

الفصل الأوّل

كيف تنجح في إدارة مشاريعك

بدأت حياتي العمليّة كمدرّب في مجال الأعمال وكمُعَلِّم في تأسيس المشروعات الجديدة، ذات أَمْسِيَّةٍ باردةٍ من ليالي شهر كانون الثاني (يناير) من عام ١٩٩٢م. كنتُ في تلك الأَمْسِيَّةِ أنا وزوجتي إبِلين نَتَنَاوَلُ طعامَ العشاء مع أصدقاءنا بوبي وهيلين ستون. كان هذان الصديقان قد اقترحا مَطْعَمًا أَقَلَّ كُلفَةً من المطاعم التي كُنَّا نرتادها في العادة. وعندما وصلنا إلى ذلك المطعم، أدركنا السبب في تلك الرغبة. أُخْبِرْنَا بوبي بأنّه كان قد سُرِّحَ من وظيفته كبائع لأجهزة الحاسوب، وهي وظيفة كان قد أمضى أربعة عشر عامًا في العمل فيها. وقد كان بسبب ذلك شديد الاضطراب وناقمًا، وأقسَمَ إنّه لن يعمل لحساب غيره بعد ذلك. قال إنّه سيُشارك زوجته هيلين في عملها الذي تقوم به من المنزل - وهو بيع تجهيزات الحاسوب من قبو منزلهم في نورث بيلمور، نيويورك.

كانت ردّة فعلي أن قلتُ له: ”هذا رائع يا بوبي. أَلَدَيْكَ خُطَّةٌ عمل؟“ أجاب متسائلًا: ”ماذا تقصد بخُطَّةِ العمل؟“ رَدَدْتُ قائلًا: ”إنَّ خُطَّةَ العمل تُحدِّدُ ما تتوقَّع أن تفعله، وأنت تحتاج إليها لتستطيع تحديد ما إذا كان عملك يتمتّع بمقوّمات النموّ والحياة أم لا.“

”إنَّ العملَ قابلٌ للنموّ والديمومة بالتأكيد. وقد مضى على قيام هيلين به سبع سنوات، وهو بمجمّله يقوم على أكتاف هيلين ومُساعدتها باولا (Paula). وهما تعملان بدوام جزئيّ من منزلنا ودون الاستعانة ببايعين. وفوق ذلك، إنّي أحسب نفسي رجلَ مبيعاتٍ ناجحًا. مع توافر كلِّ هذه الأوضاع، كيف سيكون هذا العمل غير مضمون النجاح؟“ لم تُعد هيلين قادرةً على الصبر، فقالت: ”إنَّ زوجي هذا رجلٌ مخبول. ليست لدينا أيّة أموال. حتّى إننا لسنا قادرين على تسديد فواتيرنا. إننا نبحثُ عن قرضٍ يبرهن عقاريّ حتّى نستطيع دَفْعَ ديوننا لأكبر مورديننا.“ رَدَّ بوبي قائلًا: ”إنَّ هيلين سلبيةٌ على نحوٍ مُبالغٍ فيه“، وردّت هيلين ”إنَّ بوبي لا يعرف ما يتحدّثُ بشأنه.“ فقلتُ: ”انظرا، أرجو

أَنْ تُسَدِّدِي إِلَيَّ مَعْرُوفًا، لَا تَنْدَفَعِي فِي الْعَمَلِ . أَحْضِرِي جَمِيعَ أَوْرَاقِكَمَا وَتَعَالَا إِلَى بَيْتِنَا . وَهَنَّاكَ سَنَرَى مَا إِذَا كَانَ عَمَلِكَمَا يَتِمَّتُ بِسِمَاتِ النِّجَاحِ أَمْ لَا .“ كُنْتُ أَتَصَوَّرُ أَنِّي أَسَدَيْتُ إِلَيْهِمَا نَصِيحَةً وَأَنْهُمَا سَيَأْخِذَانِ بِهَا، غَيْرَ أَنَّهُ تَبَيَّنَ فِيمَا بَعْدَ أَنْهُمَا بِحَاجَةٍ إِلَى عَمَلِيَّةٍ تَعْلِيمٍ شَامِلَةٍ .

