

I. تحديد هيكل العمليات أي ذكر خطوات إنتاج المنتج:

1. إعداد رسم تخطيطي للمنتج: بمجرد اختيار فكرة الشركة الناشئة، قد تكون عملية تطويرها شاقة.

يتمثل الهدف الأساسي خلال هذه المرحلة في تحويل الفكرة إلى شكل. لا يتم التعمق في التفاصيل الفنية التي يجب أن تبقى سرية قدر الإمكان مع الاحتفاظ بجوهرها. يتم التركيز فقط على الفكرة الأساسية والفوائد التي ترغب الشركة في تقديمها للعملاء.

أفضل مكان لبدء التخطيط هو رسم تخطيطي يدويًا لما سيبدو عليه المنتج. يجب أن يكون المخطط مفصلاً قدر الإمكان، مع ملصقات توضح الميزات والوظائف المختلفة.

لا يتم الرسم بجودة احترافية، لأنه لن يرسل إلى الشركة المصنعة في هذه المرحلة. ومع ذلك، يمكنك الاستعانة بمصادر خارجية لإعداد الرسم التخطيطي للمنتج. Dribbble وUpWork هما موقعان مهمان.

2. تحديد الأنشطة الرئيسية: باعتبارها لبنة أساسية في سلسلة القيمة في نموذج الأعمال. وتمثل المهام والعمليات التشغيلية الأساسية التي يجب على الشركة القيام بها لتقديم القيمة لعملائها.

ويتم خلال هذه المرحلة تحديد الأنشطة الرئيسية التي تعتبر حاسمة لعرض القيمة الخاص بالشركة الناشئة، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر (الأنشطة الرئيسية (Key Activities)، 2025):

- الإنتاج. (Production) تصميم، صنع وتوريد منتج بكميات كبيرة أو نوعية عالية الجودة. مثل مصانع السيارات.
- حل المشكلات. (Problem Solving) التوصل لحلول جديدة لمشكلات العملاء. أمثلة على ذلك في مجال المستشفيات والاستشارات.
- المنصة/الشبكة/السوق. (Platform/Network/Market) الأنشطة هنا تتعلق ببناء وإدارة الشبكة، المنصة أو السوق. أمثلة على ذلك eBay وفيزا وسوق.كوم.

يبدأ اكتشاف الأنشطة الرئيسية بإجراء فحص شامل لعرض القيمة. فيما يلي بعض الأسئلة الأساسية التي يجب مراعاتها عند تحديد الإجراءات الأكثر أهمية في عملك:

بناء المنتج أو الخدمة:

- ✓ ما الإجراءات الأساسية المطلوبة لتصميم وتطوير المنتج أو الخدمة بشكل فعال؟
- ✓ ما العمليات أو المهام التي تلعب الدور الأكثر أهمية في ضمان جودة العرض المقدم وتجعله متميز؟

توزيع المنتج أو الخدمة:

- ✓ ما الأنشطة الرئيسية التي تشارك في توزيع وتسليم المنتج أو الخدمة للعملاء؟
- ✓ هل هناك أنشطة لوجستية أو نقل أو تنفيذ محددة تعتبر ضرورية للوصول إلى السوق المستهدف بكفاءة؟

الحفاظ على العلاقات مع العملاء:

- ✓ ما الأنشطة الضرورية لتقديم الخدمة والدعم الشخصي للعملاء؟
- ✓ كيف سوف تتعامل مع العملاء لتحسين تجربتهم وتعزيز ولائهم؟

المحاضرة الثالثة: تحديد هيكل العمليات أي ذكر خطوات إنتاج المنتج والدراسة المالية لمشروع- المؤسسة- هيكل التكاليف والأرباح.

أساسيات تدفق الإيرادات:

✓ ما الإجراءات التي لا غنى عنها لتوليد الإيرادات وضمان تدفق دخل ثابت؟

✓ ما الأنشطة التي تعتبر حاسمة في بناء الثقة والمصداقية مع العملاء لتسهيل المبيعات وتكرار الشراء؟

ملاحظة مهمة: تسمى هذه المجموعة بالأنشطة الرئيسية. بمعنى يجب حصر الأنشطة الرئيسية والمهمة التي يجب على الشركة القيام بها من أجل صنع القيمة المقترحة للشرائح المستهدفة. ويجب هنا التفكير بمنطق، من خلال تحديد الأنشطة التي يمكن للشركة القيام بها بنفسها فقط. على سبيل المثال، قد لا تجد المتاجر الإلكترونية تدون ضمن أنشطتها الرئيسية (في أغلب الأحيان) التوزيع وتوصيل المنتجات. لأنها لا تستطيع القيام بهذا النشاط على الأقل ربما في المراحل الأولى بل تعتمد على شركاء رئيسيين مثل شركات لوجستية متخصصة .

