

سلسلة الأسلوب اللين The LEAN Series

آش موريا  
Ash Maurya

الأسلوب اللين

RUNNING

LEAN

لتشغيل المشاريع الناشئة

محرر السلسلة  
إريك ريس Eric Ries

سلسلة الأسلوب اللين The LEAN Series

آش موريا  
Ash Maurya

الأسلوب اللين  
RUNNING  
LEAN  
لتشغيل المشاريع الناشئة

محرر السلسلة  
إريك ريس Eric Ries



”منذ أن ظهرَ الأسلوب اللين، تغيّرت كلُّ الطرق التقليدية في تخطيط المشاريع الناشئة وتنفيذها؛ لأنَّ هذا الأسلوب يمتاز بالمرونة والسرعة وتقليل التكاليف. ويُعدُّ هذا الكتابُ أحدَ أهمِّ الكتب العمليَّة لاستخدام الأسلوب اللين، وتطبيقه على مشروعك الناشئ“.

د. أمجد الجنباز

مستشار وباحث في إدارة الأعمال، سوريا

”لقد اتَّبعَت شركاتٌ عدَّة الأسلوب اللين، ووصلت قيمتها اليوم إلى مئات ملايين الدولارات. فكرةُ هذا الأسلوب رائعةٌ جدًّا، وأنا شخصيًّا حوَّلت كلَّ شركاتي ومؤسَّساتي لتعملَ وفقًا لهذا الأسلوب، وقد وفَّر عليَّ الكثير من الجهد والمال أيضًا، وأسهمَ في تنظيم الوقت. والواقع أنَّ من حقِّك ألاَّ تصدِّقَ هذا حتَّى تجرِّبه بنفسك، وعندها ستضعُ الكتاب في خزنتك، وليس فقط على رفِّ مكتبتك. ويُسعدني القول أنَّ هذه أفضل نسخة باللغة العربيَّة من حيث الترجمة“.

محمَّد باحارث

مؤسِّس الأئمَّة المساعدة ومستشار ريادة الأعمال، السعودية

”ما يميِّز الأسلوب اللين في المشاريع الناشئة هو أنَّ تطوير المنتج يرافقه بالتوازي بناءُ قاعدةٍ من العملاء الحقيقيين الذين يرغبون في اقتنائه باستخدامهم المبكر للمنتج الأوَّلِيّ المجدي (MVP). أمَّا في الأسلوب التقليدي، تُطوَّر الشركات منتجاتها لأشهرٍ أو ربَّما سنواتٍ لعملاء وهميين، وتُدهشُ لاحقًا لأنَّ ليس هناك أحدٌ يرغبُ في اقتناء المنتج! إذا كانت شركتك من النوع الثاني، فأرجو ألاَّ تُصاب بالدهشة“.

م. محمد الخواجا

المدير التنفيذي لشركة ستارت آبز، الأردن

”في بيئة الأعمال التي تتسمُ بعدم اليقين والضبابيَّة، نحتاج إلى أدواتٍ فاعلةٍ لنستطيع تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة يحتاج المستهلكون إليها. والأسلوب اللين يتضمَّن العديد من الأدوات التي تفي بالغرض، وتحقق نتائج أقرب ما تكون إلى اليقين“.

دينا شريف

الرئيسة التنفيذية والشريكة المؤسَّسة لـ Ahead of the Curve

ومديرة مركز ريادة الأعمال في الجامعة الأمريكية في القاهرة، مصر

”تكمن أهمية هذا الكتاب في تفصيله لخطوات بناء المنشأة الريادية التي تختلف عن الخطوات الكلاسيكية لبناء الشركات. فدراسات الجدوى وغيرها من الأدوات التقليدية مثلًا لم يعد يمكن تطبيقها بدقة، لأن الريادي لا يعرف شكل وحجم السوق والعملاء بل إنه حتى في بعض الأحيان، قد يجهل المنتج النهائي فقد يكون الريادي بصدد فتح سوقٍ جديدة غير معروفة المعالم؛ أو تقديم خدمة جديدة لم يسبق تقديمها من قبل“.

كما يقدِّم الكتاب العديد من مصطلحات ريادة الأعمال الحديثة التي لا غنى للريادي عنها بالتفصيل والشرح؛ والتي يسعدني اعتماد جبل عمَّان ناشرون تعريبي لبعضها مثل ”التحقق“ و”التمحور“ وغيرها. انصح الجميع بقراءة هذا الكتاب التطبيقي القيم وأن يستخدموه كدليل في بداية مشوارهم الريادي“.

م. خالد عبدالغني سليمان

رئيس شبكة سرب للمستثمرين الأفراد ورئيس شركة بيس للاستثمارات

مؤلف كتاب ”٨٤ نصيحة عمليَّة“، السعودية

”الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة هو واحد من أهم الكتب التي يجب على مؤسسي الشركات الناشئة في

العالم العربي قراءتها وذلك لأنه يُعطي الكثير من الأفكار لكيفية التعامل مع الظروف الصعبة التي تمر بها الشركات عند نشأتها. إن الظروف الحالية التي يمر بها العالم العربي تُحتِم علي شركاته الناشئة إتباع خطط وأساليب مرنة كتلك التي يشرحها الكتاب كي يتمكن من عبور تلك المرحلة الصعبة دون التخلي عن الحلم أو الأهداف التي قامت عليها تلك الشركات“.

أحمد زهران

الرئيس التنفيذي وعضو مؤسس، كرم سولار، مصر

الأسلوب اللين  
**RUNNING**  
**LEAN**  
لتشغيل المشاريع الناشئة

آش موريا

الأسلوب اللين  
**RUNNING**  
**LEAN**  
لتشغيل المشاريع الناشئة

محرر السلسلة: إريك ريس  
ترجمة: عصام داود

جبل عمان | Jabal Amman

**Running Lean, Second Edition by Ash Maurya.**  
Copyright © 2012 Ash Maurya. All Rights reserved.  
Originally published in English by O'Reilly Media, Inc.,  
1005 Gravenstein Highway North, Sebastopol, CA 95472.

Arabic Edition Copyright © 2016 by **Jabal Amman Publishers.**  
All Rights reserved.  
Second Print 2019.

No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or  
transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical,  
photocopy, recording or any other – except for brief quotations  
in printed reviews, without prior permission of the publisher.

**الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة**

الطبعة العربية الأولى ٢٠١٦ م

الطبعة العربية الثانية ٢٠١٩ م

حقوق الطبع محفوظة

جبل عمان ناشرون

ص.ب. ٣٠٦٢، عمان ١١١٨١، الأردن

هاتف: ٥٥٥٩ ٤٦٤ ٦ ٩٦٢+

فاكس: ٣٣٨٥ ٤٦٣ ٦ ٩٦٢+

Email: info@JApublishers.com



رقم الإيداع: ٣٤١٤/٧/٢٠١٦

ISBN 978-9957-539-36-8

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب،  
أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه  
بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

## الإهداء

إلى ناتاليا (Natalia) وإيان (Ian) اللذين منحاني  
تقديرًا جديدًا لأهميَّة موردينا الأكثر نُدرةً: الوقت

## تقديم الطبعة العربية

نحتاج في هذه المرحلة إلى الاطلاع على قصص نجاح حقيقيّة عربيّة تُسهم في خلق عوائد اقتصاديّة مميّزة، وخلق فرص عمل قيّمة لتخفيف آثار الأوضاع السائدة. ورغم فشل ما يزيد على ٩٧٪ من المشاريع الناشئة في الاحتفال بعيدها الثالث، فإنّ تبني الأسلوب اللين في المشاريع يؤدي إلى زيادة احتماليّة نجاح هذه المشاريع زيادة ملحوظة.

وللتوضيح فلاسلط الضوء على شريحة كبيرة من مؤسسي المشاريع الرياديّة الذين يتسرّعون في إطلاق خدمات ومنتجات دون التحقق من وجود حاجة حقيقيّة إليها في السوق المستهدفة، في محاولة منهم لاختصار جهد اكتشاف نموذج عمل تجاريّ يمكن تطويره. وبدل بدل الجهد، يخفّض بعضهم الأسعار حاسبين ذلك ميزة تنافسيّة عند التسويق للخدمة أو المنتج، لا سيّما لدى التخطيط لمنافسة المنتجات الأخرى في السوق.

ولتوضيح أثر اختصار الجهد هذا، فلأضرب المثل التالي: لنفترض أنّي أقف في منطقة حيويّة أو سوق في منتصف نهار رمضان، وعرضت زجاجة ماء على المارة بنصف سعرها الأصليّ في السوق، فهل سيشتري أحد منّي؟ لا أظن. وكذلك الحال إذا حاولت بيعها بنصف السعر قرب مياه سبيل حيث يُقدّم الماء مجاناً إلى المارة. أمّا لو توجّهت إلى منطقة صحراويّة لعرض زجاجة الماء ذاتها على شخص يعاني عطشاً شديداً، أفلا تظن أنّ هذا الشخص سيكون على أتم الاستعداد لدفع الكثير للحصول على الزجاجة ذاتها التي حاولنا تسويقها بنصف السعر دون جدوى؟ بالتأكيد يعتمد ذلك على درجة عطشه حينها. وماذا إذا قدّمنا زجاجة ماءٍ تحمل غلاف إحدى العلامات التجاريّة المعروفة للماء في ردهة أحد الفنادق الفارهة؟ ستجد بعض الناس على استعداد لدفع ما يزيد على ٢٠٠ ضعف ثمنها الأصليّ، ولكن أشك أن يكون لديهم الاستعداد ذاته بينما يجلسون في منازلهم وحدهم دون أن يراهم أحد.

في هذا الكتاب، الذي عملت على مراجعته فنيّاً في طبعته العربيّة، عمل المؤلّف آش موريا على تحويل أفكار إريك ريس، رائد هذا الأسلوب، إلى منهج عمليّ أنصح كلّ رياديّ بقراءته لما يحويه من أدوات وأمثلة عمليّة، كما أنصح كلّ رياديّ وصاحب مشروع باستيعاب هذا الأسلوب وتطبيقه في مجال عملهم.

رامي الكرمي

مؤسس ورئيس مجلس إدارة ف٣ الاستثماريّة

وناشط في تبني الأسلوب اللين في تطوير بيئة الاستثمار وريادة الأعمال وتفعيلها

تموز/ يوليو ٢٠١٦م

عمّان/ الأردن

## كيف وصلنا إلى ترجمة "اللين" لمصطلح "Lean"؟

ندركُ في جبل عمّان ناشرون الأهميّة البالغة لإثراء المحتوى العربيّ بمصادرٍ معرفيّةٍ مهمّة، ولا سيّما في المجالات التطبيقية مثل ريادة الأعمال، كما أننا نسعى على الدوام إلى اختيار أفضل العناوين، والوصول إلى أفضل ترجمة ممكنة بالاستعانة بذوي الاختصاص في منطقتنا العربيّة.

وفي ما يخصُّ هذا الكتاب، فقد بحثنا على مدى شهورٍ بغية التوصل إلى أفضل ترجمة عربيّة لمصطلح "Lean". وقد استشرنا أسماءً معروفة في مجال الريادة، وبعض المدربين الذين استخدّموا مفهوم "Lean" سابقاً، وأجرينا نقاشاتٍ مستفيضة معهم (وما بينهم أيضاً) بهدف الوصول إلى مصطلحٍ عربيّ يعبر قدر الإمكان عن غاية أسلوب "Lean" كما قصد له أن يكون. وكان هناك إجماعٌ على صعوبة الوصول إلى كلمةٍ عربيّةٍ واحدة فقط تفي بالغرض، حتّى إن بعض الآراء الواردة أقرّت بأنّ المصطلح المستخدم في الإنكليزيّة (Lean) قد لا يشرّح تماماً المقصود بالأسلوب المستخدم.

وفي أثناء البحث في الترجمة، فضّلنا أن تكون ترجمةً توصلُ المعنى المقصود وليس مجرد اللفظ؛ فكانت معظم الاقتراحات تنصبُّ في المصطلحات التالية:

الانسيابيُّ والتضمير والمرن والرشيق وكلمة لين ("Lean" كما تُلفظُ في الإنكليزيّة) واللين. وقد نالَ "الانسيابيُّ" أقلَّ مستوىً من القبول؛ لأنّ المصطلح يحمل معنى السهولة والسلاسة، وهما أمران قليلاً ما تتمتّع بهما المشاريع الناشئة، ولا سيّما في بداياتها. وكذلك مصطلح التضمير، الذي أتى أصلاً من تدريب الجمال والخيال للسباقات، حيث يُعمل على إنقاص أوزانها بالتخلُّص من الشحوم والإبقاء على العضلات (Lean muscles). غير أنّ الإجماع كان أنّ الكلمة غير مألوفة في العربيّة عموماً. أمّا مصطلح "المرن" فنالَ قسطاً أوفر من التفضيل، غير أنّه لم يلقَ القبول الكافي؛ كون معنى المرونة ينطوي على القدرة على تغيير الشكل بسهولة (وهو أمرٌ ضروريٌّ في هذا الأسلوب)، لكنّه يحمل أيضاً معنى العودة إلى الشكل الأصليّ، وهذا لا ينطبق على الكثير من المشاريع الناشئة التي قد تأخذ شكلاً مختلفاً تماماً عن الأصل. كما أنّ هذا المصطلح مستخدمٌ في ترجمة كلماتٍ أخرى مستخدمة في الإدارة مثل "Flexible".

ولدى مناقشة مصطلح "الرشيق" ارتأى بعض المختصّين أنّه يحمل معنى المناورة وسهولة التعديل والتعامل مع تغيّرات السوق، لكنّه لا يحمل معنى تغيير شكل الشركة وصفتها، كما قد يكون غير مُستساغ في إطار ريادة الأعمال. أمّا القرار بشأن المصطلح "لين" (كما تُلفظُ في الإنكليزيّة)، فكان خياراً مقبولاً لدى عددٍ لا بأس به للمضنيّ فيه، غير أنّ معظم أصرّوا على أنّ اللغة العربيّة غنيّة بما يكفي للعثور على مصطلح مناسب يمكن اعتماده لهذا الأسلوب.

وفي النهاية حظي مصطلح "اللين" بأكبر قدرٍ من الإجماع؛ لأنّ المقصود به هو أنّه أسلوبٌ لتطوير الأعمال يسمح بتغيير الاتجاه، وتطوير المنتج لردّة فعل المستهلك الأوليّة؛ لذا فالمطلوب هو ليونة في بيئة الأعمال تسمح بتغيير ليس فقط شكل المنتج، بل أيضاً أساسياته الجوهرية مثل الغرض منه، وشريحة العملاء المستهدفة، وعليه يجب أن تكون المنشأة الرياديّة ليّنة مثل العجين لتسمح بالتشكّل لتعديل كافّة التصاميم، وتحقيق الملاءمة بين المنتج والسوق. ويضافُ أيضاً أنّ مصطلح "اللين" قريبٌ في اللفظ من المصطلح الأصليّ الشائع.

ونودُ في هذا المقام أن نشكرَ كلَّ مَنْ ساهم معنا في هذا البحث، ونخصُّ بالذكر (بحسب الحروف الأبجائية، مع حفظ الألقاب): أحمد زهران (مصر)، أمجد الجنباز (سوريا)، خالد سليمانى (السعودية)، دينا شريف (مصر)، شريفة البرعمى (سلطنة عُمان)، طارق فهمى (مصر)، محمّد الخواجا (الأردن)، محمّد باحارث (السعودية)، وائل الفخرانى (مصر).

وأخيراً، نقولُ إنّه يسرُّنا التواصل مع القراء والمختصّين عبر البريد الإلكترونيّ التالي، في حال كانت لديكم اقتراحات أخرى غير المذكورة آنفاً: [info@japublishers.com](mailto:info@japublishers.com)

# المحتويات

تقديم

تمهيد

مقدمة

الجزء ١ ٣٥

خريطة الطريق ٣٥

الفصل ١ ٣٧

مبادئ شاملة ٣٧

الفصل ٢ ٤٩

مفهوم الأسلوب اللين ٤٩

لتشغيل المشاريع الناشئة ٤٩

الجزء ٢ ٥٧

وثق الخطة الأولى ٥٧

التي وضعتها ٥٧

الفصل ٣ ٥٩

ابتكر المخطط اللين ٥٩

الخاص بمشروعك ٥٩

الجزء ٣ ٨٧

حدّد المراحل الأكثر ٨٧

مخاطرة في خطتك ٨٧

الفصل ٤ ٨٩

حدّد أولوية الجزء الذي ستبدأ منه ٨٩

الفصل ٥ ٩٧

استعدّ لإجراء التجارب ٩٧

الجزء ٤ ١١١

اختبر خطتك ١١١

بصورة منهجية ١١١

الفصل ٦ ١١٣

استعدّ لإجراء مقابلات مع العملاء ١١٣

الفصل ١٢٧٧

إجراء مقابلةٍ حول المشكلة ١٢٧

الفصل ١٤٣٨

إجراء مقابلةٍ حول الحلّ ١٤٣

الفصل ١٦٣٩

الوصول إلى مرحلة إطلاق النسخة ١.٠ ر.١٦٣

الفصل ١٧٥١٠

استعدّ للقياس ١٧٥

الفصل ١٨٣١١

إجراء مقابلةٍ حول النموذج الأوّليّ ١٨٣

الفصل ١٩١١٢

تحقّق من دورة حياة العميل ١٩١

الفصل ٢٠٣١٣

لا تكن مروج خصائص ٢٠٣

الفصل ٢١٧١٤

اعمل على قياس ٢١٧

ملاءمة المنتج والسوق ٢١٧

الفصل ٢٣٧١٥

الخاتمة ٢٣٧

ملحق ٢٤١

مادّة إضافيّة ٢٤١

## تقديم

بقلم إريك ريس (Eric Ries)

مؤلف كتاب (The Lean Startup)

”الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة“ هو الكتاب الأول في ”سلسلة الأسلوب اللين“ (Lean Series) الجديدة. بعد نشر كتاب ”استراتيجية لين لتأسيس المشروعات“<sup>1</sup> (The Lean Startup) السنة الماضية، سنحت لي الفرصة لمقابلة آلاف الرياديين والمديرين حول العالم. وقد استمتعتُ بسماع قصصهم وبمحاولة الإجابة عن أسئلتهم. والأهم من ذلك كله، سمعتُ مطلبًا ملحقًا للإرشاد العمليّ لكيفية وضع مبادئ ”استراتيجية الأسلوب اللين للمشاريع الناشئة“ موضع التنفيذ. ليس هناك شخصٌ أفضل من آش موريا لتولّي تلك المهمة.

”الممارسة تتغلب على النظرية“ (Practice Trumps Theory). عندما قرأتُ هذه الكلمات أوّل مرّة على مدوّنة آش موريا الإلكترونية، أدركتُ أنه سيكون مساهمًا قيمًا في حركةٍ وليدةٍ كانت قد بدأت للتوّ. ومنذ ذلك الحين، لا يزال مدافعًا دؤوبًا عن حركة ”استراتيجية الأسلوب اللين للمشاريع الناشئة“. وقد أخضع هذه الأساليب لاختباراتٍ صارمة لتطبيق هذه الأفكار في مشاريعه الناشئة، وتحدّث بما نجح منها وما لم ينجح. كما عقد ورشاتٍ عملٍ كثيرةً جدًّا، كانت كلٌّ منها بوثقةٍ لاستكشاف التحديّات التي يواجهها الرياديون الحقيقيون، ولتقييم الحلول التي تنجحُ فعليًا. وكان كذلك عاملًا رئيسيًا في جلب الحركة إلى مسقط رأسه أوستن (Austin)، وهي أحد أهمّ مراكز المشاريع الناشئة.

إنّ نتيجة ذلك العمل هو الكتاب الذي بين يديك. ”الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة“ هو كتابٌ للرياديين الممارسين الذين يرغبون في زيادة احتمالات النجاح. إنّه ليس كتابًا في الفلسفة أو خلاصة وافيةٍ مسليةٍ من الطرائف، بل هو نظرةٌ مفصّلةٌ إلى أسلوبٍ اختبرته المعارك لبناء الشركات المهمة.

نحن نعيش في عصر ريادة الأعمال، ومعظم النموّ الصافي في الوظائف الجديدة في الولايات المتّحدة في العقود القليلة الماضية أتى من المشاريع الناشئة ذات النموّ المرتفع. لدينا جميعًا- سواء كنّا مستثمرين أم مديرين أم واضعي سياسات أم مواطنين عاديين- مصلحةٌ في خلق الأحوال التي تعزّز نموّ روح الريادة، حيث يعتمد ازدهار مستقبلنا على ذلك.

من المحتمل أنّ هناك رياديين يعملون اليوم أكثر من أيّ وقتٍ مضى في التاريخ، ويعود الفضل في ذلك إلى التغيّرات العميقة في مشهد المشاريع الناشئة. إنّ التقنيات الجديدة، مثل الحوسبة السحابية، تجعل البدء بمشروع ما عمليةً أسهل وأرخص، وكذلك طرُق الإدارة الجديدة، مثل ”الأسلوب اللين للمشاريع الناشئة“، تساعد المؤسّسين على الاستفادة من هذه القدرات بصورةٍ أفضل. ليس هناك وقتٌ أفضل من الآن ليكون الشخص رياديًا.

إذا ما أردتُ أن ألخصّ هذه التغيّرات بعبارَةٍ واحدةٍ فستكون: ”استئجار وسائل الإنتاج“- بذلك أقلبُ قول كارل ماركس (Karl Marx) رأسًا على عقب. في العهود الماضية، كان بناء شركة كبيرة الحجم وتشغيلها يتطلّب موافقة العديد من أصحاب العلاقة. وكان الشخص يحتاج إلى رأسمالٍ وآلاتٍ ومصانعٍ ومستودعاتٍ وشركاءٍ توزيعٍ وإعلاناتٍ لكلّ السوق... إلخ.

أمّا اليوم، فباستطاعة أيّ شخصٍ لديه بطاقة ائتمان أن يستأجر كلّ ما ذُكر آنفًا وأكثر منه. المهمُّ في هذا التطوُّر هو أنه يُتيح

إجراء اختبارات مشاريع ناشئة أكثر من أي وقت مضى. ودون أدنى شك، المشروع الناشئ هو تجربة. وفي وسع شركات اليوم أن تبني أي شيء يمكن تخيله. فالسؤال المطروح أمامنا إذا لم يعد: "هل يمكن بناؤها؟" بل صار: "هل ينبغي بناؤها؟".

إننا نحتاج إلى هذه التجارب أكثر من أي وقت مضى؛ فأدوات الإدارة القديمة التي ابتدعتها شركات القرن العشرين، مثل جنرال موتورز (General Motors)، اعتمدت على التخطيط والتكهن لقياس التقدم المحرز، وتقييم الفرص، ومسألة المديرين. ومع ذلك، الذي يرى أن عالمنا يميل أكثر فأكثر إلى الاستقرار؟

تتطلب المنتجات الجديدة الناجحة إجراء اختبارات مستمرة ومنضبطة- بالمعنى العلمي- لاكتشاف مصادر جديدة للنمو وتحقيق الأرباح. وينطبق هذا على أصغر المشاريع الناشئة وكذلك على الشركات القائمة الأكثر رسوخًا.

يقدم هذا الكتاب مخططاً يبين خطوة بخطوة كيفية تطبيق هذه الأفكار عملياً. فبينما تستند خطة مشروع تجاري إلى سلسلة من الافتراضات التي تتطلب ما يشبه قفزة واثقة يمكن اختبار كل افتراض تجريبياً. هل يريد العملاء المنتج الذي نعمل على إطلاقه؟ وهل سيدفعون مائلاً مقابلته؟ هل يمكننا أن نقدم خدمة تدرُّ أرباحاً؟ وعندما نجد العملاء، هل يمكننا أن نحقق النمو؟ يعرض هذا الكتاب أسلوب آس موريا لتحليل هذه الافتراضات بحيث يمكنها أن تصير موضوع اختبارات دقيقة وصارمة.

تقدم النماذج البسيطة "لأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة" أدوات تستطيع المشاريع الناشئة أن تستخدمها في جميع مراحل تطورها للمساعدة على إطلاق منشآت ومنتجات جديدة مبتكرة ومنافسة.

مضت ثلاث سنوات تقريباً منذ أن كتبت أول مرة عبارة "مشروع ناشئ بالأسلوب اللين" في موقع مدونة إلكترونية قرأها بضع عشرات من الأشخاص. منذ ذلك الحين، نمت هذه الأفكار لتصبح حركة اعتمدها آلاف الرياديين في جميع أنحاء العالم ممن كرسوا جهدهم لضمان نجاح المنتجات الجديدة والمشاريع الناشئة الجديدة. وبينما أنت تقرأ هذا الكتاب، أرجو أن تضع هذه الأفكار حيز التنفيذ وتنضم إلى مجتمعنا. هناك احتمالات بأن يكون هناك تجمع مشروع ناشئ منعقد في مدينتك. يمكنك أن تجد قائمة كاملة بتجمعات المشاريع الناشئة والروابط للمصادر الأخرى على الصفحة الرئيسية الرسمية باللغة الإنكليزية للمشروع الناشئ بالأسلوب اللين: <http://theleanstartup.com>

نرحب بك في طليعة الممارسة الريادية، ونأمل أن تشاركنا معرفة ما تتعلمه وما ينجح وما لا ينجح. شكراً لك كونك جزءاً من هذه التجربة.

إريك ريس (Eric Ries)

٢٠ كانون الثاني/يناير ٢٠١٢م

سان فرانسيسكو، كاليفورنيا

[1] "استراتيجية لين لتأسيس المشروعات" من منشورات مكتبة جرير، ٢٠١٥م (الناشر).

## تمهيد

استهدفت الطبعة الأولى من كتاب "الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة" (التي صدرت باللغة الإنكليزية في صيغة كتاب إلكتروني) أشخاصًا مثلي: مؤسسين يبنون منتجات تعتمد على الإنترنت. في ذلك الوقت، كنت أدير أولى شركاتي، وكنت في مرحلة إنتاج مُنتجٍ الخامس. وقد ألهمني كتاب ستيف بلانك "الخطوات الأربع إلى التجلي" (The Four Steps to Epiphany)، والمؤلفات الأولى حول الأسلوب اللين لإدارة المشاريع الناشئة إريك ريس.

كان هدفي من الكتاب الإلكتروني هو ابتكار دليل عملي مفيد للرياديين الآخرين الذين يبتكرون منتجات تعتمد على الإنترنت. كتبت ونشرت بنفسني الكتاب الإلكتروني باستخدام المنهجية ذاتها الواردة في الكتاب الإلكتروني.

وما إن نُشر الكتاب في كانون الثاني/يناير ٢٠١١م، حتى نما عدد قراء الكتاب ليتجاوز أعداد القراء الأوائل الذين تبنا عبارتي الأصلية، وكنت ألقى باستمرار نوعين من ردود الفعل (التغذية الراجعة):

• "أستطيع أن أدرك كيف أن هذه الأساليب كانت فعالة وناجحة لعملك التجاري، لكنّها لن تكون ناجحة عندي لأنّي أبنّي المنتج «س»".

• "مع أنّي أبنّي «س»، فقد ساعدتني هذه الأساليب كثيرًا في عملي التجاري، مع بعض التعديلات الطفيفة". (وتراوح المنتج «س» من البرمجيات إلى أجزاء الحاسوب؛ أو من منتجات وخدمات تستهدف المستهلك [B2C]، إلى التي تستهدف المنشآت [B2B]؛ أو من التكنولوجيا الفائقة إلى التكنولوجيا الأقل تعقيدًا).

كنت فضوليًا وقررت استكشاف المزيد. في السنة الماضية، سعيًا بنشاط إلى انتهاز فرص لعرض هذه الأفكار واختبارها مع مجموعة واسعة من الأعمال التجارية، وذلك بعقد ورشات عمل وقبول مناصب استشارية في العديد من مسرعات الأعمال، والعمل من قرب مع ريادةيين آخرين. لا أزال أذكر مدى توترتي في المرة الأولى التي قدّمت فيها ورشة عمل في غرفة ملائمة الرياديين المختصين في مجال التكنولوجيا الحيوية. وفي كلّ مرة كانت النتائج مشجعة وإيجابية.

تهدف الطبعة [الإنكليزية] الثانية من هذا الكتاب إلى جمع كلّ ما تعلّمته في السنة الماضية وتوسيع قاعدة القراء. ومع أنّ كثيرًا من هذه الأفكار أتت من عالم المشاريع الناشئة ذات التكنولوجيا الفائقة، فأعتقد أنّ المبادئ التي تجسدها قابلة للتطبيق عالميًا على أي مشروع ناشئ أو منتج.

تنعكس هذه الحقيقة في التصميم الجديد كليًا للكتاب الذي يفصل المبادئ الكبيرة الشاملة عن الأساليب التكتيكية.

وأيضًا، بدل دراسة حالة المخطّط اللين (Lean Canvas)- والذي وجده بعض الأشخاص مُربكًا- أدرجتُ مثالًا يظهر في كلّ الكتاب، من تكوين الفكرة إلى نهايتها. فضلًا عن ذلك، استكملتُ النصّ بالعديد من دراسات الحالة الصغيرة الأخرى لمجموعة واسعة من المنتجات التي توضح هذه المبادئ في أثناء تطبيقها.

أخيرًا، منذ أن أصدرت الطبعة الأولى، نشر إريك ريس كتابه "استراتيجية لين لتأسيس المشروعات". وإلى جانب كونه دليلًا موثوقًا للمشاريع الناشئة بالأسلوب اللين، يقدم الكتاب مفاهيم جديدة وقوية عديدة، مثل المحاسبة في عملية الابتكار

(Innovation Accounting)، ومحركات النمو (Engines of Growth) التي أدرجتها في هذه الطبعة.

### كُتُب سفاري (Safari® Books) على الإنترنت

هي مكتبة رقمية تحت الطلب تُتيح لك سهولةً أن تبحث في ٧.٥٠٠ من الكُتُب والفيديوهات التكنولوجية، التي تُعدُّ مراجع في المجال، لتجدَ بسرعةٍ الإجاباتِ عن أسئلتك المطروحة.

باشترارك في هذه الخدمة، يمكنك أن تقرأ أو تشاهد فيديوهات من مكتبتنا الإلكترونية، كما يمكنك أن تقرأ الكُتُب على هاتفك النقال والأجهزة اللوحية. وهكذا تستطيع أن تصل إلى الكتب الجديدة قبل أن تكون متوافرةً للطباعة، أو أن تتصفح النصوص الأولية قيد التطوير، حيث يسعك أن ترسل رأيك إلى المؤلفين. وسيكون في وسعك أن تنسخ نماذج رقمية وتنظم الأمور التي تفضلها، وستمكن من تنزيل الفصول ووضع علامات على الأجزاء الرئيسية، ووضع الملاحظات وطباعة الصفحات، والاستفادة من الكثير جداً من الميزات الأخرى التي توفر الوقت.

وقد عملت أوريلي ميديا (O'Reilly Media) على نقل هذا الكتاب إلى خدمة كتب سفاري على الإنترنت. للحصول على هذا الكتاب رقمياً وكتب أخرى ذات عناوين مشابهة من "أوريلي" وناشرين آخرين، اشترك مجاناً في الموقع الإلكتروني:

<http://my.safaribooksonline.com>

### ما معنى "الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة" (Running Lean)؟

نحن نعيش في عصر لا مثيل له لفرص الابتكار. ومع ظهور الإنترنت والحوسبة السحابية وبرامج الحوسبة المتاحة المصدر، صارت تكلفة بناء المنتجات في أدنى مستوياتها. لكن احتمالات إقامة مشاريع ناشئة ناجحة لم تتحسن كثيرًا. لا يزال مصير معظم المشاريع الناشئة هو الفشل.

غير أن الحقيقة الأكثر إثارة للاهتمام هي أن ثلثي المشاريع الناشئة التي تنجح تذكر أنها غيرت خططها في أثناء المراحل التي مرّت بها.<sup>2</sup>

لذا فإن ما يفصل المشاريع الناشئة الناجحة عن المشاريع غير الناجحة هو ليس بالضرورة أن المشاريع الناشئة الناجحة بدأت بخطّة أوليّة أفضل، لكنّها وجدت بدلًا من ذلك خطّة عمليّة ناجحة قبل نفاذ الموارد.

حتّى اللحظة، كان البحث عن الخطّة البديلة الأفضل يعتمد في أغلب الأحيان على الشجاعة والحُدس والحظ؛ إذ لم تكن هناك عمليّة منهجيّة لاختبارٍ دقيقٍ لمدى استقرار الخطّة الأوليّة.

وهذا تمامًا ما يعالجه كتاب "الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة".

وهذا الأسلوب هو عمليّة منظّمة للانتقال من الخطّة الأوليّة إلى خطّة عمليّة ناجحة قبل نفاذ الموارد.

### ما سبب صعوبة المشاريع الناشئة؟

أولًا، هناك فكرة خاطئة حول كميّة بناء منتجات ناجحة. تُحبّ وسائل الإعلام قصص أصحاب الرؤى الذين يتطلّعون إلى المستقبل ويرسمون مسارًا كاملًا يتقاطع مع ذاك المستقبل. غير أن الواقع نادرًا ما يحدث بهذه البساطة. حتّى إنّ الكشف عن الآي باد (iPad)، الذي استغرق صنعه سنوات، على حدّ تعبير ستيف جوبز (Steve Jobs)، جُمع بناءً على العديد من الابتكارات المتدرّجة (وحالات الفشل) لبرمجيّات الحاسوب وأجهزته.

ثانيًا، إنّ الأسلوب الكلاسيكيّ القائم على المنتج يسمح باشتراك العملاء في أثناء مرحلة جَمع المتطلّبات، لكنّه يترك معظم عمليّات التحقق من العملاء إلى مرحلة ما بعد إطلاق المنتج. هناك "مرحلة في الوسط"، وهي مرحلة كبيرة عندما يفكّ المشروع الناشئ ارتباطه بالعملاء لأسابيع أو أشهر بينما يُنجز عمليّة بنائه، واختبار الحلّ الملائم. وفي أثناء ذلك، هناك احتمال كبيرٌ إمّا أن يبني المشروع الناشئ أكثر ممّا يلزم، وإمّا أن يفوته بناء ما يرغب العملاء فيه. وهذه هي المعضلة الأساسيّة التي يصفها ستيف بلانك في كتاب "الخطوات الأربع إلى التجلّي"، والذي يقدّم فيه عمليّة لبناء حلقة مستمرة من ردود فعل العملاء ضمن دورة تطوير المنتج التي يدعوها "تطوير العميل".

وأخيرًا، مع أنّ لدى العملاء جميع الأجوبة، فإنّك لا تستطيع ببساطة أن تسألهم عمّا يرغبون فيه.

”لو سألت الناس عمّا يُريدون، لطلبوا خيولاً أسرع“.

- هنري فورد (Henry Ford)

يستشهد العديد من الأشخاص بالاقْتباس السابق ويُعلنون أنّ لا أمل في التحدّث إلى العملاء. لكنّ هناك تعبيراً لمشكلة العميل مخفياً في هذا الاقتباس: ما دام العملاء قد قالوا ”خيولاً أسرع“، فهُم في الواقع يطلبون شيئاً أسرع من البديل الموجود لديهم، والذي اقترحوا أن يكون خيولاً.

يستطيعُ العملاء أن يُفصّحوا بوضوح عن مشكلاتهم إذا ما توفّر لديهم السياق الصحيح، لكنّ وظيفتك هي إيجاد الحلّ.

”ليس من مهمّة العميل أن يعرف ما يُريد“.

- ستيف جوبز

## هل توجد طريقة أفضل؟

يقدمُ كتاب ”الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة“ طريقةً أفضل وأسرع لاختبار أفكار المنتج الجديد وبناء مُنتجاتٍ ناجحة:

- ”الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة“ هو كتابٌ عن السرعة والتعلّم والتركيز.
- هو عن اختبار رؤيةٍ ما بقياسٍ كميّةٍ تصرّف العملاء.
- هو يتناولُ إشراك العملاء في جميع مراحل دورة تطوير المنتج.
- هو يعالج التحقُّق من المنتج والسوق معاً بالتوازي، مستخدماً عمليّات تكرر قصيرة.
- هو عمليّة منضبطة وصارمة.

يُشير كتاب ”الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة“ إلى مجموعةٍ مرتّبةٍ من المنهجيات والمفكرين. وفي ما يلي ثلاثٌ من المنهجيات الأهم:

### تطوير العملاء (Customer Development)

تطوير العميل هو مصطلح صاغه ستيف بلانك، ويُستخدم لوصف العمليّة الموازية لبناء حلقة من ردود فعل العملاء في جميع مراحل دورة تطوير المنتج. وجرى تعريف هذا المصطلح في كتاب ”الخطوات الأربع إلى التجلّي“.

يمكن تلخيص الفكرة الرئيسيّة من تطوير العميل بأفضل ما يمكن على النحو التالي:

”اخرُجْ إلى العملاء“.

- ستيف بلانك

تكمن معظم الإجابات خارج مبنى مشروعك، وليس في حاسوبك أو في المختبر. عليك أن تخرج وتتفاعل مع العملاء مباشرةً.

### المشروع الناشئ بالأسلوب اللين (Lean Startup)

هو مُصطلحٌ سجّله إريك ريس ليكونَ علامةً تجاريّةً، وهو مرَكَّبٌ من تطوير قدرات العميل ومنهجيات تطوير برامج ”أجايل“ (Agile) والممارسات اللبّنة (مثل تلك الموجودة في نظام إنتاج تويوتا).

غالبًا ما يُساء فهم المصطلح الإنكليزيّ "Lean" على أنه أمرٌ "رخيص". في حين أنه يعني إزالة مصدر الهدر، أو كون الشيء ذا كفاءةٍ في التعامل مع الموارد، والمال هو أحد هذه الموارد.

أمّا نحن نسعى جاهدين في المشروع الناشئ بالأسلوب اللين إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد الأكثر ندرةً لدينا: الوقت. وهدفنا بالتّحديد هو رفع مقدار التعلّم في الوحدة الزمّنيّة (معرفة العملاء) إلى الحدّ الأقصى. يمكن تلخيص الفكرة الرئيسيّة من المشروع الناشئ بالأسلوب اللين بمفهوم تكرار اختبارات صغيرة وسريعة بهدف التحقّق من رؤيةٍ ما.

"المشاريع الناشئة الناجحة هي تلك التي تنجح في تكرار الخطوات مرّاتٍ عديدةٍ كافيةٍ قبل استنفاد الموارد".

- إريك ريس

### استخدام المصادر الذاتية (Bootstrapping)

تُفهم عبارة استخدام المصادر الذاتية عمومًا بأنّها مجموعة الأساليب المستخدمة لتخفيض مقدار الدّين الخارجيّ أو التمويل الضروريّ من المصارف أو المستثمرين إلى أدنى حدّ. وكثيرًا ما يخلط الناس بين استخدام الموارد الذاتية والتمويل الذاتي. والتعريف الأدق هو التمويل من عائدات العملاء.

غير أنّي أوافق على تعريفٍ يميل إلى الفلسفة لاستخدام المصادر الذاتية، وقد طرحه بيجوي غوسوامي (Bijoy Goswami):

"العمل المناسب في الوقت المناسب".

المشاريع الناشئة فَوْضُوئيّة بطبيعتها، غير أنّ هناك أعمالًا قليلة رئيسيّة مهمّة في أيّة مرحلة. وعليك فقط التركيز على هذه الأعمال وتجاهل البقيّة.

### ماذا سيعلّمك هذا الكتاب؟

ستتعلّم من هذا الكتاب:

- كيف تجد أوّلًا مشكلةً ما تستحقّ الحلّ قبل تحديد الحلّ الملائم.
- كيف تجد عملاء أوائل في وقتٍ باكر.
- متى يكون الوقت الأمثل للحصول على التمويل.
- كيف تختبر التسعير.
- كيف تقرّر ما يتضمّنه إطلاق النسخة ١.٠ من الخدمة أو المنتج.
- كيف تبني ما يحتاج إليه العملاء، وكيف تقيسه.
- كيف تحقّق أقصى مقدار من السرعة والتعلّم والتركيز.
- مفهوم ملاءمة المنتج والسوق.
- كيف تكرّر الخطوات لملاءمة المنتج والسوق.

### هل هذا الكتاب موجّه إليك؟

إذا كنت ريادةً تفكّر في بناء منتجٍ جديد؛ أو إذا سبق أن كان لديك منتجٌ وتريد رفع احتمالات نجاحه، فإنّ هذا الكتاب

مفيدٌ لك .

”الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة“ هو:

- لمديري الأعمال .
- للرؤساء التنفيذيين .
- لمطوري البرامج والمبرمجين ممن يرغبون في أن يصيروا ريادةيين ناجحين .
- للمدوّنين الإلكترونيين، والمؤسسين المشاركين، وأصحاب المشاريع التجارية الصغيرة، والكُتّاب والموسيقيين- لأيّ شخصٍ مبتكرٍ ولديه اهتمامٌ بإنشاء مشروعٍ تجاريٍّ ناشئٍ .
- للمبتكرين .
- لمؤسسي المشاريع الناشئة .

### مَمَّ يَتَأَلَّفُ هَذَا الْكُتَابُ؟

يتألف الكتاب من أربعة أجزاء. وينبغي قراءة الأجزاء بالتسلسل؛ لأنها تلخّص الخطوات الزمنية المطلوبة لتطبيق ”الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة“ على مُنتجك- من مرحلة تكوين الفكرة وصولاً إلى مرحلة ملاءمة المنتج والسوق. وحتى لو سبق أن أطلقت منتجًا ما، فأنا أوصي بأن تبدأ من المرحلة الأولى. ولن تكون مضطرًا إلى تمضية وقتٍ طويلٍ في تطبيق المراحل التالية، كما سيساعدك هذا التمرين على وَضْع قاعدة تُشير إلى حيث أنت الآن، وعلى صياغة خطواتك مستقبلاً.

ينتهي كلُّ جزءٍ بمعاييرٍ مختارة ستساعدك على قياس ما إذا كنت مستعدًا للانتقال إلى الجزء التالي أم لا.

### الجزء ١: خريطة الطريق

يقدم هذا الجزء خريطةً طريقٍ شاملةً للأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة، وهو يصفُ المبادئ الجوهرية الثلاثة التي تصفُ الأساس التي بُني عليه الكتاب، وينتهي بدراسةٍ حاليةٍ قصيرةٍ تساعد على توضيح المبادئ عمليًا.

ويتناول باقي الكتاب كلَّ مبدأٍ من المبادئ الشاملة التالية بالتفصيل في ثلاثة أجزاء.

### الجزء ٢: وثق الخُطة الأولى الموضوعية

يسير بك الجزء ٢ في عمليةٍ توثيق خُطتك الأولى، وذلك باستخدام مخططٍ من صفحةٍ واحدة، ويُدعى ”المخطط اللين“ (Lean Canvas). وسيكون هذا المخطط خريطةً تكتيكيةً لمنتجك.

### الجزء ٣: حدّد الأجزاء الأكثر مخاطرةً في خُطتك

يساعدك الجزء ٣ على تحديد الجوانب التي يجب التركيزُ عليها أولًا في خُطتك، وهو يضعُ أنواع المخاطر المختلفة التي تواجهها المشاريع الناشئة، ويُريك كيف تضعُها في أولويات، ويُعدُّك لتبدأ عمليةً الاختبار وإجراء التجارب.

### الجزء ٤: اختبر خُطتك بصورةٍ منهجيةٍ

يلخّص الجزء ٤ العملية المؤلفة من أربع مراحلٍ لتختبرَ منهجيًا مدى استقرار خُطتك، ويُريك كيف تنتقل من الخُطة الأولى الموضوعية، إلى خُطةٍ عمليةٍ ناجحة.

## لمحة عنّي

أسست من مواردِي الذاتية أحدث شركة لي، واسمها ”وايرد ريتش“ (WiredReach) في عام ٢٠٠٢م، وبعثتها في أواخر عام ٢٠١٠م. وفي أثناء ذلك، بنيتُ بسرّيّةٍ بعض المنتجات، وحاولتُ أيضًا بناءَ منصّة، واشتغلتُ بمنتجات مفتوحة المصدر (Open Source)، ومارستُ مبدأ ”أطلق باكراً، أطلق أغلب المنتج“، واعتمدتُ مقولة ”الأقلُّ يقودُ إلى الأكثر“<sup>3</sup>، بل حاولتُ أيضًا تطبيقَ مقولة ”الأكثر يقود إلى الأكثر“.

كان الأمر الأوّل الذي أدركته في مرحلةٍ باكّرة هو أنّ العمل بسرّيّة هو في الواقع فكرة سيّئة. ربّما تكون هناك خشية، أو خوفٌ شائعٌ، بين الرياديّين المبتدئين أن يسرق أحدُهم فكرتهم العظيمة. لهذه الحقيقة شقان: أوّلًا، ليس معظم الناس قادرين على تصوّر إمكاناتِ فكرةٍ ما في مرحلةٍ باكّرة كهذه، وثانيًا، (وهو الأهمُّ) هم لن يهتمّوا بها.

كان الأمر الثاني الذي أدركته هو أنّ المشاريع الناشئة تستهلك سنواتٍ من حياتك. أسستُ ”وايرد ريتش“ بفكرة وليدة اللحظة، ومرّت السنوات بها سريعًا. ومع أنّي حقّقتُ مستوياتٍ متفاوتةً من النجاح بالمنتجات التي ابتكرتها، فقد أدركتُ مدى حاجتي إلى طريقةٍ أفضل وأسرع لتقييم أفكار المنتجات الجديدة.

الحياة أقصر ممّا ينبغي لبناء شيءٍ لا يرغب فيه أحد.

وتعلّمتُ أخيرًا أنّه بينما يكون من المهمّ الإصغاء إلى العملاء، فإنّ عليك أن تعرف كيف تمارس ذلك. استخدمتُ منهجيّة ”أطلق باكراً، أطلق أغلب المنتج“ مع أحد مُنتجاتي، وهو ”بوكس كلاود“ (BoxCloud)، وأطلقتُ مُنتجًا لديه أدنى درجةٍ من مشاركة الملفات الإلكترونيّة مبنياً على النموذج الجديد ”لنظير الإنترنت“ (Peer-to-Web) الذي طوّراه في عام ٢٠٠٦م. بعد أن أطلقناه، أعلنَ عتًا في بعض المدوّنات الإلكترونيّة البارزة، واستثمرنا مبلغًا نقدياً كبيراً للإعلان على موقع [www.decknetwork.net](http://www.decknetwork.net) (استهدفَ الإعلان المصمّمين والمطوّرين).

بدأتُ تردُّ إلينا الكثيرُ من الأفكار من المستخدمين، لكنّها كانت متفاوتةً وغير متّسقة. لم يكن لدينا تعريفٌ واضحٌ لعملائنا المستهدفين، ولم نكن نعرف كيفيّة تحديد أولويّات هذه الأفكار الواردة. ورحنا نصغي إلى الطلبات الأكثر شعبيّة، وانتهى بنا الأمر إلى وجود طلباتٍ أكثر من المرغوب فيها، والكثير من الميزات المستخدمة مرّةً واحدةً فقط.

في ذلك الوقت، استمعتُ إلى محاضرات ستيف بلانك حول تطوير العملاء، ومنها تتبّعتُ المسار إلى أفكار إريك ريس الأوّليّة عن المشروع الناشئ بالأسلوب اللين. كنتُ قد حلمتُ بالرؤية الكبيرة وابتدعتُ أسبابًا لتسويقها في رأسي، وبنيتها وعملتُ على تصفيتها بالطريقة الطويلة الصعبة. كنتُ أعرفُ أنّ لدى العملاء الأجوبة، لكنّي لم أعرف متى أتفاعل معهم أو كيف أفعل ذلك. وهذا بالضبط ما كان يحاول أن يتناوله كلُّ من المشروع الناشئ بالأسلوب اللين وتطوير العملاء.

وهكذا بعثُ شركتي.

## لماذا وضعتُ هذا الكتاب

كنتُ مصمّمًا على اختبار هذه الأساليب على مُنتجتي الجديد ”كلاود فاير“ (CloudFire)، لكنّي واجهتُ باكراً العديدَ من التحدّيات عندما حاولتُ أن أطبّق هذه المفاهيم.

أوّلًا، ألفَ كتاب ستيف بلانك لنوعٍ محدّدٍ من الأعمال التجاريّة وبرامج المشاريع الضخمة، وهذا صعبٌ نقلَ كثير من

الأساليب التكتيكية إلى مُنتجاتي. مع أنّ إريك ريس شارك دروسه التي تعلّمها من الماضي في العمل على آي. أم. في. يو (IMVU)، فإنّ آي. أم. في. يو لم يُعدّ بعدُ مشروعًا ناشئًا؛ فوجود طاقم عملٍ فنيٍّ من ٤٠ شخصًا وأكثر من ٤٠ مليون دولارٍ من العائدات، هو آلةٌ مشروعٍ ناشئٍ بالأسلوب اللين وقد تحقّق فعلاً. وكان هذا أمرًا مُثبِّطًا للهمة أحيانًا.

كان لديّ من الأسئلة أكثر ممّا لديّ من الإجابات، وهو ما حفّزني على خوض رحلةٍ استغرقت سنتين بحثًا عن منهجيةٍ أفضل لبناء مُنتجاتٍ ناجحة. وكان نتاج تلك الرحلة كتاب "الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة" الذي يقوم على ما تعلّمته من التجارب في بناء المنتجات، وعلى الأعمال الرائدة لإريك ريس، وستيف بلانك، وديف ماكلور (Dave McClure)، وشون إليس (Sean Ellis)، وشون ميرفي (Sean Murphy)، وجيسون كوهين (Jason Cohen)، وأليكس أوسترفالدر (Alex Osterwalder)، وآخرين كثيرين ذكرتهم كانوا حقًا مراجع لهذا الكتاب.

وأنا أشكر آلاف القراء الذين اشتركوا في مدوّنتي الإلكترونية، وأرسلوا الملاحظات أسبوعًا بعد أسبوع، وشجّعوني على الاستمرار في الكتابة، وأخضعوا منتجاتهم للاختبارات التي وضعتها. في الحقيقة، هم من حفّزوني على إخراج هذا الكتاب من داخلي.

## الاختبار الميدانيّ

كانت إحدى الطرق لاختبار محتويات هذا الكتاب، أنّي بدأتُ أحاضر وأقدّم ورشات عملٍ حوله. وقد شاركتُ هذه المنهجية مع مئاتٍ من أصحاب المشاريع الناشئة، وعملتُ من قُربٍ مع العديد منهم لاختبارها وصقلها.

ومع أنّ مدوّنتي الإلكترونية هي سجلٌّ لا يفصله وقت طويلٌ عن الدُروس التي تعلّمتها، فإنّ هذا الكتاب يستفيد من التعلّم السابق، ومن إعادة تنظيم الخطوات وصقلها بهدف تحقيق أفضل منهجيةٍ لسير العمل.

وأنا أطبّق سير العمل هذا على مشروعَي الناشئ المقبل الذي هو أيضًا نتاج مدوّنتي الإلكترونية، وما تعلّمته على مدى السنة الماضية. حتّى تاريخ كتابة هذه السطور، كنتُ قد بعثُ "وايرد ريتش"، وأنا في خضمّ عملية تأسيس مشروعٍ ناشئٍ وإطلاقه، ويُدعى هذا المشروع "سبارك ٥٩" (Spark59).

## إخلاء المسؤولية

### الممارسة تغلب النظرية

المرء لا ينالُ وسامًا باتّباعه عملية ما، لكنّ بتحقيقه نتائج جَراء ذلك الاتّباع. وأحد الأمور التي جذبتني إلى منهجية المشروع الناشئ بالأسلوب اللين هو كَوْن هذه المنهجية عملية كبيرة شاملة يمكن أن يستنبط المرء منها عمليّات وممارساتٍ محدّدة إضافيّة. ويمكن أن تُطبّق- بل ينبغي أن تُطبّق- المبادئ ذاتها التي تُستخدم لاختبار مُنتجك، على اختبار أساليبك التكتيكية لدى تطبيق هذه المبادئ عمليًّا.<sup>4</sup>

إنّ كلّ شيءٍ في هذا الكتاب مبنيٌّ على تعلّم شخصيٍّ قائمٍ على الخبرة وعلى إجراء التجارب على مُنتجاتي. وأنا أشجّعك على اختبار هذه المبادئ وتكييفها بدقّة وصرامةٍ على مشروعك. أمّا الجوانب القانونية والمالية، وتلك المتعلّقة بالمحاسبة لإطلاق شركة ما، فهي خارج نطاق هذا الكتاب. وعندما يحين الوقت، من المهمّ أن تحصل على المشورة المهنية الوافية عن تمويل شركتك وأصولها المتعلّقة بالملكيّة الفكرية ووضع هيكلية لها.

لا وُجودَ لحلولٍ سحريةٍ بسيطة

ليست هناك منهجية يمكنها ضمان النجاح. لكنَّ المنهجية الجيدة يمكن أن تؤدي إلى وجود حلقة أفكارٍ واردة للتعلم والتحسين المستمرين. وهذا ما يعدُّ به هذا الكتاب.

[2](#) John Mullins and Randy Komisar, Getting to Plan B (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2009).

[3](#) صارت فلسفة تطوير المنتج شعبية بواسطة "37Signals".

[4](http://www.ashmaurya.com/2011/02/do-you-have-faith-in-lean-startups/) لا مكان للإيمان في المشروع الناشئ بالأسلوب اللين: <http://www.ashmaurya.com/2011/02/do-you-have-faith-in-lean-startups/>.

الجزء ١

# خريطة الطريق<sup>٩</sup>

## مبادئ شاملة

إنَّ التطبيق الصحيح لأيِّ أسلوبٍ يتطلَّب أولاً فهمًا واضحًا للمبادئ والأساليب التكتيكيَّة والتفريق ما بينها. تُرشدك المبادئ إلى ما تقوم به، وتُريك الأساليب التكتيكيَّة كيفيَّة القيام به. ويمكن استخلاص جوهر الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة في ثلاث خطوات:

1

. وثق الخُطة الأولى التي وضعتها.

2

. حدِّد الأجزاء الأكثر مخاطرةً في خُطتك.

3

. اختبر خُطتك بصورةٍ منهجيَّة.

سنتناول في هذا الفصل هذه المبادئ الشاملة، وسيركِّز باقي الكتاب على وُضْع هذه المبادئ حيَّز التنفيذ.

### الخطوة ١: وثق الخُطة الأولى التي وضعتها

هناك حرف "أ" (أنا) في كلمة "Vision" (رؤية)

"كلُّ الرجال يحملون، لكن ليس بالقدر نفسه. إنَّ هؤلاء الذين يحملون في الليل حين تستريح عقولهم المغبرة، يستيقظون في النهار ليكتشفوا أنَّ الأمر كان هباءً منثورًا. أمَّا الذين يحملون في النهار فهم رجالٌ خَطرون؛ لأنَّهم يعملون على وُضْع ما جاء في أحلامهم حيَّز التنفيذ وهم مستيقظون".

- تي. إي. لورنس، "لورنس العرب"

"T. E. Lawrence, "Lawrence of Arabia"

تخطُرُ للجميع أفكارٌ في أوقاتٍ لا يتوقَّعونها (عند الاستحمام، في أثناء قيادة السيَّارة... إلخ). ورغم أنَّ معظم الأشخاص يتجاهلونها، فإنَّ الرياديين يختارون تحويل هذه الأفكار إلى واقع.

ومع أنَّ الشغف والعزيمة هما صفتان أساسيتان لدفع الرؤية إلى أقصى حدود إمكاناته، فقد يجعلان الرحلة مبنيَّةً على الإيمان ومدفوعةً بالعمق إن لم يُضبطا.

يستطيع الأشخاص الأذكاء أن يجدوا مسوغًا لأيِّ شيء، لكنَّ الرياديين يتمتَّعون بموهبةٍ في هذا المجال.

يبدأ معظم الرياديين برؤيةٍ أولىَّة قويَّة وبخُطةٍ لتحقيق تلك الرؤية. غير أنَّ معظم الخُطط الأولى لا تنجح عمليًّا.

فبينما يكون ابتكار شعار محفِّز وإضفاء المعنى هما أمران يتطلَّبان رؤية قويَّة، فإنَّ المشروع الناشئ بالأسلوب اللين يسعى إلى

دَعْمَ رؤيةٍ قويَّةٍ بالحقائق لا بالإيمان. ومن المهمَّ أن تقبلَ حقيقةَ أنَّ رؤيتك الأوليَّةَ مبنيةٌ في معظمها على فرضياتٍ غير مختبرة. ويساعدك ”الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة“ منهجياً على اختبار تلك الرؤية الأوليَّة وصقلها.

## التقط فرضيات نموذج عملك التجاري

يحمل العديد من المؤسسين فرضياتهم في رؤوسهم فقط. ومع أنَّ هذه هي أسرع طريقةٍ لترديدها، فإنَّها تساعد فقط على دعم ”واقع مشوِّه من نسج خيالهم“ دعماً إضافياً.

الخطوة الأولى هي كتابة رؤيتك الأوليَّة، ثمَّ مشاركتها مع شخصٍ واحدٍ على الأقل.

وقد استُخدمت خطط الأعمال التجارية تقليدياً لهذا الهدف. ومع أنَّ كتابة خطة العمل التجاري هي تمرينٌ جيّد للريادي، فإنَّها لا تحقِّق الهدف الحقيقيَّ المرجو منها: تيسير محادثات مع أشخاص آخرين غيرك.

فضلاً عن ذلك، ما دام هناك احتمال أن تكون معظم الخطط الأوليَّة خاطئة، فإنَّك تحتاج إلى شيءٍ أقلَّ ثباتاً وجموداً من خطة العمل التجاري. فتمضية عدَّة أسابيع أو أشهرٍ في كتابة خطة عملٍ تجاريٍّ من ٦٠ صفحة مبنية على فرضيات غير مختبرة، هو شكلٌ من أشكال هدر الوقت.

”الهدر هو أيُّ نشاطٍ بشريٍّ يستنزف الموارد، دون أن يقدم أيَّة قيمة“.

- جيمس بي. ووماك، ودانيال تي. جونز، ”التفكير بالأسلوب اللين“  
James P. Womak, (Daniel T. Jones), “Lean Thinking”

النهج الذي اخترته هو استخدام رسم نموذج عملٍ تجاريٍّ من صفحةٍ واحدة (المخطَّط اللين) كما هو مبين في الشكل ١-١.

<b>المشكلة:</b> أكبر ثلاث مشكلات	<b>الحل:</b> أهمُّ ثلاثة معالم	<b>القيمة المقدَّمة الفريدة:</b> رسالةٌ وحيدةٌ واضحةٌ ومُقبَّعةٌ توضح سبب اختلافك عن الآخرين والسبب الذي يجعل منتجك يستحقُّ الشراء.	<b>ميِّزة فريدة:</b> لا يمكن نسخها أو شراؤها بسهولة	<b>شرائح العملاء:</b> العملاء المستهدفون
	<b>المقاييس الرئيسية:</b> الأنشطة الرئيسيَّة التي تقيسها		<b>القنوات:</b> الطريق إلى العملاء	<b>مصادر الإيرادات:</b> نموذج الإيرادات، تقدير مدَّة حياة المنتج، الدُّخل، هامش الربح الإجمالي
<b>هيكل التكاليف:</b> تكاليف اكتساب العملاء، تكاليف التوزيع، الاستضافة، الناس... إلخ			<b>المنتج</b>	
			<b>السوق</b>	

المخطَّط اللين مُقتبس من ”مخطَّط نموذج العمل التجاري“ (http://www.businessmodelgeneration.com)

الشكل ١-١: المخطَّط اللين

المخطَّط اللين هو التعديل الذي أجرته على مخطَّط نموذج العمل التجاري للمؤلِّف أليكس أوسترفالدر<sup>5</sup> الذي يصفه في كتابه ”ابتكار نموذج العمل التجاري“ (Business Model Generation).<sup>6</sup>

أحبُّ أسلوبَ المخطَّط من صفحةٍ واحدةٍ لأنَّه:

سريع

مقارنةً بكتابةِ حُطَّةٍ عمليِّ تجاريٍّ قد تستغرقُ عدَّةَ أسابيعٍ أو أشهرٍ، يمكنكُ أن تضعَ مخطَّطاً للعديد من نماذج الأعمال التجارية على المخطَّط في غضون ساعات. ولأنَّ ابتكار نماذج الأعمال التجارية من صفحةٍ واحدةٍ يتطلَّب وقتاً قليلاً، فإنِّي أوصي بتمضية وقتٍ إضافيٍّ مُسبقٍ في عمليَّة التفكير بإبداعٍ في متغيِّراتٍ ممكنةٍ لنموذجك، ومن ثمَّ منح الأولويَّة للنقطة التي ستبدأ منها.

موجز

يُغمكُ المخطَّط على اختيار كلماتك بعناية، والتعبير عن فكرتك الرئيسيَّة. هذه ممارسةٌ عظيمةٌ لاستخلاص جوهر مُنتجك. لديك ٣٠ ثانية لجذب انتباه أحد المستثمرين فرضياً في أثناء رحلة ركوب مصعد، وثمانية ثوانٍ لِلْفَت انتباه عميلٍ على صفحة المنتج الأوَّليِّ (Landing Page).<sup>2</sup>

يمكنُ حمله معك

نموذج العمل التجاريِّ من صفحةٍ واحدةٍ هو وثيقةٌ سهلة التبادل مع الآخرين، ممَّا يعني أنَّه سيقرأ النموذج عددٌ أكبر من الأشخاص، وقد يُحدِّث بوتيرةٍ أسرع.

إذا كنت قد كتبت حُطَّةً عمليِّ تجاريٍّ، أو أعددت عرضاً للمستثمرين، فستعرِّف مباشرةً عناصر البناء على المخطَّط. ولن أمضي وقتاً في وصف هذه العناصر الآن؛ لأننا سنتناولها بالتفصيل في الجزء ٢ من الكتاب.

النقطة الرئيسيَّة التي أودُّ منك أن تتذكَّرها الآن هي أنَّ مُنتجك هو ليس ”مُنتج“ مشروعك الناشئ.

### مُنتجك ليس ”المنتج“

لقد جعلتُ عمداً خانة الحلِّ (Solution) أقلَّ من تُسع حجم المخطَّط الكلِّي؛ لأننا نحن الرياديين أكثر الناس حماسةً في ما يتعلَّق بخانة الحلِّ، وهي ما نبرعُ فيه طبيعياً (انظر الشكل ٢-١).

المشكلة	الحل	القيمة المقذمة الفردية	ميّزة فريدة	شرائح العملاء
	المقاييس الرئيسيَّة		القنوات	
هيكل التكاليف			مصادر الإيرادات	

”نموذج عملك التجاري“ هو المنتج

المخطَّط اللّين مُقتبس من ”مخطَّط نموذج العمل التجاري“ (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٢-١ مُنتجك ليس ”المنتج“

حضر ديف ماكلور من "ستارت أب ٥٠٠" (Startup 500) اجتماعات لتقييم خطط مئات الرياديّين، وربّما سيحضر مئاتٍ إضافيّةٍ منها. في أثناء هذه الجلسات، كان يتحدّى باستمرار الرياديّين لأنّهم يُمضون وقتًا طويلًا في الكلام عن حلّهم، بينما لا يُمضون وقتًا كافيًا في الحديث بشأن العناصر الأخرى لنموذج العمل التجاريّ.

"لا يهتمّ العملاء بالحلّ الذي تقدّمه، بل يهتمّون بمتاعبهم".

- ديف ماكلور، ٥٠٠ ستارتيس

يهتمّ المستثمرون، والأهمّ منهم العملاء، بمتاعبهم ولا يهتمّون بحلّك (حتّى هذه اللحظة). من جهةٍ أخرى، الرياديّون متحفزون للبحث عن حلولٍ. لكنّ السعي وراء حلولٍ لمتاعبٍ لا أحد يهتمّ بها هو شكلٌ من أشكال الهدر.

إنّ عملك ليس إيجاد أفضل حلّ فقط، بل امتلاك نموذج العمل التجاريّ كلّ، وترتيب جميع أجزائه.

إنّ إدراكك أنّ نموذج عملك التجاريّ هو المنتج لهو عاملٌ قويّ، وهو يجعلك ليس فقط تملك نموذج عملك التجاريّ، بل يسمح لك أيضًا بتطبيق أساليبٍ معروفةٍ ابتداءً من تطوير المنتج إلى بناء شركتك.

إذا ما خطوت خطوةً إلى الوراء، ستري أنّ هذه المبادئ الشاملة ليست أكثر من أسلوب "فرّق تسدّ" (Divide and conquer) الذي يطبّق في عمليّة البدء بالمشروع.

يساعد المخطّط اللين على تفكيك نموذج عملك التجاريّ إلى تسعة أجزاءٍ فرعيّةٍ متميّزة، بحيث تُختبر لاحقًا بصورةٍ منهجيّةٍ بالترتيب من أعلى المخاطر إلى أدناها.

## الخطوة ٢: حدّد المراحل الأكثر مخاطرةً في خطّتك

إنّ بناء منتجٍ ناجحٍ هو أمرٌ يتعلّق بتخفيض المخاطر.

يشترى العملاء منك عندما يثقون بأنك قادرٌ على حلّ مشكلاتهم (إزالة متاعبهم)، ويраهن المستثمرون عليك عندما يثقون بقدرتك على بناء نموذج عملٍ تجاريّ قابلٍ للتوسّع.

المشاريع الناشئة هي عملٌ تجاريّ محفوفٌ بالمخاطر، وعملنا الحقيقيّ، نحن الرياديّين، هو أن نقلّل المخاطر بصورةٍ منهجيّةٍ من مشاريعنا الناشئة بمرور الوقت.

أسلوبٌ آخر مأخوذٌ من قواعد لعبة "تطوير المنتج" هو "معالجة الأجزاء الأكثر مخاطرةً أولًا". ليس من قبيل الصدفة ألا يكون الحلّ في معظم المنتجات الأمر الأكثر مخاطرةً.

فإذا لم تكن تحاول حلّ مشكلةٍ فنيّةٍ صعبة (مثل إيجاد علاجٍ لمرض السرطان، أو بناء الخوارزمية التالية التي ستحدثُ فرقًا كبيرًا في عالم التكنولوجيا، أو فصل النظائر) فإنّ الفرص تُشير إلى أنّك ستكون قادرًا على بناء مُنتجك إذا بذلت ما يكفي من الوقت والمال، وما يكفي من الجهد.

