المخطَّط

تعلَّم كيفيَّةَ استخدام الأداة الرئيسيَّة لوصفِ نموذج العمل الشخصيِّ والمؤسَّسي وتحليله أيضًا

الفصل ١

المنطق وراء أسلوب نموذج العمل: التكيُّف مع عالمٍ مُتغيِّر

ما السبب الذي يجعل أسلوبَ نموذَج العمل أفضل طريقة لك للتكيُّف مع عالَمٍ متغيِّر؟

فلنُخمِّنِ الأمر: أنتَ تقرأ هذا الكتاب لأنَّك تفكِّرُ في تغيير مهنتك.

كثيرون يشاطرونك الرأي. فبحسب أحد الاستطلاعات، هناك خمسةٌ من ستَّة أشخاصٍ في أميركا الشماليَّة يفكِّرون في تغيير وظائفهم.[٢] وبحسب أعضاء مُنتدانا (وهم من ٤٣ دولة)، فإنَّ الحالَ هي ذاتها في كلِّ أنحاء العالم.

لكنَّ معظمنا يفتقر إلى طريقة منظَّمة للتَّفكير في الموضوع المعقَّد والمُربِك لتغيير المهنة. إنَّنا نحتاج إلى نهجٍ بسيطٍ وراسخٍ يُجاري تنظيمَ الوظائف الحديث، مع مجاراة احتياجاتنا الشخصيَّة.

ادخُلْ نموذَج العمل: هو إطارٌ ممتازٌ لوصف مهنةٍ ما وتحليلها وتطويرها.

لا شكَّ أنَّك سمعتَ من قَبل بمصطلح ”نموذج العمل“. فما نموذج العمل بالتَّحديد؟

على المستوى الاقتصادي، نموذَج العمل **هو المنطق الذي تدعم منشأةٌ ما بواسطته نفسَها ماليًّا.**[٣]

إذًا يصفُ المصطَلَح عمومًا عملًا تجاريًّا ما. وهكذا فنهجُنا يقضي أن تحسبَ نفسَك عملًا تجاريًّا من شخصٍ واحد. ثمَّ سنتعرَّف كيفيَّةَ تعريف ’’نموذَج عملك الشخصيّ‘‘ وكيفيَّة تعديله، أي تعريف الطريقة التي تستخدم بها نقاط قوَّتك ومواهبك لتنمو شخصيًّا ومهنيًّا.

أزمنة متغيِّرة، نموذج عملٍ متغيِّر

إنَّ جزءًا كبيرًا من حالة البلبلة في سوق العمل اليوم مدفوعةٌ بعواملَ خارجةٍ عن سيطرتنا: الركود الاقتصاديّ، تغيُّرات ديموغرافيَّة كبيرة، منافسة عالميَّة طاحنة، قضايا بيئيَّة...إلخ.

إنَّ هذه التغيُّرات خارجةٌ عن نطاقِ سيطرة معظم المشاريع، غير أنَّها تؤثِّر بعمقٍ في نموذج العمل الذي تستخدمه المنشآت.

ولأنَّ المنشآت لا تستطيع تغيير البيئة التي تعمل فيها، فإنَّ عليها أن تغيِّر نموذجَ عملها (وأن تبتكر أحيانًا نماذج جديدة) لتبقى قادرةً على المنافسة.

وكما اتَّضَحَ، فإنَّ نموذج العمل الجديد يؤدِّي إلى خلَلٍ ويتسبَّب في التغيير. وهذا ما يؤدِّي إلى خَلْقِ فرصِ عملٍ جديدةٍ للآخرين.

فكِّر في بعض الأمثلة.

هل تذكُر شركة بلوكبَستر فيديو (Blockbuster Video)؟ أعلنَتْ هذه الشركة إفلاسها بعد أن أثبتَتْ شركة نيتفلكس (Netflex) وريدبوكس (Redbox) أنَّهما قادرتان على أداء عملٍ أفضل لتوصيل الأفلام والألعاب إلى العملاء بواسطة البريد والإنترنت وماكينات البيع (Vending machines).

إنَّ ظهورَ نموذج عملٍ جديدٍ يمكن أن يؤثِّر في شركاتٍ في قطاعاتٍ أخرى أيضًا.

مثلًا، لدى نيتفلكس ٢٠ مليون عميل يستطيعون، بفضل الإنترنت، مشاهدة البرامج على حواسيبهم أو على أنظمة الألعاب في أيِّ وقتٍ من اليوم، وكلُّ هذا دون مشاهدة الإعلانات. تخيَّل ما يمكن أن يعنيَه هذا الوضع لقطاع البثِّ التلفزيونيِّ الذي يموِّله معلِنون يشترون مُددًا زمنيَّة من منشآت عمرها عقودٌ من الزمن. (١) ستكونُ الإعلانات جزءًا لا يتجزَّأ من بثِّ البرامج إلى جمهورٍ كبيرٍ في أيَّامٍ وأوقاتٍ محدَّدة، و(٢) لا يستطيع الجمهور الذي يشاهد التلفاز أن يحذف الإعلانات.

وقد غيَّرت الإنترنت أيضًا نموذج العمل في قطاعاتٍ أُخرى، مثل الموسيقا والإعلان وتجارة التجزئة والنشر (دون الإنترنت، كان من المستحيل إصدار هذا الكتاب).

مثلًا، اعتمَدَت منشآت التوظيف تقليديًّا على الموظَّفين ذوي المهارات العالية بدوامٍ كامل، حيث كان هؤلاء الموظَّفون يُجرون مئاتِ الاتِّصالات

نماذج العمل الجديدة تُغيِّر بيئات العمل في كلِّ مكانٍ، سواءٌ في القطاعات الربحيَّة أم غير الربحيَّة. على المشاريع أن تُقيِّم باستمرار نموذج عملها وتغيِّره لتستمرَّ في العمل.

الهاتفيَّة كلَّ أسبوع، وكانوا يسافرون لتناول الغداء مع مواهبَ مُحتَمَلة. غير أنَّ قطاع التوظيف اليوم مختلفٌ كثيرًا؛ ففي كثيرٍ من الحالات، يحلُّ محلَّ الموظَّفين بدوام كاملٍ آخرون بدوامٍ جزئيٍّ يبحثون في مواقع الإنترنت من بيوتهم.

على الناس أيضًا أن يتغيَّروا

لا ندَّعي أنَّ الأشخاص مثل الشركات. لكنَّ هناك صورةً مشابهة، وهي أنَّك تتأثَّر بعوامل بيئيَّة واقتصاديَّة خارجة عن سيطرتك، شأنك شأن العديد من الشركات.

ما دامَتِ الحال كذلك، كيف يمكنك المحافظة على النجاح والرِّضى؟ يجب أن تحدِّد الكيفيَّة التي ستعمل بها، ثمَّ تكيِّفُ نهجَك ليتناسبَ والبيئات المتغيِّرة.

إنَّ المهاراتِ التي ستتعلَّمها من هذا الكتاب ستمدُّك بالقدرة على القيام بذلك.

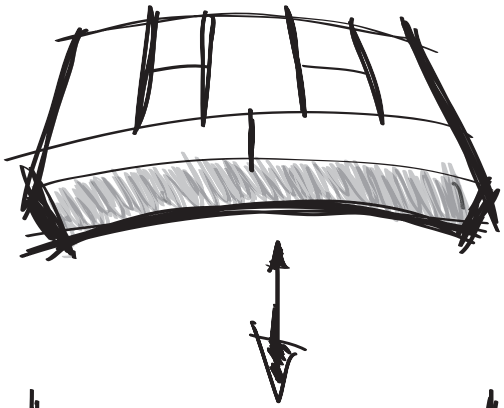
إنَّ قدرتك على فهم نموذَج عمل مؤسَّستك ووصفه ستُساعدُك على فهم كيفيَّة نجاح منشأتك، لا سيَّما في الأوقات الاقتصاديَّة المضطربة. إنَّ الموظَّفين الذي يهتمُّون بنجاح المشروع (ويعرفون كيف يحقِّقون هذا النجاح) هم الموظَّفون الأكثر قيمة، والمرشَّحون لشغل وظائف أفضل.

عندما ترى كيف ينطبق نموذج عملٍ ما على مكانِ عملك- وأين تندرج داخل هذا النموذج- سيكون باستطاعتك **استخدام طريقة التفكير القويَّة ذاتها لتحديد مهنتك وصقلِها وتنميتها.** ابتداءً من الفصل ٣، ستحدِّد نموذج عملك الشخصي. وعندما تُحرِزُ تقدُّمًا في مهنتك، ستتمكَّنُ من استخدام استراتيجيَّات "نموذج عملك الشخصي" لتعديل نموذجك والتكيُّف مع التغيُّرات على مرِّ السنين.

ستمنحك قراءة كتاب "نموذج عملك الشخصي" **ميِّزةً قويَّة:** مع أنَّ الكثير من العاملين يحدِّدون ويوثِّقون ممارسات الأعمال التجاريَّة، فإنَّ قلَّةً منهم يحدِّدون أو يوثِّقون نموذج عملهم، بل إنَّ أفرادًا أقلَّ يطبِّقون قوَّة أسلوب نموذَج العمل على مِهنهم.

الفصل ٢

مخطَّط نموذج العمل



لقد عرَّفنا "نموذج العمل" على أنَّه المنطق الذي يدعم مشروعٌ ما بواسطته نفسَه ماليًّا. ببساطة، إنَّه المنطق الذي يكسِبُ مشروعٌ ما به رزقه.

قد تنظرُ إلى نموذج العمل على أنَّه مخطَّطٌ يَصِفُ الكيفيَّة التي تعملُ بها المنشأةُ.

وكما أنَّ المهندس المعماريَّ يُعِدُّ المخطَّطات لتكون أداةَ توجيهٍ في بناء المبنى، هكذا يصمِّم الرياديُّ نموذج العمل لتوجيه ابتكار أحد المشاريع. وقد يرسم مديرٌ ما نموذجَ عملٍ ليساعدَ على تصَوُّر كيفيَّة عملِ منشأةٍ قائمة.

للبدء في فهم نموذج عملٍ قائم، اطرَحْ سؤالَين:

١. مَن العميل؟
٢. ما العمل الذي يريده العميل أن يُنفَّذ؟

لتوضيح هذه الفكرة، لنُلقِ نظرةً على ثلاثة مشاريع.

أوَّلًا: فكِّرْ في جيفي لوب (Jiffy Lube)، وهي خدمة التغيير السريع لزيت المركبة، مع بقاء السائق فيها، وهي تقع في الولايات المتَّحدة. يهتمُّ عددٌ قليل من مالكي السيَّارات بتغيير زيت المحرِّك بأنفسهم. ومعظمهم يفتقرون إلى المعرفة والأدوات، وهم يفضِّلون تجنُّب الإعداد لهذا العمل القذر والفوضى المحتَمَلة له (فضلًا عن الإزعاج الناتج عن إعادة تدوير الزيت المستَعمَل). لقاء ٢٥ أو ٣٠ دولارًا، تقدِّم خدمة جيفي لوب خبراء يقومون بذلك بالنِّيابة عنك.

ثانيًا، فكِّر في نينغ (Ning). يسمح نينغ بأن يبني الأشخاص شبكاتِ تواصُلٍ اجتماعيٍّ بحسب طلبهم، ويُديروها بسهولةٍ وبسعرٍ منخفضٍ. شركاتٌ قليلة، أو حتَّى أفراد، هم مَن لديهم المال والخبرة العمليَّة لبناء شبكة تواصُل اجتماعي ورعايتها وتشغيلها، لتؤدِّيَ عملًا وظيفيًّا شبيهًا بما يقدِّمه فيسبوك. ثمَّ يدخل نينغ ويقدِّم بديلًا بسيطًا بأسعارٍ معقولة: نموذج شبكة اجتماعيَّة يمكن تعديلها ضمن عدَّة مستويات.

أخيرًا، هناك فيستا (Vista)، وهي شركة تُكمل عمليَّاتِ شراءٍ إلكترونيَّة نيابةً عن شركاتٍ تقدِّم الخدمة إلى مئات الألوف من العملاء يوميًّا. إنَّ التعامُلَ مع مقاديرَ هائلةٍ من هذه الصفقات هو عمليَّةٌ معقَّدةٌ تتطلَّب إجراءاتٍ قويَّةً لمكافحة الاحتيال وتوفير تدابير الأمان، وهما أمران لا تستطيع إلَّا شركاتٌ قليلة تحمُّل تطويرهما وصيانتهما داخليًّا.

