تمهيد:

إن ظهور ما يعر ف بالشركات الناشئة Startups ظهرت فجوة كبيرة وهي أن علم إدارة الأعمال لم يكن جاهزا لتقديم أدوات تساعد على تأسيس هذه الشركات على الرغم من أنه يملك خبرة تزيد عن القرن في تطوير وإنما الشركات القائمة بحد ذاتها، ومن هذا المنطلق كانت أداة مخطط نموذج العمل التجاري Canvas Model Business واحدة من الأدوات التي لبت رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم وشركاتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها.

يعد هذا المخطط أداة لتقييم المشروع ككل، فهو يتيح وضع أسس المشروع وتدبيره على الأمد القصير والمتوسط والبعيد. كما يتم اللجوء إليه خلال التعامل مع ممولي المشروع والمستثمرين والبنوك، وهنا تبرز أهمية مخطط العمل سواء بالنسبة إليك بصفتك حاملا للمشروع أو بالنسبة للمستثمرين الذين سيعتمدون على هذا المخطط لمنحك الثقة اللازمة لمشروعك أو رفضه

1- تعريف مخطط نموذج العمل التجاري

ان ابتكار نموذج العمل التجاري جاء كحاجة ماسة له بضرورة ملحة بعد تطور شكل منظمات الأعمال والمشاريع وبدأت تظهر هناك ما تعرف بالشركات الناشئة والتي تشترك في أنها تقدم منتجات أو خدمات في أسواق جديدة كليا، وبالتالي ظهرت فجوة كبيرة وهي أن علم إدارة الأعمال لم يكن جاهزا لتقديم أدوات تساعد على تأسيس مثل هذه الشركات على الرغم من أنه يملك خبرة تزيد عن القرن في تطوير وإنماء الشركات القائمة بحد ذاتها.

وفي هذا المنطلق وصف نموذج العمل التجاري بأنه أداة من الأدوات الثورية التي لبت حاجة رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم ومؤسساتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها الذي ابتكر عام 2010 من قبل المؤلفين "أليكس أوسترفالدر (Alexander Osterwalder) وإيف بينور (Yves Pigneur) اللذين قدماه في كتابهما (Business Model generation)

ويعرف هذا المخطط على أنه طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع الريادي الابتكاري أي قبل الوصول لمرحلة دراسة الجدوى من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان.

كما ينظر اليه على أنه: "عبارة عن خطة عمل توصف بلوحة تفصيلية ترسم من قبل المقاول ليبرز فيها أهداف مؤسسته أو المشروع وكيفية العبور بها سالمة وسط الأزمات والعواقب. ويسمى هذا النموذج بأحجار البناء التسعة. وهو أشهر نماذج الأعمال وأكثرها استخداما.

ولمخطط الأعمال نوعين من الوظائف الأساسية إحداهما داخلية والأخرى خارجية:

أ- **الوظائف الداخلية**: يساعد المقاول على بناء مشروعه وتشغيله، من خلال المخططات التفصيلية لكل وظائف المشروع، فهو أداة للقيادة الإستراتيجية للمشروع.

ب- الوظائف الخارجية: يساعد على الحصول على الموارد الخارجية (بالخصوص الموار د المالية) فهو أداة للحصول على الموارد الخارجية.

يضع المقاول في اعتباره عند كتابة مخطط الأعمال 03 أمور وهي:

- معرفة آلية الابتكار والتكنولوجيا في المخاطرة؛
- كيف سيكون المنتج من وجهة نظر المستهلك؛
- كيف سيكون المنتج من وجهة نظر المستثمر.

ولا بد أن توضح كافة التفاصيل المرتبطة بمخطط الأعمال والمتعلقة بالمشروع من حيث حجمه، طبيعة المنتج، المنافسة، حجم السوق...؛ وبعد أن يتم وضع مخطط الأعمال على المقاول أن يأخذ في اعتباره من هم الموردون الذين سيتعامل معهم، الزبائن ورغباتهم، المقرضين، المستثمرين، مصادر التمويل الخارجي.

ويعتبر كذلك مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط استراتيجية المؤسسة أو باعث المشروع "المقاول" لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية ، تقنية، مالية محددة؛ كما يعتبر أداة تصرف تعتمد عند:إحداث مؤسسة جديدة؛ عرض منتوج جديد؛ اكتساح سوق جديدة؛ إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية؛ البحث عن شركاء لتمويل المشروع.