إنّ أكبر المخاطر لمعظم المشاريع الناشئة هو بناء شيءٍ لا يرغب فيه أحد.

مع أنّ تحديد الجزء أكثر مخاطرةً هو أمرٌ متفاوٍ ما بين مُنتجٍ وآخر، فإنّ الكثير من تلك المخاطرة مدفوعٌ بالمرحلة التي يمرُّ بها مشروعك الناشئ. وهذا ما سنتناوله تاليًا.

## المراحل الثلاث للمشروع الناشئ

يمرُّ المشروع الناشئ بثلاث مراحلٍ متميِّزة كما هو مبينٌ في الشكل ٣-١.



الشكل ٣-١: المراحل الثلاث للمشروع الناشئ

### المرحلة ١: ملاءمة المشكلة والحلّ

السؤال الأساسي: هل لديّ مشكلةٌ حقيقيةٌ تستحقُّ الحلّ؟

المرحلة الأولى تتعلّق بتحديد ما إذا كانت لديك مشكلةٌ حقيقيةٌ تستحقُّ الحلّ قبل بذلِ أشهرٍ أو سنواتٍ من الجهد في بناء حلٍّ ما.

فمع أنّ الأفكار رخيصة، فإنّ العمل على تحقيقها مكلفٌ جدًّا.

وتتلخّصُ المشكلة الحقيقية التي تستحقُّ الحلّ في ثلاثة أسئلة:

- هل تتعلّق بشيءٍ يرغبُ فيه العملاء؟ (من الضروريّ الحصول عليه).
- هل سيدفعون لقاءه؟ إذا كان الجواب لا، من سيدفعُ؟ (قابلةٌ للتطبيق).
- هل يمكن حلّها؟ (ممكنة التنفيذ).

إنّنا نحاولُ في هذه المرحلة الإجابة عن هذه الأسئلة باستخدام مزيجٍ من المراقبة النوعية للعميل وأساليب إجراء مقابلة معًا، وهذا ما سنتناوله بتفصيلٍ أكبر في الفصلين ٥ و ٦.8.

من هناك تَستخرجُ الحدّ الأدنى من الملامح لمعالجة مجموعة المشكلات الصحيحة، وهو ما يُعرف أيضًا بالمنتج الأوّليّ المجدي (Minimum Viable Product) واختصاره (MVP).

### المرحلة ٢: ملاءمة المنتج والسوق

سؤالٌ أساسيٌّ: هل بنيت شيئًا يرغبُ فيه الناس؟

عندما تكون لديك مشكلةٌ حقيقيةٌ تستحقُّ الحلّ؛ ويكون منتجك الأوّليّ المجدي جاهزًا، فسختبرُ عندئذٍ مدى قدرة حلّك المقدم على حلّ المشكلة. بعبارةٍ أخرى، تقيس ما إذا كنت بنيت شيئًا يرغبُ فيه الناس.

في الجزء ٤ من هذا الكتاب، سنتناول المقاييس النوعية والكمّية لقياس ملاءمة المنتج والسوق.

إنّ تحقيق القبول في السوق، أو ملاءمة المنتج والسوق، هو أوّل مرحلةٍ مهمّةٍ من مراحل المشروع الناشئ. في هذه المرحلة، لديك حُطّةٌ بدأت تنجح، فأنت تسجّل العملاء وتُبقي عليهم ويُدفع لك أجرك.

### المرحلة ٣: التوسّع

سؤالٌ أساسيٌّ: كيف يمكنني تسريع وتيرة النموّ؟

بعد ملاءمة المنتج والسوق، يكون هناك مستوى من النجاح مضمونٌ تقريبًا. وينتقل تركيزك في هذه المرحلة إلى النمو، أو توسيع نموذج عملك التجاري.

تَمَحُور (Pivot) قبل ملاءمة المنتج والسوق، وحسّن بعد ذلك.

إنّ تحقيق ملاءمة المنتج والسوق هو أوّل المراحل المهمّة للمشروع الناشئ، وهو يؤثّر تأثيرًا كبيرًا في الاستراتيجية والأساليب التكتيكية على حدّ سواء. لذا من المفيد أن نصّف أهمّ مراحل المشروع الناشئ بأنها إمّا في مرحلة ”ما قبل ملاءمة المنتج والسوق“، وإمّا ”ما بعد ملاءمة المنتج والسوق“.

في مرحلة ما قبل ملاءمة المنتج والسوق، ينصبّ تركيز المشروع الناشئ على التعلّم والتّمحور (Pivot)، أمّا في مرحلة ما بعد ملاءمة المنتج والسوق، ينتقل التركيز إلى النموّ والتحسين (انظر الشكل ٤-١).



الشكل ٤-١: ما قبل ملاءمة المنتج والسوق وما بعدها

التّمحور هو مُصطلحٌ استخدمه إريك ريس لوصف التغيير في اتجاه المشروع الناشئ، بينما يبقى مستقرًا بواسطة التعلّم. والطريقة المفضّلة للتمييز ما بين التّمحور والتحسين هي أنّ التّمحور يتعلّق بوضع خُطّة تنجح عمليًا، بينما يُعنى التحسين بتسريع تلك الخُطّة.

في تجربة التّمحور، أنت تحاول أن تتحقّق من صحّة أجزاء فرضيات نموذج العمل التجاريّ بهدف وضع خُطّة تنجح عمليًا. وفي تجربة التحسين، تحاول أن تصفّل أجزاء فرضيات نموذج العمل التجاريّ لتسريع خُطّة تُطبّق عمليًا. إنّ هدفَ الأولى هو تصحيح المسار (أو التّمحور)، وهدف الثانية هو الكفاءة (أو التوسّع).

قد يبدو هذا التمييز مُبهّمًا، لكنّ تأثيره مُهمٌّ في التنفيذ الاستراتيجي والتكتيكي على حدّ سواء. قبل ملاءمة المنتج والسوق، ينبغي أن يُبنى المشروع الناشئ ليُحقّق أقصى قدرٍ من التعلّم.

من المؤكّد أنّك ستتعلم بقدرٍ أكبر عندما يكون احتمالُ الناتج المتوقّع ٥٠٪؛ أي عندما لا تعرف ما يُمكن توقّعه.

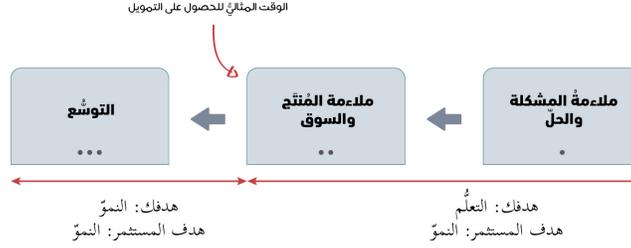
ولتحقيق أقصى درجةٍ من التعلّم، عليك اختيار نتائج جريئةٍ بدل السعي وراء تحسيناتٍ تدريجيةٍ. إذا بدلَ تغيير لون زرّ ”الدعوة إلى التجاؤب العملي“ (Call-to-Action)، عليك بتغيير صفحة موقعك كلّها. وبدل تعديل قيمتك المقدّمة الفريدة (Unique Value Proposition) واختصارها (UVP) لشريحة عميلٍ واحدة، جرّب قيمًا مقدّمةً فريدةً مختلفةً لشرائح مختلفة من العملاء.

سنناولُ أمثلةً كثيرة لاحقًا في الكتاب توضح الكيفية التي تخطّط بها عن قصد لتعلّم أكثر منه للتحسين.

#### أين مكان التمويل من كلّ هذا؟

من المضحك أن نلاحظ كيف أنّ مجموعة ”٣٧ سيغنالز“ انتقلت من كون ”التمويل الخارجي هو الخُطّة البديلة (Plan B)“

إلى كون "التمويل الخارجي هو الخُطَّة البديلة الأخيرة (Plan Z)" بين كتابيها الأخيرين: "التحوُّل إلى الحقيقة" (Getting Real) و"تحديث العمل" (Rework) ضمن (37signals.com). عندما يصيرُ المشروع مُريحًا، يغدو من السهل إصدار مثل هذا الإعلان، لكنَّ بعض الأوقات هي بالتأكيد أفضل من أوقاتٍ أخرى للتفكير في التمويل الخارجي (انظر الشكل ٥-١).



الشكل ٥-١: الوقت المثالي للحصول على التمويل

رغم أنك قد تحتاج إلى التمويل الأوَّلي في وقتٍ باكِر، فإنَّ الوقت المثالي للحصول على التمويل الأساسي هو في مرحلة ما بعد ملاءمة المنتج والسوق؛ لأنك تكون في ذلك الوقت، أنت ومستثمرك، متفقين على الهدف: توسيع العمل التجاري. "القبول (إثبات وجود طلب) في السوق هو أحد طرق قياس مدى تفاعل منتجك مع السوق. يهتمُّ المستثمرون بالقبول في السوق أكثر من أيِّ شيءٍ آخر".

- نيفي ونافال (Nivi & Naval)،  
www.venturehacks.com

يشعر العديد من الرياديين، لا سيَّما الجدد منهم، بأنَّ الخطوة ١ تتضمن كتابة خُطَّة عملٍ تجاريٍّ، وإعداد مجموعةٍ من الشرائح والحصول على التمويل. إنَّ تمضية بضعة أشهرٍ لكتابة خُطَّة عملٍ تجاريٍّ وإقناع المستثمرين بها ليس أفضل استثمار للوقت ضمن المشروع الناشئ، لا سيَّما أنَّ كلَّ ما لديك في تلك المرحلة هو رؤية مجموعة من الفرضيات لم تخضع للاختبار. إنَّ بيع هذا المنتج إلى المستثمرين دون إجراء أيِّ مستوى من التحقق من صلاحيته هو شكلٌ من أشكال الهدر. بدل ذلك، ينبغي أن يكون هدفك هو وضع مدَّة زمنيَّة كافية لتسمح لك بالبدء باختبار نموذج عملك التجاري والتحقق من صلاحيته مع العملاء.

رغم أنَّ التمويل بالموارد الذاتية (Bootstrapping) والمشاريع الناشئة بالأسلوب اللين (Lean Startups) ليسا الأمر نفسه، فإنَّهما يكملان بعضهما بعضًا، حيث يتناول كلاهما الأساليب لبناء مشاريع ناشئة منخفضة التكاليف بإزالة كلِّ ما لا يلزم بواسطة تعظيم الموارد الموجودة قبل بذل الجهد للحصول على موارد جديدة أو خارجيَّة.

التمويل بالموارد الذاتية + مشروع ناشئ بالأسلوب اللين = مشروع ناشئ منخفض التكاليف

لمزيدٍ من المعلومات، انظر "كيف تبني مشروعًا ناشئًا منخفض التكاليف" [How to Build a Low-Burn Startup] في الملحق).

### الخطوة ٣: اختبر خُطَّتكَ بصورةٍ منهجيَّة

حيث إنَّك وثَّقت خُطَّتكَ الأوَّليَّة؛ ووضعت قائمة الأولويات الخاصَّة بمخاطرك الأوَّليَّة، فقد صرت الآن مستعدًا لاختبار خُطَّتكَ بصورةٍ منهجيَّة في المشروع الناشئ بالأسلوب اللين. ويتمُّ ذلك بإجراء سلسلةٍ من التجارب.



6) لفهم الفروقات بين المخطط اللين ومخطط نموذج العمل التجاري، انظر <http://www.ashmaurya.com/why-lean-canvas>

7) تقول التقديرات إن نحو ٥٠٪ من زائري صفحات الإنترنت يخرجون منها في أول ٨ ثوانٍ. المصدر:

Marketing Sherpa's "Landing Page Handbook" (2005)

8) في كتاب "أربع خطوات إلى التجلي"، يُشير ستيف بلانك إلى أهميّة إجراء مقابلاتٍ معمّقة مع العملاء، وهو ما يدعو "اكتشاف العميل" (Customer Discovery).

## مفهوم الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة

إنَّ الطريقة العظيمة لفهم المبادئ الشاملة المذكورة في الفصل ١ هي أن نرى تطبيقها على منتج حقيقي. أردتُ أن أختار مثالاً بسيطاً ليكون مفهوماً بسهولة. لذا بدلَ انتقاء برمجيّة أو قطع مرتبطة بالحاسوب، قرّرتُ أن أضع الخطوط العريضة للعملية التي استخدمتها لتأليف هذا الكتاب. حتى لو لم يسبق لك أن ألفت كتاباً، فربّما تستطيع أن تقدّر الخطوات التي يتطلّبها تأليف كتاب، وهي ليست مختلفة عن بناء مُنتج ما.

### دراسة حالة: كيف أعدتُ كتابة هذا الكتاب

لم يكن تأليف كتاب ما ضمن خططي. كنتُ منشغلاً جداً بإدارة شركتي. وبدأتُ مدوّنتي الإلكترونيّة في تشرين أول/أكتوبر ٢٠٠٩م لأنّه كانت لديّ أسئلة عن المشاريع الناشئة بالأسلوب اللين أكثر ممّا كان لديّ من إجابات. في أثناء ذلك، بدأ بعض قراء مدوّنتي يقترحون أن أضع ما نشرته على مدوّنتي الإلكترونيّة في صيغة كتاب. عرفتُ أنّ تأليف كتاب ما (حتى من مدوّنة) سيكون مشروعاً ضخماً، لذا لم أفعل أيّ شيء في البداية، مع أنّي تلقّيت كمّاً هائلاً من الإطراء نتيجة تلك الطلبات. لكن بعد أن تلقّيت اثني عشر طلباً تقريباً، قرّرتُ أن أستكشف المزيد عن هذا المشروع. وسأوضح في ما يلي الكيفيّة التي طبّقتُ فيها ”الأسلوب اللين“ على تأليف هذا الكتاب.

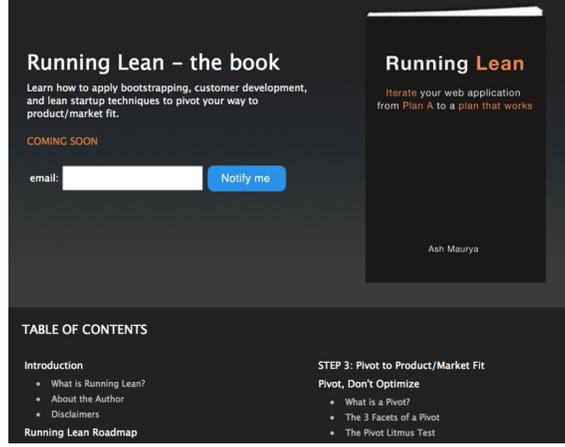
### تفهم المشكلة

أتصلتُ بهؤلاء القراء وسألتهم عن سبب رغبتهم في أن أوّلف كتاباً. وسألتهم بالتحديد بشأن ما سيكون مختلفاً في هذا الكتاب عمّا هو موجود أصلاً في مدوّنتي، أو في مدوّنات إلكترونيّة أو كتبٍ أخرى موجودة في السوق. بعبارة أخرى، كنتُ أحاول أن أفهم القيمة المقدّمة الفريدة لهذا الكتاب مقارنةً بالبدائل المتاحة.

تعلمتُ من هذه المقابلات أنّ قرائي مثلي يُجاهدون لتطبيق أساليب ”تطوير العملاء“ و”المشروع الناشئ بالأسلوب اللين“ عملياً (بيان المشكلة)، وأوا أن مدوّنتي هي دليل ”خطوة بخطوة“ لتطبيق هذه الأساليب من الألف إلى الياء (الحل). وكثيرون منهم أيضاً كانوا مثلي مؤسسين تقنيين لمشاريع ناشئة يبنون منتجات على الإنترنت (عملاء أوائل).

### عرف الحل

بعدما أدركتُ ذلك، أمضيتُ يوماً وأنا أضع عرضاً. كان عبارةً عن صفحة المنتج الأوّلي على الإنترنت (Landing page)، تحوي جدول المحتويات وعنوان الكتاب وصورة الغلاف (انظر الشكل ٢-١).



الشكل ١-٢: صفحة المنتج الأولي للكتاب باللغة الإنكليزية

كنتُ أعرفُ أنّ الجزءَ الأكثرَ مخاطرةً في تأليفِ هذا الكتابِ هو تحديد جدول المحتويات، وليس العنوان أو غلاف الكتاب، أو حتّى السعر (لأنّ معظم كتب الأعمال قد تكون ثابتة من حيث السعر).

اتّصلتُ بالقراء وسألتهم: "لو قرّرتُ تأليفَ الكتاب، هل سيشترونه؟" ساعدتني ملاحظاتهم على صقل جدول المحتويات (تعريف الحل)، وأعطتني إشارةً قويّةً للمضيّ قدماً.

ومع أنّ هذا الأمرَ كان مشجّعاً، فإنّ تأليفَ كتابٍ لعددٍ متواضعٍ من القراء لم يكن يدلُّ على وجود مشكلةٍ حقيقيّةٍ تستحقُّ الحلّ. لذا تركتُ صفحة المنتج الأولي، وأعلنتُ على مدوّنتي في آذار/مارس ٢٠١٠م عن الكتاب مع إطار زمنيّ لإطلاقه بعبارة "قريباً هذا الصيف". ساعد قرائي على نشر الرسالة (اختبار القناة)، ثمّ عدتُ إلى إدارة شركتي.

بحلول شهر حزيران/يونيو، كنتُ قد جمعتُ ١٠٠٠ رسالة إلكترونيّة (عميل مُحتمل)، ممّا جعل تأليف الكتاب عندي مشكلةً حقيقيّةً تستحقُّ الحلّ. وكان تفسيرِي المنطقي لهذا هو أنّ تكاليفي ستُسدُّ بعد أن أُجريت حساباتٍ تقريبيّة.

### التحقُّق من النوعيّة

حتّى تلك اللحظة، لا يزالُ تأليفُ كتابٍ كاملٍ مشروعاً ضخماً. فحاولتُ أن أكتبَ الفصل الأول بنسخ محتوَى من مدوّنتي، لكنّي لم أكن راضياً عن النتائج. كنتُ أحتاجُ لأن أبنّي شيئاً أصغر يسمح لي بالبدء في التعلُّم من العملاء (النموذج الأولي).

حوّلتُ جدول المحتويات إلى عرضٍ شرائحٍ في المخطّط نفسه، وأضفتُ بعض النقاط الفرعيّة تحت كلّ عنوان. وأعلنتُ عن ورشة عملٍ مجانيّة عن "الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة" في أوستن، تكساس، وجاءني الردّ مبيناً اهتمام ٣٠ شخصاً.

كانت هناك حاضنةٌ محليّةٌ كريمةٌ تُدعى "تك رانش" (Tech Ranch) حيث وُفّرتِ الموقع، لكنّه لم يتّسع إلا إلى عشرة أشخاصٍ فقط. كان هذا مثاليّاً لأنّه عنى أنّ في وسعي إدارة ورشتي عملٍ إضافيّتين مع آخرين (التكرار مع مجموعاتٍ صغيرة).

نظراً إلى نجاح ورشة العمل الأولى، أدّرتُ ورش عملٍ إضافيّة، كما بدأتُ أيضاً أطلبُ رسوماً لحضورها (الحصول على الأجر

هو أول شكلٍ من أشكال التحقق من الصحة). مع كلِّ ورشة عمل، كنتُ أُعدّل باستمرار محتوى الشرائح لتحسين العرض، وكذلك أضعف الأسعار، إلى أن واجهتُ مقاومة.

بحلول نهاية الصيف، فهمتُ الحلَّ جيّدًا بما فيه الكفاية وبدأتُ الكتابة. وهنا أيضًا، بدل تأليف الكتاب كلّه منعزلًا، اتّصلتُ بقرائي المحتملين من صفحة المنتج الأولي، نظرًا إلى أن كثيرين منهم فقدوا الصبر لأن تاريخ الإطلاق الأولي كان قد مضى. اعتذرتُ لعدم إنهاءي الكتاب، وقلتُ لهم إنني سأكتبُ الكتاب وأطلقه ضمن مددٍ متكرّرة، مثل البرمجيات. وبدل الانتظار سنّة أشهرٍ أخرى للحصول على الكتاب إذا ما طلبوه مُسبقًا (Pre-order)، فإنّهم يستطيعون الآن الحصول على فصلين من الكتاب كلَّ أسبوعين بصيغة "PDF".

وافق ما يقربُ من نصف القراء على هذا الترتيب. واختار الآخرون انتظار "المنتج النهائي"، وذكروا أن النسخة المطبوعة أو الصيغة الإلكترونيّة على الآيباد (iPad) و/أو كيندل (Kindle) هي الصيغة المفضّلة للقراءة. وهذا ما ساعدني أكثر على التمييز بين أوائل المستخدمين ومستخدمي المرحلة اللاحقة. كان المحتوى فقط هو دافع هؤلاء المستخدمين الأوائل، ولم يهتموا بصيغته. كنتُ أرى أن المضمون لا يزال الجزء الأكثر مخاطرة الذي يتطلّب اختبارًا.

كانت آراء العملاء التي وردتني على مدى أسبوعين في أثناء دورة التكرار هذه قيّمة جدًّا. وجرّت إعادة كتابة فصولٍ بكاملها لتسلسلها الأفضل، وحسّنت الأمثلة التوضيحية<sup>2</sup>، وصحّحت الأخطاء المطبعية والنحويّة قبل أن تتفاهم. كنتُ قادرًا باستخدام هذه العمليّة على تأليف كتابٍ أفضل، فضلًا عن أنّي كتبتُه بسرعة أكبر.

### التحقّق من الصمّيّة

صار محتوى الكتاب كاملاً في كانون الثاني/يناير ٢٠١١م، وعند ذلك فقط استعنتُ بخدمات مصمّم لغلاف الكتاب، وبدأتُ بتجربة عناوين الكتاب الفرعيّة، وأجريتُ بحثًا حول خيارات الطباعة الرقبيّة أو إطلاق صيغة إلكترونيّة، وأنشأتُ موقعَ تسويقٍ على الإنترنت (العمل المناسب في الوقت المناسب).

بينما كنتُ دائميًا على استعدادٍ لنشر هذا الكتاب بنفسي، حدث شيءٌ مشيرٌ للاهتمام. اتّصل بي أحد الناشرين الكبار في كانون أوّل/ديسمبر ٢٠١٠م، وكان قد سمع أنّي أوّلُف هذا الكتاب. كانوا قد راجعوا النسخة الأخيرة، كما كانوا مهتمّين بنشر الكتاب كما هو.

سألّتهم ما إذا كان نموذج عملي في تأليف الكتاب وبيعه عائقًا أمام الاتفاق. لكنّهم أبدوا رغبةً في أن يكتب مؤلّفون آخرون كتبهم بهذه الطريقة.

في البداية شعرتُ بالحيرة، لكنني فهمتُ كلّ شيءٍ لاحقًا. فالحقيقة هي أنّي كنتُ قادرًا على بيع ١٠٠٠ نسخة من الكتاب بمجهودي. وقد أظهرَ هذا أنّ هناك قبولًا أوّليًا له في السوق، ممّا ساعد على تخفيض مخاطر السوق عند الناشر. وهذا ليس مختلفًا عن الطريقة التي ينظرُ بها مستثمرٌ في المرحلة النهائيّة إلى المشروع الناشئ.

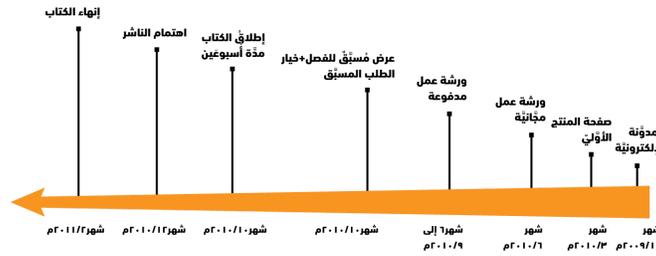
كما هي الحال مع بناء مُنتج ما، فإنّ الوقت المثاليّ لجذب الموارد الخارجيّة هو بعد ملاءمة المنتج والسوق، وهذا قد يكون الإجراء المناسب، وقد لا يكون كذلك في حالتك عند ذلك الوقت.

في حالتي، أنا سعيدٌ أن أقول إنّ محادثاتٍ إضافيّة مع ناشرين آخرين، إلى جانب مشورة إريك ريس، ساعدتني على اتّخاذ قرار قبول أنّ طريقة الناشر كانت الإجراء المناسب، واضعًا في الحسبان أهدافي. وهكذا وقّعتُ عقدًا مع ناشري أوريلي

(O'Reilly). وكان الناشر من أنصار حركة المشروع الناشئ بالأسلوب اللين، كما كان أيضًا داعماً مهمًا لسلسلة الأسلوب اللين كلها.

حتى أيلول/سبتمبر من عام ٢٠١١م، كنتُ قد بعْتُ ١٠.٠٠٠ نسخة من الكتاب بمجهودي، وكنتُ أعملُ على الطبعة الثانية الجديدة والمحدثة (الطبعة التي تُرجمت عنها النسخة العربية التي بين يديك). وقد صُقلت الطبعة الثانية بمقابلاتٍ وورش عملٍ كثيرةٍ مع ريادةيين سبقَ أن عاينوا مجموعةً واسعةً من المنتجات (بناءً حلقةٍ مستمرةٍ من الأفكار الواردة مع العملاء). وكان الهدفُ هو جمعُ ما تعلَّمته على مرِّ السنة الفائتة، وتوسيع قاعدة القراء إلى ما هو أبعد من عملائي الأوائل من الرياديين الذين تبَنوا فكري على الإنترنت.

يُلخِّص الجدول الزمنيُّ المبين في الشكل ٢.٢ العمليَّة التي استخدمتها لكتابة النسخة الأولى من الكتاب.



الشكل ٢-٢: الجدول الزمنيُّ لهذا الكتاب

## هل أنهيتَ تأليفَ الكتاب؟

الكتاب مثل البرمجيات لا ينتهي تأليفه، بل تُطلق إصداراته فقط.

لأنني كتبتُ هذا الكتاب بتكرار حول موضوعٍ لا يزال يتطوَّر، فإطلاق الكتاب هو مجرد البداية.

- لا أزال أوثق الدروس التي أتعلَّمها على مدونتي الإلكترونية.
  - أكتبُ كلَّ أسبوعين رسالةً إخباريةً بعنوان "إتقان الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة" (Running Lean Mastery).
- ازدادَ الطلب على ورش عملي.

مع أنني أحبُّ التعليم في ورش العمل، فإنَّ شغفي الحقيقي لا يزال ينصبُّ على بناء المنتجات. وقد ساعدني انغماسي في عالم مئات المشاريع الناشئة على تحديد عددٍ من المشكلات الحقيقية التي تستحقُّ الحلَّ.

هذه هي الطريقة التي ظهر بها المخطَّط اللين ودورة المستخدم (USERcycle).

المخطَّط اللين هو أداةٌ للتحقق من صحَّة نموذج عملٍ تجاريٍّ ما، وهو أداةٌ مرافقةٌ لهذا الكتاب تساعدك على توثيق نموذج عملك التجاري، وقياس مدى التقدم، وتبادل ما تتعلَّمه مع أصحاب العلاقة الداخليين والخارجيين الذين تتعامل معهم.

دورة المستخدم هي برمجيَّة لإدارة دورة حياة العملاء، وهي تساعد الشركات على تحويل مستخدميها إلى عملاء ملتزمين. العملاء الملتزمون يعودون ويستخدمون منتجك ويُخبرون الآخرين بشأنه، ويدفعون مقابله (أي يدفعون لك).

<sup>9</sup> أحد القراء، وهو زميل رياديٍّ من مجموعة أوستن ويُدعى إميليانو فياريال (Emiliano Villarreal)، أعاد رَسَم أمثلتي التوضيحية، وأرسل إليَّ الملفَّات. بدأنا بالتعاون على رَسَم صورٍ أخرى وهو يعمل الآن معي في سبارك ٥٩.

الجزء ٢

# وثق الخطة الأولى التي وضعتها

## ابتكر المخطط اللين الخاص بمشروعك

اعمل على وصف نموذج عملك التجاري في رسمٍ من صفحةٍ واحدةٍ تحمله معك. المخطط اللين هو الشكل المثالي لتبادل الأفكار حول نماذج عملٍ تجاريٍّ محتملةٍ، ووضع أولويةٍ لمكان البدء، وتتبع التعلم المستمر.

إنَّ أفضل طريقةٍ لتوضيح استخدام المخطط هي بشرح مثل. سأصِفُ العمليَّة التي استخدمتها لبناء مُنتجتي الأوَّل ”كلاود فاير“، مُستخدماً الأسلوب اللين.

### تبادل الأفكار مع عملاء محتملين

إنَّ كلَّ ما يكون لديك في البداية هو معرفةٌ محدودةٌ بمشكلةٍ ما أو بحلٍّ ما، وربما معرفةٌ بإحدى شرائح العملاء. وكما أنَّ الاندفاعَ لابتكار حلٍّ قد يقود إلى الهدر، هكذا قد يكون اختبار شريحة العميل أو نموذج العمل التجاري السابق لأوانه. الخطر الذي يكمن هنا هو أنَّ ”التحيز في الاختيار“ هنا لم يخضع للاختبار، وقد يؤدي إلى نموذج عملٍ تجاريٍّ أقلَّ ممَّا يمكنُ الوصول إليه، أو إلى قيمةٍ عاليةٍ لكنَّها دون مستوى الحلِّ المطلوب.

### خوارزمية ”صعود التلّ“ (The Hill-Climbing Algorithm) ومشكلة القيمة العالية التي تكون دون مستوى الحلِّ المطلوب

إنَّ تطبيق خوارزمية ”صعود التلّ“ في علم الحاسوب هو أسلوبٌ تحسينٍ رياضيٍّ. وهو سلسلةٌ متكررةٌ من تطبيق عمليَّة تبدأ بحلٍّ عشوائيٍّ لتحقيق نتائج أدقّ، ثمَّ يحاول أن يجدَ حلاً أفضلَ بالتَّغيير التدريجيِّ لعنصرٍ واحدٍ من الحلِّ. وإذا أدَّى التغيير إلى حلٍّ أفضل، يُطبَّق تغييرٌ تدريجيٌّ على الحلِّ الجديد، وتُكرَّر العمليَّة إلى أن يصلَ المرءُ إلى نقطةٍ لا يمكنه بعدها إدراج أيِّ تحسينٍ إضافيٍّ.

إنَّ أسلوب ”صعود التلّ“ جيّدٌ لإيجاد حلٍّ لا يمكن تحسينه واضعين في الحسبان عناصر مجاورة، لكنَّه ليس ضمناً لإيجاد أفضل حلٍّ للمشكلة من بين جميع الحلول الممكنة (مجال البحث).

المصدر باللغة الإنكليزيَّة: [http://en.wikipedia.org/wiki/Hill\\_climbing](http://en.wikipedia.org/wiki/Hill_climbing)

ومع أنَّه ليست هناك وسيلةٌ لتجنُّب مشكلة تطبيق العمليَّة تطبيقاً كاملاً، فإنَّك ترفعُ من احتمال إيجاد حلٍّ أفضل عندما تكون منفتحاً في البداية على استكشاف العديد من النماذج واختبارها.

ابداً بِشَحْذِ أفكارك من حيث قائمة العملاء المحتملين لمنتجك:

مبني ما بين العملاء والمستخدمين.

إذا كان لديك العديد من أدوار المستخدمين في مُنتجك، فعليك أن تحدّد عملاءك.  
العميلُ هو شخصٌ يدفع لقاء مُنتجك، أمّا المُستخدِم فلا يدفع.

اقسم شرائح العملاء العريضة وصولاً إلى شرائح أصغر.

عملتُ مع مشاريع ناشئة كانت تشعر بأنّ المشكلات التي تحلّها هي مشكلات عالميّة، أيّ تنطبق على الجميع.  
لا يمكنك أن تبني منتجاً وتصمّمه بفاعليّة لكلّ شخص، وتضعه في موضعٍ ملائم.

مع أنّك قد تتبغى بناءً مُنتجٍ واسع الانتشار، فإنّ عليك أن تبدأ وأنت تفكّر في عميلٍ محدّد. فحتّى فيسبوك بمستخدميه الذين يتجاوزون مئات الملايين، بدأ وفي ذهنه مُستخدِمٌ واحدٌ محدّدٌ جدّاً: طالبة جامعة هارفرد.

ضجّ الجميع على المخطّط ذاته أوّلاً.

إذا كنت تبني مشروعاً تجارياً متعدّد الجوانب، فقد تجد أنّ من الضروريّ تحديد المشكلات والقنوات والقيّم المقدّمة المختلفة لكلّ جانبٍ من جوانب السوق. إنّي أوصي بالبدء بمخطّطٍ واحدٍ أوّلاً، وباستخدام لونٍ أو بطاقةٍ مختلفة لتحديد كلّ شريحة عملاء؛ فهذا يساعدك على تصوّر كلّ شيءٍ على صفحةٍ واحدة. وبعد ذلك تستطيع تجزئتها إذا لزم الأمر.

ضجّ مخطّطاً بالأسلوب اللين لكلّ شريحة عملاء.

يمكن أن تتغيّر عناصر نموذج عملك التجاريّ، كما ستعرف قريباً، وهي ستتغيّر كثيراً بحسب شريحة العميل. وأنا أوصي في البدء بأعلى شريحتين أو ثلاثٍ من شرائح العملاء، والتي تشعر بأنّك تفهمها أو تجدها واعدة أكثر من غيرها.

دراسة حالة

### “كلاود فاير”

خلفيّة:

قبل “كلاود فاير”، كنتُ قد أطلقتُ تطبيقاً لمشاركة الملفات تحت اسم “بوكس كلاود”، وقد بسّط عمليّة مشاركة ملفاتٍ كبيرة باستخدام “منظومة شخص إلى شبكة الإنترنت” (p2web) الذي بنيناه.

كانت القيمة المقدّمة الفريدة لتطبيق “بوكس كلاود” أنّها سمّحت بمشاركة ملفات/مجلّدات، مباشرةً من الحاسوب دون أيّ تحميل. وكان المتلقون يستقبلون تلك الملفات مباشرةً من مُتصفّحهم دون الحاجة إلى تنصيب (Installation) أيّ برنامجٍ إضافيّ.

استهدف “بوكس كلاود” مستخدمين من شريحة الأعمال التجاريّة، وكان يستخدمه مصمّمو الجرافيك والمحاسبون وغيرهم من أصحاب الأعمال التجاريّة الصغيرة.

كنتُ مهتمّاً باستكشاف استخداماتٍ أخرى لإطار “منظومة شخص إلى شبكة الإنترنت”، لا سيّما ما يتعلّق بمشاركة ملفات الوسائط المتعدّدة (الصور، ومقاطع الفيديو، والموسيقا)، وهذا ما أدّى إلى ظهور كلاود فاير.

فئة عريضة فعلاً:

- أيّ شخصٍ يشارك كثيراً محتوى من الوسائط المتعدّدة.
- عملاء محتملون محدّدون أكثر:
- المصوِّرون

- مصوِّرو الفيديو
- مستهلكو الوسائل المتعدّدة (تحقيق رغبتني)
- الأهل

وحيث إنني كنتُ ميّالاً في البداية إلى بناء شيءٍ لشريحة العميل (بوصفي أنا العميل الأولي) حيث صرْتُ والدًا، وشهدتُ بعضَ المتاعب بشأن مشاركة الصور ومقاطع الفيديو. هذه هي الشريحة التي قرّرتُ أن أتخذها لتكونَ نموذجًا أوليًا.

## وَضْعُ رَسْمِ تَخْطِيطِيٍّ لِمَخْطَطِ اللَّيْنِ

سألخصُ في هذا الجزء عمليّةَ وَضْعِ رَسْمِ تَخْطِيطِيٍّ لِمَخْطَطِ اللَّيْنِ.

ضَعِ الرَسْمَ التَخْطِيطِيَّ فِي جَلْسَةٍ وَاحِدَةٍ.

مع أنّ التجربة المطلوبة هي تَكَرُّرُ رَسْمِ المَخْطَطِ مرّاتٍ كثيرة جدًّا، فيجب أن تَضَعِ مَخْطَطَكَ الأوليَّ سريعًا في أقلِّ من ١٥ دقيقة. والهدف من ابتكار المَخْطَطِ هو أن تلتقطَ صورةً لما يدور في ذهنك في هذه اللحظة، ثمّ تنتقل إلى تحديد الأجزاء الأكثر مخاطرةً، ثمّ الخروج إلى العملاء واختبار نموذجك مع أشخاصٍ آخرين غيرك.

لا بأس من ترك بعض الأجزاء فارغة.

بدلَ محاولة البحث عن الأجوبة ”الصحيحة“ أو مناقشتها، اكتب شيئًا ما، واترك الجزء فارغًا. إنَّ تَرَكَ جزءًا ما فارغًا قد يكون مؤشّرًا إلى ما هو أكثر مخاطرةً ضمن نموذجك والمكان الذي ستبدأ فيه اختبارك. تتطلّب بعض العناصر، مثل ”الميزة الفريدة“، وقتًا لشرحها، وقد يكون أفضل جواب لك الآن هو ”لا أعرف“، وهو أمرٌ مقبولٌ أيضًا. يُقصدُ من المَخْطَطِ أن يكون وثيقةً تتطوّر بمرور الوقت.

كُنْ موجِّزًا.

من الأسهل جدًّا أن تصفَ شيئًا في فقرةٍ بدلَ وصفه في جملةٍ واحدة. وضوابطُ المساحة على المَخْطَطِ هي طريقةٌ عظيمةٌ لاستخلاص جوهر نموذج عملك التجاري. وليكن هدفك ملاءمة وضع مَخْطَطِكَ على صفحةٍ واحدة.

فكّر في الحاضر.

تحاولُ خُطُّ الأعمال التجارية جاهدةً التكهّن بالمستقبل، وهو أمرٌ مستحيل. بدلَ ذلك، اكتب مَخْطَطَكَ بموقف ”إنجاز الأمور“. وبناءً على المرحلة الحالية التي تمرُّ بها وما تعرفه الآن، ما الفرضيات التالية التي عليك أن تختبرها لتتقدّم بمنتجك إلى الأمام؟

استخدم أسلوبًا يركّز على العميل.

يصف أليكس أوسترفالدر في كتابه أساليب متعدّدة لمَخْطَطِ نموذج عملٍ تجاريٍّ أوليٍّ. وما دامَ كتاب ”الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة“ موضوعًا لخدمة العملاء، فأرى من المناسب البدء بأساليب تركز على العميل فقط. وكما سنرى قريبًا، فإنَّ إجراء تعديلٍ بسيطٍ على شريحة العميل فقط يمكن أن يُغيّر تمامًا نموذج العمل التجاري.

عند وضع مَخْطَطَاتِي، أتبع التسلسل المبين في الشكل ٣-١، وهو التسلسل الذي ستبّعه بقيّة الأجزاء.

المشكلة: أكبر ثلاث مشكلات	الحل: أهم ثلاثة معالم	القيمة المقدمة الفريدة: رسالةٌ وحيدة واضحة ومقنعة توضح سبب اختلافك عن الآخرين والسبب الذي يجعل منتجك يستحقّ الشراء.	ميزة فريدة: لا يمكن نسخها أو شراؤها بسهولة	شرائح العملاء: المستهدفون
١	٤	٣	٩	٢
	المقاييس الرئيسية: الأنشطة الرئيسية التي تقيسها		القنوات: الطريق إلى العملاء	
	٨	٣	٥	
هيكل التكاليف: تكاليف اكتساب العملاء، تكاليف التوزيع، الاستضافة، الناس... إلخ		٦	مصادر الإيرادات: نموذج الإيرادات، تقدير مدّة حياة المنتج، الدّخل، هامش الربح الإجمالي	
٧				

المخطط اللّين مُقتبس من "مخطّط نموذج العمل التجاري" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ١-٣: المخطّط اللّين

### شريحتنا المشكلة والعملاء

أجد أنّ شريحتي "المشكلة- العميل" توجّهان بقيّة المخطّط، لذا أتناولهما معًا.

ضَع في قائمة المشكلات الثلاث، من الأهمّ إلى الأقلّ أهميّة.

من جهة شريحة العميل الذي تعمل معه، قدّم وصفًا للمشكلات الثلاث الأهمّ بين التي تستحقّ الحلّ. الطريقة الأخرى للتفكير في المشكلات هي بعلاقتها بالأعمال التي يحتاج العملاء إلى إنجازها:

"عندما يحتاج الناس إلى إنجاز عملٍ ما، فإنّهم يستأجرون مُنتجًا أو خدمةً ما لإنجازه. ومهمّة المسوّق هي أن يفهم الأعمال التي تنشأ في دورة حياة العملاء، والتي يمكن أن يستخدموا من أجلها مُنتجات قد تصنعها الشركة".

- كلايتون أم. كريستنسن (Clayton M. Christensen)

ضَع في قائمة البدائل المتاحة.

ادعمّ بالوثائق الكيفيّة التي يعالجُ بها المستخدمون الأوائل لمنتجك تلك المشكلات اليوم. وما لم تكن تحلّ مشكلةً جديدةً كليًا (وهذا أمرٌ غير محتمل)، فإنّ لمعظم المشكلات حلولًا متوافرة. وفي كثيرٍ من الأوقات، قد لا تأتي هذه الحلول من منافسٍ واضح.

مثلاً، أكبر بديلٍ لمعظم أدوات التعاون على الإنترنت (Online Collaboration Tools) هو ليس أداةً تعاونيّةً أخرى، بل هو البريد الإلكترونيّ. إنّ عدم القيام بأيّ شيءٍ قد يكون بديلاً مجدداً لعميلٍ ما إذا لم تكن المتاعب كثيرة.

حدّد الأدوار الأخرى للمستخدمين.

حدّد أدوار المستخدمين الأخرى التي ستتفاعل مع هذا العميل.

أمثلة على ذلك:

- في منصّة تدوين إلكترونيّة، يكون العميل هو مؤلّف المدوّنة الإلكترونيّة، بينما يكون المستخدم هو القارئ.
- في محرّك البحث، العميل هو المعلم، بينما المستخدمون هم من يُجرون البحوث.

ركّز على المستخدمين الأوائل المحتملين.

بينما تضع هذه المشكلات في الحسبان، كُنْ أكثر تحديداً في ما يتعلّق بشريحة العميل. قلّ عددَ خصائص عميلك الأوّليّ.

إنّ هدفك هو تحديدُ أحد المستخدمين الأوائل، وليس تحديدَ عميلٍ سائد.

دراسة حالة:

### ”كلاود فاير“: شريحتنا المشكلة والعميل

حيث إنّي صرّحتُ والدّاً منذ مدّة، لاحظتُ ”عاصفةً حقيقيّةً“ من المشكلات التي أردتُ أن أستكشفها أكثر، وهي مدرّجةٌ هنا وترونها في الشكل ٣-٢:

- ازدادَ عددُ الصور (وكذلك مقاطع الفيديو) التي التقطناها بعد ولادة الطفل.
- حُرْمنا النومَ ووجدنا أنّ الحلول الموجودة تستهلك الوقت، وتكون أحياناً مؤلمةً لدى استخدامها.
- الطلب على هذا المحتوى من العائلة (لا سيّما الجدّين) والأصدقاء كان عاليًا، وغالبًا ما كان ضمن وقتٍ قصير.

<b>المشكلة:</b> مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتًا. ليس لدى والديين وقت فراغ/ هناك العديد من الطلبات لهذا المحتوى. البدائل المتاحة: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook.	<b>المحل:</b>  <b>المقاييس الرئيسية:</b>	<b>القيمة المقدّمة الفريدة:</b>	<b>ميزة فريدة:</b>	<b>شرائح العملاء:</b> الوالدان (المبكران)  العائلة والأصدقاء (المشاهدين)
		<b>القنوات:</b>	المستخدمون الأوائل: الوالدان ولولادهما الصغار	
<b>هيكل التكاليف:</b>		<b>مصادر الإيرادات:</b>		

الشكل ٣-٢: ”كلاود فاير“: شريحتنا المشكلة والعميل

### القيمة المقدّمة الفريدة

المركز الثابت في المخطّط اللّين هو مساحة مربّع لأجل قيمتك المقدّمة الفريدة، وهو أحد أهمّ المربّعات على المخطّط، كما أنّه الأصعب من جهة شرحه بصورةٍ صحيحة.

منذ أن كتبتُ الطبعة الأولى من هذا الكتاب، صقلتُ تعريفي للقيمة المقدّمة الفريدة:

القيمة المقدّمة الفريدة: لماذا أنت مختلفٌ عن البقيّة وتستحقُّ أن تحوزَ اهتمامَ المتسوّق.

عملية ”البيع“ هي محادثة، وأنا أعتقد أنّ من الصعب جدًّا القيام بهذا باستخدام جملةٍ واحدة. والأهمُّ من ذلك هو أنّ المعركة الأولى ليستَ عملية البيع، بل أن تلفتَ انتباه العميل المحتمل.

### ملاحظة

يُمضي زائرو المواقع الإلكترونيّة للمرّة الأولى ثماني ثوانٍ بالمعدّل على صفحة المنتج الأوّليّ. فقيمته المقدّمة الفريدة هي تفاعلهم الأوّل مع منتجك. فإذا كتبتَ قيمة مقدّمة فريدة جيّدة بمهارة، فقد يبقى الزائرون على الصفحة، ويشاهدون ما تبغني عرضه. وإلاّ فإنّهم سيتركونها بكلّ بساطة.

حتّى مع هذا التعريف المعدّل، لا تزال القيمة المقدّمة الفريدة صعبة التعريف؛ لأنّ عليك أن تستخلصَ جوهرَ منتجك في

بضع كلمات تلائم العنوان الرئيسي لصفحتك. فضلاً عن ذلك، ينبغي أن تكون قيمتك المقدمة الفريدة مختلفة، ويجب أن يكون هذا الاختلاف مهماً حقاً.

والخبر السار هو أنك لست مضطراً لأن تقوم بذلك بهذا الكمال على الفور. إنه مثل كل شيء موجود على المخطط، فابدأ بأفضل تخمين، وكرّر العملية بعد ذلك.

### كيف تكتب قيمة مقدّمة فريدة بمهارة

أولاً، أنا أوصي بالحصول على نسخة من الكتاب الكلاسيكي عن التسويق للكاتبين آل ريس (Al Ries) وجاك تراوت (Jack Trout) بعنوان: "التسويق: المعركة من أجل السيطرة على عقلك" (Positioning: The Battle for Your Mind). يُعدُّ ريس وتراوت عرابي الإعلان الحديث، وكتابهما سهل القراءة، وهو أفضل دورة مكثفة وسريعة عن التسويق سبق أن رأيتها.

إليك بعض نصائح حول كيفية كتابة قيمة مقدّمة فريدة:

كن مختلفاً، لكن تحقّق من أن اختلافك مهم.

إنّ المفتاح الذي يكشف عمّا هو مختلف حول منتجك، هو استخراج قيمتك المقدّمة الفريدة مباشرة من المشكلة رقم 1 التي تعمل على حلّها. إذا كانت تلك المشكلة حقيقية وتستحقّ الحلّ، فتكون قد قطعت أكثر من نصف الطريق لكتابتها.

استهدف المستخدمين الأوائل.

يحاول العديد من المسوّقين استهداف "الوسط" على أمل الوصول إلى العملاء من المجموعة السائدة، وفي أثناء العملية، يقللون من قيمة رسالتهم. إنّ منتجك ليس جاهزاً إلى الآن لعملاء المجموعة السائدة، ووظيفتك الوحيدة هي أن تجد المستخدمين الأوائل وتستهدفهم ممّا يتطلب كتابة رسائل جريئة وواضحة ومحدّدة.

ركّز على المنافع النهائية.

ربّما تكون قد سمعت عن أهميّة إبراز المنافع على الميّزات، لكنّ المنافع لا تزال تتطلّب من عملائك أن يترجموها بحسب نظرهم إلى العالم. القيمة المقدّمة الفريدة الجيدة تدخل في رأس عملائك، وتركّز على المنافع التي يستخلصها عملاؤك بعد استخدام منتجك.

لذا إذا كنت تبتكر مثلاً خدمة لكتابة السيرة الذاتية:

- قد تكون إحدى الميزات "نماذج مُصمّمة بمهارة عالية".

- وتكون المنفعة "سيرة ذاتية بارزة وواضحة وتلفت الانتباه".

- لكنّ المنفعة النهائية ستكون "الحصول على العمل الذي كنت تحلم به".

الصيغة الجيدة لصياغة قيمة مقدّمة فريدة وفعّالة (بحسب دين ماكسويل [Dane Maxwell]) هي:

عنوان رئيسي واضح ومباشر = النتيجة النهائية التي يرغب فيها العميل + مدّة محدّدة من الوقت + معالجة الاعتراضات.

### ملاحظة

العبارتان الثانية والثالثة في الصيغة السابقة عظيمتان إن استطعت استخدامهما، لكنهما غير مطلوبيتين.

المثل الكلاسيكي الذي يلائم هذه المعادلة هو شعار دومينوز (Domino's):  
بيتزا طازجة ساخنة تصل إلى حيث أنت في ٣٠ دقيقة، وإلا فهي مجانية.  
اختر كلماتك بدقة وامتلكها.

الكلمات هي المفتاح لأية حملة تسويق كبرى، ولأية حملة لترسيخ العلامات التجارية. انظر كيف استخدم طراز السيارات الفخمة كلمة واحدة للتعريف بنفسه:

- الأداء: BMW

- التصميم: Audi

- الشهرة: Mercedes

إن اختيار بضع كلمات "رئيسية" تستخدمها بانتظام ترفع من تحسين رتبك ضمن محركات البحث (Search Engine Optimization) أو اختصاراً (SEO).

أجب عن: ماذا، ومن، ولماذا.

ينبغي أن تُجيب القيمة المقدمة الفريدة عن أول سؤالين: ما مُنتجك؟ ومن عميلك؟ قد يكون من الصعب أحياناً إدراج "لماذا" في الجملة ذاتها، وأنا في الغالب أستخدم عنواناً فرعياً لذلك السؤال. وإليك هنا أمثلة عن القيمة المقدمة الفريدة التي استخدمتها في بعض المنتجات:  
المخطط اللين

أمض وقتاً أطول في البناء بدل التخطيط لعملك التجاري.

الطريقة الأسرع والأكثر فاعلية لتوصيل نموذج عملك التجاري إلى الآخرين.

دورة المستخدم (USERcycle)

اجعل من مستخدميك عملاء شغوفين.

برمجة إدارة دورة حياة العميل.

ادرس قيماً مقدمة فريدة جيّدة أخرى.

إن أفضل طريقة لصياغة قيمة مقدمة فريدة هي دراسة القيم المقدمة الفريدة لطراز المنتجات التي تُعجب أنت بها. زُر صفحاتهم على الإنترنت، وحلّل كيف تعمل رسائلهم بنجاح، ولماذا تعمل.

إن بعضاً من أفضل أساتذتي كانوا مواقع: ٣٧ سيغنالز، وأبل (Apple)، وفرش بوكس (FreshBooks).

اصنع إعلاناً من عبارة رئيسية.

هناك تمرين مفيد آخر هو تصميم إعلان من عبارة رئيسية. تُستخدم إعلانات العبارات الرئيسية بكثرة من مُنتجي هوليوود لاستخلاص الحبكة الدرامي لرواية فيلم سينمائي بجملة بليغة قصيرة تبقى في الذاكرة. وقد صار إعلان العبارة الرئيسية رائجاً بوصفه أداة إعلان فعّالة بواسطة فنّثشر هاكس (Venture Hacks) في الكتاب الإلكتروني "الإقناع الناجح" (Pitching Hacks).

أمثلة:

- يوتيوب: "Flickr for video"

- المخلوقات الفضائية (فيلم): "Jaws in space"

يجب ألا نخلط ما بين إعلان العبارة الرئيسية والقيمة المقدّمة الفريدة، وليس المقصود منه أن يُستخدَم على صفحة المنتج الأوّلي. هناك خطرٌ من احتمال ألا تكون المفاهيم التي يُبنى عليها الإعلان مألوفةً لجمهورك. لذا فإعلان العبارة الرئيسية هو أكثر فاعليّةً عندما يُستخدَم لتوصيل رسالتك بسرعةٍ ولانتشارها بسهولة، مثلاً، بعد إجراء مقابلةٍ مع أحد العملاء. سنتناول هذا الاستخدام الخاصّ لإعلان العبارة الرئيسية في الفصل ٧.

دراسة حالة:

### قيمة مقدّمة فريدة: "كلاود فاير"

بالنظر إلى القائمة الحالية للبدائل الموجودة، قرّرتُ استخدام السرعة لتكون "الفرق الذي سيُعدُّ مهمّاً" لقيمتي المقدّمة الفريدة، و"عدم التحميل" (No Uploading) لتكون الكلمات المجاورة لها (انظر الشكل ٣-٣).  
سترى لاحقاً كيف تطوّرت هذه القيمة المقدّمة الفريدة تطوّراً ملحوظاً بعد بضعة مقابلاتٍ فقط مع العملاء.

<b>المشكلة:</b> مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتاً. ليس لدى الوالدين وقت فراغٍ هناك العديد من الطلبات الخارجيّة على هذا المحتوى. البدايل المتاحة: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook.	<b>الحل:</b> <b>المقاييس الرئيسية:</b>	<b>القيمة المقدّمة الفريدة:</b> أسرع طريقة لتبادل صورك وفيدوهاتك  العبارة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيدوهات دون تحميل	<b>ميزة فريدة:</b>  <b>القنوات:</b>	<b>شرائح العملاء:</b> الوالدان (المبيكران) العائلة والأصدقاء (المشاهدين)  المستخدمون الأوائل: الوالدان وأولادهما الصغار
<b>هيكل التكاليف:</b>		<b>مصادر الإيرادات:</b>		

المخطّط اللّين مُقتبس من "مخطّط نموذج العمل التجاري" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٣-٣: القيمة المقدّمة الفريدة: كلاود فاير

### الحلّ

أنت الآن مستعدٌّ لتناول الحلول المحتمّلة.

لأنّ كلّ ما لديك هو مشكلات لم تخضع للاختبار، فمن الطبيعيّ أن تَضَع هذه المشكلات في أولويّاتٍ أو أن تُبدّل كليّاً بعد بعض اللقاءات مع العملاء. لذا أوصي بعدم الحماس لإعطاء تعريفٍ كاملٍ لحلّك الآن، بل عليك فقط أن تَضَع مخطّطاً لأبسط شيءٍ يمكنك أن تبنيه لمعالجة كلّ مشكلة.

أخّر قرارَ ربط المشكلة والحلّ قدر المستطاع.

دراسة حالة

### الحلّ: كلاود فاير

استناداً إلى قائمة المشكلات الموضوعية، استحدثتُ قائمةً قصيرةً من أهمّ الميّزات التي سأدرجها في النموذج الأوّلي (انظر الشكل ٣-٤).

<b>المشكلة:</b> مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتاً. ليس لدى الوالدين وقت فراغ/ هناك العديد من الطلبات الخارجيّة على هذا المحتوى. البدائل المتاحة: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook.	<b>الحلّ:</b> مشاركة فوريّة دون تحميل دمج الملفات/إدارة الصور أدوات إخطار أفضل	<b>القيمة المقدّمة الفريدة:</b> أسرع طريقة لتبادل صورك وفيدويهاثك	<b>مؤرّة فريدة:</b> <b>القنوات:</b> الوالدان (المتبركان) العائلة والأصدقاء (المشاهدون) المستخدمون الأوائل: الوالدان وأولادهما الصغار
<b>هيكل التكاليف:</b>		<b>مصادر الإيرادات:</b>	

الشكل ٣-٤: الحلّ: كلاود فاير

### القنوات

إنّ الفشل في بناء طريق متميّز إلى العملاء هو أحد أقوى الأسباب وراء فشل المشاريع الناشئة.

الهدف الأوّل للمشروع الناشئ هو التعلّم وليس التوسّع. إذاً لا بأس في البداية من الاعتماد على القنوات التي تجعلك تصل إلى العملاء المحتملين.

والخبر السارّ هو أنّ اتّباع عمليّة ”اكتشاف العميل<sup>1</sup>/المقابلة“ ترغمك على بناء طريق للوصول إلى ”عددٍ كافٍ“ من العملاء في البداية. لكنّ إذا كان نموذج عملك التجاريّ يعتمد على الحصول على أعدادٍ كبيرةٍ من العملاء ليعمل حقاً، فإنّ ذلك الطريق قد لا يتوسّع أكثر من المراحل الأولى، ويُحتمل أن تتوقّف لاحقاً.

لذا من المهمّ جدّاً أن تفكّر في قنواتك القابلة للتوسّع من اليوم الأوّل بحيث يكون في وسعك البدء في بنائها واختبارها في مرحلةٍ باكراً.

ومع أنّ هناك وفرةً من خيارات القنوات المتاحة، فإنّ بعضَ القنوات قد تكون غير قابلة للتطبيق بالكامل على مشروعك الناشئ، بينما قد تكون قنواتٌ أخرى قابلةً للتطوير والتطبيق في أثناء المراحل الأخيرة من مشروعك الناشئ.

أنا أبحث عادةً عن الخصائص التالية في قنواتي.

### المجانّيّة مقابل المدفوعة

أولاً، لا توجد أيّة قناة مجانيّة؛ فالقنوات التي نحسبها عادةً مجانيّة، مثل تحسين رتبك ضمن محرّكات البحث (SEO)، ووسائل التواصل الاجتماعيّ، والمدوّونات الإلكترونيّة، لديها كلفة رأسمالٍ بشريّ مرتبطة بها. وحساب عائدات استثمارها أمرٌ معقّد لأنّها تستمرّ في العمل لأجلك على مرّ الزمن على عكس القناة المدفوعة التي تُستخدَم بعد أن تدفع لقاءها.

إحدى القنوات المدفوعة التي يردّ ذكرها عادةً هي التسويق عبر محرّكات البحث (Search Engine Marketing) أو اختصاراً (SEM). وقد كتب إريك ريس عن طريقة اختبار منتجك الأوّل لقاء ٥ دولاراتٍ يوميّاً باستخدام غوغل آدوردز (Google AdWords) - ١٠٠ نفرة لقاء ٥ سنتات للنفرة. إن استطعت أن تنجح في إنجاز ذلك، فاستخدمه بالتأكيد، لكنّ للأسف، ولّت تلك الأيام منذ أجلٍ بعيد لمعظم المنتجات؛ إذ إنّ المنافسة حول الكلمات المفتاحيّة التي تصفُ موقعاً ما على

الإنترنت شرسةً جدًا حتَّى إنَّ صرْتَ مضطَّرًّا إمَّا إلى إنفاقِ أموالٍ أكثر من منافسيك، وإمَّا إلى التفوُّق عليهم بذكائك. وكلا النشاطين ملائمان أكثر بعد مرحلة ملاءمة المنتج والسوق، أي عندما ينتقل تركيزك إلى التحسين مقابل التعلُّم.

### الواردة مقابل الصادرة

تستخدِم القنوات الواردة ”رسائل من العميل“ لتجعلَ المستخدمين يجدونك بصورة تلقائيَّة (Organic)، أمَّا القنوات الصادرة فتعتمد على ”رسائل إلى العميل“ للوصول إلى المستخدمين.

أمثلة عن القنوات الواردة:

- مدوِّنات إلكترونيَّة
- تحسين رتبك ضمن محرِّكات البحث
- كتب إلكترونيَّة
- أوراق شرح المنتجات والخدمات (White papers)
- ورش عمل إلكترونيَّة

أمثلة عن القنوات الصادرة:

- التسويق عبر محرِّكات البحث
- طباعة/إعلانات التلفاز
- معارض تجاريَّة
- اتصالات غير متوقَّعة مع العملاء

عندما لا تكونُ لديك بعدُ قيمةٌ مقدَّمةٌ مُختبِرة، فمن الصعب تسويغ إنفاقِ أموالٍ أو بذل جهودٍ تسويقيٍّ على الرسائل الصادرة. كما أنَّ السعيَّ إلى إيجاد أشكالٍ أخرى من العلاقات العامَّة قبل ذلك هو شكلٌ من أشكال الهدر. قد يكون الوقت قد حان الآن للبدء في بناء طرقٍ بهدف الوصول إلى المؤثِّرين، لكنَّك لستَ مستعدًّا للحصول على ”تغطية“.

المقابلات هي شكلٌ من أشكال القنوات الصادرة التي تُعدُّ استثناءً. وكما سنرى في النقطتين التاليتين، فإنَّ عائداتِ التعلُّم من المقابلة تفوقُ كثيرًا تكلفةً إجرائها.

### المباشرة مقابل الآليَّة

ليستَ للمبيعات المباشرة، لدى الحديث بشأن قناةٍ قابلةٍ للتوسُّع، أهميَّةٌ في مجال الأعمال التجاريَّة إلا عندما تتجاوزُ التعويضَ الإجماليَّ لمندوبيك الذين يحقِّقون مبيعاتٍ مباشرة، كما هي الحال لدى العمل ما بين الأعمال التجاريَّة (B2B) ومُنتجات مشروعٍ كبير.

لكنَّ من جهة القنوات التعليميَّة، فالمبيعات المباشرة هي إحدى أكثر الطرق فاعليَّة؛ لأنَّك تتفاعلُ وجهًا لوجه مع العميل.

عليك أوَّلًا تحقيق المبيعات التقليديَّة المباشرة، ثمَّ التركيز على الأسلوب الآلي للمبيعات.

### المباشرة مقابل غير المباشرة

هناك مجالٌ آخر تهدرُ فيه المشاريع الناشئة الطاقة، وهو محاولة إقامة شراكاتٍ استراتيجيَّة قبل الأوان. والفكرة هي الدخول

في شراكة مع شركة كبيرة لزيادة فاعليّة قنواتها ومصداقيّتها. والمشكلة هي أنّ ما لم يكن لديك مُنتجٌ تُبَتُّ فاعليّته، فلن تنال المستوى الصحيح من الاهتمام من مندوب مبيعات الشركة الأكبر لتتجنّب هذه الفكرة. تخيّل أنّك مندوب مبيعاتٍ في شركة أكبر. إذا ما أُعطيّت الاختيار لبيع ما تعرفه أو بيع مُنتجٍ لم تُبَتُّ فاعليّته لتنال حصّتك، فماذا تختار؟

ينطبق المبدأ نفسه على توظيف مندوبي المبيعات الخارجيّة. فمع أنّ مندوب المبيعات قد يتفوّق عليك في نسبة المبيعات مقارنةً بخُطّة المبيعات، فإنّه لا يستطيع ابتكار تلك الخُطّة.

عليك أن تبّيع مُنتجك بنفسك أوّلاً قبل أن تطلب من الآخرين أن يقوموا بذلك.

## الاحتفاظ قبل الإحالة

تعدُّ فكرة بناء برامج انتشارٍ وإحالة/انضمام ضمن المنتج هي هاجس العديد من المشاريع الناشئة، ومنذ اليوم الأوّل. ومع أنّ برامج الإحالة يمكن أن تكون فعّالةً جدًّا للإعلان عن مُنتجك، فيجب أن يكون لديك أوّلاً مُنتجٌ يستحقُّ الانتشار.

”ابن مُنتجًا لافتًا للنظر.“

سيث غودن، ”البقرة الأرجوانيّة“  
 “Seth Godin, ”Purple Cow

دراسة حالة:

### القنوات: كلاود فاير

خطّطت لأبدأ ببعض القنوات الصادرة (أصدقاء وأباء آخرين في مركز الرعاية النهارّي أو دار الحضّانة) لإجراء مقابلات، وأضع في قائمة قنواتٍ قليلةً مُحتملة أكثر توسُّعًا لاحقًا (انظر الشكل ٥-٣).

<b>شرائح العملاء:</b> الوالدان (المتبنون) العائلة والأصدقاء (المشاهدون)	<b>ميزة فريدة:</b> أسرع طريقة لتبادل صورك وفيدوهاتك	<b>الجزء:</b> مشاركة فويّة دون تحميل دمج الملقّات/إدارة الصور أدوات إخطار أفضل	<b>المشكلة:</b> مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتًا. ليس لدى الوالدين وقت فراغ/هناك العديد من الطلبات الخارجيّة على هذا المحتوى. البدايل المتاحة: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook.
<b>القنوات:</b> الأصدقاء، مركز الرعاية النهارّي، حفلات أعياد الميلاد، فيسبوك، تناقل الأخبار شفويًّا (Word of Mouth)	<b>القيمة المقدّمة الفريدة:</b> العبرة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيدوهات دون تحميل	<b>المقاييس الرئيسيّة:</b>	
<b>مصادر الإيرادات:</b>	<b>هيكل التكاليف:</b>		

المخطّط اللّين مُقتبس من ”مخطّط نموذج العمل التجاري“ (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٥-٣: القنوات: كلاود فاير

### مصادر الإيرادات وهيكل التكاليف

يُستخدَم المستطيلان السفليّان ”مصادر الإيرادات“ و”هيكل التكاليف“ لوضع نموذجٍ لقدرة العمل التجاريّ على الاستمرار. فبدل التفكير في توقّعات من ٣ إلى ٥ سنوات، اعتمد أسلوبًا أكثر حداثةً.

أوّلاً، صُغّ نموذج الطريق السريع الذي تحتاج إليه لتحديد منتجك الأوّلّي المجدي وبنائه وإطلاقه. ثمّ عدّله بعد وُصولك إلى

تلك المرحلة .

## مصادر الإيرادات

يختار العديد من المشاريع الناشئة تأجيل "مسألة التسعير"؛ لأنها لا تعتقد أن منتجها جاهز. وما أسمع الكثير عنه هو أن المنتج الأولي المجدي، بحكم التعريف، هو أدنى قيمة يمكن قبولها. كيف يمكنك أن تطلب مالا لقاءه؟ أولاً، ليس المنتج الأولي المجدي مرادفاً لمنتج لم يُدرَس جيداً، أو لمنتج صغير. ينبغي أن يُعالج المنتج الأولي المجدي، ليس فقط المشكلات الرئيسية المهمة وفقاً للعملاء، بل أيضاً المشكلات الحقيقية التي تستحق الحل. بموجب ذلك التعريف، عليك أن تخطّط لإعطاء قيمة كافية لتسويغ طلب المال لقاءه.

غير أن هناك تفكيراً منطقيّاً آخر يُستشهدُ به غالباً لتأجيل التسعير: تسريع التعلّم الأولي. تقول الحجّة إن التسعير يخلق احتكاكاً ينبغي تجنبه في البداية.

