

«آنچه هر فرد در استارتاپ و کسب‌وکار باید بداند»

راهنمای

تقسیم سهام داینامیک

شیوه عادلانه تقسیم سهام برای شروع کسب‌وکار با سرمایه کم

مایک مویر

کیارش عباسزاده (مؤسس زودفود)

مهیار احمدپور، زهره لورک، محمد جلیلی

نشر نوین

Moyer, Mike	سروشناسه
راهنمای تقسیم سهام داینامیک / نوشه مایک مویر، ترجمه کیارش عباسزاده، مهیار احمدپور، زهره لورک، محمد جلیلی.	عنوان و نام پدیدآور
تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۸	مشخصات نشر
۲۲۰ صفحه.	مشخصات ظاهری
۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۱۹-۴	شابک
فیپا	فهرست نویسی
عنوان اصلی: Slicing Pie Handbook, 2016	یادداشت
کارآفرینی، مدیریت مالی استارتاپ، سرمایه‌گذاری	موضوع
HD ۶۲/۵	ردبندی کنگره
۶۵۸/۱۱	ردبندی دیوی
۵۷۷۹۰۶۲	شماره کتابشناسی ملی



عنوان:	راهنمای تقسیم سهام داینامیک
مؤلف:	مایک مویر
مترجم:	کیارش عباسزاده، مهیار احمدپور، زهره لورک، محمد جلیلی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۸، اول
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۱۹-۴
قیمت:	۳۹,۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

اجازه نامه انتشار کتاب در ایران



September 13, 2019

Dear Kiarash Abbaszadeh,

In the interest of extending the reach of the Slicing Pie fair equity split model, I grant you permission to publish and distribute a Persian translation of The Slicing Pie Handbook and related materials within the country of Iran.

Please take care to ensure that the basic logic and formulas of the Slicing Pie model are not changed and that book covers, web sites and other promotional material are consistent with the Slicing Pie brand.

I look forward to seeing Slicing Pie help Iranian startups create fair equity splits in their founding teams. Thank you very much for your participation.

Most sincerely,

A handwritten signature in black ink that appears to read "Mike Wagoner".

Fair and Square Ventures, LLC

تقدیم به بزرگان زندگی ام،
مادرم، مریبی زندگی ام،
پدرم، مریبی کسب و کارم،
برادرم، حامی همیشگی ام،
و مادر بزرگم، بانوی دوست داشتنی ام
که آغازگر مسیر علم در اولین سال تأسیس دانشگاه تهران بوده است.
- کیارش عباسزاده

در این کتاب چه چیزهایی می‌گیرید؟

- وزن دهی آوردهای هر یک از مؤسسان
- روش عادلانه تقسیم سهام
- ابزار تقسیم سهام
- قراردادهای مرتبط با ثبت توافقات پیرامون سهام بر اساس قوانین ایران
- قرارداد جذب سرمایه بر اساس قوانین ایران
- قرارداد عدم افشا و صیانت از ایده شما بر اساس قوانین ایران

چارچوبی که در این کتاب آموزش داده می‌شود، کمک می‌کند تا هر فرد بر اساس آوردهایی که برای شکل‌گیری کسب‌وکار در اختیار تیم (شرکت) قرار می‌دهد، بصورت عادلانه سهم خودش را دریافت نماید. تحقیقات نشان می‌دهند که تقسیم سهام داینامیک، بهترین شیوه برای پیشگیری از چالش‌ها و درگیری‌هایی است که استارتاپ‌های رشد یافته با آن مواجه می‌شوند.

این کتاب برای همه افرادی که می‌خواهند در مسیر کارآفرینی قدم بگذارند و استارتاپ یا کسب‌وکار خودشان را آغاز کنند، به شدت توصیه می‌شود.

نظرات برخی از خوانندگان کتاب که به صورت مستقیم از سایت آمازون بدون تغییر آورده شده‌است:

رایان: ای کاش این کتاب را ۱۴ سال پیش داشتم!

الکس: خواندن این کتاب باید برای همه افرادی که می‌خواهند وارد حوزه استارتاپ شوند، اجباری شود.

مارک: همه استارتاپ‌ها باید از این کتاب استفاده کنند!

مشتری آمازون: متمرکزتر و قابل فهم‌تر (نسبت به کتاب قبلی مایک مویر)

جانسون: کتابی فوق العاده برای هرکسی که می‌خواهد با پول کم یا بدون سرمایه استارتاپش را آغاز کند.

فهرست

۸	مقدمه مترجم
۱۷	مقدمه
۲۱	فصل ۱) آشنایی با روش تقسیم سهام داینامیک
۴۳	فصل ۲) تعیین سهام ثابت = اختلاف و دعوا
۴۹	فصل ۳) اصل تقسیم سهام داینامیک
۶۵	فصل ۴) چارچوب تقسیم سهام
۷۳	فصل ۵) مشارکت‌های نقدی
۸۷	فصل ۶) مشارکت‌های غیرنقدی
۱۰۷	فصل ۷) چارچوب بازیابی سهام
۱۲۳	فصل ۸) تثبیت سهام
۱۳۱	فصل ۹) تامین سرمایه برای استارت‌اپ (شرکت)
۱۳۹	فصل ۱۰) موارد حقوقی
۱۵۹	فصل ۱۱) ارتقا / پیش‌بینی (محاسبه مجدد)
۱۷۱	فصل ۱۲) نظرات مخالف
۱۷۹	فصل ۱۳) منابع
۱۸۵	فصل ۱۴) نرم افزار تقسیم‌کننده سهام
۲۰۱	پیوست) تغییرات نسبت به کتاب اصلی
۲۰۷	نمونه قراردادهای کاربردی بر اساس قوانین ایران



مقدمه مترجم

رسالت ما در گروه اسلامیسینگ پای ایران، کمک به برقراری عدالت در فرآیند شکل‌گیری استارتاپ‌ها و ساخت بنیانی قدرتمند، عادلانه و اخلاق مدار برای کسب و کارهای بزرگ و ماندگار است.

مرا بیشتر با عنوان مؤسس زودفود (اسنپ فود فعلی) می‌شناسند. بیش از یک دهه از عمرم را در فضای استارتاپی ایران گذرانده و تجربه کسب کرده‌ام. این کتاب مرا به یاد یکی از کلیدی‌ترین تجارب اجرایی‌ام در حوزه کسب و کار می‌اندازد. دقیقاً به همین دلیل است که به آن پرداخته‌ام تا چراغ راه افرادی باشد که می‌خواهند قدم در راه استارتاپ و کسب و کار بگذارند. این کتاب، نسخه راهنمای جدیدتر و کاربردی‌تر کتاب Slicing Pie (تقسیم کیک) است که چند سال پس از آن، منتشر و بخش‌های جدیدی هم به آن اضافه شده است. به گواه خوانندگان، که نظریات آنها در سایت آمازون آمده، این کتاب، نسبت به کتاب قبلی مایک مویر کاربردی‌تر و قابل فهم‌تر است. بنابراین من و همکارانم تصمیم گرفتیم این کتاب را برای شما ترجمه کنیم و بخش‌هایی کاربردی، متناسب با شرایط و قوانین ایران شامل قراردادهای حقوقی جذب سرمایه و تقسیم سهام، به انتهای کتاب اضافه نماییم، تا بتوانید از آنها بهره بگیرید.

نحوه انتخاب شریک، آنقدر مهم است که کارگاه‌های مستقل بسیاری برای آن برگزار کرده‌ام. یادتان باشد انتخاب شریک، دستکمی از انتخاب همسر و ازدواج ندارد و شرکایتان، نه تنها باید مکمل شما باشند، بلکه در اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ کاری، دورنمای ارزش‌ها و تفکر نیز، مشابه شما باشند.

تقسیم سهام، به ظاهر ساده‌ترین، ولی در عمل یکی از پیچیده‌ترین کارهایی است که شما مجبورید درباره آن تصمیم‌گیری کنید. فارغ از این که ما با چه افرادی

شراکت می‌کنیم و آنها چقدر قابل اعتماد و متعهد هستند، ممکن است در طول زمان، شرایط، محدودیت‌ها، امکانات و توانایی‌های شرکا تغییر کند؛ از این‌رو تقسیم سهامی که با فرضیات پیشین صورت گرفته است (تقسیم سهام استاتیک)، دیگر نمی‌تواند توافقی عادلانه و راضی‌کننده باشد. در این کتاب، تقسیم سهام به یک پایی سبب (کیک) تشبیه شده است که هر شخص، سهم خودش را از آن مطالبه می‌کند. آنچه اغلب ما تا به امروز انجام داده‌ایم، تقسیم سهام استاتیک (ثابت و سنتی) بوده است، که در یک زمان مشخص و با فرضیات، آمار، اعداد، ارقام و توافقات آن لحظه منعقد شده و پیش‌بینی و راهکاری برای زمانی که این معیارها و عوامل تغییر می‌کنند، لحاظ نشده است. ما عمدتاً به دلیل کم تجربگی یا مشغله و فشار زیادی که در شروع یک استارتاپ با آن مواجه هستیم، به نتایج تغییر شرایط نمی‌اندیشیم.