فِيمَا بَعْدَ، ظَهَرَ أَنَّ هَذَا هُوَ الْجُزْءُ الْأَكْثَرَ إِثَارَةً فِي هَذِهِ الْقِصَّةِ . أَقْصَدُ أَنَّهُ لَمْ يَكُنْ مِنْ الْوَاضِحِ لِي فِي ذَلِكَ الْوَقْتِ كَمْ كَانَ بِإِمْكَانِكَ أَنْ تُعَلِّمِ الْآخَرِينَ فِي مَجَالِ الْعَمَلِ وَالتَّجَارَةِ . أَكَانَ بِإِمْكَانِكَ أَنْ تَتَّبِنِي رَجُلًا وَزَوْجَتَهُ وَهُمْ فِي مَنْتَصَفِ الْعَمْرِ، وَلَمْ يَكُنْ لَدَيْهِمَا أَدْنَى فِكْرَةٍ عَنِ تَأْسِيسِ أَعْمَالٍ نَاجِحَةٍ، وَأَنْ تَرشِدَهُمْ إِلَى كَيْفِيَّةِ تَحْقِيقِ ذَلِكَ؟ أَمْ كَانَ عَلَى النَّاسِ أَنْ يَتَعَلَّمُوا مِنْ خِلَالِ تِجَارَتِهِمْ؟ لَمْ أَكُنْ مُتَأَكِّدًا بِشَأْنِ ذَلِكَ . لَقَدْ أَمْضَيْتُ طِيلَةً عَمْرِي لِأَتَعَلَّمَ مَا أَعْرَفُ عَنِ الْأَعْمَالِ . وَلَقَدْ تَعَلَّمْتُ كَثِيرًا مِنَ الدَّرُوسِ بَعْدَ أَنْ تَلَقَيْتُ صَفْعَاتٍ كَثِيرَةً . رَغْمَ أَنَّ لَدَيَّ شَهَادَاتٍ جَامِعِيَّةً فِي الْحُقُوقِ وَالمِحَاسِبَةِ، فَإِنِّي لَمْ أَتَعَلَّمْ كَيْفَ أُدِيرُ أَعْمَالِي فِي مَدْرَسَةٍ وَلَا فِي جَامِعَةٍ . فِي الْحَقِيقَةِ، لَقَدْ كَانَ عَلَيَّ أَنْ أُنْسَى كَثِيرًا مِمَّا تَعَلَّمْتُهُ عَلَى مَقَاعِدِ الدِّرَاسَةِ . وَكَمْ مِنْ أَسَالِيبِ إِدَارَةِ الْعَمَلِ يَعْتمَدُ عَلَى السَّلِيقَةِ؟ كَمْ تَتَعَلَّمُ وَأَنْتِ طِفْلٌ قَبْلَ أَنْ يَتَسَنَّى لَكَ أَنْ تَدْرِكَ أَنَّ مَا تَتَعَلَّمُهُ هُوَ فِي الْوَاقِعِ دُرُوسٌ فِي الْعَمَلِ وَالتَّجَارَةِ؟ لَمْ يَكُنْ لَدَيَّ عِلْمٌ بِذَلِكَ، غَيْرَ أَنِّي كُنْتُ تَوَاقًّا إِلَى الْمَعْرِفَةِ .

الْأَهْمُ ثُمَّ الْمَهْمُ

بَعْدَ عِدَّةِ أَيَّامٍ، جَاءَ بَوْبِي وَهَيْلِينِ إِلَى مَنْزِلِنَا وَأَحْضَرَا مَعَهُمَا جَمِيعَ الْمَعْلُومَاتِ الَّتِي كُنْتُ سَاطِلِبُهَا مِنْهُمَا حَوْلَ مَبِيعَاتِهِمَا وَكُلْفَتَيْهَا، وَالتَّكَالِيفِ الَّتِي كَانَا يَتَحَمَّلَانِهَا عَلَى مَدَى سَنَةٍ سَابِقَةٍ تَقْرِيبًا . وَبِعِبَارَةٍ أُخْرَى، وَفَّرَا جَمِيعَ الْمَعْلُومَاتِ حَوْلَ الْمَبَالِغِ الَّتِي قَبَضَتْهَا هَيْلِينِ وَالدِّيُونِ الَّتِي كَانَتْ لَهَا عَلَى الْآخَرِينَ، وَالمَبَالِغِ الَّتِي دَفَعَتْهَا وَالدِّيُونِ الْمَتْرَبَّةِ عَلَيْهَا . أَخْبَرْتُهُمَا بِأَنَّ سَنَرَجُعُ الْأَرْقَامَ بَعْدَ تَنَاوُلِ طَعَامِ الْعِشَاءِ . لَقَدْ أَرَدْتُ أَنْ نَبْدَأَ فِي مَنَاقِشَةِ أَهْدَافِهِمَا وَهُوَ مَا أُرَكِّزُ عَلَيْهِ دَائِمًا .

