

طبعة جديدة ومحدثة

ريادة الأعمال

Entrepreneurship



أ. د. وفاء بنت ناصر المبيريك
أستاذة التسويق وريادة الأعمال
جامعة الملك سعود - الرياض

أ. د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري
أستاذة التسويق وريادة الأعمال
جامعة الملك سعود - الرياض

الفصل السادس



ريادة الأعمال

Entrepreneurship

أ. د. أحمد الشميمري - أ. د. وفاء المبيريك



نموذج الأعمال

محتويات الفصل

5 ابتكار نموذج الأعمال

6 تطبيقات نموذج الأعمال

7 تقويم نموذج الأعمال

1 مفهوم نموذج الأعمال

2 أهمية نموذج الأعمال وفوائده

3 تاريخ تطور نموذج الأعمال

4 مكونات نموذج الأعمال

مفهوم نموذج الأعمال

منذ مطلع الألفية الجديدة 2000 أصبح مصطلح (نموذج الأعمال) من أكثر المصطلحات ترددًا في تقارير وعروض وتصريحات منظمات الأعمال.

تعريف ماوبورقن وكيم [Mauborgne and Kim 2005](#) : "نموذج الأعمال هو منحى القيم الذي يعكس كيفية تلبية الشركة لاحتياجات المستهلك، وفقًا لمعايير مختلفة".

تعريف [شيسبرو Chesbro 2008](#): نموذج الأعمال طريقة تستخدمها الشركة لإيجاد القيمة والربح".

تعريف [ماركيديس Markides 2010](#): نموذج الأعمال هو مجموع الإجابات التي تعطيها الشركة للأسئلة الثلاثة ذات الصلة. من يجب أن يكون جمهوري المستهدف؟ ما هي المنتجات أو الخدمات التي يتعين عليّ تقديمها لعملائنا؟ وما الذي يجب أن يميز عرضي؟ كيف يمكنني القيام بذلك بكفاءة؟".



أهمية نموذج الأعمال وفوائده



اكتشاف الأنماط

الابتكار

سرعة الإعداد

تحديد العناصر
الجوهرية

لغة مشتركة

ترابط المتغيرات

النقاش

توليد الأفكار

تاريخ تطور نموذج الأعمال

نماذج الأعمال المتنوعة والمطبقة في الشركات العالمية



- 1 نموذج المصنع
- 2 نموذج المجمع
- 3 نماذج الأعمال الجماعية
- 4 نموذج إزالة الوسيط
- 5 نموذج المبيعات المباشرة
- 6 نموذج الامتياز التجاري
- 7 نموذج الذي الطويل
- 8 نموذج التواجد مكانيًا وإلكترونيًا
- 9 نموذج حساسية التكلفة
- 10 نموذج مجانية الأساس
- 11 نموذج الاشتراك
- 12 نموذج التواصل العالي
- 13 نموذج التواصل المنخفض
- 14 نموذج المنصات المفتوحة

“ تاريخ تطور نموذج الأعمال ”

تاريخياً فقد ظهرت عدة نماذج أعمال متنوعة تم تطبيقها في أرض الواقع بنجاح وأصبحت دليلاً لعدد من الشركات في أنحاء العالم، نستعرض أهمها فيما يلي:

1- نموذج المُجمع

من نماذج العمل التي تم تطويرها حديثاً ، يكون فيه للشركة العديد من مقدمي الخدمة من ذوي الكفاءات الملائمة يقومون ببيع خدماتهم تحت علامتها التجارية. المبلغ المكتسب يقسم بينهم في شكل عمولات.



Uber



تاريخ تطور نموذج الأعمال



2- نموذج الذيل الطويل:

يقوم على بيع أنواع محددة وقليلة من السلع ولكن بأعداد كبيرة وتباع بشكل متقطع حيث تستدعي تكاليف تخزين متدنية ومنصات قوية لجعل المحتوى جاهزاً أمام المشتريين المهتمين.