زمان راه اندازی زودفود، ۲۳ سال بیشتر نداشتیم؛ تازه از انگلستان فارغ التحصیل شده بودم و تمام پساندازم، در یک میلیون تومان پول موجود در حساب کوتاه‌مدت بانک پاسارگاد خلاصه می‌شد. آن روز برای آن‌که بتوانم کارم را با این پول کم شروع کنم؛ حقوق پرسنل را بپردازم؛ و زودفود را شکل دهم، پرداخت خرد خرد سهام به جای حقوق، تنها راه حلی بود که به ذهنم رسید. تمام آن یک میلیون و پنجاه هزار تومان آورده‌ی من، در حساب شرکت، به عنوان ۳۵ درصد از سرمایه ثبتی شرکت بود که طبق قانون می‌بایست به حساب رسمی واریز شود. (آن زمان پایه حقوق وزارت کار، ۲۷۵,۰۰۰ تومان بود). با این روش توانستم عده‌ای را متلاuded کنم تا در شرکت کار کنند و به مرور سهام بگیرند، ولی درمورد برخی دیگر مجبور به پرداخت حقوق شدم. پدرم بعنوان رئیس هیأت مدیره و عمویم بعنوان نایب رئیس هیأت مدیره، هر دو با سوابق مدیریتی درخشناد، این مدیر عامل جوان و عضو هیأت مدیره را همراهی می‌کردند؛ کسی که می‌خواست اولین کسب و کار رسمی خود را در سال ۱۳۸۸، مصمم و قاطع آغاز نماید.

۱۰ | راهنمای تقسیم سهام داینامیک

آورده‌های من برای راهاندازی زودفود در نیمه اول سال ۱۳۸۸، در نقطه صفر

شخص	نوع آورده	
کیارش	ایده سفارش اینترنتی غذا - فروردین ۱۳۸۸	۱
کیارش	بررسی و الگوبرداری از سایتهاي مشابه، از فروردین تا ۲۸ تیر ۱۳۸۸	۲
پدر کیارش	یک منتور با تجربه بعنوان رئیس هیأت مدیره در حوزه مدیریت	۳
عموی کیارش	یک منتور با تجربه بعنوان نایب رئیس هیأت مدیره در حوزه بازاریابی و فروش	۴
مادر کیارش	تدارک جلسات و پذیرایی، حامی معنوی، انتخاب نام زودفود	۵
برادر کیارش	یک نیروی اجرایی برای انجام کارهای دفتری بدون دریافت حقوق	۶
مادر کیارش	محلي برای برگزاری جلسات و فعالیت اعضای شرکت (منزل خانواده)	۷
پدر کیارش	اتفاق ۱۲ متری روی پشت بام خانه برای کار، آموزش، تمرین و جلسات کوچک	۸
پدر کیارش	مکانی برای برگزاری جلسات مهم و رسمی (دفتر شرکت پدر کیارش)	۹
پدر کیارش	خودرو شخصی برای حمل و نقل اعضای شرکت، ویزیت رستوران‌ها و انجام سایر کارهای شرکت	۱۰
کیارش	مبلغ ۱۰۵۰،۰۰۰ تومان سرمایه اولیه تأسیس شرکت سهامی خاص	۱۱
کیارش	کامپیوتر، UPS، میز، صندلی، وايت برد و وسائل اداری	۱۲

وقتی آورده‌ی شرکا از یک جنس نباشد، وزن دهی، محاسبه درصد سهم هر فرد و تقسیم سهام، بسیار چالش برانگیز خواهد بود!

سوال مهم: برای محاسبه درصد سهم هر فرد، چگونه باید آورده‌های نقدی و غیر نقدی و متفاوت را وزن دهی و سهام را تقسیم کرد؟

بعد از خواندن این کتاب می‌توانید به این سؤال و سؤالات مشابه پاسخ دهید و شیوه ای عادلانه را برای تقسیم سهام بر اساس جنس آورده‌ی هر فرد و میزان ریسکی که متحمل می‌شود، به کار بیندید.

زودفود، امروز در سراسر ایران، با نام اسنپ فود شناخته شده است و اغلب مردم حداقل یک بار آن را تجربه کرده اند. ممکن است افراد زیادی که امروز در اسنپ فود کار می‌کنند، داستان شکل‌گیری زودفود را نشنیده باشند و ندانند چگونه این استارتاپ کوچک، از اتاق ۱۲ متری پشت بام منزل، با اندک پولی آغاز به کار کرد و تا مبدل شدن به یک کسب و کار سودآور ملی، اوج گرفت. چند سال طول کشید تا دو طرح کسب و کار یکی به فارسی و دیگری به انگلیسی نوشتم و پس از ۱۲۱ مذاکره داخلی و خارجی توانستم توجه سرمایه گذار را جلب نمایم. چند میلیون استفاده کننده از خدمات، یک میلیون نصب فعال اپلیکیشن سفارش غذا در پلتفرم‌های مختلف، بیش از ۱۰ هزار رستوران، صدها میلیارد فروش آنلاین غذا، ایجاد اشتغال بطور مستقیم و غیرمستقیم، ایجاد انگیزه برای شکل‌گیری کسب و کارهای اینترنتی مشابه در همین حوزه، کاهش نیاز به کاغذ جهت تبلیغات تراکتی با ایجاد بازار آنلاین تبلیغات و فروش غذا، همکاری با برنامه جهانی غذای سازمان ملل متعدد و بسیاری دستاوردهای دیگر محصول فعالیت زودفود (اسنپ فود فعلی) است.

اگرچه در حین شکل‌گیری کسب و کارها، مؤسسان آنها تحت فشار زیاد به دنبال چاره‌جویی برای حل مسائل پیش رویشان می‌باشند، اما خیلی اوقات راه حل‌های سریع، بهترین راه حل‌ها نیستند؛ شاید بتوانند به طور موقت مشکل را حل کنند، اما در آینده، مسایل بزرگ‌تری را پیش روی ما قرار خواهند داد. به اعتقاد من، اگر می‌خواهیم مؤسس توانمندی باشیم، لازم است یاد بگیریم چطور بین تأمل و عمل، تعادل برقار کنیم. همانقدر که تأمل زیاد، می‌تواند ناشی از کمال‌گرایی منفی و ترس از شکست باشد و فرصت‌ها را بسوزاند؛ تعجیل بیش از حد هم می‌تواند ناشی از ناپختگی و ترس از دست دادن فرصت‌ها باشد، که باز هم درنهایت ممکن است شанс ما را برای ساختن یک کسب و کار ماندگار بر باد دهد.

در کسب و کارهای کوچک و استارتاپ‌ها، به وفور شاهد بوده‌ام که عدم رسیدگی به مسایل کوچک اولیه، موجب بحران‌های بسیار بزرگ و لایحل در آینده شده است؛ یکی از مهمترین این مسایل، سهم افراد بابت مشارکت‌شان در ساختن یک استارتاپ است که همان ابتدای کار، باید راجع به آن صحبت و نتیجه‌گیری شود.

این کتاب تقسیم عادلانه سهام را به استارتاپ‌هایی که به صورت بوت استرپ (شروع با سرمایه خیلی کم) یا BLS (Bootstrapped Lean Startup) در حال شکل‌گیری هستند، در یک چهارچوب اصولی آموزش می‌دهد. برای این که مطالب این کتاب از لحاظ اجرایی و حقوقی بتواند کارایی لازم را داشته باشد، چند قرارداد حقوقی مهم، در انتهای کتاب آورده شده و کلای آشنا به این متدولوژی نیز، در سایت رسمی اسلایسینگ پای ایران www.slicingpie.ir معرفی شده‌اند.