إِنَّ الْهَدَفَ الْأَوَّلَ لِكُلِّ مَشْرُوعٍ جَدِيدٍ هُوَ الْاسْتِمْرَارُ لِمُدَّةٍ تَكْفِي مَعْرِفَةَ مَا إِذَا كَانَتْ تَتَوَافَرُ لَهُ مَقُومَاتُ النَّمُوِّ وَالحَيَاةِ أَمْ لَا . لَا أَنْظُرُ إِلَى مَجَالِ الْعَمَلِ الَّتِي تَتَحَدَّثُ بِشَأْنِهِ، وَلَا إِلَى حَجْمِ رَأْسِ الْمَالِ الْمُتَوَافِرِ لَدَيْكَ . مَعَ الْأَخْذِ فِي الْحِسْبَانِ أَنَّهُ لَيْسَ أَمْرًا مُمْكِنًا مَعْرِفَةَ مَا إِذَا

كان مشروعك سَيَنجح أم لا، إلا إذا نَفَذتَه على أرض الواقع. إن نجاح المشروع ما هو سوى خطوة في الطريق إلى هدفٍ آخر، وأنا أودُّ معرفةَ أين يكمنُ هذا الهدف الآخر. أحبُّ سماعَ ما يرغبُ الناسُ في قوله. إنَّ ما كان يُقالُ على مسمَّعي هو أهدافٌ إمَّا لا يُمكن تحقيقُها من خلال مثل هذه الأعمال التجاريَّة، وإمَّا أهدافٌ ستُعرقِلُ العمل، أو أهدافٌ غير واقعيَّة بالنظر إلى طبيعة العمل الذي تتطلَّع إليه. إنِّي أسمع أحاديثَ عن أشياء تُحَفِّزُ الناس، وهي غالبًا أشياء عاطفيَّةٌ وجدائيَّة.

قال بوبي وهيلين إنهما يهدفان إلى كَسْبِ قُوَّةٍ عيشيَّهما من أعمالهما. هذا جميل، غير أنَّ بوبي كان يُريد أكثر من ذلك. لقد كان ما يهدفُ إليه في تلك اللحظة هو الثَّأر من صاحب عمله السابق. هذا أمرٌ عاديٌّ، غير أنَّه لم يَكُن ليوصِله إلى أيَّة نتيجةٍ غير حَرْقِ الجسور مع تلك الشركة. لم يَكُن للثَّأر أيُّ نوع من العلاقة بالهدف البعيد المدى لبوبي وهيلين، والذي كان يتمثَّل في الاستقلال المالي وعدم العودة إلى الحالة التي كانا عليها مرَّةً أخرى. لهذا فإنَّنا، بعد أن حَدَدنا الهدفَ، أفلحنا في إزالة تلك العواطف من طريقنا.

وإذا ما حَدَدتَ هدفك، فإنَّك تعودُ إلى موضوع قابلِيَّة المشروع للحياة والنمو. قلتُ لبوبي وهيلين: ”انظرا. إنِّي لا أعرف ما إذا كان عملكما عملاً حقيقيًّا من الناحية التجاريَّة أم لا، كما أنِّي لا أعرف ما إذا كان بإمكانكما أن تديرَا عملكما كعمل حقيقيٍّ أيضًا. ولكنَّ علينا أن نرى أولًا ما إذا كان هذا العملُ جدِّيرًا بالمحاولة. علينا أن نكونَ واثقين، على الورق أولًا، بأنَّه تتوافر لديكما الرغبة في دخول التجربة ومحاولة إنجاح المشروع“.

