

# ابدأ الآن

مقالات مدونة تركي فهد في كتاب

[TurkiFahad.com](http://TurkiFahad.com)

تركي فهد

[@TurkiFahad](https://www.instagram.com/TurkiFahad)

تم جمع اهم مقالات مدونة تركي فهد في هذا الكتاب الإلكتروني.

هناك بعض الحقوق التي يرجى مراعاتها.

النسخة 1.0 والتي تم نشرها في اكتوبر/2015.

يمكنك متابعة تركي فهد على الخدمات الاجتماعية التالية

تويتر

فيسبوك

قووقل بلس

ساوند كلاود

والأفضل ان تشترك بالقائمة البريدية لتصلك مقالات المدونة الجديدة  
والمحدثة

[اريد الانضمام للقائمة البريدية](#)

## الفهرس

### نصائح

كيف ابدأ مشروع ناجح  
بناء الثقة والنظام لحياتك  
أنت ملك نفسك أنت سيد قرارك  
صناعة الحظ  
أنت لست ريادي أنت بطل  
روح الريادي المتمردة  
الحواجز الثلاثة  
هوس الاستثمار  
مبدأ أرخميدس وإدارة الوقت  
حافظ على تركيزك لينجح مشروعك  
ثلاثة نصائح لتصبح ريادي مؤثر  
البساطة كميزة تنافسية لمشروعك  
التفكير التصميمي والمشاريع الريادية  
أولا المستخدمين وبعدها تبدأ البرمجة  
لماذا تفشل الستارت أب  
تسعة أخطاء مميتة لأي مشروع ريادي

### الافكار

ما هو رأيك بفكرة مشروع  
وضع طريقة لتصنيف واختيار فكرة مشروع  
كيف تجد فكرة مشروع مميزة وتحقق من جدواها  
اكتب بسهولة Elevator Pitch لتوصل فكرة مشروعك  
الإنترنت وتجزئة الأسواق التقليدية  
بناء خدمات مميزة بإزالة حواجز الاستخدام  
تشابهت الفكرة واختالف التنفيذ  
حل مشكلة ليست الطريقة الوحيدة لبدء مشروع ريادي ناجح

كيف تقدم فكرة مشروعك بنجاح أمام الجمهور

### اكتشاف وفهم السوق

كيف تصل لشريحة عملاء محددة؟

متى يجب أن تستمع لما يقوله المستخدمين؟

فن طرح الأسئلة

خمسة أسئلة قبل أن تبدأ بكتابة الاستبيان

### نموذج العمل

سر المشاريع الريادية الناجحة

ما هي مهمة أي ستارت أب؟

الفرق بين نموذج العمل، خطة العمل ودراسة الجدوى

لماذا كتابة نموذج العمل مهم؟

نماذج الاعمال وليس المنتجات من يحدث التغيير

لماذا تخطيط نموذج العمل مهم؟

تخطيط نموذج العمل – الدليل الشامل

ماذا تفعل بعد كتابة نموذج عمل مشروعك؟

سبعة أسئلة لتقييم نموذج عمل مشروعك

تنفيذ و تقييم نماذج الأعمال

شرح مبسط لمعنى القيمة المقترحة لمنتجك أو خدمتك

شرائح العملاء وتأثيرهم على نموذج عمل و تطوير المنصات

ملاحظات عن الفئة المستهدفة لنموذج عمل مشروعك

حقق التوافق الناجح بين شريحة العملاء وقيمته

مصادر الإيرادات المختلفة لمشروعك

الفرق بين مصادر الإيرادات والتسعير

كتابة ملخص لتوقعات فكرتك

قصة Owlet - الفائز بالمركز الأول في تحدي نماذج الأعمال 2013

طرق لاختبار فكرة ونموذج عمل مشروعك

ما هو الفرق بين Iteration و Pivot؟

شرح لكيفية نقل نموذج العمل إلى خطة العمل

ابتكار نماذج اعمال من خلال المراجعة، التحفيز وإزالة العقبات

نظرة مفصلة لنموذج العمل فريميوم (Freemium)

تفضل القهوة مجاناً لكن وقتك بنقود

شاشة ايفون مكسورة منجم ذهب للبعض

كيف تعمل bittorrent على ابتكار نماذج اعمال جديدة

اهمية استراتيجية lock-in في نموذج العمل

نموذج العمل هو البدء من حيث ينتهي الآخرون

اربعة اخطاء قد تنهي نموذج عمل مشروعك

نماذج الأعمال لا تدوم، فماذا تفعل؟

تعرف على Lean Canvas

الفرق بين Business Model Canvas و Lean Canvas

متى تستخدم Business Model Canvas و Lean Canvas؟

## الفريق

تركيبية الفريق المثالي – بناءً على مهام المشروع

البحث عن الفريق المؤسس - المثالي مهارات و صفات

من توظف في مشروعك الريادي وما هو دورك في إدارتهم؟

نصائح لمعالجة مشاكل الفريق

تقوية Synergy الفريق الريادي

## التطوير، المستخدمين والنمو

ماذا تريد أن يصبح مستخدمك خدمتك؟

علينا فقط بناء الخدمة وسيأتي لنا العملاء

خطّط لاجتذاب زوارك قبل أن تطور مشروعك

كيف لخدمة ان تتحدى حدود السوق و التقنية؟

الفرق ما بين المنافع و المميزات عند التطوير

وفر الكثير بتصميم تطبيقك أو موقعك قبل التطوير  
اجعل سلوك مستخدمين خدمتك روتين بثلاثة خطوات  
استراتيجية AARRR في دورة حياة المستخدمين لمشروعك  
أهمية و كيفية تعريف المستخدم النشط في مشروعك التقني  
التعلم الذكي هو هدف بناء (MVP) منتج بصورته الجوهرية الأساسية  
محركات النمو – استراتيجيتك لإستقطاب مستخدمين لمشروعك الريادي التقني  
تفصيل أكثر لنموذج Viral - احد نماذج نمو مستخدمين مشروعك  
تنبيهات البريد الإلكتروني و دورها في انتظام المستخدم  
حلول لمعضلة المشاريع التي تعتمد على محتوى لتنمو  
قاعدة 1-9-90 وأهميتها لمشروعك الريادي التقني  
Optimization و Pivot أضفهما لمصطلحاتك الريادية  
كيف تحقق ظاهرة تأثير الشبكة لزيادة مستخدمين و قيمة خدمتك؟  
استراتيجية Gamification لزيادة مشاركة وتفاعل مستخدمي مشروعك  
Growth Hacker - الهاكر الذي تبحث عنه الستارت أب للنمو

## الهوية

كيف تصبح العلامة التجارية أسطورة (Cult Brand)  
السر في بناء شخصية مميزة لمشروعك الريادي  
مقدمة للنماذج الأساسية (Archetypes) في العلامات التجارية و التسويق

الحاكم

مقدم الرعاية

البريء

البطل

الحكيم

المبتكر

الخارج عن القانون

الساحر

الشخص العادي

المحب

المكتشف

المهرج

أهمية Brand Mantra لعلامتك التجارية و مشروعك  
مصادر لإلهامك في التصميم و الألوان و واجهات الاستخدام

### الاستراتيجية والمنافسة

تحديد حجم فرصة مشروعك

هناك ثلاثة انواع من المنافسة

ثلاثة خطوات لعمل خطة استراتيجية لمشروعك

ماذا سوف تكون استراتيجية مشروعك؟

ماذا يعني ان تكون الأقل سعراً وتنجح

### التسويق

ما هو الفرق بين الحاجة، الرغبة والمطالبة في التسويق؟

التسويق للمشاريع الريادية التقنية يختلف عن غيرها

السوق وتجزئته وصولاً لسوقك المتخصص

فرق تسد

تكلفة التسويق = صفر، كيف؟

نصائح لمدير التسويق الاجتماعي

تسويق المحتوى

التسويق التأثيري

الفرق بين Social Media Marketing و Viral Marketing

المشاركة – العنصر الخامس في المزيج التسويقي

تابع حملتك التسويقية بواسطة Google Analytics سواء كانت اونلاين أو لا

## التسعير والعمليات الحسابية

كيف تضع خطة مالية بسيطة لمشروعك

خطآن شائعان عن المال في المشاريع الريادية

ثلاثة دروس من Crossfit في التسعير ونموذج عملهم

حساب Average Order Value لمتجرك وكيف تزيده!

معرفة الكمية المثالية للبيع عند تغيير السعر للوصول لدخل مريح

مقياسان مهمان لاستمرار مشروعك الريادي التقني (CAC و LTV)

## كتب تم مناقشتها

3-1 Business Model Generation

3-2 Business Model Generation

3-3 Business Model Generation

3-1 Running Lean

3-2 Running Lean

3-3 Running Lean

## شرح خدمات

استخدام خدمة Trello لإدارة المشروع

استخدم خدمة Slack لإدارة مناقشات فريقك



## كيف ابدأ مشروع ناجح

كيف ابدأ مشروع ناجح. لعل هذا اهم سؤال يحاول اي ريادي ناجح البحث عن اجابته. و هذا هو هدف هذه المقالة لمساعدتك في الوصول لهذه الإجابة.

لمعرفة كيف تبدأ مشروع ناجح عليك ان تختار احد هذين المسارين في ريادة الأعمال. و بناء على الاختيار الذي يناسبك سٌحدد ذلك ما تحتاج له من مهارات، موارد، توجيه و إرشاد. و لمعرفة هذين المسارين سنتعرف على رسالة قدمها Bill Aulet و Fiona Murray بعنوان **A TALE OF TWO ENTREPRENEURS** لمؤسسة **كوفمان المهتمة بريادة الأعمال و التعليم**. و جميع ما ستقرأ من محتوى هذه المقالة مستوحى من هذه الرسالة. Bill Aulet و Fiona Murray يعملان في مركز MIT لريادة الأعمال (Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship).

الرسالة تبدأ بسرد سيناريو مُختلف لرياديين اعمال. ستيف و كارين. وتبدأ الأحداث كالاتي:

“قرر ستيف تحقيق حلمه و العمل على إنشاء مطعم بيتزا. ستميز البيتزا الخاصة به بالمكونات العضوية، خطة خاصة لعجينة البيتزا و الالتزام المُطلق على العناية و الاهتمام بالبيئة. بالنسبة لستيف، المطعم كان فرصة للعودة للعمل بعد انقطاع دام ثلاثة سنوات عن الدوام الكامل.

سعيدة بالاحتمالات الجديدة لنتائج بحثها، كارين، بروفيسورة هندسة كيميائية، قررت انه حان الأوان للتقديم على مكتب براءات الاختراع ببحثها المتعلق بصفائح تكنولوجيا كيميائية جديدة و العمل على مشروع جديد مع اثنين من طلاب الدراسات العليا معها. فكرتها تعتمد على تطوير تلك الصفائح لاستخدامها في مجالات عديدة.”

### ستيف و كارين يشتركان في نقطة واحدة :

- كلاهما رياديان قاما بتحديد فرصة جديدة و يسعيان لإنجاح تلك الفرصة بغض النظر عن الموارد المتوفرة حالياً لديهما. و لكن إلى هنا و ينتهي التشابه بينهما.

### ستيف و كارين يختلفان في عدة نقاط :

- يختلف ستيف و كارين في الطموح النهائي لما يريدان تحقيقه لمشروعهما. الطموح النهائي و الذي يسعى له ستيف يتمثل بأن يكون مطعمه مزدهر بالعملاء المتواجدين في منطقته. بينما كارين تطمح لخدمة العديد من العملاء في الأسواق العالمية.
- البيتزا الخاصة بمطعم ستيف لا شك انها مبتكرة من حيث المكونات، العجين، الوصفات و لكن في النهاية هي بيتزا. بينما كارين إذا سارت الأمور على ما يرام ستقدم للعملاء تقنيات بمميزات و تطبيقات عملية جديدة، و ربما سيغير ذلك من كيف الأمور تدار في حياة هؤلاء العملاء. و أيضاً، قد تبتكر كارين و فريقها نموذج عمل جديد بدلاً من بيع تلك الألواح من الممكن أن يقوموا بتأجيرها بعقد منتهي بالتمليك.
- يختلف ستيف و كارين من حيث الموارد التي يحتاجان لها. ستيف ربما يعمل لوحده أو يوظف افراد يعملون معه. بينما كارين لديها فريق مؤسس و سيصبح لها مستثمرين و إدارة يناقشون قراراتها.
- يختلفان أيضاً من حيث تأثيرهم على الاقتصاد و المخاطرة. بالنسبة لستيف فتح مطعم جديد مغامرة تحتويها المخاطرة و لكن إذا اتبع و نفذ خطته ستقل نسبة المخاطرة و من الممكن ان ينجح. و إذا نجح ستيف سيساعد الاقتصاد بعدد محدود من الوظائف. بينما كارين، نوع العمل التي تريد أن تبدأ فيه نسبة عالية من المخاطرة و نسبة فشلها اعلى بكثير من نجاحها. و لكن إذا نجحت ستساعد على صنع العديد من الوظائف في مجالات عديدة.

### منشأة الصغيرة و المتوسطة مقارنةً بمنشأة يقودها الابتكار

كارين تجسد ما يسميه Bill Aulet و Fiona Murray في رسالتهم بالريادي الذي يسعى لتأسيس منشأة يقودها الابتكار، Innovation-Driven Enterprise او كما يرمز لها (IDE). و التي تسعى وراء فرص تتخطى المنطقة المحلية لأسواق عالمية من خلال تقديم ابتكارات جديدة للعملاء و التي لديها ميزة تنافسية واضحة و فرصة نمو عالية. الابتكار في المشاريع قد يكون في جميع أو أياً من الآتي:

• التقنية (tech).

• العملية/ المنهجية المتبعة (process).

• نموذج العمل (business model).

يقودها الابتكار امر مهم جداً. لأنها تشدد على أن الريادي يدرك اهمية بناء ميزة تنافسية من خلال هذا الابتكار و ذلك بالاستفادة من الموارد الحالية لصنع شيء فريد من تلك الموارد و تحقيق الابتكار. وهو ما يسميه J. Schumpeter في كتابه **The Theory of Economic Development** بـ “new combinations” – “التركيبات الجديدة”.

نقطة أخرى مهمة عن منشأة يقودها الابتكار. لا بأس ان تكون البداية في خدمة سوق محلي أو قطاع محدد في البداية لأن المنشأة لابد من أن تبدأ في نقطة بداية لاختبار جدوى فكرتها و لكن الطموح لها هو النمو. مثلاً، فيسبوك بدأت بجامعة هارفارد في امريكا. و بعد ذلك تلتها الجامعة تلو الأخرى و من ثم فُتِح المجال للجميع إلى ان توسعت لأسواق عالمية. نفس القصة حدثت لشركات اخرى مثل: YouTube، Twitter، Amazon، Airbnb، Uber، Netflix و Google على سبيل المثال.

ستيف يجسد ما يسميه Bill Aulet و Fiona Murray في رسالتهم بالريادي الذي يسعى لتأسيس منشأة صغيرة. و الرياديين المشابهين لستيف يسعون لتأسيس ما يُعرف بالمنشأة الصغيرة و المتوسطة، Small and Medium Enterprise او كما يرمز لها (SME). و التي يسعى اصحابها لخدمة السوق المحلي (أو المنطقة المحلية) بطرق تقليدية و افكار تجارية مفهومة بشكل جيد و بميزة تنافسية محدودة.

نجاح ستيف من عدمه يعتمد على الفطنة التجارية لديه، قدرته على تنفيذ مشروعه، و قبول السوق المحلي لمنتجاته من ضمن امور اخرى. و لكنها لا تقارن إطلاقاً بالمخاطر و التعقيدات التي ستواجه كارين و فريقها.

## اي النوعين مهم؟

ليس هناك نوع افضل من الآخر. و لا يجب التركيز على نوع من اجل آخر. كلاهما يؤدي دور مهم لاقتصاد اي بلد. في النهاية الأمر، يعتمد عليك انت. ما الذي تريده؟ ما الذي تطمح لتحقيقه؟

## للريادي

إذا كنت تسعى للاستقلال المادي و مقتنع بخدمة سوق محلي و بأنك تدير فريق صغير و تحت إدارتك و بمخاطرة محدودة. إذن المنشأة الصغيرة أو المتوسطة تناسبك أكثر. بينما، إذا تريد إحداث ابتكار سواء على المستوى التقني، العملي أو في نموذج عمل سوق حالي. و لديك قابلية عالية للتعلم و تقبل المخاطرة و النمو. إذن منشأة يقودها الابتكار تناسبك أكثر.

## للمستثمر

على نفس السياق. هل انت تسعى للاستثمار في مشاريع لها طموح نمو متواضعة و محدودة و لكن بمخاطر محدودة نوعاً ما و نماذج اعمال و افكار تجارية معروفة و مفهومة. إذن المنشأة الصغيرة و المتوسطة مناسبة لك. إذا تبحث عن افراد لديهم طموح بتقديم ابتكارات على المستوى التقني، العمليات أو من حيث نماذج الأعمال و لديهم خطط نمو طموحة و متقبل نسبة فشل تلك الأعمال العالية. منشأة يقودها الابتكار مناسبة لك.

## للجهات الحكومية المرتبطة بالريادة / المراكز و المسرعات و الحاضنات الريادية

لا بد من تحديد و بمنتهى الوضوح من تريد ان تخدم و تساعد. لأن كلا النوعين من الرياديين لديهم احتياجات مختلفة كلياً عن الآخر. و مساهماتهم في الاستقلال المالي، صنع الوظائف و تنويع مصادر الدخل و الابتكار في الدول مختلفة. كما قلت سابقاً، كلاً يخدم بطريقته و ليس هناك نوع افضل من الآخر.

من غير المنطق و العدل أن يأتي ريادي منشأة يقودها الابتكار و يقدم له التوجيه و الإرشاد و الموارد التي تناسب ريادي منشأة صغيرة و متوسطة. و العكس صحيح.

حتى لا تبدد الجهود و الموارد. من الأجدر على تلك الجهات ان تحدد دورها و اي من الرياديين هي مناسبة لخدمته، تقييم المشاريع بناء على هذا المنظور. و إذا المشروع لا يلائم ما تقدمه يتم توجيه الريادي المتقدم للجهة التي تساعده افضل.

## جدول يوضح الفرق بين المنشأة الصغيرة و المتوسطة مقارنةً بمنشأة يقودها الابتكار

منشأة صغيرة و متوسطة	منشأة يقودها الابتكار
التركيز على احتياجات السوق أو المنطقة المحلية.	التركيز مُنصب لخدمة الأسواق العالمية.
الابتكار غير مهم لها.	مبنيه على احد انواع الابتكار (التقني، العمليات أو نموذج العمل) و تحقيق ميزة تنافسية.
الأعمال يتم عملها محلياً (المطاعم، المغاسل و هكذا)	الأعمال ليس من الضروري عملها محلياً.
في الغالب اعمال عائلية و لا تحتاج لرأس مال خارجي. أو تمويل بسيط.	فريق مؤسس متشعب في المهارات و الصفات و الحاجة لرأس مال من اطراف خارجية.
النمو خطي. و كلما وضعت موارد إضافية ستحسن من استمرار ذلك النمو الخطي.	معظمها تخسر في البداية و لكن عند تحقيق ملاءمة ناجحة مع السوق ستحقق نمو متسارع.

## كيف تبدأ؟

### بالنسبة لريادي منشأة صغيرة أو متوسطة

بعد تحديد الفكرة. تبدأ بكتابة نموذج عمل المشروع على تخطيط نموذج العمل لمساعدتك في ترتيب و تنظيم فكرة مشروعك (في مصنع المشاريع الريادية شرح مفصل لفعل ذلك. هذه قراءة سريعة لتخطيط نموذج العمل). بعد ذلك و خاصة بعد ان تتأكد من جدوى نموذج عمل مشروعك، تبدأ بعمل دراسة الجدوى و اعداد خطة العمل الخاصة بمشروعك. و من ثم تأسيس الكيان التجاري. اذا احتجت للمساعدة اتجه للجهات سواء الحكومية أو الخاصة التي تقدم الدعم لهذا النوع من الأعمال. في الغالب سيساعدونك في إعداد الدراسة و الخطة أو على الأقل يقدمون لك المصادر التي تساعدك في ذلك. و في الغالب الجهات الحكومية إذا انطبقت عليك الشروط سيقدمون لك التمويل اللازم لتبدأ. و الخطوات اللازمة لإنشاء كيان تجاري و المتابعة معك لتطوير منشأتك. المهم ان تتأكد قبل الإقدام على التعاون مع اي جهة حكومية، خاصة أو حتى افراد على معرفة قصص نجاح و من ساعدوا و ماهي طبيعة تلك المشاريع التي ساعدوا و كيف استطاعوا مساعدتهم. إذا وجدت انها تتناسب مع نوع و طبيعة مشروعك و لديهم خبرة استغل الفرصة.

كما ذكر سابق:

“نجاح ستيف من عدمه يعتمد على الفطنة التجارية لديه، قدرته على تنفيذ مشروعه، و قبول السوق المحلي لمنتجاته من ضمن امور اخرى. و لكنها لا تقارن إطلاقاً بالمخاطر و التعقيدات التي ستواجه كارين و فريقها.”

إذا لا تمتلك المعرفة التجارية. حاول تثقيف نفسك و التعلم من خلال القراءة و الاستفادة من الآخرين الذين مقاربتك لك من حيث الطموح و طبيعة المشاريع. تعلم منهم كيف بدأوا، كيف استطاعوا النجاح و كيف يديرون اعمالهم.

### نتائج بحث في قووقل عن نماذج لدراسات مشاريع مختلفة

### بالنسبة لريادي منشأة يقودها الابتكار

من اهم الأسباب التي ادت لحدوث فقاعة الإنترنت و التي انتهت بانهيار العديد من شركات صناعات الانترنت في امريكا عام 2000. ان تلك الشركات فقدت وجود نموذج عمل واضح يبرر التقييمات العالية التي حصلت عليها. و من الدروس التي خرجنا منها من تلك الفترة كما يقول Steve Blank (ريادي، مؤلف و مستثمر شهير) “اننا كنا نعامل تلك المشاريع الريادية (منشأة يقودها الابتكار) كما لو كانت نسخة مصغرة من شركة قائمة. و هذا خطأ”. لأن الشركات القائمة لديها نموذج عمل واضح و ما عليها سوى تنفيذ خطط العمل. بينما منشأة حديثة يقودها الابتكار لم تتأكد بعد من جدوى ابتكارها (او نموذجها) و هل يمكن تحقيقه أو لا خصوصاً على مستوى قابل للنمو و الإستمرار؟

لذلك الخطوة الأولى تكمن في البحث عن نموذج عمل يناسب التطلعات نحو النمو و التوسع. و هذا يتطلب منك عمل العديد من نماذج الاعمال الأولية على التخطيط و عند إيجاد النموذج المناسب تعمل على التأكد منه مع فئة تحتاج لفكرتك. هذه الفئة تمثل منصة عبور لشرائح و اسواق أخرى. و لمساعدتك في ذلك تم تأليف و ابتكار العديد من الادوات و المنهجيات المتخصصة لتحقيق ذلك الهدف على سبيل المثال و ليس الحصر:

• [The Startup Owner's Manual](#) من Steve Blank.

• [The Lean Startup](#) من Eric Ries.

• [Business Model Generation](#) من Alexander Osterwalde و Yves Pigneur

• [Disciplined Entrepreneurship](#) من Bill Aulet

• [Running Lean](#) من Ash Maurya

كل هذا حفز على تقديم محتوى عربي نابغ من تلك التجارب و الملاحظات من خلال برنامج [مصنع المشاريع الريادية](#) لمساعدة ريادي منشأة يقودها الابتكار لتحسين فرص نجاح فكرته. و هي تتمحور على تعلم و اعداد نموذج عمل باستخدام تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas). بالإضافة لكتاب إلكتروني مبسط يشرح طرق لإختبار الفكرة قبل المبادرة بالعمل عليها. لأن إعداد دراسة الجدوى و خطة العمل في البداية لهذه الأنواع من المشاريع غير مجدية. نظراً لأنك مُقدم على ابتكار جديد. لذلك الطرق التقليدية على الأقل في البداية غير مفيدة. و هذا سبب فائدة ادوات مثل [تخطيط نموذج العمل \(Business Model Canvas\)](#) و منهجية [Lean Startup](#). التي تناسب طبيعة و سلوك تلك المشاريع.

نقطة مهمة، لأنك مُقدم على منشأة يقودها الإبتكار و لأن معظم (إذا لم يكن كل) ما دونت على تخطيط نموذج العمل مجرد توقعات افترضتها أنت و فريقك. عليك تحديد العناصر المهمة لإنجاح مشروعك و الخطرة إذا لم تكن صحيحة لمشروعك من ثم التأكد منها قبل الإقدام على عمل اي تطوير او بناء للفكرة (يتم تدوين تلك الملاحظات في ما يسمى [ملخص التوقعات](#) أو الفرضيات). و بعد ذلك تتطلق للتأكد منها. هذا قد يؤدي بك لتغيير نموذج عمل مشروعك، و هذا لا بأس به، على العكس متوقع جداً ان يحدث. انت الآن في مرحلة تأكد و إزالة لمخاطر فكرتك بطريقة عملية و منظمة. و هذا قبل الإقدام على التطوير و البناء. ابسط الطرق تكمن في متابعة سلوك شريحة العملاء المستهدفة، عمل المقابلات مع افراد هذه الشريحة (في [كتاب مصنع المشاريع الريادية](#) – اشرح كيف تفعل ذلك من دون الحصول على اجابات مضللة) و محاولة محاكاة سلوك عملائك و ذلك من خلال فعل العمل الذي يقومون به من اجل حقاً معرفة تجربتهم و التعاطف معهم.

عليك محاولة البحث عن الأفراد، الجهات، المراكز، المسرعات و الحاضنات التي لديهم خبرة في هذا النوع من الأعمال. إذا ترغب ان تبدأ منشأة يقودها الابتكار.

## مثال للتوضيح

المقصود بالتقنية في منشأة يقودها الابتكار تلك المبتكرة. لأن الجميع يستخدم التقنية في تحقيق مشروعه سواء كانت صغيرة و متوسطة أو يقودها الابتكار.

نفترض انك وجدت حاجة حقيقية في مساعدة الآخرين بتقديم استشارات قانونية و قررت ان تبدأ مشروعك في هذا المجال.

إذا فتحت مكتب استشارات قانونية و تعمل مع عدد محدود من العملاء و تقوم بتغطية منطقتك و ليس هناك في الحقيقة اي طموح أو نمو لأسواق اخرى. إذن هذا مثال على تأسيس منشأة صغيرة/متوسطة.

بينما إذا لديك طموح بالنمو و الوصول لأسواق اخرى و بسرعة ربما تقرر ان تطور منصة (موقع) يجمع ما بين المتخصصين القانونيين و مكاتب الإستشارات القانونية مع من يبحث عن تلك الإستشارات. في هذه الحالة أنت تؤسس منشأة يقودها الابتكار. لأن النمو، الطموح و حتى نسبة نجاح المشروع بهذه الكيفية تختلف كلياً عن السيناريو الأول.

كيف تبدأ مشروع ناجح يعتمد في المقام الأول على ماذا تريد أن تحقق. و الذي يتجسد باختيار احد المسارين. ثم بعد ذلك تتبع السلوك المناسب و الأدوات الملائمة لأي من هذين المسارين لبلوغ الهدف.

## [صوتي] حلقة (33) – بناء الثقة والنظام لحياتك

الحلقة (32) من بودكاست سواف في الريادة بعنوان “بناء الثقة والنظام لحياتك”.

[رابط الحلقة هنا](#)

- كتابة المبادئ والقيم التي تريد ان تمتلك والتي ستعيش معها ولها. هذه تمثل القاعدة التي تحتاج لها قبل بداية أي شيء.
- احترام تلك المبادئ والقيم يتمثل بأن تصدق افعالك واقوالك مع مبادئك مهما كانت الظروف أو المناسبة.
- كتابة وتحديد اهداف حياتك في المجالات المهمة لك. هذا يمثل الشمال الحقيقي الذي يوجه مسيرتك في هذه الحياة.
- الانضباط والمنهجية في التقييد بقيمك ومبادئك وفي سعيك نحو تحقيق اهدافك من خلال المراجعة والمتابعة المستمرة، أمر جوهري. يفصل ما بين نجاحك أو فشلك لبلوغك اهدافك.

## [صوتي] حلقة (24) – أنت ملك نفسك أنت سيد قرارك

رابط الحلقة هنا

الفرق بين من لديهم فكر النمو (Growth Mindset) و الفكر الثابت (Fixed Mindset)

رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة

هل لك أن تتخيل أن اديسون المبتكر الشهير استسلم عند فشل المحاولة الأولى من عمله على المصباح الكهربائي؟ و رضخ لقول الآخرين و أستسلم. و وصل به الحال إلى أنه وجد الأمر لا يستحق العناء و ماهو إلا فشل . و لم يجد من تلك المحاولة الفاشله أي فائدة. لكن كل هذا لم يحدث و هناك سبب مهم لذلك .

و هذا السبب المهم يتكون من كلمة ذات ثلاثة أحرف . أنت . فالمهم هو أنت، إذا كان ما تعلمه يُشعرك بأنك حي فلا يهتمك الآخرون و طاقاتهم السلبية. المصغرون، المحقرون، الضاحكون ، المستهترون و من على شاكلتهم. تذكر أنت ملك نفسك و أنت سيد قرارك. فهؤلاء ردودهم مهما كان وصفها ومهما كان الدافع و رائها من المفترض أنك تدرك أنهم مجرد أصوات مزعجه و طاقات سلبية لا تجلب لك سواء الصداق و التوتر. الأولى، الإبتعاد عنهم .

من تريد أنت تبحث عنهم . هم هؤلاء الذين يريدونك أنت تجد ذاتك. و ما يسعدك كشخص. هؤلاء دائماً تجدهم يحثونك على أن تسلك طريق البحث عن الذات حتى و إن كان شاق. لأنهم يدركون أن السعادة تكمن في تحقيق طموح الذات و عمل ما تحب .  
أن تحقيق الذات يبدأ بأن تدرك أن المهم هو أنت. لا تهتم لهؤلاء الذين فقدوا البصيرة و يريدونك أن تفقدها أيضاً .  
دائماً و أبداً، لا تتنازل عن طموحاتك و أحلامك فهي جزء لا يتجزء من شخصيتك. فأنت ملك نفسك و سيد قرارك. وإذا لزم الأمر تغيير مسار الخطة فهذا لا يعني التنازل . إنما هو مجرد تصحيح للخطة لتصل لتحقيق طموحاتك. و هذا ما يدركه الناجحون دوماً و هذا ما تجد في سيرهم الذاتية .  
النتيجة الطبيعية لسوئك عندما تتبع ما احاول انصحك به، هو الإيجابية. و لتتأكد. حاول أن تتذكر عندما كنت مفعم بالإيجابية في عمل كنت تعمل عليه. ستجد أنه شيء كنت مستمتع به و كانت لديك رغبة به حتى و إن كان الآخرون لا يرون ذلك. و إن كان شاق و متعب .  
حينما تكون في تلك المكانة. فقط تستطيع تخيل الأمور بمنظور آخر. سنشاهد كيف يمكن للأمر أن تكون بدلاً من ما لا يمكن أن تكون. و هذا مهم ؟

لأن ابتكار نماذج أعمال، تدوينها على تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas)، التحقق من ما كتبنا و العمل على تنفيذها. تتطلب منا أن نسأل أنفسنا دوماً " لماذا لا؟" عندما تدرك أن الصعوبة ليست في ايجاد فكرة أو حتى في تمويل المشروع بل الإيمان بأن ما تسعى له ممكن من خلال الإيجابية و المثابرة المستمرة و الإدراك أن الخطأ و التعلم ثم التصحيح هي جزء من عملية الإنجاز و تحقيق ما نسعى له من نجاح.  
تخطيط نموذج العمل ، منهجية لين، إختبارات افكار المشاريع و التحقق من جدواها قبل البدء فعلياً بها. تخدم غايتنا في الوصول لتحقيق الذات. لأنه من خلال تلك التجارب و التحقق . نتعلم ما ينفع و ما لا ينفع بواقعية . و من ثم نعمل جاهدين للوصول لهدفنا ببناء مشروع ذو نموذج عمل مبتكر و أن نكون في مكانة فيسولوجية عالية من الإيجابية. بأننا فعلياً و بجد نصبو لتحقيق الحلم للواقع و ردع المشككين بخطى ثابتة و متزنة .  
من لديه هذا النمط من التفكير هم حقاً الرياديين، و هم يسعون لنمو فكرهم، و ما يسمى (Growth mindset) و هم على خلاف من لديهم فكر ثابت، و ما يسمى (Fixed mindset) .

هؤلاء الذين يسعون للنمو. يدركون أن كل شيء ممكن تعلمه و مع بذل الجهد ممكن أن تصبح أو تتقن أي شيء على خلاف من هم اصحاب فكر ثابت. من يسعى لينمو بفكره، يدرك أن كل حاجز ليس إلا تحدي يجب إجتيازه و هو أيضاً فرصة للتعلم و إختبارات القدرات بخلاف اصحاب الفكر الثابت . أنت تستطيع أن تصبح مثل هؤلاء . من يريد أن ينمو بفكره، من يريد أن يحقق أحلامه و طموحاته، من يريد أن تسمو حياته بالإيجابية و تحقيق الذات. كل هذا ممكن فقط إذا حقاً أمنت بأنك "ملك نفسك و سيد قرارك".

## [صوتي] حلقة (29) – صناعة الحظ

[رابط الحلقة هنا](#)

أخذ المبادرة  
التركيز  
كن خبير  
اتساع دائرة صداقاتك و معارفك  
تخطي حاجز الخوف من الفشل  
تحديد الاهداف  
اكتب  
لا تخجل من محاكاة الناجحين  
اكسب ود و احترام الآخرين  
الإيمان و الإيجابية

## أنت لست ريادي ، أنت بطل

في العادة أحاول أن ركز على مثل هذا النوع من الحديث في صيغة مقولات قصيرة تضاف لاحقاً لكتاب **مذكرات ريادي** ولكن قررت كتابة هذه المقالة التي هي نوع من التحفيز مع واقعية تجارب مررت بها في السنوات الماضية أشاركها معك .

عند العمل على مشروعك سوف يصيبك فترات من الأرق، الإرهاق، الإحباط والعزلة لذلك احرص أن يكون حولك من ينتشلك منها، مساهمتهم لا تقدر بثمن. ليس لديك أحد؟ لا تخاف ولا تحزن، ركز على عمل مشروعك وتحدث مع آخرين يشاركونك نفس الطموح والآمال وسيحدث شيء في غاية الجمال ستجد فيهم الصديق، الشريك والمساهم وكل هذا من دون مقابل وحتى في بعض الأحيان ستجدهم يسعون لخدمتك من قبل أن تطلب منهم ذلك .

لي فترة وأنا أعيش هذه الحياة التي أعطيت مسمى ريادي وهذا قبل أن أعرف ما كان إسمها، وما أتضح لي أنه مهما ظلم الطريق وفي أسوأ الأوقات وعندما ظننت أنني على نهاية طريقي، لم أستسلم وتوكلت على المولى واستمررت على عملي وبقدرة قادر أتى الحل وتلاشت الهموم وحل محلها الأمل والابتسامة ورفقاء يستحقون لقب "صديق".

إذا ظننت أن عمل مشروع سهل، فأنت سهلت المهمة بل هي صعبة جدا ومتعبة للغاية والمجهود المطلوب يتعدى تحمل الشخص العادي بمرات عدة ولهذا في نظري أنت تستحق لقب بطل (أنتي تستحقين لقب بطلة). تطلب الأمر أن تستثمر من أموالك الخاصة، أن أتقف نفسي، وأعمل التجارب، وفشلت مرة تلو الأخرى وفي كل مرة كان يجب علي أن أقف ولكن في كل مرة كان هناك من يمد لي يده وفي كل مرة كانت أعدادهم أكثر من الأخرى.

لم أقترب أو أحاول مخالطة المحبطين، ابتعد قدر الإمكان عنهم وعن مجالسهم. هؤلاء إذا بذلوا جهد كان جهدهم على هيئة نقد للهدم من غير البناء. وإذا تحدثوا واستمعت لهم كان عاقبة ذلك الاستسلام أو الغضب وفي كلا الحالتين أنت الذي يتعب ويخسر. ابتعد، توكل واستمر في بناء حلمك ودع أعمالك تتحدث.

الحديث عن المحبطين لا ينتهي، فهم يدركون أن المهمة ليست سهلة وعلى الرغم من هذا لا يتذرعون عن النظرات الساخرة والحديث السلبي المحبط القاصر الذي يكاد لا ينتهي. هؤلاء ليس لديهم ذرة من الشجاعة ولا يملكون الجرأة التي لديك لأنهم لم يقدموا على ما أقدمت، فأنت أرتقيت علم، خبرة وأصدقاء وهم مازالوا في وضعهم الذي تركتهم عليه – يتذمرون من كل شيء ولا يفعلون شيء.

الطريق الذي سلكت ليس سهل ولو كان سهل لسلكه الكثير وعلى الرغم من هذا تأخذ جميع هذه الأمور برحابة الصدر لأنها جزء من مشاق الطريق وفصل مهم في حياتك. مما لا شك فيه أن ما يزيد من صعوبة الأمر أنك حالم و واقعي، حالم برويتك للمستقبل المشرق ومطلوب منك أن تكون واقعي في كيفية تحقيق هذا الحلم على أرض الواقع بدون تخاذل أو كسل.

أنت إنسان خارق، لأن عزيمتك من حديد كلما سقطت وقفت وكنت أقوى من قبل. أنت بطل بحق والأهم من ذلك أنت قدوة للآخرين فلا تخذلم قبل أن تخذل نفسك. لا تستسلم، مهما ظننت أنه انتهى بك الطريق، صدقني توكل واثبت وستتلاشى كل مشاكلك وكأنها حلم مزعج. لكن لا تتحدث عن العمل بل اعمل على تحقيقه. اعمل وسترى الناس جديتك ومثابرتك وستجدهم يمدون لك يد العون والمساعدة.

بالتوفيق يا بطل!



## روح الريادي المتمردة

الكثير كتب عن من هو الريادي؟ و عن صفاته، خصائصه، طباعه و هل الريادة امر موروث أو مهارة تُلقن. هذه المقالة ليست مخصصة لخوض هذا النقاش بل لتسليط الضوء على امر آخر. روح الريادي المتمردة و الثائرة.

لمن تابع السلسلة الرائعة The Men Who Built America التي تتحدث عن اهم الرجال الذين اثروا و ساهموا في الثورة الصناعية الحديثة في امريكا. و قصص و السير الذاتية لأهم الشخصيات التي اثرت و ساهمت بشكل كبير في صقل العالم الذي نعيشه. نجد انهم وصفوا من قبل المجتمع ومن قبل اقرانهم بمتمردين و ثوار على الوضع الراهن آنذاك، و الآن نخلد اسمائهم و سيرهم و انجازاتهم. و حتى و ان لم يُلصقوا بهذا الوصف، افعالهم تكفي بأن يوصفوا بذلك.

و هذا طبيعي جداً، فالريادي ينظر للعالم من منظار مختلف كلياً عن الآخرين. بالنسبة للريادي، احترام كيف تنفذ الاعمال و تقدم الخدمات على وضعها الحالي فقط بسبب العذر الواهن "هكذا الامور تسير" تشكل عيباً ذهني و ترهق روحه لذلك تجده لا يستطيع ان يتقن مهارة السكون و الرضوخ للواقع الحالي بل يذهب و يبتكر عالمه. الذي يحاول من خلاله إحداث التوازن الذي يسعى من اجله.

[رابط الفيديو](#) في حالة عدم ظهوره معك بالطريق الصحيحة.

**فيديو "العالم كما يراه ستيف جوبز" (نص الفيديو):**

"عندما تكبر يتم تلقينك بأن العالم هو ما هو عليه. و حياتك هي ان تعيش حياتك في هذا العالم. احرص على ان تتحاشى الصدمات. احرص على تكوين حياة اسرية جميلة، استمتع بحياتك، وفر القليل من المال.

و لكن هذه حياة محدودة جداً. الحياة ممكن ان تكون اكبر من ذلك عندما تكتشف حقيقة واحدة و بسيطة: كل شيء من حولك (الذي تسمية حياة) قام ببنائه اناس ليسوا اذكي منك و بإمكانك تغييره و التأثير عليه.

بإمكانك بناء اشياك الخاصة التي بإمكان الآخرين استخدامها. عندما تدرك تلك الحقيقة، سوف تتغير (انت كشخص)."

إذا تريد ان تحدث تغيير. عليك ان تدرك انه كلما كان التغيير الذي تريد ان تحدثه جذري كلما كان الامر صعب، مرهق و ايضاً ستصبح في نظر الآخرين غريب، مختلف، و متمرد. و هذا لا بأس به. فالريادي الحقيقي يتقبل الأمر و يمضي قدماً. خصوصاً إذا كان لديك ايمان و قناعة بما تريد ان تعمله. هؤلاء الرياديون لا يستسلمون أو يقبلون الرفض و الرضوخ. بل هم من يحدث التغيير و هم في النهاية من يجني النجاح الحقيقي و احترام الجميع. لأن الفرص الحقيقية دوماً تكون على حدود المقبول. و فقط من لديه الشجاعة و يملك الروح المتمردة يستطيع عبور تلك الحدود.

الامر في النهاية يعود لك و ليس للآخرين. حرر روحك من القيود التي تحرمها من ان تتمرد لعالم لطالما تحن له من الابتكار، الابداع و احداث التوازن.

## [صوتي] حلقة (6) – الحواجز الثلاثة

[رابط الحلقة هنا](#)

الحاجز الأول: تنفيذ الفكرة  
الحاجز الثاني: انطلاقة المشروع للجميع  
الحاجز الثالث: تقبل امر تحويل المشروع لشيء آخر او حتى انهائه

## هوس الاستثمار

هوس الاستثمار طبيعي ان تمر به، وهو ان تعتقد انه لولا تمويل من جهة استثمارية لن تستطيع تنفيذ مشروعك، ولكن هو مجرد خوف يتضاعف ليصبح هوس.

في هذه المقالة اخص الستارت أب التقنية ولكن لمن يعمل على انتاج منتج لم انساك ولكن تحملي للنهاية.

في ستارت أب ويكند (رابط ستارت أب ويكند الرياض)، تجتمع مع افراد تجمعهم الرغبة في تحويل فكرة الى مشروع وكلاً يقدم و يساهم بمهارات يحتاجها المشروع. الفكرة تُصاغ بطريقة افضل عندما يعمل الفريق على نموذج العمل business model canvas و بعد ذلك يصنع مشروع كان قبل ايام مجرد فكرة وكل هذا في "ويكند". المبلغ المستثمر من جهات استثمارية، صفر. ربما لا يسعف الوقت الفرق من التأكد هل هناك ملائمة بين المشكلة والحل؟ ولكن على الرغم من ذلك انتقلنا من مجرد فكرة الى نموذج عمل ومن ثم اصبحت الفكرة حقيقة.

بالطبع تحتاج سيولة لاستمرار الخدمة وتحمل مصاريف مثلا (السيرفرات) ولكن ممكن ان يشارك ويساهم افراد الفريق بذلك إلى ان يتم وضع خطة لكسب ايرادات للخدمة، خدمة GitHub فعلت ذلك. تقرأ في قصة بداية GitHub كما يحكيها احد المؤسسين وهو ايضا CEO الشركة Chris Wanstrath، انهم بدأوا بعمل الخدمة في الويكند وكانوا يعملون لتغطية النفقات وحققوا ارباح من دون الحاجة للحصول على استثمارات من شركات استثمار المال الجريء (Venture Capital)، ولكنهم لاحقا استطاعوا الحصول على استثمار بقيمة 100 مليون دولار من Andreessen Horowitz عند أول محاولة لهم.

الخطوات ببساطة هي: صياغة الفكرة والتأكد ان هناك مشكلة لفئة تريد حل ومستعدة للدفع-تصميم نموذج عمل-تحديد مهارات الفريق اللازمة لإنجاز المهمة-البناء، ولكن إذا تريد تفصيل أكثر عليك قراءة "لديك فقط ثلاثة اشهر لتحقيق هدفك". و أرى في هذه الخطوات اهم عنصر هو مما لاشك فيه الفريق! اذا لديك فريق مميز وهناك تفاهم بين جميع افراد الفريق و ما هو دور كل فرد فهما تغيرت الفكرة أو نموذج العمل فإن الفريق المميز سوف يجتاز هذه العقبات.

ليس لدي فريق ماذا افعل؟

- لمن هو طالب (خصوصا في مرحلة جامعية أو ما يقاربها) استغل الفرصة في الاستفادة من الملتقيات التي تقام في التعرف على شركاء أو التعرف عن طريق أصدقائك على افراد تحتاج لمهاراتهم لإنجاح الفكرة.
- الحمد لله بدأت تكثر في الوطن العربي العديد من الملتقيات التقنية / الريادية التي من الممكن ان تستغلها في التعرف على من ممكن ان يكونوا شركاء لك.
- استفد من خدمات مثل Meetup لعمل اجتماعات والاستفادة من الخدمات الاجتماعية لتوزيع تلك الدعوات ومن خلال هذه الاجتماعات التعرف على شركاء يؤمنون بعمل مشروع معك.

من المهم ان تكونوا على تفاهم و وضوح من حيث الادوار المطلوبة على كل فرد، الايمان بفكرة المشروع، احترام وجهات بعض، الابتعاد عن عقلية المناصب والتركيز على اهمية الادوار فكل عنصر دوره مهم. الشفافية مهمة من حيث ماهي المحصلة النهائية لكل فرد من المشروع وتقسيم الحصص وهكذا من البداية.

لنكون بمنتهى الصراحة، هل تستثمر في شخص يتحدث عن فكرة في رأسه أو شخص استطاع ان يكون فريق ومع بعض عملوا خدمة استقطبت العديد من المستخدمين والأفضل من ذلك حققت مبيعات؟ ولذلك في العناصر الأساسية و المساندة المكونة لمشروعك الريادي تجد انني وضعت (التمويل) من العناصر المساندة.

من لديهم منتج قام بصنعه/ أو صنمه ويريد بيعه، ماذا يفعل؟

لست ستارت اب ولكن لديك منتج سواء صنمته أو صنغته الكثير من النقاط التي ذكرت في البداية مفيدة لك ولكن ممكن ان تستفيد من Kickstarter، كيف؟

KickStarter خدمة تعرض منتجك وتقدم عروض لمن يدعمك انه إذا دعمك بمبلغ محدد يحصل على شيء بالمقابل وانت تحدد المدة الزمنية والمبلغ الإجمالي اللازم ان تجمع لإنتاج منتجك بكميات تجارية. لا يستفيد من الخدمة إلا من هو مقيم إقامة دائمة في امريكا أو المملكة المتحدة، ولكن هذا لا يعني انك لا تستطيع الاستفادة من هذا النموذج، كيف؟

- عمل فيديو بسيط تشرح فيه المنتج ومميزاته ولماذا هو مهم وكم سعره، شاهد امثلة على ذلك من خدمة KickStarter.
- قبل انتهاء الفيديو اخبر المشاهدين اين ممكن يذهبوا للتسجيل ومعرفة المزيد عن المنتج وكيف لهم شرائه (احرص على حصول بريدهم الالكتروني).
- استغل القنوات الاجتماعية في التسويق.
- كلما كنت شخص معروف في مجالك في وسط الخدمات الاجتماعية كلما ساعدك ذلك في اقناع المشككين.
- ممكن ان تنتج كميات بناء على الطلبات التي حصلت ومن ثم تبيعها وهكذا.

هذه نقاط مختصرة عن كيف ممكن ان تبدأ والاستفادة من موارد متوفرة لديك.

الهدف من كتابتي لهذه المقالة ان لاتدع حكاية التمويل / الاستثمار تكون عقبة في طريقك لتحقيق احلامك، وبالتوفيق.

## مبدأ أرخميدس و ادارة الوقت

ادارة الوقت من الأمور الصعبة على اي شخص و خصوصاً الريادي. و تزداد صعوبتها إذا لم تعمل على وضع نظام صارم لك في كيفية إضافة و العمل على انجاز المهام. و هنا يأتي دور مبدأ أرخميدس.

أرخميدس عالم يوناني اشتهر بالعديد من الأعمال و من ضمنها مبدأ الإزاحة، و التي تدور احداثها:

“بأن ملك سيراكوس شك في أن الصائغ الذي صنع له التاج قد غشه، حيث أدخل في التاج نحاس بدلاً من الذهب الخالص، وطلب من أرخميدس أن يبحث له في هذا الموضوع بدون إتلاف التاج. وعندما كان يغتسل في حمام عام، لاحظ أن منسوب الماء ارتفع عندما انغمس في الماء وأن للماء دفع على جسمه من أسفل إلى أعلى، فخرج في الشارع يجري و يصيح (أوريكا، أوريكا)؛ أي وجدتها وجدتها، لأنه تحقق من أن هذا الاكتشاف سيحل معضلة التاج. وقد تحقق أرخميدس من أن جسده أصبح أخف وزناً عندما نزل في الماء، وأن الانخفاض في وزنه يساوي وزن الماء المزاح الذي أزاحه، وتحقق أيضاً من أن حجم الماء المزاح يساوي حجم الجسم المغمور. وعندئذ تيقن من إمكانية أن يعرف مكونات التاج دون أن يتلفه؛ وذلك بغمره في الماء، فحجم الماء المزاح بغمر التاج فيه لا بد أن يساوي نفس حجم الماء المزاح بغمر وزن ذهب خالص مساوٍ لوزن التاج. وكانت النتيجة : أن الصائغ فقد رأسه بهذه النظرية. و وضع أرخميدس قاعدته الشهيرة المسماة قاعدة أرشميدس والتي بني عليها قاعدة الطفو فيما بعد.” المصدر.

اجد مبدأ أرخميدس للإزاحة مناسب لفهم ادارة الوقت على الرغم انه ليس له علاقة بإدارة الوقت في الظاهر. و هي فلسفة اتبعها شخصياً. دعني اشاركها معك.

البعض يضيف العديد من المهام و يعتقد بأنه قادر على تنظيم وقته مع هذه المهام الجديدة. و بمساعدة التقنية من خدمات و تطبيقات يمكنه تحقيق ذلك بكفاءة. و لحد ما، البعض منا يمكنه ذلك. و لكن لأي حد تتوقف عن إضافة المزيد من المهام؟

هذه هي المشكلة التي تصيب البعض و تؤدي بهم للإرهاق البدني و الذهني و التشتت. و السبب وراء ذلك بأنه لا يعرف متى يتوقف و يظن انه قادر على اضافة و العمل على المزيد و المزيد من تلك المهام. بالرغم من ان النفس البشرية طاقتها محدودة. صحيح قد تختلف من شخص لآخر و لكنها في النهاية محدودة.

لذلك، بكل بساطة تذكر مبدأ أرخميدس للإزاحة. لا تضيف عمل أو مهمة على جدولك إلا بعد الإنتهاء أو إزالة عمل من جدولك الحالي مساوي للجهد الذي سوف تبذله لتلك المهمة الجديدة. لأن هناك سوء فهم بين الإنتاجية و الإنشغال.

الإنتاجية هي مقياس كفاءة الشخص لتحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة. المصدر. على عكس الإنشغال. فالشخص المنتج يدرك اهمية الوقت و اهمية ترتيب الأولويات و هل إضافة المزيد من المهام سوف تضر بالمخرجات المنتجة للمهام الأخرى أو لا. لذلك الشخص المنتج لا يزحم جدولته بالمهام الكثيرة فقط للإحساس بأن وقته مليء بأمور يعمل عليها. المهم ليس الإنشغال بل الإنتاجية. و هذه الإنتاجية لا تأتي إلا بعد تطبيق نظام مثل مبدأ الإزاحة لادارة وقتك.

عندما تجد نفسك امام طلب من شخص أو تريد عمل مهمة و لكن في قرارة نفسك تدرك انها ستشكل حمل ثقيل عليك و ليس بمقدورك تحملها عليك قول (لا). ادرك انه من صعب قول (لا) سواء للأفراد أو لقبول المهام و لكنها مهارة عليك اتقانها إذا اردت ان تحافظ على انتاجية حياتك. ايضاً عليك مراجعة جدول مهامك بصفة روتينية. قبل إضافة اي مهمة على جدولك. و إذا تشعر بأن جدولك مزدحم. راجع المهام التي تقوم بها و حاول التقليل منها من خلال تأجيلها لوقت لاحق، توكيلها لشخص آخر أو حذف غير المهمة.

إذا تعمل على مشروعك لوحدك بعد قراءة هذه المقالة اتمنى ان تدرك لماذا العمل على مشروع اياً كان يحقق نتائج افضل عندما تعمل مع فريق. و خصوصاً، إذا الفريق مثالي التركيبية من حيث الصفات و المهارات.

تذكر ، أن الهدف من ادارة الوقت ليس لإضافة المزيد من المهام للشعور بالإنشغال بل لإزاحتها للوصول للإنتاجية. **غرد بها.**

## حافظ على تركيزك لينجح مشروعك

من اصعب الأشياء التي واجهتها عندما اعمل على مشروع أو ما ألاحظه عند مساعدة الآخرين في مشاريعهم هو صعوبة التركيز و سرعة تشتت الذهن في امور ليست مهمة في البداية او ما احب اسميه متلازمة تشتت الذهن الريادي (Entrepreneur Attention Loss Syndrome).  
عندما تبدأ مشروعك من الأشياء الجوهرية التي من المفروض أن تركز عليها هي ايجاد فكرة المشروع و صياغتها، معرفة بالتفصيل من هم الشريحة التي سوف تخدم، هل هم بحاجة لخدمتك / منتجك؟ هل هناك مشكلة تحاول حلها حقاً أو حاجة بشرية (Human Need) تحاول تلبيتها؟ ولكن في العادة، الذهن يتشتت بأمر آخر ثانوية في هذه المرحلة.

أمثلة على هذه الأمور الثانوية – في هذه المرحلة من عمر المشروع – تصميم الموقع، نوع الشعار، اية لغة برمجة سوف نستخدم، اي من بوابات الدفع سوف نستخدم وهكذا فهذه الأمور سابقة لأوانها لأنك إلى الآن لم تحسم تفاصيل مشروعك الجوهرية التي سبق و أن ذكرتها.

هناك عدة اسباب تجعل اذهاننا تشتت لتلك الأمور في هذه المرحلة من عمر المشروع ومنها :

- نشاهد، نقرأ مقالة أو يخبر صديقاً لنا عن تصميم أو تقنية جديدة فنذهب بحثاً عن كيف لنا استخدامها في مشروعنا. **الحقيقة**، عليك مقاومة هذه العادة وذلك بتدوين هذه المعلومة والاحتفاظ بها في مكان يسهل الرجوع لها عندما يأتي وقتها (انا احتفظ بجميع ملاحظاتي بخدمة **Evernote** في مجلد خاص لذلك المشروع و اضع وصف "Tag" لهذه الملاحظة يرمز للمرحلة التي استخدمها فيه مثلاً تصميم).
- الاعتقاد أننا انتهينا من معرفة المشكلة، ومعرفة الشريحة التي سوف نخدم فقط بمجرد كتابتها باختصار شديد على صفحة **Lean Canvas**. **الحقيقة**، بالطبع لم تنتهي لأن ما كتبت مجرد فرضية و عليك التأكد من هل ما افترضت صحيح ام خطأ – راجع **ملائمة الحل مع المشكلة**.
- ليس لدينا منهجية نتبعها أو قائمة (To-Do-List) لنعرف في أي مرحلة نحن أو ما هي الخطوات التي انتهينا منها. **الحقيقة**، هناك **خطوات بدء مشروعك الريادي** أو اذا اردت نموذج آخر هناك **بناء المشروع على شكل طبقات**. المهم ان تتبع منهجيه واضحة الخطوات.

عندما نتحدث عن صياغة المشكلة وبعد ساعة نتحدث عن الاستثمار فأنت وقعت ضحية لمتلازمة تشتت الذهن الريادي (Entrepreneur Attention Loss Syndrome). خذ العملية خطوة بخطوة ولا يدفعك الحماس لأن تتسرع و يتشتت ذهنك ومن ثم تفقد تركيزك و تخسر مشروعك.

هل هناك أسباب أخرى واقتراحات لحلها تخطر ببالكم؟

## [صوتي] حلقة (27) – ثلاثة نصائح لتصبح ريادي مؤثر

[رابط الحلقة هنا](#)

Disagreeable. الريادي المؤثر المحدث للتغيير لا يبحث عن ارضاء أو موافقة اقرانه من اجل فعل ما يعتقد بأنه صحيح .

Reframing the Problem. الريادي المؤثر يتخيل العالم من خلال إعادة صياغة المشكلة بطريقة لم يسبق لأحد أن صاغها بتلك الطريقة

Removing Constraints. قدرة الريادي المؤثر على إزالة العراقيل و عدم الإستسلام .

## البساطة كميزة تنافسية لمشروعك

البساطة تأخذ عدة اشكال فقد تكون البساطة في التصميم، تجربة المستخدم، العرض المقدم، المنتج وغيرها الكثير ولكن اهميتها تكمن في انها ممكن ان تكون ميزة تنافسية (Competitive Advantage) لك إن نفذت بالطريقة الصحيحة!

سأتحدث عن البساطة من منظور التصميم، العرض المقدم، تجربة المستخدم والمنتج بصفة عامة على شكل نقاط.

### التصميم

- تبسيط التصميم من ناحية عدد الألوان المستخدمة، هل حددتها؟ هل هناك Palette خاص بك مثل تلك الموجودة في خدمة **Colour Lovers**.
- هل الصفحة الرئيسية بسيطة و واضحة، بمعنى هل يدرك بسرعة الزائر ماهي الخدمة؟ وكيف يسجل بها بسرعة؟ لو تلاحظ خدمات مثل تويتر، فيسبوك، دروب بوكس منذ بدايتها صفحتها الرئيسية تحتوي على شرح بسيط/فيديو و مجاور لها طريقة للتسجيل بالخدمة.
- هل اختبرت التصميم مع افراد خارج دائرة الفريق (يفضل من الفئة المستهدفة) وكان سهل لهم التنقل ومعرفة اين يذهبوا لإنجاز اي مهمة؟
- تويتر، دروب بوكس، بينترست وغيرها الكثير من الأمثلة تجدهم وصلوا للمعادلة السحرية في بساطة التصميم ونادرا ما يقومون بتغييرات كثيرة أو جذرية بسرعة (طبعاً أحياناً تحتم عليهم الأمر عمل تغييرات وذلك لإنجاح نموذج عملهم ولكن ذلك ليس على فترات سريعة وبعد اختبارات عديدة).

### العرض المقدم

- هل **عرضك المقدم** واضح ومفهوم للزائر عند زيارة صفحتك الرئيسية؟ ممكن التأكد من ذلك عند اختبار نص العرض أو الفيديو مع افراد من الفئة المستهدفة.
- لديك أكثر من صياغة لعرضك المقدم و لا تستطيع القرار أياً منهم الأفضل؟ الأمر جدا سهل اختبر الجميع وذلك باستخدام خدمات مثل **Unbounce**.
- تذكر الهدف هو تبسيط العبارة من دون استخدام الفاظ رنانة ويستطيع اي فرد من فئتك المستهدفة ان يفهم ماهو المقصود بخدمتك. مثلاً، يوتوب خدمة لرفع مقاطع الفيديو بسهولة ومجاناً على الانترنت.

### تجربة المستخدم

- هل تجربة المستخدم منذ وصوله للصفحة الرئيسية -التسجيل- وصولاً لصفحة سهلة غير معقدة وبسرعة تجعلك تجرب الخدمة؟
- هل لديك استراتيجية **Onboarding** واضحة للمستخدم الجديد؟ **Onboarding** تعني ماهي الخطوات اللازمة عليك فعلها لمساعدة من هو جديد على خدمتك لمعرفة كيف يستخدم الخدمة بسرعة وكفاءة، تلاحظ هذا كثير في الالعاب عندما تعطى قبل البدء باللعبة جولة تدريبية (Tutorial).
- لإنجاح بساطة تجربة المستخدم حاول قدر الإمكان حذف الإضافات الموجودة التي لا تفيد في حل المشكلة التي تحاول خدمتك حلها. اعتقادك بأن إضافات كثيرة مفيدة خطأ، احذر منه!

### المنتج

- بساطة المنتج تساعدك ايضا في كسب الكثير من المستخدمين بسرعة بشرط انه يحل مشكلة في نظرهم مهمة.
- كلما كان المنتج سهل كلما سهلت مهمتك في تعديل الأخطاء.
- المنتج عبارة عن عناصر عدة مترابطة مع بعض لذلك عليك ان تحرص ان تجعل جميع العناصر بسيطة.

لمعرفة ما اقصد بالبساطة كميزة تنافسية فقط تذكر الخدمات البسيطة التي تستخدمها وكيف رغم بساطتها تعتمد عليها اعتماد كلي في انجاز مهام مهمة لديك، وبسبب هذه البساطة أنت ممكن ان تستمر مع الخدمة حتى وإن توفر بديل منافس!

ناتما ضع البساطة نصب عينيك عند العمل على مشروعك فهي ميزتك التنافسية!



## التفكير التصميمي و المشاريع الريادية

تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas)، و ماذا تفعل بعد كتابة التخطيط؟، منهجية Lean Startup و طرق التحقق من فكرة مشروعك ، خطوات المشروع الريادي التقني و مصنع المشاريع الريادية كل هذه ممكن نسبها إلى التفكير التصميمي (Design Thinking).

هناك الكثير من التعريفات و لكن التفكير التصميمي (بإختصار) هي عملية إستخدام و دمج التفكير الإبداعي مع التحليلي و الإستراتيجي لحل مشكلة محددة. لناخذ هذا التعريف و لنسلطه على المشاريع الريادية.

انت (ايها الريادي) تحاول ربط ما بين سلوك المستخدمين عندما تشاهدهم و هم يقومون بمحاولة إنجاز اعمالهم أو من خلال المقابلات و الحديث معهم عن مشاكلهم و ما يحتاجون له من حلول لتساعدهم. هذا يمثل الجانب التحليلي و الإستراتيجي. (لمساعدتك أكثر في هذا المجال حمل النسخة المجانية من كتاب مصنع المشاريع الريادية).

بينما، التفكير الإبداعي يكون نتيجة ابتكارك الحل لمساعدة المستخدمين سواء كان هذا الحل خدمة، منتج أو كلاهما. فهذا يتطلب تخيل، تصور و نظرة مستقبلية من قبلك. العرض التوضيحي من قبل Amir Khella (في الأسفل) يوضح العلاقة ما بين التفكير التصميمي و المشاريع الريادية.

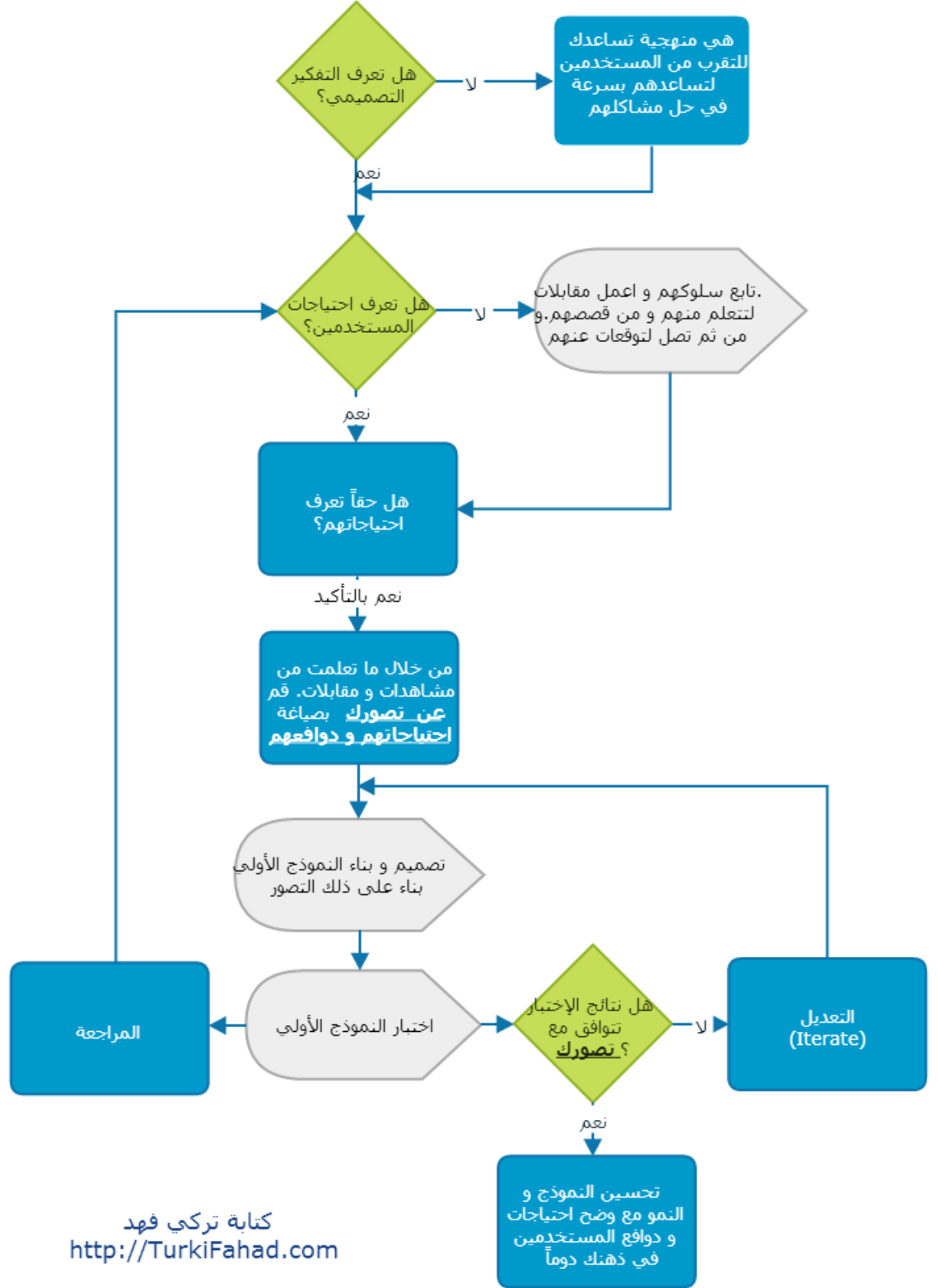
### Design Thinking for Startups – Are You Design Driven? from Amir Khella

ريادي المشاريع الريادية (startups) نظراً لأن نسبة المخاطرة و المجهول عالية (تعلم الفرق ما بين ريادي المشاريع الريادية و المنشأة الصغيرة / المتوسطة). عليه ان يتسلح بهذه العقلية. عقلية التفكير التصميمي. لأن عليه السير للأمام و القناعة بأن الحل المثالي لمشكلة هؤلاء المستخدمين لم يتم ابتكارها بعد. طبعاً هذه القناعة تأتي بعد التأكد بأن هناك حقاً مشكلة حقيقية تستحق الحل (في كتاب مصنع المشاريع الريادية يتم مناقشة كيف تتأكد من ذلك). لتتحلى بهذه العقلية عليك حقاً النظر للعالم بمنظار مختلف فالمشاكل فرص. و المستقبل يمكنك تصوره و تخيله. و طرح الأسئلة المهمة التي تساعدك في تقليل المخاطر و فهم الاحتياجات امر اساسي. و القناعة و الرغبة في التعلم من اخطاء الطريق من اهم الأمور التي ستجعلك تدريجياً تصبح ريادي من هذه العقلية.

عملت إعادة رسم لتخطيط بصور ببساطة التفكير التصميمي. وجدته في كتاب (The Dragonfly Effect). و ستلاحظ كيف انه قريب لما يشجع له بناء المشاريع الريادية و مرشدين المشاريع الريادية باتباعه. من فهم حاجة و دافع المستخدمين و من ثم عمل نموذج مبسط و اختباره و التعلم منه. و هذا من المفترض ان لا يدهشك. فكما قلت لك، التفكير التصميمي اثر بكل تأكيد على كيفية بناء المشاريع الريادية و اثر ايضاً على كتب بناء المشاريع الريادية مثل كتاب Business Model Generation (ابتكار نموذج العمل التجاري).

# التفكير التصميمي | Design Thinking

الرسم من كتاب Dragonfly Effect



كتابة تركي فهد  
<http://TurkiFahad.com>

صورة من تخطيط التفكير التصميمي للتحميل.

ايضاً، قمت بإضافة عدة مصادر عن التفكير التصميمي في هذه التحديثة من خدمة Storify (و سأعمل على تحديثها باستمرار لذلك تابعها).

قبل ان انهي هذه المقالة، احب ان اركز على نقطة مهمة عن الفريق المؤسس و التفكير التصميمي. تحدثت في مقالة سابقة عن الفريق المؤسس. و اهمية ان تجد فريق. هذه المقالة من المفترض أن تحفزك اكثر للبحث عن افراد الفريق المناسبين. لأنك تحتاج ان تطور مهاراتك في التفكير التصميمي و لكن من الأرجح انك اقوى في ناحية من الأخرى. و هنا يأتي دور الفريق في تكملة النقص و التقوية. و هذا مما لاشك فيه يحسن فرص نجاح المشروع الريادي.

.The Design Squiggle Defined from Central on Vimeo

## أولا المستخدمين وبعدها تبدأ البرمجة

هناك نهج سائد (غير مجدي في نظري) عن متى تبدأ بإستقطاب المستخدمين وفي المقابل هناك توجه جديد لجذب هؤلاء المستخدمين ومشاركتهم معك قبل ان تبدأ بالتطوير (وهو ما افضل دوما).

لنبدأ بالنهج السائد (إذا سمحت لي بالتعميم)؛ لدينا فكرة ← دراسة / مناقشة سريعة ← نبدأ بالبرمجة والتصميم ← ننتهي من كل شيء ← نبدأ الآن بالتسويق ومحاولة استقطاب المستخدمين ← نعمل على انجاح المشروع. الآن لنبدأ بنهج آخر (لنسميه الجديد)؛ لدينا فكرة ← نطور نموذج عمل (سواء كان **Business Model Canvas** أو **Lean Canvas** – ما هو الفرق بين الاثنين؟) ← نعمل على استقطاب المستخدمين المناسبين للمشروع بناء على النموذج ← نراجع النموذج بعد مناقشة المستخدمين (عينه منهم) ← نعمل تصور بسيط (Mock UP أو Wireframe) للمشروع ← نبدأ بالبرمجة.

هناك فروقات بين النهج السائد و الجديد، ولكن اهمها والذي اود ان اسلط الضوء عليه هي مرحلة استقطاب المستخدمين. في القديم نعمل جاهدين على تسويق المنتج ونأمل ان نتفوق بالقبول والوصول للشريحة التي تجد في المنتج ما يلبي احتياجاتها. ماهي مشكلة هذا النهج؟ انك طورت منتج قد لا يرغب به احد او فئة قليلة لا تستحق كل هذا العناء. تبدأ بعد ذلك بزيادة وتكثيف نشاطك التسويقي ظناً ان المشكلة في عدم سماع المستخدمين عن خدمتك. ممكن تنجح هذه الخطة ولكن الافضل ان تستقطبهم من البداية.

في النهج الجديد، انتهيت من تصور من هم الفئة (الفئات) فتعمل معهم مقابلات لتأكيد ان افتراضاتك عن المشكلة والحل في محلها، أو تحتاج تعديل أو إلغاء الفكرة كلياً. هؤلاء المستخدمين الآن لديهم معرفة كاملة ان هناك حل لمشكلتهم في الطريق فما عليك إلا ارشادهم اين ممكن ان يتواصلوا معك. مثلاً، تعطي حسابات الخدمة في الشبكات الاجتماعية وتعمل على اتمام صفحة بسيطة تعريفية لموقعك فقط لمساعدتهم على تسجيل بريدكم الالكتروني ومعرفة تفصيل اكثر عن الخدمة المرتقبة (بعض الخدمات التي تساعدك في اتمام هذه الصفحة التي تسمى Coming Soon Pages وهي **launchrock** و **kickofflabs** و **deskgor**).

لديك مستخدمين ساعدوك في صياغة نموذجك، وتصميم الخدمة وايضا جاهزين للانضمام للخدمة عندما تبدأ. بالإضافة، ممكن يساعدوك بالدعاية لك – هذا تم وانت لم تبرمج سطر واحدا! و وفرت الكثير والكثير من تكاليف حملة تسويقية مكلفة.

لمستخدم شريكك في النجاح لذلك احرص على ان ينضم معك من البداية وقبل ان تبدأ بكتابة سطر واحد من البرمجة.

## [صوتي] حلقة (13) – لماذا تفشل الستارت أب ؟

[رابط الحلقة هنا](#)

حياة الستارت أب (المشروع الريادي)، لا يمكن توقعها - بالإضافة لذلك، الخطة الأولية التي عملتها في أغلب الأوقات تتغير كليا عندما تقدم المنتج أو الخدمة للسوق.

والسبب بسيط، الستارت أب .. تبحث بينما الشركات تقضي معظم وقتها بتنفيذ خططها ولأن لديها بيانات تاريخية تستطيع الشركات عمل دراسات وخطط مستقبلية ولكن الستارت أب في البداية ليست لديها أي بيانات تاريخية خاصة بها حتى ولو أتمدت على بيانات من الآخرين لايجدي ذلك كثيرا لأن لكل خدمة خصوصياتها وعوامل تختلف عن بعضها البعض. لهذا السبب الدراسات الإقتصادية في الغالب لاتجدي نفع للستارت أب.

هدف وجود الستارت أب هو البحث عن نموذج عمل (خصوصاً في البداية) يحقق لها النمو والاستمرار وإلا ستفشل .

## تسعة أخطاء مميّنة لأي مشروع ريادي

هذه قراءة من صفحات كتاب [The Startup Owner's Manual](#). لكن قبل أن أذكرها لابد أن نجاب على السؤال التالي. كيف تُفرّق بين المشاريع الريادية و المؤسسات القائمة؟ هناك العديد من الفروقات ولكن أكثرها أهمية أن المشاريع الريادية تبحث (Search) و المؤسسات و الشركات القائمة تنفذ (Execute).

هنا رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

### كن تبحث عن ماذا؟ و تنفذ ماذا؟

المشاريع الريادية تبحث عن نموذج عمل قابل للنمو و الاستمرار. لأنه على الرغم من اعتقادك بأنك على معرفة من هم الفئة المستهدفة و القيمة التي ستقدم لهم ستكتشف لاحقاً أنه عليك التغيير و التعديل وهذا طبيعي جداً للمشاريع الريادية لأنها تبحث عن ذلك النموذج. بينما المؤسسات و الشركات القائمة لديها دراية و معرفة جيدة بفئتها المستهدفة و بنموذج عملها. لذلك تجدها تنفذ خطة العمل المرتبطة بنموذجها. و المؤسسات و الشركات القائمة المميزة دائماً تحاول اكتشاف نماذج أعمال جديدة و اختبار فاعلية نموذجها الحالي مثل أمازون.

هنا رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

### 1. الاعتقاد "أنت على دراية كاملة بماذا تريد فنتك المستهدفة"

تصل لمشكلة تحتاج لحل (و ليس فكرة!) و تعتقد على الفور أنك حددت بنجاح الفئة المستهدفة، ما هي المشكلة الحقيقية التي تتعهم، والحل المناسب لهم. وتبدأ على الفور بالتطوير و البناء. للأسف، هذا خطأ و غالباً مذبذب و أنا منهم. فكل ما وصلت له، هو مجرد اعتقادات (فرضيات بالأصح) تحتاج لأن تثبتها أو تدحضها. يتم ذلك، بأن تدون تلك الفرضيات على تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) و من ثم تتحقق منها (عليك قراءة فصل التحقق من مسودة كتاب دليل البطل لإعطائك فكرة عن تلك الطرق).

### 2. أنا أعرف المميزات التي سوف أضيفها للخدمة أو المنتج

عندما تتجرف وراء الخطأ الأول كن على يقين أنك ستنتبه بهذا الخطأ. أنت لا تعرف بل "تعتقد" أنك تعرف ماهي المميزات التي تريدها الفئة المستهدفة. لذلك، عليك أن تتحقق من فرضيات نموذج عملك الذي كتبت و يتم ذلك عن طريق عمل مقابلات أو متابعة المستخدم كيف يحاول أن يحل المشكلة بالأدوات الحالية المتاحة له لتصل لمجموعة أساسية من المميزات التي لابد أن تكون موجودة في الحل (في كتاب مصنع المشاريع الريادية يتم الحديث عن كيف تفعل المقابلات بالتفصيل ومع الأمثلة). وهذه هي المميزات التي يجب على الأقل أن تكون موجودة في منتجك. تستطيع أن تتعمق أكثر بين علاقة الفئة المستهدفة و العرض (القيمة) المقدمة لهم بالاستعانة بالنموذج التخطيطي المخصص لمجموعة شريحة العملاء و مجموعة العرض من تخطيط نموذج العمل.

### 3. التركيز على موعد إطلاق الخدمة / المنتج

لمن قرأ كتاب [The Lean Startup](#) أو على معرفة بمنهجية [Lean Startup](#) يدرك أنه لا يوجد موعد يُصاحبه ضجة إعلامية لإطلاق الخدمة، لماذا؟ لأنك بصفة مستمرة و على دفعات تطويرية متقاربة تنفذ هذه الدورة من بناء - اختبار - تعلم. فكرة أن هناك يوم و ضجة إعلامية كبيرة حول يوم محدد هي من موروثات المؤسسات و الشركات الكبيرة ذات نماذج الأعمال القائمة. المشاريع الريادية اقتبست هذا الفكر و الذي لا يلائم طبيعتها في البحث عن نموذج عمل.

### 4. التركيز على التنفيذ (Execution) بدلاً من الفرضية (Hypotheses)، الاختبار (Testing)، التعلم (Learning) و المحاولات (Iteration)

بعض المشاريع الريادية تكتب توقعاتها بخصوص نموذج عملها في تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) و تعتقد أن ذلك كافي لتنفيذ نموذجها بدلاً من التحقق من تلك الفرضيات المكتوبة على نموذج عملها. التحقق يتم من خلال اختبار تلك التوقعات و هذا في أغلب الأحوال ممكن أن يحدث من دون كتابة سطر واحد من الكود. محصلة تلك الاختبارات هو أن تتعلم حقيقة فرضيات نموذج عملك و من ثم تعيد المحاولة بتحديث افتراضات نموذج عملك على تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) و التحقق مجدداً.

### 5. خطط الأعمال التقليدية (Traditional Business Plans) لا تفترض الأخطاء

لمن كتب خطة عمل أو دراسة جدوى يدرك أن هناك خطأ فادح فيها. الخطأ، أنك تكتب توقعات و أرقام مستقبلية و تتوقع أن الأمور ستسير مثل توقعاتك على خلاف مخطط نموذج العمل (Business Plan Canvas) التي تكتب فيها توقعات و أنت تدرك أنها مجرد توقعات عليك أن تتحقق من كل عناصر المخطط قبل أن تُقدم بالتنفيذ. ممكن أن تكتب أنك ستجني في الشهر الأول أرباح بقيمة 1,000 و عند بداية العمل و بعد انقضاء الشهر الأول تراجع النتائج، هل بالفعل حققت الهدف؟ و لماذا كنت أقل أو أعلى من الهدف؟ على إثر ذلك تراجع افتراضات نموذجك و تقوم بالتعديلات اللازمة له.

#### ٤. خلط مسميات الوظائف التقليدية مع ما يحتاج له المشروع الريادي لإنجاز العمل

المشروع الريادي يحتاج لأفراد متقبلين لبيئة عمل غير مستقرة، و تعلم و بحث مستمر في سعيهم للوصول لنموذج عمل قابل للنمو و الاستمرار. لذلك، من غير المنطقي أن توظف فريق مبيعات من البداية مكون من أفراد خبرتهم تكمن في بيع منتجات لمؤسسات ذات نماذج أعمال قائمة ومفهومة (بمعنى الفئة المستهدفة و العرض المقدم واضحان) وأنت مازلت تحاول معرفة ما هو نموذجك. ففي البداية، أنت تحاول معرفة نموذجك لذلك قد تلاحظ أنك لا تحتاج للعديد من الوظائف التقليدية التي تجدها في المؤسسات ذات نماذج الأعمال القائمة.

#### ٥. المبيعات و التسويق تنفذ الخطة

لنفترض أنك كتبت خطة عمل (Business Plan) و بها حددت أهداف تسويقية و مبيعات. ثم قمت بتوظيف فريق مبيعات و تسويق لمشروعك الريادي من البداية. بكل تأكيد فريق المبيعات و التسويق سوف يعتمدون أرقام خطة العمل أهداف لابد من تحقيقها. هل لاحظت المشكلة؟ أرقام خطة العمل مجرد توقعات و لم نقم بالتحقق منها ومع ذلك تم تحديدها كأهداف حقيقية لابد من تحقيقها. إذا كانت الأهداف صعبة التحقيق ستخلق مشاكل داخل أفراد المشروع الريادي أن السبب في عدم تحقيق الهدف هو نتيجة عدم إنجاز فريق المبيعات أو التسويق عمله بنجاح. عند الوصول لنموذج عمل فقط في تلك الفترة ممكن أن تفكر في النمو لأنه فقط عند تلك الفترة لديك نموذج عمل مستقر قابل للنمو و الاستمرار.

#### ٦. الافتراض الخاطئ للنجاح يؤدي لتوسع سابق لأوانه

خطة العمل التقليدية و طريقة تطوير المشاريع التقليدية (تقسيم المشروع لمراحل عند الانتهاء منها في الوقت المحدد وبالمميزات المحددة يفترض نجاح المرحلة و من ثم تنتقل للمرحلة التالية في التطوير أو التصميم). عند الإنتهاء من تلك المراحل بنجاح يفترض أننا نجحنا و يخلق حالة أن المشروع الريادي بحاجة للنمو و لكن في الغالب هذه الحاجة للنمو سابقة لأوانها. لأن نجاحك في تلك المراحل يقاس على إنجاز عمل وليس على وصولك لنموذج عمل ناجح. لذلك تجد أن منهجية Lean Startup تدعوا لدورة مستمرة من البناء – الاختبار – التعلم. لأنه في كل مرحلة تحصل على رأي الفئة المستهدفة و من ثم تعدل نموذجك تبعاً لتلك المراجعات معهم، هذا هو النجاح الحقيقي الذي على اثره عليك أن تنمو.

#### ٧. إدارة الأزمات من خلال محاولة احتوائها

خطة العمل حددت أن مبيعات الشهر الأول ستحقق أرباح مقدارها 10,000 لكن المشروع لم يحقق سوى 1,000. يُطلب من مدير المبيعات تبرير هذا القصور بالطبع مدير المبيعات يحاول جاهداً أن يأتي بأعداد منطقية لهذا التقصير ولكن مازالت النتائج ليست قريبة من الأهداف المحددة في خطة العمل و هذا بعد أن يُطلب من فريق التسويق و المطورين بذل جهد مضاعف من خلال إعداد حملات إعلانية جديدة و إضافة المزيد من المميزات كمحاولة يائسة لاحتواء المشكلة، لكن أنت تدرك أن هذا الاحتواء لا يساعد إطلاقاً في حل المشكلة. لأن، الأهداف الموضوعة في خطة العمل مجرد تخمينات لم تختبر ولكنها تُعامل وكأنها حقيقية ومنطقية، و هذا المنطق خاطئ. أيضاً، المشروع الريادي يبحث عن نموذج عمل لذلك من المنطقي أن تفشل عدة مرات لتصل للنموذج الناجح. هذا لا يعني أن نقبل الفشل بسهولة و سرعة، بل علينا جاهدين أن نقلل الفشل و عند حدوثه أن نتعلم منه لتحسين فرص نجاح المحاولة القادمة لنموذج العمل.

نت تبحث و نتعلم من أخطائك بأقل الموارد و الجهد لتحسين نموذجك إلى أن تصل لنموذج قابل للنمو والاستمرار.

## [صوتى] حلقة (18) – ما هو أريك بفكرة مشروعى؟

[رابط الحلقة هنا](#)

لا أعرّف. حتى وإن كنت مطلع على السوق إجابتي بصراحة لا أعرّف. عليك أن تفترض و تتحقق بنفسك .

بمعنى أكتب فرضيات نموذج العمل على تخطيط نموذج العمل *Business Model Canvas*. ثم أذهب و تحقق بنفسك مع من كتبت أنهم الفئة المستهدفة و على أثر ذلك التحقق و التعلم، قم بتغيير فرضيات نموذجك و هكذا. قبل أن تبدأ ببناء مشروعك و التسويق له .

نود بناء فكرتنا العظيمة فذلك أكثر جمال و روعة من كتابة فرضيات على تخطيط و التحقق منها، ولكنها الطريقة المثلى لتقليل الخسائر ولضمان نسبة نجاح أكبر لمشروعك .



## وضع طريقة لتصنيف و إختيار فكرة مشروع

Dharmesh Shah كتب مقالة مفيدة عن كيف تُصنف و تختار فكرة مشروع. ذكر أربعة أقسام ممكن أن تصنف لها الفكرة وبناء على وضعك الحالي ممكن أن تقدم عليها أو لا.

### كيف تُصنف الأفكار المتعلقة بالمشاريع من مقالة Dharmesh Shah

1. أفكار ممكن أن تؤدي لشركات جديدة.
2. أفكار ممكن أن تصبح منتجات لشركات حالية.
3. أفكار ممكن أن تصبح مميزات جديدة رائعة لمنتجات حالية.
4. أفكار ممكن أن تحسن مميزات حالية لمنتجات حالية.

### بالنسبة لي

التحدي ليس أن تأتي بفكرة (تحدثت عن موضوع الأفكار و التحقق منها – وهي عمل عليك القيام به أولاً – في كتاب دليل البطل للمشاريع التقنية الريادية).

### التحدي الحقيقي أن تقوم بالآتي:

- تحدثت في كتاب دليل البطل و في مقالة [حقق الملازمة الناجحة بين شريحة العملاء و عرضك باستخدام The Value Proposition Canvas](#) عن كيف تجد فكرة! وأهمية التحقق منها مع الشريحة المستهدفة من العملاء (لذلك لنفترض أنك وجدت فكرة تستحق الاهتمام وبذل الجهد).
  - وجدت فكرة جذبت اهتمامك وشغوف بها دونها (سواء في برنامج لحفظ النوات أو دفتر، المهم دونها في مكان واحد وأحرص أن يكون معك دائماً). كل ما في الأمر أنك تعمل عصف ذهني (Brainstorming) لأفكار مشاريع من دون أي بحث أو تقيد. و في معظم الوقت كل ما هو مطلوب منك السماع للمشاكل وتدوينها على الفور. الأمر بهذه البساطة.
  - جاهز الآن لعمل مشروع، أبحث ببرنامجك الذي تحفظ به أفكار المشاريع (بالنسبة لي، أنا أستخدم خدمة [Evernote](#) أحفظ كل الأفكار في مجلد واحد وكل فكرة مشروع لها نوته خاصه بها) أو دفترك. أبحث عن فكرة أنت شغوف بها و قم باختيارها.
  - التحقق منها (كما شرحت في كتاب دليل البطل في فصل التحقق).
  - بعد التحقق ماهي الأمور التي تحتاج لإنجاح الفكرة (قد تظن أن التمويل أهم شيء ولكن من وجهة نظري أن تجد فريق مكمل لبعض هي أصعب وأهم من أنك تجد تمويل للفكرة).
  - جمع تلك الموارد سواء كان فريق، مال، خطة عمل وغيرها لإنجاح بناء نموذج مبسط لمشروع (MVP) و اختبار الفكرة على فئة من الشريحة المستهدفة.
  - وتبدأ رحلة البناء و التجارب، لم تنجح (وذلك بعد أن تتأكد) قم بإلغاء المشروع وتعلم من التجربة. إما أن تعمل ما يسمى [Pivot \(تحول جذري\)](#) لفكرة أخرى بناء على ما تعلمت من المشروع أو أنك تفتح مجلد الأفكار لتعمل على فكرة أخرى جديدة. نجحت، تستمر بالبناء وتحسين الخدمة.
- أحرص على تدوين الأفكار، خصوصاً تلك التي تأتي على هيئة مشكلة تعاني منها أنت، غيرك أو سمعت عنها. لأن من الممكن أن تفيدك لاحقاً.
- عليك وضع طريقة تتعامل بها مع أفكار المشاريع وكيف تدونها، ترتيبها وتعمل عليها. أحببت أن أشارك معك طريقة [Dharmesh Shah](#) و ما أختبر أنا حالياً كطريقة لحفظ وفلتر أفكار المشاريع. كن مبادر و دون أفكار المشاريع لعل أحدها تكون فكرة مشروعك المستقبلي الذي طالما أردت.

## كيف تجد فكرة مشروع مميزة و تتحقق من جدواها؟

سهل أن تجد فكرة لمشروع و لكن أن تأتي بتلك الفكرة التي تشغفك وترهقك من كثرة التفكير بها لدرجة أنه كلما حاولت تجاهلها لا تغادرك – هذه الأفكار التي تستحق المخاطرة من أجلها ولكن كيف تجدها؟ و الأهم كيف تتحقق من جدوى تنفيذها؟

لنبدأ بقصة Evan Williams، الذي ساعد على تأسيس عدة شركات من أهمها Blogger، تويتر و الآن medium و جميعها تدور حول موضوع منصات النشر للأفراد. في مقابلة له (الفيديو الأسفل – أنصحك بمتابعة المقابلة لأخرها سوف تجدها مفيدة للغاية – تجده يتحدث عن لماذا هو مهتم بمساعدة الأفراد بالنشر وبناء تلك المنصات، تقريبا على دقيقة 11:00 يبدأ). يذكر أنه يجد في مساعدة الناس على نشر المعلومات و المعرفة شيء مُلهم ومهم للمجتمع (تذكر هذه النقطة سوف أعود لها لاحقا – و أسميها الدافع).

هنا رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

Evan واضح انه شغوف بهذا السوق (منصات النشر للأفراد) والأكثر أهمية من هذا الشغف والاهتمام هو الدافع. الدافع ينبع من شيء عميق داخل الريادي نتيجة رسالة يود أن ينفذها من خلال مشروعه الذي هو شغوف به. الدافع ينعكس بوضوح على شخصية الريادي ومن خلال مشروعه، فعلى الرغم من أنه يبني منصات نشر موجهة للأفراد Evan يرى أنه يساعد الأفراد على نشر المعلومات و المعرفة فهذا دافعه من الاستمرار في هذا السوق وهو ما يجدد شغفه أيضا. الوصول لهذا الدافع هو نتيجة الإجابة على سؤال بسيط "لماذا؟" لماذا تريد بناء هذه الخدمة؟ ما هو السبب الرئيسي المحرك لك؟ أو باختصار ما هو الدافع؟ أنا لا اتحدث عن الدافع بالمعنى المادي (الربح أو الشهرة) بل هو أعمق كما وضحت في مثال Evan. وهو يتجلى بوضوح عند الاستماع ل Simon Sinek وهو يتحدث في TED (الفيديو في الأسفل) أو من خلال قراءة كتابه Start With Why.

هنا رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

الدافع مهم لأنه يُغذي الشغف و يساعد على تشكيل هوية المشروع وذلك بإضافة صبغة (إنسانية له) و تسهل التواصل العاطفي بين المستخدم والخدمة، وهذا جدا مهم لأنه يجعل الفكرة مميزة لا تستطيع أن تفارق ذهنك وبالتالي سوف تحرص على جعلها لا تفارق ذهن المستخدمين. الدافع أيضا يمثل "فلتر" لك عند اختيار اي فكرة مشروع (هذا بالطبع بعد أن تستوفي كل الشروط التي سأذكر لاحقا). والآن، بعد أن وضحت أهمية الدافع ، لنبدأ بالبحث عن الأفكار.

### وجدت أسرع طريقتين لإيجاد فكرة مشروع هما

قبل أن أبدأ بذكر الطريقتين، هناك شيئين مهمين وهما : هل المشكلة تستحق الحل؟ و التحقق من صحة المشكلة (Validate the Problem).

المشكلة التي تستحق الحل لابد أن تستوفي هذه الشروط (كما ذكر Ash في كتابه Running Lean):

1. هل هي شيء يحتاجه المستخدمين؟

2. هل يمكن حل المشكلة أساسا؟

3. هل المستخدمين مستعدين للدفع؟

و التحقق من صحة المشكلة (Validate the Problem) هو الهدف من المقابلات مع الفئة المستهدفة والبحث الذي تقوم به، هذه قائمة نصائح مهمة لهذه المقابلات. و الآن للطريقتين:

الطريقة الأولى : مشكلة تعاني منها

1. تبدأ بمشكلة تعاني منها انت و تهتم.

2. تبحث وتسال آخرين هل لديهم نفس المعاناة (لمعرفة معلومات أكثر عن الفئة و التأكد ماهي المشكلة الحقيقية والحل المناسب لها). الهدف منها التحقق من صحة المشكلة أو ما يسمى (Validate the problem)، كما ذكرت سابقا.

الطريقة الثانية : سوق يُهمك

1. تحدد سوق يُهمك/شغوف به.

2. تجري بحث و مقابلات للتعرف على المشاكل التي تتعبهم في ذلك السوق (الهدف منها هو التحقق من صحة المشكلة).

3. تركز على مشكلة واحدة مهمة لهم لحلها.

في الغالب، الطريقة الأولى يكون الإحساس بالدافع قوي لأنك تناقش وتحاول حل مشكلة تعاني منها وتهمك. لكن، الطريقة الثانية قد ينجح عنها قائمة مشاكل تحتاج حل لذلك عليك (بعد أن تستوفي جميع الشروط التي سبق وأن ذكرت (هل تستحق الحل وجدوى المشكلة) بأن تختار ما يميل له دافعك بقوة. الدافع مهم لذلك سواء كانت الفكرة من الطريقة الأولى أو الثانية أربطها بذلك الدافع الذي سوف يغذي شغفك ويُلهمك لإنجازات كبيرة مع مشروعك.

لذلك عند الحديث أو شرح الخدمة لا تبدأ بماهي الخدمة؟ ولكن حاول دائما ان تشرح خدمتك من منظور "لماذا وجدت الخدمة؟" لأن هذا سوف يُظهر الدافع أكثر.

انهي مقالتي بهذه النصيحة – ابتعد عن هذا النهج الخاطئ لتطوير الأفكار لمشاريع:

والذي يبدأ هكذا : عندي فكرة -تطور الفكرة-بعدها تبحث عن من لديه حاجة (مشكلة) تحتاج الخدمة، اذا وجدوا.

هذا النهج خاطئ، لأنك بنيت مشروع بالكامل على توقع من عندك من دون التأكد من هل المشكلة تستحق الحل أو تحققت من صحة المشكلة، وللأسف الكثير يقع في هذا النهج الخاطئ في تطوير الأفكار لمشاريع مما يؤدي لضياح الكثير من الجهد، الوقت والموارد.

## اكتب بسهولة Elevator Pitch لتوصل فكرة مشروعك

بين صفحات كتاب **Crossing the Chasm** تطرق الكاتب لمعادلة تساعدك على كتابة **elevator pitch** بسهولة و فاعلية أعلى، احببت أن أشاركها معك. **elevator pitch** مصطلح معروف في عالم المشاريع الريادية لطرح فكرة مشروعك بطريقة مختصرة و واضحة في مدة تتراوح ما بين 30 ثانية إلى دقيقتين كحد أقصى، وهي المدة التي يمكن أن تقضيها عند ركوب مصعد – Elevator. قبل البدء، لابد أن أعرف مُصطلحين مُهمين لهذه المعادلة وهما: بديل السوق (Market Alternative) و بديل المنتج (Product Alternative).

### بديل السوق (Market Alternative)

هذه تمثل الشركة أو الخدمة أو الطريقة التي الفئة المستهدفة تشتري منها أو تستخدمها حالياً. هدفك هو استخدام منتجك (تقنيك) بالطريقة المُثلَى لمساعدة هذه الفئة من العرض الحالي المقدم من بديل السوق لتجاوز قصور عرضهم.

### بديل المنتج (Product Alternative)

هذه شركة أو خدمة تعتبر رائدة تقنية في السوق، الهدف هو الاعتراف والشهادة بقدرتها التقنية وذلك بذكرها في شركك ولكن سوف تُميز خدمتك عنهم بأنك تركز على جزء من السوق مختلف عنهم و أنك تقدم شيء مختلف. لماذا هذا مهم؟ عندما تذكر شركة تقنية رائدة (معروفة) في السوق فأنت تسهل للمستثمر (مثلاً) أن يفهم نوع التقنية المقدمة والسوق الذي سوف تخدمه بصفة عامة. طبعاً، بعدها سوف تعمل شيين مهمين وهما أن تخبر المستثمر كيف خدمتك مختلفة عن (بديل المنتج) تقنياً (مما يعني ما الذي يميزك عنهم) وأيضاً أنك تستهدف جزء مخصص من السوق (Niche) و لذلك أنت لست على مواجهة صريحة معهم. وهذا تجده واضح في المعادلة.

### المعادلة

• الخدمة موجهة ل (تذكر فئتك المستهدفة – فئة واحدة فقط!)

• وهم غير سعديين ب (تذكر هنا بديل السوق الحالي)

• خدمتنا (ماهي فئة المنتج أو الخدمة من السوق – Product Category)

• تقدم (ذكر مقدرتك الأساسية لحل المشكلة).

• على عكس (تذكر بديل المنتج)،

• لدينا (ذكر الميزة الرئيسية التي تُميزك عن بديل المنتج والتي تُحل مشكلة الفئة المستهدفة من معاناة عرض بديل السوق الحالي).

- **For** (target one customer segment only, in the beginning)
- **Who are dissatisfied with** (the current *market alternative*)
- **Our product is a** (new product category)
- **That provides** (key problem-solving capability).
- **Unlike** (the *product alternative*),
- **We have assembled** (key product feature for your specific application).

### المثال

**Quicken** (هذا المثال من كتاب *Crossing the Chasm*)

- الخدمة موجهة لفرد الأسرة الذي يستخدم حاسب شخصي ويقوم بدفع الفواتير
- وهو غير سعيد بكتابة الشيك تلو الشيك لكل فاتورة يدويا
- **Quicken** برنامج مالي للحاسب الشخصي
- تلقائياً يحرر ويتابع جميع شيكاتك.
- على عكس *Managing Your Money*، برنامج التحليل المالي،
- منتجنا مهيبٌ خصباً لتسديد فواتير المنازل.

## الآن لنكتبها على شكل جملتين بدل نقاط:

الخدمة موجهة لفرد الأسرة الذي يستخدم حاسب شخصي ويقوم بدفع الفواتير وهو غير سعيد بكتابة الشيك تلو الشيك لكل فاتورة يدويا Quicken برنامج مالي للحاسب الشخصي تلقائياً يُحرر ويتابع جميع شيكاتك. على عكس *Managing Your Money*، برنامج التحليل المالي، منتجنا مهيبٌ خصيصاً لتسديد فواتير المنازل.

### Quicken

- For the bill-paying member of the family who also uses a home PC
- Who is tired of filling out the same old checks month after month
- Quicken is a PC home finance program
- That automatically creates and tracks all your check-writing.
- Unlike *Managing Your Money*, a financial analysis package,
- Our system is optimized specifically for home bill-paying.

### ملاحظات مهمة

- من المهم جداً التركيز على فئة واحدة فقط في البداية وتكون جداً واضح من هي، على الورق الأمر سهل ولكن عند التنفيذ يصبح الأمر صعب ويستلزم الكثير من الانضباط. لأنك في البداية، ستحاول زيادة المستخدمين حتى لو دعى الأمر الخروج عن من حدد أنهم فئتك المستهدفة، لذلك انتبه!
- حدد المشكلة أو القصور في العرض الحالي المقدم من بديل السوق للفئة التي تستهدف.
- أبتعد عن الكلمات "الرنانة أو التقنية استخدم لغة يفهمها من تقدم له فكرة مشروعك. ممكن أن تختبر شركك بأن تقوله لأحد أفراد الفئة التي تستهدف و شاهد ردة فعلهم؛ هل وضحت الفكرة أو لا؟ ولماذا؟ و مالذي ممكن أن تحسن؟
- أعدد تكرار الخطوة السابقة إلى أن تصل لشرح واضح من جملتين عن خدمتك. واجعله دوما نصب عينيك ليكون بوصلة لك ولجميع أفراد الفريق بحيث تتوحد جهود التسويق، المبيعات والتطوير لتحقيق ذلك.
- هل أكتب في النقطة الأخير أكثر من ميزة؟ لا، لا و لا. الهدف من ذكر بديل السوق، بديل المنتج وذكر ميزة واحدة تميزك عنه وبنفس الوقت تلبية حاجة الفئة من قصور العرض القائم هو زرع فكرة واضحة في ذهن الفئة المستهدفة عنك (يسمى هذا في التسويق **Positioning**). ذكر الكثير من المميزات سوف يلغي هذا الهدف.

## الإنترنت و تجزئة الأسواق التقليدية

Chris Dixon (مستثمر و ريادي معروف) تطرق في برنامج **This Week in Starups** عن الإنترنت وكيف انه يجزئ الأسواق التقليدية إلى أجزاء صغيرة ما يسمى (Unbundling)، وهذه فرصة للريادي و المستثمر وبالنسبة للشركات التي تعيش في تلك الأسواق التقليدية قد تشكل فرصة أو خطر عليها.

المتاجر الكبيرة (التي تباع ادوات ومستحضرات التجميل، الملابس، العطورات وهكذا على سبيل المثال سنتر بوينت)، شركات الإنتاج الفني وغيرها من الشركات التي تعمل في اسواق تقليدية تجدها تنفذ عدة اعمال بنفسها أو بمساعدة شركات مساندة. تلك المهام المختلفة ممكن تجزئتها (unbundle) إلى اجزاء صغيرة وبمساعدة الإنترنت ممكن إنشاء أسواق جديدة لم تكن موجودة في السابق.

جزء من مهام أي متجر كبير عرض وتقديم عينات (Samples) لزوار المتجر خصوصا لمن يزور قسم العطورات أو ادوات ومستحضرات التجميل. لمن يريد تجربة اي منتج عليه زيارة المتجر لتجربة هذه العينات ولكن **Birchbox** غيرت ذلك بمساعدة الإنترنت.

**Birchbox** – خدمة تقدم شهريا صندوق يحتوي على عينات من ادوات ومستحضرات التجميل بقيمة \$10 للسيدات و \$20 للرجال. تجربة العينات كانت في السابق عمل موجود حصريا في المتاجر، و لكن **Birchbox** قسمت ما تقوم به المتاجر الكبيرة إلى اجزاء صغيرة وحددت تجربة العينات عمل ممكن القيام به و بمساعدة الإنترنت نجحت في ذلك.

**Kickstarter** – خدمة تساعد من يريد أن يعمل مشروع مثلا فيلم وثائقي أن يعرض مشروعه ويحدد المبلغ لتمويل المشروع و ما سوف يقدم لكل من يساهم في تمويل المشروع، وهذا يسمى بالتمويل الجماعي (Crowd Funding). في سوق الإنتاج الفني هناك اعمال عدة مثل الإنتاج، التسويق، التمويل وهكذا. **Kickstarter** قسمت ما تقوم به تلك الشركات إلى عدة أجزاء وحددت أنه من الممكن أن تسهل مهمة التمويل ويفضل الإنترنت استطاعت النجاح في تلك المهمة.

### لريادي وشركات تلك الأسواق التقليدية

الريادي الذي يبحث عن فكرة لمشروعه يمكنه أن يستفيد من فكرة تجزئة الأسواق التقليدية و ذلك بإتباع النصائح التالية:

- حدد سوق أنت شغوف به ولديك خبرة فيه (الخبرة قد تكون مكتسبة من العمل في ذلك السوق أو من خلال القراءة، الاطلاع ومقابلة ناس لهم خبرة في ذلك السوق).
- جزء السوق إلى اجزاء صغيرة بناء على المهام التي تقوم بها الشركات في تلك الأسواق التقليدية، مثل ما فعلت به **Birchbox** و **Kickstarter**.
- ركز على جزء واحد ممكن ان ينمو لسوق مستقل وكبير وباستخدام الإنترنت تستطيع تحقيق فائدة أكبر لجميع الأطراف المعنية.

بالنسبة للشركات في تلك الأسواق التقليدية هذه التجزئة قد تكون شيء إيجابي لها مثل **Birchbox** للعلامات التجارية التي الآن تستطيع الوصول بعيناتها لشريحة أكبر من السابق، أو شيء سلبي لها مثل **Kickstarter** لشركات التمويل.

الشركات كانت تقدم خدماتها كحزمة واحدة ولكن الآن نشاهد أن الإنترنت أظهر انه قوة استطاعت أن تجزئ تلك الخدمات على نحو مستقل والوصول لأعداد أكبر وتقديم قيمة أفضل لهم.

## [صوتي] حلقة (12) – بناء خدمات مميزة بإزالة حواجز الاستخدام

[رابط الحلقة هنا](#)

### حواجز الإستخدام الخمسة

- ١. حاجز المهارة (The Skill Barrier)
- ٢. حاجز الوقت / الجهد (The Time/Effort Barrier)
- ٣. حاجز المال (The Money Barrier)
- ٤. حاجز الموارد (The Resource Barrier)
- ٥. حاجز الوصول (The Access Barrier)

<b>حاجز المهارة</b>	• خدمات تساعدنا على إنجاز عمل يتطلب مهارة. مثل، استقدام يساعدنا على عمل صور مميزة من دون اي مهارة تذكر وبذلك إزالة حاجز المهارة.
<b>حاجز الوقت / الجهد</b>	• خدمات تساعدنا على إنجاز عمل بسرعة أو بجهد أقل. مثل، تويتر يساعدنا على النشر بسرعة وجهد لا يذكر وبذلك إزالة حاجز الوقت/ الجهد.
<b>حاجز المال</b>	• خدمات تقدم نسخة مجانية لتجربتها مع إمكانية الترقية متى ما نريد. مثل، Evernote بتوفير باقة مجانية إزالة حاجز المال لتجربة الخدمة ومعرفة قيمتها مع إمكانية الترقية متى ما نريد.
<b>حاجز الموارد</b>	• خدمات تساعدنا للحصول على الموارد التي نحتاج بسرعة، كفاءة وتكلفة أقل أحياناً. مثل، الخدمات السحابية للإستضافة (منها Amazon AWS) تساعد الستارت اب على إطلاقه التطبيقات بتكلفة تتناسب مع احتياجاتهم.
<b>حاجز الوصول</b>	• خدمات تساعد ربط فلت مع بعضها البعض في السلق كان يصعب عليها ذلك. مثل، المنصات والأسواق الرقمية فهي تربط فلت في السابق كان صعب عليها الاجتماع أو حتى إجراء عمليات تجارية.

بناء خدمات مميزة بإزالة أي من هذه الخمس حواجز للاستخدام

## تشابهت الفكرة واختلاف التنفيذ

المهم ليس الفكرة بل كيف تنفذ الفكرة، لأنه من المحتمل ان فكرتك شبيهة بخدمة أخرى وجميعكم في نفس السوق ومع ذلك هناك مكان للجميع، كيف؟

دعني اوضح لك بمثال عن ثلاثة خدمات تخدم نفس السوق ولكن طريقة تنفيذ الفكرة (تقديمها القيمة لعملائها يختلف)، السوق الذي تحدث عنه هو منصات رفع الفيديو و الخدمات هي **YouTube** ، **Vimeo** و **Wistia**. أجد افضل طريقة لمعرفة المزيد عن أي خدمة هي قراءة صفحة **About** (التي تحاول الخدمات ان تصف ماهي، عملائها وما يميزها وهكذا) ولمعرفة نموذجها الربحي اتوجه لصفحة **Plans / Prices** (صفحة الباقات / الأسعار).

### YouTube

تأسست عام 2005، عندما نتحدث عن رفع فيديو على الانترنت الجميع يذكر **YouTube**، فهي المنصة المنشودة لرفع الفيديوهات على الانترنت وهذا دليل على ضخامة وشعبية تلك المنصة. عند قراءة صفحتها (**About**) تلاحظ كلمات تدل على انها موجهة للعالم لمساعدة توزيع محتوى الفيديو. الدليل على ذلك ترجمة الخدمة لعدة لغات وتقديم محتوى يناسب كل منطقة بالإضافة لواجهات تتناسب مع المشاهدين سواء كانوا يشاهدون من اليمين لليساار أو من اليسار لليمين. لأنها أرادت ان تكون الأول والأكبر بسرعة، قررت أن تسلك نفس نموذج العمل الخاص بـ **Facebook** و **Twitter** – الإعلانات. الخدمة مجانية للجميع سواء كان منتج أو مستهلك للمحتوى والضريبة هي الإعلانات.

### Vimeo

تأسست عام 2004، كما تذكر الخدمة في صفحتها (**About**) انها بدأت من مجموعة صناعات الأفلام (**Filmmakers**)، عندما تتصفح الخدمة تشاهد ذلك واضح في الأعمال المعروضة من مبدعين يطرحون اعمال فنية راقية ومجتمع يساعد بعض بتقديم النصح لبعض. في صفحة الباقات لخدمة **Vimeo** تجد انها قررت الاتجاه لنموذج العمل **فريميوم (Freemium)** – باقة مجانية وأخرى بمميزات أكثر مدفوعة – ومؤخرا بدأت تجربة إضافة المزيد من الباقات مثل **Pro** و خدمة للشركات على الرغم أنها تسوق في صفحة الباقات أكثر لنموذجها فريميوم.

### Wistia

مخصصة على تقديم خدمة رفع الفيديو للشركات التي تريد التحكم بطريقة عرض الفيديو الخاص بها. بالإضافة لمميزات اخرى تهم الشركات. نموذجها هو الاشتراكات كما هو واضح في صفحة الباقات الخاص بها.

- جميع الخدمات في سوق رفع الفيديو على الانترنت.
- مما لاشك فيه عدد المستخدمين في الخدمة من الأكثر للأقل كالآتي: **YouTube** بعدها **Vimeo** بعدها **Wistia**.
- الخدمة التي تعطيك تحكم ومرونة أكثر هي **Wistia** و بعدها **YouTube / Vimeo**.
- نموذج العمل : الإعلانات (**YouTube**)، فريميوم (**Vimeo**) و الاشتراكات (**Wistia**).
- الفئة المستهدفة : الجميع (**YouTube**)، المبدعين/صناع الأفلام (**Vimeo**) و الشركات ومن يبحث عن تحكم أكبر في كيفية عرض الفيديو (**Wistia**).

### الأمثلة كثيرة

- خدمات رفع ومزامنة الملفات على عدة اجهزة ومنصات مثل **Google Drive**، **Dropbox** و **Box**.
- خدمات الرسائل / الدردشة على عدة اجهزة ومنصات **WhatsApp**، **Line** و **KakaoTalk**.
- خدمات فلانتر الصور على الأجهزة الذكية، خدمات تعتمد على **GPS** وغيرها الكثير...

