

## الإطار المفاهيمي لنموذج الأعمال ( منظور فكري في المكونات والعناصر الاساسية والعلاقة مع الاستراتيجية )

### The conceptual framework of the business model (an intellectual perspective on the basic components and elements and the relationship with the strategy)

الباحث سحر محمود علي العقابي

أ.م.د فراس محمد إسماعيل العامري

Sahar Mahmood Ali Al-Uqabi

Dr.Firas Mohammed Ismail Al-Amiri

وزارة الصناعة والمعادن / شركة ديالى العامة

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

[mahmoodsahar683@gmail.com](mailto:mahmoodsahar683@gmail.com)

[ferasalamiry@gmail.com](mailto:ferasalamiry@gmail.com)

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/٨ /١٥ تاريخ قبول النشر ٢٠٢١/١٠/٢٨ تاريخ النشر ٢٠٢٣/٦ / ٢٧

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.180684>

## المستخلص

يهدف هذا البحث الى استكشاف مفهوم نموذج الاعمال باعتباره حديث النشأة . ويعرف نموذج الاعمال بانه الاداة لصنع القيمة للمنظمة والاستحواذ عليها ولا يهم ان كانت تلك المنظمة عامة او خاصة ، ولا يهم ان كانت ربحية او غير هادفة للربح ، فجميع المنظمات لديها نموذج اعمال . ويتضمن نموذج الاعمال ثلاثة ابعاد ( خلق القيمة ، عرض / تقديم القيمة والاستحواذ على القيمة ) . هذه الابعاد هي خلاصة لتسعة مكونات اساسية لنموذج الاعمال (شرائح الزبائن، العلاقات مع الزبائن ، القيم المقترحة ،الانشطة الرئيسية، الشركاء الرئيسيون ، القنوات ، الموارد الرئيسية ، مصادر الايرادات وهيكل التكاليف ) واعتمد البحث المنهج الوصفي من خلال دراسة وتحليل المراجع المتعلقة بالموضوع . ومن ثم قدم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات الاجرائية والتي يمكن ان تكون مسارا لتحفيز منظمات الاعمال العراقية وقادتها وتحقيق القيمة.

*الكلمات المفتاحية : نموذج الاعمال ، خلق القيمة ، الموارد*

## Abstract

The research aims to explore the business model concept as a recent emerging . Business model is defined as the tool that create value organization and captures it , it doesn't matter if the organization is public or private ,and doesn't matter if it is a profit organization or not. All organizations have business models . Business model has three dimensions ( create value , value preposition and value capture). These three dimensions are summary of nine main components of business model : costumers , costumers relationships , value preposition , main activities , main partners , channels , main resources , revenue sources and cost structure . The research depended the descriptive analytical method , theory studying , Then produce several of conclusions and suggestions that could be the way to stimulate Iraqi organizations leaders and achieving value.

**Keywords :** *business model , create value , sources*

## المقدمة

تم استخدام نموذج الاعمال من قبل علماء الاستراتيجية للإشارة الى منطق الشركة والكيفية التي تعمل بها لخلق القيمة لإصحاب المصلحة ، ولقد ساعد التقدم التكنولوجي والعولمة على الاهتمام بنموذج الاعمال وابتكار نماذج اعمال جديدة .وليس هناك شك في وجود قدر كبير من التداخل بين نموذج الاعمال والمفاهيم الاخرى ضمن ابحاث الاعمال مثل سلسلة القيمة والاستراتيجية ، ففي بعض الاحيان يكون من الصعب التمييز فيما اذا كان نجاح الشركات بسبب تنفيذها الاستراتيجية او لأنها تمتلك نموذج اعمال فريد . في حين ان بعض الحالات يكون هذا التمييز واضحاً . فالاستراتيجية هي خطة عمل الهدف منها هو بناء ميزة تنافسية من خلال استغلال الفرص ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية للمنظمة وتعزيز القوة ومعالجة الضعف في بيئتها الداخلية . وتجب عن الاسئلة ( من نحن ؟ ) ، ( ماذا نريد ؟ ) و ( كيف نفعل ذلك ؟ )

اما مفهوم سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر في كتابه " الميزة التنافسية " فهي سلسلة من القيم لأنشطة الشركة لتحويل المواد الخام الى منتجات نهائية . وقد اشار كيوري الى ان منطق سلسلة القيمة هو تحويل المدخلات الى مخرجات . ( Currie, ٢٠٠٤: ٣٢ )

## المحور الاول / منهجية البحث

تتكون منهجية البحث من المكونات الاتية :

### أولاً: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :

- ١- المساعدة في تشخيص الاطار المفاهيمي لنموذج الاعمال وبما يسهم في تحقيق اعلى قيمة للمنظمة .
- ٢- رسم الحدود الفاصلة بين نموذج الاعمال والمصطلحات الاخرى كالاستراتيجية وسلسلة القيمة .
- ٣- توصيف المضامين الفكرية لنموذج الاعمال وتشخيص معالم المفهوم من خلال تسليط الضوء على مكوناته الاساسية .

