في ريادة الأعمال .. وبعض الحقائق

نشر في جريدة أخبار الخليج بتاريخ 15 نوفمبر 2020

بقلم: الدكتور زكريا خنجي

هكذا هي معظم الاستشارات التي تأتيني عادة من رواد الأعمال وخاصة الشباب من الجنسين.. كيف نبدأ ؟

وعندما نبدأ في الدردشة والحديث والاستشارة، والأخذ والعطاء، نجد أن جزءًا كبيرًا من رواد الأعمال لا يعرف ماذا يريد، فهو يريد أن يبيع ويتاجر في المسابيح والغتر، وفي نفس الوقت هو يريد أن يعمل في بيع وتبادل السيارات للشباب، أما البنات فإنهن يركزن على بيع وإنتاج الحلويات والورد والملبوسات، واليوم أصبح هناك تركيز من الجنسين على بيع المواد الغذائية في السيارات المتحركة، والشباب يريد كل شيء في الوقت نفسه، وليس من المهم طريقة التنفيذ بقدر ما يريد أن يمتلك السوق الذي يعتقد أنه ممهد باللون الوردي، وفي نهاية الجلسة نجد أننا لا نصل إلى نتيجة واضحة يمكن التركيز عليها، ونحن كخبير ومستشار نحاول أن نركز على هوايات هذا الشاب المتحمس ونقنن اندفاعه، إلا أن معظمهم يرفض كل ذلك ويقوم بعمل ما يريد هو، ثم بعد فترة يتصل بك وهو خائب الظن لأنه فشل في مشروعه، لأن رأس المال الذي كان بين يديه لم يتمكن من استيعاب كل تلك الأفكار التي كانت بين يديه.

ونحن لا ننكر قدرة هذا الشاب أو تلك الفتاة على هذا النوع من التفكير التشعبي، فهذا مطلوب، وإنما ما نحاول أن نقوم به هو مجرد تقنين الأفكار، فمتى نبدأ هذا المشروع ؟ ومتى نرجئ تلك الفكرة إلى وقت آخر ؟ وذلك ليس لمجرد الحدس أو الهوى، وإنما يتم كل ذلك وفق منهجية علمية ودراسة ميدانية لواقع السوق الذي نعيش فيه.

أمضى جيم كولينز صاحب كتاب «من الجيد إلى العظيم» خمس سنوات هو وفريق عمله يبحث عن إجابة للسؤال الكبير المطروح أمامه وهو: لماذا هناك شركات في السوق كانت (جيدة) ثم تحولت إلى شركات (عظيمة) في غضون سنوات ؟

يقول: هناك شركات كانت في يوم من الأيام (جيدة) في مبيعاتها، وتحقق هامش ربح (جيدًا) ولديها حضور (جيد) بين منافسيها، ولكن نفس الشركات عندما وصل إليها قائد جديد، تتحول في فترة محدودة لتصبح شركات (عظيمة) في أرباحها، عظيمة في أهدافها، عظيمة في تأثيرها. السؤال الصعب: هل هناك خطوات عملية نستطيع أخذها من كل هذه النماذج الناجحة ؟ هل هناك قاسم مشترك بين كل هذه المنظمات ؟ هل هناك خلطة سرية أحدثت الفرق ؟ إن الجواب سيفتح بابًا جديدًا، وسيتم نقل هذا الفيروس (العظيم) إلى المنظمات الأخرى.

يواصل الكاتب ليقول: مكثت خمس سنوات في رحلة البحث عن هذا الجواب، والذي أريد أن أعرفه فقط هو ما الخطوة رقم واحد التي قام بها كل

قائد عظيم عند الوصول إلى دفة القيادة في منظمته ؟ يقول: كنا كفريق بحث متوقعين أن الخطوة رقم واحد «أن يضع هذا القائد خطة استراتيجية، خطة انتقالية، عصفًا ذهنيًا، فريقًا استشاريًا عالميًا، استحواذًا على منافس.. الخ».. كانت هذه كلها خطوات متوقعا حدوثها. لكن الذي حدث كان مختلفًا تمامًا، والمذهل في الموضوع أنه تكرر في كل مرة مع كل هذه الشركات، على الرغم من أنها في قطاعات مختلفة كالتغذية والأدوية والتقنية. الخطوة الملهمة – والمفاجئة في نفس الوقت – أن هؤلاء القادة لم يبدؤوا بمربع (ما الذي يجب أن نفعله الآن To do lists)، وإنما بدؤوا بالعكس تمامًا، وهو: (ما الذي يجب أن نتوقف عن فعله Not to do lists)، وهو ما نسميه هنا: (قائمة الإهمال).