هناك مكان للجميع بشرط أن تحدد من أنت، من تخدم ونموذج عمل واضح. الشركات التي تختفي هي في العادة التي تفشل في تلك المهمة أو تلك التي تحاول أن تنسخ شركات أخرى في السوق من دون أي تغيير مما يجعل الزائر يطرح السؤال "هذه الخدمة تشبه الخدمة الفلانية (المعروفة في السوق والتي استخدمها حالياً) لماذا احول أو اشترك في هذه الخدمة الجديدة، الأمر لا يستحق التجربة!"



## حل مشكلة – ليست الطريقة الوحيدة لبدء مشروع ريادي ناجح!

المشاريع الريادية لا تنتج فقط لأنها ساعدت على حل مشكلة، لربما تساعد على استيفاء حاجة اجتماعية بشرية (Human Social Need) مثل التواصل، الصداقة، التسلية وهكذا – كلام جميل – ولكن ماذا يعني هذا؟

الفكرة الأساسية من مقالة كتبها Steve Blank بعنوان "How to Build a Billion Dollar Startup"

“حاول أن تجد مشكلة وحلها فإذا نجحت فلقد وجدت لنفسك مشروع ريادي” أو شيء من هذا القبيل دائما يقال لك، ولكن هل هذا صحيح دائما؟ Steve Blank في مقالته يذكر أن هذا ليس هو الحال دوما فمن الممكن أن مشروعك لا يحل مشكله وإنما يساعد على استيفاء حاجة اجتماعية بشرية و ينجح نجاحا مدهلا – لنوضح بالأمثلة:

### SlideShare

خدمة تساعدك على رفع عرضك التقديمي (PowerPoint)، فكرة جدا بسيطة والمشكلة التي تحل واضحه وسهلة الشرح والفهم.

### Zynga

قاعدة الألعاب الاجتماعية الشهيرة الموجودة على الفسبوك والأجهزة الذكية وغيرها، ما هي المشكلة التي تحاول أن تحلها؟ عندما تفكر تجد أنه غير واضح، ماذا يعني هذا؟ يعني بكل بساطة أن القول أنك لابد أن تحل مشكلة لتحصل على مشروع ريادي ناجح – غير صحيح. هناك شيء آخر وهذا شيء نستطيع أن نعرفه عندما نجد أن فسبوك، تويتر و زينجا جميعهم لديهم عامل مشترك لنجاحهم ليس أنهم وجدوا حل لمشكلة ولكن لأنهم ساعدوا المستخدمين على استيفاء حاجة بشرية (الصداقة، التواصل أو التسلية).

إذا كانت المشكلة التي تحاول حلها واضحة والمستخدم يفهمها وهي طابيره “إذا فأنت أفضل لك أن تعبر عن نفسك من منظور ‘مشكلة و مشروع يحلها’“. إذا كانت المشكلة غير واضحة التي تحاول حلها للمستخدم ولكنها تلبى حاجة اجتماعية بشرية (مثل التواصل) فعبر عن خدمتك من هذا المنظور.

## مجلد المشاكل

كلما تخطر ببالي فكرة أدونها مباشرة في نوته بمجلد خاص لتلك الأفكار بخدمة **Evernote**. الهدف من هذا التدوين ليس لبدء مشروع جديد مباشرة و لكنه طريقة لأحفظ أفكار تلك المشاريع إلى أن يحين وقتها أو عندما أتحدث مع الزملاء عن مشاريعهم وتكون مشابهة لفكرة دونتها ممكن أشاركهم بما حفظت من معلومات عن تلك الفكرة. العامل المشترك لتلك الأفكار مع بعض، أنها أفكار لمشاريع مستقبلية أعجبتني. هذا الإعجاب ربما يكون نابع من السوق، الفئة المستهدفة، المشكلة، التقنية و غيرها من الأسباب. حالياً، بدأت مجلد جديد أدون فيه فقط ما أصنفه "مشكلة".

هذه المشاكل قد تكون مواقف مررت بها أنا شخصياً أو آخرين من الأصدقاء، العائلة و غيرهم. أو ربما مواقف شاهدتها و لاحظت أنها مرهقة لمن يمر بها. طبعاً، يدخل تحت "مرهقة" أمور عدة. ممكن يكون سبب الإرهاق الذي جعل من هذا الأمر مشكلة ؛ المال، الوقت، الجهد، المهارة و غيرها من الحواجز التي تشكل تعب و إرهاق على ذلك الشخص أو المجموعة مما يجعلها تُتصف بأنها مشكلة.

عند ملاحظة تلك المشكلة على الفور. أكتب عنوان بسيط للمشكلة، أحاول أن أصف بطريقة مبسطة المشكلة، وقت و مكان وقوعها و لمن حدثت معه. كلما كانت المشكلة تحدث باستمرار كلما كان أفضل، لأنها تكون ظاهرة. بدل من كونها مشكلة منعزلة و فردية. أحاول قدر الإمكان تحديد نقطة (أو نقاط) الألم – الإرهاق – في تلك المشكلة بالضبط. هذا مهم، لأن ذلك الشخص يبحث عن حل يزيل تلك المشكلة. و كلما كانت المشكلة مرهقة أكثر كلما كان الحاجة للحل أمر ضروري في نظر ذلك الشخص. و إذا أمكن، أحب التحدث مع ذلك الشخص أو المجموعة عن المشكلة و تدوين أهم نقاط تلك المحادثات. كل هذه المعلومات مفيدة لأنها أساس المشكلة – السوق – الحل (الأركان الثلاثة المهمة لصياغة أولية لقيمة المشروع المقدمة لتلك الفئة المستهدفة).

السبب في كل هذا، أن المشاريع التي تقوم على حل مشكلة فرصتها للنجاح أكبر من تلك المشاريع التي تقوم بسبب إعجاب المؤسس بالفكرة. المشاريع التي تُبنى فقد لأن المؤسس مغرم بالفكرة (و لا تحل مشكلة) تتعب كثيراً في إيجاد سوق يتقبلها، ناهيك عن التسويق الذي يجهد و لا يحقق النتائج المرجوة.

فعندما تكتب نموذج مشروعك باستخدام **Business Model Canvas** هناك مجموعة العرض (القيمة) التي تقدمها لمن هم فننك و التي ترغب بحل لمشكلتهم. تمرين كتابة المشاكل و التفاصيل المتعلقة في نوته بمجلد خاص بتلك المشاريع المستقبلية. سوف يسهل عليك صياغة عرض (قيمة) لتلك الفئة بدرجة عالية من النجاح. خصوصاً إذا استخدمت **The Value Proposition Canvas**. لأن جميع المعلومات الأولية التي تحتاج لها متوفرة لديك لصياغة النسخة الأولى من عرضك للفئة.

لا تحاول أن تدون الحل. فقط دون المشكلة و التفاصيل المتعلقة بها. أيضاً، لا تحاول أن تفكر كثيراً بالأمر. الهدف من هذا التمرين هو تسجيل ملاحظاتك عن المشكلة و ليس إقتراحاتك للحل. عندما ترغب بحل أحد تلك المشاكل عندها تبدأ عملية فلتره المجلد. هذه الفلتره تكون بناء على عدة عوامل منها (معرفتك للسوق، إهتمامك، الفريق، الوقت، السيولة، و غيرها من العوامل العديدة. و مما لاشك فيه، أن الأمور ستوضح أكثر عندما تتحقق من جدوى المشكلة و الحل لها – تفصيل أكثر للموضوع بالمسودة).

## كيف تقدم فكرة مشروعك بنجاح أمام الجمهور؟

حان اليوم الذي تُقدم فيه فكرة مشروعك أمام لجنة حكام مسابقة أو مستثمرين و في الغالب اليوم الذي تعرض فيه الستارت أب أفكارهم على المسرح في المسابقات أو عندما تتخرج من برنامج **مسرعة / حاضنة** يسمى **Demo Day** – يوم العرض، التقديم أو المسابقة.

بالطبع هذا يختلف عن تقديم فكرة مشروعك على صيغة **Elevator pitch** لأنك ستقدم الفكرة بصورة أكبر ومن خلال عدة شروح توضيحية (Slides). بالنسبة لي دائما أجد نفسي أراجع **Demo Day** الخاص بستارت أب **Next Big Sound** عند تخرجهم من برنامج المسرعة الشهيرة **TechStars**.

### تحليل عروض المسرعة TechStars

**قام Jed في مقالة له** بتحليل عروض الستارت أب الخاصة بمشاريع **TechStars** في **Demo Day** الخاصة بهم ومن تلك المشاريع **Next Big Sound**، هذه ملاحظاته:

- **جملة واحدة واضحة عن الخدمة.** تلاحظ في عرض **Next Big Sound** الشريحة الأولى تُظهر شعار الخدمة بشكل كبير. بعدها المؤسس يقدم نفسه وأفراد فريق ومن ثم بجملة واحدة واضحة وسهلة يبين للجميع ماهي الخدمة.
- **حدد المشكلة وأسرها بطابع شخصي.** تحدث عن المشكلة قبل الحل، لكن بدل من أن تذكر المشكلة. أسرها على شكل تجربه شخصية و بسببها قررت عمل المشروع أو من خلال ذكر تجربة مستخدم (أذكر اسمه، من هو و هكذا – حاول أن تعمل تواصل على مستوى عاطفي مع الجمهور).
- **لا تتحدث عن الحل بل اجعل الجميع يشاهده.** وضح بشكل مبسط و بطريقة مرئية الحل. أظهر الحل وأجعل الفريق بينما أنت تتحدث عن الحل يبينه للجميع من خلال عرض واجهات الحل وكيف هو تصوركم لحل المشكلة التي ذكرت سابقا (**Next Big Sound** فعلت ذلك في عرضهم).
- **الفرصة، ما هو حجم السوق.** أذكر ما هو حجم السوق الذي تحاول أن تقتحم؟ ما هو نموذج عملك (كيف ستجني الإيرادات)؟ كيف ستحاول أن تنمو؟
- **ماهي ميزة خدمتك التنافسية عن الآخرين في السوق أو عن الوضع الحالي؟** في **Next Big Sound** كانت ميزتهم أن شركات الموسيقى لم تشاهد من قبل خدمة بيانات عن السوق بهذه الطريقة مطلقاً.
- **الفريق.** ما هي الأسباب التي تجعل من فريقك مميز وقادر على تحقيق الهدف بحل المشكلة بطريقة مميزة. في **Next Big Sound** المؤسس أمضى وقت مع فرقة وحاول مساعدتهم على المنصات الاجتماعية بالإضافة للعمل مع أحد شركات الموسيقى الشهيرة. أيضاً، جميع أفراد فريق **Next Big Sound** كان لديه خبرة في مجالهم سواء التصميم أو التطوير وهكذا.
- **إحصائيات وإنجازات.** قدم للجمهور جدية خدمتك من خلال إحصائيات عن عدد المشتركين، الشراكات، تحميلات التطبيق وهكذا مثل ما فعلت **Next Big Sound** أو خطوات أقدمت الخدمة عليها لتبرهن أنها تخطط بأن تكون شركة جدية.
- **كم تريد.** في عروض **TechStars** مثل **Next Big Sound** ذكروا المبلغ الذي تريده الخدمة و ماذا ستفعل الخدمة بهذا المبلغ. هذه النقطة تكون مفيدة فقط في حالة التقديم أمام جمهور من المستثمرين.
- **النهاية.** حاول أن تختم بتذكيرهم عن أهمية الخدمة، تذكرهم بأهمية الحل أو أن تقدم معلومات شيقة. **Next Big Sound** ختموا عرضهم بذكر إحصائيات مباشرة تشمل أرقام الخدمة إلى بداية تقديم العرض.

### نصائح متفرقة

- أنجح العروض تلك التي تقدم مشروعها بطريقة "سرد قصصي" (Storytelling). هذه مهارة و عنصر مهم في جذب انتباه المستمعين سواء كانوا مستثمرين، لجنة حكام، مستخدمون و هكذا.
- كل شريحة عرض (Slide) لابد أن تقدم فكرة واحدة فقط بطريقة مرئية و مكملة للقصة التي تقدمها.
- شرائح العرض منوعه من حيث المظهر ستجد هناك شريحة على شكل صورة واحدة معبرة من دون أي نص وأنت تحكي تلك الشريحة، أحيانا رسم بياني واحد بسيط أو كلمات قصيرة.
- لا، لا ولا تالفة لتقديم سرد من المميزات فهذا ممل و يتحول العرض من سرد قصة إلى عملية بيع وبهذا توقف انتباه المستمعين لك.
- لا تعرض معلوماتك على شكل نقاط على الشريحة. شاهد عرض **Next Big Sound** وكيف يقدمون فكرتهم وطريقة تصميمهم لشرائح العرض وكيف أنها مناسبة للفئة التي يذكرها مؤسس الفريق.
- اعرض طريقة عمل منتجك بطريقة مناسبة. لا تقدم كل عناصر المنتج، وأنت تتحدث. ركز على العنصر المهم الذي يميز و يمكن يقدم قيمة أكبر للمستخدمين عند الإنضمام لك وبطريقة مبسطة، سهلة وسريعة بحيث تريد منهم أن يشاهدوا المزيد لاحقاً و أن يتواصلوا معك بعد التقديم. شاهد كيف **Next Big Sound** (التي تقدم إحصائيات للفرق الموسيقية عن تحدث الناس عنهم على الشبكات الاجتماعية) عرضوا شاشة مبسطة تعرض نموذج لتلك الإحصائيات.

- تمرن، تمرن و تمرن إلى أن يصبح تقديم الفكرة طبيعي جداً. هذا التمرن أيضاً يشمل متابعة الوقت وطريقة إلقاءك من حيث سرعة التحدث، متى تتوقف وعلى أي الكلمات تتوقف و ماهي الكلمات التي يجب عليك أن تركز عليها في حديثك بأن تتطفا بصوت عالي وهكذا. هذا مهم في عملية سرد القصة (الحديث عن فكرة مشروعك). أيضاً، حركة يديك، جسمك و تعابير وجهك مهم أن تتناسب مع حديثك.
- كن جاهز بعدة نسخ من الحديث محفوظة بعدة أجهزة حفظ مختلفة (هاردديسك، فلاش ميموري).
- تدرب على إلقاء الفكرة أمام الآخرين ومن ثم أطلب منهم النصح عن طريقة إلقاءك، الفكرة (هل كانت واضحة)، طريقة التقديم و هكذا.
- في الغالب ستقدم أمام جمهور كبير – ضع هذه النقطة في الحسبان عند كتابة نص أو أرقام على الشريحة بأن تكون كبيرة و سهلة القراءة. لهذا السبب كتابة عدة نقاط غير مفيد. المفيد ذكر رقم واحد أو كتابة كلمة بدل من جمل و الحديث حولها. بهذه الطريقة تجعل الأمر شيق (شاهد عرض ستيف جوبز عن الأيبياد للمرة الأولى – هذه فقرة من حديثه عن السعر، لاحظ هناك رقم واحد يغطي الشريحة فقط). بصراحة عروض ستيف وطريقة إلقاءه مميزه للغاية على الرغم من أن المقطع قصير و لكن تلاحظ أن كل خطوة، حركة، وقفة تم دراستها و التمرن عليها لتعطي التأثير المطلوب للقصة التي يحاول أن يسردها.

[رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة](#)

**العرض الذي استخدمه فريق Buffer للمستثمرين**

[رابط العرض في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.](#)

**فيديو: كيف تقدم مشروعك للمستثمرين باستخدام 13 شريحة عرض و في غضون 10 دقائق**

[رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.](#)

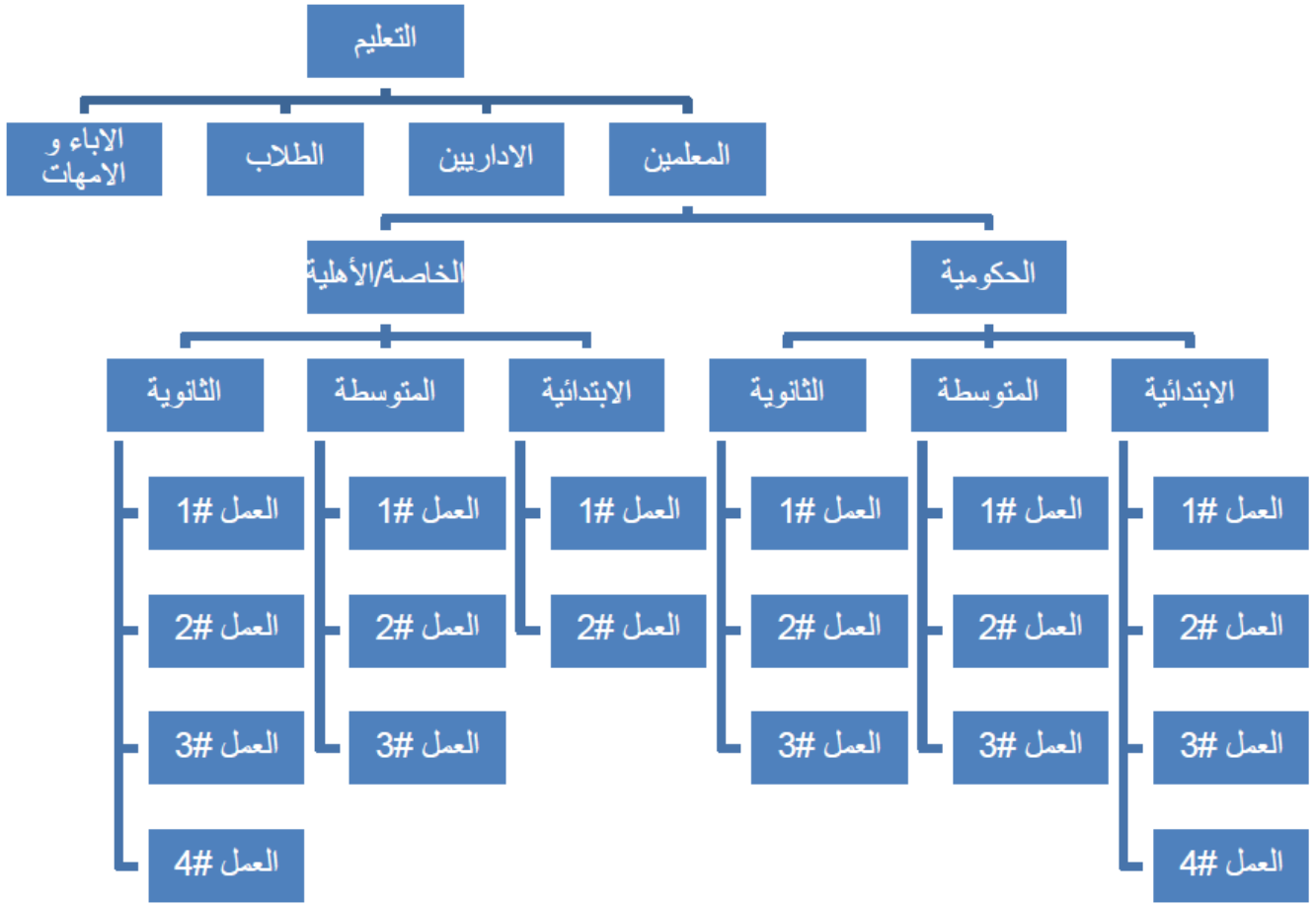
**مقالات ومصادر أخرى**

- [الكتاب الرائع و البصري الذي انصح الجميع بإقتنائه، لتقديم اي عرض توضيحي بإمتياز كتاب Show and Tell.](#)
- [Dave McClure's 10 tips for the perfect investment pitch](#)
- [How to Present to Investors](#)
- [Tips from Silicon Valley for Writing Your Demo Day Pitch 7](#)
- [Doing a Demo \(VC pitch or otherwise\) – Part 5 in VC Series](#)
- [How to Pitch Your Startup in 3 Minutes](#)
- [حقق الملائمة الناجحة بين شريحة العملاء و عرضك بإستخدام The Value Proposition Canvas](#)
- [Startup Pitch – Udemy Course](#)

## كيف تصل لشريحة عملاء محددة؟

إذا تحتاج لفكرة أوضح عن من هم شريحة عملاء مشروعك. هذه الخطوات البسيطة ستساعدك في تحديد تلك الشريحة. خصوصاً، إذا لديك سوق مهتم فيه. و مهما كان سبب هذا الاهتمام (تعمل فيه، شعوف فيه، لديك اختراع ربما يفيد ذلك السوق أو غيرها من الاسباب). ستجد هذه الخطوات تحقق الهدف. لنبدأ.

- تحدد سوق. مثلاً، التعليم.
- ثم تحدد جميع المستخدمين المحتملين في ذلك السوق. مثلاً، المعلمين، الإداريين، الطلاب، الآباء والأمهات.
- تقسم هؤلاء المستخدمين المحتملين إلى أجزاء متعددة. مثلاً، مجموعة المعلمين يمكنك تقسيمهم بناء على المدارس التي يُدرسون بها (الحكومية والخاصة/الأهلية)، ثم بعد ذلك تقسيم تلك المجموعتين (الحكومية والخاصة/الأهلية) إلى مجموعات أخرى بناء على المراحل التعليمية (الابتدائية، المتوسطة والثانوية) أو ربما بناء على المناهج التي يدرسونها هؤلاء المعلمين وهكذا. هذا يعتمد عليك وعلى السوق.
- الأعمال التي يقوم بها أفراد تلك المجموعات هي آخر ما تكتب في نهاية هذا التسلسل. مثلاً، معلم لمدرسة خاصة/أهلية لطلاب المرحلة الابتدائية قد يقوموا بأعمال مختلفة عن تلك التي يقوم بها معلمين من مدارس حكومية لطلاب المرحلة الابتدائية. إذا وجدت تشابه بين أعمال أكثر من مجموعة لا تحاول ان تجمع المتشابهين مع بعض. دعهم منفصلين. لتوضيح ما أقصد بتلك الاعمال بناء على مثالنا (المعلمين) ربما تكون على سبيل الذكر وليس الحصر: التدريس، اعداد الاختبارات، تصحيح الاختبارات، اعداد البرامج اللامنهجية وهكذا. تذكر بأن الحديث هنا عن الاعمال التي يقومون بها لذلك لا تحاول ان تحصر تلك الأعمال مع ما يجول في خاطرك من فكرة. الحديث هنا مفصول كلياً عن الفكرة. و معرفة تلك الأعمال مهمة لأنها ستساعدك عندما تعمل على صياغة نموذج عمل مشروعك. وهي ثلاثة انواع. يتم الحديث عنها في هذه المقالتين تحت (الأعمال-المراد-انجازها). المقالة الأولى والثانية.
- ستجد ان هناك مجموعات كثيرة قمت باكتشافها. لذلك حدد ما بين 6-12 مجموعة تستحق منك التقييم و المزيد من البحث من خلال عمل المقابلات مع افراد تلك المجموعات والتعلم منها. على الأرجح ان 6 كافية.
- **كيف تحدد تلك 6-12 مجموعة؟** كما تشاهد في الصورة التي بالأسفل ستجد العديد من المجموعات التي بحاجة لإنجاز عمل محدد. قم بالإجابة على هذه الأسئلة بإعطاء نقاط من 1-5 بحيث 5 هي الأعلى و الأفضل بالنسبة لذلك السؤال، و 1 هو الأقل. الأسئلة: هل لدى المجموعة (...) المقدرة على الدفع؟ ماهي سهولة وصولك لمجموعة (...)? هل لدى المجموعة (...) دافع للشراء/استخدام الخدمة؟ هل لديك المقدرة على تلبية ومساعدة المجموعة (...) بإنجاز عملهم بسرعة ، حتى وإن استلزم الأمر عمل شراكات؟ هل هناك منافسة من قبل حلول أخرى لتلبية احتياج المجموعة (...) بإنجاز ذلك العمل؟ إذا استطعت كسب المجموعة (...) بمساعدتها بإنجاز عملها، هل سيساعدك ذلك بالقفز لمجموعة أخرى تحتاج لما تقدم قريبا منها (حتى وإن استلزم الامر تغيير بسيط للحل) أو التوسع بتقديم قيمة أخرى لهم؟ **مقالة مهمة عن المنافسة يجب أن تقرأها.** في النهاية ستكون لكل مجموعة مع العمل الخاص بها مجموع من النقاط (الأعلى الذي يمكنها ان تحقق هو 30 و الأقل هو 6). مثلاً، مجموعة معلمين المدارس الحكومية الابتدائية التي تريد انجاز العمل #1 مجموع نقاط = 25.
- بعد تحديد المجموعات من 6-12. التي حصلت على الأعلى نتيجة. ستقوم بدراستها بشكل مفصل اكثر. من حيث عمل المقابلات افراد تلك المجموعة، متابعة سلوك افراد تلك المجموعة عندما يحاولون انجاز العمل، محاولة فهم دوافعهم من حيث محاكاتهم في انجاز العمل. هذه ستساعدك في فهم المكاسب التي يحاولون تحقيقها، المتاعب التي يمرون بها قبل-اثناء-بعد انجاز ذلك العمل. هذه المعرفة ستساعدك لاحقاً عندما تعمل على تصميم الحل المناسب لهم. يجب عليك قبل البدء بهذه المرحلة من **قراءة فصل التحقق من كتاب مصنع المشاريع الريادية** – لتستفيد اكثر من حيث الأسئلة التي يجب ان تسألها و غيرها من النصائح المفيدة في هذه المرحلة.
- في النهاية ستختار **مجموعة واحدة** من تلك 6-12 مجموعة لتبدأ بعدها رحلة تصميم نموذج عمل مشروعك ومن ثم اختبار فكرتك. لذلك في مرحلة البحث لاختيار هذه المجموعة ربما تود الإجابة على هذه الاسئلة لمساعدتك في اختيارك: من ستساعد في انجاز عمله، وهل يتطلب وجود افراد آخرين؟ (مثل الطلاب، ربما يتوجب تواجد الآباء والأمهات)، ماهو العمل المراد انجازه؟ ما هي المنافع التي يبحث عنها افراد المجموعة عندما يحاولون انجاز العمل؟ ماهي المتاعب التي يحاولون تجنبها؟ ما هي الحلول أو الطرق التي يستخدمونها الآن لإنجاز ذلك العمل؟ ماهو حجم السوق (المقصود حجم تلك المجموعة مثلاً معلمين المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية)؟ هل من السهل بعد السيطرة على تلك المجموعة الانتقال لمجموعة أخرى تبحث عن حلك لإنجاز ذلك العمل؟ ما هو وضع المنافسة و المنافسين؟ من هم الشركاء المحتملين الذين قد تحتاج لهم؟ ما هي الموارد و الأعمال التي قد يجب عليك القيام بها لمساعدة افراد تلك المجموعة؟ هذه بعض من الأسئلة المفيدة التي ستساعدك في تقييم تلك المجموعات ومن ثم اختيار المجموعة التي ستطور لها نموذج عمل.
- ستجد نفسك عندما تبدأ بتصميم نموذج عمل مشروعك، أن لديك معرفة أكثر عمق لإحتياجهم وقد اسست معهم علاقة جيدة من خلال مقابلاتك و ابحاثك. وبالتالي تستطيع بسهولة أكثر معرفة القيمة التي يبحثون عنها، ما هي الموارد، الأنشطة و الشركاء الرئيسيين الذين تحتاج لهم.
- البعض قد يقول المجموعة ليست كبيرة (مثلاً، معلمين المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية)، وهذا ليس مهم في البداية، المهم أنها قريبة من مجموعات أخرى مشابهة لها (مثلاً، معلمين المدارس الأهلية للمرحلة الابتدائية) بحيث بعدما تسيطر القبضة عليها تستطيع القفز لتلك المجموعات. أو من الممكن أن تنتشر من حيث مساعدة نفس الشريحة بإنجاز اعمال أخرى تكتشف انهم يحتاجون لها. مثلاً (تسهيل قدرة معلمين المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية على ايصال المعرفة بطريقة مرحة للطلاب) إلى قيمة جديدة أخرى مثل (ترغيب معلمين المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية لطلابهم على المشاركات اللامنهجية).



تجزئة السوق بناء على الاعمال المراد اتجازها

## [صوتي] حلقة (19) – متى يجب أن تستمع لما يقوله المستخدمين؟

[رابط الحلقة هنا](#)

يقول هنري فورد (مؤسس شركة السيارات الشهيرة فورد): لو سألت الناس إلى ماذا تحتاج؟ لقالوا خيول أسرع.

هكذا بدأت لارا كلين مقالها، بأن العديد من الرياديين يستخدم هذه المقولة شماعة لعدم الإهتمام بما يقوله المستخدمين أو حتى أخذ الوقت لعقد مقابلات لفهم شريحتهم المستهدفة. ولأن لارا باحثة متخصصة في تجربة المستخدم. ولها خبرة طويلة في هذا المجال. وعقدت العديد من المقابلات مع عدة شرائح من العملاء لمشاريع ريادية شهيرة.

وصلت للنتيجة التالية لمقولة فورد :

مهما يكن. عليك أن تسألهم. لكن بشرط، أن تسألهم الأسئلة الصحيحة التي ستساعدك للوصول لبناء منتج و تجربة مميزة لهم. وتقول أيضاً، هؤلاء المستخدمين رائعين في شرح مشكلتهم، أين الأخطاء أو العناصر المتعبه أو الغير مفيده لهم في منتجك ودورك يكمن في إيجاد الحل لها .

## [صوتي] حلقة (34) – فن طرح الأسئلة

[رابط الحلقة هنا](#)

الأنواع الأربعة من الاسئلة

- أسئلة توضيحية – Clarifying questions
- أسئلة ربط – Adjoining questions
- أسئلة تعمق – Funneling questions
- أسئلة توسع – Elevating questions



## 5 أسئلة قبل أن تبدأ بكتابة الاستبيان

قبل أن تبدأ بكتابة استبيانك تفضل بقراءة 5 أسئلة عليك الإجابة عليها أولاً.

هناك 5 أسئلة عليك أن تسأل نفسك قبل البدء بوضع اسئلة الاستبيان وهي:

### 1. كيف تريد أن تسأل؟

هل تريد أن تعمل استبيان وترسله بواسطة الخدمات الاجتماعية أو تعمل إعلان عن طريق فيسبوك للاستبيان بحيث تستفيد من ميزة تحديد العمر، الدولة، الاهتمامات وغيرها التي تستطيع الحصول عليها من إعلانات فيسبوك للوصول للعينة التي تريد أو ربما تود توزيع الاستبيان شخصياً. بالطبع معرفة شريحتك التي تريد أن تستهدف سوف يحدد مسار "كيف تريد أن تسأل؟"

### 2. لماذا تريد أن تسأل؟

ما هو هدفك من الاستبيان؟ مثلاً، أنا اعمل على الاستبيان لأنني في مرحلة ملائمة الحل مع المشكلة ومن احد خطواتها مقابلة الشريحة التي تعتقد انهم مستخدمين خدمتك وتناقش معهم عن المشكلة التي يعانون منها ولكنني لا أستطيع ان اقابل العديد منهم وأخذ صورة شاملة لذلك قررت عمل استبيان. ممتاز، في هذا السياق أنا لا اقول لك أن تخبر الناس ما هو مشروعك - تذكر - أنت في مرحلة مقابلة الشريحة ومناقشة مشكلتهم الحالية التي هي منطلق مشروعك! لست هنا لتخبرهم بأنك سوف تحل مشكلتهم الآن فقط عليك جمع ما يؤكد ما افترضته عن مشكلة شريحتك مع ما سوف يخبرونك (هذه نقطة جدا مهمة).

إذاً، أنت تسأل لأنك وضعت فرضيات بناء على تعيّنك لنموذج **Lean Canvas** ونتائج المقابلة / الاستبيان فقط لتأكد أو تدحض فرضية مشروعك عن الشريحة ومشاكلهم.

### 3. من تريد أن تسأل؟

عند تعبئة نموذج **Lean Canvas**، أنت حددت شريحتك التي سوف تستهدف وحددتها برسم تفصيلي (مثلاً رجال من 20-40 يحبون ممارسة الرياضة 3-5 مرات في الأسبوع ومبدئياً من المنطقة الفلانية وهكذا) هذا ما أقصد برسم تفصيلي لشريحتك.

لماذا هذا مهم؟

لأنك عند إذاً تستطيع معرفة أين تجد هذه الشريحة، والطرق المثلى لعمل الاستبيان معهم. بالطبع أنت لن تستطيع استبيان جميع شريحتك (Population) لذلك عليك استبيان "عينة" (Sample) تمثل بقدر المستطاع هذه الشريحة.

### 4. متى تريد أن تسأل؟

التوقيت مهم جداً - خصوصاً إذا تستخدم الشبكات الاجتماعية كوسيلة لتوزيع الاستبيان لأن عليك إعادة نشر الاستبيان على فترات متفرقة في اليوم والأسبوع للحصول على اكبر درجة من العشوائية لعينة الشريحة التي تريد أن تستهدف. بالطبع معرفتك بشريحتك سوف يرشدك متى أفضل وقت لإرسال الاستبيان.

### 5. ماذا تريد أن تسأل؟

استكمالاً لمثالنا، انك تعد هذا الاستبيان لشريحتك بناءً على **Lean Canvas** من ملائمة الحل مع المشكلة لنذكر أهم النقاط:

- o في تويتر، فيسبوك أو في نفس الاستبيان عليك أن تكتب بصورة مبسطة أهمية الاستبيان وما يحاول أن ينجزه وهل هو للجميع أم لشريحة معينة (مثلاً، المرحلة الجامعية من دولة محددة)؟
- o لا بد أن تكون هناك أسئلة "ديموغرافية" مثل: الجنس، الفئة العمرية، المنطقة وهكذا - أهم نصيحة - هذه أسئلة شخصية لذلك اسأل فقط الضروري منها لتساعدك في معرفة من إجابات الاستبيان إن كان هذا الشخص من ضمن شريحتك أو لا؟
- o في أحد الأسئلة اذكر الثلاثة مشاكل التي كتبتها عند تعبئة النموذج **Lean Canvas** تحت سؤال كالمثال الآتي "تحاول أنت والفريق على إنجاز عمل ولكن هناك معوقات أهمها...." وتسرّد الثلاثة مشاكل على سبيل المثال على إنها خيارات ولا تجعله فقط يختار واحد بل اجعله يرتبها حسب الأهمية لديه.
- o هذه أهم فقرة، الآن أنت لديك ثلاثة مشاكل اطلب منه ذكر كيف يُحل كل مشكلة على حده في الوقت الحالي. مما يعني أن هناك ثلاثة أسئلة تتطلب منه تعيّنتها من غير خيارات لمعرفة كيف يحل كل مشكله الآن.

- o في النهاية، اطلب منه الإذن بالمتابعة معه لاحقاً وذلك بطلب بريده الإلكتروني وإخبره انك تريد طرح حلك لهذه المشاكل معه في مقابلة أو استبيان قادم. طبعاً المشكلة هنا واضحة – الثقة – لذلك حاول ان تجد ناس تثق بهم ويناسبون شريحتك للاستكمال معهم لاحقاً.
- o توجيهات من ناحية الأسئلة؛ اجعلها سهلة القراءة، لا توجد كلمات معقدة أو من الممكن أن تفهم بمعنى آخر، قلل الأسئلة فقط اسأل الضروري منها وفي النهاية اشكر من ساعدك بتعبئة الاستبيان.

إذا أردت أن تعرف كيف تحسب جميع من يعتبر شريحتك (Population) والعينة التي تمثل هذه الشريحة (Sample)؟ وكما العدد الكافي الممثل لعينة شريحتك – شركة [Survey Monkey](#) المتخصصة بعمل الاستبيانات عملت هذا الشرح البسيط، [المقالة](#).

## [صوتي] حلقة (21) – سر المشاريع الريادية الناجحة

[رابط الحلقة هنا](#)

سر المشاريع الريادية الناجحة و التي ممكن إختصارها بالخطوات الآتية :

١. تدوين فكرة المشروع على تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) .
٢. إجراء الاختبارات .
٣. إختبار الحل .
٤. تقييم النتائج .

## ما هي مهمة أي ستارت أب ؟

مهمة أي ستارت أب (مشروع ريادي/شركة ناشئة) هو إيجاد نموذج عمل قابل للنمو و الاستمرار . لتحقيق ذلك، نقوم بكتابة افتراضات (توقعات) من ما تم كتابته على مخطط نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas). و تدريجياً بطريقة منضبطة و بانتظام نقوم بإزالة أي خطورة حول نموذج عمل مشروعنا لنصل لنموذج قابل للنمو و الاستمرار .

على الرغم من أن الموضوع جداً بديهي و لكن قد تتعجب من كثرة الأشخاص الذين ينسون هذه النقطة المهمة و التي يجب أن يقاس عليها كل قرار من أجل بلوغها، أقصد هنا الوصول لنموذج عمل ممكن أن يدوم و ينمو .

لنفترض أنك ستستقطب المستخدمين للخدمة عن طريق الإعلانات و المستخدم الواحد لاستقطابه و تسجيله بالخدمة سيكلفك \$10 (هذا يشمل جميع التكاليف من فريق الإعلانات و التسويق وغيرها من التكاليف الإضافية المرتبطة به – يسمى هذا **Customer Acquisition Cost**). مما يعني، أنه يجب عليك أن تجني إيرادات من ذلك المستخدم أكثر من \$10 ليصبح لديك نموذج مربح، هذا مثال جداً بسيط الهدف منه توضيح فكرة نموذج عمل قابل للنمو و الاستمرار. لو أن التكلفة أكثر من الإيرادات، سيفلس المشروع حتى و إن كان هناك استثمار، لأن الاستثمار مبلغ لا يزيد بل يُصرف وينتهي بسرعة خصوصاً في حالة أن النموذج يصرّف (يحرق) الكثير من تلك الأموال المستثمرة، يسمى هذا **Burn Rate**.

النقطة السابقة كانت نقطة من عدة نقاط لا بد أن تطرحها حول كل توقع من توقعات نموذج العمل الخاص بمشروعك. الهدف من كتابة تلك (التوقعات) بعد الإنتهاء من كتابة **مخطط نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas)** أنها تساعدك في تحديد العناصر المهمة لإنجاح مشروعك و الخطورة إذا لم تكن صحيحة لمشروعك. و من ثم تبدأ مرحلة التأكد من تلك العناصر الواحدة تلو الأخرى قبل الإقدام على عمل أي تطوير أو بناء للفكرة. ستجد نفسك تقوم بتغيير نموذج عمل مشروعك على التخطيط بسبب تلك المعلومات الجديدة التي اكتسبتها من محاولة التأكد و هذا متوقع و صحي للوصول لنموذج عمل قابل للنمو و الإستمرار .

التحقق قد يعني القيام بالمقابلات، متابعة سلوك شريحة العملاء، محاكاة سلوكهم لفهم ما يمرون به و غيرها من الطرق للتحقق من كل توقع لكل مجموعة (هناك شرح مفصل لكيفية عمل المقابلات في **كتاب مصنع المشاريع الريادية** للوصول لإجابات مفيدة و غير مضللة لنموذج عمل مشروعك). و إذا أحد اعتقاداتنا غير صحيح، نقوم بتصحيحه و نراجع تأثيره على بقية التوقعات للمجموعات الأخرى في المخطط. بإتباع هذا السلوك المنضبط تدريجياً سنقوم بإزالة الشكوك حول نموذج عمل المشروع مع الإنتباه بأن نسأل أنفسنا هل حقاً نحن في الطريق الصحيح نحو نموذج عمل ممكن ان يكون قابل للنمو و الإستمرار؟

عند الإجابة بصراحة و صدقية، هل النموذج قابل للنمو و الاستمرار؟ نحمل أنفسنا من أن يجرفنا شغفنا للمشروع بأن يعميّننا و يخدمنا لبناء مشروع ريادي نموذج غير منطقي ولن يدوم و يستمر .

### مهمة الستارت أب

إيجاد نموذج عمل **بشرطين :-**

--	--	--	--

➔

① النموذج لا بد أن يكون قابل للنمو

② النموذج لا بد أن يكون قابل للإستمرار

ف

مهمة الستارت أب

## الفرق بين نموذج العمل، خطة العمل و دراسة الجدوى

ما هو الفرق بين نموذج العمل (Business Model)، خطة العمل (Business Plan) و دراسة الجدوى (Feasibility Study)؟ هل احدهم يُعني عن الآخر؟ من أين ابدأ؟ هذه محاور نقاش هذه المقالة، لنبدأ.

### نموذج العمل (Business Model)

نموذج العمل يصف كيف المنشأة (الستارت أب مثلا) سوف تصنع قيمة و تعمل على تحقيقها و الإستفادة منها (كما يذكر كتاب Business Model Generation ، الآن يوجد منه نسخة عربية أنصحك باقتنائها بإسم إبتكار نموذج العمل التجاري – رابط الكتاب بالإسفل) ويُنصح دوماً باستخدام Business Model Canvas لعمل نموذج العمل (في آخر المقالة تجد رابط لدورة مجانية لمساعدتك بعمل نموذج عمل بواسطة Business Model Canvas).

### تعريف – نموذج العمل التجاري (Business Model)

يُحدِّدُ نموذج العمل التجاريَّ  
الأسلوبَ الذي تَتَّبِعُه المنشأة  
في خَلْقِ قيمةٍ ما وتحقيقها  
والاستفادة منها.

من كتاب ”إبتكار نموذج العمل التجاري“

تعريف نموذج العمل

### دراسة جدوى المشاريع (Feasibility Study)

دراسة جدوى المشروع هدفها الإجابة على السؤال “هل سينجح المشروع؟” فهي تهدف لمساعدة الريادي في التحقق من جدوى البدء في هذه المغامرة (المشروع) أو لا؟ ماهي المعوقات وكيف ممكن تجنبها أو حلها وهكذا؟ بينما خطة العمل تهدف للإجابة على السؤال “كيف سوف تنفذ المشروع؟” مما يعني انك (من المفروض) سوف تقوم بعمل الجدوى قبل كتابة خطة العمل.

### خطة العمل (Business Plan)

خطة العمل تشمل نموذج العمل وفيها سوف تذكر كيف سوف تنفذ نموذج العمل؟ بالإضافة لتفصيل أكثر عن الفريق (team)، مراحل المشروع (milestones) وتوقعاتك المالية المستقبلية (financial forecasts) للمشروع وهكذا.

ماذا يعني كل هذا؟

نموذج العمل هي النسخة المختصرة لمشروعك وباستخدام Business Model Canvas سوف تتمكن من الوصول لأهم عناصر المشروع وكتابتها بصفحة واحدة، خطة العمل تحتوي على تفصيل أكثر لكيفية تنفيذ المشروع وقد تصل لخمسين صفحة بينما دراسة المشروع هو اختبار جدوى فكرة المشروع وهل ممكن تحقيقه أو لا؟

Steve Blank ينصح أي ستارت أب (و الستارت أب ليست فقط المشاريع التقنية، على العكس تعريفها اشمل من ذلك كما يقول Steve Blank “الستارت أب، مؤسسة أنشأت للبحث عن نموذج عمل قابل للنمو والاستمرار”) بأن تبدأ أولاً بعمل نموذج عمل و باستخدام Business Model Canvas.

لماذا؟

الستارت أب مهمتها كما ذكر التعريف (البحث)، لذلك من الأفضل أولاً كتابة نموذج عمل باستخدام Business Model Canvas وكتابة فرضياتك (نسمي افكارنا عند كتابتها على Business Model Canvas بالفرضيات لأننا سوف نقوم بعد كتابتها من التأكد هل هي صحيحة أو لا) لكل من اجزاء ال Business Model Canvas التسعة. بعد كتابة نموذجك سوف تعمل على التحقق من صحة كل فرضية بأن تسأل عملائك عن كل من فرضياتك وجدواها وإذا احتاج الأمر تغيير تقوم بتعديل افتراضاتك ولأنك كتبتها على صفحة واحدة من خلال Business Model Canvas فالأمر لن يكون صعب.

بعد أن تصل لنموذج عمل مناسب (مناسب – يعني انك كتبت وتحققت من جدوى كل عناصر النموذج التي كتبت على Business Model Canvas)، من الممكن أن تتوسع وتبدأ بكتابة خطة العمل (Business Plan) لتشمل نموذج العمل الذي كتبت كأساس الخطة وكيف سوف تعمل على تحقيقه و ماذي تحتاج له وهذه تشمل الحديث عن الفريق، مراحل انجاز المشروع، التوقعات المالية المستقبلية وهكذا.

البداية بكتابة نموذج العمل (Business Model) وتأجيل كتابة خطة العمل (Business Plan) لاحقاً، بعد التأكد انك بحثت و وجدت نموذج عمل قابل للنمو والاستمرار، أمر جدا مهم لأنه سوف يجنب الستارت أب الفشل (تحدثت عن هذا الأمر بالتفصيل في الحلقة 13 من بودكاست سولف في الريادة). مما لاشك فيه هذا سوف يساعدك عندما تتقدم لطلب استثمار أو الدخول في مسابقة (هم في الغالب من يطلب منك خطة عمل) أن تكون توقعاتك وافتراضاتك واقعية أكثر نظراً لأنك اختبرت افتراضيات النموذج مع العملاء أولاً.

### ين دراسة جدوى المشاريع إذن مع الترتيب الجديد؟

كما ذكرنا سابقاً، دراسة جدوى المشروع هدفها الإجابة على السؤال “هل سينجح المشروع؟” فالتحقق من جدوى فكرة المشروع نفذناها عندما كتبنا نموذج العمل ومن ثم تحققنا من جدوى كل فرضياتنا لعناصر نموذج العمل.

مما يعني، أن الكتابة والتحقق من عناصر نموذج العمل (باستخدام Business Model Canvas) ساعدتنا في التأكد من جدوى الفكرة و وضع حجر الأساس لخطة العمل.

نصحك بكتابة نسخ عدة من نموذج العمل واختبارها مع العملاء وعلى أرض الواقع للوصول للنموذج المناسب وبعد ذلك تبدأ بكتابة خطة العمل لتحقيق ذلك النموذج.

## لماذا كتابة نموذج العمل مهم؟

الفكرة تُمثل للبعض النواة الأولى من المشروع. ولكن للأسف هذا المنطق غير مجدي للريادي.

الفكرة في الغالب عندما يتحدث عنها صاحبها تكون شيء من هذا القبيل "عندي فكرة مشروع وهو عبارة عن متجر لبيع...."، "فكرتي مالها مثيل، عبارة عن موقع لربط (مجموعة أ) مع (مجموعة ب)", "نحن أول ناس لتقديم (شيء) ل (مجموعة أفراد أو شركات)". الأمثلة كثيرة ولعلك سمعت أو حتى قمت بطرح الكثير منها. ولأننا حريصين على عدم فقدان تلك الأفكار مهما كانت صياغتها نقوم بتدوينها وحفظها بمكان ما للعودة لها لاحقاً عندما نتسنى لنا الفرصة للعمل عليها أو حتى طرحها على الآخرين. وربما قبل طرحها على الآخرين نقوم بمراجعتها لإعادة صياغتها وصيانة مضمونها.

وحتى مع هذا الاهتمام بصياغة وصيانة "فكرة" المشروع، الفكرة تمثل جزء بسيط من المعادلة المطلوبة لتحويلها لمشروع. لأنه ببساطة، النواة الحقيقية لأي مشروع هو نموذج العمل. (انشرها على تويتر).

الفكرة (إذا حقاً اجتهدت في صياغتها وصيانتها) تمثل الحل، الوعد، القيمة المقدمة التي تبحث عنه مجموعة (سواء كانوا أفراد، مؤسسات، جمعيات، منظمات، شركات وهكذا). ولكن مع ذلك، هذا شرح قاصر للمشروع.

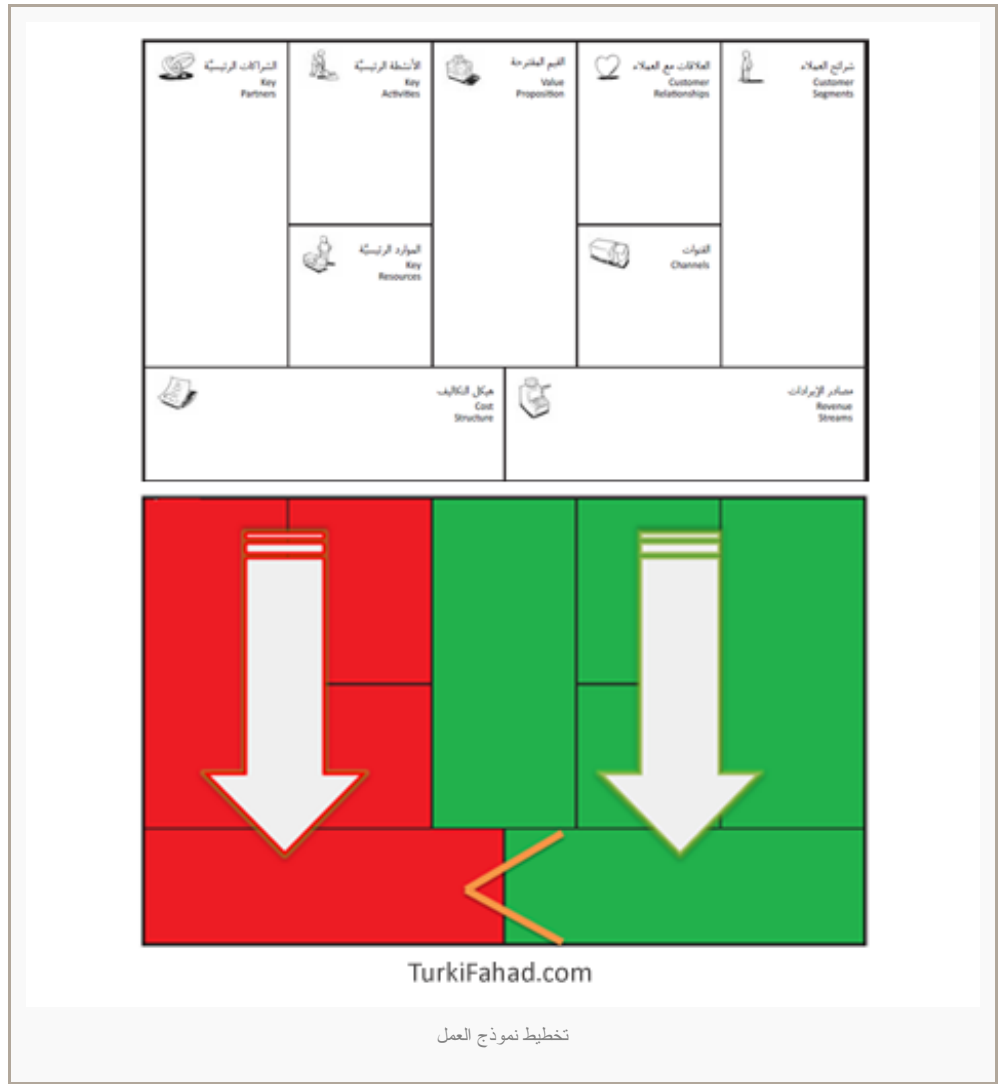
### لتوضيح هذه النقطة، لنراجع أفكار المشاريع السابقة ونحاول فهمها:

- "عندي فكرة مشروع وهو عبارة عن متجر لبيع....". هنا تم توضيح الخدمة بأنها متجر لبيع.... ولكن للأسف لم يتم التطرق للقيمة، شريحة العملاء المستهدفة، كيف ستواصل وتكون علاقة متينة معهم وكيف ستحقق الإيرادات. فأنت لا تدري ما هي المنفعة أو المنافع التي تحاول أن يقدمها هذا المتجر، ماهي المشاكل التي يحاول أن يحلها أو يجنبها هذا المتجر لشريحة العملاء أو ماهي الأعمال التي يحاول أن يساعد الشريحة بإنجازها.
- "فكرتي مالها مثيل، عبارة عن موقع لربط (مجموعة أ) مع (مجموعة ب)". الابتداء بالحديث عن فكرة المشروع بإطراء شخصي لا يضيف شيء مفيد للمستمع. بغض النظر عن هذه الملاحظة، ممكن أن نستنتج بأن الخدمة عبارة عن منصة (لأنها تربط على الأقل فئتين مع بعض) وإلكترونية. على الأقل في هذا المثال تعرفنا بأن الخدمة عبارة منصة إلكترونية وتم توضيح شرائح العملاء، وهذا جيد. ولكن لم يتم توضيح القيمة الحقيقية لهذه المنصة، لأن الربط بين شريحتين يفهم مباشرة بأنه طبيعة أي منصة. ولكن لم نعرف لماذا هذا الربط مفيد لتلك الشريحتين؟ وكيف ستكون العلاقة مع تلك الشريحتين؟ وماهي استراتيجيتك في جذب تلك الشريحتين للمنصة؟ وكيف ستحقق الإيرادات؟
- "نحن أول ناس لتقديم (شيء) ل (مجموعة أفراد أو شركات)". تم بدأ الحديث عن هذه الفكرة بإطراء شخصي، وهو نفس مشكلة المثال السابق. وهذا المثال يعاني من عدة أمور أهمها، الأمر الذي يراد تقديمه – كيف ستقوم به؟ هل هي منصة/موقع إلكتروني أو متجر. هل الشيء مُقدم خدمة أو منتج؟ وليس هناك أي حديث عن الحل / الوعد / القيمة المقترحة.

إذا ما هو الحل، لتجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء عند صياغة مشروعك؟

الحل ببساطة، هو أن تطور الفكرة من حالتها المبهمة إلى حالة الوضوح بتحويلها لنموذج عمل باستخدام تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas). وهذه في نظري أحد أهم مميزات نموذج العمل وخاصة إذا استخدمنا أداة بصرية مثل تخطيط نموذج العمل. بالإضافة، لدورها الرئيسي في تسهيل النقاش بين أفراد الفريق والمرشدين. لأن جميع التوقعات والأفكار المتعلقة بالمشروع تصبح واضحة امام أعين الجميع للنقاش.

كيف تنتقل بالفكرة من الغموض للوضوح من خلال تخطيط نموذج العمل؟



الصورة (في الأعلى) توضح تخطيط نموذج العمل بكامل مجموعاته (احجار البناء) الخاصة به التسعة. وتلاحظ أسفل منه، نسخة من التخطيط تم تعبئة الجزء الأيمن منه باللون الأخضر والجزء الأيسر منه باللون الأحمر.

اللون الأخضر يشمل المجموعات التالية من التخطيط:

- شرائح العملاء
- القيمة المقدمة
- العلاقات مع العملاء
- القنوات
- والإيرادات

عندما تحول الفكرة لنموذج عمل على تخطيط نموذج العمل، الجانب الأخضر من التخطيط سيساعدك في معرفة:

- من تستهدف؟ (الإجابة في شرائح العملاء)
- ما الذي ستقدم لهم؟ (الإجابة في القيمة المقدمة/المقترحة)
- كيف ستحافظ عليهم؟ (الإجابة في العلاقات مع العملاء)
- كيف ستوصل القيمة لشرائح العملاء؟ (الإجابة في القنوات)
- كيف ستحقق الإيرادات؟ (الإجابة في الإيرادات)

إذاً، الجانب الأخضر يوضح كيف المشروع سيبصنع القيمة بصورة شاملة وليس فقط بشكل موجز يتمثل بسرد الحل. وهذا سيشجع النقاش حول هل حقاً ما تم طرحه على التخطيط ممكن التحقيق والتطبيق أو لا؟ وهل هو نموذج قابل للنمو والاستمرار أو لا؟

هذا يدفعنا للحديث عن الجانب الأيسر من التخطيط (اللون الأحمر)، وهي تمثل المجموعات التي يجب ان تتوافر من اجل تقديم ما تم طرحه على الجاني الأيمن (الأخضر) من التخطيط. و هي تساعدك في معرفة:



- ما هي الأعمال التي يجب عليك أنت القيام بها لتحقيق تلك القيمة؟ (الإجابة في الأنشطة الرئيسية)
- ما هي الموارد التي تحتاج لها لتحقيق القيمة التي وعدت بها شرائح العملاء؟ (الإجابة في الموارد الرئيسية)
- من هم الشركاء، الموردون أو الموزعين الذين تحتاج له من أجل تحقيق القيمة التي وعدت بها؟ (الإجابة في الشركاء الرئيسيين)
- ما هي التكاليف المهمة والرئيسية من كل الأنشطة السابقة؟ (الإجابة في التكاليف)

ولتحقيق نموذج مربح وقابل للنمو والاستمرار يجب أن تكون الإيرادات أعلى من التكاليف.

والآن، عندما تتحدث عن فكرة مشروعك ستحدث عنه من خلال الاستعانة بالجانب الأيمن (الأخضر) من تخطيط نموذج العمل. وعندما تُسأل كيف يمكنك تحقيق كل هذا؟ ستستعين بالجانب الأيسر (الأحمر) من التخطيط للإجابة على ذلك. وبالتالي سيصبح الحديث عن المشروع واضح ويمكنك أيضاً البدء بالنقاش مع الآخرين عن المشروع بطريقة تحقق الفائدة الأكبر لك بدلا من إضاعة الوقت في سرد فكرة غير واضحة ومبهمة.

## [صوتي] حلقة (10) – نماذج الاعمال وليس المنتجات من يحدث التغيير

[رابط الحلقة هنا](#)

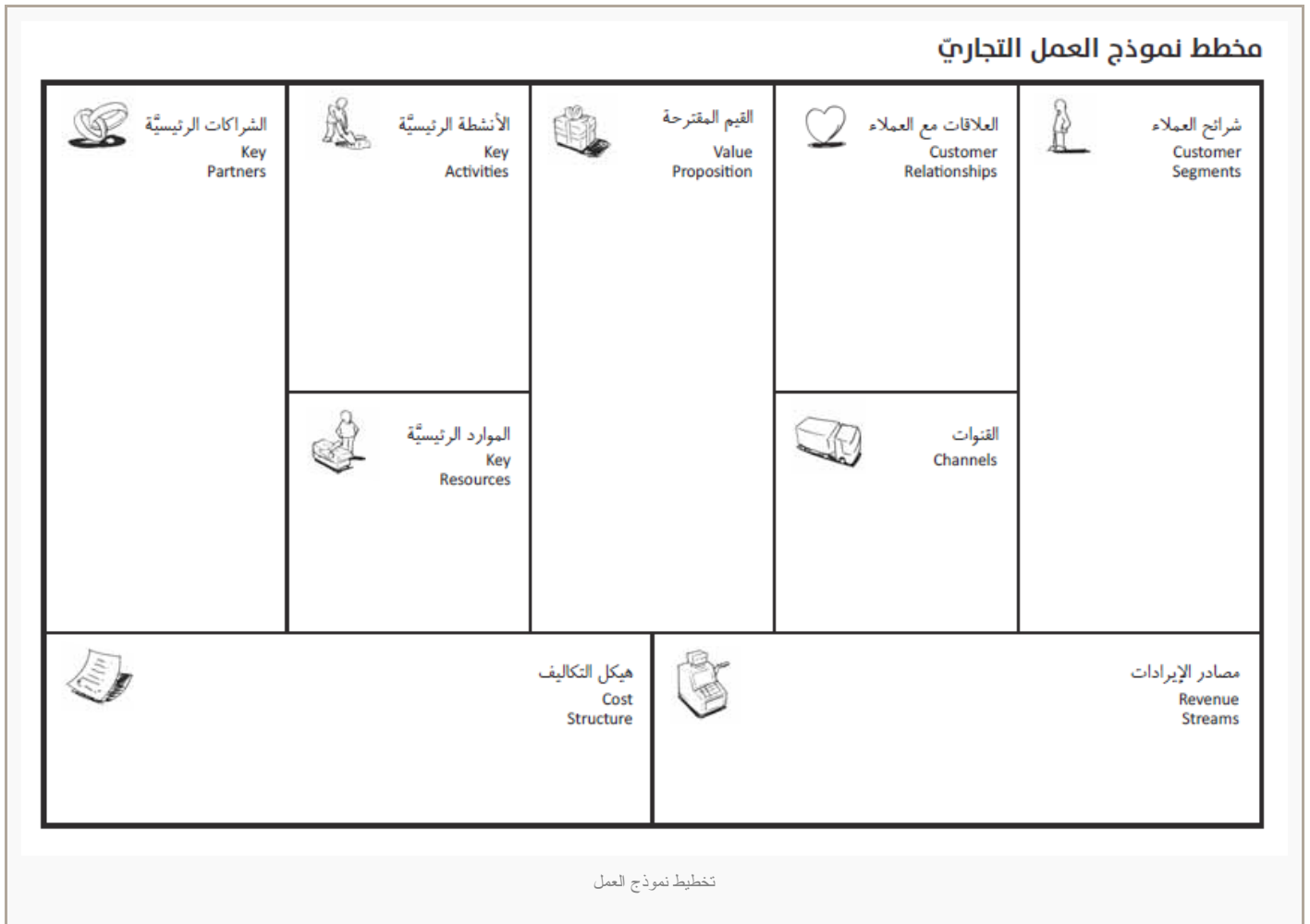
بالإضافة للاستماع للحلقة

شاهد هذا الفيديو الذي يتحدث عن المنتج ٩١٤ وكيف ان نماذج الاعمال وليس المنتجات من يحدث التغيير

## لماذا تخطيط نموذج العمل مهم؟

نموذج العمل يصف كيف المنشأة سوف تصنع قيمة و تعمل على تحقيقها و الإستفادة منها. وهو ليس بشيء جديد، فالشركات و المؤسسات بكافة أنواعها أنشأت لتحقيق ذلك. القيمة التي تقدمها الشركة لفئة أو فئات و تعمل جاهده لتحقيقها و توصلها لهم بشرط أن تخرج بفائدة من ذلك. وهذه الفائدة في الغالب تعني عائد مالي مربح بشكل مستمر. لكن المشكلة كما يذكر Alexander Osterwalder (المؤلف المشارك لكتاب ابتكار نموذج عمل تجاري – Business Model Generation) ان معنى و عناصر نموذج العمل تعني اشياء مختلفة للعديد من الناس حتى و ان كانوا يعملون معاً. و لكن هناك حل!

حل هذه المشكلة (و هنا يكمن الإبتكار الحقيقي) قام به Alexander و فريقه بعمل ما يسمى تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas). من خلال صفحة واحدة و بشكل بصري و بواسطة تسعة مجموعات فقط يمكن لأي شخص كتابة نموذج عمل مشروع يفهمه اي شخص له معرفة بقواعد لغة تخطيط نموذج العمل.



فالحل الذي قدمه لنا كتاب ابتكار نموذج عمل تجاري – Business Model Generation كان كتابة لغة جديدة لها قواعد خاصه بها على مخطوطة بصرية من صفحة واحدة و لمن يتعلم قواعد تلك اللغة البسيطة يستطيع كتابة و فهم نماذج الأعمال. هذا بحد ذاته شيء ثوري. هذه بعض النقاط لماذا كتابة نماذج الأعمال على تخطيط نموذج العمل مهمة:

- لغة مشتركة. كما ذكرت سابقاً، الآن جميعنا عندما نتحدث عن نماذج الأعمال نستطيع تصور كيف المشروع سوف يصنع و يحقق القيمة و من ثم يستفيد من خلال كتابة نموذج العمل على تخطيط نموذج العمل.
- سريعة و بصرية. سريعة الإعداد، بإمكانك كتابة نماذج عديدة لفكرة مشروعك و كل نسخة تأخذ ما بين 5-30 دقيقة على الكثير. و لأنها من صفحة واحدة و ينصح أن تكتب كلمات معدودة على كل نوتة لاصقة (Post-it Note) فهذا يجعلك ترى الصورة الشاملة و الكبرى للنموذج.
- ترابط المجموعات و كتابة قصة. بإمكانك التحقق بنظرات سريعة و النقاش مع الفريق، المرشد أو اي شخص مدى ترابط المجموعات مع بعض. و هل هناك خلل بين كيف المجموعات مع بعضها البعض ستصنع القيمة و تعمل على تحقيقها و من ثم تحقيق الإستفادة. فعندما تترابط المجموعات مع بعض ستجعل من السهل لك الحديث عن نموذجك للآخرين و كأنه قصة.

- **التحقق.** ما تكتبه في تخطيط نموذج العمل مجرد توقعات (فرضيات) عن عناصر نموذج عمل مشروعك و كيف ممكن أن تترابط مع بعض. لذلك كتابة النموذج على التخطيط ومن ثم التحقق من ما كتبت امر مهم. وهذا من فوائد كتابة نموذجك على تخطيط نموذج العمل. لأنه بسرعة ممكن أن تضع علامة (استفهام) على ما لم تتحقق منه و علامة (صح) لكل ما تحققت منه. و بذلك تستطيع المضي بسرعة و بطريقة بصرية واضحة من التحقق من توقعات نموذجك. فأنت تريد نموذج عمل ناجح و ليس شيء من نسج الخيال. *انصحك بقراءة المقالتين التاليتين (ماذا تفعل بعد كتابة نموذج عمل مشروعك) و (كيف تتحقق من جدوى فكرة مشروعك بسرعة و بتكلفة أقل من بناء المشروع بأكمله).*
- **تحديد العناصر الجوهرية و المبادرة.** سنكتشف بعد كتابة نموذج العمل على تخطيط نموذج العمل، أن هناك عناصر في نموذج عملك جوهرية لإنجاح النموذج. و سبب أنها كذلك، أن النموذج من الممكن أن يفشل بكامله إذا كان ما توقعت على التخطيط ليس كما هو في الحقيقة. هذه من مميزات كتابة نموذج العمل على التخطيط، أنها تساعدك أنت و الفريق في تحديد هذه العناصر الجوهرية بسرعة و من ثم البداية بالتحقق منها أولاً. مثلاً، نموذجك يفترض أنه لتقدم قيمة لمنتجاتك المستهدفة لابد أن تجد شركاء لصنع القيمة. هذا ما كتبت أنت و فريقك على التخطيط. و هذه فرضية تعتبر جوهرية لإنجاح النموذج. لأنه إذا لم تتحقق سواء لأنك لم تجد شركاء يعملون معك أو لأنه ليس لديهم الرغبة في العمل معك فنموذجك بأكمله سينهار. لأنه بكل تأكيد، الأفضل معرفة ذلك في البداية قبل أن تبني المنتج.
- **النقاش.** لأن هناك لغة مشتركة و اداة بصرية و منطق يحكم كيف عناصر النموذج تعمل مع بعض من خلال كتابة نموذج العمل على تخطيط نموذج العمل. هذا كله يخلق نقاش صحي و مفيد بين افراد الفريق و من يساعدهم على جدوى فكرة مشروعهم من قبل البدء فعلياً بتطوير المنتج أو تقديم الخدمة. و يساعد أيضاً، تحديد العناصر الجوهرية لينجح النموذج و من ثم البدء مباشرة بالتحقق منها قبل ان يستثمر الفريق الجهد، الوقت و المال في نموذج عمل غير مجدي.
- **الشرح و التعلم.** من خلال تخطيط نموذج العمل يمكننا بسهولة و سرعة كتابة نماذج اعمال الشركات الناجحة ومن ثم شرحها للآخرين و التعلم منها لتطبيقها سواء في مشاريع قادمة أو حالية.
- **الابتكار و الإرتقاء.** المنافسة و الإبتكار لن تكون فقط محصورة على تطوير تقنيات حديثة و إنما ستكون على ابتكار نماذج اعمال تحول تلك التقنيات لنماذج اعمال ناجحة من خلال كتابتها على التخطيط و محاولة إيجاد النموذج المناسب لها. و أيضاً، هذا سيساعد في ارتقاء حديث الفريق أو الشركة من فقط الحديث عن الخدمة، المنتج أو الفئة المستهدفة للحديث عن نموذج أو نماذج أعمال ناجحة من خلال كتابتها و مناقشة جدواها و التحقق منها. لأنه عندما تخطر ببالنا فكرة مشروع، نتحرك بسرعة للحديث عن التقنية و المنتج بدلاً من الحديث عن ابتكار نموذج عمل، و هذا خطأ كبير يقع فيه الكثير.
- **توليد الأفكار.** لمن لديهم نموذج عمل و يريدون توليد افكار جديدة لنماذج اعمال مبتكرة ممكن كتابة نماذج اعمالهم الحالية على التخطيط و من ثم عمل عصف ذهني (Brainstorm) لنماذج جديدة من خلال سؤال بسيط. *لماذا لا ؟ لماذا لا، نقدم القيمة بالطريقة التالية، أو لماذا لا نخدم هذه الفئة الأخرى و هكذا من هذه الأسئلة و في كل فكرة نعمل نموذج عمل مبسط و سريع على تخطيط نموذج العمل. و النتيجة افكار لنماذج اعمال جديدة.*
- **اكتشاف الانماط.** يتم الحديث عن هذه النقطة في كتاب ابتكار نموذج عمل تجاري – Business Model Generation بإسهاب. و الفكرة أنه عندما تعمل و تنتقف في نماذج اعمال عديدة من اسواق مختلفة على تخطيط نموذج العمل ستشاهد تقارب بين بعض نماذج الأعمال. و هذا ما يسميه الكتاب بأنماط نماذج الأعمال (Business Model Patterns). فمعرفة نماذج الأعمال بتلك الطريقة تساعدك في التنقف و الإلمام أكثر بنماذج الأعمال و تزيد من مخزونك المعرفي بها مما سوف يساعدك في اقتراح و ابتكار نماذج اعمال جديدة.

انصحك بمتابعة هذا الفيديو الذي يتحدث فيه Alexander Osterwalder عن اهمية تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) و غيرها من الأمور المهمة و المفيدة.

[رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة](#)

## تخطيط نموذج العمل – الدليل الشامل

كتبت في هذه المقالة كل ما تعلمت (وسأعمل على تحديثها) عن تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) سواء من ما قرأت، تجارب شخصية أو من خلال مساعدة الآخرين. أتمنى ان تضيف لك فائدة أكبر في فهم التخطيط كما حدث لي.

إذا انت جديد على تخطيط نموذج العمل شاهد هذين المقطعين:

أفضل تخطيط نموذج العمل على كتابة خطة عمل للمشروع في البداية. لأنها مجرد صفحة واحدة تحتوي على أهم العناصر لصياغة وتحسين الفكرة من دون التعمق في التفاصيل. وهذا جداً مهم في البداية. و التخطيط مرن وقابل للتكيف بناء على المعطيات التي تحصل عليها مما يجعله أداة مفيدة جداً. فيمكنك تحريك العناصر من مجموعة لأخرى، حذف وإضافة العناصر كيفما تشاء وتلقائياً تشاهد اثر كل هذه التغييرات على تلك صفحة. و على فكرتك.

فعند مناقشة فريق عن فكرتهم، الأمر لا يأخذ الكثير من الوقت. فهي مجرد نظرات سريعة على التخطيط الخاص بهم وبعدها يبدأ النقاش المفيد الفعلي على عكس محاولة قراءة تقرير من 60-100 صفحة. لا أقول ان خطة العمل غير مجدية ولكن لكل أداة وقت واستخدام مناسب. ففي بداية تطوير وتحسين الفكرة تخطيط نموذج العمل هو الأمثل كما ذكرت في [مقالة الفرق بين نموذج العمل وخطة العمل](#).

يمكنك البدء من أي مكان في تخطيط نموذج العمل. مثلاً، لديك براءة اختراع، حقوق فكرية، فريق عمل متخصص في مجال متخصص إذن ربما تريد ان تبدأ من مجموعة الموارد الرئيسية. لديك علاقة جيدة مع شركة وتريد ان تبدأ معهم شراكة جديدة في مشروع جديد إذن ممكن أن تبدأ من مجموعة الشراكات الرئيسية. قمت بتأسيس مجتمع على أحد الخدمات الاجتماعية (فيسبوك، تويتر، يوتيوب، انستقرام وغيرها الكثير) يمكنك ان تبدأ من العلاقات مع العملاء. لديك فريق مبيعات أو لديك قناة توزيع متميزة وتريد أن تستفيد منها بتكوين مشروع جديد أو فتح آفاق جديدة إذن يمكنك أن تبدأ من القنوات. الأمثلة كثيرة. شخصياً، أفضل البدء من شرائح العملاء وأسأرح لماذا في شرائح العملاء.

### تنبيهات مهمة

- المقالة طويلة مقارنة بالمقالات الأخرى التي كتبت. وهذا لأنني سعت أن تكون شاملة لهذا الموضوع. خذ وقتك بقراءتها وبقراءة المقالات والمصادر الإضافية التي اتطرق لها في هذه المقالة.
- احفظ هذه المقالة في مفضلة المتصفح لديك. لأنني سأقوم بتحديثها عندما أجد الحاجة لإضافة أو تحسين محتوى المقالة.
- ما زالت لديك تساؤلات بعد قراءة المقالة؟ اطرح سؤالك في التعليقات ليستفيد الجميع وسأحاول بأسرع وقت بالرد على استفسارك.
- ستجد انني استخدم مصطلح القيمة المقترحة أو القيمة المقدمة لوصف مجموعة Value Proposition بالنسبة لسياق هذه المقالة لا يوجد فرق بين الإثنين كلاهما يُشيران لنفس المجموعة على التخطيط.

### لماذا نموذج العمل مهم؟ هناك العديد ممن نجحوا من دون الحاجة لصياغته؟ تمرين كتابة تخطيط نموذج العمل مضيعة وقت!

هناك مقولة شهيرة في الإدارة وهي “لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه.”

نموذج العمل ليس مصطلح جديد ولكن في السابق كان صعب الوصول لتعريف موحد ومشارك لمفهوم نموذج العمل. والأهم لم يكن هناك طريقة يمكننا قياس المشروع ومدى فاعلية نمودجه ليمكننا تحديد المخاطر والتحديات من اجل إدارته.

ايريك ريز مؤلف كتاب [The Lean Startup](#) قال “الطريقة الوحيدة لأن نفوز هو أن نتعلم أسرع من أي شخص آخر.” وايضاً “يجب ان نتعلم (نحن كرياديين) ماذا يريد العملاء حقاً، وليس ما يقولون انهم يريدون أو ما نعتقد نحن بأنه ينبغي لهم ان يريدون.”

انت (كريادي) تصبو من اجل القياس للإدارة. والتعلم من اجل المعرفة. المنهجية والانضباط تزيل عقبات العواطف التي تشوب تفكيرنا. المنهجية تساعدك في القياس من اجل إدارة مشروعك بالطريقة الصحيحة. والانضباط من اجل التعلم يساعدك في بلوغ المعرفة الحقيقية التي تحتاج لها من اجل نمو مشروعك. ولأنك مُقدم على مشروع ريادي، تذكر بأن المشاريع الريادية تتميز عن الشركات الكبيرة بالمرونة وسرعة التكيف. ومن اجل تحقيق اعلى درجة من المرونة والتكيف، والقياس والتعلم نحتاج لأداة تؤسس اهم عنصر في المشاريع الريادية – نموذج عملها. وهنا يكمن أهمية نموذج العمل وأداة تخطيط نموذج العمل واستغلالها من اجل القياس والتعلم لبلوغ اعلى مراحل المرونة والتكيف.

نجاح أي مشروع ليس بقدرة الفريق على تطوير وإنجاز المنتج حتى وإن تم ذلك وفق الجدول و وفق ميزانية المشروع. النجاح الحقيقي أن تجد فئة (شريحة عملاء) يعانون من مشكلة أو يريدون إنجاز عمل. ثم تقدم لهم الحل المناسب الذي يحقق لهم المنفعة. وبعد ذلك تعمل على تحسين وتطوير نمودجك لينمو ويستمر.

### تخطيط نموذج العمل يساعدنا بالإجابة على أربعة أسئلة أساسية لأي مشروع

- من؟ من يستهدف المشروع؟ (شرائح العملاء).
- ما هي؟ ما هي العلاقات التي سنؤسسها مع الشريحة أو الشرائح المستهدفة؟ وماهي القنوات التي سنأخذها لإيصال القيمة والتعريف بها لأفراد الشريحة أو شرائح العملاء؟ (العلاقات مع العملاء والقنوات).

- كيف؟ كيف سنحقق هذه القيمة لأفراد الشريحة أو الشرائح المستهدفة؟ (الأنشطة الرئيسية، الموارد الرئيسية والشراكات الرئيسية).
  - لماذا؟ لماذا نجد هذا المشروع مجدي لنقدم عليه؟ (يكون مجدي لنقدم عليه إذا كان حاصل الفرق بين مصادر الإيرادات وهيكلك التكاليف إيجابياً).
- والآن لنبدأ في فهم مجموعات تخطيط نموذج العمل التسعة.

## شرائح العملاء (Customer Segments)

هم مجموعة من الأفراد، الشركات، المؤسسات، المنظمات، القطاعات الحكومية وغيرهم التي تقوم بصنع قيمة لهم، وتكون هذه القيمة إما بحل مشاكلهم أو مساعدتهم في تلبية احتياجاتهم.

أمثلة لشرائح العملاء على سبيل المثال وليس الحصر؛ طلاب وطالبات الجامعة أو المراحل التعليمية الأخرى، المدربين، المهندسين، مطوري التطبيقات، الرياديين، المصممين، الأطفال تحت خمسة سنوات، ربات المنزل، سائقين سيارات الأجرة، المراقبين والمراقبات، الباحثين عن العمل، الباحثين عن الأيدي العاملة، مكاتب العقار الصغيرة، متاجر المواد الغذائية، المصانع، شركات الخدمات اللوجستية، وغيرهم الكثير والكثير.

### كيف تحدد الشريحة المناسبة من السوق لتستهدف؟

انا سأفترض أنك مهتم بسوق ولنفترض التعليم. ولنحدد على وجه الخصوص المعلمين من هذا السوق. إذن، ممكن ان نتحدث للعديد منهم ليس في سياق انا لادي فكرة واريد ان اطرحها عليك. بل تريد ان تتعلم منهم ما هي الاعمال التي يقومون بها وأين هي في سياق روتينهم، وهل هي امر عادي أو امر مُتعب لهم ومسبب إزعاج حتى انهم جربوا حلول مختلفة لحلها؟ ولماذا هي مهمة لهم؟ هذه ما يسمى المقابلات في منهج بناء وتطوير المشاريع الريادية وهي عنصر جوهري ومهم. ممكن تكون رسمية أو مجرد أحاديث ولكن كيف تديره جداً مهم لذلك قبل البدء بعمل تلك المقابلات **قم بتحميل كتاب مصنع المشاريع** عليك قراءة فصل التحقق من جدوى الفكرة حيث افصل في هذا الموضوع.

والأعمال-المُراد-إنجازها تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- وظيفية (Functional): تصف كيف فرد من الشريحة المستهدفة يريد ان ينجز عمل أو يحل مشكلة. مثال: اريد المساعدة في توصيل المعلومة لهؤلاء الطلاب بطريقة مسلية وتحبيهم للمادة.
- اجتماعية (Social): تصف كيف فرد من الشريحة المستهدفة يريد ان يُشاهد أو يُفكر به من قبل الآخرين. مثال: اريد ان كون قدوة لزملائي وفخر لمدرستي ورسالتى التعليمية.
- عاطفية (Emotional): تصف كيف فرد من الشريحة المستهدفة يريد ان يشعر. مثال: اريد الرضا الداخلي بأننا ساهمت في تغيير مسار هؤلاء الطلاب للأفضل.

أكثر المشاريع عندما تصف القيمة التي تحاول ان تقدمها لشرائح العملاء تصفها من مضمون انجاز عمل "وظيفي" ولكن هذا لا يقلل من قيمة النوعين الآخرين إذ من الممكن ان يكونا سبب لك في إيجاد شريحة مهمة في السوق.

إذن تحدد السوق، ثم جزء منه وتحاول معرفة الاعمال التي يبحثون عن حلول لها لمساعدتهم في انجاز أعمالهم. إذا لم تجد أو لم يكن السوق كافي. تتجه للشريحة التالية وهكذا. تحديداً إذا استطعت ان تجد ما يسمى **Lead Users** (افراد الشريحة الذين يكونون في الغالب بالطلبة من حيث محاولة إيجاد حل قبل سوقهم). في المقابلة مع افراد الشريحة من الأسئلة التي يتم طرحها والتي ذكرتها في **كتاب مصنع المشاريع الريادية**، إنك تسألهم هل تقوم باستخدام حل حالي أو هل قمت بابتكار طريقتك الخاصاً في حل أو انجاز العمل. **هذا السؤال يخدم غرضين مهمين:**

- يحدد هل هذا الشخص مهتم بإنجاز العمل أو حل المشكلة لدرجة انه قام بمحاولة بابتكار حل بربط عدة خدمات مع بعض أو حتى قام بابتكار حله الخاص لإنجاز العمل وحل المشكلة. هذا يثبت ويدل على الحاجة. وهذا مهم، لأنك تريد أن تتأكد من وجود حاجة.
- هذا أيضاً، يساعدك في تحديد هل هذا الشخص يصنف ك **Lead User** أو لا؟ لأنه بابتكار حل حتى وإن لم يكن ذو كفاءة عالية لإنجاز العمل هذا يظهر كما سبق من التعريف بأنه لديه حاجة ملحة لإنجاز ذلك العمل وهم في طبيعة ذلك السوق في المعانة لإنجاز تلك الأعمال.

لذلك تحديد هذه المجموعة مهم جداً، لأنه هذه الفئة من السوق بحاجة للحل الآن ويدركون بقيمة الحل قبل عامة ذلك السوق. والدليل على ذلك سعيهم حتى قبل وجود أي حل بتجربة وربط عدة حلول مع بعض وتجربة طرق جديدة من اجل حل وانجاز تلك الاعمال.

نقطة أخرى مهمة في سبب التركيز على فئة أو ربما فئات محددة خصوصاً إذا اكتشفت أنك ستقوم بتطوير منصة أو سوق، فهذا يستلزم وجود أكثر من فئة. هذا التحديد سيساعدك في التأكد بسرعة من احتياج هذه الفئة وحجم الفرصة بسرعة أكبر من لو استهدفت جميع من في سوق إدارة أملاك العقار على سبيل المثال. إن هذا سيأخذ وقت كثير وستحصل على نتائج متباينة ستصعب عليك اتخاذ قرار بشأن توقعاتك لاحقاً. لذلك تقوم بتحديد فئة قد تبدوا صغيرة ومحددة ولكن هذا لا بأس به. فصحيح هي كذلك. ولكنها جزء من سوق كبير وستطبخ موطى قدم في ذلك السوق. تسمى هذه الاستراتيجية **Beachhead strategy** -استراتيجية رأس الشاطئ. وهي استراتيجية معتمدة استراتيجيات الإدارة مقتبسة من استراتيجيات الحرب. بدلا من ان تستولي على شاطئ بأكمله. تقوم بتركيز جهودك على جزء من الشاطئ (رأس الشاطئ) لتكون موطى قدم لك لاحتلال الشاطئ بأكمله والتقدم للأمام. أشهر مثال على ذلك، عندما ارادت قوات الحلفاء عام 1944 دخول أوروبا من الغرب حددت جزء من شاطئ نورماندي الفرنسي عندما قدمت قوات التحالف بجيوشها من انجلترا لتحقيق ذلك الدخول ونجحت بذلك، وتدرجياً تعمقت إلى أوروبا من الغرب.

والأمثلة عديدة لاستخدام هذه الاستراتيجية: فيسبوك على سبيل المثال، لم يستهدف الجميع في البداية. بل قام على التركيز على فئة من طلاب جامعة هارفرد ثم طلاب الجامعة كلها وبعدها تدريجياً اضافت الخدمة طلاب من جامعات أخرى. لاحقاً، فتحت المجال للعموم بالمشاركة ومن ثم اضافت صفحات لجلب الشركات والمؤسسات لخدمتها.

لابد ان نُفرق بين طموح المشروع (رؤيتنا) لما نصبوا ان يكون المشروع وبين آلية التنفيذ والوصول إلى هناك. لتوضيح الأهمية لهذا الموضوع، في تقرير **Startup Genome** والذي قام بدراسة 3200 مشروع ريادي، بأن المسبب الرئيسي لفشل المشاريع الريادية خصوصاً التقنية يعود للنمو المبكر قبل التأكد من جدوى المشروع.

وبالنسبة للمشاريع التي تُقدم على دخول لأسواق بمنتجات جديدة يجب ان تنتبه لدورة تبني المستخدمين للتقنية، هذه مقالة تشرح بالتفصيل هذه الدورة والفئات التي ستواجه

من الأمور التي يجب الانتباه لها في شرائح العملاء هل انت **B2B**، **C2C** أو **B2C**! فالمنصة، السوق أو الشبكة يجب ان يكون في نموذجها على الأقل شريحتين عملاء. بخلاف لو أنك تتعامل مباشر مع العملاء مثل المتاجر الإلكترونية. **بالإضافة لهذه الملاحظات.**

**والآن دعني اعود للإجابة لماذا أفضل ان تبدأ بهذه المجموعة؟**

عندما تحدد مجموعة مهما كان السبب وراء تحديد هذه المجموعة من العملاء (ربما بسبب خبرتك في ذلك السوق، اهتمامك بذلك السوق، الإهمال الملحق بشريحة من العملاء) ستحاول معرفة ما هو العمل الذي يحاولون إنجازه؟ لماذا هو مهم لهم؟ ما هي الأمور السلبية التي يعانون منها ويريدون التخلص منها أو تقليلها مع العمل الحالي؟ ماهي الأمور الإيجابية التي يسعون لها أو يريدون المزيد منها في العمل الحالي؟ عند الإجابة عن تلك الأسئلة، هذا سيساعدك في:

• ان تكتشف هل هناك حقاً احتياج؟ وسبب ذلك الاحتياج سيساعدك في تقديم حل (القيمة المقترحة) المناسب لهم بما يتناسب مع طبيعة العمل الذي يسعون لإنجازه ويتماشي مع دوافعهم.

• تساعدك في تحديد حجم الفرصة (حجم السوق المستهدف).

• هذا سيجنبك الوقوع في خطأ متكرر، ألا وهو بناء وتقديم حلول لا يريدونها أحد! وهذه مشكلة، لدي فكرة ثم الاندفاع نحو تطوير الفكرة من دون حقاً معرفة شريحة أو شرائح العملاء المستهدفة، وهل هي حقاً موجودة أو لا. ماهي الاعمال التي يبحثون عن حلول لها؟ ولماذا هم يريدون حلول لها؟

**من الأخطاء التي تتكرر: عدم تحديد فئة محددة في شرائح العملاء بسبب الاعتقاد بان الخدمة مناسبة للجميع.**

انت لديك تطبيق عقار مناسب لملاك العقار في إدارة الممتلكات وغيرها من الأمور المهمة لهم. من الممكن أن تحدد في شرائح العملاء بأن الخدمة مناسبة للمكاتب الصغيرة، المؤسسات المتوسطة والشركات الكبيرة. ولكن عندما تنظر للعمل الذي تريد إنجازه كل شريحة ستجد ان المتطلبات متفاوتة. وهذا معناه مراعاة وتلبية كل هذه الفئات. مما يعني انك ستكون لديك ثلاثة قيم في القيمة المقترحة وستحاول تلبيتها جميعاً. الأجدر، ان تحدد فئة تحتاج حقاً لحل في انجاز عمل مهم لهم (سواء بتقليل التكلفة، تبسيط الخطوات، راحة البال، سهولة الوصول وغيرها من المنافع التي يبحثون عنها والمهمة لهم) والتي قد تجد انهم حاولوا أو ما يزالون يحاولون بحلها بطرق مختلفة وحتى انهم ربما دفعوا المال من اجلها.

**كيف يمكن لمجموعة شرائح العملاء ان تصنع ميزة تنافسية لمشروعك؟**

في عالم الألعاب، المنافسة بين سوني بلايستيشن وميكروسوفت اكس بوكس. لذلك الدخول في هذا السوق غير مجدي إطلاقاً. لكن نينتندو بجهازها "وي" **Wii** كان لها رأي آخر. بلايستيشن و اكس بوكس كانا يستهدفان فئة محددة من سوق الألعاب وهؤلاء مهتمين بقوة الأجهزة، قدرتها على معالجة الصور والمحاكاة القريبة من الواقع. لذلك كانت على تلك الأجهزة تلبية تلك المطالب وإلا ستخسر حصتها لمنافستها. نينتندو وجدت ان الشركتين قاما بتهميش فئة كان بودها الاستمتاع باللعب ولكن لأسباب مختلفة. هذه الفئة كانت الأسر والأصدقاء الذين يريدون التسلية والاستمتاع البسيط مع بعض حول الألعاب ولذلك لا يبحثون عن نفس المطالب التي يريدونها من تستهدف بلايستيشن و اكس بوكس. توصلت نينتندو لذلك من خلال تحديد الأعمال التي تريد تلك الفئة إنجازه وبعد ذلك قامت بتقديم الحل. جهازها كان اقل تكلفة في التصنيع مقارنة مع الجهازين الآخرين. بالإضافة، في نظر بلايستيشن و اكس بوكس هؤلاء لا يمثلون شريحتهم المستهدفة مما يعني إذا ارادا الدخول على هذا السوق لابد ان يقوموا بتغيير/تعديل قيمتهم الحالية مما قد يهدد شريحتهم الحالية. هي معضلة لهما ولكن ليس لنينتندو.

## القيمة المقترحة (Value Proposition)

حزمة من المنتجات والخدمات التي تقدمها لشريحة من العملاء لصنع قيمة لهم، وهذه القيمة تتمثل بمساعدتهم على حل مشكلة أو تلبية حاجة (اي انها تساعدهم على انجاز عمل) وتزيل المتاعب وتحقق المنافع لهم.

**قائمة لما قد تعتبره شريحة العملاء يُمثل قيمة (من كتاب ابتكار نموذج العمل التجاري)**

- الحدائق. تلبية احتياجات جديدة كلياً لم يكن ليدركها العميل لأنه لم تكن هناك عروض مماثلة لها في السابق.
- الأداء. تحسين نوعية المنتج أو طريقة تأدية الخدمة.
- التكيف. المرونة في التعديل والتغيير لتكييف المنتجات والخدمات تبعاً للاحتياجات المحددة للعملاء.
- إنجاز المهمة. مساعدة العميل على انجاز مهام محددة.
- التصميم. من الممكن ان يكون قيمة مهمة خصوصاً في مجال الأزياء، والصناعات الاستهلاكية والإلكترونية.
- العلامة التجارية / المكانة. قد يجد العملاء قيمة بمجرد استخدام منتج أو خدمة من علامة تجارية.
- السعر. تقديم منتج أو خدمة بسعر اقل، امر شائع لتلبية متطلبات شرائح العملاء.
- خفض التكاليف. مساعدة العملاء على خفض تكاليفهم.
- الحد من المخاطر. تقليص احتمال تعرض العملاء للمخاطر لدى شرائحهم المنتجات أو الخدمات بتقديم ضمانات.
- سهولة الوصول. جعل المنتجات متاحة للعملاء الذين لم يكن بإمكانهم من قبل الوصول إليها.

- الملاءمة/سهولة الاستخدام. جعل الأشياء سهلة بسيطة الاستخدام.

يتم التطرق للمزيد من القيم في سياق تحقيق المكاسب وإزالة المتاعب في الفيديو الخاص بالقيمة المقترحة.

من الأخطاء التي تتكرر: الاعتقاد بأن الخدمة أو المنتج هي لوحدها تساوي القيمة المقترحة.

أفراد شريحتك لا يُبالون بالمنتج أو الخدمة وإنما يُبالون بما يقدم لهم ذلك المنتج أو الخدمة في سياق إنجاز عملهم أو حل مشكلتهم. أي أنهم يبحثون عن المنفعة التي تحقق لهم المكاسب وتزيل عنهم المتاعب. لذلك اكتشاف المنفعة التي يبحث عنها شريحة العملاء يأتي أولاً، بعد ذلك تحاول أن تبتكر الحل المناسب. المنتج أو الخدمة تسمى Offer (ما تقدمه أو تعرضه) بينما ما يحققه ذلك المنتج أو الخدمة تحمل في طياتها القيمة التي نحاول نحن (كرياديين) تقديمها أو عرضها لهذه الشريحة وهم من يقوموا بالحكم هل هي ذات قيمة أو لا. ولتحسين فرص النجاح نستهدف تلك الاعمال أو الحاجات التي يسعى لها افراد الشريحة لإنجازها أو حلها وهي مهمة لهم.

من الأخطاء التي تتكرر: الاعتقاد بأن المميزات هي نفسها القيمة المقترحة أو المنفعة التي يسعى لها العميل.

المنفعة التي يبحث عنها افراد الشريحة هي الأساس التي نبني عليها المنتجات والخدمات. وعند تصميم وتطوير المنتج أو الخدمة نقوم بإضافة المميزات التي تحقق تلك المنفعة. على سبيل المثال، سرعة تقديم نتائج البحث (المنفعة) التي يحتاج لها المستخدم. (لماذا؟) لاختصار الوقت والجهد للوصول للمعلومة (المشكلة التي يعاني منها). نحقق له ذلك في المنتج من خلال فترة البحث (الميزة). المزيد من التفصيل في هذه المقالة.

نصيحة: عند كتابة شريحة العملاء والقيمة المقترحة لها

عند كتابة الشريحة والقيمة الخاصة بها على التخطيط ربما تود ان تكتبها بالطريقة التالية لتضع نصب عينيك الأمور المهمة للشريحة والقيمة. بأن تكتب الشريحة مع ذكر العمل الذين يريدون إنجازه والذي تعترض على تلبية. وفي القيمة، تحدد المنتج أو الخدمة مع المنفعة التي تحققها لهم. هذه المنفعة ربما تكون في صنع أو زيادة امر إيجابي (مكسب) وإزالة أو تقليل أمر سلبي (تعب/مشقة). مكسب مثل توفير المزيد من المال، المزيد من الوقت، الوصول بسرعة لأشخاص محددين، إنجاز العمل بسرعة، تبسيط عملية معقدة. أو تقليل أو إزالة مشقة أو تعب تقليل نسبة خطر الفشل، إزالة الغموض.

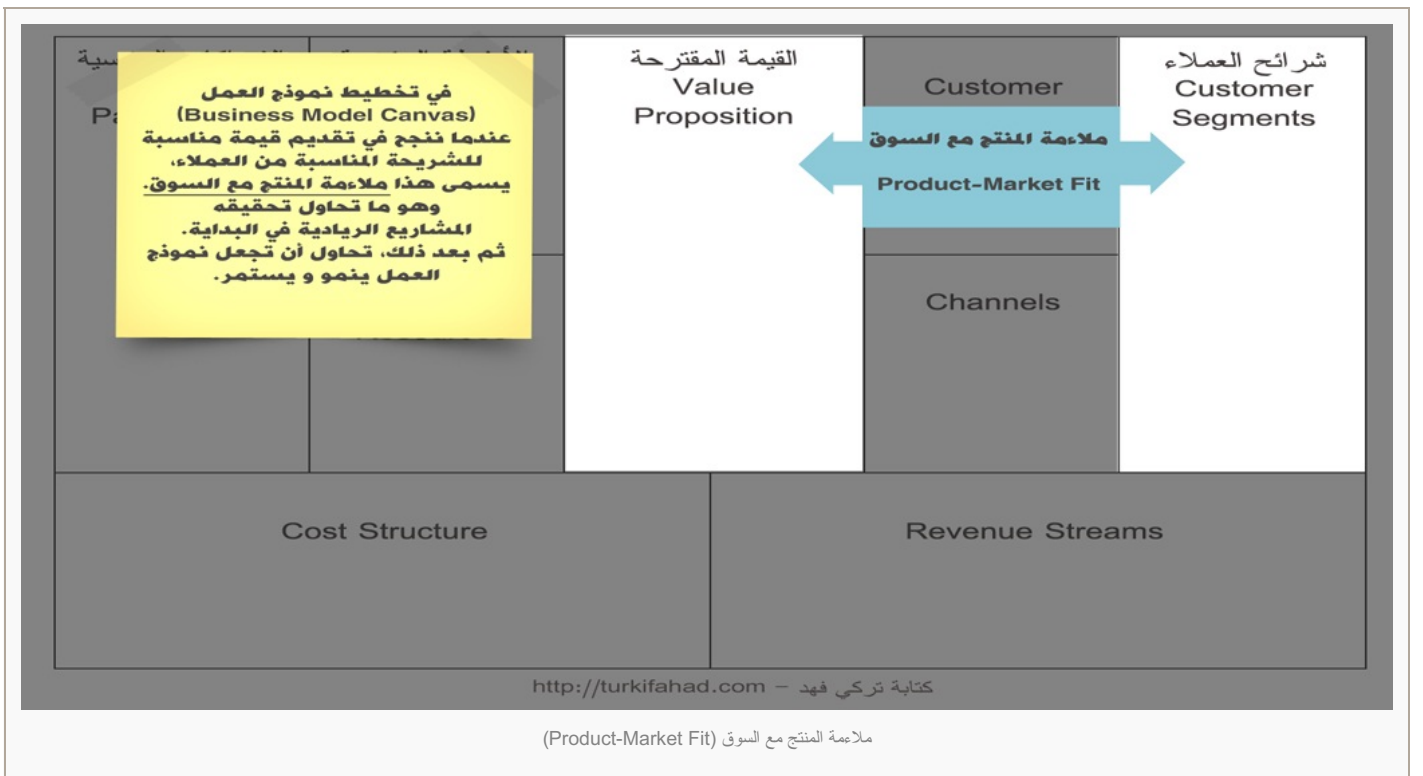
مثلاً، الشريحة المستهدفة: مكاتب العقار الصغيرة الذين يريدون عقود قانونية. القيمة المقترحة: موقع يوفر الوصول لقراب عقود قانونية جاهزة مراجعة من قبل محامين متخصصين وبأسعار رخيصة.

كيف يمكن لمجموعة القيمة المقترحة ان تصنع ميزة تنافسية لمشروعك؟

Airbnb منصة ضيافة شهيرة. تقوم بربط من يملك غرفة، شقة أو منزل لا يستخدمه لاستغلاله بتأجيره من خلال منصتهم لأشخاص يبحثون عن هذا النوع من السكن بدل من الفنادق أو الشقق الفندقية. المنصة استطاعت ان تقدم الباقة المناسبة من الخدمات والمنتجات التي تحقق لهؤلاء الملاك تحقيق المنفعة التي يسعون لها من اجل تحقيق دخل إضافي.

## ملاءمة المنتج مع السوق (Product-Market Fit)

باختصار، إذا ليس لديك ملاءمة ناجحة بين السوق (شرائح العملاء) والمنتج (القيمة المقترحة) لن يكون لديك مشروع ناجح. هذه مقالة مفيدة تتحدث عن العلاقة بين الاثنين.





### الطريقة القديمة (وهي غير مجدية)

تعتمد على بناء المنتج أولاً ثم بعد ذلك تبدأ بالبحث عن العملاء. ولماذا هذا غير مجدي؟ لأن بناء وتطوير المنتجات أمر مجهد، مكلف ويأخذ وقت على العلم بأن المخاطرة ليس في عدم القدرة على تطوير وبناء المنتج بل هي في عدم وجود من يريدها. أدرك ان هذا مثال بسيط ولكن تحملني، تخيل أنك تبني منزل وبعد الانتهاء منه تبحث عن يريده شراؤه. ولكن لا أحد يريد الشراء، لماذا؟ لأن جميع سكان المنطقة لأي سبب كان يريدون شقة. بالقياس، تأتي لدينا فكرة مشروع وبدل من التأكد من هل هناك حقاً من بحاجة لهذه الفكرة (شريحة من العملاء)، أغلب الرياديين يُقدم مباشرة على تطوير الفكرة غير مبالي بالتحقق من جدواها. لأن ببساطة في نظره هذه مسألة سهلة تُحل بالتسويق لاحقاً /:

وعند اليقين بأن كل شيء انتهى يأتي التبرير أن هذا طبيعي. وأن الفشل هو طريق للتعلم. أجد هذا عذر لتبرير الإقدام على مغامرة غير مدروسة. وإلا إذا كان حقاً الهدف هو التعلم كان بالإمكان عمل البحث عن شرائح العملاء من خلال المقابلات، متابعتهم ومحاولة فهم روتينهم واحتياجاتهم. فهم الفكرة من خلال دراسة نموذج العمل. فهذا هو التعلم الحقيقي المجدي المثمر المؤدي لبناء منتجات وخدمات مميزة.

دعني اوضح أكثر بالحديث عن أشهر الخدمات التي لم تتجح وعملت بهذه الطريقة، **WebVan**. الخدمة ببساطة عبارة عن بقالة (دكان) إلكترونية. حيث يأتي المشتري للموقع يحدد مشترياته ومن ثم الخدمة تقوم بتوصيل الطلب له. ضع في بالك انه تم تأسيسها في عام 1996 وأيضاً استثمر بها كبار الشركات الاستثمارية وتم ضخها بسهولة استثمارية وصلت إلى أكثر من 396 مليون دولار. الشركة ظناً منها بأن الجميع يريد ان يستخدم الخدمة كما هو الحال مع الكتب وامازون في ذلك الوقت. قررت استثمار تلك المبالغ ببناء وتطوير بنيتها التحتية من مستودعات وشبكة نقل وتوزيع ولكن لم يحصلوا على عدد كافي من المستخدمين ليغطوا التكاليف التشغيلية وتلك الاستثمارات الضخمة مما ادى إلى إعلانها للإفلاس عام 2001.

### الطريقة الجديدة (وهي مجدية)

نعمل على تقديم المخاطر (اكتشاف شرائح العملاء) ونؤجل التكاليف لاحقاً (بناء وتطوير المنتج). وهي ما تحدث عنه بالتفصيل في مصنع المشاريع الريادية. وهو النهج المتخذ في المشاريع التقنية في سيليكون فالي والتي تحاول اتباع منهجية **Lean Startup** وغيرها من المدارس الريادية التي تنص على إنه يجب تحديد احتياج شريحة العملاء التي لم تُلبى. وبعد ذلك نبدأ تدريجياً ببناء الحل، وليس شرط ان يكون كامل في البداية بقدر ما انه يؤدي الغرض. لأن التطوير والتحسين جهد مستمر لا يتوقف.

لماذا إذن لا يعمل بهذه الطريقة الكثير من الناس؟ لأنها متعبة والعائد لا تشاهده مثل لو تبني المنتج. بالإضافة، تحتاج لشخص يدرك ان فكرته ربما تلاقي الرفض أو النقد مع من يقابل وهذا صعب على الكثير تحمله. ولكن العائد الحقيقي لا يقدر بالتكاليف الناجمة عن بناء شيء لا يريده أحد. بالطبع، هناك فن لكيف تعمل مقابلات بطريقة تتأكد منها بأنك تحصل على إجابات مفيدة ومن غير ان يتأثر كبريائك وهي ما يتم الحديث عنه في مصنع المشاريع الفصل الثالث.

**قالب مجاني لمساعدتك في صياغة العلاقة بين شريحة العملاء و القيمة المقترحة لهم.** ما تقوم بكتابته في (تساعد) و (الذين يريدون) يتم إضافته في مجموعة شرائح العملاء. مثلاً، طلاب الجامعات الذين يريدون الإستعداد للاختبارات. بينما، ما تقوم بكتابته في (من خلال) و (و) يتم إضافته في القيم المقترحة لتلك الشريحة. مثلاً، من خلال تقليل التوتر لديهم وتحسين درجاتهم في تلك الاختبارات.

## **القنوات (Channels)**

واجهة الاستخدام أو نقطة الاتصال التي من خلالها توصل، تتبع أو تُعرف بالقيمة المقترحة لشريحة العملاء.

هذه ليست فقط قاصرة على طرق توزيع وإيصال الخدمة أو المنتج بل قد تشمل نقاط وطرق التسويق، بمعنى كيف يجذب افراد شرائح العملاء. مثلاً، لديك متجر إلكتروني. القيمة المقدمة لشريحة العملاء يمكن الوصول لها من خلال الموقع وهذه تمثل قناة التوزيع والبيع. وعندما تستخدم إعلانات قووقل (Google AdWords) لتعريف المستخدمين بك ومن انت هذه تصبح أيضاً أحد القنوات. في معظم الوقت طرق توصيل وبيع الخدمة أو المنتج هي نفسها تؤدي مهام التسويق والتعريف بالخدمة أو المنتج. مثلاً، لديك فريق مبيعات وتسويق، في نفس الوقت يقومون بتأدية دور توصيل وبيع المنتج بالإضافة للتسويق والتعريف بالمنتج.

### **أمثلة على القنوات (على سبيل المثال وليس الحصر)**

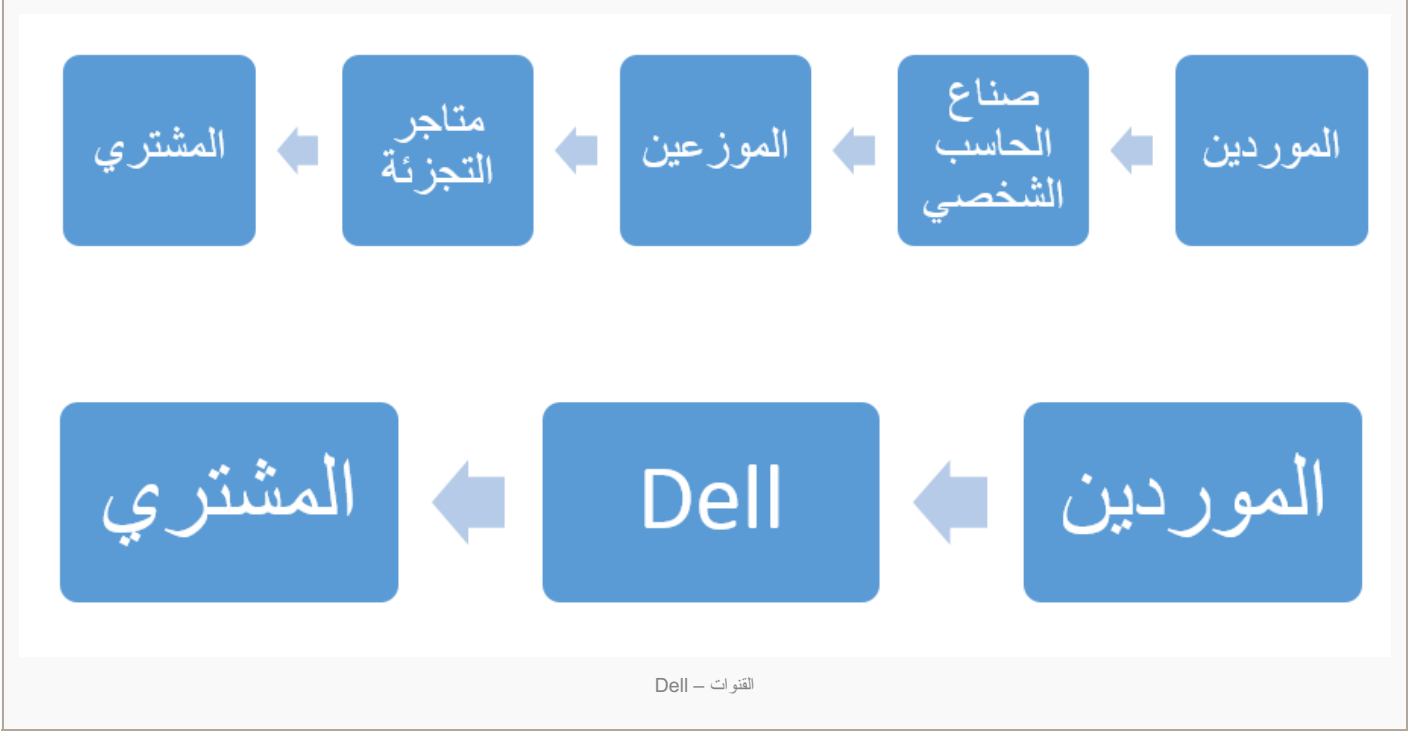
- الموقع / المتجر الإلكتروني / التطبيق / المنصة / الشبكة / السوق الخاص بك أو الخاص بطرف آخر تتعاون معه.
- متاجر التجزئة والجملة.
- الهاتف والبريد الإلكتروني.
- الخدمات الاجتماعية (مثل من يستخدم انستغرام وغيرها لبيع وعرض منتجاته أو خدماته).
- فريق مبيعات خاص بك أو فريق مبيعات من شركة أخرى تستعين بهم.
- متجرك.
- صالات العرض والمعارض.
- المطاعم، الصالات الرياضية، وغيرها من المؤسسات التجارية التي قد تستفيد منهم لتوصيل وعرض خدماتك أو منتجاتك.
- المناسبات والمؤتمرات.

- من ترخص لهم ببيع أو تقديم منتجاتك.

### كيف يمكن لمجموعة القنوات ان تصنع ميزة تنافسية لمشروعك؟

مصنعي الحاسبات الشخصية في السابق كان نموذجهم بسيط. يحصلون على المواد من الموردين، يصنعون الحاسبات، ثم يقوم الموزعين بإيصالها للمتاجر التي تقوم بدورها ببيعها للمشتري. Dell اختصت العملية و أصبحت تبيع للمشتري مباشرة من خلال استخدام الإنترنت. قناة التوزيع هذه ساعدت في تدني التكلفة على Dell التي بدورها استطاعت ان تبيع الأجهزة بتكلفة اقل من المصنعين الآخرين وهذا ساعدها على النمو السريع. بالطبع الأمر ليس بهذه البساطة. كان على Dell أن تتقن العديد من الأمور التي كان منافسها لا يقومون بها ومنها العمليات اللوجستية وميزة التركيب-على-الطلب (made-to-order) التي اشتهرت بها Dell. بالإضافة لأمور أخرى احتاج لمقالة كاملة لأتحدث عنها. ولكن الأمر الجوهري الذي اريدك أن تتعلمه، هو ما تعلمته من بروفيسور التسويق في الجامعة عندما حدثنا عن نموذج Dell قال:

“القاعدة الذهبية. إذا ازلت عنصر من منظومتك اللوجستية عليك أنت أن تقوم بدور ذلك العنصر المُزال وبنفس الدرجة من الكفاءة إذا لم يكن بدرجة أعلى من اجل توصيل القيمة للمشتري.”



### العلاقات مع العملاء (Customer Relationship)

تصف كيف ستكون علاقتك مع افراد شريحتك عندما تتجاوب وتتفاعل معهم اثناء مراحل البيع أو مراحل استخدام المنتج أو الخدمة. هناك دوافع مهمة تتطلب منك أن تؤسس هذه العلاقة مع عملائك وهي: الجذب، الحفاظ وزيادة كل شريحة من شرائح عملائك.

هذا اقتباس من كتاب ابتكار نموذج العمل التجاري لتوضيح العلاقات مع العملاء:

“كانت العلاقات مع العملاء لمشغلي شبكات الاتصالات الخلوية في الأيام الأولى، مثلاً، مدفوعة باستراتيجيات استحواذ قوية وهجومية تتطوي على توفير هواتف خلوية مجاناً. عندما وصل السوق إلى درجة التشبع، حوّل المشغلون تركيزهم إلى الاحتفاظ بالعملاء وزيادة متوسط العائد من كل عميل.”

