

المجدوعي الخيرية  
Almajdouie Foundation



# أوراق العمل للملتقى الثاني للمؤسسات الوسيطة



جمع وتنسيق  
شركة الخبرات الذكية  
للتعليم والتدريب  
2015 - 1437



الملتقى الثاني  
للمؤسسات الوسيطة



سَمِيعٌ  
عَلِيمٌ  
مُجِيبٌ  
كَرِيمٌ





# الفهرس

| الصفحة | المتحدث            | عنوان الورقة                                    |
|--------|--------------------|---|
| ٩      | د. أمجد الجنباز    | عرض نموذج العمل (Business model) مع مثال توضيحي |
| ٣١     | م. عبد الله الزامل | تحديد الجمهور + القيمة المضافة                  |
| ٤٧     | أ. إبراهيم نياز    | قنوات التواصل + العلاقة مع العملاء              |
| ٥٧     | أ. أنس الضويان     | مصادر الإيرادات                                 |
| ٧١     | أ. محمد الضلعان    | أخطاء شائعة في استخدام نموذج العمل              |



# تمهيد

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وأجمعين ،، وبعد :

فحمد الله كان صدى الملتقى الأول للمؤسسات الوسيطة بارزاً وظاهراً في إيجاد حراك ملموس من قبل المؤسسات المانحة والداعمة نحو الاهتمام والعناية بمثل هذه المنظمات التي تعتبر شريكا رئيسا في تنمية أي مجتمع محلي في كثير من الدول، وزامن ذلك اتجاه كثير من أهل الخبرة والتخصص لفتح مؤسسات وسيطة متخصصة أكثر من ذي قبل لتغطي الاحتياج وتقديم خدمة مميزة.

وتأسيساً على ما تحقق من نتائج الملتقى الأول جاءت فكرة تنظيم الملتقى الثاني ليقدم مادة أكثر تخصصية وألصق بواقع عمل المؤسسات الوسيطة وهذا ما يُتوقع أن يتجه له الملتقى الثاني.

وقد ابتدأ العمل هنا بعد شهر من الملتقى الأول حيث كان هناك لقاء تقويمي لأبرز مدخلات وعمليات ومخرجات الملتقى الأول، وعلى ضوء ذلك تم بناء التصور الأولي للملتقى الثاني، ومن ثم أعقب ذلك اجتماعات مع متخصصين ومانحين وعقد ورشة عمل مع ممثلين من المؤسسات الوسيطة ومن الجهات المانحة، وتم الخروج بثلاثة أهداف رئيسة وتحت كل هدف عدد من المحاور المقترحة تم ترشيحها وفرزها عبر استبانة استطلاعية للمشاركين معنا في الملتقى الأول، وكان العنوان المقترح للملتقى هو : ابتكار نموذج العمل، باعتباره من أهم التوجهات العالمية في رسم التصورات الكلية للمشروعات.

ولما كانت المؤسسات الوسيطة هي مؤسسات في جملتها ناشئة ولديها مشروعات ابتكارية .. وتبحث عن فرص النمو والاستدامة .. وتحتاج إلى التعمق أكثر في فهم نموذج العمل وكيفية تطبيقه .. كان عنوان الملتقى الثاني للمؤسسات الوسيطة الثاني هو: ابتكار نموذج العمل.

نشكر رعاة هذا الملتقى على رعايتهم الكريمة ومبادرتهم الرائعة لإقامة هذا الملتقى ، ونسأل الله أن يكلل مساعيهم وأعمالهم بالتوفيق والقبول.

## إدارة الملتقى



KP  
الشراكات  
الرئيسية  
Key Partnerships



KA  
الأنشطة  
الرئيسية  
Key Activities



VP  
القيم  
المقترحة  
Value Propositions



CR  
العلاقات مع  
العملاء  
Customer Relationships



CS  
شرائح  
العملاء  
Customer Segments



KR  
الموارد  
الرئيسية  
Key Resources



CH  
القنوات  
Channels



RS  
مصادر  
الإيرادات  
Revenue Streams



CS  
هيكل  
التكاليف  
Cost Structure



الورقة الأولى:

# عرض نموذج العمل مع مثال توضيحي

تقديم:

د. أمجد الجنباز

## مقدمة

يزيد التخطيط الناجح والفهم الواضح للعمل من نسب نجاحه . بل أنه قد يكون الفارق بين نجاح أو فشل المؤسسة . بعض الخطط تبقى حبيسة في رؤوس صناع قرار المؤسسة دون أن يتم كتابتها؛ وذلك لا يلغي وجود الخطة .

هناك مستويات عدة للتخطيط، ومن الممكن تقسيمها إلى ثلاثة مستويات، المستوى الاستراتيجي والمستوى الاستراتيجي، وأخيرا المستوى التنفيذي .

في المستوى الاستراتيجي يكون التخطيط عال المستوى، ويتم فيه النظر إلى كل من المؤسسة و السوق والمنافسين للبحث عن السوق الأفضل والمكان الأفضل لكسب ربح أكبر والتفوق على المنافسين . وفي المستوى التنفيذي يكون التخطيط منخفض المستوى، ويتم النظر فيه إلى كيفية تنفيذ العمل ووضع خطة للجودة وإدارة العمليات وتطويرها وتطبيق التميز الإداري وتشكيل هيكلية المؤسسة وغيرها .

أم في مستوى نموذج العمل، فيكون التخطيط في المنتصف بين المستويين السابقين . وبذلك فقد يجمع بعض الصفات من تلك المستويات، لكنه ينظر للمؤسسة بشكل مختلف .

## ما هو نموذج العمل؟

هو الآلية التي تتبعها المؤسسة لخلق القيمة (للمستفيدين) وخلق الربح (لها) .

وبالتالي فهو يصف كيفية قيام المؤسسة بترتيب العناصر والمتغيرات المختلفة لتستخدمها في خلق أفضل قيمة ممكنة للمستفيدين وبنفس الوقت خلق أكبر ربح مالي لها . وهنا يأتي دور المخطط الجيد في اختيار الآلية الأمثل . فبعض الطرق قد تولد قيمة مرتفعة للمستفيدين مع ربح بسيط، أو العكس، ولا من اختيار المزيج الأفضل بين البدائل المختلفة .

علما أن القيمة المقدمة هي العنصر الأساسي في نموذج العمل . فهي تعرف القيمة التي ستقدمها لعملائك والتي سببتي باقي عناصر نموذج العمل عليها .

هناك طرقا مختلفة لدراسة نموذج العمل الخاص بالمؤسسة، ولعل أشهرها وابطسطها هي طريقة مخطط نموذج العمل **Business Model Canvas**. وهي طريقة ابتكرها أليكساندرا أوسترويلدر في كتابه ”ابتكار نموذج العمل التجاري“ ولاققت انتشارات كبيرا بسبب بساطتها في التخطيط وفعاليتها مع امكانية مناقشتها وتوصيلها بسهولة لأعضاء المؤسسة.

|                  |                     |                   |                          |                     |
|------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|---------------------|
| شركاء<br>رئيسيون | الأنشطة<br>الرئيسية | القيمة<br>المضافة | العلاقة مع<br>المستفيدين | الجمهور<br>المستهدف |
|                  | الموارد<br>الرئيسية |                   | قنوات<br>التواصل         |                     |
| هيكل التكاليف    |                     |                   | مصادر الإيرادات          |                     |

## نموذج العمل بطريقة Business Model Canvas

هذا المخطط عبارة عن نموذج يحوي تسع مربعات تشمل جميع العناصر الهامة في دراسة نموذج عمل المؤسسة، وكيفية خلقها للمنفعة وكسبها للأرباح.

تبدأ دراسة نموذج العمل من مربع الشريحة المستهدفة التي نريد أن نخدمها. لأن عليك أن تجد شريحة مستفيدين تريد أن تخدمها ثم تقوم بتوفير خدمة أو منتج تتناسب معهم.

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

## أولاً: الجمهور المستهدف (شرائح المستفيدين)

### Target Audience

أي مشروع سنقوم به (سواء أكان ربحياً أم غير ربحي)؛ لا بد وأنه سيخدم في النهاية مجموعة من الأفراد. ولذلك لا بد من إجراء دراسة مكثفة عن هؤلاء الأفراد لمعرفة احتياجاتهم وبالتالي التمكن من خدمتهم على أفضل وجه. ولتسهيل دراسة المستفيدين علينا أن نقوم بتقسيمهم إلى شرائح، بحيث تحوي كل شريحة على أفراد تجمعهم خصائص متشابهة. من طرق تقسيم المستفيدين هي تقسيمهم وفق أحدى أو عدة من المعايير التالية:

١. تقسيم جغرافي: وفيه يتم تقسيم الجمهور بحسب المنطقة أو الحي أو المدينة. كأن يستهدف المشروع سكان منطقة الرياض، أو حي العليا.
٢. تقسيم ديموغرافي (بحسب خصائص السكان): حيث يتم تقسيمهم بحسب جنسهم أو جنسيتهم أو دخلهم أو عمرهم أو غيره من الخصائص الأخرى. كأن يستهدف المشروع الفقراء الذين دخلهم أقل من ١٠٠٠ ريال بالشهر.
٣. تقسيم نفسي: تكون الصفة المشتركة هنا نفسية؛ كون التقسيم هنا نفسي فإن هذا لا يعني المشاكل النفسية، وإنما هي مجرد صفات نفسية تجمعهم، كالانعزاليين أو المتحمسين أو المخاطرين. كأن يستهدف المشروع العفيفين الذين يستحون من سؤال الناس.
٤. سلوك المستفيد: وهذا التقسيم يقيم الشريحة من خلال تعاملهم المسبق معنا (أو مع غيرنا ممن يقدمون الخدمة نفسها)؛ فهل نحن نستهدف مستفيدين جدد (في حال كان المشروع جديد في منطقة جديدة فإن جميع المستفيدين سيكونون جددًا بالطبع) أم نستهدف مستفيدين سابقين، أم نستهدف المستفيدين الذين يتعاملون حالياً مع منافسينا.

## ثانيا: القيمة المقدمة (ماذا نقدم؟) Value Proposition

بعد تحديد شرائح المستخدمين، تتم دراسة احتياجاتهم لتوفير خدمات ومنتجات تلبي تلك الاحتياجات. ويجب من ثم التأكد من تلبية هذه الخدمات لاحتياجاتهم وتوافقها مع رغباتهم.

من طرق دراسة الاحتياجات هو نموذج **Pain, Gain and Jobs** أو يعني دراسة: آلام ومكاسب ووظائف المستخدمين. هذا النموذج مأخوذ من كتاب تصميم القيمة المقدمة **Value Proposition Design** للمؤلف أليكساندر أوسترويلدر.



حيث يتم دراسة الألم الموجود لدى المستخدمين (كغلاء الأسعار، عدم توفر المسكن) ومن ثم إيجاد علاج يقلل أو يزيل هذا الألم. ونبحث عن مكاسب إضافية يسعون لتطويرها والحصول عليها ونوفرها لهم. وأخيرا نبحث عن وظائف ومهام يفعلونها بشكل دوري ونجد طريقة لتسهيلها.

## ثالثا: قنوات التواصل Delivery Channels

بعد معرفة الجمهور الذي سنصل إليه، ومعرفة المنتج (أو الخدمة) التي سنقدمها لهم، يجب أن نعرف كيف سنصل إليهم. وهنا علينا أن نجد طرقا للتواصل مع المستفيدين لدراسة احتياجاتهم، وتوصيل الخدمة لهم والمتابعة بعد توصيل الخدمة.

## رابعا: العلاقات مع المستفيدين Beneficiaries Relationship

تعد بناء العلاقات مع المستفيدين وبناء الثقة أمرا في غاية الأهمية. فيجب وضع استراتيجية لكسب المستفيدين الجدد وبناء العلاقة معهم وزيادة ولائهم.

## خامسا: الإيرادات (الأرباح) Revenue

تعد المربعات الأربعة الأولى (المستفيدين، القيمة المضافة، قنوات التواصل والعلاقة مع المستفيدين) هي الآلية التي ستولد الدخل للمؤسسة. ولذلك فقد تم وضع مربع الإيرادات (الأرباح) تحتها مباشرة. وعلى المؤسسة أن تجد طرقا فعالة لزيادة إيراداتها بحيث تغطي كامل تكاليفها ومصروفاتها وتزيد عنها. بحيث يتم استخدام المبلغ الإضافي في المشاريع المستقبلية. هناك الكثير من الطرق للحصول على الإيرادات، منها الوقف، واخذ مبالغ رمزية لقاء الخدمات المقدمة، أو اخذ عمولة على الخدمات التي تقدمها وغيرها.

|                  |                     |                   |                          |                     |
|------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|---------------------|
| شركاء<br>رئيسيون | الأنشطة<br>الرئيسية | القيمة<br>المضافة | العلاقة مع<br>المستفيدين | الجمهور<br>المستهدف |
|                  | الموارد<br>الرئيسية |                   | قنوات<br>التواصل         |                     |
| هيكل التكاليف    |                     |                   | مصادر الإيرادات          |                     |



## سادسا: الأنشطة الرئيسية Key Activities

كل عمل مهما كان سهلا يتم القيام به من خلال مجموعة من الأنشطة. فمثلا لو كان المشروع عبارة عن تأليف كتاب، فإن ذلك سيتضمن الأنشطة التالية: شراء معدات الكتابة، كتابة الأفكار الرئيسية للكتاب، التأليف، المراجعة، التدقيق اللغوي، إرسال الكتاب للمطبعة، طباعة الكتاب، نشر وتوزيع الكتاب. في هذا المربع يجب كتابة الأنشطة الرئيسية المتطلبية لإنجاز المشروع أو المهمة المطلوبة. يفيد تحديد هذه المهام في معرفة الموارد والمهارات التي ستحتاجها المؤسسة للقيام بهذه المهمة وما ان كان ذلك ممكنا أو مكلفا أو غير ذلك. ويتم عادة البحث عن الأنشطة التي ستحتاجها المؤسسة لتنفيذ المهام الخاصة بالقيمة المضافة وقنوات التواصل وبناء العلاقة مع المستفيدين.

## سابعا: الموارد الرئيسية Key Resources

يتم تحديد الموارد الرئيسية التي يمتلكها الفريق والتي تساعد على القيام بالعمل. ومن هذه الموارد ما سيساعده على القيام بالأنشطة الرئيسية وإعداد المنتج وقنوات التواصل وبناء العلاقة مع المستفيدين. هذه الموارد قد تكون كوادر بشرية (كالموظفين والكفاءات المتخصصة والخبراء) أو موارد ملموسة (كالمباني والمستودعات ومصانع) أو موارد غير ملموسة (كالخبرة في تنفيذ الأعمال، وبراءات الاختراع والعلاقات وغيرها).

## ثامنا: الشركاء الرئيسيون Key Partners

لا يمكن لمؤسسة مهما كانت كبيرة من إتمام كامل عمليات تقديم المنتج أو الخدمة لوحدها. وبذلك لابد من القيام بعمل شراكات مع مؤسسات أو أفراد آخرين للقيام بجزء من العمل نيابة عنك. يسمى ذلك بالتعهيد **Outsourcing**. وهنا يجب تعهيد أي نشاط رئيسي (في المربع السادس) ليس بإمكانك القيام به وليس ضمن مواردك الرئيسية (المربع الثامن).

