

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

معهد العلوم والتكنولوجيا

تخصص: سنة ثالثة ليسانس هندسة الطرائق

أستاذ المقياس: د. دشه محمد علي

المحاضرة الثامنة: نموذج العمل التجاري (BMC)

تمهيد

تبحث منظمات الأعمال جاهدة عن توفير بيئة عمل مناسبة للتعامل مع التحول الرقمي، وتسعى إلى إنشاء نماذج أعمال توفر متطلبات هذا التحول الدراماتيكي؛ من أجل تحسين مستويات الأداء في العمليات؛ تلبيةً لاحتياجات زبائنها بأعلى قيمة ممكنة، مما يستدعي أن تفرض على نفسها إيجاد النموذج المناسب والسليم لإتمام هذا التحول، الأمر الذي فسر الاهتمام المتزايد بنموذج الأعمال تزامنا مع ظهور الاقتصاد الرقمي، وخلال تلك الفترة الكثير من منظمات الأعمال بدأت بتجربة أشكال جديدة من الإبداع لإنشاء القيمة، والعديد من الأسباب التي تقف وراء الانتشار الواسع لمفهوم نموذج الأعمال، مثل اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين، كما يشكل بعدا جديدا للابتكار، كذلك ظاهرة الإنترنت والعمولة التي أزلت الحدود بين الصناعات، لذلك يتعين على منظمات الأعمال أن تكون أكثر تركيز على العملاء، واهتماماً بتلبية احتياجاتهم، ومع زيادة مستوى تعقيد الأعمال أيضاً، وفقا لظهور الأعمال الرقمية، الأمر الذي قد يجبرها على تغيير أو تعديل نماذج أعمالهم الحالية، هناك طرقا مختلفة لدراسة نموذج العمل الخاص بالمؤسسة، ولعل أشهرها وأبسطها هي طريقة مخطط نموذج العمل (Business Model Canvas (BMC وهي طريقة ابتكرها أليكساندر أوسترويلدر في كتابه (ابتكار نموذج العمل التجاري) ولاقت انتشارا كبيرا بسبب بساطتها في التخطيط وفعاليتها مع امكانية مناقشتها وتوصيلها بسهولة لأعضاء المؤسسة.

أولا: مفهوم نموذج العمل التجاري (BMC)

أصبح مفهوم نموذج الأعمال شائعا في الأدبيات منذ نهاية التسعينات، واكتسب هذا المفهوم مكانة بارزة من وجهات نظر مختلفة، مع ظهور الإنترنت، والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، واعتماد التجارة الإلكترونية، حيث ركزت المنظمات على تكييف هيكلها الداخلية لتلائم الموجة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لكي تتمكن من الاستفادة من الفرص التي قدمتها، وكذلك مواجهة التحديات التي فرضتها، والبقاء في المنافسة في الأسواق.

ويعبر نموذج الأعمال عن منطق عمل المنظمة، وإستراتيجيتها الشاملة لإدارة أعمالها، والحفاظ على الربح والديمومة، من خلال رسم خريطة لعناصر أعمالها النموذجية، ويمكن استخدام نموذج الأعمال كوحدة لتحليل أداء الأعمال والتخطيط للتطوير، والعديد من النماذج والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل والتخطيط لطرق وآليات عمل المنظمة، أبرزها: نموذج الأعمال (Business Model Canvas (BMC كأحد أكثر أدوات نمذجة الأعمال شيوعا، والذي يوفر إطارا عاما، ومجموعة من المبادئ التوجيهية لإعادة تطوير نموذج الأعمال في المنظمات، كأداة لتخطيط الأعمال، يتم من خلاله وصف نموذج العمل، والأسباب الحقيقية من وراء إنشاء المنظمة، وإبراز القيمة الخاصة التي تتميز بها المنظمة (Zott & Amit, 2012)

يمثل نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي التي تحدد أسس عمل الأنشطة التجارية للشركة، ويتكون النموذج من مجموعة عناصر أساسية لكل منتج أو خدمة، ومدونة ضمن صفحة واحدة،

يهدف التخطيط الدقيق وفق الإمكانيات المتاحة، ويعرف نموذج الأعمال بأنه "تمثيل لكيفية شراء وبيع السلع والخدمات لكسب المال، نموذج الأعمال هو أداة مفاهيمية، تحتوي على مجموعة من الأشياء، والمفاهيم، وعلاقتها مع الهدف، للتعبير عن منطق الأعمال لشركة معينة يسمح لوصف مبسط، وتمثيل ماهية القيمة المقدمة للعملاء، وكيف يتم ذلك، وبأي العواقب المالية؛ لتوليد أرباح، وتدفقات الإيرادات المستدامة. (Osterwalder & Al, 2011)

ويرى (Osterwalder, 2004) أن مفهوم نموذج الأعمال يعبر عن تصور الواقع بشكل منظم ومبسط، وبطريقة مفهومة، وتمكن المنظمة من فهم القضايا والعلاقات الهامة لها، وكيف تعمل المنظمة مع تدفقات الإيرادات المستدامة، وماذا، وكيف تقدم المنظمة قيمة لأصحاب المصالح والعملاء، والدور الأساسي هو استحواذ، وتصور، وفهم، وتوصيل منطق الأعمال، ما إذا كانت المنظمة هي منظمة غير ربحية أو هادفة للربح، فهي تخلق، وتسلم، وتستحوذ على القيمة، لذلك جميع المنظمات لديها نماذج أعمال. وفيما يتعلق بمفهوم نموذج الأعمال كلمة "نموذج" مهمة للغاية، وتعبر عن جهاز يتوسط بين تطوير التكنولوجيا وخلق القيمة الاقتصادية، يؤكد هذا المفهوم على قوة وساطة النموذج، كأداة لربط المدخلات الفنية (الجدوى والأداء) بالمرحجات الاقتصادية (القيمة، والسعر، والربح) (Michea ; 2016)

ويصف (2001) Hawkins نموذج الأعمال بأنه "العلاقة التجارية بين الأعمال التجارية للمؤسسة، والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة في الأسواق، ويقدم شرح على أنه طريقة هيكلية مختلف التكاليف، وتدفقات الإيرادات، بحيث تصبح الأعمال التجارية قابلة للحياة" بمعنى قدرتها على إعالة نفسها بنفسها، على أساس الدخل الذي تدره.

