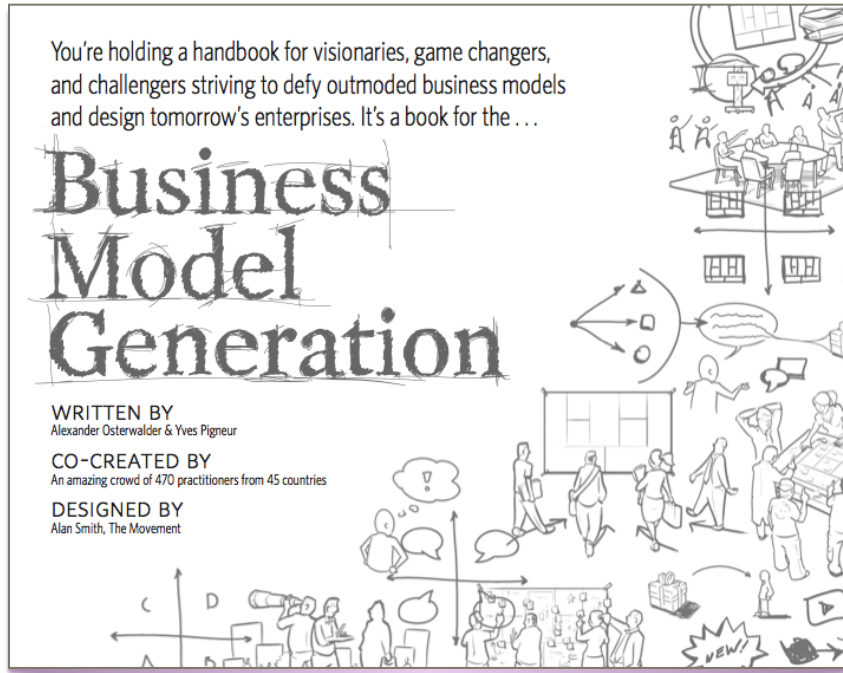


فكرتي صارت مشروعاً

الخطوات الأولى لتحويل فكرتك الإبداعية إلى خطة عمل



إعداد: د. أمجد الجنباز

dramjadj@gmail.com

٢٠١٤

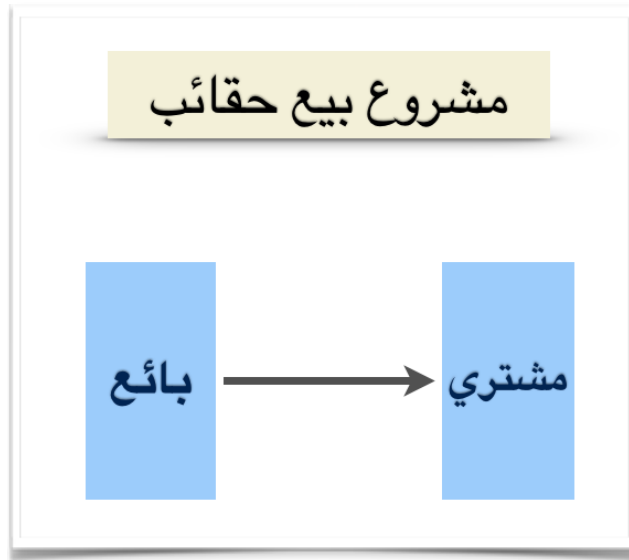
تمت كتابة هذا الملف ليتم نشره وتوزيعه بشكل مجاني، مع الإشارة للكاتب الأصلي عند الاقتباس



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 بدايته.

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

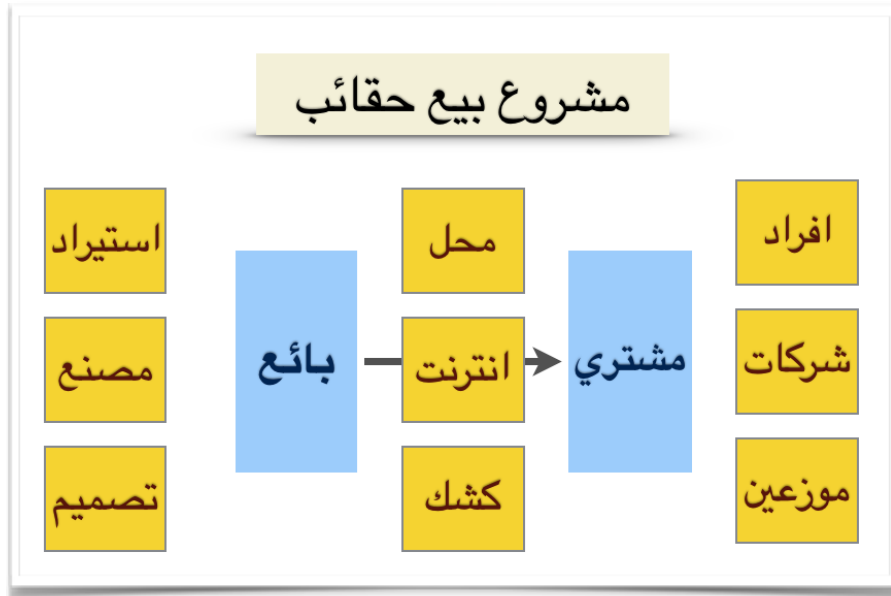
فمثلاً، إن أحببت أن تبيع **حقائب نسائية**، فالصورة المبسطة لهذا المشروع هو صورة ترسم كلا من البائع والمشتري. ويكون المشروع عبارة عن عملية بسيطة لبيع الحقائب للمشتري ومن ثم الحصول على ثمنها منه.



