



مهارات

# ريادة الأعمال

جامعة جدة  
كلية الأعمال  
٢٠١٩م - ١٤٤٠هـ

ج) مكتبة الشقري، ١٤٣٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

إعداد معهد البحوث والاستشارات جامعة جدة

مهارات ريادة الأعمال / معهد البحوث والاستشارات بجامعة جدة -

الرياض، ١٤٣٩هـ

١٨٠ ص : ٢٠ × ٢٥ سم

ردمك : ١ - ٣ - ٩١٠٩٦ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١- إدارة الاعمال أ - العنوان

ديوي ٦٥٨,٤ ١٤٣٩/٩٨٩٩

رقم الإيداع ١٤٣٩/٩٨٩٩

ردمك : ١ - ٣ - ٩١٠٩٦ - ٦٠٣ - ٩٧٨



الشقري  
ALSHEGREY

للنشر وتقنية المعلومات

Publishing & Information Technology

المملكة العربية السعودية - الرياض

ص . ب : ٨٨٣٣ الرياض : ١١٤٩٢

هاتف : ٢١٧٠٢٢٧ - فاكس : ٢١٧٢٠٩٤

Email : Tarek@alshagreyonlin.com

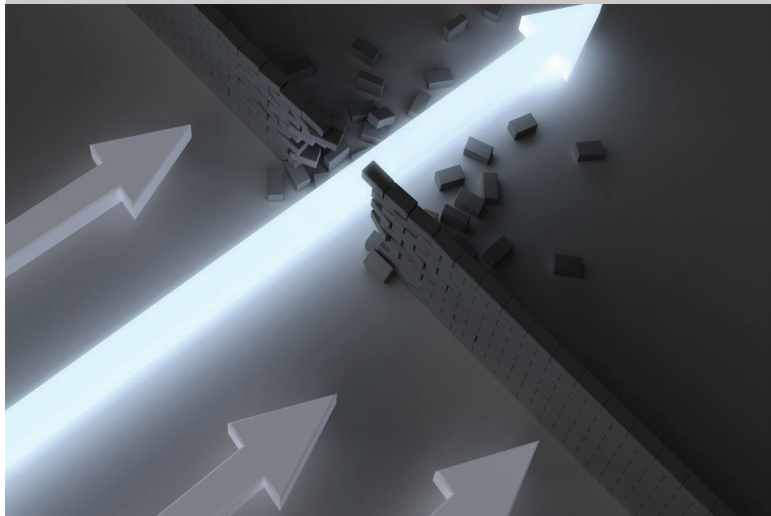
www.Alshegreyonlin.com

الطبعة الأولى



## رسالة جامعة جدة

«إعداد أجيال رائدة ومزودة بالمهارات المؤهلة لتطوير المعارف والخبرات، مستودعين تراث الأمة، ومنفتحين للعالم، مع ترسيخ لقيم البحث العلمي والابتكار وريادة الأعمال»



## شكر وتقدير

نشأت فكرة هذا الكتاب في إطار حرص جامعة جدة على تطوير المهارات الأساسية لطلاب السنة التحضيرية بالجامعة، وقد تم التوجه إلى تأليف ودعم هذا الكتاب كمشروع تطويري ممول من خلال معهد الاستشارات والبحوث بالجامعة ليكون مرجعاً نافعاً للطلاب ومساعداً لهم على النجاح والتميز في دراستهم الجامعية.

وتتقدم الجامعة بخالص الشكر والتقدير لفريق التأليف المكون من :

الدكتور / عبد العزيز بن يوسف الغامدي (رئيس اللجنة)

الدكتور / جهيل بن زهير كتبي

الدكتور / محمد بن صالح مير عالم

الدكتور / عابد بن صالح السهلي

الأستاذ / وسيم بن سامي برديسي

الأستاذ / محمد بن طلال الناشري

والشكر موصول لجميع الإدارات المعنية بجامعة جدة التي ساهمت في إخراج هذا الكتاب وتطويره وطباعته، ولكل من ساهم في إثراء محتوياته بالمرئيات والمقترحات من المراجعين المختصين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب،  
سائلين المولى تعالى التوفيق السداد.

## فهرس مختصر

٦	فهرس مختصر
٧	فهرس تفصيلي
١١	البابُ الأوَّل: مقدِّمَةٌ عن ريادةِ الأعمالِ
١٢	الفصلُ الأوَّل: أساسياتُ ريادةِ الأعمالِ
٢٨	الفصلُ الثَّاني: ريادةُ الأعمالِ في السَّعوديَّةِ
٤١	البابُ الثَّاني: البَحْثُ عن مشروع ريادةيِّ
٤٢	الفصلُ الثَّالث: الفرصُ التجاريَّةُ والأفكارُ الرياديَّةُ
٥٤	الفصلُ الرَّابع: نماذجُ الأعمالِ التجاريَّةِ
٧٥	الفصلُ الخامسُ: مفهومُ تنميةِ العميلِ
٩٠	البابُ الثَّالث: اختبارُ المشروعِ الرياديِّ
٩١	الفصلُ السَّادسُ: اكتشافُ مشكلاتِ وحاجاتِ العملاءِ
١٠٥	الفصلُ السَّابعُ: اختبارُ الحلولِ معَ العملاءِ
١١٨	الفصلُ الثَّامنُ: تطويرُ المنتجِ الأوَّليِّ
١٣٤	البابُ الرَّابعُ: التَّسويقُ والماليَّةُ للمشروعاتِ الرياديَّةِ
١٣٥	الفصلُ التَّاسعُ: التَّسويقُ للمشروعاتِ الرياديَّةِ
١٥١	الفصلُ العاشرُ: المحاسبةُ للمشروعاتِ الرياديَّةِ
١٦٧	الفصلُ الحادي عشر: الماليَّةُ للمشروعاتِ الرياديَّةِ

## فهرس تفصلي

٦	فهرس مختصر
٧	فهرس تفصلي
١١	الباب الأول: مقدمت عن ريادة الأعمال
١٢	الفصل الأول: أساسيات ريادة الأعمال
١٣	• مقدمت:
١٤	(١) تعريف رائد الأعمال:
١٥	(٢) خصائص وصفات رواد الأعمال:
١٦	(٣) سمات ريادة الأعمال:
١٨	(٤) أنواع رواد الأعمال:
٢٠	(٥) إيجابيات وسلبيات ريادة الأعمال:
٢٢	(٦) عوامل نجاح المشروعات الريادية:
٢٣	(٧) الفرق بين المشروعات الريادية والمنشآت الصغيرة:
٢٤	(٨) أنواع الشركات والمجالات الريادية:
٢٦	مراجع الفصل الأول:
٢٨	الفصل الثاني: ريادة الأعمال في السعودية
٢٩	• مقدمت:
٣٠	(١) ريادة الأعمال في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠:
٣٤	(٢) ريادة الأعمال والمنظمات الحكومية:
٣٧	(٣) ريادة الأعمال النسائية في السعودية:
٣٨	(٤) تحديات تواجه رواد الأعمال في السعودية:
٣٩	(٥) جامعة جدة وريادة الأعمال:
٤٠	مراجع الفصل الثاني

٤١	البابُ الثاني: البحثُ عن مشروعٍ رياديٍّ	
٤٢	الفصلُ الثالثُ: الفرصُ التجاريَّةُ والأفكارُ الرياديَّةُ	
٤٣	•	مقدمتة:
٤٤	(١)	الأفكارُ الرياديَّةُ والأفكارُ التقليديَّةُ:
٤٥	(٢)	الفرقُ بين الفرصِ والأفكارِ الرياديَّةِ:
٤٦	(٣)	خصائصُ الفرصَةِ الرياديَّةِ:
٤٧	(٤)	تصنيفُ الفرصِ:
٤٧	(٥)	مصادرُ الفرصِ:
٤٩	(٦)	المناهجُ الثلاثةُ لتحديد الفرصِ التجاريَّةِ:
٥١	(٧)	تقنياتُ توليد الأفكارِ الرياديَّةِ:
٥٢	(٨)	التطويرُ المستمرُّ للأفكارِ الرياديَّةِ:
٥٣	مراجعُ الفصلِ الثالثِ	
٥٤	الفصلُ الرابعُ: نماذجُ الأعمالِ التجاريَّةِ	
٥٥	•	مقدمتة:
٥٧	(١)	مفهومُ نماذجِ الأعمالِ:
٥٩	(٢)	الابتكارُ في نماذجِ الأعمالِ:
٦١	(٣)	مكوِّناتُ نماذجِ الأعمالِ:
٦٣	(٤)	الأسئلةُ السبعةُ لنماذجِ الأعمالِ:
٦٥	(٥)	مخططُ نموذجِ الأعمالِ:
٧٠	(٦)	نموذجُ عناصرِ نهجِ وهيكلِ الأعمالِ:
٧٢	مراجعُ الفصلِ الرابعِ	



٧٥	الفصل الخامس: مفهوم تنمية العميل	
٧٦	مقدمة:	•
٧٧	تعريف نموذج تطوير العميل:	(١)
٧٨	الفرق بين تطوير العميل وتطوير المنتج:	(٢)
٧٩	مراحل نموذج تطوير العميل:	(٣)
٨١	مرحلة اكتشاف العملاء:	(٤)
٨٢	تدوين الفرضيات وتعبئة مخطط نموذج العمل:	(٥)
٨٧	نموذج فرضيات المشروع الريادي	(٦)
٨٩	مراجع الفصل الخامس	
٩٠	الباب الثالث: اختبار المشروع الريادي	
٩١	الفصل السادس: اكتشاف مشكلات وحاجات العملاء	
٩٢	مقدمة:	•
٩٣	الهدف من التعرف على مشكلات واحتياجات العملاء:	(١)
٩٤	كيفية مقابلة العملاء حول المشكلات / الحاجات:	(٢)
٩٦	دليل مقابلة العملاء حول المشكلات / الحاجات:	(٣)
٩٨	أسئلة المقابلة حول المشكلات/الحاجات:	(٤)
٩٩	عدد المقابلات حول مشكلات/حاجات العملاء:	(٥)
١٠٠	مخرجات مقابلة العملاء حول المشكلات/الحاجات:	(٦)
١٠١	نموذج مقابلة العميل حول المشكلات/الحاجات:	(٧)
١٠٣	نموذج ملخص المقابلات حول المشكلات/الحاجات:	(٨)
١٠٤	مراجع الفصل السادس	

١٠٥	<b>الفصل السابع: اختبار الحلول مع العملاء</b>	
١٠٦	مقدمة:	•
١٠٦	تحديث مخطط الأعمال (التعديل أو الاستمرار):	(١)
١٠٧	تجهيز عرض الحل:	(٢)
١٠٨	اختبار الحل مع العملاء:	(٣)
١٠٩	قياس التسعير أثناء مقابلات الحل	(٤)
١١٠	دليل مقابلة العملاء حول الحل:	(٥)
١١٢	مراجعة مقابلات الحل:	(٦)
١١٣	متى تنتهي مرحلة مقابلات العملاء؟	(٧)
١١٣	تحديث نموذج العمل التجاري مرة أخرى:	(٨)
١١٤	تحديد فريق أو مجلس المستشارين الأول:	(٩)
١١٤	نموذج مقابلة العميل حول الحل:	(١٠)
١١٧	مراجع الفصل السابع	
١١٨	<b>الفصل الثامن: تطوير المنتج الأولي</b>	
١١٩	مقدمة:	•
١١٩	تعريف المنتج الأولي المُجدي:	(١)
١٢١	تصميم المنتج الأولي المُجدي:	(٢)
١٢٢	طريقة الطلب المسبق:	(٣)
١٢٢	طريقة بناء العملاء:	(٤)
١٢٣	طريقة الاستقبال والإرشاد:	(٥)
١٢٤	طريقة العصا السحرية:	(٦)
١٢٥	طريقة الاستخدام الوحيد:	(٧)
١٢٦	طريقة منتج الآخرين:	(٨)
١٢٧	دليل مقابلة العملاء حول المنتج الأولي المُجدي:	(٩)
١٢٩	تصميم المنتج النهائي:	(١٠)
١٣٠	نموذج مقابلة العميل حول المنتج الأولي المُجدي:	(١١)
١٣٣	مراجع الفصل الثامن	

١٣٤	البابُ الرَّابِعُ: التَّسْوِيقُ والمَالِيَّةُ للمَشروعاتِ الرِّياضيَّةِ	
١٣٥	الفصلُ التَّاسِعُ: التَّسْوِيقُ للمَشروعاتِ الرِّياضيَّةِ	
١٣٦	مقدِّمَةٌ:	•
١٣٧	المنتجُ :	(١)
١٣٨	تبني المنتجات الجديدة:	(٢)
١٤١	التَّسعيرُ:	(٣)
١٤٢	التَّرويجُ:	(٤)
١٤٤	المكان (التوزيع):	(٥)
١٤٩	إدارة علاقات العملاء:	(٦)
١٥٠	مراجع الفصل التاسع	
١٥١	الفصلُ العاشِرُ: المحاسبَةُ للمَشروعاتِ الرِّياضيَّةِ	
١٥٢	مقدِّمَةٌ:	•
١٥٣	المحاسبة:	(١)
١٥٦	حسابات المركز المالي:	(٢)
١٥٩	محاسبة التكاليف:	(٣)
١٦٣	نقطة التبادل:	(٤)
١٦٥	مراجع الفصل العاشر	
١٦٧	الفصلُ الحادي عشر: المَالِيَّةُ للمَشروعاتِ الرِّياضيَّةِ	
١٦٨	مقدِّمَةٌ:	•
١٦٩	تمويل المشروعات الرِّياضيَّةِ:	(١)
١٦٩	مصادر تمويل المشروعات:	(٢)
١٧٤	جهات تمويل رواد الأعمال في السعودية:	(٣)
١٧٥	تحديد الاحتياجات الماليَّة للبدء:	(٤)
١٧٦	تقييم الأعمال التجاريَّة الناشئة:	(٥)
١٧٧	دورة حياة العوائد الماليَّة للمشروع:	(٦)
١٧٨	الشركات في النظام السعودي:	(٧)
١٨٠	مراجع الفصل الحادي عشر	

# الباب الأول

## مقدمة عن ريادة الأعمال



# الفصل الأول أساسيات ريادة الأعمال



## مقدمة

لقد تطوّر مفهوم ريادة الأعمال عبر العقود والسنين الماضية؛ ليصبح من أساسيات طرق الأعمال المستخدمة في العصر الحالي. تطوّر مفهوم ريادة الأعمال هو نتيجة التحديات والصعوبات الكثيرة التي واجهتها مختلف نشاطات الأعمال من الصناعات والخدمات بمختلف أنواعها؛ ممّا أدّى إلى خلق أساليب عمل مختلفة، تتسم بصفة الإبداع والابتكار، والخروج عن طرق الأعمال التقليدية؛ ممّا يُعطي الأفضلية للريادة في مجال الأعمال.

يُعتبر مصطلح ريادة الأعمال من المصطلحات الحديثة في اللغة العربية، ويُعتبر الاقتصادي الفرنسي جان بابتست ساي (Jean Baptiste Say) من أوائل من نشر مصطلح ريادة الأعمال. في السنوات الأخيرة تمّ نشر كتب ومقالات مختلفة عن ريادة الأعمال، وجميعها تطرقت لتعريف ريادة الأعمال، ووصف عناصرها.

فيما يلي عدّة أمثلة على تنوع التعريفات لريادة الأعمال:

- ❖ «عمليات حيوية للرؤية والتغيّر والإبداع»<sup>(١)</sup>.
  - ❖ «عملية إنشاء عمل جديد يتسم بالإبداع ويتّصف بالمخاطرة»<sup>(٢)</sup>.
  - ❖ «تخطيط لمواجهة أخطار متوقعة بناءً على دراية مسبقة للسوق، والإمكانيات الموجودة، بالإضافة للموارد لتحقيق الأهداف المنشودة»<sup>(٣)</sup>.
  - ❖ «مجموعة من النشاطات التي تهتم بتوفير الفرص، وتلبية الاحتياجات من خلال أعمال إبداعية، تقوم على إنشاء منشآت توفر فرص عمل، وتعود بالدخل على الأفراد»<sup>(٤)</sup>.
- بحسب التقرير العام للمرصد العالمي لريادة الأعمال لسنة ٢٠١٧م، فإن ريادة الأعمال تساهم بنسبة ٨٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي للاقتصاد العالمي، وتساهم في توظيف حوالي ٦٧٪ من سكان العالم<sup>(٥)</sup>. تساهم ريادة الأعمال بشكل رئيس في زيادة القوة الاقتصادية للبلد، بالإضافة إلى اقتصاديات المعرفة، وإضافة موارد مالية جديدة تُضاف إلى موارد الدولة، وفتح المجال أمام الأفراد للحركة والإبداع، وإدارة مشروعات أكبر حجماً وبرأسمال أكبر، وانعكاس ذلك على تنويع القاعدة الاقتصادية، وخلق وتوفير وظائف جديدة، تكون بديلة عن الوظائف الحكومية، وزيادة مساهمة المشروعات الريادية في الناتج القومي المحلي.

فيما يلي تلخيص لأهم منافع ريادة الأعمال:<sup>(٦)</sup>

- ❖ خلق فرص عمل مناسبة ومتنوعة.
- ❖ ابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- ❖ فتح أسواق جديدة والتوسّع بها.
- ❖ زيادة موارد الدخل.
- ❖ تطوير التقنيات المستخدمة للابتكار.

## (1) تعريف رائد الأعمال :

ليس هناك تعريف موحد لرائد الأعمال، وإنما هناك تعريفات متعددة لوصف رائد الأعمال بشكل مختصر أو تفصيلي.

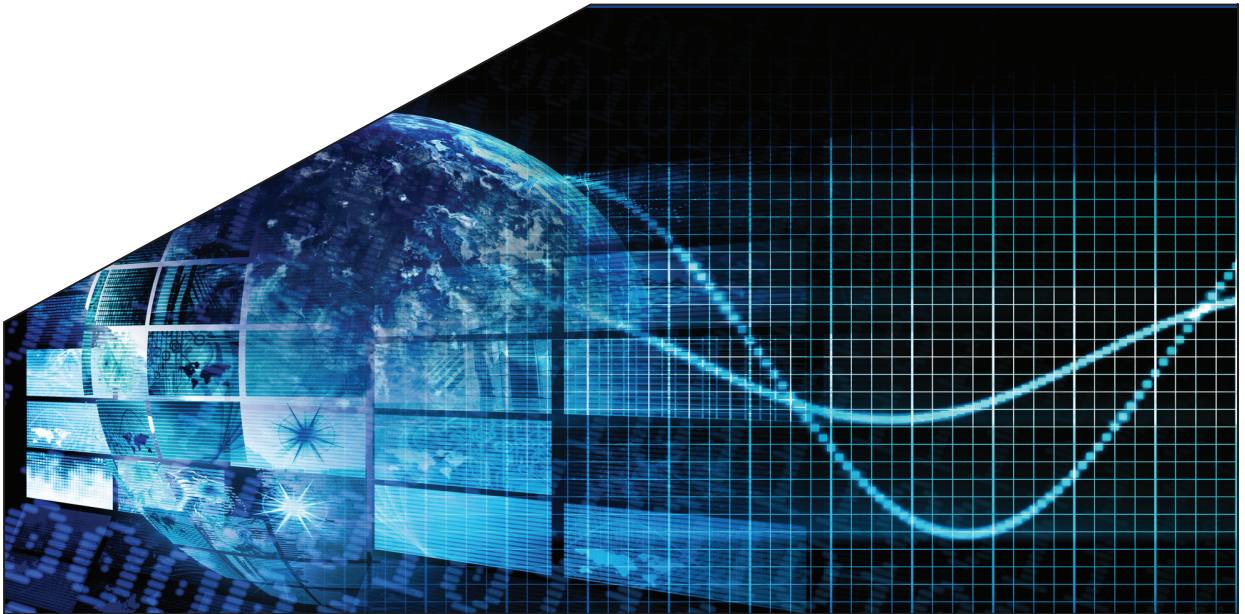
فيما يلي بعض التعاريف المختلفة لرائد الأعمال:

١-١ «شخص يدرك فرصة، وينظم ويدير عملاً تجارياً، ويتحمل المخاطرة في سبيل الحصول على العوائد المحتملة».<sup>(٧)</sup>

٢-١ «شخص يبحث جدياً عن التغيير، ويستجيب لهذا التغيير، ويرى ذلك التغيير كفرصة رائعة لعمل جديد، أو تغيير لطريقة عمل ما».<sup>(٨)</sup>

٣-١ «شخص يُنشئ نشاطاً تجارياً جديداً في مواجهة المخاطر، وعدم التأكد بغرض تحقيق الربح والنمو، من خلال تحديد الفرص المهمّة، وتوفير الموارد اللازمة للاستفادة منها».<sup>(٩)</sup>

بشكل عام تتفق أغلب التعاريف على أن رائد الأعمال هو الشخص الذي لديه خصائص تساعد على إدراك الفرص الممكنة، والتي يمكن من خلالها تأسيس شركات ومؤسسات تحقق الربحية والنمو.



## (2) خصائص وصفات رواد الأعمال:

- نجاح رواد الأعمال يعتمد على توفر عدّة خصائص وصفات، تمكّنهم من القيام بمشروعاتهم، وتحقيق طموحهم بتميّز عن الآخرين. ولقد قام الكثير من المفكرين والكتّاب العرب والغربيين بتوضيح تلك الخصائص التي يميّز بها رواد الأعمال عن الأشخاص العاديين، وأهمّها ما يلي (١-٨-١٠):
- ١-٢ الإبداع: قدرة الشخص على التطوير والبحث عن الأفكار الجديدة في مجال الأعمال.
  - ٢-٢ العمل الجاد: العمل بجهد لساعات وفترات طويلة لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه الشخص.
  - ٣-٢ العزيمة والإرادة: الرغبة القويّة في تحقيق النجاح؛ لأنّ رائد الأعمال يكون لديه القدرة على تحديد الطرق والآليّة التي يتبعها لتحقيق هدفه.
  - ٤-٢ الثقة في النفس: فالواثق في نفسه لديه قدرة على اتّخاذ القرارات بدون تردّد، خاصّة في تلك المواقف التي تحتاج إلى اتّخاذ القرارات بصورة سريعة.
  - ٥-٢ الشجاعة وحب المغامرة: يتحلّى رائد الأعمال بقدر أعلى من الشجاعة، تساعد على تأسيس المشروع الريادي، مع ما فيه من مخاطرة وضبابيّة، واحتماليّة لعدم النجاح، مقارنة بالحصول على وظيفة، أو حتّى بتأسيس المشروعات التقليديّة.
  - ٦-٢ المثابرة والإصرار: رائد الأعمال يؤدّي عمله بإصرار وعزيمة، ولا يتراجع عن تحقيق هدفه مهما كان هناك من معوّقات.
  - ٧-٢ صاحب رؤية: رائد الأعمال لديه نظرة شموليّة، وينظر للأهداف بمنظور يُعطي صورة كاملة لما ستكون عليه المشروعات بعد تحقيقها.
  - ٨-٢ المعرفة العلميّة والفنيّة: يملك أعضاء الفريق الريادي المعرفة العلميّة والفنيّة بأهم (وليس جميع) الجوانب العلميّة والفنيّة لمشروعاتهم الرياديّة.





## (3) سمات ريادة الأعمال:

تكمن أهم سمات ريادة الأعمال في تشجيع رواد الأعمال على مفاهيم الإبداع والتفرد والابتكار والمبادرة، وأخذ المخاطرة والتشجيع على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية عن القرارات المتخذة. فيما يلي أهم إستراتيجيات ريادة الأعمال:

### ١-٣ الإبداع

يُعرّف الإبداع بأنه «عملية تحسس للمشكلات، والوعي لمواطن الضعف والثغرات، وعدم الانسجام، والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات، وإعادة صياغتها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة، باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين».<sup>(١١)</sup> بشكل عام، يجب أن تتضمن ريادة الأعمال درجة من الإبداع في تأسيس وتشغيل المشروعات الريادية، وألا تكون مجرد نسخة مكررة من مشروعات قائمة. وتتخص أهم صفات الإبداع في المشروعات الريادية، من خلال الطلاقة في التفكير، والمرونة في تطوير المنتجات، ونماذج الأعمال والأصالة بالبُعد عن نسخ وتقليد مشروعات الآخرين، والقدرة على التعرف على مشكلات العملاء، وحاجاتهم، وتطوير منتجات إبداعية لحلها.<sup>(١٢)</sup>

### ٢-٣ التفرد

التفرد هو استخدام طرق تقنية جديدة، وابتكار منتجات جديدة تساعد في تقديم المنتج، أو الخدمة بشكل مختلف ومتطور عن الآخرين. ويُعرّف التفرد بتميز منظمات الأعمال عن غيرها من المنظمات المنافسة، سواء في الخدمات أو المنتجات المقدمة، أو ما تمتلكه المنظمة من موارد لتحقيق الميزة التنافسية، وتستمر بأفضلية في تقديم منتجات وخدمات متفردة على المدى الطويل.<sup>(١٣)</sup>

### ٣-٣ الابتكار

يرتبط الابتكار بتطوير الأفكار الجديدة الخلاقة التي تقدم قيمة للمجتمع. ويسعى المشروع الابتكاري إلى تقديم منتجات جديدة ذات قيمة مضافة، سواء في الخدمات أو الإجراءات، أو العمليات، وذلك من خلال الاستفادة من الفكر الابتكاري للعاملين في إيجاد المنتجات المتطورة.<sup>(١٤)</sup>

### ٤-٣ المبادرة

وهي قيام الفريق الريادي بأخذ المبادرة، في محاولة قراءة المستقبل، وتوقع التغيرات المستقبلية للعملاء، والعمل على تطوير الحلول والمنتجات، بدلاً من العمل على المشكلات الحالية فقط، والتأخر في تقديم المنتجات المناسبة عند تغير الأوضاع الاقتصادية، أو دخول منافسين جدد، أو تغير أذواق وسلوك العملاء. وتتضمن المبادرة نسبة عالية من المخاطرة من خلال ملاحقة المنافسين بالإبداع.<sup>(١٣)</sup>

### ٥-٣ أخذ المخاطرة

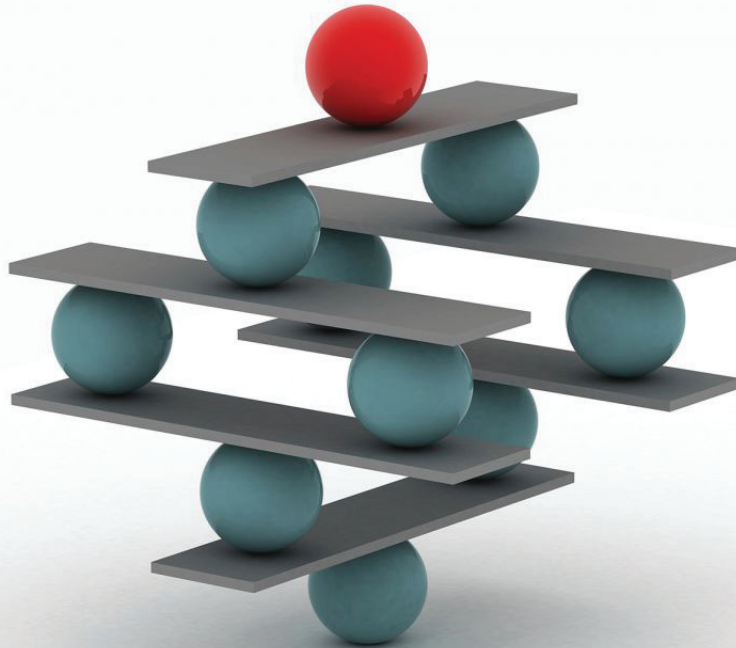
هي مجازفة الريادي بطرح منتجات ذات طابع جديد ومتفرد بغض النظر عن المنافسة في الأسواق مع إمكانية التعرض لخسارة. وهذا لا يعني بأن المشروع الريادي يجب أن يكون به مخاطرة عالية، ولكن المشروعات الريادية يغلب عليها أن تكون أكثر مخاطرة، مقارنة بالمشروعات التقليدية التي سبق وأن قام بتأسيسها الآخرون، وأثبتت نجاحها. ويسعى ملاك المشروع الريادي إلى تأسيس مشروع ناجح بأقل قدر من المخاطرة المحسوبة التي تكون فيها احتمالات النجاح أكبر من الفشل. ويقيم الريادي درجة مخاطرة المشروع بشكل دقيق؛ مما يساهم في زيادة الثقة باتخاذ القرارات.<sup>(١٣)</sup>



## (4) أنواع رواد الأعمال:

بناءً على القاعدة الأساسية في المشروعات الريادية بأنه لا يوجد منتج يناسب جميع المستهلكين، وأنّ على الريادي أن يختار شريحة معيّنة من المستهلكين، وتصميم وتطوير منتج يناسب احتياجات ومشكلات هذه الشريحة. بالمقابل نجد أنّ رواد الأعمال كذلك يختلفون في صفاتهم وقدراتهم، وبالتالي قد لا يناسبون تأسيس أي مشروع ريادي.

قام جوي أبراهام (Joe Abraham) في كتابه (الحمض النووي لرواد الأعمال) بتصنيف رواد الأعمال إلى أربعة أنواع، مع التوضيح لخصائص كل نوع منهم، وإبراز أهم مميزاته وعيوبه، وبالتالي التعرف على المشروعات الريادية التي تناسب كل نوع من الرياديين. إدراك رائد الأعمال إلى أي نوع ينتمي، وكذلك إدراك فريق العمل لأي نوع ينتمي أعضاء الفريق لا يعني ضمان نجاح المشروع الريادي. وتنبع أهمية هذا التصنيف في أن يتعرف رائد الأعمال على نفسه بشكل أفضل، وبالتالي المشروعات الريادية المناسبة له، وما إذا كان يحتاج إلى البحث عن شريك أو شركاء من الأنواع الأخرى من رواد الأعمال؛ لزيادة فرصة نجاح المشروع الريادي. كما أنّ هذا التصنيف يفيد المستثمرين والممولين في الحكم على مدى مناسبة رائد الأعمال، أو فريق العمل لتنفيذ وإنجاح المشروع الريادي.



فيما يلي أنواع رواد الأعمال بحسب تصنيف جوي أبراهام (Joe Abraham):<sup>(١٥)</sup>

#### ١-٤ البناء:

هو الريادي الذي يركّز وينجح في إنشاء المشروع الريادي من البداية، وتطويره، وتنميته إلى أن يصل إلى مرحلة الاستقلالية والاستقرار. ويتميّز رائد الأعمال البناء بأنه مركزي، تنفيذي، حازم، يهتم بالنتائج أكثر من الأشخاص، متحمّس. ويُعاب عليه بأنه ضعيف في العلاقات الإنسانية، ولا يحظى بإعجاب أو اتباع الموظفين، أو فريق العمل. وغالبًا ما يحقق رائد الأعمال البناء أهدافه، وينتقل من هدف إلى آخر، أو من مشروع ريادي إلى آخر.

#### ٢-٤ الصياد أو مقتنص الفرص:

هو ريادي أعمال حالم، ويبحث عن الثراء السريع، ويتحين الفرص التي يكون فيها في المكان المناسب، والتوقيت المناسب لاقتناص الفرص وتحقيق مكسب مالي كبير. وغالبًا ما تكون أحلامهم كبيرة، ونجاحاتهم -إذا ما نجحوا- كبيرة، ولكن بالمقابل فإن فشلهم - إذا ما فشلوا - يكون كبيراً.

#### ٣-٤ المتخصّص:

هو رائد أعمال يركّز على مجال أو صناعة معيّنة، ويبقى فيها مدى الحياة. ويتميّز بالتخصّص الشديد في مجاله، ولكنّه يواجه صعوبة في التميّز عن بقيّة المنافسين في هذا المجال. ومن أهم أمثلتهم المبرمجون، وفنيو التقنية، والمصمّمون، والمحاسبون المستقلون. والمتخصّصون يجيدون إنشاء المشروعات الريادية، ولكنهم لا يستطيعون تنميتها والتوسّع فيها.

#### ٤-٤ المخترعون:

هم الرياديون الذين يقضون أغلب أوقاتهم يعملون على منتجاتهم، برامجهم، تطبيقاتهم التي من الممكن أن تُحوّل إلى مشروعات ريادية. ويجدون صعوبة في التركيز على جوانب المشروع الريادي الإدارية، مثل التسويق، والمالية، والقيادة بالمقارنة مع تطوير وبناء المنتجات.

## (5) إيجابيات وسلبيات ريادة الأعمال:

فيما يلي تلخيص لأهم المنافع التي توفرها ريادة الأعمال لرؤاد الأعمال عند نجاح مشروعاتهم الريادية، وبالمقابل السلبيات التي قد يواجهها رؤاد الأعمال.

### ١-٥ إيجابيات ريادة الأعمال:

بالمقارنة مع الحصول على وظيفة، تقدّم ريادة الأعمال المنافع التالية: (٧-٢)

**١-١-٥ تحكّم أكبر:** يملك رؤاد الأعمال قدرة أكبر على التحكّم في قراراتهم، وكيفية قيامهم بأعمالهم، مقارنةً بالموظفين الذين تحكمهم قوانين وأنظمة المنظمة التي يعملون بها. فريق العمل الريادي هو من يُحدّد لمن يعملون لديهم كيف؟ ومتى يقومون بأعمالهم؟ كذلك يملك رؤاد الأعمال تحكّم أكبر بأوقاتهم مقارنةً بالموظفين، مثل أن يعملوا في الليل بدل النهار، أو العمل لعدد ساعات معيّنة، أو تحديد أيام العمل، وعدد ومدد الإجازات، وغيرها مقارنةً بالعمل كموظف، حيث تحدد المنظمة، أو من يديرها أوقات وأيام العمل، وكذلك مواعيد وأوقات الإجازات.

**٢-١-٥ الرضا عن الذات:** يشعر فريق العمل بالرضا عن الذات والفخر عند النجاح في إنشاء مشروع ريادي، واستمراره، ونموه. كذلك قد يكون المشروع الريادي مصدر رضا عن الذات، إذا كان في مجال يعيشه أعضاء الفريق الريادي، مقارنةً بالوظائف التي قد لا تقدّم نفس الدرجة من الرضا عن الذات.

**٣-١-٥ المكاسب الماليّة:** تحقيق الأرباح والمكاسب الماليّة من خلال الأرباح التي يحققها المشروع الريادي، ثمّ من خلال ملكيّة المشروع، والتي يمكن تحويلها إلى مكاسب ماليّة من خلال طرح جزء من المشروع الريادي لمستثمرين خارجيين، أو تسجيل الشركة في سوق الأسهم، أو حتّى بيع الشركة بالكامل.

**٤-١-٥ خدمة المجتمع:** المساهمة في خدمة المجتمع من خلال توفير منتجات هامةً لأفراد المجتمع، أو توفير وظائف للآخرين، أو من خلال أنشطة المسؤولية المجتمعيّة، من خلال تقديم الخدمات المجانيّة لمنظمات وأفراد المجتمع، مثل التبرّعات، والرعاية، والتعليم، وغيرها.

## ٢-٥ سلبيات زيادة الأعمال:

كما أن لزيادة الأعمال منافع لرواد الأعمال، إلا أنها تحمل في طياتها بعض الصعوبات والمخاطر. ويمكن أن تحدث هذه الصعوبات والمخاطر لأسباب كثيرة تتعلق بالمشروع الريادي، أو فريق العمل، أو بعوامل خارجية، مثل تغير الحالة الاقتصادية، المنافسة، تغير حاجات المستهلكين أو غيرها. فيما يلي بعض أهم مخاطر وسلبيات زيادة الأعمال: (١٦-٧-١)

**١-٢-٥ فشل المشروع:** تتنوع أسباب فشل المشروعات الريادية بشكل كبير، وقد تكون بسبب عدم تحقيق المبيعات المتوقعة، أو تغير التكنولوجيا، أو سوء الإدارة، أو مشكلات تتعلق بفريق العمل الريادي، أو قد تكون لأسباب اقتصادية مثل تباطؤ النمو، أو غيرها. قد يكون فشل المشروع الريادي كلياً مثل ألا يحقق المشروع إيرادات تغطي تكاليفه خلال بداية حياة المشروع، وعدم وجود سيولة كافية لدى فريق العمل الريادي، أو القدرة على تأمين تمويل أو استثمارات خارجية، وبالتالي عدم القدرة على الاستمرار في السوق، وإغلاق المشروع الريادي. كما يمكن أن يكون فشل المشروع جزئياً مثل أن تكون الأرباح منخفضة جداً، أو أن يتم بيع المشروع الريادي بأقل من قيمة الاستثمارات في تأسيسه. ومن المهم التذكير بأن خسائر المشروعات الريادية تكون بالدرجة الأولى مالية، ولكن يتبع ذلك خسارة الوقت والجهد المبذول من أعضاء فريق المشروع في مرحلة تأسيس وتشغيل المشروع الريادي.

**٢-٢-٥ عدم الأمان المالي:** من أهم الصعوبات التي تواجه الفرق الريادية، هي الاستقرار المالي، وذلك يعود لطبيعة المشروعات الريادية التي لا تكون مستقرة من ناحية الإيرادات المالية للمشروع. وقد يواجه أعضاء الفريق الريادي صعوبات في تأمين المبالغ المالية لأنفسهم (الرواتب) قبل أن يصل المشروع إلى المرحلة التي يحقق فيها الأرباح المأمولة.

**٣-٢-٥ العمل لمدة طويلة:** غالباً ما يقضي أعضاء الفريق الريادي ساعات طويلة في تطوير مشروعاتهم الريادية، وقد يتطلب منهم ذلك العمل لمدة تصل إلى أكثر من ١٢ ساعة في اليوم، وقد يعملون طيلة أيام الأسبوع، وحتى في الإجازات. وعادة ما تكون ساعات وأيام العمل غير محددة، أو منتظمة في بداية حياة المشروع الريادي. والصعوبة الإضافية هي أنه حتى إذا كان أعضاء الفريق الريادي لا يعملون في مشروعاتهم، إلا أنهم يظلون يفكرون به طوال الوقت.

**٤-٢-٥ المسؤولية الكاملة:** يتحمل أعضاء الفريق الريادي كامل المسؤولية عن مشروعاتهم الريادية، وجميع القرارات المتعلقة به، مقارنة بالموظفين الذين يؤدون ما يُطلب منهم من مهام. وقد يكون تحمل المسؤولية بشكل مباشر تجاه مشروعاتهم الريادية، وكذلك تجاه المستثمرين، أو الممولين للمشروع، وقد تكون بشكل غير مباشر تجاه مواردهم المستثمرة في المشروع، سواء كانت مالية، أو الوقت والجهد، وكذلك مسؤولياتهم تجاه عائلاتهم، وتأمين لقمة العيش لهم، وأخيراً تجاه الموظفين غير الشركاء في حال فشل المشروع.

## (6) عوامل نجاح المشروعات الريادية:

تعتمد المشروعات الريادية على العديد من العوامل الداخلية والخارجية لنجاحها. وفيما يلي أهم العوامل الداخلية والخارجية لنجاح المشروعات الريادية:

### ١-٦ العوامل الداخلية لنجاح المشروعات الريادية:

- من أهم العوامل الداخلية التي تساهم في تحقيق النجاح في ريادة الأعمال التالي:<sup>(٤)</sup>
- ١-١-٦ تحديد الفرص الممكنة والمتاحة والتي تتميز بالابتكار.
  - ٢-١-٦ إدارة الموارد المتاحة بشكل فعال.
  - ٣-١-٦ القدرة على تحمّل المخاطر وإدارتها.
  - ٤-١-٦ الجمع بين استراتيجيّة التوسّع، والابتكار في المنتج أو الخدمة.

### ٢-٦ العوامل الخارجية لنجاح ريادة الأعمال:

- من أهم العوامل الخارجية التي تساهم في تحقيق النجاح في ريادة الأعمال التالي:<sup>(٢)</sup>
- ١-٢-٦ توفر بيئة الاستثمار المناسبة.
  - ٢-٢-٦ توفر التعليم والتدريب المناسب في مختلف المجالات.
  - ٣-٢-٦ الدعم الحكومي من خلال المؤسسات والمنظمات المتخصصة والحاضنات.
  - ٤-٢-٦ وجود القوانين والأنظمة الداعمة لريادة الأعمال مثل الإعفاء الضريبي، والإعانات الماديّة والعينيّة.
  - ٥-٢-٦ توفر الدعم التقني، ونظم المعلومات التي تساعد على ممارسة الأعمال التجاريّة.



## (7) الفرق بين المشروعات الريادية والمنشآت الصغيرة:

مع أنّ مفهوم زيادة الأعمال، ومفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة يشتركان في بعض الخصائص، إلا أنّ زيادة الأعمال تتميز عن المشروعات الصغيرة التقليدية بالصفات الأربع التالية:<sup>(٧)</sup>

### ١-٧ القدرة على تكوين الثروات

المشروعات الصغيرة تهدف إلى توليد دخل مستمر ترضي صاحبها، وتكون أفضل من التوظيف التقليدي وتتجاوزه، أمّا زيادة الأعمال فتهدف إلى إنشاء ثروة مستمرة ودائمة، يتجاوز مداها الأحلام البسيطة إلى بناء الثراء الكبير.

### ٢-٧ السرعة في بناء الثروة

بشكل عام، تُكوّن المشروعات الصغيرة ثروتها خلال فترة زمنية طويلة، بالمقارنة مع المشروعات الريادية التي يكون فيها تكوين الثروة خلال مدة زمنية أقصر تتراوح بين خمس وعشر سنوات.

### ٣-٧ درجة مخاطرة أعلى

تتميز زيادة الأعمال بالمخاطرة العالية، وهي الثمن الذي يُتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء، وبغير المخاطرة، فإنّ الريادة تزول، وتكون مشروعاً صغيراً.

### ٤-٧ درجة الابتكار والإبداع

تتصف زيادة الأعمال بالابتكار والإبداع، وتحويل الأفكار إلى خدمات ومنتجات مربحة، وهي أكثر بكثير ممّا يمكن أن تتصف به المنشآت الصغيرة. ويساهم الإبداع والابتكار في إعطاء زيادة الأعمال الميزة التنافسية المستدامة التي تساهم في تكوين الثروة.



## (8) أنواع الشركات والمجالات الريادية:

يقسّم ستيف بلانك المشروعات الريادية إلى أربعة أنواع مختلفة هي: (١٧)

### ١-٨ ريادة الأعمال الصغيرة

مع أنّ بعض المفكرين لا يعتقدون بأنّ المشروعات الصغيرة، أو متناهية الصغر تُعتبر نوعاً من المشروعات الريادية بناءً على الفوارق بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة من جهة، وريادة الأعمال من جهة أخرى، والمحددة سابقاً في هذا الفصل، إلا أنّ آخرين يرون أنّها من المشروعات الريادية، ولكن بدرجات أقل من غيرها من المشروعات الإبداعية. هذا النوع من الشركات هو الأكثر انتشاراً، ورائد الأعمال الصغيرة هو شخص يدير أعماله الخاصة، ويقوم بتوظيف موظفين محليين، أو من العائلة. وبشكل عام بالكاد يكون هذا المشروع مربحاً، حيث إنّ الهدف الرئيس لرواد أعمال المشروعات الصغيرة هو تحقيق الأرباح، وتأمين الدخل اللازم لتلبية احتياجات الأسرة. (١٧) لا تتمتع هذه المشروعات بالموصفات اللازمة لجذب رؤوس الأموال الاستثمارية؛ لذلك يكون الاعتماد بشكل كبير على تمويل القروض التجارية الصغيرة، وكذلك على التمويل من أفراد العائلة والأصدقاء. من أهم الأمثلة على المشروعات الصغيرة محلات البقالة، محلات التزيين النسائية، وكالات السفر، متاجر التجزئة، مغاسل الملابس.

### ٢-٨ المشروعات الناشئة القابلة للنمو

على عكس الشركات الصغيرة، الشركات الناشئة هي قابلة للتطوير على غرار ما يقوم به رواد الأعمال في السيليكون فالي بالولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لأنّ رواد الأعمال مثل هذه المشروعات يمتلكون رؤية لمشروعاتهم، تمكنهم من إحداث تغيير في العالم، وذلك ما يجذب المستثمرين، وأصحاب رؤوس الأموال. (١٧) لذلك فإنّ أهمّ وظيفة لهؤلاء الرواد هي البحث عن نموذج عمل قابل للتطوير، ثمّ التركيز على طلب المزيد من رأس المال الاستثماري، من أجل تسريع عملية النمو والتوسّع. إنّ هذا النوع من الشركات الناشئة القابلة للتطوير غالباً ما تتمركز في مواقع مجموعات الابتكار، والتي يعتبر السيليكون فالي في أمريكا أفضل مثال عليها.

### ٣-٨ المشروعات الناشئة القابلة للشراء

هي شركات ناشئة، يتم تطويرها بتكاليف منخفضة جداً، ويكون فريق العمل الريادي مستعداً لبيع الشركة مقابل مبلغ مالي مناسب من الشركات الكبرى التي تحرص على ضم فريق العمل الريادي؛ لما لديهم من قدرات، ومعارف، أو حتى الحصول على المشروع الريادي نفسه.<sup>(١٧)</sup> مثل ذلك قيام شركة جوجل بشراء شركة الأندرويد، مقابل ٥٠ مليون دولار، مع انتقال فريق المشروع للعمل لدى جوجل، وتطوير نظام الأندرويد للأجهزة المتنقلة.

### ٤-٨ زيادة أعمال الشركات الكبيرة

الشركات الكبيرة تنمو معظمها من خلال الحفاظ على الابتكار والبحث والتطوير، وغالباً ما تقدم منتجات جديدة تتمحور حول منتجاتها الأساسية، بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة تماماً لبيعها إلى عملاء جدد في أسواق جديدة.<sup>(١٨)</sup> تتوسع الشركات الكبيرة إما عن طريق شراء شركات مبتكرة، أو محاولة تحسين منتجاتها الحالية.

### ٥-٨ زيادة الأعمال الاجتماعية

تهدف شركات زيادة الأعمال الاجتماعية إلى تقديم منتجات وحلول تتسم بالإبداع لمشكلات وحاجات المجتمع، من خلال المصادر المتاحة لفريق العمل الريادي.<sup>(١٨)</sup> تدور مشروعات زيادة المجتمع غالباً حول تقديم منتجات وخدمات تهدف إلى حل المشكلات الاجتماعية الهامة مثل الخدمات الطبية، التعليم، السلامة، البيئة، التلوث وغيرها. بعكس الأنواع الأخرى من الشركات الريادية السابقة، شركات الزيادة الاجتماعية لا تهدف إلى الحصول على المنافع المالية بالدرجة الأولى، مثل تكوين الثروات للمؤسسين، أو الاستحواذ على حصة في السوق، ويمكن أن تكون أرباحها محدودة، وذلك بهدف جعل العالم مكاناً أفضل.<sup>(١٧)</sup> كما تم تعريف رواد الأعمال المهتمين بخدمة المجتمع بأنهم «أشخاص لديهم أفكار جديدة لحل المشكلات الاجتماعية الرئيسية من خلال رؤية إبداعية، وأجوبة بسيطة، وهم لا يتخلون عن هدفهم حتى يصلوا بأفكارهم إلى أبعد المستويات».<sup>(١٩)</sup> هنالك خصائص كثيرة يجب أن تتوفر في رواد الأعمال الاجتماعيين، ومنها عدم الالتزام بمعايير محددة، أو تقاليد اجتماعية، وعدم الخوف أو التردد؛ بسبب الصعوبات والحواجز التي قد تقف في طريق أهدافهم، والعمل على تطوير أفكار ونماذج جديدة ومختلفة، تساهم في التغلب على العقبات، وخلق شراكات استراتيجية تساعد على تطوير المجتمع.<sup>(٢٠-٢١)</sup>

## مراجع الفصل الأول:

- (1) Kuratko and Hodgetts, 2004 Kuratko D. & Hodgetts R. (2004) Entrepreneurship. Theory, process, practice, 6th ed., Thomson South-Western, Mason–Ohio.
- (2) ريادة الأعمال، (٢٠١٤) أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، وفاء المبيريك،، العبيكان.
- (3) Carbonara, E., Parisi, F. & von Wangenheim, G. (2008). Lawmakers as Norm Entrepreneurs. Review of Law & Economics, 4(3), pp. 779799-. Retrieved 7 Jun. 2017, from doi:10.22025879.1320-1555/
- (4) Burch, J.G. (1986). Entrepreneurship, John Wiley & Sons, New York, NY.
- (5) Global Entrepreneurship Monitor (GEM 20172018-), Global Report, <http://gemconsortium.org/report/50012>
- (6) Bruton, G.D., Ahlstrom, D. and Obloj, K. (2008). ‘Entrepreneurship in Emerging Economies: Where Are We Today and Where Should the Research Go in the Future’, Entrepreneurship Theory and Practice, January: 114-
- (7) Mariotti, S., & Glackin, C. (2015). Entrepreneurship: Starting and Operating A Small Business, Global Edition: Pearson Education Limited.
- (8) Drucker, Peter F. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper Business, 1985).
- (9) Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2015). Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, Global Edition: Pearson Education Limited.
- (10) المبيريك، وفاء بنت ناصر (٢٠٠٩) المنشآت الصغيرة: التأسيس والإدارة. القصيم، دار الجامعة
- (11) Torrance, E. P. (1993). The nature of creativity as manifest testing. New York: Press Syndicate of the university of Cambridge.
- (12) Guilford, J. P. (1986). Creative talents: Their nature, uses and development. New York: Bearly Limited.

- (13) (15) السكارنة، بلال خلف (2008) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسيّة: دراسة مسحية على شركات الاتّصالات الأردنيّة، مجلة كليّة بغداد للعلوم الاقتصاديّة.
- (14) Kreiser, P.M., Marino, L.d., and Weaver, K.M. (2002) Assessing the psychometric Properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis: Entrepreneurship: theory and practices
- (15) Norton, W. and Moore, W. (2006) 'The influence of entrepreneurial risk assessment on venture launch or growth decisions', Small Business Economics, Vol. 26, No. 3.
- (16) Abraham, J. (2011). Entrepreneurial DNA: The Breakthrough Discovery that Aligns Your Business to Your Unique Strengths: McGraw-Hill Education.
- (17) Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company: K&S Ranch, Incorporated.
- (18) Alvord, S., Brown, L., & Letts, C. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. Journal of Applied Behavioral Science, 40(3), 260–288.
- (19) Bornstein, David. 2004. How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas. Oxford ; New York: Oxford University Press
- (20) Talbot, C., Tregilgas, P., & Harrison, K. (2002) Social Enterprise in Australia: an introductory handbook Adelaide Central Mission, Adelaide.
- (21) Dees, J.G. (1998), The Meaning of "Social Entrepreneurship", Working paper, Stanford University – Graduate School of Business, Stanford, California.

