

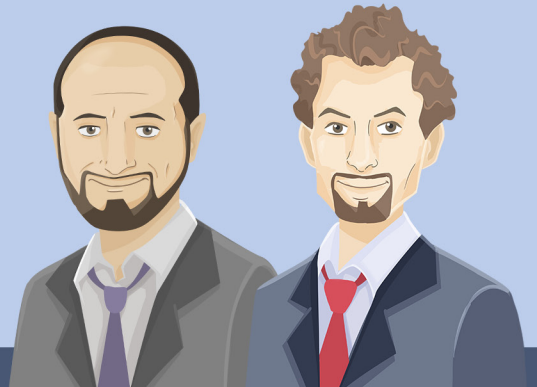


كيف تتج مبادرتك

نموذج مبتكر لتحليل المبادرات الربحية والمجتمعية

تأليف

د. أمجد الجناز م. هاني المنيعي





كيف تتجح مبادرتك

نمذج مبتكر لتحليل المبادرات الربحية والمجتمعية



كيف تُنجح مبادرتك



م. هاني المنيعي

✉ hani@almenaii.com
🐦 @haniham



د. أمجد الجنباز

✉ dramjadj@gmail.com
🐦 @Anjoody

تأليف

تصميم و اخراج عيبر

leader2abeer@gmail.com

التدقيق اللغوي م. غياث سلوطة

تاريخ النشر 2015 م

1436 هـ

جميع الحقوق محفوظة للمؤلفين

رقم الايداع : 212/2015

الرقم المعياري الدولي (ISBN): 978-99966-0-802-5

الإهداء:

نهدي هذا الكتاب إلى الجمهور العربي (كبارا
وصغارا) الطامح لتحقيق تقدم لأمتنا العربية من
خلال تنفيذ مبادرات (ربحية وغير ربحية) ناجحة
ومتميزة على أرض الواقع

الشكر:

نحب أن نتوجه بالشكر لجميع من ساعدونا في انجاز هذا العمل
بالنصح والمشورة والمشاركة.

ونبدأ بشكر الدكتور طارق السويدان، معلمنا وقدوتنا، على
اقتراحه لاسم الكتاب "كيف تنجح مبادرتك".

كما نحب أن نشكر كلا من
المصممة عيبر التي قامت بتصميم هذا الكتاب ونماذجه بشكل
مبدع وأنيق.

والمهندس غياث سلوطة على تدقيقه اللغوي للكتاب.
و الأستاذ المهندس السبيعي الذي قام بمراجعة الكتاب وابداء
النصائح القيمة حول محتواه.

ونود أن نشكر من كانوا عوناً لنا في كل مشاريعنا وهن زوجاتنا
هنادي بن محفوظ (زوجة هاني) و ساره الحسن (زوجة أمجد).

الفهرس

7	المقدمة
8	النموذج
12	أولاً: المبادر Entrepreneur
18	ثانياً: الفكرة Idea
24	ثالثاً: صفات السوق Market Condition
36	رابعاً: حواجز الدخول Entry Barriers
40	كيف استخدم هذا النموذج؟
47	الملحق (أ) استخدام النموذج في المبادرات المجتمعية (غير الربحية)
51	الملحق (ب) الآلية والنظريات المستخدمة لبناء هذا النموذج
54	المراجع

عزيزي القارئ

أثناء عودتك إلى منزلك، خطرت ببالك فكرة رائعة لعمل مشروع جديد. الآن، ماذا ستفعل؟

في البداية، عليك أن تنسى خطة العمل Business Plan، لأنك لن تحتاجها في تخطيطك، أو على الأقل ليس في المرحلة المبكرة. خاصة وأن خطة العمل طويلة ومملة وتحتوي الكثير من التفاصيل التي ستشغلك عن الفكرة الرئيسية. من المواضيع المفضلة لتبدأ منها، هي من خلال تصميم نموذج العمل الذي ابتكره أليكساندر أوسترويلدر. وهي بداية ممتازة لتدرس الفكرة والعناصر المؤثرة فيها. لكن نموذج العمل يدرس العناصر الخاصة بالفكرة نفسها، دون النظر إلى البيئة الخارجية.

ماذا لو كانت فكرتك رائعة، ولكن هناك الكثير من المنافسين الذين يقدمون خدمتك أو ما هو أفضل منها؟؟ ماذا لو كانت فكرتك رائعة، ولكن المنتج من هذا النوع على وشك الاندثار من السوق بسبب عدم ملائمته للوقت الحالي؟؟ أو ماذا لو كانت فكرتك رائعة، ولكن ليس لديك القدرة على تنفيذها بمفردك لعدم امتلاكك بعض المواصفات الهامة التي ستحتاجها كريادي أعمال؟؟ جميع هذه الأسئلة هامة، ولكن للأسف نموذج العمل لا يقدم الإجابة عنها. ولهذا لا بد من استخدام نموذج إضافي لدراسة البيئة الخارجية للمشروع.

لقد بحث المؤلفان عن نموذج ملائم يجيب عن جميع هذه التساؤلات، وقاما ببناء نموذج يحلل البيئة الخارجية للمشروع، وتمت تسميته بنموذج تحليل المبادرات Initiatives Analysis Model.

والذي سيتم تغطيته في هذا الكتاب بإذن الله . إن أردت أن تعرف الآلية والنظريات المستخدمة لبناء هذا النموذج، بإمكانك مراجعة الملحق (ب).

بالإمكان استخدام هذا النموذج لدراسة كل من المبادرات الربحية والمبادرات المجتمعية (غير الربحية).

نتمنى أن يكون هذا الكتاب إضافة حقيقية لك عزيزي القارئ، وأن يكون له الأثر الإيجابي في مشاريعك المستقبلية.

المؤلفان

يناير ٢٠١٥

تخيل أنك تريد أن تلعب كرة القدم، قمت بتجهيز نفسك وارتديت الزي المناسب للعب، ثم دخلت إلى غرفتك التي تحوي أنواعا مختلفة من الكرات، واخترت الكرة المناسبة للعب، ثم اتجهت للملعب لتلعب فيه ضد منافسك، تفاجأت أن الملعب نفسه كان محاطا بحاجز يمنع تجاوزه. وكان عليك أن تتجاوز هذا الحاجز أولا لتتمكن من اللعب. نجاحك في هذه القصة يعتمد على أربع عوامل رئيسية. فعليك أولا تجهيز نفسك وتدريبها جيدا ليكون لديك لياقة مناسبة للعب الكرة. ثم عليك اختيار الكرة المناسبة، فكرة السلة مثلا ليست مناسبة أبدا لتلعب بها في مباراة كرة القدم. ثم عليك أن تختار الملعب المناسب و الخصم المنافس (فلا تختار أن تلعب ضد ناد محترف مع أنك مبتدئ). وأخيرا عليك أن تجد أفضل طريقة لتجتاز الحاجز الموجود حول الملعب لتتمكن من دخوله واللعب فيه.

هذه القصة هي ذاتها قصة نموذج تحليل المبادرات. فأنت هو اللاعب في القصة المذكورة. لذلك سيكون اسمك "مبادر". أما الكرة فهي المبادرة أو الفكرة التي تنوي أن تلعب بها. وسيكون الملعب هو السوق وخصائصه من حجم وربح ومنافسين يحاولون أن يستحوذوا على أكبر حصة منه. وأخيرا، هناك عوائق ستمنعك من دخول السوق (كالحاجة للمال مثلا)، وإن لم تخطط جيدا لتتجاوزها، فإنك لن تتمكن من دخول الملعب أبدا.

وبذلك سيكون شكل النموذج هو كما يلي:



كما هو واضح من النموذج، هناك أربع عوامل رئيسية: المبادر (اللاعب)، ويحمل الفكرة (الكرة)، والسوق (الملعب) محاطا بحواجز دخوله. وهناك ثلاثة عناصر تساهم في بناء كل عامل من هذه العوامل الأربعة . ولتبسيط استخدام هذه العناصر سيتم وضعها في نموذج كما يلي:



	حجم الربح		التمويل		مرغوبة		التفكير
	حجم الطلب		المعرفة		مجدية		التحفيز
	حجم المنافسة		تكاليف التغيير		ممكنة		السلوك

وبذلك يتم دراسة كل عامل من العوامل الأربعة عن طريق تحليل العناصر الموجودة فيه .

فلمعرفة ما إن كان المبادر مناسباً لبدء المشروع مثلاً، علينا قياس عناصر التفكير والتحفيز والسلوك لديه، وعندها يكون لدينا فكرة واضحة ما إذا كان مناسباً لذلك أم لا.

لتحميل النموذج، اذهب للرابط التالي:

<http://www.al-menaii.com/wp-content/uploads/2015/03/IAM.pdf>



متى أستخدم النموذج؟

عندما تأتيك الفكرة الإبداعية، عليك أن تبدأ أولاً بتصميم نموذج العمل (لمعرفة كيفية تصميم نموذج العمل بإمكانك الرجوع لكتيب "فكرتي صارت مشروعاً"، أو الرجوع للكتاب الأصلي "ابتكار نموذج العمل التجاري"). نموذج العمل سيساعدك في بناء فكرتك، وتحديد الجمهور الذي تستهدفه وآليات الوصول إليه والموارد التي تحتاجها بالإضافة لدراسة بسيطة للأرباح والتكاليف.

بعد أن تنهي تصميم نموذج العمل وتصل لنموذج العمل المناسب، عليك أن تأخذ هذه الفكرة وتحللها باستخدام نموذج تحليل المبادرات.

في حال طبقت نموذج تحليل المبادرات على هذه الفكرة ووجدت أن السوق غير ملائم لها، عليك أن تعدل من فكرتك (ومن نموذج عملها أيضاً) إلى أن تصل لفكرة لها سوق مناسب. ولا يحبذ أن تبدأ باستخدام نموذج تحليل المبادرات إلا بعد إنهاء نموذج العمل.

سنقوم الآن بشرح كل عامل من هذه العوامل وتوفير الأدوات التي تساعد في قياسها.

ماهي مبادراتك؟

Handwriting practice area with 12 horizontal dashed lines.

هل أنت الشخص المناسب لتنفيذ هذه الفكرة؟

هذا السؤال مهم جداً، فهناك بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها المبادر ليتمكن من تنفيذ مشروعه بنفسه، حيث ألفت الكثير من الكتب والأبحاث حول صفات المبادر المثالية لتحديد ما إن كان المبادر لديه المواصفات المناسبة أم لا. ومن أحدث ما نشر في هذا المجال هو كتاب (نقاط قوة المبادر Entrepreneurial StrengthsFinder) الذي صدر في عام ٢٠١٤م. ففي هذا الكتاب تم تحديد ١٠ صفات هامة للمبادرين، ووجود هذه الصفات مجتمعة في الشخص، تعني أنه مناسب تماماً ليكون مبادراً، ويؤدي غياب بعض هذه الصفات إلى حدوث تحدٍ حقيقي أثناء تنفيذ المبادرة. ولتسهيل هذه العناصر العشرة، فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة عناصر رئيسية؛ وهي التفكير (كيف يفكر؟) والتحفيز (من أين يحصل على التحفيز؟) والسلوك (كيف يتصرف مع من حوله؟).

التفكير Mindset

يفكر المبادر بطريقة مختلفة عن الآخرين، فهو ينظر إلى الأعمال بشكل مختلف، كما أنه شغوف بالحصول على المعرفة ومبدع في تفكيره. تأمل صفات التفكير التالية، وانظر إن كانت موجودة لديك :

مركز على العمل Business Focus:

لديك مقدرة فطرية على التفكير في آلية عمل المشاريع والحصول على الأرباح وبناء منتجات توفر ذلك. تضع أهدافاً واضحة ومقاييس لتحقيقها، وتحشد لها الإمكانيات والطاقات اللازمة وتتخذ القرارات الصائبة، كما أنك تخطط باستمرار لوضع آليات وطرق لتنمية المشاريع وتطويرها، وتستخدم هذه القدرات في مختلف مراحل العمل كتسعير المنتجات ووضع تصور للأرباح مثلاً. تحب الأرقام الخاصة بالعمل ولديك القدرة على استخلاص معلومات هامة منها.

باحث عن المعرفة Knowledge-Seeker:

تبحث دوماً عن المعلومات العميقة التي تفيدك في مختلف نواحي عملك، وتستخدم المعرفة كميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيك (الذين يفتقدونها)، كما أنك تبحث دوماً عن المعلومات والخبرات التي تفيدك في توجيه مؤسستك في السوق وتخطي العقبات. تفيدك المعرفة في مساعدتك على اتخاذ القرارات المعقدة والتي تنضوي على مخاطر كبيرة؛ لأن مثل هذه القرارات تحتاج إلى معرفة واسعة لتساهم في تقليل الخطورة.

