

نموذج الاعمال التجاري

أولاً: مدخل إلى نموذج الأعمال التجاري

1- مفهوم نموذج الأعمال (Business Model)

يُعد نموذج الأعمال التجاري من الأدوات الأساسية في ريادة الأعمال الحديثة، إذ يمثل الإطار المفاهيمي الذي يوضح كيف تنشئ المؤسسة قيمة لعملائها، وتقدمها لهم، وتحقق من خلالها إيرادات مستدامة. يختلف نموذج الأعمال عن خطة الأعمال (Business Plan) في كونه أكثر تركيزاً على المنطق الداخلي لإنشاء القيمة وتسيير الموارد، في حين تهتم خطة الأعمال بالجوانب المالية، التسويقية، التشغيلية والتوقعات المستقبلية.

تعريف

نموذج الأعمال هو التصور الذي يصف المنطق الذي تتبعه المؤسسة لإنشاء القيمة وتقديمها واستخلاص أرباح منها

2- أهمية نموذج الأعمال في ريادة الأعمال

- يُمكن رائد الأعمال من التفكير المنهجي حول فكرة المشروع.
- يساعد في تقييم جدوى الفكرة قبل الاستثمار فيها.
- يُستخدم كوسيلة لعرض المشروع على الشركاء والمستثمرين.
- يُعد أداة ديناميكية قابلة للتحديث حسب تغير البيئة السوقية.

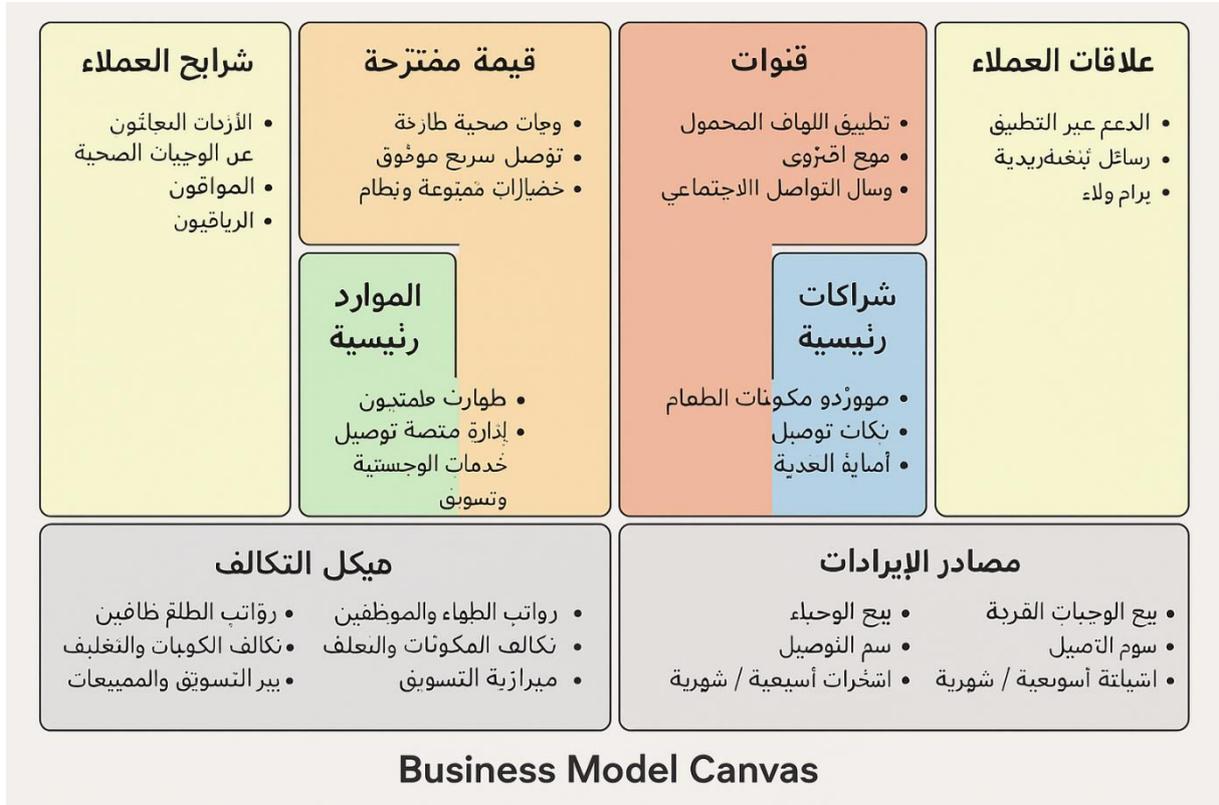
3- أنواع نماذج الأعمال الشائعة

النوع	الوصف
Freemium	تقديم خدمة مجانية مع مزايا مدفوعة (مثل Spotify أو Canva)
Marketplace	وسيط بين البائع والمشتري مقابل عمولة (مثل Uber أو Amazon)
Subscription	نموذج الاشتراك الدوري (مثل Netflix أو Gympass)
On-demand services	خدمات عند الطلب (مثل Uber Eats أو Glovo)
Crowdsourcing	جمع المحتوى أو التمويل من الجمهور (مثل Wikipedia أو Kickstarter)

ملاحظة: يمكن دمج أكثر من نموذج في مشروع واحد حسب خصائصه.

4- الأداة المعتمدة: نموذج الأعمال التجاري (Business Model Canvas)

من أكثر الأدوات استخدامًا لتصميم نموذج الأعمال هي لوحة نموذج الأعمال التجاري التي طورها Alexander Osterwalder سنة 2010، والتي تتضمن تسعة مكونات أساسية تمثل الجوانب الرئيسية للمشروع الناشئ.



ثانيا: تطبيق عملي على نموذج الأعمال – مشروع "تطبيق توصيل الوجبات الصحية"

سنقوم بتطبيق كل مكون من مكونات اللوحة على فكرة مشروع واحدة، وهي:
 "تطبيق إلكتروني يربط بين الطباخين المنزليين والعملاء لتوصيل وجبات صحية يومية حسب نظام غذائي مخصص."

