

# ابتكار نموذج العمل التجاريّ

Copyright © 2010 by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur.  
All rights reserved.

Originally published in English under the title “**Business Model Generation**”  
by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Arabic Edition Copyright © 2013 by **Jabal Amman Publishers**.  
All Rights reserved.

This Arabic edition published under license.

No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form  
or by any means – electronic, mechanical, photocopy, recording or any other – except for brief quotations in printed  
reviews, without prior permission of the publisher.

## ابتكار نموذج العمل التجاريّ

الطبعة العربية الأولى ٢٠١٣م  
حقوق الطبع محفوظة

جبل عمّان ناشرون

ص.ب. ٣٠٦٢، عمّان ١١١٨١، الأردن

هاتف: ٧٦٨ ٥٦٦٥ ٦٤٦٢ +٩٦٢

فاكس: ٧٦٨ ٥٦٣٩ ٦٤٦٢ +٩٦٢

Email: info@JAPublishers.com

www.JAPublishers.com



رقم الإيداع: ٢٠١٣/٧/٢٣٣٠

ISBN 978-9957-539-11-5

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها،  
أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

طُبِعَ في المطابع المركزية (Central Press).

# ابتكار نموذج العمل التجاري

## Business Model Generation

دليل لأصحاب الرؤى ومغربي قواعد اللعبة، ومن يقبلون التحدي

تأليف:

ألكسندر أوسترفالدر (Alexander Osterwalder)  
إيف بينور (Yves Pigneur)

تصميم:

ألان سميث، ذا موفمنت (Alan Smith, The Movement)

محرر ومؤلف مشارك:

تيم كلارك (Tim Clark)

إنتاج:

باتريك فان دير بيجل (Patrick van der Pijl)

ترجمة:

إسماعيل صالح (Ismael Saleh)

مراجعة النص العربي:

م. راكان العيدي (Rakan Al Eidi)  
لبنى الطعيمة (Lubna Taimeh)

شارك في التأليف:

حشد رائع يضم ٤٧٠ من المتمرسين في العمل التجاري من ٤٥ بلدًا



ممارسة  
إدارة

An  
Imprint of

المطبعة  
Jabal Amman | جبل عمان  
Publishers

## شارك في التأليف:

Jeroen de Jong	Peter Froberg	Frank Camille Lagerveld	Karen Hembrough	Matthew Milan	Ellen Di Resta
Gertjan Verstoep	Lino Piani	Andres Alcalde	Ronald Pilot	Ralf Beuker	Michael Anton Dila
Steven Devijver	Eric Jackson	Alvaro Villalobos M	Yves Claude Aubert	Sander Smit	Remko Vochteloo
Jana Thiel	Indrajit Datta Chaudhuri	Bernard Racine	Wim Saly	Norbert Herman	Victor Lombardi
Walter Brand	Martin Fanghanel	Pekka Matilainen	Woutergort	Atanas Zaprianov	Jeremy Hayes
Stephan Ziegenhorn	Michael Sandfær	Bas van Oosterhout	Fanco Ivan Santos Negrelli	Linus Malmberg	Alf Rehn
Frank Meeuwssen	Niall Casey	Gillian Hunt	Amee Shah	Deborah Mills-Scofield	Jeff De Cagna
Colin Henderson	John McGuire	Bart Boone	Lars Mårtensson	Peter Knol	Andrea Mason
Danilo Tic	Vivian Vendeirinho	Michael Moriarty	Kevin Donaldson	Jess McMullin	Jan Ondrus
Marco Raaijmakers	Martel Bakker Schut	Mike	JD Stein	Marianela Ledezma	Simon Evenblij
Marc Sniukas	Stefano Mastrogiacoo	Design for Innovation	Ralf de Graaf	Ray Guyot	Chris Walters
Khaled Algasem	Mark Hickman	Tom Corcoran	Lars Norrman	Martin Andres Giorgetti	Caspar van Rijnbach
Jan Pelttari	Dibrov	Ari Wurmman	Sergey Trikhachev	Geert van Vlijmen	benmlih
Yves Sinner	Reinhold König	Antonio Robert	Thomas	Rasmus Rønholt	Rodrigo Miranda
Michael Kinder	Marcel Jaeggi	Wibe van der Pol	Alfred Herman	Tim Clark	Saul Kaplan
Vince Kuraitis	John O'Connell	paola valeri	Bert Spangenberg	Richard Bell	Lars Geisel
Teofilo Asuan Santiago IV	Javier Ibarra	Michael Sommers	Robert van Kooten	Erwin Blom	Simon Scott
Ray Lai	Lytton He	Nicolas Fleury	Hans Suter	Frédéric Sidler	Dimitri Lévitá
Brainstorm Weekly	Marije Sluis	Gert Steens	Wolf Schumacher	John LM Kiggundu	Johan Várneblad
Huub Raemakers	David Edwards	Jose Sebastian Palazuelos	Bill Welter	Robert Elm	Craig Sadler
Peter Salmon	Martin Kuplens-Ewart	Lopez	Michele Leidi	Ziv Baida	Praveen Singh
Philippe	Jay Goldman	jorge zavala	Asim J. Ranjha	Andra Larin-van der Pijl	Livia Labate
Khawaja M.	Isckia	Harry Heijligers	Peter Troxler	Eirik V Johnsen	Kristian Salvesen
Jille Sol	Nabil Harfoush	Armand Dickey	Ola Dagberg	Boris Fritscher	Daniel Egger
Renninger, Wolfgang	Yannick	Jason King	Wouter van der Burg	Mike Lachapelle	Diogo Carmo
Daniel Pandza	Raoef Hussainali	Kjartan Mjoesund	Artur Schmidt	Albert Meige	Marcel Ott
Robin Uchida	ronald van den hoff	Louis Rosenfeld	Slabber	Pablo M. Ramirez	Guilhem Bertholet
Pius Bienz	Melbert Visscher	Ivo Georgiev	Peter Jones	Jean-Loup	Thibault Estier
Ivan Torreblanca	Manfred Fischer	Donald Chapin	Sebastian Ullrich	Colin Pons	Stephane Rey
Berry Vetjens	Joe Chao	Annie Shum	Andrew Pope	Vacherand	Chris Peasner
David Crow	Carlos Meca	Valentin Crettaz	Fredrik Eliasson	Guillermo Jose Aguilar	Jonathan Lin
Helge Hannisdal	Mario Morales	Dave Crowther	Bruce MacVarish	Adriel Haeni	Cesar Picos
Maria Droujkova	Paul Johannesson	Chris J Davis	Göran Hagert	Lukas Prochazka	Florian
Leonard Belanger	Rob Griffitts	Frank Della Rosa	Markus Gander	Kim Korn	Armando Maldonado
Fernando Saenz-Marrero	Marc-Antoine Garrigue	Christian Schüller	Marc Castricum	Abdullah Nadeem	Eduardo Míguez
Susan Foley	Wassili Bertoen	Luis Eduardo de Carvalho	Nicholas K. Niemann	Rory O'Connor	Anouar Hamidouche
Vesela Koleva	Bart Pieper	Patrik Ekström	Christian Labezin	Hubert de Candé	Francisco Perez
Martijn	Bruce E. Terry	Greg Krauska	Claudio D'Ipollitto	Frans Wittenberg	Nicky Smyth
Eugen Rodel	Michael N. Wilkens	Giorgio Casoni	Aurel Hosennen	Jonas Lindelöf	Bob Dunn
Edward Giesen	Himikel - TrebeA	Stef Silvis	Adrian Zaugg	Gordon Gray	Carlo Arioli

Manuel Toscano	Edwin Beumer	Jose Alfonso Lopez	Stephan Linnenbank	Ricardo Dorado	Marc Faltheim
John Sutherland	Dax Denneboom	Eric Schreurs	Liliana	John Smith	Nicolas De Santis
Remo Knops	Mohammed Mushtaq	Donielle Buie	Jose Fernando Quintana	Rod	Antoine Perruchoud
Juan Marquez	Gaurav Bhalla	Adilson Chicória	Reinhard Prügl	Eddie	Bernd Nurnberger
Chris Hopf	Silvia Adelhelm	Asanka Warusevitane	Brian Moore	Jeffrey Huang	Patrick van Abbema
Marc Faeh	Heather McGowan	Jacob Ravn	Gabi	Terrance Moore	Terje Sand
Urquhart Wood	Phil Sang Yim	Hampus Jakobsson	Marko Seppänen	nse_55	Leandro Jesus
Lise Tormod	Noel Barry	Adriaan Kik	Erwin Fielt	Leif-Arne Bakker	Karen Davis
Curtis L. Sippel	Vishwanath	Julián Domínguez Laperal	Olivier Glassey	Edler Herbert	Tim Turmelle
Abdul Razak Manaf	Edavayyanamath	Marco W J Derksen	Francisco Conde	Björn Kijl	Anders Sundelin
George B. Steltman	Rob Manson	Dr. Karsten Willrodt	Fernández	Chris Finlay	Renata Phillippi
Karl Burrow	Rafael Figueiredo	Patrick Feiner	Valérie Chanal	Philippe Rousselot	Martin Kaczynski
Mark McKeever	Jeroen Mulder	Dave Cutherell	Anne McCrossan	Rob Schokker	Frank
Linda Bryant	Emilio De Giacomo	Di Prisco	Larsen	Wouter Verwer	Bala Vaddi
Jeroen Hinfelaar	Franco Gasperoni	Darlene Goetzman	Fred Collopy	Jan Schmiedgen	Andrew Jenkins
Dan Keldsen	Michael Weiss	Mohan Nadarajah	Jana Görs	Ugo Merkli	Dariush Ghatan
Damien	Francisco Andrade	Fabrice Delaye	Patrick Foran	Jelle	Marcus Ambrosch
Roger A. Shepherd	Arturo Herrera Sapunar	Sunil Malhotra	Edward Osborn	Dave Gray	Jens Hoffmann
Morten Povlsen	Vincent de Jong	Jasper Bouwsma	Greger Hagström	Rick le Roy	Steve Thomson
Lars Zahl	Kees Groeneveld	Ouke Arts	Alberto Saavedra	Ravila White	Eduardo M Morgado
Elin Mørch Langlo	Henk Bohlander	Alexander Troitzsch	Remco de Kramer	David G Luna Arellano	Rafal Dudkowski
Xuemei Tian	Sushil Chatterji	Brett Patching	Lillian Thompson	Joyce Hostyn	António Lucena de Faria
Harry Verwayen	Tim Parsey	Clifford Thompson	Howard Brown	Thorwald Westmaas	Knut Petter Nor
Riccardo Bonazzi	Georg E. A. Stampfl	Jorgen Dahlberg	Emil Ansarov	Jason Theodor	Ventenat Vincent
André Johansen	Markus Kreutzer	Christoph Mühlethaler	Frank Elbers	Sandra Pickering	Peter Eckrich
Colin Bush	Iwan Schneider	Ernest Buise	Horacio Alvaro Viana	Trond M Fflövstegaard	Shridhar Lolla
Alexander Korbee	Michael Schuster	Alfonso Mireles	Markus Schroll	Jeaninne Horowitz Gassol	Jens Larsson
J Bartels	Ingrid Beck	Richard Zandink	Hylke Zeijlstra	Lukas Feuerstein	David Sibbet
Steven Ritchey	Antti Äkräs	Fraunhofer IAO	Cheenu Srinivasan	Nathalie Magniez	Mihail Krikunov
Clark Golestani	EHJ Peet	Tor Rolfsen Grønsund	Cyril Durand	Giorgio Pauletto	Edwin Kruis
Leslie Cohen	Ronald Poulton	David M. Weiss	Jamil Aslam	Martijn Pater	Roberto Ortelli
Amanda Smith	Ralf Weidenhammer	Kim Peiter Jørgensen	Oliver Buecken	Gerardo Pagalday Eraña	Shana Ferrigan Bourcier
Benjamin De Pauw	Craig Rispin	Stephanie Diamond	John Wesner Price	Haider Raza	Jeffrey Murphy
Andre Macieira	Nella van Heuven	Stefan Olsson	Axel Friese	Ajay Ailawadhi	Lonnie Sanders III
Wiebe de Jager	Ravi Sodhi	Anders Stølan	Gudmundur Kristjansson	Adriana Ieraci	Arnold Wytenburg
Raym Crow	Dick Rempt	Edward Koops	Rita Shor	Daniël Giesen	David Hughes
Mark Evans DM	Rolf Mehnert	Prasert Thawat-	Jesus Villar	Erik Dejonghe	Paul Ferguson
Susan Schaper	Luis Stabile	chokethawee	Espen Figenschou-	Tom Winstanley	Frontier Service Design,
	Enterprise Consulting	Pablo Azar	Skotterud	Heiner P. Kaufmann	LLC
	Aline Frankfort	Melissa Withers	James Clark	Edwin Lee Ming Jin	Peter Noteboom



## تقديم

إنَّ بروزَ قطاع خاصٍّ نابضٍ بالحيويَّة في العالم العربيِّ كان على مدى عقودٍ عدَّة البديلَ القابلَ للحياة للتَّموذج السائد والمتمثِّل في سيطرة الدولة على رأس المال. ومن بين المنافع الأخرى لبروز قطاع خاصٍّ فاعل، هو وُجودُ مجتمع تنافسيٍّ ديناميكيٍّ من الرياديين يعملُ على تحسين النموِّ الاقتصاديِّ، ويزيد حجمَ الطبقة الوسطى، ويُحدِّث الممارسات التجاريَّة.

لقد تحسَّنت فُرص حدوث هذا التحوُّل بعد ”الربيع العربيِّ“، الذي رفعَ النداءات التي تدعو إلى تمكين الأفراد. وقد تزامنت هذه النداءات مع وجود أدلَّة تؤكِّد حيويَّة الروح الرياديَّة في منطقتنا مدعومةً بدراساتٍ مسحِيَّة تشيرُ إلى أنَّ الشباب العربيِّ أظهرُوا اهتمامًا أكثر من غيرهم بإطلاق أعمالهم التجاريَّة الخاصَّة.

إلاَّ أنَّ هذه الدراسات المسحِيَّة ذاتها قد أظهرت أيضًا أنَّ الشباب العربيِّ أقلُّ من نظرائهم في اتِّخاذ خطواتٍ فعليَّة لإطلاق مشاريعهم التجاريَّة الخاصَّة. وتضمُّ الأسباب الكامنة وراء تثبيط الروح الرياديَّة عددًا لا حصر له من المعيقات المعروفة، ومن بينها: صعوبة الحصول على التمويل اللازم، والإجراءات البيروقراطيَّة المعقَّدة، ومُناخات الأعمال غير المشجِّعة.

وأحدُ الأمور التي لم تكن مُلحَّةً في الماضي، غير أنَّها صارت أكثرُ وضوحًا الآن، هو الدور الذي تلعبُه نماذج الأعمال التجاريَّة في تشكيل الرِّيادة في العالم العربيِّ اليوم. ومن هذا المنظور يُعدُّ كتاب ”ابتكار نموذج العمل التجاريِّ“ مساهمةً مرحِّبًا بها لزيادة فهمنا للكيفيَّة التي يمكن بها للابتكار في الطرق والأساليب أن يُحدِّث ثورةً في نماذج الأعمال التجاريَّة البالية، كما يمكنه أن يُعظِّم العائدات الخاصَّة والمجتمعيَّة.

لقد نُشر الكثيرُ في الآونة الأخيرة عن الفجوات الهائلة في المنطقة في ما يخصُّ التعليم والتدريب في قطاع الأعمال، وتكاثرت البرامج المصمَّمة لتصحيح الخلل المرتبط بها. وإذ يعرضُ هذا الكتابُ قوَّة الابتكار باستخدام أدواتٍ بسيطةٍ وقويَّة، فإنَّه يتحدَّى فاعليَّة البرامج التي تستفيدُ من أدواتٍ عامَّة، وتُعيدُ إنتاجَ نماذج أعمالٍ تقليديَّة.

في هذه الأوقات الفاصلة في العالم العربيِّ، يعرضُ هذا الكتابُ إطارَ عملٍ بسيطًا ومطلوبًا يساعدنا على تقدير الكيفيَّة التي تعملُ بها نماذج الأعمال الابتكاريَّة رُويديًا رُويديًا على إعادة تشكيل مجتمعاتٍ منطقتنا واقتصادياتها.

د. طارق محمد يوسف  
الرئيس التنفيذي - صلتك

هل تتمتع بروح ريادةٍ مُبادِرةٍ؟

نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_

هل أنت دائمُ التفكير في كيفية إيجاد قيمة تقترحها وإقامة أعمال جديدة، أو أنك تفكر في كيفية تحسين منشأتك أو إعادة تشكيلها؟

نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_

هل تحاولُ التوصل إلى أساليب مبتكرةٍ لإدارة أعمالك بدلاً من الأساليب القديمة التي عفا عليها الزمن؟

نعم \_\_\_\_\_ لا \_\_\_\_\_



# إِنْ كَانَتْ إِجَابَتُكَ عَنْ أَيِّ مَنْ هَذِهِ الْأَسْئَلَةُ «نَعَمْ»، فَمَرْحَبًا بِكَ فِي فَرِيقِنَا!

إِنَّكَ تَحْمِلُ بَيْنَ يَدَيْكَ الْآنَ دَلِيلًا لِأَصْحَابِ الرَّؤْيَى وَلِلَّذِينَ  
يُجِيدُونَ تَغْيِيرَ قَوَاعِدِ اللَّعْبَةِ، وَالْمُسْتَعِدِّينَ لِقَبُولِ  
تَحْدِي النَّمَاذِجِ التَّجَارِيَّةِ الَّتِي عَفَا عَلَيْهَا الزَّمَنُ،  
وَيُصَمِّمُونَ مَنَشآتِ الْمُسْتَقْبَلِ. إِنَّهُ كِتَابٌ حَوْلَ ابْتِكَارِ  
نَمَاذِجِ الْأَعْمَالِ التَّجَارِيَّةِ.

إننا نرى في عالم اليوم أعدادًا هائلةً من نماذج الأعمال المبتكرة التي تظهر باستمرار. كما أننا نشهدُ صناعاتٍ جديدةً كليًا تتشكّل وتظهر، فيما أخرى قديمة تتلاشى وتختفي. نرى شركاتٍ حديثة التأسيس تتحدّى شركاتٍ عريقةً يكافحُ بعضها بشكلٍ محموم لإعادة تشكيل نفسها.

كيف تتخيّل أن يبدو نموذجُ عمل منشأتك بعد سنتين أو خمس أو عشر سنوات من الآن؟ هل ستكون ضمن اللاعبين المسيطرين على الساحة؟ أم أنّك ستواجه منافسين يلوّحون مهذّدين بنماذج أعمالٍ تجاريّةٍ جديدةٍ مُرعبة؟

سيعطيك هذا الكتاب نظرة عميقة إلى طبيعة نماذج الأعمال التجارية. فهو يتحدث بشأن النماذج التجارية التقليدية، وتلك النماذج العصرية المتطورة وآليات عملها، وأساليب الابتكار، وكيف تحدّد موقع نموذج عملك وسط بيئة تشهد تنافسًا شديدًا، وكيف تقوّد عملية إعادة تصميم نموذج العمل التجاريّ الخاصّ بمنشأتك.