در این مدل، کسی که بیشترین ریسک را انجام داده و توانایی راهبری تیم را هم دارد، بعنوان رهبر تیم استارتاپی انتخاب شده و بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها را عهده‌دار خواهد بود. رهبر یک تیم استارتاپی بیش از هر فرد دیگری باید پیشتاز در تغییرات، عملگرا، دانا، قابل اعتماد و خوش‌بین به آینده باشد و از انجام هیچ کاری، چه در سطح مدیرعامل، و چه در پایین‌ترین سطح استارتاپ، دریغ نکند. در نهایت پس از آن که استارتاپ، دوران گذار خود را طی کرد و ثبات لازم را به دست آورد، لازم است شرکت ثبت شود و به مرور، افراد در تخصص‌های خودشان کارآمدتر شوند و از انجام کارهای موازی، به انجام کارهای تخصصی سوق یابند.

در کسب و کار دو نگاه مکمل وجود دارد، یکی از آنها MBV یا نگاه مبتنی بر بازار، و دیگری RBV یا نگاه مبتنی بر منابع است. اولی، نگاه برونو سازمانی و دومی، نگاه درون سازمانی دارد. برای شروع هر استارتاپ و کسب و کار، یکی از مهمترین مواردی که باید لحاظ شود، منابع ارزشمند ما برای شروع است؛ منابعی چون تخصص، تجربه، زمان، پول، ارتباطات، مجوز فعالیت، فضای کار و غیره. بر اساس همین منابع و آورده‌هاست که مایک مویر تقسیم سهام داینامیک را پی‌ریزی کرده و چهارچوبی برای تقسیم عادلانه‌ی سهم ارائه داده است. پس از خواندن این کتاب،

برای موفقیت در استراتژی کسب و کار و همینطور توفیق در حوزه بازاریابی و فروش، نیاز دارد راجع به دو رویکرد بالا بیشتر بدانید.

می‌خواهم از آقای نوید افراز تشکر کنم که با حضورش به تیم ما غنا بخشید. وب سایت ایرانی تقسیم سهام داینامیک www.Slicingpie.ir به همت بلند ایشان، امروز می‌تواند شما را برای یادگیری و پیاده سازی این متدولوژی ارزشمند یاری رساند. همینطور تشکر می‌کنم از خانم مینا نیازی، که مشاور تیم ما در حوزه تجربه کاربر بودند و به ما کمک کردند تا بتوانیم در هر ویرایش به خواسته‌ها و نیازهای مخاطب خود نزدیک‌تر شویم.

هر کتابی را که می‌خوانیم، با نویسنده آن کتاب زندگی می‌کنیم. گویی به اندازه عمر همه نویسنده‌ها، زندگی را تجربه کرده‌ایم. این کتاب را بخوانید و یک کسب و کار بزرگ، راه‌اندازی کنید؛ اخبار موفقیت خود را برایم ارسال کنید و مرا از لذت سهمی که در موفقیت شما داشته ام، بله‌مند سازید. همه ما آفریده شده‌ایم تا خودمان باشیم؛ کارآفرین، کارفرما، کارمند یا فریلنسر فرقی نمی‌کند، مهم این است که چیز با ارزشی بسازیم و خلق کنیم.

با احترام
کیارش عباس زاده^۱
مدیر گروه خانه کسب و کار ایران



^۱ www.abbaszadeh.org

موفقیتها و هم‌چنین سوالاتتان را برایم ایمیل کنید: consult@abbaszadeh.org

کیک ما از اعداد زیر برای تقسیم سهم استفاده می‌کند:

	ضریب غیرنقدی
	ضریب نقدی
%	حق امتیاز ایده
%	کمیسیون فروش
%	دستمزد سرمایه یابان
ماه	حافظت از کارمندان وفادار
%	
پول نقد	وسیله و خودروی شخصی
غیر نقد	
سهم	

این جدول پس از مطالعه کتاب، بیشتر قابل درک خواهد بود.

اصل اولیه تقسیم کردن کیک

% سهم هر نفر از حاصل کار = % سهم هر نفر از ریسک

تعهد نویسنده

اگر بعد از مطالعه این کتاب احساس کردید که توصیه‌های خوبی در بر ندارد، حاضرم پول‌تان را به شما برگردانم و بابت اتلاف وقت‌تان هم عذرخواهی کنم:

Mike@SlicingPie.com

سلب مسئولیت

اگر چیزی در این کتاب به توصیه حقوقی شبیه بود، در واقع یک توصیه حقوقی نیست.

اگر چیزی به توصیه مالی شبیه بود، در واقع یک توصیه مالی نیست.

من نه وکیل و نه حسابدار، و نه حتی یک مشاور مالی دارای تأییدیه و رتبه.

بلکه فقط فردی هستم که می‌خواهم شما و اعضای تیمان، چیزی را به دست آورید که لیاقت‌ش را دارید. نه بیشتر و نه کمتر.

مقدمه

«قرارداد را نبند!» این واکنش من بود زمانی که در سال ۲۰۰۸ محاسبات مربوط به تقسیم سهام با توماس هلمن را دیدم. به شخصه مشکلاتی را در راه اندازی تیمها احساس کرده بودم اما آن مدارک و مستنداتی از هزاران استارتاپ آمریکایی در دست دارم: متداول‌ترین راه تقسیم سهام در یک شرکت، در واقع خطرناک‌ترین راه ممکن است.

به صورت دقیق‌تر، متوجه شدیم که ۷۳ درصد از استارتاپ‌ها در ماه اول، سهام خود را تقسیم می‌کنند و منجر به بروز عدم قطعیت زیادی در مجموعه، استراتژی‌ها و مدل کسب‌وکار خود، نقش‌ها و حد مسئولیت افراد می‌شوند. اکثر تیمها زمان اندکی را صرف مذاکره در خصوص سهم می‌کنند با این هدف که از مذاکرات تنفس‌زای مربوط به تقسیم سهام اجتناب کنند. در نتیجه سهام را به صورت کاملاً سنتی و ثابت تقسیم می‌کنند؛ که در واقع امکان تنظیم اطلاعات جدید حاصل از مشارکت‌ها و تعهدات را نمی‌دهد و هرگونه امکانی برای به تعادل رسیدن را نیز از بین می‌برد.

به تیم‌هایی که با این شیوه سهام را تقسیم می‌کنند، اصطلاح «قرارداد بستن سریع» را نسبت می‌دهم. تحلیل‌های ما نشان داده است که چنین تیم‌هایی با خطای واضح و شدید مالی بعد از اولین سرمایه‌گذاری مواجه می‌شوند. این خطا با فرض ثابت‌ماندن همه‌چیز، در کاهش توانمندی‌ها یا ارزش‌گذاری ضعیف خود را نشان می‌دهد. البته این‌ها مشکلات مالی هستند، تنش‌های ساختاری

متعددی نیز از چنین تقسیم‌بندی غلط سهامی ایجاد خواهد شد که مشکلات بزرگ‌تری در پی خواهد داشت.

اگر در ابتدای مسیر راه‌اندازی یک کسب‌وکار هستید و شریک شما، خواهان یک قرارداد سریع است، شاید بهتر باشد از شر او خلاص شوید تا بتوانید بینید چه چیزی در عمل مهم است. فشارها را تحمل نکنید. حتی وقتی یک استارتاپ ایده خوبی دارد، می‌تواند با چنین تصمیم‌هایی کاملاً متوقف شود. البته استارتاپ‌هایی هم وجود دارند که با وجود تقسیم سهام سنتی و ثابت موفق شدند، مثل Zipcar با مدیرعاملی رابین چیس یا فیسبوک با مدیریت مارک زاکربرگ و شراکت او با ادوارد ساورین. البته اولی باعث خشم مدیرعامل و دومی باعث بروز دعاوی حقوقی متعددی بین شرکا شد.

در مقابل هر استارتاپی که از فاجعه تقسیم سنتی و ثابت سهام جان سالم به در می‌برد، تعداد بی‌شماری به همین دلیل شکست می‌خورند. در واقع نحوه تقسیم سهام، مهمترین تصمیمی است که شرکا با آن مواجه خواهند شد. مطمئن شوید که تصمیم شما برای تقسیم سنتی و ثابت سهام، شانس‌تان را برای موفقیت (و نه شکست) بالاتر خواهد برد. به انتظارات فضایی همکاران خود به عنوان یک کارآفرین توجه نکنید، حداقل در روزهای اول. طبیعتاً تمام تجارب ناموفق مثل رابین و مارک، زمانی سهام را تقسیم کرده بودند که قرار نبود با مشکل بزرگی مواجه شوند.

