



مخطط نموذج العمل التجاري

Business Model Canvas

د عماد يونس الصوالحي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد-جامعة الأقصى



منذ أكثر من مئة عام عندما وضعت جامعة هارفارد أول منهج أكاديمي يدرس إدارة الأعمال وحتى اليوم كانت العلوم الإدارية كلها تركّز على إدارة المشاريع القائمة وتطويرها وحلّ مشاكلها، وبهذا وجدنا مثلاً الإدارة المالية تبحث في سبل تأمين الموارد المالية اللازمة لتكبير المشروع، وإدارة الموارد البشرية تبحث في طرق تعيين الموظفين الأكثر كفاءة، وحتى الإدارة الاستراتيجية كانت تبحث في مستقبل المشروع الحالي.

اليوم مع تطور شكل منظمات الأعمال والمشاريع بدأت تظهر هناك ما تعرف بالشركات الناشئة Startups والتي تشترك في أنها تقدّم منتجات من سلع أو خدمات أو تدخل في أسواق جديدة كلياً. بالتالي ظهرت فجوة كبيرة وهي أن علم إدارة الأعمال لم يكن جاهزاً لتقديم أدوات تساعد على تأسيس هذه الشركات على الرغم من أنّه يملك خبرة تزيد عن القرن في تطوير وإنماء الشركات القائمة بحد ذاتها.

ومن هذا المنطلق كانت أداة مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canvas واحدة من الأدوات المهمة التي لبّت حاجة رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم وشركاتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها.

لماذا نحتاج مخطط نموذج العمل التجاري؟

يعود الفضل لابتكار مخطط نموذج العمل التجاري إلى المؤلفين أليكس أوسترفالدر Alexander Osterwalder وإيف بينور Yves Pigneur اللذين قدّماه في كتابهما **Business Model generation** والذي أطلق عام 2010.

وباختصار شديد يمكن أن نعرّف هذا المخطط على أنّه طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان.

وهنا يبرز الفارق ما بين التخطيط للمشاريع التقليدية ولنقل محل لبيع العصائر والكوكيتيل وبين المشاريع الناشئة الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية. حيث إنّ المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط، فكل ما تحتاجه هو دراسة سريعة للجدوى الاقتصادية، **بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من التخطيط قبل الوصول لمرحلة دراسة الجدوى.**

لماذا نحتاج مخطط نموذج العمل التجاري؟

سابقاً عندما كنت تود إطلاق مشروع ما تقوم بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة العمل لتقديمها للمستثمرين (بنك أو رجل أعمال) من أجل الحصول على التمويل اللازم.

أما اليوم مع الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية فإنك بحاجة لإعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى.

دراسة الجدوى تجيبك عن سؤال مهم وهو: لو نفذنا المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟ بينما خطة العمل تجيبك عن سؤال مهم هو: كيف سننفذ العمل ونديره؟

لكن مخطط نموذج العمل يبدأ من مرحلة أبكر وهي الإجابة عن سؤال: ما الذي يجب أن نقدّمه؟ ولمن؟ فبدون مخطط نموذج العمل التجاري الصحيح لن تتمكن من الوصول إلى خطة عمل صحيحة وبالتالي فإن دراسة الجدوى الاقتصادية لن تكون صحيحة أيضاً.

لماذا نحتاج مخطط نموذج العمل التجاري؟

الدور المهم الذي يلعبه مخطط نموذج العمل التجاري هو أنّ الشركات الناشئة ليست مجرد نسخة بدائية من الشركات القائمة، بل هناك اختلاف جوهريّ في وظيفة كلّ منهما.

حيث إنّ الشركة الناشئة دورها البحث عن نموذج عمل ناجح، بينما المشروع القائم دوره تنفيذ نموذج العمل أو النموذج الربحي Business Model

وهنا يأتي دور مخطط نموذج العمل حيث يسهّل على الشركات الناشئة عملية البحث عن النموذج الربحي المناسب لهم.

نموذج مخطط العمل التجاري

مخطط نموذج العمل التجاري



مخطط نموذج العمل التجاري

ينقسم مخطط نموذج العمل التجاري إلى تسعة مكونات رئيسية وهي:



أولاً: القيمة المقترحة أو العرض المقدم

Value Proposition

قبل أن نشرّع في الحديث عن القيمة المقترحة، لنعرّف أولاً ما هي القيمة؟ وبم تختلف عن السعر والتمن؟ ببساطة شديدة:

القيمة هي ما تحصل عليه من السلعة أو الخدمة.

السعر هو المبلغ المالي المطلوب دفعه لقاء الحصول على السلعة أو الخدمة.

التمن فهو يشمل إضافة للسعر الوقت والجهد المبذولان في المفاضلة ما بين السع أو الخدمات المشابهة والبحث عنها واتخاذ القرار النهائي في شراء سلعة أو خدمة معينة.

