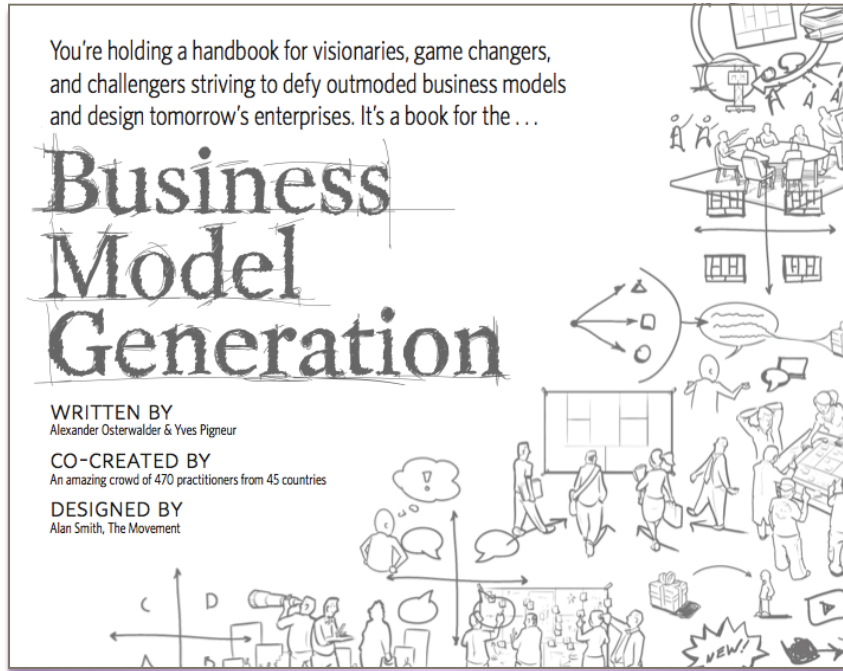


فكرتي صارت مشروعاً

الخطوات الأولى لتحويل فكرتك الإبداعية إلى خطة عمل



إعداد: د. أمجد الجنباز

dramjadj@gmail.com

٢٠١٤

تمت كتابة هذا الملف ليتم نشره وتوزيعه بشكل مجاني، مع الإشارة للكاتب الأصلي عند الاقتباس



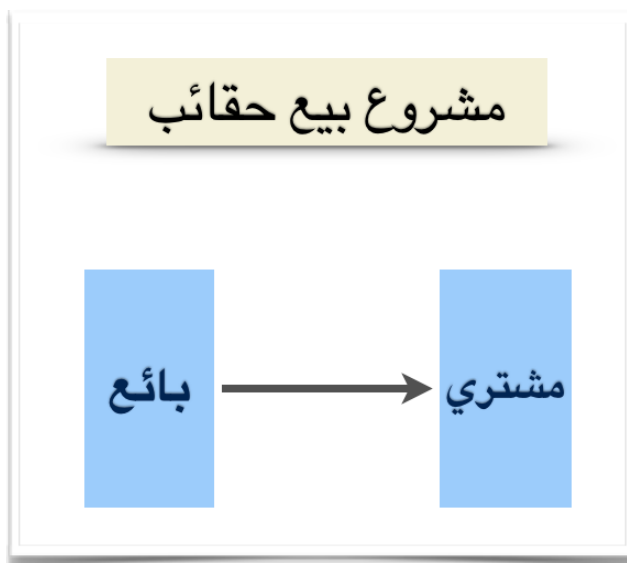
مقدمة

عزيمي القارئ ...

إن أردت أن تبدأ بالتخطيط لفكرتك القادمة أو لمشروعك القادم، ماذا ستفعل، ومن أين ستبدأ؟ هذا السؤال يعد عائقاً من عوائق البدء بدراسة وتخطيط المشاريع، وقد يكون العائق الأول منها. ويؤدي تجاهله إلى وضع خطة سيئة لا تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الهامة لنجاح المشروع، أو تؤدي إلى ترك التخطيط بكليته مما يؤدي لفشل المشروع قبل أن يبدأ.

إذا لم يكن لديك خلفية في التخطيط للأفكار والمشاريع، فلن تدرك كمية المتغيرات المؤثرة في مشروعك والتي يجب التخطيط لها جيداً قبل البدء به.

فمثلاً، إن أحببت أن تفتح مشروعاً لبيع **الحقائب نسائية**، فالصورة المبسطة لهذا المشروع هو صورة ترسم كلا من البائع (أنت) والمشتري. ويكون المشروع عبارة عن عملية بسيطة لبيع الحقائب للمشتري ومن ثم الحصول على ثمنها منه.

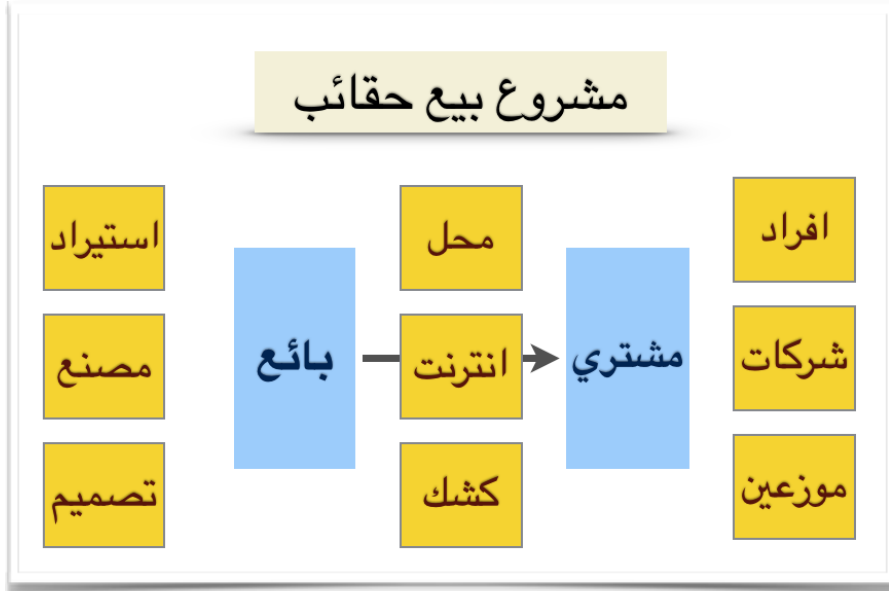


لكن الصورة الحقيقية أعقد من ذلك؛ فهناك متغيرات أخرى ستؤثر على كامل العملية، وإهمالها في عملية التخطيط ستؤدي لخطة فاشلة لم تدرس وتتعامل مع كامل تلك المتغيرات.

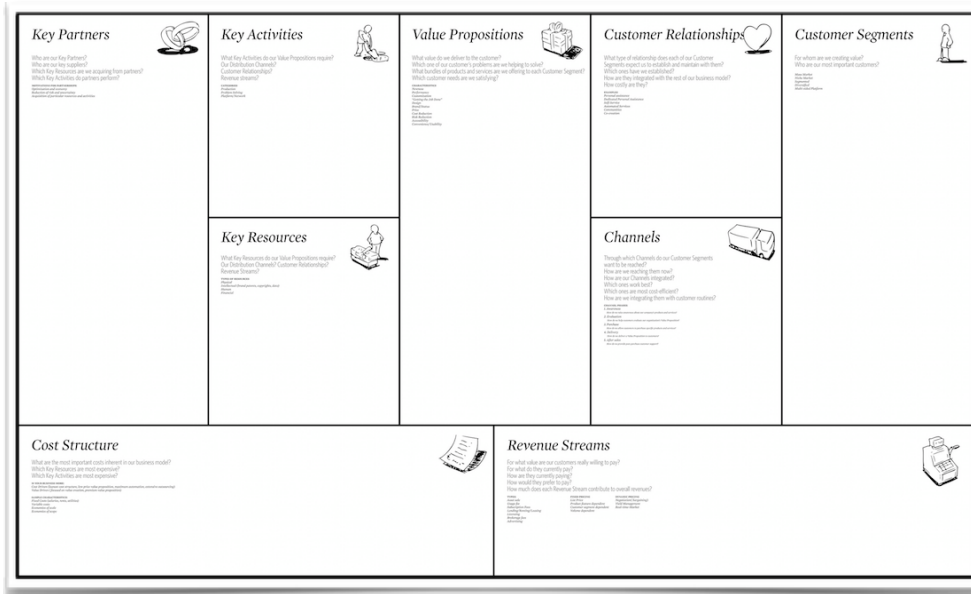
فمثلاً، هل ستقوم بصناعة الحقائب أم ستشترئها بالجملة أم لديك طرقاً أخرى للحصول عليها؟

هل ستبيع المنتج للمشتري عن طريق معرض أو زاوية في مول تجاري أو عن طريق الإنترنت، أم لديك طرقاً أخرى؟

وهل ستبيع هذه الحقائق للعملاء مباشرة، أم ستبيعه للشركات ليقوموا مثلاً بوضع شعارهم عليها ويوزعونها كهدية، أم ستبيعه لموزعين بالجملة ليبيعوها بدورهم بالتجزئة، أم أن لديك طرقاً أخرى؟ هكذا سنرى أن الصورة ستصبح أكثر وضوحاً، مع خيارات أكثر. كل خيار منها سيكون له تأثير على المنتج النهائي وعلى الربح أيضاً. ستبدو الخيارات الممكنة لهذا المشروع بالشكل التالي:



هناك الكثير من الطرق لدراسة الأفكار والمشاريع، منها طريقة تصميم نموذج العمل التجاري Business Model. وهناك العديد من الطرق لتصميم نموذج العمل، لعل من أشهرها وأحدثها وأسهلها الطريقة التي ابتكرها Alexander Osterwelder والتي تحدث عنها بالتفصيل في كتابه الشهير Business Model Generation إصدار ٢٠١٠، والذي تمت ترجمته تحت اسم ابتكار نموذج العمل التجاري، إصدار ٢٠١٣ للناشر جبل عمان. تساعد هذه الطريقة في دراسة أهم التغيرات التي تؤثر في الفكرة أو المشروع.



ما هو تصميم نموذج العمل؟

هو آلية خلق قيمة مضافة يستفيد منها الناس ومن ثم الحصول على أرباح منها.

بناء على هذا التعريف، يجب أن نعرّف أيضاً المصطلحات الهامة التالية:

القيمة المضافة Added Value

هي القيمة التي يراها العميل (أو الزبون) في منتج ويجعله يختاره بدلاً من منتجات منافسيك. قد تكون هذه القيمة هي جودة منتجك، أو سعره المنخفض، أو سرعة توصيله، أو نكهته اللذيذة، أو غيرها من القيم الأخرى.

خلق القيمة Value Creation

هي المراحل التي يمر بها المنتج من اللحظة التي يكون فيها مادةً خامة، إلى لحظة وصوله إلى المنتج النهائي.

وبحسب هذا التعريف، فإن عمك الأساسي في المشروع سيكون عبارة عن خلق القيمة. حيث أنك ستقوم بإحضار مواد خام (أو منتجات بالجملة مثلاً)، ثم تقوم بتحويلها لمنتجات نهائية تحوي قيمة مضافة لتقوم ببيعها. هذه المراحل مكلفة وتحتاج لصرف مبالغ مالية للقيام بها؛ لأنها لا تتم إلا ببذل مجهود منك أو من فريقك (أو من طرف آخر) للقيام بها.

التكاليف Costs

هي المبالغ المدفوعة على المنتج لتحويله من شكله الخام إلى شكله النهائي. تشمل هذه التكاليف تكاليف التصنيع أو الجهد البشري (كرواتب الموظفين) أو التوصيل أو غيرها من التكاليف الأخرى.

الربح Profit

هو الفارق بين سعر بيع السلعة وبين تكاليفها. كلما زاد هذا الفارق زادت الأرباح. وبالتالي، عندما نريد من زيادة الأرباح، فإننا إما نقوم بزيادة سعر البيع أو بتقليل تكاليفه.

