

| | | |
|----------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| يركز على الأجل القصير | يركز على الأجل القصير | يتفكر في الأجل الطويل |
| يقوم بأداء الأشياء الصائبة | يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة | يستخدم تأثيره في أداء الأشياء |

ويعمل رائد الأعمال على بناء شيء ما اعتماداً على اكتشافه لفرصة ما، في حين يدير المدير المنظمة، ويؤثر القائد في الأفراد حتى يتبعونه من أجل تحقيق أحلامه. أخيراً، فإن رائد الأعمال يتمتع **بالفعالية**، فهو يركز على الأعمال التي يرى أنها صائبة.

الإطار النظري لعملية انطلاق المشروعات الريادية

من المشكلات التي تواجه التطور النظري لعملية انطلاق المشروعات الجديدة، اعتمادها على افتراضات غير واقعية. فعلى سبيل المثال، قد تتعلق هذه الافتراضات غير الواقعية بدوافع رواد الأعمال الجدد، وبأهداف عملية إنشاء مشروعات جديدة، وبالاستراتيجيات المتبعة لإقامة هذه المشروعات. وعلى الرغم من ذلك، هناك عدد من المجالات التي يمكن أن تستخدم في توضيح الجوانب النظرية المتعلقة بعملية انطلاق المشروعات الجديدة، هي:

✚ مداخل رأس المال البشري

تتأثر عملية بلورة أفكار المشروعات وكذلك القدرة على البداية الناجحة للمشروعات، بالخبرات السابقة لرواد الأعمال الناشئين، وبدرجة تدريبهم، وتأهيلهم، وتطور مهاراتهم. ويعرف هذا التراكم المعرفي، والمهاراتي، والخبرة "برأس المال البشري".

وقد يتأثر تشكيل وصياغة أفكار المشروعات بالخبرة العملية، وبالتدريب الذي حصل عليه الأفراد، وبتوقع إنتاج منتج معين أو أداء عملية معينة " بطريقة أفضل". ويعتبر ذلك من الحوافز التي تدفع رواد الأعمال الناشئين إلى إقامة المشروعات الجديدة. وقد أولت المؤسسات المالية رأس المال البشري أهمية كبيرة، فقد أثبتت الدراسات السابقة في هذا المجال أن مديري البنوك يعتبرون الخبرات الوظيفية من العوامل المهمة عند الموافقة على إقراض رواد الأعمال الذين ينوون إقامة مشروعات جديدة.

وبالنسبة لرواد الأعمال الصغار، الذين يتمتعون برأسمال بشري محدود، يمكن أن يلعب التعليم دوراً مهماً في توفير بيئة مساعدة على صياغة الأفكار. فمن المفترض أن رواد الأعمال الصغار (أقل من 30 سنة) لا يتمتعون بحضور قوي في عملية ريادة الأعمال نظراً لمحدودية رأس المال الشخصي ولعدم تمكنهم من الحصول على التمويل اللازم. وعلى الرغم من ذلك، فإن المجال المحدود لتشكيل وصياغة الأفكار سيعتبر أيضاً أحد المحددات والقيود على عملية انطلاق المشروعات

الجديدة، كما أن الخبرة المحدودة (رأس المال البشري) التي يمكن أن يعتمد عليها رواد الأعمال في هذه المرحلة، سوف تحد من الفرص المتوقعة لتطوير الأفكار. وستتأثر صياغة وتشكيل الأفكار هنا بالخبرة العلمية والتدريب المبكر. فمن المفترض أن يوفر التعليم سيناريوهات تشجع على التفكير الخلاق، والقدرة على حل المشكلات. وعلى ذلك، فإن التعليم يعتبر أحد الخبرات الشرطية المهمة، حيث يؤدي نظام التعليم إلى تحسين وتطوير التفكير الخلاق، كما قد يؤدي إلى إعاقته، ولا شك أن ذلك سيؤثر في أسلوب إدراك الفرص، ليس في السنوات الأولى من العمل فحسب، بل وفي السنوات التالية أيضاً.

