

المحاضرة السابعة: نموذج العمل التجاري (BMC)

باعتبار أن أول مناهج في إدارة الأعمال تم تدريسه في جامعة هارفارد حيث تم التركيز فيه على العلوم الإدارية فقد كان التدرج من الفكرة الى دراسة الجدوى وخطة العمل هو الطريقة المعمول بها لعقد من الزمن نظرا لكون العلوم الإدارية كانت تركز على كيفية إدارة وتطوير وحل المشكلات للشركات القائمة.

ومع ظهور الشركات الناشئة ظهرت معها إشكالية غياب أدوات عمل مناسبة تساعد على تحويل الفكرة الإبداعية الى مشروع إضافة الى أن تتماشى هذه الأداة مع خاصية السرعة التي تميز هذا النوع من الشركات. لذلك وفي سنة 2010 قدم كل من أليكس أوسترفالدر (Alexander Osterwalder)، وإيف بينور (Yves Pineur) في كتابهما **Business Model generation** طريقة أطلقا عليها مسمى **Business Model Canvas** وقد ترجمت هذه الطريقة للعربية بمسمى **نموذج العمل التجاري**، كما ترجم كتابهما للعربية تحت اسم **ابتكار نموذج العمل التجاري**. وبذلك فقد أصبح هذا النموذج يعتبر أداة ثورية في عالم إدارة الأعمال والمشاريع، فمما هو هذا النموذج، ولماذا هو أداة ثورية، ومتى يتم استخدامه. كل هذه الأسئلة سنحاول الإجابة عليها من خلال عناصر هذه المحاضرة. (الشميمري والمبيريك، 2020، ص 232)

**1. تعريف نموذج العمل التجاري:**

هو مخطط بصري يتكون من 9 عناصر يطلق عليها مسمى أحجار بناء، حيث أن كل حجر بناء يتضمن مجموعة من الأسئلة التي يجيب عليها القائم بالمشروع أو فريقه، والصورتان التاليتان توضح هذا المخطط:



شكل 7: يوضح مخطط نموذج العمل التجاري، المصدر: (دانش، 2024، ص 122)

**2. أهمية نموذج العمل التجاري:**

ذكرنا أن هذا النموذج أصبح يعتبر أداة ثورية، وذلك لما يميز هذا النموذج من خصائص أهمها البساطة وسهولة الاستخدام، إضافة لكونه أداة عملية تساعد على تحويل أي فكرة الى مشروع، حيث قبل وجود هذه الأداة كان يتعسر على غير المتخصصين دراسة المشاريع وتحويل الأفكار الى مشروع ذو جدوى في السوق ولصاحب المشروع، وبالتالي وجود مثل

هكذا مخطط بسيط يضع من خلاله المقاول اللبنة الأساسية لمشروعه تمهيدا للتحقق منها في ما بعد شكل نقلة نوعية في عالم ريادة الأعمال. وإضافة لذلك فهو يتميز بما يلي:

