



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية



جامعة جدة  
مهارات ريادة الأعمال  
BUS 100

# الفصل الرابع: نماذج الأعمال التجارية

# أهداف الفصل

- ▶ تعريف الطالب بمفهوم نماذج الأعمال
- ▶ إدراك الطالب لمفاهيم الابتكار في نماذج الأعمال
- ▶ إدراك الطالب بمكوّنات نماذج الأعمال
- ▶ تمكين الطالب بكيفية استخدام الأسئلة السبعة لنماذج الأعمال
- ▶ اكتساب الطالب مهارات العمل على مخطط نموذج الأعمال
- ▶ القدرة على تطبيق نموذج عناصر نهج وهيكل الأعمال

# المنفعة المقدمة والميزة التنافسية

## ▶ المنفعة المقدّمة (Value Proposition)

▶ وعد من الشركة إلى العميل، أو إحدى شرائح السوق، تقتنع -من خلاله- الشركة المستهلك المحتمل أن منتجاتها أو خدماتها، أو كلاهما ستضيف قيمة ومنفعة أكبر، أو تحل مشكلة ما بشكل أفضل من غيرها من العروض المماثلة للخدمات والمنتجات المقدّمة من شركات منافسة في السوق.

## ▶ الميزة التنافسيّة (Competitive Advantage)

▶ الشركة التي تخلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها، هي التي تمتلك ميزة تنافسيّة<sup>(4)</sup>، وتكون نتاج خصلة، أو ميزة، أو عادة، أو ثقافة، أو ممارسات تملكها شركة ما ولا يملكها منافسوها، ردة فعل العميل تجاه هذه القيمة والميزة التي حصل عليها هي ولاؤه وانتماؤه للشركة، وما تقدّمه من منتجات وخدمات.

# تساؤلات رائد الأعمال

- ▶ كيف سيبدو نموذج العمل لمنظمتك خلال خمس أو عشر سنوات من الآن؟
- ▶ هل ستكون المنظمة من اللاعبين الأساسيين في القطاع أو الصناعة التي تعمل بها المنظمة؟ وكيف ستواجه المنظمة المنافسين الذين سيطورون نماذج أعمال مبتكرة؟

**يجب التخطيط وتنفيذ حلول إبداعية تسخر الوقت، والموارد المالية، والبشرية، والمعلوماتية، والتقنية لتحقيق عوائد مالية، والاختراعات الابتكارات التي يتبناها رواد الأعمال لتحويلها إلى واقع متعدد المنافع على شكل كيان مؤسسي ذي ميزة تنافسية، وقيمة مضافة مستدامة، بمقدوره الاستمرار لوقت طويل**

# مستويات التجديد والتغيير

1. إبداع المنتج أو/ والخدمة (Product or/and Service Innovation).
2. إبداع العمليّات (Operational Innovation).
3. إبداع نماذج الأعمال (Business Model Innovation).

▪ مستويات الإبداع الثلاثة يجب أن تعمل سوياً وتتناغم وسلاسة

# مفهوم نماذج الأعمال

- ▶ يصف نموذج الأعمال المفهوم المنطقي لكيفية تكوين المنظمة لقيمتها الحقيقية، وتجسيدها على أرض الواقع، وتوصيلها لعملائها ومختلف أصحاب المصلحة
- ▶ طريقة مستدامة لممارسة الأعمال
- ▶ الطموح للبقاء في السوق مع مرور الوقت، وإنشاء كيان ناجح، ومربح على المدى الطويل
- ▶ النزعة إلى البقاء، وبالتالي القدرة على الاستمرار في المنافسة
- ▶ لا يمكن أن يكون نموذج الأعمال طريقة ثابتة في ممارسة الأعمال

▶ تطويره

▶ إنماؤه

▶ تحسينه

الميزة التنافسية



# مفهوم نماذج الأعمال

- ▶ يعود الاهتمام المتزايد بفهم نماذج الأعمال وكيفية تطويرها، إلى الرغبة في تجسيد **قيمة جديدة، ومنفعة مقدّمة** للشركة تتفوّق على الطرق الحاليّة لممارسة الأعمال التجارية
- ▶ نموذج العمل مرتبط بشكل وثيق مع برامج وممارسات الإدارة.
- ▶ نموذج الأعمال مفيدٌ لمواءمة مقاييس الأداء الماليّة وغير الماليّة مع إستراتيجيّات وأهداف المنظمة
- ▶ مساعدة المنظّمة في تقديم المنفعة لجميع أصحاب المصلحة.

