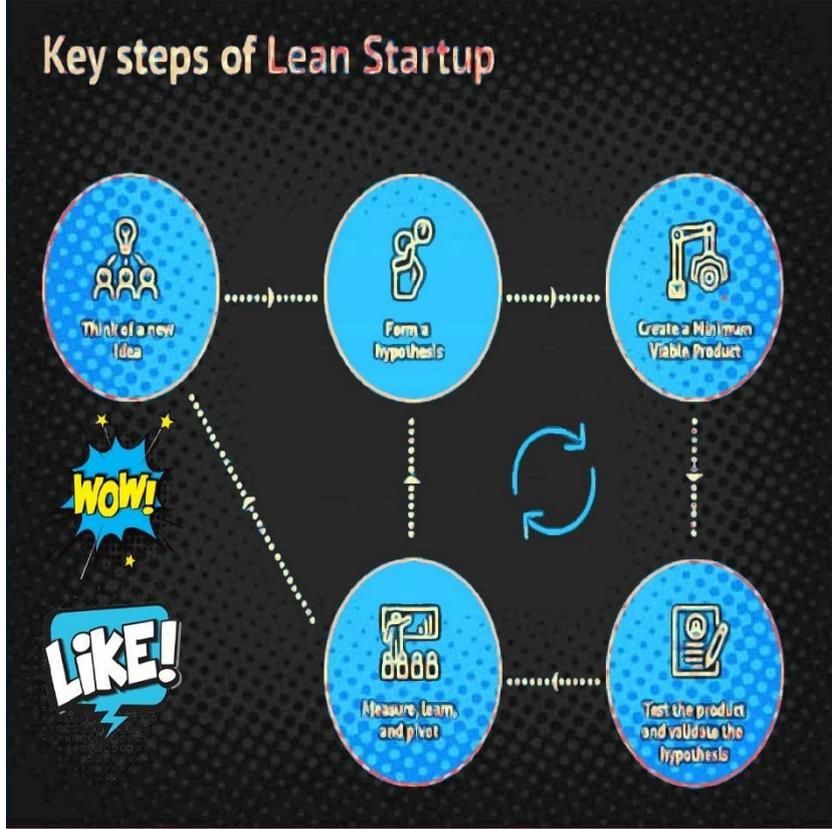


٤.٣ بدء التشغيل الخالي من الهدر

شرح على اليوتيوب *Lean Startup*

شرح في خمس دقائق *Lean Startup*



مقدمة

بدء التشغيل الخالي من الهدر هو أسلوب مصمم لتطوير الأعمال من أجل تقليل دورة تطوير المنتج و تقليل مخاطر الفشل. تعتمد طريقة بدء التشغيل الخالي من الهدر على التجريب، طرح المنتجات المتكرر على نطاق صغير في مراحل مختلفة من الإكمال، و التشاور المستمر لقطاع السوق المستهدف و النتائج التي تم التحقق من صحتها. طريقة (بدء التشغيل الخالي من الهدر) لـ Eric Ries (تسمح بتجنب قياس النجاح في النهاية (من خلال المبيعات). تمنع هذه الطريقة أيضًا السير في الاتجاه الخاطئ و تمنع الإنفاق المبكر لمبالغ كبيرة من المال

هناك مشكلة مركزية للشركة الناشئة التي يجب معالجتها بأقصى قدر من الاهتمام هي فهم عميلها. في معظم الأحيان ، فشلت الشركات الناشئة التي اعتمدت على الافتراضات، و التي أبطلتها طرق التسويق الموضوعية. الخطأ الأكثر شيوعًا في هذه الحالات هو التركيز على الذات لدى رائد الأعمال الذي يعتقد أن احتياجاته وتوقعاته هي أيضًا احتياجات شريحة العملاء. يحتاج رائد الأعمال إلى معرفة ما يريده المستهلكون حقًا، وليس ما يقولون إنهم يريدونه، ولا ما يعتقد رائد الأعمال أنه ينبغي عليهم أن يريدوه.

إذا أهملت آراء المستهلك و مشى رائد الأعمال في الاتجاه الخاطئ، فمن الواضح أن كل الجهود تذهب سدى، و تضاعف التكاليف المرتبطة بها. إضافة إلى ذلك، يجب إعطاء الأولوية للاحتياجات المستهلك (أي تلك التي تهتم بها) بحيث تركز معظم الجهود على احتياجات العملاء المهمة. في قلب مفهوم بدء التشغيل الخالي من الهدر هو السؤال: أي من الجهود المبذولة تنشأ القيمة و أيها تمثل الخسائر البسيطة؟ يشير إنشاء القيمة مباشرة إلى أن الوظائف و الخصائص تشكل الفوائد للمستهلك.