- تحديد العناصر الجوهرية عند كتابة نموذج الأعمال: ستظهر العناصر الجوهرية لإنجاح المشروع. ويساعد على تحديد هذه العناصر الجوهرية بسرعة، ومن ثم البداية بالتحقق منها أولاً. فعلى سبيل المثال عند افتراض أن الوصول للفئة المستهدفة يتطلب شركاء آخرين لصنع القيمة. فإن ذلك سيجعل من الواضح للمشروع من البداية أن يقبل بفكرة الشركاء أو أن المشروع برمته سوف ينهار.
- توليد الأفكار: يتيح تصميم نموذج الأعمال فرصة توليد أفكار جديدة لنماذج أعمال مبتكرة، تتناسب مع الأعمال الحالية. إذ من خلال العصف الذهني (Brainstorm) في أثناء الإجابة لمتغيرات نموذج الأعمال، ماذا ولماذا وكيف ومتى تظهر الأفكار لنماذج أعمال جديدة؟
- الابتكار والارتقاء: يتيح نموذج الأعمال اختيار أساليب وعمليات جديدة ترتقي بالمشروع.
- لغة مشتركة: يساعد نموذج الأعمال على أن يتحدث العاملون في الشركة، ويناقشون نموذجاً مشتركاً يمكنهم من تطويره، كما يستطيعون تصور كيف يصنع المشروع ويحقق القيمة.
- سرعة الإعداد: يسهل استخدام نموذج الأعمال على الإعداد السريع، حيث بالإمكان كتابة نماذج عديدة لفكرة المشروع في غضون 30 دقيقة. كما أن هذه النماذج تتمتع بتنظيم وتنسيق، يسهل عملية المتابعة البصرية لنماذج العمل.
- ترابط المتغيرات: من خلال نموذج الأعمال يمكن تلمس مدى ترابط المتغيرات والمجموعات بعضها مع بعض واكتشاف الخلل بين ترابطها قبل أن يؤدي إلى إضعاف القيمة وكيفية تحقيقها؟ ومن ثم البدء مباشرة بالتحقق منها قبل أن يستثمر الفريق الجهد والوقت والمال في نموذج عمل غير مجد.
- النقاش: لأن هناك لغة مشتركة وأداة بصرية ومنطقاً يحكم، كيف تعمل عناصر النموذج، فإن هذا سينشئ نقاشاً صحياً ومفيداً بين أفراد الفريق، ومن يساعدهم على جدوى فكرة المشروع قبل البدء فعلياً بتطوير المنتج.

وخلاصة القول فإن نموذج الأعمال أداة لمساعدة رواد الأعمال على التفكير بشكل أكثر وعياً في كل ما يخص عناصر النجاح المهمة والمطلوبة لتأسيس شركة قابلة للاستمرار. ويوضح الأساس المنطقي الذي توجد من خلاله المنظمة القيمة (سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو أحد الأشكال الأخرى للقيمة)، وكيفية إيصالها وطريقة الحصول عليها، إضافة إلى بساطته التي تمكن من شرح المشروع لجهات تمويلية. فهو مخطط يقدم تقييم أولي للفكرة من حيث قيمتها وواقعيتها، يوفر الوقت والجهد والمال، ويمكن المقاول من تحقيق أقصى افادة ممكنة من المشروع. (الشميمري والميريك، 2020، ص 207-208)

### 3. مكونات نموذج العمل التجاري:

يتكون نموذج العمل التجاري من جانبين تسويقي وتنفيذي، حيث يتضمن الجانب التسويقي خمسة عناصر (القيمة المقترحة، شرائح العملاء، القنوات، العلاقات مع العملاء، مصادر الإيرادات)، أما الجانب التنفيذي فيتضمن أربعة عناصر (الأنشطة الرئيسية، الموارد الرئيسية، الشراكات الرئيسية، هيكل التكاليف)، ويمكن أن نشرح كل جزئية كمايلي:

## - الجانب التسويقي:

- شرائح العملاء: يحاول المقاول من خلال هذه الشريحة تحديد عملائه المحتملين، ويطلق عليهم كذلك تسمية الجمهور المستهدف بالخدمة، والذي يكون الربح من خلالهم بشكل مباشر (موجه للعميل مباشرة) أو غير مباشر (كموقع فيسبوك المجاني الذي تكون إيراداته من شريحة المعلنين وليس من مستخدمي الفيسبوك)، ويتم تحديدهم اعتماداً على واحد أو أكثر من المعايير التالية:

- المعيار الجغرافي: بلد واحد أو عدة بلدان، مدينة ثم التوسع في باقي المدن.
- المعيار الديموغرافي: هل موجه للذكور فقط أو الاناث أو معاً، الكبار ام الصغار، الموظفين أو البطالين.
- المعيار النفسي: اهتمامات أو رغبات أو توجهات نفسية معينة، كالمهتمين بالسيارات الرياضية أو الفخمة.