مبدع Creative Thinker:

تمتلك - كمبادر - خيالاً واسعاً يجعلك تتحرر من القيود المفروضة عليك؛ لذلك فإنك تصمم منتجاتاً إبداعية وتبتكر طرقاً جديدة في حل المشكلات، كما أنك كثير التساؤل، ولديك الفضول لمعرفة آلية عمل الأشياء، لهذا فأنت لا تستسلم للقيود والأفكار التقليدية المفروضة عليك، وتحاول دوماً كسرهما وتغييرها.

مخاطر Risk-Taker:

تتميز بحماسك الشديد لمواجهة التحديات؛ فأنت تنظر إليها بطريقة أكثر تفاؤلاً، وبإمكانك الإقدام على اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة، فالمخاطرة لا تعني أنك تبحث عن المخاطر، بل تعني أن لديك القدرة على التقليل من حدتها، كما تتميز في البحث عن المعلومات التي تزيد من قدرتك على اتخاذ القرارات الصحيحة في المواقف الحرجة، والإمسك بزمام الأمور رغم صعوبة الموقف.

تتعاضد صفات التفكير السابقة سوياً لتشكل تفكيراً متميزاً لدى المبادر، علماً أن فقدان عامل منها، سيؤثر سلباً على طريقة تفكيره؛ ففقدان المبادر لصفة التركيز على العمل ستفقد البوصلة التي ستدله على الآلية الصحيحة لإدارة العمل وتحقيق الأرباح، وفقدانه للرغبة في البحث عن المعرفة ستجعله يخاطر وهو يجهل تماماً مدى تعقيد البيئة وحجم الضرر الذي سيصيبه، مما سيحول المخاطرة إلى مجازفة عمياء أقرب للإنتحار، وفقدانه للإبداع سيفقد القدرة على توليد أفكار وحلول إبداعية تميزه عن منافسيه، وفقدانه للمخاطرة، ستجعله يقف متردداً أمام أي قرار صعب ينتج عنه مخاطر كبيرة، حتى وإن امتلك كامل المعلومات اللازمة.

التحفيز Motivation

نظرا لأن المبادر يفكر بطريقة غير تقليدية ويؤسس مشاريع وأفكار خارجة عن المألوف، فإنه عادة لا يحظى بالدعم الكافي ممن حوله ؛ لذلك يجب على المبادر أن لا ينتظر التحفيز الخارجي (الذي يحصل عليه من الناس من حوله)، بل عليه أن يخلق تحفيزا داخليا يعطيه الطاقة اللازمة للاستمرار في العمل. هناك ثلاث صفات هامة تفيد المبادر في الحصول على تحفيز داخلي، تأملها وانظر إن كانت موجودة لديك:

واثق Confidante:

لديك ثقة كبيرة بذاتك وبقدرتك على النجاح وتتقدم دوما للإمساك بزمام المبادرة. ولا تخجل من تقديم نفسك والحديث عن قدراتك للآخرين. تساعدك هذه الثقة في الإقدام على المشاريع والتحديات دون الخوف من الفشل أو من المجهول ، كما تفيدك في إقناع الآخرين (من زملاء وموظفين ومستثمرين) بقدرتك على النجاح في مشاريعك ؛ لذلك فأنت لا تخشى من التحديات والعقبات، بل تؤمن تماما بقدرتك على تخطيها.

مستقل Independent:

تعتمد على نفسك في إنجاز المهام بسبب مهارتك العالية في مختلف نواحي العمل وامتلاكك لحس عال من المسؤولية ، كما أن بإمكانك القيام بعدة مهام مختلفة في نفس الوقت، وبإمكانك أيضا تحديد أهداف مرحلية خاصة بك، وتسعى جاهدا لتحقيقها لتُنجح المشروع. وهذا لا يعني أبدا أنك لا تعتمد على الآخرين في إنجاز المهام، لكنك تستطيع أن تعتمد على نفسك في بداية المشروع عندما يرفض الآخرون دعم فكرتك، وتقف بثبات حتى وإن تخلى عنك الجميع.

مصرّ Determinat:

أي أنك لا تستسلم من أول تحد يواجهك، بل تتأبر وتناضل إلى أن تتخطاه، وتواجه التحدي تلو الآخر دون أن يثنيك ذلك عن المتابعة أو يدفعك للاستسلام. إصرارك يجعلك تتخذ القرارات وتنفذها سريعا دون تسويق أو ممانعة ، كما أنك تتحمل الضغوط الشديدة، وتعمل بشكل متواصل، ولا يزيدك الفشل والتعثر إلا إصرارا وقوة على العمل بجد إلى أن تصل لهدفك.

هذه الصفات الثلاث تتكامل مع بعضها البعض في تشكيل التحفيز الداخلي للمبادر؛ فهو يثق بنفسه دون تردد، ويستقل في قراراته وتفكيره عن الآخرين، ويبقى مصراً ومثابراً إلى أن يصل إلى هدفه، ففقدانه للثقة سيجعله يتردد كثيراً قبل أن يبدأ، وفقدانه للاستقلالية ستجعله يعتمد على الآخرين في العمل والتشجيع، مما سيتسبب بإحباطه وتركه للعمل فور تخليهم عنه. وغياب الإصرار سيجعله يترك العمل عند مصادفته أول تحدٍ.

السلوك Behaviour

يقصد بالسلوك كيفية تصرف المبادر مع الأشخاص المحيطين به
Intrapersonal behaviour.

وتعتبر السلوكيات الثلاثة التالية هي أهم ما يجب أن يكون لديك كمبادر:

منشئ العلاقات Relationship-Builder:

لديك حس اجتماعي عالي يجعلك قادراً على بناء علاقات منفعة متبادلة مع الآخرين، ولديك القدرة على بناء ثقة الآخرين بك وتنمية هذه العلاقات واستخدامها في الحصول على الموارد التي تحتاجها لبناء وتطوير عملك. هذه العلاقات ليست علاقات مصلحة ذاتية، وإنما علاقات صادقة يربح منها الجميع، كما أنك تسعى لبناء علاقات عميقة مع الموظفين تتجاوز مجرد حدود العمل.

المروج Promoter:

لديك قدرة كبيرة على إقناع من حولك بأفكارك ومنتجاتك، فتكون سفيراً لمشروعك وتحدث عنه وتسوق له بكل جرأة وحزم، كما أنك تتقن سرد القصص التي تستخدمها كأداة لإيصال أفكارك ومنتجاتك لمن تخاطبهم، وتملك قدرة كبيرة على البيع؛ بحيث تتعرف على احتياجات العملاء بسهولة من خلال الاستماع الفعال لهم، ثم تقوم بعرض منتجك بطريقة تتوافق مع هذه الاحتياجات.

المفوض Delegation:

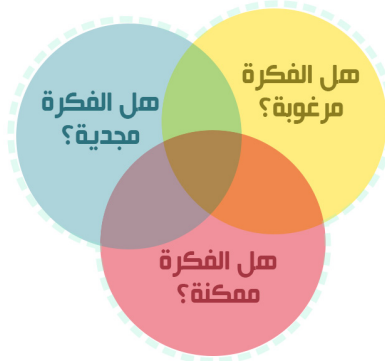
تؤمن بعدم قدرتك على القيام بكامل المهام بنفسك ولذلك تقوم بتفويض بعض المهام والمسؤوليات للآخرين وتستفيد منهم في تنفيذها بدلا منك ، كما أنك تتعاون مع الآخرين وتعرف نقاط قوتهم وتميزهم بحيث تفوض لهم المهام التي تتناسب معها، وتسعى جاهدا لتفعيل جميع أعضاء الفريق وتدريبهم لتحصل على أقصى فاعلية منهم. وتهدف من ذلك ألا تنشغل بجميع تفاصيل العمل الصغيرة، بل تعطي صلاحياتها للفريق وتفرغ لما هو أهم.

تزيد هذه السلوكيات الثلاثة من فعالية تعامل المبادر مع من حوله، فقدرته على بناء العلاقات توسع من علاقاته ومعارفه وتسهل له التعرف على خبرات جديدة لديهم لتوظيفها أو طلب الدعم منهم، كما أن قوته في الترويج لأفكاره تجعل مشاريعه معروفة للآخرين ، وقدرته على التفويض تسهل له القيام بالكثير في أقصر وقت ممكن. إن افتقار المبادر لهذه الصفات سيعرقل سير مشاريعه ؛ فضعفه في بناء العلاقات سيفقده القدرة على الاستفادة من المواهب الموجودة حوله، ويفقده القدرة على طلب الدعم والتمويل عندما يريده، وضعفه في الترويج ؛ سيطرك مشاريعه الرائعة حبيسة في بيته دون أن تجد طريقها للجمهور. وضعفه في التفويض سيضطره لعمل الكثير بنفسه مما يضيع وقته في الأمور الصغيرة ويشغله عن ما هو أهم.

كانت هذه أهم السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها المبادر، إن كنت تتحلى بها ، فبإمكانك الإقدام لتنفيذ مشروعك دون خوف (إن لم تكن قد بدأت بتنفيذه فعلا)، أما ضعفك في بعض تلك الصفات فسيؤدي إلى الإخلال ببعض نواحي مشروعك ؛ لذلك فإنه من الهام جدا أن تعرف نقاط ضعفك قبل أن تبدأ بمشروعك وتكتب خطة لتخطيها. من الممكن تعويض النقص في بعض تلك الصفات من خلال القراءة والتدريب، لكن عليك أن تعلم أن تقوية نقاط ضعفك يكون ضمن حدود بسيطة؛ لذلك قد يكون الحل الأمثل لتخطيها هو أن تجد من يوجهك ويرشدك فيها (كالمرشد Mentor مثلا)، أو تجد شريكا لك في تنفيذ مبادرتك، بحيث تكون لديه الصفات التي تنقصك، وعندها ستتمكن من امتلاك صفات المبادر من خلال فريقك المتكامل.

هل هذه الفكرة مناسبة ؟

لكي تستطيع الإجابة على هذا السؤال ستنظر للفكرة من ٣ عدسات مختلفة ثم تحاول تركيب الصورة في مكان تقاطع هذه العدسات مثل الرسمة التالية:-



مرغوبة Desirable

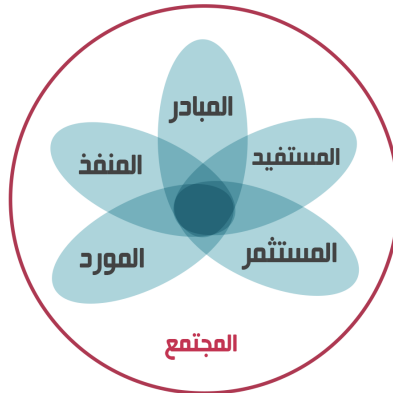
هذه هي نقطة الانطلاق بالنسبة للفكرة ، هل توجد لدى شريحة من الجمهور رغبة في قبول فكرتك و رغبة في تنفيذها ، (طبعاً ليس المقصود أن يأتي إليك أحد الأشخاص ويقول لك بأنه يرغب بها لأنه إن قالها لك بشكل مباشر فذلك يعني أن هناك من سبقك لتنفيذها على الأغلب).

لكن المطلوب هو أن تحاول معرفة الأفكار المرغوبة عند جمهورك (سواء تجارياً أو اجتماعياً) والتي لا يعبرون عنها بشكل مباشر. وهنا ستسأل نفسك: ما هو السلوك والتصرف الذي قام به الجمهور والذي جعلك تكتشف أن هذه الفكرة مرغوبة من قبلهم؟ فالفكرة المرغوبة غالباً ترتبط بحياة الناس (المقصود هنا ليس كل الناس ولكن الشرائح التي ستستهدفها) ، فهل ستقوم فكرتك بتسهيل حياة الناس بأي شكل من الأشكال ؟

قد يكون هذا التسهيل مرتبطاً بمساعدتهم على تجاوز مشاكل وتحديات يمرون بها في حياتهم اليومية ، ومن هنا لا بد من السؤال :
 ما هي التحديات والمشاكل التي يمر بها جمهورك والذي ستساعده فكرتك على تجاوزها ؟ وكيف عرفت أن هذ التحديات والمشاكل موجودة حقيقة عند جمهورك ؟
 أحياناً تقوم الفكرة المرغوبة بسد حاجة أو تحقيق رغبة عند جمهورك، سواء كانت هذه الحاجة أو الرغبة ملحوظة أو غير ملحوظة؛ لذلك سيكون السؤال هنا : ما هي الحاجات والرغبات التي ستتحقق لجمهورك عند تنفيذ فكرتك؟
 من الممكن أيضاً إجراء بحوث تسويقية للتعرف على مدى رغبة المستفيدين بفكرتك. فمن الممكن توزيع استبيانات معينة عليهم ، أو عمل مجموعات تركيز Focus groups أو مقابلات معمقة in depth interviews .
 تهدف هذه الأبحاث لاختبار المفهوم أو الفكرة ومعرفة ما إن كانت مرغوبة أم لا. لمعرفة المزيد عن كيفية عمل اختبار الافكار والمفاهيم، من الممكن مراجعة كتاب دليل كتابة المفاهيم التسويقية

ولأننا نتحدث حول كون الفكرة مرغوبة من جمهورك ؛ فلا بد من أن تحدد هذا الجمهور بنوع من التفصيل (وهذا ما تم شرحه بالتفصيل في كتاب "فكرتي صارت مشروعاً" للمؤلف د. أمجد الجنباز وكتاب "ابتكار نموذج العمل التجاري") للمؤلف أليكساندر أوسترويلدر ، ولا بد من أن تعرف هذا الجمهور (أحياناً أكثر من معرفتهم لأنفسهم) بالذات إن كانت فكرتك ستخلق لديهم رغبة غير موجودة مسبقاً.

