحبها الناس ويقبلون على امتنانها تعطي مردودا قليلا بسبب قوانين العرض والطلب.

حين بدأنا شركتنا ارتكس، كان لدي مشاعر متضاربة حول طريقة إدارة العمل. كنت أريد أن أبقى إحدى قدمي في عالم الفن، وهذه أكبر غلطة وقعت فيها. دخول عالم الأعمال يشبه ركوب الطائرة الشراعية بدون محرك، إما أن تعطياها كل قوتك ثم ترفع قدميك من على الأرض لتحملك الطائرة، أو لا تفعلها. الغرض من إطلاق شركتك الناشئة هو ربح المال، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون لك ولاء واحد فقط!

هذا لا يعني أن عليك أن تختار أكثر الأعمال صعوبة لتعمل فيها، بل ما أقصده هو أنك إذا بدأت شركة لتؤدي عملا رائعا (كوول) فالهدف الأول يجب أن يكون ربح المال - ثم يأتي في المقام الثاني - عمل الشيء الرائع هذا، وليس العكس. ربح المال من التجارة عمل صعب بما يكفي، ولا يحدث بمحض الصدفة أو عن غير قصد، وما لم يكن الأول في ترتيب الأهمية عندك، فأغلب الظن أنك لن تحقق هذه الغاية أبدا.

مرحلة الخوف

ثم يأتي الخطأ الثالث الذي وقعنا فيه: عدم الثقة بالنفس. إذا كنت اقترحت علينا في بدايتنا أن نبرمج تطبيقات وحلول ويب تحقق التجارة الإلكترونية، لوجدنا هذه الفكرة مرعبة للغاية. ببساطة، مجال مثل هذا تسيطر عليه شركات حصلت على تمويل بملايين الدولارات، بينما وجدنا أننا نستطيع دخول مجال أقل منافسة وهو تصميم مواقع انترنت للمعارض الفنية.

وقعنا في هذا الخطأ الفادح لأننا اخترنا أن نميل إلى جانب الأمان. لقد وجدنا فيما بعد أن الشركات التي حصلت على تمويل بملايين الدولارات ليست مرعبة - أو - لا يمكن منافستها، على العكس، فهم مشغولون في إنفاق هذه الملايين التي حصلوا عليها في تطوير البرامج والتطبيقات. في عام 1995، كان مجال التجارة الإلكترونية شرس المنافسة، لكن فقط على مستوى الأخبار الصحفية، وليس على مستوى البرمجيات. يوم أن قررنا دخول معترك التجارة الإلكترونية والبرمجة لها، وجدناها مجالا سهلا، وتبين لنا ضعف مستوى الحلول التي يقدمها المنافسون.

فلماذا كان الخوف إذا؟ كنا ندرك أننا ماهرون في البرمجة، لكن نقصنا الثقة بالنفس وبقدرتنا على إدارة الأعمال. في الحقيقة إدارة العمل ليست بالسر الخطير، كل ما في الأمر أن عليك إقناع العملاء بدفع المال لشراء منتجاتك، عن طريق التسويق

والترويج والبيع وتحديد السعر الأنسب وتقديم الدعم الفني ودفع الفواتير وسداد المصاريف، والحصول على التمويل اللازم للاستمرار في عمل كل ذلك. هذه المهام بعضها سهل وبعضها صعب، لكنها تبقى على حالها سواء كنت شركة ناشئة أم كبيرة، ويعتمد أسلوب معالجتها على الإبداع والخيال والحيوية.

كانت ارتيكس مثل الضباع التي ارتضت أكل الجيف خوفا من الأسود، لكن تبين بعدها أن الأسود بلا أنياب أو أسنان، وتبين أن مجال تصميم مواقع انترنت للمعارض الفنية هو مثل أكل الجيف.

المشكلة المألوفة

أي أن أهم الأخطاء التي وقعنا فيها هي تنفيذ أول فكرة رائعة خطرت لنا بدون تفكير وتدبير كافيين، ولم يكن لدينا رؤية واضحة بخصوص غرضنا من دخول معترك الأعمال، واخترنا عن عمد سوقا هامشيا لا زرع فيه ولا ماء انتقاء لشر المنافسة. حين أنظر إلى كثير من المشاريع المقدمة لنا في مبادرة واي كومباينيتور، أجد معظمها تكرر هذه الأخطاء، لكن أكثر خطأ تكرر هو أن الكثيرون لم يقفوا ليسألوا: هذا الشيء الذي نقدمه، هل هو أكثر شيء قادر على أن يجلب لنا الأرباح؟

لقد كان العديد من الأفكار المقدمة تدور حول توفير مدونة، وروزنامة، موقع تعارف، موقع تشبيك اجتماعي، أو كما نقول من كل بستان زهرة، دون تقديم شيء جديد والأهم: يليي حاجة تنقص المستهلكون. في رأبي الخاص، تكمن المشكلة في أن الشباب - بشكل عام، يقضي مرحلة طويلة من عمره في دراسة مشاكل وضعها له غيره، ولذا فهم على قدر كبير من الخبرة في حل المشاكل، لكن هل فكروا يوما في البحث عن المشاكل وانتقاء أفضلها؟ هذه المشكلة سببها التصنيف، فلكي تحدد أول الصف من الأخير، فأنت تريد معرفة نتائج حل الاختبارات والمشاكل، ولكي تكون عادلا، ستعرض المشكلة ذاتها على الكل وتنتظر من حلها على الوجه الصحيح وتعطي الدرجة بناء على ذلك. سيكون من الأفضل بكثير أن تترك المدارس لطالبيها حرية انتقاء المشاكل التي يريدون حلها، لكن ساعتها كيف ستقوم بالتصنيف وتقديم هذا على ذلك؟ لا أعرف حقيقة إجابة لهذا السؤال.

على أن اختبار المشاكل لحلها أمر يمكن تعلمه، ومعرفة ما الذي يريده المستهلك أمر سهل الفهم، مثلما الحال حين ننظر إلى صورة مشوشة ولا تفهم ما فيها، لكن يوم أن يخبرك أحدهم: انظر هذه هي البطة وهذا هو الأرنب، فأنت تفهم الصورة فورا ولا تناسها. هذا هو أساس الشركات الناشئة، أن يكون لديك فريق عمل ذكي وبارع. يسأل السؤال الصحيح، ويبحث عن أفضل الإجابات، وينتقي أفضل المشاكل لحلها بأريج أسلوب، وينظرون من وجهة نظر الآخرين والأهم العملاء والمشتريين والمستهلكين. السؤال ليس كيف تفعلها، بل: ما الذي يجب عليك فعله. اصنع شيئا الناس بحاجة إليه. اكتبها أمامك وانظر إليها طوال الوقت. أطبعها على ملابسك وخذها معك في كل مكان. اصنع شيئا الناس بحاجة إليه.