لا شكّ في أنّك قد أدركت أنّ هذا الكتاب ليس كتابًا حول الإدارة أو الاستراتيجية النموذجية. لقد صمّمناه بحيث ينقلُ إليك أساسيات ما أنت بحاجة إلى معرفته، بسرعة وبساطة وبشكل بصريّ. يقدّم الكتاب الأمثلة بطريقة تصويرية، والمحتوى مدعوم بتمارين وسيناريوهات لورش عمل تستطيع تطبيقها وممارستها على الفور. لقد سعينا، بدل وضع كتاب تقليديّ حول ابتكار النماذج التجارية، إلى تصميم دليل عمليّ موجّه إلى أصحاب الرؤى والذين يُجيدون تغيير قواعد اللعبة، ومَن يقتلون التحدّيات من الحريصين على تصميم نماذج الأعمال أو إعادة تشكيلها. كما أنّنا عملنا جاهدين على إعداد كتاب أنيق يعزّز بشكله متعة ”التهامة“. نأمل أن تجدوا فيه كلّ المتعة التي مررنا بها بينما كنّا نؤلّفه.

هناك مجموعة على الإنترنت تكمل هذا الكتاب (وكانت جزءًا لا يتجزأ من عملية تأليفه، كما ستكتشفون لاحقًا). ما دام ابتكار نماذج الأعمال التجارية ميدانًا دائم التطوّر والتحوّل، فقد تتولّد لديكم الرغبة في التعمّق إلى ما هو أبعد من الأساسيات التي يَضُمّها كتاب ”ابتكار نموذج العمل التجاريّ“، وقد تكثّفون أدوات جديدة عبر شبكة الإنترنت. وهذه دعوة لكم للانضمام إلى مجموعتنا العالمية التي تضمّ باحثين وممارسين من رجال الأعمال الذين شاركوا في إعداد هذا الكتاب. سيكوّن في وسعكم من على هذه المنصة المشاركة في النقاش الذي يدور حول نماذج العمل التجاريّ وتستفيدون من وجهات نظر المشاركين الآخرين وتجربون أدوات جديدة يقدّمها المؤلفون. يُرجى زيارة منصة نماذج الأعمال التجارية على الموقع [www.businessmodelgeneration.com/hub](http://www.businessmodelgeneration.com/hub).

إنّ مفهوم ابتكار نماذج الأعمال التجارية ليس مفهومًا جديدًا. فعندما طرح مؤسسو شركة دابنرز كلوب (Diners Club) بطاقة الاعتماد في عام ١٩٥٠م، إنّما كانوا في الحقيقة يمارسون ابتكار نماذج أعمال تجارية. والقولُ نفسه ينطبقُ على شركة زيروكس (Xerox) عندما طرحت في العام ١٩٥٩م فكرة تأجير آلات التصوير وأسلوب الدفع عن كلّ نسخة يجري إنتاجها. ربّما كنّا نستطيع في الواقع أن نفتني أثر ابتكار نماذج الأعمال التجارية في الماضي البعيد حتّى القرن الخامس عشر، عندما سعى يوهانس غوتنبرغ (Johannes Gutenberg)

إلى الحصول على تطبيقات لآلة الطباعة الميكانيكية التي اخترعها. غير أنّ النطاق والسرعة اللتين تُعزّز بهما نماذج الأعمال التجارية المبتكرة المشهدة التجاريّ في عصرنا هذا يَبْقَيان غير مسبوقيّن. لقد حان الوقت الآن ليُدرك الرياديّون والتنفيذيون والاستشاريون والأكاديميون تأثير هذا التطوّر الذي لم يسبق له مثيل. كما حان الوقت أيضًا لإدراك تحديات نماذج الأعمال التجارية والتعامل معها بطريقة منهجية.

في نهاية المطاف، يدورُ كتاب ”ابتكار نموذج العمل التجاريّ“ حول إيجاد قيمة مقترحة تُهمُّ الشركات والعملاء والمجتمع بأسره. إنّهُ يدور حول استبدال أساليب قديمة عفا عليها الزمن. لقد أوجدت شركة أبل نموذج عمل جديدًا ومبتكرًا عندما أطلقت جهاز الوسائط المتعدّدة الرقميّ آي بود ومتجر آي تيونز الإلكتروني. وقد حوّلنا معًا الشركة إلى قوّة مُسيطرة في سوق الموسيقى على الإنترنت. كما وفّرت شركة سكايب (Skype) اتّصالاتٍ عالميةً بأسعار زهيدة واتّصالاتٍ مجانيّة من سكايب إلى سكايب وذلك ضمن نموذج عملٍ مبتكرٍ مبنيّ على أساس ما يُسمّى بتقنية الندّ للندّ. وصار برنامج سكايب حاليًا أكبر ناقل على مستوى العالم لحركة اتّصالات الصوتية. أمّا موقع زيب كار (Zipcar)، فإنّه يُعفي سكّان المدينة من الحاجة إلى تملك سيارّة وذلك عبر توفير خدمة تأجير السيارّات بالساعة أو باليوم بموجب نظام عضويّة مُقابل رسوم اشتراك. إنّهُ نموذج أعمال يأتي استجابةً لاحتياجات حديثة للمستخدمين، إضافةً إلى هومو بينيّة مُليحة. ويساعدُ بنك غرامين (Grameen Bank) على التخفيف من حدّة الفقر عبر نموذج عملٍ مبتكرٍ جعل تقديم القروض الصغيرة للفقراء أمرًا شائعًا.

لكنّ كيف يتسنى لنا ابتكار نماذج أعمال تجارية جديدة وقويّة كهذه وتصميمها وتنفيذها بطريقة منهجية؟ كيف يمكن لنا أن نضع نماذج الأعمال القديمة التي عفا عليها الزمن تحت البحث والاستقصاء؟ كيف يمكننا تحويل الأفكار التي تتميز بحسن التصرّف إلى نماذج أعمالٍ تعيّر قواعد اللعبة وتتحدّى الموروث أو تُعيد إحياءه إنّ كنّا نحن أصحاب القرار؟ إنّ كتاب ”ابتكار نموذج العمل التجاريّ“ يهدف إلى الإجابة عن هذه التساؤلات جميعها.

ولمّا كانت ممارسة الفعل خيرًا من مجرد الوعد، فقد تبنينا نمطًا جديدًا لتأليف الكتاب؛ حيث إنّ أربع مئة وسبعين من الأعضاء المشتركين في موقع منصة ابتكار نماذج الأعمال التجارية قد شاركوا في تقديم الأمثلة والحالات الواقعية والملاحظات الناقدة لمسوّدة الكتاب - وقد تقبلنا مساهماتهم بكلّ ترحاب. وهناك المزيد عن تجربتنا في إعداد الكتاب في الفصل الأخير منه.



### الرياديّ

ماريل سيجرز (Marielle Sigjers).  
ريادي، شركة سي دي إي أف القابضة  
(CDEF Holding BV)

محور التركيز: معالجة احتياجات العملاء  
غير الملبّاة وبناء نماذج أعمال جديدة  
بشأن ذلك.

ماريل سيجرز رياديّة أعمال كاملة  
المواصفات. تقومُ هي وشريكها في العمل  
رونالد فان دين هوف بزعةِ أسس  
صناعة الاجتماعات والمؤتمرات والضيافة  
بنماذج أعمال جديدة ومبتكرة. وقد ابتكر  
الانثان، مدفوعين باحتياجات العملاء غير  
الملبّاة، مفاهيم جديدة مثل سينس تو ميت  
دوت كوم (seatstomeet.com) الذي يتيح  
للمستخدمين وهم على متن الطائرة أن  
يحجزوا لاجتماعاتهم في مواقع غير تقليديّة.  
وهما يشتركان معًا باستمرار في تجريب  
أفكار لنماذج أعمال جديدة، ويطبّقون الأفكار  
المبشّرة بالنجاح لتكونَ مشاريع جديدة.



### المديرُ الرّياديّ

داغفن مايري (Dagfinn Myrhe).  
رئيس قسم البحوث والابتكار- نماذج  
الأعمال- تيلينور (Telenor)

محور التركيز: المساعدة على الاستفادة من  
أحدث التطوّرات التكنولوجيّة في نماذج  
الأعمال المناسبة لها.

يرأس داغفن وّحدة نماذج الأعمال في شركة  
تيلينور، وهي واحدة من أكبر عشر مشغلي  
شبكات هواتف محمولة في العالم. إنّ قطاع  
الاتّصالات بحاجة إلى ابتكارات متواصلة،  
ومبادرات داغفن تساعد تيلينور على  
تحديد نماذج الأعمال القابلة للديمومة والتي  
تستغلّ الإمكانيّات الكاملة لأحدث التطوّرات  
التكنولوجيّة. يبحثُ داغفن وفريقه في  
استكشاف مفاهيم وفرص أعمال جديدة عبر  
تحليل عميق للتوجّهات الرئيسيّة للصناعة  
وتطوير أدوات تحليل متطوّرة واستخدامها.



### المديرُ التنفيذيّ

جان- پيير كيوني (Jean-Pierre Cuoni).  
رئيس مجلس الإدارة/ بنك إي أف جي  
إنترناشونال (EFG International)

محور التركيز: تأسيس نموذج أعمالٍ جديد  
في ميدان قديم.

جان- پيير كيوني هو رئيس مجلس إدارة  
بنك إي أم جي إنترناشونال، وهو بنك  
خاصّ يمكن أن يكون الأكثر ابتكارًا لنماذج  
الأعمال التجاريّة في الميدان. وفي إطار  
عمله لدى إي أف جي، يعملُ بكثافة على  
تطوير العلاقات النمطيّة السائدة بين البنك  
وعملائه ومديري علاقات العملاء فيه. إنّ  
تصوّر نموذج أعمال مبتكر وصياغته وتنفيذه  
في مجال عملٍ محافظ بالاشتراك مع لاعبين  
قديريين، إنّما هو فنٌّ حقًا. وهذا العمل أدّى  
إلى وضع بنك إي أف جي إنترناشونال ضمن  
البنوك الأسرع نموًا في مجاله.

## سبعة وُجوه وراء إعداد ”ابتكار نموذج العمل التجاريّ“



### الرياديّ الدقيق

إقبال قادر (Iqbal Qadir)، رياديّ اجتماعي مؤسس شركة هواتف غرامين (Grameen Phone)

**محور التركيز:** إحداث تغيير اجتماعي واقتصادي إيجابي عبر نماذج أعمال مبتكرة.

يبحث إقبال باستمرار عن نماذج أعمال مبتكرة من النوع الذي يُتوقع أن يكون لها تأثير اجتماعي عميق. وقرّ نموذج عمله التحويليّ خدمة الاتصالات الهاتفية لنحو مئة مليون مواطن في بنغلادش عبر الاستفادة من شبكة بنك غرامين لتقديم القروض الصغيرة. وهو يبحث الآن عن نموذج عمل يوفر بموجبه الطاقة الكهربائية بكلفة تكون في متناول يد الطبقة الفقيرة في بنغلادش. وبصفته رئيسًا لمركز ليغاتوم التابع لمعهد ماساتشوستيس للتكنولوجيا (MIT's Legatum Center)، فإنه يشجع التمكين التكنولوجي للمجتمعات عبر أعمال تجارية مبتكرة لتكون مسارًا للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.



### المصمّم

تريش پاپاداكوس (Trish Papadakos)، المالكة الوحيدة لمؤسسة "ذا إنستيتيوت أوف يو" (The Institute of You)

**محور التركيز:** العثور على نموذج العمل المناسب لإطلاق منتج مبتكر.

تريش مصمّمة شابة موهوبة تمتلك مهارة خاصة في اقتناص جواهر فكرة ما وحكها في خطط التواصل مع العملاء. وهي تعمل الآن على واحدة من أفكارها الخاصة - مساعدة الموظفين الذين يغيرون مسارات حياتهم الوظيفية. بعد أسابيع أمضتها في البحوث، بدأت تعمل الآن على التصميم. تدرك تريش جيّدًا أنّ عليها اكتشاف نموذج العمل المناسب الذي يمكنها من ترويج خدماتها. كما أنها تدرك أيضًا الجزء المتعلّق بالعمل، وهو ما تعمل عليه يوميًا بصفقتها مصمّمة. غير أنّ عدم حصولها على تعليم رسميّ أوحجها الآن إلى المصطلحات والأدوات المناسبة لرسم الصورة الكبرى.



### الاستشاري

باس فان أوسترهاوت (Bas van Oosterhout)، كبير مستشارين/شركة كابجيميني للاستشارات (Caggemini Consulting)

**محور التركيز:** مساعدة العملاء على تقييم نماذج أعمالهم التجارية

باس عضو في فريق الابتكار في شركة كابجيميني. وكما هو الأمر بالنسبة إلى عملائه، هو مغرّم برفع مستوى الأداء وتجديد القدرة على التنافس عبر الإبداع والابتكار. وقد صار النشاط المتعلّق بابتكار النماذج التجارية مكوّنًا أساسيًا لعمله وذلك نظرًا إلى الأهمية العالية لهذا النشاط بالنسبة إلى مشاريع عملائه. والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه هو إلهام عملائه ومساعدتهم في ما يتعلّق بنماذج الأعمال الجديدة بدءًا من مرحلة التصوّر حتّى مرحلة التنفيذ العمليّ. ولتحقيق هذا الهدف، يعوّل باس على فهمه لأقوى نماذج الأعمال بغضّ النظر عن مجال العمل.



### المستثمر

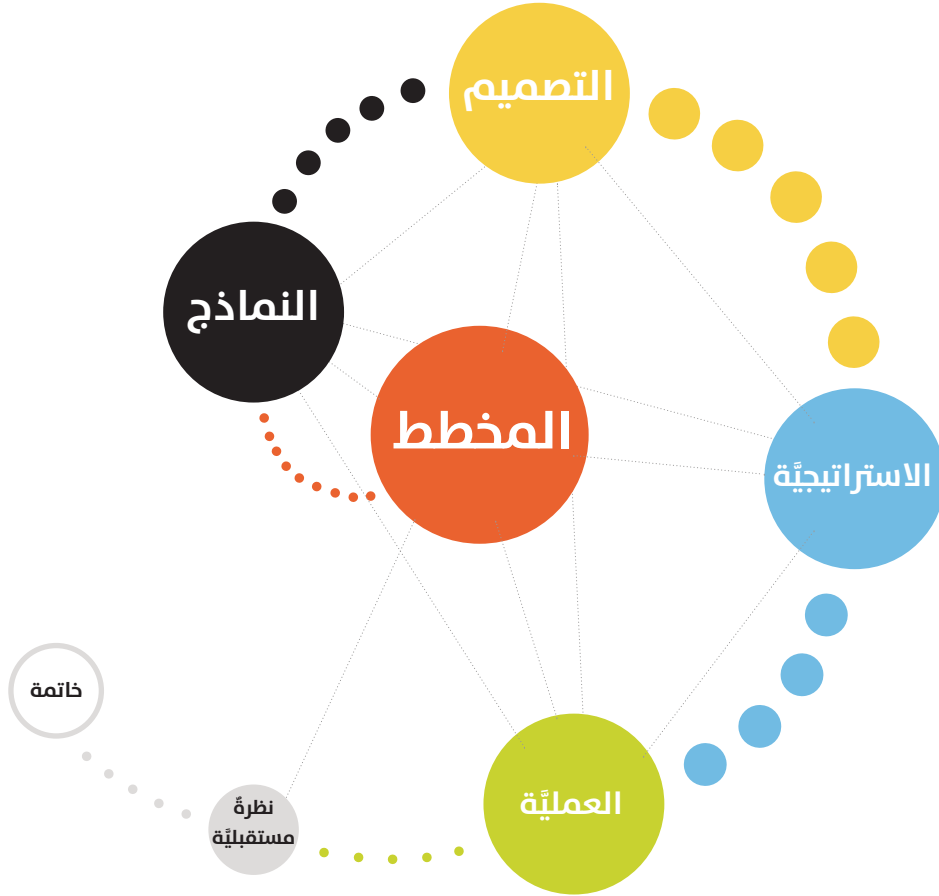
جيرت ستينز (Gert Steens)، رئيس ومحلل استثماري - أوبلونسكي بي (Oblonski BV) في

**محور التركيز:** الاستثمار في المنشآت ذات النماذج التجارية الأقوى على المنافسة.

يكسب جيرت قوته عبر تحديد أفضل أنماط الأعمال التجارية. إنّ الاستثمار في منشآت غير ناجحة وذات نماذج تجارية غير سليمة قد يكلف عملاء الملايين ويكلفه هو شهرته. وقد يصير فهم أنماط العمل الجديدة والإبداعية جزءًا حيويًا من عمله. إنّّه يذهب إلى ما هو أبعد من التحليلات المالية المعتادة حيث يُجري مقارنة بين النماذج التجارية المختلفة بهدف تحديد الفروقات الاستراتيجية التي قد تؤدّي إلى الكشف عن المزايا التنافسية. وهو يسعى باستمرار إلى تحقيق ابتكارات في ميدان نماذج الأعمال.

## قائمة المحتويات

الكتاب مُقسَّم خمسة أقسام: 1 مخطط نموذج العمل التجاري - أداة لتوصيف نموذج العمل التجاري وتحليله وإعادة هيكلمه. 2 أنماط نماذج الأعمال التجاريّة - مؤسَّس على مفاهيم مقدّمة من مفكرين رياديّين في ميدان العمل التجاريّ. 3 أساليب تساعدك على تصميم نموذج عملك التجاريّ. 4 إعادة تفسير الاستراتيجية من خلال عدسة نموذج العمل التجاريّ، 5 وعلّية عامّة لمساعدتك على تصميم نموذج مبتكر للعمل التجاريّ، يربط بين جميع المفاهيم والأساليب والأدوات الواردة في الكتاب. { يقدّم القسم الأخير نظرة مستقبلية حول المواضيع الخمسة لنماذج العمل التجاريّ لاستكشافها مستقبلاً. { وأخيراً تُلّقي الخاتمة نظرة خاطفة على "صنع" كتاب "ابتكار نموذج العمل التجاريّ".



