

### بناء عمل مستثمر جاهز

### BUILDING AN INVESTOR-READY BUSINESS

آندرو نيولاند Andrew Newland

كان الرئيس التنفيذي لشركة طيران ساس، يان كارلسون، مرة متعصباً "للحظات الحقيقية". فكان يقصد من هذه أن تكون نقطة اتصال رئيسة - مثل "إجراءات صعود الطائرة في المطارات" - بين الأعمال التجارية وعملائها. كل واحد، كما كان يعتقد، لديه القدرة على تحديد القيمة الكبرى على المدى الطويل عن طريق ارتياح ورضا الزبائن من عدمه.

وبالمثل أي أعمال جديدة لها "لحظات الحقيقة" الخاصة بها. ولعل أهمها يحدث عندما تتحرك للخروج من "منطقة راحة" تمويل "أصدقائها وعائلتها" الخاص ومواجهاتها لمستثمرين جادين متشككين من طرف ثالث. سواء أكانت مصاريف أم مستثمرين أبرار أم أصحاب رؤوس المال المخاطر، فإنهم سوف يسألون أسئلة صعبة ماثلة. والأجوبة، بدورها، سوف تساعد على تحديد صلاحيتها على المدى الطويل من الأعمال.

لم يعد كافياً لمبتكر / رائد أعمال جديد أن يكون فقط مقتنعاً بفكرته: الآن لا بد له من إقناع الآخرين "بالاعتماد" هذا. إنه يجب عليه إقناعهم بأنه يمثل اقتراحاً لأعمال طويلة الأجل، وذات مصداقية ويحتمل أن تكون ناجحة.

لذلك كيف يمكن التحضير للشركات الناشئة (أو الأكاديمية أو شركات متولدة) "للحظات الحقيقية" هذه؟

وكيف تصبح "جاهزة للمستثمر"؟ وكيف تبقى في هذه الحالة من خلال جولات متعددة التمويل المحتملة؟ للاستجابة، وهذا الفصل يبدو وراء مبادئ عامة لتسهيل احتضان "واحدة إلى العديد" في واحات الأعمال والعلوم. هذه مغطاة بالتفصيل في مكان آخر في هذا الكتاب. إن قلقها، بدلاً من ذلك، هو ما ينبغي أن يحدث داخل كل عمل مع تحركها إلى ما بعد الحضانة.

كإطار، الفصل يستخدم سلالة تسلسلية ® لشركة أنغل (ANGLE) من بوابات القرار. هذه مصممة للسيطرة على المخاطر وإدارة الاستثمار.



يوصفها مفتاحاً أساسياً للمنهجية، من خلال معالجة كل مرحلة مبكرة من الأعمال كمشاريع، ومخاطر الاستثمار هي محدودة، عن طريق نهج يقوم على إدارة المشاريع، والتكاليف التي تكبدها للوصول إلى البوابة المقبلة. حتى البوابة رقم ٣، تقوم مصادر في أنغل بفترة وتقييم فرص المشاريع؛ لتحديد ما يمكن أن يكون له أثر تغيير على مسار السوق الكبير.

### ١- البحث: تقييم تجاري أولي

#### Search: Initial Commercial Appraisal

أفكار الأعمال، وبصراحة تامة، معظمها غوغائي ولا يصلح، والجيد منها قليل. والأمثلة القوية حقاً منها بما يسمى "المستوى الذهبي" هو قليل للغاية. وفي السنوات الثماني الماضية، قمنا في شركة أنغل مباشرة بدعم تطوير ثماني أفكار فقط تم اختيارها من بين آلاف الفرص.



ولكن لماذا يثبت فعل العديد من الأفكار عدم الكفاية في بوتقة من السوق؟ بطبيعة الحال، فإن نقص التمويل، وعدم كفاية المهارات التقنية، وضعف فريق الإدارة كله يمكن أن يقوم بلعب دور (وتتم مناقشته في وقت لاحق). أما على صعيد البحوث، مع ذلك، فإنه يبرز تقييم أولي بانتظام كاف أو غير ملائم لفرص السوق باعتبارها السلائف الحرجة من الفشل لاحقاً.

ولكن تقرير تقييم ذاتي دقيق، لا يثير الدهشة، غالباً ما يكون آخر شيء في ذهن المبدع. الكثير، وخاصة للوهلة الأولى، يميلون بشكل طبيعي لعرض أفكارهم برؤية مشرقة دون الرغبة لسماع أخبار سيئة. إلا أن العديد من الأفكار التجارية ببساطة هي ليست أفكاراً جيدة، بل حقاً أفكاراً أصلية. في حالة الشك، يمكنك أن تسأل أي مشارك من المملكة المتحدة ممن هزه ولفت انتباهه في الآونة الأخيرة مسلسل تلفزيوني هو "التنين - دراغونز (Dragons)".