مؤسسان چگونه می‌توانند از خشم و عصبانیت، تنش‌های مخرب و مشکلات حقوقی که با تقسیم نامناسب سهم اتفاق می‌افتد جلوگیری کنند؟ رابین چیس به سختی متوجه شد که باید چیزی اصیل‌تر و خالص‌تر از سهم را تقسیم کند، چیزی که در تمام عدم قطعیت‌ها، ثابت‌قدم باقی بماند و بتواند عواقب خود را نیز تحت تأثیر قراردهد. شاید خالص‌ترین راه ممکن این است که سرمایه مصرف شده را به جای سهم تقسیم کنند. در آمریکا، معمولاً سرمایه مصرف شده

مبتنی بر زمانی است که افراد تخصیص می‌دهند، اما ۱۰ درصد تیم‌ها ترجیح می‌دهند از سرمایه مبتنی بر نقشه راه و مرحله عطف استفاده کنند. در چنین حالتی باید مراحل عطف بسیار مشخص و شفافی با دیدگاه کاملاً صحیح درون تیم ایجاد شود. استفاده از چنین روشی در مقایسه با سهام ثابت، پیشرفت قابل توجهی به حساب می‌آید. استفاده از سرمایه صرف شده به جای تقسیم سهم سنتی و ثابت بسیار بهتر است چون تقسیم سهم شرکت را از بین می‌برد. در بسیاری از مواقع، زمان صرفشده، نماینده ضعیفی از کارهای انجامشده در یک استارت‌اپ، و ملاک ضعیفی برای تقسیم سهام بین افراد است.

در طول چهار سال گذشته، من تاثیر شگرف مایک مویر را روی توسعه روش‌های تقسیم داینامیک دیده‌ام. پس از سال‌ها آزمودن، مسیر و روشی برای تقسیم سهام پیشنهاد داده که مشکلات مربوط به دعاوی سهامداران را کاهش می‌دهد و چارچوب مشخصی را برای به کارگرفتن آن ارائه می‌نماید. علاوه بر این ابزاری در اختیاراتان می‌گذارد که از مدل او به راحتی استفاده کنید.

لطفاً توجه داشته باشید که با چه مخاطراتی مواجه خواهید شد، ابتدا مکالمه جدی را با شرکای خود در خصوص این مخاطرات داشته باشید، سپس روش مایک را هم بینید و شاهد باشید که چگونه در نقاط حساس و کلیدی کسب‌وکارتان به شما کمک خواهد کرد.

دکتر نوام واسمن

مدیر و بنیان گذار موسسه پیشگامان مرکزی

دانشگاه کالیفرنیای جنوبی

نویسنده کتاب دو راهی های بنیان گذار، پیش بینی و دوری
کردن از تله هایی که استارت آپ را نابود می کند

فصل ۱

آشنایی با روش « تقسیم سهام داینامیک^۱ »

هدف من در زندگی، این است که اطمینان حاصل کنم هر کارفرما و شرکتش به جایگاهی که شایسته‌اش است، دست می‌یابد.

ما در عصری زندگی می‌کنیم که از کارآفرینان و شرکای جدید شرکت‌ها سوءاستفاده می‌شود و ما کمتر به این موضوع توجه می‌کنیم. تقسیم ناعادلانه حقوق صاحبان سهام به یک قانون تبدیل شده‌است و تنها در شرایطی خاص رخ نمی‌دهد. رعایت عدالت به ندرت اتفاق می‌افتد. درواقع همه می‌خواهند منصف باشند، ولی در عمل این موضوع را رعایت نمی‌کنند. شیوه « تقسیم سهام داینامیک » مدل منصفانه‌ای است که به افراد اجازه می‌دهد نیت رعایت انصاف را با عمل همراه کنند.

قبل از این‌که به سراغ اصل مطلب برویم، قصد دارم یک دید کلی از شیوه تقسیم سهام داینامیک ارائه کنم. با وجود این که نمی‌توان یک تعریف ساده و عامه‌پسند از آن ارائه کرد، زمانی‌که به‌طور نسبی از این مفهوم سر در بیاورید، استفاده از آن برایتان ملموس خواهد شد. باید بدانید که عقل سليم انسان،

^۱ نام این فصل در کتاب اصلی (slicing pie) است که برای سهولت خوانندگان و روانی ترجمه، به عنوان تقسیم سهام داینامیک ترجمه شده‌است. عبارت تقسیم سهام داینامیک به معنی متغیر بودن سهام هر فرد و تمایز آن با تقسیم سهام سنتی و ثابت (استاتیک) مورد استفاده قرارگرفته است.

معایبی نیز دارد؛ البته ممکن است که تاکنون نیز با این مشکلات مواجه شده باشید، به خصوص اگر در راهبرد عادلانه خود ضرری را تجربه کرده باشید. هنگامی که خواندن این کتاب را تمام کنید دقیقاً می‌دانید که چگونه انصاف را در شرکت رعایت کنید.

تقسیم سهام داینامیک، فرایند ساده‌ای برای پیاده‌کردن تسهیم عادلانه به روشنی داینامیک و در عین حال اساسی است. این مدل عادلانه‌ترین روش شرکت را برای شرکت‌های تازه‌تأسیس ارائه می‌کند. این مدل به خصوص برای کسب‌وکارهای خودراهنداز^۱، تجارت‌هایی که در ابتدا سوددهی ندارند و افرادی که برای اولین بار سرمایه‌گذاری می‌کنند، طراحی شده است.

این مدل بین‌المللی، مناسب برای همه و خودانطباق‌دهنده است. به‌طوری‌که در صورت ایجاد تغییرات، عدالت را حفظ می‌کند. استارتاپ‌ها دائمًا تغییر می‌کنند. افراد مختلف به شرکت اضافه شده یا از آن جدا می‌شوند. استراتژی‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. منابع مالی (در صورت وجود) خرج شده و به مرور، افراد بیشتر از قبل در موققیت شرکت سهام می‌شوند. تنها چیزی که در مورد هر استارتاپی ثابت است، تغییرات آن است.

قاعده انصاف در استارتاپ

«ancock در استارتاپ» حق سهمی از سود شرکت را به صاحب شرکت می‌دهد. این سهم می‌تواند مقداری از سود آتی یا درآمد حاصل از فروش باشد.

تقسیم سهام داینامیک مبتنی بر یک اصل ساده است: سهم هر فردی از سود برابر است با میزانی که آن فرد برای رسیدن به سود، ریسک کرده است.

۱. به انگلیسی (Bootstrapped) راه‌اندازی کسب‌وکار بدون سرمایه یا با حداقل سرمایه کم

زمانی که یک فرد در استارتاپی مشارکت می‌کند و برای مشارکت خود پولی دریافت نمی‌کند، درواقع با مشارکتش در حال ریسک کردن است. به این امید که در آینده به پاداشی دست یابد، در حالی که زمان و میزان پاداش‌های آتی مشخص نیست. درنتیجه اندازه شرکت در ریسک، مشخص و برابر با ارزش منصفانه شرکت در بازار خواهدبود.

از آنجا که غیرممکن است بدانیم چه زمانی پاداش در انتظار شرکا است یا حتی اصلاً پاداشی در کار خواهدبود یا نه، هیچ‌گاه نمی‌توانیم بدانیم برای دست یافتن به پاداش چه قدر باید ریسک کنیم. درواقع هر شرکتی شرط‌بندی روی آینده است و هیچ‌کس دقیقاً نمی‌داند که این شرط‌بندی چه زمانی تمام می‌شود.

کارت‌بازی

تصور کنید در حال کارت‌بازی هستید. شما و هم تیمی‌تان هر کدام ۱ دلار گذاشته اید و نمی‌دانید که آیا می‌توانید برنده شوید یا نه. یا این‌که چه قدر می‌توانید ببرید. به بیان دیگر، آینده پیش‌بینی‌ناپذیر است. تنها چیزی که می‌توانید در مورد آن مطمئن باشید این است که آن‌چه به اشتراک گذاشته‌اید، ممکن است کاملاً از دست برود!