وعندما تفكر في "هل ستكون الفكرة مرغوبة" اسأل نفسك : هل هي مرغوبة من كل المتعاملين معها؟ أي هل هي مرغوبة من كل من :-
 المبادر ، المستفيد ، المنفذ ، المستثمر ، المورد ، المجتمع



لأن الفكرة غير المرغوبة (على الأقل غير المرفوضة) من كل من المستفيد والمنفذ والممول والمورد والمجتمع (ستجد شرحاً مختصراً لكل واحد منهم في الصفحة التالية) ستواجه بالكثير من العقبات أثناء تنفيذها وتسويقها سواء كانت تجارية أو مجتمعية ؛ لذلك سيكون السؤال :هل فكرتك مرفوضة من أي من هؤلاء؟ وكيف ستقوم بتجاوز رفضهم لها؟

ويبقى الجزء الأهم في أن تكون الفكرة مرغوبة من قبلك أنت (المبادر). فإن كنت ترغب في هذه الفكرة فعلاً ؛ فذلك سيساعدك في تجاوز الكثير من العقبات لتنفيذها ، ولذلك عليك أن تسأل نفسك : ما مدى رغبتك أن ترى هذه الفكرة قيد التنفيذ؟

مجدية Feasible

هنا يكون النظر للفكرة من زاوية مختلفة ، هل تنفيذ هذه الفكرة سيساعد على تحقيق الأهداف المرجوة منها؟

بمعنى أن الفكرة لو كانت تجارية فهل ستحقق أرباح مالية ؟ هل ستحتاج إلى استثمارات كبيرة لكي تنطلق؟ (سيكون لنا وقفة أكثر تفصيلاً في الجزء الخاص بالسوق وموانع الدخول في هذا الكتاب) ، لا نهدف في هذا الجزء للدخول في التفاصيل المالية والحسابات الدقيقة ، وإنما أن نتساءل عن حجم الدخل الذي سيأتي من تنفيذ هذه الفكرة؟ ونسبته إلى حجم الاستثمار المطلوب لكي تنطلق؟ وكذلك كم حجم التكاليف التشغيلية اللازمة لهذه الفكرة؟ أيضاً هل يوجد جمهور ممكن أن يدفع مقابل تنفيذ الفكرة سواء عند إنطلاقها أو عند التوسع؟ نكرر بأننا لا نريد منك الدخول في تفاصيل حسابية ، بل مجرد الحصول على أرقام تقديرية تساعدك في رؤية الصورة العامة.

ورغم أهمية الجزء الاقتصادي في الجدوى، لكننا نريدك أيضاً أن لا تغفل الجزء الاجتماعي، وهنا نسأل: هل هذه الفكرة مجدية اجتماعياً؟ بمعنى أنه عند تنفيذ هذه الفكرة (حتى لو كانت تجارية) ما الفائدة التي ستعود على المجتمع؟ وما هي الأضرار الجانبية التي قد تعود عليه من جراء تنفيذ هذه الفكرة؟ وفي حال كانت هذه الفكرة مجتمعية أو تطوعية فلا بد من معرفة الجدوى المجتمعية الحقيقية من تنفيذها.

ليس الهدف هنا هو التوقف عن تنفيذ الفكرة إن لم يكن لها فوائد اجتماعية، أو كان لها أضرار جانبية، بل أن تضع هذا في حساباتك ؛ لتقوم ببناء نموذج عمل خاص يخفف من الأضرار الاجتماعية الجانبية للفكرة أو يزيد من الآثار الاجتماعية الإيجابية لها (حتى ولو كانت الفكرة تجارية).

ولعله من المفيد جدا عند النظر إلى جدوى الفكرة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية أن تنظر للجدوى من وجهة نظر كل من

المبادر :- من قام بإطلاق الفكرة والذي سيشرف على تنفيذها
المستفيد :- هو العميل المباشر للفكرة وكذلك العميل غير المباشر الذي يمكن أن يستفيد من الفكرة بأي شكل من الأشكال .
المنفذ :- من سيقوم بتنفيذ الفكرة بالتعاون مع المبادر .
الممول :- من سيقوم بتقديم الموارد المالية اللازمة لإطلاق الفكرة .
المورد :- من سيقوم بتوريد المواد الأولية اللازمة لتنفيذ الفكرة .
المجتمع :- هم الأشخاص المحيطين بواقع الفكرة والمتأثرين بتنفيذها .

ممكنة Possible

في هذه الزاوية يكون البحث في إمكانية تنفيذ الفكرة. ويجب النظر للإمكانية من جوانب مختلفة، أولها الجانب التقني، فهل الفكرة ممكنة التطبيق تقنياً؟ وهل التقنية اللازمة لتنفيذ هذه الفكرة موجودة ومتوفرة في البيئة التي سيتم تطبيق الفكرة فيها؟ أيضاً في الإمكانية نبحث عن توفر الموارد الأولية اللازمة لإنتاج وتنفيذ هذه الفكرة، فهل هي متوفرة لديك أو تستطيع الوصول لها؟ وهل البنية التحتية اللازمة لتنفيذ هذه الفكرة موجودة في محيطك أنت كمبادر وفي محيط الجمهور المستهدف بهذه الفكرة؟

ومن النواحي الأخرى التي يجب النظر إليها أيضاً هي الخبرات والمواهب البشرية اللازمة لإطلاق الفكرة وتنفيذها، فما هي؟ وهل تمتلكها؟ وإن كنت لا تمتلكها، فهل لديك قدرة للوصول لهذه الخبرات والمواهب عند آخرين سواء كشركاء أو كموظفين؟

الهدف من هذه الجزئية هو أن لا تكون المبادرات مبنية على أحلام وافتراسات ، وإنما تكون مبنية على الإمكانية المتوفرة لتطبيقها ومدى الصعوبات التي ستواجه هذا التطبيق.

وبهذا يكون من المهم النظر للفكرة من هذه الزوايا الثلاث ، والاجابة على الأسئلة المطروحة في كل من هذه الزوايا ؛ لكي يتم تكوين صورة أكثر شمولاً عن فكرة المبادرة.

ماهو تقييمك لفكرة مبادرتك؟

هل السوق مناسب؟

بعد دراسة كل من المبادر والفكرة، يأتي الدور لدراسة السوق وصفاته. من الممكن أن تكون لديك الصفات المثالية للقيام بالمبادرة، ولديك فكرة مرغوبة ومجدية وممكنة، لكن ماذا لو كان السوق غير مناسب لهذا المنتج؟ ماذا لو دخلت السوق لتكتشف أنه مليء بالمنافسين؟ وماذا لو كان السوق لا يوفر ربحاً كثيراً لمثل هذه الأفكار؟ وهنا تأتي أهمية دراسة السوق، ودراسة العناصر الثلاثة الأساسية المؤثرة فيه، وهي حجم الربح والطلب والمنافسة. إن دراسة هذه العوامل جيداً سيضمن لك الدخول في السوق مناسباً.

حجم الربح Profitability

يختلف حجم الربح من سوق لآخر. فبعض الأسواق تضمن الكثير من الأرباح ومن الممكن البيع فيها بهامش ربح مرتفع (أي يوجد فرق كبير بين سعر التكلفة وسعر مبيع المنتج)، ويكفي في هذه الأسواق بيع كمية قليلة من هذه المنتجات للحصول على الربح، بينما تعاني بعض الأسواق الأخرى من قلة الأرباح، بحيث يتم البيع فيها بهامش ربح منخفض (يوجد فرق صغير بين تكلفة المنتج وسعر مبيعه). حيث يعتمد الربح في مثل هذه الأسواق على بيع كمية أكبر من المنتجات قليلة الربح، وهذا يكون مجدياً للشركات الكبيرة وليس للمبادرات الناشئة، ويوجد العديد من العوامل التي تؤثر في حجم الربح الموجود في السوق، لكننا هنا سنركز على عاملين أساسيين هما: نمو السوق وسلسلة التوريد.

نمو السوق Market Growth

السوق له دورة حياة تبدأ بأن يكون سوقاً ناشئاً، ثم يكبر ليصل لمنتصف العمر عندما يحدث التشعب فيه، ثم بعد ذلك يقل استخدام المنتج في هذا السوق فيهرم، ثم ينتهي. فلو فكرت مثلاً بأن تفتتح مشروعاً لبيع الأناشيد على أشرطة الكاسيت، فأنت حتماً تدخل سوقاً هراماً في طور الإندثار، ولن يكون سوقاً مناسباً أبداً.

عادة ما يكون الإستثمار الأمثل ، هو بدخول الأسواق الناشئة ؛ نظرا لأنها تحوي الكثير من الربح فيها، إضافة لسهولة الدخول فيها، وعلى العكس منها، فإن دخول الأسواق الهرمة يعد مخاطرة كبيرة، نظرا لقلّة الربح فيها وكثرة المنافسين ، خاصة الكبار منهم والذين يتحكمون بالسوق.

و كمثال على ذلك : هل سمعت بالمبخرة الإلكترونية؟ إنها اختراع جميل يعتمد على نفس مبدأ عمل السيجارة الإلكترونية، لكنها بحجم أكبر، حيث يتم وضع البخور (أو العود) فيها ثم تشغيلها لتقوم بتسخين البخور لينشر رائحته الزكية.... في البداية، وبسبب أن الفكرة جديدة ولا يوجد بها منافسين، كانت المبخرة الواحدة تباع بمبلغ أكثر من ٢٠٠ ريال - في هذه المرحلة كان السوق ناشئا وجديدا- كما أن الربح لبيع القطعة الواحدة (الفرق بين تكلفة المنتج وسعر بيعه) كان كبيرا جدا، ولأن الفكرة لاقت القبول في السوق، ولأن آلية بناء هذا المنتج ليست معقدة كثيرا، بدأت الكثير من الشركات بالمنافسة، وهذا أدى إلى انخفاض سعر المبخرة تدريجيا. الآن وصل سعر المبخرة لأقل من ١٠ ريالات!!

وهكذا نرى، بأن قرار دخول سوق المبخرة الإلكترونية في البداية كان صائبا، نظرا لأن السوق مازال ناشئا ، أما لو قررت أن تدخل هذا السوق الآن، فأنت ستدخل سوقا هرما قليل الربح. وهنا عليك أن تفكر جيدا قبل أن تدخل في أي سوق بنمو هذا السوق؛ فدخول سوق في مرحلة النمو (حتى مع وجود المنافسين) يعد الخيار الأمثل، أما دخول سوق هرم (حتى مع قلّة وجود المنافسين) يعد قرارا سيئا. وفي حال قررت دخول سوق في متوسط العمر، عليك أن تفكر جيدا في حجم الربح والمنافسة، ومتى تتوقع أن يهرم هذا السوق ويندثر.

سلسلة التوريد Supply Chain

سلسلة التوريد هي المراحل التي يمر بها المنتج من بداية وجوده على هيئة المادة الخام مروراً بمراحل التصنيع والشحن والتوزيع إلى أن يصل إلى يد العميل، و يكون الشكل المبسط لهذه السلسلة كما يلي:

المصنع

بائع الجملة

بائع التجزئة

العميل

هذا الشكل يوضح مثالا لسلسلة التوريد لأحد المنتجات، حيث تبدأ بوجود هذا المنتج في المصنع (ومن الممكن أن تبدأ السلسلة قبلها عندما يكون المنتج بشكل مادة خام طبعا)، ثم ذهابه لبائعي الجملة ثم لبائعي التجزئة حيث يقوم العميل بشراء المنتج من عندهم (يختلف شكل المخطط من سوق لآخر، ومن منتج لآخر).