ويميز معهد (Accenture) للتغيير الإستراتيجي بين ثلاثة أنواع مختلفة من النماذج أولاً: مكونات نموذج الأعمال، ثانياً: نماذج أعمال التشغيل الفعلية، ثالثاً: نماذج التغيير، ويركز تعريفهم لنموذج الأعمال على أنه المنطق الأساسي لخلق القيمة للمؤسسة. وحالياً يستخدم نموذج (BMC) على نطاق واسع في العديد من الصناعات والقطاعات، سواء الحكومية والخاصة، وتم استخدامه لتطوير أعمال المنظمات العامة كالمبليات، والجامعات، والمرافق العامة، والمنظمات الخاصة الربحية كالشركات التجارية، ومشاريع رواد الأعمال، وحيث أن الهدف الرئيسي لبناء نموذج أعمال المنظمة هو استغلال فرص العمل المتاحة لخلق قيمة إضافية للعملاء؛ فإن نموذج الأعمال Canvas يمثل الأداة اللازمة لإنشاء، وتصميم، وخلق القيمة، وتسليمها، والاستحواذ عليها.

هذا وتتعدد أهداف نموذج العمل التجاري بين الشركات ومجالات العمل، إلا أن معظم نماذج الأعمال التجارية تشترك في أهداف أهمها؛ تحديد تصوّر أكثر وضوحاً للفكرة التي تم الوصول إليها عبر وسائل ذهنية وشفوية، كاجتماعات ودراسة المقترحات وغيرها، كما يسمح تصميم نموذج الأعمال (Business Model) بتحديد طريقة العمل، وآلية الربط بين الفكرة الذهنية وأسلوب تحويلها إلى شيء قابل للتطبيق ضمن شركة جديدة، أو تطوير نشاطات السابقة للشركة بشكل يلائم الخدمة أو المنتج الجديد، إضافةً لما سبق، كما يعدّ (Business Model) أساساً هاماً في تطوير الأنظمة الخاصة بالشركة، لتلائم قرارات العملاء وفقاً إلى نموذج العمل المقترح، وتحديد آلية العمل المقترحة استناداً لهذه القرارات.

ثانياً: وظائف وأدوار نموذج الأعمال

الأدوار التي يلعبها نموذج الأعمال من الأهمية القصوى في إدارة الأعمال، والمنظمات، وخاصة فيما يتعلق بقضايا الأعمال الإلكترونية؛ لذا تم تحديد خمسة أدوار للوظائف الأساسية لنموذج الأعمال، وهي (Osterwalder, 2004)

➤ **الدور الأول: الفهم:** يمكن أن تساهم نماذج الأعمال في فهم جوهر وطبيعة نشاط الأعمال، ومشاركتها منطق الشركة بشكل عملي ملموس إذ تساعد نماذج الأعمال على الالتقاط، والتصوير، والفهم، والتواصل، ومشاركة منطق الأعمال في المنظمات؛

➤ **الدور الثاني: التحليل:** يمكن أن تساهم نماذج الأعمال في مفهوم نموذج الأعمال، من خلال تحليل منطق الأعمال للمنظمة بشكل ملموس، الأمر الذي يمكن من التحسين، أو القياس، أو المراقبة، والمقارنة لمنطق الأعمال في منظمة ما؛

➤ **الدور الثالث: الإدارة:** مساهمة نماذج الأعمال هو تحسين إدارة الأعمال لمنطق المنظمة، حيث يساعد مفهوم نموذج الأعمال في تحسين التصميم، أو التخطيط، أو التغيير، وتنفيذ نماذج الأعمال، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات والمنظمات استخدام منهج نموذج الأعمال في الاستجابة بشكل أسرع للتغيرات في بيئة الأعمال، أخيراً يعمل مفهوم نموذج الأعمال على تحسين مواءمة الإستراتيجية، وتنظيم الأعمال والتكنولوجيا؛

➤ **الدور الرابع: الآفاق المستقبلية:** يشير لمساهمة نماذج الأعمال إلى الآفاق المستقبلية المحتملة للشركة، ويعتقد أن مفهوم نموذج الأعمال يمكن أن يساعد في تعزيز الابتكار، وزيادة الاستعداد للمستقبل، من خلال إدارة محافظ نماذج الأعمال، والمحاكاة لبيئة التغيير في المستقبل، للتحضر الجيد لكل ما هو قادم مستقبلاً، وغير واضح مضموناً؛

➤ **الدور الخامس: براءات الاختراع:** حيث يسعى رواد أعمال الشركات في مجال الأعمال الإلكترونية بشكل متزايد، إلى الحصول على براءات اختراع لعمليات الأعمال الإلكترونية الجديدة، أو حتى تغطية جوانب كاملة من نموذج أعمالهم، لذلك قد يكون لنموذج الأعمال أهمية للدور الذي تلعبه في هذا المجال القانوني لبراءة الاختراع.