اگر سود به دست آورید و میزان سرمایه‌گذاری‌تان یکسان باشد، آن را به صورت ۵۰-۵۰ تقسیم می‌کنید؛ تصور کنید در این بازی کارت پخش کن دو کارت آس به شما بدهد در حالیکه انتظار چنین فرصتی نداشته‌ید به دنبال استفاده از این موقعیت می‌روید و تصمیم می‌گیرید که با دو کارت خود بازی و موجودی بانک در بازی را دو برابر کنید. اگر شریک شما در بازی پول نداشته باشد و شما موجودی داشته باشید پس ۲ دلار دیگر در بازی می‌گذارید. اما از برنده شدن و میزان پولی که به دست خواهید آورد مطمئن نیستید. چیزی که می‌دانید این است که شما ۳ دلار و شریک‌تان ۱ دلار گذاشته است. اما اگر مثلًا دو برابر

شریکت‌تان شرط بیندید، آیا تقسیم ۵۰-۵۰ همچنان عادلانه است؟ احتمالاً نه. بلکه ۷۵ درصد آن‌چه برده‌اید برای شماست، زیرا ۷۵ درصد ریسک برای شما بوده است. این در واقع ماهیت شیوه تقسیم سهام داینامیک است.

اگر حساب مبلغی که افراد سرمایه‌گذاری می‌کنند را داشته باشید، می‌توانید دقیقاً حساب کنید که سهم هر کس چه قدر است. به همین سادگی!

یک مدل داینامیک

تقسیم سهام داینامیک شیوه‌ای داینامیک است، زیرا در گذر زمان تغییر می‌کند. به این دلیل که روزانه با تصمیم‌گیری‌های فوری، مخارج متفاوت، امکانات، منابع و ملزمومات مواجه می‌شوید. توجه و نگهداری تمام این حساب‌ها نیاز به مقداری انضباط دارد و کار سختی نیست، حال آن‌که سودهای آتی آن بسیار زیاد خواهد بود.

هنگامی که از شیوه تقسیم سهام داینامیک استفاده می‌کنید هر کسی از جمله خود شما، آن‌چه که استحقاقش را دارد، به دست می‌آورد. درست از لحظه‌ی شروع کار در چنین شرکتی، در حال افزودن به سهمتان از «سهام» هستید. خواسته‌های شما به صورت کاملاً هم‌راستا با دیگران قرار خواهد گرفت، بنابراین اگر تیم و کسبوکارتان را دوست دارید، می‌توانید آسوده باشید و اطمینان داشته باشید که به پول، وقت و سایر مشارکت‌های شما به صورت کاملاً عادلانه رسیدگی خواهد شد. اگر تیم را دوست ندارید، می‌توانید مشارکت را ترک کنید و آن‌وقت قوانین حذف (که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است) وارد عمل شده و همچنان همه راضی هستند.

روشی جدید برای تقسیم عادلانه

تقسیم سهام داینامیک، روشی جدید برای تفکر عادلانه در مورد شرکت است. این روش، شیوه‌های قدیمی تفکر درباره تقسیم عادلانه را به چالش می‌کشد، زیرا در استارتاپ‌ها روش‌های سنتی کارایی ندارند. افراد تلاش می‌کنند مدل‌ها را به کار ببرند، اما هیچ‌گاه به نتیجه‌های منصفانه نمی‌رسند. دلایل زیر نشان می‌دهد که چرا روش‌های سنتی کارایی ندارند:

مشکل «تقسیم سنتی و ثابت»

به صورت سنتی، شرکت‌ها از روش پیش‌فرض یا ثابت استفاده می‌کنند. در روش سنتی، سود شرکت به هریک از شرکا براساس میزان همکاری احتمالی‌شان در آینده تقسیم می‌شود. این کار مثل این است که حقوق سالانه فردی در روز اول کاری به وی پرداخت شود، فقط به این دلیل که به رئیشن قول داده که سخت کار کند! ممکن است به نظرتان ساده‌لوحانه باشد، ولی این اتفاقی است که دائماً رخ می‌دهد؛ زیرا بسیاری از کارفرمایان تصور می‌کنند که می‌توانند آینده را پیش‌بینی کنند. درواقع اگر چنین تصویری نداشتند، احتمالاً به هیچ‌وجه اعتماد به نفس کافی برای تأسیس شرکت و کسب‌وکار را نمی‌یافتنند. خوش‌بینی و اعتماد به نفس مهم بوده، اما به هیچ‌کس توان آینده‌نگری را نمی‌دهند.

بنابراین مؤسسان با خواسته‌های صحیح وارد این روش تقسیم سهام می‌شوند وطبق پیش‌بینی‌هایشان بر اساس معادله زیر عمل می‌کنند:

$$\frac{\text{ارزش همکاری‌شما}}{\text{ارزش کل}} = \frac{\text{درصد سهم شما}}{\text{درصد سهم کل}}$$

حل این معادله آسان است، اما به شرطی که کارفرمایان عدد واقعی را بدانند. مثلاً اگر شما ۱۰۰,۰۰۰ تومان سرمایه‌گذاری کنید و کل مبلغ سرمایه‌گذاری شده ۱,۰۰۰,۰۰۰ تومان باشد، سهم شما ۱۰ درصد خواهد بود.

به نظر عادلانه است، زیرا همان مقداری را دریافت می‌کنید که در تناسب با مشارکتتان است. اما مشکل این جاست که در بیشتر موارد مقدار اصلی اعتبار (ارزش کلی) مشخص نیست و کارفرمایان سعی می‌کنند با پیش‌بینی، تخمین یا حدس به آن برسند.

مؤسسان باید مقدار ارزش مشارکت هر فرد را پیش‌بینی نمایند (مقدار سودرسانی به شرکت) و هم‌چنین باید میزان سود آتی شرکت را نیز پیش‌بینی کنند (که احتمالاً در ابتداء صفر است). واضح است که پاسخ به این دو سؤال، برخواسته از تصوراتی است که در حقیقت هیچ ارزشی ندارند و ناکارآمد تلقی می‌شوند.

در بهترین حالت، این پاسخ‌ها فقط حدس و گمانند و در بدترین حالت، خیالات و رؤیاپردازی‌هایی صرف در مورد آینده! غیرممکن است که بتوان تقسیم سهام ثابت و از پیش تعیین‌شده‌ای ایجاد کرد که منصفانه باشد. حتی اگر شدنی هم باشد، روشی که امروز درست به نظر می‌آید، احتمالاً فردا اشتباه خواهد بود، زیرا استارت‌اپ‌ها به صورت روزانه تغییر می‌کنند. تقسیم سهام، بحثی بسیار پیچیده و چالشی است و به همین دلیل اکثر مؤسسان، یا کلاً از آن خودداری می‌کنند یا درصدها را به صورت مساوی همچون ۵۰/۵۰ یا ۲۵/۲۵/۲۵/۲۵ در نظر می‌گیرند.

تمام تقسیمات داینامیک هستند

دیر یا زود، همه‌ی تقسیم سهم‌ها باید دوباره تنظیم شوند. در روش‌های سنتی و قدیمی، سهام به درستی تقسیم و تنظیم نمی‌شود و موسس شرکت را

درگیر می‌کند. این نحوه تقسیم کردن باعث ایجاد درگیری آتی بین اعضای تیم هم می‌شود و هر کار دیگر منجر به یک درگیری دیگر در آینده خواهد شد. من این مدل را «تعیین سهام ثابت=اختلاف و دعوا^۱» می‌نامم.

چه چیزی ممکن است تغییر کند

شاید از خود بپرسید که چه چیزی ممکن است تغییر کند تا باعث چنین درگیری‌هایی شود. جواب این است: همه‌چیز. تمام آن چیزی که تصور می‌کنید شما و شرکایتان در قبال زمان، سرمایه، امکانات و... انجام می‌دهید با زمانی که شرکت واقعاً شروع به کار می‌کند، متفاوت خواهد بود. زمانی که تغییر رخ می‌دهد، با یکی از این دو احتمال مواجه خواهد بود:

واقعیت احتمالی نخست این است که سهم شما کمتر از آن چیزی است که مستحقش هستید.

$$\frac{\text{ارزش همکاری شما}}{\text{درصد میهمانها}} > \frac{\text{ارزش کل}}{}$$

اگر چنین چیزی رخ بدهد احتمالاً راضی نخواهد بود. اگر کمتر از استحقاق تان، سهم داشته باشد، به این معناست که فرد یا افرادی هستند که بیشتر از حق خود سهم گرفته‌اند و به ضرر شما تمام شده است. ناراحت‌کننده است. ممکن است حتی تلاش کنید تا افرادی را که بیش از حقشان سهم گرفته‌اند بیابید و با قدرت وکلای گران قیمت (اگر توان مالی اش را داشته باشد) مقداری از حق خود را بازگردانید. این اتفاق خیلی از اوقات رخ می‌دهد (مثل شبکه‌های اجتماعی^۲).