من أبرز الشركات التي تعمل وفقاً لهذا النموذج يوتيوب YouTube وإي باي eBay ونتفليكس Netflix وفيس بوك Facebook.



” تاريخ تطور نموذج الأعمال “

3- نموذج التواجد مكانيًا وإلكترونيًا

بمعنى أن يكون للشركة تواجد معنوي من حيث المباني ووجود على الإنترنت بحيث يستطيع العملاء الحصول على المنتجات من المخازن الطبيعية المكانية وفي الوقت ذاته يمكنهم تقديم طلباتهم عبر الإنترنت.

يوفر هذا النموذج مرونة للعمل التجاري نظرًا للوجود المباشر على الإنترنت وذلك للعملاء الذين يقطنون في أماكن لا تتواجد فيها المخازن والمحلات الطبيعية. من أمثلتها كافة شركات الملابس والعناية بالبشرة والتجميل في الوقت الحاضر.

L'OCCITANE
EN PROVENCE

NORDSTROM

تاريخ تطور نموذج الأعمال

4- نموذج حساسية التكلفة

يكون المنتج المقدم للعملاء حساسًا من ناحية التكلفة حيث يتم تسعيره بأقل سعر ممكن وأي خدمة أخرى تأتي مصاحبة له يتم فرض رسوم عليها أو تكون أكثر ربحية. مثال على ذلك جميع شركات النقل الجوي ذات الأسعار المنخفضة. لهذا النموذج عدة مسميات من أبرزها الطعم والخطاف "bait-hook" فمثلاً عند شراء طابعات الكمبيوتر (الطعم) فإنه يلزم شراء عبوات الحبر (الخطاف)...

طيران أديل
flyadeal.com

تاريخ تطور نموذج الأعمال

5- نموذج مجانية الأساس والسعر على المضاف

يعد نموذج الأعمال التجاري هذا من أكثر النماذج شيوعًا على الإنترنت ويسمى أحيانًا (فريميوم) (Freemium) ففيه تقوم الشركات بعرض الخدمات الأساسية للعملاء مجانًا ، بينما تفرض رسوم معينة على الإضافات.

فمثلًا:

- نجد أن نسخة Dropbox تعرض مجانية فإذا أراد العميل زيادة السعة فيدفع في المقابل.
- أيضًا العرض المجاني لـ YouTube يصحبه الإعلانات ، بينما العرض غير المجاني (الأحمر) لا يحتوي على فواصل إعلانية بالإضافة إلى فوائد أخرى.