وطريقة تفكير معظمنا عندما نُطلق مُنتجاً جديداً هي تخفيض الاحتكاك في أثناء تسجيل المشتركين، فنحن نريد أن نجعل الأمر سهلاً قدر المستطاع للعميل ليوافق على انتهاز فرصة شراء مُنتجنا، آمليّن أن تكسب لنا القيمة التي نقدّمها امتياز عمله التجاريّ بمرور الوقت.

ويعملُ هذا الأسلوب على تأخير التحقق من صحّة أحد الأجزاء الأكثر مخاطرةً في النموذج، (لأنّ من السهل جداً على المستخدم أن يوافق)، كما أن عدم وجود "التزام" قويّ من العميل قد يؤثّر سلّباً في التعلّم الأمثل.

فضلاً عن ذلك، أنت لا تحتاج إلى الكثير من المستخدمين لدعم التعلّم؛ بل فقط إلى بعض العملاء الجيدين.

أعتقد أنّك إذا كنت تنوي أن تطلب مالا لقاء مُنتجك، فعليك أن تفعل هذا من اليوم الأوّل.

## ملاحظة

هناك استثناءً معقولٌ وهو عندما تقدّم قيمةً كانت قد بُيّت بمرور الوقت، مثلاً، حسابات لينكدإن (LinkedIn) المميّزة.

إليك السبب:

الثنى هو جزء من المنتج.

لنفرض أنّي وضعت زجاجتي ماء أمامك وقلتُ لك إن تكلفه إحداهما هي ٥ سنتاً وتكلفه الأخرى دولاران. رغم أنّك لن تكون قادراً على التمييز بينهما دون اختبار تذكّرفهما (المنتجان متشابهان إلى درجة كافية)، فإنّك قد تميل إلى التصديق (أو على الأقلّ إلى التساؤل) ما إذا كان الماء الأعلى ثمناً أعلى جودةً.

في هذه الحال، يكون للسعر القدرة على تغيير تمييزك للمنتج.

السعر يحدّد عملاءك.

الأمر الأكثر إثارةً للاهتمام هو أنّ المياه المعبأة في الزجاجات التي اخترتها تقرّر شريحة عميلك. من السوق الحاليّة للمياه المعبأة، نعرف أنّ هناك عملاً تجارياً للمياه المعبأة قادراً على التطوّر في شريحتي السعر. والرسوم التي تفرضها هي علامة على موقعك الخاصّ بالعملاء الذين ترغب في جذبهم.

قبض الثمن هو أوّل شكلٍ من أشكال التحقق من صلاحية المنتج.

إنَّ الطلبَ من عميلٍ ما أن يُعطيك مالا هو من أصعب الأمور التي يمكن أن تطلبها منهم، وهو شكلٌ أوَّلِيٌّ للتحقُّق من صلاحية المنتج.

مع أنَّ هناك الكثير من العلوم حول التسعير، فإنَّ التسعير هو فنُّ أكثر ممَّا هو علمٌ. وأنا أوصي بالحصول على نسخة من كتاب نيل ديفيدسون (Neil Davidson) الإلكتروني حول تسعير البرمجيات، "لا تُدحرج النرد فحسب" (Don't Just Roll the Dice)، بوصفه كتابًا تمهيدياً رائعاً.

وأحد أساليب وضع تسعيرة أوَّلِيَّة هو التسعير مقابل قائمة البدائل الموجودة من صندوق المشكلات، إذ تقدِّم هذه البدائل مرتكزاتٍ مرجعيةً للأسعار التي على أساسها سيقاس عرْضُك.

(للحصول على تقنيات أكثر تحديداً لتسعير البرمجيات بوصفها مُنتجاً خدمياً [Software as a Service] أو اختصاراً [SaaS]، بما في ذلك عند استخدام استراتيجية التسعير "المجانِّي جزئياً" [Freemium]، انظر "كيف تضع تسعيرة برمجيات بوصفها منتجاً خدمياً" في الملحق).

### هيكل التكاليف

ضَع في قائمة تكاليف التشغيل التي ستحملها عندما تأخذ مُنتجك إلى السوق. من الصعب حساب هذه التكاليف بدقة على مدى مدَّةٍ طويلة في المستقبل. بدل ذلك، ركِّز على الحاضر:

- كم سيكلفك إجراء مقابلاتٍ مع ٣٠-٥٠ عميلاً؟
- كم سيكلفك بناء منتجك الأوَّلِيَّ المجدي وإطلاقه؟
- كم سيفوق معدَّل إنفاقك الدَّخل المتأتّي من حيث التكاليف الثابتة والمتغيرة؟

استخدم مداخلات مصادر الدَّخل وهيكل التكاليف لحساب نقطة تعادل الربح مع الخسارة (Break-even point) ولتقدير مقدار الوقت والمال والجهد التي تحتاج إليها لتصل إلى هناك. ستستخدم هذه المعلومات لاحقاً لتحديد أولوية النموذج الذي ستبدأ به.

### دراسة حالة

#### مصادر الإيرادات وهيكل التكاليف: كلاود فاير

باستخدام البدائل المتاحة لتثبيت الأسعار التي تراوحت سنوياً ما بين ٢٤ و٣٩ دولاراً لـ Smug/Mug و Flickr، إلى ٩٩ دولاراً لـ Apple's Mobile Me (أكثر بكثير من مجرد صور ومقاطع فيديو)، قرَّرت أن أبدأ بتسعيرة ٤٩ دولاراً سنوياً.

كانت هذه الشركات تستخدم أيضاً منشورات مطبوعة (وبضائع أخرى) لتكون ضمن مصادر إيراداتها، لكنني لم أكن واثقاً ما إذا كان عددٌ كافٍ من الناس لا يزالون يشترون المنشورات المطبوعة للاستخدام (هذه فرضية تحتاج إلى الاختبار). الأهمُّ من ذلك هو أنَّ المنشورات المطبوعة كانت مصدرَ دخلٍ ثانويٍّ مُحتمل لا يمكن أن يتحقَّق إلا عندما يستخرج العملاء قيمةً مقدَّمة فريدةً أساسيةً. لذا لم أدرج المنشورات المطبوعة في كلٍّ من المنتج الأوَّلِيَّ المجدي والمخطَّط الأوَّلِيَّ (انظر الشكل ٣-٦).

التكاليف الأولى الوحيدة لإطلاق النموذج الأوَّلِيَّ كانت تكاليف الناس التي أدرجها في الجزء التالي.

<b>مشكلة:</b> مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتًا. ليس لدى الوالدين وقت فراغ/ هناك العديد من الطلبات الخارجيّة على هذا المحتوى. البدايل المتاحة: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook.	<b>الحل:</b> مشاركة فوريّة دون تحميل دمج الملّفات/إدارة الصور أدوات إخطار أفضل <b>المقاييس الرئيسيّة:</b>	<b>القيمة المقدّمة الفريدة:</b> أسرع طريقة لتبادل صورك وفيديوهاتك  <b>القنوات:</b> العبارة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيديوهات دون تحميل الميلاد، فيسبوك، تناقل الأخبار شفهيًا (Word of Mouth)	<b>شرائح العملاء:</b> الوالدان (المشجّران) العائلة والأصدقاء (المشاهدون)  المستخدمون الأوائل: الوالدان وأولادهما الصغار
<b>هيكل التكاليف:</b> تكاليف الاستضافة- هيروكو (Heroku)، وهي حاليًا صفر تكاليف العاملين- ٤٠ ساعة، ٦٥ دولارًا في الساعة = ٩٠ آلاف دولار/شهر		<b>مصادر الإيرادات:</b> تجربة المنتج مجانًا مدّة ٣٠ يومًا، ثمّ ٤٩ دولارًا في السنة.	

المخطّط اللّين مُقتبس من "مخطّط نموذج العمل التجاري" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٦-٣: مصادر الإيرادات وهيكل التكاليف: كلاود فاير

### المقاييس الرئيسيّة

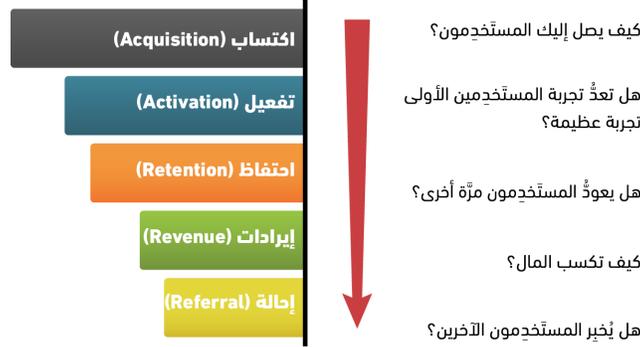
"اعرفِ الرقم الأساسي الذي يساعدك في معرفة اتجاه مشروعك فورًا، قبل أن تتسلّم تقرير المبيعات".

- نورم برودسكي وبو برلينغهام، "البراعة"<sup>2</sup>

"Norm Brodsky and Bo Burlingham, "The Knack

لكلّ عملٍ تجاريّ أرقامٌ أساسيّة قليلة يمكن أن تُستخدَم لقياس مدى نجاح أدائه. وهذه الأرقام هي عاملٌ رئيسيّ لقياس التقدّم المحرّر، وتحديد نقاطٍ ساخنة في دورة حياة عميلك.

النموذج الذي أستخدمه بكثرة هو مقاييس صرخة القرصان<sup>3</sup> (Pirate Metrics) لصاحبها ديف ماكلور المبيّنة في الشكل ٧-٣.



الشكل ٧-٣: مقاييس صرخة القرصان (Pirate Metrics) كلاود فاير

رغم أنّ مقاييس القرصنة كانت قد بُنيت للعمل على شركات البرمجيات، فإنّ النموذج قابل للتطبيق في أنواعٍ مختلفةٍ كثيرة من الأعمال التجارية. فلنتناول كلّ خطوةٍ في المثليين التاليين باستخدام محلّ بيع زهور ومُنتج برمجيات.

### اكتساب

يصف الاكتساب تلك النقطة عندما يتحوّل زائرٌ غافلٌ إلى عميلٍ مُحتملٍ مُهمّ.

في حالة محلّ بيع الزهور، عندما تجعل شخصًا ما كان يمرُّ أمام واجهة المحلّ يتوقّف ويدخلُ محلّك، فهو حدّث

اكتساب.

أما لمنتج إلكتروني، عندما تجعل شخصًا يفعل أي شيء آخر غير ترك موقعك، فهو مقياس الاكتساب. أنا أقيس بالتحديد الاكتساب الناجح عندما أجعل زوّاري يشاهدون صفحة التسجيل الخاصّة بالموقع.

### تفعيل

يصفُ التفعيل تلك النقطة عندما يحصل عميلٌ مهتمٌ على خبرته الأولى الممتعة والمرضية بعد الاستخدام.

في حالة محلّ بيع الزهور، إذا وجد العميل المحتمل المحلّ في حالة فوضى، سيحدث انقطاعٌ بسبب ما أوحت به واجهته المحلّ. لن تكون تلك خبرةً أولى ممتعة ومرضية له كونه مستخدمًا.

وعلى الموقع الإلكترونيّ للمنتج، عندما يعمل العميل المحتمل على تسجيل الدخول، فعليك أن تتحقّق من نقل العميل إلى تلك النقطة حيث يستطيع أن يربط ما بين الوعد الذي قطعته على صفحة المنتج الأولى (قيمتك المقدّمة الفريدة) ومنتجك.

### احتفاظ

يقيس الاحتفاظ "الاستخدام المتكرّر" و/أو التفاعل مع منتجك.

ففي حالة محلّ بيع الزهور هي عمليّة الرجوع ثانيةً إلى المحلّ، وفي حالة الموقع الإلكترونيّ للمنتج فهي عمليّة التسجيل مرّةً أخرى لاستخدام المنتج. ويُحتسب كلاهما في اتجاه الاحتفاظ.

كما سنرى في الجزء ٤ من الكتاب، يُعدُّ هذا أحد المقاييس الرئيسيّة لقياس ملاءمة المنتج والسوق.

### إيرادات

تقيس الإيرادات الأحداث التي تؤدي إلى حصولك على المال.

قد تكون هذه الأحداث شراءً زهور أو شراءً مشتركٍ لمنتجك. قد تقع هذه الأحداث أو لا تقع في أثناء الزيارة الأولى.

### إحالة

الإحالة هي شكلٌ أكثر تقدّمًا من قناة اكتساب المستخدم؛ حيث يعمل عملاؤك الراضون على إحالة العملاء المحتملين أو توجيههم إليك.

في حالة محلّ بيع الزهور، يمكن أن تكون الإحالة بسيطةً مثل إخبار صديقٍ آخر بشأن المحلّ.

أما لمنتج البرمجيات، فيمكن أن تتراوح الإحالة ما بين الانتشار غير المقصود سواء بالانتشار السريع (Viral) أم المشاركة على مواقع التواصل الاجتماعيّ (Share) من جهة، والانتشار المقصود بواسطة برامج الانتساب والإحالة أو النتيجة الصافية للمرّوج (Net Promoter Score) من جهةٍ أخرى.

### دراسة حالة

#### المقاييس الرئيسيّة: كلود فاير

في الشكل ٣-٨، تظهر أعمالُ المستخدمِ المحدّدة التي تتطابق مع كلّ مقياسٍ رئيسيٍّ جرت مناقشته سابقًا.

<b>شرائح العملاء:</b> الوالدان (المتكبران) العائلة والأصدقاء (المشاهدون) المستخدمون الأوائل: الوالدان وأولادهما الصغار	<b>ميزة فريدة:</b> أسرع طريقة لتبادل صورك وفديوهاتك	<b>القيمة المقدّمة الفريدة:</b> العبارة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيديوهات دون تحميل	<b>الحل:</b> مشاركة فوريّة دون تحميل دمج الملقات/إدارة الصور أدوات إخطار أفضل	<b>المشكلة:</b> مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتًا. ليس لدى الرالدين وقت فراغ/ هناك العديد من الطلبات الخارجيّة على هذا المحتوى. البدايل المتاحة: الإيميل، Flickr Pro، SmugMug، Apple Mo- bileMe، Facebook
<b>مصادر الإيرادات:</b> تجربة المنتج مجّانًا مدّة ٣٠ يومًا، ثمّ ٤٩ دولارًا في السنة.	<b>هيكل التكاليف</b> تكاليف الاستضافة- هيروكيو (Heroku)، وهي حاليًا صفر تكاليف العاملين- ٤٠ ساعة* ٦٥ دولارًا في الساعة= ١٠ آلاف دولار/شهر	<b>مصدر الإيرادات:</b> تجربة المنتج مجّانًا مدّة ٣٠ يومًا، ثمّ ٤٩ دولارًا في السنة.	<b>المقاييس الرئيسيّة:</b> A- التسجيل A- ابتكار أول معرض فنيّ R- مشاركة اليوم أو مقطع فيديو R- دعوة العائلة والأصدقاء R- الدفع بعد التجربة	

الشكل ٣-٨: المقاييس الرئيسيّة: كلاود فاير

### ميّزة فريدة

هذا هو عادةً أصعب جزءٍ لتعبئته، ولهذا السبب أتركه حتّى النهاية. يذكر معظم المؤسّسين ميّزاتٍ تنافسيّة هي في الواقع ليست كذلك- مثل الشغف أو مقياس البرمجيّات أو الصفات.

ميّزة أخرى، غالبًا ما يردُّ ذكرها في نماذج الأعمال التجاريّة، هي ميّزة "الشركة الأولى في السوق". لكن لا يتطلّب الأمر الكثير لنعرف أنّ كون الشركة هي الأولى يمكن أن يكون عقبة؛ لأنّ معظم العمل الشاقّ لتمهيد السبيل (تخفيف المخاطر) يقع على عاتقك، وفي النهاية هناك احتمالٌ بأن يلحق بك لاحقًا الأتباع السريعون ما لم تكن قادرًا باستمرار على التفوّق عليهم في السرعة بـ "ميّزة فريدة" حقيقيّة. لم تكن أيّة شركةٍ من هذه الشركات هي الأولى في السوق: فورد أو تويوتا أو غوغل أو مايكروسوفت أو آبل أو فيسبوك.

منظورٌ مثيرٌ للاهتمام (من جيسون كوهين) جديرٌ بأن تضعه في الحسبان، هو أنّ أيّ شيءٍ يستحقُّ التقليد سيُقلّد، لا سيّما عندما تبدأ بالإعلان عن نموذج عمل تجاريّ قابلٍ للتّطوير.

تخيّل الوضع حينما يسرق المؤسّس المشارك معك كود البرمجة الرئيسيّ (Source Code) ويفتح متجرًا في كوستاريكا ويخفّض الأسعار. أتظنُّ أنّ لديك عملاً تجاريًا بعد ذلك؟ كيف ستكون الحال إذا ما أطلقت غوغل أو آبل منتجًا تنافسيًا وقدّمته مجّانًا؟

ينبغي أن تكون قادرًا على بناء عملٍ تجاريّ ناجحٍ رغم كلِّ ذلك، ممّا دعا جيسون كوهين إلى تقديم التعريف التالي:<sup>4</sup>

"الميّزة الفريدة الحقيقيّة هي شيءٌ لا يمكن تقليده أو شراؤه بسهولة".

- جيسون كوهين، مدوّنة إلكترونيّة سمارت بير (Smart Bear)

واليك بعض الأمثلة عن الميّزات الفريدة الحقيقيّة التي تُناسب هذا التعريف:

- معلوماتٌ من الداخل
- موافقاتٌ أحد الخبراء
- فريق الأحلام

- نفوذٌ شخصي
- أثر الشبكات الكبيرة
- المجتمع
- العملاء الموجودون
- الترتيب ضمن محرّكات البحث

بعض الميّزات الفريدة يمكن أن تبدأ بوصفها قيمًا تصيرُ متميّزةً بمرور الوقت.

مثلًا، يؤمن المدير التنفيذي في زايبوس (Zappos)، توني شاي (Tony Hsieh) بخلق أجواءٍ سعيدةٍ لعملائه وموظّفيه. وقد تجلّى هذا الأمر في الكثير من سياسات الشركة التي لم يكن لها معنىٌ كبيرٌ من الناحية التجارية، مثل السماح لمندوبي خدمات العملاء بتمضية الوقت الذي يحتاجون إليه لجعلوا العميل سعيدًا، ويعرضوا بوليصة تأمين يسمح له بإرجاع المنتج في غضون عام مع دفع أجور الشحن ذهابًا وإيابًا. وهكذا عملت هذه السياسات على تميّز العلامة التجارية لزايبوس، وعلى بناء قاعدة عملاء مسموعة وشغوفة لعبت دورًا كبيرًا في استحواذ شركة أمازون أخيرًا عليها في عام ٢٠٠٩م، بصفقة قدرت قيمتها بنحو ١.٢ بليون دولار.

قد تُضطرُّ إلى ترك هذا المربّع فارغًا عندما تبدأ أوّل مرّة، لكنّه موجودٌ هنا لجعلك تفكّر حقيقةً في الطريقة التي تمكّنك من جعل نفسك مختلفًا، والكيفيّة التي تفعل بها ذلك، ومن ثمّ تجعل هذا الاختلاف مهمًا.

#### دراسة حالة

#### ميّزة فريدة: كُلاود فاير

رغم أنّ كُلاود فاير مبنية على إطارٍ خاصّ (Peer to web) يمكن أن يُعطينا ميّزة فريدة، فإنّ أيّ شيءٍ يستحقُّ التقليد سيقلّد. لذا قرّرتُ أن أُنبي ميّزتي الفريدة على شيءٍ يصعب تقليده. في هذه الحالة، كان ذلك الشيء هو المجتمع (انظر الشكل ٣-٩).

شرائح العملاء: الوالدان (المبكران) العائلة والأصدقاء (المشاهدون)	ميّزة فريدة: المجتمع	القيمة المقّمة الفريدة: أسرع طريقة لتبادل صورك وتقيديها	الحل: مشاركة فوريّة دون تحميل دمج الملقّات/إدارة الصور أدوات إخطار أفضل	المشكلة: مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتًا. ليس لدى الوالدين وقت فراغ/ هناك العديد من الطلبات الخارجيّة على هذا المحتوى. البدايل المتاحة: Flickr Pro، الإيسل، SmugMug، Apple Mo- bileMe، Facebook.
المستخدمون الأوائل: الوالدان وأولادهما الصغار	القنوات: الأصدقاء، مركز الرعاية النهارية، حفلات أعياد الميلاد، فيسبوك، تأقّل الأخبار شفويًا (Word of Mouth)	العبرة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيديوهات دون تحميل	المقاييس الرئيسيّة: A التسجيل A ابتكار أوّل عرض في R مشاركة اليوم أو مقطع فيديو R دعوة العائلة والأصدقاء R الدفع بعد التجريب	
مصادر الإيرادات: تجربة المنتج مجانيًا مدّة ٣٠ يومًا، ثمّ ٤٩ دولارًا في السنة.	هيكل التكاليف تكاليف الاستضافة- هيروكيو (Heroku)، وهي حاليًا صفر تكاليف العاملين- ٤٠ ساعة* ٦٥ دولارًا في الساعة* ١٠ آلاف دولار/شهر	نقطة معادلة الربح مع الخسارة ٢٠٠٠ عمل		

المخطّط اللّين مُقتبس من "مخطّط نموذج العمل التجاري" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٣-٩: ميّزة فريدة: كُلاود فاير

الآن حان دورك

إنَّ توثيق الخُطَّة الأولى التي وضعتها هو شرطٌ أساسيٌّ للاستمرار. يحتفظ عددٌ كبيرٌ من المؤسَّسين بفرضياتهم في رؤوسهم فقط، ممَّا يجعل من الصعب بناء عملٍ تجاريٍّ واختباره على نحوٍ منهجيٍّ. عليك أن ترسم خطأً في الرمال (أي خطأً يمكن تتبُّعه). أمَّا طريقة ابتكار المخطَّط اللين الخاصِّ بمشروعك فهي أمرٌ عائدٌ لك. يمكنك:

- زيارة <http://leancanvas.com> ووضع مخطَّطك الإلكترونيِّ هناك.
  - ابتكار نسخة باستخدام برنامجيِّ پاور پوينت (Power Point) أو كي نوت (Keynote).
  - رَسْم مخطَّطٍ على الورق.
- الأمر المهمُّ هو أن تشارك المخطَّط اللين مع شخصٍ واحدٍ آخر على الأقلِّ حال انتهائك من وضعه.

- (1) الخطوة الأولى التي يصفها ستيف بلانك في كتابه "أربع خطواتٍ إلى التجلِّي". ([http:// www.cafepress.com/kandsranch](http://www.cafepress.com/kandsranch))
- (2) كتاب "البراعة" هو أحد منشورات جبل عمَّان ناشرون (الناشر).
- (3) وضع ديف ماكلور لمقاييس القرصنة اسم AARRR؛ لأنَّه عندما تضع الحرف الأوَّل في كلِّ خطوة مرورًا بالقمع (من الأعلى إلى الأسفل)، يكون الناتج AARRR.
- (4) جيسون كوهين، "كلَّا، تلك ليست مميَّزة تنافسيَّة" (No, That is Not a Competitive Advantage) - <http://blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage.html>

الجزء ٣

# حدِّدِ المراحل الأكثر مخاطرةً في قطتك

## حدّد أولويّة الجزء الذي ستبدأ منه

ما دامت لديك الآن قائمةً بالنماذج المحتملة، فالخطوة التالية هي تحديد أولويّة الجزء الذي ستبدأ منه، وإلا فإنّ من السهل أن تقع في فخّ تحقيق تقدّم هامشيّ، وتتوقّف لاحقاً.

إنّ تحديد الأولويّات الخاطئة للمخاطر هو أحد أكبر المساهمين في الهدر.

### تعريف المخاطرة

قبل الاستمرار، من المفيد تحديد ما أعنيه بالمخاطرة. نحن نعلم أنّ المشاريع الناشئة غير مؤكّدة، لكنّ عدم اليقين والمخاطرة ليسا الشيء نفسه. يمكننا أن نكون غير متيقّنين من أمورٍ كثيرة، لكنّها لا تُعدّ مخاطر.

ميّز دوغلاس هبارد (Douglas Hubbard) بوضوح ما بين الاثنين في كتابه "كيف تقيس أيّ شيءٍ" (How to Measure Anything):

عدم اليقين: عدم اليقين الكامل يعني وجود أكثر من احتمالٍ واحد.

المخاطرة: حالة من عدم اليقين تتضمن بعض الاحتمالات خسارة أو كارثة أو نتيجةً أخرى غير مرغوبٍ فيها.

والخبر السارّ هو أنّ المخطّط اللينّ يصف تلقائيّاً حالات عدم اليقين التي هي مخاطر، ويمكن هنا أن تُحسب الخسارة من حيث الكمّ، ومن جهة تكلفة الفرصة البديلة والتكاليف الحقيقيّة، لكنّ ليست جميع هذه المخاطر متساوية.

والطريقة التي تقيس بها مقدار المخاطرة في نموذج عملك التجاريّ هي بقياس احتمالات التوصل إلى نتيجةٍ محدّدةٍ ما مع قياس الخسارة المرافقة إذا ما كنت على خطأ. هذه خطوةٌ أساسيّةٌ لتحديد أولويّات الأمر الأكثر خطورة في نموذج عملك التجاريّ، وتحديد مكان البدء.

مثلاً، في دراسة حالة "كيف أعدتُ كتابة هذا الكتاب" في الفصل ٢، لم أحسب تسعير الكتاب مخاطرةً كبرى. والسبب في ذلك هو أنّه رغم أنّ الخسارة الناتجة عن عدم شراء أحدٍ للكتاب ستكون جسيمة، فإنّ احتمال حدوث ذلك كان منخفضاً إذا ألّفتُ كتاباً "جيداً". وهذا هو السبب الذي جعلني أحوّل تركيزي في مرحلةٍ باكراً إلى اختبار "قائمة المحتويات" مقابل الثمن.

يمكن تقسيم المخاطر في المشروع الناشئ ثلاث فئاتٍ مُدرّجة هنا، ومُبيّنة في الشكل ٤-١:

مخاطر المنتج

الحصول على المنتج الجيّد.

مخاطر العميل

بناء طريق يصلُ إلى العملاء.

مخاطر السوق

بناء مشروعٍ تجاريٍّ قابلٍ للتطوُّر.

المشكلة: P	الحل: P	القيمة المقدّمة الفريدة: P	ميزة فريدة: M	شرائح العملاء: C
البدائل المتاحة: M	المقاييس الرئيسيّة: P	مفهوم عالي المستوى: P	القنوات: C	المستخدمون الأوائل C
هيكل التكاليف: M		مصادر الإيرادات: M		

المخطّط اللّين مُقتبس من "مخطّط نموذج العمل التجاريّ" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ١-٤ المخاطر

إنّ معالجة جميع هذه المخاطر على الفور يمكن أن تكونَ مُربكة، لذا أنت تحتاحُ إلى وضعها في أولويّاتٍ استنادًا إلى المرحلة التي وصل إليها مُنتجك، ومن ثمّ معالجتها منهجيًّا.

هناك علمٌ كاملٌ لتحديد مقدار المخاطر وقياسها باستخدام الاحتمالات وتقنيات النمذجة الإحصائيّة. وإذا كنتَ تميل إلى القيام بذلك، احصلُ على نسخةٍ من كتاب دوغلاس هبارد، الذي يستحقُّ القراءة حتّى في ما يتعلّق بقياسات النوعيّة أيضًا، مثل نتائج إجراء مقابلاتٍ مع العملاء.

أنا لا أوصي باستخدام نموذجٍ إحصائيٍّ لقياس المخاطر على مخطّطك بالأسلوب اللّين، لكن حتّى وجود فهمٍ أساسيٍّ لكيفيّة تقدير المخاطر النسبيّة على مخطّطك سيكون مفيدًا لتحديد أولويّات مكان البدء. ومع أنّ الجزء الأكثر مخاطرةً في نموذجك سيختلف تبعًا لنوع المنتج الذي تبنيه، فقد وجدتُ أنّ بعض المخاطر الأوّليّة عالميّة، وهي نقطة انطلاقٍ جيّدة لتصنيف نماذج أعمالك التجاريّة ضمن مراتب، وهذا ما سنتناوله في العنوان الفرعيّ التالي.

### ضَع نماذجَ أعمالك التجاريّة ضمن مراتب

حان الوقتُ لتضع مخطّطاتك بالأسلوب اللّين جنبًا إلى جنبٍ وتحديد أولويّة النماذج التي ستبدأ بها.

إنّ هدفك هو إيجاد نموذجٍ له سوقٌ كبرى بحيث يمكنك الوصول منه إلى العملاء الذين يحتاجون إلى منتجك الذي تستطيع أن تبنيه على أساسه عملاً تجاريًّا.

هذا هو نظام الأولويّات الذي أستخدمه (من الأعلى إلى الأدنى):

١. مستوى متاعب العميل (المشكلة)

ضَع في أولويّات شرائح العملاء الشركة التي تعتقد أنّها ستحتاج إلى منتجك أكثر من غيرها. والهدف من ذلك هو أن

تجعل واحدة أو أكثر من مشكلاتك الثلاث الرئيسية مشكلتهم التي تحتاج إلى المشاركة في حلها.

٢. سهولة الوصول (القنوات)

إنّ بناء طريق الوصول إلى العملاء هو أحد الجوانب الأصعب في بناء منتج ناجح. وإذا كانت لديك طريق أسهل من غيرها للوصول إلى إحدى شرائح العملاء، فضّعها في الحسبان. إنّها لا تضمن أنّك ستجد مشكلة حقيقية تبحث عن الحل، أو نموذج عملي تجاريّ قابل للتطوير، لكنّها ستجعلك تخرج إلى عملائك بطريقة أسرع، ومن ثمّ فإنّها تسرّع عملية تعلّمك.

٣. هامش السعر/الإجمالي (مصادر الإيرادات/هيكل التكاليف)

إنّ ما يُقرُّ الرسوم التي يمكن فرضها لقاء منتجك، هو شريحة العملاء. اختر شريحة عميل تسمح لك بأن تزيد هوامش أرباحك إلى أقصى حدّ. وكلّما كان مبلغ المال الذي يمكنك أن تحتفظ به أكبر، قلّ عدد العملاء الذين ينبغي الوصول إليه لتحقيق نقطة التعادل (Break-even point).

٤. حجم السوق (شرائح العملاء)

اختر شريحة عميل تمثّل سوقاً كبيرة بما يكفي وفقاً لأهداف عملك التجاريّ.

٥. الجدوى الفنيّة (الحل)

زُر صندوق الحل لتضمن أنّ الحل الذي خطّطت له ليس فقط حلاً مجدداً، بل يمثّل أيضاً الحد الأدنى للصفة الجاهزة لتضعها أمام عملائك.

#### دراسة حالة

#### حدّد أولويّة مكان البدء

تبيّن الأشكال ٤-٢ إلى ٥-٤ مخططات كلاود فاير بالأسلوب اللين بحسب رتبها.

شرائح العملاء:	ميزة فريدة:	القيمة المقوّمة الفريدة:	الحل:	المشكلة:
الوالدان (البيكران) العائلة والأصدقاء (المشاهدون)	المجمّع	أسرع طريقة لتبادل صورك وفيدوهاتك	مشاركة فورية دون تحميل دمج المنقّات/إدارة الصور أدوات إخطار أفضل	مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتاً. ليس لدى الوالدين وقت فراغ/ هناك العديد من الطلبات الخارجيّة على هذا المحتوى.
المستخدمون الأوائل: الوالدان وأولادهما الصغار	القنوات:	العبارة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيدوهات دون تحميل	المقاييس الرئيسيّة: A التسجيل A ابتكار أول معرض فنيّ R مشاركة اليوم أو مقطع فيديو R دعوة العائلة والأصدقاء R الدفع بعد التجريب	البائعات المتاحة: الإيسبل، Flickr Pro، SmugMug، Apple MobileMe، Facebook.
مصادر الإيرادات:	هيكل التكاليف			
تجربة المنتج مجاناً مدّة ٣٠ يوماً، ثمّ ٤٩ دولاراً في السنة.	تكاليف الاستضافة- هيروكيو (Heroku)، وهي حالياً صفر نقطة معادلة الربح مع الحسارة ٢٠٠٠ عميل تكاليف العاملين- ٤٠ ساعة @ ٦٥ دولاراً في الساعة = ١٠ آلاف دولار/شهر			

المخطّط اللين مُقتبس من "مخطّط نموذج العمل التجاريّ" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٤-٢: المخطّط اللين للوالدين: كلاود فاير

شرائح العملاء:	ميزة فريدة:	القيمة المقدمّة الفريدة:	الحلّ:	المشكلة:
مصورون (مبتكرون) عملاء (المشاهدون)	المجتمع	أسرع طريقة لتبادل صورك وفيدويهاثاك	مشاركة فوريّة دون تحميل تمرير المعلومات بالتدريج على الإنترنت	مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتاً ليس لدى الوالدين وقت فراغ/ هناك العديد من الطلبات الخارجية على هذا المحتوى. البدائل المتاحة: SmugMug Pro, Photo Shelter.
المستخدمون الأوائل: مصوّر الأعراس مصوّر الرياضة مصوّر الوجوه	القنوات:	العبارة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيدويهاثاك دون تحميل	المقاييس الرئيسيّة:	
			إيكارر أوّل معرض فنيّ مشاركة اليوم أو مقطع فيديو دعوة العملاء	
مصادر الإيرادات:		هيكل التكاليف		
تجربة المنتج مجاناً مدّة ٣٠ يوماً، ثمّ ١٩٩ دولاراً في السنة.		تكاليف الاستضافة- هيروكيو (Heroku)، وهي حالياً صفر نقطة معادلة الربح مع الخسارة ٢٠٠٠ عميل تكاليف العاملين- ٤٠ ساعة @ ٦٥ دولاراً في الساعة = ١٠ آلاف دولار/شهر		

الشكل ٣-٤: المخطّط اللّين للمصوّرين: كلاود فاير

### دراسة حالة يتبع:

شرائح العملاء:	ميزة فريدة:	القيمة المقدمّة الفريدة:	الحلّ:	المشكلة:
مصوّر فيديو (مبتكرون) عملاء (المشاهدون)	٤٤٤	أسرع طريقة لتبادل صورك وفيدويهاثاك	مشاركة فوريّة دون تحميل/دمج المملّفات/ إدارة الصور، فحة الكاميرل معالجة الصور، دمج المملّفات	مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو التي تتطلب وقتاً، وتكون عرضةً لأرتكاب الأخطاء.
المستخدمون الأوائل: الموسيقيّ، الرياضة، ألعاب الفيديو	القنوات:	العبارة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيدويهاثاك دون تحميل	المقاييس الرئيسيّة:	
			إنشاء المشروع الأوّل فيديو مشترك دعوة العملاء	معظم المواقع الخاصّة بتعديل الصور ومشاركتها لا تدعم إلاّ الوصف الدقيق جداً البدائل المتاحة: FTP, CDN
مصادر الإيرادات:		هيكل التكاليف		
تجربة المنتج مجاناً مدّة ٣٠ يوماً، ثمّ ١٩٩ دولاراً في السنة.		تكاليف الاستضافة- هيروكيو (Heroku)، وهي حالياً صفر نقطة معادلة الربح مع الخسارة ٢٠٠٠ عميل تكاليف العاملين- ٤٠ ساعة @ ٦٥ دولاراً في الساعة = ١٠ آلاف دولار/شهر		

المخطّط اللّين مُقتبس من "مخطّط نموذج العمل التجاريّ" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٤-٤: المخطّط اللّين لمصوّر الفيديو: كلاود فاير

شرائح العملاء:	ميزة فريدة:	القيمة المقدمّة الفريدة:	الحلّ:	المشكلة:
المستهلكون	٤٤٤	الوصول إلى المحتوى المخزّن من أيّ مكان	تزامن أيّ المملّفات على الأجهزة، مشاركة فوريّة دون تحميل، جهاز يوآر اتصالاً دائماً بالإنترنت (اختياريّ)	الوسائط المتعدّدة الشخصية متنشرة بواسطة العديد من الأجهزة
المستخدمون الأوائل: هواة الوسائط الرقميّة، ٤٤٤	القنوات:	العبارة الرئيسيّة: خزانة رقميّة لمملّفاتك	المقاييس الرئيسيّة:	
			إضافة الجهاز الأوّل مشاركة الصور/مقاطع الفيديو دعوة العملاء	صعوبة مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو. البدائل المتاحة: الاحتفاظ بعدّة نسخ بواسطة التزامن (Synchronization)
مصادر الإيرادات:		هيكل التكاليف		
خدمة مجانيّة، يُضاف إليها ٩ دولارات شهريّاً للمستهلكين المسجّلين لخيار التخزين		تكاليف الاستضافة- هيروكيو (Heroku)، وهي حالياً صفر نقطة معادلة الربح مع الخسارة ٢٠٠٠ عميل تكاليف العاملين- ٤٠ ساعة @ ٦٥ دولاراً في الساعة = ١٠ آلاف دولار/شهر		

المخطّط اللّين مُقتبس من "مخطّط نموذج العمل التجاريّ" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٥-٥: المخطّط اللّين للمستهلكين: كلاود فاير

مع أنّ لشريحة مصوّر الفيديو أعلى الهوامش المحتمّلة، فإنّها النموذج الذي سيكون الأكثر تحدّيّاً من الناحية الفنيّة؛ لأنّ التكنولوجيا التي تُتيحها لم تثبت قدرتها على التعامل مع مملّات كبيرة فعلاً (كما هو معلوم، تتميز مملّات الفيديو

بالحجم الكبير). أمّا شريحة المستهلكين فمثّلت أضعفَ قيمة مقدّمة، وكما أنّ لها نموذج تسهيل نقديّ يصعب التعامل معه. بناءً على هذه التصنيفات، قرّرتُ أن أضع في الأولويّة البدء بشرائح العميل الخاصّة بالوالدين والمصوّرين.

## التميس المشورة الخارجيّة

هناك أسلوبٌ فعّالٌ آخر لقياس مخاطرك بدقّة، وهو الخروج إلى العملاء المحتملين والتحقّق من صحّة ما لديك مع أشخاصٍ آخرين.<sup>5</sup>

عليك مشاركة نموذجك مع شخصٍ آخر واحدٍ على الأقلّ.

كنتُ معتادًا أن أدعو إلى الانتقال الفوريّ إلى مقابلات العملاء بعد توثيق نماذجي الأولى، لكنني أفضل الآن تمضية وقتٍ إضافيٍّ لأضع المخاطر في أولويّات، وأتبادل الأفكار بشأن النماذج البديلة مع أشخاصٍ غير العملاء- مع المستشارين مثلًا.

السبب الرئيسيُّ للقيام بذلك هو رغبتني في زيادة السرعة والتعلّم إلى أقصى حدّ. لا يستطيع العملاء أن يُجيبوا مباشرة عن جميع أسئلتك. ونظرًا إلى طبيعة تكراريّة التعلّم الباكر ونوعيته، فإنّ التحقّق من صحّة الفرضيّات يتطلّب وقتًا. فضلًا عن ذلك، ربّما لا تزالُ تستهدف عملاء واسعة جدًا أو شريحة صغيرة جدًا من العملاء، أو شريحة عملاءٍ خاطئة تمامًا.

من جهةٍ أخرى، يمكن أن يساعدك المستشارون على تحديد المخاطر التي قد تتعرّض لها "الخُطة الشاملة"، ومساعدتك على زيادة تحسين بعض النماذج و/أو استبعاد بعضها تمامًا.

أنا أستخدم كلمة "مستشار" بصورة فضفاضة نوعًا ما. فقد يكون المستشار الأوّل عميلًا أوّلًا أو مستثمرًا مُحتملًا أو رياديًا آخر لديه بعض الخبرة العمليّة أو المعرفة في مجالٍ ما، أو معرفة مبنية على التجربة يمكن أن تكون قابلة للتطبيق في عملك.

مثلًا، منذ أن بعثت شركتي، شاركتُ الدروس المستفادة من "كلاود فاير" مع ريادةيين آخرين عديدين كانوا مستعدّين لاستهداف شريحة عملاء الوالدين. أقدّر أنّ نصائحي وأساليبي التكتيكيّة المحددة وقرّرت عليهم نحو 3 أو 4 أشهر، وهذا وقتٌ ثمين لا سيّما في المراحل الأولى.

في ما يلي بعض الإرشادات لإدارة مقابلات نموذج عملٍ تجاريّ:

تجنّب مجموعة الشرائح العشر.

أنا أتجنّب تمامًا "مجموعة الشرائح العشر" (slide Deck-10) التقليديّة؛ لأنّ هدف المقابلة هو التعلّم مقابل الإقناع. مع أنّ الأسلوب المباشر (أي دون شرائح) طبيعيٌّ أكثر، فإنّه يتطلّب الممارسة والتمرين، وقد لا يؤدي إلى الكثير من الأفكار القابلة للتّنفيد؛ لأنّه قد يصعبُ على الشخص الآخر أن يحتفظ بكلّ ما تقوله له.

والأداة التي اختارها هي البناء التدريجيّ للمخطط اللّين الذي يُسلمه على جهازٍ لوجيّ (أو على ورقة). أنا أبدأ بمخطّطٍ فارغٍ وأكشفتُ بالتدريج أجزاءً من نموذج العمل التجاريّ بينما أقدّمه.

خصّص 20% من وقتك لتجهيز المكان و80% للمحادثة.

يسمحُ العرضُ التدريجيّ لي بتحديد وتيرة الحديث، وتركّ المعلومات كلّها تظهر على الشاشة. أحتاجُ عادةً من ثلاث إلى خمس دقائق لأكمل تقديم نموذجي، ثمّ أصمت وأصغي.

اكتشفتُ أنّ تركّ المخطّط كلّه مكشوفًا أمام الناس يُثير دائمًا تفاعلهم؛ لأنّ الناس يستطيعون أن يتصوّروا المخطّط بأكمله

ويكون لديهم دائماً رأيي ما .

اطرح أسئلةً محدّدة.

أريد أن أعرفَ على وجه التحديد:

- ما الذي يحسبون أنه الجانب الأكثر مخاطرة في هذه الخُطة؟

- هل تغلبوا في السابق على مخاطر مشابهة؟ كيف؟

- كيف يعملون على اختبار هذه المخاطر؟

- هل هناك أشخاص آخرون ينبغي أن أتحدّث إليهم؟

كُنْ حذراً من "معضلة المستشار" (The advisor Paradox).

كما سنرى قريباً، كما أنّ مقابلات العملاء لا تدور حول سؤال العملاء عمّا يُريدون، فإنّ غاية هذه المقابلات ليس سؤال المستشارين عمّا ينبغي فعله.

"معضلة المستشار: وظّف مستشارين للحصول على مشورةٍ جيّدة. لكنّ ليس الهدف أن تستمتعَ إليها فقط، بل أن تطبّقها أيضاً".

- هاكس فنتشر

العامل الأساسي هو عدم الأخذ بهذه الأفكار الواردة حاسبين أنّها إمّا "أحكامٌ صادرة" وإمّا "تحقّق من المصادقيّة"، بل على أنّها وسيلةٌ لتحديد المخاطر ووضْعها بوصفها أولويّة.

لا تزال مهمّتك هي امتلاك نموذج عمل تجاريّ. وما دمت لا تملك جميع الأجوبة، فعليك أن تبني مشروعك الناشئ بمجموعةٍ من المحادثات: مع المستشارين، والعملاء والمستثمرين وحتى المنافسين.

يتحقّق النجاح لدى تقاطع هذه المحادثات، وعملك بوصفك رياديّاً هو أن تجمعها في وحدةٍ كاملةٍ متماسكة.

استقطب مستشارين ذوي رؤية.

كما أنّ المستخدمين الأوائل يريدون تقديم المساعدة عندما تحدّد مشكلاتهم، فسيرغب المستشارون ذوو الرؤية في المساعدة عندما تقدّم إليهم مشكلات مثيرة للاهتمام تُثير نقاط القوّة والشغف لديهم.

ستعلم ما إذا كانت هناك ملاءمة بناءً على إجاباتهم، ولغة جسدهم لدى تفاعلهم معهم. وإن كان الأمر كذلك، ففكر جيّداً في استقدامهم بصفة مستشارين رسميين.

(5) يصف دوغلاس هبارد في كتابه هذا هو الأسلوب، ويدعوه "أسلوب النظرية الاحتمالية الغريزية" (Instinctive Bayesian Approach).

## استعدّ لإجراء التجارب

ما دامت لديك نماذج للبدء ومخاطر مرتبة بحسب الأولويات، فعليك الآن أن تستعدّ لإجراء التجارب.

### كوّن فريق المشكلة/الحلّ

قبل إجراء المجموعة الأولى من تجاربك، من المهمّ أن تجمع الفريق المناسب.

#### تناس الأقسام التقليديّة

في المشروع الناشئ بالأسلوب اللين، قد تكون تسميات الأقسام التقليديّة- مثل ”الهندسة“ و”الجودة“ و”التسويق“ وما إلى ذلك- عقبةً أمامك، وقد تخلق احتكاكًا لا مسوغ له. وبدل ذلك، يوصي إريك ريس بتنظيم فريقين: فريق المشكلة وفريق الحلّ.

#### فريق المشكلة

ينشغل هذا الفريق في معظم الوقت بأنشطة ”خارج المبنى“، مثل إجراء مقابلاتٍ مع العملاء، وإجراء اختباراتٍ سهلة الاستخدام، وما شابه.

#### فريق الحلّ

ينشغل هذا الفريق في معظم الأوقات بأنشطة ”داخل المبنى“، مثل كتابة كود البرامج، وإجراء الاختبارات، ونشر البيانات، وما شابه.

أقول في ”معظم الأوقات“ لأنّه ينبغي لهذين الفريقين أن يعملوا مع أشخاصٍ من أقسامٍ متعدّدة متداخلة. كما أنّ التفاعل مع العملاء هو مسؤوليّة كلّ عضوٍ من أعضاء الفريق.

ومع أنّي أوافق على التمييز المنطقيّ ما بين فريقَي المشكلة والحلّ، فإنّك تستفيد أكثر ما يمكن في هذه المرحلة من حياة المنتج، من وجود فريق واحدٍ للمشكلة/الحلّ.

### ابدأ بأصغر فريق ممكن. دون أن يكون الهدفُ فريقًا صغيرًا

إنّ حجم فريق المشكلة/الحلّ الأمثل هو شخصان أو ثلاثة.

وهناك العديد من الحجج التي تسوّغ بناء إطلاقك النسخة الأولى من مشروعك (١.٠) بوجود فريقٍ صغير:

- التواصل أسهل
- تخفيض كميّة البناء
- إبقاء التكاليف منخفضة

عندما بنيتُ "كلاود فاير"، كنتُ "غالبًا" المؤسس الوحيد. وكان التحدي الأكبر الذي واجهته هو موازنة الأنشطة في الخارج مع العملاء، وتلك التي في الداخل؛ فاضطرتُّ لأن أضع مجموعة من المنهجيات لإنجاح المشروع (انظر "كيفية تحقيق التدفق في مشروع ناشئ بالأسلوب اللين" في الملحق).

ومع أن في وسعك بناء منتج بنفسك، فإنني أوصي بالعمل مع شخصٍ واحدٍ آخر على الأقلٍ يستطيع المساعدة على تنفيذ اختباراتٍ دوريةٍ للواقع الراهن. ويكون هذا الشخص عادةً المؤسس المشارك، كما أن المستشارين والمستثمرين، وحتى مجلسًا مؤقتًا من ريادةيين آخرين، يمكنهم أداء هذا الدور.

والأهمُّ من عدد الأعضاء هو ضمان أن تكون لديك المواهب المناسبة ضمن الفريق لتكرّر العملية بسرعة.

### الأمر الثلاثة التي ينبغي أن تكون لديك: التطوير والتصميم والتسويق

أنت لا تحتاج دائمًا إلى وجود ثلاثة أشخاصٍ لإكمال الفريق؛ إذ تستطيع أحيانًا أن تجد تلك المواهب في شخصين، وأحيانًا يكون ما تحتاج إليه شخصًا واحدًا. وأنا أميلُ إلى البحث عن أشخاصٍ لديهم مستوى معين من الخبرة العملية في هذه المجالات الثلاثة.

إليك الطريقة التي أعرفُ بها هذه الأمور الثلاثة:

#### التطوير

إذا كنت تبني منتجًا، فستحتاج إلى مهاراتٍ قويةٍ لتطوير المنتج في فريقك. ووجود خبرةٍ سابقةٍ في بناء شيءٍ ما هو عاملٌ أساسي، فضلًا عن خبرةٍ عمليةٍ في مجال التكنولوجيا المحددة التي تستخدمها.

#### التصميم

ما أعنيه بكلمة "تصميم" هو الناحية الجمالية وسهولة الاستخدام معًا. في الأسواق الأكثر حداثةً، يمكن أن يكون لوظيفة المنتج الأسبقية على الشكل، لكننا نعيش في عالمٍ يتزايد فيه الوعي بالتصميم حيث لا يمكن إغفال الشكل. كما أن المنتج ليس مجرد مجموعة من الصفات، بل هو مجموعة من تدفُّق أفكار المستخدمين الواردة. أنت تحتاج لأن يكون هناك أشخاصٌ في فريقك يستطيعون التسليم استنادًا إلى الخبرة المناسبة التي تطابق الآراء السائدة للعملاء.

#### التسويق

كلُّ شيءٍ آخر هو التسويق. التسويق يُحفِّز التصوُّر الخارجي لمنتجك، وأنت تحتاج إلى أشخاصٍ يمكنهم أن يضعوا أنفسهم مكان عميلك. مهارات كتابة الإعلانات والتواصل عاملٌ أساسي هنا، فضلًا عن فهم المقاييس والتسعير والترويج.

### احذر الاستعانة بمصادر خارجية في ما يتعلّق بفريق المشكلة/الحلّ

أقابل باستمرار فرقًا تحاول الاستعانة بمصادر خارجية في ما يخصُّ مجالاً أو أكثر من هذه المجالات الثلاثة، وهذه فكرة سيئة. مع أنك قد تستطيع الاستعانة بمصادر خارجية في ما يتعلّق بالنموذج الأولي أو العرض الأولي، فإن عليك أن تحذر من وضع نفسك تحت رحمة برنامج شخصٍ آخر؛ حيث إن هذا قد يحُدُّ من قدرتك على تكرار العملية بسرعة وقدرتك على التعلُّم أيضًا.

الشيء الوحيد الذي لا ينبغي أن تستعين فيه بمصادر خارجية هو معرفة العملاء.

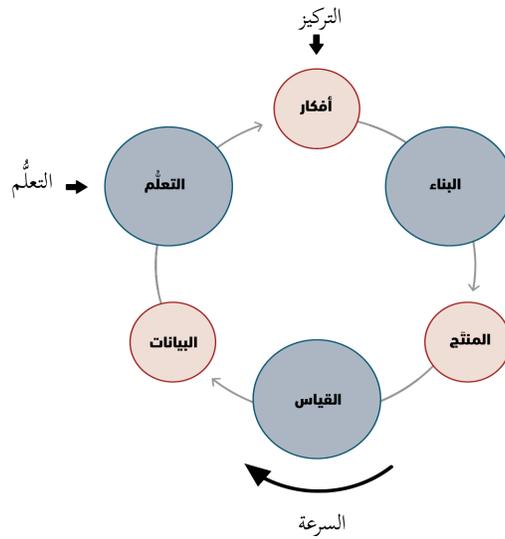
## إجراء تجارب فعّالة

سأضع في هذا الجزء بعض القواعد الأساسية لإجراء تجارب فعّالة.

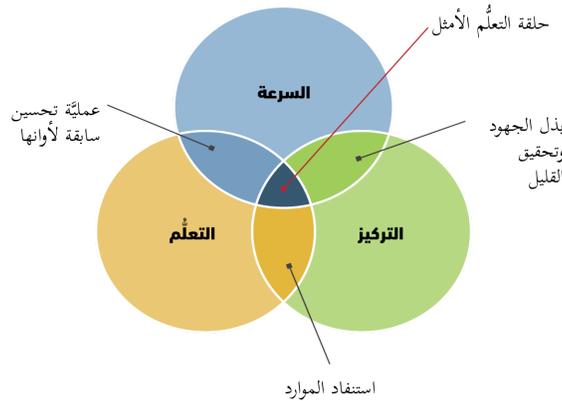
### حقّق الحدّ الأقصى من السرعة والتعلّم والتركيز

لأنّ هدف أيّ مشروعٍ ناشئٍ هو إيجادُ خُطّةٍ تنجحُ قبل نفاذ الموارد، فإنّنا نعرف أنّ السرعة مهمّة، كما تُقاس بوقتِ الدورة حول حلقة ”البناء- القياس- التعلّم“، المبيّنة في الشكل ١-٥. كما نعرفُ أيضًا أنّ التعلّم مهمّ، ولا سيّما معرفة العملاء. غير أنّ الشيء الذي لا يحظى باهتمامٍ كافٍ مثلهما هو التركيز.

إنّك تحتاج إلى هذه الأمور الثلاثة جميعها- السرعة والتعلّم والتركيز- لإجراء تجربةٍ مثلى. فلنرَ ما يحدث عندما لا تكونُ لديك هذه الأمور الثلاثة جميعها (انظر الشكل ٢-٥).



الشكل ١-٥: السرعة والتعلّم والتركيز



الشكل ٢-٥: حقّق الحدّ الأقصى من السرعة والتعلّم والتركيز

### السرعة والتركيز

عندما تعملُ بسرعةٍ ولديك التركيز لكن دون تعلّم، فإنّ ما يتبادرُ إلى ذهني صورة كلبٍ يُطارِدُ ذيله. إنّك تبدّلُ الكثيرَ من

الجهد، لكنك ببساطة تدور في حلقة مفرغة.

التعلم والتركيز

عندما تركز على الشيء الصحيح وتعلم أيضًا لكنك لا تتحرك بسرعة كافية، فإنك تواجه خطر نفاذ الموارد أو أن يسبقك منافسك.

السرعة والتعلم

أخيرًا عندما تتحرك بسرعة وتعلم لكنك لا تركز، يمكنك الوقوع في فخ عملية تحسين سابقة لأوانها. بعض الأمثلة عن عملية التحسين السابقة لأوانها هي توسيع حجم خوادم الشبكة (Servers) دون أن يكون لديك عملاء، وزيادة الحد الأقصى لصفحات المنتج الأولي (Landing Page) بينما لا يكون لديك بعد منتج يعمل بنجاح.

**حدد مقياسًا أو هدفًا رئيسيًا واحدًا**

”يستطيع المشروع الناشئ أن يركز على مقياس واحد فقط. لذا عليك أن تقرّر هذا المقياس، وتتجاهل كل شيء آخر“.

نواه كاغان (Noah Kagan)

عندما تُعدُّ لصياغة اختبار ما، أبق تركيزك على التعلم الرئيسي أو المقياس الرئيسي الذي عليك أن تحققه، والذي سيختلف تبعًا لنوع منتجك والمرحلة التي وصل إليها. ومع أنه يمكن التعامل مع مقاييس وأهداف متعددة في الوقت نفسه، فقد وجدت دائمًا أن الأكثر فاعليته هو أن تبقى مركزًا إلى حد كبير.

**افعل أصغر شيء ممكن لتتعلم**

”غالبًا ما يكون الأفضل عدو الجيد“.

فولتير (Voltaire)

تحذّر نفسك للعثور على أبسط شيء يمكنك القيام به لاختبار فرضية. هذه مهارة لم تُقدّر حق قدرها. وبمجرد أن تفهم حقًا الأمور الأكثر مخاطرة على منتجك، يكون من الممكن بناء شيء آخر غير المنتج لاختباره.

**أنت لا تحتاج إلى كود برمجة لاختبار منتج حاسوب**

**دروبوكس (Dropbox)**

عند بناء دروبوكس في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا (MIT)، نشر درو هيوستن (Drew Houston) عرضًا تجريبيًا من ثلاث دقائق على ”هاكر نيوز“ (Hacker News)، فانتشر انتشارًا سريعًا. ساعده الفيديو والإعلان الدعائي القصير على صفحة المنتج الأولي على جذب عشرات آلاف المستخدمين الأوائل، وعلى إيجاد مؤسس مشارك، وعلى قبول في الشركة الأميركية ”واي كومبيناير“ (Y Combinator). في ذلك الوقت، قدر درو أن يكون تاريخ إطلاق دروبوكس بعد أقل من ثلاثة أشهر، لكنه احتاج إلى ١٨ شهرًا لإطلاقه علنًا.

**أنت لا تحتاج إلى مطعم لاختبار فكرة جديدة عن الطعام.**

**”مقطورات أوستن للطعام“ (Austin Food Trailer)**

صارت مقطورات الطعام موضحة حديثة وشعبية في أوستن، تكساس. غير أنها بدأت بوصفها وسيلة غير مكلفة للمطاعم الطموحة لاختبار أفكارها بسرعة. بعد تجربة فكرة جديدة على نطاق ضيق، ترتقي المقطورات عادةً لتصبح مطاعم بعناوين معروفة (مطاعم ”فرنكلينز باربكيو“ [Franklins BBQ] هي أحدث قصة نجاح حققت عملية الانتقال بعد أن أطلقت عليها مجلة ”بوناپيتي“ [Bon Appétit] اسم ”أفضل مطاعم شواء لحوم في البلاد“). لكن بعض

المطاعم لا تزال تحتفظ بنظيراتها المقطورات. ولا تزال هذه المطاعم تجرّب قائمة الطعام الجديدة قبل تقديمها في مطاعمها.

### أنت لا تحتاج إلى الأتمتة للتحقق من صلاحية سوق العمل (الطعام على المائدة)

كانت لدى مانويل روسو (Manuel Rosso) رؤية كبيرة لبناء خدمة على الصعيد الوطني تُنتج خُططاً أسبوعية لوجبات طعام أسبوعية، وقوائم موادّ البقالة تبعاً لما يفضّله المستهلكون، والموادّ التي تُباع بسعر مُخفّف في بقالتهم. ولتحقيق هذه الرؤية، كان عليه أن يعرف أين يتسوّق الناس، ويعرف أطعمتهم المفضّلة، وما كان يُباع بأسعارٍ مُخفّضة، وربط كل ذلك بقاعدة بيانات عن وصفات الطعام التي يستطيع المستهلكون أن يستخرجوا منها خُطّة وجبة طعام بحسب طلبهم. وبدل بناء نظامٍ آليّ متطوّر للقيام بذلك، اختار مانويل ونائب الرئيس المسؤول عن المنتج، ستيف ساندرسون (Steve Sanderson) محلّ بقالة كان على مقربة منهما، وبالقرب من مقهى ستاربكس (Starbucks) حيث أجريا عدّة مقابلاتٍ مع الناس الذين كانوا يتسوّقون هناك. ابتداءً بعميل واحد، وبنياً يدويّاً هذه الخطط الأسبوعية للتحقق أوّلاً من صحّة أكثر افتراضاتهم خطورةً. وقد كان هدفهما التعلّم أكثر ممّا هو الكفاءة. وبمرور الوقت، سجّلا عملاء أكثر، واستبدلا بالتدريج بالأقسام غير الفعّالة أتمتة كانت "كافية" لتجعلهما أكثر قُرْباً من تحقيق رؤياهما الأصليّة الكبرى. هذا الأسلوب في استخدام خدمةٍ شخصيّةٍ إلى درجةٍ عالية لتكوّن النموذج الأوّليّ لتسريع التعلّم، هو ما أطلق عليه إريك ريس "النموذج الأوّليّ المجدي من الحاجب" (Concierge MVP).

### صغ فرضية قابلة للتفنيد

إنّ ما يكتبه معظم الناس عن نموذج عملهم التجاريّ لم يصل بعدُ لأن يكون قابلاً للاختبار. ومنهجية المشروع الناشئ بالأسلوب اللين متجدّرة بقوة في المنهج العلميّ، وتتطلّب أن تحوّل هذه الافتراضات إلى فرضياتٍ قابلة للتفنيد.

الفرضية القابلة للتفنيد هي كلامٌ يمكن إثبات عدم صحّته.

إذا ما تخطّيت هذه الخطوة، فيمكنك أن تقع بسهولة في فخّ تجميع ما يكفي من الأدلّة لإقناع نفسك بأنّ فرضيتك صحيحة.

يمكن أن تتضح هذه الفكرة بصورة أفضل بالمثل التالي.

هنا عبارتان تصفان فرضية القناة:

غامضة جدّاً

إذا كنت معروفاً بوصفك "خبيراً"، فهذا سيحفّز المستخدمين الأوائل.

محدّدة وقابلة للاختبار

سيحفّز موقع مدوّنة إلكترونيّة ١٠٠ طلب تسجيل دخول.

العبرة الأولى فرضية لا يمكن إثبات عدم صحّتها؛ لأنّ النتيجة المتوقّعة لتحفيز المستخدمين الأوائل غير قابلة للقياس. وليس من الواضح عدد المستخدمين الأوائل الذين تحتاج إليهم لإثبات صحّة هذه الفرضية- مستخدم واحد أم ١٠٠ أم ١٠٠٠- أو ما ينطوي عليه معنى "أن يكون الشخص خبيراً".

أمّا العبارة الثانية فلها ليس فقط نتيجة محدّدة وقابلة للقياس، بل هي تستند أيضاً إلى عملٍ محدّد وقابل للتكرار، ممّا يجعلها

قابلة للاختبار. وحتى إذا فشلت في تحقيق النتيجة المتوقعة، فإن إعلانها مسبقاً قيمة كبيرة، ليس فقط لإجراء مراجعة للواقع، بل أيضاً لتحسين حكمك على الأمور.

المعادلة الضرورية لصياغة فرضية قابلة للتفنيد هي:

فرضية قابلة للتفنيد = [عمل محدد متكرر] سيؤدي إلى [نتيجة متوقعة قابلة للقياس]

### التحقق من صحة النوعية والتحقق من الكمية

قبل ملاءمة المنتج والسوق، تنتشر في الأجواء حالة هائلة من عدم اليقين والخبر السار هو أنه عندما يكون لديك الكثير من الشكوك، فإنك لا تحتاج إلى الكثير من البيانات لتتعلم.

”إذا كان لديك الكثير من عدم اليقين الآن، فإنك لا تحتاج إلى الكثير من البيانات للتقليل على نحو ملحوظ من عدم اليقين. وعندما يكون

لديك الكثير من اليقين، فستحتاج إلى الكثير من البيانات للتقليل على نحو ملحوظ من عدم اليقين“.

دوغلاس هبارد

وهذا سيحققُ دون شكِّ مصلحتك.

إن هدفك الأول هو الحصول على إشارة (إيجابية أو سلبية) لا تحتاج عادةً إلى عينة كبيرة. قد تكون قادراً على القيام بذلك بعددٍ قليلٍ من المقابلات مع العملاء لا يتجاوز الخمس مقابلات<sup>1</sup>.

تُشير أية إشارة سلبية قوية إلى أن هناك احتمالاً قوياً بعدم نجاح فرضيتك الجريئة، وتجعلك تُسرِعُ إلى تعديلها أو التخلي عنها. لكن إشارة إيجابية قوية لا تعني بالضرورة أن فرضيتك ستتوسع وتُصير ذات أهمية إحصائية، غير أنها تسمح لك بأن تَمضي قُدماً بفرضيتك إلى أن يجري التحقق من صحتها في وقتٍ لاحقٍ بواسطة البيانات الكمية.

إنَّ التحقق من صحة الفرضيات بهذه الطريقة- أولاً من الناحية النوعية ثم الكمية- هو مبدأ أساسي سنرى تطبيقه في مراحل مختلفة في جميع أجزاء هذا الكتاب.

### تحقق من قدرتك على ربط النتائج بأعمال محددة سابقة

إنَّ من أصعب الأمور التي ينبغي القيام بها هو ربط النتائج التي جرى قياسها بأعمالٍ محددة ومتكررةٍ سابقة؛ حيث إنَّ منتجك يتغير باستمرار. وعند إجراء التجارب النوعية (مثل المقابلات)، فمن المهم إجراءها بالطريقة ذاتها إلى أن تبرز نماذج متكررة. أمّا من جهة التجارب الكمية، فإنَّ أساليب مثل تحليل الفئات واختبار تحليل النتائج تسمح لك بتحقيق ذلك. وستتناول هذا الأمر بمزيدٍ من التفصيل بعد قليل.

### استحدث لوحات قياس يسهل الوصول إليها

يمكن أن يكون اختبار الفرضيات أمراً مخيفاً لدى المؤسسين. وهذا مفهومٌ حيث إنَّ مؤسسي المشاريع الناشئة يركّزون جهودهم وقواهم على عملهم. إنهم يواجهون العديد من المخاطر نتيجة جهودهم ولا يرغبون في إثبات أنهم كانوا على خطأ.

لكن دون وجود مستوى من الشفافية والموضوعية، هناك خطر أن تدير مشروعك الناشئ مستنداً إلى الإيمان. لا بُدَّ من مشاركة تجاربك علناً على مستوى الشركة.

ينبغي أن تكون إدارة عملٍ تجاريٍّ مثل إدارة حوضٍ مائيٍّ شفاف، حيث يستطيع الجميع أن يروا ما يحدث.



معمّقة لاحقاً) ونظرةً استراتيجيةً إلى افتراضات نموذج عملك التجاري.

إنّ استغلال التقدم بهذه الطريقة يجعلك متأصلاً في التعلّم، بينما تكرّر العمليّة باستمرار باتجاه خُطةٍ تنجحُ عملياً.

### تطبيق النموذج الشامل للتكرار على المخاطر

تُعالج المخاطر بإجراء التجارب. والأجواء قبل ملاءمة المنتج والسوق حافلةٌ بالتعلّم الكميّ. ومع أنّك قد تكون قادراً على تخفيف بعض المخاطر، فإنّه لا يمكنك إزالتها تماماً بتجربةٍ واحدة.

هناك تأثيران جانبيّان معاكسان وشائعان لهذا الأمر. الأوّل هو أنّ المشاريع الناشئة تُصابُ بالإحباط من جرّاء تعلّمها الفاتر أو السلبيّ الأوّل، أو أنّها تتمحورُ قبل الأوان أو تتخلّى عن إجراء المزيد من التجارب. التأثير الآخر هو عكس ذلك تماماً. في هذه المرحلة، تُفرط المشاريع الناشئة في تفاؤلها بسبب تعلّمها الإيجابيّ الأوّل فقط، إلى أن تتوقّف فعلياً في وقتٍ لاحق.

إنّ الحدث المهمّ الأوّل للمشروع الناشئ هو تحقيق ملاءمة المنتج والسوق، الذي هو ليس فقط بناء المنتج "الصحيح"، بل أيضاً بناء نموذج عملٍ تجاريّ قابلٍ للتوسّع وناجحٍ عملياً.