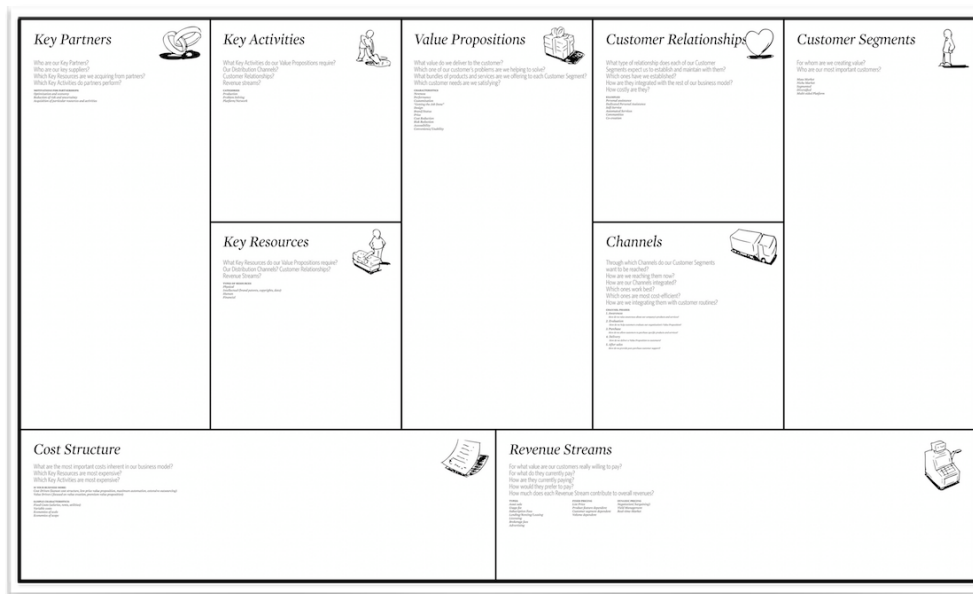
لكن الصورة الحقيقية أعقد من ذلك؛ فهناك متغيرات أخرى ستؤثر بكامل العملية، واهمالها في عملية التخطيط ستؤدي لخطة فاشلة لم تدرس وتتعامل مع كامل تلك المتغيرات.

فمثلاً، هل ستقوم بصناعة الحقائب أم ستشترىها بالجملة أم لديك طرقاً أخرى للحصول عليها؟ هل ستبيع المنتج للمشتري عن طريق معرض أو كشك أو عن طريق الإنترنت، أم لديك طرقاً أخرى؟ وهل ستبيع هذه الحقائب للعملاء مباشرة، أم ستبيعها للشركات ليقوموا مثلاً بوضع شعارهم عليها ويوزعوها كهدية، أم ستبيعها لموزعين بالجملة ليبيعوها بدورهم بالتجزئة، أم أن لديك طرقاً أخرى؟

هكذا سنرى أن الصورة ستصبح أكثر وضوحاً وفيها الكثير من الخيارات الممكنة. كل خيار منها سيكون له تأثير على المنتج النهائي وعلى الربح. 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 للناسر جبل عمان. تساعد هذه الطريقة في دراسة أهم التغييرات 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، سنجد التعاريف الهامة التالية:

القيمة المضافة Added Value

هي القيمة التي يراها العميل (أو الزبون) في منتجك ويجعله يختارها بدلاً من 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 (تحتاج 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 تصميمه بأنه من الممكن توزيعه بشكل متناسق على ورقة واحدة بحيث تتم دراسة كامل عناصر نموذج العمل في صورة واحدة، وبذلك نتمكن من فهم أفضل للعمل وآليات تطويره.