من الواضح في تسلسل هذا المخطط أن العميل لا يمكنه شراء المنتج من المصنع مباشرة، ويجب ملاحظة أنه في كل خطوة من هذه الخطوات تزيد تكلفة المنتج، فلو قام المصنع بتصنيع المنتج بسعر ١٠٠ ريال مثلا، فإنه سيبيعها لبائع الجملة بسعر أكثر ليحقق الربح (لنفترض ١٢٠ ريالا). وهنا سيقوم بائع الجملة ببيعها لبائع التجزئة بسعر أكبر ليحقق الربح (لنفترض ١٤٠ ريالا، وسيكون ربح بائع الجملة في هذه الحالة هو ٢٠ ريالا). وهنا سيقوم بائع التجزئة ببيعها بسعر أكثر ليحقق الربح (لنفترض ١٦٠ ريالا، ليكون ربح بائع التجزئة هو ٢٠ ريالا). وهكذا سيكون شكل السلسلة كما يلي:



إن أردت أن تدخل السوق بشكل مربح، عليك أن تجد مكانا مناسباً لك ضمن سلسلة التوريد هذه، بحيث يضمن لك هذا المكان الربح المناسب بأقل تكاليف ممكنة. فلو افترضنا أن هذا المخطط هو مخطط لصناعة الأواني المنزلية، بحيث يقوم المصنع بتصنيعها، ثم بيعها لبائعي الجملة، ثم يتم بيعها لبائعي التجزئة وأخيراً يتم بيعها هناك للعميل. فإن أردت أن تبني مشروعاً لبيع الأواني المنزلية، أين سيكون مكانك؟

لو كان المحل الخاص بك هو للبيع بالتجزئة، فهذا يعني أنك ستشتري القطعة بمبلغ ١٤٠ وتبيعها بمبلغ ١٦٠. لكن هذه الطريقة ستفقدك القدرة على المنافسة نظراً لأن الجميع يبيع بنفس طريقة. هذا المكان في سلسلة التوريد لن يحقق ربحاً مثالياً؛ لأنك في حال قررت تخفيض سعر المنتج، فسيقل ذلك من ربحك ويجعل وضعك أكثر سوءاً، ومن الممكن التفكير بالشراء بكميات كبيرة لمحاولة الضغط على بائع الجملة ليخفض السعر، لكن ذلك غير ممكن في بداية مشروعك نظراً لنقص رأس مالك، وقلة الزبائن الذين ستبيعهم الأواني المنزلية.

هنا عليك أن تفكر في مكان أفضل لك في هذه السلسلة يضمن لك ربحاً أكبر من قبل، فمثلاً، من الممكن التفكير بالشراء مباشرة من المصنع بحيث تلغي أثر بائع الجملة، ليكون الشكل كما يلي:



بهذا الشكل ستزيد أكثر من ربحك (هذا إن افترضنا أن المصنع سيوافق على بيعك مباشرة).

من الممكن التفكير بطرق أكثر إبداعية لتصل لمكان يوفر لك ربحاً أكبر، فمثلاً، من الممكن أن تقوم بعمل موقع على الإنترنت لبيع الأواني المنزلية يقوم بربط بائعي التجزئة (أو حتى بائعي الجملة) بالعميل بحيث يشتري الأواني المنزلية من منزله وباستخدام الإنترنت، وهنا سيقوم هذا الموقع بربط العميل بعدد من بائعي التجزئة المختلفين، وسيبدو عندها شكل السلسلة كما يلي:



في هذا الشكل، قام المشروع بابتكار مكان جديد غير تقليدي في هذه السلسلة ليعمل فيه بشكل مربح. بالرغم من أن هذا النموذج يوفر هامش ربح منخفض (بسبب قلة الأرباح التي ستقاضاها لقاء بيع القطعة الواحدة من خلال الموقع)، إلا أن تكاليف افتتاح موقع الانترنت وتشغيله يعد أرخص من تكاليف افتتاح محل بيع الأواني. كما أن موقع الانترنت سيبيع لعدد أكبر من العملاء، وبالتالي سيكون إجمالي الربح النهائي أكبر. أما في حال كان هناك مواقع كثيرة تقوم ببيع الأواني من خلال الانترنت، فهذا سيجعل من هذا المكان أقل ربحية، وعليك عندها التفكير في مكان أفضل لك (بعض المواقع مثلا تربط بين العميل وبين المصنع، أو بين العميل وعميل آخر سيبيع السلعة المستعملة التي لديه، وهكذا). كخلاصة لسلسلة التوريد، عليك أن تختار مكانا مناسباً فيها يضمن لك ربحاً أكثر، مع عدد أقل من المنافسين.

حجم الطلب Demand Size

حجم الطلب أو حجم السوق هو عدد الزبائن المحتملين الذين سيشترون المنتج الذي ستقدمه والمبلغ المالي الذي سيدفعونه. ليس من المجدي أن تقوم بتصميم منتج جيد لا يحتاجه إلا عدد قليل من الناس. ولهذا لا بد للمبادر أن يقوم بقياس وتحليل تقريبي لحجم السوق قبل التفكير بدخوله، وهناك عدة طرق لقياس حجم السوق، من أسهلها الطريقة التي اقترحها ستيفن بلانك، وهي كالتالي:

١- تحديد إجمالي السوق المتوفر Total Addressable Market TAM

وهو تحديد عدد جميع الزبائن الذين سيستفيدون من هذا المنتج (الرقم الناتج من هذه الخطوة سيكون كبيراً جداً وغير منطقي، لكنه سيكون الخطوة الأولى للحساب)، فمثلاً، لتحديد إجمالي السوق المتوفر للأواني المنزلية، بالإمكان حساب عدد الأسر في الدولة التي ستفتتح مشروعك فيها، نظراً لأن الأسرة الواحدة ستشتري الأواني المنزلية مرة واحدة في الغالب، و بإمكانك الحصول على هذا الرقم من قواعد البيانات ومراكز الإحصاء في تلك الدولة.

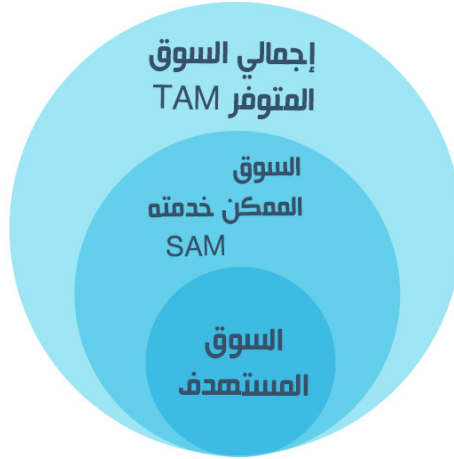
ولكن نظرا لأنك ستبيع أوانٍ منزلية مختلفة (وليس نوعا واحدا)، فالأفضل لك هو تحديد المبلغ المالي المتوقع من هذا السوق، فمثلا لو افترضنا (الإفترضنا مبني على الإحصائيات التي ستجدها) أن في دولتك يوجد نصف مليون عائلة، سيكون هذا الرقم هو عدد الزبائن الإجمالي، ولو افترضنا أن الأسرة الواحدة تشتري شهريا أوانٍ منزلية بقيمة ١٠٠ ريال، سيكون عندها قيمة هذا السوق هو ٥٠٠٠٠٠٠ مضروبا ب ١٠٠ ريال والنتيجة هي ٥٠ مليون ريال، أي أن القيمة الإجمالية لجميع الأواني المنزلية المباعة في دولتك هي ٥٠ مليون ريال شهريا؛ وبالتالي فإن رقم ٥٠ مليون ريال شهريا هو أكبر رقم ممكن الوصول إليه في هذا السوق في حال كنت المنافس الوحيد في السوق؛ وبما أنك لست الوحيد في السوق؛ فإن هذا الرقم ستتقاسمه مع المنافسين، وفي حال كان هذا الرقم منخفضا، فهذا مؤشر على أن حجم الطلب قليل جدا في هذا السوق، وعندها قد يكون من الأفضل عدم دخول السوق من أساسه، فمثلا لو قررت بيع جهاز الكتروني لحماية السيارات من السرقة، وكان هذا الجهاز قابلا للتركيب على سيارات ألفا روميو فقط، فعندها عليك أن تعرف عدد سيارات ألفا روميو الموجودة دولتك، وسعر المبيع للجهاز الواحد، ويكون حجم السوق هو ناتج ضرب الرقمين؛ ولأن سيارات ألفا روميو قليلة جدا في الشرق الأوسط مقارنة بالسيارات الأخرى، ستجد بأن حجم السوق المتوفر صغير جدا، وغير مناسب للدخول.

٢- تحديد حجم السوق الممكن خدمته Served Available Market SAM

وهو جزء من السوق الإجمالي، والذي من الممكن لك أن تستهدفه بمنتجك باستخدام وسائلك التسويقية. فلو قررت أن تفتتح محلا لبيع الأحذية الرجالية، عليك أولا تحديد إجمالي سوق الأحذية الرجالية (الخطوة ١)، ثم في هذه الخطوة ستحدد عدد العملاء المتوقعين أن يشتروا من محلك، وفي هذه الحالة سيعتمد هذا الرقم على عدد الزبائن الذين يسكنون في منطقتك، أو المتوقع أن يزوروا محلك ويشتروا من منتجك بالسعر والجودة التي تقدمها. وهذا يعتمد أيضا على دخل العملاء الذين سيزورون محلك، وهنا سنلاحظ أننا سنحصل على قطعة صغيرة من إجمالي السوق المتوفر الذي تم تحديده في الخطوة السابقة.

أما لو كان المنتج الذي ستقدمه هو بيع الأواني المنزلية عن طريق الإنترنت، سيكون السوق الممكن خدمته هو نسبة العوائل التي تستخدم الإنترنت (يتم تحديدها من خلال الحصول على إحصائية عدد مستخدمي الإنترنت في دولتك) وبإمكانها شراء البضائع التي تقدمها (وذلك من خلال تحديد متوسط الدخل الشهري للأسر التي بإمكانها شراء منتجاتك، ومن ثم حساب نسبة العوائل التي يتوفر لديها هذا الدخل)، وبالإمكان أيضا حساب القيمة المالية لهذا السوق من خلال ضرب الرقم الذي حصلنا عليه (عدد العوائل في السوق الإجمالي مضروبا بنسبة العوائل التي تستخدم الإنترنت مضروبا بمتوسط الشراء الشهري)، وهنا سنحصل على سوق أصغر من السوق السابق.

نلاحظ في الشكل التالي كيف أن السوق الممكن خدمته يشكل جزءاً صغيراً من السوق الإجمالي:



٣- تحديد السوق المستهدف Target Market

وفي هذه المرحلة نحدد العدد المتوقع للزبائن الأكثر احتمالية لشراء منتجك، وهي تكون عادة نسبة من السوق الممكن خدمته (الخطوة السابقة)، أو قد تكون من خلال مراقبة المنافسين ومعرفة عدد الزبائن الذين يزورونهم. فمثلاً، لو كان لديك محلاً لبيع الأحذية فإنك تقوم بحساب عدد الزبائن الذين تتوقع أن يزوروا محلك، من خلال مراقبة المحلات المشابهة المجاورة لك (محل أحذية يبيع أصنافاً مشابهة لك).

أما في حال محل بيع الأدوات المنزلية عن طريق الإنترنت في دولتك، وفي حال عدم وجود متجر مشابه فمن الممكن النظر لمنافسين في سوق آخر، مثلاً، سوق دوت كوم يبيع حاجيات مختلفة على الإنترنت، فلو كانت نسبة العملاء الذين يشترون حاجياتهم منه هي ١٠٪ من سوقهم الممكن خدمته، فمن الممكن الوصول لنتيجة أن ١٠٪ من العملاء يشترون أغراضهم من الإنترنت في هذه الدولة، وعندها يكون سوقك المستهدف هو ١٠٪ من السوق الممكن خدمته، علماً أن هذه الطريقة تعد مؤشراً فقط لتسهيل الحساب وليست حقيقة صلبة لما يحدث. حيث تعامل هذه الأرقام كافتراضات يتم تأكيدها أو تعديلها أثناء التنفيذ .

بعد الحصول على أرقام تقريبية لحجم السوق المستهدف، أصبح بإمكانك تحديد ما إن كان السوق مربحاً ومناسباً لك أم لا. وكلما بذلت جهداً أكبر، ستصل لنسبة أكبر من السوق الممكن خدمته (أي ستوسع دائرة السوق المستهدف مع الوقت)، علماً أنك لن تتمكن أبداً من تغطية كامل السوق الممكن خدمته؛ نظراً لوجود منافسين، لكن خطتك ستكون بأن تستهدف أولاً مجموعة من العملاء (متمثلة بالسوق المستهدف)، ثم تبدأ بتكبير حصتك بالتدرج لتستحوذ على حصة أكبر من السوق الممكن خدمته.