فيما يتعلق بأهمية التجريب المستمر، يوصي خبراء لين ستارت اب بمعاملة الشركة الناشئة أو منتبها كتابة علمية، مع فرضيات تم التحقق منها من خلال التجارب. من بين الإجراءات الأولى لرجل الأعمال هو تقسيم رؤيته/رؤيتها للأعمال التجارية إلى عناصرها المكونة. إذا كان المكون افتراضا، فيجب اختباره

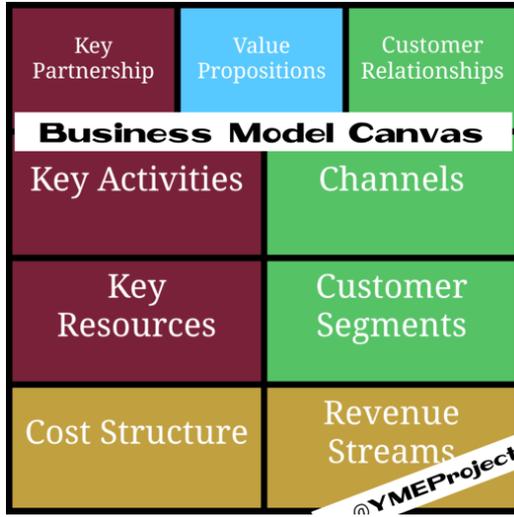
تتضمن طريقة بدء التشغيل الخالي من الهدر الخطوات التالية

1. تصميم نموذج العمل؛
1. تطوير قطاع المستهلك
1. مراقبة تقدم بدء التشغيل

٤.٣.١ تصميم نموذج العمل (في لين ستارت اب)

نموذج العمل هو تمثيل تجريدي لنشاط تجاري (في شكل نصي و/أو رسومي) لجميع الهياكل التنظيمية والتشغيلية والمالية الضرورية لاشتغال الأعمال التي تم تصميمها و تطويرها من قبل الشركة (في الوقت الحاضر، ولكن أيضاً في المستقبل) وكذلك المنتجات/الخدمات الأساسية المصنعة/الموزعة/المسوقة من قبل الشركة، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية. بعبارة أخرى، يشير ..نموذج العمل إلى: القدرات والموارد اللازمة لإدارة الأعمال؛ كيف يتم إنشاء القيمة المنتجة وتسويقها؛ التدفقات المالية

يجب أن يكون نموذج العمل واضحاً ويسمح بمراعاة التطور المستقبلي للشركة. يتم إعطاء الأهمية الخاصة لنموذج الأعمال من خلال استخدامه في الإجراءات للحصول على التمويل. بناءً على نموذج العمل، يتم تأسيس إستراتيجية الشركة وخاصة كيفية إنتاج الشركة القيمة للعملاء وكيفية تحقيقها للإيرادات لنفسها. يظهر رسم توضيحي لهيكل نموذج الأعمال في الشكل أدناه.



الشكل ١. هيكل مخطط نموذج العمل التجاري [Osterwalder, Pigneur]

لقد وجد أن تلك الشركات التي تبتكر على مستوى نموذج الأعمال لديها معدل النمو أعلى من تلك التي تبتكر فقط أو تلك التي تقوم بنسخ نموذج عمل معروف فقط. يمكن أن تكون المستويات التي يتم فيها ابتكار نموذج العمل:

- من الناحية المالية (يغير طريقة توليد إيرادات الشركة من خلال مقترحات قيمة جديدة أو يتم اقتراح نماذج جديدة لتحديد سعر المنتج)؛
 - كشركة (تعيد التفكير في طريقة إنشاء القيمة داخل الشركة، مما يؤدي إلى مراجعة الإجراءات الداخلية و بروتوكولات التعاون)؛
 - كنافذة (يمثل نموذج العمل ابتكاراً على مستوى الفرع الاقتصادي أو نادراً ما يولد فرع اقتصادي جديد).
- يوصى باتباع هذه الخطوات (ممثلة برسالة هامة) في استكمال تنسيق نموذج الأعمال من أجل فهم أفضل لكيفية تنفيذ الأعمال التجارية

- كيف تصل إلى العملاء؟ (الطرق، الوقت المستغرق، الأشخاص المشاركين)
- بمجرد تأسيس جهة الاتصال بالعملاء، كيف سيتم الحفاظ على الاتصال وكيف ستتم إدارة العلاقات مع العملاء؟
- كيف سيتم توليد الدخل؟
- ما هو سعر/أجرة المنتج/الخدمة المعروضة؟
- هل يمكن احتساب إيرادات الشركة بدقة تقريبية للشهر أو الفصل الدراسي أو العام القادم؟
- ما هي الأصول (المالية، و الموارد، و اللوجستيات، الخ) التي يمكن الوصول إليها؟
- من هم الشركاء الرئيسيون؟
- ما هي الأنشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق اقتراح القيمة؟