ما المشترَك بين هذه المشاريع الثلاثة؟

تحصل هذه المشاريع جميعها على مبالغ مدفوعة لقاء مساعدة العملاء على تنفيذ عملٍ ما.

- تُنجِزُ جيفي لوب مهامَّ الصيانة لأصحاب المركبات (مع إبقاء مرأب السيَّارة مرتَّبًا والملابس نظيفة).
- عملاء نينغ هم أشخاصٌ يريدون الترويج لهدفٍ ما، وتساعدهم الشركة على بناء مجتمعٍ للقيام بذلك العمل تحديدًا، وبتكلفةٍ منخفضةٍ دون توظيف فنِّيِّين.
- أمَّا فيستا فتساعد أصحاب الأعمال على التركيز على اختصاصاتٍ لا تتعلَّق بجمع المبالغ.

يبدو الأمرُ بسيطًا وسهلًا، أليس كذلك؟

حسنًا، بخلاف ما ورد في هذه الأمثلة الثلاثة، فإنَّ تعريف كلمتَي ’’عملاء‘‘ و’’وظائف‘‘ في قطاعاتٍ مثل التربية والرعاية الصحِّيَّة والدوائر الحكوميَّة والشؤون الماليَّة والتكنولوجيا والقانون- يمكن أن يكونَ تحدِّيًا.

إنَّ جزءًا كبيرًا من أُسلوب نموذج العمل هو مساعدتك على تحديد العملاء والوظائف ووصفهما على حدٍّ سواء. بصورةٍ محدَّدة، ستتعلَّم كيف تساعد العملاء على إنجاز الوظائف التي ينبغي أن يؤدُّوها. وفي أثناء قيامك بهذا، ستَجني نقودًا إضافيَّة وتحصل على المزيد من الرضى من عملك.

لدى كلِّ منشأةٍ نموذج عمل

ما دام نموذج العمل هو المنطق الذي يدعم به مشروعٌ ما نفسه ماليًّا، فهل يعني هذا أنَّ الشركات الربحيَّة هي فقط التي تملك نموذج عمل؟ كلَّا.

لكلِّ مشروعٍ نموذج عمل

هذا صحيحٌ، لأنَّ كلَّ مشروعٍ حديثٍ تقريبًا، سواءٌ كان ربحيًّا أم لا، حكوميًّا أم خلاف ذلك، يحتاجُ إلى المال لتدورَ عجلتُه.

مثلًا، تخيَّل أنَّك تعمل لدى مؤسَّسة ’’نيويورك رود رنرز‘‘ (New York Road Runners واختصارها NYRR)، وهي مؤسَّسةٌ غير ربحيَّة تعمل على تعزيز صحَّة المجتمع واللياقة البدنيَّة بإقامة سباقات الركض وصفوفِ تدريب وعيادات ومخيَّمات. ورُغم أنَّها مجموعةٌ غير ربحيَّة، فلا يزال عليها أن:

- تدفعَ رواتبَ الموظَّفين.
- تشتريَ التصاريح، وتدفع لقاء الخدمات والصيانة والأمور القانونيَّة، فضلًا عن نفقاتٍ أخرى.
- تشتريَ لوازم كلِّ حدثٍ يُقام، مثل أنظمة التوقيت، والأرقام التي تُعطى للمشاركين، مع تقديم المرطِّبات والقمصان لمن يُنهون السباق، علاوة على الميداليَّات التي توزَّع على الفائزين.
- تُنشئَ صندوقًا احتياطيًّا لتوسيع خدماتها في المستقبل.

إنَّ دافعَ ’’NYRR‘‘ ليس المكاسب الماليَّة، بل هو خدمة ’’عملاء‘‘ المجتمع الذين يرغبون في المحافظة على لياقتهم. مع ذلك، فحتَّى المنظَّمة غير الربحيَّة تحتاج إلى الأموال للقيام بعملها.

فلنطرَحْ سؤالَينا بشأن نموذج عمل ’’NYRR‘‘:

مَن العميل؟

إنَّ عملاء ’’NYRR‘‘ هم العدَّاؤون والأفراد الآخرون الذين يريدون الدعم والصداقة في سعيهم إلى المحافظة على لياقتهم البدنيَّة أو تحسينها.

وهم يشملون الأعضاء الذين يجدِّدون اشتراكهم سنويًّا- وهم يدفعون ليكونوا جزءًا من المجموعة، وينالوا منافعَ محدَّدة لقاءَ ذلك- وأشخاصًا ليسوا أعضاءً، لكنَّهم يدفعون للمشاركة في سباقاتٍ معيَّنة وفي أحداثٍ أخرى.

ما العمل الذي يريد العميل القيام به؟

مهمَّة ”NYRR“ هي استضافة أحداثٍ تتعلَّق بالرَّكض في منطقة نيويورك.

”NYRR“ هي مجموعةٌ غير ربحيَّة يدفعُ عملاؤها لقاءَ خدماتها.

لكن ماذا عن المنشآت التي تقدِّم خدماتٍ مجَّانيَّةً إلى العملاء؟ ألا تزال فكرةُ نموذَج العمل تنطبق عليها؟

أجل!

تخيَّل مجموعةً غير ربحيَّة، ولنَدعُها ”أورفان ووتش“ (OrphanWatch)، وهي منظَّمة خيريَّة تأوي الأطفال الأيتام وتُطعِمهم وتعلِّمهم. ومثلها مثل ”NYRR“، فإنَّ أورفان ووتش تحتاج إلى الأموال لتقوم بعملها. مثلًا، عليها أن:

- تشتريَ الطعام والألبسة والكتب واللوازم للأطفال الذين ترعاهم،
- تدفعَ رواتب الموظَّفين،
- تستأجرَ مهاجعَ للنَّوم ومرافق مدرسيَّة، وتدفع لقاء الخدمات والصيانة والشؤون القانونيَّة، وغير ذلك من النفقات،
- تُنشئ صندوقًا احتياطيًّا لتوسيع الخدمات في المستقبل.

فلنَعُدْ ثانيةً إلى أسئلة نموذج العمل. في حالة أورفان ووتش، تختلف الإجابات بعض الشيء.

مَن العميل؟

لدى أورفان ووتش مجموعتان من العملاء: (١) الأطفال المستفيدون الحقيقيُّون من الخدمات، و(٢) المانحون وجهاتٌ داعمة أخرى، الذين يمكِّنون أورفان ووتش من القيام بعملها بمساهماتهم الماليَّة، وبشراء الأشغال اليدويَّة التي صنعها الأطفال.

ما العمل الذي يريد العميل القيام به؟

لدى أورفان ووتش وظيفتان: (١) رعاية الأطفال الأيتام، و(٢) تزويد منظَّماتٍ خيريَّة أكبر ومانحين أفراد بطرقٍ لتحقيق مهامِّهم الخيريَّة و/أو طموحاتهم. وفي مقابل هذه الفرص، ”يدفع“ هؤلاء العملاء لأورفان ووتش، في صورة هدايا وتبرُّعات واشتراكات وشراء المنتَجات.

هنا نقطةٌ أساسيَّة: أنَّه يجب أن تكونَ لدى أيَّة منظَّمة تقدِّم خدماتٍ مجَّانيَّةً إلى مجموعةٍ من العملاء، مجموعةً أُخرى من العملاء يساعدون ماليًّا أولئك الذين لا يدفعون.

وهكذا يمكنك أن ترى أنَّ سؤالَي نموذَج العمل ينطبقان على أورفان ووتش، كما ينطبقان على أيِّ مشروعٍ آخر.

الحقيقة القاسية

ماذا كان ليحدث لأورفان ووتش لو أنَّها توقَّفَت عن تلقِّي التبرُّعات والهِبات؟

لصارتْ غير قادرةٍ على تنفيذ مهمَّتها. وحتَّى لو اتَّفقَ جميع موظَّفي أورفان ووتش على الاستمرار في العمل دون أن يتقاضَوا رواتبَهم، فإنَّ المؤسَّسة لن تتمكَّن من تسديد تكاليفَ أساسيَّةٍ أُخرى. سيكون الإغلاق هو خِيارَها الوحيد.

إنَّ الغالبيَّة العُظمى من المشاريع التي تعمل في الاقتصاد الحديث (بما في ذلك الحكومات!) تواجه الحقيقة القاسية: عندما ينفد المال، تنتهي اللعبة.

إنَّ للمشاريع المختلفة أهدافًا مختلفة. ولكي تظلَّ على قَيدِ الحياة وتزدهر، عليها أن تلتزمَ منطقَ كَسْبِ الرزق. ويجب أن يكون لدى جميعها نموذجُ عملٍ قادرٌ على التطوُّر.

إنَّ تعريف ”قادر على التطوُّر“ بسيط: يجب الحصول على مبالغَ نقديَّة تفوق النفقات. أو على الأقلّ، يجب الحصول على مبالغَ نقديَّة تُعادل ما جرى إنفاقه.

لقد تعلَّمتَ أساسيَّات نموذج العمل- كيف يدعم العملاء والنقد المشاريع. لكنَّ نموذج العمل يتضمَّن أكثر من مجرَّد النقد والعملاء. إنَّ مخطَّط نموذج العمل الذي يوضِّح كيف تتلاءم حجارة البناء التسعة لنموذَج العمل بعضها مع بعض، هو تقنية قويَّة لرسم صور عن كيفيَّة عمل المنشآت.

لماذا نرسم الصوَر؟

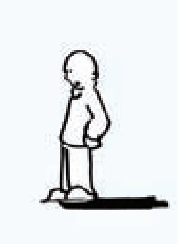
إنَّ فَهْمَ كيفيَّة عمل المنشآت ليس مهمَّةً سهلة. لدى المنشآت الكبرى والمعقَّدة عناصرُ عدَّة بحيث يصعبُ رسمُ الصورة الكبرى دون تصويرِ المشروع بصورةٍ مَرئيَّة.

يقدِّمُ مخطَّط نموذج العمل اختزالًا بصريًّا لتبسيط الأسلوب المعقَّد لعمل المنشآت.

تساعدُ الصُّوَر على تحويل الافتراضات غير المنطوقة إلى معلوماتٍ واضحة، وهذه تساعدنا على التفكير والتواصُل بصورةٍ أكثر فاعليَّة.

حجارة البناء التسعة

المنطِق الذي يبيِّن كيف تقدِّم المنشآت القيمة إلى العملاء

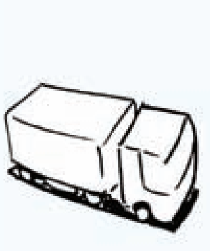


شرائح العملاء

تقدِّم المنشأة خدماتها إلى العملاء...

القيمة المقدَّمة

...وذلك بحلِّ مشكلاتِ أولئك العملاء أو تلبية احتياجاتهم...



القنوات

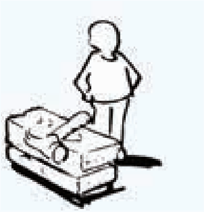
تتواصل المنشآت وتقدِّم القيمة بطرُقٍ مختلفة...

العلاقات مع العملاء

...وتؤسِّس أنواعًا مختلفةً من العلاقات مع العملاء، وتحافظ عليها.

مصادر الإيرادات

تأتي الأموال عندما يدفع العملاء لقاء القيمة المقدَّمة.



الموارد الرئيسيَّة

هي الأصول الضروريَّة لابتكار العناصر التي سبقَ وصفها و/ أو تسليمها.

الأنشطة الرئيسيَّة

هذه هي المهامُّ والأعمال الحقيقيَّة الضروريَّة لابتكار العناصر التي سبقَ وصفها و/ أو تسليمها.