لا يمكنك تطبيق عمليّة ما على نحوٍ أعمى (حتى هذه العمليّة)، أو تُجري تجارب دون هدفٍ لمجرّد الحصول على المعرفة. بدل ذلك، عليك أن تبدأ واضحاً النهاية في الحسبان، ثمّ ترتّب تجاربك بعمليّاتٍ متكرّرة منظمّة ليكون تعلّمك تراكمياً.

اعمل على تحقيق أقصى قدر من التعلّم (بشأن الأمور الأكثر مخاطرة) في الوحدة الزمنيّة.

نقطة البداية هي مخطّطٌ كاملٌ بأسلوبٍ يُظهر خُطةً تعتقد أنّها يجب أن تنجح عملياً. ثمّ تُجري بصورة منهجيّة تجاربٍ منتظمة تشمل كلّ أجزاء المخطّط.

ليس نموذج عملك التجاريّ لوحهً لزمي السّهام.

حدّدتُ في وقتٍ سابقٍ المخاطر الأوّليّة الثلاثة الرئيسيّة على المخطّط اللّين: المشكلة والقنوات ومصادر الإيرادات.

وما دامت المخاطر الأوّليّة الثلاثة الرئيسيّة تقدّم تشخيصاً سريعاً لتحديد أولويّات مخطّطاتك، فإنّك كيف يمكنك معالجتها منهجيّاً ضمن مراحل (انظر الشكل ٥-٤).

المرحلة ١: فهم المشكلة

أجرِ مقابلاتٍ رسميّة مع العملاء أو استخدم أساليب أخرى لمراقبة العملاء لفهم ما إذا كان لديك مشكلة حقيقية تستحقّ الحلّ. من لديه مشكلة؟ وما أهمّ مشكلة؟ كيف يجري حلّها اليوم؟

المرحلة ٢: حدّد الحلّ

بحصولك على المعرفة من المرحلة ١، حاول أن تحدّد الحلّ وتعدّد عرضاً يساعد العميل على تصوّر الحلّ، ثمّ اختبره مع العملاء. هل سينجح الحلّ عمليّاً؟ من المستخدمين الأوائل؟ هل ينجح نموذج التسعير عمليّاً؟

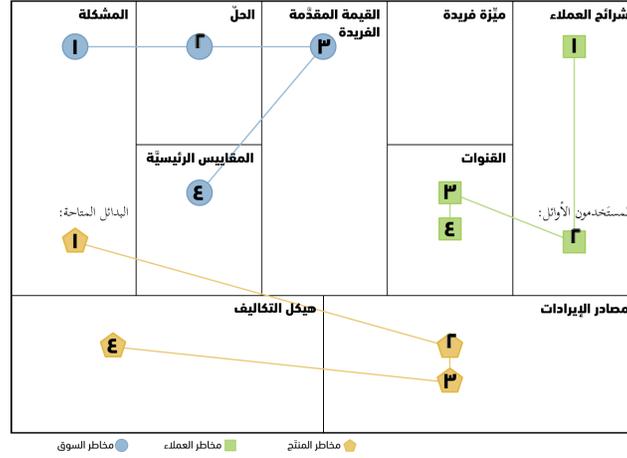
المرحلة ٣: تحقّق من النوعيّة

ابنٍ منتجك الأوّل المجددي، ثمّ اطرحه في السوق بصورةٍ محدودة للمستخدمين الأوائل لمُنتجك. هل يدركون القيمة

المقدمة الفريدة؟ كيف ستجد عددًا كافيًا من المستخدمين الأوائل لدعم عملية التعلم؟ هل تتلقى مالا لقاء ذلك؟

المرحلة ٤: تحقق من الكمية

أطلق منتجك النهائي لجمهور أكبر. هل بنيت شيئًا يرغب فيه الناس؟ كيف ستصل إلى العملاء على نطاق واسع؟ هل لديك عمل تجاري قابل للتطور؟



المخطط اللين المُقتبس من "مخطط نموذج العمل التجاري" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٤-٥: اعمل على إزالة المخاطر بصورة منهجية

نبيّن لك هنا كيف تنظر إليهم بناء على المخاطر:

مخاطر المنتج: بناء المنتج بالصورة الصحيحة

1. تحقق أولاً من أن لديك مشكلة حقيقية تنتظر الحل.
2. ثم حدّد أسهل حلّ ممكن (المنتج الأولي المجدي).
3. ابن نموذجك الأولي، وتحقق من صحته على نطاق ضيق (وضّح القيمة المقدمة الفريدة).
4. ثمّ تحقق من صحتها على نطاق واسع.

مخاطر العملاء: بناء طريق إلى العملاء

1. أولاً، حدّد من لديه متاعب.
2. ثمّ قلّص العدد إلى المستخدمين الأوائل الذين يرغبون فعلاً في منتجك الآن.
3. لا بأس من البدء بالقنوات الصادرة.
4. لكن ابن بالتدرّج قنوات واردة قابلة للتوسع. كلّما كان ذلك أكبر، كانت النتائج أفضل.

مخاطر السوق: بناء عمل تجاري قابل للتطور

1. حدّد المنافسة بدراسة البدائل المتاحة، وحدّد سعراً لحلّك.
2. امتحن التسعيرة أولاً بقياس ما يقوله العملاء (التزامات شفوية).
3. ثمّ اختبر السعر بموجب ما يفعله العملاء.
4. حسن هيكل تكاليفك لضمان نجاح نموذج العمل التجاري.

## وماذا بشأن الميزة الفريدة؟

الجزء الوحيد الذي لم يُعالج في المخطَّط اللين هو الميزة الفريدة. وسبب ذلك هو أنه لا يمكن اختبار ميّزتك الفريدة الحقيقية إلا في مواجهة المنافسة. وما لم تثبت ملاءمة المنتج والسوق، فهناك احتمال كبير ألا تجذب الكثير من المنافسة (هذا إذا كانت هناك منافسة).

وحتى ذلك الحين، اعتمد الغموض؛ فهو هبة.

[1](#) مصدر هذا العدد هو بحث عن اختبار قابلية الاستعمال أجراه جاكوب نيلسون/ستيف كروك (Jakob Nielsen/Steve Krug)، وقد بين كيف أن خمسة مختبرين هم عدد كافٍ لكشف ٨٥٪ من المشكلات. وسنرى أيضًا لاحقًا بعض الأمثلة المحددة في الكتاب حيث تمكنت من التحقق من صحة هذا الادعاء.

الجزء ٤

# اختبر قُطَّتْكَ بصورةٍ منهجيةٍ

## استعدّ لإجراء مقابلاتٍ مع العملاء

إنَّ أسرعَ طريقةٍ للتعلُّم هي التحدُّث إلى العملاء، وهي ليست إطلاقاً نظامٍ مشفَّر أو جَمَعَ المعلومات الناتجة عن تحليل البيانات، بل هي التحدُّث الفعليُّ مع الناس. وسنستخدمُ مقابلات العملاء بوصفها أداةً لتعلُّم<sup>2</sup> في ما تبقى من هذا الكتاب. يضع هذا الفصل الأساس لإجراء مقابلاتٍ جيّدة.

### عدم اللجوء إلى المسوح (Surveys) أو المجموعات البؤريّة (Focus Groups)

عندما كان يُطلَب من مؤسّسين أن يفعلوا أصغر شيءٍ للتعلُّم من العملاء، كان أوّل ما يفكِّرون فيه هو إجراء مجموعةٍ من المسوح، أو تشكيل مجموعاتٍ بؤريّة. ومع أنّ إجراء المسوح وتشكيل مجموعاتٍ بؤريّة قد يبدو أكثر فاعليّة من إجراء مقابلاتٍ مع العملاء، فإنّ البدء بهما هو فكرةٌ سيّئة.

إليك السبب:

تفترض المسوح أنّك تعرف طرَح الأسئلة الصحيحة.

من الصعب- إن لم يكن من المستحيل- أن تعدّ نصّ دراسةٍ مسحيّةٍ تطرح جميعَ الأسئلة الصحيحة التي يجب طرحها؛ لأنّك لا تعرف إلى الآن هذه الأسئلة. في أثناء إجراء مقابلةٍ مع أحد العملاء، يمكنك أن تطلب التوضيح وتستكشف مجالات خارج فهمك الأوّليّ.

تستكشف في مقابلات العملاء ما تجهل أنّك لا تعرفه.

والأسوأ من ذلك، هو افتراض المسوح أنّك تعرف الإجابات الصحيحة أيضاً.

عليك في المسوح ليس فقط أن تطرح الأسئلة الصحيحة، بل عليك أيضاً أن تقدّم إلى العميل أجوبة الخيارات الصحيحة. عند إجراء دراسةٍ مسحيّة، كم مرّة كان أفضل جوابٍ لك هو "غير ذلك"؟ إنَّ أفضل تعلُّمٍ أوّليّ يأتي من الأسئلة غير المحدّدة.

لا يمكنك رؤية العميل في أثناء إجراء المسوح.

لغة الجسد هي مؤشّرٌ على ملاءمة المشكلة والحلّ، بقدر ما هي الأسئلة كذلك.

المجموعات البؤريّة خاطئة تماماً.

إنّ مشكلة المجموعات البؤريّة هي أنّها تنحدر بسرعةٍ لتصير "مجموعة تفكير"، وهذا خطأً لدى معظم المنتجّات.

### هل تطلّح المسوح لأيّ شيء؟

رغم أنّ المسوح سيّئةٌ من جهة دَعَم التعلُّم الأوّليّ، فإنّها تكون فعّالةً أحياناً للتحقُّق من صحّة ما تتعلّمه من مقابلات العملاء.

لقد ناقشتُ سابقاً مبدأ التحقق من الصلاحية الذي يتمُّ على مرحلتين: أولاً النوعية ثمَّ الكمية. ومقابلة العميل هي شكلٌ من أشكال التحقق من صلاحية النوعية التي هي فعالةٌ كثيراً في الكشف عن الإشارات القوية التي تدعم الفرضيات أو تدحضها باستخدام عينة صغيرة "إلى حدِّ ما".

عندما تكون قد حصلت على التحقق الأولي من صحة فرضياتك، فسوف تستطيع عندئذٍ أن تستخدم ما تعلمته لصياغة دراسةٍ مسحيةٍ، والتحقق من صحة نتائجك بموجب الكمية.

لن يعودَ الهدف بعد ذلك هو التعلم، بل إظهار مدى توسُّع النتائج (أو الأهمية الإحصائية للنتائج).

## لكنَّ التحدُّث مع الناس صعبٌ

إنَّ صيحة معركة تطوُّر العميل هي "أخرج من المبنى" واذهب إلى العميل، وقد وضعها ستيف بلانك بوصفها قانوناً، هي في الوقت نفسه إحدى أكثر الممارسات أهمية عند التنفيذ.

يفترضُ الناس أنَّ التحدُّث إلى العملاء كان أمراً سهلاً لي، غير أنَّ هذا غير صحيح. (ويفترضون أيضاً أنني أقيم في وادي السيليكون، وهذا أيضاً غير صحيح).

مثلي مثل معظم المؤسسين الفنيين، كنتُ مولعاً سرَّياً. حيثُ استخدمتُ أدوات مثل البريد الإلكتروني ومنتديات المناقشة ومدونات إلكترونية عن المنتجات عدَّة سنواتٍ لأنَّجنَّب الاضطرار إلى التحدُّث مباشرةً مع العملاء. وعندما كنتُ أتحدُّث مع العملاء، كانت المحادثات إمَّا غير مثمرة، وإمَّا أنَّها تجعلني أسعى نحو هدفٍ صعبٍ المنال.

كنتُ أعرفُ أنَّ الإصغاء إلى العملاء مهمٌّ، لكنني لم أكن أعرفُ كيف أفعل ذلك.

انتقلتُ من مرحلة الخوف من التفاعل المباشر مع العملاء إلى السماح للآخرين بالاتِّصال بهاتفني النقال بواسطة رقمٍ يمكن الاتِّصال به مجاناً. حدثتُ نقطة التحوُّل المحورية لديَّ عندما أدركتُ أنَّ الحياة أقصر ممَّا ينبغي للاستمرار في بناء شيءٍ لا يرغبُ فيه أحدٌ (أو عددٌ كافٍ من الناس).

تصادفُ هذا مع اللقاء الأول مع تطوُّر العميل والمشاريع الناشئة بالأسلوب اللين، ممَّا أحيأ اختباري القاسي وتطبيقي هذه المبادئ وحفزها جميعاً.

ومع أنَّ عملية تطوُّر خبرة العميل هي حُجَّة مُقنعة للتحدُّث إلى العملاء، رغم عقلائيَّتها، فإنَّ جعل أجسادنا تستمع إلى ما في عقولنا هو تحدُّ في البداية.

وعبارة "أذهب وتحدُّث إلى عميلٍ ما" مفيدة بقدر ما هي مفيدة عبارة "ابن شيئاً يرغبُ فيه الناس". السؤال الكبير هو: ماذا تقول لهم؟

إليكم بعض الأساليب التكتيكية للتغلُّب على عقباتك العقلية الأولى:

ابنِ إطاراً حول التعلم وليس حول الإقناع.

ما دمتَ تتحدُّث مع الوقت في أثناء الإقناع، فمن السهل جدًّا على العملاء أن يتظاهروا بالموافقة على ما تقوله، أو أن يكذبوا عليك بصراحة.

ومشكلة البدء بالإقناع هي أنها تستند إلى وجود المعرفة حول المنتج "المناسب" للعميل (ملاءمة المشكلة والحل).

قبل أن تستطيع المضي في عملية الإقناع بالحل "الصحيح"، عليك أن تدرك مشكلة العميل "الحقيقية".

في إطار التعلّم، تنعكس الأدوار: أنت تحدّد السياق ثمّ تسمح للعميل بأن يتحدّث معظم الوقت. لست مضطراً إلى معرفة جميع الأجوبة، وكلّ تفاعلٍ مع العميل (مقابلة، دعم فنيّ، طلب الحصول على الصفات... إلخ) يتحوّل إلى فرصةٍ للتعلّم. فضلاً عن ذلك، يرغب الناس عموماً في المساعدة إذا ما أظهرت التوجّع المناسب بطلب مشورتهم بدلاً محاولة إقناعهم.

لا تسأل العملاء عمّا يريدونه، بل قس ما يفعلونه.

من الشائع أن تجد عملاء يكذبون في المقابلات، أحياناً بدافع الأدب، وأحياناً أخرى لأنهم لا يعرفون فعلاً أو لا يهتمون بما يكفي.<sup>3</sup> إن مهمّتك ليست فضح أكاذيبهم، بل إيجاد طرقٍ للتحقّق من صحّة ما يقولونه مقارنةً بما يفعلونه، ومن الأفضل أن يجري ذلك في أثناء المقابلة.

مثلاً، إذا أعلن أحد العملاء أنّ مشكلةً ما تستدعي الحلّ، فعليك أن تتفصّل الأمر بعمق. اسأله كيف يعمل على حلّ المشكلة اليوم. فإذا لم يكن يفعل أيّ شيءٍ بشأنها ولا يزال يتدبّر أمره، فقد لا تكون المشكلة حادّة. لكن إذا كان يستعمل حلاً محلياً أو حلّ أحد المنافسين وليس مسروراً به، فإنّ تلك قد تكون مشكلة حقيقية تستحقّ الحلّ.

هناك أسلوبٌ تكتيكيّ آخر هو استخدام دعواتٍ قويّةٍ للتجاوب العمليّ. إذا قال أحد العملاء إنّ سيدفع لك لقاء منتجك، فبدل الحصول على مجرد التزامٍ لفظي، اطلب منه دفعةً مُسبّقة أو دفعةً جزئيةً، وقدم إليه ضمان استرجاع ماله. سنتناول أساليب تكتيكيةً أخرى عديدة لاحقاً في هذا الكتاب.

التزم نصّاً محدّداً

مع أنّ الاستكشاف هو جانبٌ أساسيٌّ من جوانب التحدّث إلى العملاء، فإنّ عليك أن تربط المحادثة بأهداف تعلّم محدّدة. خلافاً لذلك، ستهدر بسهولة الكثير من الوقت، وتنتهي بحصولك على كمّ هائلٍ من المعلومات التي لا يمكن تطبيقها.

بخلاف عملية الإقناع، من غير المفيد تعديل قصّتك بعد كلّ مقابلة. فأنت في حاجةٍ إلى الاتّساق والتكرار لترسيخ نهجٍ ما في العملية. وتساعدك النصوص المكتوبة على القيام بذلك.

سأشارك وإياكم نصوصاً مكتوبةً حقيقيةً استخدمها في كلّ نوعٍ من أنواع المقابلات في الفصل التالي.

ألقي بشبكةٍ أوسع في البداية

مع أنّ هدفك الأول هو التركيز على تحديد صفات المستخدمين الأوائل المميّزة، فلن يكون جميع عملائك المحتملين (أو لا ينبغي أن يكونوا) مستخدمين أوائل. من الأفضل أن تبدأ بمسحٍ أوسع للعملاء المحتملين الأوائل في هذه المرحلة (لتجنّب مواجهة مشكلة أعلى قيمة لكنّ ليست القيمة المطلوبة)، ثمّ تدخل تحسينات على العملية بعد ذلك. ستكون لديك فرصةٌ كبيرةٌ لحصر مجال الاختيار في الجولة التالية من المقابلات.

"استقطب بحريّة، وكن انتقائياً في تصنيفك".

- ستيف كزغ، "سهولة القيام بعملٍ يتطلّب ذكاءً"

من الأفضل إجراء مقابلاتٍ وجهاً لوجه.

شدّدتُ سابقًا على أهميّة القدرة على رؤية الأشخاص الذين تقابلهم. ففضلاً عن التقاط إشارات لغة الجسد، فإنّي أجدُ أنّ مقابلة شخصٍ ما تغرس شعورًا بالتقارب لا يمكنك إعادة إحيائه عمليًا. هذا أمرٌ بالغ الأهميّة في بناء العلاقات بالعملاء.

ابدأ بأشخاصٍ تعرفُهم.

قد يكونُ العثورُ على أشخاصٍ لإجراء مقابلةٍ معهم تحدّيًا في البداية. ابدأ بأشخاصٍ تعرفُهم ويتلاءمون مع البيانات الشخصية للعميل المستهدف. ثمّ استخدمهم ليعرّفوك إلى معارفهم، ثمّ معارف معارفهم للعثور على أشخاصٍ آخرين للمقابلات. فهذا يساعدك ليس فقط على الممارسة والشعور بالراحة في ما يخصّ نصّك، بل هو أيضًا طريقة فعّالة لتكونَ لديك بداياتٌ وُدّيّة مع عملاءٍ مُحتملين آخرين.

اصطحبْ أحدَ الأشخاص معك.

من المفيد دائمًا أن يكون هناك شخص آخر في الغرفة في أثناء المقابلة لتتيسّر ألا يفوتك أيُّ شيء. لكنّ الأهمُّ أنّ هذا يساعدك على الحفاظ على الهدف التعليمي.<sup>2</sup>

أجريتُ مقابلاتي الأولى بشأن المشكلة الخاصّة بكلاود فاير مع زوجتي. ثمّ طلبتُ منها أن ترافقني في أثناء مقابلاتٍ لاحقة ممّا ساعدني، ليس فقط على التواصل بصورة أفضل مع أمّهات أخريات، بل كانت أيضًا اختبارًا للواقع طوال الوقت.

اخترْ مكانًا محايدًا.

أنا أفضلُ إجراء المقابلة الأولى في مقهى لأخلق أجواءً مُريحة أكثر؛ فإجراء المقابلة في مكتب العميل المحتمل يجعلها تبدو "مرتبّة وجديّة" وتُشعر بأنّها عمليّة إقناع للمبيعات، وهذا ما لا ينبغي أن تكونه تلك المقابلة. ومع أنّي قلتُ هذا، فإنّي أوافقُ على الاجتماع مع العميل المحتمل في المكان الذي يختاره.

اطلبْ وقتًا كافيًا.

تدوم مقابلاتي عادةً ما بين ٢٠ و ٣٠ دقيقة دون شعورٍ بالاستعجال. تحقّق من أنّك حدّدت الوقت المتوقّع مسبقًا، وأنّك تحترمُ وقتَ مَنْ ستُقابلهم.

لا تدفعُ للعملاء المحتملين ولا تقدّم إليهم أيّة حوافز.

بخلاف اختبارات قبول الاستخدام، حيث يكون من المقبول تقديم حوافز للمشاركة، فإنّ هدفك هنا هو إيجاد عملاء سيدفعون لك وليس العكس.

تجنّب تسجيل أحاديث المتقابلين.

حاولتُ تسجيل أحاديث المتقابلين في البداية (بعد الحصول على إذنتهم) لكنّي وجدتُ أنّ ذلك جعلَ بعض الأشخاص يركّزون على أنفسهم في أثناء المقابلة، وهذا مثلُ آخر على انحياز المراقب. وفضلاً عن حقيقة أنّي لم أرجع في الواقع لأستمع إلى المقابلة، فإنّ هذا جعلَ الأمر فكرةً مجهّضة من البداية، وهكذا فالاستفادة الفعلية قد تتفاوت.

وثقِ النتائج فوراً بعد المقابلة.

إنِّي أوصي بتمضية خمس دقائق مباشرةً بعد المقابلة لتوثيق النتائج بينما لا تزال حاضرة في ذهنك. استخلصِ النتائج مع الآخرين في وقتٍ لاحق.

استعدّ لمقابلة ما بين ٣٠ و ٦٠ شخصاً.

استعدّ لمقابلة ٣٠-٦٠ شخصاً في مدة ٤-٦ أسابيع، ما يعني التحدُّث إلى عميلين أو ثلاثة في اليوم، مع بعض الوقت المخصَّص لإعادة العمليَّة.

قد تختلفُ الأعداد الحقيقيَّة استناداً إلى قوَّة الإشارة التي تتلقَّها، وطريقك المحدد إلى العملاء، ونموذج عملك التجاري. تعرفُ أنَّك أنجزتَ عملك عندما تتوقَّف عن تعلُّم أيِّ شيءٍ جديد من المقابلات. بعبارةٍ أخرى، عندما تتمكنُ من أن تتوقَّع بدقة ما سيقوله العميل بمجرد طرح بضعة أسئلة عن صفاتٍ محددة، فإنَّك تكون قد أنجزتَ عملك.

فكِّر في الاستعانة بمصدرٍ خارجيٍّ لترتيب برنامج المقابلات.

إنَّ أكبر مصدرٍ للهدر في هذه الأثناء هو الانتظار: انتظار أجوبة الناس، والتنسيق بموجب جداول مواعيدهم، وخلط اختلاف التوقيت ما بين المناطق... إلخ. إذا أنهيتَ عملك مُسبقاً، فستكون قادراً بنجاح على تفويض هذه المهمة إلى شخصٍ آخر (مثل مساعدٍ فعليٍّ).

إليكِ الطريقة التي استطعتُ بها إنجاز هذا العمل:

- أكتبُ نصَّ جميع طلباتي في الرسائل الإلكترونيَّة للمقابلات.

- أفرِّغُ أوقات بعد الظهر ليسهل عليَّ أن أدرج المقابلات في جدول.

### إيجاد عملاءٍ مُحتمَلين

كلُّما أمكنتك، ضَع ضمن أولوياتك إيجاد عملاءٍ مُحتمَلين بواسطة قناةٍ ستستخدمها في الواقع للحصول على عملاء في المستقبل. وما لم يكن لديك سبيلٌ للوصول إلى العملاء، فذلك قد لا يكون ممكناً في هذه المرحلة.

هنا قائمة بتقنياتٍ أخرى يمكن أن تُستخدم للعثور على أشخاص تقابلهم وتستقطبهم:

ابدأ بالأشخاص الذين تعرفهم مباشرةً.

المكان الأوَّل لتبدأ منه هو الأشخاص الذين تعرفهم مباشرةً، والذين تنطبق عليهم المعلومات الديموغرافيَّة لعملائك المستهدَّفين. قد يشعر بعض الأشخاص بالحذر من احتمال أن تكون الأفكار الواردة إليهم من أشخاص مقربين متحيِّزة. ورأيي هو أنَّ التحدُّث إلى أيِّ شخصٍ أفضل من عدم التحدُّث إلى أحد.

اطلُبْ تقديمك إلى أشخاصٍ آخرين.

الخطوة التالية هي أن تطلب من الذين تعرفهم شخصياً أن يعرفوك إلى أشخاصٍ تنطبق عليهم المعلومات الديموغرافيَّة للعملاء المحتمَلين. إنَّها فكرة جيِّدة أن تضمَّن رسالةً يمكن لمعارفك أن ينسخوها ويرسلوها لتوفير الوقت. إليك هذا المثل:

مرحباً [فلان]

أرجو أن تكون أحوالك على ما يُرام... أودُّ أن أسألك معروفاً سريعاً.

لديّ فكرة عن مُنتجٍ أحاول التحقُّق من صلاحِيته مع مصوِّري الأعراس. وهدفِي هو التحدُّث مع عددٍ من المصوِّرين لأفهمَ عالمهم المهنيّ على نحوٍ أفضل، وأقيّم ما إذا كان السعيّ إلى العمل على هذا المنتج يستحقُّ الجهد. أكون من الشاكرين لك إن بعثتَ بهذه الرسالة إلى أشخاصٍ تعرفُهم يناسبهم هذا الهدف. (ملاحظة: يمكن التعديل على الرسالة المقترحة أدناه بما تراه مناسبًا).

مرحبًا،

نحن شركة برمجيّات مقرُّها أوستن، ونعمل حاليًّا على توفير خدمةٍ جديدةٍ تعمل على تبسيط الكيفيّة التي يمكن أن يعرضَ بها المصوِّرون ما لديهم من صور، ويبيعوها إلكترونيًّا. ونحن نعمل على إنتاج أدوات أفضل وأسرع لتعديل الصور وحفظها وبيعها إلكترونيًّا.

نودُّ أن أحجزَ موعدًا معك مدَّته ٣٠ دقيقة لمساعدتنا على فهمِ إنتاجيّة عملك الحاليّ. أنا لا أبيعك أيّ شيء، بل أتمسُّ مشورتك فقط.

شكرًا  
آش

العَبِ الورقة المحليّة.

يرغُب الناس عمومًا في مقابلتك إذا ما تمكَّنوا من معرفتك شخصيًّا. تشدّد الرسالة الإلكترونيّة في القائمة السابقة على اسم "أوستن" في الجزء الرئيسيّ منها، وكان ذلك فعلاً جدًّا في ترتيب اجتماعاتٍ مع مصوِّرين محليّين. شكّل قائمة رسائلٍ إلكترونيّة من صفحة الإعلانات.

إذا كانت الإنترنت قناةً قابلة لتطوير منتجك، فإنّ تشكيل صفحة إعلاناتٍ في مرحلةٍ باكراً هو طريقة عظيمة لإيجاد أشخاصٍ للمقابلات. انظر الملحق لمعرفة خطواتٍ تفصيليّة حول تأسيس صفحة إعلانات. ورغم أنّك قد لا تعرف ما إذا كان الناس يلبُّون ديموغرافيّة عملائك المستهدفين، فإنَّهم يمثّلون أشخاصًا كانت لديهم دوافع كافية للعمل بموجب قيمتك المقدّمة الفريدة. اتّصل بهم، واسألهم ما إذا كانوا يرغبون في تخصيص ما بين ٢٠ و ٣٠ دقيقة معك على الهاتف.

أعطِ شيئًا في المقابل.

حوّل المقابلة إلى "مقابلةٍ حقيقيّة"، وقدم سجلاً مكتوبًا كاملاً أو موقع مدوّنةٍ إلكترونيّة أو فيديو في المقابل.

استخدم أساليبٍ مثل إجراء مكالمات غير متوقّعة، أو رسائلٍ إلكترونيّة، أو تواصل بواسطة لينكدإن.

إنّ السرّ في جعل عميلٍ محتملٍ (سواء كان متحمسًا لفكرتك أم لا) يوافق على إجراء مقابلة، هو "تحديد مشكلته". ربّما لن تتمكّن من فعلِ هذا في البداية، وهو ما يجعلني أعتد على الوسائل الأخرى في هذه القائمة لإجراء بعض المقابلات أوّلاً.

**ضرباتٌ استباقيةٌ واعتراضاتٌ أخرى (أو لماذا لا أحتاج إلى إجراء مقابلاتٍ مع العملاء)**

فلأتناوّل بعض الاعتراضات الشائعة على فكرة إجراء مقابلاتٍ مع العملاء:

”العملاء لا يعرفون ما يرغبون فيه“.

ليست مهمّتك أن تسأل عملاءك عن قائمة صفات، بل هي لفهم مشكلاتهم وإيجاد حلّ مقنع لها.

”التحدّث مع ٢٠ شخصًا ليس أمرًا مهمًّا من الناحية الإحصائية“.

المشروع الناشئ هو الذي يجلب شيئًا جريئًا وجديدًا إلى العالم، وأكبر تحدّ في البداية هو أن تلفت انتباه شخصٍ ما.

”عندما يقول ١٠ أشخاصٍ من ١٠ إنهم لا يرغبون في منتجك، فهذا أمرٌ مهمٌّ جدًّا“.

إريك ريس

عندما تتمكّن من الحصول على ١٠ أشخاصٍ يُبدون رغبتهم في منتجك، تكون في وضعٍ أفضل بكثير.

”أنا أعتد على مقاييسٍ كميّة فقط“.

أسلوبٌ تكتيكيٌّ آخر شائع الاستعمال هو الاسترخاء والاعتماد فقط على المقاييس الكميّة. المشكلة الأولى في هذا الأسلوب هي أنّه لن يكون لديك في البداية جمهورٌ كافٍ، أو أنّك لن تتمكّن من الوصول إلى هذا الجمهور. لكنّ الأهمّ من ذلك هو أنّ المقاييس تستطيع أن تخبرك فقط بالأعمال التي يقوم بها زائرك (أو لا يقومون بها)، وهي لا تستطيع أن تُخبرك بالسبب من وراء ذلك. هل تركوا موقعك على الإنترنت بسبب نسخة سيئة أو بسبب الرسومات التصويرية أو التسعير أو أيّ شيءٍ آخر؟ يمكنك أن تحاولَ إلى ما لانهاية أن تجمع أسبابًا متعدّدة، أو يمكنك ذلك بمجرد سؤال العملاء.

”أنا عميلٌ نفسي، لذا لا أحتاج إلى التحدّث إلى أيّ شخصٍ آخر“.

تؤيّد جماعة ”٣٧ سيغالز“ بناءً مُنتجاتٍ لنفسك (تولّي أمورك بنفسك) حاسبين هذا أفضل الطرق لبناء مُنتجٍ ناجح. ومع أنّي أوافق على أنّ هذا العمل يُعدُّ ميزةً؛ لأنّك تبدأ بمشكلةٍ سبق أن اخترتها شخصيًا، فإنّه ليس عذرًا لعدم التحدّث إلى العملاء. لدى المبتدئين، هل تستطيع فعلاً أن تكون موضوعيًا في ما يخصُّ المشكلة والتسعير؟

ومع أنّك تشارك المشكلات ذاتها مع عملائك المحتملين، فإنّ حقيقة كونك أيضًا ريادةً يجرّدك تلقائيًا من الحقّ في أن تكون عميلًا. وحتى لو فكّرت في أنّك تبني مُنتجاتٍ لرياديين آخرين يشاركونك النظرة ذاتها إلى العالم، فإنّ عليك أن تمتحن ذلك.

إنّ تولّي الأمور بنفسك هو وسيلة رائعة لتبدأ، لكنّ لا يزال عليك أن تتحقّق من أنّ لديك مشكلةً حقيقيّة تستحقّ الحلّ بالتحدّث إلى أشخاصٍ آخرين.

”يعتقد أصدقاؤني أنّها فكرةٌ عظيمة“.

أنا أوّيد التحدّث إلى أيّ شخصٍ في البداية، لكنّ الهدف ليس الحصول على تعلّمٍ موضوعي. قد ترسم عائلتك وأصدقائك صورةً أكثر تفاعلًا (أو ربّما صورةً متشائمة) بحسب تصوّرهم لريادة الأعمال. بدل ذلك، استخدم أصدقاؤك للتدرّب على نصّك، واعمل على تحديد المزيد من المقابلات مع معارف أصدقاؤك.

”لماذا أمضي أسابيع في التحدّث إلى العملاء بينما أستطيع بناء شيءٍ ما في عطلة نهاية الأسبوع“.

”أطلق باكراً، أطلق عدّة مرّات“ كانت هذه العبارة كلامًا مقدّسًا اعتمده مطوّرو البرمجيات منذ بضع سنوات بوصفه

وسيلة لتيسير أفكارٍ واردة بسرعةٍ أكبر، لكنّ تمضية الوقت في بناء هذا الإصدار "الصغير" يمكن أن يكون وقتًا ضائعًا. أولاً، إنّ هذه الإطلاقات "الصغيرة" ليست "صغيرة" بما يكفي. لكنّ الأهمّ من ذلك هو أنّك غير مُضطرّ إلى الانتهاء من بناء حلّ لتختبره. أجل، عليك أن تساعد عملاءك على تصوّر حلّك، لكنّك لا تحتاج إلى كودات برمجية أو إلى المنتج الحقيقي للقيام بذلك- البدائل مثل النماذج الأولية، أو الرسوم، أو مقاطع الفيديو، أو صفحة المنتج الأولي، يمكن أن تكون مناسبة لهذا الهدف. عليك أن تتحدّى نفسك لتقديم أسهل حلّ ممكن لتسرّع عملية التعلّم.

"لا أحتاج إلى اختبار المشكلة لأنّها شديدة الوضوح".

يمكن أن تكون المشكلات واضحة لعددٍ من الأسباب التي تكون لها مسوغاتها في أحيان كثيرة:

- لديك معرفة واسعة سابقة في مجالٍ ما.
- أنت تحلّ مشكلاتٍ مُعترف بها عمومًا، مثل تحسين المبيعات أو معدلات التحويل على صفحة المنتج الأولي.
- أنت تحلّ مشكلاتٍ معروفة جيّدًا لكنّها صعبة، مثل إيجاد علاجٍ للسرطان، أو محاربة الفقر.

في هذه الحالات، قد لا تكون للمخاطر الكبرى علاقةً باختبار المشكلة، بل بالأحرى بفهم المشكلة، أي بتحديد العملاء الأكثر تأثرًا (المستخدمون الأوائل)، وكيف يحلّون هذه المشكلات اليوم (البدائل المتاحة)، وما ستقدمه ويكون مختلفًا (القيمة المقدّمة الفريدة).

حتّى في هذه الحالات، ما زلتُ أوصي بإجراء مقابلاتٍ قليلةٍ بشأن المشكلة للتحقّق من فهمك لها، ومن ثمّ الانتقال إلى المقابلات الخاصّة بالحلّ.

"لا أستطيع اختبار المشكلة لأنّها غير واضحة".

قد تكون بصدد بناء منتجٍ تعتقد أنّه غير مُصمّمٍ لحلّ مشكلةٍ ما. مثلاً، لعبة فيديو أو فيلمٌ قصير أو رواية خيالية. أزعّم أنّه حتّى في هذه الحالات، هناك مشكلات أساسية رغم أنّها مدفوعة بالرغبة أكثر منه مدفوعةً بالمتاعب (المشكلات).

كما في الحالة السابقة، أنا أوافق أنّ لا ضرورة لبذل الكثير من الجهد لاختبار هذه المشكلات. بدل ذلك، أمضِ وقتًا أوّلاً لفهم جمهورك (المستخدمين الأوائل)، ثمّ حاول إيجاد طرقٍ أصغر وأسرع لاختبار حلّك- مثلاً، اعمل دعايةً قصيرة للعبة الفيديو أو الفيلم أو الرواية.

"سيسرق الناس فكري".

المقابلات الأولى (وصفحة المنتج الأولي) يجب أن يركّزًا تمامًا على المشكلة، حيث إنّك تسعى إلى فهم المشكلات الخاصّة بالعملاء الذين يعرفون بالفعل أنّها لديهم. ليس هناك إذاً شيءٌ لسرقته هنا.

لن تبدأ بالإعلان عن حلّك إلّا عند إجراء مقابلات الحلّ. لكنّ ينبغي عندئذٍ أن تكون قد حدّدت صفات هؤلاء المستخدمين الأوائل الذين يريدون في الغالب الدّفع مقابل حلّ تقدّمه بدلّ إيجاد حلّ بأنفسهم.

بعد قولِي هذا، من المهمّ أيضًا أن تتذكّر أنّ ميّزتك المستدامة ستأتي من قدرتك على التفوّق في التعلّم على منافسيك الحاليين (والمستقبليين).

"لن يشتري الناس منتجًا جرى الإعلان عنه لكنّه لم يَرِ النور بعد".

عندما تتمكن من تحديد مشكلة العميل وتساعدته على تصوّر حلّ قابلٍ للتطبيق، فإنّه سيشتري منك شريطة أن تُزيل الاعتراضات الأخرى. مثلاً، بتقديم مدّةٍ لتجربة المنتج مجاناً، وجعل الاشتراك سهلاً للإلغاء... إلخ.

إنّ بيع مُنتجٍ ما يتعلّق في الأساس بتخفيف المخاطر.

استخدمتُ مثلاً في منتجتي الأخير "يوزرسايكل" مقابلات العملاء، ولغة "HTML"، ونموذجاً أوّلياً توضيحياً لفهم المشكلة وتحديد الحلّ وتسجيل ١٠٠ عميل يدفعون قبل أن أبدأ في بناء النموذج الأوّلي. سنتناول كيفية القيام بهذا في الفصل ٨.

- (2) في كتاب "الخطوات الأربع إلى التجلّي"، يُشير ستيف بلانك إلى أهميّة مقابلات العملاء الشاملة التي يُطلق عليها "اكتشاف العميل".
- (3) الرياديون عادةً متفائلون بطبيعتهم، ويتأثرون بسهولة بالانحياز لما هو متوقّع، أي رؤية ما يريدون أن يروه.

## إجراء مقابلةٍ حول المشكلة

افهمَ نظرةَ عميلك إلى العالم قبل صياغة حلٍّ ما.

### ما تحتاج لأن تتعلّمه؟

تدورُ المقابلة بشأن المشكلة حول التحقق من صحّة فرضيّاتك بشأن المشكلة والعميل. وأنت تهدف في المقابلة حول المشكلة إلى معالجة المخاطر التالية:

مخاطرُ المنتج: ما الذي تحلّه؟ (المشكلة)

ما المشكلاتُ الثلاثُ بحسب ترتيب العملاء؟

مخاطرُ السوق: من المنافسون؟ (البدايل المتاحة)

كيف يحلُّ العملاء هذه المشكلات في الوقت الحاضر؟

مخاطر العميل: من يعاني جزاء الصعوبات (شرائح العملاء)؟

هل هذه شريحة عميلٍ قابلة للتطوُّر؟

### اختبار المشكلة

إنّ هدفك الأوّل هو قياس كميّة استجابة عملائك لمشكلاتك الرئيسيّة. وبعض الطرق للقيام بذلك هي قياس ردّ فعل العميل على صفحة المنتج الأوّل التي تركز على المشكلة<sup>1</sup>، أو موقع المدوّنة الإلكترونيّة أو على إعلانات غوغل أو فيسبوك.

ومع أنّ هذه الأساليب التكتيكيّة مفيدة لقياس تأثير المشكلة في العملاء، فإنّك لا تزال في حاجةٍ إلى إشراك العملاء بفاعليّة لتفهم حقًا المشكلات التي يواجهونها، لا سيّما إذا كانوا بصدد حلّها اليوم أو كيف يعملون على حلّها. يمكن القيام بهذا باستخدام أساليب مراقبةٍ غير رسميّة مثل تلك المستخدمة في منهجيات ”التفكير بالتصميم“ (Design Thinking) و”التصميم المتمحور حول المستخدم“ (User Centric Design) و/أو باستخدام أساليب منهجيّة لمقابلات العملاء.

عندما أواجه بفكرةٍ مُنتجٍ جديد، أفضل عادةً أن أبدأ ببعض وسائل الاختبار/المراقبة غير الرسميّة المذكورة آنفًا، أو حتّى بجميعها، وذلك لأقيس بسرعةٍ ردّ فعل العميل، ثمّ أتبع ذلك بنصّ للمقابلة أكثر تنظيمًا حول المشكلة التي سنتناولها تاليًا.

للحصول على مصادرٍ إضافيّةٍ حول هذه الوسائل لمراقبة العميل وإجراء مقابلةٍ معه، أوصي بالمراجع التالية:

- ”الخطوات الأربع إلى التجلّي“، ستيف بلانك <http://www.carepress.com/kandsranch>
- ”تصميمٌ مفاهيميٌّ سريع“ (Rapid Contextual Design)، كارن هولتزبلات (Karen Holtzblatt)، وجيسامين ويندل (Jessamyn Wendell) وشيلي وود (Shelly Wood).

• أدوات التصميم المتمحورة حول الإنسان (Human-Centered Design Toolkit)، بقلم إيدو (IDEO).

#### دراسة حالة

#### فهم المشكلات بالمراقبة

بعد نشر الطبعة الأولى بالإنكليزية من كتاب «الأسلوب اللين لتشغيل المشاريع الناشئة»، أفردت ساعتين أسبوعياً للقراء للردشة الحرة مدة ٣٠ دقيقة مجاناً، حيث يمكنهم أن يطرحوا عليّ أيّ سؤالٍ عن مشاريعهم الناشئة. لم يكن هدف هذه المكالمات إقناعهم بحلّ ما أو حتّى الحصول على أفكارهم الواردة المتعلقة بالكتاب (مما كان في الغالب يُدهش المتصلين)، بل كان ببساطة فهم كيف كان رباذيون آخرون يتعاملون مع المشكلات التي كانت تواجه منتجاتهم. كانت هذه المكالمات مفيدة في مساعدتي على تحديد مواضيع متكررة حول المشكلة، ممّا أدّى إلى وجود مواقع أكثر للمدوّنات الإلكترونيّة، وإلى مزيدٍ من ورش العمل، وإلى هذا الكتاب، وصولاً إلى إنتاجين: المخطّط اللين، ويوزرسايكل.

#### صغ فرضيات قابلة للتّفيذ

لكي تجعل نتائج المقابلات قابلة للتّفيذ، عليك أن تتخذ خطوة إضافية لتحويل الفرضيات من مخطّطك إلى فرضيات قابلة للتّفيذ.

إنّ أفضل ما يوضح هذه العمليّة هو مثلٌ نضربه على ذلك.

#### دراسة حالة

#### كلاودفاير

الشكل ٧-١: يبيّن مخطّطي السابق مع إبراز الأقسام التي جرى اختبارها.

شرائح العملاء: الوالدان (المتبركان)	ميزة فريدة: المجتمع	القيمة المقدّمة الفريدة:	الحل:	المشكلة:
العائلة والأصدقاء (المشاهدون)	العبارة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيديوهات دون تحميل	مشاركة فوريّة دون تحميل	دمج الملقّات/إدارة الصور	مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتاً.
المستخدمون الأوائل: الوالدان وأولادهما الصغار	القنوات: الأصدقاء، مركز الرعاية النهارية، حفلات أعياد الميلاد، فيسبوك، تأقّل الأخبار شفويّاً (Word of Mouth)	المعايير الرئيسيّة: A التسجيل A ابتكار أولّ معرض فنيّ R مشاركة ألبوم أو مقطع فيديو R دعوة العائلة والأصدقاء R التّلفيع بعد التّسجيل	ليس لدى الوالدين وقت فراغ/ هناك العديد من الطلبات الخارجيّة على هذا المحتوى.	المعايير الرئيسيّة: A التسجيل A ابتكار أولّ معرض فنيّ R مشاركة ألبوم أو مقطع فيديو R دعوة العائلة والأصدقاء R التّلفيع بعد التّسجيل
مصادر الإيرادات: تجربة المنتج مجاناً مدة ٣٠ يوماً، ثمّ ٤٩ دولاراً في السنة.	هيكل التكاليف تكاليف الاستضافة: هيروكيو (Heroku)، وهي حالياً صفر تكاليف العاملين: ٤٠ ساعة/ ٦٥ دولاراً في الساعة = ١٠ آلاف دولار/شهر	نقطة معادلة الربح مع الخسارة ٢٠٠٠ عميل		

المخطّط اللين مُقتبس من «مخطّط نموذج العمل التجاري» (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٧-١: مقابلة كلاود فاير حول المشكلة

(يتبع)

#### دراسة حالة

لقد طبّقتُ على كلّ جزءٍ من هذه الأجزاء فرضيّة قابلة للتّفيذ لأضع أساساً لتجاري (انظر الشكل ٧-٢).

فرضيّة قابلة للتّفيذ- [عملٌ محدّدٌ مكرّرٌ] سيؤدّي إلى

## [عملٍ متوقَّع قابلٍ للقياس]

<b>المشكلة:</b> سكّطُ المَقابلات حول المشكلة صعبة مشاركة الكثير من وسائل التواصل على أنها مشكلة حقيقية تسكّطُ الحل.	<b>الدل:</b>	<b>القيمة المقدّمة الفريدة:</b>	<b>ميزة فريدة:</b>	<b>شرائح العملاء:</b> سكّطُ المَقابلات حول المشكلة من أنّ الوالدين هما شريحة عملاء قابلة للتطوّر.
<b>المقاييس الرئيسية:</b>			<b>القنوات:</b>	
سكّطُ المَقابلات حول المشكلة من صحّة اعتقادنا أنّ العملاء يستخدمون بديلاً واحداً مناخاً أو أكثر.				
<b>هيكل التخالف:</b>		<b>مصادر الإيرادات:</b>		

المخطّط اللّين مُقتبس من "مخطّط نموذج العمل التجاري" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٧-٢: تجارب كلاود فاير لإجراء مقابلاتٍ حول المشكلة

### ملاحظة

عندما تتفاعل مع العملاء، من الشائع أن يكون ما تتعلّمه أكثر بكثير ممّا تُقدّم على اختياره. سنصّف هذه المعرفة الإضافيّة بصورةٍ غير دقيقة أكثر بوصفها أفكاراً ثاقبة، ونعكسها في مخطّطنا عند نهاية عمليّة الإعادة (التكرار).

### إجراء مقابلات حول المشكلة

سنتناول تالياً بالتفصيل نصّ مقابلةٍ حول المشكلة يتبع الهيكل المبيّن في الشكل ٣-٧.

#### تحليل نصّ مقابلةٍ حول المشكلة



الشكل ٧-٣: نصّ مقابلةٍ حول المشكلة

**الترحيب (إعداد سير العمل)**

(دقيقتان)

الرجاء الإعداد لكيفية سير العمل بإيجاز

شكرًا جزيلًا على منحك إيانا الوقت للتحدث اليوم.

نعمل حاليًا على خدمة صور وفيديو يمكن مشاركتها، ومصممة للوالدين. خطرت لي فكرة الخدمة بعد أن صرْتُ والدًا منذ عهدٍ قريبٍ، وشاهدتُ زوجتي تُصاب بالإحباط من الحلول المتاحة.

لكن قبل الانطلاق إلى أبعد بكثير ممَّا نحن عليه، أحببنا أن نتحقق من أنَّ والدين آخرين يشاركوننا هذه المشكلة، وما إذا كان هذا المنتج يستحقُّ العمل على بنائه.

ستجري المقابلة على هذا النحو. سأبدأ بوصف المشكلات الرئيسية التي نعالجها، وبعدها سأسأل ما إذا كانت أيُّ منها يقرعُ أجراسًا لديك.

أودُّ أن أؤكد أن ليس لدينا مُنتج نهائي حتى الآن، وهدفنا هو أن نتعلَّم منك، لا أن نبيعك أو نقتنعك بأيِّ شيء.

أيدو لك ذلك جيّدًا؟

**اجمع خصائص العملاء (اختبار شرائح العملاء)**

(دقيقتان)

اطرحْ بعض الأسئلة التمهيدية لجمع خصائص العملاء الأساسية التي تعتقد أنها ستُرشدك إلى كيفية وضع مستخدميك الأوائل في شرائح وكيفية وصفهم:

قبل أن نتناول المشكلات، أودُّ أن أعرف القليل عنك:

- كم طفلاً لديك؟

- ما أعمارهم؟

- هل تتشاركون الصور إلكترونياً؟

- هل تتبادلون الفيديوها إلكترونياً؟

- كم مرّة تفعلون هذا؟ ومع من؟

**اسرد قصة (حدّد سياق المشكلة)**

(دقيقتان)

اعمل على توضيح المشكلات الأساسية بسرِّد قصة:

عظيم، شكرًا. فلاخبركم إذا عن المشكلات التي نعالجها.

عندما صار لدينا أطفال، وجدنا أننا نلتقط صورًا أكثر بكثير من ذي قَبْل، كما نصور مقاطع فيديو أكثر. وبدأنا أيضًا نتسلّم طلباتٍ منتظمة (أسبوعيًا) من الجدِّين وأفراد العائلة الآخرين لتحديثها. لكننا وجدنا صعوبةً في مشاركة كلِّ هذا المحتوى بانتظام؛ لأنَّ العملية كانت تستغرق وقتًا طويلًا، وأحيانًا كانت متعبة جدًّا.

كان علينا تنظيم الملفّات، ووضعها بالحجم الصحيح، ومراقبة عمليّة التحميل. كما كان التعامل مع مقاطع الفيديو أكثر مشقّة؛ لأنّه كان علينا تحويل تلك المقاطع أوّلاً من صيغة إلى أخرى بحيث تتناسب مع الإنترنت. وحالنا حال بقية الآباء والأمّهات، نحن نعاني قلة النوم، وليس لدينا وقت فراغ كالسابق. ووجود أولاد لدينا جعلنا ننظر بعين تقدير جديدة إلى وقت الفراغ، ونفضّل تمضية وقتنا بدل ذلك في تأدية أمور أخرى.

هل يقرع أيّ من هذا أجراً لديكم؟

### ترتيب المشكلات (اختبار المشكلة)

(٤ دقائق)

اذكر ١-٣ مشكلات أساسية، واطلب من عملائك المحتملين أن يربّوها:

١. هل تجد أنّك تلتقط صوراً/مقاطع فيديو أكثر من ذي قبل؟
٢. هل تجد عمليّة مشاركة الصور/مقاطع الفيديو مُتعبة؟
٣. هل أنت مثل معظم الآباء والأمّهات من حيث عدم وجود وقت فراغ كبير لديك؟
٤. هل لديك أيّ شيء آخر مزعج بشأن مشاركة الصور ومقاطع الفيديو لم أتحدّث بشأنه؟

### ملاحظة

لكي لا تُظهر تحييراً بشأن ترتيب المشكلات، أعد ترتيب قائمة المشكلات من مقابلة إلى أخرى.

### استكشف آراء العميل السائدة (اختبار المشكلة)

(١٥ دقيقة)

هذا هو جوهر المقابلة. أفضل نصّ هنا هو "ألا يكون هناك نصّ".

راجع كلّ مشكلة بدورها. اسأل من تقابلهم عن الكيفيّة التي يعالجون بها المشكلة اليوم، ثمّ اجلس واستمع. شجّعهم على ذكر ما يحلو لهم من التفاصيل. اطرح أسئلة تحثهم على المتابعة، لكن لا تقدّم أو تحاول أن تقنعهم بمزايا مشكلة (أو حلّ).

فضلاً عن ردود فعلهم الطبيعيّة، احكّم على لغة جسدكم ونبرة أصواتهم لتمكّن من إدراك كيفيّة ترتيب المشكلة: "أساسية"، "من الجيد الحصول عليها" أو "لا حاجة إليها".

إذا ما عرضوا مشكلات جديدة في أثناء سير المقابلة، استكشفها بالطريقة نفسها:

١. كيف إذاً تشارك الصور ومقاطع الفيديو اليوم؟
٢. هل لك أن تراجع معنا سير عملك؟
٣. أيّ منتجات تستخدم حالياً؟ وكيف سمعت عنها أوّل مرّة؟

اطرح أسئلة متابعة لفهم سير عملهم الحاليّ.

هذا الجزء لا يُقدّر بضمن لفهم المشكلات والتحقّق من ترتيب العملاء المحتملين للمشكلات السابقة. أحياناً، يكذب

الناس عليك دون علمهم في أثناء ترتيب المشكلات: إمّا بداعي التهذيب أو اللباقة، وإمّا لأنهم ببساطة لا يعرفون. تحقّق من ذلك هنا. إذا ما ادّعوا أنّ مشكلة ما حقيقية و"تستحقّ الحلّ" لكنّهم لا يفعلون شيئاً لحلّها، فإنّ هناك خللاً ما.

### ختام المقابلة (جذب الانتباه وطرح الأسئلة)

(دقيقتان)

انتهينا من جميع الأسئلة المتعلقة بالفرضيات، لكن لا يزال عليك أن تفعل شيئاً واحداً وتطرح سؤالين إضافيين.

رغم عدم استعدادك للتحدّث بشأن حلّك بالتفصيل، فإنّ عليك تقديم وسيلة لجذب الانتباه للمحافظة على الاهتمام. إنّ الإقناع بفكرة مؤثّرة هو وسيلة مثاليّة للقيام بذلك. إنّها تساعد ليس فقط على شرح حلّك على مستوى عالٍ، بل هي تترك أيضاً مقتطفاً قصيراً لا يمكن نسيانه يساعد من قابلتهم على نشر رسالتك.

ثمّ عليك أن تطلبَ إذنًا للمتابعة؛ فهدفك هو تأسيس حلقة مستمرة من ردود فعل العملاء المحتملين. وأخيراً، عليك أن تسأل من تقابلهم عن إحالاتٍ إلى عملاء مُحتملين آخرين.

كما ذكرتُ في البداية، هذا ليس منتجاً نهائياً، لكننا بنينا منتجاً سيعمل على تبسيط كيفية مشاركة الآباء والأمّهات الصور والفيديوهات على الإنترنت، وأفضل طريقة لوصف المفهوم قد تكون "SmugMug" دون أيّ تحميلٍ (استبدل بخدمة "SmugMug" اسم الخدمة التي يعتمدُها من تقابله حالياً).

بناءً على ما تحدّثنا بشأنه اليوم، هل ترغبُ في رؤية المنتج عندما يكون لدينا شيء جاهز؟

نحن أيضاً نتطلّع إلى مقابلة أشخاصٍ آخرين مثلك. هل يمكنك أن تعرّفنا إلى عائلاتٍ أخرى لديهم أولادٌ صغار؟

### وثق النتائج

(٥ دقائق)

أمضِ الدقائق الخمس التي تلي المقابلة مباشرةً لتوثيق نتائجك بينما تكون ماثلةً في ذهنك.

من المفيد وضع نموذجٍ كالنموذج التالي ليكون في وسعك بسرعة تدوين ردود الفعل على الفرضيات التي شرعت في اختبارها.

أوصيتُ في وقتٍ سابقٍ بإجراء المقابلة بوجود شخصٍ آخر متى كان ذلك ممكناً لإبقاء النتائج موضوعيّة. وينبغي أن يملأ كلٌّ منكما على حدة النموذج أولاً. ثمّ اعقدا جلسة استخلاص النتائج بعد ذلك حيث تقارنان الملاحظات، وتقرّران النظام الذي سيستخدم لتسجيل نتائج المقابلة.

### المقابلة حول المشكلة

التاريخ: \_\_\_\_\_

### معلومات الاتصال

الاسم: \_\_\_\_\_

البريد الإلكتروني: \_\_\_\_\_

### الخصائص

عدد الأولاد: \_\_\_\_\_ أعمارهم: \_\_\_\_\_  
مشاركة الصور على الإنترنت: \_\_\_\_\_ مشاركة مقاطع الفيديو على الإنترنت: \_\_\_\_\_  
كم مرة؟ \_\_\_\_\_ مع من؟ \_\_\_\_\_

**المشكلة ١:** مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تتطلب وقتًا.

أولوية المشكلة: \_\_\_\_\_ مستوى الصعوبة: \_\_\_\_\_

كيف	تُعالج	المشكلة	حاليًا؟
_____	_____	_____	_____

**المشكلة ٢:** هناك طلب خارجي كبير على هذا المحتوى.

أولوية المشكلة: \_\_\_\_\_ مستوى الصعوبة: \_\_\_\_\_

كيف تُعالج المشكلة حاليًا؟ \_\_\_\_\_

**المشكلة ٣:** ليس لدي وقت الفراغ الكافي لمشاركة الصور/أفلام الفيديو.

كيف تُعالج المشكلة حاليًا؟ \_\_\_\_\_

ملاحظات: \_\_\_\_\_

الإحالات: \_\_\_\_\_

#### ملاحظة

إنّ استخدام أداة مثل "Wufoo" أو "Google Docs" يجعل من السهل وصف النتائج واستخدام التقارير أيضًا لتحليل النتائج لاحقًا.

#### هل تفهم المشكلة؟

سأناقش في هذا الجزء كيف يمكنك أن تفهم نتائج مقابلتك، وتعدّل نصّ المقابلة المكتوب، وتقرّر موعد الانتهاء منها. راجع نتائجك أسبوعيًا.

إذا كانت وتيرة البرنامج الموضوع لمقابلاتك جيّدة، فإنّك ستتحدّث إلى ١٠-١٥ شخصًا كلّ أسبوع. لا تغيّر النصّ المكتوب على مرّ الأسبوع، بل استخلص النتائج في نهاية كلّ أسبوعٍ لمراجعة مجموعة المقابلات، وتلخيص ما تعلّمته، وإجراء التعديلات المطلوبة في نصّك.

وسيتغيّر نوع التعديلات التي ستجريها بناءً على نوع الفرضيات التي تختبرها، وعلى قوّة الإشارة التي تحصل عليها ممّن تقابلهم. والهدف من ذلك هو تعديل النصّ المكتوب وخصائص العملاء في أثناء ذلك لتستطيع أن تتقوى، وتحصل على إشاراتٍ إيجابية متماثلة مع كلّ مجموعة لاحقة.

ابدأ بالتركيز على المستخدمين الأوائل.

ابحث عن تحديد خصائص العملاء من بين الإجابات التي كانت أكثر إيجابية (أي التي قرعت أجراً قوياً للمشكلة). وبالمثل، احذف الشرائح الأقل تفضيلاً.

عدّل المشكلات.

إذا حصلت على إشارة قوياً مفادها "مشكلة لا تستحق الحل" على اللوحة، فعليك بحذف تلك المشكلة من النص. وبالمثل، إذا اكتشفت مشكلة حقيقية "تستحق الحل"، فعليك بإضافتها إلى النص. وهدفك النهائي هو تصفية منتجك ليصير مشكلة حقيقية واحدة "تستحق الحل"، ومن ثم قيمة مقدمة فريدة واحدة.

افهم بدائلهم الحالية.

إن فهم بدائل مستخدميك الأوائل المتاحة هو عامل رئيسي لاستنباط المنتج المناسب. وهؤلاء سيستخدمون بدائلهم المتاحة لتكون متركزاً يحكمون بموجبها على حلّك وسعرك وتحديد موقعك. لذا إذا كانت مثلاً بدائلهم المتاحة جميعها مجانية، فإن على منتجك أن يعدد بقيمة كافية ويسلمها للتغلب على حقيقة أن البدائل مجانية.

انتبه إلى العبارات التي يستخدمها العملاء.

إن أفضل طريقة لكشف الكلمات "الرئيسية" التي ستستخدمها في قيمتك المقدمة الفريدة هي الإصغاء بانتباه إلى كيفية وصف العملاء لسير عملهم.

حدّد السبل المحتملة للوصول إلى المستخدمين الأوائل.

ما إن تدرك من يكون المستخدمين الأوائل، حتى تبدأ بتحديد المسار للوصول إلى عدد أكبر ممن يشبهونهم. سنبدأ باختبار هذه القنوات في الفصل ٨.

## ما المعايير التي تحدّد الخروج من المقابلة حول المشكلة؟

تكون قد انتهيت عند إجراء مقابلات مع ١٠ أشخاص على الأقل، وعندما:

- تستطيع تحديد خصائص مستخدمٍ أولي.
- تكون لديك مشكلة تستحق الحل.
- تستطيع أن تصف كيف يحلّ العملاء هذه المشكلة حالياً.

دراسة حالة

### التعلم من مقابلة حول المشكلة: كلاود فاير

بعد إجراء ١٥ مقابلة حول المشكلة مع الأهل، شعرنا بأننا فهمنا المشكلة حسناً.

إليك ما تعلمناه.

مخاطرة المنتج: ما الذي تعمل على حلّه؟ (المشكلة)

### الفرضية

ستكشف المقابلات حول المشكلة صعوبة مشاركة الكثير من وسائل التواصل على أنها مشكلة حقيقية تستحق الحل.

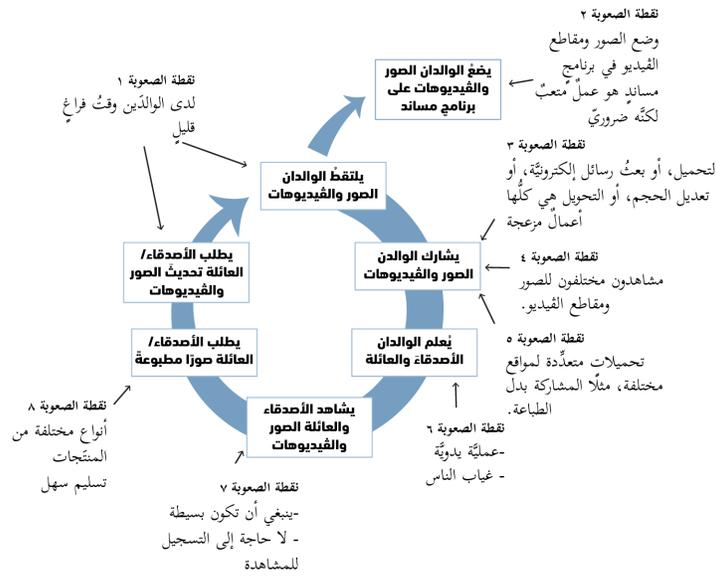
رؤى ثاقبة

عبر أكثر من ٨٠٪ ممن قابلتهم عن الإحباط في ما يخص حلولهم الحالية. اعتقدنا أن معظم هذا الإحباط سيثور حول عملية التحميل، لكننا تعلمنا أنه رغم أن تحميل العديد من الصور كان عملية متعبة، فإن الناس كانوا قد طبقوا إجراءات معينة، مثل اختيار بضع صور في كل مرة لمشاركتها. وعندما سُئلوا ما إذا كانوا سيشاركون أكثر لو أن العملية كانت بسيطة، أجاب معظم الأشخاص بالإيجاب (فرضية جديدة ينبغي أن تُختبر).

بدا أن هناك مصاعب أكبر موجودة حول مشاركة مقاطع الفيديو. لم يكن العديد من الآباء والأمهات يشاركون مقاطع الفيديو، لكنهم كانوا يرغبون في ذلك. كانت العقبة الأساسية أنهم لم يعرفوا كيفية البدء في الأمر. حاول كثيرون منهم لكنهم استسلموا بعدما فشلوا في عملية تحويل فيديوهاتهم لمشاركتها على الإنترنت.

فضلاً عن هذه الرؤى الثاقبة، فإن مجرد الإصغاء إلى الوالدين وهما يصفان سير عملهما الحالي كشف عن مجموعة كاملة من المشكلات الأخرى المذكورة في رسم سير العمل المبين في الشكل ٧-٤.

نقاط الصعوبة في سير عمل الوالدين في أثناء مشاركتهم الصور/مقاطع الفيديو



الشكل ٧-٤: نقاط الصعوبة الخاصة بتطبيق كلاودفاير

أحد الأمور التي تكرر بروزها هو الخوف من فقدان جميع الصور ومقاطع الفيديو (المخزنة حالياً على حواسيبهم) بسبب عدم وجود برنامج مساند. ابتدأنا باختبار هذا الأمر في مقابلات لاحقة حول المشكلة، وكان لها حضور قوي لدى العائلات الأخرى أيضاً.

### مخاطر السوق: من الجهة المنافسة؟ (البدايل المتاحة)

#### فرضية

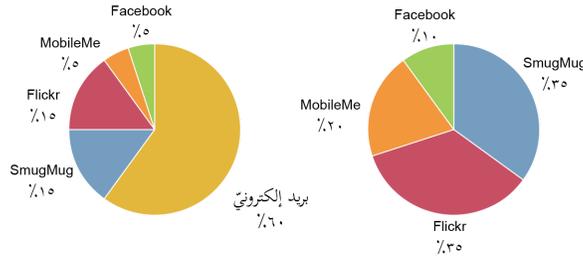
ستتحقق المقابلات حول المشكلة من صحة اعتقادنا أن العملاء يستخدمون بديلاً واحداً متاحاً أو أكثر، MobileMe، Flickr، SmugMug، Facebook.

#### رؤى ثاقبة

عند إجرائنا هذه المقابلات، توقعنا أن يكون الأهل يستخدمون "SmugMug" أو "Flickr"، لكننا دهشنا عندما علمنا أن ٦٠٪ منهم استخدموا فقط البريد الإلكتروني لمشاركة الصور (انظر الشكل ٧-٥).

(يتبع)

ما كنا نعتقد ما تعلمناه



الشكل ٧-٥: التعلّم عن البدائل المتاحة

عندما سُئلوا عن سبب ذلك، ذكروا سهولة الاستخدام على نحوٍ مثيرٍ للاهتمام، ليس لأنفسهم، بل لمشاهديهم، الذين يكونون عادةً الجدد والجدّة. ورغم تحديد الحدّ الأعلى لحجم الملفّ المرفق في رسائل البريد الإلكترونيّ، فقد كان الجميع يعرفون مُسبقًا كيف يستخدمون بريدهم الإلكترونيّ.

إنّ عملاء عملائك هم عملاؤك.

#### مخاطر العميل: مَنْ الذي يعاني الصعوبات؟ (شرائح العملاء)

##### فرضية

سنعمل المقابلات حول المشكلة على التحقّق من صحّة اعتقادنا أنّ الأهل هم شريحة عملاء قابلة للنموّ.

##### رؤى ثابتة

عبر ٨٠٪ من الآباء والأمّهات عن بعض أشكال الإحباط بشأن الحلول المتاحة، لكنّ ٦٠٪ منهم كانوا يتدبّرون أمورهم حاليًا بواسطة "بديلٍ مجانيّ": البريد الإلكترونيّ.