اسأل نفسك السؤال التالي: ما نوع العلاقة التي تتوقع كل واحدة من شرائح عملائنا أن نقيمها ونحافظ عليها معهم؟

ايضاً نقطة مهمة، القنوات التي تملك ستلعب دور في نوع وطبيعة العلاقات التي تريد ان تؤسس. على سبيل المثال، إذا ليس لديك فريق مبيعات/تسويق من غير المنطقي ذكر في العلاقات مع العملاء بأن العلاقة مع شريحة العملاء ستكون بناء على مساعدة شخصية خاصة لأن ليس لديك شخص محدد للقيام بهذه المهمة. هذه طريقة لمراجعة نموذجك وهل هو منطقي أو لا.

في هذه المجموعة، على المستوى الشخصي ومع مراجعة نماذج الآخرين افعل وانصحهم بالآتي:

تحدد طبيعة العلاقة من قائمة نماذج العلاقات مع العملاء التي سأذكر بعد قليل. وإذا لزم توضيح كيفية سنقوم بذلك أوضح ذلك بين قوسين. مثلاً، المساعدة الشخصية (رقم مجاني، البريد، الشبكات الاجتماعية). في الغالب ومن اجل التبسيط يكفي ان تذكر الكيفية لأن طبيعة العلاقة واضحة في معظم الأحيان مثل الخدمات الاجتماعية. الأمر يعتمد عليك وعلى نموذجك.

نماذج العلاقات مع العملاء (على سبيل المثال وليس الحصر من كتاب ابتكار نموذج العمل التجاري)

- المساعدة الشخصية (Personal Assistance). التحدث والتخاطب المباشر ما بين ممثل للخدمة والعميل. قد يحدث في موقع البيع، مراكز الاتصال، البريد الإلكتروني والخدمات الاجتماعية وغيرها من الوسائل التي تقوم على أساس تفاعل إنساني.
- المساعدة الشخصية الخاصة (Dedicated Personal Assistance). تخصيص أحد مندوبي قسم العلاقات مع العملاء لعميل معين. تلاحظ هذه في مجال خدمة كبار العملاء.
- الخدمة الذاتية (Self-Service). ليس هناك علاقة مباشرة مع العميل. وإنما تقوم المنشأة بتوفير جميع الوسائل الضرورية ليقوم العملاء بخدمة أنفسهم بأنفسهم. صفحة الخدمة الذاتية لموقع سكايب وانستقرام.
- الخدمات الآلية (Automated Services). تجمع ما بين الخدمة الذاتية والعمليات الآلية. بحيث العمليات الآلية تتعرف على المستخدم ومن ثم تقوم بتقديم التوصيات والنصائح. بمعنى آخر تعمل على محاكاة العلاقات الشخصية ولكن بطريقة مبرمجة وآلية.
- المجتمعات (Communities). توفير أماكن يسهل للمستخدمين للتفاعل والتعاون مع بعض ومع العملاء. مثل استخدام الخدمات الاجتماعية والمنديات.
- المشاركة في أداء العمل (Co-Creation). عندما اشترى كتاب من أمازون يأتي لبريدي رسالة تطلب مني المساهمة بتقييم الكتاب والمشاركة في كتابة تعليق. هذا نوع من المشاركة في أداء العمل. وهو يثري قيمة إضافية للخدمة، لأنه سيساعد بكل تأكيد من يزور الموقع باتخاذ قراره وزيادة ثقته بالخدمة لأنها تُقيم من قبل أفراد مثله.

أمثلة أخرى مثل الرسائل البريدية، المدونات، عقد المناسبات والمؤتمرات (مثل ما تقوم به شركات الهواتف الذكية كل سنة)، مركز اتصالات/هاتف مجاني، استراتيجية Lock-in (اتحدث عنها بالأسفل)، كتيبات التعليمات المرفقة بالمنتجات والخدمات، برامج النقاط مثل قطاقف، نقاطي، شكراً أو أميال الخطوط كلها تسمى (loyalty program)، ظاهرة الشبكة (Network effects)، وبينار، الدروس التعليمية، ورشات العمل، الرعاية (نايكي واديداس تقوم بالعديد منها)، برامج دعوة الآخرين (Referral program) اشتهرت به دروب بوكس، علاقة تعاملية بحتة (transactional) مثال على ذلك محطات الوقود – ليس هناك محاولة تأسيس علاقة، فهي تعاملية بحتة، برامج شراكة (Partner Programs)، التزامات طويلة الأمد (long term commitment) – مثل الشركات مع بعضها البعض أو تلك مع بنكك في بعض المناسبات (عند اخذ قرض).

كيف يمكن لمجموعة العلاقات مع العملاء ان تصنع ميزة تنافسية لمشروعك؟

Zappos المتجر الإلكتروني الذي اشتهر بخدمة عملائه و علاقته المميزة معهم حتى انه في 2009 قامت أمازون بالاستحواذ على الشركة. عندما تزور الموقع تجد مباشرة أعلى شعار الشركة ثلاثة طرق للتواصل (خدمة الحديث مع مندوب 24/7، دردشة على الموقع وصفحة مخصصة للخدمة الذاتية). وهذا ليس الأمر المذهل. المذهل أن الشحن مجاناً، سريع وغير خاضع لحد أدنى من المشتريات، بالإضافة لخدمة ارجاع البضاعة مهما كان السبب مجاناً ولديك 365 يوم لفعل ذلك (لمعرفة المزيد عن هذه المميزات). Zappos نجحت في جعل العلاقات مع العملاء حاجز مهم لها. ولكن لينجح نموذجها ويكون مجدي اقتصادياً كان عليها عمل عدة أمور لنقدم ما تقدمه الآن من خدمة عملاء مميزة.

مثال آخر يستحق التطرق له ما تقوم به شركات مثل Evernote، خدمة لكتابة وحفظ النوات، عند استخدام الخدمة وكتابة العديد من النوات هذه تشكل حاجز لك يمنعك من الانتقال لخدمة اخرى منافسة. لأنه لا يمكنك بسهولة نقل تلك النوات إلى الخدمات الأخرى مما يشكل ما يسمى استراتيجية Lock-in. الخدمة حجزتك. وهذا يشكل حاجز مهم لإبعاد المنافسين. وعلى نفس سياق تلك الاستراتيجية تجد الخدمات الاجتماعية والتي تساعدك على بناء سمعة وقاعدة لك ومع مرور الوقت هذه العناصر تعتبر حاجز يردع المنافسين من اخذك منها. لأنه يصعب عليك نقل تلك السمعة أو القاعدة من المتابعين إلى الخدمات الأخرى. وقد تعرف أيضاً باسم تكلفة التحويل (Switching Cost) فكلما استطعت جعل تكلفة التحويل للمستخدم عالية للخدمات المنافسة كلما كان أفضل لك. وهذه التكلفة كما لاحظت ليس بالضرورة ان تكون مادية. قد تكون وقت، جهد، معرفة، خبرة، سمعة وهكذا.

## مصادر الإيرادات (Revenue Streams)

تصف كيف ستجني المال من شرائح العملاء، وهي في الغالب نتيجة القرارات التي تتخذها فيما يتعلق ب شرائح العملاء، القيم المقترحة، القنوات والعلاقات مع العملاء. إذا كانت هناك شريحة ستقدم لها المنتج مجاناً، اكتب في مصادر الإيرادات لها (مجاناً) بشرط أن تكون هناك شريحة اخرى تجني منها الإيرادات. الأمثلة على ذلك، قووقل، فيسبوك، تويتر، يوتيوب. جميعهم يقدمون المنتج مجاناً لعامة المستخدمين ولكن لديهم شريحة عملاء اخرى (المعلنين) يحققون منهم الإيرادات.

مصادر الإيرادات المختلفة (على سبيل المثال وليس الحصر من كتاب ابتكار نموذج العمل التجاري)

- البيع (Sale). يتم جني الإيرادات ببيع حقوق الملكية الخاصة بمنتج مادي أو غير مادي. مثال على ذلك عندما يتم شراء المنتجات من أمازون من كتب، إلكترونيات وغيرها يعتبر بيع.
- رسوم الاستخدام (Usage fee). استعمال خدمة أو منتج مقابل رسوم محددة، وكلما زاد استخدامها زادت الإيرادات. أمثلة على ذلك سيارات الأجرة التي تستخدم العداد والفنادق فكلما مكثت ليالي أكثر كلما زاد دخل الفنادق.
- رسوم الاشتراك (Subscription fee). تتولد الإيرادات من خلال السماح باستخدام خدمة معينة طالما يتم تسديد رسوم الاشتراك. أمثلة على ذلك الصالات الرياضية، العديد من خدمات الويب المسماة البرمجيات كخدمة (SaaS)
- الإعارة / التأجير (Lending/Renting/Leasing). تتولد الإيرادات بمنح شخص حق حصري لاستخدام اصول معينة لمدة محددة مقابل رسم معين. مثال على ذلك شركات تأجير السيارات.
- الترخيص (Licensing) منح الإذن باستخدام حقوق ملكية فكرية محمية مقابل رسوم. مثال على ذلك شركة ديزني ترخص استخدام شخصياتها للعديد من الشركات مقابل رسوم الترخيص.

- رسوم الوساطة (Brokerage fees) الإيرادات تنشأ نتيجة تقديم خدمات الوساطة التي تنفذ بالنيابة عن طرفين أو أكثر. مثل بطاقات الائتمان فيزا و ماستركارد.
- الإعلانات (Advertising) الإيرادات تكون نتيجة السماح بظهور اعلان منتج، خدمة أو علامة تجارية. أمثلة على ذلك قووقل، فيسبوك ويوتيوب.
- المزيد من مصادر الإيرادات تم إضافتها في هذه المقالة.

من الأخطاء التي تتكرر: الخلط بين آلية التسعير ومصادر الإيرادات.

لتجنب هذا الخطأ: تذكر بأن مصادر الإيرادات هي الاستراتيجية التي تتخذها الشركة لكسب المال من كل فئة تستهدفها. بينما، التسعير هي التكتيكات التي تتخذها الشركة لتحديد السعر لكل فئة مستهدفة. للمزيد عن هذه النقطة انصحك بقراءة هذه المقالة التي اشرح الفرق بين الأثنين.

كيف يمكن لمجموعة مصادر الإيرادات ان تصنع ميزة تنافسية لمشروعك؟

تغيير بسيط لمجموعة الإيرادات غير مسار المنتج 914 من الفشل للنجاح المذهل.

## مراجعة النصف الأول من التخطيط

هذه المجموعات من التخطيط:

- شرائح العملاء (Customer Segments)
- القيمة المقترحة (Value Proposition)
- القنوات (Channels)
- العلاقات مع العملاء (Customer Relationship)
- مصادر الإيرادات (Revenue Streams)

تمثل النصف الأول من المعادلة (معادلة نموذج عمل مشروعك)، وهي المجموعات التي تتفاعل ولها علاقة مباشرة مع المستخدمين أو عملاء مشروعك. والآن سنتحدث عن المجموعات المتبقية والتي تمثل النصف الآخر من المعادلة، وهي التي من خلالها ستحاول ان تُنجح النصف الأول وتصنع القيمة لعملائك.

## الأنشطة الرئيسية (Key Activities)

الأعمال الرئيسية التي يجب عليك (أنت) القيام بها لصنع القيمة المقترحة لكل شريحة ولإنجاح نموذج عمل مشروعك.

هذه قائمة لأنواع الأنشطة الرئيسية (على سبيل المثال وليس الحصر)

- الإنتاج (Production). تصميم، صنع وتوريد منتج بكميات كبيرة أو نوعية عالية الجودة. مثل مصانع السيارات.
- حل المشكلات (Problem Solving). التوصل لحلول جديدة لمشكلات العملاء. أمثلة على ذلك في مجال المستشفيات والاستشارات.
- المنصة/الشبكة/السوق (Platform/Network/Market). الأنشطة هنا تتعلق ببناء وإدارة الشبكة، المنصة أو السوق. أمثلة على ذلك eBay و فيزا و سوق.كوم.

أمثلة أخرى مثل التسويق، المبيعات، خدمة العملاء، إدارة المجتمعات (المنتديات والخدمات الاجتماعية)، التمويل، تطوير المنتج وصيانته، تطوير وصيانة الشبكة، تطوير وصيانة السوق أو المنصة، إدارة الجودة، التوزيع، الشحن، إدارة وحماية البيانات، تصميم المنتجات، الأبحاث والتطوير، المحافظة على العلامة التجارية، المشتريات، إدارة المشاريع، الاستشارات، تطوير الأعمال، إدارة الشراكات، الحماية، إدارة الشبكة اللوجستية، إدارة المتجر، إدارة المخزونات، التصنيع، إدارة المناسبات، تجربة المستخدم، تحليل ودراسات. وغيرها الكثير، المهم أن تكتب ما هو أساسي لنموذج عملك من أجل ان يحقق القيمة التي وعدت بها شريحة العملاء وتقوم به أنت.

نفترض ان لديك منتج وهذا المنتج انت لا تقوم بتصنيعه وإنما تقوم بتصميمه، التسويق له ومتابعة جودة عملية التصنيع التي تتم مع الشركاء (المصنعين) الذين يقومون هم بعملية التصنيع. إذن في الأنشطة الرئيسية ستذكر: التصميم، التسويق، متابعة الجودة. وفي الشركاء الرئيسيين ستذكر هؤلاء المصنعين. ايسط مثال على ذلك منتجات أبل.

من الأخطاء التي تتكرر: كتابة كل نشاط ستقوم به.

لتجنب هذا الخطأ: تذكر بأن المجموعة تسمى الأنشطة الرئيسية . بمعنى فقط عليك حصر تلك الأنشطة الرئيسية والمهمة التي يجب عليك أنت القيام بها من أجل صنع تلك القيمة لتلك الشرائح. وايضاً، عليك ان تكون منطقي، هل انت قادراً على القيام بهذه الأنشطة أو لا؟ على سبيل المثال، أنت لا تجد المتاجر الإلكترونية تدون في الأنشطة الرئيسية (في أغلب الأحيان) التوزيع وتوصيل المنتجات. لأنها لا تستطيع القيام بهذا النشاط على الأقل ربما في المراحل الأولى بل تعتمد على شركاء رئيسيين مثل شركات لوجستية متخصصة مثل DHL، FedEx، أو Aramex.

كيف يمكن لمجموعة الأنشطة الرئيسية ان تصنع ميزة تنافسية لمشروعك؟

Evernote من اهم الأنشطة التي تقوم بها كما ذكر الرئيس التنفيذي لها في اكثر من مقابلة ان تكون من أوائل التطبيقات التي تكون موجودة عند ظهور أي منصة جديدة مثل متجر قووقل، ابل و ويندوز. هذا بالإضافة لوجودها على أنظمة التشغيل وإضافات المتصفحات. هذا يتطلب جهود عالية في تطوير وصيانة المنصة لضمان استمرار نفس الدرجة من الجودة والسلاسة مهما كان النظام أو التطبيق الذي تعمل عليه. مما يترتب عليه توظيف طاقم مهاري عالي من المهندسين، المبرمجين والمصممين.

## الموارد الرئيسية (Key Resources)

ببساطة هي أهم الأشياء التي تحتاج لها لإنجاح نموذج عملك وهذه الموارد قد تكون ملموسة (Tangible) أو غير ملموسة (Intangible). بناء على الأنشطة الرئيسية التي دونت على التخطيط، ستسأل نفسك أو فريقك ما هي الموارد التي تحتاج لها لإنجاح عمل تلك الأنشطة.

هذه قائمة لأنواع الموارد الرئيسية (على سبيل المثال وليس الحصر):

- مادية (Physical). مثل المباني، المصانع، العربات، الأنظمة، البنية التحتية أو شبكات التوزيع. على سبيل المثال مصانع تصنيع المعالجات تُعد مورد رئيسي لشركة إنتل.
  - بشرية (Human). هذه تُعد مورد رئيسي في مجال الصناعات الإبداعية أو تلك التي تتطلب معرفة عميقة (مثل الصناعات الدوائية أو الاستشارية). على سبيل المثال البنوك التي تدير الثروات تحتاج لنوع خاص من المصرفيين وهم يُعدون مورد رئيسي لهذه الأنواع من الأعمال.
  - مالية (Financial). هذه مهمة في الأعمال التي تعتمد على الموارد المالية أو الضمانات المالية. على سبيل المثال شركات التأمين تحتاج إلى سيولة مالية لتغطية مطالبات التأمين.
  - فكرية (Intellectual). مثل الحقوق الملكية الفكرية، حقوق النشر والتأليف وبراءات الاختراع. على سبيل المثال الملكية الفكرية والحفاظ عليه مورد مهم لنموذج عمل ديزني.
  - العلامة التجارية (Brand). على سبيل المثال العلامة التجارية والحفاظ عليها أمر مهم بالنسبة لشركة مثل أبل. ففي عالم المنتجات الاستهلاكية العلامة التجارية تلعب دور مهم وتعتبر مورد رئيسي تحافظ عليه تلك الشركات.
  - الزيارات (Traffic). لنماذج الأعمال التي تعتمد على الإعلانات مثل فيسبوك، عدد المستخدمين وزيارتهم للخدمة أمر مهم خصوصاً لشريحتها المعلنين.
  - قاعدة المستخدمين (User Base). متجر أبل يعتبر مورد رئيسي لها في جذب مطوري التطبيقات لما يملك من قاعدة مستخدمين وقوتهم الشرائية. نفس الشيء لفيسبوك، قووقل ويوتيوب.
  - الثقة (Trust). على سبيل المثال البنوك التي تدير الثروات تقوم على جانب كبير من كسب ثقة العملاء.
- أمثلة أخرى مثل المنصة / السوق والشبكة (نفسها تعتبر مورد رئيسي للنموذج)، قاعدة مستخدمين كبيرة، امتلاك معرفة خاصة (مثل عمل دار الأزياء وانتشار الموضة، خبرات استشارية)، مراكز التوزيع، بيانات المستخدمين، علاقاتك مع القطاعات الحكومية والتنظيمية، طاقم اداري أو تقني ماهر، الإعفاءات الحكومية من الضرائب (في أمريكا وبعض الدول تحصل الشركات التي تعمل في الطاقة النظيفة على الكثير من الإعفاءات الضريبية مما يعتبر مورد مهم لها مقارنة مع شركات الطاقة التقليدية)، إبحاتك، البنية التحتية للمنصة أو شبكة الاتصالات.

كيف يمكن لمجموعة الموارد الرئيسية ان تصنع ميزة تنافسية لمشروعك؟

إذا انت تمتلك حقوق الفكرية، ثقة العملاء، علامة تجارية موثوقة وذات سمعة مميزة بين عملائك، براءات الاختراع، **خوارزمية**، عدد المستخدمين (فيسبوك و واتس اب)، الأفراد المتخصصين (مستشارين، مصممين)، الأصول المالية والمادية وهكذا. بخلاف الآخرين هذه بكل تأكيد ستضع حاجز يمنع المنافسين الحاليين أو القادمين، على افتراض انها دائمة وليس مرتبطة بفترة زمنية وتنتهي. إذا كذلك عليك ان تفكر في المستقبل كيف ستواجه هذا الخطر وتحد منه.

## الشراكات الرئيسية (Key Partners)

الموردين، المصنعين والشركاء الذين تحتاج لهم من اجل مساعدتك في تقديم القيم المقترحة لشرائح العملاء.

لديك مشروع "كوفي شوب" بكل تأكيد ستحتاج للعديد من الشركاء. على سبيل المثال موردين القهوة والمواد الأخرى التي تحتاج لها و موزعين أو شركات بيع معدات تحضير القهوة وهكذا. لأنك لن تزرع القهوة ولن تقوم بصناعة تلك الأجهزة وهنا يأتي دور الشراكات الرئيسية في مساعدتك بتقديم القيمة المقترحة لشريحة عملائك. التي قد تكون، بيئة هادئة مخصصة لمن يريد انجاز اعماله والاستمتاع بقهوة غنية المذاق.

مثل المجموعات الأخرى في هذا النصف من التخطيط. انت تدون فقط تلك الرئيسية والمهمة لتقديم القيمة. الاستعانة بشركة أو مؤسسة لإعداد ومتابعة الأمور المحاسبية، بكل تأكيد مهمة للمشروع ولكنها ليست رئيسية في سياق تقديم القيمة لشريحة العملاء. لذلك لا تدونها على التخطيط.

أمثلة على الشراكات الرئيسية تعتمد على نموذجك ولكن من الممكن ان تكون: الصحفيين، خدمات الدفع، الخدمات اللوجستية، المستودعات، كتاب المدونات، البنوك، الأندية والصالات الرياضية، الشركاء القانونيين، المستثمرين، شركات التأمين، وكالات السفر والسياحة، صناعات المحتوى المرئي، المتاجر (الجملة/التجزئة)، مزودي خدمة الانترنت، المترجمين، المطورين، المصممين، الموزعين، الموردين، متعهدي المناسبات والمؤتمرات، الجمعيات الخيرية، المدارس، المصانع، المزارعين.

كيف يمكن لمجموعة الشراكات الرئيسية ان تصنع ميزة تنافسية لمشروعك؟

Uber لا تقوم بتوظيف السائقين الذي يستفيدون من منصتها في نقل الركاب من نقطة أ إلى نقطة ب. و لكنهم جزء مهم جداً من نموذجها. وكما قلت سابقاً إذا العمل مهم

لتحقيق القيمة ولا تريد القيام به لأي سبب كان. لابد ان تحتاج لشركاء يساعدونك. بالنسبة لخدمة مثل Uber هؤلاء السائقين شركاء مهمين لها. فهم ليس لديهم راتب ولا يعتبرون موظفين للشركة بل متعهدين يقومون بعمل لها مقابل نسبة من الإيرادات التي يتم جنيها من الراكب. بهذه الطريقة قللت تكاليفها وساعدها الأمر على الانتشار.

## هيكل التكاليف (Cost Structure)

جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج العمل، والناجمة من قراراتك في الموارد والأنشطة والشركات الرئيسية.

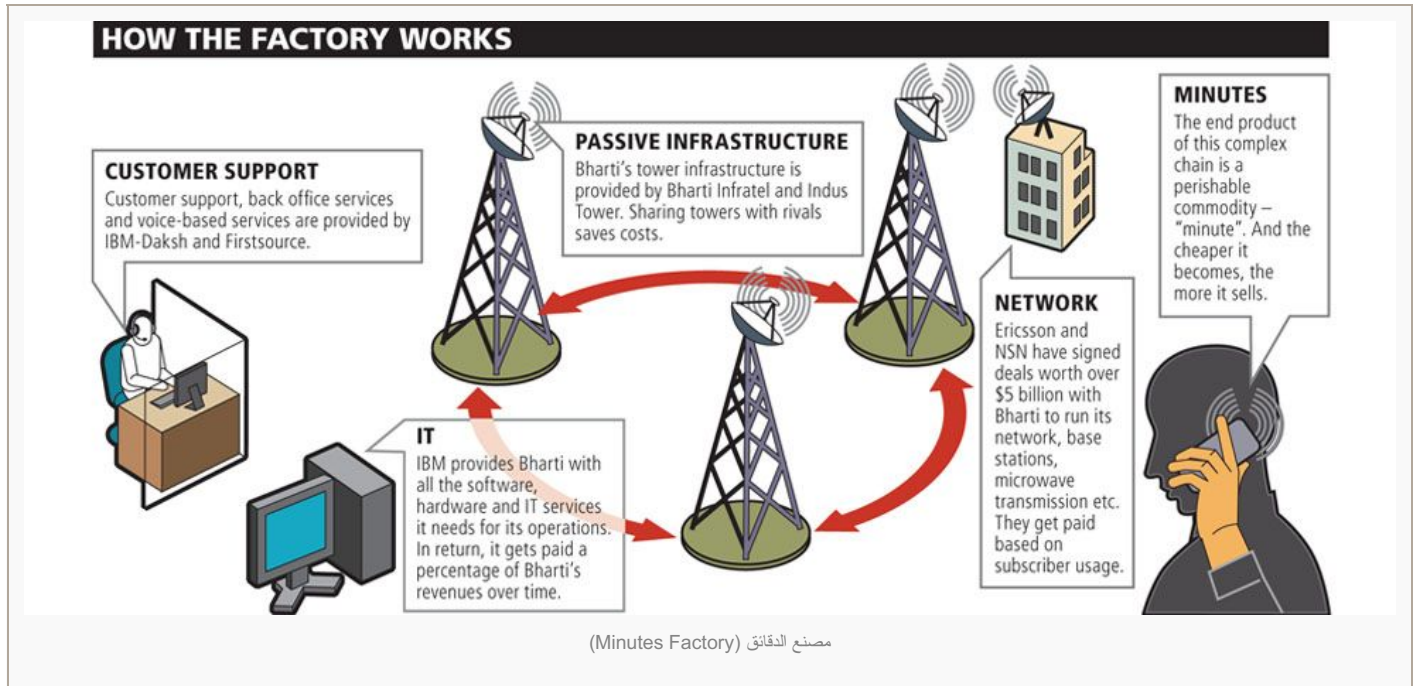
### أنواع هيكل التكاليف

- التكاليف الثابتة (Fixed Costs). هي التكاليف التي تبقى كما هي بغض النظر عن حجم وعدد البضائع أو الخدمات المنتجة.
- التكاليف متغيرة (Variable Costs). هي التكاليف التي تتغير بتناسب مع حجم البضائع أو الخدمات المنتجة.

هيكل التكاليف يكون نتيجة الأنشطة، الموارد والشركاء الرئيسيين وقد تكون تكاليف ثابتة أو متغيرة مثل: المواد البشرية، البنية التقنية التحتية، أو بنية الشبكة لصيانتها وتطويرها، بناء المصانع، الأبحاث والتطوير، صيانة المنصة وتطويرها، إدارة وصيانة المتجر، تكاليف التثبيت والصيانة.

كيف يمكن لمجموعة هيكل التكاليف ان تصنع ميزة تنافسية لمشروعك؟

بالطبع أوضح طريقة هي محاولة تقليل تكاليف الأنشطة والموارد والشركاء. ولكن الإبداع الحقيقي لهذه المجموعة يأتي من **Bharti Airtel**. وهي شركة اتصالات عالمية مقرها الهند. تقليدياً، شركات الاتصالات تتكبد تكاليف عالية نتيجة بناء، تطوير وصيانة بنية الاتصالات التحتية لها. ولذلك تجد هذه الشركات تأخذ وقت قبل ان تشاهد عائد على تلك الاستثمارات الضخمة. ولكن كما قلت **Bharti Airtel** مختلفة، الشركة ليس لديها بنية اتصالات تحتية خاصة بها! بل تعتمد وتستعين على شركاء يملكون تلك البنية وهم فقط يدفعون لهم مقابل استخدامها. وتركز الشركة جهودها على الأنشطة التالية: التسويق، المبيعات، الإدارة المالية وتطوير ما تسميه الشركة مصنع الدقائق (Minutes Factory)، وهي فلسفة الشركة بأنه كلما قلت التكلفة للدقيقة كلما زادت مدة الاتصال. الشركة تخلصت من التكاليف الثابتة (المرتبطة تقليدياً بقطاع الاتصالات) وانتقلت لنموذج ميني على تكاليف متغيرة. فهي تدفع مقابل استخدام المشتركين لتلك البنية لهؤلاء المشغلين. مثل ما قلت سابقاً في المجموعات الأخرى، انت ممكن انت تبتكر مثل هذا النوع من التغيير ولكن لتحقيقه عليك ان تتأكد من المجموعات الأخرى تساعدك في ذلك. **Bharti Airtel** استطاعت إيجاد شركاء يحققون لها ذلك ولولا وجودهم لما كان ذلك ممكن. بالإضافة لإيجاد الموارد البشرية المتميزة بداخلها أو حتى استقطابهم لتحقيق الأنشطة الرئيسية بنجاح عالي من تسويق، مبيعات، مالية وإنتاج مصنع الدقائق.



مصدر صورة عمل مصنع الدقائق

## الجانب الحسابي من تخطيط نموذج العمل

ليس هناك مفر من استخدام ميكروسوفت اكسل أو ما يشابهها من البرامج لعمل عمليات حسابية للتحقق من جدوى النموذج اقتصادياً. هناك مجموعتين مخصصتين لذلك الإيرادات والتكاليف. الإيرادات ستكون بالموجب والتكاليف بالسالب. إذا الفرق بين الإثنين (الإيرادات – التكاليف) موجب فأنت لديك نموذج مُربح إذا الفرق بالسالب فأنت لديك نموذج غير مربح. وبالطبع حجم الشريحة المستهدف سيلعب دور في إيراداتك وتكاليفك. أيضاً، نقطة أخرى مهمة هل نموذجك قابل للاستمرار أو لا؟ بمعنى لو زاد المستخدمين هل ستزيد التكاليف بطريقة أكبر من الإيرادات؟ هذه من الأمور التي يجب عليك أن تنتبه لها أيضاً، عند مناقشة جدوى نموذجك حسابياً.

## طرق لإبتكار نماذج اعمال جديدة

في هذا الجزء من المقالة سيتم تقديم عدة طرق لمساعدتك على ابتكار نماذج اعمال جديدة، لكن أولاً شاهد هذا الفيديو عن تصميم النماذج الأولية.

## الأسئلة التحفيزية و وضع القيود عند محاولة ابتكار نماذج اعمال جديدة

### ابتكار نماذج اعمال من خلال المراجعة، التحفيز و إزالة العقبات

تم الحديث عنها بالتفصيل في هذه [المقالة](#). وهي:

- مراجعة تجربة المستخدم، اسأل:
  - هل تجربة المستخدم في ذلك السوق لم تتغير لمدة طويلة؟
  - هل هناك تقنيات حديثة تقوم بتحديه؟
  - هل هناك خطوات مكررة في تجربة المستخدم يمكن إزالتها؟
- مراجعة هيكل تكاليف السوق، اسأل:
  - ما هي أكبر التكاليف المرتبطة بذلك السوق؟
  - هل من الممكن تقليلها أو حتى إزالتها؟
- تحفيز الفريق، اسأل:
  - هل لديك استقلالات عالية؟
  - هل تطمح لفهم رغبات موظفيك والعقبات التي يعانون منها، مثل محاولتك لفهم عملائك؟
- إزالة المخاطرة عن العملاء، اسأل:
  - هل شراء منتجك يتطلب من العميل تحمل مخاطر عالية؟
  - إذا أمكن ان تتحمل انت تلك المخاطر عن العميل، هل سيغير ذلك شيء من قرار العميل بالشراء؟
- إزالة التأثيرات السلبية، اسأل:
  - هل منتجك يتسبب بتأثيرات جانبية سلبية يهتم بها الناس، مثل تلوث البيئة؟
  - هل من الممكن ان يدفع العملاء قيمة اعلى مقابل تقليل تلك التأثيرات السلبية مع المحافظة على مستوى الجودة؟

### ابتكار نماذج اعمال بالاستفادة من استراتيجية Lock-in

استراتيجية lock-in، وتعني حجز المستخدمين من الانتقال للمنافسين من خلال وضع تكلفة تحويل عالية عليهم. تم الحديث عنها بالتفصيل في هذه [المقالة](#). حاول ان تبتكر نماذج بها احد صور حجز العملاء التالية:

- منتج اساسي ومنتج استهلاكي
- البيانات ، السمعة و الجمهور
- التعلم
- تسيد السوق أو جزء منه
- الإلتزامات
- ظاهرة الشبكة
- استثمار
- مخاطرة
- برامج النقاط (Loyalty Programs)
- System lock-in

ليس مهم في اي مجموعة تكون هذه الاستراتيجية، المهم ان تبتكر نماذج بها هذه الاستراتيجية. اسأل نفسك أو فريقك: ما الذي يجب عليك فعله أو تغييره في نموذجك لإنجاح هذه الإستراتيجية؟

## ابتكار نماذج اعمال بإزالة حواجز الاستخدام

العميل قد يواجه في حياته الشخصية أو العملية حواجز تمنعه من القيام بعمل محدد. حدد تلك الحواجز و ابتكر حلول لإزالة أو تقليل اثرها. تم الحديث عنها بالتفصيل في هذه المقالة. و هذه الحواجز هي:

- حاجز المهارة (The Skill Barrier)
- حاجز الوقت / الجهد (The Time/Effort Barrier)
- حاجز المال (The Money Barrier)
- حاجز الموارد (The Resource Barrier)
- حاجز الوصول (The Access Barrier)

## نموذج العمل لا بد أن يحكي قصة

من الأخطاء التي تتكرر: تعيينة مجموعات نموذج العمل على التخطيط كلاً على حده وبشكل مستقل. على صيغة نقاط ليست لها علاقة بالمجموعات الأخرى. المسألة ليست عبارة عن تمرين اكمل الفراغات.

لا بد ان يحكي نموذج عملك لمن يقرأه على التخطيط قصة نموذج عمل مشروعك. هذا يتم من خلال ترابط ما تكتب مع بعض. امثلة:

- كتبت 3 شرائح عملاء في مجموعة شرائح العملاء. إذن من المنطقي ان يجد من يقرأ تخطيطك 3 قيم مختلفة في القيم المقترحة.
  - كتبت في القنوات "فريق مبيعات"، إذن لا بد أن يكون هناك فريق مبيعات إما في مجموعة الموارد الرئيسية إذا ستقوم بتوظيف فريق مبيعات خاص بك أو في الشركاء الرئيسيين إذا ستعتمد على شركة لديها فريق مبيعات.
  - إذا لديك 3 شرائح عملاء و كتبت في الإيرادات "الإعلانات" فقط. هذا يعني انك ستجني الإيرادات من جميع تلك الشرائح الثلاثة من خلال الاعلانات. هل هذا ما كنت تريد قوله؟
  - كتبت الشبكات الاجتماعية في مجموعة العلاقات مع العملاء، ولديك شريحتين من العملاء الافراد و الشركات. يستطيع من يقرأ التخطيط فهم ان الشبكات الاجتماعية ممكن ان تكون وسيلة جذب و محافظة للعملاء من الافراد، ولكن هل هي كذلك للشركات؟
  - لديك متجر إلكتروني و جزء مهم من تحقيق القيمة لعملائك توصيل المنتجات. إذا ليس لديك في الانشطة الرئيسية فريق مبيعات/توصيل، و ليس لديك في الشركاء الرئيسيين اي ذكر لشركات لوجستية، كيف ستقوم بتوصيل وتحقيق ما وعدت به عملائك؟ النموذج ناقص.
- اسهل طريقة لفهم و قراءة التخطيط هو أن تتخيله كما لو كان مسرح.

## ماذا تفعل بعد الانتهاء من تخطيط نموذج العمل

من الأخطاء التي تتكرر: انتهيت من كتابة نموذج عمل مشروعك على التخطيط الآن حان وقت التطوير ووضع التخطيط في إطار شرفي للشعور بالفخر بما أنجزت أو إخفائه بداخل مجلد أو درج.

لتجنب هذا الخطأ: كل ما كتبت سواء لوحده، مع فريقك أو مع مرشد يساعدك. مجرد توقعات وهذه نقطة دائماً أركز عليها وأجد الكثير يتجاهلها. فيعتقد أن كتابة نموذج عمل أو عدة نماذج اعمال واختيار واحد هي نهاية الطريق. كتابة نموذج العمل على التخطيط، هي مجرد البداية. فهي تساعدك في ترتيب فكرة مشروعك بطريقة منسقة ومتكاملة ولكنها مثلها مثل الأدوات الأخرى في تطوير المشاريع مجرد أداة تسهل وصف الفكرة وعناصره المترابطة. عليك أن تتأكد وتزيل أي شكوك حولها وهنا يأتي دور **ملخص التوقعات (الفرضيات)**. ومن ثم التحقق من تلك التوقعات التي دونت والتي اشرحتها بالتفصيل في كتاب **مصنع المشاريع الريادية** حيث تجد فصل مخصص لموضوع التحقق من جدوى الفكرة. من الطبيعي جداً (والمفترض) أنك تعود للتخطيط وتقول لنفسك، مع فريقك، أو مرشد تتعاون معه، انا اكتب هذا على التخطيط ولكن بعدما عملت عدة مقابلات وسألت وجدت ان ما كتبت غير صحيح. إذن، تزيلها وتضع ما وجدت صحيح مكانها. بهذه الطريقة العملية والمنهجية البحتة، انت تقوم بما يسمى إزالة المخاطر (De-Risking) التي تشوب حول نموذج عمل مشروعك. لكن عقلاء، أليس من الأفضل أن ابدأ أتأكد وازيل تلك الشكوك الآن، بدلاً من اكتشاف ذلك لاحقاً بعد استثمار الوقت، الجهد والمال!

عندما اراجع نموذج عمل مع فريق، وعلى فكرة في هذه المرحلة الفريق شدد لي انهم انتهوا من صياغة نموذجهم وهم الآن في إطار الاستعداد للتطوير وتنفيذ المشروع، ابدأ معهم بالسؤال التالي (لاختبار حقيقة جاهزيتهم)، هل هناك شيء يسبب لكم أرق أو خائفون منه بخصوص مشروعكم بعد كتابته على التخطيط لأنكم لستم متأكدين منه؟ ومن الممكن أن يسبب بانهايار المشروع إذا كان خطأ؟ – بالطبع الإجابة لا بد ان تكون بمنتهى الصراحة والشفافية وهذا ما اطلب منهم، وإلا فهم مجرد يخدعون أنفسهم بوجههم –



في الغالب الاحداث تتسلسل كالاتي: صمت. يتبعه حديث عن بعض الأمور التي في الحقيقة لم يكونوا يتوقعونها ولكن بعد كتابة النموذج على التخطيط وعمل أكثر من نموذج مختلف حتى لا يتعلقوا بأول نموذج يتم تصميمه ظهرت لديهم تساؤلات كثيرة حول الفكرة. وارجع وأقول: ماذا فعلتم بعدما ظهرت تلك التساؤلات؟ هل حاولتم إزالتها؟ (صمت). لأنهم لم يفعلوا.

انت لا بد ان تكون منهجي ومنضبط، لذلك دائما أقول للرياديين: حدد - اضرب - التالي. (حدد) المشكلة التي تسبب لك أرق في نموذجك ودائماً ابدأ بتلك الأكبر هم وخطر على نجاح نموذج مشروعك. (اضرب) جذور تلك المشكلة وقم بإزالتها من خلال الخروج للعالم والتأكد من حقيقتها، لا تضيق المزيد من الوقت بالتوقعات والتخمينات. (التالي) انتقل للمشكلة التالية مستفيداً بما تعلمت من السابق. ستلاحظ إذا فعلت هذه الطريقة ان مخزونك المعرفي زاد، معدل الأرق والخوف أصبح اقل. لأنك بمنهجية منضبطة تزيل مشاكل نموذجك الواحدة بعد الأخرى.

وإذا اكتشفت ان الفكرة الحالية غير مجدية إطلاقاً حتى بعد التعديلات والتغييرات على النموذج فأنت تأكدت من دون أي هدر يذكر للمال، الوقت والجهد مقارنة بالبدء مباشرة بالتطوير ولهذا السبب العمل بهذه المنهجية امر مهم وجوهري. والآن يمكنك أن تنتقل لمشروع آخر.

وعلى فكرة، التغييرات على تخطيط نموذج عمل إما تكون تغييرات بسيطة (Iteration) أو جذرية (Pivot). [المزيد عن هذا الموضوع في هذه المقالة.](#)

قبل ان انهي المقالة، انصحك بعد كل مرحلة تعلم جديدة وقبل البدء بتغيير التخطيط أن تعمل توثيق للنموذج الحالي بحفظ نسخة منه سواء بأخذ صورة له من هاتفك أو جهازك اللوحي الذكي أو إذا تعمل على جهازك نسخة إما من خلال حفظه كملف آخر أو صورة. الجميل بهذه الطريقة أنك توثق مراحل تعلمك وتطور نموذجك. وإذا تم طرح السؤال من قبل أحد أعضاء الفريق، ماذا كتبنا هنا من قبل؟ ألم نكتب هذا من قبل؟ الإجابة ستكون قريبة منك.

## أسئلة عامة عن تخطيط نموذج العمل من القراء

س: كيف يمكن لتكلفة استقطاب المستخدمين ان تؤثر على نموذج العمل في بعض المشاريع؟

ج: بعدما تنتهي من نموذج عملك ستبدأ هذه النقطة بالوضوح. دعني أوضح بالأمثلة التالية انستقرام وسكايب تحاول تقليل تكلفة المحافظة على علاقتها مع العملاء بتوفير خدمة ذاتية وتعتمد على مجتمعها بأن يساعدوا بعض. لأنها لو قامت بعمل خدمة شخصية لتكبدت خسائر كبيرة. Evernote خدمة كتابة النوات في أكثر من مناسبة الرئيس التنفيذي ذكر انهم لا يصرفون شيء يذكر على التسويق مما يقلل تكلفة استقطاب مستخدمين جدد لأنهم يبذلون جهودهم على تحسين المنتج وتجربة المستخدم بحيث المشترك في الخدمة سيعمل على التسويق لها. دروب بوكس لديها طريقة الدعوات التي اشتهرت بها من اجل تقليل تكلفة التسويق وجلب مستخدمين جدد.

س: المشاريع التي تعتمد على (السوق) market place كنموذج عمل اين تكمن الاختلافات الجوهرية بينها؟

ج: ممكن ان تختلف في أي من المجموعات التسعة وفي أي منها ممكن أن تكون لها ميزة تنافسية. بعض تلك الأسواق مخصص لربط الشركات مع بعضهم البعض B2B أو لربط المشترين مع بعضهم البعض C2C. لذلك السوق يمثل وصف لطبيعتها ولكن ليس لكيفيتها. لأنها ممكن أن تختلف باختلاف قدرتها على صنع ميزة تنافسية لها من خلال أي من تلك المجموعات التسعة للتخطيط.

س: القيمة المضافة، هل هي شيء ملموس او معنوي؟ مباشرة للعميل او ضمنية؟ هل تضمن الوعود او تحققها الوعود؟

ج: القيمة المضافة لا تعني القيمة المقترحة أو المقدمة. هناك سبب لتسمية المجموعة بالقيمة المقترحة أو المقدمة. والبعض يصف ما تقدمه الشركات من قيمة بوعد للعملاء. والسبب في ذلك كله أن دورك (أيها الريادي) يكمن في تقديم المنفعة للعميل من خلال المنتج أو الحل والذي هو بالنسبة لهم بمثابة اقتراح تقدمه لهم أو وعد. تحاول فيه ان تقول لهم بأن ما أقدم لك حقاً يحقق المنفعة التي قلت. والعملاء وحدهم هم من يحدد هل حقاً القيمة المقترحة أو المقدمة الموعودة استوفت بالوعد أو لا. في تعليقات هذه المقالة تطرقت للفرق بين القيمة المضافة و المقترحة بالإضافة لموضوع الوعد في القيمة. وبالنسبة لموضوع هل ملموس أو معنوي مباشر أو ضمني هذا يعتمد على العمل الذي تريد مساعدة العميل في إنجازه كما ذكرت فهناك ثلاثة انواع من الاعمال المراد إنجازها. وبناء على تلك المعرفة ستحدد القيمة التي تعتقد بأنها مناسبة للشريحة في إنجاز عملها.

عليك زيارة المدونة لهذه المقالة من اجل مشاهدة فيديوهات تشرح بشكل مفصل هذا الموضوع.

## ماذا تفعل بعد كتابة نموذج عمل مشروعك؟

انتهيت من كتابة نموذج عمل مشروعك على تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas). ماذا تفعل الآن؟ هل تطلب من أحد مراجعة النموذج؟ هل تبدأ بتنفيذ ما كتبت في نموذج عمل مشروعك؟

الإجابة المختصرة: **تذهب و تختبر فعلياً فرضيات نموذجك** (تسمى فرضيات – Hypothesis – لأنها بالفعل توقعات لم تثبت مما يستلزم اختبارها). ربما تحتاج للمساعدة لمعرفة كيف تكتب نموذج العمل على تخطيط نموذج العمل و هذا لا بأس به (آخر المقالة ستجد مصادر وقرارات إضافية تساعدك في فهم ما الذي يُقصد بنموذج العمل و كيف تكتبه و غيرها من الموارد المفيدة). و لكنك بكل تأكيد لا تحتاج لمراجعة بل لاختبار تلك الفرضيات. و تنفيذ النموذج مباشرة من دون أي تحقق من ما كتبت، أيضاً آخر ما تود القيام به.

لأنه في نهاية المطاف، تخطيط نموذج العمل مجرد قالب من صفحة واحد ذو تسعة مجموعات تكتب فيها أنت و فريقك توقعاتكم من خلال جلسة العصف الذهني (Brainstorming) لفكرة مشروعك.

إن، كيف تذهب و تختبر فرضيات النموذج؟

Steve Blank ألف كتاب **The Four Steps to the Epiphany** فقط للإجابة على هذا السؤال. و أعاد ذكره في كتابه الآخر **The Startup Owner's Manual** و تحدث في العديد من المناسبات و المقالات و حتى أنه اشتهر بعبارة "Get out of the building" – "اخرج من المبنى". كل هذا في سبيل ترسيخ فكرة أنه بعد كتابة نموذج مشروعك عليك أن تختبر جميع الفرضيات التي كتبت في جميع المجموعات التسعة الخاصة بتخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) و يتم ذلك بإتباع Customer Development Model.

### Customer Development Model

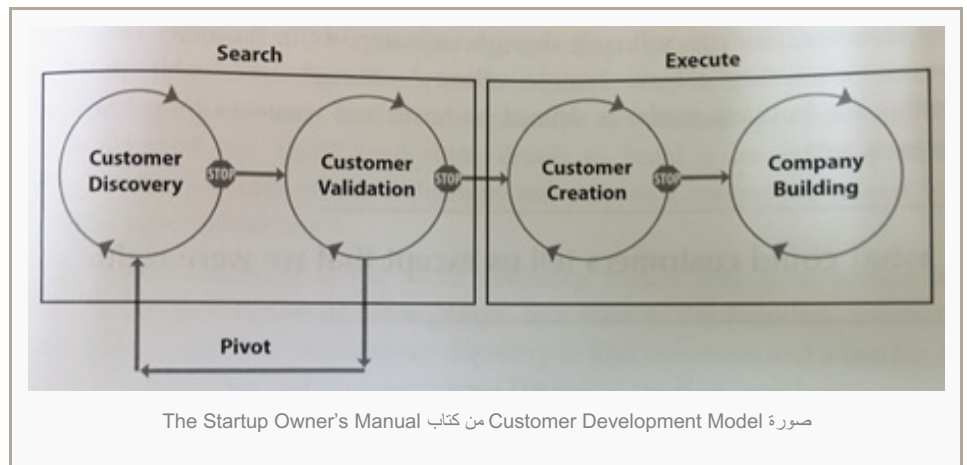
يتكون النموذج من مرحلتين و أربعة خطوات. المرحلة الأولى تسمى مرحلة البحث (Search) و هناك خطوتين و هي:

- Customer Discovery
- Customer Validation

المرحلة الثانية تسمى مرحلة التنفيذ (Execution) و هناك خطوتين و هي:

- Customer Creation
- Company-Building

### شرح مفصل ل Customer Development Model



يقول Steve Blank عن تصميم النموذج بهذه الطريقة في كتاب The Startup Owner's Manual:

In the Customer Development model, each step is represented as a circular track with recursive arrows in order to highlight that each step is iterative. It's a polite way of saying, "Startups are unpredictable. We will have failures and we will screw it up several times before we get it right"

في Customer Development model، تُمثل كل خطوة على شكل مسار دائري مع سهام تكرارية من أجل تسليط الضوء على أن كل خطوة هي تكرارية. انها طريقة متهذبة للقول، "لا يمكن تنبؤ المشاريع الريادية. سيكون لدينا إخفاقات و سوف نفشل عدة مرات قبل أن ننجح".

## Customer Discovery

فكرة مشروعك تُدون على صيغة فرضيات في تخطيط نموذج العمل. الآن عليك أن تتوقف عن التخمين و"تخرج من المبنى" و تختبر فرضيات نموذجك بسؤال من كتبت أنهم شريحتك المستهدفة و أيضا شركائك الرئيسيين و تتواصل معهم للتأكد من أن فرضيات المجموعات الأخرى صحيحة. إذا نتائج هذه المقابلات و الاختبارات لم تتوافق مع ما كتبت في النموذج تتعلم و تعدل نموذجك و يتم ذلك لجميع المجموعات إلى أن تتحقق من جميع فرضيات نموذجك.

لأنك بحاجة ماسة لهذا التواصل. فبسببه سيمكنك صياغة مجموعات نموذجك بدقة وتفصيل أكثر. هي رحلة وهذه أول المحطات.

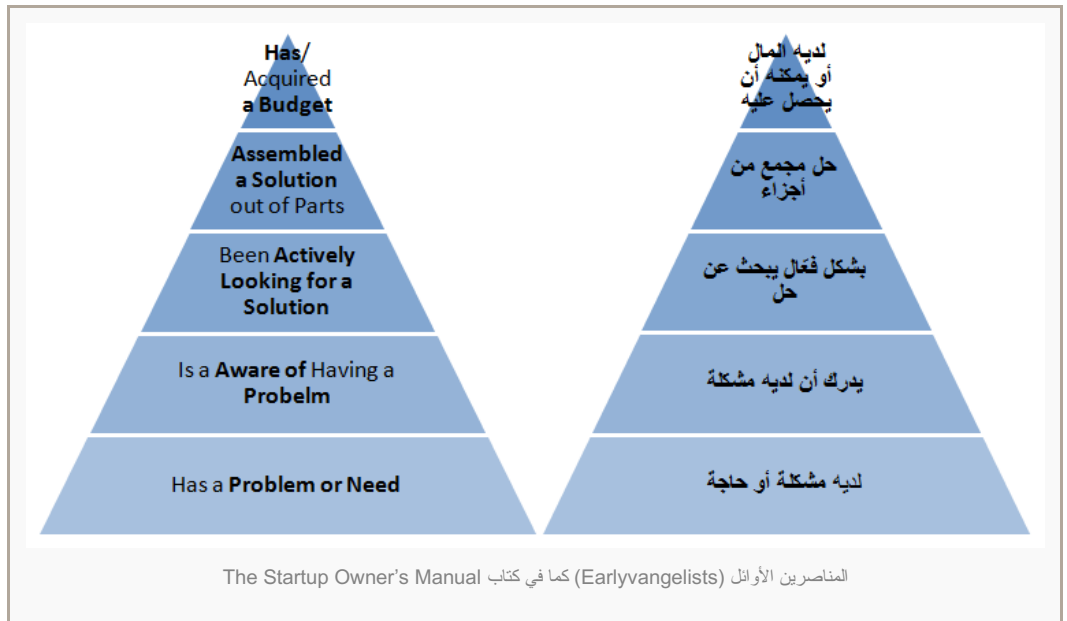
"الخروج من المبنى" يتم على مرحلتين، كما يذكر Steve Blank في [The Startup Owner's Manual](#):

### المرحلة الأولى

هنا الاختبارات و مهمة التعلم تتمحور حول إدراك، هل حقاً هناك مشكلة يريد المستخدم لها حل أو حاجة لا بد من تلبيتها؟ هل حقاً وجدت السوق المناسب و الشريحة المناسبة لحل مشكلتها؟ هل فعلاً قيمتك (عرضك) لهم كان مناسب أو لا؟ هل الشركاء الرئيسيين مناسبين لتحقيق نموذج ناجح؟ و غيرها من الأسئلة التي يجب أن يتم التحقق منها. نحن نحاول أن نصل لملائمة ناجحة ما بين المشكلة و الحل. أيضاً، أنت لا تريد في هذه المرحلة أنت تسوق للجميع بل عليك أن تبحث عن افراد من فئتك الذين يريدون حل لمشكلتهم. الخطأ، الذي يقع فيه الكثير أنه يظن في هذه المرحلة عليه التسويق لجميع الشريحة المستهدفة. أنت فقط تحاول إيجاد أفراد يبحثون بكل جدية عن حل و مستعدين لبذل الجهد، الوقت و المال مقابله حتى و إن لم يكن مكتمل.

يُعرّف Steve هؤلاء الأفراد من الشريحة المستهدفة بالمناصرين الأوائل (Earlyvangelists) و هذه خصائصهم:

- لديهم مشكلة أو حاجة.
- يدركون أن لديهم مشكلة أو حاجة.
- بشكل فعال يحاولون البحث عن حل.
- المشكلة مرهقة لهم لدرجة أنهم وصلوا لحل مؤقت بتجميع عدة أجزاء مع بعض.
- مُلتزمون و لديهم أو يستطيعون بسرعة الحصول على الموارد المالية للشراء، إذا لزم الأمر.



### المرحلة الثانية

بعد ذلك، تبدأ بتقديم الحل بصورته الجوهرية الأساسية (MVP) لشريحتك و تحديداً هؤلاء الذين حددت أنهم المنصرين الأوائل للحل. و مشاهدة، هل حقاً الحل مناسب لحل المشكلة؟ هل هناك تعديلات لا بد أن تضيفها أو تحذفها من الحل؟ هل يجب عليك عمل Pivot أو Iteration له؟ الخطأ الذي يحدث من الكثير أنه يظن أن عليه النمو في هذه المرحلة. أنت تحاول أن تتعلم بأقل الموارد و مع أفراد من الفئة التي تتوقع أنهم شريحتك كل هذا في سبيل تحسين نموذج العمل و المنتج بسرعة و بدرجة عالية من الكفاءة.

فقط عندما يقوم العملاء بحماس على تأكيد أهمية كل من المشكلة و الحل، تكون انتهيت من مرحلة Customer Discovery. هذا الحماس قد يكون على هيئة تفاعلهم الإيجابي و المستمر مع الخدمة، رغبتهم بشرائهم المنتج على الرغم من أنه في صورته الأولية و هكذا. المدح و الإشادة لك بأن الخدمة مفيدة من دون أي

تجواب فعلي من حيث رغبة شراء المنتج، نشر المحتوى، الاستمرار باستخدامها و هكذا لا يعتبر أنك انتهيت من هذه المرحلة. لأنه من الممكن أن هؤلاء لا يريدون أن يجرحوا مشاعرك. مما يتطلب عليك أن تتحمل سماع الإجابات التي تحاول أن تتجنبها، كل هذا في سبيل تحسين فرص نجاح هذه المرحلة.

للمرجعة يمكن تقسيم Customer Discovery إلى أربعة مراحل:

1. تدوين فكرة المشروع على تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas). يمكنك أيضاً، أن تكتب صفحة واحدة تشرح بشكل موجز فرضيات النموذج. والأهم أن تذكر في هذه الصفحة كيف ستختبر تلك الفرضيات. مثلاً، في الأسبوع الأول، سنعمل مقابلات مع أفراد من الفئة المستهدفة و اختبار قيمة الفكرة. بعد ذلك نتعلم من الردود و تعدل فرضيات النموذج لاختبار المرة القادمة.

2. أنت تجري الاختبارات، لاختبار فرضياتك حول "المشكلة". كما ذكرت سابقاً، هذا لتحديد هل حقاً لديك مشكلة تستحق الحل أو لا؟ وأيضاً، توضح لك مدى حجم السوق. تلك الاختبارات تشمل القيمة، السوق، قنوات التوزيع، الشركاء، التسعير و هكذا من مجموعات تخطيط نموذج العمل. الهدف، هو تحويل تلك الفرضيات لحقائق من خلال تلك التجارب أو تجاهلها في حالة أن فرضيات نموذجك غير صحيحة و استبدالها بتلك التي تعلمت من الاختبارات، وإعادة المحاولة مرات عدة.

3. أنت تختبر الحل، الذي هو ترجمة حقيقية لنموذجك الذي كتبت وتحققته منه – بصورته الجوهرية الأساسية (MVP). الهدف ليس بيع المنتج (على الأقل ليس في هذه المرحلة) بل التعلم من هل حقاً أدركت جوهر المشكلة أو لا. حتى و إن كان المنتج بسيط و لكنه يحل مشكلة و الفئة تحتاجه ستجدهم يقولون لك: "متى أستطيع أن أحصل عليه؟" أو "أنا أحتاج له الآن" أو "حتى مع تلك المميزات البسيطة هذا المنتج يحل مشكلتي". بالنسبة للمشاريع التقنية، عودة المستخدم مرات عدة للخدمة دليل أنه وجدها قيمة و تستحق العودة له و أيضاً إخباره أصدقائه عنها شهادة للخدمة.

4. لا بد أن تُقيم نتائج اختبارك و هل حقاً بعد كل هذه الاختبارات و دراسة تفاعل الفئة مع الحل هل حقاً أنت قريب من فهم احتياج المستخدم؟ و القيمة التي يحاول أن يبحث عنها؟ هل حقاً استطعت أن تقدم له حل مناسب و ملائم لاحتياجه؟ هل حددت كيف ستحقق مبيعات أو ما هو نموذجك الربحي بعد كل هذه الملاحظات و الاختبارات من التعلم؟ ماهي القنوات المناسبة للوصول للفئة و من هم الشركاء الذين سيساعدونك في تحقيق النجاح؟ إذا لم تنجح تعمل Pivot أو Iterate و تعاود المحاولة و إذا نجحت تبدأ بخطوة Customer Validation.

Steve Blank يُدرس المشاريع الريادية في دورات عن كيف تنفذ Customer Development model. في الأسفل، عرض توضيحي لأحد المشاريع الريادية في خطوة Customer Discovery. تلاحظ كيف يوتقون فرضياتهم، اختباراتهم و تعديلاتهم على نموذجهم يوم بعد يوم. هناك المزيد من هذه الأمثلة التي يرفعها Steve Blank من مشاريع تلاميذه و كيف يتحققون من نموذجهم أنصحك بمشاهدتها و التعلم منها. (للمزيد من الأمثلة)

هنا رابط العرض التوضيحي في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

## Customer Validation

ذكرت في مقالة سابقة أن مهمة المشروع الريادي هو البحث عن نموذج عمل قابل للنمو و الاستمرار. مرحلة Customer Discovery كان الهدف منها إيجاد نموذج العمل. وفي خطوة Customer Validation سنتحقق من هل نموذجك قابل للنمو و الاستمرار أو لا؟

هنا يتم اختبار هل بإمكان المشروع الريادي بنموذجه الحالي أن ينمو من حيث المستخدمين، الأنشطة (عمليات البيع، نشر المحتوى وغيرها)، قنوات التوزيع و هكذا.

لذلك تعمل على استقطاب المزيد من المستخدمين (من المناصرين الأوائل) و تجربة، قياس و من ثم تعديل الخدمة تبعاً لما تشاهده من سلوكيات المستخدمين و النصائح التي يقدمونها لك عن تجربتهم أو التي أنت تتواصل معهم لمعرفةها. كل هذا ينتج عنه تحسين للخدمة و تحسين النسخة الأولية من المنتج بصورته الأساسية الجوهرية (MVP) التي وصلت لها معهم في الخطوة السابقة. أعتقد أنه واضح، إذا لم تستطع أن تصل لنموذج ربحي مع المناصرين الأوائل لمنتجك فلن تستطيع مع أي مجموعة أخرى.

ولكن إذا الأمور تسير على ما يرام و الخدمة أخذت بالانطلاق من حيث أن نموذجك بدأت تلاحظ عليه يحقق شرط النمو و أيضاً مستمر بالمحافظة. في هذه الحالة أنت نجحت في اجتياز هذه الخطوة و وصلت لما يسمى ملائمة المنتج مع السوق (Product/Market fit). ملائمة المنتج مع السوق تحدث عندما يمكنك بكل وضوح الإجابة على السؤال التالي : هل قمت ببناء منتج يريده الناس؟

أسئلة لا بد من إجابتها في هذه الخطوة:

- هل يستطيع أن ينمو مشروعك؟ بمعنى هل صرف ريال واحد ينتج عنه عائد أكثر من ذلك الريال أو ما يعادله في القيمة من مشاهدات أو تحميل و هكذا؟
- هل هناك خطة مبيعات ينتج عنها تكرار ونمو؟ بمعنى هل تعرف من هم الفئة المستهدفة التي تريد الشراء أو التي ممكن أن ينتج منهم عمليات بيع و هل بالإمكان تكرار تلك العمليات معهم؟ أنت لا تريد توظيف فريق مبيعات كامل لأنك إلى الآن لم تتأكد و لكن هذا لا يمنع من وضع خطة مبيعات.
- هل قنوات البيع ثابتة و يمكن التنبؤ بحركتها؟ بمعنى هل استراتيجيات و تكتيكات البيع ينتج عنها عمليات بيع و تدفق مستخدمين بصفة ثابتة ومستمر؟

للمرجعة يمكن تقسيم Customer Validation إلى أربعة مراحل:

1. الاستعداد للبيع.

٤. الاختبار الحقيقي لأي خدمة أو منتج، هل ممكن أن تبيعها (لبعض الخدمات مثل تطبيقات الويب والأجهزة الذكية الاختبار الحقيقي يكمن في تفعيل الحساب و تكرار استخدام الخدمة) أو لا؟ طبعاً نحن نتحدث عن منتج غير مكتمل. لتستفيد، عليك متابعة هؤلاء ومعرفة سبب شرائهم المنتج (أو تفعيل الحساب و تكرار الاستخدام) أو لماذا لم يشتروا المنتج (أو يفعلوا الحساب). كل هذا في سبيل تحسين المنتج و لأنك تتعامل مع فئة صغيرة هذه سيسهل لك التواصل معهم على مستوى شخصي.

٥. حققت عدة مبيعات و استطعت أن تجمع بيانات أكثر عن المستخدمين و من ثم تحسن المنتج. بالإضافة إلى ذلك، المنتج مزروع في ذهن المستخدم (Positioning) بحيث يدرك ما هي الخدمة و مكانتها مع الخدمات الأخرى أو السوق.

٦. بعد كل هذا الجهد و التحقق و محاولات عدة، نصل للسؤال الحقيقي: "هل الخدمة تستحق أن نستثمر فيها المزيد من الجهد و المال لتصبح شركة؟" شراء المنتج، تفعيل و تكرار استخدام الخدمة ما هي الإشارات نستعين بها لمعرفة هل حقاً وصلنا لملائمة ناجحة ما بين المنتج و السوق. هذه الدلالات بالإضافة للمعرفة التي اكتسبها الفريق من التعلم هي ما سوف تجعلك تجتاز بنجاح هذه الخطوة من Customer Development Model.

## Customer Creation

هنا تضاعف جهودك الناجحة في الخطوة السابقة. ولهذا هذه الخطوة و التي تليها تدخل في مرحل التنفيذ. لأنك انتهيت من البحث عن نموذج عمل قابل للنمو و الاستمرار و الآن في مرحلة تنفيذ ذلك النموذج على مستوى عالي من النمو. في هذه المرحلة ستعمل على بناء استراتيجية من أجل تحديد السوق، جزء منه أو حتى تعريف سوق جديد و كيفية العمل فيه.

## Company-Building

في هذه المرحلة من التنفيذ يتغير المشروع الريادي (السنارت أب) و تبدأ ملامح تحوله إلى شركة. مما يعني، أنك (أي الفريق المؤسس) ربما ليس لديكم المعرفة و الدراية الكافية لإدارة شركة لأنها تتطلب مهارات و خبرات قد لا يمتلكها الفريق المؤسس. لذلك قد يفكر الفريق بالبحث عن أفراد لديهم خبرة بإدارة الشركات لتولي أمر قيادة الشركة بينما هم يحتفظون بمقاعد في مجلس الإدارة، مثلاً.

## المزيد عن Customer Development Model

فيديو يشرح Customer Development Model و علاقته بتخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas):

هنا [رابط الفيديو](#) في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

عرض توضيحي من Steve Blank يشرح Customer Development model:

هنا [رابط العرض التوضيحي](#) في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

## Roominate مثال على مشروع نفذ Customer Development Model

Roominate شركة تُحفر الفتيات الصغار على محبة العلوم، التقنية، الهندسة و الرياضيات من خلال الألعاب التي تصنعها.

الآن لننتعرف على رحلة الفريق المؤسس في فصل Steve Blank و تطبيق Customer Development Model على فكرتهم. من خلال حديث Alice Brooks أحد أعضاء الفريق المؤسس:

في الأسبوع الأول، تحدثنا (أي فريق Roominate) مع الآباء و الأمهات في ملاعب السلة أثناء مباريات صغارهم. لم نكن نعرف كيف نتحدث لهؤلاء الآباء و الأمهات ولم ندرك حقيقة أن كل ما كتبنا في نموذجنا كان علينا أن نتحقق منه! بالإضافة لذلك، كانت مقابلة الآباء و الأمهات في ملعب السلة غير ملائم لهم و لم يعجبهم ذلك.

تم إخبارنا في الفصل، أنه يجب علينا أن نجعل هؤلاء الآباء و الأمهات يتحدثون بصراحة و في المقابل كان علينا تدوين كل هذه المعلومات و حفظها لمراجعتها لاحقاً مع فرضياتنا. أيضاً، قررنا على مقابلتهم في منازلهم بحيث يمكننا تسليّة الأطفال و مشاهدتهم كيف يلعبون و بنفس الوقت محادثة الآباء و الأمهات.

في البداية، حاولنا معرفة ما هي القيمة المقترحة. لذلك سألنا الآباء و الأمهات كم من الوقت تلعبون مع أطفالكم؟ من أين تشترون الألعاب؟ تعلم الفريق أن هؤلاء الآباء و الأمهات يحبون أن يلعبون مع أطفالهم و لكن نظراً لأن عليهم إعداد العشاء أو عمل شيء آخر كان صعب عليهم مساعدة أطفالهم في كل خطوة و كل لحظة مع ألعابهم. من هنا، أتت فكرة الفريق بصنع لعبة تفاعلية و بنفس الوقت لا تستلزم وجود الأب أو الأم طول الوقت للمساعدة.

قرر الفريق أن تكون اللعبة التفاعلية عدة تركيب سيارة (car building kit). استطاعوا أن يبنوا اللعبة من عدة منتجات متوفرة في السوق (ملاحظة: هذه تمثل المنتج بصورته الأساسية الجوهرية – MVP – لفكرتهم). اخذوا اللعبة لعدة منازل ولعبوا بها الأطفال و اعجبهم و لكن أحد امهات الفتيات قالت للفريق أن طفلتها قالت لها لا اعتقد أنني سألعب بتلك اللعبة مجدداً و لكن لا تخبريهم (أي الفريق) حتى لا تجرح مشاعرهم. أدرك الفريق أنهم لن يستطيعوا أن يحصلوا على إجابات صادقة و صريحة من الأطفال و هم موجودون معهم لذلك كان عليهم أن يخرجوا أنفسهم من المعادلة عندما تتم تجربة الألعاب في المرات القادمة.

في الأسبوع الرابع، استطاع الفريق بناء 12 لعبة. تم بنائها من عدة منتجات و قطع مختلفة مع دليل إرشادي لكيفية تركيب القطع و صور لاصقة. ثم تم إرسالها إلى 12 منزل. انتظر الفريق عدة أيام ثم ذهبوا للمنازل. و كانت النتيجة الآتية: 5 من 12 استطاعوا ان يقوموا بتركيب اللعبة، 3 بدأوا و لكنهم في منتصف

الطريق توقفوا لأن التعليمات لم تكن واضحة بما فيه الكفاية، 4 لم يفتحوا صندوق اللعبة. و اكتشف الفريق، أن الأطفال الذين نجحوا في تركيب اللعبة فعلوا ذلك بمساعدة كبيره من أهلهم. تقول (Alice) درس تعلمناه أنه علينا اختبار كل شيء قبل أن يصل للأطفال.

كانت هناك مشاكل أخرى، الفريق اهتم بالمنتج و تجاهل العديد من عناصر النموذج التي كان يجب عليهم اختبارها أيضاً. لكنهم تداركوا ذلك و عملوا اختبارات مثل إنشاء صفحة فيسبوك و عند الضغط على الرابط في الصفحة يرسل الزائر لموقع المنتج بحث يهدى لعبه و غيرها من الأمور التي عملوا عليها.

لكن في الأسابيع القادمة، حدث أنه أنتهى الفصل. و افترق بعض من اعضاء الفريق و لكن Alice استمرت على الفكرة و حصلت على نصيحة من طفلة قالت لها أن لعبتها لم تكن مثيرة بحيث تجعلها تترك لعبتها. حينها أدركت Alice مستوى التحدي و القيمة التي يجب أن تحققها ألعابهم.

غيروا اللعبة من سيارة لبيت دمي و اضافوا العديد من العناصر فيه بحيث تكون تفاعليه أكثر. النتيجة كانت مذهلة. و رغب العديد من الأطفال بالحصول على هذه اللعبة. بعد ذلك استطاعوا أن يحصلوا على استثمار أولي يساعدهم في بناء تلك الألعاب.

## [صوتي] حلقة (20) – سبعة أسئلة لتقييم نموذج عمل مشروعك

[رابط الحلقة هنا](#)

### الأسئلة السبعة

١. هل هو مكلف أو رخيص لعملائك بأن يهجروا خدمتك/منتجك؟
  ٢. ما مدى قابلية نمو نموذج العمل الخاص بمشروعك؟
  ٣. هل يُنتج نموذج عملك عمليات إيرادات مكررة؟
  ٤. هل تجني قبل أن تصرف؟
  ٥. ما هو مقدار العمل الذي يقوم به الآخرون لك؟
  ٦. هل نموذج عملك يحقق حماية من المنافسين؟
  ٧. هل يحقق نموذج العمل الخاص بمشروعك ثورة في تقليل هيكلة التكاليف؟
- و الأهم أن تتذكر أن الحكم النهائي لنجاح أو فشل نموذج عمل مشروعك هو السوق. مما يستدعي أحياناً أن تجرب النموذج لترى مدى فاعليته في الحقيقة مع سوقك!

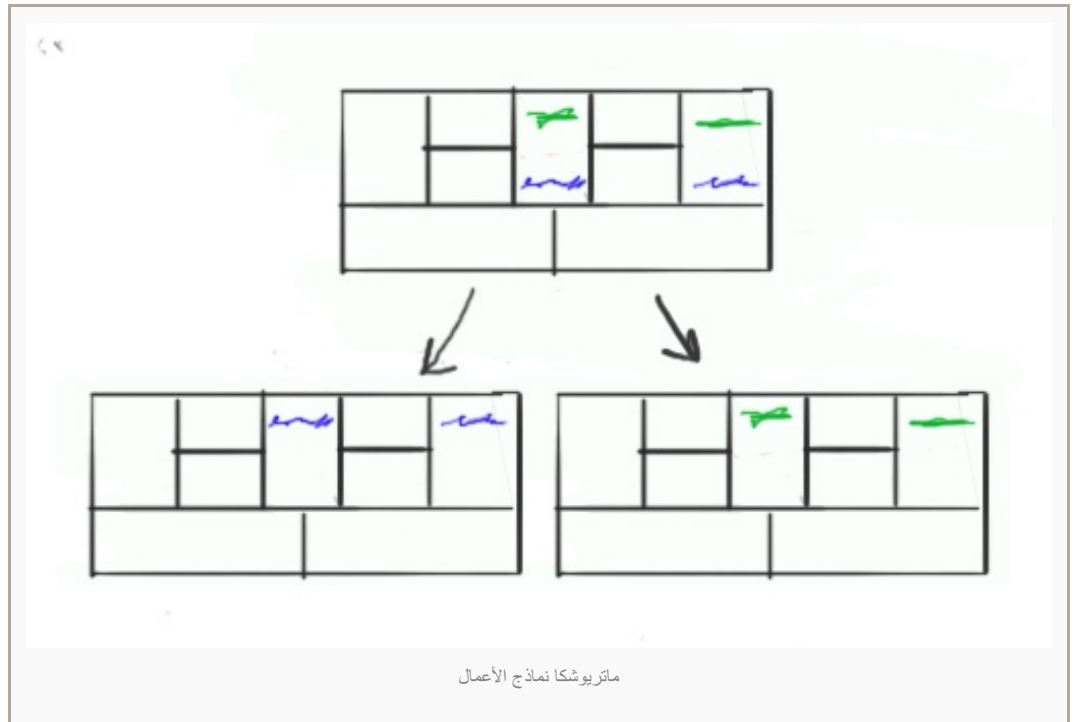
## تنفيذ و تقييم نماذج الأعمال

تشرفت بتقديم حديث عن نماذج الأعمال و المراحل المتعددة من كيف تأتي بفكرة لمشروعك؟ كيف توثق الفكرة؟ كيف تتحقق من جدوى الفكرة؟ و من ثم كيف تطبق الفكرة؟ بعد الحديث، قامت الفرق بوضع فكرة مشروعهم على **تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas)**.

و كان أول سؤال لأغلب الفرق : هل اضع على التخطيط الفكرة الكاملة التي نتخيلها لمشروعنا، بمعنى هل نترجم رؤيتنا للمشروع بالكامل على التخطيط. كانت الإجابة نعم. لأنني اردت أن يكون جميع افراد الفريق متفقين على الرؤية التي جمعتمهم و أيضاً، يمكنهم الآن أن يشاهدوا رؤيتهم بدل من التخيل و الحديث عنها. وبالتالي أصبحت الرؤية الكاملة للمشروع نموذج عمل.

بعد كتابة الرؤية، هذا حفز حديث مهم عن موضوع "تنفيذ نماذج الأعمال". معظم الفرق كانت تستهدف العديد من شرائح العملاء سواء افراد أو شركات و لكل شريحة كان على الفرق **تحديد القيمة المقترحة لهم**. في بعض الأحيان و لبعض الفرق، هذا يعني بناء حل متكامل و مخصص و معقد لتحقيق القيمة لكل شريحة. مما يعني جهد، مال و مهارات، و موارد عديدة معظم الفرق لم تكن مستعدة لها في هذه المرحلة من محاولة بناء فكرة مشروعهم. أي أن الرؤية الكاملة احتضنت بداخلها العديد من الأفكار التي و إن قامت بعض الفرق بمحاولة تحقيقها كانت سوف تكون عملية متعبة. الحل يكمن بعمل ما اسميه **ماتريوشكا نماذج الأعمال**. ماتريوشكا أو الدمية الروسية (مثل صورة غلاف المقالة) عبارة عن دمية تتضمن داخلها عدة دمي أخرى بأحجام متناقصة، بحيث أن الأكبر تحوي الأصغر منها وهكذا (المصدر). أي أنك ستعمل على تجزئة الرؤية من النموذج الأولي لعدة نماذج أخرى.

بعد كتابة الرؤية الكاملة لفكرة المشروع طلبت من الفرق بعد اتفاق افراد الفريق أن يقوم كل فريق بأخذ صورة لتخطيط فكرتهم. السبب، لأرشفة الفكرة. لأننا سنعمل العديد من النماذج الأخرى و حتى لا نتعلق بأول تخطيط نقوم بابتكاره و نحرم أنفسنا من ابتكار نماذج أعمال جديدة لفكرتنا. و من الطرق السريعة لابتكار نماذج جديدة هي تقسيم التخطيط الرؤية الكاملة للفكرة لعدة نماذج. خصوصاً، إذا احتضنت الفكرة الأساسية (الرؤية الأولى للفكرة) عدة افكار بداخلها مثل الماتريوشكا.



كلما تبتكر نموذج عمل جديد على تخطيط نموذج العمل قم بأخذ صورة لأرشفة ذلك النموذج و لعله يكون من المفيد وضع نوتة لاصقة في الأعلى توضح تاريخ أو نسخة هذا التخطيط. وإذا تستخدم أحد الخدمات التقنية لابتكار نماذج أعمال احرص على ذلك أيضاً، ليسهل عليك لاحقاً وضع خط زمني لتطور ابتكارات نماذج الأعمال لفكرة مشروعك.

بعد ذلك هناك سؤالين مهمين عندما ترغب بتنفيذ اي نموذج عمل.

### هل حقاً عليك تنفيذ النموذج؟

الهدف هنا تحفيزك للتفكير، هل الإقدام على هذا النموذج مجدي؟ هل الشريحة المستهدفة تمثل منصة عبور لسوق كبير أو على الأقل سوق ممكن أن نبدأ منه و من ثم القفز لشريحة أخرى ليست بعيدة عن احتياج الشريحة الأولى التي استهدفنا؟ هل الشريحة عند الحديث مع افرادها وضحوالك الاحتياج الشديد لخدمتك أو



## هل حقاً يمكنك تنفيذ النموذج؟

الهدف هنا تحفيزك للتفكير، هل لديك ما تحتاج له لإنجاح النموذج أو لا؟ و ما الذي ممكن أن تعمله لإنجاحه؟ ما هي الموارد و الاحتياجات اللازمة لإنجاح النموذج و ما هي المخاطر التي قد تواجهك؟

و لمن يريد تقييم نماذج الأعمال بطريقة حسابية، هناك موضوع بعنوان "تقييم نماذج الأعمال" في فصل الاستراتيجية لكتاب "ابتكار نموذج العمل التجاري". إذا وجدت ذلك معقد، هذه قائمة مختصرة لسبعة أسئلة مهمة لتقييم نماذج الأعمال. قم بالإجابة على كل سؤال و وضع رقم من 0-10 مقابل كل سؤال على أن 10 هي الأعلى / الأفضل. و بالتالي كل نموذج عمل تبتكره سيكون مُقيم. مما يسهل عليك ترتيب النماذج العديده من حيث الأعلى نقاط (الأفضل) للأقل (الأسوأ). و بكل تأكيد يمكنك فقط اختيار التخطيط الذي تود خدمة شريحته من العملاء أو القيمة المقترحة التي تجدها مُلهمة لك، الأمر بيدك. لأنك في نهاية المطاف يجب عليك التحقق من نموذجك بعد كتابته على أية حال.

و الآن، لأسئلة التقييم:

1. هل من الصعب على عملائك التحويل لمنتجات و خدمات المنافسين؟

2. هل لديك إيرادات متكررة؟ (هناك مصادر إيرادات تحقق إيرادات متكررة مثل الاشتراكات)

3. هل تجني قبل أن تصرف؟ (مثل حاسبات Dell عندما حدثت ثورة بطريقتها: لا يتم بناء الأجهزة إلا بعد أن يطلب العميل)

4. هل هيكله التكاليف لديك أفضل و أقل من المنافسين؟ (مثل استخدام سكايب للإنترنت مقارنة مع تكلفة البنية التحتية الكبيرة لشركات الاتصالات)

5. ما مدى نجاح نموذج عملك بجعل الآخرين سواء الشركاء أو شرائح العملاء بصنع قيمة لك؟ (مثل يوتوب، المستخدمين يصنعون المحتوى و يساعدون على زيادة شعبية المنصة)

6. ما مدى سرعة و سهولة نمو نموذج عملك من دون عقبات؟

7. ما هي قدرة نموذج عملك على حمايتك من المنافسين سواء من دخول سوقك أو تقليد نموذجك؟ أحياناً هذه تكون محصلة العوامل الستة الأخرى!

بعد أن تحدد النموذج الذي تريد أن تبدأ به من بين كل النماذج التي ابتكرت تبدأ بعد ذلك بالتحقق من جدوى النموذج.

**نقطة مهمة،** البعض قد يظن أن هذا تنازل عن تحقيق الحلم (الرؤية) أو أن الفكرة لا بد أن تكون متكاملة بجميع أجزائها أو لا يمكن أن تتحقق. و لكن هذا ليس صحيح. هناك فرق شاسع و عليك أن تدرك ذلك، ما بين الرؤية التي تطمح لها و بين العمل على تحقيق الرؤية. ليس هناك أي تنازل للرؤية عندما تبدأ بجزء منها لأن الأمر يُعد ترتيب الأولويات (تذكر السؤالين المتعلقين بتنفيذ نماذج الأعمال). و دائماً، إذا وجدت شريحة من الشرائح التي تود أن تخدم تريد منتجك لحل مشكلتها وتعد مدخل لسوق أكبر، ابدأ بها.

## شرح مبسط لمعنى القيمة المقترحة لمنتجك أو خدمتك

موهانبيير سوهني شرح بفيديو لا يتجاوز 6 دقائق معنى القيمة المقترحة (Value Proposition) بطريقة سهلة، واضحة و جميلة. و نظراً لأهمية صياغة قيمة مقترحة مقنعة، كتبت هذه المقالة التي هي عبارة عن النسخة النصية لفيديو موهانبيير.

هنا [رابط الفيديو](#) في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

### شرح مبسط لمعنى القيمة المقترحة لعملائك (Value Proposition)

القيمة (أو العرض) التي تقدم لعملائك هو عبارة عن وعد ذو قيمة ممكن لعملائك أن يتوقعوه من منتجك أو شركتك.

#### لماذا هو وعد؟

لأنه التحسب للقيمة. فالعميل يلتزم قبل تجربة القيمة المقترحة منك. لذلك يتطلب الأمر منك أن توصل تلك الرسالة مسبقاً لهم بأن يستثمروا في منتجك أو علامتك.

### لتعريف أكثر تفصيل و دقة عن القيمة المقترحة (Value Proposition)

عندما نعرف القيمة المقترحة نعرفها بدقة أكثر على أنها مجموعة وعود تقدمها لشريحة محددة من العملاء، وهذه الوعود مميزة (Differentiated) عن مثيلاتها التي قد تفكر فيها شريحتك، و مدعومة بأسباب تثبت ذلك.

الآن، لنفصل الأجزاء الثلاثة من التعريف.

#### مجموعة وعود تقدمها لشريحة محددة من العملاء

مجموعة وعود، هذا يعني أن منتجك، خدمتك و علامتك لابد أن توفر منافع لتلك الشريحة من العملاء. هذه المنافع ممكن تقسيمها لثلاثة أنواع:

· Functional Benefits – فوائد وظيفية: على سبيل المثال المميزات أو الفوائد العملية التي قد يقدمها منتجك.

· Economical Benefits – فوائد اقتصادية: على سبيل المثال توفير في الوقت أو الأمور المالية.

· Emotional Benefits – فوائد عاطفية: الأمور العاطفية و المشاعر التي قد تربط الشريحة مع العلامة.

لذلك الوعد هو خليط بين هذه الأنواع المختلفة. ولكن لابد أن يكون الوعد مميز (Differentiated) أيضاً. وهنا يأتي الجزء الثاني.

#### وهذه الوعود مميزة (Differentiated) عن مثيلاتها التي قد تفكر فيها شريحتك

ماهي هذه المثيلات التي قد يفكر بها شريحتك؟ هناك ثلاث مثيلات لابد أن تكون مميز عنها وهي:

· أفراد شريحتك ممكن أن يستخدموا منتجات أو خدمات منافسة.

· أفراد شريحتك ممكن أن لا يقدموا على أي شيء. قد يرغبون بعدم التغيير أو تعديل وضعهم الراهن، مما يعني أن الوضع الراهن لهم ملائم و لا يرغبون بالتغيير أو تجربة شيء.

· منتجاتك و خدماتك أنت. مثال، أنت تستخدم أوفيس 2003 قد لا ترغب بتجربة أو شراء 2007، كما يذكر موهانبيير. لذلك (وهذا قد يكون صعب) أن تميز نفسك و هنا تكمن المعضلة.

هذه المنافع التي تعد بها أنها مميزة لابد أن تكون لفئة محددة. لماذا هذا مهم؟

لأن قيمة الشيء لا تخضع للموضوعية إطلاقاً في نظر الشريحة المحبة للخدمة أو المنتج. عندما تعد بقيمة، لابد أن تحدد لمن هذه القيمة؟ أي نوع من العملاء هؤلاء؟ ماهي السيناريوهات الأفضل التي من أجلها صممت خدماتك أو منتجاتك؟ ما هي الطرق المثلث التي تستخدم فيه؟ أي سياق قيمتك ملائمة له؟

يذكر موهانبيير، قد أجد ماكدونالدز ملائم لي في سياق أنني أريد وجبة سريعة و لكنه غير ملائم لي عندما أريد أن أخرج للعشاء لمناسبة خاصة. على الرغم من أنني نفس العميل ولكن نظراً لإختلاف السياق أختلفت القيمة في نظري.

عندما تميز نفسك، أنت بعبارة أخرى تدعي أنك مختلف ولذلك عليك أن تدعم ذلك التميز بما يثبت تلك الإدعاءات. وهنا يأتي الجزء الثالث.

و مدعومة بأسباب تثبت ذلك

قد تكون الإثباتات أي من الآتي:

- مميزات وإدعاءات موضوعية (Objective Claims)، مثال أنا أملك أنحف لايتوب في العالم. لذلك عليك أن تعرف نُحف اللايتوب وتكون مستعد لتثبت ذلك للجميع.
- شهادات العملاء.
- شهادات وإعترافات أطراف ولجان أخرى محايدة. مثل هيئات معروفة بتقييماته ومعاييرها مثل شهادات ISO.
- شهادتك لنفسك.

## شرائح العملاء و تأثيرهم على نموذج عمل و تطوير المنصات

لنفترض انك تريد بناء منصة تربط ما بين المؤسسات التي تبحث عن مختصين بالتسويق الاجتماعي و اخصائيين التسويق الاجتماعي. بعد ان حددت ملامح الفكرة قررت توثيقها على تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) حيث تستطيع دراسة الفكرة و ابتكار العديد من نماذج الاعمال.



لأنك منصة (نفس الكلام ينطبق على من فكرته تعمل مثل نموذج الأسواق - مثال على ذلك سوق كوم) اي الشريحتين اهم و التي من المفترض ان تبدأ بتطوير المنصة لها أولاً؟

من ناحية اي منهما مهمة، كلاهما مهمين لإنجاح النموذج و لصنع قيمة لكلا الشريحتين. ايهما تبدأ بالتطوير له الأول، يعتمد.

في اي منصة او سوق هناك شريحة المنصة أو السوق يعمل بالدرجة الأولى له في معظم الاحيان خاصة إذا كانت القيمة لكل شريحة تتطلب من المنصة تطويرها بطريقة مختلفة من اجل تحقيق تلك القيمة. في هذه الحالة المنصة أو السوق عليه أن يغير نموده بالاهتمام بشريحة عن الاخرى ولو لفترة لأنه بحاجة لجلب تلك الفئة لإقناع الاخرى بالانضمام. حتى نقنع قووقل و فيسبوك المعلنون بقيمة منصتهما لإعلاناتهم ركزت كلا الخدمتين أولاً على اقناع المستخدمين بقيمة الخدمة من خلال حل مشكلة لهم (قووقل = سهول ايجاد المعلومة من اي مكان على الانترنت، فيسبوك = توفير الادوات اللازمة لتواصل الأشخاص مع بعضهم البعض) و في نفس الوقت حرصنا ان تكونا الوجهة الأولى لهؤلاء المستخدمين و زيادة اعدادهم. بعد ذلك، كان من السهل اقناع المعلنين بقيمة الخدمة لهم و لإعلاناتهم و توفير القيم المناسبة لهؤلاء المعلنين للاستفادة من ما توفر الخدمتين لهم. على الرغم من أن الشريحة التي تدفع (المعلنون) انت لاحقاً و كان التركيز على الشريحة المجانية (المستخدمين) إلا أن ما ساعد كلا الخدمتين انهما كان لديهما قيمة مميزة و مفيدة لهؤلاء المستخدمين و كان لديهما استثمارات ساعدتهم بالعمل و زيادة قاعدة مستخدميها من دون الحاجة بسرعة لتحقيق إيرادات. و لكن ليس الجميع قادر على ذلك.

لنتحدث عن مثال آخر و كيف ان اتخاذ قرار بخدمة شريحة عن الاخرى في نموذج عمل منصة يغير الكثير من عناصر النموذج و تراطبت عناصر مجموعات النموذج مع بعض. سأحدث عن Udemty و Lynda.

Lynda الصفحة الرئيسية لخدمة

Udemy الصفحة الرئيسية لخدمة

القيمة التي تقدمها كلا الخدمتين هي باختصار توفير المواد التعليمية التي تساعدك على تعلم المهارات اللازمة من الإنترنت. بالطبع هناك اختلافات.

Udemy تتيح للمستخدم التسجيل مجاناً وإمكانية التسجيل بالدورات التعليمية المقدمة من قبل المدرب مجاناً إذا المدرب قدمها مجاناً. و الخدمة لا تأخذ من المدرب اي مردود مادي إذا قدم الدورة مجاناً، فقط تجني الإيرادات في حالة كانت الدورة مدفوعة. فتأخذ حصة من كل عملية شراء. المجال مفتوح للجميع من طلاب و مدربين بالتسجيل بالخدمة مجاناً.

Lynda تتيح للمستخدم الاستفادة من مكتبتها الغنية بالمواد التعليمية من قبل مدربين معروفين و المادة التعليمية مُعدة على مراحل في الغالب. مثلاً، دورة في فوتوشوب على احدث نسخة من نسخ البرنامج. ممكن أن تجدها مقدما على ثلاثة مستويات للمبتدئ، المتوسط و المتقدم. الطالب للاستفادة من هذه المكتبة التعليمية يجب عليه الاشتراك الشهري بأحد باقات الخدمة المدفوعة. بينما لانضمام المدرب، إذا لم تتواصل معهم Lynda مباشرة يمكنهم الاتصال بهم و تعريف نفسه لهم و ربما يحدث هناك تعاون بين المدرب و الخدمة. هناك فترة على ما يعرض و كيف يقدم المحتوى التعليمي في الخدمة على عكس نظام و نموذج عمل Udemy.

كما ذكرت، كلا الخدمتين عبارة عن منصة لحد ما و كلاهما يقدم مادة تعليمية على الإنترنت لمن يريد تطوير نفسه. و لكن هناك اختلافات. و سبب الاختلافات يكمن في من حاولت الخدمتين خدمته أولاً. هذا القرار فرض عليهم كيف ممكن ان يصبح لحد ما نموذجهم و التغييرات التي يجب ان يقوموا بهما لإنجاح نموذجهما و تحقيق القيمة لتلك الشريحة الأهم لديهما.

في Udemy الاهتمام منصب بالدرجة الأولى على شريحة المدربين و مساعدتهم في عرض دوراتهم و توفير المنصة لهم لتقديم محتوهم التعليمي لطلابهم. و لذلك لا تجد قيود على المدربين في العرض و تسهيلهم للطلاب بالتسجيل مجاناً ليس إلا طريقة لجذب و اقناع الطلاب بالتسجيل ليستفيد هؤلاء المدربين بتكوين سمعة و كسب المال. لأن بكل بساطة، نموذج Udemy لا يحقق الإيرادات إلا عندما تجني شريحة المدربين المال. ولذلك ما هو مهم للمدربين مهم لنموذج

في Lynda الاهتمام منصب على شريحة الطلاب و مساعدتهم في تنمية المهارات التي يحتاجون لها بطريقة منظمة لتحقيق التطور اللازم لإتقان المهارة المراد تعلمها من قبل مدربين معروفين و بإنتاج عالي الجودة. و لذلك تجد مصدر الإيرادات الاشتراكات الشهرية من هؤلاء الطلاب. الاهتمام منصب على تحقيق قيمة لهؤلاء الطلاب و انتقاء بعناية من يقوم بشرح تلك المواد التعليمية. و لضمان مستوى جودة الانتاج تجد ان المواد التعليمية يتم انتاجها في استديو هات الشركة. لأن في النهاية الشريحة التي تدفع و تحقق منها الإيرادات هم شريحة الطلاب.

و الآن لنرجع لمثالنا الافتراضي عن المنصة التي تربط ما بين المؤسسات التي تبحث عن مختصين بالتسويق الاجتماعي و اخصائيين التسويق الاجتماعي. إذا اردت ان تحقق الإيرادات من المؤسسات ستحرص على مساعدة تلك المؤسسات بإيجاد المختصين و توفير الادوات اللازمة لتحقيق ذلك. و ربما تقوم بعمل نموذج باشتراك شهري تحصل المؤسسات المشتركة على كل ما تريد من مساعدة لإنجاح ادارة خدماتها و حملاتها الاجتماعية. بينما، إذا كان التركيز على اخصائيين التسويق من المحتمل ستقدم لهم ما يحتاجون له للحصول على عروض وظيفية أكثر. ربما تقوم بعمل نموذج يعتمد على اخذ حصة (عمولة) من مكاسب هؤلاء عن اي عمل مدفوع يحصل عليه الاخصائي من خلال المنصة. شاهدت كيف ان تطوير المنصة و النموذج تغيرا كلياً فقط بتغيير من يجب أن نركز عليه من شرائح العملاء.

الاحتمالات عديدة في نماذج المنصات و الاسواق. لكن ما حاولت أن اسلط الضوء عليه و ان اجعلك تفكر به. انني اجد مشاريع تحاول ان تكون منصات او اسواق و لديها شريحتين او اكثر و تحاول ان ترضي الجميع و تريد ان تصبح كل شيء لكل من تلك الشرائح. هذا سيتطلب جهد و استثمار كبير في المال، الوقت و الجهد و ما هو مؤلم انك تجد لاحقاً، انه كان فقط عليك ان تركز على شريحة واحدة المهتمة و التي حقاً تجد فيما تقدم قيمة و مستعدة للدفع مقابلها و الشريحة أو الشرائح الأخرى ستأتي إلا اذا كنت نموذج اعلانات (مثل قووقل و فيسبوك) و لديك استثمار و قيمة مقنعة لهؤلاء المعلنون. هذا شيء آخر.

### لا تدري من هم المستعدين للدفع؟

اكتب القيمة التي تريد تقديمها لكل شريحة في المنصة على تخطيط نموذج عمل مشروعك. ثم اذهب و اعمل مقابلات مع افراد هذه الشرائح (في كتاب مصنع المشاريع الريادية – يوجد فصل مخصص لعمل مقابلات مفيدة) اسألهم و تعلم منهم. اي من شرائح العملاء تلك بعدما عملت معهم المقابلات تجد افرادها يتحلون بهذه الصفات:

- لديهم مشكلة.
- يدركون أن لديهم مشكلة.
- لديهم ميزانية و مستعدين للدفع مقابل حل للمشكلة.
- ربما عملوا من عدة منتجات أو خدمات حل مؤقت لحل مشكلتهم.

هؤلاء كما يقول ستيف بلانك المناصرين الأوائل (earlyvangelists). و هم من ربما تود ان تركز عليهم في البداية لمنصتك و تطور الخدمة لهم في المقام الأول.

## ملاحظات عن الفئة المستهدفة لنموذج عمل مشروعك

عند كتابة نموذج عمل مشروعك ستحدد من هم الفئة التي تريد تقديم منتجك (قيمتك المقترحة) لهم. في نظرك هؤلاء هم المهمين و يطلق عليهم المستخدم النهائي (end user) للخدمة أو المنتج. لكن في الغالب هناك افراد آخرون في المعادلة مهمين بقدر اهمية المستخدم النهائي.

لنفترض بشكل مبسط، أنك تريد عمل تطبيق تعليمي مخصص للأجهزة الذكية و موجه للأطفال ما بين 3-5 سنوات. إذن الفئة المستهدفة لنموذج عمل مشروعك، هم الأطفال من الفئة العمرية 3-5 سنوات، لديهم iPad و آباءهم و أمهاتهم مهتمين باستخدام التقنية كطريقة لتحفيزهم على التعليم من خلال التطبيقات التعليمية و مستعدين للدفع لتلك التطبيقات.

عند العمل على التطبيق تراعي في تصميمك و محتواك فنتك (اطفال ما بين 3-5 سنوات) لكن النقطة التي قد يغفل عنها البعض في البداية أن هناك افراد على الرغم من أنهم ليسوا الفئة المستهدفة ولكن لهم دور مهم و مؤثر على فنتك من حيث التأثير، اتخاذ القرار و الدفع. بالنسبة للمثال السابق، هؤلاء هم الآباء و الأمهات.

قمت بمراعاة احتياجات الفئة المستهدفة لمنتجك (اطفال 3-5 سنوات) من حيث سهولة الاستخدام، جودة التصميم و المحتوى و لكن عليك أيضاً مراعاة الأفراد الآخرون و احتياجاتهم لأنهم مؤثرين على فنتك. مثلاً، هل سهلت طريقة الدفع للآباء و الأمهات (بعض التطبيقات تجعلك تحملها مجاناً و من داخل التطبيق تشتري محتوى يسمى هذا (In-App Purchases). أو هل السعر معقول في نظر هؤلاء الآباء و الأمهات؟ ما نوع المحتوى التعليمي الذي يبحث عنه هؤلاء لأطفالهم؟ و هكذا.

المثال السابق كان في نطاق ما يسمى الشركة للمستخدم (Business-to-Consumer أو تختصر B2C). لكن ماذا لو أن مشروعك موجه للشركات وليس للأفراد (Business-to-Business أو تختصر B2B)؟ ستجد الأفراد الآخرون بكثرة و أدوارهم مختلفة و مؤثرة لذلك عليك معرفة دورهم وكيف تعدل صياغة "تقديمك" لمنتجك بطريقة مقنعة لكل فرد.

مثلاً، شركة ريادية تقدم حلول استضافة / **حوسبة سحابية** للشركات المتوسطة. الفئة المستهدفة، الشركات المتوسطة التي تريد مميزات الاستضافة السحابية و لكن ليس لديها القدرة التقنية على الاهتمام أو بناء هذه التقنية. لمن حاول أن يبيع للشركات يدرك أن هناك افراد عدة يدخلون في العملية قبل إتمامها. مثلاً:

- موظف تلك الشركة المتوسطة هو المستخدم النهائي الذي صمم له الحل.
- المدير أو المسؤول التقني لتلك الشركة المتوسطة قد يطلب منه مراجعة و إبداء رأيه التقني عن الخدمة، و هل هي مجدية أو لا؟
- المدير المالي/المشتريات لتلك الشركة المتوسطة قد يطلب منه مراجعة العرض المقدم من الشركة الريادية ، و هل هو معقول أو لا؟
- المدير التنفيذي لتلك الشركة المتوسطة هو من يراجع و يُعطي القرار النهائي.

بالطبع، هناك شركات لديها عدد من الأدوار التي ذكرت قد يقوم بها شخص أو اثنين. أو قد تزيد تلك الأدوار أو تقل. لكن اتوقع وضحت الفكرة. إذا كان نموذج عملك يستهدف الشركات فعليك أن تتوقع هذا الهرم في اتخاذ القرار، و طول مدة اتخاذ القرار و لكن في العادة العائد و مدة التعاقد تكون مجزية. الأفراد أو الشركات لكل نوع إيجابيات و سلبيات لذلك ضع هذا في الحسبان. و لا تنسى، أن عليك معرفة من هم الأفراد الآخرون الذين قد يؤثرون على فنتك المستهدفة، فهذا جداً مهم.

## حقق التوافق الناجح بين شريحة العملاء و قيمتك لهم باستخدام The Value Proposition Canvas

تحدثت في عدة مقالات (الأولى، الثانية و الثالثة) عن Business Model Canvas لكتابة نموذج عمل المشروع الخاص بك و عملت دورة عن نفس الموضوع بعنوان أساسيات Business Model Canvas ولعل أكثر و أهم مجموعتين يتم الحديث عنهما هما مجموعة شرائح العملاء (Customer Segments) و مجموعة العرض المقدم – البعض يسميها القيمة المقترحة – (Value Proposition). كيف ممكن أن تعمل توافق بين الأثنين بحيث يتناسب العرض مع حاجة الشريحة المستهدفة؟ الجواب The Value Proposition Canvas.

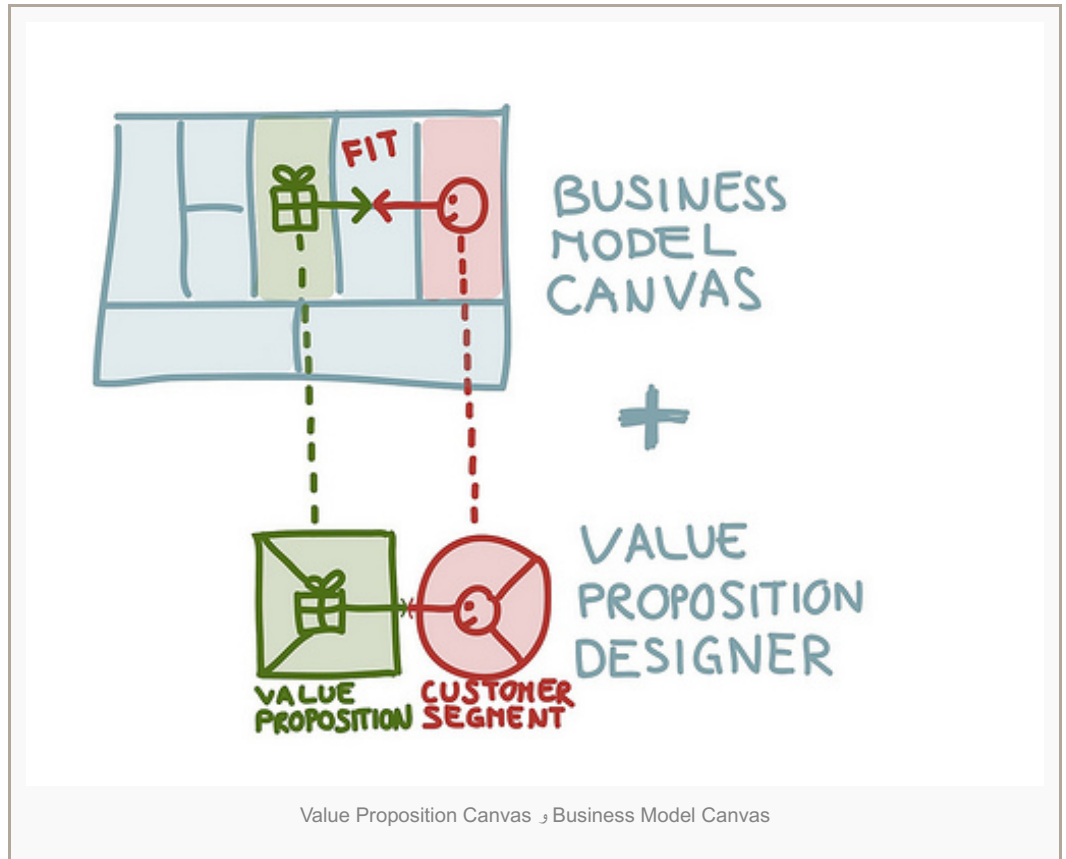
The Value Proposition Canvas هو حصيلة تفكير و عمل نفس الفريق الذي قدم لنا Business Model Canvas في كتاب Business Model Generation (الذي من المفترض أن تجد نسخة عربية له في المكتبات بعنوان "ابتكار نموذج العمل التجاري"). لعل الوصول لقيمة مناسبة للفئة المناسبة نظرياً يبدو سهل و لكن أكثر المشاريع الريادية تتعثر في هذه المرحلة و تحاول جاهدة تحقيق ذلك الهدف، وهو ما يسمى مرحلة ملائمة المنتج مع السوق (Product-Market Fit).

Alexander Osterwalder يعطي وصف جميل و واضح لدور The Value Proposition Canvas مع نموذج العمل بصورته الكاملة في Business Model Canvas بأنك فقط عملت تقريب للصورة (Zoom-in) لهاتين المجموعتين (شرائح العملاء والعرض المقدم). لتحقق ملائمة ناجحة بين حاجة شريحة العملاء لحل لمشكلتها مع عرضك لحل تلك المشكله بنجاح.

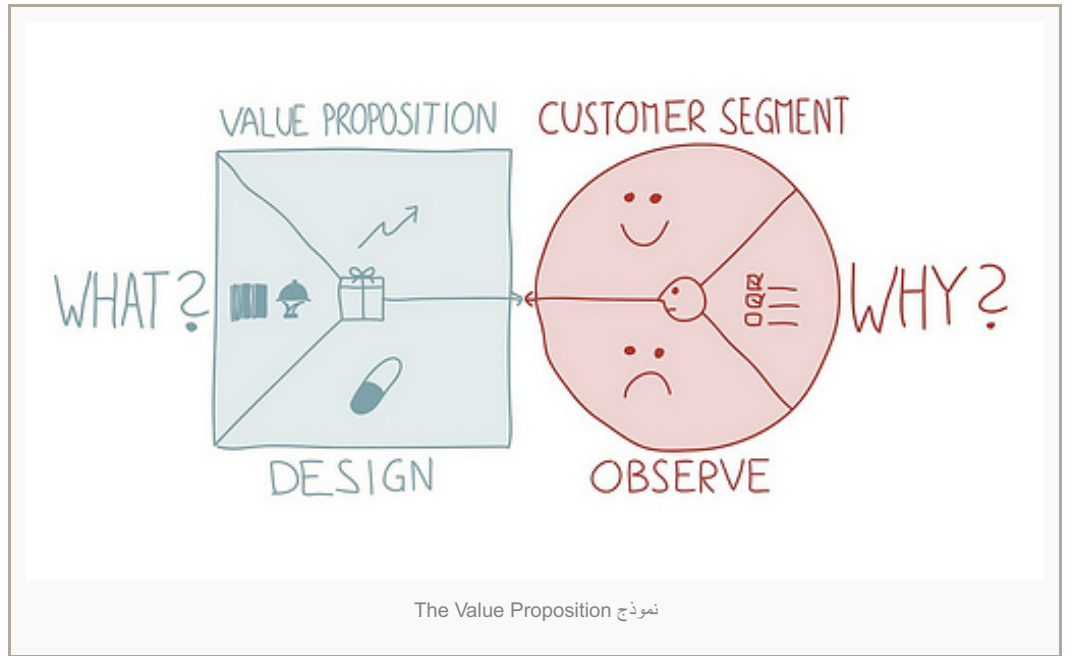
هنا رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

هنا رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

وأيضاً هذه الصورة توضح نفس الفكرة بأن The Value Proposition Canvas هدفه التركيز على الشريحتين من غير التنازل عن نموذج العمل بصورته الأشمل التي سنكتبها من خلال Business Model Canvas.







## شريحة العملاء (Customer Segment)

كما تشاهد من صورة (نموذج The Value Proposition) الهدف من جزء شريحة العملاء هو البحث عن "لماذا؟ - Why". لماذا هناك مشكلة؟ يتم ذلك بالمتابعة / المشاهدة سواء عن طريق المقابلة أو كيف يقضي أفراد الشريحة يومهم مع المشكلة وهو ما يسمى "يوم في حياة المستخدم"، تحدثت بالتفصيل عن المقابلة و متابعة الشريحة في فصل التحقق من كتاب دليل البطل للمشاريع الريادية التقنية - حمل النسخة من هنا.

من المهم أن تتذكر إذا كتبت في مجموعة شرائح العملاء في نموذج عملك على Business Model Canvas شريحتين هذا يعني أنك ستكتب لكلاً منها Value Proposition Canvas خاصاً بها.

يتكون قسم شريحة العملاء من ثلاثة عناصر:

### 1 - أعمال المستخدم (Customer Jobs)

بعد المقابلة و المتابعة مع أفراد الشريحة تكتب هنا ما هي المهام أو الأعمال التي يحاول أفراد الشريحة إنجازها. ممكن أن تكون عمل يريدون الانتهاء منه، المشكلة التي يريدون حلها، أو حاجة اجتماعية يريدون تلبيتها.

### 2 - ما يرهق و يتعب المستخدم (Customer Pains)

هنا تصف (طبعاً من خلال ما لاحظت من المقابلة أو المتابعة مع شريحتك) المشاعر السلبية التي يشعر بها أفراد الشريحة، التكاليف و المواقف الغير مرغوبه لهم والتي يحاولون تجنبها عند القيام بذلك العمل. تلك اللحظات التي ترهق و تتعب المستخدم قد تكون قبل - أثناء - أو بعد ذلك العمل الذي يقومون به. هنا تأتي الفائدة الكبيرة من متابعة أفراد شريحتك خلال يوم في حياة المستخدم لأنك ستستطيع تحديد نقاط الإرهاق و التعب التي تحدث لهم قبل - أثناء - أو بعد قيامهم بذلك العمل.

انتبه لهذه النقاط المهمة:

- ما الذي يجده أفراد شريحتك مكلف؟ (ليس فقط من حيث المال "التكلفة"، فمن الممكن أن يكون من حيث الوقت الذي يأخذ لإتمام العمل أو الجهد المبذول لإتمامه).
- ما الذي يجعل أفراد شريحتك تشعر بالضيق؟ (أنت تريد أن تدون ملاحظتك عن متى يشعرون بالإنزاع، بالإحباط، أو الصداع عند تأدية العمل - مثلاً " أن تسمعه يقول: "هذا متعب، مزعج، وغيرها).
- كيف أداء الحل الحالي في تلبية احتياج شريحتك لحل مشكلتهم؟ (هل يتعطل كثير، هل هناك تقصير في أدائه، هل هناك مميزات مفقودة، هل السعر غالي و هكذا).
- ما هي العواقب أو التحديات الاجتماعية التي يخشاها أفراد فنتك؟ (ال فشل، المكانة، القوة، الثقة وغيرها).
- ما هي المخاطر التي يحاول أفراد فنتك تجنبها؟ (مالية، اجتماعية، تقنية).
- ما هي الحواجز التي لا تدعهم ينتقلون لحل آخر (إذا توفرت)؟ (تعلم تقنية جديدة، التكلفة الأولية، رفض و مقاومة التغيير،...).

بعد رصد و كتابة تلك المواقف التي ترهق و تتعب شريحتك عليك فعل الآتي:

ترتيبها من حيث درجة شدتها (هل تهرق أو تتعب شريحتك بدرجة عالية أو منخفضة) وأيضا مرات حدوثها أثناء قيامهم بالعمل (هل تحدث باستمرار عند قيامهم بهذا العمل؟ أو لا؟) طبعا التركيبة المناسبة التي تبحث عنها هي التي تكون شدتها عالية و نسبة حدوثها عالية. عملت هذه المصفوفة أستعن بها لإضافة تلك المواقف بناء على شدتها و درجة حدوثها بحيث يسهل عليك ترتيبها.

مصفوفة درجة حدوث وشدة المواقف المرهقة لأفراد شريحتك		
		عالي
		حدوثها
		ضعيف
عالي	ضعيف	شدتها

كتابة و عمل تركي فهد  
<http://TurkiFahad.com>

مصفوفة درجة حدوث و شدة المواقف المرهقة لأفراد الشريحة

### 3 – المكاسب التي يتناهاها المستخدم (Customer Gains)

تكتب هنا المنافع التي يتوقعها المستخدم أو التي يتناهاها. ممكن أن تكون فائدة عملية، مشاعر إيجابية، تخفيض للتكاليف أو مكانة اجتماعية مميز وغيرها. انتبه لهذه النقاط المهمة:

- ما الذي سوف يُسعد أفراد شريحتك من حيث التخفيضات؟ (ليس فقط من حيث المال، فمن الممكن أن يكون من حيث الوقت الذي يأخذ لإتمام العمل أو الجهد المبذول لإتمامه).
- ماهي توقعات أفراد شريحتك؟ وما هي الأمور التي تفوق توقعاتهم؟ (خدمة مميزة، جودة عالية، ممكن الكثير من شيء إيجابي أو القليل من شيء سبي).
- كيف استطاعت الحلول الحالية من إسعاد شريحتك؟ (هل هو بسبب ميزة، أداء، جودة، أو تعامل).
- كيف ممكن أن تسهل حياة أفراد شريحتك؟ (فترة تعلم قصيرة للتقنية، تكلفة أولية منخفضة، ...).
- ما هي النتائج الاجتماعية الإيجابية التي يرغبها أفراد فننك؟ (تزيد من مكانتهم، قوتهم، تجعلهم يبدون بمظهر حسن أمام أصدقائهم أو أسرهم أو الجميع).
- ما الذي يبحث عنه أفراد شريحتك؟ (تصميم جميل، أداء مميز، ضمانات، المزيد من المميزات).
- ما الذي يحلم به أفراد شريحتك؟ (إنجازات كبيرة، راحة بال).
- كيف يقيس أفراد شريحتك النجاح أو الفشل؟ (بالأداء، الجودة، السعر، ...).
- ما هي العوامل التي سوف تساعد حظوظك في تبني أفراد شريحتك لحلك؟ (تكلفة أو استثمار أولي قليل، تصميم جميل، مخاطرة أقل، أداء أفضل، جودة عالية، خدمة مميزة، ...).