2- لماذا نحتاج مخطط نموذج العمل التجاري؟

يمكن أن نعرف هذا المخطط على أنه طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الامكان. وهنا يبرز الفارق ما بين التخطيط للمشاريع التقليدية ولنقل محل لبيع العصائر والكوكتيل وبين المشاريع الناشئة الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية. حيث أن المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط فكل ما تحتاجه هو دراسة سريعة للجدوى الاقتصادية، بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من التخطيط.

إن الدور الهام الذي يلعبه مخطط نموذج العمل التجاري هو أن الشركات الناشئة ليست مجرد نسخة بدائية أن من الشركات القائمة، بل هناك اختلاف جوهري البحث في وظيفة كل منهما، حيث أن الشركة الناشئة دورها البحث عن نموذج عمل ناجح، بينما المشروع القائم دوره تنفيذ نموذج العمل أو النموذج الربحي، وهنا يأتي دور مخطط نموذج العمل حيث يسهل على الشركات الناشئة عملية البحث عن النموذج الربحي المناسب لهم.

3- أهمية مخطط نموذج العمل التجاري

يمكن تعداد الفوائد التي تحصل عليها من عرض المكونات الرئيسية لنموذج العمل التجاري كالآتي :

- الإيجاز: يوفّر المخطط القدرة على تلخيص أهم العناصر في أي مشروع في ورقة واحدة، والتي قد تحتاج عشرات الصفحات لذكرها في أشكال أخرى من المخططات؛
- سهولة التطوير، والتعديل :المرونة العالية التي يوفرها مخطط نموذج العمل من رؤية جميع العناصر مرتبة أمامك، وتعديلها وقت الحاجة؛
- الوضوح: قراءة المخطط أسهل وأوضح لفهم رؤية المشروع أو النشاط من قراءة عدد كبير من الصفحات؛
- السرعة: القدرة على نقل المخطط إلى خريطة العمل وتصميم المنتج أو الخدمة مثلا؛
- سهولة التطوير، والتعديل: يمكنك التعديل، وإضافة أي أفكار بسهولة أكبر على صفحة واحدة.

4- مكونات مخطط نموذج العمل التجاري للمشروع

يتشّكل مخطط نموذج العمل من العناصر الرئيسية التي تحتاجها لتحرك مشروعك من حيث القيمة التي تضيفها للمستخدم إلى القنوات التي تحصل من خلالها على دخل، بدءا مما تقدم للعميل؟ إلى من هم عملاؤك؟ وكيف ستصل لهم؟ ما التكاليف ومصادر التمويل؟ غيرها .

يتكون مخطط نموذج العمل من وحدات بنائية يتوجب معرفتها حتى يكتمل نموذج العمل هي :

1- **القيمة المقدمة أو المقترحة**: هنا يتم تحديد تلك القيمة التي يوفرها المنتج أو الخدمة ، ويمكن أن نلخصها في سؤال: ماذا تبيع؟ ما الخدمة التي تقدمها؟ المنتج؟ المشكلة التي تحاول حلها للعملاء؟ إذن، القيمة هي الأساس التجاري للمشروع والإضافة التي تقدمها للعميل مقارنة بالمنافس.

2- **شرائح الجمهور المستهدف (العملاء):** وهو تقسيم العملاء إلى مجموعات متشابهة بناء على معيار ما مثل العمر، الاهتمامات وغيره مما يقترن بمشروعك. مجموعة شرائح العملاء أو الزبائن، تعبر عن الفئة المستهدفة التي سوف يتم توجيه خدماتك أو منتجاتك إليها، والتي من الممكن أن تكون شريحة واحدة فقط أو أكثر من شريحة.

3- **تنقسم شرائح العملاء والزبائن إلى :**

- **شرائح الأفراد (B2C) وهو اختصارا لـــ Customer to Business :** وتعني أن تقوم بتوجيه منتجاتك بشكل مباشر إلى الأفراد الذين يستهدفهم نشاطك التجاري. مثلا إذا كان مشروعك عبارة عن تقديم وجبات جاهزة سوف تقوم بتوصيلها إلى المنازل مباشرة دون وجود مطعم على أرض الواقع (مطعم افتراضي)، وهو بالمناسبة نوع منتشر من الأعمال التجارية في الوقت الحالي
- **شرائح الشركات (B2B) وهو اختصارا لـــ Business To Business :** وتعني أن تقوم شركتك بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى شركات أخرى تحتاج لمثل هذه الخدمات. مثلا في مشروع مطعم الوجبات الجاهزة الذي أشرنا إليه في شرائح الأفراد: يمكن أن يتم توجيه المشروع بشكل مختلف ليتحول من شريحة B2C إلى شريحةB2B ، فتقوم باستهداف شركات تحتاج إلى شركات متخصصة في تقديم وجبات جاهزة بكميات كبيرة يوميا إلى موظفيها.