الدوافع:

ترتبط دوافع رواد الأعمال الجدد - نظرياً- بعوامل " إيجابية" أو "سلبية". وتمثل العوامل الإيجابية في تلك العوامل المتعلقة بالرغبة في "تحقيق الطموحات الريادية" لدى رواد الأعمال الناشئين مثل الرغبة في الاستقلال، والرغبة في أن يكون "رئيس نفسه"، والرغبة في إقامة مشروع قادر على البقاء والنمو، والرغبة في التمتع بالعمل، والرغبة في كسب الأموال، والرغبة في استخدام المهارات الخلاقة والمبدعة. ويطلق على هذه الدوافع أيضاً اسم "الدوافع الجاذبة". أما العوامل السلبية فتتعلق بالتفرقة فيما بين الفرص الوظيفية المتاحة. فالاختيار الأول هنا ليس أن يكون الفرد "رائداً للأعمال" من عدمه، ولكن السبب في إقامة مشروع جديد يرجع إلى نقص الفرص الوظيفية البديلة، أو عدم كفاية الدخل الذي يحصل عليه الفرد في الفرصة الوظيفية التي يشغلها. ويطلق على هذه العوامل أيضاً اسم "الدوافع الضاغطة". ومن المتوقع - نظرياً- أن تتمتع مثل هذه العوامل السلبية بأهمية أكبر لدى رواد الأعمال الذين ينتمون لطبقة معينة في المجتمع، أو بين الشباب صغير السن، أو بين النساء الذين يرغبون في خوض تجربة إقامة مشروعات جديدة.

شبكات الشركات:

تمثل الفوائد التي يمكن أن تعود على الشركات الجديدة التي تتخذ شكل شركات التضامن أو شبكات الشركات ، أو عنائيد (تجمعات) الشركات ، في المزايا المتوقعة من اقتصاديات الحجم الكبير. فالخدمات والمدخلات التي لا تستطيع شركة بمفردها أن تتحمل تكلفتها (مثل: الإعلان، والتدريب، والحصول على قروض بفوائد ميسرة، والخدمات الاستشارية، والخدمات التمويلية) عندما تعمل بمفردها، يمكن أن تتحمل تكلفتها عندما تتحول الشركة إلى عضو في مجموعة أكبر من الشركات. ويترتب على عمل الشركات بهذا الأسلوب المتناسك أن تتحول هيكلها التنظيمية إلى هيكل شبكية ، وبالتالي فإن هذه الشركات تبدأ في التمتع بالصفات التي تتصف بها الهياكل الشبكية.

مراحل عملية انطلاق المشروع الجديد

يمكن تقسيم عملية انطلاق (بداية) المشروع الجديد إلى عدد من المراحل على النحو التالي:

1- مرحلة صياغة الفكرة.