بعد رصد وكتابة تلك المكاسب عليك فعل الآتي:

ترتيبها من حيث درجة أهميتها للمستخدم (هل هي عالية أو منخفضة) وأيضا مرات حدوثها (هل تحدث باستمرار عند قيامهم بهذا العمل؟ أو لا؟) طبعا التركيبه المناسبة التي تبحث عنها هي التي تكون عالية الأهمية و نسبة حدوثها تلك المكاسب عالية. ممكن أن تصمم مصفوفة مثل مصفوفة درجة حدوث و شدة المواقف المرهقة لأفراد الشريحة للمكاسب وترتب نقاطك عليها، ولكن من حيث أهميتها للمستخدم و مرات حدوثها.

(لكل من هذه العناصر الثلاثة أكتب ملاحظاتك بصيغة نقاط).

## عرضك المميز (Value Proposition)

كما تشاهد من صورة (نموذج The Value Proposition) الهدف من جزء عرضك المميز هو الإجابة عن "كيف؟ - What". كيف ستحل المشكلة؟ يتم ذلك بتصميم حل مناسب لمشكلة أفراد شريحتك التي انتهت منها. تحدثت بالتفصيل عن التحقق من الحل في فصل التحقق من كتاب دليل البطل للمشاريع الريادية التقنية - حمل النسخة من هنا.

من المهم أن تتذكر إذا كتبت في مجموعة شرائح العملاء في نموذج عملك على Business Model Canvas شريحتين هذا يعني أنك ستكتب لكلاً من Value Proposition Canvas خاصاً بها. مما يعني أن هناك عرض مميز واحد فقط لكل شريحة على The Value Proposition Canvas.

يتكون قسم العرض المميز من ثلاثة عناصر:

### 1 - المنتجات و الخدمات (Products & Services)

هنا تدون المنتجات و الخدمات التي تعتقد بأن أفراد هذه الشريحة تحتاج لها لإنجاز عمل يريدون الانتهاء منه، المشاكل التي يريدون حلها، أو حاجة اجتماعية يريدون تلبيتها وهكذا.

المنتجات و الخدمات ممكن أن تكون أشياء مادية (tangible) مثل منتج، موقع، تطبيق أو غير مادية (intangible) مثل العلامة التجارية أو حقوق فكرية. فمن الممكن أن تكون أحد أو خليط من هذه الأمور المادية أو الغير مادية.

بعد كتابة تلك المنتجات و الخدمات عليك فعل الآتي:

ترتيبها من حيث درجة أهميتها للمستخدم (هل هي مهمة أو ثانوية بالنسبة لهم). تذكر في هذا الجزء (عرضك المميز) أن تصمم ما تفترض أنه الحل المناسب بعد متابعة و مقابلة أفراد من الشريحة المستهدفة. ومن ثم ترتب هذه الأمور من حيث ما تعتقد أنها مهمة لهم وذلك من خلال مرحلة التحقق من الحل التي تحدثت عنها في فصل التحقق من كتاب دليل البطل للمشاريع الريادية التقنية - حمل النسخة من هنا.

### 2 - إزالة المتاعب (Pain Relievers)

الآن بعد أن حددت المنتجات و الخدمات عليك أن توضح كيف ستعمل هذه المنتجات و الخدمات في إزالة المتاعب و حل مشكلة أفراد هذه الشريحة. كيف ستعمل على إزالة المشاعر السلبية التي يشعر بها أفراد الشريحة، التكاليف و المواقف الغير مرغوبه لهم والتي يحاولون تجنبها عند القيام بذلك العمل. كما ذكرت سابقاً، تلك اللحظات التي ترهق و تتعب المستخدم قد تكون قبل - أثناء - أو بعد ذلك العمل الذي يقومون به.

انتبه لهذه النقاط المهمة:

- هل تساعد بتوفير (المال، الوقت، الجهد،...)?
- هل تساعد أفراد شريحتك بالتخلص من (الإزعاج، الإحباط، الصداع، ...) عند تأدية ذلك العمل؟
- هل تساعد أكثر من الحل الحالي (بخدمة ثابتة، أداء عالي، مميزاته مفيدة، سعر معقول،...)?
- هل تزيل العقاب أو التحديات الاجتماعية التي يخشاها أفراد فنتك وتستبدلها (بالنجاح، المكانة، القوة، الثقة،...)?
- هل تزيل المخاطر التي التي يحاول أفراد فنتك تجنبها سواء كانت (مالية، اجتماعية، تقنية،...)?
- هل تلغي حواجز (تعلم تقنية جديدة، تكلفة أولية، رفض و مقاومة التغيير،...)?

بعد كتابة كيف المنتجات و الخدمات ستعمل على إزالة المتاعب عليك فعل الآتي:

ترتيب تلك المشاكل من حيث درجة أهميتها للمستخدم (عالية أو منخفضة) وأيضا مرات حدوثها (هل تحدث باستمرار تلك المشكلة عند قيامهم بهذا العمل؟ أو لا؟) طبعا التركيبه المناسبة التي تبحث عنها هي التي تكون عالية و نسبة حدوثها عالية. ممكن أن تصمم مصفوفة مثل مصفوفة درجة حدوث و شدة المواقف المرهقة لأفراد الشريحة لإزالة المتاعب وترتب نقاطك عليها، ولكن من حيث أهمية سبب إزالة التعب (المشكلة) للمستخدم و مرات حدوث تلك المشكلة أثناء القيام بالعمل.

### 3 - صناعة المكاسب (Gain Creators)

أشرح كيف منتجاتك أو خدماتك ممكن أن تصنع المنفعة التي يتوقعها المستخدم أو التي يتمناها. ممكن أن تكون فائدة عملية، مشاعر إيجابية، تخفيض للتكاليف أو مكانة اجتماعية مميز وهكذا.

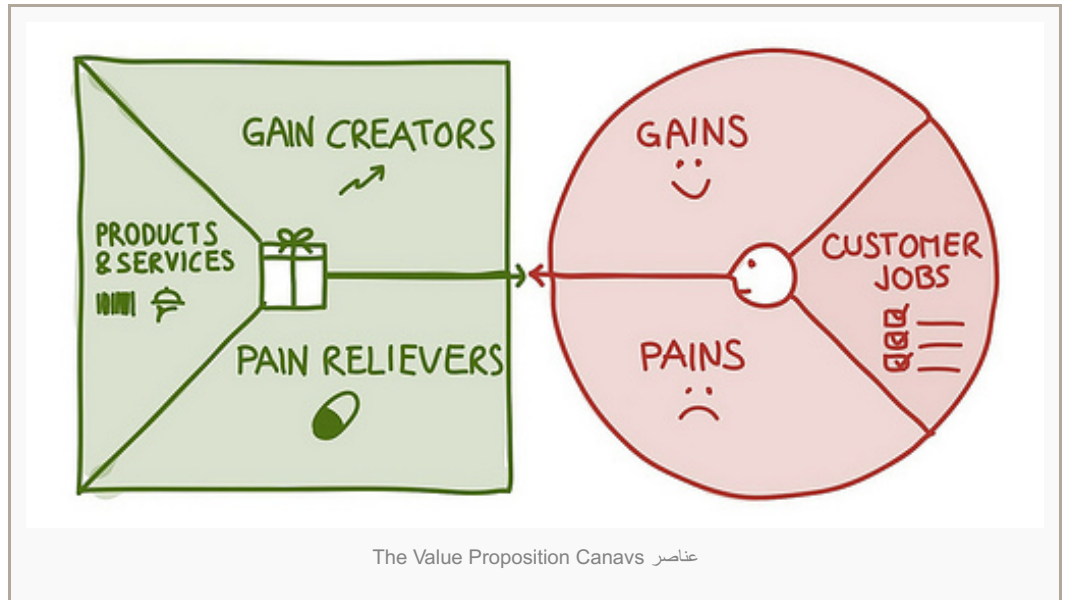
أنتبه لهذه النقاط المهمة:

- هل تحقق تلك الخدمات أو المنتجات ما يُسعد أفراد شريحتك من حيث التخفيضات (المال، الوقت، الجهد)؟
- هل تحقق تلك الخدمات أو المنتجات توقعات أفراد شريحتك؟ أو تتفوق على توقعاتهم؟ (بأن تكون الخدمة مميزة، جودة عالية، أو تقدم الكثير من شيء إيجابي أو القليل من شيء سيئ).
- هل استطاعت تلك الخدمات أو المنتجات تعدي أو على الأقل مجارة الحلول الحالية لإسعاد شريحتك؟ (من حيث المميزات، الأداء، الجودة، أو التعامل).
- هل سهلت تلك الخدمات أو المنتجات حياة أفراد شريحتك؟ (من حيث فترة تعلم قصيرة للتقنية، تكلفة أولية منخفضة، ...).
- هل استطاعت تلك الخدمات أو المنتجات تحقيق نتائج اجتماعية إيجابية التي يرغبها أفراد فنتك؟ (من حيث تزييد من مكانتهم، قوتهم، تجعلهم يبدون بمظهر حسن أمام أصدقائهم أو أسرهم أو الجميع).
- هل استطاعت تلك الخدمات أو المنتجات عمل شيء يبحث عنه أفراد شريحتك؟ (من حيث تصميم جميل، أداء مميز، ضمانات، المزيد من المميزات).
- هل تلك الخدمات أو المنتجات ساعدت على تحقيق ما يحلم به أفراد شريحتك؟ (من حيث إنجازات كبيرة، راحة بال).
- هل حققت تلك الخدمات أو المنتجات ما يعتبره أفراد شريحتك مقياس مثالي للنجاح أو الفشل؟ (من حيث الأداء، الجودة، السعر، ...).
- ما هي العوامل التي سوف تساعد حظوظك في تبني أفراد شريحتك لحلك؟ (تكلفة أو استثمار أولي قليل، تصميم جميل، مخاطرة أقل، أداء أفضل، جودة عالية، خدمة مميزة، ...).

بعد كتابة كيف ستصنع المكاسب عليك فعل الآتي:

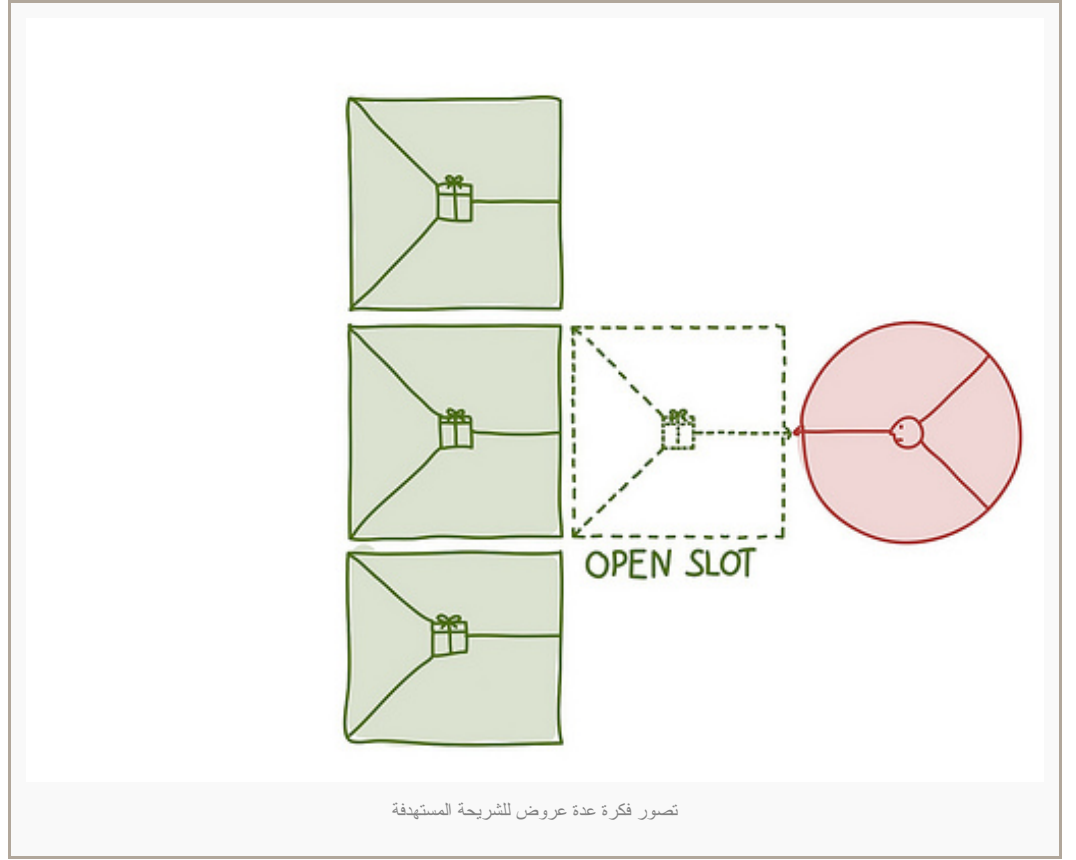
ترتيبها من حيث درجة أهميتها للمستخدم (هل هي عالية أو منخفضة) وأيضا مرات حدوثها (هل تحدث باستمرار عند قيامهم بهذا العمل؟ أو لا؟) طبعا التركيب المناسبة التي تبحث عنها هي التي تكون عالية الأهمية و نسبة حدوثها عالية. ممكن أن تصمم مصفوفة مثل مصفوفة درجة حدوث و شدة المواقف المرهقة لأفراد الشريحة لصناعة المكاسب وترتب نقاطك عليها، ولكن من حيث أهميتها للمستخدم و مرات حدوثها.

(لكل من هذه العناصر الثلاثة أكتب ملاحظاتك بصيغة نقاط).



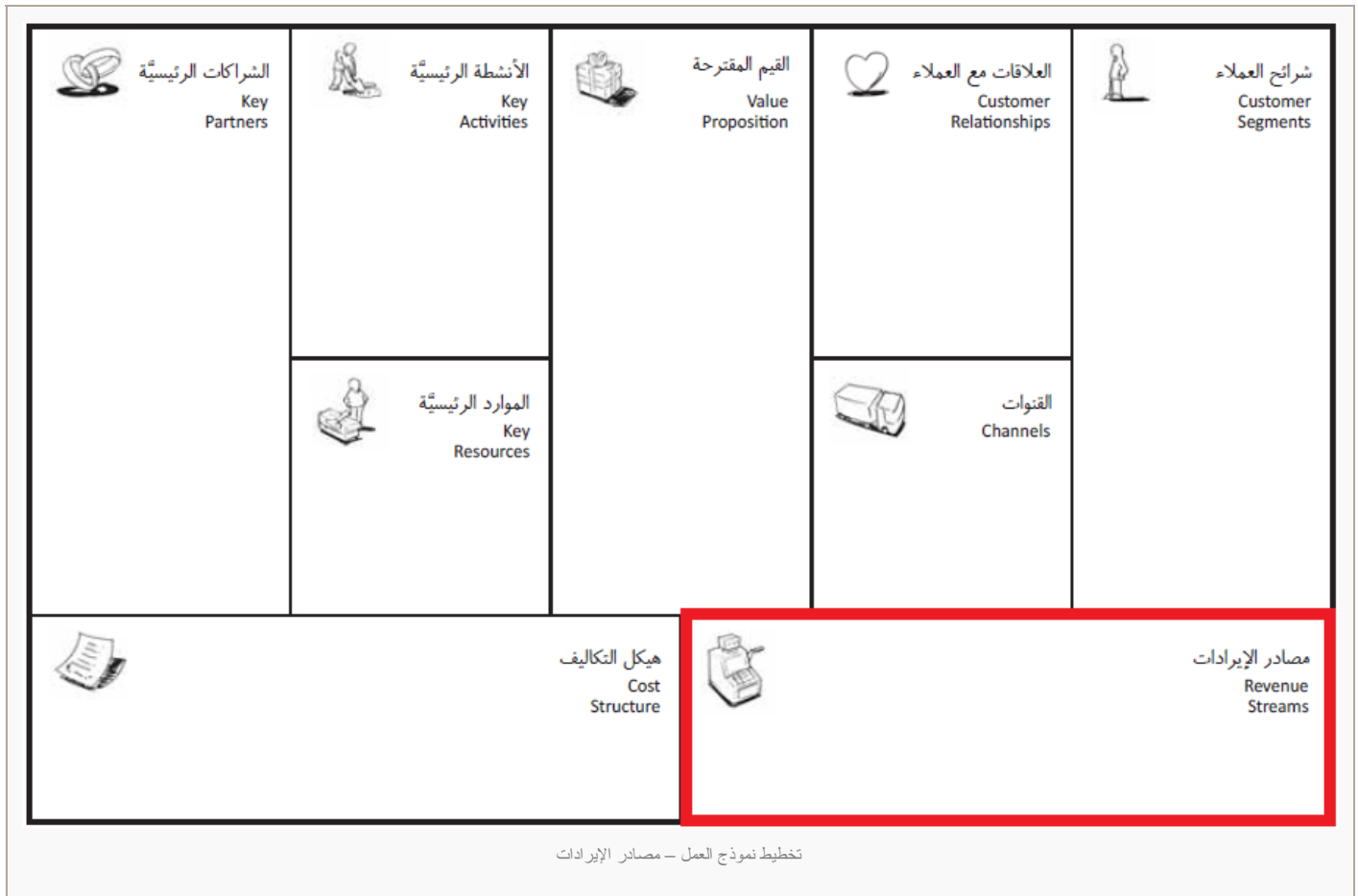
## ابتكار عدة عروض لشريحة عملائك

كما ينصح [Alexander Osterwalder](#) بأن تبتكر عدة عروض وتحاول أن تجد تلك الملائمة لشريحتك والتي تساعد في حل مشكلتهم مما يحقق ما يسمى ملائمة الحل مع المشكلة للشريحة المستهدفة.



## مصادر الإيرادات المختلفة لمشروعك

في هذه المقالة يتم الحديث عن مصادر الإيرادات المختلفة التي يمكن ان تستفيد منها لمشروعك عند عمل تخطيط نموذج العمل.



### نواع مصادر الإيرادات المختلفة

**البيع.** المنشأة تباع حقوق منتج مادي (السيارة) أو غير مادي (كتاب إلكتروني، فلاتر فوتوشوب وهكذا) للعميل ويصبح ذلك المنتج ملك له.

**رسوم الإضافات.** العميل يقوم بشراء الخدمة أو المنتج الأساسي. ثم يقدم له إضافات لها سعر خاص بها. شركات الطيران، وكلاء السيارات، ستاريكس (و اي كوفي شوب عموماً). يستفيدون من رسوم الإضافات. إضافة شحنة أخرى، التغيير لمراتب جلد، إضافة كريمة لمشروبك. عبارة عن إضافات.

**رسوم الاستخدام.** كلما زاد استخدام العميل لخدمة أو منتج زادت الإيرادات للمنشأة. شركات الكهرباء أو المياه تطبق ذلك. بالإضافة لشركات الاستضافة السحابية مثل Amazon AWS.

**رسوم الاشتراك.** تتولد الإيرادات من خلال السماح باستخدام أو الحصول على خدمة أو منتج طالما يتم تسديد رسوم الاشتراك. الأندية الرياضية (Gyms). الصحف والمجلات. birchbox تقدم صندوق شهري من العينات الجمالية عندما تشتري معهم (للسيدات و الرجال).

**الإعارة / التأجير.** تتولد الإيرادات بمنح شخص حق حصري لاستخدام اصول معينة لمدة محددة مقابل رسم معين. مثل تأجير السيارات.

**الترخيص.** منح الإذن باستخدام حقوق ملكية فكرية محمية مقابل رسوم. مثل شركة ديزني عندما ترخص للشركات الأخرى حق استخدام شخصياتها في منتجاتهم.

**رسوم الوساطة (brokerage fee).** الإيرادات تنشأ نتيجة تقديم خدمات الوساطة التي تنفذ بالنيابة عن طرفين أو أكثر. تجدها كثير في الخدمات المالية أو المساهمات.

**الإعلانات.** الإيرادات تكون نتيجة السماح بظهور اعلان منتج، خدمة أو علامة تجارية. وهي تأخذ اشكال وانماط مختلفة وعديدة.

**الرعاية.** تحقق الإيرادات من خلال جذب الرعاية، قد يتطلب ذلك وضع شارات أو نص يتضمن اسم أو شعار الرعاية. إذا المنشأة جهة متخصصة في إقامة المناسبات من الممكن تكون احد مصادر إيراداتها الرعاية. إذا خدمة تقدم محتوى ممكن أيضاً ان تحصل على الإيرادات من ما يسمى (Native Advertising) وهو ان يتم كتابة مقالة أو نص ولكن يذكر بأن هذه المقالة برعاية جهة أخرى (اي انهم دفعوا مقابل نشر تلك المقالة). لذلك هناك خط رفيع في بعض المناسبات ما بين الإعلان و الرعاية.

أمثلة على هذا النوع من رعاية المحتوى.

التبرعات. مصدر إيراداتك يكون نتيجة تبرعات الآخرين لك سواء كانوا أفراد أو مؤسسات. أشهر مثال على ذلك ما تقوم به ويكيبيديا من أجل استمرارية خدمتها.

مزاد (Auction). مثل eBay.

مزاد عكسي (Reverse Auction). مثل Priceline تقدم خدمات وحلول سفر و CrowdSpring توفر منصة لمجتمع مخصص بتقديم حلول تصاميم مختلفة. في المزاد التقليدي يتنافس المشتري على سلعة أو خدمة موفرة من البائع. بينما في المزاد العكسي، المشتري يعرض طلبه ويتقدم الباعه بتقديم عروضهم.

Barter. مصطلح يصف الحالة التي يتم بموجبها تبادل الأفراد أو الشركات الخدمات أو المنتجات مع و بين بعض من دون المال. فندق Magnolia بمدينة دنفر. يقدم غرف الفندق وقاعاته (في فترة غير الموسم) مقابل الحصول على شاشات تلفاز وخدمات من شركائها. الدفع بتغريدة (Pay with Tweet) المستخدم لتحميل معظم مؤلفاتي، مثال آخر عن هذا النموذج. مقابل نشر التغريدة تحصل على المحتوى. أنا احصل على الدعاية والتسويق وانت تحصل على المعرفة. المزيد من الأمثلة في هذه المقالة من HBR.

فريميوم (Freemium). تم الحديث عنه في عدة مقالات على المدونة. وهو ان تقدم نسخة من المنتج أو الخدمة مجاناً و اخرى بمبلغ لمن يريد المزيد من ما تقدم. مثل سكايب، Evernote، دروب بوكس، قووقل درايف.

In-app purchases. تتم في التطبيقات مثل لعبة Angry Birds وغيرهم الكثير. بحيث تشتري محتوى أو اضافات من داخل التطبيق مقابل مبلغ من المال لكل عملية شراء.

مشاركة الربح (Revenue Sharing). المنشأة لا تحقق اي دخل إلا بعد ان يحقق العميل دخل. جزء من الدخل يذهب للعميل و الجزء الآخر يذهب للمنشأة. ممكن اعتبار متجر ابل مثال على ذلك إذ ان المتجر يحصل على نسبة حالما يتم بيع التطبيق و المتبقي يذهب للجهة المطورة. Uber مثال على آخر ذلك إذ تتشارك بالربح مع السائقين.

رسوم على الوقت أو البعض ممكن يسميها إيرادات الخدمات. هنا انت تدفع قيمة محددة مقابل خبرة أو عمل لفترة زمنية. في الغالب الإستشارات و خدمات التطوير تقود على هذا النموذج. بأن قيمة عمل وقت محدد تعادل قيمة محددة.

إيرادات المشاريع (Project revenue). هذه تحدث في الغالب في قطاع الإنشاءات. بأن تدفع مقابل إنهاء مشروع بالكامل.

عمولة (Commision). الحصول على نسبة أو مبلغ محدد عند اتمام عملية بيع أو خدمة. Kickstarter منصة لمن يريد اطلاق عمل ابداعي ويحتاج لداعمين بحيث يقوم صاحب العمل بشرح مشروعه الإبداعي ويحدد مدة الحملة و المبلغ الذي يحتاج له. في المقابل الداعمين يقومون بدفع المبالغ له. الخدمة في حالة وصول الحملة للمبلغ المحدد و قبل انتهاء المدة يتم اخذ نسبة 5% عمولة من المبلغ الإجمالي. بالإضافة لرسوم اخرى خاصة بتنفيذ عمليات الدفع. للمزيد من التفاصيل.

رسوم العمليات (Transaction fee). تجدها في خدمات أو بوابات الدفع مثل Stripe، Square، PayPal. بحيث تحصل على الإيرادات مقابل كل عملية. في الغالب يتم إضافة مبلغ ثابت مع رسوم العمليات. مثال على ذلك من خدمة Square.

رسوم إعداد أو تركيب للخدمة أو المنتج. مقابل إعداد الخدمة أو تهيئتها في منشأتك أو حتى تركيب المنتج تحصل تلك المنشأة على الإيرادات.

سعر ثابت. مقابل مبلغ ثابت يحق للعميل ان يستخدم أو يستهلك كيفما شاء. في بعض الحالات المنشأة قد تضع حد أعلى. البوفية المفتوح – المطاعم. شركات الاتصالات في بعض خدماتها. Netflix خدمة تقدم المحتوى المرئي على الطلب من مسلسلات و أفلام لديها سعر ثابت مقابل يحق لك مشاهدة اي من تلك الأفلام أو المسلسلات المقدمة. Spotify تقدم نفس فكرة Netflix ولكن للموسيقى.

حق الإمتياز (فرنشايز). هنا المنشأة استطاعت أن تكون لنفسها علامة قوية وخطوات يسهل على اي شخص مستعد بأن يتبعها ليحقق نفس نجاح تلك المنشأة الأصلية. بالمقابل المنشأة ستحصل على إيرادات من إعطاء ذلك الشخص أو المؤسسة حقوق الفرنشايز. أشهر مثال على ذلك ماكدونالدز. لإعطائك فكرة، هذه صفحة الفرنشايز الخاصة بسلسلة المطاعم IHOP في أمريكا.

الموس و شفرة الحلاقة (Razor and Blade). المنشأة تبيع المنتج الأساسي عادة بسعر التكلفة و هناك منتج آخر إستهلاكي مرتبط بالأصلي و لا بد من اقتناء المنتج الإستهلاكي بصفة مستمرة. موس و شفرة جيليت، الطابعة و كاتردج الحبر الخاص بها، جهاز الكيندل من امازون و المحتوى الإلكتروني. المزيد عن هذا النموذج بهذه المقالة.

العميل يحدد السعر. هنا المنشأة تضع خيار سعر الشراء للعميل. هو يحدد السعر الذي يجد بأنه عادل مقابل المنتج أو الخدمة المقدمة. في بعض الأحيان يمكن أن لا يدفع شيء (بضع صفر) و في بعض الأحيان هناك سقف ادنى للدفع.

إيرادات من المشاركة التسويقية (Affiliate Fees). يمكن تصنيفه تحت الاعلانات، العمولة أو حتى مشاركة الربح لأنه يتضمن كل هذه الصفات. وهو نتيجة أن المنشأة تعد العميل بمبلغ من المال في حال إتمام عملية بيع أو مشاهدة محتوى من الزوار. اشتهرت كإستراتيجية تسويقية للعديد من الشركات ولكنها أيضاً تعد مصدر إيرادات للعديد من المنصات مثل CJ. للمزيد عنه.

بناء على الأداء. الدفع يتم بناء على كفاءة المنشأة بتقديم ما وعدت به. وكالة fahrenheit 212 الإستشارية مصدر إيراداتها مركب من قسمين: ثلث الرسوم عبارة عن رسوم ثابتة من المبلغ الإجمالي. بينما، الثلثين الآخرين تدفع بناء على تحقيق اهداف متفق عليها مع العميل. اي ان الثلثين الآخرين بناء على الاداء.

## ملاحظات مهمة عن مصادر الإيرادات

- هذه القائمة ليست شاملة. بل هناك العديد من الأنواع المختلفة والتفرعات لتلك المذكورة مثل أنواع الإيرادات المختلفة للإعلانات لم يتم التطرق لها.
- لإكتشاف مصادر الإيرادات وزيادة معرفتك بها. راجع تعاملاتك مع الافراد أو المؤسسات عندما تريد الحصول على خدمة/منتج، ماهي الآلية التي بموجبها تحصل عليها. بالإضافة لتصفح صفحات الأسعار والباقات للخدمات، هذا سيعطيك انطباع لآلية إيراداتهم خصوصاً إذا تود دراسة سوقك ومحاولة اكتشاف ماهي مصادر الإيرادات المستخدمة أو التي ممكن تقديمها لسوقك من اسواق مختلفة عنك.
- لعلك انتبهت لبعض الأمثلة بأن العديد من الشركات تقوم أحياناً بتوظيف عدة مصادر مع بعض. وهذا طبيعي. المهم ان تجد المصدر المناسب لسوقها و الملائم لضمان نمو واستمرارية المنشأة. بالإضافة تجدهم يقومون بتخصيص مصدر إيرادات لشريحة عملاء ومصدر آخر لشريحة أخرى.
- هناك فرق ما بين الإيرادات و التسعير تم الحديث عنه في [هذه المقالة من المدونة](#).

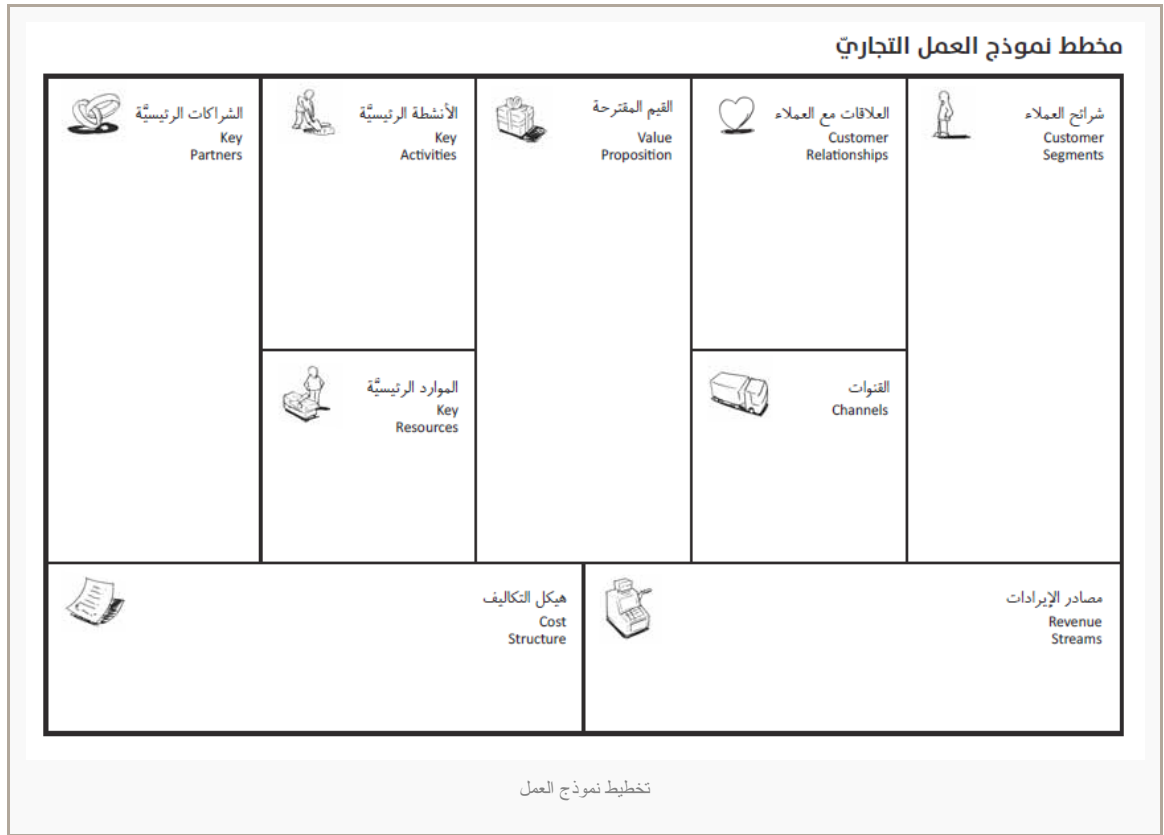


## الفرق بين مصادر الإيرادات و التسعير

أحد مجموعات تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) هي مصادر الإيرادات. الهدف من هذه المقالة تعريفك أكثر بالفرق بين مصادر الإيرادات و التسعير.

عندما تبدأ بتبني نماذج أعمال عديدة لفكرة مشروعك على تخطيط نموذج العمل. من النصائح المهمة، أن تأخذ ما بين 5-30 دقيقة لعمل كل تخطيط للفكرة. و أن تعمل العديد منها بافتراضات متنوعة. مثلاً، لو قمنا بتقديم المنتج مجاناً كيف يمكن يكون تخطيط نموذج العمل للفكرة؟ لو قدمنا المنتج باشتراكات، كيف يمكن يتغير النموذج؟ لو استهدفنا فئة أخرى؟ و غيرها من الافتراضات التي تخطر ببالك أنت و فريقك وتترجمونها لنماذج جديدة على تخطيط نموذج العمل. لذلك السرعة و الكمية من النماذج المبتكرة مهمة (كأنك تعمل عصف ذهني و لكن لنماذج أعمال لفكرة المشروع).

نظراً لذلك، من المهم أن تفرق عندما تكتب في مجموعة مصادر الإيرادات ما بين مصدر الإيرادات و التسعير. لأنك لا تريد أن تضيق الوقت في "ما هو السعر المناسب؟" بدلاً من البحث أولاً عن ما هو مصدر الإيرادات المناسب و بعد ذلك نبحث عن "ما هو السعر المناسب؟" و من الأمثلة الشهيرة لمنتج استطاع أن يُغير من حطة كان المنتج 914 و السبب في تغيير مصدر الإيرادات.

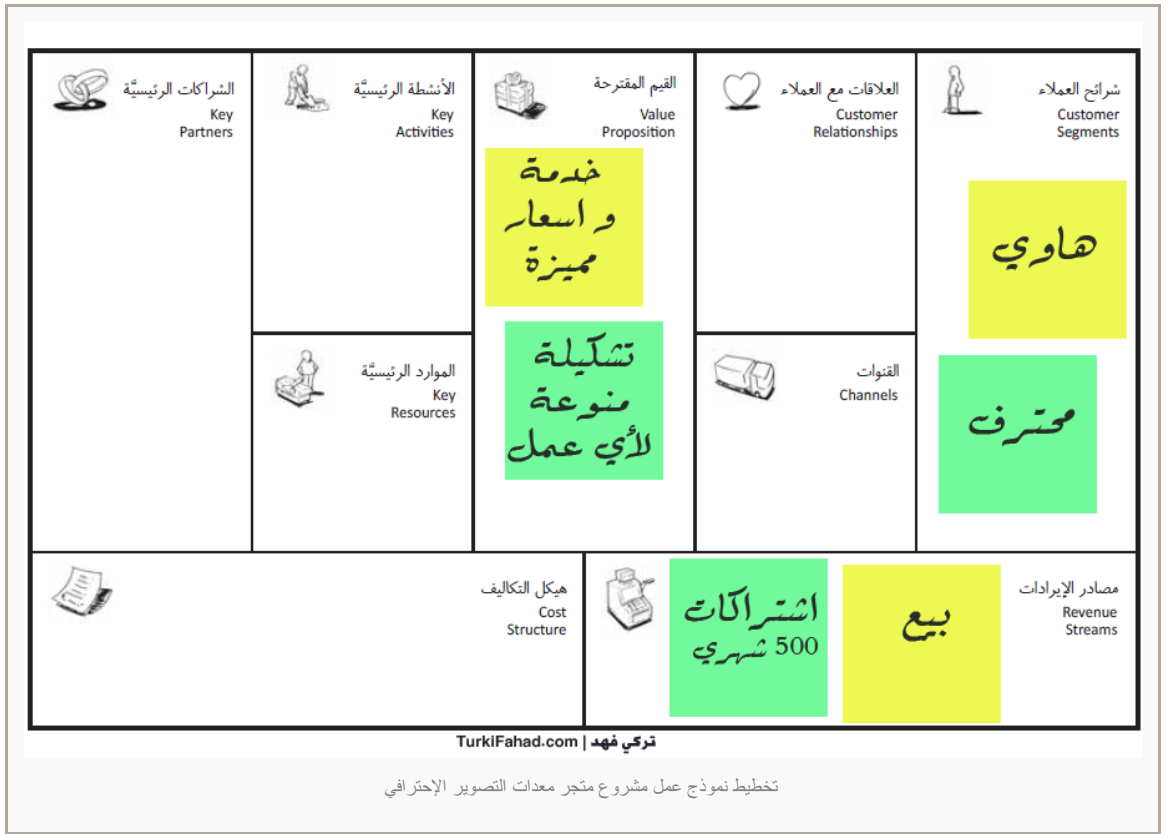


[رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة](#)

مصادر الإيرادات هي الاستراتيجية التي ستأخذها الشركة لكسب المال من كل فئة تستهدفها.

بينما، التسعير هي التكتيكات التي تستخدمها لتحديد السعر لكل فئة مستهدفة.

بمعنى، تختار مصدر أو مصادر الإيرادات ثم تحدد لكل مصدر السعر أو الأسعار المناسبة. للتوضيح، لنفترض أننا نرغب بعمل متجر متخصص لمعدات التصوير الاحترافي. و وجدنا أن هناك فئتين مهتمتين هما "هاوي" و "محترف" التصوير. و افترضنا أن القيمة المقترحة المناسبة "للهواي" تقديم خدمة بيع مميزة قبل-اتناء-بعد البيع بالإضافة لأسعار مناسبة و مصدر الإيرادات هو بيع المنتج و سعر البيع يعتمد على المنتج. و بالنسبة "للمحترف"، افترضنا أن القيمة المقترحة لهم تقديم تشكيلة متنوعة لأي عمل ممكن أن يقوموا به. و مصدر الإيرادات عباراه عن اشتراكات و سعر الاشتراكات افترضنا 500 ريال في الشهر.



أسئلة مهمة تساعدك لمعرفة مصدر الإيرادات و التسعير المناسب لمشروعك:

- ما هي القيمة التي تجد افراد الفئة المستهدفة مستعدين للدفع من أجلها؟
- كيف افراد الفئة المستهدفة يدفعون مقابل المنتجات و الخدمات الآن؟
- و كم من المال يدفعون مقابل تلك الخدمات و المنتجات؟

تستطيع الإجابة على هذه الأسئلة المهمة من قبل أن تبدأ ببناء أي منتج بإتباع نصائح كيف تختبر جدوى فكرة مشروعك. و خصوصاً، عندما تعمل مقابلات. لأنك تستطيع أن تحدد ما هي القيمة التي يبحثون عنها؟ و هل يرون خدمتك قيمة لدرجة أنهم مستعدين لشرائها؟ و كيف يشتركون؟ و هل هناك خدمات أو منتجات يستخدمونها حالياً لمحاولة حل مشكلتهم؟ إذا كان نعم سواء كانت تلك الخدمات منافسة مباشرة أو لا، من الممكن تتعلم منها. في معرفة، كم الفئة المستهدفة مستعدة للدفع؟ و ما هو في نظرهم مهم (قيم) بالإضافة لطرق الدفع المتبعة؟ و أيضاً، ممكن أن تبحث أكثر عن لماذا الحال كذلك؟ و هل ممكن أن تحسن من ذلك؟ و غيرها من الأسئلة المهمة.

أنواع مصادر الإيرادات

[رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة](#)

كما يذكر الفيديو و أيضاً تم ذكرها في كتاب ابتكار نموذج العمل التجاري في مصادر الإيرادات (إذا ليس لديك الكتاب حمل أول 51 صفحة حيث تحتوي على صفحات مصادر الإيرادات):

- بيع الأصول (Asset Sale)
- اجور الاستخدام (Usage fee)
- رسوم الاشتراك (Subscription fee)
- الإعارة / التأجير (Lending/Renting/Leasing)
- الترخيص (Licensing)
- رسوم الوساطة (Brokerage fees)
- الإعلانات (Advertising)

للمزيد قام فريد ويلسون (المستثمر و المدون المميز) و مجموعة من المتطوعين بكتابة العديد من مصادر الإيرادات الخاصة بتطبيقات الويب و الموبايل مع أمثلة لها.

[رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة](#)

آليات التسعير ، كما يذكر الفيديو و أيضاً تم ذكرها في كتاب [ابتكار نموذج العمل التجاري في مصادر الإيرادات \(إذا ليس لديك الكتاب حمل أول 51 صفحة حيث تحتوي على صفحات مصادر الإيرادات\):](#)

### • الأسعار الثابتة. مثل:

- تأخذ سعر التكلفة + تضيف مبلغ = سعر المنتج المباع.
- تسعر بناء على القيمة (Value Pricing)، هذا بخلاف الطريقة الأولى التي تعتمد على التسعير بناء على التكلفة.
- التسعير بناء على الشراء بالجملة (Volume Priced).

### • الأسعار المتغيرة. مثل:

- المساومة.
- سعر يحدد في الوقت الحقيقي من الطلب و العرض (real time).
- المزادات.

ما ذكر مجرد أمثلة للتوضيح و ليس للحصر. و هذه مدونة جداً مفيدة في موضوع التسعير أنصحك بمتابعتها.

## وع السوق و تأثيره على الإيرادات

[رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة](#)

هل أنت تقدم منتج أو خدمة في سوق جديد (New Market) ، سوق قائم (Existing Market) أو سوق مُجزء (Resegmented Market)؟ كما وضح ستيف بلانك في الفيديو. اعتماداً على نوع السوق ستتغير توقعات إيراداتك. هذه نقطة مهمة، انتبه لها.

## كتابة ملخص لتوقعات فكرتك

المشاريع الريادية يشوبها الكثير من التوقعات. فأنت تتوقع من هم الشريحة المستهدفة و ماهي القيمة المقترحة المناسبة لهم، ما هي القنوات التي ستصل لهم من خلالها و نوع العلاقة التي ستؤسسها معهم. بالإضافة للإيرادات، التكاليف و ما هي المصادر و الأنشطة المهمة لإنجاح مشروعك الريادي و للشركاء الذين تحتاج لهم.

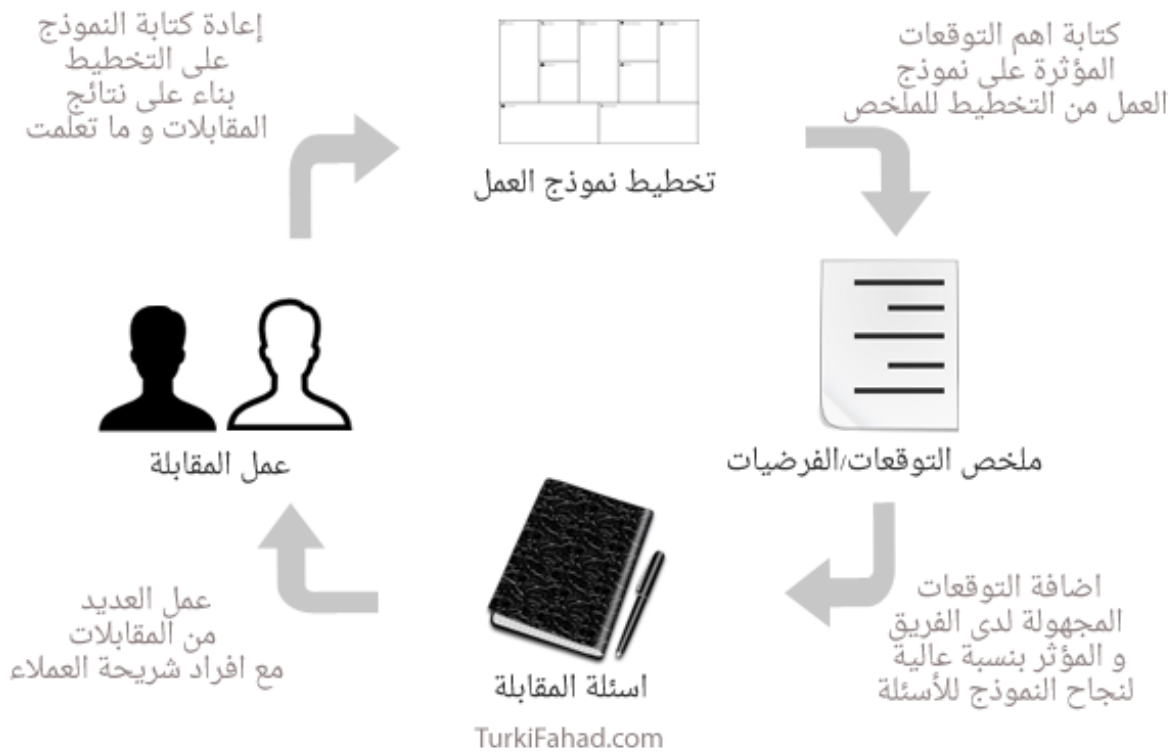
إذا انت مُلم بتخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) فما ذكرت سابقاً يمثل كل مجموعة من تلك المجموعات التسعة التي تُكون نموذج عمل اي مشروع على تخطيط نموذج العمل.

لذلك يُنصح دائماً، ان تأخذ ما تكتب على تلك المجموعات التسعة على تخطيط نموذج العمل بمثابة توقعات، أو كما يجب أن يسميها الخبراء "فرضيات". نظراً لأن السلوك السائد في بناء المشاريع الريادية يكمن في معاملتها و كأنها بحث علمي.

تكتب تلك التوقعات على ما يسمى ملخص الفرضيات أو التوقعات. تدون تلك التوقعات على شكل نقاط بحيث لا تتعدى صفحات تلك الملخص أكثر من صفحتين.

ثم تستفيد من ما دونت على الملخص في كتابة الأسئلة التي تود ان تطرحها اثناء المقابلة مع افراد الشريحة لتتأكد منها و تزيل الشكوك حولها.

بعد عمل العديد من المقابلات ستوضح لك عدة امور عن ما كنت تعتقد. و على اثر ذلك تأخذ هذه المعلومات الجديدة لترجمها لنموذج جديد مبني على حقائق اكثر من مجرد توقعات.



بالإضافة للإعتماد على تخطيط نموذج العمل في استخلاص التوقعات التي تود ان تحولها للملخص و من ثم لأسئلة في المقابلة. يمكنك الإستفادة من هذه الأسئلة التي ذكرها Giff Constable في كتابه [Talking to Humans](#). استفد من هذه الاسئلة انت بالإجابة عليها و من ثم اضافتها للملخص ايضاً. و هي:

من هي شريحة العملاء التي تستهدف؟

تصف شريحة العملاء الرئيسية التي تريد ان تستهدف. طلاب الجامعات، مكاتب العقار الصغيرة، ...

ماذا تريد أن يصبح مستخدمى خدمتك؟

حقق التوافق الناجح بين شريحة العملاء و قيمتك لهم

شرائح العملاء و تأثيرهم على نموذج عمل و تطوير المنصات

ما هي المشكلة أو العمل التي تريد شريحة العملاء حلها أو انجازها؟

ما الذي يحاول افراد هذه الشريحة حل أو إنجاز و لكن مازالوا لا يستطيعون أو يجدونه صعب / مرهق / مكلف / يستغرق وقت أو جهد و هكذا.

متى يجب أن تستمع لما يقوله المستخدمين؟  
شرح مبسط لمعنى القيمة المقترحة لمنتجك أو خدمتك

المشكلة التي يعاني منها افراد هذه الشريحة أو العمل الذي يحاولون انجازه ممكن حلها أو انجازها من خلال؟

تشرح بإختصار كيف حلك – فكرتك – سوف تساعد هذه الشريحة في حل مشكلتها أو انجاز عملها.

قصة Owlet – الفائز بالمركز الأول في تحدي نماذج الأعمال 2013

لماذا لا يستطيع افراد هذه الشريحة حل هذه المشكلة أو انجاز هذا العمل في الوقت الحاضر؟

ما هي الحواجز أو العوائق التي تجعل من الصعب أو الإستحالة لهؤلاء انجاز عملهم أو حل مشكلتهم.

بناء خدمات مميزة بإزالة حواجز الاستخدام

ما هي النتائج التي يسعون لتحقيقها شريحة العملاء و يمكنهم قياسها؟

ما هو التغيير – أو التغييرات – القابلة للقياس التي يسعى لها افراد الشريحة لتحقيقها في حياتهم بحيث يعجبون بخدمتك أو منتجك. مثلاً، هل يسعون لتوفير الوقت لإنجاز عمل و انت يمكنك تحقيق ذلك لهم؟

ما هي الاستراتيجية و القناة التي ستستخدمها لجذب افراد تلك الشريحة؟

ينصح في كتاب **Traction** ان تجرب عدة قنوات مثل التسويق الاجتماعي، SEM، SEO، تسويق المحتوى و غيرها الكثير من الطرق المختلفة. و لكن في الغالب سنكتشف بأن هناك قناة واحدة أو اثنتين سنشكلان معظم الزيارات لك و سنأتي لك بأغلبية افراد الشريحة.

من هم المستخدمين الأوائل؟

قد يكون هدفك طلاب الجامعات و لكنك في الغالب ستركز على فئة محددة من هذه المجموعة مثل طلاب كلية الهندسة. نظراً لأنهم هم أكثر مجموعة في هذه الفئة تحتاج لخدمتك أو منتجك. و هذا ما سوف يتضح لك من خلال المقابلات و اختبار فكرتك.

كيف ستحقق الإيرادات؟

الهدف ليس ذكر جميع الطرق بل تحديد مصدر إيرادات اساسي واحد.

الفرق بين مصادر الإيرادات و التسعير

من هم المنافسين الرئيسيين؟

سواء كان المنافسة مباشرة أو لا، حددهم.

هناك ثلاثة أنواع من المنافسة

دورة لمشروعك الريادي عن كيفية الإستفادة من منافسينك

ماذا سوف تكون استراتيجية مشروعك؟

سوف تتغلب على المنافسة بسبب؟

ما الذي يميزك و يحقق لك ميزة تنافسية عن من ذكرت بأنهم منافسين لك في نظر افراد هذه الشريحة. القصد هنا عدم اضافة العديد من المميزات (features) بل تحديد النقطة التي تجعلك في نظر الشريحة مفيد لهم و مميز. مثلاً، إذا السرعة في تقديم النتائج مهم لشريحة العملاء، من الممكن ان تبني الخدمة على تقديم نتائج اسرع من المنافسين.

ما هو اكبر خطر يهدد استقرار نموذج المالي؟

ما الذي ممكن ان يمنعك من الوصول لنقطة التعادل (break-even point) حيث تعادل إيراداتك تكاليفك. هل يوجد في هيكله تكاليف مشروعك أو مصادر الإيرادات ما يمكن ان يمنعك و هل يمكنك إزالة ذلك الخطر؟ مثلاً ، احد توقعات فكرتك المؤثرة على نموذجك المالي قد تكون "هل افراد هذه الشريحة مستعدين لدفع مبلغ إضافي مقابل الحصول على الخدمة أو المنتج بسرعة؟"

ما هي اكبر المخاطر التقنية أو الهندسية؟

هل هناك عراقيل تقنية أو هندسية من الممكن ان تهدد بناء أو تطوير مشروعك.

ما هي الافتراضات (عن الفكرة و المشروع بأكمله) التي و إن اثبتت خاطئة، ستسبب بإتھيار المشروع بأكمله؟

هنا من الممكن ان تسرد العديد من النقاط لأنها قد تكون عدة امور. مثلاً، تريد تقديم خدمة موجهة للتدريب و خصوصاً للشركات. من الممكن ان تكون توقعاتك (افتراضاتك):

- ان الشركات غير مهتمة بمقدم المادة العلمية هل هو شخصية معروفة أو لا.
- من المهم لدى هذه الشركات تقديم التقارير المفصلة على اداء الموظف في متابعة المواد المقدمة.
- هذه الشركات تبحث عن خدمة عملاء يسهل التواصل معها.

كيف ستحافظ على العملاء و ترفع تكلفة التحويل لديهم للحلول الأخرى؟

هل نموذج الحالي فيه طريقة للمحافظة و حجز العملاء من الانتقال للحلول الأخرى. ليس كل الاعمال ممكن فيها صنع تلك الحواجز و لكن على الأقل ممكن ان تبتكر طرق لتقليل اثر سهولة تحويل العملاء للمنافسين.

**اهمية استراتيجية lock-in في نموذج العمل**

هذه مجرد افكار سريعة عن بعض التوقعات التي قد تظهر لفكرة مثل التي ذكرت. لكنها توقعات يجب التأكد منها قبل التطوير لأنها قد تغير مسار المشروع.

بعد كتابة تلك التوقعات (الفرضيات) على الملخص ، عليك تحديد التوقعات (الافتراضات) التي اثرها شديد (ستفاوت التوقعات من حيث اثرها على اداء و نجاح نموذج فكرتك. انت تريد ان تتحقق من تلك التي اثرها مؤثر على نجاح المشروع اولاً) و مجهولة لديك و للفريق (ليس لديك أو الفريق اي معرفة، خبرة او معلومات عنها). تلك التوقعات التي اثرها شديد و مجهولة هي التي يجب ان تضعها في اعلى القائمة من الامور التي ستطرحها في المقابلة و تختبرها. لأنه، إذا اكتشفت ان هذه الامور خالفت توقعاتك فبإمكانك تعديل توقعاتك على تخطيط نموذج العمل و تدوين المعلومات الجديدة التي تحققت منها و البدء بالعمل.

## قصة Owlet – الفائز بالمركز الأول في تحدي نماذج الأعمال 2013

فاز فريق **Owlet** بالمركز الأول لتحدي نماذج الأعمال 2013. وجدت رحلة الفريق مفيدة من حيث كيف استفادوا من تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) و كيف قاموا بالتحقق من فرضيات نموذج عملهم بسرعة و بكفاءة.

### عرض Owlet في مسابقة تحدي نماذج الأعمال 2013

[رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة](#)

### شرح مفصل لعرض Owlet



**Owlet** بدأت فكرتهم كما يشرح Jake، بمحاولة استبدال الجهاز الطبي التقليدي لقياس المؤشرات الحيوية للمريض و التي كانت تحتاج لسلك (كما هو موضح في الصورة) بأخر من دون سلك. و السبب كما يقول Jake أن الجهاز التقليدي نظراً لأنه كان مرتبط بسلك كان مُتعب للمرضى و الممرضين / الممرضات على حدٍ سواء.



كان نموذج عملهم الأول في تلك الفترة :

- الفئة المستهدفة : الممرضين / الممرضات (لأنهم من سيستخدم المنتج لقياس المؤشرات الحيوية للمرضى).

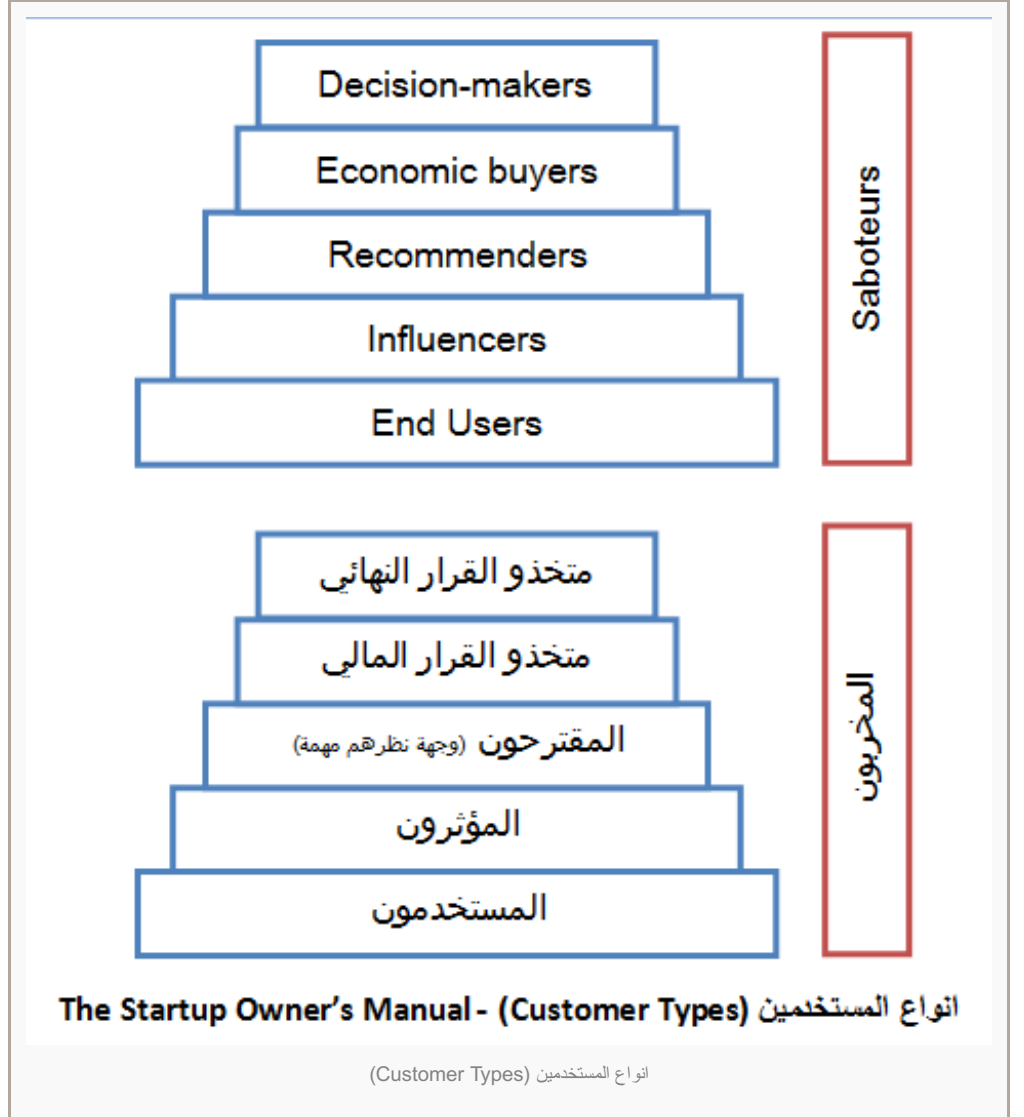
• قنوات التوزيع : المستشفيات.

• القيمة المقترحة : راحة بال للمريض و الممرضين / الممرضات.

قاموا الفريق بالتحقق من هل الممرضات يرغبن باستخدام الجهاز أو لا؟

بعد مقابلة 58 ممرضة، وجدوا أن 93% منهن يرغبن باستخدام المنتج. بعد ذلك ذهبوا للمستشفيات (قنوات التوزيع) و عند الحديث مع المسؤولين الإداريين في المستشفيات وجدوا أن هؤلاء الإداريين لم يعجبهم المنتج و رفضوه. لأنه بالنسبة لهم ليس هناك أي مشكلة و المسألة مالية بحتة. و بما أن المنتج التقليدي يؤدي الغرض، ليس هناك حاجة مُلحة لمنتج فريق Owlet.

فريق Owlet تعلم درس مهم. عند محاولة بيع منتج للشركات، المؤسسات أو القطاعات الحكومية المستخدم النهائي (في حالة Owlet كانوا الممرضين / الممرضات) و لكن هؤلاء لم يكونوا اصحاب القرار النهائي. هناك فئات عديدة من المستخدمين عليك التعامل معهم في حالة البيع للشركات أو القطاعات الحكومية كما يذكرها Steve Blank في كتابه [The Startup Owner's Manual](#).



انواع المستخدمين

• المستخدمين (End Users)

هو من سيستخدم منتجك أو خدمتك بصفة مستمرة. لذلك معرفة احتياجاتهم و دوافعهم أمر مهم و ضروري.

• المؤثرون (Influencers)

المشاهير، المدونين و خبراء السوق لديهم دور في تأثير القرار. لذلك حاول أن تعرف من هم المؤثرين في سوقك على منتجك و خدمتك.

• المقترحون (Recommenders)

لهم دور تأثيري مثل المؤثرين و لكن هؤلاء وجهة نظرهم و رأيهم ممكن أن يساعد على إتمام الصفقة أو إلغائها. مثل دور بعض اللجان، مدراء بعض الأقسام التي رأي و وجهة نظرهم مهمة.



• متخذو القرار المالي (Economic buyers) لهم مكانة عالية في اتخاذ القرار ولهم دور في الموافقة على الأمور المالية المتعلقة بالصفقات.

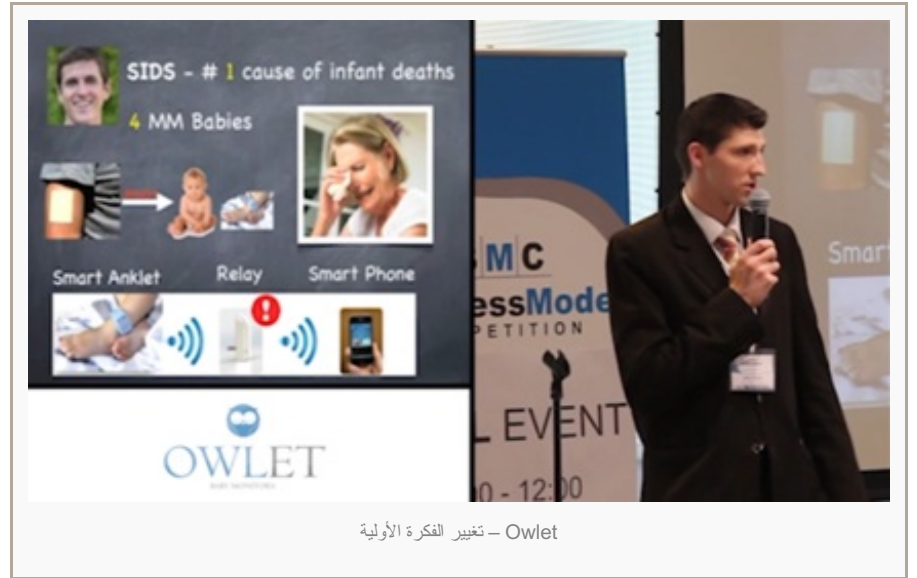
• متخذو القرار النهائي (Decision-makers) قد يكون صاحب القرار النهائي أيضاً متخذ القرار المالي. هم من لديهم السلطة العليا في نهاية المطاف. الآباء و الأمهات، مدراء الشركات و هكذا.

• المخربون (Saboteurs) هؤلاء ممكن أن يأتوا من أي مرحلة و هدفهم عدم إتمام الصفقة.

عليك الانتباه، إلى أنه من الممكن أن يكون لديك مستخدم ولكنه ليس صاحب القرار و هناك اطراف اخرى عليك الانتباه لها و لأهدافها. مثل ما حدث لفريق Owlet (تحدثت عن هذه النقطة في هذه المقالة).

نستكمل عرض فريق Owlet.

كما يقول Jake بعد مقابلة الممرضين / الممرضات و مدراء المستشفيات للتحقق من نموذج عملهم الأول لم يستغرق الأمر أكثر من اسبوع ولم يكلفهم شيء. بعدها عملوا ما يسمى Pivot. و اتجهوا لعمل نموذج عمل جديد. الفريق قرر ان يستخدم نفس التقنية (جهاز طبي تقني لقياس المؤشرات الحيوية عن بعد) و لكن هذه المرة مخصص للأطفال الرضع.



Owlet - تغيير الفكرة الأولية

التقنية تحولت إلى سوار يوضع فوق كاحل الرضيع و يرسل ذلك السوار المؤشرات الحيوية إلى جهاز منبه (Relay) في حالة الضرورة و أيضاً إلى الهاتف الذكي الخاص بالآباء و الأمهات من خلال تطبيق Owlet.



Owlet - نموذج العمل الجديد

و الآن اصبح نموذج عملهم الجديد :

- الفئة المستهدفة : الأمهات و الآباء الذين لديهم أطفال رضع.
- القيمة المقترحة لهم : تقديم راحة بال عن المؤشرات الحيوية و تنبيههم في حالة الضرورة لحالة طفلهم الرضيع.

لكن مثل اي نموذج عمل، هناك كانت تحديات (مخاطر) كان يجب على فريق Owlet التحقق منها :

- السوق (هل هناك من يريد شراء المنتج؟)
- التقنية (هل بإمكاننا تطوير المنتج؟)

نعرف ماذا فعل فريق Owlet لإزالة مخاطر نموذجهم و لنبدأ بالحديث عن السوق.



قام الفريق بسؤال 105 أم من الفئة المستهدفة و 96% منهن اعجبوا بالتقنية. لكن الفريق لم ينجرف وراء هذا الإعجاب (تذكر من مقالة اختبار فكرة المشروع) أنت تريد تأكيد أن هذا الإعجاب ليس فقط بالقول بل أيضاً هناك رغبة بالشراء. و هذا ما حدث، الفريق وجد العديد من الأمهات اللاتي كانت عندهن الرغبة في الدفع المسبق للحصول على هذه التقنية. على الرغم من أن هذه مازالت بوادر أولية ولكنها شجعت الفريق على أنهم في الاتجاه الصحيح.



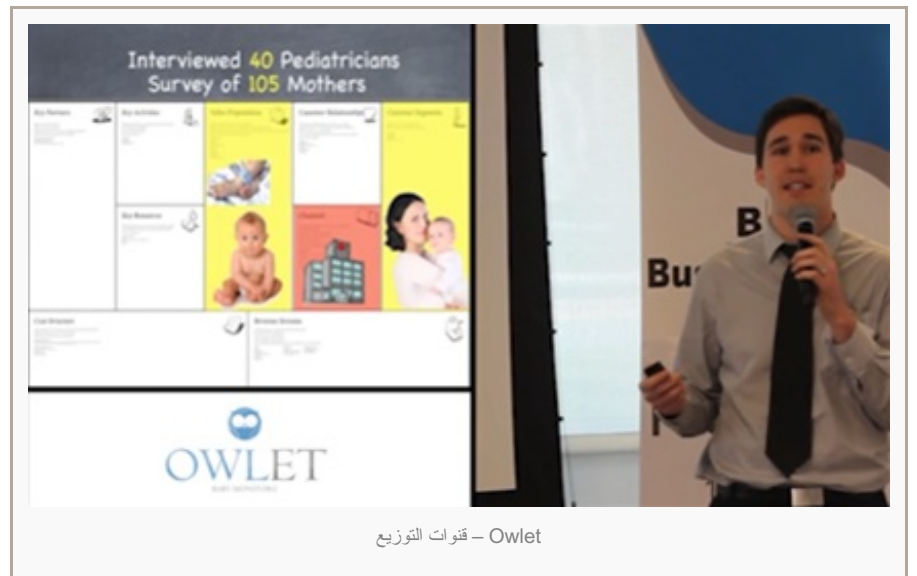
بعدها عمل الفريق فيديو يوضح كيف ممكن أن تكون التقنية (تذكر أنه إلى الآن الفريق لم يطور اي شيء) و على فكرة Dropbox عملت شيء من هذا القبيل ؛ فيديو يوضح الفكرة من قبل التطوير! و هذا كله لتأكيد أن هناك بالفعل سوق يرغب بشراء المنتج.



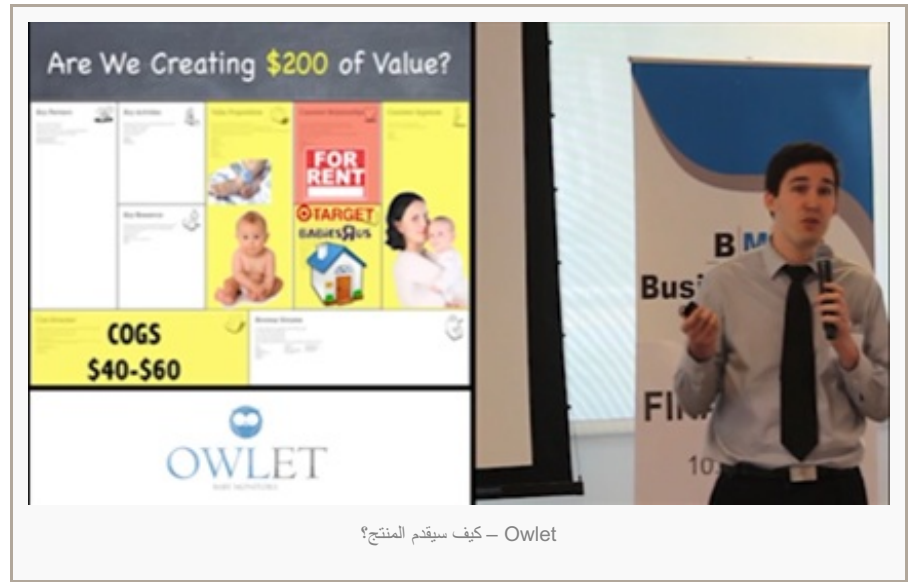
و تسرب الفيديو و وصل لبريد الفريق العديد من المهتمين بالتقنية سواء من الآباء و الأمهات، المؤسسات ، قنوات التوزيع و العديد من المهتمين ومن مختلف الدول، أيضاً.



تأكيد حقيقة القيمة المقترحة و الفئة المستهدفة استغرقت من الفريق اسبوعين وكلفتهم فقط \$220.



بعدها الفريق توقع أنه سيباع المنتج من خلال المستشفيات و لكن عند مقابلة 40 من اطباء الأطفال و 105 من الأمهات وجدوا أن هذا الافتراض خاطئ. و أن قناة التوزيع المناسبة هي المتاجر الكبيرة و خاصة تلك التي تبيع منتجات الأطفال مثل [Babies R us](#).



عند احتساب تكلفة الإنتاج ادرك الفريق انه لابد على الأقل أن يبيع المنتج بسعر \$200. كان ذلك في نظر الفريق مبلغ كبير. ولم يدري الفريق هل السعر يوازي القيمة التي يريدون تقديمها. كانت فرضيتهم أن هذا السعر كثير وأنه عليهم تأجير المنتج. لكن الفريق ذهب وتحقق بسؤال متاجر البيع مثل Babies R us و اكتشف أن أجهزة الأطفال القريبة من جهازهم تباع من \$20 إلى \$350 وأن معظم الأجهزة المباعة عادة تكون قريبة من \$200.

نقطة مهمة جداً تطرق لها الفريق، عند سؤال الأمهات "كم تتوقع أن تدفع؟" كان السعر تقريبا \$92 و لكن عندما اعدوا صياغة السؤال إلى "ما أعلى سعر ممكن أن تدفعه؟" وجدوا أن السعر أصبح \$182 في المحاولة الثانية من الاستبيانات و في الثالثة إلى \$214.

و أيضاً عملوا اختبارات أ/ب (A/B Testing) على صفحاتهم مما ساعدهم في الوصول للسعر الأعلى الذي ممكن أن يبيعوا فيه المنتج.



استغرق الأمر 3 اسابيع و كلفهم \$30 للتحقق من قنوات التوزيع، امكانية بيع المنتج و سعر البيع.

و الآن لنقطة، كيف الفريق قام بازالة خطر هل بإمكاننا بناء المنتج؟



الفريق استطاع عمل نموذج يعمل على الرغم من أن التصميم لم يكن جميل، لكنه على الأقل يعمل و هذا أخذ منهم 7 اسابيع و كلفهم \$300.

بعد ذلك، ذهب الفريق للمستشفى. قابلوا الممرضين / الممرضات و شاهدوا الأطفال و وجدوا أن تصميمهم الأولي (السوار فوق الكاحل) لم يكن مناسب وتم استبدال ذلك بتصميم قريب من الجورب الصغير يوضع على أحد قدمين الرضيع.

الفريق اكتشف لاحقاً، أن عليه أخذ موافقة إدارة الغذاء و الدواء و عندما ادركوا المبلغ المطلوب و المدة الزمنية المتطلبه لأخذ الموافقة حاول الفريق معرفة هل بالإمكان بناء نسخة من المنتج من دون الموافقة؟



اكتشف الفريق أنه بإمكانهم تحقيق ذلك و لكن عليهم التنازل عن المنبه (Relay). وهذا معناه أن الفريق كان عليه العودة مجدداً للأمهات و سؤالهم. لأن القيمة المقترحة تغيرت. القيمة المقترحة السابقة كانت تتضمن جهاز يوضع على قدم الرضيع يرسل رسائل تنبيهيه لجهاز منبه بالإضافة لبيانات ترسل لتطبيق على الهاتف الذكي. لكن الآن، ليس هناك سواء جهاز تقني يوضع على قدم الرضيع على هيئة جورب و يرسل بيانات عن حالة الطفل للتطبيق على الهاتف الذكي.

بعد سؤال العديد من الأمهات أكتشف الفريق أن هناك فئة من الأمهات يرغبن فقط بهذه القيمة الجديدة. مما يعني أن الفريق كان بإمكانه بيع المنتج على الصيغة الجديدة من دون الحاجة لأخذ موافقة إدارة الغذاء و الدواء و لاحقاً ممكن أن يقدموا المنبه من ضمن قيمة جديدة للأمهات الراغبات بها.

عندما تذهب لموقع Owlet ستجدهم استطاعوا بيع مجموعة من منتجاتهم و هناك دفعة أخرى جاهزة للشحن.

مثال أكثر من رائع، كيف تكتب نموذج عمل مشروعك على تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) و تتحقق من عناصر نموذجك. و التعديل على النموذج عندما تقتضي الحاجة.

## طرق لاختبار فكرة و نموذج عمل مشروعك

تعلمت من مقالة **ماذا تفعل بعد كتابة نموذج عمل مشروعك؟** أنه يجب عليك أن تختبر فكرة و نموذج عمل مشروعك. لكن كيف تختبر فرضيات نموذجك؟ هل هناك طرق لتحقيق ذلك؟ هذا ما سوف نتعلمه في هذه المقالة.

قبل التحدث عن طرق اختبار فكرة مشروعك و نموذج عملك. أولاً نبدأ بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي تريد أن تتعلم؟ بعد ذلك تسأل السؤال التالي،
- ما هي أسرع طريقة لاختبار ذلك و للتعلم من ذلك الاختبار؟ (الاختبار يجب أن تكون نتيجته إما نجاح أو فشل فقط) ثم تفكر بالسؤال التالي،
- كيف تصمم و تنفذ ذلك الاختبار البسيط؟

مثال:

ما الذي تريد أن تتعلم؟

هل القيمة المقترحة لنموذج العمل مناسبة للفئة المستهدفة بحيث يسجلون بريدهم الإلكتروني؟

ما هي أسرع طريقة لاختبار ذلك و للتعلم من ذلك الاختبار؟

تسجيل 10 حسابات يومياً يعتبر نجاح للقيمة وإذا لم يتحقق ذلك فهذا يعتبر فشل لقيمتنا المقترحة. لاحظ أن النتيجة إما نجاح أو فشل ليس هناك نتيجة أخرى، يسمى هذا Pass/Fail Test.

كيف تصمم و تنفذ ذلك الاختبار البسيط؟

يمكن بناء صفحة هبوط تشرح القيمة و خانة لتسجيل البريد الإلكتروني.

من المهم تذكر، أن الهدف من هذه الاختبارات ليس الوصول لنتيجة نجاح بقدر ما هو التعلم منها. و هذا التعلم مهم لأنه قد يرشدنا لمعرفة (insight) كانت غائبة عنا. و كل هذا يتم بسرعة و أقل جهد ممكن.

والآن لطرق الاختبارات المختلفة

### الإلقاء (Pitch Method)

و هي بكل بساطة أنك تقدم الفكرة للشريحة المستهدفة و تطلب منهم شيء بالمقابل يؤكد جدية المستخدم. قد يكون ذلك الشيء مال، بريد إلكتروني و هكذا. كما ذكر Trevor Owens (الرئيس التنفيذي و مؤسس [Lean Startup Machine](#)) في هذه المقالة. تقديم الفكرة قد يكون مجرد إلقاء لها أو نموذج مبسط يشاهده المستخدم من الشريحة المستهدفة.

لماذا اطلب منهم شيء؟

ما يقوله الناس قد يختلف سلوكياً عندما تطلب منهم شيء بالمقابل. و الهدف من هذا الطلب هو تأكيد بالفعل أن هذه الفكرة وجدها هؤلاء مفيدة لدرجة أنهم استعدوا أن يقدموا لك شيء بالمقابل.

هناك أنواع عدة من تلك الاختبارات التي تتطوي تحت "طريقة الإلقاء – Pitch Method" ذكرها Trevor في مقالته. سأذكر بعض منها بالتفصيل وهي صفحات الهبوط، Letter of intent و التمويل الجماعي.

### صفحات الهبوط (Landing Pages)

إذا لا تعرف ما هي صفحات الهبوط، هذه مقالة من عالم التقنية تشرح ما هي صفحات الهبوط (Landing Pages)، لماذا تستخدمها، وكيف تصنعها. صفحات الهبوط جيدة في تقييم فكرة مشروعك. لأنك ستكتب فكرتك (التي هي عبارة عن قيمتك المقترحة) و تطلب من زوار الصفحة تسجيل بريدهم الإلكتروني إذا يرغبون بمعرفة متى تبدأ الخدمة أو أي معلومات عنها. هذا هو أحد الأهداف من عمل صفحات هبوط. لتقييم هل لديك فكرة تُعجب الزائر لدرجة أنه مستعد لتسجيل بريده أو لا.

الأهداف الأخرى التي يمكن أن تستغل فيها صفحات الهبوط:

• لديك عدة أفكار و لا تدري أي منهم تبدأ بها؟ ممكن أن تستغل صفحات الهبوط لقياس أي الأفكار استطاعت أن تسجل زوار أكثر. طبعاً، إذا أنت تريد أن تعمل هذه الطريقة الصحيحة ممكن أن تصنع صفحة لكل فكرة و من ثم تعمل إعلانات توجه الزائر لتلك الصفحات باستخدام قووقل و فيسبوك على سبيل المثال.

• لديك فكرة و لكن لست متأكد من صياغة القيمة المقترحة / العرض المقدم (Value Proposition) لها؟ ممكن أن تختبر النسخة الأصلية مع نسخة أخرى لصياغة مختلفة تود اختبارها، هذه الاختبارات تسمى اختبار أ ب (A/B testing).

و لكن صفحات الهبوط لا تخبرك بأي شيء آخر غير أن الزائر أعجب بالفكرة لدرجة أنه أعطاك بريده الإلكتروني و لكن غير ذلك فأنت لا تتعلم منه أي شيء آخر. كما تقول Laura Klein في ملتي The Lean Startup و كما اقترحت في الفيديو بأن هناك طرق أخرى لتتعلم و تختبر فكرتك و فرضيات نموذجك و التي ستكون جُل حديث المقالة.

هنا رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

أمثلة لخدمات تساعدك بعمل صفحات هبوط (Landing Pages):

- Launch Rock
- Kick off labs
- تم الحديث عن العديد من هذه الخدمات في نقاش خاص على خدمة Quora

أمثلة لخدمات تساعدك على عمل إختبارات أ ب (A/B Testing):

- Unbounce (تقدم خدمة بناء صفحات هبوط و إختبار أ ب)
- Instapage (تقدم خدمة بناء صفحات هبوط و إختبار أ ب)
- Lander (تقدم خدمة بناء صفحات هبوط و إختبار أ ب)
- Optimizely
- Visual Website Optimizer

## Letter of intent

Letter of intent أو خطاب النوايا (هذه الترجمة و التعريف من ويكيبيديا) "خطاب النوايا هو مستند يحدد اتفاق بين طرفين أو أكثر قبل صياغته بصورة نهائية و هو مفهوم مماثل لما يسمى أساسيات الاتفاق. و هذه الاتفاقات قد تكون اتفاقات شراء الأصول، و اتفاقيات شراء الاسهم، و اتفاقات المشاريع المشتركة و إجمالاً جميع الاتفاقات التي تهدف إلى إبرام صفقة مالية كبيرة."

لعل فكرة مشروعك مناسبة لشركة، مؤسسة، مطعم أو أي قطاع تجاري. عندما تعرض أو تُلقي فكرتك تود أن تتأكد أن ما حصلت عليه ليست مجرد مدح و إشادة بل رغبة حقيقية في الحصول على منتجك ليستطيع صاحب ذلك القطاع التجاري أن يحل مشكلته. هذا المستند غير مُلزم قانوني و لكنه عندما تُفكر به مماثل عندما تطلب من مستخدم بريده الإلكتروني لتأخذ منه الترام و ليس مجرد "وعد" لفظي.

بالطبع، لا أدري هل هذا المستند يُطبق لدينا في العالم العربي أو لا؟ و أيضاً، ليس شرط أن يكون شيء رسمي. ممكن أن تطلب كتابته على ورقة من أوراق تلك الشركة أو المؤسسة مثلاً (إذا أمكن) لتثبت أنه بالفعل هناك حاجة و مشكلة تحتاج لحل و أيضاً دليل للمستثمرين أنك حصلت على دعم عدد من الشريحة المستهدفة و تعمل معهم على منتج و هذا المستند يثبت أنه حال الانتهاء سيتم استخدام المنتج من قبلهم.

نقطة جداً مهمة، أنت تطرح الفكرة ثم عند فهم الشريحة المستهدفة للفكرة أو النموذج و إعجابهم بها تطلب منهم التفاهم على هذا المستند من باب تأكيد أنهم راغبون في استخدامه. لكن لا تحاول أن تجمع تلك المستندات فقط من أجل الحصول على استثمار و أنت على يقين أنهم لن يستخدموا الخدمة!

أنت تريد التأكيد منهم سواء كان مستند أو غيره بأنهم حقاً يريدون الخدمة و يرغبون بأنك تعمل على تحقيق منتجك، ليستخدموه في عملهم و لحل مشكلتهم. فأنت تحاول أن تتحقق من جدوى الفكرة. بدلاً عن المستند من الممكن أن يكونوا مستعدين ليدفعوا لك مبلغ مقدماً من أجل الحصول على ذلك المنتج أولاً أو بسرعة.

## التمويل الجماعي

Kickstarter و غيرها مما لا شك فيه احدثوا ثورة في تمويل المشاريع ، و إحداث سوق جديد يسمى التمويل الجماعي. و هي طريقة جيدة أيضاً لاختبار فكرتك. صاحب الفكرة يضع سقف أعلى للمبلغ الذي يحتاج له و مدة زمنية لتحقيق ذلك المبلغ. و كل من تعجبه فكرة المشروع يساهم بمبلغ. من البديهي، أنك إذا لم تستطع تحقيق المبلغ المحدد في المدة المحددة هذه دلالة أنه عليك مراجعة فكرتك و هل حقاً هناك حاجة لمنتجك؟ أو هل المشكلة كانت في طريقة تقديمك للقيمة المقترحة؟ مهما كان السبب أو الأسباب التي تؤدي لعدم تحقيقك الهدف فإنها طريقة جيدة لاختبار الفكرة.

ومضة لديها قسم مخصص للحديث عن التمويل الجماعي قد تجد فيه مواضيع تهتمك (ومضة – التمويل الجماعي).

لمدونات / الخدمات الاجتماعية / مواقع متخصصة للنقاش و طرح الأفكار

هذه الطرق تحقق عدة فوائد معاً ولكنها قد تأخذ وقت لتصل للفائدة التي ترحوها، من تلك الفوائد:

- تساعدك في بناء جمهور لخدمتك من قبل أن تبدأ ببناء أي شيء.
- يمكنك أن تحاور جمهورك و التعلم من خلال مناقشتهم؛ كيف يقضون يومهم مع تلك المشكلة؟ ماهي الطرق المتبعة لحلها؟ اختبار قيمتك؟ تقديم حلك لهم و غيرها من الأسئلة التي ممكن أن تطرحها و تناقشها معهم.

رجاء خاص نذكر الآتي

الغرض الأساسي و الهدف الأول لك لا بد أن يكون بتقديم محتوى عالي الجودة بالمجان والمحاولة الفعلية بمساعدة جمهورك إلى أن تصبح مرجع مهم في ذلك السوق و بين أوساط ذلك المجتمع. أنت لست مهم، المهم هو جمهورك. لا تحاول أن تبني لهم بطريقة مباشرة و قوية (تسمى Hard Sell) بل حاول أن تقدم الحل بطريقة غير منفرة و في نظرهم مفيدة (تسمى Soft Sell). هذه النصيحة تنطبق أكثر على المدونات و الخدمات الاجتماعية – سأذكر كيف Mint و Longreads نجحتا في تحقيق تلك الموازنة.

## Mint و التدوين

Mint خدمة تساعد على إدارة الأمور المالية الشخصية من متابعة رصيدك من جميع حساباتك و بطاقتك، متابعة أهدافك المالية وغيرها من المميزات المتعلقة بالإدارة المالية الشخصية. يذكر Aaron Patzer مؤسس الخدمة في هذه المقابلة:

“قبل انطلاقة الخدمة بتسعة أشهر، بدأت مدونة تهتم بالأمور المالية الشخصية. لم يكن لدينا المال لتوظيف كتاب. لذلك بدأتنا نحن نكتب فيها و شمل ذلك سلسلة من المقالات التي تدور حول الأمور المالية الشخصية وإدارتها. بعدها استطعنا أن نفتح كتاباً آخرون بالمشاركة بالكتابة في المدونة. و لاحقاً، استطعنا إقناع كتاب من مواقع متخصصة في إدارة الأمور المالية الشخصية مقابل ذكر رابط لهم.

و في أسفل كل مقالة، كنا نكتب – مرحباً، Mint خدمة رائعة و ثورية في مجال إدارة الأمور المالية الشخصية. سجل بريدك الإلكتروني و سوف نخبرك عندما تبدأ. يستمر Aaron في حديثه و يقول، استطعنا جمع 20,000 بريد إلكتروني قبل أن نطلق الخدمة.

بعد ذلك أرسلنا رسالة لهؤلاء 20,000 و كان مضمونها – ضع على موقعك شعار كتب عليه (أنا أريد Mint) و سوف نرسل لك 3 دعوات لدخول المنتج في مرحلة اختبار ألفا (مقالة من عالم التقنية عن الفرق بين إختبارات ألفا و بيتا). النتيجة، وضع 600 شخص الشعار على موقعهم (مما يعني حصلنا على 600 إعلان بانر مجاني).”

## Longreads و تويتر

Mark Armstrong قام بتأسيس خدمة Longreads لمساعدة من يريد قراءة مقالة طويلة لتمضية الوقت أثناء التنقل من البيت للعمل والعكس على خدمات النقل العام و من دون الحاجة للإنترنت لقراءة تلك المقالات. ليس هناك شيء جديد فهناك خدمات تحقق ذلك و لكنه أراد بناء مجتمع يقترح أفضل تلك المقالات الموجودة.

بدأ بفرضية أن هناك آخرون مثله، ولكن كيف يتحقق من المشكلة و حجم سوق الناس الذين يشاركونه نفس الرغبة؟

بكل بساطة، تناقش مع آخرون و بدأ بعد ذلك بحساب على خدمة تويتر و طلب من الجميع استخدام هاش تاق longreads لمشاركة تلك المقالات (هذا كان في 2009) و بعد سنة قام بتأسيس الخدمة على هيتها الحالية (مقابلة GigaOm مع Mark).

تستطيع عمل نفس الطريقة (مع تغييرات بسيطة) على خدمات أخرى مثل فيسبوك، يوتوب، انستغرام و هكذا.

## Dropbox و Hacker News

في 2007 كتب Drew Houston (مؤسس و CEO خدمة Dropbox) على Hacker News (موقع يتيح للأفراد نشر الأخبار و خاصة التقنية و الريادية منها يدار من قبل المسرعة Y Combinator) العنوان التالي “My YC app: Dropbox – Throw away your USB drive”.

عندما تضغط على رابط العنوان من المفترض أن يتم توجيهك لفيديو يشرح فيه Drew فكرة Dropbox (لا تعمل الآن) وفي تلك الصفحة أيضاً تجد مكان لتسجيل بريدك الإلكتروني لإخبارك عندما تكون الخدمة جاهزة. في كتاب The Lean Startup يتم الحديث عن قصة Dropbox، و خصوصاً قصة الفيديو التوضيحي الذي كان ثلاثة دقائق وكان يتحدث فيه Drew و يشرح كيف المنتج سيعمل. بعدها، قفزت قائمة من يريد تجربة الخدمة في مرحلة البيت من 5,000 إلى 75,000. كما يقول Eric Ries في The Lean Startup أصبح ذلك الفيديو التوضيحي بمثابة المنتج الجوهرية الأساسية (MVP).

هنا رابط العرض التوضيحي في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة .

تلاحظ في التعليقات النقاش الأكثر من رائع من قبل جمهور Hacker News مع Drew حول الفكرة، توقعاتهم و غيرها من الأمور التي مما لاشك فيها أنها ساعدت في تطوير Dropbox و أيضاً سجلت لهم العديد من المناصرين الأوائل للخدمة.

نقطة أخرى لا بد أن اتحدث عنها بالنسبة لتعليقات Dropbox على Hacker News ستلاحظ القيمة المضافة و الفائدة العظيمة من خلال تساؤلات القراء. أنت



تريد هذه النوعية من التساؤلات، لأن المدح والإشادة جيدة و لكنها لا تفديك في التعمق بتحسين قيمتك المقترحة و خدمتك. و لكن عندما تأخذ هذه التساؤلات و الشكوك و من ثم تحولها من شيء سلبي عن الخدمة لشيء إيجابي بأنك بالفعل تعمل على حلها فأنت استطعت أن تحول مشكك بالخدمة لمناصر لها.

لا أريدك أن تبحث عن ما يؤكد أفكارك، فهذا سوف يأتي لك بمشاكل عدة من ضمنها وقوعك في ما يسمى الانحياز التأكيدي – Confirmation Bias و هو الميل لتفضيل المعلومات التي تؤكد أفكارك او افتراضاتك بغض النظر عن صحتها. أنت لابد أن تكون موضوعي في تحققك من فرضيات نموذجك، عندما تسمع إجابته لا تريد سماعها حاول البحث أكثر عن لماذا؟ هذه النقطة ستوضح أكثر وضوح عندما اتحدث عن المتابعة / المقابلة.

هل هناك خدمة عربية ممكن أن أستفيد منها مثل Hacker News؟

Arabia I/O ممكن أن تلعب هذا الدور و الأمر يستحق التجربة. حاول أن تعمل مثل ما فعل Drew في Hacker News مع خدمة Arabia I/O.

ماذا عن خدمة Quora؟

Quora خدمة تحتوي العديد من المعرفة جُلها على صيغة أسئلة و إجابات بطابع اجتماعي (حالياً بالإنجليزية فقط). ممكن أيضاً، أن تستفيد منها لاختبار الفكرة بأن يساعدك الجمهور بأرائهم و إجاباتهم. تقريبا بنفس طريقة Drew مع Hacker News. مثلاً، ممكن أن تصنع صفحة هبوط لخدمتك و من بحثك وجدت خدمات منافسة لك. ثم تكتب سؤال، ما هو الفرق بين هذه الخدمات و هذا يشمل خدمتك و الخدمات المنافسة (يمكنك أن تكتب سؤالك و تختار خيار عدم إظهار من أكون – Anonymus).

هذا سيختبر الفكرة و يساعدك في فهم رأي الأخرين عن هل توقعك بفهمك لقيمة عرضك صحيحة مقارنة مع المنافسين أو لا؟

## المتابعة (يوم في حياة المستخدم) / المقابلة

### يوم في حياة المستخدم

يعني أنه يتوجب عليك متابعة كيف يقضي المستخدم يومه مع تلك المشكلة (التي دونت أنها فكرة مشروعك و عملت نموذج عمل لها)، مشاهدة روتينه و كيف يحاول أن يحل تلك المشكلة. و ما هي نقاط الإرهاق التي يعاني منها في يومه. عند متابعة عدد من هؤلاء المستخدمين تستطيع أن تشاهد أنماط تظهر على السطح و تحديد أشياء عدة مهمه تساعدك في التحقق من فكرة مشروعك و نموذج مشروعك.

عند مشاهدة عدة أفراد من خلفيات ديموغرافية مختلفة (ذكور/إناث، فئات عمرية مختلفة، أعراق، دول مختلفة و هكذا)، أو أنماط حياة (Life Style) مختلفة تستطيع أن تحدد أي فئة من هذا السوق تحتاج الحل الآن لهذه المشكلة. هذا يساعدك في التحقق بالمشاهدة من فرضيات نموذج عمل مشروعك و فكرتك، كما ذكرت سابقاً.

استغل فرصة متابعتهم قدر الإمكان من دون مقاطعتهم، لكن إذا أمكن يمكنك سؤالهم أحد هذه الأسئلة:

- كيف تحل المشكلة الآن؟
- لماذا اخترت هذا الحل عن غيره من الحلول الأخرى لحل مشكلتك؟
- ما الذي تحب أو تكره في هذا الحل؟
- ما الذي تجد صعب أو معقد في هذا الحل؟
- هل الخدمة / المنتج قامت بحل المشكلة أفضل منذ قبل؟ أو لا؟
- ما الذي لا يعجبك في الحلول الحالية للمشكلة؟

الهدف من هذه الأسئلة فتح النقاش مع فنتك و محاولة معرفة المزيد عن المشكلة، ما الذي يرهقهم، كيف يحلون المشكلة الحالية. المستخدمين كما تنصح Laura Klein ليسوا جيدين للإجابة على الأسئلة التي تطلب منهم اقتراح الحلول، ما هو جديد التقنية أو من تنصح باستخدام الحل – هناك المزيد في مقالتيها.

تلاحظ أنني مازلت أتحدث عن متابعة و مشاهدة فنتك و الحديث معهم سواء أكان أثناء يومهم مع المشكلة في بيئتهم أو حتى مشاهدتهم في مكان مخصص (مثلاً، تطلب منهم القدوم لمكان العمل و عمل مقابلة معهم). تذكر أن دورك يقتصر بقدر الإمكان على المتابعة و عدم التدخل إطلاقاً. أنت فقط تطلب منهم أن يقوموا بعملهم (يومهم في كيفية حل المشكلة) لمحاولة معرفة سلوكهم و بينما أنت تسأل و تشاهد ممكن أن يكون هناك فرد آخر من الفريق يدون الملاحظات.

أيضاً، ممكن أن تسجل ماذا يفعل عندما يبدأ و هناك برامج كثيرة تسمح لك بتسجيل ما يحدث بالشاشة و تسجيل صوته أيضاً لمعرفة ماذا يقول ولماذا فعل ذلك و محاول معرفة من نبرة صوته ما الذي يرهقه في هذه المشكلة. من ثم تتبعه بالأسئلة التي سبق وأن ذكرت كأتملة (لاحظ أنك تحاول التحقق من المشكلة و من أنك وجدت الفئة المناسبة و ليس الهدف هنا تقديم حلاً أو حتى سؤالهم عن ما هو الحل المناسب لهم) ذلك دورك أنت.

### ماذا عن الاستبيانات؟

الاستبيانات لا تغنيك عن المشاهدة و الاستماع لفنتك، إطلاقاً. الهدف الحقيقي من الاستبيانات هو التأكد من توقعاتك التي ظهرت نتيجة مشاهداتك لفنتك على نطاق أكبر. تذكر عند استخدام القنوات الاجتماعية لإيصال الاستبيان لأكثر عدد ممكن أن تضع أسئلة تعمل كفلتر، خصوصاً إذا تبحث أو تهتمك فئة معينة. مثلاً، أنت

مهتم بالفئة العمرية من 21-25 ذكور و جامعيين. إذن، عليك كتابة أسئلة في الاستبيان عن الفئة العمرية، الجنس، المرحلة التعليمية تهدف لفلتر نتائج الاستبيان الحصول فقط على النتائج من هؤلاء الذين أنت مهتم بهم.

المشاهدة و المقابلة تساعدك على تكوين توقعات تصاغ على شكل فرضياتك عن المشكلة، الفئة المستهدفة و الحلول لكن إذا تريد أن تتحقق منها على نطاق أكبر حينها ممكن أن تكتب أسئلة استبيان تحاول اختبار تلك الفرضيات التي لديك.

عملت عدد من المقابلات مع الرياديين عن كيف يبحثون عن المعرفة في سعيهم لتحقيق حلمهم ببناء مشروعهم الريادي، بعدها كتبت عدة فرضيات و أحببت أن أختبرها على نطاق أكبر. لذلك عملت استبيان لاختبار فرضياتي حول هذه المشكلة (كيف يبحث الريادي عن المعلومة؟) لتلك الفئة (الرياديين العرب) – نتائج الاستبيان.

## المقابلة

بالنسبة لعمل المقابلات هذه مقالة مفصلة لكيفية عمل تلك المقابلات. وأيضاً، انصحك بقراءة مقالة Value Proposition Canvas لفهم العلاقة بين شريكك و عرضك المقترح لهم أكثر.

## اختبار خدمة أو منتج منافس

يمكنك من خلال اختبار خدمة أو منتج مع من تعتقد أنه منافس لك الوصول لقيمة مهمة لهؤلاء الشريحة ومن خلالها حل المشكلة أو تلبية تلك الحاجة والأهم من التحقق من فكرتك و نموذج عمل مشروعك. ميزة تلك الطريقة، أن الفئة المستهدفة محددة و العرض المقترح بكل بساطة يمثل ما يريده هؤلاء من تلك الخدمة (أو الخدمات المنافسة) و التي لم تستطع تحقيقه.

على فكرة، ليس هناك شيء اسمه لا يوجد لدي منافس فأنا خدمة جديدة. إذا لم يكن هناك منافس مباشر فهناك بالتأكيد منافسين من نوع آخر (تعرف على الأنواع الأخرى من المنافسة).

تقترح Laura في كتابها (UX for Lean Startups) أن تجد 4 إلى 5 أفراد من المستخدمين لتلك الخدمة المنافسة. سواء من خلال الإعلان، الخدمات الاجتماعية أو مهما تكن الوسيلة. رتب معهم وقت بحيث تشاهدهم و هم يستخدمون المنتج المنافس ثم حاول أن تسألهم الآتي (مجرد اقتراحات):

- ما الذي يعجبك في المنتج؟
- ما الذي تكره في المنتج؟
- ما الذي تجده مربك (غير واضح) في المنتج؟
- بالتحديد، ما الذي تجده مزعج في المنتج؟
- ما هو مفقود من المنتج؟
- كيف تعلمت استخدام المنتج؟
- كيف سمعت عن المنتج؟
- هل حاولت أي شيء آخر مثل ذلك؟
- هل جربت منتج آخر؟
- لماذا اخترت هذا المنتج بالتحديد؟

لماذا يجب أن أشاهده يستخدم المنتج المنافس، ألا أستطيع أن أرسل هذه الأسئلة على استبيان ليقوم بتعبئتها؟

بالطبع تستطيع. و لكن لماذا نفوت فرصة عظيمة لتتعلم من طريقة عمله و فعلياً تشاهده أمامك يقوم بروتينه اليومي في استخدام المنتج. على سبيل المثال، ممكن تشاهده يعمل روتين غريب في نظرك أثناء استخدام المنتج. تسأله، لماذا فعلت ذلك؟ يعطيك إجابة. ثم تدون ذلك. لا تتفقد المنتج أو ذلك الروتين من قبل المستخدم. فقط اسأل، تعلم ثم دون.

## Concierge و Wizard of Oz

في الفيديو السابق تحدثت Laura Klein عن الفرق بين الأثنين على أنك قد تجد البعض يتحدث عن الأثنين و كأنهما نفس الشيء و لكن هناك فرق تطرقت له Laura في الفيديو.

في Concierge أنت تتعامل مع الفئة المستهدفة بطريقة مباشرة و تنفذ العمل مع علم و دراية الفئة المستهدفة أنه يتم ذلك يدوياً و في أغلب الأحيان من دون أي تقنية تذكر، بمعنى أنه ليس لديك منتج أو موقع.

في Wizard of Oz الفئة المستهدفة تصل لموقعك و تقدم طلب (مثلاً) و تعتقد أن هناك تقنية عجيبة خلف ستار هذا الموقع يحقق ذلك الطلب. على الرغم من أنك تأخذ ذلك الطلب وتنفذه بجهد بشري من دون أي تقنية.

سيُضح معناهما أكثر مع مثال لكلاهما و لكن هناك نقطة مشتركة بينهما يجب أن تعرفها:

اعتقد أنه واضح أن كلا الطريقتين غير عمليتين للوصول لنموذج عمل قابل للنمو و الاستمرار. لأنه يتطلب جهد أكثر مع زيادة العدد و هذا يُصعب عملية النمو. وهذا صحيح ، لكن الهدف هنا ليس النمو بل هو اختبار فكرتنا و مشروعنا مع الفئة المستهدفة و مع فرضيات نموذج عملنا التي كتبنا على تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) و التحقق منها هل حقاً يستحق الأمر أن نطور تقنية لهذه الفكرة أو لا؟

## مثال على Concierge

هذا المثال من كتاب **The Lean Startup** عن خدمة **Food on the Table**. الخدمة تقدم بصفة أسبوعية للمشاركين وصفات طعام بناء على رغباتهم التي تم تحديدها في الخدمة و التي يجد المشترك مكونات تلك الوصفات من متجر التسوق الذي يحدده المستخدم، في الغالب الأقرب لمنزله.

لك أن تخيل خدمة كهذه تحتاج لقاعدة بيانات لكل ما يباع في تلك المتاجر و تحديثها، عدة طهاة لإعداد تلك الوصفات و غيرها من الأمور الكثيرة و المعقدة. لكن الفريق لم يبدأ ببناء أي منتج في البداية حتى أنه لم يكن لديه سواء مشترك واحد!

لم يذهب الفريق لعمل شركات مع المتاجر بل قرر البحث عن ذلك المستخدم، أولاً ذهب الفريق للمتاجر المحلية و أماكن تجمع الأمهات في مدينتهم أوستن (أحد مدن ولاية تكساس، أمريكا). قاموا بمتابعتهم و عملوا مقابلات معهم إلى أن وجدوها. بالطبع أثناء المقابلة، سألوهم عدة أسئلة و في النهاية شرحوا مميزات الخدمة و من ثم سعر الاشتراك في الخدمة (التي لم يتم بنائها بعد) هناك كانت عدة عمليات رفض لأن ليس الجميع و إن كانت تعجبه الفكرة يرغب في أن يجرب شيء جديد. ولكنهم في نهاية المطاف وجدوها.

الفريق كان يزورها أسبوعياً، وينفذ ما ذكرت عن الخدمة يدوياً. بمعنى يسألونها عن رغباتها، يحددون الوصفات، يذهبون للمتجر الذي تشتري منه، للبحث عن مكونات الوصفات و إعطائها القائمة و في نهاية الأسبوع الفريق يأخذ شيك منها بقيمة \$9.95

لاختصار القصة، تعلموا أسبوعياً شيء كثير و بعد فترة سجلوا مشتركه أخرى و هكذا و عندما وصلوا المرحلة كافية من التعلم و التحقق من فرضيات نموذج عملهم. أنه بالفعل هناك من يرغب بمنتجاتهم و مستعد للدفع بعدها عملوا الشركات مع المتاجر و بناء المنتج و تجهيز الوصفات.

## مثال على Wizard of Oz

هذا المثال من الفيديو السابق لحديث **Laura Klein** عن **Polyvore**. الخدمة تقدم مفهوم جديد للتسوق و اكتشاف المنتجات في الأزياء، الجمال و المنزل.

قررت الخدمة الدخول في سوق العروض اليومية (Daily Deals) بدلاً من بناء الخدمة من الصفر و استثمار الوقت، المال و الجهد في (عرض مقترح) جديد لعملائهم. قررت الخدمة فعل الآتي: بناء صفحة مخصصة لتلك العروض، وضع تلك المنتجات المخفضة و عندما اشترى العميل المنتج، ذهب أفراد من الفريق و قاموا بشراء المنتج من السوق و من ثم شحن المنتج.

العميل لا يدرك أن هناك أفراد خلف الستار (صفحة العرض) يقومون بالعمل يدوياً و ليس هناك أي تقنية عجيبة و لا شيء. لأن **Polyvore** أرادوا التحقق من هل عملائنا يرغبون بهذا النوع من القيمة أو لا؟ و الآن كما تقول **Laura** في الفيديو لا ترى تلك الصفحة. مما يعني أنهم اختبروا فرضيتهم و عند عدم تحقيق الهدف الذي وضعه الفريق لا اعتبار أن التجربة ناجحة تم إلغاء الفكرة.

## الإتصال بصديق

من الممكن أن تختبر فكرة مشروعك بأن تطرحها على أصدقائك و لكن كما ذكرت سابقاً قد لا تحصل على إجابة صادقة أو تلك التي تصيف لك معرفه لتحسين فكرتك أو نموذج مشروعك. إذن، ماذا تفعل؟

يقترح **Alistair Croll** في مقالته أن تجعل صديقك يتصل بصديق له (لا تعرفه أو على الأقل لا يدري أنك تعمل على المشروع) حتى تزيل مشكلة "أنا لا أريد أن أجرح مشاعرك لأنك صديقي لذلك سأجاملك".

للتجح تعمل الآتي، تشرح فكرتك لصديقك و من ثم تطلب منه أن يتصل بصديقه بينما أنت تسمع لحديثهم. سنكتشف الأمور التاليه كما يقول **Alistair**:

- ربما يكون صديقك متردد في إخبار الآخرين عن فكرتك. (هذا يعطيك تنبيه مهم، بأن الخدمة قد لا تنتشر بسرعة كما تتوقع بين الناس. بمعنى، ليست فيروسية الإنتشار – viral).
- هل وجدت أن صديقك استطاع أن يشرح فكرتك بشكل صحيح أو لا لصديقه؟ (هذا سيخبرك إذا كانت فكرتك سهلة الفهم و يمكن أن توصل للآخرين أو لا)
- إذا كان صديق صديقك على الفور يدرك فكرتك، و هل هناك أسئلة يريد الإجابة عليها؟ (دلالة جيدة أنك وجدت مشكلة تستحق أن تتعمق فيها أكثر).
- ما إذا كان صديق صديقك يريد أن يُخبر متى سيتوفر الحل؟ أو أن يضاف لقائمة أوائل المستخدمين لمنتجك. (مؤشر رئيسي على الطلب و الإحتياج للحل).

تنويه أخير، عندما يتحدث صديقك لصديقه أنت لا تقاطع و بالنسبه لهم أنت غير موجود معهم. هدفك الإستماع و تدوين ملاحظاتك.

## Fake Door

لعلك تريد إضافة ميزة جديدة لخدمتك، ماذا تفعل؟ وكيف تتحقق من تلك الميزة قبل بنائها؟ ممكن تعمل مقابلات، لكن أنت تبحث عن دلالة تؤكد لك أهمية الميزة من دون استثمار الكثير من الوقت أو الجهد. جرب بناء باب وهمي – Fake door.

“الباب الوهمي” ببساطة هي أن تضيف لخدمتك رابط أو زر بغرض توجيه المستخدم لتلك الميزة و لكن عندما يضغط المستخدم لا يشاهد تلك الميزة بل ربما يشاهد صورة (Mock Up) تمثل كيف سوف تبدو تلك الميزة في المستقبل و إذا ترغب أضف بريدك أو أضغط على زر التنبيه لإخبارك حال الانتهاء منها. ربما، تضع مكان ليضيف المستخدم رأيه حول كيف يتوقع أن تبدو تلك الميزة.

لماذا؟

ضغطت المستخدم على الزر الأول، دلالة على الرغبة. رغبته بأن يضاف لقائمة تنبيه تؤكد اهتمامه، و الصندوق المخصص لإبداء المستخدم رأيه سوف يضيف لك معلومات عن ما الذي يبحث عنه ذلك المستخدم المهتم في تلك الميزة.

بأقل جهد و وقت استطعت التحقق من ميزة جديدة من دون أن تنبئها. لكن عليك أن تكون حريص في طريقتك و عدد مرات استخدامك “الباب الوهمي” بحيث لا تنفر المستخدمين.

### هل هذه جميع الطرق؟

في آخر حديثها Laura Klein تطرقت لهذا السؤال. و الإجابة، بالطبع لا. ستظهر طرق و أفكار جديدة. و نصحت بالمنهجية التالية بغض النظر عن أسم أو طريقة الاختبار:

- حدد ماذا تريد أن تتعلم (تختبر)،كن دقيق في وصفك و هذا يشمل شرح ما الذي تحاول أن تتعلم (تختبر) و ما هو مقياسك لتحديد هل نجحت أو لا.
- حاول أن تكتشف طريقة لكيفية تعلم الشيء الذي تريد أن تتعلمه.
- ربما لا تنجح طريقتك، تعلم ما الذي حدث خطأ عدل طريقتك و حاول مجدداً إلى أن تنجح في تعلم الشيء الذي تريد أن تتعلمه.

### نصائح مهمة

- أنت تريد أن تتعلم و اختبار قبول فكرتك و فرضيات نموذج عمل مشروعك التي كتبت على تخطيط نموذج العمل (Business Model Canvas) و ليس النمو و الانتشار، في البداية.
- ليس هناك طريقة أفضل من الأخرى أو حصرية. ممكن أن تجرب أكثر من طريقة بما يناسب وضع اختبار فكرة مشروعك و نموذجك.

تعلم المزيد وكيف تختبر وتقابل شريحة عملائك بكفاءة وفاعلية للتأكد من فكرة مشروعك بتحميل كتاب مصنع المشاريع الريادية.

## ما هو الفرق بين Pivot و Iteration؟

لعلهما من أكثر المفردات الريادية التي تقرأ أو تسمع عنهما، خصوصاً في المشاريع الريادية التقنية. و عندما قرأت هذه الفقرة من كتاب [The Startup Owner's Manual](#)، و جدت ما يمكن أن يصنف بأنه أسهل طريقة لتعريف Pivot و Iteration.