هذه النقطة هي سارية المفعول، ولا سيما في مجال التكنولوجيا. في هذا القطاع، على سبيل المثال، هناك تجربة مفيدة حقاً، يمكن الرجوع لها في أرشيف العرض من سلسلة البي بي سي السابقة العريقة "عالم الغد"، وسترى شيئاً له رائحة كريهة، فهل من مناج؟

الفكرة القصيرة النظر هذه ليست مقصورة على رواد الأعمال الحدقين المنشئين لتاجر في جراجاتهم (كراجاتهم). كثير من الشركات الكبيرة تفشل في دراسة بيئاتها التنافسية / الزبائن على نحو كاف. وكثيرون آخرون، مثل كريستنسن وزملاؤه كانوا قد أشاروا مؤخراً إلى أن "التركيز كثيراً على أضيق الشرائح الديموغرافية أكثر من أي وقت مضى على ملحقات المنتج البديهية"، وبالتالي خنق "الابتكار الحقيقي"<sup>(2)</sup>.

ولكن بعد فوات الأوان، فذاك شيء رائع. فكيف يمكن، في بوتقة واقع اليوم، أن تقوم بتقييم الأفكار الجديدة المشرقة واللامعة بفعالية وموضوعية؟ الجواب هو أن تبدأ من السوق والزبون. لا تزال أفضل بداية للزبائن عند بدء إنشاء الابتكار، وتبدأ من مستهلكي الوظائف (واقعيًا) تحتاج إلى الحصول على القيام الفعلي لذلك الابتكار<sup>(1)</sup>. وليس من بعض استقراءات سطحية خطية جذابة من التكنولوجيا.

واحد من أفضل المخترعين في المملكة المتحدة المعروفين، هو السير (Sir) كلايف سينكلير<sup>(3)</sup> (Clive Sinclair)، والذي وصف مرة الابتكار في شروط تخطيط المشروع "اليمين إلى اليسار". فقال إنه يجب أن تبدأ بما هو مطلوب. للوفاء بالفرصة والعمل إلى الوراء وتقييم مستويات الابتكار التكنولوجي المطلوب للتسليم في كل مرحلة.

لذلك ابدأ من الوظيفة أو المهمة. إذا كان صحيحاً، فهل سيريد عدد كاف من الناس أن يأخذ العمل الذي يشكل مستوى مقبولاً من الطلب. والأهم من ذلك عند نقطة مريحة الثمن؟ وهل من الممكن التعرف على التكنولوجيا أو التنمية التي لن تكون مجدية تجارياً؟

المعلومات لمثل هذه الممارسة سوف تتضح بمعقولية، فيما إذا قلنا إننا نحن نقيم تكنولوجيا بديلة. مثل هذا، عادة ما يلي حاجة السوق التي أنشئت بفعل الحاجة السابقة (مثل، مسحوق صابون جديد). إن الأمر سوف يتطلب المزيد من البحوث واسعة النطاق إذا كانت المهمة تمثل الحاجة غير الملباة في السابق.

#### سوق التقييم: دروس في الممارسة العملية

لتوضيح هذه العملية في مزيد من التفاصيل، يمكن لك أن تقارن وعلى النقيض بين النجاح والفشل. خذ أولاً، واحدة من محافظ شركة أنغل (ANGLE)، وهي من الشركات الاستثمارية المعروفة نوفوسيللس (Novocellus). إنها طورت، تجربتها وتستعد للبدء في عام ٢٠٠٦م تقنية - والتي وحتى الآن تُعتبر لا نظير لها - في الأسلوب الذي يسمح للممارسين بالعملية الطبية "التخصيب خارج الرحم في المختبر" لاختبار قابلية الجنين قبل غرسه في رحم الأم.

من خلال تحديد تلك الأجنة مع احتمال أعلى من النجاح، وتنميط الأحماض الأمينية (إيه إيه بي (AAP))، والذب يُعد الأسلوب الأمثل في تحسين معدلات نجاح الخصوبة الكلية في عمليات التلقيح الصناعي بنسبة تصل إلى ٥٠٪. على أساس الملكية الفكرية التي تم إدراجها أصلاً في جامعة نيويورك، حيث (إيه إيه بي (AAP)) توفر تقييماً ألياً للجنين. والاختراق المهم في تحديد ١٨ من الأحماض الأمينية كعلامات للأيضية المحتملة - أو معالم - للجنين على الاستمرار.

ماذا في ذلك؟ إنها فكرة ذكية مع الحد الأدنى من السوق؟ بالكاد: لدينا تقييم أولي تم الكشف عنه بشكل واضح، وهذا يتمثل بأحد الأسواق المستهدفة، والتي يتم تقديرها اليوم بقيمة ٦٠٠ مليون جنيه إسترليني في السنة على مستوى العالم وتنمو بسرعة.

وهناك حاجة ملحة للغاية. فبعد ٢٥ عاماً من الزوبعة الأولى من توافره، فإن التلقيح الاصطناعي حتى الآن لم تتم الاستفادة من إمكانياته. وحتى الآن، لم تسمح أي تقنية مثبتة لتحديد وفصل الأجنة القابلة للحياة قبل الزرع. نتيجة لذلك، لا تزال معدلات النجاح في عمليات التلقيح الصناعي منخفضة تصل إلى ١٥٪. بالنسبة للبعض، فإنه، ونظراً للصعوبات والتكاليف الناشئة عن تعدد حالات الحمل (الإجهاض وعيوب على السواء)، يمكن لجمعيتها أن تكون حتى سلبية. في حين أنه هناك بعض الأزواج في جميع أنحاء العالم من هم على استعداد لدفع ٣٠٠٠ جنيه إسترليني أو أكثر لإتاحة هذه الفرصة.