عندما نقوم بتصميم نموذج العمل، فإننا نقوم بالبحث عن الطريقة الأفضل التي تؤمن أفضل قيمة مضافة للجمهور المستهدف، وتؤمن بنفس الوقت أكبر قدر ممكن من الأرباح. خلال دراسة المشروع سنرى الكثير من التضارب بين هذين المتغيرين (أعلى قيمة وأعلى ربح). فبعض المشاريع تؤمن قيمة عالية مع ربح قليل، وعند محاولة زيادة الربح فيها سنجد أن القيمة المضافة بدأت بالنقصان. الوصول إلى التوازن المثالي هو أحد أهم أهداف تصميم نموذج العمل.

يتميز نموذج العمل بأنه يمكنك من توزيع المتغيرات المختلفة بشكل متناسق على ورقة واحدة فقط. وذلك يمكنك من دراسة كامل عناصر نموذج العمل في صورة واحدة، وبذلك نتمكن من فهم أفضل للعمل وآليات تطويره.

يحتوي هذا النموذج 9 مربعات، كل مربع منها يتحدث عن أحد عناصر العمل. تتضمن هذه المربعات آليات التسويق Marketing، وسلسلة الموردين Supply Chain، إضافة لحركة الأموال من وإلى المشروع Financing. وبذلك فإن نموذج العمل بالرغم من بساطته يغطي جزءاً كبيراً من مفاهيم الإدارة. وهو مناسب للمبتدئين في المشاريع والمحترفين على حد سواء؛ فهو سيوجه المبتدئ في كيفية دراسة المشروع، ويسهل على المحترف تجميع أفكاره ومقاييسه في صفحة واحدة.

الجمهور المستهدف	العلاقة مع العملاء	القيمة المضافة	الأنشطة الرئيسية	الشركات الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> كيف سنتفاعل مع الجمهور؟ كيف سنقوي علاقتنا بهم؟ ما الذي يميز علاقتنا بهم عن منافسينا؟ ماهي تكاليف بناء هذه العلاقة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> من هو الجمهور المستهدف؟ من هم العملاء الذين سنخدمهم؟ ماهي شرائح العملاء؟ من هم عملاءنا الأكثر أهمية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ماهي القيمة التي نضيفها للجمهور؟ أي مشاكل الجمهور نقوم بحلها؟ ماهي المنتجات التي نقدمها لكل شريحة؟ ماهي احتياجات الجمهور التي نحققها؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ماهي الأنشطة المطلوبة لمنتجاتنا؟ ماهي الأنشطة المطلوبة ل قنوات التواصل؟ ماهي الأنشطة المطلوبة للعلاقة مع الجمهور؟ ماهي الأنشطة المطلوبة للإيرادات؟ 	<ul style="list-style-type: none"> من هم الشركاء الرئيسيون؟ من هم الموردون الرئيسيون؟ ماهي الموارد الرئيسية التي سنطلبها من شركائنا؟ ماهي الأنشطة الرئيسية التي سينفذها شركاؤنا؟
قنوات التواصل <ul style="list-style-type: none"> كيف سيعرف الجمهور بوجودنا؟ ماهي طرق التواصل التي يفضلها الجمهور؟ ماهي طرق التواصل الأفضل؟ ماهي طرق التوصيل الأقل تكلفة؟ 		الموارد الرئيسية <ul style="list-style-type: none"> ماهي الموارد المطلوبة لبناء المنتج؟ مالذي الموارد المطلوبة لقنوات التواصل؟ ماهي الموارد المطلوبة للعلاقة مع العملاء؟ ماهي الموارد المطلوبة للإيرادات؟ 		
مصادر الإيرادات <ul style="list-style-type: none"> ماهي المنتجات التي سيدفع الجمهور من أجلها؟ كيف يدفعون جالها؟ كيف يفضلون أن يدفعون؟ ماهي نسبة إيرادات كل منتج بالنسبة للمشروع؟ 		هيكل التكاليف <ul style="list-style-type: none"> ماهي أهم التكاليف لهذا المشروع؟ ماهي الموارد الرئيسية الأكثر تكلفة؟ ماهي الأنشطة الرئيسية الأكثر تكلفة؟ 		

يقوم هذا الكتيب بشرح نموذج العمل بشكل مبسط لتتمكن من استخدامه وتطبيقه على أفكارك ومشاريعك القادمة. الصفحات القادمة ستحتوي شرحاً لكامل خطوات بناء نموذج العمل مع أمثلة واقعية عن كل خطوة منها. وفي نهاية الكتاب سيتم تطبيق جميع تلك الخطوات على مثال عملي لتطبيق جميع ما تم شرحه على مثال عملي.

شرح نموذج العمل، باختصار:

يتألف نموذج العمل من ٩ مربعات. تبدأ الدراسة من مربع الجمهور المستهدف، حيث يتم فيه معرفة من هو الجمهور الذين ستتم خدمته بهذا المشروع. بعد ذلك تتم دراسة القيمة المضافة أو الميزات الموجودة في المشروع والتي سنقدمها لهذا الجمهور. ثم تُناقش قنوات التوصيل التي سيتم استخدامها لتوصيل المنتج والتواصل مع الجمهور. وفي الخطوة التالية تتم دراسة وسائل بناء العلاقة المتميزة مع العملاء. ثم تتم دراسة مصادر الإيرادات والأرباح التي سيديرها المشروع. هذه المربعات تختصر الناحية التسويقية من المشروع.

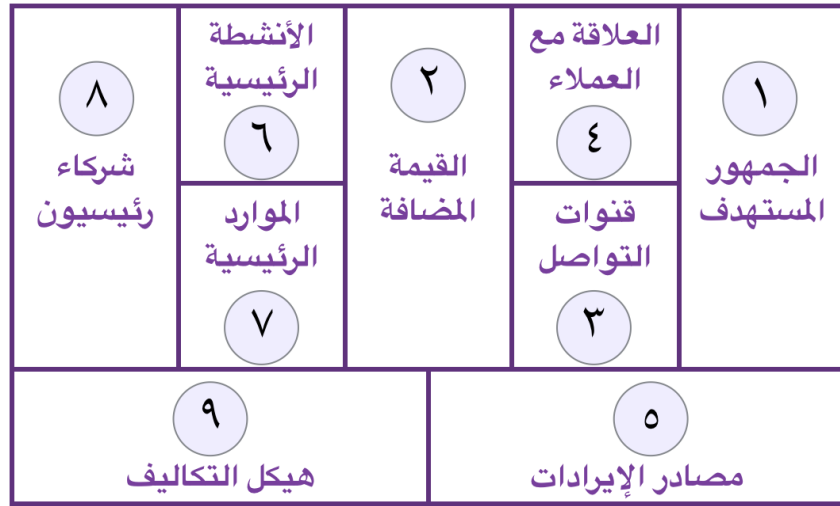
أما بالنسبة للناحية التنفيذية فتبدأ بدراسة الأنشطة الرئيسية التي سيقوم بها الفريق، ثم الموارد الرئيسية التي سيحتاجها للقيام بهذا المشروع. ثم يتم الحديث عن الشركاء الخارجيين الذين سيحتاجهم الفريق لتنفيذ مشروعهم. وأخيراً تتم دراسة التكاليف التي سيتسبب بها المشروع.

بعد الانتهاء من بناء نموذج العمل، ستتشكل لدى الفريق صورة واضحة لما سيحتاجه الفريق لبناء المنتج وتسويقه وتنفيذه. و بإمكانه أن يطور أو يعدل في هذه الصورة بسهولة كبيرة. وفي النهاية سيتكون لدى جميع أفراد الفريق رؤية موحدة للمشروع.

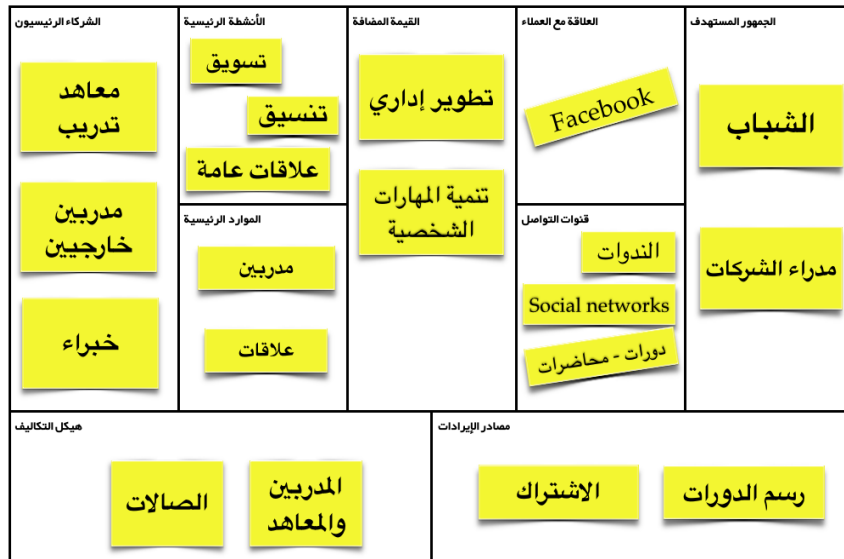
شركاء رؤسيون	الأنشطة الرئيسية	القيمة المضافة	العلاقة مع العملاء	الجمهور المستهدف
	الموارد الرئيسية		قنوات التواصل	
هيكل التكاليف			مصادر الإيرادات	

من أين أبدأ في تعبئة نموذج العمل؟

تبدأ دراسة الفكرة أو المشروع بتعريف الفكرة المقترحة ومعرفة نقاط التميز التي ستجعل العملاء يقبلون عليها. بعد معرفة الفكرة وتعريفها، تبدأ مرحلة تعبئة نموذج العمل. المربع الأول الذي ستتم تعبئته في نموذج العمل هو مربع الجمهور المستهدف. من الملاحظ أن الكثير من رواد الأعمال قد يعتقدون أن المكان الأفضل لبداية دراسة المشروع هو المربع الموجود في مركز نموذج العمل (مربع القيمة المضافة)؛ لكن هذه الطريقة ليست مثالية في تعبئته. فحتى لو كان لديك أعظم اختراعات العالم، فإن اختراعك ليس له أية قيمة في حال عدم وجود احتياج لدى العملاء ورغبة لديهم بشرائه. لذلك فالمكان الأمثل لبداية تخطيط المشروع يتم بدراسة العملاء أولاً ومعرفتهم وتحديد احتياجاتهم، ثم الانتقال لمربع القيمة المضافة لإعادة تصميم المنتج بما يتوافق مع تلك الاحتياجات.



من الأفضل أن تقوم بتعبئة نموذج العمل باستخدام الأوراق اللاصقة الصفراء. لأنها ستمكنك من التعديل بسهولة، لتصبح كالشكل التالي:



والآن مع الشرح التفصيلي.

أولاً: الجمهور المستهدف (شرائح العملاء):

أي مشروع سنقوم به (سواء أكان ربحياً أو غير ربحي) ؛ لا بد وأنه سيخدم في النهاية مجموعة من الأفراد. ولذلك لابد من إجراء دراسة مكثفة عن هؤلاء الأفراد لمعرفة احتياجاتهم وبالتالي التمكن من خدمتهم على أفضل وجه. ولتسهيل دراسة العملاء علينا أن نقوم بتقسيمهم إلى شرائح، بحيث تحوي كل شريحة على أفراد تجمعهم خصائص متشابهة. أشهر طريقة لتقسيم العملاء هي تقسيمهم بناء على أحد أو عدة من المعايير الأربعة في الجدول التالي:

Demography ديموغرافياً	Geography جغرافياً
Customers Behavior سلوك العملاء	Psychography نفسياً

١. جغرافياً:

تكون الصفة المشتركة بين الأفراد هنا هي المنطقة الجغرافية. فإن كان المشروع سيخدم مدينة الرياض فقط، عندها يكون التقسيم الجغرافي هو المستخدم. وبذلك يتم النظر في احتياجات أهل مدينة الرياض والأشياء المشتركة التي يحتاجها سكانها. أو قد تكون الشريحة المستهدفة هي حي السليمانية فقط، أو المنطقة الجنوبية من مدينة الرياض، أو قد تكون الشريحة هي المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية أو حتى كامل المملكة.

٢. الديموغرافي (خصائص السكان):

تكون الصفة المشتركة هنا مرتبطة بخصائص السكان كالعمر (شباب أو أطفال مثلاً)، أو الجنس (ذكر أو أنثى) أو الديانة أو الدخل أو العرق أو الجنسية أو الدرجة العلمية أو كونه يتيم أو غيرها من الصفات الأخرى.

