

أهداف الدرس: سيتمكن الطالب من التعرف على مفهوم نموذج العمل الذي يحدد القيمة الممكن تحقيقها بالنسبة لأي مشروع جديد ابتكاري، أو مشروع قائم ويرغب في تطويره وتوسيعه أو إضافة بعض الأنشطة المكملة أو الجديدة له، حيث ستتضح من خلال هذا النموذج كيفية تصميم مخطط بسيط لفكرة كانت في الأذهان إلى إمكانية تجسيدها في مشروع في الواقع، وبذلك يفهم أن هذا النموذج يتم إعداده كخطوة أولى لأي مشروع.

العناصر التي تتضمنها المحاضرة:

- مفهوم وأهمية نموذج العمل؛
- الفرق بين الخطة، التخطيط، دراسة الجدوى ونموذج العمل؛
- أهداف نموذج العمل؛
- بطاقة توصيف نموذج العمل؛
- مثال لمخطط نموذج العمل لشركة Skype؛

تمهيد: تعد القيمة هدفا استراتيجيا يسعى الأفراد والمؤسسات إلى تحقيقه وتعظيمه، ولكن لو أراد الأفراد القيام بأي مشروع جديد ابتكاري، ولو رغبت المؤسسة في توسيع نشاطها واقتراح فكرة جديدة لمشروع ما، فإن أول ما يجيب القيام به هو إعداد نموذج العمل قصد تصويب اختيار تلك المشاريع، وهي تعد خطوة سابقة لإعداد دراسة جدوى شاملة، أو وضع خطة قبلية، هذا النموذج يتكون من مجموعة من الأيقونات أو النوافذ حسب ما تسمى بلغة الرقمنة، أو تسمى مفاتيح وهي في الأصل عبارة عن عناصر مهمة جدا ذات العلاقة بخلق القيمة فهي التي تحدد طريق المشروع بدءا بتحديد الموردين والتكاليف وعناصر أخرى إلى غاية الأرباح المتوقعة.

أولا: مفهوم وأهمية نموذج العمل Business Model: لقد برزت فكرة ابتكار نماذج الأعمال سنة 1950، بدأت كفكرة بسيطة، وقد تطورت فيما بعد عبر فترات زمنية مختلفة إلى غاية بروز العصر الرقمي، أين انتشر التعامل بها بشكل كبير، ونظرا لأهميتها في محاولة إيجاد واقتراح وتقدير قيمة للمؤسسات وللزبائن وللمجتمع أيضا، اهتم بدراستها العديد من المفكرين الاقتصاديين، وكذا بعض المؤسسات الشهيرة.

وفي سنة 2010 تم ابتكار وتقديم مخطط نموذج العمل التجاري في كتاب تم ترجمته باللغة العربية بعنوان " **Business Model generation** "، من قبل المؤلفين " أليكس اوسترفالدر Alexander Osterwalder " و " إيف بينور Yves Pigneur ".

جاء في الكتاب أن نموذج العمل يعني:

" الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في خلق القيمة والاستفادة منها " .

وهو يمثل " طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء عند بدئ مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع في الأخطاء قدر الإمكان مسبقا " .

ومن وجهة نظر استراتيجية يعرفه " Mayo " و " Brown " بأنه: " تصميم الأنظمة المستقلة الرئيسية التي تتسبب في الأعمال التجارية التنافسية والحفاظة عليها " .

من التعاريف يمكن أخذ جميع وجهات النظر بعين الاعتبار عند محاولة تعريفه، حيث يمكن النظر إلى ذلك من زاوية اقتصادية وأخرى إستراتيجية، وعليه فإن نموذج العمل هو عبارة عن:

" مخطط مصمم لإبراز القيمة المقترحة التي يرغب في تحقيقها، لذلك فهو يصف كافة العناصر التي تدعى مفاتيح والتي تستخدم في الوصول إلى خلق القيمة، هذه المفاتيح تظهر بشكل مفصل في شكل نموذج العمل المخصص " .

—أنظر في آخر المحاضرة—

يعتبر هذا النموذج مهما كونه يبرز الفرق بين التخطيط للمشاريع التقليدية والمشاريع الناشئة الابتكارية كابتكار تطبيقات الهواتف الذكية مثلا، حيث أن المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط، فكل ما تحتاج إليه هو دراسة سريعة للجدوى، بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من التخطيط قبل الوصول إلى مرحلة دراسة الجدوى، وعموما فإن هذا النموذج يسمح بمعرفة:

- كل شيء يتطلب القيام بشيء ما: التصميم، المواد الخام، التصنيع، العمالة، ... الخ؛
- كل ما يتطلبه الأمر لبيع هذا الشيء: التسويق، التوزيع، تقديم الخدمة، ... الخ؛
- كيف وماذا يدفع الزبون؟ تحديد كيفية التسعير المناسبة، طرق الدفع، توقيت الدفع، ... الخ.

من خلال تعريف نموذج العمل يتضح أنه يحمل في معناه مصطلح مخطط، خطة، دراسة جدوى وغيرها، حيث يمكن أن يشبهه في المعنى من ناحية ما، ولكن يختلف من حيث مبدأ العمل أو من ناحية التطبيق، وسيتم توضيح ذلك في العنصر الموالي.