وهذا ما شكّل تحدّيًا، حيث كان علينا أن نسوّج قيمة "كلاودفاير" في مقابل شيءٍ مجانيّ، وكشفنا عن العديد من الفرضيات الإضافية التي كانت تتطلّب الاختبار:

(يتبع)

- سيرُ عملٍ أبسط للمشاركة سيجعل الأهل يشاركون محتوى أكبر (بما في ذلك مقاطع الفيديو).
- عملية مساندة أوتوماتيكية ستحلّ متاعب شديدة لدى الأهل.
- سيدفع الوالدان ٤٩ دولارًا مقابل هذا الحلّ.

##### المخطّط اللين المُحدّث

بناءً على هذه الأفكار الثابتة، حدّثنا مخطّطنا بإجراء التغييرات المبيّنة في الشكل ٧-٦.

<p><b>المشكلة:</b></p> <p>مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتاً. عدم معرفة كيفية مشاركة (تحويل) مقاطع الفيديو.</p> <p>الخوف من فقدان الصور/مقاطع الفيديو لأنها ليست على برنامج تخزين مساند. البدائل المتاحة: الإيميل، Flickr Pro، SmugMug، Apple MobileMe، Facebook</p>	<p><b>الحل:</b></p> <p>مشاركة قوية دون تحميل تحويل أوتوماتيكي لمقاطع الفيديو برنامج سحابة لتخزين النسخ الأصلية.</p> <p><b>المقاييس الرئيسية:</b></p> <p>A التسجيل</p> <p>A ابتكار أول معرض فني</p> <p>R مشاركة اليوم أو مقطع فيديو</p> <p>R دعوة العائلة والأصدقاء</p> <p>R الدفع بعد التجربة</p>	<p><b>القيمة المقدمة الفريدة:</b></p> <p>أسرع طريقة لتبادل صورك وبيديوهاتك العبارة الرئيسية: تبادل الصور والفيديوهات دون تحميل</p>	<p><b>ميزة فريدة:</b></p> <p>المجتمع</p> <p><b>القنوات:</b></p> <p>الأصدقاء، مركز الرعاية النهارية، حفلات أعياد الميلاد، فيسبوك، تأقل الأخبار شفويًا (Word of Mouth)</p>	<p><b>شرائح العملاء:</b></p> <p>الوالدان (المتبركان) العائلة والأصدقاء (المشاهدون) المستخدمون الأوائل: الوالدان ولولدهما الصغار</p>
<p><b>هيكل التكاليف</b></p> <p>تكاليف الاستضافة- هيروكيو (Heroku)، وهي حاليًا صفر</p> <p>تكاليف العاملين- ٤٠ ساعة، ٦٥ دولارًا في الساعة = ١٠ آلاف دولار/شهر</p>		<p><b>مصادر الإيرادات:</b></p> <p>تجربة المنتج مجانًا لمدة ٣٠ يومًا، ثم ٤٩ دولارًا في السنة.</p> <p>نقطة معادلة الربح مع الحسارة ٢٠٠٠ عميل</p>		

المخطط اللبني مُقتبس من "مخطط نموذج العمل التجاري" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٧-٦: المخطط اللبني المحدث للأهل

### ماذا بعد ذلك؟

تحويل هذه الأفكار الثاقبة إلى عرض، وإجراء مقابلاتٍ حول الحلول.

(١) انظر الملحق بشأن كيفية إنشاء صفحة المنتج الأوّلي.

## إجراء مقابلةٍ حول الحلِّ

اختبرِ الحلَّ بتشكيلِ "عرضٍ" قبل بناء المنتجِ الفعليِّ.

### ما الذي تحتاج لأَنْ تتعلَّمه؟

كونك الآن مزوّدٌ بقائمة المشكلات مرتبةً بحسب أولويّاتها، وبفهمٍ للبدائل المتاحة، فأنت مستعدٌّ لصياغة حلٍّ واختباره. ستبدأ بالتحقُّق بمراجعة ما تعلّمته من المقابلة حول المشكلة، ثمّ باختبار المخاطر الإضافيّة التالية:

مخاطر العميل: من الذي يعاني المتاعب؟ (المستخدمون الأوائل)

كيف تحدّد المستخدمين الأوائل؟

مخاطر المنتج: كيف ستحلُّ هذه المشكلات؟ (الحل)

ما الحدُّ الأدنى لمجموعة الصفات المطلوبة للإطلاق؟

مخاطر السوق: ما نموذج التسعير؟ (مصادر الإيرادات)

هل سيدفع العملاء مقابل الحلِّ؟ ما السعر التي سيقبلون دفعه؟

### اختبار الحلِّ المقدم

إنَّ الهدفَ الرئيسيَّ هنا هو استخدام "عرضٍ" (Demo) لمساعدة العملاء على تصوُّر حلِّك والتحقُّق من أنّه سيحلُّ مشكلتهم.

يبيع معظم العملاء في التعبير بقوةٍ ووضوحٍ عن مشكلاتهم، لكنّ ليس في تصوُّر الحلول.

أنا أستخدمُ عبارة "عرضٍ" بصورةٍ غير دقيقةٍ لتعني أيّ شيءٍ يأخذ مكان الحلِّ الحقيقيِّ إلى حدِّ ما. والافتراض هنا هو أنّ إيجاد "الحلِّ المثاليِّ" يستغرق وقتًا طويلًا، ويمكن أن يؤدِّي إلى الهدر إذا ما طبّقت الحلَّ الخاطيَّ أو أضفت صفات لا حاجة إليها. عليك أن تقدّم جزءًا كافيًا من الحلِّ (أو بديلًا عنه مثل صورٍ من الحاسوب، أو نموذجٍ أوّليِّ... إلخ) لتضعه أمام العملاء بهدف قياس ردِّ فعلهم وتحديد متطلّبات النموذج الأوّليِّ.

لدى الكلام عن منتجات البرمجيات، فإنّ النماذج ومقاطع الفيديو هما وسيلة رائعة لعرضِ مُنتجك. يمكن أن تعتمد المنتجات الماديّة على الرسوم ونماذج التصميم باستخدام برامج الحاسوب (CAD)، أو حتّى تصميم نماذج أوّليّة مصنوعة من الصلصال أو الطباعة الثلاثيّة الأبعاد.

مهما كانت الوسيلة التي تختارها لعرضك، تذكّر المبادئ التوجيهيّة التالية:

ينبغي أن يكون العرضُ قابلاً للتنفيذ.

لديّ أصدقاء في استوديوهات التصميم لديهم فرقٌ خاصّةٌ مستعدّةٌ للعمل على إعداد عروضٍ أوّليّةٍ للمستخدمين. هذه العروض هي جزءٌ من عمليّة البيع، وتكتسب الكثير من التركيز، لكنّها تعتمد غالبًا على برمجيّات (مثل "فلاش" [Flash]) التي لا يُبنى فيها المنتج النهائيّ. ورغم أنّها فعّالةٌ في تحقيق البيع، فإنّها تجعلُ عمل فريق التنفيذ صعبًا جدًّا، مع استحالة إعادة ابتكار العديد من العناصر الإضافيّة أحيانًا. وهذا يؤدّي إلى خللٍ في الوعد المقطوع سابقًا بشأن المنتج (لدى بيعه للعميل)، وفي ما سلّم في نهاية الأمر.

ينبغي أن يبدو مشهد العرض حقيقيًّا.

لا أحبُّ أيضًا أن أعالج في الاعتماد على العناصر الأساسيّة لنموذج ثلاثيّ الأبعاد، أو رسوم مثلًا. فمع أنّ تجميعها سريع، فإنّها تتطلّب من العميل أن يتخذ خطوة غير يقينيّة تمامًا بشأن المنتج النهائيّ، وهو ما أحاول أن أتجنّبهُ. كلّما بدا عرضك حقيقيًّا، تمكّنت من اختبار حلّك بصورةٍ أدقّ.

وينبغي أن يكون العرض قابلاً للإعادة بسرعة.

في أثناء المقابلات، يمكن أن تحصل على ردود فعلٍ قيّمة في ما يتعلّق بقابليّة الاستخدام، من ثمّ تحتاج لأن تُدرجها وتمتحنها في المقابلات اللاحقة. وفي هذا المجال، قد تُلجئ الاستعانة بفريقٍ خارجيٍّ لعرضك الضرر بك، لا سيّما إن كان هناك جدول أعمالٍ يوجّه قدرتك على الإعادة.

ينبغي أن يقلّل العرض من الهدر.

إنّ ابتكار أيّ نموذجٍ تقليديّ لأيّ شيءٍ آخر، ما عدا التكنولوجيا النهائيّة التي ستستخدم لتسليم المنتج سيؤدّي إلى بعض الهدر. ومن جهة نماذجي التقليديّة، رغم أنّي أبدأ بتصميمٍ سريعٍ للنموذج الأوّليّ باستخدام رسومٍ يدويّةٍ سريعة، أو باستخدام برنامجي الفوتوشوب (Photoshop) أو الإليستريتور (Illustrator)، فأنا أحولها لاحقًا إلى HTML/CSS، ممّا يؤدّي إلى هدرٍ أقلّ على المدى الطويل.

ينبغي أن يستخدم العرض بيانات تبدو حقيقيّة.

بدل استخدام بياناتٍ لا معنى لها (مثلًا، نصّ الإنترنت الجاهز المعروف باسم "Lorem Ipsum")، ضع بيانات تبدو حقيقيّة، والتي ستساعدك ليس فقط على تركيب شاشتك، بل ستدعم أيضًا نصّ حلّك المكتوب.

"المحتوى يسبق التصميم. التصميم في غياب المحتوى ليس تصميمًا، بل هو مجرد ديكور."

جيفري زيلدمان، "قائمة مفكّكة"

Jeffrey Zeldman, "A List Apart"

## دراسة حالة

### كلاود فاير

في حالة كلاود فاير، ربطتُ عدّة شاشاتٍ معًا، ووضعتُ مقطع فيديو يوضح كيف يستطيع مستخدم ما أن يشارك ٥٠٠ صورة على جهازه، و١٠ فيديوهات من ملفّ على شاشة الحاسوب في أقلّ من دقيقتين.

وكما في السابق، هناك وسائلٌ تقنيّة لتسريع قياس ردّ الفعل الأوّليّ على حلّ مُحتمل. مثلًا، بعرض فيديو تجريبيّ على صفحة المنتج الأوّليّ أو على مدوّنتك الإلكترونيّة، وقياس التفاعل معها (كما فعل تطبيق دروبوكس). وهنا أيضًا، أفضل البدء بهذه الوسائل التقنيّة للاختبار السريع، لكنّي أعتد على المزيد من مقابلات العملاء المنظّمة للتحقّق من الصحّة.

## دراسة حالة

### اختبار حلّ ما باستخدام مدوّنة إلكترونيّة

في عام ٢٠٠٩م، نشرت مدوّنة إلكترونيّة بعنوان "كيف أوثّق فرضيّات نموذج عملي التجاري". كنتُ أطبّق أسلوب ستيف بلانك لوصف فرضيّات نموذج عمل تجاريّ باستخدام أوراق عمل كما وصفها في كتابه، لكنني كنتُ أجاهد للإبقاء على تحديثها. ومن المحادثات مع ممارسي تطوير العميل الآخرين، علمتُ أنّ آخرين أيضًا يواجهون المشكلة ذاتها.

كنتُ قد قرأتُ عن عمل أليكس أوسترفالدر على مخطّط نموذج العمل التجاريّ قبل ذلك الوقت، لكنني رفضتُ في البداية أسلوب المخطّط لأنّه بسيطٌ جدًا. لكنّ رؤية رياديّ آخر، وهو روب فيتزباترك (Rob Fitzpatrick) وهو بيتكر نظامًا مختلفًا يجمع ما بين أوراق عمل ستيف بلانك ومخطّط أليكس أوسترفالدر، أوحت لي ببذل بعض المحاولات الخاصّة. فكانت النتيجة المخطّط اللين الذي أصفه في هذا الموقع.

ارتقت المدوّنة لتصبح إحدى المدوّنات الأكثر شعبيّة. فسرتُ هذا الأمر على أنّه إشارة قويّة في كفّة هذا الأسلوب، واستخدمتُ هذا الرّخم لترتيب العديد من مقابلات العملاء الرسميّة التي تحقّقت من مزايا هذا الحلّ. وهذا ما أدّى إلى استقطاب فريق<sup>1</sup> (بواسطة مدوّنتي الإلكترونيّة أيضًا) لبناء النسخة الإلكترونيّة من المخطّط اللين.

### اختبار تسعيرتك

أجد أنّ الناس غالبًا ما يُسيئون فهم التعبير المجازي "التعلّم مقابل الإقناع" بشأن مقابلات العملاء. أجل، إنّ هدفك من مقابلات العملاء هو التعلّم وليس البيع، لكنك لا تستطيع أن تتعلّم بفاعليّة عندما تكون غامضًا جدًا أو دون حدود.

عليك أن تُجري مقابلاتٍ بوجود فرضيّات واضحة قابلة للتّفيذ والتي يجوز جدًا أن تتخطّم. ولا بأس في ذلك.

إنّ ما تنوي أن تطلبه ثمنا لمنتجك هو إحدى هذه الفرضيّات، لكنّ كفيّة اختبارها هو أمرٌ مختلف قليلاً. على عكس فرضيّة المشكلة الحقيقيّة التي تستحقّ الحلّ، حيث تحاول أن تكشف عن "الحقيقة التي يتضمّن سلوك العميل" بالبحث الدقيق، فإنّ التسعير هو مجالٌ أكثر "رماديّة" بكثير، وينبغي معالجته بصورة مباشرة وبعناية أكثر.

### لا تسأل العملاء عمّا سيدفعونه، بل حدّد أنت لهم ذلك

أيمكنك أن تتخيّل ستيف جوبز (Steve Jobs) وهو يسألك عمّا ترغب في دفعه لقاء الآيباد (iPad) قبل إطلاقه؟ ستبدو عبارة مثيرة للسخرية، أليس كذلك؟ مع ذلك، ربّما سبق أن سألت عميلًا عن "سعرٍ تقريبيّ" في مرحلة ما.

حسنًا، هذا أمرٌ معكوس. فكّر في الأمر. ليس هناك مسوّغ اقتصاديّ معقولٌ لدى العميل ليقدّم أيّ شيءٍ ما عدا سعرًا متدنّيًا جدًا. قد لا يعرف العملاء فعلاً كم سيدفعون، وهذا السؤال سيجعلهم يشعرون فقط بعدم الراحة.

لا يمكنك (ولا ينبغي لك) أن تُفنع عميلًا بأنّ لديه مشكلةً حقيقيّة تستحقّ الحلّ، لكنك تستطيع، (وينبغي) غالبًا أن تُفنع أحد العملاء بدفع ثمن "منصّف" لقاء منتجك، وهو سعرٌ أعلى عادةً ممّا تعتقده أنت وعميلك.

إنّ العقليّة التي لدى معظمنا في أثناء إجراء مقابلاتٍ حول الحلّ هي عقليّة "تخفيض الاحتكاك عند التسجيل". إنّنا نريد تسهيل الأمور قدر المستطاع على العملاء ليقولوا نعم ويوافقوا على المجازفة بشراء منتجنا، آملين أن تُكسبنا القيمة التي سنقدّمها لهم بمرور الوقت امتياز العمل معهم.

إنَّ هذا الأسلوب يُؤخِّر التَّحَقُّقَ من المصدَاقِيَّة؛ لأنَّ من السَّهَل أن يقولوا نعم، كما أنَّ عدم وجود "التزام" قويٍّ من العميل يمكن أيضًا أن يُلجِئ الضَّرر بالتعلُّم الأمثل.

إنَّ مهمَّتكَ هي إيجاد مستخدمين أوائل يكونون على الأقلِّ متحمِّسين حيال المشكلات التي تعالجها أنت بقَدْر حماسك، وأن يكونوا على استعدادٍ لدفع السعر المنصِف الذي تضعه إذا كنت تطلبُ سعرًا ما. وكما ذكرنا سابقًا، التسعيرُ ليس فقط جزءًا من المُنتج، بل هو يحدِّد أيضًا شريحة العملاء التي تجذبها.

### لا تُخفِّض الاحتكاك عند التسجيل، بل ارفعه

أدركُ أنَّ هذا قد يتعارض مع حدسك. وهذا ما حدث معي. إليكم تجربةً اجتماعيةً أجريتها عدَّة مرَّات بعد مقابلاتي أحد العملاء، وقد غيَّرت وجهة نظري.

كنتُ قد انتهيتُ من عرض الحلِّ وتحقَّقْتُ من وجود مشكلةٍ حقيقيةٍ تستحقُّ الحلَّ، وأنَّ الحلَّ موجودٌ لدينا. فكان الحوار التالي:

أنا: فلنتحدَّث إذا بشأن التسعير...

العميل: أينيغي أن نفاوض على السعر في الحال؟

أنا: هذه ليست فعليًا عمليةً تفاوض. رغم أننا كنَّا نستخدم هذا المنتج في الداخل بأنفسنا، فإنَّ علينا أن نتحقَّق ما إذا كان يستحقُّ تحويله إلى مُنتجٍ حقيقيٍّ في الخارج.

العميل: آه، حسنًا.

أنا: ماذا تدفع لقاء هذا المنتج؟

العميل: لا أدري! ربَّما مبلغًا يتراوح ما بين ١٥ و ٢٠ دولارًا في الشهر.

أنا: حسنًا، لم يكن هذا هو السعر الذي كنَّا نفكرُ فيه. نريد البدء بِحُطَّةٍ ١٠٠ دولار شهريًّا. يمكنني أن أفهم لماذا لا تريد أن تدفع الكثير (لأنَّك مشروعٌ ناشئ)، ويمكننا أن نقدِّم خدماتٍ مجانيَّةٍ أو حُطَّةً استهلاكيةً في المستقبل.

أمَّا الآن فنحن نتطلَّع على وجه التحديد إلى وجود ١٠ مستخدمين [حدِّد المستخدمين الأوائل] لديهم بكلِّ وضوح حاجة إلى [اذكر المشكلة الرئيسيَّة]. سنعمل بصورةٍ وثيقةٍ مع هذه الشركات العشر للتحقُّق من صحَّة [اذكر القيمة المقدَّمة الفريدة] في غضون ٣٠ إلى ٦٠ يومًا، أو نُعيد إليهم ما دفعوه.

لقد ذكرتُ أنَّك أمضيتَ بضع ساعاتٍ في الشهر في تطوير نظامٍ محلِّي، ولا تزال غير راضٍ عن النتائج. هذا المنتج هو ثالث محاولةٍ لنا، و ١٠٠ دولار في الشهر هي أقلُّ من ساعتَي تطوير شهريًّا.

العميل: أجل، هذا منطقيٌّ جدًّا. نريد أن نكون في قائمة العملاء المختارين. وأستطيع أن أُعلِّمُ دَفْعَ ١٢٠٠ دولار في السنة. إنَّ هذا المبلغ جزءٌ صغيرٌ ممَّا ندفعه للمطوِّرين العاملين لدينا. كيف يمكن أن ننضمَّ إلى القائمة؟

أنا: ما زلنا نعمل على بعض تفاصيل المنتج، وسأُصلُّ بك عندما نكون جاهزين.

العميل: نحن جادُّون في رغبتنا في أن نكون جزءًا من قائمة العملاء الأوَّليَّة. سأذهب وأجلب دفتر شيكاتي إذا كنت تريدني أن...

إدَّا، ما الذي حدث هنا؟ لماذا وافق العميل على دفع خمسة أضعاف المبلغ الأصليِّ؟

كان هناك عددٌ من المبادئ الفعّالة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

#### المكافآت

يناقش أورين كلاف (Oren Klaff) أسلوبَ صنع إطارٍ في كتابه “أفنع بأيّ شيءٍ” (Pitch Anything). وهو يصفُ كيف يلعبُ الشخص الذي يعرض المسألة في معظم عمليات الإقناع دور مهرّج يُسلّي المشاهدين في البلاط الملكي (العملاء). فبدلَ محاولتك إعطاء انطباعٍ جيّد، كن أنت نفسك الجائزة المرجوّة.

#### النُدرة

لم تكن عبارة “١٠ عملاء” حيلةً وهميّة. فالهدف الأول لمنتجك الأوّل المجدي هو التعلّم. أنا أفضلُ أن يكون لديّ ١٠ مستخدمين أوائل “ملترمين” أستطيع أن أوليهم اهتمامي الكامل، من أن يكون لديّ ١٠٠ مستخدمٍ متردّد.<sup>2</sup>

#### التشبيث

كما تناوّلنا سابقاً، السعرُ هو أمرٌ نسبيّ. لكنّ مع أنّ التسعير مقابل “بدائل متاحة” قد يبدو منطقيّاً لك، فإنّ العملاء قد لا يجدون تلقائياً أنّ الأمر وثيق الصلة بهم. حتّى إنّ ستيف جوبز استخدم هذا المبدأ عندما عرض ثمنًا لجهاز آي باد بأسلوب جديد. فقد تبيّنَ بمهارةٍ سعر أجهزة الآيباد مقابل تكهّنات النقّاد (الذين استخدموا حواسيب نقّالة لتشبيث السعر) وجعلوا جهاز الآيباد يبدو صفقةً رابحة.

#### الثقة

يتردّد معظم الناس في طلب مالٍ لقاء منتجهم الأوّل المجدي لأنهم يعتقدون أنّه ذو قيمةٍ متديّبة، حتّى إنّهم قد يشعرون بالهرج بشأنه. أنا لا أوافق على هذه الطريقة في التفكير؛ فسبب اختبار المشكلات بدقّة متناهية، وتخفيض المجال هو لبناء “أبسط” منتجٍ يحلّ مشكلةً حقيقيّةً لأحد العملاء.

#### المقابلة حول الحلّ

“AIDA” هي اختصارٌ تسويقيٌّ للأحرف الأولى من الكلمات التالية بالإنكليزيّة: الانتباه (Attention)، الاهتمام (Interest)، الرغبة (Desire)، العمل (Action)، وهي إطارٌ مفيدٌ لتنظيم مقابلاتٍ حول الحلّ. وإليك الطريقة:

#### الانتباه

اجذب انتباه عميلك بقيمتك المقدّمة الفريدة، المشتقة من المشكلة رقم واحد التي كشفت عنها في أثناء المقابلات الأوّليّة حول المشكلة.

إنّ الطريقة الأكثر فاعليّة لجذب الانتباه هي تحديد مشكلة العميل.

#### الاهتمام

استخدم العرض التوضيحيّ لتبيّن الكيفيّة التي ستُسلّم بها قيمتك المقدّمة الفريدة وتنال الاهتمام.

#### الرغبة

ثمّ ارفعها قليلاً. عندما تُخفّض احتكاك التسجيل، يصير من السهل على العميل أن يوافق، لكنك لا تضع بالضرورة نفسك في مركزٍ لتتعلّم بفاعليّة. وعليك بدل ذلك أن تؤمّن الحصول على التزامات العميل القويّة بإثارة الرغبة. لقد ولدت محادثة التسعير السابقة الرغبة بواسطة النُدرة وتحقيق المكسب.

## العمل

احصل على التزام شفهي أو مكتوب أو على دفع مسبق يتناسب مع منتجك.

### كيف يختلف هذا عن الإقناع؟

رغم أن هذا قد يبدو مشابهًا للإقناع إلى حد كبير، فإن الإطار لا يزال حول التعلم.

يميل الإقناع لأن يكون اقتراحًا دون حل وسط. وهنا تقود أنت بفرضية واضحة في كل مرحلة، وتقيس رد فعل العميل. فإذا فشلت في استخراج السلوك المتوقع في كل مرحلة، يكون ذلك علامة لك لتتوقف وتبحث بطريقة أعمق عن الأسباب. مثلاً، قد تكون في الموقع الخطأ أو تتحدث إلى شريحة العملاء الخاطئة.

إن إطار "AIDA" المستخدم هنا قابل للتطبيق أيضًا عند تصميم صفحة المنتج الأولى المستقبلية أو غيرها من مواد دعم المبيعات. ويمرور الوقت، تميل إلى الاعتماد على عناصر أخرى مثل الدليل الاجتماعي، والعلامة التجارية... إلخ لتوليد الرغبة، لكن لا تستخف بتأنا بقوة دمج محفزات عاطفية.

### ضع فرضيات قابلة للاختبار

مرة أخرى، ينبغي أن توثق الفرضيات القابلة للاختبار التي تنوي اختبارها في أثناء المقابلة.

#### دراسة حالة

#### كلاودفاير

يُبين الشكل ٨-١ مخططنا السابق مع إبراز الأجزاء التي يجري اختبارها.

ويبين الشكل ٨-٢ أساس التجارب التي أجريها.

المشكلة:	الحل:	القيمة المقدمة الفريدة:	ميزة فريدة: المجتمع	شرائح العملاء: (الوالدان (المبتكران)
مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تسهّلك وقتًا. عدم معرفة كيفية مشاركة (تحويل) مقاطع الفيديو. الخوف من فقدان الصور/مقاطع الفيديو لأنها ليست على برنامج تخزين مساند. البدائل المتاحة: الإيميل، Flickr Pro، SmugMug، Apple MobileMe، Facebook.	مشاركة فورية دون تحميل تحويل أوتوماتيكي لمقاطع الفيديو برنامج مجاني لتخزين النسخ الأصلية. A التسجيل A ابتكار أول معرض فني R مشاركة اليوم أو مقطع فيديو R دعوة العائلة والأصدقاء R الدفع بعد التجربة	أسرع طريقة لتبادل صورك وفيديوهاتك العبارة الرئيسية: تبادل الصور والفيديوهات دون تحميل	القنوات: الأصدقاء، مركز الرعاية النهارية، حفلات أعياد الميلاد، فيسبوك، تناقل الأخبار شفويًا، خدمة "Google Ads"	العائلة والأصدقاء (المشاهدون) المستخدمين الأوائل: الوالدان ولولدهما الصغار
<b>هيكل التكاليف</b>		<b>مصادر الإيرادات:</b>		
تكاليف الاستضافة- هيروكيو (Heroku)، وهي حاليًا صفر تكاليف العاملين- ٤٠ ساعة ٦٥ دولارًا في الساعة= ١٠ آلاف دولار/شهر		نقطة معادلة الربح مع الحسارة ٢٠٠٠ عميل ٤٩ دولارًا في السنة. تجربة المنتج مجانًا لمدة ٣٠ يومًا، ثم		

الشكل ٨-١: مقابلة حول الحل: كلاود فاير

المشكلة:	الحل:	القيمة المقذّمة: الفريدة:	ميزة فريدة:	شرائح العملاء:
	المقاييس الرئيسية:		القنوات:	مصادر الإيرادات:
هيكل التكاليف:			مصادر الإيرادات:	

المخطّط اللّين مُقتبس من "مخطّط نموذج العمل التجاري" (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٨-٢: تجارب المقابلة حول الحلّ: كلاود فاير

## أجرِ مقابلاتٍ حول الحلّ

أنت الآن مستعدٌّ لإجراء مقابلةٍ حول الحلّ:

استخدم العملاء المحتملين الأوائل.

لا شكَّ أنّك حصلتَ على مسوِّغٍ للمتابعة من المقابلات السابقة حول المشكلة. فإذا كان العملاء المحتملون يطابقون خصائصَ مستخدميك الأوائل، فنسّق معهم لإجراء مقابلةٍ حول الحلّ.

اسمح بمشاركة بعض العملاء المحتملين الجُدد.

إنّها لفكرةٌ جيّدة أن تخلطَ عملاءً مُحتملين جُددًا في كلّ مجموعةٍ مقابلاتٍ لتمتحن جميع الفرضيّات "بتفكير شخصٍ مبتدئ". ولا شكَّ أنّ مقابلاتك السابقة قد أسفرت عن بعض الإحالات التي يمكنك أن تستخدمها. هذا هو الوقت المناسب أيضًا لتبدأ أيّة قنواتٍ أخرى سبق أن حدّدتها في إعادتك السابقة للتّجارب.

سنتناول تاليًا نصًّا مكتوبًا لمقابلةٍ حول الحلّ باستخدام الهيكلية المبيّنة في الشكل ٨-٣.



الشكل ٨-٣: نصّ مقابلة حول الحلّ

### الترحيب (الإعداد لسير العمل) (دقيقتان)

كما في السابق، الرجاء الإعداد لكيفيّة سير العمل بإيجاز

شكرًا جزيلًا على منحك إتيانا الوقت للتحدّث اليوم.

نعمل حاليًا على خدمة صور وفيديو يمكن مشاركتها، ومصمّمة للوالدين. خطرت لي فكرة الخدمة بعدما صرّنا والدًا منذ عهدٍ قريبٍ، وشاهدتُ زوجتي تُصاب بالإحباط من الحلول المتاحة.

ستجري المقابلة على هذا النحو. سأبدأ بوصف المشكلات الرئيسيّة التي نعالجها، وبعدها سأسأل ما إذا كانت أيّ منها يقرعُ أجراسًا لديك. أوّذ أن أريك عرضًا أوليًّا للتطبيق، وأن أشدّد أن ليس لدينا مُنتج نهائيّ حتّى الآن، وهدفنا هو أن نتعلّم منك، لا أن نبيعك أو نُقنعك بأيّ شيء.

أبدو لك ذلك جيّدًا؟

### اجمع خصائص العملاء (اختبار شرائح العملاء) (دقيقتان)

اطرح بعض الأسئلة التمهيدية لجمع خصائص العملاء الأساسيّة التي تعتقد أنّها ستُرشّدك إلى كيفيّة وُضع مستخدميك الأوائل في شرائح وكيفيّة وصفهم. إذا سبق أن أجرّيت مقابلةً مع هذا العميل المحتمل، فيمكنك التّغاضي عن هذا الجزء ما لم تكن هناك أسئلة إضافية كنت قد كشفت عنها منذ المقابلة الأخيرة معه.

قبل أن نتناول المشكلات، أوّذ أن أعرف القليل عنك:

- كم طفلًا لديك؟

- ما أعمارهم؟
- هل تتشاركون الصور إلكترونياً؟
- هل تتبادلون الفيديوها إلكترونياً؟
- كم مرة تفعلون هذا؟ ومع من؟

### اسرد قصة (حدّد سياق المشكلة)

(دقيقتان)

اعمل على توضيح المشكلات الأساسية بسرّد قصة:

عظيم، شكرًا. فلأخبركم إذا عن المشكلات التي نعالجها. عندما صار لدينا أطفال، وجدنا أننا نلتقط صورًا أكثر بكثير من ذي قَبْل، كما أننا نصوّر مقاطع فيديو أكثر. وبدأنا أيضًا نتسلّم طلباتٍ منتظمة (أسبوعيًا) من الجدّين وأفراد العائلة الآخرين لتحديثها. لكننا وجدنا صعوبةً في مشاركة كلِّ هذا المحتوى بصورةٍ منتظمة؛ لأنّ العمليّة كانت تستغرق وقتًا طويلًا، وأحيانًا كانت متعبة جدًا. كان علينا تنظيم الملفات، ووضعها بالحجم الصحيح، ومراقبة عمليّة التحميل. كما كان التعامل مع مقاطع الفيديو أكثر مشقّة؛ لأنّه كان علينا تحويل تلك المقاطع أولًا من صيغة إلى أخرى بحيث تتناسب مع الإنترنت. وحالنا حال بقية الآباء والأمّهات، نحن نعاني قلة النوم، وليس لدينا وقت فراغ كالسابق. ووجود أولادٍ لدينا جعلنا ننظر بعينٍ تقديرٍ جديدة إلى وقت الفراغ، ونفضّل تمضية وقتنا بدل ذلك في تأدية أمورٍ أخرى. هل يقرع أيّ من هذا أجراسًا لديكم؟

إذا شعرت بأنّ المشكلة لا تقرع لديهم أجراسًا، فلا تستمرّ في المقابلة حول الحلّ، بل استخدم نصّ المقابلة حول الحلّ (الفصل ٧) لمعرفة المزيد حول الكيفيّة التي يحلُّ بها العملاء المحتملون هذه المشكلات اليوم.

### العرض (اختبر الحلّ)

(١٥ دقيقة)

هذا هو جوهر المقابلة.

افحص بدقّة كلّ مشكلة بدورها، ووضّح كيف تحلّها باستخدام العرض المساند.

[لكلّ مشكلة]

وضّح كيف تحلّ المشكلة باستخدام العرض المساند.

توقّف بعد كلّ مشكلة، واسأل ما إذا كان لديهم أسئلة.

[كرّر ذلك مع المشكلات الأخرى]

هذا إذا ما يبدو عليه التطبيق الآن. إننا نحاول وضع أولويّة ما سننهيها وما سنطلقه أولًا، ونودّ أن نطرح عليك بعض الأسئلة الأخرى:

- ما الجزء من العرض الذي قرع أجراسًا لديك أكثر من غيره؟

- ما الجزء الذي تستطيع الاستغناء عنه؟
- هل هناك أيّة صفاتٍ إضافية تعتقد أنّها غير موجودة؟

### اختبر التسعير (مصادر الإيرادات)

(3 دقائق)

إنّ تحديد السعر المناسب هو فنٌّ أكثر منه علمٌ.

السعرُ المناسب عادةً هو السعر الذي يقبله العميل، لكن مع القليل من المقاومة.

اختبر التسعير باستخدام "سعر البداية" الذي حدّدته سابقاً لشريحة العملاء تلك.

لا تسأل العميل عن السعر التقريبي، بل أخبره بشأن نموذج تسعيرك (بتثبيت أو دون تثبيت) وقس ردّ فعله مباشرةً بعد ذلك. إذا قبل التسعير، سجّل ما إذا كان قد فعل ذلك بتردّد.

فلنتحدّث الآن إذا بشأن التسعير.

سنطلق الخدمة باستخدام نموذج الاشتراك.

هل أنت مستعدٌّ لدفع ٤٩ دولارًا في السنة لقاء مشاركةٍ غير محدودةٍ للصور ومقاطع الفيديو؟

### اختم المقابلة (السؤال المطروح)

(دقيقتان)

انتهينا من جميع الأسئلة المتعلقة بالفرضيات، لكن لا يزال عليك أن تفعل شيئاً واحداً وأن تطرح سؤالين إضافيين.

الأوّل هو الإذن بالمتابعة معهم لاختبار الخدمة عندما تكون جاهزة. وإذا كان ذلك ممكناً، حاول أن تضمن حصولك على التزامٍ ملموسٍ أكثر منه مجرد التزامٍ شفهيّ.

والسؤال الثاني هو أن تطلبِ إحالاتٍ إلى أشخاصٍ آخرين يمكن أن تُجري مقابلاتٍ معهم.

أشركك جزيل الشكر على الوقت الذي خصّصته لنا اليوم. لقد كان ذلك مفيداً جداً.

كما ذكرتُ في البداية، هذا ليس مُنتجاً نهائياً، لكننا أوشكنا على إطلاق شيءٍ ما قريباً، فهل ترغب في تجربة مُنتجنا عندما يكون جاهزاً؟

نحن أيضاً نتطلّع إلى مقابلة أشخاصٍ آخرين مثلك. هل تعرف عائلاتٍ أخرى لديهم أولادٌ صغار يمكننا أن نُجري مقابلةً معهم؟

### وثق النتائج

(٥ دقائق)

أمضِ الدقائق الخمس التي تلي المقابلة مباشرةً لتوثيق نتائجك بينما تكون ماثلةً في ذهنك.

من المفيد وضع نموذجٍ كالنموذج التالي ليكون في وسعك بسرعة تدوين ردود الفعل على الفرضيات التي شرعت في اختبارها.

أوصيتُ في وقتٍ سابقٍ بإجراء المقابلة بـوجودِ شخصٍ آخر متى كان ذلك ممكناً لإبقاء النتائج موضوعيّة. وينبغي أن يملأ كلُّ منكما على حدة النموذجُ أوّلاً. ثمّ اعقدا جلسة استخلاص النتائج بعد ذلك حيث تقارنان الملاحظات، وتقرّران دخول النظام الذي ستستخدمه لتسجيل نتائج المقابلة.

### المقابلة حول الحلّ

التاريخ: \_\_\_\_\_

#### معلومات الاتصال

الاسم: \_\_\_\_\_

البريد الإلكتروني: \_\_\_\_\_

#### الخصائص

عدد الأولاد: \_\_\_\_\_ أعمارهم: \_\_\_\_\_

مشاركة الصور على الإنترنت: \_\_\_\_\_ مشاركة مقاطع الفيديو على الإنترنت: \_\_\_\_\_

كم مرّة؟ \_\_\_\_\_ مع مَنْ؟ \_\_\_\_\_

**الحلّ:** مشاركة فوريّة دون تحميل.

أوليّة المشكلة: \_\_\_\_\_ مستوى الصعوبة: \_\_\_\_\_

ملاحظات إضافيّة: \_\_\_\_\_

**الحلّ:** دمج الملفّات/الصور.

أوليّة المشكلة: \_\_\_\_\_ مستوى الصعوبة: \_\_\_\_\_

ملاحظات إضافيّة: \_\_\_\_\_

**الحلّ:** تحويل أوتوماتيكيّ لصيغة الفيديوها.

أوليّة المشكلة: \_\_\_\_\_ مستوى الصعوبة: \_\_\_\_\_

ملاحظات إضافيّة: \_\_\_\_\_

#### التسعير

مستعدّ للدّفْع (× دولار في الشهر)

ملاحظات: \_\_\_\_\_

إدالات: \_\_\_\_\_

### هل لديك مشكلةٌ حقيقيّةٌ تستحقُّ الحلّ؟

سأناقشُ في هذا الجزء كيف يمكنك أن تفهم نتائج مقابلتك، وتعدّل نصّ المقابلة المكتوب، وتقرّر موعد الانتهاء منها.

راجع أسبوعياً النتائج التي حصلت عليها.

كما في السابق، انتظرُ ليكون لديك عددٌ كافٍ من المقابلات الأسبوعية قبل أن تُغيّر النصّ المكتوب.

أضف/احذف صفات.

إذا كنت قد حصلت على تعزيزاتٍ محدّدة حول قابليّة الاستخدام أو حول الصفات، فناقش ما إذا كانت هناك أسبابٌ مُفيدة لإدراجها. اعملْ على حذف الصفات غير الضروريّة.

تحقّق من صحّة فرضيّاتك السابقة.

إذا كنت قد أنهيت إعادة مقابلتك حول الحلّ بحصولك على إشاراتٍ إيجابية قويّة، فلن تكون هناك أيّة مفاجآت. وإلاّ عليك أن تعيد النظر في فرضيّاتك الأقدم، وأن تعدّلها إلى أن تحصل على نتائج متّسقة.

عدّل التسعير.

إذا لم تلقَ مقاومةً بشأن تسعيرك، ففكّر في اختبار طلبٍ سعرٍ أعلى. ضع حلولَ العملاء البديلة في الحسبان. إذا كان حلّهم الحاليّ مجانيّاً، فكيف يمكنك أن تقدّم قيمةً أكبر لتسويغ طلبك منهم بالدفع مقابل الحلّ؟ مرّةً أخرى، ابحث عن النماذج. من المستخدمين الأوائل في المنتج الأوّل المجدي؟ وما السعر الذي سيقبلونه؟ هل يمكنك بناء عملٍ تجاريّ قابلٍ للنموّ بذلك السعر؟

#### ما المعايير التي تحدّد الخروج من المقابلة حول الحلّ؟

تكون قد أنهيت ما تقوم به عندما تكون واثقاً:

- بأنك تستطيع تحديد خصائص المستخدم الأوّل.
- بأن لديك مشكلةً حقيقيّة تستحقّ الحلّ.
- بأنك تستطيع أن تضع الحدّ الأدنى من الصفات الضروريّة لحلّ المشكلة.
- بأن لديك سعراً يرغب العميل في دفعه.
- بأنك تستطيع أن تبني عملاً تجاريّاً حوله (بإجراء حساباتٍ تقريبيّة).

دراسة حالة

#### التعلّم من مقابلة حول الحلّ: كلاودفاير

بعد إجراء ٢٠ مقابلةً أخرى حول الحلّ، إليكم ما تعلّمناه:

#### مخاطر العميل: من يواجه المصاعب؟ (المستخدمون الأوائل)

#### فرضيّة

ستتحقّق المقابلات حول الحلّ من صحّة كون الأهل مستخدمين أوائل.

#### رؤى ثاقبة

بناءً على ردود فعلٍ سابقة، لاحظنا أنّ الأمّهات يُقمن عادةً بمعظم عمليّة المشاركة، وأنّ نسبة المشاركة كانت أعلى ما يمكن بوجود الطفل الأوّل في العائلة، وكان ذلك ينطبق على أفراد العائلة. ولاحظنا أيضاً أنّ بعض إرهاب المشاركة كان يستمرّ إلى أن يصير عمر الطفل أكثر من ثلاث سنوات.

في المقابلات اللاحقة، استطعنا توضيح نطاق تعريفنا للمستخدمين الأوائل ليصير ”اللواتي صرن أمّهات للمرة الأولى

على أن يكونَ عمرَ الطفل دون سنِّ الثالثة“. كان هذا مفيداً جداً لأنه جعل عملية تحديد مستخدمينا الأوائل واستهدافهم أبسط بكثير.

### مخاطر المنتج: كيف ستحلُّ هذه المشكلات؟ (الحل)

#### فرضية

ستتحقق المقابلات حول الحلِّ من الحدِّ الأدنى من مجموعة الصفات.

#### رؤى ثابتة

العرض الذي قدّمناه حصل على قبولٍ جيّدٍ وعبرَ عن سرعة المشاركة وسهولتها. وقد تضمّن العرض حقيقةً أنّ الصُّور والأفلام الأصليّة كانت ستُخزّن تلقائيّاً على برنامجٍ تخزينٍ مساند بعد المشاركة. ورغم أنّ الكثير من الآباء والأمّهات طلبوا دمج تطبيق طرفٍ ثالثٍ محدّدٍ (في iPhoto, Picasa... إلخ)، فإنّهم كانوا موافقين على البدء بنموذج مشاركةٍ يستند إلى الملفّات.

وتعليلنا للبدء هناك كان أنّ ذلك تطلّب عملاً أقلّ (من بناء نظامٍ واحدٍ في تطبيقات الطرف الثالث)، وكان هذا متبعاً على نطاقٍ عالميٍّ (كلُّ حاسوبٍ لديه نظام ملفّات).

### مخاطر السوق: ما نموذج التسعير؟ (مصادر الإيرادات)

#### فرضية

ستُحقّق المقابلات حول الحلِّ التزاماتٍ شفويّةٍ لدفع ٤٩ دولاراً سنويّاً.

#### رؤى ثابتة

كما كان متوقّعا، كان الأهل الذين لديهم ”بدائل مجّانيّة“ مقاومين بعض الشيء بشأن التسعير، لكنّهم أدركوا قيمةً وضع ملفّاتهم في برنامجٍ مساندٍ للمشاركة، ووافقوا على إجراء تجرّبة. ولم يكن لدى الأهل الذين كانوا يدفعون مقابل خدمةٍ ما أيّة تحفظاتٍ بشأن الدفع، شريطة أن نجعل عملية انتقال محتوهم الحاليّ إلى ”كلاودفاير“ عمليةً بسيطة.

### المخطّط اللّين المُحدّث

بناءً على التعريف المعدّل للمستخدم الأوّل، حدّدنا بضع قنواتٍ إضافيّةٍ مُحتملةٍ مبينة في الشكل ٤-٨.

(يتبع)

شرائح العملاء:	مؤيعة فريدة:	القيمة المقدّمة الفريدة:	الحل:	المشكلة:
الوالدان (المبتكران) العائلة والأصدقاء (المشاهرون) المستخدمون الأوائل: الوالدان وأولادهم الصغار	المجتمع	أسرع طريقة لتبادل صورك وفيديوهاتك العارة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيديوهات دون تحميل	مشاركة فوريّة دون تحميل تحويل أوتوماتيكيّ لمقاطع الفيديو برنامجٍ سحابيّ لتخزين النسخ الأصليّة.	مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتاً. عدم معرفة كيفيّة مشاركة (تحويل) مقاطع الفيديو. الخوف من فقدان الصور/مقاطع الفيديو لأنّها ليست على برنامج تخزينٍ مساند. البائتال المتاحة: الإيميل، Flickr Pro، SmugMug، Apple MobileMe، Facebook
	القنوات: الأصدقاء، مركز الرعاية النهارية، حفلات أعياد الميلاد، فيسوك، تأقّل الأخبار شفويّاً (Word of Mouth)		المقاييس الرئيسيّة: A التسجيل A ابتكار أوّل معرض فنيّ R مشاركة اليوم أو مقطع فيديو R دعوة العائلة والأصدقاء R الدفيع بعد التجريب	
مصادر الإيرادات: تجربة المنتج مجاناً مدّة ٣٠ يوماً، ثمّ ٤٩ دولاراً في السنة.		هيكّل التكاليف تكاليف الاستضافة: هيروكيو (Heroku)، وهي حالياً صفر تكاليف العاملين: ٤٠ ساعة/٦٥ دولاراً في الساعة = ٩٠ آلاف دولار/شهر		

المخطّط اللّين مُقتبس من ”مخطّط نموذج العمل التجاري“ (<http://www.businessmodelgeneration.com>)

الشكل ٤-٨: المخطّط اللّين المُحدّث للأهل

ماذا بعد ذلك؟

استخدم هذه الدروس المستفادة لتحديد المنتج الأولي المجدي وبنائه.

(1) لوكاس فيتيل (Lucas Fittl)، وروس هايل (Ross Hale)، وأندرو إليوت (Andrew Elliot).

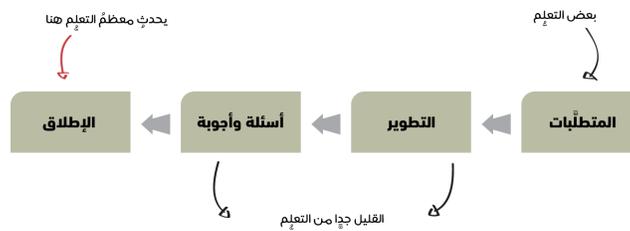
(2) إطلاق المنتج للمرة العاشرة: <http://www.ashmaurya.com/2011/10/the-10x-product-launch>

## الوصول إلى مرحلة إطلاق النسخة ١,٠

خفّض النطاق، وقصّر الدّورة الزمنيّة ما بين المتطلّبات والإطلاق لتصل إلى أجزاء التعلّم بسرعة أكبر.

### تطوير المنتج يقف عائقاً في طريق التعلّم

فلنلقِ نظرةً فاحصةً على مكان حدوث التعلّم (عن العملاء) في أثناء دورة تطوير المنتج النموذجيّة (انظر الشكل ٩-١).



الشكل ٩-١: دورة تطوير المنتج التقليديّة

مع أنّ بعض التعلّم يحدث في مرحلة جمع المتطلّبات، فإنّ معظم التعلّم يحدث بعد إطلاق منتجك. ومع أنّ بناء منتج ما هو هدف المشروع الناشئ، فإنّ القليل جداً من التعلّم يحدث في أثناء التطوير وطرح الأسئلة والأجوبة. غير أنّك تتعلّم أشياءً أخرى عندها، لكن ليس عن العملاء

من الواضح أنّنا لا نستطيع إزالة مرحلة التطوير والأسئلة والأجوبة، لكننا نستطيع أن نقصّر مدّة الدورة الزمنيّة، من المتطلّبات إلى الإطلاق، لتصل إلى أجزاء التعلّم بصورة أسرع.

الخطوة الأولى هي تخفيض نطاق المنتج الأوّل المجدّي وصولاً إلى جوهرة؛ ليتسنى لك بناء أصغر شيء ممكن.

### خفّض منتجك الأوّل المجدّي

إنّ الخطر من إعادة النماذج في أثناء المقابلة حول الحلّ هو أنّه يسهل جداً أن تجرّفك حماسك وتنتهي بوجود أكثر ممّا تحتاج إليه لمنتجك الأوّل المجدّي. وكي تقلّل من الهدر وتسرع عمليّة التعلّم، عليك أن تخفّض قدر الإمكان من نماذجك ليكون كلّ ما يتبقّى لك هو جوهر منتجك: المنتج الأوّل المجدّي.

إنّ تخفيض نطاق منتجك الأوّل المجدّي ليس فقط يُقصّر دورة التطوير، بل هو يُزيل أيضاً مشتتاتٍ غير ضروريّة تُضعف من قوّة رسائل منتجك.

ينبغي أن يكون المنتج الأوّل المجدّي مثل صلصة تكثيف- مركّزة وقويّة وغنيّة بالنكهة.

في ما يلي كيفيّة القيام بذلك:

١. اعمل على تمحيص قائمتك المؤقتة.

لا تفترض تلقائياً أن عليك إدراج أية صفاتٍ في منتجك الأولي المجدي. ابدأ بسجلاً فارغٍ ثم اعمل على تحليل إضافة كلِّ صفة.

٢. ابدأ بمشكلتك الرئيسيّة.

إنّ مهمّة قيمتك المقدّمة الفريدة هي تقديم وعدٍ مُقنع، ومهمّة المنتج الأولي المجدي هي الوفاء بهذا الوعد.

يجب أن يوصفَ جوهرُ منتجك الأولي المجدي في النموذج التقليديّ لمشكلتك الرئيسيّة. ابدأ من هناك.

٣. استبعدِ العناصر التي من الجيّد الحصول عليها، والعناصر التي لا حاجة إليك بها.

من مقابلاتك حول الحلّ، ينبغي أن تكون قادراً على تسمية كلِّ عنصرٍ على نموذجك التقليديّ بأنه ”يجب الحصول عليه“، أو ”من الجيّد الحصول عليه“ أو ”لا حاجة إليه“. تخلّص فوراً من العنصر المسمّى ”لا حاجة إليه“، وأضفِ العناصر التي ”من الجيّد الحصول عليها“ إلى صفّ الصفات المتراكمة ما لم تكن هناك ميزة تُعدُّ شرطاً أساسياً مُسبقاً للصفة ”التي يجب الحصول عليها“.

٤. كرّر الخطوة ٣ من جهة النماذج التقليديّة للمشكلتين الثانية والثالثة.

٥. ضع في الحسبان طلباتٍ أخرى لصفات العملاء.

ربّما أبرزَ عملاؤك صفاتٍ محدّدةً ضروريّةً لجعل مُنتجك كاملاً وقابلاً للاستخدام، مثلاً، التكامل مع موقع [Salesforce.com](https://www.salesforce.com). زر هذا الموقع أوّلاً، ثمّ أضفْ/أجّل هذه الصفات استناداً إلى مستوى الحاجة إلى الصفات ”التي يجب الحصول عليها“.

٦. اطلُبْ ثمناً من اليوم الأوّل، لكن اقبض المال في اليوم ٣٠.

من الحقائق المقبولة هذه الأيام حول المنتجات هي أن يكون هناك نوعٌ من مدّة التجربة. إنّ تأجيل الحصول المسبق على معلومات بطاقة الائتمان، وذلك لتخفيض احتكاك التسجيل وتجنّب خيار الدّفع السليبيّ، هو عموماً ممارسةً جيّدة. يعملُ هذان الأمران لمصلحتك لتخفيض النطاق تخفيضاً إضافياً. لا داعي للقلق بشأن سجلّات التجار، أو مزوّدَي الاشتراكات المتكرّرة، أو دعم خُطوطٍ متعدّدة للإطلاق. سيكون لديك ٣٠ يوماً بعد الإطلاق لإنجاز هذه الأمور.

٧. ركّز على التعلّم لا على الوصول بمنتجك إلى درجة الكمال.

ينبغي أن تُوجّه طاقتك كلّها في اتجاه تسريع التعلّم؛ فالسرعة عاملٌ رئيسي. لا تُوفّر أيّ جهدٍ في محاولة تحسين خوادم الشبكة أو برمجتك أو قاعدة بياناتك... إلخ للمستقبل. هناك احتمالات كبيرة جداً أنّك لن تواجه مشكلةً توسيع عميلك عندما تُطلق مُنتجك. وإذا ما حدث ذلك- وهو نادراً ما يحدث (مشكلة كبيرة)- فإنّه يمكنُ مبدئياً تصحيح معظم مشكلات التوسّع بالأجهزة الإضافيّة المستخدمة، التي يمكن تسويتها لأنك يجب أن تطلبَ مالاً من عملائك، ممّا يمنحك وقتاً لمعالجة المشكلة بفاعليّة أكبر.

## ابدأ بتوفير البرمجيات باستمرار

الأسلوب الآخر لتقصير الدورة الزمنيّة من المتطلّبات إلى الإطلاق هي تنفيذ عمليّة التوفير المستمرّ للبرمجيات (انظر الشكل

التوفير المستمر للبرمجيات هو ممارسة إطلاق برمجيات على نحو مستمر يوميًا، قد تصل إلى دقائق بدل أيام أو أسابيع أو أشهر.



الشكل ٩-٢: عملية التوفير المستمر للبرمجيات

إنَّ التوفير المستمر للبرمجيات قائم على تقنيات التدفق المستمر التي طُوِّرت في تويوتا. وقد أثبت التوفير المستمر للبرمجيات أنه يعمل على زيادة الإنتاجية بإعادة ترتيب عمليات التصنيع بحيث تُبنى المنتجات مُنتجًا تلو الآخر (End-to-end)، وكلُّ مُنتجٍ على حدة مقابل أسلوب الدفعة والصف (Batch and queue)، الأكثر انتشارًا.

إنَّ الهدف من ذلك هو القضاء على الهدر. ويزر أكبر هدر في التصنيع من الاضطرار إلى نقل المنتجات من مكانٍ إلى آخر. ويزر أيضًا أكبر هدر في البرمجيات من انتظار البرمجيات وهي تنتقل من حالةٍ إلى أخرى: انتظار الحصول على كود البرمجة، وانتظار الاختبار، وانتظار توفير البرنامج. وتخفيض أوقات الانتظار أو إزالتها يؤدي إلى إعادة العملية عدة مرّات بصورة أسرع، وهو مفتاح النجاح.

بين جميع الأساليب التقنيّة للمشاريع الناشئة بالأسلوب اللين، فإنَّ التوفير المستمر للبرمجيات هو الأكثر إثارة للجدل. وأحد مجالات القلق المباشرة التي عادةً ما تُثار هو الخوف بشأن الجودة: مقارنة التوفير المستمر للبرمجيات ”بكود رعاة البقر“ (Cowboy Coding).<sup>3</sup>

لكن إذا ما نُفِّذ التوفير المستمر للبرمجيات بصورة صحيحة، فإنَّه لا يُخفِّض من مستوى الجودة، وهو في الواقع يتطلَّب معايير اختبار ومراقبة أكثر صرامةً بكثير. كما أنَّ التوفير المستمر للبرمجيات يُستخدم ليس فقط من قِبَل المشاريع الناشئة الصغيرة، بل أيضًا في شركات أكبر مثل ”آي. أم. في. يو“، وهي إحدى أوائل الشركات الرائدة في هذا المجال، و”Flickr“، و”Digg“. لكن من بين جميع الأمثلة، غالبًا ما يُستخدم اسم ”ويلثفرونت“ (Wealthfront) بوصفها مؤسَّسة تمثِّل العمل في بيئة تكون المهمة فيها محفوفة بالمخاطر- توفير أكثر من اثني عشر إطلاقًا في اليوم في بيئة ”SEC“<sup>4</sup> العالية التنظيم.

توفِّر هذه الشركات الخدمة لملايين المستخدمين كلَّ يوم، وقد بنَّت أنظمة التوفير المستمر للبرمجيات المتطورة جدًا لضمان معايير ذات جودة عالية، ممَّا يقودنا إلى المجال الثاني للقلق.

المجال الثاني للقلق الذي عادةً ما يُثار هو أنَّ بناء نظام كهذا يضمن التوفير المستمر للبرمجيات كهذا هو مشروع ضخم وشاق. لكنَّ هذه الأنظمة بُنيت بالتدريج على مدى السنوات. كما سنرى، فإنَّ عملية توفير البرمجيات المستمر هي في حدِّ ذاتها حلقة أفكارٍ واردة للتعلُّم والتحسين المستمرين، وهي تمنح العامل عليها فرصة جيِّدة لتبدأ صغيرة، لذا أتناولها الآن.

الآن هو الوقت المثالي لوضع أسس التوفير المستمر للبرمجيات وممارسته، عندما لا يكون لديك عملاء أو كودات برمجة كثيرة أو خوادم شبكة لتهمَّ بها. ومع أنَّ التوفير المستمر للبرمجيات لن يساعدك على إطلاق منتجك الأوَّل المجددي بسرعة أكبر، فإنَّ البدء بنظامٍ أساسيٍّ لن يُبطئك، وسيساعد على إرساء الأسس لتسريع عمليات إعادة مستقبلية بعد إطلاق المنتج.

ومن المهمُّ أيضًا الإشارة إلى أنه رغم أنَّ توفير البرمجيات المستمر يُرسل شيفرات برمجة إلى الإنتاج في مجموعاتٍ صغيرة، فليس بالضرورة أن تكون هذه الشيفرة حديثةً لدى مستخدميك. فهناك فرقٌ ما بين ”إطلاق برمجيات“ و”إطلاق التسويق“.

انظر ”كيف تبدأ بتوفير البرمجيات السريع“ في الملحق).

## حدّد تدفق التفعيل

بعد أن تكون قد صفّيت قائمة الخصائص، فأنت مستعدٌّ لتبدأ بتحديد تدفق التفعيل.

يصف تدفق التفعيل الطريق الذي يسلكه العملاء، من التسجيل للحصول على الخدمة التي تقدّمها، إلى حصولهم على الخبرة الأولى المُرضية.

## تشرح تدفق التفعيل

إنّ تدفق التفعيل هو قمعٌ فرعيّ يتألف من الخطوات المبيّنة في الشكل ٣-٩.



الشكل ٣-٩: تدفق التفعيل

رغم أنّ الهدف النهائي لتدفق التفعيل الخاصّ بك هو أن يجعل عملاءك يختبرون قيمتك المقدّمة الفريدة بأسرع ما يمكن، فإنّ معظم الخطأ الذي يحدث بعد إطلاقك المنتج يحدث هنا.

لذا من المهمّ جدًّا التخطيط لتدفق التفعيل الخاصّ بك نحو التعلّم مقابل التحسين.

إليك بعض الطرق للقيام بذلك:

خفّض احتكاك التسجيل، لكن ليس على حساب التعلّم.

إنّها عموماً ممارسة جيّدة أن تُبقي نماذج تسجيلك قصيرة، وأن تجمع فقط ما تحتاج إليه حتمًا، لكن لا تتردّد في طلب معلومات اتّصال مباشرة (مثل البريد الإلكترونيّ) من البداية. (انظر المقالة القصيرة ”قدّم قناة خلفيّة للعملاء: كلاود فاير“ للمزيد حول هذا الموضوع).

”النماذج هي أصغر مشكلاتنا“.

جوشوا بورتير، Joshua Porter، "Bolardo.com"

خفّض عدد الخطوات، لكن ليس على حساب التعلّم.

المبدأ ذاته الخاصّ بالتخطيط للتعلّم مقابل التحسين ينطبق كذلك على عدد الخطوات في تدفق التفعيل الخاصّ بك. ومع أنّ من المهمّ تخفيض عدد الخطوات، فإنّ الأهمّ هو إبقاء الخطوات الحاسمة منفصلةً لتستطيع أن تحلّ المشكلات حيث يتوقّف الناس عندما تظهر الأخطاء (انظر المقالة القصيرة، ”تجنّب التحسين قبل أوانه: بوسترس [Posterous]، منصّة التدوين الإلكترونيّ، للمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع).

سَلِّمْ وَفَقًا لقيمتك المقدَّمة الفريدة.

ينبغي أن يعمل تدفُّق التفعيل الجيِّد على تنفيذ الوعد الموضوع على صفحتك. عندما ترسم خريطة تدفُّق التفعيل الخاصَّ بك، تحقِّق من أنها توضِّح قيمتك المقدَّمة الفريدة- والأفضل أن يكون ذلك في جلسة واحدة. لديك فرصة واحدة لتعطي انطباعًا أوليًّا جيِّدًا.

كن مستعدًّا عندما لا تسير الأمور على ما يُرام.

قدِّم برنامج حلِّ المشكلات على الإنترنت، وقدِّم طرقًا عديدة يستطيع العملاء بواسطتها أن يحصلوا على المساعدة: البريد الإلكتروني، خطُّ ساخن للاتِّصال الهاتفي... إلخ.

### قدِّم قناة خلفيَّة للعملاء: كلاود فاير

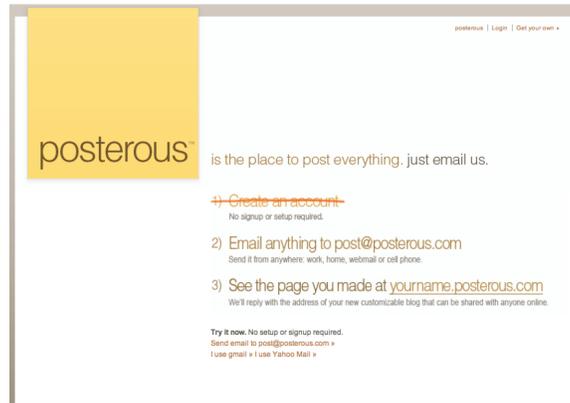
”كلاود فاير“ هو تطبيقٌ يمكن تنزيله على الحاسوب. ولضمان تبسيط عمليَّة التسجيل، وضعنا زرًّا بسيطًا للتنزيل على الصفحة الرئيسيَّة، وأجلنا خطوة إنشاء حسابٍ إلى ما بعد إتمام التنصيب (Post-installation).

أظهر تحليل بياناتنا تباينًا بين عدد التنزيلات وعدد التسجيلات. كنَّا نعرفُ أننا كنَّا نخسر الناس في مرحلة خطوة التنصيب، لكننا لم نعرفِ السبب. حاولنا في البداية تنفيذ فرضيَّاتٍ عديدةٍ (أفضل التخمينات)، مثل تخفيض حجم برنامج التنصيب، ودعم برنامج التنصيب إلكترونيًّا، وهكذا. وقد استغرق تنفيذ ذلك عدَّة أسابيع، لكن دون تأثيرٍ ملحوظ. ثمَّ رفَعنا شاشة التسجيل وبدأنا نطلب عنوان البريد الإلكتروني قبل خطوة التنزيل.

رغم أن هذا لم يُصلح مشكلة التفعيل، فإنَّه سمح لنا بتحديد المستخدمين الذين واجهوا هذه المشكلات، ثمَّ الاتِّصال بهم. تجاوب العديد منهم ممَّا ساعدنا على الكشف عن بعض المسائل المهمَّة التي لم نلاحظها من قبل، والتي كانت عاملاً رئيسيًّا في حلِّ مشكلة معدَّلات التفعيل المنخفضة.

### تجنَّب التحسين السابق لأوانه: بوسترز

من جهة الإبقاء على الخطوات الحاسمة منفصلة، يخطُر في ذهني مثلٌ متطرَّفٌ هو صفحة المنتج الأوَّلي على موقع [www.Posterous.com](http://www.Posterous.com) لدى إطلاقه. فبدل أن يُطلب منك أن تسجِّل للحصول على حساب، طُلب أن تبعث إليهم برسالة في البريد الإلكتروني تتضمَّن محتويات الموقع الأوَّل لك (انظر الشكل ٩-٤). مع أن هذه كانت فكرة جيِّدة، فقد كانوا يطلبون منك أن ”ترك“ صفحة المنتج الأوَّلي لإرسال رسالة إلكترونيَّة، وهكذا عومل المستخدم النشط بالطريقة نفسها التي عومل بها الزائر غير المهتمِّ. ومع أن هذا التدفُّق هو الأفضل استخدامًا، فقد قدِّم فرصة ضئيِّلةً للتعلم عندما ساءت الأمور.



## ابن موقعًا تسويقيًا على الإنترنت

إنَّ هدف موقعك التسويقيّ بسيطٌ: يَبِعُ مُنتَجَكَ.

إنَّ موقعك التسويقيّ حاسمٌ ومهمٌ في دفع عمليّة اكتساب العملاء في دورة حياة عملائك.

يُوصف الاكتسابُ بأنّه الطريق الذي يتّخذه العميل منذ زيارته الأولى لموقعك بوصفه زائرًا لا يُدرك محتوى الموقع، إلى أن يصير عميلًا مهتمًا.

### تحليل موقع التسويق

الاكتساب في حدِّ ذاته هو قمعٌ فرعيّ (انظر الشكل ٩-٥).



الشكل ٩-٥: القمع الفرعيّ لعمليّة الاكتساب

وفقًا لمبدأ التخطيط لترجيح عمليّة التعلّم على عمليّة الوصول بمنتجك إلى درجة الكمال، أوصي بالبدء بصفحات واضحةٍ لكلِّ خطوة. ينبغي أن تكون لكلِّ صفحةٍ دعوةٌ للتجاؤب العمليّ (Call-to-action) ودعوةٌ أخرى ثانويّة. وتوجّه الدعوة الرئيسيّة إلى زائري صفحة التسعير (هدف فرعيّ للاكتساب)، بينما تقدّم الدعوة الثانويّة رابطًا لمعلوماتٍ إضافيّة (مثلًا، جولة حول المنتج).

صفحة المنتج الأولي هي إلى حدِّ كبير أكثر الثلاثة صعوبةً. حيث تتمثّل مهمّتها في تقديم مُنتجك على أنّه أمرٌ يستحقُّ التوقُّف عنده لزائرٍ لا يعرفه، وذلك في أقلّ من ثماني ثوانٍ. سنعمل على تفكيك عناصر صفحة منتجٍ أوّليّ جيّدٍ قريبًا، لكنّي سأذكر أوّلاً بعض الصفحات الأخرى التي ربّما ينبغي إدراجها:

### صفحة تعريف بشركتك

مع أنّ مهمّة صفحة المنتج الأولي هي تقديم سببٍ مُقنعٍ لشراء مُنتجك، فإنّ عمل صفحة التعريف بشركتك هو تقديم سببٍ مُقنعٍ للشراء من شركتك. هذه هي فرصتك للتعريف بمنتجك، ورواية قصّتك، والتواصل مع عملائك.

### صفحتنا شروط الخدمة وسياسة الخصوصية

إنّ هاتين الصفحتين كليهما هما المتطلّبات الأساسيّة لتقديم خدمةٍ ما على الإنترنت. وهما صفحتان نموذجيتان إلى حدِّ ما، مع وجود العديد من الأمثلة الجيّدّة عنهما على الإنترنت يمكن تقليدها. مع قولنا هذا، يمكن لصفحتي شروط الخدمة وسياسة الخصوصية أن تولّدا صدامًا قانونيًا إن لم تكونا كافيتين. خصّصْ على الأقلّ وقتًا كافيًا لدراسة هذا الجزء من موقعك لتتحقّق من أنّك تعتمد على نماذج جيّدّة وملائمة. وإذا ما ساورتك الشكوك، عليك بالحصول على بعض النصائح المهنيّة المتخصّصة.