إذاً السعر هو ما تدفعه **والقيمة** هي ما تحصل عليه.

يقسم خبراء التسويق عادة أي منتج إلى ثلاث طبقات:

الطبقة الخارجية وهي كافة العناصر المعنوية الإضافية التي تحصل عليها من المنتج، كالشعور بالفخامة مع علامة تجارية معينة أو الثقة من شراء علامة تجارية أخرى أو حتى الصيانة المجانية أو التركيب المجاني. **والطبقة الثانية الوسطى** وهي كافة العناصر الملموسة التي تشكّل كيان المنتج، أي الشكل واللون والوزن والرائحة والمواد الداخلة بصنعه.. إلخ.

والطبقة الجوهرية الثالثة هي في الحقيقة أهم شيء في المنتج، وهي **السبب** الذي يدفع الزبون لشراء المنتج وهي **القيمة الحقيقية التي يقدمها هذا المنتج**.

ليكن لدينا كمثال هاتف الآيفون:

فالطبقة الخارجية هي إحساس التميز من شراء أحد منتجات شركة آبل.

والطبقة الوسطى هي الخصائص الفنية للمنتج بحد ذاته كالتصميم والشاشة والكاميرا.

والطبقة الجوهرية هي خدمة الاتصال المحمول وتصفح الإنترنت واستخدام التطبيقات.

لاحظ أن الزبون لا يشتري الآيفون لمجرد التميز وإحساس الفخامة، ولا من أجل شراء شاشة وكاميرا، إنما من أجل الاتصال وهذه هي القيمة الجوهرية التي يقدمها الآيفون، ويتم تدعيمها بكافة الطبقات والخصائص الأخرى لتمييزه عن غيره حيث إن هناك طيفاً واسعاً من المنتجات التي تقدم الخدمة الجوهرية نفسها.

هناك عدة مداخل يمكن استخدامها في العرض المقدم أو القيمة التي توذ الشركة توصيلها لزيائنها:

1 القيمة المبتكرة أو الجديدة:

وهي المنتجات التي تكون جديدة كلياً على السوق مثال (الآيباد قبل عدة سنوات) حيث لم يكن معروفاً من قبله ما يسمى (بالحواسيب اللوحية) على الرغم من أنه كانت هناك حاجة، لها لكنها لم تكن واضحة تماماً ولم يقم أحد بصنع منتج يليها.

فالقيمة التي يدفع الناس مقابلها هي أنه منتج لا يوجد له بديل يمكن أن يحل محله.

2 القيمة بالأداء العالي

وهنا عندما يكون منتجك مشابه لمنتجات كثيرة في السوق ويلبي نفس القيمة التي يبحث عنها الزبون، يمكنك التمييز بتقديم قيمة أعلى من خلال الأداء الأعلى.

ومن الأمثلة على هذا شركات صناعة الحواسيب المحمولة فهي تواصل طرح المزيد من المنتجات التي تتميز عن بعضها فقط في أن أدائها أفضل وأعلى من السابق بالتالي يمكنها إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة أعلى.

3 القيمة بالتخصيص

في العادة تقدم الشركات منتجاتها بشكل نمطي لكل الأسواق، وهنا يمكن التمييز وتقديم قيمة جديدة من خلال إتاحة تخصيص المنتج بحسب رغبات كل زبون بشكل منفصل.

4 القيمة بالخدمة الشاملة

بعض المنتجات المعقّدة والتي تحتاج لكثير من التخطيط قبل شرائها نظراً للمخاطرة العالية فيها كالسعر المرتفع، يمكن تقديم قيمة أعلى من خلال الخدمة الشاملة.

فمثلاً يمكن لشركة تصنع معدات طبية مثل أجهزة الليزر أن تقدّم خدمة النقل والتركيب والتدريب المجاني وحتى توفير الصيانة وقطع الغيار ما يخلق لها قيمة جديدة لا توفرها الشركات المنافسة التي تكتفي ببيعك المنتج فقط.

5 القيمة بالتصميم

في المنتجات المتشابهة التي تصنعها العديد من الشركات نجد أنّ بعضها يتميز بتصميمه الجذاب أو الذي يسهل استخدامه أو يمكن التعلّم على استعماله بسهولة حتى لكبار السنّ أو الأطفال وهنا مدخل جديد لوضع قيمة في المنتج هي بتحسين تصميمه.

ومن أبرز الأمثلة على هذا المدخل بعض الهواتف الذكية التي تحمل مواصفات فنية متشابهة بالتالي تميّز شركات عن غيرها بتصميم هواتفها.

6 القيمة بالسعر

وهنا عندما يكون لديك منتج نمطي يشبه الكثير من المنافسين ولا تتمكن من تقديمه بتصميم جميل أو مفيد وسهل، يبقى أمامك المنافسة بالسعر بالتالي تميز عن باقي المنافسين.