في الموجز عندئذ: مهمة محددة بوضوح، والأسعار المحتملة والمالحة - إلى حد كبير - الحاجة غير الملباة على نطاق عالمي.

بعد وقوع الحدث، فإن هذا يبدو بسيطاً. في الممارسة العملية، فإنه يتطلب تمديد البحث والتحليل:

• فهم أن الآباء المحتملين (بدلاً من العيادات) هم "الزبائن".

• تعلم عن التصورات الراهنة والقضايا.

• قياس كل من الحاجة وفرصة الإيرادات.

الأهم من ذلك هو أن هذه الفرصة تبني على ٣٠ عاماً من التطور العلمي والسوق منذ ولادة لويز براون (Louise Brown)، أول اختبار طفل أنابيب. ثم المشارك بتكنولوجيا نوفوسيللس (Novocellus) من شأنه أيضاً أن يكون له حاجة لها لبناء السوق، وربما إنشاء منظمة بأكملها من العيادات الخاصة وإدارة التوقعات حول جميع الجوانب المعقدة من السعر والأداء.

الاستثمار على هذا النطاق سيكون له بالتأكيد تحول واضح في التقييم وبشكل كبير.

ولكن، بشكل حاسم، هناك العديد من الأفكار الذكية التي تفتقر إلى مثل هذه السوق. خذ السير كلايف سينكلير (Sir Clive Sinclair) مرة أخرى، والإلمام بكل ما قدمه من العلم والتبصر في العملية، والنجاح الكبير الذي تكلفته آلاته الحاسبة والكمبيوتر المنزلي في السبعينيات والثمانينيات على التوالي من القرن الماضي، والأفكار الأخرى التي أخفقت في إيجاد السوق.

كما أن شاشته التلفزيونية المسطحة (١٩٨٣م) أصبحت فضول الفوز بجائزة التصميم، ومركبته الكهربائية C5 (١٩٨٥م) الشهيرة أيضاً. وأصبح في وقت لاحق فشل سيارته الكهربائية C5 في شقين: الأول أنها مرتبكة على المدى الطويل بالحاجة المجتمعية (لتحقيق مكاسب بيئية كبرى في مجال النقل)، ثم مع ما يقبله المستهلكون كأمر واقع، وثانياً، أنها تجاهلت وصية السير كلايف الخاصة (أعلاه) عن طريق التخطيط لمنتج ذهب إلى مدى أبعد من القدرة آنذاك لتكنولوجيا بطاريات رصاص الحمض التقليدية على ما يمكن تقديمه.

لذلك، حتى قبل البدء في كتابة خطة عمل، ناهيك عن استثمار أموال كبيرة أو التعاقد مع فريق كبير، ما هو الدرس؟ يشير مولينز & بيتس (Mullins & Bates) إلى أن رائد الأعمال أو فريق تطوير الشركات ينبغي أن يسأل دائماً (وبصراحة جداً) سؤالين مهمين أساسيين:

• هل السوق والصناعة جذابان؟

• هل توفر الفرصة فوائد لخدمة الزبائن، وكذلك ميزة على غيرها من الحلول لاحتياجات

الزبائن؟

إضافة إلى تلك، يمكن أن نضيف السؤال عما إذا كان تقدم الفرصة ميزة للاستدامة؟ هذا السؤال هو في قلب البوابة الثانية في عملية سلالة ® أنغل (ANGEL).

## ٢- حجة: تقييم تجاري كامل

## Argument: Full Commercial Appraisal

الخطوة الأولى تسأل: هل الفكرة قابلة للتطبيق على نطاق واسع من حيث الفرص الواعدة في السوق؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فإن الخطوة الثانية تسأل أسئلة أكثر جوهرية وصعوبة. هل الفكرة يمكن إنجازها في جميع أبعادها التجارية بما في ذلك الموارد المالية، الموارد البشرية، وتوافر التكنولوجيا وأخيراً وليس آخراً، مراجعة إمكانات السوق ذات القيمة؟ الأهم هو أنه يمكن إنجازها في الوقت الذي أحدثته "فرص" السوق؟



في المعنى الحقيقي، ووفقاً لذلك، فإن تشكيلة أعمال ناجحة هي عملية ينبغي لفريق شركة ناشئة من خلالها اختبار وإعادة اختبار حجة مؤسسها أو الفرضية. ويصف أستاذ مدرسة أعمال لندن (لندن بيزنس سكول)، دونالد سول (Donald Sull)، الذي يصف ذلك بأنه "نموذج عقلي (ذهني) يتضمن عموماً تعريفاً للفرصة، والموارد المطلوبة لتحقيق ذلك، والقيمة التي ستنشأ إذا ما كانت لتكون ناجحة، ووضع خطة لمواصلة ذلك"<sup>(10)</sup>.