### Rule No. 4:

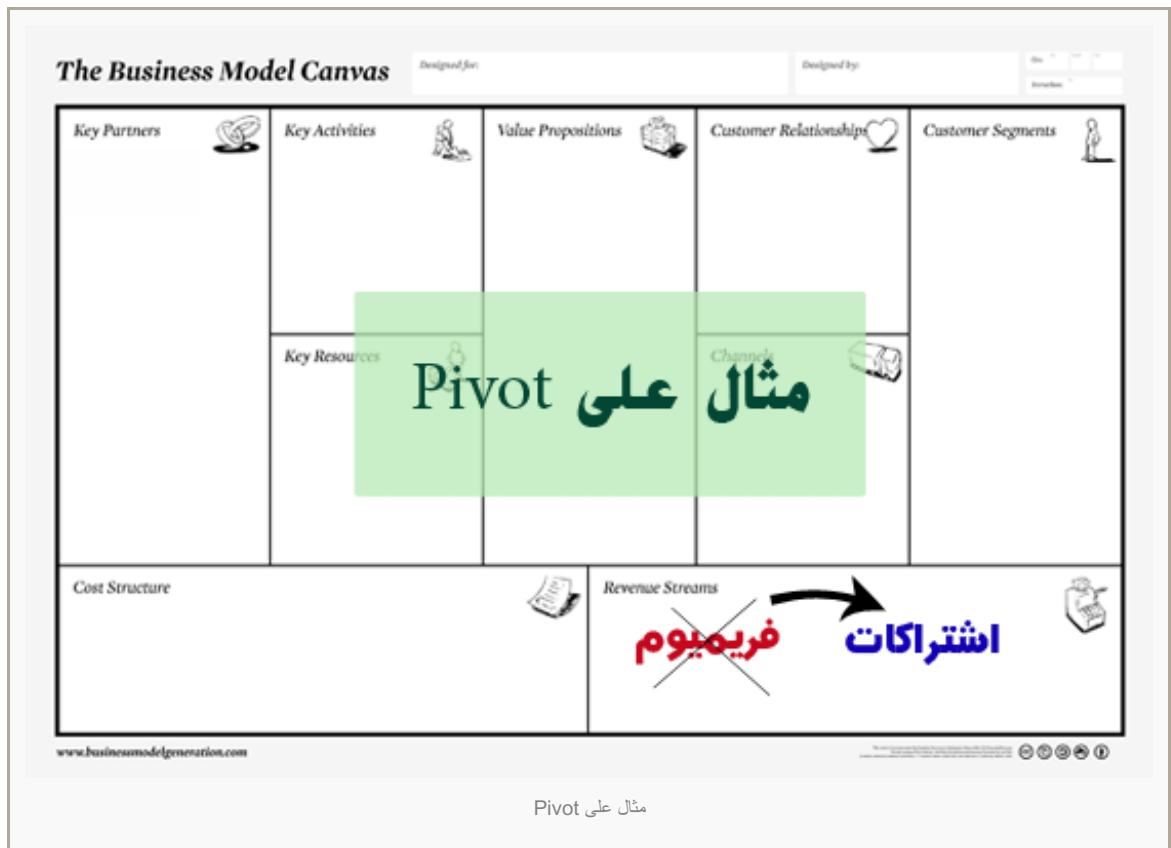
### Make Continuous Iterations and Pivots

The strategy of embracing failure in Customer Development demands frequent, agile iteration and pivots. A pivot is a substantive change in one or more of the nine boxes of the business model canvas. (For example, a pricing change from freemium to subscription model or a customer segment shift from boys 12-15 years old to women 45-60.) Or it can be more complex, such as a change of target customer or user. Iterations, meanwhile, are minor changes to business model components (e.g., changing pricing from \$99 to \$79).

شرح لمعنى Pivot و Iteration من كتاب The Startup Owner's Manual

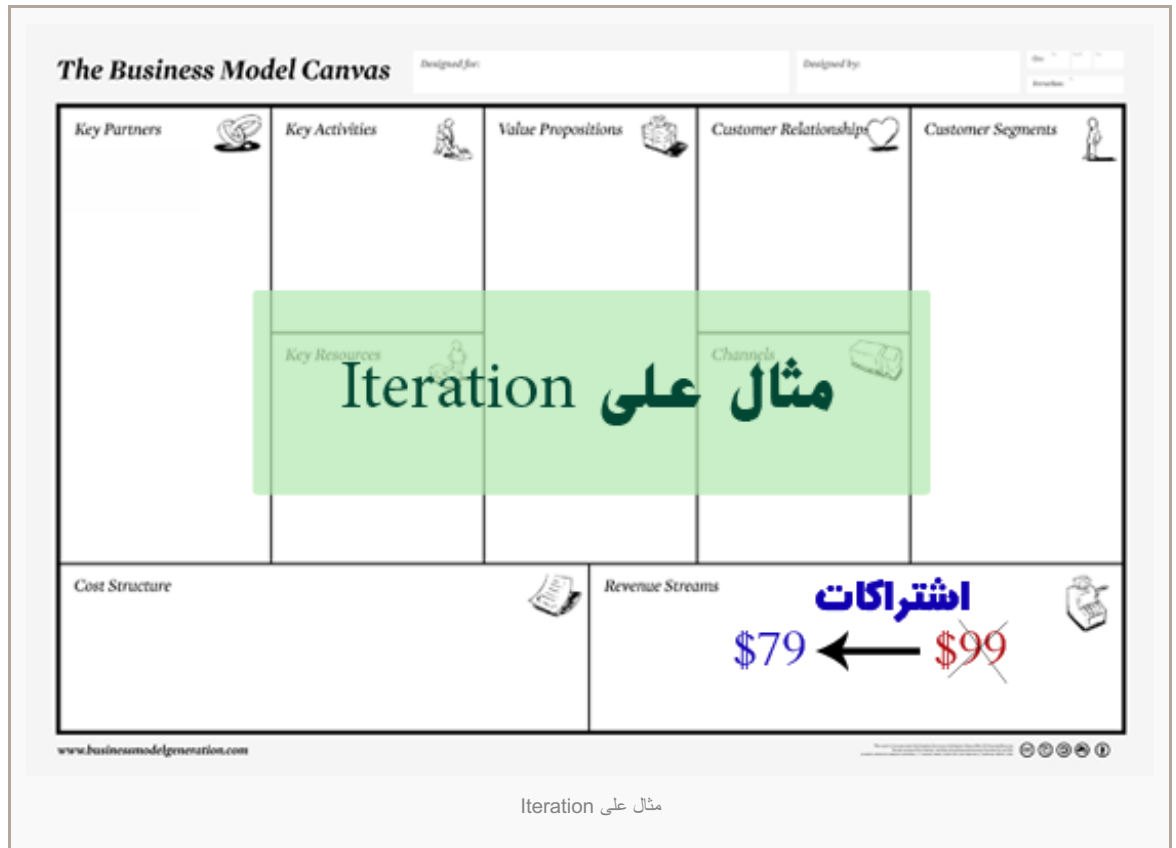
## Pivot

هو تغيير أو تعديل جذري (كبير) لمجموعة واحدة أو عدة مجموعات معاً لنموذج عمل مشروعك على تخطيط نموذج العمل Business Model Canvas. مثال، تغيير طريقة التسعير من **فريميوم** إلى اشتراكات، أو تعديل الشريحة المستهدفة من أولاد من أعمار 12-15 إلى نساء 45-60.



## Iteration

هو تغيير أو تعديل طفيف لعنصر لأحد تلك المجموعات المتصلة بنموذج عمل مشروعك التي كتبت على تخطيط نموذج العمل Business Model Canvas. مثال، تغيير الباقية السعرية من \$99 إلى \$79.



مثال على Iteration

## شرح كيفية نقل نموذج العمل إلى خطة العمل

قبل البدء بعملية نقل نموذج عمل مشروعك إلى خطة العمل سنتعرف على ماهو نموذج و خطة العمل. العناصر المكونة لكلاهما و كيفية عملهما. بعد فهم ذلك سنبدأ بعملية نقل نموذج عمل مشروعك إلى خطة العمل.

### الفرق بين نموذج العمل و خطة العمل

كُتبت مقالة عن ما هو نموذج العمل؟ و ماهي خطة العمل؟ و ماهو الفرق بين الأثنين؟ والآلية التي بموجبها ممكن أن تستفيد منهما بناء على الطلب والحاجة لهما. لذلك ابدأ بقراءة هذه المقالة أولاً ثم عد لقراءة هذه المقالة.

الفرق بين نموذج العمل ، خطة العمل و دراسة الجدوى.

### نموذج العمل

كما ذكرت في مقالة الفرق بين نموذج العمل، خطة العمل و دراسة الجدوى سنستخدم اداة تخطيط نموذج العمل في وصف نموذج العمل الخاص بمشروعك. إذا تريد شرح شامل ومفصل لها انصحك بقراءة هذه المقالة. والإشتراك في [مصنع المشاريع الريادية](#) حيث ستجد دورة متكاملة عن كتابة نموذج عمل مشروعك باستخدام تخطيط نموذج العمل.

عندما تنتهي من تصميم أول نموذج عمل لك على تخطيط نموذج العمل. تذكر الآتي:

- كل ما كُتب على التخطيط مجرد توقعات.
  - عليك تصميم نماذج اخرى بافتراضات مختلفة. هذا سيساعدك في "ابتكار" نماذج اعمال جديدة والخروج عن ماهو مألوف في ذلك السوق. طبعاً، كما ذكرت في النقطة الأولى، تبقى مجرد توقعات. في [مقالة تخطيط نموذج العمل الدليل الشامل](#)، امثلة وافكار لإبتكار نماذج اعمال جديدة انصحك بتطبيقها.
  - الآن، صممت عدة نماذج اعمال بافتراضات مختلفة لنموذج عمل مشروعك. احتفظ بتلك التصميمات. واختر التصميم الذي تود التأكد منه. لأنه كما ذكرت، جميع ما كتب مجرد توقعات. وأنت لا تريد ان تبدأ مشروع (منشأة تجارية) مبنية على توقعات. بل تريد التأكد:
  - هل حقاً توجد هذه الشريحة من العملاء؟
  - هل ما سوف اقدم لهم مناسب لحل مشكلتهم ومساعدتهم في انجاز عملهم؟
  - هل تستطيع الوصول لهم؟ وكيف افعل ذلك؟
  - ما نوع العلاقة التي أود تأسيسها معهم؟ وهل ممكن ان تجعل منهم عملاء أوفياء؟
  - ما هو نوع الإيرادات المناسب من اجل تحقيق نموذج عمل يحقق النمو والإستمرار؟
  - هل لدي الموارد اللازمة لتقديم القيمة التي وعدت بها؟
  - هل تستطيع القيام بالأعمال اللازمة من اجل تحقيق القيمة التي وعدت بها؟
  - هل لدي الشركاء (موردين، مصنعين، موزعين، وغيرهم) ممن سوف يساعدونني في انجاز الأعمال التي يجب القيام بها من اجل تحقيق القيمة؟
  - هل التكاليف الناجمة من كل هذه الأعمال، الموارد والشراكات اقل من الإيرادات بحيث تحقق نموذج مريح بإستمرار؟
- هذه الأسئلة وغيرها تتطلب منك التأكد من ما تم كتابته على تخطيط نموذج العمل. لهذا السبب خطوة التأكد من جدوى النموذج متعبة وشاقة ولكن بنفس الوقت جوهرية.

في كتاب [مصنع المشاريع الريادية](#) خطوات تساعدك على التأكد من جدوى نموذج عمل مشروعك.

بكل تأكيد ستقوم بعمل تعديلات وتغييرات على نموذجك المصمم على تخطيط نموذج العمل. هذا طبيعي ومتوقع اثناء مرحلة التحقق من جدوى النموذج. قد تقوم بتعديلات طفيفة تسمى (Iteration)، أو جزئية تسمى (Pivot) أو حتى إلغاء فكرة النموذج كلياً. والبدء من جديد.

### خطة العمل

خطة العمل التقليدية (التي قد يطلب منك تقديمها من اجل الحصول على استثمار أو قرض) يجب أن تحتوي على هذه العناصر:

## الملخص التنفيذي (Executive Summary)

يفضل ان تكتبها في النهاية على الرغم من انها الصفحة الأولى في خطة عمل مشروعك. وهي في الغالب ما بين صفحة إلى صفحتين. لكن حاول ان تستهدف صفحة واحدة. الهدف منها هو جذب القارئ لقراءة وتصفح تفاصيل خطتك.

ما قد يتضمنه الملخص التنفيذي:

- الفقرة الأولى عبارة عن مقدمة بسيطة عن المشروع والخطة تشمل اسم الشركة أو المشروع، موقع الشركة، ما الذي تريد أن تبني سواء من منتج أو خدمة والهدف أو الغرض من الخطة.
- المقصود بالهدف أو الغرض من الخطة، إذا تريد مبلغ محدد من المال وهذا هدفك من كتابة خطة عمل المشروع يجب عليك كتابة وتحديد المبلغ في الملخص.
- الفقرات التالية من الملخص من الممكن أن تتضمن أمور مثل: توقعات المبيعات، الأرباح والتكلفة. العوامل المهمة للإنجاح المشروع. الأهداف التي يطمح المشروع/الشركة لتحقيقها وهكذا.

## ملخص عن الشركة/المؤسسة/المشروع (Company Summary)

هذا الجزء مخصص لتشرح فيه بإيجاز عن ما هي رؤيتك و ما الذي تريد ان تقدم (تبيع) للسوق من منتج أو خدمة. بالإضافة للآتي: متى تأسست الشركة، من هم الملاك أو الشركاء المؤسسين، الصفة القانونية للمنشأة (هل هي شركة مساهمة، مؤسسة وهكذا)، اين تقع؟ وإذا لديك بيانات مالية من مبيعات، مصروفات، أرباح تذكرها هنا للمنشأة القائمة أو تكاليف التأسيس والاستثمار للمنشأة الجديدة.

## المنتجات أو الخدمات (Products or Services)

في هذا الجزء ستحدد المنتجات والخدمات التي ستقدم. من الأمور التي ممكن أن تذكرها في هذا الجزء و التي تعتمد في النهاية على طبيعة مشروعك. التقنية المستخدمة، براءات الاختراع والحقوق الفكرية التي تملك.

بالإضافة للحديث عن منتجات أو خدمات مستقبلية وأي عوامل مؤثرة على تلك المنتجات أو الخدمات الحالية و المستقبلية.

## ملخص تحليل السوق (Market Analysis Summary)

من هم شرائح العملاء المستهدفة؟ ما هي احتياجاتهم؟ اين هم عملائك؟ كيف ستصل لهؤلاء العملاء؟ من هم المنافسين؟ وماهي طبيعة المنافسة؟ كيف يقوم العملاء بإتخاذ قراراتهم في شراء أو استخدام منتج أو خدمة عن الأخرى؟ ما هي الأنماط والتغيرات في سوقك سواء الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية التي من شأنها التأثير على وضع السوق؟

## ملخص الاستراتيجية والتنفيذ (Strategy and Implementation Summary)

تشمل استراتيجية المبيعات، التسويق والشركاء الرئيسيين الذين تحتاج لهم. والآلية التي ستبنيها من اجل تنفيذ خطتك.

ستشرح ما القيمة التي ستقدم لشرائح العملاء وما الذي يميزك عن المنافسين الآخرين (ما هي الميزة التنافسية التي تملكها انت ولا يملكها المنافسين الآخرين؟) وكيف ستحافظ عليهم (عملائك)؟

## ملخص الفريق الاداري (Management Summary)

تصف الهيكل الإداري لمنشأتك (الرئيس التنفيذي، المدراء، الموظفين وهكذا). وإعطاء شرح موجز عن افراد الفريق الاداري وعن خبراتهم والدور الذي سيقومون به في المنشأة.

من الممكن أيضاً، وضع جدول يوضح رواتب الفريق الإداري والموظفين.

## الخطة المالية (Financial Plan)

تشمل جداول توضح التقارير والقوائم المالية مثل: توقعاتك للميزانية، قائمة الدخل، التدفقات المالية ونقطة التعادل. وجدول مخصص لنسب ومعدلات مهمة للعمل (Business Ratios) مثل معدل نمو المبيعات. وملخص لأهم الافتراضات الخاصة بك.

ومن الممكن أن تضيف جدول مخصص لتوقعاتك حول السوق المستهدف.

## الملحق (Appendix)



يمكنك أن تضيف في جزء الملاحق الأمور التالية (على سبيل الذكر وليس الحصر):

- رسوم بيانية أو جداول مفصلة للجداول التي تم طرحها في الأجزاء السابقة.
- عقود أو اتفاقيات مع العملاء (إذا كان هؤلاء العملاء شركات)، الموردين، الموزعين والشراكات.
- مستندات تؤكد حصولك على ترخيصات من أصحاب العلامة أو حكومية، الإذن باستخدام براءة اختراع أو حقوق فكرية.
- نماذج تصميمية أو تغليف للمنتجات، من أجل التوضيح.
- تفاصيل عن وضع السوق.
- مواد تسويقية.
- سير ذاتية مفصلة للفريق الإداري.

## نقل نموذج العمل إلى خطة العمل

كتابة خطة عمل مُحكمة لا يمكنها إصلاح نموذج عمل خاطئ. لذلك عليك إيجاد نموذج عمل من خلال تخطيط نموذج العمل والتأكد من جدوى نموذج العمل أولاً. ثم التفكير بخطة العمل. والتفكير بها على أنها خطة تنفيذ لذلك النموذج.

هذا النوع من التفكير والمنهجية سيساعدك في اقناع من يريد خطة عمل منك سواء مستثمرين أو جهات داعمة كيف ستنفذ نموذج عمل مشروعك من خلال خطة العمل.

يمكنك تغذية خطة العمل بنموذج العمل الذي قمت بتصميمه والتأكد منه، كالاتي:

نموذج العمل	خطة العمل
شرائح العملاء	ملخص تحليل السوق
القيم المقترحة	المنتجات والخدمات و ملخص الاستراتيجية والتنفيذ
العلاقات مع العملاء	ملخص الاستراتيجية والتنفيذ
القنوات	ملخص تحليل السوق و ملخص الاستراتيجية والتنفيذ
مصادر الإيرادات	الخطة المالية
الموارد الرئيسية	المنتجات والخدمات و ملخص الفريق الإداري
الأنشطة الرئيسية	المنتجات والخدمات و ملخص الاستراتيجية والتنفيذ و ملخص الفريق الإداري
الشراكات الرئيسية	ملخص الاستراتيجية والتنفيذ
هيكل التكاليف	الخطة المالية

## [صوتي] حلقة (31) – ابتكار نماذج اعمال من خلال المراجعة، التحفيز وإزالة العقبات

رابط الحلقة هنا

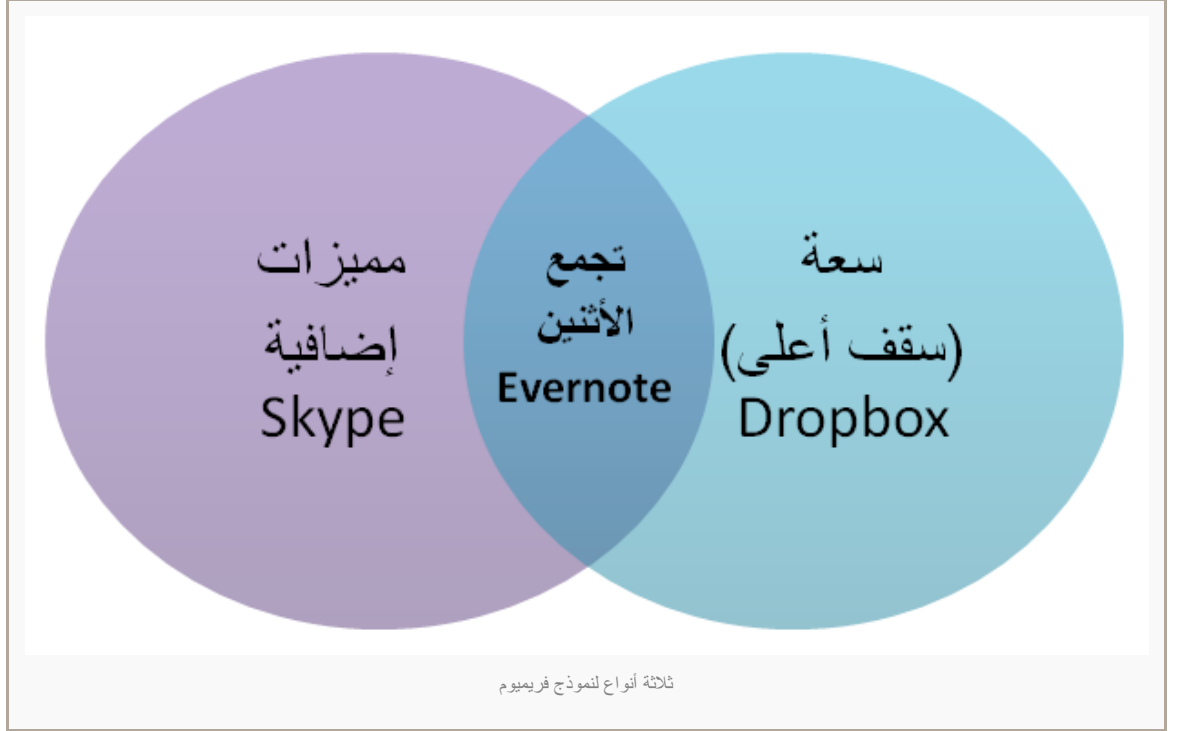
### خمسة طرق لإبتكار نماذج اعمال جديدة

- مراجعة تجربة المستخدم، اسأل:
  - هل تجربة المستخدم في ذلك السوق لم تتغير لمدة طويلة؟
  - هل هناك تقنيات حديثة تقوم بتحديده؟
  - هل هناك خطوات مكررة في تجربة المستخدم يمكن إزالتها؟
- مراجعة هيكل تكاليف السوق، اسأل:
  - ما هي أكبر التكاليف المرتبطة بذلك السوق؟
  - هل من الممكن تقليلها أو حتى إزالتها؟
- تحفيز الفريق، اسأل:
  - هل لديك استقلالات عالية؟
  - هل تطمح لفهم رغبات موظفيك والعقبات التي يعانون منها، مثل محاولتك لفهم عملائك؟
- إزالة المخاطرة عن العملاء، اسأل:
  - هل شراء منتجك يتطلب من العميل تحمل مخاطر عالية؟
  - إذا أمكن ان تتحمل انت تلك المخاطر عن العميل، هل سيغير ذلك شيء من قرار العميل بالشراء؟
- إزالة التأثيرات السلبية، اسأل:
  - هل منتجك يتسبب بتأثيرات جانبية سلبية يهتم بها الناس، مثل تلوث البيئة؟
  - هل من الممكن ان يدفع العملاء قيمة اعلى مقابل تقليل تلك التأثيرات السلبية مع المحافظة على مستوى الجودة؟

## نظرة مفصلة لنموذج العمل فريميوم (Freemium)

فريميوم (Freemium) يعتبره البعض نموذج عمل و هناك من يعتبره نموذج تسويقي، وهو تقديم باقة مجانية من الخدمة و باقة (أو باقات) أخرى مدفوعة (إذا أنت جديد على النموذج أنصحك بقراءة المقالتين التي كتبت عن الموضوع – الأولى و الثانية).

يتضح أن هناك ثلاثة أنواع (نكهات) لفريميوم سأحدث عن كلاً منها بالتفصيل و بمثال لأنجح الشركات لكل نوع.



### سعة (هناك سقف أعلى للأستخدام)

الباقة المجانية لها سقف أعلى للإستخدام عندما تصل لها عليك أن ترتقي للباقة المدفوعة إذا أردت المواصلة. أفضل مثال لخدمة نموذجها فريميوم وناجحه بهذه الطريقة هي **Dropbox**.

هنا عرضك للفئة المستهدفة (Value Proposition) واحد سواء للباقة المجانية أو المدفوعة، الفرق أن المستخدم في الباقة المدفوعة سوف يحصل على المزيد من ما كان يحصل عليه في الباقة المجانية (بزيد سقفه الأعلى من ما كان يستخدم). في **Dropbox** تحصل على 2 جيجابايت (قد تصل إلى 18 جيجابايت عند دعوة الآخرين). لذلك تجد من السهل إقناع مستخدمين الخدمة بدعوة أصدقائهم مقابل سعة إضافية لأنه يتوافق مع عرضك ومع سبب اشتراكهم بالخدمة، والأهم لهم أنهم لا يدفعون مقابل شيء. لذلك تجد طريقة استقطاب المستخدمين الجدد عن طريق الدعوات (Referrals) ناجحه مع هذا النوع من خدمات الفريميوم مثل **Dropbox**.

The image shows three pricing plans for Dropbox:

- Free:** Starting at 2 GB, Up to 18 GB (500 MB per referral). Button: Get Dropbox now!
- Pro:** Plans at 100, 200, or 500 GB. Starting at \$9.99/month. Button: Upgrade
- Business:** Plans start at 1 TB for 5 users. Centralized billing and admin tools. Button: Learn more

Dropbox باقات خدمة

## مميزات إضافية

هنا لديك باقة أساسية مجانية توفر المتطلبات الأساسية للمستخدم و لمن يحتاج المزيد من التجربة ممكن أن يرتقي للباقة المدفوعة. أفضل مثال لخدمة نموذجها فريميوم وناجحة بهذه الطريقة **Skype**.

هنا لديك عرضين للفنتين التي تخدم، عرض مخصص للباقة المجانية و عرض للباقة المدفوعة. نأخذ **Skype** كمثال، لمن يستخدم الخدمة مجاناً توفر الخدمة طريقة سهلة و مجانية للتواصل مع الآخرين من خلال البرنامج عبر الإنترنت. بينما افراد الباقة المدفوعة يريدون مميزات إضافية تكمن في زيادة قيمة و تجربة الخدمة والتي في **Skype** تتمثل بالاتصال بالهواتف وأجهزة الموبايل بسعر أرخص مقارنة من ما تقدمه شركات الاتصالات.

The image shows the Skype interface for Pay As You Go rates and subscription options:

- Pay As You Go rates from:** 20,4 cents/min (23,5 cents/min incl. VAT). Button: Buy Skype Credit
- Pay monthly from:** €8,29 for 1 month (€9,53 incl. VAT). Button: Get a subscription
- Buttons: View account, See all rates, Add to Contacts
- Text: A small connection fee applies to Pay As You Go calls only.

Skype باقة خدمة

## سعة و مميزات إضافية

هنا لديك باقة أساسية مجانية توفر المتطلبات الأساسية للمستخدم وأيضا سقف أعلى للسعة و لمن يحتاج المزيد من التجربة أو السعة ممكن أن يرتقي للباقة المدفوعة. هناك أمثلة عديدة لخدمات نموذجها فريميوم و ناجحة بهذه الطريقة **HootSuite** ، **Evernote** ، **MailChimp**.

هنا دوافع المستخدم للترقية قد تكون احتياجه لزيادة حده الأعلى من سقف الاستخدام مثل سعة التخزين، عدد الأفراد الممكن إضافتهم، حد الرفع وهكذا وربما تكون للحصول على مميزات إضافية حاليا يحتاج لها. لذلك بعد متابعة المستخدمين و معرفة ما هو الدافع الأكبر لديهم للترقية ركز رسالتك التسويقية و صفحة الباقات لتظهر ذلك. نصيحتي ان تذهب لصفحة الباقات للخدمات التي ذكرت وتشاهد ماهي الميزة التي يحاولون التسويق لها أكثر من غيرها؟ ولماذا؟

## كيف أقرر أي المميزات في الباقة المدفوعة أو المجانية؟

هنا رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

أجد أفضل إجابة لهذا السؤال تأتي من الرئيس التنفيذي لخدمة **Evernote** من الفيديو الأعلى (إبدأ على دقيقة 20:40) يذكر أنهم يقدمون ويحرصون على أفراد الباقة المجانية. فقط لأنهم في الباقة المجانية لا يعني تقديم نسخة رخيصة أو رديئة بل يقدمون خدمة وتجربة مميزة (على فكرة تجد هذا الحال مع الجميع **Skype**، **MailChimp**، **Dropbox** و **HootSuite**). يذكر أنهم يضيفون المميزات للباقة المدفوعة في حالتين فقط:

- إذا الإضافة الجديدة ستكلفهم الكثير مع زيادة المستخدمين تضاف للباقة المدفوعة، لأنها سترهق مواردهم.
- إذا الإضافة مهمة و تضيف فائدة لمستخدميهم أصحاب الباقة المدفوعة أكثر من أصحاب الباقة المجانية.

ملاحظة: يبدأ بالحديث عن نموذج **Evernote** الفريميوم في دقيقة 14:25.

### سبة المستخدمين في الباقة المدفوعة للباقة المجانية

تعتمد، ولكن بمعدل عام ممكن تكون ما بين 0.5 – 5% بصفة عامة و لكن ممكن أن تزيد أو تنقص. يقول الرئيس التنفيذي لخدمة **Evernote** إذا أنت تضيف المزيد من المستخدمين ما تلاحظه أن النسبة ستتنقص وذلك لأنك تزيد المزيد للباقة المجانية أكثر من تحويلهم أو إضافتهم للباقة المدفوعة.

معلومة أخرى مهمة يذكرها، أنهم عندما تابعوا المستخدمين المسجلين في الخدمة في فترة زمنية (مثلا من سجل في شهر فبراير من 2010) لاحظوا أنهم مع الوقت تلك الفئة زادوا للترقية للباقة المدفوعة مع مرور الوقت. مما يعني أنه نموذج حتى لو نجحت في تقديم خدمة وتجربة مميزة، قد تأخذ وقت قبل أن تشاهد تحول من الباقة المجانية للباقة المدفوعة (يسمى التحول من الباقة المجانية للمدفوعة = Conversion Rate).

هذه النقطتان ستضيف فائدة أكبر عندما أتحدث عن “التكاليف والإيرادات” و “Cohort Analysis” لاحقا.

### التكاليف و الإيرادات

يبدأ الرئيس التنفيذي لخدمة **Evernote** بالحديث الإيرادات والتكاليف للخدمة بالتفصيل في دقيقة 14:00 لهذا الفيديو هنا. المهم تذكر أنهم مع تقديم خدمة مميزة ويحتاجها المستخدم المسألة تأخذ وقت (عدة أشهر وتعتمد على متى سجلت المجموعة، تسمى المجموعة التي تسجل في فترة واحدة Cohort). لتحقق ربح عليك معرفة معدل كم يكلفك المستخدم الواحد في الشهر الواحد (في **Evernote** يحسبون تكاليف المعدات والموظفين الذين مع زيادة الخدمة لابد من زيادتهم) وحساب معدل كم تحقق من ربح في الشهر الواحد للمستخدم. بعدها الباقي مسألة تقليل تلك التكاليف وزيادة إيراداتك لتصل لربح – لذلك هذه من المقاييس المهمة والتي عليك معرفتها ومتابعتها.

### Cohort Analysis

**cohort analysis** هي أفضل طريقة لقياس مستخدمين الخدمة، الفكرة أنك تجمع المستخدمين لمجموعة بناء مثلا على متى سجلوا في الخدمة ومن ثم متابعتهم.

الرئيس التنفيذي لخدمة **Evernote** في دقيقة 11:24 يتحدث عن أهمية متابعة المستخدمين بناء على متى سجلوا، لأنهم عندما أصبحوا يتابعون المستخدمين بناء على تحليل Cohort (جميع المستخدمين الذين سجلوا في نفس الشهر/السنة) شاهدوا و أصبحوا قادرين على معرفة كم هي النسبة و الوقت للتحول من الباقة المجانية للمدفوعة.

### أي نوع يناسب خدمتي؟

تعتمد على طبيعة خدمتك، لذلك إذا قررت إتباع أي من هذه الأنواع الثلاثة أنصحك بمتابعة كيف تؤدي أي من هذه الشركات عملها ومحاولة التعلم منهم. وأن تستفيد من المعلومات التي سبق وأن ذكرت في قرارك النهائي.

## [صوتي] حلقة (22) – تفضل القهوة مجاناً لكن وقتك بنقود

[رابط الحلقة هنا](#)

أحياناً الأمر يحتاج فقط لمراجعة نموذج عمل تقليدي و سؤال نفسك (و فريقك):

- هل هناك فئة غير راضية على النموذج الحالي؟
- و لماذا هم كذلك؟
- و ماهي القيمة التي يبحثون عنها؟
- هل هناك طريقة ممكن أن نعدل النموذج التقليدي بحيث الجميع يكسب؟
- و ماهي تلك التغييرات التي يجب إحداثها على ذلك النموذج؟
- ما هي القيمة الحقيقية التي تحاول الفئة المستهدفة حقاً تحقيقها وأنت تحاول تقديمها لهم؟

## [صوتي] حلقة (23) – شاشة ايفون مكسورة منجم ذهب للبعض

[رابط الحلقة هنا](#)

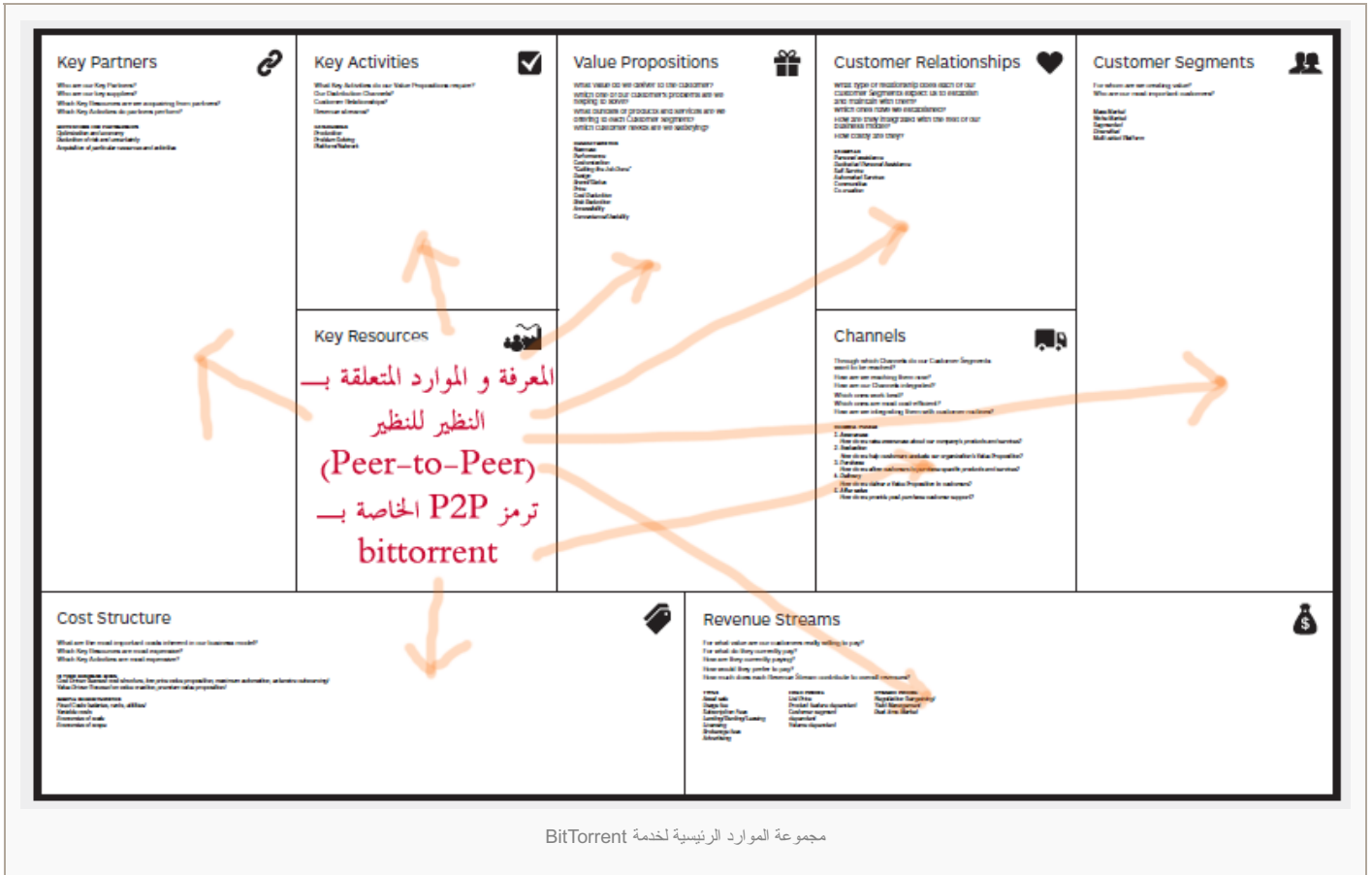
ممکن أن نخرج من قصة iCracked بهذه الأسئلة، لتساعدنا على إكتشاف مشروع ناجح لنا:

- هل هناك مشكلة تجد نفسك تمر بها أو افراد آخرون تسمع يمرون بها؟
  - كيف يحاولون حلها؟ وهل الحل مقنع لهم؟ أو أنهم و حتى مع هذا الحل متذمرين منه؟
  - ما هو سبب تذرهم؟ و هل بإمكانك إزالته وتحقيق النتيجة التي يرجون أن يحصلون عليها؟
- بمعنى، ماهو العمل الذي يريدون إنجازة؟ و ماهي المقاييس التي يعتمدون عليها بأن العمل تم الإنتهاء منه بنجاح؟ و ماهي العوائق لإنجاح ذلك؟

## كيف تعمل bittorrent على ابتكار نماذج اعمال جديدة

انا شديد الإعجاب بخدمة BitTorrent من حيث انهم لا يتوقفون عن ابتكار نماذج اعمال جديدة باستغلال مجموعة الموارد الرئيسية لتخطيط نموذج العمل. سأشرح في هذه المقالة كيف يفعلون ذلك.

تعتمد خدمة BitTorrent على مفهوم **النظير للنظير** لنقل الملفات (Peer-to-Peer) والتي يرمز لها P2P. و الخدمة شهيرة ببرنامجها **BitTorrent Client** لعمل ذلك. بكتابة ذلك على تخطيط نموذج العمل في مجموعة الموارد الرئيسية. استطاعت شركة BitTorrent ان تبتكر العديد من نماذج الاعمال الجديدة.



قبل الحديث عن تلك النماذج الجديدة، دعنا نفهم ما هو المقصود بالموارد الرئيسية في سياق تخطيط نموذج العمل.

لنعود لموضوع BitTorrent والتي تقدم العديد من المنتجات و الخدمات كلها بطريقة أو ما منشقة من موردها الرئيسي في خبرتها و معرفتها لتقنية النظير للنظير الخاصة بها. مثل:

- برنامجها **BitTorrent** يُقدم منه نسخة Pro بمميزات خاصة تشمل: خلو الإعلانات، الحماية من الفيروسات، مشاهدة بجودة HD من خلال البرنامج.
- **Bundles**. خدمة موجهة لأصحاب المحتوى (مثل منتجين الأفلام ، الموسيقى و هكذا) بأن يستفيدوا من قدرة الخدمة وحجم جمهورها في توزيع محتواهم من خلال برنامجها. بأن يطلب من المستخدم لتحميل المحتوى (**Bundle**) بأن يسجل بريده أولاً أو حتى بأن يدفع بعد أن يشاهد عينه من المحتوى. شركة ال **BBC** استعانت بالخدمة و قدمت **Bundle** خاص ببرنامجها التلفزيوني الشهير **Dr.Who**
- **Sync**. خدمة و برنامج مخصصة لنقل و تحميل الملفات من جهاز لجهاز مباشرة.
- **Bleep**. تطبيق لإرسال الرسائل و عمل الاتصالات بين الأفراد.
- متصفحها **Maelstrom**.

إذا اردت مثال آخر عن كيف تستفيد الشركات مثل امازون من استغلال موردها الرئيسية في ابتكار نماذج اعمال جديدة تفضل بقراءة هذه المقالة بعنوان "الشركات و المناقسة على نماذج الأعمال".

اريد منك ان ترى تخطيط نموذج العمل كما هو مفترض ان تراه. بأنه تخطيط للإبداع و الابتكار الخاص بنماذج اعمال.



## اهمية استراتيجية lock-in في نموذج العمل

استراتيجية lock-in، وتعني حجز المستخدمين من الانتقال للمنافسين من خلال وضع تكلفة تحويل عالية عليهم. تكلفة التحويل (Switching Cost) ليس بالضرورة ان تكون مادية، كما سنتعرف بعد قليل. فهي تأخذ عدة صور ولكنها في النهاية تصنع نفس التأثير. وهو صنع حاجز يمنع، يحبط، يكره أو حتى يُفِرّ العميل من الانتقال للحلول المنافسة حتى وإن كانت تبدو افضل عرضاً من الخدمة الحالية.

### لماذا هي مهمة؟

هي مهمة و يجب ان تفكر فيها عندما **تخطط نموذج العمل الخاص بمشروعك**. لأنك لا تريد ان تستثمر الكثير من اجل اقناع العملاء بتجربة منتجك أو خدمتك، لتجدهم لاحقاً يقومون بالتحويل لمنافس لك.

دائماً تذكر : الإحتفاظ بالعملاء الحاليين دائماً وابدأ ارخص من محاولة جذب عملاء جدد.

سيوضح لك بعد قراءة الصور المختلفة لهذه الاستراتيجية أن الكثير من الخدمات والمنتجات تقوم بها سواء عن عمد أو لا.

### امثلة للصور المختلفة لاستراتيجية lock-in

ليس هناك طريقة افضل من الأخرى. و طبعاً جميع هذه الصور المختلفة، تختلف و تتفاوت من حيث القدرة على تطبيقها على نموذجك أو سوقك، سرعة تطبيقها، و سهولة أو صعوبة المحافظة على ذلك الحاجز لفترة طويلة.

#### منتج اساسي ومنتج استهلاكي

• جيليت : الموس (منتج اساسي) و الشفرة (منتج استهلاكي).

• شركات الطابعات : الطابعة (منتج اساسي) و الحبر (منتج استهلاكي).

• امازون كيندل : جهاز الكيندل (منتج اساسي) و المحتوى (منتج استهلاكي).

ليس بالضرورة ان يكون الجزء (المستهلك) منتج. ربما يكون ترقية/تحديث لبرنامج أو خدمات الصيانة و خدمات ما بعد البيع مثل ما تقوم به مصاعد Otis.

احياناً يستلزم الأمر وجود براءات اختراع، اتفاقيات ترخيص، معرفة فريدة تمتاز بها لا يمتلكها الآخرون ولا يستطيعون تقليدها. المهم، ان تكون المقدم الحصري للمنتج أو الخدمة الاستهلاكية، إذا لا تستطيع القيام بذلك فأنت قمت بصنع سوق لغيرك. عندما قدمت نسلته منتجها نسبريسو (المنتج الاساسي) حرصت على وضع براءات اختراع على كيسولات الجهاز (المنتج الاستهلاكي) للحد من المنافسة. وعندما انتهت براءة الاختراع اتخذت استراتيجية جديدة لمحاولة ردع المقلدين لكيسولاتها ببناء السمعة و المكانة الراقية لعلامة منتجها.

#### البيانات ، السمعة و الجمهور

• البيانات : Evernote (خدمة لحفظ النوات) بعد كتابة العديد من النوات يصعب عليك نقلها لخدمة اخرى.

• السمعة : Stackoverflow(خدمة يقوم المبرمجين بالإجابة على أسئلة و يحصلون على نقاط و شارات. مما يساعدهم على بناء سمعة يستحيل نقلها لخدمة اخرى).

• الجمهور : ebay تمتلك سوق كبير يغري البائع بالتوجه لها و المشتري بالشراء منها مما يساعدها على صنع حاجز لها. الشبكات الاجتماعية تحرص على ان تؤسس قاعدة سواء من متابعين أو من تتابع لمساعدتك في اكتشاف قيمة الخدمة و صنع الحاجز.

#### التعلم

احيانا حتى لو كان العرض جيد، لا نُقدم عليه. لأنه قد يتطلب تعلم مهارة جديدة و عندما نقيس الايجابيات مع السلبيات و لأننا مخلوقات تميل للمألوف و ما اعتدنا عليه تجدنا لا نقدم على شيء جديد. مما يشكل حاجز لأي خدمة جديدة قد تبدو معقدة أو صعبة من وجهة نظر العميل.

#### تسيّد السوق أو جزء منه

ميزة انك تتسيّد السوق أو جزء محدد من السوق و تصبح العلامة المرتبطة بذلك السوق. انك تصبح المعيار و المقياس لذلك السوق. مما يشكل حاجز لكل من هو جديد و يرغب في اخذ حصة من سوقك. المستخدم التقليدي يرغب في ان يشتري و يتعامل مع من هو المقياس الأساسي (Standard) لذلك السوق و لا يرغب بالمخاطرة مع من هو جديد ولم يثبت بعد.

#### الإلتزامات

شركات الإتصالات بدأت تستخدم هذه الإستراتيجية، بأن تقدم لك عرض مميز بشرط أن تلتزم معها لمدة محددة ولا تستطيع الانسحاب من ذلك الالتزام. تمويل السيارات أيضاً مثال على ذلك. هذا يشكل حاجز لك من المغادرة نظراً للإلتزاماتك سواء القانونية أو المالية.

## ظاهرة الشبكة

هذه مقالة تتحدث بالتفصيل عن هذه الظاهرة. وهي ببساطة، كلما زاد عدد مستخدمين الخدمة كلما زادت أهميتها وقيمة الخدمة لدى الناس. مما يساعد على تشكيل حاجز يمنع من المغادرة و يبعد المنافسين.

## استثمار

ربما التحويل لخدمة أو منتج آخر سيتطلب استثمار جديد. وهذا يشكل عبئاً على العميل خصوصاً إذا استثمر الكثير في المنتج الحالي مما يجعل عملية التحويل صعبة.

## مخاطرة

ربما المنتج الجديد في نظر العميل يشكل مخاطرة نظراً لأن ذلك المنتج يريد تغيير جزء حيوي في أعمال ذلك العميل. هذا الاحساس بالخطر قد يجنب العميل من التحويل ويشكل حاجز له.

## برامج النقاط (Loyalty Programs)

مثل تلك المقدمة من شركات الإتصالات أو شركات الطيران (برامج الأميال) أو البنوك من خلال استخدام بطاقات الإنتمان. الشركات الذكية تحاول ان ترفع من اهمية وقيمة تلك البرامج لتشكّل حاجز اضافي من أجل حجز العميل.

## System lock-in

من عمل [Dean Wilde](#) و [Arnoldo Hax](#) وهي نوع خاص من استراتيجية Lock-in. تحدثت عندما يصبح منتج الشركة الأساسي و الذي تمتلكه الشركة حقوقة هو معيار و أساس ذلك السوق. في هذه الحالة يصعب على العميل التحول لمنتج أو خدمة ليست اساس و معيار ذلك السوق.

خصوصاً، إذا العميل تكبد الكثير من الجهد و التكاليف في تطبيق ذلك المنتج أو الخدمة.

و الذي يزيد من ترسيخ هذه الاستراتيجية وجود الشركات الأخرى التي تقدم المنتجات و الخدمات المكملة لمنتج تلك الشركة. تلك الشركات التي تقدم تلك المنتجات و الخدمات المكملة تريد الظفر بعملاء تلك الشركة بتقديم خدمات اضافية. وفي نفس الوقت تلك الشركات المكملة تضيف قيمة اعلى للمنتج الاساسي لذلك السوق و ترسخ هيمنته.

الخطر يكمن، إذا استطاعت الشركات الريادية أن تخفض حاجز التحويل الذي تم وضعه.

## خطورة المبالغة في استراتيجية lock-in

انت لا تريد ان ترفع تلك التكاليف في البداية، لأنها ستشكل حاجز في نظر المستخدم/العميل في استخدام أو الإقبال على منتجك.

ولهذا السبب، تجد أكثر تلك الصور من استراتيجيات الحجز (lock-in) لا تحاول ان ترفع على المستخدم الجديد تلك التكلفة من البداية، بل هي مسألة تدريجية.

## [صوتي] حلقة (3) – نموذج العمل هو البدء من حيث ينتهي الآخرون

[رابط الحلقة هنا](#)

بإمكاننا تقديم خدمة تبدأ من حيث ينتهي الآخرون و الغاية الأكبر.... هي ان نعمل على اكتشاف نماذج اعمال جديدة.

## [صوتي] حلقة (26) – 4 اخطاء قد تنتهي نموذج عمل مشروعك

[رابط الحلقة هنا](#)

تحاول تحل مشكلة لا تهتم احد .

نموذج عمل مشروعك يشوبه الأخطاء و الخلل .

تتجاهل العوامل الخارجية التي تهدد نموذج عمل مشروعك .

تنفيذ نموذج العمل بطريقة خاطئة أو سيئة .

## [صوتي] حلقة (14) – نماذج الأعمال لا تدوم، فماذا تفعل؟

[رابط الحلقة هنا](#)

### الخمسة محاور لبداية نماذج أعمال جديدة

1. **محور الموارد** – هنا إبتكار النماذج الجديدة يبدأ من الموارد أو الشراكات لتوسعة أو تغيير نموذج العمل. مثال على ذلك خدمة الإستضافة السحابية المقدمة من امازون كانت نتيجة الإستفادة والبدء بكتابة نموذج عمل من هذا المحور.
2. **محور العرض** – إبتكار عروض جديدته والتي ستؤثر على المجموعات الأخرى مما ينتج عنها نماذج جديدة. مثال على هذا، Cemex شركة الإسمنت المكسيكية وعدت بأن توصل الإسمنت في خلال 4 ساعات لموقع العميل بدل الإنتظار 48 ساعة.
3. **محور العميل** – هنا الإبتكار يكون نتيجة تلبية إحتياجات جديدة للعملاء، تيسير وصولهم لما يريدون، أو زيادة راحتهم. مثال خدمة 23andMe والتي وفرت للشخص العادي إمكانية عمل إختبار الحمض النووي DNA والحصول على نتائج بسهولة والتي كانت في الغالب محصورة لمن يعمل بالقطاع الصحي أو الباحثين.
4. **المحور المالي** – الإبتكار يكون نتيجة تحسين أو زيادة إيراداتك (نموذجك الربحي)، تخفيض أو إلغاء التكاليف مثل غيرها من النماذج يشمل التغيير المجموعات الأخرى. مثال، شركة زيروكس صنعت أول طابعة عام 1958 وكانت غالية الشراء، لذلك عدلت نموذجها بدل الشراء جعلته تأجير تمويلي (Lease).
5. **محور تعديل عدة مجموعات بنفس الوقت** – هنا يحدث الإبتكار بتغيير عدة مجموعات معا. مثال، شركة Hilti المتخصصة بأدوات الإنشاء غيرت توجهها من بيع تلك الأدوات لتأجيرها – هذا القرار نتج عنه تغيير عدة مجموعات بنفس الوقت من مجموعة العرض المقدم، شرائح العملاء وأيضا مجموعة مصادر الإيرادات.

## تعرف على Lean Canvas

Lean Canvas كما يشرحه Ash Maurya مؤلف كتاب **Running Lean** هو مخطط من صفحة واحدة لمشروعك الريادي يساعدك بسرعة على كتابة نموذج عملك و وضعه على الورق بدلا من جدوى عمل طويلة، والقالب مستوحى من **The Business Model Generation** والذي كتبت عنه على ثلاثة أجزاء (الأول، الثاني و الثالث).

الكاتب ينصح عند تعبئة نموذج Lean Canvas بالبداية بالتسلسل من 1 إلى 7. سوف تجد في بعض الأحيان أن هناك قسما يتم شرحهم سويا وذلك لأن الكاتب رأى انه لا يمكن فصلهم ولا بد من التطرق لهم في نفس الوقت مثل شرائح العملاء المستهدفة (Customer Segments) و المشكلة (Problem).

يمكنك تحميل نسخة نموذج Lean Canvas المعربة في روابطها علاقة بالمقالة.

الآن لنشرح اقسام Lean Canvas مرتبة بالتسلسل المقترح من الكاتب:

### 1 – شرائح العملاء المستهدفة (Customer Segments) و المشكلة (Problem)

- لشريحة العملاء الذين حددت كهدف لمشروعك (Customer Segment) في البداية، أذكر فقط ثلاثة مشاكل تعد هي الأكبر لهؤلاء الشريحة.
- لكل مشكلة من المشاكل الثلاثة أذكر كيف شريحة عملائك حاليا يقومون بحل هذه المشاكل.
- هل هناك أطراف أخرى تتفاعل مع شريحتك؟ مثلا، لو كان مشروعك خدمة رفع صور فشريحتك المستهدفه هم الأشخاص الذين يرفعون الصور، ومن يشاهد هذه الصور – مثلا – هو الطرف الآخر. إذن عليك أن تحدد أي طرف آخر ودوره في تفاعله مع شريحتك.
- بعد كل هذه المعرفة عن شريحة عملائك من خلال استعراض أكثر ثلاثة مشاكل مهمه لهم عليك أن تكون الآن أكثر دقة في تحديد شريحتك. مثلا، مشروعك يستهدف في البداية أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة الراغبين في فتح متجر إلكتروني. مفروض أن تكون أكثر دقة بمعنى – مشروعك يستهدف في البداية أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في قطاع الإكسسوارات الإلكترونية و ذو دخل سنوي محدد و راغبين في فتح متجر إلكتروني وليس لديهم خبرة تقنية أو قسم تقني، العبارة الأخيرة أكثر وصف لشريحتك من الأولى.
- قبل ان تبدأ بعمل المقابلات انصحك بقراءة هذه [المقالة](#).

### 2 – عرض ذو قيمة مميزة (Unique Value Proposition)

Steve Blank في كتابه **The Four Steps to the Epiphany** يصف Unique Value Proposition كالاتي:

“عبارة عن رسالة واحدة، مقنعة و واضحة تعبر عن لماذا أنت (مشروعك) مختلف ويستحق الشراء/ الاستخدام”

كيف أصيغ عرض ذو قيمة مميزة؟

- من المهم أن تكون عبارتك مميزة ولكن الأهم أن هذا التميز يكون له معنى، وذلك بأن تشق عبارتك من المشكلة الأكبر هم لدى شريحتك المستهدفة. ببساطة خذ المشكلة #1 وابدأ منها بصياغة عبارتك كمحاولة أولى.
- لا تحاول أن تجعل همك في العبارة الوصول إلى عامة المستخدمين – هذا أكبر خطأ ممكن أن تقع به ولكن ركز كما قلنا سابقا على شريحة من العملاء الذين يواجهون هذه المشكلة وركز عليهم فقط. تذكر أن فاسبوك لما بدأ فقط كان يخدم طلاب الجامعات الأمريكية، وبعد أن نجح بدأ التوسع التدريجي إلى أن وصل إلى المستخدمين العامة. دائما ابدأ من شريحة محددة ومن ثم توسع لأقرب شريحة عملاء مماثلة لتلك الشريح وهكذا يكون التوسع الصحيح!
- ركز في العبارة على ذكر الفائدة التي يقدمها مشروعك لحل المشكلة بدلا من المميزات المتوفرة في خدمتك.
- انتقاء الكلمات عملية جدا مهم في العبارة فأحرص على انتقاء كلمات تعبر عن خدمتك، لأنها سوف تكون مرتبطة بأذهان الناس. مثال، في عالم السيارات كلمة “سلامة” دائما مرتبطة بأذهاننا بشركة Volvo.
- العبارة لا بد أن تجاوب على الأسئلة التالية: ماهي خدمتك؟ من هم مستخدمي الخدمة / عملائك؟ ولماذا اختارك أنت (ما يميزك)؟

مثال على عبارة “عرض ذو قيمة مميزة”:

موقع **Stripe** وعلى صفحته الرئيسية تشاهد “عرضهم المميز بوضوح – ما هو، ولمن هو، والفائدة التي توفره الخدمة عن غيرها”


“خدمة مدفوعات بنيت للمطورين

Stripe تجعل من السهل عليك قبول مدفوعات البطاقات الائتمانية على الإنترنت من اليوم”



## Payments for developers


Stripe makes it easy to start accepting credit cards on the web today.

[Get Started with Stripe](#)



### Why you'll love using Stripe

VISA  AMERICAN EXPRESS DISCOVER 



#### Full-stack payments

You don't need a merchant account or gateway. Stripe handles everything, including storing cards, subscriptions, and direct payouts to your bank account.

Stripe.js lets you build your own payment forms while still avoiding PCI requirements.

### 3 – الحل (Solution)

من المهم هنا أن لا تقع في خطأ التعمق لإيجاد حلول للثلاثة مشاكل التي كتبناها سابقا. عليك فقط ذكر طريقة أو حتى ميزة تحت كل مشكلة ذكرتها بشكل مبسط.

### 4 – القنوات (Channels)

لا بد عليك أن تؤسس "قنوات" اتصال مع شريكك والتعريف عن مشروعك سواء كان من خلال صفحات الخدمات الاجتماعية، التدوين، الإعلان في Facebook أو Google AdWords، تحسين ترتيب موقعك عن طريق SEO أو حتى الذهاب والمشاركة في المؤتمرات والمناسبات التي تتوقع تواجد شريكك التي تستهدفها.

### 5- مصادر الإيرادات وهيكل التكاليف (Revenue Streams and Cost Structure)

تقوم بوضع باقاتك و سعر الباقية مع مميزاتها، أي أنك هنا تحدد نموذج عملك. هناك من يفضل أنك لا تحدد نموذج عملك في البداية وتركز فقط على زيادة عدد مشتركى الخدمة. في الحقيقة، أنا أفضل إنك تبدأ بنموذج عمل من البداية ولكن حاول أن تجعله بسيط و واضح – لا تكثر من الباقات وتعقد عرضك بمميزات كثيرة.

بالنسبة للتكاليف، حدد كم تكلفك الاستضافة، تكاليف فريق العمل، التسويق وغيرها من التكاليف التي تتكبدتها في مشروعك.

بالنسبة لي، أستخدم Google Documents وأنشئ نموذج بيانات وكل شهر أقوم بحساب هذه التكاليف وأقوم بوضع دراسات وتحليل لهذه البيانات ولأنه في Google Documents بسهولة أستطيع مشاركته مع الآخرين لمناقشة الأرقام مع فريق العمل.

### 6 – مقاييس مهمة (Key Metrics)

عليك كتابة على الأكثر – في الوقت الحالي – اثنين من الأنشطة التي تعتقد إنها مهمة لخدمتك لمتابعتها و قياسها. في مقالة قادمة إن شاء الله سوف اتحدث بالتفصيل عن أحد أهم المقاييس للمشاريع التقنية والتي استفد منها كثيرا من كتابة Dave McClure بعنوان Pirate Metrics.

### 7 – ميزة غير عادلة (Unfair Advantage)

ميزة غير عادلة هي أصعب فقرة في Lean Canvas لذلك فضل الكاتب تركها في النهاية. أيضا من الممكن سمعتها تحت اسم آخر Competitive Advantage. أفضل تعريف لميزة غير عادلة هو تعريف جاسون كوهن:

“ميزة غير عادلة هي شيء لا يمكن نسخه أو شرائه بسهولة“.

Lean Canvas هي أحد المراحل التي سوف تمر عليها عند محاولتك “ملائمة الحل مع المشكلة التي تحاول حلها” لمشروعك الريادي والتي تمت الكتابة عنه في القراءة الأولى من Running Lean.



## الفرق بين Business Model Canvas و Lean Canvas

الأساس هو Business Model Canvas الذي كتبت عنه من خلال ثلاثة قراءات (الأولى، الثانية و الثالثة). أما Lean Canvas فهو مستوحى من Business Model Canvas مع تعديلات / حذف / إضافة لبعض العناصر لتلائم احتياجات المشروع الريادي وخصوصا في مرحلة ملائمة الحل مع المشكلة.

سوف نقارن ما بين Business Model Canvas و Lean Canvas من خلال 6 عناصر لتعرف على الإختلافات بينهم.

### تحرير

العنصر	Business Model Canvas	Lean Canvas
مخصصة لمن (المشاريع)؟	الأعمال التجارية الحالية أو الجديدة	المشاريع الريادية فقط
صممت لمن (الافراد)؟	العملاء، المستثمرون، الرياديين، مستشارين، أو مرشدين	الرياديين فقط
العملاء	تركز على تقسيمات العملاء، قنوات التواصل والعلاقة مع العملاء لجميع الأعمال التجارية	لا تركز على علاقة العملاء فقط تطلب تقسيمات العملاء على شكل مبسط، لأنهم الأكبر هنا هو إيجاد الملائمة بين الحل والمشكلة بمعنى أنت إلى الآن لا تعرف يقينا من هم مستخدمي خدمتك عند تعبئة Lean Canvas
المنهجية	تأخذ عناصر البنية الرئيسية مثل موارد، أنشطة وشراكات بالإضافة لطبيعة ومصادر التمويل والإيرادات إهتمام وحيز كبير عند التعبئة	تبدأ بتعبئة المشاكل وحلولها بالإضافة للعرض ذو القيمة المميزة هذه العناصر تأخذ الحيز الأكبر من الإهتمام بالإضافة بعد ذلك لطبيعة ومصادر التكاليف والإيرادات
المنافسة	تركز على العرض المقدم (Value Proposition) من الناحية الكمية والنوعية (Quantitative & Qualitative) كطريقة لضمان البقاء في السوق	تستغل الميزة الغير عادلة (Unfair advantage) كطريقة للتمييز بها عن الآخرين في السوق
محصلة النموذج	تشجع على توحيد الآراء، تبادل الأفكار، النقاشات، والتحليل البناء	منهجية سهلة للرياديين للتوصل لحل لمشكلة

هذه صورة مبسطة عن الفروقات بين النموذجين وإن شاء الله يكون واضح متى يستخدم أي نموذج ولأي مشروع.

## متى تستخدم Business Model Canvas و Lean Canvas ؟

كتبت سابقا عن الفرق بين Business Model Canvas و Lean Canvas في كتابة نموذج العمل لمشروعك، ولكن في هذه المقالة سوف اركز عن متى تستخدمهم؟ و هل يعني أحدهم عن الآخر؟

### لنبدأ بمراجعته سريعة، عن ما هو Business Model Canvas؟

عبارة عن صفحة واحدة تتكون من 9 مجموعات (تسمى Blocks) – تساعدك على شرح، تصور، تقييم و تغيير نماذج الأعمال الخاصة بمشروعك بطريقة سهلة و هذه المجموعات هي:

#### مجموعة شرائح العملاء (Customer Segments)

في مجموعة شرائح العملاء، تحدد شرائح عملائك سواء كانوا أشخاص أو مجموعات.

#### مجموعة العرض المقدم (Value Proposition)

في مجموعة العرض المقدم، تذكر المنتجات أو الخدمات التي تقدمها لتلبية احتياجات كل شريحة من شرائح العملاء والتي سبق وأن حددت في (مجموعة شرائح العملاء).

#### مجموعة قنوات التوزيع (Channels)

في مجموعة قنوات التوزيع، تحدد كيفية توصيل العرض المناسب لكل شريحة تقوم بخدمتها.

#### مجموعة علاقات العملاء (Customer Relationships)

في مجموعة علاقات العملاء، تهتم بالطريقة التي ستتبعها لتخدم شرائحك و عن أنواع علاقات العملاء التي تستطيع أن تكونها مع كل شريحة تخدمها في مجموعة شرائح العملاء.

#### مجموعة مصادر الإيرادات (Revenue Streams)

في مجموعة مصادر الإيرادات، ماهي نماذج الإيرادات التي تستطيع أن تبتكرها من كل شريحة من شرائح مجموعة العملاء (مثلا هل تكون الإيرادات عن طريق الإعلانات، الاشتراكات، فرميوم، SaaS) و هكذا.

#### مجموعة الموارد الرئيسية (Key Resources)

في مجموعة الموارد الرئيسية، تقوم بذكر الموارد المهمة في إنجاح نموذج العمل الخاص بك. ممكن أن تكون هذه الموارد مباني، مصانع، سيارات، معدات، مالية، فكرية أو بشرية وقد تكون مملوكة أو مستأجره.

#### مجموعة الأنشطة الرئيسية (Key Activities)

في مجموعة الأنشطة الرئيسية، تذكر الأنشطة المهمة التي يجب عليك القيام بها لإنجاح نموذج العمل.

#### مجموعة الشراكات الرئيسية (Key Partnerships)

هنا تذكر جميع الأطراف من شراكات وتحالفات التي تحتاج لإنجاح نموذج عملك.

#### مجموعة هيكله التكاليف (Cost Structure)

ماهي التكاليف المرتبطة بإنجاح نموذجك.

### للمزيد عن Business Model Canvas

- كتبت ثلاثة مقالات عن كتاب Business Model Generation – الأولى، الثانية و الثالثة.
- دورة مجانية في أساسيات Business Model Canvas.
- كتاب Business Model Generation.

### والآن، ما هو Lean Canvas؟

Lean Canvas كما يشرحه Ash Maurya مؤلف كتاب Running Lean هو مخطط من صفحة واحدة لمشروعك الريادي يساعدك بسرعة على كتابة نموذج عملك و وضعه على الورق بدلا من خطة عمل طويلة، والقالب مستوحى من Business Model Canvas ولكنه يختلف عنه حيث أن الكاتب (Ash) حذف بعض عناصر Business Model Canvas و أضاف عناصر بدلا منها في نظره تُعتبر أكثر اهمية للمشروع الريادي الذي يحاول أن يصل لمرحلة ملائمة المشكلة مع الحل. تحدثت عن عناصر Lean Canvas بالتفصيل في مقالة Lean Canvas.

- [مقالة Lean Canvas](#).
- كتبت ثلاثة مقالات عن كتاب Running Lean – الأولى ، الثانية و الثالثة.
- [كتاب Running lean](#).

### لأن، نتحدث عن متى تستخدمهم؟ وهل يُعني احدهما عن الآخر؟

لعلك لاحظت أن في Lean Canvas يوجد قسم مخصص للمشكلة و الحل وفي نظري هذا أهم ما يميز Lean Canvas خصوصا كيف أنها تربط المشكلة و الحل بالفئة المستهدفة. كما ذكرت سابقا، Steve Blank يُعرف الستارت أب بأنها “مؤسسة انشأت للبحث عن نموذج عمل قابل للنمو و الاستمرار“.

إذا كان مشروعك في مرحلة البحث (ستارت أب) فلا بد عليك أن تبدأ بعمل نموذج العمل عن طريق Lean Canvas لأنها مُخصصة أكثر لهذا الغرض، وذلك لأنها تركز على مساعدتك في الوصول لجذور المشكلة التي تعاني منها الفئة التي تستهدفها وأيضا من خلالها التوصل لحل لتلك المشكلة وصولا لنموذج عمل مبدئي لمشروعك.

عندما تجد أنك بالفعل استطعت أن تحدد بدرجة عالية من الثقة الفئة المستهدفة (تذكر أن تستهدف فئة واحدة فقط)، المشكلة الحقيقية التي يعانون منها (وليس ما تعتقد أنها المشكلة) وتقديم الحل لهم (بما يناسب تلك الفئة و المشكلة)، بعدها ممكن أن تطور نموذج عملك باستخدام Business Model Canvas. لأنك في تلك المرحلة، تحتاج لعناصر Business Model Canvas من الشراكات، الأنشطة الرئيسية وغيرها على سبيل الذكر.

تجد في مسابقات المشاريع الريادية مثل تحدي انتل و ستارت أب ويكند يستخدمون Business Model Canvas وهذا يشكل مشكلة، توقع و تحدي.

مشكلة، لأن لأي ريادي لم يكتب نموذج عمله من قبل – سيكتب نموذج العمل الخاص به باستخدام Business Model Canvas بناء على توقعات شخصية أو لم يختبر بدرجة كافية تلك التوقعات عن الفئة المستهدفة من خلال المقابلات التي كان من الممكن القيام بها لو عمل Lean Canvas.

توقع، المسؤولون في تلك المسابقات لديهم توقع أن الفرق المشاركة لديها “فكرة” عن نموذج العمل، المشكلة، الحل و الفئة المستهدفة وذلك لأنهم قدموا فكرة مشروعهم (Pitch) في البداية وهذه كافية. حتى افراد الفريق يعتقدون أن لديهم “فكرة” عن تلك الأمور ولكنها للأسف تبقى مجرد “فكرة”. “فكرة” تم تخيلها و بُني عليها كل شيء من غير أن تُختبر كفضية مع الفئة المستهدفة كحكم لها وكل هذا كان ممكن تحقيقه باستخدام Lean Canvas في البداية.

تحدي، الفرق المشاركة عليها قبل المشاركة وكتابة نموذج عملها باستخدام Business Model Canvas أن تدقق وبتفصيل فكرتها من خلال Lean Canvas وعند المشاركة في تلك المسابقات تستطيع أن تكتب نموذجا باستخدام Business Model Canvas بدرجة عالية من الكفاءة. تخيل أنك في دائرة صغيرة (Lean Canvas) جهدك مُنصب على التأكد من المشكلة-الحل-الفئة المستهدفة وهل تستحق الإستمرار أو لا؟ مما يعني هل بالفعل حققت ملائمة جيدة ما بين المشكلة والحل المقترح؟ إذا كانت الإجابة نعم، تنتقل للدائرة التي تليها وهي Business Model Canvas .

Lean Canvas و Business Model Canvas لا يعني أحدهم عن الآخر (هذه وجهة نظري) بل هما مكملان لبعضهما البعض في مساعدة الريادي في صياغة نموذج عمله ولكن متى يحتاج احدهما عن الآخر هنا يحدث التمييز، فينبغي أن يكون في البداية لLean Canvas عندما تحاول أن تركز في تحديد الفئة-المشكلة-الحل وخصوصا عندما تكون تلك الأمور غير واضحة ولم يتم التأكد منها. عندما تتضح تلك الأمور من ناحية المشكلة-الحل-الفئة المستهدفة ممكن أن نُكبر منظور نموذج العمل باستخدام Business Model Canvas لأنها تحتوي على عناصر في هذه المرحلة مهمة مثل الشركاء.

## تركيبة الفريق المثالي – بناءً على مهام المشروع

اقتراح للتركيبة المثالية لفريق العمل بناء على المهام المختلفة في المشروع مع ذكر بصورة مبسطة المهام المختلفة لكل فرد، نتكلم هنا عن فريق عمل صغير لبناء مشروع تقني.

### مدير تطوير المنتج

- الأمور التقنية تقع على عاتقه من تطوير / تحسين / تعديل كود المشروع أو ربط وإعداد السيرفر إذا لزم الأمر.
- برمجة المشروع بطريقة تضمن سرعة عمل إضافات أو تحسينات عليه بسرعة.
- تقديم اقتراحات (استراتيجيات) للفريق من ناحية المحافظة على كفاءة أداء الموقع والخدمة (مثلاً في حالة ارتفاع الترافيك فجأة).
- متابعة أداء و كفاءة الخدمة (الموقع) والسيرفر باستمرار وتحسينها إذا لزم الأمر.

### مدير تصميم المنتج

- تصميم النماذج الأولية (Mock Ups)، و صفحات الخدمة (الموقع) من بعد ذلك.
- تطوير التصميمات بتحويلها إلى HTML / CSS / السكريبتات اللازمة.
- تقديم اقتراحات (استراتيجيات) للفريق من ناحية تحسين تجربة المستخدم للخدمة فيما يتعلق **بدورة حياة المستخدم AARRR**
- متابعة تأثير التصميم في سلوك المستخدمين وتفاعلهم مع الخدمة وتحسينها.

### مدير التسويق وخدمة العملاء

- التواصل مع المستخدمين والتعريف بالخدمة في جميع قنوات التواصل سواء التقليدية (الصحف) أو الجديدة (الخدمات الإجتماعية).
- خدمة العملاء بالرد والتجاوب على استفساراتهم، اقتراحاتهم وأسئلتهم.
- تقديم اقتراحات (استراتيجيات) للفريق بعرض مشاكل و اقتراحات المستخدمين للجميع مما يساعد جميع افراد الفريق بالتجاوب كلاً على جهته. المطور – إضافة ميزة أو تحسين خطأ في الكود، المصمم – تحسين تجربة المستخدم، مدير المشروع – اكتشاف نموذج عمل جديد!
- متابعة مشاكل المستخدمين والعمل مع الآخرين على حلها و أيضاً العمل على متابعة سمعة الخدمة في قنوات التواصل المختلفة.

### مدير المشروع

- يدير المشروع ويساعد الجميع باداء عمله على أكمل وجه.
- يهتم بالجانب التجاري و الإستراتيجي للمشروع اعتبر مهامه وكأنها مدير مشروع وCEO بنفس الوقت.
- تقديم اقتراحات (استراتيجيات) للفريق من ناحية استمرارية المشروع، نماذج العمل، الشراكات، المنافسة، الأسواق المحتملة وغيرها من القرارات الإستراتيجية للمشروع. أيضاً اقتراحات حول تحسين كفاءة إنجاز المهام وما يحتاجون لإنهاء مهامهم بكفاءة.
- متابعة أداء المشروع من ناحية جدول العمل وتنفيذ المهام من الجميع بالإضافة لمتابعة مصاريف وأرباح المشروع. بالنسبة لمتابعة الأمور المالية – تستطيع فيما بعد إذا أردت أن تضيف شخص آخر للفريق وتكون مهمته متابعة هذه الأمور ولكن في الوقت الحالي لا أظن أنها ضرورية لكون المشروع في بداياته.

هذه التركيبة مجرد اقتراح، ولك أن تضيف أو تقترح مهام أخرى تظن أنها مهمة لك ولمشروعك ولكن المهم هو ان كل فرد في الفريق يضيف فائدة للمشروع. عندما تضيف افراد يضيفون فائدة فهذه سوف تزيد من **تضافر (Synergy) المشروع** وتساعد المشروع بإذن الله على النجاح لأن أهم عنصر لنجاح أي مشروع هم افراد فريقه.

من المهم على جميع افراد الفريق عند الحديث عن المنتج / الخدمة مع الآخرين أن تكون طريقة شرحهم للمنتج موحدة، لأن ذلك يساعد على ترسيخ فكرة المشروع في اذهان المستخدمين على صورة واحدة.

## البحث عن الفريق المؤسس المثالي : مهارات و صفات

عند الحديث عن تركيبة الفريق المؤسس، هذا يعني أن نتحدث عن المهارات والصفات الخاصة بهم.

قد تختلف عناصر القائمة عند الحديث عن الفريق المؤسس، لكن في النهاية ممكن أن تقسم إلى قسمين رئيسيين:

- مهارات أفراد الفريق المؤسس.
- صفات (شخصيات) أفراد الفريق المؤسس.

### المهارات

تحدثت في مقالة سابقة عن التركيبة المثالية للفريق من حيث المهام ، و هي مشابه لما يقول [Dave McClure](#) من [500Startups](#) أن الفريق المثالي في نظر لايد أن يكون فيه ثلاثة مهارات أساسية (hacker ، hustler ، designer). وما يقصده أن يكون هناك مطور (بالمعنى الشامل من تطوير التطبيق وإعدادات السيرفر وهكذا)، مصمم (بالمعنى الشامل مصمم الواجهة، تجربة المستخدم ، وهكذا) و صاحب رؤية/ بزنس (شخص يعمل دور الرئيس التنفيذي، مدير الفريق، مُلم باختبار نموذج العمل و الجانب التجاري / التسويقي للمشروع).

إذا أنت صاحب الفكرة وأنت مصمم، هذا يعني أن عليك أن تجد شخص (أشخاص) يكملون فريقك من حيث التطوير/ البرمجة و الجانب التجاري/البنس/التسويق. على نفس السياق لمن يكون صاحب الفكرة وهو مبرمج أو له خبره في مجال البنس و تطوير الأعمال.

عليك أن تقدم شيء للفريق لتصبح ذو قيمة لهم و فرد مهم. ممكن أن تأخذ اختبار BOSI لاختبار حمضك النووي الريادي ومعرفة أي نوع من الرياديين أنت و ماهي نقاط قوتك وتبدأ من هنا كنقطة بداية لك.

### الصفات

تحدثت في الكتاب عن صفات الفريق المؤسس ومن تلك الصفات المهمة التي لايد أن يشتركوا بها "الشغف، العزيمة، المثابرة، سرعة التكيف، الانضباط، التركيز و الفضول. مما لاشك فيه أن الاحترام، الوضوح، الشفافية و المصادقية بين أفراد الفريق مهمة جداً .. جداً .. لتربط الفريق و استمراريتهم مع بعض".

أضف لذلك الصفات التي على أفراد الفريق المؤسس تجنبها مثل:

- الغرور (أنا أفضل وأهم شخص في الفريق).
- الألقاب (أنا الرئيس التنفيذي، أنا رأي الأهم).
- أنا ساهمت بمبلغ أكثر، أنا أعمل أكثر، أنا صاحب الفكرة، ...

هناك الكثير التي ذكرتها في فصل التحديات – إزالة مسببات خلافات الفريق قبل أن تبدأ". أفراد الفريق ليسوا في منافسه مع بعض، لذلك على الأفراد وضع حد لهذه الأمور منذ البداية.

### كيف أجد أفراد فريقتي؟

- عن طريق الملتقيات الريادية التقنية / الحاضنات / أماكن العمل المشترك / المسرعات الريادية (نصيحتي تعرف عليهم أولاً قبل أن تقترح لهم الانضمام لك خصوصاً إذا تأكدت من مهاراتهم و صفاتهم).
- قنوات التواصل الاجتماعي (سواء عبر الشبكات الاجتماعية أو علاقاتك من خلال أصدقائك، المعارف و هكذا).
- هناك خدمات مخصصة لربط أعضاء الفريق مع بعضهم البعض (Next Cofounder لم تبدأ بعد – [Cofounders Lab](#) رابط سيأخذك لحساب لشخص من السعودية يبحث عن شريك مؤسس). الخدمات عديدة لكن المهم أن تكون مخصصة للمنطقة العربية، إذا تعرفت خدمة عربية أو خدمة مشابهة موجهة لمنطقة الشرق الأوسط أتمنى أن تذكرها وتشاركها معنا بالتعليقات

### التركيبة المثالية

بالطبع التركيبة المثالية هي الوصول لتوافق عالي بين صفات و مهارات الفريق مع بعض. ولكن لنفترض أننا لم نحقق ذلك وأصبحت مُخير بين الأثنين، ماذا تختار توافق عالي في الصفات أو المهارات؟

## من توظف في مشروعك الريادي و ماهو دورك في إدارتهم؟

مشروعك الريادي يحتاج للمزيد من الموظفين، كنت في السابق معتمد على نفسك وعلى المهارات والخبرات التي جلبها فريقك المؤسس كما ذكرت في **التركيبة المثالية**. الآن تغير الحال، أصبح من الضروري التوظيف لمواكبة احتياجات المشتركين ونمو مشروعك ومع هذه تأتي تحديات جديدة في كيفية الاختيار والإدارة، فأليك هذه النصيحتين.

### وظف الناس الذين يلائمون ثقافة مشروعك الريادي

المهارات، الخبرة وغيرها من هذه الأمور ننتم لها و لكن هناك شيء مهم قد تغفل عنه أو تظن أنه من السابق لأوانه ألا وهو – هل من تريد توظيفة يلائم ثقافة شركتك (Company Culture)، وهل لديك ثقافة خاصة تم وضعها قيد التنفيذ؟

### لنبدأ بتعريف ثقافة شركة؟

باختصار شديد هي القيم والممارسات المشتركة التي يجب على موظفي الشركة أن يمثلوا لها. هناك عدة أمثلة على ثقافات لشركات ناجحة منها Zappos. اشتهرت Zappos كثيرا باهتمامها ببناء ثقافة مميزة وخاصة بها مهما كانت الوظيفة التي حظيت بها عندهم. تجد في الفيديو Zappos CEO يتحدث عن أهمية الثقافة لديهم.

لذلك قم بكتابة تعريف عن ما هي ثقافة شركتك، ما هي القيم المهمة لديكم وإذا أردت أن تجد إلهام في ذلك عليك **بتقافة شركة Zappos**

وبعد ذلك قم بتوظيف من يلائم ثقافة شركتك الجديدة وكن صارما في تنفيذ ذلك كما شاهدت في الفيديو.

### دورك في الإدارة

أنت قمت بتوظيف شخص يمتلك المهارات اللازمة لإنجاز العمل وحرصت على أنك اخترت من يلائم ثقافة شركتك لا تدمر كل هذا الجهد بإدارة ذلك الشخص بأسلوب **Micromanagement**. هناك إدارة (Management) وهناك قيادة (Leadership) دعم يديرون أنفسهم وفق ما رسمت لهم من خطوط عريضة فمن وظفت لربما يعيش حرية العمل ويكره التدقيق والتدخل بالتفاصيل. كن قائد وألهمهم وقدمهم واجعلهم جزء من عملية الاقتراح والمشاركة. اعطهم الصلاحيات والقوة ليبدعوا عند ذلك تكون كسبتهم للأبد لأنهم وجدوا بيئة يستطيعون أن يبدعوا و يبتكروا فيها بحرية وبدعم كامل من قائد ملهم.

في النهاية عليك بتحديد ثقافة شركتك، وضع المعايير لها والالتزام بتنفيذها، فقط قم بتوظيف من يلائمها وإعطائهم حرية الابتكار و الإبداع.

انصح بقراءة كتاب **Zappos CEO جدا مفيد و ملهم بعنوان Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose**

## [صوتي] حلقة (28) – نصائح لمعالجة مشاكل الفريق

[رابط الحلقة هنا](#)

من اهم الاسباب في حدوث مشاكل بين افراد الفريق من وجهة نظري :  
ان جوانب عديدة من العلاقة بين افراد الفريق إما غير واضحة أو يساء فهمها .  
في هذه الحلقة يتم التطرق لتلك المشاكل وإعطاء حلول لتجنبها

## تقوية Synergy الفريق الريادي

**Synergy** أو كما وجدته في ويكيبيديا مترجم لكلمة **تآزر** (ممكن ترجمتها للتعاون أو التضافر أيضاً)، و تعني باختصار مجهود مجموعة افراد متحدين لتنفيذ عمل يؤدي إلى نتيجة أفضل و أعلى من مجهود افراد المجموعة كلاً يعمل لوحده. الآن لنضيف هذا المصطلح في تركيبة فريقنا الريادي.

من الممكن ان تبدأ مشروعك الريادي لوحده ولكن من الصعب أن يدوم هذا الحال للأبد لذلك عليك عاجلاً وليس آجلاً بناء فريق يساعدك في مشروعك الريادي. عندما تصل لمرحلة بناء فريقك لابد ان يكون هدفك زيادة التآزر / التعاون / التضافر / Synergy بين افراد الفريق.

من الممكن انك المؤسس ولكنك ترى نفسك تحب وتستطيع ان تضيف للفريق اكثر في التطوير ولا ترى نفسك CEO للمشروع ليس هناك عيب في ذلك على العكس تماماً أنت قدمت مصلحة المشروع على نزعك الشخصية. هذا دليل نضج من طرفك ولكن عليك الآن ايجاد شخص يقوم بهذه المهمة و ايضا ملئ الشواغر في فريقك بمن هم اكفاء و يساعدون على اضافة المزيد للفريق وبالتالي زيادة نسبة Synergy الفريق ونجاح المشروع.

### زيادة Synergy الفريق

- احترام آراء الجميع، و بدلا من اتخاذ نظام "رأي الأغلبية" حاول أن تصلوا لمساومة والوصول لحل يرضي الجميع.
- كل فرد من افراد الفريق لابد ان يكون له دور يؤديه في المشروع والجميع مدرك ومقدر أهمية دور كل فرد في الفريق.
- لابد ان يكون هناك هدف واحد يوحد الجميع – نجاح المشروع.
- سوف تحدث مشاحنات، وهذا شيء طبيعي ولكن عليكم التعامل معها كفريق و بسرعة قبل أن نتفاهم.

بروفيسور Noam Wasserman من هارفارد ينصح مؤسسي المشروع الريادي من الحذر من ثلاث:

1. من تختار للفريق.

2. الأدوار القيادية في المشروع.

3. نسبة التملك بين مؤسسي المشروع.



## ماذا تريد أن يصبح مستخدم خدمتك؟

Michael Schrage في كتابه الإلكتروني القصير Who Do You Want Your Customers to Become (ماذا تريد أن يصبح مستخدم خدمتك) يطرح فكرة في ظاهرها بسيطة ولكنها من دون شك عميقة ومؤثرة على علاقة الخدمة مع المستخدمين.

“Successful innovators don’t just ask customers and clients to do something different; they ask them to become someone different.”

“المبتكرون الناجحون لا يطلبون فقط من مستخدمي خدمتهم أن يقوموا بعمل شيء مختلف، بل يطلبون منهم أن يصبحوا أفراد مختلفين.”

و يستمر بالقول “المبتكرون الناجحون يطلبون من المستخدمين تقبل أو حتى تحمل قيم جديدة، مهارات جديدة، سلوكيات جديدة، مفردات جديدة، أفكار جديدة، توقعات جديدة و تطلعات جديدة. إنهم (أي المبتكرون الناجحون) يحاولون مستخدم خدمتهم. “لنتجلى أهمية فكرة “ماذا تريد أن يصبح مستخدم خدمتك؟” سأحدث عن قووقل كمثال ذُكر في الكتاب.

### قووقل

طلبت من مستخدم خدمتها أن يصبحوا أفراد لا يترددون إطلاقاً في بذل ثواني معدودة في كتابة كلمات للبحث عن ما يريدون. ثم قراءة نتائج البحث والضغط على روابط النتائج المفيدة لبحثهم و تكرار العملية إلى أن يجدوا ما يريدون.

للبيعض قد يبدو الأمر لا يستحق الذكر، ولكن لمن يتذكر كيف كان الويب في بدايته كان قووقل ثوري من حيث أنه كان عبارة عن صفحة بسيطة التصميم (و إلى الآن هو كذلك) و بمجرد أن نكتب كلمات يتم جلب لك نتائج عديدة و بسرعة من الويب.

قووقل حولت مستخدم خدمتها لباحثين عن نتائج فورية (Instant Searchers). وجعلت (قووقل) من مستخدميها أفراد غير صبورين، فهم يريدون النتائج بسرعة و بكثرة. لذلك أي خدمة بحث بالنسبة لمستخدمين قووقل كانت تقاس على المعايير التي صنعتها قووقل و حولت مستخدميها لتقبلها و بالتالي صنعت ميزة تنافسية لها. و لأن قووقل تتعلم و تحسن نتائج خدمتها من مستخدميها، هذا ساعدها على أن تكون في الطليعة وأن تتفرد في سوق البحث.

### الفرق

كيف نُحسن الخدمة و نسعد عملائنا؟ مختلف كلياً عن ماذا نريد أن يصبح مستخدم الخدمة؟ في السؤال الأول وهو في الغالب ما نركز عليه – ينصب تركيزنا على الخدمة. الخدمة هي محور اهتمامنا. لذلك نضيف المزيد من المميزات و العروض و إذا كنا مجتهدين وصلنا لهذه المميزات و العروض من خلال عدة معلومات و مصادر من ضمنها مستخدمي الخدمة سواء من خلال سلوكهم، طلبهم لتلك المميزات، أو مناقشتها معهم، وأيضاً من خلال أداء الخدمة، وهكذا. لكن، هذا مختلف كلياً عن السؤال الثاني.

فسؤال ماذا نريد أن يصبح مستخدم الخدمة؟ يغير تفكيرنا كلياً من التركيز على الخدمة إلى التركيز على المستخدم ومساعدته في أن يصبح ما نريده أن يكون. مثل ما فعلت قووقل في المثال السابق. والأمثلة كثيرة جداً. مثلاً، فيسبوك حولت مستخدميها لأفراد لا يمانعون من استخدام هويتهم الحقيقية و مشاركة أمورهم مع الآخرين. تويتر، لأفراد يشاركون أحداث العالم و أمورهم في نطاق 144 حرف. عندما تقف قليلاً وتفكر في الأمر، هذه الخدمات نجحت في تغيير مستخدميها وتحويلهم لأفراد يلائمون هدف الخدمة. لعل أشهر الأمثلة أمازون و إقناعهم المتسوق الإلكتروني أن يضيف بطاقته ويشترى، يُقيم من دون تردد. وهذه هي (أمازون) تجني ثمار هذا التحول لمستخدمي الخدمة وجميع الخدمات الأخرى تقاس في أعين المستخدمين على المعيار الذي وضعته أمازون. نفس ما فعلت قووقل.

الفرق، و إن كان يبدو للوهلة الأولى لا يستحق كتاب أو مقالة. لكن، إذا فكرت فيه قليل و راجعت الأمثلة التي سبق و أن قلت ستغير مفهومك للتطوير وكيف تسوق و تعرف خدمتك. كل قرار من ميزة، حملة تسويقية، هوية الخدمة سيقاس على – هل هذا (القرار، الميزة، الحملة التسويقية، الهوية وهكذا) سيققق التحول الذي نسعى له أو لا؟

بيتر دراكر في كتابه [The Practice Of Management](#) ذكر الآتي “هناك هدف واحد لوجود أي مؤسسة : صنع المستخدم”.

### المهمة

أن تحول المستخدم ليصبح شيء آخر ليست بالمهمة السهلة، لكنها ليست مستحيلة. الآن عندما تذهب للمتاجر تجدك تبحث عن عربة شراء لتضع بها مشترياتك. هذا لم يكن الحال إلا بعد جهود و محاولات مضمينة من [Sylvan Goldman](#) صاحب سلسلة متاجر في مدينة اوكلاهوما، أمريكا. Sylvan في عام 1936 شاهد أن عملائه من النساء يضعن مشترياتهن في سلة تحمل باليد و لكن نظراً لذلك لم يستطعن شراء المزيد من البضائع على الرغم من حاجتهن، لأن ذلك كان صعب الحمل. التفتل مع سلة مشتريات يد كان كثير عليهن. هذا ضر بمبيعاته. مع لحظة الإلهام و عدة محاولات و تجارب صنع عربة الشراء التي نعرفها اليوم. لكنها لم تتجج على الرغم من جهوده التسويقية و أن الاختراع مفيد لعملائه.

عندما بحث عن سبب عدم تقبل عملائه للاختراع على الرغم من فائدته لهم. كانت إجابتهم الآتي:

النساء – ”أنا أقضي يومي كله أدفع عربة اطفال، لا اريد أدفع المزيد من العربيات.“

الرجال – ”أتعني أنني لا أستطيع حمل سلة يد!“

تري ماذا فعل **Sylvan** لتحويل عملائه لتقبل هذا الاختراع ، وأن يصبحوا أفراد لا يمانعون من دفع عربيات الشراء؟

بكل بساطة، دربهم. وظف أفراد من فئات عمرية مختلفة تتشابه مع عملائه وجعلهم يدفعون بالعربة في المتجر وعندما دخل عميل جديد للمتجر طلب من موظفته عند المدخل أن تقول الآتي للعميل الجديد ”شاهدي، الجميع يستخدمها. لماذا لا تجربينها أنتي؟“ ونجح بعدها في تحويل عملائه.

## نموذج العمل

بعد أن تكتب نموذج عمل مشروعك، ممكن أن تتناقش مع أفراد فريقك ما لذي تحاول أن يصبح مستخدمى خدمتك أن يكونوا. و كيف لك أن تحقق ذلك لهم. من هذا المنطلق سيتغير نظرتك للتطوير، التسويق، و تحديد هوية مشروعك.

## علينا فقط بناء الخدمة وسياتي لنا العملاء

من الإعتقادات الخاطئة في ريادة الأعمال والتي يقع بها الكثير من الرياديين هو وهم "علينا فقط بناء الخدمة وسياتي لنا العملاء".

الحماس الزائد قد يدفع بك للمباشرة بتطوير الفكرة. لأنها، فكرة رائعة ومضمونة، بناء على اعتقادك وإيمانك الشخصي بها. وهذا الاعتقاد يؤدي بالريادي للوقوع في وهم "علينا فقط بناء الخدمة وسياتي لنا العملاء".

هناك مشكلتين تظهر من وضع قبعة علينا فقط بناء الخدمة وسياتي لنا العملاء:

- ان الفكرة والتركيز على تطويرها وانجازها تأخذ الأولوية. وهي الأهم مقارنة مع محاولة فهم السوق واحتياجه.
- عدم التفكير في بناء علاقات مع العملاء إلا بعد الانتهاء. مما يتسبب في اتخاذك استراتيجية تسويقية متأخرة ومكلفة في بعض الأحيان. ناهيك على انها متعبة.

ما عليك فعله:

- للمشكلة الأولى، عليك التفكير بالسوق ومحاولة فهمه أولاً قبل محاولة تطوير فكرتك. هذا النهج يحقق العديد من الإيجابيات مثل:
  - o الاكتشاف المبكر هل الفكرة تستحق البدء بها أو لا. نظراً لأنك ستأكد من احتياج السوق لها وهل هم حقاً بحاجة لما تقدم؟
  - o ستعرف من خلال دراسة السوق وعمل المقابلات مع افراد ذلك السوق، مدى حجم الفرصة؟ وهل السوق يستحق المغامرة أو لا؟
  - o معرفة ما هي الأمور التي يجدها افراد السوق بأنها مهمة وضرورية ان تكون في المنتج أو الخدمة مما يساعدك بتطوير أو تقديم خدمة تلبي تلك الاحتياجات تدريجياً.
- للمشكلة الثانية، من الخطأ (من وجهة نظري) التفكير بمهمة فهم السوق، تطوير المنتج أو الخدمة والتسويق بأنها تسلسلية و بهذا الترتيب. انا ارى ان عليك القيام بهم معاً. عندما تحاول فهم السوق وتعمل المقابلات انت في اول مراحل تكوين علاقة مع شريحة عملائك المستقبلية. وإذا اكتشفت ان الفكرة مجدية، ستزيد من ترسيخ تلك العلاقة معهم. لكن هناك فترة من الممكن ان تفقد بها عملائك. اثناء فترة تطوير المنتج أو الخدمة ولأنك تحاول تقديم الحل لهم حتى وإن كان بشكل مبسط ومركز على تلك المميزات الأساسية على الأقل في البداية ولن تأخذ المهمة وقت طويل. لكن هذه الفترة من الفتور للعلاقة معهم من الممكن أن تضرك. لذلك ماذا تفعل؟ قم بإعطائهم قيمة وفائدة اثناء انتظارهم. وهذا ممكن ان يتم بالعديد من الطرق. إنشاء مدونة تسدي نصائح أو افكار إلى ان تنتهي من التطوير مع اخبارهم (بأن العمل جاري وحالياً تريد ان يحصلوا على قيمة من الآن اثناء انتظارهم من خلال قراءة مقالات مفيدة لهم). ضمهم للإشترك بقائمة بريدية تقدم لهم محتوى منظم ومفيد مع اخبارهم عن آخر التطورات. الشبكات الإجتماعية. صفحة خاصة تستقبل اسألتهم لتوفير النصح والإرشاد. أو من الممكن عند تسجيلهم في صفحة الموقع للدخول في قائمة الانتظار، ان تقدم لهم دورة تعليمية أو كتاب إلكتروني. الطرق و الوسائل عديدة ولكن من المهم توفير قيمة لهم اثناء انتظارهم بما يتناسب مع ماذا تحاول ان تقدم لهم في النهاية.

مثال (من كتاب مصنع المشاريع الريادية):

Mark Armstrong قام بتأسيس خدمة Longreads لمساعدة من يريد قراءة مقالة طويلة لتمضية الوقت أثناء التنقل من البيت للعمل والعكس على خدمات النقل العام ومن دون الحاجة للإنترنت لقراءة تلك المقالات. ليس هناك شيء جديد فهناك خدمات تحقق ذلك ولكنه أراد بناء مجتمع يقترح أفضل تلك المقالات الموجودة.

بدأ بفرضية أن هناك آخرون مثله، ولكن كيف يتحقق من المشكلة و حجم سوق الناس الذين يشاركونه نفس الرغبة؟

بكل بساطة بدلا من بناء المنتج والخوض في مغامرة، تناقش مع آخرون و بدأ بعد ذلك بحساب على خدمة تويتر وطلب من الجميع استخدام هاشتاغ longreads لمشاركة تلك المقالات (هذا كان في 2009) وبعد سنة قام بتأسيس الخدمة. وفي 2014، تم الإستحواذ على الخدمة من قبل Automattic (الشركة المسؤولة عن وورد بريس).

عليك تحميل كتاب مصنع المشاريع الريادية من اجل فهم السوق وكيفية عمل مقابلات تحقق لك الفائدة الأكبر قبل البدء بالتطوير.

## خطط لاجتذاب زوارك قبل أن تطور مشروعك

هناك العديد من الوسائل والخطط التي من الممكن أن تساعدك لجذب الزوار ومن ثم لتحويلهم – إن شاء الله – لمستخدمين ولكن في الغالب تكون عندما تطلق مشروعك أو قبلها بفترة – في هذه المقالة لن اتحدث عن ذلك ولكن سوف اتحدث عن فرضية. الفرضية بصورتها العامة – هل لكيفية بنائك مشروعك من ناحية فيروسية الانتشار (Virality) والسوق علاقة في تسريع عدد الزوار ومن ثم المستخدمين؟ ألهمت بهذه الفرضية عندما قرأت عن سبب إدمان الناس لخدمة Pinterest.

هناك أشياء كثيرة تدخل في الحساب وأنت تفكر في مشروعك، هل هناك بالفعل من يحتاج لهذا المشروع لحل مشكلته؟ هل هؤلاء الناس مجموعة كافية (سوق) لبناء هذا المشروع؟ هل هناك نموذج عمل/ربحي؟ وغيرها من الأسئلة المهمة، ما أنا أفترضه هنا هو فقط عنصر آخر تضيفه لتلك القائمة و لتوسيع آفاق تفكيرك فقط لا غير.

في مضمون هذه المقالة:

الزائر: هو من يشاهد ويستعرض صفحات خدمتك ولكن لم يسجل بالخدمة.

المستخدم: هو من سجل بخدمتك.

أولاً: سرعة – أو فيروسية – انتشار المحتوى (Virality) ومشروعك

مشروع فطريا به فيروسية الانتشار [Naturally Viral Startup]

بعض المشاريع بطبيعتها تكون فيروسية الانتشار مثال بسيط على ذلك موقع Ning – الموقع يساعدك على إنشاء شبكة اجتماعية خاصة بك. عندما تنشأ شبكتك على الموقع بالطبع سوف تخبر الآخرين وهم يخبرون أصدقائهم وبسبب طبيعة المشروع (Ning) فهو فطريا جعلك تقوم على زيادة أعداد الزوار والمستخدمين.

مشروع اصطناعيا به فيروسية الانتشار [Artificially Viral Startup]

معظم المشاريع تكون من هذه الفئة، على سبيل المثال Quora – الموقع يساعدك على متابعة الأسئلة، الاجابات، المواضيع وغيرها ولكن بطابع اجتماعي بسيط وجميل. عند الإجابة على سؤال تستطيع مشاركة إجابتك مع أصدقائك في تويتر وفيسبوك. هذه الميزة (Featue / Option) تساعد على فيروسية انتشار ذلك المحتوى ولكنها ليست من أساس الخدمة (Core) بل ميزة وبالتالي هي مصطنعة. هناك أمثلة أخرى، مثلا عندما تطلب منك الخدمة جلب أصدقائك فهذه ميزة تساعد على الانتشار ولكنها أيضا مصطنعة.

المشاريع التي بنيت فطريا بها فيروسية الانتشار تجلب زوار بدرجة أكبر من المصطنعة لأنك سجلت بها وأنت مدرك تماما أن عليك استدعاء وجلب أصدقائك – مجبرا على ذلك إذا أردت أن تستخدم الخدمة. أما المصطنعة فهي ميزة تستخدمها أو لا فلست مجبرا وأيضا حتى استخدامك لها لا يضمن زوار جدد.

ثانياً: السوق

صحيح أن المشاريع التي بنيت فطريا بها فيروسية الانتشار تجلب زوار بدرجة أكبر من المصطنعة ولكن نوع السوق يلعب دور مهم أيضا. مثال بسيط، مشروعان تم بنائهم فطريا بفيروسية الانتشار. المشروع الأول، كان متخصص جدا ببيع ملابس رجالية ذات مقاسات كبيرة جدا. المشروع الثاني، كان يبيع جميع أنواع الملابس بجميع المقاسات لجميع الفئات. من نتوقع سوف يحصل على مستوى أعلى زيارات ومستخدمين أكثر؟ أكيد الثاني، لأن السوق الذي قام بتغطيته أعطاه مجال أكبر – طبعا أنا لا أقول أن التخصص بقطاع وتلبية احتياجاته خطأ ولكنه شيء عليك أن تدركه عندما تبني مشروعك وتقدم على خطتك.

المزيد من التفاصيل

لنفترض أنك قررت أن تبدأ متجر إلكتروني و انتهيت من مرحلة التفكير والدراسة. حان الوقت لبناء المشروع ولأنك تريد من البداية التفكير في كيف أن لهذه المتغيرات (فطري / اصطناعي / نوع السوق) دور كبير بعد انطلاقة مشروعك بعدد الزوار – طبعا أنا أفترض هنا أن فكرتك، المشكلة التي تحاول حلها، تصميم وشكل الخدمة وغيرها الكثير من العوامل الأخرى على أفضل حال. بدلا من بناء متجر عادي الفكرة، قررت – مثلا – أن تجعل الناس يستطيعون إنشاء متاجرهم في خدمتك (مشروع فطريا به فيروسية الانتشار)، تذكر Ning، ولكنك تخصصت فقط بتغطية فئة النساء كاختبار لاكتشاف مدى فاعلية الفكرة، وإذا نجحت سوف تطبقها على الأقسام الأخرى – مثل Amazon بدأ ببيع الكتب فقط والآن تقريبا كل شيء يباع في متجرهم. النتيجة، عدد الزوار أقل من لو أنك قمت بتغطية جميع الفئات ولكن هذا قرار استراتيجي يعود لك ولعوامل أخرى مؤثرة في اتخاذك لمثل هذا القرار. ولكن بكل تأكيد سوف تحصل على زيارات أعلى من لو أنك قمت ببناء متجر بُني اصطناعيا به فيروسية الانتشار – طبعا أعود وأكرر هذه فقط أحد المتغيرات من جملة متغيرات أخرى التي من المفترض أن تهتم بها.

المحصلة النهائية

لذلك نصيحتي لك أن تضع هذه الافتراضات في الحسبان عندما تفكر في كيفية بناءك لمشروعك. لأنها سوف توفر عليك المال، الجهد، و الوقت الكثير بدلا من التفكير بها بعد أن انتهيت ومستعد لانطلاق مشروعك. هذه المقالة وافتراضاتها هدفها هو جعلك تفكر بعمق في هذه الأمور وخصوصا بوضع استراتيجية منذ البداية لفيروسية انتشار المحتوى لمشروعك وبالطبع القرار يعود لك لأنه من الممكن أن تجعله "اصطناعيا" أفضل لك من أن يكون "فطريا" بسبب المشكلة التي تحاول أن تحلها فرضت عليك ذلك ولكن من المهم أن لا تغفل عن أهمية وضع استراتيجية لفيروسية انتشار المحتوى لمشروعك.

## كيف لخدمة ان تتحدى حدود السوق و التقنية ؟

الاسواق و التقنيات لها بداية و نهاية فهذه طبيعتها. و لكن هل هناك طريقة للخدمات من ان تتحرر من هذه الدورة؟ الإجابة المختصرة. نعم.

بروفيسور التسويق في جامعة هارفارد ثيودور ليفيت قال:

“الناس لا يرغبون في شراء مثقاب ربع بوصة. انهم يريدون ثقب ربع بوصة!”

“People don't want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!”

البروفيسور كلايتون كريستنسن في اكثر مناسبة قال:

“نحن نوظف المنتجات و الخدمات لإنجاز عمل.”

و لكن ما علاقة مقولة ليفيت و كريستنسن بموضوع المقالة، كيف لخدمة ان تتحدى حدود السوق و التقنية؟

الإجابة : الأعمال-التي يُراد-انجازها (Jobs-to-be-done).

الفكرة باختصار، أن العملاء يقومون بتوظيف المنتجات و الخدمات لإنجاز عمل. و لذلك التركيز يجب أن ينصب على تلك الأعمال التي يريد هؤلاء العملاء إنجازها و مساعدتهم في ذلك. مما يعني، ان التقنية، الابتكار، الاساليب، الخدمات ليست هي الأساس التي يجب على الريادي الاهتمام به. انما يجب على الريادي ان يحدد العمل الذي يجد فيه هؤلاء العملاء مشقة و في حاجة لمن يساعدهم على انجازه و تقديم الحل المناسب لذلك.

تذكر مقولة ليفيت و كريستنسن، انهم يريدون إنجاز عملهم و لا يهتمهم الأداة أو الطريقة المستخدمة بقدر اهمية إنجاز العمل بالطريقة المناسبة و التي يجدونها مجدية في إنجاز العمل.

انصحك بشدة متابعة هذه المحاضرة الرائعة من البروفيسور كلايتون كريستنسن التي يتحدث عن الأعمال-التي يُراد-انجازها (Jobs-to-be-done) (بيدا حديثه عن الموضوع في 33:08).

و اذا قرأت كتاب **مصنع المشاريع الريادية** أو شاهدت موضوع شرائح العملاء أو القيم المقترحة من درس مجموعات تخطيط نموذج العمل التسعة لدورة ابتكار و تحسين نماذج الأعمال من **برنامج مصنع المشاريع الريادية**، تجدني تحدثت عن الأعمال-التي يُراد-انجازها (Jobs-to-be-done).

و هذا يقودنا لنقطتين جوهريتين:

- معرفة لماذا يريد العملاء إنجاز تلك الأعمال يساعدنا في فهم (الدافع) الذي يحفز هؤلاء العملاء على إنجاز تلك الاعمال. و من خلال معرفة الحافز يمكنك بناء و تصميم منتجات و خدمات أكثر مناسبة و اسرع قبول للعملاء. لأنها تساعدك في إنجاز العمل الذي يعانون من عدم القدرة على انجازه كليا أو ليس بالكفاءة أو الكيفية التي يطمحون لها.
- عندما نُعرف خدماتنا على اساس الأعمال-التي يُراد-انجازها فنحن نزرع في ذهن العملاء بأنه كلما احتاجوا المساعدة في إنجاز ذلك العمل ستظهر في اذهانهم خدماتنا. تطرق كلايتون كريستنسن في الفيديو، ان ابنه اراد تأنيث شفته اليوم التالي فاتصل به سائلاً، ما هي الخدمة التي ممكن ان تساعدك في تحقيق ذلك؟ كانت الإجابة، ايكيا. لنأخذ مثال آخر، اذا اردت ان تبحث عن شيء في الانترنت، ما هي الخدمة التي تساعدك في ذلك؟ الغالبية (إذا ليس جميعنا) سنقول قووقل، على انها ليست محرك البحث الوحيد و لكنها ربطت خدمتها في مساعدة العملاء على إنجاز ذلك العمل بنجاح. ميزة الأعمال-التي يُراد-انجازها انها لا تكتثر بالحدود التقنية أو السوق. لذلك تجد الشركات الرائدة مثل قووقل، ايكيا و غيرهم الكثير ربطت نفسها مع العملاء من حيث فهم العمل الذي يريدون انجازه و مساعدتهم في انجازه من غير تضيق نطاق عملها على الحدود التقنية و السوق. دوماً تلك الشركات تبادر بالتطوير و التغيير و لا تتصدم بالتغييرات التقنية أو تقلبات السوق لأنها ليست مرتبطة أو بالأصح لم تُعرف نفسها في هذا النطاق الضيق بل على العمل الذي يسعى عملائهم على انجازه. تذكر، العمل المراد انجازه ثابت و لكن التقنية و السوق متغيرين على الخط الزمني. و بذلك تستطيع الخدمة ان تتحدى حدود السوق و التقنية. و سأضيف على هذه النقطة، بأن هذه الشركات التي تعتمد على تعريف نفسها في نطاق الأعمال-التي يُراد-انجازها تجدها ايضاً تُعرف ماذا تريد أن يصبح مستخدميها.”

تخيل لو أن الشركة الرائد في بيع الآلات الكاتبة لم تُعرف نفسها في حدود سوقها (سوق الآلات الكاتبة) و عرفت نفسها في نطاق الأعمال-التي يُراد-انجازها في مساعدة الكتاب على كتابة ابداعاتهم. ستجدها كانت اول من بادر في سوق الحاسبات الشخصية أو حتى في سوق برامج تحرير النصوص. لماذا؟ لأنها ادوات تساعد عملائها على كتابة ابداعاتهم. و لكن هذا لم يحدث و انتهت بموت سوقها. الشركات التي تُعرف نفسها في نطاق السوق و التقنية ستموت و تنتهي بنهاية السوق و التقنية.

ذلك أسأل نفسك، من هم عملائك؟ ما هو العمل الذي يحتاجون للمساعدة في انجازه؟ وكيف يمكنك مساعدتهم في انجازه؟ و تذكر، ان تُعرف نفسك في نطاق ذلك العمل و ليس في حدود السوق أو التقنية.

## الفرق ما بين المنافع و المميزات عند التطوير

من المهم عندما تبدأ بالعمل على فكرتك ان تفصل بين ثلاثة امور: الأعمال المراد انجازها، المنافع و المميزات.

تأتيك فكرة مشروع، ثم تعمل على تحديد المميزات، ثم التطوير و الإعلان و التسويق للمشروع. و لكن بعد فترة لا تجد القبول الذي كنت تطمح له، لماذا؟

لأنك اخطأت في التسلسل لبناء و تطوير فكرتك. التسلسل الصحيح يكون كالآتي:

- تأتيك فكرة مشروع. لنفترض (منصة لمن يبحث عن عمل أو دوام جزئي). و لأنك تدرك انها مجرد فكرة يجب عليك التأكد منها و التحقق من جدواها قبل حتى التفكير بالتطوير. ذهبت و عملت مقابلات مع افراد حددت انهم شريحة عملائك ممن يبحثون عن هذه الأنواع من الأعمال.
- من تلك المحادثات و الاختبارات البسيطة (هذا قبل البدء بالتطوير و بناء اي شيء). حددت ما هي اهم الأعمال التي يريد انجازها افراد شريحتك و التي الحلول الحالية قصرت في تلبيتها أو لم تقم بتلبيتها. مثلاً، سرعة الحصول على العمل.
- الأعمال التي يريد انجازها افراد الشريحة تتفاوت في الأهمية و القيمة لديهم. لذلك عليك معرفة ما هي تلك الأعمال المهمة و الضرورية لهم و التي لم تُلبى بالشكل المطلوب أو لم تُلبى إطلاقاً. و هنا يأتي دور تحديد المنافع. كل عمل يحمل في طياته منافع يريد افراد الشريحة تحقيقها ربما هي منافع في تقليل أمر سلبي، متعب أو مرهق لهم أو ربما لتحقيق مكسب ايجابي و مفيد لهم. مثلاً، اكتشفت ان المنفعة لدى شريحة عملائك من (سهولة و سرعة الحصول على العمل) تكمن ان دخلهم من عملهم الثابت ليس كافي و يريدون دخل إضافي من خلال عمل جزئي. لذلك السرعة في الحصول على رد مهم جداً لهم في سعيهم لراحة بالهم. و ذلك بأنهم استطاعوا ايجاد عمل جزئي يساعدهم في تسديد المستحقات المالية عليهم آخر الشهر. لذلك عند بناء الخدمة ستعمل على اظهار هذه المنفعة و ستطور و تجعلها الركيزة التي تقوم عليها الخدمة.
- لديك معرفة اكثر بدافع شريحتك من خلال اهمية ايجاد عمل جزئي و المنفعة التي يطمحون لها. بعد ذلك تبدأ بتحديد المميزات اللازمة لتحقيق تلك المنفعة. مثلاً، من الممكن انه من خلال صفحة البحث هناك بيانات عن كم تستغرق عملية الرد من قبل صاحب العمل (المعلن عن العمل الجزئي) بجانب كل اعلان عمل، و وضعت زر للتقديم على الطلب مباشرة من صفحة نتائج البحث بجانب كل اعلان. و ايضاً، من يبحث عن عمل جزئي يقوم بتعبئة بياناته مرة واحدة و عند التقدم على اي طلب عمل تُستخدم تلك البيانات. هذا بكل تأكيد سيقبل عملية ادخال البيانات و التكرار الغير مفيد. بالإضافة لذلك، ليس هناك نموذج آخر لاحقاً عليه تعبئته من قبل جهة صاحب العمل. فموضوع المنصة بالنسبة لصاحب الإعلان كافي. إذن، أنت ساعدت على سرعة ربط الأثنين مع بعض و ايضاً وفرت الوقت و المعاملات الورقية على صاحب الإعلان. هذه مميزات كفيفة بتسريع عملية حصول المتقدم على رد. و تحقيق منفعة.