بدأ بوبي مباشرةً في الحديث عن خُطته التسويقِيَّة وتَصوُّراته للاحتمالات المستقبلِيَّة. قاطَعته وسألته هيلين عمَّا لديها من أفكار. فَتَحَتْ أوراقها وبدأت تشرح. فقلتُ لها: ”لا حاجة للشرح فأنا أستطيع القراءة“. قرأتُ الأوراقَ بإمعانٍ وأجريتُ بعضَ العمليَّات الحسابِيَّة، ثُمَّ قلتُ لهيلين: ”اسمعي، سأثبتُ لك أنَّ مُساعدتَكَ باولا قد أنتجَتْ من الدَّخْل المادِّي في العام الماضي أكثر مما أنتجَتْ أنتِ“، وأسَّرتُ إلى بعض الأرقام قائلاً: ”هذه هي مبيعاتك في العام الماضي، وهذه جميع التكاليف التي تَحَمَّلتها باستثناء تكاليف باولا. عندما نظرحُ هذا من ذاك يبقى دَخْلُكما الصافي. أيكُن أن تقرأ لنا هذا يا بوبي؟“.

قرأ بوبي: ”عشرة آلاف دولار“.

قلتُ: ”نعم هذا صحيح. حسناً، انظر إلى هذا. إنَّه المبلغ الإجمالي الذي دفعتماه إلى باولا. كم يبلغ هذا الرقم؟“.

قرأ بوبي: ”خمسة عشر ألف دولار“.

قلتُ: ”هل تُدركان ما يعنيه هذا؟“.

ردَّ بوبي: ”أرى أنَّه يعني أنَّ المشروع قد خَسَرَ ولم يربح“. قلتُ: ”بمناز“، ثمَّ استدرتُ إلى هيلين: ”لقد خَسَرْتِ أموالاً، والآن هناك بعضُ القرارات التي يتحمَّ عليك اتِّخاذها. مع أنَّه يبدو على الورق أنَّ العملَ قابلٌ للنموِّ والاستمرار، فإنَّه يجب أن تُخفِّضاً من التكاليف، كما أنَّكما ستُضطرَّان إلى ضَحِّ المزيد من المال في المشروع. لا أدري كم ستحتاجان، غير أنَّ ذلك سيكوُن جزءاً كبيراً من مدَّخراتكما. هل أنتما مُستعدَّان لذلك؟“ كنتُ أدركُ أنَّ ما سيحتاجان إليه لا بدَّ أن يأتي من حساب التوفير الذي تحتفظُ به هيلين. قالت إنَّها ستفكرُ في ذلك.

في اليوم التالي سرَّحا باولا مُعلِّلين ذلك بتفرُّغ بوبي للعمل، وأنَّ المشروع لا يتحمَّلُهُما معاً. أخبرتني هيلين بأنَّهما بكياً وذرفا الدموع. قالت لي: ”لقد بكيتُ بحرارة. إننا نفعلُ الآن ما فعلَ الآخرون بوبي“. غير أنَّ ذلك كان خطوةً لا بدَّ منها حقاً إنَّ أرادا لمشروعهما أن يَمُضِيَ قُدماً. وكما قالت هيلين: ”كان ذلك حقيقةً مرَّةً صَفَعْتنا على وجوهنا“. كانا هناك في قِبو منزلِهما وحيدَين. إنَّ تسريحَ باولا كان يعني أنَّهما تَحَمَّلا المسؤولية وحدهما وعلى المدى الطويل.

إِعْدَادُ خُطَّةِ عَمَلٍ

إنَّ معظمَ الناس يتخوَّفونَ من بدء مشروعهم الأوَّل، وهذا سببٌ كافٍ لضرورة وضعِ خُطَّةِ عملٍ. إنَّ خُطَّةَ العمل هذه تُساعدُ على تسهيل فهمِ العملِ بأكمله. إنَّها تنزِعُ بعضَ العواطف عن الوَضْعِ الراهن، غير أنَّك لا تستطيعُ وَضْعَ خُطَّةِ عملٍ ما لم تكنَ تدركُ تماماً ماهيةَ التدفُّقاتِ النقديَّة، وهذا أمرٌ نادراً ما يُدرکه الأشخاصُ الذين يؤسِّسون مشاريعهم الأولى. إنَّهم يخلطون ما بين التدفُّقاتِ النقديَّةِ والمبيعات أو امتلاكِ رصيدٍ في المصرف. إنَّهم يعتقدون أنَّ كلَّ ما يحتاجون إليه لكي ينجحوا في أعمالهم هو أن يكونَ لديهم مبيعاتُ