أما بخصوص أهمية نموذج الأعمال، فهي تكمن في الأسباب التالية:

- ❖ يمكن أن يساعد ابتكار نموذج الأعمال الشركات على التكيف مع احتياجات العملاء وتفضيلاتهم المتغيرة، فقد أصبح العملاء اليوم أكثر اطلاعاً وتمكيناً وتطلباً من أي وقت مضى، إذ أنهم يتوقعون تجارب شخصية ومريحة وسلسلة من الشركات التي يتفاعلون معها، وهنا يمكن للشركات التي تستطيع ابتكار نماذج أعمالها لتلبية هذه التوقعات أن تخلق عملاء مخلصين وراضين، وتزيد حصتها في السوق وربحيتها؛
- ❖ يمكن أن يساعد ابتكار نموذج الأعمال الشركات على الاستجابة للتقنيات التدميرية والمنافسين، إذ أن التكنولوجيا تتطور باستمرار وتخلق فرصاً وتحديات جديدة للشركات، وهنا يمكن للوافدين الجدد مثل الشركات الناشئة والمنصات الرقمية، تعطيل الصناعات والأسواق القائمة من خلال تقديم حلول متفوقة أو بديلة للعملاء، ويمكن للشركات التي تستطيع ابتكار نماذج أعمالها للاستفادة من التقنيات الجديدة ودرء المنافسين أن تحافظ على ميزتها التنافسية وأهميتها أو تعززها؛
- ❖ يمكن أن يساعد ابتكار نماذج الأعمال الشركات على استكشاف فرص وأسواق جديدة، فقد تفوت الشركات التي تعتمد على نموذج عمل واحد أو تقليدي فرص النمو المحتملة ومصادر القيمة الجديدة، ومن خلال ابتكار نماذج أعمالها تستطيع الشركات تنويع عروضها، والوصول إلى شرائح جديدة من العملاء، ودخول مناطق جغرافية جديدة، وإنشاء شراكات وأنظمة بيئية جديدة، وبالتالي يمكن أن يساعد ابتكار نموذج الأعمال الشركات على فتح إمكانيات جديدة وتوسيع آفاقها.

وبشكل عام تكمن فوائد ومميزات نموذج العمل التجاري فيما يلي:

- ❖ **تحقيق ميزة تنافسية:** من أبرز فوائد نموذج العمل التجاري، أنه يمنح الشركة ميزة تنافسية عن الشركات الأخرى المماثلة في الصناعة، فعندما تنفذ الشركة نموذج عمل تجاري فريد؛ فهي تكتسب سمعة فريدة في السوق؛
- ❖ **خطة للنمو:** يساعد نموذج الأعمال المميز على جلب الأرباح باستمرار إلى المنظمة، وبالتالي يساهم في بناء احتياطي نقدي يمكن استخدامه للاستثمار فيما بعد؛

- ❖ **تحقيق الاستدامة المالية:** من خلال نموذج العمل التجاري القوي يمكن تحسين الإدارة المالية للشركات، وبالتالي فهو يساعد في الاستدامة التنظيمية والقدرة على مواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة أو التغيرات التي تطرأ على السوق؛
- ❖ **جذب المستثمرين:** يستفيد المستثمرون من نماذج الأعمال التجارية في معرفة أن الشركات التي يسعون للاستثمار بها لديها خطط للأرباح، وبالتالي يُعد هذا النموذج من أهم عوامل جذب المستثمرين؛
- ❖ **توليد الإيرادات:** يحدد نموذج العمل التجاري تدفقات الإيرادات واستراتيجيات التسعير التي ستدر دخلاً للشركة، وبالتالي يفهم أصحاب الأعمال كيفية الاستفادة من المنتجات أو الخدمات في تحقيق الدخل، وهو ما يضمن لهم تحقيق الأرباح المتوقعة؛
- ❖ **تخفيف المخاطر:** يساعد وضع نموذج العمل التجاري بشكل احترافي على تحديد المخاطر والتحديات المحتملة، ومن ثم يستطيع أصحاب الشركات تقييم تلك المخاطر، واتخاذ إجراءات للتخفيف منها، مثل الدخول في شراكات إستراتيجية أو تنويع تدفقات الإيرادات أو وضع خطط طوارئ؛
- ❖ **قابلية للتوسع:** تستخدم الشركات نماذج الأعمال التجارية في الحصول على إطاراً للتطوير والنمو، فمن خلالها يمكن تصور كيفية نمو أعمالهم أو دخولها أسواق جديدة، أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وبالتالي فإن تلك النماذج دليلاً على تكيف الشركات مع تغير مطالب العملاء وظروف السوق؛
- ❖ **اتخاذ القرارات المستنيرة:** من خلال نموذج العمل التجاري يمكن تقييم الفرص الجديدة وجدوى مختلف الاستراتيجيات وتحديد أولويات الإجراءات، وعلى أساس ذلك تُتخذ القرارات المستنيرة.

ثالثاً: مكونات وعناصر نموذج العمل التجاري

يتكون نموذج العمل التجاري (**Business Model Canvas – BMC**) من تسعة مكونات أساسية تستخدم لتقييم الأعمال، وتغطي الأجزاء المهمة من العمل، وهي: مقترحات القيمة، وشريجة أو قطاع العملاء، وعلاقات العملاء، والقنوات، والموارد الرئيسية، والأنشطة الرئيسية، والشركات الرئيسية، وهيكل التكاليف، وتدفقات الإيرادات، وهذه المكونات التسعة تمثل وحدات البناء المركزية لمنظمة الأعمال، وهي: العروض المقدمة من المنظمة، والعملاء، والبنية التحتية، والجدوى المالية، التي مجملها تشكل إطار عمل (**BMC**) الذي يساعد على وضع التصور الواضح عن نموذج الأعمال القائم، ووصفه، وتقييمه.