وهو ما فعلته العديد من شركات صناعة الهواتف الذكية الصينية حيث أنها تمكنت من تقديم منتجاتها بأسعار رخيصة للغاية ما يجعلها تستهدف شريحة الزبائن التي تكون حساسة للسعر.

7 القيمة بالأمان

وهي قيمة تعاكس السعر حيث يبحث هنا الزبون عن الأمان الأعلى ولو على حساب السعر، ونلاحظ هذه القيمة في المنتجات التي ترتبط بحياة الزبون كالسيارات مثلاً تميزت فولفو السويدية بهذا المجال حيث أن سياراتها ليست الأفضل أداء ولا الأجمل تصميماً ولا الأرخص سعراً لكنها الأعلى أماناً.

8 القيمة بسهولة الحصول على المنتج

في المنتجات الاستهلاكية أو متكررة الشراء يكون معيار سهولة الحصول على المنتج حاسماً بصنع القيمة خاصة عندما يكون منتج نمطي كالمشروبات الغازية مثلاً عندما يتوفر منتجك في قنوات توزيع أكبر تغطي كل شارع في المدينة حيث سيجعل الزبون يفضل هذا المنتج عن غيره الذي يحتاج لبحث عنه.



إذاً القيمة المقترحة أو العرض المقدم في منتجك هو كل العناصر التي تميز شركة عن منافسيها ويدفع الزبون من أجلها ماله. وهذه كانت بعض الأمثلة عن طرق صنع القيمة في المنتج ويمكن الاعتماد على أكثر من مدخل معا ما يجعل تقليد المنتج أصعب.

وهي الأفراد أو الشركات أو الجهات التي تسعى الشركة لخدمتهم من خلال العرض المقدم. ويمكن أن يقسم العملاء لعدة شرائح أو مجموعات تشترك فيما بينها بصفات أو معايير معينة ويكون لكل شريحة قيمة أو عرض مقدم مختلف عن الشريحة الأخرى.

يمكن الاعتماد على عدة معايير لتقسيم الشرائح، **مثلاً بحسب احتياجاتهم** فكل نوعية من الزبائن لديها احتياجات مختلفة تبحث عنها في منتجات الشركة لتلبيتها **ويمكن الأخذ بالمعايير الديموغرافية هنا كالعمر والجنس ومعدل الدخل وغيرها، أو طرق الوصول للزبائن وذلك بتقسيم الأسواق إلى محلية وإقليمية وعالمية وغيرها. هناك أربعة أنواع لقطاعات شرائح العملاء تعدّ الأشهر ويمكن التعرّف على خصائصها:**

قطاعات شرائح العملاء:

1 كامل السوق

وهنا توجّه أنشطة الشركة بكاملها إلى **السوق باعتباره كتلة واحدة من الزبائن المتشابهين**، كما في صناعة السيارات عندما يكون الزبائن المحتملون كافتهم يرغبون بالحصول على السيارات من أجل قيمة واحدة وهي النقل السريع المريح.

2 السوق المخصّص

يتم تقسيم السوق إلى شريحة دقيقة لديها احتياجات خاصة من العرض المقدّم ويتم تحويل الأنشطة كافتها لتلبيتها. وبمثل صناعة السيارات هناك شركات تصنع سيارات فاخرة للغاية وأخرى تصنع سيارات رياضية فهذه الشركات تتجاهل معظم حجم السوق الذي يرغب بقيمة النقل السريع المريح وتقوم بتلبية الشريحة التي تبحث عن الفخامة أو السيارات السريعة.

قطاعات شرائح العملاء:

3 التجزئة

تقوم الشركة بتقسيم إضافي لشريحة زبائن بناءً على معايير جديدة. فيمكن لشركة أدوات صناعية أن تقسم زبائنها من الشركات الصناعية بحسب مجالات صناعاتها.

4 التنويع

وهنا تقوم الشركة بتلبية عدّة شرائح مختلفة من العملاء لها احتياجات أو قيم مختلفة.

مثلاً فيس بوك يلبي احتياجات **المستخدمين العاديين** الباحثين عن التواصل الاجتماعي، بينما **المعلنين** يبحثون عن الوصول لزبائن أكثر، في حين أن **المطوّرين** يرغبون بمستخدمين أكثر لتطبيقاتهم.

لاحظ كيف أن فيس بوك يلبي هذه الشرائح الثلاثة بالوقت نفسه.

هي كافة الطرق والآليات التي تعتمد عليها الشركة في توصيل كلّ شريحة من شرائح العملاء المذكورة أعلاه مع القيمة التي يبحثون عنها.

أي هي صلة الوصل ما بين المنتج أو الخدمة من جهة و شرائح العملاء من جهة أخرى. **وكلّ قناة توزيع ناجحة يجب أن تؤدي خمس وظائف:**

1 زيادة الوعي

بخاصة عندما تكون الشركة أو المنتج جديداً على السوق، فيجب أن تعمل قناة التوزيع المستخدمة على زيادة وعي شرائح العملاء بالشركة أو المنتج وتعريفهم بتواجدها.