في إجراء مثل هذا التقييم، نحن في أنغل (ANGEL). نجد أن نهج إدارة المشروع وقياسها مفيدة بشكل خاص. مرة أخرى السؤال هو حقاً "من اليمين إلى اليسار". ما يجب أن يحدث من قبل هؤلاء من أجل جعل هذه الفكرة واقعاً ناجحاً؟ وبالمثل، كما في الخطوة الأولى، سواء كان ذلك لرائد أعمال أو لما يشبه فريق تطوير منتجات جديدة (إن بي دي - NDP) لشركات متمرسه على حد سواء، هذه العملية تتطلب الدقة والصراحة. وهناك عدد من الشراكة الكلاسيكية، والتي ما تزال تنتظر: كل منهم يشكل "اللامرونة".

رؤية دينامية للأسواق

حيث يقدم تقيماً أولاً لَلْقَطَة من السوق في الوقت المناسب، لا بد من استعراض تجاري كامل يسمح لعرض دينامي باتباع رؤية مايكل بورتر (Michael Porter) بأن "النجاح... هو عملية دينامية ناتجة عن التطوير المستمر للمنتجات والعمليات"<sup>(5)</sup>. وهذا يعني تحديد وتفسير التحركات المحتملة على المنافسة، وأنها التحول في أنماط الطلب وموجات التكنولوجيا المضطربة الممكنة، بل ولأكثر من ذلك.

المخرجات هي شكل من أشكال إدارة المخاطر، حيث إنها ترصد تصعيداً خطراً على مر الزمن. لذلك قد يكون لفكرة جديدة قدرة أكبر إذا انطلقت يوم غد إشارة إلى سرعة التنفيذ، ولكن لذلك أن يتم في غضون ثلاث سنوات أو خمس.

غالباً ما يظهر الجواب البراغماتي من عملية المراجعة هذه - فتارة أخرى لا يرى البعض أنه من الضروري بمكان أن يناشد المخترع العديد من رواد الأعمال الذين هم في كثير من الأحيان، وحسب التعريف، كاملون

وناضجون. ربما، على سبيل المثال، ينطوي على دخول الأسواق في وقت مبكر بنسخة جزئية أولية مع ميزاتها حسب المفهوم، وكذلك الفكرة الأصلية الأساسية. ومن المهم ذكره أن دخول الأسواق يتطلب قبول العالم كما هو - وليس كما يجب أن يكون في نظر التكنولوجيا العقلانيين. وقد تجلّى هذا بشكل تقليدي من قِبَل واجهات الكمبيوتر ذات الخاصية الأيقونية مثل مايكروسوفت ويندوز لاستبدال أسلوب سطر الأوامر السابق لـ "دوس - DOS". قد يقتضي القبول أنه لن يكون أمراً مضموناً إمكان تجاوز الحواجز التي تعترض دخول الأسواق في كل الأحيان. كانت شركة في مجال تكنولوجيا الأمن والمعلومات (IT) هي خير دليل على ذلك. قبل ٩ - ١١ (التاسع من سبتمبر)، قامت هذه الشركة بتطوير منهجية لنقل البضائع من الأشعة الصادرة من المطار إلى الداخل، وبالتالي رفع مستوى الحماية والقضاء على التكرار اللا لزوم له. ومع ذلك، ومهما كانت الجاذبية، فإنها لم تتمكن من القفز على الحواجز عبر الامتثال القضائي.

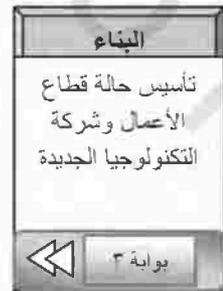
وأخيراً، قد يعني الأمر عقب مشورة جيفري مور هو إيجاد أسرع وسيلة وأكثرها فاعلية عبر "الهوة": أن "المبدأ الأساسي لتجاوز الهوة (chasm)، هو استهداف سوق بعينها متخصصة كنقطة هجوم والتركيز على كل ما تبدلونه من الموارد في تحقيق موقع ريادي مهيم في هذا القطاع"<sup>(6)</sup>.

حول هذه النقطة الأخيرة، خير مثال على ذلك، هو الذي تم تقديمه في ملف شركة أنغل الاستشارية. لقد قام أحد المطورين وبنجاح في استحداث برامج تحويلية عالية المستوى لسوق الخدمات المالية، حيث يوجد زخم كبير من الحاجة المحددة لانتقال قواعد كبيرة جداً من إرث البرامج الحاسوبية. ومع ذلك، فإن هذا الجزء يتميز بدورة شرائية طويلة تعكس أيضاً كلاً من قضايا المحافظة والامتثال. بالنسبة للمطور، فإن نقطة التحول كانت في التميز على استحواذ الاعتراف بأنه يمتلك أرضية تحويلية امتدت تطبيقاتها إلى غيره من الشرائح الأسهل إلى الأخرى الأكثر سهولة للوصول. لقد ولدت هذه التطبيقات وبأمان عبر هوة (Chasm) جيفري مور (Geoffrey Moore) التدفق النقدي (cashflow)، والذي أتاح للبائع وقتاً كافياً لتحقيق الهدف الأصلي.