مكونات نموذج العمل التجاري



1. شرائح العملاء (Customer Segments): يقصد بـ شرائح العملاء المجموعات المختلفة من الناس أو المنشآت التي تستهدفها منشأة ما لتصل إليها وتقديم خدمة لها، يشكّل العملاء جوهر أي نموذج من نماذج العمل التجاري فلا تستطيع أية منشأة البقاء والدَّيمومة دون وجود عملاء مربحين، وحتىّ تستطيع الشركة تحقيق أعلى درجة ممكنة من رضا العملاء، فإنّ بإمكانها تصنيفهم إلى شرائح متميزة يشترك كلُّ منها في الاحتياجات والسلوك وغيرها من الصفات، وقد يُحدّد نموذج العمل التجاريّ واحداً أو أكثر من شرائح العملاء الصّغيرة أو الكبيرة، وعلى كل منشأة أن تتخذ قراراً واعياً حول الشرائح التي تريد خدمتها والتي تريد تجاهلها، ومتى تمّ اتّخاذ مثل هذا القرار، فإنّه يمكن تصميم نموذج للعمل التجاريّ بكلّ عناية يكون مؤسساً على تفهّم عالٍ للاحتياجات الخاصّة بكلّ شريحة من شرائح العملاء.

هذا وتمثّل مجموعات العملاء شرائح مختلفة في الحالات التالية:

- إذا كانت احتياجاتهم تستدعي عرضاً خاصاً لكل منها وثبرّه؛
- إذا كان يمكن الوصول إليهم من خلال قنوات توزيع مختلفة؛
- إذا كانت أوضاعهم تستدعي أنواعاً مختلفة من العلاقات؛
- إذا كانت قدراتهم على توليد أرباح متباينة بشكل جوهري؛
- إذا كان لديهم استعداد لدفع أموال مقابل جوانب مختلفة للعرض.

هذا ويمكن التمييز بين عدة أنواع لشرائح العملاء فيما يلي أهمها: الأسواق الجماهيرية (Mass market)، الأسواق المتخصصة (Niche market)، التمييز (Segmented)، التنوع (Diversified)، المنصات (الأسواق) متعددة الجوانب (Multi-sided platforms or multi-sided markets).

2. القيمة المقترحة (Value Propositions): يصف الجزء الخاص بالقيم المقترحة حزمة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمةً لشريحة محددة من العملاء، إن القيمة المقترحة هي السبب الذي يكمن خلف توجه العملاء إلى منشأة معينة دون غيرها، فالقيمة المقترحة هذه إما أنها تحل مشكلةً يعانيها المستهلك، وإما تلبي إحدى احتياجات المستهلك، وتضُم القيمة المقترحة حزمةً منتقاة من المنتجات و/أو الخدمات التي تلبي متطلبات شريحة معينة من العملاء، بهذا المعنى تكون القيمة المقترحة عبارة عن مجموعة من المنافع تقدّمها منشأة لعملائها، تكون بعض القيم المقترحة مبتكرة ومُتملّ عرضًا جديدًا أو عرضًا لخدمة أو منتج وقد تكون بيانات أخرى مماثلة لعروض تجارية قائمة (Disruptives Offer)، حديثين لكن مع خصائص وصفات إضافية.

هذا وتخلق القيم المقترحة قيمةً لشريحة معينة من شرائح العملاء من خلال مزيج متميز من العناصر التي تلبي احتياجات هذه الشريحة، وقد تكون هذه القيم كميةً مثل السعر وسرعة تأدية الخدمة أو نوعيةً مثل التصميم أو تجربة العملاء، ويمكن للعناصر التالية، وهي قائمة غير جامعة، أن تؤدي إلى توليد قيمة للعملاء: الحدّثة، الأداء، التكييف، إنجاز المهمة، التصميم، العلامة التجارية/الوضع، السعر، خفض التكاليف، الحد من المخاطر، سهولة الوصول، الملاءمة/سهولة الاستخدام.

3. القنوات (Channels): يُبيّن الجزء الخاصّ بالقنوات كيف تتواصل الشركة مع شرائح عملائها وتصل إليهم لتحقيق القيمة المقترحة، تشكّل قنوات التواصل والتوزيع والمبيعات حلقة الوصل بين الشركة وعملائها، وهذه القنوات هي واجهة الشركة التي يلمسها العملاء والتي تلعب دورًا مهمًا في تجربة العميل، تؤدي القنوات وظائف متعدّدة، منها:

- رفع مستوى معرفة العملاء لمنتجات الشركة وخدماتها؛
- مساعدة العملاء في تقييم القيمة المقترحة الخاصة بالشركة؛
- إتاحة الفرصة للعملاء لشراء منتجات أو خدمات محدّدة؛
- إيصال القيمة المقترحة إلى العملاء؛
- توفير دعم ما بعد البيع للعملاء.

للقنوات خمس مراحل متميزة هي: الوعي (التمييز)، التقييم، عملية الشراء، التسليم، بعد البيع، وبعض هذه القنوات يمكن أن تغطّي بعض هذه المراحل، وبعضها يُغطّيها جميعًا، ويمكن التمييز بين القنوات المباشرة والقنوات غير المباشرة، وكذلك بين القنوات المملوكة بالكامل والقنوات التي يدخل فيها شركاء آخرون.