<b>1 المخطط</b>	<b>2 الأنماط</b>	<b>3 التصميم</b>	<b>4 الاستراتيجية</b>	<b>5 العملية</b>
١٤ تعريف نموذج العمل التجاري	٥٦ تفكيك نماذج الأعمال التجارية	١٢٦ رؤى العملاء	٢٠٠ بيئة نموذج العمل	٢٤٤ عمليّة تصميم نموذج العمل التجاري
١٦ حجارة البناء التسعة	٦٦ الذيل الطويل	١٣٤ توليد الأفكار	٢١٢ تقييم نماذج الأعمال	
٤٤ مخطط نموذج العمل التجاري	٧٦ المنصات المتعدّدة الجوانب	١٤٦ التفكير البصريّ	٢٢٦ منظور نموذج العمل حول استراتيجية المحيط الأزرق	{ <b>نظرة مستقبلية</b>
	٨٨ المجانيّة كنموذج عمل تجاريّ	١٦٠ تصميم النماذج الأوّليّة	٢٣٢ إدارة عدّة نماذج أعمال تجارية	٢٦٢ نظرة مستقبلية
	١٠٨ نماذج الأعمال التجارية المفتوحة	١٧٠ رواية القصّة		{ <b>خاتمة</b>
		١٨٠ سيناريوهات		٢٧٤ كيف جاء هذا الكتاب؟
				٢٧٦ المراجع

الفن



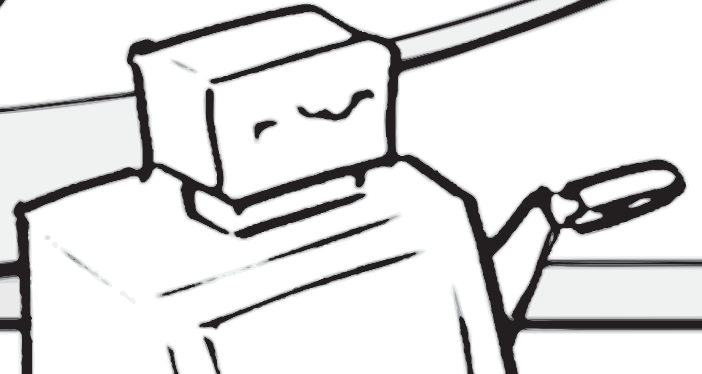
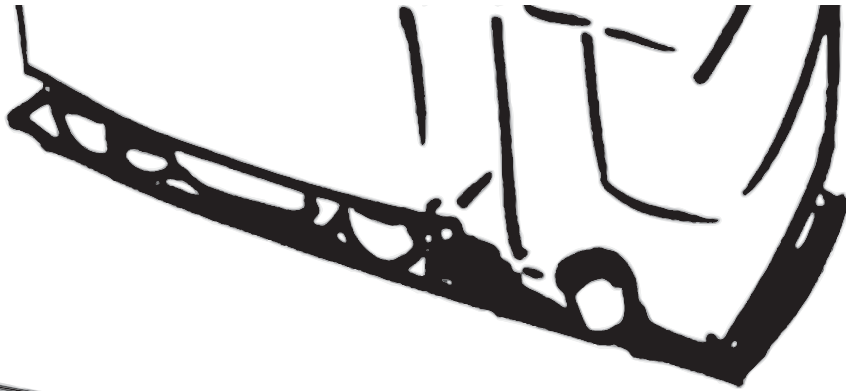


**CANVAS**

# مخطط نموذج العمل التجاريّ

## The Business Model Canvas

لغة مشتركة لوصف نماذج الأعمال التجاريّة  
وتصويرها وتقديرها وتغييرها





١٤ تعريف نموذج  
العمل التجاري

١٦ حجارة البناء  
التسعة

٤٤ مخطط نموذج  
العمل التجاري

تعريف - نموذج العمل التجاري (Business Model)

يُحدِّدُ نموذج العمل التجاريَّ  
الأسلوبَ الذي تتبَّعه المنشأة  
في خَلْقِ قيمةٍ ما وتحقيقها  
والاستفادة منها.

من الممكن أن يكون هذا المفهوم لغةً مشتركةً تسمَح لك بوصف نموذج العمل التجاريّ وتطويعه بسهولةٍ لتجدَ بدائلَ استراتيجيةً جديدة. ولا شكَّ أنه دون التوصلِ إلى هذه اللغة المشتركة، فإنه يبقى من الصعب تحدي الافتراضات حول نموذج العمل التجاريّ الخاصّ بك وتجديده بنجاحٍ وبأسلوبٍ منهجيّ.

إننا نؤمنُ بأنه يمكنُ تقديم أفضلِ وصِفٍ ممكنٍ لنموذج العمل التجاريّ من خلال تسعة حجارة بناءٍ أساسيّةٍ تُظهرُ كيف تعملُ منشأة من المنشآت لتحقيق النجاح وكسب المال. تُغطّي هذه الحجارة التسعة المجالات الأربعة الأساسيّة للعمل التجاريّ، وهي العملاء، والعرض، والبنية التحتية والقدرة الماليّة. إنّ نموذج العمل التجاريّ هو أشبه ما يكونُ بمخطّطٍ لاستراتيجيةٍ يجري تطبيقه من خلال أنظمةٍ وعملياتٍ وهياكلٍ تنظيميّة.

ينبغي أن تكون نقطة البدء في أيّ نقاشٍ جاداً أو اجتماعٍ أو ورشة عملٍ هي الفهم المشترك لما يعنيه نموذج العمل التجاريّ في الواقع. نريدُ مفهومًا لنموذج العمل التجاريّ يستوعبه بسهولةٍ كلُّ إنسان - مفهومًا يُسهل الوصفَ والنقاش. نريدُ أن نبدأ من النقطة نفسها، وأن نتحدّثَ بالموضوع نفسه. ولعلّ التحديّ الحقيقيّ يكمنُ في ضرورة أن يكونَ المفهومُ بسيطًا، وذا صلة، وبإمكان أيّ إنسانٍ أن يفهمه على نحوٍ بديهيّ، مع الحرص على عدم المبالغة في تبسيطِ الطرق المعقّدة التي تُدارُ بها الشركات.

نقدّم لكم في الصفحات التالية مفهومًا يسمح بوصف نموذج العمل التجاريّ الخاصّ بمنشأتك أو بمنافسك أو بأيّة منشأةٍ أُخرى، والتفكيرِ جيّدًا في هذا النموذج. لقد طُبّق هذا المفهومُ واختبِرَ على مستوى العالم، وهو الآن قيّد الاستخدام الفعليّ في منشآت مثل آي بي أم (IBM)، وإريكسون (Ericsson)، وديلويت (Deloitte)، والأشغال العامّة والخدمات الحكوميّة في كندا، وغيرها الكثير.

# حجارة البناء التسعة



## CR العلاقات مع العملاء

Customer Relationships  
تُبنى علاقات مع كل شريحة  
من شرائح العملاء، والعمل  
على استدامتها.



## CH القنوات

Channels  
يجري إيصال القيمة المقترحة  
إلى العملاء عبر قنوات التواصل  
والتوزيع والبيع.



## VP القيم المقترحة

Value Propositions  
تسعى المنشأة إلى حل مشكلات  
العملاء وتلبية احتياجاتهم عبر  
تقديم القيم المقترحة.



## CS شرائح العملاء

Customer Segments  
تقدّم كل منشأة خدمة لشريحة  
واحدة أو أكثر من شرائح العملاء.



C\$

## هيكُل التكاليف ٩

Cost Structure

ينشأ هيكلُ التكاليفِ من نموذج العمل التجاري.



KP

## الشراكات الرئيسية ٨

Key Partnerships

تُنفَّذُ بعضُ الأنشطة بالتعاقد مع مصادرٍ خارجيّةٍ، كما يجري الحصولُ على بعض الموارد من خارج المنشأة.



KA

## الأنشطة الرئيسية ٧

Key Activities

...عبر تنفيذ عددٍ من الأنشطة الرئيسية.



KR

## الموارد الرئيسية ٦

Key Resources

المواردُ الرئيسيّةُ هي الأصولُ اللّازمة لتقديم العناصر التي سبق الحديثُ بشأنها، وتسليم تلك العناصر.

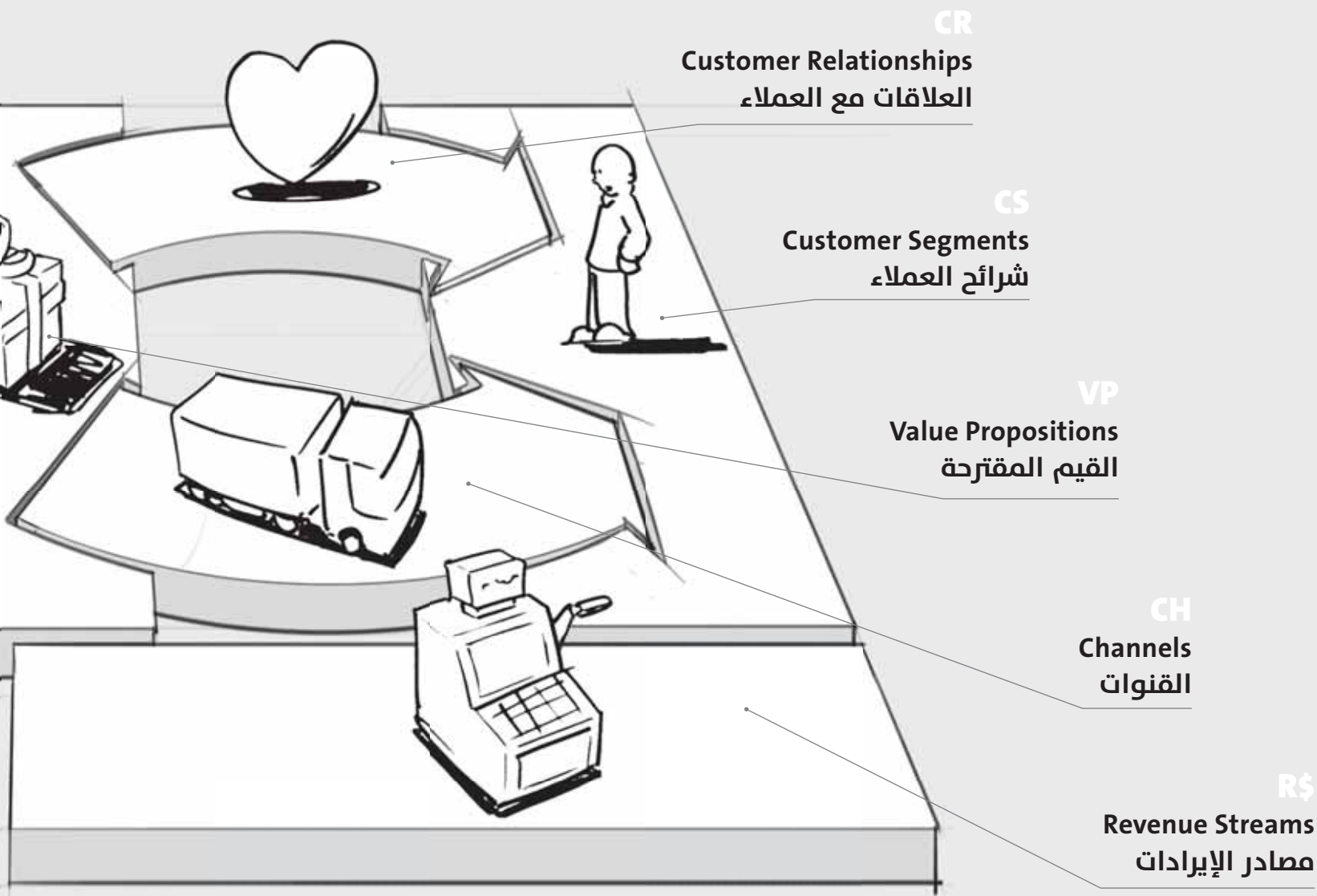


R\$

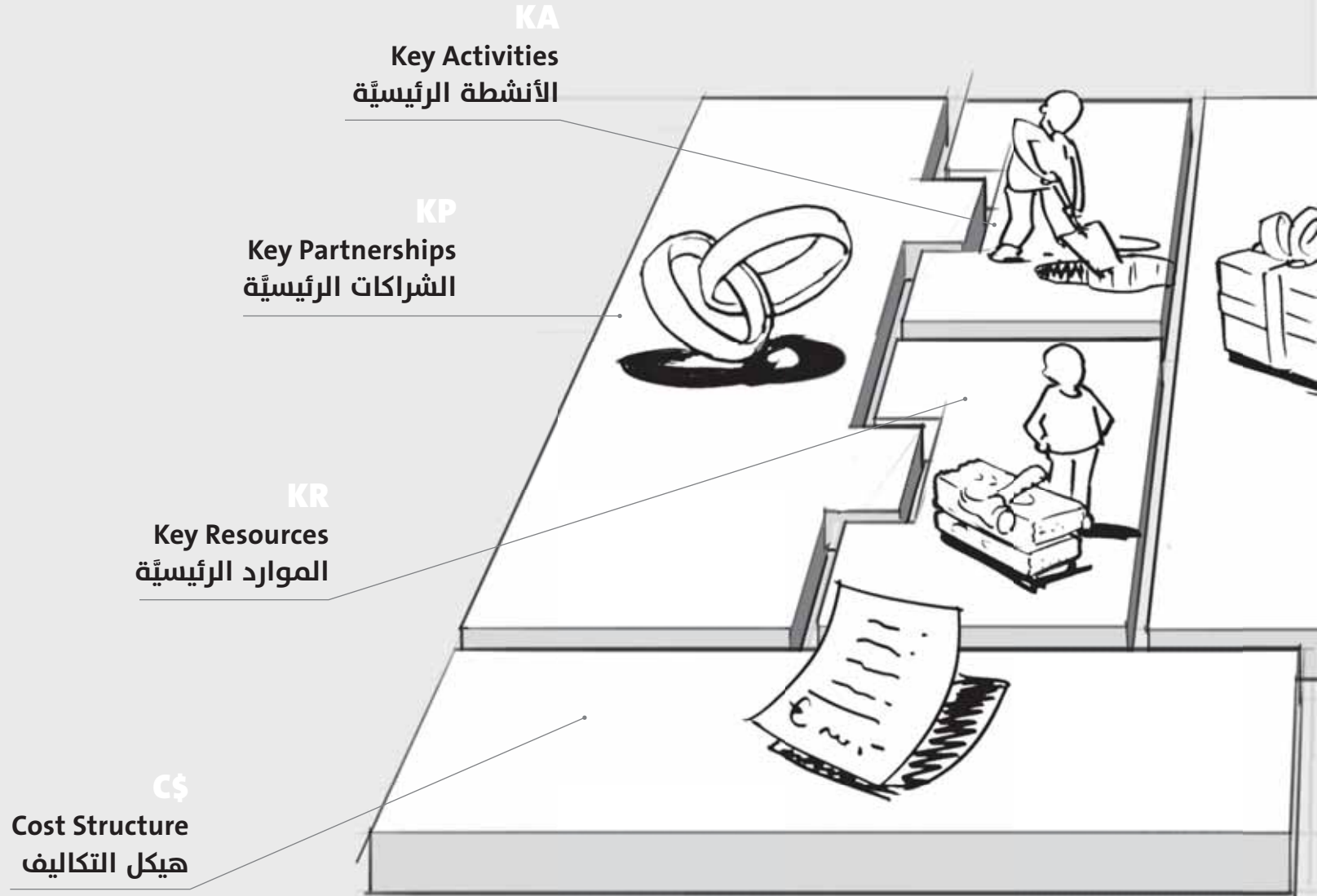
## مصادر الإيرادات ٥

Revenue Streams

تبدأُ مصادرُ الإيرادات بالتدفُق بعد التقديم الناجح للقيم المقترحة إلى العملاء.







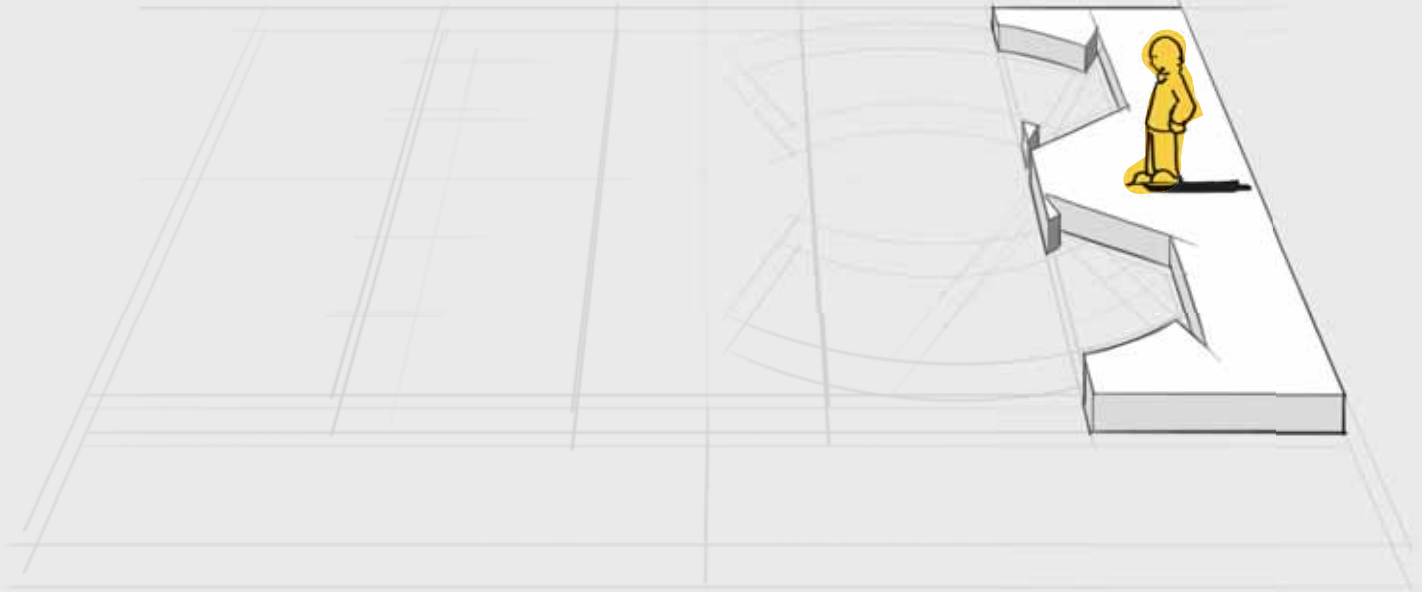
# شرائح العملاء Customer Segments

يُحدِّدُ حجر البناء الخاصُّ بشرائح العملاء المجموعاتِ المختلفةِ من النَّاسِ أو المنشآت التي تستهدفها منشأة ما لتصل إليها وتقديم خدمة لها.

هذا، وتُمثِّلُ مجموعاتُ العملاءِ شرائحَ مختلفةً في الحالات التالية:

- إذا كانت احتياجاتهم تستدعي عرضًا خاصًا لكل منها وتبرُّره.
- إذا كان يمكن الوصول إليهم من خلال قنواتٍ توزيعٍ مختلفة.
- إذا كانت أوضاعهم تستدعي أنواعًا مختلفةً من العلاقات.
- إذا كانت قدراتهم على توليد أرباحٍ متباينةً بشكلٍ جوهريٍّ.
- إذا كان لديهم استعدادٌ لدفع أموالٍ مقابلَ جوانبٍ مختلفةٍ للعرض.

يُشكِّلُ العملاءُ جوهرَ أيِّ نموذجٍ من نماذج العمل التجاريِّ. فلا تستطيعُ أيةُ منشأةٍ البقاء والديمومة دون وجود عملاء (مربحين). وحتى تستطيع الشركة تحقيق أعلى درجةٍ ممكنةٍ من رضا العملاء، فإنَّ بإمكانها تصنيفهم إلى شرائح متميزةٍ يشترك كلُّ منها في الاحتياجات والسلوك وغيرها من الصفات. وقد يُحدِّدُ نموذج العمل التجاريِّ واحدًا أو أكثرَ من شرائح العملاء الصَّغيرة أو الكبيرة. وعلى كل منشأة أن تتخذَ قرارًا واعيًّا حول الشرائح التي تريد خدمتها والتي تريد تجاهلها. ومتى تمَّ اتِّخاذُ مثل هذا القرار، فإنَّه يمكن تصميمُ نموذجٍ للعمل التجاريِّ بكلِّ عنايةٍ يكون مؤسَّسًا على تفهيمٍ عالٍ للاحتياجاتِ الخاصَّةِ بكلِّ شريحةٍ من شرائح العملاء.