يحتوي هذا النموذج ٩ مربعات، كل مربع منها يتحدث عن أحد عناصر العمل. تتضمن هذه المربعات آليات التسويق Marketing، والموردين Supply Chain، إضافة لحركة الأموال من وإلى المشروع Financing. وبذلك فإن نموذج العمل بالرغم من بساطته فإنه يغطي جزءاً كبيراً من مفاهيم الإدارة.

الجمهور المستهدف	العلاقة مع العملاء	القيمة المضافة	الأنشطة الرئيسية	الشركات الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> - من هو الجمهور المستهدف؟ - من هم العملاء الذين نخدمهم؟ - ماهي شرائح العملاء؟ - من هم عملائنا الأكثر أهمية؟ 	<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"> - 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؟ - ماهي 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 حالياً؟ - 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 كاملاً لخطوات بناء نموذج العمل مع أمثلة واقعية عن كل خطوة منها. وفي نهاية الكتاب سيتم تطبيق جميع تلك الخطوات على مثال عملي وذلك لوضع جميع الشرح الموجود ضمن إطار عملي.

من أين أبدأ في تعبئة نموذج العمل؟

تبدأ دراسة الفكرة أو المشروع بتعريف الفكرة المقترح ومعرفة نقاط التميز التي ستجعل العملاء يقبلون عليها. بعد معرفة الفكرة وتعريفها، تبدأ مرحلة تعبئة نموذج العمل. يكون 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 البداية المثالية هي التي تبدأ من مربع الجمهور المستهدف. فحتى لو كان لديك أعظم اختراعات العالم، فإن اختراعك ليس له أية قيمة في حال عدم وجود عملاء يرغبون بشرائه. لذلك فالمكان الأمثل لبداية التخطيط المشروع يتم بدراسة العملاء أولاً ومعرفتهم وتحديد احتياجاتهم، ثم الانتقال لمربع القيمة المضافة لإعادة تصميم المنتج بما يتوافق مع تلك الاحتياجات.

٨ شركاء رئيسيون	الأنشطة الرئيسية ٦	٢ القيمة المضافة	العلاقة مع العملاء ٤	١ الجمهور المستهدف
	الموارد الرئيسية ٧		قنوات التواصل ٣	
٩ هيكل التكاليف			٥ مصادر الإيرادات	

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

الشركاء الرئيسيون معاهد تدريب مدربين خارجيين خبراء	الأنشطة الرئيسية تسويق تنسيق علاقات عامة الموارد الرئيسية مدربين علاقات	القيمة المضافة تطوير إداري تنمية المهارات الشخصية	العلاقة مع العملاء Facebook قنوات التواصل الندوات Social networks دورات - محاضرات	الجمهور المستهدف الشباب مدراء الشركات
هيكل التكاليف الصلوات المدربين والمعاهد			مصادر الإيرادات الاشتراك رسم الدورات	

شرح نموذج العمل، باختصار:

يتألف نموذج العمل من ٩ مربعات. تبدأ الدراسة من مربع الجمهور المستهدف، حيث يتم فيه معرفة من هم الجمهور الذين ستتم خدمتهم 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 والربح التي ستنتج بسبب المشروع. هذه المربعات تعد في القسم التسويقي 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، تتشكل لدى الفريق رؤية واضحة لجميع ما يحتاجه الفريق من بناء وتسويق وتنفيذ. وبهذه الرؤية الشمولية بإمكانه أن يطور أو يعدل من الخطة بسهولة كبيرة. وفي النهاية يتكون لدى جميع أفراد الفريق رؤية موحدة للمشروع.

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

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 متماثلة. 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 حمص، عندها يكون التقسيم الجغرافي هو المستخدم. وبذلك يتم النظر في احتياجات أهل مدينة حمص والأشياء المشتركة التي يحتاجونها. ومن الممكن أن تكون الشريحة هي دولة سوريا كاملة، أو حياً من الأحياء كجنوب دمشق. في حال كانت الخدمة مقدمة للشعب السوري، فإن ذلك التقسيم لا يعد جغرافياً، لأن السوريين قد يتواجدون داخل أو خارج سوريا وبذلك ليسوا محددين بمنطقة جغرافية (السوريين هي ضمن التقسيم الديموغرافي).

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 أنهم مرضى، وإنما هي مجرد صفات نفسية تجمعهم، كالإنعزاليين أو المتحمسين أو المخاطرين. فمثلاً هناك بائعي السيارات السريعة يستهدفون المخاطرين الذين يحبون السرعة.

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 جدد بالطبع) أم نستهدف عملاءنا السابقين. فمثلاً بعض عروض شركات الاتصالات تكون مخصصة للعملاء المتميزين، أو تستهدف عملاء الخطوط مسبقة الدفع (سلوك العملاء في هذه الحالة هي أنهم جميعاً مشتركون بخدمة "مسبقة الدفع")، أو عروض تستهدف العملاء الذين يتحدثون كثيراً في الجوال. وبذلك تقسيم الشريحة هنا يكون بناء على سلوكهم الشرائي معنا.