## تاسعا: هيكل التكاليف Cost Structure

في هذا المربع يتم ذكر جميع الأنشطة والفعاليات التي تستنزف مشروعك وتتسبب له بالتكاليف. هذه الأنشطة ستكون موجودة في المربعات الثلاثة السابقة (الأنشطة الرئيسية، الموارد الرئيسية والشركات الرئيسية). يشمل ذلك أيضا رواتب الموظفين والفواتير وغيرها من المصروفات الأخرى. ويجب دوماً أن تكون إيرادات المؤسسة أعلى من أو تساوي تكاليفها وإلا فإنها ستكون خاسرة. وبذلك تكون المربعات الأربعة الأخيرة هي المسؤولة عن زيادة المصاريف على عاتق المؤسسة.

|                  |                     |                   |                          |                     |
|------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|---------------------|
| شركاء<br>رئيسيون | الأنشطة<br>الرئيسية | القيمة<br>المضافة | العلاقة مع<br>المستفيدين | الجمهور<br>المستهدف |
|                  | الموارد<br>الرئيسية |                   | قنوات<br>التواصل         |                     |
| هيكل التكاليف    |                     |                   | مصادر الإيرادات          |                     |

## الاستدامة Sustainability

يشكل موضوع استدامة المؤسسات هاجسا كبيرا لدى مختلف المؤسسات ، الربحية منها وغير الربحية. فالمؤسسات الربحية لن تستمر في المستقبل اذا ركزت على الارباح فقط وتركت المجتمع بدون أية تنمية. والمؤسسات غير الربحية لن تستمر إذا لم تتمكن من توفير دخل مستدام يضمن بقاءها في المستقبل. وبذلك بدأت التداخلات بين هذين النظامين في العمل لينشأ نموذجا جديدا من المؤسسات الهجينة التي تعمل بطريقة متداخلة بين الطريقة الربحية (التي تركز على الهدف الربحي) وغير الربحية (التي تركز على هدف يخدم المجتمع). تسمى المؤسسات التي تجمع بين بين الهدفين الربحي وغير الربحي بالمؤسسات الهجينة.

الأهداف المجتمعية تركز على تحسين حياة الفرد والمجتمع والتقليل من مشاكلهم، ولها أمثلة كثيرة منها حل مشكلة الفقر والجوع والصحة وجودة التعليم وتأمين المياه النظيفة وترشيد استهلاك الطاقة والمحافظة على موارد البيئة ومشاكل الاحتباس الحراري والحياة الفطرية والسلام العالمي.

# مستويات المؤسسات الهجينة Hybrid Organization Spectrum

تتدرج المؤسسات في توجهها إلى الاستدامة وفق النموذج المقترح من قبل كيم ألتر كما في النموذج التالي. يلاحظ فيه أن المؤسسات على نوعين، فهي إما أن يكون هدفها الرئيسي ربحي وتهدف إلى زيادة دخل الشركاء (النصف الأيمن). أو يكون هدفها الرئيسي هو خدمة المجتمع (النصف الأيسر). يلاحظ أيضا أن كلا من الشركات الربحية التقليدية والمؤسسات غير الربحية التقليدية لا يصنفان ضمن المؤسسات الهجينة. أما باقي المؤسسات الأربعة في الوسط فهي هجينة تجمع بين هدف ربحي وهدف مجتمعي مع طغيان أحد هذين الهدفين على سير المؤسسة. ومن الممكن أيضا ملاحظة أن المؤسسات غير الربحية يجب أن تتحرك للوسط لتحدث لها الاستدامة المالية. كما يجب أن الشركات الربحية نحو الوسط لتحدث لها الاستدامة المجتمعية.

| استدامة مالية            |  |                      | استدامة مجتمعية             |                                  |                     |
|--------------------------|--|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------|
| →                        |  |                      | ←                           |                                  |                     |
| مؤسسات غير ربحية تقليدية | مؤسسات غير ربحية تقوم بنشاطات مدرة للدخل | مؤسسات ريادة مجتمعية | شركات ربحية مسؤولة اجتماعيا | شركات تمارس المسؤولية الاجتماعية | شركات ربحية تقليدية |
| هدفها مجتمعي             |  |                      | هدفها ربحي                  |                                  |                     |

## شركات ربحية Traditional For-Profit

وهي الشركات التجارية التقليدية التي تقدم خدمات أو منتجات للعملاء وتكسب المال لقاءها. وتهدف في النهاية إلى زيادة أرباح الشركة ليقاسمها الشركاء.

| شركات ربحية          |                     |  |                                       |                     |
|----------------------|---------------------|--|---------------------------------------|---------------------|
| الشركاء<br>الرئيسيون | الأنشطة<br>الرئيسية | ماذا نضيف؟<br>منتجات<br>وخدمات مدرة<br>للربح | العلاقة<br>بالمستفيدين                | الجمهور<br>المستهدف |
|                      | الموارد<br>الرئيسية |  | قنوات<br>التواصل                      |                     |
| هيكل التكاليف        |                     |  | الإيرادات<br>من بيع المنتجات والخدمات |                     |

## شركات ربحية تمارس المسؤولية المجتمعية Corporation practicing Social Responsibility

وهي شركات تجارية تقدم خدمات أو منتجات للعملاء وتكسب المال لقاءها. وتهدف في النهاية إلى زيادة أرباح الشركة ليقاسمها الشركاء. لكنها تصرف جزءاً من الأرباح في مشاريع أو حملات تهدف إلى خدمة المجتمع وإحداث أثر إيجابي فيه.

| شركات ربحية تمارس المسؤولية المجتمعية |                     |  |   |                     |
|---------------------------------------|---------------------|--|---|---------------------|
| الشركاء<br>الرئيسيون                  | الأنشطة<br>الرئيسية | ماذا نضيف؟<br><br>منتجات<br>وخدمات مدرة<br>للربح<br><br>خدمة<br>للمجتمع<br><br>خدمات<br>ومنتجات<br>للمجتمع | العلاقة<br>بالمستفيدين  | الجمهور<br>المستهدف |
|                                       | الموارد<br>الرئيسية |  | قنوات<br>التواصل  |                     |
| هيكل التكاليف                         |                     |  | الإيرادات<br><br>من بيع المنتجات والخدمات<br>(تقدم خدمات المجتمع بشكل<br>مجاني) |                     |

## شركات ربحية مسؤولة اجتماعيا Socially Responsible Business

وهي شركات تجارية تقدم خدمات أو منتجات للعملاء بهدف زيادة أرباحها وبنفس الوقت بهدف إحداث التأثير الإيجابي في المجتمع. وبذلك تعمل وفق الهدفين الربحي والمجتمعي. ولأن هدفها النهائي هو الهدف الربحي فإن الأرباح يتم تقاسمها بين الشركاء.

| شركات ربحية مسؤولة اجتماعيا |                     |   |                        |                     |
|-----------------------------|---------------------|---|------------------------|---------------------|
| الشركاء<br>الرئيسيون        | الأنشطة<br>الرئيسية | ماذا نضيف؟<br><br>خدمات مفيدة<br>للمجتمع  | العلاقة<br>بالمستفيدين | الجمهور<br>المستهدف |
|                             | الموارد<br>الرئيسية |   | قنوات<br>التواصل       |                     |
| هيكل التكاليف               |                     | الإيرادات<br><br>من بيع وتقديم المنتجات والخدمات<br>المجتمعية<br>(الأرباح الزائدة يتقاسمها الشركاء) |                        |                     |

## مؤسسات غير ربحية تقليدية Traditional Nonprofit

هي جمعيات خيرية تقليدية تقدم خدمات للمجتمع بشكل مجاني. وتحصل على التمويل اللازم لها من التبرعات المختلفة.

تعتمد هذه المؤسسات على التبرعات فقط، ويوجد هناك أربعة أنواع من التبرعات وهي:

١. الحكومية: يتم الحصول عليها من الجهات الحكومية.
٢. المؤسسات الخيرية: يتم الحصول عليها من المؤسسات الخيرية الأخرى، سواء كانت محلية أو دولية.
٣. القطاع الخاص: ويتم ذلك من خلال عقد شراكات مع القطاع الخاص، أو الرعاية (كرعاية الفعاليات الخيرية).
٤. الأفراد: كالتبرعات الفردية والتبرعات بالرسائل والأنواع المختلفة من التمويل الجماعي **Crowdfund**.

يجب على المؤسسة تنويع مصادر الدخل الخاصة بها وعدم الاعتماد على نوع واحد من هذه الأنواع، كأن تحصل على الدعم من الشركات والمؤسسات الخيرية، أو الاعتماد على عدة مؤسسات خيرية بدلا من الاعتماد مؤسسة واحدة.

عدم تنويع مصادر التمويل له انعكاسات سلبية على استمرارية الجمعية، منها:

- إغلاق الجمعية عندما يقرر هذا المصدر إيقاف دعمه
- تغيير الجمعية لأهدافها وآلية عملها بحسب قناعة الداعم
- محدودية الدعم الذي تحصل عليه، مما يحد من إمكانيات نموها



## مؤسسات غير ربحية تقليدية

|                      |  |  |                                    |                     |
|----------------------|--|--|------------------------------------|---------------------|
| الشركاء<br>الرئيسيون | الأنشطة<br>الرئيسية<br>تقديم<br>الخدمات<br>المجتمعية<br>جمع التبرعات | ماذا نضيف؟<br><br>خدمات مفيدة<br>للمجتمع | العلاقة<br>بالمستفيدين             | الجمهور<br>المستهدف |
|                      | الموارد<br>الرئيسية  |  | قنوات<br>التواصل                   |                     |
| هيكل التكاليف        |  |  | الإيرادات<br><br>التبرعات المختلفة |                     |

## مؤسسات غير ربحية تقوم بنشاطات مدرة للدخل Nonprofit with Income-Generating Activities

مؤسسات غير ربحية تقدم خدمات للمجتمع. وتقوم بشكل من أشكال العمل التجاري لتغطية جزءاً من مصروفاتها. ويتم تنفيذ هذه الأعمال التجارية من قبل المؤسسة نفسها (أي تكون النشاطات الربحية ضمن العمليات التي تنفذها المؤسسة، ولا تقدم من قبل شركة منفصلة).

تقوم هذه المؤسسات بالإضافة للحصول على التبرعات بالطرق السابقة بالحصول على التمويل من الأنشطة المدرة للدخل التي تقوم بها، ومن الأمثلة على ذلك:

- الوقف الخيري (وقف العقارات والمحلات التجارية)
- الاستثمارات المالية
- أخذ أجور رمزية لقاء الخدمات (تغطية جزئية للتكلفة)
- رسوم الاشتراك
- الأسواق الخيرية والمبيعات الرمزية
- تقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسات الخيرية الأخرى

## مؤسسات غير ربحية تقوم بنشاطات مدرة للدخل

| الشركاء<br>الرئيسيون | الأنشطة<br>الرئيسية                           | ماذا نضيف؟  | العلاقة<br>بالمستفيدين | الجمهور<br>المستهدف |
|----------------------|---|---|------------------------|---------------------|
|                      | جمع التبرعات<br>تنفيذ<br>نشاطات مدرة<br>للدخل | خدمات<br>مفيدة<br>للمجتمع   |                        |                     |
|                      | الموارد<br>الرئيسية                           | منتجات<br>وخدمات مدرة<br>للدخل  | قنوات<br>التواصل       |                     |
| هيكل التكاليف        |   | الإيرادات   |                        |                     |
|                      |   | ١- من التبرعات المختلفة<br>٢- من بيع المنتجات والخدمات المدرة<br>للدخل (كالأوقاف) |                        |                     |

## مؤسسات ريادة مجتمعية Social Enterprise

هي مؤسسات ذات هدف مجتمعي تسعى إلى تحسين حياة أفراد المجتمع أو التقليل من مشاكلهم. تعمل هذه المؤسسات وفق الآلية التجارية بحيث تقدم خدماتها ومنتجاتها لقاء عائد مادي وتمول نفسها ذاتيا. وبذلك فتعمل وفق هدفين مجتمعي وربحي. ولأن هدفها الرئيسي هو المجتمعي فإنها تستخدم الأرباح الفائضة في تطوير أعمالها أو التبرع بها للجهات الأخرى.

تعتمد هذه المؤسسات على نفسها في تمويل مشاريعها وخدماتها. وتقدم هذه الخدمات للمستفيدين بشكل مدفوع (غير مجاني). ومن الممكن أن تقوم جهات خارجية (كالمؤسسات الخيرية أو الشركات الراحية) بشراء عدد من الخدمات لتوزع مجانا على الفقراء (كأن تقوم مؤسسة ببيع كتب دعوية للآخرين، ثم يقوم أحد فاعلي الخير بشراء ألف نسخة ويطلب من المؤسسة توزيعها مجانا. بهذه الحالة تكون المؤسسة قد اخذت سعر المنتج من فاعل الخير، ووزعتها للمستفيد مجانا ولم تخسر شيئا).

يجب أن تكون إيرادات هذه المؤسسات أكثر أو تزيد عن تكاليفها. أما إن كانت الإيرادات أقل من التكاليف، فهذا يعني أن المؤسسة لن تكون قادرة على الاستدامة بنموذج العمل الحالي، وعندها عليها تغيير نموذج العمل، والتحول إلى «مؤسسة غير ربحية لها نشاط مدرة للأرباح». بهذه الطريقة يكون نشاطها المدر للأرباح جزءا من إيراداتها بالإضافة للتبرعات التي تحصل عليها من الجهات الأخرى.

هناك عدة نماذج من الممكن استخدامها في الريادة المجتمعية لتحصيل الإيرادات منها:

- تقديم الخدمة بمقابل **Fee for service**  
مثل السوبرماركت الذي يقدم خدماته بسعر مخفض للفقراء، ويحصل على المنتجات أما بالتبرعات أو بسعر مخفض بسبب قرب انتهاء مدتها أو احتوائها على خلل غير ضار بالصحة.
- التعويض الجزئي **Crosscompensation**  
مثل شركة فلاتر المياه، التي تقدم فلتر مجاني للفقراء في أفريقيا مقابل كل فلتر تشتريه.
- الوساطة بين الأطراف **MarketConnector**  
وتتم من خلال منصات عادة. مثل بعض بنوك إقراض الفقراء. حيث يقوم الافراد بالتبرع من خلال المنصة إلى الفقراء، وتأخذ المنصة عمولة من هذا التبرع.

## • دعم مستقل IndependentSupport

وهنا يكون للمؤسسة نشاطين منفصلين. الأول نشاط تجاري يدر عليها الأرباح، والثاني نشاط مجتمعي تقدم فيها خدمات مجتمعية مجانية.