في حال كان حجم السوق المستهدف غير مناسب (غير مربح) لك، فعندها عليك أن تجد طريقة لتغيير منتجك أو تغيير السوق المستهدفة وتختار سوقاً فيها مقدار طلب أكبر. (من الممكن مراجعة كتاب "الطريق إلى السوق" للمؤلف د. خالد الزامل، الذي يحوي الكثير من الأدوات لقياس حجم الطلب والمواقع الإلكترونية التي تحوي الإحصاءات الرسمية).

وكتلخيص لآلية قياس حجم الطلب، عليك أولاً أن تقيس إجمالي السوق المتوفر TAM وهو حجم كامل المبيع للمنتج الذي تستهدفه في منطقتك، ثم تقوم باحتساب حجم السوق الممكن خدمته SAM وهو حجم السوق الذي بإمكانك الوصول إليه باستخدام قنواتك وسعرك وجودتك (ويكون أصغر من السوق السابق). وأخيراً عليك أن تحدد حجم السوق المستهدف، وهو السوق الذي ستستهدفه في مشروعك، ويحوي العملاء الأكثر احتمالية لشراء منتجك، والذين ستستهدفهم بالدعاية والإعلان. ويكون حجم السوق المستهدف صغيراً في البداية (كونك ستقوم بالتسويق بشكل محدود ومتناسب مع ميزانيتك)، ثم ستبدأ بالتوسع به شيئاً فشيئاً حتى تصل إلى أكبر حصة ممكنة من السوق الممكن خدمته SAM.

من الممكن أيضاً إجراء بحوث تسويقية أيضاً لمعرفة حجم السوق ومعرفة مدى ملاءمة الأسعار للعملاء. وهي تعتمد بشكل رئيسي على الإحصاء في وضع التوقعات. وبالعودة لنفس المثال أعلاه، الذي افترضنا فيه أن عدد العوائل نصف مليون عائلة، سيقوم الباحث التسويقي بدراسة ديموغرافيات هذه العوائل ويصنفها ضمن فئات اجتماعية وبحسب فئات الدخل ومن ثم يقوم بتصميم عينة بأسلوب التعيين العشوائي الطبقي لكي يقابل عينة ممثلة لهذا المجتمع الكلي: النصف مليون عائلة.

بعد ذلك يتم إجراء بحث لفهم السوق (Market Understanding) يتم من خلاله تحري أنماط استهلاك هذه العوائل للأواني المنزلية، وما هي الأنواع/العلامات التجارية التي يفضلونها وما هي الأسعار المناسبة بالنسبة لهم، بنفس هذا البحث يمكن إجراء ما يسمى (Product testing) كأن يعرض عليهم عينة من المنتج ومن ثم يؤخذ رأيهم عنها وعن جودتها ويطلب منهم توقع سعرها بناءً على الانطباع الذي تشكل لديهم من تفحصها، ويمكن كذلك إجراء ما يسمى بـ (Price sensitivity test).

إذ يعرض على المستهدفين مجموعة أسعار مقترحة للمنتج ويتم دراسة حساسيتهم تجاه هذه الأسعار، بالمحصلة سيعطي هذا البحث تقريراً مفصلاً عن حجم السوق المتوقع، أنماط استهلاك الأسر مصنفة ديموغرافياً، وأي من أصناف الأسر أعجب بجودة منتجك أو أنه مستعد لشرائه ومن هذه الإحصائيات يمكنك الحصول على توقعات تقريبية دقيقة جداً عن الحصة السوقية التي ستحصل عليها في حال دخلت هذه السوق. لكن نظراً للجهد والتكلفة التي تترافق مع هذه الأبحاث، من الممكن عدم القيام بها في المشاريع الصغيرة والاعتماد على الطرق الأسرع والأقل تكلفة. وعادة ما تتبع الشركات الكبيرة هذا النوع من الأبحاث عند دراسة حجم السوق لمنتجاتها الجديدة.

حجم المنافسة Competition

في السوق الذي تباع فيه، سيكون هناك حتماً من ينافسك ويحاول الحصول على العملاء الذين تستهدفهم، فالمنافس هو كل من يستهدف نفس العملاء الذين تستهدفهم ويحاول أن يخدمهم بدلاً منك. هناك نوعين من المنافسين : المنافسين المباشرين ، والمنافسين البديلاء (غير المباشرين) .

المنافسون المباشرون Direct Competitors

وهم المنافسون الذين يقدمون نفس الخدمة أو المنتج للعملاء، فشركة سيارات تويوتا مثلاً تنافس شركة شيفروليت، نظراً لأنهما جميعاً يقدمون نفس المنتج (سيارات) على اختلاف سعره أو جودته أو مكان صنعه، وبنفس الطريقة، تتنافس المطاعم ومقاهي القهوة والمراكز الطبية وغيرها.

المنافسون غير المباشرون (البديلاء)

Indirect Competitors (Substitute)

وهم المنافسون الذين يقدمون منتجات (أو خدمات) تختلف عن المنتج الذي تقدمه، ولكنها تلبى نفس الحاجة عند العملاء، أو تؤدي لهم نفس الوظيفة. فمثلاً، شركات السيارات تتنافس مع شركات السيارات الأخرى عن طريق تقديم المنتج نفسه (بغض النظر عن سعره وجودته)، لكنها أيضاً تتنافس بشكل غير مباشر مع شركات الدراجات النارية وباصات النقل العام وخدمة نقل المترو نظراً لأنهم جميعاً يؤديون نفس الوظيفة للعميل (وظيفة النقل داخل المدينة)، وكمثال آخر، عندما تذهب العائلة إلى مدينة

الملاهي لترفيه عن نفسها، فهي لا تذهب فقط من أجل الألعاب، وإنما من أجل الترفيه (وظيفة الترفيه أو احتياج الترفيه)، وهنا تكون مدن الملاهي الأخرى من المنافسين المباشرين (لأنها تقدم نفس الخدمة)، وتكون المولات والمطاعم والمقاهي التي تحوي مكانا للأطفال وحدائق ومنتزهات عبارة عن منافسين غير مباشرين (بدلاء) يتنافسون مع المدن الترفيهية.

وبذلك عند التفكير في المنافس، عليك أن تبحث عن المنافس المباشر (الذي يقدم نفس المنتج أو الخدمة)، والمنافسين البدلاء الذين يلون نفس الإحتياج ويقدمون نفس الوظيفة للعميل.

يجب عليك أن تعرف منافسيك تماما، بحيث تعرف عددهم وأسماءهم وأسعار بيعهم، كما عليك أن تركز على المنافسين الأقوى بأن تحدد نقاط قوتهم وضعفهم، وجودة منتجاتهم، وكيف ستتفوق عليهم، كما يهملك أن تدرس بشكل أساسي المنافسين الذين يغطون رقعتك الجغرافية نفسها؛ ففي حال كان مشروعك عبارة عن محل، فعليك هنا التركيز في دراسة المنافسين المجاورين لمحلّك. أما في حال كان مشروعك يقوم بتوصيل المنتج للعملاء، فهنا عليك أن تدرس المنافسين الذين يغطون نفس الرقعة التي تغطيها (سواء لديهم محل بجوارك، أو بإمكانهم توصيل المنتج إلى نفس منطقتك)، أما إن كان مشروعك عبارة عن برنامج أو موقع على الإنترنت، فهنا ستتسع رقعة المنافسة أكثر لأن حجم التغطية أصبح لا محدودا تقريبا.

بعد تحديدك للمنافسين (سواء كانوا مباشرين أو بدلاء)، عليك أن تقرر ما إن كانت المنافسة مفضلة (قليلة)، بحيث يكون هناك مكان لمشروعك في السوق، أو قد تكتشف أن المنافسة شديدة، وبالتالي سيكون من الصعب عليك دخول السوق نظرا لعدم وجود مكان مناسب لك بين المنافسين. وهنا عليك أن تحدد ما إن كان لديك تميزا يمكنك من التفوق عليهم، أو أن تبحث لك عن سوق آخر بمنافسة أقل حدة.

من الوسائل الجيدة التي تقلل المنافسة، هي أن تترك السوق الذي تحدد فيه المنافسة (من الممكن تشبيهه بالمحيط الأحمر الدموي الذي يحوي الكثير من المنافسين) وتبتكر فكرة جديدة سواء في نوع المنتج أو في نموذج العمل، وهنا ستنتقل إلى مكان جديد لا منافسة فيه (محيط أزرق خال من المنافسة).

من الأمثلة على المنتجات الجديدة قهوة أربيانا سريعة التحضير (من نسكافيه)، والتي ابتكرت تقديم نفس القهوة العربية لكن دون تجهيزات إضافية (كالحاجة لغليلها على النار لفترة معينة ثم إضافة الهيل والزعفران إلى إبريق القهوة) وإنما بإضافة الماء الساخن فقط، وبالرغم من أن ذلك سيجعل طعمها أقل لذة من طعم القهوة العادية،

لكنها بذلك هربت من المنافسة في السوق المليء بالمنافسين (المحيط أحمر)، وصنعت بهذا المنتج سوقاً جديداً (محيطاً أزرق). ومن الجيد ملاحظة أن المحيط الأزرق لن يبقى أزرقاً فترة طويلة، فبعد ظهور منتج أريانا، بدأ الكثير من المنافسين بتقليد الفكرة ليمتلئ السوق بالمنافسة مرة أخرى ويتحول إلى محيط أحمر من جديد.

ومن أمثلة ابتكار نموذج عمل جديد، نذكر إيزي تكسي وأوبر، وهما عبارة برامج تساعد في طلب التاكسي عن طريق الهواتف الذكية، وبذلك قامت الشركة بالهرب من سوق شركات التاكسي العملاقة (محيط أحمر)، وابتكرت مكاناً جديداً، بأن تقوم بالربط بين العميل والتاكسي مباشرة (محيط أزرق) دون أن تدخل في منافسة مباشرة مع تلك الشركات.

هل آلية الدخول للسوق مناسبة؟

بعد دراسة السوق ومعرفة خصائصه وما إن كان مناسباً للدخول أم لا، يأتي القسم الأخير من النموذج، وهو حواجز الدخول، وبغض النظر عن مدى جاذبية السوق فإن هناك موانع ستمنعك من القدرة على دخوله، هذه العوامل عبارة عن : عاملين لهما علاقة بصاحب المشروع وهما التمويل والمعرفة، وعامل ثالث له علاقة بالزبائن وهو ألم التغيير.

رأس المال Capital

بعض المشاريع تحتاج لرأس مال كبير لتتمكن من دخول السوق، فلو افترضنا أن مشروعك هو محل لبيع الذهب والمجوهرات، فلن تتمكن من البدء بالمشروع إلا بعد شراء كمية كافية من الذهب والمجوهرات لتقوم ببيعها. هذا المشروع يحتاج لرأس مال كبير لتتمكن من افتتاح المحل، وعدم وجود رأس المال لديك يعني عدم قدرتك على افتتاح المحل أساساً. أما لو كان المشروع عبارة عن موقع على الإنترنت لتقديم خدمة ما، فستحتاج عادة إلى رأس مال صغير نسبياً.

عليك أن تحدد بدقة رأس المال الذي ستحتاجه لتبدأ بمشروعك، فإن كان رأس المال أكبر من إمكانياتك، فعليك أن تحدد الطريقة التي ستحصل بها على التمويل (كقرض من الأهل أو من البنك مثلاً)، علماً أن بعض المشاريع قد تحتاج لرأس مال ضخم يفوق إمكانياتك لتدخل سوقها؛ فمشروع افتتاح مركز طبي مثلاً، يحتاج لاستئجار مكان ملائم وكسوته تجهيزه بالأجهزة الطبية وتوظيف كادر طبي (برواتب مرتفعة عادة). في هذه الحالة عليك أن تفكر جدياً بتغيير هذا السوق، فهو سيستنزف إمكانياتك قبل أن تبدأ حتى بتحقيق الأرباح.

لذلك عليك أن تفكر جيداً في رأس المال الذي ستحتاجه لدخول السوق، وأن تقرر ما إن كان توفير رأس المال مناسباً، أم أنك ستضطر لتغيير السوق والبحث عن سوق آخر يحتاج لرأس مال أقل.

