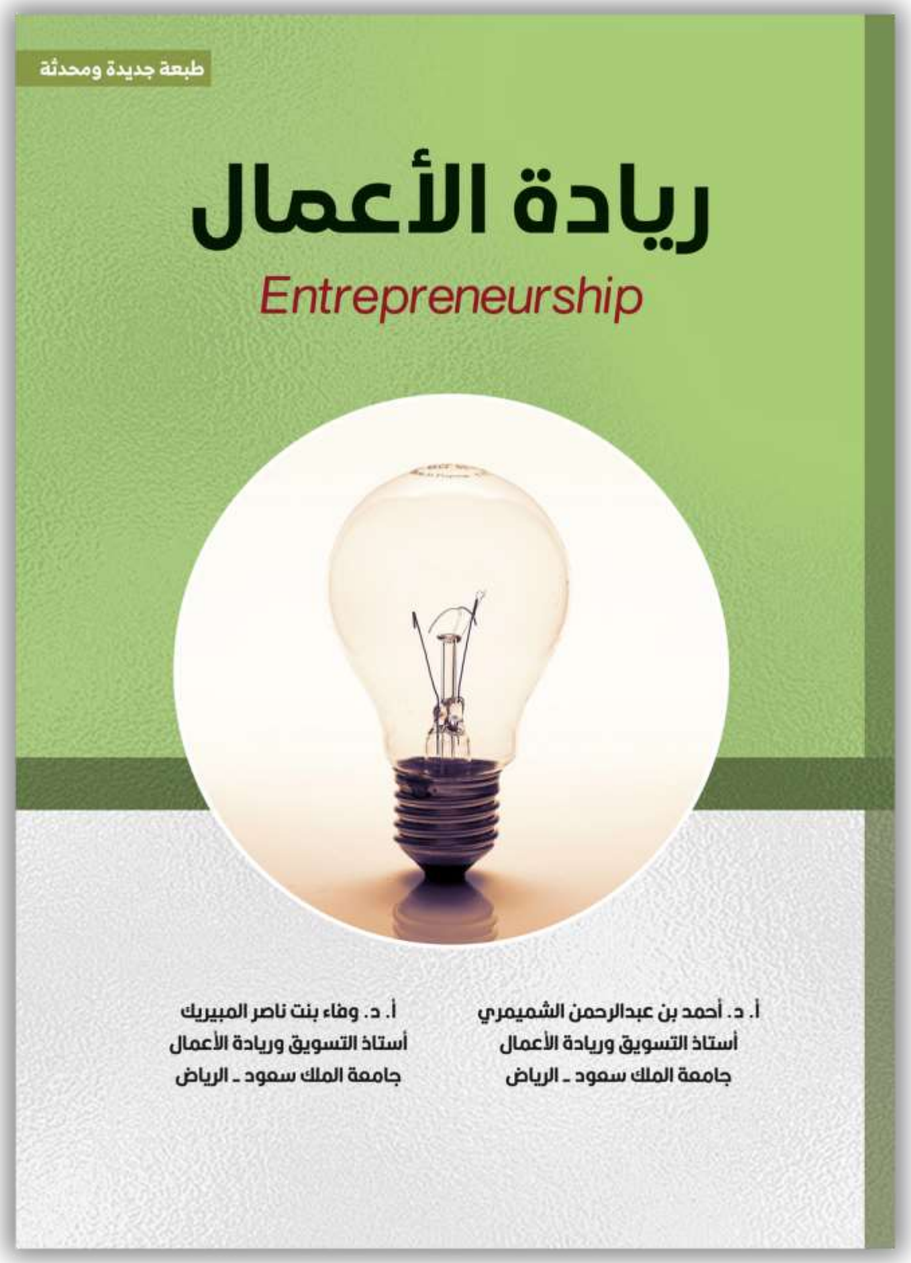


الفصل السادس

ريادة الأعمال
Entrepreneurship

أ. د. أحمد الشميمري - أ. د. وفاء المبيريك

الفصل السادس

نموذج الأعمال

محتويات الفصل

1. مفهوم نموذج الأعمال
2. أهمية نموذج الأعمال وفوائده
3. تاريخ تطور نموذج الأعمال
4. مكونات نموذج الأعمال
5. ابتكار نموذج الأعمال
6. تطبيقات نموذج الأعمال
7. تقويم نموذج الأعمال

© الشميمري والمبيريك

01

مفهوم نموذج الأعمال

منذ مطلع الألفية الجديدة 2000 أصبح مصطلح (نموذج الأعمال) من أكثر المصطلحات ترددًا في تقارير وعروض وتصريحات منظمات الأعمال.

