

منشآت  
monsha'at

المهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة  
Small & Medium Enterprises General Authority

## الدخول إلى السوق التجاري

# المحتويات

رائد الأعمال

تقييم الأفكار

تجزئة السوق

اختيار السوق التجريبي

تحديد سمّات العميل الاعتبائي

تحديد حجم السوق التجريبي

تحديد دورة حياة المنتج

وصف المنتج

تحديد فوائد المنتج حسب العملاء

تحديد الوضع التنافسي

تحديد مجموعة القرار الشرائي

تخطيط جذب المشتري

معايير التسعير الأساسية

آلية تخطيط اكتساب العميل

حساب تكلفة اكتساب العميل

تحديد الفرضيات الأساسية

تحديد مواصفات أقل منتج قابل للنجاح

عند البدء بتأسيس عمل تجاري يجب دراسة وتحليل السوق بشكل شامل، ليتمكن رائد الأعمال من اتخاذ خطوات مدروسة تدعمه في الوصول إلى مبتغاه، لذا سنبدأ باستعراض أبرز النقاط التي يجب على الإعداد لها بشكل جيد بالتسلسل لتتضح الصورة.

## رائد الأعمال

رائد الأعمال هو الشخص الذي يعمل على إدارة وتطوير مشاريع تجارية مبتكرة ولكن عليه أن يخوض العديد من المخاطر للوصول إلى النجاح والنمو والإبداع المطلوب لاستمرارية المشروع.

**ريادة الأعمال بمفهوم أكثر دقة:** هي عملية تغيير في الطريقة التي نفكر بها تجاه أنفسنا والأشياء من حولنا حيث يبدأ التغيير من داخلنا أولاً، كما تحتوي النفس البشرية على أمرين: القناعات والاعتقادات الشخصية.



## الإبداع وريادة الأعمال

يُعرف الإبداع بأنه عملية الإتيان بالجديد، ودور رائد الأعمال هو ابتكار القيمة؛ أي تحويل هذا الجديد إلى منتج (سلعة أو خدمة) قابل للتطوير، مرغوب ومُجدي اقتصادياً.

### أنواع الابتكارات:

ابتكارات ثورية: وهي تلك التي تحدث تحولاً جذرياً في مجالها، مثل الإنترنت في مجال الاتصالات.  
ابتكارات التحسين المستمر: وهي الأشهر والأكثر حدوثاً. مثل: منتجات إضافية للسيارة، نسجاً جديدة بميزات إضافية مبتكرة لبرامج سابقة.

### لماذا الابتكار:

- زيادة القدرة التنافسية للمنشأة الصغيرة وسهولة دخول السوق.
- وفق رأي عالم الإدارة الشهير بيتر دراكر تستمر المنشآت وتنجح لأنها تقوم بشيئين: الاهتمام بالعميل والابتكار المستمر.

# تقييم الفكرة

ماهي مصفوفة تقييم الفكرة؟

هي أداة لتقييم الأفكار والتي تساعدنا على اتخاذ القرار بشأن تبني فكرة ما، يتم استخدامها عادةً لتقييم وإعطاء الأولوية للمنتج أو الخدمة.

متى تستخدمها؟

أفضل وقت هو عندما تحتاج إلى اختيار فكرة واحدة من قائمة متعددة من الأفكار (2 - 3 أفكار على الأقل) أو عندما تحتاج إلى نقطة انطلاق لتطوير فكرة معينة والتركيز عليها.

كيفية استخدامها؟

أولاً: نحدد المعايير التي ستقيم بها فكرتك، وتوجد معايير رئيسية يجب أن تقيم عليها الأفكار، وهناك مجال لإنشاء معايير الخاصة التي تعتمد على تقييماتك الذاتية وظروفك الشخصية.

ثانياً: إنشاء نظام تسجيل النقاط لتقييم كل خيار، يمكنك التقييم بالأرقام، أو النقاط أو النجوم وغيرها من خيارات التقييم طالما أنه يوفر مقياساً نسبياً يمكنك استخدامه للحكم على مجموعة الأفكار التي أنت بصددها تقيّمها.