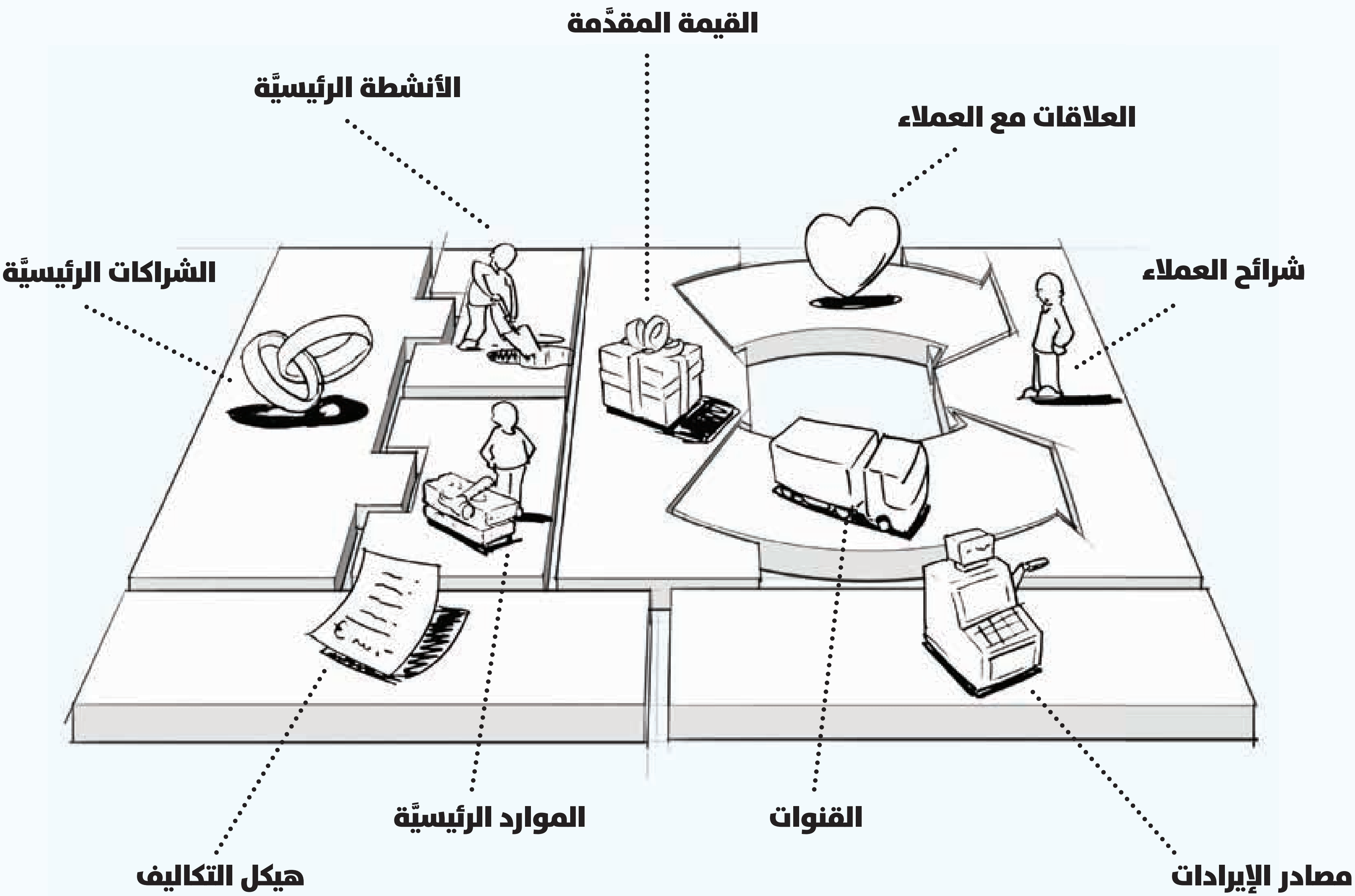
الشراكات الرئيسيَّة

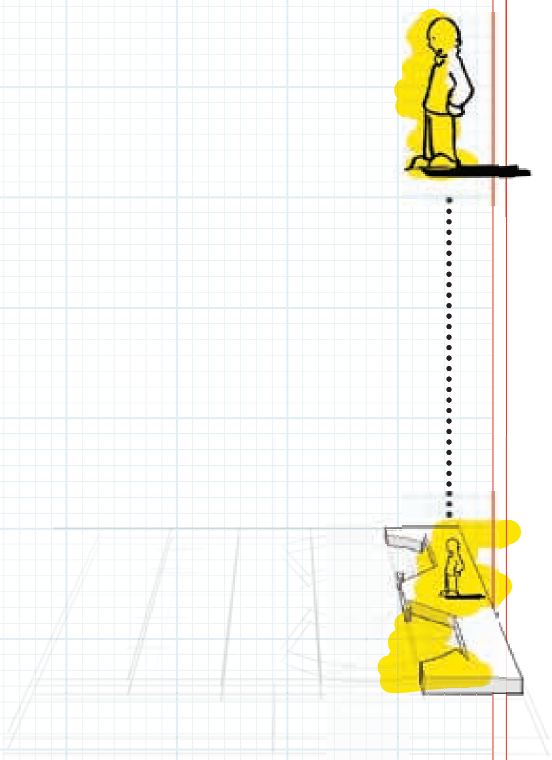
تُمنَح بعض الأنشطة لمصادرَ خارجيَّة، وتكونُ بعضُ الموادِّ مطلوبةً من خارج المنشأة.

هيكل التكاليف*

هذه هي نفقات الحصول على الموارد الرئيسيَّة، والقيام بالأنشطة الرئيسيَّة، والعمل مع الشراكات الرئيسيَّة.

* يمكن الاطلاع على هذه الحجارة التسعة بمزيد من التفصيل في كتاب ''ابتكار نموذَج العمل التجاريّ'' (Business Model Generation)، من منشورات جبل عمّان ناشرون.


القيمة المقدَّمة
الأنشطة الرئيسيَّة
العلاقات مع العملاء
الشراكات الرئيسيَّة
شرائح العملاء
الموارد الرئيسيَّة
القنوات
هيكل التكاليف
مصادر الإيرادات



شرائح العملاء

العملاء هم سبب وجود المنشأة. لن تعيشَ منشأةٌ ما طويلًا دون عملاء يدفعون لقاءَ الخدمات.

تخدمُ كلُّ منشأةٍ مجموعةً متميِّزة أو أكثر من العملاء.

تُعرَف المنشآت التي تقدِّمُ خدماتها أو منتجاتها إلى منشآت أُخرى بِاسْم المشاريع ما بين الأعمال (Business to Business أو اختصارًا B2B). وتُعرَفُ المنشآت التي تقدِّم خدماتها أو منتجاتها إلى العملاء الأفراد بِاسْم المشاريع من المنشآت إلى العملاء (Business to Customers أو اختصارًا B2C).

تقدِّم بعض المنشآت خدماتٍ إلى عملاء يدفعون لقاءَها، بينما لا يدفع عملاء آخرون. معظم مُستَخدِمي فيسبوك مثلًا لا يدفعون أيَّ شيءٍ إلى فيسبوك لقاءَ الخدمات المقدَّمة. لكنْ دون مئات ملايين العملاء الذين لا يدفعون، لن يكون لموقع فيسبوك أيُّ شيءٍ يبيعه لأصحاب الإعلانات، أو مَن يُجرون بحوثَ السوق. لذلك قد يكون العملاء الذين لا يدفعون، عاملًا أساسيًّا لنجاح نموذج عملٍ ما.

أشياءُ ينبغي أن تتذكَّرها بشأن العملاء:

- يطلبُ العملاء المختلفون قيمةً مختلفة، أو قنواتٍ أو علاقاتٍ مختلفة.
- يدفعُ بعض العملاء لقاءَ الخدمات، وقد لا يدفع الآخرون.
- تكسبُ المنشآت أحيانًا من مجموعةٍ واحدةٍ من العملاء، أكثر بكثيرٍ من مجموعةٍ أُخرى.

القيمة المقدَّمة

فكِّر في القيمة المقدَّمة على أنَّها منافعُ العملاء التي توفِّرها مجموعةٌ من الخدمات أو المنتَجات. إنَّ القدرةَ على توفيرِ قيمةٍ استثنائيَّة هي السبب الرئيسيُّ وراءَ تفضيل العملاء منشأةً على أُخرى.

في ما يلي أمثلةٌ على العوامل المختلفة للقيمة المقدَّمة:

وسائل الراحة

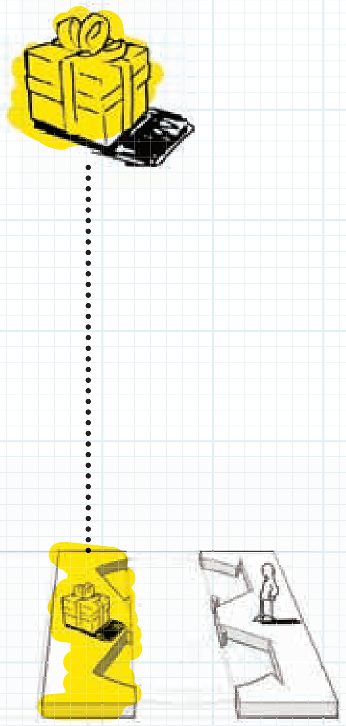
إنَّ توفيرَ وقت العملاء أو إزالة متاعبهم هو منفعة مهمَّة. في الولايات المتَّحدة مثلًا تضعُ ريدبوكس (Redbox)، وهي خدمةٌ لتأجير الأفلام والألعاب، آلاتِ شراءٍ في مواقع غالبًا ما تكونُ مزدحمة، مثل السوبرماركت. للكثير من المستخدِمين، تقدِّم ريدبوكس طريقة تسليم/إعادة تُعدُّ الأكثر راحة من أيَّة خدمةٍ أخرى لتأجيرِ الأفلام.

الأسعار

كثيرًا ما يختارُ العملاء خدمةً ما لأنَّها توفِّر عليهم المال. مثلًا، تقدِّم سكايپ خدمات الاتِّصال الهاتفيِّ بسعرٍ أفضل من شركات الاتِّصالات التقليديَّة.

التصميم

يرغبُ العديد من العملاء في الدفع مقابل مُنتَجٍ ممتاز و/أو خدمة مصمَّمةٍ حَسَنًا. رغم أنَّ جهاز آيبود (iPod) من أبل (Apple) أكثر تكلفةً من الشركات المنافسة الأُخرى، فإنَّه مُصَمَّمٌ تصميمًا جميلًا بوصفه جهازًا وجزءًا من خدمةٍ متكاملة، من تنزيل الموسيقا والاستماع لها.



علامة تجاريَّة أو مركَز مهمّ

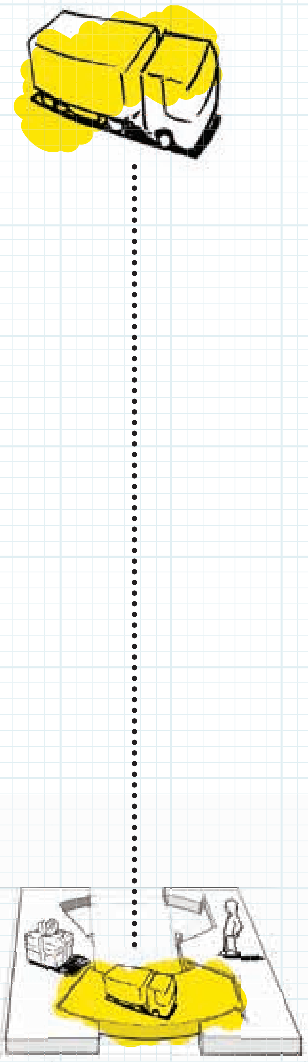
تقدِّم بعض المنشآت قيمةً بمساعدة عملائها على الشعور بأنَّهم متميِّزون وذوي اعتبار. مثلًا، الناس حول العالم مستعدُّون لدفع أثمانٍ مرتفعةٍ جدًّا لقاء البضائع الجلديَّة والأزياء الغالية التي تحمل علامة لوي فيتون (Louis Vuitton). والسبب في ذلك يعود إلى أنَّ لوي فيتون صمَّم علامته التجاريَّة لتُشيرَ إلى الذوق الرفيع والغنى وتقدير النوعيَّة.

تخفيض التكلفة

تستطيع المنشآت أن تساعدَ مشاريعَ أُخرى على خَفْضِ التكاليف، لذا تزيد الإيرادات. مثلًا، بدلَ شراء خوادم الشبكات (Servers) وصيانتها باستمرار، فضلًا عن البنية التحتيَّة المتقدِّمة، فإنَّ عددًا أكبرَ من الشركات يَجدُ أنَّ استخدام خوادم خارجيَّة عبر الإنترنت يُديرها طرفٌ ثالثٌ (خدمات الحوسَبة السحابيَّة [Cloud Computing])– هو خِيارٌ أقلُّ تكلفة.