### ٣- البناء: تطوير وتحسين حالة قطاع الأعمال

#### Building: Developing and Refining the Business Case

كل سيناريو سوق بدوره سيكون له انعكاسات مختلفة للمؤسسات ومواردها. ويجوز لهم، على سبيل المثال، قيادة فكرة عدم التطابق بين احتياجات التمويل وتوافره. أو بين الكفاءات التقنية المطلوبة، وتلك المتوفرة على الفور أو بالمعقول أو بالكلفة المعقولة المتاحة. في كثير من الأحيان، قد يكون الإغراء لجعل قيام وإصلاح أو، إن شئتم، متابعة المدرسة التخصصية الإستراتيجية!



وهذه القضايا لا ينبغي بالضرورة أن تكون الأخيرة، ولكن ينبغي أن يلزم قوة كاملة ويأتم استعداد لإعادة صياغة خطة المشروع والجدول الزمني. مثل هذه الإعادة تعتبر عاملاً حاسماً في نجاح الأبحاث التي أجرتها واحة مينلو في شركات أونست المتخذة من كاليفورنيا مقرأ لها. في دراسة أجريت على ٣٠٠ من الشركات الناشئة، اكتشفوا أن النجاح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتغييرات (و غالباً ثانوياً بما لا يحصى) قبل إعادة الاستقرار<sup>(١٥)</sup>.

هذه العملية من التكرار والتحسين التدريجي هي موضحة جيداً من قبل شركة أنغل (ANGEL)، وهي نيورو تارغيتس (NeuroTargets). إن تركيزها هو على ما يتم وصفه بالأم الأعصاب المزمنة، وهي آفة عالمية تولد حوالي ٧ بلايين دولار سنوياً على ما تُعتبر علاجات يتم اعتبارها فعالة إلى حد ما حسب رأي الكثير. الاعتلال العصبي هو مرض في الجهاز العصبي المحيطي. بين أسبابه هو ما يسمى بالحلأ النطاقي (هيريبيز زوستر (herpes zoster))، وصدمة مزمنة أو أحياناً حادة (على سبيل المثال عملية جراحية)، ومختلفة للأعصاب، والأكثر شيوعاً، ومرض السكري. في الواقع ٥٠٪ من مرضى السكري المزمن يعانون من آلام الأعصاب الثانوية.

من الجدير ذكره، أنه في صميم الملكية الفكرية لشركة نيورو تارغيتس (NeuroTargets) هي براءة اختراع، وهي عملية عالية الكفاءة، والتي تحدد تلك الجينات المرتبطة بالألم/ ترميم الأعصاب، والذي عادة لا يمكن الكشف عنها عن طريق التقنيات التقليدية لاكتشاف العقاقير. التحقق الناجح من صحة مثل أهداف هذه العقاقير، بدورها، تُيسر تطوير العقاقير. ولكن، منذ اعتلال الأعصاب المحيطية، يأتي في أكثر من ١٠٠ من الأصناف التي تم تحديدها، والتي تستهدف أولاً بعناية تستهدف طريقها لتجاوز "الهوة". إن لدى نيورو تارغيتس (NeuroTargets) خطط لثلاث فئات من المنتجات في مرحلة التطوير الساريري بحلول نهاية عام ٢٠٠٧م، ومنتج واحد جاهز للعيادة خلال عام ٢٠٠٦م. فتركيزها الأولي يَنْصَب على قطاعات رئيسة مثل مرض السكري، وإدمان الكحول والصددمات النفسية - ولا سيما في الأولى حيث حسابات ألم الأعصاب، على سبيل المثال، من أجل الاستشفاء، أكثر من كل مضاعفات السكري الأخرى مجتمعة.

#### ٤- إنشاء واكتشاف الذات: إنشاء وإدارة الشركة

##### Set-up & Self Discovery: Establishment and Management of the Firm

إلى أي مدى تقبل الشركات الناشئة الاعتراف وقبول النهج العلمي المكرر لتطوير الأعمال، وعادة ما تكون وظيفة لفريق الإدارة، وتقييمها الذاتي والاستقامة والصدق، أو بواسطة مستشاريها.



طرح وايزلي مولينز & بيتس (Wisely Mullins & Bates) (المشار إليها سابقاً)<sup>(4)</sup> سؤالاً رئيساً ثالثاً:

• هل يمكن للفريق تحقيق النتائج التي يسعى إليها ويعد الآخرين بها؟

حَقاً سؤال (٦٤٠٠٠ دولار) عند البوابة الرابعة! مع حكيم الإدارة بيتر دروكر (Peter Drucker)، مرة أبدى ملاحظة مفادها أن الإدارة هي الانضباط حول المهام، ولكن يتم تسليمها من قبل الناس، باعتبار أن كل تحقيق إدارة هو تحقيق للمدير. وكل فشل هو فشل المدير. الناس يديرون بدلاً من "القوة" أو "الوقائع". إلى من قد يكون قد أضاف: "أو الأفكار".