تابع.. وظائف قناة التوزيع:

2 التقييم

بعد أن أصبحت شريحة العملاء على وعي بوجود الشركة ومنتجاتها، يجب أن تساعد قناة التوزيع العملاء على تقييم ما تمت توعيتهم به، والتقييم هنا يصبّ على إيصال العرض المقدّم الحقيقي لشريحة العملاء المطلوبة.

3 الشراء

بعد أن تعرّف العملاء على المنتج وقاموا بتقييم المنفعة المتحصّلة من ورائه، يجب أن تساعدهم قناة التوزيع على شراء المنتج بحيث تقوم بتذليل كافة مصاعب الشراء الممكنة.

4 التوصيل

بعد الشراء يفترض بالقناة أن تساعد المستخدم على توصيل المنتج أو الخدمة واستهلاكها بالمكان الذي يريده وذلك بفعالية عالية فتكون سريعة وغير مكلفة.

تابع.. وظائف قناة التوزيع:

5 خدمة ما بعد البيع

بعد الانتهاء من توصيل واستهلاك المنتج أو الخدمة تأتي خدمات ما بعد البيع وذلك بعدة أشكال من أبسطها **الدعم الفني** وحلّ المشاكل أو **الصيانة** أو المساعدة بالتخلّص من المنتج حتى.

هناك اليوم عدد كبير من قنوات التوزيع التي يمكن اعتمادها، ففي السابق كانت هناك القنوات الفيزيائية الحقيقية فقط، فمن أجل الحصول على المنتج عليك التوجّه إلى مكان صنعه أو بيعه، ويمكن للشركات فتح منافذ بيع خاصة بها أو توكيلها لشركاء تجزئة.

أما اليوم فهناك منتجات وخدمات إلكترونية تعتمد على قنوات إلكترونية لتقديمها كالتطبيقات والمواقع.

في السابق كانت الشركات تركّز بشكل كبير على المنتجات وتنظر للزبائن على أنّهم إجمالي الطلب أو أرقام المبيعات بدون أيّة مراعاة للعنصر الإنسانيّ لديهم.

أما اليوم ومع اشتداد حدّة المنافسة في الصناعات بدأت الشركات تميّز نفسها بإعطاء العامل الإنسانيّ البشريّ في الزبائن أهمية قصوى، **وهنا بدأت تظهر عدّة أشكال للعلاقات مع الزبائن لخدمتهم:**

1 العلاقة الشخصية

وهنا تقوم الشركة بالتواصل بشكل شخصيّ سواء وجهاً لوجه أم عبر وسائل الاتصال مع كلّ زبون، هذا النوع من العلاقات يبرز في الخدمات بشكل أكبر كالمصارف، حيث يكون موظف خدمة العملاء متواجداً ليقدم مساعدة شخصية لكل زبون بناءً على طلبه.

تابع.. أشكال العلاقات مع الزبائن:

2 الخدمة الذاتية

حيث لا تقدّم الشركة أيّ موظفين لمساعدة الزبائن، بل تقدّم لهم الأدوات اللازمة لخدمة أنفسهم بنفسهم.

3 الخدمة الآليّة

تحلّ الآلات والأنظمة محل الموظف الشخصي لمساعدة العملاء وبناء العلاقة معهم، مثل الصّراف الآليّ حيث يمثل المصرف ويتعامل مع خدمات مؤتمتة بدون أن يعطي اهتماماً خاصاً لعميل دون آخر.

4 مجتمع

تنشئ الشركة منتدى إلكتروني يساعد به العملاء بعضهم البعض من حيث حلّ المشاكل أو الردّ على الاستفسارات.

5 المحتوى المساعد

حيث العملاء ينشرون محتوى يساعد العملاء الآخرين في اتخاذ القرار مثل تقييمات أو تعليقات على منتج معين وإبراز إيجابياته وعيوبه.

تابع.. أشكال العلاقات مع الزبائن:

6 الشبكات الاجتماعية

لم يعد بالإمكان تجاهلها وعدم التواجد على الشبكات الاجتماعية لبناء العلاقة مع العملاء، تحرص الشركات على التواجد بكثافة أكبر على الشبكات التي يتواجد بها شرائح عملائها. **ليس الغرض هنا التسويق أو البيع بل بناء العلاقة الدائمة. تمر العلاقة ما بين الزبون والشركة في ثلاثة مراحل أساسية:**

أولاً تعمل الشركة على جذب العملاء الجدد وهنا تستخدم استراتيجيات العلاقات الخاصة بجذب أكبر عدد ممكن من العملاء. **ثانياً** الحفاظ على الزبائن الحاليين **وأخيراً** زيادة المبيعات من خلال الزبائن الحاليين.

فمثلاً عندما تبدأ شركة اتصالات العمل في بلد ما فإنها تنتهج استراتيجية علاقات توسعية في مختلف القطاعات وتقديم شرائح خدمات تلبي احتياجاتها من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد.