المعرفة Knowledge

وهو مقدار المعرفة الذي ستحتاجه من أجل الدخول في السوق، فبعض الأسواق تحتاج لتخصص علمي لتتمكن من دخولها؛ فالمشاريع الطبية مثلا لا يمكن القيام بها دون معرفة في المجال الطبي (أو حتى شهادة تخصص جامعي في الطب). و بعض المشاريع تحتاج لتخصص علمي مع إمكانية الاستعاضة عنه بخبرة طويلة في السوق، كالمشاريع الهندسية حيث من الممكن أن يقوم بها مبادر لديه خبرة في العمل في المجال الهندسي (دون شهادة) مع توظيفه لبعض المهندسين لينفذوا المشاريع والأعمال، وهناك مشاريع تحتاج لمعرفة في القوانين الناظمة لها ، فإفتتاح مكتب لمتابعة المعاملات الحكومية أو الاستقدام مثلا لن يحتاج لشهادة علمية أو شهادة محاماة، وإنما يحتاج لمعرفة بالقوانين الخاصة بهذه المعاملات. ويجب التأكيد هنا على أنه وبالرغم من إمكانية افتتاح مشروع خارج تخصصك والإعتماد على توظيف متخصصين ليقوموا بالعمل، إلا أنه يجب أن يكون لديك مقدارا أدنى من المعرفة في هذا التخصص.

وبعض المشاريع تحتاج لعلاقات واسعة ومعرفة الأشخاص المؤثرين؛ فالتعاقد مع بعض الشركات الكبيرة يتم من خلال مكتب مركزي في الشركة، وعدم معرفتك للأشخاص المؤثرين في هذا المكتب قد يعني أنهم لن يسمحوا لك ، حتى بعرض منتجك أو خدمتك عليهم، وهنا تكون المعرفة بالعلاقات والأشخاص المؤثرين هامة لنجاح مشروعك. بالمقارنة مع عائق التمويل، يعد عائق المعرفة أسهل بالنسبة للمشاريع الناشئة؛ فعائق المعرفة من الممكن تخطيه بسهولة من خلال التعلم والتدريب، وبالإمكان حتى اكتساب معرفة أفضل من المنافسين الأصليين في السوق، فخرجوا كليات البرمجة والحاسب الآلي الجدد لديهم معرفة أحدث بالتقنيات الحديثة من المنافسين الأصليين (الذين تكون معرفتهم أقدم ولكن مع خبرة كبيرة) وفي مثل هذه الحالات بإمكان المبادر أن يجد طريقة لاستخدام نقطة قوته في حداثة معرفته لخلق منتجات أو خدمات جديدة تتفوق على منافسيه.

يأتي دورك كمبادر هنا لتدرس الحواجز المعرفية التي ستمنعك من دخول السوق، وتحددها بدقة ثم تبدأ بالعمل على تخطيها، ويتم ذلك بالتعلم والتدريب وبناء العلاقات اللازمة ، أو بتوظيف من لديه المعرفة التي تنقصك، وفشلك في ذلك سيمنعك من دخول السوق أساسا.

تكاليف التغير (ألم) Switching Costs

هو مدى قابلية العملاء لترك المنتجات التي يستخدمونها والتغيير لاستخدام منتجك. تقوم الشركات عادة ببذل جهد كبير لتضمن ولاء عملائها وتزيد من صعوبة وألم تركهم لمنتجاتها والانتقال للمنافسين، ولذلك عليك أن تعرف كم هو مقدار الألم الذي سيعاني منه العملاء إن تركوا استخدام المنتج المنافس وقرروا استخدام منتجك.

وكمثال على ما سبق هل فكرت في أن تغير شركة الإتصالات التي تشغل هاتفك المحمول؟ مهما بلغت درجة استيائك منها، سيبقى هناك ألم في أن تغيرها وتضطر لتغيير رقم هاتفك الذي اعتدت عليه والذي يعرفه جميع أصحابك، فإن قررت أن تفتتح شركة اتصالات جديدة، عليك أن تعرف حجم الألم الذي سيحدث للعميل من جراء تغيير شركته ليصبح عميلاً عندك، وعليك أن تفكر في طرق تقلل من هذا الألم قدر الإمكان، تقليل هذا الألم يتم بعمل عروض مشجعة ومكافآت للعملاء الذين يتحولون إلى استخدام منتجك، وطبعاً هذه العروض والمكافآت تنضوي عليها مجموعة من التكاليف (في هذه الحالة تكاليف مادية) التي يجب أن تأخذها بالحسبان.

كمثال آخر، هل تستخدم نظام الوندوز أم الماكنتوش؟ وهل فكرت في تغيير جهازك وأن تنتقل لاستخدام النظام الآخر؟؟ حتماً أنك فكرت عندها بحجم الألم في الذهاب لنظام مختلف ويحوي برامج مختلفة ومقدار الجهد الذي ستبذله في تعلمها، في هذه الحالة لا بد أن تقوم الشركة بدراسة هذا الألم الناتج عن التغيير وتحاول أن تخففه قدر الإمكان على المستخدم، ولذلك تقوم شركة ماكنتوش بتوفير مساعدة للعملاء الذين قرروا الانتقال من استخدام الوندوز إلى الماكنتوش عن طريق تعريفهم مجاناً على البرامج البديلة في الماكنتوش وتزويدهم ببعض المعلومات عنها، ثم قامت ماكنتوش بعمل برنامج يمكنك من تشغيل الوندوز على جهاز الماكنتوش بحيث تنتقل للوندوز في بداية استخدامك للجهاز ريثما تعتاد عليه.

وأخيراً هل أنت من مستخدمي الفيس بوك أم جوجل بلس؟ فبالرغم من أن شركة جوجل أكبر حجماً من فيس بوك، إلا أن عدد مستخدمي الفيس بوك الفعاليين أكثر من عدد مستخدمي جوجل بلس؛ نظراً لأن فيس بوك دخلت السوق أولاً (فيس بوك بدأت في عام ٢٠٠٤، بينما بدأ جوجل بلس عام ٢٠١١) ولذلك استقطبت فيس بوك عدداً كبيراً من المشتركين الذين رفضوا تغيير منتجها وترك أصدقائهم فيه للذهاب إلى جوجل بلس، فلو قررت أن تذهب لجوجل بلس ستضطر إلي بناء أصدقاء جدد، ومحتوى خاص بك من الصفر.

في المرة القادمة عندما تأتيك فكرة ابداعية لمشروع جديد، عليك أن تطبع ورقتين، إحداهما لنموذج العمل والأخرى لنموذج تحليل المبادرات .
أبدأ بكتابة نموذج العمل لفكرتك، يساعدك نموذج العمل في دراسة الفكرة وفهمها بشكل أفضل من ناحية القيمة التي تضيفها والجمهور المستهدف والنواحي التسويقية والتنفيذية الأخرى.

الشركات الرئيسية	الأنشطة الرئيسية	القيمة المضافة	العلاقة مع العملاء	الجمهور المستهدف
<ul style="list-style-type: none"> - من هم الشركاء الرئيسيون؟ - من هم الموردون الرئيسيون؟ - ماهي الموارد الرئيسية التي ستنقلها من شركائنا؟ - ماهي الأنشطة الرئيسية التي سينفذها شركاؤنا؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - ماهي الأنشطة المطلوبة لمنتجاتنا؟ - ماهي الأنشطة المطلوبة لقنوات التوافق؟ - ماهي الأنشطة المطلوبة للعلاقة مع الجمهور؟ - ماهي الأنشطة المطلوبة للإيرادات؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - ماهي القيمة التي نضيفها للجمهور؟ - أي مشاكل الجمهور نقوم بحلها؟ - ماهي المنتجات التي نقدمها لكل شريحة؟ - ماهي احتياجات الجمهور التي نحققها؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - كيف يستمتع الجمهور بوجودنا؟ - ماهي طرق التواصل التي يفضيها الجمهور؟ - ماهي طرق التواصل الأفضل؟ - ماهي طرق التوصيل الأقل تكلفة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - من هو الجمهور المستهدف؟ - من هم العملاء الذين سنخدمهم؟ - ماهي شرائح العملاء؟ - من هم عملائنا الأكثر أهمية؟
<p>الموارد الرئيسية</p>		<p>قنوات التوافق</p>		
<p>هيكل التكاليف</p>		<p>مصادر الإيرادات</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - ماهي أهم التكاليف لهذا المشروع؟ - ماهي الموارد الرئيسية الأكثر تكلفة؟ - ماهي الأنشطة الرئيسية الأكثر تكلفة؟ 		<ul style="list-style-type: none"> - ماهي المنتجات التي سيدفع الجمهور من أجلها؟ - كيف يدفعون حاليًا؟ - كيف يقطعون أن يدفعون؟ - ماهي نسبة إيرادات كل منتج بالنسبة للمشروع؟ 		

بعد إكمالك لنموذج العمل ستصبح فكرة المشروع أوضح بالنسبة لك، والآن إبدأ بتحليل الفكرة باستخدام نموذج تحليل المبادرات، لتعرف ما إن كانت هذه المبادرة قابلة للتطبيق أم لا. يرجى ملاحظة أن هذا النموذج مناسب للاستخدام سواء في المشاريع الربحية أو غير الربحية. ولمعرفة كيفية تطبيقه في المشاريع غير الربحية (كالمبادرات المجتمعية)، يرجى مراجعة الملحق (أ).

لتحميل الصفحة التالية بدقة عالية اذهب للرباط

<http://www.al-menaii.com/wp-content/uploads/2015/03/IAM2.pdf>



المبادر

التفكير

- هل بإمكانك خططك على العمل ووضع خطط له وواقعيات الحصول على أرباح؟
- هل تبحث الحصول على المعارف والمعلومات التي تفيديك في تطوير عملك ومعرفة مستحدثاته؟
- هل تفكر بطريقة إبداعية وتتخطى حلول جديدة للمشاكل؟
- هل بإمكانك المخاطرة واتخاذ القرارات في المواقف الحرجة؟

التحفيز

- هل لديك ثقة كبيرة بذاتك وثقتك على النجاح؟
- هل تعتمد على نفسك في تحديد مهامك وتفيذها؟
- هل تتأثر باستمرار دون أن تستسلم من أول تحد يواجهك؟

السلوك

- هل تمتلك قدرة كبيرة على بناء وتسمية العفوة مع الآخرين؟
- هل تمتلك قدرة على ترويض أفكارك واتقاع الآخرين بها؟
- هل تستطيع تفويض المهام وتابعهم وتأكد من تنفيذها؟

الفكرة

مرغوبة

- هل يوجد رغبة لدى شريحة من الجمهور بتفكيرك؟
- هل تفيد فكرتك؟
- هل يوجد رغبة وحساس لدى كميّات في تنفيذ الفكرة؟
- هل الفكرة مرغوبة لدى الباحثين من مستخدمين وموردن ومستثمرين ومتفدين والمجتمع؟

مجدية

- ما هو رأس المال الذي ستحتاجه لبدء تنفيذ الفكرة؟
- هل ماضي الكتابف الشغفعية التقريبية الشهيرة لهذه الفكرة؟
- ما هو حجم الدخل التقريبي لهذه الفكرة؟
- هل ماضي نسبة الأرباح إلى حجم الاستثمار؟
- هل ماضي الجدوى الاجتماعية والإقتصادية للفكرة ككل ومن المبادر والمستفيد والمفد والمستثمر والمورد والمجتمع؟

ممكنة

- هل ماضي التقية التي تحتاجها المفرة؟
- هل المفرة قليلة التطبيق تقنيا؟
- هل ماضي البنية التحتية التي تحتاجها المفرة؟
- هل ماضي الخبرات والمواهب البشرية التي تحتاجها؟
- هل أصل ستحصل على هذه الخبرات والمواهب؟

حواجز الدخول

التمويل

- هل يتجاف مشروعك لراس ما ل كبير لدخول السوق؟
- هل بإمكانك تأمين رأس المال اللازم لدخول السوق؟

المعرفة

- هل ماضي المعرفة والخبرة التي ستحتاجها لدخول السوق؟
- هل ماضي العائقات التي يجب بناؤها لدخول السوق؟
- هل ماضي الشهادات التي تحتاجها لدخول السوق؟
- هل ماضي ستحصل على المعرفة التي تحتاجها؟

تكاليف التغيير

- هل ماضي العملاء المستعدين يستخدمون منتجات الماشين حاليا؟
- هل ماضي تكاليف المراهة ليرتروا منتج منافسك؟
- هل ماضي ستحتاجها منتجك؟
- هل ماضي ستحصل وتخفف من ألم انتقال العملاء؟
- هل ماضي ستحصل على منتجك؟
- هل ماضي تكاليف شراء عمالرك لتتعمم من الذهاب لمنافسك؟

السوق

حجم الربح

- هل ماضي وضع السوق الذي ستدخله هل هو في التوسع أم التراجع أم التذبذب؟
- هل ماضي المروم؟
- هل ماضي المكان الذي ستدخله ضمن سلسلة التوزيع؟
- هل ماضي حجم التكليف ومماثل الربح؟
- هل ماضي تكاليفك أن تتفقد على الموردن تقال من التكاليف؟

حجم الطلب

- هل ماضي تحديد حجم إجمالي السوق المتوفر TAM، والسوق الممكن خدمته SAM، والسوق المستهدف؟
- هل ماضي ستتعلم زيادة حجم السوق المستهدف؟
- هل ماضي حجم الطلب جيد وكاف لتأمين الأرباح؟

حجم المنافسة

- هل ماضي المنافسين المباشرين لمنافسك؟
- هل ماضي المنافسين غير المباشرين (منافسك؟
- هل ماضي المنافسين الأكثر تأثيرا عليك بسبب قربهم منك أو تعاطفهم لنفسك؟
- هل ماضي ستتعلم تتخرج من منافسة وتبدع منتجاً منافساً وتبدع منتجاً جديداً أو نموذج عمل جديد؟

أولاً: هل أنت الشخص المناسب لتنفيذ هذه الفكرة؟

عليك أن تحلل نفسك كمبادر، وتبحث في ذاتك لترى ما إن كانت لديك صفات التفكير والتحفيز والسلوك الملائمة. إن كانت موجودة لديك، فستكون قادراً على المتابعة بإذن الله، أما إن لم تكن موجودة لديك، فعليك أن تجد من يرشدك في تنفيذ الفكرة لتتخطى نقاط ضعفك، أو يكون هذا الشخص معك في الفريق، أو حتى أن يشاركك التنفيذ وتكون لديه الصفات التي تنقصك.