في تحول للناس، والعوامل التي تؤثر في نجاح / فشل الشركات الناشئة عقب تجاوزها مراحل التقييم، فإنه من المفيد أن نميز بين الملف التعريفي طويل الأجل، ورواد الأعمال المسلسلين من جهة، ورواد الأعمال المبتدئين من جهة أخرى<sup>(8)</sup>. والمبتدئين، على وجه الخصوص، تشير الأدلة، أنهم يركزون على الداخل، وهم يترددون في البحث عن "مجموعة متنوعة من المعلومات"، وغالباً ما تفشل في الاستجابة لطلبات الزبائن المتغيرة، ويترددون على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة الخارجية<sup>(8)</sup>. ومع ذلك، فإن نفس رواد الأعمال سوف يلومون نفس السياق الخارجي للفشل بينما يُتنبأ أي نجاح في طريقة لخدمة مصالح ذاتية، على قدراتهم الداخلية الخاصة بهم<sup>(9)</sup>!

معالجة هذا التوجه، وفقاً لذلك، هي مهمة حاسمة للغاية بالنسبة لرجل الأعمال الجديدة و/أو مستشاريه. ومع ذلك، فهو شخص فائق النزاهة، ولا يمكن التمييز فيه بما يمكن قوله كفاءة عالية في تخصص التكنولوجيا المتقدمة من افتقاره ما يصاحب ذلك من إدارة / الكفاءة التجارية. النتيجة هي أنه في أغلب الأحيان في دراسة لشركة أنغل لممارسة فعالية - هو الفشل عند البوابة الثالثة في منهجيتنا. يتم ذلك من خلال تشكيل وتنظيم الشركة أو على نحو أدق، وإدارة العملية بين قرار الالتزام والحصول على أول بيع<sup>(9)</sup>.

للوصول إلى البوابتين الثالثة والرابعة، فذلك يتطلب وجود "رجل أفكار" أو "ابتكار" - شخص ما، أو فريق ما، والذي يمكن أن يولد فرصة يتم التحقق من صحتها وحيويتها في وقت لاحق. لعبور هذه البوابات، على كل حال يتطلب رواد الأعمال. شخص يفهم أنه تم ترسيخه في نظرية اقتصادية، "المهمة الحرجة المتمثلة في روح المبادرة تكمن في الإدارة الفعالة لحالة عدم اليقين الكامنة في محاولة شيء جديد"<sup>(10)</sup>. لشخص يدرك ذلك، فإن استخدام جملة إديث بنروسيز الأصيلة، فإن الشركة هي عبارة عن مجموعة "من الموارد الإنتاجية"<sup>(11)</sup>. ولتقدير ذلك، من خلال التوسعة، فإن رواد الأعمال القلة، وخاصة المبتدئين، يمتلكون مجموعة من الموارد التي تكفي لإقامة الأعمال التجارية العاملة. الشخص الذي يعترف أيضاً أنه في مرحلة لاحقة في دورة حياة الشركة، هو أيضاً سوف يفسح الطريق لنوع مختلف من المدراء.

تبعاً لذلك، فإن الملاحظة الناجحة لهذه البوابات من المرجح أن تكون رحلة ربما لاكتشاف ذاتي مؤلم بالنسبة للمبتكر الأصلي. إن جمع الموارد لبناء فريق الإدارة والسلطة والمسؤولية هو أمر بالغ الأهمية، ويحتاج لأن يمر في مرحلة انتقالية. مثل هذه الخسارة في الدور والمكانة، بالنسبة للبعض، قد تكون عاطفية، بل وصدمة.

إحداث مثل هذا التحول في الأسلوب والمضمون على حد سواء، مع ذلك، هو أمر بالغ الأهمية. في أنغل (ANGEL)، ولتلبية هذه الحاجة، قمنا باستثمار صعود رواد الأعمال كنوع جديد من الإدارة المهنية. أهم الأفراد، بمجرد حصرهم، يعملون من خلال أعمالنا، ومن ثم الانتقال إلى محافظتنا الاستثمارية. وخير مثال على استثمار أنغل هو الذي انتقل من خلال معظم المراحل تحت مثل هذه القيادة للمنتج الرئيس سيركو (TM Sirco) هو بروفيكسس (Provexis). بروفيكسس الرئيس، والذي هو عبارة عن عصير فواكه، ويحتوي على براءة اختراع لمقتطف من الطماطم النشطة بيولوجياً، وهو بدوره يمنع تراكم الصفائح الدموية. في غضون ثلاث ساعات فقط من الاستهلاك، فإن مخاطر الإصابة بالنوبات والسكتة القلبية تنقل بشكل ملحوظ. وهذا يعطي سيركو (TM Sirco) مكانة مرموقة فقط باعتبارها واحدة من عدد قليل من المنتجات المتوفرة في محلات السوبر ماركت لتقوم بادعاء حقيقي للصحة: "يساعد في الحفاظ على صحة القلب وتعميم الاستفادة".

فقط بعد خمس سنوات من إنشائها، فإن الترخيص لتطوير مجموعة من المنتجات، والتي تم اختبارها علمياً يستند على مكونات نشطة بيولوجية طبيعية في يونيو ٢٠٠٥م، حيث شاهدت بروفيكسس (Provexis) قد أكملت استحوادها لنيوترينو فيتر (Nutrinovator) القابضة، وضمنت تمويلًا استثمارياً، وجعلت المرة الأولى صوب الهدف. اليوم (يناير ٢٠٠٦م)، فإن سيركو (TM Sirco) لديه قاعدة التوزيع الأولى مع اثنتين من أكبر خمس شركات سوبر ماركت التجزئة في المملكة المتحدة و بروفيكسس (Provexis) تولد ما يزيد على ٩٠٠,٠٠٠ دولار أرباح التشغيل. وباختصار، فإن الوصول إلى هذه النقطة يتطلب الموضوعية من المحامي، والصدق الصارم في التقييم الذاتي، وقبل كل شيء، قبول فرضية أن النجاح النهائي للفكرة هو أكثر أهمية من أصلها.