علما أنه من الممكن استخدام هذه النماذج نفسها في الشركات الربحية المسؤولة اجتماعيا.

| مؤسسات ريادة مجتمعية |   |   |                        |                     |
|----------------------|---|---|------------------------|---------------------|
| الشركاء<br>الرئيسيون | الأنشطة<br>الرئيسية<br>تنفيذ<br>نشاطات مدرة<br>للدخل<br>الإبداع | ماذا نضيف؟<br><br>خدمات<br>ومنتجات<br>مفيدة<br>للمجتمع  | العلاقة<br>بالمستفيدين | الجمهور<br>المستهدف |
|                      | الموارد<br>الرئيسية   |   | قنوات<br>التواصل       |                     |
| هيكل التكاليف        |   | الإيرادات<br>من بيع المنتجات والخدمات<br>المجتمعية<br>(الأرباح الزائدة تستخدم في تطوير<br>الشركة أو يتم التبرع بها) |                        |                     |



الورقة الثانية:

# تحديد الجهور القيمة المضافة

تقديم :

م. عبد الله الزامل

## مقدمة

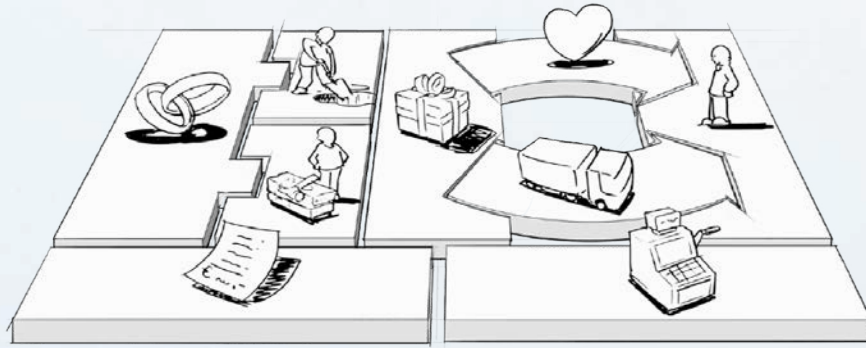
لا يشك عاقل في أن نجاح أي منظمة وقوتها وتميزها إنما هو نتاج تميز العاملين فيها وقوة إيمانهم برسالتهم ودورهم في مجتمعهم. وهذا الأمر لا يختلف في حال كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، وسواء كانت وقفاً مانحاً أو جهة خيرية أو جهة وسيطة بينهما.

ومع إيماننا التام بأهمية وتفرد العامل البشري بالدور الأكبر في التأثير - وخصوصاً إذا استحضرننا سرعة التغيرات في الواقع المحيط وتحديات مواكبتها - إلا أننا نؤمن بأن للأدوات دوراً فاعلاً في تنظيم الدور البشري وتحسين عمل المجموعات وتعزيز فاعلية الفرد والمجموعة أولاً والمنظمة التي ينتمون لها تبعاً لذلك.

والأدوات - ومنها نموذج العمل الذي يدور حوله موضوع ملتقانا - وسيلة لا غاية، دورها الرئيس إنما هو توجيه التفكير واحتواء شتاتته، ثم تأطير آليات إيصال المعلومة والحوار بين المجموعات.

ولأهمية معرفة ديناميكية عمل الجهات الوسيطة وضبط علاقاتها بالجهات المحيطة بها وتعزيز دورها في المجتمع وأثرها على المستفيدين من عملها، سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فإن إدراك العاملين في الجهات الوسيطة لنموذج العمل الخاص بمنشأتهم واتفاهم عليه واستحضارهم له، له دور كبير في تعزيز فاعليتهم ودورهم في المجتمع.

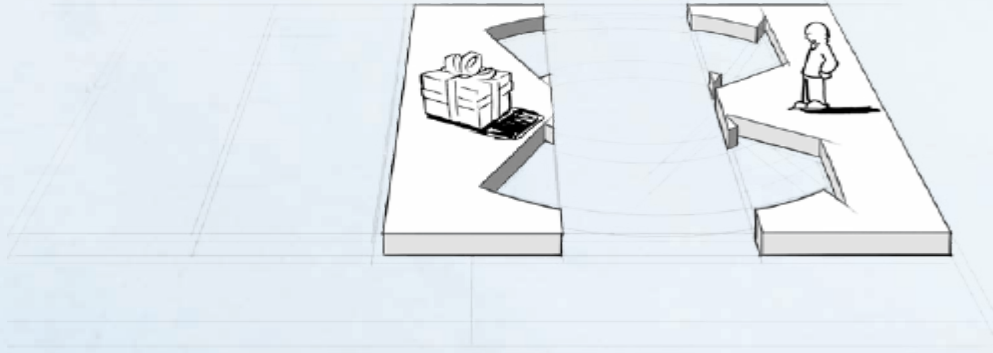
ونموذج العمل باختصار، هو الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في خلق قيمة ما والاستفادة منها. وينطوي ذلك على رسم قصة متكاملة الأطراف لعلاقة كل من العملاء والتكاليف والإيرادات والشركاء والأنشطة والموارد بهذه القيمة. والفهم المشترك لهذا النموذج يجب أن يكون نقطة البدء لتحسين العمل في أي منظمة بل ولتحقق من تنفيذها لعملها بالشكل الصحيح.





## قلب النموذج

لا شك بأن مقدمتنا أوضحت بأن قلب النموذج وركيزته الأساسية هي القيمة التي نقدمها لعملائنا (سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها). ولأن القيمة المقترحة لا يمكن أن تترك أثراً إلا إذا ناسبت الشريحة المستهدفة (العملاء) فإننا في هذه الأطروحة سنقوم بنقاش كل من العملاء والقيمة المقترحة كعناصر أساسية في نموذج العمل ثم سنتطرق لنموذج القيمة المضافة الذي يوطر هذه العلاقة.



### شرائح العملاء

يحدد هذا المحور من محاور نموذج العمل المجموعات المختلفة من الأفراد أو المنشآت التي تستهدفها منشأتك لتصل إليها وتقدم الخدمة لها.

والعملاء هم جوهر أي نموذج من نماذج العمل. فلا تتحقق استدامة منشأة إلا بوجود عملاء لها. ولكي تتمكن أي جهة من خدمة عملائها بشكل مثالي، لا بد من تصنيفهم إلى شرائح تتمايز فيما بينها إما بالاحتياج أو السلوك أو القنوات التي يمكن الوصول لهم من خلالها أو طبيعة العلاقة التي سنتشأ معهم أو تباين تأثيرهم على الإيرادات أو التكاليف أو غيرها مما من شأنه أن يميزهم عن بعضهم ويؤثر على أساليب أو وسائل تقديم القيمة لهم.

ومن الأقسام الرئيسية المتوقعة لشرائح عملاء الجهات الوسيطة والمنظمات غير الربحية:

« المستفيدون: وهم غالبا الجهات الخيرية أو غير الربحية وربما يكونون عموم المجتمع في بعض الحالات، وأكثر ما يميزهم في الجهات الوسيطة أنهم غالبا ليسوا هم العميل الذي يدفع لكنهم العميل الذي ينتفع. والتوازن بين هذه الشريحة من العملاء والشريحة التي تليها مهم جدا.

« الداعمون: وهم الذراع الذي يدفع ولا ينتفع انتفاعا مباشرا من القيمة المقترحة للمستفيدين، لكن لا بد له من قيمة مقترحة تخصه وهنا يكمن الفارق الرئيس بين الجهات القادرة على إقناع الداعمين بالاستمرار معها والجهات التي تستمر طوال حياتها تبحث عن الداعمين ولا يبحثون عنها.

« المتطوعون: وهم من يشارك في تقديم القيمة المقترحة في جانب غير اقتصادي، وللتويه هنا فغالبا الشركات التقنية التي تترع على عرش الاقتصاد اليوم تسبب في ثرائها متطوعون لا عملاء مباشرون! وذلك أنم موقعا كتويتر أو فيسبوك أو يوتيوب لا يمكن أن تكون له قيمته دون المحتوى الذي يقدمه له مجاناً الملايين حول العالم. والنجاح هنا كسابقه يكمن في صناعة قيمة تربطهم بمنظمتك دون غيرها وهنا تكمن أهمية صناعة نماذج العمل بالطريقة الصحيحة.

« وأضف بعد ذلك شرائح قد لا تكون ككثرة سابقتها ومنها: الأعضاء، الرعاة، المتبنون، المسؤولون عن التصاريح، وغيرهم.

وعادة ما تقدم القيمة المقترحة للعملاء على خمس مستويات تتدرج من الوعي بالخدمة المقدمة إلى تقييمها ثم الاتفاق على الاستفادة منها أو دعمها ثم التنفيذ والاستفادة الفعلية من القيمة المقترحة، انتهاءً بمتابعتها وتقييم تنفيذها وتقويمه والذي قد ينتج عنه دورة أخرى للاستفادة من القيمة المقترحة.

- وربما تكون أهم الأسئلة التي نحتاجها لمعرفة من نضع في هذا المحور من النموذج:
- « من المستهدف الرئيس للقيمة التي نقدمها (المنتج أو الخدمة أو ما يتبعهما)؟
- « من الأشخاص أو الجهات المؤثرين على صناعة هذه القيمة؟
- « من يساعدنا في تقديم هذه القيمة المقترحة أو أي من المخرجات التابعة لها؟
- « على من نتوقع أن نرى نتائج تقديم هذه القيمة المقترحة؟



## القيمة المقترحة

خضنا كثيرا في حديثنا عن العملاء في القيمة المقترحة دون توضيحها وذلك للارتباط الشديد بينهما وكونهما القلب النابض لكا نموذج عمل في الوجود!

والقيمة المقترح وربما سميت «العرض المقدم» هي السبب الذي يكمن حول توجه العملاء لمنشأة دون غيرها. فهي حل لمشكلة يعاني منها العميل أو تلبية احتياج له أو إشباع رغبة لديه أو تعزيز مكسب يملكه أو تمكين قيمة يؤمن بها أو خليط بين كلها أو بعضها. وهي «المنافع» الناتجة عن الخدمات و/ أو المنتجات التي تقدمها المنشأة للعميل.

ونركز هنا على كلمة «منافع»، فهي المقصد الأساسي الذي يقصده العميل لا ذات المنتج أو الخدمة (إلا في حال كان مكرها على استخدامها من جهة تحتكرها!). ومثال ذلك ميل العميل لمنتج دون غيره مع تشابههما الشديد كما هو الحال في المنتجات الاستهلاكية اليومية كالألبان والمخبوزات وغيرها. وكذلك الحال مع الأجهزة الإلكترونية ومع مقدمي خدمات الاتصال مثلا.

والمنفعة المتحصلة للقيمة المقترحة والتي يميل العميل إليها دون غيرها تكون عادة إما لقيمة مقترحة جديدة تماما أو لشيء مماثل لما هو موجود لكن مع قيمة مضافة كانخفاض السعر أو زيادة الجودة أو مستوى الخدمة.

ومن أمثلة الأمور التي تشكل قيمة مضافة للعملاء:

- « الحداثة: وفيها تقدم الخدمة في إطار لم يعهد على استخدامه سابقا كما قدمت شاشات اللمس أسلوبا مختلفا للتعامل مع أجهزة الجوال والحواسيب المحمولة.
- « الجودة: وهذا أمر ظاهر إذ أن تحسين المنتج أو طريقة تقديم الخدمة تؤثر كثيرا على استقبال العميل لها وتعامله معها.
- « التكييف والتخصيص: يحترم العملاء عادة من يحترم خصوصيتهم في إيجاد احتياجات تلبية حاجة خاصة للعميل مؤثر على اختياره لما يوافق احتياجه على ما صمم لعموم الناس.
- « إنجاز المهام: يمكن خلق قيمة بمجرد إيجاد ثقة العميل بك لإنجاز مهامه الحساسة التي لا يجد الوقت أو القدرة أو التمكن لإنجازها.
- « التصميم: وهو أحد أهم عناصر التأثير على العملاء بالذات إذا وضع في الاعتبار ملاءمة التصميم لسلوك المستهلك وآلية تعامله مع المنفعة.
- « الوضع الاجتماعي: يساعد خلق مكانة اجتماعية للعميل على تقديم قيمة له، فلا شك أن العميل الذي عمل مع شركة استشارات مثلا أكثر ثقة من العميل الذي ارتأى الأمر من محض رأيه. وكذلك فإن الظهور الاجتماعي لمن يستخدم "ماركة" معينة أكثر ممن يستخدم منتجا لا ينتمي لأي منها.
- « السعر: تقديم منفعة مماثلة بسعر أكثر ملاءمة للعميل هو أمر شائع للتعامل مع المنافسة وربما كان السعر الأعلى في أحيان أخرى يقدم دلالة على القيمتين السابق ذكرهما (الوضع الاجتماعي والجودة) أو أحدهما.
- « خفض التكاليف: مساعدة العملاء على خفض التكاليف من خلال تقديم العمل الذي يقومون به بتكلفة أقل أو مجانا (ومنه جلب الرعايات أو الدعم لهم) قيمة مهمة بلا شك. وعليها تركز كثير من الجهات الوسيطة.

« الحد من المخاطر: ويدخل فيها الضمان على المنافع أو فتح مجال التواصل المباشر عند الحاجة أو ضمان التعويض عند انخفاض مستوى المنفعة عن المطلوب.

« وغيرها مثل سهولة الاستخدام وتقريب الخدمة من العملاء والراحة والعلاقات.

وهنا يجب التفريق بين ما هو "قيمة" وما هو "زائد"، فالقيمة هي كل ما يحقق المنفعة للعميل من أعمالنا. والزائد هو كل ما يستهلك وقتا أو جهدا أو مالا دون إضافة تذكر على المنفعة المرجوة.

وربما تكون أهم الأسئلة التي نحتاجها لمعرفة من نضع في هذا المحور من النموذج:

« ما المنفعة الحقيقية التي نقدمها للعميل؟

« ما القيمة المضافة في منفعتنا عن المنافسين؟

« أي من مشكلات العميل والتحديات التي يواجهها نساعد في حلها؟

« ما الاحتياجات أو الرغبات التي نساعد العميل على تحقيقها؟

« ما المكاسب التي نعززها عند العميل؟

« ما المكسب الحقيقي الذي سيكسبه العميل بالعمل معنا (خصوصا في حال الداعمين والمتطوعين)؟

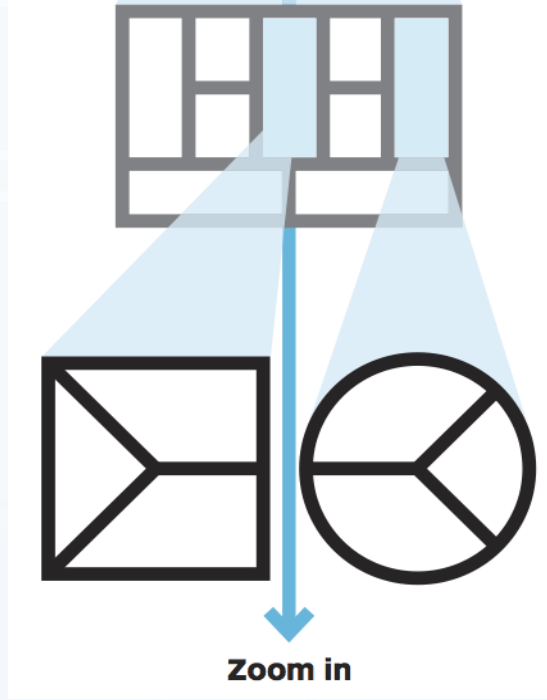


## تأثير السياقات

قبل الدخول في نموذج القيمة المقترحة لابد من التعرّيج على تأثير السياقات المجتمعية على صناعة نموذج العمل وخلق القيمة المقترحة للعملاء. وأهم هذه السياقات في شأن المؤسسات الوسيطة والمنظمات غير الربحية:

١. تقليل الموارد: ففي دراسات متعددة محلية وعالمية برزت الأرقام التالية:
  - « أكثر من ٤٢٪ من الجهات المستفتاه لا تملك الخليط الصحيح من الموارد المالية لتعمل بفاعلية للثلاث سنوات القادمة!
  - « واحدة من كل أربع جهات تملك سيولة نقدية تكفيها لثلاثين يوماً بحد أقصى!
  - « خلال السنة القادمة وضع أكثر من ٣٩٪ من الجهات المستفتاه نيتهم للبحث عن وسائل دخل مختلفة!
٢. تنويع مصادر الدخل: فبناءً على الدراسات السابقة وبالنظر للواقع فإن الاعتماد المحض على الجهات المانحة أو الممولين يشكل خطراً رئيساً على القطاع الخيري والقطاع الوسيط.
٣. زيادة التعقيد: مع مرور الزمن تكثر التحديات وتتنوع ومن أمثلتها:
  - « التطورات التقنية
  - « وسائل التواصل الاجتماعي
  - « تغير ثقافة المجتمع
  - « تغير سلوك المتطوعين
  - « تغير أساليب الداعمين
  - « النظم والقوانين واللوائح
  - « محاربة العمل الخيري الإسلامي عالمياً
  - « قوانين العمل وأنظمة الشؤون الاجتماعية
  - « وغيرها ..