4. العلاقات مع العملاء (Customer Relationships): يُبيّن هذا الجزء الخاصّ بالعلاقات مع العملاء أنواع العلاقات التي تؤسّسها الشركة مع شرائح محدّدة من العملاء، ينبغي أن تُبيّن الشركة نوع العلاقات التي ترغب في إقامتها مع كل شريحة من شرائح العملاء وقد تتراوح العلاقات بين الشخصية والآلية، كما قد تكون مدفوعةً بالدوافع التالية:

- اكتساب العملاء؛
- الاحتفاظ بالعملاء؛
- تنشيط المبيعات.

كانت العلاقات مع العملاء لمشغلي شبكات الاتصالات الخلوية في الأيام الأولى، مثلًا مدفوعةً باستراتيجيات استحواذ قوية وهجومية تنطوي على توفير هواتف خلوية مجانية عندما وصل السوق إلى درجة التشبع، حوّل المشغّلون تركيزهم إلى الاحتفاظ

بالعملاء وزيادة متوسط العائد من كل عميل، وعليه فالعلاقات مع العملاء التي يحث عليها نموذج العمل التجاري الذي تبنتها المنشأة لها تأثير كبير في التجربة الكلية التي يحصل عليها العميل.

ويمكن التمييز بين عدة نماذج للعلاقات مع العملاء التي قد توجد معًا في إطار علاقة شركة ما بشريحة محدّدة من العملاء، ومنها: المساعدة الشخصية، المساعدة الشخصية الخاصة، الخدمة الذاتية، الخدمات الآلية، المجموعات، المشاركة في أداء العمل.

5. مصادر الإيرادات (Revenue Streams): يُمثّل هذا الجزء الخاص بمصادر الإيرادات المبالغ المالية النقدية التي تولدها الشركة من أيّة شريحة من شرائح العملاء (ينبغي طرح التكاليف من الإيرادات لمعرفة الأرباح المحصلة)، إذا كان العملاء مثل القلب لنموذج العمل التجاري، فإنّ مصادر الإيرادات هي الشرايين، وعلى كلّ شركة أن تسأل نفسها عن القيمة التي يرغب كلّ شريحة من شرائح العملاء أن يدفع مقابلًا مادّيًا لها، تتيح الإجابة الموقّعة عن هذا السؤال للشركة توليد واحدٍ أو أكثر من مصادر الإيرادات من كل شريحة من شرائح العملاء، وقد تكون لكل مصدر من مصادر الإيرادات آليات مختلفة للتسعير مثل قائمة الأسعار الثابتة، والمساومة، والمزاد العلني، والاعتماد على الشوق، والاعتماد على الحجم وإدارة العوائد.

يمكن أن ينطوي نموذج الأعمال على نوعين مختلفين من الإيرادات:

- ❖ **إيرادات المعاملات:** وهي الإيرادات الناتجة عن (Transaction Revenues) مدفوعات العملاء لمرة واحدة؛
- ❖ **إيرادات متكررة:** وهي الإيرادات الناشئة عن دفعات متواصلة (Recurring Revenues) إمّا لتحقيق القيم المقترحة وإمّا لتوفير دعم ما بعد البيع للعملاء.

وهناك عدة طرق لتوليد الإيرادات تتمثل أهمها: بيع الأصول، أجور الاستخدام، رسوم الاشتراك، الإعارة أو التأجير، الترخيص، رسوم الوساطة، الإعلانات، وقد يكون لكل مصدر من مصادر الإيرادات آليات تسعير مختلفة، ولآلية التسعير التي تبنتها الشركة تأثير كبير في مقدار الإيرادات الناتجة، وهناك نوعان رئيسيان لآليات التسعير أسعار ثابتة وأسعار ديناميكية متحركة.

6. الموارد الرئيسية (Key Resources): يصف هذا الجزء الخاص بالموارد الرئيسية أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج العمل التجاري، إنّ كلّ نموذج من نماذج الأعمال التجارية يتطلب موارد رئيسية، تمكن هذه الموارد الشركة من خلق قيم مقترحة وتقديمها، كما تمكّنها من دخول الأسواق والحفاظ على العلاقات مع العملاء بمختلف شرائحهم، وتمكّنها أيضًا من كسب الإيرادات، هناك حاجة لأنواع مختلفة من الموارد الرئيسية تبعًا لنوع نموذج العمل التجاري، فشركة تصنع الرقائق الدقيقة تحتاج إلى مرافق إنتاج ذات رأس مال كثيف، بينما يركّز مصمّم الرقائق الدقيقة بدرجة أكبر على القوى البشرية.

وقد تكون هذه الموارد الرئيسية مادية أو مالية أو فكرية أو بشرية، ويمكن أن تكون مملوكة للشركة أو مستأجرة من قبلها أو يتم الحصول عليها من شركاء رئيسيين.