تعريف ماوبورقن وكيم Mauborgne and Kim 2005 : "نموذج الأعمال هو منحنى القيم الذي يعكس كيفية تلبية الشركة لاحتياجات المستهلك، وفقًا لمعايير مختلفة".

تعريف شيسبرو 2008 Chesbro: نموذج الأعمال طريقة تستخدمها الشركة لإيجاد القيمة والربح".

تعريف ماركيديس Markides**2010**: نموذج الأعمال هو مجموع الإجابات التي تعطيها الشركة للأسئلة الثلاثة ذات الصلة. من يجب أن يكون جمهوري المستهدف؟ ما هي المنتجات أو الخدمات التي يتعين عليَّ تقديمها لعملائنا؟ وما الذي يجب أن يميز عرضي؟ كيف يمكنني القيام بذلك بكفاءة؟".

الشميمري والمبيريك ©

02

أهمية نموذج الأعمال وفوائده

- تحديد العناصر الجوهرية
- سرعة الإعداد
- توليد الأفكار
- الابتكار
- النقاش
- اكتشاف الأنماط
- ترابط المتغيرات
- لغة مشتركة

الشميمري والمبيريك ©

03

تاريخ تطور نموذج الأعمال

نماذج الأعمال المتنوعة والمطبقة في الشركات العالمية

1. نموذج المصنع
2. نموذج المجمع
3. نماذج الأعمال الجماعية
4. نموذج إزالة الوسيط
5. نموذج المبيعات المباشرة
6. نموذج الامتياز التجاري
7. نموذج الذي الطويل
8. نموذج التواجد مكانياً وإلكترونياً
9. نموذج حساسية التكلفة
10. نموذج مجانية الأساس
11. نموذج الاشتراك
12. نموذج التواصل العالي
13. نموذج التواصل المنخفض
14. نموذج المنصات المفتوحة

الشميمري والمبيريك ©

03

تاريخ تطور نموذج الأعمال

تاريخيًا فقد ظهرت عدة نماذج أعمال متنوعة تم تطبيقها في أرض الواقع بنجاح وأصبحت دليلاً لعدد من الشركات في أنحاء العالم, نستعرض أهمها فيما يلي:

1- نموذج المُجمع

من نماذج العمل التي تم تطويرها حديثًا , يكون فيه للشركة العديد من مقدمي الخدمة من ذوي الكفاءات الملائمة يقومون ببيع خدماتهم تحت علامتها التجارية.

المبلغ المكتسب يقسم بينهم في شكل عمولات.

© الشميمري والمبيريك

تاريخ تطور نموذج الأعمال

03

2- نموذج الذيل الطويل:

يقوم على بيع أنواع محددة وقليلة من السلع ولكن بأعداد كبيرة وتباع بشكل متقطع حيث تستدعي تكاليف تخزين متدنية ومنصات قوية لجعل المحتوى جاهزًا أمام المشترين المهتمين.

من أبرز الشركات التي تعمل وفقًا لهذا النموذج يوتيوب YouTube وإي باي eBay ونتفليكس Netflix وفيس بوك Facebook.

الشميمري والمبيريك ©

تاريخ تطور نموذج الأعمال

03

3- نموذج التواجد مكانيًا وإلكترونيًا

بمعنى أن يكون للشركة تواجد معنوي من حيث المباني ووجود على الإنترنت بحيث يستطيع العملاء الحصول على المنتجات من المخازن الطبيعية المكانية وفي الوقت ذاته يمكنهم تقديم طلباتهم عبر الإنترنت.

يوفر هذا النموذج مرونة للعمل التجاري نظرًا للوجود المباشر على الإنترنت وذلك للعملاء الذين يقطنون في أماكن لا تتواجد فيها المخازن والمحلات الطبيعية.

من أمثلتها كافة شركات الملابس والعناية بالبشرة والتجميل في الوقت الحاضر.

L'OCCITANE EN PROVENCE

NORDSTROM

الشميمري والمبيريك ©

تاريخ تطور نموذج الأعمال

4- نموذج حساسية التكلفة

يكون المنتج المقدم للعملاء حساسًا من ناحية التكلفة حيث يتم تسعيره بأقل سعر ممكن وأي خدمة أخرى تأتي مصاحبة له يتم فرض رسوم عليها أو تكون أكثر ربحية.