3. **تحديد الموارد الرئيسية في نموذج الأعمال التجارية (BMC):** تعد الموارد الأساسية بمثابة المدخلات الأساسية المستخدمة لإنشاء عرض قيمة مقنع وخدمة شريجة العملاء المستهدفة وتقديم المنتجات أو الخدمات بشكل فعال. هذه الموارد هي حجر الزاوية لنموذج عمل ناجح ويمكن أن تكون موارد ملموسة وغير ملموسة.

فهي ببساطة أهم الأشياء التي تحتاج لها الشركة لإنجاح نموذج عملها وهذه الموارد قد تكون ملموسة (Tangible) أو غير ملموسة (Intangible). بناء على الأنشطة الرئيسية التي دونت في التخطيط، باختصار يجب ان تجيب على هذا السؤال: ما الموارد التي يجب توفيرها لإنجاز الأنشطة الرئيسية بنجاح؟

من بين الموارد نجد:

أ. **الموارد المادية (Physical)** مثل المباني، المصانع، العربات، الأنظمة، البنية التحتية أو شبكات التوزيع. على سبيل المثال:

□ **الألات والمعدات:** تشمل الأدوات التي تستخدمها لصنع منتجك، بالإضافة إلى أي آلات ومعدات تدخل في عملية التصنيع (على سبيل المثال، آلة CNC).

□ **المباني والمساحات المكتبية:** إذا كان عملك يتطلب موقعًا فعليًا، فقد يكون هذا أحد أكبر نفقاتك.

□ **المركبات والشاحنات:** إذا كنت تبيع خدمة أو منتج يتطلب الشحن، أو إذا كان لديك خدمة توصيل حسب الطلب للعملاء، فإن المركبات جزء مهم من عملك.

□ **أنظمة نقاط البيع:** هذه مفيدة للشركات التي تقبل المدفوعات الشخصية من العملاء.

ب. **موارد بشرية (Human):** هذه تُعد مورد رئيسي في مجال الصناعات الإبداعية أو تلك التي تتطلب معرفة عميقة (مثل الصناعات الدوائية أو الاستشارية). على سبيل المثال الأشخاص الذين يصنعون المنتج أو الخدمة

□ سائقو الشاحنات الذين يقومون بتسليم المنتجات

□ وكلاء خدمة العملاء

□ المديرين الذين يشرفون على الإنتاج

□ مندوبي المبيعات

□ موظفي الموارد البشرية

□ موظفو تكنولوجيا المعلومات

ت. **موارد مالية (Financial):** هذه مهمة في الأعمال التي تعتمد على الموارد المالية أو الضمانات المالية. على سبيل المثال شركات التأمين تحتاج إلى سيولة مالية لتغطية مطالبات التأمين.

ث. **فكرية (Intellectual):** مثل الحقوق الملكية الفكرية، حقوق النشر والتأليف وبراءات الاختراع. على سبيل المثال:

المحاضرة الثالثة: تحديد هيكل العمليات أي ذكر خطوات إنتاج المنتج والدراسة المالية لمشروع-المؤسسة- هيكل التكاليف والأرباح.

- الأنظمة والعمليات
- معرفة العملاء
- قواعد بيانات العملاء
- العلامة التجارية
- حقوق التأليف والنشر وبراءات الاختراع.

II. الدراسة المالية لمشروع-المؤسسة- هيكل التكاليف والأرباح:

1. هيكل التكلفة:

أ. تعريف هيكل التكاليف: يشير هيكل التكلفة إلى جميع الطرق التي تتبعها الشركة لتغطية تكاليفها، وتتخذ هذه التكاليف أشكالاً عديدة: التكلفة الثابتة لاستئجار المبنى، والتكلفة المتغيرة للأجور بالساعة، وتكاليف الإصلاحات أو الاستجابة للكوارث التي لا يمكن التنبؤ بها أحياناً.

إن كيفية استعداد الشركة للتكاليف الثابتة والمتغيرة، والنفقات العامة، ومستلزمات الإنتاج، وأي عدد من الاهتمامات الأخرى يجب أن تنعكس بشكل كامل في هيكل تكاليفها.

ب. هيكل التكلفة في نموذج الأعمال التجارية

تلعب هياكل التكلفة دوراً رئيسياً في نموذج التكلفة الخاص بنموذج الأعمال. يساعد مفهوم هيكل التكلفة في توجيه كيفية استهداف الابتكار وتطوير عروض القيمة. من خلال فهم هياكل التكلفة، يمكن تقليل التكاليف، بالإضافة إلى تحقيق أقصى استفادة من كل تكلفة يتكبدها المشروع.