- ما هي التكاليف الثابتة؟
 - ما هي التكاليف المتغيرة؟ هل يمكن حساب هذه التكاليف للشهر أو الفصل الدراسي أو العام القادم؟
 - هل يمكن أن تشير الإيرادات المتوقعة إلى زيادة الربحية في نهاية الفترة المفترضة؟
- جميع الفئات المذكورة في شكل نموذج العمل مهمة ويجب التعامل معها بعناية وبالتفصيل، ولكن عرض القيمة أمر بالغ الأهمية لنجاح الأعمال الجديدة. لذلك، ينبغي اعتباره عنصرًا أساسيًا في استراتيجية الشركة.

عرض القيمة هو بيان موجز تعبر عنه الشركة يشير بوضوح إلى الفوائد التي حصل عليها المستهلك بعد شراء منتج أو خدمة تلك الشركة. يفتح عرض القيمة المستهلك بأن منتج أو خدمة الشركة ستجلب المزيد من القيمة (معبّرًا عنها بأشكال مختلفة) أو ستلبي احتياجاتهم بشكل أفضل بكثير من المنتجات أو الخدمات الأخرى المتاحة في السوق.

تختلف عروض القيمة اختلافًا كبيرًا اعتمادًا على الفرع الاقتصادي وقطاع السوق المتعلق. من المهم أن يتم فهم عرض القيمة وأن يكون ذا معنى للمستهلك. وبالتالي، تم تقديم مفهوم قيمة المستهلك، أي الفرق بين الفوائد التي يحصل عليها المستهلك والتكاليف المرتبطة بها (بما في ذلك السعر). لذلك، عند صياغة عرض القيمة، يجب على الشركة أن تنظر إلى فوائد المنتج أو الخدمة من خلال عيون المستهلك. إضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تقديم التقارير حسب منظور المستهلك بشكل دائم، لأن السياق الاقتصادي والاجتماعي والديموغرافي والتكنولوجي الخ. يتغير بوتيرة متزايدة ومع مرور الوقت. في لحظة معينة، قد تجد الشركة أن الفوائد المقدمة لم تعد مهمة للمستهلك أو أن قطاع السوق المستهدف قد تغير. لذلك، يجب على عرض القيمة أن

*يكون أفضل من المنافسة

يسمح بالتمييز الواضح عن المنافسة و تكون لدى الشركة مكان متميزة في السوق؛

*يشير إلى فهم متعمق لاحتياجات المستهلك ورغباته.

بصورة أكثر تحديدا، فإن عرض القيمة هو عبارة يجب أن تتضمن على الأقل واحدا من الأنواع التالية من الفوائد: التمثل الوظيفي و العاطفي و الذاتي. الأسئلة التي تساعد على توضيح عرض القيمة هي التالية

*ما الذي يقدم للمستهلكين؟

*كيف يصل العرض إلى المستهلكين؟

*ما نوع الفوائد المقدمة؟

*ما هو المختلف في العرض عن غيره في السوق؟

لا ينبغي أن ننسى أن المنتج أو الخدمة التي يصاغ عرض القيمة من أجلها يستفيد من مساهمة العلامة التجارية للشركة المنتجة.

فيما يلي بعض الأمثلة على الشعارات الإعلانية المستوحاة من عروض القيمة:

(الزبادي يحتوي على إن يموت مهضمة) : "الرفاهية تأتي من الداخل" Activia

(بيرة قوية): "قوي أساسا" Stejar

; "ابعث بريدا الالكتروني أفضل" MailChimp

; "الصوء. السنوات القليلة" Apple MacBook

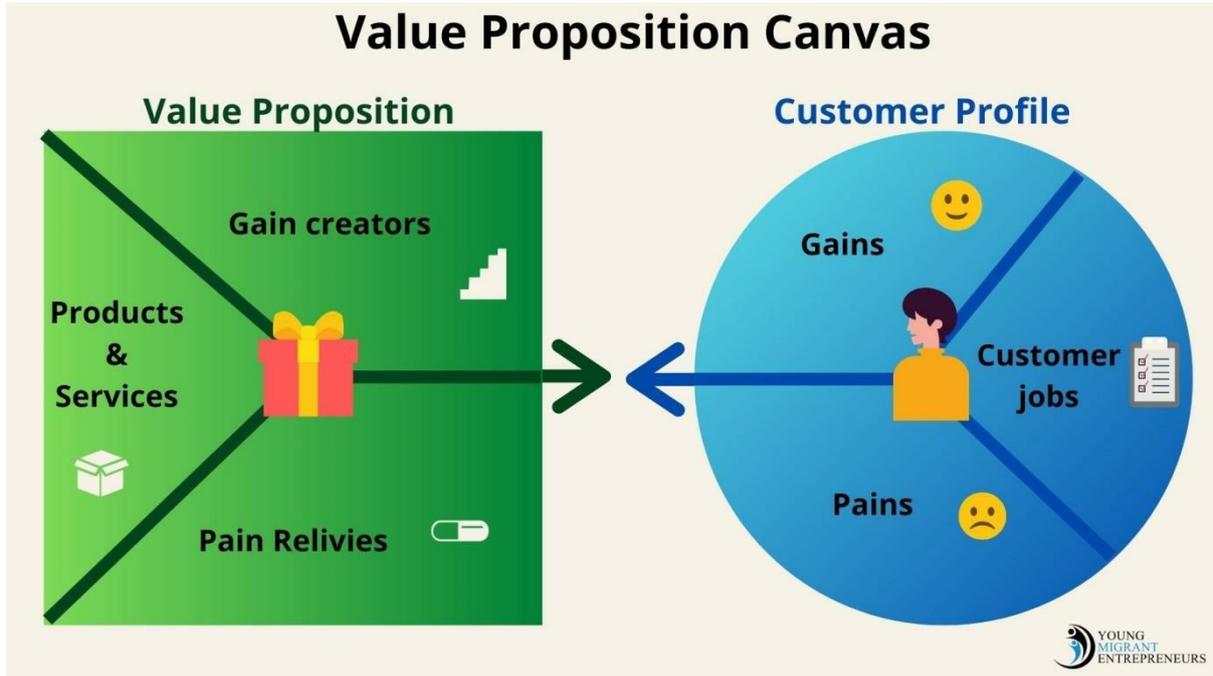
; "اجعل الحياة تستحق المشاهدة" Vimeo

; "أسهل طريقة لإنشاء موقع على شبكة الانترنت" Weebly

; "اضغط على التطبيق واحصل على الرحلة" Uber

".البيرة الأمريكية العظمى" Budweiser

من أجل وضع عرض قيمة كامل و فعال، تم اقتراح شكل لعرض القيمة، المعروف في الشكل ٢.



[strategyzer.com] الشكل ٢ بناء على تنسيق عرض القيمة

بمجرد اكتمال نموذج العمل، يذهب رائد الأعمال للتحقق من صلاحية النموذج. يتم تحديد الفرضيات التي يقوم عليها النموذج. الفرضيات هي عملياً سلسلة من الافتراضات حول تطور السوق، وسلوك المستهلكين، وما إلى ذلك. ومن أمثلة الفرضيات: يرغب المستهلكون في استخدام المنتج الجديد وهم على استعداد لدفع ثمن شراء المنتج.

محلات السوبر ماركت مهتمة في توزيع المنتج الجديد

تلفت الحملة التسويقية للشركة انتباه المستهلكين إلى المنتج الجديد.

هناك نوعان من الافتراضات العامة للشركات الناشئة:

- فرضية القيمة؛

- فرضية النمو؛

فرضية القيمة

من خلال فرضية القيمة، يتم اختبار ما إذا كان المنتج أو الخدمة يقدم حقاً قيمة للمستهلكين الذين يستخدمونه. لا يتم الاختبار عن طريقة سؤال المستهلكين عما إذا كانوا يحبون المنتج أو إذا كان يساعدهم. الاختبار الحقيقي يعني تنظيم تجربة تقيس المعاملات الموضوعية، ويفضل أن تكون قابلة للقياس الكمي. على سبيل المثال، المعطلة الموضوعية هي عمر المنتج أو الفترة حتى يشتري المستهلك منتجاً مشابهاً.

فرضية النمو

من خلال فرضية النمو، يتم اختبار كيفية اكتشاف العملاء الجدد للمنتج المعروض. مرة أخرى، هذه هي حالة التجربة التي تحدد كيف يكتشف المستخدمون الأوائل المنتج. ويمكن قياسه: كم مرة يستخدمون المنتج للمرة الثانية؛ كم مرة يخبرون الآخرين بمدى جودة المنتج؛ إلخ.

بغض النظر عن الفرضية، يتم الاختبار من خلال تجربة منظمة بالتفصيل وعلى أساس موضوعي. لا يتم اختبار الفرضية من خلال افتراض آخر يعتمد على منطق صاحب المشروع. إذا تم التحقق من سلوك المستهلك، فسيتم تنظيم تجربة تستخدم فيها الفرضية لاختبار

حصّة استقصائية كبيرة لقطاع السوق المستهدف. يتم تقييم نتائج اختبار الفرضيات من منظور مساهمتها في نجاح الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، يجب التحقق من الفرضيات التي يُنظر إليها على أنها أدنى الاحتمالات!

