الشركة الناشئة الرشيقة: البناء والقياس والتعلم

تفشل شركات جديدة كثيرة لأنها تقضي شهوراً في بناء شيء لا يريده أحد. وفي كتابه «The Lean Startup» الذي صدر عام 2011، يقدم إريك ريس طريقة أخرى. وتستعير الطريقة أفكاراً من التصنيع الرشيق الذي يركز على التخلص من الهدر. فالشركة الناشئة في نظره هي أي فريق يصنع شيئاً جديداً في ظل قدر كبير من عدم اليقين، بما في ذلك الفرق داخل الشركات الكبيرة. وبدل اتباع خطة طويلة، يجري الفريق تجارب قصيرة في حلقة: البناء، ثم القياس، ثم التعلم. وكل دورة في الحلقة تستبدل الأدلة بالتخمينات.

1. بناء منتج أدنى قابل للتطبيق

تبدأ الحلقة بفرضية، أي بقناعة عن العملاء نحتاج إلى اختبارها. ولاختبارها نبني منتجاً أدنى قابلاً للتطبيق، ويُعرف اختصاراً باسم MVP. ويصفه ريس بأنه نسخة المنتج التي تتيح للفريق أن يتعلم أكبر قدر عن العملاء بأقل جهد. وقد يكون هذا المنتج صفحة إلكترونية بسيطة، أو مقطع فيديو، أو خدمة تُقدَّم يدوياً؛ ولا يلزم أن يكون كاملاً. والهدف هو التعلم، لا بيع منتج مكتمل.

مثال: قبل أن تفتح مخبزاً، تبني خبازة منزلية منتجها الأدنى: تبيع الكعك في سوق نهاية الأسبوع. وفي شهر واحد تتعلم أي أنواع الكعك يشتريها الناس، بتكلفة قليلة جداً.

في العمل: نور مديرة في سلسلة متاجر كبرى، وتعتقد أن الأسر المشغولة ستدفع مقابل علب وجبات جاهزة للطهي. وبدل بناء تطبيق، تبني منتجاً أدنى: موقعاً من صفحة واحدة فيه ثلاث علب، تُجهَّز يدوياً في مطبخ المتجر.

2. القياس

بعد ذلك نقيس ما يفعله العملاء الحقيقيون فعلاً بالمنتج الأدنى. ويحذر ريس من مقاييس الغرور، مثل عدد مشاهدات الصفحة أو الإعجابات، التي تبدو جيدة لكنها لا توجه القرارات. أما المقاييس القابلة للتنفيذ فتُظهر السبب والنتيجة، مثل عدد من يشترون أو يعودون أو يوصون بالمنتج. فنحن نقيس السلوك، لا الآراء فقط.

مثال: يقيس بائع طعام في الشارع ما يهم فعلاً: كم زبوناً يعود في الأسبوع التالي، لا كم شخصاً يتوقف لينظر. والأرقام تُظهر هل يستطيع المشروع أن ينمو فعلاً.

في العمل: تقيس نور الطلبات، لا الزيارات. ففي الأسبوع الأول تطلب أربعون أسرة علبة، لكن خمس أسر فقط تطلب مرة أخرى في الأسبوع الثاني. الرقم الأول يبدو مشجعاً، لكن الرقم الثاني يكشف الحقيقة.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. التعلم

هدف كل دورة هو التعلم المثبت: أي معرفة عن العملاء تدعمها بيانات حقيقية. فنقارن النتائج بفرضيتنا ونسأل: هل كانت صحيحة أم خاطئة؟ والحديث مع العملاء يساعدنا على فهم الأسباب وراء الأرقام. والفرضية الخاطئة ليست فشلاً، بل تعلم مفيد يوفر الوقت والمال.

مثال: تعتقد معلمة لغة عبر الإنترنت أن الكبار يريدون دروساً مسائية. لكن التسجيل يقدم لها تعلماً مثبتاً: معظم المتعلمين يختارون دروساً في الصباح الباكر قبل العمل. فتغير جدولها قبل أن تنفق المال على الإعلان.

في العمل: تتصل نور بالأسر التي لم تطلب مرة أخرى. والتعلم المثبت الذي تصل إليه: الطعام يعجبهم، لكن العلب غالية جداً على وجبات أيام العمل.

4. التحول أو المثابرة

بعد التعلم، يتخذ الفريق قراراً: التحول أو المثابرة. والمثابرة تعني أن نحافظ على الاستراتيجية ونحسن المنتج. أما التحول فيعني أن نغير جزءاً مهماً من الاستراتيجية، مثل العميل أو المشكلة أو السعر، مع الاحتفاظ بما تعلمناه. ويقترح ريس عقد اجتماعات منتظمة لاتخاذ هذا القرار عن قصد.

مثال: يبيع كشك في السوق الكعك والقهوة، لكن القهوة تُباع أكثر بكثير. فيتحول صاحبه إلى عربة قهوة صغيرة، ويُبقي نوعين فقط من الكعك.

في العمل: تتحول نور في السعر: فتقدم علباً أصغر وأرخص لشخصين في أيام العمل. وترتفع الطلبات المتكررة كل أسبوع، فيقرر الفريق المثابرة وتحسين هذه النسخة.

الخاتمة

وخلاصة القول، تحوّل منهجية الشركة الناشئة الرشيقة الأفكار الجديدة إلى سلسلة من التجارب. فنبني منتجاً أدنى قابلاً للتطبيق، ونقيس ما يفعله العملاء حقاً، ونتعلم هل تصمد فرضيتنا. ثم نتحول أو نثابر، وتبدأ الحلقة من جديد. وتصلح للشركات الناشئة، وللمنتجات الجديدة في الشركات الكبيرة، وحتى للمشروعات الشخصية الصغيرة. وكلما أسرعنا في الدوران حول الحلقة، عرفنا بشكل أسرع ما يريده العملاء حقاً.

المصادر

- إريك ريس (2011): كتاب The Lean Startup، دار Crown Business – https://theleanstartup.com/book
- موقع The Lean Startup: المبادئ (البناء والقياس والتعلم، المنتج الأدنى، التعلم المثبت، التحول) – https://theleanstartup.com/principles
- ستيف بلانك (2013): مقال Why the Lean Start-Up Changes Everything، مجلة هارفارد بزنس ريفيو – https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything

- نشرحها بكلماتنا الخاصة؛ و«The Lean Startup» علامة تجارية لإريك ريس، وهو لا يعتمد هذا الملخص.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)