4- **قنوات التوزيع:** هي الطرق والأساليب التسويقية التي سيتعرض بها عملاؤك لمشروعك، وكيف سيتم توفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. هل سيتم ذلك عبر منصة إلكترونية أو تطبيق هاتفي أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو عبر التواصل الشخصي أم من خلال رجال بيع أو محل أو مطعم أو عبر طرف ثالث

5- **علاقات العملاء:** من خلال تحديد الوسائل والأدوات التي سيتم من خلالها بناء العلاقة مع العملاء المستهدفين لتشمل جذبهم والحفاظ عليهم وتنميتهم.

6- **النشاطات الرئيسية**: هنا يتم تحديد تلك النشاطات والاجراءات الواجب القيام بها وانجازها لتوفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. مثل تطوير الموقع أو التطبيق أو التسويق الرقمي أو الشبكي.

7- **الشركاء** :هنا يتم تحديد من سيساعد في انجاز العمل حيث لا يمكن أن يتم أي عمل دون الاستعانة بشركاء يساعدون على إنجازه ، أي من تحتاج أن يكون بجانبك لتنفذ أنشطتك، وتقدم القيمة التي لديك بفعالية؟ سواء شركات أو مزودين معينيين، فمثلا إن كنت تبيع منتجات مادية قد يحتاج للتعاقد مع شركة توصيل أو ربما تحتاج للتعاقد مع مسوقين.

8- **الأرباح والإيرادات** : هي تحويل القيمة المقترحة/المضافة التي تقدمها إلى ربح، من أبسط الأشكال لذلك هو أن تدفع مقابل المنتج مثلا، أو دفع رسوم اشتراك شهري. حيث لابد لكل عمل مهما كانت طبيعته أن يحقق إيرادا يغطي تكلفته حتى يستمر ويتأتى ذلك من تلك القيمة المالية التي يستطيع العميل أن يدفعها مقابل تلك القيمة التي يحصل عليها.

9- **هيكل التكلفة** :هي كامل التكاليف التي تحتاجها لتنفيذ كل هذا واستدامته، مثل أجور الموظفين، والخدمات التي تعاقدت معها لتقدم القيمة المقترحة بفعالية للعملاء وما إلى ذلك، كما تتضمن تكلفة الموارد المستخدمة والنشاطات التي يتم القيام بها والشراكات التي يتم عقدها مع الآخرين وتكاليف التسويق والبيع والتواصل مع العملاء المستهدفين

10- **الموارد الرئيسية** : ما الذي تحتاجه لتحقيق الأنشطة؟ أمور مثل مساحة مكتبية مثلا أو عدد معين من الموظفين.

5- أهمية مخطط الأعمال

تكمن أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة لفائدة المقرضين، المستثمرين والموردين حيث مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عـــدة أسباب يمكن أن تُستشّف منها الأهمية مـــن وراء مخطط الأعمال ولعل أهمها:

- مخطط الأعمال يدعم عملية الإعداد حيث أن المحاور الكبرى له تؤدي إلى طرح العديد مـــن الأسئلة والمشكلات التي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي يساعد مخطط الأعمال على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه؛
- مخطط الأعمال أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توســـعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار؛

- يساعد على تحديد الأهداف المرغوب في تحقيقها ويمكّن المقاول فيما بعد من معرفة مدى تحقيقه للأهداف المسطرة مسبقا في المخطط.

بالإضافة إلى ذلك فمخطط الأعمال يفيد المقاول في

- تمكينه من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردوديته وحده أو بمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر،
- إمكانية إعداد وثيقة تبرز خصائص المشروع الاقتصادية، الفنية، المالية...؛
- يساعد على تقديم مشروع المقاول وعرضه على الشركاء والمرتقبين والمؤسسات التمويلية؛
- كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال؛
- الاستفادة من الدعم عن وضع مخطط أعمال مقنع؛
- العمل على إنشاء مقاولة ناجحة؛
- ترتيب الأفكار وتقييم الجدوى؛
- فرصة للتعرف أكثر على السوق عن قرب؛
- التنبؤ بالصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للطوارئ؛
- إظهار الجدية في العمل؛
- تسهيل تقييم المشروع للحصول على التمويل أو المشاركة؛
- التحكم في التكاليف وضبطها.