تخفيض المخاطر

عملاء الأعمال التجاريَّة متلهِّفون أيضًا إلى تخفيض المخاطر، لا سيَّما تلك المتعلِّقة بالاستثمار. منشآتٌ مثل شركة غارتنر (Gartner) تبيع البحوث وخدمات الإرشاد لمساعدة منشآت أُخرى على إمكانيَّة توقُّع المنافع نتيجة إنفاقِ أموالٍ إضافيَّة على تكنولوجيا بيئة العمل.



القنوات

تؤدِّي القنواتُ خمسَ وظائف:

١. تخلقُ الوعيَ بالخدمات أو المنتَجات.

٢. تساعد العملاء المحتَمَلين على تقييم المنتَجات أو الخدمات.

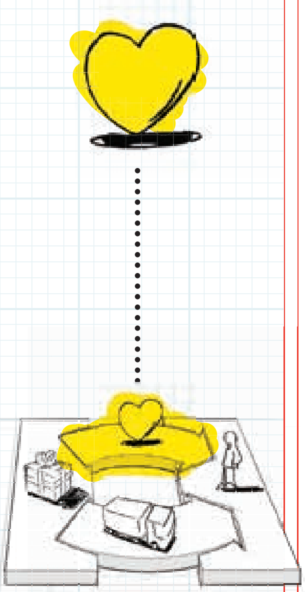
٣. تمكِّن العملاء من الشراء.

٤. تمنح قيمةً للعملاء.

٥. تضمن رضى العملاء بتقديم خدمات ما بعد البيع.

تشمل القنوات النموذَجيَّة:

- التواصل الشخصي أو التواصل بالهاتف.
- في موقع العملاء أو في متجر مزوِّد الخدمات أو المنتجات.
- توصيل المنتجات أو الخدمات إلى العملاء.
- الإنترنت (وسائط التواصل الاجتماعي، المدوَّنات الإلكترونيَّة، البريد الإلكتروني...إلخ).
- وسائل الإعلام التقليديَّة (الإذاعة والتلفزيون والصحُف الورقيَّة...إلخ).



العلاقات مع العملاء

على المنشآت أن تُحدِّد بوضوحٍ نوعَ العلاقة التي تفضِّلها مع العملاء. شخصيَّة؟ آلية؟ خدمة ذاتيَّة؟ صفقةٌ واحدة أو اشتراك؟

والأهمُّ من ذلك، ينبغي أن توضح المنشآت الهدفَ الرئيسيَّ للعلاقة مع العملاء. أهو استقطابُ عملاء جُدد؟ الاحتفاظ بالعملاء الحاليِّين؟ أو زيادة الإيراداتِ من العملاء الحاليِّين؟

قد يتغيَّر هذا الهدف بمرور الوقت. مثلًا، في الأيَّام الأولى لاتِّصالات الهواتف النقالة، ركَّزَت شركات الهواتف النقَّالة على استقطاب العملاء، مستخدمةً وسائلَ جريئة، مثل تقديم الهواتف مجَّانًا. وعندما نضج السوق، غيَّرتِ الشركاتُ تركيزها ليصيرَ المحافظة على العملاء، وزيادة متوسِّط الدخل من كلِّ عميل.

إليكم عنصرًا آخر يجب وضعُه في الحسبان: عددٌ كبيرٌ من المنشآت (مثل موقعَي YouTube, Amazon.com وغيرهما) يشاركون في ابتكار مُنتَجاتٍ أو خدماتٍ للعملاء.

مصادر الإيرادات

على المنشآت: (١) معرفةُ القيمة التي يرغب العملاء أن يدفعوا لقاءها، و(٢) قبولُ الدفعات بطرقٍ يفضّلها العملاء.

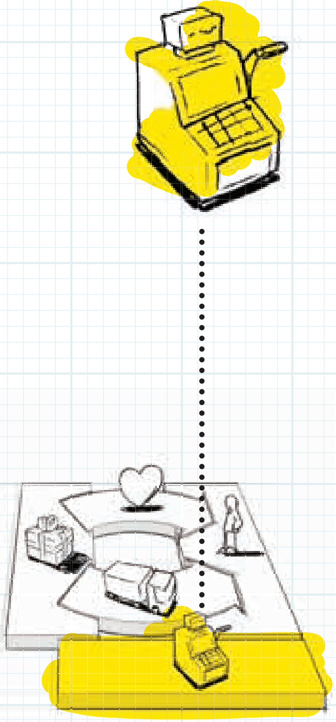
هناك فئتان من الإيرادات: (١) أموالٌ يدفعُها العملاء مرَّة واحدة، و(٢) دفعاتٌ متكرِّرة لقاء المُنتَجات والخدمات أو الصيانة أو خدمات ما بعد البيع. في ما يلي بعض الأنواع المحدَّدة:

البيع الفَوري

يعني هذا أنْ يشتريَ العملاءُ حقوقَ الملكيَّة لمنتَج ما. تبيع شركات السيَّارات، مثل تويوتا، منتَجاتٍ يكون المشترون أحرارًا في قيادتها أو إعادة بيعها أو تفكيكها، أو حتَّى تحطيمها.

تأجير أو استئجار

يعني التأجير شراءَ الحقِّ المؤقَّتِ والحصريِّ في استخدام شيءٍ ما مدَّةً محدودة، مثل غرفةٍ في فندق، أو شقَّة أو سيَّارة مستأجرة. إنَّ الذين يؤجِّرون أو يستأجرون (المستأجرون) يتجنَّبون دفعَ التكلفة الكاملة للملكيَّة، بينما ينالُ المالكون (المؤجِّرون) إيراداتٍ متكرِّرة.



رسومُ الخدمة أو الاستخدام

تطلبُ شركاتُ الهاتف من المستَخدِمين رسومًا للدَّقيقة، وتطلبُ خدمات الشحن رسومًا لقاءَ الطرود المرسَلة. ويطلبُ الأَطبَّاء أو المحامون أو مقدِّمو الخدمات الأُخرى رسومًا عن كلِّ ساعةٍ أو بحسب الإجراء. ويطلبُ بائعو الإعلانات، مثل غوغل، رسومًا عن عدد النقرات أو الصور. ويُدفَع لخدمات الأَمن ليكونوا مستعدِّين، وللعمل عندما يُقرَع جرس الإنذار.

رسومُ الاشتراك

المجلَّات وقاعات الألعاب الرياضيَّة ومزوِّدو الألعاب الإلكترونيَّة، يبيعون إمكانيَّة الحصول على الخدمات باستمرار على شكل رسوم اشتراك.

الترخيص

بإمكان أصحاب الملكيَّة الفكريَّة أن يُعطوا العملاء تصريحًا باستخدام ملكيَّتهم المحميَّة مقابل رسوم الترخيص.

عمولات الوساطة (السمسرة)

تكسب شركات العقارات، مثل سينتشري ٢١ (Century 21)، عمولاتِ سمسرةٍ لقاء تعريف المشتَرين إلى البائعين، بينما تكسبُ خدمات البحث عن وظائف، مثل موقع "Monster.com" رسومًا لقاء تعريف الباحثين عن عمل إلى أرباب العمل.

الموارد الرئيسيَّة

هناك أربعة أنواع:

بشريَّة

تحتاج جميع المشاريع إلى أفراد، لكنَّ بعض نماذج العمل تعتمد كثيرًا على الموارد البشريَّة. مثلًا، تطلبُ عيادات مايو كلينيك (Mayo Clinic) أطبَّاء وباحثين لديهم معرفة طبِّيَّة على الصعيد العالمي. بصورةٍ مشابهة، يحتاج مصنِّعو الأدوية، مثل روش (Roche)، إلى علماء من أرفع المستويات، وإلى العديد من مندوبي المبيعات الماهرين.

مادِّيَّة

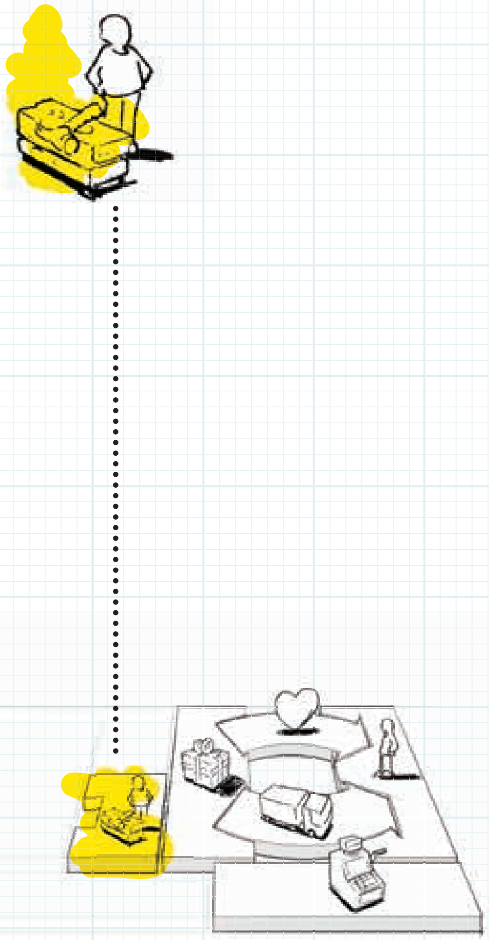
الأراضي والمباني والآلات والمركبات هي مكوِّناتٌ حاسمة لكثير من نماذج العمل. مثلًا، يحتاج موقع "Amazon.com" مستودعاتٍ ضخمةً مزوَّدة برافعاتٍ ضخمة، ومعدَّاتٍ متخصِّصة باهظةِ الثمن.

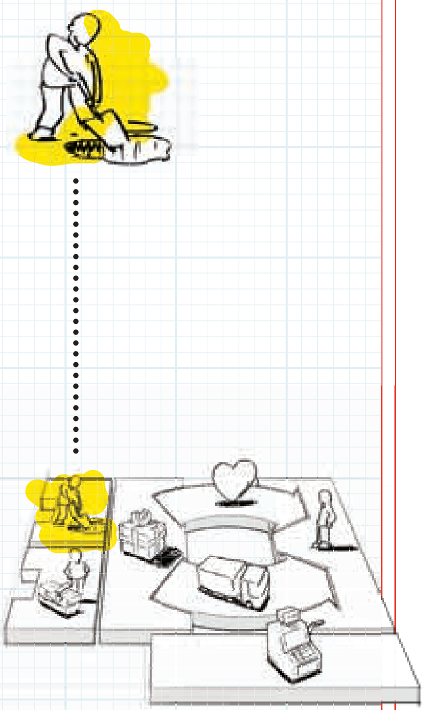
فكريَّة

تشمل الموارد الفكريَّة أمورًا غير ملموسة، مثل العلامات التجاريَّة، وطُرُقًا وأنظمة طوَّرتها الشركات، وبرمجيَّات، وبراءة اختراعات أو حقوقَ النشر. لدى شركة جيفي لوب علامة تجاريَّة قويَّة، فضلًا عن طرقها الخاصَّة لخدمة العملاء، إذ تمنح مثلًا امتيازًا (Franchise) للراغبين في تقديم خدماتهم. أما شركة تصميم شرائح الاتِّصالات (Chipsets) كوالكوم (Qualcomm)، فقد بنَتْ نموذج عملها حول تصاميم نالتْ براءةَ اختراعات تكسب رسومَ ترخيص.

ماليَّة

تشمل الموارد الماليَّة النقد والائتمان أو الضمانات الماليَّة. مثلًا شركة إريكسون (Ericsson)، وهي مُصَنِّعة لمعدَّات الاتِّصالات، تقترضُ من المصارف، ثمَّ تستخدم جزءًا من المردود لمساعدة العملاء على تمويل شراء المعدَّات، ولضمان تقديم الطلبات إلى إريكسون بدلَ تقديمها إلى المنافسين.





الأنشطة الرئيسيَّة

هي الأمورُ الأهمُّ التي على المنشأة القيام بها لتجعلَ نموذج عملها يعمل بنجاح.