# الفصل الثاني

## ريادة الأعمال في السعودية



## مقدمة

أولت الدولة في السنوات الماضية اهتماماً متزايداً بريادة الأعمال، نظراً للدور الكبير الذي تقوم به في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فمن الجانب الاقتصادي نجد ازدياد عدد المشروعات الريادية له أثر إيجابي على إنعاش اقتصاد الدولة، وتنويع مصادر الدخل، وتقليص نسبة البطالة. أما من الجانب الاجتماعي، فعن طريق رفع وعي المجتمع بمفهوم ريادة الأعمال سيساهم ذلك في نشر ثقافة العمل الحر، والابتكار، وتقليل الاعتماد على القطاع الحكومي، والشركات الكبرى في القطاع الخاص في توفير الوظائف.

ولتحقيق هذه الأهداف التنموية الهامة يجب أن يتم تنشئة الشباب، وغرس ثقافة الإبداع وريادة الأعمال فيهم من مرحلة مبكرة. وهذا هو توجه الدولة مؤخراً وحرصها على أن يتم تنمية مفهوم ريادة الأعمال ودمجها كجزء مهم من المناهج التي تدرس في مختلف المراحل التعليمية. وهذا يدعم ما أشارت إليه إحصائية قامت بها شركة إرنست ويونغ (ERNST & YOUNG) تفيد بأن الطلاب الذين تم تدريبهم على مفاهيم وأساسيات ريادة الأعمال تكون لهم فرصة أكبر في البدء في مشروعاتهم الخاصة في المستقبل. فمن خلال التعليم يمكن تزويد الشباب بكل المعلومات والمهارات اللازمة؛ لكي يصبحوا رواد أعمال ناجحين.<sup>(١)</sup> كما أشار تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال عن سنة ٢٠١٧م، والذي شارك في استطلاعيه أربعة آلاف مشارك تقريباً، وخمسون خبيراً، إلا أن حوالي ثلثي المشاركين لديهم توجه إيجابي نحو إنشاء الأعمال التجارية، وبأنه خيار مهني مناسب، بالإضافة إلى أن ربع المشاركين يفكرون في بدء مشروعاتهم الخاصة خلال الخمس سنوات المقبلة.<sup>(٢)</sup> كما أشار التقرير إلى أن السعودية تحتل المركز الأول عالمياً من حيث مؤشر روح المبادرة (Entrepreneurial Spirit Index)، وكذلك الأولى عالمياً من حيث الفرصة المدركة (perceived opportunities).<sup>(٢)</sup>



## (1) ريادة الأعمال في ظل رؤية المملكة 2030:

تطمح الدولة إلى إنعاش الاقتصاد، والوصول به إلى مصاف الدول المتقدمة من خلال رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل للدولة، وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر دخل رئيس. وقد بدأت الدولة فعلياً في توظيف الأدوات والبرامج المناسبة التي ستعمل على تنويع القاعدة الاقتصادية، وتحسينها، والتي بدورها ستساهم في تنمية المواطن والوطن، واستحداث وتأمين فرص وظيفية أكثر وأفضل للمواطنين. وقبل أن نبدأ بتوضيح مكانة ريادة الأعمال في رؤية المملكة 2030، فيما يلي تعريف عام بأهم ركائز ومحاور رؤية المملكة 2030.

### 1-1 الركائز الثلاث لرؤية المملكة 2030:

تقوم رؤية المملكة 2030 على ثلاث ركائز هي:

- 1-1-1 العمق العربي والإسلامي.
- 2-1-1 القوة الاستثمارية.
- 13-1 الموقع الجغرافي الاستراتيجي.

### 2-1 المحاور الرئيسية الثلاثة لرؤية المملكة 2030:

تعتمد رؤية المملكة 2030 على ثلاثة محاور رئيسية هي:

- 1-2-1 مجتمع حيوي.
- 2-2-1 اقتصاد مزدهر.
- 3-2-1 وطن طموح.

مع أن جميع الركائز والمحاور الموضحة أعلاه لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بريادة الأعمال، إلا أننا سنركز في بقية هذا الفصل على مكانة ريادة الأعمال في كل من الركيزة الثانية (القوة الاستثمارية)، والمحور الثاني (الاقتصاد المزدهر). يركز محور الاقتصاد المزدهر على توفير الفرص للجميع، والاهتمام ببناء نظام تعليمي يلبي متطلبات سوق العمل، من حيث الكم والكيف، وتزويد أبناء الوطن بالمهارات اللازمة لكي يستطيعوا المساهمة في تنمية اقتصاد الوطن. كما تعمل رؤية المملكة 2030 على تشجيع العمل الحر، وممارسة ريادة الأعمال وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتقديم الدعم اللازم لها لرفع نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، وفي توفير الوظائف من خلال تسهيل الإجراءات، وزيادة الدعم المعرفي والمالي.

حددت رؤية المملكة ٢٠٣٠ ضمن أهدافها الرئيسية زيادة مساهمة القطاع الخاص في تنمية الوطن بشكل عام، ومن خلال العمل تدريجياً على زيادة التخصصية في بعض القطاعات الهامة مثل الصحة والتعليم، مع احتفاظ الدولة بدورها الرئيس كمشرع ومنظم ومراقب لكامل عمليات التخصصية.

فيما يلي مقتطفات من بعض النصوص التي وردت في وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي لها علاقة بريادة الأعمال.<sup>(٣)</sup>

- «تنمية الفرص للجميع من رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة إلى الشركات الكبيرة».
- «سنركز على الابتكار في التقنيات المتطورة وفي ريادة الأعمال».
- «سنسعى إلى خلق فرص توظيف مناسبة للمواطنين في جميع أنحاء المملكة، عن طريق دعم ريادة الأعمال، وبرامج التخصصية والاستثمار في الصناعات الجديدة».
- «إن أكثر من نصف السعوديين تقل أعمارهم عن (٢٥) عاماً، ويشكل ذلك ميزة يجب أن نحسن استثمارها من خلال توجيه طاقات شبابنا نحو ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة».
- ستسعى الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة - المنشأة حديثاً - إلى مراجعة الأنظمة واللوائح، وإزالة العوائق، وتسهيل الحصول على التمويل، ومساعدة الشباب والمبدعين في تسويق أفكارهم ومنتجاتهم».
- «سنسعى في الوقت ذاته إلى إنشاء المزيد من حاضنات الأعمال، ومؤسسات التدريب، وصناديق رأس المال الجريء المتخصصة لمساعدة رواد الأعمال على تطوير مهاراتهم، وابتكاراتهم».
- «سنساعد المنشآت الوطنية الصغيرة على تصدير منتجاتها، وخدماتها، وتسويقها عن طريق دعم التسويق الإلكتروني، والتنسيق مع الجهات الدولية ذات العلاقة».





إنَّ النجاح في تطوير ثقافة وممارسة ريادة الأعمال يتعلَّق بشكل مباشر، أو غير مباشر بأهداف إستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ ومن أهمها<sup>(٣)</sup>:

- ❖ رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من ٤٠٪ إلى ٦٥٪.
- ❖ زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي من ٢٠٪ حالياً إلى ٣٥٪ بحلول ٢٠٣٠.
- ❖ زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في توليد ٤٥٠ ألف وظيفة في القطاع الخاص بحلول ٢٠٣٠.
- ❖ تخفيض نسبة البطالة من أكثر من ١١,٦٪ حالياً إلى ٧٪، بحلول ٢٠٣٠.
- ❖ رفع نسبة مساهمة النساء في سوق العمل من ٢٢٪ حالياً إلى ٣٠٪.
- ❖ زيادة تمويل المشروعات الصغيرة من أقل من ٥٪ إلى ٢٠٪ بحلول عام ٢٠٣٠.

### ٣-١ أهم برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠:

قامت الدول بتقديم العديد من البرامج الهامة، والتي تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

فيما يلي أهم هذه البرامج:

- ١-٣-١ برنامج التحول الوطني ٢٠٣٠.
- ٢-٣-١ برنامج تحقيق التوازن المالي.
- ٣-٣-١ برنامج التخصيص.
- ٤-٣-١ برنامج صندوق الاستثمارات العامة.
- ٥-٣-١ برنامج إعادة هيكلة الحكومة.
- ٦-٣-١ برنامج التحوُّل الإستراتيجي لشركة أرامكو السعودية.
- ٧-٣-١ برنامج جودة الحياة.

## ٤-١ القطاعات الرئيسية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠:

كما ذكرنا سابقاً فإن الدولة تهدف إلى تنويع القاعدة الاقتصادية، وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر أساس لدخل الحكومة، وذلك من خلال توسيع الاستثمارات في القطاعات الأخرى؛ بهدف جعل اقتصاد الدولة أكثر استقراراً وأقل تأثراً بالتغيرات والتقلبات الاقتصادية الخارجية، مثل تغيير أسعار النفط. لذلك فقد بُنيت أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ على العديد من الركائز الأساسية من أهمها التركيز على الاستثمار في المواطن السعودي، وبناء اقتصاد متنوع وقوي يركز على نقاط القوة التي تتميز بها السعودية، والتي على رأسها هويتها الإسلامية، ووجود الحرمين الشريفين على أرضها، بالإضافة إلى ما أنعم الله به عليها من الثروات الطبيعية، وكذلك الاستفادة من موقعها الجغرافي الهام، وغيرها من الركائز الأساسية.

بناءً على ذلك، فقد ركزت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على قطاعات معينة تمتلك فيها الدولة ميزة تنافسية، وتمثل فرصاً واعدة، وأهم هذه القطاعات التالي: (٣)

١-٤-١ التصنيع والتعدين.

٢-٤-١ الصحة.

٣-٤-١ الطاقة المتجددة.

٤-٤-١ الاتصالات وتقنية المعلومات.

٥-٤-١ السياحة والترفيه.

٦-٤-١ الصناعات العسكرية.

٧-٤-١ الحجّ والعُمرَة.

٨-٤-١ الرياضة.

٩-٤-١ المحتوى الرقمي.

١٠-٤-١ سلسلة الإمدادات.

لذلك من الضروري على كل من يطمح إلى إنشاء عمل ريادي كبير، أن يركّز على أحد هذه القطاعات، ويتعرّف على أهم احتياجاته، ويسعى لتقديم المنتجات المناسبة له، وبالتالي القدرة على الاستفادة من الدعم والتسهيلات التي ستقدمها الدولة لهذه القطاعات الواعدة.

## (2) ريادة الأعمال والمنظمات الحكومية:



هناك عدّة منظمات حكوميّة لها علاقة بريادة الأعمال في السعودية، ومن أهمّها وزارة التجارة، وهيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، ووزارة العمل، وهيئة الزكاة والدخل، والتأمينات الاجتماعيّة، وإدارة الجوازات، ومدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية وغيرها من المنظمات. تقدم المنظمات الحكوميّة العديد

من البرامج لدعم رواد الأعمال في تأسيس وتطوير مشروعاتهم الرياديّة وذلك لإدراك أهميّة الدور الذي يقوم به رواد الأعمال في التنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة، مثل المساهمة في الناتج القومي الإجمالي وتوفير الوظائف.

تبنت الدولة العديد من المبادرات والتسهيلات التي ساهمت -ومازالت تساهم- في خلق بيئة إيجابيّة وداعمة لريادة الأعمال، ورواد الأعمال في السعودية. من أهم هذه المبادرات، نشر ثقافة ريادة الأعمال بين الطلاب والطالبات في جميع المؤسسات التعليميّة بجميع مراحلها ومسمّياتها، والتي ستسهم في تنمية ثقافة الابتكار والإبداع لدى الطلبة، وتزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة؛ ليصبحوا رواد أعمال ناجحين.<sup>(4)</sup> كذلك تقوم الدولة بالاستثمار في دعم وإنشاء العديد من المنظمات الحكوميّة، وشبه الحكوميّة التي تدعم وتخدم ريادة الأعمال في السعودية بشكل مباشر أو غير مباشر. لا يمكن تغطية جميع المنظمات الحكوميّة ذات العلاقة بريادة الأعمال في السعودية لكثرتها، وكثرة برامجها ومبادراتها ذات العلاقة بريادة الأعمال، ولكن سيتم التّركيز على أهم منظمة

حكوميّة تُعنى بريادة الأعمال في السعودية، وهي هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). أنشئت هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) في عام ٢٠١٥م، تحت مظلة وزارة التجارة والاستثمار. منشآت هي المنظمة الحكوميّة الرسميّة المسؤولة عن تنظيم ورعاية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وذلك من خلال التنسيق مع مختلف المنظمات الحكوميّة وشبه الحكوميّة، والخاصّة ذات العلاقة. وقامت منشآت منذ صدور قرار موافقة مجلس الوزراء على إنشائها -والى الآن- بالعديد من البرامج والمبادرات التي يتوقّع أن تساهم بشكل كبير في رفع ثقافة ريادة الأعمال لدى شباب وشابات الوطن، وتوفير الدعم اللازم لزيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي.

فيما يلي توضيح لأهم مبادرات منشآت ذات العلاقة بريادة الأعمال:

## ١-٢ مجتمعات ريادة الأعمال:

تهدف هذه المبادرة إلى تمكين رواد الأعمال، عن طريق توفير البيئة الملائمة لهم؛ لبدء وتنمية مشروعاتهم، حيث يحتوي المجمع على منصات تساهم في استمرارية هذه المنشآت كمسروعات وحاضنات الأعمال، بالإضافة إلى المكاتب، ومساحات العمل المشتركة، غرف الاجتماعات، وخدمات عديدة أخرى تدريبية واستشارية وإرشادية لنمو واستدامة مشروعات رواد ورائدات الأعمال. ومن شروط الانضمام لهذه المجمعات أن يكون صاحب المنشأة يعمل ضمن القطاع المستهدف للمجمع، وأن يعمل في المنشأة على الأقل شخص واحد بدوام كامل، ومع الأخذ بالاعتبار أيضاً أن لا يزيد عمر المنشأة على ثلاث سنوات من تاريخ بدء المشروع.

## ٢-٢ منشآت ٣٦٠:

هي إحدى المبادرات التي تقدمها منشآت، والتي تهدف إلى مساعدة المنشآت في فهم قدراتها وإمكانياتها الحالية، وكيف يمكنها التوسع والانتشار عن طريق عمل تقييم ذاتي وشامل لهذه المنشآت؛ ليتمكنوا من وضع أهداف تعينهم على النمو والتطوير كل في مجاله. والمنشآت التي يمكنها الاستفادة من هذه المبادرة هي جميع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والتي تملك سجلاً تجارياً ساري الصلاحية. ويتم تقييم المنشآت عن طريق تحليل أربعة عناصر أساسية هي: ١- الأداء المالي. ٢- العملاء. ٣- الإستراتيجية. ٤- العمليات والتشغيل.

بعد أن يتم عمل التقييم الذاتي والشامل للمنشأة، يقوم فريق (منشآت ٣٦٠) بتقديم تقرير يوضح أداء المشروع، ثم بناءً على ذلك يتم تصنيف المشروعات. يساعد هذا التصنيف المشروعات على كسب ثقة عملائها، بالإضافة إلى إمكانية مشاركة نتيجة التقرير مع الجهات التي يهدف المشروع إلى العمل معها في المستقبل.

## ٢-٢ منشآت ٣٦٠:

تهدف هذه المبادرة إلى دعم رواد الأعمال لبدء مشروعاتهم الخاصة، عبر منصة التواصل التي تقدمها، والتي بدورها ستساهم في مساعدة رواد الأعمال، وربطهم مع بعضهم البعض، وإيصالهم بالمرشدين الذين يملكون خبرات علمية وعملية ثرية في مختلف المجالات؛ لتوسيع شبكة معارف رواد الأعمال، وزيادة احتمالية نجاح ونمو مشروعاتهم. كما تقدم المنصة أيضاً فرصة للمسجلين بها للمشاركة في النقاشات التي تتعلق بالجوانب المختلفة لريادة الأعمال، وإدارة المشروعات بشكل عام.

تقدّم هذه المبادرة بالشراكة مع الجهات المتخصصة في مجالات الأعمال بمختلف جوانبها، وتقدّم لأصحاب المنشآت أربعة برامج مختلفة، يمكنها التسجيل بها على حسب نوع وحجم أعمالهم. وتغطي هذه البرامج عناصر مختلفة تساهم في نجاح المنشآت، مثل مهارات القيادة، تصميم الخدمات والمنتجات، التخطيط الإستراتيجي، الابتكار والتطوير، تسويق وبيع المنتجات، وإدارة الأمور الماليّة، والعديد من الخدمات الأخرى، بالإضافة إلى تقديم الدعم المالي لهم أيضًا. من ضمن أنشطة منشآت قيامها بعقد شراكات واتفاقات مع العديد من الجهات ذات العلاقة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ لتقديم التسهيلات التي ستساعد رواد الأعمال في مزاولة أعمالهم. قامت منشآت بإبرام اتفاقية مع مدينة الملك عبدالله الاقتصادية، والتي تضمّنت بنودًا مثل الإغفاء من دفع إيجار المكتب خلال خمس السنوات الأولى، وتقديم حوافز سكنيّة تسهّل على رواد الأعمال تملك مسكن في المدينة، والإغفاء من رسوم تعليم الأبناء، والعديد من الامتيازات الأخرى. وتمّ الاتفاق أيضًا على إقامة مركز لرواد الأعمال في المدينة الاقتصادية، ممّا سيساهم في التّواصل مع رواد أعمال آخرين، وتبادل الخبرات معهم.<sup>(٥)</sup>



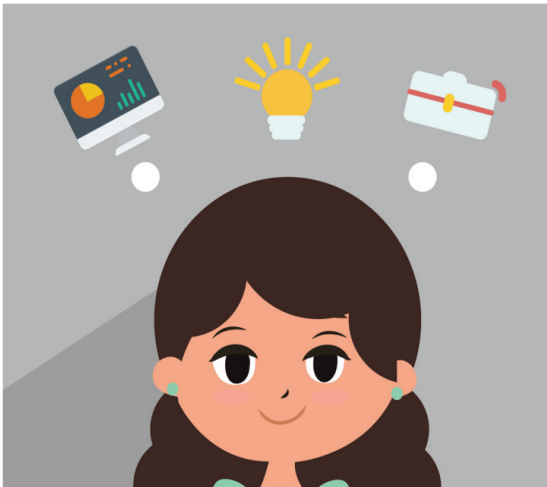
### (3) ريادة الأعمال النسائية في السعودية:

في ظل القيادة الحكيمة للدولة، ومنذ تأسيسها، كان الاهتمام بتعليم المرأة وتطوير مهاراتها من إحدى الأولويات، وذلك عن طريق بناء المدارس والجامعات والمعاهد في مختلف المناطق والمدن والهجر. أتى حرص الدولة على تعليم المرأة إدراكاً لأهميته الدور الذي تقوم به المرأة في تنمية المجتمع جنباً إلى جنب مع الرجل. فلكل منهما دورٌ مواز ومكملٌ للآخر يساهم في نهضة المجتمع وتقدمه. لذلك تركّز المؤسسات التعليمية النسائية على أن تكون المناهج الدراسية التي تقدّمها مواكبة لاحتياجات سوق العمل، وتساهم في تأهيل المرأة من خلال تزويدها بالأدوات والمهارات اللازمة؛ لتساهم في العديد من الأنشطة الاقتصادية، والذي سينعكس بدوره على دعم الاقتصاد، ورفع الإنتاجية.

أشار تقرير صادر من مجلس الغرف السعودية إلى أن عدد السجلات التجارية المسجلة بأسماء سيدات، يزيد على اثني عشر ألف سجل، والتي تشكل ٢٠٪ من إجمالي استثمارات القطاع الخاص.<sup>(٦)</sup> واجهت المرأة السعودية في السابق بعض العقبات عند دخولها في سوق العمل، والتي تتضمن صعوبات في بعض الإجراءات الحكومية، وإصدار التراخيص اللازمة لمزاولة الأعمال، وبالرغم من هذه المعوقات فقد نجح العديد من سيدات الأعمال السعوديات من بدء شركاتهن الخاصة في مختلف المجالات.

من المهم جداً التوضيح بأن رؤية المملكة ٢٠٣٠ أولت المرأة السعودية اهتماماً كبيراً عند وضع أهدافها الرئيسية، وكذلك عند طرح وتنفيذ برامجها ومبادراتها التنفيذية، والتي تهدف إلى إشراك المرأة أكثر في التنمية الاقتصادية للوطن، وتمكينها من ممارسة دورها الحقيقي كعضو فعّال في المجتمع، وإتاحة الفرصة لها لتعمل وتبدع. من أبرز أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ أن تزيد نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢٪ في الوقت الحالي، إلى ٣٠٪ بحلول عام ٢٠٣٠<sup>(٧)</sup> إذا ما أخذنا بالاعتبار أن نسبة النساء العاملات في الولايات المتحدة الأمريكية من إجمالي عدد العاملين تمثل تقريباً نسبة ٤٧٪.<sup>(٧)</sup>

تم إجراء العديد من التعديلات والإصلاحات التي تساهم في تسهيل دخول المرأة في مجال التجارة وريادة الأعمال، والتي من ضمنها عدم مطالبة المرأة بالحصول على موافقة ولي الأمر للاستفادة من خدمات المنظمات الحكومية، وهو ما يعكس حرص الدولة على إتاحة المجال للنساء السعوديات في المساهمة في التنمية الاقتصادية.



## (4) تحديات تواجه رواد الأعمال في السعودية:

لدى السعوديين جميع العوامل التي تؤهلها لتصبح الاختيار الأول لبناء الأعمال على مستوى العالم، وذلك يتطلب من المنظمات الحكومية ذات العلاقة بأن تعمل على خلق بيئة مشجعة وجاذبة لرواد الأعمال، وصياغة قوانين أقل تعقيداً وأكثر وضوحاً وشفافية.<sup>(٨)</sup>

عملت الدولة - ولا تزال - على تذليل الصعوبات والعقبات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة، أو التقليل منها قدر الإمكان، بداية من تبسيط الإجراءات، وتقليل عددها، والمدة اللازمة للانتهاء منها، وصولاً إلى الإعفاءات الكاملة أو الجزئية، وانتهاءً بتقديم الدعم المالي والمعرفي.

فيما يلي ملخص لأهم التحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية:<sup>(٩)</sup>

١-٤ عدم وجود الخبرة اللازمة لدى بعض رواد الأعمال لتشغيل وإدارة أعمالهم.

٢-٤ عدم توفر الموجهين (Mentors) والمستشارين (Advisers).

٣-٤ صعوبة الحصول على التمويل.

٤-٤ قوة المنافسة من الشركات الكبيرة في السوق.

٥-٤ بعض التعقيدات في الإجراءات الحكومية، والحصول على الرخص والتصاريح اللازمة.

بشكل عام وفي جميع دول العالم، يمكن أن تكون الجوانب التشريعية عاملاً مشجعاً ومحضراً لنمو قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، أو العكس تماماً في حال ازدياد التعقيدات، والذي يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على المقبلين على البدء بأعمالهم الخاصة.<sup>(١٠)</sup> أشار تقرير شركة إرنست ويونغ (ERNST & YOUNG) لقمّة شباب رواد الأعمال للمجموعة العشرين (G٢٠) إلى أنّ الإجراءات الإدارية المعقدة والقوانين الخاصة بالبدء في مشروع خاص قد تقلل من رغبة الشباب في البدء بأعمالهم الخاصة؛ لما يتطلب ذلك من وقت وتكلفة. لذلك فإنّ التسهيلات التي تقدّمها الحكومات لرواد الأعمال، والتي تخصّ الجوانب القانونية والإدارية والتمويلية سيكون لها أثر إيجابي على نمو المشروعات الريادية على المدى الطويل، وازدياد عددها.<sup>(١١)</sup> أشارت إحصائية إلى أنّ السعوديين قلصت عدد العمليات التي يحتاج أن يقوم بها رائد الأعمال لتسجيل وبدء مشروعه إلى أربع عمليات، أو خطوات فقط، وهو يُعتبر رقماً مشجعاً جداً، مقارنة مع دول كالصين، والأرجنتين التي تصل عدد الخطوات فيها إلى أربع عشرة خطوة.<sup>(١٢)</sup>

في إطار سعي الدولة إلى تسهيل عملية إنشاء الأعمال التجارية، وتبسيط إجراءاتها، قدّمت برنامج (مراس)، والذي أطلقته اللجنة التنفيذية لتحسين أداء الأعمال في القطاع الخاص (تيسير)، حيث تقوم مكاتب (مراس) بتقديم الخدمات المقدّمة من المنظمات الحكومية وشبه الحكومية والخاصة، والمتعلقة ببدء العمل التجاري في مكان واحد، وبالتالي إمكانية الانتهاء منها في اليوم نفسه. تتضمن الخدمات التي يقدمها برنامج (مراس) في المرحلة الحالية الخدمات التالية:

١. إصدار السجل التجاري. ٢. التسجيل في وزارة العمل. ٣. إصدار شهادة انتساب في الغرفة التجارية.
٤. إصدار اشتراك هيئة الزكاة والدخل. ٥. التسجيل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

كذلك قامت وزارة التجارة بتقديم نظام الإفلاس، والذي يُتوقع أن يساعد -بشكل كبير- الكثير من رواد الأعمال المتعثرين بمختلف الأسباب، وذلك عن طريق إعطائهم فرصة لتنظيم أمورهم المالية، وتسوية الالتزامات المالية عليهم بشكل ودي مع الدائنين؛ ممّا يضمن لهم استمرارية أعمالهم، وعدم اضطرارهم لتصفية وإغلاق المنشآت لتسديد المتطلبات المالية عليهم.<sup>(١٢)</sup>

تهدف الدولة في ظل رؤية ٢٠٣٠م إلى القيام بالمزيد من التسهيلات، وأخذ احتياجات رواد الأعمال في الاعتبار عند عمل وتطوير السياسات واللوائح. لأنه كلما كانت الإجراءات الإدارية والقانونية أكثر سهولة ومنطقية، وأقصر، وبعيدة عن البيروقراطية، كلما تشجّع أبناء الوطن للبدء بمشروعاتهم الخاصة.

## (5) جامعة جدة وريادة الأعمال:

اهتمت جامعة جدة بريادة الأعمال بشكل كبير، ولا أدلُّ على ذلك ممّا نصّت عليه رسالة الجامعة، وهي «إعداد أجيال رائدة ومزوّدة بالمهارات المؤهّلة لتطوير المعارف والخبرات، مستودعين تراث الأمة، ومنفتحين للعالم، مع ترسيخ لقيم البحث العلمي والابتكار وريادة الأعمال». <sup>(١٣)</sup> كما قامت جامعة جدة بتعديل ومواءمة توجهاتها العامّة، وخطتها الإستراتيجية بما يتناسب مع الدور المأمول منها كجامعة طموحة، وبما يتواءم مع تطلعات وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. <sup>(١٤)</sup> كما أنّ التوجّه السادس من ضمن سبعة توجهات عامّة لجامعة جدة هو «الإبداع والابتكار»، والذي ينبثق منه الهدف الإستراتيجي السادس للجامعة، وهو «رعاية حاضنات الأعمال الريادية، وتمكين الموهوبين وتطوير شخصياتهم وفق معايير إبداعية». <sup>(١٥)</sup>

كما أنّ جامعة جدة حرصت على استحداث تدريس مقرر مهارات ريادة الأعمال لجميع طلاب وطالبات السنة التحضيرية؛ بهدف غرس ثقافة ريادة الأعمال، وزيادة مهارات ومعارف طلابها وطالباتها بريادة الأعمال.

تضمُّ جامعة جدة مركزين مهمّين لدعم طلاب وطالبات الجامعة في مشروعاتهم الريادية وهما:

### المركز السعودي لإعداد وتمكين رواد الأعمال:

والذي يعمل على تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال لدى طلاب وطالبات جامعة جدة، وذلك من خلال تقديم الخدمات والاستشارات، والتدريب، والتطوير لرواد الأعمال؛ لتأهيلهم للبدء في تأسيس مشروعاتهم الخاصة. <sup>(١٥)</sup>

### مركز الإبداع وريادة الأعمال:

والذي يهدف إلى نشر ثقافة الإبداع والابتكار وريادة الأعمال، وتوفير بيئة حاضنة للإبداع والابتكار والتطوير وريادة الأعمال داخل الجامعة والمجتمع المحلي. <sup>(١٦)</sup>



## مراجع الفصل الأول:

- (1) Pinelli, M. & Letartre, J. (2011). Entrepreneurs. Ernst & Young. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Entrepreneurs\\_speak\\_out\\_2012/\\$FILE/Entrepreneurs\\_speak\\_out\\_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Entrepreneurs_speak_out_2012/$FILE/Entrepreneurs_speak_out_2012.pdf)
- (2) Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2017/2018-). Global Report. <http://gemconsortium.org/report/50012>
- (3) Saudi Vision 2030. (2016). Retrieved from <http://vision2030.gov.sa/>
- (4) المبيريك، و.، & الجاسر، ن. (٢٠١٤). النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية. ورقة مقدّمة إلى المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال ٢٠١٤ الرياض.
- (5) Ministry of Commerce & Investment. (2017). «توقّع اتفاقية». Retrieved from <https://mci.gov.sa/MediaCenter/News/Pages/1002-17-02--.aspx>
- (6) Almubarak, O. (2016). 127 ألف سجل نسائي تمثل 20% من استثمارات القطاع الخاص. Al-Riyadh, p. <http://www.alriyadh.com/1130813>.
- (7) U.S. Department of Labor. (2017). 12 Stats About Working Women.
- (8) FM, S. (2016). Success Strategies Saudi Entrepreneurs Used to Navigate Through Regulations in Jeddah. Journal Of Entrepreneurship & Organization Management, 5<sup>(٣)</sup>. <http://dx.doi.org/10.4172/2026-2169/x.1000199>
- (9) Almarri, Y. (2013). ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية. (PhD). Naif Arab University for Security Sciences.
- (10) Alshemaimri, A., & Almuhamid, A. (2014). واقع تمويل مشروعات ريادة الأعمال في السعودية. In Riyadh.
- (11) Alnasser, M. (2012). رأس المال المخاطر: نموذج واعد لتمويل المشروعات الريادية في المملكة. Riyadh: SABIC Chair for Islamic Financial Market Studies.
- (12) Ministry of Commerce & Investment. (2016). Insolvency Law Policies. Ministry of Commerce & Investment.
- (13) الخطة الإستراتيجية لجامعة جدة (٢٠١٨). إدارة التخطيط الإستراتيجي
- (14) (مدير جامعة جدة يدشن الخطة الإستراتيجية الأولى للجامعة). (2018) Retrieved from <http://www.uj.edu.sa/Pages-N122.aspx>
- (15) المركز السعودي لإعداد وتمكين رواد الأعمال. (2017) Retrieved from <http://scpee.uj.edu.sa/Pages-About.aspx>
- (16) (نبذة عن مركز الإبداع وريادة الأعمال). (2017) Retrieved from <http://cie.uj.edu.sa/Pages-pt.aspx>

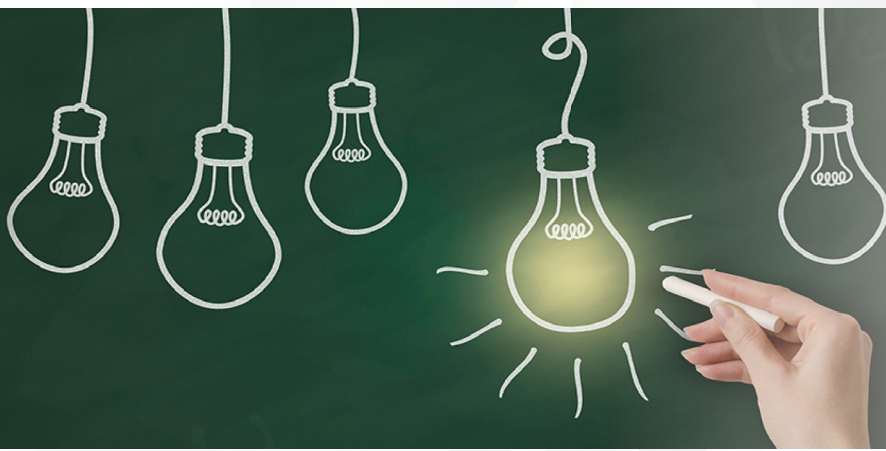
# الباب الثاني

## البحث عن مشروع ريادي



# الفصل الثالث

## الفرص التجارية والأفكار الريادية



## مقدمة

تُعتبر زيادة الأعمال نشاطًا يتطلب اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص لإدخال سلع وخدمات جديدة في الأسواق. إن نشاط زيادة الأعمال يعتمد على مفهوم «الفرص» ودراسة مصادرها، وعمليات اكتشافها وتقييمها واستغلالها، وكذلك الأشخاص الذين يكتشفونها ويقيمونها ويستغلونها<sup>(١)</sup>. وتُعرف الفرصة الريادية بأنها «وضعية يمكن فيها للشخص أن ينشئ إطارًا جديدًا لإعادة توظيف الموارد التي يعتقد صاحب المشروع أنها ستحقق له أرباحًا»<sup>(٢)</sup> إن هذا التعريف للفرصة الريادية يدل على أن تنظيم المشروعات الريادية يدور حول محورين: الأول يتعلق بالبيئة (الموارد)، والثاني يتعلق بالفرد (الابتكار والإبداع، المعتقدات، إلخ).

تُعتبر الفرصة مجموعة ملائمة من الظروف التي تخلق الحاجة لمنتج، أو خدمة، أو نشاط جديد، والتي يدركها أصحاب المشروعات الريادية، ويحولونها إلى عمل تجاري ناجح. وتبدأ معظم المشروعات الريادية بإحدى الطريقتين:<sup>(٣)</sup>

### • التحفيز الخارجي (Pull factor):

هي عملية تُعرف فريق العمل الريادي على إحدى الفرص التجارية في السوق، وتتخذ قرار باستغلالها، وإنشاء عمل تجاري حول هذه الفرصة. أي أن وجود الفرصة التجارية هو ما يدفع الفريق الريادي إلى إنشاء المشروع الريادي. على سبيل المثال قيام جيف بيزوس (Jeff Bezos) بإدراك أن هناك فرصة تجارية تتمثل في بيع الكتب من خلال متجر إلكتروني، حيث قام في عام ١٩٩٤م بالاستقالة من وظيفته المربحة في شركة استثمارية في مدينة نيويورك، واتجه إلى ولاية سياتل لإنشاء شركة أمازون (Amazon.com).

### • التحفيز الداخلي (Push factor):

هي عملية رغبة الفريق الريادي في تقديم منتج يحل مشكلة معينة، أو حتى بناء منتج يعتقدون أن العملاء سيحتاجونه، أو أنه سيقدم لهم قيمة. أي أن الفريق لديه الدافع الداخلي في إنشاء المشروع الريادي، ويبحث عن كيف يقوم بإنشاء المشروع الريادي بشكل ما. على سبيل المثال إدراك أي جي فورسايند (AJ Forsythe) خلال السنة الثالثة من دراسته الجامعية في عام ٢٠١٠م بوجود مشكلة إصلاح الهواتف الذكية، فقام بتأسيس شركة (iCracked) في قلب السيليكون فالي (Silicon Valley)، حيث كانت البداية المتواضعة، ثم أصبحت من كبرى شركات إصلاح أجهزة الآيفون والأندرويد حسب الطلب.

## (1) الأفكار الريادية والأفكار التقليدية:

يمكن تمييز الأفكار الريادية عن الأفكار العادية بأن الفكرة الريادية تُولد بأسلوب مبتكر وإبداعي لتلبية حاجة معينة لدى العملاء، أو لسد احتياجات سوق معين، وتقديم منتج بأسلوب ابتكاري ضمن الموارد والمهارات المتاحة التي يتم اكتسابها، مع استغلال الفرص الموجودة. إن رواد الأعمال يستلهمون أفكارهم الريادية من خلال محفزات خارجية (pull factors)، أو داخلية (push factors) نابعة من محيطهم ومجتمعاتهم، أو من مشكلات أو تحديات، أو حاجات واجهتهم. وبناءً عليه فإن خصائص الفكرة الريادية تتمثل فيما يلي:<sup>(4)</sup>

- ❖ تقدم قيمة مضافة وتقدم حلولاً لخدمة للعملاء.
- ❖ تستعمل التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإنتاج والتسويق.

أما الفكرة التقليدية فيتمسك صاحبها بالموروثات القديمة، دون إضافة أي قيمة جديدة للعملاء، وهي تتميز بالتالي:<sup>(5)</sup>

- ❖ غياب أي قيمة مضافة فريدة.
- ❖ غياب الجانب الابتكاري في عمليات البيع، أو الإنتاج، أو التسويق.
- ❖ استعمال تكنولوجيا تقليدية، أو عدم استخدام الأدوات التقنية الحديثة للتواصل.
- ❖ لا توفر حلولاً مميزة، أو حلولاً جديدة.

إن إدراك رائد الأعمال لخصائص فكرته، ومعرفة تقييمها، مقارنة بالأفكار المنافسة الأخرى، وهل هي فكرة تقليدية، أو فكرة ريادية، أمر يساعده في وضع خطة ونموذج عمله، وبناء منتج قادر على المنافسة، وقادر على فتح أسواق جديدة.



## (2) الفرق بين الفرص والأفكار الريادية:

من المهم أن نضمهم أن هناك اختلافاً بين الفرصة والفكرة الريادية، حيث إن الفكرة هي رؤية لشيء معين، تنبثق عادة من الملاحظة. هناك ملايين الأفكار التي تُدرك أو تُطرح كل يوم، ولكن الفكرة وحدها لا يمكن أن تؤدي إلى إنشاء الأعمال التجارية ونجاحها. أما الفرصة فهي فكرة اجتازت اختبار التخطيط وقابلة للتنفيذ. وهي تتعلق بمنتج يمكن أن يحل مشكلة، أو يشبع حاجة، ويمكن أن يؤدي إلى تغيير طريقة تفكير الناس، أو جزء من حياتهم.<sup>(٦)</sup>

إذا كانت لدى الفريق الريادي فكرة تجارية رائعة، فعليه أن يحاول تحويلها إلى فرصة ريادية، ولذلك يجب أن تتوفر في الفكرة الريادية الجوانب الأساسية الثلاثة التالية:<sup>(٧)</sup>

- ١) القدرة على اقتراح قيمة مضافة كبيرة إلى العميل.
  - ٢) القدرة على حل مشكلة هامة، وإزالة تهديد/إزعاج/مشكلة، أو تلبية حاجة كامنة، والتي تجعل العميل على استعداد للدفع للحصول على هذه القيمة.
  - ٣) وجود سوق محتملة تتميز بالنمو القوي، وإمكانية تحقيق أرباح عالية، وبالتالي القدرة على جذب الاستثمارات والتمويل.
- إن الفرص التجارية توجد في كل مكان حولنا. لكن العامل الأهم الذي يتميز به الفريق الريادي، هو القدرة على ملاحظة هذه الفرص وتقييمها، والأهم توظيف الإبداع والابتكار لاستغلال هذه الفرص، والاستفادة منها في الوقت المناسب.

إن تحويل فكرة إلى مشروع ريادي ناجح هو عمل شاق، ولكن المنافع المتحققة في حال نجاح المشروع الريادي تستحق العناء. إذا تمكن الفريق الريادي من التخطيط السليم، وتوظيف الموارد المتاحة بشكل مناسب، فمن الممكن أن يحدث الفريق الريادي تأثيراً إيجابياً كبيراً في حياة الملايين، أو حتى المليارات حول العالم. يؤكد توماس أديسون (المخترع الأمريكي ورائد الأعمال) على أن «الفرصة ضائعة لأنها ترتدي زي العمل، وتبدو مثل العمل»<sup>(٨)</sup> ولذلك يجب على الفريق الريادي العثور على الفرص.

ومع أن الفكرة الجيدة تُعتبر أداة هامة لدى الفريق الريادي، فإن عليه العمل على تكوين رؤية مستقبلية واضحة، والبحث عن تطوير نموذج العمل، وتأمين الموارد اللازمة للحفاظ على الفكرة.

### (3) خصائص الفرصة الريادية:

الفرصة الريادية ليست مجرد نسخة مختلفة من شيء موجود بالفعل. هناك خطأ شائع يرتكبه رواد الأعمال في عملية التعرف على الفرص، وهو اختيار منتج أو خدمة متوفرة حالياً يحبونها، أو شغوفون بها، ثم يحاولون إنشاء نشاط تجاري عبر تسويق نسخة محسنة قليلاً من المنتج الحالي، مثل أن يكون التصميم أفضل من المنتج الحالي، أو أن يكون السعر أرخص بفارق بسيط، أو تقديم منتج مشابه تماماً، ولكن في منطقة جغرافية جديدة. إن مفتاح التعرف على الفرص، هو تحديد منتج أو خدمة يحتاجها الناس، ويرغبون في شرائها، وليس منتجاً يرغب صاحب المشروع في بيعه. بشكل عام، هناك أربع صفات أساسية للفرص الريادية هي: (٧-٨)

١-٣ جذابة (attractive).

٢-٣ في الوقت المناسب (timely).

٣-٣ مستدامة (durable).

٤-٣ التركيز على خلق قيمة (Creating Value).

ولكي يستفيد رواد الأعمال من أي فرصة، يجب أن تكون نافذة الفرصة (Window of Opportunity) مفتوحة، ويقصد بها أن الفترة الزمنية التي يمكن فيها للفريق الريادي تطوير المنتج، ودخول السوق والنجاح فيه لا تزال قائمة. عند بداية تكوين سوق لمنتج ما (مثل إنترنت الأشياء، الذكاء الصناعي، تقنية النانو) فإن نافذة الفرصة تكون مفتوحة، ولكن مع نمو وتوسع السوق، ودخول العديد من المنافسين الجدد، وزيادة المنتجات، وتشبع السوق؛ فإن نافذة الفرصة تبدأ في التقلص، إلى أن تغلق نافذة الفرصة بشكل كامل، مثل صناعة الصحافة الورقية التي كانت في يوم من الأيام فرصة تجارية، وسوف مربحة للإعلانات، ثم بدأ يزيد المنافسون، وتتسبب السوق، وتدخل البدائل الإلكترونية، والتي بدأت تغلق فرصة الصحافة الورقية، وكذلك الحال مع أجهزة الراديو، وأجهزة الفاكس وغيرها من المنتجات.

تقدم السوق التقنية أمثلة واضحة على إغلاق نافذة الفرص الريادية. عند نشأة سوق محرّكات



البحث على الإنترنت، وظهور محرك بحث ياهو (Yahoo) كأول محرك بحث في عام ١٩٩٥م ثم نمو السوق بسرعة، ودخول شركات أخرى لسوق محرّكات البحث، مثل لايكوس (Lycos)، وإكساي (Excite)، ثم دخول شركة جوجل (Google) إلى السوق في عام ١٩٩٨م، والتي استخدمت تقنية بحث متقدمة وذات فعالية عالية. مع مرور السنين نضجت سوق محرّكات البحث، ومعها كانت نافذة الفرصة تتقلص إلى أن أغلقت تقريباً، حيث سيكون من الصعب جداً على شركة جديدة أن تدخل سوق محرّكات البحث اليوم وتنجح فيه، مقارنة بالفترة بعد عام ١٩٩٥م.

الشكل (١): الصفات الأربع الأساسية للفرصة الريادية (المصدر Singh 2001).

## (4) تصنيف الفرص:

إذا كانت الفرص لها دور جوهري في زيادة الأعمال، فمن أين أتت؟ وما هي خصائصها؟ بشكل عام، تختلف طرق وأساليب تصنيف الفرص الريادية بناءً على التالي:

١-٤ مستوى التحليل: ويتم فيه تحليل الفرص بناءً على المستوى الكلي، على مستوى الاقتصاد الدولي أو الوطني أو المحلي، مثل أن يكون على مستوى الصناعة (النقل، الترفيه، التعليم)، أو على المستوى الجزئي، مثل أن يكون على مستوى منظمة معينة.

٢-٤ بيئة المنظمة: يمكن أن تشكل البيئة المؤسسية محفزاً لاكتشاف واستغلال الفرص الريادية.

٣-٤ عوامل العرض والطلب (السوق): إن عرض تكنولوجيا ابتكارية، أو طلب منتجات جديدة يمكن أن تكون فرصة ريادية واعدة لرواد الأعمال.

٤-٤ السياسة الحكومية: يمكن للحكومة أن تسنّ قوانين جديدة، من شأنها أن تشكل فرصاً لخلق مشروعات ريادية جديدة، مثل القرارات التي تقصر العمل في قطاعات معينة على السعوديين، مثل قطاع بيع الجوالات وغيرها من القطاعات.

## (5) مصادر الفرص:

هناك منهجان مختلفان عن مصادر الفرص، بناءً على مدى التفاعل بين الأفراد والبيئة، وكيفية حدوث هذا التفاعل، ونوع زيادة الأعمال الناتج عن هذا التفاعل؟ وما هي الفوائد التي تمنح للمجتمع؟ وهما:

### ١-٥ منهج تكوين الفرص:

تمّ تصنيف رائد الأعمال الابتكاري -لأوّل مرّة- من قبل الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Schumpeter) <sup>(٩)</sup> والذي يعتقد بأنّ النشاط الريادي هو مصدر الابتكار في الاقتصاد، وبناءً على ذلك فإنّ دور فريق العمل الريادي هو تحفيز النمو الاقتصادي، من خلال التدمير الخلاق (creative destruction) لطرق العمل الراسخة التي تعاقب عليها الزمن. <sup>(١٠)</sup> من وجهة نظر شومبيتر، فإنّ فريق العمل الريادي يتسبّب في عدم التوازن في السوق، وبالتالي يفتح المزيد من فرص تكوين المشروعات بسبب هذا التحوّل. كما يوضّح شومبيتر بأنّ مصادر فرص هذا النوع من زيادة الأعمال موجودة في التغيّرات التكنولوجية، والتغيّرات السياسية والتنظيمية، والتغيّرات الاجتماعية والديموغرافية. <sup>(١١)</sup>



## ٥-٢ منهج اكتشاف الفرص:

تمَّ تصنيف رائد الأعمال الابتكاري - لأوَّل مرَّة - من قِبَل الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Schumpeter) <sup>(٩)</sup> والذي يعتقد بأنَّ النشاط الريادي هو مصدر الابتكار في الاقتصاد، وبناءً على ذلك فإنَّ دور فريق العمل الريادي هو تحفيز النمو الاقتصادي، من خلال التدمير الخلاق (creative destruction) لطرق العمل الراسخة التي تعاقب عليها الزمن. <sup>(١١)</sup> من وجهة نظر شومبيتر، فإنَّ فريق العمل الريادي يتسبَّب في عدم التوازن في السوق، وبالتالي يفتح المزيد من فرص تكوين المشروعات بسبب هذا التحوُّل. كما يوضِّح شومبيتر بأنَّ مصادر فرص هذا النوع من ريادة الأعمال موجودة في التغيُّرات التكنولوجية، والتغيُّرات السياسية والتنظيمية، والتغيُّرات الاجتماعية والديموغرافية. <sup>(١٢)</sup>

منهج اكتشاف الفرص	منهج تكوين الفرص
تخلق التوازن	تخلق عدم التوازن
لا تحتاج إلى معلومات جديدة	تحتاج إلى معلومات جديدة
قليلة الابتكار	مبتكرة جداً
منتشرة	نادرة
تقتصر على الاكتشاف	تقتصر على التكوين

جدول (١): مقارنة منهجي تكوين واكتشاف الفرص الريادية. المصدر (Shane, ٢٠٠٣).

## (6) المناهج الثلاثة لتحديد الفرص التجارية:

هناك ثلاثة مناهج يستخدمها رواد الأعمال لتحديد الفرص التجارية، وبالتالي استغلالها لتكوين مشروعات ريادية جديدة، وهي كالتالي:<sup>(5)</sup>

### ١-٦ مراقبة التغيرات:

المنهج الأول لتحديد الفرص، هو مراقبة التغيرات، ودراسة الكيفية التي تتكوّن بها الفرص التجارية لأصحاب المشروعات الريادية. أهم التغيرات التي يجب اتباعها هي التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، والتنظيمية، وعلى رائد الأعمال أن يبقى مطلعاً على التغيرات في هذه المجالات. تُعتبر مراقبة التغيرات من السمات الرئيسة لأصحاب المشروعات الناجحة، حيث لرائد الأعمال القدرة على الملاحظة ورؤية ما هو مطلوب في حياة الناس اليومية، والخروج بأفكار وخدمات جديدة مبتكرة تلبى تلك الاحتياجات. توجد أربع قوى تساعد على اكتشاف الفرص وهي: القوى الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والسياسية، والتنظيمية.

- ١) **القوى الاقتصادية:** تتمثل في التعرف على حالة الاقتصاد عبر تحليل المؤشرات الاقتصادية، ومستوى دخل الفرد، ونمط الإنفاق الاستهلاكي للأفراد.
- ٢) **القوى الاجتماعية:** تتمثل في التوجهات الاجتماعية والثقافية، وكذلك التغيرات الديموغرافية التي من شأنها أن تكون حافزاً لرائد الأعمال لاغتنام فرصة تجارية.
- ٣) **التطورات التكنولوجية:** تتمثل في معرفة التقنيات الجديدة، والتقنيات الناشئة، والاستخدامات الجديدة للتقنيات القديمة لتحويلها إلى فرص تجارية لتسويق منتجات جديدة.
- ٤) **التغيرات السياسية والتنظيمية:** وهي تتمثل في معرفة التغييرات الجديدة في الساحة السياسية، وكذلك في التشريعات القانونية الجديدة التي يمكن أن تشكل فرصة ريادية.

### ٢-٦ حل مشكلة معينة:

المنهج الثاني لتحديد الفرص، هو التعرف على المشكلات وإيجاد طرق لحلها. يمكن لرائد الأعمال التعرف على المشكلات من خلال مراقبة التحديات التي يواجهها الناس في حياتهم اليومية. علي سبيل المثال تأسست شركة كريم المتخصصة في خدمات التوصيل عبر تطبيقات الهواتف الجوالة الذكيّة منذ سنة ٢٠١٢م، وذلك للحدّ من مشكلة كبيرة في المنطقة تتمثل في تأمين سيارة نقل خاصّة موثوقة وبطريقة سهلة وبسيطة.