# لمن نوجد القيمة؟ قن أهم عملائنا؟

هناك أنواع مختلفة من شرائح العملاء،  
وهذه بعض الأمثلة:

## الأسواق الجماهيرية (Mass market)

لا تُميّز نماذج العمل التجاري، التي تستهدف الأسواق الجماهيرية، بين الشرائح المختلفة للعملاء. إنّ حجارة البناء الخاصة بالقيم المقترحة وقنوات التوزيع والعلاقات مع العملاء تركزُ جميعها على مجموعة واحدة كبيرة من العملاء الذين يشتركون في الاحتياجات والمشكلات إلى حد بعيد. غالبًا ما يُستخدم هذا النوع من نماذج العمل التجاري في قطاع الإلكترونيات الاستهلاكية.

## الأسواق المتخصصة (Niche market)

تركز نماذج العمل التجاري التي تستهدف الأسواق المتخصصة على شرائح محدّدة ومخصّصة من العملاء. يتم تكييف حجارة بناء مثل القيم المقترحة وقنوات التوزيع والعلاقات مع العملاء لتلبي الاحتياجات المحدّدة للسوق المتخصّص. تُستخدم نماذج العمل التجاري مثل هذه، في أغلب الأحيان، في علاقات الموردين - المشترين. فمثلًا، يعتمد كثير من مصنّعي قطع غيار السيارات على مشتريات مصنّعي السيارات الرئيسيين.

## التمييز (Segmented)

تُميّز بعض نماذج العمل التجاري بين شرائح السوق التي تختلف احتياجاتها ومشكلاتها بعض الشيء بعضها عن بعض. فذراعُ التجزئة (Retail Arm) لبنك مثل كريدي سويس (Credit Suisse) مثلًا، قد تُميّز بين مجموعة كبيرة من العملاء الذين يمتلك كل منهم أصولًا تصل إلى مئة ألف دولار ومجموعة أخرى صغيرة من العملاء الأثرياء الذين تتجاوز ثروة كل منهم نصفَ المليون. تشترك الشريحتان في الاحتياجات والمشكلات، إلا أنّها تبقى متباينة بعضها عن بعض. كان لهذا الأمر انعكاسات على حجارة البناء الأخرى لنموذج العمل التجاري لبنك كريدي سويس، مثل القيم المقترحة، وقنوات التوزيع، وللعلاقات مع العملاء ومصادر الإيرادات. أنظر إلى حالة شركة مايكرو بريسجن سيستمز (Micro Precision Systems)، التي تتخصّص في تقديم تصاميم ميكانيكية متناهية الصغر وحلول للصناعة بالاعتماد على مصادر خارجية. إنها تخدم ثلاث شرائح مختلفة من العملاء - صناعة الساعات، الصناعة الطبية وقطاع الأتمتة الصناعية - وتقدّم لكل منها قيمًا مقترحة مختلفة عن الأخرى اختلافًا طفيفًا.

## التنوع (Diversified)

تقدّم المنشأة التي تتبنى نموذج عمل تجاري متنوع العملاء خدماتها لشريحتين من العملاء لا تلاقي بينهما، وتختلف احتياجاتهما ومشكلاتهما بعضهما عن بعض. فمثلًا، قرّرت شركة أمازون دوت كوم (Amazon.com) في سنة ٢٠٠٦ تنوع أعمال التجزئة التي تمارسها ببيع خدمات الحوسبة السحابية (Cloud Computing): حيّز تخزين على الإنترنت واستخدام خادم الشبكة عند الطلب. وهكذا بدأت تقديم خدمة لشريحة مختلفة تمامًا من العملاء - شركات الإنترنت - بقيم مقترحة مختلفة تمامًا. يكمن المنطق الاستراتيجي الدافع لهذا التنوع في البنية الأساسية الحاسوبية القوية المتوافرة لدى أمازون دوت كوم والتي يمكن أن تستفيد منها عمليات مبيعات التجزئة، ووحدة الخدمة الجديدة للحوسبة السحابية.

## المنصات (الأسواق) المتعددة الجوانب

(Multi-sided platforms or multi-sided markets)

تقدّم بعض المنشآت خدماتها لشريحتين أو أكثر من شرائح العملاء المترابطة. فمثلًا، تحتاج منشأة بطاقات ائتمان إلى قاعدة عريضة من حملة بطاقات الائتمان وقاعدة عريضة أيضًا من التجار الذين يقبلون التعامل بتلك البطاقات. وبالمثل، تحتاج منشأة صحفية تقدّم صحيفة مجانية إلى قاعدة عريضة من القراء لجذب المعلنين. ومن ناحية أخرى، فإنها تحتاج إلى مُعلنين لتغطية تكاليف الإنتاج والتوزيع. لذا لا بد من هاتين الشريحتين لضمان نجاح نموذج العمل التجاري هذا (انظر صفحة ٧٦ للمزيد حول المنصات متعددة الجوانب).

# القيم المقترحة Value Propositions

يصف حجر البناء الخاﺹ بالقيم المقترحة حزمة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمةً لشريحةٍ محدّدةٍ من العملاء.

إنّ القيمة المقترحة هي السبب الذي يكمن خلف توجّه العملاء إلى منشأةٍ معيَّنةٍ دون غيرها. فالقيمة المقترحة هذه إمّا تحلُّ مشكلةً يعانيها المستهلك، وإمّا تلبّي إحدى احتياجات المستهلك: تضمُّ القيمة المقترحة حزمةً من المنتجات و/أو الخدمات التي تلبّي متطلبات شريحةٍ معيَّنةٍ من العملاء. بهذا المعنى تكون القيمة المقترحة عبارةً عن مجموعةٍ من المنافع تقدّمها منشأةٌ لعملائها.

تكون بعض القيمة المقترحة مبتكرةً وتُمثّل عرضًا جديدًا أو عرضًا لخدمة أو منتج حديثين (Disruptive Offer). وقد تكون بياناتٌ أخرى مماثلةً لعروضٍ تجاريةٍ قائمة، لكن مع خصائصٍ وصفاتٍ إضافية.



# ما القيمة التي نقدّمها للعميل؟ أي مشكلات العميل نساعدُ على حلّها؟ أي متطلّبات العميل نلبّي؟ ما حُرْمُ المنتجات والخدمات التي نقدّمها لكل من شرائح العملاء؟

الحواسيب على إنتاج الرسومات- في إنتاج نموّ مماثلٍ في الطلب من جانب العملاء.

## التكيف (Customization)

إن تكيف المنتجات والخدمات تبعًا للاحتياجات المحددة لعملاءٍ أفرادٍ أو لشرائحٍ من العملاء هو أسلوبٌ يؤدّي إلى خلق قيمة. وفي السنوات الأخيرة اكتسبت مفاهيم التكيف الشامل والإنتاج بالتشاور مع العملاء- أهميةً كبرى. ومن شأن هذا النهج أن يوفّر منتجاتٍ وخدماتٍ تُهيّأ حسب حاجة العملاء، وتستفيد في الوقت ذاته من اقتصاديّات الحجم.

أوجدت الهواتف الخلويّة، مثلًا، صناعةً جديدةً كليًا في ميدان الاتّصالات الخلويّة. من جهةٍ أخرى، فإنّ المنتجات من قبيل صناديق الاستثمار الأخلاقيّ (Ethical Investment Funds) لا يكون لديها شأنٌ كبيرٌ في إطار التكنولوجيا الحديثة.

## الأداء (Performance)

كان من المعروف تقليديًا أنّ تحسين نوعيّة المنتج أو طريقة تآدية الخدمة طريقةً مألوفةً لخلق قيمة. وقد اعتمد قطاع الحواسيب الشخصيّة تقليديًا على هذا العنصر بإطلاق أجهزةٍ أقوى في السوق. غير أنّ تحسين الأداء له حدوده. ففي السنوات الأخيرة، مثلًا، أخفقت الحواسيب الشخصيّة الأكثر سرعةً، وزيادة سعة التخزين على الأقران، ورفع قدرات

تخلق القيم المقترحة قيمةً لشريحةٍ مُعيّنةٍ من شرائح العملاء من خلال مزيجٍ متميزٍ من العناصر التي تلبي احتياجات هذه الشريحة. وقد تكون هذه القيم كميّةً (مثل السعر وسرعة تآدية الخدمة) أو نوعيّةً (مثل التصميم أو تجربة العملاء). يمكن للعناصر الواردة في القائمة التالية، وهي قائمةٌ غيرُ جامعة، أن تؤدّي إلى توليد قيمة للعملاء.

## الجدانة (Newness)

تلبي بعضُ القيم المقترحة مجموعةً جديدةً كليًا من الاحتياجات لم يكن يدركها العملاء من قبل لأنّه لم تكن هناك عروضٌ مماثلةٌ لها. في كثير من الأحيان، لكن ليس دائمًا، يحصل هذا في ما يتعلّق بالتقدّم التكنولوجي. فقد



### إنجاز المهمة (Getting the job done)

يمكن خلق قيمة بمجرد مساعدة العميل على إنجاز مهام محددة. تدرك شركة رولز رويس (Rolls-Royce) هذه المسألة جيدًا. إن عملاءها من خطوط الطيران يعتمدون عليها كليًا في تصنيع المحركات النفاثة وخدماتها. مثل هذا الترتيب يسمح للمسؤولين بالتركيز على واجباتهم ومسؤولياتهم دون أن يقلقوا حول قضايا الصيانة. بالمقابل، يدفع العملاء لشركة رولز رويس أجورًا عن كل ساعة يعمل فيها المحرك.

### التصميم (Design)

التصميم عنصر مهم، لكن يصعب قياسه. وقد يَبْرُرُ مُنْتَج ما بسبب تصميمه المتميز. في عالم الأزياء وفي ميادين الصناعات الاستهلاكية والإلكترونية، يمكن أن تكون للتصميم أهمية خاصة كجزء من القيمة المقترحة.

### العلامة التجارية / الوضع (Brand/status)

قد يجد العملاء قيمة بمجرد استخدام علامة تجارية محددة وعرضها. فإن ارتداء ساعة رولكس (Rolex) مثلاً، يدل على الثروة. وعلى الطرف الآخر من الطيف، قد يرتدي هواة التزلج على الجليد أحدث العلامات التجارية ليُظهروا للعالم أنهم من متابعي الموضة.

### السعر (Price)

إن تقديم قيمة مماثلة بسعر أقل هو أمر شائع لتلبية متطلبات شرائح العملاء الذين يدققون في الأسعار. غير أن القيمة المقترحة الخاصة بالأسعار المتدنية لها انعكاسات مهمة على باقي نواحي نموذج العمل التجاري. لم تقم أي من شركات خطوط الجوئية الهامشية، مثل ساوث ويست (South West)، أو إيزي جيت (Easy Jet) أو ريان إير (Ryan Air) بتصميم نموذج للعمل التجاري من أجل توفير سفر جوي بكملة قليلة على وجه الخصوص. ونجد مثلًا آخر للقيمة المقترحة المبنية على أساس السعر المنخفض لتاتا (Tata)، وهي سيارة جديدة من تصميم وتصنيع الشركة الهندية العملاقة تاتا. إن السعر المتواضع على نحو مدهش لهذه السيارة يجعلها في متناول القطاع الجديد المتمثل في المجتمع الهندي بأكمله. بدأت العروض المجانية تخترق الصناعات المختلفة على نحو متزايد، وتتراوح هذه العروض المجانية ما بين صحف مجانية، ورسائل مجانية بواسطة البريد الإلكتروني، وخدمات مجانية على الهاتف الخليوي، وغير ذلك كثير (للمزيد حول العروض المجانية انظر الصفحة ٨٨).

### خفض التكاليف (Cost reduction)

لا شك أن مساعدة العملاء على خفض التكاليف طريقة مهمة لإيجاد قيمة. فهذه شركة سيلز فورس دوت كوم (Salesforce.com) مثلاً، تبيع تطبيقاً لإدارة العلاقات مع العملاء وتستضيفه على موقعها. إن هذا يُعفي العملاء من تحمّل تكاليف وعناء الاضطرار إلى شراء برامج نظام إدارة العلاقات مع العملاء وتنصيبها وإدارتها بأنفسهم.

### الحد من المخاطر (Risk reduction)

يقدرُ العملاء كثيراً تقليص احتمال تعرّضهم لمخاطرٍ لدى شرائهم منتجاتٍ أو خدمات. فبالنسبة إلى من يشتري سيارة مستعملة، يؤدّي ضمان خدمةٍ لمدة سنةٍ يقدمه له البائع إلى تقليل مخاطر تعطل السيارة وتحمله لتكاليف الصيانة بعد الشراء. كما أن ضماناً بمستوى الخدمة يحدُّ جزئياً من المخاطر التي سيضطرُّ إلى تحمّلها من يشتري خدماتٍ تكنولوجية معلوماتٍ من مصدرٍ خارجي.

### سهولة الوصول (Accessibility)

إن جعل المنتجات والخدمات مُتاحة للعملاء الذين لم يكن بإمكانهم من قبل الوصول إليها طريقة أخرى لإيجاد قيمة. ويمكن تحقيق هذا من خلال ابتكار نموذجٍ وتقنياتٍ جديدةٍ للعمل التجاريّ أو من خلال مزيجٍ من هذين الأسلوبين. لقد أشاعت شركة نت جيتس (NetJets)، مثلاً، مفهوم الملكية الجزئية للطائرات الخاصة. فباستخدام نموذج ابتكاري للعمل التجاريّ، تعرّض الشركة على الأفراد والمنشآت فرصة المشاركة في امتلاك طائراتٍ خاصّة، وهي خدمة لم تكن في مقدور معظم العملاء سابقاً. وتقدّم صناديق الاستثمار المشترك (Mutual Funds) مثلاً آخر على إيجاد قيمةٍ من خلال تحسين إمكانية الوصول. لقد جعل هذا المنتج الماليّ الإبداعيّ من الممكن حتى لأصحاب الثروات المتواضعة بناءً محافظاً استثمارية متنوّعة.

### الملاءمة/سهولة الاستخدام (Convenience/Usability)

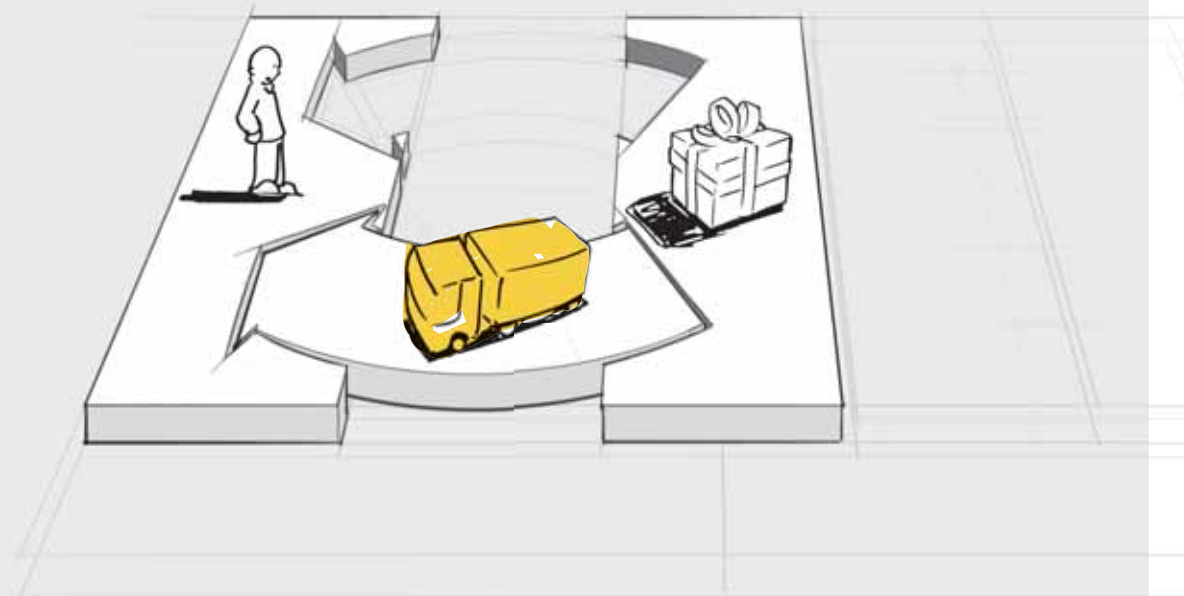
إن جعل الأشياء أكثر ملاءمةً أو أسهلّ للاستخدام يُمكن أن يؤدّي إلى إيجاد قيمةٍ كبرى. فمِن خلال جهاز الآي بود (iPod) وبرمجيات الآي تيونز (iTunes) وفّرت شركة أبل (Apple) للعملاء سهولةً غير مسبوقّة للبحث، والشراء، وتنزيل محتوى، والاستماع إلى موسيقى رقميّة. وهي الآن تسيطر على السوق.

# القنوات Channels

**يبيّن حجر البناء الخاصّ بالقنوات كيف تتواصل منشأة من المنشآت مع شرائح عملائها وتصل إليهم لتحقيق القيم المقترحة.**

تشكّل قنوات التواصل والتوزيع والمبيعات حلقة الوصل بين المنشأة وعملائها. وهذه القنوات هي واجهة المنشأة التي يلمسها العملاء والتي تلعب دوراً مهماً في تجربة العميل. تؤديّ القنوات وظائف متعدّدة، منها:

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





# عبر أيّ من القنّوات ترغب شرائح عملائنا أن يتمّ الوصولُ إليهم؟ كيف نصلهم حاليًّا؟ هل قنّواتنا متكاملة؟ أيّ منها يعمل بشكلٍ أفضل؟ أيها الأكثر فعاليّةً بالنسبة إلى كلفتها؟ كيف نقوم بإدخالها في عادات العملاء؟

لا شكّ في أنّ التعاملَ مع قنّواتٍ شريكةٍ يؤدّي إلى تدنيّ الهوامش الربحيّة، إلّا أنّها تتيح للمنشأة توسيع نطاق عملها والاستفادة من نقاط قوّة الشركاء. أمّا القنّوات المملوكة، وبخاصة المباشرة منها، فتعطي هوامش أعلى، إلّا أنّ إقامتها وتشغيلها قد يكون مكلفًا. تكمن البراعة في تحقيق التوازن الدقيق بين الأنواع المختلفة من القنّوات ودمجها معًا بطريقة تؤدّي إلى إثراء تجربة العميل وتعظيم الإيرادات.

للمنشأة، أية منشأة، الاختيار بين الوصول إلى عملائها عبر قنّواتها الخاصة أو عبر القنّوات الشريكة أو عبر مزيج بينهما. ويمكن أن تكون القنّوات المملوكة قنّواتٍ مباشرة مثل فريق مبيعات تابع للمنشأة أو موقع إلكتروني، كما يمكن أن تكون غير مباشرة مثل محلات تجزئة مملوكة للمنشأة أو تُدار بواسطتها. أما القنّوات الشريكة فهي قنّواتٍ غير مباشرة وتضمّ مجموعةً كبيرةً من الخيارات، مثل التوزيع بالجملة وبالتجزئة أو المواقع الإلكترونية المملوكة لشركاء.