تذكر الآتي. رتب الأعمال التي يريد افراد الشريحة انجازها من حيث اهميتها لهم، ثم ما هي المنفعة التي يطمحون لها سواء كانت لإزالة أمر مرهق أو سلبي أو تحقيق مكسب مفيد أو ايجابي، ثم ادرس و حاول تحديد المميزات التي تحقق تلك المنافع.



"قبل التفكير بالمميزات التي تريد إضافتها، فكر بالأعمال التي يريد إنجازها شريحة العملاء و ما هي المنافع التي يطمحون لتحقيقها من إنجاز تلك الأعمال. ثم اصف المميزات التي تحقق ذلك"



## وفر الكثير بتصميم تطبيقك أو موقعك قبل التطوير

قرأت فصل التحقق من جدوى الفكرة من كتاب **مصنع المشاريع الريادية**. و الآن، لديك فكرة افضل عن كيف يجب ان تكون ملامح موقعك أو تطبيقك. و انت فعلياً جاهز للتطوير. كيف تبدأ؟ هل تبدأ مباشرة بالتطوير أو هل هناك خطوة تسبقها؟

في نظري هناك خطوة تسبقها و هي مفيدة أكثر لمن ليس لديه فريق تطوير و تصميم و يستعين بجهات اخرى في التطوير و التصميم. و ستوفر عليك جهد، وقت و مال. و هذا من تجربة و مشاهدات شخصية في هذا الموضوع.

لديك الآن خزينة لا بأس بها من المعرفة و المعلومات المفيدة بعدما عملت المقابلات و صنعت و نفذت نماذج MVP لفكرتك (تحدثت عن MVP في كتاب مصنع المشاريع الريادية بإسهاب). و الآن لتتعلم طرق تصميم الحل، و هي الخطوة التي انصح بها قبل التطوير الفعلي للموقع أو التطبيق.

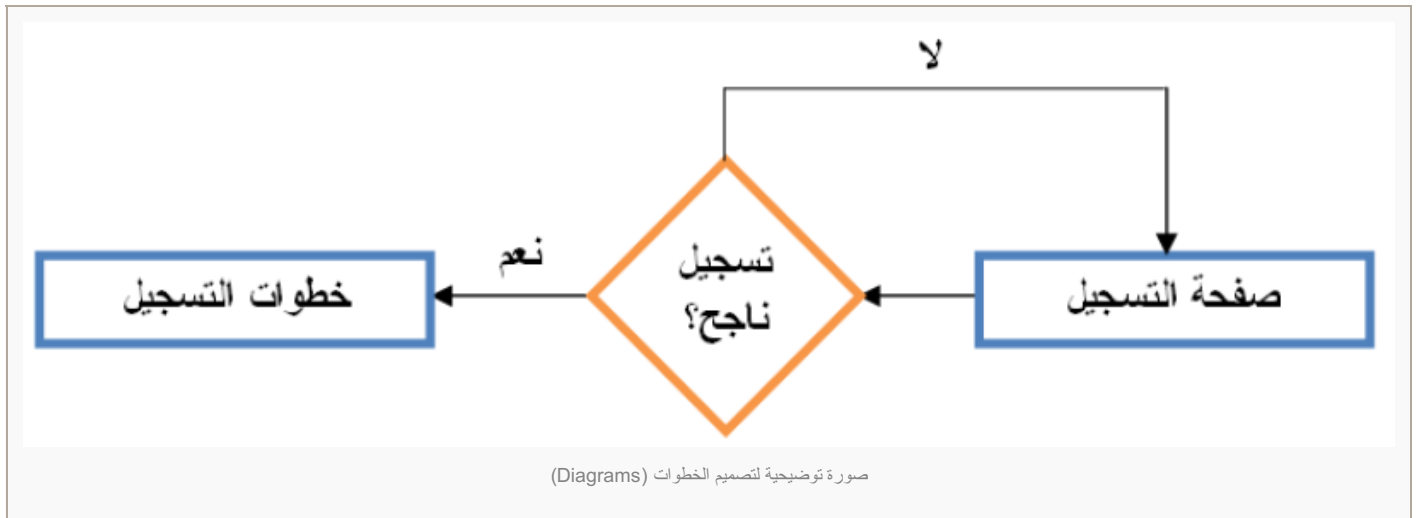
هناك عدة طرق لتصميم الحل. و درجة ارتباط من قابلت أو من تعتقد بأنهم سيكونون عملائك في التفاعل معك بالحل المصمم يعتمد على نوع الحل المصمم. لست مجبر على تنفيذ جميع هذه الانواع و لكن تجدر الإشارة أنه كلما كان الحل المصمم قريب من التصور النهائي للموقع أو التطبيق و تفاعلي. استطعت أن تحصل على معلومات أكثر من المستخدمين و فائدة أكبر. هذا لا يعني أن الطرق الأخرى لتصميم الحل غير مهمة. بل هي تعتمد على ماذا تريد أن تحقق. كل طريقة تساعدك في تعلم شيء محدد و قد يحدث قصور منها في تعلم أشياء أخرى. لذلك هناك عدة مراحل (إذا امكن أن نسميها هكذا) لتصميم الحل.

### تصميم الخطوات (Diagrams)

إذا أردت أن تتصور الخطوات أو السيناريوهات المحتملة لإنجاز عمل محدد. مثل، الخطوات و السيناريوهات المختلفة للتسجيل في الخدمة أو شراء منتج و هكذا. قد ترغب بالاستعانة و عمل تصميم لتلك الخطوات.

ميزتها، أنها تساعدك في توقع تلك الخطوات أو السيناريوهات و الوقت اللازم لعملها و مدى تعقيد تلك الخطوات. بالإضافة لعدد الصفحات أو الواجهات التي عليك أن تصمم و مدى ترابطها مع بعض، و ماهي الخطوات التي يجب أن تطور أولاً و هكذا.

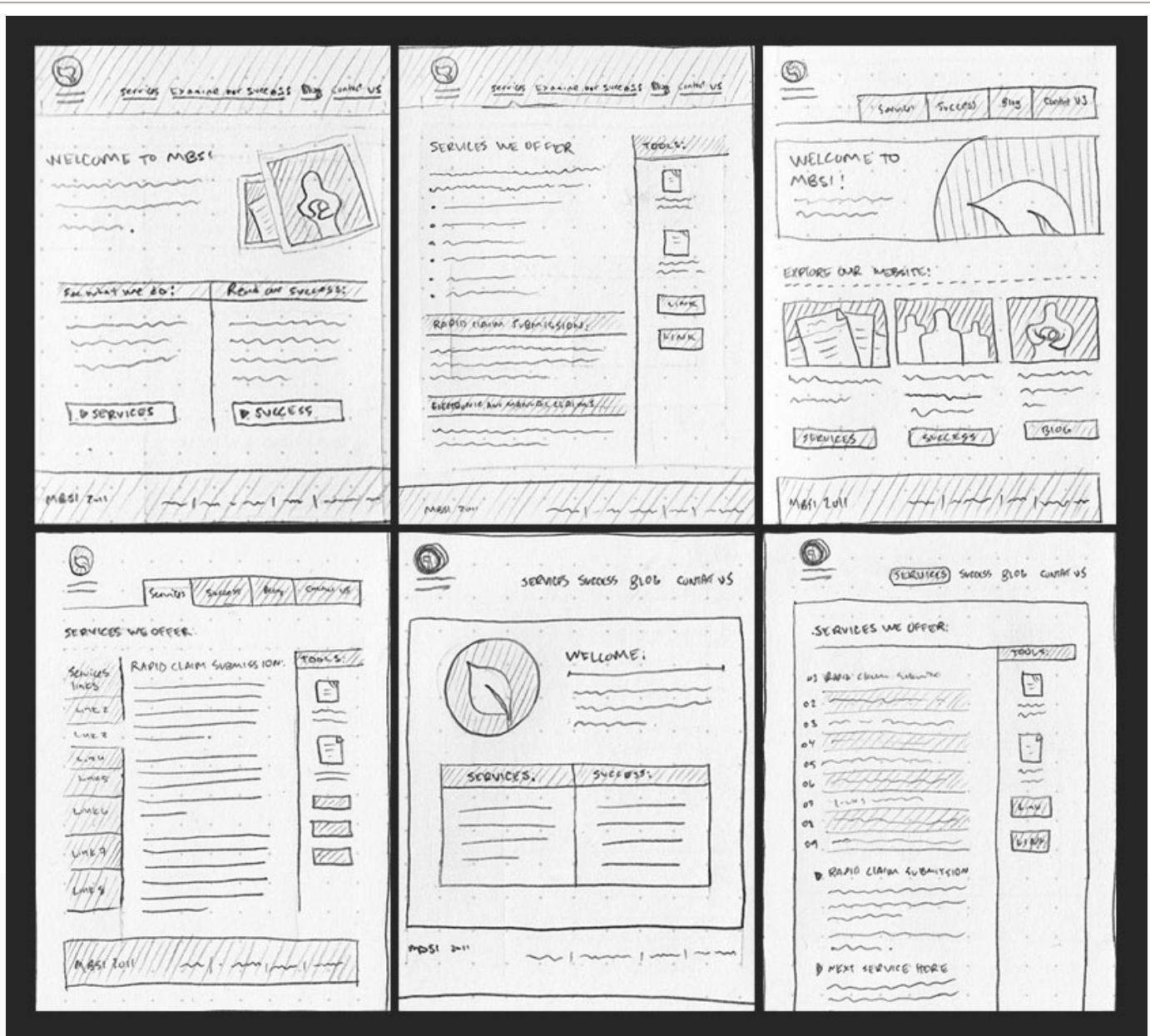
مشكلتها، أنك لا تستطيع عمل تصميم كامل فهذا سيستغرق وقت و جهد كبير إذا كان التطبيق أو الموقع معقد و يتضمن العديد من المميزات. لا تفيد في اختبار قابلية استخدام المنتج (Usability Testing). في الغالب عندما تصمم الخطوات، فأنت تعملها مع فريقك لذلك دور و تفاعل عملائك يكاد يكون معدوم.





## سكتش (Sketch)

تحاول هنا أن ترسم (سكتش) لملامح المنتج و أين مكوناته ممكن أن تكون وعلاقتها مع بعضها البعض. ميزتها، بسرعة يمكنك عمل عدة رسومات (سكتشات) خصوصاً إذا استخدمت خدمات مخصصة لهذا العمل. أيضاً، تساعدك على تصور المنتج، الصفحات و مكوناتها مع بعضها البعض مما يشجع فتح النقاش بين أفراد الفريق حول ترابط عناصر الحل مع بعض و هل حقاً ستحل مشكلة شريحة عملائك و ستساعدهم على إنجاز العمل الذي تطرقوا له في المقابلات معك. مشكلتها، ليست جيدة للحصول على معلومات من أفراد السوق عن الحل و هل هو مفيد لهم أو لا. تنفذها و تعمل عليها مع فريقك من دون تفاعل مع عملائك.



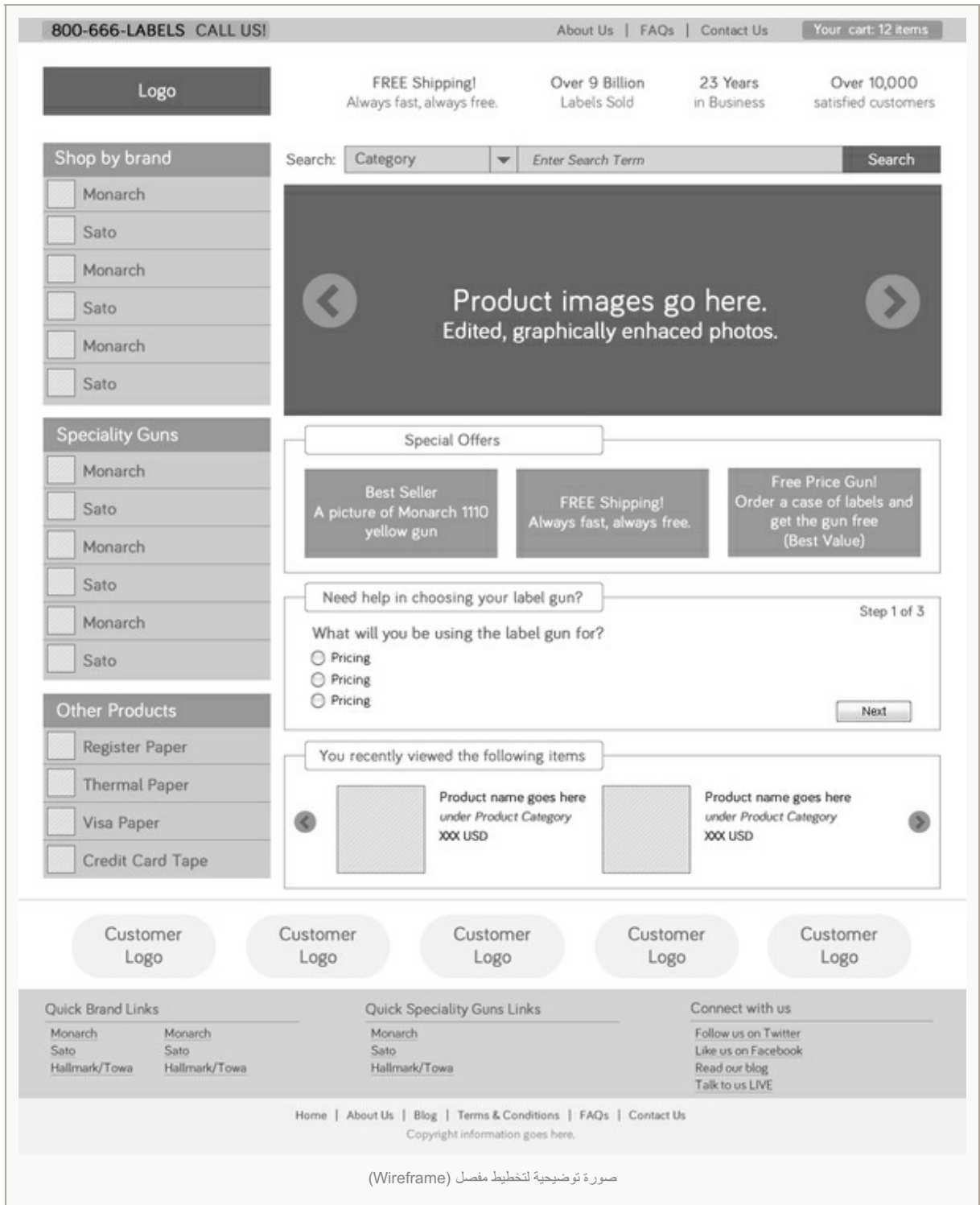
صورة توضيحية لسكتش (Sketch)

## تخطيط مفصل (Wireframe)

هنا تتضح ملامح التطبيق أو الموقع أكثر. فهناك الأزرار، القوائم، خانات الكتابة، نص على الأزرار و القوائم و التفاصيل أكثر وضوح. يمكنك استخدام عدة برامج لعملها.

ميزتها، قريبة جداً من الشكل النهائي للمنتج بحيث تستطيع أن تختبرها مع فنتك. مثل اختبار هل النص على الأزرار أو القوائم واضح للمستخدم بحيث يعرفون ماذا تعني؟ أيضاً، هذه نقطة بداية جيدة لمن يعمل مع فريق لتطوير موقعه أو تطبيقه بحيث تشاركها معهم بدل الكتابة الطويلة التي تحاول ان تشرح بها ماذا تتخيل و ينتهي الحال بتطوير شيء لا يشبه ماذا تريد. انا شخصياً و آخرون نصحتهم، وجدناها جداً مفيدة و تختصر الكثير من الوقت عند البدء بالتطوير. لأن الجميع الآن على نفس الصفحة، خصوصاً فريق التطوير و التصميم الذي تستعين بهم.

مشكلتها، ليست تفاعلية بحيث تستطيع أن تعطي المستخدم رابط وتقول له أريد منك التسجيل الآن. لذلك عليك أن تعمل نموذج تفاعلي مبسط، وهو ما سأحدث عنه لاحقاً.



صورة توضيحية لتخطيط مفصل (Wireframe)

## نموذج تفاعلي (Interactive Prototype)

النموذج (سواء الصفحة أو التطبيق) تفاعلي بحيث المستخدم ينتقل من صفحة لأخرى حالما يضغط على زر. تستطيع تحقيق ذلك باستخدام خدمات مخصصة لعمل Prototyping للمواقع و التطبيقات.

ميزتها، تفاعلية بحيث تختبر قابلية استخدام الحل المصمم، هل التصميم التفاعلي عند اختباره ظهرت مشاكل مع المستخدمين الذين جربوا الخدمة؟ هل استطاعوا بسهولة فهم كيفية التسجيل؟ إضافة أو نشر شيء للخدمة؟ أيضا قد تختبر أكثر من طريقة لتقديم ميزة واحدة بسرعة و تشاهد أمامك كيف يتجاوب المستخدمون معها. مفيدة لمن يعمل مع فريق لتطوير موقعه أو تطبيقه بحيث تشاركها معهم. هذه تختلف عن السابقة، بأن الفريق يستطيع معرفة بطريقة تفاعلية كيف الصفحات و العناصر مترابطة مع بعض. أيضاً، يمكنهم معرفة الألوان التي تريد استخدامها لأن في الغالب في Wireframing يستخدم الابيض، الاسود و تدرجات الرمادي لإحداث نوع من البعد. من دون استخدام الالوان الاخرى.

مشكلتها، أنت. لأن هذه النماذج التفاعلية ممكن أن تكون معقدة و مفصلة. هذا قد يعني انك تأخذ وقت أكثر (أحياناً) في عمل نسخة مصممة بدل من تطوير نسخة مبسطة وتجربتها على الحقيقة. لذلك احرص على الموازنة.

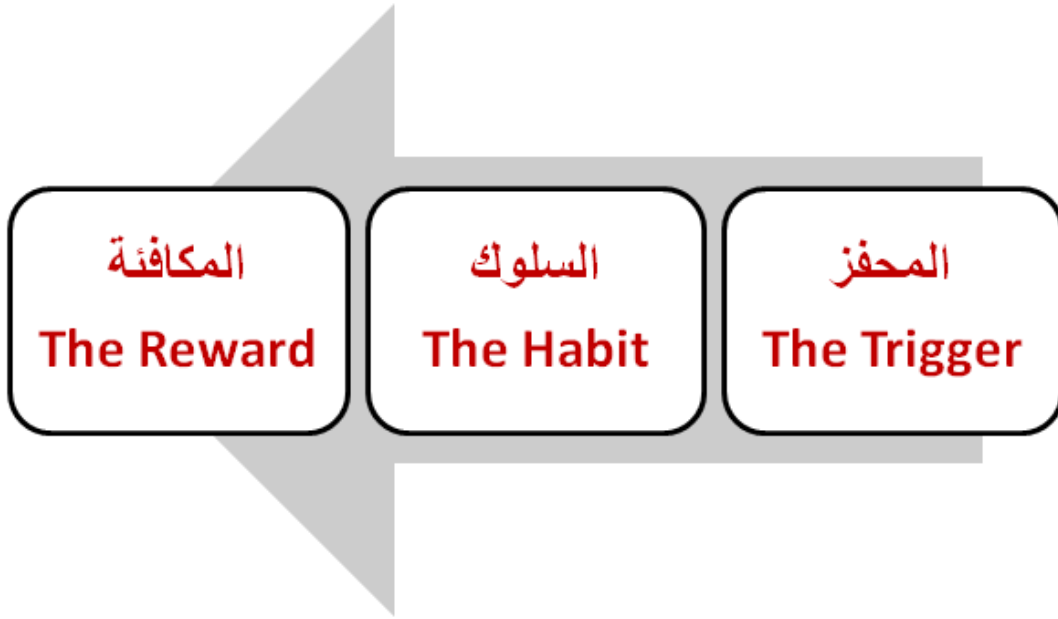
### انماط التصميم

قد يخطر ببالك أكثر من طريقة لتصميم مكونات الصفحة أو التطبيق من تقييمات، خانة تعليق، صفحة تسجيل و هكذا. تسمى هذه أنماط التصميم. هناك مواقع متخصصة لعرض الأنماط المختلفة للتصاميم مثل [Patterntap](#) و [patterns-mobile](#) وغيرها الكثير فقط ابحث في قوقل أو غيرها من محركات البحث عن [ui design patterns](#).

## اجعل سلوك مستخدمين خدمتك روتين بثلاثة خطوات

يقول Charles Duhigg إن اي روتين يتكون من ثلاثة عناصر بالتسلسل الآتي: المحفز (the trigger) بعد ذلك فعل الروتين – أي السلوك المراد جعله روتين (the habit) وفي النهاية تحصل على المكافئة (the reward).

### عناصر جعل السلوك روتين



جميع الحقوق لمؤلف كتاب **The Power of Habit**

كتابة تركي فهد <http://TurkiFahad.com>

ما أهمية جعل سلوك "روتين"؟ وما فائدته لمشروعك؟

عندما يصبح السلوك روتيناً يحدث شيء مهم لذلك السلوك عندما نقوم به بعد ذلك؛ نفعله بدون تفكير وتلقائياً! وبسبب ذلك هو مهم لمشروعك. دعني أوضح بمثال أهمية ذلك من Zynga – شركة الألعاب الاجتماعية الشهيرة – ولنختار لعبتهم الشهيرة FarmVille.

#### المحفز (the trigger)

يتم إرسال تنبيه لك أن لابد أن تسرع وتقوم بحرث حصادك وإلا خسرت محصولك – المحفز.

#### السلوك (the habit)

تحصد محصولك لأنك لا تريد أن تخسر تعبك وتبدأ من جديد ، وتفعل ذلك كلما يأتيك التنبيه – السلوك الي نريد برمجته ليصبح روتيناً.

#### المكافئة (the reward)

تعطى نقود، شارات وغيرها من الهدايا – المكافئة.

بعد فترة من ذلك يصبح زيارتك للعبة روتيناً ولا يحتاج لأي تحفيز وبالتالي استطاعوا ومن غير صرف أي مبالغ تسويقية جعلك زائر منتظم للخدمة ونجحوا بتحقيق ما تطرقنا له في مقالة **AARRR من مراحل حياة المستخدم ، مرحلة (Retention)**.

بالطبع لابد أن تكون الخدمة على مستوى رضى المستخدم وتلبي احتياجاته فأنا اتكلم من منبر ان كل هذه الأمور مستوفاة وما بقي سوى جعله زائر منتظم.

جعل السلوك روتين ليست عملية سهلة وسوف تتطلب العديد من المحاولات إلى أن يتم ضبط درجة التحفيز والمكافئة بما يناسب ذلك المستخدم (تفضل

بقراءة استراتيجية Gamification لزيادة مشاركة وتفاعل مستخدمي مشروعك) ولكن عند النجاح نتائجه كما وضحت بمثال Zynga ليست شيء يستهان به.

## استراتيجية AARRR في دورة حياة المستخدمين لمشروعك

من أهم الاستراتيجيات في الويب لقياس ومعرفة اية مرحله في دورة حياة المستخدمين لمشروعك هي **AARRR** وهي اوائل الحروف من كل كلمة من كلمات المراحل الخمسة (Acquisition, Activation, Retention, Revenue & Referral) من عمل **Dave McClure**.

الزائر: هو من يشاهد ويستعرض صفحات خدمتك ولكن لم يسجل بالخدمة.

المستخدم: هو من سجل بخدمتك.

### Acquisition

هنا نتحدث عن الزوار الذين وصلوا لصفحتك الرئيسية (Landing Page) غير مدركين تماما ماهي خدمتك بالضبط، إلى أن اصبحوا زوار مهتمين بالخدمة بالإضافة لكيفية وصولهم (الطريق) لصفحتك الرئيسية.

نقيس متى اهتمامهم بالخدمة بمتابعة سلوكهم على صفحات الموقع. باستخدام **Google Analytics** (مثلا) نستطيع معرفة من زار الصفحة الرئيسية و من غادرها على الفور من غير أن يذهب لصفحة التسجيل أو أن يعمل أية نشاط على الصفحة، هذا السلوك من قبل الزائر يسمى (Abandonment). إذا حدث و اصبح لديك نسبة عالية في مقياس **Abandonment** فهذا أحد سببين:

• الطريق الموصل لصفحتك الرئيسية، مثلا الرسالة المكتوبة في الإعلان الذي يأتي منه هذا الزائر كانت بخلاف ما توقع عندما زائر الصفحة الرئيسية – أي أنك عمدا أو عن غير عمد ضللت هذا الزائر.

• صفحتك الرئيسية، لا توجد معلومات أو أن الصفحة مرتبة بطريقة لا تساعد في جذب اهتمام الزائر إلى صفحة التسجيل.

النجاح هنا يقاس، إذا أنت استطعت أن تجعل هذا الزائر ينتقل من الصفحة الرئيسية إلى صفحة التسجيل حتى وإن لم يسجل – فقط جعلته يتجه ويشاهد صفحة التسجيل – ففي نطاق تعريف (Acquisition) أنت نجحت في جذب وتحويل زائر غير مهتم إلى زائر مهتم.

### Activation

النجاح هنا يقاس، عندما يسجل و يصبح مستخدم نشط (طبعاً، هذا يعتمد على تعريفك بمن هو مستخدم نشط). تستطيع قياس نجاحك باستخدام خدمات مثل **Mixpanel** و **KissMetrics**. يمكنك استخدام **Google Analytics** ولكنه محدود مقارنة بما تقدمه تلك الخدمات الأخرى.

### Retention

نهتم هنا بتكرارية الاستخدام / أو تكرارية تنفيذ عمل ما، من قبل المستخدم أمثلة على ذلك:

- العودة لحسابه (أكثر من 5 مرات خلال 30 يوم، كمثال)
  - مدى تفاعله مع خدمته (هل نشر مقالة، رفع صورة أو فيديو أو أي عمل يعتبر أساسي لنهوض واستمرارية خدمتك)
- Retention** مقياس جدا مهم لك عندما تصل للمرحلة الثالثة – ملانمة المنتج مع السوق (لم تكتب المقالة بعد). فهو المقياس الذي سوف تستعين به لمعرفة “هل بنيت منتج يريده الناس أم لا؟”

النجاح هنا يقاس، عندما يقوم المستخدم بعمل أكثر أو على الأقل بنفس المستوى الذي افترضته. مثال، مشروعك فكرته مقاربه لخدمة **Flickr** – وضعت الافتراض التالي لقياس (Retention):

**الهدف #1:** يرفع المستخدم 6 صور خلال شهر من آخر زيارة.

مؤلف كتاب **Running Lean** يقترح مبدئيا ان الوصول إلى نسبة **Retention 25%** يعتبر شيء جيد. مما يعني أن الهدف السابق (الذي سميناه **الهدف #1**) إذا 25 مستخدم من 100 يقوموا بتنفيذه فلقد نجحنا للحصول على تكرارية استخدام لهذا الهدف (Retention).

### Revenue

نقيس الأعمال التي يقوم بها المستخدم والتي ينجم عنها إيرادات للخدمة.

النجاح هنا يقاس عندما يقوم المستخدم مثلا بالاشتراك في احد باقات الخدمة، أو يطلب شراء منتج وهكذا.

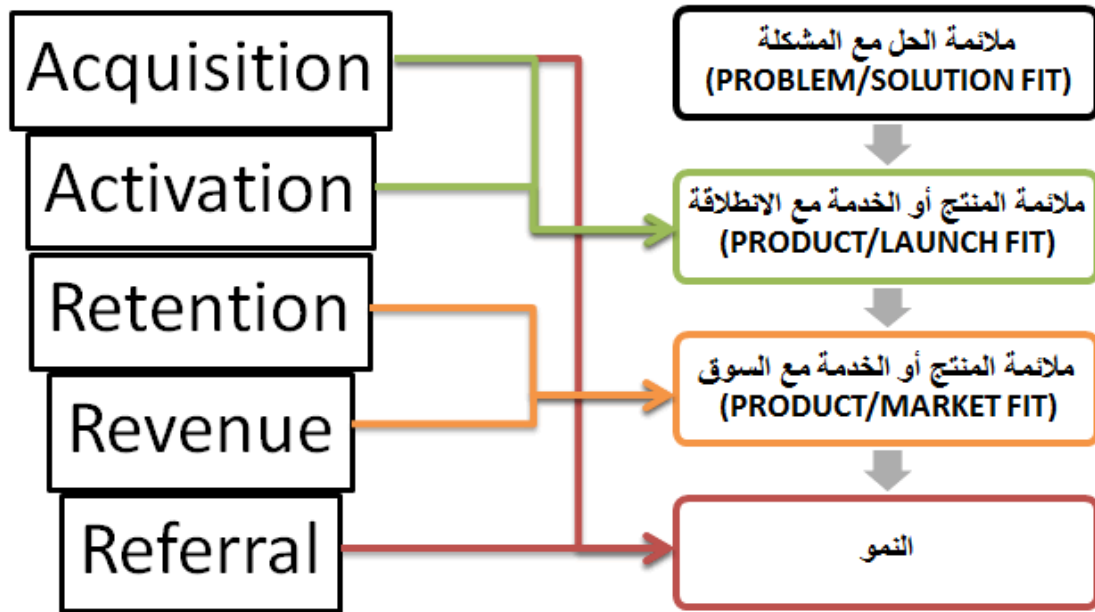
يعتبر نوع مطور من انواع استقطاب الزوار (acquisition) لخدمتك، هناك عدة أمثلة على ذلك:

- شخص يخبر صديق له عن خدمتك من دون الاستعانة بأية اداة مشاركة من خدمتك (صعب قياسه)
- شخص يخبر صديق له عن خدمتك بالاستعانة بأداة مشاركة من خدمتك (ممكّن قياسه ومتابعته)
- تحفيز مستخدمى خدمتك بإخبار أصدقائهم مقابل مكافآت، مثل عرض Dropbox (ممكّن قياسه ومتابعته)

### تنبيهات هامة جدا

- Acquisition و Activation من المراحل التي تحرص عليها عندما تكون في مرحلة ملائمة المنتج مع الانطلاقة.
- Retention و Revenue من المراحل التي تحرص عليها عندما تكون في مرحلة ملائمة المنتج مع السوق.
- بعدما تحقق الملائمة المناسبة بين منتجك والسوق (أي أنك بنيت ما يريدّه الناس والخدمة ما شاء الله في نمو) عند إذاً يكون لمرحلة Referral وحتى Acquisition أهمية أكبر.
- يمكنك تحميل نموذج AARRR من هنا صمم بطريقة جميلة.

### مراحل المشروع الريادي وعلاقتها بدورة حياة المستخدمين



جميع الحقوق لمؤلف كتاب Running Lean و Dave McClure

كتابة تركي فهد <http://turkifahad.com>

أيضاً انصحك متابعة هذا العرض التوضيحي المهم

## أهمية و كيفية تعريف المستخدم النشط في مشروعك التقني

تقرأ في الأخبار التقنية أن الخدمة (الفلانية) لديها 200 مليون مستخدم نشط شهرياً (Monthly Active Users) وتختصر (MAU) أو ممكن أن تسمع 100 ألف مستخدم نشط يومياً (Daily Active Users) وتختصر (DAU). لكن هل جميع تلك الخدمات التقنية تقيس المستخدمين النشطاء بنفس الطريقة؟ وكيف يتم حسابها؟ ولماذا هو مهم أن تحدد المستخدم النشط في مشروعك التقني؟

### تعريف المستخدم النشط (Active User)

المستخدم النشط في مشروعك التقني هو المستخدم الذي يقوم بعمل ما أو مجموعة أعمال معاً مثل تسجيل الدخول، كتابة مقالة، مشاهدة فيديو، الاستماع لمقطع صوتي، التعليق، المشاركة و هكذا و بعدد مرات محددة في فترة زمنية محددة (مثلاً في يوم، أسبوع، 14 يوم، شهر و هكذا).

إذا قرأت مقالة دورة حياة المستخدم (AARRR) تدرك أننا مهتمين بتعريف المستخدم النشط لمشروعنا التقني لأننا استطعنا بنجاح تعدي المرحلتين؛ الأولى (Acquisition – استقطاب المستخدمين الجدد للخدمة، و هذه ممكن اختصارها بثلاثة طرق أو محركات نمو) و الثانية (Activation – التفعيل، هل زوار الخدمة بعد أن تأتي بهم يسجلون و يُفعلون حسابهم بالخدمة؟).

الآن، اهتمامنا مُنصب على المرحلة الثالثة (Retention). في هذه المرحلة نحن مهتمين بجعل المستخدم يكرر عودته و استخدامه للخدمة. و هذا مهم، لأنه بعد أن نحدد ذلك نستطيع أن نركز على النمو. و لتحقيق ذلك علينا أولاً أن نفرق بين المستخدمين. فهناك تفاوت في نشاط المستخدمين المسجلين بالخدمة. فمنهم سجل ولم يرجع، و منهم سجل و نشاطه متفاوت. عندما نحدد تعريف مناسب للمستخدم النشط في مشروعنا التقني نستطيع أن نقيس و نحدد من هم المستخدمين الأكثر نشاطاً و من ثم قياس مدى نجاحنا في مرحلة Retention وبعدها نركز على الفئة الأكثر نشاطاً و السبب الذي يجعلهم كذلك لنمو الخدمة.

### أهمية تعريف المستخدم النشط

المشاريع التقنية الجادة تُعرف من البداية مستخدمها النشط. طبعاً، ممكن لاحقاً تُغير تعريفك للمستخدم النشط بناء على معلومات جديدة. مثل ما فعلت HighScore House (خدمة تجعلك تحدد مهام منزلية لأبنائك و عند انتهائهم من تلك المهام تتم مكافئتهم و كل هذا يتم بطريقة مسلية و تجعل العمل ممتع).

عندما تم إطلاق النسخة الجوهرية الأساسية (MVP) من الخدمة كان لديهم مئات من الأسر جاهزه و مسجله بالخدمة. قام الفريق بتعريف المستخدم النشط كالتالي: "المستخدم نشط سواء كان من الأباء أو الأبناء إذا أستخدم التطبيق (بمعنى سواء الأباء سجلوا مهام أو الأبناء نفذوا المهام) 4 مرات في الأسبوع".

بعد مرور عدة أشهر وجدوا عدد قليل من المستخدمين حققوا هدفهم بمن هو مستخدم نشط. قام الفريق بعمل عدة تحسينات على تجربة المستخدم، التنبيهات البريدية و توضيح الخدمة أكثر عند الصفحة الرئيسية و صفحة التسجيل لتحسين جودة المسجلين بالخدمة و من دون إضافة المزيد من المميزات. المحصلة، كانت ارتفاع بسيط لنسبة المستخدمين النشطاء بالخدمة. بعدها، بدأ الشريك المؤسس و الرئيس التنفيذي، Kyle Seaman، بعمل اتصالات مع المسجلين:

- من سجل ولم يرجع للخدمة. بالنسبة لهؤلاء، الخدمة لم تحل مشكلة حقيقية لهم ولم يكونوا بحاجة لها بعد تجربتها. و هذا طبيعي، و Kyle و الفريق كانوا مدركين أن الخدمة ليست للجميع. هذا الاتصال فقط أكد له ما هو سبب تركهم الخدمة.
- من سجل و يستخدم الخدمة و لكنه لم يُصنف مستخدم نشط. وجد Kyle أن هؤلاء اعتبروا الخدمة مفيدة و استفادوا منها و لكن استخدامهم لها كان مرة واحدة أو مرتين بالأسبوع، وليس ما أفترض الفريق في البداية بأنه 4 مرات.

نتيجة لذلك، أعاد الفريق تعريف المستخدم النشط في الخدمة لما يلائم سلوك مستخدمي الخدمة. في هذه الحالة فقط، لا بأس أن تعيد تعريف من هو مستخدمك النشط. لأنهم كانوا مدركين لماذا كان عليهم إعادة التعريف و يمكنهم بكل ثقة تبرير هذا التغيير. هذا مهم جداً، لأنك قد تقع في فخ الانحياز التأكيدي – Confirmation bias: الميل لتفضيل المعلومات التي تؤكد افكارك أو افتراضاتك بغض النظر عن صحتها. بمعنى، أنك سوف تغير تعريفك للمستخدم النشط ليس لأنك أثبت ذلك (مثل HighScore House) و لكن ليلائم توقعاتك بأن الخدمة مفيدة و على الطريق الصحيح. النتيجة، ستجد نفسك تغير تعريفك بصفة مستمرة و لن تستفيد من قيمة تعريفك لمستخدم خدمتك النشط.

تعريف المستخدم النشط و تحديده يساعدك على فترة المستخدمين بناء على سلوك تعتبره مهم لخدمتك، و من ثم على الإجابة على هذه الأسئلة:

- هل المستخدمين يستخدمون الخدمة كما افترضت أنت و الفريق؟ أو هل هناك استخدام آخر له وخصوصاً من هؤلاء الذين صنفت أنهم مستخدمين نشطاء؟ هذا يساعدك بسرعة في التحقق هل بنيت خدمة حقاً مفيدة و مهمة لعدد كبير من المستخدمين أو لا.
- هل يجد هؤلاء المستخدمين قيمة و فائدة من الخدمة، لكنهم لن يشتركوا بالباقة المدفوعة، لن يضغطوا على الإعلانات، لن يقوموا بدعوة أصدقائهم؟ إذن في هذه الحالة لديك منتج و لكن ليس لديك نموذج عمل قابل للنمو و الاستمرار، و هذا أساسي لأي مشروع ريادي.
- عندما تقوم بتحسينات على تجربة المستخدم، تحسن تنبيهاتك البريدية، صفحات التسجيل أو حتى تضيف ميزة جديدة، هل يساعد ذلك على زيادة عودة المستخدمين أو لا؟



## يفقية تعريف مستخدم نشط لمشروعك التقني

من تعريف المستخدم النشط يتضح أن هناك ثلاثة عناصر لا بد من توفرها عند محاولتك تعريف المستخدم النشط لخدمتك.

1. النشاط أو الأنشطة التي يقوم بها المستخدم و التي حددت أنها مهمه لخدمتك. قد تكون بسيط مثل عملية تسجيل دخول للخدمة أو كتابة مقالة، مشاهدة فيديو، الاستماع لمقطع صوتي، التعليق.

2. عدد مرات تنفيذ النشاط. مرة واحدة، اثنتين.

3. المدة الزمنية. يوم، عدة أيام، أسبوع، شهر.

هناك خدمات تقيس المستخدم النشط بأنه الشخص الذي يقوم بعملية تسجيل دخول مرة واحدة في الشهر. و هناك مثال [HighScore House](#) الذي سبق و أن تحدثت عنه. و هناك مثل [Gather Content](#) التي أخذت العملية لبعدها آخر.

في مقالة عن كيف توصلوا ([Gather Content](#)) لتعريفهم لمستخدمهم النشط، تجد هناك محاولات عدة قاموا بها إلى أن وصلوا لطريقتهم التالية. قسموا مستخدمي الخدمة إلى 10 باقات و المستخدم ممكن أن ينتقل من باقة إلى أخرى بناء على نشاطه. مثلاً، إذا قام المستخدم بعمل عدد محدد من الأنشطة يتم إضافته لباقة معينة على أن يتم ذلك في فترة 14 يوم، وإذا فعل عدد أكثر من الأنشطة وكان ذلك ضمن باقة أخرى في 14 اليوم القادمة يتم إضافته لتلك الباقة. ويتم جمع فقط الثمانية باقات العليا من العشر باقات. وهكذا يتوصلوا للمجموع الكلي لمستخدميهم النشطاء في الخدمة.

يعلل [Angus](#) من فريق [Gather Content](#) على أنه بالرغم من أن هذه الطريقة قد تبدو معقدة إلا أنها تعطيهم ميزة إضافية في تحديد و تعريف ليس فقط النشطاء من المستخدمين بل أيضاً على درجة تفاعلهم و من هم المستخدمين النشطاء الفاعلين في الخدمة.

فريق [Gather Content](#) تطرقوا لنقطة مهمة، إذا لا تريد تعريف و تقسيمات معقدة مثلهم لا بأس، و لكن عليك العمل على الاستفادة و تحليل تلك البيانات. مثلاً، ممكن أن تستخدم أدوات تحليل (سأذكرها في النهاية) و تحدد بها تعريفك للمستخدم النشط و مشاهدة ارتفاع أو هبوط عدد هؤلاء النشطاء على فترة زمنية و الأسباب المؤدية لذلك. لأسباب تدني عددهم، تعمل على تقليلها أو إزالتها. إذا كانت أسباب ساعدت على ارتفاعهم تعمل على تحسينها لزيادة عدد و تكرار نشطاء مستخدمي الخدمة.

أيضاً، ممكن أن تعمل ما يسمى تحليل المجموعة ([Cohort Analysis](#)) هي أفضل طريقة لقياس و متابعة مستخدمي الخدمة، الفكرة أنك تجمع المستخدمين لمجموعات، مثلاً بناء على متى سجلوا في الخدمة. فتتابع و تحلل مجموعة من المستخدمين بناء على عامل مشترك (مثل متى سجلوا بالخدمة) هذا سوف يساعدك في متابعة تطوراتهم مع الخدمة وكم من الوقت أخذهم مثلاً للنشر، إضافة أو استخدام ميزة. هذه طريقة ممتازة خصوصاً عندما تعمل أولاً على فلترة المستخدمين للنشطاء و من تبدأ بهذا النوع من التحليل. بكل تأكيد ستشاهد أنماط مهمة عن سلوك مستخدمي مشروعك و التي سوف تساعدك في تحسن و نمو الخدمة.

### خدمات تساعدك

[Google Analytics](#) (خدمة مجانية من قووقل لمتابعة إحصائيات المواقع) جيدة و لكنها حالياً لا تعطيك المرونة التي تحتاج لها لعمل ما اقترحت عليك من فلترة و تقارير. هناك خدمات أخرى تحقق لك هذه المرونة في تحليل البيانات على أنها تحتاج وقت و جهد لإعدادها ولكنها مفيدة و من هذه الخدمات [Woopra](#)، [Mixpanel](#)، [kissmetrics](#).

## التعلم الذكي هو هدف بناء (MVP) منتج بصورته الجوهرية الأساسية

بعدما قرأت هذه المقالة الرائعة من Steve Blank بعنوان "An MVP is not a Cheaper Product, It's about Smart Learning" أحببت أن أشارك معك أهم دروسها خصوصاً لأنها تتحدث عن كيفية بناء منتج بصورته الجوهرية الأساسية (MVP) وهي خطوة مهمة من خطوات التأكد من جدوى الفكرة على أرض الواقع.

### الفرق بين الهدف من ال MVP وخطوات عمله

دعني أبدأ بسرد خلاصة المقالة قبل التحدث عن الدروس المستفادة:

فريق لديهم مشروع لمساعدة المزارعين بتقديم معلومات مفصلة ومفيدة لهم عن محاصيلهم من خلال استخدام روبوتات طائرة (Drones) مزودة بكاميرات تتيح لها أخذ الصور و من خلال برنامج خاص يتم تحليل الصور وتقديم النصائح للمزارعين. الفريق قرر أن يكون نموذج تقديم البيانات للمزارعين بحيث يأتيون للمزرعة بصفة أسبوعية، يطير الروبوت، يحلون البيانات ومن ثم تقديم النتائج والنصائح بشكل مبسط للمزارعين (إلى هنا، هذه فرضية الفريق و نموذجهم المقترح – Steve كان منصت و معجب). الفريق ذهب وعمل مقابلات مع مزارعين للتأكد من أن لديهم مشروع و نموذج يستحق التنفيذ، المزارعين أبدوا اهتمامهم واحتياجهم للخدمة (إلى هنا، هذه مقابلة الفئة المستهدفة والتحقق من جدوى الفكرة – Steve كان منصت و معجب). قرر الفريق عمل نموذج مبسط لتجربة الخدمة على الحقيقة وهي تمثل عمل المنتج بصورته الجوهرية الأساسية (MVP). الفريق اقترح تنفيذ ذلك : 1. بتجربة طيران الروبوت، 2. التأكد من أن البرنامج قادر على جمع الصور بكفاءة وتحليلها، 3. تقديم النصائح للمزارع (إلى هنا، هذه المنتج بصورته الجوهرية الأساسية التي تضمن قيمة عالية للعملاء لحل مشكلتهم بأقل المميزات اللازمة لتحقيق ذلك – Steve توقف عن الإعجاب وبدأ بالحديث).

### يقول Steve

*The team confused the goal of the MVP, (seeing if they could find a delighted farmer who would pay for the data) with the process of getting to the goal. They had the right goal but the wrong MVP to test it. Here's why.*

*The teams' hypothesis was that they could deliver actionable data that farmers would pay for. Period. Since the startup defined itself as a data services company, at the end of the day, the farmer couldn't care less whether the data came from satellites, airplanes, drones, or magic as long as they had timely information.*

الفريق خلط ما بين الهدف من MVP (وهو إمكانية إيجاد عميل سعيد ومستعد للدفع مقابل تلك البيانات) مع خطوات تحقيق هذا الهدف. الفريق كان لديه الهدف المناسب ولكن أخطأوا في ال MVP المناسب لاختباره.

فرضية الفريق كانت تقديم بيانات يستطيع المزارع الاستفادة منها مقابل مبلغ مالي. انتهينا. الستارت أب عرفت نفسها و نموذجها على أنها شركة تقدم بيانات، المزارع لا يهتم هل البيانات تم الحصول عليها من الأقمار الصناعية، الطائرات، أو روبوتات طائرة أو أي طريقة أخرى المهم أن يحصل على البيانات المفيدة على الفور.

لذلك اقترح لهم الاستفادة من أخذ الصور من الطائرات (أقل تكلفة و مدة) لاختبار الفرضية – هل حقيقة بياناتنا مفيدة لدرجة أن يشتريها المزارع، أم لا ؟

أتمنى أن تكون وضحت أهمية التفريق بين الهدف من MVP وخطوات عمل MVP. ضع دائماً نصب عينيك ماهي الفرضية التي قدمتها للفئة عند المقابلة، وأبدوا خلالها اهتمامهم بالعرض ومن ثم اختبرها من خلال بناء MVP!

## كيف أعرف ما هو الحد الأدنى من المميزات التي أبنيتها في ال MVP

هنا رابط الفيديو في حالة عدم ظهوره معك بالطريقة الصحيحة.

يقول Eric Ries

*What you think the minimum viable product is, is way too big, probably two orders of magnitude too many features. I'm not exaggerating. So the easy formula for finding out what the minimum viable product is, is take what you think it is right now and cut it in half and do that two more times and ship it back.*

ما تظنه المنتج بصورته الأساسية الجوهرية (MVP)، كبير جدا، تقريبا مرتين أكثر بالمميزات من ما تحتاج. لذلك المعادلة السهلة لمعرفة منتجك بصورته الأساسية الجوهرية، هي أن تأخذ المميزات الحالية وتحذف نصفها ، وتفعل ذلك مرتين ومن ثم تبني الخدمة وتقدمها.

### الهدف هو التعلم الذكي

1. تأتي بفكرة وتصيغها من خلال عمل نموذج عمل و لمعرفة الفرق بين Business Model Canvas و Lean Canvas عليك قراءة هذه المقالة.
2. تعمل المقابلات لتتأكد من جدوى الفكرة أو حتى إعادة صياغة الفرضية مما يعني عليك تغيير نموذجك (العرض، الفئة المستهدفة، النموذج الربحي وهكذا).
3. بناء نموذجك على هيئة MVP، الهدف منه التعلم والتحقق على أرض الواقع من فكرتك (تذكر قصة الفريق الذي قدم فكرته ل Steve والنفر يق بين ما هو الهدف من ال MVP وطريقة تحقيقه)، وكما يقول Eric في المقطع السابق، إذا كان عرضك ناقص سيخبرك عملائك بذلك وتبني على معرفة وإذا كانت الخدمة ليست مهمة كما افترضت أو كما وضحه لك العملاء في المقابلة فلن يكون هناك خسارة عالية من حيث الجهد، الوقت والمال بسبب بناء MVP بدل منتج معقد وما تعتقد أنه الحل الكامل.
4. إذا أنت قرأت كتاب Eric Ries بعنوان The Lean Startup ستجد أن هذه نفس خطوات منهجية The Lean Startup من الفكرة - < (البناء) - < البرمجة/البناء - < (القياس) - < البيانات - < (التعلم)، وتعاد الدورة من جديد (الصورة في الأسفل توضح الفكرة).



## محركات النمو – استراتيجيتك لإستقطاب مستخدمين لمشروعك الريادي التقني

Eric Ries في كتابه **The Lean Startup** يتحدث عن ثلاثة نماذج أو ما يسميها محركات النمو (Growth Engines) – هذه النماذج تسهل عليك وضع استراتيجية لإستقطاب مستخدمين جدد لمشروعك الريادي وهي: Viral, Paid و Sticky.

### Viral

تحصل على مستخدمين جدد عن طريق مستخدمين خدمتك الحاليين عندما يقومون بدعوة آخرين لخدمتك – لذلك تكلفة إستقطابك لمستخدمين جدد – مجاناً. سميت هذه الطريقة Viral أو فيروسي نظراً لإستخدامك أو مستخدمينك الخدمات الإجتماعية أو طابع إجتماعي لدعوة مستخدمين جدد. تحدث هذه في **مرحلة Referral و Acquisition من دورة حياة المستخدم**. لمعرفة مدى نجاحك في نموذج Viral لابد أن يكون معامل الفيروسية (Viral coefficient) أكبر من 1.00 (لمعرفة المزيد عن معامل الفيروسية وكيفية حسابها).

تستطيع زيادة المعامل وذلك بتحسين "دورة الفيروسية" (Viral loop) – وهي عبارة عن الخطوات التي لابد أن يمر عليها المستخدم منذ دخوله الموقع إلى أن يدعوا مستخدمين آخرين لخدمتك (للمزيد عن Viral loop).

أمثلة على خدمات تستخدم هذا النموذج (Hotmail و Facebook, Paypal).

من أهم الأشياء التي عليك حسابها هو معامل الفيروسية (Viral coefficient) وهو العامل الذي يحدد هل أنت Viral أم لا؟ [المقالة](#)

### Paid

لتستقطب مستخدمين عليك الدفع للحصول عليهم ويتم ذلك عن طريق الإعلانات (بانرات، SEM أو من التسويق في الخدمات الإجتماعية). لنفترض انك لتحصل على مستخدم واحد يكلفك ذلك \$1.00 إذاً لابد عليك أن تجني من هذا المستخدم أكثر من \$1.00 لتغطي التكاليف وتحقيق ربح يستخدم فيما بعد لدفع تكاليف الإعلانات واستقطاب مستخدمين جدد. مما يعني أنه لابد أن يكون لديك نموذج عمل يحقق دخل مادي من كل مستخدم جديد بالإضافة عليك معرفة كم يكلفك استقطاب مستخدم واحد لتغطية جميع التكاليف والحصول على عائد ربحي.

أمثلة على خدمات تستخدم هذا النموذج (Amazon و Netflix).

من أهم الأشياء التي لابد عليك حسابها في هذا النموذج هي CAC و LTV للمزيد من التفصيل في كيفية حسابها عليك قراءة هذه [المقالة](#)

### Sticky

هدفك في هذا النموذج هو المحافظة على مستخدمي خدمتك الحاليين، تسمى هذه المرحلة (attrition) وهي احد مراحل حياة المستخدم (AARRR). لذلك تعمل ما تستطيع فعله لجعل مستخدمي الخدمة يعودوا للخدمة باستمرار. بالطبع عندما تنجح في المحافظة وجعل مستخدمي خدمتك يعودوا، عليك إستغلال الربح من هؤلاء المستخدمين لجلب مستخدمين جدد. المهم ان تعلم ان غايتك هنا هو المحافظة قبل ان تجلب مستخدمين جدد.

مثال على خدمة تستخدم هذا النموذج (eBay).

يقترح Eric Ries على انك لابد أن تتأخذ أحد هذه المحركات لنمو مستخدمي خدمتك لأنه من الصعب عليك ان تحاول العمل على أكثر من واحدة بدرجة كبيرة من التركيز خصوصاً لأنك في الغالب محدود الموارد في مشروعك الريادي.

## تفصيل أكثر لنموذج Viral – احد نماذج نمو مستخدمين مشروعك

تحدثت في مقالة سابقة عن ما يسمى **بمحرركات النمو** وكان منها نموذج يسمى Viral. وكما ذكرت "لمعرفة مدى نجاحك في نموذج Viral لابد أن يكون معامل الفيروسية (Viral coefficient) أكبر من 1.00". لذلك سنتحدث بالتفصيل عن هذا المعامل وتأثيره على نمو الخدمة Virally بالإضافة لدور Viral Loop في مرحلة النمو.

### معامل الفيروسية (Viral Coefficient)

هو عدد المستخدمين الجدد الذين يسجلون في خدمتك بدعوة من مستخدمين خدمتك الحاليين.

#### كيف يتم حساب معامل الفيروسية (Viral Coefficient)؟

قبل الدخول في كيفية حسابه علينا معرفة المتغيرات التي تدخل في المعادلة (من المصدر):

- $i$  = عدد الدعوات التي يتم إرسالها لمستخدمين جدد من قبل مستخدمين خدمتك الحاليين.
- $conv\%$  = نسبة الدعوات التي ينتج عنها مستخدمين جدد يسجلون بالخدمة (conv هي اختصار لكلمة conversion).

معامل الفيروسية أو كما يرمز له بالحرف  $k = i$  (ضرب)  $conv\%$

مثال (الأرقام تشابه تلك الموجودة في مثال المصدر لتسهيل عليك المتابعة)

بدأت خدمتك وقلت دعوة مجموعة من المستخدمين الذين ساعدوك في دراستك للمشروع نظراً لحماسهم لتجربة الخدمة. لنفترض أن عددهم 10 ونرمز لهم بالرمز  $Custs(0)$  وهي اختصار لكلمة Customers. ولأنهم أول مجموعة كان تسلسلهم 0.

كل واحد من هؤلاء 10 يقوم بـ 10 دعوات (يعني أن  $i = 10$ ) و 20% من هؤلاء العشرة يقوموا بالتسجيل ويصبحوا مستخدمين جدد (يعني أن  $conv\% = 20\%$ )، بالطبع نستطيع كتابة 20% على صورة ثانية وهي 0.2

$$k = i \text{ (ضرب) } conv\%$$

$$2 = 10 * 0.2$$

$$2 =$$

اذن  $K$  تساوي 2 مما يعني أن كل مستخدم من مستخدمي الخدمة الأوائل – العشرة الذين رمزنا لهم بالرمز  $Custs(0)$  – عندما يقوموا بعمل 10 دعوات لمستخدمين جدد فقط 2 يصبحون مستخدمين جدد.

ماذا يعني هذا كله؟

- أول وأهم شيء إن ( $K = 2$ ) مما يعني أن نموذجنا الـ Viral نجح لأن الشرط الأساسي لنجاحه هو أن يكون أكبر من 1.00
- بناءً على المثال أصبح عدد مستخدمي الخدمة الآن 30 مستخدم. 10 الذين بدأنا بهم  $Custs(0)$ ، و كلاً من هؤلاء العشرة بناءً على معامل الفيروسية يجلب 2 مستخدمين جدد مما يعني ( $2 * 10 = 20$ ). وهكذا وصلنا لـ 30  $(20+10)$ .
- الخدمة زادت 20 مستخدم Virally (أي من خلال المستخدمين بدعوة مستخدمين آخرين من دون صرف أي مبالغ تسويقية).

### Viral Loop أو Viral Cycle Time

في مقالة **محرركات النمو** ذكرت أنها Viral Loop وفي مصدر هذه المقالة سماها الكاتب Viral Cycle Time وهي في كلا التسميتين تعني الشيء نفسه – عبارة عن الخطوات التي لابد أن يمر عليها المستخدم منذ دخوله الموقع إلى أن يدعو مستخدمين آخرين لخدمتك / أو مشاركة.

#### ما علاقتها بمعامل الفيروسية (Viral Coefficient)؟

ببساطة كلما قلصت مدة Viral Loop / Viral Cycle Time كلما زاد معامل الفيروسية (Viral Coefficient) وهذا ينتج عن نمو لعدد مستخدمي خدمتك Virally.

## تنبيهات البريد الإلكتروني و دورها في انتظام المستخدم

البريد الإلكتروني مهم جداً للخدمات للتواصل معك ولكن الأهم أنه طريقة لإرجاعك للخدمة بصفة منتظمة و بشرط أن لا تبدو مزعجة و هذا مهم. كل هذا في سبيل تحسين معدل انتظامك في الخدمة (Retention) وتفاعلك معها. هناك استراتيجيات عديدة تطبقها الخدمات لتحقيق ذلك باستخدام البريد الإلكتروني ما عليك سوى مشاهدة بريدك لمعرفة.

إذا أنت تطور مشروع ريادي تقني لابد أن تعمل خطة للاستفادة منها لتحسين معدل انتظام المستخدم في الخدمة وتفاعله معها. النقطة المهمة هي أن لا تكون مزعج في تلك الرسائل وإعطاء المستخدم الحرية في تعطيل هذه الرسائل مع متابعة ذلك لمعرفة ماهي التنبيهات البريدية التي يفضلها من تلك التي لا يريد.

أمثلة لهذه الرسائل البريدية ، أضف المزيد في التعليقات :

- شخص غيرك قام بعمل. (مثلاً، شخص تابعك/ يريد أن يكون صديقك / قام بالتعليق/ رفع فيديو).
- لابد أن تُحدث قائمتك/ تضيف المزيد للقائمة (مثل Buffer عند الانتهاء من إرسال آخر تحديث لك في خدمة محددة مثل تويتر يرسل لك بريد يُنبهك و يحفزك على العوده للخدمة وإضافة المزيد).
- تذكير (خدمات to-do-list من الممكن أن ترسل لك رساله بريديه لتذكيرك مثل خدمة Wunderlist، لديك كورس سيبدأ ...، هناك اجتماع "meet up" قريب من مدينتك في الفترة...).
- قمت بعمل شيء محدد (SlideShare عند الضغط على حفظ لأي عرض توضيحي يرسل لك بريد يقترح لك عروض مشابهة. لذلك هو مشابه لتلك التي ترسل لك بريد باقتراحات ولكن الاختلاف هنا أن المحرك لإرسال البريد كان الضغط على حفظ بدل من وقت زمني مثل رسائل الاقتراحات التقليدية)
- افتقدناك (الكثير من الخدمات عند غياب المستخدم لفترة من الزمن يتم إرسال رساله بريديه له تحاول أن تحفزه للعودة للخدمة).
- Onboarding مصطلح يستخدم بكثرة في Gamification وهو كيف تجعل المستخدم الجديد يتعرف ويعتاد على الخدمة بسرعة. أتذكر عندما اشتركت في خدمة HootSuite. بعد التسجيل و لمدة (أعتقد أسبوع) كان يُرسل لي يوميا رسالة توضح ميزة من مميزات الخدمة.
- تنبيهات (عليك أن تحدث بطاقتك، عليك أن تغير كلمة المرور، رصيدك اقترب من النفاذ و هكذا).
- رساله تحتوي على معلومات تهكم (مثلا إحصائيات، أو بيانات مالية و هكذا. هذه في الغالب تكون بصفة منتظمة و روتينية و تحفزك على زيارة حسابك لمشاهدة جميع الإحصائيات أو البيانات بالكامل).
- بشكل منتظم و مرتب يُرسل لك رسالة بريدية عن محتوى أو منتجات مقترحة لك بناء على رغباتك، أو ما هو أكثر انتشار أو استخدام في الخدمة وغيرها من التركيبات المختلفة لما قد تحتويه الرسالة من مقترحات. سيناريو آخر أكثر تأثير، أن تقول هذه مجموعة من الكتب (مثلاً) التي أقتناها أو قرأها أصدقائك.
- تخفيضات لمجموعة من المنتجات لفترة محدود أو كمية محدود أو كلاهما.
- مجاناً استخدم الخدمة (قبل فترة حصلت على كوبون بقيمة \$50 من إعلانات لينكد إن مجاناً – لتحفيزي للعودة للخدمة وتجربة المنتج الاعلاني الخاص بهم).

طبعاً، هذا لا يعني شيء إطلاقاً إذا خدمتك لا تلبي حاجة يحتاجها المستخدم. أحرص أولاً و قبل البناء والتطوير من التحقق من جدوى المشكلة، السوق والحل (تحدث عنه في كتاب دليل البطل). هذه التنبيهات البريدية في النهاية تنبيهات إذا المستخدم لم يقتنع بجدوى الخدمة لن تفيدك بشيء.

أحياناً قد تكون هذه الرسائل تركيبية مختلفة بين هذه العناصر مع بعضها البعض. أنصحك أولاً براءة مقالة AARRR وأن تضع في الحسبان هذه الأمور لأنه عندما تصل لمحاولة انتظام المستخدم بالخدمة (Retention) فالبريد الإلكتروني من الطرق المفيدة لتحقيق ذلك. لكن من المهم جداً أن تحاول أن تتذكر هذه قد تكون مصدر إزعاج وبعض هذه الرسائل مرغوبه أكثر من غيرها. مثلاً، تنبيه لتعليق من صديق محفزه أكثر للعودة من تلك التي تخبرك عن مميزات الخدمة.

## حلول لمعضلة المشايح التي تعتمد على محتوى لتنمو

إذا مشروعك يعتمد على محتوى ليحظى بمستخدمين، اتوقع انك وقعت في هذا النقاش الذي يدور في دائرة لا تنتهي. لتزيد المحتوى عليك بتسجيل مستخدمين كثر، وللحصول على هؤلاء لا بد ان يكون هناك محتوى يبرر تسجيلهم بخدمتك! فماذا تفعل؟

طبيعة اي مشروع يعتمد على محتوى لينمو – انه سوف يأخذ وقت! لا بد عليك أن تدرك و تتقبل هذه الحقيقة وما عليك لتأكد ذلك سوى أن ترجع بذاكرتك للوراء لتتذكر كم من الوقت اخذ هذه الخدمات (Twitter, Facebook, Pinterest, YouTube) وغيرهم الكثير) لتصل لمحتوى وعدد مستخدمين كبير. هناك طرق (استراتيجيات) ممكن ان تساعدك في تسريع عدد المستخدمين/المحتوى:

- اعمل على ابراز حلك للمشكلة للمستخدم بطريقة سهلة و بسيطة ليبدأ بإضافة المحتوى.
  - إضافة المميزات (Features) التي تعتبر اساسية لحل المشكلة أو تساعد على المشاركة فهي ضرورية في هذه المرحلة اما غيرها فقم بتأجيلها.
  - قلل الخطوات اللازمة ليضيف المستخدم أو حتى الزائر (من لم يسجل بعد بالخدمة) محتوى.
  - وفر للجميع سواء (مستخدمين أو زوار) ميزة مشاركة محتوى خدمتك مع الآخرين و اجعل ذلك واضح، سهل، سريع و احرص على ابراز ان المحتوى قادم من خدمتك و ذلك لزيادة التعريف بعلامتك. لو تراجع النقاط الأربعة تجد أن يوتوب استفاد منها لتساعده بنموه السريع.
  - سهل عملية التسجيل لمن يريد أن يستخدم خدمتك مما يعني تقليل الخطوات اللازمة لفعل ذلك.
  - شجع وسهل عملية استدعاء وإضافة الأصدقاء بعضهم لبعض في خدمتك.
  - التواصل مع ناس لديهم قاعدة جماهيرية من المتابعين وصوتهم مسموع وموثوق لديهم . مثلاً، انت خدمة تهتم بالتصوير لذلك عليك التواصل مع من لديهم قاعدة جماهيرية ومهتمين بهذا المجال و التواصل معهم لنشر و التعريف بخدمتك لهم. بالطبع لن يقوموا بفعل اي نوع من الدعاية لك إن لم تكن خدمتك جديرة ومفيدة لمتابعيهم. هذا النوع من التسويق يسمى التسويق التائيري (Influence Marketing).
  - استفد من الخدمات الاجتماعية مثل Facebook وذلك بجعل الزوار يسجلون بحسابهم ومن ثم الاستفادة من قائمة أصدقائهم لربطها بما تقدم خدمتك، على سبيل المثال تستطيع أن تتبه المستخدم بأن أحد اصدقائه موجود بالخدمة فذلك سيساعدهم على التواصل ومن ثم بناء محتوى مع بعضهم البعض على خدمتك.
  - الاستفادة من مفهوم Gamification وإذا أردت المزيد فقد قمت بجمع عدة مصادر عن الموضوع على شكل storify.
  - استقطاب العديد من الزوار بناءً على اي من محركات نمو المستخدمين الثلاثة (Paid, Sticky and Viral).
  - وضع استراتيجية عند التطوير على فيروسية انتشار المحتوى (Virality) وقياس مدى نجاح جهودك عن طريقة متابعة وقياس معامل الفيروسية (Viral Coefficient).
  - ليس الجميع هم مستخدمين خدمتك المثاليين، بمعنى سوف تجد من يسجل بالخدمة ولكن لا يهتم كثيراً بها لذلك احرص على متابعة من يهتم ويتحدث عن خدمتك ورايتهم ليكونوا سفراء لخدمتك.
  - استخدام AARRR لدراسة دورة حياة المستخدمين ومعرفة هل هناك خلل ما في احد المراحل مما يؤدي لمهاجرة الزائر الخدمة وعدم التسجيل؟ أو هل هناك فرصة ممكن ان تضيفها في احد المراحل لتضمن مشاركة اعلى من مستخدمين خدمتك؟
  - أنت في حالة حرب مع الخدمات الأخرى على وقت وتركيز المستخدم، لذلك احرص على برمجة عاداته اليومية ليزور، يتابع ويتفاعل مع خدمتك. وأيضاً شاهد الفيديو الذي يتحدث عن "تصميم سلوك المستخدمين".
- هذه الاستراتيجيات لن تجدي نفعاً إذا لم تكن خدمتك تقدم ما وعدت به فأحرص على المصادقية و الشفافية في التعامل.

## قاعدة 1:9:90 وأهميتها لمشروعك الريادي التقني

نبدأ بتعريف قاعدة 1:9:90 وكيف لك أن تستفيد منها لمشروعك الريادي التقني خصوصا إذا كان يعتمد على كتابة و مساهمة المستخدمين بالمحتوى لينجح. و ربطه بكتابة الشخصيات (Personas) الخاصة بأفراد فنتك. إذن لنبدأ بالعمل.

### ماهي قاعدة 1:9:90؟

قاعدة 1:9:90 و تسمى أيضا قاعدة 1%، أن :

- 90% من المستخدمين يكتفون بالمشاهدة، التصفح أو القراءة من دون أي مساهمة في كتابة أو حتى تعديل المحتوى.
- 9% من المستخدمين يكتفون بتعديل المحتوى أو المساهمة البسيطة في كتابة المحتوى.
- 1% من المستخدمين يساهمون و يشاركون بدرجة كبيرة في كتابة المحتوى وإثراء الخدمة أكثر من أي فئة أخرى.

إذا أنت تدير مجتمع ينشر محتوى أو خدمة تقنية تقوم بدرجة كبيرة على المحتوى، أكيد لاحظت هذا السلوك من المستخدمين. و الذي يمكن تقسيمه إلى تلك الثلاثة أقسام بناء على مشاركتهم وتفاعلهم في نشر المحتوى.

### ماذا عن قاعدة 80/20؟

قاعدة 80/20 تنص على أن 80% من المحتوى يكون نتيجة جهود 20% من مستخدمي الخدمة. للمشاريع الريادية التقنية (التي يمثل كتابة المحتوى جزء مهم لها) أرى أن قاعدة 1:9:90 أفضل لك من 80/20 لتطبيقها في مشروعك. السبب، في دقة تقسيمه المستخدمين في 1:9:90 (خصوصا 9% و 1%) و التي تعتبر الأهم لك في تحديدها.

### كتابة "شخصية" (Persona)

هي أن تخلق شخصيات تمثل أشخاص يمثلون سوقك. هذا يشمل: كتابة اسم، معلومات ديموغرافية، سلوكية و نمط حياتهم مع المشكلة و بعد تقديم الحل و هكذا (تحدثت عنه في كتاب دليل البطل للمشاريع الريادية التقنية – حمل الكتاب من هنا). هذه مقالة جيدة و مفصلة عن موضوع الشخصيات (Personas). بالإضافة لهذه المقالة [The Crucial Steps to Actually Quantifying Your Customer Personas](#)

ستجد طرق و أساليب عدة لكيفية كتابة تلك الشخصيات (Personas) الصورة في الأسفل مثال على ذلك. هذه مقالة وجدتها أكثر من رائعة في شرح عمل "البرسونا" أنصحك بها.



# “Auto Pilot” - Financial Goals



## Joe Jones

- 34 year old
- Commercial airline pilot
- Married with newborn

- Joe is a 34 year old commercial airline pilot.
- He jokes that he is a “pretty boring guy.”
- Remembers his small town childhood fondly, but is grateful that he moved away when he did.
- Three months ago, their first child was born, an unplanned, but welcome surprise.
- Since the birth of the baby Joe has started to focus on the financial health of the family. He started a college fund for the baby, with small contributions each month.
- Small balances on his credit cards (he usually pays off each month) since the unexpected pregnancy and expenses that come along with preparing for a new family addition. “Who knew that diapers could cost so much?”
- Credit report is rarely considered, but requests copies at milestones, such as home purchase in 2000

## Needs

- Joe needs **security, comfort, stability and honesty**
- Joe expects **respect and humor**
- Joe hates being **undermined or deceived**

مثال لكتابة شخصية (Persona) من agile-ux.com

## كيف أستفيد من قاعدة 1:9:90 و كتابة “شخصية” (Persona) لفئة السوق؟

عرفت معنى قاعدة 1:9:90 و أيضا أخذت فكره لا بأس بها عن كيفية كتابة “شخصية” (Persona) تمثل أفراد من الفئة التي تريد أن تخدم بمشروعك. ماذا الآن؟ كيف تستفيد من الأثنين؟

لستفيد، أدمجهم مع بعض. عند كتابة تلك الشخصيات، أضف جزء في صفحة تلك الشخصية يتحدث هل هذه الشخصية تقع ضمن ال 90 ، 9 أو 1% طبعا كل هذا توقع (فرضية) منك. بسبب طبيعة تلك الشخصية فأنت تتوقع طبيعة سلوكها من حيث المشاركة و المساهمة في المحتوى.

إذا أنت خدمة محتوى و في بداية المشوار فأنت تحتاج لأفراد من سوقك يبادرون بسرعة و يشغف بكتابة محتوى لخدمتك. لذلك أنت تريد أن تحدد بسرعة من هم هؤلاء ال 1% و تساعدكم ليساعدوك بإثراء خدمتك بالمحتوى الذي تسعى له.

إذا أردت أن تكون أكثر عمق أضف جزء إضافي في صفحة الشخصية يفصل سلوكهم من حيث قدرتهم على تبني التقنيات الحديثة. **تحدثت عن هذا النقطة في هذه المقالة و أيضا بدرجة أكبر من التفصيل في كتاب دليل البطل للمشاريع الريادية التقنية.**

بذلك تصبح لديك المعلومات الشخصية الأساسية – معلومات عن كيف ممكن أن تكون طبيعة مساهمتهم لمحتوى الخدمة (من أي الفئات الثلاثة) – و مستوى تقبلهم و تبنيهم للتقنيات الحديثة.

**نقطة أخرى أحتك على اختبارها،** هؤلاء الفئات الثلاثة كيف ممكن أن تستفيد منهم لنموذج عملك لتحقيق ربح؟ فكر في الأمر. إذا الخدمة طبيعتها محتوى و تحققت أنها مهمة لحل مشكلة لفنتك هل تستطيع بناء على طبيعة مشاركتهم من تحقيق ربح. مثلا، للفئة 1% التي تساهم بدرجة كبيرة في كتابة محتوى للخدمة هل تستطيع أن تستميلهم بنموذج عمل خاص بهم يحقق ربح لك وفائده لهم؟ و نفس الكلام ينطبق على الفئتين الأخرى. مجرد فكرة أحتك على إختبارها و التحقق منها.

## هل القاعدة مثبتة علمياً؟ وهل هذا مهم أصلاً؟

الدكتور مايكل وو فصل في الأمر من ناحية إحصائية في **مقالته بعنوان حقيقة قاعدة 1:9:90** و وصل لنتيجة أن الأمر ليس بالضبط بهذه البساطة و ليس دقيق إحصائياً ولكن أعتمد على أنها لا بأس بها أن تصبح قاعدة إيهام (Rule of thumb).

طبعا، أتوقع انك وصلت لهذه الحقيقة من دون أن تسمع لكلام الدكتور مايكل وو ، و أيضا وصلت أن الرقم في الحقيقة غير مهم بحد ذاته وأنه من الممكن أن الأفراد ينتقلون من فئة لأخرى بعد فترة و حسب اهتمامهم بالمحتوى المقدم وغيرها من المتغيرات. المهم و الذي أريد أن أصل له في هذه المقالة هو أن هذه الظاهرة تحدث و بدرجة قريبة من هذه الأرقام مما يعني أن الأمر لا يمكن تجاهله أو عدم الاستفادة منه.

## Optimization و Pivot أضفهما لمصطلحاتك الريادية

كلمة تتردد كثيرا على ألسن الرياديين ألا وهي (Pivot)، فما معنى الكلمة وما الفرق بينها وبين (Optimization)؟ وهل هناك وقت محدد لهما؟

Pivot كلمة استخدمها Eric Ries مؤلف "The Lean Startup" لشرح الحالة التي يمر بها مشروع ريادي عندما تتغير وجهة المشروع من مكان يفترض أن يتم بناؤه إلى شئ آخر ويتم ذلك التغيير في مرحلة التعلم من عمر المشروع عندما تحاول إكتشاف مدى ملاءمة الحل مع المشكلة التي تحاول حلها ومن بعد ذلك مدى قابلية مشروعك للسوق وهي ببساطة تجربة جذرية أو تحول محوري عن ما ابتدأت به أساسا.

بينما Optimization يعني أنك وجدت المعادلة الصحيحة وتقوم فقط على تحسينها لتسريع نمو مشروعك.

### الفرق بين Pivot و Optimization؟

عندما تقوم بالتجارب الجذرية/التحولات المحورية (Pivots) فأنت تحاول معرفة أية تجربة/نموذج هي الناجحة لمشروعك الريادي، ولكن عندما تقوم بتحسينات (Optimizations) فإنك وجدت المعادلة السحرية وأنت على الطريق الصحيح فقط عليك القيام بتحسينات لتسريع تلك الخطة.

في مرحلة التجارب الجذرية/التحولات المحورية (Pivots)، تحاول التحقق من صحة فرضيات نموذج العمل وذلك من أجل العثور على الخطة التي تعمل فعندما لا تتجح تقوم بتجربة أخرى ويفرضيات جديدة وتحاول التحقق من مدى نجاحها وهكذا. في مرحلة التحسين (Optimization) تحاول تحسين نموذج العمل من أجل تسريع نمو المشروع.

هدف الأول هو إيجاد المسار الصحيح وهدف الثاني هو الكفاءة وسرعة النمو.

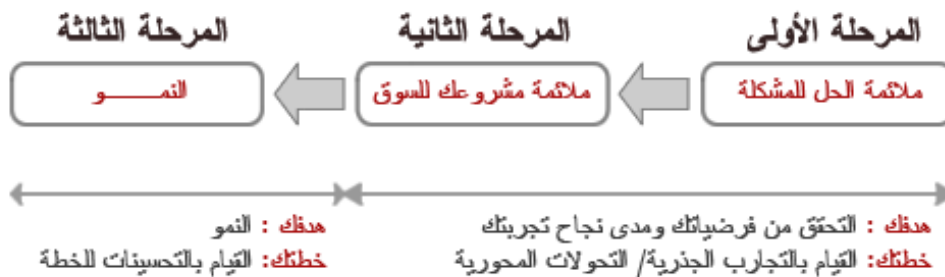
### هل هناك وقت محدد؟

يذكر Ash Maury في كتابه Running Lean ان المشروع الريادي يمر بثلاثة مراحل:

- المرحلة الأولى: ملاءمة الحل مع المشكلة.
- المرحلة الثانية: ملاءمة مشروعك للسوق.
- المرحلة الثالثة: النمو.

في المرحلة الأولى والثانية تقوم بالتجارب/التحولات وتتاكد من فرضياتك وتعيد العملية إلى أن تجد الملائمة المناسبة للمرحلة الأولى والثانية فأنت الآن تضع فرضية ونموذج عمل وتقوم بتجربته وتتاكد من ملائمته فهذا هو (Pivoting).

في المرحلة الثالثة، أنت وجدت بعد عدة محاولات وتجارب الملاءمة المثالية فما عليك هنا سوى النمو ذلك تقوم بتحسين (Optimizing) خطة ونموذج مشروعك الريادي.



جميع الحقوق لمؤلف كتاب Running Lean

### مثال على Pivot و Optimization؟

مثال على Pivot – تطبيق Path:

Path بدأ كتطبيق بسيط لمشاركة الصور، ولكن لم ينجح التطبيق، لذلك قام الفريق بتجربة جذرية/تحول محوري إلى شبكة إجتماعية توجد فقط على هاتفك الذكي. والآن التطبيق من أشهر التطبيقات لعام 2011.

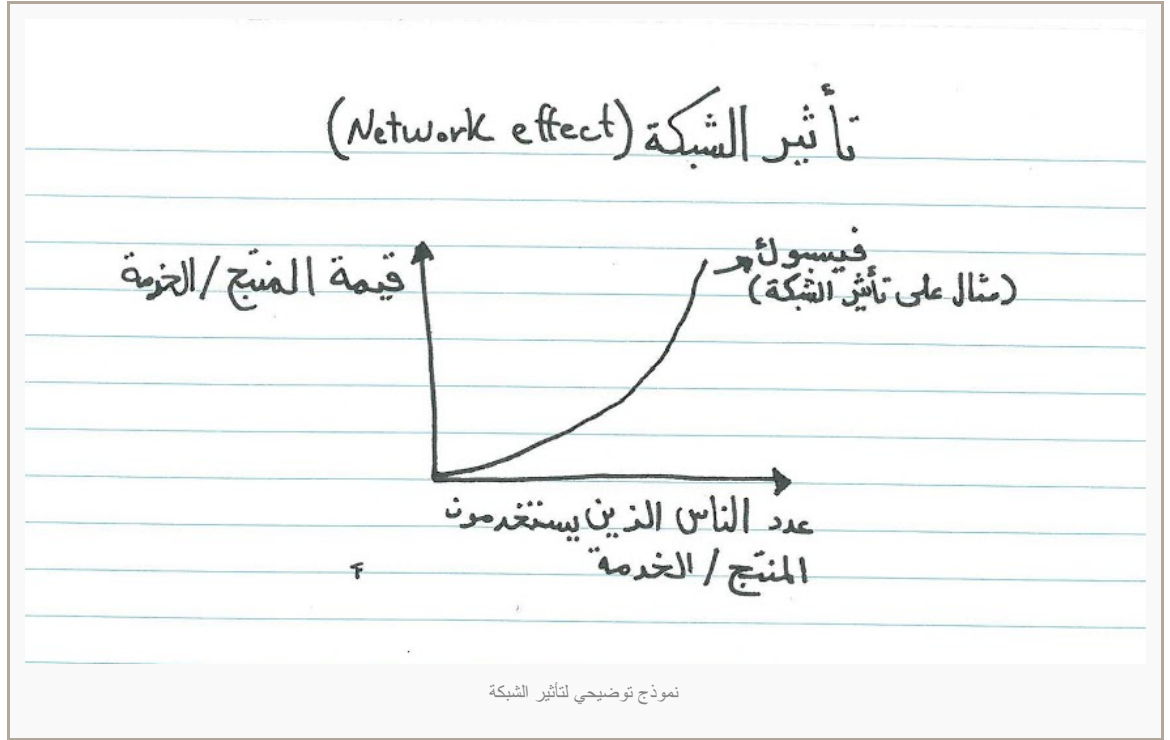
## مثال على Optimization – تحديث تويتر لواجهة المستخدمين لديها:

تحديث تويتر الذي تم آخر 2011، مثال على نموذج نجاح وإجتاز المرحلة الأولى والثانية والآن في مرحلة النمو. فتوجب على تويتر تبسيط وتحسين نموذجهم الناجح بتبسيط كامل لواجهة المستخدم.

من المهم ملاحظة على أنه تم تغيير واجهة المستخدم بالكامل إلا أن هذا لايعتبر (Pivot) في هذا السياق، لأن نموذج العمل والفكرة الأساسية لم تتغير تغييرا محوريا وإنما تم تحسينها بتحسين واجهة المستخدم مما سوف يساعد تويتر على نمو الخدمة و نمو نموذجهم الربحي (الإعلانات) أيضا.

## كيف تحقق ظاهرة تأثير الشبكة لزيادة مستخدمين وقيمة خدمتك؟

تأثير الشبكة (Network Effect) و هي تعني كلما زاد عدد مستخدمين الخدمة كلما زادت أهميتها و قيمة الخدمة لدى الناس. ظاهرة مهمة للخدمات و عند تحقيقها تشكل حاجز على الخدمات الأخرى من منافستك، لأنه ليس من السهل أو السرعة تحقيقه. لكن من أين تبدأ؟



Brian Balfour تحدث في مقالته عن تأثير الشبكة من منظور حل مشكلة ما يسمى البيض أو الدجاجة من يأتي أولاً (the Chicken or the Egg Problem)، المشكلة التي يقصدها أنه في معظم الخدمات أنت تحتاج لمحتوى ولكن المحتوى يحتاج مستخدمين، والمستخدمين لن يسجلوا (بالعدد الذي ترغب به) إلا بوجود محتوى، لاحظت المعضلة.

أعجبنى في مقالته أنه فصل المشكلة لمجموعتين:

. المنصات و الأسواق (Platforms & Marketplaces).

.. المجتمعات والشبكات الاجتماعية (Communities & Social Networks).

### المنصات و الأسواق

المنصات مثل يوتوب أو Airbnb و الأسواق مثل eBay أو سوق.كوم، عندما تكون خدمتك منصة أو سوق دورك يكمن في تقديم الأدوات اللازمة لفئة لتنتج أو تقدم قيمة بينما هناك فئة أخرى تستهلك أو تشتري. مثلا، يوتوب هناك منتجين البرامج (منتجين المحتوى) وهناك في المقابل المتابعين لهذه البرامج (مستهلكين المحتوى). eBay هناك التاجر (يقدم و يعرض المنتجات) وهناك المشتري (يشترى تلك المنتجات).

### المشكلة

إذا أنت في البداية، ماذا تفعل؟ هل تبدأ بالمنتج و البائع؟ أو تحاول أن تقنع المستهلك و المشتري بقيمة الخدمة ليسجلوا و من بعدها لعل و عسى ذلك يُعري المُنتج و البائع باستخدام منصتك أو سوقك.

### الحل

البداية تكون مع المجموعة الغير معتمدة على الأخرى في التقديم أو الإنتاج، مثلا مُنتجين البرامج على يوتوب و التجار في الأسواق وهكذا. عندما تعمل مقابلاتك – أكيد وجدت مجموعة تحتاج الخدمة أكثر من غيرها ركز و أعمل مع هؤلاء في البداية لأن التسويق في المشاريع الريادية التقنية يختلف عن غيرها.

مثلا، خدمتك سوق لبيع و شراء الكتب العربية. تبدأ بإقناع الكتاب المستقلين و دور النشر قبل ما تبدأ بإقناع المشتريين أو التسويق لهم لأن ليس هناك أي دافع لهم للانضمام الآن. بالنسبة للكتاب المستقلين و دور النشر من المقابلات أدركت أن هناك فئة منهم يبحثون بشدة لسوق لعرض أعمالهم تبدأ مع هؤلاء أولاً و ركز على فئة محددة منهم وهم الذين أبدوا إهتمام و حاجة مُلحة لخدمتك مثل فئة الكتب المخصصة لقصص الأطفال.

أنا أدرك تماماً أنت سوق للكتب العربية عامة ولكن كما ذكرت التسويق للمشاريع الريادية التقنية يختلف كلياً عن غيرها، و لأنك تريد صنع ظاهرة تأثير الشبكة عليك أولاً أن تبدأ مع فئة من سوقك تحتاج بشدة لخدمتك ومن ثم تبدأ مع الفئات الأخرى تدريجياً. هذا سيحقق هدفين مهمين لك و هما:

- محتوى يُفتح الفئة الأخرى (المشترين و المستهلكين للمحتوى) بخدمتك ومن ثم الاشتراك والشراء.
- إحداهن ظاهرة الشبكة لإقناع كتاب و دور نشر أخرى للانضمام لك.

## المجتمعات والشبكات الاجتماعية

Dribbble و Behance أمثلة مجتمعات مخصصة بينما تويتر، فيسبوك و لينكدان أمثلة على شبكات اجتماعية. في النهاية، سواء كانت الخدمة مجتمع أو شبكة ذات طابع اجتماعي فهي تهدف لربط الأشخاص مع بعضهم البعض لصنع قيمة. في المنصات والأسواق، هناك فئتين منفصلتين ولكلاً هدف وحاجة منفصلة عن الأخرى وفي الغالب يتم ذلك في إطار علاقة تبادل ما بين منتج و مستهلك. بينما المجتمعات والشبكات الاجتماعية تهدف لربط الناس لذلك تأثير الشبكة مهم ومؤثر.

### المشكلة

في المنصات والأسواق كانت الفكرة لحد ما واضحة وهي أن تبدأ مع الفئة التي تنتج أو تعرض المنتج للبيع وبعدها تحدد فئة منهم تحتاج الخدمة ومستعدة للبدء معك، ولكن ماذا تفعل مع المجتمعات والشبكات الاجتماعية التي ليس لديها فئتين منفصلتين و واضحتين؟

### الحل

لنبدأ بهذا المثال، تريد بناء خدمة مخصصة للقايمرز على شكل مجتمع ومن المقابلات مع أفراد هذه الفئة أصبح لديك فكرة واضحة عنهم و عن ماذا يحتاجون. من نتائج هذه المقابلات تحدد فئة من هؤلاء القايمرز الذين أبدوا رغبة واحتياج شديد للخدمة وتسوق لهم الخدمة، و للأهمية أذكرك مجدداً التسويق للمشاريع الريادية التقنية مختلف عن غيرها. على الرغم من أنك تستهدف القايمرز عامة ولكن في البداية لا بد أن تركز جهودك على فئة منهم وهذا سوف يساعدك بزيادة أعداد المستخدمين وبعدها توجه جهودك لفئة أخرى من هؤلاء القايمرز وهكذا إلى أن تحقق ظاهرة تأثير الشبكة. تأثير الشبكة مهم للخدمة وطرق تحقيقه تختلف من المنصات والأسواق عن المجتمعات والشبكات الاجتماعية ولكن عند تحقيقه سوف يخدمك لصنع حاجز يمنع المنافسة.

## استراتيجية Gamification لزيادة مشاركة وتفاعل مستخدمي مشروعك

Gamification – استخدام تقنيات تصميم، فكر، و ميكانيكية الألعاب في غير سياقها، لزيادة تفاعل مستخدمي خدمتك أو منتجك. مثلا عند تحديث حسابك تحصل على نقاط (Points) أو شارة (Badge).

### عناصر Gamification

- ميكانيكيات اللعبة (Game Mechanics) هي الأفعال، السلوكيات، آليات التحكم و المراقبة المختلفة التي تجعل من نشاط يقوم به المستخدم أكثر ما يكون إلى لعبة (Gamify) مما يؤدي إلى تحول النشاط إلى تجربة تفاعلية ممتعة و مميزة لدى المستخدم.
  - ديناميكيات اللعبة (Game Dynamics) هي الرغبات و المحفزات التي تحيط بالتجربة – تحويل النشاط إلى لعبة – مما يجعل هذه التجربة تستحق الخوض في نظر المستخدم. ومن الممكن أن تسمى الرغبات البشرية (Human Desires).
- وهذا كله من أجل زيادة مشاركة (Participation) و تفاعل (Engagement) مستخدمي خدمتك أو منتجك.

ديناميكيات اللعبة (Game Dynamics)	ميكانيكيات اللعبة (Game Mechanics)
مكافئات (Rewards)	نقاط (Points)
مكانة (Status)	مراحل (Levels)
إنجاز (Achievement)	تحديات (Challenges)
التعبير عن الذات (Self-expression)	سلع افتراضية (Virtual goods)
منافسة (Competition)	قائمة المتصدرين (Leaderboards)
إيثار (Altruism)	هدايا و تبرعات (Gifts and charity)

و في الجدول التالي نشاهد العلاقة بين ميكانيكيات و ديناميكيات اللعبة بصورة أوضح:

ديناميكيات اللعبة (Game Dynamics) أو الرغبة البشرية						ميكانيكيات اللعبة (Game Mechanics)
إيثار (Altruism)	مناقسة (Competition)	التعبير عن الذات (Self-expression)	إنجاز (Achievement)	مكافأة (Status)	مكافآت (Rewards)	
●	●		●	●	●	نقاط (Points)
	●		●	●		مراحل (Levels)
●	●	●	●	●	●	تحديات (Challenges)
	●	●	●	●	●	سلع افتراضية (Virtual goods)
●	●		●	●		قائمة المتصدرين (Leaderboards)
●	●		●	●		هدايا و تبرعات (Gifts & charity)

كتابة تركي فهد <http://TurkiFahad.com>

من <http://www.slideshare.net/Leosorge/the-thrones-of-game>

النقاط الخضراء تمثل الرغبة البشرية الأساسية التي تقوم بتلبيتها كل ميكانيكية لعبة، أما النقاط الزرقاء فتمثل الرغبات الأخرى التي أيضا تتأثر بتلك الميكانيكية.

#### أربعة اساليب لاستخدام Gamification

- للنجاح المستخدم عليه تنفيذ نشاط (عمل) في وقت و مكان محدد – مثال لعبة FarmVille.
- المنزل و المكانة – مثال FourSquare و منزلة Mayor.
- قياس نسبة أو عدد الخطوات المتبقية لإكمال نشاط محدد – مثال LinkedIn و شريط الأعمال المتبقية للوصول إلى 100%.
- جميع مستخدمي الخدمة يعملون معا للنجاح أو تحقيق هدف – مثال خدمة Digg.

#### لماذا Gamification مهمة؟

عندما تحدثنا عن مراحل المستخدمين (AARRR) – ذكرنا مرحلة (Retention) و في هذه المرحلة يجب عليك أن تجعل مستخدمي خدمتك يعودوا للخدمة و أن يقوموا بأنشطة أساسية لاستمرار خدمتك. مثلا، خدمتك مشابه لخدمة فليكر (Flickr) تستطيع أن تحفز سلوك المستخدمين برفع الصور عن طريق وضع نظام نقاط و عند عدد محدد من النقاط يمكن استبدالها بأشياء أخرى أو شارات وهكذا. أمثلة أخرى، شركات الموبايل، خطوط الطيران و غيرها تستخدم هذه الاستراتيجية لتحفيزك على البقاء معهم و استخدام الخدمة أكثر.

كل ما أجده عن Gamification أضيفه في هذا الدليل باستخدام خدمة storify

## Growth Hacker : الهاكر الذي تبحث عنه الستارت أب للنمو

هناك وظيفة في المشاريع الريادية التقنية باسم (Growth hacker) – هاكر نمو. هاكر متخصص في نمو الخدمة من خلال تكتيكات عديده في التسويق والتطوير. الاسم ليس له علاقة بالهاكر من حيث اختراق الاجهزه بل اقرب لتعريف الهاكر من حين الشخص الذي يربط اشياء مع بعض لإنجاز شيء.

### هاكر النمو (Growth Hacker)

المصطلح من ابتكار Sean Ellis من خلال مقالته “Find a Growth Hacker for Your Startup” تحدى Sean في مقالته أن المشاريع الريادية تحتاج لشخص يقود جهود الستارت أب للنمو (Growth). في الغالب يتم توظيف شخص ذو خبرة في التسويق ولكن كما يقول Sean في مقالته قد لا يكون هذا الشخص بالأدوات والمعرفة التي يمتلكها قادر على قيادة جهود النمو في تلك المشاريع الريادية التقنية. أخذ المصطلح وحسنه وأضاف الكثير عليه بالإضافة لإعطاء مثال يوضح دور “هاكر النمو” في مقالته “Growth Hacker is the new VP Marketing”. يذكر Andrew أن “هاكر النمو” هو خليط بين التسويق والمطور معاً. بحيث أنه يحاول الإجابة على السؤال: كيف آتي بالمزيد من المستخدمين لخدمتي؟ ولكن باستخدام تقنيات مثل إنشاء صفحات هبوط (Landing Pages)، إختبارات أ ب (A/B testing)، عامل إنتشار الفيروسية (virality) بالإضافة للمزيد من الأمور التقنية التي تختبر كيف ممكن أن تزيد مستخدمي الخدمة والتي قد تكون لها علاقة في كيفية تطوير الخدمة، واجهة الاستخدام، طريقة ومدة إرسال التتبيهات البريدية أو تلك التتبيهات من خلال التطبيق، دعوات جلب أصدقائك وغيرها من التكتيكات التي في الغالب قد لا تتوقع أن يقوم بها شخص ذو مهارات تسويق تقليدية.

لذلك ممكن أن يكون “هاكر النمو” خبرته أو دراسته تتمركز على التسويق، المبيعات، الهندسة وغيرها من التخصصات أو الخبرات. لكن في النهاية لديه هدف واحد واضح ألا وهو نمو الخدمة. يتم ذلك باستخدام تكتيكات وتقنيات مبتكرة وفي معظم الأحيان غير تقليدية للمسوق التقليدي. هذا يعني أن مجاله شاسع ويتجدد باستمرار وهذا ما يجعل هؤلاء الهاكرز يجتمعون مع بعض للتعلم من بعض الأساليب الحديثة لزيادة عدد مستخدمون خدماتهم.

### ما هو الفرق بين هاكر النمو (Growth Hacker) و المسوق (Marketer)؟

هاكر النمو ليس أفضل من المسوق، أو بديل عنه إطلاقاً (هذه النقطة يتفق عليها جميع رواد مفهوم هاكر النمو) لكنه يختلف عنهم من حيث الدور والمهمة التي يؤديها ألا وهي نمو الخدمة. جميع قراراته، استراتيجياته، أساليبه تهدف لشيء واحد: نمو الخدمة. هذا لا يعني أن المسوق لا يساعد على نمو الخدمة أو لا يمكن أن يؤديها. الفرق، أن هاكر النمو متخصص ومتفرغ فقط للنمو. أعتبره استشاري مختص بمساعدتك في نمو خدمتك. وعلى فكرة، هذا بالضبط ما حدث لمبتكر المصطلح Sean Ellis. عندما احتاجت ستارت أب مثل دروب بوكس (Dropbox) أن تنمو اتجهت له وفعل الكثير غيرهم من الستارت أب في سيليكون فالي. عندما احتاج Sean لمساعدة وجد أن السير الذاتية للمتقدمين على أنها ممتازة في التسويق ولكنه من خبرته عرف أنه يحتاج لنوع آخر من المهارات الخاصة مما جعله يبتكر المصطلح.

### متى أحتاج لهاكر نمو؟

لتوقيت المثالي عندما تجد خدمة تحل مشكلة حقيقية مما يعني أنها وجدت ملائمة ناجحة ما بين المشكلة والحل المقدم للسوق. والخدمة الآن في بداية مرحلة ملائمة المنتج مع السوق مما يعني بنيت خدمة السوق يحتاج لها وهناك زيادة طلب عليها. تحدثت بالتفصيل عن هاتين المرحلتين في كتاب دليل البطل للمشاريع الريادية التقنية في فصل التحقق و ملائمة المنتج مع السوق.

### صائح لمن هو مهتم بأن يكون هاكر نمو

- حاول أن تعمل ملتقيات أو أن تبحث عن هؤلاء المهتمين بالموضوع من خلال قنوات التواصل الاجتماعية أو الملتقيات التقنية ثم عمل Meet Up.
- الفضولية، الابتكار، حب عمل التجارب، الاطلاع لكل ما هو جديد من الخصائص المهمة جداً في هذا النوع من العمل.
- عليك أن تنمي مهاراتك في عدة مجالات من التطوير، تجربة المستخدم، متابعة الإحصائيات، قنوات وطرق التسويق المختلفه وغيرها من المجالات العدة التي عليك أن تلم بها.
- تابع الهاش تاق growthhacking.
- خبراء مكن أن تتابعهم على تويتر، نصيحتي أن تنشأ قائمة في تويتر وتسميها شيء مثل Growth Hacking أو شيء من هذا القبيل وتبدأ تضيف من تعتقد أنه سيفيدك في هذا المجال للقائمة.

### صادر لمن يريد أن يصبح هاكر نمو

- Growth Hackers



- [Grow Hack](#)
- [Growth Hacking – From Slideshare](#)
- [What is a growth hacker](#)
- [What is Growth Hacking? From Quora](#)
- [Growth Hackers – From Quora](#)
- [Actionable Growth Hacking Tactics](#)
- [The Definitive Guide to Growth Hacking](#)
- [Growth Hacking: an Introduction – Course from Udemy](#)
- [Growth Hacking: Lean Marketing for Startups – Course from Udemy](#)
- [The Growth Hacker Interviews – Course from Udemy](#)
- [Meet the Growth Hacking Wizard behind Facebook, Twitter and Quora’s Astonishing Success](#)

## كيف تصبح العلامة التجارية أسطورة ( Cult Brand )

### ما معنى “علامة تجارية” (Brand)؟

العلامة التجارية ليست فقط الاسم، الشعار أو الألوان الخاصة بتلك العلامة بل هي أعمق من ذلك، فهي تشمل كل المشاعر والأفكار المرتبطة بتلك الخدمة أو المنتج لخلق تجربة مميزة وخاصة للمستهلك.

العلامات التجارية الناجحة تكون ذات مصداقية ومغزى، فريدة من نوعها، شاملة، مستديمة و واضحة. تضيف هذه العلامات الناجحة قيمة مضافة لتجربة المستهلك من جميع النواحي وهي علامات يثق بها المستهلك لأنها دوما تفي بوعودها لهم.

على سبيل المثال، Volvo تعتر بأن علامتها مرتبطة ارتباط وثيق بالسلامة بجميع مركباتها ولكن لو أن نوع (موديل) من مركباتها لم تقم الشركة بالاهتمام بالسلامة في صناعة وقمت بشراء ذلك النوع وكشفت ذلك الإهمال فسكون تجربتك السيئة معها قد هزت مصداقية تلك العلامة لديك، لذلك شيء جوهري أن تحرص “العلامة التجارية” أن تكون تجربة كل من يقوم بتجربة منتجها أو خدمتها يحصل على نفس الدرجة من الجودة مهما اختلفت الطريقة التي تم فيها توفير تلك التجربة.

### ما معنى أن تكون علامتك التجارية “أسطورية” (Cult Brand)؟

العلامات التجارية التي من الممكن أن نصلها بأنها أسطورية تعني الآتي:

- أن علامتها التجارية ليس ملكا لها بل يملكها عملائها (جمهورها)
- صوت عملائهم مسموع وله وزنه
- يستبقون احتياجات عملائهم الأساسية

وبسبب كل هذا وأكثر فإن هذه العلامات التجارية استحوذت لقب “أسطورية” وأيضاً استحوذت ولاء عملائهم الأبدية.

### العلامات التجارية ومكانها على خط الولاء لدى المستهلكين

#### العلامات التجارية ومكانها على خط الولاء لدى المستهلكين



جميع الحقوق محفوظة لمؤلف Cult Branding Workbook

### ليس هناك علامة تجارية (No Brand Land)

معظم المؤسسات أو الشركات الصغيرة تجد نفسها هنا. يكون همها الأساسي أداء عملها أكثر من التعريف عن هويتها للمستهلكين، فتجد أنها لا تعطيهم فكرة عن ما يميزها أو حتى كيف يمكن لهم أن يوفروا تجربة مميزة للمستهلكين. تعتمد تلك الشركات على تغيير عرضهم وتغيير هويتهم عند ظهور أي شيء يتوقعون أنه أفضل من وضعهم الحالي ومن دون أي سابق إنذار للمستهلكين. ليس لديها أية خطط أو أهداف حول خدمة العملاء و من الواضح أن انقيادها الأعمى نحو الهدف الربحي فقط قد ضلها عن ما هو أهم وأكبر – عملائهم.

## علامة تجارية مهزوزة (Leaky Brand)

العلامات التجارية لهذه الشركات لها شعار، وصف مختصر (tagline) وربما كتيبات ولكنها لم تكتشف بعد طريقة لجعل علامتها مميزة، لا تنسى أو حتى أساسية لعمالهم.

## علامة تجارية عادية (Average Joe Brand)

من هنا نبدأ بالدخول لعالم الشركات الكبرى التي لديها إدارات للتسويق، الإعلان، خدمة العملاء والمبيعات. تأخذ هذه الشركات علاماتهم التجارية في أكثر من اتجاه (معاني عدة)، مما يضعف رسالة علاماتهم التجارية بسبب تضارب تلك المعاني مما يسبب تشويش لعمالهم.

## علامة تجارية مشهورة (Iconic Brand)

العلامات التجارية المشهورة في كل مكان حولنا. نحب تلك العلامات ونشتري منتجاتها وهي أصبحت جزء من ثقافتنا ومجتمعنا. تستطيع بسهولة التعرف على تلك العلامات من شعارها وذلك لأن تلك الشركات تدفع الكثير من الأموال للتسويق عن علامتها ومتابعة صورة علامتها لدى المستهلكين بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

العلامات التجارية المشهورة في الغالب تكون مهيمنة على حصة كبيرة من السوق مثل: ماكдонаلدز، ومايكروسوفت، كوكاكولا وبيبيسي كولا.

## علامة تجارية أسطورية (Cult Brand)

هذه علامات تجارية في فئة خاصة بها، إذ أنها أتقنت فن بناء علاقة دائمة وذات معنى خاص مع عملائها (جمهورها). في عالم العلامات التجارية الأسطورية العميل هو جزء من العائلة. أفضل مثال على ذلك عندما تقتني أحد أجهزة أبل، أنت لا تقتني جهاز إلكتروني فقط بل أنت جزء من عائلة أبل – فافتناء الجهاز بمثابة تثبيتك كعضو من أعضاء هذه العائلة.

هذه العلامات ليس لها بديل ولا شبيه في أعين جمهورها، أمثلة على هذه العلامات Apple و Southwest Airlines، IKEA، Harley Davidson.

ومن الملاحظ، أنك تجد هذه العلامات ناجحة (رابحة ماليا) حتى في أصعب الأوقات الاقتصادية بسبب أنها رسخت علاقة قوية مع عملائها و ولائهم الكبير لتلك العلامات ساعدهم في تحقيق تلك الأرباح.

## لقواعد السبع الذهبية التي تتحلّى بها العلامات التجارية الأسطورية

### القاعدة الذهبية الأولى – المجموعات الاجتماعية

المستهلكين يريدون ان يكونوا ضمن مجموعة مميزة وخاصة

نحن البشر بحاجة دائمة للتفاعل بسبب طبيعتنا الاجتماعية. نحن لا نريد أن نكون جزءا من مجموعة عادية بل نريد أن نكون هذه المجموعة مميزة وخاصة، نذكر مقتنين منتجات أبل – عبارة عن مجموعة خاصة ومميزة فقط لعائلة أبل.

### القاعدة الذهبية الثانية – الشجاعة

مؤسسو العلامات الأسطورية يتميزون دوما بالجرأة والعزيمة

مؤسسو تلك العلامات الأسطورية يتجرؤون دوما ويتحدون أصحاب الأفكار التقليدية ويردون على المشككين والمنتقدين وفي نهاية المطاف ينجحون، وذلك لأن لدى هؤلاء إيمان كبير بنجاحهم ونجاح خدماتهم و منتجاتهم. لجعل علامتك تكون مميزة عليك أن تكون مستعد لأخذ المخاطر لأن من صفات أصحاب تلك العلامات أنهم قادة ومقاتلين.

### القاعدة الذهبية الثالثة – المرح

العلامات الأسطورية تبيع نمط حياة (Lifestyle)

العلامات الأسطورية تبعث المرح والبهجة في وجوه من يمتلك منتجاتهم أو يستخدم خدمتهم. تلك العلامات تساعد عملاتها على تحقيق أحلامهم وأمالهم وبالتالي تساعدهم نحو بلوغ حاجتهم البشرية ألا وهي تحقيق الذات (Self-Actualization).

لذلك من يقتني منتجات تلك العلامات الأسطورية لا يعتبر نفسه مقتني منتج أو خدمة بل وسيلة لتحقيق أحلامه وتساعدته في سعيه نحو نمط حياته الجديد والمميز.

## لقاعدة الذهبية الرابعة – الاحتياجات البشرية الأساسية

استمع لجمهورك وأصنع منهم مناصرين لعلامتك الأسطورية

العلامات الأسطورية تركز على خدمة احتياجات ورغبات عملائهم (جمهورهم). هذه العلامات لا تتجرف وراء فخ بناء منتجات وخدمات لجذب عملاء جدد بل تركز على خدمة جمهورهم.

تحترم جمهورها، تقدر آرائهم، تكافئهم، وتسمع لهم فهذه احتياجات بشرية أساسية تدرك أهميتها تلك العلامات الأسطورية لصنع مناصرين لعلامتها.

## القاعدة الذهبية الخامسة – المساهمة

العلامات الأسطورية تساهم دوماً بإنشاء لجمهورها نوادي ومجموعات خاصة بهم

العلامات الأسطورية تعطي المزيد – كريمة – لجمهورها فهي تقابل الوفاء والولاء المخلص لجمهورها بصرف المبالغ من أجل تكوين أندية وجمعيات خاصة بتنظيم اجتماعاتهم. تعي هذه العلامات أهمية الترابط والتواصل مع جمهورها ولماذا لا فهي علامات تجارية يملأها التواصل وذات شخصية مميزة ولن تجد أية بادرة استخفاف من تلك العلامات بجمهورها مطلقاً وأكبر دليل على ذلك مساهمتهم الفعالة في بناء الأندية والجمعيات.

## القاعدة الذهبية السادسة – الرحابة

العلامات الأسطورية شاملة

العلامات الأسطورية تمتاز بالرحابة والشمولية. هذه العلامات ترحب بأدرك مفتوحة عملاتها (جمهورها) من جميع الأعمار، الأجناس والعقائد، والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية من دون أي تحيز أو محاباة. تقوم هذه العلامات بإثبات للجميع وخصوصاً لجمهورها بشموليتها ورحابتها بمساعدتهم تحقيق أبسط احتياجاتهم الإنسانية ألا وهي الانتماء (Belongingness) واحترام الذات (Self-Esteem).

## القاعدة الذهبية السابعة – الحرية

العلامات الأسطورية تشجع على الحرية الشخصية وتستمد قوتها من منافسيها

الحاجة للحرية هي نتاج طبيعي عندما تحاول النفس البشرية الوصول لمرحلة تحقيق الذات (Self-Actualization)، فلننا نسعى للحرية والعلامات الأسطورية تعمل على تحقيق ذلك وبتفاني. هذه العلامات تغرس في منتجاتها روح الحرية – كالتعبير عن شخصيتك من خلال منتجاتها فهذا نوع من أنواع الحرية. تستمد تلك العلامات قوتها في التعبير على أنها من أنصار الحرية بإظهار أقوى منافسيها أنه ضد قيم العلامة وبالتالي ضد الحرية وحريرتك. أفضل مثال على ذلك ما قامت به أبل في حملتها الإعلانية عام 1984 ضد مايكروسوفت، وأيضاً ما قامت به موتورولا بشركة أبل بحملتها الإعلانية وغيرها من الأمثلة المشابهة.

## الخطوات السبع لجعل علامتك أسطورية (باختصار شديد)

- ما هو موقعك الآن كشركة من منظور السوق و منافسيك وأيضاً كيف يراك عملائك (جمهورك)؟
- أكتشف المحبين لعلامتك من جمهورك الذين تخدمهم.
- أكتشف من خلال هؤلاء المحبين لعلامتك، ماهي الاحتياجات البشرية الأساسية (الانتماء، تحقيق الذات، احترام الذات وغيرها) التي يسعون لها؟
- أهتم بجميع نقاط التعرف (Touch Points) المتعلقة بعلامتك من أسم، شعار، شرح الخدمة، خدمة العملاء وغيرها بحيث أن جميع هذه النقاط تتحدث بصوت واحد وواضح عن علامتك لدى جمهورك.
- أحرص على جعل صورة العلامة، صوتها والمشاعر المتعلقة بها تخاطب حواس جمهورك بطريقة مميزة بحيث يدركون أن هذه علامتك فقط بالنظر للشعار، أو من خلال الموسيقى التي دوماً ترافق إعلاناتك، أو الشعور المبهج الذي يغطي إعلاناتك – كل هذه لابد أن تصب في تكوين صورة خاصة وموحدة بك.
- لابد على كل فرد من أفراد الشركة أن يؤمن إيماناً كاملاً برسالة شركتك ويعمل على تحقيق هدفها بتكوين علامة أسطورية.
- فقط لأنك عملت بهذه الخطوات لا يعني أنك سوف تصبح علامة أسطورية، لأن عليك الآن التفاعل والعمل الجاد مع جمهورك لبيع منتجاتك وصورتك

## السر في بناء شخصية مميزة لمشروعك الريادي

إذا كان بناء الهوية (Branding) من الاسم، الألوان والشعار وهكذا هو المظهر الخارجي للشركة أو المشروع الريادي ففي نظري بناء "شخصية" (Personality) للخدمة هو الجوهر والعنصر الداخلي الذي يميز العلامات عن بعض من حيث الشعور الذي تولده في أنفس المهتمين بالعلامة والمناصرين لها.

عندما أذكر لك شركات أو منتجات لتلك الشركات يظهر في ذهنك صورة تجسد إحساسك تجاه تلك الشركة (العلامة). مثلاً، أبل، Nike، ديزني وغيرها من العلامات التي استطاعت أن تزرع في أذهاننا (Positioning) صورة معبره عن ماذا تريد أن نظن بها. الأمر في نظري لا بد أن تقوم المشاريع الريادية به وهو ليس مكلف أو معقد. لكنه يحتاج لانضباط والتزام مطلق من جميع أفراد وشركاء المشروع الريادي.

قبل أن أبدأ بشرح الخطوات. خذ أحد الشركات التي ذكرت كمثال. عند قراءة أسم الشركة (فقط) ماهي الصورة التي تظهر في ذهنك؟ ما هو الإحساس المرتبط بتلك الصورة؟ هل هو إحساس جميل أو لا (بالطبع هذا يعتمد على ميلك وارتباطك بتلك العلامة)؟ الخطوات التي سأذكرها سنلخصها من الأسئلة التي ذكرت و غيرها.