٤. أهمية بناء الوعي وتمكين الجهات الخيرية: وينبع منها ضرورة التركيز وتطوير مستوى المنافع المقدمة للقطاع الخيري.
٥. استخدام الأدوات والوسائل المناسبة للبناء الصحيح من خلال زيادة القيمة والبعد عن الزوائد والإيمان بأن الفرضيات البعيدة عن دراسة ومتابعة وقرب من العمليات هي من أخطر الأمور على نجاح مؤسسات القطاع الوسيط والقطاع الخيري.



## نموذج القيم المقترحة

لنموذج القيم المقترحة جناحين: ملف العميل وفيه نوضح فهمنا لعملائنا وخارطة القيمة وفيها نوضح كيف نصلو لخلق القيمة لعملائنا. والهدف هو الموازنة بين الطرفين والوصول للصورة المثالية لصياغة القيمة. لذا فنحن نضع القيمة ونراقب العميل.

• خارطة القيمة: وتتكون من ثلاثة أبعاد:

« المنتجات والخدمات

« معززات المكاسب

« مسكنات الآلام



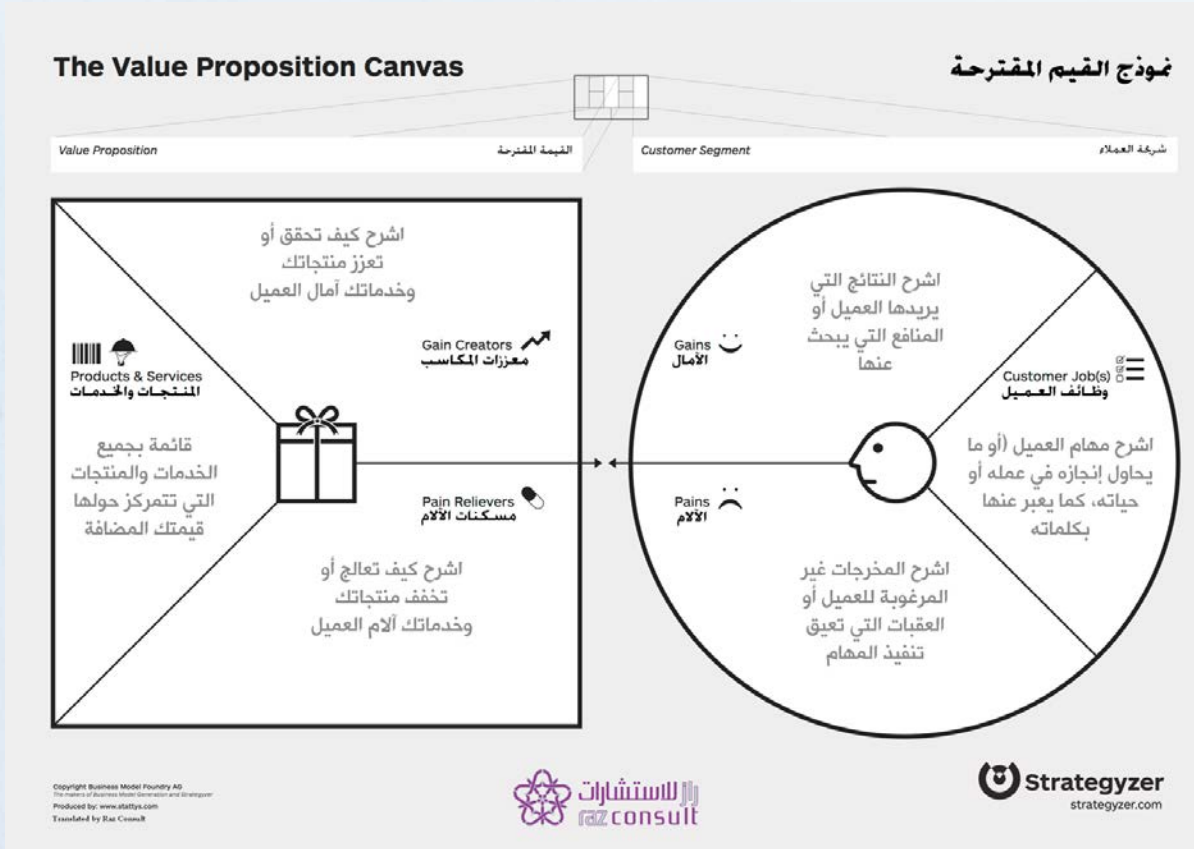
• ملف العميل: ويتكون من أبعاد ثلاثة أيضا:

« وظائف العميل (أو شواغله)

« آماله

« آلامه

والصورة التالية توضح النموذج بشكل أوضح:



وسنوضح فيما يلي توضيحا مختصرا لكل من هذه الأبعاد..

## ملف العميل:

- وظائف العميل (أو شواغله): وهي باختصار كل ما يهم العميل أو يشغله في نطاق العمل الذي سنقدمه له. ولا يمكن تحديد نطاق العمل إلا بوضع وصف دقيق للعميل يبعد كل من عداه لأن شرط تعبئة ملف العميل البعد عن وضع القيمة المقترحة في الاعتبار أثناء التفكير حتى لا تتحول العميلة إلى آلية تبرير لا تطوير. وتنقسم شواغل العميل إلى:

« شواغل وظيفية (مرتبطة بالعمل أو المشكلة)

« شواغل اجتماعية (مرتبطة بنظرة المجتمع للعميل)

« شواغل شعورية (مرتبطة بشعور العميل ونظرته لنفسه)

« شواغل داعمة (مرتبطة بشراء القيمة وتقويمها والانتقال منها أو إليها)

« شواغل أخرى،، كالشواغل الاقتصادية والبنائية أو التطويرية والتخطيطية والقيمية..

• آلام العميل: وهي كل ما يزعج العميل قبل أو بعد أو أثناء إنجاز شأغله الوظيفي أو استفادته من القيمة المقترحة. وتشمل كذلك المخاطر التي يخشاها العميل والعقبات التي يواجهها وقلقه على جودة المنفعة أو وقت تسليمها. ومن الأسئلة المفيدة لإدراك آلام العميل:

« كيف يعرف عميلك الكلفة؟ أي مرتبطة بطول الوقت، غلاء السعر، أم الجهد المبذول؟

« ما الذي يجعل عميلك يشعر بشعور سيء؟ ما هي مخاوفه؟ مشبطاته؟ ما يسبب له الصداع؟

« ما الشيء الذي يضايق العميل في المنفعة المقدمة حالياً؟ ما القيم المضافة التي تفقدها؟

« ما أهم الصعوبات والتحديات التي يواجهها العميل؟

« ما المؤثرات الاجتماعية السلبية على العميل حالياً؟

« ما الذي يوقظ عميلك ليلاً ويحرمه لذة النوم؟ هل من قضايا تشغله أو مخاوف تقلقه؟

« ما الأخطاء المتكررة التي يقع بها عميلك؟

« ما العوائق التي تمنع عميلك من الاستفادة من القيمة المقترحة؟

• آمال العميل: وهي المخرجات والمنافع التي يريدها العميل. وتشمل تنفيذ الأعمال التي تشغله، والمكاسب الاجتماعية، والشعور الإيجابي، وتوفير المال أو عدم هدره. وللآمال العميل أربع أقسام: مكاسب مطلوبة، مكاسب متوقعة، مكاسب مرغوبة، ومكاسب غير متوقعة. وغالب الأسئلة المفيدة لإدراك آمال العميل تكون بعكس الأسئلة التي استتبطننا منها آلامه ومنها:

« أي تقليل للتكاليف سيجعل عميلك سعيداً؟ أهو المرتبط بالوقت، أم بالسعر، أم بتوفير الجهد المبذول؟

« ما مستوى الجودة الذي يتوقعونه وما الذي يتوقعون زيادته أو نقصه؟

« ما الذي من الممكن أن يجعل حياتهم أسهل أو أفضل؟

« ما التبعات الاجتماعية الإيجابية التي يتمنى عملاؤك الحصول عليها؟

« ما أكثر الأشياء أهمية لعملائك؟

« ما الذي يحلم به عملاؤك؟

« كيف يقيس عملاؤك النجاح والفشل؟

« ما أكثر ما يمكن أن يحفز عملاءك لتبني قيمتك المقترحة؟

## خارطة القيمة:

- « المنتجات والخدمات: وفيها يتم سرد ما نقدمه كقيمة مقترحة للعميل من منتجات أو خدمات تحقق له المنفعة المرجوة.
- « معززات المكاسب: وهنا نشرح كيف (نرى) أن خدماتنا ومنتجاتنا تعزز المكاسب وتشكل قيمة المضافة لدى المستفيد دون النظر ابتداءً لملف العميل.
- « مسكنات الآلام: كذلك دون النظر لملف العميل نشرح هنا كيف (نرى) أن خدماتنا ومنتجاتنا تسكن الآلام التي يعاني منها العميل مما يقدم له حالياً أو يفقده حالياً!
- « مواءمة خارطة القيمة وملف العميل:
- « يجب أن تتوافق قيمتنا المقترحة مع عميلنا ويكون ذلك ابتداءً بمواءمة خدماتنا ومنتجاتنا مع وظائف العميل.
- « تتم مواءمة أعلى آمال العميل وأشد آلام العميل مع معززات المكاسب ومسكنات الآلام ويتم تعديل القيمة المقترحة وفقاً لذلك.
- « من المهم عدم رسم أحد الجانبين (ملف العميل وخارطة القيمة) بناءً على وضع الآخر في الاعتبار.
- « لا يمكن رسم ملف العميل دون متابعة أو مقابلة أو مشاهدة لسلوك العميل واحتياجه الحقيقي فالفرضيات وحدها لا تكفي.



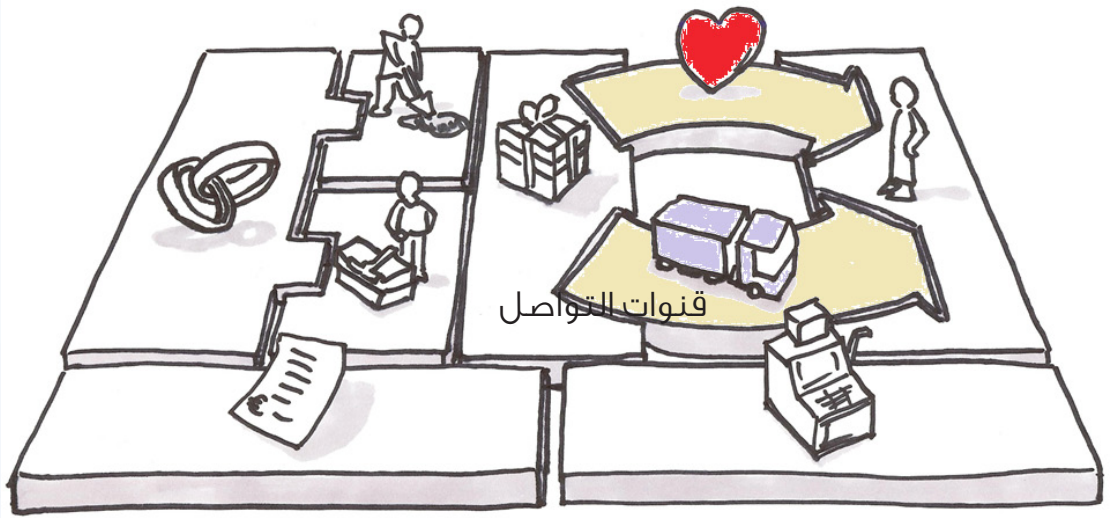
الورقة الثالثة:

# قنوات التواصل العلاقة مع العملاء

تقديم :

أ. إبراهيم نياز

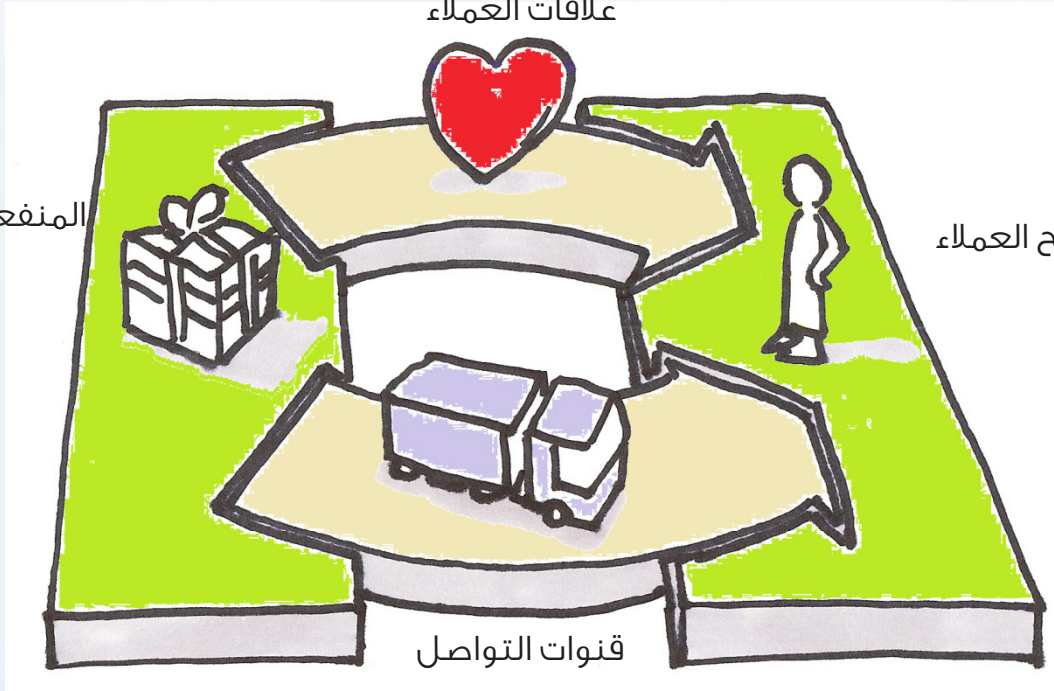
علاقات العملاء



مدى أهميتها

علاقات العملاء

المنفعة المقدمة

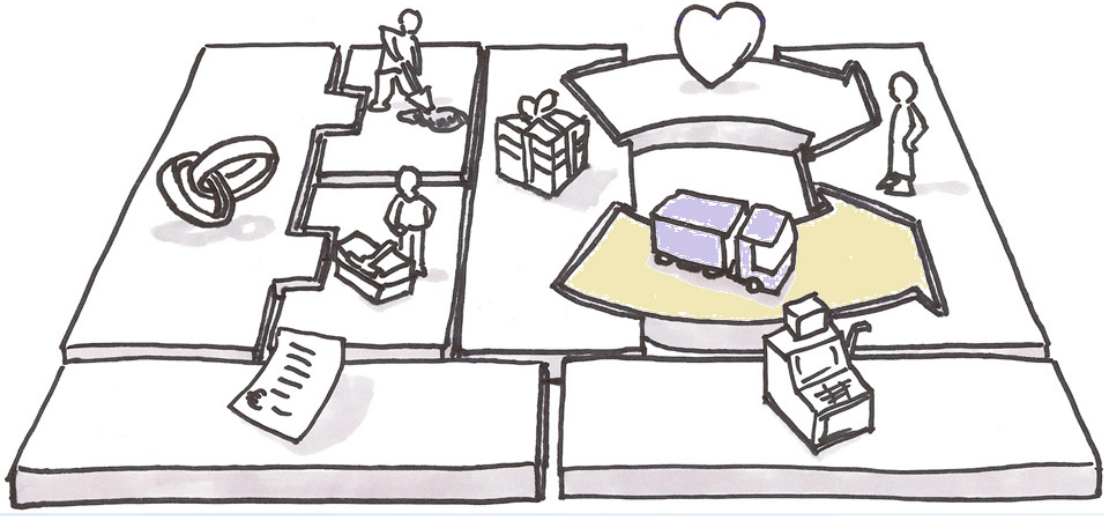


شرائح العملاء

قنوات التواصل



## قنوات التواصل



### قنوات التواصل:

توضح كيف تصل الى وتتواصل الشركة مع شرائح العملاء لديها لإيصال المنفعة المقدمة (خدمة / منتج).