مع الأخذ في الاعتبار جميع عمليات التحقق من الافتراضات، يتم اتخاذ قرار بشأن استمرار عملية تطوير الأعمال. في حالة تأكيد جميع الفرضيات من خلال البيانات التجريبية، تستمر العملية. وإذا لم يتم تأكيد بعض الافتراضات، تظهر مشكلة مراجعة نموذج العمل أو حتى التخلي عنه. إذا تم تأكيد معظم الفرضيات، فسيتم تحسين النموذج، وإذا تم تأكيد عدد قليل جدًا من الفرضيات، فسيتم التخلي عن فكرة العمل، لأن مستوى عدم اليقين مرتفع للغاية.

٤.٣.٢ تنمية قطاع المستهلك

يعد تطوير شريحة العملاء خطوة في عملية تطوير الشركة الناشئة التي يوصى بتشغيلها بالتوازي مع تطوير المنتج الجديد. نموذج تطوير شريحة العملاء هو، في جوهره، مجموعة من الأهداف والمعايير التي لها أهمية خاصة للشركات الناشئة. كما هو الحال مع نموذج الأعمال، يتضمن نموذج تطوير شريحة العملاء عددا من الافتراضات التي يجب التحقق منها مباشرة مع قطاع السوق المستهدف.

الهدف الرئيسي لتطوير شريحة العملاء هو فهم عميق لقطاع السوق، واحتياجات وتوقعات العملاء المحتملين. وبالتالي، يمكن أن يركز رائد الأعمال وفريق تطوير المنتج على الاحتياجات والتوقعات الحقيقية لقطاع السوق المستهدف. من الجدير بالملاحظة أن مطوري المنتج الجديد، مثل أولئك الذين يعملون في مجال التسويق والمبيعات، يعرفون ما هي أهم الميزات (في نظر المشتري) في فئة المنتج التي يستهدفونها. لا يتم تحديد مقياس أهمية الخاصية من خلال استجابة المستهلك من النوع "نعم، الخاصية X مهمة"، ولكن من خلال إجابة قاطعة أن "المنتج يجب أن يكون له بالضرورة الخاصية X!". أيضًا، يجب تحديد المبلغ الذي يرغب المستهلك في دفعه مقابل الميزة المطلوبة.

أولئك الذين اقترحوا نموذج تطوير شريحة العملاء، والذي تم تأكيده من خلال العديد من الحالات الحقيقية، أن النموذج يسمح بتركيز الأنشطة على القضايا المهمة حقًا، وتقصير دورة تطوير المنتج والنضج السريع لشركة ناشئة.

يركز تطوير شريحة العملاء، في البداية، على تحديد ملف تعريف العميل المهتم بالمنتج الجديد وعلى مشكلته التي سيحلها المنتج الجديد بشكل كامل وعلى مستوى أعلى. من الجدير بالذكر أن هذا الإجراء لا يتضمن عمل قوائم طويلة من ميزات المنتج التي يقدمها المشترون المحتملون.

عميل الشركة الناشئة ليس عميلًا عاديًا من التيار الرئيسي، كما هو الحال مع العميل المستهدف من قبل الشركات الكبيرة، التي تصنع وتوزع وتسوق منتجات تقليدية أكثر أو أقل. لإرضاء هذا العميل المختلف، فديتطلب المنتج الجديد وقتًا طويلاً للغاية، مع الأخذ في الاعتبار إمكانيات بدء التشغيل. لكن عميل الشركة الناشئة هو شخص يلتزم برؤية الشركة الناشئة ويلبي له المنتج الجديد حاجة مهمة و خاصة معترفة. عملاء الشركة الناشئة ليسوا مجموعة كبيرة، لكنهم كافون لتقديم الملاحظات اللازمة لتحسين المنتج وجعل استراتيجية المبيعات أكثر كفاءة.

والآن، يقوم رائد الأعمال بسلسلة من الافتراضات المتعلقة بملف تعريف العميل ودوافعه في شراء المنتج الجديد. يجب اختبار هذه الفرضيات وسيتم إجراء التصحيحات بشكل متكرر على ملف تعريف العميل ودوافعه حتى يتم تأكيد الفرضيات.