مكونات نموذج الأعمال



مكونات نموذج الأعمال

04

الفروق بين نموذج الأعمال ودراسة الجدوى وخطة المشروع

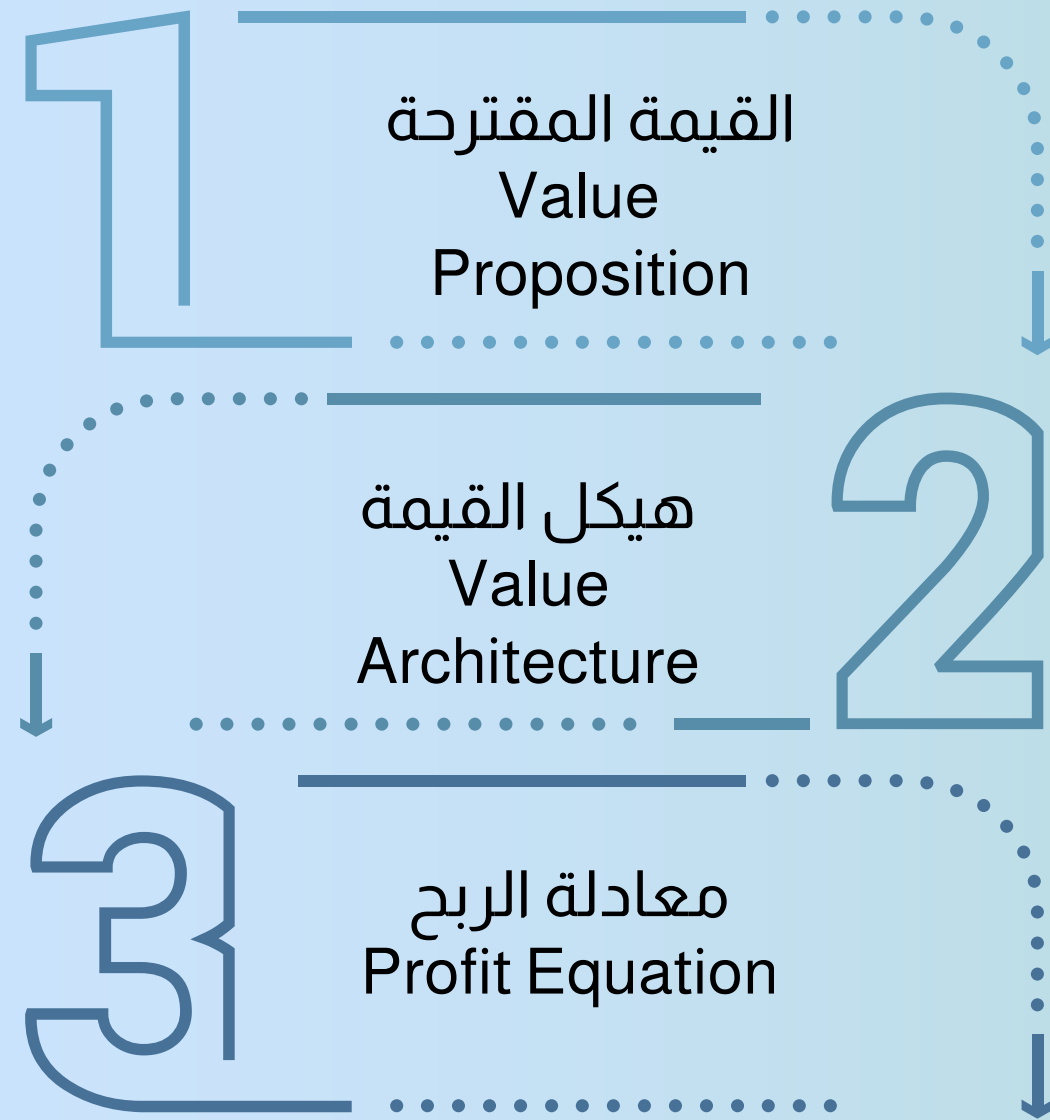
دراسة الجدوى الاقتصادية	نموذج الأعمال	خطة المشروع
عملية جمع معلومات عن مشروع مقترح، ومن ثم تحليلها، لمعرفة إمكانية تنفيذه، وتقليل الأخطار وربحية المشروع	الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في (إنشاء قيمة ما) و(تحقيقها) و(الاستفادة منها)	هي خارطة طريق تحوي دراسة تفصيلية لجميع جوانب المشروع للتمكن من تنفيذه.
تأتي قبل خطة المشروع	يأتي بعد دراسة الجدوى، وقبل بناء خطة المشروع.	تسبق بدء المشروع
الهدف تحديد جدوى إنشاء المشروع والتعرف على المعوقات.	الهدف بناء صورة واضحة عن عناصر المشروع الأساسية	الهدف وضع خطة تفصيلية لكيفية تنفيذ المشروع.
أداة للمساعدة في اتخاذ القرار	أداة للمساعدة في اتخاذ القرار	أداة للمساعدة في اتخاذ القرار
هي وثيقة تتضمن العديد من الصفحات، تتضمن الجوانب السوقية والإنتاجية والمالية.	يتضمن أهم عناصر المشروع مع كتابتها في صفحة واحدة.	وثيقة تتضمن عدد كبير من الصفحات التي تحوي تفاصيل إنشاء المشروع.
طريقة سردية وتقرير	طريقة بصرية تخطيطية	طريقة سردية وتوضيحية
تستخدم في المشاريع التقليدية	خاصة بالمشاريع الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية	تستخدم في المشاريع التقليدية والابتكارية
للإجابة على سؤال: هل تنفيذ المشروع مربح؟	للإجابة على سؤال: ما الذي يجب أن نقدمه أو نعمله؟	للإجابة على سؤال: كيف سننفذ العمل أو نديره؟