### أهمية قنوات التواصل:

هي واجهة الشركة مع العملاء، وتشمل:

« الاتصالات مع العملاء

« التوزيع والتوصيل

« قنوات المبيعات

هي نقاط التواصل مع العملاء التي تلعب دوراً هاماً في تجربة العملاء.

## وظائف قنوات التواصل:

- « توعية العملاء حول منتجات وخدمات الشركة
- « مساعدة العملاء في تقييم (المنفعة المقدمة) من الشركة
- « السماح للعملاء لشراء منتجات وخدمات محددة
- « تقديم (المنفعة المقدمة) للعملاء
- « تقديم دعم العملاء ما بعد الشراء

## تحديد/تحسين قنوات التواصل:

- « ما هي قنوات التواصل التي يفضلها العملاء للوصول إليهم؟
- « كيف نصل إليهم الآن؟
- « كيفية تكامل قنوات التواصل لدينا؟

قنوات الشركاء

القنوات المملوكة

- « أي القنوات التي تعمل بشكل أفضل؟
- « أي القنوات أقلهم تكلفة؟
- « كيف نستطيع دمجها مع إجراءات العملاء؟

## أنواع قنوات التواصل:

تواصل غير مباشر

تواصل مباشر

التوعية:

كيف نستطيع رفع الوعي لدى عملائنا فيما يخص الشركة/ الخدمات/ المنتجات؟

التقييم:

كيف نستطيع جعل عملائنا يقيمون (المنفعة المقدمة) اليهم؟

الشراء:

كيف نستطيع جعل العملاء يقومون بشراء (المنفعة المقدمة)؟

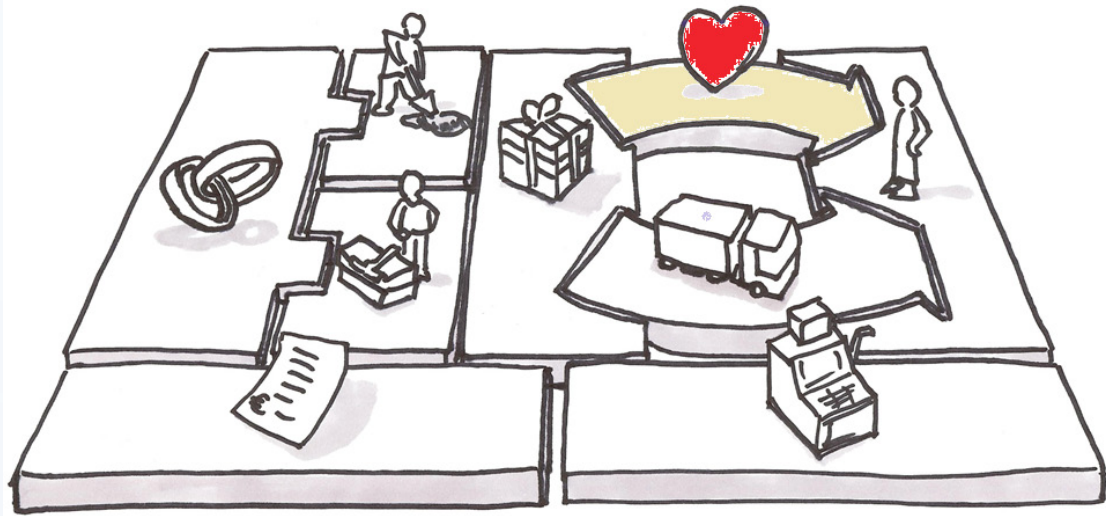
التوصيل:

كيف نستطيع إيصال (المنفعة المقدمة) الى عملائنا؟

مابعد البيع

كيف نستطيع تقديم خدمات ما بعد البيع؟

## علاقات العملاء:



توضح نوع العلاقة التي ترغب الشركة في إنشائها مع كل شريحة من شرائح العملاء.  
نوع العلاقة مع العميل تؤثر بشكل مباشر في تجربة العميل مع الشركة (سلبا أو إيجابا)  
أنواع العلاقات تبدأ من العلاقة الشخصية، انتهاء أتمتة العلاقة.

## تحديد علاقات العملاء:

٣ أمور تؤثر على تحديد نوع العلاقة:

- « اكتساب العملاء الجدد
- « الاحتفاظ بالعملاء الحاليين
- « تعزيز المبيعات (رفع المبيعات)

مثال (شركات الاتصالات)

اكتساب عملاء جدد

« أجهزة مجانية مع الاشتراك

« تحويل الرقم مجانا، مع نقاط مكتسبة

المحافظة على العملاء الحاليين

برامج نقاط المكافآت (قطاف، نقاطي)

تعزيز عمليات البيع

تقديم عروض جديدة للعملاء الحاليين (باقات الانترنت)

## تحديد قنوات التواصل:

- « ما نوع العلاقة لكل شريحة من شرائح العملاء لدينا والتي يتوقعون منا إنشائها والمحافظة عليها؟
- « ما هي نوع العلاقات التي أنشأناها مسبقا؟
- « كم تكلفة كل نوع من أنواع العلاقات؟
- « ما مدى ارتباطها مع باقي أجزاء نموذج العمل؟

## تصنيفات علاقات العملاء:

- « الخدمة الشخصية.
- « الخدمة الشخصية المخصصة.
- « الخدمة الذاتية.
- « الخدمة الالكترونية.
- « المجتمعات.
- « المشاركة في الخدمة .

## / الخدمة الشخصية:

- التواصل البشري.
- مساعدة شخصية للعميل.
- خلال البيع / بعد البيع.
- نقاط البيع/ مراكز الاتصال/ البريد الالكتروني.

## ٢/ الخدمة الشخصية المخصصة:

- مساعد مخصص لعميل واحد .
- اقوى أنواع العلاقات .
- العملاء الأكثر أهمية .
- قطاع البنوك الأكثر استخداما .

## ٣/ الخدمة الذاتية:

- لا يوجد تواصل شخصي .
- كل شيء مجهز للعميل لخدمة نفسه ذاتيا .

## ٤/ الخدمة الالكترونية:

- خدمة ذاتية + إجراءات الكترونية .
- خدمات حسب الطلب .
- تقديم توصيات تناسب العميل .

## ٥/ المجتمعات:

- مجتمعات لتبادل المنفعة .
- مجتمعات على الانترنت .
- تبادل المعرفة / تقديم حلول .

## ٦/ المشاركة في الخدمة:

- العميل يشارك في تصميم الخدمة / المنتج .
- حشد الجماهير .
- تكلفة أقل .
- أفكار ابتكارية .

delivered solid results in a challenging market

CAGR (04-08)  
Revenue 20%  
PBT 15%

H1 09 vs H1 08  
Revenue 12%  
PBT 4%

Projected sales of main products in 2013



Distribution of market share among the major industry players



| Item                   | 2007          | 2008          | 2009          |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Revenue                | 1,000,000     | 1,200,000     | 1,400,000     |
| Operating Profit       | 100,000       | 120,000       | 140,000       |
| Net Profit             | 80,000        | 100,000       | 120,000       |
| EPS                    | 0.80          | 1.00          | 1.20          |
| Dividend               | 0.40          | 0.50          | 0.60          |
| Market Capitalization  | 1,000,000,000 | 1,200,000,000 | 1,400,000,000 |
| Free Cash Flow         | 50,000,000    | 60,000,000    | 70,000,000    |
| Capital Expenditure    | 20,000,000    | 25,000,000    | 30,000,000    |
| Research & Development | 30,000,000    | 35,000,000    | 40,000,000    |
| Acquisition            | 10,000,000    | 15,000,000    | 20,000,000    |
| Other                  | 5,000,000     | 5,000,000     | 5,000,000     |

| Company | Market Share | Revenue     | Profit     |
|---------|--------------|-------------|------------|
| 1       | 30%          | 300,000,000 | 30,000,000 |
| 2       | 25%          | 250,000,000 | 25,000,000 |
| 3       | 20%          | 200,000,000 | 20,000,000 |
| 4       | 15%          | 150,000,000 | 15,000,000 |
| 5       | 10%          | 100,000,000 | 10,000,000 |
| 6       | 5%           | 50,000,000  | 5,000,000  |
| 7       | 3%           | 30,000,000  | 3,000,000  |
| 8       | 2%           | 20,000,000  | 2,000,000  |
| 9       | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |
| 10      | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |
| 11      | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |
| 12      | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |



| Company | Market Share | Revenue     | Profit     |
|---------|--------------|-------------|------------|
| 1       | 30%          | 300,000,000 | 30,000,000 |
| 2       | 25%          | 250,000,000 | 25,000,000 |
| 3       | 20%          | 200,000,000 | 20,000,000 |
| 4       | 15%          | 150,000,000 | 15,000,000 |
| 5       | 10%          | 100,000,000 | 10,000,000 |
| 6       | 5%           | 50,000,000  | 5,000,000  |
| 7       | 3%           | 30,000,000  | 3,000,000  |
| 8       | 2%           | 20,000,000  | 2,000,000  |
| 9       | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |
| 10      | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |
| 11      | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |
| 12      | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |

| Company | Market Share | Revenue     | Profit     |
|---------|--------------|-------------|------------|
| 1       | 30%          | 300,000,000 | 30,000,000 |
| 2       | 25%          | 250,000,000 | 25,000,000 |
| 3       | 20%          | 200,000,000 | 20,000,000 |
| 4       | 15%          | 150,000,000 | 15,000,000 |
| 5       | 10%          | 100,000,000 | 10,000,000 |
| 6       | 5%           | 50,000,000  | 5,000,000  |
| 7       | 3%           | 30,000,000  | 3,000,000  |
| 8       | 2%           | 20,000,000  | 2,000,000  |
| 9       | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |
| 10      | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |
| 11      | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |
| 12      | 1%           | 10,000,000  | 1,000,000  |



الورقة الرابعة:

# مصادر الإيرادات

تقديم :

أ. أنس الضويان

## الفكر المالي للمؤسسة الوسيطة

بطبيعة الحال أن حداثة المؤسسات الوسيطة في مجتمعنا وبين مؤسساتنا الاجتماعية قد أضفى عليها صفة حيادية بينما عندما تقوم بتعريف المؤسسة الوسيطة بعيداً عن بعض المؤثرات والأطراف ذات العلاقة نجد أنها مؤسسات غير ربحية تقدم خدمات احترافية للمستفيدين في القطاع الخيري وتنظم عملية تقديم الخدمات و تنفيذ المشاريع و تسليمها للمستفيدين كجهة مستقلة و متخصصة في مجالها، والناظر في هذا الفكر يتبين له جلياً أن مصادر الأيراد والدخل لها فرص كبيرة من النمو والتنامي في ظل توسع دائرة المستفيدين و نوعية الاحتياج الاجتماعي.

من المهم جداً فهم سياق مكعب الأيرادات في نموذج العمل فبدون مصادر للإيرادات لا نستطيع بناء الأحجار الباقية للنموذج . ومع ذلك فتجربة الجهات الوسيطة تحتاج الى كثير من الارشاد والتوجيه فالاعتماد على الجهة المانحة كمصدر للدخل او الأيراد في أغلب الخدمات يعتبر اشكالا في هيكل التمويل اذ يفترض ان تستقطب الجهة المستفيدة الدعم وليس الجهة الوسيطة المتخصصة و هنا تبرز قوة الجهة الوسيطة في اضافة القيمة المضافة والتميز في منتجاتها و خدماتها وكذلك قوة المستفيد في اختيار مقدم الخدمة من بين الجهات الوسيطة أو حتى منافسيهم في السوق من الجهات الربحية التقليدية وهذا يزيد المنظومة نضجاً واحترافية.

## لماذا الأيرادات وما أهميتها

" لا يوجد نموذج عمل .. لا يهتم بالإيرادات "

طبيعة الأيرادات وديناميكيتهما تحتم الاهتمام بها فلا عوائد للمؤسسة بلا إيرادات ومن خلال الأيرادات يقيس المحللون مدى تأثير المؤسسة بالأزمات و مدى تجاوزها وفرص النمو لها . الأيراد هو معادلة معتمدة على جودة التسعير بناء على معطيات السوق المستهدف و حجم الفئة المستهدفة و تحليل التكاليف الخاصة بالمنتجات و حجم المبيعات و قدرة المؤسسة على تسويقها وبيعها . من السهل أن تعذر جهة ما كونها عجزت عن تحقيق الأرباح لسنة ما ولكن ليس من السهل أن تعذرها عن عدم تحقيق الأيرادات فالإيرادات بيت القصيد و نتيجة العمل و مقياس للحركة المالية للمؤسسة .

## مصادر الإيرادات:

هي الاستراتيجية التي تقوم الشركة بتفعيلها وتنفيذها لتوليد الأموال وتحقيق الإيرادات من كل شريحة من شرائح العملاء أو المستفيدين.

### • محددات عامة

« نحن لا نعيش للأكسجين بل نحتاج الأكسجين لكي نعيش »

الإيراد ليس الغرض الرئيسي من انشاء المؤسسة وانما الغرض هو القيمة الاجتماعية والاثار والتأثير والتطوير والقيمة المضافة في الخدمات المقدمة للمستفيدين ونحوه , بينما الإيراد هو الوقود اللازم لنقوم بهذه الأمور .

يمكن أن ينطوي نموذج الأعمال على نوعين مختلفين من الإيرادات:

وهي الإيرادات الناتجة عن :

١. الإيرادات المعاملات (المبيعات التقليدية) : مدفوعات العملاء مرة واحدة.
٢. الإيرادات المستمرة : وهي الإيرادات الناشئة عن دفعات متواصلة أما لتحقيق القيم المقترحة وأما لتوفير دعم ما بعد البيع للعملاء.