للقنّوات خمسُ مراحلٍ متميزة، وبعض هذه القنّوات يمكن أن تغطّي بعض هذه المراحل، وبعضها يُعطيها جميعًا. نستطيع التمييز بين القنّوات المباشرة والقنّوات غير المباشرة، وكذلك بين القنّوات المملوكة بالكامل والقنّوات التي يدخل فيها شركاء آخرون.

إن التوصل إلى المزيج الصحيح من القنّوات للاستجابة لرغبة العملاء بالطريقة التي يرونها مناسبة للوصول إليهم أمرٌ غاية في الأهمية في سبيل دفع القيمة المقترحة إلى السوق. يمكن

مرّاحل القنّوات					أنواع القنّوات	
٥. بعد البيع كيف نوَفّر خدمة ما بعد البيع للعملاء؟	٤. التسليم كيف نوصل القِيم المقترحة إلى العملاء؟	٣. عمليّة الشراء كيف تتيح للعملاء شراء منتجات أو خدمات محددة؟	٢. التقييم كيف نساعد العملاء على تقييم القيم المقترحة الخاصة بمنشأتنا؟	١. الوعي (التمييز) كيف يمكننا زيادة الوعي بمنتجات منشأتنا وخدماتها؟	فريق مبيعات	مالك
					مواقع إلكترونية	
					متاجر المنشأة	شريك غير مباشر
					متاجر مشتركة	
					بيع جملة	

# العلاقات مع العملاء

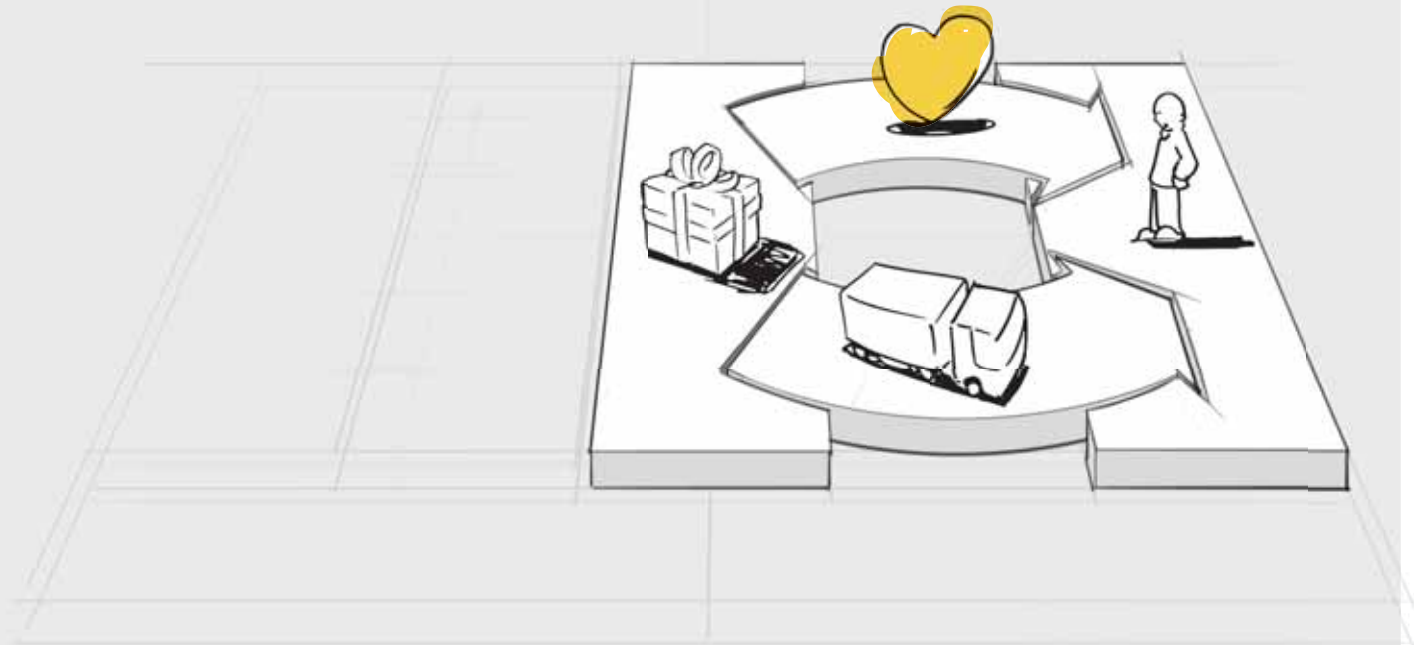
## Customer Relationships

**يُبيِّنُ حجر البناء الخاضع للعلاقات مع العملاء أنواع العلاقات التي تؤسِّسها المنشأة مع شرائح محدَّدة من العملاء.**

كانت العلاقات مع العملاء لمُشغلي شبكات الاتصالات الخلويَّة في الأيَّام الأولى، مثلاً، مدفوعةً باستراتيجيَّات استحواذٍ قويَّة وهجومية تنطوي على توفير هواتف خلويَّة مجاناً. عندما وصل السوق إلى درجة التشبُّع، حوَّل المشغَّلون تركيزهم إلى الاحتفاظ بالعملاء وزيادة متوسطِّ العائد من كلِّ عميل. إنَّ العلاقات مع العملاء التي يحدِّث عليها نموذج العمل التجاري الذي تتبنَّاه المنشأة لها تأثيرٌ كبيرٌ في التجربة الكلِّية التي يحصل عليها العميل.

ينبغي أن تُبيِّن المنشأة نوع العلاقات التي ترغب في إقامتها مع كلِّ شريحة من شرائح العملاء. وقد تتراوح العلاقات بين الشخصيَّة والآليَّة، كما قد تكون مدفوعةً بالدوافع التالية:

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



# ما نوعُ العلاقة التي تتوقَّعُ كلُّ واحدةٍ من شرائح عملائنا أن نقيمها ونحافظ عليها معهم؟ ما العلاقات التي أسسناها بالفعل؟ كم كلفَتنا؟ كيف يمكن دمجها مع بقيَّة أجزاء نموذج العمل الذي نتبناه؟

نستطيع أن نُميِّزَ بين عدديٍّ من نماذج العلاقات مع العملاء التي قد توجد معًا في إطار علاقة منشأة ما بشرحيَّة محدَّدة من العملاء، ومنها:

## المساعدة الشخصية (Personal assistance)

يقوم هذا النوع من العلاقة على أساس التفاعل الإنسانيّ. يستطيع العميل ضمن هذا النموذج من العلاقة أن يتحدَّث مباشرةً مع ممثِّلٍ حقيقيٍّ لقسم العلاقات مع العملاء ليحصل على المساعدة اللازمة له في أثناء عملية الشراء أو حتى بعد إتمامه. وقد يحصل هذا التواصل في موقع البيع أو من خلال مراكز الاتصال أو بالبريد الإلكتروني أو بأية وسائل أخرى.

## المساعدة الشخصية الخاصة

(Dedicated personal assistance)

ينطوي هذا النوع من العلاقة على تخصيص أحد مندوبي قسم العلاقات مع العملاء لعميلٍ معيَّن. ويمثِّل هذا النوع أعمق أنواع العلاقات وأكثرها دقَّةً، وهو ينشأ عادةً عبر فترة طويلة من الزمن. في مجال الخدمات البنكيَّة الخاصَّة يقوم موظَّفون محدَّدون بخدمة كبار العملاء. كما يمكن أن نرى مثل هذا النوع من العلاقات في مجالات أعمالٍ أخرى حيث يحتفظ مديرو الحسابات الكبرى بعلاقاتٍ شخصيَّةٍ بالعملاء المهمِّين.

## الخدمة الذاتية (Self-service)

في هذا النوع من العلاقات، لا تحتفظ المنشأة بعلاقاتٍ مباشرةٍ مع العملاء، وإنما تُوفِّرُ جميع الوسائل الضرورية ليقوم العملاء بخدمة أنفسهم بأنفسهم.

## الخدمات الآليَّة (Automated services)

يجمع هذا النوع من العلاقات بين شكلٍ متطوِّرٍ من أشكال الخدمة الذاتيَّة والعمليَّات الآليَّة. فمثلاً، تُتيح الملقَّات الشخصيَّة على الإنترنت للعملاء الاطلاع على خدماتٍ مُعدَّةٍ بشكلٍ خاصٍّ لهم. وبإمكان الخدمات الآليَّة التعرُّف إلى كلِّ واحدٍ من العملاء وتعرُّف خصائصهم، وهي تُقدِّم معلوماتٍ خاصَّةً بالأوامر أو العمليَّات المتعلِّقة بهم. من ناحيةٍ مثاليَّة، تستطيع الخدمات الآليَّة محاكاة العلاقات الشخصيَّة (مثل تقديم توصيات بقراءة كتاب ما أو مشاهدة فيلم سينمائي).

## المجموعات (Communities)

تستخدِمُ بعض المنشآت، وعلى نحوٍ متزايدٍ، مجموعات المستخدمين لرفع مستوى تفاعلها مع العملاء أو العملاء المحتملين، ولتسهيل التواصل بين أعضاء المجموعات أنفسهم. وتحتفظ كثيرٌ من المنشآت بمجموعاتٍ على شبكات التواصل الاجتماعي تتيح للأعضاء تبادلَ المعرفة والمساعدة في حل

مشكلات بعضهم بعضاً. كما تتيح المجموعات لأعضائها أن يتعلَّموا أساليب تحسين طرق التعامل مع توقُّعات العملاء، وهو ما يساعد المنشآت أيضاً على تحقيق فهم أفضل لعملائهم. وقد أطلقت شركة الأدوية العملاقة جلاكسو سميث كلاين (Glaxo Smith Kline) مجموعةً خاصَّةً على الإنترنت عندما طرحت مستحضر "ألي" (alli) وهو مستحضرٌ جديدٌ يُستخدَم لتخفيف الوزن ويُصَرَّف دون وصفة طبيَّة. أرادت الشركة تعزيز فهمها للتحديات التي تواجه أصحاب الوزن الزائد من البالغين، وهي بهذا تستطيع أن تُحسِّن من أدائها في إدارة توقُّعات العملاء.

## المشاركة في أداء العمل (Co-creation)

تذهب منشآتٌ كثيرةٌ إلى ما هو أبعد من العلاقة التقليديَّة بين البائع والعميل، فتوجدُ قيمةً مضافةً في علاقاتها مع عملائها. فشركة أمازون دوت كوم (Amazon.com) مثلاً، تدعو العملاء إلى كتابة مراجعاتٍ للكتب، وهي بذلك توجد قيمةً مضافةً لُشَّاق الكتب الآخرين. وتقوم بعض المنشآت بإشراك العملاء في تصميم منتجاتٍ جديدةٍ أو منتجاتٍ مبتكرة. وتقوم منشآتٌ أخرى، مثل يوتيوب دوت كوم (YouTube.com)، بحثِّ العملاء على تقديم محتوىٍ لمشاركته مع الجمهور.

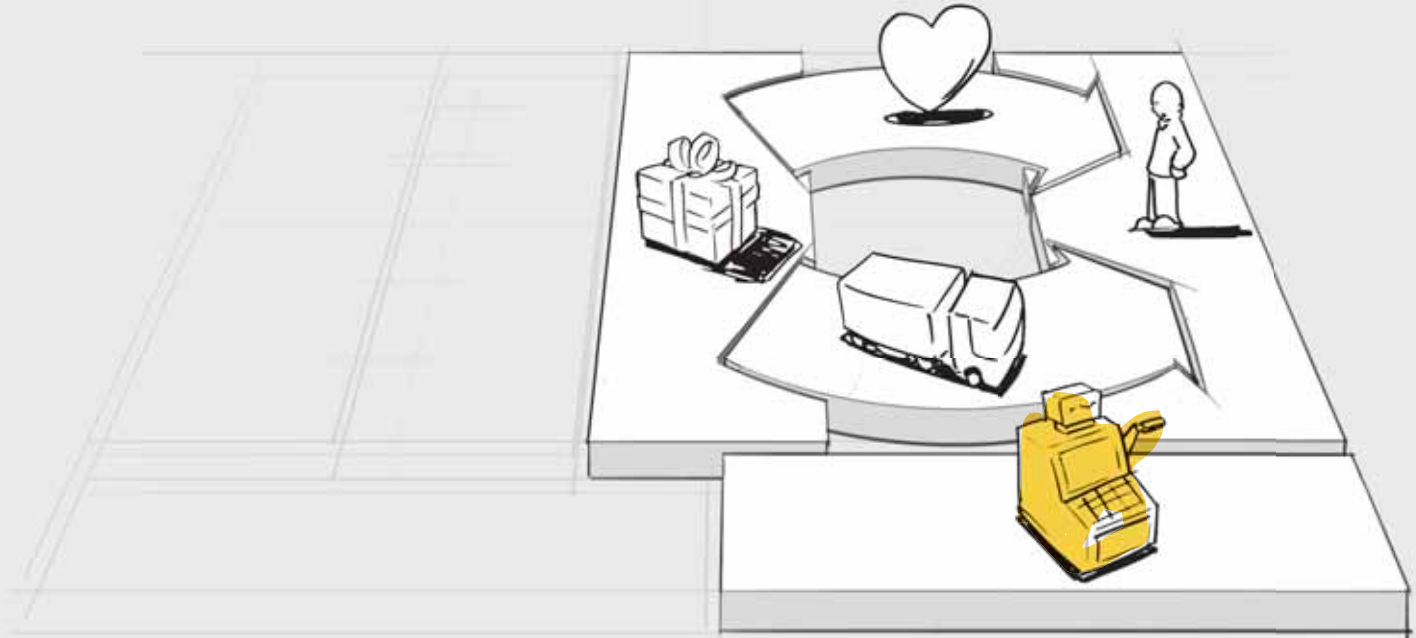
# Revenue Streams مصادر الإيرادات

يُمثّل حجر البناء الخاضع بمصادر الإيرادات المبالغ الماليّة النقديّة التي تولّدّها المنشأة من أيّة شريحة من شرائح العملاء (ينبغي طرح التكاليف من الإيرادات لمعرفة الأرباح).

يمكن أن ينطوي نموذج الأعمال على نوعين مختلفين من الإيرادات:

1. إيرادات المعاملات (Transaction Revenues) وهي الإيرادات الناتجة عن مدفوعات العملاء لمرة واحدة.
2. إيرادات متكرّرة (Recurring Revenues) وهي الإيرادات الناشئة عن دفعاتٍ متواصلةٍ إمّا لتحقيق القيم المقترحة وإمّا لتوفير دعمٍ ما بعد البيع للعملاء.

إذا كان العملاء مثل القلب لنموذج العمل التجاري، فإنّ مصادر الإيرادات هي الشرايين. على كلّ منشأة أن تسأل نفسها عن القيمة التي يرغب كلّ شريحةٍ من شرائح العملاء أن يدفع مقابلًا ماديًا لها. تتيح الإجابة الموفّقة عن هذا السؤال للمنشأة توليد واحدٍ أو أكثر من مصادر الإيرادات من كل شريحةٍ من شرائح العملاء. وقد تكون لكل مصدر من مصادر الإيرادات آليّاتٍ مختلفةٍ للتسعير مثل قائمة الأسعار الثابتة، والمساومة، والمزاد العلني، والاعتماد على السوق، والاعتماد على الحجم وإدارة العوائد.



# ما القيمة التي يكون عملاؤنا مستعدّين حقًا للدفع مقابلها؟ ما الذي يدفعون مقابلها حاليًا؟ كيف يدفعون؟ ما طريقة الدفع التي سيفضلونها؟ ما مدى مساهمة كل مصدر من مصادر الإيرادات في الإيرادات الإجمالية؟

هناك عددٌ من الطرق لتوليد مصادر الإيرادات:

## بيع الأصول (Asset sale)

إنّ مصدر الإيرادات الأكثر انتشارًا مستمدٌ من بيع حقوق الملكية الخاصّة بمنتجٍ مادّي. فشركةٌ مثل أمازون دوت كوم (Amazon.com) تبيع الكتب والموسيقى والإلكترونيات الاستهلاكيّة وغير ذلك على شبكة الإنترنت. وشركةُ فيات (Fiat)، فإنها تبيع السيارات وللمشترين الحرّيّة في استخدامها لأغراضهم أو إعادة بيعها أو حتى تحطيمها.

## أجور الاستخدام (Usage fee)

يتولّد هذا المصدر من استعمال خدمة معيّنة. كلما ازداد استعمال الخدمة زاد الأجر. فشركات الاتصالات قد تفرض على العملاء أجورًا مقابل عدد الدقائق التي يستخدمون فيها جهاز الهاتف. والفنادق تُحصّل من العملاء أجورًا مقابل عدد الليالي التي يبيتون فيها في الفندق. وشركات توزيع البريد تُحصّل على أجورٍ من العملاء مقابل نقل الطرود من مكانٍ إلى آخر.

## رسوم الاشتراك (Subscription fees)

يتولّد هذا المصدر بإتاحة خدمةٍ معيّنة للعميل. فالصالة الرياضية مثلًا تبيع أعضائها اشتراكاتٍ شهريّةً أو سنويّةً مقابل استخدام مرافقها لممارسة التدريبات الرياضية. وشركةٌ مثل وورلد أوف ووركراфт أون لاين (World of Warcraft Online)، وهي شركة ألعاب كمبيوتر على شبكة الإنترنت، تتيح لعملائها ممارسة ألعاب على شبكة الإنترنت مقابل رسوم اشتراكاتٍ شهريّة. وتتيح خدمة كامز ويذ ميوزيك (Comes with Music) التي توفّرها شركة نوكيا (Nokia) لمستخدميها مكتبةً موسيقيّةً مقابل رسمٍ اشتراك.

## الإعارة/ التّأجير (Lending/Renting/Leasing)

يتولّد مصدر الإيرادات هذا عن منح شخصٍ ما حقًا حصريًّا لاستخدام أصولٍ معيّنة لمدةٍ محدّدةٍ مقابل رسمٍ معيّن. بالنسبة للمُعير أو المُؤجّر، فإنّ هذا يُوفّر إيراداتٍ متكرّرة. أما بالنسبة للمُستأجر، فإنه يتمتّع بفوائدٍ مقابل ما يدفع لمُدّةٍ محدودةٍ فقط، ولا يضطرُّ إلى دفع كامل تكاليف تملك ما يستأجر. انظر إلى شركة زيپ كار دوت كوم

(Zipcar.com)، فهي تعدُّ مثلًا جيدًا. تتيح هذه الشركة لعملائها استئجار سياراتٍ بالساعة في مدن أميركا الشماليّة. وقد أدّت هذه الخدمة بكثيرٍ من الناس إلى استئجار السيارات وليس شرائها.