¹ Fix and Fight

² The Social Network

حتی اگر از پیش، این قرار را بپذیرید، باز هم عادلانه نیست. تنها دلیلی که افراد ممکن است چنین چیزی را بپذیرند این است که راه دیگر یا اطلاعات دقیقی ندارند. این داستان در بسیاری از موقعیت‌ها صادق است. بسیاری از افراد عادت کرده‌اند که از روی استیصال یا بی‌توجهی، از دیگران استفاده (بخوانید سوءاستفاده!) کنند.

اگر شما هم گرفتار چنین قضایایی شده باشید (همان‌طور که خیلی از ما دچار شده‌ایم)، احتمالاً تلاش می‌کنید که دفعات بعد با حواس جمع، خود را از مهلکه نجات دهید. هرقدر درد تحمل شده سخت‌تر باشد، تلاش برای دور کردن خودتان از مهلکه بیشتر خواهد شد، حتی اگر به این معنا باشد که دیگری در این موقعیت باید بازنش باشد. این ما را به واقعیت دوم که باز هم منصفانه نیست، می‌رساند:

درصد سهم شما < ارزش هم‌گاری شما / ارزش کل

در این مورد بیشتر از آن‌چه حقтан است، دارید. در بسیاری از موارد هرچه پول، دانش یا قدرت یک طرف بر دیگری برتری داشته باشد، باعث افزایش سهم وی به ضرر طرف دیگر می‌شود.

اگر با این حقیقت که فرد دیگر کمتر از حقش دارد، مشکلی نداشته باشد، این وضع ممکن است شما را راضی کند. امیدوارم که چنین فردی نباشد. اگر هستید، پس روش تقسیم سهام داینامیک برای شما مناسب نیست و نباید در شرکتی که با این روش اداره می‌شود، شراکت کنید. تعداد بی‌شماری فرصت برای شما وجود دارد تا از دیگران سوءاستفاده کنید. می‌دانم که ممکن است این حرف کمی تند باشد، ولی فکر نمی‌کنم درست باشد که از دیگران سوءاستفاده کنید.

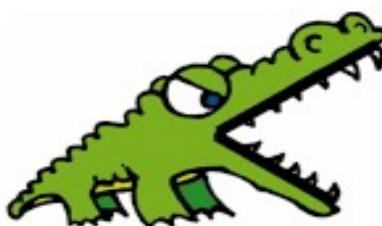
من طرفدار عدالت هستم. معتقدم هر فرد تنها باید به اندازه حق خودش سود ببرد؛ نه بیشتر و نه کمتر. دوست ندارم با افرادی کار کنم که می‌خواهند از من یا دیگران سوءاستفاده کنند و خودم هم نمی‌خواهم از دیگران سوءاستفاده کنم. می‌خواهم به افرادی که به من در راه ترقی کمک می‌کنند، پاداش دهم.

با توجه به دورنمای کنونی سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها، عادل بودن کمی سخت است. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که افراد گاهی بدون آن که خودشان بدانند در حال سوءاستفاده از دیگران هستند.

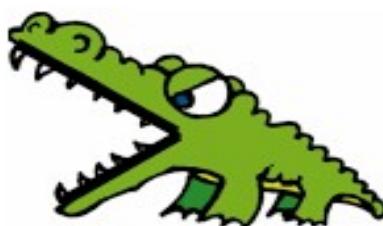
ممکن است با عدالت و شفافیت راحت نباشد. مشکلی نیست، ولی دیگران را قادر به استفاده از روش دیگری نکنید. خودتان فاصله بگیرید.

چاه تماسح

از آن‌جا که با ایجاد تغییرات حاصل از مدل تقسیم سهام داینامیک، شرایط عوض می‌شود، گروهی که در روش قبلی، کمتر از حقشان دریافت کرده‌اند، تماسح‌های کوچک‌تر (<) و گروهی که بیشتر دریافت کرده‌اند، تماسح‌های بزرگ‌تر (>) می‌شوند. تماسح‌های کوچک‌تر ناراضی شده و اقدام به مذاکره دوباره می‌کنند. این اتفاقات باعث مسمومیت فضای شرکت و ایجاد جدال می‌شود. من این را مذاکرات چاه تماسح می‌نامم.



تماسح‌های بزرگ‌تر



تماسح‌های کوچک‌تر

در هر تقسیم سهام از پیش معین شده، هر مذاکره‌ای درواقع چاه تماسح است؛ زیرا دیر یا زود چیزی تغییر خواهد کرد و عدالت از میان می‌رود.

زمانی که چاه تماسح را به کار می‌گیریم؛ آن را با ترس و عدم اطمینان به دیگری و همچنین حس شدید صیانت از خود انجام می‌دهیم. قابل توجه است که؛ این‌ها مصالح مناسب برای ساخت کسب‌وکاری موفق نیستند.

هرگاه اتفاقی می‌افتد مؤسسان باید به عقب و به چاه تماسح برگردند تا دوباره مذاکره کنند. تغییر همیشگی است، پس این فرآیند جدال، پر از عصبانیت و نارضایتی و دشمنی خواهد بود. این جدال روزانه تکرار شده و در نهایت باعث ضعف روابط کاری می‌شود. واقعاً کابوس است!

برای جلوگیری کردن از جدال‌ها و نارضایتی‌ها ما مفاهیم سرمایه صرف شده، اولویت‌های تسویه سنگین و محافظت و جلوگیری از کوچک شدن سرمایه‌های سرمایه گذاران اولیه را مطرح می‌کنیم. تلاش‌های ما برای جلوگیری از افتادن در چاه تماسح، گران‌ تمام می‌شوند و غالباً اصل مشکلمان را تشدید می‌کنند.

تماسح‌ها را خارج کنید

اگر می‌خواهید یک محیط کاری مملو از اطمینان، انصاف و همکاری ایجاد کنید که همه با انگیزه باشند، باید تماسح‌ها را از معادله خارج کنید.

تقسیم سهام داینامیک یک راه حل است؛ راه حلی جامع. روشی برای اجرای تقسیم سهام منصفانه و داینامیک.

تقسیم سهام داینامیک دو جزء اصلی دارد:

۱) تخصیص چارچوبی که مشخص کند؛ هرکسی باید چه قدر سهم بگیرد (چارچوب تخصیص سهام).

۲) چارچوبی بازیابی برای موقعي که یک فرد شرکت را ترک می‌کند.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، این مدل داینامیک است. یعنی در طول زمان تغییر می‌کند تا عادلانه بماند. این بخش گاهی باعث اضطراب افراد می‌شود، اما با من همراه باشید تا در نهایت مفهوم آن را درک کنید. تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که از مدلی داینامیک بهره می‌برند بهتر از آن‌هایی هستند که از مدلی ثابت استفاده می‌کنند (همان‌طور که نوام واسمن^۱ در مقدمه این کتاب به آن اشاره کرده است). بعضی گمان می‌کنند که مدل ثابت، اطمینان بیشتری به شرکا می‌بخشد. بله؛ تنها اطمینانی دارید این است که نهایتاً به درون چاه تماسح خواهید افتاد!

محاسبه سرمایه‌ها

برای استفاده از مدل تقسیم سهام داینامیک، باید بتوانید ارزش منصفانه و عقلانی بازار را مشخص کنید. این کار بسیار آسان‌تر از پیش‌بینی آینده است.

برای مثال باید فرض کنیم که شما یک برنامه‌نویس مجرب با تعداد زیادی پروژه موفق هستید. ارزش زمان شما بسیار بیشتر از زمان یک برنامه‌نویس مبتدی تازه فارغ‌التحصیل شده است که هیچ تجربه جدی ندارد. هر کدام از شما می‌تواند در بازار آزاد، مقدار حقوقی متناسب با مهارت و تجربه‌اش به دست آورد.

میزان حقوق عادلانه شما براساس میزان مشارکت‌تان در جهت سوددهی شرکت، مطابق با تفاوت‌های موجود در مهارت‌ها، تحصیلات و تجربه است. در صورت برابر بودن تمامی فاکتورها، اگر مهارت شما بالاتر باشد، به صورت منطقی درآمد بیشتری را درخواست می‌کنید. بدیهی است کاری که یک برنامه‌نویس

محرب در چند ساعت انجام می‌دهد، ممکن است برای یک تازه‌کار هفته‌ها یا ماهها زمان ببرد.

اگر شرکت حقوق شما را به طور کامل پرداخت کند مشکلی ایجاد نمی‌شود و نیاز به تقسیم سهام داینامیک نیست اما اگر شرکت از آنچه که باید، کمتر پرداخت کند آن وقت نسبت به میزانی که به شما پرداخت نشده باید تقسیم سهام داینامیک انجام گردد. این موضوع برای تازه‌کارها نیز به همین شکل خواهد بود.