ثانياً: هل هذه الفكرة مناسبة؟

عليك أن تحلل الفكرة، لترى ما إن كانت مرغوبة لديك ولدى جميع من سيستفيد من هذا المشروع من عملاء وموردين وممولين ومنفذين وحتى المجتمع، وهل هذه الفكرة مجدية ربحياً ولها آثار إيجابية عليك وعلى باقي المستفيدين من عملاء وموردين ومنفذين وحتى المجتمع؟ ثم عليك أن تبحث ما إن كانت الفكرة ممكنة من حيث توفر الإمكانيات والتقنيات التي تحتاجها، وإن لم تكون متوفرة، فما هي الحلول البديلة؟ وكم ستكون تكاليف ذلك؟ و في حال وجود عقبة في أي من هذه العناصر، فعليك أن تجد طريقة لتخطيها.

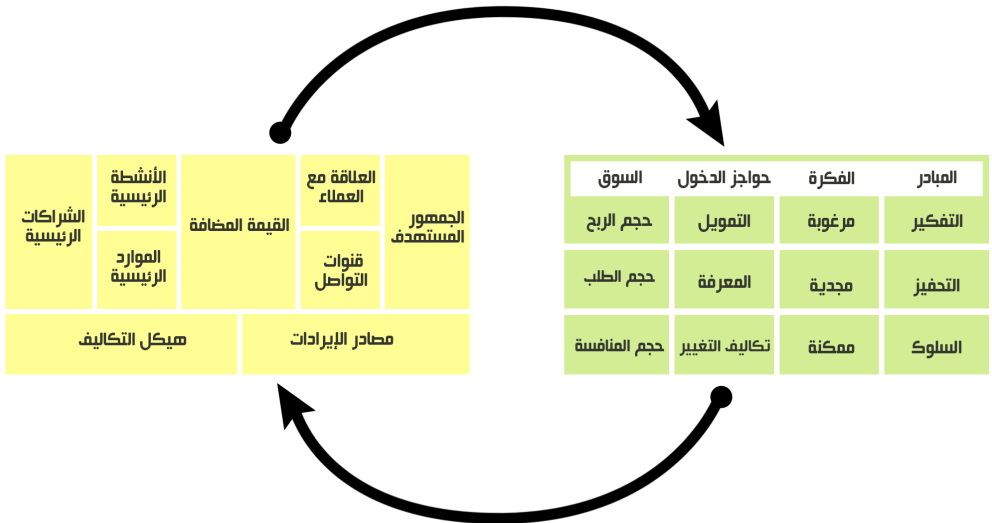
ثالثاً: هل السوق مناسب؟

عليك أن تدرس السوق الذي ستدخله، هل حجم الربح في السوق مناسب أم لا؟ وهنا عليك أن تبحث عن الأسواق التي تكون في مرحلة النمو، وتبحث عن مكان مناسب لك ضمن سلسلة الموردين. ثم عليك أن تدرس حجم الطلب على هذه السلعة في السوق، وعليك أن تبدأ بتحديد إجمالي السوق المتوفر TAM ، ثم تحدد حجم السوق الممكن خدمته بوسائل تسويقك ونموذج عملك SAM ، وكذلك عليك أن تحدد حجم السوق المستهدف الذي ستستهدفه في بداية مشروعك بحسب امكانياتك وترى ما إن كانت مربحة لك أم لا، وأخيراً عليك أن تدرس حجم المنافسة في السوق من حيث المنافسة المباشرة وغير المباشرة (البدلاء). وعليك أن تجد طريقة لتخطي هذه المنافسة من خلال البحث عن (محيط أزرق) خالٍ من المنافسة، وذلك من خلال الأبداع إما في المنتج أو في نموذج العمل.

رابعاً: هل آلية الدخول للسوق مناسبة؟

عليك أن تدرس الحواجز التي ستمنعك من دخول السوق، وهما حاجزان متعلقان بك، و حاجز ثالث متعلق بالعملاء. فالحواجز التي تتعلق بك هي : الحاجز المالي من حيث حجم التمويل الذي ستحتاجه لدخول السوق، وحاجز المعرفة كالشهادات أو الخبرات أو المهارات أو حتى العلاقات التي ستحتاجها لدخول هذا السوق. وأخيراً حاجز تكاليف التغيير وهو الحاجز الذي سيمنع عملائك من ترك من منافسيك والذهاب إليك، وعليك أن تعرف كل مسببات آلام التغيير عند عملائك وتحاول أن تبحث عن طرق لتخفيفها وتخطيها.

الآن وبعد أن قمت بعمل تعديل على مبادرتك يتناسب مع السوق، عد إلى نموذج العمل وعدل عليه بما يتناسب مع فكرتك الجديدة. وعندها ستصبح مبادرتك مدروسة جيداً على مستوى نموذج العمل وعلى مستوى السوق.



بعد انتهائك من تطبيق نموذج تحليل المبادرات على فكرتك، وحصولك على إجابات مرضية في جميع الأسئلة السابقة، ستكون قادرا على تنفيذ فكرتك بشكل أفضل. لأنك ببساطة اخترت اللاعب المناسب الذي سيستخدم الكرة المناسبة ليلعب بها في الملعب المناسب.

الملحق (أ)

استخدام النموذج في المبادرات المجتمعية (غير الربحية) من الممكن استخدام هذا النموذج في كل من المبادرات الربحية وغير الربحية على حد سواء، وفي هذا القسم سنتحدث عن كيفية استخدامها في المبادرات غير الربحية كالأعمال التطوعية والمجتمعية والخيرية.

أولاً: المبادر

-هل أنت مناسب لتنفيذ هذه الفكرة؟
يحتاج المبادر لتفكير وتحفيز وسلوك مناسب لينجح أيضا في المبادرات المجتمعية، ونظرا لأن هذه المبادرات غير ربحية؛ فلذلك لا تحتاج عادة لقدرات التركيز على العمل لتوليد الأرباح منها. فهي تحتاج إلى قدرات أقل في التفكير من مثيلاتها في المبادرات الربحية، إضافة لذلك، تنضوي المبادرات المجتمعية على مخاطر أقل بكثير من المبادرات الربحية، ولهذا تحتاج لقدرات في التحفيز أقل من مثيلاتها في المبادرات الربحية، وأخيرا تحتاج المبادرات الخيرية لسلوك مناسب في بناء العلاقات وترويج الفكرة وتفويض المهام أيضا، علما أن هذا السلوك قد يكون أكثر تحديا في بعض الأحيان؛ فتفويض المهام إلى المتطوعين في الفريق يحتاج جهدا أكثر في تحفيزهم وتحريكهم. وبالنتيجة، فإن المبادر في المبادرات المجتمعية يحتاج بشكل عام لصفات أقل صرامة منها في المبادرات الربحية؛ ولذلك قد تكون المبادرات المجتمعية هي الوسيلة لتختبر نفسك و قدراتك كمبادر، وتصلق نفسك بها قبل الإنتقال للمبادرات الربحية.

ثانياً: الفكرة

-هل هذه الفكرة مناسبة؟
يجب أن تكون المبادرة المجتمعية مرغوبة ومجدية وممكنة، وقد تم الحديث عن ذلك بشكل شامل في القسم الخاص بالفكرة، بحيث يشمل جميع المبادرات الربحية والمجتمعية على حد سواء.

ثالثاً: السوق

- هل السوق مناسب؟

تختلف مواصفات السوق في المبادرات الربحية اختلافاً كثيراً عنها في المبادرات المجتمعية، وفي ما يلي بعض تلك الاختلافات:

- حجم الربح:

الدخول في السوق الربحي يكون بهدف الحصول على أكبر ربح ممكن، لذلك يتم اختيار السوق الأكثر ربحية، بحيث أن الربح يكون هو الدافع الأساسي لدخول هذا السوق. أما في المبادرات المجتمعية، فالهدف ليس مادياً أبداً، وإنما يهدف لتغيير الناس والرفي بحياتهم؛ لذلك سيكون الدافع لدخول السوق هو ليس مقدار المال الموجود فيه، وإنما مقدار الأثر الذي ستحدثه في المجتمع، وبالتالي سيكون العامل الأهم لدخول هذه الأسواق هو حجم التأثير، أو ما سنسميه، حجم الربح المجتمعي.

يعتمد الربح المجتمعي على دخول الأسواق (أو القضايا) التي تحدث تأثيراً إيجابياً أعمق في المجتمع. فمثلاً، حملات إطعام الفقراء والمساكين تحدث أثراً كبيراً في حياة البعض، بل وقد تكون سبباً في إنقاذ البعض من الموت بسبب الجوع، وهنا تكون هذه الحملات كبيرة التأثير على المجتمع، بينما تكون بعض المبادرات الأخرى كمبادرة "العناية بقطط الشوارع" أقل جاذبية، خاصة في المناطق التي لديها أولويات أهم في نواح أخرى.

سنجد أن حجم التأثير يختلف من منطقة لمنطقة، فقد تلاحظ قلة الوعي حول مرض السرطان في منطقتك، عندها يكون حجم التأثير في هذه المبادرات كبيراً، وبنفس الوقت، قد تلاحظ زيادة الوعي في منطقتك تجاه تناول الطعام الصحي، وهنا يكون حجم التأثير الذي ستحدثه في حملة لتناول الطعام الصحي أقل تأثيراً في المجتمع.

وعلينا الانتباه إلى أن حجم التأثير هو مفهوم نسبي، فقد ينظر البعض لحملات حماية البيئة على أنها قليلة الأولوية يجب صرف النظر عنها، بينما يرى البعض أنها حاجة ملحة لا بد من القيام بها قبل فوات الأوان، هنا يكون على كل طرف مسؤولية تقديم حججه لتوضيح أهمية الأثر الذي سيقدمه.

يجب ملاحظة أن حجم التأثير يختلف من وقت لآخر، فحملات التبرعات الخاصة بوسائل التدفئة تكون موسمية (في فصل الشتاء)، وهناك حملات أخرى إغاثية تكون تالية للكوارث كالحروب والزلازل، ويجب أن تكون المبادرات متناسبة مع حجم الأثر الموجود.

- حجم الطلب:

ما هو عدد الأشخاص الذين يحتاجون مبادرتك وستقوم بخدمتهم؟ وبإمكانك احتسابها بنفس الطريقة المذكورة في المبادرات الربحية (TAM ثم SAM ثم السوق المستهدف).

-حجم المنافسة:

يوجد نوعين من المنافسة في المبادرات غير الربحية، المنافسة الأولى هي المنافسة المؤازرة والتي تقدم أثرا يتناسب مع هدفك (مثلا منافسة جمعيتين لعلاج السرطان)، وهذه المنافسات قد تكون مباشرة أو غير مباشرة (مثلا حملات التوعية بالأكل الصحي، هي حملات تساعد في الوقاية من السرطان بشكل غير مباشر، ولذلك تعد منافس مؤازر غير مباشر لجمعية علاج السرطان) ، وأما المنافس المؤازر فسينافسك على كل من التمويل (أو التبرعات) وعلى الجمهور المستهدف، وبذلك سيكون من المهم أن تسوق لنفسك لتكسب أكبر تمويل ممكن، وأكبر جمهور مستهدف لتخدمه، وعليك معرفة أن منافسيك المؤازرين يسعون لتحقيق هدف مشابه لهدفك، لذا عليك التعامل معهم كأصدقاء وليس كأعداء، وأن تبحث عن طرق للتعاون وتبادل الخبرات بينكم.