جيدة. إن ما تحتاج أنت إليه في الواقع هو النوع الصحيح من المبيعات؛ إذ إن النوع الخطأ للمبيعات سيَقودك إلى الإفلاس حتمًا.

وحتى تتجنب ذلك، عليك أولاً أن تدرك أن رأس مالك محدود. وهذا صحيح في جميع الحالات، حيث إنه لا يوجد من يؤسس مشروعًا برأس مال غير محدود. إن الفكرة الأساسية هي أن تتأكد من نقطتين: الأولى أن لديك رأس المال الكافي لبدء المشروع، والثانية أن المشروع سيستمر لمدة طويلة بحيث يتبين ما إذا كان المشروع قابلاً للنمو والاستمرار أم لا. وعندما أتحدث بشأن القابلية للنمو والاستمرار، فإنني أقصد النقطة التي يُولد فيها المشروع من موارده الذاتية المبالغ المالية التي يحتاج إليها لتسديد التزاماته. وبهذا يكون في مقدوره الاستمرار دون الاعتماد على مصادر خارجية. إن خطة العمل هي في الأساس أفضل طريقة لتحمين كيفية الوصول إلى موقع النجاح ذاك.

وعندما أتحدث بشأن خطة عمل ما، فإنني لا أقصد شيئاً مستفيضاً، إنني أضع في ذهني كشف حساب بسيط وكشف تدفقات نقدية. وما أرمي إليه هو تقدير معقول للمبيعات المتوقعة شهرياً على مدى عام كامل. هذا هو ما طلبت من بوبي أن يقدمه إلي. غير أن ما أحضره كان مضحكاً بالفعل. لقد كان مُفراطاً في تفاؤله، وهذا أمر شائع لدى الناس. فهم يميلون إلى المبالغة في توقعاتهم في بداية أنشطتهم التجارية- وفي الوقت نفسه فإنهم يكونون قَلقين جداً. إن هذا أمر غريب وخطير؛ لأنه يقود إلى اتخاذ قرارات خاطئة حول الإنفاق من رأس المال المحدود.

اضطرت إلى البدء من جديد مع بوبي. لقد كان قد بنى تقديراته على تصوراتها لما سيكفيهم مؤونة معيشتهم، لا على ما يستطيعون بيعه. وكان يُبرر تفكيره هذا باستعادة سجل مبيعاته في وظيفته السابقة، عندما كان يبيع أجهزة خاصة لتنظيف الحواسيب بواقع ١٢,٠٠٠-٢٠,٠٠٠ دولار للوحدة الواحدة. لم يضع في حسبانته قط أنه سيبيع لوازم حواسيب بما يقارب الأربعين دولاراً للطلبية الواحدة. لذلك وجهته نحو التركيز على الإطار الضيق- على المواد التي يبيعونها. كان ذلك في شهر كانون الثاني (يناير) من عام ١٩٩٢، وقلت له: "لنفكر في شهر تموز (يوليو). ما الذي تستطيع إنجازه في تموز (يوليو)؟".

أجاب: "٢٠,٠٠٠ دولار".