## الترخيص (Licensing)

يتولّد هذه المصدر من مصادر الإيرادات عن منح العملاء الإذن باستخدام حقوق ملكيّةٍ فكريّةٍ محميّةٍ مقابل رسوم ترخيص. يسمح الترخيص لحاملي الحقوق بتوليد إيرادٍ من ممتلكات معيّنة دون الاضطرار إلى تصنيع منتجٍ أو ترويج خدمة. ينتشر أسلوب الترخيص هذا بكثرة في ميدان الإعلام حيث يحتفظ مالك المحتوى بحقوق الطبع والنشر ولكّنه يبيع رخص استخدامها لطرفٍ ثالث. ونرى الأسلوب نفسه في قطاع التكنولوجيا، حيث يمنح أصحاب براءة الاختراعات حق استخدام التكنولوجيات المسجّلة بأسمائهم لمنشآتٍ أخرى مقابل رسوم ترخيص.



### رسوم الوساطة (Brokerage fees)

ينشأ مصدر الإيرادات هذا عن خدمات الوساطة التي تُنفَّذ بالنيابة عن طرفين أو أكثر. فشركات تزويد بطاقات الائتمان، مثلًا، تحصل على إيراداتٍ باقتطاع نسبةٍ من قيمة كلِّ عملية بيع تجري بين التجار الذين يقبلون الدفع بالبطاقات وعملائهم. كما يحصل السماسرة والوكلاء العقاريون على عمولاتٍ في كلِّ مرّةٍ ينجحون في عقد صفقة بين البائع والمشتري.

### الإعلانات (Advertising)

يتولّد هذا المصدر من مصادر الإيرادات عن الإعلان عن منتج معيّن أو خدمة أو علامة تجارية معيّنة. تقليديًا، كان أصحاب وسائل الإعلام ومنظّمو المناسبات يعتمدون اعتمادًا كبيرًا على الإيرادات المتولّدة عن الإعلانات. أما في السنوات الأخيرة، فقد بدأت قطاعاتٍ أخرى، مثل البرمجيات والخدمات، في الاعتماد أكثر فأكثر على إيرادات الإعلانات.

قد يكون لكلِّ مصدرٍ من مصادر الإيرادات آلياتٌ تسعيرٍ مختلفة. ولاكثية التسعير التي تبنّاها المنشأة تأثيرٌ كبيرٌ في مقدار الإيرادات الناتجة. هناك نوعان رئيسيان لآليات التسعير، أسعارٌ ثابتةٌ وأسعارٌ ديناميكيةٌ متحرّكة.

## آليات التسعير

التسعير الديناميكي المتغيّر		قائمة الأسعار الثابتة	
تتغير الأسعار تبعًا لظروف السوق		تُحدّد الأسعار مسبقًا بناءً على متغيّراتٍ ثابتة	
يجري التفاوض على السعر بين شريكين أو أكثر تبعًا للقدرة على التفاوض و/ أو مهارات التفاوض.	التفاوض (المساومة)	أسعارٌ ثابتةٌ لمنتجاتٍ أو خدماتٍ فرديةٍ أو قيمٍ مقترحةٍ أخرى.	الأسعار المعلنة
يعتمد السعر على الكمّيات الموجودة في المخازن وعلى وقت الشراء (يُستعمل عادةً للموارد القابلة للتلف مثل غرف الفنادق ومقاعد الطائرات).	إدارة المحصول	يعتمد السعر على عدد خصائص القيم المقترحة أو نوعيتها.	تأثير خصائص المنتج
يُحدّد السعر بشكلٍ ديناميكيّ بناءً على العرض والطلب.	سعرٌ آنيّ	يعتمد السعر على نوع شريحة العملاء وخصائصهم.	تأثير شريحة العملاء
يُحدّد السعر بناءً على نتائج عطاءاتٍ تنافسيّة.	المزادات	يُحدّد السعر على أساس الكمّيّة المشتراة.	تأثير الحجم

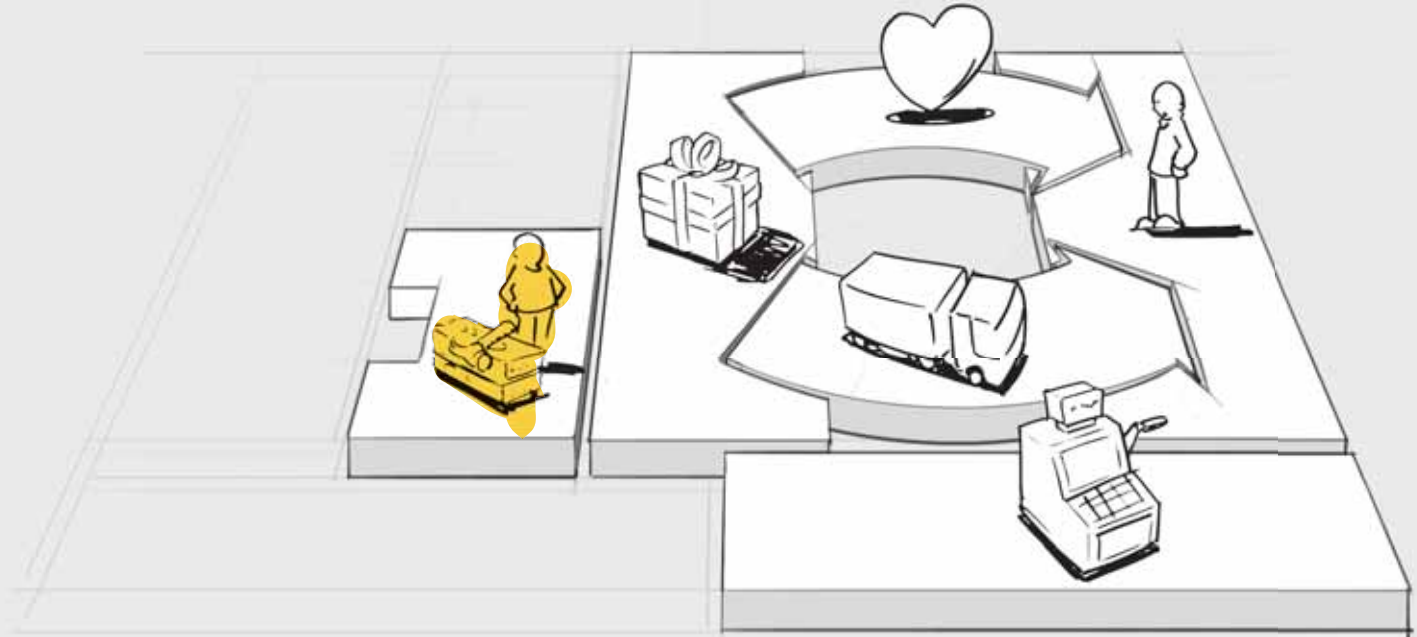
# الموارد الرئيسية

## Key Resources

يُصِف حجر البناء الخاضع بالموارد الرئيسية أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج العمل التجاري.

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

إن كل نموذج من نماذج الأعمال التجارية يتطلب موارد رئيسية. تُمكن هذه الموارد المنشأة من خلق قيم مقترحة وتقديمها، كما تمكنها من دخول الأسواق والمحافظة على العلاقات مع العملاء بمختلف شرائحهم، وتمكنها أيضًا من كسب الإيرادات. هناك حاجة لأنواع مختلفة من الموارد الرئيسية تبعًا لنوع نموذج العمل التجاري. فمُنشأة تصنع الرقائق الدقيقة تحتاج إلى مرافق إنتاج ذات رأس مال كثيف، بينما يركز مصمم الرقائق الدقيقة بدرجة أكبر على القوى البشرية.





# ما الموارد الرئيسيّة التي تتطلبها القيم المقترحة الخاصّة بمنشأتنا؟ بقنّوات التوزيع؟ بعلاقات العملاء؟ بمصادر الإيرادات؟

يمكن تصنيف الموارد الرئيسيّة على النحو التالي:

## المادية (Physical)

تشمل هذه الفئة الأصول الماديّة مثل مرافق التصنيع والمباني وال عربات والآلات والأنظمة وأنظمة نقاط البيع وشبكات التوزيع. تعتمد محالّ التجزئة مثل وول-مارت (Wal-Mart) وأمازون دوت كوم (Amazon.com) بكثافة على الموارد الماديّة التي غالبًا ما تكون كثيفة رأس المال. تتمتع الشركة الأولى بشبكة عالميّة واسعة من المتاجر وبنية تحتيّة للخدمات اللوجستيّة اللازمة، بينما تتمتع الشركة الأخيرة بشبكة واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومستودع وبنية تحتيّة للخدمات اللوجستيّة.

## الفكرية (Intellectual)

إنّ الموارد الفكرية مثل العلامات التجارية والمعرفة المملوكة وبراءة الاختراعات وحقوق التأليف والنشر والشراكات وقواعد بيانات العملاء، جميعها مكوّنات ذات أهميّة متزايدة لنموذج عمل تجاري قوي وفعال. لا شك أنّ تطوير الموارد الفكرية

أمرٌ صعب، لكنّ متى تم إيجادها بنجاح فإنها قد توفّر قيمةً كبرى. تعتمد منشآت السلع الاستهلاكيّة مثل نايك (Nike) وسوني (Sony) على العلامة التجارية كمورد رئيسيٍّ إلى حدٍّ بعيد. وتعتمد شركتا مايكروسوفت (Microsoft) وساب (SAP) على الملكية الفكرية وما يتّصل بها من برامج تم تطويرها عبر سنين طويلة. أما شركة كوالكوم (Qualcomm)، وهي شركة لتصميم رقائق للهواتف النقالّة ذات النطاق العريض وتوريدها، فقد بنّت نموذج عملها التجاري على تصاميم محميّة بوصفها براءة اختراع أصبحت تدّر على الشركة مبالغ طائلة كأجور ترخيص.

## البشرية (Human)

جميع المصالح تتطلّب موارد بشريّة، إلّا أنّ الناس عنصرٌ يبرز على نحو خاصّ في نماذج معيّنة من نماذج العمل التجاري. فالموارد البشرية، مثلًا، تشكّل عنصرًا حاسمًا في الصناعات الإبداعيّة والصناعات الكثيفة المعرفة. تعتمد شركة نوفارتيس (Novartis) لصناعة الأدوية بكثافة على الموارد البشرية. وهكذا نرى أنّ نموذج عملها التجاري

يعتمد على جيش من العلماء المتمرّسين وفريق كبير من رجال المبيعات الماهرة.

## المالية (Financial)

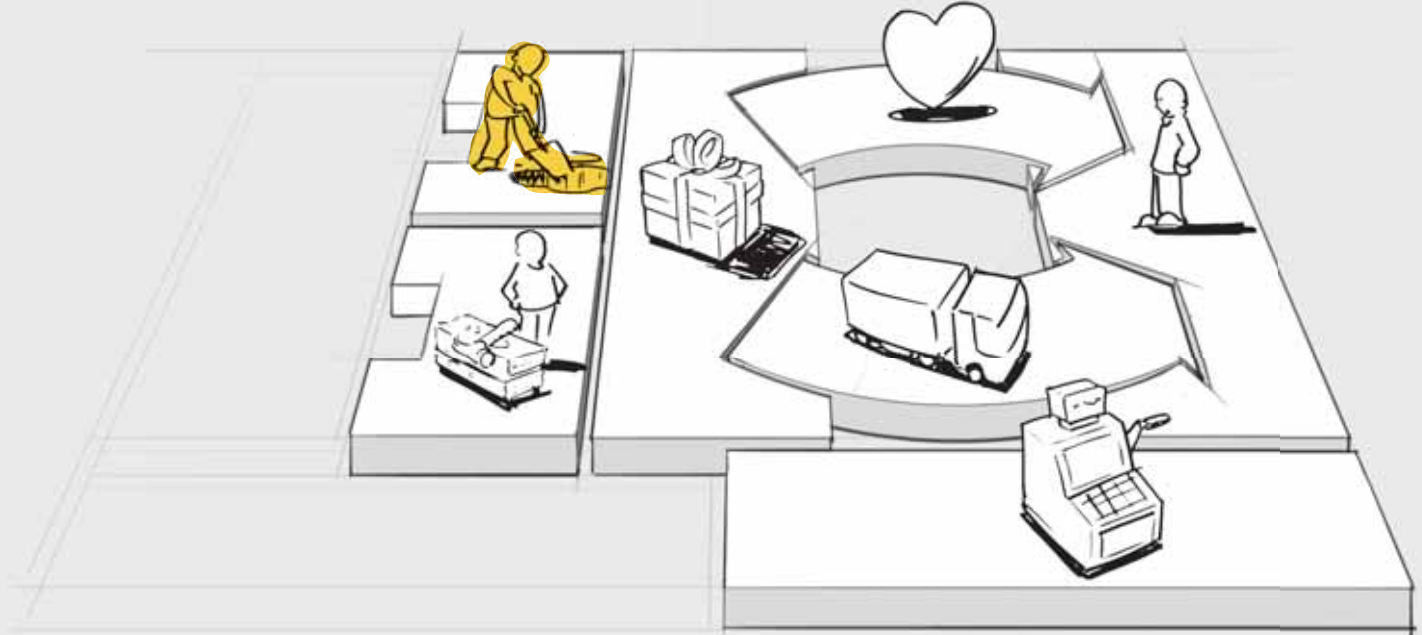
تركّز بعض نماذج الأعمال التجارية على الموارد الماليّة و/أو الضمانات الماليّة مثل النقد وخطوط الائتمان أو خزّان خيارات شراء الأسهم من أجل استقطاب موظّفين رئيسيين. توفّر شركة صناعة أجهزة الاتصالات إريكسون مثالًا على قوّة عنصر الموارد الماليّة ضمن نموذج العمل التجاري. فقد تلجأ الشركة إلى الاقتراض من البنوك وأسواق رأس المال ثم تستخدم جزءًا من حصيلة القروض لتوفير تمويلٍ لعملائها مشتري المعدّات، وبهذا فإنها تضمن لجوء العملاء إليها بدلًا من اللجوء لمنافسيها.

# Key Activities الأنشطة الرئيسية

تُحدّد الأنشطة الرئيسيّة أهمّ الأشياء التي ينبغي للمنشأة القيام بها لإنجاح نموذج العمل التجاريّ الخاصّ بها.

أما بالنسبة لشركة ديل (Dell) لتصنيع الحواسيب الشخصيّة، فإنّ الأنشطة الرئيسيّة تشمل إدارة سلسلة التوريد. وتشمل الأنشطة الرئيسيّة لشركة ماكنزي للاستشارات (McKinsey) حلّ المشكلات.

إنّ كلّ نموذج من نماذج الأعمال التجاريّة يتطلّب عددًا من الأنشطة الرئيسيّة. وتتمثّل هذه الأنشطة في أهم الأعمال التي لا بُدّ للمنشأة من القيام بها لتضمن نجاحها في عملها. وكما هي الحال مع الموارد الرئيسيّة، فإنّ هذه الأنشطة لا بد منها لتقديم قيم مقترحة ولدخول الأسواق والحفاظ على العلاقات مع العملاء وكسب الإيرادات. كما تختلف الأنشطة الرئيسيّة تبعًا لنوع النموذج التجاريّ للمنشأة. فشركة البرمجيات مايكروسوفت (Microsoft) مثلًا، تشمل أنشطتها الرئيسيّة تطوير البرامج.



# ما الأنشطة الرئيسيّة التي تتطلبها القيم المقترحة الخاصّة بمنشأتنا؟ بقنّوات التوزيع؟ بعلاقات العملاء؟ بمصادر الإيرادات؟

يمكن تصنيف الأنشطة الرئيسيّة على النحو التالي:

## الإنتاج (Production)

يتعلّق هذا النشاط بتصميم وصنع وتوريد منتج ما بكميّات كبيرة و/أو بنوعيّة فائقة الجودة. يهيمن النشاط الإنتاجي على نماذج العمل التجاريّ للشركات الصناعيّة.

## حلّ المشكلات (Problem solving)

يتعلّق هذا النشاط بالتوصّل إلى حلولٍ جديدةٍ لمشكلاتٍ تواجه العملاء كلّاً على حدّة. ويسود نشاط حلّ المشكلات عادةً في منشآتٍ مثل المستشفيات ومنشآت تقديم الخدمات والاستشارات وما شابه ذلك. تتطلّب نماذج العمل التجاريّ لمثل هذه المنشآت أنشطةً مثل إدارة المعرفة، والتدريب المستمر.

## المنصّة / الشبكة (Platform/network)

تُهيمن الأنشطة الرئيسيّة المرتبطة بالمنصّة أو بالشبكة على نماذج العمل التجاريّ المصمّمة كمنصّة أو كموردٍ رئيسي. وقد تعمل الشبكات، والمنصّات التوافقية، والبرمجيات، وحتى العلامات التجارية، كمنصّات. يتطلّب نموذج العمل التجاريّ لشركة إي باي (eBay) التطوير المستمرّ والحفاظ على منصّتها، وهي موقعها على الإنترنت (eBay.com). أما نموذج العمل التجاريّ لشركة فيزا (visa)، فيتطلّب نشاطاتٍ مرتبطةً بمنصّة عمليّات بطاقات فيزا الائتمانيّة للتجار والعملاء والبنوك، بينما يتطلّب نموذج العمل التجاريّ لشركة مايكروسوفت إدارة الصلة بين منصّة نظام التشغيل الخاص بها ويندوز (Windows)- وبرمجيات الشركات الأخرى.

# الشراكات الرئيسية

## Key Partners

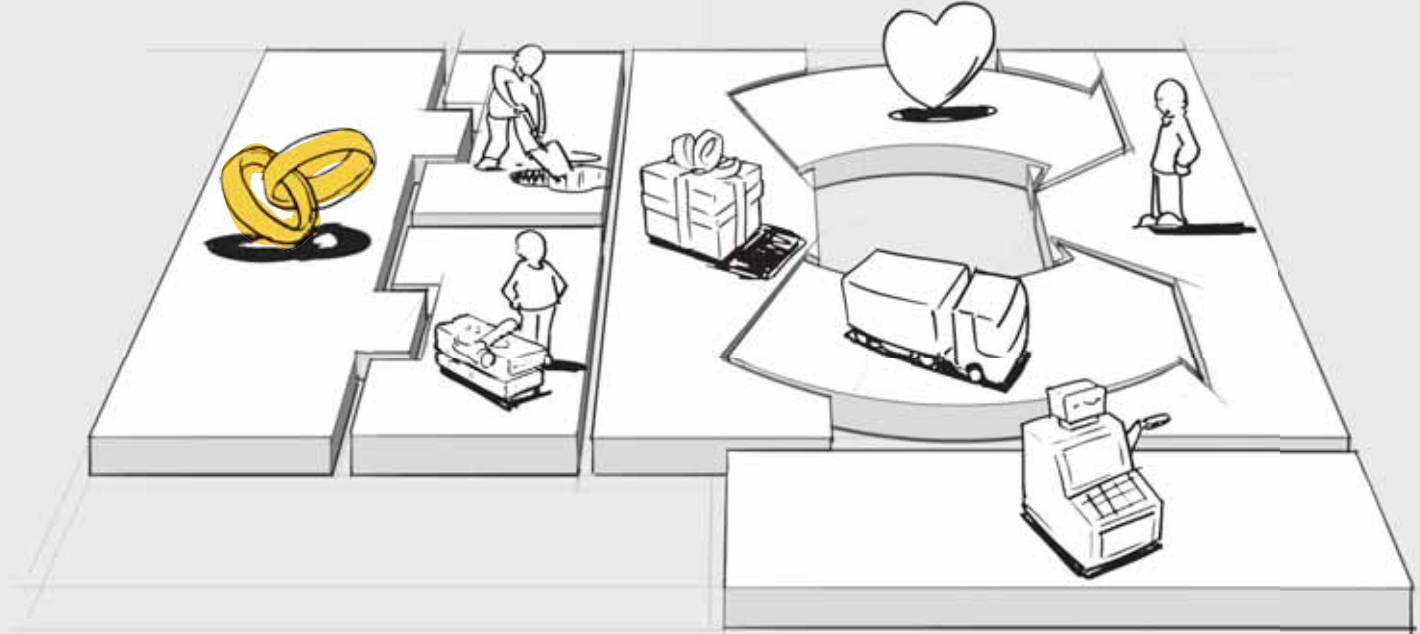
يُحدّد حجرُ البناءِ الخاصُّ بالشّراكاتِ الرئيسيّةِ شبكةَ المورّدين والشّركاءِ التي تساعد على نجاح نموذج العمل التجاري.