ثالثاً: اذكر كل أفكارك الأخرى التي تريد تقييمها على الجانب الأيمن من الصفحة.

رابعاً: استمر في عملية سرد الأفكار والتقييمات الخاصة بها وفقاً للمعايير المدرجة في المصفوفة وكذلك معاييرك الشخصية التي أضفتها إن وجدت.

بعد إنهاء عملية التقييم سوف تتكون لديك صورة أوضح تجاه:

- الأفكار التي لديها احتمال أكبر للنجاح
- المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث أو التحسين
- كلما كنت صادقاً وشفافاً وتحليت بالموضوعية في تقييم الأفكار كلما انعكس بشكلٍ إيجابيٍّ على جودة هذا التقييم.
- عند تقييم فكرة ما ومنحتها نقاطاً عالية تحقق من التقييم الذي وضعته، هل اعتمدت على حدسك ومشاعرك فقط؟ أم رأي شخصي؟ أم على الحقيقة ولديك أدلتك على ذلك؟

الهدف من هذه العملية هو إعطاء الأولوية للخيارات الأفضل 

### معايير إضافية:

- المهارات: هل الفكرة لها علاقة وطيدة بمهاراتك الشخصية أو أحد فريق عمل المشروع؟
- الخبرات: هل الفكرة لها علاقة بخبراتك العملية السابقة أو أحد فريق العمل؟
- الشغف: هل الفكرة لها علاقة بشغف معين لديك أو أحد فريق العمل؟
- العلاقات: هل لديك علاقات مع عملاء محتملين في السوق المستهدف؟

### معايير أساسية:

- مختلف أو أفضل: حيث تكون الفكرة جديدة إما بتحسين على الموجود أو ابتكار شيء جديد.
- تصنع قيمة أو تحل مشكلة: تعالج الفكرة مشكلة محددة يعاني منها العملاء.
- قابلة للتطبيق: لديك موارد لتنفيذها ولن تواجه عوائق قانونية.
- التكلفة والفائدة: يجب أن تكون تكلفة المنتج أقل من تكلفة المشكلة نفسها بالنسبة للعميل أو السوق المستهدف.

## شروط الفكرة أو المنتج القابل للتطوير والنجاح تجاريًا:

- موارد تنفيذ هذه الفكرة متوفرة الآن أو يمكن توفيرها بسهولة
- عدد كافي من العملاء الذي يرغبون في المنتج يدفعون لأجله باستمرار
- الهدف الذي تركز عليه هو الأكثر أهمية
- مجدية اقتصاديًا

## تجزئة السوق

### تعريف تجزئة السوق:

هو تجزئة الأسواق الكبيرة إلى أسواق فرعية وصغيرة متعددة بحيث يتشابه فيها العملاء في العديد من الخصائص.

### نقوم بتجزئة السوق والعمل على تنفيذ الفكرة في السوق الصغير للأسباب التالية:

- التركيز بشكل أكبر على العملاء المستهدفين الذين يشتركون في نفس الصفات ولديهم أسباب متشابهة لشراء منتجنا.
- اكتشاف الأخطاء مبكرًا وفي نطاق ضيق قبل أن نتوسع.
- في البدايات تكون الموارد المالية والبشرية محدودة ولا تمكننا من استهداف أسواق متعددة
- فرص النجاح أكبر في الأسواق الصغيرة.

## خطوات تجزئة السوق:

### أولاً: العصف الذهني

يجب أن تكون منفتحاً على كل الاحتمالات الممكنة للأسواق التي ربما تجد فيها مشترين، بالإضافة إلى التركيز على المستخدمين النهائيين لمنتجك، والقيام بتقليص قائمة الأسواق الفرعية التي نتجت عن العصف الذهني.