1- شرايح العملاء (Customer Segments)

أ- تعريف شرايح العملاء

شرايح العملاء هي المجموعات المستهدفة من الأفراد أو المنظمات التي تنوي المؤسسة خدمتها. تحديد شرايح العملاء بدقة هو حجر الأساس لأي نموذج أعمال ناجح، إذ أن كل ما يلي من مكونات النموذج يتوقف على معرفة "من هو العميل؟"، "ما الذي يحتاجه؟"، و"ما الذي يميزه عن غيره؟". شريحة العملاء هي مجموعة من الأشخاص أو الكيانات التي تتشابه في احتياجاتها وسلوكها وتستفيد من نفس القيمة المقدمة.

ب- أنواع شرائح العملاء

النوع	الوصف
السوق الجماهيري	منتجات أو خدمات موجهة لشريحة واسعة (مثل الهواتف الذكية)
السوق المتخصص	موجهة لشريحة محددة ذات خصائص دقيقة (مثلاً: محبو الدراجات الجبلية)
الأسواق المجزأة	شرائح مختلفة تحتاج نفس المنتج لكن بتكليف معين (مثلاً: التأمين الصحي)
السوق المتعدد الجوانب	يخدم طرفين مختلفين يحتاجان بعضهما) مثلاً = Uber : سائق + راكب)

ج- أسئلة لتحديد شرائح العملاء

- من هم عملائي الرئيسيون؟
- ما هي خصائصهم الديموغرافية والسلوكية؟
- ما هي احتياجاتهم التي لم تلبَّ بعد؟
- هل توجد شرائح يمكن تجاهلها لأنها غير مربحة؟

د- التطبيق العملي – مشروع "تطبيق توصيل الوجبات الصحية"

نريد تقديم وجبات صحية منزلية عبر تطبيق إلكتروني. من هو الزبون؟ من يهتم بالأكل الصحي ويبحث عن حل عملي يومي؟

* الشرائح المقترحة:

1. الموظفون الحضريون

- فئة عمرية: 25-45 سنة
- نمط الحياة: مشغول، لا يملك وقتاً للطبخ، يبحث عن خيارات سريعة وصحية
- الحاجة: وجبة صحية متوازنة دون مغادرة المكتب

2. الرياضيون

- فئة عمرية: 18-40 سنة
- الخصائص: وعي غذائي مرتفع، يتبع أنظمة دقيقة (كيتو، عالي البروتين...)
- الحاجة: وجبة محسوبة القيم الغذائية، مخصصة وفق أهداف اللياقة

3. أصحاب الحميات الخاصة (السكري، الكوليسترول...)

- الفئة: كبار السن أو مرضى مزمنين
- الحاجة: طعام منزلي آمن، مطابق لتوصيات الطبيب

4. الآباء والأمهات المشغولون

- الفئة: أسر صغيرة
- الحاجة: طعام منزلي صحي لأطفالهم دون اللجوء إلى الوجبات السريعة

هـ- توصيف شرائح العملاء (Customer Persona)

مثال 1: سمير – موظف مصرفي

- السن: 34 سنة
- العمل: موظف بدوام كامل
- السلوك الغذائي: لا يتناول فطورًا غالبًا، يطلب الغذاء من المطاعم
- الألم: (Pain) يشعر بالتعب والخمول بعد وجبات دسمة
- الهدف: تحسين تغذيته دون تغيير نمط حياته كثيرًا
- كيف نخدمه؟: خطة اشترك غذاء صحي يومي تصل مكتبه مع إمكانية تخصيص القائمة

مثال 2: ليلى – رياضية ومدربة لياقة

- السن: 28 سنة
- النظام: تتبع نظامًا عالي البروتين
- الألم: لا تجد خيارات جاهزة تناسب نظامها
- الهدف: غذاء جاهز، دقيق المحتوى الغذائي
- كيف نخدمها؟: وجبات حسب النظام الغذائي، مع بيان نسبة البروتين والسعرات

ملخص

شريحة العملاء	خصائصها	كيف نخدمها؟
الموظفون الحضريون	مشغولون، لا يملكون وقتًا للطبخ	اشترك غذاء صحي سريع
الرياضيون	نظام غذائي خاص، دقة في القيم الغذائية	قوائم مخصصة، تحليل غذائي مفصل
أصحاب الحميات	احتياجات غذائية طبية	وصفات تحت إشراف مختص تغذية
الآباء المشغولون	يفضلون طعامًا منزليًا للأطفال	وجبات متوازنة وأمنة للأطفال

2: عرض القيمة (Value Proposition)

أ- تعريف عرض القيمة

عرض القيمة هو جوهر أي نموذج أعمال ناجح، لأنه يتمحور حول "ما الذي تقدمه لعملائك؟"، و"ما الذي يجعل عرضك فريدًا أو أفضل من البدائل؟". يتضمن عرض القيمة مجموع الفوائد التي تقدمها الشركة لتلبي حاجة العميل أو تحل له مشكلة.

عرض القيمة هو الوعد الذي تقدمه المؤسسة لعملائها، والذي يُعبّر عن كيفية حل مشكلة لديهم، أو تلبية حاجة بطريقة تفوق البدائل المتاحة.