٣. النفسي:

تكون الصفة المشتركة هنا نفسية ؛ كون التقسيم هنا نفسي فإن هذا لا يعني المشاكل النفسية، وإنما هي مجرد صفات نفسية تجمعهم، كالإنعزاليين أو المتحمسين أو المخاطرين. فمثلاً يستهدف

بأعني السيارات السريعة المخاطرين الذين يحبون السرعة. ويستهدف بأعني الأزياء الشباب الذين يحبون الموضة. ويستهدف بأعني الوجبات الصحية الأشخاص الذين يحبون النظام الصحي أو لديهم هوس نظامهم الغذائي وفي حساب سرعاتهم الحرارية.

٤. سلوك العملاء:

وهذا التقسيم يقيم الشريحة من خلال تعاملهم المسبق معنا؛ فهل نحن نستهدف عملاء جدد (في حال كان المشروع جديد في منطقة جديدة فإن جميع العملاء سيكونون جددا بالطبع) أم نستهدف عملاءنا السابقين. فمثلا بعض عروض شركات الإتصالات تكون مخصصة للعملاء المتميزين، أو تستهدف عملاء الخطوط مسبقا الدفع (سلوك العملاء في هذه الحالة هي أنهم جميعا مشتركون بخدمة "مسبقا الدفع")، أو عروض تستهدف العملاء الذين يتحدثون كثيرا في الجوال. وبذلك تقسيم الشريحة هنا يكون بناء على سلوكهم الشرائي معنا. عروض التخفيضات التي تستهدف عملاء سوا (خدمة مسبقا الدفع) هي مثال على منتج يستخدم "سلوك العملاء" في التقسيم، حيث تستهدف هذه العروض فقط هذه الشريحة (لن يستفيد من هذه الخدمة عملاء المفوتر أو عملاء شركات أخرى).

من الممكن طبعا أن تكون الشريحة الواحدة فيها عدة صفات مختلفة، فمثلا من الممكن افتتاح نادي رياضي أو مجموعة من الأندية الرياضية تستهدف العملاء الموجودين في مدينة الرياض (تقسيم جغرافي)، ولديهم دخل عالي (تقسيم ديموغرافي) ولديهم هوس في كمال الأجسام (تقسيم نفسي). وبهذه الطريقة ستكون جميع المنتجات التي يقدمها النادي والدعايات التي ينشرها موجهة لهذه الفئة فقط. بهذه الحالة، سيقدم النادي اشتراكات بمبالغ عالية، وأجهزة متطورة لبناء الأجسام. وسيكون من الخطأ أن يطلب سعرا منخفضا للاشتراك فيه، نظرا لأنه يستهدف الطبقة ذات الدخل العالي، وبذلك فإن السعر المنخفض لن يتناسب أبدا مع تلك الشريحة. ومن الممكن لهذا النادي بعد افتتاحه بعدة سنوات، أن يوسع من شريحته الجغرافية، بأن يفتح فروعاً أخرى خارج مدينة الرياض مثلا، أو يقدم خدمات إضافية لنفس الشريحة كتقديم وجبات صحية مثلا في النادي.

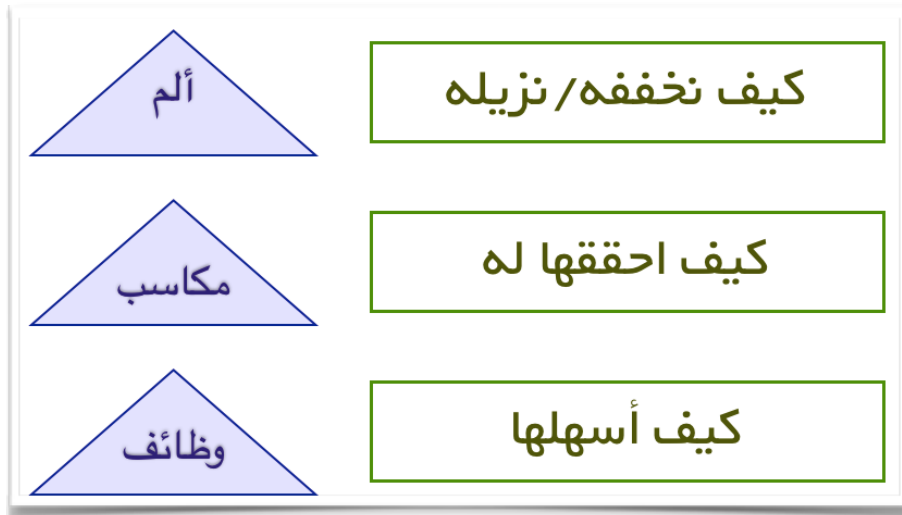
بذلك من الممكن إعادة تقسيم الشريحة المستهدفة عند الرغبة في توسعة النشاط، دون الإخلال بالشريحة الأساسية. فمثلا، عندما أرادت شركة تويوتا تقديم سيارات فخمة فإنها قررت أن تنتقل من شريحة عملائها الاعتياديين في طبقة الدخل المتوسط إلى طبقة الدخل المرتفع. هذه القفزة ستجعل شريحة الطبقة المرتفعة من الامتياز عن شراء هذه السيارة الفخمة. لذلك تقوم الشركات عادة بطرح المنتج الجديد الذي يستهدف شريحة جديدة (تختلف اختلافا جذريا عن الشريحة الأساسية) باسم جديد. هذا الاسم هو لكزس في حالة تويوتا، وجينيسيز في حالة هيونداي.

بعد تحديد الشريحة التي سنستهدفها، نبدأ بدراسة احتياجاتهم، وبعد دراسة احتياجاتهم يتم تلبية من خلال منتج أو خدمة تلبي ذلك الاحتياج. سيتم الحديث عن دراسة الاحتياجات في المربع التالي (ماذا نضيف؟).

ثانياً: القيمة المضافة (ماذا نضيف؟)

بعد معرفة الشريحة أو الشرائح التي سنخدمها نبدأ بدراسة الاحتياجات التي لدى هذه الشريحة ونقوم بعدها بتلبيتها. لنفترض أن لدينا فكرة لصناعة جهاز يقوم بتقشير البطاطس (البطاطا) باستخدام الطاقة الشمسية. ماذا لو قمنا بتصنيع هذا الجهاز دون معرفة احتياجات العملاء. قد نكتشف مثلاً أن العملاء لا يأكلون البطاطس أساساً، أو أنهم يسلقونها ولا يحتاجون لتقشيرها، أو حتى أنهم يستمتعون بتقشيرها ولا يحتاجون لمعدات لذلك. ولهذا علينا أولاً معرفة احتياجاتهم (هل لديهم احتياج فعلي لجهاز تقشير البطاطس).

من أسهل الطرق لدراسة الاحتياجات هو نموذج Pain, Gain and Jobs أو يعني دراسة: الألم، ومكاسب، ووظائف العملاء. هذا النموذج مأخوذ من كتاب تصميم القيمة المقترحة Value Proposition Design للمؤلف أليكساندر أوسترويلدر.



بناء على هذا النموذج، فإن احتياجات العملاء ستنحصر في واحد من ثلاثة أقسام، وعلينا بعد معرفة احتياجاتهم الحقيقية أن نقوم بعمل منتج يلبيها، والاحتياجات هي:

1. آلام العملاء Pain

وهنا ندرس الآلام التي يعاني منها العملاء، فهل لديهم مشكلة في ازدحام المواصلات وبالتالي يعانون مثلاً من الذهاب للتسوق، أو لديهم مشكلة من ارتفاع أسعار بعض السلع، وبالتالي يبحثون عن منتجات بديلة أرخص.

وبعد إيجاد الألم لدى العميل علينا أن نبدأ بالبحث عن طرق لإزالة هذا الألم أو تخفيفه. كأن نوفر طرقاً للشراء عبر الإنترنت مثلاً ونزيل ألم الذهاب العميل لشراء المنتج (سوق دوت كوم مثلاً) أو نضيف مثل هذه الخدمة إلى الخدمات الموجودة أساساً (كإضافة خدمة الشراء عبر الإنترنت والتوصيل في محلات إكسترا والعنيم). أما بالنسبة لمشكلة ارتفاع أسعار بعض السلع، فإن بعض المواقع توفر عروضاً دورية على بعض الخدمات والمنتجات (مثل موقع كوبون).

2. المكاسب Gain

وهنا لا نبحث عن آلام موجودة لدى العملاء، وإنما نبحث عن أناس يعيشون حياة جيدة ولكنهم يسعون إلى تطويرها والحصول على مكاسب إضافية. فمثلاً الحصول على دخل إضافي يعد مكسباً. دراسة الماجستير أو الدورات التدريبية تعد مكسباً عادة، لأنها تضيف لمهارة ومعرفة الشخص (على العكس من الدراسة الجامعية، فإندامها يعد ألماً وتوفيرها يقوم بإزالة الألم، وبالتالي تنتمي لفقرة آلام العملاء).

3. الوظائف Jobs

وهنا نقوم بتحليل الوظائف والأعمال التي يقوم بها الناس بشكل اعتيادي، ونبحث عن طرق لتسهيل هذه الوظائف. فالفرق هنا أنه في الوظيفة يقوم الشخص بالعمل المطلوب في جميع الأحوال، لكننا نبحث عن طريقة لتسهيل هذا العمل، أما في المكاسب، فإن العمل لم يكن لينجز أساساً، وقمنا نحن بتوفيره له. فمثلاً جميع الناس تنتقل للعمل بشكل يومي، وقيامنا بتوفير مواصلات أسهل أو أسرع يسهل من وظيفة التنقل لديهم. كذلك توفير خدمة لبيع الكتب المسموعة (مثل موقع Audible) يمكن الشخص من الاستماع للكتب المفيدة أثناء القيادة وبالتالي يسهل من هذه الوظيفة. كذلك خدمة وضع الأفلام (التظلية) على السيارة يسهل من وظيفة القيادة بتوفير جو بارد داخل السيارة. من الأمثلة الأخرى خدمات دفع الفواتير من خلال الإنترنت، فجميع الناس تدفع الفواتير، وخدمات الدفع من خلال الإنترنت هي وسيلة لتسهيل هذه الوظيفة.

كما هو ملاحظ فهناك تداخل كبير بين الاحتياجات الثلاثة (الألم والمكاسب والوظائف)، وبذلك فإننا عندما نوفر خدمة ما، فإنها عادة ما تساعد في أكثر من جانب. فمثلاً خدمة الدروبكس Dropbox تزيل الألم الناتج عن فقدان الملفات، وتعطي مكاسب من خلال إعطائك ذاكرة متنقلة محمولة في الإنترنت كما أنها تسهل وظيفة نقل البيانات بين الناس. وهكذا فإن النظر في هذه الاحتياجات

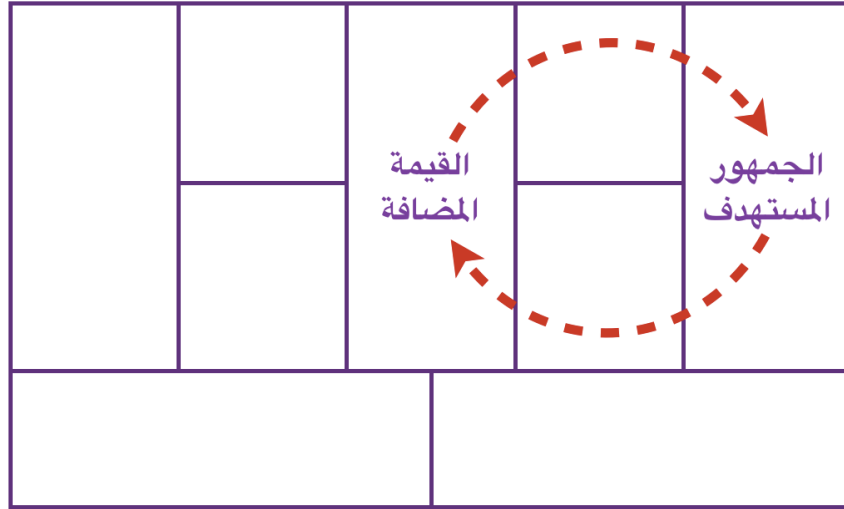
الثلاثة يهدف إلى تسهيل التفكير في الوصول في النهاية للمنتج الذي يلبي احتياجات العملاء التي وجدناها.