تطبیق

دو نوع مشارکت وجود دارد؛ مشارکت نقدی و غیرنقدی. مشارکت نقدی، پول فرد را مصرف می‌کند، در حالی که مشارکت غیرنقدی با پول فرد سروکار ندارد. مثلاً زمان، مشارکت غیرنقدی و پول خرج کردن، مشارکت نقدی است.

در بیشتر موارد، پس انداز پول سخت‌تر از پول درآوردن است. اگر فردی سالیانه ۱۰۰،۰۰۰،۰۰۰ تومان دریافتی داشته باشد، نمی‌تواند تمام این مقدار را ذخیره کند. حتی اگر بتواند این مقدار پول را ذخیره کند به آن مالیات می‌خورد. کافرما، مالیات کارفرمایی و کارمند مالیات کارمندی را پرداخت می‌کند. نهایتاً وقتی افراد چیزی می‌خرند، مالیات خرید یا مالیات ارزش افزوده را می‌پردازند که قدرت خرید با پول را به مقدار قابل توجهی پایین می‌آورد. بنابراین کسی که در حال مشارکت با پولش است، بیش از آن کسی که بدون پول مشارکت می‌کند، در حال ریسک کردن است. (اثر تورم را هم لحاظ کنید)

تقسیم سهام داینامیک، برای مشارکت‌کننده نقدی و غیرنقدی، ضریب‌هایی (یا به عبارت دیگر نرمال‌سازهایی) را در نظر گرفته است. در مورد این ضریب‌ها در همین کتاب توضیح خواهیم داد. اکنون به عنوان یک روش تطبیقی به آن نگاه کنید.

هر چیزی ارزش منصفانه بازار را دارد

در ادامه کتاب، توصیف محاسبه ارزش منصفانه بازار برای هرگونه مشارکت، از پول گرفته تا زمان، تجهیزات، منابع و... آورده شده است. هدف، محاسبه مخارج فرصت‌های ایجاد شده و نیازهای شرکت است.

مشخص کردن میزان ارزش منصفانه بازار معمولاً کاری ساده است، اما گاهی ظرافت‌های خاصی دارد. مثلاً ارزش منصفانه وانت کارنکرده بستگی به این دارد که این وانت از تولیدکننده خریداری شده باشد یا این‌که مدت زیادی در پارکینگ خانه پارک بوده باشد. در این مثال ارزش منصفانه اساساً همان پول خرج شده است، در حالی‌که در موارد آتی ارتباط بیشتری با ارزش فروش مجدد دارد.

فرمول تقسیم سهام داینامیک

اگر ارزش منصفانه از پیش تطابق یافته (که محاسبه آسانی دارد) را با ارزش آینده (که محاسبه‌اش غیرممکن است) عوض کنیم، برای محاسبه‌مان جایگزین عالی خواهیم داشت:

$$\frac{\text{ارزش همکاری شما}}{\text{برصد سهم شما}} = \frac{\text{ارزش کل}}{\text{ارزش کل}}$$

تبديل می‌شود به

$$\frac{\text{ارزش تنظیم شده منصفانه همکاری شما}}{\text{برسد سهم شما}} = \frac{\text{ارزش تنظیم شده منصفانه کل}}{\text{ارزش کل}}$$

در این کتاب و همچنین در وبسایت slicingpie.com از اصطلاح «قطعات» استفاده می‌کنم. قطعه (قطعه‌ای از کیک پای سیب) در واقع یک واحد خیالی

به نمایندگی از ارزش منصفانه بازار در یک شرکت پررسیک است. قطعه، نه معادل سهم است و نه ارزشی حقیقی دارد. تنها به ما کمک می‌کند که درصدی صحیح را اندازه‌گیری کنیم. فرمول تقسیم سهام داینامیک بدین‌گونه است:

$$\text{قطعات سهام} = \frac{\text{درصد سهم سما}}{\text{همه قطعات}}$$

تقسیم سهام داینامیک در عمل

بیایید یک مثال خیالی را در نظر بگیریم که اعضای آن در پول، زمان، روابط، ایده‌ها و باقی منابع مشارکت می‌کنند. به منظور ساده‌سازی فرض می‌کنیم که هریک از این مشارکتها به یک قطعه تبدیل شده‌اند (S). دو شریک داریم نُروین و آنسون. در ربع^۱ اول هر دو S100 سرمایه‌گذاری می‌کنند (که می‌تواند ترکیبی از پول، زمان و... باشد).

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
نُروین	S100				S100	% ۵۰
آنسون	S100				S100	% ۵۰

S200

منطقی است که هر کدام صاحب نیمی از این کسب‌وکار هستند و از آنجایی که واحد همکاری‌هایشان تبدیل به قطعات شده‌است، بنابراین ارزش شرکت هر دویشان برابر است، با وجود این‌که احتمالاً در این هنگام شرکت هیچ ارزشی ندارد (چرا که به تازگی شروع به کار کرده‌است). در ربع بعدی آنسون S100 دیگر سرمایه‌گذاری می‌کند، در حالی که نُروین هیچ سرمایه‌ای نمی‌گذارد، شاید به این

^۱ در اصطلاح منظور چهار قسمت کیک یا پای سیب است که هر قسمت آن یک ربع می‌شود.

فصل ۱) آشنایی با روش تقسیم سهام داینامیک | ۳۵

دلیل که مشغول شغل روزمره‌اش بوده است. این اتفاقی است که در صورت تقسیم سود به حالت ثابت ۵۰-۵۰ روی می‌دهد:

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
انسون	S100	S100			S200	۵۰%
نُروین	S100	S.			S100	۵۰%

S300

در مدل تقسیم ثابت، انسون هیچ انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری و مشارکت اضافی نخواهدداشت؛ زیرا تقسیم در هر صورت ۵۰-۵۰ باقی می‌ماند. این منصفانه نیست؛ زیرا انسون و نروین باید به چاه تمساح رفته و دوباره درخصوص نحوه تقسیم سود، مذاکره کنند. در مدل تقسیم سهام داینامیک، درصد سود شرکا این‌گونه است.

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
انسون	S100	S100			S200	% ۶۷
نُروین	S100	S.			S100	% ۳۳

S300

این منصفانه بوده و هردو نفر راضی‌اند. شاید کسی اعتراض کند که سرمایه‌گذاری اولیه ریسک بیشتری دارد، ولی اندازه‌گیری ریسک در استارت‌آپ مانند اندازه‌گیری ارزش در آینده غیرممکن است.

حال اگر در دومین ربع، مشتری اصلی شرکت، تصمیم به قطع همکاری بگیرد، چه می‌شود؟ این بدین معناست که مرحله بعدی سرمایه‌گذاری با ریسکی بیشتر از مرحله قبل بوده است. بنابراین انسون محتاط‌تر از نروین عمل می‌کند:

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
آنsoon	S1..	S1..	S..		S2..	% ۴۰
نُروین	S1..	S..	S2..		S3..	% ۶۰
						S5..

در مدل داینامیک، هر شریک همچنان مقدار سهم صحیحی خواهد داشت. ارزش نهایی شرکت همچنان نامعلوم است. تنها چیزی که مشخص شده، مقداری است که هر کس نسبت به دیگری سرمایه‌گذاری کرده است. آنسون با این‌که سهم کمتری دارد، راضی است. چرا که می‌داند بدون سرمایه‌گذاری نروین شرکت احتمالاً شکست می‌خورد. در نهایت در آخرین ربع هیچ‌یک سرمایه‌گذاری نمی‌کنند؛ زیرا شرکت فروش ۱,۰۰۰,۰۰۰ دلاری داشته است.

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
آنsoon	S1..	S1..	S..	S..	S2..	% ۴۰
نُروین	S1..	S..	S2..	S..	S3..	% ۶۰
						S5..

نروین ۱,۰۰۰,۰۰۰ و آنسون ۴۰۰,۰۰۰ \$ دریافت می‌کند. این دقیقاً همان مقداری است که هر یک باید داشته باشد. هیچ‌یک از آن‌ها نمی‌توانست پیش‌بینی کند که در مدت کمتر از یک سال یک میلیون دلار فروش داشته باشد ولی هر کدام از آن‌ها، همان‌قدر که برای پیشرفت شرکت لازم بود، سرمایه‌گذاری کرده است. این مدل همیشه در تعادل قرار دارد.