ب- مكونات عرض القيمة الجيد

يتكون عرض القيمة الجيد من ثلاثة عناصر أساسية:

1. **المنفعة الوظيفية (Functional Benefits):**

- ما الذي يمكن للمنتج أن يفعله للعميل؟
- مثال: "يوفر لك وجبة صحية بسرعة"

2. **المنفعة العاطفية (Emotional Benefits):**

- كيف يشعر العميل عند استخدامه للمنتج؟
- مثال: "الطمأنينة تجاه صحة غذائه"

3. **التمييز أو التفرد (Differentiation):**

- لماذا يختارك العميل بدل منافسك؟
- مثال: "مصدر الوجبات طباخون منزليون محليون"

ج- أنواع القيم التي يمكن تقديمها

نوع القيمة	الوصف
السعر	تقديم قيمة أعلى مقابل تكلفة أقل (Ex: Free delivery)
التخصيص	إمكانية تكيف المنتج حسب رغبة العميل
الراحة	تسهيل الوصول إلى المنتج أو الخدمة
التصميم/التجربة	تقديم واجهة استخدام أفضل، أو تجربة عميل فريدة
العلامة والثقة	الاعتماد على اسم معروف أو شهادة صحية موثوقة
الأداء/الجودة	جودة متميزة أو أداء فائق

د- أدوات بناء عرض القيمة Value Proposition Canvas :

تم تطوير أداة خاصة تسمى Value Proposition Canvas تربط بين:

- **الزبون (Customer Profile):** وظائفه، مشكلاته، ومكاسبه المتوقعة
- **العرض (Value Map):** المنتجات، مخففات الألم، وموآدات المكسب

تساعد هذه الأداة في تحقيق توافق (Fit) بين ما يحتاجه العميل وما تقدمه الشركة.

ه- التطبيق العملي – مشروع "تطبيق توصيل الوجبات الصحية"

ما هي المشكلة التي نحلها؟

- الافتقار إلى وجبات صحية جاهزة في السوق المحلي
- صعوبة الالتزام بالأنظمة الغذائية الخاصة
- الخوف من جودة مكونات الوجبات السريعة

ما الذي نقدمه؟

- وجبات منزلية صحية، موجهة حسب النظام الغذائي
- إمكانية اختيار قائمة أسبوعية مسبقة
- تحليل غذائي مرفق بكل وجبة (سعرات، سكريات، دهون...)

و- صياغة عرض القيمة المقترح

الصياغة الكلاسيكية:

"نحن نقدم للموظفين المشغولين، والرياضيين، وأصحاب الحميات، تطبيقًا ذكيًا يربطهم بطهاة منزليين موثوقين، يوفر وجبات صحية يومية مخصصة، تُسلم بسرعة، وتحتوي على معلومات غذائية دقيقة، بأسعار مناسبة".

القيم المقدمة لكل شريحة:

الشريحة المستهدفة	المشكلة	القيمة المقترحة
الموظفون الحضريون	لا وقت للطبخ/الغذاء غير صحي	غداء سريع صحي، بتكلفة مناسبة
الرياضيون	صعوبة الالتزام بالنظام الغذائي	وجبات مخصصة حسب البرنامج الغذائي + تحليل غذائي
أصحاب الحميات	الحاجة إلى طعام آمن طبيًا	وجبات موصى بها من مختصي تغذية
الآباء المشغولون	غذاء الأطفال غير متوازن	طعام منزلي صحي للأطفال يُرضي الأهل والأبناء

ي- استخدام الأدلة لإقناع العميل

لتقوية عرض القيمة، يمكن استخدام ما يلي:

- شهادات المستخدمين الأوائل
- تحليل غذائي حقيقي من مختصين
- صور وفيديوهات للوجبات
- آلية تقييم الطباخين

ملخص

محتواه	مكون
تقديم وجبات صحية جاهزة حسب النظام الغذائي	الوظيفة الأساسية

راحة البال تجاه الغذاء والصحة الشخصية	القيمة العاطفية
الاعتماد على شبكة طهاة منزليين + تحليل غذائي دقيق	التميز
تقييمات المستخدمين، توصيات غذائية، تجربة استخدام مميزة	أساليب دعم القيمة

3: قنوات التوزيع (Channels)

أ- تعريف قنوات التوزيع

قنوات التوزيع هي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى عملائها وتقديم القيمة المقترحة لهم. تشمل هذه القنوات كل ما يتصل بالتواصل، التوزيع، وخدمة ما بعد البيع. اختيار القنوات المناسبة يؤثر بشكل مباشر على فعالية التواصل مع العميل، تجربته، وتكلفة العملية التجارية. القنوات هي الطرق التي تتبعها المؤسسة لإيصال عرض القيمة إلى شرائح العملاء المستهدفة، سواء تعلق الأمر بترويج العرض أو تسليمه أو تقديم خدمة ما بعد البيع.

ب- الوظائف الأساسية للقنوات

القنوات لا تقتصر فقط على التوصيل، بل تؤدي وظائف متعددة:

1. التوعية: كيف يعرف العميل بوجود المشروع أو الحل؟
2. التقييم: كيف يُقيم العميل القيمة المقترحة؟
3. الشراء: كيف يحصل العميل على الخدمة أو المنتج؟
4. التوصيل: كيف تُسلم الخدمة أو المنتج للعميل؟
5. خدمة ما بعد البيع: كيف تُقدم له المساعدة لاحقاً؟

ج- أنواع القنوات

النوع	الوصف	مثال
قنوات مباشرة	تديرها المؤسسة نفسها	تطبيق إلكتروني خاص
قنوات غير مباشرة	عبر شركاء خارجيين	خدمات توصيل مستقلة
قنوات مادية	التفاعل يتم عبر موقع مادي	نقاط استلام، مراكز طعام
قنوات رقمية	التفاعل يتم عبر الإنترنت أو تطبيقات	تطبيقات، مواقع، سوشيال ميديا

✓ الجمع بين القنوات (Omnichannel) يُعزز تجربة العميل، لكنه يزيد من التعقيد والتكلفة.

د- التطبيق العملي – مشروع "تطبيق توصيل الوجبات الصحية"

كيف نصل إلى العملاء؟

نحتاج إلى قنوات للترويج، الشراء، والتوصيل، كلها متكامل لتقديم تجربة مثالية.