مثال على ذلك جميع شركات النقل الجوي ذات الأسعار المنخفضة.

لهذا النموذج عدة مسميات من أبرزها الطعم والخطاف "bait-hook" فمثلاً عند شراء طابعات الكمبيوتر (الطعم) فإنه يلزم شراء عبوات الحبر (الخطاف)...

الشميمري والمبيريك ©

تاريخ تطور نموذج الأعمال

5- نموذج مجانية الأساس والسعر على المضاف

يعد نموذج الأعمال التجاري هذا من أكثر النماذج شيوعًا على الإنترنت ويسمى أحيانًا (فريميوم) (Freemium) ففيه تقوم الشركات بعرض الخدمات الأساسية للعملاء مجانًا , بينما تفرض رسوم معينة على الإضافات.

فمثلاً:

- نجد أن نسخة لـ Dropbox تعرض مجانية فإذا أراد العميل زيادة السعة فيدفع في المقابل.
- أيضًا العرض المجاني لـ YouTube يصحبه الإعلانات , بينما العرض غير المجاني (الأحمر) لا يحتوي على فواصل إعلانية بالإضافة إلى فوائد أخرى.

© الشميمري والمبيريك

04

مكونات نموذج الأعمال

الشميمري والمبيريك ©

04

مكونات نموذج الأعمال

الفروق بين نموذج الأعمال ودراسة الجدوى وخطة المشروع

دراسة الجدوى الاقتصادية	نموذج الأعمال	خطة المشروع
عملية جمع معلومات عن مشروع مقترح، ومن ثم تحليلها، لمعرفة إمكانية تنفيذه، وتقليل الأخطار وربحية المشروع	الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في (إنشاء قيمة ما) و(تحقيقها) و(الاستفادة منها)	هي خارطة طريق تحوي دراسة تفصيلية لجميع جوانب المشروع للتمكن من تنفيذه.
تأتي قبل خطة المشروع	يأتي بعد دراسة الجدوى، وقبل بناء خطة المشروع.	تسبق بدء المشروع
الهدف تحديد جدوى إنشاء المشروع والتعرف على المعوقات.	الهدف بناء صورة واضحة عن عناصر المشروع الأساسية	الهدف وضع خطة تفصيلية لكيفية تنفيذ المشروع.
أداة للمساعدة في اتخاذ القرار	أداة للمساعدة في اتخاذ القرار	أداة للمساعدة في اتخاذ القرار
هي وثيقة تتضمن العديد من الصفحات، تتضمن الجوانب السوقية والإنتاجية والمالية.	يتضمن أهم عناصر المشروع مع كتابتها في صفحة واحدة.	وثيقة تتضمن عدد كبير من الصفحات التي تحوي تفاصيل إنشاء المشروع.
طريقة سردية وتقرير	طريقة بصرية تخطيطية	طريقة سردية وتوضيحية
تستخدم في المشاريع التقليدية	خاصة بالمشاريع الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية	تستخدم في المشاريع التقليدية والابتكارية
للإجابة على سؤال: هل تنفيذ المشروع مربح؟	للإجابة على سؤال: ما الذي يجب أن نقدمه أو نعمله؟	للإجابة على سؤال: كيف سننفذ العمل أو نديره؟