وبعد مرور عدّة سنوات لم يعد بالإمكان جذب المزيد وتشتدّ حدة المنافسة مع شركات اتصالات أخرى، فتبدأ العلاقة تأخذ منحى الحفاظ قدر الإمكان على العملاء الحاليين من الانتقال للشركات المنافسة، **وأخيراً تعمل الشركة على تقديم عروض** من شأنها أن تجعل الزبائن الحاليين أن يقنعوا زبائن في شركات منافسة التحوّل لمنتجاتهم وهنا يحدث النمو في المبيعات.

الطريقة التقليدية التي تحقّق فيها الشركات الإيرادات كانت عن طريق بيع السلعة أو الخدمة بمقابل مادي محدد هو السعر.

لكن اليوم أصبحت هناك عدة طرق جديدة لتحقيق الإيرادات خاصة بشكل غير مباشر وإن تطلّب الأمر تقديم المنتج بالكامل مجاناً.

في قسم مصادر الإيرادات نضع الطرق المستخدمة في تحقيق الإيرادات من مخطط نموذج العمل التجاري. وقد نعتمد طريقة واحدة أو عدّة طرق بحيث تكون كل نوع من شرائح العملاء نستهدفها بطريقة مختلفة لتحقيق مصادر الإيرادات.

ومن الأمثلة عن الطرق الأخرى لتحقيق الإيرادات غير البيع:

تابع.. الأمثلة عن الطرق الأخرى لتحقيق الإيرادات غير البيع:

1 Freemium

وهنا يتم تقديم الحد الأدنى من العرض المقدم أو القيمة المقترحة بشكل مجاني تماماً لشريحة العملاء، وعند طلب قيمة إضافية يتم فرض مبلغ مالي معين.

مثل خدمات التخزين السحابي التي تعطيك مساحة تخزينية محدّدة مجاناً، وإن أردت المزيد مع مزايا أكثر عليك دفع مبلغ مالي محدد سنوياً.

2 رسوم الاستخدام

هنا يدفع العميل عند كل استخدام للمنتج أو الخدمة، مثلاً خدمات شركات الاتصالات فعند إجراء كل اتصال أو إرسال رسالة عليك دفع مبلغ مالي معين.

تابع.. الأمثلة عن الطرق الأخرى لتحقيق الإيرادات غير البيع:

3 رسوم الاشتراك

هنا يدفع العميل مبلغ مالي ثابت خلال فترة من الزمن لقاء التمتع بحق استخدام الخدمة أو المنتج طوال فترة زمنية معينة.

مثل النوادي الرياضية حيث يفرض عليك دفع مبلغ شهري بغض النظر عن عدد الجلسات الرياضية.

4 رسوم الترخيص

بعض المنتجات لا تبيعك الشركة كامل المنتج إنما رخصة استخدامه، وهنا تدفع مرة واحدة على عكس رسوم الاستخدام، مثل نظام التشغيل ويندوز **فأنت تدفع لقاء الاستخدام ولا تملك كامل المنتج.**

تابع.. الأمثلة عن الطرق الأخرى لتحقيق الإيرادات غير البيع:

5 التآجير

بعض المنتجات تلزم العملاء فترة محدودة من الزمن لذا لا جدوى من شرائها بالكامل، هنا تقوم الشركة بتأجيرها لهم لقاء مبلغ مالي معيّن خلال الفترة وبعد الانتهاء يعود المنتج إلى ملكية الشركة. **مثل** مكتبة تستأجر آلة تصوير مستندات خلال فترة العام الدراسي.

6 الإعلانات

وهي الطريقة الأكثر انتشاراً اليوم، حيث قدّم التطبيق الإلكتروني أو اللعبة أو أي منتج آخر بنسختين، الأولى تكون مجانية بالكامل **ويعتمد على بيع الإعلانات بداخلها لتحقيق الدخل**، والثانية تكون مدفوعة وهي الطريقة التقليدية حيث مبادلة منتج بسعر.

كل مشروع تجاري يحتاج لموارد أساسية حتى يقوم، وهذه الموارد تختلف في تصنيفها بحسب طبيعتها. **في هذا القسم من مخطط نموذج العمل التجاري نضع فقط أهم الموارد الأساسية اللازمة لإنجاح نموذج العمل، أي لا نضع الموارد الثانوية بل فقط الأساسية والتي بدونها لا يمكن إطلاق المشروع وتقديم العرض المقدم. يمكن تصنيف هذه الموارد بحسب طبيعتها، الموارد البشرية** كالعمال والمهندسين أو الخبراء الأساسيين، **والموارد المادية أي الفيزيائية** كالآلات وخطوط الإنتاج، **والمواد الأولية** وكل شيء ملموس وضروري للإنتاج، **والموارد المعنوية** مثل براءات الاختراع التي تعدّ أساسية في المنتج، **وكذلك التراخيص اللازمة وحتى العلامات التجارية** وغيرها، **والموارد المالية** خاصة إذا كان المشروع يشكّل المال قسماً هاماً من خدماته كالمصارف. ولا مشكلة إن كانت هذه الموارد مملوكة للمشروع أو مستأجرة، بكل الأحوال يجب وضعها في مخطط نموذج العمل.