ه- القنوات المعتمدة في المشروع

القناة المستخدمة	الوظيفة
- حملات رقمية على فيسبوك وإنستغرام	التوعية

- التقييم** - تطبيق يسمح بتجربة مجانية أو خصم لأول طلب
- صور عالية الجودة، مراجعات المستخدمين
الشراء - تطبيق موبايل iOS / Android
- موقع إلكتروني مبسط للطلبات السريعة
التوصيل - إشراك توصيل مستقلون (Freelance Delivery)
- تتبع مباشر للطلب داخل التطبيق
إخدمة ما بعد البيع - إدم فني مباشر عبر التطبيق
- إمكانية إعادة الطلب أو تغيير الطباخ
- استبيانات رضا العملاء بعد كل طلب

و- رحلة العميل (Customer Journey) عبر القنوات

1. يرى إعلانًا على فيسبوك عن وجبات صحية (توعية)
2. ينقر على الإعلان ويدخل للموقع - يرى عرضًا أوليًا (تقييم)
3. يحمل التطبيق ويسجل الدخول - يختار خطة أسبوعية (شراء)
4. يستلم الطلب من سائق توصيل مع تتبع مباشر (توصيل)
5. يتلقى إشعارًا لتقييم الطباخ والخدمة (خدمة ما بعد البيع)

ي- القنوات وشرائح العملاء

القنوات المفضلة لديها	شريحة العميل
تطبيق الهاتف، موقع إلكتروني، بريد إلكتروني	الموظفون الحضريون
إنستغرام، توصيات من المؤثرين، مراجعات التغذية	الرياضيون
فيسبوك، محتوى طبي، مقالات توعوية	أصحاب الحميات
مجموعات واتساب، توصيات أصدقاء، تطبيق بسيط وسريع	الآباء المشغولون

ز- التوازن بين الكلفة والتأثير

لكل قناة تكلفة وفائدة. ينبغي تحقيق توازن بين:

- كلفة تطوير التطبيق وتحديثه باستمرار
- كلفة الحملات الإعلانية الرقمية
- كلفة التوصيل (شركاء مقابل أسطول خاص)

ملخص

التوضيح	البُعد
الحملات الرقمية، المؤثرون، المحتوى التتقفي	قنوات التوعية
عرض تجريبي، صور ومراجعات، تقييمات غذائية	قنوات التقييم
تطبيق الهاتف، موقع إلكتروني	قنوات الشراء
شركاء توصيل، تتبع الطلب، جودة التغليف	قنوات التوصيل
دعم مباشر، تقييم الطباخ، إعادة الطلب بسهولة	خدمة ما بعد البيع

4: العلاقات مع العملاء (Customer Relationships)

أ- تعريف العلاقات مع العملاء

تشير علاقات العملاء إلى نوع وطبيعة العلاقة التي تقيمها المؤسسة مع كل شريحة من شرائح عملائها. وهي تمثل كيف تتواصل الشركة مع عملائها، وكيف تبني معهم الثقة، وتحافظ عليهم، وتُشجعهم على التفاعل والولاء. علاقات العملاء هي الاستراتيجيات والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسة لجذب العملاء، الحفاظ عليهم، وزيادة قيمتهم بمرور الوقت.

ب- أهداف علاقات العملاء

1. اكتساب العملاء الجدد
2. الاحتفاظ بالعملاء الحاليين
3. تحفيز النمو من خلال ولاء العملاء وتكرار الطلب
4. بناء مجتمع حول العلامة التجارية

ج- أنواع علاقات العملاء

الوصف	النوع
تواصل مباشر مع موظف لخدمة الزبائن	الخدمة الشخصية
تمكين العميل من إدارة تجربته بنفسه دون تدخل بشري	الخدمة الذاتية
عبر أنظمة رد آلي أو ذكاء اصطناعي	الخدمة الآلية

العلاقة الطويلة الأمد	متابعة مستمرة مع العميل (مثل الاشتراكات أو العضويات)
المجتمعات	بناء تفاعل بين العملاء أنفسهم (منتديات، مجموعات مغلقة...)
التشاركية (Co-creation)	العميل يساهم في تطوير المنتج أو تحسينه (اقتراحات، تصويت، تقييم...)

د- أهمية علاقات العملاء في نموذج الأعمال

- تخفيض تكلفة اكتساب العملاء الجدد
- زيادة متوسط قيمة العميل على المدى الطويل (Customer Lifetime Value)
- تحسين سمعة العلامة التجارية عبر التوصيات الشفهية
- زيادة احتمال التكرار في الشراء

ه- التطبيق العملي - مشروع "تطبيق توصيل الوجبات الصحية"

ما الذي نحتاجه؟

بما أن التطبيق يخاطب شرائح تبحث عن الثقة والجودة، فإن بناء علاقة طويلة ومستقرة معهم ضروري.

و- أنواع العلاقات المناسبة حسب الشرائح

العلاقة المناسبة	الشريحة المستهدفة
اشتراك دوري + دعم مباشر	الموظفون الحضريون
خدمة مخصصة + مساهمة في تصميم القوائم	الرياضيون
تواصل طبي تغذوي + مجتمع للمشاركة	أصحاب الحميات
تذكير أوتوماتيكي بالطلبات + عروض حصرية	الآباء المشغولون

ي- استراتيجيات العلاقات المعتمدة

الهدف	الوسيلة
كسب العميل	كوبون أول تجربة + سهولة الاستخدام
الحفاظ عليه	نقاط ولاء، تقييم شهري لرضاه
تشجيعه على التفاعل	نظام تقييم الطهارة + ترشيح القوائم + نشر صور الأطباق
خلق مجتمع	مجموعة فيسبوك مغلقة للمشاركين لتبادل النصائح الغذائية

و- أمثلة عملية على العلاقة بالعميل

في التطبيق:

- ملف شخصي للعميل مع نظام نقاط ولاء
- رسالة شكر بعد كل طلب + تقييم مباشر للطعام والتوصيل
- إشعارات ذكية لتذكيره بوجباته حسب نظامه الغذائي

خارج التطبيق:

- محتوى عبر البريد الإلكتروني "ماذا تأكل هذا الأسبوع؟"
- استطلاعات دورية حول الطهارة وجودة الطعام
- دعوات لاختبار وصفات جديدة قبل تعميمها

ز- كيف نقيس نجاح العلاقة مع العميل؟

المؤشر	ما يعنيه
معدل الاحتفاظ بالعملاء	كم عميل يكرر الشراء بعد التجربة الأولى
متوسط قيمة الطلب	هل يزيد مع الوقت أم يتناقص؟
مؤشر الرضا (CSAT)	عبر استبيانات أو تقييم بعد كل طلب
معدل الإحالة (Net Promoter)	هل يوصي العملاء بالتطبيق لأصدقائهم؟