نماذج الأعمال تصف الخيارات الإستراتيجية المتكاملة التي تسهل التعامل مع العمليّات والعلاقات المختلفة التي تخلق قيمة على المستويات التشغيليّة والتكتيكيّة والإستراتيجيّة في المنظّمة

# عناصر المفهوم والغاية والفائدة والتأثير المتعلقة بنماذج الأعمال

المفهوم  
نموذج الأعمال هو الهيكل المفاهيمي (Conceptual Structure) الذي يتحقق من جدوى الأعمال التجارية، ويدعم غرضها وأهدافها والخطط المستمرة لتحقيقها.

الغاية  
يوضح نموذج الأعمال التوجهات المختلفة التي تشكل اللبنة الأساسية لأنشطة وعمليات المنظمة، حيث يعمل نموذج العمل على تمكين الشركات القائمة والناشئة من التركيز على الخطط الإدارية والتسويقية والمالية والتشغيلية والإستراتيجية، والتي تهدف إلى تجسيد قيمة حقيقية للشركة، وإيصال هذه القيمة لمختلف أصحاب المصلحة.

الفائدة  
يركز نموذج العمل على تبيان أهداف الشركة بشكل واضح، والخطط الإدارية الموضوعية للإدارة للوصول إلى تلك الأهداف، وعند استئناف الشركة لممارساتها التشغيلية، يتم الرجوع إلى نموذج العمل للتحقق من مطابقة الأهداف والخطط في نموذج العمل مع الممارسات الفعلية.

التأثير  
إظهار العناصر واللبنة الأساسية التي تجعل العمل التجاري القائم أو الناشئ ناجحًا، والعمل على استثمارها وتنفيذها على أرض الواقع.

# الابتكار في نماذج الأعمال

- ▶ عندما قام مؤسسو داينرز كلوب (Diners Club) بتقديم بطاقة الائتمان في عام 1950م، كان ذلك أحد أشكال الابتكار في نماذج الأعمال
- ▶ وكذلك عندما قامت شركة زيروكس (Xerox) بتقديم نظام الدفع قبل التصوير والنسخ في عام 1959م.
- ▶ إنَّ كلَّ أسلوب أو آلية عملٍ تُغيَّر، أو تُسهَّل، أو تُستخدَم تقنية حديثة لأداء عمل، أو مهمة، أو نشاط ما، يمكن أن تُعتبر نموذج عمل مبتكراً
- ▶ وبذلك فإنَّ الإبداع، أو الابتكار في الموارد المستخدمة، أو العمليات اللازمة، أو القنوات والمنصَّات المستخدمة لأداء الأعمال يُعدُّ ابتكاراً في نموذج العمل، شرط أن يتميَّز بالمنفعة المقدَّمة (Value Proposition) والميزة التنافسيَّة (Competitive Advantage).
- ▶ يتعلَّق ابتكار نموذج العمل بخلق القيمة (Value Creation) للشركات والعملاء والمجتمع، حيث يتم ذلك من خلال تغيير النماذج القديمة بأخرى أحدث، تُتَّصف بالنضوج والتوافق مع متطلبات المرحلة والبيئة المحيطة بالأعمال.

# تمرين (1) - صفحة 61

- ▶ تتولّى كلُّ مجموعة مناقشة أحد الأسئلة التالية، ومن ثمَّ إعداد قائمة تحتوي على مجموعة من النقاط التي تعلل وتجيّب عن السؤال المناط بكل مجموعة.
- ▶ كيف أصبحت (Amazon) أكبر مكتبة كتب في العالم دون امتلاك محل تجاري واحد؟
- ▶ كيف باتت (Apple) أكبر بائع تجزئة للموسيقى بالعالم دون بيع CD واحد؟
- ▶ لماذا فازت (Pixar) بإحدى عشرة جائزة عالمية دون أن يكون في أفلامها ممثل بشري واحد؟
- ▶ بأي نمط تفكير قامت (Netflix) بإعادة تعريف سوق استئجار الأفلام دون امتلاكها لمحل تجاري واحد؟
- ▶ كيف أصبحت (Skype) هي أكبر مزوّد خدمات اتّصالات في العالم دون أن تملك أي بُنية تحتية أو شبكة اتّصالات؟
- ▶ لماذا أصبح (Starbucks) أكبر سلسلة مقاهٍ في العالم تقوم ببيع القهوة "العادية" بسعر عالٍ؟