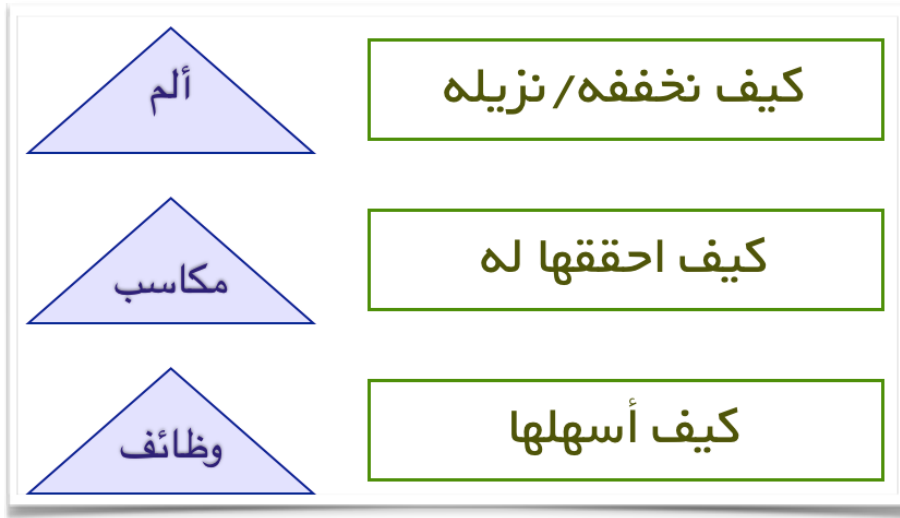
من الممكن طبعاً أن تكون الشريحة الواحدة فيها عدة صفات مختلفة، فمثلاً من الممكن إطلاق مشروع كسوة لأطفال مخيم الزعتري، ففي هذه الحالة الشريحة هي أطفال (ديموغرافي) سوريين (ديموغرافي) يعيشون في مخيم الزعتري (جغرافي) ولم يكن لنا تعامل معهم من قبل (سلوك العملاء). ومن الممكن لمشروع واحد أن يستهدف عدة شرائح في نفس الوقت، فمن الممكن افتتاح فرن يخدم مدينة إدلب ومدينة حلب (شريحتين مختلفتين)، وبذلك فإن هذا المشروع سيخدم كل شريحة منها بطريقة مختلفة كما سيمر معنا فيما بعد (فمثلاً إن تم افتتاحه في إدلب، فإننا سنحتاج إلى سيارات لتوصيل الخبز إلى حلب).

بعد تحديد الشريحة التي سنستهدفها، نبدأ بدراسة احتياجاتهم، وبعد دراسة احتياجاتهم يتم تلبيتها 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 لجهاز يقوم بتقشير البطاطس باستخدام الطاقة الشمسية. ماذا لوقمنا بتصنيع هذا الجهاز دون معرفة احتياجات العملاء. قد نكتشف مثلاً أن العملاء ليس لديهم بطاطس بالأساس، أو أنهم يسلقونها ولا يحتاجون لتقشيرها، أو حتى أنهم يستمتعون بالأساس 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.



بناء على هذا النموذج، فإن احتياجات العملاء ستتحصر 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 ارتفاع اسعار الوقود مثلاً، أو يعانون من البرد أو الجوع. أو نقص في وسائل المواصلات والنقل، عدم وجود مدارس يعدّ أماً كذلك. وبذلك فإن ما نبحت عنه هنا هو مشاكل يعاني منها أفراد هذه الشريحة، ويكون دورنا هنا هو تقليلها أو إزالتها.

2. المكاسب Gain

وهنا لا نبحت عن آلام موجودة لديهم، وإنما نبحت عن أناس يعيشون حياة جيدة ولكنهم يسعون إلى تطويرها والحصول على مكاسب إضافية. فمثلاً الحصول على دخل إضافي هو مكسب. أما توفير الدراسة الجامعية قد تصنف على أنها ألم لدى بعض الأشخاص؛ لأنها تحل مشكلة نقص الكفاءة لديه. أما إن كانت الدراسة الجامعية في جامعات قوية وعريقة فعندها تصنف على أنها من المكاسب؛ فهي لا تعطي الشخص مجرد التعلم، بل المستوى العالي منه.