ملخص

المحور	التفاصيل
أنواع العلاقة	خدمة مخصصة، ذاتية، اشتراك دوري، مجتمعات، تشاركية
الوسائل	التطبيق، البريد، المجموعات الرقمية، إشعارات ذكية
المؤشرات	الرضا، التكرار، الإحالة، متوسط قيمة العميل

5: مصادر الإيرادات (Revenue Streams)

أ- تعريف مصادر الإيرادات

مصادر الإيرادات هي الطرق التي تُحقق بها المؤسسة عائداً مالياً من كل شريحة من شرائح العملاء. بعبارة أخرى، هي الإجابة عن سؤال "كيف تكسب الشركة المال من القيمة التي تقدمها؟" مصدر الإيرادات هو التدفق النقدي الناتج عن تقديم قيمة معينة إلى شريحة من العملاء، مقابل دفع مباشر أو غير مباشر.

ب- لماذا مصادر الإيرادات مهمة؟

- تحدد الجدوى المالية للمشروع
- تساعد في تقييم ربحية كل شريحة

- توجّه قرارات التسعير والعروض الترويجية
- تُحدد الأولويات الاستثمارية والتوسعية

ج- أنواع مصادر الإيرادات

النوع	الوصف	مثال
البيع المباشر (Transaction)	الإيراد الناتج عن بيع منتج أو خدمة لمرة واحدة	شراء وجبة صحية عبر التطبيق
الاشتراك (Subscription)	إيراد دوري مقابل الوصول المستمر إلى منتج أو خدمة	اشتراك أسبوعي في خطة وجبات
التأجير / الاستخدام	دفع حسب الاستخدام أو الفترة الزمنية	دفع لكل طلب توصيل (Delivery Fee)
الترخيص	بيع حق استخدام ملكية فكرية أو تكنولوجية	منح المطاعم الصغيرة ترخيص لاستخدام منصة التوصيل
الإعلانات	إيرادات من أطراف ثالثة مقابل الظهور على المنصة	إعلانات منتجات غذائية على التطبيق
العمولة	اقتطاع نسبة من المبيعات التي تتم عبر المنصة	عمولة من كل وجبة تباع عبر طباح منزلي

د- استراتيجيات التسعير

نوع التسعير	الوصف	مثال في المشروع
تسعير ثابت	سعر محدد لا يتغير	600دج للوجبة الواحدة
تسعير ديناميكي	السعر يتغير حسب الوقت أو الطلب	تخفيضات نهاية الأسبوع أو ارتفاع السعر في الذروة
تسعير حسب القيمة	السعر يعكس القيمة المدركة لدى العميل	وجبة صحية عضوية أعلى من الوجبة العادية
تسعير الحزمة	تقديم أكثر من منتج بسعر مخفض	5 وجبات أسبوعية بسعر مخفض مقارنة بالطلب الفردي

هـ- التطبيق العملي – مشروع "تطبيق توصيل الوجبات الصحية"

ما هي مصادر الإيرادات في المشروع؟

المصدر	الوصف
بيع الوجبات المباشر	العميل يشتري وجبة واحدة أو أكثر مرة واحدة
اشتراك أسبوعي / شهري	خطة وجبات مخصصة يتم تسليمها يوميًا (باقة غذائية مسبقة)

رسوم التوصيل	تضاف على سعر الوجبة أو تُدمج في الباقية
عمولة من الطباخين	الطباخ المنزلي يدفع نسبة مئوية عن كل طلب يُنفذ عبر التطبيق
الإعلانات	مساحة دعائية لمنتجات صحية، شركات تغذية، أدوات مطبخ...

و- نموذج الإيرادات المقترح

مثال تطبيقي:

المنتج / الخدمة	السعر (دج)	التكرار	الإيرادات المحتملة شهرياً (افتراضياً)
وجبة صحية واحدة	600	2000 وجبة	1,200,000 دج
اشتراك أسبوعي (5 وجبات)	2700	300 اشتراك	810,000 دج
رسوم توصيل (لكل طلب)	150	2000 طلب	300,000 دج
عمولة من الطباخين (10%)	60 × 2000	مرة واحدة	120,000 دج
إعلانات	-	ثابت شهري	150,000 دج
المجموع	-	-	2,580,000 دج / شهر

ز- العلاقة بين القيمة وسعر البيع

من المهم أن يكون التسعير متوافقاً مع:

- القيمة المدركة لدى العميل
- تكاليف الإنتاج والتوصيل
- أسعار المنافسين
- حساسية السعر لدى الشريحة المستهدفة

ي- ابتكار مصادر دخل جديدة

يمكن تطوير مصادر دخل مستقبلية مثل:

- بيع منتجات غذائية (مثل العصائر الطبيعية أو المكملات)
- خدمات إضافية (متابعة مع أخصائي تغذية)
- محتوى مدفوع (دورات طبخ صحي)

ملخص

التفاصيل	البعد
بيع مباشر، اشتراك، عمولة، توصيل، إعلانات	أنواع الإيرادات
ثابت، ديناميكي، حسب القيمة، حزم	استراتيجيات التسعير
تطوير خدمات مكملة، شراكات إعلانية، تسويق مشترك	أساليب الابتكار في الإيرادات

6: الموارد الرئيسية (Key Resources)

أ- تعريف الموارد الرئيسية

الموارد الرئيسية هي كل ما تحتاجه المؤسسة من أصول ومكونات ضرورية لتنفيذ نموذج أعمالها بنجاح. تشمل الموارد المادية، البشرية، الفكرية، والمالية، والتي تُمكن الشركة من تقديم القيمة، وتوصيلها، والتفاعل مع العملاء، وتحقيق الإيرادات. الموارد الرئيسية هي الأصول الأساسية التي تُمكن الشركة من خلق القيمة وتقديمها للعملاء، والحفاظ على علاقات فعالة معهم، وتوليد دخل مستدام.