# تلخيص مفهوم الابتكار في نماذج الأعمال

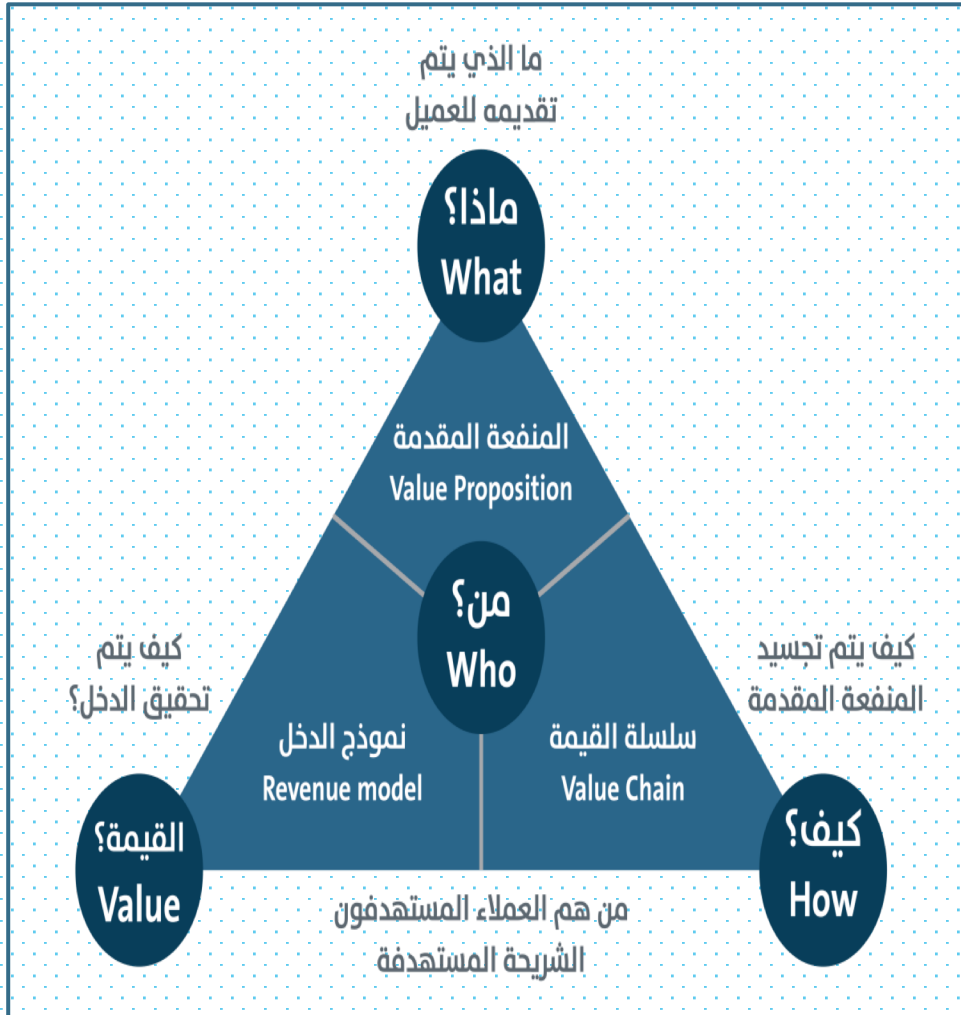
- ▶ استجابة لاحتياجات المستخدمين الناشئة، والمتطلبات البيئية الملحة
- ▶ يساعد كل نموذج عمل مبتكر على سد حاجة قائمة، أو استيفاء لرغبات العملاء، أو تقديم المنتجات أو الخدمات بأسلوب أسهل وأسرع، أو سعر أقل دون الإضرار بالجودة.

كيف يمكننا أن نبتكر ونصمم وننفذ نماذج الأعمال الجديدة القوية هذه؟  
كيف يمكننا أن نفكر بأسلوب نقدي، ونواجه التحدّيات، ونحوّل أسلوب العمل القديم التقليدي؟

وكيف يمكن أن نحوّل الأفكار المستقبلية الثورية والاختراعات إلى نماذج أعمال مبتكرة، تُعيد تشكيل الصناعة أو السوق؟

**جزء من الإجابة يعتمد على كل رائد أعمال وقدراته ومهاراته على إيجاد إجابة تخص مشروعه وفكرته التي يعمل على تحقيقها.**

# مكوّنات نماذج الأعمال



تصف نماذج الأعمال كيمياء تفاعل مختلف العناصر الإدارية، والإستراتيجية، والمالية، والتقنية، والمعلوماتية، والبشرية المتعلقة بشركة أو نشاط تجاري ما.

(Csik و Frankenberg و Gassmann) قدّموا في كتابهم ( Business Model Navigators) مفهوماً لعناصر نماذج الأعمال، يتكون من أربعة أبعاد أساسية وهي:

من (Who)

وماذا (What)

وكيف (How)

والقيمة (Value)

يُعتبر هذا المفهوم سهل الاستخدام، وفي الوقت نفسه شاملاً بما فيه الكفاية لتوفير صورة واضحة لهندسة نموذج العمل

# مكوّنات نموذج الأعمال - من (Who)

- ▶ هم مجموعة معيّنة من العملاء أو المستخدمين، وبالتالي ينبغي أن يتم الإجابة عن سؤال "من هو العميل؟".
- ▶ الإجابة هنا تكون بتحديد شرائح العملاء المستهدفة من الشركة، والمعرفة الدقيقة للخصّة السوقيّة المستهدفة بمختلف شرائحها، وفهم احتياجاتهم، ورغباتهم الحقيقيّة، والسعي لتحقيقها وتخطّي توقعاتهم.
- ▶ العميل هو مركز نموذج العمل، ومحور اهتمام المنشأة، ومن دونه لن يكون هناك أي عمل تجاري.
- ▶ عدم معرفة السوق بشكلٍ كافٍ هو عامل رئيس مرتبط بفشل الأعمال، لذلك فإننا نصف بشكل واضح الشريحة المستهدفة؛ كونها أحد الأبعاد المركزيّة في تصميم نموذج الأعمال.