قلتُ: ”هناك عشرون يوم عمل في الشهر، ومعنى هذا أنك تفترض أن تباع بمقدار ألف دولار يوميًا. إنَّ مُعدَّلَ قيمة كل طلبية هو أربعون دولارًا. لذلك فأنت تتحدَّث بشأن ٢٥ طلبية يوميًا. وعندما يتكوَّن يوم العمل من ثماني ساعات، فإنَّ هذا يعني ثلاث طلبيات في الساعة الواحدة غير ما يَمُضي من الوقت في إجراء المكالمات الهاتفية التي لا بدَّ منها. أي أنه يجب الحصول على طلبية واحدة كلَّ عشرين دقيقة وعلى مدى الشهر كله. أتستطيع أن تحقِّق ذلك؟ كان غرضي أن أتأكد بأنَّه بدأ يفكر تفكيرًا واقعيًا“. كما أردتُ منه أن يصلَ إلى تقديراتٍ معقولةٍ مبنيةٍ على أساسٍ علميٍّ سليمٍ. أدرك بوبي أنَّ التقديرات التي أعطاها لمبيعاته في شهر تموز (يوليو) كانت وهميةً بكلِّ ما تحمل هذه الكلمة من معنى. بعد ذلك قدَّم تقديراتٍ جديدةً ثمَّ دَرَسناها معًا حيثُ أضفنا بنودًا وحدفنا أخرى. وفي النهاية أعددنا خُططًا للشهور الواحد تلو الآخر إلى أن توصلنا إلى خُطَّة عملٍ تُبين المبيعات التقديريةَ لمدةِ سنةٍ كاملة.

ثمَّ جاءت الخطوة الأهم: تحديد الربح الإجمالي. إذا ما كان لديك تصوُّر واضح للمبيعات المتوقعة، فإنَّك تستطيع أن تحلِّلها حسب أصناف المنتجات وتحسب كُلفة البضائع المباعة أو كُلفة المبيعات إن كان المشروع خديميًا (مرتبًا بالخدمات)، ثمَّ تطرح كُلفة البضائع من قيمة المبيعات فيبقى ربحك الإجمالي. إنَّ الربح الإجمالي هو أهمُّ رقمٍ بالنسبة إلى أيِّ مشروع جديد، فهو يُحدِّد جميع الأمور الأخرى المتعلقة بالعمل، مثل حجم رأس المال الذي تحتاج إليه، وحجم المبيعات والتكاليف الإدارية التي تستطيع تحمُّلها، والوقت اللازم لمعرفة قابلية المشروع للاستمرار والنمو، بل أيضًا تحديد هذه القابلية نفسها.

لذلك إذا كنت تباع قطعة ما بدولار واحد؛ وكانت هذه القطعة تُكلفك تسعين سنتًا لثنتيها أو تشتريها، فإنَّ ربحك الإجمالي يكون عشرة سنتات أو ما نسبته ١٠٪ من المبيعات. افترض أنك تحتاج إلى خمسة آلاف دولار شهريًا كتكاليف إدارية. إنَّك تحتاج لأن تصل مبيعاتك الشهرية إلى ٥٠,٠٠٠ دولار لتغطية هذه التكاليف. فلنقل إنَّ استرداد قيمة المبيعات سيستغرق مدة ثلاثة شهور، فسيتبين بهذا أنك يجب أن تستثمر مئة ألف دولار نقدًا حتى تؤمِّن مبلغ خمسة آلاف دولار شهريًا لتُغطِّي نفقاتك فقط. إنَّ مثل هذا العمل يكون غير مُجدٍ.

إنَّ الربح الإجمالي هو محور العملية التجارية، فأنت لا تستطيع دفع نفقاتك إلا من

هذا الرّبح. إنّ التكاليف التي تتحمّلها مثل الأجر الذي تستحقّه كراتبٍ شهريٍّ لك، وأجرة المكان وفواتير الهاتف والكهرباء والغاز والخدمات المكتبيّة- هذه التكاليف جميعها تدفعها ممّا تحقّقه من ربح إجماليّ. إذا كان هامش ربحك الإجماليّ يساوي ما نسبته ١٠٪، فإنّك تحتاج لأنّ تبيع بقيمة عشرة دولارات لتغطية كلّ دولارٍ من النفقات. وهذا يعني تغطية النفقات فقط وليس تحقيق أيّة أرباح. أمّا إذا كان هامش ربحك الإجماليّ ٤٠٪، فإنّك تحتاج إلى مبيعات بقيمة دولارين ونصف لتغطية كلّ دولارٍ من النفقات. إنّ هذا الفرق فرقٌ حاسمٌ عندما يكون رأس المال الذي تعمل به رأس مالٍ بسيطاً. كلّما ارتفعت نسبة أرباحك الإجماليّة، احتجت إلى مبيعاتٍ بقيمةٍ أدنى لتغطية النفقات، وحافظت في الوقت ذاته على رأس مالكٍ لمُدّةٍ أطول.