إن عملية خلق القيمة هي نتيجة تدوير وتشغيل الموارد الأساسية من خلال تنفيذ أنشطة أساسية عليها فلو كان لديك كشك يبيع عصير الليمون فإن عملية عصر الليمون أي إنتاج المنتج هي واحدة من أهم الأنشطة الأساسية للحصول على العرض المقدم الذي يتم بيعه.

بشكل رئيسي هناك ثلاثة أنواع من الأنشطة الرئيسية الأساسية التي يتم تطبيقها في الأعمال:

- 1 **الإنتاج:** الإنتاج وكل الأنشطة الفرعية التي تتعلق به وحتى التسويق والمبيعات.
- 2 **حل المشاكل:** وهذه في الخدمات حيث لا تنتج الخدمة بل ستكون عندما تحل مشاكل الآخرين كالمحاسبين والمحامين.
- 3 **المنصات:** حيث تقتصر وظيفتك الأساسية على التوصليل بين طرفين أو أكثر، وتمارس أنشطتك الدورية المتعلقة بهذه المنصة من تطوير وتحسين.

بشكل عام تقسم تكاليف أي مشروع إلى نوعين، ثابتة ومتغيرة،

الثابتة هي التكاليف التي لا تزيد بازدياد الإنتاج مثل تكلفة شراء العقار أو تكلفة خطوط الإنتاج من آلات، أما **المتغيرة** هي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج مثل المواد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج. وهنا تضع الشركة كافة التكاليف التي تحتاجها الأنشطة الرئيسة في العمليات المطبقة على الموارد الأساسية من أجل الحصول على العرض المقدم.

وعادة ما ترتبط التكاليف بالأنشطة لأن لكل نشاط تكلفة لازمة للقيام بالنشاط على أكمل وجه.

ومن الأمثلة على أهمية مخطط نموذج العمل في تجنب الشركات دفع تكاليف لا حاجة لها، شركة ناشئة كانت لديها خدمة تقوم بإجراء مسح على الأراضي الزراعية ومن خلال مقارنات الصور وعدة خوارزميات يمكنها التنبؤ بأمراض معينة قد تصيب المحصول بالتالي هذا التنبؤ يساعد على تجنب وقوع الكارثة.

ومن أجل تنفيذ هذه الخدمة كان يتطلب الحصول على طائرات زراعية ويتم تركيب كاميرات مخصصة عالية السرعة عليها من أجل التقاط الصور من السماء، وهو ما يعني ضرورة شراء طائرة أو أكثر وهي تكاليف ثابتة عالية يجب وضعها في هيكل التكاليف.

وأثناء عملية إعداد مخطط نموذج العمل التجاري توجهوا إلى شرائح العملاء وهم المزارعون أصحاب الأراضي التي قد تصيبها الأمراض، وبالفعل كانت لديهم حاجة لمثل هذه المعلومات التنبؤية بغض النظر عن طريقة الحصول عليها، وهنا قدّموا معلومة هامة وهي أنّه بدلاً من شراء طائرة يمكن الاعتماد على طائرات شركات رشّ المبيدات الحشرية واستئجارها منهم بالتالي لا داعي لتكبّد كلّ تلك التكاليف الثابتة العالية.

لأنّ أيّ مشروع تجاري يتواجد في سوق وبيئة مفتوحة فإنه يحتمّ عليه التواصل مع أطراف تساعدّه أو تكون ضرورية لوجوده.

يجب أن نميّز أنّ الشركاء الذين يتمّ التعاون معهم في بدايات حياة الشركة يختلفون عن الشركاء في مراحل متقدمة من حياتها.

ومن الشركاء الضروريين جميع الهيئات الحكومية أو الدولية التي يفترض الحصول على ترخيص منها أو التواصل المستمر للبقاء تحت رقابتها، مثل رخصة من وزارة التربية لإنشاء مدرسة خاصة أو وزارة الصحة لإطلاق منتج دوائي معين. وأبسط أشكال الشراكات التعاقد مع موردين أو إدارة سلسلة التوريد خاصة في مجال الإنتاج، حيث إنّ الشركة تعمل على الإنتاج وتعتمد على موردين خارجيين لتوريد المواد الأولية، وكذلك على موزعين لتصريف الإنتاج وبيعه في حالة عدم الرغبة بالاعتماد على نفسها وفتح منافذ البيع الخاصة بها.

مثال عملي Skype خدمة سكايب للتواصل الفوري

Skype هو تطبيق اتصالات متخصص في توفير المكالمات المرئية، والمكالمات الصوتية بين الحواسيب، والأجهزة اللوحية، والهواتف المحمولة، والساعات الذكية. ويوفر أيضاً خدمات المراسلة الفورية.