وبعد تحديد الاحتياجات (بشكل فردي أو مع الفريق الذي نعمل معه) نذهب إلى العملاء في الشريحة المستهدفة، ونختبر ما توصلنا إليه. فهل لديهم فعلاً الاحتياجات التي توصلنا إليها؟ وبذلك فإن التخطيط يبدأ بشكل منعزل عن العملاء، وبعض أن نصل للاحتياجات التي نعتقد أنها ملائمة، نبدأ بمقابلة العملاء.

وبناء على مقابلة العملاء نتعرف بشكل أفضل على الاحتياجات التي لديهم وقد نقوم بإلغاء أو تعديل بعض ما توصلنا إليه. علماً أن مقابلة العملاء في البداية لتحديد الاحتياجات ستكون أقل جدوى، لأن العملاء لا يعرفون بالضبط ما يريدونه، وكما يقول هنري فورد مخترع سيارة الفورد "لو أنني اخذت آراء الناس قبل تصنيع السيارة لطلبوا مني أنا أصنع حصاناً أسرع". ولذلك يجب على الفريق البدء بتحديد الاحتياجات ثم التوجه للعملاء لاختبارها. وهذا ما يسمى بدراسات التسويق .Marketing Research

فمثلاً في مثال آلة تقشير البطاطس باستخدام الطاقة الشمسية، هي حتماً ستسهل وظيفة تقشير البطاطس وتزيل الألم الناجم والوقت الضائع في تقشيرها كما أنها ستكسبهم بطاطس مقشرة بشكل احترافي، لكن ماذا لو كان ذلك غير مهم أساساً بالنسبة للعملاء؟ لذلك فإن يجب أن نتأكد من هذه الافتراضات هي من خلال سؤال العملاء عن ذلك بشكل مباشر لمعرفة احتياجاتهم الحقيقية ومن ثم بناء منتجات تتوافق معها.

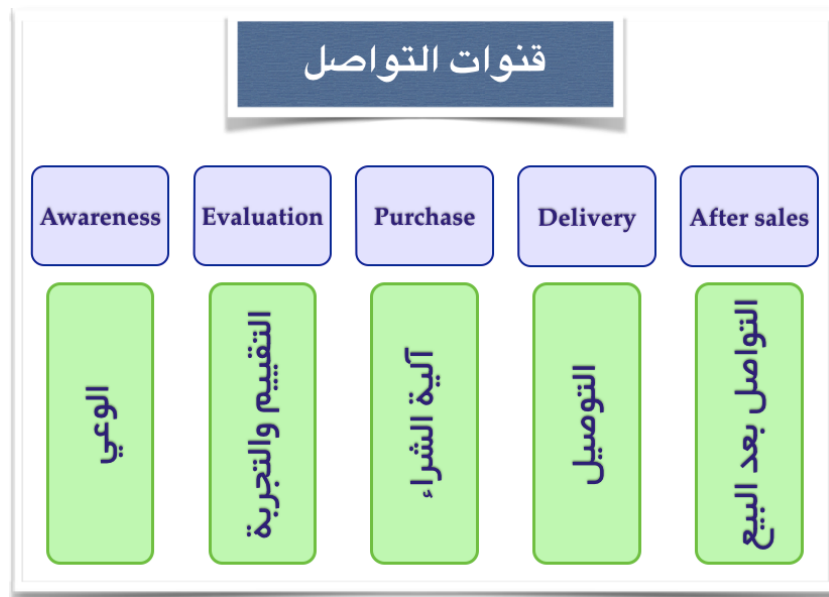
وهنا ستبدأ حلقة مستمرة بين مربع "القيمة المضافة" ومربع "الجمهور المستهدف" بحيث نقوم في كل مرة بسؤال العملاء عن احتياجاتهم، ثم تعديل القيمة المضافة بناءً عليها. ثم سؤالهم مرة أخرى عن مدى تلبية القيمة المضافة الجديدة لاحتياجاتهم، وهكذا حتى نصل لقيمة مضافة تتناسب مع احتياجات العملاء.



ثالثاً: قنوات التواصل

بعد معرفة الجمهور الذي سنصل إليه، ومعرفة المنتج (أو الخدمة) التي سنقدمها لهم، بقي أن نعرف كيف سنصل إليهم.

والوصول إليهم لا يعني فقط توصيل المنتج لهم، بل يعني أيضاً بالوسائل التي تجعلهم يعرفونك ويقيمون منتجك ويتواصلون معك بعد البيع. وبذلك المقصود بالتواصل هو جميع الحالات التي تضطر فيها إلى توصيل اسمك (كما في الدعايات) أو منتجك إلى العميل سواء ذلك كان بشكل ملموس أو عبر وسائل الإتصال، وبذلك هناك خمسة حالات سيحدث فيها هذا التواصل، وهي كما يلي:



١. الوعي (الدعاية والترويج) Awareness

هو جذبك لانتباه العملاء (الشريحة المستهدفة). ويشمل جميع الطرق التي سيصل بها اسمك أو اسم شركتك إلى العميل، ويتم ذلك عادة باستخدام وسائل الدعاية المختلفة (كالإعلانات في الإنترنت أو مواقع التواصل أو الراديو والتلفزيون وغيرها). من الممكن كذلك القيام بذلك من خلال الاتصال بالعملاء أو لقاءهم والحديث عن منتج. كما تلعب السمعة التي يتناقلها الناس عن منتجك Word of mouth دوراً أساسياً في إيصال اسمك للناس. وعليك أن تحدد طرق نشر اسمك واسم منتجك

٢. التقييم Evaluation

بعض المنتجات تكون بحاجة للتجربة قبل بيعها (كالملابس مثلاً). وبذلك لا بد من تمكين العميل من تجربة المنتج. يكون ذلك سهلاً إن قدم العميل إلى محل ما لشراء هاتف أو قميص مثلاً، حيث أن بإمكانه أن يجربه قبل أن يشتريه. ومن الممكن تجربة قيادة السيارة أيضاً. لكن ماذا لو كنت تباع عن طريق الإنترنت؟ هنا سيبدأ التحدي في إمكانية توصيل "تجربة المنتج" للعميل. بعض الشركات مثل أمازون تتيح للعملاء فرصة قراءة عدة صفحات من الكتاب عبر موقعها قبل شرائه. وبعض الشركات ترسل لك المنتج لتجربه (بعد دفع ثمنه طبعاً) مع إمكانية ترجيعه إن لم يعجبك مع استردادك كامل المبلغ. ليست جميع المنتجات أو الخدمات قابلة للتجربة أو حتى تحتاج لها.

٣. آلية الشراء Purchase

يشمل ذلك آلية دفع ثمن المنتج. يتم ذلك بالشكل التقليدي إن كان الشراء في محل تجاري (كالبائع في المعرض أو البقالة) حيث يعطي العميل المبلغ المالي للبائع يداً بيد. لكن ماذا لو كان ذلك عن طريق الإنترنت؟ عندها لابد من إيجاد وسيلة أخرى للدفع (كالفيزا كارد أو خدمة الدفع عند الاستلام مثلاً).

٤. التوصيل Delivery

ويشمل ذلك آلية توصيل المنتج من البائع إلى العميل. في حال الشراء عن طريق المعرض، يقوم العميل بأخذ البضاعة شخصياً بعد شرائها. لكن ماذا لو كان الشراء عن طريق الإنترنت مثلاً؟ أو ماذا لو كانت البضاعة كبيرة ويصعب على المشتري أخذها (كما في حالة شراء المفروشات)؟ هنا لا بد من إيجاد وسائل توصيل مختلفة، كإجراء عقود مع شركات التوصيل المشهورة مثل فيدكس، أو شراء شاحنات للتوصيل. بالنسبة للمنتجات الإلكترونية (كالكتب الإلكترونية والبرامج)، فيتم توصيلها من خلال الإنترنت مباشرة دون الحاجة لتوصيل ماديّ ليه. ومن الممكن أيضاً تقديم بعض الخدمات من خلال الإنترنت مباشرة، كخدمة الترجمة أو تصميم المنشورات والشعارات.

٥. بعد البيع After-sales

بعض المنتجات بحاجة للصيانة أو للتدريب أو حتى للإرجاع أو الاستبدال بعد البيع. في هذه المرحلة علينا أن نفكر في كيفية توصيل الصيانة والتدريب للعميل أو إعادة المنتج من العميل إلينا (في حال لم يعجبه)، أو توصيل استفساراته حول المنتج. فبعض الشركات كأمازون تؤمن شحنًا مجانيًا من العميل إليها في حال رغبة العميل في إرجاع المنتج مع إرجاع كامل المبلغ له.

يعد مربع قنوات التواصل من العناصر الهامة والتي تحتاج إلى تفكير وبحث مع الفريق. فليست جميع المنتجات أو الخدمات سهلة التوصيل من وإلى العميل. ولا بد من التفكير بطريقة مبدعة لتسهيل العملية.

رابعاً: العلاقات مع العملاء

تعد بناء العلاقات مع العملاء وبناء الثقة أمرًا في غاية الأهمية. فالبيع لا يتعلق فقط ببيع المنتج للعميل، بل يجب أيضًا تعميق العلاقة معه والاستماع له ولمشاكله. ولذلك تم إفراد مربع خاص بذلك لإظهار أهمية بناء العلاقات. يتم بناء العلاقات في ثلاثة أماكن:

١. قبل البيع

وذلك عن طريق فتح قنوات التواصل مع العميل ومحاورته والسماع لتعليقاته وإضافاته. من الممكن أيضًا بناء علاقات مع المجتمع عن طريق عمل مشاريع خيرية أو حملات توعوية أو حتى عمل منتجات متوافقة مع البيئة. كل ذلك يكسب حب العملاء وارتباطهم بك حتى قبل أن يشتروا من المنتج. ومن أمثلة ذلك الحملات التوعوية التي تقوم بها أو ترعاها شركات الاتصالات. ومن الأمثلة أيضًا مؤسسة باب رزق جميل التي تساعد الشباب على افتتاح مشاريعهم الخاصة، حيث أن هذه المؤسسة تابعة لشركة عبد اللطيف جميل وكيل سيارات تويوتا. مثل هذه المشاريع تزيد من قربهم للمجتمع وبالتالي محبة المجتمع لهم.

٢. أثناء البيع

وذلك بتسهيل إجراءات البيع والترحيب بالعملاء والتعامل معهم بشكل راق. وتسهيل عملية البيع وخطواتها. فبعض العملاء قد يتوقف عن الذهاب لشركة معينة بالرغم من ارتفاع جودة منتجاتها بسبب ازدحام محال البيع فيها، أو بسبب طول وقت الانتظار لتوصيل المنتج أو سوء تعامل الموظفين.

٣. أثناء استخدام المنتج وبعد البيع

وذلك بالسماع من العملاء ومعرفة ردات فعلهم والاستجابة لشكواهم. وكذلك بإتاحة الفرصة للعميل لتعديل المنتج بما يتناسب معه.

فبرنامج السكايب وموقع الفيس بك مثلاً يتيحان للعميل تخصيص حسابه وإضافة صور وعبارات تعبر عنه، وبالتالي يشعر العميل بأن حسابه في برنامج السكايب أو موقع الفيس بك أصبح كهويته ومشابها لشخصيته. وذلك يزيد القرب بين العميل والمنتج ويزيد محبته له

كما توفر بعض الشركات كالأمازون الفرصة للمستخدمين بأن يقيموا جودة المنتجات التي قاموا بشرائها وكتابة تعليقات عنها. ومن الممكن حالياً إتاحة ذلك من خلال مواقع التواصل الاجتماعي كالفيس بك بحيث نترك فرصة للمستخدمين بأن يقدموا لنا آراءهم واقتراحاتهم بكل رحابة صدر.