### الخطوات والنصائح

- عناصر الهوية (Branding) من اسم، شعار، الألوان، نوع الخط وغيرها من الأمور لا بد أن تكون جميعها مترابطة مع بعض. لتحقيق هذا الترابط عليك أولاً أن تختار نموذج أساسي يناسب مشروعك الريادي. بناء على جوهر فكرة المشروع، ماذا تحاول أن تحقق؟ هل تعطي حرية، قوة، حكمة، تسهل عمل أو ماذا لشريحتك من خلال حلك؟ بالطبع تستطيع الوصول لذلك عند الوصول لعرض (قيمة) تناسب حاجة شريحتك. [أنصحك بقراءة الوصول للملائمة الناجحة بين العرض والشريحة.](#)
- وصلت لجوهر عرضك (قيمتك) لشريحتك. إذن أي من النماذج الأساسية ملائم و يقوي من العرض و مناسب لشريحتك (هناك 12 نموذج أساسي ، [أنصحك بقراءة المقالة الأولى لتعرف ماذا يقصد بنموذج أساسي\).](#)
- حددت جوهر عرضك (قيمتك) ، حددت نموذج أساسي ملائم. الآن لنحاول أن نصل لوصف من 3-5 كلمات معبره عن شخصية مشروعك من خلال كتابة ما يسمى [مانترا علامتك.](#)
- الآن أختبر إعادة صياغة عرضك لفنتك بعد أن وجدت نموذج أساسي ملائم و أيضا استطعت أن تصل لمانترا لعلامتك من 3-5 كلمات. بعد هذا كله تستطيع أن تختار اسم، شعار، ألوان وخط وغيرها من أمور بناء الهوية الملائمة لمشروعك. والتي بكل تأكيد سوف ترسخ هوية و شخصية مشروعك لجمهورك بإنسجام عالي.
- ركز دوما على كلمة واحدة عند الحديث عن مشروعك و حاول أن تجعلها تزرع في ذهن الجميع، ألا وهي "العامل العاطفي" من المانترا الخاصه بمشروعك. مثلاً، ديزني (المرح) – تذكر ما قلت. هذه الشركات الكبرى (مثل ديزني) نجحت لأن رسالتها مهما اختلفت قنوات توصيلها دوما واحده و ثابتة و بكل تأكيد معبره لأنها جسدت شعور جميل في نفوس محبين العلامة. هذا ما تحاول أن تفعله أنت لكن مثل ما قلت في البداية "يحتاج لانضباط و التزام مطلق من جميع أفراد و شركاء المشروع الريادي".
- رسالتك التسويقية، حديثك أنت أو أفراد فريقك عن الخدمة لا بد أن يُرسخ هذا العامل العاطفي المستوحى من النموذج الأساسي القوي في أذهاننا. و لأن الخدمة تُنفذ ما تعد به وصادقه مع نموذجها الأساسي ومع جمهورها من حيث الحل كل هذا سيصنع لمشروعك شخصية و هوية قوية.

## مقدمة للنماذج الأساسية (Archetypes) في العلامات التجارية و التسويق

النماذج الأساسية (Archetypes) هي عبارة عن صور ونماذج ذات خصائص وصفات لحد ما نتفق عليها جميعا على أنها ثابتة. مثلاً، عندما يطلب منك تخيل صورة (لمحارب/فارس) التفاصيل الدقيقة (الملابس على سبيل المثال) قد تختلف من شخص لآخر بسبب اختلاف ثقافتنا وما قرأنا وغيرها من المؤثرات التي قد تؤثر على شكل تلك الصورة في مخيلتنا. لكن المهم أننا نتفق جميعاً أن من خصائص المحارب/الفارس هي الشجاعة، الإقدام، المغامرة وهكذا من الصفات والخصائص التي نغمرنا بشعور خاص لذلك النموذج فهذه ثابتة. الصورة بالإضافة لذلك الشعور المرتبط بأي نموذج يضيف معنى خاص بذلك النموذج وهذا جداً مهم وسوف نتضح أهميته عندما نشرح عن علاقة النماذج بالعلامات التجارية.

### ١ علاقة النماذج الأساسية في العلامات التجارية و التسويق؟

العلامات التجارية الناجحة ربطت النماذج الأساسية بعلامتها. مما سهل كيف نشعر تجاه هذه العلامات وأيضاً ساعدتنا في معرفة معنى العلامة.

شركة NIKE ربطت علامتها التجارية بنموذج "البطل" وقامت بترسيخ ذلك النموذج في إعلاناتها بجذب أبطال الرياضات المختلفة في إعلاناتها وبملابس رياضاتهم ولكن من صنع NIKE. ساعد نموذج "البطل" شركة NIKE بتثبيتها على أن منتجاتها يرتديها الأبطال لذلك إذا أردت أن تكون مثل بطلك فعليك إرتداء منتجاتها.

النموذج لا يخدم فقط الجهود الإعلانية، بل يساعد الجميع بتوحيد جهودهم واللغة التي يستخدمونها لشرح علامتهم التجارية لأن لديهم وجهة واحدة، ألا وهي النموذج الأساسي.

### أهمية هذه النماذج لمشروعك الريادي؟

في مشروعك الريادي قد يكون إهتمامك بصورة علامتك في آخر قائمة إهتماماتك ولكن لا بد أن تعطي لها أهمية و أول خطوة هي أن تحدد أي نموذج عمل يعبر عن مشروعك. هذا سوف يساعدك في إختيار شعار مشروعك، الوصف البسيط لمشروعك (tagline) ويساعدك في نهاية المطاف لشرح وإضافة معنى خاص يستطيع رواد مشروعك فهمه.

مهم جداً أن كل عنصر (الشعار، الألوان، الكلمات المستخدمة في وصف خدمتك، القصص المرتبطة بمشروعك والإعلانات جميعها ترسخ وتثبت النموذج الي قررت إستخدامه).

النماذج الأساسية في العلامات التجارية و التسويق هي مقدمة لهذه السلسلة الجديدة حيث سنتكلم عن كل نموذج تم ذكره في كتاب *The Hero and the*

*Outlaw*

## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : الحاكم

العلامات التجارية التي تهدف إلى استخدام نموذج (الحاكم) تعمل على قيادة الناس نحو وجهه (هدف) موحد عن طريق الثقة والإصرار والتأثير عليهم بأنهم أفضل حل لهم من الوقوع في خطر الفوضى، لذلك تجد هذه العلامات تسعى للسيطرة دوماً.

قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي ممكن أن تستفيد من نموذج (الحاكم) لتتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية، الخطر، وهبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: السيطرة
- هدفه: تكوين اسرة، مجتمع، أو شركة ناجحة
- خوفه: الفوضى، إطاحته من القمة
- استراتيجيته: ممارسة و فرض القيادة والسيطرة
- الخطر: التسلط و الإستبدادية
- هبته: الإحساس بالمسؤولية و القيادة

### مستويات الحاكم

- النداء (السبب الذي يجعل شخص يبحث عن هذا النموذج): نقص الموارد والنظام، أو الانسجام
- المستوى الأول: تحمل المسؤولية
- المستوى الثاني: فرض وممارسة القيادة على الآخرين
- المستوى الثالث: أن تصبح قائد في مجالك أو سوقك
- الخطر: الإستبداد أو الإستغلال

### نموذج (الحاكم) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- منتجها يعتبر ذو قيمة عالية في نظر من لديهم نفوذ و في نظرهم هذا المنتج أو الخدمة تزيد من ذلك النفوذ.
- منتجها يساعد الناس على ان يصبحوا منظمين.
- منتجها أو خدمتها ممكن ان تقدم ضمان مدى الحياة.
- خدمتها أو منتجها يساعد على تقديم مساعدة تقنية أو معلوماتية تؤدي للحصول على قوة و نفوذ.
- سعرها من متوسط إلى مرتفع.
- تحاول ان تميز نفسها عن منافسيها بأن تكون الرائدة في ذلك السوق.
- منتجها أو خدمتها يحاول ان يضمن الإستقرار في بيئة أو مجتمع يملوه الفوضى.

مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (الحاكم) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

Microsoft و Rolex و Gillette و American Express.

نموذج الحاكم وغيرها من النماذج الأساسية ( Archetypes ) من كتاب The Hero and the Outlaw

## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : مقدم الرعاية

العلامات التجارية التي تهدف إلى استخدام نموذج (مقدم الرعاية) عليها بكل بساطة ان تخبر عملائها انهم هنا لرعايتهم والإهتمام بهم ومن يحبون.

قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي ممكن أن تستفيد من نموذج (مقدم الرعاية) لتتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية، الخطر، وهبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: حماية الناس من الخطر
- هدفه: مساعدة الآخرين
- خوفه: الأتانية ونكران الجميل
- استراتيجيته: القيام بأي شيء في سبيل مساعدة الآخرين
- الخطر: التضحية بالنفس أو التضيق على الآخرين
- هبته: الرحمة والكرم

### مستويات مقدم الرعاية

- النداء (السبب الذي يجعل شخص يبحث عن هذا النموذج): روية شخص محتاج للمساعدة
- المستوى الأول: رعاية شخص قريب له والإهتمام به
- المستوى الثاني: الموازنة بين الإهتمام بالنفس و الإهتمام بالآخرين
- المستوى الثالث: توسعة دائرة الرعاية والإهتمام لتشمل ناس غير الاقرباء
- الخطر: تضحية نفسه

### نموذج (مقدم الرعاية) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- خدمة العملاء تمثل الميزة التنافسية لها
- تقدم الدعم والمساعدة للأسر أو لها علاقة بالتغذية
- تخدم في قطاع الرعاية الصحية، التعليم، وغيرها من القطاعات التي تقدم الرعاية
- تساعد الناس على التواصل والإهتمام ببعضهم البعض
- تساعد الناس للإهتمام بأنفسهم
- لها علاقة بالأعمال الخيرية والإجتماعية

مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (مقدم الرعاية) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

Johnson & Johnson و Marriott ، Nordstrom، General Electric

نموذج مقدم الرعاية وغيرها من النماذج الأساسية ( Archetypes ) من كتاب The Hero and the Outlaw



## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : نموذج البريء

العديد من العلامات التجارية التي تتأشد نموذج (البريء) تعد بإنقاذ مستخدميها من عالم غير مثالي لحياة مثالية وبسيطة عن طريق منتجاتهم.

قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي ممكن أن تستفيد من نموذج (البريء) لتتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية وهبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: عيش حياة مثالية
- هدفه: أن يكون سعيدا
- خوفه: فعل شيئا خاطئ أو سيئ مما يثير العقوبة
- استراتيجيته: فعل الشيء بالطريقة الصحيحة
- هبته: الإيمان والتفاؤل

### نموذج (البريء) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- تريد أن تقدم حل بسيط لمشكلة محددة.
- ترتبط بأعمال الخير، المحافظة على المثل، البساطة، الحنين إلى الماضي، أو للطفولة.
- منتجاتها مرتبطة بالنظافة و الصحة.
- سعر منتجاتها ما بين متوسط إلى منخفض.
- لديها وضوح في القيم والنزاهة في ثقافتها الإدارية
- لديها الرغبة في التفريق بينها وبين المنتجات التي لديها صورة مشوهة لدى المستخدمين.

مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (البريء) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

.Aveda و IKEA، Dove، Google

نموذج البريء وغيرها من النماذج الأساسية ( Archetypes ) من كتاب The Hero and the Outlaw

## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : نموذج البطل

العلامات التجارية التي تهدف إلى استخدام نموذج (البطل) لديها القدرة على إلهامنا بتخطي الصعاب و التحديات.

من أجل الاستفادة من نموذج البطل، يجب على العلامة التجارية ادراك أن المستهلكين ليس بالضرورة يستخدمون الخدمة أو المنتج لأنهم يملكون صفات "البطل" بل لأنهم يرغبون في الحصول على هذه الصفات. بمعنى أن استخدام الخدمة أو المنتج يعطي المستهلك إحساسا بطوليا خاص عندما يستخدم الخدمة أو المنتج من هذه العلامة. شركة Nike تعمل جاهده على ذلك، فعندما تشاهد في إعلاناتها أبطال لعبة مثل - كرة القدم -، فكأنها تقول لك أنت قريب من أن تصبح كبطلك عندما تشتري هذا المنتج.

قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي ممكن أن تستفيد من نموذج (البطل) لتتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية، الخطر، وهبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: اثبات قيمته من خلال العمل الشجاع وتحدي الصعاب
- هدفه: تحسين العالم عن طريق وصول أعلى مراتب الإتقان
- خوفه: الضعف، الجبن وأن يجد به الاخرون نقاط ضعف
- استراتيجيته: أن يكون أقوى، أشجع وأكفى ما يمكن أن يكون عليه
- الخطر: التعرّف، الحاجة إلى أن يكون هناك دائما عدوا له
- هبته: الكفاءة والشجاعة

### مستويات البطل

- النداء (السبب الذي يجعل شخص يبحث عن هذا النموذج): شخص يحاول تخويفك أو الإساءة لك؛ تحديا جديد يظهر أمامك؛ شخص ما يحتاج لمساعدتك للدفاع عنه
- المستوى الأول: رسم حدود الإتقان والكفاءة لديك و قياس مدى تطورها بواسطة إنجازاتك
- المستوى الثاني: كحال الجندي، تؤدي واجبك لوطنك، أو مجتمعتك، أو شركتك أو اسرتك
- المستوى الثالث: استخدام قوتك، شجاعتك و كفاءتك لإحداث فارق لحياتك والعالم بأجمعه
- الخطر: القسوة، الهوس من أجل الفوز فقط

### نموذج (البطل) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- لديها اختراع أو ابتكار، سيكون له أثر كبير على العالم
- منتجها يساعد الناس للوصول بأدائهم لأعلى مستوى ممكن
- تعالج مشكلة اجتماعية كبرى، وتطلب من الناس المبادرة بجدية للمساعدة في حلها
- لديها منافس واضح تريد الفوز عليه
- تعتبر "الحصان الأسود" وتريد أن تتنافس البقية في ذلك السوق
- قوة منتجها أو خدمتها يكمن في قدرته على القيام بالأعمال الصعبة بكفاءة وبشكل جيد
- تحتاج إلى تمييز (Differentiate) منتجها من احد المنافسين الذي لديه مشاكل في المتابعة بتنفيذ وعوده

مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (البطل) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

Duracell ، Nike ، FedEx ، BMW

نموذج البطل وغيرها من النماذج الأساسية ( Archetypes ) من كتاب The Hero and the Outlaw

## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : نموذج الحكيم

العلامات التجارية التي تهدف إلى استخدام نموذج (الحكيم) لديها الرغبة في فهم العالم من حولها و تساعد على تنوير المستهلكين بما لديها من خبرة و معرفة. من أجل الاستفادة من نموذج الحكيم، يجب على العلامة التجارية الاستفادة من رغبة المستهلكين في فهم الخصائص والمميزات القائم عليها المنتج. هذا يعني أنه يجب على العلامة التجارية أن توفر للمستهلك الموصفات الفنية وغيرها من المعلومات لشرح المنتج المعروض. المستهلك (الحكيم) يدرس ويهتم كثيراً بمواصفات وخصائص المنتج فعلى أساسها يقوم بالشراء من عدمه، وكلما كانت العلامة معروفة بذلك القطاع بتقنياتها الثورية ووفرة تلك المعلومات كلما اقترب المستهلك من شراء منتجات تلك العلامة.

قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي ممكن أن تستفيد من نموذج (الحكيم) لتتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية، الخطر، وهبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: معرفة الحقيقة
- هدفه: استخدام ذكائه وقدرته التحليلية لفهم العالم من حوله
- خوفه: أن يتم تضليله أو يخدع؛ والجهل
- استراتيجيته: السعي وراء المعرفة والعلم؛ مراجعة نفسه و أن يفهم الأمور بناءً على أسس التفكير المنطقي
- الخطر: دراسة الشيء إلى ما لا نهاية
- هبته: الذكاء و الحكمة

### مستويات الحكيم

- النداء (السبب الذي يجعل شخص يبحث عن هذا النموذج): الالتباس، الشك، الرغبة العميقة للوصول للحقيقة
- المستوى الأول: البحث عن الحقيقة المطلقة، والموضوعية و الخبراء
- المستوى الثاني: الشك، التفكير النقدي والإبداعي وبأن يصبح خبيراً
- المستوى الثالث: الحكمة، والثقة، والإيقان
- الخطر: الغطرسة، التكبر والانفصال عن الواقع

### نموذج (الحكيم) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- تقدم الخبرة والمعرفة لعملائها
- تشجع عملائها على التفكير والإبداع
- حققت اكتشافات علمية جديدة
- جودة علامتها مدعومة من خلال بيانات موثقة و دقيقة
- تريد أن تتبعت عن منتجات منافسيها ذات الإداء و الجودة المشكوك بهما

مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (الحكيم) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

Philips ، Audi ، Intel و Adobe

نموذج الحكيم وغيرها من النماذج الأساسية ( Archetypes ) من كتاب The Hero and the Outlaw

## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : المبتكر

العلامات التجارية التي تهدف إلى استخدام نموذج (المبتكر) تعمل على أن تقدم للسوق منتج / خدمة مبتكرة أو محسنة عن ما هو موجود بالسوق حالياً. قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي يمكن أن تستفيد من نموذج (المبتكر) لننتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية، الخطر، وهبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: ابتكار شيء ذات قيمة دائمة
- هدفه: جعل رؤيته حقيقة
- خوفه: تكون رؤيته أو طريقة تنفيذه لها متواضعة
- استراتيجيته: استكشاف مهارات جديدة وتطوير مهاراته الحالية
- الخطر: البحث عن الكمال
- هبته: الإبداع و الخيال

### مستويات المبتكر

- النداء (السبب الذي يجعل شخص يبحث عن هذا النموذج): احلام اليقظة و ومضات من الإلهام و الخيال
- المستوى الأول: تكون مبتكر أو مبدع بطرق تقليدية
- المستوى الثاني: تحقيق رؤيتك وجعلها حقيقة
- المستوى الثالث: ابتكارات وابداعات تأثيرها واضح على المجتمع
- الخطر: تهويل مفرط لحياتك بشكل درامي

### نموذج (المبتكر) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- احد وظائف منتجها التشجيع على التعبير عن الذات، توفر للعملاء الخيارات، تشجع على الابتكار، أو صممت بطريقة فنية مبدعة.
- تعمل في قطاع مشهور بالإبداع و الابتكار، مثل التسويق والعلاقات العامة، والفنون، والتكنولوجيا الرائدة.
- تريد أن تتميز عن علامات أخرى بالسوق مشهورة بأنها تقدم كل شيء للعميل ولا تترك له مجال للخيار.
- لديها جزء من خدمتها "قم بفعل ذلك بنفسك" مما يوفر على العميل المال.
- لديها ثقافة إدارية مشهورة بالإبداع و الابتكار.

### مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (المبتكر) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

Amazon و Apple و LG و IDEO.

نموذج المبتكر وغيرها من النماذج الأساسية ( Archetypes ) من كتاب The Hero and the Outlaw

## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : نموذج الخارج عن القانون

العلامات التجارية التي تستخدم نموذج (الخارج عن القانون / الثوري / المتمرد) تهدف إلى مساعدة المستخدمين في حصولهم على الحرية وهذا يحدث بالتمرد والثورة على القيم والاعتقادات السائدة في السوق أو المجتمع.

الخارج عن القانون / الثوري / المتمرد: في نطاق هذا النموذج يقصد به الشخص أو العلامة التي لا تتبع ما تعارف عليه الناس أو السوق ويعمل دوماً على كسر هذه القوانين و الاعتقادات للوصول لحرية. الخارج عن القانون هو الاسم الذي سوف نستخدمه لباقي المقالة.

من أوضح الأمثلة التي أجدتها في تقريب نموذج (الخارج عن القانون) لعلامة تجارية هي Harley Davidson. فمحبين هذه العلامة يعتبرون متمردون / خارجون عن القانون السائد في المجتمع الذي يقول إن رجل في هذه المرحلة من العمر لا يمكن أن يقود دراجة هارلي ديفيدسون أو أن يرتدي هذه الملابس. لكن العلامة ثبتت نفسها في هذا النموذج وكونها استمرت صادقة لنموذجها وتأسل النموذج في كل شيء يمثل العلامة استطاعت أن تجذب عملاء أولياء يبحثون عن الحرية وذلك بالخروج ولو لبضع من الوقت من قيود المجتمع إلى حياة أكثر حرية.

قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي يمكن أن تستفيد من نموذج (الخارج عن القانون) لتتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية، الخطر، وهبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: التمرد أو الثورة
- هدفه: تدمير ما لا يعمل سواء كان له أو المجتمع بالتمرد و الثورة
- خوفه: يكون عاجز، مهمش أو غير مهم
- استراتيجيته: إحداث تغيير (Distributive) أو صدمة (Shock) ؛ تدمير
- الخطر: الوقوع في ظلمة الشر، الإجماع
- هبته: تجاوز الحدود والحرية الراديكالية

### مستويات الخارج عن القانون

- النداء (السبب الذي يجعل شخص يبحث عن هذا النموذج): الشعور بالعجز والغضب، سوء المعاملة، الحصار
- المستوى الأول: يعرف بأنه متمرد عن ما هو متعارف عليه في المجتمع
- المستوى الثاني: التصرف بطريقة تحدث صدمة أو تغيير
- المستوى الثالث: يصبح خارج عن القانون أو ثوري
- الخطر: سلوك جنائي أو شريك

### نموذج (الخارج عن القانون) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- عملائها وموظفوها يشعرون بعدم الانتماء للمجتمع أو ينتمون لقيم على خلاف المجتمع
- وظيفة منتجها هو تدمير شيء، مثل جرافة، أو مثل العديد من ألعاب الفيديو
- منتجها ثوري ويحطم الاعتقادات الموجودة في السوق أو المجتمع؛ أو رائدة في مجالات (أسواق) جديدة لم توجد من قبل
- منتجها يساعد على الاحتفاظ بقيم تهددها المنتجات السائدة – ربما تظن أن هذه النقطة تتعارض مع التي قبلها ولكن عندما تضع في الحسبان أن نموذج (الخارج عن القانون) النمط السلوكي السائد لديه (فرد أو علامة) هو التمرد فإنك عند إذن لا تستغرب مثل هذا السلوك
- سعر منتجها منخفض إلى متوسط

مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (الخارج عن القانون) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

Urban Outfitters و Harley Davidson ،Virgin ،MTV

نموذج الخارج عن القانون وغيرها من النماذج الأساسية ( Archetypes ) من كتاب The Hero and the Outlaw

## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : نموذج الساحر

العلامات التجارية التي تهدف إلى استخدام نموذج (الساحر) لديها الرغبة في مساعدة الناس على تحقيق أحلامهم ولعيش تجربة سحرية.

من أجل الاستفادة من نموذج الساحر يجب على العلامة التجارية الاستفادة من رغبة المستهلكين في "الإنقال / التحول" فهذا عنصر أساسي في هذا النموذج. عندما تشاهد إعلان لقهوة تجدهم في الغالب يستخدمون نموذج الساحر، عند احتساء القهوة تجد الإعلان يصور لك أن الشخص "انتقل / تحول" من ما هو عليه إلى عالم آخر سحري وجميل. نموذج الساحر يناشد الحواس بدرجة كبيرة لأنه عن طريقها ينقل الشخص إلى ذلك العالم السحري فهذه هي قوة هذا النموذج وبالتالي اذا رغبت في استخدام هذا النموذج لا بد أن تكون هذه قوتك أيضا.

قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي ممكن أن تستفيد من نموذج (الساحر) لننتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية، الخطر، وهبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: معرفة القوانين الأساسية التي يسير بها العالم
- هدفه: تحقيق الأحلام
- خوفه: النتائج أو العواقب السلبية الغير متوقعة
- استراتيجيته: تطوير رؤية ومن ثم العيش فيها
- الخطر: ان يكون استغلالي ؛ أو ان يتلاعب بالآخرين
- هبته: العثور على النتائج المربحة أو المفيدة للجميع

### مستويات الساحر

- النداء (السبب الذي يجعل شخص يبحث عن هذا النموذج): تجربة خارج نطاق الحواس العادية
- المستوى الأول: اللحظات والتجارب السحرية التي يجلبها التغيير
- المستوى الثاني: انسيابية التجربة السحرية التي يعيشها
- المستوى الثالث: المعجزات؛ تحول الحلم/ الروية إلى حقيقة
- الخطر: التحكم بالآخرين والتلاعب

### نموذج (الساحر) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- منتجها أو خدمتها ينتج عنه تحول ما
- تعد ضمنا بتحويل المستهلك من حال إلى آخر
- تتأشد المستهلكين العصريين والمبدعين
- تساعد على تمديد أو توسيع نطاق الإدراك لدى المستهلك
- تعتبر تكنولوجيا سهلة الاستخدام
- يعتبر منتجها عصري
- سعرها من متوسط إلى غالي الثمن

مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (الساحر) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

General Foods International Coffees و MasterCard ، Disney ، Sony

## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : نموذج الشخص العادي

العلامات التجارية التي تهدف إلى استخدام نموذج (الشخص العادي) لديها الرغبة في تكوين روابط مع عملائها من خلال كونها متواضعة، تعمل بجد و انها صديقة.

من أجل الاستفادة من نموذج (الشخص العادي) يجب على العلامة التجارية الاستفادة من رغبة المستهلكين بالتواصل و الشعور بالإنتماء. لا بد عليك كعلامة تجارية أن تظهر أمام عملائك التواضع، العفوية و البساطة فهي من الصفات التي يتوقعها عملائك إذا اتخذت نموذج (الشخص العادي) معنى لعلامتك التجارية. قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي ممكن أن تستفيد من نموذج (الشخص العادي) لتتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية، الخطر، و هبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: التواصل مع الآخرين
- هدفه: الإنتماء
- خوفه: يكون مختلف عن الآخرين و بسبب ذلك يتم استبعاده من المجموعه
- استراتيجيته: تطوير فضائل و صفات تعتبر عادية بحيث تسمح له بالاندماج بسهولة مع الآخرين
- الخطر: تخسر هويتك من اجل الاندماج مع الآخرين
- هبته: الواقعية، التعاطف، و عدم التظاهر

### مستويات الشخص العادي

- النداء (السبب الذي يجعل شخص يبحث عن هذا النموذج): الشعور بالوحدة والعزلة
- المستوى الأول: اليتيم؛ الشعور بالهجره والوحدة والسعي للانتماء
- المستوى الثاني: الاجتماعي؛ تعلم كيفية التواصل والانضمام وأيضا تقبل صداقة الآخرين و مساعدتهم
- المستوى الثالث: الإنساني؛ الإيمان بكرامة كل شخص بغض النظر عن قدراته أو ظروفه
- الخطر: التعرض للإساءة وغيرها من الأمور السلبية فقط من أجل أن تكون فرد من المجموعة

### نموذج (الشخص العادي) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- استخدام منتجها أو خدمتها يساعد الناس بالإنتماء أو الشعور بالإنتماء
- وظيفة منتجها يستخدم في روتين الحياة اليومية
- سعرها من متوسط إلى دون ذلك (أو التي هي النسخة الراقية من المنتجات التي من شأنها أن تكون عادة غير مكلفة)
- لديها ثقافة (Culture) معروفة بالبساطة، التواضع والشعور بالإنتماء
- تريد أن تفرق نفسها عن العلامات الأخرى التي أسعارها عالية و لا تخدم سوى الطبقات النخبة

مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (الشخص العادي) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

SouthWest Airlines و GAP، Visa، Walmart

نموذج الشخص العادي وغيرها من النماذج الأساسية ( Archetypes ) من كتاب The Hero and the Outlaw

## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : نموذج المحب

العلامات التجارية التي تهدف إلى استخدام نموذج (المحب) لديها القدرة على جعل عملائها مميزين، محبوبين، والجميع مفتون بهم و يتوددون إليهم.

قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي ممكن أن تستفيد من نموذج (المحب) لتتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية، الخطر، وهبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: الألفة و المحبة
- هدفه: يكون في علاقة مع الناس، والعمل، والتجارب و البيئة التي يحب
- خوفه: أن يكون وحيد و غير محبوب
- استراتيجيته: ان يجذب اهتمام الناس من حوله سواء كان جسدياً أو عاطفياً
- الخطر: ان يخسر هويته في سبيل جذب اهتمام الآخرين
- هبته: العاطفة، الامتتان، التقدير و التزام

### مستويات المحب

- النداء (السبب الذي يجعل شخص يبحث عن هذا النموذج): الافتتان أو الوقوع في الحب (بشخص ما، بفكرة، بالعمل، أو بمنتج)
- المستوى الأول: السعي لقصة حب عظيمة
- المستوى الثاني: الالتزام لمن يحب
- المستوى الثالث: الحب الروحي و قبول الذات
- الخطر: الانحلال، الهوس، الغيرة و الحسد

### نموذج (المحب) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- تخدم قطاع التجميل، الأزياء، المجوهرات والسياحة
- تساعد الناس في العثور على المحبة أو الصداقة
- تم إنتاجها أو بيعها من قبل شركة ثقافتها (Culture) الإدارية هي الأناقة و تعزيز التواصل والترابط بين افرادها
- سعرها من متوسط إلى غالي الثمن
- تحتاج إلى تمييز نفسها بصورة إيجابية من العلامات التجارية التي تنافسها ببيع منتجات بسعر زهيد

مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (المحب) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

Versace و Revlon، Godiva، Gevalia

نموذج المحب وغيرها من النماذج الأساسية ( Archetypes ) من كتاب The Hero and the Outlaw



## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : نموذج المكتشف

العلامات التجارية التي تهدف إلى استخدام نموذج (المكتشف) تعد مستخدميها برحلة تساعد على اكتشاف العالم من حولهم بناءً على ما يناسب رغباتهم، آمالهم و طموحهم.

قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي يمكن أن تستفيد من نموذج (المكتشف) لتتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية، الخطر، وهبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: الحرية لمعرفة من هو من خلال اكتشافه العالم من حوله
- هدفه: تجربة حياة أفضل وأكثر واقعية ومصداقية
- خوفه: الفراغ الداخلي، الحصار والملل
- استراتيجيته: رحلة بحث لتجربة الأشياء الجديدة للهروب من فخ الملل
- الخطر: التجوال بلا هدف أو أن يصبح مشاكس
- هبته: استقلاليتها، الطموح وقدرته على أن يكون صادقاً مع نفسه

### مستويات المكتشف

- النداء (السبب الذي يجعل شخص يبحث عن هذا النموذج): الإغتراب، عدم الرضا، الحنين، الضجر والملل
- المستوى الأول: التجوال، الخروج للطبيعة، إكتشاف العالم
- المستوى الثاني: البحث عن الإستقلالية
- المستوى الثالث: التعبير عن شخصيتك
- الخطر: العزلة، بحيث لا تجد طريقة للخروج منها بعد ذلك

### نموذج (المكتشف) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- تعطي مستخدميها الشعور بالحرية، الاستقلالية أو أنه مبتكر وريادي بطريقة مميزة
- تكون مناسبة للاستخدام في الطبيعة، على الطريق، الأماكن أو الأعمال الخطرة
- يمكن شراءها من الكتالوج، الانترنت أو أي مصدر آخر (تعدد مصادر الشراء دلالة على الحرية)
- تساعد مستخدميها على التعبير عن شخصيتهم واستقلاليتها مثل منتجات الموضة، الأثاث وهكذا
- يمكن شرائها واستهلاكها بسرعة ومن غير مجهود
- تسعى بها العلامة التجارية أن تتميز بها عن علامة تجارية أخرى ناجحة ولكن تلك العلامة أكثر تقييداً والتزام من علامتك
- لديها ثقافة المكتشف

مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (المكتشف) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

.Starbucks و North Face، Jeep، Subaru

نموذج المكتشف وغيرها من النماذج الأساسية ( Archetypes ) من كتاب The Hero and the Outlaw

## سلسلة النماذج الأساسية ( Archetypes ) : نموذج المهرج / المضحك

العلامات التجارية التي تهدف إلى استخدام نموذج (المهرج / المضحك) عليها ان تدرك ان المرح، البهجة والذكاء في التسويق من اهم الركائز في هذا النموذج. قبل أن نبدأ بالتعرف على العلامات التجارية التي ممكن أن تستفيد من نموذج (المهرج / المضحك) لتتعرف على الرغبة الأساسية، الهدف، الخوف، الاستراتيجية، الخطر، وهبة من لهم ميول لهذا النموذج من المستخدمين:

- رغبته الأساسية: يعيش في اللحظة و أن يكون بمنتهى السعادة
- هدفه: المرح و قضاء وقت ممتع
- خوفه: الملل أو يكون ممل
- استراتيجيته: اللعب و أن يكون مضحك
- الخطر: تضییع حياته
- هبته: البهجة، السعادة و المرح

### ستويات المهرج / المضحك

- النداء (السبب الذي يجعل شخص يبحث عن هذا النموذج): الضجر، الملل
- المستوى الأول: الحياة لعبة
- المستوى الثاني: البراعة في التحايل لخدعة الآخرين و الخروج من المشاكل
- المستوى الثالث: العيش في اللحظة يوم تلو الآخر
- الخطر: عدم المسؤولية، ان تكون المقالب مؤذية

### نموذج (المهرج / المضحك) نموذج أساسي مفيد للعلامات التجارية التي

- استخدامها يساعد الناس على الإنتماء أو الشعور بالإنتماء
- تساعد الناس على الإستمتاع بوقتهم
- سعرها من متوسط إلى دون المتوسط
- لديها ثقافة (Culture) ادارية معروفة بالمرح و الإستمتاع بالحياة
- تحتاج إلى تمييز نفسها من العلامات التجارية التي لديها ثقة مفرطة و مغرورة بذاتها

مثلة على علامات تجارية تتبع نموذج (المهرج / المضحك) لإضافة معنى لعلامتها التجارية

Doritos و Woot.com ،Hulu ،Fanta

نموذج المهرج وغيرها من النماذج الأساسية ( Archetypes ) من كتاب The Hero and the Outlaw

## أهمية Brand Mantra لعلامة التجارية و مشروعك

Brand Mantra هي ثلاثة إلى خمسة كلمات تأسر روح و جوهر الصورة الذهنية لعلامة (Brand Positioning) في أذهان المستهلكين وتقوي معنى علامتك التجارية التي استطعنا تحقيقه بواسطة النماذج الأساسية (Archetypes).

### الصورة الذهنية لعلامة (Brand Positioning) في أذهان المستهلكين

هو عبارة عن تهيئة الصورة الذهنية الملائمة للعلامة التجارية (Brand) في أذهان العملاء الحاليين والمحتملين، بحيث يفكروا بالعلامة التجارية "بالطريقة الصحيحة".

لتحقيق هذه الصورة الذهنية الملائمة استخدمنا النماذج الأساسية (Archetypes). النماذج الأساسية تساعدك كما ذكرنا سابقا بإضافة معنى لعلامة و بنفس الوقت هذا المعنى يساعد في زرع صورة في أذهان المستخدمين عن علامتك.

Disney كما ذكرنا سابقا تستخدم النماذج الأساسية (نموذج الساحر) لإضافة معنى لعلامتها التجارية. Disney تربط إعلاناتها وجميع ما هو متعلق بعلامتها بهذا النموذج مما ساعد على زرع هذه الصورة لدينا عن العلامة وما تمثله فتجد أفلام، مسلسلات، منتجات وحتى منتزهاتها الترفيهيه ساحرة تأكيدا وتعزيزا لهذا النموذج لترسخ في أذهاننا أن Disney وكل ما يتعلق بها فعلا له طابع سحري خاص.

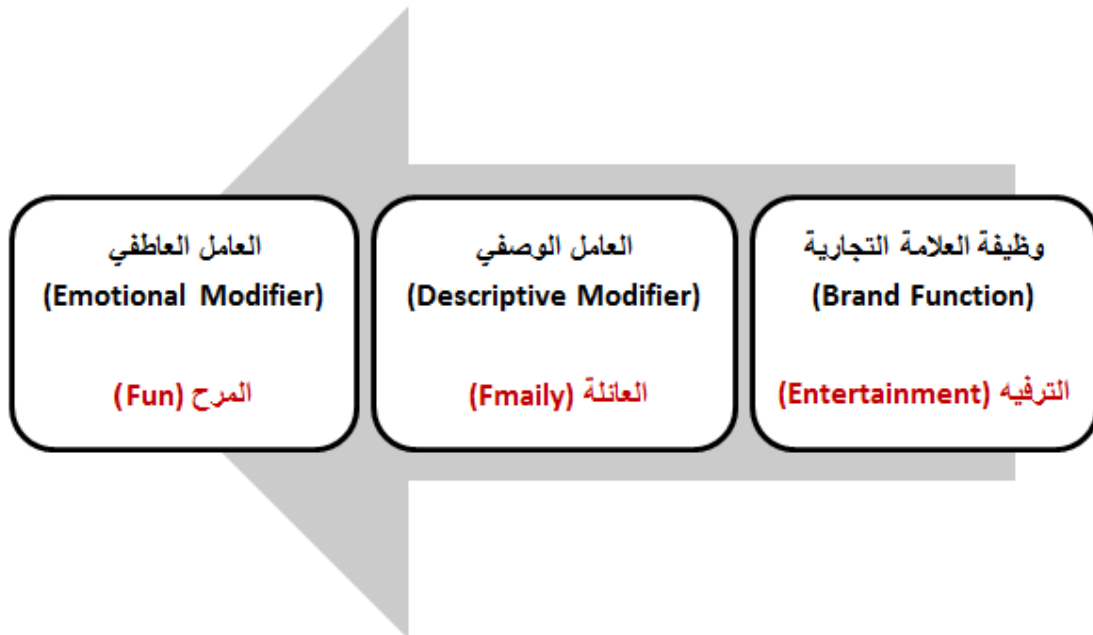
### مانترا العلامة التجارية (Brand Mantra)

كما ذكرت في المقدمة، هي ثلاثة إلى خمسة كلمات تأسر روح و جوهر الصورة الذهنية لعلامة (Brand Positioning) في أذهان المستهلكين وتقوي معنى علامتك التجارية التي استطعنا تحقيقه بواسطة النماذج الأساسية (Archetypes).

هدفها، ضمان أن جميع من يعمل معك سواء من فريق عمل المشروع أو أطراف أخرى خارجية (شركات إعلان وتسويق) جميعهم يدركون ما هي العناصر المهمة والأساسية لعلامة.

هناك طريقة بسيطة من عمل Kevin Keller في كتابه Strategic Brand Management تساعدك في الوصول لمانترا خاصة بك وكما هو مشتترط من ثلاثة إلى خمسة كلمات. ولشرح الطريقة سوف نستخدم Disney كمثال.

### مانترا Disney باستخدام طريقة Kevin Keller



جميع الحقوق لمؤلف كتاب Strategic Brand Management

هناك كما هو موضح بالصورة أعلاه ثلاثة خطوات وفي كل خطوة تدون كلمة أو اثنتين بالكثير لتصف تلك الخطوة بالنسبة لعلامتك.

- **وظيفة العلامة التجارية (Brand Function)** تصف طبيعة المنتج أو الخدمة؛ ومن الممكن أيضا نوع التجربة التي تقدمها العلامة. تستطيع أن تصف هنا القسم / القطاع السوقي إذا أردت مثل Disney فقط جعلت الوصف هنا عام بتغطيتها لسوق الترفيه.
- **العامل الوصفي (Descriptive Modifier)** تبدأ هنا تصف أكثر نوع النشاط في ذلك السوق. Disney على سبيل المثال من سوق الترفيه، قررت أن تخصص في قطاع الترفيه العائلي.
- **العامل العاطفي (Emotional Modifier)** كيف للعلامة أن تقدم الفائدة لعملائها من الجانب العاطفي. Disney من سوق الترفيه اختارت الترفيه العائلي و قررت أن تقدم هذا الترفيه العائلي بأسلوب مرح لعملائها.

## في النهاية

إذا افترضنا أن النموذج الأساسي هو الوجه المقصود لعلامتك التجارية إذن المانترا هو الطريق الذي تحرص على الجميع أن يسلكه للوصول لهذه الوجهة.

## صادر لإلهامك في التصميم و الألوان و واجهات الاستخدام

هذه تشكيلة متنوعة من مصادر عدة للتصميم، أنماط و اجهات الاستخدام التي اجد نفسي ارجع لها دوماً اتمنى ان تجدوها مفيدة لك.

### Pattern Tap

لك أن تتخيل أنه معرض (جاليري) من الأنماط العديدة لواجهات الاستخدام المختلفة. تسمى User Interface Patterns أو ممكن أن تختصر للآتي UI Patterns. هذه تشمل أمور مثل صفحات التسجيل، الأزرار، واجهات التطبيقات و غيرها الكثير. و من الأمور التي يجدر الإشادة لها أن الموقع تحت رعاية شركة التصميم الشهيرة ZURB و أيضاً يمكنك فلتر النتائج بسرعة لتصل ما تريده بناء على عدة متغيرات.

<http://patterntap.com>

### Colour Lovers

تبحث عن إلهامات لتشكيلة ألوان لموقعك، تطبيقك، شعارك ستجد الكثير منه في Colour Lovers. بالإضافة لتشكيلة عديدة من Palettes و Patterns أيضاً.

<http://colourlovers.com>

### Logo Pond

جاليري مخصص فقط لعرض الشعارات (Logos).

<http://logopond.com>

### Fonts

بالنسبة للخطوط هناك خدمة Fonts (الخط المستخدم في عنوان المقالات للمدونة من خدمة Fonts). هناك تشكيلة جيدة من الخطوط (العربية على وجه التحديد) وتدعم الخدمة خطوط الويب (Web Fonts).

<http://fonts.com>

### Behance

تجد فيه معرض (جاليري) هائل من الأعمال الإبداعية و الإعلانية و بناء العلامات و غيرها الكثير.

<http://behance.net>

### Dribbble

المصممين و خاصة المتخصصين بتصميم تطبيقات الويب و الأجهزة الذكية بالإضافة لمصممي الشخصيات تجدهم يعرضون أعمالهم التي يعملون عليها في الخدمة و الاستفادة من آراء و اقتراحات الآخرين في تطوير أعمالهم.

ما هو الفرق بين Dribbble و Pattern Tap؟

Dribbble يعرض المصممين أعمالهم و التي في الغالب قد تكون مشاريع يعملون عليها حالياً أو مجرد أعمال أو أفكار يحاولون تجربتها. بينما Pattern Tap، هي صور لنماذج موجودة على الويب.

ما هو الفرق بين Dribbble و Behance؟

في نظري، الفرق أن Dribbble تجد فيه تركيز أكثر لتصاميم تطبيقات الويب و الأجهزة الذكية و الأنماط المختلفة المتعلقة بتلك التصميمات. بالطبع هناك أيضاً، أعمال للشعارات و الشخصيات. بالنسبة Behance هناك تركيز أكثر على الأعمال الإبداعية (Creative Work) و تصميم الإعلانات و العلامات.

<http://dribbble.com>

## كيف استفيد من هذه الخدمات؟

معظم هذه الخدمات تسمح لك أن تُنشئ مجلد تضيف له ما يعجبك من محتوى تلك الخدمات. مثلاً، في Dribbble المجلد يسمى (Bucket) و في Behance تسمى (Collection) و فيها يمكنك أن تضيف لها أي عمل.

بالنسبة لخدمة Dribbble، أنا أنشئ Bucket للشيء الذي ابحث عنه (مثلا Profile Pages) و ابدأ ابحث في Dribbble للأعمال و أضيف ما أجده مفيد و مُلهم من Profile Pages لذلك ال Bucket.

## تحديد حجم فرصة مشروعك

قد يُطلب منك تقديم فكرة مبسطة عن حجم فرصة مشروعك. بمعنى، حجم السوق و حصتك منها. هذا يحدث عندما تريد ان تتقدم للإستثمار، احتضان أو حتى التقدم لمسابقة. هذه المقالة تشرح بشكل مبسط الفكرة. في كتاب ستيف بلانك **The Startup Owner's Manual** تطرق الكاتب ان حجم السوق في الغالب يُقسم لثلاثة مستويات.

- إجمالي السوق المرغوب (Total Addressable Market) و يختصر له ب TAM. وهو السوق بأكمله. تدوير النفايات، الإعلانات المبوبة، الحاسبات الشخصية، الشبكات الإجتماعية و هكذا.
- السوق الممكن خدمته (Served Available Market) و يختصر له ب SAM. وهو جزء (شريحة) من السوق الإجمالي الذي انت مهتم به. وهذا الإهتمام قد يكون بسبب التقنية التي لديك، نوع الخدمة التي ستقدم أو بسبب قنوات التوزيع و المبيعات لديك و هكذا. تدوير الحاسبات القديمة (في دولتك على سبيل المثال)، الإعلانات المبوبة الإلكترونية، الحاسبات الشخصية المهينة لمن يلعب الألعاب (قايمرز)، شبكة اجتماعية للمصممين و هكذا.
- السوق المستهدف (Target Market). وهم الجزء من الشريحة السابقة الذي ممكن ان يكونوا مشتريين أو مستخدمين لك. لأن ليس جميع من في المستوى السابق سيكونوا عملاء لك من البداية، لذلك عليك ان تكون منطقي في توقعاتك. لأنه ربما يكون هناك منافسين في هذا الجزء من السوق، ليس لديك الموارد (المالية، الاصول، التقنية أو البشرية) الكافية لتغطية جميع من حددت في المستوى السابق. تدوير الحاسبات القديمة في (اسم المدينة)، الإعلانات المبوبة الإلكترونية (المخصصة لمنطقة أو دولة محددة أو ربما قطاع سوق محدد)، الحاسبات الشخصية للقايمرز و لكن بتصميم عصري أو بسعر معقول بخلاف المنافسين الموجودين و اسعارهم المرتفعة مثلاً، شبكة اجتماعية للمصممين المتخصصين بنوع محدد من التصميم أو من منطقة محددة و هكذا.



بالطبع المطلوب منك تقديم ارقام لكل مستوى من تلك المستويات لتوضيح حقاً حجم فرصة مشروعك للآخرين. و هي ما سوف تتطلب منك جهد و بحث في العديد من المصادر الحكومية أو الخاصة. تستطيع أن تبدأ من إجمالي السوق المرغوب نزولاً للسوق المستهدف. أو العكس.

في المشاريع التي لديها اكثر من شريحة تخدم (المنصات / الأسواق) يفضل ان تقدم توقعات لكل شريحة و لكن المهم هو توقع الشريحة التي ستدفع أو من ستحقق منهم الإيرادات. وهذا ربما يحدث معك عندما تتحدث عن السوق المستهدف. انت ستتحدث عن حجم السوق من خلال إجمالي السوق المرغوب و الذي ستصل له من خلال السوق الممكن خدمته و هذا ستصل له من خلال سوقك المستهدف بجميع شرائحه.

مثال. إجمالي السوق المرغوب هو تدوير النفايات في (دولتك)، و ستركز عليه من خلال السوق الممكن خدمته وهو تدوير الحاسبات القديمة. و سوقك المستهدف هو الحاسبات القديمة (التي ستبدأ بها في مدينة من دولتك) وهناك شريحتين هما اصحاب الحاسبات القديمة و شركات التدوير. ستعطي ارقام توضح حجم الفرصة

لكل مستوى و لكل شريحة هذه بكل تأكيد ستصنع اهتمام لمن تقدم لهم اكثر من لو لم تقدم لهم حجم فرصة مشروعك.

لكن تذكر، عليك التأكد من ان هناك احتياج لفكرتك و التحقق من ان شرائح العملاء الذين ترغب بخدمتهم مهتمين و يحتاجون لخدمتك بعدها ممكن ان تبدأ بجمع الأرقام التي ستساعدك في الوصول لإستثمار، احتضان أو حتى الفوز في مسابقة. لأنك وضحت للقارئ و المشاهد ان الفكرة تلبي احتياج و مجدية و وضحت لهم حجم الفرصة.



## هناك ثلاثة أنواع من المنافسة

المنافسة التي نعرفها ونستعد لها جميعاً – هي المنافسة من الشركات التي منتجاتها أو خدماتها تنافس ما نقدم في السوق بشكل مباشر، ولكن هناك نوعين آخرين من المنافسة التي يجب علينا الانتباه والاستعداد لهما.

هذه المقالة قراءة من صفحات كتاب **Blue Ocean Strategy** والتي تذكر ان هناك ثلاثة أنواع من المنافسة (Direct substitutes و alternatives). سوف اشرح كلاً على حده وتذكر ان الأقرب لك من حيث المنافسة هي Direct ثم substitutes ثم alternatives.

### Direct

وهي المنافسة التقليدية المعروفة، شركات تقدم منتج / خدمة شبيه بشكل منتجك أو طريقة خدمتك وايضا تؤدي نفس الغرض.

(Similar function and almost similar form)

مثال بسيط، الأبياد لديه منافسون آخرون يؤديون نفس الغرض و الشكل بينهم قريب، بالطبع هناك فروقات لإحداث ميزة تنافسية ولكن في النهاية الغرض والشكل متشابهين.

### Substitutes

هي تلك المنتجات / الخدمات التي تختلف في الشكل ولكن عملها (الغرض منها) قريب من ما تقدم.

(Different forms but offer the same functionality or core utility)

مثال، الآلة الحاسبة وبرنامج محاسبة (أكسل على سبيل المثال) تختلف في الشكل ولكنهما يساعدان على تحقيق نفس العمل أو الغرض.

### Alternatives

هي تلك المنتجات / الخدمات التي تختلف في الشكل وطريقة العمل ايضاً ولكنها تتشابه معك في تحقيق نفس الهدف.

(Different functions and forms but the same purpose)

مثال، السينما والمطاعم تختلف في الشكل وكيفية عملها ولكن الناس تذهب لها من اجل تضيية وقت ممتع (تغيير جو)، فعلى الرغم من اختلاف الشكل وطريقة العمل كلاهما يساعدانا على تحقيق (في نظرنا) الهدف نفسه – تضيية وقت ممتع.

تلاحظ اننا عندما وصلنا ل alternatives ابتعدنا كثيرا عن المنافسة المباشرة أو القريبة وحتى اننا وجدنا نفسنا في اسواق بعيدة كل البعد عن ما كنا نعتبر خدمات / منتجات منافسة، ولكن عندما تفكر في الأمر من ناحية العميل لا تجد الأمر غريباً إطلاقاً. راجع قراراتك الشرائية وسوف تجد عند حالات كثيرة انك تقارن بين خدمات / منتجات في العادة ليست بينهم منافسة قريبة وربما كانت تلك الخيارات substitutes أو alternatives.

بالطبع إذا تستطيع تحديد منتجات/ خدمات منافسينك على هذه المستويات الثلاثة تستطيع الاستفادة على النحو التالي:

- استقطاب عملاء من اسواق لم يكونوا في السابق عملاء تقليديين، مما يعني اتساع حجم السوق لك.
- تستطيع التسعير على نطاق مختلف من منافسينك نظرا لأنك الآن لا تسعر بناء على المنافسة المباشرة بل على المستويين الآخرين (substitutes و alternatives) بشرط مراجعة هيكله التكاليف لديك.
- استحداث سوق وطلب جديد.

التفكير في المنافسة على هذا النطاق الواسع مما لاشك فيه سوف يساعدك كثيرا على تحرير منتجك/خدماتك من قيود المنافسة المباشرة الضيقة.

## [صوتي] حلقة (36) – ثلاثة خطوات لعمل خطة استراتيجية لمشروعك

[رابط الحلقة هنا](#)

ثلاثة خطوات لعمل خطة استراتيجية لمشروعك

من خلال الاجابة على الأسئلة الثلاثة التالية:

- ما هي وجهتنا؟
- اين نحن الآن؟
- كيف سنصل لوجهتنا؟

## ماذا سوف تكون استراتيجية مشروعك؟

إذا اعتبرت الرؤية (Vision) لمشروعك النقطة أو المحطة التي تريد أن تصل لها فإن الإستراتيجية (Strategy) هي الطريقة لتصل لهذه النقطة أو المحطة. هناك استراتيجيات كثيرة ولكن سوف نتحدث باختصار عن ثلاثة Cost Advantage و Blue Ocean، Differentiation .

Michael Porter في كتابه Competitive Advantage يتكلم عن استراتيجيتين تساعد الشركات للوصول إلى ميزة تنافسية (competitive advantage) على منافسيهم:

• **Cost Advantage** – هنا استراتيجيتك ان تقدم الخدمة / المنتج بسعر ارخص من منافيك والمستهلكين يعرفون انك الأرخص وأيضاً تستطيع تحقيق ربح.

• **Differentiation** – هنا استراتيجيتك تقديم الخدمة / المنتج بطريقة مميزة ومهمة للمستهلكين ولكن ليس عن طريق تقديم سعر أرخص على العكس ربما تطلب سعر أعلى لأنك ميزت خدمتك بشيء يراه المستهلكين مقبول ومرغوب مقابل الزيادة التي تطلب في السعر.

لأي شخص درس ادارة اعمال هذه احد اساسيات Strategic Management و من الركائز التي يعتمد عليها مدراء الشركات عند وضع استراتيجيات لشركاتهم ولكن فلسفة (Competitive Advantage) – الميزة التنافسية، تقوم على “التنافسية” اي انك تدخل سوق في اي بلد تحت الإعتقاد والإفترض المبدئي ان هناك منافسة! ولكن لنتخيل ولو للحظة ان هذا ليس هو الوضع – لا توجد منافسة لأنه لا يوجد احد لتتنافس معه على حصة السوق، المستهلكين، الإيرادات وغيرها على الأقل في البداية.

W. Chan Kim و Renée Mauborgne في كتابهم Blue Ocean Strategy يذكرون انك لست مجبر على الدخول في منافسه مع احد، خصوصاً في البداية وذلك بأن تبدأ سوق جديد لم يكن موجود في السابق وعند ذلك تتجنب المواجهات الدامية مع منافيك. في كتابهم يذكرون ان الإستراتيجيات السابقة دامية لأن هناك منافسة وسميت (Red Ocean) المحيط الأحمر، واستراتيجيتهم لأن ليس هناك منافسة سميت (Blue Ocean) المحيط الأزرق.

شركة الترفية الكندية، Cirque du Soleil، مثال رائع لقصة نجاح (Blue Ocean Strategy). الشركة قامت بتقديم نوع جديد من الترفية الحي. الشركة أنشأت سوق خاص بها لم يكن موجود في السابق اذ عملت على ايجاد المعادلة المناسبة بين سوقي تقليديين السيرك و العروض المسرحية. استغنت عن الكثير من ماكان في سوق السيرك يكلف الكثير – مثلاً عروض الحيوانات وقامت بجلب من المسرح فكرة الترفية المسرحي. وضعت تسعيرة خاصة بسوقها الجديد أعلى من قيمة تذاكر السيرك التقليدية.

هذه نظرة سريعة عن الإستراتيجيات سواء كانت التقليدية التي تقترح انك لا بد تكون في سوق به منافسة أو استراتيجية المحيط الأزرق التي تحاول ان تجعلك تفكر بايجاد سوق جديد لم يخدم من قبل والإبتعاد عن المنافسات الدموية.

## [صوتي] حلقة (30) – ماذا يعني ان تكون الأقل سعراً و تنجح

رابط الحلقة هنا

### الابتكارات المدمرة (Disruptive Innovation)

النظرية باختصار، كما يشرحها مبتكر المصطلح البرفيسور كلايتون كريستنسن في كتابه 'The Innovator's Dilemma'، أن الشركات المهيمنة على أي سوق تسعى للحفاظ على مكانتها من خلال عمل ابتكارات تحسينية (Sustaining Innovations). هدف تلك الشركات المهيمنة، هو جذب العملاء المستعدين لدفع المزيد مقابل الترفقات و المميزات الإضافية. و مع مرور الوقت تجد الشركات المهيمنة نفسها تدريجياً تتجاهل المستخدمين العاديين الذين يرغبون بمنتج رخيص و بسيط. و هنا يأتي دور الشركات الريادية بابتكاراتها التي تقدم لهؤلاء المنتج البسيط و الرخيص الذي يفى بغرضها. و مع مرور الوقت تحسن الشركات الريادية ابتكارها لجذب المزيد من افراد السوق. و عندما ينتبه المهيمن على السوق بأن الشركة الريادية استولت على السوق. يكون الوقت قد تأخر بالنسبة لها. و لذلك تحاول أن تعالج المشكلة غالباً بإضافة المزيد من المميزات و التحسينات و بيعها لفئة اعلى من تلك السابقة بينما تنقلب الموازين و تستولي الشركة الريادية على حصة السوق ممن كان في السابق المهيمن (فيديو يشرح النظرية).

استفد من النظرية بفعل الآتي، حدد من هو المهيمن (واحد أو عدة) على السوق و الذي يقدم قيمة عالية و معقدة على افراد ذلك السوق؟ هل يمكنك أن تحدد ما هي المهام التي يريدون انجازها؟ و تحديد واحدة فقط مهمة لهم؟ و هل يمكنك تقديمها بطريقة ابسط (بشرط ان تؤدي المهمة المطلوبه بنجاح لافراد ذلك السوق) و ارحص تكلفة لهم من الخدمة أو المنتج الحالي (بشرط يمكنك تحقيق ربح مستدام)؟

من كتاب مصنع المشاريع الريادية  
TurkiFahad.com

Disruptive Innovation – الابتكارات المدمرة

تذكر أن :

تخطيط نموذج العمل ليس فقط أداة لابتكار و صياغة فكرة مشروعك بل من الممكن ان يكون أداة لدراسة السوق و اكتشاف فرص جديدة. (انشرها على تويتر).

## ما هو الفرق بين الحاجة، الرغبة و المطالبة في التسويق ؟

في هذه المقالة نتحدث عن بعض مصطلحات التسويق وهي: احتياجات (Needs)، رغبات (Wants) و مطالب (Demands) وما علاقتهم بتسويق لمشروعك الريادي؟

### احتياجات (Needs)

هي الاحتياجات الإنسانية الأساسية كالهواء والماء والغذاء والملبس والمأوى. أيضا تدخل في قائمة الاحتياجات الحاجة للترويح عن النفس، والتعليم، والترفيه وغيرها.

### رغبات (Wants)

هذه الاحتياجات تصبح رغبات عندما يتم توجيهها إلى أهداف محددة يمكن أن تلبى هذه الحاجة. مثال، مستهلك في دولة عربية وفي أمريكا كلاهما يحتاج لتناول وجبة الغداء (نفس الحاجة – الغداء) ولكن ما يرغب به المستهلك العربي يختلف عن المستهلك الأمريكي فيما يتناول للغداء. المجتمع الذي نعيش فيه يساهم بشكل كبير في صياغة الرغبات.

### مطالب (Demands)

المطالب هي رغبات لمنتجات محددة تدعمها القدرة على الشراء. العديد من الناس يريدون سيارة فخمة، ولكن عدد قليل قادرين على شراء واحدة. يجب على الشركات قياس ليس فقط كم من الناس يريدون منتجاتها، ولكن أيضا كم من هؤلاء مستعد وقادر على الشراء.

### ماذا أهتم بما هي الحاجة، الرغبة أو المطلب في مشروعك الريادي؟

الحاجة كما عرفنا موجودة مسبقا لا تحتاج لأية تسويق أو دعاية، هدفك هو وصول المستهلك إلى مرحلة المطالبة بما يقدمه منتجك له ولكن لفعل ذلك لابد أن تصنع الرغبة لديه أولا. لذا مهمة التسويق هي تحفيز الرغبة للمستهلكين.

مثال بسيط، الحاجة هي التواصل والتحدث مع الآخرين. أنت لديك تطبيق يوفر خدمة كهذه تساعد الناس في التحدث بسهولة ويسر (لنفترض تطبيق مثل سكايب – هذا للتوضيح فقط) وأنت تريد المستهلكين أن يتقدمون من مرحلة الحاجة إلى المطالبة بتطبيقك الذي يلبي تلك الحاجة ولكن أولا عليك أن ترغيبهم بمنتجك! هذا يحدث بالتسويق لدى فئة المستخدمين الذين تستهدفهم لاستخدام تطبيقك – فتظهر إعلانات تربط هذه الحاجة وكيف أنه يمكن تلبية تلك الحاجة بواسطة تطبيقك وهكذا حدث الترغيب.

## التسويق للمشاريع الريادية التقنية يختلف عن غيرها

التسويق للمشاريع الريادية التقنية يختلف عن غيرها، لأن مسألة التركيز على فئة واحدة ليس فقط مطلب لتعبئة نموذج عملك على **Business Model Canvas** بل هو أهم بكثير، لدرجة أنك إذا أخطأت في تقديره تكون أنهيت مستقبل مشروعك حتى وإن كانت الخدمة المقدمة مفيدة، حظيت بإعجاب وتغطية الكثير وتعتبر تحفة تقنية ليس لها مثيل.

لنبدأ بهذا المثال، "طلاب و طالبات الجامعات في دولة ... " هم الفئة التي تستهدف، ممكن أن يكونوا فئتك المستهدفة في نهاية المطاف أو من تريد أن تخدم أو من يحتاج خدمتك بشدة و دونتهم على نموذجك وكل هذا جميل وصحيح ولكن التسويق لمشاريع السنارت أب (خصوصا التقنية) تختلف عند التنفيذ عن غيرها. من كتبت أنهم فئتك المستهدفة قد ترى أنهم هدفك ولكنهم في الحقيقة وجهتك وليس هدفك في البداية. سأفضل أكثر في هذا الموضوع، ولكن الآن دعنا نصحح الفئة السابقة والتي سوف نركز عليها عند انطلاقة الخدمة لتصبح "طلاب أو طالبات كلية \_\_\_ في جامعة \_\_\_ في دولة \_\_\_" هم الفئة التي سوف تركز عليها الآن على الرغم من أن الخدمة موجهة لجميع طلاب و طالبات الجامعات.

مثال من الواقع يوضح الفكرة أكثر، فيسبوك عندما بدأت الخدمة (على الرغم من أنها كانت مُهيئة لأن تكون للجميع) ركزوا في البداية على طلاب جامعة هارفارد فقط، وبعدها بدأوا بالجامعات الأخرى واحدة تلو الأخرى (عند التسجيل كان يُطلب منك التسجيل ببريدك الإلكتروني الخاص بالجامعة وإذا كان الحساب من الجامعات المسموحة استطعت التسجيل بنجاح – هكذا استطاعوا التحكم بعملية التسجيل). بعدها سُمح للجميع بالتسجيل باستخدام بريدهم الخاص عندما ادركوا أن الخدمة مفيدة و وصلت لمرحلة قبول عامة الجمهور (Mainstream).

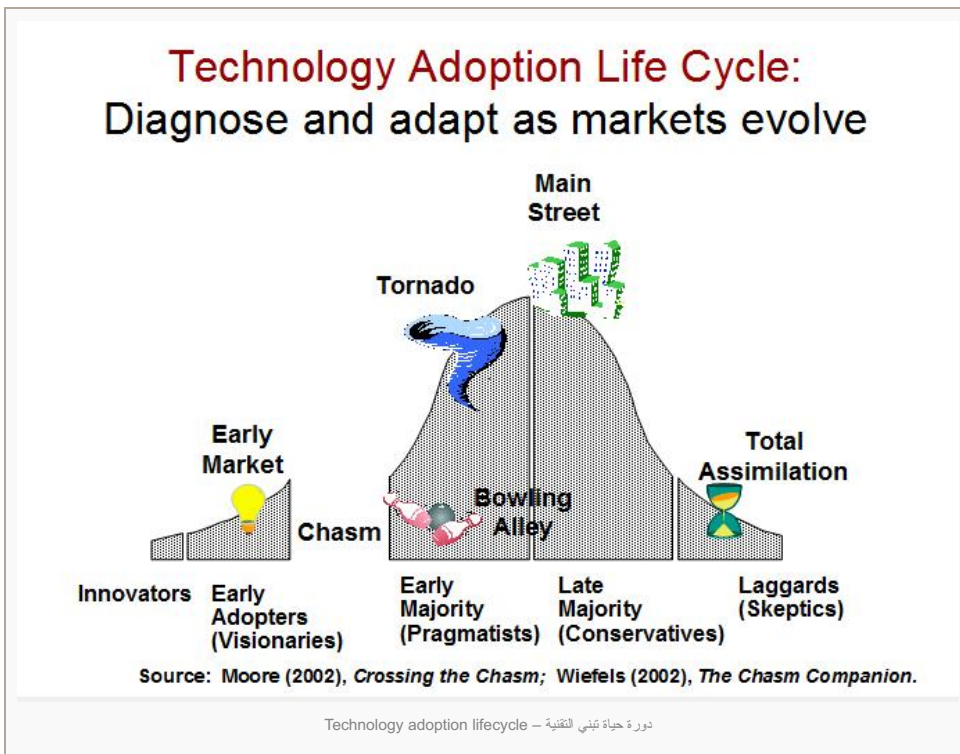
الأمر يحتاج للإلتزام و الانضباط لكي تنجح، على ورقة نموذجك من **Business Model Canvas** أو **Lean Canvas** ممكن تكون كتبت الفئة وبالتفصيل ولكن عندما تبدأ قد يُغريك زيادة أعداد المستخدمين فتبتعد عن التركيز على الفئة المستهدفة إلى التعميم لعامة الجمهور ظناً أن الكثرة هي الأهم و القلة لا يمكن أن تفيد الخدمة على المدى البعيد – قصر النظر هذا هو ما أنهى مشاريع كثيرة.

**Geoffrey Moore** في كتابه **Crossing the Chasm** يشرح و يحث المشاريع التقنية التركيز على فئة واحدة من أجل الوصول لعامة الجمهور (Mainstream) المتواجدين في أقسام **Early Majority** و **Late Majority** و فكرة الكتاب باختصار شديد:

المشاريع التقنية تمر بدورة حياة تسمى "دورة حياة تبني التقنية – Technology adoption lifecycle"، تبدأ من نفس البداية ولكن ليس شرط أن يمر المشروع التقني بجميع مراحل الدورة بنجاح فالكثير يسقط في مرحلة **Chasm** ولا يستطيع أن يخرج منه وينتهي المشروع. المراحل و مايميز أفراد كل فئة كالتالي:

بعد هذا الشرح المختصر ستدرك أهمية التركيز على فئة واحدة حتى وإن كانت صغيرة في البداية وأهمية إتباع هذا الأسلوب التسويقي في المشاريع الريادية التقنية للنجاح وعبور حاجز ال **Chasm**، وعلى فكرة تنطق "Kasm – كازم" كما يذكر مؤلف الكتاب.

### شرح مراحل تبني التقنية



## Innovators: The Technology Enthusiasts

مهتمين بمتابعة جديد التقنية بشدة، مهما كان الهدف من هذه التقنية فهو لاء لديهم الحاجة الملحة للحصول عليها حتى وإن كانت التقنية قيد التجربة. هؤلاء مهمين لك، لأن حديثهم عنك يمثل شهادة للجميع أن لديك منتج "جاهز".

## Early Adopters: The Visionaries

مثل Technology Enthusiasts مهتمين بالتقنية ولكن من منظور مختلف، هؤلاء يجدون من السهل تصور، فهم و تقدير فوائد التقنية الجديدة لتلبية لاحتياجات العملية التي يمكن أن تقدمها الخدمة وتعطيهم ميزة عن الآخرين. هؤلاء هم أهم الأفراد الذين تحتاج أن تحدد في البداية وأن تتواصل معهم لأن صوتهم مسموع و محترم في فئتهم/سوقهم.

## Early Majority: The Pragmatists

يشاركون Visionaries في فهم وتصور التقنية ولكنهم يختلفون عنهم بأنهم منطقيين وحذرين جدا في قراراتهم للانضمام أو تجربة أي خدمة تقنية، شيء ثوري يخيفهم لأنهم يدركون أن الخدمات التقنية تأتي وتذهب. لذلك تجدهم ينتظرون إلى أن يجرب الخدمة أحد من الفئة نفسها قبل أن يقدموا على تجربة الخدمة (قد تتساءل الآن بعد قراءة الجملة الأخيرة كيف تصل لهذه الفئة إذا كان أفراد هذه الفئة يعتمدون على ان يقوم أفراد من الفئة نفسها بتجربة الخدمة؟ سأشرح هذه النقطة عندما اتحدث عن مرحلة ال Chasm).

## Late Majority: The Conservatives

يشاركون Pragmatists في نفس ما يقلقهم بالإضافة ليسوا مرتاحين لإستخدام التقنية مثل Pragmatists. هؤلاء تجدهم ينتظرون إلى أن تصبح الخدمة التقنية هي المهيمنة على السوق وأقصد بذلك عندما يتم الحديث عن السوق تذكر الخدمة مع أنها هي من تقود السوق والمعيار الذي يُقاس به السوق والآخرين.

## Laggards: The Skeptics

هؤلاء ينضمون للخدمة أو يجربون التقنية فقط عندما يُجبرون عن محظ إرادتهم لها. مثلا، تخنفي الخدمة السابقة التي كانوا يستخدمون ويصبح عليهم إجبارا إستخدام التقنية الجديدة.

## Chasm

لوصول من Early Adopters إلى Early Majority تحتاج أن تعبر هذا الحاجز و هنا أكثر المشاريع التقنية تفشل ولا تحقق النمو المتوقع منها. السبب، أن الرسالة التسويقية التي بدأت بها الخدمة عليها أن تختلف لتستطيع الوصول للجهة الأخرى. أدركت الآن أن Innovators و Early Adopters بالنسبة لهم التقنية الجديدة مهمة، خصوصا Early Adopters، لأنهم يرون فائدة التقنية الحديثة ويحاولون الاستفادة منها لجعلهم في الطليعة وتعطيهم ميزة أفضل من غيرهم. هؤلاء لا تتعب في إقناعهم بتجربة الخدمة ويتقبلون الأخطاء والمشاكل الحالية في الخدمة لأنهم يدركون أن التقنية جديدة وهذا طبيعي. ولكن عندما تصل لمرحلة التشبع من هذا الجزء من السوق ولا تشاهد أي تغيير أو زيادة بالرغم من زيادة نشاطك التسويقي والسبب أن Early Majority على خلاف Early Adopters كما سبق وأن شرحت يخافون من تجربة شيء ثوري جديد لم يثبت نفسه و آخر مهم إبلاغك بمشاكل تقنية. للوصول لهم عليك أن تجد فئة منهم مستعدين لتجربة الخدمة بحيث يصحبونهم القدوة للآخرين في التجربة والانضمام للخدمة، وهنا نصل للنقطة التي بدأت بها وهي أن تستهدف جزء من فئتك الذين يحتاجون بشدة خدمتك حتى وإن كانوا فئة قليلة لأن هدفك الاستعانة بهم كنقطة عبور لبقية ال Early Majority. مؤلف الكتاب، يصف هذه الجزئية "بمضمار البولينغ – Bowling Alley" تخيل القطعة الأولى من البولينغ هم تلك الفئة الصغيرة وعندما تسيطر عليها وتسقطها في قبضتك يسهل أن تنتقل للأجزاء الأخرى من الفئة المستهدفة وتسقطها الواحدة تلو الأخرى. عند ذلك تتبدد مخاوف Early Majority لأنك أصبحت خدمة موثوقة "لحد ما" يستخدمها آخرون من نفس مرحلة Early Majority.

## لماذا نخطئ؟

- كما ذكرت سابقاً، الرغبة السريعة بزيادة اعداد المستخدمين سواء كانوا من الفئة أو لا (للأسف تجد أن المشروع في بدايته – مما يعني مازالوا يبحثون عن نموذج عمل ولم يتأكدوا بعد من ملائمة المنتج للسوق ومع ذلك تجد التفكير و التنفيذ متجه “للنمو”، وهذا خطأ).
- إتباع سلوك الشركات في التسويق لعامة الجمهور (يحق لهم فعل ذلك لأن لديهم الموارد البشرية والمالية أما أنت فلا، والأهم من ذلك لأنهم نجحوا في الوصول لنموذج عمل و عبروا حاجز ال Chasm والآن في طور النمو أما أنت فلا).
- عدم فهم الفئة المستهدفة ومراحل “دورة حياة تبني التقنية – Technology adoption lifecycle” (ربما كتبت الفئة ولكنك لم تجزئهم إلى أجزاء و وضعت خطة لأي جزئ هم بحاجة ماسة لخدمتك لتسهيل عبور Chasm ولم تكسب ثقة أي من افراد المراحل لأن رسالتك التسويقية مشتتة).

## لماذا أتبع هذا الأسلوب؟

- عند البدء مع فئة بسيطة من Early Adopters يسهل عليك اختبار الخدمة وسرعة التواصل مع الأفراد على مستوى شخصي نظرا لأنهم فئة قليلة والعمل معا لتحسين الخدمة إلى أن تصل لملائمة المنتج مع السوق.
- الانتقال من فئة لأخرى لا يتطلب تعديل على الخدمة وبنفس الوقت تُلبي احتياجات الفئة الجديدة وبالتالي تزيد المستخدمين المهمين (هؤلاء حقا مهتمين بالخدمة وسوف يخبرون الآخرين عنها لأنهم مقتنعون بفائدتها خصوصا في مرحلة Early Majority).
- لعبور حاجز Chasm و للوصول لعامة الجمهور (Mainstream)، كما سبق وأن ذكرت.

قمت بالإجابة على سؤال في خدمة Quora عن سبب نجاح فيسبوك. استعنت بنموذج Geoffrey Moore. أتمنى ان تجد في الإجابة شرح أكثر تفصيل عن ميكانيكية هذا النموذج في الواقع. [رابط الإجابة](#).



## السوق وتجزئته وصولاً لسوقك المتخصص

الشرح المختصر السريع – السوق يمكن تجزئته إلى أجزاء هذه العملية تسمى تجزئة السوق (Market Segmentation) ولأن هذه التجزئة ما تزال كبيرة وغير مفصلة نقوم باختيار احد هذه الأجزاء و نستهدفه وتسمى (Target Market) ومن ثم نقوم بتجزئة هذا السوق المستهدف إلى اجزاء ولكن بتفصيل ادق للوصول إلى سوق متخصص (Niche Market) يمكننا أن نسيطر عليه.

### تجزئة السوق (Market Segmentation)

هناك عدة طرق يمكنك بها تجزئة السوق منها: جغرافياً، ديموغرافياً، سلوكياً و سيكوجرافياً.

#### جغرافياً – Geographic

فيها تقسم السوق بناء على بيانات جغرافية (دول، اقاليم، مناطق، محافظات، مدن، أحياء أو الرمز البريدي).

#### ديموغرافياً – Demographic

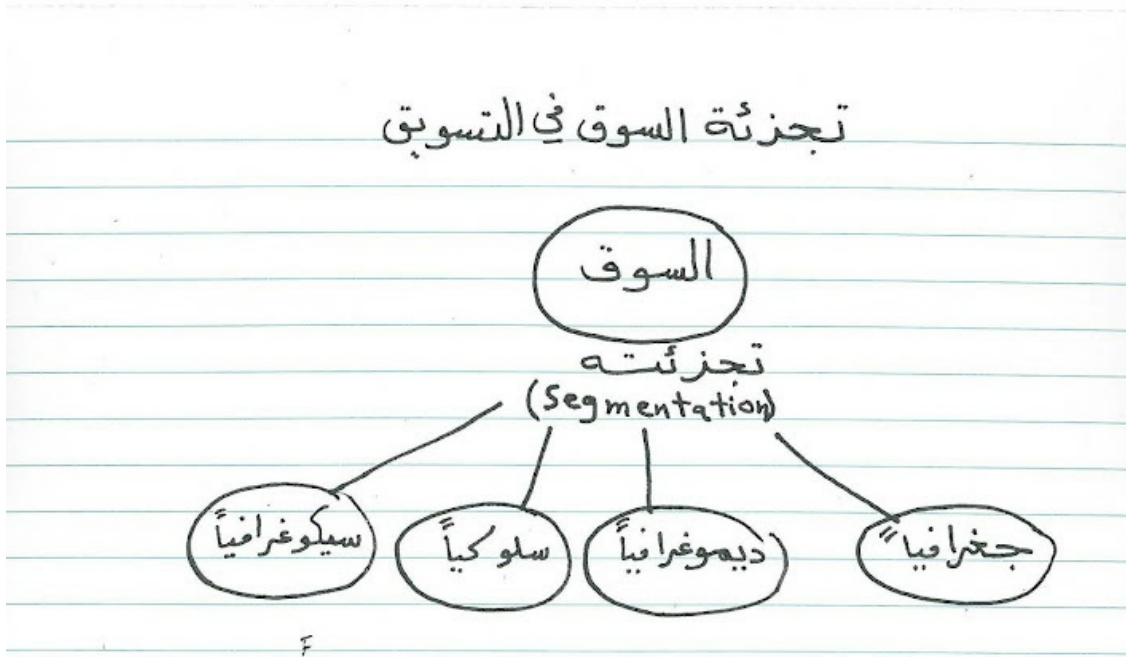
فيها تقسم السوق بناء على متغيرات التي تشمل العمر، الجنس، الوضع الاجتماعي، عدد افراد الأسرة، الدخل، الوظيفة، التعليم، الدين، العرق، الجنسية وهكذا.

#### سلوكياً – Behavioral

تقسم السوق بناء على سلوك الافراد مثل معرفتهم، انطباعهم/سلوكهم أو ردة فعلهم تجاه منتج.

#### سيكوجرافياً – Psychographic

هنا تقسم السوق بناء على متغيرات تشمل نمط الحياة (lifestyle)، الشخصية (personality)، القيم.



في الرسمة "شرح مبسط لعلاقة السوق بتجزئة السوق والسوق المتخصص" قمنا بتجزئة السوق إلى ثلاثة أجزاء باستخدام احد طرق التجزئة، الآن نحدد السوق المستهدف أو بالأصح التجزئة المستهدفة (Target Market).

### السوق / التجزئة المستهدفة (Target Market)

عندما تجزء السوق تقوم بعد ذلك باختيار التجزئة التي تقدم الفرصة الأكبر لك، في الرسمة حددنا السوق المستهدف لدينا بالتجزئة 2. لكن هذه التجزئة مازالت شريحة كبيرة لذلك لابد أن نقسم السوق 2 إلى اقسام بتفصيل اكثر تسمى سوق متخصص (Niche Market).

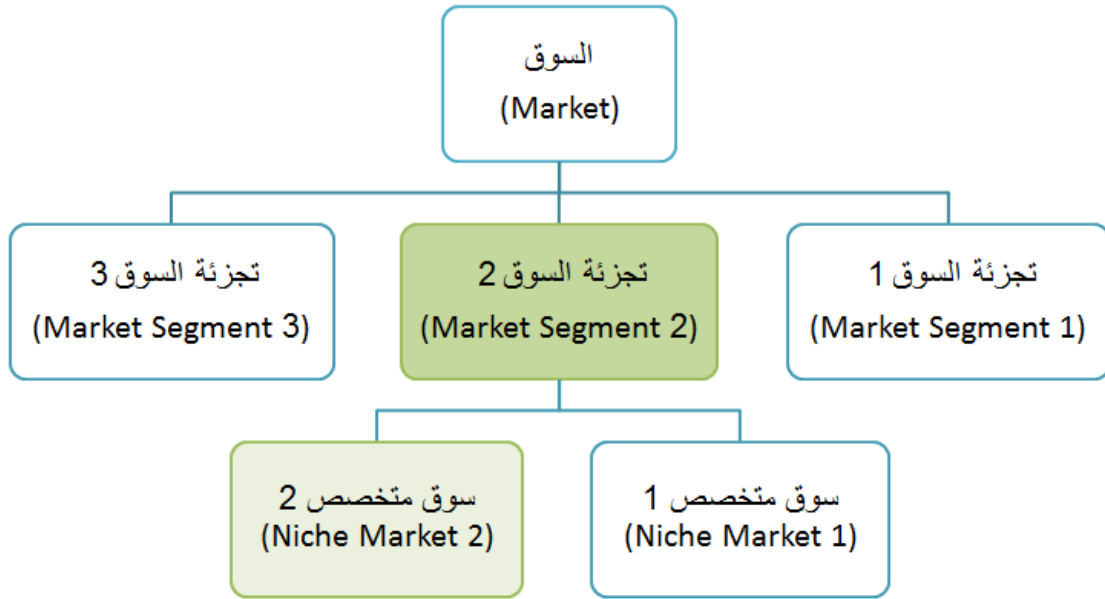
## سوق متخصص (Niche Market)

السوق المتخصص هو نتيجة تفصيل ادق لتجزئة السوق. بالطبع لا بد أن يكون السوق المتخصص فيه المميزات التالية ليتم اختياره:

- شريحة السوق المتخصص لديهم احتياجات واضحة ومحدده (مقالة تشرح مامعنى احتياجات).
- مستعدين للدفع (ولو بسعر مرتفع) لتلبية هذه الاحتياجات.
- نسبة اهتمام منافسين آخرين بهذا السوق المتخصص متدنية.
- السوق المتخصص لديها حظوظ كبيرة من ناحية زيادة الحجم، الربح والنمو.

السوق المتخصص (niche) ميزتها انها صغيرة لذلك من الممكن ان يأتي لمنافستك منافس أو اثنين مقارنة بالتجزئة (segment) التي من الممكن أن تجلب العديد من المنافسين لك.

### شرح مبسط لعلاقة السوق بتجزئة السوق والسوق المتخصص



كتابه تركي فهد <http://TurkiFahad.com>

### المحصلة النهائية

حدد السوق، جزئه، استهدف اكثر الأجزاء التي ترجوا منها الفائدة الأعلى ومن ثم جزئه إلى اجزاء مفصلة ومن ثم هيمن وسيطر لخدمة هذا السوق المتخصص إلى ان تصبح ملك والعلامة التجارية الأبرز والمعروفة لدى هذا السوق المتخصص.

## [صوتي] حلقة (35) – فرق تسد

[رابط الحلقة هنا](#)

تتعرف من خلالها على شركة *ZipCar* وكيف استطاعت ان تسجل ٧٦٠,٠٠٠ مشترك وتحقيق ايرادات بلغت اكثر من \$١٠٠ مليون في ٢٠١٣.

## تكلفة التسويق = صفر، كيف؟

كيف تعمل على تحقيق خدمة مميزة ويتحدث عنها الجميع وبدون تكاليف تسويق؟ هذا ليس من نسج الخيال بل هناك شركات ناجحة حققت ذلك ومنها خدمة Evernote (خدمة تساعدك على حفظ نواتك مجاناً – استخدمها وانصحك بها).

Phil Libin الرئيس التنفيذي ل Evernote يذكر في هذا الفيديو إذا أنت خُيرت بين أن تتفق لتطوير منتجك للأفضل أو أن تتفق على التسويق دائماً أنفق على التطوير للأفضل (هنا التطوير للأفضل يعني تحسين تجربة المستخدم وليس من ضروري أن تعني إضافة مميزات جديدة على العكس من الممكن أن تلك الإضافات تضر أكثر من أن تنفع). يذكر Phil أن 95% من المستخدمين الجدد يتم استقطابهم بالمجان عن طريق الناس الذين يستخدمون الخدمة ويحبونها فيتحدثون عنها لأصدقائهم، يكتبون عنها بالمدونات والخدمات الاجتماعية من دون أن تبذل الشركة تكاليف تسويقية أو جهد إضافي. عليك أن تتذكر هذه شركة تحقق أرباح وقادرة على تسويق منتجها لأن هذا يعني زيادة أعداد المستخدمين وبالتالي أرباح أكثر، فهذا هو المنطق السائد ولكن Evernote اكتشفت أنه من الأفضل صرف تلك المبالغ في تحسين تجربة المستخدم.

هل تتق بخدمة توصي لك من صديق أو من إعلان؟

بالطبع من صديق، خصوصاً إذا كان هذا الصديق أهل للثقة ورأيه مهم ومهما يكن فهو أفضل من إعلان. وهذا الحديث مهم، لأن في الغالب نبدأ بموارد محدودة جداً (مالية و افراد) لذلك قراراتنا خصوصاً في المصروفات مهمة لبقاء الخدمة "على قيد الحياة". بالطبع عندما تعمل حملة إعلانية سيأتي ناس للخدمة وقلة منهم سوف يسجلون بالخدمة و فئة بسيطة من هؤلاء ربما يبقون لفترة يستخدمون الخدمة أو يذكرون خدمتك لأصدقائهم (إذا كانت في نظرهم تستحق الذكر)، فهل حققت الحملة الإعلانية هدفها؟ إذا كان الهدف هو تعريف الجميع بأنك موجود فهذا خطأ آخر. الخطأ الآخر، هو أن تعتقد أن الجميع هم عملائك، خصوصاً في البداية. تذكر أنت تعمل بموارد محدودة و عليك تركيز جهودك فقط لخدمة من يحتاج خدمتك، الحل؟

• كتبت نموذج العمل، و حددت من هم الفئة المهمة (وليست الفئات ركز جهودك على فئة واحدة) والتي سوف تستفيد من خدمتك وتحتاجها.

• حدد من هؤلاء الفئة من هم المؤثرين (الذين يمكن أن يصلوا برسالة خدمتك لأعداد أكثر عبر القنوات الاجتماعية، المدونات أو الحديث عن خدمتك لأصدقائهم وأيضاً مؤمنين بفكرة وفائدة خدمتك).

• تواصل معهم مسبقاً وقبل كتابة سطر واحد من البرمجة.

• أنشئ صفحة تعريفية بسيطة – تعرف ماهي الخدمة؟ وتطلب منهم يريدون الإلكتروني بغرض تحديثهم عن الخدمة ومشاركتهم الحل المقترح وأن يكونوا جزء مهم في بناء مشروع يفيدهم (خدمات لعمل صفحات تعريفية بسرعة LaunchGator، launchrock، Kickofflabs).

• حاول قدر الإمكان أن تجعل الحل بسيط و لكن يحل مشكلتهم (تذكر تويتر و إنستغرام خدمات لم تغير الكثير من خدمتها ودائماً تحسيناتها لم تكن على شكل إضافة المزيد من المميزات بل كانت على هيئة تحسين تجربة المستخدم).

• تذكر، إذا كان عملائك (جميعهم أو حتى معظمهم) يأتون بالمجان فهذا بكل تأكيد يساهم في تقليص تكاليف استقطاب مستخدمين جدد وبالتالي تقليل تكاليفك الإجمالية.

الفكر السائد هو معاملة الستارت أب مثل الشركات القائمة لذلك نعتقد أن ما يتم تنفيذه في الشركات لا بد أن نقوم به للستارت أب وهذا خطأ شائع للأسف، كما يقول Steve Blank (الريادي، المؤلف والمستثمر الشهير في عالم الريادة) وتحدثت عن هذا في موضوع لماذا تفشل الستارت أب.

ماهي فائدة حملة إعلانية لخدمة لا تحقق ما أعلنت أنها سوف تفعل أو أنها استهدفت الفئة الغير مناسبة للخدمة وكل هذا بسبب أنها تأخرت في التواصل مع العملاء أو في إكتشاف من هم عملائها لنهاية تطوير الخدمة! و لكن عندما تعمل على تكوين قاعدة للخدمة قبل تطويرها لمنتج ترغب به الفئة الصحيحة. النتيجة، سوف تكون ضجة إعلامية عند إنطلاقة الخدمة من نفس هذه الفئة من دون أن تطلب منهم أن يخبروا الآخرين عنها – هذا كله لأنهم يحبون الخدمة ومستعدون لإقتراحها لمن لديهم نفس المشكلة.

وبالتالي نحقق المعادلة: تكلفة التسويق = صفر (مع تحقيق متابعين وضجة إعلامية للخدمة بشرط أن نتحقق من ملائمة حل الخدمة لمشكلة الفئة المستهدفة تحققت نجاح!).

## نصائح لمدير التسويق الاجتماعي

جملة من النصائح لمن يعمل مدير التسويق الاجتماعي او مدير وسائل الاعلام الاجتماعية في شركة او حتى مشروع ريادي التي اشاركها معك في هذه المقالة

- o عليك ان تظهر ان التسويق الاجتماعي او حتى الوجود على الخدمات الاجتماعية و متابعة الحديث الذي يدار عن سوقك او علامتك التجارية / مشروعك الريادي مهم جدا و اساسي كجزء مكمل لاستراتيجيتك التسويقية. يتم ذلك بربطها بأهداف تجارية او تسويقية للمشروع مثلا عن طريق هذه القنوات ممكن ان نحصل على مستخدمين جدد بنكافة اقل من الطرق التقليدية، عمل تجارب تسويقية او حتى طرح خدمات بنكافة قليلة و ايضا التواصل بطريقة اكثر قرب مع الشرائح التي نستهدف. للمزيد هذا الفيديو الجميل يسلط الضوء على ذلك بالإضافة لهذه المقالة

### Social Media: How to Make the Business Case

- o عمل استراتيجية تسويقية اجتماعية، هذا دليل من 7 خطوات لعمل هذه الاستراتيجية.
- o هناك عدة انواع من الحملات التسويقية التي من الممكن ان تعملها مثل التسويق التآثري، **Social Media و Viral Marketing** و **Marketing، Content Marketing** و غيرها الكثير. لكل منها هدف و غاية تحققها و بعضها ممكن عملها مع بعضها البعض لذلك عليك معرفة احتياجاتك و القياس عليها.
- o لائحة تحتوي على قائمة بالأعمال التي يقوم بها فريقك يوميا عند بدء عملهم اليومي، مثل الرد على جميع الشكاوي و توجيه مالم تستطع الرد عليه الى خدمة العملاء، شكر من ساعد على تسويق علامتك وهكذا – الصورة تعطيك فكرة عن ما اقصد.

The Daily Recipe	
<b>First thing:</b>	Check all social media accounts - forward any complaints immediately to Doug and Vicky, cc Allen and Chris
<b>Promote:</b>	Ensure Buffer is up to date Post daily blog post in Facebook Post daily blog post as a LinkedIn company status update <a href="http://www">http://www</a> Post daily blog post on Google+ Stumble the page on Stumbleupon
<b>Curate:</b>	Email the staff to retweet the daily blog post link, provide link to tweet Eliminate spam from pages and groups we administer Post links, comments, questions, and engagements to groups and pages we administer - make them unique (daily)
<b>Appreciate:</b>	On any blog post that positively mentions WhatCounts, leave a thank you note in the comments Thank anyone who positively mentions us on Facebook, Twitter, G+, or LinkedIn

- o عمل جدول زمني تحريري لما سوف تنشره (نوع المحتوى، الخدمات التي سوف تنشر بها) و متى سوف تنشره على مدى الشهر، الاسبوع، اليوم و في اي ساعة (مقالة كتبها عن الاستفادة من الجدول بالعربية و ملف خاص يمكنك تحميله).
- o من الجميل تدريب فريقك على مهارات خدمة العملاء، المبيعات – معرفة الدورة الزمنية لإتمام عملية البيع، التسويق – معرفة هل هناك مناسبات تسويقية أو منتج جديد قادم. هذه هي بعض من المهارات التي يحتاجها فريقك في هذا العصر الاجتماعي.
- o التنسيق مع الأقسام الأخرى (خدمة العملاء، التسويق، المبيعات) لتحويل و معرفة ما هي مشاكل، اقتراحات العملاء و علاجها أو الاستفادة منها بدرجة عالية من السرعة و الكفاءة.
- o عمل ما يسمى **Social Media Personas** التي تضاف إلى **Marketing Persona**، التي هي مهمة لك و عن طريقها تستطيع عمل تصور عن من هم فئاتك المستهدفة و التسويق الصحيح لهم.
- تقديم النتائج الدورية عن طريق تقارير تشمل **Social Media ROI**، عدد المتابعين في الخدمات الاجتماعية، الزوار من هذه الخدمات لمواقعك و هكذا. فيديو يشرح عمل **Social Media ROI**:

لذلك دورك ليس فقط قيادة من يعمل معك على المتابعة و الرد فقط على ما يقال عن علامتك في هذه القنوات الاجتماعية بل هناك مهام و تنسيق كبير من طرفك عليك عمله، تفضل براءة هذه لإعطائك فكرة اكبر.

## ما هو Content Marketing ؟

هو كتابة (أو في بعض الحالات انشاء) محتوى ذو قيمة عالية ومشاركته مجاناً لجذب و تحويل الزوار لمستخدمين / مشترين لخدمتك. بالطبع نوع المحتوى الذي تشارك به له علاقة بما تقدم أو تبيع ولكنك لا (اكرر لا) تسوق لمنتجاتك في ذلك المحتوى و إنما تقدم معلومات ونصائح قيمة (المحتوى) وتشاركها مع الآخرين بغرض إفادتهم.

### Inbound Marketing تنطوي تحت Content Marketing

#### ماذا افعل كل هذا؟

للإجابة على هذا السؤال، تخيل معي السيناريو التالي لديك صديقان؛ الصديق (أ) دائماً "يسوق" لنفسه انه مُلم بموضوع ما (التجارة مثلاً) والصديق (ب) دائماً "يقدم" لك معلومات ومحتوى قيم ومفيد لك عن ذلك الموضوع و من دون اي تسويق او مبالغه. من تفضل؟ بالتأكيد من اثبت نفسه لك دوماً و تكرر اُ بمحتواه القيم والذي يقدمه لك باستمرار ومن دون اي مقاصد خفية، فالصديق (ب) ما يقدمه لك هو بالضبط ما يسمى Content Marketing! وبالطبع ادركت قوة هذا النوع من التسويق لأن الصديق (ب) اصبح في نظرك خبير و خير مرجع لهذا الموضوع و ايضا تقوم بإرشاد اصدقائك له بخلاف الصديق (أ).

### 4 نصائح عند استخدام Content Marketing

- **مضمون المحتوى** – تذكر ان مضمون المحتوى المقدم (مهما اختلفت اشكاله و انواعه) لابد ان يكون في نطاق ما تقدم من خدمة أو تبيع لأن هدف Content Marketing كما قلت هو جعلك في منظور عملائك مرجع و خبير في ذلك المجال (أو حتى مجالات).
- **جودة المحتوى المقدم لابد ان تكون عالية و مفيدة لفتنك**– مما يعني لابد ان يكون المحتوى (مسلي أو يحل مشكلة مثلاً) لأن هذا بمثابة مكافئتهم على قراءة ومشاركة محتواك. وتذكر انه من الضروري ان المحتوى ملائم لفتنك (ادرس متطلبات و احتياجات من يتابعك على الخدمات الاجتماعية أو حتى مدونتك جيداً).
- **اثبت مصداقيتك وجدارتك**– ليكون محتواك ذو طابع خاص ومميز لابد ان تكون صادق مع جمهورك، فعندما تقدم محتوى من غير المنطقي انك تقدمه وانت لم تقم بتطبيقه! شاركهم تجاربك وخبرائك كن صديقاً لهم وتقرب لهم بمحتواك! وبالتالي تكسب ثقتهم.
- **كن ذكي** – كما قلت في المقدمة انت لا تقدم محتوى تسويقي وانما محتوى لتنفيذ وتكسب ثقة جمهورك (المتوقع أو حتى الحالي) وبعد ذلك تقدم بذكاء لهم خدمتك أو منتجك بمضمون قصة احد العملاء أو انها تحل مشكلتهم ولكن تذكر بناء الثقة يأخذ وقت طويل وهدمه يحدث بسرعة! لا تستعجل في البيع.

### 7 استراتيجيات لعمل Content Marketing ناجح

Joe Pulizzi قام بكتابة 7 استراتيجيات لعمل Content Marketing لعام 2013 و لكن عند قراءتها ستجدها تناسب جميع الأوقات، فقم بقراءتها واستفد من خبرته في هذا المجال.

مثال على علامة تجارية اخذت Content Marketing بجدية، مقالة Joe Pulizzi بعنوان [Coca-Cola Bets the Farm on Content Marketing: Content 2020](#) توضح تلك الجدية من قبل Coca-Cola تجاه Content Marketing.

شركة اخرى انصح بمتابعتها لترى جهودهم في Content Marketing هي [HubSpot](#) فقط قم بمتابعتهم على تويتر لتشاهد المجهود الكبير الذي يبذل منهم في تقديم محتوى عالي الجودة ومن غير مقابل في مجال التسويق (الذي هو نفس السوق الي يقومون بتغطيته).

## التسويق التأثيري (Influence Marketing)

التسويق التأثيري (Influence Marketing) بدل من أن تركز جهودك التسويقية على سوق، تقوم بالتركيز على افراد مؤثرين في ذلك السوق وهم بالتالي ينقلون رسالتك التسويقية لمن يتابعهم. الخدمات الاجتماعية ساعدت على بروز أهمية هذا النوع من التسويق على الرغم أنه كان موجود عندما كان هؤلاء المؤثرين يقومون بالتدوين في المدونات أو في المنتديات لكن مع الخدمات الاجتماعية زاد عمق وسرعة تأثير هؤلاء.

لنبدأ بالآتي انه لا بد عليك عند عمل استراتيجيتك التسويقية أن تضع في الحسبان التحديد والتواصل مع المؤثرين في سوقك وعمل خطة متكاملة للاستفادة منهم كجزء من استراتيجيتك التسويقية.

### خطوات بناء استراتيجية تسويقك التأثيري

#### ١. تحديد المؤثرين في سوقك

من المهم أن تدرك ليس جميع المؤثرين متواجدين فقط على الخدمات الاجتماعية فمن الممكن أن يكونوا متواجدين على منتديات، مدونات وغيرها لذلك عليك استخدام خدمة مثل **تتبيهاات قووقل** لمعرفة من يتحدث عن علامتك لأنه من الممكن يكون مؤثر تود التواصل معه لاحقاً. بالنسبة للخدمات الاجتماعية فمن الممكن الاستفادة من خدمات مثل **متوترون، Kred، Klout، Twellow** هذه الخدمات تساعدك في معرفة من يحتمل أن يكون في قائمة المؤثرين في سوقك. بالإضافة للخدمات التي سبق وأن ذكرتها هناك خدمات تسوق لنفسها على انها منصات متخصصة في مجال تحديد وتحسين عملية تعريف من هم المؤثرين في سوقك (أو السوق الذي تود أن تستهدف) ومنها **SocMetrics، Traackr** و **Appinions**. من أفضل الطرق التي وجدت لتحديد هؤلاء المؤثرين على الخدمات الاجتماعية هي عن طريق خدمات مثل **Hootsuite** و **Sprout Social** وذلك لمعرفة من يتحدث عن علامتك و من ثم التواصل معهم لأن ذلك يختصر عليك جهد كبير في اقناع هؤلاء للتسويق لمنتجك. لكن الفكرة هي أن تعطيمهم ميزة خاصة بهم و تلك الميزة تكمن في أن تعطيمهم كوبون تخفيض لإعطائه لمتابعيهم أو نظرة لمنتجك قبل أي شخص ومن ثم إعطائهم الأذن بالحديث عن منتجك وهكذا.

#### ٢. بناء علاقة معهم

عند تحديد من هم المؤثرين الذين تود التواصل معهم قم ببناء علاقة معهم وذلك من خلال متابعتهم ومعرفة الأمور التي تهمهم ومن خلالها قدم نفسك لهم واربط اهتماماتهم بما تحاول أن تعمل معهم. جداً مهم أن تدرك، هؤلاء حريصين جدا على متابعتهم لذلك لن يقوموا بالتسويق لأي شيء لا يقتنعون انه مفيد لمتابعيهم. كما سبق أن ذكر في تحديد المؤثرين في سوقك من التواصل مع من يتحدث عن علامتك في الخدمات الاجتماعية أو غيرها يختصر جهد كبير.

#### ٣. متابعتهم

تستطيع استخدام اكسل، أو اية طريقة بسيطة لمتابعتهم ولكن هناك خدمات توفر لك ميزة المتابعة وبفاعلية أعلى مثل **Batchbook** أو **Nimble** (استخدمتها والخدمة في تطوير مستمر وجدا جميلة وهناك باقة مجانية).

التسويق التأثيري من قنوات التسويق المهمة والتي لا يمكن تجاهل أهميتها وتأثيرها على سوقك المستهدف و لأنها من تلك القنوات الجديدة التي تحتاج الكثير من المتابعة والمراعاة عليك توفير المصادر لنجاحها.

## الفرق بين Social Media Marketing و Viral Marketing

ما هو الفرق بين Viral Marketing و Social Media Marketing؟ وماهي خصائص كل نوع؟ وهل هناك وقت مناسب لإستخدام نوع دون الآخر؟ هذه اسئلة مهمة يجب على من هو مهتم بالتسويق في الخدمات الإجتماعية معرفتها.

### Viral Marketing

عندما ينتشر شيء – فيديو مثلاً – بسرعة بين الناس في وسط الخدمات الإجتماعية فيشاهدونه، يتحدثون عنه، يشاركونه مع الآخرين في فترة بسيطة فهذه الظاهرة تسمى Viral. سميت بـ Viral لأن سرعة إنتشارها شبيهه بسلوك الفيروس ومن هنا اتى الاسم.

اذن اي شيء ينتشر بسرعة هائلة في الخدمات الإجتماعية يسمى Viral ولكن عندما يكون هذا الإنتشار يساعد على تسويق منتجك / خدمتك / مشروعك فيسمى Viral Marketing.

### بعض من خصائص Viral Marketing

- هدفها احداث ما يسمى (Buzz) – “ضجة” عن منتجك / خدمتك / مشروعك وجلبهم لموقعك.
- مدة حياتها قصير، فهذه الأشياء تختفي بسرعة مثل ظهورها.
- لا تحرص على ايجاد أو خلق ربط بين المستخدم والعلامة بقدر ما هدفها هو جعلها حديث الناس على الخدمات الإجتماعية.

### Social Media Marketing

هي عبارة عن بناء قاعدة من العملاء بالتواصل معهم، وربطهم بمنتجك / خدمتك / علامتك باستخدام الخدمات الإجتماعية كمنصة تسويقية. فالحملات التسويقية التي تقوم بها في الخدمات الإجتماعية هدفها ربط العميل بمنتجك بواسطة – مثلاً – صفحتك على فيسبوك لتكوين نوع خاص من الصداقة بينك وبين العميل وجعله يرجع دوماً ويتفاعل مع علامتك على هذه المنصات الإجتماعية.

### بعض من خصائص Social Media Marketing

- هدفها جعل العميل يرجع لصفحة العلامة على هذه الخدمة الإجتماعية ويكون اكثر تفاعل (Engage) على تلك الصفحة.
  - تأخذ وقت اطول لأن هدفها بعيد الأمد – تكوين علاقة مستديمة وفعالة مع العميل.
- حملة تسويقية على هيئة Viral Marketing قصيرة المدة سريعة الإنتشار ولكنها لا تعمل على ربط العميل بمنتجك بقدر ما تعمل على إحداث “ضجة” عن علامتك. Social Media Marketing مدتها أطول وهدفها تكوين علاقة مستديمة وفعالة مع العميل.



## المشاركة – العنصر الخامس في المزيج التسويقي

المزيج التسويقي (Marketing Mix) التقليدي يتكون من ما يعرف بـ 4P's، وهي المنتج (Product)، السعر (Price)، المكان (Place) و الترويج (Promotion). لكن مع ظهور خدمات التواصل الاجتماعي واستغلال العلامات التجارية (Brands) لهذه القنوات للتواصل مع عملائها زادت أهمية المشاركة (Participation) كالعنصر الخامس من المزيج التسويقي الجديد.

مع ظهور خدمات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، يوتوب، فور سكوير وغيرها) ظهر معها جيل جديد من التسويق (Social Media Marketing). العلامات التجارية وجدت في هذا النوع من التسويق وسيلة لها للمشاركة و التواصل مع عملائها. لذلك اصبحت المشاركة عنصر مهم للعلامات التجارية في استراتيجياتها التسويقية.

مما جعل Mikal Belicove يقول المشاركة (Participation) هي امتداد منطقي للمزيج التسويقي التقليدي وهي العنصر الخامس وبذلك تصبح 5P's.

نموذج المزيج التسويقي الجديد (موضح بالأسفل) وتلاحظ اضافة المشاركة فيه كعنصر مهم وأساسي للمزيج التسويقي الجديد.



## تابع حملتك التسويقية بواسطة Google Analytics سواء كانت اونلاين أو لا

صاحب متجر وتريد متابعة نجاح حملتك التسويقية والتعرف على اي القنوات التسويقية ناجح هل هي اعلانات قووقل (Google AdWords)، فيسبوك، أو البنرات وأي الأبعاد كانت أفضل؟ وإذا كنت توزع بروشورات او اعلانات في الصحف كيف تقيس نجاح تلك القنوات بواسطة Google Analytics؟

### قبل ما نبدأ، لنتعرف على ماهي خدمة Google Analytics؟

هي خدمة مجانية من قووقل تساعدك على متابعة العديد من الاحصائيات عن موقعك (مثل الزيارات، المدة التي يقضيها الزوار على موقعك، وغيرها الكثير) وذلك بمجرد وضع كود بسيط في موقعك. اذا تحتاج لمعرفة المزيد انصحك بزيارة الموقع الرسمي للخدمة.

### خطوات اعداد الحملة التسويقية لمتابعتها في Google Analytics

. استخدم وورد أو أكسل (أفضل أكسل) و رتب قنواتك التسويقية لشيء مماثل للصورة التي بالأسفل. تلاحظ في بعض الصفوف مكتوب (utm\_) مثلا (utm\_source) هذه مهمة لأنك سوف تستخدم اداة اخرى مجانية من قووقل وهي ما سوف يساعد Google Analytics بالتعرف على اي قناة تسويقية اتى منها الزائر.

Campaign Name	Mother's Day 2010										
utm_campaign	Mother's Day 2010										
Platform	Online Ads									Offline Ads	
Channel	Email		Banner	Pay Per Click			Social Media			TV	Newspaper
utm_medium	email		banner	cpc			social media			tv	newspaper
Vehicle	Newsletter	Coupon	CNN	Google	Yahoo	Bing	FaceBook	Twitter	YouTube	Life Time	USA Today
utm_source	newsletter-april-07	15-per-coupon	www.cnn.com	google	yahoo	bing	facebook	twitter	youtube	life-time	usa-today

حدد قنواتك التسويقية سواء كانت اونلاين (اعلانات قووقل أو فيسبوك) او غير اونلاين (الصحف أو المجلات مثلا) الآن علينا بناء الروابط لكل قناة ولكل نسخة من هذه القنوات. وذلك باستخدام خدمة من قووقل اسمها **Google URL Builder**. كما تشاهد في الصورة التي قمت بتعبئة الخانات من رابط الموقع (Website URL)، حددت المصدر على انه منتدى (Campaign Source) سوف اتعاون معه لنشر بانر (Campaign Medium)، ولأنني سوف استخدم عدة ابعاد لهذه الحملة قمت بالاستفادة من خانة (Campaign Content) لتحديد الأبعاد المختلفة وفي نهاية اسم الحملة. اضغط على (Generate URL) وقم بنسخ هذا الرابط والاحتفاظ به لأنه سوف تستخدم هذا عند التسويق لحملتك باستخدام هذا البانر. كما قلت افضل انك تستخدم برنامج اكسل وتضع بجانب كل نوع من القنوات ونسخها المختلفة الرابط الخاص بها.

[box type="note"]من المهم عدم ترك مسافات بين الكلمات، استند من (-) أو استخدم احرف كبيرة للفصل بين الكلمات كما فعلت أنا.[/box]

**Step 1:** Enter the URL of your website.

Website URL: \*   
(e.g. http://www.urchin.com/download.html)

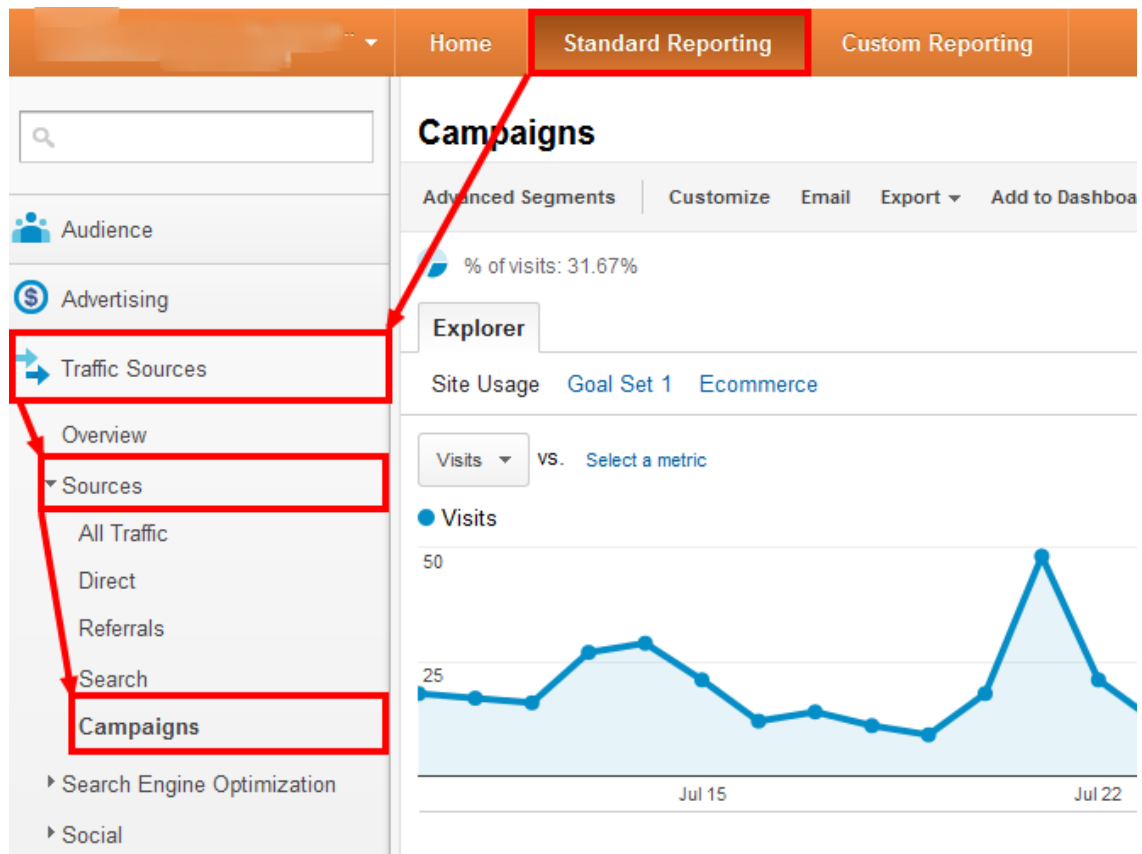
**Step 2:** Fill in the fields below. Campaign Source, Campaign Medium and Campaign Name should always be used.