يقول الكاتب وخبير التسويق فيليب كوتلر: «ابحث عن المشكلات. فالناس يشكون من قلة النوم في الليل، والتخلص من الفوضى في منازلهم، والعثور على إجازة معقولة، والبحث عن أصولهم الأسريّة، والتخلص من أعشاب الحديقة، وهلم جرا».<sup>(١٤)</sup>

أنشئت العديد من الشركات من قبل أشخاص عانوا من مشكلات معيّنة في حياتهم الخاصّة؛ ليدركوا بأن حل هذه المشكلات تشكّل فرصةً رياديّةً. على سبيل المثال في عام ١٩٩١، أسقط جاي سورنسن قهوة في حضنه؛ لأنّ الكوب الورقي كان حارًّا جدًّا؛ ممّا أدّى إلى قيامه بابتكار كوب ذي غلاف عازل، والبدء في تسويقه. كذلك الشأن بالنسبة لطالبتني قسم التمويل في جامعة نيويورك كايتي شيا (Katie Shea)، وسوسي ليفت (Susie Levitt) واللتين لاحظتا أنّ عددًا لا يُحصى من النساء اللواتي يعدن لمنازلهنّ حافيات الأقدام، بعد قضاء ليلةٍ طويلةٍ وهنّ يلبسن حذاء الكعب العالي، فقامتا بإنشاء شركتهما (CitySlips) لإنتاج أحذيةٍ محمولة، ومريحة، والتي يمكن طيها وحملها في حقائب اليد النسائيّة.

### ٦-٣ العثور على فجوات في السوق:

الفجوات في السوق تمثّل المصدر الثالث للفرص التجاريّة. هناك العديد من الأمثلة على المنتجات التي يحتاجها أو يريدّها العملاء، والتي لا تتوفر في موقع معيّن، أو غير متوفر على الإطلاق. لذلك يتمّ تلبية الحاجة إلى هذه المنتجات عن طريق إنشاء شركاتٍ رياديّةٍ. من المحتمل أن تكون فجوات المنتجات في السوق فرصًا تجاريّةً قابلةً للتطبيق. على سبيل المثال أدركت الشركة الفرنسيّة كابسيس (Kapsys) أنّ الأشخاص العمي، وضعاف البصر يجدون صعوبةً في استعمال والتحكم في ضوابط الهاتف الذكي، لذلك قامت بصنع الهاتف الذكي (Smartvision Lite) والذي يوفر لهذه الفئة إمكانيّةً تنشيط معظم الوظائف عن طريق الصوت، مثل التجوّل على الإنترنت، واستخدام نظام تحديد المواقع العالمي، والوصول إلى التطبيقات وغيرها.

كذلك الشأن بالنسبة إلى شركة (GreenJob Spider) التي وجدت حاجةً في سوق التوظيف عبر الإنترنت في قطاع الصناعات الخضراء كالطاقة الشمسيّة، وطاقة الرياح، والمباني الخضراء، وعملت على تلبية هذه الحاجة من خلال توفير الكفاءات المناسبة لأصحاب العمل المحتملين. من الطرق الشائعة التي يتمّ بها التعرف على الفجوات في السوق هي عندما يشعر الناس بالإحباط؛ لأنّهم لا يستطيعون العثور على منتج أو خدمة يحتاجون إليها. مثال ذلك شعور كيتلر بارب (Ketler Barb)، ولورنا ويلكنس (Lorna Wilkins) بالإحباط؛ لعدم تمكنهما من العثور على ملابس أنيقة بأحجام كبيرة، وبناءً على ذلك قاما بإنشاء شركتهما (Bodacious) لبيع الملابس الأنيقة كبيرة الحجم.

يجب على رواد الأعمال أن يتدرّبوا على متابعة الفرص، بغضّ النظر عمّا إذا كانت الفرصة ناتجة عن التغيّرات المختلفة في البيئّة، أو كحلّ لمشكلاتٍ حاليّة، أو إيجاد ثغرات في السوق. من المهم جدًّا التنبّه للفرص التجاريّة التي من الممكن أن تؤدّي في نهاية المطاف إلى مشروعٍ ريادي ناجح.

## (7) تقنيات توليد الأفكار الريادية:

بشكل عام، يتعرّف رواد الأعمال على أفكار أكثر من الفرص المتاحة. عادة ما يتم تطوير العديد من الأفكار ليتم بعد ذلك تقييمها ومحاولة التعرف على أفضل طريقة للاستفادة منها، وتحويلها إلى فرص تجارية. يمكن استخدام عدّة تقنيات لتحفيز، وزيادة توليد أفكار جديدة للمنتجات، والخدمات، والشركات. فيما يلي أهم تقنيات توليد الأفكار الريادية:<sup>(5)</sup>

### ١-٧ العصف الذهني

تُعتبر هذه الطريقة الأكثر استعمالاً لتوليد أفكار تجارية جديدة، وذلك من خلال تبادل الأفكار. يمثل العصف الذهني ببساطة عملية توليد العديد من الأفكار حول موضوع محدد. يتكوّن هذا المنهج من مجموعة من الأشخاص، يقودها المشرف الذي يدير عملية طرح ونقاش الأفكار التجارية المثيرة للاهتمام خلال العصف الذهني. خلال جلسة العصف الذهني، يطلب مشرف المجموعة من المشاركين طرح أفكارهم حول موضوع ما، ويشارك كل شخص بفكرة، ويستمر التفاعل معها من قبل الآخرين وهكذا. عادةً ما يستخدم المشرف على جلسة العصف الذهني السبورة الإلكترونية أو الورقية لتسجيل جميع الأفكار.

لا تُستخدم جلسة العصف الذهني للتحليل أو صنع القرار؛ لأنّ الأفكار التي تولّدت خلال الجلسة تحتاج إلى تصفية وتحليل. يجب التأكيد على أنّ من أساسيات جلسات العصف الذهني أن لا يكون هناك أي انتقاد لأفكار المشاركين، أو الضحك عليها، أو التشكيك فيها.

### ٢-٧ مجموعات التركيز

مجموعة التركيز عبارة عن تجمّع من خمسة إلى عشرة أشخاص، يتم اختيارهم بناءً على علاقتهم بالمسألة المطروحة للنقاش. يتم استخدام مجموعات التركيز لعدّة أغراض، بما في ذلك توليد أفكار تجارية جديدة. تتضمّن مجموعات التركيز عادة مجموعة من الأشخاص المطلعين على الموضوع، الذين يجيبون عن أسئلة معيّنة في نقاش علني. تعمل مجموعات التركيز بشكل أفضل كمرحلة تابعة لمرحلة العصف الذهني، بعد أن تكون الفكرة العامّة للفرصة التجارية قد تبلورت. يتم إجراء مجموعات التركيز من قبل مشرفين متمكنين؛ بهدف الحفاظ على تركيز المجموعة، وتوليد نقاش حيوي من خلال طرح الأسئلة المناسبة، وإبقاء النقاش على المسار الصحيح.

## ٣-٧ البحوث المكتبيّة والبحاث بواسطة الإنترنت

المنهج الثالث لتوليد أفكار تجاريّة جديدة هو إجراء بحوث مكتبيّة، وبحاث بواسطة الإنترنت. عمليّة البحث يجب أن تبدأ بعد اختيار الفكرة. يعتمد هذا المنهج على تدوين أفضل الأفكار المكتشفة خلال البحث. غالباً ما تكون المكتبات مصدراً غير مستغل لتوليد الأفكار التجاريّة. أفضل طريقة لاستخدام البحوث المكتبيّة هي التعلُّف على المجال الخاص بفريق العمل الريادي، ثمّ التركيز على المصادر المناسبة مثل المجالات المتخصّصة في الصناعة، والمجلات التجاريّة وغيرها. يمكن أن تمثل محرّكات البحث العامّة والخاصّة مصدراً هاماً لتوليد الأفكار الجديدة، من خلال قواعد البيانات المتخصّصة في أسواق محدّدة، أو عن تقنية معيّنة. يمكن لرواد الأعمال البدء بمحرّكات البحث العامّة مثل جوجل للبحث عن الأفكار الرياديّة الجديدة قبل استخدام التقنيات الأخرى التي تتطلّب وجود وتعاون الآخرين.

## (8) التطوير المستمر للأفكار الريادية:

غالباً ما تكون عمليّة توليد الأفكار في العديد من المشروعات الرياديّة بطريقة غير منظّمة، وبالتالي على فريق العمل الريادي أن يتّخذ خطوات ملموسة لتوليد الأفكار الجديدة لبناء مشروع ريادي قوي. وتتمثل خطوات التطوير المستمر للأفكار الجديدة في التالي:<sup>(٥)</sup>

## ١-٨ تحديد شخص مسؤول عن الأفكار الجديدة:

من الأفضل أن تقوم المشروعات الرياديّة بتعيين شخص محدّد يقوم بتشجيع وجمع وتقييم الأفكار؛ تمهيداً لفحصها وتعقبها بدلاً من أن تكون مهمّة الجميع، وبالتالي لا يقوم بها أحد. كما يمكن أن يقوم الفريق الريادي بإنشاء بنك، أو مستودع مادي، أو رقمي لحفظ وترتيب الأفكار، والذي يمكن أن يكون موقعاً محمياً بكلمة مرور.

## ٢-٨ زيادة عدد الأفكار الإبداعيّة:

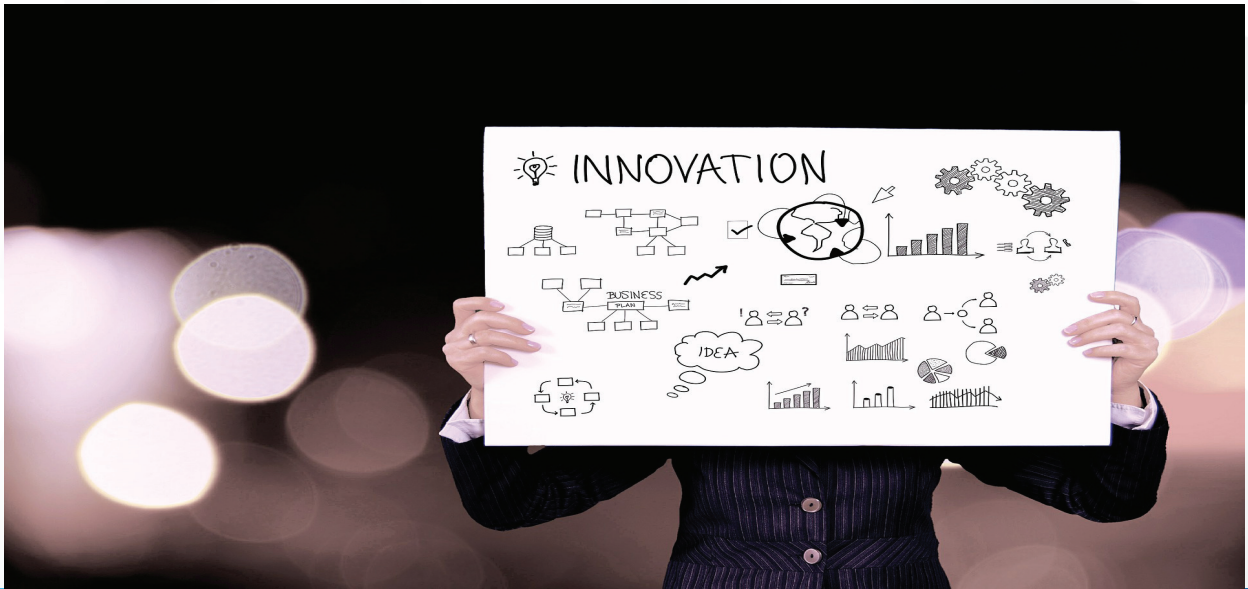
قد يقدّم فريق العمل الريادي عدداً كبيراً جداً من الأفكار الرياديّة الإبداعيّة لمنتجات أو خدمات جديدة، ومع ذلك فقد يتمّ تحويل فكرة واحدة فقط إلى منتج ناجح في السوق. بمعنى آخر على فريق العمل الريادي تكوين عدد كبير جداً من الأفكار الإبداعيّة؛ ليزيد فرصة العثور على أفكار متميّزة يمكن أن تتحوّل إلى فرصة واعدة، ثمّ إلى مشروع ريادي ناجح.

## مراجع الفصل الثالث

- (1) Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25<sup>(1)</sup>, 217226-.
- (2) Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- (3) Segal, G., Borgia, D. and Schoenfeld, J. (2005), “The motivation to become an entrepreneur”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 42-57.
- (4) Schjoedt, L. and Shaver, K.G. (2007), “Deciding on an entrepreneurial career: a test of the pull and push hypotheses using the panel study of entrepreneurial dynamics data”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 31 No. 5, pp. 733-52.
- (5) Mariotti, S., Glackin, C. (2015), « *Entrepreneurship and small Business Management* », Second Edition, Pearson Global Edition.
- (6) Sedniev, A. (2013), “The business idea Factory. A world-Class System for Creating Successful Business Ideas”, Published by Andrii Sedniev.
- (7) Singh, R. (2001). A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. *Academy of Management Review*, 26(1): 10–12.
- (8) Barringer, B-R., Ireland R-D. (2016), “*Entrepreneurship Successfully Launching New Ventures*”, Fifth Edition, Pearson Global Edition.
- (9) Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- (10) Schumpeter, J. (1947). The Creative Response in Economic History. *Journal of Economic History*, 7, 149159-
- (11) Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL, US: University of Chicago Press.
- (12) Kirzner, I. (1985). *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago, IL, US: University of Chicago Press.
- (13) Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*, 35, 6085-.
- (14) Kotler, Ph. (2003), *Marketing Insights from A to Z*, New York: John Wiley & Sons, 128.

# الفصل الرابع

## نماذج الأعمال التجارية



## مقدمة

خلق الله البشرية، وغرس فيهم حب الانتفاع، وتبادل المصالح، أحد أشكال تبادل المنافع التي يمارسها البشر بشكل مستمر هو التبادل التجاري (Commercial Exchange). المنافع المتبادلة في إطار تجاري، أو ضمن إطار الأعمال الأكثر شمولية تقوم على أسس وقواعد ومعايير تُسمى بنماذج الأعمال (Business Models). يتناول هذا الفصل نماذج الأعمال، وكيف تطوّرت لما هي عليه اليوم في عالم الأعمال المتسارع، والذي تواجه فيه منظمات الأعمال -بمختلف أحجامها - والقطاعات والصناعات التي تعمل فيها تحديات كبيرة لكي تواكب تطورات ورغبات عملائها، واكتساب ميزة تنافسية تبقىها مستدامة. هذه التحديات تُعتبر أكثر صعوبة وتعقيداً لرواد الأعمال، حيث إنّها تُعتبر عبئاً إضافياً على رائد الأعمال، ويجب عليه أن يراعي متطلبات هذا العباء، والتعامل معه من خلال تطوير نموذج عمل مستدام يتسم ويتميز بالمنفعة المقدّمة (Value Proposition)، والميزة التنافسية (Competitive Advantage) (١) (٢).

### المنفعة المقدّمة (Value Proposition)

وعد من الشركة إلى العميل، أو إحدى شرائح السوق، تقنع -من خلاله- الشركة المستهلك المحتمل أنّ منتجاتها أو خدماتها، أو كلاهما ستضيف قيمة ومنفعة أكبر، أو تحل مشكلة ما بشكل أفضل من غيرها من العروض المماثلة للخدمات والمنتجات المقدّمة من شركات منافسة في السوق (٣).

### الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

الشركة التي تخلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها، هي التي تمتلك ميزة تنافسية (٤)، وتكون نتاج خصلة، أو ميزة، أو عادة، أو ثقافة، أو ممارسات تملكها شركة ما ولا يملكها منافسوها، ردة فعل العميل تجاه هذه القيمة والميزة التي حصل عليها هي ولاؤه وانتماؤه للشركة، وما تقدّمه من منتجات وخدمات (٥).



في ظل واقع الأعمال الحديث، والثورة الصناعيَّة الرابعة، التي أدت إلى تشكيل صناعات جديدة تماماً غيرت الكثير من ممارسات الأعمال التقليديَّة<sup>(٨)</sup>، أدت إلى ظهور نماذج أعمال مبتكرة لا حصر لها، تعتمد على المشاركة والتعاون من خلال الإنترنت، نجد أن هذا الجانب يُعدُّ إيجابياً لرواد الأعمال. وذلك لأنَّ رواد الأعمال والشركات الناشئة غدت تتحدى الشركات التقليديَّة ونماذج أعمالها، وتمثل عليها خطراً دفعها لإعادة ابتكار نفسها؛ لتتمكن من البقاء في نطاق المنافسة، مع نماذج الأعمال المبتكرة للشركات الحديثة. هنا، يجب على كل رائد أعمال وضع التساؤلات التالية، والإجابة عنها بواقعيَّة، ومنطقيَّة، ومصداقيَّة عند صياغة نموذج العمل؛ لتبقى المنظمة مستدامة وقادرة على خلق قيمة وميزة تنافسيَّة تحافظ بها على عملائها، ووجودها في السوق كأحد اللاعبين الأساسيين. كيف سيبدو نموذج العمل لمنظمتك خلال خمس أو عشر سنوات من الآن؟ هل ستكون المنظمة من اللاعبين الأساسيين في القطاع أو الصناعة التي تعمل بها المنظمة؟ وكيف ستواجه المنظمة المنافسين الذين سيطورون نماذج أعمال مبتكرة؟ في سبيل الوصول إلى ذلك، يجب التخطيط وتنفيذ حلول إبداعية تسخر الوقت، والموارد الماليَّة، والبشريَّة، والمعلوماتيَّة، والتقنيَّة لتحقيق عوائد ماليَّة، والاختراعات والابتكارات التي يتبناها رواد الأعمال لتحويلها إلى واقع متعدد المنافع على شكل كيان مؤسسي ذي ميزة تنافسيَّة، وقيمة مضافة مستدامة، بمقدوره الاستمرار لوقت طويل<sup>(٧)</sup>. إنَّ الإبداع المستمر هو الذي يضع في الحسبان ثلاثة مستويات من التجديد والتغيير وهي<sup>(٨)</sup>:

- ١) إبداع المنتج أو/ الخدمة (Product or/and Service Innovation).
- ٢) إبداع العمليَّات (Operational Innovation).
- ٣) إبداع نماذج الأعمال (Business Model Innovation).

إنَّ مستويات الإبداع الثلاثة يجب أن تعمل سوياً وبتناغم وسلاسة، ليتمكن كلُّ من رواد الأعمال، والشركات الناشئة من الخروج عن المألوف، وكسر كل الحواجز التي تعيق قدرتهم على خلق نموذج عمل جديد، يمكنهم من دخول السوق والمنافسة. فالتفكير المألوف والتقليدي أصبح لا يخلق فرصاً حقيقيَّة بمقدورها القفز بالشركة لمستويات كبيرة وتنافسيَّة، فالثابت الوحيد في هذا العالم هو أنه دائم التغيير.

يقدم هذا الفصل نظرة معمَّقة حول مفهوم وطبيعة نماذج الأعمال، من خلال وصف النماذج التقليديَّة والأكثر حداثة، وديناميكيَّاتها وأساليب الابتكار، وكيفية تطوير وصياغة رائد الأعمال لنموذج أعمال مبتكر في بيئة تنافسيَّة شديدة. من المؤكَّد أنَّ هذا الفصل لا يُعنى بالإدارة الإستراتيجيَّة، أو أيٍّ من أقسام الإدارة التشغيليَّة، أو إدارة العمليَّات، صُمم هذا الفصل لتوصيل المعرفة الأساسيَّة حول نماذج الأعمال بسرعة وببساطة، وفي تنسيق مرئي. الأمثلة المقدَّمة بشكل مصوِّر، والقوالب المُعدَّة في الملحقَات يمكن استخدامها بشكل مباشر ومختصر لبناء وصياغة نموذج العمل بما يتوافق مع المفاهيم والقواعد والمعايير التي يشرحها محتوى هذا الفصل من الجانب النظري والتطبيقي، الذي يعتمد على أمثلة لنماذج عمل قائمة.

## (1) مفهوم نماذج الأعمال:

يصف نموذج الأعمال المفهوم المنطقي لكيفية تكوين المنظمة لقيمتها الحقيقية، وتجسيدها على أرض الواقع، وتوصيلها لعملائها ومختلف أصحاب المصلحة<sup>(٢)</sup>. نموذج العمل هو طريقة مستدامة لممارسة الأعمال<sup>(٣)</sup>، تؤكد الاستدامة هنا على الطموح للبقاء في السوق مع مرور الوقت، وإنشاء كيان ناجح، ومربح على المدى الطويل. كما تُفسّر الاستدامة على أنها النزعة إلى البقاء، وبالتالي القدرة على الاستمرار في المنافسة. بناء على ذلك، لا يمكن أن يكون نموذج الأعمال طريقة ثابتة في ممارسة الأعمال. يجب تطويره، وإنماؤه، وتحسينه باستمرار حتى تتمكن الشركة من تلبية المتطلبات التنافسية. تصف الإستراتيجية التنافسية كيف تميّز الشركة نفسها، أي الأسلوب الذي تكتسب من خلاله الشركة ميزتها التنافسية<sup>(٤)</sup>، بينما نموذج العمل هو الذي يحدد على أي أساس تتحقق هذه الميزة التنافسية<sup>(٥)</sup>.

يمكن أن يعود الاهتمام المتزايد بفهم نماذج الأعمال وكيفية تطويرها، إلى الرغبة في تجسيد قيمة جديدة، ومنفعة مقدّمة للشركة تتفوق على الطرق الحالية لممارسة الأعمال التجارية<sup>(٦)</sup>. توجد حالات تكون فيها بعض الشركات أكثر ربحية من غيرها في نفس الصناعة، على الرغم من أنها تطبق نفس الإستراتيجية. يتّضح من ذلك أنّ نموذج العمل يختلف عن الإستراتيجية التنافسية، حيث يكمن الفرق في طريقة تنفيذ الأنشطة التي تتمثل في الخيارات الإستراتيجية والتكتيكية، وبذلك فإنّ نموذج العمل مرتبط بشكل وثيق مع برامج وممارسات الإدارة<sup>(٧)</sup>. كما أنّ نموذج الأعمال مفيد لمواءمة مقاييس الأداء المالية وغير المالية مع إستراتيجيات وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى مساعدة المنظمة في تقديم المنفعة لجميع أصحاب المصلحة. من خلال ما سبق يمكن تلخيص غاية نماذج الأعمال في أنها تصف الخيارات الإستراتيجية المتكاملة التي تسهل التعامل مع العمليات والعلاقات المختلفة التي تخلق قيمة على المستويات التشغيلية والتكتيكية والإستراتيجية في المنظمة، يلخص جدول<sup>(٨)</sup> عناصر المفهوم والغاية والفائدة والتأثير المتعلقة بنماذج الأعمال. وبذلك فإن جوهر نموذج العمل هو تجسيد للهيكل التنظيمي والمالي للنشاط تجاري.



## المفهوم

نموذج الأعمال هو الهيكل المفاهيمي (Conceptual Structure) الذي يتحقق من جدوى الأعمال التجارية، ويدعم غرضها وأهدافها والخطط المستمرة لتحقيقها.

## الغاية

يوضح نموذج الأعمال التوجهات المختلفة التي تشكل اللبنات الأساسية لأنشطة وعمليات المنظمة، حيث يعمل نموذج العمل على تمكين الشركات القائمة والناشئة من التركيز على الخطط الإدارية والتسويقية والمالية والتشغيلية والإستراتيجية، والتي تهدف إلى تجسيد قيمة حقيقية للشركة، وإيصال هذه القيمة لمختلف أصحاب المصلحة.

## الفائدة

يركز نموذج العمل على تبيان أهداف الشركة بشكل واضح، والخطط الإدارية الموضوعية للإدارة للوصول إلى تلك الأهداف، وعند استئناف الشركة لممارستها التشغيلية، يتم الرجوع إلى نموذج العمل للتحقق من مطابقتها الأهداف والخطط في نموذج العمل مع الممارسات الفعلية.

## التأثير

إظهار العناصر واللبنات الأساسية التي تجعل العمل التجاري القائم أو الناشئ ناجحًا، والعمل على استثمارها وتنفيذها على أرض الواقع.

جدول (١): ملخص مفهوم وغاية وفائدة وتأثير نماذج الأعمال

## (2) الابتكار في نماذج الأعمال:

حظي الابتكار في نماذج الأعمال التجاريّة باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وبعمرق أكثر من جميع الجوانب المعرفيّة الفرعيّة الأخرى لنماذج الأعمال. وفي هذا الصدد، هناك اهتمام كبير بالأدبيات والممارسات فيما يتعلق بشروط وهيكلية وتنفيذ الابتكارات على مستوى نموذج الأعمال<sup>(١٠)</sup>. نظراً لأنّ الابتكار في نموذج العمل مقترن بالابتكار في المنتجات والخدمات أو العمليّات، فإنّ المعرفة بمفهوم نموذج العمل - كما تم شرحه آنفاً في هذا الفصل - بالإضافة إلى إدارة الابتكار يُعدُّ أمراً ضرورياً من أجل فهم الابتكار في نماذج الأعمال بشكل أفضل.

الابتكار في نماذج الأعمال لا يُعدُّ أمراً جديداً، فعندما قام مؤسسو دايبرز كلوب (Diners Club) بتقديم بطاقة الائتمان في عام ١٩٥٠م، كان ذلك أحد أشكال الابتكار في نماذج الأعمال، وكذلك عندما قامت شركة زيروكس (Xerox) بتقديم نظام الدفع قبل التصوير والنسخ في عام ١٩٥٩م<sup>(١١)</sup>. في الواقع، إنّ كل أسلوب أو آليّة عمل تُغيّر، أو تُسهّل، أو تستخدم تقنيّة حديثة لأداء عمل، أو مهمّة، أو نشاط ما، يمكن أن تُعتبر نموذج عمل مبتكراً، وبذلك فإنّ الإبداع، أو الابتكار في الموارد المستخدمة، أو العمليّات اللازمة، أو القنوات والمنصّات المستخدمة لأداء الأعمال يُعدُّ ابتكاراً في نموذج العمل،



شرط أن يتميّز بالمنفعة المقدّمة (Value Proposition) والميزة التنافسيّة (Competitive Advantage)<sup>(١٢)</sup>.

الحجم والسرعة التي تعمل من خلالها نماذج الأعمال المبتكرة، حوّلت المشهد الصناعي الحالي بشكل غير مسبوق، لذلك فقد حان الوقت لفهم تأثير هذا التطور الاستثنائي من قبل رواد الأعمال، والتنفيذيين، والاستشاريين، والأكاديميين، وذلك لمعالجة تحديّ الابتكار في نماذج الأعمال بطريقة منهجيّة. يتعلق ابتكار نموذج العمل بخلق القيمة (Value Creation) للشركات والعملاء والمجتمع<sup>(١٣)</sup>، حيث يتم ذلك من خلال تغيير النماذج القديمة بأخرى أحدث، تتّصف بالنضوج والتوافق مع متطلبات المرحلة والبيئة المحيطة بالأعمال.

## تمرين (1):

- تقسيم الطلاب إلى مجموعات، حيث تتولى كل مجموعة مناقشة أحد الأسئلة التالية، ومن ثمّ إعداد قائمة تحتوي على مجموعة من النقاط التي تعلق وتجييب عن السؤال المناط بكل مجموعة.
- ١) كيف أصبحت (Amazon) أكبر مكتبة كتب في العالم دون امتلاك محل تجاري واحد؟
  - ٢) كيف باتت (Apple) أكبر بائع تجزئة للموسيقى بالعالم دون بيع CD واحد؟
  - ٣) لماذا فازت (Pixar) بإحدى عشرة جائزة عالمية دون أن يكون في أفلامها ممثل بشري واحد؟
  - ٤) بأي نمط تفكير قامت (Netflix) بإعادة تعريف سوق استئجار الأفلام دون امتلاكها لمحل تجاري واحد؟
  - ٥) كيف أصبحت (Skype) هي أكبر مزود خدمات اتصالات في العالم دون أن تملك أي بنية تحتية أو شبكة اتصالات؟
  - ٦) لماذا أصبح (Starbucks) أكبر سلسلة مقاهٍ في العالم تقوم ببيع القهوة «العادية» بسعر عالٍ؟ في سبيل تلخيص مفهوم الابتكار في نماذج الأعمال، يمكن القول إنه استجابة لاحتياجات المستخدمين الناشئة، والمتطلبات البيئية الملحة، حيث يساعد كل نموذج عمل مبتكر على سد حاجة قائمة، أو استيفاء لرغبات العملاء، أو تقديم المنتجات أو الخدمات بأسلوب أسهل وأسرع، أو سعر أقل دون الإضرار بالجودة. ولكن كيف يمكننا أن نبتكر ونصمم وننفذ نماذج الأعمال الجديدة القويّة هذه؟ كيف يمكننا أن نفكر بأسلوب نقدي، ونواجه التحديات، ونحوّل أسلوب العمل القديم التقليدي؟ وكيف يمكن أن نحوّل الأفكار المستقبلية الثورية والاختراعات إلى نماذج أعمال مبتكرة، تُعيد تشكيل الصناعة أو السوق؟ المحاور التالية التي يناقشها هذا الفصل، ستجيب عن جزء من هذه التساؤلات، ويتبقى جزء من الإجابة يعتمد على كل رائد أعمال وقدراته ومهاراته على إيجاد إجابة تخص مشروعه وفكرته التي يعمل على تحقيقها.

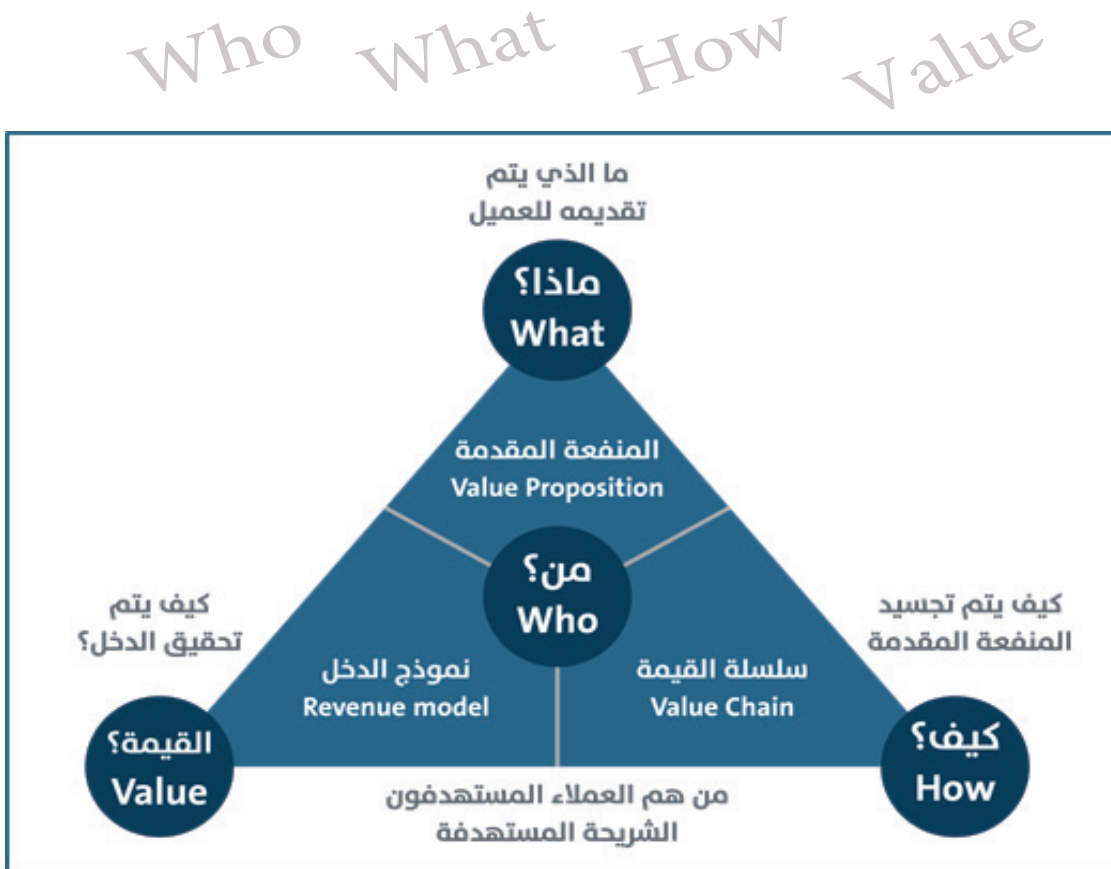


NETFLIX



### (3) مكونات نماذج الأعمال:

توصف مختلف المفاهيم من خلال شرح العناصر المكونة لها، حيث إنَّ وضوح المكونات يسهل على المتلقي للمعلومة دوماً استيعاب المغزى العام من الفكرة أو الموضوع المطروح للنقاش، اتباعاً لهذا المبدأ، يقدم هذا الفصل شرحاً مختصراً لمكونات نماذج الأعمال. تصف نماذج الأعمال كيميائية تفاعل مختلف العناصر الإدارية، والإستراتيجية، والمالية، والتقنية، والمعلوماتية، والبشرية المتعلقة بشركة أو نشاط تجاري ما، على الرغم من أنه لم تصل أدبيات نماذج الأعمال إلى رأي مشترك حول المكونات التي تشكل نموذج الأعمال<sup>(١٤)</sup>، إلا أن (Frankenberger و Gassmann و Csik) قدّموا في كتابهم (Business Model Navigators) مفهوماً لعناصر نماذج الأعمال، يتكوّن من أربعة أبعاد أساسية وهي: من (Who)، وماذا (What)، وكيف (How)، والقيمة (Value)<sup>(١٥)</sup>. يُعتبر هذا المفهوم سهل الاستخدام، وفي الوقت نفسه شاملاً بما فيه الكفاية لتوفير صورة واضحة لهندسة نموذج العمل، الشكل (١) يوضح العناصر الأربعة والعلاقات المختلفة فيما بينها.



شكل (١): مكونات نماذج الأعمال - المثلث السحري<sup>(١٥)</sup>

**من (Who):** كل نموذج عمل يخدم مجموعة معيّنة من العملاء أو المستفيدين، وبالتالي ينبغي أن يتم الإجابة عن سؤال «من هو العميل؟». الإجابة هنا تكون بتحديد شرائح العملاء المستهدفة من الشركة، والمعرفة الدقيقة للحصة السوقية المستهدفة بمختلف شرائحها، وفهم احتياجاتهم، ورغباتهم الحقيقية، والسعي لتحقيقها وتخطي توقعاتهم<sup>(١٦)</sup>. فالعميل هو مركز نموذج العمل، ومحور اهتمام المنشأة، ومن دونه لن يكون هناك أي عمل تجاري. عدم معرفة السوق بشكل كافٍ هو عامل رئيس مرتبط بفشل الأعمال، لذلك فإننا نصف بشكل واضح الشريحة المستهدفة؛ كونها أحد الأبعاد المركزيّة في تصميم نموذج الأعمال<sup>(٧)</sup>.

**ماذا (What):** يوضح البعد الثاني ما الذي يتم تقديمه للعميل المستهدف، ولا يتوقّف هنا الأمر على تحديد المنتج أو الخدمة، ولكن يتعدى الأمر ذلك إلى معنى تحديد ما هي القيمة التي يحصل عليها العميل من خلال الخدمات والمنتجات التي سيتم تقديمها له. ويشار إلى هذه الفكرة عادة بالقيمة المقترحة للعميل والقيمة الموعودة، أو كما نشير إليها في هذا الفصل المنفعة المقدّمة. يمكن تلخيص هذا البعد على أنه عرض شامل لمجموعة المنتجات والخدمات الخاصّة بالشركة، والتي لها قيمة بالنسبة للعميل<sup>(٨)(٧)</sup>.

**كيف (How):** في سبيل بناء وتقديم المنفعة المقدّمة للعميل، يجب على الشركة إتقان العديد من العمليّات والأنشطة. تلك الأنشطة والعمليّات بالإضافة إلى الموارد المرتبطة بها، سواء كانت ماليّة، أو بشريّة، أو تقنيّة، أو معلوماتيّة، ومكوّنات القيمة الداخليّة للشركة، تشكّل البعد الثالث في تصميم نموذج الأعمال<sup>(٨)</sup>. وبذلك فإنّ الأنشطة التي تقوم بها المنشأة لبناء وتطوير منتجاتها وخدماتها هي ما تحقق وتضيف قيمة للعميل، فإذا كان العميل على استعداد لدفع قيمة العمليّة أو النشاط، فهذا يعني أنّها ذات قيمة مضافة.

**القيمة (Value):** البعد الرابع يشرح لماذا يكون نموذج العمل قابلاً للتطبيق من الناحية الماليّة، وبالتالي فهو يرتبط بنموذج الإيرادات. بعد القيمة في جوهره يوحد توصيف جوانب الربحيّة، مثل هيكل التكلفة، وآليّات الإيرادات المطبّقة، وبطبيعة الحال فإنّ هذا البعد يشير إلى الأمر الجوهري لأيّ شركة، وهو تحديد مصادر تدفقات الدخل المختلفة، وتوصيف كيفية تحقيق الشركة للأرباح<sup>(٧)</sup>. هذا البعد يحتاج إلى تخطيط مالي واقعي وجيد؛ للتمكن من السيطرة على مصاريف المنشأة وإيراداتها؛ بهدف خلق توازن مالي يُمكن المنشأة من مواجهة الأزمات والتحدّيات الاقتصاديّة، حيث تُشكّل بعض نماذج الأعمال تحدياً مالياً لانطلاق المشروع واستمراره، وهنا يكمن ذكاء رائد الأعمال في خلق وتطوير نموذج عمل يتماشى مع الإمكانيات الماليّة المتوفرة لبدء المشروع<sup>(٨)</sup>. إنّ استثمار رائد الأعمال في تطوير نموذج العمل يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من استثماره في الإبداع والتجديد. فكل الشركات الناجحة والواعية ترصد ميزانيّة لمشروعات نماذج الأعمال المبتكرة، والتي تُعتبر بنداً من بنود ميزانيّة الأبحاث والتطوير بالمنشأة.

## (4) الأسئلة السبعة لنماذج الأعمال:

يواجه رائد الأعمال الكثير من الغموض، وعدم التأكد حول كيفية تصميم نموذج الأعمال الخاصّة بمشروعاتهم الناشئة، وكيفية البدء بالتعامل مع الأبعاد الأربعة التي تمّ الحديث عنها في مكوّنات نماذج الأعمال. قدّم ديفيد تيبس في مقالته نماذج الأعمال، إستراتيجيّة الأعمال والابتكار<sup>(8)</sup> سبعة أسئلة تعمل الإجابة عنها كحجر الزاوية في إزالة الغموض حول كيفية التعامل مع مكوّنات نماذج الأعمال، وتساعد في تطوير نموذج عمل واقعي ومنطقي، نستعرضها على الشكل التالي:

### ٤-١ السؤال الأول: ما المشكلة التي تحاول حلها للعميل؟

يحاول العميل حل مشكلة، أو الحصول على فائدة ما عندما يستخدم أي منتج أو خدمة، المفتاح لهذه الفكرة هو أنّ هناك شرائح مختلفة من العملاء الذين يفكرون في المشكلات بشكل مختلف. فإذا كان المنتج أو الخدمة لا يقدم حلاً مميّزاً للعميل، فهنا ينشئ تساؤل جدوى المشروع.

### ٤-٢ السؤال الثاني: من سيدفع لك؟

بشكل تقليدي الاستفادة أو العميل هو الذي سيقوم بالدفع لمزوّد الخدمة أو المنتج، ولكن مع تطوّر التقنيات المختلفة -ومن أهمّها الإنترنت- تغيّرت هيكلية ونماذج الدخل الربحيّة بشكل جذري في العديد من الصناعات. فعلى سبيل المثال، يبحث المستخدم أو المستفيد في محرك بحث (Google) بشكل مجاني. وتعتبر شركة (Google) من تقومون بعمليات البحث عملاء أساسيين لها، بينما عمليّة البحث مجانيّة، يأتي الدخل من الشركات التي تدفع لشركة (Google) مقابل خدمة (AdWords) لإظهار رسالتها بشكل صحيح، وظهورها بألوية أعلى عندما يبحث أحد الأشخاص. لذلك، لم تعد أساليب تحقيق الدخل بذات الشكل التقليدي المباشر، وإنّما أصبحت هناك أساليب وأطراف مختلفة من الممكن أن تكون هي مصدر الدخل.

### ٤-٣ السؤال الثالث: ما هو السوق المستهدف؟ وما حجمه؟

السوق المستهدف هو عنصر جوهري، كلّما كان توصيف السوق المستهدف أدق وأكثر تحديداً، كانت قدرة تركيز رائد الأعمال على التسويق أفضل.



#### ٤-٤ السؤال الرابع: ما الذي يفعله العميل الآن؟ من هم المنافسون؟

من القواعد الأساسية هي التوازن بين العرض والطلب، فإذا كانت الخدمة أو المنتج الذي سيتم تقديمه للعملاء متوفرة أساساً في السوق، وبإمكان العميل حالياً الحصول عليه من المنافسين، فإنه لا توجد جدوى حقيقية من تقديم ذات المنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون حالياً، ما لم تتوفر ميزة حقيقية مختلفة عن المعروض من قبل المنافسين.

#### ٥-٤ السؤال الخامس: ما هي تكلفة تقديم الخدمة أو المنتج؟

يمثل هذا السؤال لرواد الأعمال خصوصاً تحدياً كبيراً، حيث إنه عادة ما يُفاجأ رائد الأعمال بتكاليف لم تكن في الحسبان. لذلك يجب أن يكون رائد الأعمال متحفظاً في دراسة وتقييم بنود التكاليف، وافترض أنها ستكلف أكثر مما هو متوقع. تذكر أن معادلة الأرباح هي (الأرباح = المبيعات - التكاليف)، وعليها يفكر دوماً في أساليب مختلفة تخفض التكلفة؛ لتزيد الربحية.

#### ٦-٤ السؤال السادس: ما هي الرسالة التسويقية؟

يجب تصميم الرسالة التسويقية والتي يتم إيصالها للعملاء بعناية لتشجيع الاستجابة، كما يجب أن تكون دقيقة وصحيحة؛ كون الرسالة التسويقية هي التي توصل المنفعة المقدمة التي تحرص الشركة على تعزيزها، من خلال نموذج عملها، وتعريف عملائها بها.

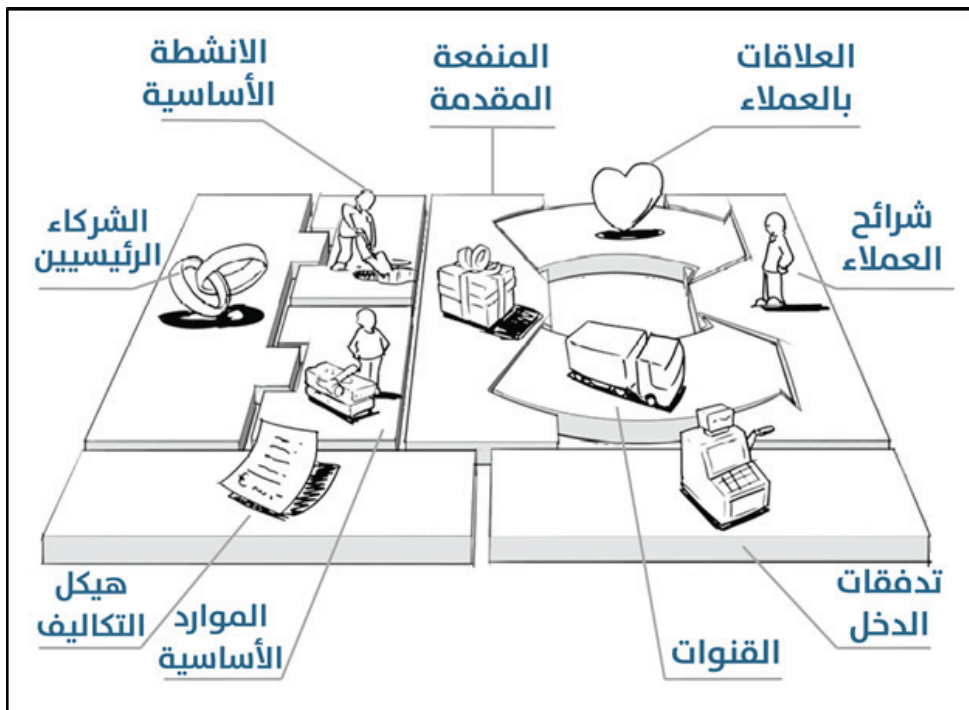
#### ٧-٤ السؤال السابع: ما مدى إمكانية منع المقلدين من الاستحواذ على حصة في السوق؟

إذا كان من الممكن نسخ نموذج العمل، أو تقديم خدمات ومنتجات مماثلة بسهولة، فلا يُعتبر النشاط التجاري مستداماً، بغض النظر عن نموذج العمل المتبع، والنشاط التجاري، وحجم المشاركة في السوق، لذلك الابتكار والتطوير المستمر لنموذج الأعمال والخدمات والمنتجات المقدمة يُعتبر المفتاح هنا. نماذج الأعمال ليست ثابتة أبداً وتحتاج إلى تكرير مستمر لمواكبة التغييرات.

يمكن أن يساعد طرح هذه الأسئلة السبعة على أساس منتظم، والعمل على الوصول إلى إجابات أفضل عن إقامة نموذج عمل مبتكر وشركة مستدامة. كما تُعتبر هذه الأسئلة تمهيداً للقسم التالي الذي يصف وحدات البناء الأساسية (Building Blocks) لتطوير نموذج العمل، والعمليات اللازمة لصياغة نموذج العمل.

## (5) مخطط نموذج الأعمال:

يمكن وصف نموذج العمل على أفضل وجه من خلال تسع وحدات بناء أساسية، تُظهر كيف تعتمز الشركة تحقيق الربحية، والمفهوم المنطقي لكيفية تكوين المنظمة لقيمتها الحقيقية، وتجسيدها على أرض الواقع، وتوصيلها لعملائها ومختلف أصحاب المصلحة<sup>(١٩)</sup>. تغطي الوحدات البنائية التسع المجالات الرئيسية الأربعة للأعمال، وهي العملاء، والعرض، والبنية التحتية، والجدوى المالية. نموذج الأعمال يشبه المخطط البياني لتنفيذ الإستراتيجية من خلال الهياكل التنظيمية، والعمليات، والأنظمة<sup>(٢٠)</sup>. يتكوّن مخطط نموذج الأعمال، والذي تمّ تطويره من قبل نخبة من الممارسين، والذي تتبناه العديد من الشركات والمنظمات من تسع وحدات بنائية أساسية، وهي شرائح العملاء، والمنفعة المقدمة، والقنوات، وعلاقات العملاء، وتدفقات الدخل، والموارد الأساسية، والأنشطة الأساسية، والشركاء الأساسيون، وهيكل التكاليف<sup>(٢١)</sup>، يوضح الشكل (٢) عناصر مخطط نموذج الأعمال وتركيبها، والعلاقة فيما بينها. سيتم شرح الوحدات البنائية فيما يلي بشكل مختصر، مع توضيح الأسئلة الأكثر أهمية، والتي تساعد في صياغة كل من الوحدات البنائية التسع. سيتم العودة إلى العناصر التسعة لاحقاً في الفصل الخامس؛ لتحديد فرضيات المشروع الريادي حول هذه العناصر التسعة.



شكل (٢): عناصر مخطط نموذج الأعمال وتركيبها<sup>(٢١)</sup>

## ١-٥ شرائح العملاء

تحديد المجموعات المختلفة من الأشخاص أو المؤسسات التي تهدف المنظمة إلى الوصول إليها وخدمتها.

- ١-١-٥ لمن نقدم القيمة من خلال المنتجات والخدمات؟
- ٢-١-٥ من هم أهم عملائنا؟

## ٢-٥ المنفعة المقدمة

توصيف مجموعة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة إضافية لشريحة معينة من العملاء.

- ١-٢-٥ ما القيمة التي نقدمها للعميل؟
- ٢-٢-٥ أي من مشكلات العميل نساعد في حلها؟
- ٣-٢-٥ ما هي احتياجات العملاء التي سنعمل على استيفائها؟
- ٤-٢-٥ ما هي حزم المنتجات والخدمات التي نقدمها لكل شريحة من العملاء؟

## ٣-٥ القنوات

توضيح كيف تصل وتتواصل الشركة مع مختلف شرائح العملاء لتجسيد وتحقيق المنفعة المقدمة.

- ١-٣-٥ ما القنوات التي يرغب بها العملاء للوصول إليهم؟
- ٢-٣-٥ كيف يمكن مواءمة ومكاملة قنواتنا؟ أي منها يعمل بشكل أفضل؟
- ٣-٣-٥ ما القنوات التي تُعتبر أكثر فعالية من حيث التكلفة؟ كيف نقوم بدمجها مع روتين العملاء؟

## ٤-٥ علاقات العملاء

توصيف أنواع العلاقات التي تقيمها الشركة مع شرائح محددة من العملاء.

- ١-٤-٥ ما نوع العلاقة التي تتوقع منا كل شريحة من شرائح العملاء إنشائها والحفاظ عليها؟
- ٢-٤-٥ ما هي تكلفة إنشائها؟
- ٣-٤-٥ كيف يتم مواءمة وتكامل علاقات العملاء مع باقي نموذج العمل؟

## ٥-٥ تدفقات الدخل

سرد الموارد الأساسية للدخل التي تحقق الربحية للمنظمة، بحيث يتم توصيف آلية تحقيق الدخل من خلال كل شريحة من شرائح العملاء التي تخدمها المنظمة. تراعى هنا القاعدة العامة لتحقيق الربحية والتي تم مناقشتها سابقاً (الأرباح = المبيعات - التكاليف).