3. الوظائف Jobs

وهنا نقوم بتحليل الوظائف والأعمال التي يقوم بها الناس بشكل اعتيادي، نبحت عن طرق لتسهيل هذه الوظائف. فالفرق هنا أنه في الوظيفة يقوم الشخص بالعمل المطلوب في جميع الأحوال، لكننا نبحت عن طريقة لتسهيل هذا العمل، أما في المكاسب، فإن العمل بالأساس لم يكن لينجز أساساً،

وقمنا نحن بتوفيره له. فمثلا جميع الناس تنتقل للعمل بشكل يومي، وقيامنا بتوفير مواصلات اسهل أو اسرع يسهل من وظيفة التنقل لديهم. وجميع الناس مثلا تقوم بدفع فواتير الكهرباء بشكل مستمر، وقيامنا بعمل خدمة دفع الفواتير عن طريق الانترنت مثلا يسهل هذه الوظيفة.

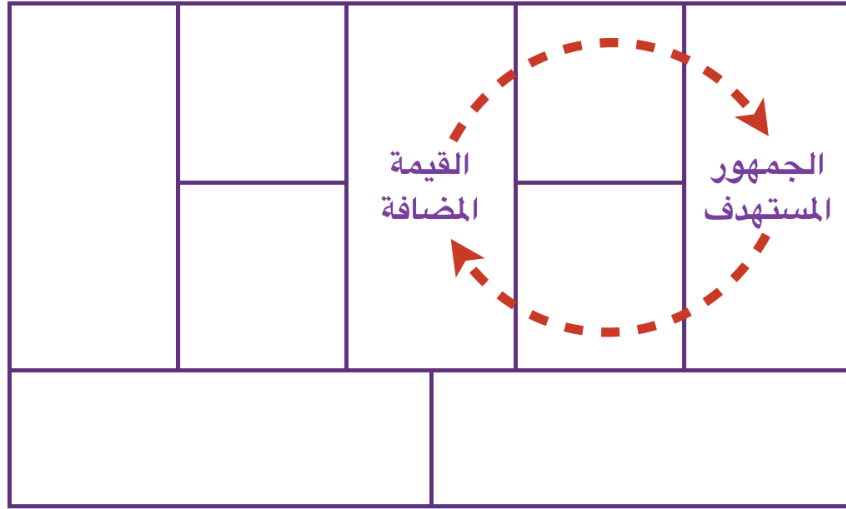
كما هو ملاحظ فهناك تداخل كبير بين الاحتياجات الثلاثة (الألم والمكاسب والوظائف)، وبذلك فإننا عندما نوفر خدمة ما، فإنها عادة ما تساعد في أكثر من جانب. فمثلا خدمة الدروبكس Dropbox تزيل الألم الناتج عن فقدان الملفات، وتعطي مكاسب من خلال إعطائك ذاكرة متنقل في الإنترنت كما أنها تسهل وظيفة نقل البيانات بين الناس. وهكذا فإن النظر في هذه الاحتياجات الثلاثة يهدف إلى تسهيل طريقة التفكير للوصول 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 فعلا 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 نلغي أو نعدل بعض ما توصلنا إليه. علما 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 حصانا أسرع". ولذلك يجب على الفريق البدء بتحديد الاحتياجات ثم التوجه للعملاء لاختبارها. وهذا ما يسمى في الإدارة، بدراسات التسويق Marketing Research.

فمثلا في مثال آلة تقشير البطاطس باستخدام الطاقة الشمسية، هي حتما 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 أساسا بالنسبة للعملاء؟ لذلك فإن الوسيلة لمعرفة هذه الافتراضات هي من خلال سؤال العملاء عن ذلك بشكل مباشر لمعرفة احتياجاتهم الحقيقية وبناء منتجات تتوافق معها.

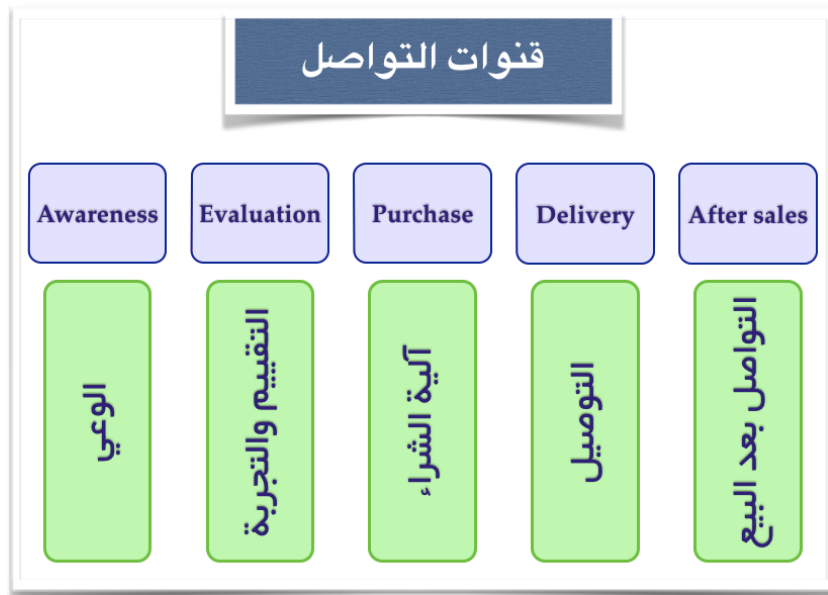
وهنا سنتبدأ حلقة مستمرة بين مربع "القيمة المضافة" ومربع "الجمهور المستهدف" بحيث نقوم في كل مرة بسؤال العملاء عن احتياجاتهم، ثم تعديل القيمة المضافة بناء عليها. ثم سؤالهم مرة أخرى عن مدى تلبية القيمة المضافة الجديدة لاحتياجاتهم، وهكذا حتى نصل لقيمة مضافة تتناسب مع احتياجات العملاء.