يقول المؤلف في كتابه: عندها شرحت قائمة الإهمال لمجموعة من كبار رجال الأعمال في ليلة تسويقية، وذكرت أنه يقصد بها ببساطة: ما الأعمال أو المنتجات التي يفترض أن نتوقف عن عملها أو إنتاجها لأنها لا تحقق أهدافنا ؟ سواء كانت أهدافًا مالية أو استراتيجية، لا بد من تحديد تلك المنتجات التي تأخذ جهدًا ووقتًا وعائدها علينا ضعيف، حددها أولاً، ثم أهملها ثانيًا، وأدخلها سلة المهملات.

يواصل المؤلف ويقول: بعد ذلك اللقاء بأسبوعين اتصل بي أحد رجال الأعمال الذين حضروا اللقاء، وذكر أنه جمع الإدارة العليا ووجه إليهم (سؤال الإهمال)، وكانت الصدمة أنه بالفعل هناك منتجات كان يفترض أن

نوقفها منذ سنوات. ويضيف رجل الأعمال: أصبحت الشركة الآن أكثر تركيزًا، وأصبح هناك وقت أكبر يتم إنفاقه في مشاريع أكثر أهمية، وحتى من الناحية المالية تحسنًا بشكل ملحوظ.

وربما هنا يمكننا أن نوجه رواد الأعمال وخاصة الشباب منهم، لنسألهم هذا السؤال: ماذا تريد أن تعمل ؟ ما المنتج الذي يمكنك أن تقدمه أنت ولا يستطيع غيرك تقديمه ؟

لا بأس إن كان لدى رائد العمل العديد من الأفكار والمشاريع، فهذا أمر جيد، إلا أنه يجب أن يركز جهوده في هذا العمل الواحد، وخاصة في المرحلة الأولى من حياته العملية في السوق، وقد يعتقد الرائد أنه بتأخير تنفيذ بعض المشاريع والأفكار يمكن أن يسبقه أحدهم إلى تلك المشاريع فيصبح له حق السبق .. وهذا حق، وخاصة من مبدأ «كن الأول ولا تكن الأفضل»، إلا أنه من المهم أن نعرف أنه لا يمكن أن نكون الأول دائمًا وفي كل مشروع وفكرة. إن النجاح في السوق ليس بعدد المشاريع التي نقوم بتنفيذها وربما تفشل، وإنما بنوعية المشروع الذي يمكن أن نبدأ به وأن يؤدي إلى النجاح، وهذا هو السؤال.

ومبدأ آخر نحاول أن نقدمه للإخوة والأخوات رواد الأعمال وخاصة الجدد .. هذا السؤال الذي طرحه يوجين كلينر أحد مؤسسي وادي السيلكون ورائد الأعمال (هل سيتناول الكلب طعام الكلاب ؟)، بمعنى «هل سيشتري العملاء أو الزبون ما تبيعه بالفعل ؟ بمعنى آخر إنه يجب أن نكتشف ما يعجب

الزبائن، وهو المنتج أو الخدمة الذي ما إن تضعه أمامه فإنه حتمًا سيهرول له ويدنو». وللحصول على إجابة هذا السؤال عادة ما نقوم بعمل الأبحاث السوقية.

الأبحاث والدراسات السوقية يمكن أن تجيب عن بعض الأسئلة المهمة، التي يمكن تلخيصها في الأمور التالية:

هل المنتج الذي تقدمه مناسب ؟ بادئ ذي بدء يجب أن تكون المنتجات أو الخدمات مناسبة لاحتياجات السوق الحالية. بمعنى هل: العميل يريد هذا المنتج ؟ وهل هو بحاجة إليه ويستطيع استخدامه ؟ هذا بالإضافة إلى الرغبة والقدرة على شراء هذا المنتج في الوقت الحالي، فإن لم تكن هناك حاجة ضرورية أو رغبة قوية لشراء هذا المنتج فمن المحتمل أن يفشل في السوق المنافس، فهل قام رائد العمل بدراسة هذه الاحتمالات من خلال التحليل الرباعي (سوات SWOT)، وهذا التحليل سنتحدث فيه لاحقًا وكيف يتم إجراؤه.