صفحة جولة حول الموقع

أنا عادةً أُوَجِّل هذه الصفحة إلى وقتٍ لاحقٍ وأبدأ فقط بصفحة المنتج الأولي. لكن إذا كان عملاؤك يميلون أكثر إلى التحليل أو يُركِّزون على البحوث، فعليك تقديم صفحة منفصلة مع تفاصيل أكثر ومواصفات فنيّة، ونحو ذلك. يتعلّق الأمر بفهم عملائك ودوافعهم.

### تفكيك صفحة المنتج الأولي

مع أنّ لصفحة المنتج الأولي مهمّة شاقّة، وهي سرعة التواصل مع زائري موقعك، فإنّ هناك العديد من العناصر الأساسيّة التي تجعل صفحة المنتج الأولي ناجحةً، وهي مُدرّجة هنا ومبيّنة في الشكل ٦-٩.

القيمة المقدّمة الفريدة

صنّع آخر تعديلٍ لقيمتك المقدّمة الفريدة هنا. هذا هو العنصر الأهمُّ من عناصر هذه الصفحة.

الدعم بالأمثلة البصريّة المساعدة

ادعم قيمتك المقدّمة الفريدة بالأمثلة البصريّة المساعدة التي تجد أنّها تفرّغ أجراً قويّة لدى المستهدّفين. قد تكون وسيلة التواصل الرئيسيّة صورةً، أو صورةً فعليةً مأخوذةً عن الموقع، أو مقطع فيديو، وهذا يتوقّف على نوعيّة مشاهدتك.

دعوة واضحة للتجاوب العملي

يجب أن تكون لكلّ صفحة دعوة واحدة واضحة للتجاوب العملي. ينبغي أن تُبرز هذه الدعوة، وتضع توقّعات واضحة لما سيحدث بعد ذلك.

الدعوة لتعلّم المزيد

قد يحتاج بعض العملاء إلى معلوماتٍ إضافيّة قبل أن يقتنعوا. قدّم روابطٍ إضافيّة على صفحة الجولة حول الموقع (إن وُجدت)، أو رقم هاتفٍ للخَطّ الساخن.



الشكل ٦-٩: عناصر صفحة المنتج الأولي

تفتقر صفحة المنتج الأولي المبيّنة في الشكل ٦-٩ إلى عنصرٍ حاسمٍ واحد.

الدليل الاجتماعي

تساعد عناصر الدليل الاجتماعي على زيادة مصداقيّتك والثقة بك. وهي عادةً ما تُقدّم بالشهادات الشخصية للعملاء وشعارات "كما يُرى في..." ("...As Seen On..."). السبب في أنّها غير موجودة على صفحة المنتج الأولي في الشكل ٦-٩

هو أن تلك الشهادات ليست بحوزتك بعد، وستحصل عليها لاحقاً من مستخدميك الأوائل.

[3](#) أسلوب في تطوير البرمجيات يعطي المطور تحكماً تاماً في كافة مراحل عملية التطوير (الناشر).

[4](#) الأحرف الأولى للمصطلح "Single Error Correction"، وهي برمجيّة خاصّة بتحديد أخطاء كودات البرمجيات (الناشر).

## استعدّ للقياس

ما تحتاج إليه هو ليس فقط القدرة على تصوّر دورة حياة عميلك، بل أيضاً القدرة على قياسها.

### الحاجة إلى مقاييس قابلة للتنفيذ

مع أنّ الأجواء قبل ملاءمة المنتج والسوق ملائمة بالتعلّم النوعي، فإنّك لا تزال تحتاج إلى مقاييس قابلة للتنفيذ لتكون قادراً على تصوّر دورة حياة عميلك وقياسها.

والهدف قبل ملاءمة المنتج والسوق ليس عن التحسين لأجل زيادة نسبة التفعيل، بل عن سرعة تحديد نقاط ساخنة في دورة حياة عميلك والعمل على حلّها.

لقد اتّخذت حتّى الآن، عدداً من القرارات المتعلقة بالمنتج بناءً على ما أخبرك به العملاء. حان الوقت الآن لقياس ما يفعلونه.

### ما المقياس القابل للتنفيذ؟

المقياس القابل للتنفيذ هو الذي يربط أعمالاً محدّدة ومكرّرة بنتائج يمكن ملاحظتها.

وعكس المقاييس القابلة للتنفيذ هي المقاييس التي دون قيمة (مثل طلبات زيارة موقع ما أو عدد التنزيلات) والتي لا تؤدّي إلّا إلى توثيق الحالة الراهنة للمنتج، لكنّها لا تقدّم أيّة رؤى (في حدّ ذاتها) حول كميّة وصولها إلى هناك، أو ما ينبغي عمله بعد ذلك.

عندما لا تتغيّر الأرقام إلّا إلى الأعلى وإلى اليمين كلّ شهر، فهذه إشارة تحذير تُشير إلى أنّه قد تكون لديك مقاييس دون قيمة.

بعبارة أخرى، إنّ أشياء مثل التنزيلات وطلبات زيارة موقع ما، هي عناصر من أقماعٍ فرعيّة تشكّل مقبّاساً شاملاً مهمّاً مثل الاكتساب والتفعيل.

ليس المهمّ ما تقيسه، بل كيف تقيسه.

إنّ فهِمَ الفرق ما بين المقياس الذي دون قيمة والمقياس الشامل هو الخطوة الأولى. ولكي تجعل مقاييسك قابلةً للتنفيذ، عليك أيضاً أن تسهّل الوصول إليها (بتقارير بسيطة)، وتجعلها قابلةً للتدقيق (بالقدرة على رؤية ما وراء الأرقام).

”الكلمات الثلاث التي تبدأ بالحرف “A” بالإنكليزيّة وتصف المقاييس هي: قابلة للتنفيذ (Actionable)، يسهل الوصول إليها

(Accessible)، قابلة للتدقيق (Auditable).“

سأتناولُ بعض التفاصيل المتعلقة بكيفية قيامك بذلك في الأجزاء القليلة اللاحقة، ثم أُلخِّص خطوات بناء لوح التحويل.

## المقاييس هي أن يكونَ الناس أولًا

جعلَ إريك ريس مقولة ”المقاييس هي الناس أيضًا“ شعبية ورائجة بهدف جعل مقاييسك قابلة للتدقيق، لكنني لا أعتقد أنها تُطبَّق بما فيه الكفاية.

مع أنني مناصرٌ لبناء ثقافة تحرّكها المقاييس، فإن ما يلزمُ لبناء منتجٍ عظيم هو أكثر بكثير ممَّا يلزم لبناء أرقام. ولدى الحديث إلى المبتدئين، عليكم أن تكونوا قادرين على الوصول إلى الناس الموجودين وراء الأرقام.

إنَّ لوح التحويل المثالي هو أولًا منطق التحليل، ثانيًا إدارة العلاقات بالعملاء.

واليكم السبب:

لا تستطيع المقاييس أن تفسّر نفسها.

عندما تُطلق مُنتجًا أو ميزةً جديدةً للمرّة الأولى، يمكن أن تُجرى عدّة أمورٍ على نحوٍ خاطئ. بإمكان المقاييس أن تساعدك على تحديد مكان حدوث الأخطاء، لكنها لا تستطيع أن تُخبرك بالسبب. عليك أن تتحدّث مع الناس لمعرفة السبب.

لا تتوقّع من مستخدميك أن يأتوا إليك.

عندما يستعمل المستخدمون مُنتجك الجديد في البداية، لن يكونوا قد استثمروا بعدُ في حلّك؛ فهم عادةً ما يكونون في البداية مهتمّين، لكنهم متشكّكون تضحّلُ دوافعهم بسرعة عندما تسوء الأمور. بعبارة أخرى، لا يمكنك أن تتوقّع أن يرسل المستخدمون على الفور تقريرًا عن الأخطاء، أو يلتقطوا الهاتف ويتصلوا بك عندما يحتاجون إلى المساعدة. ربّما يفعلون هذا، لكنّ هناك احتمالًا كبيرًا أن يتخلّوا ببساطة عن منتجك ويغادروا، بينما يقعُ على كاهلك عبءُ تحديد المشكلات والاتّصال بمستخدميك بسرعة.

ليست جميع المقاييس متساوية.

أنت حتّى اللحظة انتقائيٌّ جدًّا بشأن من قابلتهم. ولكن بمجرد أن تُطلق منتجك فلن تكون قادرًا على السيطرة على من يستخدمه. فضلًا عن مستخدمي الأوانل المستهدفين، قد يزورك مشاهدون فضوليّون أو عملاء مُستهدفون غير معروفين أو حتّى برامج آليّة. فعندما تنظر إلى الأرقام فقط، ستحصلُ على تأثيرٍ وسطيٍّ يمكن أن يكون مشوّهاً، إن لم يكن لديك حتّى الآن عدد الزائرين المطلوب. إنك تحتاجُ إلى طريقةٍ لتجزئة مقاييسك إلى حزمٍ مختلفة.

## تقارير الأقماع البسيطة ليست كافية

تقرير الأقماع هو أداة تحليلٍ قويّة، وهو سهلُ الفهم ويتلاءم بصريًّا مع وصف لوح التحويل. لكنّ معظم تطبيقات الطرف الثالث لتقارير الأقماع تناسب بصورةٍ أفضل مع تتبّع أقماع المستوى الصغير، مثل تحويلات صفحة المنتج الأولى، أكثر ممَّا تناسب مع أقماع المستوى الكبير، مثل دورة حياة عميلك.

وتتّسم أقماع المستوى الصغير بأحداث ذات دورة حياةٍ قصيرة تُقاس عادةً بالدقائق، بينما تتّصف أقماع المستوى الكبير بأحداث ذات دورة حياةٍ طويلة تُقاس عادةً بالأيام أو بالأشهر.

تعمل تقارير الأقماع البسيطة على السماح لك بتحديد مدة تقديم تقارير حيث يُحسب عدد مرّات وقوع حدثٍ رئيسيٍّ يمكن تصوّره. لا يعمل هذا الأسلوب عندما تقع المددُ الفاصلة ما بين الأحداث خارج مدة تقديم التقارير.

ولتوضيح هذه المشكلات، فلنضرب مثلاً عن منتجٍ يمكن تنزيله، ويمنح مدةً تجريبيةً مقدارها ١٤ يوماً.

يُبين الشكل ١٠-١ مثلاً عمّا قد يبدو عليه تقرير قمع نموذجيٍّ.

#### قمع التحويل لشهر حزيران/يونيو



الشكل ١٠-١: تقرير قمع نموذجي

في الشكل ١٠-١، أحداث "الاكتساب" و"التفعيل" هي أحداث ذات دورة حياة قصيرة، بينما حدث "الإيرادات" هو حدث ذو دورة حياة طويلة.

وهذا يطرح القضايا التالية:

معدّلات تحويل غير دقيقة

على الأرجح، تتضمن الأعداد الواردة في التقرير الخاصّ بالإيرادات شراء أشياء في شهر أيار/مايو، وتستنني شراء أشياء في تمّوز/يوليو، ممّا يشوّه المعدّلات الإجمالية للتحويل.

التعامل مع تقلّب عدد الزائرين

كثيراً ما يتفاهم تشويه الأرقام هذا بفعل تقلّب عدد الزائرين. فإذا انخفض عدد الزائرين في تمّوز/يوليو، قد تبدو معدّلات التحويل أفضل، رغم أنّها ليست كذلك.

قياس التقدّم المحقّق (أو عدم التقدّم)

هناك مشكلة أخرى تتعلق بهذا النوع من تقديم التقارير: أنّ منتجك يتغيّر باستمرار. من الصعب- إن لم يكن من المستحيل- ربط النتائج التي جرّت ملاحظتها (سواءً كانت جيّدة أم سيّئة) بأعمالٍ قمتَ بها في الماضي، مثل إطلاق منتجٍ جديد.

تجزئة الأقماع

بمرور الوقت، ربّما ستختبر فصلاً أو ستحتاج إلى فصل قمعك لتعزل مجموعةً من العملاء عن مجموعةٍ أخرى. لا يمكنك أن تفعل هذا بتقرير القمع البسيط.

#### رُحّب بمجموعةٍ من الأشخاص

مع أنّ الأقماع أداة تصوّر عظيمة، فإنّها ليست كافيةً وحدها. والجواب هو أنّ تضمّ مجموعاتٍ إلى الأقماع.

وتحليل مجموعة أشخاصٍ معروفٍ وواسع الانتشار في مجال الطبّ، حيث يُستخدَم لدراسة التأثيرات الطويلة المدى للأدوية

واللقاحات .

المجموعات هي عددٌ من الأشخاص الذين تجمّعهم سمةٌ أو تجربةٌ مشتركةٌ في غضون مدّةٍ محدّدة (مثلاً، تاريخ ميلادهم أو تناولهم دواءً أو لقاحاً ما). هكذا فإنّ مجموعةً من الأشخاص الذي وُلدوا في يومٍ ما أو مدّةٍ معيّنة، مثلاً عام ١٩٤٨م، يشكّلون مجموعةً ولادة. وقد تكون مجموعة المقارنة هي السكّان عموماً الذين تشكّلت منهم مجموعة الأشخاص، أو ربّما مجموعة أشخاصٍ آخرين يُعتقَد أنّهم تعرّضوا بصورةٍ ضئيلةٍ أو معدومةٍ للمادّة قيد التحقيق، لكنّهم بخلاف ذلك متشابهون. وبدلَ هذا، يمكن مقارنة مجموعاتٍ فرعيّةٍ ضمن مجموعة الأشخاص بعضها مع بعض<sup>1</sup>.

يمكننا تطبيق المفهوم ذاته الخاصّ بمجموعة الأشخاص على المستخدمين، وتتبّع دورة حياتهم بمرور الوقت. ومن جهة أهدافنا، فإنّ مجموعة الأشخاص هي أيّة صفة يمكن أن تُنسب إلى مُستخدِمٍ ما. فالمجموعات المستخدمة الأكثر شيوعاً هي تاريخ الانضمام (Join date)، لكنّ كما سنرى، قد تكون هذه بكلّ بساطةٍ مجموعة المستخدمين ”نوع الخطّة“ (Plan Type)، أو ”نظام التشغيل“ (Operating system)، أو النوع الاجتماعيّ (Gender)، أو أيّ شيءٍ آخر.

فلنرّ كيف تتغلّب تقاريرُ مجموعة الأشخاص على العيوب في تقارير الأقماع البسيطة.

لقد استُخرجَ تقريرُ مجموعة الأشخاص الأسبوعيّ (بواسطة تاريخ الانضمام)، المبيّن في الشكل ١٠-٣، باستخدام البيانات ذاتها المستخدمة في تقرير القمع البسيط السابق (الذي أُبيّن مرّةً أخرى في الشكل ١٠-٢ للمقارنة).

#### قمع التحويل لشهر حزيران/يونيو



الشكل ١٠-٢ تقرير القمع البسيط

#### قمع التحويل لشهر حزيران/يونيو



الشكل ١٠-٣: تقرير المجموعة الأسبوعيّ (بواسطة تاريخ الانضمام)

ستلاحظ فوراً أنّه مع أنّ أرقام التحويل للاكتساب والتفعيل قريبة بعضها من بعض، فإنّ معدّلات تحويل الإيرادات مختلفةٌ كثيراً.

التعامل مع تقلبات عدد الزائرين

ما دامت جميع الأحداث مرتبطةً بالمستخدمين الذين سببوا حدوثها، فإنّ تقارير المجموعة تتعامل مع تقلبات عدد الزائرين بصورةٍ صحيحة.

قياس التقدّم (أو عدمه)

غير أنّ الأهمّ من ذلك هو أنّ تقريرَ المجموعة الأسبوعيّ يُبرز بوضوح تغييرات مهمّة في المقاييس التي يمكن عندئذٍ أن تُربط بأنشطةٍ محدّدة وقعت في أسبوعٍ معيّن.

فصل الأقماع

ما دامت تقارير المجموعة مبنيةً بقوةٍ حول مجموعات المستخدمين، فيمكن استخدامها لتجزئة الأقماع طويلاً حول أيّة صفةٍ مميّزة تتّبعه.

## كيف تبني لوح التحويل

هناك الكثير من مُنتجات الطرف الثالث القابلة للتّحليل في السوق. حصلتُ على ممارستي الأولى بواسطة "Google Analytics" و"KISSmetrics" و"Mixpanel". لكلّ أداة نقاط قوّتها وضعفها، لكنّي لم أجد (إلى الآن) حلاً واحداً تحليلياً يعالج جميع الحاجات التي أشرتُ إليها سابقاً.<sup>2</sup>

وبدل الغوص في خصوصيّات كلّ أداة والتوقّف عندها، سأتناول الكيفيّة التي وضعتُ بها لوح تحويلي من منظورٍ وظيفيّ في الملحق.

<sup>1</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Cohort\\_study](http://en.wikipedia.org/wiki/Cohort_study)

<sup>2</sup> تطبيق يوزرساكيل (USERcycle) هو محاولتي لحلّ هذه المشكلة.

## إجراء مقابلة حول النموذج الأولي

قبل أن تبيع منتجك الأولي المجدي للغرباء بواسطة قناة توزيعك (أي موقع التسويق الإلكتروني)، بغه وجهًا لوجه لمستخدمين أوائل أصدقاء، وتعلم منهم، ثم عدل تصميمك وموقعك الإلكتروني والتسعير استعدادًا للإطلاق.

### ما تحتاج لأن تتعلمه

بوجود منتجك الأولي وموقع التسويق ولوح التحويل، أنت الآن مستعد تمامًا للاتصال ثانيةً بعملائك المحتملين. وهدفك هو أن تجعلهم يسجلون لاستخدام خدمتك. وفي أثناء هذه العملية تختبر عملية إرسال الرسائل والتسعير وتدقق التفعيل. إذا لم تتمكن من تحويل عميلٍ محتملٍ مُفتحٍ في مقابلةٍ وجهًا لوجه مدَّة ٢٠ دقيقة، فسيكون من الأصعب بكثيرٍ تحويل زائرٍ في أقلَّ من ٨ ثوانٍ على صفحة منتجك الأولي.

في أثناء المقابلة حول النموذج الأولي، أنت تتطلع على وجه التحديد إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

مخاطر المنتج: ما الأمر المقنع بشأن المنتج؟ (القيمة المقدَّمة الفريدة).

هل يلحظ الأشخاص صفحة منتجك الأولي؟

هل يستمرُّ العملاء في البقاء طوال تدفُّق التفعيل؟

ما النقاط المهمَّة في استخدام المنتج؟

هل يوضِّح منتجك الأولي قيمتك المقدَّمة الفريدة، ويسلِّم بموجبه؟

مخاطر العميل: هل لديك عددٌ كافٍ من العملاء؟ (قنوات)

هل في وُسْعك اكتساب المزيد من العملاء باستخدام القنوات الموجودة لديك؟

مخاطر السوق: هل السعر مناسبٌ؟ (مصادر الإيرادات)

هل يدفع العملاء مقابل حلِّك؟

### صعُ فرضيات قابلة للاختبار

حتَّى اللحظة، ينبغي أن تتوقَّع هذه الخطوة.

دراسة حالة

كلاود فاير

يبيِّن الشكل ١١-١ مخطَّطنا السابق مع إبراز الأجزاء التي جرى اختبارها في الشكل ١١-٢.

المشكلة:	الحل:	القيمة المقّمة الفريدة:	ميزة فريدة:	شرائح العملاء:
مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تستهلك وقتاً. ليس لدى الولدين وقت فراغ/ هناك العديد من الطلبات الخارجية على هذا المحتوى. البدائل المتاحة: الإيميل، Flickr Pro، SmugMug، Apple MobileMe، Facebook.	مشاركة فوريّة دون تحميل دمج الملقّات/إدارة الصور تحويل أوتوماتيكيّ لمقاطع الفيديو المقاييس الرئيسيّة: A التسجيل A ابتكار أول معرض فنيّ R مشاركة اليوم أو مقطع فيديو R دعوة العائلة والأصدقاء R الدفع بعد التجريب	أسرع طريقة لتبادل صورك وفيدويوهاتك 3 العبارة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيديوهات دون تحميل	مجتمع الأصدقاء، مركز الرعاية النهارية، حفلات أعياد الميلاد، فيسبوك، تناقل الأخبار شفويّاً، خدمة "Google Ads"	الوالدان (المتكبران) العائلة والأصدقاء (المشاهدون) المستخدمون الأولاد: الوالدان وأولادهما الصغار
هيكل التكاليف: تكاليف الاستضافة- هيروكيو (Heroku)، وهي حالياً صفر تكاليف العاملين- ٤٠ ساعة @ ٦٥ دولاراً في الساعة = ١٠ آلاف دولار/شهر		نقطة معادلة الربح مع الخسارة ٢٠٠٠ عميل	٣	مصادر الإيرادات: تجربة المنتج مجاناً مدّة ٣٠ يوماً، ثمّ ٤٩ دولاراً في السنة.

الشكل ١١-١: مقابلة المنتج الأوّلّي المجدي: كلاود فاير

### دراسة حالة (يتبع)

المشكلة:	الحل:	القيمة المقّمة الفريدة:	ميزة فريدة:	شرائح العملاء:
ستتحقّق المقابلات حول الحلّ من مجموعة الصفات الدّنيا.	ستتحقّق المقابلات حول النموذج الأوّلّي من مصداقية القيمة المقترحة الفريدة على موقع التسويق على شبكة الإنترنت. سيُصدّر النموذج الأوّلّي أتموزاً إيجابيّة.	ستتحقّق المقابلات حول النموذج الأوّلّي من مصداقية القيمة المقترحة الفريدة على موقع التسويق على شبكة الإنترنت.	١٠٠ ستحقّق الفيديوات وتسجيل كلّ أسبوع.	ستتحقّق المقابلات حول الحلّ من الأنهات لمدّة الأولى مع أطفالهنّ دون سنّ الثالثة على أنّهنّ مستخدمات أوتّيات.
هيكل التكاليف:		سيحقّق النموذج الأوّلّي التحويلات إلى أن تكون مُصدّدة.		مصادر الإيرادات:

الشكل ١١-٢: تجربة كلاود فاير لإجراء مقابلاتٍ حول المنتج الأوّلّي المجدي

### أجر مقابلاتٍ حول المنتج الأوّلّي المجدي

إنّ المقابلة حول المنتج الأوّلّي المجدي، مثلها مثل المقابلات حول المشكلة والحلّ، لا تتمحورُ حول الإقناع، بقدرَ تمحورها حول التعلّم. ويتبعُ هيكل هذه المقابلة نموذج اختبار سهولة الاستخدام الذي وصفه ستيف كروغ في كتابه "سهولة القيام بعملٍ صعب" (Rocket Surgery Made Easy). أنا أوصي بشدّة بالحصول على نسخةٍ من هذا الكتاب؛ حيث إنك ستجري اختباراتٍ أكثرَ على سهولة الاستخدام في الجزء ٤ من هذا الكتاب.

من المهمّ أن تجري شخصياً مقابلاتك الأوّلّيّة بشأن المنتج الأوّلّي المجدي. وبمرور الوقت، قد تكون قادراً على إجرائها باستخدام برمجيات مشاركة الشاشة عن بُعد.

إذا لم يستطع جميع أفراد فريقك أن يكونوا حاضرين في أثناء إجراء المقابلة، فأوصي باستخدام برمجيات التسجيل من الشاشة (مثل "Camtasia" و"Screen Flow") لتسجيل جلسة الاختبار ليُشاهدّها الآخرون لاحقاً.

"مشاهدة اختبارات سهولة الاستخدام شبيهة بالسّفر؛ فهي خبرةٌ توسّع الآفاق".

ستيف كروغ "سهولة القيام بعملٍ صعب"

سنتناول تاليًا نصّ مقابلة حول المنتج الأوّليّ المجدي باستخدام الهيكل المبيّن في الشكل ٣-١١.

### تفكيك نصّ مقابلة حول المنتج الأوّليّ المجدي



الشكل ٣-١١: نصّ مقابلة حول المنتج الأوّليّ المجدي

### الترحيب (إعداد سير العمل) (دقيقتان)

اعملْ على الإعدادات لكيفيّة سير المقابلة بإيجاز.

شكرًا جزيلاً على منحك إيانا الوقت للاجتماع مرّةً أخرى.

نحن جاهزون تقريبًا لإطلاق خدمة مشاركة الصور ومقاطع الفيديو التي تحدّثنا بشأنها سابقًا. لكن قبل إطلاق الخدمة، رغبتنا في أن تشاهد المنتج لنعرف ملاحظاتك. وإذا كنت لا تزال مهتمًا، فنودُ أن نمنحك إمكانيّة الحصول على الأداة في وقتٍ باكر.

أبدو لك ذلك جيّدًا؟

عظيم. نودُ إجراء المقابلة في صورة اختبار سهولة الاستخدام. لذا سأبدأ بإطلاعك على موقعنا على الإنترنت، وسأطرح عليك بعض الأسئلة. سيكون من المفيد حقًا لو فكّرت بصوتٍ مسموع بينما نستمرّ في العرض. إنّ ذلك سيساعدنا على تحديد أيّة مشكلات أو قضايا ينبغي أن نعالجها.

هل أنت مستعدّ؟

### اعرض صفحة المنتج الأوّليّ المجدي (اختبار القيمة المقدّمة الفريدة) (دقيقتان)

أجر اختبارًا مدّته خمس ثوانٍ لاختبار سير الموقع/الدعوة إلى التجاؤب العمليّ.

حسنًا، سنبدأ بالصفحة الرئيسيّة. يُرجى إلقاء نظرة عليها وإخبارنا بما تعنيه لك. يمكنك النظر إلى كلّ أرجاء الصفحة، لكن لا تنقر أيّ شيء.

- هل المنتج واضحٌ لك؟
- ماذا ستفعل بعد ذلك؟

### اعرض صفحة التسعير (اختبار التسعير)

( ٣ دقائق )

ينبغي أن تنتهي المقابلة عند صفحة التسعير، حيث يمكنك أن تسأل من تقابله عن نموذج تسعيرك.

والآن، يمكنك التنقل في أرجاء الموقع.

<عندما يصل من تقابله في جولته إلى صفحة التسعير>

- هذا هو نموذج التسعير الذي قررنا الانطلاق به.

- ما رأيك فيه؟

### التسجيل والتفعيل (اختبار الحل)

(١٥ دقيقة)

هذا هو جوهر المقابلة.

اسأل من تقابله أن يسجل ويراقب كيف يتنقل في تدفق تفعيلك.

- أما زلت مهتمًا بتجربة هذه الخدمة؟
- يمكنك القيام بذلك بالنقر على رابط "تسجيل الدخول".
- سيكون من المفيد إذا تمكنا من مشاهدتك وأنت تجري عملية التسجيل. هل توافق على ذلك؟

### ختام المقابلة (أبق على حلقة الآراء الواردة مفتوحة)

(دقيقتان)

نأمل أن يكون من تقابله قد أجرى العملية كلها، وأن لديك قائمة بالقضايا المتعلقة بسهولة الاستخدام لمعالجتها.

تهانينا، لقد حصلت على المستخدم الأول!

تحقق من أن المستخدم يعرف ما عليه فعله بعد ذلك، وأبق على قناة الحوار مفتوحة معه.

ها قد انتهينا. لقد سجلت وأنت مستعد لاستخدام الخدمة.

ما رأيك في العملية؟

هل هناك ما يمكن أن نحسنه؟

هل تعرف ما ينبغي أن تقوم به بعد ذلك؟

أشكرك على وقتك اليوم. إذا كانت لديك أية استفسارات؛ أو إن واجهت أية مشكلات، فيرجى منك الاتصال بنا أو إرسال ملاحظة.

هل يناسبك إذا اتصلت بك بعد أن تكون قد أمضيت بعض الوقت في استخدام الأداة؟ ولنقل بعد أسبوع؟

عظيم! شكرًا مرّةً أخرى.

### وثّق النتائج

(هـ دقائق)

كما في السابق، أمضِ الدقائق الخمس التي تلي المقابلة مباشرةً لتوثيق نتائجك بينما تكون ماثلاً في ذهنك. استخدم النموذج التالي لتكتب المشكلات الرئيسية الثلاث التي لاحظتها. اطلب من كل شخص أن يملأ هذا النموذج كل على حدة، ويستخلص النتائج في وقت لاحق.

### المقابلة حول المشكلة

التاريخ: \_\_\_\_\_

### معلومات الاتصال

الاسم: \_\_\_\_\_

البريد الإلكتروني: \_\_\_\_\_

### المشكلة ١: حول سهولة الاستخدام

---

---

---

### المشكلة ٢: حول سهولة الاستخدام

---

---

---

### المشكلة ٣: حول سهولة الاستخدام

---

---

---

### التسعير

مستعدٌّ للدفع (× دولار في الشهر)

ملاحظات: \_\_\_\_\_

إحالات: \_\_\_\_\_

## تحقق من دورة حياة العميل

حيث إنه صار لديك الآن بعض العملاء الأوائل المسجلين، اعمل معهم بصورة وثيقة للتحقق من أنهم سيستمرون في البقاء في أقماع التحويل.

### اجعل الحصول على ردود الفعل سهلة

إن أسرع طريقة للتعلم من العملاء هي أن تتحدث إليهم.

مع أنني أفضل أكثر إجراء مقابلات مع العملاء على إجراء دراسات مسحية، فأني أفضل الحصول على ملاحظات العملاء شخصياً أو عبر الهاتف أكثر منه بواسطة الوسائل الأخرى مثل البريد الإلكتروني أو منتديات النقاش أو مجالس الحوار.

إليك السبب:

لأن ذلك يُظهر أنك مهتم.

إن رقم هاتف مجاني (أو خط ساخن) يُرسل إشارة إلى عملائك بأنك مهتم، وقد بذلت جهداً كبيراً لتجعل الاتصال بك أمراً سهلاً.

ليست لديك مشكلة التوسع حتى اللحظة.

خلافًا للاعتقاد الشائع، فلن ينهال عليك مقدار هائل من المكالمات الهاتفية. فكثير من المكالمات التي تردني هي عادةً من عملاء مُحتملين يطرحون أسئلة حول الخدمة وليس حول قضايا الدعم. ومن السهل تمامًا تعيين ساعات للاتصال خلال النهار، وتوجيه المكالمات إذا واجهت مشكلة حول التوسع (وهي مشكلة كبيرة تواجهها).

الدعم الفني هو حلقة مستمرة من التعلم من ردود الفعل.

بعد كل مكالمة أراجع سببها لأرى إن كان في وسعي تغيير أي شيء على الموقع- إرسال الرسائل، أو المساعدة، أو تقديم نصائح، أو توضيح التسعير، وغير ذلك- لأعمل على تحسين المنتج باستمرار.

الدعم الفني هو تطوير قدرات العميل.

يساعدك التحدث إلى أحد العملاء على فهم مشكلات العميل بطريقة أفضل، كما أنه يقدم إليك أيضًا فرصة لتطرح على عملائك سؤالاً أو اثنين.

الدعم الفني هو التسويق.

إن فرصة التعلم من العملاء بهذه الطريقة هي فرصة كبيرة جدًا حتى إن هاتفي النقال مرتبط برقم الخط المجاني الخاص بمنتجاتي كلها.

يبين رد مؤسس الشركة على الهاتف التزامك الإصغاء إلى العملاء، وقد وجدت أن ذلك يمكن العملاء ليكونوا منفتحين

أكثر.

إنها تتجنب أدوات الأفكار الواردة المبنيّة على ”المصوّتين“.

أنا لستُ مُعجَبًا بالأدوات المبنيّة على المصوّتين، مثل ”GetSatisfaction“ و”UserVoice“؛ لأنّي لا أعتقد أنّ جميع العملاء ممثّلون. إنّ الاستماع إلى الملاحظات الشائعة أو الأعلى صوتًا لا يضمن أنّك ستكتشف التعلّم المناسب لبناء مُنتج أفضل. غالبًا ما يكون لها تأثيرٌ معاكسٌ تمامًا.

### اعمل على حلّ مشكلات تجارب العملاء

أنا أحبُّ التجارب لأنّها تحدّد مدّة معيّنة لدورة حياة العميل، وتُرغم على إخراج نتيجة تقود إلى تعلّم سريع وعمليّ. وإذا ما أُجريت التجارب بصورة صحيحة، فإنّها تكون فرصة ذهبية للتعلّم، لكنّها يمكن بالسهولة نفسها أن تتعثر. إنّ الطريقة لحلّ مشكلات تجاربك هي اتّباع المسار الذي يسلكه المُستخدم في أثناء دورة حياة عميلك (انظر الشكل ١٢-١).

إنّ هدفك الأوّل في أثناء التجارب هو أن تقلّل من تخلّي المُستخدمين عن مسارات اكتسابك وتفعيلك. وهدفك التالي هو زيادة الاحتفاظ بهم والتفاعل معهم، واستقبال دفعاتٍ ماليّة (إذا كان هذا مطبّقًا)، وجمعُ شهاداتٍ شخصيّة ملائمة للعملاء. إنّ هدفك هو الحصول على ٨٠٪ من المُستخدمين الأوائل بواسطة الدورة الكاملة. ولأنّك أهلتَ مُستخدميك الأوائل يدويًا إلى الآن، فلا بدّ أن يكون هذا الرقم أعلى ممّا قد تتوقّعه عادةً بعد إطلاق مُنتجك علنًا.



الشكل ١٢-١: تجارب العميل

### الاكتساب والتفعيل

الأوليّة: تحقّق من أنّك تحفّز عددًا كافيًا من الزائرين لدعم التعلّم.

افحص أقماعك الفرعيّة.

استكشف أقماعك في ما يتعلّق بالاكتساب والتفعيل لتحديد أين يتناقض المُستخدمون.

ابدأ الحزمة الأكثر تسرّبًا. هل تخسرهم على صفحة معيّنة، مثل صفحة المنتج الأوّل أو صفحة التسعير؟

ابحث عن نماذج. هل تواجه أنواع معيّنة من المُستخدمين (مثلًا مستخدمي نظام ”ماك“ [Mac] مقابل مستخدمي

”ويندوز“ [Windows]) معدلات فشل أعلى من غيرها؟

تواصل مع مُستخدميك

ينبغي أن تكون قادرًا على استخراج قائمة المستخدمين الذين توقّفوا في خطوة محدّدة في أفعامك. إذا كنت تعرف الخطأ الذي وقع، فتصحّحه واطلب من هؤلاء المستخدمين أن يعودوا. وإذا كنت لا تعرف الخطأ الذي وقع، فقدم إليهم عرضًا للمساعدة (هو أفضل نداء للمساعدة).

حدّد الأخطاء غير المتوقّعة وسجّلها.

عندما يواجه المستخدمون الأوائل المشكلات، فإنّهم لا يتحوّلون إلى اختبار المنتج، بل يتركون الموقع. فحتّى تتمكّن من الاستمرار في التعلّم من خبرتهم، حدّد الأخطاء غير المتوقّعة وسجّلها لتستطيع أن تحلّ المشكلة من دونهم.

## الاستيقاء

الأولى: تشجيع المستخدمين على الرجوع واستخدام مُنتجك في أثناء التجربة.

ابعث برسائل إلكترونيّة لطيفة في صيغة تذكير.

البريد الإلكترونيّ هو وسيلة فعّالة جدًّا (وغالبًا ما يكون قليل الاستخدام) لإشراك عملائك معك. لدى كلّ شخصٍ بريدٌ إلكترونيّ. ويمكن تشغيل البريد الإلكترونيّ آليًا وتتبّعه وقياسه.

إنّ إحدى الوسائل الشائعة التي يستخدمها المتعاملون في السوق ممّن يبعثون برسائل إلكترونيّة هي التسويق المجدول (Drip Marketing)، حيث تُجدولُ مجموعةً من الرسائل المحدّدة سلفًا لترسلها إلى مستخدميك بمرور الوقت. حتّى المستخدمين المهتمّون ينشغلون ويصابون بشرود الدّهن؛ فرسائل التذكير اللطيفة قد تساعد على عودتهم إلى مُنتجك.

وما هو حتّى أفضل من التسويق المجدول، تسويق دورة الحياة (Lifecycle Marketing). ويضعُ تسويقُ دورة الحياة في الحسبان أيضًا مرحلة المستخدم في دورة حياة العميل. لذلك، مثلاً، إذا ما توقّف مستخدمٌ ما في أثناء التفعيل، فبدلًا إطلاعه على ميزات مُنتجك المتطوّرة، ستعرف أنّ عليك أن ترسل إليه مساعدةً ملائمةً لحلّ المشكلة.

تابع الاتّصال بالأشخاص الذين أُجريت مقابلةً معهم.

في أثناء المقابلة حول المنتج الأوّل المجددي، كنت قد طلبتَ إذناً لمتابعة المستخدمين الأوائل. تابع التواصّل معهم، اتّصل أو اجتمع بهم ودوّن ملاحظاتهم.

## البيردات

الأولى: قبضُ المال.

طبّق نظامَ دفع.

الآن هو الوقت المناسب لتطبيق نظام دفعٍ للعملاء ليدفعوا لك.

اطلب من العملاء الذين يدفعون التحدّث معك.

اتّصل بهم هاتفياً واشكرهم على اشتراكهم في المستوى التالي، واسألهم:

- كيف سمعوا عنك (إذا كنتَ تجهل ذلك)؟

- لماذا اشتروا منك؟

- ما الذي يمكن تحسينه؟

اطلب من العملاء المحتملين الذين فاتتهم فرصة المبيع أن يتحدّثوا إليك.

ستتعلم من تفويت فرصك للبيع بقدر ما ستتعلم (إن لم يكن أكثر) من مبيعاتك. مع أن بعض الأشخاص يكونون سعداء بإبداء ملاحظات صادقة إذا ما طلبت منهم ذلك في نهاية التجربة، فإن آخرين قد يحتاجون إلى حافزٍ صغير. قدّم قسيمةً بقيمة ٢٥-٥٠ دولارًا، أو تبرّع لإحدى الجمعيات الخيرية مقابل ١٥ دقيقة من وقتهم.

”لا تبذل الكثير من الجهد في الحصول على عملاء ثم تركهم يغادرون“.

- غاري فينرتشك (Gary Veynerchuck)

## الإحالة

الأولوية: احصل على شهادات شخصية.

اطلب من العملاء تقديم شهادات شخصية.

اطلب من عملاء راضين أن يكتبوا فقرة قصيرة عن القيمة المقدمة لمنتجك.

## هل أنت مستعد للإطلاق؟

سأناقش في هذا الجزء الكيفية التي تقرر بها الوقت الملائم لإطلاق منتجك.

1. راجع نتائجك بصورة متكررة.

تظهرُ البحوث حول اختبار سهولة الاستخدام أنك تستطيع أن تكشف عن ٨٥٪ من مشكلات منتجك فقط من خمسة أشخاص أجروا الاختبار.

2. ابدأ بالمشكلات الأكثر مخاطرة.

راجع المشكلات الثلاث الرئيسية لكل من الأشخاص الذين أجروا الاختبار، ورتبها بحسب شدتها.

3. افعل أقل ما يمكن.

قاوم تجربة إعادة تصميم كاملة لصفحة المنتج الأولى، أو تدفق التسجيل في هذه المرحلة. إن هدفك هو أولاً تأسيس قيمة أساسية عملية، ويمكنك القيام بذلك بإجراء تعديلات طفيفة. ستكون لديك فرص كثيرة لاختبار فرضيات بديلة في الجزء ٤ من هذا الكتاب.

4. تحقق من تحسّن الأمور.

تحقق من أن الإصلاحات التي قمتَ بها تحسّن في الواقع الأمور في المقابلات اللاحقة. كرر الخطوات ١-٣.

5. افحص لوح التحويل.

هذه هي الفرصة المثالية لفحص لوح التحويل، والتحقق من أن كل شيء يعمل كما هو متوقع.

## ما معايير الإطلاق؟

تكون مستعداً عندما يكون ٨٠٪ على الأقل من مستخدميك الأوائل مستمرين في استخدام أقمار التحويل.

ينبغي على وجه التحديد أن:

• يكونوا قادرين على التعبير عن قيمتك المقدمة الفريدة بوضوح.

• يكونوا مستعدين للتسجيل للحصول على خدمتك.

- يقبلوا نموذج تسعيرك.
- يستمرُّوا إلى النهاية في استخدام تدفُّق تفعيلك.
- يقدموا شهاداتٍ شخصيَّةٍ إيجابِيَّةٍ.

### ٣.٢...أطبق

عندما يكون لديك منتجٌ أولِّيٌّ مُجدِّ يعملُ جيِّداً، فإنَّ خطوتك الأخيرة هي زيارة قناة الاكتساب مرَّةً أُخرى للتحقُّق من أنَّ لديك تدفُّقاً ثابتاً من العملاء المحتملين يدخلون أقماعك. لكنَّ كُنْ حذراً من بدِّلِ جهدٍ كبيرٍ قبل الأوان لتحسين قنوات الاكتساب في هذه المرحلة.

اسع إلى دَفْع هؤلاء الزوَّار ليتصفَّحو القنوات الحقيقيَّة التي حدَّدتها لمنتجك (مثلاً محتوى التسويق)، لكنَّ أكمله بوسائلٍ أُخرى إذا كانت هناك حاجةٌ إلى ذلك (مثلاً، محرِّك بحث التسويق).

إنَّ هدفك هو اكتساب ما يكفي من الزائرين لدَعْم التعلُّم.

إذا كانت لديك قائمة طويلة من العملاء المحتملين ”الإيجابيين“ من جهودك السابقة (صفحة إعلان، إحالات ممَّن قابلتهم)، ففكِّر في استهلاك تلك القائمة أوَّلاً في صورة المزيد من التسجيلات الأوَّليَّة قبل القيام بالإطلاق العام.

#### دراسة حالة

##### كلاود فاير: التعلُّم من المنتج الأوَّليِّ المجدِّي

كنا نعلم أنَّ سوقَ مشاركة الصور ومقاطع الفيديو كانت أصلاً سوقاً مزدحمة، ممَّا جعل من المهمِّ لنا التحقُّق من صحَّة قيمتنا المقدَّمة الفريدة. والتحدِّي الأوَّل الذي ينبغي التغلُّب عليه بخصوص القيمة المقدَّمة الفريدة هو ”أنَّ يُلاحظنا الآخرون“. استخدمنا هذه المقابلات لاختبار قيمتنا المقدَّمة الفريدة بجعل الناس يرون صفحة المنتج الأوَّليِّ وقياس ردود فعلهم.

##### مخاطرُ المنتج: هل يقدِّم المنتج قياساً للقيمة؟ (القيمة المقدَّمة الفريدة)

##### فرضيَّة:

ستتحقِّق المقابلات حول المنتج الأوَّليِّ من صحَّة القيمة المقدَّمة الفريدة على صفحة المنتج الأوَّليِّ.

##### أفكار ثاقبة

##### الإعادة ١: خطاف المنفعة

عرَّضنا أوَّلاً على الأمهات صفحة المنتج الأوَّليِّ المبينة في الشكل ١٢-٢.



الشكل ١٢-٢: صفحة المنتج الأوَّليِّ لتطبيق كلاود فاير، الإعادة ١

كانت ردود الفعل التي تلقيناها أنَّ هذا الشكل لا يبدو ”مختلفاً كفايةً“ عن الخدمات الموجودة. ورأت

معظم الأمهات أن خدمتهن كانت بالسرعة الكافية إلى أن جذبنا انتباههن إلى حقيقة أننا استخدمنا كلمة فوراً (Instantly)، مما كان يعني أننا نساعدن على مشاركة مئات الصور ومقاطع الفيديو في لحظة. تعلمنا أن كلمة فوراً، مثلها مثل مصطلحات التسويق الأخرى التي لا تُحصى، لم يكن لها أي معنى لدى العملاء المحتملين، وكان معظمهم يتجاهلها. حتى أنني أجريت عملية بحثٍ على "غوغل" بعد ذلك، ووجدت الإعلان التالي الذي أكد لي هذه الحقيقة:

خدمات طباعة الصور  
احصل على صورك مطبوعةً بينما تنتظر  
على الفور في ٣٠ دقيقة

مع أنه كان لدينا رابط في الموقع عليه عرض فيديو من دقيقتين كان قد صُمم بدقة، فعندما لا ينجذب الزائرون إلى العنوان الرئيسي، لا يظنون على الموقع ليشاهدوا الفيديو. أكدنا هذه الحقيقة باختباراتٍ أخرى حول سهولة الاستخدام التي أجريناها على موقع "UserTesting.com" (وهي خدمة إلكترونية عن اختبار سهولة الاستخدام).

## الإعادة ٢: خطاف الكلمة

عرفنا بعد ذلك أن الكلمات مهمة، فجعلنا شريحة العملاء المستهدفة (الوالدان المشغولات) بارزةً في العنوان الرئيسي، وأضفنا "التحميل غير مطلوب" بصورةٍ بارزةٍ على صورة العرض على أمل أن تجذب الانتباه (انظر الشكل ٣-١٢).



الشكل ٣-١٢: صفحة المنتج الأولى لتطبيق كلاود فاير، الإعادة ٢

جذب العرض البارز انتباه المشاهدين، وتسلمنا نوعين من ردود الفعل، وكلاهما سيئ.

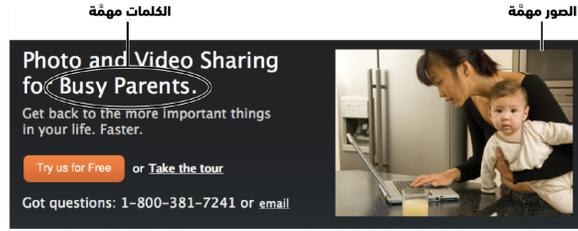
عندما واجه شخصٌ فنيُّ العنوان البارز "التحميل غير مطلوب"، تحدّى ذلك الادعاء. ثمّ كان علينا أن نُضفي خمس دقائق نشرح كيفية عمل المنتج باستخدام نموذج الشخص إلى الشبكة (p2web) لتحقيق المشاركة الفورية دون تحميل.

وعندما كان شخصٌ غير فنيٍّ يواجه العنوان البارز "التحميل غير مطلوب"، كان يرتبك ويسأل عن كيفية عمل المنتج. كان علينا أن نُضفي أيضًا خمس دقائق في تقديم شرحٍ غير تقنيّ.

والسبب أن ردّي الفعل كليهما كانا سيئين هو أنه ليس لدينا خمس دقائق على صفحة المنتج الأولى. عندما لا يثق بك الناس، فإنك تتخلّى عمّا تفعله. ورغم أنه كان في وسعنا أن نضيف صفحةً أو رسمًا "كيف يعمل" على صفحة المنتج الأولى، فإن الاحتمالات هي أن الناس لن يبقوا هناك مدةً كافيةً ليلحظوها.

## الإعادة ٣: الخطاف العاطفي

بدل محاولة تقديم فائدة معيَّنة أو شرح كيفية عمل المنتج، اتَّخذنا مسارًا أكثر طموحًا- مسارًا يستخدم صورةً للتواصل مع العميل المستهدف، ونقلنا فائدة القصة المنتهية (انظر الشكل ١٢-٤).



الشكل ١٢-٤: صفحة المنتج الأولى لتطبيق كلاود فاير، الإعادة ٣

نجحت هذه النسخة. كان أول رد فعلٍ تسلَّمناه من الأمهات هو: "تلك هي حياتي". ذلك الارتباط جعلهم أكثر انفتاحًا لقراءة الجانب الأيسر من الصفحة مما زاد الارتباط بهم بإعطائهم وعدًا "عُد إلى الأشياء الأهم في حياتك. أسرع". أثار ذلك اهتمامهم، فأردن معرفة المزيد، وهو بالضبط ما تريد أن ينتج عن العنوان الرئيسي من قيمتك المقدَّمة الفريدة.

القيمة المقدَّمة الفريدة: أنت مميز وتستحق اهتمام الناس بك.

### التعلم النوعي في مقابل التعلم الكمي

من المثير للاهتمام أن هذه التجربة في صفحة المنتج الأولى هي مثل عظيم يبين كيف أن التعلم النوعي يتغلب على التعلم الكمي في المراحل الأولى للمنتج. بينما كنت أجري مقابلات مع الأمهات، ابتدأت أيضًا بإجراء اختبار من خيارين (أ/ب) باستخدام خدمة "Google Website Optimizer"، مُحفِّزًا الزائرين على استخدام "إعلانات فيسبوك" (Facebook ads)، و"غوغل أدوردز" (Google adWords) و"ستامبل أبون" (Stumble Upon).

كان كلاود فاير هو المنتج الذي استخدمته لأختبر بدقة شديدة الأساليب التقنية للمشاريع الناشئة، وكنت هنا أحرص المنافسة ما بين إجراء المقابلات النوعية التي بدا أنها تتطلب جهدًا أكبر، والمقاييس الكمية التي كان إجراؤها أسهل بكثير.

استطعنا بواسطة المقابلات أن نعلن بصورة قاطعة أن الإعادة ٣ كانت الفائزة في غضون أسبوع وبعده عشر مقابلات فقط. لقد عرفنا ليس فقط النسخة التي نجحت عمليًا، بل عرفنا أيضًا سبب نجاحها. إن الأفكار الثاقبة التي ذكرناها سابقًا، أتت مباشرة من الآباء والأمهات الذين قابلناهم.

من جهة أخرى، كانت نتيجة الاختبار من خيارين (أ/ب) لا تزال بعد الأسبوع الثالث غير حاسمة. وقررنا في النهاية التوقُّف عن الاختبارات لأن ١٠٠٪ من الأمهات اللواتي أجرينا مقابلاتٍ معهنَّ قلنَّ إنهنَّ وجدنَّ الحلَّ بواسطة الإحالة. لم يبحثنَّ بنشاطٍ عن حلٍّ لمشاركة الصور/الفيديوهات، مما جعلنا نشكُّ أكثر في صحة اختبار هذه الصفحات بواسطة الإعلانات. من كان هؤلاء الناس الذين ينقرون في الإعلانات؟

### مخاطر السوق: هل السعر مناسب؟ (مصادر الإيرادات)

#### فرضية

ستتحققُ المقابلةُ حول المنتج الأولى المجدي من السعر.

#### أفكار ثاقبة

قَبِلْ كُلُّ شَخْصٍ قَابِلِنَاهُ نَمُودَجَ التَّسْعِيرِ، وَسَجِّلْ لِلْحَصُولِ عَلَى الخِدْمَةِ.

**مخاطر العمل: هل لديك عددٌ كافٍ من العملاء؟ (القنوات)**

**فرضية**

ستحفظُ القنوات الخارجيّة ٥٠ تسجيلًا في الأسبوع.

**أفكار ثاقبة**

كان لدينا عددٌ كافٍ من العملاء المحتملين الإيجابيين على قائمة بريدنا الإلكترونيّ تكفينا مدّة أسبوعٍ أخرى على الأقلّ في ذلك المعدّل. بحلول ذلك الوقت، توقّعتنا تحفيزَ زائرين أكثر بواسطة قنواتٍ إضافيّةٍ كانت في حاجةٍ لأن تُختبَر.

**المخطّط اللّين المُحدّث**

يصفُ الشكل ١٢-٥ المخطّط اللّين المُحدّث.

<b>المشكلة:</b> مشاركة العديد من الصور ومقاطع الفيديو تسهّل وقتًا. عدم معرفة كيفية مشاركة (تحويل) مقاطع الفيديو. الخوف من فقدان الصور/مقاطع الفيديو لأنها ليست على برنامج تخزين مساندة. البدائل المتاحة: Flickr Pro، الإيميل، SmugMug، Apple MobileMe، Facebook	<b>الحلّ:</b> مشاركة فوريّة دون تحميل تحويل أوتوماتيكيّ لمقاطع الفيديو برنامج سحائبيّ لتخزين النسخ الأصليّة. <b>المعايير الرئيسيّة:</b> A التسجيل A ابتكار أولّ معرض فنيّ R مشاركة اليوم أو مقطع فيديو R دعوة العائلة والأصدقاء R الدفع بعد التجريب	<b>القيمة المقدّمة الفريدة:</b> عُد إلى الأشياء الأهمّ في حياتك  العبارة الرئيسيّة: تبادل الصور والفيديوهات دون تحميل	<b>ميزة فريدة:</b> المجمّع  <b>القنوات:</b> الأصدقاء، مركز الرعاية النهارية، حفلات أعياد الميلاد، فيسبوك، تافّل، الأخبار شفويًا. خدمة "Google Ads"	<b>شرائح العملاء:</b> الوالدان (المبكران) العائلة والأصدقاء (المشاهدون) المستخدمون الأوائل: الوالدان وأولادهما الصغار
<b>هيكل التكاليف</b> تكاليف الاستضافة- هيروكيو (Heroku)، وهي حاليًا صفر تكاليف العاملين- ٤٠ ساعة @ ٦٥ دولارًا في الساعة = ١٠ آلاف دولار/شهر		<b>مصادر الإيرادات:</b> تجربة المنتج مجانًا مدّة ٣٠ يومًا، ثمّ ٤٩ دولارًا في السنة.  نقطة معادلة الربح مع الحساب ٢٠٠٠ عميل		

الشكل ١٢-٥: المخطّط اللّين المُحدّث للوالدين

**ماذا بعد ذلك؟**

ابدأ باختبار قنواتٍ أخرى لاستقطاب جمهور أكبر بكثير.

## لا تكن مروج خصائص

”في سوق كبيرة، أي السوق التي يوجد فيها عملاء محتملون حقيقيون كثر، تجذب السوق المنتج إلى خارج حدود المشروع الناشئ“.  
مارك أندريسن، ”دليل بي ماركا للمشاريع الناشئة“  
”Marc Andreessen, “The Pmarca Guide to Startups

### يجب أن تُسحب الخصائص لا أن تُدفع

أيدت في وقت سابق تنفيذ نظام النشر المستمر للبرمجيات. ومع أن النشر المستمر للبرمجيات يساعدك على جعل عملية تطوير منتجك أكثر فاعلية للحصول على السرعة، فإن عليك أن تكون حذرًا من مجرد إصدار خصائص أكثر وبسرعة. عندما تُطلق مُنتجك، تحدث أمورًا كثيرة بصورة خاطئة. ومن المؤكد أن الطلبات حول الخصائص ستنهال عليك أيضًا. والاتجاه الشائع هو أن تبني المزيد منها، لكن نادرًا ما يكون ذلك هو الجواب.

إليك السبب:

المزيد من الخصائص يقلل من تأثير قيمتك المقدمة الفريدة.

كنت قد بذلت جهدًا كبيرًا لتبقي منتجك الأولي المجدي صغيرًا ومركّزًا قدر الإمكان. لا تقلل من تأثير قيمتك المقدمة الفريدة بمشتتات غير ضرورية.

المنتجات البسيطة تكون سهلة الفهم.

لا تتخلل عن منتجك الأولي المجدي في وقتٍ باكر جدًا.

إنّ بناء برمجيات كبيرة جدًا عملٌ صعب. ومع أنك اخترت بدقة المشكلات الحقيقية التي تستحق الحل، فإن ما اخترته هو ليس سوى مظهر خارجي للحل. أعط منتجك الأولي المجدي فرصة. اعمل أولًا على حل القضايا المتعلقة بالخصائص الموجودة وتسيويتها قبل السعي إلى إنتاج خصائص جديدة.

”ضع جانبًا عملية البرمجة إلى أن تعرف السبب الذي يجعلهم لا يشترون منك“.

- جيسون كوهن، ”مدونة سمارت بير“

للخصائص دائمًا تكاليف خفية.

يعني المزيد من الخصائص المزيد من الاختبارات، ومن صور العروض، ومن مقاطع الفيديو، ومن التنسيق، أي المزيد من التعقيد والمشتتات.

”ابدأ بقول لا“.

-3٧ سيغالز (طريقة أسرع لبناء البرمجيات)

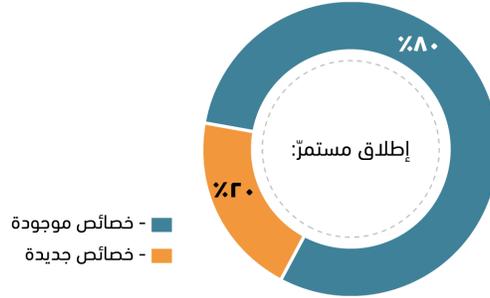
أنت حتى اللحظة لا تعرف ما يرغب فيه العملاء.

تعامل مع أفكار خصائصك المستقبلية كما تتعامل مع الاختبارات. احتفظ بها الآن في مخزون خصائصك. سأتناول كيف تضع خصائص جديدة في أولويات وتبنيها وتحقق من صحتها قريباً. "يمكن أن تصير زيادة الخصائص إدماناً".

بن يوسكوفيتس "Ben Yoskovitz," Instigator blog

## طبّق قاعدة ٨٠/٢٠

هناك قاعدة عامّة جيّدة لتحديد أولويات التركيز هي تطبيق قاعدة ٨٠/٢٠ (انظر الشكل ١٣-١).



الشكل ١٣-١: قاعدة ٨٠/٢٠

ينبغي أن تُمضي معظم وقتك مباشرةً بعد الإطلاق في قياس الخصائص الموجودة وتحسينها مقابل السعي إلى إنتاج خصائص جديدة برفاعة.

لكن حتى مع هذا التحليل التفصيلي، يمكن إجراء تحسينات سريعة ليس لها أي تأثير. ويساعدُ الجزء التالي في هذا الشأن.

## اعمل على دَصر خصائص قنوات الاتّصال

هناك ممارسة جيّدة لضبط قنوات الاتّصال الخاصّة بخصائصك، وهي الحدُّ من عدد الخصائص التي يمكن التعامل معها بصورةٍ متزامنة. اعمل فقط على خصائص جديدة بعد أن تكون قد تحققت من أنّ الخصائص التي نشرتها للتوّ أعطت تأثيراً إيجابياً أو سلبياً (أي أنّها أسفرت عن التعلّم).

هناك طريقة جيّدة جداً للقيام بذلك هي استخدام لوحة كانبان (Kanban).<sup>١</sup>

لوحة كانبان لتتبع الخصائص هي مثل لوحة التحكم في التحويل لعملية تتبع المقاييس. وتسمح لك كلاهما بالتركيز على ما هو شامل.

يبيّن الشكل ١٣-٢ لوحة كانبان أساسية مع ثلاث حُرْم.

منجزة	قيد الإنجاز (٣)	التراكم
		

الشكل ١٣-٢: لوحة كانبان الأساسية

الفكرة العامّة هي أنّ الخصائص تبدأ من جهة اليمين وتنتقل في مراحل تطوير المنتج والعمل قبل أن تُعدّ ”منجزة“.

في ما يلي نظرة عامّة على مستوى عالٍ للخطوات الثلاث للعمليّة الأساسية المبيّنة في الشكل ١٣-٢.

#### 1. التراكم

تبدأ جميع الخصائص المحتملة دورة حياتها في حزمة التراكم. إنّها تدخل هناك بإحدى الطرق التالية:

- تحسينات على الخصائص الموجودة (مثلاً، تدفّق التسجيل المعدّل).

- طلبات الخصائص من قِبَل العملاء.

- طلبات خصائصك (مثلاً، الأمور التي من الجيّد الحصول عليها، والتي أجمّلتها

من قبل).

قبل الاستمرار، من المهمّ التمييز ما بين الخصائص التسويقية الدنيا (Minimal Marketable Features) أو اختصاراً (MMFs)، والخصائص الأصغر/إصلاح الشوائب. جرى تعريف الخصائص التسويقية الدنيا في كتاب ”البرمجيات بالأرقام“ (Software By Numbers) للمؤلّفين مارك ديني (Mark Denne) وجين كلياند هوانغ (Jane Cleland Huang) بوصفها أصغر جزءٍ من العمل يُقدّم إلى العملاء قيمةً مُضافة.

وفي كلّ مرّة أذكر كلمة ”خاصية“ فأنا أعني ”إحدى الخصائص التسويقية الدنيا“. وهناك اختبارٌ جيّد للخصائص التسويقية الدنيا، وهو أن تسأل نفسك إذا كنت ستعلنها لعملائك في مدوّنة إلكترونية أم في رسالة إخبارية. إذا كانت أصغر بكثير من أن تُذكر، فهي ليست خاصيةً تسويقيةً دُنيا.

تتألّف الخصائص التسويقية الدنيا عادةً من بنودٍ عملٍ أصغر (المهام) التي تحدّد مجموعاتك الصغيرة ما إذا كنت تطبّق النشر المستمرّ للبرمجيات. وتدخل الخصائص الصغرى عادةً وإصلاح الشوائب ضمن بند العمل أو مجموعة صغيرة.

أنا أتتبع ”الخصائص التسويقية الدنيا“ فقط على لوحة كانبان، وأستخدم أداةً أخفّ وزناً (مثل البرنامج المساند في إدارة المشاريع المسمّى ”Pivotal Tracker“) لأتتبع خصائص أصغر وأصلح الشوائب وعناصر العمل.

#### 2. قيد الإنجاز

يُحفظ صفّ الانتظار التراكمي عادةً في نظام أولويّات على أساس الأهداف الحالية لمنتجك (ما تركّز عليه). وهذا ما

يجعل من السهل انتقاء الخاصية الأولى في القائمة وبدء العمل. في المقابل، تتألف الخطوة قيد الإنجاز من العديد من الخطوات الفرعية، مثل بناء نماذج وترميز ونشر، وما إلى ذلك. سأتناول هذه التفاصيل في الفصل ١٤.

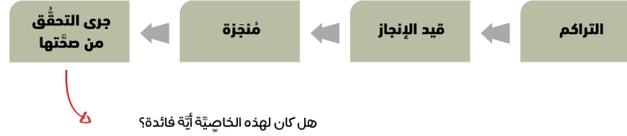
هناك مبدأ رئيسي لكانبان يعمل على تقييد صف العمل، ويتضمن وضع حدود لعدد الخصائص التي يمكن أن تُنفذ في أي وقت كان. يسمح لك هذا بتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية في حين يقلل من الهدر. وللمهتمين بالنواحي الفنية، فإن كتاب دونالد راينرتسون (Donald Reinertsen) بعنوان "مبادئ تدفق تطور المنتج" (The Principles of Product Development Flow) يتناول سبب ذلك بقدر كبير من التفصيل.

أنا أوصي بالبدء في تحديد العمل المستمر ليكون مساويًا لعدد المؤسسين/أفراد الفريق، والتعديل لاحقًا إن احتجت إلى ذلك. لذا، إذا كان لديك ثلاثة مؤسسين، فلا يمكن العمل إلا على ثلاث خصائص فقط في أي وقت كان.

### 3. مُنجزَة

عندما تكتمل الخاصية، تنتقل إلى حزمة "منجزَة". إن حالة "منجزَة" عشوائية إلى حد ما، وتستخدم فرق مختلفة تعمل على تطوير البرمجيات كلمة "منجزَة" لتعني أي شيء، من "اكتمال كود البرنامج" إلى "جرب اختبارها" إلى "جرب نشرها".

لكن في المشروع الناشئ بالأسلوب اللين، تكتمل الخاصية فقط عندما تقدم تعلمًا جري التحقق منه من قبل العملاء (انظر الشكل ٣-١٣).



هل كان لهذه الخاصية أية فائدة؟

الشكل ٣-١٣: التعلم الذي جرى التحقق من صحته

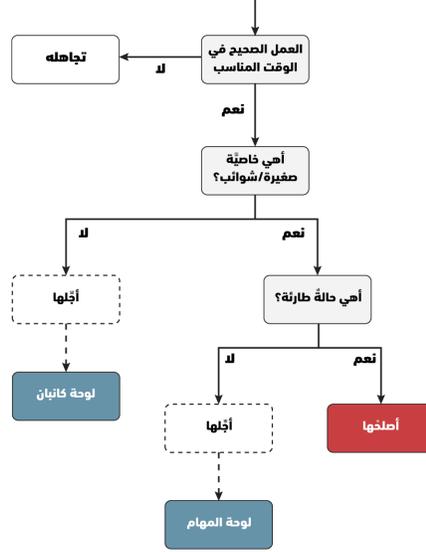
لهذا السبب يقترح إريك ريس إما تعريف "منجزَة" لتشمل التعلم الذي جرى التحقق منه، أو إضافة حالة رابعة للتعلم الذي جرى التحقق منه. كما سنرى بعد قليل، أنا أطبق القليل من كليهما باستخدام التحقق من مرحلتين: نوعي ثم كمي.

إن تعريف "منجزَة" بهذه الطريقة يقيّد بصورة إضافية قنوات اتصال خصائصك، ويمنعك من العمل على أية خصائص جديدة ما لم تتمكن من برهان أن الخصائص الحالية التي جرى توفيرها للتو قدّمت التعلم الذي جرى التحقق منه.

### السّير في طلباتٍ خاصية ما

سألخص في هذا الجزء أسلوب سير العمل "الانتهاء من إنجاز الأعمال" (Getting Things Done) أو اختصارًا (GID) لكيفية معالجة طلبات العمل الجديدة التي ستأتي حتمًا (انظر الشكل ٤-١٣).

## "لوازم"



الشكل ١٣-٤: سير عمل الخصائص

يتضمّن التصميم الأول فحص الطلب مقابل احتياجات مُنتجك وأولوياته العاجلة: هل هي ”العمل الصحيح في الوقت المناسب؟“ مثلاً، إذا كانت لديك مشكلات جسيمة في تدفّق التسجيل، فينبغي تأجيل جميع الطلبات الواردة في مرحلة لاحقة.

بعد ذلك، عليك أن تقرّر ما إذا كان ذلك خاصيّة صغيرة/إصلاح شوائب، أم خاصيّة تسويقية دُنيا.

إذا كان ذلك بند عملٍ صغيرٍ وينبغي عمل شيءٍ على الفور، أصلحه حالاً (أي شَفّر- اختبِر- انشُرْ باستخدام عمليّة النشر المستمرّ). وإلّا، أضفها إلى حزمة لوحة تراكمّ العمل. أنا أوصي أيضاً بالاحتفاظ بتراكمّ لوحة العمل بحسب ترتيب الأولويّات. بهذه الطريقة، يستطيع أيُّ فردٍ في الفريق أن يسحب بند عملٍ صغيرٍ ويدفعه كليّاً في عمليّة النشر عندما يكون لديه وقتٌ فراغ.

وإذا كانت هذه خاصيّة تسويقية أكبر، فهي تذهبُ إلى حزمة تراكمّ لوحة كانبان. سأتناول تالياً كيفية تحديد أولويّات هذه الخصائص والعمل عليها.