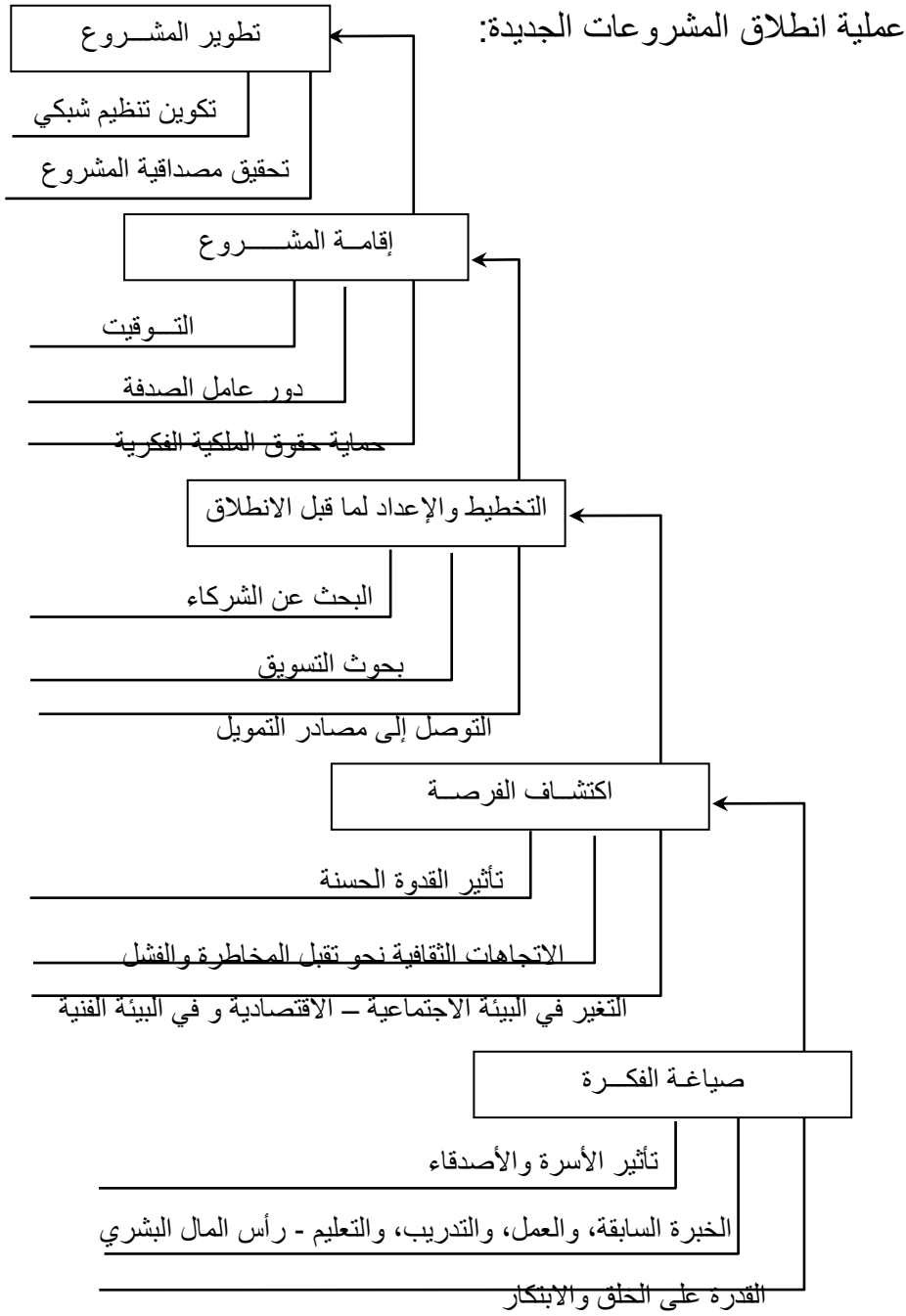
2- مرحلة اكتشاف الفرصة.

3- مرحلة التخطيط والإعداد لما قبل الانطلاق.

4- مرحلة إقامة المشروع (التفعيل الإداري لريادة الأعمال).

5- مرحلة تطوير ونمو المشروع (التفعيل المتكامل لريادة الأعمال).

وتتضمن كل مرحلة من هذه المراحل عدداً من العوامل التي ترتبط بعملية بداية أو انطلاق المشروع الجديد ارتباطاً وثيقاً. وقد تؤدي هذه العوامل إلى تشجيع المشروع على تحقيق المزيد من التطوير، كما قد يكون لها تأثير سلبي يؤدي إلى قيام رائد الأعمال الناشئ بإيقاف العملية وإنهائها.



المرحلة الاولى : مرحلة صياغة الفكرة

الأفكار المبدئية للمشروعات تستغرق وقتاً حتى تتشكل وتبلور وتخضع للبحث والدراسة، كما قد يسعى رائد الأعمال خلال تلك الفترة إلى التوصل إلى مصادر التمويل المناسبة والبحث عن شركاء له في المشروع، كما قد تخضع الأفكار المبدئية للمشروعات أيضاً لإعادة النظر قبل الاستقرار على تنفيذ المشروع. وتتصف كل عملية من عمليات انطلاق المشروعات الجديدة بالذاتية والتفرد، ويرجع ذلك إلى أن الظروف التي يتوقع أن تسهم في نجاحها تعتبر ظروفًا غير مادية