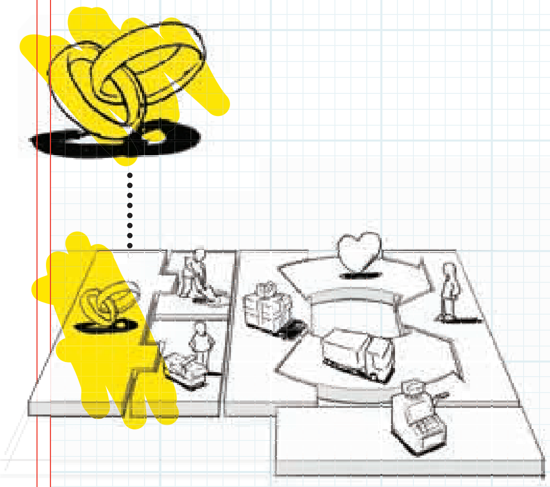
الصُّنْع، يشمل تصنيع المنتَجات، وتصميم الخدمات أو تطويرها أو تسليمها، وكذلك حلَّ المشكلات. قد يعني "الصُّنع" لدى شركات الخدمات الاستعدادَ لتَسليم الخدمات في المستقبل، أو تسليم تلك الخدمات فورًا. ويعود السبب إلى أنَّ الخدماتَ يمكن أن تُقدَّمَ فورًا، مثل حلاقة الشعر.

البَيع يعني الترويج أو الإعلان أو تثقيف عملاء مُحتَمَلين بشأن قيمة الخدمة أو المنتَج. قد تشمل المهامُّ الخاصَّة إجراء اتِّصالاتٍ هاتفيَّة للبيع، والتخطيط للإعلانات أو تقديم العروض وتنفيذها، وإقامة تدريباتٍ وبرامج توعويَّة عن المنتجات أو الخدمات.

الدعم، يساعد الدعم على استمراريَّة عمل المنشأة، لكنَّه غير مرتبطٍ مباشرةً بالصُّنع أو البيع. تشمل الأمثلة توظيفَ الأشخاص، وعمليَّات مَسْك الدفاتر، أو أيَّ عملٍ إداريٍّ آخر.

إنَّنا نميلُ لأنْ نفكِّرَ في مهامِّ عملنا- الأنشطة الرئيسيَّة- بدلَ التفكير في العمل على أنَّه قيمةٌ تقدِّمها هذه الأنشطة. لكن عندما يختار العملاء منشأةً ما، فإنَّهم يكونون أكثر اهتمامًا بالقيمة التي سينالونها من العمل نفسه.

الشراكات الرئيسيَّة



تساعد هذه الشبكة على جعل نموذج العمل فعَّالًا.

من غير المنطقيِّ أن تملك منشأة ما جميعَ الموارد، أو أن تؤدِّيَ كلَّ الأنشطة بنفسها. تتطلَّب بعض الأنشطة معدَّاتٍ مُكلِفةً أو خبرةً عمليَّة استثنائيَّة. لذا تمنحُ منشآتُ العملَ الخاص بإعداد جداول الرواتب لشركاتٍ خارجيَّة مثل بايتشكس (Paychex)، والتي تتخصَّص في تقديم هذه الخدمة.

لكنَّ الشراكات تذهب إلى ما هو أبعد من علاقات ''الصُّنع'' أو ''الشراء''. مثلًا، تتشارك منشآتُ تأجير ملابسِ الزفاف مع منسِّقي الزهور والمصوِّرين في قوائم العملاء، وذلك ليتعاونوا بشأن أَنشطة ترويجيَّة تستفيد منها الأطراف الثلاثة.

هيكل التكاليف

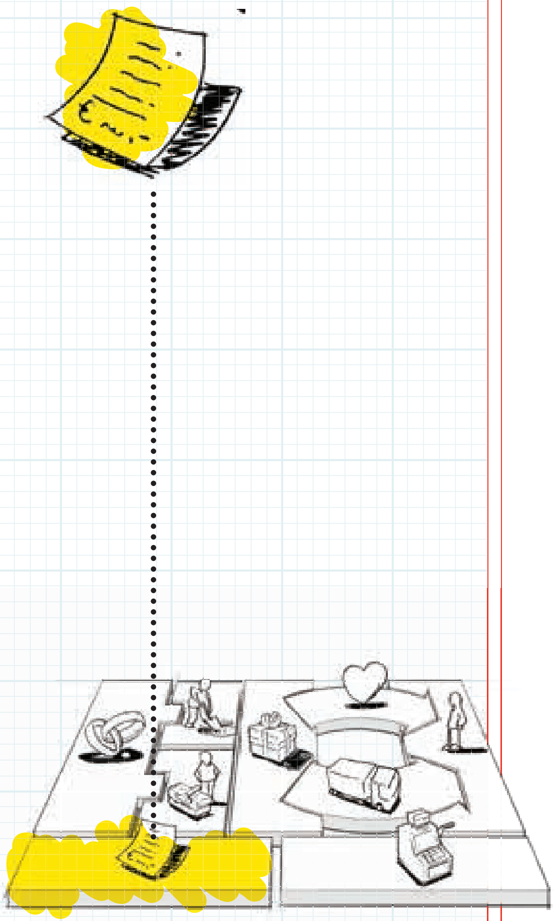
إنَّ الحصول على موارد رئيسيَّة، والقيام بأنشطةٍ رئيسيَّة، والعمل مع شراكاتٍ رئيسيَّة، يستوجب التكاليف.

نحتاج إلى المال لإيجاد قيمةٍ ما وتقديمها، والمحافظة على العلاقات مع العملاء، وجلب الإيرادات. يمكن حساب التكاليف بصورةٍ تقريبيَّة بعدَ تحديد الموارد الرئيسيَّة والأنشطة الرئيسيَّة والشراكات الرئيسيَّة.

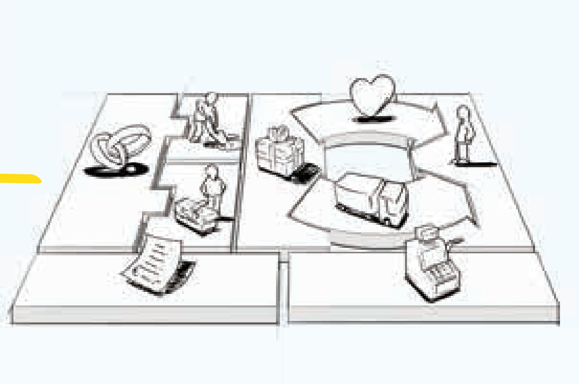
"قابليَّة التوسُّع" هو مفهومٌ مهمٌّ يتعلَّق بالتكاليف وبالفاعليَّة الشاملة لنموذج العمل. تعني قابليَّة التوسُّع أنَّ عملًا ما قادرٌ بفاعليَّة على التعامل مع زياداتٍ كبيرةٍ في الطلب، أيْ أنَّ لديه الطاقةَ ليَخدمَ بفاعليَّةٍ عددًا من العملاء أكبر بكثيرٍ دون التضحية بالجودة أو تشويهها. ومن جهة الأمور الماليَّة، تعني قابليَّة التوسُّع هبوطَ التكلفة الإضافيَّة لخدمة كلِّ عميلٍ إضافيٍّ بدلَ بقائها ثابتة أو مرتفعة.

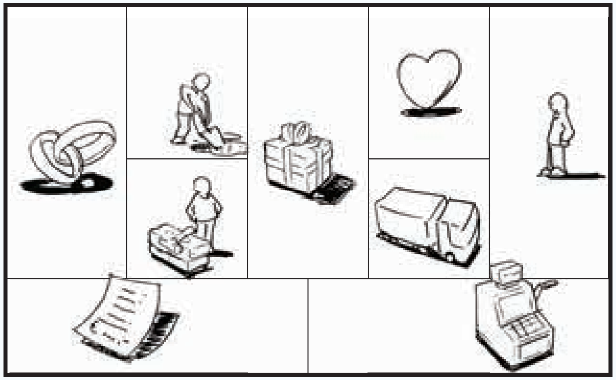
شركة برمجيَّات هي مثلٌ جيِّدٌ على أعمالٍ قابلةٍ للتوسُّع. عندما يُطوَّرُ برنامجٌ إلكترونيٌّ، يمكن عندئذ إنتاجه وتوزيعه بكلفةٍ منخفضة. إنَّ تكلفةَ خدمةِ عميلٍ إضافيٍّ يستخدمُ البرنامج هي صفر.

في المقابل، نادرًا ما تكون أعمال المنشآت الاستشاريَّة ومنشآت الخدمات الشخصيَّة قابلةً للتوسُّع؛ لأنَّ كلَّ ساعةٍ تُصرَف في خدمةِ عميلٍ إضافيٍّ تتطلَّب ساعةً أُخرى من الزمن من عمل ممارس المهنة- التكلفة الإضافيَّة لخدمة عميلٍ إضافيٍّ تبقى ثابتة. فمن وجهة النظر الماليَّة، الأعمال القابلة للتوسُّع هي أكثر جاذبيَّة من الأعمال غير القابلة للتوسُّع.