ثانيا: الفرق بين الخطة، التخطيط، دراسة الجدوى ونموذج العمل: يتضح في الجدول التالي:

العنصر	المفهوم
الخطة	عناصر محددة متسلسلة لكيفية العمل الذي تم التخطيط له والتي سيتم تنفيذها وتكون عامة وتأتي بعد عملية التخطيط، أي هي محصلة عملية التخطيط.
التخطيط	نشاط ذهني يعني التصور والتوقع لما سيكون له العمل في المستقبل وهو الفعل الذي يسبق الخطة، قد يعتمد على الترابط والتسلسل في أغلب الأحيان.
دراسة الجدوى	تتضمن معنى التخطيط وتأتي بعده فهي عبارة عن تحليل مفصل وشامل لكل ما يتعلق بالعمل أو فكرة سيتم تحويلها إلى مشروع في الواقع، وبالتالي تسمح بمعرفة وتحديد مدى النفع منه ودراسته من جوانب مختلفة، غالبا ما يقوم بها مختصون في المجال.
نموذج لعمل	مخطط يحتوي نقاط (عناصر) معينة ومحددة تصف كيفية تحقيق القيمة المقترحة بشكل مختصر في نموذج محدد، ويشرح كل ما يتعلق بها، لا يتصف بالتسلسل أو الترابط بين تلك العناصر، وهو يتضمن مفهوم الخطة والتخطيط والتصميم، وكذلك يحتوي دراسة جدوى مختصرة، يمكن وضعه من طرف المؤسسة (كفءات المؤسسة)، كما يستطيع أي شخص تصوره باعتباره بسيطا وو يسبق دراسة الجدوى.

يقال سابقا عند التفكير في إطلاق مشروع ما أول عمل من المفترض القيام به هو إعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة العمل، أما اليوم مع الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية فإنك بحاجة لإعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى، لأن دراسة الجدوى تجيب عن سؤال هام مفاده: لو تم تنفيذ المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟

أما خطة العمل تجيب عن السؤال التالي: كيف سيتم تنفيذ وإدارة العمل؟

بينما مخطط نموذج العمل يبدأ من مرحلة مبكرة جدا وأسبق، حيث يسح بالإجابة عن السؤال التالي: ما الذي يجب تقديمه؟ ولمن؟ وكيف يكون ذلك؟

وعليه فإن وضع الخطة والتخطيط لها، وإعداد دراسة الجدوى يعتمد على المعلومات التي تم تصميمها في نموذج العمل.

ثالثاً: أهداف نموذج العمل: يهدف نموذج العمل إلى التعرف على:

- كيفية تحويل فكرة إلى مشروع حقيقي؛
- القيمة التي يمكن تحقيقها؛
- تحديد الشركاء والمؤسسات التي يمكن الاستعانة بها في النشاط؛
- الطرق والأساليب التي تسمح بتحقيق القيمة؛
- تقدير التكاليف الحالية وتوقع الأرباح المستقبلية؛
- التعرف على الموردين الذين يمكن التعامل معهم مع تحديد أساليب التعامل؛
- معرفة الزبائن المستهدفين وقنوات الاتصال؛
- تحديد أنواع الأسواق المستهدفة.

بطاقة توصيف نموذج الأعمال

المشروع	صاحب المشروع	التاريخ	الطبعة
<p>الشراكات الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> - من هم شركاؤك، الممولون، الموزعون، المستثمرون، وغيرهم من المتعاملين، المتاحون؟ - من هم الشركاء الذين يقومون بالأعمال الباطنية؟ - من هو الشركاء الذين يزودوك بالموارد غير المتاحة أمامك؟ 	<p>الأنشطة الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي الأنشطة التي يجب أن تقوم بها حتى تحقق القيمة المفترضة؟ 	<p>القيمة المقترحة</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي حاجاتك؟ مشاكلك التي بحاجة لاجابتك؟ - ما هي القيمة التي حققتها؟ - ماذا تقدم للزبائن؟ - ما هي خصائص منتجاتك أو خدماتك؟ - ما هي فوائد عرضك؟ 	<p>شرايح السوق</p> <ul style="list-style-type: none"> - لماذا تقوم بخلق القيمة؟ - من هم الزبائن المستهدفين؟ شريحة الزبائن؟ - من هم الزبائن الأكثر أهمية؟ - ما هي رغباتهم؟ - ما هي مشاكلهم؟ - ما هي بياناتهم الشخصية؟ (السن، الجنس، الدخل، ونمط حياتهم،....الخ)
<p>التكاليف</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي التكاليف المتغيرة والثابتة المتعلقة بأنشطتك؟ - ما هي التكاليف المهمة في نموذجك؟ 	<p>المداخيل</p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي وجهتك في الحصول على المداخيل؟ - كيف يقوم زبائنك بالدفع؟ كيف يفضلون الدفع؟ - ما هي المنتجات أو الخدمات الأكثر مردودية؟ 	<p>قنوات التوزيع</p> <ul style="list-style-type: none"> - كيف تتصل بالزبائن؟ - ما نوع القنوات التي توزعون من خلالها منتجاتك؟ - ما هي قنوات الاتصال بزبائنك؟ 	

المشروع	صاحب المشروع	التاريخ	الطبعة
مفاتيح المشاركين	مفاتيح الأنشطة	افتراض القيمة	العلاقات مع الزبائن
مفاتيح الموارد	قنوات التوزيع	المدخل	الحصة السوقية
التكاليف			

مثال لمخطط نموذج العمل لشركة Skype