- ١-٥-٥ ما هي القيمة الفعلية التي يرغب عملاؤنا في دفعها مقابل خدماتنا ومنتجاتنا؟
- ٢-٥-٥ ما هي الخدمات والمنتجات المماثلة التي تدفع لها شريحة العملاء المستهدفة حالياً؟
- ٣-٥-٥ كيف يدفع العملاء حالياً؟ ما هي أساليب الدفع المفضلة؟
- ٤-٥-٥ ما هي نسبة مساهمة كل حصة من تدفقات الدخل في الإيرادات الإجمالية؟

## ٦-٥ الموارد الرئيسية

وصف أهم الموارد المطلوبة واللازمة لجعل نموذج العمل يعمل بكفاءة وفاعلية، ويحقق أهداف المنظمة.

- ١-٦-٥ ما هي الموارد الأساسية التي تتطلبها المنفعة المقدمة؟
- ٢-٦-٥ ما هي الموارد المالية المتوفرة أو المطلوبة لدينا؟
- ٣-٦-٥ ما هي الموارد البشرية المتوفرة أو المطلوبة لدينا؟
- ٤-٦-٥ ما هي الموارد الضمنية المتوفرة أو المطلوبة لدينا؟

## ٧-٥ الأنشطة الأساسية

الأنشطة الرئيسية تشمل وصف أهم الأنشطة والممارسات التي يجب أن تقوم بها الشركة لجعل نموذج عملها يعمل بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى أهم الإجراءات التي يجب على الشركة اتخاذها للتشغيل الناجح.

- ١-٧-٥ ما هي الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها المنفعة المقدمة؟
- ٢-٧-٥ ما هي الأنشطة الثانوية التي تتطلبها المنفعة المقدمة؟
- ٣-٧-٥ ما هي الأنشطة الرئيسية التي سيتم تأمينها عن طريق مصادر خارجية؟

## ٨-٥ الشركاء الرئيسون

وصف شبكة الشركاء مع مختلف الموردين والشركاء، والتحالفات اللازمة لتفعيل نموذج العمل بأسلوب مميز.

١-٨-٥ مَنْ هم الشركاء الرئيسون؟

٢-٨-٥ مَنْ هم موردونا الرئيسون؟

٣-٨-٥ ما هي الموارد الرئيسة التي نكتسبها من الشركاء؟

٤-٨-٥ ما هي الأنشطة الرئيسة التي يقوم بها الشركاء؟

## ٩-٥ هيكل التكاليف

وصف جميع التكاليف الثابتة والمتغيرة اللازمة لتشغيل نموذج العمل.

١-٩-٥ ما هي أهم التكاليف المتأصلة في نموذج أعمالنا؟

٢-٩-٥ ما هي الموارد الرئيسة الأعلى؟

٣-٩-٥ ما هي الأنشطة الرئيسة الأكثر كلفة؟



## تمرين (2):

فكر في أحد المشروعات التجارية، والتي تقدّم حلاً مبتكراً على شكل منتجات أو خدمات لمشكلة قائمة يواجهها المستفيدون في قطاع أو صناعة معيّنة، بشرط أن تحقق هذه الخدمات أو المنتجات أو كلاهما عائداً مالياً. استخدم القالب في الشكل (3) لمخطط نموذج الأعمال، لصياغة وتطوير نموذج العمل الكامل للفكرة التجارية المطلوبة.

نموذج عمل شركة				التاريخ
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40
41	42	43	44	45
46	47	48	49	50
51	52	53	54	55
56	57	58	59	60
61	62	63	64	65
66	67	68	69	70
71	72	73	74	75
76	77	78	79	80
81	82	83	84	85
86	87	88	89	90
91	92	93	94	95
96	97	98	99	100

شكل (3): قالب مخطط نموذج الأعمال

## (6) نموذج عناصر نهج وهيكل الأعمال:

رؤاد الأعمال والمؤسسات اليوم بحاجة إلى نموذج أكثر شمولية من مخطط نموذج الأعمال (Business Model Canvas)، بحيث يتمكن القائمون على المنشآت الناشئة، ورؤاد الأعمال من وضع خطة متكاملة لأعمالهم، يتضح فيها مختلف المراحل الإدارية التشغيلية والإستراتيجية<sup>(٢١)</sup>. قام كل من ألكسندر أوستروالدر وجا-ناي دوان بتطوير نموذج عناصر نهج وهيكل الأعمال، وهو نموذج يعتمد في هيكلته على مخطط نموذج الأعمال، ولكن بشمولية أكبر، ويستوفي احتياجات رؤاد الأعمال الراغبين في وضع تصوّر أكثر شمولاً وتفصيلاً لمشروعاتهم وأعمالهم الناشئة<sup>(٢٢)</sup>. يتضمّن النموذج أربعة أقسام أساسية، وهي قسم التصوّر، وقسم الاختبار والتقييم، وقسم التطوير، وقسم التشغيل، يوضح الشكل (٥) أقسام نموذج عناصر نهج وهيكل الأعمال وعناصره الفرعية، كما يسرد الأسئلة الجوهرية لكل عنصر والتي تساعد في صياغة مختلف العناصر.

### نموذج عناصر نهج وهيكل الأعمال

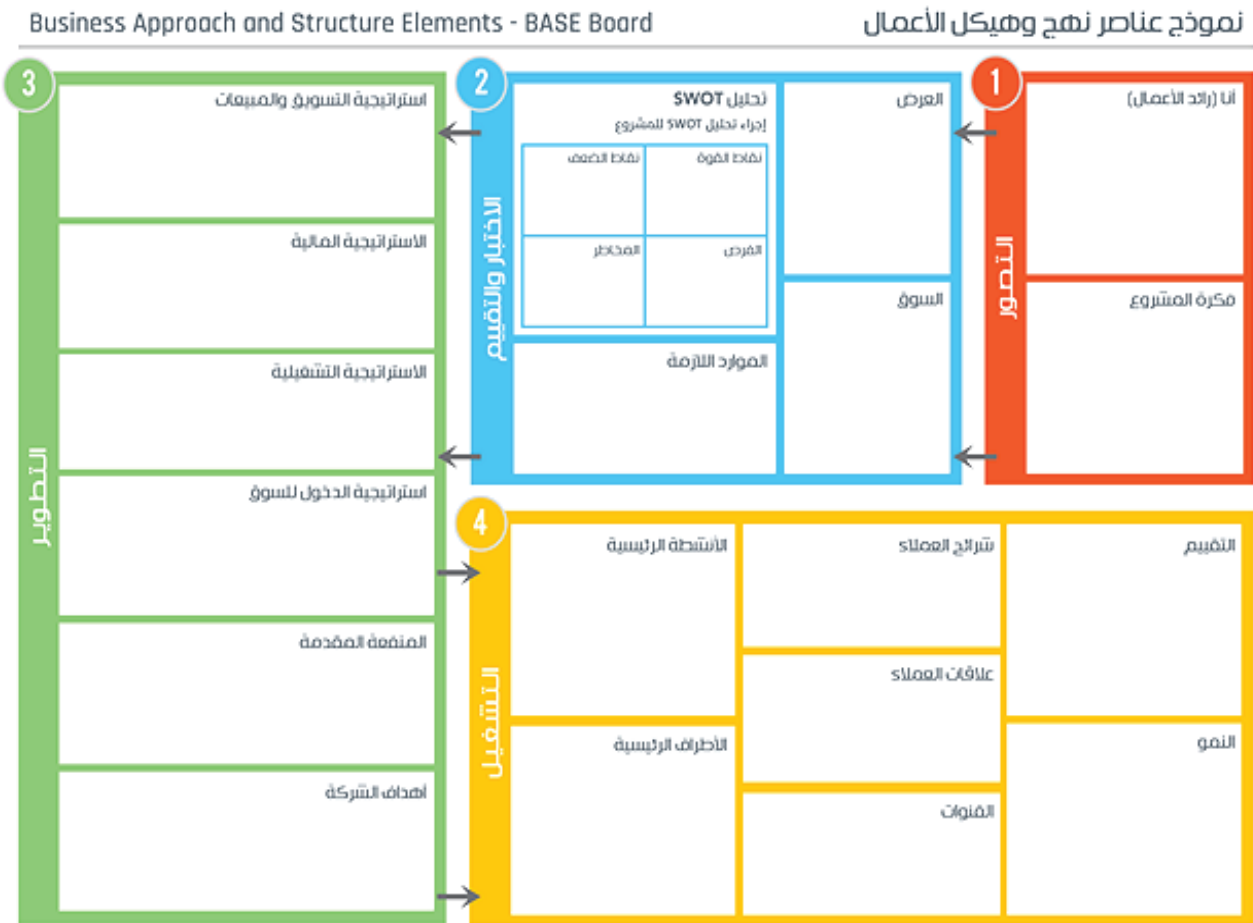
### Business Approach and Structure Elements - BASE Board



شكل (٤): نموذج عناصر نهج وهيكل الأعمال (Business Approach and Structure) (Elements - BASE Board) (٢٣)

## تمرين (3):

مستكملاً على نفس الفكرة التي قمت بتطويرها في تمرين (٢)، استخدم القالب في الشكل (٥) لنموذج عناصر نهج وهيكل الأعمال، لصياغة وتطوير نموذج العمل الكامل للفكرة التجارية المطلوبة.



شكل (٥): قالب عناصر نهج وهيكل الأعمال (Business Approach and Structure) (Elements - BASE Template)



- (1) Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- (2) Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- (3) Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to create products and services customers want*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- (4) Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (5th ed.). Boston, MA: Pearson Education Limited.
- (5) Drucker, P. F. (1994, September/October). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, 75, 95– 105.
- (6) World Economic Forum. (2016, April). This is the business model needed to master the Fourth Industrial Revolution. Retrieved April 26, 2018, from <https://www.weforum.org/agenda/201604//this-is-the-business-model-needed-to-master-the-fourth-industrial-revolution>
- (7) Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2015). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49<sup>(1)</sup>, 36– 54. doi:10.1016/j.lrp.2015.04.001
- (8) Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2194–172 ),(3–. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
- (9) Nielsen, C., & Lund, M. (2014). An Introduction to Business Models. *SSRN Electronic Journal*, 1<sup>(1)</sup>. doi:10.2139/ssrn.2579454
- (10) Wirtz, B. W. (2011). *Business model management: Design, instruments, success factors*. Wiesbaden, Germany: Gabler.
- (11) Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: Truman Talley Books.
- (12) David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- (13) Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2017). Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework. *Journal of Business Models*, 5<sup>(1)</sup>, 14–34.

- (14) Fisher, S., & Duane, J. (2016). *The Startup Equation: A Visual Guidebook to Building Your Startup*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- (15) Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *The St. Galler Business Model Navigators™*. *Geschäftsmodelle entwickeln*, 15 -54. doi:10.31399783446437654.002/
- (16) Steinhöfel, E., Kohl, H., & Orth, R. (2016, September). *Business Model Innovation: A Comparative Analysis*. Paper presented at ECIE 2016: 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, At The JAMK University of Applied Science, Finland.
- (17) Mathews, B. (2012). *Think like a startup: A white paper to inspire library entrepreneurialism*. Retrieved from Virginia Tech University website: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/1091918649//Think%20like%20a%20STARTUP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- (18) Dudin, M. N., Kutsuri, G. N., Fedorova, I. J., Dzusova, S. S., & Namitulina, A. Z. (2015). *The Innovative Business Model Canvas in the System of Effective Budgeting*. *Asian Social Science*, 11<sup>(7)</sup>, 290296-. doi:10.5539/ass.v11n7p290
- (19) Bullinger, H., Nagele, R., Rueger, M., & Fischer, D. (2016, September). *Business Model innovation: From technology market to market success*. Paper presented at 2016 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Portland. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/312402098>
- (20) Wirtz, B. W., Göttel, V., & Daiser, P. (2016). *Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions*. *Journal of Business Models*, 4<sup>(1)</sup>, 1- 28.
- (21) Zin, M.M., Bintaman, N., & Ibrahim, J. (2017). *ICT Facilitates Sharing Economy: A Study on Uber and Airbnb Value Propositions*. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research*, 5<sup>(2)</sup>, 167 -176.
- (22) DUANE, J. (2016, March 29). *All About That BASE: The Go-To Visual Guide for Building Your Business*. Retrieved April 25, 2018, from <http://www.startupequation.com/base-board-visual-guide-building-business/>
- (23) Fisher, S., & Duane, J. (2016, March). *Business Approach & Structure Elements Board [Model Design]*. Retrieved from <http://48nmw7cuwkd1crvrl1qv9221.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/201603//BASE-Board-Tutorial-WEB-With-CC-1024x791.png>
- (24) Karanobin. (n.d.). *10 Business Models That Will Inspire You – Karanobin*. Retrieved April 28, 2018, from <http://karanobin.com/10-inspiring-business-models/?lang=en>

# الفصل الخامس

## مفهوم تنمية العميل



## مقدمة

في الفصول السابقة تعرّفنا على كيفية اكتشاف واقتناص الفرص التجارية، وتطوير الأفكار الريادية لإنشاء مشروعات ريادية، بالإضافة إلى التعرف على نماذج الأعمال التجارية ومكوناتها. في هذا الفصل سنتعرّف على مفهوم مهم وأساس للمشروعات الريادية وهو «نموذج تنمية العميل». يساعد اتباع نموذج ومراحل تنمية العميل في اختبار نموذج العمل التجاري المشروح في الفصل السابق، والتأكد بشكل أفضل من أن فكرة المشروع الريادي يمكن تحويلها إلى نموذج عمل تجاري ناجح. من أهم المشكلات التي تواجه فريق العمل هي التأكد من أن الفكرة الأساسية للمشروع يمكن أن تتحوّل إلى منتج / خدمة تقدّم قيمة حقيقية للعملاء (إشباع الاحتياجات، أو حل مشكلة) وقادرة على تغطية تكاليفها الأساسية في بداية المشروع أو على المدى القريب، وتحقيق الأرباح على المدى البعيد.

قدم ستيف بلانك (Steven Blank) واحدة من أهم الأساليب الحديثة في مجال ريادة الأعمال، والتي يسميها نموذج تطوير العميل (The customer development model)، والتي يلخصها في كتابه الطرق الأربع للتنبؤ (the four steps to epiphany) المنشور في عام ٢٠٠٤م، ثمّ في كتاب آخر بالمشاركة مع بوب دورف (Bob Dorf) في كتاب دليل مالك المشروع الناشئ (The startup owner's manual) المنشور في عام ٢٠١٢م. يقدّم الكتابان أعلاه دليلًا تفصيليًا عمّا يجب على رواد الأعمال أن يقوموا به لدراسة العملاء بالتزامن مع تطوير المنتج / الخدمة التي يقدمونها.

يختلف نموذج تطوير العميل عن الطريقة التقليدية المتبعة في دراسات السوق. وتساعد دراسات السوق على التعرف على حاجات المستهلكين، وكيف يستخدمون المنتجات الحالية؟ وما هي تطلعاتهم في المنتجات المستقبلية؟، ولكن نموذج تنمية العميل يُضيف إليها استخدام الأسلوب العملي في التعرف على حاجات العملاء، من خلال المقابلات الشخصية، والملاحظة، والعمل على تصميم اختبارات معينة للتعلم بشكل أفضل عن مشكلات وحاجات العملاء، وكذلك لقياس بعض الجوانب المهمة للمشروع الريادي، مثل التسعير، وقنوات التسويق وغيرها.<sup>(١)</sup> من جانب آخر، في دراسات السوق يكون التفاعل مع العملاء خلال مرحلة الدراسة الأولية، ثمّ يتمّ تطوير المنتج بمعزل عن العملاء، ثمّ يعود التفاعل مع العملاء عند طرح المنتج في الأسواق، بينما نجد أن نموذج تنمية العميل يركّز على استمرارية التفاعل مع العملاء خلال جميع مراحل المشروع الأربع، بداية من التعرف على حاجات ومشكلات العملاء، ثمّ خلال مراحل تطوير الحل، وتطوير المنتج الأولي، ثمّ مرحلة تأكيد العملاء، وكذلك خلال مرحلة تكوين العملاء.

## (1) تعريف نموذج تطوير العميل:

يُعرف نموذج العمل التجاري بأنه «إجراء من أربع خطوات لتنظيم البحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتوسع»<sup>(٢)</sup>. نموذج تطوير العملاء هو إطار يتكوّن من أربع مراحل لاكتشاف وتأكيّد أنّ المشروع الريادي حدّد السوق المستهدف لمنتجاته، وقام ببناء المنتج المناسب لتلبية احتياجات العملاء، وحل مشكلاتهم، والتأكد من كفاءة الحصول على العملاء، والحفاظ عليهم، بالإضافة إلى تأمين الموارد اللازمة لتنمية المشروع الريادي<sup>(٣)</sup>.

يحاول نموذج تنمية العميل تطبيق مفاهيم الأسلوب العلمي على ما يُعتبر غير علمي، وهو إنشاء المشروعات الريادية، وذلك من خلال تكوين فرضيات عن المشروع الريادي، ومحاولة استخدام الأسلوب العلمي القائم على الملاحظة والاختبارات والمقابلات مع العملاء لمحاولة قياس ومعرفة احتياجات العميل، ومواصفات المنتج<sup>(٣)</sup>.

لا يضمن نموذج تنمية العميل نجاح المشروع الريادي، ولكنه يساعد فريق العمل على إدارة المشروع الريادي، واتخاذ قرارات بالاستمرار أو التعديل بناءً على اختبار فرضيات المشروع مع عملاء حقيقيين، وفي سوق واقعي بدلاً من أن تكون القرارات بناءً على توقعات، أو حدس الفريق الريادي<sup>(٣)</sup>.

فيما يلي بعض النقاط الهامة حول نموذج تنمية العميل<sup>(٤)</sup>:

- ❖ الهدف العام لنموذج تطوير العميل هو (إثبات أن هناك مشروعاً تجارياً مربحاً وقابلاً للنمو والتوسع).

- ❖ عندما تقوم الشركات الكبيرة بتطوير المنتجات، فإنها غالباً لديها معرفة ببعض مكونات نموذج العمل التجاري، مثل معرفة العملاء المستهدفين، واحتياجاتهم، والأسواق الحالية أو المستهدفة. بالمقابل فإن فريق المشروع الريادي يكون لديهم -في الغالب- توقعات أو افتراضات (غير مؤكدة) عن العملاء المحتملين للمنتج، واحتياجاتهم، وعن طبيعة الأسواق التي يستهدفونها. بشكل عام جميع مكونات المشروع الريادي غير مؤكدة باستثناء رؤية الفريق الريادي لمشروعاتهم.

- ❖ من الأشياء المهمة التي يؤكد عليها نموذج تنمية العميل هي أن الشركات الكبيرة تقوم على تحديد مواصفات المنتجات بناءً على احتياجات السوق، بينما المشروعات الناشئة تقوم بتحديد الأسواق بناءً على مواصفات المنتجات.

## (2) الفرق بين تطوير العميل وتطوير المنتج:

من المهم التوضيح بأن نموذج تطوير العميل ليس مرادفاً لعملية تطوير المنتج في المشروعات الريادية، وكذلك ليس بديلاً لعملية تطوير المنتج.<sup>(٤-١)</sup> يهتم نموذج تطوير العميل بالدرجة الأولى بالتأكد من أن المشروع التجاري له سوق واعد، وأن هناك عملاء محتملين لديهم مشكلة يقدم المشروع الريادي حلاً لها، وهم مستعدون لاستخدام المنتج المقترح وحتى الدفع مقابل ذلك. تهتم نماذج تطوير المنتجات بالإجابة عن السؤال (متى؟ وماذا سيشتري العملاء؟) أي ما هو المنتج الذي سيشتريه العملاء، ومواصفاته، ووظائفه وغيرها، وكذلك متى سيكون المنتج متوفراً في السوق؟ بينما يهتم نموذج تطوير العملاء بالإجابة عن السؤال الأهم وهو (هل سيشتري العملاء المنتج أو لا؟)<sup>(١)</sup>

من المهم جداً التوضيح بأن نموذج تطوير العميل لا يقدم إجابات عن جميع الأسئلة الهامة حول تطوير منتج المشروع الريادي، وتبقى هناك حاجة ملحة لفريق العمل الريادي للاستفادة من المعلومات المتوفرة خلال مرحلة تطوير العملاء في تحديد خصائص ومواصفات المنتج، وكيف يمكن تحويلها إلى منتج يقدم القيمة المطلوبة من العملاء.<sup>(١)</sup>

كما يجب التأكيد على أن على فريق المشروع الريادي العمل على اتباع نموذج تطوير العميل بالتزامن مع الأساليب المختلفة لتطوير المنتجات خلال مراحل تطوير المشروع الريادي. يمكن أن يعمل فريق المشروع الريادي على المزامنة بين تطوير العميل وتطوير المنتجات من خلال الوسائل التالية:<sup>(٤)</sup>

- ❖ عقد اجتماعات بين فريق تطوير المنتجات وفريق تطوير العميل بشكل دوري.
- ❖ خلال مرحلة اكتشاف العملاء يكون هدف فريق تطوير العملاء هو التأكد من مناسبة مواصفات المنتج الحالية للعملاء المستهدفين، وليس البحث عن مواصفات وخصائص جديدة للمنتجات.
- ❖ عند طلب العملاء خلال مرحلة اكتشاف العميل لخصائص ومواصفات جديدة، يجب إشراك فريق تطوير المنتجات في مقابلة العملاء قبل العمل على إضافة المواصفات والخصائص الجديدة للمنتج.
- ❖ من المهم جداً التوضيح بأن نموذج تطوير العملاء كذلك ليس (عملية تسويق)، أو (عملية بيع)، وإنما هو طريقة لمساعدة رواد الأعمال على التعلم واكتشاف أن هناك سوقاً محتملاً لمنتجاتهم الريادية، وأن العملاء سيدفعون مقابل الحصول على منتجات الشركة.

### (3) مراحل نموذج تطوير العميل:



شكل (١) مراحل نظريّة تطوير العملاء بواسطة ستيف بلانك وبوب دوف

يتكون نموذج تطوير العملاء من أربع مراحل أساسية هي: (٤)

#### ٣-٨ اكتشاف العميل:

الهدف الأساس في مرحلة اكتشاف العميل هو التأكد من أنّ المنتجات المقترحة تلبّي رغبات، أو تحل مشكلات لدى مجموعة محدّدة من العملاء المستهدفين. (٣) في هذه المرحلة يقوم رائد الأعمال بدراسة العملاء، وإجراء المقابلات الشخصية للتعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم. في هذه المرحلة لا يطرح الريادي الحل (المنتج/الخدمة) التي يعمل على تطويرها، بل يكتفي بالاستماع إلى العملاء، وتجميع وتحليل أكبر قدر ممكن من المعلومات. يركز ستيف بلانك، وبشكل رئيس وقوي على أهمية خروج فريق العمل من المبنى (مكان عمل الفريق) إلى مواقع العملاء ومقابلتهم للحصول على الحقائق. من المهم التذكير بأنّ بعض المشروعات الريادية تستهدف منظمات الأعمال (Business to business) وليس المستهلك النهائي. لذلك قد يكون من الضروري التعرف على حاجة عملاء العملاء (Customer's customers)، وهم المستهلكون، أو المستخدمون النهائيون للمنظمات المستهدفة بمنتجات المشروع الريادي. (٥)

#### ٤-٨ تأكيد العميل:

الهدف الأساس لمرحلة تأكيد العميل هو التأكد من إمكانية التوسّع في السوق المستهدف، وأن حجم السوق كبير كفاية لاستمرارية المشروع. (٣) في هذه المرحلة يطرح رائد الأعمال المنتج أو الخدمة التي يعتقد أنّها تلبّي احتياجات العملاء، وتحل المشكلات التي طرحوها في مرحلة اكتشاف العميل، وقياس مدى تقبّل العملاء للمنتج/الخدمة. من المهم التركيز على محاولة معرفة استراتيجية التسعير المناسبة للمنتج/الخدمة من وجهة نظر العملاء. دراسة تقبّل العملاء للمنتج/الخدمة مع ربطها بالسعر المستقبل لها يعطي الريادي فكرة واضحة عن سياسة التسعير في المستقبل (هل السعر مناسب/مرتفع/منخفض)، وسياسة التسويق (من هم العملاء المبادرون؟ كيف يمكن الوصول لهم؟ ما هي وسائل الترويج المناسبة؟) وأخيراً سياسة البيع (كيفية الوصول للعملاء؟ كيفية الدفع للحصول على المنتج/الخدمة؟ وكيفية توصيل المنتج/الخدمة للعملاء).

## ٥-٨ تكوين العميل:

الهدف الأساس لمرحلة تكوين العميل هو التأكد من أن المشروع الريادي قابل للتوسُّع والنمو من خلال قنوات تسويق وبيع مستقرة ومتكررة.<sup>(٣)</sup> في هذه المرحلة يكون التصوُّر واضحاً عن مشكلات العملاء، ومدى ملاءمة المنتج لحل هذه المشكلات، وعن سياسة التسويق والتسعير والبيع المناسبة، وبالتالي على المشروع الريادي الانتقال إلى مرحلة التنفيذ ببدء البيع الفعلي للمنتج/الخدمة. تساعد المعلومات في المرحلتين السابقتين في تحديد العديد من الجوانب في هذه المرحلة.

## ٦-٨ بناء الشركة

الهدف الأساس لمرحلة بناء الشركة هو تكوين الأقسام الإداريَّة، مثل التسويق والعمليات وغيرها، وتصميم العمليَّات الإداريَّة المختلفة؛ بهدف تنمية المشروع وتوسُّعه.<sup>(٣)</sup> بعد النجاح في مرحلة تكوين العملاء، وعن وصول المشروع إلى مرحلة متقدِّمة في عمليَّات الإنتاج/تقديم الخدمة، وعمليات التسويق والبيع، وبداية تكوين فرق العمل في مختلف إدارات المشروع مثل خدمات العملاء، التسويق، المبيعات، الماليَّة، المحاسبة، الموارد البشريَّة وغيرها، فقد تكون هذه الفترة هي المناسبة لانتقال المشروع إلى مستوى أعلى بتحويلها إلى شركة (مساهمة، مساهمة مغلقة، محدودة،...) تقوم على أسس مهنيَّة، وأقسام إداريَّة مستقلة، ومدير تنفيذي، ومجلس إدارة. يركِّز هذا الكتاب على المرحلة الأولى بمزيد من التفاصيل، وذلك لأهميَّة إتقانها، والتمكُّن منها قبل الانتقال إلى المراحل الثلاث التاليَّة. في بداية هذه المرحلة يقوم فريق العمل باستخدام مخطط نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) الذي صمَّمه الكسندر أوسترفالدر وايف بينور، والذي يحتوي على تسعة مكوِّنات لنموذج العمل التجاري، والذي تمَّ شرحه في الفصل الرابع. كما يمكن الاستعانة بمخطط الأعمال المقدَّم من أش موري الذي يسمِّيهِ مخطط الأعمال اللين، والذي قام فيه بتعديل مخطط نموذج العمل التجاري ليتناسب أكثر مع المشروعات الرياديَّة في بداياتها. يتميِّز مخطط الأعمال اللين بأنَّه مناسب أكثر للمشروعات الرياديَّة في مرحلة التأسيس؛ بهدف التأكد من فهم مشكلات العملاء، واختبار مدى تناسب الحل المقترح لحل هذه المشكلات، وتكوين تصوُّر أوضح عن كفيَّة بناء العمل التجاري، ثمَّ بعد ذلك يمكن الانتقال إلى مخطط نموذج الأعمال، وذلك كونه يحتوي على مكوِّنات لا توجد في مخطط الأعمال اللين مثل الأنشطة الرئيسيَّة والشركاء والموردين.



## (4) مرحلة اكتشاف العملاء:

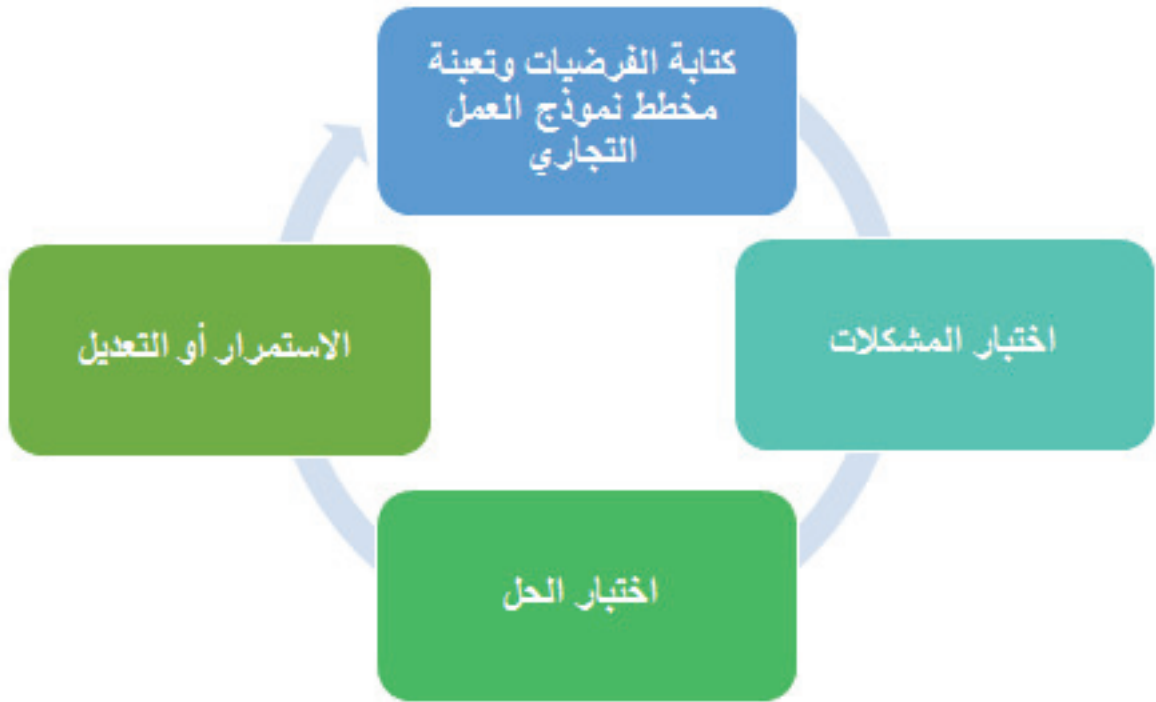
تنقسم مرحلة اكتشاف العملاء إلى أربع خطوات رئيسية هي:<sup>(٤)</sup>

١-٤ تدوين الفرضيات وتعبئة مخطط نموذج الأعمال.

٢-٤ اختبار المشكلات.

٣-٤ اختبار الحل.

٤-٤ الاستمرار أو التعديل .



شكل (٢): خطوات مرحلة اكتشاف العملاء (المصدر: كتاب دليل مالك المشروع الناشئ بواسطة ستيف بلانك ويوب)

## (5) تدوين الفرضيات وتعبئة مخطط نموذج العمل:

يركز هذا الفصل على الخطوة الأولى، وهي تدوين الفرضيات، وتعبئة مخطط نموذج العمل. في بداية المشروع يقوم فريق العمل بكتابة ملخص للفرضيات عبارة عن صفحة واحدة تحتوي كل الفرضيات المتعلقة بكل مكون من المكونات التسعة لمخطط نموذج الأعمال، بالإضافة إلى الاختبارات أو التجارب التي يحتاجونها لإثبات الفرضيات، أو نفيها، أو تعديلها. في هذه المرحلة تكون مكونات ملخص الفرضيات حول المكونات التسعة للمشروع بناءً على ما يعتقد الفريق حول مشروعاتهم ومكوناته التسعة. بمعنى آخر، ما يقوم بتعبئته فريق العمل في هذه المرحلة مجرد «توقعات» لما سيكون عليه المشروع، وليس هناك أي أدلة أو حقائق تدعم البيانات الموجودة في ملخص الفرضيات. يقوم الفريق بتحديث مخطط نموذج العمل كل أسبوع، بناءً على المعلومات التي تؤكد، تغير، تعدل أحد المكونات التسعة لمخطط نموذج الأعمال. من المهم كتابة الفرضيات بلمغة واضحة وبسيطة، بحيث يمكن للجميع فهمها، والأهم من ذلك اختبارها والتأكد من صحتها من عدمه لاحقاً. تدوين فرضيات المشروع الريادي على شكل نقاط أفضل من أن تكون على شكل جمل، أو حتى فقرات.<sup>(٢)</sup>

### ١-٥ فرضيات السوق:

مع أن السوق ليس ضمن المكونات التسعة لنموذج العمل التجاري، إلا أنها مهمة جداً لأي مشروع ريادي أن يتعرف على حجم ومواصفات السوق الحالية والمستقبلية لمشروعه الريادي.<sup>(٢)</sup> يمكن تقسيم السوق إلى ثلاثة أقسام هي: السوق الإجمالية، والسوق الممكن خدمتها، والسوق المستهدفة.<sup>(٢)</sup> تمثل السوق الإجمالية الحجم الكلي لسوق معينة مثل سوق التجارة الإلكترونية في السعودية، بينما تمثل السوق التي من الممكن خدمتها التقسيم الفرعي للسوق الكلي، بناءً على عدة عوامل جغرافية، أو العملاء، أو غيرها مثل تقسيم سوق التجارة الإلكترونية في السعودية جغرافياً (منطقة مكة المكرمة، المنطقة الوسطى، المنطقة الشرقية...) أو بناءً على نوع العملاء (الأفراد، الشركات...)، إلخ) أو طريقة الدفع (بطاقات ائتمانية، الدفع عند الاستلام...) ثم أخيراً السوق المستهدفة مثل أن يستهدف مشروع ما التجارة الإلكترونية في منطقة مكة المكرمة، بحيث يكون العملاء هم الشركات، ويكون الدفع عن طريق البطاقات الائتمانية.

## ٢-٥ فرضيات شريحة العملاء:

هذه أولى وأهم الخطوات، وذلك كونها تحدّد من هم العملاء المستهدفون بمنتجات المشروع الريادي. من الأخطاء الشائعة لدى بعض رواد الأعمال هو التركيز على شرائح عديدة من العملاء، لهم احتياجات ومشكلات مختلفة بشكل كبير، مثل أن يحاول المشروع تقديم منتجاً يخدم المستهلك النهائي، والشركات في الوقت نفسه، في حين أن كلا منهما لديه احتياجات ومشكلات مختلفة بشكل كبير. لذلك على فريق العمل الريادي تحديد الشريحة السوقية المستهدفة من العملاء، والتركيز على احتياجاتهم ومشكلاتهم -على الأقل في بداية المشروع الريادي- ثمّ يمكن التوسّع لاستهداف شرائح عملاء إضافية لاحقاً. من المهم جداً أن لا تكون شريحة العملاء واسعة جداً، بحيث لا يمكن خدمتها، أو محدودة جداً بحيث تكون غير مربحة. على فريق العمل الأخذ بعين الاعتبار عدّة اعتبارات عند الاعتماد على دراسات تحديد حجم السوق، مثل مدى خبرة ومعرفة الجهة المصدرة للدراسة، أسلوب الدراسة، مكان وزمان الدراسة، وغيرها من العوامل. من المهم عدم الاعتماد بشكل رئيس على شركات أبحاث التسويق، وذلك للانتقادات الموجهة ضدها بأنها تجيد دراسة الماضي، وليس لها القدرة على التنبؤ بالمستقبل.<sup>(٤)</sup>

## ٣-٥ فرضيات القيمة المقترحة:

بشكل عام يهتم هذا الجانب بتحديد القيمة التي سيحصل عليها العملاء من المنتج، والتي تتطلب تحديد مواصفات وخصائص المنتج الحالية والمستقبلية، والتي يمكن أن تشمل تصوّر فريق العمل الريادي عن المنتج، أو مجموع المنتجات التي سيقدمها المشروع الريادي بعد ثلاث أو خمس سنوات من بدايته.<sup>(٣)</sup> من المهم جداً التأكيد على أن القيمة المقترحة يتمّ تعريفها وتحديدتها من وجهة نظر العملاء وليس فريق العمل الريادي. فرضيات القيمة المقترحة تدور حول تحديد المنافع التي يتطلّع إليها العملاء، وكيف سيعمل المنتج على تقديم هذه المنافع، وحل المشكلات، أو إشباع الحاجات عن طريق تقديم منتج يتميز بسهولة الاستخدام، أو سرعة الأداء أو انخفاض التكلفة.<sup>(٢)</sup>



## ٤-٥ فرضيات قنوات التوزيع:

يهتم هذا الجانب بتحديد كيف سيتم نقل أو توصيل المنتج إلى العميل النهائي، ومن المهم التفرقة بين المنتجات المادية والمنتجات الرقمية عند تحديد قنوات التوزيع.<sup>(٢)</sup> غالباً ما تمر المنتجات المادية بعدة قنوات بداية من مكان التصنيع، مروراً بتجار الجملة، وتجار التجزئة، إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي. بالمقابل يمكن نقل المنتجات الرقمية بشكل مباشر من المشروع الريادي إلى المستهلك النهائي. بعض المشروعات الريادية تستخدم القنوات المادية والرقمية لنقل منتجاتها، مثل أن يتم بيع برامج الكمبيوتر، أو الألعاب الإلكترونية عن طريق تجار التجزئة في صورة مادية، بالإضافة إلى توفير خيار شراء وتحميل البرنامج أو اللعبة من موقع الشركة البائعة مباشرة. من أهم القنوات المادية البيع المباشر، بائعو الجملة، بائعو التجزئة، كما تم التطرق لها بمزيد من التفاصيل في الفصل التاسع.

## ٥-٥ فرضيات العلاقات مع العملاء:

يهتم هذا الجانب بتحديد كيفية الوصول إلى العملاء، والاحتفاظ بهم، وتنميتهم.<sup>(٢)</sup> من المهم التوضيح لفريق المشروع الريادي بأن هناك اختلافاً هاماً بين المنتجات المادية مثل شاحن للجوال، والمنتجات الرقمية، مثل الألعاب أو برامج الكمبيوتر. يمر العميل بعدة مراحل خلال عملية تبني المنتجات الجديدة، هي الانتباه إلى وجود المنتج في السوق، الاهتمام بوجود المنتج، تقييم المنتج، شراء المنتج وأخيراً تبني المنتج. يمكن أن يعمل فريق المشروع الريادي على تحديد الوسائل التسويقية المناسبة، بناءً على طبيعة المنتج، والعملاء المستهدفين، وموارد المشروع وغيرها من العوامل الأخرى.

## ٦-٥ فرضيات الموارد:

يهتم هذا الجانب بالتعرف على أهم الموارد اللازمة لنجاح المشروع الريادي، وأي من هذه الموارد متوفر لدى المشروع حالياً؟ وكيف سيقوم الفريق بتأمين الموارد اللازمة التي لا تتوفر لديه حالياً؟<sup>(٢)</sup> تصنف الموارد إلى أربعة أنواع رئيسية هي:<sup>(٢)</sup>

- ١-١٠ الموارد المادية: تنقسم إلى الموارد المادية للمشروع الريادي ومصادر المنتجات.
- ٢-١٠ الموارد المالية: تنقسم المصادر المالية إلى المصادر المالية الداخلية (أموال فريق العمل) والمصادر الخارجية مثل التمويل الحكومي، وتمويل المنظمات مثل البنوك، وتمويل الأفراد مثل المستثمرين النبلاء، والمستثمرين المغامرين.

- ٣-١٠ الموارد البشرية: تنقسم إلى الموارد البشرية الداخلية وهم موظفو المشروع الريادي، وإلى موارد بشرية خارجية قد تكون موجهة لأعضاء الفريق الريادي مثل الموجهين، والمستشارين، والمدربين. وقد تكون موجهة للمشروع الريادي نفسه مثل مجلس المستشارين.
- ٤-١٠ موارد الملكية الفكرية: تنقسم موارد الحقوق الفكرية إلى العلامات التجارية، وحقوق النسخ، والخلطات السرية (مثل كوكا كولا والبيبك) والعقود التجارية وبراءات الاختراع.

## ٧-٥ فرضيات الأنشطة:

يهتم هذا الجانب بتحديد أهم الأنشطة التي يتطلبها عمل المشروع الريادي، والتي تختلف من مشروع إلى آخر.<sup>(٦)</sup> بشكل عام يمكن تصنيف الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة الإنتاج، سواء للمنتجات المادية، وحتى للرقمية أو الخدمية، وأنشطة التشغيل مثل إدارة علاقات العملاء، استلام الطلبات وتنفيذها، صيانة الخوادم للمنصات الإلكترونية.<sup>(٦)</sup> يمكن أن تشمل المشروعات الريادية بعض الأنشطة الثانوية، والتي يمكن تأمينها عن طريق منظمات أو أفراد خارجية، مثل الحسابات المالية، إدارة مواقع التواصل الاجتماعي، السكرتارية وغيرها من الأنشطة.

## ٨-٥ فرضيات الشركاء:

يهتم هذا الجانب بتحديد الجهات الخارجية التي يحتاج المشروع الريادي إلى تكوين شراكات عمل معها لنجاح المشروع.

ينقسم الشركاء إلى أربعة أقسام رئيسية هي:<sup>(٦-٢)</sup>

- ١) التحالفات الاستراتيجية.
- ٢) شركات التعاون بين المنافسين.
- ٣) شركات التطوير المشتركة.
- ٤) الموردون الرئيسيون.



## ٩-٥ فرضيات الإيرادات:

يهتم هذا الجانب بالتعرّف على كيف سيحقق المشروع الريادي إيرادات، سواء في بداية المشروع أو بعد مدة معيّنة من بدء عمل المشروع. على فريق المشروع الريادي تكوين تصوّر واضح عن أسعار المنتجات التي يقدمها المشروع، وعدد المنتجات التي يتوقع المشروع أن يبيعها خلال حياة المشروع. كذلك يجب على فريق المشروع الريادي أن يحدد نموذج الإيرادات المتبع للمشروع مثل البيع المباشر، أو الاشتراكات، أو الإعلانات، أو العمولة، أو أي نموذج آخر، أو مزيج من أكثر من مورد إيرادات. إيرادات المشروع مقارنة بتكاليفه ستحدد لفريق المشروع الريادي هل المشروع له جدوى ماليّة لتنفيذه أم لا؟.

## ١٠-٥ فرضيات التكاليف:

يهتم هذا الجانب بكيفية تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة والتي تحدّد التكاليف الكلية. تحدّد التكاليف الكلية والإيرادات متى يصل المشروع إلى نقطة التعادل، وهي تساوي إيرادات المشروع مع تكاليفه الكلية. من المهم تحديد ما إذا كان المشروع الريادي يركّز على تخفيض التكاليف؛ بهدف تقديم منتج منخفض التكلفة، مثل خطوط الطيران الاقتصادية، أو أن يركّز المشروع على تقديم قيمة عالية بالدرجة الأولى، وبالتالي لا يحرص على تقليل التكاليف مقابل تقديم خدمة أفضل.<sup>(٦)</sup>



## (6) نموذج فرضيات المشروع الريادي

فيما يلي النقاط الرئيسية لفرضيات المشروع الريادي: (٦-٢-١)

### فرضيات السوق المستهدفة:

السوق الكلية لمشروعنا هي .....

.....

السوق المخدم لمشروعنا هي .....

.....

السوق المستهدف لمشروعنا هي .....

.....

### فرضيات شريحة العملاء:

مشكلة/ حاجة العملاء تتمثل في .....

.....

يستخدم العملاء حالياً..... لحل مشكلاتهم/ تلبية احتياجاتهم.

إذا لم يستخدم العملاء منتجنا، فإنهم سيستخدمون منتج.....

يرغب العملاء في استثمار .....

يتأثر قرار العملاء لشراء منتجنا ب.....

### فرضيات القيمة المقترحة:

القيمة الرئيسية التي يقدمها منتجنا للعملاء تتمثل في .....

القيم الأخرى التي يقدمها منتجنا للعملاء تتمثل في .....

### فرضيات القنوات:

سوف نصل إلى عملائنا المحتملين عن طريق.....

.....

سوف نستثمر .....

..... عميل.

### فرضيات العلاقات مع العملاء:

سوف تكون علاقتنا مع العملاء .....

.....

سوف نحافظ على علاقتنا مع العملاء من خلال.....

.....

### فرضيات الموارد:

أهم الموارد التي يملكها المشروع حالياً هي.....  
 .....  
 أهم الموارد التي يحتاجها المشروع في المستقبل هي.....  
 .....  
 سيتم الحصول على الموارد المطلوبة عن طريق.....  
 .....

### فرضيات الأنشطة:

الأنشطة الرئيسة للمشروع تتمثل في.....  
 .....  
 الأنشطة المساعدة للمشروع تتمثل في.....  
 .....

### فرضيات الشركاء:

الشركاء الرئيسون للمشروع هم.....  
 .....  
 ستكون علاقتنا مع شركائنا حول.....  
 .....  
 أهم ما سيقدمه الشركاء للمشروع هو.....  
 .....

### فرضيات الإيرادات والتسعير:

مصدر الإيرادات الرئيس للمشروع هو.....  
 .....  
 مصادر الإيرادات الأخرى للمشروع هي.....  
 .....  
 إستراتيجية التسعير لمنتجات المشروع هي.....  
 .....

### فرضيات التكاليف:

أهم التكاليف الثابتة للمشروع هي.....  
 .....  
 أهم التكاليف المتغيرة للمشروع هي.....  
 .....  
 نتوقع أن يصل المشروع إلى نقطة التعادل (لا ربح ولا خسارة) خلال.....  
 .....



- (1) Alvarez, C. (2014). *Lean Customer Development: Building Products Your Customers Will Buy*: O'Reilly Media.
- (2) Blank, S., Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*: K&S Ranch, Incorporated.
- (3) Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2010). *The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A «cheat Sheet» to the Four Steps to the Epiphany*: Cooper-Vlaskovits
- (4) Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*: K & S Ranch.
- (5) Sharma, A., & Syam, N. (2018). Sales and customer development: An agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, 69, 133134-. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.032>
- (6) Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*: Wiley.

# الباب الثالث

## اختبار المشروع الريادي



# الفصل السادس اكتشاف مشكلات وحاجات العملاء



## مقدمة

بعد التعرّف في الفصول السابقة على اكتشاف الفرص التجاريّة، وتطوير الأفكار الرياديّة، وكذلك على نماذج الأعمال التجاريّة وأسلوب تنمية العميل، نتعرّف في هذا الفصل، والفصلين التاليين (الثامن والتاسع) على الجوانب التطبيقية لاختبار الأفكار الرياديّة في بيئة حقيقية ومع عملاء حقيقيين. من المهم في أيّ مشروع ريادي أن يختبر بطريقة علميّة وتطبيقية من أن المشروع له حاجة في السوق، وأولى خطوات هذا الاختبار هي مقابلة العملاء للتعرف على مشكلاتهم، واحتياجاتهم، ورغباتهم. من المهم التعرف على كيف يقوم العميل حالياً بمهام حياته اليومية؟ وما هي أهم العقبات، الصعوبات التي يواجهها؟ وكيف يتعامل معها؟ كذلك من المهم التعرف على درجة أهميّة المشكلة أو الحاجة من وجهة نظر العملاء، فربما يعتقد الفريق الريادي بأن المشكلة ملحّة، وهناك حاجة كبيرة إلى تطوير منتج لحلّها، ومع ذلك قد لا يرى العملاء أن هناك مشكلة من الأساس، أو أن المشكلة ليست ذات أهميّة، وبالتالي قد لا يرغبون في شراء المنتج لاحقاً، أو حتّى استخدامه إذا كان غير مدفوع (تطبيق للجوال مثلاً).

يعتمد هذا الفصل على كتاب الأسلوب اللين لإدارة المشروعات الناشئة، مؤلفه أش موري، والذي يدمج فيه مفاهيم نموذج تطوير العميل المقدم من ستيف بلانك، ومفهوم المشروعات الناشئة اللينة المقدم من أريك ريس، ومخطط الأعمال التجاريّة المقدم من الكسندر أوسترفالدر وايف بينور.



## (1) الهدف من التعرف على مشكلات واحتياجات العملاء:

الهدف الرئيس من مقابلة العملاء هو التعلُّم وليس البيع.<sup>(٢-٤)</sup> بشكل عام تساعد مقابلات العملاء حول المشكلة إلى التأكد من أن الأشخاص الذين تتم مقابلتهم يمثلون فعلياً شريحة العملاء المستهدفة بالمنتج النهائي، وأن حجم هذه الشريحة قابل للنمو في المستقبل، بحيث يكون مناسباً ليتحوَّل المنتج في المستقبل إلى منتج مربح. من الفوائد لإجراء مقابلة العملاء حول المشكلات هو اكتشاف ما إذا كانت شريحة العملاء صغيرة جداً، بحيث لا تكون مجدية اقتصادياً في المستقبل. علي سبيل المثال قد يعمل فريق ريادي على إنشاء منصّة تقوم على تقديم خدمات تنظيم رحلات تسلق الجبال، أو إقامة دورات تعليم الرسم في السعودية، ويكتشف لاحقاً بأن العملاء المستهدفين عددهم قليل جداً في السوق السعودي، وبالتالي يكون المشروع غير مجدٍ اقتصادياً ليغطي تكاليف تطوير وتسويق التطبيق.

من أهم أهداف مقابلة العملاء حول مشكلاتهم، هو اكتساب أكبر قدر من المعرفة بكيف يتعامل العملاء الحاليين مع مشكلاتهم؟ وكيف يحلونّها؟ وما هي مميّزات وعيوب الحلول الحاليّة؟ وهل يرغب العميل في حل آخر غير المتوفرة حالياً؟.

إذا كان العملاء لا يرون بأن لديهم مشكلة حالياً، أو يعتقدون بأن المنتجات الحاليّة تقدّم لهم الإشباع المطلوب، فهذه مؤشرات قويّة بأن الشريحة المستهدفة غير مناسبة، أو أن المنتج قد لا ينجح بعد تطويره وطرحه في السوق. كذلك من المهم معرفة مدى رضا العملاء عن الحلول الحاليّة، فإذا كان مستوى رضاهم عالياً، فقد يكون من الصعوبة إقناعهم في المستقبل بالتخلي عن الحلول الحاليّة، وتبني الحلول/المنتجات البديلة، وخصوصاً إذا كانت الحلول الحاليّة مجانية، والحلول البديلة مدفوعة.