المنافسة الثانية هي المنافسة المعاكسة، والتي تكون بعكس هدفك تماما، فلو كانت حملتك لجعل الناس يقلعون عن التدخين، فستتنافس مع شركات التدخين وبائعي السجائر، وتكون المنافسة هنا بشكل رئيسي هي على الجمهور المستهدف، حيث أن مبادرتك ستأخذهم في اتجاه (للإقلاع عن التدخين مثلا)، ومنافسيك سيأخذونهم في الإتجاه الآخر (ليقوموا بالتدخين)، وهنا عليك أن تعرف نقاط قوة منافسيك ، والتي تجعلهم قادرين على استقطاب الجمهور.

رابعاً: حواجز الدخول

-هل آلية الدخول للسوق مناسبة؟

في المبادرات الغير ربحية يوجد حواجز أيضا تمنعك من دخول السوق، وهي كما يلي:

التمويل:

وهو حجم رأس المال الذي تحتاجه للبدء بمشروعك، ويتم التعامل معه بشكل مشابه تقريبا للمبادرات الربحية.

الخصوصية الإضافية في تمويل المبادرات المجتمعية، هي اعتمادها على التبرعات والدعم من الجهات المختلفة، وهنا عليك أن تعرف مقدار الدعم المتوفر للسوق (أو القضية) الذي ستعمل فيه. فمثلا، قد يكون من السهل الحصول على التبرعات والدعم للمشاريع الإغاثية، بينما قد تجد صعوبة في الحصول على تبرعات لمشاريع حماية البيئة، وقد تكون هناك جهات رسمية تدعم بعض المبادرات، فمثلا قد تكون هناك هيئات تقدم تبرعات للمبادرات التعليمية، وهنا يكون من السهل الحصول على دعم منها إن كانت مبادرتك تقدم خدمات تعليمية.

لذلك، فإن سهولة وجود التمويل لمبادرتك سيكون مساعدا لك لدخول السوق، بينما صعوبته ستشكل عائقا وتحديا لدخوله.

المعرفة:

وتكون أيضا مشابهة لحاجز المعرفة في المبادرات الربحية.

تكاليف التغيير:

الجمهور الذي ستستهدفه موجود حاليا إما مع المنافسين الإيجابيين أو المنافسين السلبيين، وعليك أن تعرف ماذا سيكلف جمهورك لينتقل من منافسيك الإيجابيين (الذين لديهم مبادرات من نفس مبادرتك) إليك، مع مراعاة عدم بذل جهدا كبيرا في محاولة التنافس مع المنافسين الإيجابيين، كونهم في النهاية يحققون نفس هدفك ويؤثرون في المجتمع كما تريد، لكن الوقت الأكبر يجب بذله في دراسة كيفية تحويل الجمهور من المنافسين السلبيين إلى مبادرتك، فلو كانت مبادرتك للإقلاع عن التدخين، عليك أن تعرف ما هو الألم الذي سيشعر به تارك التدخين عندما يقرر ترك التدخين والانضمام لمبادرتك، وهنا لابد أن تبدأ في إيجاد طرق لتسهيل هذه النقلة وتقليل الألم الناتج عن التغيير.

الملحق (ب)

الآلية والنظريات المستخدمة لبناء هذا النموذج

هناك ثلاثة مستويات للنظر إلى الأعمال التجارية، هذه المستويات هي المستوى الإستراتيجي (الذي ينظر لاختيار السوق الأنسب واختيار مكان المنظمة في السوق وبين المنافسين)، ومستوى نموذج العمل (الذي يبحث في آلية خلق قيمة مضافة مفيدة للعملاء)، وأخيرا مستوى العمليات (التي تبحث الإجراءات المتبعة في كل قسم من أقسام المنظمة)، وأي تطوير يحدث على أحد هذه المستويات الثلاثة سيؤدي في النهاية إلى زيادة الربح الإجمالي للمنظمة (أو للمشروع). فمثلا، تطبيق نظام الجودة الشاملة يطبق على مستوى العمليات، و يؤدي إلى تحسين سير العمليات داخل المنظمة، وتطبيقه يؤدي للتقليل من الهدر وبالتالي زيادة الربح.

من الصعب على المشاريع الناشئة والمبادرات أن تستخدم نفس النماذج والأدوات المعقدة التي تستخدمها الشركات الكبيرة، وهنا كان لابد من تقديم نماذج مبسطة تسهل دراسة كل مستوى من هذه المستويات دون الدخول في التفاصيل المعقدة التي لن تؤثر بشكل كبير على سير العمل، وقد قام ألكسندر أوسترويلدر بتبسيط نموذج العمل بابتكار خارطة شاملة تحوي 9 عناصر يجب دراستها قبل البدء بالمشروع (أو لتطوير المشاريع)، نموذج العمل الذي ابتكره أوسترويلدر يدرس أهم العناصر وعلاقتها ببعضها البعض وكيف تؤثر في زيادة أو تقليل الأرباح النهائية (للمزيد عن نموذج العمل، راجع كتيب "فكرتي صارت مشروعاً" أو كتاب "ابتكار نموذج العمل التجاري")، ولأن هذا النموذج يدرس مستوى نموذج العمل فقط فإنه لا يدرس أبداً المستوى الاستراتيجي ولا مستوى العمليات.

مستوى العمليات (كنظام الجودة ونظام المعلومات) مهم للمنظمات والشركات، لكنه أقل أهمية للمشاريع الناشئة التي تحوي عدداً قليلاً من الأفراد مع عدد قليل من العمليات؛ لذلك من الممكن تطوير مستوى العمليات أو تطبيق أنظمة الجودة المعقدة في وقت متأخر من تأسيس المنظمة، أما المستوى الإستراتيجي، فهو مهم للمنظمات وللمشاريع الناشئة على حد سواء؛ فدخلك في السوق غير المناسب يعني خسارة مشروعك بغض النظر عن حجمه. لذا، كان لابد من إيجاد آلية أو نموذج لتبسيط دراسة المستوى الإستراتيجي ويكون مخصصاً للمشاريع الناشئة.

من أهم النماذج الاستراتيجية التي تدرس ربحية السوق هو نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر، حيث يدرس هذا النموذج مدى جاذبية السوق، ولماذا تمتلك بعض الأسواق ربحية أكثر من أسواق أخرى، ويحوي نموذج خمس قوى هي: المنافسون والبدالاء والداخلون الجدد والمشترون والموردون ، ويجب على أي نموذج يريد تحليل السوق والبيئة التنافسية أن يأخذ هذه القوى بعين الإعتبار، بالإضافة لهذه العوامل الاستراتيجية، هناك عوامل أخرى تؤثر في المشاريع الناشئة. فالمبادر أيضا له دور في إنجاح أو إفشال هذه المبادرة، حتى ولو كانت فكرة المشروع مربحة فعلا؛ فضعف المبادر في بعض الصفات يجعله غير قادر على تنفيذها، وهنا كان لابد من وضع الصفات الأساسية لنجاح المبادر في هذا النموذج أيضا.

وأخيرا، من الضروري أن تتم دراسة الفكرة نفسها من حيث إمكانية تطبيقها ورغبة الناس فيها والأرباح التي من الممكن أن تولدها، وهنا بدأ البحث عن نموذج شامل يدرس كلا من : المبادر والفكرة والسوق.

لعل أقرب نموذج للتصور الذي وضعناه، هو نموذج تحليل الفرصة Oppurtunity Analysis للدكتور جيمس جرين الذي يهدف إلى تبسيط دراسة فكرة المشروع، حيث يحوي هذا النموذج ٩ عناصر مقسمة في ثلاثة أقسام رئيسية، هي التفكير كريادي، والنظر كريادي، والتصرف كريادي. ويشمل هذا النموذج الكثير من المتغيرات التي يجب دراستها في السوق وفي المبادر وفي الفكرة للتأكد إن كانت الفرصة مناسبة أم لا. لكننا وجدنا أن نموذجة يفنقر لبعض العناصر الاستراتيجية الهامة ، كتحليل عوائد دخول السوق مثلا ، بالرغم من أهميتها للمبادر، وكذلك افتقاره لدراسة فكرة المبادرة من جوانب مختلفة، وهو أمر هام عند إطلاق هذه المبادرة.

لقد تم تحديد الصفات الريادية بالاعتماد على كتاب Entrepreneurial Strengthsfinder الذي تمت كتابته بناء على العديد من الأبحاث التي أجراها معهد جالوب والتي درست أهم الصفات التي يجب توافرها لدى ريادي الأعمال. وفيما يخص الفكرة جرت العادة أن يكون النظر لها وبشكل أساسي من زاوية (الجدوى) بمعنى أنه عندما تكون هناك فكرة في ذهن أي مبادر يقوم بدراسة الجدوى من تنفيذها ، وهنا يتم التركيز على الجدوى الاقتصادية بشكل أساسي، وهذا ما تقوم به الشركات الاستشارية عند عمل دراسة الجدوى . وفي بعض الأحيان في الجوانب التقنية أو العلمية (أي المبادرات التي تعتمد على إبتكارات أو إختراعات) يتم التركيز بشكل كبير على (الإمكانية) أي هل الفكرة ممكنة من الناحية التقنية والعملية؟ وهذا عادة ما تقوم به مراكز الأبحاث والتطوير في الجهات والمنظمات، كما ينظر المشتغلون بالتسويق الى زاوية (الرغبة) لدراسة ما إن كانت هناك رغبة لدى الجمهور لهذه الفكرة من خلال سؤالهم لمعرفة رغباتهم.

ومن ثم جاء بعض المعنيين بالتفكير التصميمي Design Thinking وبالذات في شركة IDEO وجامعة ستانفورد ووضحوا أن الفكرة كي تصبح ناجحة لابد أن تركز على الرغبة الحقيقية الموجودة عند الجمهور وليس بناء على ما يقوله الجمهور ، وبعد التأكد من وجود هذه الرغبة يتم النظر للجدوى والإمكانية لاحقا، ونعتقد أن النظر للفكرة من الزوايا الثلاثة في وقت واحد والنظر لكل زاوية منها على عدة مستويات يساعد وبشكل أساسي في إنجاح فكرة المبادرة.

كما تم الاعتماد على نظرية القوى الخامسة لمايكل بورتر وذلك لتحديد صفات السوق الأكثر ربحية ومعرفة أهم الحواجز التي ستمنع المبادر من دخول السوق.

وهنا قام المؤلفان ببناء نموذج يجمع هذه النظريات، ويحوي أربعة أقسام رئيسية، وهي المبادر وتحوي الصفات التي يجب أن تتوفر لديه، والفكرة وما الذي يجب أن يتوفر فيها، والسوق وخصائصه وهل هو مناسب للدخول أم لا، وأخيرا عوائق الدخول التي قد تعيقك أو تمنعك من دخول هذا السوق.

نتمنى أن نكون قد تمكنا من تقديم نموذج شامل مبسط للمبادرين ليتمكنوا من خلاله دراسة السوق بشكل أفضل. ونتمنى أن تشاركونا آراءكم حول النموذج ، لعلنا نتمكن من تطويره وتقويته بناء على اقتراحاتكم وإضافاتكم.

1. Blue Ocean Strategy - by W Chan Kim; Renée Mauborgne
2. Business Model Generation (ابتكار نموذج العمل التجاري) - by Alexander Osterwalder; Yves Pigneur; Tim Clark
3. Competitive Advantage - by Michael E Porter
4. Design Thinking for Business Innovation - by Idris Mootee
5. Disciplined Entrepreneur - by Bill Aulet
6. Entrepreneurial StrengthsFinder - by Jim Clifton; Sangeeta Bharadwaj- Badal
7. Human Centered Design : ToolKit - by IDEO (Firm); Bill & Melinda Gates Foundation
8. The Startup Manual Guide - by Steven G Blank; Bob Dorf
9. الطريق إلى السوق - د. خالد الزامل
10. تحويل الفكرة إلى فرصة - د. خالد الراجحي
11. دليل كتابة المفاهيم التسويقية - المهندس السبيعي
(لتحميل الكتاب scribd.com/doc/234035133)
12. فكرتي صارت مشروعاً - د. أمجد الجنباز
(لتحميل الكتاب scribd.com/doc/241866925)

للتواصل مع المؤلفين :

د. أمجد الجناز



✉ dramjadj@gmail.com

🐦 [@Anjoody](https://twitter.com/Anjoody)

م. هاني المنيعي



✉ hani@almenaii.com

🐦 [@haniham](https://twitter.com/haniham)

المصممة: عيبر

✉ leader2abeer@gmail.com

تم الكتاب بعون الله