كان هذا أهمّ درسٍ يتعلّمه بوبي وهيلين. وقد طلبتُ منهما أن يُجريا بأنفسهما جميع العمليّات الحسابيّة. كما استعرضتُ معهما الخطّة خطوةً بخطوة، وبيّنتُ لهما كيفيّة تحليل المبيعات حسب الأصناف، وكيفيّة احتساب تكاليف البضاعة المُباعة وهامش ربحها الإجماليّ. وفي النهاية توصلنا إلى قائمةٍ بنود النفقات وحددنا النفقات الإداريّة الثابتة. وقد تمكّنا- دون مساعدةٍ مني، وبعد معرفة حجم المبيعات وكلفتها والنفقات الإداريّة- من التوصل إلى كشف حسابٍ بالدخل المتوقّع كلّ شهر. ثمّ استعرضتُ معهما عمليّة إعداد التوقّعات الشهريّة للتدفّقات النقديّة. ومنها تمكّنا من إعداد بيانٍ بالتدفّقات النقديّة لسنةٍ كاملة. عملتُ معهما بخصوص التدفّقات النقديّة إلى أن اطمأنت نفسي إلى أنّهما تمكّنا من امتلاك أدقّ أسرارها. أمّا ما بقي من أعمالٍ فقد قاما به في المنزل وباستعمال الورقة والقلم حيث لم يُسمح لهما باستعمال الحاسوب.

كان ذلك كلّهُ جزءاً من عمليّة التعليم. عندما تكتب توقّعاتك بخطّ يدك؛ وتُجري العمليّات الحسابيّة بنفسك، وتتعامل مع الأرقام لسنةٍ كاملة، فإنّ هناك أمرين يحدّثان: أوّلُهُما أنّك تبدأ في الإحساس بأنّ العمل قد صار جزءاً منك، وثانيهما أنّك تبدأ في فهم الحقائق واستيعابها. ستري أن ليس بالضرورة أن تُحقّق المبيعات أرباحاً، كما ستري أن إنجاز صفقاتٍ بيعٍ أو جمع الأرباح ليس هو المقصود بمصطلح "توليد النقود". عند هذه النقطة تصل إلى مرحلة استيعاب هذه العلاقات.

السبب الآخر لإعداد خطّة عملٍ هو تحديد حجم رأس المال اللازم لبَدْء المشروع.

ونستطيع التوصل إلى معرفة رأس المال اللازم من بيان التدفقات النقدية. في معظم الحالات، نرى أن التدفق النقدي التراكمي يصير أسوأ وأسوأ شهراً بعد شهر إلى أن تحدث انعطافة في سير العمل، ويعود التدفق النقدي إلى التحسن. هذا مع افتراض أن العمل مُجدٍ على الورق. أما إذا لم يتحسن التدفق النقدي، فإن العمل يكون غير مُجدٍ، ويكون رأس المال اللازم لبدء المشروع نظرياً مساوياً لأكبر عجز نقدي في كشف الحساب. إن ضمنت استثمار ذلك المبلغ في المشروع، فيجب أن تكون قادراً على تجنب استنفاد النقد نظرياً. أما من الناحية العملية، فإنني أزيد الرُقم بما نسبته ٥٠٪. في حالة بوبي وهيلين ظهر أن رصيدهما النقدي سيُعاني من عجز بنحو ١٥,٠٠٠ دولار في أسوأ الشهور. ولذلك فقد أخبرتهما بأن المشروع ربما سيحتاج إلى ٢٥,٠٠٠ دولار، غير أنهما تمكنا من تدبير مبلغ ١٥,٠٠٠ دولار فقط.

هناك سببان لبناء احتياطي نقدي. أولهما أن الأمور تكلف فعلياً أكثر مما يتوقع، كما أن الأرباح تكون دائماً أقل. ولذلك فإنك في الواقع ستحتاج إلى رأس مال أكبر مما يظهر في بيان التدفقات النقدية المتوقعة. هذا إضافة إلى وجود جانب نفسي وعاطفي. إن عرفت من البداية أنك قد تضطر إلى ضحّ مزيد من المال في المشروع، فإنك بالتأكيد ستتحوّل لذلك. إن شعورك سيكون مختلفاً عندما تجد نفسك وقد استعملت أكبر رأس مال متوافر لديك.