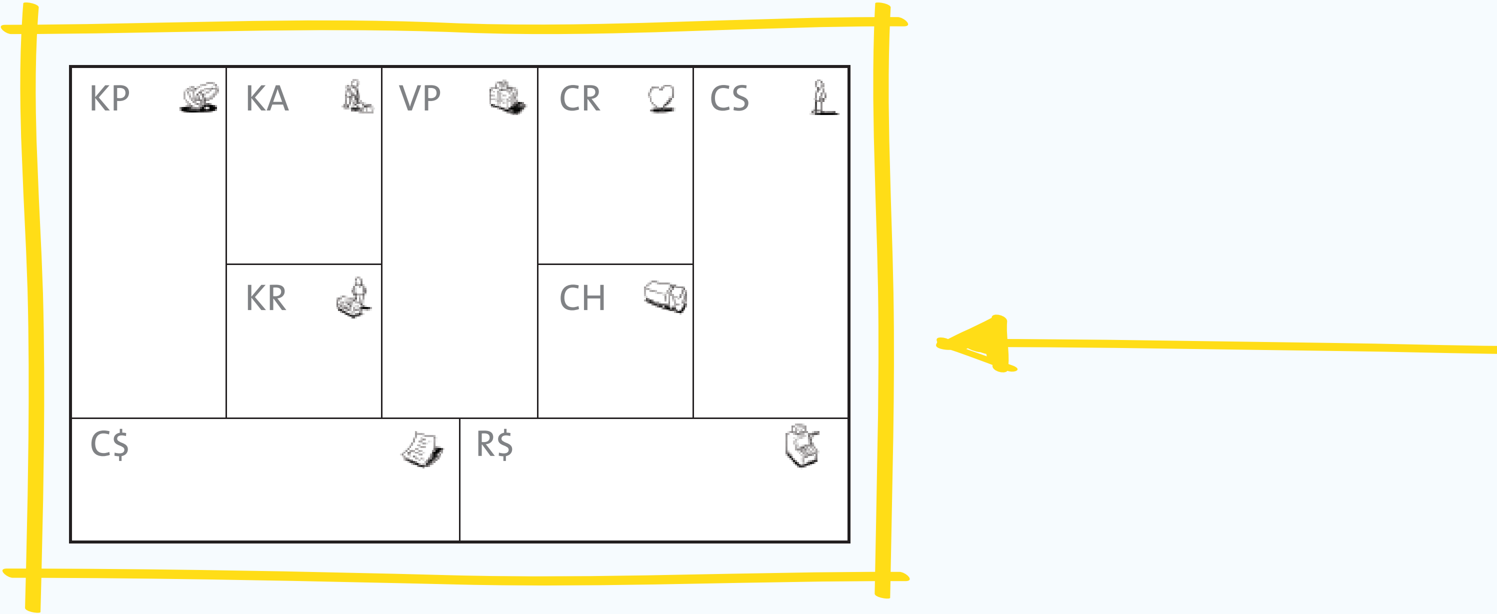


رسومات JAM





تشكُّل حجارة البناء التسعة معًا



أداةٌ مفيدة: مخطَّط نموذج العمل

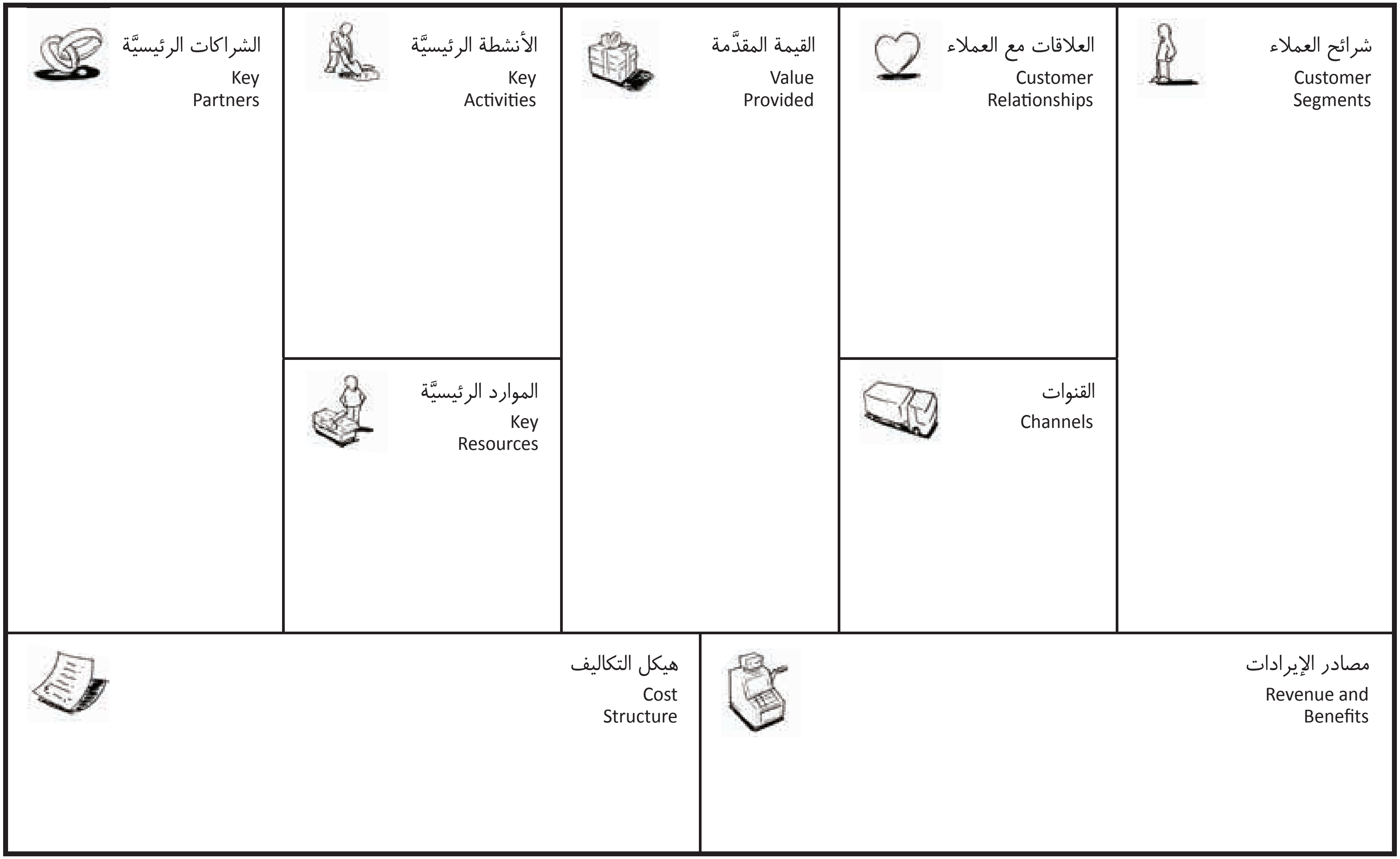
الآنَ حانَ دورك

ارسُمْ أو اطبَعْ
مخطَّطًا

ضَع عليه أوراقًا
لاصقة

اكتُبْ وصفًا
لحجارة البناء
التسعة
لمنشأتك

نموذَج عمل منشأتي



لتنزيل نسخة "PDF" باللغة العربيَّة من ابتكار نموذج العمل، يُرجى زيارة صفحة كتاب "ابتكار نموذج العمل التجاريّ" في الموقع الإلكتروني: http://www.japublishers.com

نموذَج عمل شركة كريغزلِست (Craigslist)

شرائح العملاء
- ١. أشخاص يريدون الاتصال بآخرين في مجتمعاتهم
- ٢. مشترو الخدمات أو البضائع وبائعوها
- ٣. أرباب العمل أصحاب العقارات

العلاقات مع العملاء
- آليّة وغير شخصيَّة
- استبقاء

القنوات
- الإنترنت

القيمة المقدَّمة
- تيسير الاتصالات دون حاسوب بين أعضاء المجتمع
- إعلاناتٌ مُبَوَّبة مجّانيّة
- إعلانات مبوَّبة بتكلفةٍ منخفضة

الأنشطة الرئيسيَّة
- منع المستخدِمين غير الشرعيين
- تطوير المنصَّة واستدامتها
- التعامل مع الشكاوى

الموارد الرئيسيَّة
- العلامة التجاريَّة "Craigslist"/ الشُّمعة
- المنصَّة
- المؤسِّس والموظَّفون

الشراكات الرئيسيَّة
- عملاء لا يدفعون
- مُحامون
- مزوِّدو التكنولوجيا والمستشارون

مصادر الإيرادات
- رسوم تأمين المساعدة المطلوبة والتسجيل في الموقع

هيكل التكاليف
- رسوم قانونيَّة ومهنيَّة
- استئجار المكاتب والبنى التحتيَّة
- رواتب الموظَّفين

تقدِّم كريغزلِست إعلاناتٍ مبَوَّبةً لمساعدة الناس على العثور على الوظائف والإسكان، وعلى التواصل بالأفراد المسجِّلين في الموقع، وعلى بيع الخدمات والبضائع وشرائها ومقايَضَتِها. تستضيف الشركة ٧٠٠ موقعًا في ٧٠ دولة، وتُعلن عن أكثر من مليون وظيفة كلَّ شهر. ورُغمَ أنَّ ثقافتها ليسَتْ ثقافةَ شركات، فإنَّها إحدى أكثر الشركات العالميَّة تحقيقًا للأرباح، بناء على إيرادات كلِّ موظَّف. إنَّ موظَّفيها البالغ عددهم ٣٠ شخصًا يحقِّقون مبيعات سنويَّة تتجاوز ١٠٠ مليون دولار، كما يقول محلِّلون في هذا القطاع.[٤]

شرائح العملاء

إنَّ معظم عملاء كريغزلِست لا يدفعون في مقابل الخدمة. وتتقاضى كريغزلِست رسومًا من أرباب العمل وأصحاب العقارات في بعض المدن لقاءَ الإعلان عن خدماتهم. هؤلاء العملاء الذين يدفعون مقابل الخدمات، يقدِّمون الدَّعم الماليَّ بدل العملاء الذين لا يدفعون.

القيمة المقدَّمة

كريغزلِست هي شركةُ خدماتٍ إلكترونيَّة، وتُعدُّ شركةً استثنائيَّةً في ما يتعلَّق بتقديم القيمة بتَيسير الاتِّصالات غير الإلكترونيَّة ما بين أعضائها المسجَّلين. كما تقدِّم قيمةً أُخرى، وهي إعلانات مبوَّبة مجَّانيَّة يستخدمها العملاء لعددٍ هائلٍ جدًّا من الخدمات والمُنتَجات في مختلَف القطاعات. وقد أنشأَ تقديم هذه القِيَم قاعدةً ضخمةً من العملاء المُخلِصين تسمحُ للشركة بتقديم قيمةٍ ثالثة: إعلانات فعَّالة بتكلفة منخفضة لأرباب العمل وأصحاب العقارات.

القنوات

يُروَّج لهذه الخدمة حصرًا بواسطة الإنترنت.

العلاقات مع العملاء

يبتكر المستَخدِمون لوائح خدماتهم على موقع كريغزلِست ويُنقِّحونها ويعلنونها هناك، وذلك بعمليَّة آليَّة تُلغي الحاجةَ إلى تدخُّلِ موظَّفي كريغزلِست. يعتمد الموظَّفون اعتمادًا كبيرًا على المستَخدِمين لترؤُّس الندوات وتمييز الأنشطة الاحتياليَّة. وتركِّز كريغزلِست على تحسين تجربة مستَخدِميها الحاليِّين بدلَ الابتكار لجذب عملاء جددٍ.

الإيرادات

مَن يأتي بإيرادات الشركة هم أرباب العمل وأصحاب العقارات (مجموعة العملاء ٣).

الموارد الرئيسيَّة

إنَّ مَورد كريغزلِست الرئيسيَّ الأوَّل هو "منصَّتها". وهذه المنصَّةُ آليَّة وتتضمَّن "محرِّك بحث" يمكِّن العملاء من التفاعل ما بينهم. كما أنَّ سُمعةَ مؤسِّس كريغزلِست، كريغ نيومارك (Craig Newmark) وفلسفة هذه الخدمة، هما مَوردٌ رئيسيٌّ آخر للشركة.

الأنشطة الرئيسيَّة

إنَّ أكثر الأنشطة أهمِّيَّةً هي تطوير منصَّتها واستدامتِها. فكِّر في الأمر على هذا النحو: في وُسع غوغل أن تخسر ١٠٠ مهندس غدًا دون أن تتوقَّف عن العمل، لكنْ إذا تعطَّل موقعها ليوم واحدٍ فقط، فسيكون ذلك كارثة مدوِّية. ينطبقُ الأمرُ ذاته نسبيًّا على تطوير المنصَّة وصيانتها، إذ يُمضي الموظفون وقتهم في التعامل مع قراصنة الحاسوب ومُرسلي الرسائل الإلكترونيَّة المسيئة، ومع مستخدِمين آخرين غير قانونيِّين.

الشراكات الرئيسيَّة

إنَّ العملاء الذين لا يدفعون هم أهمُّ شركاء كريغزلِست؛ لأنَّهم يسعَون إلى المحافظة على الأمانة واللباقة ما بين المستَخدِمين.

هيكل التكاليف

ليسَتْ شركة كريغزلِست مُلزَمَة بالكشف عن إيراداتها أو أرباحها؛ لأنَّها شركةٌ خاصَّة. لكنَّها تمارسُ أعمالَها في مكاتب متواضعة، وبعدد موظَّفين يبلغ ٣٠ موظَّفًا، لذا فإنَّ تكاليفَها ضئيلةٌ مقارنةً بشركاتٍ إلكترونيَّةٍ عملاقةٍ أُخرى، مثل فيسبوك وتويتر وإي باي. تشمل النفقات الجارية الرواتب ورسوم خادم الشبكة والبنية التحتيَّة للاتِّصالات وإيجار المكتب. ونظرًا إلى مكانةِ هذه الشركة في قطاعها وإلى الكثير من مشاريعها الجانبيَّة، فإنَّه تترتَّب عليها رسومٌ قانونيَّةٌ ومهنيَّةٌ كبيرة. ويعتقد المراقبون أنَّ هذه النفقات تتجاوز جميع التكاليف الأُخرى مُجتَمعة.