ت. التمييز بين أنواع هيكل التكلفة للشركة:

حتى تكون هياكل التكلفة ناجحة، يجب أن تكون مقصودة. ما لم تتم بالاختيار والمتابعة، فمن المحتمل أن المشروع سوف يواجه تكاليف غير ضرورية. زمن بين هياكل التكلفة المختلفة التي قد تظهر في نموذج الأعمال نجد:

- ✓ **هيكل التكلفة الثابتة:** أكثر أنواع التكاليف التي يمكن التنبؤ بها هي التكاليف الثابتة، ويعتبر هيكل التكلفة الثابتة مفيداً للعديد من أنواع الأعمال. هذه هي التكاليف المتكبدة بغض النظر عن عدد السلع أو الخدمات التي تنتجها الشركة. تميل هذه التكاليف إلى التكرار، مثل الإيجار أو التأمين أو دفعات القروض. عادة ما تكون التكلفة الثابتة متوقعة. وغالبا ما تكون استثمارات رأسمالية وتكاليف عامة أخرى.
- ✓ **هيكل التكلفة المتغيرة:** لا يمكن التنبؤ بجميع التكاليف مثل التكاليف الثابتة. عندما تخضع التكاليف لتغيرات (أحياناً كبيرة أو سريعة)، فهي تكاليف متغيرة، ومثل هيكل التكلفة الثابتة، فإن هيكل التكلفة المتغيرة له استخداماته وتحدياته. وتشمل التكاليف المتغيرة تكاليف العمالة المباشرة وتكاليف المواد المباشرة ومدفوعات الصيانة.

- ✓ **هيكل التكلفة الهجين:** بعض الشركات في وضع يسمح لها بالحصول على مزيج من التكاليف الثابتة والمتغيرة. يشير هيكل التكلفة المختلط إلى نموذج عمل يجمع بين عناصر هياكل التكلفة الثابتة والمتغيرة. في هذا النموذج تكون بعض التكاليف ثابتة ولا تتغير بتغير حجم الإنتاج أو المبيعات، بينما بعضها الآخر متغير وتزداد أو تنقص بتغير حجم الإنتاج أو المبيعات. من خلال هيكل التكلفة المختلط، تحاول الشركات تحقيق التوازن بين فوائد الاستقرار والقدرة على التنبؤ التي توفرها التكاليف الثابتة مع المرونة والاستجابة التي توفرها التكاليف المتغيرة.

2. الإيرادات: أي تحديد مصادر الإيرادات: (مصادر الإيرادات (Revenue Streams)، 2025)

المحاضرة الثالثة: تحديد هيكل العمليات أي ذكر خطوات إنتاج المنتج والدراسة المالية لمشروع-المؤسسة- هيكل التكاليف والأرباح.

تصف الإيرادات كيف سيحني المشروع المال من شرائح العملاء، وهي في الغالب نتيجة القرارات المتخذة فيما يتعلق ب شرائح العملاء، القيم المقترحة، القنوات والعلاقات مع العملاء. ومن بين مصادر الإيرادات المختلفة على سبيل المثال لا الحصر:

البيع. المنشأة تباع حقوق منتج مادي (السيارة) أو غير مادي (كتاب إلكتروني، فلاتر فوتوشوب وهكذا) للعميل ويصبح ذلك المنتج ملك له.

رسوم الاستخدام. كلما زاد استخدام العميل لخدمة أو منتج زادت الإيرادات للمنشأة. شركات الكهرباء أو المياه تطبق ذلك. بالإضافة لشركات الاستضافة السحابية مثل Amazon AWS.

رسوم الاشتراك. تتولد الإيرادات من خلال السماح باستخدام أو الحصول على خدمة أو منتج طالما يتم تسديد رسوم الاشتراك. الأندية الرياضية (Gyms)، الصحف والمجلات [birchbox](#). تقدم صندوق شهري من العينات الجمالية عندما تشتري معهم (للسيدات و الرجال).

الإعارة / التأجير. تتولد الإيرادات بمنح شخص حق حصري لاستخدام اصول معينة لمدة محددة مقابل رسم معين. مثل تأجير السيارات.

الترخيص. منح الإذن باستخدام حقوق ملكية فكرية محمية مقابل رسوم. مثل شركة ديزني عندما ترخص للشركات الأخرى حق استخدام شخصياتها في منتجاتهم.

رسوم الوساطة. (brokerage fee) الإيرادات تنشأ نتيجة تقديم خدمات الوساطة التي تنفذ بالنيابة عن طرفين أو أكثر. تجدها كثير في الخدمات المالية أو المساهمات.