أهم فائدة من مقابلة العملاء حول المشكلة هو التعلُّم حول من هم العملاء المحتملون؟ كيف يمكن الوصول إليهم؟ بناء قاعدة بيانات العملاء لمقابلات مستقبلية، تكوين صورة أوضح عن العملاء المبادرين (المستخدمين الأوائل) عند طرح المنتج في السوق، الإحالة إلى عملاء محتملين آخرين، زيادة وعي المستهلك بالمشكلات الحاليّة، وبالتالي الرغبة في حلها مستقبلاً.<sup>(٢)</sup>

## (2) كيفية مقابلة العملاء حول المشكلات / الحاجات:

فيما يلي قائمة بالعديد من التعليمات والنصائح المتعلقة بكيفية إجراء المقابلات مع العملاء حول المشكلة: (٢-٣-٤-٥-٦)

٢-١ الحرص على إجراء المقابلات وجهاً لوجه مع العملاء، وذلك لأن جودة التواصل تكون أسهل وأفضل جودة (مقارنة مع الوسائل والخيارات الأخرى)، بالإضافة إلى تمكّن من يُجري المقابلة من قراءة لغة الجسد للعملاء. الخيار الثاني هو الاتصال المرئي مع العملاء، مثل برنامج (Skype)، أو غيرها، ثم يأتي بعد ذلك الاتصال الصوتي (الجوال)، وأخيراً الاتصال المكتوب عن طريق البريد الإلكتروني، أو تطبيقات التواصل الاجتماعي، مثل تطبيق (WhatsApp) والتي يكون الاتصال فيها في أدنى جودة، وغير تفاعلي، ويمكن للعملاء أن يفكروا ويعدّلوا ما يرغبون في طرحه بشكل يؤثر على جودة ووفرة المعلومات.

٢-٢ إجراء مقابلة مع عميل واحد في كل مرة، وعدم إجراء مقابلات جماعية؛ كونها تؤثر على آراء المشاركين، وتقلل من حرّيتهم في التعبير عن آرائهم.

٢-٣ يمكن الاستعانة بشخص إضافي، يقوم بتدوين الملاحظات والمعلومات أثناء المقابلة، وإعطاء من يُجري المقابلة الحرّية في التركيز على العميل، والتواصل معه بشكل مستمر.

٢-٤ يمكن الطلب من العملاء السماح بتسجيل المقابلة، مع إعطائهم الحرّية في طلب إيقاف التسجيل في أي وقت، أو حتّى حذف التسجيل (إذا طلبوا ذلك). يساعد التسجيل الصوتي من يُجري المقابلة على مراجعة محتويات اللقاء، وتسجيل الملاحظات حول بعض الأجزاء، مثل الأرقام وغيرها من المعلومات. من المهم الاستماع إلى التسجيل مباشرة بعد إجراء المقابلة، وتسجيل الملاحظات، وذلك لدمج محتوى المقابلة مع ملاحظات وتحليل من يُجري المقابلة.

٢-٥ التعرّف على المعلومات الديموغرافية (الاسم، العمر، الحالة الاجتماعية، العمل،....) بحسب نوع المنتج.

٢-٦ الحصول على معلومات التّواصل في المستقبل، مثل رقم الجوال، والبريد الإلكتروني، وحسابات التّواصل الاجتماعي -إن أمكن- وغيرها.

٢-٧ طلب الإحالة إلى أشخاص آخرين لإجراء المقابلات معهم.

٢-٨ من المهم جدّاً عدم ذكر الحلول/المنتجات المقترحة، والتركيز على المشكلات فقط.

٢-٩ الإنصات للمشاركين، والتعلم عنهم بأكثر قدر ممكن، وعدم التأثير على سير المقابلة، أو آراء المشاركين، فالهدف هنا التعلم وليس الإقناع.

١٠-٢ الانتباه للتفاصيل الدقيقة للمقابلة، والتي قد يذكرها المشاركون بشكل عفوي مثل السعر، دور الآخرين في حل المشكلات الحالية، التأثيرات غير المباشرة للمشكلة (التكاليف المالية، الوقت المستغرق لحلها، الجهود المطلوب للتعامل معها، المخاطر الأخرى المتعلقة بها مثل مخاطر السلامة، أو مخاطر الخسارة المالية أو غيرها).

١١-٢ الانتباه إلى لغة جسد المشاركين، ونبرة الصوت، ومدى توافقها وانسجامها مع ما يقولون.  
١٢-٢ لتجنب تحييز المشاركين في المقابلات (إعطاء معلومات تُوحي بأنهم أشخاص مثاليون، أو إعطاء الإجابات التي يظنون أن الريادي يرغب في سماعها)، فيمكن إعادة طرح بعض الأسئلة بشكل آخر في نهاية اللقاء؛ للتأكد من مدى توافق الإجابة مع الإجابات السابقة.  
١٣-٢ اختيار مكان ووقت المقابلة المناسبين؛ للاستفادة من المقابلة بشكل أفضل، وتجنب الأماكن التي بها إزعاج، أو قد يقاطع الآخرون المقابلة، أو التي قد لا تعطي المشاركين القدرة على التحدث بأريحية.

١٤-٢ إجراء الفريق الريادي للعدد المقرر من المقابلات خلال أسبوع كامل، ثم العمل على تجميع البيانات، ومراجعتها، وتقييمها، واتخاذ الإجراءات المناسبة بتعديل قائمة المشكلات وترتيبها، إضافة أسئلة جديدة، تغيير خصائص شريحة العملاء المستهدفة، وغيرها من التغييرات والتحسينات.



### (3) دليل مقابلة العملاء حول المشكلات / الحاجات:

فيما يلي تعليمات تفصيلية عن كيفية إجراء المقابلات حول مشكلات وحاجات العملاء: (٦-٤-٣-٢)

#### ١-٣ ما قبل المقابلة:

التركيز على استقبال العميل، والترحيب به، وعدم الاستعجال في بدء المقابلة. يمكن البدء بشكر العميل على موافقته على المشاركة في المقابلة، وعلى وقته، والمعلومات التي سيقدمها. يمكن كذلك إعطاء العميل فكرة عامة عن الهدف من المقابلة، وكيف ستسير المقابلة، مع التأكيد بأن المقابلة بهدف التعرف على مشكلات العملاء وحاجاتهم، وليس بهدف البيع أو التسويق لأي منتج. يتم كذلك تسجيل بيانات العميل، ويمكن البدء بالمعلومات العامة، مثل الاسم، وأي معلومة لها علاقة مباشرة بموضوع المقابلة.

من المهم كذلك أن يتم جمع المعلومات التي لها علاقة مباشرة بشريحة العملاء التي تم تحديدها سابقاً في فرضيات المشروع. مثلاً إذا كان المنتج عبارة عن برنامج يساعد الزوجين على التخطيط والإدارة المالية لميزانية الأسرة، فستكون المعلومات الشخصية غالباً حول السن، عدد سنوات الزواج، عدد وأعمار الأطفال، المهنة للزوجين، مقدار ومصدر الدخل، ملكية المنزل، الالتزامات المالية، كيفية إدارة ميزانية الأسرة حالياً.

#### ٢-٣ أثناء المقابلة:

يتم بدء المقابلة بسؤال عام له علاقة بموضوع المقابلة، مع إعطاء العميل الوقت الكافي للتفكير في السؤال، وفي الإجابة عليه. يمكن أن يقوم من يجري المقابلة بعرض قصة قصيرة ذات علاقة بموضوع المقابلة، مثل أن تكون القصة كما في مثال التخطيط والإدارة المالية لميزانية الأسرة حول كيفية قيام زوجين افتراضيين بإدارة ميزانية الأسرة، مع ذكر بعض التفاصيل الواقعية (الأسماء، عدد الأطفال، نوع المهنة، مقدار الدخل،...) بالإضافة إلى الالتزامات المالية الثابتة، مثل أقساط البنك، إيجار المسكن، أقساط السيارة، أجر الخادمة/السائق، رسوم المدارس، سداد البطاقة الائتمانية، سداد فواتير الجوال، والغاز والكهرباء، والماء، وغيرها، ثم الالتزامات المالية المتغيرة مثل المواد الغذائية، الملابس، الترفيه، العلاج، الهدايا، السفر، المناسبات الاجتماعية وغيرها. يتم بعد ذلك سؤال العميل إذا ما كان أي من جوانب القصة السابقة تنطبق عليه بشكل أو آخر. يتم الاستماع لآراء العملاء وتعليقاتهم حول القصة، وإذا كان لديهم أي إضافات أو تعديل عليها.



يتمُّ بعدها سؤال العميل عن أهم المشكلات والعقبات ذات العلاقة بموضوع المقابلة. يمكن أن يقوم من يجري المقابلة بطرح أهم ثلاث مشكلات رئيسية من وجهة نظر فريق المشروع، ويُطلب من العميل أن يقوم بترتيبها بحسب أهميتها، أو انطباقها عليهم. يمكن أن تكون المشكلات في مثال التخطيط والإدارة الماليّة لميزانيّة الأسرة حول (١) تغيير الالتزامات الماليّة من شهر إلى آخر. (٢) الالتزامات الماليّة أكثر أو مساوية للدخل. (٣) ليس هناك نظام ثابت لإدارة ميزانيّة المنزل.

بعد ذلك يتمُّ التوسُّع في التعرُّف على المشكلات المطروحة، وتفاصيلها، ومسبباتها، وآراء العميل حيالها. من المهم جداً أن يتمُّ طرح أسئلة واضحة، وبسيطة، ومفتوحة، وبلغت، وأسلوب سهل على الجميع فهمها، مثل أن تكون الأسئلة في مثال التخطيط والإدارة الماليّة لميزانيّة الأسرة، مثل كيف تدير ميزانيّة منزلك؟ كيف تحدد الميزانيّة لكل بند من بنود المصاريف؟ ما هو دور الزوج/الزوجة في إدارة الميزانيّة؟ كيف تتصرّف عند وجود التزام مالي طارئ، مثل إصلاح السيارة، أو العلاج الطبي؟ يمكن كذلك إضافة أسئلة (لماذا) لمحاولة التعرُّف على الدوافع وراء آراء وسلوكيات العملاء. يمكن كذلك سؤال العملاء عن كيف يقومون بالتعامل مع المشكلات الحاليّة، وخاصّة المشكلات ذات الأهميّة العاليية. من المهم التنبيه على أن عدم محاولة العملاء لحل المشكلة قد يكون مؤشراً بأنهم لا يرون بأنها مشكلة من الأساس، أو أنها مشكلة ليس لها أهميّة كبيرة؛ لدرجة أنها تستحق البحث عن حل لها. من المهم جداً أن يتمنّع من يجري المقابلة بنوع من المرونة والقدرة على تغيير بعض الأسئلة، أو طرح أسئلة جديدة إذا تطلبت مجريات المقابلة ذلك.

### ٣-٣ نهاية المقابلة:

يتمُّ في نهاية المقابلة سؤال العميل عمّا إذا أراد إضافة أي معلومة، أو إذا كان لديه سؤال حول المقابلة، أو أي شيء آخر. بعد ذلك يقوم من يجري المقابلة بشكر العميل مرّة أخرى على ما تفضّل به من وقت ومعلومات. كذلك من المهم طلب الإذن بإمكانية التّواصل معه مستقبلاً في حال الحاجة إلى طلب معلومات إضافية، إجراء مقابلات أخرى حول الحل المقترح من الفريق الريادي، التبليغ في حال طرح المنتج في السوق. وأخيراً الطلب من العميل تقديم معلومات شخصين أو أكثر يعتقد بأنهم أشخاص مناسبون لإجراء مقابلات معهم حول المشكلة. مع أنّ هذه المقابلة تكون حول مشكلات العملاء واحتياجاتهم، ولا تهدف إلى تسويق أو بيع المنتجات، إلا أنه يمكن ذكر المنتج المقترح بشكل بسيط جداً، وبشكل يساعد العملاء على تذكر المنتج في المستقبل، أو حتى زيادة فضولهم للتعرف على المنتج عند طرحه في السوق مستقبلاً.

## ٤-٣ بعد المقابلة:

بعد انتهاء المقابلة مباشرة، ومغادرة العميل، يقوم مَنْ يُجري المقابلة بتدوين جميع المعلومات والملاحظات، والانطباعات ذات العلاقة بالمقابلة. من المهم كذلك تسجيل تاريخ ووقت ومكان المقابلة، البيانات الشخصية للعميل، تقييمه للمشكلات المطروحة، الرغبة في المتابعة مستقبلاً، بيانات الأشخاص الآخرين المرشحين للمقابلات. كما يمكن تسجيل بعض الأمور الهامة التي لم تكن على جدول المقابلة، مثل طرح العميل لمشكلة جديدة، استخدام العميل لحل منافس، لغة الجسد للعميل، وغيرها من المعلومات.

## (4) أسئلة المقابلة حول المشكلات/الحاجات:

بشكل عام، ليس هناك أسئلة محددة يجب طرحها على العملاء للتعرف على مشكلاتهم واحتياجاتهم، وإنما يعتمد ذلك بشكل أساسي على نوعيّة المشروع الريادي، ونوعيّة العملاء المستهدفين، والأهم من ذلك هو المشكلة التي يحاول المشروع حلها، أو الحاجة التي يحاول إشباعها. تقدّم ساندي الفرز بعض الأسئلة العامّة التي يمكن الاستفادة منها عند مقابلة العملاء حول مشكلاتهم واحتياجاتهم كالتالي:<sup>(٣)</sup>

أخبرنا متى آخر مرة قمت فيها بـ \_\_\_\_\_.

يكون السؤال عن مهمّة أو عمل معيّن، مثل قمت بشراء سيارة جديدة، أو قمت بترتيب إجراءات إجازة عائلية، أو قمت بالانتهاء من الحسابات الختامية لمنشأتك.

ما هي الحلول التي تستخدمها حالياً من أجل \_\_\_\_\_.

هذا السؤال يركز على الحلول الحالية في التعامل مع المشكلة، أو لتلبية الحاجة. يجيب هذا السؤال عن الخيارات المتاحة حالياً لحل المشكلة، أو لتلبية الحاجة، وبالتالي التعرف على جوانب القوة والضعف فيها، وكيف يمكن تقديم منتج أفضل من المنتجات المتاحة حالياً في السوق. مثل سؤال العملاء عن كيف يقومون بتسديد فواتيرهم؟ هل يقومون بذلك عن طريق صرّافات البنوك، مواقع البنوك الإلكترونيّة، تطبيقات البنوك الإلكترونيّة، تطبيقات الشركات المصدرة للفواتير، أخرى.

إذا كان بإمكانك تغيير أي شيء يتعلّق بكيف تقوم بـ \_\_\_\_\_ (اذكر المهمة)، ما هو هذا الشيء؟

هذا السؤال أكثر تحديداً من السؤال السابق، ويركّز على التعرف على الجوانب أو المهام التي يرغب العميل في تغييرها، والتي قد تكون مصدر إزعاج بالنسبة له، أو أنه يرغب في أن تتمّ بطريقة مختلفة. مثل أن يرغب العميل في الدفع لمشترياته عند الاستلام بدلاً من الدفع عن طريق البطاقات الائتمانية، أو أن تتمكن الشركة من الدفع لمشترياتها عن طريق الأقساط، أو أن يكون موعد الدفع في تاريخ أجل وليس عند الاستلام.

عندما استخدمت (\_\_\_\_\_)، ما هي الفوائد التي كنت تتوقعها؟

يركّز هذا السؤال على التعرف على القيمة التي يقدمها المنتج -من وجهة نظر العميل- والأهم من ذلك التعرف على مدى تطابق أو اختلاف الفوائد المتوقعة من المنتج قبل الاستخدام، مع الفوائد الواقعية بعد الاستخدام.

كل كم تستخدم (\_\_\_\_\_)؟ كم مرّة خلال (اليوم، الأسبوع، الشهر، السنة،...)?

يفيد هذا السؤال في التعرف على مقدار استخدام المنتج، والتي كذلك تُعتبر مؤشراً على مقدار حدوث المشكلة، أو وجود الحاجة للحل. من الأفضل سؤال العملاء في وقت مناسب لتذكر إجابات صحيحة، مثل أن يتمّ التعرف على عدد مرّات استخدام الشركة لخدمات مستشاري التسويق أثناء أو بعد مواسم التسوّق الرئيسية، مثل شهر رمضان، أو العيدين، أو العطلة الصيفية، أو بداية الدراسة، أو غيرها.

## (5) عدد المقابلات حول مشكلات/ حاجات العملاء:

من المهم التأكّد من أنه لا يوجد عدد محدد لعدد المقابلات المفترض على الفريق الريادي القيام بها للتعرف على مشكلات واحتياجات العملاء، وأنّ ذلك يعتمد على نموذج العمل، وعدد الأطراف ذات العلاقة فيه، وعلى خبرة من يُجري المقابلات، وعلى مقدار المصادر المتاحة للفريق لإجراء المقابلات. (٣) هناك من يقترح إجراء ٣٠-٦٠ مقابلة خلال فترة ٤-٦ أسابيع<sup>(٢)</sup> وهناك من يرى أنّ ١٥-٢٠ مقابلة كافية.<sup>(٣)</sup> بشكل عام يستطيع الفريق الريادي من خلال إجراء عشر مقابلات مع العملاء رؤية أنماط معينة بالنسبة لمشكلات العملاء، وكيف يقومون بحلها، أو يتعاملون معها، ويمكن التأكّد من صحة هذه الأنماط، باختيار أنماط معاكسة، وطرحها على العملاء لاختبار هل يتصرّفون وفق الأنماط المستنبطة في المقابلات، أم الأنماط المعاكسة التي ألفها فريق العمل؟<sup>(٣)</sup> على فريق العمل التوقف عن إجراء المقابلات عندما يصل إلى مرحلة تكون فيها المقابلات الإضافية لا تضيف أي معلومات جديدة، أو بمعنى آخر تتوافق المعلومات الجديدة مع المعلومات السابقة.<sup>(٢-٣)</sup>

## (6) مخرجات مقابلة العملاء حول المشكلات/الحاجات:

على فريق العمل بالقيام بتجميع جميع المعلومات من مرحلة دراسة مشكلات العملاء، والعمل على تصنيفها وترتيبها، والخروج منها بتصوُّرٍ عن العملاء المناسبين للمنتج/الخدمة. كذلك على الفريق تكوين تصوُّر واضح عن كيف يقوم العملاء -حاليًا- بأعمالهم المهنيَّة أو الخاصَّة، وكيف يخصِّصون وينفقون أموالهم وأوقاتهم ومجهوداتهم؟ وتشمل مرحلة اكتشاف مشكلات العملاء التعرُّف على: (٢-١)

١-٧ هل المشكلات التي يختبرها فريق العمل حقيقيَّة من وجهة نظر العملاء؟ ما هي المشكلات التي تمَّ تأكيدها من قبل العملاء، وما هي المشكلات الجديدة التي ذكرها العملاء، ولم تكن ضمن قائمة المشكلات المفترضة قبل المقابلات؟

٢-٧ ما هي المشكلات التي ينبغي استبعادها؛ كون العملاء لا يعتبرونها مشكلات أساسًا، أو أنَّها ليست مشكلات لا تستحقَّ عناية حلها (يمكن التعايش معها)؟

٣-٧ ما هو ترتيب المشكلات من حيث الأهميَّة بالنسبة للعملاء؟ إلى أيِّ حدٍّ يكون عدم وجود حل لهذه المشكلات يمثل ألمًا، أو صعوبة للعملاء.

٤-٧ إذا كان لهذه المشكلة مقاييس، في أيِّ مرحلة تستطيع أن تصنِّف العملاء الذين تمَّت مقابلتهم؟

٥-٧ كيف يقوم العملاء حاليًا بالتعامل مع مشكلاتهم؟ كيف يحلونها؟ هل الحلول ذاتيَّة (العميل يحل مشكلاته بنفسه) أم من قبل طرف خارجي؟ ما هي مميزات وعيوب الحل الخارجي؟

٦-٧ هل يرغب العملاء في الدفع مقابل حل مشكلاتهم الحاليَّة؟

٧-٧ ما هي الأشياء المهمَّة وغير المتوقعة التي تعلمها فريق البحث عن مشكلات العملاء؟ وما هي الأشياء التي كانت مخيبيَّة للأمال؟

يمكن أن يقوم فريق العمل بعد مقابلة العملاء لاختبار هذه الفرضيَّات، ومدى صحتها بتلخيص مخرجات كل مقابلة بعد الانتهاء منها مباشرة في خمس نقاط رئيسية، وتصنيف هذه النقاط تحت ثلاث فئات كالتالي: (٣)

❖ تمَّ تأكيدها (Validates).

❖ لم يتمَّ تأكيدها (invalidates).

❖ مثيرة للاهتمام (Interesting).

من المهمَّ جدًّا في هذه المرحلة التركيز على مقابلة العملاء المغامرين (Earlyvangelist) أو المتحمِّسين، وهم العملاء الذين لديهم استعداد لشراء المنتج حتَّى قبل إنتاجه وطرحه في الأسواق، وغالبًا ما يبدي العملاء المغامرون هذه التوجه باستعدادهم للدفع مقدِّمًا، أو الاشتراك في الخدمة حتَّى قبل التأكُّد من فعاليتها في حل مشكلاتهم أو مقابلة توقعاتهم. (١)

## (7) نموذج مقابلة العميل حول المشكلات/الحاجات:

### ٨-١ بيانات المقابلة العامة:

اليوم والتاريخ:.....  
 وقت ومدة المقابلة:.....  
 مكان المقابلة:.....  
 اسم من أجرى المقابلة: .....

### ٨-٢ بيانات العميل:

اسم العميل:.....  
 الجوال:.....  
 البريد الإلكتروني: .....

معلومات إضافية عن العميل (العمر، العمل، الحالة الاجتماعية،...):.....  
 .....

### ٨-٣ المقابلة حول مشكلات/احتياجات العميل:

#### ٨-٣-١ المشكلة/الحاجة الأولى:

وصف المشكلة:.....  
 أهمية المشكلة:.....  
 الحلول الحالية:.....  
 مميزات وعيوب الحلول الحالية:.....  
 .....

### ٨-٣-٢ المشكلة/ الحاجة الثانية:

وصف المشكلة: .....

أهميَّة المشكلة: .....

الحلول الحاليَّة: .....

مميزات وعيوب الحلول الحاليَّة: .....

### ٨-٣-٣ المشكلة/ الحاجة الثالثة:

وصف المشكلة: .....

أهميَّة المشكلة: .....

الحلول الحاليَّة: .....

مميزات وعيوب الحلول الحاليَّة: .....

### ٨-٩ الإحالات (أشخاص آخرون يمكن مقابلتهم حول المشكلة):

#### الشخص الأول:

الاسم: .....

الجوال: .....

البريد الإلكتروني: .....

#### الشخص الأول:

الاسم: .....

الجوال: .....

البريد الإلكتروني: .....

## (8) نموذج ملخص المقابلات حول المشكلات/الحاجات:

.....الأسبوع:

..... عدد المقابلات:

..... أهم أهداف المقابلات:

..... نبذة عن العملاء الذين تمّت مقابلتهم: (الجنس، العمر، الدخل، الوظيفة،...).

..... الفرضيات التي تمّ تأكيدها هي (المعلومات أثناء المقابلات تتوافق مع فرضيات المشروع):

..... الفرضيات التي لم يتمّ تأكيدها هي (المعلومات أثناء المقابلات لا تتوافق مع فرضيات المشروع):

..... المعلومات الجديدة والتي تستحق الاهتمام هي:

## مراجع الفصل السادس

- 1) Blank, S., Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company: K&S Ranch, Incorporated.
- 2) Maurya, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works: O'Reilly Media.
- 3) Alvarez, C. (2014). Lean Customer Development: Building Products Your Customers Will Buy: O'Reilly Media.
- 4) Constable, G., & Rimalovski, F. (2014). Talking to Humans: Success Starts with Understanding Your Customers: Giff Constable.
- 5) Olsen, D. (2015). The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback: Wiley.
- 6) Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). Sprint: How To Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days: Transworld
- 7) Nobel, C. Clay Christensen's Milkshake Marketing. Retrieved 42018 .2018/4/, from <https://hbswk.hbs.edu/item/clay-christensens-milkshake-marketing>



# الفصل السابع

## اختبار الحول مع العملاء



## مقدمة

يُغطي هذا الفصل جوانبَ مهمّة في عمليّة تطوير المشروع الريادي، وذلك بالعمل على إيجاد التوافق بين مشكلات وحاجات العملاء، والحل أو المنتج الذي يطرحه المشروع الريادي. فبعد التعرّف على حاجات العملاء في الفصل السابق على الريادي البدء في تطوير الحلول المقترحة لمشكلات العملاء، أو لتلبية احتياجاتهم غير المشبعة في السوق. تكمن أهميّة هذه الخطوة في كونها حلقة الوصل بين التعرّف على مشكلات العملاء واحتياجاتهم، وبين تطوير المنتج الذي سيعمل على إشباع هذه الاحتياجات، أو حل مشكلات العملاء.

يختلف الحل عن المنتج كون الحل عبارة عن تصوّر عام عن كيفية إشباع رغبات وحاجات العملاء دون الدخول في التفاصيل الدقيقة، والمواصفات النهائية المطلوبة في المرحلة التالية، وهي عمليّة تطوير المنتج بصورته المبدئية، ثمّ النهائية.

يتبع هذا الفصل الخطوات الخمس لاختبار مرحلة الحل المقترحة من قبل ستيف بلانك، وبوب دورف في كتاب دليل أصحاب الشركات الناشئة وهي<sup>(١)</sup>:

### (1) تحديث مخطط الأعمال (التعديل أو الاستمرار):

تأتي هذه الخطوة بعد المرحلة السابقة والخاصّة بمقابلة العملاء حول المشكلات، ومدى أهميّتها من وجهة نظر العملاء، وترتيب أهميّتها، وما هي الحلول الحاليّة التي يستخدمونها؟ من المهم إشراك أكبر عدد من فريق عمل المشروع، والمستثمرين، والمرشدين في مرحلة التقييم، ومشاركة جميع المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرار بالتعديل أو الاستمرار. يقوم فريق العمل بمراجعة نموذج مخطط العمل الموضّح في الفصل السابق، ومقارنته بالنتائج بعد مقابلة العملاء حول المشكلات، وذلك تمهيداً لاتخاذ القرار إمّا بالاستمرار في المشروع، أو بتعديل مكونات نموذج مخطط الأعمال. الحل عبارة عن «عرض» الهدف منه تقديم تصوّر واضح للعملاء المحتملين عن الحل، وكيف سيقوم بحل مشكلات العملاء (التي تمّ دراستها في المرحلة السابقة)، وذلك قبل الدخول في مرحلة بناء المنتج النهائي. بمعنى آخر هي عبارة عن تقديم تصوّر أو رؤية لكيفية حل مشكلات العملاء في المرحلة السابقة، وكيفية تصميم المنتج النهائي لحل هذه المشكلات، وإشباع هذه الحاجات. يمكن أن يكون تقديم الحل عبارة عن رسومات توضيحيّة، مجسم ثلاثي الأبعاد، مخطط لكيفية عمل الحل، أو أي طريقة مناسبة تستطيع إعطاء العميل تصوّراً واضحاً عن الحل المطروح، وبالتالي الحصول على تقييمات وردود أفعال أكثر مصداقيّة ودقّة.<sup>(٢)</sup>

## (2) تجهيز عرض الحل:

تهتم هذه المرحلة بقيام فريق العمل بتصميم وإعداد العرض الخاص بالحل قبل اختباره مع العملاء. على الفريق الريادي مناقشة والاتفاق على الإطار العام لتصميم الحل مع العملاء، وكذلك على الخطوات الفعلية لعرض الحل على العملاء.

فيما يلي تعليمات وخطوات تصميم عرض الحل. (٣-٢-١)

١-٢ من المهم أن يكون الريادي قادراً على تنفيذ ما يعرضه حالياً في المراحل المستقبلية أثناء بناء المنتج. بمعنى آخر أن التصميم الحالي المعروض للعملاء كصورة أو مجسم ثلاثي الأبعاد يمكن تحويله إلى منتج حقيقي في المستقبل، وذلك حتى تكون تقييمات وردود فعل العملاء ذات أهمية. المخاطرة هنا تكمن في حال قَدَم الريادي عرضاً للعملاء يحوي صوراً، رسومات، مجسمات ثلاثية الأبعاد، أو غيرها نالت استحسان العملاء، ولكن عند تصميم وإنتاج المنتج الفعلي يكون هناك خصائص أو مواصفات لا يمكن تقديمها في المنتج النهائي.

٢-٢ أن يكون العرض واقعياً وقابلاً للتقييم بسهولة، ولا يحتاج من العميل أن يتخيل أو يبني تصوُّره الخاص عن الحل، أو المنتج النهائي.

٣-٢ أن يكون التصميم قابلاً للتعديل والتغيير بسهولة. يمكن أن يطلب العملاء في المقابلات الأولية إضافة أم الاستغناء عن خصائص معينة، وبالتالي يكون من السهل التعديل على العرض للعملاء في المقابلات التالية. إذا تم استخدام نموذج ثلاثي الأبعاد، فيه درجة عالية من الاحترافية، يكون من الصعب إجراء التعديلات عليه، وخصوصاً إذا كان التصميم يتم عن طريق شركة، أو جهة خارجية قد تحتاج إلى إجراءات معينة ووقت انتظار أطول.

٤-٢ التركيز على تقليل الهدر في التصميم. من الأفضل استخدام نفس البرنامج لتصميم رسومات العرض المبدئي، وكذلك لتصميم المنتج النهائي. من الأفضل عدم تصميم الرسومات باستخدام برنامج الفوتوشوب، بينما سيتم تصميم المنتج باستخدام برنامج أوتوكاد. كذلك بالنسبة للتطبيقات أو البرمجيات، من الأفضل استخدام اللغة التي سيتم كتابة البرنامج بها من البداية.

٥-٢ عدم سؤال العميل أسئلة مغلقة، تكون إجاباتها إما (نعم)، أو (لا)، وكذلك عدم طرح الأسئلة متعددة الخيارات مثل هل أعجبتك الخاصية الأولى أم الثانية؛ لأنها قد تؤثر على إجابات العميل الذي قد لا تعجبه أي من الخاصيتين. يجب التركيز على طرح أسئلة مفتوحة مثل (ماذا؟)، (لماذا؟)، (كيف؟)، (متى؟)، (أين؟)، (من؟).

٦-٢ استخدام بيانات حقيقية في العرض. مثل استخدام أسماء أشخاص تبدو واقعية، شوارع وعناوين حقيقية، أسماء منافسين حقيقيين.

٧-٢ الاهتمام بضيافة العميل، وذلك كون العميل يُعتبر ضيفاً على مَنْ يُجري المقابلة. لذلك يجب التأكُّد من أنَّ مكان اللقاء يقدِّم الظروف المناسبة للقاء، مثل تقديم مشروب ضيافة، وبأنَّ يكون مكان اللقاء مريحاً وهادئاً.

٨-٢ مراعاة أن يكون طول مدة مقابلة العرض مناسبة للعميل، ولا تكون طويلة جداً، بحيث تكون مملَّة، ولا أن تكون قصيرة جداً، بحيث لا تؤدِّي الغرض المطلوب منها. بشكل عام يمكن تصميم العرض بحدود ٢٠-٣٠ دقيقة في البداية، ويمكن بعد ذلك زيادة الوقت أو تقليله بناءً على تقييم المقابلات الأولى.

### (3) اختبار الحل مع العملاء:

يبدأ فريق العمل بعد الانتهاء من تصميم وإعداد العرض الخاص باختبار الحلول مع العملاء بإجراء المقابلات الشخصية مع العملاء حول الحل المقترح. يمكن أن يقابل فريق العمل نفس العملاء الذين تمَّت مقابلتهم في مرحلة اكتشاف المشكلات إذا أبدى هؤلاء العملاء اهتمامهم بالمشاركة في هذه المرحلة. كما يمكن أن يكونوا عملاء جديداً إذا كان الفريق يستهدف شريحة عملاء مختلفة (بناءً على استنتاجات المرحلة السابقة).

فيما يلي عدة نصائح وتوجيهات حول اختبار الحل مع العملاء: (٢-١)

١-٣ من المهم معرفة تقييم العميل للحل، وكيف يستطيع حل مشكلاته؟ بالإضافة إلى التأكُّد من بقيَّة الفرضيات في المرحلة السابقة.

٢-٣ من المهم مناقشة التوزيع والتوصيل، وذلك بسؤال العميل عن الطريقة التي يفضلها للحصول على المنتج؟ هل يفضل الشراء من تاجر التجزئة، متجر الشركة المصنعة مباشرة، الشراء من المتاجر الإلكترونية؟ هل يفضل العميل أن يحصل على المنتج بنفسه أم عن طريق خدمات التوصيل؟

٣-٣ من المهم عدم طرح جميع الأسئلة على جميع العملاء في كل المقابلات، وذلك كون بعض العملاء مطلعين على بعض الجوانب المتعلقة بالحل/المنتج.

٤-٣ من الأفضل التركيز على المقابلات الفرديَّة (شخص مقابل شخص) أكثر من المقابلات الجماعيَّة، وذلك كونها توفر معلومات أغنى وأعمق.

٥-٣ تحويل المقابلة إلى عمليَّة بيع إذا أبدى العميل اهتماماً بالحل المطروح.

٦-٣ الأفضل العمل على تقليل الخصائص والوظائف للحل بدلاً من زيادتها، إلا إذا اتَّفَق عدد كافٍ من العملاء على أهميَّة خاصيَّة معيَّنة غير موجودة حالياً بالمنتج.

## (4) قياس التسعير أثناء مقابلات الحل:

من المهم جداً قياس الفرضيات المتعلقة بالتسعير أثناء مقابلة العملاء حول الحل. من الأفضل عدم سؤال العملاء عن السعر المناسب من وجهة نظرهم، وبدلاً من ذلك تحديد السعر المناسب مقابل الحصول على المنتج المطروح. ينبغي على الريادي أن يطرح سياسة التسعير للعملاء بكل وضوح، كأن يخبر العميل بأن تكلفة المنتج هي مبلغ معين لمرة واحدة، أو بحسب مرّات الاستخدام، أو للاشتراك لفترة زمنية محددة، مع التوضيح كذلك بشأن وسائل الدفع (نقد، تحويل بنكي، بطاقة ائتمانية...)، يمكن تقديم ضمانات للعميل مثل إمكانية استرداد ما يدفعه في حال عدم تمكن المشروع من تقديم المنتج، أو حتى في حال عدم رضا العميل عن المنتج خلال فترة الاستخدام الأولى، أو حتى في أي وقت بناء على نوع المنتج وإستراتيجية التسعير وغيرها من العوامل.

فيما يلي عدّة عوامل تساعد على زيادة إقناع العميل في قبول السعر المطروح وهي: (٢-١)

- ١-٤ العمل على تكوين انطباع جيد لدى العملاء، وبناء الثقة بين من يجري المقابلة والعميل، وإقناع العميل بأنه الربح الأكبر، وبأن القيمة التي يحصل عليها تعادل أو تزيد عن القيمة التي سيتحمّلها.
- ٢-٤ اختيار عدد محدود من العملاء في البداية، والتوضيح للعميل بأن المشروع الريادي سيركّز على عدد محدود من العملاء، وسيعمل على الاهتمام باحتياجاتهم وطلباتهم.
- ٣-٤ تثبيت السعر على المدى القريب على الأقل، وعدم تغيير التسعير بشكل كبير خلال فترة الإطلاق. بعض المشروعات يقع في بعض الأخطاء التسعيرية، وخصوصاً في مجال الخدمات والبرمجيات، فتجد المشروع يبدأ بطلب سعر موحد للخدمة/البرنامج/التطبيق، ثمّ يغيّر التسعير إلى الدفع بحسب الاستخدام، ثمّ إلى الاشتراك الشهري/السنوي، ثمّ إلى المجانية مقابل إضافة إعلانات. مثل هذه التغييرات تكون ضارّة بالمشروع، ولا يجب تغيير السياسة التسعيرية قبل اختبارها مع العملاء أولاً.
- ٤-٤ ثقة الريادي في أنّ المنتج/الحل المطروح يستحق السعر المطلوب، وذلك كونه يحل المشكلات المدروسة سابقاً، والتي أكد العملاء على أهميتها، وعلى الحاجة لإيجاد حلول لها.
- ٥-٤ من المهم مناقشة العميل حول التسعير، ويمكن السؤال مباشرة، هل ستدفع مبلغ مقابل الحصول على المنتج؟
- ٦-٤ من المهم مقابلة العميل الذي يملك صلاحية اتخاذ قرار شراء المنتج. في الشركات قد يكون المدير التنفيذي، أو مدير المشتريات، أو مدير القسم المعني بالمنتج. في حال المستهلك النهائي قد يكون الوالدان الشخصين الأنسب؛ كونهما صاحبي اتخاذ قرارات الشراء في الأسرة.
- ٧-٤ إذا تمّ عرض المنتج بدون مقابل، ولم يقبل العميل الحصول عليه أو التسجيل لاستخدامه، فهذا مؤشر على أنّ المشكلة غير هامة، أو أنّ الحل غير مناسب حتى بدون مقابل، أو بأنّ العميل الحالي ليس العميل المناسب للمنتج.

## (5) دليل مقابلة العملاء حول الحل:

فيما يلي تعليمات تفصيلية عن كيفية إجراء المقابلات حول الحل: (٢-٤)

### ١-٥ ما قبل المقابلة:

التركيز على استقبال العميل، والترحيب به، وعدم الاستعجال في بدء المقابلة. يمكن البدء بشكر العميل على موافقته على المشاركة في المقابلة، وعلى وقته والمعلومات التي سيقدمها. يمكن كذلك إعطاء العميل فكرة عامة عن الهدف من المقابلة، وكيف ستسير المقابلة، مع التأكيد بأن المقابلة بهدف التعرف على تقييم العميل للحل المطروح، وبأنه ليس مجبراً على شراء المنتج. يتم كذلك تسجيل بيانات العميل، ويمكن البدء بالمعلومات العامة، مثل الاسم، وأي معلومة لها علاقة مباشرة بموضوع المقابلة. من المهم كذلك أن يتم جمع المعلومات التي لها علاقة مباشرة بشريحة العملاء التي تم تحديدها سابقاً في فرضيات المشروع.

### ٢-٥ أثناء المقابلة:

يتم بدء المقابلة بتقديم عرض عن مشكلات العملاء الحالية (بناء على مقابلات العملاء في مرحلة التعرف على المشكلات/ الحاجات)، ويتم فيها استعراض أهم ثلاث مشكلات. يساعد استعراض المشكلات العميل على استحضار المشكلات المعروضة عند تقييمه للحل المطروح لاحقاً. يمكن تقديم المشكلات بشكل منفصل، أو بشكل متداخل إذا كانت المشكلات تؤثر على بعضها البعض. يمكن كذلك تقديم المشكلات في صورة قصة قصيرة يتم تقديمها بطريقة واقعية، وبشكل يوضح المشكلات أثناء تقديم القصة. بعد ذلك يقوم من يجري المقابلة بتقديم الحل المقترح من الفريق الريادي لحل هذه المشكلات الموضحة في العرض السابق. من المهم أن يتم تقديم عرض الحل بشكل يبين كيف يقوم الحل بمعالجة المشكلات بطريقة مباشرة وسهلة الفهم من غالبية العملاء. من المهم كذلك أن يبدأ عرض الحل بالتركيز على أهم المشكلات التي تم دراستها في المرحلة السابقة، ثم الانتقال إلى المشكلات الأقل أهمية وهكذا. من المهم إعطاء العميل الوقت والحرية الكافية لتقييم الحل المقترح، والتعليق عليه، وطرح الأسئلة بشأنه. بعد ذلك يتم الانتقال إلى سؤال العميل عن تقييمه للحل المقترح، ومدى قناعته بقدرة الحل المقترح على معالجة المشكلات المطروحة. يمكن كذلك سؤال العميل عن تقييمه للمواصفات المختلفة للحل، وترتيبها من حيث أهميتها بالنسبة له. على من يجري المقابلة طرح أسئلة مفتوحة تمكن العميل من التعبير بحرية عن رأيه، وذلك بطرح أسئلة (ماذا؟) لمحاولة التعرف على سبب تقييم العميل للحل بشكل معين. من المهم جداً أن يتمكن من يجري المقابلة بنوع من المرونة والقدرة على تغيير بعض الأسئلة، أو طرح أسئلة جديدة إذا تطلبت مجريات المقابلة ذلك.

### ٣-٥ نهاية المقابلة

يتم في نهاية المقابلة سؤال العميل إذا كان يرغب في إضافة أي معلومة، أو إذا كان لديه سؤال حول المقابلة، أو أي شيء آخر يتعلق بالحل. بعد ذلك يقوم من يجري المقابلة بشكر العميل مرة أخرى على ما تفضل به من وقت ومعلومات، وطلب الإذن بإمكانية التواصل معه مستقبلاً في حال الحاجة إلى طلب معلومات إضافية، إجراء مقابلات أخرى أو لتبليغه عند طرح المنتج في السوق. مثل مقابلات العملاء حول المشكلات/الحاجات، يطلب من يجري المقابلة من العميل تقديم معلومات شخصين أو أكثر يُعتقد بأنهم مناسبون لإجراء مقابلات معهم حول الحل المطروح.

### ٤-٥ بعد المقابلة

بعد انتهاء المقابلة ومغادرة العميل يقوم من يجري المقابلة مباشرة بتدوين جميع المعلومات، والملاحظات، والانطباعات ذات العلاقة بالمقابلة. من المهم كذلك تسجيل تاريخ ووقت ومكان المقابلة، البيانات الشخصية للعميل، تقييمه للحل المطروح، رغبة العميل في التواصل معه مستقبلاً، بيانات الأشخاص الآخرين المرشحين للمقابلات. كما يمكن تسجيل بعض الأمور الهامة التي لم تكن على جدول المقابلة، مثل طلب العميل لمواصفات جديدة، أو تقييم العميل للسعر المطروح، أو لغة الجسد للعميل، وغيرها من المعلومات.

من الأمور الهامة عند إجراء مقابلات العملاء حول حل وجود شخص مساعد، وذلك لتسجيل بعض البيانات عن المقابلة، وعن ردود فعل العميل، ولغة جسده، وتمكين الشخص الذي يجري المقابلة من التركيز على إدارة المقابلة بشكل أفضل.<sup>(٥)</sup> كذلك يقوم الشخص المساعد بتلخيص المقابلة بشكل منفرد، ويتم بعد ذلك مقارنة الملخصين والتعرف عليهم، ودراسة النقاط المشتركة، ونقاط الاختلاف بين الملخصين.<sup>(٦)</sup>



## (6) مراجعة مقابلات الحل:

يقوم فريق العمل بمراجعة تصميم مقابلة العملاء، والعرض الخاص بها، بعد إجراء عدد مناسب من المقابلات (العدد يعتمد على طبيعة المقابلات، وعددها، والفترات الزمنية بينها) وذلك للتأكد من النقاط التالية:<sup>(٢)</sup>

- ١-٧ إضافة/حذف الخصائص للحل المطروح بناءً على مرئيات العملاء وتقييمهم. قد يحتاج الريادي إلى إضافة خصائص جديدة، أو الاستغناء عن خصائص حالية للوصول إلى الخصائص المناسبة للمنتج النهائي.
- ٢-٧ مراجعة الفرضيات المحددة مسبقاً، والتأكد من أنها ما زالت قائمة ومناسبة.
- ٣-٧ مراجعة خصائص التسعير، وذلك بطلب سعر أعلى إذا وجدت بأن العملاء لا يعترضون على السعر الحالي، أو بإيجاد طريقة لإقناع العملاء بأن المنتج يستحق السعر الحالي، وخصوصاً إذا كانت الحلول الحالية مجانية، أو غير مكلفة.

بعد الانتهاء من المقابلات يُنصح بتقسيم العملاء بناءً على تقييمهم للمنتج، ومدى رغبتهم في شرائه، أو الحصول عليه إلى أربعة أنواع هي:<sup>(٢)</sup>

- ١) العملاء مغرمون بالمنتج وليس هناك حاجة للتعديل في مخطط العمل.
- ٢) العملاء يحبون المنتج، وهناك طلب واضح لإضافة خاصية/خصائص معينة في المنتج النهائي.
- ٣) العملاء يستطيعون فهم المنتج بعد شرح طويل، وليس هناك رغبة لشراء المنتج.
- ٤) العملاء لا يرون أن هناك حاجة للمنتج.





## (7) متى تنتهي مرحلة مقابلات العملاء؟

فيما يلي عدّة مؤشرات على انتهاء مرحلة مقابلات العملاء حول الحل وهي: (٢-١)

- ١-٨ قدرة الريادي على التعرّف على المستخدمين الأوائل (المغامرين) للمنتج.
- ٢-٨ التأكد من أنّ فريق العمل لديه فهم لمشكلات العملاء واحتياجاتهم، وكون هذه المشكلات والاحتياجات حقيقية من وجهة نظر العملاء، وبأنّ هناك حاجة إلى حل بخلاف الحلول المتوفرة في السوق حالياً.
- ٣-٨ التأكد أنّ القيمة المقترحة من فريق العمل تقدّم الحل لمشكلات العملاء، أو تعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم.
- ٤-٨ القدرة على وضع تصوّر حول المواصفات الدنيا للمنتج الأوّلي المُجدي لحل المشكلة.
- ٥-٨ معرفة الجوانب المتعلقة بتسعير المنتج، والتأكد بأنّ السعر المطلوب عادل ومعقول من وجهة نظر المستخدم النهائي، ومستعد لدفعه مقدّمًا، أو حين طرح المنتج.
- ٦-٨ إمكانية تحويل الحل من تصوّر إلى منتج نهائي، ثمّ القدرة على بناء نموذج عمل تجاري ناجح.
- ٧-٨ التأكد من وجود عددٍ كافٍ من العملاء لبناء نموذج عمل تجاري مريح، وأنّ المشروع مريح، بحيث يمكنه تحقيق عوائد كافية لتغطية تكاليفه.
- ٨-٨ بعد التأكد من النقاط السابقة، يستطيع فريق العمل اتّخاذ قراره بالبقاء في مرحلة اكتشاف العملاء للتعلم أكثر، أو لتغطية بعض الجوانب بشكل أدق، أو الانتقال إلى المرحلة التالية، وهي مرحلة تأكيد العملاء، والتي يقوم فيها الفريق بمحاولة بيع المنتج للعملاء.

## (8) تحديث نموذج العمل التجاري مرة أخرى:

يقوم فريق العمل بمراجعة مخطط نموذج العمل مرّة أخرى بعد الانتهاء من مقابلة العملاء حول الحل، واتخاذ القرار بالاستمرار في المشروع، أو إجراء تعديل في أحد الجوانب التسعة. بعد الوصول إلى هذه المرحلة من اختبار الحل مع العملاء، والحصول على تقييمهم وردود أفعالهم، هناك احتمال كبير بأن يقوم فريق العمل بإجراء بعض التغييرات في الفرضيات التي يتمّ طرحها في بداية المشروع، وبالتالي تغيير بعض بنود مخطط نموذج العمل. القيمة المقترحة من أكثر البنود التسعة احتمالاً للتغيير وذلك كون هذه المرحلة تحدّد تقييم العملاء للمنتج، وما هي الخصائص التي يجب إضافتها، وما هي الخصائص التي يمكن الاستغناء عنها؟ كذلك يجب مراجعة شريحة العملاء، والتي قد يجد فريق العمل أنّ المنتج يناسب الرجال دون النساء، أو المراهقين دون كبار السن. إذا تغيّرت شريحة العملاء المستهدفة، غالباً ما ينعكس هذا التغيير على قنوات التوزيع، وكذلك الإيرادات.

## (9) تحديد فريق أو مجلس المستشارين الأول:

على الفريق بعد التأكد من ملاءمة المنتج لمشكلات العملاء، والقناعة بمخطط العمل الحالي، أن يعملوا على تكوين مجلس استشاري للمشروع. يضم المجلس الاستشاري الأشخاص الذين لا يمكنهم العمل مع الفريق بشكل كامل، ولديهم الرغبة في تقديم المساعدة والعون. يمكن أن يساعد الفريق الاستشاري في تقديم المشورة في الجوانب التقنية، تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل، تقديم معلومات عن السوق، مشاركة تجاربهم وخبراتهم. يمكن أن يضم الفريق الاستشاري بعض المرشدين (mentors) وهم أشخاص لهم تجارب ريادية سابقة، ويرغبون في المساعدة. كذلك يمكن دعوة شخص أو اثنين من العملاء المتميزين الذين تمت مقابلتهم حول الحل.



## (10) نموذج مقابلة العميل حول الحل:

### ١-٦ بيانات المقابلة العامّة:

اليوم والتاريخ:.....  
 وقت ومدة المقابلة:.....  
 مكان المقابلة:.....  
 اسم من أجرى المقابلة:.....

### ٢-٦ بيانات العميل:

اسم العميل:.....  
 الجـوال:.....  
 البريد الإلكتروني:.....  
 معلومات إضافية عن العميل (العمر، العمل، الحالة الاجتماعيّة،.....).

### ٣-٦ المقابلة حول الحل:

#### ١-٣-٦ الحل الأول :

وصف الحل:.....  
 تقييم العميل للحل:.....  
 تفاصيل حول الحل:.....

#### ٢-٣-٦ الحل الثاني :

وصف الحل:.....  
 تقييم العميل للحل:.....  
 تفاصيل حول الحل:.....

## ٦-٣-٣ الحل الثالث :

.....  
 وصف الحل: .....  
 تقييم العميل للحل: .....  
 تفاصيل حول الحل: .....

## ٦-٤ تقييم التسعير:

.....  
 تقييم العميل للسعر الحالي: .....  
 تفاصيل إضافية حول التسعير: .....

## ٦-٥ الحالات (أشخاص آخرون يمكن مقابلتهم حول الحل):

## ٦-٥-١ الشخص الأول:

..... الاسم :  
 ..... الجوال :  
 ..... البريد الإلكتروني:

## ٦-٥-٢ الشخص الثاني:

..... الاسم :  
 ..... الجوال :  
 ..... البريد الإلكتروني:

- (1) Blank, S., Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company: K&S Ranch, Incorporated.
- (2) Maurya, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works: O'Reilly Media.
- (3) Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). Sprint: How To Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days: Transworld.
- (4) Olsen, D. (2015). The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback: Wiley.
- (5) Constable, G., & Rimalovski, F. (2014). Talking to Humans: Success Starts with Understanding Your Customers: Giff Constable

## الفصل الثامن تطوير المنتج الأولي



في الفصول السابقة تعرّفنا على كيفية تقسيم العملاء، وكيفية التعرف على مشكلاتهم واحتياجاتهم، ثم كيفية تطوير الحلول المقترحة لهذه المشكلات، أو لإشباع الاحتياجات والرغبات، ثم اختبار هذه الحلول ومناسبتها من وجهة نظر العملاء. في هذا الفصل سيتم التركيز على كيفية تحويل الحلول المقترحة في الفصل السابق إلى منتجات/خدمات تشبع هذه الاحتياجات والرغبات. سيتطرق هذا الفصل إلى كيفية تطوير وتصميم الحد الأدنى من المنتج النهائي، واختباره مع عملاء حقيقيين، والعمل على تعديله وتحسينه للوصول إلى النسخة النهائية من المنتج/الخدمة. هذه الخطوة ستساعد الريادي لاحقاً في تحديد قنوات التواصل والتوزيع، تكاليف المشروع، التمويل المطلوب، والإيرادات المتوقعة، وأخيراً تصميم نموذج العمل التجاري، وكتابة خطة المشروع الريادي.