الفصل ٣

مخطَّط نموذَج العمل الشخصيّ

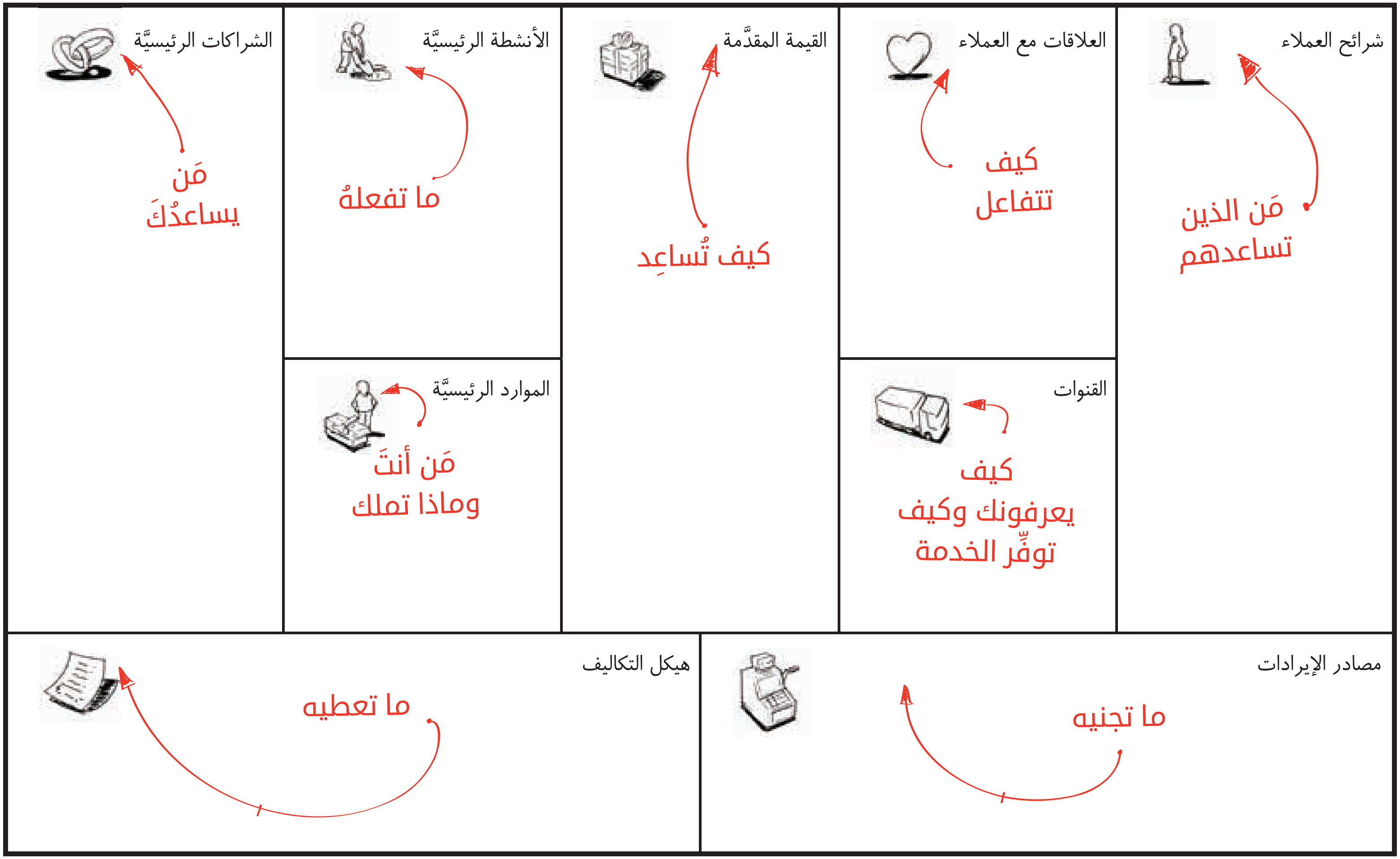
فلنُركِّزِ الآنَ على نموذَج العمل الأهمّ: نموذج العمل الشخصيّ.

يعمل المخطَّط على وصف نموذج العمل الشخصيِّ، تمامًا كما يفعل في وصف نموذج العمل الخاصِّ بالمنشآت. غير أنَّه يُلاحَظ فَرقان ما بينهما:

- في نموذج العملِ الشخصيّ، أنتَ هو الموردُ الرئيسيُّ: اهتماماتك ومهاراتك وقدراتك وشخصيَّتك، والأُصول التي تملكها أو تديرها. أمَّا في المنشآت، فغالبًا ما تشمل الموارد الرئيسيَّة نطاقًا أوسع من الموارد، مثل الأشخاص الآخرين.
- يضعُ نموذج العمل الشخصيِّ في الحسبان تكاليف "معنويَّة" لا يمكن قياسها (مثل الإجهاد)، ومنافع "معنويَّة" (مثل الرضى). لكنَّ نموذج عمل المنشآت يضعُ عادةً في الحسبان فقط التكاليف والمنافع المادِّيَّة.

لدى رسم نموذج عملٍ شخصيّ، قد تجد أنَّ وصفَ هذه المكوِّنات البديلة مفيدٌ.

مخطَّط نموذج العمل الشخصيّ



لتنزيل نسخة "PDF" باللغة العربيَّة للفصل الأوَّل من كتاب "ابتكار نموذج العمل التجاريّ"، يُرجى زيارة صفحة الكتاب في الموقع الإلكتروني: http://www.japublishers.com

لتنزيل نسخة "PDF" من ابتكار نموذج العمل، قُم بزيارة BusinessModelGeneration.com/canvas

نموذج عملك الشخصيُّ الأوَّل:
وقتُ كتابة المسوَّدة!

تناوَلْ ورقةً وقلمًا وأوراقًا لاصقة (Post it). في هذا الفصل سيبدأ شكل نموذج عملك الشخصيِّ في التبَلوُر. هناك أمورٌ عديدةٌ يجب وضعُها في الحسبان: عند كتابة مسوَّدة نموذج عملك الشخصيِّ الأوَّل، فكِّر فقط في مهنتك التي تكسبُ منها لقمةَ العَيش.

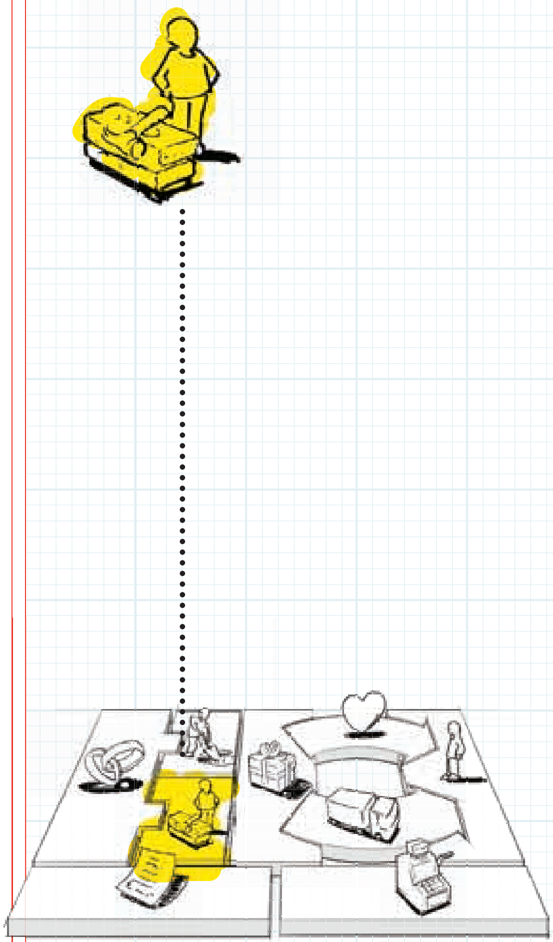
إنَّ رسمَ صورةٍ واضحة ودقيقة لأنشطتك المهنيَّة، يضعُ الأساسَ لاحقًا لمعالجة عناصر المهنة "المعنويَّة" مثل: الرضى والإجهاد والتقدير ومُتَطلَّبات الوقت والمساهمة الاجتماعيَّة...إلخ.

سيساعدُك هؤلاء المبتكرون مع كل حجر من حجارة البناء التسعة

قصَّةٌ شخصيَّة لكلِّ حجر من حجارة البناء التسعة

الموارد الرئيسيَّة

مَن أنتَ وماذا تملك



تستطيع المنشآت أن تجذبَ المواردَ البشريَّة والماليَّة والمادِّيَّة والفكريَّة: الأشخاص والمال والمعدَّات والعقارات والملكيَّة الفكريَّة. لكنَّ الأفراد ''موارد مقيَّدة''؛ لذا علينا الاعتماد على أنفسنا أوَّلًا. تشمل مواردك الرئيسيَّة الشخصيَّة، شخصَك ومَنْ تكون: (١) اهتماماتك، (٢) وقدراتك ومهاراتك، (٣) وشخصيَّتك، وما تملكه: المعرفة والخبرة، واتِّصالاتك الشخصيَّة والمهنيَّة، والموارد أو الأُصول المادِّيَّة (الملموسة) وغير الملموسة.

اهتماماتك- الأمور التي تُثير حماسك- قد تكون كذلك أثمن مواردك؛ لأنَّ الاهتمامات تُحفِّز الرضى المهَنيّ. **ضَعْ في قائمةٍ أقوى اهتماماتك في الجزء الخاصِّ بالموارد الرئيسيَّة.**

يلي ذلك القدرات والمهارات. القدرات هي مواهب طبيعيَّة فطريَّة: الأشياء التي تؤدِّيها بسهولة أو دون جَهد يُذكَر. **أدرِج القدرات المحدَّدة** منها: الذكاء الحيِّزي (الفراغيّ)، قيادة المجموعات، الكفاءة الميكانيكيَّة. من جهةٍ أُخرى، المهارات هي مواهب يتعلَّمها المرء أو يكتسبها: الأمور التي تؤدِّيها بصورةٍ أفضل بالممارسة والدراسة. **اذكر المواهبَ المحدَّدة** منها: التمريض، والتحليل الماليّ، وتشييد المباني، وبرمجة الحاسوب.

شخصيَّتك تُكمِّلك (على الأقلِّ الآن). **اكتبْ بعضَ الأوصاف**، مثل: لديَّ ذكاء عاطفيّ، مجتهد، اجتماعيّ، هادئ، متَّزن، مهتمٌّ بالآخرين، مملوء بالطاقة، أركِّز على التفاصيل...إلخ.

دون شكّ، تشملُ مكوِّنات شخصيَّتك أُمورًا تتجاوز الاهتمامات والقدرات والمهارات؛ فهي تتضمَّن القِيَم والمنطق وروح الدعابة والشعور بالمرح والتعليم والهدف وأكثر من هذا بكثير. لكن في الوقت الحاضر، فلننتَقِلْ إلى ما تملكه. إنَّ ما تملكه يشمل الأُصول المادِّيَّة وغير الملموسة. مثلًا، إذا كنتَ تتمتَّع بوجود شبكةٍ واسعةٍ من العلاقات المهنيَّة، **سجِّل** شبكة واسعة. وبالمثل، **يمكن أن تكتبَ** خبرة صناعيَّة عميقة، أو سُمعة مهنيَّة قويَّة، أو قيادة فكريَّة في مجالٍ محدَّد، أو أيَّ منشور أو ملكيَّة فكريَّة مسجَّلة بإسْمك.

أخيرًا، سجِّل الأُصولَ المادِّيَّة التي تملكها شخصيًّا، ولا سيَّما الضروريَّة أو المفيدة لعملك، مثل السيَّارات والعِدَد والأدوات والألبسة الخاصَّة والنقود وأصولٍ مادِّيَّة متاحة لتَستَثمِرَها في مهنتك.

دراسة حالة: **الموارد الرئيسيَّة**	ملاحظات: **المَورِد هو أنتَ**

الوصف: **طبيبة**

الاسم د. أنابيل سلينغرلاند

05

الدكتورة أنابيل سلينغرلاند (Annabelle Slingerland) متخصِّصة في علاج سكَّري الأطفال وبحوثه، ولديها قناعة قويَّة في تشجيع المرضى الصغار الذين غالبًا ما يُقال لهم إنَّ الحياةَ حافلةٌ بالقيود والمخاطر. وللترويج لمعتقداتها، نظَّمت سباقَ ماراثون التناوُب للمتطوِّعين من الأطفال المصابين بداء السكَّري. أطلقت على هذا الحدث اسم ”سلسلة الأطفال“ (Kids Chain).

قبل سباق الماراثون بوقتٍ قصير، وقعَت المأساة: تعرَّضَت أنابيل لحادث خَطِرٍ بينما كانت تقودُ درَّاجةً هوائيَّة. لكنَّ نشاط ”سلسلة الأطفال“ تمَّ ونجح، وقد لفتَ على نحوٍ قويٍّ وغير متوقَّع اهتمامَ الشركات والجهات الحكوميَّة ووسائل الإعلام. غير أنَّ أنابيل صارت غير قادرة على الاستمرار في ممارسة عملها بصفتها طبيبة، وبدا مستقبلها قاتمًا.

لكن ظلَّ هناك اهتمامٌ لافتٌ بمؤسَّسة ”سلسلة الأطفال“ من الشركات ووسائل الإعلام. وهي تستذكرُ ما حصل وتقول: ”لم أُدرك أنَّه كان مشروعًا قد يمنحني الاكتفاءَ الذاتيَّ في الحياة، حتَّى إنِّي حاولتُ التخلِّي عنه. لكنَّ «سلسلة الأطفال» لم تتخلَّ عنِّي“.