ومن الممكن أيضاً إتاحة المساعدة الشخصية للعميل أثناء استخدامه المنتج كخدمة الدعم الفني المجاني على مدار الساعة. توفر شركة أمازون خدمة في هاتفها الذكي Fire phone تمكن العميل من الاتصال بالدعم بالصوت والصورة على مدار الساعة، وذلك لتلقي أسئلته ومساعدته في استخدام الهاتف وحل مشكلاته.

ومن الطرق أيضاً بناء مجتمع من العملاء يتناقشون فيما بينهم آليات استخدام المنتج وبعد التفضيلات. منها مثلاً موقع أمازون الذي يتيح للمشتريين خدمة سؤال الأعضاء الآخرين عن منتج ما وسؤالهم عن تفضيلاته في الشراء.

خامساً: الإيرادات (الأرباح)

تعد المربعات الأربعة الأولى (العملاء، القيمة المضافة، قنوات التواصل والعلاقة مع العملاء) هي الآلية التي ستولد الربح للمؤسسة. ولذلك فقد تم وضع مربع الإيرادات (الأرباح) تحتها مباشرة.

في هذا المربع نقوم بكتابة العمليات التي تدر الأرباح للشركة. فمثلاً، بالنسبة لشركة أمازون، فإن بيع المنتجات هي الآلية (من ضمن آليات أخرى) التي تدخل الأرباح للشركة. بالنسبة للسكايب، فإن معظمنا يستخدمه بشكل مجاني لأجراء اتصالات من خلاله!! ولذلك تقوم الشركة بتوفير آلية أخرى لإدخال المردود المالي وهي من خلال الاشتراكات التي تسمح لك بالاتصال من السكايب إلى الهاتف أو الموبايل بأسعار مخفضة. في الفيس بك، نقوم باستخدام الموقع بشكل مجاني، لكن الشركة تقوم بتوفير خدمة الدعايات التي تدفع ثمنها الشركات للوضع إعلاناتها في الموقع وذلك بهدف ادخال مردود مادي لها.

نقوم في هذا المربع بسرد كل تلك العمليات التي من شأنها توليد الإيرادات (الأرباح) للمشروع.

تعد المربعات الخمس الأولى التي تقع على يمين النموذج (إضافة للمربع الخاص بالقيمة المضافة الموجود في الوسط) هي جزء المشروع الذي يراه العميل. فالعميل يرى منتجك وطريقة توصيلك

وعلاقتك به، كما أنه يدفع لك المال للحصول على المنتج. ولذلك من الممكن تسمية هذا الجزء بأنه واجهة مشروعك أو مسرح مشروعك Front Stage لأن العميل سيرى كل ما تقوم به في هذا القسم. ولعلومات أكثر في هذا الجانب من الممكن التوسع في كتب التسويق. حيث أن كتب التسويق تتحدث عن كيفية اختيار شريحة العملاء المناسبة Segmenting وكيفية بناء علاقة مع العملاء Customer Relationship Marketing ، إضافة لحديثها عن 4Ps: Product, Price, Place and Promotion (المنتج، وتوصيله وترويجه ووضع التسعيره). وكل هذا العناصر كما لاحظتم موجودة ضمن هذه الجهة من النموذج.



سادسا: الأنشطة الرئيسية

كل عمل مهما كان سهلا يتم القيام به من خلال مجموعة من الأنشطة. فمثلا لو كان المشروع عبارة عن تأليف كتاب، فإن ذلك سيتضمن الأنشطة التالية: شراء معدات الكتابة، كتابة الأفكار الرئيسية للكتاب، التأليف، المراجعة، التدقيق اللغوي، إرسال الكتاب للمطبعة، طباعة الكتاب، نشر وتوزيع الكتاب.

هذه المهام على الرغم من بساطتها إلا أنها قد لا تكون واضحة لأول وهلة. لذلك لا بد من اجتماع الفريق ومراجعة ما تم تحديده في الجزء الأيمن من نموذج العمل لمعرفة الأنشطة الرئيسية التي سيحتاجها. فلو قرر الفريق إنشاء موقع الكتروني لبيع الحقائب، فعليه أن يقوم بتصميم الموقع، شراء الحقائب بالجملة (أو بطريقة أخرى)، صيانة الموقع، خدمة العملاء وتوصيل المنتج. ونظرا لأن قائمة الأنشطة تكون طويلة عادة، فإنه يكفي كتابة الأنشطة الرئيسية فقط منها والتي تشكل جزءا هاما من المشروع أو تستغرق جزءا كبيرا من ميزانية الفريق.

ومن الأنشطة الرئيسية الأخرى التسويق (إن كان التسويق هاما لنجاح المشروع، علما أنه قد سبق الحديث عن التسويق ضمن مربع قنوات التواصل تحت Awariness) و توصيل البضائع (إن كان توصيل المنتج أساسيا) ومربع العلاقة مع العملاء.

سابعاً: الموارد الرئيسية

يتم تحديد الموارد الرئيسية التي يمتلكها الفريق والتي تساعد على القيام بالعمل. ومن هذه الموارد ما سيساعده على القيام بالأنشطة الرئيسية وإعداد المنتج وقنوات التواصل وبناء العلاقة مع العملاء (أي الموارد التي تمكنه من القيام بالمهام الموجودة في المربعات الأخرى). فمثلا في مشروع بيع الحقائب، هل لدى الفريق معرفة بالمصانع التي سيتشري منها الحقائب؟ لو كانت لديه المعرفة فستكون ضمن الموارد. هل لدى الفريق مصممين لعمل الموقع؟ لو كانت الإجابة بنعم، فستكون أيضا مع الموارد. ومن الموارد الأخرى المعارف، المال، العقارات، المعرفة العلمية، براءات الاختراع، الاعترافات الدولية، الاسم التجاري (إن كان معروفا)، وغيرها من الموارد التي من الممكن أن يستخدمها الفريق في مشروعه.

ففي حال شركات الاتصال، من ضمن مواردها أبراج الاتصال التي قامت ببنائها. وهي تستخدمها في تقديم خدماتها (خدمة الاتصال والانترنت). وبإمكانها أيضا تأجير هذه الأبراج للشركات اللأجنبية الأخرى مثلا. فعندما يأتي مسافر من الخارج ومعه شريحة لشركة فودافون مثلا، وأحب أن يستخدم خدمة التجوال ويتحدث من شريحته في السعودية، فإنه سيستخدم ابراج شركة الاتصالات السعودية، التي ستؤجر أبراجها للشبكات العالمية ليستخدموها في خدمة التجوال. وبذلك بإمكان شركة الاتصالات استخدام ابراجها لتوصيل عدة خدمات (خدمة الاتصال لعملائها وخدمة تأجير الأبراج لشركات الاتصال الأجنبية).

ثامنا: الشركاء الرئيسيون

لا يمكن لفريق أو شركة مهما كانت كبيرة من أن تتمكن من إتمام كامل المنتج لوحدها. وبذلك لابد من القيام بعمل شراكات مع مؤسسات أو أفراد آخرين للقيام بجزء من العمل نيابة عنك. يسمى ذلك في الإدارة بالتعهيد Outsourcing . يفيد التعهيد في عمل المنتج إما بشكل أسرع، أو أرخص، أو بشكل أكثر جودة، أو القيام بعمل لا تعرفه أنت أبدا. ففي مثال موقع الإنترنت لبيع الحقائق، لابد لك من عمل شراكة مع المصنع (أو الجهة) الذي ستشتري منه الحقائق. هذه الشراكة لا تعني أنه سيصبح شريكك، وإنما شراكة في العمل. بالنسبة للموقع فبإمكانك أن تصممه بنفسك (في هذه الحالة ستضعه ضمن الأنشطة الرئيسية في المربع السابق) أو تقوم بعمل شراكة مع مبرمج أو شركة برمجة لتقوم به.

وبالتالي عند وجود أي مهمة أو نشاط (ستكون المهمة في المربعات الأخرى كالتسويق أو التوصيل أو غيرها) ولا تملك من يقوم بها فكل ما عليك هو البحث عن من يقوم بها بدلا منك. مع العلم أن من سيقوم بها بدلا منك لن يقوم بذلك بالمجان (في معظم الحالات).

تعد المربعات الثلاثة السابقة (الأنشطة الرئيسية، الموارد الرئيسية والشركات الرئيسية) هي المربعات التي تستنزف المشروع وتتسبب له بالتكاليف. ولذلك فإن المربع الأخير الخاص بالتكاليف موجود أسفل هذه المربعات الثلاثة.

تاسعا: هيكل التكاليف

في هذا المربع يتم ذكر جميع الأنشطة والفعاليات التي تستنزف مشروعك وتتسبب له بالتكاليف. هذه الأنشطة ستكون موجودة في المربعات الثلاثة السابقة (الأنشطة الرئيسية، الموارد الرئيسية والشركات الرئيسية). فتصميم الموقع لها تكاليف سواء صممتها بنفسك (رواتب الموظفين) أو صممتها عن طريق شركاء (عقد التصميم مع الشركات). وصيانة الموقع لها تكاليف، وثمان شراء الحقائق هي من التكاليف، ورواتب باقي الموظفين، وأجار المكاتب وغيرها من التكاليف الأخرى.

يتم هنا وضع التكاليف (وأيضا الإيرادات في المربع الخامس) بشكل مختصر ودون تفصيل. يتم ذكر كل شيء بالتفصيل فيما بعد عن طريق دراسة الجدوى أو الدراسة المالية للمشروع، ولها شرح وتفصيلات تتم خارج نموذج العمل. أما في نموذج العمل فالهدف هو رسم الصورة الإجمالية فقط ومعرفة كيفية الحصول على الإيرادات وكيفية

تعد المربعات الأربعة الأخيرة الموجودة في يسار النموذج هي الفعاليات الأساسية لبناء المنتج. ونظرا لأن هذه الأعمال لا يراها العميل عادة وإنما تتم خلف الكواليس، فمن الممكن تسميتها بمنطقة

الكواليس Back Stage. وللتوسع أكثر في هذا القسم من الممكن قراءة الكتب المختصة بإدارة الموارد Supply Chain Management.



بعد الانتهاء من كتابة النموذج كاملاً، يبدأ الفريق بعمل عصف ذهني يهدف إلى التحسين من النموذج الذي تم بناؤه.

فيتم عمل العصف الذهني في كل منطقة على حده. فمثلاً، هل هناك طرق أفضل أو أرخص أو أسرع لتوصيل المنتج إلى العملاء. أو هل هناك طرق أكثر فعالية لبناء علاقة مع العملاء. أو هل بالإمكان اختصار التكاليف من خلال تقليل الشراكات الرئيسية وزيادة الموارد.

ثم يتم الوصول لعدة نماذج عمل بناء على تعدد الخيارات المطروحة. وفي النهاية يختار الفريق النموذج الذي وجدوا بأنه أفضل من ناحية القيمة المقدمة أو الربح العائد منه.

ماذا بعد تصميم نموذج العمل؟

كما ذكرنا، فإن نموذج العمل هو الخطوة الأولى للتخطيط لمشروع أو فكرة ما.

في حال كانت الفكرة عبارة عن مشروع ما ضمن شركة، أو كان الهدف منه إعادة تطوير الشركة أو أحد أقسامها، يتم بعد الانتهاء من نموذج العمل وضع الخطة التنفيذية لهذا المشروع. تشمل الخطة التنفيذية توزيع المهام على الأعضاء والمدة الزمنية للقيام بها ووضع آلية لمراقبة الأداء. بالإمكان التوسع في ذلك من خلال كتب إدارة المشاريع.

أما إن كانت هذه الفكرة هي لعمل جديد أو مؤسسة جديدة، فإنه يتم بعد هذه الخطوة عمل خطة العمل Business Plan . هذه الخطة هي عبارة تفصيل لما هو موجود في نموذج العمل، مع إضافة حسابات دقيقة للأرباح والتكاليف (بحيث يتم حساب الأرباح والتكاليف بدقة لمعرفة ما إن كان المشروع سيربح أم لا). كما تشمل هذه الخطة خطوات تسجيل المنظمة، وبعض الملاحظات القانونية وهيكلية المنظمة وغيرها. تفيد خطة العمل كثيراً في جذب ممولين أو مستثمرين لدعم مشروعك، حيث توضح لهم بأنك على درجة عالية من الاحترافية. بالإمكان التوسع في ذلك من قراءة الكتب التي تتحدث عن كتابة خطط العمل أو تأسيس المشاريع الصغيرة.