7. الأنشطة الرئيسية (Key Activities): تُحدّد هذا الجزء الخاص بالأنشطة الرئيسية أهم الأشياء التي ينبغي للمنشأة القيام بها لإنجاح نموذج العمل التجاري الخاص بها، إنّ كلّ نموذج من نماذج الأعمال التجارية يتطلب عددًا من الأنشطة الرئيسية، وتمثّل هذه الأنشطة في أهم الأعمال التي لا بُد للشركة من القيام بها لتضمن نجاحها في عملها، وكما هو الحال مع الموارد الرئيسية، فإنّ هذه الأنشطة لا بد منها لتقديم قيم مقترحة ولدخول الأسواق والحفاظ على العلاقات مع العملاء وكسب الإيرادات، كما تختلف الأنشطة الرئيسية تبعًا لنوع النموذج التجاري للشركة، فشركة مايكروسوفت للبرمجيات (Microsoft) مثلًا: تشمل

أنشطتها تطوير البرامج، أما بالنسبة لشركة (Dell) لتصنيع الحواسيب الشخصية فإن الأنشطة الرئيسية تشمل إدارة سلسلة التوريد، وتشمل الأنشطة الرئيسية لشركة ماكنزي للاستشارات (Mckinsey) حل المشكلات.

8. الشراكات الرئيسية (Key Partners): يُحدّد هذا الجزء الخاصّ بالشراكات الرئيسيّة شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج العمل التجاري، تقييم الشركات شراكاتٍ مع أطرافٍ أخرى لأسباب كثيرة، وقد أصبحت الشراكات حجرة زاوية في كثيرٍ من نماذج الأعمال التجاريّة تدخل الشركات في تحالفات بهدف تحسين أداء نماذج الأعمال التجاريّة الخاصّة بها وللحدّ من المخاطر أو سعياً وراء الحصول على مواردٍ جديدة.

ويمكن التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من الشراكات:

- تحالفات إستراتيجية بين شركات لا تنافس بينها؛
- تعاون في شكل شراكات إستراتيجية بين شركات متنافسة؛
- شركات تسعى إلى تأسيس مشاريع مشتركة جديدة؛
- تعاون بين مشترين وموردين لضمان إمدادات يُعتمد عليها.

ومن الجدير الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أسباب تدفع الشركات نحو إقامة تحالفات هي: التحسين واقتصاديات الحجم، الحد من المخاطر وعدم اليقين، الحصول على موارد وأنشطة معينة.

9. هيكل التكاليف (Cost Structure): يبين الجزء الخاص بهيكل التكاليف جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج معين للعمل التجاري، ويصف أهمّ التكاليف الناشئة في أثناء العمل بموجب نموذج معينٍ للعمل التجاري، إنّ خلق قيمة وتقديمها والحفاظ على علاقات العملاء وتوليد إيرادات جميعها أنشطة تستتبع تكاليف يمكن حساب هذه التكاليف بسهولة إلى حد ما بعد تحديد الموارد الرئيسيّة والأنشطة الرئيسيّة والشراكات الرئيسيّة، لكنّ بعض نماذج العمل التجاريّ تكون أكثر تكلفةً من غيرها، فعلى سبيل المثال، لقد بنّت نماذج أعمالٍ تجاريّةٍ على أساس (airlines «no frills») بعض شركات خطوط الطيران هيكل تكاليف منخفضة عبر تقديم خدمات أساسية فقط.

ومن الأمور البديهية أن يجري خفض التكاليف إلى أدنى حدّ ممكن في كل نموذج من نماذج العمل التجاري، غير أن هيكل التكلفة المنخفضة أكثر أهميّة لبعض نماذج الأعمال التجاريّة منها لنماذج أخرى، لذلك فإنه قد يكون من المفيد التمييز بين فئتين عريضتين من هيكل تكاليف نماذج العمل التجاري: (المدفوعة بالكلفة والمدفوعة بالقيمة) يقع كثيرٌ من نماذج الأعمال التجاريّة بين هذين النقيضين.

خامساً: كيفية اختيار نموذج الأعمال المناسب

مع اتجاه معظم الشركات ورواد الأعمال إلى تبني مفهوم (Business model)، ظهرت الكثير من نماذج الأعمال المتكررة التي لا تستند إلى العوامل المميزة لشركتك عن باقي المنافسين، لذا لا بد من اختيار النموذج الأفضل الذي يحقق أكبر فائدة للشركات الجديدة، أو المنتجات والخدمات قيد الإنشاء؛

ومن الضروري للشركات ورواد الأعمال تطوير نماذج الأعمال بشكلٍ مستمر، وعدم الاعتماد على نموذج واحد يقودها دوماً، إذ يقع على عاتق الشركة تعديل نموذج الأعمال بشكل يتوافق مع سير العمل دون الإخلال بالأهداف الرئيسية للنموذج لأنه من الصعب الاعتماد على نسخة وحيدة من نموذج الأعمال، كون الشركة غير قادرة على التنبؤ بجميع الظروف التي يخضع لها المنتج أو

في أثناء سير العمل، تكمن قوة الشركة وقدرتها في تعديل نموذج الأعمال بشكل يحافظ فيه على الأهداف، والاستفادة من الظروف الطارئة غير المتوقعة في سير العمل وفق النموذج؛

ويعتمد اختيار النموذج الأفضل لعمل الشركة بشكل أساسي على نطاق الأنشطة التي تقوم بها الشركة، والتكاليف التي تتحملها لإطلاق المنتج أو الخدمة لغاية الوصول إلى الهدف المطلوب من إطلاقه. لتقليص الخيارات المطروحة بشكل واسع حول ماهية النموذج الخاص بالشركة أو المنتج المراد إطلاقه، لا بد من طرح الأسئلة التالية:

- من هو العميل المستهدف؟
 - ما هي الطريقة الأفضل لتحقيق الإيرادات؟
 - ما هي التكاليف المقدرة لإتمام الخطة بدءًا من تصميم (Business model)، وصولًا إلى الهدف المطلوب من تصميمه؟
 - ما هي تكاليف بدء التشغيل المطلوبة للبدء بإطلاق المنتج أو الخدمة؟
 - هل تحتاج إلى مستثمرين للدعم؟
 - كيف سيخلق المنتج أو الخدمة المقدمة عرض القيمة للعملاء؟
- كما يمكن الاستفادة من تجارب الآخرين، ولا سيما المنافسين في تصور نموذج العمل التجاري الخاص بهم وفقًا لممارساتهم، وطريقة تعاملهم مع العملاء وتحديد أخطاء نموذج العمل التجاري الخاص بهم، والاستفادة منها لتحقيق قيمة عملاء أكبر للشركة.
- كما أنه من الواجب تفادي الأخطاء الخمسة الشائعة في إنجاز مخطط العمل التجاري (BMC)، وهي:

- إنجاز المخطط دون مراجعته لاحقاً: إذ لا بد من المراجعة اللاحقة لمعرفة ما يتوفر من معطيات بعد تجربة الفرضيات؛
- الأخذ بأجزاء فقط من المخطط: في حالة تطبيق المخطط على مشروع جديد لا بد من الأخذ به كاملاً؛
- التسليم بكل فرضيات المخطط: المخطط عبارة عن نظريات لتقليل خطر فشل المشروع، ويمكن تغييرها إذا لزم الأمر؛
- التعميم: لا بد من الدقة في اختيار كل تفاصيل المخطط؛ لتوفير الوقت والمال؛
- إغفال المنافسين: معرفة المنافسين وحجم كل واحد منهم في السوق أمر مهم في المخطط.

خامساً: النصائح والتوصيات الرئيسية لابتكار نماذج الأعمال

يعد ابتكار نموذج الأعمال طريقة قوية لإنشاء القيمة والحصول عليها في بيئة ديناميكية وتنافسية، إنها تنطوي على إعادة التفكير وإعادة تصميم الطريقة التي تعمل بها الشركة، وتقدم القيمة لعملائها، وتحصل على الإيرادات من أنشطتها، يمكن أن يساعد ابتكار نموذج أعمال الشركات على تمييز نفسها عن منافسيها، والوصول إلى أسواق جديدة، وتحسين رضا العملاء، وزيادة الربحية، ومع ذلك فإن ابتكار نموذج الأعمال ليس بالأمر السهل فهو يتطلب رؤية واضحة، وفهمًا عميقًا لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم، والاستعداد للتجربة والتعلم، وثقافة التعاون والإبداع، في هذا الجزء سيتم ذكر النقاط الرئيسية والتوصيات الخاصة بابتكار نماذج الأعمال استنادًا إلى الأفكار والتجارب العالمية، وهي كما يلي:

- ❖ لا يقتصر ابتكار نموذج الأعمال على إنشاء منتجات أو خدمات جديدة فحسب، بل يتعلق أيضًا بتغيير منطق وهيكل كيفية عمل الشركة وخلق القيمة، وهو ينطوي على إعادة تعريف عرض القيمة، والسوق المستهدف، وتدفقات الإيرادات، وهيكل التكلفة، والموارد الرئيسية، والأنشطة الرئيسية، والشراكات الرئيسية للأعمال التجارية؛

❖ يمكن أن يكون ابتكار نماذج الأعمال مدفوعًا بعوامل مختلفة، مثل التغييرات التكنولوجية، أو طلبات العملاء، أو الاتجاهات الاجتماعية، أو الضغوط البيئية، أو التهديدات التنافسية، وهنا تحتاج الشركات إلى مراقبة هذه العوامل وتحليلها باستمرار وتحديد الفرص والتحديات التي تشكلها لنموذج أعمالها الحالي؛

❖ يمكن أن يتخذ ابتكار نموذج الأعمال أشكالاً مختلفة، مثل إضافة ميزات أو فوائد جديدة إلى عرض القيمة الحالي، أو إنشاء شرائح أو قنوات عملاء جديدة، أو تقديم نماذج إيرادات جديدة أو استراتيجيات تسعير، أو تقليل التكاليف أو الموارد أو إزالتها، أو التعاون أو الشراكة مع الشركات أو المنظمات الأخرى. يمكن للشركات استخدام أدوات وأطر عمل مختلفة، مثل (Lean Startup Methodology ; Value Proposition Canvas ; Business Model Canvas)

لتصميم واختبار نماذج أعمالها الجديدة؛

❖ يتطلب ابتكار نموذج الأعمال عملية منهجية ومتكررة من التجريب والتعلم والتكيف، إذ تحتاج الشركات إلى التحقق من صحة افتراضاتها حول نموذج أعمالها الجديد مع عملاء وبيانات حقيقية، واستخدام التعليقات والمقاييس لقياس تقدمها وأدائها، كما تحتاج الشركات أيضًا إلى أن تكون مرنة ورشيقة، وأن تكون مستعدة لتغيير نموذج أعمالها أو تغييره إذا كانت النتائج غير مرضية أو تغيرت الظروف؛

❖ يتطلب ابتكار نموذج الأعمال ثقافة وبيئة تنظيمية داعمة ومواتية، إذ تحتاج الشركات إلى تعزيز ثقافة الابتكار، حيث يتم تشجيع الموظفين على توليد ومشاركة أفكار جديدة، وتحدي الوضع الراهن، وتحمل المخاطر، كما تحتاج الشركات أيضًا إلى توفير الموارد والحوافز والدعم اللازم لموظفيها لمتابعة وتنفيذ أفكارهم المبتكرة، بالإضافة إلى ذلك تحتاج الشركات إلى التعاون والتواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، مثل العملاء والموردين والشركاء والمستثمرين والمنظمين، وإشراكهم في عملية ابتكار نموذج الأعمال.