وغير ملموسة، وقد تختلف من رائد أعمال إلى آخر. وعلى ذلك فلا يجب أن نفترض أن هناك طريقاً محدداً لنجاح المشروعات يمكن تكراره من مشروع إلى آخر. فالعوامل التي قد تحقق النجاح لأحد رواد الأعمال، قد تؤدي بالضرورة إلى نجاح مماثل لرائد أعمال آخر. وعلى الرغم من ذلك، فإن دعم ومساندة المشروعات الجديدة ما يزال يلعب دوراً في نجاح عملية انطلاق المشروعات الجديدة. فهناك حاجة دائمة لتعليم وتوعية وثقافة رواد الأعمال الناشئين بطبيعة العمل في المشروعات الجديدة، كما أن هناك حاجة لتقديم الاستشارات لرواد الأعمال بشأن إقامة وإدارة مشروعاتهم. فمن الممكن أن يؤدي دعم ومساندة عملية انطلاق المشروعات الجديدة إلى التأثير على بقائها واستمراريتها.

كشفت دراسة أن "الخبرات العملية السابقة" لرائد الأعمال تمثل 45% من مصادر الأفكار الجديدة، وأن "الاهتمامات والهوايات الشخصية"، تمثل 16% من مصادر الأفكار الجديدة، كما تمثل "الصدفة" 11% من هذه المصادر.

1- الخبرات الشخصية.

2- الهوايات والاهتمامات الشخصية.

3- الاكتشافات المفاجئة (المصادفة).

4- الأبحاث والدراسات المتأنية.

المرحلة الثانية : مرحلة اكتشاف الفرصة

يعتبر تحويل الفكرة إلى فرصة العامل الحاكم في عملية خلق وانطلاق المشروعات الجديدة. ويتطلب التحرك من مرحلة صياغة الفكرة إلى مرحلة استثمار الفرصة توافر عوامل عديدة. فيجب أن تساعد البيئة الاقتصادية على استثمار الفرص، كما يجب أن تتوفر الثقافة الملائمة التي تشجع أفراد المجتمع على تحمل المخاطر، ويجب أيضاً أن تتوفر لرواد الأعمال الناشئين الثقة الكافية لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس من خلال استثمار الفرص الواعدة. وتنبع الفرص عادة من التغيير، سواء كان تغييراً سياسياً أو اقتصادياً، أو اجتماعياً، أو ديموجرافياً، أو فنياً.

معايير تقييم الفرص الاستثمارية:

تؤكد الخبرة العملية في مجال المشروعات الجديدة على أنه ليس بالضرورة أن تكون الفكرة الجيدة فرصة استثمارية جيدة. فعندما يعجب الأفراد بفكرة معينة، فإنهم يميلون إلى التهوين من شأن الصعوبات والمعوقات التي قد تقف في طريق قبول السوق لهذه الفكرة. فلكي توصف الفرصة بأنها فرصة استثمارية جيدة، يجب أن يلي أو يشبع المنتج (سلعة/ خدمة) المعبر عن هذه الفرصة الاحتياجات الحقيقية للعملاء من حيث ملاءمته للاستخدام، وجودته، واستمرارية استخدامه، وسعره. فالنجاح يعتمد اعتماداً كبيراً على إقناع العملاء والمستهلكين بالفوائد التي سيجنونها نتيجة لشراؤهم واستهلاكهم

لهذه السلع والخدمات. فانطلاق المشروعات الجديدة من خلال تقديم منتجات لا تلي أو تشبع حاجات ملحة ومهمة لدى العملاء، لن يؤدي إلى اكتشاف العملاء للفرق بين هذه المنتجات وغيرها من المنتجات المماثلة في السوق. وعلى ذلك، فإن السوق يحدد بصفة نهائية ما إذا كانت الفكرة تمثل فرصة استثمارية واعدة أم لا.