مثال عملي: خدمة سكايب للتواصل الفوري

Skype

مخطط نموذج العمل التجاري

الشراكات الرئيسية Key Partners شركات الاتصال بوابات الدفع الإلكتروني وبطاقات الائتمان مصنّعو الأجهزة	الأنشطة الرئيسية Key Activities تطوير الخدمة	القيم المقترحة Value Proposition تواصل مباشر مجاني سهل بالنص والصوت والفيديو مع مستخدمي سكايب تواصل مباشر غير مكلف مع هواتف أرضية ومحمولة دولية	العلاقات مع العملاء Customer Relationships علاقة السوق الشامل Mass Market	شرائح العملاء Customer Segments مستخدمو الإنترنت حول العالم: تواصل مجاني مستخدمو الإنترنت حول العالم: اتصال غير مكلف مع أرضي أو محمول
الموارد الرئيسية Key Resources المطورون - بشرية البرمجيات/براءات الاختراع -فكرية	هيكل التكاليف Cost Structure التطوير المستمر معالجة الشكاوى المالية	القنوات Channels تطبيقات الهواتف موقع ويب	مصادر الإيرادات Revenue Streams عتاد وإكسسوارات	

مثال عملي Skype خدمة سكايب للتواصل الفوري

1 القيمة المقترحة أو العرض المقدم

شرائح العملاء تبحث عن **قيمتين مختلفتين** من استخدام سكايب،

القيمة الأولى هي التواصل الفوري المباشر والمجاني سواء بالرسائل النصية أم المكالمات الصوتية أو الفيديو مع مستخدمين آخرين لخدمة سكايب، هذا هو القسم الأكبر من استخدام الخدمة.

والقيمة الثانية وهي الأهم للشركة وهي عملية التواصل الفوري عبر إجراء المكالمات الصوتية مع أي هاتف محمول أو أرضي حول العالم **بتكلفة أرخص بكثير مقارنة برسوم المكالمات الدولية**، وهذا هو مصدر الدخل الرئيسي للخدمة.

مثال عملي Skype خدمة سكايب للتواصل الفوري

2 شرائح العملاء

قامت سكايب بتقسيم عملائها إلى شريحتين، حيث أن كل واحدة منهما تبحث عن قيمة مختلفة عن الأخرى. **الشريحة الأولى** هي مستخدمو الإنترنت الراغبون في التواصل المجاني مع مستخدمي إنترنت آخرين، هذا يعني حصر أكبر لشريحة العملاء بالتالي تجنب التوجه لغير مستخدمي الإنترنت.

الشريحة الثانية هي مستخدمو الإنترنت الراغبون بالتواصل من دون تكلفة عالية مع أي شخص آخر حول العالم عبر الهواتف المحمولة أو الأرضية حول العالم **بتكلفة أرخص بكثير مقارنة برسوم المكالمات الدولية**. وهذا هو مصدر الدخل الرئيسي للخدمة.

مثال عملي Skype خدمة سكايب للتواصل الفوري

3 العلاقة مع العملاء

لأنّ خدمة سكايب نمطيّة وموجّهة إلى سوق كبير فإنها **تعتمد علاقة السوق الشامل Mass Market** أي أنّ الشركة تخدم المستخدمين كافتهم بدون تمييز أو تقديم تجربة شخصيّة لبعضهم دون الآخر. وتستخدم **الأدوات الآليّة** لبناء العلاقة مع العميل، حيث إنّها لا يقابل موظّفاً أو ممثلاً عن الشركة، إنّما يتمّ التعامل عبر أدوات تواصل عن بعد كالرسائل ومراكز الدعم الفني.

4 قنوات التوزيع

تقدّم سكايب خدماتها الرئيسة لشرائح عملائها عبر تطبيقاتها المختلفة على مختلف المنصّات، لهذا يكون **موقع سكايب هو المصدر الرئيسي لتقديم تلك التطبيقات** للاستفادة من العرض المقدّم، فضلاً عن متاجر التطبيقات المختلفة.

مثال عملي Skype خدمة سكايب للتواصل الفوري

5 مصادر الإيرادات

تعتمد سكايب على **أسلوب فريميوم Freemium** من أجل تحقيق الإيرادات.

وينصّ هذا الأسلوب على تقديم الخدمة بشكل كامل وبالحد الأدنى من المزايا مجاناً، وهو ما تقدّمه من تواصل مباشر ومجاني مع مستخدم آخر للخدمة، **والقسم الأهم من الأسلوب هو مزايا إضافية مدفوعة**، وهنا عندما يرغب المستخدم بإجراء مكالمات دولية هاتفية رخيصة إلى هواتف محمولة أو أرضية ولا يشترط أن يكون مستخدم سكايب. وتقوم سكايب بالشراكة مع جهات معينة تزود الإكسسوارات كسماعات الرأس أو الأذن أو كاميرات الويب، بحيث تكون متكاملة بشكل أفضل مع خدمتها، وتحصل على بعض الإيرادات من هذا المجال أيضاً.