أما في حال كانت الخطة هي لمبادرة مجتمعية لا تحتاج لتراخيص أو تسجيل، فعندها من الممكن وضع خطة تنفيذية والبدأ بتنفيذها.

تطبيق عملي:

فريق يتألف من خمسة من المبدعين، قرر أن يفتتح مركزا تدريبيًا في مدينة الخرج. سبب اختيار هذه المدينة هو قلة المراكز التدريبية بالمقارنة مع مدينة الرياض. اجتمع الفريق وبدأ بالتفكير في وضع خطة لهذا المشروع.

أولاً: صياغة الفكرة

قبل البدء بدراسة نموذج العمل، يجب على الفريق تحديد القيمة التي سيقدمها، ثم يبدأ بدراستها بالتفصيل باستخدام نموذج العمل. الفريق يريد افتتاح مركز تدريبي. لكن ما هو نوع التدريب الذي سيقدمه؟

للتبسيط، هناك طريقتين رئيسيتين للوصول لهذا القرار، وهما إما بصياغة الفكرة بناء على الاحتياجات الموجودة في السوق، أو صياغة الفكرة بناء على القدرات الموجودة لدى الفريق. ففي الطريقة الأولى يقوم الفريق بالبحث في ما يحتاجه الناس ويبدأون بمشروع لتلبية هذا الاحتياج (دراسة السوق تعني دراسة الخارج)، وبعدها يبدأ في البحث عن موارد لديه (دراسة الفريق تعني دراسة الداخل) تساعد في البدء بهذا المشروع (هذه الطريقة تبدأ بصياغة الفكرة من الخارج إلى الداخل). أما في الطريقة الثانية فإن الفريق يبدأ بالبحث في ما لديه من قدرات (تخصصات أعضاء الفريق ومعارفهم مثلاً) وبناء عليها يقومون بصياغة فكرة المشروع، ثم يبدأ الفريق بدراسة السوق ومعرفة ما إن كانت فكرته هذه مناسبة للسوق أو بحاجة لتعديلات لتصبح أكثر ملائمة لهم (هذه الطريقة تبدأ بصياغة الفكرة من الداخل إلى الخارج). في هذه المرحلة، كل ما على الفريق عمله، هو صياغة الفكرة فقط. لأن الفكرة سيتم دراستها لاحقاً باستخدام نموذج العمل.

وجد الفريق أن عدداً من أعضائه مهتمين بالإبداع وتنمية الذكاء، ولدى أحدهم شهادة جامعية في ذلك. هنا قرر الفريق صياغة الفكرة بالطريقة الثانية (من الداخل إلى الخارج). وكانت الفكرة المقترحة هي مركز لتدريب مهارات الذكاء والإبداع.

ثانياً: تصميم نموذج العمل

الجمهور المستهدف

سيقوم الفريق هنا بتحديد الجمهور الذي سيقدمون هذه الدورات له.

جغرافياً: ستقدم الدورات لسكان مدينة الخرج فقط. ومن الممكن مستقبلاً افتتاح مراكز في مدن أخرى. اقترح أحد الأعضاء توسيع الرقعة بجعل التدريب إلكتروني (وبذلك لا يكون لهم حدوداً جغرافية تحدهم). لكن باقي الفريق رفض الفكرة على الأقل في الوقت الحاضر.

ديموغرافيا: بالنسبة للعمر، وجد الفريق أن مهارات الذكاء من الممكن إعطاؤها لجميع الأعمار تقريبا. وهي مهمة للجميع، لكنها أهم للصغار. المشكلة التي وجدوها هي أن الصغار بحاجة لمهارات خاصة للتعامل معهم، كما أن هذا الجمهور يحتاج لتنسيق عال مع الأهل وتأمين مكان آمن لهم. هذه المسؤوليات الكثيرة، جعلت الفريق يحدد العمر بسن المرحلة الثانوية أو الجامعية فما فوق (١٦ سنة فما فوق) وللجنسين. الدورات ستكون متوسطة التكلفة لذلك فهم سيستهدفون طبقة الدخل المتوسط.

النفسي: ستكون هذه الدورة مقدمة للأذكاء والمبدعين والذين يحبون تنمية هذه المواهب لديهم.

سلوك العملاء: غير هام، حيث ستقدم الخدمة لعملاء جدد.

وبذلك كانت الشرائح الرئيسية هي:

- المراهقين والشباب بعمر ١٦ سنة فما فوق.

- مدينة الخرج.

القيمة المضافة

بدأ الفريق بالتفكير بالاحتياجات التي سيوفرونها لهذه الشريحة، فهل تصنف ضمن الألم، المكاسب أم الوظائف. وجد الفريق أن هذه الدورات تعد من ضمن المكاسب. حيث أن تدريب الذكاء والإبداع ينشط الدماغ ويزيد من ذكاء وإبداع الشخص، خاصة الذين يعملون في مجالات تحتاج للإبداع.

لكن ماذا سيميز الفريق في هذا المجال عن غيره؟

وجد الفريق أن المراكز التدريبية التي تدرس الذكاء والإبداع قليلة العدد في تلك المنطقة، كما أنها تعطي دورات عامة مدتها ٣ أيام في تلك المواضيع. لذلك قرر الفريق وضع منهج من عدة مستويات. يتألف كل مستو منها من ٥ أيام تدريبية. عدد المستويات الإجمالي ٥ مستويات. سيبدأ المعهد بتقديم مسار خاص بالذكاء المتعدد، والذكاء الرياضي، والتفكير الإبداعي. تفيد هذه الطريقة بإعطاء مادة متخصصة للعملاء، كما أنها تفيد في زيادة ولاء العملاء حيث أنهم سيعودون مرات عديدة للمركز لإتمام باقي المستويات. وهكذا صاغ الفريق القيمة المضافة كما يلي:

تقديم دورات متخصصة في الذكاء والإبداع

قنوات التواصل

الوعي (الدعاية والإعلان): سيقوم الفريق بعمل صفحات على مواقع التواصل الاجتماعية للتسويق لمركزهم. كما سيقوم الفريق بتوزيع نشرات (بروشورات) عن المركز في المنازل القريبة منهم. كما سيتحدث عن المركز لأقربائهم ومعارفهم لتنتشر الكلمة بين الناس بطريقة . word of mouth

التقييم: وجد الفريق أنه من الصعب على الزبائن تقييم الدورات كونها تعد خدمة وليس منتجاً، وبالتالي لن يتمكن الشخص من تجربتها إلا لو حضرها. لذلك قرر الفريق عمل فيديو صغير مدته ١٥ دقيقة يحوي أمثلة للمادة والتمارين المقدمة. وبذلك يتمكن الشخص من أخذ لمحة عن الدورات (تقييمها) وهو في منزله.

آلية الشراء: ستكون بالطريقة التقليدية (يدا بيد).

التوصيل: ستكون بطريقة الإلقاء التقليدية (وجها لوجه). لذلك بدأ الفريق بالبحث عن مكان يستأجرونه تتواجد فيه صالة كبيرة مناسبة للتدريب، وغرف منفصلة مناسبة للأنشطة.

التواصل بعد البيع: نظراً لأن هذه خدمة، فليس هناك خدمة ما بعد البيع. وبإمكان المتدربين مراجعة المركز في المستقبل أو الإتصال بهم إن احتاج لأمر ما، أو التواصل معهم عبر موقعهم أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

وبذلك قرر الفريق أن نقاط التواصل الأهم هي:

- الإنترنت

- النشرات

- المعارف

- التدريب في المركز

العلاقات مع العملاء

ستكون عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي. كما سيتم عمل خصومات للمتدربين السابقين وذلك لزيادة ولائهم. وسيتم التواصل مع المتدربين السابقين بين فترة وأخرى لمعرفة أثر الدورات عليهم لتطوير برامجهم التدريبية. وبالتالي العلاقات كانت:

- مواقع التواصل

- خصومات للأعضاء

- التواصل المستمر

الإيرادات

ستكون الإيرادات بشكل رئيسي من الدورات التدريبية التي ستقدم. بالإمكان الدفع للمستوى الواحد، أو بالإمكان الدفع لكامل المستويات مع إعطاء خصم لذلك. وجد الفريق بأن الدفع بالتقسيت سيكون مجهدا لهم، لذلك قرروا أن يكون الدفع دوما بشكل كامل قبل الدورة، بالرغم من أن ذلك قد يجعلهم يخسرون المتدربين الذين ليست لديهم إمكانية الدفع بشكل كامل. وبذلك كانت الإيرادات كما يلي:

- رسوم الاشتراك بالدورة

- رسوم الاشتراك بمستوى كامل

الأنشطة الرئيسية

الأنشطة الأهم التي سيقوم بها الفريق هي رسم الخطط والمسارات التدريبية، وكتابة المناهج التدريبية وتدريب الدورات، والتنسيق لها. كما سيقوم الفريق بالتسويق لمركزهم خاصة في المراحل الأولى. سيحتاج الفريق أيضا لطباعة المنشورات الدعائية والمواد التعليمية التي ستقدم. وبالتالي ستكون الأنشطة الرئيسية:

- وضع الخطط التدريبية

- التدريب

- تنسيق الدورات

- التسويق

- التصميم

الموارد الرئيسية

لدي الفريق عضوين لديهم القدرة على وضع الخطط والمسارات التدريبية. وفيه عضوين بإمكانهم إعطاء الدورات. ولا يوجد فيه أي مصمم جيد. أما التسويق فمن الممكن أن يقوم به الجميع.

وجد الفريق أنهم بحاجة لخمسـة مدربين على الأقل (اثنان منهم موجودين في الفريق). وهنا فكر الفريق إما بتوظيف هؤلاء المدربين، أو التعاقد معهم بطريقة العقود الخارجية free lancer بحيث يتواصلون معه عند الحاجة ليعطي الدورات ويأخذ ثمنًا مقطوعًا لقاءها.

ونظرًا لأنه لا يوجد أي شخص في الفريق لديه قدرة على كتابة المناهج التدريبية، فقد قرر الفريق شراء مناهج جاهزة معتمدة وتدريبها، مع أن ذلك سيزيد عليه تكاليف إضافية. أما بالنسبة للتصميم فكان أمام الفريق الخيار إما بتوظيف مصمم معهم أو التعاقد مع مصمم خارجي لإعطائه بعض المهام ليقوم بها ويتقاضى ثمنًا مقطوعًا لقاءها. كذلك فهم بحاجة لإعطاء المتدربين لشهادات معتمدة، وذلك غير متوفر لديهم أيضًا.

بسبب الإمكانيات المالية المحدودة في الفريق، فقد قرروا الاستعانة بمدربين خارجيين، والاستعانة بمصمم خارجي، دون ضمهم للفريق. وبالتالي كانت الموارد الرئيسية كالتالي:

- مخططين ومدربين للدورات.

- منسقين ومسوقين للدورات.

الشركاء الرئيسيون

بحث الفريق في المهام التي ليس لديهم من يقوم بها. أو الموارد التي لم يتمكنوا من توفيرها. ووجدوا أنها:

- مدربين خارجيين إضافيين

- مصممين

- شركات توفر المناهج معتمدة

- معاهد توفر شهادات معتمدة

جميع هؤلاء الشركاء الرئيسيون لن يعملوا بالمجان طبعًا، وإنما سيحصلون على مبلغ مالي يضاف إلى التكاليف.

هيكل التكاليف

بدأ الفريق بدراسة جميع المهام التي سيقومون بها والتي ستكون مكلفة لهم (تؤدي إلى خسارتهم للمال)، وكانت هذه المهام كما يلي:

- رواتب الموظفين (مدربين، مخططين، منسقين...الخ)

- تكلفة المدربين الخارجيين

- تكلفة المصممين

- تكلفة المناهج المعتمدة

- تكلفة اعتماد الشهادات

وهنا سيكون الربح الإجمالي الذي سيتقاضاه هذا المركز هو الفارق بين الأرباح والتكاليف (بعد حسابهم بدقة).