هل يوجد سوق فعلاً لهذا المنتج ؟ قبل تقديم المنتج أو الخدمة للعملاء، هل فكرنا وقمنا بدراسة حجم السوق الذي نستهدفه للمنتج الذي نرغب في إنتاجه ؟ هل هو كبير أو صغير ؟ إذ لا يمكن – كما يقول المثل الشعبي – أن يقوم شخص ما ببيع الماء في حي السقاة، فالمنتج غير مطلوب في هذا المجتمع لأنه إما أن يكون متوافرًا بكثرة بحيث تصبح قيمة المنتج السوقية لا قيمة لها، وإما ألا يكون للعملاء أي اهتمام بهذا المنتج، لذلك

يجب أن نتذكر أن الافتراضات الخاطئة وراء كل فشل، إذ يهتم كثير من رواد ورجالات الأعمال بجلب وتقديم منتج للسوق من دون تقييمه بموضوعية، وما إذا كان هناك عملاء سيشترون هذا المنتج ويفضلونه على منتج آخر يستخدمونه في الوقت الحالي ؟

هل السوق كبير بدرجة كافية ؟ بعد الإجابة عن السؤال السابق، يجب أن نفكر في هذا السؤال الحالي: هل السوق الذي نستهدف كبير بحيث يمكنه أن يستوعب المنتج الذي يمكن أن نقدمه نحن والآخرون ؟ هذا جانب ومن جانب آخر فإنه ربما تكون تكاليف ابتكار وتطوير منتج وتقديمه للسوق عالية جداً، فهل السوق الذي نستهدف كبير بدرجة كافية بحيث يمكن للمنتج تبرير كل الوقت والمصروفات اللازمة لإنتاج هذا المنتج في البداية؟

يروى أن شركة (جيليت) حينما أطلقت منتجها الجديد ذا الأربع شفرات (The Quadra) وجدت أنها قد قامت باستثمار 10 سنوات وأكثر من 500 مليون دولار في تطويرها، لذلك كان لا بد أن يكون سوق هذا المنتج كبيراً جداً ويستمر عدة سنوات كي يمكن استرداد تكليف الإنتاج في المقام الأول.

هل السوق مركز بدرجة كافية ؟ من الأمور المهمة التي يجب التفكير فيها قبل طرح أي منتج هو الإجابة عن هذا التساؤل، فهل هناك أعداد كبيرة من العملاء في مواقع جغرافية معينة أم إن العملاء موجودون في مناطق

موزعة وبالتالي يمكن الوصول إليهم عن طريق الإعلانات والجهود الترويجية ؟ فما معنى ذلك ؟

فلنضرب مثلاً بسوق الولايات المتحدة، فهي قارة ومساحة الأرض كبيرة جدًا، فلو كان سوق الولايات الخمسين كلها يتسع لحوالي 100 ألف وحدة من منتج معين، ولكن وجدنا أن كل إقليم في الولاية يستوعب أو يطلب فقط وحدة واحدة أو وحدتين من ذلك المنتج، ثم وجدنا أن من الصعب أو من المتعذر الوصول إلى بقية الناس في جميع الولايات بأي نوع من الإعلان أو جهود للبيع، فهل يمكن أن نخاطر وننتج 100 ألف وحدة ونحن لا نضمن تصريفها في السوق ؟

ولكن في هذه الفترة الزمنية التي نعيشها ومع وجود الإنترنت ووسائل التواصل الحديثة أو البريد المباشر الدقيق جدًا فإنه من الممكن الوصول إلى العملاء على مستوى أنحاء العالم وبالسرعة المطلوبة وبالقليل من الكلفة. ولكن يبقى التساؤل الآن حول كيفية جعل المنتج الذي تقدمه يسهل الحصول عليه ومعرفته من قبل عدد كبير من العملاء وبكفاءة عالية وكلفة مقبولة، إذ إن هذا يمكن أن يحدد نجاح مؤسستك أو فشلها.

عمومًا، وباختصار فإن إجراء البحث السوقي المبدئي من خلال التعامل مع العملاء المحتملين بصورة مباشرة يقدم عادة أفكارًا مهمة حول ما إذا كان العملاء يريدون منتجك أو خدمتك بالفعل أو لا. فإن كنت تخطط لطرح طعام – كلاب عضوي مثلاً – فقد تجري أبحاثًا ثانوية كثيرة ومع ذلك قد

تجد المعلومات ذات أهمية، وقد تحدد عدد الكلاب الموجودة في المنطقة أو السوق، وأرقام المبيعات التي تخص كل أطعمة الكلاب، وأرقام المبيعات والاتجاهات الخاصة بأطعمة الحيوانات الأليفة العضوية وما إلى ذلك من معلومات كثيرة، ولكنك ستظل بحاجة إلى أن تعرف الإجابة عن السؤال المهم: «هل سيتناول الكلاب منتج طعام الكلاب الذي أطرحه ؟».

هذه بعض الأمور التي يمكن أن يفكر فيها رائد العمل الجديد، وستكون لنا لقاءات أخرى في العديد من الموضوعات التي تخص ريادة الأعمال مستقبلاً.