## (1) تعريف المنتج الأولي المُجدي:

الجدير بالذكر التأكيد على أنه لا يوجد تعريف محدد عن ما هو المنتج الأولي المُجدي.<sup>(1)</sup> مع ذلك إلا أن أغلب تعاريف المنتج الأولي المُجدي (Minimal Viable Product)، واختصاره هو (MVP) تدور حول الكلمات الثلاث المكوّنة للمصطلح، وهي (المنتج - Product)، ويُقصد به هنا السلعة، أو الخدمة، أو المزيج بينهما، والذي يهدف إلى تقديم قيمة للعميل، ثم كلمة (الأولي - Minimal)، والتي يُقصد بها أن المنتج يحتوي على الخصائص الأساسية للمنتج، وهو ليس النسخة الأوليّة أو النهائية من المنتج، ثم كلمة (المُجدي - Viable) والتي يُقصد بها أنه يقدم قيمة للعميل، ويمكن من خلاله قياس جانب أو أكثر من مكونات نموذج العمل التجاري. يمكن تعريف المنتج الأولي المُجدي بأنه «أصغر مجموعة من الخصائص التي تساعد على استخراج التغذية الراجعة من العملاء»<sup>(2)</sup> كما يمكن تعريفه بأنه «منتج بأقل عدد من الخصائص اللازمة للوصول إلى أهداف محددة، والمستخدمون مستعدون للدفع عن طريق أحد المصادر الثمينة».<sup>(3)</sup> يُقصد هنا بالمصادر الثمينة المال، أو الوقت، أو الجهد. كما يُعرف أريك ريس المنتج الأولي المُجدي بأنه «الإصدار من منتج جديد، والذي يسمح للفريق بجمع أكبر قدر ممكن من التعليم المؤكد عن العملاء بأقل مجهود»<sup>(4)</sup>

من المهم جداً تصميم وتنفيذ المنتج الأولي المُجدي، وذلك لاختباره مع العملاء لمعرفة مدى ملاءمة المنتج لحل مشكلاتهم، أو إشباع احتياجاتهم.<sup>(٢)</sup> يمكن توضيح مفهوم المنتج الأولي المُجدي على أنه أصغر إصدار من المنتج، والذي يساعد الريادي على أن يتعلم عن المنتج/الخدمة، ويجب التفكير في المنتج الأولي على أنه عملية مستمرة، وليس إصداراً وحيداً. بمعنى آخر، ما هو الحد الأدنى من الخصائص والصفات التي يمكن جمعها في المنتج الأولي، والتي تساعد الريادي على دراسة العملاء، ومعرفة آرائهم وتقييماتهم لما يمكن أن يكون عليه المنتج النهائي.<sup>(٥)</sup>

المنتج الأولي المُجدي ليس عبارة عن نسخة مصغرة من المنتج النهائي، وبأنه ليس عبارة عن قائمة من الخصائص الكثيرة للمنتج النهائي، والتي يتم تقليصها أو الاستغناء عن بعضها. رائد الأعمال الذي يحاول تقديم منتج كامل المواصفات يختصر جوانب المخاطرة، وعدم الوضوح في وظائف المنتج، وكأنه يتناسى أهميته وجود مشكلة أولاً، وبأنها هامة وتستحق الحل، وبأن العميل مستعد للدفع مقابل الحصول على الحل، وغيرها من الجوانب الهامة.<sup>(٦)</sup>

يركز المنتج الأولي المُجدي على القياسات المتعلقة بالمنتج فقط، مقارنة بالتجارب مع العملاء، والتي قد تقيس جوانب أخرى تتعلق بأعمال الشركة، مثل الصورة الذهنية عن الشركة، تحليل المنافسين، رضا العملاء الحاليين وغيرها.<sup>(٥)</sup> الهدف الرئيس من المنتج الأولي المُجدي هو تعظيم التعلم من العملاء، مع تقليل المخاطر والموارد المستثمرة (الوقت والجهد والمال). يساعد المنتج الأولي المُجدي فريق العمل على التأكد من أن الفرضيات التي كتبها قبل البدء في مشروعاتهم الريادية حول الجوانب التسعة لمخطط الأعمال، وهي القيمة المقدمة، شريحة العملاء المستهدفة، قنوات التواصل والتوزيع، علاقات العملاء، المصادر، الموردون، الشركاء، التكاليف والإيرادات.<sup>(٦)</sup>

يُنصح الفريق الريادي بأن يشرح المنتج الأولي المُجدي في جملتين فقط، وعبارة ذلك فقد لا يصح وصف المنتج بأنه أولي (minimum). كذلك يجب أن يوصف المنتج بأنه مجد (viable)، وذلك بأن يحقق هدفين هما: (١) القدرة على تقديم تجربة كافية للعملاء ليتمكنوا من إدراك القيمة المقترحة. (٢) تقديم معلومات كافية لفريق العمل لتأكيد أو نفي فرضيات المشروع الريادي.

يساعد اختبار المنتج الأولي المُجدي على الإجابة عن أسئلة تتعلق بهل يتم اختبار المنتج مع العملاء المناسبين؟ هل العملاء مستعدون للدفع مقابل الحصول على القيمة المقترحة من المنتج؟ كيف يقيم العملاء القيمة المقترحة من المنتج/الخدمة؟ ما هو نموذج التسعير المناسب للعملاء (الدفع مرة واحدة، الدفع بحسب الاستخدام، الاشتراك الشهري، المجانية مقابل الإعلانات،...).



## (2) تصميم المنتج الأولي المُجدي:

فيما يلي بعض النصائح العامّة حول تصميم المنتج الأولي المُجدي:<sup>(٩)</sup>

١-١-١ البدء بدون أي مواصفات للمنتج الأولي المُجدي، والعمل على إضافة الصفات واحدة تلو الأخرى، مع تقديم التبرير الكافي لإضافة هذه الصفة. هذه الطريقة تختلف عن تفكير كثير من الرياديين، والذين يكون لديهم قائمة بالعديد من الخصائص للمنتج النهائي، وعند تصميم المنتج الأولي المُجدي يقومون بالاستغناء عن بعض هذه الخصائص، ويعتبرونه المنتج الأولي المُجدي.

٢-١-١ التّركيز على المشكلة الرئيسيّة عند تصميم المنتج الأولي المُجدي، وذلك بأن يحتوي المنتج الأولي المُجدي على الخصائص المتعلقة بالمسكلة الرئيسيّة للعملاء، وهنا تبرز أهميّة تقييم وترتيب أهميّة المشكلات في المقابلات السابقة.

٣-١-١ الاستغناء عن الخصائص الثانويّة والتي لا تؤثر على جودة المنتج النهائي. يمكن تصنيف الخصائص إلى ثلاث فئات هي ما يجب إدراجه، لا بأس بإدراجه، لا ينبغي إدراجه.

٤-١-١ الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الأخرى للعملاء، مثل أن يمكن استخدام المنتج/الخدمة من قبل أشخاص آخرين (الأبناء، الوالدين)، أو أن يكون مثلاً تطبيق الجوال متوفراً على نظامي الأندرويد، ونظام الآيفون.

٥-١-١ التّركيز على طلب ثمن مقابل المنتج/الخدمة من البداية. يمكن تقديم فترة تجربة مجانيّة، مع إمكانية إلغاء الاشتراك بالخدمة خلال مدة زمنيّة محدّدة، أو يتمّ الخصم التلقائي بعد مرور فترة التجربة.

٦-١-١ الهدف من هذه المرحلة رفع مستوى التعلم حول المنتج وخصائصه، وليس تقديم منتج كامل يحوي جميع الخصائص الضروريّة والكماليّة.

٧-١-١ ينبغي تقليل خطوات وإجراءات الحصول على المنتج/الخدمة بدون التأثير على جودة المنتج. يمكن الطلب من العميل أن يُعطي معلومات أوليّة وبسيطة، ثمّ يقوم بعد ذلك بتقديم المعلومات الإضافيّة، أو المستندات المطلوبة، أو غيرها من خطوات الحصول على المنتج.



يعتمد اختيار الاختبار على نوعيّة المشروع الريادي. فيما يلي ستّة أساليب مختلفة لاختبار المنتج الأولي المُجدي.

### (3) طريقة الطلب المسبق: (٥-٢)

تقوم هذه الطريقة على وصف الحل المقترح للعملاء المحتملين والنجاح في إقناعهم وجذبهم للتوقيع للحصول على المنتج قبل طرحه في السوق. ويجب التفرقة هنا بأن هذه الطريقة تركز على الحصول على التزام من العملاء، وليس فقط الاهتمام والرغبة في الشراء؛ لذلك الحصول على معلومات المستهلكين المحتملين ووسائل التواصل معهم (الإيميل، الجوال،...) لا يُعدُّ دليلاً على الطلب المسبق للمنتج. يهدف فريق العمل إلى الحصول على بيانات البطاقات الائتمانية، مع الوعد بعدم تحصيل أيِّ مبالغ قبل طرح المنتج في السوق.

يمكن الاعتماد على أسلوب التمويل الجماعي (crowdfunding)، وهي منصّة إلكترونيّة من أشهرها موقعاً (Kickstarter)، و(Indiegogo)، وتقوم على خدمة أصحاب المشروعات الرياديّة والعملاء (غالباً المبادرون)، وتنظم عمليّة الدفع بين الطرفين، حيث يقوم فريق العمل بإنشاء صفحة على المنصّة توضح بيانات المنتج/الخدمة المزمع طرحها، والتكاليف الكليّة للمشروع، وأسعار البيع للعملاء المبادرين (قبل طرح المنتج)، والأسعار لاحقاً بعد طرح المنتج في الأسواق، ومواعيد تسليم المنتج. إذا لم يستطع فريق العمل الحصول على الدعم المالي الكافي، فقد يكون ذلك مؤشراً على أن المنتج/الخدمة لا تحل مشكلة حقيقية، أو أنها موجّهة لشريحة العملاء غير المناسبة.

تناسب طريقة الطلب المسبق شريحة إذا كان:

- ❖ المنتجات/الخدمات التي تتطلب عدداً كبيراً من العملاء حتى تكون مربحة ومستمرة.
- ❖ المنتجات/الخدمات التي تتطلب وقتاً ومصادر كبيرة لبنائها.

### (4) طريقة بناء العملاء: (٥-٢)

تقوم هذه الطريقة على بناء قاعدة عملاء قبل بناء المنتج. بعد تحديد العملاء المحتملين يتم تصميم وبناء مكان تجمع (موقع إلكتروني، مدوّنة، صفحة فيسبوك، حساب تويتر،...) للعملاء ليتمكنوا من الحصول على المعلومات، والتواصل مع بعضهم البعض، وتبادل الأفكار. يمكن بعد ذلك مراقبة العملاء، ودراسة آرائهم، ومقترحاتهم، ومتطلباتهم للاستفادة منها في بناء المنتج أو الخدمة. ميزة هذه الطريقة بأن فريق العمل لا يحتاج بذلك إلى مجهود في البحث عن العملاء والتسويق لهم، وإقناعهم بعد طرح المنتج/الخدمة، وذلك كون قاعدة العملاء مؤسّسة وجاهزة. مع كل ما تقدّمه هذه الطريقة من معلومات قيّمة عن العملاء، وتسهيل الوصول لهم لاحقاً، إلا أنها لا تقدّم هذه الطريقة ضماناً بأن العملاء مستعدون للدفع مقابل الحصول على المنتج.

من الأمثال الناجحة على هذه الطريقة عالمياً (Moz) و (Mint.com) حيث تمكّنوا من خلال المدوّنات من بناء قاعدة العملاء قبل طرح منتجاتهم في السوق. من الأمثال المحليّة فطور فارس، وتحولته من حساب على وسائل التواصل الاجتماعي إلى مشروع تجاري قائم، وعدم حاجته إلى البحث عن العملاء عند افتتاح مطعمه الأوّل.

تناسب طريقة بناء قاعدة العملاء:

- ١-٣ المنتجات والخدمات التي تُباع أونلاين (التجارة الإلكترونيّة).
- ٢-٣ المنتجات المجانيّة أو المنتجات التي تكون بطبيعتها اجتماعيّة، مثل البرامج والألعاب التي تتطلب مشاركتها مع أفراد المجتمع الآخرين.
- ٣-٣ الأعمال الاستشاريّة التي تطمح إلى التوسّع في منتجات وخدمات قابلة للنمو.
- ٤-٣ العملاء الذين يحرصون على أوقاتهم أكثر من أموالهم، أو بمعنى آخر يرغبون في إنفاق المال على منتج/خدمة تساعد على الحفاظ على أوقاتهم مثل المديرين التنفيذيّين، والأطباء.

## (5) طريقة الاستقبال والإرشاد: (٥-٢)

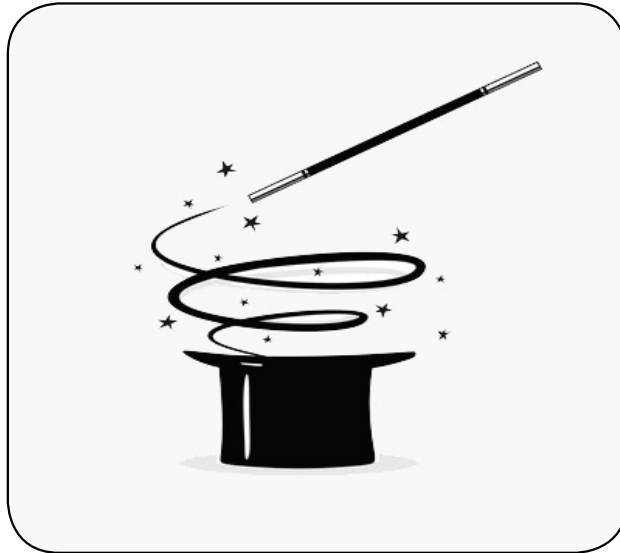
تمّ تسميّة هذه الطريقة ككون عمليّة المنتج/الخدمة تقدّم بمجهود يدوي في البداية؛ للتعرف على كفيّة سير العمل، وللتأكد من أنّ هناك طلباً كافياً لتحويل المنتج/الخدمة إلى شكل آلي أو إلكتروني. تمكن هذه الطريقة فريق العمل من تمكين العميل من تجربة المنتج/الخدمة قبل بنائها بشكل كامل. هذا مثال لتقريب الصورة. يرغب فريق المشروع في بناء مشروع يقوم على ربط العملاء ملاك السيّارات مثلاً، وملاك متاجر بيع قطع غيار السيّارات. يقوم فريق العمل بمقابلة العملاء، وشرح طريقة وتكاليف الحصول على خدمات الصيانة، أو قطع الغيار. يقوم العملاء بالتواصل مع فريق العمل عن طريق الهاتف، ويسجلون الطلبات، وبعدها يقوم فريق العمل بشراء القطع من المتاجر، وتوصيلها للعملاء. هذه العمليّة مرهقة، وإذا زاد عدد العملاء والطلبات فسيصل الفريق إلى أقصى إنتاجيّة، وذلك بسبب المصادر المحدودة لفريق العمل (عدد أعضاء الفريق، والوقت المتاح لخدمة العملاء) ولكنّ الهدف هنا هو التعلّم. سيكون الفريق قد كوّن تصوّراً أوضح عن طبيّة الطلبات، خصائص العملاء، القطع المطلوبة، أنواع السيّارات، موديلاتها، وغيرها من المعلومات التي ستساعد الفريق في التأكّد من فرضيّات المشروع، وبالتالي تقليل المخاطر، واتخاذ القرار بالتعديل أو الاستمرار، والتوسع في المشروع بالانتقال إلى مرحلة التوسّع والأتمتة (تحويل العمل إلى آليّة أوتوماتيكيّة).

- تناسب طريقة الاستقبال والإرشاد في حالة:
- ١-٤ العملاء الذين ليسوا من مستخدمي الإنترنت أو الأجهزة الذكية.
  - ٢-٤ الحلول التي لا يمكن فيها التنبؤ بأساليب التوزيع.
  - ٣-٤ الحلول التي تتطلب استثمارات ضخمة للتوسع في العمليات التشغيلية.
  - ٤-٤ المنتجات والخدمات التي يكون فيها الخدمات الخاصة للعملاء ميزة تنافسية.

## (6) طريقة العصا السحرية: (٥-٢)

تشبه طريقة العصا السحرية، طريقة الاستقبال والإرشاد في كونها تعتمد على القيام بالعمل بشكل يدوي، وتختلف عنها في كون العملاء لا يدركون أن العمل يُفترض أنه يتم عن طريق برنامج، أو بطريقة أوتوماتيكية في الواقع يتم بطريقة يدوية. كما هو الحال في طريقة الاستقبال والإرشاد، فطريقة العصا السحرية غير قابلة للنمو والتوسع بشكل كبير، ولكنها تساعد على التعلم عن كيف يتصرف العملاء مع منتج الفريق غير المكتمل. يمكن خلال هذه التجربة الطلب من العملاء شراء المنتج، أو التسجيل في قائمة العملاء لإبلاغهم عند طرح المنتج النهائي.

- تناسب طريقة العصا السحرية في حالة:
- ١-٥ المنتجات التي تتطلب برمجة وأتمتة عالية.
  - ٢-٥ المشكلات الحساسة مثل الجوانب القانونية، والصحية، والمالية، والاجتماعية.
  - ٣-٥ الأسواق الثنائية (المنصات) والتي يمكن محاكاة أحد الجوانب؛ بهدف معرفة مدى اهتمام ورغبة الطرف الآخر.



## (7) طريقة الاستخدام الوحيد: (٥-٢)

تقوم هذه الطريقة على تطوير منتج أولي، يركّز فقط على حل جزء محدّد من مشكلات أو حاجات العملاء. تفيد هذه الطريقة في تأكيد صلاحية فرضية وحيدة حول الحل. لكون الحل يركّز على حل مشكلة وحيدة، أو أداء مهمّة وحيدة، فغالباً ما يكون المنتج الأولي ذا جودة عالية. تتميز هذه الطريقة بأنها قابلة للتوسّع مع أنّها تركّز على مساحة أصغر من مشكلات العملاء، ولكنها تقدّم الدلائل الكافية إذا كان العملاء يستخدمونها، أو مستعدين للدفع لأجلها. مثل أن يقوم الفريق الريادي بتقديم حل متكامل لخدمة عملاء شركة تباع سيارات رياضية عن طريق تطبيق للهواتف الذكية فقط، بحيث يتمكن العملاء من الاطلاع على مواقع فروع الشركة، وساعات العمل، وبيانات الاتصال بالخدمات. قد يكون الحل ناجحاً جداً لملاك السيارات الرياضية الذين يستخدمون التطبيق فقط، ولكنه لا يخدم العملاء الذين يفضلون الحصول على خدمات الشركة من خلال الوسائل الأخرى، مثل الموقع الإلكتروني للشركة، أو الحضور لمقر الشركة، أو الاتصال الهاتفي، أو البريد الإلكتروني. تُفيد هذه الطريقة بأنه في حال عدم رغبة العملاء في استخدام تطبيق الهواتف الذكية للحصول على الخدمات الحالية لسبب أو آخر فإنه من غير المجدي العمل على تطوير التطبيق، وإضافة المزيد من الخدمات. بالمقابل إذا كان العملاء يستخدمون التطبيق، ويشتكون من عدم وجود خصائص إضافية مثل حجز مواعيد الصيانة، أو شراء قطع الغيار، فهذا دليل أنّ التطبيق يقدم قيمة للعملاء، ويرغبون في الحصول على قيم أكثر.

تناسب طريقة الاستخدام الوحيد في حالة:

- ١-٦ الحاجة إلى التأكيد من فعالية التغيير في الشركات أو المنتجات القائمة.
- ٢-٦ محاولة الدخول إلى أسواق تسيطر عليها منتجات أكبر أو أكثر تعقيداً، أو أعلى ثمناً.
- ٣-٦ التأكد من كفاءة تمكّن المنتج من خلق أكبر قدر من القيمة للعملاء.

## (8) طريقة منتج الآخرين: (٥-٢)

تركز هذه الطريقة على الاستفادة من المنتجات أو الخدمات الموجودة حالياً بالسوق في التعلُّم عن الحل المطروح للعملاء. تساعد هذه الطريقة في تخفيض تكاليف التعلُّم بالاعتماد على منتجات/خدمات المنافسين وأدواتهم. قد تُعتبر هذه الطريقة مشابهة لطريقة العصا السحرية في حال قيام فريق العمل بالحصول على الطلبات من العملاء، واستخدام منتجات/خدمات الشركات المنافسة لتقديم الحلول والتعلُّم من تجارب العملاء وردود أفعالهم.

مثل أن يقوم فريق عمل يطمح إلى تطوير مشروع يهدف إلى توصيل المشتريات من التجار، وخصوصاً النساء العاملات من البيوت إلى العملاء. عوضاً عن أن يقوم الفريق بتطوير تطبيق خاص به، بإمكانه الاشتراك في تطبيقات الشركات المنافسة، والعمل لديها في خدمة توصيل المشتريات، والتعلُّم عن التطبيق، ومميزاته، والتواصل مع العملاء، ومعرفة ما الذي يرغبون في إضافته، وكذلك سؤال العملاء عن الأسعار وغيرها من الجوانب. عند تكوين صورة واضحة عن العملاء ومشكلاتهم، والحلول المناسبة لذلك يستطيعون البدء في تطوير التطبيق الخاص بهم.

تناسب طريقة منتج الآخرين في حالة:

- ١-٧ الدخول إلى سوق به منافسون أقوياء.
- ٢-٧ الحلول التي يكون من الصعوبة التنبؤ بالخدمات اللوجستية (عمليات نقل المنتجات/الخدمات بين المنتجين والمستهلكين).
- ٣-٧ فرق العمل التي لديها مصادر هندسية محدودة (المبرمجون، الخوادم، الحماية، التطوير،...).

## (9) دليل مقابلة العملاء حول المنتج الأولي المُجدي:

المنتج الأولي المُجدي ليس غاية، بل وسيلة لاختبار المنتج في صورته المبسطة؛ لمعرفة مدى ملاءمته لحل مشكلات العملاء، وإشباع احتياجاتهم. بعد تصميم المنتج الأولي المُجدي تتم مقابلة العملاء (يُفضّل أن يكون العملاء الذين تم مقابلتهم في المراحل السابقة عند دراسة المشكلة والحلول) لأخذ آرائهم وانطباعاتهم عن المنتج، وهل سيشترونه أم لا؟ تعطي المقابلات الشخصية مع العملاء حول النموذج الأولي المُجدي مؤشراً على مدى تقبل العملاء على نطاق أوسع للمنتج وخصائصه، والأهم الاهتمام بالمنتج والرغبة في الحصول عليه. في حال لم يستطع الريادي إقناع عميل محتمل خلال عشرين دقيقة بشراء المنتج الأولي المُجدي، فسيكون من الصعب إقناع العميل بشراء المنتج من المتجر التقليدي، حيث يقضي العميل 8-13 ثانية لاستعراض المنتج، أو من المتجر الإلكتروني، حيث يقضي معدل 10 ثوانٍ، وتصل إلى 19 ثانية، قبل أن يقرر البقاء في صفحة المنتج أو المغادرة.<sup>(9)</sup>

فيما يلي الخطوات التفصيلية لكيفية إجراء مقابلة العملاء لاختبار المنتج الأولي المُجدي.<sup>(9)</sup>

### ١-٨ ما قبل المقابلة:

التركيز على استقبال العميل، والترحيب به، وعدم الاستعجال في بدء المقابلة. يقوم من يُجري المقابلة بشكر العميل على موافقته على المشاركة في المقابلة، وعلى وقته، والمعلومات التي سيقدمها. يمكن كذلك إعطاء العميل فكرة عامة عن الهدف من المقابلة، وكيف ستسير المقابلة، مع التأكيد بأن المقابلة بهدف التعرّف على تقييم العميل للمنتج الأولي المُجدي، وبأنه ليس مجبراً على شراء المنتج. يتم كذلك تسجيل بيانات العميل، ويمكن البدء بالمعلومات العامة مثل الاسم، وأي معلومة لها علاقة مباشرة بموضوع المقابلة.

### ٢-٨ أثناء المقابلة:

من المهم أن يقوم من يُجري المقابلة بتحديد ما إذا كانت هذه أوّل مقابلة للعميل، أو سبق أن تمّت مقابله خلال مرحلتي المقابلات حول المشكلات/الحجات، أو المقابلات حول الحل. إذا كانت هذه أوّل مقابلة للعميل، فيقوم من يُجري المقابلة بتعريف العميل بشكل مختصر بالمشكلات التي يعمل المشروع الريادي على حلها، والحل المقترح منهم، وذلك تمهيداً لإجراء المقابلة حول المنتج الأولي المُجدي. أمّا إذا سبق أن تمّت مقابلة العميل خلال مرحلتي المقابلات حول المشكلات/الحجات أو المقابلات حول الحل، فيمكن استعراض المشكلة والحل بشكل أكثر اختصاراً.

تختلف مقدّمة المقابلة حول المنتج الأوّلي المُجدي بحسب طبيعة المنتج (سلعة، خدمة، برنامج، تطبيق للجوّالات، موقع إلكتروني أو غيرها). على مَنْ يُجري المقابلة أن يصمم المقابلة حول المنتج الأوّلي المُجدي بشكل يساعده على معرفة وقياس ردود أفعال العملاء وتقييماتهم. يمكن كذلك بعد الحصول على إذن العملاء أن يقوم مَنْ يُجري المقابلة بتصوير المقابلة إن أمكن، أو استخدام التسجيل الصوتي. كما يمكن استخدام برامج تصوير الشاشات في حالة اختبار برنامج كمبيوتر، أو تطبيق للأجهزة الذكية.

يعتمد عرض المنتج الأوّلي المُجدي على نوعيّة وطبيعة المنتج، ويمكن أن يكون العرض عبارة عن فيديو، رسومات، شرائح بوربوينت، نموذج من طابعة ثلاثيّة الأبعاد، صفحة المنتج على الإنترنت، التطبيق في الجوّال أو مزيج منها. ينبغي استخدام توضيحات وأساليب تساعد العميل على التقييم بوضوح ودون الحاجة إلى استخدام مخيلته لتصور الحل، والتي بالتالي قد تؤثر على تقييمه للمنتج.

بعد تقديم المنتج الأوّلي المُجدي إلى العميل، يقوم مَنْ يُجري المقابلة بملاحظة العميل عند استخدام المنتج الأوّلي المُجدي إن أمكن، وكذلك سؤال العميل عن تقييمه لمميزات وخصائص المنتج الأوّلي المُجدي، وترتيبها من حيث أهميّتها بالنسبة له. كذلك من المهم التعرّف على مدى وضوح وسهولة استخدام المنتج، وهل يستطيع العميل اكتشاف خصائص المنتج؟ وهل الخصائص تقدّم حلاً مناسباً للمشكلة؟ على مَنْ يُجري المقابلة الحرص على إعطاء العميل الوقت والحرية الكافية لتقييم المنتج الأوّلي المُجدي، وتشجيعه على التعليق عليه، وطرح الأسئلة بشأنه. أخيراً، على مَنْ يُجري المقابلة أن يكون قادراً على تكييف الأسئلة بناءً على مجريات المقابلة وأحداثها. بعد الانتهاء من الجزء الخاص بمميّزات وخصائص المنتج الأوّلي المُجدي، يتمّ تحويل المقابلة لتكون حول التسعير. يقوم مَنْ يُجري المقابلة بسؤال العميل بشكل مباشر عن تقييمه للسعر المطلوب، وهل يرغب في دفع القيمة المطلوبة للحصول على المنتج؟ يمكن قياس مدى اقتناع العميل بالمنتج الأوّلي المُجدي، والسعر المطلوب، وذلك من خلال الطلب من العميل أن يقوم بالتسجيل، والدفع المقدّم أو حتّى الالتزام بالدفع بعد تجربة المنتج. تُفيد هذه الخطوة في قياس مدى حرص العملاء على الحصول على المنتج النهائي، وكذلك مدى ملاءمة السعر المطلوب من وجهة نظر العملاء. يمكن كذلك تقديم خيار أن يقوم العميل بالتسجيل المجاني لاستخدام المنتج لفترة زمنيّة معيّنة (شهر مثلاً) أو لعدد مرّات محدّد، وبعد ذلك يتمّ الخصم من حساب العميل. إذا قام العميل بإلغاء الخدمة أثناء فترة التجربة فقد تكون مؤشراً على عدم تقبّله للسعر، أو حتّى عدم الحاجة للمنتج/ الخدمة. من المهم سؤال العميل الذي قام بالتسجيل للحصول على المنتج عن تقييمه في عمليّة التسجيل، وإذا ما كان ينبغي تبسيطها أو تعديلها بشكل أو آخر.



## ٣-٨ نهاية المقابلة:

في نهاية المقابلة يقوم مَنْ يُجري المقابلة بسؤال العميل ما إذا كان يرغب في إضافة أي معلومة، أو إذا كان لديه سؤال حول المنتج الأولي المُجدي، أو التَّسعير، أو التَّسجيل، أو غير ذلك. بعد ذلك يقوم مَنْ يُجري المقابلة بشكر العميل مرَّةً أُخرى على ما تفضَّل به من وقت ومعلومات، وطلب الإذن بإمكانية التَّواصل معه مستقبلاً في حال الحاجة إلى طلب معلومات إضافية، إجراء مقابلات أُخرى، أو لتبليغه عند طرح المنتج في السوق. مثل مقابلات العملاء حول المشكلات/الحاجات، يطلب مَنْ يُجري المقابلة من العميل تقديم معلومات شخصين أو أكثر، يعتقد بأنَّهم أشخاص مناسبون لإجراء مقابلات معهم حول الحل المطروح. ينبغي تقديم بيانات وسائل التَّواصل مع فريق العمل (الدعم، خدمة العملاء، التَّوصيل، الصيانة) في حال كان لدى العميل أي استفسارات أو ملحوظات.

## ٤-٨ بعد المقابلة:

بعد انتهاء المقابلة ومغادرة العميل، يقوم مَنْ يُجري المقابلة مباشرة بتدوين جميع المعلومات والملاحظات والانطباعات ذات العلاقة بالمقابلة. من المهم كذلك تسجيل تاريخ ووقت ومكان المقابلة، البيانات الشخصية للعميل، تقييمه للمنتج الأولي المُجدي، والتَّسعير، وعملية التسجيل -إن وجدت-. كما يمكن تسجيل بعض الأمور الهامة التي لم تكن على جدول المقابلة، مثل طلب العميل لمواصفات جديدة، أو تقييم العميل للسعر المطروح، أو لغة الجسد للعميل وغيرها من المعلومات.

## (10) تصميم المنتج النهائي:

هذه هي المرحلة الأخيرة من مراحل نموذج تطوير العميل الموضَّح في الفصل السابع من هذا الكتاب، وفيها يتمُّ العمل على تحديد المواصفات النهائية للمنتج النهائي. في هذه المرحلة تكون الصورة واضحة لفريق العمل عن مشكلات العميل واحتياجاته، وعن مدى ملاءمة الحل المطروح لحل هذه المشكلات، وتلبية هذه الاحتياجات. يتمُّ التركيز في بداية المشروع على بناء منتج يتناسب مع الشريحة السوقية المستهدفة (العملاء المبادرين) وليس مع الشريحة السوقية الكبيرة (بعد سنة من طرح المنتج مثلاً). تُفيد هذه الفكرة في تقليل الهدر في المصادر (المال والوقت والجهد)، في بناء خصائص ومميزات لا يحتاجها العميل الحالي، والتي يمكن بكل سهولة إضافتها لاحقاً في الإصدارات المستقبلية عند توسع قاعدة العملاء، أو عند وجود حاجة ملحة من العملاء لوجود مثل هذه الخصائص والمميزات.

## (11) نموذج مقابلة العميل حول المنتج الأولي المُجدي:

### ١-١٠ بيانات المقابلة العامّة:

اليوم والتاريخ:.....  
 وقت ومدة المقابلة:.....  
 مكان المقابلة:.....  
 اسم مَنْ أجرى المقابلة:.....

### ٢-١٠ بيانات العميل:

اسم العميل:.....  
 الجـوال:.....  
 البريد الإلكتروني:.....  
 معلومات إضافيّة عن العميل (العمر، العمل، الحالة الاجتماعيّة،.....).

### ٣-١٠ المقابلة حول المنتج الأولي المُجدي:

#### ١-٣-١٠ وصف الميزة/ الخاصيّة الأولى:

تقييم العميل لأهميّة الميزة/ الخاصيّة:.....  
 تقييم العميل لكيفيّة استخدام الميزة/ الخاصيّة:.....  
 تفاصيل أكثر:.....  
 تفاصيل أخرى حول الميزة/الصفة:.....

### ١٠-٣-٢ وصف الميزة / الخاصية الثانية:

تقييم العميل لأهمية الميزة / الخاصية: .....

.....

تقييم العميل لكيفية استخدام الميزة / الخاصية: .....

.....

تفاصيل أخرى حول الميزة / الصفة: .....

.....

.....

### ١٠-٣-٣ وصف الميزة / الخاصية الثالثة:

تقييم العميل لأهمية الميزة / الخاصية: .....

.....

تقييم العميل لكيفية استخدام الميزة / الخاصية: .....

.....

تفاصيل أخرى حول الميزة / الصفة: .....

.....

.....

### ١٠-٤ تقييم التسعير:

تقييم العميل للسعر الحالي: .....

.....

تفاصيل إضافية حول التسعير: .....

.....

.....

١٠-٥ الإحالات (أشخاص آخرون يمكن مقابلتهم حول المنتج الأولي المُجدي):

١٠-٥-١ الشخص الأول:

..... الاسم :

..... الجوال :

..... البريد الإلكتروني:

١٠-٥-٢ الشخص الثاني:

..... الاسم :

..... الجوال :

..... البريد الإلكتروني:

## مراجع الفصل الثامن

- (1) Alvarez, C. (2014). *Lean Customer Development: Building Products Your Customers Will Buy*: O'Reilly Media.
- (2) Blank, S., Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*: K&S Ranch, Incorporated.
- (3) Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2010). *The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A «cheat Sheet» to the Four Steps to the Epiphany*: Cooper-Vlaskovits.
- (4) Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*: Crown Publishing Group
- (5) Olsen, D. (2015). *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*: Wiley.
- (6) Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*: O'Reilly Media.

# الباب الرابع التسويق والمالية للمشروعات الريادية



# الفصل التاسع

## التسويق لمشروعات الريادية



## مقدمة

في أغلب الأحيان عندما يسمع الناس مصطلح تسويق، يأتي في مخيلتهم الترويج، والدعاية، والبيع للمنتجات والسلع. لكن هذه كلها تُعتبر جزءاً من التسويق، فهو يشمل العديد من الأنشطة، كما عرّفه فيليب كوتلر، «هو الطريقة التي تتعاطى فيها الشركات مع العملاء، وتبني علاقات قويّة معهم، وتخلق قيمة في الخدمات والمنتجات التي تقدّمها للعميل، لكي تحصل الفائدة المشتركة»<sup>(١)</sup> وتُعرّف المنظمة الأمريكية للتسويق أنّ التسويق هو «مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تُعنى بخلق التواصل، وتوصيل، وتبادل عروض وسلع ذات قيمة عالية للمستهلك، والعميل والشركاء والمجتمع ككل»<sup>(٢)</sup>.

لكي تستطيع أي شركة أن تسوق لمنتجاتها بنجاح، يجب أن تركز على الأربعة عناصر التي تكون المزيج التسويقي Marketing Mix، هذه العناصر هي:

١. المنتج.

٢. السعر.

٣. المكان/التوزيع.

٤. الترويج.

فبعد أن تحدّد الشركة من هي الشريحة المستهدفة من العملاء، التي من الممكن أن تشتري المنتج، عندها تستطيع أن تطبّق مفهوم المزيج التسويقي؛ لكي تستطيع أن تخلق أفضل قيمة للعملاء. المزيج التسويقي يُعرف أيضاً بالـ(4Ps)، والتي تعني:

Product, Pricing, Place, Promotion. فيما يلي المزيد من التفاصيل عن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الأربعة:



شكل (١): المزيج التسويقي Marketing Mix (المصدر: How Business Works, ٢٠١٥)



## (1) المنتج :

وهو يشمل السلع أو الخدمات التي تبيعها الشركة، ولتستطيع الشركة إرضاء العميل، يجب أن تركز على عدد من العناصر الرئيسية، التي تساعد في جذب العميل لشراء المنتج مثل التصميم، الحجم، التغليف، نوع الخدمة المقدمة، سياسة الاسترجاع، والضمانات المقدمة. وكلما ميّزت الشركة منتجاتها عن الموجود في السوق، ستستطيع جذب اهتمام العملاء. يعتقد الكثيرون بأن التسويق يتعلّق فقط بالمنتجات الماديّة المحسوسة، ولكن في الحقيقة فإنّ التسويق يتوسّع في تحديد مصطلح «منتج» ليشمل عدة أنواع هي كالتالي:<sup>(1)</sup>

- ١-١-١ السلع (Goods): هي المنتجات الماديّة المحسوسة، مثل المواد الخام، والتلفاز، والملابس.
- ٢-١-١ الخدمات (Services): وتختلف عن السلع بكونها غير ملموسة، مثل التعليم، والاستشارة، والعلاج الطبي، ولا يملك العميل الخدمة، وإنما ينتفع بها، وهي غير قابلة للتخزين، وغير معيارية (لا يمكن تقديم الخدمات بنفس معايير ومواصفات السلع).
- ٣-١-١ المنظمات (Organizations): مثل الجمعيات الخيرية، والمنظمات الحكوميّة، والأندية الرياضيّة، والأندية الطلابيّة، وغيرها من المنظمات التي يمكن تسويقها، وبرامجها وأنشطتها للعملاء المستهدفين.
- ٤-١-١ الأشخاص (People): مثل انتخابات الأندية الطلابيّة في الجامعات، وانتخابات المجلس البلدي، وكذلك الترشيح لبعض المناصب في الغرف التجاريّة في السعودية.
- ٥-١-١ الأفكار (Ideas): يمكن أن تكون الأفكار منتجاً يتمّ تسويقه لعملاء محدّدين؛ بهدف التأثير عليهم. إمّا يقنعهم بتبني أفكار جديدة، أو بالتخلي عن أفكار حاليّة مثل نشر ثقافة ريادة الأعمال بين الشباب والشابات بدلاً من البحث عن وظائف، أو تشجيع أفراد المجتمع على ممارسة الرياضة بشكل منتظم، وغيرها من الأفكار.
- ٦-١-١ الأماكن (Places): من أهم الأمثلة على تسويق الأماكن هو البرامج المخصّصة لتسويق الأماكن السياحيّة، والمتاحف والمباني والمواقع التاريخيّة.
- ٧-١-١ الأحداث (Events): من أهم الأمثلة على الأحداث احتفالات الأعياد، اليوم الوطني، المهرجانات السياحيّة المختلفة، وكذلك الأحداث الرياضيّة والفنيّة المختلفة، مثل مهرجان الجنادرية، نهائيات بطولات كرة القدم وغيرها.

## (2) تبني المنتجات الجديدة:

النجاح في انتشار المنتجات التكنولوجية الجديدة يختلف باختلاف أنواع المنتجات، والأسواق التي تُطرح فيها. هناك منتجات يتم طرحها في الأسواق، وتستمر لفترة زمنية قصيرة، ثم تختفي، وهناك منتجات تستمر في الأسواق لعدة سنوات، أو حتى عقود. طُوِّر إيڤيرت روجرز (Everett Rogers) نموذج تبني العملاء للمنتجات الجديدة، ثم قام جيوفيري مور (Geoffrey Moore) بتطوير النموذج وإشهاره، من خلال تعبير الفجوة (Chasm). يقسم النموذج العملاء من حيث تقبلهم للمنتجات والأفكار الابتكارية الجديدة، وسرعة تبنيهم لها إلى خمس مجموعات هي كالتالي: (٣-٤)

### ١-٣ المبتكرون:

هم الأشخاص الذين يهتمون كثيراً بالمنتجات التكنولوجية بدرجة عالية، يوصفون بأنهم دائماً مندفعون، ويتنافسون للحصول على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا من أجهزة وتطبيقات حتى قبل طرحها في السوق أحياناً. يتميز المبتكرون بأن لديهم درجة تحمّل عالية للمخاطرة بشراء هذه المنتجات، ولا يحتاجون إلى مجهودات تسويقية مكثفة لإقناعهم بشراء المنتجات التكنولوجية الجديدة. يُعاب على هذه المجموعة أنها تمثل نسبة ضئيلة من إجمالي العملاء.

### ٢-٣ المتبنون الأوائل:



يشابه المتبنون الأوائل العملاء المبتكرين من ناحية تبنيهم للمنتجات التكنولوجية في بداية طرحها في السوق، ولكنهم يختلفون عنهم بأنهم ليسوا تكنولوجيين مثل المبتكرين، ولكن تجذبهم المنتجات التكنولوجية بسبب سهولة استخدامها أو خصائصها. يسعى المتبنون الأوائل إلى التميّز بالحصول على كل ما هو جديد، ولديهم قدرة عالية على التأثير على محيطهم أكثر من «المبتكرين» ويتخذهم الآخرون قدوة لهم في شراء المنتجات الجديدة.

### ٣-٣ الأغلبيّة المبكرة:

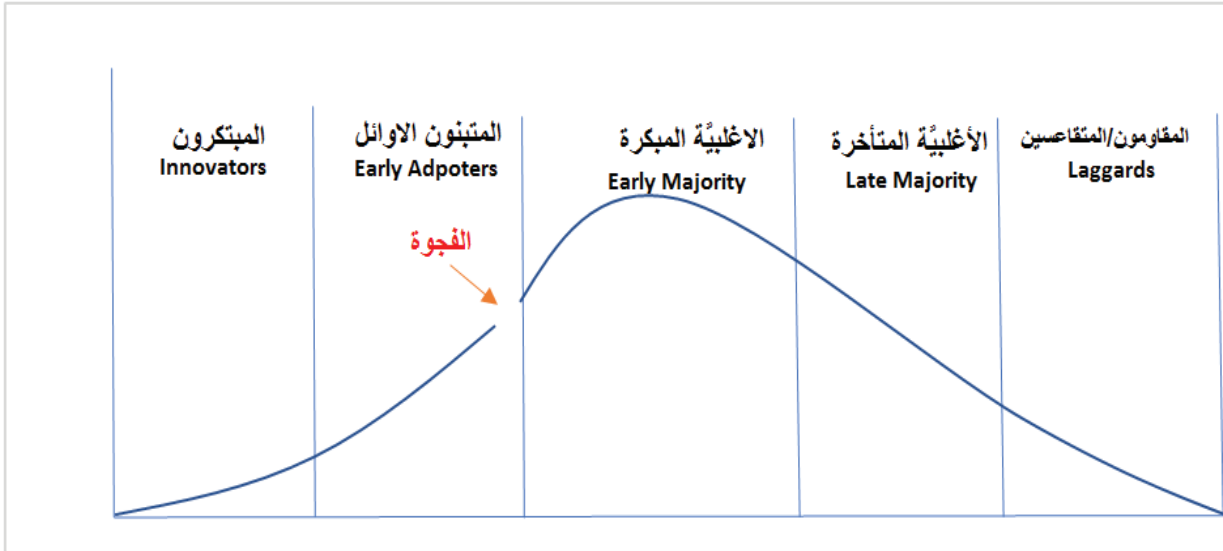
وهم الأشخاص الذين يشكّلون فئة كبيرة في المجتمع، وفي الغالب لا يقومون بشراء المنتجات الجديدة إلا بعد أن يقوم محيطهم بشرائها واستعمالها، وبعد التأكّد من عدم وجود أي مخاطر ماديّة أو اجتماعيّة تترتب على شراء هذا المنتج.

### ٤-٣ الأغلبيّة المتأخّرة:

تشكّل هذه الفئة أيضاً نسبة كبيرة من المجتمع، وهم بشكل عام متحفّظون وحذرون جداً عند الإقبال على شراء أيّ منتج جديد، يفضلون أن يروا تجارب إيجابيّة لاستخدام هذه المنتجات قبل شرائها.

### ٥-٣ المقاومون/المتقاعسون:

هذه الفئة تشكّل نسبة قليلة من المجتمع، في الغالب يكونون من كبار السن، تقليديين ولا يفضلون التغيير، أو شراء منتجات جديدة، أو ابتكاريّة إلا إذا كانوا مجبرين على ذلك.



شكل توضيحي (٣): نموذج تبني المنتجات الجديدة<sup>(٤)</sup>

## عبور الفجوة Crossing the Chasm:

يحدّد نموذج تبني المنتجات التكنولوجية بأنّ هناك فجوةً بين كل شريحة من شرائح العملاء الخمسة الموضحة سابقاً، ولكنّ الفجوة الأكبر، والتي تمثل التحدي الأكبر أمام المنتجات التكنولوجية الجديدة تكون بين شريحة المتبنين الأوائل، وشريحة الأغلبية المبكرة.<sup>(4)</sup> كثير من المنتجات الجديدة والابتكارية لا تحقق النجاح المطلوب؛ بسبب عدم قدرتها على عبور الفجوة، وإقناع شريحة كبيرة من العملاء بتبني المنتج.

فيما يلي بعض الإستراتيجيات التي من الممكن أن تساعد المشروعات الناشئة في عبور هذه الفجوة بنجاح<sup>(4)</sup>:

- ❖ الحرص على تقديم (منتج متكامل)، وعمل التحسينات اللازمة حتى يحصل العميل على القيمة المرجوة من شراء هذا المنتج.
- ❖ تحليل وتحديد الوضع الإستراتيجي للمنتج، مقارنة بالمنتجات المنافسة في السوق.
- ❖ تسعير المنتج بشكل فعّال، مع الأخذ بالاعتبار أسعار المنتجات المشابهة التي يقدمها المنافسون وعدم الاعتماد الكلي على التسعير بناءً على قيمة المدركة للمنتج لدى العميل.
- ❖ استخدام قنوات التوزيع الملائمة لتسويق، وبيع وتوصيل المنتج إلى العملاء.

بشكل عام يساعد هذا النموذج المشروعات الريادية على تقديم منتجات جديدة وابتكارية لا يوجد لها سوق، أكثر من المشروعات الريادية التي تقدّم منتجات يوجد لها سوق وعملاء. فهي تساعد المسوّقين في توصيل الرسالة المناسبة لفئة العملاء التي يستهدفونها، ومعرفة ما تبحث عنه كل فئة للنجاح، مثال على ذلك إذا كانت الشركة ترغب في تسويق منتج جديد، فمن الخطأ أن تركز جهودها وتستهدف أولاً فئة «المقاومين»؛ لأنّه في العادة هذه الفئة تقاوم المنتجات التكنولوجية الجديدة. وعلى العكس تماماً، ينبغي على المشروع الريادي أن يركز جهوده التسويقية بدرجة أقل على فئة «المبتكرين» و«المتبنين الأوائل» كونهم متحمسين لتبني المنتجات الابتكارية الجديدة وبدرجة أكبر على «الأغلبية المبكرة»، و«الأغلبية المتأخرة».<sup>(4)</sup>



### (3) التسعير:

هو من أهم العناصر في المزيج التسويقي، لأنه العنصر الوحيد الذي يجلب الربح للشركة، بينما العناصر الأخرى في الغالب تتطلب سيولة. ومن المهم الأخذ بالاعتبار عدداً من العوامل عندما تقرر الشركة تسعير منتجها، لأن التسعير الناجح للمنتج يتطلب نوعاً من التوازن الذي يساعد على تغطية تكلفة المنتج، مثل التكلفة التصنيعية، والتشغيلية، والتسويقية، والإدارية. وفي الوقت نفسه التأكد من أن سعر المنتج لا يكون باهظ الثمن؛ لأنه في هذه الحالة سيبحث العملاء عن منتج بديل بسعر أفضل عند المنافسين، وهذا سيؤثر على مبيعات الشركة، وأرباحها بشكل سلبي.

#### ١-٣ إستراتيجيات التسعير:

هناك عدة إستراتيجيات قد تتبناها الشركات عند تسعير منتجاتها، والتي تختلف باختلاف المنتجات وأهداف الشركة وأهمها:<sup>(٥)</sup>

##### ١-١-٣ إستراتيجية كشط السوق:

في الغالب تستعمل الشركات هذه الإستراتيجية عند تقديم منتج جديد، فتقدمه للسوق بسعر عال، مع وضع ميزانية كبيرة للترويج كي تستطيع الشركة أن تحقق الأرباح المرجوة. إلى أن يدخل السوق منافسون آخرون بنفس المنتج، وهنا من الممكن أن تفقد الشركة ميزتها التنافسية، فتقوم بتعديل الأسعار وخفضها.

##### ٢-١-٣ إستراتيجية اختراق السوق:

وهذه الإستراتيجية تستخدم أيضاً من قبل الشركات عند تقديم منتج جديد، في البداية تبيع الشركة المنتج بسعر جداً منخفض، مقارنة بأسعار المنافسين، بهدف أن تتغلغل بالسوق، وتحصل على حصة سوقية كبيرة. وبعد أن تتمكن الشركة من الحصول على ولاء العملاء، ممكن أن تبدأ في تعديل الأسعار حتى يصل للسعر الطبيعي.

##### ٣-١-٣ إستراتيجية التسعير للمنتجات الممتازة:

وهنا في العادة تقوم الشركة بتسعير منتجها لأقصى حد يمكن أن يدفعه العميل، وغالباً ما تستخدم إستراتيجية التسعير هذه للمنتجات عالية الجودة، والمميزة، وغير المتوفرة بكثرة في السوق. مما سيساعد الشركة على تعظيم الربح، وتغطية تكلفة الإنتاج المكلفة لهذا النوع من المنتجات.