مثال عملي Skype خدمة سكايب للتواصل الفوري

6 الموارد الأساسية

هناك نوعان أساسيان تعتمد عليهما سكايب:

- **الأول** يتمثل في **الموارد البشرية** وهي فريق المهندسين والمطوّرين الذين يعملون على تطوير البرنامج والخدمة والأنظمة بشكل مستمر.
- **الثاني** يتمثل في **الموارد الفكرية** وهي كافة **براءات الاختراع** التي تجعل خدمة سكايب مميزة مثل براءات تتعلق بآلية عمل الخدمة في ظل ظروف الاتصال السيئة كالشبكات البطيئة.

مثال عملي Skype خدمة سكايب للتواصل الفوري

7 الأنشطة الأساسية

لأنّ سكايب أشبه ما تكون بمنصة فالعمل الدائم الذي تقوم به هو التطوير والتّحسين المستمر للبرنامج والخدمة بشكل عام من حيث **إضافة المزايا الجديدة** إليها أو حتى **دعم منصات أكثر في التواجد عليها** من أجل زيادة قاعدة مستخدميها.

مثال عملي Skype خدمة سكايب للتواصل الفوري

8 هيكل التكاليف

عادة ما تنتج التكاليف عن الأنشطة الأساسية بالتالي كافة عمليات التطوير لها تكاليف سواء بروتاب الموارد البشرية التي تقوم بالتطويرات أم **تكاليف الحصول على موارد فكرية مثل براءات الاختراع أو حتى تكاليف العتاد اللازم لقيام الخدمة.**

وهناك **جزء من التكاليف يذهب لمعالجة الشكاوى** عندما تحصل مشاكل بالدفع وشحن الأرصدة.

مثال عملي Skype خدمة سكايب للتواصل الفوري

9 الشركاء الأساسيون

لأنّ خدمة سكايب تقوم بالاتصال مع هواتف أرضيّة ومحمولة حول العالم فمن المهم التنسيق مع **شركات الاتصالات** لمنع حدوث مشاكل أو تعارضات بين الخدمتين.

وباعتبار شريحة العملاء الثانية تستخدم سكايب للاتصال الرخيص فإنّ هناك نظام شحن حسابات ودفع إلكتروني، بالتالي **يجب التعاون مع خدمات وبوابات الدفع لتسهيل العملية ودعم المنصة.**

وقد عقدت سكايب عدّة شراكات مع شركات تصنيع الهواتف الذكية بحيث يأتي التطبيق محملاً بشكل افتراضي في الهاتف.

مثال عملي فيسبوك

مخطط نموذج العمل التجاري

العملاء أي مستخدم الانترنت. أي شخص يرغب بالإعلان.	العلاقة مع العملاء آلية عبر الرسائل الإلكترونية.	القيمة المقدمة التواصل مع الأهل والأصدقاء بسهولة. تعبير عن نفسك. الإعلان.	الأنشطة الأساسية إنشاء وتطوير الموقع الإلكتروني وتطبيقات الموبايل، حفظ ومعالجة البيانات.	الشراكات أي جهة تعرض مقالات أو أخبار أو صور أو صوتيات أو أفلام.
	قنوات التواصل الموقع الإلكتروني وتطبيقات الموبايل		الموارد الأساسية فريق العمل ومراكز البيانات	
الإيرادات دخل الإعلانات		التكاليف التسويق، أبحاث التطوير، تشغيل مراكز البيانات، المصاريف الإدارية		

مثال عملي فيسبوك

- **العملاء:** أي مستخدم الانترنت، أي شخص يرغب بالإعلان.
- **القيمة المقدمة:** التواصل مع الأهل والأصدقاء بسهولة، تعبير عن نفسك، الإعلان.
- **قنوات التواصل:** الموقع الإلكتروني وتطبيقات الموبايل.
- **العلاقة مع العملاء:** آلية عبر الرسائل الإلكترونية.
- **الأنشطة الأساسية:** إنشاء وتطوير الموقع الإلكتروني وتطبيقات الموبايل، وحفظ ومعالجة البيانات.
- **الموارد الأساسية:** فريق العمل ومراكز البيانات.
- **الشراكات:** أي جهة تعرض مقالات أو أخبار أو صور أو صوتيات أو أفلام.
- **التكاليف:** التسويق، أبحاث التطوير، تشغيل مراكز البيانات، المصاريف الإدارية.
- **الإيرادات:** دخل الإعلانات.

1 (ترجمة محمد حبش) shorturl.at/fkpAN,

2 (ترجمة محمد حبش) shorturl.at/jrwFH,

3 (ترجمة محمد حبش) shorturl.at/hFN25,