وهناك العديد من المعايير الأخرى التي يمكن من خلالها الحكم على ما إذا كانت الفرصة التجارية الجديدة تمثل فرصة استثمارية جيدة أم لا. ونقدم فيما يلي بعض المتطلبات الأساسية لنجاح الفرص الاستثمارية:

1 - الحاجات السوقية: يجب أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق للحاجات السوقية لسلعة معينة أو خدمة معينة، كما يجب أن يتم تحديد توقيت هذه الحاجات تحديداً دقيقاً ومناسباً لظروف السوق. فحتى إذا كانت الفكرة جيدة، فإن التوقيت الخاطئ يمكن أن يمنع السلعة أو الخدمة من أن تصبح فرصة استثمارية قابلة للاستمرار والنمو. إن النجاح يتطلب أن يكون مجال الفرص الاستثمارية مجالاً مفتوحاً، وأن يظل مفتوحاً أطول فترة ممكنة حتى يستطيع رائد الأعمال استثمارها.

2 - الميزة التنافسية: يجب أن يكون المشروع الجديد قادراً على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة. ذلك أن عدم القدرة على فهم واستيعاب طبيعة وأهمية الميزة التنافسية يؤدي إلى فشل العديد من البدايات الواعدة للمشروعات الجديدة.

3 - العائد المتوقع: تتطلب اقتصاديات المشروع الجديد ضرورة أن يتحقق عائد مقبول على الاستثمار، وإتاحة الفرصة لتحقيق أرباح حقيقية ونمو متوقع. فيجب أن يكون هامش الربح (الربح كنسبة من المبيعات)، وكذلك معدل العائد على الاستثمار (الربح كنسبة من حجم الاستثمار) كبيراً بدرجة كافية تسمح بتحقيق منافع اقتصادية حقيقية.

4 - المهارة والخبرة: يجب أن يكون هناك توافق جيد بين رائد الأعمال والفرصة. بعبارة أخرى، يجب أن يتم إدراك وبلورة الفرصة من خلال شخص يتمتع بالمهارات والخبرة المطلوبة، ويستطيع التوصل إلى الموارد المهمة اللازمة لتحقيق نمو المشروع.

المرحلة الثالثة : مرحلة التخطيط والإعداد

تتطلب البداية الناجحة للمشروع الجديد ضرورة تضافر العديد من العوامل. ويأتي في مقدمة هذه العوامل، الدراسات، وتوافر المعلومات (من أجل تحديد استراتيجية دخول السوق)، والحصول على التمويل الكافي والمناسب.

ويتوقف عمق وتوقيت النشاط البحثي على طبيعة الفرصة وعلى خصائص المشروع الجديد. فإذا كان المطلوب الحصول على رأس مال رسمي للمشروع، فإن الحصول على هذا التمويل قد يأخذ بعض الوقت، وذلك نظراً لصعوبة ودقة الإجراءات المتبعة، بالإضافة إلى القيام بالدراسات والاستعدادات

المرحلة الرابعة: مرحلة دخول السوق

فعلى الرغم من أن تحقيق السبق في دخول السوق يترتب عليه العديد من المميزات، إلا أن الدخول المبكر جداً للسوق يمكن أن يؤدي إلى عدم جذب العدد الكافي من العملاء الكافين لنجاح المشروع. وتتحول قضية توقيت الدخول إلى قضية شديدة الأهمية إذا كان الأمر يتعلق بحماية حقوق الملكية الفكرية، فالتراخيص وبراءات الاختراع تعتبر من الأمور المكلفة والتي تستغرق المزيد من الوقت لاستخراجها أو الحصول عليها، إلا أنها قد تكون شرطاً ضرورياً للحصول على تمويل رسمي أو غير رسمي للمشروع الجديد. لذلك، فإن صياغة استراتيجية لدخول السوق يعتبر من الأمور المهمة في عملية انطلاق المشروعات الجديدة؛ وبالتالي يجب إعطاء المزيد من الاهتمام لصياغة الاستراتيجية التسويقية.

تشير الدلائل إلى أن عامل الصدفة ما هو إلا مجرد عامل واحد في عملية انطلاق المشروعات الجديدة، لذلك يجب على رائد الأعمال أن يعد نفسه لاستثمار الفرص ووضعها موضع التطبيق، وأن يكون قادراً على إدراك مثل هذه الفرص، والاستفادة من مميزاتهما.