### • مصادر الإيراد التقليدية:

ولكل مصدر من مصادر الدخل طبيعتها لمختلفة وعناصر مهمة لرفع كفاءته والاستفادة منها بأقصى حد .

«سنقوم بتمرير بعد التعرف على المصادر للوصول لأكثر المصادر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة»

## ١. بيع المنتجات او تقديم الخدمات:

وهو مصدر الإيرادات الأكثر انتشاراً حيث تحقق المكتبات إيراداتها من بيع الكتب ولوازمها و تحقق شركات الاستشارات الهندسية إيراداتها من الخدمات الاستشارية و تحقق الشركات الاعلامية إيراداتها من تقديم خدمات النشر الاعلامي.

## ٢. أجور الاستخدام:

يتولّد هذا المصدر من استعمال خدمة معيّنة. كلما ازداد استعمال الخدمة زاد الأجر. فشركات الاتصالات قد تفرض على العملاء أجوراً مقابل عدد الدقائق التي يستخدمون فيها جهاز الهاتف. والفنادق تُحصّل من العملاء أجوراً مقابل عدد الليالي التي يبيتون فيها في الفندق.

## ٣. رسوم الاشتراك:

يتولّد هذا المصدر بإتاحة خدمة معيّنة للعميل. فالصالة الرياضية مثلاً تبيع أعضائها اشتراكات شهرية أو سنوية مقابل استخدام مرافقها لممارسة التدريبات الرياضية. وكذلك المنصات التعليمية والتدريبية تعتمد على تقديم المواد العلمية والأكاديمية للمستفيد من خلال فترة اشتراكه و يحق له الدخول على عدد المواد أو كلها حسب نوع الاشتراك.

## ٤. الإعارة/ التاجير:

يتولّد مصدر الإيرادات هذا عن منح شخص ما حقاً حصرياً لاستخدام أصول معينة لمدة محدّدة مقابل رسم معيّن. بالنسبة للمُعير أو المؤجّر، فإنّ هذا يُوفّر إيرادات متكرّرة. أما بالنسبة للمُستأجر، فإنه يتمتّع بفوائد مقابل ما يدفع لمدة محدودة فقط، ولا يضطرُّ إلى دفع كامل تكاليف تملك ما يستأجر.

-تتيح شركة (Zipcar.com) لعملائها ، استئجار سيارات بالساعة في مدن أميركا الشماليّة. وقد أدّت هذه الخدمة بكثير من الناس إلى استئجار السيارات وليس شرائها.

## ٥. الإعلانات:

يتولّد هذا المصدر من مصادر الإيرادات عن الإعلان عن منتجٍ معيّن أو خدمة أو علامة تجاريةٍ معيّنة. تقليدياً كان أصحاب وسائل الإعلام ومنظمو المناسبات يعتمدون اعتماداً كبيراً على الإيرادات المتولّدة عن الإعلانات. أما في السنوات الأخيرة، فقد بدأت قطاعاتٍ أخرى، مثل البرمجيات والخدمات، في الاعتماد أكثر فأكثر على إيرادات الإعلانات.

## ٦. الترخيص:

يتولّد هذه المصدر من مصادر الإيرادات عن منح العملاء الإذن باستخدام حقوق ملكيّة فكريةٍ محميّةٍ مقابل رسوم ترخيص. يسمح الترخيص لحاملي الحقوق بتوليد إيرادٍ من ممتلكات معيّنة دون الاضطرار إلى تصنيع منتجٍ أو ترويج خدمة. ينتشر أسلوب الترخيص هذا بكثرة في ميدان الإعلام حيث يحتفظ مالك المحتوى بحقوق الطبع والنشر ولكنه يبيع رخص استخدامها لطرف ثالث. ونرى الأسلوب نفسه في قطاع التكنولوجيا، حيث يمنح أصحاب براءة الاختراعات حق استخدام التكنولوجيات المسجّلة بأسمائهم لمنشآتٍ أخرى مقابل رسوم ترخيص.

## ٧. رسوم الوساطة:

ينشأ مصدر الإيرادات هذا عن خدمات الوساطة التي تُنفذ بالنيابة عن طرفين أو أكثر. فشركات تزويد بطاقات الائتمان، مثلاً، تحصل على إيرادات باقتطاع نسبة من قيمة كل عملية بيع تجري بين التجّار الذين يقبلون الدفع بالبطاقات وعملائهم. كما يحصل السماسرة والوكلاء العقاريون على عمولاتٍ في كل مرّةٍ ينجحون في عقد صفقة بين البائع والمشتري.

## • المصادر الإبداعية :

طرق مبتكرة لتوليد الإيرادات تكون وفق طبيعة و نشاط المؤسسة و مدى قدرتها من الاستفادة من

### 1. الشراكات مع القطاع الخاص :

قد تكون العلاقة الاستراتيجية بالقطاع الخاص على عدة أوجه:

« علاقة ذات عمق كبير تقوم المؤسسة الوسيطة المتخصصة مثلاً في الدراسات المجتمعية بتقديم التقارير الاجتماعية و المسحية لفئة معينة من المجتمع وتقديم مقترح حول تطويرهم وتمكينهم في قطاع الاعمال و يقوم القطاع الخاص بالدعم لتكاليف المشروع و المشاركة في توظيف الكوادر البشرية وتمكينهم في سوق العمل.

« علاقة دعم من قطاعات المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص لمنتجات المؤسسة الوسيطة او خدماتها أو فعاليتها مقابل اظهار القطاع الخاص كداعم أو راعي او شريك رسمي أمام الجمهور.

« علاقة استغلالية بحتة يتم من خلالها الاستفادة من دعم جزء من التكاليف المباشرة لأعمال المؤسسة الوسيطة مقابل استغلال العلاقة الحسنة بين الجهتين في تطوير العلاقات الحكومية او الأمور القانونية للقطاع الخاص، مثلا استغلال نظام السعودة وتسجيل موظفي المؤسسة الوسيطة السعوديون في القطاع الخاص لغرض رفع مستوى السعودة الوهمية.

## • الإيراد المركب:

(كيف أضعاف مصادر الدخل من نفس المنتج او الخدمة)

على كل منشأة أن تسأل نفسها عن القيمة التي يرغب كل شريحة من شرائح العملاء أن يدفع مقابلها مادياً لها. تتيح الإجابة الموفقة عن هذا السؤال للمنشأة توليد واحد أو أكثر من مصادر الإيرادات من كل شريحة من شرائح العملاء فالجهات المانحة قد تغطي التكاليف التأسيسية للمشروع و المستفيدون يغطون التكاليف التشغيلية المعقولة .

يتيح الإيراد المركب للمؤسسة الوسيطة الدمج بين أكثر من مصدر من مصادر الإيرادات لتعظيم المنفعة من الخدمات المقدمة, وهنا نتطرق للمثال التالي في مجال ”الفعاليات والأنشطة المتخصصة“ :

أن تقوم جهة وسيطة متخصصة في مجال تقديم الخدمات التربوية بالتحضير لمؤتمر متخصص في ”تحديات تربية المراهقين و أفضل التطبيقات للتوجيه الايجابي” وتدعو المتحدثين والأكاديميين والباحثين المهتمين للمشاركة كما تقوم المؤسسة بتسويق المؤتمر على الجمهور المهتم بوضع ”رسوم للاشتراك“ للمشاركة في المؤتمر مع امكانية حفظ الحقوق في الأوراق المقدمة للمؤسسة الوسيطة التربوية والتي من الممكن الاستفادة منها بدفع ”رسوم الترخيص“ و على هامش المؤتمر تقوم المؤسسة ”بتأجير“ نوافذ المعرض المصاحب كما لا نغفل عن الإيراد الرئيسي من استقطاب ”رعايات من القطاع الخاص“ لتغطية القيمة التي تراها الجهة الوسيطة مناسبة لتكاليف الفعالية مقابل الظهور الاعلامي للراعي الرسمي.

تمرين مصادر الإيرادات

| المصدر | الاستراتيجية المناسبة لتعظيم العوائد | تصنيف المصدر (١-٧) |
|--------|--------------------------------------|--------------------|
|        |                                      |                    |
|        |                                      |                    |
|        |                                      |                    |
|        |                                      |                    |
|        |                                      |                    |
|        |                                      |                    |
|        |                                      |                    |

## الوضوح المالي :

"إذا كان العملاء مثل القلب لنموذج العمل التجاري، فإنَّ مصادر الإيرادات هي الشرايين"

### • التكاليف التشغيلية:

المبلغ الذي يتم دفعه لاستمرارية تشغيل الأصل أو لدفع تكاليف التعاملات التجارية (المبالغ والمصروفات التي تدفع لتسيير العمل كالرواتب والنفقات الإدارية والاحتياجات والمستلزمات ونحوها ... )

## التحليل المالي

**تعريف التحليل المالي :** يعتبر التحليل المالي وسيلة جد ضرورية من أجل الوصول الى تخطيط مالي سليم . كما يبين لنا الحالة المالية للمؤسسة في فترة زمنية و ذلك باستعمال مجموعة من التقنيات و التي تتمثل في النسب المالية و كذلك رؤوس الأموال العاملة .

الهدف من التحليل المالي هو :

- ١ . البحث عن شروط التوازن المالي في المدى القصير و البعيد .
- ٢ . اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف في السياسة المالية .
- ٣ . استخلاص بعض الحلول و الاقتراحات في التسيير المالي و سياسات استقطاب الدخل .
- ٤ . القيام ببعض الدراسات التفصيلية للبيانات المالية .



## ملخص :

للوصول الى تخطيط مالي سليم يجب الاستعانة بوسيلة التحليل المالي ، فيقوم التحليل المالي بإيضاح وبيان حالة المؤسسة المالية خلال فترة زمنية محددة ، كما يقوم المحللين الماليين باستخدام مجموعة متنوعة من التقنيات ، مما يسهل تقييم كفاءة الادارة وطرق الادارة للمؤسسة ، بالإضافة الى أنها تقوم على تحديد وإيضاح العائد من نتيجة الاستثمار في المؤسسة .

## • الموازنات السنوية

### التسعير :

#### أهداف التسعير :

التسعير هي أداة رئيسية من أدوات تسويق المنتج بالشكل الصحيح والذي يحقق ربحية منتظمة للمؤسسة وتقديم خدمات في متناول المستفيد .

وتقوم أهداف التسعير على التالي

- ١ . تغطية كامل التكاليف المباشرة للمنتج .
- ٢ . تغطية جزء من المصاريف العمومية والادارية .
- ٣ . المحافظة على جودة المنتج وتمثيله للمؤسسة .
- ٤ . تحقيق ربحية للمؤسسة وهذه الربحية ليست للتوزيع بل للاستدامة والتطوير .

## استراتيجية التسعير :

تقوم استراتيجية التسعير على أسس علمية و موضوعية مع ديناميكية تعديل السعر بما يتناسب مع الظروف في وقت عمل المنتج و بحيث يمكن للتسعير أن يكون أداة للمساعدة لتحقيق أهداف المؤسسة مع المحافظة على رضا العملاء

### أولاً : المصاريف العمومية و الإدارية ونسبة التحمل

في البداية يتم احتساب المصاريف العمومية و الإدارية للمؤسسة الفعلية من بداية السنة حتى تاريخ تقديم المنتج وهي متوفرة بدقة في الدفاتر المالية أما بالنسبة للفترة المتبقية من السنة فيوجد لدينا في بداية كل سنة موازنة معتمدة من مجلس إدارة المؤسسة لكل شهر في السنة نقوم بمراجعة هذه الأرقام مع المعطيات المتوفرة الواقعية لدينا و إجراء التعديل المتوافق مع الواقع و وبذلك يمكن معرفة المصاريف المستقبلية المتوقعة حتى نهاية السنة

يقود الوضع المالي في التسعير ، غالباً ، إلى نتائج إيجابية وغير مفاجأة للمؤسسة . على سبيل المثال، قامت جمعية غير ربحية لتنمية الشباب بإطلاق مشروع مطبخ. وشمل المشروع بناء مطبخ تجاري والاستعانة بأطفال محليين للعمل فيه . معتقدة بأن تكلفة إنتاج علبة الصلصة هي ٣,١٥ دولاراً، قامت المنظمة ببيعها ب ٣,٥٠ دولاراً، وظنت أنها بذلك ستحقق ربحاً مقداره ٢٥ سنتاً. لكن هذا التقدير للتكلفة اعتبر النفقات المباشرة فقط. لذلك عند حساب النفقات غير المباشرة مثل راتب مدير المطبخ، ونفقات المرفق، والمصروفات الجارية للمنظمة، قفزت التكلفة إلى ٩٠ دولاراً. وما بدا وكأنه مشروع منتج لأموال تبين بأنه يتسبب بخسارة دراماتيكية للأموال

قد يكون لكل مصدر من مصادر الإيرادات آليات تسعير مختلفة. ولآلية التسعير التي تتبناها المنشأة تأثير كبير في مقدار الإيرادات الناتجة. هناك نوعان رئيسيان لآليات التسعير، أسعار ثابتة وأسعار ديناميكية متحركة.

**حالة دراسية (شركة زيروكس والحبر الجاف للطابعات)**

## طرق التسعير

وقد تكون لكل مصدر من مصادر الإيرادات آلياتٌ مختلفةٌ للتسعير مثل قائمة الأسعار الثابتة، والمساومة، والمزاد العلني، والاعتماد على السوق، والاعتماد على الحجم وإدارة العوائد.

فمع الأسعار الثابتة تُحدّد الأسعار مسبقاً بناءً على متغيّرات ثابتة بينما مع الأسعار الديناميكية المتحركة: تتغير الأسعار تبعاً لظروف السوق والأسعار المعلنة أسعاراً ثابتة لمنتجاتٍ أو خدماتٍ فرديةٍ أو قيمٍ مقترحةٍ أخرى.

أنواع التسعير الديناميكي وعوامل تأثره :

١. التفاوض: يجري التفاوض على السعر بين شريكين أو أكثر تبعاً للقدرة على التفاوض و /أو مهارات التفاوض.
٢. سعرٌ آني: يُحدّد السعر بشكلٍ ديناميكيٍّ بناءً على العرض والطلب.
٣. تأثير الحجم: يُحدّد السعر على أساس الكميّة المشتراة.
٤. المزادات: يُحدّد السعر بناءً على نتائج عطاءاتٍ تنافسيّة.

## تحديات الإيرادات:

القيمة المضافة للمؤسسات الوسيطة تزداد وضوحاً وتبلور على المدى الطويل في أي مشروع تدخله، وهذا يعني أن وجود مقاييس ملموسة من المؤشرات الأولية قد يكون متعذراً مما يصعب إبراز دور المؤسسة الوسيطة أمام المانحين المركزيين على الأثر .

### • العملاء:

#### أنواع العملاء :

- ١ . مجاني (مدعوم بالكامل) .
- ٢ . مخصص (اشتراك مجموعة- اشتراك من خلال عضوية- جهة غير مقتدرة على السداد الكامل) .
- ٣ . أقساط ( للبرامج المطولة والعملاء المعروفين - وبالإمكان ترتيبها عن طريق جهة تمويلية تقوم بدفع الرسوم كاملة و تستلم من المتدرب الرسوم مقسطة) .
- ٤ . نقدي (الشكل التقليدي في دفع الرسوم) .