### ٥- التنفيذ: وضع الخطة موضع التنفيذ

#### Execution: Putting the Plan into Action

أن تذكر أن الغرض من عملية قيد المناقشة هنا هو جعل الأعمال الوليدة جاهزة للمستثمر. البوابة الخامسة تضيف عنصراً نهائياً، يتمثل في سجل حافل مما يدل على الفطنة الواقعية. من الناحية العملية، فإن الشركة يجب أن تقوم بتجميع وتكوين الموارد اللازمة لدفع الأعمال التجارية. من بين العديد من القضايا، ثلاث، كالتوظيف، والاستعانة بمصادر خارجية، وتسجيل براءات الاختراع، كلها تعمل على توضيح هذه النقطة بشكل عام.



بعد عملية الحقن الأولى من الدعم الفني، يكمن السؤال عن متى يكون أفضل وقت لتوظيف فريق شامل، علماً أن ذلك غالباً ما يكون محيراً. بداية أبحاث المشاريع المشار إليها سابقاً، على سبيل المثال، حددت وجود ترابط بين استقرار نموذج العمل والتوظيف الناجح. بالتأكيد، في تجربتنا، فإن المرونة هي مفتاح الحل. كما يضعها دونالد

سل (Donald Sull)، عندما اعتبر أن المرشحين المثاليين هم "أفضل الرياضيين عموماً" بدلا من "الأفضل في قاعات الدراسة"، وحتى أنها من المرجح أن تتطلب خبرة التوجيه في المراحل المبكرة.

وامتداداً لذلك، فإن الشركة ستكون راغبة في وضع سياسة واضحة لتعهد الوظائف غير الأساسية التي قد تكون سبباً في تشتيت الموارد المحدودة المتاحة. إنه من غير المعنى أن يقوم المتخصص "بتعريف رواد الأعمال" على كيفية إدارة الحسابات، والمرافق، ومراقبة الائتمان، وأكثر من ذلك عندما يكون الهدف الرئيس هو أن تحدث ثورة في سوق رئيسية.

كمثال ثالث، فمن الأهمية بمكان أن توضح الشركة نهجاً متماسكاً لتسجيل براءات الاختراع والملكية الفكرية. لقد تضاعف استخدام براءات الاختراع على الصعيد العالمي على مدى العقد الماضي. على الرغم من أن الولايات المتحدة الأمريكية تقود (وتمثل ٥٢٪ من براءات الاختراع في العالم خلال تسعينيات القرن الماضي، وفقاً لمكتب براءات الاختراع في اليابان)، ونمو المملكة المتحدة قوي جداً. إن براءات الاختراع المقدمة من الجامعات في المملكة المتحدة، على سبيل المثال، ارتفعت سبع مرات في السنوات الثماني لعام ٢٠٠٥م.

ولبراءة الاختراع أربع فوائد أساسية. الأولى، أنها تخلق لمدة ٢٠ عاماً "نافذة من الفرص التجارية". القيمة في هذا المستوى هي عادة ما سلطت الضوء في مجالات مثل علوم الحياة فيها قبل بدء الاستثمار في السوق فترة قد تمتد إلى ١٠-١٢ سنة. ولكن قد تنطبق بالمساواة في مجال الإلكترونيات، في قضية رفعت مؤخراً في حالة حديثة تم الاحتفاء باكتشافها، ألا وهي البلاك بيري (Blackberry)، وصناع أجهزة البريد الإلكتروني اللاسلكية المحمولة.

الثانية، في صناعات مثل علوم الحياة حيث يرتفع البحث والتطوير لنسب المبيعات إلى مستوى الحماية ١٥٪ مقابل القواد الأحرار هي أمر مهم بشكل خاص. ومما يزيد من ذلك، ثالثاً، أنه فيما إذا سيكون الإبداع مدعوماً ومشجعاً، فإن الدرس الحقيقي للاقتصاديين في قصة البلاك بيري (Blackberry) الطويلة".

أخيراً، ونظراً للجداول الزمنية الطويلة، والخيارات المتاحة، وعملية تسجيل براءات الاختراع في حد ذاتها توفر مشروع تمديد، وأداة لإدارة المخاطر التي يمكن أن تصبح الإطار التوجيهي للبدء في إنشاء فريق الإدارة.