- القيمة المقترحة: هي القيمة المضافة في المشروع، تستخرج من دراسة احتياجات شرائح العملاء وتجب على تساؤل حول ماهية الخدمات التي يقدمها المشروع، وماذا ستضيف هذه الخدمات للعملاء، إما ان تخفف أو تحل مشكلة، أو تعمل على تسهيل وظائف ومهام العملاء، وتتعدد الطرق المستخدمة لخلق القيمة في المشاريع الريادية، نذكر منها:

- السعر: تقديم قيمة مماثلة بسعر منخفض كهاتف بنفس جودة ومواصفات شركة عالمية ولكن بسعر أقل.
- الحداثة: تلبية احتياجات جديدة تماماً.
- الملائمة وسهولة الاستخدام: أشياء صعبة نحولها لسهولة.
- سهولة الوصول: يصل لها الزبون بسهولة كخدمة وارد براس تمكن من انشاء موقع دون خبرة أو برمجة وبوصول سريع.
- الأداء: رفع قدرات المنتجات مثل الحواسيب والهواتف.
- التكيف: تكييف خدمات تبعاً لاحتياجات فئة محددة من العملاء مثل المنتجات المستوردة وختم حلال ليتم بيعها للمسلمين.
- الحد من المخاطر: استغلال خوف العملاء من حدوث خطر محتمل مثل انتيفيروس أو المنتجات التي تتضمن ضمان لأكثر من سنة.
- التصميم: الشكل الجذاب والانيق.

- قنوات التواصل المستخدمة لتوزيع المنتج وبيعه: يهدف هذا العنصر إلى توضيح كيفية تواصل المنشأة مع شرائح العملاء لتحقيق القيم المقترحة، ويحاول المقاول من خلالها الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي القنوات التي يفضلها العملاء؟
- هل هذه القنوات كافية ومتكاملة أم نحتاج قنوات أخرى؟
- ماهي القنوات الأكثر فاعلية بالنسبة لتكلفتها؟

وتتضمن هذه القنوات تحديد طرق التوصيل أو آلية توصيل الخدمة إلى العميل كشركات التوصيل، وسائل نقل خاصة بالشركة، وهذا يتطلب تحديد آلية الشراء كالتسليم والدفع بالطريقة التقليدية أو بالطريقة الحديثة كالدفع الإلكتروني. كما يجب أن تتحدد ضمن هذه القنوات طريقة التواصل بعد البيع أي طريقة التعامل مع المنتج بعد بيعه في حالة وجود منتجات تحتاج لتبيان طريقة العمل أو تحتاج للصيانة كشركات بيع الأجهزة الكهربائية حيث يقومون بمحلات أو نقاط تصليح خاصة بهم موزعة في أماكن مختلفة من الجزائر.

ولتحقيق غاية وصول المنتج أو الخدمة للعميل لابد أولاً أن يتعرف العميل على هذه الخدمات وعلى وجودها، وهذا يتحقق من خلال:

1. الوعي: جذب الانتباه لشريحة العملاء إلى العلامة التجارية للمنتج باستعمال وسائل الإشهار المختلفة (وسائل التواصل الاجتماعي، التلفزيون، الراديو...).
  2. التقييم: تجربة المنتج قبل بيعه كقراءة فهرس كتاب الإلكتروني معروض للبيع، مدة تجريبية لبرنامج الحاسوب، أو ضمان استرجاع المبلغ المدفوع.
- العلاقات مع العملاء: وتحدد هذه اللبنة كيف نتعامل مع العملاء انطلاقاً من تحديد الوسائل التي تساعد على بناء تلك العلاقات والحفاظ عليها، نذكر منها مايلي:
- المساعدة الشخصية: تخصيص شخص يجيب على أسئلة العملاء من خلال الهاتف أو وسائل التواصل الاجتماعي أو الرسائل الإلكترونية، أو موظف يقوم بمساعدة العميل والبيع له وهذا منتشر في المحلات التجارية.
  - المساعدة الشخصية الخاصة: تخصيص خدمة جيدة لعميل جيد، أي عميل دائم نحقق معه رقم أعمال كبير، بحيث يتعامل معه نفس الموظف حتى يتعرف عليه شخصياً ويتعرف على احتياجاته والمعاملات السابقة له، ما يشجع العميل على مواصلة التعامل مع المنشأة.
  - الخدمة الذاتية: توفير الوسائل للعملاء لخدمة أنفسهم بأنفسهم كوضع إجابة للأسئلة الأكثر تكراراً ما تمكن من أن يجد العميل إجابة لسؤاله بمفرده وبسرعة أكبر ما يوفر على المنشأة الجهد والوقت والمال.
  - الخدمات الآلية: برمجة موقع أو برنامج يقدم خدمة للعميل حسب احتياجاته كخدمة اختيار نوع المنتج وسعره وخصائصه ضمن المواقع التي تباع أون لاين (موقع علي اكسبرس نموذجاً).
  - المشاركة في أداء العمل: تحفيز العملاء على المشاركة في تصميم وابتكار المنتجات كمنصة اليوتيوب التي يصنع فيها العملاء المحتوى وشرائح العملاء يشاركون كذلك من خلال تقييم الفيديوهات والاعجاب أو المشاركة.
- مصادر الإيرادات والأرباح: وتبحث هذه اللبنة في سؤال: من أين تأتي المنشأة بأرباحها وهذا يتطلب معرفة القيمة التي ترغب كل شريحة من شرائح عملائنا الدفع المادي كمقابل لها، لذلك تتحدد أسئلة هذه اللبنة كمايلي:

- ماهي القيمة التي يكون عملاؤنا مستعدين حقا للدفع مقابلها؟
- كيف يدفعون؟ وماهي طريقة الدفع التي يفضلونها؟

### ■ مامدى مساهمة كل مصدر من مصادر الإيرادات الاجمالية؟

ويمكن أن نذكر بعض طرق توليد مصادر الإيرادات التي تختلف حسب طبيعة المنشأة، القيمة المقترحة، وشرائح العملاء كما يلي:

- بيع الأصول: بيع حق ملكية منتج مادي والعميل بعد ذلك له الحق في استعمال المنتج في الغرض المناسب له.
- أجور الاستخدام: تلقي أجور مقابل استخدام العملاء لخدمة معينة كشركة الاتصالات التي تأخذ أجر مقابل كل دقيقة مكالمات، الفنادق، شركات التوصيل.
- رسوم الاشتراك: إتاحة خدمة مقابل اشتراكات شهرية أو سنوية مثل الصالات الرياضية، مواقع أو برامج الانترنت، اشتراك العروض الترويجية للهاتف.
- الإعارة أو التأجير: يتولد مصدر الدخل هذا من منح العميل الحق في استخدام أصل معين لمدة محددة مقابل رسم معين ما يوفر للمنشأة إيرادات متكررة ويسمح للعميل استخدام الأصل دون تحمل تكاليف التملك للأصل مثل شركات تأجير السيارات.
- رسوم الوساطة: التحصل على عمولة أو أجر مقابل أن تكون المنشأة وسيط في عملية تجارية أو خدماتية مثل الوكالات العقارية.
- الإعلانات: إيرادات من خلال الإعلان لمنتج أو خدمة معينة مثل إعلانات القنوات التلفزيونية، الجرائد، مواقع التواصل الاجتماعي.

### — الجانب التنفيذي:

- الموارد الرئيسية: تمثل المدخلات الرئيسية التي تستخدمها المنشأة في العمل، والاجابة تكون على السؤال التالي: ما الموارد المادية والفكرية والبشرية التي تتطلبها المنشأة، وعلى العموم الموارد تنقسم الى:
    - موارد مادية: وهي الموارد الملموسة مثل المعدات والمباني، ووسائل النقل وغيرها.
    - موارد فكرية: وهي الموارد غير الملموسة كالعلامة التجارية، براءات الاختراع، حقوق النشر، الشراكات.
    - موارد مالية: ويقصد بها الجانب النقدي.
    - موارد بشرية: وهي الأكثر أهمية في المنشأة مثل الموظفين، مهندسي البرمجيات، الخبراء وغيرهم.
  - الأنشطة الرئيسية: ويقصد بها أهم المهام التي ينبغي القيام بها لانجاح نموذج العمل الخاص بنا، ويمكن أن تصنف هذه الأنشطة على النحو التالي:
    - أنشطة الإنتاج أو الخدمة: يتعلق هذا النشاط بكل خطوات تصميم وصنع وتوريد المنتج كتصنيع هاتف، أو كل خطوات تقديم الخدمة كانشاء موقع أو تطبيق هاتف لتحقيق الخدمة المطلوبة.
    - حل المشكلات: وتتضمن الأنشطة التي تسعى لحل مشكلات العملاء.
    - الدعاية، التوزيع وغيرها.
- أما الأسئلة الواجب البحث فيها فهي كما يلي:

- ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة الخاصة بمنشأتنا؟
  - ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها قنوات الاتصال والتوزيع؟
  - ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها علاقاتنا بعملائنا؟
  - ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها مصادر إيراداتنا؟ وغيرها من أحجار بناء النموذج.
- الشراكات الرئيسية: وهم كل الشركاء الذين يساعدون على نجاح النموذج ويتم اختيارهم بناء على عدة اعتبارات منها: الحصول على تمويل، الاستفادة أو الحصول على الخبرة، المساعدة على الدعاية، المشاركة في الخسائر، الحصول على موارد وأنشطة معينة، التقليل من المخاطر وعدم التيقن وغيرها. أما الأسئلة الواجب الإجابة عليها هي:
- من شركاؤنا الرئيسيون؟
  - مالموارد التي نحصل عليها من شركائنا؟
  - ما الأنشطة الرئيسية التي سيمارسها الشركاء؟
- هيكل التكاليف: يصف حجر البناء هذا جميع التكاليف الناشئة من كل الأنشطة والموارد الواجب إنجازها في المشروع، ويتحدد ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما أهم التكاليف الكامنة في نموذج العمل الخاص بنا؟
  - مالموارد الرئيسية الأعلى تكلفة؟
  - وما الأنشطة الرئيسية الأكثر كلفة؟
- وهناك نوعين من التكاليف: تكاليف ثابتة وهي التي تبقى كما هي بغض النظر عن حجم الخدمات كالرواتب والتجهيزات، وتكاليف متغيرة وهي التي تتغير تبعا لحجم الخدمات المقدمة. (الشميمري و المبيريك، 2025b، ص 251-259؛ قرين، 2021)
5. استخدام نموذج العمل التجاري:
- بحكم كون نموذج العمل التجاري عبارة عن مخطط أولي يوضح 9 لبنات أساسية تعطي صورة واضحة عن المشروع قبل انطلاقه، لكن تبقى هذه الصورة غير معمقة وفي حاجة إلى التحقق والدراسة من خلال دراسة الجدوى لاحقا التي تعمل على تقييم الفكرة بدقة من خلال عدة جوانب قانونية، فنية، اقتصادية.. نتمكن من خلالها من معرفة حجم المخاطر التي يتوقع منها أن تقابل المشروع ونحدد آليات مواجهتها، لنتمكن في الأخير من تحديد نتيجة مدى نجاح المشروع من فشله، هذه النتيجة التي ستقودنا لاحتمالين إما التوقف في حال ثبت فشل المشروع أو الإكمال للخطوة التالية في حال ثبت نجاحه.
- إن الأسلوب التقليدي لإنشاء المشروع يبدأ أولا بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة المشروع أو عرضها على المستثمرين، مثل البنوك من أجل الحصول على التمويل اللازم. أما حاليا بعد ظهور الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية، فقد ظهر مفهوم مخطط نموذج الأعمال التجاري، الذي يجب إعداده قبل كتابة خطة المشروع وبعد دراسة الجدوى. فمن دون مخطط نموذج الأعمال التجاري الصحيح لن نتمكن من الوصول إلى خطة مشروع صحيحة. فمن المهم إدراك أن نموذج الأعمال يتم تنفيذه بعد تطبيق دراسة الجدوى، والتحقق من جدوى المشروع. (الشميمري و المبيريك، 2025b، ص 225)