“ ابتكار نموذج الأعمال ”



ابتكار نموذج الأعمال

محاور نموذج الأعمال
Pillars of Business Model



أوديسي 3.14 (Odyssey 3.14)

يعد نموذج الأعمال أوديسي 3.14 (ODYSSEY) من أحدث النماذج وأبسطها، حيث إنه نتاج أبحاث ودراسات واستشارات، استمرت لمدة 10 سنوات تمت في كلية إدارة الأعمال HEC في باريس. وهذا النموذج يجمع بين الابتكار والإستراتيجية، وقد عمل على تطويره وإعداده كل من لورنس ليهمان أورتيجا وهيلين موسيكاس، ونشر باللغة الفرنسية عام 2014م. ونشر أيضًا باللغة الإنجليزية عام 2016م.

ابتكار نموذج الأعمال

05

الاتجاهات 14



- 08 إدخال التقنية
- 09 تعديل سلسلة التشغيل
- 10 إزالة أو إضافة خطوة على سلسلة التشغيل
- 11 احتواء المصادر الإستراتيجية للمشروع



- 01 البحث عن شرائح جديدة
- 02 التنبؤ بالتغيرات
- 03 تعديل مسار الإيرادات
- 04 تقليل تكلفة العميل
- 05 تقليل الجهد
- 06 البحث عن عملاء جدد
- 07 إضافة شيء للمنتج