وبالتالي كان شكل نموذج العمل كالتالي:

نموذج "أ": مركز تدريب مهارات الذكاء والإبداع

الجمهور المستهدف	العلاقة مع العملاء	القيمة المضافة	الأنشطة الرئيسية	شركاء رئيسيون
عمر ١٦ سنة فأكثر مدينة الخرج	مواقع التواصل خصوصيات للأعضاء التواصل المستمر	دورة متخصصة في الذكاء والإبداع	تخطيط التدريب - تنسيق تسويق - تصميم	مدربين خارجيين مصممين مناهج معتمدة شهادات معتمدة
	قنوات التواصل الانترنت - المعارف البرشورات التدريب في المركز		الموارد الرئيسية مخططين - مدربين منسقين - مسوقين	
	مصادر الإيرادات رسوم الاشتراك بالدورة رسوم الاشتراك بمستوى كامل		هيكل التكاليف رواتب الموظفين - المدربين الخارجيين المصممين - المناهج المعتمدة - اعتماد الشهادات	

بعد إنهاء هذا النموذج، قرر الفريق إجراء بعض التغييرات على النموذج ليكون لديهم عدة نماذج بديلة يختارون بينها. كان الخيار البديل كما يلي:

نموذج "ب" : مركز تدريب مهارات الذكاء والإبداع

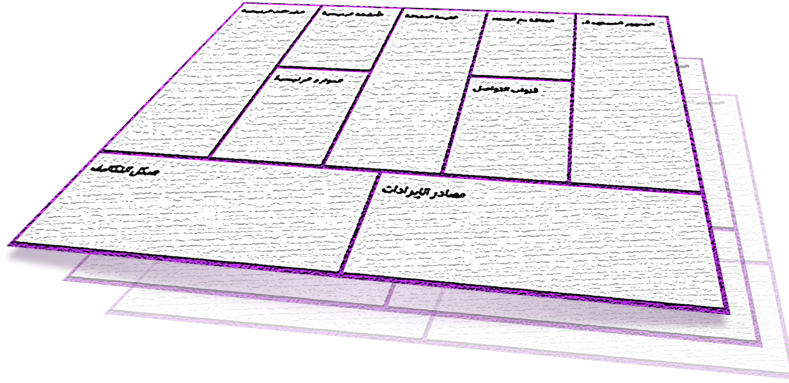
<p>شركاء راسيون</p> <p>مدربين خارجيين مصممين مناهج معتمدة شهادات معتمدة</p>	<p>الأنشطة الرئيسية</p> <p>تخطيط التدريب - تنسيق تسويق - تصميم</p>	<p>القيمة المضافة</p> <p>دورة متخصصة في الذكاء والإبداع</p>	<p>العلاقة مع العملاء</p> <p>مواقع التواصل خصوصيات للأعضاء التواصل المستمر</p>	<p>الجمهور المستهدف</p> <p>عمر ١٦ سنة فأكثر مدينة الخرج</p>
<p>هيكل التكاليف</p> <p>رواتب الموظفين - المدربين الخارجيين المصممين - المناهج المعتمدة - اعتماد الشهادات مدربين إضافيين - مصمم</p>		<p>مصادر الإيرادات</p> <p>رسوم الاشتراك بالدورة رسوم الاشتراك بمستوى كامل</p>		

كان الخيار البديل هو توظيف مدربين إضافيين بدلا من التعامل معهم خارجيا، بالإضافة لتوظيف مصمم لديهم. وعند دراسة النموذجين والمقارنة بينهما، تبين أن هذا التغيير سيغير من نموذج العمل قليلا، وسيكون أثره الأكبر على هيكل التكاليف. حيث أن توظيف مدرب خارجي سيزيد من التكاليف الثابتة (نظرا لأن الراتب سيدفع شهريا سواء أقيمت الدورة أم لا)، والأمر نفسه بالنسبة للمصمم. وبالتالي فإن الفريق سيخسر كثيرا في حال وظف مدربين خارجيين دون وجود الكثير من الدورات التدريبية ليقوموا بها.

وهنا قرر الفريق أن يستخدم النموذج "أ" في بداية المشروع. وعندما يزداد الطلب على الدورات في هذا المركز وتزداد شهرته، فعندها سينتقل بالتدريج ليعمل وفق النموذج "ب".

تطوير المشروع باستخدام نموذج العمل

لنموذج العمل أهمية كبيرة في التخطيط للمشاريع و الأفكار التجارية. و له دور آخر في تحليل ودراسة الأفكار والمشاريع القائمة بهدف تطويرها.



ولتوضيح كيفية دراسة وتحليل المشاريع باستخدام نموذج العمل سنقوم بتطبيقها على أحد المشاريع الحقيقية . وهي قصة لمشروع ناجح، تعثر بعد افتتاحه ثم بدأ بالتغير والتطور مع الوقت حتى أصبح أكثر قوة ونجاحاً.



بوكتشينو Bookccino

أنطلق عمل فريق بوكتشينو [@Bookccino](https://www.instagram.com/Bookccino) من رسالة نبيلة. هذه الرسالة هي تعزيز القراءة والثقافة في المجتمع العربي. ولذلك كان السلوجان الخاص بهم هو "أمة أقرأ تقرأ".

بدأ الفريق بالبحث عن فكرة تجارية مربحة تعزز قيمة القراءة والثقافة في المجتمع. وكانت الفكرة هي افتتاح مقهى يتيح للزائر الاستمتاع بالقهوة والقراءة (اسم بوكتشينو مأخوذ من Book Capuccino). وللقيام بذلك تم افتتاح المقهى في منطقة قريبة من الجامعات وتم تزويد المكتبة بأرفف تحوي كتباً متنوعة في شتى المجالات وباللغتين العربية والإنجليزية. وبذلك كان نموذج عمل بوكتشينو هو التالي:

نموذج عمل: بوكتشينو

شركاء رئيسيون نوادي القراء - جمعيات ثقافية	الأنشطة الرئيسية تقديم المشروبات - إدارة المقهى - تنظيم الفعاليات	القيمة المضافة مقهى يخلق بيئة محفزة للقراءة والثقافة	العلاقة مع العملاء مواقع التواصل الفعاليات الثقافية	الجمهور المستهدف القراء والمثقفين مدينة الرياض
	الموارد الرئيسية فريق متناغم - المال - المعارف		قنوات التواصل الانترنت - المعارف المقهى word of mouth	
هيكل التكاليف رواتب الموظفين - أجار المقهى - المواد الغذائية - تكاليف الكتب المعروضة			مصادر الإيرادات سعر المشروبات والأطعمة	

وفيما يلي شرح سريع لهذا النموذج:

الجمهور المستهدف

يستهدف بوكتشينو محبي القراءة والثقافة. حيث أن بيئة المقهى تجعلها مناسبة للقراءة والدراسة مع تناول المشروبات المفضلة. كما يحوي المقهى قاعة هادئة للمطالعة. ولأن بوكتشينو سيقدم فعاليات ثقافية من فترة لأخرى (كيوم الأرض مثلا)، فإنه سيجذب أيضا شرائح أخرى من المثقفين.

القيمة المضافة

مقهى يجعل من القراءة متعة، ويقيم أنشطة ثقافية تجمع المثقفين في مكان واحد. كما تحوي مكتبة تتيح للزوار فرصة قراءة بعض الكتب في المجالات المختلفة.

قنوات التواصل

تتم الدعاية للمقهى Awareness عن طريق مواقع التواصل والمعارف وانشار السمعة Word of Mouth. يتم تقديم الخدمة من خلال المقهى ويتم الدفع فيه، كما يتم اقامة الفعاليات الثقافية في نفس المقهى.

العلاقة مع العملاء

تعد العلاقة مع العملاء هي أهم ما قرر فريق بوكتشينو التميز فيه. يتم ذلك من خلال طاقم متعاون وخدمة متميزة. كما أن أصحاب المشروع كانوا يجتمعون في المقهى من وقت لآخر ليروا ردة فعل العملاء. كما أن التويتتر كان اساسيا في بناء العلاقة مع العملاء من حيث التواصل مع العملاء

ومشاركة خبراتهم. كما أن الموقع كان ينشر بعض الحكم ومقتبسات محفزة في القراءة والثقافة على التويتر. وصل عدد متابعي بوكيتشينو في التويتر في ذلك الوقت ٢٠ ألف متابع.

مصادر الإيرادات

المصدر الرئيسي للإيرادات كان من خلال بيع المأكولات والمشروبات.

الأنشطة الرئيسية

إعداد المأكولات والمشروبات كان من العناصر الهامة لنجاح المشروع. وكذلك إدارة المقهى وطاقمه والتسويق للمقهى (خاصة من خلال مواقع التواصل). كذلك تنظيف الفعاليات والتنظيم مع الجمعيات المختلفة لإقامة فعاليات ثقافية في المقهى.

الموارد الرئيسية

انحصرت موارد الفريق في وجود فريق من المهتمين لديهم كمية كافية من المال وعدد من المعارف. وبذلك كان على الفريق استئجار مكان المقهى والبحث عن موظفين ليعملوا في هذا المقهى.

الشركاء الرئيسيون

لإتمام الهدف كان لا بد من عمل شراكات (اتفاقيات وعلاقات) مع جمعيات ثقافية لإقامة الفعاليات الثقافية المختلفة. كذلك إقامة علاقات مع نواد القراء المختلفة لإقامة اجتماعاتهم في قراءة ومناقشة الكتب في المقهى.

هيكل التكاليف

هذا النموذج يبني عليه عدد كبير جدا من التكاليف، فهي ابتداء من تكاليف استئجار المقهى وشراء المعدات والتجهيزات والعمال وانتهاء بالكتب التي ملأت رفوف المكتبة.

الشركاء الرئيسيون	الأنشطة الرئيسية	القيمة المضافة	العلاقة مع العملاء	الجمهور المستهدف					
نواد القراء	المشروبات	مقهى بيئة ثقافية	مواقع التواصل	قراء ومتقنين					
الجمعيات	إدارة - تسويق		فعاليات	الرياض					
	الموارد الرئيسية		قنوات التواصل						
	فريق - معارف		المقهى						
	المال		مواقع التواصل						
هيكل التكاليف		مصادر الإيرادات							
<table border="1"> <tr> <td>المواد</td> <td>رواتب</td> </tr> <tr> <td>الكتب</td> <td>أجار</td> </tr> </table>		المواد	رواتب	الكتب	أجار	<table border="1"> <tr> <td>المشروبات والأطعمة</td> </tr> </table>			المشروبات والأطعمة
المواد	رواتب								
الكتب	أجار								
المشروبات والأطعمة									

التحدي الأول

لم ينتج المشروع مربحاً في البداية؛ حيث أن الأرباح الناتجة من بيع المشروبات والأطعمة كانت منخفضة بالمقارنة مع التكاليف العالية لتشغيل هذا المقهى. كما أن القراء من عاداتهم المكوث لفترات طويلة للقراءة والدراسة مع شراء مشروبات قليلة خلال هذه الفترة. ومن الممكن تمثيل ذلك في النموذج كما يلي: (رمز "+" يشير للارتفاع و "-" يعني الانخفاض، واللون الأخضر يشير للأرباح، وأما للون الأحمر فهو للخسارة).

الشركاء الرئيسيون	الأنشطة الرئيسية	القيمة المضافة	العلاقة مع العملاء	الجمهور المستهدف					
نواد القراء	المشروبات	مقهى بيئة ثقافية	مواقع التواصل	قراء ومتقنين					
الجمعيات	إدارة - تسويق		فعاليات	الرياض					
	الموارد الرئيسية		قنوات التواصل						
	فريق - معارف		المقهى						
	المال		مواقع التواصل						
هيكل التكاليف		مصادر الإيرادات							
<table border="1"> <tr> <td>المواد</td> <td>رواتب</td> </tr> <tr> <td>الكتب</td> <td>أجار</td> </tr> </table>		المواد	رواتب	الكتب	أجار	<table border="1"> <tr> <td>المشروبات والأطعمة</td> </tr> </table>			المشروبات والأطعمة
المواد	رواتب								
الكتب	أجار								
المشروبات والأطعمة									

ولحل هذه المشكلة، فعلى الفريق إما زيادة الأرباح أو تقليل التكاليف الموجودة. ونظرا لأن خفض التكاليف غير ممكن نظرا لأن الفريق يعتقد أن ما في المقهى هو أقل ما يمكن توفيره للزوار، فقد تم البحث عن طرق إضافية لزيادة الأرباح. لا يشترط في هذه القيم أن تزيد من التكاليف، بل من الممكن بالتفكير بطرق ابداعية وخارج الصندوق للوصول إلى قيم أكثر باستخدام نفس الموارد الموجودة حاليا في المقهى. من الموارد الرئيسية التي أصبحت موجودة لدى الفريق هي وجود صالة للمطالعة (والتي من الممكن استخدامها بشكل مختلف)، إضافة للأرفف الكثيرة في المحل (والتي من الممكن استخدامها لعرض منتجات للبيع بدلا من عرض الكتب فقط).