المرحلة الخامسة : مرحلة تطوير المشروع

تعتبر المراحل الأولى في حياة المشروع الجديد من المراحل الحرجة في حياة رائد الأعمال المبتدئ. ففي هذه المراحل، يكون رائد الأعمال بسيطاً قليل الحيلة، ويجب أن يتعلم بسرعة كيف يفهم ويتعامل مع المستهلكين، والموردين، وكيف يستخدم التدفقات النقدية المتاحة له، وكيف يتعامل مع شركائه في المشروع الجديد. وقد يتطلب الأمر أيضاً التعامل مع مديري البنوك وغيرهم من المسؤولين عن التمويل. وفي المشروعات التي تبدأ في ظل وجود فريق عمل، فإن المرحلة اللاحقة لدخول السوق تعتبر المرحلة التي يتم فيها اختبار العلاقات السائدة بين الأفراد، والتأكيد على دور كل واحد منهم، وعلى الفائدة التي يمكن أن تعود على المشروع نتيجة قيام كل منهم بدوره.

تعتبر المصدقية من أهم القضايا التي تواجه المشروع الجديد في هذه المرحلة. ذلك أن النظر إلى المشروع كمشروع جديد - خصوصاً إذا كان المشروع يعمل في أسواق تنافسية يعني أن المستهلكين يجب أن يثقوا في جودة منتجات المشروع.

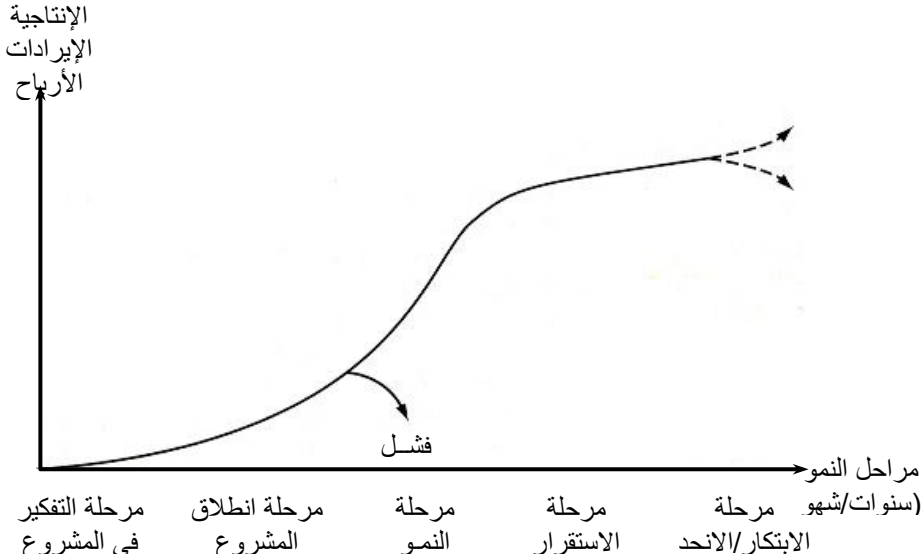
مراحل دورة حياة المشروع الريادي

ويبين الشكل المراحل التقليدية لدورة حياة أحد المشروعات. وتتمثل هذه المراحل في:

- مرحلة التفكير في إقامة المشروع الجديد،
- مرحلة انطلاق المشروع الجديد،
- مرحلة النمو،

- مرحلة الاستقرار (النضج)،
- مرحلة الابتكار أو الانحدار

ونقدم فيما يلي توضيحاً لطبيعة كل مرحلة من هذه المراحل.