- 12 التحالف مع المنافسين
- 13 إيجاد مصادر جديدة
- 14 تحديد المكملين

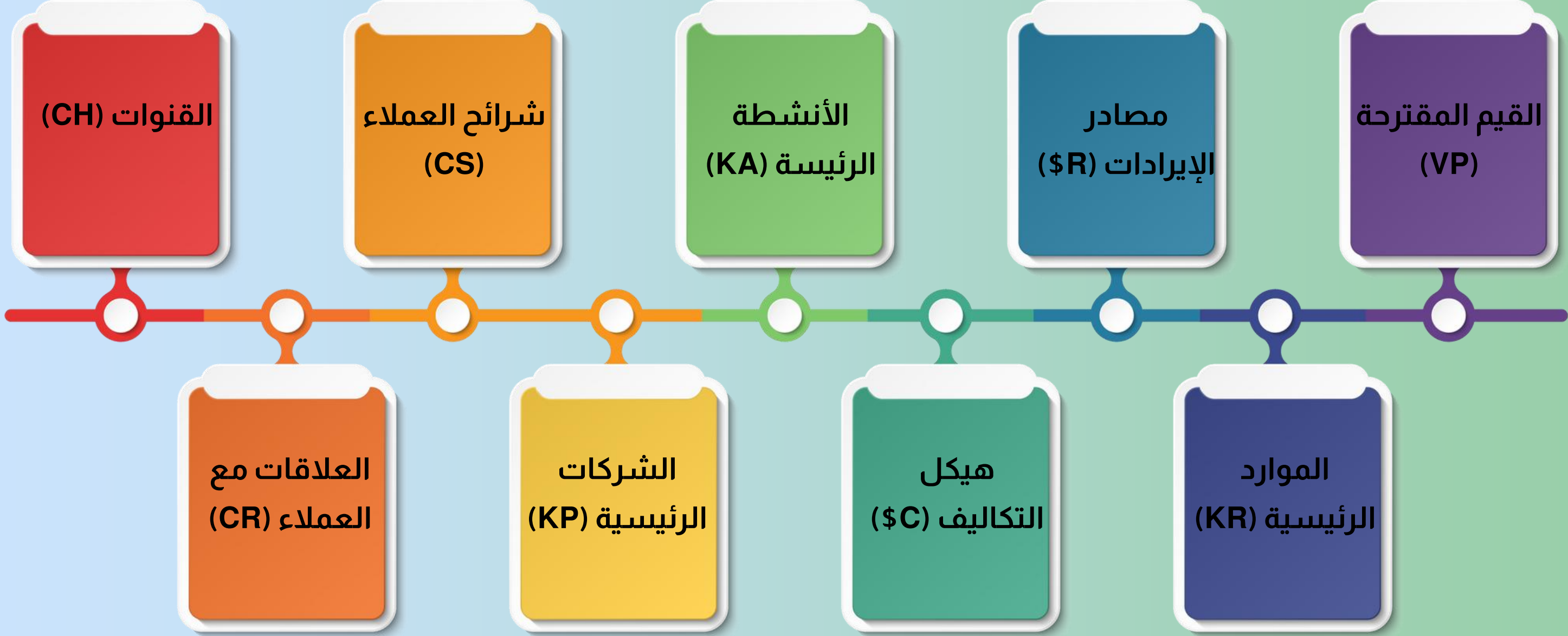
ابتكار نموذج الأعمال

لوحة نموذج الأعمال Business Model Canvas 

وهو من أحدث الطرق، لتصميم نموذج الأعمال التجاري أسهلها، ابتكرها اليكساندر اوسترفيلدر Alexander Osterwelder و ايف بينور Yves Pigneur، التي تحدثا عنها بالتفصيل في كتابهما Business Model Generation عام 2010م، حيث تساعد هذه الطريقة في دراسة أهم التغيرات، التي تؤثر في الفكرة أو المشروع.

ابتكار نموذج الأعمال

لوحة نموذج الأعمال Business Model Canvas



ابتكار نموذج الأعمال

أدجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

1- شرائح العملاء : Customer Segments

يحدد المجموعات المختلفة من الناس أو المنشآت التي تستهدفها منشأة ، لتقدم لها المنتج.
من تريد أن تخدم بمشروعك هذا سواء بمنتج أو خدمة؟

لا يجب أن تكون الشريحة عائمة بدون تحديد حتى وإن كانت شريحة جماهيرية. يجب أن تتعرف عليها لتعرف كيف تعرض لهم سلعتك....

• هل يمكن الوصول لهم؟

• وهل لديهم الدوافع لشراء سلعتك؟

• وهل هم أفراد أو منظمات؟

• هل هم فئة مخصصة أو جماهيرية؟

فبمعرفتك لشرائح العملاء ستتعرف إلى الأفراد أو المنظمات التي ستجلب لك المال.

ابتكار نموذج الأعمال

أدجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

2- القيمة المقترحة: Value Proposition

- هي حزمة المنتجات والخدمات التي توجد قيمة لشريحة محددة من العملاء، أي أن المنشأة تقدم القيمة لحل مشكلات العملاء أو تلبية لحاجاتهم.
- هي القيم التي سيتوجه إليك العملاء بسببها وبمعنى آخر هي الميزة التنافسية.
- يجب عليك أن تحدد هذه القيم بالإجابة على ما يلي:
- هل خدماتك أو منتجاتك تحل مشكلة، أو تساعد عملائك على إنجاز أعمالهم، أو هل ستقدم منتجًا جديدًا كليًا؟
 - هل سلعتك ستقدم السعر الممتاز، أو التصميم الملائم وغيرها من القيم المقترحة؟

ابتكار نموذج الأعمال

أدجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

3- القنوات: Channels

يقصد بها تحديد كيفية تواصل منشأة من المنشآت مع شرائح عملائها، وكيف تصل لهم لإكسابهم القيم المقترحة، أو القيم المضافة لعملائها، نتيجة تمتعهم بالخدمة المقدمة أو المنتج المباع لهم.