الإعلانات. الإيرادات تكون نتيجة السماح بظهور اعلان منتج، خدمة أو علامة تجارية. وهي تأخذ اشكال وانماط مختلفة وعديدة.

الرعاية. تحقق الإيرادات من خلال جذب الرعاية، قد يتطلب ذلك وضع شارات أو نص يتضمن اسم أو شعار الرعاية. إذا المنشأة جهة متخصصة في إقامة المناسبات من الممكن تكون احد مصادر إيراداتها الرعاية. إذا خدمة تقدم محتوى ممكن أيضاً ان تحصل على الإيرادات من ما يسمى [\(Native Advertising\)](#) وهو ان يتم كتابة مقالة أو نص ولكن يذكر بأن هذه المقالة برعاية جهة أخرى (اي انهم دفعوا مقابل نشر تلك المقالة). لذلك هناك خط رفيع في بعض المناسبات ما بين الإعلان و الرعاية. أمثلة على هذا النوع من رعاية المحتوى.

التبرعات. مصدر إيراداتك يكون نتيجة تبرعات الآخرين لك سواء كانوا افراد أو مؤسسات. اشهر مثال على ذلك ما تقوم به ويكيبيديا من اجل استمرارية خدمتها.

رسوم على الوقت أو البعض ممكن يسميها إيرادات الخدمات. هنا انت تدفع قيمة محددة مقابل خبرة أو عمل لفترة زمنية. في الغالب الإستشارات و خدمات التطوير تقوم على هذا النموذج. بأن قيمة عمل وقت محدد تعادل قيمة محددة.

عمولة. (Commision) الحصول على نسبة أو مبلغ محدد عند اتمام عملية بيع أو خدمة [Kickstarter](#). منصة لمن يريد اطلاق عمل ابداعي ويحتاج لداعمين بحيث يقوم صاحب العمل بشرح مشروعه الإبداعي ويحدد مدة الحملة والمبلغ الذي يحتاج له. في المقابل الداعمين يقومون بدفع المبالغ له. الخدمة في حالة وصول الحملة للمبلغ المحدد وقبل انتهاء المدة يتم اخذ نسبة 5% عمولة من المبلغ الإجمالي. بالإضافة لرسوم أخرى خاصة بتنفيذ عمليات الدفع.

رسوم العمليات. (Transaction fee) تجدها في خدمات أو بوابات الدفع مثل [PayPal](#)، [Stripe](#)، [Square](#). بحيث تحصل على الإيرادات مقابل كل عملية. في الغالب يتم إضافة مبلغ ثابت مع رسوم العمليات. مثال على ذلك من خدمة [Square](#).

المحاضرة الثالثة: تحديد هيكل العمليات أي ذكر خطوات إنتاج المنتج والدراسة المالية لمشروع-المؤسسة- هيكل التكاليف والأرباح.

رسوم إعداد أو تركيب للخدمة أو المنتج. مقابل إعداد الخدمة أو تهيئتها في منشأتك أو حتى تركيب المنتج تحصل تلك المنشأة على الإيرادات.

سعر ثابت. مقابل مبلغ ثابت يحق للعميل ان يستخدم أو يستهلك كيفما شاء. في بعض الحالات المنشأة قد تضع حد أعلى. البوفية المفتوح - المطاعم.

حق الإمتياز (فرنشايز). (هنا المنشأة استطاعت أن تكون لنفسها علامة قوية وخطوات يسهل على اي شخص مستعد بأن يتبعها ليحقق نفس نجاح تلك المنشأة الأصلية. بالمقابل المنشأة ستحصل على إيرادات من إعطاء ذلك الشخص أو المؤسسة حقوق الفرنشايز. أشهر مثال على ذلك ماكدونالدز. لإعطائك فكرة، هذه صفحة الفرنشايز الخاصة بسلسلة المطاعم IHOP في أمريكا.

إيرادات من المشاركة التسويقية. (**Affiliate Fees**) يمكن تصنيفه تحت الاعلانات، العمولة أو حتى مشاركة الربح لأنه يتضمن كل هذه الصفات. وهو نتيجة أن المنشأة تعد العميل بمبلغ من المال في حال إتمام عملية بيع أو مشاهدة محتوى من الزوار. اشتهرت كإستراتيجية تسويقية للعديد من الشركات ولكنها أيضاً تُعد مصدر إيرادات للعديد من المنصات مثل CJ.

ملاحظة: يجب تجنب الخلط بين آلية التسعير ومصادر الإيرادات.

مصادر الإيرادات هي الاستراتيجية التي تتبناها الشركة لكسب المال من كل فئة تستهدفها. بينما، التسعير يتمثل في التكتيكات التي تتخذها الشركة لتحديد السعر لكل فئة مستهدفة.