معايير تقليص وفرز الأسواق الناتجة عن العصف الذهني	
التحقق	المعيار
	هل العملاء لديهم القوة الشرائية المناسبة لكي تبيع لهم منتجك؟
	هل يسهل عليك الوصول للعملاء في هذه السوق؟
	هل المنتج يحل مشكلة فعلية لهم؟

### ثانياً: البحث الميداني في السوق

في هذه الخطوة تختار أسواق بعينها بناءً على المعايير أعلاه، ولا بد أن تذهب لمقابلة العملاء المحتملين في هذه الأسواق وركّز على التالي:

- افهم احتياجات العميل لتصميم منتج يتوافق مع هذه الاحتياجات
  - راقب ردة فعلهم تجاه المنتج وليس أقوالهم فقط (راقب المشاعر)
  - تأكد من افتراضاتك تجاه المستخدم النهائي، هل كان فعلاً هو المستخدم النهائي؟
- هذه الخطوة مهمة جداً تتطلب منك الاستعلام بحيادية عن منتجك، اسأل لتفهم فقط. لا تمارس الترويج، فأنت لا تزال في مرحلة البحث مع المستخدم النهائي عن تفاصيل رأيه وانطباعاته لتطوير منتج مرغوب ويدفع لأجله العملاء باستمرار.

# تجزئة السوق

عناصر مهمة لتحليل السوق:



## اختيار السوق التجريبي

لقد عملنا في تجزئة السوق على تحليل أفضل الأسواق الفرعية التي يمكن استهدافها وفي هذه المرحلة سوف نقوم باختيار سوق تجريبية يمكن أن يكون لدينا فرص للتفوق فيها بشكل كبير.

معايير اختيار السوق التجريبية	
التحقق	المعيار
	هل العملاء داخل السوق لديهم القوة الشرائية المناسبة لكي تبيع لهم منتجك؟
	هل هناك منافسة قوية يمكن أن تمنعك من البيع في هذا السوق؟
	لو نجحت في هذا السوق هل يمكنك هذا النجاح من دخول أسواق قريبة أخرى؟

### الشروط الواجب توافرها في السوق التجريبية:

- يشتري العملاء منتجات متشابهة
- العملاء داخل السوق لديهم دورة مبيعات مماثلة ويتوقعون أن تقدم المنتجات قيمة متشابهة لهم. مثلاً: التوصيل في نفس اليوم، خدمة عملاء مباشرة.

### ملاحظات:

- تجنب اختيار سوق كبيرة حتى لو كانت جاذبة جداً فنحن مازلنا في مرحلة التعلم والسوق الصغيرة يكون فيها التواصل أسرع والتعلم وبناء الخبرات أفضل كما أن عواقب الأخطاء أقل.
- اختيار سوق صغيرة جداً يسمح لك بالسيطرة عليها بشكل أكبر وفي وقت أقل.

## تحديد سمّات العميل الاعتباري

نهدف في هذه الخطوة إلى عمل مجموعة فرعية محددة وضيقة لمجموعة عملاء نهائيين متشابهين في السمات والاحتياجات، ثم نختار منهم عميلاً نسميه العميل الاعتباري أو النموذجي (كما تصفه بعض المراجع العلمية)، ثم نقوم بزيارات ميدانية واجتماعات متواصلة إلى أن نعرف أكبر قدر من التفاصيل عن العميل الاعتباري ونُدونها في وثيقة نسميها "ورقة الحقائق الخاصة بالعميل الاعتباري".



## تحديد سمّات العميل الاعتبّاري

ونهدف من هذا الإجراء إلى:

- 01 تكوين صورة واضحة لكل فريق العمل عن رغبات العملاء
- 02 الصفات التي يجب توفيرها في المنتج أو الخدمة والصفات التي يجب التخلص منها
- 03 تسهيل تصميم العروض الترويجية ومالذي يجب فعله
- 04 تحديد أولويات العميل فيما يتعلق بقرار الشراء

## تحديد حجم السوق التجريبي

في هذه الخطوة نستخدم الإحصائيات المتوفرة لحساب حجم السوق بشكل عام وعدد العملاء المستخدمين النهائيين في السوق التجريبي لابد من معرفة أن إجمالي حجم السوق هو إجمالي العوائد المالية من كامل السوق:

$$\text{إجمالي عدد المستخدمين النهائيين} \times \text{إجمالي العوائد من كل مستخدم} = \text{إجمالي حجم السوق}$$

## تحديد دورة حياة المنتج

في هذه الخطوة يتم الشرح للعميل عن تفاصيل المنتج وكيفية الحصول على الفوائد منه والتي تلبى احتياجاته مقابل أن يدفع المال ويطلب المزيد ويشهر المنتج.