# مكوّنات نموذج الأعمال - ماذا (What)

- ▶ ما الذي يتمُّ تقديمه للعميل المستهدف
- ▶ ولا يتوقّف هنا الأمر على تحديد المنتج أو الخدمة، ولكن يتعدّى الأمر ذلك إلى معنى تحديد ما هي القيمة التي يحصل عليها العميل من خلال الخدمات والمنتجات التي سيتم تقديمها له.
- ▶ ويُشار إلى هذه الفكرة عادةً بالقيمة المقترحة للعميل والقيمة الموعودة.
- ▶ عرض شامل لمجموعة المنتجات والخدمات الخاصّة بالشركة، والتي لها قيمة بالنسبة للعميل.



# مكوّنات نموذج الأعمال - كيف (How)

▶ يجب على الشركة إتقان العديد من العمليّات والأنشطة. تلك الأنشطة والعمليّات بالإضافة إلى الموارد المرتبطة بها، سواء كانت

▶ ماليّة، أو

▶ بشريّة، أو

▶ تقنيّة، أو

▶ معلوماتيّة

▶ الأنشطة التي تقوم بها المنشأة لبناء وتطوير منتجاتها وخدماتها هي ما تحقق وتضيف قيمة للعميل، فإذا كان العميل على استعداد لدفع قيمة العمليّة أو النشاط، فهذا يعني أنّها ذات قيمة مضافة.

# مكوّنات نموذج الأعمال - القيمة (Value)

- ▶ لماذا يكون نموذج العمل قابلاً للتطبيق من الناحية الماليّة - يرتبط بنموذج الإيرادات.
- ▶ توصيف جوانب الربحيّة، مثل
  - ▶ هيكل التكلفة،
  - ▶ وآليّات الإيرادات المطبّقة،
  - ▶ تحديد مصادر تدفقات الدخل المختلفة،
  - ▶ وتوصيف كفيّة تحقق الشركة للأرباح.
- ▶ هذا البُعد يحتاج إلى تخطيط مالي واقعي وجيد؛ للتمكن من السيطرة على مصاريف المنشأة وإيراداتها؛ بهدف خلق توازن مالي يُمكن المنشأة من مواجهة الأزمات والتحدّيات الاقتصاديّة
- ▶ تُشكّل بعض نماذج الأعمال تحدّيًا ماليًا لانطلاق المشروع واستمراره، وهنا يكمن ذكاء رائد الأعمال في خلق وتطوير نموذج عمل يتماشى مع الإمكانيّات الماليّة المتوفرة لبدء المشروع.
- ▶ استثمار رائد الأعمال في تطوير نموذج العمل يجب أن يكون جزءًا لا يتجزّأ من استثماره في الإبداع والتجديد. فكل الشركات الناجحة والواعية ترصد ميزانيّة لمشروعات نماذج الأعمال المبتكرة، والتي تُعتبر بندًا من بنود ميزانيّة الأبحاث والتطوير بالمنشأة.

# الأسئلة السبعة لنماذج الأعمال

▶ قَدَّم ديفيد تيبس في مقالته نماذج الأعمال، إستراتيجيَّة الأعمال والابتكار<sup>(8)</sup> سبعة أسئلة تعمل الإجابة عنها كحجر الزاوية في إزالة الغموض حول كيفيَّة التعامل مع مكوِّنات نماذج الأعمال، وتساعد في تطوير نموذج عمل واقعي ومنطقي

## ▶ السؤال الأول: ما المشكلة التي تحاول حلها للعميل؟

▶ إذا كان المنتج أو الخدمة لا يقدِّم حلاً مميَّزًا للعميل، فهنا ينشئ تساؤل جدوى المشروع.