الشميمري والمبيريك ©

05

ابتكار نموذج الأعمال

© الشميمري والمبيريك

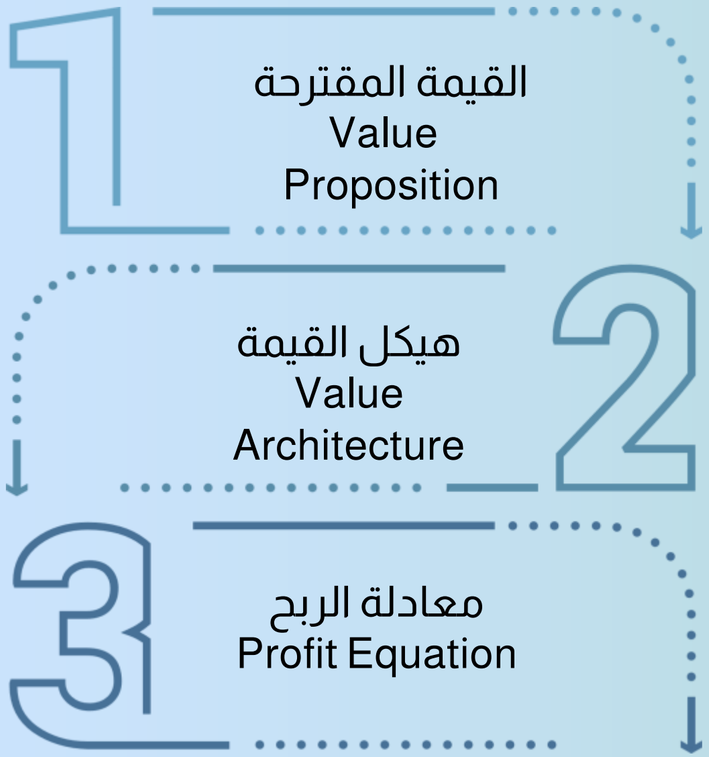
05

ابتكار نموذج الأعمال

أوديسي 3.14 (Odyssey 3.14))

يعد نموذج الأعمال أوديسي 3.14 (ODYSSEY 3.14) من أحدث النماذج وأبسطها، حيث إنه نتاج أبحاث ودراسات واستشارات، استمرت لمدة 10 سنوات تمت في كلية إدارة الأعمال HEC في باريس. وهذا النموذج يجمع بين الابتكار والإستراتيجية، وقد عمل على تطويره وإعداده كل من لورنس ليهمان أورتيغا وهيلين موسيكاس، ونشر باللغة الفرنسية عام 2014م. ونشر أيضًا باللغة الإنجليزية عام 2016م.

محاور نموذج الأعمال Pillars of Business Model:



© الشميمري والمبيريك

ابتكار نموذج الأعمال

الاتجاهات 14

01 البحث عن شرائح جديدة

02 التنبؤ بالتغيرات

03 تعديل مسار الإيرادات

04 تقليل تكلفة العميل

05 تقليل الجهد

06 البحث عن عملاء جدد

07 إضافة شيء للمنتج

08 إدخال التقنية

09 تعديل سلسلة التشغيل

10 إزالة أو إضافة خطوة على سلسلة التشغيل

11 احتواء المصادر الإستراتيجية للمشروع

12 التحالف مع المنافسين

13 إيجاد مصادر جديدة

14 تحديد المكملين

الشميمري والمبيريك ©

05

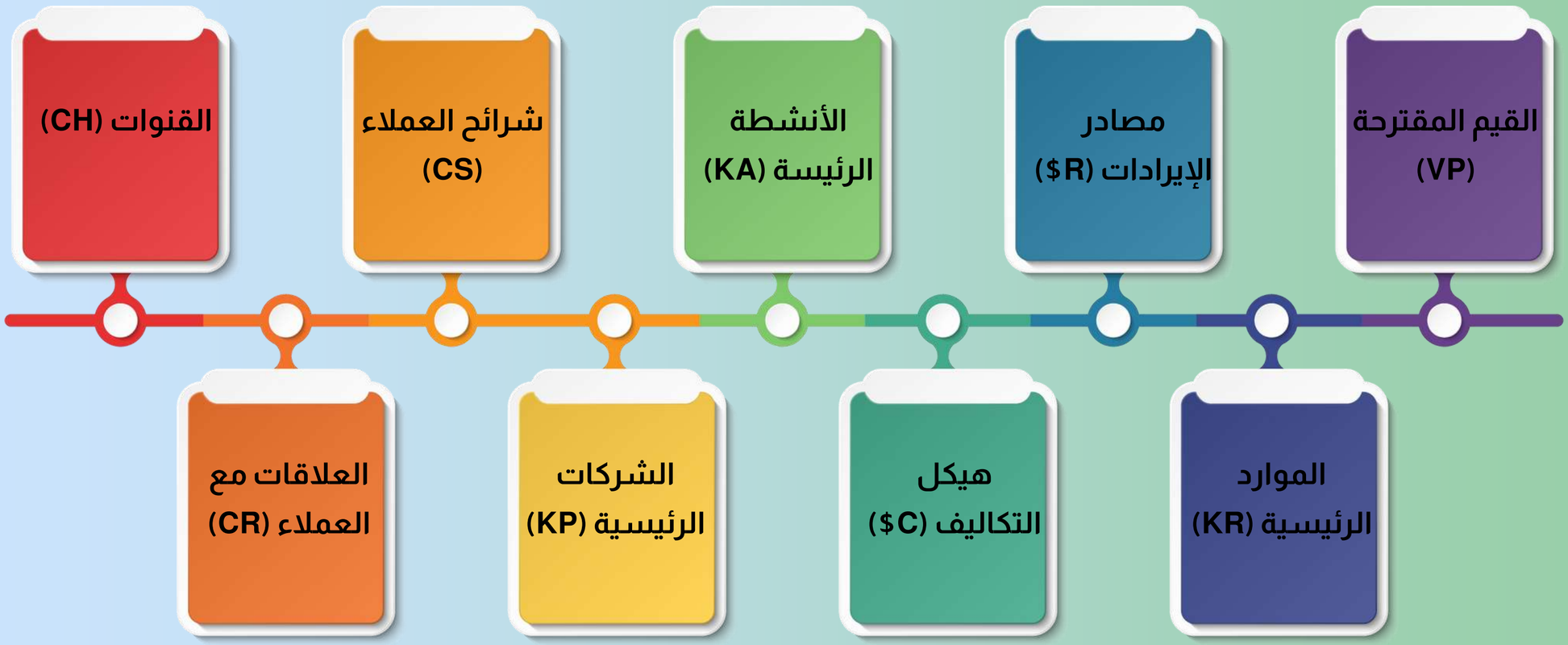
ابتكار نموذج الأعمال

لوحة نموذج الأعمال Business Model Canvas

وهو من أحدث الطرق، لتصميم نموذج الأعمال التجاري أسهلها، ابتكرها اليكساندر اوسترفيلدر Alexander Osterwelder و ايف بينور Yves Pigneur، التي تحدثا عنها بالتفصيل في كتابهما Business Model Generation عام 2010م، حيث تساعد هذه الطريقة في دراسة أهم التغيرات، التي تؤثر في الفكرة أو المشروع.

ابتكار نموذج الأعمال

لوحة نموذج الأعمال Business Model Canvas



05

ابتكار نموذج الأعمال

أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

1- شرائح العملاء : Customer Segments

يحدد المجموعات المختلفة من الناس أو المنشآت التي تستهدفها منشأة , لتقدم لها المنتج.

من تريد أن تخدم بمشروعك هذا سواء بمنتج أو خدمة ؟

لا يجب أن تكون الشريحة عائمة بدون تحديد حتى وإن كانت شريحة جماهيرية. يجب أن تتعرف عليها لتعرف كيف تعرض لهم سلعتك....

- هل يمكن الوصول لهم؟
- وهل لديهم الدوافع لشراء سلعتك؟
- وهل هم أفراد أو منظمات؟
- هل هم فئة مخصصة أو جماهيرية؟

فبمعرفتك لشرائح العملاء ستتعرف إلى الأفراد أو المنظمات التي ستجلب لك المال.

ابتكار نموذج الأعمال

أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

2- القيمة المقترحة: Value Proposition

هي حزمة المنتجات والخدمات التي توجد قيمة لشريحة محددة من العملاء, أي أن المنشأة تقدم القيمة لحل مشكلات العملاء أو تلبية لحاجاتهم.

هي القيم التي سيتوجه إليك العملاء بسببها وبمعنى آخر هي الميزة التنافسية.

يجب عليك أن تحدد هذه القيم بالإجابة على ما يلي:

- هل خدماتك أو منتجاتك تحل مشكلة, أو تساعد عملائك على إنجاز أعمالهم, أو هل ستقدم منتجًا جديدًا كليًا؟
- هل سلعتك ستقدم السعر الممتاز, أو التصميم الملائم وغيرها من القيم المقترحة؟

ابتكار نموذج الأعمال

أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

3- القنوات: Channels

يقصد بها تحديد كيفية تواصل منشأة من المنشآت مع شرائح عملائها, وكيف تصل لهم لإكسابهم القيم المقترحة , أو القيم المضافة لعملائها, نتيجة تمتعهم بالخدمة المقدمة أو المنتج المباع لهم.

القنوات: هي حلقة الوصل بين العملاء والمنشأة أو المنتج أو الخدمة .

- هناك قنوات مباشرة مثل فريق مبيعات ويتعامل شخصيًا مع العميل أو موقع إلكتروني, وقنوات غير مباشرة مثل المتاجر المشتركة...
- القنوات ستجاوبك على: كيف ستصل للعميل؟ ويجب أن تعرف أي من قنواتك سيعمل بشكل أفضل, وهل هي متكاملة أو تحتاج إلى بعض الإضافات؟

ابتكار نموذج الأعمال

أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

4- العلاقات مع العملاء : Customer Relationship

يركز على الاهتمام بالعلاقات مع العملاء, ويهتم بتحديد أنواع وأشكال العلاقات التي تنشئها منشأة ما, مع شرائح عملائها المختلفة.