بعد التفكير وجد الفريق إمكانية إضافة القيم الإضافية التالية وتقديمها لتقديمها للزوار، بحيث تكون هذه القيم مصدرا إضافيا للإيرادات في بوكتشينو:

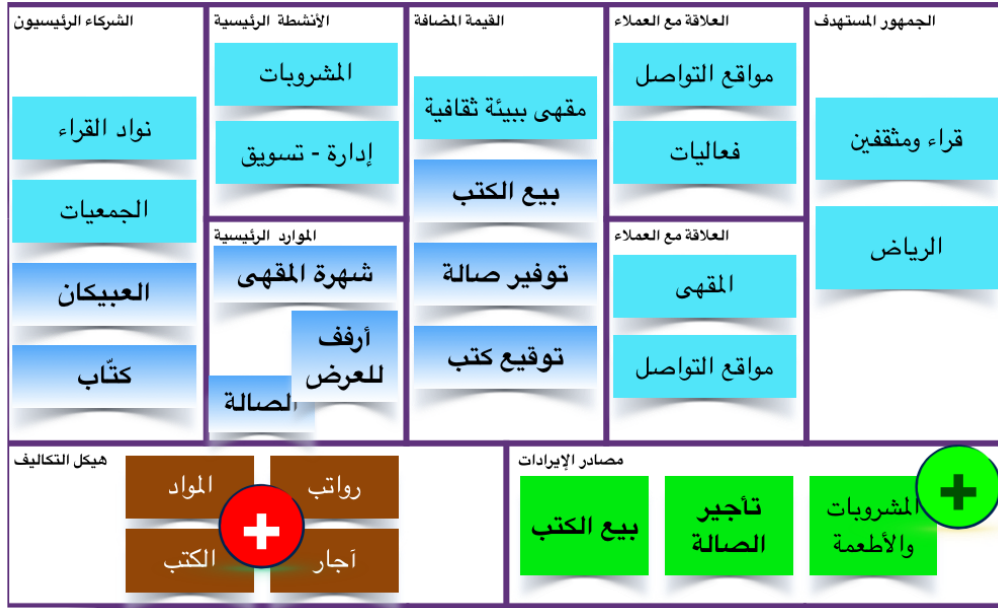
✱ التعاقد مع مكتبة العبيكان لوضع مجموعة من كتبها الأكثر مبيعا في المقهى وبيعها في المقهى مع الحصول على نسبة. هذه الاتفاقية ستكون ميسرة جدا نظرا لشهرة بوكتشينو وسمعته التي قام ببنائها.

✱ تأجير قاعة المطالعة لمن يريد استخدامها في تقديم دورات أو اجتماعات بسعر منخفض نسبيا.

✱ كما وجد الفريق آلية أخرى لجذب الزوار، وهي من خلال إقامة حفل توقيع الكتب؛ وذلك باستضافة لبعض الكتاب لتوقيع آخر إصداراتهم. وكان لذلك دور في زيادة جذب الزوار للمقهى.

✱ استغلال المناسبات الثقافية كعرض الكتاب، لوضع مجموعة من الكتب الحديثة في المقهى وبيعها فيه.

وهكذا تطور نموذج بوكتشينو ليصبح كما يلي:



يلاحظ في النموذج الجديد أن الفريق خلق مصادر إضافية لزيادة الإيرادات والأرباح. لكن ذلك لم يساهم بشكل في تخفيض التكاليف؛ وبالنتيجة بقيت الإيرادات أقل من قدرتها على تغطية التكاليف.

وهنا بدأ فريق بوكتشينو بالبحث عن وسيلة لتحسين الربح في نموذج العمل الجديد. كان هناك العديد للأفكار منها زيادة الأسعار، لكن ذلك أيضاً لن يحسن الربح بشكل يضمن استمرارية بوكتشينو. إضافة لذلك، فخبرة الفريق في إدارة مقاهي القهوة كانت مبتدئة، وبذلك كانوا يعتمدون على طاقم برواتب عالية لتقديم هذه الخدمة، ولكن مع مرور الوقت أصبحت إدارة القهوة عبئاً على أفراد الفريق.

التلميح الذي غير كل شيء

كانت حفلات توقيع الكتب من الفعاليات الهامة التي تشد الكثير من الزوار. في أحد تلك الفعاليات قامت إحدى الأخوات بإرسال رسالة على التويتر لبوكتشينو، عبرت فيها عن حزنها لعدم امكانياتها من حضور هذه الفعاليات كونها خاصة بالرجال، وأبدت عن أسفها عن زهاب فرصة الحصول على كتاب موقع خاص بها من قبل المؤلف. قام فريق بوكتشينو وبشكل ودي، بتوقيع نسخة وارسالها لها. وعندها عبرت لهم فرحتها الشديدة بذلك.

بدأت طلبات من متابعين آخرين في التويتر من تقديم طلبات مشابهة للحصول على كتب موقعة لهم. لكن فريق بوكتشينو لم يرد فتح هذا الباب، نظراً لأنه سيكون مشتتاً لهم وسيحملهم فوق طاقتهم.

حاول الفريق أن يتجنب ارسال كتب أخرى للمتابعين، ولكن مع الضغط من المتابعين قرروا أن يعدوا نسخاً أخرى ويرسلوها للمتابعين. كان في تلك الكتب التي أرسلها فريق بوككتشينو سرا غريباً، جعل جميع من وصلته نسخة منهم إلى التعلق بهم أكثر وطلب كتب أخرى منهم. توقيع الكتب لم يكن هو عامل الجذب الوحيد!!

كان أعضاء الفريق مغرمين بالقراءة، وكانوا يحبون إن أهداهم أحد ما كتاباً أن يقوم بوضع شريط (ربطة) أنيق على الكتاب لزيادة هيبة وقيمة هذا الكتاب. وعندما طلب من الفريق توصيل الكتب، قاموا لا شعوريا بشراء هذا الشريط ووضعها على جميع الكتب. وهنا زادت الطلبات على الكتب من بوككتشينو سواء داخل مدينة الرياض أو خارجها، وهنا كان على فريق العمل أن يقرر. هل يغلّق الباب، أم يفتح بشكل مدروس؟



القيمة المضافة الجديدة

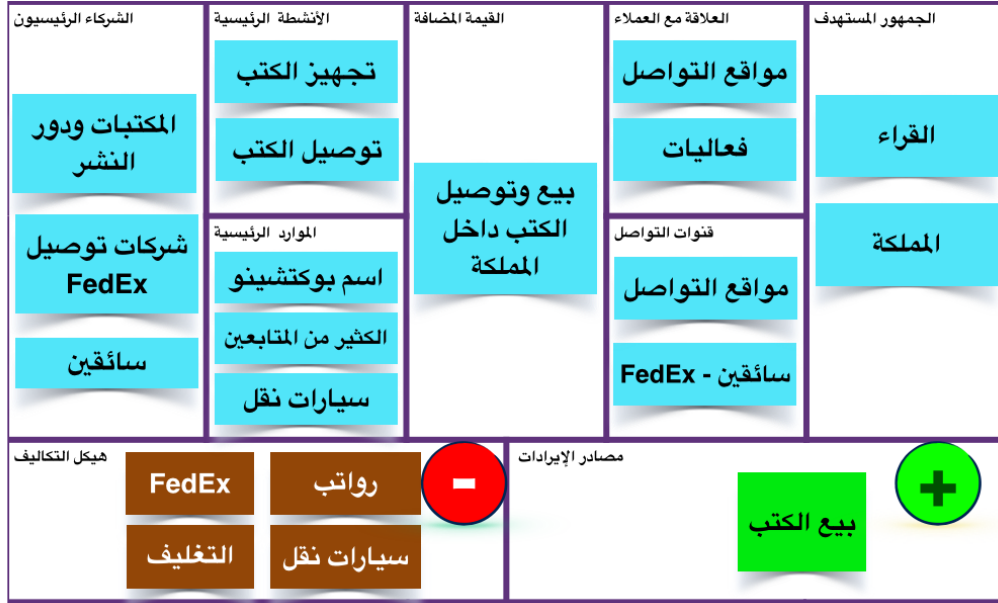
بعد دراسات اجراها الفريق وجدوا بأن هناك ألم موجود عند الكثير من القراء، وهو عدم قدرته على الحصول على الكتب، خاصة الإناث أو من يقيم خارج مدينة الرياض. هذا الألم من الممكن تخفيفه بتقديم خدمة توصيل للكتب لهم مع الحصول على ربح بسيط منها. وهذه القيمة لا تتنافى أيضاً مع رسالة فريق بوككتشينو في تعزيز القراءة والثقافة في المجتمع.

التغيير الجذري أم التعديل To Pivot or to Persevere

في ظل هذه المعلومات الجديدة عن العملاء على بوككتشينو أن يتخذ قراراً جديداً بخصوصه. فهل سيقوم بتعديل نموذج العمل القديم بحيث يشكل توصيل الكتب هو جزءاً هاماً من مصادر الأرباح،

أم على الفريق أن يغير كامل نموذج العمل القديم ويعمل على نموذج جديد يكون فيه توصيل الكتب هو المحور الأساسي لعمل بوككتشينو؟

وجد الفريق بأنه لا بد من تغيير كامل نموذج العمل، وذلك بإغلاق مقهى بوككتشينو وتغيير القيمة المضافة، ليصبح النموذج كما يلي:



نموذج العمل الجديد يعتمد بشكل رئيسي في الربح من خلال بيع الكتب. وبعد تجربة هذا النموذج. تبين أنه مربح أكثر من النموذج السابق (الذي يعتمد على المقهى). ومع التواصل مع العملاء وتحليل رغباتهم وآرائهم (تحليل الألم والمكاسب والوظائف)، تبين أنهم يرغبون أيضاً بشراء اكسسوارات الكتب، كحامل الكتب وفواصل الصفحات وغيرها. وهنا قام فريق بوككتشينو بتعديل نموذج العمل مرة أخرى بإضافة "اكسسوارات القراءة" للقيمة المضافة في نموذج العمل. كالشكل التالي:



يتبين من قصة بوكتشينو أن نموذج العمل الأولي لبدء المشروع لا بد أن يتعدل ويتطور بحسب المعلومات القيمة التي يتم الحصول عليها من العملاء. فالعملاء يرسلون رسائل مشفرة عن المنتج الذي يريدونه حقاً. قد يتسبب عدم السماع لتلك الرسائل أو تجاهلها بفشل كبير بسبب الفجوة بين ما تقدمه أنت وما يقدمه عملاؤك. حتى وقت الكتابة، بلغ عدد متابعي بوكتشينو في التويتر ٧٦ ألف.

لن تنتهي قصة بوكتشينو في هذا النموذج، فسيتابع الفريق دراسة وتحليل ما يحدث، ليقوموا بتقديم أفضل خدمة للعملاء (أصدقاء بوكتشينو) وبشكل مستمر، وذلك كمحاولة دائمة منهم لتعميق شعارهم: "أمة أقرأ تقرأ".

عزيزي القارئ ... أتمنى أن تكون فكرة كتابة نموذج العمل قد وصلت إليك
وأصبح بإمكانك استخدامها في مشاريعك.

وكأي أداة أخرى، لا بد لك من استخدامها وتجريبها لتستفيد منها وتعمق من
استيعابك لها. وأنصحك بمراقبة الشركات والمشاريع من حولك ومحاولة
اسقاطها على نموذج العمل، وإن قمت بذلك فأني أعدك بأن فهمك للأعمال
التجارية سيصبح أكثر عمقاً