دورة استخدام المنتج هي كل العمليات المرتبطة باستخدام المنتج منذ طلب هذا المنتج، وتحديد ما إذا كان المنتج يلبي احتياجاتهم أم لا، مرورًا باستخدام المنتج.

## تحديد دورة حياة المنتج

عادةً ما يبالغ رواد الأعمال وأصحاب المبادرات في تقدير الفوائد لمنتجاتهم ومدى سهولة استخدامها والتعامل معها، لذا يجب أن:

1. ترى المنتج من خلال العميل بعيداً عن افتراضاتك الشخصية والنظر للمنتج من كل نواحيه.
2. توضح دورة استخدام المنتج بصورة مرئية بحيث يستطيع عميلك فهم دورة الاستخدام كاملة.
3. اشعر بالفرق عند عرض منتجات لها مزايا خاصة لعملائك وبين المنتجات التي تم شرح دورة استخدامها بكل التفاصيل.
4. ناقش فريق عملك في النقاط غير الواضحة أو التي لم يتم الانتباه لها لأنها قد تغير بعضاً من القرارات كأن تزيد التكلفة أو تقللها وتكشف نقاط الضعف والقوة.

### جدول يبين ويُجيب على عدة أسئلة فيما يتعلق بدورة حياة المنتج:

مباشر من الموقع الإلكتروني - محلات التجزئة - الاتصال الشفهي	كيف يتم طلب منتجك؟
الطريقة التي سوف تعرف الفئة المستهدفة بمنتجك - دعايات وسائل التواصل الاجتماعي - رسائل نصية - زيارات ميدانية	كيف سيتعرفون على منتجك؟
أكثر جودة - أسهل - يوفر الوقت - يوسع من خياراتنا ويحدثنا - أرخص	كيف سيحللون منتجك؟
استلام مباشر من الفرع - توصيل - تحميل من متجر	كيف سيحصلون على منتجك؟
يوجد دليل إرشادي للتركيب - التحميل مباشرة من متجر إلكتروني واتباع الخطوات	كيف سيركبون منتجك؟
يوجد دليل إرشادي للاستخدام - تعبئة نموذج طلب وإرسال الطلب	كيف سيستخدمون منتجك؟
مقارنة- شرح فيديو- ورقة مع المنتج تحددتها بالتفاصيل	كيف ستعرفهم بشكل محدد ودقيق بمجموعة الفوائد الرئيسية التي تميز منتجك والتي سيحصلون عليها وتساعدهم على تحديدها بشكل دقيق؟
دفع نقدي - عند الاستلام- عقود سنوية ودفع مباشر- رسوم شهرية- دفع إلكتروني	كيف سيدفعون مقابل منتجك؟
عن طريق الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي- اتصال مباشر	كيف سيحصلون على الدعم لمنتجك؟
نموذج تقييم يرسل بعد الخدمة- جهاز تقييم- تواصل مباشر	كيف سيقومون بمنتجك؟
التوصية عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي- الاجتماعات الرسمية	كيف سيظهرون منتجك؟

## وصف المنتج

وفيه يتم ابتكار العرض المرئي للمنتج والذي نركز فيه على فوائد المنتج للمستخدم أو العميل النهائي. من المفترض أن يكون لديك تصور واضح عن كيف سيكون شكل منتجك وفق احتياجات العميل الاعتباري، وعليك كرائد أعمال معرفة أن صناعة النماذج الأولية قبل عمل الدراسات في السوق التجريبية مع المستخدم النهائي يجعلك ترتبط أكثر بالمنتج ويقلل من التعديلات عليه، وقد يجعلك متحمساً أكثر من اللازم له. إذاً فالمطلوب هو أن تصمم عرضاً مرئياً على شكل صورة لما سوف يكون عليه منتجك بناءً على نتائج بحثك الميداني مع العميل الاعتباري، وعليك أن تتجنب افتراضاتك وتصمم منتجك مع عميلك.