ب- أنواع الموارد الرئيسية

أمثلة	التعريف	النوع
أجهزة، مطبخ مركزي، مركبات توصيل، مكاتب، مستودعات	أصول مادية ملموسة	الموارد المادية
تطبيق الهاتف، خوارزمية التوصيل، دليل الطهاة، اسم تجاري	أصول غير مادية مثل العلامة التجارية، البرمجيات، براءات الاختراع	الموارد الفكرية
مبرمجون، طهاة، مسوقون، خدمة العملاء، أخصائيو غذائيون	الموظفون والعاملون ذوو الكفاءات	الموارد البشرية
تمويل ذاتي، قروض، استثمار خارجي	التمويلات والاحتياطيات ورؤوس الأموال	الموارد المالية

ج- أهمية الموارد الرئيسية

- تشغيل نموذج العمل بسلاسة
- حماية التميز التنافسي (مثلاً: خوارزمية توصيل فعالة)
- دعم النمو والابتكار
- زيادة المصداقية والثقة لدى العملاء والمستثمرين

د- التطبيق العملي – مشروع "تطبيق توصيل الوجبات الصحية"

ما هي الموارد الرئيسية الضرورية؟

التفاصيل	فئة المورد
مركز تغليف الطعام	مادية

-معدات تبريد

-درجات نارية للتوصيل
-مكاتب مصغرة لخدمة العملاء|

إفكرية - تصميم التطبيق (واجهة المستخدم UX/UI)

-قاعدة بيانات الطهاة والعملاء

-علامة تجارية وشعار مميز

-منهجية تقييم الجودة |إشرية - إفرق تطوير تقني

-مسؤولو جودة وتغذية

-خدمة عملاء

-طهاة ومساعدون للطهاة |إمالية - إرأسمال أولي لتشغيل المنصة

-ميزانية حملات تسويقية

-احتياطي لضمان استمرارية التشغيل |

ه- توضيح بالجدول - تفصيل الموارد

الهدف منه	المورد
تحسين سرعة وكفاءة التسليم	خوارزمية التوصيل
تطوير وصيانة التطبيق	فريق تقني
تحسين التجربة، التخصيص، التسويق المستهدف	قاعدة بيانات العملاء
تسليم الطلبات بشكل منظم وآمن	مركبات التوصيل
تعزيز الثقة وجذب شرائح أكبر	علامة تجارية قوية
ضمان القيمة الصحية للمنتج وجودته	أخصائيي تغذية وطهاة

و- العلاقة بين الموارد والقيمة المقترحة

المورد اللازم لتحقيقها	القيمة المقترحة
طهاة مختصون + إشراف تغذوي	وجبات صحية بجودة عالية
فريق + UX / UI مطورين متمكنين	تجربة استخدام مريحة عبر التطبيق
نظام تتبع + شركاء توصيل مدربين	توصيل دقيق وسريع
شفافية + شهادة جودة + محتوى تعليمي عبر التطبيق	ثقة العميل في مكونات الوجبة

ز- تمويل الموارد

من الضروري تحديد كيف سيتم تغطية كلفة هذه الموارد:

- تمويل شخصي مؤسس المشروع
- دعم من حاضنات الأعمال

- شركات مع طبّاحين أو مقدمي خدمات
- تمويل جماعي (Crowdfunding) أو مستثمرين ملائكة (Angel Investors)

ملخص

التفاصيل	البعد
مادية، فكرية، بشرية، مالية	أنواع الموارد
تطبيق، دراجات توصيل، خوارزميات، طهارة، علامة تجارية	أمثلة في المشروع
تنفيذ القيمة، تسيير العلاقات، تسليم الخدمة، توليد الدخل	الغرض منها
تمويل ذاتي، استثمار، دعم حاضنات، شركات	تمويلها

7: الأنشطة الرئيسية (Key Activities)

أ- تعريف الأنشطة الرئيسية

الأنشطة الرئيسية هي أهم الأفعال والعمليات التي يجب على الشركة تنفيذها لكي تحقق القيمة المقترحة، وتصل إلى شرائح العملاء، وتحافظ على علاقاتها بهم، وتحقق الإيرادات. الأنشطة الرئيسية هي العمليات الجوهرية التي لا غنى عنها لتنفيذ نموذج الأعمال التجاري بنجاح.

ب- أهمية الأنشطة الرئيسية

- ترجمة الأفكار إلى منتجات وخدمات فعلية
- ضمان جودة التجربة التي تقدمها الشركة
- تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف
- دعم الابتكار وتطوير عروض جديدة

ج- أنواع الأنشطة الرئيسية

أمثلة	الوصف	النوع
تحضير الوجبات الصحية، تغليفها	تصميم، تصنيع، تسليم منتج	الإنتاج
تقديم الدعم الغذائي الشخصي، معالجة مشاكل الطاب	تقديم حلول مخصصة، دعم العملاء، الاستجابة للشكاوى	حل المشكلات
إدارة تطبيق التوصيل، إدارة قاعدة بيانات المستخدمين	إدارة منصات رقمية، تحسين الخوارزميات، حماية البيانات	المنصات/الشبكات
حملات إعلانية، التسويق الرقمي، تنظيم خدمات التوصيل	الترويج، اكتساب العملاء، إدارة التوصيل	التسويق والتوزيع
تطوير قائمة وجبات جديدة، تحديث واجهة التطبيق بانتظام	تحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر	الابتكار والتطوير

د- التطبيق العملي – مشروع "تطبيق توصيل الوجبات الصحية"

ما هي الأنشطة الرئيسية للمشروع؟

الأنشطة المرتبطة به	المجال
-تحضير الوجبات حسب المواصفات	إعداد القيمة المقترحة

-مراقبة الجودة

-تصميم قوائم صحية جديدة |

إدارة التطبيق - تطوير وصيانة التطبيق

-حماية البيانات

-إدارة تجربة المستخدم | | UX التوصيل والخدمات اللوجستية| - جدولة الطلبات

-تتبع عمليات التسليم

-التعامل مع الشكاوى | |التسويق - إدارة الحملات الإعلانية

-التعامل مع المؤثرين

-تحسين الظهور في محركات البحث | |العلاقات مع العملاء - الرد على الاستفسارات

-جمع التغذية الراجعة(Feedback)