قامت إحدى عضوات المنتدى، ماريك بوست (Marieke Post) بإطلاع أنابيل على كيفيَّة استخدام المخطَّط لتصميم مؤسَّسةٍ غير ربحيَّة يمكنُها دعمُ ”سلسلة الأطفال“. انتابَت أنابيل فكرةٌ ثاقبة عندما كانت تتفحَّص الموارد الرئيسيَّة. وهي تقولُ بهذا الشأن: ”أدركتُ أنِّي يجب أن أحسبَ نفسي أحَدَ أهمِّ موارد «سلسلة الأطفال»، وأنَّ على المؤسَّسة أن تدفعَ لي لقاء مساهماتي. لم يسبقْ لي أن فكَّرت في الأمر على هذا النحو“.

تُدير أنابيل الآن مؤسَّسة ”سلسلة الأطفال“ غير الربحيَّة لمرضى السكَّري.

الأنشطة الرئيسيَّة

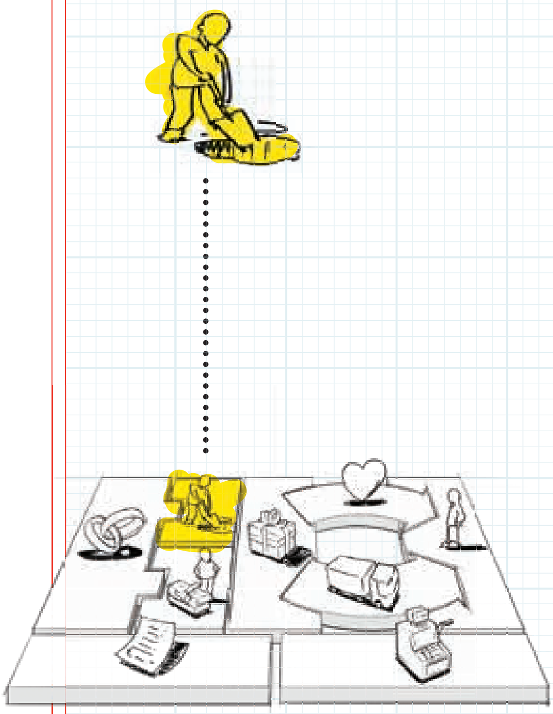
(ما تفعله)

ما يُحفِّزُ الأنشطة الرئيسيَّة– ما تفعله– هو الموارد الرئيسيَّة. بعبارةٍ أُخرى، إنَّ ما تفعلُه ناتجٌ بصورةٍ طبيعيَّة عمَّن تكونُ أنت.

يمكنُك إكمالُ حجرِ البناء هذا بالتفكير في بعض المهامِّ الحيويَّة التي تمارسُها بانتظام في العمل. تذكَّر أنَّ الأنشطةَ الرئيسيَّة هي ببساطة الأنشطة المادِّيَّة أو الذهنيَّة التي تؤدِّيها نيابةً عن العملاء، وهكذا هي لا تصفُ القيمة الأهمَّ التي أنشأتها ممارسةُ هذه الأنشطة.

غير أنَّ ذِكْرَ مَهامَّ محدَّدةٍ هو طريقةٌ مباشرةٌ للاستمرار في رَسْمِ مخطَّطِ نموذج عملك الشخصيّ، وهو أمرٌ سيُعِدُّك لَلتَّفكير مليًّا في القيمة الأهمّ.

اكتُبْ هذه المهامَّ الآن. قد يشمل عملك نشاطَين أو ثلاثة فقط من الأنشطة الرئيسيَّة، أو قد يتطلَّب ستَّةً أو أكثر. سجِّل على المخطَّط ما تظنُّ أنَّه الأنشطة المهمَّة حقًّا– تلك التي تميِّز مهنتك عن المهَن الأُخرى– بدلَ ذكرِ كلِّ عملٍ أو مهمَّةٍ تُنجزها.



الاسم ستيف بروكس

دراسة حالة: **الأنشطة الرئيسيّة**

ملاحظات: **مِنَ المهارات إلى القِيَم**

الوصف: **مهندس**

’’طوال سنوات دراستي، وفي بداية حياتي المهنيّة، ركَّزت عن قصدٍ (باهتمام بالغ) على التنمية الشخصيَّة. وتساءَلتُ عن عدم حصولي على المنافع المتوقَّعة. تخرَّجتُ في الأكاديميَّة البحريَّة، وكنتُ أحدَ الأوائل، ونلتُ درجةَ الماجستير في الهندسة الكهربائيَّة، وعملتُ مهندسًا في مجال الطاقة النوويَّة في البحريَّة، كما نلتُ شهادةَ الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) بينما كنتُ أعمل بدوام كامل. لكن مع كلِّ هذه الإنجازات، فقد شعرتُ بأنّي ملتَصِقٌ بوظائف تناسب مَن هُم أدنى مستوى (بالقدرات والشهادات). شعرتُ بأنّي مهندسُ سِلَع.

بينما كنتُ أبحث عن سُبُلٍ تجعلني أكثر رضًى، اكتشفتُ نموذج العمل الشخصيّ. رسمتُ مخطَّطي، وصارَتْ على الفَور تقريبًا مشكلتي واضحة. فمع جميع الجهود التي بذلتُها لتنميَتي الشخصيَّة، فقد أهمَلتُ اكتشافَ الكيفيَّة التي يمكن بها أن تساعدَ مهاراتي الآخرين. عندما حاولتُ أن أملأ حجرَي البناء «ما تفعله» [الأنشطة الرئيسيَّة] و«مَن الذين تساعدهم» [العملاء]، لم يكن لديَّ ما أكتبُه تقريبًا.

إنَّ التحوُّل من التركيز على المهارات إلى التركيز على القِيَم هو عملٌ صعبٌ ومؤلم. لذا تتناولُ فكرةُ نموذج العمل الشخصيِّ ما هو أكثر من مجرَّد المخطَّط؛ فقد بيَّنتْ لي أنَّ عليَّ أن أجدَ اهتمامًا كنتُ شغوفًا به- اهتمامًا كان سيُشعرني بالرضى، ويساعد الآخرين في الوقت نفسه.

لا أستطيع أن أتخلَّص من شعوري المتعلِّق بدَور الآباء المتطوِّر؛ فأنا لا أزال أُحاول اكتشاف إمكانيَّة تقديم المساعدة. أشعرُ شخصيًّا بالارتباك بشأن كيفيَّة أن أكون والدًا على قَدَم المساواة مع زوجتي. ما الأعمال التقليديَّة التي تقوم بها الأُمُّ والتي ينبغي أن أتعلَّم أداءَها؟ تقول نظريَّتي إنَّ آباءً آخرين كثيرين يطرحون بصمتٍ هذه الأسئلة على أنفسهم. والآن، أنا أعمل على وضع نموذج عمل يتعامَلُ مع توسيع دَورِ الأب الجديد بوصفه مربِّيًا‘‘.

شرائح العملاء

(مَن الذين تساعدهم)

بعد ذلك، أضِفِ العملاء- الذين تساعدهم- إلى مخطَّطك. تذكَّر أنَّ العملاءَ هم مَن يدفعون للحصول على منفعةٍ ما (أو هم مَن يحصلون على منفعةٍ دون أيَّة تكلفة، ويساعدهم ماليًّا العملاء الذين يدفعون).

بوصفك فردًا، يشمل عملاؤك أو مجموعة عملائك، الأشخاص داخل منشأتك الذين يعتمدون على مساعدتك لإتمام مهامِّ العمل (وإذا كنتَ تعملُ لحسابك الخاص، فيمكنُك أن تحسبَ أنَّ مهنتَك هي منشأتك).

الأهمُّ من ذلك أنَّ هذا يشمل مديرَك والمشرفَ ومسؤولين آخرين بصورةٍ مباشرةٍ عن تعويضك. إنَّهم يفوِّضون المنشأة أن تدفعَ لك؛ فهم إذًا يشكِّلون مجموعةً واحدةً من العملاء.

إذا كان لديك إذًا مديرٌ أو مسؤولٌ مُباشرٌ عنك، اكتُبِ اسمَه في خانة العملاء. والآن فكِّر. ما الأدوار التي تقوم بها في العمل؟ هل تخدمُ الآخرين في منشأتك؟ هل تمرِّر العمل إلى زملائك؟

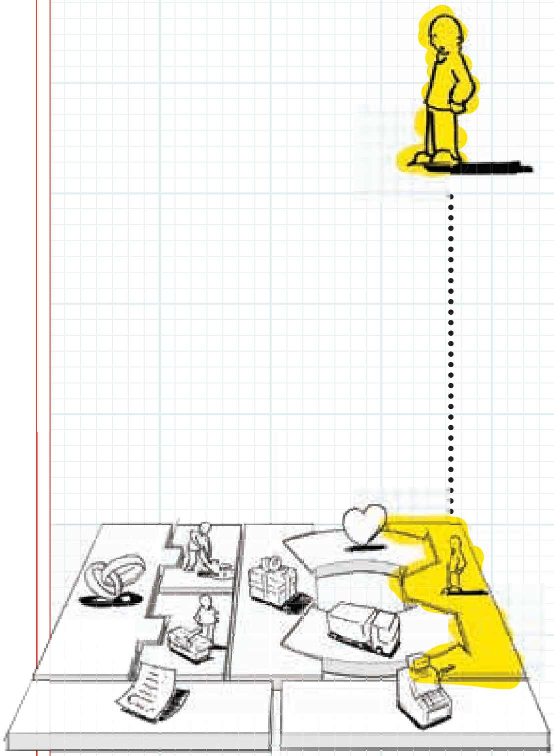
مَن يعتمد عليك أو يستفيدُ من عملك؟ قد لا يدفع لك هؤلاء مباشرةً، لكنَّ أداءك الوظيفيَّ- وسبب استمرارك في جني الأموال- يعتمد على مدى حسن خدمتك لزملاءٍ محدَّدين.

مثلًا، إذا كنتَ عضوًا في فريق دعم تكنولوجيٍّ، فإنَّك تعلَمُ جيِّدًا ما يعنيه أن يكونَ لَديك عملاء في الداخل. هل هناك أفرادٌ أو مجموعاتٌ داخل المنشأة قد تحسبُهم عملاء؟ ماذا بشأن القادة الرئيسيِّين للمشروع أو أعضاء الفريق؟ إذا كان الأمر كذلك، اكتُب أسماءَهم.

بعد ذلك، فكِّر في أطرافٍ أُخرى مشاركة في منشأتك. ماذا عن العملاء أو الشركات الذين يشترون أو يستخدمون خدمات المنشأة أو منتجاتها؟ هل تتعامل معهم مباشرةً؟ إنْ كنتَ لا تفعَلُ ذلك، ربَّما ترغبُ في أن تحسبَهم عملاءك.

هل تتفاعل مع أيٍّ من الشركاء الرئيسيِّين لمنشأتك؟ ربَّما يستحقُّون أن يكونوا على قائمة عملائك.

أخيرًا، فكِّر في المجتمعات الأكبر حجمًا التي يخدمها عملك. قد تشمل هذه المجتمعات الأحياء أو المدن، أو مجموعاتٍ من أشخاص يرتبطون باهتماماتٍ عامَّة، تجاريَّة أو مهنيَّة أو اجتماعيَّة مُشتَرَكة.



الاسم ترينا بورمان

دراسة حالة:	ملاحظات:
شرائح العملاء	إعادة كتابة قصَّة عميل

الوصف: **مصوِّرة أعراس**

حضرَت ترينا بورمان (Trina Bowerman) ورشةَ عملٍ حول نموذج العمل الشخصيّ. وبعد انتهاء الحلقة، اقتربَت من المحاضر. قالت له إنَّها أحبَّتِ الأفكارَ المطروحة، لكنَّها لا تعرف كيف تطبِّق منهجيَّةَ نموذج العمل الشخصيِّ على حالتها.

سأل المحاضر: ’’ما نوع العمل الذي تقومين به؟‘‘

أجابت: ’’أنا مصوِّرة أعراس‘‘.

فأجاب المحاضرُ مؤكِّدًا: ’’أنتِ إذًا تسردين قصصَ الأعراس بواسطة الصُّوَر‘‘.

’’أجل...بطريقةٍ ما‘‘.

’’لِمَ لا تحاولين إذًا سَرْدَ قصصٍ عن أحداثٍ غير حفلات الزفاف؟‘‘

أرخَتْ ذارعَيها إلى جانبيها وبدَت عليها علامات الدهشة. قالت بعد برهة:

’’شكرًا لك. سأجد صعوبةً في النوم هذه الليلة‘‘.