كما يساعد مخطط الأعمال على:

- تسليط الضوء على الأهداف؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة؛
- تحديد مهارات الإدارات المختلفة في المؤسسة؛
- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف؛
- المساهمة في الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره؛
- إضافة إلى ذلك يمكـــن أن يســـهم مخطـــط الأعمال في إعطاء نظرة سريعة على المشروع من خلال تلخيص كل البيانات المتعلقة بها، وكذلك تحديد فرص النجاح الممكنة.

6- المستهدفون من كتابة مخطط الأعمال

- **المقاول:** وذلك لأغراض الإعلام، الاتصال، التسيير والمتابعة والكشف عن الأخطاء والمخاطر المحتملة، بالإضافة إلى أنه قبل إعداد مخطط الأعمال تكـــون إستراتيجية المقاولة عبار ة عن فكرة موجودة فقط في عقل المقاول وعملية وضعها في وثيقة رسمية "مخطط الأعمال" يجعــل من السهل مشاركتها مع الآخرين؛
- **الموظفين:** عند كتابة مخطط الأعمال يجب أن يكون مقبولاً من جانب الأفراد داخل المؤسسة، وطبقاً للنظرة التشاركية فإنّه من الضروري إشراك الموظفين في تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجية؛
- **العملاء:** إنّ إستراتيجية تحسين درجة رضا العملاء من المفترض أن تكــون موجــودة في كل مخطط أعمال ولو بصورة ضعيفة لأن رضا العملاء عن منتجاتك يمكنك من تعزيز وضعيتك في السوق؛
- **المقرضين:** القوة الدافعة وراء اتخاذ قــرار بالموافقة أو الرفض من قبل البنك أو أي جهة إقــراض أخــرى هي مدى احتمال مقدرة المقاول على رد هذا القرض، أي أن ما يهمهم هو اســتقرار أعمــال المقاولــة ومقدرة المقاول للحصول على السيولة المالية اللازمة التي تتناسب وفترة ومبلغ القرض وذلك لا يتم إلاّ من خلال مخطط أعمال فعال ومناسب؛
- **المستثمرون المحتملون:** وهنا يمكن التمييز بين نوعين من المستثمرين المحتملين
- **صغار المستثمرين:** عادة ما يكون المستثمر الصغير صديقاً أو فرداً من العائلة أو شريكاً في رأس المال، والعديد من صغار المستثمرين يريدون ضمانات قوية بأنهم لن يفقدوا أموالهم وفي المقابل يبحثون عن أرباح ضخمة من خلال المشاركة في المقاولات المبتدئة، ولهذا يجب على المقاول تقديم مخطط الأعمال المناسب؛
- **المستثمرون الإستراتيجيون:** هؤلاء المستثمرون هم عبارة عن أشخاص معنوية وليسوا أفراداً، والدافع وراء هذا النوع من المستثمرين عند الاستثمار في المقاولات الناشئة هو الأهمية الإستراتيجية للاستثمار، ومن هنا تبرز أهمية مخطط الأعمال والمعلومات الواجب توفيرها.

7- خصائص مخطط الأعمال

يخضع تحريري مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، لدى الأطراف المعنية. وعليه يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية:

- **الإيجاز والتلخيص**: تلخيص الأمور الأساسية يجنب الوقوع في قضايا فرعية رغم أهميتها كما يدل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلة المشروع ومساراته الرئيسية إضافة إلى تسهيل قراءة مخطط الأعمال؛
- **الوضوح وسهولة الفهم**: يتعين تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان، ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن فكرة المشروع؛
- **الواقعية**: تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد، ويتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع وتبرز أهمية الواقعية شكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها؛
- **المصادقة والدقة**: تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في دمج واستعمال معطيات تتميز بالموثوقة، كما أن هذه المعطيات تعتبر حقيقية وجوهر المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع؛
- **التجانس في عرض البيانات وتحليلها**: يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصداقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، يمكن أن تبرز ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام بعكس وضوح الرؤية بالنسبة للمشروع.