-إدارة برامج الولاء |

ه- ربط الأنشطة بالقيمة المقترحة

النشاط الرئيسي الداعم لها	القيمة المقدّمة
تطوير وصفات + رقابة الجودة + تدريب الطهاة	وجبات صحية عالية الجودة
تطوير برمجي + اختبارات دورية + تحسين واجهة المستخدم	تجربة تطبيق سلسة
تنسيق لوجستي + تتبع في الزمن الحقيقي + اختيار المسارات الأفضل	تسليم دقيق وسريع
خدمة عملاء فعالة + شفافية في المكونات + محتوى تعليمي مستمر	بناء ثقة العملاء

و- من يدير الأنشطة؟

- فريق الطهاة → الأنشطة الإنتاجية (تحضير الوجبات)
- فريق التكنولوجيا → تطوير التطبيق وحل مشاكله
- فريق التوصيل أو شركاء التوصيل → تنفيذ عمليات التوصيل
- فريق التسويق → بناء الصورة الذهنية واكتساب العملاء
- خدمة العملاء → الحفاظ على العلاقة الإيجابية مع المستخدمين

ز- التحديات الشائعة في تنفيذ الأنشطة

- صعوبة الموازنة بين الجودة والسرعة في تحضير الوجبات
- مشاكل تقنية في التطبيق أو الخوارزمية
- تأخيرات في التوصيل تؤثر على رضا العملاء
- الحملات التسويقية غير المستهدفة تؤدي إلى هدر الميزانية

ي- كيف نُحسّن الأنشطة الرئيسية؟

- الأتمتة: أتمتة خطوات الطلب والتوصيل حيثما أمكن
- تحسين الأداء: تدريب مستمر للطواقم
- الابتكار: تطوير وجبات جديدة وتحديثات تقنية
- التحليل المستمر: مراقبة الأداء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

ملخص

التفاصيل	البعد
الإنتاج، المنصة، اللوجستك، العلاقات، التسويق	المجالات الأساسية
تحضير الطعام، صيانة التطبيق، التوصيل، خدمة العملاء، الحملات الإعلانية	الأنشطة الرئيسية
الخوارزميات، منصات التحليل، شبكات التواصل، برامج CRM	الأدوات المساعدة

8: الشراكات الرئيسية (Key Partnerships)

أ- الشراكات الرئيسية

الشراكات الرئيسية هي التحالفات الاستراتيجية التي تنشئها الشركة مع أطراف خارجية لمساعدتها على تنفيذ نموذج أعمالها، وتقليل المخاطر، والحصول على موارد أو أداء أنشطة لا يمكن القيام بها داخلياً بفعالية.

الشراكات الرئيسية هي العلاقات التي تُنشئها المؤسسة مع جهات أخرى (شركات، أفراد، هيئات) بهدف دعم تنفيذ نموذج الأعمال.

ب- لماذا الشراكات مهمة؟

- الحصول على موارد أو قدرات لا تمتلكها المؤسسة
- تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف
- تقاسم المخاطر التجارية أو التقنية
- الدخول إلى أسواق جديدة أو شرائح عملاء مختلفة
- التركيز على الأنشطة الأساسية وتفويض الباقي

ج- أنواع الشراكات الرئيسية

النوع	التعريف	مثال في المشروع
شراكة استراتيجية بين غير منافسين	تعاون تكاملي بين شركتين غير متنافستين	شراكة مع مراكز تغذية أو عيادات صحية لتوصية العملاء بالتطبيق
شراكة استراتيجية بين منافسين	تعاون مؤقت بين منافسين لأغراض محددة	شراكة مع تطبيق توصيل آخر لتغطية منطقة جديدة
علاقة تبعية (Outsourcing)	تفويض طرف ثالث لتنفيذ أنشطة معينة	التعاقد مع شركة توصيل مستقلة لتسليم الطلبات
علاقات الموردين	اتفاقيات مع موردي المواد أو التكنولوجيا	التعاقد مع مزود مكونات غذائية عضوية

د- التطبيق العملي - مشروع "تطبيق توصيل الوجبات الصحية"

من هم الشركاء الرئيسيون؟

فئة الشريك	دور الشريك في نموذج الأعمال
طباخون منزليون معتمدون	تحضير الوجبات بالتعاون مع المنصة
شركات توصيل	تنفيذ عمليات التوصيل، خصوصًا في المدن الكبرى
مزودو مكونات غذائية	توفير مكونات صحية بأسعار مناسبة وجودة مضمونة
مطوري التطبيقات المستقلين	المساهمة في تطوير أو تحديث وظائف معينة في التطبيق
عيادات ومراكز تغذية	تقديم توصيات بالتطبيق لمرضاهم (تبادل ترويجي)
مؤثرون في الصحة والتغذية	الترويج للتطبيق مقابل عمولات أو محتوى مشترك
بوابات الدفع الإلكتروني	تسهيل عمليات الدفع الآمن داخل التطبيق

ه- أهداف الشراكات المختلفة

نوع الشريك	الهدف من الشراكة
التوصيل	توسيع نطاق الخدمة وخفض التكاليف
الغذاء والمكونات	ضمان الجودة والموثوقية بأسعار تنافسية
تكنولوجي	التطوير والابتكار المستمر
تسويقي وإعلامي	زيادة الوصول إلى شرائح مستهدفة
مؤسسات طبية / صحية	بناء الثقة والمصداقية العلمية للتطبيق

و- كيف ندير الشراكات بفعالية؟

- اتفاقيات واضحة: تحديد التزامات كل طرف قانونيًا وعمليًا
- مؤشرات أداء: مراقبة الأداء (مثل سرعة التوصيل، رضا العملاء)

- التوصل المستمر: تحديثات دورية، اجتماعات، تقارير
- العلاقات طويلة الأجل: التركيز على الثقة المتبادلة واستدامة العلاقة