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 يعنى أيضا 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. 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.

٢. التقييم Evaluation

بعض المنتجات تكون بحاجة للتجربة قبل بيعها. وبذلك لا بد من تمكين العميل من تجربة المنتج. يكون ذلك سهلاً إن قدم العميل إلى محل لشراء هاتف 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 التجربة 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. ليست جميع المنتجات أو الخدمات قابلة للتجريب أو حتى تحتاج له.

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 لا بد من إيجاد وسيلة أخرى للدفع (كالفيزا كارد 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 مثلاً مع شركات التوصيل المشهورة مثل فيدكس، أو شراء شاحنات للتوصيل. في حال كان المشروع هو عمل مخبز في إدلب مثلاً، فهل سيقوم السكان بالقدوم إلى المخبز للحصول على الخبز، أو أنه سيتم توصيله لهم (خاصة لو كانوا في منطقة بعيدة عن المخبز). مثل هذه الأسئلة أساسية لفهم أفضل للفكرة التي أنت بصدد القيام بها.

٥. بعد البيع Aftersales

بعض المنتجات بحاجة للصيانة أو للتدريب أو حتى للإرجاع أو الاستبدال بعد البيع. في هذه المرحلة علينا أن نفكر في كيفية توصيل المنتج من العميل وإلينا، أو توصيل استفساراته. فبعض

الشركات كأمازون تؤمن شحننا مجاناً من العميل إليها في حال رغبة العميل في إرجاع المنتج مع إرجاع كامل المبلغ له.

يعد قسم طرق التوصيل من الأقسام الهامة والتي تحتاج إلى تفكير وبحث مع الفريق. فليست جميع المنتجات أو الخدمات سهلة التوصيل من وإلى العميل. فأحياناً تكون المواد الإغاثية جاهزة والفريق جاهز، لكن لا يوجد وسيلة لإيصالها للمحتاجين لها.

رابعاً: العلاقات مع العملاء

يعد بناء العلاقات مع العملاء وبناء الثقة أمراً في غاية الأهمية. فالبيع لا يتعلق فقط ببيع المنتج للعميل، بل يجب أيضاً تعميق العلاقة معه والاستماع له ولمشاكله. ولذلك أقرد 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 أيضاً 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 أيضاً 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. ومنها أيضاً مساعدة العميل بخدمات مجانية إضافية. فشركة السكايب مثلاً تتيح للعميل إضافة صورته في البرنامج وإضافة عبارة تعبر عنه، كل ذلك يؤدي إلى سعادة العميل أثناء استخدام البرنامج. كذلك تقدم بعض الشركات استشارات مجانية قبل البيع بحيث توجهك للمنتج الأكثر ملاءمة لك عند شرائك.

٣. بعد البيع

وذلك بالسماع من العملاء ومعرفة ردات فعلهم والاستجابة لشكواهم. 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 كالفايس بك بحيث نترك فرصة للمستخدمين بأن يقدموا لنا آراءهم واقتراحاتهم بكل رحابة صدر.

خامساً: الإيرادات (الأرباح)

تعد المربعات الأربعة الأولى (العملاء، القيمة المضافة، التوصيل والعلاقات 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 لاجراء 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.

أما في حال الشركات الخيرية التي تؤمن المعونات الغذائية بشكل مجاني للشرائح المستهدفة، فإن عليها تأمين مدخول بطرق أخرى كجمع التبرعات مثلاً أو الحصول عليها من الجمعيات الخيرية الأخرى.

نقوم في هذا المربع بسررد كل تلك العمليات التي من شأنها توليد الإيرادات 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، 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.

ولمعلومات أكثر في هذا الجانب من الممكن التوسع في كتب التسويق. حيث أن كتب التسويق تتحدث 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.