القنوات: هي حلقة الوصل بين العملاء والمنشأة أو المنتج أو الخدمة.

- هناك قنوات مباشرة مثل فريق مبيعات ويتعامل شخصيًا مع العميل أو موقع إلكتروني، وقنوات غير مباشرة مثل المتاجر المشتركة...
- القنوات ستجاوبك على: كيف ستصل للعميل؟ ويجب أن تعرف أي من قنواتك سيعمل بشكل أفضل، وهل هي متكاملة أو تحتاج إلى بعض الإضافات؟

ابتكار نموذج الأعمال

أدجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

4- العلاقات مع العملاء : Customer Relationship

يركز على الاهتمام بالعلاقات مع العملاء، ويهتم بتحديد أنواع وأشكال العلاقات التي تنشأها منشأة ما، مع شرائح عملائها المختلفة.

كيف تتواصل مع العميل وكيف يتواصل هو معك ويتفاعل معك؟

- لكل شريحة قناة خاصة بها، فهناك شريحة ستتعامل معها عن طريق الخدمات الآلية وهناك شريحة ستتعامل معها عن طريق المساعدة الشخصية من قسم العملاء بالمنشأة سواء عن طريق الخدمة المباشرة أو البريد الإلكتروني.
- وهناك أيضًا قناة المشاركة في أداء العمل ، مثل ما تفعل شركة أمازون فإنها تدعو العملاء إلى كتابة مراجعة للكتاب أو المنتج الذي يشترونه.
- وهناك الخدمة الذاتية وغيرها من القنوات.

ابتكار نموذج الأعمال

أدجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

5- مصادر الإيرادات : Revenue Stream

- هي المبالغ المالية التي تولدها المنشأة من شرائح عملائها.
- عن أي طريق سيتدفق المال؟ كيف سيدفعون العملاء؟ وما القيمة التي سيكون العملاء مستعدين للدفع مقابلها؟ فهي مرتبطة بالقيم المقترحة وشرائح العملاء.
 - هناك تدفقات عن طريق البيع أو التأجير ورسوم الاشتراك والإعلانات ...

ابتكار نموذج الأعمال

أدجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

6- الأنشطة الرئيسية: Key Activities

هي الأنشطة التي يجب على منشأة ما القيام بها لتخرج بخدمة أو منتج يحتاجه عملاؤها. يمكن تصنيف الأنشطة الرئيسية إلى :

- 1- الإنتاج / أي تصميم وصنع وتوريد منتج ما
- 2- حل المشكلات / مثل المستشفيات ومنشآت تقديم الخدمات والاستشارات.
- 3- المنصة / فمثلاً شركة فيزا تتطلب نشاطات مرتبطة بمنصة عمليات بطاقات فيزا الائتمانية.

ابتكار نموذج الأعمال

أحجار البناء التسعة في نموذج الأعمال



7- الموارد الأساسية: Key Resources

قيمك المقترحة ماذا تحتاج من موارد أساسية ؟ وماذا تحتاج قنوات التوزيع وأيضا العلاقات مع العملاء من موارد أساسية ؟
وتُصنف هذه الموارد إلى:

- مادية ملموسة مثل المباني وشبكات التوزيع وعربات النقل...
- فكرية مثل العلامات التجارية
- بشرية
- مالية

ابتكار نموذج الأعمال

أدجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

8- الشراكات الأساسية: Key Partnership

هم شبكة الموردين والموزعين والشركاء الذين يساهمون في نجاح عمل منشأة ما. قد يكون التعاون بين شركات ليست بينهم منافسة أو تعاون - شراكات إستراتيجية بين منشآت متنافسة أو شراكات مع بعضها البعض لإطلاق مشروع جديد. الهدف: تقليل المخاطر أو للتحسين أو للحصول على موارد معينة من خلال هذه الشراكات.