## تجربة المعهد الدولي للوقف الاسلامي في تنويع اليرادات:

الخدمات (الاستشارات - التدريب - البحوث )

المنتجات (الكتب البرامج الحقايب الدبلوم)

إيراد وتكلفة (لا بد ألا نتحسس كثيرا من التكاليف فهي جزء من معادلة اليراد «لا ولادة بلا مخاض»  
«ولا علاج بلا ألم» )

مثال على أحد المنتجات : «دبلوم الإدارة الوقفية»

### مصادر اليرادات:

تمثل رسوم الاشتراك بالبرنامج او المنتج التدريبي اليراد المباشر له والذي يتحصل برغبة المستفيدين الحصول على المعرفة والدربة في مجال الدبلوم و يحقق للمعهد دخلا سنويا منتظما يمكنه من تطوير الدبلوم و استمراره.

ومصادر الدخل الاضافية تكمن في :

- ١ . امكانية بيع ترخيص تقديم الدبلوم لجهات دولية أخرى مقابل رسوم محددة على كل متدرب و يضع المعهد المعايير التي تلتزم الجهة حاملة الترخيص التقديم من خلالها .
- ٢ . إمكانية استقطاب رعاية للبرنامج .
- ٣ . مكانية استقطاب دعم للمتدربين الغير مقتدرين والجهات المشاركة ذات الموارد المالية المحدودة.



**Error**

الورقة الخامسة:

# أخطاء شائعة في استخدام نموذج العمل

تقديم :

أ.أ. محمد الضلعان

# الأخطاء الخمسة الشائعة في إنجاز «مخطط العمل التجاري» (Business Model Canvas)

## ١. تقوم بإنجاز المخطط دون مراجعته لاحقا:

**BMC** كأى مخطط تجاري في عالم المؤسسات الناشئة **Lean Startup**، هو وثيقة حية. هذا يعني أنك ستملأه بالبيانات حسب ما تعرفه اليوم مع العلم أنك ستراجع له لاحقا بما يتوفر من معطيات بعد تجربة فرضياتك.

للأسف العمل على نموذج تجاري لا يعني احترام قواعد النموذج التجاري بالضرورة، و سينتهي بك الأمر بورقة على الجدار تستعملها كوثيقة تنفيذية عوض أن تكون وثيقة ترشدك إلى ما يجب أن يكون الاختبار المقبل.

## ٢. تقوم بإنجازه كاملا في آن واحد:

في العادة المستثمرين الجدد يقومون بتحميل نموذج، ثم بطباعته، ثم يقومون بإمضاء فترة ما بعد الظهيرة كاملة، إن لم يكن اليوم بأكمله، للنقاش حول كيفية ملء كل خانة. ولكن في العادة لا ينتهي الأمر هناك، بعد ليلة من النوم العميق سيعيدون الكرة. وبالتالي تضيع الأوقات.

تثبتت في الوضع الذي أنت فيه : هل أنك بصدد إنجاز مشروع جديد ؟ أم أنك تتجز المخطط لمنتج موجود ؟ كما يمكن لك أن تتخيل فإن كل من هذين السيناريوهين يختلف بشدة عن الآخر و هو ما يعكس كيفية إنجازك للمخطط.



### ٣. عدم أخذ كل ما تكتبه كفرضية:

أثناء بناء مشروعك، يجب عليك أن تستعمل المخطط كوثيقة حية لاكتشاف كيفية تقليل خطر فشل المشروع، ما يعني وضع الفرضيات و القيام بالتجارب. على سبيل المثال، إذا وضعت في خانة الدخل ١٠ دولارات شهريا، فهل سيكون ذلك سعر منتجك؟ كيف اخترت ذلك السعر للبدء به؟

اختيار الثمن هو في العادة فهم قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك، معرفة أسعار المنافسين و فرضيات أخرى، قبل القيام بوضع فرضية تستحق الاختبار. هذا لا يتطلب القيام بدراسة كبيرة للسوق، و لكنه أيضا ليس شيئا تقوم به في اليوم الأول بدون أي أدنى فكرة حول زبائنك و ماهي نظرتهم للمشكلة التي تحاول إيجاد حل لها.

### ٤. تستعمل كلاما عموميا في كل ما تكتبه:

هذا أمر سيء و من أكبر أسباب الفشل و الشركات الناشئة لا تتجح، حين تفشل في التعلم.

أن تكون عموميا في تحديد القيمة الأساسية سيجعل منها مستحيلة التفسير للزبائن، الذين سيعرفون الشخص المشتت من على بعد أميال.

تعريفك العام للزبون سيقف في طريق تطوير استراتيجيتك و سيجعل من حصولك على نتيجة مفيدة من اختباراتك النوعية أمرا صعبا بما أنك لن تحصل على نتائج واضحة لتحليل البيانات بشكل جيد.

إذا لم تكن دقيقا فإن التوصل إلى حل سيكون أكثر ثمنا مما ينبغي، مضيعة المال و الوقت مع تواصل ضعيف بالمقارنة مع ما يمكن أن يكون إذا كانت لديك فكرة واضحة عن الزبون، على لغته، و على عاداته.

نفس الشيء ينطبق على بقية الخانات، ملخص القول، الدقة هي ما ستحفظ لك الكثير من الطاقة.

## ٥. ننسى أمر حجم السوق و المنافسة:

هذا ليس بالخطأ بقدر ما هو أحد عيوب المخطط التجاري **BMC** في حد ذاته، ولكنه أمر مهم يجب الإشارة إليه: إذا كنت قريباً من تثبيت الحل، واقتربت من المنتج المناسب للسوق، يجب أن يكون لديك فكرة جيدة عن منافسيك و حجم السوق.

## كيف نستعمل BMC بطريقة صائبة:

### ١. مرحلة إطلاق المشروع:

إذا كان هذا أسبوعك الأول، أو حتى شهرك الأول، تركيزك التام يجب أن يكون حول اختبار المشكلة.

يمكن أن تكون قد بادرتك هذه الفكرة منذ مدة و شغلتك، ولكن إذا لا تستطيع الجزم بأن المشكلة التي تحاول حلها قد تم التحقق من وجودها فعلاً فإن هذا هو محور تركيزك.

إذا كان هذا هو ما يشغلك فإن هناك جزئين أساسيين من المخطط عليك الانتباه لهما:

« القيمة الأساسية

« محور الزبون

قد تكون بصدد النظر إلى قنوات الحوار و كذلك العلاقات، و لكن إذا كنت تركز حقيقة على المشكلة و كيفية تطوير «شخصية زبون» جيدة هذه القنوات ستملاً نفسها و العلاقات ستكون في أغلبها مقابلات واحد لواحد.

مع الإبقاء على ذلك في ذهنك سأقوم بالتناقض مع نفسي و القول بأنه إذا كانت هذه أول مرة تنجز فيها مخطط لهذا المنتج، فقم بإنجازه كاملاً و لكن ضعه جانبا ولا تلقي عليه نظرة قبل عدة أشهر على الأقل. الهدف من هذا هو تحديد الفكرة الأساسية حول كيف كنت تظن أن الأمور ستسير، و استعمالها كطريقة للتأكيد على أهمية التعلم و أحيانا تذكيرك بالتفكير بعيد المدى، لكي لا تحبس نفسك في قوالب آنية.

## أ. تم التحقق من المشكلة و جاري اختبار الحل:

تهانينا، لقد وجدت مشكلة تستحق الحل و أنت في طريقك لاكتشاف كيفية حلها بما يجعل الناس تدفع المال لشراء هذا الحل.

الآن، عرض القيمة، الزبائن، قنوات الحوار، و علاقاتك، يجب أن تكون صلبة بما فيه الكفاية.

الطريقة الأساسية لاختبار الحل هو جعل الناس تدفع من أجله لذلك حان الوقت للتركيز حول ما يجب عليك فعله لتوفير المنتج الأدنى لحل المشكلة (منتج مبسط لاختبار الفكرة).

هذا يحيلنا إلى الموارد الأساسية والأنشطة الرئيسية. إنه لمن المثير التفكير في الشركاء الرئيسيين كذلك، ولكن أقترح أن تجعل ذلك ينجر عن الموارد الأساسية و الأنشطة المرتكزة على ما ينبغي أن تقوم به في المنزل.

ما يمكن أن يفريك أيضا هنا هو النظر إلى التكاليف، ولكن في هذه المرحلة لم تصل إلى الحل الأمثل للربح لذلك بإمكانك النظر إليها لاحقا. في المقابل تحتاج إلى التفكير في مصادر الدخل و اختيار سعر مناسب لاختبارات المنتج. ينبغي أن يكون ذلك سهلا الآن بما أنه لديك فهم واضح حول زبونك و مدى صعوبة الإشكالية، مدى أهمية المنتج للزبون، من هم منافسيك، و ماهي أسعارهم. مع ذلك لا تركز كثيرا حوله، لم يحن الوقت بعد لتوفير الدخل الأمثل.

### ٣. الاقتراب من المنتج النهائي / مناسبة السوق:

أرفع قبعتي لك للوصول إلى هذه المرحلة، ليس بالأمر الهين.

منذ الآن، هدفك هو تحديد حجم المشروع و بالتالي أمور مثل التكاليف و الأسعار و المبيعات و التسويق، بالإضافة إلى العلاقة مع الزبون أصبحت مهمة.

مخططك ينبغي أن يكون كاملا الآن و عليك الانطلاق في مراجعة النقاط الأساسية بداية برضا الزبون و علاقاتك خاصة و أن الحصول على زبون جديد أصعب و أعلى من أي شيء آخر.

في نفس الوقت تريد أن يكبر مشروعك لذلك فإن التسويق و المبيعات أصبحت على الأرجح نشاطك الرئيسي الذي لم يكن في جدول أعمالك سابقا. اعتمادا على منتجك و سيولتك فإنه قد يكون الوقت المناسب لتحقيق شراكات جديدة.

كذلك التكاليف و الأسعار يجب أن يتم تعديلها للحصول على هوامش محترمة. قد ترغب في إنجاز مخططات جديدة و اللعب على مختلف الشراكات و مصادر الدخل لجعلها بالصفة الأمثل.

## مهم في كل المراحل:

بغض النظر عن الأخطاء الشائعة التي تحدثنا عنها سابقا، هناك بالتأكيد أشياء عليك القيام بها مهما كانت المرحلة التي أنت بصدد القيام بها :

- ١ . أن تكون دقيقا
- ٢ . أخذ كل شيء كفرضية للتجربة : تذكر بأنك تعدد الخيارات لبناء تلك الفرضيات.
- ٣ . إنجاز مخططات عديدة للاختيار بينها : لا تضع خيارا وحيدا، كن شاسعا ثم عميقا
- ٤ . كن على قدميك سريعا : املأ تلك الفراغات بسرعة ( أقل من ساعة ) و لا تكن بطيئا . تذكر أنك بصدد وضع فرضيات لتجربتها فلا تفكر فيها كثيرا .
- ٥ . إذا قمت باختبار فيأتي أأمل أنك تعلمت شيئا فعد إلى مخططك و قم بتعديله بناء على ذلك .
- ٦ . راجع دائماً مخططك **BMC** : ستكون لك الرغبة الجامحة في بناء شركتك والانطلاق بها، لكن العودة إلى مخطط ال **BMC** أسبوعيا يمكنه أن يوفر لك نقاط تفتيش مرحلية توجهك وتبلور مسارك .

## خمسة أخطاء شائعة في التوظيف:

### ١. السعي فقط لتوظيف متخصص وليس حال للمشاكل:

المنظمات و الشركات المنشأة حديثا تتطلب حل للمشاكل بشكل دوري . الكثير من التحديات التي تواجهها تلك المنظمات لا يوجد لها مواقف مشابهة سابقا - هذه المشاكل لم يتم حلها مطلقا قبل ذلك . على عكس الشركات المؤسسة من قبل التي عادة ما تواجه مشاكل قديمة وبالتالي يمكن لها الاستفادة كثيرا من المتخصصين الذين لديهم خلفية عما حدث مسبقا في هذا المجال و يمكنهم بسهولة اتباع حلول تم الوصول لها مسبقا او محاكاة الاستراتيجيات والطرق التي طورها منافسي هذه الشركة ، وبالتالي لا يوجد حاجة لتوظيف شخص حال للمشاكل، وبالتالي الشركات التي يتم تأسيسها حديثا لا بد لها من وجود اشخاص بجانب معلوماتهم عن المجال لديهم كفاءة وقدرة على حل المشاكل، أما الذين لديهم معرفة بالمجال فلن يكون كافيين لبداية انطلاقة هذه الشركات .

### ٢. توظيف اشخاص ليس لديهم مقدره على التعلم والتطوير خصوصا فيما يخص التوجهات الحديثة:

آلفين توفلر رئيس التحرير السابق لمجلة «فورشن» قال ان الأميين في القرن الواحد والعشرين لن يكونوا هؤلاء الذين لا يجيدوا القراءة والكتابة ، ولكن هم الذين لا يستطيعوا التعلم و النسيان والتعلم مرة اخرى . ولا يوجد مكان اخر اصدق من الشركات المنشأة حديثا . فقط هؤلاء الذين يستطيعوا التعلم والنسيان ثم التعلم مرة اخرى على وتيرة سريعة يستطيعون مواكبة المعدل المهول في التغيير الذين يواجه الشركات المنشأة حديثا في القرن الواحد والعشرين .

ولو لم تستطع تلك الشركات الحديثة ايجاد هؤلاء الأشخاص، فسوف تواجه خطر كبير .

وهذا لان الشركات المنشأة حديثا وعلى عكس الشركات المؤسسة سابقا ليست لديها القدرة على امتصاص الصدمات التي تجلبها قوى التغيير ، كلما صغرت المنظمة، كلما قلت هذه

القدرة . الشركات المنشأة مسبقا من الممكن ان تتعامل وبطريقة جيدة بالرغم من التغيير وهذا فقط عندما تجبره الازمات التي تحدث بسبب الظروف المحيطة المتغيرة . وهذا على عكس ذلك ، الشركات المنشأة حديثا يجب ان تتوقع وتجهز للتغيير لانهم اذا انتظروا وحدث اي موقف حرج ، فقد يؤدي هذا لانهايار الشركة .

### ٣. توظيف شخص قد لا يكون مرتاح مع أي غموض يواجهه:

هذه الشركات الحديثة يجب عليها اختيار اشخاص موهوبين يمكن لهم العمل تحت اشراف اخرين ويمكنهم بناء نظام جديد بأنفسهم . الموظفين لا يجب ان يعتمدوا على المدير بشكل دائم في التوجيه لأي عملية او اجراء .

وكما قال «لي هونغ منه» مؤسس شركة فيتنامية تكنولوجية جديدة تسمى **VNG** ومختصة بالإنترنت :

«لا يمكن لك الاعتماد على اجابة واضحة ... فقط التوجهات»

الاشخاص الذين لا يستطيعوا التعامل مع الغموض ولا يستطيعوا ايجاد حلول واضحة وقاطعه قبل الخوض في العمل من الممكن أن يشعروا بالارتباك وعدم القدرة على التصرف في أي مكان جديد سريع التغير . أيضا عملية استقدامك للموهوبين , يجب ان تشمل وجود تقييمات للأشخاص حتى يتم الاختيار فيما بينهم وهذا اذا لم تكن تريد ان ترى شركتك الجديدة ليس لديها القدرة على التصرف .