الأسئلة الرئيسية خلال هذه الخطوة هي التالية:

- هل تعرف من هو الزبون؟
 - هل تم تحديد المشكلة التي يريد العميل حلها؟
 - هل يدرك العميل تماما الأهمية الحادة للمشكلة؟
 - ما هي الحلول التي وجدها أفضل المستخدمين حتى الآن؟
 - هل المنتج الجديد يحل مشكلة العميل تماما؟
 - هل هناك ما يكفي من المعلومات لتطوير منتج ناجح في السوق؟
- إذا كان هيكل الشركات الناشئة أكثر أو أقل مرونة حتى هذه اللحظة، فإن تطوير الشركة يجلب هيكلًا أفضل بكثير، مع التمايز بين أقسام الإنتاج، والشؤون المالية، والتسويق، والمبيعات، والإدارة، والموارد البشرية. تستند هذه الخطوة إلى النتائج التي تم التحقق من صحتها من الخطوات السابقة، بالإضافة إلى ضمان النجاح الذي أكدته المبيعات الأولى.

في النهاية، يمكن اعتبار أن الشركة الناشئة أصبحت شركة جيدة التنظيم وناضجة تستهدف سوقًا كبيرًا. يتخلى رائد الأعمال ومديرو الأقسام المختلفة عن نهج التجربة والخطأ لصالح خطوة تستند إلى المهمة المعلنة للشركة.

٤.٣.٣ مراقبة تطورات بدء التشغيل

الخطأ الشائع الذي يرتكبه رواد الأعمال هو تجاهل علامات الركود وعدم القدرة على الإدراك أن المثابرة في الاتجاه الحالي هو خطأ. هناك حالات قليلة جدًا يكون فيها المنتج الجديد لا يكون له مستهلكين ومن الواضح أنه فاشل. في معظم حالات الفشل، يكون للمنتج الجديد عدد قليل من المشترين، لا يزيد عددهم، لكن صاحب المشروع لا يزال يأمل في حدوث معجزة.

من أجل تجنب المثابرة في الاتجاه الخاطئ، تستخدم مراقبة التقدم.

و مراحل المراقبة هي:

- تحديد المستوى الحالي للشركة (عدد العملاء، الإيرادات، الخ.)
 - تعديل محرك النمو للشركة للانتقال من المستوى الحالي إلى المستوى المثالي.
 - القرار: استمر بالاستراتيجية المختارة أو انتقل إلى اتجاه جديد باستراتيجية جديدة.
- يجب أن يكون كل تحسين للمنتج أو إجراء تسويقي أو أي نشاط آخر للشركة موجهاً نحو تعظيم معلمة من نموذج نمو الشركة. يجب أن تكون هذه المعلمة قابلة للقياس. على سبيل المثال: تقوم الشركة بتعديل المنتج لتسهيل الاستخدام. المعلمة المستهدفة لنموذج النمو هي معدل العملاء الجدد. إذا كان التغيير لا يزيد معدل العملاء الجدد، فإن الاستنتاج هو أن التغيير كان فاشلاً.

عادةً، تحسين المنتج في منظمة كبيرة لها تاريخ في السوق يؤدي إلى نتائج مالية إيجابية، لأن المستهلكين معروفون، والسوق معروف والتقنية معروفة. ليس هذا هو الحال بالنسبة للشركة الناشئة، التي يجب عليها التعامل مع العديد من الأشياء المجهولة. بالإضافة إلى ذلك، يجد المديرون الذين يأتون من منطقة المنظمات الكبيرة صعوبة في فهم أن تحسين المنتجات الجديدة جذرياً لا يجذب تلقائياً نتائج مالية إيجابية.

أحد الأخطاء الشائعة هو أنه عند تقييم أداء الشركة، تستخدم معايير غرورة، والتي لا تعكس تطور الشركة بدقة. يجب استخدام معلمات التقييم القابلة للتنفيذ لتسليط الضوء على ارتباط السبب والنتيجة. لا تكشف معايير التقييم الغرورة حقاً عن أي شيء وعادة ما تتزايد، و يخلق الوهم بأن الإجراءات الأخيرة للشركة، مهما كانت، تسببت في حدوثها.

على سبيل المثال، تقيس الشركة التي تتبع الأطعمة المعلبة أدائها في عدد العملاء النهائيين. في مرحلة ما، تجد الشركة أن عدد العملاء في التزايد، لكن الإيرادات في الانخفاض. تأتي الإجابة الواضحة من خلال انخفاض كمية المنتجات المباعة، بالنظر إلى أن كل عميل يشتري أقل في المتوسط. لذلك، فإن عدد العملاء هو معلمة غرورة، والكمية المباعة هي المعلمة القابلة للتنفيذ.