##### ٤-١-٣ إستراتيجية التسعير الاقتصادي:

تستخدم الشركة إستراتيجية التسعير الاقتصادي عندما يكون المنتج الذي تقدمه ذا سعر منخفض، وجودة منخفضة، ولا يختلف عن المنتجات التي يقدمها المنافسون في السوق. ففي هذه الحالة تحاول الشركة أن تكسب حصة سوقية أكبر عن طريق البيع بسعر أقل من المنافسين.

في الختام، من المهم للشركة قبل أن تقرر تبني إستراتيجية تسعير معيَّنة، أن تحدد أهدافها، سواء كانت تعظيم الربح عن طريق رفع الأسعار، أو زيادة حصَّتها السوقية من خلال جذب العملاء بالأسعار المنخفضة. عندما تحدّد الشركة أهدافها التسعيرية بوضوح فإنّها تستطيع اختيار إستراتيجية التسعير المناسبة، وتحقيق الأرباح التي تطمح لها.

## (4) الترويج:

هو جزء مهم من المزيج التسويقي (Marketing Mix)، ويُعتبر ضرورة لأيّ شركة كي تجذب انتباه العملاء إلى منتجاتها، أو الخدمات التي تقدّمها. فهي تشمل التواصل مع العملاء والمؤثرين لتزيد وعيهم بالمنتج الذي تقدّمه الشركة، خصائصه، مميّزاته، وكيفية استعماله، القيمة والفائدة التي سيمثلها للعميل.

الهدف الرئيس للترويج هو زيادة حجم المبيعات، وجذب اهتمام العميل لمنتجات الشركة.<sup>(٦)</sup> لكي تستطيع كسب عملاء جدد، وفي نفس الوقت تحفيز العملاء الحاليين لتجربة شيء جديد. ومن فوائد الترويج أنّه يساعد الشركات عن طريق استخدام الأدوات الترويجية (المزيج الترويجي) التي سيأتي ذكرها لاحقاً، في توصيل المعلومات للعملاء، إضافة قيمة للمنتج، والتحكم بحجم المبيعات.

### ١-٤ إستراتيجيات الترويج:

هناك نوعان أساسان للترويج يمكن أن تتبناهما الشركة بعد أن تحدّد أهدافها التسويقية بوضوح؛ لتساعدها في تحقيق هذه الأهداف:

#### ١-١-٤ إستراتيجيات السحب:

في هذه الحالة تسوّق الشركة منتجاتها للعملاء مباشرة؛ ليقوموا بالضغط على الموزعين، ويصنعوا طلباً للمنتج. مثال لذلك إعلانات الأدوية، عندما تقوم الشركة بالإعلان عن أحد منتجاتها، وتطلب من العميل في نهاية الإعلان «بسؤال أطبائهم عن هذا الدواء»، فهي بهذه الطريقة تقوم بشكل غير مباشر بالضغط على الموزعين ليقوموا بطلب هذا المنتج لتلبية الطلبات التي تأتيهم من العملاء.

#### ٢-١-٤ إستراتيجية الدفع:

هنا يحدث العكس حيث تقوم الشركة بالتسويق لمنتجاتها لتجار الجملة والتجزئة، وهم بدورهم يقومون بتسويقها للعملاء. مثال على ذلك شركة نوكيا للهواتف، عندما كانت تقوم بالترويج للهواتف لتاجر البيع بالجملة والتجزئة، وهم بدورهم يقومون بالترويج للمنتجات للعملاء. هناك العديد من الشركات ممّن يقومون باستخدام الإستراتيجيتين معاً، فتقوم بالإعلان لمنتجاتها مباشرة للعميل، وفي الوقت نفسه يقومون بدفع منتجاتهم لتجار الجملة والتجزئة.

## ٤-٢ المزيج الترويجي:

هو خليط من الأدوات التي يمكن للشركة استعمالها للترويج لمنتجاتها، والتعاطي مع العملاء، وبناء علاقة معهم. ويتكون المزيج التسويقي من خمسة عناصر رئيسة تساعد الشركات على التواصل مع العميل، وجذب انتباههم للقيمة التي يقدمها المنتج. وهناك العديد من العوامل التي يجب أن تأخذها الشركة بعين الاعتبار، عندما تخطط للمزيج التسويقي، ومن أهم هذه العوامل هو تحديد الفئة المستهدفة من العملاء؛ لكي تستطيع الشركة تصميم الخطة الترويجية المناسبة لجذب هذه الفئة. وسيتم التعريف بالأدوات الأكثر شيوعاً والتي تندرج تحت المزيج الترويجي، والتي تستخدمها الشركات في الترويج لمنتجاتهم وهي:<sup>(٦)</sup>

### ٤-٢-١ الإعلان:

أي نوع من أنواع الإعلان غير الشخصي والترويج للأفكار، أو منتجات، أو خدمات يتم عن طريق استخدام وسائل الإعلام المختلفة كالتلفاز، والصحف، والمجلات، بهدف الوصول إلى الشريحة المستهدفة من العملاء.

### ٤-٢-٢ تنشيط المبيعات:

برامج ترويجية لفترة محدودة تقوم بها الشركات لتنشيط مبيعاتها، وتشجيع العملاء لشراء المنتجات مثل العروض لفترة محدودة، والعيّنات المجانية، وعمل مسابقات، وتقديم الهدايا. وكذلك الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة، مثل طريقة تغليف المنتج، وكيفية عرضه في المتاجر.

### ٤-٢-٣ البيع الشخصي:

وهذه تتم عن طريق فريق المبيعات في الشركة عندما يتعاطى مع العملاء شخصياً، بهدف تطوير وبناء علاقة معهم، وتقديم خدمات مصممة خصيصاً لتلبية طلبات كل عميل على حدة. وهي تحتاج إلى دعم من المنظمة عن طريق تخصيص وتدريب فريق مبيعات للقيام بالتواصل مع العملاء، ومحاولة اتمام الصفقات معهم.

### ٤-٢-٤ العلاقات العامة:

هذا ما تقوم به المنظمات عندما تروج للأنشطة التي يمكن أن تساعد في بناء علاقات جيدة مع العملاء والمجتمع، وتحسين انطباعاتهم عن الشركة. وفي الوقت نفسه هي أداة جداً مهمة، وتستعملها الشركات عندما يكون هناك إشاعات أو أخبار عنها قد تضر بسمعتها، فيقوم قسم العلاقات العامة بالتواصل مع العملاء، وتوضيح أي سوء فهم لحماية سمعة الشركة من الضرر؛ لما يترتب على ذلك من خسائر مادية ومعنوية.

### ٤-٢-٥ التسويق المباشر أو الرقمي:

وهو أحد الأساليب التي تستخدمها الشركات للترويج لمنتجاتها، ويختلف عن البقية في أن الشركة تركز على كل عميل على حدة، وتسهل عليه عملية شراء المنتج بدون الحاجة للذهاب إلى المتجر. حيث تقوم الشركة بإرسال الكتالوجات، والاتصال الهاتفي بهم، وأيضاً رسائل البريد الإلكتروني التي تحتوي على العروض المقدمة للعملاء مباشرة.

ومن إيجابيات هذه الطريقة أن الشركة تستطيع توجيه الرسالة التي ترغب بتوصيلها إلى عميل بعينه، وتستطيع قياس النتيجة (في حال قام العميل بعملية الشراء أو لا). ومن الأمثلة الشائعة لهذه الطريقة من التسويق هو ما تقوم به شركة Amazon، حيث في كل مرة العملاء يقومون بتسجيل دخول على الموقع تقوم الشركة بعرض منتجات مشابهة لتي اشتروها في السابق؛ مما يزيد من احتمالية قيام العملاء بالشراء.

في النهاية يجب على الشركات الأخذ بالاعتبار عوامل أخرى ستساعد في تحقيق الهدف الذي من أجله تقوم الشركة بالترويج، مثل الحرص على أن يكون المنتج بجودة عالية، وسعره مناسباً، وطريقة عرضه جاذبة للعميل، ويسهل الحصول عليه. لأنه إذا كان هناك أي خلل فيما سبق، سيؤثر على مبيعات الشركة سلباً حتى لو كانت الخطة الترويجية التي تبنتها الشركة مدروسة بعناية.

## (5) المكان (التوزيع):

يعبر المكان عن كيفية إيصال المنتجات إلى المستهلكين، ويعبر عنها أحياناً بمصطلح (قنوات التوزيع Distribution Channels) ن أو سلسلة التوريد. النجاح لأي منتج يعتمد إلى حد كبير على قنوات التوزيع التي تستخدمها الشركة لتوصيل منتجاتها للعميل. لأنه حتى إذا كان المنتج الذي تقدمه الشركة عالي الجودة، وإستراتيجية التسعير مدروسة بعناية، إذا لم يتمكن العميل من الوصول وشراء هذا المنتج بسهولة، لن تنجح الشركة في تحقيق الأرباح المرجوة. لذلك بغض النظر ما إذا كانت الشركة تقدم منتجاً أو خدمة، يجب أن تدرس بعناية اختيار قنوات التوزيع؛ لتصل إلى العميل بسهولة، بطريقة تعود بالنفع للطرفين، العميل والشركة.

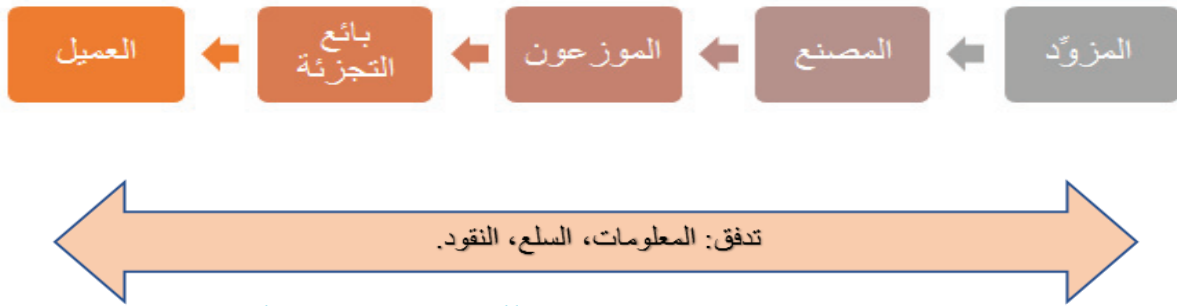
تشمل سلسلة التوريد كل الأطراف المعنية بشكل مباشر أو غير مباشر، للوفاء بطلبات العملاء. بشكل عام، سلسلة التوريد تشمل الموردّين، المصانع، النقل، المخازن، متاجر بيع التجزئة، وحتى العملاء أيضاً.<sup>(٧)</sup> والهدف الأساس من سلسلة التوريد هو تعظيم القيمة المقدّمة، وتقليل التكلفة لكي تستطيع المنظمة إرضاء العميل، وتحقيق الأرباح في نفس الوقت.

يمكن تعريف سلسلة التوريد بأنها تتابع من المنظمات التي تقوم بعدد من التسهيلات والأنشطة والوظائف بغرض تصنيع وتوصيل المنتج أو الخدمة إلى المستهلك وتشمل الوظائف والأنشطة التنبؤ بالطلب على المنتج على حسب تقلب الطلب في السوق بهدف الإنتاج بما يلبي حاجة السوق، وبدون أن يكون هناك مخزون زائد، قد يرفع من تكلفة التخزين، أو حتى فساد المنتج إذا كان له تاريخ صلاحية محدد.<sup>(٨)</sup> مثال على ذلك المثلجات، من المعروف أن الطلب يزداد عليها في فترة الصيف، ويقل تدريجياً في المواسم الباردة. لذلك كي لا تنتج الشركة زيادة عن الاحتياج في السوق، يجب أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، وتقوم باستعمال عمليات حسابية خاصة بالتنبؤ لتقارن حجم الطلب والمبيعات في السنوات السابقة، وبناء على ذلك تقرر ما هي الكمية المناسبة التي يجب أن تنتجها في الوقت الحالي. بعد ذلك تقوم الشركة بشراء المواد الخام من الموردّين بناءً



على احتياجها، ثم تقوم بصناعة المنتج، وتخزينه، ويأتي بعد ذلك مرحلة التوزيع والتوصيل إلى المستهلك.

الهدف من إدارة سلسلة التوريد هو القدرة على إدارة العلاقات بين أطراف سلسلة التوريد، سواء كانت في اتجاه التيار، أو ضد اتجاه التيار (Upstream & Downstream) مع الموردين والعملاء لتستطيع الشركة أن توصل قيمة عالية للعميل من خلال تقديم منتجات بسعر يراه العميل مناسباً لجودة المنتج، وفي الوقت نفسه تقلل التكلفة على سلسلة التوريد بشكل كامل؛ لتستطيع أن تحقق أرباح الوصول إلى رضا العميل.<sup>(٩)</sup>



شكل (٢): مراحل سلسلة التوريد (المصدر: Chopra & Meindl، ٢٠١٦)

يوضح الرسم في الأعلى المراحل المختلفة التي تبدأ عند استلام المصنع المواد الأساسية من المزود، من ثم بعد تصنيع المنتج يتم نقلها إلى الموزعين، وهم المسؤولون عن توزيع المنتج إلى الوكلاء، وتجار الجملة والتجزئة، ليستطيع العميل الحصول عليها في النهاية. وهنا نرى أين يقع دور قنوات التوزيع في هذه السلسلة، فهي الرابط ما بين المصنع والعميل. ومن المهم أيضاً الإشارة إلى أن سلسلة الإمداد لا تركز فقط على تدفق السلع المصنعة، فهي تدير وتتابع تدفق الأموال والمعلومات في الاتجاهين، من المصنع إلى العميل والعكس.<sup>(٧)</sup>

تعرف قنوات التوزيع بأنها مجموعة مؤسسات مستقلة تساعد في جعل المنتج أو الخدمة متاحة للاستعمال أو الاستهلاك من قبل العملاء، أو المستهلكين. وتكمن أهمية اختيار الشركة لقناة التوزيع في أثرها على جميع قرارات التسويق للشركة. مثلاً التسعير للسلع أو الخدمات يعتمد على قناة التوزيع التي تعمل من خلالها الشركة، ما إذا كانت تبيع منتجاتها عن طريق موزعين مختصين، أو مباشرة عن طريق موقع إلكتروني. فالبيع عن طريق موقع إلكتروني سيقبل من سعر المنتج؛ لأن في هذه الحالة الشركة تخلصت من الوسطاء والتكلفة المترتبة على توزيع المنتج عن طريق وسيط. فاختيار قناة التوزيع المناسبة للشركة قد يعطي الشركة ميزة تنافسية (Competitive Advantage)، من الأمثلة على ذلك شركة Apple، عندما غيرت الطريقة التقليدية لبيع أسطوانات الموسيقى من خلال متاجر البيع بالتجزئة، بعد أن قدمت خدمة شراء الموسيقى لـ iPod باستخدام الإنترنت، وبرنامج iTunes. ومثال آخر لشركة Amazon حين غيرت تفكير الناس بالنسبة للشراء من متاجر بيع التجزئة، والجملة حين استطاعت عبر موقعها على الإنترنت بيع تقريباً جميع ما يبحث عنه العميل بدون الحاجة إلى فتح متاجر خاصة.

## ١-٥ أنواع قنوات التوزيع:

بشكل عام، يمكن تقسيم قنوات التوزيع، وبناء على وجود أو عدم وجود وسطاء إلى:

### ١-٢-٥ قنوات مباشرة:

في هذه الحالة يستطيع المستهلك الوصول/ شراء المنتج أو الخدمة من الشركة مباشرة بدون أي وسيط. مثال ذلك الشركات التي تبيع منتجاتها مباشرة من خلال المكتب أو المنزل، وكذلك عن طريق الإنترنت أو وسائل التواصل الاجتماعي.

### ٢-٢-٥ قنوات غير مباشرة:

في هذه الحالة يستطيع المستهلك الوصول/ شراء المنتج أو الخدمة عن طريق أكثر من وسيط، وليس مباشرة من الشركة، مثل الوكلاء، وتجار التجزئة أو تجار الجملة. مثال ذلك شركات السيارات ك Toyota و General Motors الذين يقومون ببيع السيارات في السعودية عن طريق وكلاء تكون من مسؤولياتهم التسويق للسيارات، والقيام بعملية البيع، وتقديم خدمات ما بعد البيع أيضاً. ويمكن تقسيم قنوات التوزيع غير المباشرة إلى: (١)

### ١-٢-٢-٥ تجار التجزئة:

يتم توصيل المنتجات لتجار التجزئة مباشرة من المصنع، وبعد ذلك يضيف تاجر التجزئة هامش ربح على السعر الذي اشتراه به. مثال على شركات الأدوات الإلكترونية التي تبيع منتجاتها مباشرة لتجار التجزئة المتخصصين في بيع الأدوات الإلكترونية كأجهزة التلفاز، الثلاجات وغيرها، وهي بدورها تقوم ببيعها للعميل. ومن تجار التجزئة للأدوات الإلكترونية في السعودية، سلسلة متاجر إكسترا.

### ٢-٢-٢-٥ تجار الجملة والتجزئة:

المنتجات توزع على مرحلتين، من المصنع إلى تاجر الجملة، من ثم من تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة. مثال على ذلك المزارعون الذين يبيعون محصولهم لتاجر الجملة، من ثم يتولى هو توزيعها على تجار التجزئة.

### ٣-٢-٢-٥ الوكلاء:

في هذه الحالة المصنع يوزع للوكيل، من ثم الوكيل يقوم بالتوزيع لتجار الجملة، وتجار التجزئة. مثال على ذلك بعض شركات السيارات التي تقوم بالبيع للوكيل في منطقة معينة، من ثم يتولى الوكيل مهمة التوزيع لتجار الجملة والتجزئة. يتضمن ذلك السيارات، وقطع الغيار، والإكسسوارات.

## ٢-٥ إيجابيات وسلبيات استخدام الوسطاء:

فيما يلي ملخص لأهم الإيجابيات والسلبيات لاستخدام الوسطاء في توزيع المنتجات.<sup>(١)</sup>

### ١-٢-٥ إيجابيات استخدام الوسطاء:

- ❖ تمكن الشركة من الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء، وتغطية أكبر للسوق، خاصة العملاء الموجودين في مناطق بعيدة.
- ❖ تقلل تكلفة التوزيع للشركة، حيث إن الوسيط سيكون مسؤولاً عن تحمّل هذه التكلفة.
- ❖ عندما تستخدم الشركة وسطاء ذوي خبرة في السوق لتوزيع منتجاتها، هي بذلك تستفيد من معلوماتهم عن العادات الشرائية للعملاء، أيضاً الاستفادة من الخدمات اللوجستية التي يقدمها هؤلاء الوسطاء.

### ٢-٢-٥ سلبيات استخدام الوسطاء:

- ❖ ١-٢-٧ تشكل صعوبة للشركة في أن تتواصل بشكل مباشر مع عملائها؛ لتتعرّف على احتياجاتهم وآرائهم بالمنتجات أو الخدمات المقدمة، حيث إن نقطة الوصل بين الاثنين هو الوسيط.
- ❖ تزيد من نسبة خطورة عدم الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة، كالتأخير، وعدم الكفاءة في وصول المنتج إلى العميل، خاصة في حالة وجود أكثر من وسيط بين الشركة والعميل.
- ❖ تقلل من إمكانية الشركة في التحكم في طريقة عرض الوسيط للمنتج في نقاط البيع.



### ٣-٥ إستراتيجية اختيار قنوات التوزيع:

اختيار قنوات التوزيع المناسبة يُعتبر من القرارات الإستراتيجية المهمّة لأيّ شركة. فهي تحدّد الكميّة والتكلفة للتغطية السوقية للمنتج، وعدد الوسطاء الذين سوف تستخدمهم الشركة للوصول للعملاء. بشكل عام إستراتيجية الشركة في اختيار قنوات التوزيع تعتمد بشكل مباشر على نوع المنتج، والتغطية السوقية الأكثر كفاءة للوصول إلى أكبر عدد من العملاء. أغلب الشركات تهدف إلى جعل منتجاتها متاحة بشكل كافٍ لتستطيع تغطية الطلب عليها، والوصول إلى رضا العميل. ولكي نستطيع فهم الثلاث إستراتيجيات المختلفة للتوزيع التي يمكن استخدامها، سنعطي مثالاً على ذلك: ماء الشرب، إذ يستطيع العميل الحصول عليه في عدد كبير من متاجر مواد الأغذية، والبقالات المنتشرة في كل مكان. لكن سيارة كروز رويس من الصعب أن تجد أكثر من متجر، أو وكيل لها في بعض المدن والمناطق، لهذا تختلف إستراتيجية التوزيع على حسب المنتج الذي تقدّمه الشركة.<sup>(٩)</sup>

### ١-٣-٥ إستراتيجية التوزيع المكثف:

هنا تستخدم الشركة جميع قنوات التوزيع المتاحة (وكلاء، تجار جملة، تجار تجزئة، الإنترنت) لتستطيع الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء. وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة للمنتجات ذات التكلفة المنخفضة (Low Cost Consumer Goods) والتي عليها طلب كبير في السوق. مثل بعض أنواع الحلويات التي نجدها في متاجر المواد الغذائية الكبرى، آلات بيع الحلوى، البقالات، الصيدليات وعن طريق الإنترنت.

### ٢-٣-٥ إستراتيجية التوزيع الحصري:

تتبنى بعض الشركات هذه الإستراتيجية عندما يكون المنتج الذي تقدّمه باهظ الثمن، مثل المجوهرات، والساعات الفخمة، هنا الشركات تعطي حق التوزيع لوسيط حصري، أو لعدد محدود من تجار الجملة أو التجزئة، حيث يكونون هم المسؤولين عن توزيع وبيع هذا المنتج في منطقة جغرافية معيّنة. مثل ساعات رولكس التي تُباع عن طريق الشركة، من خلال وكلاء حصريين لهم.

### ٣-٣-٥ إستراتيجية التوزيع الاختياري:

هنا الشركة تختار تجار التجزئة والجملة الذين لديهم القدرة والإمكانات لتعظيم حجم المبيعات، عن طريق عرض وترويج المنتج بطريقة تساعد على ذلك. وإستراتيجية التوزيع الاختياري تستخدم غالباً للمنتجات الاستهلاكية كالأدوات الإلكترونية، والمفروشات التي توزع على تجار التجزئة الذين يملكون الخبرة في الترويج، وبيع هذا النوع من المنتجات.

## (6) إدارة علاقات العملاء:

في ظل التغيرات التي تحدث في العالم، وقوة المنافسة بين الشركات والمصانع في مختلف القطاعات لتعظيم الحصة السوقية والأرباح، أصبح من المهم للشركات أن تستثمر الوقت والمال لبناء علاقات قيمة مع العملاء. وهنا يأتي دور مفهوم إدارة علاقات العملاء، والذي يركز على عملية بناء، والمحافظة، على علاقات مربحة مع العملاء، عن طريق تقديم قيمة لهم، والتأكد من رضاهم على الخدمة أو المنتج المقدم.<sup>(١)</sup>

مجموعة غارتنر (rGartne) قامت بتعريف إدارة علاقات العملاء على أنها إستراتيجية عمل، تقوم الشركات بتطبيقها للتمكّن من زيادة أرباحها، وإيراداتها، ورضا العملاء عن طريق تنظيم شرائح العملاء المستهدفة، وتعزيز السلوكيات التي تساهم في تحقيق رضا العملاء، وتنفيذ عمليات تتمحور حول العميل.<sup>(٢)</sup>

تستخدم العديد من الشركات برامج حاسوبية تساعد على إدارة علاقات العملاء بكفاءة عالية. فمثل هذه البرامج تمكن الشركات من جمع معلومات تخص العميل، والتعرّف على احتياجاتهم كل على حدة، والتواصل معهم بشكل فعّال، لكي يستطيعوا من خلال هذه المعلومات معرفة عملائهم بشكل أفضل، وتقديم الخدمات أو المنتجات التي يتطلع لها هؤلاء العملاء. وبهذه الطريقة ستتمكن الشركة من خلق علاقة قوية وطويلة الأمد مع عملائها، والمحافظة عليهم.



هناك عدّة شركات تقدم أنظمة إدارة علاقات العملاء الحاسوبية مثل (SAP، Oracle، Microsoft CRM، Salesforce.com). تساعد هذه الأنظمة الشركات على إدارة فريق المبيعات، وتتبع معلومات العملاء، وتقديم خدمة أفضل للعميل بناء على المعلومات التي تخزنها هذه البرامج الحاسوبية عن تفضيلات كل عميل على حدة، ومشترياتهم السابقة.<sup>(٣)</sup>

## مراجع الفصل التاسع

- (1) Armstrong, G., Kotler, P., & Opresnik, M. (2017). Marketing (13th ed.). Boston: Pearson.
- (2) Definition of Marketing. (2013). Retrieved from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
- (3) Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company: K&S Ranch, Incorporated
- (4) Moore, G. A. (2014). Crossing the Chasm, 3rd Edition: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers: HarperCollins.
- (5) Kindersley, D. (2015). How Business Works (1st ed.). Penguin Random House.
- (6) Ebert, R., & Griffin, R. (2016). Business essentials (11th ed.). England: Pearson Education Limited.
- (7) Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply chain management (6th ed.). Boston: Pearson.
- (8) Stevenson, W. (2002). Operations management (7th ed.). New York, N.Y.: McGraw-Hill/Irwin
- (9) Christopher, M. (2005). Logistics and supply chain management (1st ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- (10) Armstrong, G., & Kotler, P. (2016). Marketing: An Introduction: Pearson Education.
- (11) Westwood, J. (2016). How to write a marketing plan, fourth edition (5th ed., p. 58). London: Kogan Page Limited.

# الفصل العاشر

## المحاسبة للمشروعات الريادية

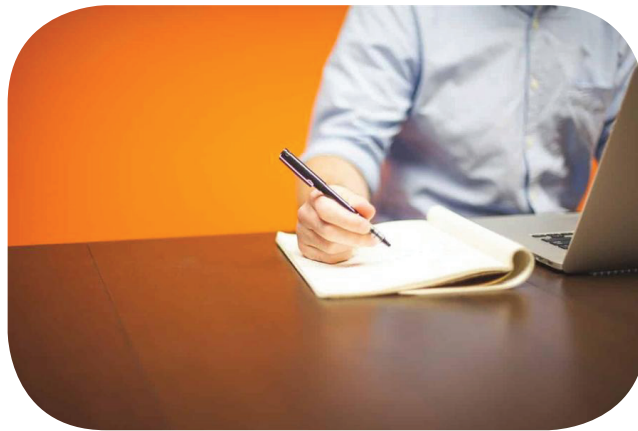


## مقدمة

يجد العديد من رواد الأعمال صعوبة، وفي بعض الأوقات تخوفاً من التعامل مع الأمور الماليّة والحسابات، خصوصاً غير المتخصصين في المحاسبة والإدارة الماليّة، حتّى وإن كان لدى رائد الأعمال إدراك واسع لمشروعه الريادي، ونموذج العمل الذي سيقوم عليه المشروع نجد أنه يوجد قصور بشكل أو آخر في استيعاب الأبعاد الماليّة للمشروع، من حيث تكاليف البدء، والتشغيل، وتوزيع المصادر الماليّة بما يحقق نجاح المشروع.<sup>(1)</sup>

يتعدّى عدم إدراك الأبعاد الماليّة للمشروع وتبعاتها مجرد عدم القدرة، والتمكن من التعامل مع الأدوات المحاسبية والماليّة المختلفة، إلى فقد ثقة المستثمرين والممولين والشركاء إذا ما وجّه إلى رائد الأعمال سؤال أو استفسار مبدئي وبسيط حول الربحيّة والتكاليف، والموظفين المحتملين، وتكاليفهم، والتكاليف التشغيليّة وغيرها من التكاليف الهامّة لنجاح المشروع. تُعدّ البيانات الماليّة كالجسر الذي يمكن رائد الأعمال من إيصال فكرة مشروعهم من خلال أرقام وحسابات ملموسة وقابلة للقياس والتقييم.

قد يؤدي الاستثمار غير المدروس بشكل صحيح من الجانب المالي، إلى الوقوع في فخ استنزاف الموارد الماليّة المخصصة، أو المقترضة، أو التي تمّ الحصول عليها من أيّ مصدر تمويل، لذلك، وعلى الرغم من أن بعض رواد الأعمال يجدون شيئاً من الصعوبة في التعامل مع الأمور الماليّة والمحاسبية، وصعوبة أكبر في تعلمها إلا أن الفائدة التي تعود على رائد الأعمال من تعلمها، والعمل وفقاً لمعاييرها تُعتبر كبيرة جداً، وتعطي تصوّراً عميقاً حول مختلف الاحتمالات والتوقعات للمشروع، مقلّلة من مخاطر الفشل، وداعمةً لفرص النجاح. يهدف هذا الفصل لتزويد رائد الأعمال بالمفاهيم والمصطلحات الأساسيّة في مجال المحاسبة، وكذلك توصيف وشرح الأدوات المحاسبية الرئيسيّة لحساب تكاليف المشروع بمختلف أشكالها، ووضع التوقعات بطريقة تتوافق مع الواقع.





## (1) المحاسبة:

وفقاً لتعريف رابطة المحاسبة الأمريكية، المحاسبة Accounting هي عملية تحديد وقياس وتوصيل المعلومات الاقتصادية لتمكين مستخدمي هذه المعلومات من الحكم على الوضع المالي، واتخاذ القرارات الإدارية بأسلوب منهجي مبني على بيانات ومعلومات واقعية. (٢) تدور العديد من تعاريف المحاسبة في الكتب العلمية، ومن قبل المتخصصين في علم المحاسبة حول تعريف رابطة المحاسبة الأمريكية، حيث يعرف نيدلز وبورز في كتاب مبادئ المحاسبة المالية، المحاسبة بأنها قياس ومعالجة وتوصيل المعلومات المالية حول الكيانات الاقتصادية كالأعمال التجارية والشركات. (٣)

توصف المحاسبة بأنها لغة الأعمال (language of business)، حيث تعمل على تحديد وتسجيل وتلخيص والإبلاغ عن المعلومات الاقتصادية لصانعي القرار. (٤) من خلال هذه التعريف، يمكننا أن نعطي تعريفاً شاملاً لعمليات وأنشطة علم المحاسبة على أنها تطوير وإيصال المعلومات المالية والتشغيلية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في كل من القطاعين العام والخاص، حيث تسعى المحاسبة إلى قياس نتائج الأنشطة الاقتصادية للمنظمة، ونقل هذه المعلومات إلى الإدارة، والمستثمرين، والدائنين، والهيئات التنظيمية، والمستهلكين، والموظفين. بموجب سياق هذا التعريف الواسع، يجدر أن نذكر هنا أن علم المحاسبة يشمل عدة مجالات تخصصية (٥) كالمحاسبة الإدارية (Managerial Accounting)، والمحاسبة المالية (Financial Accounting)، ومحاسبة التكاليف (Cost Accounting)، والمحاسبة الدولية (International Accounting)، ومحاسبة القطاع العام (Public-sector Accounting)، والتدقيق المحاسبي (Auditing).



## ١-١ أهمية المحاسبة لرائد الأعمال:

المحاسبة والإدارة الماليّة بالنسبة لرائد الأعمال هما أداتان مهمّتان تعملان على تحقيق ثلاث مهام رئيسية، وهي<sup>(٧)</sup>:

١-١-١ وضع توقعات في المراحل الأولى للمشروع بشأن مستقبل المشروع الريادي، ورسم صورة أوليّة للشكل الذي سيكون عليه المشروع من الجانب المالي.

١-١-٢ مساعدة رائد الأعمال على تحقيق فعاليّة أكبر للوقت والطاقة والمال المستثمر في المشروع، وذلك لجذب العملاء والمستهلكين المستهدفين، وتقديم المنتجات والخدمات لهم على نطاق أوسع، وكفاءة أكبر.

١-١-٣ قياس وإعادة تقييم التقدّم المحرّز للمشروع الريادي، حتّى يتمكّن رائد الأعمال من تشجيع التوجّهات والسلوكيات المربحة، وتقديم التقارير اللازمة لأطراف يلزم تقديم التقارير الماليّة لها كالمستثمرين، والجهات الحكوميّة المختلفة، وتغيير توجّه المشروع عند الضرورة.

### 1. إنشاء وإدارة الميزانية



الشكل (١) أهمية المحاسبة للأعمال التجاريّة<sup>(٧)</sup>

يقوم رائد الأعمال بوضع التوقعات المالية للمشروع، من خلال ثلاثة بنود أساسية، وهي الأصول الأوليّة (Initial Assets) اللازمة لبدء المشروع، وتكاليف التشغيل المستقبلية (Future Operational Cost)، والإيرادات المستقبلية (Future Revenues). تساعد المحاسبة والإدارة المالية بأنها تُعطي رائد الأعمال أدوات تحليلية لربط التوقعات بما يحدث على أرض الواقع، من خلال تحديد، والوضع في عين الاعتبار جميع المصاريف والتكاليف التي يتطلبها المشروع. هذا الفصل سيركز بشكل أكبر على محاسبة التكاليف في المراحل الأوليّة للمشروعات الريادية، حيث سيتم تغطية البنود الأساسية الثلاثة المذكورة أعلاه بشيء من التفصيل، وذلك لمساعدة رائد الأعمال على فهم الأدوات المحاسبية، والمالية الجوهرية لبدء المشروع.<sup>(8)</sup>

في المراحل الأوليّة للمشروع يمكن للتوقعات المالية أن تجعل الرؤية الغامضة التي تحف المشروع الريادي أكثر وضوحاً، وملموسة وقابلة للقياس، وقابلة للتنفيذ، بحيث تكون هذه الأهداف الكميّة (Quantitative Goals) محفزة لرائد الأعمال، وكذلك الشركاء أو الجهات التي يمكن أن تموّل المشروع. لا تقتصر فائدة التحليلات المالية فقط على التحفيز، بل تجعل تنفيذ المشروع قابلاً للتقسيم إلى مراحل، وقابلاً لقياس المنجزات، مقارنة بالخطة أو التوقع المبدئي.

في المرحلة التشغيلية للمشروع، تقيس البيانات المالية والتقارير المحاسبية ما إذا كانت التوقعات المبدئية دقيقة، كما أنها تقوم بتوقع وتوجيه التكاليف والمبيعات في المستقبل، بحيث إنّ النتائج السابقة لإستراتيجيات التسعير والمبيعات ستسهل وضع توقعات للإيرادات المستقبلية. بناءً على هذا المبدأ، فإنّ فهم جميع مكونات التكاليف التشغيلية، بدءاً من تكاليف سلسلة التوريد (Supply Chain)، وتكاليف التصنيع والإنتاج (Manufacturing and Production)، وغيرها من التكاليف، انتهاءً بتوصيل المنتج النهائي للمستهلك تساعد على وضع تصوّر وتوقع لتغيّر الإيرادات مع تغيّر التكاليف.

يجب أن ننوّه هنا أنّ البيانات المالية، والتقارير المحاسبية لا تعمل بمعزل عن بقيّة العوامل، والجوانب الإدارية الأخرى كالتسويق، وإدارة الموارد البشرية في نجاح المشروع، بل تعمل بشكل تكاملي معها، على سبيل المثال إنّ كانت التقارير المحاسبية والتوقعات المالية دقيقة وفعّالة جداً، ولكن كان هناك ضعف في الجانب التسويقي، من خلال سوء فهم احتياجات ومتطلبات المستهلك، فيمكن أن يتعرّض المشروع للفشل.



## (2) حسابات المركز المالي:

تقوم الأنشطة المالية والمحاسبية على ثلاثة أعمدة أساسية، وهي الأصول (Assets)، والالتزامات (Liabilities)، وحقوق الملكية (Owner's Equity)، يمكن تسميتها بحسابات المركز المالي، سيتم شرحها بشيء من التفصيل، وتبيان علاقتها بالمعادلة المحاسبية وفوائدها في دراسة الجدوى الاقتصادية، والتوقعات المالية للمشروع.

### ١-٢ الأصول:

الأصول هي موارد اقتصادية، جميع الموارد سواء كانت ملموسة (Tangible)، أو غير ملموسة (Intangible) يتم التحكم بها، ومملوكة من قبل العمل التجاري، أو الشركة لإنتاج قيمة مضافة للشركة أو العمل التجاري، تعتبر، ويمكن أن نطلق عليها أصولاً. تمثل الأصول قيمة الملكية التي يمكن تحويلها إلى نقد، كما أن النقد -بحد ذاته- يُعتبر أيضاً من الأصول.<sup>(٩)</sup> الأصول الملموسة (Intangible Assets) تمثل الأصول المالية النقدية، والحسابات المستحقة القبض، والسندات، والأسهم، والممتلكات. في الجانب الآخر الأصول غير الملموسة (Intangible Assets) هي الموارد غير المادية، والحقوق التي لها قيمة للشركة، من خلال إعطاء الشركة نوعاً من المزايا في السوق، من الأمثلة على الأصول غير الملموسة، حقوق التأليف والنشر، وحقوق الملكية الفكرية، والعلامات التجارية، وبراءات الاختراع، وبرامج وأنظمة وتطبيقات الحاسب.

### ٢-٢ الالتزامات:

الالتزامات هي تضحيات مستقبلية للمنافع الاقتصادية والمالية، التي يتعين على العمل التجاري أو الشركة أداؤها وتقديمها إلى كيانات وجهات أخرى؛ نتيجة لعمليات أو أحداث سابقة استفاد منها العمل التجاري<sup>(١٠)</sup>، تسوية هذه الالتزامات يتطلب استخدام الأصول المالية والتحويل منها، من الأمثلة على الالتزامات، الأموال المستحقة على قرض تمويلي، أو أموال مستحقة على رهن عقاري، أو سندات دين للموردين.

### ٣-٢ حقوق الملكية:

حقوق الملكية هي صافي الموجودات من الأموال والأصول الخاصة بالمنشأة ومالكها، والتي سيتم استثمارها في المنشأة.

صافي الأصول هو الفرق بين مجموع الأصول ومجموع الالتزامات، يمكن أن يكون صافي موجودات المنشأة عبارة عن بنود وأصول ملموسة (Tangible)، أو غير ملموسة (Intangible)، كما تم شرحه آنفاً في تعريف الأصول (Assets).<sup>(١١)</sup>

عند بدء الأعمال التجارية، يقوم المالكون بضح تدفقات مالية لتمويل إنشاء المشروع، ومختلف العمليات التشغيلية، وفقاً لنموذج الشركات، فإن الشركة ومالكها، أو مالكيها هم كيانات مختلفة، وبذلك يُعتبر العمل التجاري مديناً للمالك أو مجموعة المالكين بقيمة الأصول التي قاموا بضحها، على خلاف الالتزامات (Liabilities) التي تم تعريفها سابقاً، فإن التزامات المنشأة للمالكين تكون على شكل نسبة في رأس المال للمنشأة طوال فترة وجودها.

## مثال:

قام محمد وأحمد وعمر ببدء مشروع تجاري، حيث دفع محمد أربعين ألف ريال (٤٠,٠٠٠ ريال)، ودفع أحمد ثلاثين ألف ريال (٣٠,٠٠٠ ريال)، ودفع عمر ثلاثين ألف ريال (٣٠,٠٠٠ ريال)، بذلك يكون التزام المشروع التجاري للمالكين الثلاثة على شكل حصص في رأس المال بالنسب التالية:

الشريك	محمد	أحمد
نسبة التملك في رأس المال	٤٠٪	٣٠٪

## ٢-٤ المعادلة المحاسبية:

المعادلة المحاسبية الأساسية، التي تُسمى أيضاً معادلة الميزانية العمومية، أو المركز المالي، العلاقة بين الأصول والالتزامات وحقوق الملكية، حيث مجموع الأصول (Assets) الكلي يساوي الالتزامات (Liabilities)، مضافاً إليها حقوق الملكية (Owner's Equity) (١٢)، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{الأصول (Assets)} = \text{الالتزامات (Liabilities)} + \text{حقوق الملكية (Owner's Equity)}$$

كل عملية تحويل أو إجراء تؤثر مباشرة - على الأقل - على اثنين من العناصر الثلاثة للمعادلة المحاسبية، وبذلك يجب أن تكون هذه المعادلة المحاسبية متوازنة، بحيث يكون الجانب الأيمن من المعادلة مساوياً للجانب الأيسر، على سبيل المثال إذا رغبتنا في معرفة قيمة حقوق الملكية (Owner's Equity)، ستكون المعادلة على الشكل التالي:

$$\text{حقوق الملكية (Owner's Equity)} = \text{الأصول (Assets)} - \text{الالتزامات (Liabilities)}$$

تفيد المعادلة المحاسبية رائد الأعمال من خلال تمكينه من معرفة والتحكم بمختلف الأصول الكلية للمشروع، وأوجه المصاريف، ومختلف الالتزامات على المشروع، المثال التالي يوضح ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والتحويلات المالية:

في بداية المشروع تكون الأصول (Assets) بقيمة صفر، حيث إنه لا يوجد أي تدفق مالي. الأصول (Assets) = الالتزامات (Liabilities) + حقوق الملكية (Owner's Equity)

حقوق الملكية (Owner's Equity)	الالتزامات (Liabilities)	الأصول (Assets)
ريال٠ (+)	ريال٠ (+)	ريال٠

❖ بافتراض أن الشركاء قاموا بضخ رأسمال في المشروع بقيمة ثمانين ألف ريال (٨٠,٠٠٠ ريال)، والتي تُعتبر كحقوق ملكية، كما تم الإشارة إليه سابقاً.

الأصول (Assets) = الالتزامات (Liabilities) + حقوق الملكية (Owner's Equity)

حقوق الملكية (Owner's Equity)	الالتزامات (Liabilities)	الأصول (Assets)
ريال٠٨٠,٠٠٠ (+)	ريال٠ (+)	ريال٠٨٠,٠٠٠

❖ بافتراض أن الشركاء قاموا بالحصول على قرض قيمته مئة ألف ريال (١٠٠,٠٠٠ ريال) لدعم تمويل المشروع.

الأصول (Assets) = الالتزامات (Liabilities) + حقوق الملكية (Owner's Equity)

حقوق الملكية (Owner's Equity)	الالتزامات (Liabilities)	الأصول (Assets)
ريال٠٨٠,٠٠٠ (+)	ريال١٠٠,٠٠٠ (+)	ريال١٨٠,٠٠٠

❖ في حال الرغبة بمعرفة قيمة الالتزامات على المشروع.

الالتزامات (Liabilities) = الأصول (Assets) - حقوق الملكية (Owner's Equity)

حقوق الملكية (Owner's Equity)	الأصول (Assets)	الالتزامات (Liabilities)
ريال٠٨٠,٠٠٠ (-)	ريال١٨٠,٠٠٠ (+)	ريال١٠٠,٠٠٠

نلاحظ من خلال التغييرات التي تحدث على عناصر المعادلة المحاسبية، إمكانية تتبع مختلف الإجراءات والتحويلات، وبذلك يتمكّن رائد الأعمال من التحكم بمختلف الموارد المالية، والمصاريف، والالتزامات.

### (3) محاسبة التكاليف:

محاسبة التكاليف هي عملية جمع، وتسجيل، وتصنيف، وتحليل، وتلخيص، وتخصيص، وتقييم مختلف بدائل التكاليف، والتحكم بها. هدفها الجوهرى هو في إساءة المشورة للإدارة بشأن أنسب الإجراءات لرفع إمكانيات وكفاءة التكلفة، توفر محاسبة التكاليف معلومات تفصيلية عن التكلفة التي تحتاجها الإدارة للسيطرة على العمليات الحالية، والتخطيط للمستقبل.<sup>(١٣)</sup> تزود محاسبة التكاليف رائد الأعمال بالقدرة على تحديد التكاليف الإجمالية اللازمة لبدء المشروع، من خلال حصر كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة، وبذلك يتمكن رائد الأعمال من وضع تصور واضح حول المتطلبات المالية، وتحديد الأصول اللازمة للمشروع، والتي تُعتبر مهمة جداً عند التواصل وعرض المشروع للممولين والمستثمرين والشركاء.

#### ١-٣ التكاليف الثابتة:

التكاليف الثابتة والتي يمكن التعبير عنها بالتكاليف غير المباشرة، أو المصروفات غير المباشرة، هي مصروفات تجارية لا تعتمد مباشرة على مستوى وكمية وحجم ومصاريف السلع أو الخدمات التي تنتجها المنشأة. تميل هذه التكاليف إلى أن تكون ذات صلة بالوقت، مثل المرتبات، أو الإيجارات التي تُدفع شهرياً أو سنوياً، وغالباً ما يُشار إليها باسم التكاليف العامة، على عكس التكاليف المتغيرة التي ترتبط بالحجم، وتُدفع لكل كمية منتجة.<sup>(١٤)</sup> على سبيل المثال مصنع ورق يدفع الإيجار بشكل شهري أو سنوي، فذلك يُعتبر من التكاليف الثابتة. التكاليف الثابتة لا تتغير بمدى تغير نشاط وفاعلية الشركة خلال فترة معينة، فكما ورد في المثال السابق سيقوم المصنع بدفع الإيجار بغض النظر عن حجم إنتاج المصنع. التكاليف الثابتة لا تظل ثابتة للأبد، ولكنها تتغير مع مرور الزمن، فتكلفة إيجار المصنع لن تبقى بنفس القيمة للأبد، فبعد مضي عدد من السنوات غالباً ما سترتفع قيمة الإيجار.

نسردهنا بعضاً من التكاليف الثابتة:

- ١-١-٣ التأمين بمختلف أنواعه (قيمة بوليصة التأمين ثابتة بشكل سنوي).
- ٢-١-٣ رسوم الاشتراكات، والرسوم الحكومية (كالهيات والبلدية والصحة).
- ٣-١-٣ دفعات القروض (دفعات شهرية ثابتة).
- ٤-١-٣ اللوازم المكتبية التشغيلية (تشمل اللوازم المستهلكة، والتي تتطلب تغييراً أو استبدالاً).
- ٥-١-٣ الهاتف والإنترنت (الاتصالات بشكل عام، والتي قد تشمل الشبكات ومصاريفها التشغيلية).
- ٦-١-٣ الإيجارات (تشمل المباني، والمكاتب، والمخازن، والسيارات وغيرها).
- ٧-١-٣ برامج وتطبيقات الحاسب (تشمل البرامج والتطبيقات التي يتم شراؤها مرة واحدة، أو التي تلزم تجديد الاشتراك فيها كل فترة زمنية، وكذلك رسوم الصيانة).

٣-١-٨ رواتب الملاك (الرواتب أو الحصص المخصصة للملاك، أو أفراد الأسرة، أو الأصدقاء العاملين في المشروع كمصاريف معيشة شهرية، حيث يُعتبر هذا البند من أكثر بنود المصاريف الثابتة المهملة من قبل رواد الأعمال عند حصر التكاليف في بداية المشروع، ووضع الخطة المالية). تُعتبر الأمثلة المذكورة أعلاه كمجموعة من البنود التي تساعد رائد الأعمال على فهم التكاليف الثابتة وأنواعها، لذلك يجب على رائد الأعمال البحث والتحري قدر الإمكان عن جميع البنود التي يلزم أن يحصرها ضمن التكاليف الثابتة، فقد يقع الكثيرون في فخ إهمال بعض من هذه المصاريف، والتي قد تكون في بعض الأحيان كلفتها عالية، كترخيص أو اشتراك من جهة ما، أو كما سُرد سالفًا رواتب أو مخصصات الملاك؛ لأن هذه البنود الخفية قد تكون سببًا في فشل المشروع، أو الفشل في جذب الممولين أو المستثمرين.

### ٣-٢ التكاليف المتغيرة:

التكاليف المتغيرة هي التكاليف التي تتغير بالتناسب مع السلعة أو الخدمة التي ينتجها العمل التجاري، على خلاف التكاليف الثابتة، تدخل هذه التكاليف في مستوى وكمية وحجم الإنتاج، تُسمى التكاليف المتغيرة كذلك بالتكاليف التقليدية، أو التكاليف، أو التكاليف المباشرة، كما يُطلق عليها تكاليف على مستوى الوحدة؛ لأنها تختلف باختلاف عدد الوحدات المنتجة.<sup>(١٥)</sup> نسرد هنا بعضًا من بنود التكاليف المتغيرة:

٣-٢-١ المصاريف التسويقية (تشمل الإعلانات، والترويج، والحملات التسويقية).

٣-٢-٢ أجور ورواتب الموارد البشرية (الموارد البشرية المرتبطة بحجم الإنتاج، أو زيادة المبيعات من حيث الزيادة والانخفاض).

٣-٢-٣ التنقل والسفر (تشمل رحلات العمل داخل نطاق المدينة، وبين مدن مختلفة داخل الدولة، وبين دول مختلفة).

٣-٢-٤ الصيانة (تشمل المباني، والأجهزة، والأدوات، والمكائن).

٣-٢-٥ تكاليف التوصيل والشحن.

٣-٢-٦ المخزون (يشمل مشتريات المخزون اللازمة للإيفاء بطلب السوق).

٣-٢-٧ الخدمات (تشمل مختلف منتجات الطاقة والماء وغيرها حسب القطاع وطبيعة العمل التجاري).

٣-٢-٨ الزكاة.