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

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 على الجزء الأيمن من نموذج العمل لمعرفة الأنشطة الرئيسية التي سيحتاجها. فلو قرر الفريق إنشاء مخبز مثلا، فمن الأنشطة التي سيقومون بها تصميم وبناء المخبز، إحضار الطحين والمواد الأولية إليه، عجن وخبز الخبز (أو تشغيل الفرن)، توزيع الخبز، وتوصيله للمحتاجين. 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 التواصل في قسم Awareness) و توصيل البضائع (إن كان توصيل المنتج أساسيا) ومربع العلاقة مع العملاء.

سابعا: الموارد الرئيسية

يتم تعداد الموارد الرئيسية التي يمتلكها الفريق والتي تساعد على القيام بالعمل. ومن هذه الموارد ما سيساعده على القيام بالأنشطة الرئيسية وإعداد المنتج وتوصيله وبناء العلاقة مع العملاء (أي الموارد التي تمكنه من القيام بالمهام الموجودة في المربعات الأخرى). فمثلا لو كان المشروع هو إنشاء مخبز، وكان لدى الفريق مهندسا متخصصا في بناء المخابز، يتم ذكر ذلك ضمن الموارد الرئيسية (وجود مهندس متخصص بالأفران). وفي حال قرر الفريق توصيل الخبز للقرى المجاورة، وكان لديهم سيارة لشحن البضائع، من الممكن أيضا وضع هذه السيارة مع الموارد الرئيسية أيضا.

ومن الموارد الرئيسية الأخرى، العلاقات والمعارف (فإن كنت تعرف العملاء الذين ستخدمهم سيكون ذلك من مواردك)، الاعترافات الدولية، الاسم التجاري (إن كان معروفا)، الخبرات التي تعمل معك، وبراءات الاختراع التي تمتلكها. مع التأكيد أنه يتم ذكر الموارد التي ستفيدك في إنجاح مشروعك.

ثامنا: الشركاء الرئيسيون

لا يمكن لفريق أو شركة مهما كانت كبيرة من أن تتمكن من عمل كل المنتج لوحدها. ومن هنا 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 منك، أو أرخص منك، أو بشكل أكثر جودة منك، أو القيام بعمل لا تعرفه أنت أبدا. ففي مثال المخبز، من الممكن أن نعقد شراكة مع سيارات لتوصيل الخبز إلى القرى بدل من توصيله بأنفسنا. كذلك من الممكن عقد شراكة مع مجموعة من الفرانين للقيام بعمل الخبز بدلا منك.

وبالتالي عند وجود أي مهمة أو نشاط تحتاجها ولا تملك من يقوم بها (ستكون المهمة في المربعات الأخرى كالتسويق أو التوصيل أو غيرها) فإن عليك 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). ففي حال الرغبة بتوصيل الخبز للقرى بسيارة تمتلكها الشركة (موارد رئيسية)، فإن صيانة ووقود السيارة سيسجل ضمن التكاليف. أما عند الرغبة بتوصيل الخبز عن طريق سائقين من الخارج (شركات رئيسية) فإن المبلغ الذي سيتقاضاه السائق سيكون ضمن التكاليف هذه.

ومن التكاليف الأخرى سعر المواد الخام كالتحسين مثلاً، ورواتب الموظفين وغيرها.

تعد المربعات الأربعة الأخيرة الموجودة في يسار النموذج هي الفعاليات الأساسية لبناء المنتج. ونظراً 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 الشركات الرئيسية وتزويد الموارد كمناقشة قرار شراء سيارة لتوصيل الخبز (وما يترتب عليها من تكلفة عالية أولية وتكلفة منخفضة على المدى البعيد) أو الدفع لسائقين خارجيين للقيام بالمهمة.

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. تنفيذ خطة العمل كثيرا 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.

يعد هذا النموذج من أسهل النماذج لدراسة المشاريع. علما أن هناك بعض من اضاف وعدل عليه ليصبح أكثر ملاءمة للأعمال الناشئة، مثل طريقة كتاب Running Lean للمؤلف Ash Maurya سنة ٢٠١٢، والإضافات التي قام بها المهندس هاني المنيعي @haniham. وفي الحالتين تم استخدام نفس النموذج مع بعض التعديلات. وقد يتم شرحها في منشورات لاحقة بإذن الله.

الآن وبعد أن رسمت خطة عمل مشروعك، توكل على الله وابدأ بتنفيذه.

ولا تظن أن مجرد صفاء نيتك وسمو هدفك سيكفلان نجاح مشروعك دون أي تخطيط. فالتخطيط أساس في نجاح العمل.

انظر حولك، وستجد الكثير من قصص الفشل التي اعتمدت على صفاء نيتها وسمو هدفها في تنفيذ العمل. وانظر من حولك مرة أخرى إلى المؤسسات الخيرية التي فشلت بالرغم من أهدافها النبيلة. ثم تذكر أن سوق العمل لن يرحم من لا يتقن التعامل مع قوانينه.