## ▶ السؤال الثاني: مَنْ سيدفع لك؟

▶ بشكل تقليدي المستخدم أو العميل هو الذي سيقوم بالدفع لمزوِّد الخدمة أو المنتج، ولكن مع تطوُّر التقنيات المختلفة -ومن أهمِّها الإنترنت- تغيَّرت هيكله ونماذج الدخل الربحيَّة بشكل جذري في العديد من الصناعات. فعلى سبيل المثال، يبحث المستخدم أو العميل في محرك بحث (Google) بشكل مجاني. وتعتبر شركة (Google) مَنْ تقومون بعمليات البحث عملاء أساسيين لها، بينما عمليَّة البحث مجانيَّة، يأتي الدخل من الشركات التي تدفع لشركة (Google) مقابل خدمة (AdWords) لإظهار رسالتها بشكل صحيح، وظهورها بألويَّة أعلى عندما يبحث أحد الأشخاص. لذلك، لم تعد أساليب تحقيق الدخل بذات الشكل التقليدي المباشر، وإنَّما أصبحت هناك أساليب وأطراف مختلفة من الممكن أن تكون هي مصدر الدخل.

# الأسئلة السبعة لنماذج الأعمال

## السؤال الثالث: ما هو السوق المستهدف؟ وما حجمه؟

كَلِّمًا كان توصيف السوق المستهدف أدق وأكثر تحديدًا، كانت قدرة تركيز رائد الأعمال على التسويق أفضل.

## السؤال الرابع: ما الذي يفعله العميل الآن؟ مَن هم المنافسون؟

من القواعد الأساسية هي التوازن بين العرض والطلب،

فإذا كانت الخدمة أو المنتج الذي سيتم تقديمه للعملاء متوفرةً أساسًا في السوق، وبإمكان العميل حاليًا الحصول عليه من المنافسين، فإنه لا توجد جدوى حقيقية من تقديم ذات المنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون حاليًا، ما لم تتوفر ميزة حقيقية مختلفة عن المعروض من قبل المنافسين.

## السؤال الخامس: ما هي تكلفة تقديم الخدمة أو المنتج؟

عادة ما يُفاجأ رائد الأعمال بتكاليف لم تكن في الحسبان. لذلك يجب أن يكون رائد الأعمال متحفظًا في دراسة وتقييم بنود التكاليف، وافترض أنها ستتكلف أكثر مما هو متوقع.

تذكر أن معادلة الأرباح هي (الأرباح = المبيعات - التكاليف)

فكّر دومًا في أساليب مختلفة تخفّض التكلفة؛ لتزيد الربحية.

# الأسئلة السبعة لنماذج الأعمال

## ▶ السؤال السادس: ما هي الرسالة التسويقية؟

- ▶ يجب تصميم الرسالة التسويقية والتي يتم إيصالها للعملاء بعناية لتشجيع الاستجابة،
- ▶ يجب أن تكون دقيقة وصحيحة؛ كون الرسالة التسويقية هي التي توصل المنفعة المقدمة التي تحرص الشركة على تعزيزها، من خلال نموذج عملها، وتعريف عملائها بها.

## ▶ السؤال السابع: ما مدى إمكانية منع المقلدين من الاستحواذ على حصة في السوق؟

- ▶ إذا كان من الممكن نسخ نموذج العمل، أو تقديم خدمات ومنتجات مماثلة بسهولة، فلا يُعتبر النشاط التجاري مستدامًا، بغض النظر عن نموذج العمل المتبع، والنشاط التجاري، وحجم المشاركة في السوق،
- ▶ الابتكار والتطوير المستمر لنموذج الأعمال والخدمات والمنتجات المقدمة يُعتبر المفتاح هنا. نماذج الأعمال ليست ثابتة أبدًا وتحتاج إلى تكرير مستمر لمواكبة التغييرات.