ابتكار نموذج الأعمال

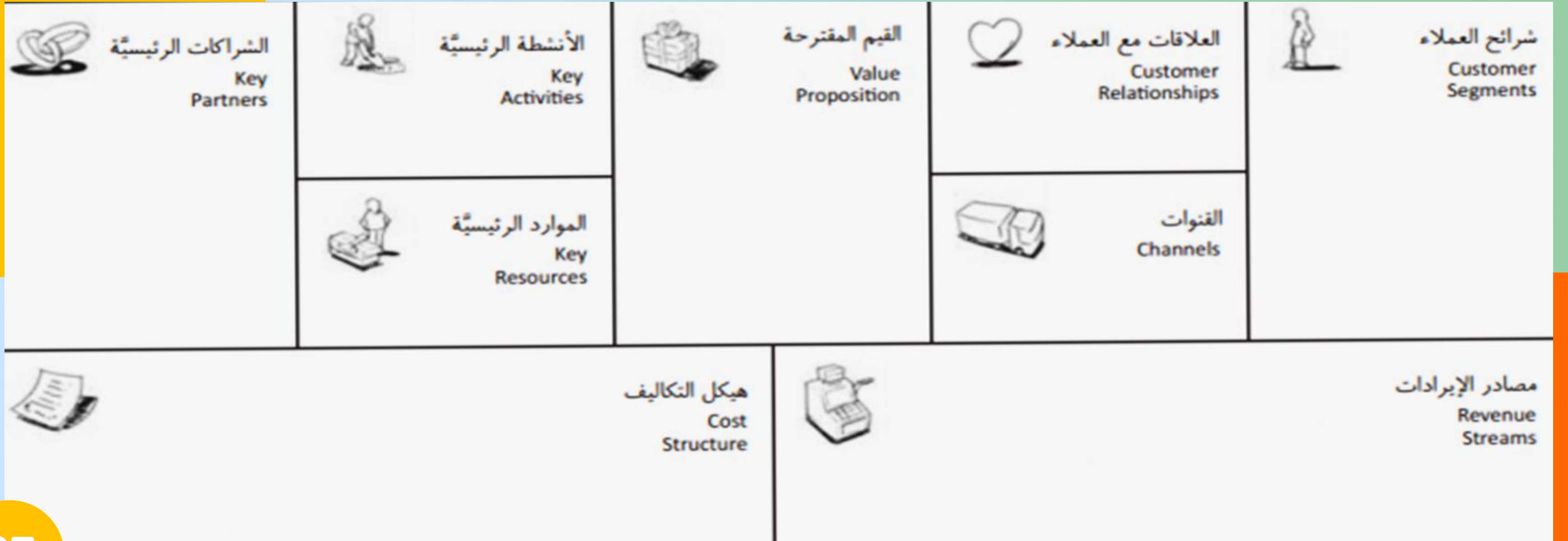
أدجار البناء التسعة في نموذج الأعمال

9- هيكل التكاليف: Cost Structure

- هو الهيكل أو المخطط الذي يوضح التكاليف الناتجة عن تشغيل وإدارة المصروفات التي تمثل في مجملها تكلفة الحصول على المنتج أو تكلفة تقديم الخدمة للعميل.
- هناك الهياكل المدفوعة بالتكلفة والمدفوعة بالقيمة:
- فالمدفوعة بالتكلفة يركز نموذجها على تقليل التكاليف لتحقيق أدنى سعر ،
 - أما المدفوعة بالقيمة فترتكز على إيجاد قيمة وليس أدنى سعر مثل الفنادق المفخمة والخدمات الحصرية.
- هناك تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة.

ابتكار نموذج الأعمال

أدجار البناء التسعة في نموذج الأعمال
مخطط نموذج العمل التجاري:



“ تقويم نموذج الأعمال ”