٢. تعاون: شراكات استراتيجية بين منشآت متنافسة.
٣. منشآت تسعى إلى تأسيس مشاريع مشتركة جديدة.
٤. تعاون بين مشتريين ومورّدين لضمان إمدادات يُعتمد عليها.

تقيم المنشآت شراكاتٍ مع أطرافٍ أخرى لأسباب كثيرة. وقد أصبحت الشّراكات حجرَ زاويةٍ في كثيرٍ من نماذج الأعمال التجارية. تدخل المنشآت في تحالفات بهدف تحسين أداء نماذج الأعمال التجارية الخاصّة بها وللحدّ من المخاطر أو سعيًا وراء الحصول على مواردٍ جديدة.

نستطيع التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من الشّراكات:

١. تحالفات استراتيجية بين منشآت لا تتنافس بينها.



# قن شركاؤنا الرئيسيون؟ قن مورّدونا الرئيسيون؟ ما الموارد الرئيسيّة التي نحصل عليها من شركائنا؟ ما الأنشطة الرئيسيّة التي يمارسها الشركاء؟

مجموعة من المنشآت العالميّة الرائدة في تصنيع الإلكترونيات الاستهلاكيّة والحواسيب الشخصيّة ووسائط التخزين. تعاونت هذه المنشآت معًا في إنتاج تقنية بلو راي وطرحها في الأسواق، إلّا أنّ هذه المنشآت منفردة تتنافس فيما بينها على تصريف منتجاتها في الأسواق.

## الحصول على موارد وأنشطة معينة

(Acquisition of particular resources and activities)  
قليلة هي المنشآت التي تمتلك جميع الموارد أو تنفّذ جميع الأنشطة كما هو مبين في نماذج الأعمال التجاريّة التي تتبنّاها. بدلًا من ذلك، فإنها توسّع من قدراتها بالاعتماد على منشآت أخرى لتزويدها بموارد معيّنة أو للقيام بأنشطة محدّدة. قد تكون مثل هذه الشراكات مدفوعة بالحاجة إلى اكتساب معرفة جديدة أو تراخيص أو امتيازات أو بالحاجة إلى الوصول إلى عملاء. فقد تمنح منشأة لتصنيع الهواتف النقالّة، مثلًا، ترخيصًا لاستغلال نظام تشغيل لأجهزة الهواتف التي تنتجها بدلًا من أن تُطوّر بنفسها نظام تشغيل خاصًا بها. كما قد تعتمد منشأة من منشآت التأمين على وسيط مستقلّ لتسويق بوالص تأمين بدلًا من توظيف فريق مبيعات يكون جزءًا من كادرها الوظيفي.

لعلّه من المفيد أن نُميّر بين ثلاثة دوافع تكمن خلف الدخول في شراكات:

## التحسين واقتصاديات الحجم

(Optimization and economy of scale)

إنّ أبسط أشكال الشراكة أو علاقة "المشترى - المورّد" مُصمّمة بحيث تعمل على تحسين تخصيص الموارد والأنشطة. ليس من الحكمة في شيء أن تمتلك المنشأة جميع الموارد أو تقوم بجميع الأنشطة بمفردها. تُقام شراكات التحسين واقتصاديات الحجم عادة من أجل تخفيض التكاليف وهي غالبًا ما تنطوي على استخدام مصادر خارجيّة أو المشاركة في مرافق البنية التحتيّة وتجهيزاتها.

## الحدّ من المخاطر وعدم التيقّن

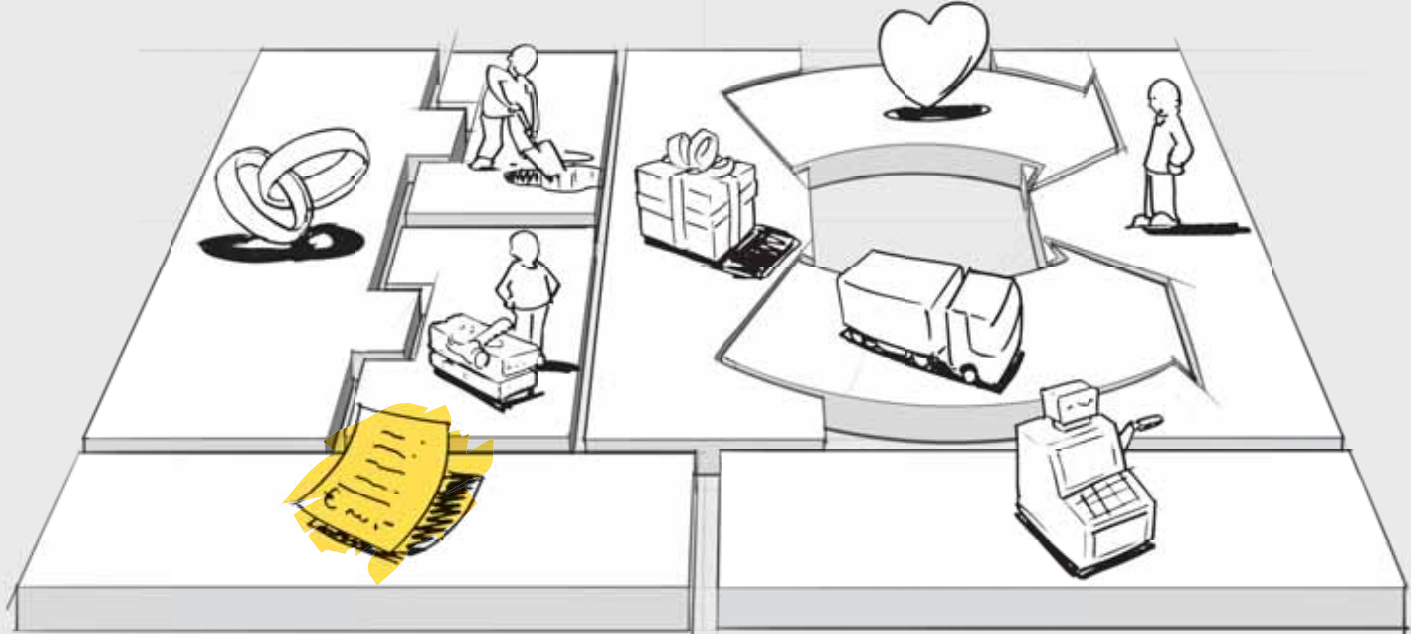
(Reduction of risk and uncertainty)

قد تساعد الشراكات على الحدّ من المخاطر في بيئة تنافسيّة تتّصف بعدم التيقّن. ليس من غير المألوف أن تشكل منشآت متنافسة في ما بينها تحالفًا استراتيجيًا في مجال من المجالات بينما تبقى في حالة تنافس في مجال آخر. لننظر إلى القرص الضوئي بلو راي (Blue-ray). تعاون على تطوير هذا القرص

## Cost Structure هيكل التكاليف

يبيّن هيكل التكاليف جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج معيّن للعمل التجاريّ.

يصف حجر البناء هذا أهمّ التكاليف الناشئة في أثناء العمل بموجب نموذج معيّن للعمل التجاريّ. إنّ خلق قيمة وتقديمها، والحفاظ على علاقات العملاء وتوليد إيرادات جميعها أنشطة تستتبع تكاليف. يمكن حساب هذه التكاليف بسهولة إلى حدّ ما بعد تحديد الموارد الرئيسيّة والأنشطة الرئيسيّة والشراكات الرئيسيّة. لكنّ بعض نماذج العمل التجاريّ تكون أكثر تكلفةً من غيرها. فعلى سبيل المثال، لقد بنّت بعض شركات خطوط الطّيران («no frills» airlines) نماذج أعمالٍ تجاريّةٍ على أساس هياكل تكاليف منخفضة عبر تقديم خدمات أساسية فقط.



# ما أهم التكاليف الكامنة في نموذج العمل التجاريّ الخاصّ بنا؟ ما الموارد الرئيسيّة الأعلى كلفة؟ وما الأنشطة الرئيسيّة الأكثر كلفة؟

## اقتصاديّات الحجم (Economies of scale)

هي الميزات التي تتمتع بها المنشأة عند توسّعها في الإنتاج. فالمنشآت الكبرى، مثلاً، تستفيد من الأسعار المتدنية عند شراء كمّيات كبيرة بالجملة. يؤدّي هذا العامل، إلى جانب عوامل أخرى، إلى انخفاض معدّل تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة كلّما ارتفع حجم الإنتاج.

## اقتصاديّات النطاق (Economies of scope)

هي الميزات التي تتمتع بها المنشأة عندما توسّع من نطاق عملياتها. ففي المنشآت الكبرى، مثلاً، نرى أنشطة التسويق نفسها وقنوات التوزيع تخدم وتدعم أصنافاً كثيرة من المنتجات.

## مدفوع بالقيمة (Value-driven)

تعطي بعض المنشآت اهتماماً أقلّ لتأثير الكلفة عند التفكير في تصميم نموذج عمل تجاريّ معيّن، وتركز على خلق قيمة. هذا وتتميّز نماذج الأعمال التجاريّة المدفوعة بالقيمة بقيم مقترحة ممتازة وبخدمةٍ شخصيّةٍ فائقة الجودة. ويقع ضمن هذه الفئة الفنادق الفاخرة ذات المرافق الفخمة والخدمات الحصريّة.

## تتميّز هياكل الكلفة بما يلي:

### تكاليف ثابتة (Fixed costs)

هي التكاليف التي تبقى كما هي بغضّ النظر عن حجم البضائع أو الخدمات المنتجة. من الأمثلة على ذلك الرواتب والأجور ومرافق التصنيع وتجهيزاته. تتمتع بعض قطاعات الأعمال، مثل المنشآت الصناعيّة، بنسبة عالية من التكاليف الثابتة.

### تكاليف متغيّرة (Variable costs)

هي التكاليف التي تتغيّرُ بتناسبٍ مع حجم البضائع أو الخدمات المنتجة. تتمتع بعض قطاعات الأعمال، مثل المهرجانات الموسيقيّة، بنسبة عالية من التكاليف المتغيّرة.

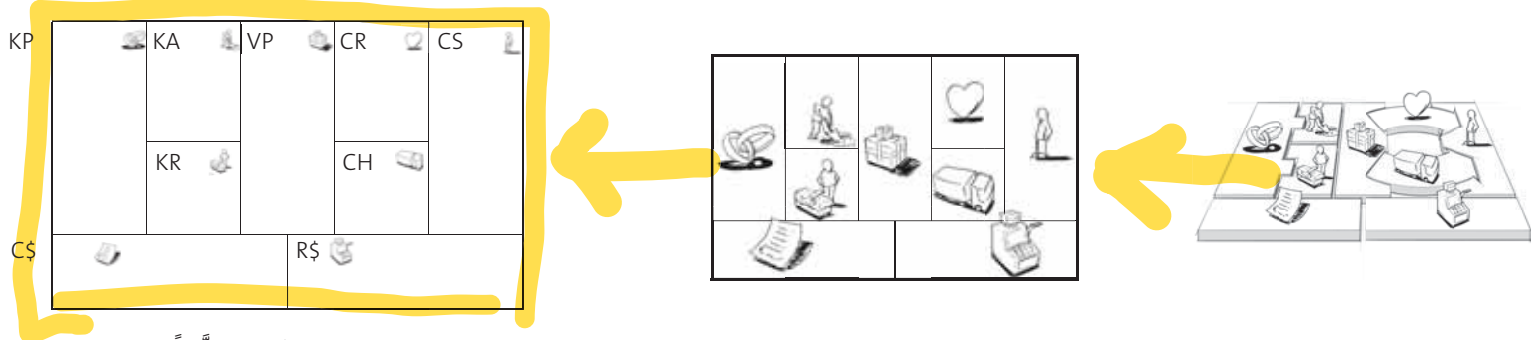
لعله من الأمور البديهية أن يجري خفض التكاليف إلى أدنى حدّ ممكن في كلّ نموذج من نماذج العمل التجاري. غير أن هياكل التكلفة المنخفضة أكثر أهميّة لبعض نماذج الأعمال التجاريّة منها لنماذج أخرى. لذلك، فإنه قد يكون من المفيد التمييز بين فئتين عريضتين من هياكل تكاليف نماذج العمل التجاري: المدفوعة بالكلفة والمدفوعة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

## مدفوع بالكلفة (Cost-driven)

يركّز نموذج العمل التجاري المدفوع بالكلفة على تقليل التكاليف حيثما كان ذلك ممكناً. يهدف هذا النهج إلى تحقيق أدنى حدّ ممكن من هيكّل التكاليف والحفاظ عليه باستخدام قيم مقترحة ذات سعرٍ مُتدّنٍ، وحدّ أقصى من الأتمتة والتوسّع في اللجوء إلى مصادرٍ خارجيّة. تمثّل شركات الخطوط الجويّة المنخفضة التكاليف مثل ساوث ويست (South West) وإيزي جيت (Easyjet) وريان إير (Ryanair) نماذج أعمال تجاريّة من الأنواع المدفوعة بالكلفة.

## تمثل حجارة البناء التّسعة لنماذج الأعمال التجاريّة الأساس لأداة قويّة وعمليّة نسّمّيها ”مخطط نموذج العمل التجاريّ“.

### مخطط نموذج العمل التجاريّ



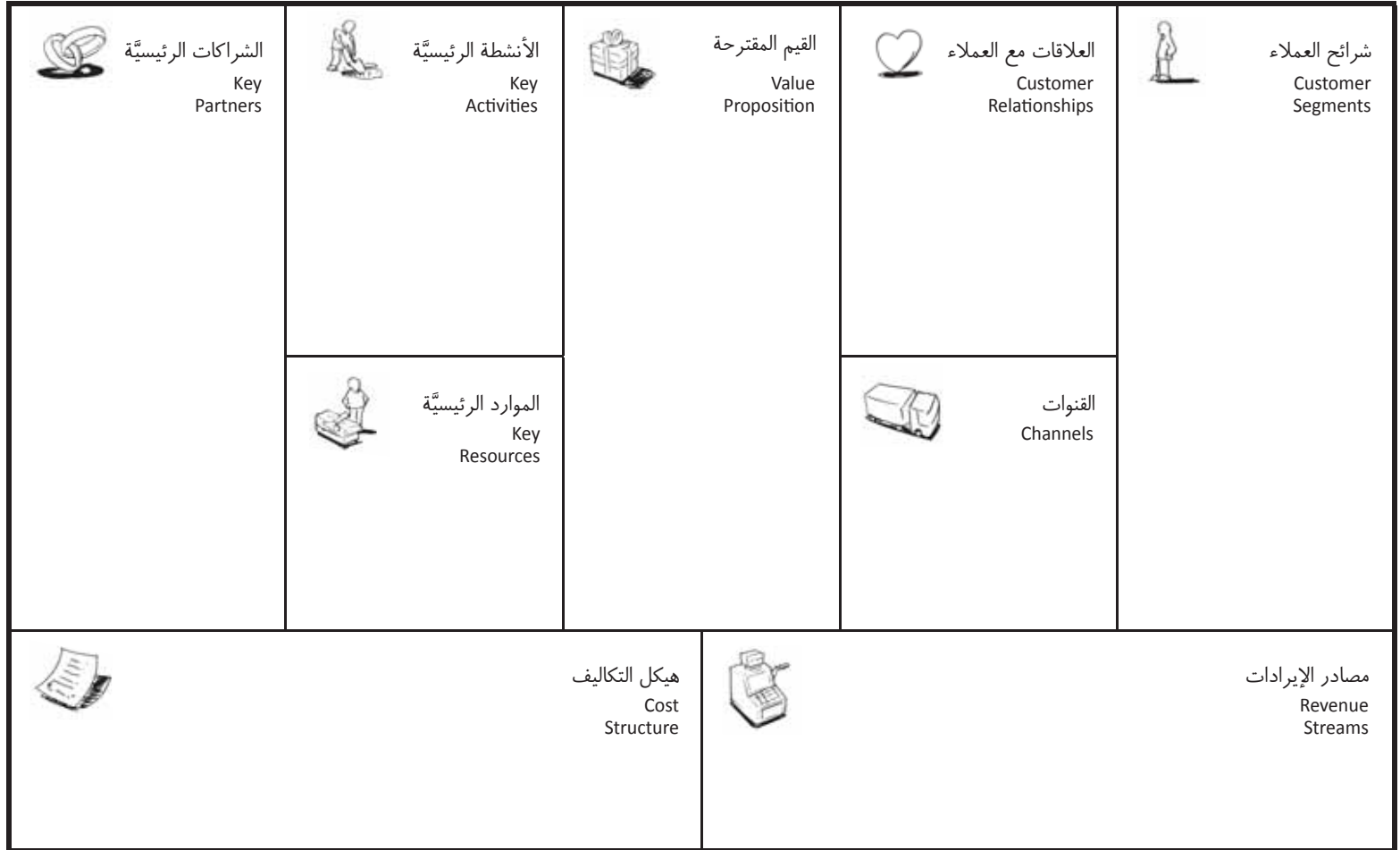
يُشبه هذا المخطط لوحة الرّسام - موشحةً بحجارة البناء التّسعة- وهو ما يسمح لك برسم صور لنماذج أعمالٍ تجاريّةٍ جديدةٍ أو نماذج قائمةٍ حاليًا. يعمل مخطط نماذج العمل التجاريّ على أفضل نحو عندما يُطبع على سطحٍ واسع بحيث تستطيع مجموعاتٍ من الناس بدء الرسم عليه ومناقشة عناصر نموذج العمل التجاريّ بلصق ملاحظاتهم عليه باستخدام أوراقٍ لاصقةٍ (Post-it®) أو أقلامٍ عريضة الخط. إنّه أداةٌ عمليّةٌ للتدريب تساعد على الفهم والنقاش والإبداع والتحليل.