در بیشتر موارد، افراد پیش از آغاز تلاش می‌کنند تا مشخص نمایند به چه مقدار پول، زمان و منابع نیاز دارند. سپس تلاش می‌کنند تا درآمدهای آتی را

مشخص کنند و پس از آن تقسیم مقرر شده‌ای را تعیین می‌کنند. واقعاً کابوس است! بدون استفاده از تقسیم سهام داینامیک، آن‌ها درون چاه تماسح افتاده و مجبور به جدال می‌شوند. قطعاً هیچ‌کس دوست ندارد که در این چاه بیفتد!

در مدل تقسیم سهام داینامیک با پول، زمان یا منابع دیگر سرمایه‌گذاری انجام می‌شود و در هر زمانی آن‌ها می‌توانند مطمئن باشند آن‌چه را که نسبت به دیگران حقشان است، دارند.

خدا حافظی کردن!

یکی از مخرب‌ترین اتفاقات برای هر استارتاپی در مراحل اولیه، خروج یکی از اعضای تیم است. این موقعیت هم بار احساسی سختی دارد و هم ممکن است که به دلیل از دستدادن یکی از استعدادهای تیم نیاز به جایگزینی باشد. در این موقع است که بحث تقسیم عادلانه پیش آمده و تماسح‌ها، سرهای زشتستان را بالا می‌آورند.

مدل تقسیم سهام داینامیک برای چنین شرایطی طراحی شده است که؛ هم برای کارمند و هم شرکت نیاز به برقراری عدالت وجود دارد.

هر فرد ممکن است در یکی از چهار موقعیت زیر شرکت را ترک بگوید:

- (۱) فسخ با دلیل قانع کننده
- (۲) فسخ بدون دلیل قانع کننده
- (۳) استعفا با دلیل قانع کننده
- (۴) استعفا بدون دلیل قانع کننده

در بعضی از موارد، مثل فسخ با دلیل شرکت در تنگنا قرار گرفته و باید تلاش کند تا کارمندی را جایگزین کند و زمان از دست رفته را جبران نماید. در مواردی شبیه این، کارمند بار این خروج را تحمل می‌کند که در واقع مانعی در برابر کمکاری

است. اما در مواردی چون استعفا با دلیل مناسب، کارمند با نیت مناسب عمل می‌کند، اما شرکت مرتكب کارهایی می‌شود که در شرایط کارمند تأثیر منفی می‌گذارد. در این شرایط، شرکت می‌بایست بار این خروج را تحمل کند که در واقع مانعی در برابر تصمیمات ناخوشایند تیم مدیریتی در قبال کارمندان به وجود می‌آید. توصیف جزئی این موقعیت‌ها در ادامه کتاب آمده است.

اگر کسی شرکت را ترک کند، مدل خود را دوباره تنظیم می‌کند تا شرکت با این تغییرات تطابق پیدا کند. درنهایت شما، شرکا و دیگران همیشه مقدار منصفانه خود را دریافت می‌کنید.

بیایید به مثال قبلی‌مان برگردیم. فرض کنید در ربع دوم، نروین تصمیم به خروج از این کسب‌وکار بگیرد؛ زیرا شغلی با حقوق بسیار مناسب در جای دیگری پیدا کرده است. این استعفا بدون هیچ دلیل خاصی است. ممکن است دلیل این کار برای خود نروین کافی باشد، ولی مسلماً برای شرکت این‌گونه نیست. در مدل تقسیم سهام داینامیک، نروین متحمل لطمہ مالی می‌شود و سهم عادلانه ای را که به‌دلیل هرگونه مشارکت غیرملموس مثل زمان داشته‌است، از دست خواهدداد (با مشارکت‌های ملموس مثل پول و منابع، به گونه‌ای دیگر برخورد می‌شود تا امکان کلاهبرداری کاهش یابد).

برای ساده‌کردن موضوع تصور می‌کنیم که نروین تنها مشارکت زمانی داشته و این‌گونه سهم خود را از دست می‌دهد. بله؛ این برای نروین مطلوب نیست. ولی خروج او بدین معناست که شرکت باید برای جایگزینی او تلاش کند و این موقعیت ناخوشایندی است. اگر او می‌خواهد سهمش را حفظ کند، باید تا آخر همراه پروژه باقی بماند. پس از خروج او، انسون صاحب ۱۰۰ درصد شرکت است و شریکی هم ندارد.

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
انسون	\$100	\$100			\$200	% 100

۳۹ | فصل ۱) آشنایی با روش تقسیم سهام داینامیک

نروین					S۲۰۰
-------	--	--	--	--	------

خوبشخтанه انسون موفق می‌شود ۶ریلی را به عنوان شریک پیدا کرده مهارت های او می‌تواند جایگزین مهارت های نروین شود. مدل تقسیم سهام داینامیک، به سادگی تلاش‌های مریلی را تطابق می‌دهد.

همکاری‌های او تبدیل به قطعات شده و پروژه مجدداً پیش می‌رود.

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
انسون	S۱۰۰	S۱۰۰	S۰		S۲۰۰	% ۶۷
نروین						۰%
مریلی			S۱۰۰		S۱۰۰	% ۳۳

S۳۰۰

ممکن است آن فروش یک میلیون دلاری دیرتر رخ بدهد، ولی آن‌ها همچنان شansas چنین اتفاقی را دارند. شاید به نظر شما عجیب باشد این چنین از زمان نروین صرف‌نظر کنیم، ولی درواقع کاملاً منطقی است. این محاسبات، بازتاب ارزش حقیقی نیستند. آن‌ها تنها راههایی برای مشخص کردن مقدار صحیح سهم‌ها هستند. ارزش واقعی شرکت همچنان هیچ است.

فرض کنیم انسون تصمیم می‌گیرد شرکت را به مشتری اصلی‌اش که ۵۰۰ مایل دورتر از آن است، نزدیک کند. مریلی دوست ندارد خانواده‌اش از هم بپاشد، بنابراین تصمیم به استعفا می‌گیرد. این استعفا با دلایل موجه است. تصمیم انسون برای جایه‌جایی شرکت، مریلی را در وضعیت بدی که خودش هیچ تقصیری در آن نداشته است، قرار می‌دهد. در این مورد شرکت باید توان این خروج را بدهد. مریلی اجازه این را دارد که قطعات (سهامش) را حفظ کند.

هنگامی که انسون به منطقه جدید می‌رود، آنه را برای انجام وظایف مریلی استخدام می‌کند.

	ربع ۱	ربع ۲	ربع ۳	ربع ۴	کل	تقسیم
انسون	S1..	S1..	S..	S1..	S2..	% ۶۰
نروین						۰%
مریلی			S1..		S1..	% ۲۰
آنه				S1..	S1..	% ۲۰
					S5..	

یک بار دیگر این مدل داینامیک باعث می‌شود؛ همه چیز عادلانه باشد. هر کسی به نسبت سایرین آن‌چه را که مستحقش است، دریافت می‌کند. مریلی هم‌چنان سهمی از شرکت را در اختیار دارد، زیرا عادلانه نبود که آن را پس بدهد. آنه می‌داند که انسون عادلانه با مریلی برخورد کرده و به کار کردن با او اعتماد دارد، زیرا می‌داند که با وی نیز منصفانه برخورد شده و همه راضی‌اند. حتی نروین هم از شغل جدیدش راضی است، زیرا می‌داند که با انتخاب آگاهانه خودش از مشارکت خارج شده و چون شرکت را در هنگام نیاز رها کرده، پس هیچ قطعه (سهمی) در آن ندارد.

نتیجه‌گیری

هدف فصل اول این بود که توجه شما را به روش تقسیم سهام داینامیک و به‌طور کلی به روش‌های تسهیم داینامیک جلب کرده و شما را با روش کار آن‌ها و اهمیتشان آشنا کند. امیدوارم که ارزش این روش را متوجه شوید. به جای این‌که با تمساح‌ها کشتی بگیرید، بهتر است روی برپایی شرکت با افرادی که قصد دارند با شما منصفانه رفتار کنند، تمرکز کنید.

فصل ۱) آشنایی با روش تقسیم سهام داینامیک | ۴۱

این کتاب در ادامه به صورت جزئی عملکرد این مدل را توضیح می‌دهد.
هدف این است که با تکرار، وارد عمق بیشتری از این مطالب شوم و شما را کاملا
در عادلانه‌ترین روش تقسیم سهام برای استارتاپ‌ها غوطه‌ور کنم!