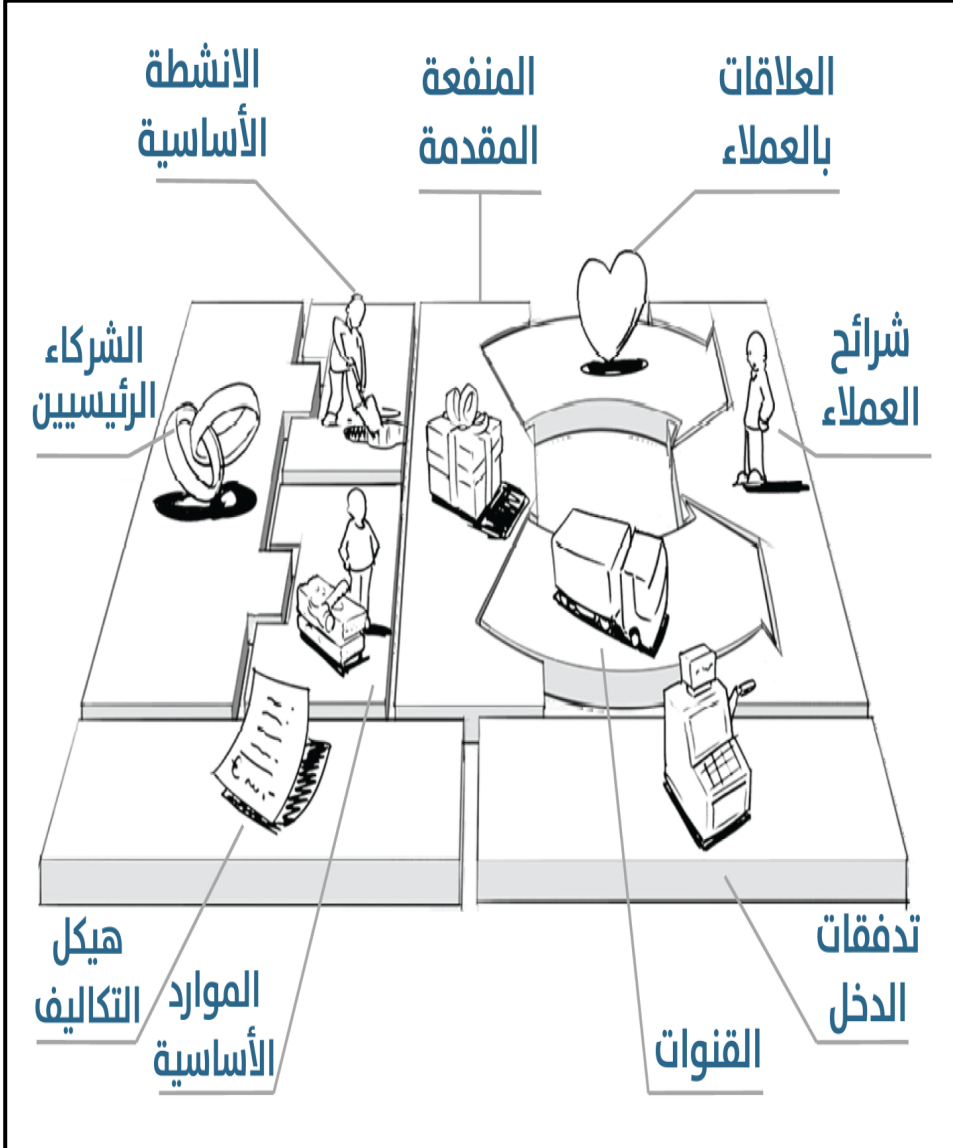
تُعتبر هذه الأسئلة تمهيدًا للقسم التالي الذي يصف وحدات البناء الأساسية (Building Blocks) لتطوير نموذج العمل، والعمليات اللازمة لصياغة نموذج العمل.

# مخطط نموذج الأعمال

- ▶ يمكن وصف نموذج العمل على أفضل وجه من خلال تسع وحدات بناء أساسية
  - ▶ تُظهر كيف تعتزم الشركة تحقيق الربحية،
  - ▶ والمفهوم المنطقي لكيفية تكوين المنظمة لقيمتها الحقيقية،
  - ▶ وتجسيدها على أرض الواقع،
  - ▶ وتوصيلها لعملائها ومختلف أصحاب المصلحة
- ▶ تغطي الوحدات البنائية التسع المجالات الرئيسية الأربعة للأعمال
  - ▶ العملاء،
  - ▶ والعرض،
  - ▶ والبنية التحتية،
  - ▶ والجدوى المالية

# مخطط نموذج الأعمال

▶ يتكوّن مخطط نموذج الأعمال، والذي تمّ تطويره من قِبَل نخبة من الممارسين، والذي تتبناه العديد من الشركات والمنظمات من تسع وحدات بنائية أساسية



- ▶ شرائح العملاء،
- ▶ والمنفعة المقدّمة،
- ▶ والقنوات،
- ▶ وعلاقات العملاء،
- ▶ وتدفقات الدخل،
- ▶ والموارد الأساسية،
- ▶ والأنشطة الأساسية،
- ▶ والشركاء الأساسيون،
- ▶ وهيكل التكاليف

# مخطط نموذج الأعمال

## ▶ شرائح العملاء

▶ تحديد المجموعات المختلفة من الأشخاص أو المؤسسات التي تهدف المنظمة إلى الوصول إليها وخدمتها.

▶ لمن نقدّم القيمة من خلال المنتجات والخدمات؟

▶ من هم أهم عملائنا؟

## ▶ المنفعة المقدّمة

▶ توصيف مجموعة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة إضافية لشريحة معيّنة من العملاء.

▶ ما القيمة التي نقدّمها للعميل؟

▶ أيّ من مشكلات العميل نساعد في حلّها؟

▶ ما هي احتياجات العملاء التي سنعمل على استيفائها؟

▶ ما هي حزم المنتجات والخدمات التي نقدّمها لكل شريحة من العملاء؟



# مخطط نموذج الأعمال

## القنوات

توضيح كيف تصل وتتواصل الشركة مع مختلف شرائح العملاء لتجسيد وتحقيق المنفعة المقدّمة.