## مخطط نموذج العمل التجاري

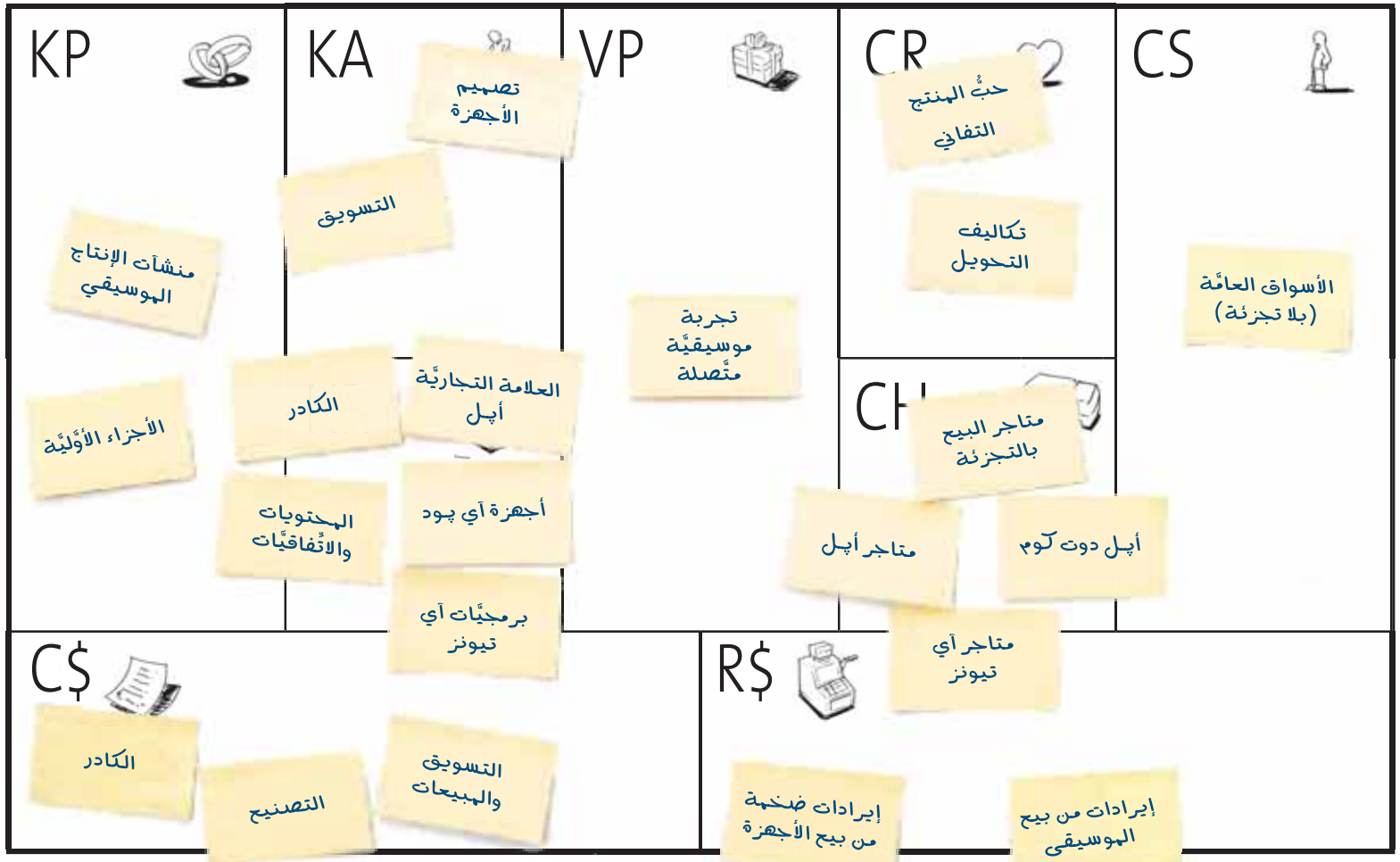
٤٤



٣  
ارسم وصمم  
مخطط نموذج  
عملك التجاري

٢  
ضع اللوحة  
على الحائط

١  
ارسم المخطط  
على لوحة



## مثال: نموذج العمل التجاريّ لآي بود شركة أبل/ آي تيونز

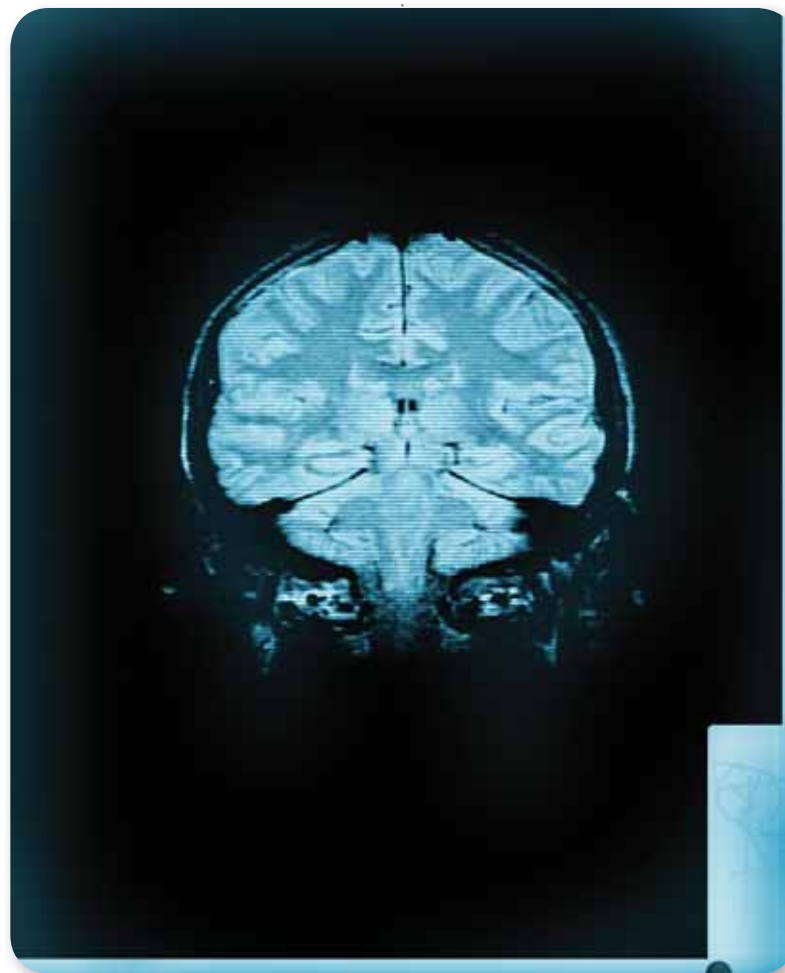
في عام ٢٠٠١ أطلقت أبل علامتها التجاريةّ آي بود. وهو مُسَجَّلٌ وسائط محمول. يعمل الجهاز جنبًا إلى جنب مع برمجيات آي تيونز التي تمكّن المستخدمين من نقل الموسيقى والمحتويات الأخرى من جهاز الآي بود إلى جهاز الحاسوب. وتوفّر هذه البرمجيات رابطًا مباشرًا إلى متجر أبل على الإنترنت بحيث يستطيع المستخدمون شراء المحتوى الذي يرغبون فيه وتحميله.

أدت هذه التوليفة القويّة من الجهاز والبرمجيات والمخزن على الإنترنت إلى تعطيل صناعة الموسيقى، وهيئات لشركة أبل مركز الصدارة في السوق. ومع ذلك لم تكن شركة أبل هي الشركة الأولى التي تطرح مُسَجَّلَ وسائط محمولًا في الأسواق. كان هناك منافسون مثل شركة دايموند ملتي ميديا (Diamond Multimedia) بعلامتها التجاريةّ ريو (Rio) لمشغلات الوسائط ناجحين واستمروا كذلك إلى أن سبقتها وتجاوزتها شركة أبل.

كيف حققت أبل هذه الهيمنة؟ لقد حققت ذلك لأنها دخلت في تنافسٍ مع نموذج عمل تجاريّ أفضل. فهي، من ناحية، قدّمت لمستخدميها تجربةً موسيقيّةً متواصلّةً عندما دمجت جهاز آي بود ذي التصميم المتميّز ببرمجيات آي تيونز ومتجر آي تيونز على الإنترنت. كانت القيمة المقترحة للشركة هي تمكين العملاء من البحث بسهولة عن الموسيقى الرقمية وشراءها والاستمتاع بها. من ناحية أخرى، وفي سبيل جعل القيم المقترحة هذه ممكنة التحقيق، كان على الشركة أن تُبرم اتفاقيّاتٍ مع كبرى شركات الإسطوانات لإنشاء أكبر مكتبة عالميّة للموسيقى على شبكة الإنترنت.

ما الشيء الجديد؟ تحصل أبل على معظم إيراداتها المرتبطة بالموسيقى من بيع أجهزة الآي بود، في الوقت الذي تستخدم فيها التكامل مع المتجر على شبكة الإنترنت (Online Store) لحماية نفسها من المنافسين.

الدماغ الأيسر  
المنطق



الدماغ الأيمن  
العاطفة

المخطط الأيسر  
الكفاءة

KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
C\$			R\$	

المخطط الأيمن  
القيمة

# كيف تستخدم المخطط؟

يواجه القطاع العام غالبًا تحديات لتطبيق المبادئ المتبعة في القطاع الخاص. لقد استخدمت مخطط العمل التجاريّ لمساعدة الدائرة لتعتبر نفسها منشأة

مكرّسة لتقديم خدمة، إنشاء نماذج أعمال تجارية متطابقة، نماذج تصف الواقع ونماذج تصف ما هو مأمول.

لقد أنشأت محادثة جديدة كاملة حول توصيف الأعمال التجاريةّ وابتكار الجديد منها. مايك لاشابيل - كندا

أشاورُ مع منشآتٍ صغرى حول استخدام النموذج العمل التجاريّ شبه المجانيّ (freemium) الذي ينطوي على تقديم منتجاتٍ أساسية مجانًا، وهو ما يتناقضُ مع أبسط بدهيّات العمل التجاريّ. إلّا أنّي، بفضل مخطط نموذج العمل التجاريّ،

**أستطيع أن أشرح بسهولة كيف أن هذا النموذج منطقيّ من وجهة نظرٍ ماليّة.**

بيتر فروبيرغ، الدانمارك

أساعدُ أصحاب الأعمال التجاريةّ في التخطيط لانتقالهم وخروجهم من منشآتهم. يعتمد النجاح في ذلك على ضمان حيويّة المنشأة ونموّها على المدى الطويل. النقطة الجوهرية لتحقيق هذا الهدف هي وجود برنامجٍ لابتكار نماذج أعمالٍ تجارية. يساعدنا المخطط في معرفة نماذج أعمالهم التجاريةّ وتجديدها.

نيكولاس ك. نيومان، الولايات المتحدة

أستخدمُ مخطط نموذج العمل التجاريّ في البرازيل لمساعدة الفنانين ومنتجي المواد الثقافية ومصممي الألعاب على تخيل نماذج مبتكرة لمنتجاتهم الثقافية والابتكارية. كما أطيّقُ هذا الأسلوب في برنامج درجة الماجستير في إدارة الأعمال للإنتاج الثقافيّ في معهد أف جي في (FGV) العالي، وفي مختبر الألعاب المبتكرة في حاضنة الأعمال في معهد كوبيه (COPPE) في جامعة ريو دي جانيرو الاتحادية.

كلوديو دي إيبياليتو، البرازيل

عندما تفكّر جيّدًا في نموذج من نماذج الأعمال التجاريةّ، تجدُ أن الهدف من الأعمال هو جنيّ الأرباح. غير أنّي وجدتُ أن المخطط فعّال جدًّا في قطاع الأعمال غير الربحية أيضًا. فقد استخدمناه بنجاحٍ في

## تشكيل + تجميع

أعضاء الفريق القياديّ في مرحلة تأسيس برنامج غير ربحي جديد. كان المخطط مرّيًا بما فيه الكفاية بحيث تمكّننا من أخذ أهداف هذا المشروع الاجتماعيّ الرياديّ في الاعتبار وتوضيح القيم المقترحة الحقيقية للمشروع وكيف يمكن جعله مشروعًا مستدامًا.

كيفين دونالدسون، الولايات المتحدة

لقد تمثّيتُ لو كنت عرفت أسلوب المخطط قبل سنوات! إذ كان يمكن أن يكون مفيدًا جدًّا في مشروع صعبٍ ومعقّدٍ للطباعة الرقمية في ميدان النشر

**ليظهر لجميع العاملين في**

**المشروع بهذه الطريقة**

**البصرية الصورة الشاملة**

**للمشروع، وأدوارهم**

**(المهمة) فيه، وكيف يعتمد**

**بعضهم على بعض.**

كان من الممكن اختصار ساعاتٍ من

الشرح والجّدل وسوء الفهم.

جيل سول، هولندا



كانت إحدى صديقاتي المقرّبات تبحث عن عمل. استخدمتُ أسلوب مخطط نموذج العمل التجاريّ لتقدير نموذج العمل الشخصيّ الخاص بها. تبين، بفعل ذلك، أنها تتمتع بقدراتٍ أساسيةٍ وقيمٍ مقترحة بمستوى بارز، إلّا أنها أخفقت في حشد شركائها الاستراتيجيين وفي تطوير علاقاتٍ ناجحةٍ مع عملائها. أدّى تعديل أسلوبها في البحث إلى فتح آفاقٍ جديدةٍ أمامها.

دانيال باندرزا، المكسيك

تصوّر ٦٠ طالبًا جامعيًا في السنة الأولى لا يعرفون شيئًا عن ريادة الأعمال. لكن، بفضل أسلوب مخطط نموذج الأعمال التجاريةّ أصبحوا، خلال أقلّ من خمسة أيام قادرين على تكوين فكرةٍ قابلةٍ للحياة عن قناعةٍ تامّةٍ وبمنتهى الوضوح. لقد استخدموه كأداةٍ لشمول جميع الأبعاد المتعلقة ببدء مشروعٍ جديد. غيليم بيرتوليه، فرنسا

أستخدمُ مخططَ نموذج الأعمال التجاريةّ لتعليم رواد الأعمال في المرحلة الأولى عبر سلسلةٍ واسعةٍ من المجالات بطريقةٍ أفضل بكثيرٍ لترجمة خطط أعمالهم التجارية

إلى عملياتٍ سيحتاجون إليها لإدارة أعمالهم، ولضمان تركيزهم على نحو ملائم على العملاء بطريقة تجعل العمل مربحًا بأعلى درجة ممكنة. بوب دان، الولايات المتحدة

لقد استخدمتُ أسلوب المخطط مع شريكٍ مؤسسٍ لتصميم خطة أعمالٍ تجاريةٍ لمسابقةٍ على المستوى الوطني نظمتها صحيفة ذي إيكونوميك تايمز في الهند (The Economic Times, India). وقد مكّنتني هذا الأسلوب من التفكير الشموليّ في جميع نواحي مرحلة بدء العمل ومن إعداد خطةٍ لضمان كون رأس المال مدروسًا وجدّابًا للتمويل.

برافين سينغ، الهند

طلّبتُ منّا إعادةُ تصميم خدمة اللغات لدى إحدى المنشآت غير الحكومية. كان أسلوبُ مخطط نموذج العمل التجاريّ مفيدًا على نحوٍ خاصٍ لبيان الصّلات بين متطلبات العمل اليوميّ للناس وخدمةٍ كان يُنظر إليها على أنها خدمةٌ تخصّصيةٌ عاليةٌ وليست إلاّ فكرةً تاليةً تخطر لك وبعيدةً كلَّ البعد عن أولويّاتهم. باولو فالري - إسبانيا

بصفتي مدبرًا في تأسيس الأعمال، أساعدُ فرقَ عمليّ على إيجاد منتجاتٍ جديدةٍ وعلى التخطيط لأعمالهم.

يؤدّي أسلوب مخطط نموذج الأعمال التجاريةّ عملاً رائعًا في مساعدتي على تذكير فرق العمل للتفكير بطريقةٍ شموليّةٍ حول أعمالهم، كما أنه يساعدهم على ألاّ يعلّقوا في التفاصيل. وهذا يُسهّم في نجاح مشروعهم الجديد.

كريستيان شولر، ألمانيا

سمح لي أسلوبُ مخطط نموذج الأعمال التجاريةّ بتكوين لغةٍ مشتركةٍ وإطار عملٍ مع الزملاء. كما أنّني استخدمتُ هذا الأسلوب لاستكشاف آفاقٍ جديدةٍ لتنمية أعمالنا، ولتقدير لجوء منافسينا لاستخدام نماذج أعمالٍ تجاريةٍ جديدةٍ، وللتواصل بين موظفينا ومعهم حول كفيّته تسريع تقدّمنا التكنولوجيّ وفتح أسواقٍ جديدةٍ وابتكار نماذجٍ جديدةٍ لأعمالنا التجارية.

بروس ماك فاريش، الولايات المتحدة

ساعد أسلوب مخطط نماذج الأعمال التجاريةّ العديدَ من مؤسسات الرعاية الصحية في هولندا على

التحوّل من منشآتٍ حكوميّةٍ محكومةٍ بالموازنة إلى منشآتٍ ريادةيّةٍ تركزُ على القيمة المضافة. هوب راي ميكروز، هولندا

لقد استخدمتُ أسلوبَ المخطط مع كبار المديرين في إحدى المنشآت العامّة لمساعدتهم في

## إعادة هيكلة

سلسلة القيمة في المنشأة على أثر إحداث تغييراتٍ في القوانين التي تنظّم عمل القطاع. كان عنصرُ النجاح الأساسي هو معرفة القيم المقترحة التي يمكن تقديمها إلى العملاء ومن ثم ترجمتها إلى عمليّاتٍ داخلية.

لياندرو جيساس، البرازيل

استخدمت ١٥/٠٠٠ رقةً لاصقةً وأكثر من مائة مترٍ طوليٍّ من الورق البنيّ اللون لتصميم هيكل تنظيميّ مستقبليّ في منشأةٍ صناعيّةٍ عالميّة. وكان مفتاح الأنشطة جميعها هو أسلوب مخطط نموذج الأعمال التجاريةّ. وقد اقتنعنا تمامًا بهذا الأسلوب نظرًا إلى سهولة تطبيقه عمليًا وإلى بساطته، ولما ينطوي عليه من علاقاتٍ سببيّةٍ منطقيّة. دانيال إيجر، البرازيل

## فحص واقعيّ

استخدمتُ أسلوب المخطط لإجراء مشروعٍ جديدٍ مايس (Mupps)، وهو موقعٌ يتيح للفنانين إعداد تطبيقاتٍ موسيقيّةٍ خاصّةٍ بهم لأجهزة الآي فون (iphone) والأندرويد (Android) خلال دقائق. هل تعلم أنّ أسلوب المخطط جعلني واثقًا بتحقيق النجاح؟ هكذا انطلقت. إرون بلوم، هولندا

لقد تبين أن أسلوب مخطط نموذج الأعمال التجاريةّ أداةٌ مفيدةٌ جدًّا لتوليد أفكارٍ وحلولٍ لمشاريع التجارة الإلكترونيّة. إن معظم عملائي هم من المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم، وقد ساعدهم أسلوب المخطط على توضيح نماذج عملهم الحاليّة وتفهم تأثيرات التجارة الإلكترونيّة في منشآتهم والتركيز عليها.

مارك كاستريكوم، هولندا

استخدمتُ أسلوب المخطط لمساعدة إحدى المنشآت في تجميع كبار موظفيها لتحديد الأهداف المشتركة والأولويّات الاستراتيجيةّ التي استُخدمت في عمليّة التخطيط. وقد ضمن هذا الأسلوب تسيير المبادرات المنتقاة وفقًا للأولويّات الاستراتيجيةّ الجديدة. مارتن فانغانيل، بوليفيا