لنمو المستدام قاعدة واحدة فقط: يأتي العملاء الجدد من أفعال العملاء القدامى. يحقق العملاء القدامى نمو الأعمال من خلال القنوات التالية:

- الإعلان بين الناس؛
- استخدام المنتج في الأماكن العامة
- الإعلان المدفوع من الإيرادات التي يجلبها المنتج
- الشراء المتكرر للمنتج

يتحقق نمو الشركة بمساعدة محرك النمو. يمكن أن يكون محرك النمو للشركة:

- محرك لزوج;
- فيروسي - يظهر النمو كأثر جانبي لإستخدام المنتج/الخدمة;
- مدفوع - تنفق الشركة مبلغاً من المال لكل عميل جديد.

محرك لزوج

في حالة المحرك اللزوج، تكون المعلمات القابلة للتنفيذ هي عدد العملاء الذين يتخلون عن المنتج أو الخدمة لكل وحدة زمنية ("معدل إلغاء الاشتراك") وعدد العملاء الجدد لكل وحدة زمنية (معدل العملاء الجدد). الشركات التي تستخدم هذا المحرك تنمو حقاً عندما يتجاوز معدل العملاء الجدد معدل إلغاء الاشتراك. محرك النمو هذا مخصص لشركات الهاتف المحمول وموفري الإنترنت ومقدمي خدمات التلفزيون الكابلي وما إلى ذلك.

النمو الفيروسي

محرك النمو الفيروسي لا يعني بالضرورة الإعلان من شخص لآخر، ولكن أكثر من ذلك بكثير. يجذب استخدام المنتج من قبل المستهلك انتباه المستهلك المستقبلي. ومن الأمثلة على هذه الخدمات: الشبكات الاجتماعية، والبريد الإلكتروني المجاني، الخ. توجد أمثلة أيضاً في مجال المنتجات: Tupperware من خلال نظام الترويج من خلال العروض التقديمية في المنزل أمام الأصدقاء والجيران الخ.

العديد من الشركات التي تعتمد على محرك النمو الفيروسي لا تطلب ثمناً من المستخدمين مباشرة لتحفيز استخدام المنتج/الخدمة على المدى الطويل ومواجهة المنافسة التي تقدم المنتج/الخدمة مجاناً. تأتي إيرادات الشركة من الإعلانات الإضافية المدرجة في خدماتهم.

النمو المدفوع

يفترض محرك النمو المدفوع أن المنظمة تستثمر المال في الإعلان والتسويق الموجه للمستهلكين الخ. تنمو المنظمة إذا تجاوزت الإيرادات التي تم الحصول عليها بشكل كبير التكاليف المباشرة وغير المباشرة وتكاليف الإعلان، وكلها مرتبطة بالوحدة (المنتج).

الانتباه! إن محرك النمو (مهما كان نوعه) للشركة ينتهي حتماً بالتوقف مع نفاد قاعدة العملاء الجدد.

المرحلة الثالثة من المراقبة هي القرار المتعلق بالحفاظ على الإستراتيجية الحالية أو تنفيذ المحور. في الواقع، إنه ليس مجرد قرار فردي يتخذ في لحظة واحدة فقط، بل هو النهج المعتاد لهذه المشكلة بشكل دوري (بضعة أسابيع). في حالة ضرورة أن تقوم الشركة بالدوران يجب أن تأخذ الشركة الناشئة في الاعتبار الأموال المتوفرة. إذا كانت هذه غير كافية، فيجب تخفيض التكاليف أو جمع أموال جديدة. يجب أن يتم خفض التكاليف بدقة، حيث أن هناك خطر في أن تتأثر حتى الأنشطة الضرورية لتطوير الشركة الناشئة.

التحور ليس عملية بسيطة وانه مليئاً بالعواطف. العديد من رواد الأعمال غير قادرين على تنفيذه وينتهي معهم الأمر بالفشل. ينجح رواد الأعمال الآخرون في القيام بذلك، لكنهم يفعلون ذلك بعد فوات الأوان وإما أن يفشلوا أو يتعافوا، ولكن مع خسائر كبيرة.

يعتبر التحور أكثر شيوعاً في المراحل المبكرة من تطوير شركة ناشئة، ولكن أيضاً الشركات الكبيرة الراسخة في السوق قادرة على التحور. التحور ليس تغييراً من أجل التغيير، ولكنه تغيير هيكلية مدروس جيداً ويتم تنفيذه وفقاً لاستراتيجية واضحة. في الأساس، التحور هو تجربة تختبر فرضية جديدة حول منتج أو سوق أو شركة.