Campaign Source: \*  (referrer: google, citysearch, newsletter4)  
Campaign Medium: \*  (marketing medium: cpc, banner, email)  
Campaign Term:  (identify the paid keywords)  
Campaign Content:  (use to differentiate ads)  
Campaign Name: \*  (product, promo code, or slogan)

**Step 3**

في اعلانات فيسبوك وضعت الروابط الخاصه بها والمثل لقووقل وغيرها من قنواتك التسويقية الونلاين، ولكن ماذا عن القنوات التي ليست اونلاين (offline channels) مثل اعلان قمت بوضعه في مبيوة، صحيفة، مجلة، بروشور وغيرها كيف تقيسها وتتابعه في Google Analytics؟  
تقوم بعمل روابط خاصه بها مثل ما عملت بقنوات التسويق الونلاين ولكن احرص على تغيير (Campaign Source, Medium) بما يناسبها وإذا احتجت لاستخدام (Campaign Content) للتمييز بين النسخ المختلفة لنفس القناة مثل ما عملنا في مثال البانر فقم باستخدامه ولكنه ليس ضروري.  
عملت الروابط، ماذا تفعل الآن؟  
الطريقة الأولى، ان تعمل QR Code وذلك باستخدام مواقع متخصصة بذلك مثل kaywa (إذا لم يعجبك فقط قم بالبحث في قووقل عن qr code generator) وتضع في خانة الرابط لهذه الخدمات الروابط التي عملتها باستخدام Google URL Builder. بعد ذلك تضع QR Code في البروشور، المجلة وهكذا.  
الطريقة الثانية، ان تستخدم الخدمات التي تصغر/تختصر الروابط -ولكن احرص على عمل الرابط المصغر مفهوم وسهل الحفظ. بالطبع سوف تستخدم الروابط التي عملتها في Google URL Builder ووضع الرابط المختصر في اعلان المجلة أو المبيوة وهكذا.  
[box type="note"]باستخدام QR Code الزوار سوف يزورون الصفحة باستخدام اجهزتهم الذكية لذلك عليك ضمان ان هذه الصفحات مهيأة لمثل هذه الأجهزة ونفس الكلام ينطبق على الروابط المختصرة لحد ما.[/box]

الآن بدأت الحملة، عليك متابعة حملتك في Google Analytics باستمرار لمعرفة ما هي القنوات التي تجلب لك زيارات مربحة من غيرها.



## كيف تضع خطة مالية بسيطة لمشروعك

التخطيط المالي لمشروعك من الأمور التي يجب عليك الاهتمام بها سواء كنت تدير المشروع لوحده، مع فريق صغير أو حتى في منشأة قائمة.

في هذه المقالة سأحدث عن وضع خطة مالية بسيطة جداً. البعض ربما عملها عندما كتب **خطة العمل** الخاصه بمشروعه وللأسف لاحقاً نساها. وهناك من يتجاهل فعلها لأنه ليس لديه معرفة محاسبية، المشروع أو الدخل صغير، البرامج المحاسبية تفوق احتياجي، غالية أو معقدة. كل ما اريده منك، هو ان تتابع الإيرادات والمصاريف فقط. لاحقاً، ممكن ان تستعين ببرامج محاسبية و إعداد تلك التقارير والقوائم المالية.

معرفة الداخل و الخارج وهل انا على الطريق الصحيح. من أهم الاعمال التي يجب عليك القيام والانتباه لها.

كل ما تحتاج له، هو معرفة بسيطة ببعض المفاهيم المالية، مايكروسوفت اكسل (أو ما يشابهها) والالتزام بالمتابعة المستمرة.

### المعادلة الأساسية

الربح (الخسارة) = الإيرادات - المصاريف

إذا الفرق بين الإيرادات و المصاريف موجب فأنت حققت ربح. إذا سالب فأنت تعاني من خسارة.

### الإيرادات

جميع مصادر الدخل لفترة زمنية محددة.

الإيرادات (بأبسط صورها) : الكمية المباعة (ضرب) سعر البيع.

طبعاً، هناك مصادر إيرادات قد لا تنطبق عليها المعادلة السابقة مثل الإيرادات من التأجير، العمولة، مشاركة الربح وهكذا. ولكن الفكرة انك ستضيف في الإيرادات كل مصادر الدخل الخاصة بمشروعك للفترة الزمنية المحددة. مثل إيرادات يناير-2015.

### المصاريف

هناك نوعين من المصاريف (التكاليف) لأي مشروع : ثابتة ومتغيرة.

الثابتة، لا تتغير مع زيادة أو نقص ما تقدم للعميل سواء من منتج أو خدمة. بينما المتغيرة تتغير مع تغير الطلب.

مثال بسيط. تملك كوفي شوب. راتب الموظف الذي يعد القهوة لا يتغير مع تغير معدل الطلب على القهوة لذلك هي تكاليف ثابتة. بينما، ما يدخل في اعداد كوب القهوة (الكوب والمقادير المتعلقة بها) تكاليف متغيرة. كلما زاد الطلب على القهوة كلما زادت تلك التكاليف المتغيرة المتعلقة بإعداد ذلك الكوب من القهوة.

### لماذا معرفة هذه مهمة؟

مهمتك أن تحقق ربح. ولفعل ذلك ببساطة هناك طريقتين: زيادة الإيرادات وتقليل المصاريف.

لزيادة الإيرادات، ممكن ان تزيد الكمية المباعة، تزيد سعر البيع أو كلاهما. تذكر المعادلة التي تم شرحها في الإيرادات. طبعاً، إذا إيراداتك من تأجير أو عمولة ستختلف المعادلة ولكن بكل تأكيد سيكون هناك عوامل من كمية (المنتج/خدمة) أو سعر. بزيادتهم ستزيد من إيراداتك لتلك الفترة. هذا ما عليك اكتشافه.

لتقليل المصاريف، عليك مراجعة التكاليف المتغيرة وكيف يمكنك تقليلها مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة لخدمتك أو منتجك.

بالنسبة للتكاليف الثابتة، من رواتب، فواتير وإيجارات. عليك الإنتباه لها ومتابعتها. لأنك قد تكتشف لاحقاً، بأن بعض من تلك التكاليف الثابتة بإمكانك الاستغناء عنها.

### الخطة المالية

بعدما تعرفت على المفاهيم الأساسية. سنبدأ بالعمل على الخطة المالية. في مايكروسوفت اكسل العديد من القوالب الجاهزة من ضمنها هذا القالب المخصص للميزانية الشهرية (يمكنك تحميله من هنا). بإمكانك تحرير نص ما كتب بما يلائم طبيعة مشروعك وبإمكانك إضافة صفوف جديدة لكل جدول بالتوجه لآخر صف في كل جدول والضغط على زر Tab إلى ان يضاف لك صف جديد لذلك الجدول.

شرح عناصر ملف الميزانية الشهرية

هناك ثلاثة جداول اساسية:

- اجماليات الميزانية. هو الربح (الخسارة) من اجمالي ايراداتك ناقص مصروفاتك.
- الدخل. يمثل جميع مصادر ايراداتك.
- مصاريف الموظف ومصاريف التشغيل. هذه تمثل جميع المصروفات سواء المتغيرة أو الثابتة.

اعمدة كل جدول اساسي:

- المقدر. يمثل ما توقعته (خطتك) لذلك المصدر من الإيرادات أو المصروفات.
- الفعلي. يمثل ما تم تسجيله فعلياً على ذلك المصدر من الإيرادات أو المصروفات في نهاية ذلك الشهر.
- الفرق. وهو محصلة طرح المقدر من الفعلي.

### لماذا علي كتابة مقدر و فعلي؟

عندما تبدأ بتعبئة الملف (إذا اردت أن تستخدمه). ستقوم بمسح كل ما كتب في الأعمدة الخاصة بالجدول الأساسية من ارقام في العمودين مقدر وفعلي.

وستقوم بتعبئة المقدر أولاً. وهي ما تمثل توقعاتك (خطتك) لذلك الشهر من ايرادات و مصاريف.

عند نهاية الشهر، ستقوم بتعبئة العمود (الفعلي) بما حقاً تم رسده من ايرادات و مصاريف.

الفرق، سيساعدك في اكتشاف هل كنت قريب من توقعاتك أو بعيد عنها. ماهي مصادر الدخل التي زادت عن توقعاتك. ماهي المصاريف التي تسبب لك مشاكل في تحقيق دخل مرتفع؟ هل هي متغيرة أو ثابتة؟ هل يمكن تقليلها أو إزالتها مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة؟

طبعاً هذا على المستوى الشهري. إذا تريد حقاً، ان ترتقي لمستوى اعلى من الاحترافية. ستقوم بخطوة تسبق خطوة إعداد الجدول لكل شهر. وهي وضع هدف تريد تحقيقه قبل نهاية السنة.

هذا الهدف السنوي سيحرك جميع جهودك وهو ما سوف يدفع طموحك كل شهر لزيادة ايراداتك و تقليل مصروفاتك.

مثال لتبسيط الفكرة. لديك محل كوفي شوب أو متجر إلكتروني. مهما كان النشاط. وضعت هدف بأن تصل لربح على نهاية السنة يبلغ 60,000.

إذا افترضنا اننا نضع الخطة للسنة القادمة، هذا يعني انه يجب عليك تحقيق ربح شهري 5,000. وصلنا لهذا الرقم من 60,000 (تقسيم) 12 شهر = 5,000 لكل شهر. بدأت السنة الجديدة. وحققت في نهاية الشهر الأول ربح 4,000. أنت الآن، اقل ب 1,000 من الهدف الشهري لبلوغ هدفك السنوي. هذا سيجعلك تراجع الأرقام من ايرادات و مصاريف ومحاولة فهم سبب عدم بلوغ الهدف.

اترى قوة ما يحدث الآن؟

الخطة مفيدة ولكن من دون هدف ليس لها اي معنى. لكن الآن، كل قرار تفكر به يجب ان يساعدك في بلوغ هدفك الشهري الذي يصب في مصلحة هدفك السنوي. والذي في النهاية سيحقق لك ما تريد من استقلال وحرية مالية.

### المتابعة المستمرة ونصائح متفرقة

مثل ما ذكرت سابقاً، العبرة تكمن في المتابعة المستمرة ومحاولة تحسين العمل لتحقيق الدخل الذي تطمح له.

هذه المتابعة المستمرة، هي متابعة تحليلية. ستساعدك في صياغة قراراتك وتوجهاتك لتحقيق الهدف الشهري والسنوي لك.

### افصل حسابك الشخصي عن حساب مشروعك

سواء من خلال وضع حساب بنكي للمنشأة. وإذا تدير مشروع بسيط وليس لديك منشأة يمكنك عمل حساب خاص آخر في نفس البنك أو في بنك آخر تخصصه لذلك المشروع. المهم افصل ما بين حسابك الشخصي والحساب الخاص بمشروعك.

### الدعم الشخصي للمشروع دين

انا لا اتحدث عن المبالغ التي وضعت لتأسيس المشروع. فهذه من تكاليف تأسيس المشروع. ما اتحدث عنه، ان البعض ونظراً لطبيعة المشروع تجده يضع من ماله الشخصي مبلغ لدعم المشروع. كل شهر أوفي بعض الشهور. هذه المبالغ هي التي اريدك ان تضيفها في المصروفات كدين. طبعاً، قم بإعطائها اسم تستطيع تمييزها ومعرفتها عندما تراجع خطتك نهاية كل شهر. اعلم، أن ما اقترح قد يبدو غريباً. لكن لدي اسباب الشخصية في اقتراح ذلك.

من يبدأ مشروع صغير ويدعمه ذاتياً من خلال مصدر دخل آخر (راتب ووظيفة، دعم مستمر من افراد الاسرة، وغيرها) تجده يضع المال في المشروع. ويبرر ذلك بأنه مهم لإنجاح المشروع وهذا لا بأس به. ولكن ماهو خطر ان تصبح تلك عادة. ويصبح الأمر روتين وتقليد شهري. أنت قمت بتأسيس هذا المشروع من اجل

بلوغ الحرية المالية و الاستقلال وليس لأن يكون عالية عليك . بهذه الطريقة تستطيع تحديد كم صرفت (دين) على المشروع وهذا أيضاً، يصب في نقطة فصل الحساب الشخصي عن المشروع.

### احفظ فواتيرك وسنداتك

احفظ الفواتير وغيرها من البيانات المالية في مكان واحد إذا امكن. واستعن بخدمات مثل دروب بوكس أو قووقل درايف بتصويرها وحفظها هناك في مجلد خاص لكل شهر. ومصنفه داخل ذلك المجلد الشهري في مجلد فرعي خاص بالإيرادات و المصروفات.

إذا الفواتير وسندات الدفع تصل لك من خلال بريدك الإلكتروني. استعن بخدمة مثل Evernote لحفظ النوات. الخدمة تعطيك بريد خاص. احفظ هذا البريد في سجل العناوين في خدمة البريد الخاصه بك. وعندما تأتيك فاتورة ارسلها لبريد Eevernote الذي سيقوم بإرسالها لحسابك في Evernote. هذا بالإضافة أن الخدمة تدعم رفع الصور. وعلى نفس السياق، خصص مجلد لكل شهر وبداخله مجلد فرعي للإيرادات و المصروفات.

الفكرة هنا، ان هذه ستؤدي دور الأرشيف لمستنداتك المالية ليسهل عليك الرجوع لها متى ما اردت.

### الآلية تختلف ولكن الهدف واحد

ربما يكون القالب بسيط (ملف الاكسل) وربما تقول ان هذه المقالة مخصصة للفرق الصغيرة أو الافراد وليس لمن لديه منشأة قائمة. على العكس تماماً، الآلية قد تختلف لكن الهدف لم يتغير. عليك وضع خطة مالية يقودها هدف طموح. الشركات الكبرى والحكومات تقوم على وضع خطط مالية تعمد على تنفيذها. انت عليك فعل نفس الشيء. و إلا ستعمل من اجل العمل وليس من اجل بلوغ هدف تطمح له.

بدأ بالعمل على خطتك المالية، ابتداءً من هدفك السنوي ثم بالأهداف الشهرية التي تساعدك في تحقيق ذلك الهدف. راجع اداء الإيرادات مع المصروفات بتلك المقدرة و الفعلية وحاول تحليل اسباب الفرق.

## [صوتي] حلقة (32) – خطآن شائعان عن المال في المشاريع الريادية

[رابط الحلقة هنا](#)

### نطآن شائعان عن المال في المشاريع الريادية

- التفكير الطويل عن كيف ستأتي بالمال لتبدأ المشروع. و الذي قد ينتج عنه إغائك لفكرة المشروع في حالة عدم توفره.
- التفكير بشكل مبسط عن كيف سيحقق المشروع الدخل. و الذي قد ينتج عنه البدء من دون تفكير جيد عن كيف ستحقق الدخل للمشروع.



## ثلاثة دروس من Crossfit في التسعير ونموذج عملهم

Crossfit نادي رياضي (جيم-gym) الإشتراك الشهري فيه أكثر بثلاثة إلى خمسة أضعاف النادي التقليدي. مثلاً، في مدينة بوسطن (أمريكا) الإشتراك في هذه النوع من الأندية يصل تقريباً إلى \$85 و بينما Crossfit تتراوح ما بين \$200 – \$300. الآن، قد يخطر ببالك على الأقل أمرين من حيث سعر الإشتراك و Crossfit:

- ارتفاع السعر بلا شك يضر في قدرة Crossfit على تسجيل مشتركين جدد.
- نظراً للسعر العالي، لا بد أن يكون المكان فخم و يحتوي على العديد من الأجهزة المتطورة.

على العكس تماماً، تحاول Crossfit جاهدة إستيعاب الأعداد الكثيرة من المشتركين الجدد. أيضاً، ليس هناك مرايا أو أجهزة متطورة بل أجهزة التمرين التقليدية. سبب نجاح Crossfit، كما يقول Marc في مقالته عن Crossfit بعنوان [Unexpected Pricing Lessons From Crossfit 3](#)، يعود أن Crossfit مهتمه بجوهر مهمة النادي الرياضي و التي تركز على قيام المشترك بتمارين رياضية شديدة و مكثفة تساعده للوصول لدرجة عالية من اللياقة البدنية و حصوله على النتائج التي يريها.

سأسرد الدروس التي ذكرها Marc في مقالته و التي تدور حول التسعير و تأثيره على نموذج عمل Crossfit.

### استهداف العملاء المرغوبين

يمكنك الإنضمام لنادي Crossfit و لكن نظراً للسعر فهناك نوع محدد من العملاء الذي قد يرغب بالإشتراك. هؤلاء العملاء ملتزمون لتأدية التمارين و بالنسبة لهم اللياقة البدنية تحتل أهمية قصوى.

#### الدرس

معظم المشاريع تحاول أن ترضي أو أن تكون للجميع و هذا يفقدها تكوين قاعدة عملاء مخلصين مثل عملاء Crossfit. الشركات الناجحة تطور تسعيره تركز على تلبية مجموعة محددة و هؤلاء هم العملاء المرغوبين مثل ما فعلت Crossfit. لذلك التسعيره لم يكن هدفها فقط زيادة الإيرادات بل طريقة لفلتره العملاء و الوصول لهؤلاء الذين في نظر Crossfit ممكن أن يجدوا فائدة أكبر مقابل إشتراكهم.

### تكلفة أعلى مقابل قيمة عالية

الأندية الرياضية التقليدية لديهم عدد لا بأس به من الأجهزة و هناك افراد يتدربون لوحدهم و القليل مع مدربين. النتيجة، قد لا تتدرب بالطريقة المثلى أو ربما الطريقة الخاطئة مما ينتج عن ذلك شعور بإضاعة الوقت و عدم الإستفادة من يومك بالطريقة المثلى. بينما في Crossfit، هناك اهتمام خاص من خلال فصول تمارين قليلة العدد و مخصصة للنصائح من قبل مدربين هدفهم تحقيقك لهدفك. لذلك تخرج من النادي و أنت تشعر بأنك حققت هدفك اليومي من برنامج اللياقة البدنية المثلى.

#### الدرس

الشركات الناجحة تقدم لعملائها عناية و قيمة أعلى مما يتوقعون مقابل تكلفة أعلى من تلك التي يقدمها الآخرون. عليك تحديد ما هي المحصلة النهائية التي يريها عملائك و من ثم تسأل نفسك "كيف يمكنني مساعدتهم في تحقيق نتائج أفضل من ما يتوقعون؟" المهم أنك بالفعل تقدم في نظر العملاء قيمة عالية بحيث يستطيعون أن يبرروا لأنفسهم سبب دفعهم مبلغ أكثر بمرات عدة من الخدمات الأخرى المنافسة لك.

### قدم قيمة لا يتوقعها عملائك

الأندية الرياضية مهما اختلفت تشترك في أنها مكان لتأدية التمارين اللياقية. بينما Crossfit، تقدم أكثر من ذلك بكثير. تجد في أندية Crossfit ملامح مجتمع (community)، تقام فيها تحديات لتشجيع الأفراد. و هذه التحديات قد تكون الإستمرار على برنامج حماية، تمارين محددة و غيرها الكثير. ربما لا يكون هذا السبب الرئيسي لتنضم لنادي مثل Crossfit و لكنه بكل تأكيد قيمة مضافة لتجربتك في النادي. لأنها تخلق بيئة تشجعك على تحقيق هدفك و هناك الكثير من يحفزك لتحقيق ذلك.

#### الدرس

الكثير من الشركات تقدم فقط القيمة التي يطلبها عملائهم. و ربما يكون السبب لأن سعرهم فقط يسمح لهم بتقديم هذا المستوى من القيمة لعملائهم. أسأل نفسك ما هي المميزات و المنافع التي ممكن أن تقدمها لعملائك بحيث تزيد من قيمة تجربتهم و لا يقدمها المنافسين. و هذا ممكن تحقيقه، إذا فكرت في مضمون "ما هي الأمور التي ممكن ان أقدمها لعملائي الذين أربح بمساعدتهم لتحقيق و تخطي أهدافهم و التي لا يقدمها الآخرون". في هذه المرحلة ممكن أن تطلب سعر أعلى. لأن تصور القيمة (perception of value) أمر عجيب. و من المهم أن لا تعتقد بمجرد أنك أضفت مميزات ليست موجودة لدى المنافسين أنك "صنعت" قيمة إضافية لعملائك! على تلك المميزات و المنافع أن تترجم في ذهن العملاء أنها حقاً تساعدهم في تحقيق هدفهم الأساسي، و تتخطى توقعاتهم.

## حساب Average Order Value لمتجرك وكيف تزيده!

من المعايير المهمة التي عليك متابعتها لمتجرك هي حساب **Average Order Value** أو كما يختصر له (AOV) وهو متوسط قيمة الطلب. سنتعرف في هذه المقالة عن كيفية حسابه وبعض الطرق لزيادته!

### حساب AOV

#### المعادلة

متوسط قيمة الطلب = مجموع إيراداتك من عمليات البيع (تقسيم) عدد الطلبات

#### المثال

في نهاية شهر فبراير حصل المتجر على إيرادات قدرها 10,000 من عمليات البيع وكان عدد هذه الطلبات (عمليات البيع) 1,000 طلبية فما هو متوسط قيمة الطلب لشهر فبراير؟

متوسط قيمة الطلب = مجموع إيراداتك من عمليات البيع (تقسيم) عدد الطلبات

متوسط قيمة الطلب = 10,000 (تقسيم) 1,000

متوسط قيمة الطلب = 10

### ما أهمية AOV؟

في المثال السابق، متوسط قيمة الطلب حسبناها 10، ولكن 10 هي مجرد 10 لا تعني شيء إلا إذا قارنا AOV فبراير مع ما حصلنا عليه في يناير! عند ذلك نستطيع مشاهدة هل نحن على زيادة أم لا. وإذا أردنا أن نجعل لحساب AOV أهمية ومعنى أكبر نقوم بحساب **Order Conversion Rate (OCR)** و أحيانا تسمى **Conversion Rate** وهي معدل التحويل وتحسب كالتالي:

$Conversion Rate = \text{Number of Orders} \div \text{Number of Visits}$

معدل التحويل = عدد عمليات البيع (الطلبات) (تقسيم) عدد الزيارات لمتجرك

عدد عمليات البيع (الطلبات) وجدتها واستخدمتها في حساب AOV وبالنسبة لعدد الزيارات لمتجرك تستطيع الحصول عليها بكل سهولة من Google Analytics الخاص بمتجرك لتلك الفترة.

الآن بالإضافة لمقارنة AOV على مستوى زمني (سنوي، ربع سنوي، شهري أو اسبوعي) تستطيع مقارنته مع معدل التحويل (Conversion Rate) لتلك الفترة وبالتالي تستطيع توقع ماهي إيراداتك للفترة المقبلة بناءً على تغيير بعض الأرقام بالنسبة لعدد الزيارات، الطلبات و هكذا تستطيع أن تعرف كم تصرف على الإعلانات لأن لديك توقعات عن AOV و Conversion Rate لمتجرك.

### استراتيجيات لزيادة AOV

#### الشحن

- شحن مجاني عند شرائك بقيمة ما كحد أدنى.
- الشحن المجاني لبعض المنتجات.
- عروض الشحن المجانية لفترة زمنية محددة.

#### خيارات الشراء العديدة

- **Upselling** – وهي أن تقنع المشتري بشراء النسخة الأعلى من منتجك بدل من النسخة البسيطة (الرخيصة).
- **Cross Selling** – وهي أن تقدم للمشتري بضائع أخرى من الممكن أن يشتريها الزائر لأنها مكملة لما يريد أن يشتري. مثال، زائرة تريد شراء فستان تستطيع أن تقترح لها بضائع أخرى مثل حذاء، مجوهرات، وهكذا.

### تسعير الجملة (Volume Pricing)

- Savings Packs - مثال، اشتر 2 وأحصل على الثالث مجاناً.
- Kits – وهي عندما تشتري محتويات مختلفة مع بعض على شكل رزمة. مثال، مجموعة تحتوي على كتاب، DVD وكراسة عمل.
- Bundles – وهي قريبة ل Kits و في العادة عبارة عن ملحقات لمنتج معين. مثال، يمكنك شراء هذه القلادة مع هذه الأقراط.

#### كوبونات هدية

عند شرائك بمبلغ ما تحصل على كوبون هدية، والجميل في هذه الاستراتيجية عند دمجها مع مدة زمنية لصالحية عرض الكوبون أنك تضمن عودة المشتري لعملية شراء أخرى!

## [فيديو] معرفة الكمية المثالية للبيع عند تغيير السعر للوصول لدخل مربح

نتحدث عن Break-Even Sales Change % وكيف ممكن ان نستفيد منها في تحديد الكمية المفروض ان نبيعها عند تغيير السعر (في حالة التخفيض أو الزيادة)، وأهمية هذه الكمية في حسم هل كان لتغيير السعر النتيجة المطلوبة أم لا؟

[ملف الاكسل الخاص بالنموذج](#)

في مقالة المدونة ستجد فيديو يوضح الفكرة وكيف تستخدم ملف الاكسل

## مقياسان مهمان لاستمرار مشروعك الريادي التقني (CAC و LTV)

Customer Acquisition Cost (CAC) و Life Time Value (LTV) من المقاييس المهمة جدا لمشروعك الريادي التقني والتي عليك معرفتها، حسابها ومتابعتها إذا أردت لمشروعك أن يستمر.

### Customer Acquisition Cost (CAC)

تعني القيمة التي تدفعها لاستقطاب مستخدم واحد للاشتراك بخدمتك، وهي من المقاييس المهمة والتي عليك متابعتها باستمرار لأنها مرتبطة ارتباط وثيق بجهود التسويق والمبيعات.

#### كيف يتم حساب CAC

عندما تبحث عن Customer Acquisition Cost سوف تجد طرق عديدة لحسابه ولكن وجدت أن أفضل طريقة لحسابه هي الآتي:

**CAC** = جميع مصروفاتك التسويقية والمبيعات (تقسيم) عدد المستخدمين الذين سجلوا بالخدمة في تلك الفترة

المصروفات التسويقية تشمل على سبيل المثال ما تدفعه في Google AdWords، Facebook Ad، و رواتب من يعمل في التسويق وغيرها.

مصروفات المبيعات تشمل على سبيل المثال رواتب ومصاريف فريق المبيعات وجميع ما يرتبط بهم لجلب وإقناع المستخدم بالتسجيل.

#### تنبيه مهم

في المقالة التي أضفتها كمصدر مهم جداً لمن يريد تفصيل أكثر في هذا الموضوع – تجده في الشريحة الأولى وهو ما سماها “Simple Cost of Customer Acquisition Calculation” فقط اضافة تكاليف التسويق وقسمها في النهاية إلى سطين:

Without headcount costs = المبلغ \$100.00 وهو لا يشمل رواتب من يعمل بالتسويق مما يعني ان CAC تكلفك هذا المبلغ لمستخدم واحد.

With headcount costs = المبلغ \$1750.00 وهو يشمل رواتب من يعمل بالتسويق مما يعني ان CAC تكلفك هذا المبلغ لمستخدم واحد.

في الشريحة الثانية أضف تكاليف التسويق والمبيعات.

عليك فقط أن تتذكر – مشروعك في البداية وفي الغالب ليس هناك فريق مبيعات أو تسويق بل واحد من أعضاء الفريق الذي لا يتقاضى راتب لأنه شريك في الفريق من يقوم بهذه الأعمال. لذلك هناك تكاليف تسويق وفي العادة هي تكاليف تشمل ما تدفع للإعلان والتسويق عن الخدمة في Google Ads, Facebook Ads, Adwords وغيرها.

### Life Time Value (LTV)

تعني كم تتوقع أن تكسب من المستخدم المشترك في خدمتك طيلة بقائه معك.

#### كيف يتم حساب LTV

قبل حساب LTV هناك ثلاثة أشياء عليك معرفتها:

- المدة التي يقضيها (في العادة) المستخدم في خدمتك ؛ هل هي شهر، 3، 6 وهكذا.
- المبلغ الذي سوف تتقاضاه من ذلك المستخدم في الشهر الواحد!
- تكلفة تقديم الخدمة لذلك المستخدم لشهر واحد!

عندما تبحث عن Life Time Value سوف تجد ايضاً طرق عديدة لحسابه ولكن وجدت أن أفضل وأسهل طريقة لحسابه هي الآتي (من المصدر):

**LTV** = المدة التي يقضيها المستخدم (ضرب) (المبلغ الذي تتقاضاه منه في الشهر الواحد (طرح) تكلفة تقديم الخدمة لذلك المستخدم في تلك الفترة)

تكلفة تقديم الخدمة لذلك المستخدم في تلك الفترة : تشمل تكاليف الصيانة، تقديم الدعم، التركيب وغيرها من التكاليف المرتبطة مباشرة لتقديم الخدمة للمستخدم في تلك الفترة.

مثال:

$$= 5 \text{ أشهر} * (\$20.00 - \$30.00)$$

$$= 5 \text{ أشهر} * \$10.00$$

$$= \$50.00$$

اذن LTV تساوي في هذا المثال \$50.00

## المحصلة النهائية

- بالطبع  $LTV > CAC$  (إذا كانت خدمتك SaaS فعليها أن تكون 3 أضعاف الفرق على الأقل) – من المصدر.
- لا بد عليك تغطية تكاليف CAC في مدة أقل من 12 شهر إذا كانت خدمتك اشتراكات شهرية – من المصدر.
- لتقليل كلفة CAC عليك الاستعانة بخدمات مثل Optimizely والتي سوف تساعدك بعمل تجارب على ما هو أفضل تصميم لصفحتك لتسجيل مستخدمين أكثر وبالتالي تقليل تكاليف CAC من دون زيادة الميزانية.
- إذا تخدم شريحتين (افراد وشركات) قم بعمل حسابين لكلاً منها لمتابعة مصروفات كل شريحة ومن ثم احسب أيضاً LTV الخاص بكل منها على حده وعند ذلك تستطيع معرفة أياً منهم يأتي لك بدخل أكبر من الثاني أو أيّاً منهما يكلفك أكثر وهكذا. التفصيل جدا مهم، لأنه إذا لزم الأمر أن تتخلى عن شريحة تستطيع فعل ذلك بناء على أرقام وبيانات تؤيد قرارك.
- في نموذج Paid من محركات النموذج CAC و LTV مهمين لأن تكاليف CAC سوف تزيد مع مرور الوقت إذ لم تحسنها أو تقللها وإذا خدمتك نموذج عملها ليس إشتراكات أي أن هناك احتمالية أن من تستقطب للخدمة لن يدروا عليك إيرادات اذن  $CAC <$  إيراداتك للفرد الواحد.

## المصدر و تنبيه آخر مهم

مصدر جدا مهم و يقوم بتفصيل CAC و LTV بالتفصيل واستعنت به كثيراً في هذه المقالة (المقالة).

التنبيه، هناك لو لاحظت العديد من الأمور التي عليك أن تتخذ قرار بشأنها مثل: ما لذي يدخل في تكاليف التسويق وبالتالي يؤثر على CAC، ما هي الأشياء التي تدخل في نطاق تكلفة تقديم الخدمة للمستخدم وغيرها الكثير. عليك البحث عن هذه الأجوبة وإن لم تجد جواب واضح عليك فقط الاجتهاد وتوضيح سبب وضعك / أو عدم وضعك بعض التكاليف في الحسبة لأن المستثمر عندما يسألك عن CAC أو LTV عليك الدفاع عن أرقامك وتذكر أنه في النهاية اجتهاد و لكل مجتهد نصيب.

مثال جميل يشرح هذه الأمور على أرض الواقع هي جهود شركة Netflix.

هذه المقالة مرتبطة بمقالة محركات النموذج Paid

## نظرة في كتاب Business Model Generation – الجزء [1-3]

إذا كانت الأعمال الريادية المتميزة تعمل على إضطراب نماذج العمل التقليدية وتغيير كيفية تقوم عمل الأشياء فكتاب Business Model Generation ليس يبعيد عن هذا الوصف. فالكتاب سوف يغير مفهومك في كيفية تصميم نموذج عمل بطريقة عملية وفي كتاب جميل الترتيب والتصميم. قمت بتقسيم هذه القراءة إلى ثلاثة أجزاء والآن إلى الجزء الأول من هذه القراءة.

الكتاب يقوم بشرح نموذج الجديد في تطوير نماذج العمل في لوحة يطلق عليها (Business Model Generation Canvas) ومقسمة إلى تسعة مجموعات على النحو التالي:

- مجموعة شرائح العملاء (Customer Segments)
- مجموعة العرض المقدم (Value Proposition)
- مجموعة قنوات التوزيع (Channels)
- مجموعة خدمة علاقات العملاء (Customer Relationships)
- مجموعة مصادر الإيرادات (Revenue Streams)
- مجموعة الموارد الرئيسية (Key Resources)
- مجموعة الأنشطة الرئيسية (Key Activities)
- مجموعة الشراكات الرئيسية (Key Partnerships)
- مجموعة هيكل التكاليف (Cost Structure)

### مجموعة شرائح العملاء (Customer Segments)

في مجموعة شرائح العملاء تحدد مختلف شرائح عملائك سواء كانوا أشخاص أو مجموعات وتستطيع تقسيم عملائك إلى شرائح منفصلة بناء على التالي:

- احتياجات هذه المجموعة تتطلب تقديم عرض (منتج أو خدمة) خاص بهم.
- الوصول لهذه المجموعات يتطلب قنوات توزيع مختلفة.
- تتطلب هذه المجموعات أنواع مختلفة من خدمات العملاء.
- تتفاوت الدرجة الربحية من بين هذه المجموعات.
- هناك من هم على استعداد لدفع مقابل الجوانب المختلفة من العرض (المنتج أو خدمة).

### مجموعة العرض المقدم (Value Proposition)

في مجموعة العرض المقدم نذكر المنتجات أو الخدمات التي نقدمها لتلبية احتياجات كل شريحة. كريادي لطالما تسمع أنك لابد أن تحل مشكلة تواجه شريحة معينة الحل لهذه المشكلة هو بمثابة العرض المقدم.

العرض المقدم للشريحة يقدم فائدة لتلك الشريحة عن طريق أحد الطرق التالية:

- **الحدائق:** هنا نقوم بتلبية احتياجات حديثة للعملاء لم يتصوروا أنهم بحاجة لها نظرا لأنه لم يكن هناك أي عرض مماثل في ذلك الوقت مثل الهواتف النقالة.
- **الأداء:** تحسين أداء خدمة أو منتج، وهذه كانت ومازالت الطريقة التقليدية في تقديم العروض لشرائح العملاء مثل الحواسيب الشخصية دائما في طور التحسين.
- **التخصيص:** تفصيل الخدمة أو المنتج للاحتياجات الخاصة لهذه الشريحة.
- **إنجاز المهمة:** تستطيع خلق قيمة للشريحة بمساعدتهم في إنجاز مهمة أو عمل محدد.
- **التصميم:** يستطيع العرض المقدم أن يتفوق على الجميع فقط لكون تصميمه مميز وفريد تذكر منتجات أبل.
- **الماركة/المكانة:** يمكن للعملاء العثور على قيمة في العمل باستخدام و عرض ماركة معينة.
- **السعر:** تقديم عرض بسعر مخفض قد يكون ملائم لتلبية احتياجات شريحة العملاء الحساسين بقيمة العرض.

- **تخفيض التكاليف:** مساعدة العملاء في تخفيض التكاليف نوع مهم من أنواع العروض التي تستطيع تقديمها.
- **تخفيف المخاطر:** مساعدة العملاء للحد من المخاطر التي قد يتكبدونها عند شراء المنتجات أو الخدمات نوع آخر من العروض التي يمكن تقديمها مثل ضمانات الصيانة عند شراء المنتجات.
- **سهولة وإمكانية الوصول:** عندما تجعل المنتجات أو الخدمات متاحة للعملاء الذين كانوا في السابق يصعب عليهم الوصول لهذه الخدمات فأنت قد أوجدت قيمة لعرضك.
- **الراحة / سهولة الاستخدام:** عندما تجعل الأمور أكثر راحة أو أسهل في الاستخدام ذلك يخلق قيمة أكبر للعملاء.

## مجموعة قنوات التوزيع (Channels)

في مجموعة قنوات التوزيع تعمل على توصيل العرض المناسب لكل شريحة تقوم بخدمتها.

هذه القنوات قد تكون تحت سيطرتك ومباشرة مثل فريق المبيعات أو متجرك الإلكتروني، وفي المقابل قد لا تكون تحت سيطرتك وغير مباشرة مثل متاجر ومستودعات الشركاء.

## مجموعة خدمة علاقات العملاء (Customer Relationships)

نتحدث هنا عن أنواع خدمة علاقات العملاء التي تستطيع أن تكونها مع كل شريحة تخدمها في مجموعة شرائح العملاء.

### الأنواع المختلفة من خدمة علاقات العملاء:

- **المساعدة الشخصية:** هذه العلاقة مبنية على أساس التجارب الشخصي والمباشر مع العميل.
- **المساعدة الشخصية المكرسة:** هذه العلاقة تتطوي على تكريس ممثل من خدمة العملاء خصيصا لعميل.
- **الخدمة الذاتية:** هنا العميل يخدم نفسه بنفسه وتقوم الشركة فقط بتوفير الأدوات اللازمة لهذه الخدمة من دون أي اتصال مباشر مع العميل.
- **الخدمات الآلية:** مزيج ما بين الخدمة الذاتية مع استخدام التقنية الحديثة لتوفير خدمات آلية.
- **مجتمعات:** العديد من الشركات تعمل على تكوين والمحافظة على مجتمعات إلكترونية تسمح لمستخدميها بتبادل المعرفة وحل مشاكلهم في ما بينهم.
- **المساهمة:** تساعد الشركات مستخدميها على المساهمة في كتابة التعليقات والآراء حول المنتجات والخدمات.

## مجموعة مصادر الإيرادات (Revenue Streams)

هذه تمثل السيولة النقدية التي تستطيع أن تولدها من كل شريحة من شرائح مجموعة العملاء.

### أي نموذج عمل يمكن أن يحتوي على نوعين مختلفين من مصادر الإيرادات :

- **الإيرادات الناتجة عن مدفوعات العملاء من عملية (صفقة) لمرة واحدة.**
- **الإيرادات المتكررة الناجمة عن المدفوعات الجارية من العملاء إما بسبب تقديم الخدمة/المنتج أو لتقديم خدمة لما بعد الشراء.**

### السيول المختلفة لتوليد مصادر الإيرادات:

- **بيع أصول:** بيع حقوق ملكية منتج مادي مثل عندما تبيع أمازون كتب، إلكترونيات وغيرها في موقعها.
- **رسوم استخدام:** كلما استخدمت الخدمة كلما كان عليك دفع رسوم استخدام أكثر مثل مقدمي خدمات الهواتف النقالة.
- **رسوم اشتراك:** بيع رسوم الحصول على الخدمة بصفة مستمرة مثل النوادي الرياضية.
- **الإقراض / التأجير:** من خلال منح بشكل مؤقت شخص الحق الحصري في استخدام الأصل لفترة محددة مقابل مبلغ متفق عليه.
- **الترخيص:** الإذن باستخدام ما لديك محمي بالملكية الفكرية مقابل رسوم.
- **رسوم الوساطة:** القيام بخدمات وساطة بين أثنتين أو عدة أطراف مقابل رسوم.
- **الإعلانات:** الرسوم الناتجة على بيع مساحة إعلانية.

هناك سبل أخرى عديدة لتوليد الإيرادات ولكن كانت هذه على سبيل الذكر وليس الحصر.



## نظرة في كتاب Business Model Generation – الجزء [2-3]

نقوم بتكملة الجزء الثاني من هذه القراءة وفيها نكمل المجموعات المتبقية وهي مجموعة الموارد الرئيسية، الأنشطة الرئيسية، الشراكات الرئيسية وهيكله التكاليف.

### مجموعة الموارد الرئيسية (Key Resources)

في مجموعة الموارد الرئيسية تقوم بذكر الموارد المهمة في إنتاج نموذج العمل الخاص بك. من الممكن أن تكون هذه الموارد مبانى، مصانع، سيارات، أدوات، مالية، فكرية أو بشرية وقد تكون هذه الموارد مملوكة أو مستأجرة.

### مجموعة الأنشطة الرئيسية (Key Activities)

في مجموعة الأنشطة الرئيسية نذكر الأنشطة المهمة التي يجب على الريادي (الشركة) القيام بها لإنجاح نموذج العمل.

ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى الآتي:

- الإنتاج: تتعلق هذه الأنشطة على تصميم وصنع وتقديم منتج بكميات كبيرة أو عالية الجودة.
- حل المشاكل: الوصول إلى حلول لمشاكل العملاء الفردية.
- المنصات/الشبكات: eBay تعتمد على تطوير منصتها الخاصة التي تساعد التجار على الاستفادة منها للمزايدة بمنتجاتهم. ميكروسوفت دائما تسعى على تطوير شبكتها التي تربط موزعيها في أنحاء العالم.

### مجموعة الشراكات الرئيسية (Key Partnerships)

هنا تذكر جميع الأطراف من شركات وتحالفات التي تحتاج لإنجاح نموذج عملك.

نستطيع تمييز أربعة أنواع من الشراكات:

- التحالفات الاستراتيجية بين الشركات غير المنافسة (Strategic Alliances).
- الشراكات الاستراتيجية بين المنافسين (Cooperation).
- مشاريع مشتركة لتطوير أعمال جديدة (Joint Ventures).
- علاقة مشتري – موزع (Buyer-supplier).

ماهي الأسباب التي تدفع إلى هذه الشراكات؟

- اقتصاديات الإنتاج (economy of scale).
- الحد من المخاطر.
- الاستحواذ على موارد ونشاطات معينة.

## نظرة في كتاب Business Model Generation – الجزء [3-3]

نقوم بتكملة الجزء الثالث والأخير من هذه القراءة وفيها نعطي Skype كمثال تطبيقي على كيفية استخدام Business Model Generation.

Skype نموذج عملهم هو freemium وهذا مهم عند مراجعة Skype Business Model Generation. والآن لنبدأ بمراجعة كل مجموعة في مثال Skype، لمشاهدة المثال اضغط هنا.

### مجموعة شرائح العملاء (Customer Segments)

Skype تخدم شريحتين من العملاء هم: مستخدمين الإنترنت عامة و من يريد الاتصال بهاتف.

### مجموعة العرض المقدم (Value Proposition)

لشريحة الإنترنت عامة Skype يقدم لهم العرض التالي إجراء اتصال صوتي وفيديو مجاناً. أما بالنسبة لمن يريد الاتصال بهاتف فمقدم لهم العرض التالي الذي هو عبارة عن تكلفة زهيدة جداً لإجراء تلك المكالمات.

### مجموعة قنوات التوزيع (Channels)

قناة التوزيع الرئيسية لتلك العروض هي موقع Skype و برنامج Skype

### مجموعة خدمة علاقات العملاء (Customer Relationships)

الخدمة تقوم على أساس تلبية احتياجات كل عميل فيما يتعلق بمزايا معينة للخدمة.

### مجموعة مصادر الإيرادات (Revenue Streams)

بالطبع لشريحة الإنترنت الخدمة مجانية أما بالنسبة لمن يريد إجراء اتصال لهاتف فهناك عدة باقات مسعرة وهنا يأتي معظم إيرادات Skype

### مجموعة الموارد الرئيسية (Key Resources)

البرنامج وتطويره من أهم الموارد لنجاح Skype

### مجموعة الأنشطة الرئيسية (Key Activities)

أهم أنشطة Skype هي الاستمرارية على تطوير برنامجهم وتحسينه.

### مجموعة الشراكات الرئيسية (Key Partnerships)

شركاء Skype الرئيسيين هم قنوات الدفع والتوزيع.

### مجموعة هيكل التكاليف (Cost Structure)

مجموع التكاليف تأتي من تكلفة تطوير البرنامج.

وهذه جولة مختصرة في Skype مع Business Model Generation.

## قراءة في كتاب Running Lean الجزء [3-1]

**Running Lean** من كتابة **Ash Maurya** وهو كتاب عملي و مفيد لأي ريادي. يتقدم مؤلف الكتاب بالقول أن ما يفصل بين المشاريع الريادية الناجحة ليست بالضرورة البدء بخطة أولية (Plan A) جيدة، ولكن المهم العثور على خطة تعمل قبل نفاذ الموارد. حتى الآن، وإيجاد هذه الخطة يستند على الحدس، التوقع أو الحظ. إذ لم يكن هناك طريقة عملية منظمة و وفق سلسلة من المراحل والخطوات لاختبار خطتك الأولية. بالطبع هذا كله تغير مع **Running Lean**.

الجدير بالذكر أن الكاتب تأثر بكتابات كلا من **Steven Blank** و **Eric Ries** ومن قرأ مقالاتهم أو كتبهم سوف يلاحظ ذلك في **Running Lean** هذا غير أنه يذكر ذلك في الكتاب.

### المشروع الريادي يمر بثلاثة مراحل في **Running Lean**

- . ملانمة الحل مع المشكلة التي تحاول حلها (PROBLEM/SOLUTION FIT)
- .. ملانمة المنتج (أو الخدمة) مع السوق (PRODUCT/MARKET FIT)
- .. النمو (SCALE)

في فهرس الكتاب قسم المؤلف الكتاب إلى الأقسام التالية:

- . ملانمة الحل مع المشكلة التي تحاول حلها (PROBLEM/SOLUTION FIT)
- .. ملانمة المنتج (أو الخدمة) مع الانطلاقة (PRODUCT/LAUNCH FIT)
- .. ملانمة المنتج (أو الخدمة) مع السوق (PRODUCT/MARKET FIT)

ولكن كما قرأت فإن مراحل المشروع لا تحتوي على ملانمة المنتج (أو الخدمة) مع الانطلاقة فأين ذهبت؟

في شرحه للمراحل فقد ضم الكاتب ملانمة المنتج (أو الخدمة) مع الانطلاقة إلى ملانمة المنتج (أو الخدمة) مع السوق كمرحلة مكمله له. ولكن في شرحنا سوف نقسم القراءة بناء على فهرس الكتاب لذلك المرحلة الثانية سوف تكون ملانمة المنتج (أو الخدمة) مع الانطلاقة والمرحلة الثالثة ملانمة المنتج (أو الخدمة) مع السوق.

سوف نقسم قراءة الكتاب – إنشاء الله – إلى ثلاثة أقسام رئيسية نتحدث فيها عن كل مرحلة وخطة العمل المقترحة من المؤلف لكلا من هذه المراحل. هناك احتمالية كتابة مقالات فرعية إذا لزم الأمر للمزيد من التوضيح.

### لمرحلة الأولى: ملانمة الحل مع المشكلة التي تحاول حلها

في هذه المرحلة تبدأ بالسؤال الآتي “هل لديك مشكلة تستحق الحل؟”

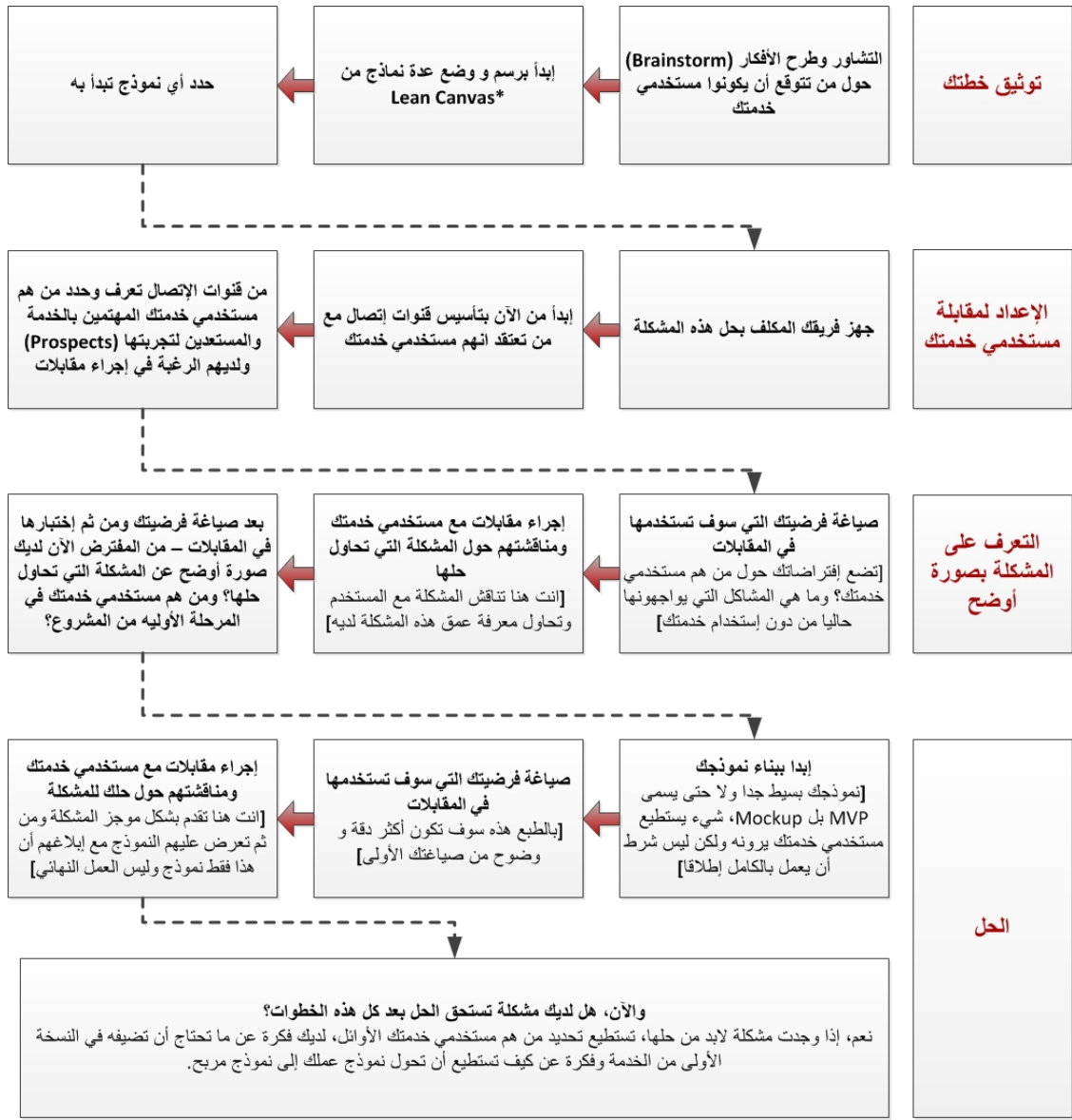
مشكلة تستحق الحل تتلخص بثلاثة أسئلة وتحتاج منك الإجابة عليها بكل صدق:

. هل (خدمتك / مشروعك / منتجك) شيء يحتاجه المستخدمين؟

.. هل يمكن حل المشكلة أساساً؟

.. هل المستخدمين مستعدين للدفع مقابل استخدام الخدمة؟

إذا انتهيت من الإجابة على الأسئلة السابقة و وجدت أن المشكلة تستحق الحل فإذن تبدأ بالخطوات التالية (كما هي موضحة بالصورة في الأسفل):



المرحلة الأولى: ملائمة الحل مع المشكلة التي تحاول حلها (PROBLEM/SOLUTION FIT)

جميع الحقوق لمؤلف كتاب Running Lean

كتابة ترمي فهد - <http://turkifahad.com>

لتحميل خطوات "ملائمة الحل مع المشكلة التي تحاول حلها" – الصورة أعلا – اضغط هنا

\* Lean Canvas سوف أكتب عنه في المقالة القادمة إن شاء الله، حالياً يمكنك مشاهدة القالب المستخدم لعمل Lean Canvas باللغة الإنجليزية – عند نشر

المقالة سوف يكون هناك نسخة منها بالعربي 😊 .

\*قبل ان تبدأ بعمل المقابلات انصحك بقراءة هذه المقالة.

## قراءة في كتاب Running Lean الجزء [2-3]

### لمرحلة الثانية: ملائمة المنتج مع الانطلاقة

في هذه المرحلة تبدأ بالسؤال الآتي "هل أنت مستعد لتتعلم من مستخدمي خدمتك؟"

سنحدث عن خطوات المرحلة الثانية بالتفصيل للمتابعة يمكنك مشاهدة أو تحميل ملف الخطوات الموجود في آخر المقالة.

### لوصول إلى الإصدار الأول من مشروعك

#### المنتج بصورته الأساسية الجوهرية (MVP) Minimum Viable Product

عند تطوير النسخة الأولى من مشروعك احرص على أن لا تحتوي على مميزات تعتبر إضافية أو مكملية لأن النسخة الأولى لا بد أن تمثل منتجك بصورته الأساسية الجوهرية من غير إضافات وهو ما يعرف باسم Minimum Viable Product. هذا لا يعني أن MVP نسخة رديئة أو ناقصة على العكس تماما لا بد أن تكون كاملة من حيث أنها تمثل صلب وأساس منتجك (فكرتك).

MVP مهمة لأنها تساعدك على التركيز على ما هو مهم وتوضيح ذلك لمستخدمي منتجك، وتوفير الوقت، والمال والجهد.

كيف أعرف ما هو MVP من لا، في مشروعك؟

1. لا تفترض إضافة أية مميزات – وعند إضافة شيء لا بد من سؤال نفسك (الفريق) هل هذه حقا أساسية لمشروعنا أم إضافة تساعد على تحسين استخدام المشروع. نصيحة – لا تحذف هذه الإضافات بل احتفظ فيها في قائمة أخرى للرجوع إليها عند الرغبة في إضافة مميزات بعد الانتهاء من المرحلة الثانية

2. ابد بالمشكلة #1 (من القراءة الأولى عندما قمت بتعبئة Lean Canvas و دونت أهم ثلاثة مشاكل)

3. مع المشكلة #1 ومن مقابلاتك في المرحلة الأولى "في خطوة الحل" – اذهب للقراءة الأولى – قم بحذف الاقتراحات التي صنفها لك الأشخاص الذين قابلت على أنها "جميل أن تكون في المشروع" أو "لا احتاج لها" بالنسبة للمشكلة #1

4. كرر الخطوة 3 للمشكلة #2 و #3

5. عندما يتم تقديم اقتراحات لك من المقابلات في المرحلة الأولى، ما اسميناه "جميل أن تكون في المشروع" – لا تحذفها بل احتفظ بها في قائمة ترجع لها لاحقا

6. رسوم الخدمة تحسب من اليوم الأول ولكن لا يتم خصم المبلغ إلا بنهاية الشهر (إذا نموذجك مثلا اشتراكات)

7. ركز على التعلم وليس على تحسين الخدمة، مهمتك ليس تحسين الخدمة من ناحية تعديل الكود بحيث يتم نداء السيرفر بسرعة، مثلا. بل التعلم من تفاعل المستخدمين ماذا يعمل وماذا لا يعمل

كتب الأخ محمد الساحلي مقالة عن تجربته مع MVP لمشروعه أسناد، لقراءة المقالة [اضغط هنا](#)

كتب الأخ عماد المسعودي مقالة عن MVP، لقراءة المقالة [اضغط هنا](#)

### تعريف خطوات التسجيل والتفعيل في الخدمة

ما هي الخطوات التي سوف يمر بها المستخدم لمشروعك ليسجل في خدمتك؟ وهل هناك خطوات إضافية للتفعيل؟ وهكذا. لا بد عليك أن تحدد هذه الأمور مسبقا.

### تطبيق منهجية التطوير المستمر

وهي من الركائز التي يقوم عليها فكر Lean Startup. تقوم بتحديث الكود على دفعات وفي نفس اليوم بدل الانتظار من تحديث كبير وبعد أسابيع. سوف أخصص مقالة لهذا الموضوع لاحقا.

### الإعداد للبيع

### جهز صفحات منتجك

هنا يقصد بها صفحتك الرئيسية، صفحة الباقة والأسعار، من نحن، جولة في المنتج وغيرها من الصفحات المهمة التي عليك الاهتمام بها الآن وإعدادها لتجذب الزوار وتوضيح النقاط المهمة لمشروعك.

### اجعل التواصل مع مستخدمي الخدمة سهل

احرص على توفير طرق تساعد المستخدمين بالتواصل معك سواء صفحتك على الشبكات الاجتماعية، بريد المساعدة والدعم، شات من على صفحتك وغيرها الكثير من الأفكار.

### الإعداد للقياس

#### صفحة قياس ومتابعة (Dashboard)

مشروعك لا بد من أن تكون فيه صفحة لمتابعة وقياس المقاييس المهمة لك لمشروعك والتي لا تستطيع قياسها عن طريق خدمات مثل Google Analytics أو غيرها من الخدمات التي تتابع وتقيس نشاط زوارك ومستخدمي الخدمة على صفحات مشروعك.

### التأكد من جدوى MVP منتجك

#### صياغة فرضيتك التي سوف تستخدمها في المقابلات MVP

فرضيتك سوف تدور حول ثلاثة عناصر من نموذج Lean Canvas الخاص بمشروعك وهي عرضك ذو قيمة مميزة، الحل و مصادر الإيرادات.

مثال على فرضية "عرضك ذو قيمة مميزة"

مستخدمي الخدمة الجدد سوف يستطيعون إيجاد و معرفة ما هي القيمة المميزة للمشروع في غضون 5 ثوان.

مثال على فرضية "مصادر الإيرادات"

مستخدمي الخدمة الجدد لن يمانعون على دفع \$10 شهريا للخدمة بعد أسبوع من التجربة.

مثال على فرضية "الحل"

مستخدمي الخدمة الجدد سوف يدركون ما هي الخطوات اللازمة ليسجلوا بالخدمة بسهولة.

هذه الافتراضات سوف تكتبها وتجهزها للمقابلة مع مستخدمي الخدمة الذين ابدوا اهتمام بتجربة نسخة MVP من مشروعك.

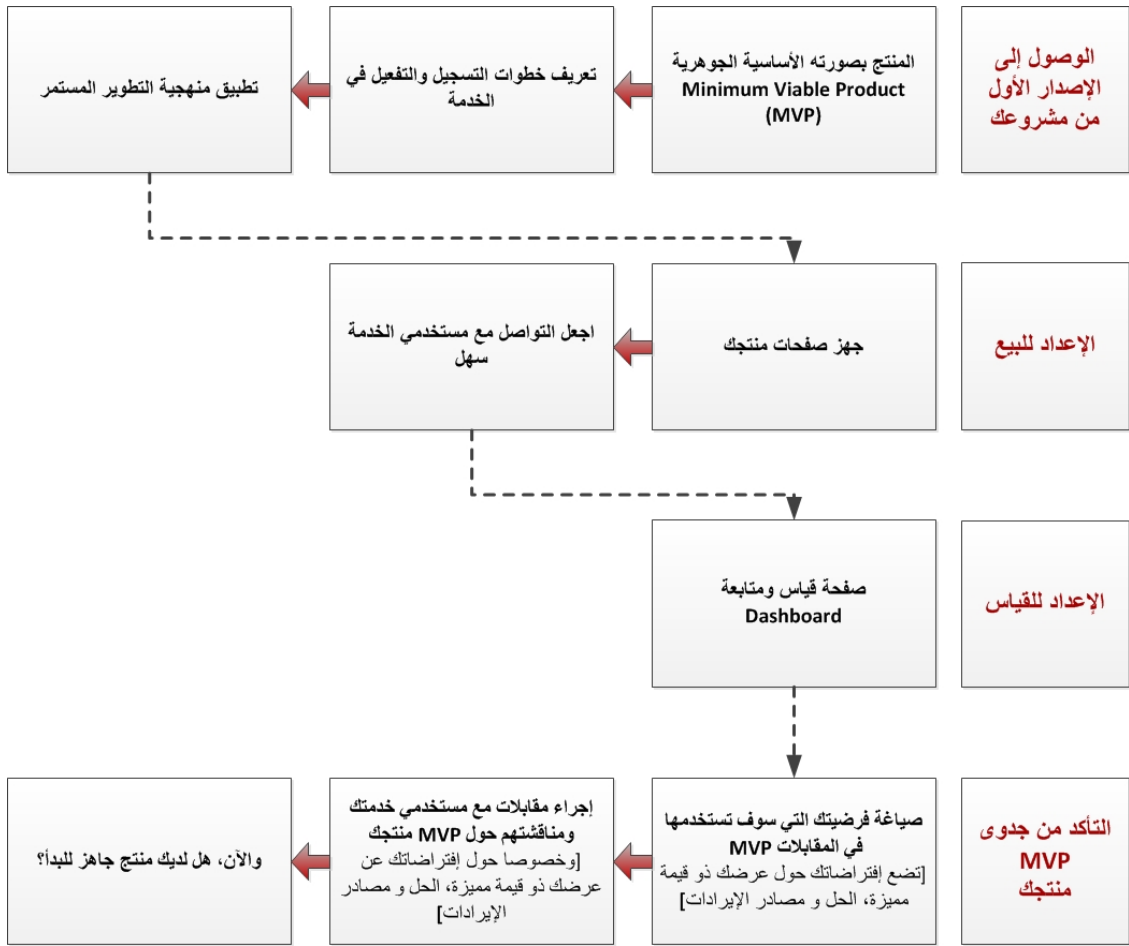
#### إجراء مقابلات مع مستخدمي خدمتك ومناقشتهم حول MVP منتجك

سوف تطرح فرضياتك التي كتبتها في الخطوة السابقة على مستخدمي الخدمة الذين ابدوا اهتمام بتجربة نسخة MVP في هذه المقابلات وتدون ملاحظاتك حول ردود وأفعال المستخدمين حول فرضياتك.

#### والآن، هل لديك منتج جاهز للبدء؟

الآن مفروض لديك صورة أفضل عن عرضك المميز، باقاتك وأسعارك، هل استطعت بنجاح في عمل MVP ناجح؟ وهل حقا قمت بحل المشكلة أم لا؟ بعد كل هذه الأسئلة إذا كانت نعم فتستطيع عمل التحسينات اللازمة للبدء رسمياً.

خطوات المرحلة الثانية موضحة بالصورة في الأسفل



المرحلة الثانية: ملائمة المنتج أو الخدمة مع الانطلاقة (PRODUCT/LAUNCH FIT)

جميع الحقوق لمؤلف كتاب Running Lean

كتابة تري فهد - <http://turkifahad.com>

لتحميل خطوات "لائمة المنتج مع الانطلاقة" - الصورة أعلاه - اضغط هنا

## قراءة في كتاب Running Lean الجزء [3-3]

### المرحلة الثالث: ملائمة المنتج مع السوق

في هذه المرحلة تبدأ بالسؤال الآتي "هل قمت ببناء منتج يريده الناس؟"

سنحدث عن خطوات المرحلة الثالثة بالتفصيل للمتابعة يمكنك مشاهدة أو تحميل ملف الخطوات الموجود في آخر المقالة.

### نياس ملائمة المنتج مع السوق

#### استمرار من سجل بالخدمة باستخدام الخدمة (Retention)

من أهم علامات انك بنيت منتج يريه الناس، عندما تشاهد من سجل بخدمتك يعود مجددا لخدمتك ويسمى هذا (Retention)، وهي من مراحل حياة المستخدم التي سبق وأن تطرقت لها في استراتيجيات AARRR.

#### قياس ومتابعة (Retention)

بالطبع أوضح طريقة لقياس ومتابعة Retention، هي عدد مرات التسجيل التي يقوم بها المستخدمين. لكن هناك طريقة أفضل وأشمل وهي ما يعرف باسم (Customer Happiness Index – CHI) من فكر Dharmesh Shah. هذه تحتاج لمقالة مخصصة لها ولكن ببساطة الفكرة تقوم على ربط بيانات تسجيل الدخول مع أحد مقاييسك المهمة التي سبق وان حددتها عند تعبئة Lean Canvas.

#### لا يكون همك المميزات

#### تطبيق قاعدة 20/80

يقترح كاتب Running Lean ان همك بعد انطلاقة المشروع بالنسبة للمميزات (features) يمكن تقسيمها على النحو الآتي:

- 80% – من وقتك في متابعة و تحسين مميزات خدمتك الحالية
- 20% – من وقتك في تطوير مميزات جديدة

#### تقييد عدد المميزات التي يتم إضافتها

من الجيد أن تقييد عدد المميزات (Options / Features) التي من الممكن أن تعمل عليها بنفس الوقت، بالإضافة لا تعمل على ميزة جديدة إلا بعد أن تتأكد من النتائج (السلبية أو الإيجابية) للمميزات التي ادخلتها في المشروع. مما يعني انك لا تبدأ بالعمل على ميزة إلا بعد دراسة نتائج آخر ميزتها أضفتها على المشروع.

يقترح مؤلف الكتاب باستخدام فكرة Kanban لترتيب مسيرة المميزات في مشروعك على ثلاثة مراحل:

Backlog من هنا تبدأ جميع المميزات و التحسينات، وهي تبدأ من هنا لأحد الأسباب التالية :

- o مميزات (Features) قديمة تحتاج لتعديل أو تحسين
- o مميزات طلبها المستخدمين
- o المميزات التي كتبتها في أول المشروع ولكنك لم تضيفها عندما طورت المشروع وفضلت أن توجّلها

في In-Progress هنا يحدث التقييد للمميزات أو التحسينات التي من الممكن أن يتم تطويرها بنفس الوقت، حدد عدد المميزات التي من الممكن أن يتم تطويرها بنفس الوقت.

في Done هنا نتحدث عن (Done) من تعريف Lean Startup وليس من جانب انك انتهيت من التطوير وقمت بنجاح بإضافتها لمشروعك. منهجية Lean Startup تعرف مرحلة Done على أنك قمت بنجاح بإضافة هذه الميزة / الإضافة للمشروع ولكن قمت بتوثيق (Validate) أن هذه الميزة بالفعل إضافة شيء لتجربة مستخدمي المشروع (سلبى؛نعمل على تحسينها من جديد/ إيجابي؛ نوقفنا بنجاح بتحسين تجربة المستخدم) عند إذاً نستطيع القول بأن هذه الإضافة بالفعل (Done). فقط عند إذاً تستطيع أن تضيف ميزة / إضافة (Feature) أخرى في مرحلة In-Progress.

#### رتب مميزاتك حسب الأهمية

#### حل مشاكل مستخدمي الخدمة أثناء فترة التجربة ( Trial Period )



المستخدمين يمرون بمراحل كما ذكرنا في هذه المقالة، ولكن ما الذي يجب علينا أن ننتبه له في كل مرحلة؟

- **Acquisition and Activation** تأكد من ضمان زيارات كافية و كثيرة لمشروعك للتعلم وتتأكد من الأمور على ما يرام خصوصا في خطوات التسجيل وأنت استطعت أن تكسب اهتمام زوار صفحتك.
- **Retention** تحرص هنا على جعل زيارة المستخدمين للخدمة تكرر لصفحتهم وأيضا على تكرار أي عمل يساعد على نجاح مشروعك. إذا لم تنجح هنا تحقق ما هي الأسباب التي لا تجعل مستخدميك يعودوا لصفحتهم أو تكرار ما ترغب به.
- **Revenue** عندما يدفع لك المستخدم فهذا إعلان عن نهاية فترة التجربة لذلك تأكد من نظام المدفوعات لديك جاهز. أحرص أيضا على متابعتها ومعرفة معدل نمو (إن شاء الله) إيراداتك.

#### التدقيق ومراجعة طلبات المميزات / الإضافات (Features) أو التحسينات

- إذا كان التعديل أو الإضافة لجزء أساسي و جوهري لمشروعك، مثل خطوات التسجيل – هذه الإضافة أو تعديل تأخذ الأولوية القصوى
- إذا هو تعديل أو إضافة سريعة – نفذها بدون تأخير
- إذا التعديل أو الإضافة ليس جوهري وليس سريع التنفيذ – قم بإضافته في قائمة Backlog الخاصة بنموذجك Kanban









#### ترتيب المميزات

رتب العمل على المميزات في قائمة Backlog حسب أهميتها للمشروع.

#### تجربة التحولات الجذرية (Pivots)

#### إنشاء صفحة Kanban

الصورة تمثل صفحة Kanban ولكن إذا أردت هناك خدمة اسمها **Pivotal Tracker** صفحة العمل في الخدمة شبيهه جدا بطريقة Kanban لذلك يمكنك تجربتها.

BACKLOG	IN-PROGRESS (3)					DONE	VALIDATED LEARNING
BACKLOG	MOCKUP	DEMO	CODE	PARTIAL ROLLOUT	VALIDATE QUALITATIVELY	FULL ROLLOUT	VERIFY QUANTITATIVELY
							
							 

From the book Running Lean

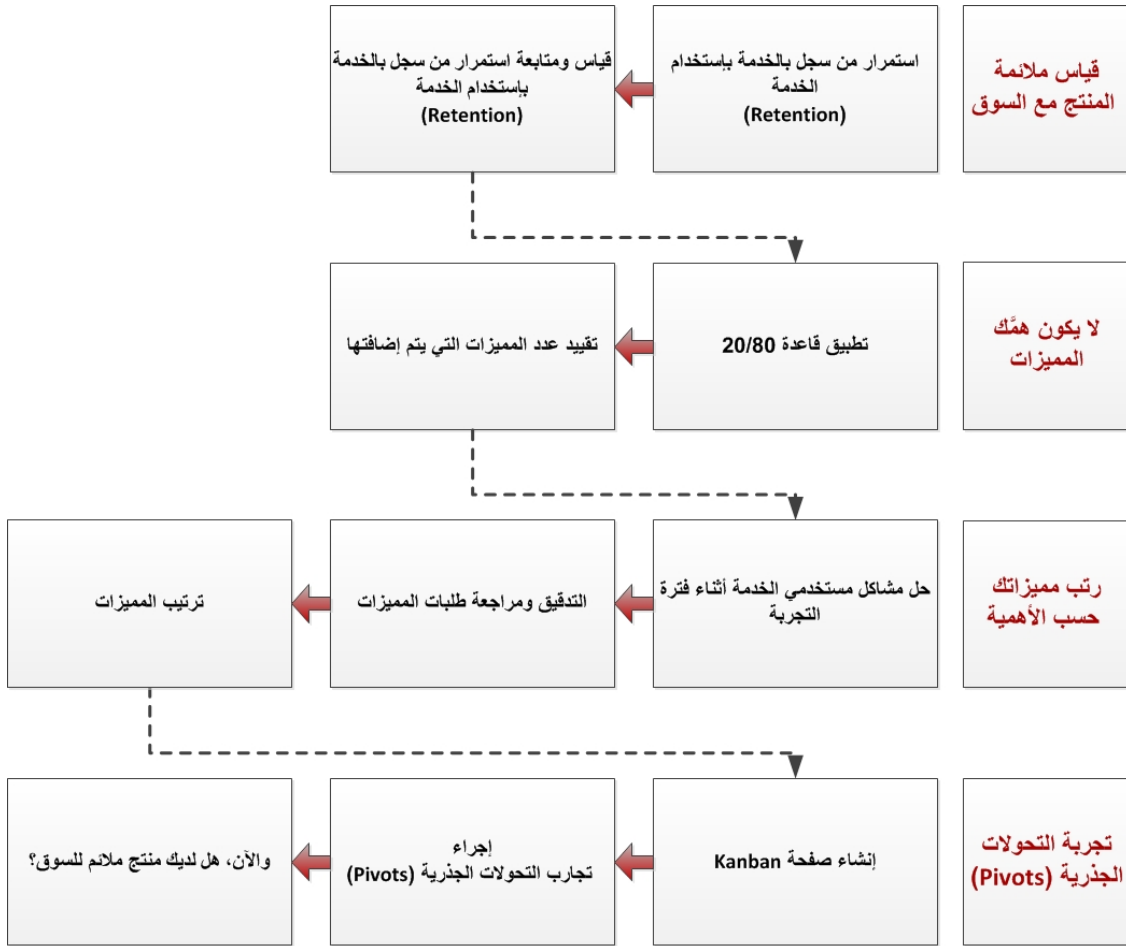
#### إجراء تجارب التحولات الجذرية (Pivots)

لا تخاف من إجراء تجارب (Pivots) إذا اكتشفت أن المشروع في وضعه الحالي لم ينتج عنه أية ملاءمة مع السوق.

والآن، هل لديك منتج ملائم للسوق؟

عندما يكون لديك (Retention) في البداية 25% ومن ثم إن شاء الله 40%، ولديك نسبة مستخدمين بازدياد يدفعون لخدمتك و مستخدمين باستمرار يساعدونك في دعوة أصدقائهم لخدمتك – عند إذا إن شاء الله أنت في طريقك لمنتج ملائم للسوق.

خطوات المرحلة الثالثة موضحة بالصورة في الأسفل



المرحلة الثالثة: ملائمة المنتج أو الخدمة مع السوق (PRODUCT/MARKET FIT)

جميع الحقوق لمؤلف كتاب Running Lean

كتابة تركي فهد - <http://turkifahad.com>

لتحميل خطوات "ملائمة المنتج مع السوق" - الصورة أعلاه - اضغط هنا

## استخدام خدمة Trello لإدارة المشروع

هناك العديد من الخدمات المتخصصة بإدارة المشروع و الفريق، **هذه قائمة طويلة بتلك الخدمات**. في هذه المقالة سأحدث عن خدمة **Trello**.

كنت في السابق استخدم البريد الالكتروني في التواصل مع الفريق و إذا اردت أن اشارك شيء مفصل ارفقته. و لكن هذا اصبح صعب التنظيم و امكانية ان جميع الفريق يشاهد ما اشاهد صعبه. و صندوق البريد الوارد تحول لحالة فوضى بسرعة. لذلك اتجهنا لوضع كل شيء على خدمة مثل دروب بوكس و لكن هذا لم يساعد كثير. فقررنا استخدام احد خدمات ادارة المشاريع، مثل ما قلت في البداية هناك الكثير من خدمات ادارة المشاريع و لكن شخصياً أعجبت بخدمة **Trello** و هي ما اود ان اشارك معك في هذه المقالة.

قبل البدء بشرح الخدمة، يجب ان اوضح بعض المصطلحات المتعلقة بالخدمة:

- **Board – لوح**. في هذا اللوح الرقمي سنكتب عنوان مشروعك. او ربما تكتب ان هذا اللوح مخصص للتصميم بينما هناك لوح آخر للتطوير. داخل اللوح يتم إضافة ما يسمى قائمة (List).
- **List – قائمة**. اللوح يتضمن العديد من القوائم. و القوائم دورها تنظيم ما تسميه الخدمة البطاقات (Cards). مثلاً، ممكن ان تجعل اللوح باسم مشروعك. و داخل ذلك اللوح ثلاثة قوائم: قائمة المهام، قائمة المهام قيد التنفيذ و قائمة المهام التي تم تنفيذها.
- **Card – بطاقة**. البطاقات يتم احتضانها داخل قائمة. و يمكن تحريكها من قائمة لقائمة. يُكتب للبطاقة عنوان يمثل العمل المحدد الذي تود انجازه. و في داخل البطاقة تضيف المعلومات المتعلقة بها و كتابة التعليقات و إرفاق الملفات المتعلقة بتلك البطاقة (العمل) و الكثير من الامور الاخرى. و هذا ما اجده رائع. لأن اي نقاش عن ذلك العمل و جميع ما تم عمله موجود الآن في مكان واحد، أو بالأصح ببطاقة واحدة.
- **Organization – مجموعة**. طريقة لضم الافراد و الاالواح مع بعض لتسهيل المشاركة و الخصوصية. مثلاً، ممكن أن تنشئ مجموعة و تضم فيها افراد فريقك. و تعمل لوح الخصوصية محددة لتلك المجموعة فقط.

الآن لنتجه للصفحة الرئيسية لخدمة Trello و نضغط على **Sign Up – It's Free** لتسجيل حساب مجاني لأول مرة.

### Trello makes it easy to organize anything with anyone.

Drop the lengthy email threads, out-of-date spreadsheets, no-longer-so-sticky notes, and clunky software for managing your projects and get Trello, the easy, free, and visual way to organize your important stuff.

→ تسجيل حساب لأول مرة ، اضغط هنا

**Sign Up – It's Free.**

Or log in

TurkiFahad.com

الصفحة الرئيسية لخدمة Trello

نقوم بتعبئة بيانات تسجيل الحساب.

## Create a Trello Account

Name

سجل اسمك

Email

بريدك الإلكتروني

Password

كلمة المرور الخاصة بك

[Create New Account](#)

بعد تعبئة ما سبق من خانات و ضغط هذا الزر  
يكون اصبح لديك حساب جديد في الخدمة

Do you have a Google Account?

[Sign up with Google](#)

إذا لديك حساب في فووقل يمكنك  
استخدامة لتسجيل حساب، إذا اردت ذلك

Already have an account? [Log in.](#)

TurkiFahad.com

[Home](#) [Business Class](#) [Trello Gold](#) [Apps](#) [Jobs](#) [API](#) [Help](#) [Terms](#) [Privacy](#)

[Blog](#) [Twitter](#) [Facebook](#) [Google+](#)

© Copyright 2014, Trello, Inc. All rights reserved.

صفحة تسجيل حساب جديد لخدمة Trello

بعد التسجيل مباشرة ستظهر لك هذه الصفحة.

Boards

Please confirm your email address: [redacted]. [Check your inbox.](#) [Resend email.](#)

My Boards

Welcome Board

بعد التسجيل مباشرة ستظهر لك هذه الشاشة

هذا اللوح موجود من البداية . اضغط عليه  
فهذا تعليمي

TurkiFahad.com

صفحة الحساب بعد التسجيل

شرح لعناصر اللوح (Board). الذي تشاهده الآن، هو اللوح الترحيبي (Welcome Board) الذي تجده عندما تسجل لأول مرة. انصحك أن لا تحذفه و استنفد منه بالتطبيق عليه و التعلم من خلاله.

اسم اللوح

ميزة تفضيل اللوح

الرجوع لقائمة الألواح

إضافة لوح أو مجموعة

من هنا يمكنك ادارة حسابك الشخصي

التنبيهات

Show sidebar

مستوى الخصوصية و الوضع الافتراضي دوماً خاص تستطيع تغييره من هنا مستوى خصوصية اللوح

Welcome Board

Private

Basics

Welcome to Trello!

This is a card.

Click on a card to see what's behind it.

هناك تعليق واحد

هناك ملف مرفق واحد

Add a card...

Intermediate

Invite your team to this board using the Add Members button

Drag people onto a card to indicate that they're responsible for it.

Use color-coded labels for organization

هذه البطاقة تحتوي على شرح

تستطيع ان تضيف اللون على البطاقات لتكون علامة دلالية مثلاً - مهم أو مستعجل

Advanced

Use as many boards as you want!

Want tips, usage examples, or API info?

Want updates on new features?

Need help?

إضافة بطاقة لقائمة

إضافة قائمة

بطاقات القائمة

Menu

قائمة بإعدادات و خيارات اللوح

Members

الاعضاء ومن منهم موجود أو لا ومن هنا يمكنك إضافة الاعضاء بالضغط على (Add Member)

Activity

وسجل بالانشطة التي تمت على اللوح

TurkiFahad.com

شرح لعناصر اللوح الترحيبي

نعود للصفحة الرئيسية و نشاهد كيف يمكنك تضيف لوح أو مجموعة.

Boards

Trello

إضافة لوح أو مجموعة جديدة

Please confirm your email address: Check your inbox. Resend email

My Boards

Welcome Board

أكتب اسم مناسب للوح

لربط اللوح بمجموعة، إذا كان لديك مجموعات اعدتها من قبل أو يمكنك إنشائها من هنا

لتغيير الخصوصية

Create Board

Title

إسم المشروع

Organization

Organizations make sharing and working within a group even easier. It doesn't look like you are a member of any organizations. Create an organization.

This board will be private. Change.

Create

TurkiFahad.com

الصفحة الرئيسية لحسابك - إضافة لوح أو مجموعة

شرح لمستويات الخصوصية الممكن تحديدها للألواح.

Boards Trello Turki

Please confirm your email address: [redacted] Check your inbox, Resend email

My Boards

Welcome Board

TurkiFahad.com

مستويات الخصوصية الخاصة بالألواح

مستويات الخصوصية

**Private - خاص**  
فقط من تدعوهم أو تضيفهم يستطيعون المشاركة.

**Organization - مجموعة**  
فقط من هم مضافين للمجموعة يمكنهم المشاركة

**Public - عام**  
من لديه الرابط يستطيع مشاهدة محتوى اللوح و ستظهر في محركات البحث فقط من هو مضاف يمكنه التعديل

Create Board

Title  
اسم المشروع

Organization  
Organizations make sharing and working within a group even easier. It doesn't look like you are a member of any organizations. [Create an organization.](#)

**Private** ✓  
This board is private. Only people added to the board can view and edit it.

**Organization**  
This board is visible to members of the organization. Only people added to the board can edit. **The board must be added to an org to enable this.**

**Public**  
This board is public. It's visible to anyone with the link and will show up in search engines like Google. Only people added to the board can edit.

Create

إذا اردت ان تنشئ مجموعة. بعد كتابة الاسم المناسب. اضغط إنشاء (Create) سيتم توجيهك لصفحة المجموعة.

Boards Trello Turki

Please confirm your email address: [redacted] Check your inbox, Resend email.

اسم المجموعة  
اسم المجموعة  
مستوى الخصوصية Private  
تعديل الملف الشخصي للمجموعة  
Edit profile  
Get Business Class  
Supercharge your organization.

Boards	Members	Settings
My Org Boards No boards.	هنا تجد الألواح المرتبطة بهذه المجموعة	الاعضاء
Other Org-Visible Boards No boards.		اعدادات المجموعة

TurkiFahad.com

صفحة المجموعة

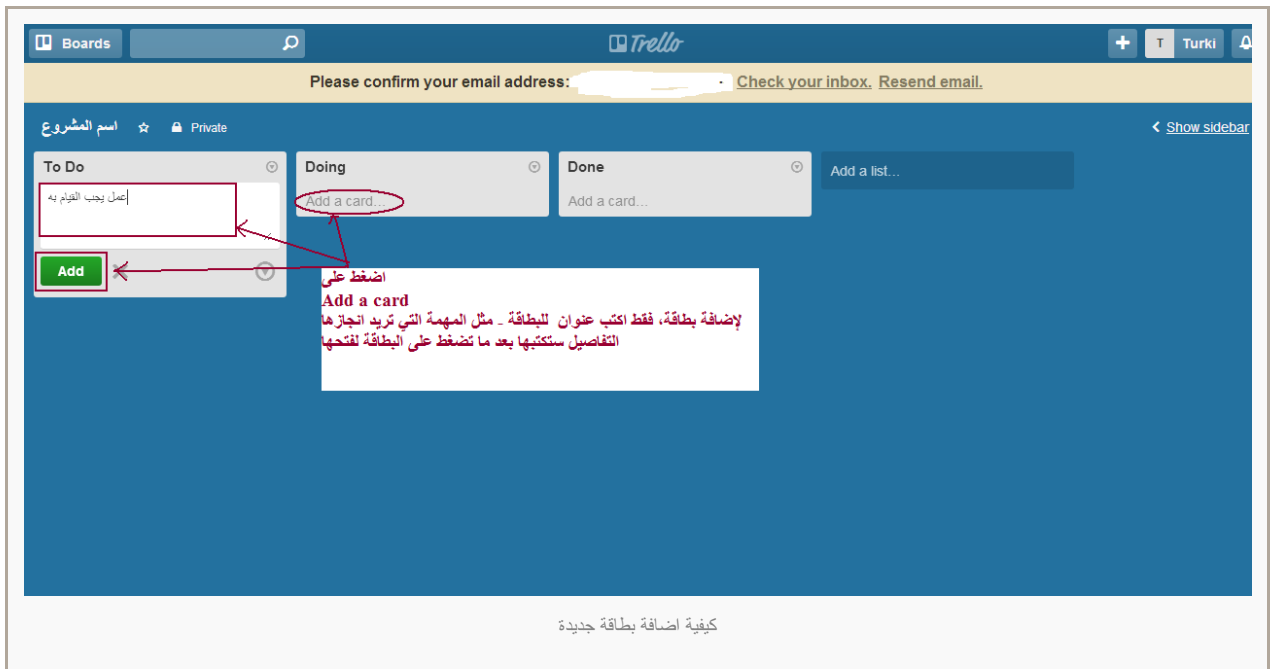
والآن، لنعود لموضوع الألواح (Boards). بعد إنشائك للوح جديد و فتحه ستشاهد ما تراه الآن في الصورة.



شرح لخيارات القائمة (List).



كيفية كتابة بطاقة جديدة على قائمة.



شرح لخيارات البطاقة بعد الضغط عليها لفتحها من قائمتها.



كيف ممكن أن تستخدم Trello لإدارة مشروعك؟

بالنسبة لي انا لم اغير شيء على القوائم الثلاثة. و على الفور بدأت بإضافة المهام على صيغة بطاقات لقائمة "To Do". و بداخل كل بطاقة تم إضافة جميع التفاصيل المتعلقة به. و اي نقاش يتم فقط على تلك البطاقات. و على فكرة، في التعليقات إذا تريد توجيه الحديث لشخص محدد من فريقك ما عليك سوى كتابة رمز @ و سيظهر لك اسماء فريقك. ميزة هذه الطريقة، ان سيتم تنبيهه سواء برسالة بريدية أو من خلال التنبيهات. إذا قام بتحميل احد تطبيقات الخدمة على الأيفون، الأندرويد و التابلت و غيرهم الكثير من الخيارات.

إذا قررنا العمل على بطاقة نقوم بتحريكها من قائمة "To Do" لقائمة "Doing". و عند الإنتهاء منها نحركها لقائمة "Done".

نصائح متعلقة بالبطاقة

- اكتب عنوان واضح للبطاقة.
- داخل البطاقة، اشرح اكثر في خانة التفاصيل.
- للمهام المتعلقة بهذه البطاقة استخدم ميزة قائمة المهام (Checklist). حتى و إن كانت المهمة واحدة. لأن قائمة المهام تضيف رمز للبطاقة تحت عنوانها بحيث لما تشاهد جميع بطاقات في قائمة ستستطيع أن ترى هل المهمة لهذه البطاقة انتهت أو لا بسرعة. ستفهم ما اقصد إذا طبقت هذه النصيحة في اللوح الترحيبي.



- تريد إظهار ان العمل على هذه البطاقة مهم و يأخذ أولوية، استخدم ميزة الالوان الدلالية (Labels).
  - انتهيت من عمل بطاقة في قائمة Done قم بأرشفتها و لا تحذفها.
  - لإضافة بعض انواع التنسيق على النص في البطاقة.
- و لاستخدام الخدمة كمحترف – هذه قائمة نصائح من Trello لتحقيق ذلك.

هل هناك استخدامات أخرى ممكنه لخدمة Trello؟

بالطبع. هذه قائمة بها:

- يمكنك ان تنشئ لوح عام لإخبار الجميع عن خططك التطويرية. Trello قامت بفعل ذلك. و هناك المزيد ممن فعل ذلك هنا.
  - Buffer يستخدمون Trello في العديد من اعمالهم. على سبيل المثال يستخدمون الخدمة لتنظيم مقالات المدونة من الفكرة لعملية النشر.
  - هذه نتائج بحث من محرك قووقل عن كيف ممكن ان تستخدم Trello.
- الخدمة ليست مناسبة للجميع و لهذا السبب شاركت معك قائمة الخدمات الأخرى لتجد ما يناسب احتياجك. بالنسبة لي كان الحل المناسب Trello. و لهذا انصحك بأن تسجل و تجرب الخدمة و تتقف نفسك بها من خلال تجربة اللوح الترحيبي (Welcome Board).
- جميع إضافات وتطبيقات Trello على مختلف الأنظمة والمنصات.

## استخدم خدمة Slack لإدارة مناقشات فريقك

Slack خدمة بسيطة، عملية ورائعة جداً لمساعدة افراد الفريق على التواصل و المناقشة مع بعض بإنتاجية عالية. فهي بعيدة عن كيفية عمل الخدمات المعقدة و رسائل البريد الإلكتروني الغير مجدية. في هذه المقالة سأشرح اهم عناصر الخدمة و بعض النصائح التي ستساعدك للاستفادة منها و التي استخدمها مع فريق العمل.

الخدمة متوفرة على جميع المنصات و هناك نسخ مخصصة للأجهزة المحمولة. توفر الخدمة باقة مجانية غير محدودة بعدد افراد الفريق.

كما ذكرت هي خدمة محدثة مخصصة للفرق لتعمل بدرجة عالية من الانتاجية و السرعة. و هذا يتضح من خلال تصميم الخدمة. هناك ايضاً ميزة البحث الرائعة التي تساعدك في ايجاد ما تبحث عنه و بسرعة من خلال خيارات الفلترة المضافة لميزة البحث. الخدمة يمكنك ربطها مع خدمات اخرى مثل: Dropbox, Google Drive, Trello, Github, IFTTT, Twitter, وغيرهم الكثير (قائمة تلك الخدمات – الباقة المجانية تسمح لك بربط 5 خدمات فقط).

تحدثت في مقالة سابقة عن خدمة Trello لإدارة مشروعك بطريقة مبسطة و بصرية.

### التسجيل و انشاء صفحة الفريق

ربما تجد نفسك تريد الانضمام لأكثر من فريق (مثال: ربما انت مرشد مشاريع و يتم دعوتك من فرق عدة لتساعدهم في مشاريعهم). أو تجد نفسك تنشئ اكثر من فريق (مثال: مطور أو مصمم وتعمل على عدة مشاريع مع عدة مجموعات أو افراد و لفصل كلاً على حده تقوم بإنشاء صفحة فريق لكل مشروع). مهما كان السبب. ما يميز Slack انه يمكنك إنشاء أو الانضمام لأي فريق باستخدام نفس البريد الإلكتروني. و أنا انصحك بشدة ان تفعل ذلك، لأنه سيسهل عليك لاحقاً الانتقال بسهولة للفرق التي انشأت أو منضم لها بضغطة بسيطة.

و الآن للتسجيل. توجه لموقع الخدمة [Slack.com](http://Slack.com). ثم قم بتعبئة خانة البريد الإلكتروني (لا تنسى النصيحة المتعلقة باستخدام نفس البريد الإلكتروني)، اسم الشركة (ليس لديك شركة – استخدم اسم الفريق، على انك ستكرره لاحقاً و لكن هذا حل لمشكلة إذا ليس لديك اسم شركة). اضغط Sign up for free.

ستظهر لك صفحة مشابهة لتلك في الأسفل، تُظهر لك بريدك الإلكتروني و تطلب منك التوجه لبريدك و الضغط على رابط التفعيل المرسل لك من قبل الخدمة.

Did you mean to sign in rather than sign up? [Sign in here](#)

There is an existing Slack team that allows you to join with your email address. Contact your administrator for details.

# You're signed up!

Now, go check your email.

بريدك الإلكتروني الذي سجلت به سيظهر هنا

The email contains a magic link to get your team set up.

**TurkiFahad.com**

الخطوة 2 لإنشاء صفحة فريق في خدمة Slack

ستظهر لك الرسالة التالية، و ذلك بعد الضغط على رابط التفعيل المرسل لبريدك. اضغط على الزر الأخضر للتقدم.

# Welcome!

## You're about to set up a new team on Slack.

Your invitation was sent to:

بريدك الإلكتروني الذي سجلت به سيظهر هنا

Is this the correct email address?

✓ Yes, that's the right address

هنا يطلب منك تأكيد  
بأن البريد الظاهر  
صحيح. إذا كان كذلك  
اضغط على الزر الأخضر

If that's not right, you can switch to a different email address. We'll need to send you a new invite, but we'll do that right away.

Switch to a different address

إذا لم يكن صحيح اضغط هنا

في الصفحة التالية يطلب منك كتابة اسم لفريقك، ثم اضغط على Next.



## Team Name

يطلب منك هنا كتابة اسم فريقك. و الذي سيظهر في عدة اماكن من صفحة الفريق

This will show up in menus and headings. It will usually be (or include) the name of your company. It doesn't need to be formal.

Next →



ستكتب هنا اسم مميز. قد يكون اسم الفريق أو المشروع. لكن لا بد ان يكون مميز. إذا لم تجده قد يكون بسبب ان هناك من سبقك.

## Team URL

company .slack.com

Pick something short, memorable and recognizable for your team's web address.

Your team URL can only contain lowercase letters, numbers and dashes (and must start with a letter or number).

Next →

الاسم يمثل الرابط الذي سيتم توجيهك لك. قد يحتوي على ارقام، حروف انجليزية صغيرة او - لا بد ان تبدأ بحرف أو رقم

هذه خطوة مساعدة لتسريع دعوة و ايجاد فريقك من خلال دومين البريد الخاص بشركتك أو فريقك. إذا تستخدم بريد من خدمات مثل Gmail، ياهو أو هوثمیل قم بإلغاء هذه الخيار قبل المتابعة.

# Email Domain

TurkiFahad.com

- Allow sign up and team discovery with a company email address.

You can let members of your team sign up by themselves using their email address if you have a company/team domain name. (Otherwise, you'll have to send them all invites yourself.)

## Your team's domain for emails

@ company.com

هذه خطوة مساعدة  
لدعوة الفريق من دون  
الحاجة لدعوتهم انت  
بنفسك. فقط إذا لديك  
دومين بريد خاص. إذا  
استخدمت بريد من  
ياهو أو Gmail  
هوتميل. قم إلغاء هذا

الخيار بالضغط على هذا الخيار لإلغائه قبل  
المتابعة

Next →

الخطوة 6 لإنشاء صفحة فريق في خدمة Slack

خطوة كتابة بريد اعضاء الفريق لدعوتهم (يمكنك تخطيها).

# Send Invitations

email@domain.com

email@domain.com

email@domain.com

+ Add Invitation

هنا ستكتب بريد  
فريقك لدعوتهم  
للإنضمام.

لإضافة المزيد فقط  
اضغط هنا

إذا لا تريد دعوة احد  
حاليا قم بتخطي هذه  
الخطوة

Next →

If you'd like, you can send invitations  
after you finish setting up your team.

Skip this step

ستختار الاسم الخاص بك الذي سيظهر امام جميع اعضاء الفريق.





هنا ستكتب اسم مستخدم خاص بك و الذي سيظهر امام جميع اعضاء الفريق.

## Choose a username

Your username is how you will appear to other people on your team. Pick something others will recognize.

Next →

كتابة كلمة المرور الخاصة بك و التي ستستخدمها بالإضافة لبريدك للدخول على صفحة الفريق.

# Choose a password

You'll use your email address ( **بريدك المسجل** ) **سيظهر هنا** ) and a password to sign in to Slack.

Password

اكتب كلمة المرور التي ستستخدمها لدخول الصفحة بالإضافة لبريدك المسجل الظاهر امامك.

It's ok to send me (very occasional) email with news about the Slack service.

هنا تطلب الخدمة السماح منك بإرسال رسائل بريدية إخبارية عن الخدمة لك إذا لا تريد قم بإلغاء هذه الخيار قبل الضغط على الزر الاخضر

✓ All Done

By proceeding to create your account and use Slack, you are agreeing to our [Terms of Service](#) and [Privacy](#)

الخطوة 9 لإنشاء صفحة فريق في خدمة Slack

## شرح بعض مصطلحات الخدمة

الحسابات و المسؤوليات

### Owner

من يُنشئ صفحة الفريق تلقائياً يمنح هذا الدور. و يمكنه ان يضيف آخرين لديهم نفس هذا الدور أو حذفهم من خلال:

<https://my.slack.com/admin/settings>

هذا الدور هو الأعلى من حيث الصلاحيات و ما يمكنه فعله لصفحة الفريق. من الدفع، الصلاحيات الأمنية و الإدارية.

### Admin

من يملك هذا الدور يُعطى صلاحيات إدارية تشمل إدارة الأعضاء، القنوات و المجموعات الخاصة. و لكنها مُقيّدة على سماح من لديه دور Owner بذلك أولاً. و لكن تلقائياً يمكنه ذلك إلا إذا غير ذلك من لديه دور Owner.

هو مثل Owner يمكنه متابعة العمل الإداري و الإشرافي من هنا:

<https://my.slack.com/admin/settings>

كل من يضاف للفريق سيعطى هذه الدور تلقائياً ما لم يتم تغيير ذلك من قبل من لديه الصلاحيات بتغيير دور من يتم دعوتهم. إذا انت Member يمكنك المشاركة في كتابة الرسائل، الانضمام للقنوات، انشاء مجموعات خاصة، رفع الملفات و غيرها من الأمور ما لم يتم تغيير ذلك.

## Guest و Restricted

هذه حسابات تأتي مع الباقة المدفوعة و مخصصة اكثر من حيث الصلاحيات المقدمة لأفرادها و ما يمكنهم عمله.

قراءة مفصلة عن الصلاحيات المتعلقة بكل دور يمكنك زيارة [الصفحة المخصصة للحسابات و المسؤوليات](#).

نسخة التطبيق من خدمة Slack قد تكون ناقصة في بعض المميزات التي قد تجدني اتحدث عنها. لذلك انصحك بدخول نسخة الخدمة إما من خلال نسخة نظام ويندوز أو ماك التي قمت بتحميلها. أو الأفضل بالدخول من خلال المتصفح بواسطة رابط صفحة الفريق أو (<https://my.slack.com>) و الذي تلقائياً سيتعرف على اسم صفحة فريقك في حالة انك طلبت من Slack حفظ بيانات فريقك على المتصفح عندما سجلت باستخدام ذلك المتصفح و إذا لم تفعل ذلك، سيطلب منك كتابته (اسم صفحة الفريق) بالإضافة لبيانات الدخول للمتابعة.

## دعوة اعضاء الفريق

إذا لديك الصلاحية يمكنك دعوة افراد فريقك من خلال الرابط:

<https://my.slack.com/admin/invites>

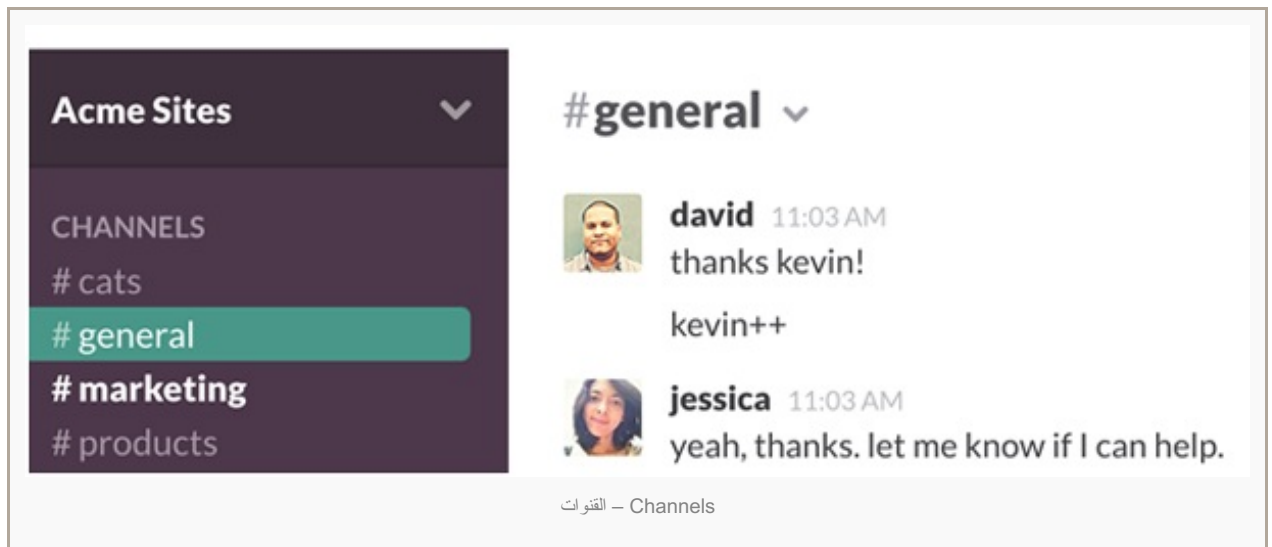
## Channels – القنوات

مساحات مخصصة للمناقشات المفتوحة لجميع افراد الفريق. جميع ما ينشر في تلك القنوات قابلة للبحث و الأرشفة من قبل جميع افراد الفريق. باستثناء من يتم اضافتهم للفريق بحساب ضيف (guest) أو مُقيد (restricted) هذان الحسابين فقط مع الباقة المدفوعة. مثلاً، ربما تود ان تضيف شخص للفريق لمساعدتكم في التصميم و لديكم قناة مخصصة للحديث عن هذا المجال، ممكن ان تضيفه لمشاهدة و مناقشة ما يدور فقط في هذه القناة من دون غيرها من قنوات الفريق الاخرى.

كم ذكرت، اي عضو من اعضاء الفريق (بخلاف الضيف و المُقيد) يمكنهم الانضمام من عدمه لأي قناة تلقائياً Slack سيضيفك في قناتين مُعدة مسبقاً تسمى #general (عام) #random (غير مصنف). يمكنك إضافة المزيد من القنوات كما تشاء و بحسب احتياجك.

مثلاً، ممكن ان تضيف قناة تطوير، تصميم، تسويق، مبيعات، خدمة عملاء و هكذا بحيث يكون النقاشات اكثر انتاجية. ايضاً، ممكن ان تستفيد من ميزة الربط بالخدمات الأخرى و تقوم بربط قناة بأحد تلك الخدمات على سبيل المثال، ممكن تربط خدمة Trello بأحد القنوات (التطوير) بحيث يتم نشر ما يتم هناك بهذه القناة أو ربط تويتر أو احد خدمات خدمة العملاء بقناة خدمة العملاء بحيث يتم نشر و تحديث القناة بتحديثات تلك الخدمة.

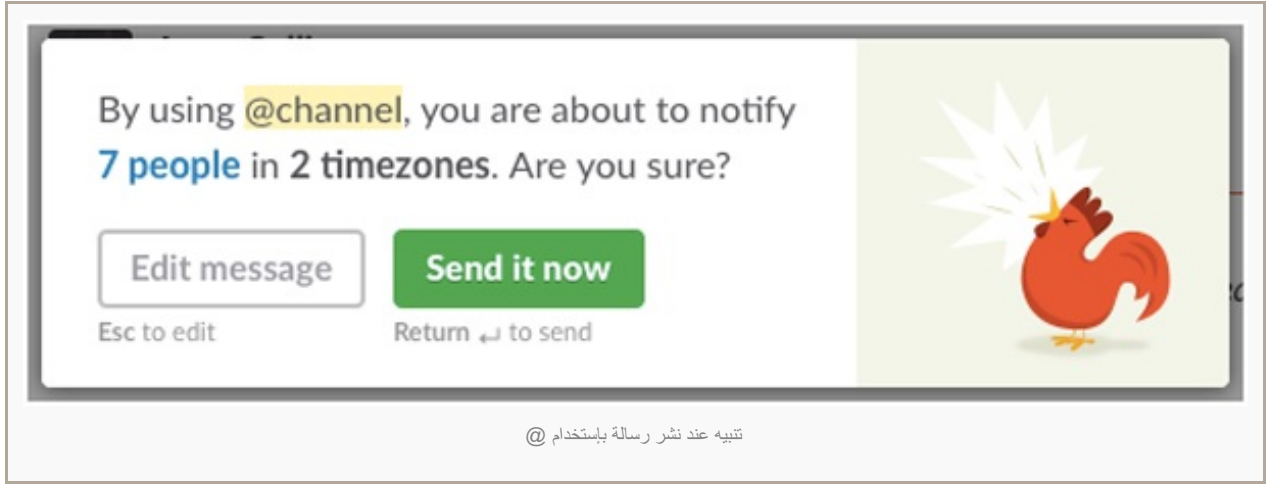
عند كتابة رسالة تريدها ان تظهر في قناة محددة (مثلاً #general). تأكد أولاً بأنك في تلك القناة (#general) قبل نشر رسالتك. و عندما تشاهد القناة تظهر بتنسيق غامق مثل (#marketing)، كما هو مبين في الصورة بالأسفل، هذه دلالة بأن هناك نقاشات جديدة لم تشاهدها.



و لإرسال رسالة لجميع من يتابع قناة محددة. تأكد بأنك على تلك القناة أولاً و من ثم ابدأ بكتابة @channel و بعدها تكتب رسالتك، سيرسل Slack تنبيه لجميع متابعين القناة برسالتك.

و لإرسال رسالة لجميع الفريق (لأنه ربما هناك افراد مشتركين بقناة عن اخرى) تأكد بأنك على قناة #general ثم اكتب @everyone و بعدها نكتب رسالتك، سيرسل Slack تنبيه للجميع.

من الإعدادات التلقائية لخدمة Slack انه عندما تستخدم الأوامر @ التي سبق و ان ذكرت سيظهر لك تنبيه قبل ارسال رسالتك. كما هو موضح بالصورة بالأسفل.



## Private Groups – المجموعات الخاصة

يمكنك استخدام المجموعات الخاصة للمناقشات ذات طبيعة أكثر حساسية، سرية أو محصورة لمجموعة من الفريق (هذه تظهر بوضوح مع الفرق التي عدد افرادها كثير).

المجموعة و محتواها مرئي و قابل للبحث فقط لأعضاء تلك المجموعة.

لإرسال رسالة لجميع افراد المجموعة تأكد بأنك على تلك المجموعة ثم اكتب @group و بعدها نكتب رسالتك، سيرسل Slack تنبيه للجميع افراد المجموعة برسالتك.

الإعداد التلقائي لخدمة Slack يسمح لجميع افراد الفريق بإنشاء مجموعات خاصة. و التي تستطيع بعدها ان تضم افراد لها من خلال دعوتهم لها. من انشئ صفحة الفريق لديه صلاحيات عديدة و منها إمكانية السماح لأفراد الفريق بإنشاء مجموعات خاصة أو لا ، و التي يمكنه تعديلها من هنا:

<https://my.slack.com/admin/settings>

## Direct Messages – الرسائل الخاصة

مخصص لمحادثة فرد من افراد الفريق بحديث شخصي و خاص. هذه المحادثات فقط مرئية و قابلة للبحث لك و لمن تناقشت معه.

لبدء محادثة مع شخص يمكنك كتابة @ و بعدها تبدأ بكتابة اسمه أو تضغط عليه من خلال قسم Direct messages و التي تجدها اسفل قائمة القنوات.

ستجد في قائمة Direct Messages حساب بإسم @Slackbot وهو مساعد آلي بسيط المهام تلقائياً مضاف لك من الخدمة (شرح أكثر لمهامه).

يمكنك الاستفادة منه بطرق مبتكرة مثل:

- إذا تريد كتابة قائمة مهام شخصية و التي يمكنك عملها بطريقة مبتكر باستخدام ميزة Starred items في Slack. تقوم بكتابة رسالة و توجيهها لحساب @Slackbot ثم بعد ظهور الرسالة الضغط على النجمة لإضافتها لتلك القائمة. بدل من ازعاج الفريق بكتابة مهامك الشخصية على قناة مثل #general للجميع ليشاهدها. بذلك تكون كُتبت بصفة شخصية لا يشاهدها احد سواك.

- إذا تريد تجربة كيف ستبدو رسالة أو تنسيق محدد بدلاً من فعل ذلك امام الجميع اكتبه برسالة خاصة لحساب @Slackbot

و لإضافة رسالة منشورة سابقاً لرسالتك التي تود نشرها الآن (إذا كنت على نسخة المتصفح) قم بالضغط على زر الفأرة اليمين على تاريخ تلك الرسالة ونسخ رابطها لصندوق النشر كما هو موضح في الصورة.

إذا تريد جعل الرابط بسطر و الكتابة بسطر جديد اسفله أو فوقه على المتصفح، لا تضغط Enter حيث سينشر تلقائياً ما تم كتابته. لفعّل سطر جديد قم بالضغط على Shift مع Enter.

**TurkiFahad.com** Today

turki 11:47 AM  
joined #ge

turki 12:1  
<!channel

turki 5:46  
include te

include te  
https://st

turki  
@turki has joined the channel  
Today at 11:47 AM

إضافة رسالة سابقة لحدديثك  
إضافة رابط رسالة سابقة لنشره في تحديثك

2

1

2787805400000

Ctrl+Shift+I

Inspect element

Save To Pocket

Clip bookmark

Save link as...

Open link in incognito window

Open link in new window

Open link in new tab

Copy link address

(إذا كنت على التطبيق) الضغط الطويل على الرسالة المراد نسخها سوف يأتي لك بقائمة خيارات منها Get Archive link اضغظ عليه ثم توجه لصندوق كتابة التحديث و اضغظ عليه طويلاً ليأتي لك خيار اللصق، اختره و ابدأ بالكتابة.

من خيارات تنسيق النص، لجعل كلمة تبدو غامقة اكتبها بين الرمز \* مثال \*ريادة\* و لجعل الكلمة تبدو مائلة اكتبها بين الرمز \_ مثال \_ريادة\_ تستطيع رفع الملفات لساحات النقاش (الباقة المجانية تقدم لك 5 قيقاً) بالإضافة لربط خدمات رفع الملفات و جلب الملفات منها مثل خدمة Dropbox و Google Drive.

## التبهيئات

قد تصبح التبهيئات من الخدمة كثيرة (مزعجة) لذلك عليك مراجعة إعداد تلك التبهيئات. من خلال الرابط التالي توجه لإعداد تلك التبهيئات:

<https://my.slack.com/account/notifications>

**Account**

Settings Notifications Profile Photo Access Logs Team Settings

**You're using our default notification settings.**

This means you will be notified every time something gets posted to Slack. This will help keep you up to date, but it will get noisier the larger and more active your team becomes.

Our recommended settings will only send you a notification when someone wants your attention. For example, if someone says your name, or sends you a direct message, or uses one of your highlight words.

Switch to our recommended settings

If you'd like, you can also customize your notification settings.

إذا تريد الإعداد السريع ، اضغظ على الزر الأخضر الذي سيقدّم لك الإعداد المثالي للتبهيئات المقترح من الخدمة. والذي يتضمن تنبيهك فقط إذا ذكرك شخص أو تم ذكر أحد الكلمات التي حددت متابعتها من خلال ميزة Highlight Words

TurkiFahad.com

اعداد التبهيئات في خدمة Slack

## Highlight Words

إذا انت مهتم بكلمات محددة فيما يدور من نقاشات في القنوات. استفد من ميزة Highlight words. الموجودة في قسم التنبيهات

<https://my.slack.com/account/notifications>

اكتب الكلمات و افصل بينها بالفاصلة الخاصة باللغة الإنجليزية و ليست العربية (,) و سيتم تظهيرها و تنبيهك بها (إذا حددت ذلك في خيارات التنبيه) عندما تُذكر في نقاشات الفريق.

**Highlight Words** close

We'll send notifications automatically when someone mentions your name or sends you a direct message. If you'd also like to be notified when someone mentions a specific word or phrase, add it to your highlight words list and we'll make that happen.

تطوير/ابتكار

Separate words or phrases with commas. Highlight words are not case sensitive.

✓ Saved

هنا تكتب الكلمات التي ترغب بإظهارها وتنبيهك بها.

ملاحظة: الفاصلة التي تفصل بها بين الكلمات احرص على ان تكون الفاصلة الخاصة باللغة الإنجليزية وليست العربية وإلا لن تعمل الميزة

مظهر الكلمات المحددة و التي ترغب في تظهيرها و تنبيهك بها

turki 10:08 PM  
كيف يتم تطوير  
ابتكار

10:11 \* نريد تطوير  
we want to test  
ابتكار

TurkiFahad.com

ميزة Highlight Words

جميع إضافات وتطبيقات Slack على مختلف الأنظمة والمنصات.

## مجتمع رياديون على Slack

اسس الزميل ماجد الحربي (@majoodi) مجتمع للرياديين على الخدمة والتي يمكنك الإنضمام لها بتعبئة النموذج ليتم إرسال لك دعوة.

نموذج الإنضمام لمجتمع رياديون على Slack.

شكراً لك على القراءة والمشاركة

تركي فهد