01 إذا كان المنتج عبارة عن تطبيق أو موقع إلكتروني فاعمل صفحات تظهر كيف سيكون الشكل النهائي له



02 صنع نشرة دعائية مصاحبة للتصميم المرئي للمنتج



03 تصميم إنفوجرافيك أو مقطع فيديو صغير توضيحي



04 المشاركة في النشرة الدعائية التي تحتوي على رسومات أو ملف فيديو مع العملاء المحتملين

## تحديد فوائد المنتج وفق أولويات العملاء

نركز على فوائد العميل من المنتج وكيف نعرضها له بشكلٍ يُسهل عليه وعلىنا معرفة الفرق بين وضعه الراهن والوضع المحتمل عندما يستخدم منتجنا.

يجب أن تفرق بين مفهومين لها علاقة بالمنتج:

مزايا المنتج: ونقصد بها الجوانب الفنية للمنتج مثل الحجم، السعة التخزينية، المكونات، الشكل .... الخ  
فوائد المنتج: ونقصد بها ما سوف يستفيد منه العميل نتيجة استخدامه منتجك.

غالباً ما تكون مجموعة الفوائد محصورة في: أفضل، أسرع، أرخص.



## تحديد الوضع التنافسي

أهم ما في هذه العملية أنها تحلل وتبين بالمقارنة مدى توافق منتجك مع أهم أولويات العميل بالنسبة لمنافسيك في السوق، غالبًا ما يتخذ العملاء قرار الشراء على أساس المنافسة. حتى لو كان منتجك جديدًا ومبتكرًا سوف يفكرون بشكل تلقائي: هل هناك منتج أرخص؟ هل هناك منتج أسرع؟ أجمل؟ وسلسلة تطول من عوامل المقارنة المختلفة.

يحثك العمل بالجو التنافسي على تعلم الفعالية في السوق والكفاءة، أي تحقيق أهدافك مستغلًا كافة الموارد المشروعة والمتاحة لك وابتكار الموارد أيضًا عندما لا تتوفر بأقل تكلفة ممكنة وأعلى كفاءة.

من أقوى العقبات التي سوف تواجهك هي إقناع العملاء بالحصول على منتجك، لذا لابد من عمل تحليل للوضع الراهن في السوق للمقارنة بين المنافسين، والبحث عن طرق للتحسين والتركيز على حاجات العملاء. بالإضافة لنقطة مهمة وهي السعر، عليك أن تضعه كميزة أساسية تنافس بها في السوق، لكن ليست الوحيدة لصعوبة الاستمرارية بالمنافسة من خلال السعر.

## تحديد مجموعة القرار الشرائي

أعضاء المجموعة الأساسيون:

المستخدم النهائي

من يستخدم المنتج وقد يكون مبادرًا أيضًا



المبادر

من يقترح وينصح بشراء المنتج وليس بالضرورة يكون هو المستهلك النهائي



المقرر

من يتخذ قرار الشراء وقد يكون مبادر ومستخدم نهائي أيضًا



أعضاء المجموعة المؤثرون:

المؤثرون الثانويون

يلعبون دورًا هامًا في اتخاذ القرار مثل وسائل الإعلام أو التجمعات المهنية



المؤثر الأساسي

من يملكون تأثيراً قوياً على مجموعة واتخاذ القرار النهائي إما لأنهم أصحاب الخبرة كالمستشارين أو أفراد العائلة



صاحب حق الاعتراض

يكون شخص ذو نفوذ مثل قسم المشتريات أو المدير المالي



## تخطيط جذب المشتري

في هذه المرحلة نعمل على تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء مشتريين للمنتج، وكل ما كانت دورة المبيعات سريعة كل ما كانت تكلفة اكتساب العملاء الجدد أقل.

تُعرّف دورة المبيعات بأنها جميع الأنشطة المرتبطة بإتمام عملية البيع منذ البحث عن العملاء حتى الدفع للشركة، حيث أن وجود عملاء يدفعون لشراء المنتج يدعم عملية البحث عن مستثمرين وذلك يظهر لهم قدرتك على إنتاج منتج متوافق مع حاجات العميل وبيعه بفاعلية.