فيما يلي بعض أنواع التحور:

- التحور نحو التبسيط (يتم التخلص من الخصائص غير الأساسية للمنتج/الخدمة)؛
- التحور نحو التضخيم (ينبغي إعطاء المنتج/الخدمة وظائف جديدة من أجل أن تصبح قابلة للتطبيق)؛
- التحور إلى قطاع جديد من السوق (المنتج/الخدمة قابلة للتطبيق، ولكن ليس بالنسبة للقطاع المستهدف في البداية)؛
- التحور إلى حاجة جديدة للقطاع (الحاجة للمنتج ليست ضرورية، وبدلاً من ذلك تم اكتشاف حاجة جديدة، غير راضية عن أي منتج أو خدمة أخرى)؛
- التحور من منتج واحد إلى منصة المنتج؛
- التحور حول نموذج الربح (المبيعات بكميات كبيرة بهامش ربح صغير أو المبيعات بكميات صغيرة بهامش ربح كبير)؛
- تحور عرض القيمة؛
- تحور محرك النمو؛
- تحور قناة التوزيع؛
- تحور نوع التكنولوجيا.

٤.٣.٤ أمثلة على تطبيق أسلوب بدء التشغيل الخالي من الهدر

مثال رئيسي هو Dropbox

جاءت فكرة المؤسس درو هيوستن من حقيقة أنه استخدم وحدات حوسبة متعددة واضطر إلى نقل الملفات بين هذه الوحدات المختلفة للحفاظ عليها منزمنة، وفي بعض الأحيان فقد بطاقة الذاكرة التي كان ينقل بها. هذا الوضع هو حالة نموذجية لتوليد فكرة تجارية ناجحة، وهي العثور على مشكلة شخصية مزعجة للغاية، والتي تحفز رائد الأعمال على حلها (معتبراً أنها تحدي شخصي). وبالتالي، تم تحديد المفهوم الأساسي: خدمة مستندة إلى السحابة تقوم بمزامنة الملفات تلقائياً على أجهزة مختلفة. تم تحسين المفهوم والتصميم التفصيلي من خلال التشاور المستمر مع المستخدمين المستقبليين مع الأوصاف المنشورة على المدونات والمواقع الإلكترونية المختلفة. ولأنه كان من الصعب الحصول على تمويل منتظم، فقد استخدم "مسرع البذور". يجب التأكيد على أنه لا يتم تمويل كل فكرة من خلال "مسرع البذور" وحتى معدل القبول هو 1 - 3%. تم دمج الوظائف الإضافية تدريجياً، ولكن بوتيرة سريعة ونمت الشركة من 100000 إلى 4 ملايين مستخدم في 15 شهراً فقط

مثال سلبي هو Webvan

ويبفان: "لا تفعل ذلك"، ربما يكون أحد أكبر الإخفاقات في عصر الدوت كوم. تأسست الشركة في منتصف التسعينيات من أجل التقديم للمستهلكين فرصة شراء الطعام عبر الإنترنت مع التسليم في غضون 30 دقيقة كحد أقصى. تطور المفهوم ووضع خطة عمل لإبهار المستثمرين. وقد أثار إعجابهم حقًا لأنهم في 3 سنوات استثمروا مئات الملايين من الدولارات. كان المستثمرون صناديق استثمار ومصروف وعمامة الجمهور. لم يكن وجود صناديق الاستثمار خطأ في حد ذاته، لكنه خلق مناخًا غير صحي من خلال الطلب الملح على أرباح كبيرة وفورية. بدون العمل الكثير على نموذج الأعمال التجارية، بدأت الشركة تنمو بسرعة كبيرة: انتشرت على مساحة كبيرة جدًا، دون اختبار ذاتي في منطقة صغيرة، وأنشأت بنية تحتية هائلة من البداية (نظام آلي ضخمة وأسطول مذهل من الشاحنات ومركبات تجارية). علاوة على ذلك، استحوذت على HomeGrocer، وهي شركة مماثلة، والتي شكلت مجهودًا ماليًا إضافيًا. أيضًا لم يتم تحليل السوق جيدًا، لأنهم استهدفوا القطاع الرئيسي من السوق (المستهلكين المهتمين بالأسعار المنخفضة) وليس الأكثر ثراءً. في النهاية، أفلس Webvan وخسر 800 مليون دولار. أثبتت نجاحات Instacart و Picnic حقيقة أن فكرة التجارة عبر الإنترنت بالطعام ذات قيمة حقًا.

استعد للتجربة والخطأ

سواء كنت تبدأ عملك الأول أو الثالث، توقع ارتكاب الأخطاء. هذا طبيعي وطالما أنك تتعلم منهم، فهو مفيد أيضًا. إذا لم ترتكب أخطاء، فلن تتعلم ما يجب أن تفعله أقل وما يجب التأكيد عليه. كن منفتحًا ومبدعًا، وتكيف، وابحث عن الفرص، وقبل كل شيء، استمتع!

إن الشيء العظيم في امتلاك عملك الخاص هو أن القرار بيدك لما تريد القيام به والاتجاه الذي سنتنمو نحوه