▶ ما القنوات التي يرغب بها العملاء للوصول إليهم؟

▶ كيف يمكن مواءمة ومكاملة قنواتنا؟ أي منها يعمل بشكل أفضل؟

▶ ما القنوات التي تُعتبر أكثر فعالية من حيث التكلفة؟ كيف نقوم بدمجها مع روتين العملاء؟

## علاقات العملاء

▶ توصيف أنواع العلاقات التي تقيمها الشركة مع شرائح محددة من العملاء.

▶ ما نوع العلاقة التي تتوقع منا كل شريحة من شرائح العملاء إنشائها والحفاظ عليها؟

▶ ما هي تكلفة إنشائها؟

▶ كيف يتم مواءمة وتكامل علاقات العملاء مع باقي نموذج العمل؟

# مخطط نموذج الأعمال

## ▶ تدفقات الدخل

- ▶ سرد الموارد الأساسية للدخل التي تحقق الربحية للمنظمة، بحيث يتم توصيف آلية تحقيق الدخل من خلال كل شريحة من شرائح العملاء التي تخدمها المنظمة. تراعى هنا القاعدة العامة لتحقيق الربحية والتي تم مناقشتها سابقاً (الأرباح = المبيعات - التكاليف).
- ▶ ما هي القيمة الفعلية التي يرغب عملاؤنا في دفعها مقابل خدماتنا ومنتجاتنا؟
- ▶ ما هي الخدمات والمنتجات المماثلة التي تدفع لها شريحة العملاء المستهدفة حالياً؟
- ▶ كيف يدفع العملاء حالياً؟ ما هي أساليب الدفع المفضلة؟
- ▶ ما هي نسبة مساهمة كل حصة من تدفقات الدخل في الإيرادات الإجمالية؟

## ▶ الموارد الرئيسية

- ▶ وصف أهم الموارد المطلوبة واللازمة لجعل نموذج العمل يعمل بكفاءة وفاعلية، ويحقق أهداف المنظمة.
- ▶ ما هي الموارد الأساسية التي تتطلبها المنفعة المقدمة؟
- ▶ ما هي الموارد المالية المتوفرة أو المطلوبة لدينا؟
- ▶ ما هي الموارد البشرية المتوفرة أو المطلوبة لدينا؟
- ▶ ما هي الموارد الفنية المتوفرة أو المطلوبة لدينا؟

# مخطط نموذج الأعمال

## ▶ الأنشطة الأساسية

▶ الأنشطة الرئيسية تشمل وصف أهم الأنشطة والممارسات التي يجب أن تقوم بها الشركة لجعل نموذج عملها يعمل بكفاءة وفاعليّة، بالإضافة إلى أهم الإجراءات التي يجب على الشركة اتّخاذها للتشغيل الناجح.

▶ ما هي الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها المنفعة المقدّمة؟

▶ ما هي الأنشطة الثانويّة التي تتطلبها المنفعة المقدّمة؟

▶ ما هي الأنشطة الرئيسية التي سيتم تأمينها عن طريق مصادر خارجيّة؟

## ▶ الشركاء الرئيسيون

▶ وصف شبكة الشركاء مع مختلف الموردين والشركاء، والتحالفات اللازمة لتفعيل نموذج العمل بأسلوب مميز.

▶ من هم الشركاء الرئيسيون؟

▶ من هم موردينا الرئيسيون؟

▶ ما هي الموارد الرئيسية التي نكتسبها من الشركاء؟

▶ ما هي الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها الشركاء؟

# مخطط نموذج الأعمال

## ▶ هيكل التكاليف

- ▶ وصف جميع التكاليف الثابتة والمتغيرة اللازمة لتشغيل نموذج العمل.
- ▶ ما هي أهم التكاليف المتأصلة في نموذج أعمالنا؟
- ▶ ما هي الموارد الرئيسية الأعلى؟
- ▶ ما هي الأنشطة الرئيسية الأكثر كلفة؟

## تمرين (2) - صفحة 70

► فكّر في أحد المشروعات التجارية، والتي تقدّم حلاً مبتكراً على شكل منتجات أو خدمات لمشكلة قائمة يواجهها المستخدمون في قطاع أو صناعة معينة، بشرط أن تحقق هذه الخدمات أو المنتجات أو كلاهما عائداً مالياً. استخدم قالب لمخطط نموذج الأعمال، لصياغة وتطوير نموذج العمل الكامل للفكرة التجارية المطلوبة.

| التاريخ           |                  | نموذج عمل شركة  |                   |               |
|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| الشركاء الأساسيين | الأنشطة الأساسية | المنفعة المقدمة | العلاقات بالعملاء | قنوات العملاء |
|                   | 6                |                 | 4                 |               |
|                   | الموارد الأساسية |                 | القنوات           |               |
| 8                 | 7                | 2               | 3                 | 1             |
| هيكل التكاليف     |                  | تمهّنات الدخل * |                   |               |
|                   | 9                |                 |                   | 5             |