## ٤. اختيار شخص ,خصوصا لو كان في منصب قيادي , وهو ليس لديه أي شغف او اهتمام بمستوى الشركة:

ديفيد هاوزر , والذي تم وضعه في قائمة «الاشخاص صغار السن اقوياء التأثير» والتي تم وضعها عن طريق شبكة **CNN** وأيضا ضمن اكبر ٥ رجال اعمال تحت سن ٢٥ عام والتي وضعتها **BusinessWeek** قال عن ادارته الاشخاص في الشركات المنشأة حديثا :

«الثقافة بالفعل تتبع من وضوح الفكرة لدى رجل الاعمال وتحسين غرض الفكرة و قيمها وبعد ذلك التوظيف , والتدريب و وضعهم في ظروف صعبة .العملية قد تبدو صعبة للغاية ولكن النتيجة التي تحصل عليها بعد ذلك ستثير اعجابك . غرض الفكرة يجب على لماذا يعمل الموظفون لديك (والاجابة بالطبع ليست المال) .

مؤسسي وقادة الشركات الحديثة يجب ان يأخذوا بنصيحة هاوزر خصوصا عندما يتعلق الامر بتوظيف اشخاص في وظائف قيادية . عملية التوظيف يجب ان يتم تصميمها لكي تجعل هذا ممكنا . بعض الاشخاص يعتبروا مناسبين للشركات الحديثة لانهم يؤمنوا بما تقدمه شركتهم للعملاء وللعالم . بينما الاخرون لا يناسبون تلك الشركات الحديثة على الرغم من اتقانهم لعملهم الحالي .

## ٥. توظيف اشخاص لا يستطيعوا ان يعملوا في فريق ولا يتوقعوا زملائهم ان يكونوا رائعين و ودودين عندما يفعلوا هذا:

العمل الجماعي أيضا هو مطلب مهم في المرحلة المتقدمة بأي عمل جديد . المرشحون المحتملون يجب ان يكونوا اعضاء فريق جيدين واداريون جيدين . الفريق لقوي في الشركات الحديثة هو المفتاح الرئيسي لنجاح هذه أي مؤسسة .

مؤسسي الشركات الحديثة لا يجب عليهم فقط تكوين فريق من مهارات مكملة لبعضها و لكن فريق من الممكن ان يعملوا معا لإخراج افضل ما لديهم تحت أي صراع و ضغط هائل .فريق مثل هذا لو تم زرعه في جزيرة غير مأهولة بالناس سوف يستطيعون معا بناء مجتمع سكني خاص بهم .



## أخطاء شائعة في البيع

فن البيع هو المحك الرئيسي لنجاح أي شركة صغيرة، أصحاب المشاريع يتجاهلون الإفصاح عن هذا لمصلحتهم. إلا أن كثيرون يتجاهلون هذا على نطاق أوسع بسبب خبرتهم القليلة في مجال المبيعات وعلى الأرجح لأنهم لم يتلقون دروساً في كيفية البيع حتى إذا كانوا درسوا في مجال إدارة الأعمال من قبل. لهؤلاء الذين يبحثون عن الإرشاد والبحث والمشورة بشأن فن البيع ربما لا يجدون ما يكفي من المساعدة: الغالبية العظمى من التقنيات والنماذج والاستراتيجيات لا توجد إلا في الشركات الكبيرة الراسخة وليس الشركات المبتدئة التي عادة ما تواجه مجموعة فريدة من اعتراضات البائعين. وعندما يبدأ أصحاب المشاريع مبيعاتهم الأولية الهامة، فإنهم غالباً ما يرتكبون أخطاء شائعة منها عدم النظر في المزايا الاستراتيجية لعميل معين أو أنهم يقومون بخصم كبير لإتمام عملية البيع وحسب.

عبر دراستنا لأصحاب المشاريع في هونغ كونغ، كينيا، المكسيك، نيجيريا، المملكة المتحدة والولايات المتحدة قمنا بتسليط الضوء على طريقة قيامهم بأولى مبيعاتهم وما الذي تمنوا لو كانوا فعلوه بشكل مختلف. إجمالياً، لقد تحدثنا مع ١٢٠ من المؤسسين، أكثر من نصفهم كان لديه خبرة بدء سابقة. في هذا المقال سندرس أخطائهم الشائعة، نستكشف العقبات التي واجهوها عند بدأ اتصالات المبيعات، ونقدم نموذج مبيعات بديل فريد يناسب ظروف الشركات المبتدئة.

أشار المؤسسين الذين قابلناهم إلى تلك الأخطاء الخمسة التالية الأكثر شيوعاً:

### ١. البدء المتأخر:

أكثر من نصف من قمنا باستجوابهم قاموا بتطوير منتجاتهم قبل الحصول على ردود فعل المشترين المحتملين. كثيرون يعدون البدء المتأخر خطأً، مرددين أحد مقولات إيرك ريس «البدء الهزيل» الفلسفية: انخرط مع البائعين من اليوم الأول. وكما قال لنا رئيس تنفيذي لشركة ما «ستتعلم أكثر من التحدث إلى خمسة عملاء أكثر من الساعات التي ستقضيتها في أبحاث السوق في الكمبيوتر». ينبغي أن يكون الهدف هو قياس رد فعل العملاء بالنسبة إلى المفهوم العام الذي تخطط لبنائه. «لا تقوم بأي شيء حتى تبيعه»، نصيحة أحد رجل الأعمال. «احصل على أناس مهتمة حقاً بشراء المنتج قبل أن تستثمر الكثير من الوقت والجهد.»

## ٢. عدم الاستماع:

حتى المؤسسين الذي بدأوا البيع في وقت مبكر قالوا أنهم قاموا بالتركيز على إقناع البائعين بمزايا المنتج الجديد ولم يهتموا بما فيه الكفاية بمعرفة رأي البائعين بشأن الفكرة. أدرك البعض أن شغفهم وحب ذاتهم جعلهم يردون سلباً على انتقادات وأفكار الخصم للتغييرات التي رأوا في وقت لاحق أنها كانت ستزيد من تسويق عروضهم. «استمع إلى ردود فعل العملاء وأعيد تشكيل فكرتك ومنتجك ليناسب ما يريدونه في الواقع،» نصيحة ضيف ما، البعض الآخر وصف العملية بهذه الطريقة: «كل شيء يدور حقاً حول فهم نقطة الألم في السوق، وأفضل طريقة لفعل ذلك هي التحدث إلى البائعين والتحقق من جدوى الفكرة، تحقق من جدوى فكرتك.» نصيحة رجل أعمال أمريكي نجح في المهمة بشكل صحيح «هدف عرضنا ليس فقط شرح ما نقوم به ولكن أيضاً صنع خيال لما نقوم به بينما نحاول بجد انتزاع معلومات عن أعمالهم وكيف يمكننا مساعدتهم.»

## ٣. تقديم خصومات:

في مواجهة ضغط صنع مبيعات مبكرة، يقدم كثير من المؤسسين خصومات في الأسعار من أجل إنهاء صفقات أولية- عادة ما يطلقون سوابق تسعير غير مستدامة مع هؤلاء العملاء. والأسوأ من ذلك، تنتشر أخبار الخصومات حول الصناعات الصغيرة، مما تشل قوة تسعير المشاريع طويلة الأجل. لاحقاً، يتمنى رجال الأعمال لو كانوا عثروا على بدائل أفضل لإنهاء الصفقات الأولية - كالشحن المجاني على سبيل المثال أو خصم على الطلبات التي تم طلبها قبل تاريخ معين. قالوا لنا إنه إذا كنت ستقدم تخفيضات مؤقتة، فمن الذكاء وضع الشروط كتابة.

## ٤. البيع للعائلة والأصدقاء:

القيام بمبيعات مبكرة لأفراد الأسرة كان شائعاً بشكل خاص بين رجال الأعمال خارج الولايات المتحدة، وخاصة من يعملون في مجالات المطاعم والملابس، وصناعات إدارة الثروات. لكنك لا تعرف أبداً لماذا يشتري الأقارب منك- عادة يكون دافعهم هو الحب، الشفقة، أو الشعور بالالتزام، ليس بسبب قناعة جودة المنتج. يكتشف المؤسسين لاحقاً أن تلك المبيعات خلقت شعوراً زائفاً وأنه لكان من الأفضل متابعة معاملات العملاء الذين يمكن أن يمنحوهم ردود فعل صريحة.

## ٥. فشل الوصول للمشتريين الاستراتيجيين:

لأصحاب المشاريع الذين يعانون من ضائقة مالية مع عدم وجود سجل مبيعات، تشويق الحصول على أول رد بـ«الإيجاب» يمكن أن يخفي عنهم اعتبارات أخرى. هل يمكن أن يفتح هذا العميل أبواب جديدة أو أن يحضر مزيداً من العملاء؟ هل يمكن أن يقدم العميل بيانات مفيدة يمكن أن تجعل اقتراحي أفضل؟ بعض المؤسسين الذين قابلناهم تمنوا لو كانوا أجروا تقييم استراتيجي لأول زبائنهم. آخرون اختاروا أول عملائهم بتأن من أجل الحصول على تقييم، أداء الاختبارات الأولية، الحصول على عملاء آخرون، أو ضمان تكرار الأعمال. تلك المبيعات الأولى التي تطبق تلك الاستراتيجية تقود عادة إلى النجاح على المدى الطويل.

## معذرة، أنت صغير جداً

أكبر مشكلة مع تقنية البيع الفعلية كانت التعامل مع اعتراضات العملاء المحتملين. كشفت المقابلات التي أجريناها عن خمس فئات من الاعتراضات، معظمها تختلف عن المشاكل تلك التي يواجهها مندوبي المبيعات في الشركات الراسخة، وكانت الاعتراضات كالآتي:

### ١. الفعالية:

العملاء المحتملين كانوا متشككين باستمرار حول قدرة المنتجات الجديدة على تلبية تطلعاتهم. بعض من أصحاب المشاريع تمكنوا من معرفة نتائج الاختبارات الأولية أو نتائج المختبر المستقلة، ولكن ذلك لم يكن ممكناً لجميع المنتجات والخدمات. في هذه الحالات، تقديم عينات أو تجارب مجانية عادة ما أثبتت فعاليتها.

### ٢. المصدقية:

عبر كذلك البائعين عن شكوك تجاه أي شركة جديدة على أساس عمر، جنس، الخلفية الشخصية أو مستوى الخبرة للمؤسس. أبرز المؤسسين من ذوي الخبرة ذات الصلة التالي: هناك شركاء أو أعضاء مجلس إدارة ذو سمعة صناعية قوية يفقدون إلى المصدقية.

### ٣. الحجم:

أحد المؤسسين الذين تحدثنا معهم لخص هذا القلق المتفشي: «كيف تُشعر البائعين بارتياح مع حقيقة أن شركتك صغيرة» ليس هناك إجابة سهلة. أبرز العديد من المؤسسين الفائدة الرئيسية من حجم شركاتهم: حيث كان يتعامل العملاء مع الرئيس التنفيذي بدلاً من مندوب المبيعات. بالنسبة للشركات التي تبيع منتجات مادية، ساعدت جودة وقيمة المنتج في تبديد المخاوف. مع هذا، للتغلب على عقبات الحجم المطلوب أُجبر المؤسسين في نهاية المطاف على تطوير الثقة مع البائعين المحتملين واتخاذ خطوات للحد من مخاطر المعاملات الجديدة.

## ٤. السعر:

بطبيعة الحال، يشكو كثيراً من مندوبي المبيعات من الشركات الناشئة حول الأسعار، ولكن التقارير المبدئية توضح أنهم على الأرجح يقومون بتخفيض الأسعار حيث يعرفون أن أصحاب المشاريع متحمسين للقيام بمبيعات سريعة. في الواقع، ذكر عدة بائعين مباشرة أنهم يتوقعون القيام بتخفيضات كبيرة للمشتريين الأولين. أحجم بعض من أصحاب المشاريع عن تلك الصفقات، قدم البعض خصومات، وقام آخرون بتخفيض الأسعار.

## ٥. تبديل التكاليف:

لاعتماد منتج أو خدمة جديدة، قد يحتاج البائعون إلى تعديل الروتين، الإجراءات، النظم، أو العلاقات الداخلية أو الخارجية. القيام بتلك التعديلات لإحلال عرض جديد، غير مختبر، قد يبدو مكلفاً بشدة، ولكن المشتريين لا يهتمون دائماً بتلك المخاوف. لمعالجة الاعتراضات الضمنية حول تبديل الأسعار: رجال الأعمال الذين قابلناهم أخذوا على عاتقهم طرح عدة أسئلة تقود في النهاية البائعين إلى التحدث بحرية.

## نموذج المبيعات الجديدة

على أساس المقابلات التي أجريناها مع مؤسسي الشركات، قمنا ببناء نموذج مبيعات أكثر ملاءمة بكثير للمشاريع الجديدة يتعلق بالتواصل مع البائعين حالما يتم تكوين الفكرة وقبل فترة طويلة من إنشاء المنتج. والهدف من هذه الاجتماعات هو الحصول على معلومات السوق ليس فقط حول تصميم المنتج ولكن أيضا حول الترويج، التوزيع، واستراتيجيات التسعير. بعد جولة من هذه الاجتماعات، ينبغي أن يسأل البائع إذا كانت الفكرة لديها في الواقع صدى قوي. إجابة على هذا السؤال يجب أن تحدد إذا ما كان سينبذ صاحب المشروع الفكرة، أو يعود إلى لوحة الرسم، يشرع في تطوير نموذج أولي، يحصل على التزامات مشروطة من البائعين، يحصل على المزيد من المبيعات، أو ينخرط في أنشطة مبيعات تقليدية أخرى.

أظهرت الأبحاث أنه من الأسهل حمل الناس على الالتزام بفكرة ما إذا شاركوا في إنشائها. عبر التواصل مع البائعين مبكراً، لن يتمكن المؤسسين من جمع ردود الأفعال لتحسين تصميم المنتج وحسب ولكن أيضا زيادة مشاركة البائعين في هذه العملية، مما يرفع من احتمالات شرائهم للعرض.

قد يخفف هذا النموذج أيضا من التحديات التي تواجه أصحاب المشاريع في الحصول على مواعيد لمقابلة البائعين. إذا أوضح المؤسسين أن المقابلات ستتم كمناسبات لمناقشة المنتجات الغير موجودة بعد - ليست مقابلات لمناقشة البيع - فقد تحمس البائعين بشكل أكثر إلى البيع. بشكل عام، الناس أكثر استعداداً لتقديم المشورة عوضاً عن الاستماع إلى عروض البيع. يمكن لأصحاب المشاريع استخدام هذه الدينامية لصالحهم في مواجهة تحديات البداية، كما يجب على أصحاب المشاريع ارتداء قبعات كثيرة خلال عملية إطلاق شركة ما. ليس من المستغرب أنهم يقومون في كثير من الأحيان بتأجيل البيع (أو يقومون بجذب العملاء) حتى ينتهون من صنع وإنتاج عروضهم، مع ذلك، أظهر بحثنا أن ملاحظات العملاء في وقت مبكر أمر ضروري وأن المؤسسين الذين يفشلون في التشاور مع الزبائن في وقت مبكر سوف يندمون على هذا في نهاية المطاف.

# رَعَاكُمْ اللهُ

المجدوعي الخيرية  
Almajdouie Foundation



مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية  
ABDELRAHMAN SALEH AL RAJHI & FAMILY CHARITY FOUNDATION



## شركة الخبرات الذكية للتعليم والتدريب

**T** +966 1 2336929

**C** Riyadh - K S A

**W** smartexp.com.sa