مراحل دورة حياة المشروع

1- مرحلة التفكير في إقامة المشروع الجديد:

تتضمن المرحلة الأولى في حياة المشروع - مرحلة التفكير في إقامة المشروع - الأنشطة المرتبطة بالتكوين المبدئي للمشروع. وتعتبر هذه المرحلة المبدئية أساس القيام بالعملية الريادية، لذلك تتطلب هذه المرحلة نوعاً من الإبداع والتقييم. فبالإضافة إلى تجميع الموارد اللازمة لإقامة المشروع والعمل على زيادتها، فإن هذه المرحلة تعتبر مرحلة إبداع، وتقييم، وإقامة شبكة من العلاقات بهدف إعداد الصياغة المبدئية للاستراتيجية الريادية للمشروع. لذلك، فإن هذه المرحلة تعتبر المرحلة التي يتم فيها تحديد الفلسفة العامة للمشروع، ورسالته التنظيمية، ومجال أعماله، وتوجهه الاستراتيجي.

2- مرحلة انطلاق المشروع الجديد:

تشهد المرحلة الثانية في حياة المشروع - مرحلة انطلاق المشروع الجديد- العمل والمجهود الرئيسي اللازم لصياغة خطة الأعمال الرسمية للمشروع، والبحث عن رأس المال اللازم للمشروع، والقيام بالأنشطة التسويقية، وتكوين فريق ريادي فعال. ويتطلب القيام بهذه الأنشطة وجود استراتيجية ريادية هجومية مع بذل أقصى جهد لتدشين المشروع.

3- مرحلة النمو:

عادة ما تتطلب مرحلة النمو تغييرات رئيسية في الاستراتيجية الريادية للمشروع، حيث تقتضي ظروف المنافسة وغيرها من قوى السوق ضرورة إعادة صياغة استراتيجيات المشروع. فعلى سبيل المثال، قد تشعر بعض الشركات " بالتقادم" لأنها غير قادرة على التوافق مع النمو الذي تحققه مشروعاتها. فحتى رواد الأعمال الذين يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع قد لا يقدر، أو لا يرغبون - أحياناً- على مواجهة التحديات الإدارية المصاحبة لمرحلة النمو. ونتيجة لذلك، فإنهم يتكون

الشركة ويبحثون عن مشروعات أخرى. إن مرحلة النمو تطرح مشكلات جديدة وأكثر أهمية من تلك التي واجهها رائد الأعمال أثناء مرحلة الانطلاق أو الميلاد. إن هذه التحديات الجديدة تدفع رائد الأعمال إلى امتلاك مجموعة مختلفة من المهارات مع المحافظة على "وجهة النظر الريادية" التي يتمتع بها. إن مرحلة النمو تعتبر مرحلة انتقالية ما بين القيادة الريادية الأحادية، والقيادة الإدارية المحترفة القائمة على استخدام فرق العمل.

4 - مرحلة الاستقرار (النضج):

تعتبر مرحلة الاستقرار (النضج) نتيجة طبيعية لكل من ظروف السوق السائدة والمجهودات التي يقوم بها رائد الأعمال. وأثناء هذه المرحلة، يحدث عدد من التطورات الطبيعية، تتضمن اشتداد حدة المنافسة، وفطور اهتمام المستهلكين بالسلع أو الخدمات التي قدمها رائد الأعمال من خلال مشروعه، وتشبع السوق بالمنتجات المماثلة. وتميل المبيعات في هذه المرحلة إلى الاستقرار، ويجب أن يبدأ رائد الأعمال في هذه المرحلة في التفكير في مصير المشروع خلال الثلاث أو الخمس سنوات التالية. وعادة ما تكون هذه المرحلة مرحلة "فاصلة" بمعنى أنها تسبق الفترة التي قد تحقق فيها الشركة قدرات أكبر وربحية أعلى أو تميل فيها إلى الانحدار والفسل. وفي أثناء هذه المرحلة، يلعب الابتكار دوراً محورياً في تحقيق نجاح واستمرار المشروع في المستقبل.

5- مرحلة الابتكار أو الانحدار:

إن الشركات التي تفشل في تحقيق الابتكار سوف يكتب لها الفناء. والشركات الناجحة مالياً، عادة ما تحاول الاستحواذ على غيرها من الشركات المبتكرة، وبالتالي فإنها تسعى إلى تأكيد نموها. وكذلك، فإن العديد من الشركات سوف تسعى إلى ابتكار سلع أو خدمات جديدة حتى تستطيع تلبية العروض المتاحة أمامها.