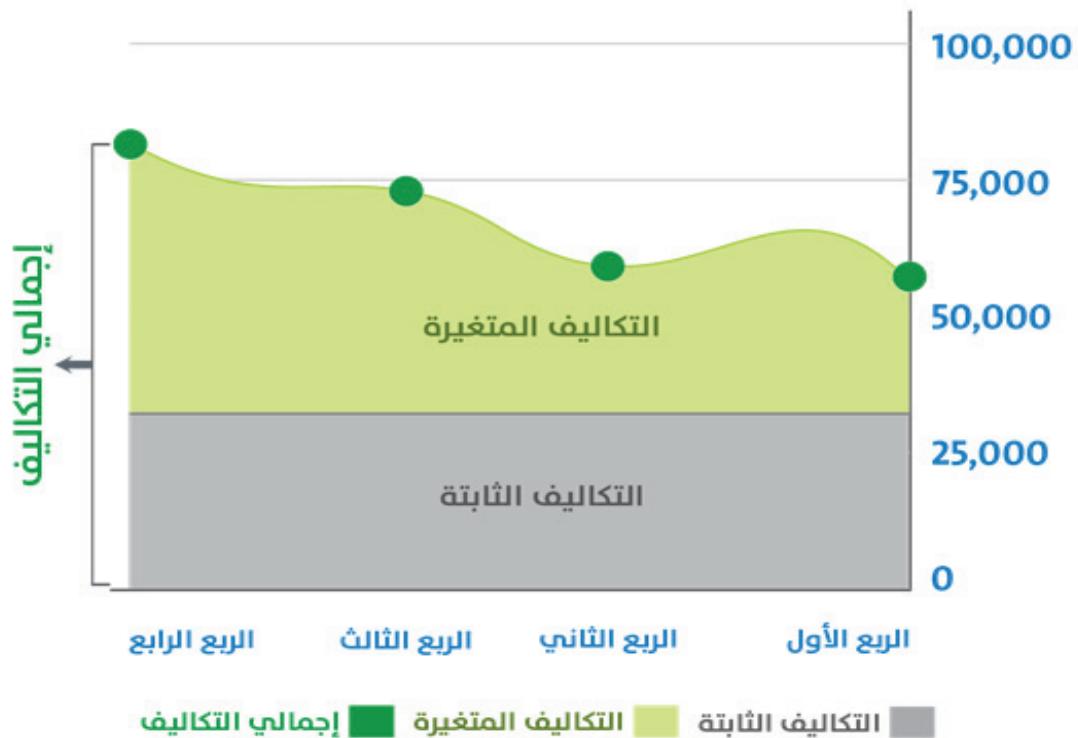
كما تم التنويه في التكاليف الثابتة، نؤكد هنا أن هذه البنود هي من باب الإرشاد، ويجب على رائد الأعمال السعي لتحديد جميع التكاليف المتغيرة المرتبطة بفكرة المشروع الخاص به. ولمعرفة التكاليف المتغيرة بشكل دقيق، يجب أن تُحسب التكلفة المتغيرة على مستوى الوحدة، حيث يتم حساب جميع التكاليف المتغيرة لإنتاج وحدة واحدة، وتُسمى التكاليف المتغيرة للوحدة (unit variable cost).



### ٣-٣ إجمالي التكاليف:

يُعرف إجمالي التكاليف في مجال الاقتصاد ومحاسبة التكاليف بمجموع التكلفة الاقتصادية الإجمالية للإنتاج، وتتكوّن من التكاليف الثابتة، والتي تُعتبر مستقلة عن كمية الإنتاج، وتشمل جميع المدخلات التي لا يمكن أن تختلف في المدى القصير، مثل المباني، والآلات، بالإضافة إلى التكاليف المتغيرة التي تختلف باختلاف كمية الإنتاج، وتشمل مدخلات مثل العمالة، والمواد الخام.<sup>١٤</sup>

### إجمالي التكاليف لسنة مالية Total Cost



الشكل (٢) مجموع التكاليف

لحساب إجمالي التكاليف يتم حصر جميع التكاليف الثابتة (Fixed Cost)، وحساب قسمتها الإجمالية، ومن ثم حساب التكاليف المتغيرة للوحدة (unit variable cost)، وتحديد الكمية التي سيتم إنتاجها من السلعة، فتكون معادلة حساب مجموع التكاليف على الشكل التالي:

إجمالي التكاليف (Total cost) = التكاليف المتغيرة للوحدة (unit variable cost) \* الكمية المنتجة + التكاليف الثابتة (Fixed Cost)

### مثال:

إذا كانت قيمة التكاليف الثابتة لأحد المصانع - خلال ربع السنة الأول - تساوي مائة وخمسين ألف ريال (١٥٠,٠٠٠ ريال)، والتكاليف المتغيرة لإنتاج وحدة واحدة تساوي ثمانية ريالات (٨ ريالات)، وكان من المقرر أن يتم إنتاج خمسة عشر ألف وحدة (١٥,٠٠٠ وحدة) خلال الربع الأول من هذه السنة، بذلك يكون إجمالي التكاليف خلال ربع السنة الأول على الشكل التالية:

إجمالي التكاليف = التكاليف المتغيرة للوحدة \* الكمية المنتجة + التكاليف الثابتة

إجمالي التكاليف = ٨ ريالات \* ١٥,٠٠٠ وحدة + ١٥٠,٠٠٠ ريال

إجمالي التكاليف = ١٢٠,٠٠٠ ريال + ١٥٠,٠٠٠ ريال

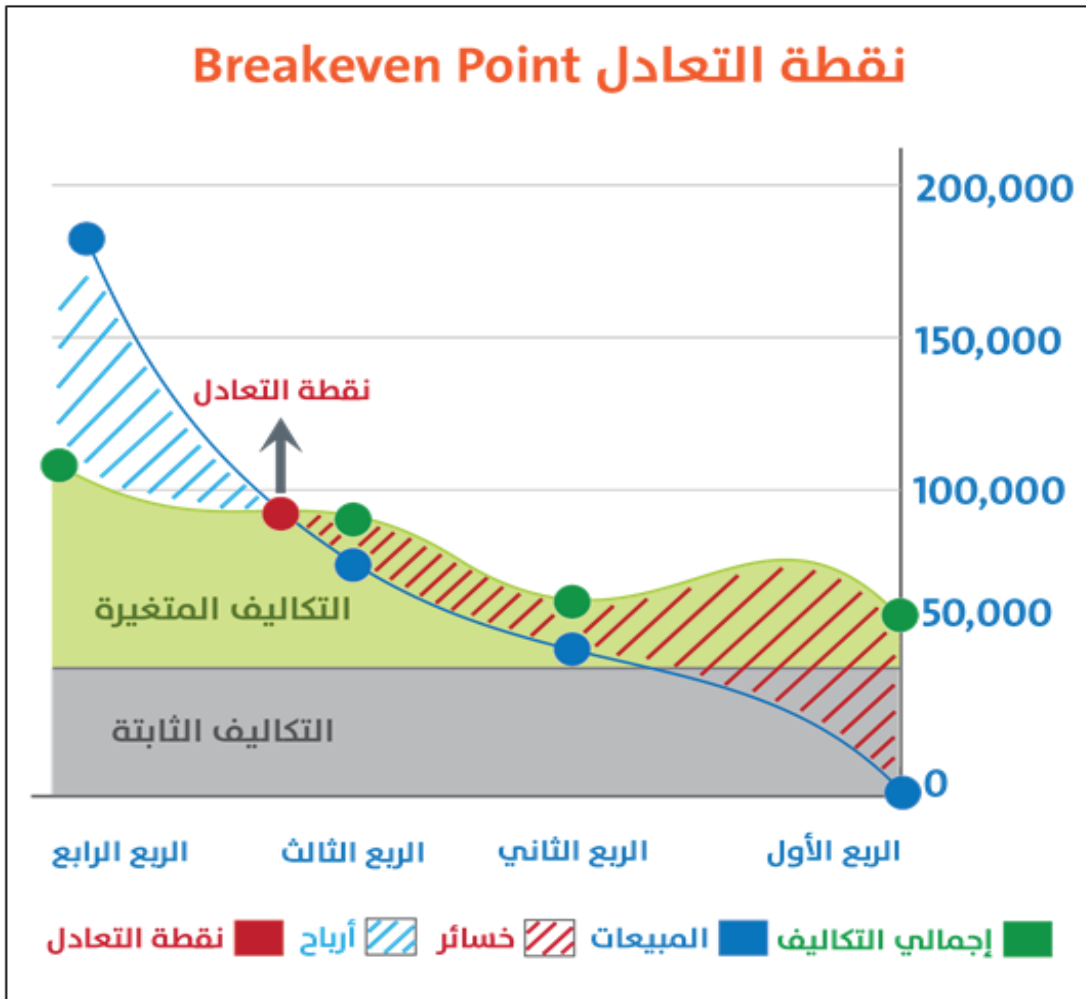
إجمالي التكاليف = ٢٧٠,٠٠٠ ريال

من المهم جداً في مجال التسويق معرفة كيفية تقسيم التكاليف بين التكاليف المتغيرة والثابتة، عملية التمييز بين كل منهما أمر بالغ الأهمية في بناء توقعات الأرباح الناتجة عن التغيرات المختلفة في مبيعات الوحدات المنتجة، والأثر المالي لحملات التسويق المقترحة. في استطلاع شمل ما يقرب من ٢٠٠ من كبار مديري التسويق، أجاب ستون في المائة (٦٠٪) أنهم وجدوا أن مقياس التكاليف المتغيرة والثابتة مفيد جداً لبناء الإستراتيجيات والخطط التسويقية.<sup>(١٦)</sup>



## (4) نقطة التعادل:

نقطة التعادل (Break-even Point) بالمفهوم الاقتصادي، والأعمال التجارية - وتحديدًا محاسبة التكاليف - هي النقطة التي يكون فيها إجمالي التكاليف، وإجمالي الإيرادات متساويين، وبالتالي لا يوجد في هذه النقطة صافي خسارة، أو صافي ربح، بحيث تكون جميع التكاليف قد تمت تغطيتها، ولا يوجد أي ربح. <sup>(١٧)</sup> في الغالب بمجرد تجاوز نقطة التعادل، يمكن للمنشأة البدء في تحقيق الربح.



الشكل (٣) نقطة التعادل

تعتمد نقطة التعادل كذلك على كمية المبيعات، فكما يوضح الشكل (٣) أنه كلما ارتفعت نسبة المبيعات، واقتربت من إجمالي التكاليف، انخفضت الخسائر أو المصروفات، إلى أن تصل لمرحلة يكون فيها إجمالي التكاليف مساوياً للمبيعات، حينها نصل إلى نقطة التعادل. من المهم بعد هذه النقطة أن تحافظ المنشأة على زيادة المبيعات بشكل تصاعدي، وإبقاء التكاليف المتغيرة في أقل قدر ممكن، وذلك لتتمكن من البدء في تحقيق الأرباح.

نقطة التعادل هي واحدة من المفاهيم الأكثر شيوعاً في التحليل المالي، ولا يقتصر استخدامها فقط على الاستخدام الاقتصادي، ولكن يمكن أيضاً أن تُستخدم من قبل رواد الأعمال والمحاسبين، وحتى المسوّقين. نقطة التعادل مفيدة لكافة جوانب العمل التجاري؛ لأنها تتيح للمستثمرين، والمديرين، والموظفين تحديد الأهداف المالية والتسويقية، وأهداف المبيعات المطلوبة، والعمل على تحقيقها.<sup>(١٨)</sup>

قيمة التعادل ليست قيمة عامة أو ثابتة، وإنما تختلف اعتماداً على نوع وطبيعة ومقومات العمل التجاري. قد يكون لدى بعض الشركات نقطة تعادل أعلى أو أدنى، ولكن من المهم أن تقوم كل شركة بتطوير حساب نقطة التعادل، حيث يتيح لها تحديد عدد الوحدات التي يجب بيعها لتغطية تكاليفها المتغيرة، وكذلك سداد التكاليف الثابتة. إذا لم تتمكن الشركة من بيع الكمية اللازمة من الوحدات للوصول إلى نقطة التعادل في مرحلة ما، يمكن القيام بأحد الإجراءات التالية؛ بغية الوصول إلى نقطة التعادل، ومن ثم البدء في تحقيق الربحية:

- ١) خفض التكاليف الثابتة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المفاوضة لتخفيض الإيجار، أو الانتقال لموقع آخر أقل تكلفة، أو من خلال تحسين إدارة الفواتير، وخفض استهلاك التكاليف الثابتة الأخرى.
- ٢) الحد من التكاليف المتغيرة من خلال العثور على موردين ليزودوا المشروع بالمواد الخام بسعر أقل، أو تغيير المواد الخام إن أمكن.
- ٣) زيادة كمية السلع المنتجة، واستحداث أساليب لتسويقها.



- (1) Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship* (2nd ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Inc.
- (2) American Accounting Association Committees 1999–2000. (2000). *The Accounting Review*, 75(3), 351382–. doi:10.2308/accr.2000.75.3.351
- (3) Needles, B. E., & Powers, M. (2014). *Principles of financial accounting* (12th ed.). London: South-Western Cengage Learning.
- (4) Horngren, C. T., Sundem, G. L., Elliott, J. A., & Philbrick, D. (2014). *Introduction to financial accounting* (11th ed.). Harlow: Pearson.
- (5) Department of Accounting – Foster School of Business. (n.d.). Retrieved May 10, 2017, from <http://foster.uw.edu/faculty-research/academic-departments/accounting/>
- (6) Romano, C. (2014, December 23). 3 Reasons Why All Entrepreneurs Need Accounting | Clever Accounting. Retrieved May 16, 2017, from <http://www.cleveraccounting.com/3-reasons-entrepreneurs-need-accounting/>
- (7) LANDAU, C. (n.d.). The Entrepreneur's Accounting Cheat Sheet | Bplans. Retrieved May 18, 2017, from <http://articles.bplans.com/infographic-the-entrepreneurs-accounting-cheat-sheet/>
- (8) The Only Three Reasons Entrepreneurs Need Accounting and Finance. (2012, September 15). Retrieved May 28, 2017, from <https://www.forbes.com/sites/acton/2012/15/09//the-only-three-reasons-entrepreneurs-need-accounting-and-finance/#5c79b09632cd>
- (9) O'Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2003). *Economics: Principles in action*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- (10) Public Sector Accounting Standards Board (Australia). (1995). Definition and recognition of the elements of financial statements (3). Retrieved from Australian Accounting Research Foundation website: [http://www.aasb.gov.au/admin/file/content102/c3/SAC4\\_395-.pdf](http://www.aasb.gov.au/admin/file/content102/c3/SAC4_395-.pdf)

- (11) International Accounting Standards Board, issuing body. (2015). Exposure draft: Conceptual framework for financial reporting. Retrieved from IFRS Foundation website: [http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Conceptual-Framework/Documents/May%202015/ED\\_CF\\_MAY%202015.pdf](http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Conceptual-Framework/Documents/May%202015/ED_CF_MAY%202015.pdf)
- (12) Meigs, W. B., & Meigs, R. F. (1983). Financial Accounting (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- (13) Vanderbeck, E. J., & Mitchell, M. R. (2016). Principles of cost accounting (17th ed.). Australia: Cengage Learning.
- (14) Chen, J. (2016). The Unity of Science and Economics: A New Foundation of Economic Theory. New York, NY: Springer.
- (15) Garrison, R. H., Noreen, E. W., Libby, T., Brewer, P. C., & Webb, A. (2015). Managerial accounting (10th ed.). Toronto: McGraw Hill Ryerson.
- (16) Bendle, N. T., Farris, P. W., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2016). Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- (17) Brealey, R. A. (2009). Fundamentals of corporate finance (4th ed.). Toronto, Canada: McGraw-Hill Ryerson.
- (18) الشميمري، أ. ع. & المبيريك، و. ن. (٢٠١٤). *ريادة الأعمال. الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان.*

# الفصل الحادي عشر المالية للمشروعات الريادية



## مقدمة

العديد من رواد الأعمال يواجهون تحدياً كبيراً، عندما يتعلّق الأمر بتمويل أفكارهم، ومشروعاتهم الرياديّة. يزداد هذا التحديّ صعوبةً عندما لا يمتلك رائد الأعمال أيّ موارد ماليّة، أو عندما تكون موارده الماليّة الخاصّة لا تفي المتطلّبات، والتكاليف الماليّة للمشروع الريادي. عندها يجدُ رائد الأعمال نفسه واقعاً بين خيار التخلي عن حلم المشروع الريادي، والذي من الممكن أن يكون قادراً على صنع الفارق اجتماعياً واقتصادياً، وتغيير حياة صاحب هذا الحلم، أو خيار إيجاد بدائل وحلول لتمويل المشروع، وذلك يتطلّب تسويق أفكار ومفاهيم المشروع الريادي بأسوب يجعل الممولين المحتملين الاقتناع والموافقة على تمويل المشروع.<sup>(١)</sup>

يتطرّق هذا الكتاب للعديد من الموضوعات التي من شأنها إثراء المشروعات الرياديّة، وبنائها على أساس متين، يدعم نجاحها كتحديد وتقييم الفرص التجاريّة، وتطوير الأفكار الرياديّة، وتطوير الخدمات والمنتجات، واختيار قنوات التواصل والتوزيع، وتصميم نماذج العمل التجاري. جميع هذه الموضوعات وتطبيقاتها يُعتبر غاية في الأهميّة، وتعمل على نجاح المشروع. مع ذلك يواجه أصحاب المشروعات تحديات عديدة من قبل الممولين كالتشكيك في الخطط التجاريّة، وطلبات الحصول على حصص ملكيّة كبيرة، ومراقبة مشدّدة، وتأثير إداري كبير على عمليّات المشروع وسير العمل. على الجانب الآخر يجب على رواد الأعمال فهم المشكلات الأساسيّة الأربع التي يمكن أن تحدّ من رغبة الممولين والمستثمرين في استثمار رأس المال في المشروعات الرياديّة، وهي<sup>(٢)</sup>:

- ❖ عدم اليقين بشأن المستقبل: من حيث إمكانيّة نمو وتطور المشروع الريادي، وتوجّه السوق، كلّما زاد عدم التيقن من مستقبل المشروع، انخفضت النتائج المحتملة لتمويل المشروع.
- ❖ الثغرات في معلومات المشروع المطروح: الخطط المبنية للمشروع، ودراسات الجدوى التي لا تُعطي وتدرس جميع الجوانب، أو تعطي بيانات غير واقعيّة.
- ❖ الأصول غير الملموسة: المشروعات التي تتضمّن الكثير من الأصول غير الملموسة، كحقوق التأليف والنشر، وحقوق الملكية الفكرية والعلامات التجارية، وبرامج وأنظمة وتطبيقات الحاسب، يصعب تقدير قيمة هذه الأصول فعلياً وبدقة، بذلك يكون الممولون والمستثمرون أقل رغبة في تمويل هذه المشروعات.

- ❖ تقلب أحوال وظروف السوق: الأسواق حالياً تُعتبر أقل استقراراً من قبل، ويمكن أن تتغيّر الأسواق في وقت قصير؛ ممّا يؤثّر على القيمة الحاليّة للمشروع وربحيته المحتملة.

بناءً على ما سبق، تُعتبر الأمور الماليّة من الجوانب والموضوعات الأكثر أهميّة في خطة المشروع؛ كونه يتعلّق بالمشروع ذاته، والجهات المعنيّة الأخرى (Stakeholders) التي من الممكن أن ترتبط بالمشروع كإحدى جهات التمويل.

يتطرّق هذا الفصل إلى وصف مصادر تمويل المشروعات المختلفة، وتعريف نظام الشركات السعودي، وأنواع الشركات، ودراسة كميّة تحقيق المشروع للتوازن المالي.



## (1) تمويل المشروعات الريادية:

التمويل الريادي، أو تمويل المشروعات الريادية، هو دراسة قيمة الموارد، وتخصيصها، وتطبيقها على المشروع الريادي الجديد، يعالج هذا العلم الإداري المسائل الرئيسية التي تتحدى أصحاب المشروعات الريادية، كقدر المال الذي ينبغي ضخه للمشروع، وكذلك يتناول كيف؟ ومتى؟ وممن سيتم الحصول على التمويل؟ إضافة إلى ما يتبع ذلك من قرارات، كتحقيق قيمة المشروع منذ البدء كعمل تجاري، وكيف ينبغي هيكلة عقود التمويل، وقرارات الخروج من المشروع؟<sup>(3)</sup>

تختلف المشروعات الجديدة، وخصوصاً المشروعات الريادية بطبيعتها عن المشروعات والأعمال التجارية القائمة، كما أن رواد الأعمال يختلفون بطبيعتهم عن المديرين التنفيذيين للأعمال التقليدية، وبذلك تختلف القرارات المالية التي يواجهها كل منهما اختلافاً كبيراً، بناءً على ذلك يمكن تعريف التمويل الريادي بأنه عملية اتخاذ القرارات المالية للمشروعات الجديدة، من خلال تبني وتطبيق الأدوات والتقنيات المالية لتخطيط وتمويل وتشغيل وتقييم المشروع الريادي.<sup>(4)</sup>

## (2) مصادر تمويل المشروعات:

أحد المفاهيم الخاطئة لدى الكثيرين من رواد الأعمال هو ضرورة جمع رأس المال للمشروع من ماله الخاص، أو من خلال التوفير لفترة طويلة؛ حتى يتمكن من بدء المشروع. هناك عدة مصادر لتمويل المشروعات الريادية الناشئة، والتي يمكن الاستعانة بأكثر من واحد منها للحصول على تمويل لمشروع واحد، قد يتطلب هذا الأمر جهداً كبيراً، وطرق العديد من الأبواب للحصول على الدعم المالي اللازم، ولكن في نهاية المطاف سيحقق هدف جمع رأسمالٍ كافٍ لمتطلبات بدء المشروع الريادي.

تطرقنا في مقدمة هذا الفصل للصعوبات والتحديات التي يواجهها رائد الأعمال فيما يتعلق بتمويل مشروعه وأفكاره الريادية، خصوصاً عندما يحصر خياراته وتفكيره في مصدر، أو مصدرين من مصادر التمويل، عليه سنسرد فيما يلي مصادر التمويل المختلفة، وشرح المفاهيم والخصائص المتعلقة بهذه المصادر.



## ١-٢ التمويل الذاتي:

التمويل الذاتي بالاعتماد على المدّخرات الخاصّة لصاحب المشروع الريادي، مصطلح (Bootstrapping) المالي بشكل عام هو مصطلح يُستخدم لتغطية طرق مختلفة؛ لتجنب استخدام الموارد الماليّة للمستثمرين الخارجيين.<sup>(٥)</sup> يميّز التمويل الذاتي بتوفير جهد الوصول إلى الممولين وإقناعهم بمدى كفاءة المشروع، وفرص النجاح في المستقبل، بالإضافة إلى ذلك يسمح التمويل الذاتي لمؤسسي المشروع بحريّة أكبر في تطوير المشروع، حيث إنّ التدخل الخارجي من قبل الممولين يكون في أدناه، أو شبه معدوم، كما أنّ المستثمرين لن يكون لهم دور في تقرير مصير المشروع، أو الحصول على حصّة تملك كبيرة في المشروع. على الجانب الآخر نجد أنّ التمويل الذاتي يحمّل المؤسّسين كامل المخاطر الماليّة للمشروع.

## ٢-٢ العائلة والأصدقاء:

يُعتبر الاقتراض، أو الحصول على تمويل من الأهل والأصدقاء الأقرب للتمويل الذاتي، يُفضّل دوماً وضع هذا الخيار في الحصول على تمويل للمشروع، إذا لم يمتلك صاحب المشروع التمويل الذاتي قبل الانتقال إلى نطاق خارجي، أو الخيارات الخارجيّة للحصول على تمويل؛ كونه يوفر نفس الإيجابيات للتمويل الذاتي.<sup>(٦)</sup> الجانب السلبي هنا أنّ بعض المقرضين من الأهل والأصدقاء قد يكون لديهم الرغبة في الحصول على نسبة ملكيّة في المشروع، مقابل حصّة من مبلغ القرض؛ ممّا قد يكون لهذا الجانب تأثير سلبي بطبيعة تأثير الأعمال التجاريّة على العلاقة الاجتماعيّة.

## ٣-٢ منح الوكالات والهيئات الحكوميّة:

تقدم بعض الوكالات والهيئات الحكوميّة منحاً مباشرة، أو ضمانات للجهات المقرضة، تساعد أصحاب المشروعات الرياديّة في الحصول على قروض منها. كثير من رواد الأعمال يتغاضون عن هذا الخيار، إمّا من باب عدم الدراية بوجود هذه الجهات كخيار للتمويل، أو عدم الإلمام بكيفيّة التقدّم والإجراءات والمتطلّبات اللازمّة.<sup>(٧)</sup> تميّز منح الجهات الحكوميّة بأنّها لا تفرض رسوماً على طلبات القروض، كما أنّها لا تفرض نسبة فائدة على هذه القروض، كما أنّ فترة السداد تكون لفترة طويلة، وبأقساط مريحة.

أولت المملكة العربيّة السعوديّة مؤخراً -وكجزء من رؤية المملكة ٢٠٣٠- اهتماماً كبيراً بالإبداع، وريادة الأعمال كجزء من أهداف الرؤية الاقتصاديّة الساعيّة لتنويع مصادر الدخل، لذلك توجد الآن العديد من الجهات الحاضنة للمشروعات الرياديّة، ورواد الأعمال، والتي تعمل بعضها على توفير منح ماليّة للمشروعات الرياديّة.

## ٤-٢ القروض البنكيّة:

توفّر البنوكُ العديدَ من خيارات الإقراض والتمويل القصير أو المتوسط أو الطويل الأجل؛ لتموّل جميع احتياجات الأصول، بما في ذلك رأس المال التشغيلي، والمعدات، والعقارات. يُفترض -بالطبع- أن يتمكّن المشروع من توليد ما يكفي من التدفقات الماليّة لتغطية مدفوعات القرض، أو الاقساط، وسداد رأس المال المقترض.<sup>(٨)</sup> عادة ما تطلبُ البنوكُ الكثيرَ من ضمانات السداد، عن طريق طلب ضمانات شخصيّة، أو رهن على الأصول الشخصيّة، أو كفيل غارم. الجانب السلبي الأكبر للقروض البنكيّة هي نسب الفائدة المرتفعة على مبلغ التمويل، والمخاطر المصاحبة والتي يتحمّلها بشكل كامل المقترض. خلافاً لطبيعة علاقات التمويل الأخرى، تقدّم البنوكُ بعض المرونة، حيث يمكن سداد القرض في وقت مبكر، وإنهاء الاتفاقية، كما أنّ البنوكُ لا تطلب حصص ملكيّة في المشروع الريادي.

## ٥-٢ المستثمرون المموّلون:

المستثمرون المموّلون، أو يمكن أن يُطلق عليهم المستثمرون غير الرسميين (Informal Investors)، وهم أشخاص أثرياء، يقومون بتوفير رأسمال للمشروعات الرياديّة، والشركات الناشئة مقابل سندات قابلة للتحويل، أو حصص في أسهم الشركة الناشئة التي يقومون بالاستثمار فيها.<sup>(٩)</sup> لا تُعتبر المبالغ التي يقدّمها المستثمرون المموّلون كبيرة جداً، فتتراوح بين ٢٥٠,٠٠٠ ريال إلى أقل من مليون ريال. من المهم جداً العثور على مستثمرين مموّلين يفهمون المجال الخاص بالمشروع الريادي لزيادة فرصة تقبّلهم لفكرة المشروع، واستيعاب الاحتياجات الفعلية للمشروع، وإيجاد نوع من التعاطف، فعلى سبيل المثال إذا كان المشروع الريادي في مجال تقنيّة المعلومات، فمن المضيد البحث عن مموّلين لديهم الخبرة في مجال تقنيّة المعلومات، أو أنّ ثرواتهم تحقّقت في هذا المجال. يستلزم في الغالب بيع، أو التنازل عن نسبة معينة من حصة ملكيّة للحصول القرض، كما أنّه في مقابل المخاطرة بأموالهم، فإنّ المستثمرين المموّلين يحتفظون بحق الإشراف على ممارسات إدارة الشركة، ومن الناحية العمليّة، غالباً ما ينطوي ذلك على مقعد في مجلس الإدارة، وضمن الشفافيّة.<sup>(١٠)</sup>



## ٦-٢ رأس المال المغامر:

رأس المال المغامر هو إحدى وسائل تمويل المشروعات، مقابل مشاركة الجهة المزودة للتمويل للجهة التي يتم تمويلها في رأس المال، ونسبة في حصص الملكية، كما تقدم الجهة الممولة المشورة الإستراتيجية. يبحث المستثمرون في رأس المال المغامر عن شركات سريعة النمو، ذات قدرة منخفضة على المساومة المالية، وفرق إدارية عالية الأداء. (١١) تهدف جهات التمويل برأس المال المغامر إلى تحقيق الربحية،



وتغطية المخاطرة التي يتضمَّنها هذا النوع من التمويل، من خلال بيع حصتها في الشركة، أو جزء منها على المدى المتوسط، حيث يتوقعون على المدى المتوسط ربحية أعلى من السوق للتعويض عن مخاطر الاستثمار في المشروعات الريادية والناشئة. (١٢) إحدى المميزات الهامة لهذا النوع من التمويل، هو إمكانية الحصول على مبلغ كبير أعلى من مليون ريال.

يُنصح دومًا بالتوجُّه لهذا الخيار للتمويل كأحد الحلول الأخيرة للحصول على تمويل، وأن تأخذ في الاعتبار أن مصدر التمويل هذا ليس بالضرورة لجميع رواد الأعمال منذ البداية، حيث إن أصحاب رأس المال المغامر يبحثون عن الشركات التي تعتمد على التكنولوجيا، والشركات ذات الإمكانيات العالية والسريعة في النمو في قطاعات معينة، مثل تقنية المعلومات، والاتصالات، والتكنولوجيا الحيوية. (١٣) إحدى السلبيات الجوهرية في هذا النوع من التمويل هي قضاء وقت طويل للحصول على مبلغ التمويل اللازم، والدخول في عدة جولات من المناقشة والمفاوضة حول قيمة التمويل، وطرح ضمانات ودراسات مستفيضة تضمن استحقاق التمويل، وكذلك مفاوضات حول نسب وحصص الملكية للجهة المزودة للتمويل، والتي غالبًا ما تمتلك القوة التفاوضية في تحديد هذه البنود والنسب. الأمر السلبي الآخر هو تدخل الجهة الممولة في تحديد الإستراتيجيات الخاصة بالمشروع والعمل الإداري؛ مما يحد من حرية العمل والتطوير للمشروع. (١٤) كما أسلفنا في المستثمرين الممولين (Angel Investors) من المهم جدًا العثور على مستثمرين ممولين يفهمون المجال الخاص بالمشروع الريادي؛ لزيادة فرصة تقبلهم لفكرة المشروع، واستيعاب الاحتياجات الفعلية للمشروع.

حاضنات الأعمال، أو مسرّعات الأعمال (Business Accelerators) هي مراكز في الجامعات، أو منظمات ربحية أو غير ربحية، توفر الموارد، والمختبرات، والخدمات الاستشارية والتنفيذية، والتدريب، والمساحات الخاصة بالمكاتب، والتمويل المالي لتساعد المشروعات الريادية الناشئة على النجاح والنضج.<sup>(١٥)</sup> تركّز حاضنات أو مسرّعات الأعمال -بشكل عام- على قطاع التكنولوجيا الفائقة، من خلال تقديم الدعم للأعمال التجارية الجديدة في مختلف مراحل التنمية، وكذلك، هناك حاضنات التنمية الاقتصادية، التي تركّز على مجالات مثل خلق فرص العمل، وتنشيط واستضافة وتقاسم الخدمات، تشارك حاضنات الأعمال مواردها، وتمكّن المشروعات الناشئة من استخدام مرافقها، بحيث تتمكن المشروعات الريادية الناشئة من تطوير واختبار منتجاتها بتكلفة أقل قبل البدء في الإنتاج.١٦ يمكن أن تصل مرحلة الحضانة إلى سنتين، وبمجرد أن يصبح المنتج جاهزاً، تترك المشروعات الريادية مرافق الحاضنة لدخول مرحلة الإنتاج الصناعي.



### (3) جهات تمويل رواد الأعمال في السعودية:

نظراً لما تطرّقنا إليه سابقاً بخصوص صعوبة التعامل مع جانب تمويل المشروع، وكونه أحد العوائق التي تقف أمام تحقيق هذه المشروعات، وجعلها واقعا، وعدم معرفة الجهات التي تقدّم تمويلًا للمشروعات الرياديّة الناشئة، نسرّد في الجدول التالي قائمة بالجهات المختلفة التي تقدّم حلولاً تمويليّة مختلفة للمشروعات الرياديّة، والمشروعات الصغيرة، مع الرابط للموقع الإلكتروني لكل جهة.

رابط الموقع الإلكتروني	جهة التمويل
<a href="http://www.tcf.org.sa">http://www.tcf.org.sa</a>	صندوق التوثيق
<a href="http://www.scsb.gov.sa">http://www.scsb.gov.sa</a>	البنك السعودي للتسليف والأدخار
<a href="http://www.sidf.gov.sa">http://www.sidf.gov.sa</a>	صندوق التنمية الصناعيّة السعودي
<a href="https://www.kafalah.gov.sa">https://www.kafalah.gov.sa</a>	برنامج كفالة
<a href="http://www.mawhiba.org.sa">http://www.mawhiba.org.sa</a>	مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع
<a href="https://www.adf.gov.sa">https://www.adf.gov.sa</a>	البنك الزراعي العربي السعودي
<a href="http://www.idc-rc.org">http://www.idc-rc.org</a>	مركز التنمية الصناعيّة
<a href="http://deem-almanahil.org">http://deem-almanahil.org</a>	ديم المناهل
<a href="http://www.psfw.org">www.psfw.org</a>	صندوق الأمير سلطان بن عبدالعزيز
<a href="https://www.badir.com.sa">https://www.badir.com.sa</a>	بادر
<a href="https://www.babrizqjameel.com">https://www.babrizqjameel.com</a>	برنامج باب رزق جميل
<a href="http://www.waed.net">http://www.waed.net</a>	واعد
<a href="http://www.riyadah.com.sa">http://www.riyadah.com.sa</a>	ريادة
الغرف التجاريّة والصناعيّة بمدن المملكة العربيّة السعوديّة	
الجامعات الحكوميّة بالمملكة العربيّة السعوديّة	

جدول (1) قائمة جهات تمويل رواد الأعمال في المملكة العربيّة السعوديّة<sup>(١٧)</sup>

## (4) تحديد الاحتياجات المالية للبدء:

الخطوة الأولى في تكوين رأس المال هي تحديد مقدار رأس المال الذي يحتاجه رائد الأعمال لمشروعه، يبني رائد الأعمال الناجح توقعاً منطقياً ودقيقاً لاحتياجات المشروع الماليّة المستقبلية، ووضع الخطط، وتنفيذ استراتيجيات الحصول على رأس المال قبل أن يجدوا أنفسهم في أزمة نقدية. <sup>(18)</sup>

هناك ثلاثة أمور أساسية يجب وضعها في الحسبان عند تحديد وجمع رأس المال اللازم لبدء المشروع: <sup>(19)</sup>

- ١-٤ تمر المشروعات عبر عدّة جولات ومراحل للتمويل، وكما سبق أن أشرنا إلى أنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من مصدر لتمويل المشروع. تستهدف هذه الجولات مراحل محدّدة من نمو الشركة، وتتطلب استراتيجيات وأنواعاً مختلفة من المستثمرين، ومصادر التمويل.
- ٢-٤ توفير التمويل ورأس المال هو قضية مستمرة لكل مشروع.
- ٣-٤ الحصول على رأس المال يستغرق وقتاً طويلاً، ويحتاج إلى التخطيط وفقاً لذلك.

وتتميز أربعة محدّدات ذات أهميّة بالغة للاحتياجات الماليّة لمشروع ما، وهي: <sup>(19)</sup>

- تحديد المبيعات المتوقعة، ومدى نموّها، ومستوى الربحية.
- حساب تكاليف بدء التشغيل الأولى (التكاليف غير المتكررة).
- تقدير التكاليف المتكررة (التكاليف الثابتة والمتغيرة).
- توقعات رأس المال التشغيلي (سياسات الجرد والائتمان والدفع، وهو ما يحدد النقدية اللازمة للحفاظ على الأعمال اليومية).



## (5) تقييم الأعمال التجارية الناشئة:

تقييم الأعمال التجارية هو ببساطة تحديد قيمة الشركة،<sup>(٢٠)</sup> تقييم الأعمال التجارية مهم جداً لرواد الأعمال؛ لأنه يحدد حصة الشركة التي سيتم التخلي للمستثمر مقابل المال، في المراحل الأولى عند بدء المشروع تكون قيمة الشركة هي قريبة من الصفر، ولكن تقييم المشروعات الريادية يخالف ذلك، لأن التقييم للأعمال التجارية لا يحسب القيمة الفعلية الحالية للشركة، كما هو الحال في التقييم للأعمال التجارية القائمة، وإنما تقييم إمكانات نمو المشروع الناشئ مقابل القيمة الحالية.<sup>(٢١)</sup> على سبيل المثال لنفترض أن رائد الأعمال يبحث عن تمويل استثماري يبلغ حوالي ١٠٠ ألف ريال، مقابل حصة تُقدر بحوالي ١٠٪ من الشركة، عليه سيكون تقييم الشركة يُقدر بمليون ريال، مع أنه على أرض الواقع لا تبلغ قيمة الشركة مليون ريال الآن، وإنما هو توقع لقيمتها في مرحلة ما في المستقبل.

عملية التقييم ليست اعتباطية أو اختيارية، بحيث يتم تقدير رقم ما بشكل عشوائي، بل هو مزيج بين كونه علماً تطبيقياً وفناً، هناك العديد من الناس ممن يبنون مهنتهم في مجال تقييم قيمة الأعمال التجارية، ووضع التوقعات لقيمة الأعمال التجارية. وفي ظل كونها توقعات يمكن أن تحدث أو لا تحدث، فإن تقييم الأعمال التجارية فيه مجال واسع لوضع الافتراضات، مع استخدام الخبرات المتراكمة، والاستفادة من التجارب السابقة.

هناك أربع خطوات أساسية لتقييم الأعمال التجارية الناشئة كالتالي:<sup>(٢٢)</sup>

١-٥ تقدير قدر المال الذي يحتاجه رائد الأعمال للنمو إلى مرحلة ما يظهر فيها النمو لدرجة يمكن فيها الانتقال إلى المرحلة التالية من الاستثمار، وزيادة رأس المال. بافتراض أن هذا الرقم هو ١٠٠,٠٠٠ ريال، حتى يتم تحقيق النمو خلال ١٨ شهراً. يجب أن يكون المبلغ المطروح دقيقاً، وأن يظهر للمستثمر أن هذا المبلغ الأدنى لتحقيق النمو خلال هذه الفترة؛ لكي لا يكون هناك مجال للممول للتفاوض حول خفض قيمة مبلغ التمويل.

٢-٥ المرحلة الثانية هي معرفة وتحديد نسبة الحصة التي سيتم إعطاؤها للمستثمر. منطقياً لا يمكن أن تكون النسبة أكثر من ٤٠٪؛ لأن ذلك سيكون محبطاً لصاحب المشروع، وعليه لن يبذل جهداً كبيراً لإنجاحه وتطويره، وكذلك نسبة ٤٠٪ لن تترك قدراً كبيراً من حصص الملكية الفائضة لصاحب المشروع ليتم التفاوض حولها في المراحل المستقبلية لتمويل المشروع. نسبة ٣٠٪ ستكون معقولة إذا كان رائد الأعمال سيحصل على مبلغ تمويلي كبير، لكن في هذا المثال نتحدث عن ١٠٠,٠٠٠ ريال فقط، أي مبلغ صغيرة نسبياً. لذلك نسبة ٥ - ٢٠٪ من الشركة يُعتبر مقبولاً.

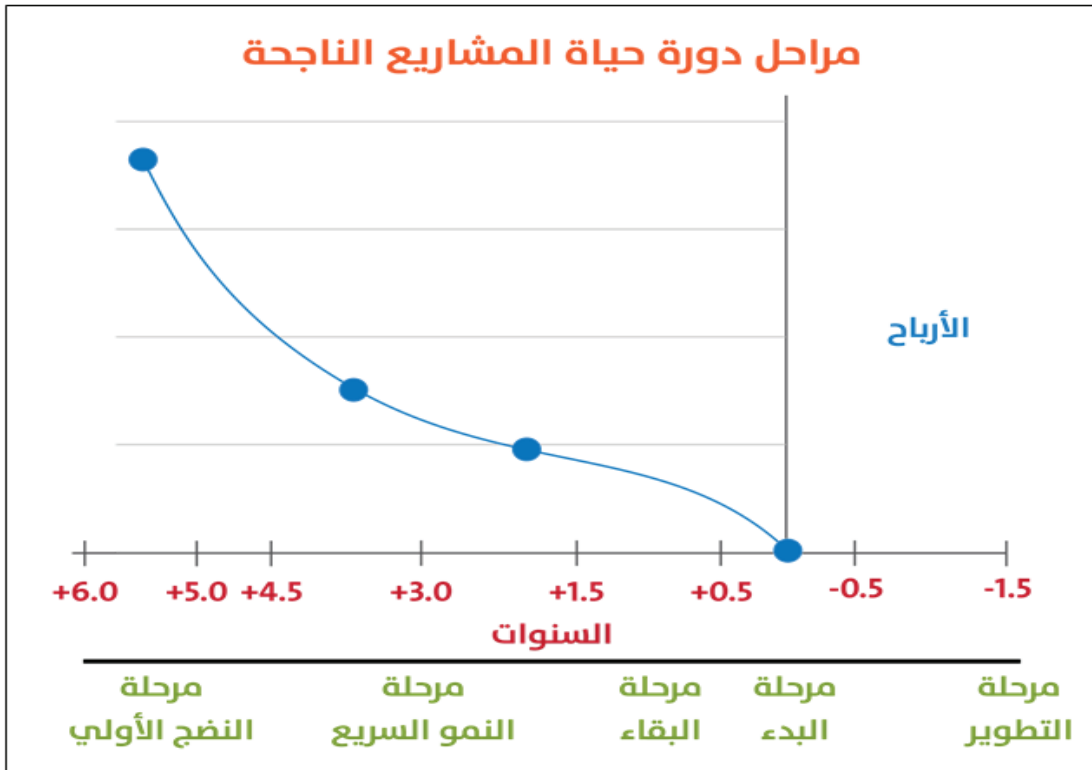
٣-٥ بناءً على المرحلتين الأولى والثانية، يتم تحديد متوسط لقيمة المشروع التجاري الناشئ، من خلال المثال السابق حيث إن مبلغ التمويل ١٠٠,٠٠٠ ريال، ونسبة الملكية التي سيتم الاستغناء عنها من ٥ - ٢٠٪ فذلك يعني أن قيمة الشركة ستكون مليوني ريال، إذا كانت الحصة المعطاة ٥٪، بينما ستكون نصف مليون ريال، إذا كانت الحصة المعطاة ٢٠٪.

٤-٥ من خلال النطاق الموضح في المرحلة الثالثة، ما يحدد فعلياً القيمة المحددة للشركة يعتمد على كيفية تقييم المستثمرين الآخرين قيمة الشركات المماثلة، ومدى تمكن رائد الأعمال من إقناع المستثمر من نجاح المشروع، وكيف سيتمكن من تحقيق النمو بسرعة؟!



## (6) دورة حياة العوائد المالية للمشروع:

تُبنى التوقعات الخاصّة بالعوائد الماليّة للمشروع من خلال دراسة، وتُجزأ حجم المبيعات بشكل يومي، وذلك لبناء توقع بالكميّات التي سيتمّ بيعها يومياً، وفي حال كان المشروع يقدم خدمات، فيُبنى توقع مقارب، بحيث يبنى توقع لعدد الخدمات المقدّمة بشكل يومي، أو أسبوعي - حسب نوع الخدمة المقدّمة من خلال المشروع - . مجرد أن يشعر رائد الأعمال بأن الدراسة الجزأة بشكل يومي، أو أسبوعي، وأنّ الافتراضات سليمة، يمكنك مضاعفة اليوم النموذجي بعدد أيام التشغيل في السنة؛ للوصول إلى تقديرات الإيرادات السنويّة، من المؤكّد أنّ اليوم النموذجي يختلف باختلاف وقت السنة، والمواسم المختلفة، والعوامل الأخرى التي قد تجعل المبيعات متفاوتة للأعمال.<sup>٢١</sup>



الشكل (١) مراحل دورة حياة المشروعات الناجحة

يوضح الشكل (١) المراحل الخمس الأساسيّة التي تمر بها المشروعات التجاريّة الناجحة في دورة حياتها، تمتد على مدى فترة زمنيّة تتراوح بين ستة أشهر إلى سنة ونصف، قبل بدء التشغيل إلى حوالي ست سنوات بعد بدء التشغيل، قد تستغرق بعض الأفكار وقتاً أقل أو أكثر لتطورها، وقد تكون مراحل دورة حياة التشغيل المختلفة لمشروع معين أقصر أو أطول؛ اعتماداً على المنتج، أو الخدمة التي يتمّ بيعها.<sup>(٢٣)</sup>

## (7) الشركات في النظام السعودي:

حسب وزارة التجارة الأخير في نظام الشركات الصادر عام ٢٠١٥ م، تُعرّف الشركة على أنها «عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح، بتقديم حصّة من مال أو عمل، أو منهما معاً لاقتسام ما ينشأ من هذا المشروع من ربح أو خسارة»<sup>(٢٤)</sup> بناءً على ما سبق شرحه في مصادر التمويل، وتقييم الأعمال التجارية، فإن ذلك ينطوي عليه التنازل عن حصّة ونسبة معيّنة من ملكيّة المشروع، وتكوين شراكة مع إحدى جهات التمويل المستثمرة، عليه نُورد فيما يلي -بشكل مختصر- أهم أشكال الشركات حسب نظام المملكة العربيّة السعوديّة.

### ١-٧ شركة التضامن:

تتكون شركة التضامن من شريكين أو أكثر، مسؤولون بالتضامن في جميع أموالهم عن ديون الشركة. تتميز هذه الشراكة بعدم قابليّة حصص الشركاء للتداول، أي أنه لا يمكن أحد الشركاء أخذ حصته، أو إحلال آخر مكانه إلا بموافقة جميع الشركاء. تنقضي شركة التضامن وتُحل بوفاة أحد الشركاء، أو بالحجر عليه، أو إشهار إفلاسه، أو انسحابه من الشركة، ويمكن أن تستمر الشركة في حالة نص عقد الشركة على استمرارها في وجود الحالات السابقة. توزع الأرباح على الشركاء وفقاً لنسب حصص الملكيّة في رأس المال، ما لم يتم النص في عقد الشراكة على غير ذلك.

### ٢-٧ شركة التوصية البسيطة:

تتكون شركة التوصية البسيطة من فريقين من الشركاء، أحدهما يضم على الأقل شريكاً واحداً متضامناً مسؤولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة، والفريق الآخر يضم على الأقل شريكاً موصياً مسؤولاً عن ديون الشركة بقدر حصته في رأس المال.

### ٣-٧ شركة المحاصة:

تتكوّن شركة المحاصة من شريكين أو أكثر، وتكون مستترة عن الغير، ولا تتمتع بشخصيّة اعتباريّة، ولا تخضع لإجراءات الشهر، ولا تقيد في السجل التجاري.

## ٤-٧ شركة المساهمة:

شركة ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، وقابلة للتداول، وغير قابلة للتجزئة، ولا يُسأل الشركاء إلا بقدر قيمة أسهمهم، ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء عن خمسة شركاء.

## ٥-٧ الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

تتكوّن الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شريكين أو أكثر، مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال، ولا يزيد عدد الشركاء فيها على خمسين، وينقسم رأسمالها إلى حصص متساوية القيمة، غير قابلة للتجزئة، وغير قابلة للتداول.



## مراجع الفصل الحادي عشر

- (1) Graham, B., Buffett, W. E., & Zweig, J. (2013). *The intelligent investor: A book of practical counsel*. New York, NY: Harper Collins.
- (2) Smith, J. K., Smith, R. L., & Bliss, R. T. (2011). *Entrepreneurial finance: Strategy, valuation, and deal structure*. Stanford, CA: Stanford Economics and Finance.
- (3) Alhabeeb, M. J. (2015). *Entrepreneurial finance: Fundamentals of financial planning and management for small business*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- (4) Rogers, S., & Makonnen, R. (2014). *Entrepreneurial finance: Finance and business strategies for the serious entrepreneur (3rd ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- (5) Zwillig, M. (2010, December 2). Top 10 Sources Of Funding For Start-ups. Retrieved May 22, 2017, from <https://www.forbes.com/201012/02//funding-for-startups-entrepreneurs-finance-zwillig.html>
- (6) Rao, D. (2010, June 7). The 12 Best Sources Of Business Financing. Retrieved May 24, 2017, from <https://www.forbes.com/201006/07//best-funding-sources-for-small-business-entrepreneurs-finance-dileep-rao.html>
- (7) BDC. (n.d.). 7 start-up financing sources. Retrieved May 2, from <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/start-buy-business/start-business/pages/start-up-financing-sources.aspx>
- (8) Bartlett, J. W., & Economy, P. (2002). *Raising capital for dummies*. Hoboken, NJ: Wiley.
- (9) Cohen, B. S., & Kador, J. (2013). *What every angel investor wants you to know: An insider reveals how to get smart funding for your billion-dollar idea*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- (10) Hellmann, T. F., & Puri, M. (2002). Venture Capital and the Professionalization of Start-up Firms: Empirical Evidence. *SSRN Electronic Journal*, 57(1), 169–197. doi:10.2139/ssrn.243149
- (11) Bartlett, J. W. (1999). *Fundamentals of venture capital*. Lanham, MD: Madison Books.

- (12) Kaplan, S., & Stromberg, P. (2001). Venture Capitalists As Principals: Contracting, Screening and Monitoring. *American Economic Review*, 91, 426430-. doi:10.3386/w8202
- (13) Draper, W. H. (2012). *The startup game: Inside the partnership between venture capitalists and entrepreneurs*. New York, NY: St. Martin's Griffin.
- (14) Kortum, S., & Lerner, J. (2000). Assessing the Contribution of Venture Capital to Innovation. *The RAND Journal of Economics*, 31(4), 674. doi:10.23072696354/
- (15) Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*.
- (16) Gaddy, B. E., Sivaram, V., Jones, T. B., & Wayman, L. (2017). Venture Capital and Cleantech: The wrong model for energy innovation. *Energy Policy*, 102, 385395-. doi:10.1016/j.enpol.2016.12.035
- (17) جهات التمويل في السعودية - نحو الريادة (n.d.). Retrieved May 27, 2017, from <http://ryada.sa/http://ryada.sa/جهات-التمويل-في-السعودية>
- (18) Sharp, G., & Private Equity International (Firm). (2007). *The fundamentals of private equity and venture capital*. London, United Kingdom: PEI Media Ltd.
- (19) Burton, E. J., & Bragg, S. M. (2001). *Accounting and finance for your small business* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley and Sons.
- (20) Adelman, P. J., & Marks, A. M. (2013). *Entrepreneurial finance* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- (21) Schoner, B. (2014). *The tech entrepreneur's survival guide: How to bootstrap your startup, lead through tough times, and cash in for success*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- (22) Feld, B., & Mendelson, J. (2011). *Venture deals: Be smarter than your lawyer and venture capitalist*. Hoboken, NJ: Wiley.
- (23) Leach, J. C., & Melicher, R. W. (2014). *Entrepreneurial finance* (5th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Pub.