## معايير التسعير الأساسية

في هذه الخطوة سوف نتعرف على الطريقة المثلى للدخل والمعايير المحددة لسعر منتجنا بشكل أولي بدايةً ريادة الأعمال هي عملية إبداع في المنتج ولا يخفى أن تكون إبداع في طريقة تحصيل الأموال مقابل القيمة المقدمة للعميل.

### المحددات الرئيسية لمعايير التسعير:

01 العميل 02 المنافسة 03 التوزيع 04 القيمة المقدمة للعميل

من المفترض أن تصنع طريقة مثلى تتوافق مع حاجات العميل والقوة الشرائية لديه، وكذلك قوة القيمة المقدمة للعميل بحيث لا يؤثر سلبيًا على قدرتك التنافسية في السوق ويضعف الحافز لبيع منتجك عند قنوات التوزيع الخاصة بمنتجك.

هناك طرق متعددة لتحقيق الربح مقابل القيمة المقدمة للعملاء، منها على سبيل المثال وليس الحصر:

1. رسوم كبيرة مقارنة بالتكلفة تدفع لمرة واحدة وقد تحصل على صيانة مجانية أو تحديثات لفترة زمنية وهو الأكثر انتشارًا.
2. سعر التكلفة + هامش ربح قليل، هذا النموذج جيد إذا كنت متأكد من نمو المبيعات وبشكل كبير يخفض عليك التكلفة على المدى البعيد.
3. رسوم العمل ولكن بالساعة.

# آلية تخطيط اكتساب العميل

العوامل الأربعة المؤثرة في تكلفة اكتساب العملاء:

- ❑ تكلفة عروض المبيعات والتسويق الضرورية للوصول للعملاء المرتقبين.
- ❑ تكلفة إرجاع المنتجات.
- ❑ تكلفة التغييرات التي تجريها في مؤسستك وتؤثر على مجموعة اتخاذ القرار الخاصة بمشروعك.

## حساب تكلفة اكتساب العميل

كيف تقلل تكلفة اكتساب العميل؟

- ❑ عن طريق البيع المباشر.
- ❑ الاستفادة من التقنيات الحديثة.
- ❑ التركيز على التوصية الشفهية في السوق.
- ❑ الابتكار لزيادة سرعة المبيعات.
- ❑ تكلفة إرجاع المنتجات.

## تحديد الفرضيات الأساسية

نهدف في هذه الخطوة إلى تحديد الفرضيات وتصنيفها وفق الأهمية:

- **فرضيات أساسية مهمة:** وهي تلك الفرضيات التي لا بد من وجودها عند تجربة المنتج أو لن يدفع العميل لشراء المنتج التجريبي بدونها وتُعد فرضيات في حال عدم صحتها ستؤثر على القيمة التي نريدها للعميل وبالتالي تؤثر على خياراتنا في السوق التجريبي.
- **فرضيات ذات أهمية متوسطة:** يوجد بدائل لها ولا تتأثر قيمة المنتج في حال تجربته المنتج بتلك البدائل.
- **فرضيات ذات أهمية قليلة:** وهي تلك سوف تضيف كثير للمنتج ولكن يمكن تجريب المنتج بكل خصائصه وفوائده ذات الأولوية للعميل في السوق التجريبي بدونها.

## تحديد مواصفات أقل منتج قابل للنجاح

هناك ثلاثة شروط رئيسية لأقل منتج قابل للنجاح:

- يحصل العميل على القيمة من استخدام المنتج.
- يدفع العميل أموالاً لشراء المنتج.
- المنتج كافٍ لكي تأخذ من العميل رأيه عن مزايا وفوائد منتجك وكيفية تطويره للحصول على منتج أفضل.

### ملاحظات مهمة لهذه الخطوة



- يجب أن تختبر كل فرضياتك الأساسية المذكورة سابقاً
- عدم تجربة المنتج عن طريق منحه مجاناً للعملاء إذ لا بد من وجود سعر كفرضية
- التأكد من إنجاز أولويات العميل الأساسية في المنتج والتوازن بين البساطة والكفاءة

منشآت  
monsha'at  
الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة  
Small & Medium Enterprises General Authority