فسوق العمل، لا يرحم السذج.

تطبيق عملي:

فريق يتألف من خمسة من المبدعين، قرر أن يفتتح مركزاً تدريبياً في مدينة غازي عنتاب. سبب اختيار هذه المدينة هو قلة المراكز التي تدرب باللغة العربية وكثرة العرب بالمقابل. 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 غازي عنتاب 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 باقى 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. لكن المشكلة أن الصغار بحاجة لمهارات خاصة للتعامل معهم، كما أنه تحتاج 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 للأذكىء 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 غازي عنتاب.

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. كل مستوى منها عبارة عن 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 منتجا، 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: نظرا 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 لخمس 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 ثمنا مقطوعا لقاءها.

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

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 طبعاً، 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 غازي عنتاب	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		الموارد الرئيسية	
	الانترنت - المعارف البرشورات التدريب في المركز		مخططين - مدربين منسقين - مسوقين	
مصادر الإيرادات		هيكل التكاليف		
رسوم الاشتراك بالدورة رسوم الاشتراك بمستوى كامل		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

الجمهور المستهدف	العلاقة مع العملاء	القيمة المضافة	الأنشطة الرئيسية	شركاء رئيسيون
عمر ١٦ سنة فأكثر غازي عنتاب	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		الموارد الرئيسية	
	الانترنت - المعارف البرشورات التدريب في المركز		مخططين - مدربين منسقين - مسوقين	
مصادر الإيرادات		هيكل التكاليف		
رسوم الاشتراك بالدورة رسوم الاشتراك بمستوى كامل		رواتب الموظفين - المدربين الخارجيين المصممين - المناهج المعتمدة - اعتماد الشهادات مدربين إضافيين - مصمم		

كان الخيار البديل هو توظيف مدربين إضافيين بدلاً من التعامل معهم خارجياً، بالإضافة لتوظيف مصمم لديهم. وعند دراسة النموذجين والمقارنة بينهما، تبين أن هذا التغيير سيغير من نموذج العمل قليلاً، وسيكون أثره الأكبر على هيكل التكاليف. حيث أن توظيف مدرب خارجي سيزيد من التكاليف الثابتة (نظراً لأن الراتب سيدفع شهرياً سواء أقيمت الدورة أم لا)، والأمر نفسه بالنسبة للمصمم. وبالتالي فإن الفريق سيخسر كثيراً 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".

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

تم بحمد الله

للأسئلة والاستفسارات أو التواصل مع الكاتب:

dramjadj@gmail.com

لا تنسونا من خالص دعائكم

تصميم نموذج العمل:

الشركاء الرئيسيون	الأنشطة الرئيسية	القيمة المضافة	العلاقة مع الزبائن	الجمهور المستهدف
<ul style="list-style-type: none"> - من هم الشركاء الرئيسيون؟ - من هم الموردون الرئيسيون؟ - ماهي الموارد الرئيسية التي سطلبها من شركائنا؟ - ماهي الأنشطة الرئيسية التي سيقدمها شركائنا؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - ماهي الأنشطة المطلوبة من جانبنا؟ - ماهي الأنشطة المطلوبة لتبوءات التواصل؟ - ماهي الأنشطة المطلوبة للعلاقة مع الجمهور؟ - ماهي الأنشطة المطلوبة للإيرادات؟ 	<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"> - كيف سيتفاعل مع الجمهور؟ - كيف ستقوي 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 الزبائن الذين سنخدمهم؟ - ماهي شرائح الزبائن؟ - من هم زبائننا الأكثر أهمية؟
<p>هيكل التكاليف</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ماهي الموارد المطلوبة لبناء المنتج؟ - ماهي الموارد المطلوبة لتبوءات التواصل؟ - ماهي الموارد المطلوبة للعلاقة مع الزبائن؟ - ماهي الموارد المطلوبة للإيرادات؟ 	<p>مصادر الإيرادات</p>	<ul style="list-style-type: none"> - كيف سيعرف الجمهور بوجودنا؟ - ماهي طرق التواصل التي يفضلها الجمهور؟ - ماهي طرق التواصل الأفضل؟ - ماهي طرق التواصل الأقل تكلفة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - ماهي المنتجات التي سيقع الجمهور من أجلها؟ - كيف يدفعون حالياً؟ - كيف يقبلون أن يدفعون؟ - ماهي نسبة إيرادات كل منتج بالنسبة للمشروع؟

النموذج مترجم عن النموذج الأصلي للمؤلف Alexandre Osterwelder في كتابه Business Model Generation – ترجمة د. أمير الوبيار