كيف تتواصل مع العميل وكيف يتواصل هو معك ويتفاعل معك؟

- لكل شريحة قناة خاصة بها, فهناك شريحة ستتعامل معها عن طريق الخدمات الآلية وهناك شريحة ستتعامل معها عن طريق المساعدة الشخصية من قسم العملاء بالمنشأة سواء عن طريق الخدمة المباشرة أو البريد الإلكتروني.
- وهناك أيضًا قناة المشاركة في أداء العمل , مثل ما تفعل شركة أمازون فإنها تدعو العملاء إلى كتابة مراجعة للكتاب أو المنتج الذي يشترونه.
- وهناك الخدمة الذاتية وغيرها من القنوات.

ابتكار نموذج الأعمال

أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

5- مصادر الإيرادات : Revenue Stream

هي المبالغ المالية التي تولدها المنشأة من شرائح عملائها.

- عن أي طريق سيتدفق المال؟ كيف سيدفعون العملاء؟ وما القيمة التي سيكون العملاء مستعدين للدفع مقابلها ؟ فهي مرتبطة بالقيم المقترحة وشرائح العملاء.
- هناك تدفقات عن طريق البيع أو التأجير ورسوم الاشتراك والإعلانات ...

ابتكار نموذج الأعمال

أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

6- الأنشطة الرئيسية: Key Activities

هي الأنشطة التي يجب على منشأة ما القيام بها لتخرج بخدمة أو منتج يحتاجه عملاؤها.

يمكن تصنيف الأنشطة الرئيسية إلى :

1- الإنتاج / أي تصميم وصنع وتوريد منتج ما

2- حل المشكلات/ مثل المستشفيات ومنشآت تقديم الخدمات والاستشارات.

3- المنصّة / فمثلاً شركة فيزا تتطلب نشاطات مرتبطة بمنصة عمليات بطاقات فيزا الائتمانية.

ابتكار نموذج الأعمال

أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

7- الموارد الأساسية: Key Resources

قيمك المقترحة ماذا تحتاج من موارد أساسية ؟ وماذا تحتاج قنوات التوزيع وأيضًا العلاقات مع العملاء من موارد أساسية ؟

<u>وتُصنف هذه الموارد إلى :</u>

- مادية ملموسة مثل المباني وشبكات التوزيع وعربات النقل...
- فكرية مثل العلامات التجارية
- بشرية
- مالية

ابتكار نموذج الأعمال

أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

8- الشراكات الأساسية: Key Partnership

هم شبكة الموردين والموزعين والشركاء الذين يساهمون في نجاح عمل منشأة ما.
قد يكون التعاون بين شركات ليست بينهم منافسة أو تعاون - شراكات إستراتيجية بين منشآت متنافسة أو شراكات مع بعضها البعض لإطلاق مشروع جديد.
الهدف: تقليل المخاطر أو للتحسين أو للحصول على موارد معينة من خلال هذه الشراكات.

ابتكار نموذج الأعمال

أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

9- هيكل التكاليف: Cost Structure

هو الهيكل أو المخطط الذي يوضح التكاليف الناتجة عن تشغيل وإدارة المصروفات التي تمثل في مجملها تكلفة الحصول على المنتج أو تكلفة تقديم الخدمة للعميل.

هناك الهياكل المدفوعة بالتكلفة والمدفوعة بالقيمة:

- فالمدفوعة بالتكلفة يرتكز نموذجها على تقليل التكاليف لتحقيق أدنى سعر ,
- أما المدفوعة بالقيمة فترتكز على إيجاد قيمة وليس أدنى سعر مثل الفنادق المفخمة والخدمات الحصرية.

هناك تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة.

05

ابتكار نموذج الأعمال

أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

مخطط نموذج العمل التجاري:

الشراكات الرئيسيَّة Key Partners	الأنشطة الرئيسيَّة Key Activities	القيم المقترحة Value Proposition	العلاقات مع العملاء Customer Relationships	شرائح العملاء Customer Segments
	الموارد الرئيسيَّة Key Resources		القنوات Channels	
هيكل التكاليف Cost Structure			مصادر الإيرادات Revenue Streams	

05

تقويم نموذج الأعمال