## ٦- التمويل: تأمين الاستثمار الخارجي

### Financing: Securing External Investment

من بوابة ٦، عندئذ، ينبغي أن تكون إدارة الشركة المستثمرة على استعداد ل"لحظة الحقيقة". فبين البوابتين ٤ و٦، فإن الشركة تكون قد نفذت إستراتيجيتها المختارة، وعادة ما تركز على الانتهاء من أنشطتها البحثية والتطويرية، والمفاوضات التجارية ذات الصلة. عموماً كان ينبغي أن يكون إنشاء سجل مسار واضح من قبل:



- تحديد وتكرار متعدد، وانتقاء فرصها في السوق.
  - التحويل من إدارة يقودها مبتكر لإدارة ريادية مهنية.
  - تحقيق المعالم الرئيسة في خطة التنمية.
  - عرض اقتراح حيوي باستمرار.
  - بناء إستراتيجية للخروج برفع قيمة كافية لإدخال طرف ثالث على الاستثمار بشروط جذابة.
- في مواجهة هذه "اللحظة" المهمة، ينبغي للشركة في رأينا مقاومة الإغراء التقليدي لجمع أكبر قدر ممكن من المال. جزئياً، وبتشغيل قدر نقدي هائل يتحمل تكاليفه. جزئياً أيضاً، يمكن أن يشجع على التراخي في الإدارة - وهو السلوك الذي بلغ ذروته في ازدهار الدوت كوم (dot.com) عند بعض مدرء الصناديق الاستثمارية، حيث قاموا بتقديم النصح للزبائن لقياس مدى النجاح من سرعة توليد النقد!
- ولكن، الأكثر أهمية، هو أن مقدمي رأس المال يميلون إلى التحكم في الطلب مقابل الاستثمار، وأسهم المؤسسين قد تكون منحلة بشكل غير مقبول إذا تم جمع الكثير منها. أفضل بكثير للحفاظ على نهج قابل للتكرار في وقت سابق تم وضعه فقط إذا تم جمع وتوفير رأس مال كاف للمرحلة المقبلة. الفشل سوف يسير جنباً إلى جنب مع الحد من المخاطر في حين أن النجاح سوف يمكن فريق الإدارة للفوز بتقييم أعلى تدريجياً في الجولات اللاحقة من حيث بناء سمعة طيبة.

#### ٧- إدارة وإدراك

##### Management and Realization

لفترة وجيزة، ومن ثم العودة إلى "لحظات الحقيقة" تلك، ونقاط الاتصال بين رواد الأعمال وخاصة المستثمرين المحتملين، فقد ركزت هذه المادة على مبادئ تهيئة عمل جاهزة للمستثمر، وإحداها تلك القدرة على تحقيق القيمة القصوى للمؤسسين والمستثمرين الأوليين والمؤيدين. مثل "استعداد المستثمر"، فإن هذه لم يتم إنشاؤها في يوم واحد كما أنها ليست مصممة لتكون مستمرة لفترة وجيزة فقط. فإنه يجب أن يكون ذلك كل يوم، وفي كل اتصال. وبالتأكيد بين الرئيس التنفيذي والمؤسسات الاستثمارية، ولكن أيضاً بين موظف الاستقبال وطالب الفرصة، بين البائع والزيون، وبين الباحثين والموردين الرئيسيين.

إنه من المهم تهيئة المستثمرين والحفاظ عليهم، فتلك مهمة يتم إتقانها بالانضباط المستمر. تتحقق رسالتها من خلال مبادئ وممارسات الإدارة الجيدة للمشروع، حيث يتوجب نقلها معرفياً إلى الآخرين بكل سلاسة ومرونة، ولكن في نفس الوقت، بإثارة متألقة لروح المبادرة لدى الشركة. وكلما طالت فترة الحفاظ عليها، والتمكن من تحسينها، وتعزيز التمويل لها بجولة تتبعها أخرى، فإنه سيتوقع من الشركة أن تخفض من تكلفة رأس مالها تدريجياً بهدف التوصل إلى إقامة اكتتاب عام (IPO) ناجح، وبيع تجاري ناجح يهدف الربح المجدي.

## المراجع

## Reference

1. See e.g. David J Collis & Cynthia A Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", Harvard Business Review, July-August 1995, pp118-128.
2. Clayton M Christensen, Scott Cook & Taddy Hall, "Marketing Malpractice: The Cause and the Cure", Harvard Business Review, December 2005, pp 74-83.
3. Sir Clive Sinclair, Futures, BBC Television 1982.
4. John W Mullins & A. John Bates, "What to do before you write a great business plan",
5. Michael Porter, Competition in Global Industries, Boston, Harvard BP Press, 1986.
6. Geoffrey A Moore, Crossing The Chasm, New York, Harper Business, 1991.
7. Peter Drucker, Management, New York, Harpers, 1977.
8. Paul Westhead, Deniz Uchasaran & Mike Wright, "Decisions, Actions and Performance: Do Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs Differ?", Journal of Small Business Management, Vol.43, No.4, pp 393-418.
9. Edward G Rogoff, M-S Lee & D-C Suh, ""Who Done It? Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that cause and impede Small Business Success, Journal of Small Business Management, Vol. 42, No.4, pp 364-377,
10. Donald N Sull, "Disciplined Entrepreneurship", MIT Sloan Management Review, Vol.46, No.1, pp 70-77, 2004.
11. Edith G Penrose, The Theory and Growth of the Firm, New York, Wiley, 1959.
12. The Economist, London, 17th December 2005.