## دورة حياة الخاصيّة

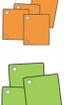
إنّ نموذج إعادة الشامل الذي كُنّا نستخدمه لتحديد النموذج الأوليّ وبنائه والتحقّق من صحّته، ينطبق أيضاً على الخصائص التسويقية الدُنيا.

سألخص في هذا الجزء دورة حياة خاصّة مبنية على النموذج الشامل هذا، وكيفية تنفيذها باستخدام لوحة كانبان.

## كيف تتبّع الخصائص على لوحة كانبان

قبل أن أدخل في تفاصيل خطوات العمليّة، أودُّ أن أسلّط الصّوء على بعض الجوانب العامّة للوحة كانبان أوّلاً (انظر الشكل ١٣-٥).

**الأهداف: تحقيق ١٠% من معدّل التفعيل**

التراكم	قيد الإنجاز						التعلم الذي جرى التحقق منه
	نموذج	عرض	شيفرة	إصدار أولي جزئي	التحقق من النوعية	الإصدار الكامل	
							
							

الشكل ١٣-٥: دورة حياة الخاصية

#### الأهداف

إنها لفكرة جيدة أن تسجّل أهدافك وأولوياتك الفورية (التركيز) في أعلى لوحة كانبان. وهذا يساعد أن يظلّ الجميع متفقين عند تحديد أولويات التراكم.

#### حدود العمل قيد الإنجاز

تظهرُ حدودُ العمل قيد الإنجاز في أعلى صفّ الترويسة. ومن المعتاد في الفرق الكبيرة وضع حدود على كلِّ حالة فرعية (نموذج، عرض، شيفرة برمجة... إلخ)، لكنَّ هذه مبالغة شديدة في هذه المرحلة؛ لأنَّ معظم فرق المشاريع الناشئة تكون صغيرة.

#### ممرّات المخزن المؤقت

تُقسّم كلُّ خطوةٍ عمليّةٍ قسمين. ويُستخدَم الجزء العلويُّ للخصائص التي تقع حاليًّا تحت بند "قيد العمل"، بينما يُستخدَم الجزء السفليُّ (ويُدعى أيضًا المخزن المؤقت) للاحتفاظ بالخصائص "المُنجزّة" وتنتظر لتؤخَذ إلى خطوة العمليّة التالية.

الخصائص التي يمكن أن تزول في أيّة مرحلة من المراحل

تُبنى المراحل المتعدّدة للتحقق من العميل في دورة حياة الخاصية. إذا فشلت خاصية في اختبار التحقق، فإمّا أن تُعاد إلى المرحلة السابقة لإعادة العمل عليها، وإمّا أن تُخزّن. الخصائص التي تُدرج في جدول لإزالتها توضع عليها علامة باللون الأحمر.

#### النشر المستمرّ

أفترض أنّك تتبّع عمليّة النشر المستمرّة وأنك تضع دورة "التزم-اختبر-انشر-راقب" في كود البرمجة.

#### ملاحظة

مع أنّي أستخدمُ البرمجيّات في هذا المثل، فإنّه يمكنُ استخدام مثل آخر غير كود البرمجة في مرحلة البناء الملائمة لمنتجك.

التحقّق المؤلّف من مرحلتين

لأنّ التحقّق من الكميّة يمكن أن يستغرق وقتًا، فأنا أستخدم فقط اختبار النوعيّة لأعلن أنّ خاصيّة ما ”منجزة“. وهذا ما يحرّر العمل على تلك الخاصيّة ليكون بالإمكان العمل على خصائص أخرى بينما تُجمَع البيانات.

### شرح خطوات العمل

والآن، سأصنّف دورة حياة الخاصيّة الكاملة بواسطة خطوات العمليّة.

فهم المشكلة:

#### 1. التراكم

أنهينا الفصل ١٢ بسير العمل البسيط لسرعة تقييم طلبات الخصائص لتراكمك. توضع هذه في الجزء الأعلى من عمود التراكم لأنّها لم تبدأ بعد. ولأنّ لديك حدودًا للعمل قيد الإنجاز، فإنّ عليك أن تكون دقيقًا في تحديد أولويّات صفّ التراكم لديك في مقابل أهداف منتجك الفوريّة.

عندما تكون قد حدّدت خاصيّة ما، فإنّ الخطوة الأولى هي أن تختبر لترى ما إذا كانت المشكلة حقيقية تستحقّ الحلّ. إذا لم تستطع أن تعلّل سبب بناء الخاصيّة، اعمل على إزالتها على الفور.

أ. الطلبات التي يسحبها العملاء

إذا كانت الخاصيّة طلبًا يسحبها العميل، فرتب اتّصالًا أو لقاءً مع العميل. ومع أنّ العميل قد يطلب حلًا محدّدًا، فابحث في أصل المشكلة. حاول أن تُقنع العميل بالتخلّي عن رغبته في الحصول على الخاصيّة، واطلب منه أن يُنعمك بالسبب الذي يدفعك إلى إضافة الخاصيّة.

في نهاية الاتّصال، ينبغي أن تكون قادرًا على تقييم ما إذا كانت هذه مشكلة مفيدة من الجيد الحصول عليها، أم مشكلة أساسيّة يجب الحصول عليها، أو مشكلةً حقيقية تستحقّ الحلّ، وأيّ جزء كبير ستؤثر فيه.

ب. الطلبات الداخليّة

إذا كانت الخاصيّة قد أنتجت داخليًا، فراجع المعايير ذاتها مع أعضاء الفريق الآخرين كما بيّنا سابقًا، وحاولوا التوصل إلى قرارٍ حول هذه الخاصيّة ”هل هي حقيقية تستحقّ هذا الحلّ؟“.

عرّف الحلّ

#### 1. النموذج

حالما تصيّر لديك خاصيّة تستحقّ البناء، ابن نموذجًا باستخدام الأسلوب ذاته الملخّص في الفصل ٨. ابدأ بمنخطّطات على الورق، لكن احصل بسرعة على أفكارٍ من ”HTML/CSS“ لبناء صفحاتٍ على الإنترنت من نماذج جاهزة يسهل الحصول عليها ضمن تطبيقك.

#### 2. العرّض

بوجود نموذج جاهز، أجر مقابلةً مشابهةً في هيكليتها للمقابلة حول الحلّ لتختبر حلّك مع العملاء. كرّر العمليّة بحسب الحاجة على النموذج إلى أن تحصل على إشارةٍ للتقدّم إلى الأمام.

### 3. الكود

بعد أن تحققت من النموذج، يمكنك الآن أن تبدأ في بناء العمليّات وراء الخاصيّة. من المحتمل أن يكون ذا فائدة لتجزئة الخاصيّة إلى عددٍ من عناصر العمل الصغرى التي يمكنك تتبعها باستخدام لوحة عملك ونشرها بالتدرّج باستخدام نظام النشر المستمرّ.

تحقق من النوعيّة:

#### 1. إصدارٌ أوّلِيّ جزئيّ

حالما توضع الخاصيّة في شيفرة وتكون جاهزة للاستخدام، انشرها جزئيّاً إلى عددٍ قليلٍ من العملاء فقط.

#### 2. تحقق من النوعيّة

اعمل على إجراء مقابلاتٍ حول سهولة الاستخدام مماثلة للمقابلات حول النموذج الأوّلِيّ. كرّر بحسب ما يلزم لتصحيح المسائل التي تحتاج إلى ذلك.

التحقق من الكميّة:

#### 1. إطلاقٌ أوّلِيّ كامل

أنت مستعدٌ لإجراء إطلاقٍ أوّلِيّ كامل. عندما يُطلق مُنتجك، توضع عليه علامة "منجزة"، ويجري تحرير قفل حدود قيد الإنجاز. وهذا يسمح لك بالبدء في العمل على الخاصيّة التالية في صفّ التراكم.

#### 2. تحقق من الكميّة

ما دامت الخاصيّة نشطةً تمامًا، فينبغي أن تكون قادرًا الآن على المقارنة ما بين مجموعات التحويل الخاصّة بك في الأسبوع الذي صارت فيه الخاصيّة حيّةً من جهة، ومجموعات التحويل من الأسبوع الفائت للتحقق من التأثير الكليّ المتوقع.

واعتمادًا على نوع الخاصيّة، قد يتحتمّ عليك أيضًا أن تُجري اختبارًا من خيارين (أ/ب). الاختبار من خيارين هو مسألة حكمٍ شخصيٍّ في هذه المرحلة.

كلّما كانت الاختبارات من خيارين متزامنةً أكثر، كانت زمن التحقّق أطول. قد تبدأ التجارب التي تدوم مدّةً طويلةً أيضًا في التدخّل في تجارب أخرى وتعقد مجموعاتك. لذا من الأفضل استخدام حكمك الشخصي لتقرّر وقت إجراء الاختبار من خيارين ومتى لا تجريه.

إليك بعض الإرشادات:

- أنا عادةً لا أُجري اختبارًا من خيارين على خاصيّة ذات علامةً جديدة؛ لأنّه يمكن أن تقارنها بالمجموعات القديمة التي لم يكن لديها هذه الخاصيّة.

- أنا لا أُجري اختبارًا من خيارين (أ/ب) على تجارب تحصل على علاماتٍ قويّة في أثناء اختبار النوعيّة.

- أوصي بإجراء اختبارٍ من خيارين على تلك التي حصلت على إشارة متوسّطة إلى

قويّة في أثناء اختبار النوعيّة، وعلى تلك التجارب التي تختبر تحسينات أو

تدفّقات متناوبة.

(1) كانبان هو نظامٌ جدوليّ من تصميم تاييتشي أوينو (Taiichi Ohno)، عراب نظام تويوتا للإنتاج، وهو يُخبرك بما تنتجه، ومتى تنتجه، ومقدار الإنتاج (المصدر):

(<http://en.wikipedia.org/wiki/kanban>)

# اعمل على قياس ملاءمة المنتج والسوق

الخطوة الأولى هي تحديد مقياس لملاءمة المنتج والسوق. وبمجرد الانتهاء من ذلك، يمكنك إعادة الإختبار بانتظام إلى حين تحقيق الملاءمة.

## معنى ملاءمة المنتج والسوق

رغم أنّ مارك أندريسن لم يبتكر التعبير "ملاءمة المنتج والسوق"<sup>1</sup>، فإنّ مدوّنته الإلكترونيّة حول هذا الموضوع لا تزال أحد التعريفات الأكثر رواجًا لما تعنيه ملاءمة المنتج والسوق:

"تعني ملاءمة المنتج والسوق كونك في سوقٍ جيّدةٍ بمنتجٍ يمكن أن يلبي احتياجات تلك السوق. يمكنك أن تشعر دائمًا عندما لا تحدث ملاءمة بين المنتج والسوق. فالعملاء لا يحصلون تمامًا على قيمة من المنتج، ولا يحدث تناقل شفهيّ ما بين الناس، ولا ينمو الاستخدام تمامًا بتلك السرعة، ولا تكون هناك فائدة من نشر الأخبار في الصحف، وتستغرق دورة المبيعات وقتًا طويلًا جدًّا، ولا يُبرّم الكثير من الصفقات.

ويمكنك دائمًا أن تشعر عند حدوث ملاءمة المنتج والسوق. فالعملاء يشتررون المنتج بالسرعة نفسها التي تستطيع أن تنتجه بها، وينمو الاستخدام بالسرعة ذاتها التي يمكنك أن تضيف بها المزيد من خوادم الشبكة. ويتكدّس المال من العملاء في حساب الشركة الجاري. وأنت توظّف طاقم مبيعاتٍ وفريق دعم العملاء بأسرع ما تستطيع. ويتصل بك المراسلون الصحفيون لأنهم سمعوا عن منتجك الجديد الجذاب ويريدون التحدّث إليك بشأنه".

- مارك أندريسن، "دليل بي ماركا للمشاريع الناشئة"

للأسف، أنهى مارك ذلك الموقع بوجود أسئلةٍ أكثر من الأجوبة، ولم يقدم أيّ توجيه بشأن كيفية تحقيق أو قياس ملاءمة المنتج والسوق. يجعل شين إليس المفهوم أقلّ تجريديًا بتقديم مقياس لتحديد قبولٍ باكرٍ في السوق، وهو شرطٌ أساسيٌّ لتحقيق ملاءمة المنتج والسوق. سأتناول هذا الموضوع تاليًا.

## اختبار شين إليس

كان شين إليس يُدير شركةً استشاريّة تُدعى "تويلف إن سيكس" (12in6)، وهي متخصصة في مساعدة المشاريع الناشئة في مرحلة نموّها الانتقاليّة. ولقبول عميلٍ ما، كانت تُجرى دراسة مسحيّة نوعيّة على عيّناتٍ من مستخدمِي الشركة لتحديد ما إذا كان لمنتج الشركة قبولٌ باكرٌ في السوق، ممّا كان يُعدُّ مؤشرًا جيّدًا على أنّ الشركة كانت على المسار الصحيح.

السؤال الرئيسيّ الوارد في الدراسة المسحيّة هو:

كيف كنتَ لتشعر لو لم يُعدّ في وسعك استخدام [المنتج] بعد الآن؟

1. خائب الأمل إلى حدّ كبير

2. خائب الأمل إلى حدّ ما

3. لا أشعر بخيبة أمل (إنّه في الواقع غير مفيد)

4. لا ينطبق عليّ - أنا لم أعد أستخدم [المنتج]

إذا وجدت أنّ أكثر من ٤٠٪ من مستخدميك يقولون إنهم سيكونون "خائبي الأمل إلى حدّ كبير" دون مُنتجك، فإنّ هناك فرصة كبيرة أن تتمكّن من بناء نموّ مستدام قابلٍ للتوسّع لاكتساب العملاء بشأن هذا المنتج الذي "يجب الحصول عليه". وحدّد مقياس ٤٠٪ هذا بمقارنة النتائج من مئات المشاريع الناشئة التي كانت أعلى من ٤٠٪. وكانت تلك قادرة عموماً على التوسّع على نحوٍ مُستدام في أعمالها التجاريّة، وتلك التي كانت أقلّ بكثير من ٤٠٪ كان يبدو دائماً أنّها تتقدّم بصعوبة.<sup>2</sup>

أشعر بأنّ الصيغة الدقيقة للسؤال يمكن أن تُعدّل بصورةٍ طفيفةٍ اعتماداً على السوق التي تستهدفها. فمثلاً، في سياق المشاريع ما بين الأعمال التجاريّة (B2B)، فإنّ التصرّف بطريقةٍ تشير إلى استبعاد منتجٍ ما، قد لا يكون مقبولاً من قبل عملائك الأوائل الذين يستثمرون الوقت في مُنتجك. فضلاً عن ذلك، فإنّ الفكرة الأساسيّة للاختبار سليمة، وهي تحاول قياس صدى مُنتجك لدى المستخدمين.

غير أنّ التحديّ الأكبر لتنفيذ اختبار شين هو التحديّ نفسه الذي سبق وأنّ لخصته بشأن الدراسات المسحيّة للعملاء:

الدراسات الاستقصائيّة هي أكثر فاعليّة من التعلّم في التحقق من صحّة أمرٍ ما.

في هذه الحالة، مع أنّ اختبار شين قد يساعدك على تحديد ما إذا كان لديك قبولٌ في السوق أم لا، فإنّه لا يساعدك على تحقيقه.

فضلاً عن ذلك، حتّى تكون النتائج مهمّة إحصائيّاً، ينبغي أن يكون لديك حجمٌ عيّنة كبيراً بما يكفي، وأن تفسّر سبب تمييز شرائح العملاء، وتضع في الحسبان دوافع المستخدمين. لهذه الأسباب، يُجرى الاختبار بصورةٍ أفضل عندما تقترب من تحقيق ملاءمة المنتج والسوق (وهو ما يوصي به شين أيضاً).

ماذا تفعل إذا حتّى ذلك الحين؟ كيف توجّه مُنتجك نحو ملاءمة المنتج والسوق؟ يكمن الجواب في لوح التحويل. سألخص في الجزء التالي أسلوباً آخر لقياس مدى الصدى الأوّل لمنتجك لدى المستخدمين باستخدام مقياسين من دورة حياة عميلك: التفعيل والاستبقاء اللذين يؤلّفان معاً مقياس قيمتك.

## رُكُز على النظام الكلّي "الصحيح"

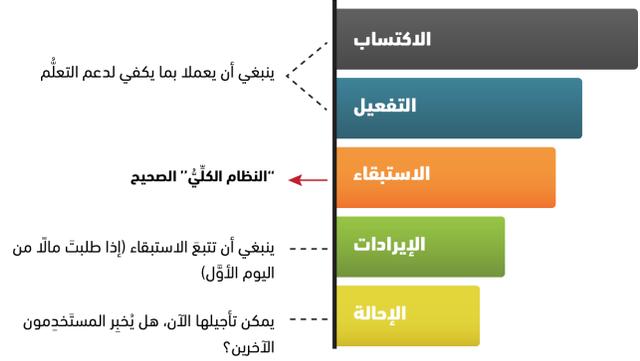
"اعمل على بناء شيءٍ يرغب فيه الناس."

- بول غراهام (Paul Graham)

يمكنُ تلخيصُ عمليّة تحقيق ملاءمة المنتج والسوق، أو القبول في السوق، كأنّها بناء شيءٍ يرغب فيه الناس أو، بعبارةٍ أخرى، التسليم بموجب قيمتك المقدّمة الفريدة. تُصنّف بعض المنتجات لوصف قيمةٍ واحدةٍ فقط، مثل صوّر الأعراس، ومحامو الطلاق، والكتب، وأقراص الفيديو الرقميّة (DVD)، وما إلى ذلك. وتُصنّف منتجاتٌ أخرى لوصف قيمةٍ متكرّرة بواسطة الاستخدام المتكرّر. مثلاً، البرمجيّات، وخدمات التشبيك الاجتماعيّة، والمطاعم، والمجلات، وما شابه.

الأولى مدفوعةٌ بتجربة الخدمة التي يمكن قياسها بفاعليّة باستخدام مقياس التفعيل. وتعتمد الثانية أيضاً على تجربةٍ أوّليّة

جيدة (التفعيل الجيد لا يزال مهمًا)، لكن النجاح مدفوع باستخدام المتكرر، أي بجعل الاستبقاء المقياس الأكثر دلالة على "بناء شيء يرغب فيه الناس" (انظر الشكل ١٤-١).



الشكل ١٤-١: التركيز على النظام الكلي الصحيح

يمكن أن تكون الحجة هي أن تكون للاستخدام المتكرر لمنتج ما على مدى طويل علاقة متبادلة وثيقة برؤود الفعل لسؤال دراسة شين المسحية "خائب الأمل إلى حد كبير". وهذا ما يجعل بالإمكان تطبيق عتبة الـ ٤٠٪ نفسها على تحديد القبول المبكر في السوق.<sup>3</sup>

سيكون لديك قبول مبكر في السوق عندما تتمكن من الاحتفاظ بنسبة ٤٠٪ من عملائك الناشطين شهرًا بعد شهر.

## ماذا بشأن الإيرادات؟

مع أنني أعتقد أن التسعير هو جزء من المنتج؛ وأريد المطالبة بالدفع من اليوم الأول، فإن الإيرادات ليست سوى أول شكل من أشكال التحقق. وعندما تُستخدَم وحدها، فيمكن أن تكون النتيجة إيجابية زائفة، كاختبار لملاءمة المنتج والسوق. لقد اخترت حالات عديدة مع مُنتجاتي حيث استمر العملاء بالدفع لقاء منتج لم يستخدموه (ليس حتى بصورة متقطعة). أحيانًا، كان السبب هو أن شخصًا آخر كان يدفع (مثلًا، شركتهم) أو أنهم ببساطة نسوا أن يلغوا الاشتراك.

في أحيان أخرى، كنت أرى تشتت تركيز المشاريع الناشئة في السعي وراء النوع الخاطئ من الإيرادات، مثلًا، عقد صفقات إعطاء الرخصة مرة واحدة/تطوير العميل.

مع أن الإيرادات هي أول شكل من أشكال التحقق من حسن سير العمل، فإن الاحتفاظ بالعميل هو أعظم أشكال التحقق.

فضلاً عن ذلك، إذا قدمت منتجًا مرة واحدة فقط، وطلبت مبلغًا مناسبًا من المال مقابلته؛ وكانت تجربتهم الأولى مميزة، فلن تواجه أيّة مشكلة في تحقيق الإيرادات. وبالمثل، إذا عرضت خدمة اشتراك وطلبت بالدفع من اليوم الأول؛ وكان لديك قدرة جيدة على الاحتفاظ بالعميل، فلن تواجه أيّة مشكلة في تحقيق الإيرادات أيضًا.

## هل بنيت شيئًا يريدُه الناس؟

سألخص في هذا الجزء عملية إعادة نحو قبول مبكر في السوق، وتحديد الوقت الذي تكون فيه قد حققتَه:

1. راجع نتائج لوح التحويل أسبوعيًا.

خصّص وقتًا ثابتًا كل أسبوع (صباح يوم الاثنين مثلًا) لمراجعة لوح التحويل الأسبوعي مع الفريق ككل. حدّد الحزم التي

يجري منها معظم التسرّب والتي ينبغي إصلاحها أولاً.

2. حدّد أولويّة أهدافك وتراكم الخصائص.

راجع تراكم خصائصك لتحديد أولويّة التحسينات الجديدة والموجودة أصلاً للخصائص.

3. شكّل فرضيات جريئة.

تجنّب في هذه المرحلة تجارب التحسينات الصّغرى، وضّع في المقابل فرضيات جريئة، واعمل على بناء أصغر شيءٍ يمكن اختباره منها.

4. أضف خصائص (أو احذفها).

راجع الخصائص في أثناء دورة حياة الخصائص لتتحقّق من أنّ لها تأثيراً إيجابياً. وإلا، اعمل على صياغتها من جديد أو احذفها.

5. راقب مقاييس قيمتك.

راجع مجموعات الاحتفاظ بالعميل. إنّ هدفك هو أن ترى حركة ثابتة نحو الأعلى في هذه الأرقام، وإلا ستضيّع وقتك وجهدك.

6. اعمل على إجراء اختبار شين إيس.

عندما تصل أرقام الاستبقاء إلى ٤٠٪، فعليك بالتفكير في إجراء اختبار شين إيس.

#### ما معايير الخروج من مرحلة القبول المبكّر في السوق؟

تكون قد انتهت عندما تستطيع أن:

- تحتفظ بـ ٤٠٪ من مستخدميك.
- تنجح في اختبار شين إيس.

#### وماذا بشأن السوق في ملءمة المنتج والسوق؟

أعني بذلك أموراً مثل عدد العملاء الذين توقّفوا عن الاشتراك، ومُعامل الانتشار، وكلفة اكتساب العملاء والقيمة مدى الحياة، وهي أمورٌ تجعل نموذج عملك التجاريّ قابلاً للتوسّع.

إنّ التركيز على توسيع عملك التجاريّ قبل أن تتمكن من إثبات القبول المبكّر في السوق هو شكلٌ من أشكال الهدر.

عندما تتمكن من إثبات القبول المبكّر في السوق، ينبغي أن يتحوّل تركيزك نحو تحقيق النموّ المستدام.

#### ابدأ بتحديد محرّك نموّك الرئيسيّ

”محرّك النموّ هو الآليّة التي تستخدمها المشاريع الناشئة لتحقيق النموّ المستدام“.

- إريك ريس، ”استراتيجية لين لإدارة المشروعات“

يصفُ إريك ريس في كتابه المشهور محرّكات النموّ الثلاثة على النحو التالي:

مُثبّت: احتفاظ عالي المستوى بالعميل

المنتج الذي يستخدم محرك نمو دائم يعتمد على ارتفاع في معدل الاحتفاظ بالعملاء (أو معدل انخفاض للعملاء الذين يتخلون عن الاشتراك). مثلاً، مزود خدمات الهاتف، ومنتجات البرمجيات الخدمية (SaaS).

معدل المتخلين هو ذلك الجزء من العملاء الذين يغادرون أو يفشلون في البقاء متفاعلين مع المنتج بعد مدة زمنية معينة.

يكون النمو هنا مدفوعاً بالاحتفاظ بمعدل اكتساب العملاء أكبر من معدل المتخلين.

سريع الانتشار: انتشار مرتفعة

يعتمد المنتج الذي يستخدم المحرك سريع الانتشار على الاحتفاظ بمعدل عالٍ للإحالة من عميل إلى عميل (أو مُعامل انتشار عالٍ)، الذي هو في الغالب تأثير جانبي متأصل في استخدام المنتج. أمثلة: شبكات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر.

يقيس مُعامل الانتشار السريع عدد الإحالات المتحوّلة لكل عميل.

النمو هنا مدفوع بإبقاء مُعامل الانتشار السريع < 1 (أي أن كل مستخدم يجلب مستخدماً واحداً على الأقل).

مدفوع: هوامش مرتفعة

يعتمد محرك النمو المدفوع على إعادة استثمار جزءٍ من إيرادات العملاء (مجموع القيمة على مدى دورة حياة العميل [Life Time Value]) من أجل أنشطة اكتساب العملاء، مثل شراء الإعلانات أو توظيف مندوبي المبيعات.

دافع النمو هنا هو الحفاظ على مجموع القيمة على مدى دورة حياة العميل < كلفة اكتساب العملاء (Cost of Customer Acquisition).

هناك قاعدة عامة جيدة نعرفها من ديفيد سكوك (David Skok) في مصفوفة الشركاء (Matrix Partners)، هي إبقاء مجموع القيمة على مدى دورة حياة العميل < 3 أضعاف كلفة اكتساب العملاء.

ما المحرك الذي تختاره إذا؟

مع أن كل هذه المحركات تقريباً تنطبق على مُنتجك، فمن المهم أن تركز على محرك واحد أولاً، وهو ذاك الذي يمتلك أكثر إمكانيات التأثير في ضوء مسار منتجك المحدد إلى العملاء (القنوات).

”ما المانع من نمو عملك التجاري بمقدار 10 أضعاف؟“

- ديفيد سكوك

يكون الاختيار الصحيح غير واضح عادةً لأن كثيراً من المنتجات تُظهر بعض العناصر من المحركات الثلاثة، فمحرك النمو ”الصحيح“ قد يتغير بمرور الوقت.

في ما يلي بعض الإرشادات العامة لجعل عملية الاختيار أسهل:

1. ابدأ بالتحقق من صحة مقاييس قيمتك.

على كل منتج أن يبدأ بتسليم قيمة مقدّمة أساسية إلى العملاء.

2. افهم كيف يتصرف العملاء تجاه منتجك.

ادرس دورة حياة عميلك الأساسية لتحديد نماذج استخدام معينة:

- إذا امتلكت نظام انتشارٍ مقصود في صُلب مُنتجك، أي أن المستخدمين يجلبون باستمرار آخرين بوصف ذلك نتيجةً جانبيةً طبيعيةً لاستخدام خدمتك (مثلًا فيسبوك)- فقد تفكّر في الاستثمار في محرك انتشارٍ سريعٍ للنمو. وغالبًا ما يحفز هذا تخفيض احتكاك التسجيل، مثل جعل الخدمة مجانيةً لتحقيق أقصى قدرٍ من نمو المستخدمين.

- إذا كان لديك نموذج للاستخدام المتكرر- مثلًا برمجيات تباع بحسب الاستخدام (SAAS)- فقد يكون من الجيد أن تستثمر جُهدك مبدئيًا لتزيد من قيمة مدى دورة حياة العميل بتخفيض معدّل من يقرّر التخلّي عن الخدمة. في مرحلة ما، ستصل إلى سقف تناقص العائدات التي قد تكون إشارةً للانتقال إلى محرك نمو آخر مثل المدفوع. في هذه الأنواع من المنتجات، ورغم أنه قد يكون لديك بعض الإحالات، فإنّ الإحالات لا تتكرّر أبعدَ من درجةٍ أو درجتين (أي أن معامل الانتشار يكون أقلّ من 1).

- إذا كان لديك منتجٌ يُستخدَم مرّةً واحدة فقط، وليس سريع الانتشار، مثل مصوّر الأعراس، فإنّ رهانك الوحيد هو الاستثمار في محرك النمو المدفوع. ومرّةً أخرى، قد يُظهرُ منتجك انتشارًا من شخصٍ إلى آخر، حتّى إنّه قد يكون لديك عملاء متكرّرون، لكنّ أيا من هذا هو عاملٌ رئيسيٌّ لدفع عجلة النمو المستدام.

### 3. اختر محركًا لضبطه

بعد أن تكون قد اخترت محرك النمو الملائم لك، اتّخذ خطوةً كبرى: أعلن المقياس الرئيسي والتحسينات التي تريد إنجازها، ثمّ أوجد التوافق ما بين مجموعة تجاربك التالية لتحقيق هذا الهدف.

#### دراسة حالة

##### تمحور أو ثابت أو نظم ثانية: كلاود فاير

بحلول نهاية المرحلة السابقة، كنّا قد سجّلنا عددًا من الأمّهات اللواتي ساعدننا بصورةٍ إضافيةً على تعديل المنتج الأولي المجدي. واستطاعت نسبةٌ لا بأس بها منهنّ أن تصل إلى نهاية دورة حياة العميل ممّا نتج عنه مشتركون يدفعون، وشهادات شخصية ملائمة للعملاء.

ولكن عندما فتحنا كلاود فاير لجمهور أكبر، واجهنا تحديات جديدة عند التوسّع إلى المزيد من العملاء. بينما كنّا نبنى مُنتجًا يستهدف أمّهاتٍ ولَدن أول طفل وهنّ مشغولات، فحقيقةً أنهن كُنّ مشغولاتٍ جدًّا (يتعاملن مع حدثٍ مهمٍّ يغيّر الحياة) كانت تقف في طريق الحصول على المستوى المناسب من الاهتمام (تحديّ محرك النمو). كانت هناك عدّة علامات على الإنذار المبكر على شكل عمليّات إلغاء مُجدولة في آخر لحظة، والعديد من المتابعات التي كنّا قد فشلنا في استغلالها.

في موازاة ذلك، كنّا نختبر كلاود فاير لسوق المصوّرين (باستخدام موقع مهنيّ مستقلّ على الإنترنت)، وركّزنا على مصوّر الأعراس بوصفهم المستخدمين الأوائل. بخلاف الأمّهات، كان مصدرُ رزقهم يعتمد على مشاركة هذا المحتوى وبيعه. ونتيجةً لذلك، كانت لديهم دوافع أكبر لاستخدام كلاود فاير ودفع المزيد للحصول عليه. لكن كانت هناك حتّى أكثر من صلة غير مُخطّط لها كثيرًا ما بين شريحتي العملاء هاتين.

كان مصوّر الأعراس في موقع مثاليّ لبيع كلاود فاير للمتزوجين حديثًا الذين قد يستخدمون الخدمة في نهاية المطاف لأجل "أحداث حياة" مهمّة أخرى، مثل ولادة طفل، وبذلك يزيدون من قيمة عُمر الخدمة.

كان لدى مصوّر الأعراس الدافع ليعملوا كفنواتٍ شريكة؛ لأنّ كلاود فاير سمح لهم بتقديم عروضٍ متميّزة، وربّما الاستفادة من العلامة التجارية وفوائد تحسين ترتيبك ضمن محرّكات البحث (SEO) التي كنّا نبنيناها في المنتج.

ومع أنّ كلّ هذا بدا واعدًا، فقد كانت هناك مشكلة: أنّي كنتُ قد أسّستُ هذه الشركة حول رؤية فنيّة وعمليّة نموذجيّ شبيه بي أكثر ممّا هو شبيه بأمّ أو بمصوّر أعراس. ورغم أنّه كان لديّ شغفٌ كبيرٌ بالتكنولوجيا الداعمة للحلّ، فقد وجدتُ نفسي وأنا أشعر بالقليل من الشغف تُجاه العملاء أو مشكلاتهم.

إذا كان لديك شغفٌ فقط لإيجاد الحلّ، فهذه مشكلة.

عندما أعود بنظري إلى الوراء، أستطيع أن أرى كيف حدث ذلك. يمكن وصفُ رحلتي الرياديّة حتّى الآن بثلاث مراحل:

## ١. إغراء الإدمان الخلاق: الرياديون فنانون

”لقد بنينا شيئًا ولم نتوقّع أن يكون شركة. كنّا نبني هذا الشيء لأنّنا اعتقدنا أنّه رائع“.

مارك زوكربيرغ (Mark Zuckerberg)

مثل العديد من الرياديين، كنتُ مدفوعًا في البداية بحاجةٍ إلى الابتكار لا يمكن تفسيرها- بناءً شيءٍ فريدٍ من نوعه يحتمل أن يغيّر العالم.

بدأتُ شركتي في عام ٢٠٠٢م، وبنيتُ تطبيقًا للتواصل الاجتماعيّ يُدعى ”سيكس ديغريز“ (6 Degrees). ولم أكن أعلم أنّه بعد أشهرٍ فقط سيُطلق تطبيق ”فريندستر“ (Friendster)، ويتبعه عددٌ كبيرٌ من مواقع التواصل الاجتماعيّ. لكنّ ذلك لم يوقفنا لأنّنا كنّا نتبع أسلوبًا مختلفًا (يعتمد على الخصوصية والألمركزية). كانت المنافسة شبيهةً بالتحقُّق من الصلاحيّة، وقد سمحت لنا بالاستمرار في مزيدٍ من الابتكار. لم يكن التواصل الاجتماعيّ والخصوصيّة أمرين متوافقين في عام ٢٠٠٢م.

الدرس ١: أن تكون مختلفًا هو أمرٌ جيّد فقط إذا كان ذلك الاختلاف مهمًا.

## ٢. المشروع الناشئ من أجل العيش: الفنانون يحتاجون لأن يأكلوا أيضًا.

في مرحلةٍ باكرةٍ إلى حدٍّ ما، عليك أن تعرف كيف توفّر مالًا ووقتًا لتنهلَ منهما في بداية المشروع. إنّ الاعتماد على المصادر الذاتية لم يكن اختياريّ الأوّل. فقد كنتُ لتوّي على وشك الخروج (الانسحاب) من مشروعٍ ناشئٍ يقدر بمئات الملايين (يملكه المؤسسون) في معظمه، لذلك ربّثُ اجتماعًا مع المؤسسين. ما أدهشني هو أنّهم أحبّوا مفهوم المشروع، لكنّهم لم يرغبوا في تمويله وتطويره. كان ذلك الدرس الأوّل من دروسٍ كثيرة لفهم مخاطر المشروع الناشئ والعمل الحقيقيّ للرياديّ. لم أفهم ذلك تمامًا في ذلك الوقت.

كان رأس المال في الواقع ضئيلاً في عام ٢٠٠٢م (لا سيّما في ولاية تكساس)، ولكنّي كنتُ مُصمّمًا على المضيّ قدّمًا. وأخيرًا، حصلتُ على قدرٍ من الحظّ من رياديّ في النرويج وجدني عبر مدوّنة إلكترونيّة، وموّل تطوير المنصّة التي كنتُ أبنيتها، على أساس أن يحصلَ على ترخيصٍ مخفّض.

”إنّ مقدار موهبة الاكتشاف بالصدفة التي تحدث في حياتك، أي منطقة التعرّض للحظّ، تتناسب طرديًا مع درجة ما تفعله بشغفٍ، فضلًا

عن عدد الناس الذين تتواصل معهم بفاعليّة“.

- جيسون روبرتس، ”كيف تزيد منطقة تعرّضك للحظّ“

Jason Roberts, "How to Increase Your Luck Surface Area"

حتى في ذلك الوقت، كنت قد وضعت علاوة على وقتي. لقد عقدت اتفاقاً مع زوجتي بأنني سأستخدم المال ليكون مقياساً للنجاح- توفير مالٍ ووقتٍ بحيث أتمكن من تحمّل نفقات إدماني الخلاق كان الجائزة هنا. والغريب أنني لم أفضل في الحصول على شيك راتبي مدة سبع سنوات على التوالي، وصرت أقتن حقاً فنّ الاستمرار في العمل، الأمر الذي صار سبباً جديداً للحياة. صرت أقلّ اهتماماً بالتدريج بتعلّم كيفية بناء منتجاتٍ معقّدة، وأكثر اهتماماً بتعلّم كيفية بناء منتجاتٍ ناجحة.

حتى ذلك الوقت، كنت قد بنيت منتجات دون إشهارها، وحاولت بناء منصّة، وتعاملت دون جدّيّة مع البرامج ذات المصدر المفتوح، ومارست مقولة ”أطلق باكراً، أطلق معظم المنتج“، واعتمدت مقولة ”الأقلّ يقود إلى الأكثر“، بل إنني حاولت تطبيق مقولة ”الأكثر يقود إلى الأكثر“. وكان ذلك الوقت الذي قابلت فيه تطوير العمل، ومنه تتبعت المسار إلى المشاريع الناشئة بالأسلوب اللين التي غيرت تماماً وجهة نظري لتقييم المنتجات وبنائها.

أمّا بخصوص كلاود فاير، فزعم أنني نجحت في اكتشاف ”مشكلات عملاء“ قابلة للتطوّر لأحلبها؛ وتقدّمت كثيراً في مجال التحقق من صحّة نموذج الأعمال التجاريّة (بتدفّقٍ نقديٍّ إيجابيٍّ)، فقد كان هناك أمرٌ ناقصٌ بوضوح: الشغف نحو العملاء ومشكلاتهم.

كنت دون أن أدرك قد عدلتُ بمرور الوقت الرؤية التي تأسس عليها العمل، من كوني كنتُ أعتد على المشكلات- ”ربط كلّ شخصٍ بالآخر على هذا الكوكب“- إلى الاعتماد على الحلّ- ”إطار الشخص إلى الشبكة“- الذي يجعل الحدود بين شاشة الحاسوب والإنترنت غير واضحة. كنتُ قد صرتُ شركةً لديها ”حلٌّ يبحث عن مشكلة“، وكان العملاء والأسواق الذين وجدتهم غير متوقّعين.

الدرس ٢: كسب المال هو أوّل شكلٍ من أشكال التحقق من صحّة سير العمل، لكنّ ذلك قد لا يكون كافياً.

٣. لعنة الإرث: على الفنّانين أن يُعيدوا ابتكارَ أنفسهم باستمرار.

يبدأ الناس مشروعاً ناشئاً لأسبابٍ عديدةٍ يؤدّي العديد منها إلى أعمالٍ تجاريّةٍ ناجحة (و/أو موجودة). غير أنني وصلتُ إلى مرحلةٍ كنتُ أبحث فيها عن شيءٍ آخره وهو الهدف.

كنتُ مرغماً على قطع الصلّة ما بين مشكلتي وشغفي، فوجدت خيارين. كنتُ أستطيع أن أستأجر الشغف المفقود لهذه الشرائح، أو كنتُ أستطيع أن أبيع الشركة. يمكن أن يكون الإرث ميّزة أو سيّئة مقيّدة، ولم يكن اتّخاذ القرار سهلاً.

في السنتين الماضيتين، كنتُ قد تعرّثتُ بمجموعاتٍ جديدةٍ من المشكلات التي ضربت وتراً حسّاساً في العديد من المستويات. كنتُ قد أسستُ مدوّنتي الإلكترونيّة لأكون تحت المساءلة علناً، لكن في أثناء سيرتي ملّتُ إلى عالم المشاريع الناشئة بالأسلوب اللين وانضممتُ إلى المحادثة. فوجئتُ إيجابياً بردّ الفعل والتشجيع اللذين تلقّيتُهُما. وقد بدأتُ على مضضٍ في كتابة هذا الكتاب، حتى إنني بدأتُ بشعورٍ أكبر بعدم الراحة بإدارة ورش العمل.

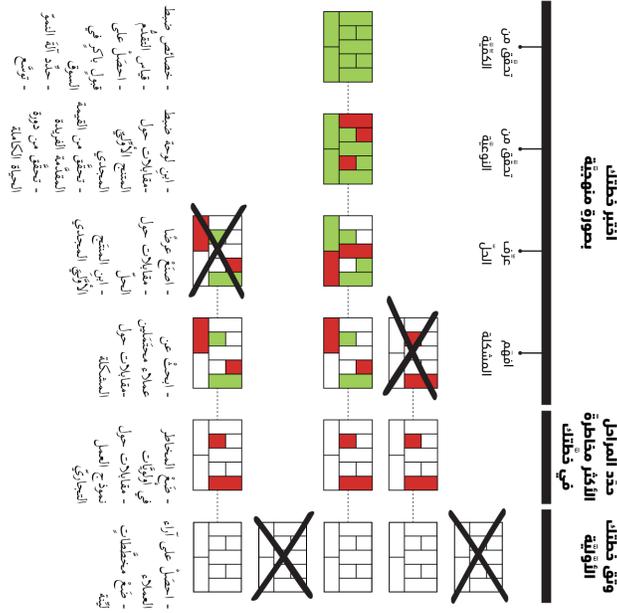
عندما ازدادت معرفتي بالأمر، قرّرتُ أن أضغط على زرّ إعادة التشغيل. اتّصلتُ بأولّ عملائي في النرويج، سفير فيلدهايم (Sverre Fjelheim)، وفي غضون أسبوعين كانت لدينا صفقةٌ بيع. وبعد مدّةٍ قصيرةٍ من مرحلة انتقال الشركة، بدأتُ العمل التحضيريّ لتأسيس شركةٍ جديدةٍ: ”سپارك ٥٩“ (Spark59).

الدرس ٣: قد تستهلك المشاريع الناشئة سنواتٍ من حياتك، إذا، اختر مشكلةً حقيقيّة تستحقّ الحلّ.

هناك حلٌّ جيّدٌ لإيجاد مشكلةٍ حقيقيةٍ تستحقُّ الحلَّ (جرى تصنيفها بمساعدة باتريك سميث [Patrick Smith])، وهي اشغلُ نفسك كليًّا في إحدى مراحل العملية (أيّة مرحلة كانت) التي تشعرُ بشغفٍ تُجاهها، وأحطُ نفسك بأشخاصٍ شغوفين. لدى الناس حتمًا مشكلات، وأنت (الريادي) مؤهَّلٌ للبحث عن حلول.

## ملخص

يصف الشكل ٢-١٤ تسلسل العمليات التي تتبناها في هذا الكتاب.



الشكل ٢-١٤: منهجيّة الأسلوب اللّين لتشغيل المشاريع الناشئة

بينما ينطبق هذا النموذج على نطاقٍ واسعٍ من المنتجات، فهناك أسئلةٌ تُطرح حول كيفية تكيفه على نموذجين بصورةٍ خاصّة: منتج يعتمد على أثر الشبكات، والمنتج المتعدّد الجوانب (السوق).

### صمّم نموذجًا يعتمد على أثر الشبكات

نموذج يعتمد على أثر الشبكات هو مُنتجٌ تعتمد قيمته على عدد الناس الذين يستخدمونه. الهاتف هو مثلٌ كلاسيكيّ، كما أنّ الخدمات الإلكترونيّة، مثل تويتر وفيسبوك، تعمل أيضًا في إطار هذا النموذج.

والنموذج الكبير ذاته تناولناه حتّى الآن، يمكن أن يُطبَّق أيضًا على هذه الأنواع من المنتجات، مع بعض الاعتبارات الإضافيّة:

الانتباه هو أحد الأصول القابلة للتحويل

عندما تنمو قيمة المنتج بعددٍ مستخدميه، فيمكن هناك اعتماد المعادلة التحويليّة لتقدير قيمة عدد المستخدمين النشطين بوصفهم أصولًا بدلًا "الإيرادات الفعلية" ضمن الجزء الخاصّ بمصادر الإيرادات في المخطط.

قد يكون من الصعب تحديد ماهيّة هذه المعادلة، لكن يمكن أن تكون معدّلات الإعلانات الحاليّة و/أو القيم المُقدّرة لمنتجاتٍ بنماذجٍ مشابهة نقطة إنطلاق للبدء.

وأحد التحديّات المتعلّقة بهذه الأنواع من المنتجات هي أنّ على المنتج عادةً المرور بنقطة تحوّل معيّنة ليجرى تفعيل هذه القيمة المخمّنة. وإلى أن يحين ذلك، على المشروع الناشئ أن يجد طريقةً ليبقى مستمرّاً في أوقاتٍ عدم اليقين. ”بدأ تويتر بوصفه مشروعاً جانبياً ”للترفيه“، بينما كان إيف وليمز (Ev Williams) يعمل على تأسيس شركته الأساسيّة «أوديو» (Odeo)، التي جمعت ملايين الدولارات من المستثمرين“.

- المصدر: صحيفة نيويورك تايمز (New York Times)

”عندما انتقل زوكريغ إلى وادي السيليكون (Silicon Valley) في صيف سنته الجامعيّة الثانية، اعتقد أنّه وفريقه سيطوّران يوماً مشروعاً ناشئاً، لكنّه لم يعتقد أنّ فيسبوك كان ذلك المشروع“.

- المصدر: ”تك كرنش“ (TechCrunch)

الاستبقاء لا يزال هو الملك

لا تزال العلامة الفارقة المهمّة الأولى تتركز حول بناء شيءٍ يُرغّب فيه الناسُ مُقاساً بالاستخدام أو التفاعل المتكرّر (مقاييس القيمة). للمزيد من المعلومات عن هذا الأمر، انظر العمود الجانبيّ ”تحقق من القيمة قبل النمو: فيسبوك“.

محرك النمو السريع

عندما يتمّ التحقق من مقاييس قيمتك بالمقياس الصغير، عليك أن تُسرّع إلى المرحلة الحاسمة على الإنترنت باستخدام محرك النمو السريع الانتشار. عندما تصير هناك، يمكنك إعادة تقييم اهتمامك بوسائط مثل الإعلانات (فيسبوك مثلاً)، أو عضويّة مجانيّة (لينكدان مثلاً)، أو أيّ شيءٍ آخر.

**ملاحظة**

مع أنّه يمكن للمرء أن يناقش أنّ المنتج المتأثرّ بالإنترنت مع الإعلانات هو شكلٌ من أشكال النموذج المتعدّد الجوانب، فإنّني أميلُ إلى تخصيص تلك التسمية للخدمة حيث يعمل كلا الجانبين معاً بفاعليّة لأداء العمل التجاريّ. هذا هو موضوع الجزء التالي.

**تحقق من القيمة قبل النمو: فيسبوك**

لم يكن فيسبوك شبكة التواصل الاجتماعيّ الأولى، لكنّه نما ليصير أكبرها. فعل مؤسسوه شيئاً مختلفاً جداً: توفير المال لمنتجاتهم من شبكة اجتماعيّة غير إلكترونيّة موجودة من قبل، وهي طلبة جامعة هارفرد. وبدل التوسّع في الخدمة وتوفيرها للجميع، تحقّقوا أولاً من فرضيّات قيمتهم بصورة منهجيّة، من جامعةٍ إلى أخرى، وانتهى بهم الأمر إلى وجود قيمة عالية ومُنتج سريع النموّ على حدّ سواء.

**صمّم نموذجاً لمنتج متعدّد الجوانب**

المنتج المتعدّد الجوانب هو المنتج الذي يربط المشترين والبائعين ويقدم قيمة بتخفيض احتكاك الصفقات. الأمثلة الكلاسيكيّة هنا هي إي باي (eBay) وإكسبيديا (Expedia) وبرايس لاين (Priceline).

لسببٍ ما، أجد أنّ كثيراً من الرياديّين ينجذبون إلى هذا النموذج. ربّما لأنّ تحويل هذا النموذج إلى نقدٍ يبدو أسهل. وعلى أيّة حال، هدف عالم التجارة هو مزاولّة أعمالٍ تجاريّة. لكنّ يمكن أن يكون من الصعب تأسيس عوالم التجارة هذه، كما هو معروف، بسبب المقولة التي عادةً ما يُستشهد بها ”مشكلة الدجاجة والبيضة“.

المشتررون غير مهتمين لأن ليس لديك ما يكفي من البائعين، والعكس صحيح.

ها هي بعض الأفكار حول توجيه هذا النموذج والتعامل معه:

ضغ مخططات لكلا الجانبين.

بطريقة ما، أنت تبني نموذجين لأعمال تجارية في نموذج واحد. يجب أن تفهم من هم البائعون وكيف ستتصل بهم والقيمة الفريدة التي ستقدمها إليهم. ثم افعل الأمر نفسه مع المشترين. إن وضع مخططين منفصلين لكل منهما هو وسيلة رائعة لتوثيق هذه الافتراضات.

تحقق من القيمة في سوق فرعية للمستخدمين الأوائل بحسب النموذج الأولي.

كما هي الحال مع منتج يعتمد على أثر الشبكات، فإن مهمتك الأولى هي توضيح القيمة على نطاق ضيق. فبدلاً ابتكار سوق جديدة أو كبيرة، حدّد سوقاً موجودة مسبقاً للمستخدمين الأوائل للنموذج الأولي، حيث يكون الدافع والاحتكاك لعقد صفقات أعمال تجارية مرتفعين.

مثلاً، إذا كنت تبني سوقاً تربط منظّمي رحلاتٍ سياحيةٍ يحثون المغامرة بمزوّدي الخدمات، ركّز على نشاطٍ محدّد مثل تسلق الصخور في منطقتك المحليّة حيث لديك إمكانيّة الوصول المباشر إلى كلا الجانبين. وبالمثل، إذا كنت تتطلّع إلى تسهيل بيع أصنافٍ متعدّدةٍ من المنتجات، اختر صنفاً مناسباً أولاً.

أجرِ مقابلاتٍ حول المشكلة وحول الحلّ للتحقق من صحّة افتراضاتك حول مستوى متاعب البائعين والمشترين ودوافعهم. احصل على التزامات، وابن المنتج الأولي المجدي، وابدأ في ربط المشترين بالبائعين. ويمكن أن تقرأ في المقالات التالية مثلاً على ذلك: "خفض احتكاك السوق وصولاً إلى مقياسٍ صغيرٍ أولاً: إيربي أن بي (Airbnb)".

لا تعمل على أتمتة عمليّة الملاءمة.

إنّ الملاءمة ما بين المشترين والبائعين مشكلةٌ صعبة. فكّر في استخدام نموذج "المنتج الأولي المجدي للبواب (Concierge MVP)" (مثل دراسة حالة الطعام على الطاولة من الفصل ٥)، للحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة، بينما تتعلّم ما ترغب في صنعه آلياً. ويقدم إلينا العمود الجانبيّ مثلاً على ذلك "تعلّم يدويّاً قبل صنعه أوتوماتيكياً: أنجل لست (AngelList)".

حدّد محرّك النمو المناسب لكل جانب

ربّما يمكنك الاستفادة من زيادة فاعليّة شهادات شخصيّة مبكّرة لتدخّل الأسواق المجاورة. لكن احترس من التسليم أنّك قد تضطرّ لأن تضبط محرّكي نموّ منفصلين بالتزامن لكل جانبٍ من جوانب السوق.

### خفض احتكاك السوق وصولاً إلى مقياسٍ صغيرٍ أولاً: إيربي أن بي

إيربي أن بي هي خدمة إلكترونيّة تعمل على جمع أشخاصٍ يبحثون عن ملكيّاتٍ شاغرة للاستئجار وأمكنة للإقامة لمدةٍ قصيرةٍ مع أشخاصٍ في تلك المدن لديهم غرفٌ للإيجار. حتّى كتابة هذه السطور، لدى إير بي أن بي إدراجات لأماكن في أكثر من ١٦٠٠٠ مدينة في ١٨٦ دولة. لكنّ إير بي أن بي لم تصل إلى هذه المرحلة دون الكثير من التعلّم الصعب. في تجربتهم الأولى التي أطلقت المنتج، عرض المؤسسون مكانهم للإيجار في أثناء مؤتمر تصميم بارزٍ نُفّدت فيه كلّ أمكنة الإقامة. ثمّ أجرّوا تجربتين إضافيتين - إحداهما في أثناء عقد "أس أكس أس دلبو (SXSW) في مدينة أوستن (Austin) تكساس، والأخرى في المؤتمر الوطني للحزب الديمقراطيّ في مدينة دنفر

(Denver)- وكانوا طُول الوقت يُجرون استشاراتٍ جانبيةً. ثمَّ بعد ذلك بمدَّةٍ وجيزة، انضمُّوا إلى برنامج واي كومبِنِتر (Y-Combinator) حيث ركَّزوا على المنتج ونقلوه بانتظام من مدينةٍ إلى أخرى.

### تعلِّم يدويًّا قبل صنعه أتماتيكيًّا: آنجل لست

عندما أُطلِقت آنجل لست للمرَّة الأولى، أمضى المؤسَّسان نيفي و نافال (Nivi and Naval) الكثيرَ من وقتهما في تقييم شركات وتدريبها، وكانت تلك الشركات التي كان احتمال تمويلها كبيرًا، كما وفَّرا بعد ذلك شركاء لها مع مستثمرين بنوعيَّة عالية بالتعريف بها بواسطة البريد الإلكتروني. وهذا ما ضمنَ نوعيَّةً عاليةً من تدفُّق الصفقات التي كان الدليل عليها شهاداتٍ شخصيَّةٍ إيجابيَّة من المستثمرين والرياديين على حدِّ سواء، ممَّا أسهمَ على زيادة نموِّهم. كما أنَّ ذلك ساعدهما أن يتعلَّما أجزاءً من ”العمليَّة اليدويَّة“ التي كانت أكثر ما ستستفيدُ من الأتمتة التي بنياها لاحقًا في الحلِّ الذي قدَّماه إلكترونيًّا.

(1) صاغ أندي راتشليف (Andy Ratchleff) التعبير ”ملاءمة المنتج والسوق“، وهو مؤسَّس مشارك في تأسيس ”مؤسَّسة مشاريع رأس المال“ (VC Benchmark Capital).

(2) <http://startup-marketing.com/using-survey-io/>

(3) استشرتُ شين إليس بشأن هذا الموضوع، فأبدى موافقته.

## الخاتمة

تهانينا! لقد انتهينا.

### ماذا بعد ذلك؟

”اعتقدُ أنَّ حياة أيِّ مشروعٍ ناشئٍ يمكن أن تنقسمَ قسمين: قبل ملاءمة المنتج والسوق وبعد ملاءمة المنتج والسوق“.

- مارك أندريسين، ”دليل بي ماركا للمشاريع الناشئة“

### الحياة بعد ملاءمة المنتج والسوق

إنَّ الوصول إلى ملاءمة المنتج والسوق هو أوَّل مَعْلَمٍ مهمٍّ للمشروع الناشئ. في هذه المرحلة، يجري ضمانُ مستوى معيَّن من النجاح، ويمكن الآن أن ينتقل تركيز كمن التعلُّم إلى التوسُّع.



الشكل ١٥-١: ما بعد ملاءمة المنتج والسوق

فضلاً عن تعديل محرك النمو وإعادة ضبطه باستمرارٍ لتلبية تحديات اعتماد العملاء بينما تحاول ”عبور الهوة“ ما بين المستخدمين الأوائل وعملاء الاتجاه السائد<sup>٤</sup>، ستواجه حتماً تحديات جديدة وأنت تعمل على نمو شركتك.

تعمل كلُّ عمليَّةٍ جيِّداً حتَّى تضمَّ أشخاصاً إليها.

والعامل الأساسي هو أن تبني ثقافة تعلُّمٍ مستمرة من الباحثين المدققين في مقابل المتخصِّصين، حيث تكون مهمَّة الجميع أن يكونوا مسؤولين عن ابتكار قيمة العميل ووصفها.

”ليس أسلوب تويوتا هو تحقيق النتائج بالعمل الجاد، بل هو نظامٌ يقول إنَّه لا يوجد حدٌّ لإبداع الناس. لا يذهب الناس إلى تويوتا

«ليعملوا»، بل «ليُفكروا»“

- تايتشي أوينو

### هل وقيتٌ بوعدي؟

بدأتُ هذا الكتاب بالقول إنَّه ليست هناك منهجيَّة يمكن أن تضمن النجاح، لكنني وعدتُ بعمليَّة متكرِّرة قابلة للتنفيذ لبناء المنتجات، وهي عمليَّة ترفع من احتمالات نجاحك وذلك بمساعدتك على تحديد مقاييس نجاحك وقياس التقدُّم بموجب هذه المقاييس.

أرجو أن أكون قد وفيتُ بوعدي.

ليس هناك وقتٌ أفضل من الوقت الحاضر للبدء، وستساعدك الأفكار الواردة في هذا الكتاب على القيام بذلك بالضبط. في الواقع، ما إنَّ تستوعب المبادئ الجوهرية المقدمة هنا، حتَّى ترى تطبيقات لها في كلِّ مكان.

### ابق على اتصال بنا

الكتاب هو مثل البرمجيات لا ينتهي بتاتاً، بل يُطلق فقط.

هذا الكتاب هو مجرد البداية. أنا أستمُر في مشاركة ما أتعلمه على مدوّنتي: <http://ashmaurya.com>، وأدرّس في ورش عملٍ عدّة.

للحصول على أساليب تقنيّة تكتيكيّة أكثر، اشترك في رسالتي الإخباريّة باللغة الإنكليزيّة " Running Lean Mastery: " <http://blog.runningleanhq.com/mastery/> ."

اكتب لي في أيّ وقتٍ كان إلى: [ash@spark59.com](mailto:ash@spark59.com)

تويتر: [@ashmaurya](https://twitter.com/ashmaurya)

سكايب: ashmaurya

شكراً لقراءتكم هذا الكتاب، ولنحتفلُ بنجاحك.

(4) يصفُ جيفري مور (Geoffrey Moore) هذه الهوة في كتابه "عبور الهوة: التسويق وبيع مُنتجات عالية الجودة إلى عملاء الاتجاه السائد" (Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers).

مُلَقَّ

## مادّة إضافيّة

### كيف تبني مشروعًا ناشئًا بمعدّل إنفاقٍ منخفض

لقد عملتُ على تمويل شركتي من مصادري الذاتية على مدى السنوات السبع الماضية، وتعلّمتُ الكثير عن التمويل الذاتي من بيجوي غوسوامي (Bijoy Goswami)، مؤسس بوتستراپ أوستن (Bootstrap Austin). لا يحدّد بيجوي تعريف المصادر الذاتية بالتعريف الأكثر شيوعًا حول بناء شركة دون تمويلٍ خارجيٍّ، بل ينظر إلى المصادر الذاتية على أنّها فلسفةٌ تُلخّصُ بجملة: ”العمل المناسب في الوقت المناسب“.

وتنطبقُ هذه المقولة المشهورة تمامًا على المشاريع الناشئة بالأسلوب اللين، كما تنطبق على المشاريع الناشئة بالمصادر الذاتية.

في كلّ مرحلةٍ من مراحل المشروع الناشئ، هناك مجموعةٌ من الأعمال التي تُعدُّ ”مناسبة“ للمشروع الناشئ، بمعنى أنّها تزيدُ العائدات إلى الحدّ الأعلى مقارنةً بالوقت والمال والجهد. لكنّ الرياديّ بالأسلوب اللين أو الذي يملك مصادر ذاتية، يتجاهلُ كلّ شيءٍ آخر.

ومع أنّ المصادر الذاتية وأساليب المشروع الناشئ بالأسلوب اللين ليست محدودةً بالتمويل، فإنّ التمويل هو من أولى المشكلات التي يعالجها الرياديون، والتي يمكن أن تؤدّي إلى الهدر.

### لماذا يُعدُّ جمعُ المال السابق لأوانه شكلاً من أشكال الهدر

هناك أسبابٌ عديدةٌ تجعل جمعَ المال السابق لأوانه يؤدّي إلى الهدر:

الحصول على التمويل ليس ضمانًا للنجاح.

إنّ تخمين مستثمري رأس المال الأوّل المتعلّق بالمنتجات التي ستنتج هو أمرٌ سيّئٌ بقدر ما هو تخمينك أنت. دون أن يكون لديهم أيُّ تحقّق من ملاءمة المنتج الذي يعتمدون عليه، فإنّهم يحدّدون رهاناتهم بناءً على سجلّ مسار فريقك ومقدرته على رواية القصص. ورغماً أنّ الحصول على التمويل في هذه المرحلة هو دليلٌ ملموسٌ على مهارات أفراد فريقك وقدرتهم على الإقناع، فإنّه ليس ضمانًا للنجاح.

ودون التحقّق من الصلاحيّة لن تكون لديك فاعليّة متزايدة.

الأهمُّ من هذا هو أنّه دون التحقّق من الصلاحيّة لن تكون لديك مصداقيّة ملاءمة المنتج والسوق التي تأتي عادةً لقاء ثمنٍ ينعكسُ في قيمٍ ماليّة منخفضة، ولوائح شروطٍ يستحسنها المستثمر.

يقيسُ المستثمرون النجاح بطريقةٍ مختلفة.

مع أنّ التعلّم الذي جرى التحقّق منه هو مقياس التقدّم في المشروع الناشئ بالأسلوب اللين، فإنّ معظم المستثمرين

يقيسون التقدم المحرز بواسطة النمو. والتوفيق بين الاثنين في المراحل الأولى من المشروع الناشئ (عندما يكون الدخُل منخفضاً) قد يكونُ صعباً ومشتتاً للانتباه.

يستغرقُ الحصول على التمويل وقتاً أطولَ ممَّا تعتقد.

الوقتُ أثمنُ من المال. هل تفضّل أن تُمضي أشهراً تُفنعُ فيها المستثمرين بحيث يمكنك تعديل قصّة تقوم على مُنتجٍ لم يُختبر بعد، أم تمضية وقتٍ تُفنع فيه العملاء بحيث تتمكن من رواية قصّة ذات مصداقيّة مبنية على مُنتجٍ جرى اختباره؟ يمكن أن يُلحق المأل الكثير الضّرر بك.

إنّ المال مسرّعٌ وليس عصاً سحرية. ويُتيح لك إجراء المزيد ممَّا تفعله حالياً، لكن ليس بالضرورة أن يكونَ بطريقة أفضل الآن. مثلاً، قد يغريك المأل الكثير بتوظيف أشخاص أكثر، وتبني خصائص أكثر، وهو ما قد يحدُّ بك عن المسار الصحيح ويُبطئك.

القيود تحفّز الابتكار، لكنّ الأهم هو أنّها تُرغم المرّة على القيام بعمل.

بالمال القليل أنت مُرغمٌ أن تبني ما هو أفضل، وإصداره وتعلّمه بصورة أسرع.

ماذا بشأن النصائح والارتباطات كلّها؟

إنّ جمع المال ليس الطريقة الوحيدة للحصول على النصائح الجيدة. عليك أن تبدأ بتشكيل مجلسٍ متنوّعٍ من المستشارين في مرحلةٍ باكراً. وسيُساعدُ الكثيرون لمجرد أن تطلب منهم ذلك، وقد يطلب آخرون عددًا قليلاً من الأسهم لإضفاء الطابع الرسمي على العلاقة.

كيف أستمّر في العمل إلى أن تتحقّق ملاءمة المنتج والسوق؟

رغم أنّ الوقت المثاليّ لجمع تمويلٍ خارجيٍّ هو في مرحلة ما بعد ملاءمة المنتج والسوق، فقد يكون عليك أن تجمع كميّة أصغر قبل ذلك أو تموّل نفسك. الهدفُ هو الاقتراب من تحقيق هدف ملاءمة المنتج والسوق قدر الإمكان.

إنّ أكبر سببٍ للتمويل من المصادر الذاتية هو أنّه أسهلُ بكثيرٍ من أيّ وقتٍ آخر لتأسيس شركة، أو بصورة أدقّ، لتختبر ما إذا كان لديك حتّى شركة. إنك لا تحتاج إلى الكثير لتبدأ بتحديد المنتج الأوّليّ المجدي وبنائه واختباره وصولاً إلى ملاءمة المنتج والسوق. ويوجد الفريق المناسب (ومجموعة المهارات) جاهزين، يمكنك التحقّق من ملاءمة المنتج والسوق في حين تستمرّ في عمالك اليوميّ ثمّ تضع نموذجاً أوّلياً أمام العملاء بعد ذلك بمدّة قصيرة.

في ما يلي بعض النصائح الأخرى لمساعدتك في هذه العمليّة:

استورّ في عمالك اليوميّ.

يمكنك في الواقع القيام بالمرحلة الأولى، تحقيق ملاءمة المنتج والسوق، بدوامٍ جزئيٍّ وبنفقاتٍ قليلةٍ جدّاً. إنّها تتطلب عادةً الكثير من الانتظار الذي هو جزءٌ منها (مثلاً، الاتّصال بالعملاء، ووضع برنامجٍ للمقابلات، وجمع النتائج). إلى أن تجد مشكلةً حقيقيّة تستحقّ الحلّ، فلا معنى للتوقّف عن عمالك اليوميّ. ينبغي أن تكون نتيجة هذه المرحلة بضع خصائص.

ابن هذه الخصائص فقط، ولا شيء غير ذلك.

مع أنّه يمكن القيام بكلّ هذا في وقت فراغك، فإنني أوصي بشدّة بمراجعة بند شركتك الخاصّ في ما يتعلّق بالعمل في

وظيفةٍ أخرى.

#### ملاحظة

إخلاء مسؤولية: أنا لستُ محامياً. عليك استشارة محامٍ قبل تطبيق هذا على حالتك.

احفظ معدّل النفقات ثابتاً.

إنّ أكبر النفقات في عمل البرمجيات هي عمل الناس. وتعدّ مكونات الحاسوب رخيصة. استأجر ولا تشتري. لا تعطِ أوامر شراء وبيع إلى أن تصير لديك مشكلة توسع. لا توظف حتى تواجه صعوبات.

طالب بالدفع من اليوم الأوّل.

فليكن هدفك أن تسدّد أوّل تكاليف الأجهزة/الاستضافة، ثمّ تكاليف الأشخاص.

بغ لوازِم أخرى ذات صلة في أثناء ذلك.

من المغربي جدّاً الحصول على استشارةٍ منفصلةٍ لتستمرّ في العمل، لكنّ يصيرُ من الصعب جدّاً، (إن لم يكن مستحيلاً) بناء مُنتجٍ كبيرٍ بالتوازي من دولةٍ أخرى. بدل هذا، ابحث عن لوازِم أخرى ذات صلة يمكنك أن تبيعها في أثناء العملية. رخص جزءاً من تقنيّتك، واكتب كتاباً (شبيهاً بهذا الكتاب)، ودرّس في ورش عمل، واطلب مالياً لقاء لقاء محاضرات، وهلمّ جرّاً. إنّ هذه الأشياء تتعلّق ليس فقط بعملك التجاريّ الأساسي، بل يساعدك الكثير منها أيضاً على بناء سمعتك وعلاقاتك التجارية الإلكترونية التي ستعود عليك بالفائدة بمرور الوقت، حتّى إنّها قد تؤدّي إلى ميزةٍ غير عادلة.