إن تحضير خطة عمل يقود إلى المرحلة التالية تماماً لأنك تمرّ بمرحلة تعلم ما الذي ينبغي عمله حتى ينجح المشروع. وفي حالة بوبي وهيلين كنتُ أحلّل نجاح المشروع إلى مكوناته الأساسية، وإلى أرقام يستطيعون إدراكها ومراقبتها. وقد صاروا يُدركان الفرق بين بيع معدّات تنظيف بهامش ربح مقداره ٥٠٪ وبيع وسائط مغناطيسية (Magnetic media) بهامش ربح مقداره ١٠٪. لقد بدأ يُدركان كيف أن الهامش الإجمالي والديون والتحصيل وغيرها من أجزاء العمل ستؤثر في التدفق النقدي لهما، وكيف أن التدفق النقدي سيحدّد ما إذا كان المشروع سيستمر وينمو على أرض الواقع كما هو حاصل على الورق. إضافة إلى هذا، فإنهما كانا يبحثان عمّا ينبغي لهما أن يُركّزا اهتمامهما عليه سعياً وراء النجاح.

عليّ أن أقول إن هيلين هي التي كانت تبحث في هذا، فقد كان تعلمها سريعاً جداً. أما بوبي فقد كان أبطأ منها، ولكنّه واجه عوائق أكبر وكان عليه أن يتخطاها، لا سيّما عقلية المبيعات.

أنت تسأل ونورم يجيب

عزيزي نوربرت،

إنَّكَ تتساءلُ عن الأمر الخطأ. إنَّ من الأولى أن تسألَ نفسك كم ستقلُّ أرباحُكم لو بعتمُ بأسعارٍ أعلى. إنَّ مستويات الأرباح الإجمالية والصافية أهمُّ بكثيرٍ من أرقام المبيعات. أليس أن أحصلَ أرباحًا إجماليةً مقدارها عشرون ألف دولارٍ من مبيعاتٍ بمبلغ خمسين ألف دولار، هو أفضل من أن أحصلَ المبلغَ نفسه من الأرباح الإجمالية من مبيعاتٍ بمئة ألف دولار؟ لأنِّي سأكونُ قد تعرَّضتُ لهجومٍ أقلَّ، وقيمتُ بعملياتِ شحنٍ أقلَّ، وتعاملتُ مع أشخاصٍ أقلَّ، وهلمَّ جراً. لو كنتُ مكانك لَبَحِثْتُ عن أساليبٍ لأزيد هامشَ الربح لا لأخفِّضها. حتَّى إنَّ من الممكن أن تعقدَ صفقاتٍ أحسنَ لمبيعاتك. فقد تستطيع تخفيضَ أجور الشحن التي تدفعها. أجل، ممَّا لا شكَّ فيه أنه في كثيرٍ من الحالات تقتضي الحكمة أن تخفِّض الأسعار، غيرَ أنه لا يجب أن تقومَ بذلك إلا إذا كنتَ واثقاً بأنك ستُحقِّق مبيعاتٍ إضافية، وأنَّ هذه المبيعات الإضافية تُعوِّضُ الفرقَ في الأرباح.

نورم

التخلُّص من عقلية المبيعات

إنَّ جميعَ الأشخاص الذين يبدأون مشاريعهم الخاصة يديرون أعمالهم في بداية تأسيسها بعقلية المبيعات. إنهم يريدون أن يروا مبيعاتهم تزدادُ كلَّ شهرٍ وكلَّ يومٍ وكلَّ ساعة. إنِّي أنا نفسي لم أبالِ بأيِّ شيءٍ سوى أرقام مبيعاتنا الأسبوعية. كما كان المستثمرون الذين تعاملتُ معهم يفكِّرون بالطريقة ذاتها، وكان العديدُ منهم محاسبين. إنهم لم يسألوا البتة عن الأرباح، وإنَّما كان جُلُّ اهتمامهم مُنصباً على المبيعات. هذه هي عقلية المبيعات. إنَّ