ز- توسيع الشراكات مستقبلاً

أمثلة على فرص مستقبلية:

- الشراكة مع صالات رياضية لتقديم خطط غذائية مخصصة
- شراكات مع شركات تأمين صحي تقدم تعويضات للمشاركين
- التعاون مع بلديات أو جمعيات صحية لتنظيم حملات توعية مشتركة

ملخص

التفاصيل	البعد
استراتيجية، تنافسية، تبعية، موردين	أنواع الشراكات
طباخون منزليون، شركات توصيل، مزودو مكونات، مطورون، مؤثرون، عيادات	شركاء رئيسيون في المشروع
تقليل التكاليف، تحسين الجودة، تسريع التوصيل، الوصول لشرائح جديدة	أهداف الشراكة
اتفاقيات واضحة، مؤشرات أداء، تواصل مستمر، علاقات طويلة الأمد	إدارة الشراكة

9: هيكل التكاليف (Cost Structure)

أ- تعريف هيكل التكاليف

هيكل التكاليف يمثل جميع التكاليف والنفقات المرتبطة بتشغيل نموذج الأعمال، أي كل ما تدفعه المؤسسة من أجل خلق القيمة المقترحة، توصيلها للعملاء، والحفاظ على العلاقات معهم. هيكل التكاليف هو التمثيل المالي لجميع الموارد والأنشطة اللازمة لتنفيذ نموذج الأعمال.

ب- أهمية تحليل هيكل التكاليف

- تحديد مقدار رأس المال اللازم للانطلاق
- اتخاذ قرارات تسعيرية دقيقة
- تقليل المصاريف الزائدة وتحسين الربحية
- الاستعداد للمخاطر المالية
- جذب المستثمرين بخطة مالية واضحة

ج- أنواع التكاليف

أمثلة في مشروعنا	الشرح	النوع
------------------	-------	-------

إيجار المقر، اشتراك النظام، رواتب إدارية	لا تتغير بتغير حجم النشاط	التكاليف الثابتة (Fixed Costs)
كلفة المواد الغذائية، عمولات التوصيل، عمولات الدفع الإلكتروني	ترتبط بحجم النشاط أو عدد الطلبات	التكاليف المتغيرة (Variable Costs)
أجر الطهارة، كلفة المكونات، تغليف الطلبات	ترتبط مباشرة بتقديم الخدمة	التكاليف المباشرة
تسويق، صيانة تطبيق، خدمة عملاء	نفقات عامة لدعم التشغيل وليست مرتبطة مباشرة بالخدمة	التكاليف غير المباشرة

د- هيكل التكاليف حسب نموذج الأعمال

سؤال مهم: هل المشروع قائم على نموذج كثيف التكاليف أم نموذج مرن؟ يُحدّد ذلك من خلال:

نموذج مرن / منخفض التكاليف	نموذج مكلف	البعد
التعاقد الخارجي / الشراكات	ملكية معدات ومرافق	البنية التحتية
التعاقد الجزئي أو حسب الحاجة	توظيف داخلي دائم	الموارد البشرية
استخدام منصات جاهزة أو مفتوحة المصدر	تطوير داخلي	التكنولوجيا

هـ- التطبيق العملي – مشروع "تطبيق توصيل الوجبات الصحية"

ما هي أبرز التكاليف المتوقعة؟

فئة التكلفة	التكاليف النموذجية المقدرة شهرياً (تقريباً)
تطوير التطبيق	1,000 دولار (صيانة وتحديثات دورية)
استضافة الخوادم	200 دولار
رواتب الفريق الإداري	2,000 دولار (مدير، دعم، تغذية)
التسويق والإعلانات	800 دولار (حملات رقمية، مؤثرون)
عمولات التوصيل	1 دولار لكل طلب (مثلاً: 3,000 طلب × 1 = 3,000 دولار)
شراء المكونات الغذائية	1.5 دولار لكل طلب (4,500 دولار شهرياً تقريباً)
تغليف الطلبات	0.5 دولار لكل طلب (1,500 دولار شهرياً)
رسوم الدفع الإلكتروني	2.5% من كل عملية (مثلاً: 500 دولار شهرياً)
احتياطي طارئ	500 دولار

إجمالي تقريبي للتكاليف الشهرية: حوالي 13,500 دولار

و- هيكل التكاليف بالجدول

أمثلة	مباشر / غير مباشر	ثابت / متغير	الصف
رسوم مطورين خارجيين	غير مباشر	ثابت	تطوير وصيانة التطبيق
بحسب عدد الطلبات	مباشر	متغير	أجور الطهارة
خضار، بروتينات، بهارات	مباشر	متغير	مواد أولية
حملات فيسبوك وإنستغرام	غير مباشر	متغير/ثابت	الإعلان والتسويق
دعم فني وتفاعل مع الزبائن	غير مباشر	ثابت	خدمة العملاء

ز- مؤشرات لمراقبة التكاليف

- تكلفة اكتساب العميل: كم يكلفنا كسب عميل جديد؟
- تكلفة توصيل الطلب: هل تكلفة التوصيل مرتفعة مقارنة بالإيرادات؟
- النقطة الحرجة: (Break-even point) كم نحتاج من الطلبات لتغطية التكاليف؟

ي- نصائح لإدارة التكاليف

- ابدأ صغيراً وتوسّع تدريجياً
- استفد من الشراكات بدلاً من الاستثمار في الأصول
- اعتمد على أدوات مجانية ومفتوحة المصدر قدر الإمكان
- راقب مؤشرات الأداء والتكاليف شهرياً

ملخص

التفاصيل	البعد
ثابتة، متغيرة، مباشرة، غير مباشرة	أنواع التكاليف
مواد غذائية، تطوير التطبيق، عمولات توصيل، تسويق	الأمثلة في المشروع
اتخاذ قرارات مالية ذكية، ضبط الأسعار، ضمان الاستدامة	الأهداف من التحليل
CAC، CPD، نقطة التعادل، هامش الربح الصافي	المؤشرات المالية