#### كيفية تحقيق التدقّق في المشروع الناشئ بالأسلوب اللين

إنّ إزالة الهدر في المشروع الناشئ بالأسلوب اللين هو مبدأ أساسي.

”الهدر هو أيّ نشاطٍ بشريّ يستنزف الموارد ولا يقدّم في المقابل أيّة قيمة“.

- جيمس بي. ووماك

من الموارد جميعها، ليس هناك أيّ موردٍ أكثر قيمةً من الوقت. والوقت أكثر قيمةً من المال.

مع أنّ المال يمكن أن يتغير صعوداً أو هبوطاً، فإنّ الوقت لا يتحرّك إلا في اتجاه واحد.

#### عملية الجذب المتضاربة للوقت

إنّ للوقت، مثله مثل أيّ موردٍ آخر، نواحي جذبٍ متعدّدة. وبخصوص تطوير قدرات العميل، هناك جاذبٌ للقيام بأنشطةٍ تخرج فيها إلى العملاء بدل البقاء في مكتبك. يؤكّد ستيف بلانك أنّ جميع الإجابات موجودةٌ عندما تخرج إلى العملاء، وهو يدعو إلى تشكيل فريقٍ متعدّد الوظائف يجب أن يشمل المؤسّسين لتطوير قدرات العملاء. وماذا بشأن العمل الذي ينبغي أن يُنجز داخل المبنى؟ من الذي سيطبّق حلول المشكلات التي تُكشّف خارج المبنى (لدى العملاء)؟

إنّ جواب إريك ريس هو تشكيل فريقين يغديان بعضهما بعضاً: فريق المشكلة وفريق الحل. يركّز فريق المشكلة على تطوير العملاء، فيما يركّز فريق الحل على تطوير المنتج.

لكنّ إنّ كنت مؤسساً، فعليك أن توجد في كلا الفريقين، وهنا تكمن مشكلة الجدولة الأساسية للصراع ما بين الاثنين.

تفاهم المشكلة أكثر إذا ما كنت مؤسسًا فنيًا (مثلي)؛ لأنَّ الوقت يُستخدَم بطريقةٍ مختلفةٍ عند الانتقال من تطوير المنتج إلى تطوير العملاء. كتب بول غراهام (Paul Graham) مقالةً رائعةً<sup>1</sup> عن نوعي البرامج: برنامج المدير وبرنامج الصانع.

ينظّم المدير يومهم عادةً ويقسّمونه أجزاءً مدّة كلٍّ منها ساعة واحدة، ويُمضون كلّ ساعة في التعامل مع عملٍ مختلف. أمّا الصانعون، مثل مصممي البرامج والكتّاب، فيحتاجون إلى تنظيم يومهم إلى أجزاءٍ أطول في أوقاتٍ غير متقطعة. وتكلفة تغيير السياق منخفضة (ومتوقعة) في برنامج المدير. لكنّها مرتفعة (وقاتلة للإنتاجية) في برنامج الصانع.

وتميل الأنشطة خارج المبنى (مقابلات مع العملاء، واختبار سهولة الاستخدام، ودعم العملاء) لأن تكون على جدول أعمال المدير، بينما تكون عادةً الأنشطة داخل المبنى (التصميم، وكتابة البرمجة) على جدول أعمال الصانع.

ومحاولة إيجاد نقطة توازن ما بين هذين الجاذبين هي فنٌّ أكثر من كونها علمًا، لكنّ هناك مفهومًا أساسيًا يجب أن يكون موجودًا لزيادة الإنتاجية إلى أقصى حدّ: التدفّق.

هناك تعريفان مختلفان لما أعنيه بالتدفّق، وكلاهما ينطبق هنا.

التعريف الأوّل هو من وُضِعَ عالم النفس الهنغاريّ ميهالي شكسنتميهالي (Mihaly Csikszentmihalyi)، الذي يعرف التدفّق بأنّه حالةٌ عقليةٌ لعمليةٍ ما عندما تكون في أفضل حالاتك. عندما تكون ”في تدفّق“، فأنت منغمسٌ كليًا في نشاطٍ بحيث لا يكون أيُّ أمرٍ آخر غير مهمًّا. إنَّك تفقدُ إدراكك وشعورك بالوقت.

وللأنشطة المتدفّقة عادةً السمات التالية:

- لها هدفٌ واضحٌ.
- تحتاجُ إلى تركيزٍ كاملٍ.
- ليست فيها معطّلات أو مشتتات.
- تقدّم أفكارًا واردةً واضحةً وفوريةً عند التقدّم باتجاه الهدف.
- تقدّم شعورًا بالتحدي.

رغم أنّ التدفّق لا يُمكن أن يُثار إراديًا، فإنَّك تستطيع تنظيم أنشطةٍ تسمح بالتدفّق، وهذا هو التعريف الثاني للتدفّق:

”عندما نبدأ في التفكير في الطرق اللازمة لإعداد الخطوات الأساسية لإنجاز عملٍ ما لتحقيق تدفّقًا مستمرًا ثابتًا دون هدرٍ للطاقة أو الحُزْم أو صفوف الانتظار، فإنّ هذا يغيّر كلّ شيءٍ، بما في ذلك كيفية تعاوننا، والأدوات التي نستبطنها لإنجاز هذه المهمة“.

- ووماك وجونز، ”التفكير بالأسلوب اللين“ (Lean Thinking)

ما يتبع هو حلولٌ عملٍ مبتكرة معيّنة استخدمها للسماح بحدوث التدفّق.

### ابتكار تدفّق يومي

أنا أصنّف عادةً أنشطتي اليومية في ثلاث فئات: أنشطة الصانع المخطّط لها، وأنشطة المدير المخطّط لها، وأنشطة الصانع/المدير غير المخطّط لها.

حلٌّ مبتكر للعمل رقم ١: ضغ مددًا زمنيّة غير متقطعة لعمل الصانع.

إنَّ أنشطتي المخطَّط لها هي عادةً أعمال كتابة الكود التي كنتُ قد حدَّدتها في وقتٍ سابقٍ. لأنَّ هذه الأنشطة تحتاجُ إلى مدَّةٍ زمنيَّةٍ غير متقطَّعة، أضعُ هذه الأنشطة في برنامجي في الصباح الباكر. وأضعُ هذا العمل عادةً في البرنامج في الليلة السابقة، وهو الشيء الأوَّل والوحيد الذي أفعله. أنا لا أقرأ رسائلِي الإلكترونيَّة أو أنظر إلى أيِّ شيءٍ آخر. كما أنَّني لا أتلقَّى اتِّصالاً من أحدٍ في تلك الساعة، لذا فإنَّ عوامل التشتيت تكونُ في أدنى مستوى. وأجدُ أنَّ مدَّةاً زمنيَّةً من ساعتين هي الأفضل عندي.

حلٌّ مُبتكرٌ للعمل رقم ٢: اعملْ على تحقيق أهداف الصانع في أ بكر وقتٍ ممكنٍ في اليوم.

جربْتُ الحاليتين، البقاء بينما أعملُ حتَّى وقتٍ متأخَّر في الليل والاستيقاظ باكراً، وأفضَّل شخصياً الحالة الثانية؛ لأنَّها لا تتعطلُّ بالشعور بالنعاس، ممَّا يسمح لأنشطة اليوم بالانسياب على نحوٍ أفضل. كما أنَّني أجدُ أنَّ إنجازَ أمرٍ ملموسٍ في وقتٍ باكراً في ذلك اليوم يحدِّد المزاجَ لذلك اليوم.

اعتماداً على أيِّ يومٍ هو من أيَّام الأسبوع، قد أُخصِّص مدَّةاً زمنيَّةً أكثر من ساعتين في نهاية المدَّة الصباحيَّة أو بعد الظهر، لكنَّها ليست مُجهدة كالمدَّة الأولى، ويمكن أن تُقاطعَ بأمرٍ أكثر إلحاحاً.

حلٌّ مُبتكرٌ للعمل رقم ٣: ضعُ أنشطة المدير في البرنامج في نهاية اليوم قدر المستطاع.

من الأسهل وضعُ أنشطة المدير المخطَّط لها، مثل اجتماعات العملاء، في البرنامج لأنَّها تقع بوضوح ضمن مدَّةٍ زمنيَّةٍ ثابتة وتُنجزُ وفقاً لجدولٍ زمنيٍّ محدَّد. وما لم يكن هناك تضاربٌ في البرنامج لا يمكن معالجته، فإنَّي أفضِّل وضِعُ هذه الأنشطة في البرنامج لما بعد الظهر لئلاَّ أقطعَ سيرَ عملي في الصباح.

حلٌّ مبتكرٌ للعمل رقم ٤: كُنْ دائماً مستعداً للأنشطة غير المخطَّط لها، مثل دعم العميل.

إنَّ الأمور التي تقاطعُ العملَ وغير المتوقَّعة يمكن أن تظهرَ من أيِّ مكانٍ في اليوم- مشكلات خوادم الشبكة، واتِّصالات هاتفيَّة لدعم العملاء، وهكذا. عليك أن تكون مستعداً للأمور التي تقاطعُ العمل، لا سيَّما أمور العملاء. وفي حالتي، يحوَّلُ تنبيه خادم الشبكة ومكالمات العملاء الهاتفيَّة مباشرةً إلى هاتفي النقال. وهذا هو المكان المناسب لتطبيق عمليَّة أسئلة "لماذا" الخمسة لضمان ألاَّ تصيرَ الحوادثُ غير المتوقَّعة حوادثٍ متكرِّرة (سأناقش هذه العمليَّة بمزيدٍ من التفصيل بعد قليل).

### ابتكارٌ تدفُّقٍ أسبوعيٍّ

فضلاً عن تنظيم اليوم لأجل التدفُّق، أضعُ أيضاً بعضَ أنشطة الأعمال في مجموعة بموجب اليوم في الأسبوع:

حلٌّ مُبتكرٌ للعمل رقم ٥: حدِّد أفضل الأيام لتطوير العملاء المخطَّط له.

مثلاً، أوَّل يومٍ في أسبوع العمل وآخر يومٍ هما عادةً أيَّامٌ سيِّئةٌ للمبادرة بالاتِّصال بالعملاء، لأنَّ الناسَ عموماً إمَّا يتعافون من عطلة نهاية الأسبوع وإمَّا يستعدُّون لها. فأنا أخطِّط لهذه الأنواع من أنشطة تطوير قدرات العميل في أيَّام العمل الأخرى.

حلٌّ مُبتكرٌ للعمل رقم ٦: انتهزُ فرصة توقُّف العميل عن العمل.

ما دامت أيَّام العمل في الأسبوع تكونُ عادةً أبطأ من وجهة نظر العملاء، فاستخدمِ هذه الأيام لتأدية مهامِّ الصانع الكبرى، مثل كتابة مواقع المدوَّونات الإلكترونيَّة. ويجري تحديث مواقع مُدوَّنتي الإلكترونيَّة عادةً يوم الجمعة (آخر يوم عملٍ في الأسبوع)، ويوضَع ملنَّخص لها في أثناء عطلة نهاية الأسبوع، وتُكتبُ وتُنقَّح في يوم أوَّل يوم عملٍ في الأسبوع، وتُنشرُ في اليوم الثاني.

حلٌّ مبتكّرٌ للعمل رقم ٧: وازن الوقت الذي تُمضيه شخصياً وجهًا لوجه مع العملاء.

لا تتطلّب جميع أنشطة تطوير قدرات العميل أن يكون التواصل فيها وجهًا لوجه. بعد المرحلة الأولى لاستكشاف العميل، هناك اتجاهٌ قويٌّ للاعتماد على التواصل غير المتزامن باستخدام أدوات مثل البريد الإلكتروني، ومجالس الحوار، واختبار سهولة الاستخدام إلكترونيًا. ومع أنّ جميع هذه الأدوات عظيمة لتخفيض الوقت الحقيقي للمعطّلات ولتحقيق التوسّع، فإنّي لا أزال أجد أنّ من المهمّ خلق فرصٍ للوقت الحقيقي مع العملاء الموجودين الآن والجُدّد منهم.

المحادثات المرّجلة هي أفضل طريقة لتعرّف المشكلات التي لم تُسجّل في نصّ مكتوب.

أنا أضع رقم الخط الساخن للاتّصال بنا على جميع الصفحات، وأشجّع العملاء على الاتّصال هاتفياً بدل إرسال رسائل إلكترونيّة كلّما أمكنهم ذلك.

### إزالة هذر البرمجيّات

إنّ بناء البرمجيّات بحسب المواصفات هو أمرٌ غايةٌ في الصعوبة، بحيث إنّ عند مواجهة بيئة مشروعٍ ناشئٍ حيث المشكلات والحلول غير معروفة، فالأفضل هو ممارسة الإعادة حول كود برمجيّ أقلّ وتعلّم أكثر.

حلٌّ مبتكّرٌ للعمل رقم ٨: تجنّب الإفراط في الإنتاج بجعل العملاء يطلبون الخصائص.

اجتذاب العميل هو مفهومٌ آخرٌ من سلسلة ”الأسلوب اللين“، ويتطلّب ألا يُنتج أيُّ شيء (مُنتج أو خدمة) حتّى يسأل العميل عنه.

ينبغي بذل ٨٠٪ من جهودك في تحسين الخصائص الموجودة، في مقابل بناء خصائص جديدة.

إنّ الفكرة الأساسيّة لتطوير قدرات العميل هي تحديد المنتج الأوّل المجدّي الذي يقرع أجراسًا لدى العملاء، والفكرة الأساسيّة للتحقّق من العملاء هي اختبار ما إذا كان ذلك صوت ذلك الجرس سيتوسّع ويستمرّ. إذا لم يتوسّع، فإنّ الجواب ليس بإضافة خصائص، بل بالتّمحور والعودة إلى الخطوة ١: استكشاف العميل.

حلٌّ مبتكّرٌ للعمل رقم ٩: كرّر العمليّة من ٣ إلى ٥ مقاييس قابلة للتطبيق.

إنّ بعض المقاييس القابلة للتطبيق هي كلّ ما تحتاج إليه لإعطاء الأولويّات للقضايا الأهمّ بهدف التصدّي لها.

حلٌّ مبتكّرٌ للعمل رقم ١٠: ابن برمجيّات للتدفّق.

ربّما تكون قد لاحظت أنّ ليست لديّ أيّامٌ أو مهامّ محدّدة لبناء إطلاق البرمجيّات أو اختبارها. والسبب هو أنّي أتبع عمليّة انتشارٍ مستمرّة (جعلها إريك ريس أيضًا عمليّةً رائجة) حيث تُبنى البرمجيّات وتُختبَر وتوضّع آليًا في حزمةٍ في نهاية كلّ عملٍ للصانع دون أن أبذل أيّ مجهودٍ باستثناء التّدقيق في التعليمات البرمجيّة. بنقرة واحدة، ويُطلق كود البرمجة إلى العملاء.

كانت عمليّات التصنيع تقليديًا تُرتّب في حُرْمٍ وصفوفٍ حول أعمال الآلة المجرّاة وفقًا لمددٍ زمنيّة. يتحدّى ”الأسلوب اللين“ هذه الفكرة، ويدعو إلى الترتيب حول أعمالٍ بشريّةٍ منظمّة بمددٍ زمنيّة وصولًا إلى التدفّق.

إنّ إطلاق البرمجيّات لا يختلف كثيرًا عن تصنيع منتجاتٍ ملموسة. ومع أنّ من الأسهل نشر برمجيّاتٍ مبنية على الإنترنت باستمرار، وبقليلٍ من الانضباط، فإنّ البرمجيّات المبنية على الحاسوب يمكن أيضًا أن تُبنى للتدفّق.

### كيفية وضع تسعيرة لمُنتج البرمجيّات بوصفها خدمة

إنَّ الهدفَ الأوَّلَ للمشروع الناشئ هو التعلُّم وليس تحسين الأداء. كما أنَّ الاستراتيجية التي اكتشفت أنها تنجح، هي البدء بخُطَّةٍ تسعيرٍ واحدةٍ ”للتجربة المجانيَّة“.

ابدأ بخُطَّةٍ تسعيرٍ واحدةٍ.

إنَّ البدء بخُطَّةٍ متعدِّدةٍ تتناول كلَّ شخصٍ تحت الشمس هو نوعٌ من أنواع الهدر. لقد عاينت مشاريع ناشئة تُطلِّق خياراتٍ من الخطط التي تستهدف مشاريع ناشئة من شخصٍ واحد، إلى مشاريع تتألَّف من أكثر من ألف شخص. إنَّ دعمَ الخُطط المتعدِّدة يتطلَّبُ منك ليس فقط أن تكنبَ كود برمجةٍ أكبر لدعم تمييز الخُطَّة والخاصيَّة، بل إنَّ عائدات التعلُّم أيضًا تصيرُ قليلةً عندما تحاول أن تستهدفَ العديدَ من شرائح العملاء مرَّةً واحدة. ضمن المثل في الفقرة السابقة، تختلف نماذج الأعمال والأساليب التكتيكيَّة اختلافاً كبيراً عند البيع للمشاريع الناشئة في مقابل البيع لمشاريع تجاريَّة.

لكنَّ النقطة الأهمُّ هنا هي أنه عندما تبدأ لا يكون لديك بعدُ ما يكفي من المعلومات لمعرفة كيف تضعُ السعر المناسب أو تُجزئُ الخاصيَّة إلى خُططٍ عديدة.

استخدم ”خُطَّة التجربة المجانيَّة“.

إنَّ التجارب المستندة إلى الوقت تساعد على إنجاز تجارب التسعير في وقتٍ محدَّد بحيث يتسنى لك فرض اتِّخاذ قرارٍ التحويل الذي يُتيح لك التعلُّم والإعادة بصورةٍ أسرع.

اخترَ سعرًا لاختباره.

تخلِّق البدائل المتاحة ”نقاطاً مرجعيَّة“ في أذهان العملاء يستخدمونها لتصنيف حلِّك، لذا فمن المهمُّ أن تعرفَ سعرَك حقَّ المعرفة، وتضعه في مقابل هذه المقاييس.

في الحالات النادرة التي تكون فيها فعلاً بصدَد حلِّ مشكلةٍ جديدة جدًّا، أو لا تكونُ لديك مقاييس واضحة (وهي حالاتٌ أكثر شيوعاً في المنتجات المبنيَّة على المشاريع)، يكون عليك أن تختارَ سعرًا أوَّلياً من لا شيء ثمَّ تعدِّله بعد ذلك.

”التسعير هو قبل كلِّ شيء وضع التصوُّر الصحيح“.

- نيل ديفيدسون، ”لا تكنف برمي الرَّد“

Neil Davidson, “Don’t Just Roll the Dice”

ضغ تكاليفك في الحسبان.

الهدفُ الأخير هو إيجاد نموذج أعمالٍ تجاريَّةٍ قابلٍ للتوسُّع، وإلاَّ فمن الواضح أنَّك تحتاج أيضاً إلى مراقبة ما ستكون عليه كلفة تسليم حلِّك، وضمان أن يكونَ لديك هامشُ ربح جيِّد.

هناك قاعدةٌ عامَّة لبناء مشروعٍ تجاريٍّ ناجح (وضعها ديفيد سكوك، من ماتريكس پارترنز) هي ضمان أن قيمة عملائك مدى الحياة تتجاوز تكلفة اكتساب العملاء بما لا يقلُّ عن عاملٍ من ثلاثة.

من الصعب أن تحسبَ هذا بدقة في هذه المرحلة، لذا، أجرِ بدلَ ذلك حساباً تقريبيّاً استناداً إلى تكاليف موظِّفك/برمجيَّاتك، وإلى إيرادات الاشتراك لتجدَ نقطة التعادل.

## ماذا بشأن نموذج الخدمة المجانية جزئياً (Freemium)

هو نموذج رائج يستخدمه العديد من التطبيقات. عمل على تعميمه في البداية فريد ويلسون (Fred Wilson) على مدوّنته، حيث وصفه كما يلي:

”قدّم خدمتك مجاناً، ربّما مدعومةً بالإعلانات وربّما لا، اكتسب العديد من العملاء بكفاءةٍ عاليةٍ بتناقل الأخبار شفويّاً، وبواسطة شبكات الإنترنت وتسيويق البحث، وذلك طبيعياً (دون أن تدفع لإعلانات موجهة)، ثمّ قدّم خدمات للقيمة المضافة بحسب تسعير الخدمة المدفوعة المتميّزة، أو نسخة مُعزّزة من خدمتك إلى قاعدة عملائك“.

- فريد ويلسون، مدوّنة “AVC”

يبدو نموذج الخدمة المجانية جزئياً وكأنّه الأفضل من كلا العالمين: جعل مستخدميك يجربون خدمتك دون أن يقلقوا بشأن السعر، ثمّ إقناعهم بخطة الأقساط المناسبة في وقت لاحق. لكنّ الواقع مختلف تماماً. أولاً، ما لم تكن قيمة نقدية من المستخدمين مجاناً، فإنّ هذا النموذج هو أقلّ من نموذج عمل تجاريّ، وهو ليس سوى تكتيك تسويقيّ ليملاً قنواتك بعملاء محتملين. ثانياً، اعتقد أنّ التسعير هو الجزء الأخطر في نموذج العمل التجاريّ، وينبغي أن يُختبر في مرحلة باكراً، غير أنّ هذا النموذج يؤخّر هذا التعلّم.

## المشكلات التي يولدها نموذج الخدمة المجانية جزئياً

مع أنّي أوافق على أنّ نموذج الخدمة المجانية جزئياً يمكن أن يكون نموذجاً فعّالاً جدّاً، فإنّني لا أؤيد البدء به للأسباب التالية:

انخفاض التحويل أو انعدامه.

يقع العديد من الخدمات في خطأ تقديم أكثر ممّا ينبغي وفقاً لخططهم المجانية، ممّا يؤدي إلى تحويلات منخفضة جداً أو عدم وجود تحويلات أصلاً. وأحد أسباب هذا الوضع هو أنّ المبدعين (الفنانين والموسيقيين والمطوّرين) معروفون بأنهم يبخسون قيمة عملهم، وهم سيّئون جدّاً في وضع التسعير. ينبغي عند إقرار الأسعار أن نضع في الحسبان المشتري وليس البائع.

لكنّ السبب الرئيسيّ هو شيء تناولناه في الجزء السابق. ليست لديك إلى الآن بيانات استخدام كافية لتحديد الخطة المجانية بوضوح بحيث يمكن أن يتفوّق عليها المستخدمون بصورة طبيعية في وقت ما مستقبلاً، بحيث يمكن التنبؤ به.

دورة التحقّق الطويلة.

حتىّ أفضل خدمات نموذج الخدمة المجانية جزئياً تُشير إلى معدلات تحويل في نطاق 0.5% إلى 5%، ممّا يؤدي إلى دورات تحقّق طويلة. الوقت هو أتمنُّ موارد المشروع الناشئ، ولا يمكنك التعامل مع دورات تعلّم طويلة كهذه بخصوص أمرٍ بالغ الأهميّة مثل الأسعار.

انتقال التركيز إلى المقياس الخاطئ.

لأنّ كلمة ”مجاناً“ قد تكون جذّابة جدّاً، فإنّ نموذج الخدمة المجانية جزئياً يميل إلى إحداث انتقال سابقٍ لأوانه في التركيز، من الاحتفاظ بالمستخدمين إلى اكتساب المستخدمين (المسجّلين). ما لم تكن قد بنيت المنتج المناسب،

فإنَّ الحصول على المزيد من المسجّلين هو شكلٌ من أشكال الهدر. أنتَ لستَ في حاجةٍ إلى مستخدمين كُثُر لبناء المنتج المناسب؛ بل فقط إلى عملاء أوائل مناسبين. إنَّ مستخدميك المجّانيين ليسوا عملاءك (حتى الآن).

من نسبة الإشارة الضعيفة إلى الضوضاء.

عندما يكون لديك العديد من المستخدمين مجّاناً، فمن الصعب أن تركز انتباهك على الأفكار الواردة الصحيحة. يستطيع أيُّ شخصٍ أن يكون ناقدًا إذا ما أُعطي الفرصة.

المستخدمون مجّاناً ليسوا ”مجّانيين“ (بل هناك تكلفة لهم).

مع أنَّ التكاليف التشغيلية لوجود مستخدمٍ مُنتجٍ مجّانيٍّ قد تبدو منخفضة، فإنّها ليست صفرًا. فضلًا عن تكاليف النطاق التردديّ لخدام الشبكة/الاستضافة، فهناك تكاليف الدعم والخاصية والتعلّم (مثل تلك التي وصفناها سابقًا) التي ينبغي أن توضع في الحسبان.

وصفَ لينكلون ميرفي (Linclon Murphy) اختبارَ شيءٍ مقابل شيءٍ في ورقته ”واقع نموذج الخدمة المجّانية جزئيًا في البرمجيات التي تقدّم خدمة“ (The Reality of Freemium in SaaS)، لتقييم المستخدمين مجّاناً. ما لم يُضفِ المستخدمون المجّانيون قيمةً مشاركة (كالموجودة في خدمات ذات تأثير مرتفع على الإنترنت مثل لينكدان وفيسبوك وتويتر)، فإنّهم يُعدّون تكلفة.

جيسون كوهين، الذي يكتب في المدوّنة الرائجة ”A Smart Bear“، يؤيّد حتى تسجيل المستخدمين مجّاناً حاسبًا إياه ”تكلفة تسويق“ في موازنتك، مثلما تُسجّل تكلفة شراء إعلان أو عرض تجاريّ.

### كيف تُقارب نموذج الخدمة المجّانية جزئيًا

إليك الطريقة التي أقارب بها نموذج الخدمة المجّانية جزئيًا:

ابدأ أوّلًا بجزء الميزات من نموذج الخدمة المجّانية جزئيًا.

عندما تُدرك أنَّ نموذج الخدمة المجّانية جزئيًا هو تكتيكٌ تسويقيّ، وتُخذُ قرارًا واعيًا لتقصير دورة التحقق، فمن المنطقيّ أن تبدأ أوّلًا بجزء الميزات في هذا النموذج، وتستخدم خُطة تسعيرٍ واحدة يتحمّلها عملاؤك.

ما دامَ هدفك النهائي هو المطالبة بالدفع لقاء مُنتجك، فلماذا لا تبدأ هناك؟ اختر خصائصَ وخُطة مبنية على ما سيدفعه العملاء اليوم، وسجّلهم بوصفهم عملاءك الأوائل. وليس هذا فقط أبسط للبناء، بل هو أيضًا أبسط للقياس.

ثمَّ بعد أن تعرفَ كيف يستخدم عملاؤك مُنتجك، يمكنك دائمًا أن تقدّم خُطة مجّانية إذا كنتَ ترغبُ في ذلك. فستكون حينها قد جمعتَ بياناتٍ استخدامٍ قيّمة في أثناء العملية ممّا يضعك في أفضل موقعٍ لتصميم خُطط الاستخراج والمعالجة.

ما الذي يكون خُطةً مجّانيةً جيّدةً؟

ينبغي للخُطة المجّانية الجيّدة أن تسير على نحوٍ مماثلٍ لعملية تجربة المنتج المجّاني. والفرق هو أنّه مع أنَّ تجربة المنتج المجّاني تستند إلى الوقت، فإنَّ نموذج الخدمة المجّانية جزئيًا يستند إلى الاستخدام. إذا كنتَ تفهمُ نمطَ استخدام مُنتجك، فينبغي أن تكون قادرًا على تصميم الخُطة المجّانية بحيث يتفوّق عليها المستخدم بصورة طبيعية في مرحلة ما

في المستقبل يمكنك التنبؤ بها بتفكير مُسبق.

عند تلك المرحلة، يكون الفرق بين نموذج الخدمة المجانية جزئيًا والتجربة المجانية هو الإدراك بتقديم شيء مجاني، وهو فرق كبير جدًا لتسويق استخدام نموذج الخدمة المجانية جزئيًا لبعض أنواع المنتجات.

متى ينبغي استخدام نموذج الخدمة المجانية جزئيًا مقابل عملية التجريب المجانية؟

عندما تكون قد بنيت المنتج المناسب، يمكن أن يكون نموذج الخدمة المجانية جزئيًا استراتيجيًا قويًا لاكتساب المستخدمين للمنتجات التي يتعامل معها المستهلكون، والتي تميل بصورة طبيعية لأن تكون مدفوعة أكثر بالاستخدام "المجاني".

من جهة أخرى، توصلت الأعمال التجارية إلى مرحلة تتوقع فيها تجارب تستند إلى الوقت، وقد لا يكون للتعميد الإضافي في تتبع مستخدمي المنتج المجاني والاحتفاظ بهم ما يعلله هنا.

### ابن أولًا عملًا تجاريًا مربيًا: MailChimp

غالبًا ما يُقتبس تطبيق "MailChimp" على أنه أحد قصص النموذج الناجح للخدمة المجانية جزئيًا، لكن في أحيان كثيرة، يفشل الناس في إدراك أن هذا التطبيق لم يبدأ بخطة مجانية؛ فقد أمضت الشركة سنوات في بناء منتج قوي ومربح أولًا وبأسعار معقولة (لكن ليس مجانيًا)، وسنوات من الاختبارات حول التسعير قبل التراجع إلى خطة مجانية.

### كيف تبني صفحة إعلانات تسويقية

مع أن هناك عددًا من الأساليب التكتيكية لجعل الناس يوافقون على إجراء مقابلة، فإن عليك في نهاية المطاف أن تكون قادرًا على جذب زائرين لا يعرفون شيئًا عن منتجك وتحولهم إلى عملاء محتملين مهتمين.

الطريقة الأولى لجعل عميلٍ محتملٍ (متردد أو متحمس) يوافق على إجراء مقابلة هي "تحديد مشكلته بدقة".

إن أحد أفضل الطرق لصياغة رسالة كهذه تتضمن قضاء بعد ظهر أحد الأيام في كتابة نسخة أقصر من نموذج طويل لرسالة مبيعات، مهما كان نوع العمل التجاري الذي تؤسسه.

أنت لن ترسل هذه الرسالة إلى أي عميلٍ محتملٍ، بل يهدف التمرين إلى إرغامك على شرح منتجك بصورة سردية، وهو ما سيكون مفيدًا عندما تطلب إجراء مقابلات، وعندما تُجري المقابلات، وعندما تُنشئ صفحةً للمنتج الأولي المجدي.

### كيف تكتب رسالة مبيعات

مع أن هناك الكثير من التفاصيل التي تتضمنها رسالة مبيعات كاملة، فإنني أوصي بإدراج قيمتك المقدمة الفريدة والمشكلة والحل.

إن كل ما تحتاج إليه لهذا التمرين هو مُنقح النصوص. ويمكنك استخدام حروفٍ مختلفة، لكن تجنب الرسوم في هذه المرحلة، وركز فقط على النسخة.

قدم وعدًا كبيرًا (قيمة مُقدمة فريدة)

هذا عنوان رئيسي قصير يُلخص ما سيفعله منتجك للعميل (أي، فائدة القصة المنتهية).

هناك صيغة جيدة استخدمناها سابقًا (من كتابة دين ماكسويل [Dane Maxwell]) وهي:

عنوان رئيسي واضح ومباشر = النتيجة النهائية التي يريد العميل + مدّة زمنيّة محدّدة + معالجة الاعتراضات  
المبدأ النفسي المطبّق هنا: هو جَذْبُ الانتباه بالمفاجأة والوضوح والوعد الجريء.

اتّصل بالعميل (المشكلة).

هذه فقرة قصيرة تشرح المشكلة من منظور العميل. عليك أن تتصوّر العميل وهو يومئ برأسه موافقًا. تحقّق من هذا الأمر  
في أثناء المقابلات.

المبدأ النفسي المطبّق هنا: التعاطف بإظهار تفهّمك للعميل.

اعمل على إثارة الاهتمام/الرغبة (الحل).

ثمّ اذكّر ما يفعله مُنتجك في مدّة قصيرة أخرى (أي كيف يحلّ المشكلة) وسجّل الخصائص الثلاث الرئيسيّة التي  
تقدّمها مكتوبةً بوصفها فوائد.

المبدأ النفسي المطبّق هنا: إبداء الاهتمام والرغبة بمساعدة العميل على تصوّر الحلّ ورؤية علاقته بالمشكلة الرئيسيّة.  
عدّل رسالة مبيعاتك بحيث تتدفّق.

إنّ هدف كلّ جملة ينبغي أن يكون دفع الشخص إلى قراءة الجملة التي تليها.

دراسة حالة

#### رسالة مبيعات إلى الأهل: كلاود فاير

**شارك جميع صورك وفيديوهاتك في أقلّ من خمس دقائق.**

إنّ وجود الأطفال يوجد تقديرًا جديدًا كثيرًا لوقت الفراغ.

بعد ولادة الأطفال، ربّما تكون قد وجدت نفسك وأنت تلتقط صورًا أكثر وتصوّر مقاطع فيديو أكثر من ذي قبل. لكنّ  
مشاركة كلّ هذا المحتوى يستهلك وقتًا، ويكون متعبًا أحيانًا. عليك تنظيم ملفّاتك وإعادة تغيير حجمها وتحويلها، ثمّ  
الجلوس وانتظار عمليّة التحميل.

مثل معظم الأهل الآخرين، قد تكون محرومًا النوم، ودون وقت فراغٍ مثلما كان لديك من قبل، وربّما كنت تفضّل أن  
تمضي وقتك في القيام بأمرٍ أخرى.

إليك كلاود فاير، خدمة مشاركة الصور ومقاطع الفيديو المصمّمة للأهل. إنّها تُبسّط عمليّة المشاركة بحيث يمكنك  
العودة إلى الأمور الأهمّ في حياتك.

إليك ثلاثة أسباب تدفعك إلى استخدام كلاود فاير:

- شعورٌ فوريٌّ بالرّضا: لن يكون عليك انتظار التحميل مرّةً أخرى. شارك الصّور ومقاطع الفيديو فورًا، ومباشرةً من هاتفك النّقّال أو من حاسوبك.
- سهلٌ عليك وعلى مشاهديك: لا حاجة إلى التسجيل أو الاشتراك للمشاهدة.
- آمنٌ وخصوصيٌّ ومأمون: حماية كلمة المرور وتشفير ٢٥٦ وحدة لتخزين المعلومات يُبعدان العيون المتطفّلة. لا وجود لإعلاناتٍ أو بريد مؤدّ بتاتًا.

**كيف تبني صفحة إعلاناتٍ تشويقيّة للمنتج الأوّل**

بوجود رسالة المبيعات بين يديك؛ وإن كان لمنتجك موقعٌ على الإنترنت، فأنت الآن مستعدٌّ لإنشاء صفحةٍ للمنتج الأوليِّ للإعلانات الترويجية التي تركز على المشكلة. والهدف الرئيسيُّ لصفحة المنتج الأوليِّ هو البدء باختبار قيمتك المقدَّمة الفريدة وبناء قائمة من العملاء المحتملين الذين يمكنك أن تقابلهم.

إنَّ إنشاء موقعٍ على الإنترنت في مرحلةٍ باكراً مع الكلمات الرئيسية والمهمة المناسبة من قيمتك المقدَّمة الفريدة، سيمنحك أيضاً السَّبق لبناء تصنيف محرك البحث الأمثل (SEO). لا تقلقْ بشأن كَشْفِ الكثير عن مُنتجك؛ فنحن سنذكر ”المشكلة“ فقط وليس ”الحل“.

الأمر الرئيسيُّ هنا هو البدء بسيطاً. سيكون لديك متَّسعٌ من الوقت لتعديل صفحة المنتج الأوليِّ وتحويلها إلى موقعٍ ترويجيٍّ كامل على الإنترنت لاحقاً.

في ما يلي الطريقة التي تبدأ بها:

اختر اسمَ مُنتجٍ ما.

قد يكون هذا أصعبُ جزءٍ في هذا التمرين، غالباً لأنَّ من الصعب جداً العثور على أسماء في نطاق ”com.“ لم تُستخدَم سابقاً. بعدما قلنا هذا، لا تُشغل تفكيرك كثيراً بشأن إيجاد الاسم المناسب؛ فهناك العديد من الأمثلة عن شركاتٍ كبيرة لها أسماءٌ مختلفة والعكس صحيح. وأحياناً، يؤدي تبادلُ الآراء في عمليَّة عصف الذهن حول كلماتٍ رئيسيةٍ لقيمتك المقدَّمة الفريدة إلى كَشْفِ اسمٍ مناسب.

المخطَّط بالأسلوب اللين: مخطَّط نموذج عملٍ تجاريٍّ + مشروع ناشئ بالأسلوب اللين

دورة المستخدم: برمجيات إدارة دورة حياة المستخدم

تحقق من أن اسم تويتر و صفحة فيسبوك موجودان.

إذا استطعت تسجيل نطاق ”com.“، فإنَّ هناك احتمالاً كبيراً أن كلَّ شيءٍ آخر لديك سيكون دون مشكلات. سجِّل صفحة فيسبوك وحساب تويتر، حتَّى لو كنت لا تنوي استخدامها في الحال.

لتكن الصفحة بسيطة واذكر قيمتك المقدَّمة الفريدة فقط.

إنَّ قيمتك المقدَّمة الفريدة ستكون أحد العناصر الأهمَّ في صفحة المنتج الأوليِّ النهائية، وهذا كلُّ ما تحتاج إلى وضعه على صفحة الإعلانات الترويجية. إنَّ الهدف الحاليُّ هو جذب الانتباه بالتعبير عن مشكلةٍ ما تفرَّع أجراً لدى زائري موقعك، وليس الإقناع بمنتجك.

اتبِع ممارسات محرك البحث الأمثل.

تحقق من أنك تستخدم أيضاً قيمتك المقدَّمة الفريدة في العنوان في السطر العلوي للصفحة، وضع كلماتك الرئيسية (وليس اسم منتجك) في مرحلةٍ باكراً.

مثلاً، استخدم ما يلي:

برمجيات إدارة دورة حياة العميل - دورة المستخدم

ولا تستخدم:

## دورة المستخدم- برمجيات دورة حياة العميل

لا تقلق بشأن الشعار الآن.

إذا سبق وكان لديك شعاراً أو تستطيع تصميم شعار في يومٍ واحدٍ، فاستخدمه. وإلا تجاهله الآن واستخدم اسم منتجك فقط.

اجمع عناوين رسائل إلكترونية.

اخترّ وسيلتك المفضّلة، مثل "Campaign Monitor" أو "MailChimp"، لتجمع عناوين رسائل إلكترونية مستخدماً زرّ "أبلغني" ليكون الدعوة إلى التجاوب العمليّ.

اعمل على قياس موقعك على الإنترنت.

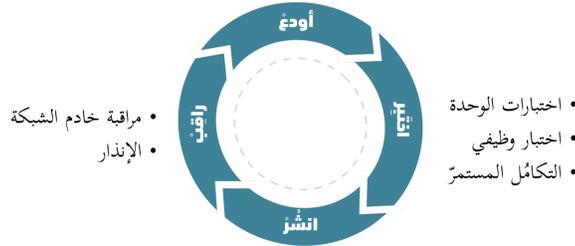
ابدأ بوسيلة تحليل مجانيّة، مثل "Google Analytics" لتتبع الزائرين على صفحة منتجك الأوّل.

## كيف تبدأ بالانتشار السريع المستمرّ

يبيّن الشكل أ-١ نظرةً شاملةً لدورة الانتشار السريع المستمرّ.

SCM – GIT, SVN, CVS<sup>2</sup>

• الجذع مستقرّ



• نقرة واحدة/ترميم

• نظام قلب الخصائص

الشكل أ-١: دورة الانتشار السريع المستمرّ

ربّما كانت لديك بالفعل (أو ينبغي أن يكون لديك) القطع اللازمة لتشكيل نظام الانتشار السريع المستمرّ الأساسيّ.

سوف أتناول تالياً كلّ مرحلة من مراحل دورة الانتشار السريع المستمرّ.

### أودع (Commit)

إنّ إحدى الطرق التي يجاهد فيها الانتشار السريع المستمرّ للحدّ من الهدر هي بتخفيض مخزون العمل قيد التنفيذ (أي كود البرمجة غير المنتشر). ووجود الكثير من كود البرمجة غير المنتشر يزيد الجمود ويُقلّل من قدرتك على الاستجابة بسرعة (المزيد من التكامل، المزيد من التنسيق، المزيد من التخطيط).

وهنا تقنيّتان لمساعدتك على تخفيض مخزون العمل قيد التنفيذ:

التحديثات البرمجية في دفعاتٍ صغيرة.

الفكرة الأساسية هنا هي نشر كود أقل لكن على نحو أكثر تواتراً. وتعريف كلمة مجموعة هو نسبي، لكن اسع لأن تجعلها أصغر ما يمكن. كنت أنشر كود برمجة وفقاً لجدول زمني مرة كل أسبوعين مع مُنتجتي الأخير، وفي نهاية المطاف انخفض حجم مجموعتي إلى مخرجات جلسة تسجيل كود مدتها ساعتان. من المؤكد أنك لن تُنهي غالباً خاصية كاملة في ساعتين، لكنك ستقوم بعمل جيد في بناء خصائص ونشرها بالتدريج.

انخفض أيضاً عدد أسطر الكودات البرمجية في مجموعتي من بضع مئات إلى ٢٥. ومن الآثار الجانبية لنشر أقل من ٢٥ سطرًا من الشيفرة مقابل مئات الأسطر هو أن حل مشكلات قضايا الإنتاج غير المتوقعة يصبح أسهل بكثير مباشرة بعد النشر السريع، وكذلك يصبح إصلاحها وإطلاقها.

ليكن الجذع مستقرًا دومًا.

هناك ممارسة أخرى لتخفيض مخزون العمل قيد التنفيذ وهي عدم استخدام أيّ تفرّع في شجرة ضبط المصدر. أنا أعلم أن هذا الرأي يبدو متطرفًا بعض الشيء؛ لأنّ التفرّع والدمج هما من أكثر الخصائص القابلة للترويج أو البيع في نظام إدارة ضبط المصدر؛ فهما يسمحان لك بعزل تغييرات كبيرة خطيرة عن الجذع الرئيسي "المستقر". لكن كلما طالت مدة بُعدك عن الجذع، ازداد دين الدمج، الأمر الذي يؤدي حتمًا إلى المزيد من مخاطر الدمج، ومتاعب التنسيق والتخطيط. إن تدريب نفسك ليكون الجذع دائمًا مستقرًا، وبناء خصائصك بالتدريج ونشرها، هو أمر أكثر كفاءة. ومن المهم الإشارة إلى أن نشر الخصائص بالتدريج لا يعني بالضرورة أنها صارت متوافرة مباشرة لجميع المستخدمين على الفور. وهذا ما يسمح لك بإطلاق خصائص كبيرة بالتدريج وجعلها متاحة لمستخدمين مختارين، مثل فريقك الداخلي، إلى أن تكون مستعدًا مباشرة للتشغيل. سأتناول كيف تقوم بهذا باستخدام نظام قلب الخصائص في الجزء "انشر".

## اختبار

إنّ القيام بمخاطرة النشر السريع المستمر هو أمر مخيف؛ لأنه يلغي الاختبار اليدوي (ضمان الجودة)، والذي يوضع ليلعب دور شبكة الأمان لتحديد النقائص بعد تطوير النشر السريع وقبله.

في ما يلي بعض الإرشادات للتغلب على هذا الخوف:

الاختبار هو مسؤولية الجميع.

أولاً، لا أعلم عن أي مشروع ناشئ من شخصين أو ثلاثة إلا وكان فيه دائرة ضمان الجودة، مما يجعل الاختبار مسؤولية الجميع. ثانياً، وجود دوائر اختبار طويلة يولد مشكلات مخزون العمل قيد التنفيذ تكون مشابهة لتلك التي ناقشناها من قبل. ليس الحل في إيجاد وظيفة منفصلة لضمان الجودة، لكن إطلاقها إلى عملية التطوير والاستثمار بصورة أقوى في اختبار الأتمتة.

استخدم خادم شبكة دمج مستمر.

صنع خادمًا للدمج المستمر، مثل هادسون (Hudson)، لكي يُطلق البناء بصورة أوتوماتيكية (إذا كنت قد جمعت كود البرمجة) فاعمل على تشغيل التطبيق على أن تختبره بعد كل إيداع.

لا تتسامح مع أية اختبارات فاشلة.

لقد عملت في أمكنة حيث يُدرّب المدربون أنفسهم على تجاهل الاختبارات الفاشلة؛ لأنهم يعرفون أنها غير مُجدية. إن

هذه الاختبارات في نظام النشر السريع المستمر هي أشبه بآخر خطوط دفاعاتك قبل الانتقال بالكود إلى الإنتاج، ولا يمكنك التسامح مع أي اختبار فاشل، لا سيما أن هدفك النهائي هو أتمتة النشر السريع.

تفضيل الاختبارات التشغيلية على اختبارات الوحدة.

أنا لا أؤيد تحقيق "اختبار كامل تمامًا". على العكس من ذلك، أعتقد أن كتابة اختبارات وحدة لحالات الحافة الغامضة هو شكل من أشكال الهدر، وهو ليس أفضل استخدام للوقت عندما يكون التركيز هو على السرعة والتعلم. بدل ذلك، أنا أفضل إنشاء اختبارات تشغيلية على اختبارات الوحدة كلما كان ذلك ممكنًا. هناك العديد من الخيارات الكبيرة، مثل سيلينيوم آند صوص لابس (Selenium and Sauce Labs) لكتابة الاختبارات التشغيلية وأتمتتها لتطبيقات الإنترنت.

ابدأ بتدفق تفعيلك.

إن بناء اختبارات لخصائص لن يستطيع عملاؤك الحصول عليها هو أيضًا شكل من أشكال الهدر. عند بناء الاختبارات، استخدم دورة حياة عميلك لتحديد أولوية اختباراتك. ابدأ بتدفق التفعيل ثم أضف بالتدرج اختبارات تشغيلية أخرى بمرور الوقت.

## النشر

إن خطوة النشر تدفع تحديثاتك البرمجية المختبرة إلى بيئة الإنتاج. وما دامت هذه العملية متطورة جدًا عندما يكون لديك مجموعة من الآلات، فمن الأفضل أن تبدأ في مرحلة باكرة عندما يكون لديك بضعة خوادم شبكة فقط: استعن بأكثر قدر ممكن من المصادر الخارجية للبنية التحتية لخادم الشبكة لديك.

إن بذل الجهد في إعداد خوادمك وتكوينها في هذه المرحلة هو شكل من أشكال الهدر. ينبغي أن تختار بدلاً من ذلك مزود خدمة الحوسبة السحابية أو منصة (مثل أمازون أو هيروكو) وتركز جهودك كلها على بناء تطبيقك، وليس بُنية التحتية.

يقدم العديد من مزودي الحوسبة السحابية مستويات مجانية لتمكّن من البدء.

أوجد منطقة ترحيل منفصلة إذا كنت ميلاً إلى ذلك.

إن منطقة الترحيل المنفصلة تقوم بدور شبكة أمان إضافية قبل دفع التحديثات البرمجية إلى الإنتاج، ويمكن أن يكون ذلك فكرة جيدة لبناء الثقة في نظام النشر السريع. لكنني وجدت أن لمناطق الترحيل فائدة محدودة أبعد من الفحص الأساسي الفوري للبقعة، وفي مرحلة ما سيكون في وسع خادم شبكة الدمج المستمر لديك أن يؤدي هذه الوظيفة بطريقة أكثر قابلية للتكرار والأتمتة.

أبني دفعة من نقرة واحدة ونصوص إطلاق مكتوبة.

الخطوة التالية هي أن تكتب مجموعة من النصوص القابلة للنشر والتي يمكنها أن تدفع كوداتك البرمجية إلى خادم الإنتاج وتطلق تحديثاتك البرمجية إلى آخر إطلاق. تُستخدم عملية التراجع لاستعادة البرامج في حال كنت قد دفعت تغييرًا سيئًا. إذا كنت بصدد نشر دفعات صغيرة كافية، فلن تكون في حاجة إلى استخدام عملية التراجع إلى أبعد من الإطلاق الأخير.

إذا كنت في هيروكو، يُقدم نصّ التراجع في نقرة واحدة.

انشر يدويًا أولاً ثم استخدم الأتمتة.

عادةً ما يكون تشغيل نصّ الدفع يدويًا في البداية فكرةً جيّدة، ثمّ فحص كلّ عمليّة نشرٍ في أثناء بناء ثقتك بنفسك. إذا كنت تستخدم هرسون بوصفه أداة التكامُل المستمرّة، فمن السهل تمامًا أن تُضيف مهمّة لكي تحرك نصّ الدفع أوتوماتيكيًا عندما تكون مستعدًا لذلك.

طبّق نظامًا بسيطًا لقلب الخصائص.

ستواجه حتمًا إمكانيّة نشر خاصيّة جديدة "كبيرة" مع الحفاظ على القديمة منها، وستحتاج إلى آليّة جاهزة للعمل على عزل المستخدمين عن هذه التغييرات. إنّ نظام قلب الخصائص يناسب هذه الآليّة. يَسْتخدَم نظام قلب الخصائص أعلامًا في كوداتك البرمجيّة تسمح لك بتشغيل الخصائص أو إيقافها لدى كلّ مستخدمٍ على حدة.

### راقب

إنّ وظيفة نظام المراقبة هو تمكينك بصورة آليّة من كشف أخطاءٍ غير متوقّعة والتحذير منها، وفي النهاية إصلاحها أوتوماتيكيًا. مثالٌ عن إصلاح أحد الأخطاء يمكن أن يكون إثارة نصّ التراجع بصورة أوتوماتيكيّة في حالة إطلاق سيّئة. ولكي تستطيع أن تفعل هذا، ينبغي أن يكون نظام الرصد لديك متطورًا وليس فقط رصد عمل خادم شبكتك فقط، بل عمل تطبيقك (أي مقاييس العمل).

النبا السار هو أنه ليس عليك أن تبدأ من هناك. وفي الواقع، هو نوعٌ من الهدر أن تُفرط في بناء نظام مراقبتك لأنّ مبدأ پاريتو (Pareto) هو السائد هنا.

مبدأ پاريتو: ٨٠٪ من التأثيرات تقريبًا تنتج من ٢٠٪ من الأسباب.

إنّ في دورة النشر السريع المستمرّ حلقة أفكارٍ واردة مُدمجة فيها ممّا يساعدك على بناء نظام الرصد هذا بالتدريج.

في ما يلي الطريقة التي تبدأ بها:

ابدأ بنظام مراقبةٍ موجود أصلًا.

هناك العديد من أنظمة المراقبة وتطبيقات الإنذار، بما فيها غانغليا (Ganglia)، وناغيوس (Nagios) ونيو ريليك (New Relic) التي يمكنك استخدامها لتبدأ مراقبة مقاييس صحّة عمل الخادم الأساسيّة.

تسامخ مع المشكلات غير المتوقّعة مرّة واحدة فقط.

إنّك تبني نظام مراقبتك بتطبيق تحليل أسئلة "لماذا الخمسة" لتحليل السبب الجذريّ لكلّ مشكلةٍ غير متوقّعة تواجهها. أسئلة "لماذا" الخمسة هي طريقةٍ لطرح أسئلةٍ تُستخدَم لاستكشاف علاقات السبب/النتيجة الكامنة وراء مشكلة ما. وهدف تطبيق الأسئلة الخمسة في نهاية المطاف هو لتحديد السبب الجذريّ ليعبٍ أو مشكلة.

يوضّح المثال التالي العمليّة الأساسيّة:

سيّاتي لن تشتغل (المشكلة)

لماذا؟ البطاريّة فارغة (السبب الأوّل)

لماذا؟ المؤلّد لا يعمل (السبب الثاني)

لماذا؟ حزام المؤلّد مقطوع (السبب الثالث)

لماذا؟ تجاوزَ حزام المؤلّد مدّة صلاحيّته، ولم يُستبدَل (السبب الرابع)

لماذا؟ لم أكن أعمل على صيانة سيّارتي وفقاً لبرنامج الخدمة الموصى به (السبب الخامس- سبب جذريّ).

لماذا؟ قطعُ الغيار غير متوافرة نظراً إلى عمر مركبتي القديم جداً (السبب السادس- ملاحظة هامشيّة اختياريّة)

سأبدأ بصيانة سيّارتي وفقاً لبرنامج الخدمة الموصى به (الحلّ)

المرجع : [http://en.wikipedia.org/wiki/5\\_Whys](http://en.wikipedia.org/wiki/5_Whys)

إذا ما جرى تطبيق تحليل أسئلة ”لماذا الخمسة“ على المشكلات غير المتوقّعة في بيئة إنتاجك، فينبغي أن تقدّم نتيجته عدداً كبيراً من الاختبارات والمراقبة والإنذارات التي تُضيفها بعد ذلك إلى مجموعتك الموجودة.

## كيف تبني لوح تحويل

هناك مبدأ تصميمٍ رئيسيٍّ هو فصلُ جمع البيانات عن تصوّر البيانات.

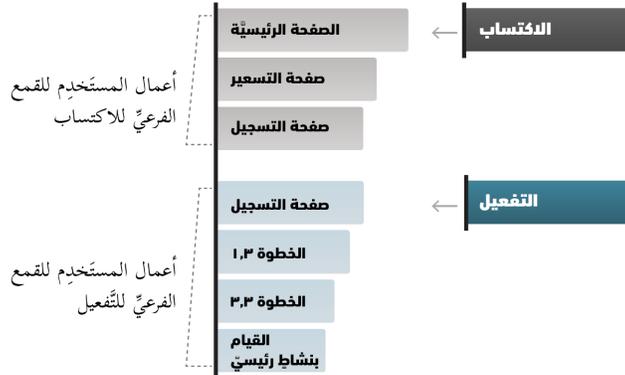
ويُتيحُ هذا لك التقليل من الهدر بالسماح لك ببناء لوح تحويلك بالتدريج.

## كيف تجمع البيانات

في ما يلي كيفة البدء في جمع البيانات:

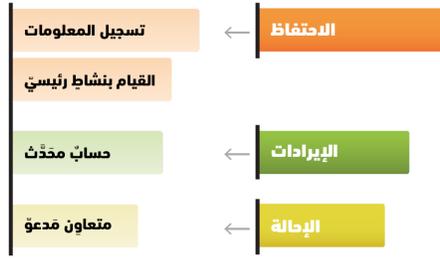
اربط المقاييس بالأحداث.

الخطوة الأولى هي تحديد جميع الأحداث الرئيسيّة (أعمال المستخدمين) التي تُربط مع مقاييسك. ينبغي أن يكون لديك جميع الخطوات الخاصّة بأقمار الاكتساب والتفعيل، وقد جرى تعريفها بوضوح (انظر الشكل أ-٢)



الشكل أ-٢: ربط المقاييس بالأحداث

من المفيد أيضاً تحديد أيّة أحداثٍ رئيسيّة للمقاييس الكليّة الأخرى (انظر الشكل أ-٣).



الشكل ٣-١: مقاييس كئيّة أخرى

تتبع الأحداث الطبيعيّة.

أوصي بتتبع أحداثك الطبيعيّة في جدول/قاعدة بيانات أحداث منفصلة أو استخدام نظام الطرف الثالث، مثل "Google Analytics"، أو "KISSmetrics"، أو "Mixpanel". ومع أنّ تسجيل البيانات في جداول الإنتاج قد يبدو سهلاً وغير ضارّ، إلّا أنّ جداول إنتاجك ليست مصمّمة لنوع الاستعلامات التي عليك معالجتها بمرور الوقت. وسينتهي بك الأمر إمّا في تمضية وقتٍ طويلٍ في التخلّص من الجداول وفي تليفيق البيانات، وإمّا في دُفع ضرائبٍ كثيرةٍ على نظام إنتاجك بسبب التقارير.

اربط كلّ شيء.

ثمّة ممارسة جيّدة لتكميل بها تتبّع الأحداث الطبيعيّة، وهي ربط كلّ خاصيّة "من المحتمل أن تكون مثيرةً للاهتمام" مع كلّ حدث. يمكن أن يكون برنامج التصفح الخاصّ بمتخدمك، أو نظام التشغيل، أو المحيل مثلاً على الخاصيّة. ومع أنّك قد لا تستخدم خاصيّة معيّنة اليوم (أو تفكر في استخدامها في المستقبل)، فإنّ من غير المُكلف نسبياً ربط بعض جزئيات الحاسوب الإضافيّة من المعلومات ممّا سيؤدّي إلى توفير الوقت لك لاحقاً، والأهمّ من ذلك، يمكن أن تقدّم كنزاً مخفياً من البيانات التاريخيّة.

**كيف يمكن أن تتصوّر لوح تحويلك**

أنت الآن على استعدادٍ لتصوّر بياناتك:

صغّ تقرير المجموعة الأسبوعيّ.

التقرير الأوّل الذي استخدمه على لوح تحويلي هو تقرير المجموعة الأسبوعيّ بحسب تاريخ الانضمام الذي بيّنته في وقتٍ سابقٍ (انظر الشكل ٤-١).

#### قمع التحويل لشهر حزيران/يونيو



الشكل ٤-١: تقرير المجموعة الأسبوعيّ

ستلاحظ أنّي أستخرج معدّل تحويل تفعيلي من عدد "المستخدمين" "المكتسبين" مقابل مُجمّل الزائرين. والسبب هو لأنّني أحبّ قياس معدّل تفعيلي (كفاءة تدفق المسجّلين) بصورةٍ مستقلّة عن معدّل قدرتي على اكتساب المستخدمين

(كفاءة التسويق). بهذه الطريقة، إذا حدث ارتفاع غير متوقَّع في تدفُّق العلاقات العامَّة (مثل الحصول على "Tech Crunch'd" أو "Digg'd")؛ وما لم يكن هؤلاء الزوَّار ينوون حقًا استخدام خدمتك (النقر على رابط التسجيل الخاص بك)، فإنَّهم لن يؤثروا في أعداد تفعيلك الإجماليَّة.

إنَّ تقرير المجموعة الأسبوعيِّ يقوم بدور طائر الكناري في منجم فحم. إذا لم تجد أيًّا من أرقامك يتغيَّر من أسبوعٍ إلى أسبوعٍ، فأنت تراوح مكانك ولا تُحرز أيَّ تقدُّم. والتغيير في الأرقام في أسبوعٍ ما يُتيح لك ربط هذه النتائج بأعمالٍ حدثت في ذلك الأسبوع.

أن تكون قادرًا على التنقيب في أقماعك الفرعيَّة.

يجب أن تكون قادرًا على الحفر في أقماعك الفرعيَّة التفصيليَّة، وعلى تصوُّر جميع الخطوات التي لها قيمة لحلِّ المشكلات (انظر الشكل أ-٥).

### قُمع التفعيل لشهر حزيران/يونيو



الشكل أ-٥: قمع التفعيل

كُن قادرًا على رؤية ما هو أبعد من الأرقام.

في أيِّ حدثٍ لقمعٍ فرعيِّ، ينبغي أن تكون قادرًا على النظر إلى ما هو أبعد من الأرقام والوصول إلى قائمة الناس (انظر الشكل أ-٦).

١٥ حزيران/يونيو، تقرير المجموعة الأسبوعيِّ

قائمة البريد الإلكتروني التي لم تنجح بالتحميل

Email
john.doe@example.com
peter@abc.com
mark@acme.com
...
jack_jill@hill.com
maryjane@example.com



الشكل أ-٦: النظر إلى ما هو أبعد من الأرقام

### كيفية تتبُّع الاحتفاظ

يقيس الاحتفاظ النشاط المتكرَّر على مدى مدَّة من الزمن، لذا فالخطوة الأولى هي تحديد ماهيَّة النشاط.

تعريف المستخدم النشط.

هناك طرقٌ عديدةٌ لتعريف المستخدم النشط. والتعريف الأهمُّ يقيسُ النشاطَ ببساطةٍ من حيث تسجيلات الدخول (أي: هل يعود المستخدم؟)

التعريف الأكثر تمثيلاً لتتبُّع نشاطٍ ما لملاءمة المنتج والسوق ينبغي أن يقيس ليس فقط الاستخدام، بل "الاستخدام

التمثيلي“ أيضًا. لكلِّ مُنتجٍ مجموعةٌ أساسيةٌ من أنشطة المُستخدِم التي تَتبعُ الاستخدام التمثيليَّ المستمرَّ. مثلاً، الكتابة على موقع المدونة الإلكترونية هو نشاطٌ رئيسيٌّ لتحويل موقعٍ عاديٍّ إلى مدونةٍ إلكترونيةٍ. ينبغي أن تلاحظ أيضًا أن نشاطك الرئيسيَّ للتَّفعيل قد لا يكون مثل نشاطك الرئيسيَّ للاحتفاظ.

هناك مقارنةٌ أكثر تطوُّراً لقياس الارتباط النموذجيَّ صادرةً عن دارميش شاه (Darmish Shah)، الذي صاغ مُصطلحَ ”مؤشِّر سعادة العميل“ (CHI-Customer Happiness Index). الفكرة هي استخدام صيغةٍ لتحديد مرتبة نشاطٍ ما على مقياسٍ من ١ إلى ١٠٠، وتُحسَبُ باستخدام التردد واتِّساع استخدام الخاصية وعمقه. في هذه المرحلة، أوصي بالبدء بأبسط صيغة. ينبغي أن تقيس هذه الصيغة التفاعل التمثيليَّ الذي يتركز حول نشاطك الرئيسيَّ.

يمكنك تعديل الصيغة لتتناسب مع مُنتجك بمرور الوقت لتحصل على علامةٍ أعلى ”لمؤشِّر سعادة العميل“ ممَّا يساعدك على تجزئة شرائح مُستخدِميك إلى مجموعاتٍ مختلفة وعلى التركيز على التسويق وحلِّ المشكلات وأنشطة تطوير العميل.

#### دراسة حالة

##### كلاود فاير

النشاط الرئيسيُّ الذي يتتبعُ الاستخدام المستمرَّ هو مشاركة المحتوى. أنا أعرفُ المُستخدِم النشط على أنه شخصٌ يشارك على الأقلَّ اليوم صُورٍ أو فيلماً في أثناء مرحلة التجريب التي تستمرُّ (٣٠ يوماً).

هناك مقارنةٌ أكثر تطوُّراً يمكن أن تكونَ حساب مؤشِّر سعادة العميل باستخدام معادلة إعطاء القيمة، مشابهة لما يلي:

$$\text{مؤشِّر سعادة العميل} = \left[ \frac{\text{عدد أيام تسجيل الدخول}}{\text{عدد تسجيلات الدخول المرغوبة}} \times 0.2 + \text{على الأقلَّ نشاطٌ رئيسيٌّ واحد} \times 0.8 \right] \times 100.$$

ثمَّ عرَّف المُستخدِم النشط بـ ٨٠ > مؤشِّر سعادة العميل. مع أنَّ هذه المعادلة تعطي العدد ذاته للمُستخدِمين النشطين كالسابق، فإنها تعطي أيضًا مقياسًا من درجاتٍ لتجزئة شرائح مُستخدِمِي مُنتجِي بحسب النشاط.

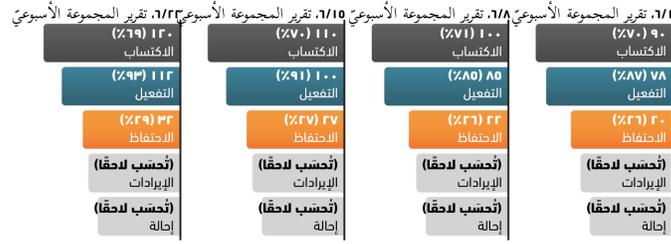
يُبين الشكل أ-٧ ما يبدو عليه ٤ مُستخدِمين بمستوياتٍ نشاطٍ مختلفةٍ في أثناء مرحلة التجربة.

المُستخدِم	تسجيلات الدخول	النشاط الرئيسيُّ	مؤشِّر سعادة العميل	نشط
أ	٢٠	٢	٩٣	نعم
ب	١٠	١	٨٧	نعم
ج	٥	٠	٣	لا
د	١٥	٠	١٠	لا

الشكل أ-٧: المُستخدِمون النشطون

تصوُّر الاحتفاظ في لوحة ضَبط التحويل الخاصَّة بك.

ما دام لديك الآن تعريفٌ للمُستخدِم النشط، فيمكنك أن تتصوَّر لوحَ ضبط التحويل لتبيِّن نسبة المُستخدِمين الذي كانوا نشطين في أثناء مرحلة التجريب (انظر الشكل أ-٨).



الشكل أ-٨: جدول الاحتفاظ

يستند معدل الاحتفاظ إلى عدد المستخدمين "المتفاعلين".

قدّم عرضًا تفصيليًا.

كما كانت الحال لمقاييسك الكليّة الأخرى، ينبغي أن يقدم التدريب بالاحتفاظ الكليّ عرضًا تفصيليًا. لكن في هذه الحال، بدل إظهار قمع فرعيّ، ينبغي أن تبين اتجاه أرقام احتفاظك في أثناء مدّة من الوقت (انظر الشكل أ-٩).

الأسبوع المرتبط	بعد شهر	بعد شهرين	بعد ٣ أشهر	بعد ٤ أشهر	بعد ٥ أشهر	بعد ٦ أشهر	بعد ٧ أشهر
٦/١	%٢٦	%٢٤	%٢٢	%٢٠	%٢٠	%٢٠	%٢٠
٦/٨	%٢٦	%٢٥	%٢٤	%٢٢	%٢٢	%٢٢	؟
٦/١٥	%٢٧	%٢٦	%٢٥	%٢٣	؟		
٦/٢٢	%٢٩	%٢٧	%٢٥	؟			
٦/٢٩	%٣٢	%٣٠	؟				
...	...	...	...	...	...	...	...

الشكل أ-٩: جدول الاحتفاظ

#### ملاحظة

مثاليًا، ينبغي أن تكون قادرًا على تغيير المدّة الزمنيّة على كلا المحورين في الشكل أ-٩، ممّا يسمح لك بتصوّر هذا التقرير في اليوم أو الأسبوع أو الشهر.

- 1 "برنامج الصانع، برنامج المدير" (Maker's Schedule, Manager's Schedule) بقلم بول غراهام (<http://www.paulgraham.com/makersschedule.html>).
- 2 تعني هذه الاختصارات بالترتيب: "Supply Chain Management" (إدارة سلسلة التوريد)، "Global Interface Table" (نظام تحكم في نسخ الكود-الموزع غير المركزي)، "Subversion" (نظام تحكم في نسخ الكود-الموزع المركزي)، "Concurrent Versions System" (نظام تحكم في نسخ الكود-الموزع المركزي). ويختلف النظامان الآخران بعضهما عن بعض في تفاصيل قليلة (الناشر).