# نموذج عناصر نهج وهيكل الأعمال

- ▶ نموذج أكثر شمولية من مخطط نموذج الأعمال (Business Model Canvas)
- ▶ وضع خطة متكاملة لأعمالهم، يتّضح فيها مختلف المراحل الإدارية التشغيلية والإستراتيجية.
- ▶ قام كلٌّ من ألكسندر أوستروالدر وجا-ناي دوان بتطوير نموذج عناصر نهج وهيكل الأعمال، وهو نموذج يعتمد في هيكلته على مخطط نموذج الأعمال، ولكن بشمولية أكبر، ويستوفي احتياجات رواد الأعمال الراغبين في وضع تصوّر أكثر شمولاً وتفصيلاً لمشروعاتهم وأعمالهم الناشئة.
- ▶ يتضمّن النموذج أربعة أقسام أساسية، وهي
  - ▶ قسم التّصوّر،
  - ▶ وقسم الاختبار والتقييم،
  - ▶ وقسم التطوير،
  - ▶ وقسم التشغيل

# نموذج عناصر نهج وهيكल الأعمال

## نموذج عناصر نهج وهيكل الأعمال

## Business Approach and Structure Elements - BASE Board



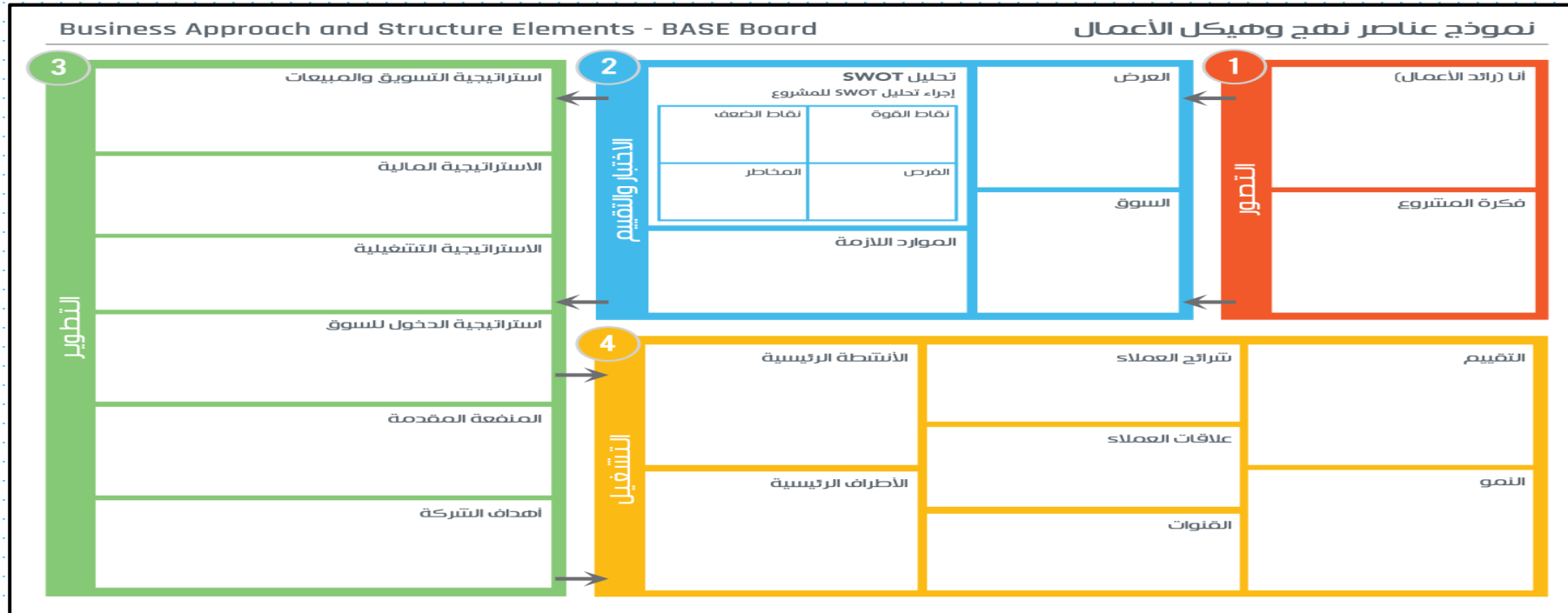
التطوير

الاختبار والتقييم

التشغيل

## تمرين (3) - صفحة 72

► مستكماً على نفس الفكرة التي قمت بتطويرها في تمرين (2)، استخدم القالب في الشكل (5) لنموذج عناصر نهج وهيكل الأعمال، لصياغة وتطوير نموذج العمل الكامل للفكرة التجارية المطلوبة.





شكرا جزىلا