سادسًا: موارد ومصادر تعليمية حول ابتكار نماذج الأعمال

إن ابتكار نموذج الأعمال هو عملية إنشاء واختبار وتنفيذ طرق جديدة لتقديم القيمة للعملاء والشركاء وأصحاب المصلحة، يمكن أن يساعد الشركات على اكتساب ميزة تنافسية، وزيادة رضا العملاء، وتحسين التأثير الاجتماعي والبيئي، ومع ذلك فإن ابتكار نموذج الأعمال ليس بالأمر السهل فهو يتطلب فهمًا عميقًا للسوق، واحتياجات العملاء، والمنافسين الحاليين والمحتملين، والقدرات والموارد الداخلية للمنظمة، كما أنها تتطلب على الكثير من التجارب والتعلم والتكيف، لذلك من المهم الوصول إلى مصادر موثوقة وذات صلة للمعلومات والإرشادات حول كيفية ابتكار نموذج عملك بفعالية وكفاءة.

في هذا الجزء سيتم الإشارة إلى بعض المراجع والموارد التي يمكن أن تساعدك على مواصلة الاستكشاف والتعرف على ابتكار نماذج الأعمال، وفيما يلي قائمة ببعض المراجع والموارد التي يمكن الاعتماد عليها عند إعداد نماذج الأعمال:

1. إنشاء نماذج الأعمال التجارية: دليل لأصحاب الرؤى ومغيري قواعد اللعبة والمتحدين: بقلم (ألكسندر أوسترفالدر وايف بينيور)، يقدم هذا الكتاب مفهوم لوحة نموذج الأعمال، وهي أداة تساعد على تصور نموذج العمل وتصميمه واختباره، ويقدم الكتاب أيضًا أمثلة على ابتكارات نماذج الأعمال الناجحة من مختلف الصناعات والقطاعات، يمكن استخدام هذا الكتاب لتعلم كيفية إنشاء عرض القيمة الخاص بالشركة وتوصيله، وتحديد العملاء وتقسيمهم، وتحديد وتحسين تدفقات الإيرادات وهيكل التكلفة، ومواءمة الأنشطة الرئيسية والموارد والشركاء؛

2. الشركة الناشئة الحالية من المهدر: كيف يستخدم رواد الأعمال اليوم الابتكار المستمر لإنشاء أعمال تجارية ناجحة جذرياً: بقلم (إريك ريس) يعرض هذا الكتاب منهجية الشركة الناشئة، وهو إطار يساعد على التحقق من صحة افتراضات نموذج العمل والتعلم من تعليقات العملاء، ويشرح الكتاب أيضاً كيفية تطبيق دورة البناء والقياس والتعلم، والحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق.. وغيرها من التقنيات لاختبار نموذج العمل وتحسينه، ويمكن استخدام هذا الكتاب لتعلم كيفية تجربة نموذج العمل، وقياس التقدم الذي تحرز، والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة؛

3. الابتكار في نماذج الأعمال: البعد التنظيمي: بقلم (نيكولاي ج. فوس وتينا سايب) هذا كتاب شامل يستكشف التحديات التنظيمية والآثار المترتبة على ابتكار نموذج الأعمال، يغطي الكتاب موضوعات مثل الدوافع والعوائق التي تعترض ابتكار نموذج الأعمال، ودور القيادة والثقافة، وتأثير التصميم التنظيمي والحكومة، وديناميكيات تغيير نموذج الأعمال وتطوره، يمكن استخدام هذا الكتاب لتعلم كيفية إدارة وتسهيل ابتكار نماذج الأعمال داخل الشركة، وكيفية التعامل مع المقاومة والصراعات المحتملة التي قد تنشأ؛

4. مصنع ابتكار نماذج الأعمال: كيف تظل على صلة بالموضوع عندما يتغير العالم: بقلم (شاوول كابلان) هذا كتاب ملهم يجادل بأن ابتكار نموذج الأعمال ليس حدثاً لمرة واحدة بل هو عملية مستمرة ومستمرة، ويقترح الكتاب أن الشركات بحاجة إلى إنشاء مصنع لابتكار نماذج الأعمال، وهو منصة تمكنها من تجربة نماذج أعمال جديدة وتحويل نفسها استجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة وفرص السوق، يمكن استخدام هذا الكتاب لتعلم كيفية إنشاء ثقافة الابتكار، وكيفية الاستفادة من الشبكات والأنظمة البيئية الخارجية، وكيفية توسيع نطاق ابتكارات نموذج العمل واستدامتها؛

5. تطبيق الابتكار في نماذج الأعمال التجارية: بقلم (إيال بنيامين) هذا كتاب عملي يقدم دليلاً خطوة بخطوة حول كيفية تنفيذ ابتكار نموذج الأعمال في الشركة، ويغطي الكتاب مراحل ابتكار نموذج الأعمال، بدءاً من التفكير والتحقق، إلى النماذج الأولية والاختبار، إلى التنفيذ والقياس، ويوفر الكتاب أيضاً الأدوات والقوالب التي يمكن أن تساعد في تطبيق عملية ابتكار نموذج الأعمال على السياق الخاص بصاحب الشركة، يمكن استخدام هذا الكتاب لتعلم كيفية تخطيط وتنفيذ مشاريع ابتكار نماذج الأعمال الخاصة، وكيفية التغلب على المخاطر والتحديات الشائعة، وكيفية قياس نتائجك وتقييمها.