### ثانياً : اهمية البحث

تتعلق اهمية البحث من اهمية موضوعه بوصفه موضوعاً لم يحظ بنصيب كافٍ من التحليل والتفسير والتعمق المعرفي اذ ركزت اغلب الدراسات على موضوع استراتيجية الاعمال ومحافظ الاعمال لا سيما الدراسات العربية منها . تتضح اهمية البحث من خلال الطروحات التي سيتم تناولها بنوع من التحليل الفكري والفهم النظري للمساهمة في كشف الغموض الذي يكتنف الموضوع تمهيداً لإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الموضوع.

### ثالثاً : مشكلة البحث

تختلف نماذج اعمال المنظمات باختلاف انشطتها ، ولكنها جميعاً تشترك في هدفها للوصول لتحقيق القيمة لأصحاب المصلحة. ويخلط البعض بين مفهوم نموذج الاعمال ومفهوم استراتيجية الاعمال وسلسلة القيمة لتقارب هذه المفاهيم وتداخلها مع بعضها. لذلك تمثلت مشكلة البحث في التداخل المفاهيمي الحاصل بين الفاصلة بين نموذج الاعمال والاستراتيجية وسلسلة القيمة وقللة الجهود البحثية التي ترسم الاطر الفكرية والمفاهيمية لنموذج الاعمال وتحليل مكوناته الرئيسية للمساهمة في بناء الاسس الصحيحة القادرة على تكوين نموذج اعمال يتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد واللاتأكد .

### رابعاً : اسلوب البحث

تم اعتماد الاسلوب المكتبي في البحث الذي تمثل المنهج الوصفي لدراسة موضوع نموذج الاعمال ، وذلك من خلال مسح الادبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع .

### خامساً : هيكلية البحث

تمثلت هيكلية البحث بثلاثة محاور رئيسة هي :

المحور الاول : منهجية البحث

المحور الثاني : الاسس الفكرية للبحث

المحور الثالث : الاستنتاجات والمقترحات

### المحور الثاني / الاسس الفكرية للبحث

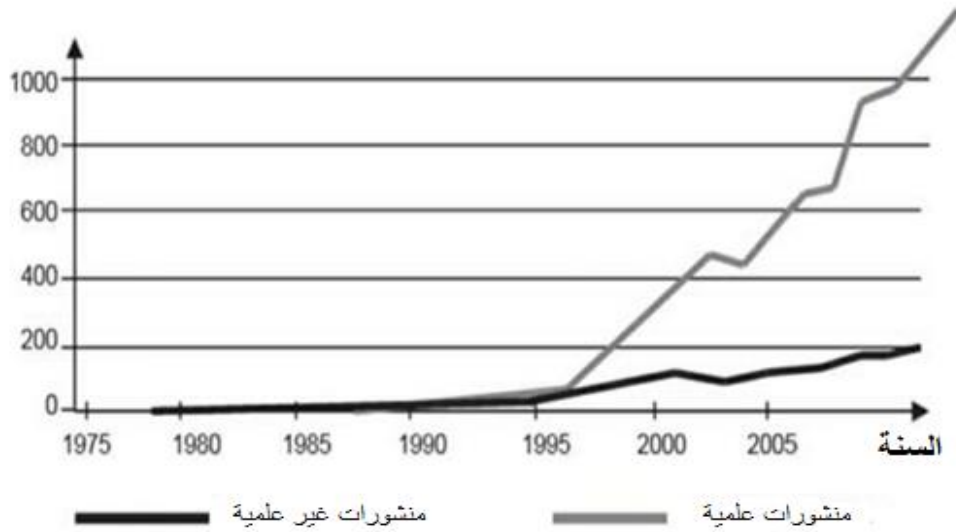
يتضمن هذا المحور عرضاً للمركزات الفكرية لنموذج الاعمال واصل ونشأة المفهوم والعناصر التي يتكون منها وابعاده الاساسية . اضافة الى توضيح العلاقة والاختلاف بينه وبين الاستراتيجية بغية الفصل بين المفهومين فضلا عن التمييز بينه وبين سلسلة القيمة .

### اولاً : الاصل والنشأة لمفهوم نموذج الاعمال

ظل مصطلح نموذج الاعمال حاضراً في المناقشات العلمية لأكثر من خمسين عاماً حتى الآن . أول استخدام للمصطلح من قبل ( Bellman et al ( ١٩٥٧ ) . (Osterwalder et al. ,٢٠٠٥:١٠) . بعد ذلك استخدم المصطلح مراراً وتكراراً . واعتمد من قبل عدد من الباحثين امثال (McGuire (١٩٦٥) ; Jones (١٩٦٥) وفي السنوات التالية ، استمر فهم نمذجة الاعمال على انها الوسيلة المتبعة لخلق وايصال وامتلاك القيمة للشركة . اكتسب نموذج الاعمال اهمية اكبر مع تقدم التطور التكنولوجي بمرور الوقت وانشاء الاعمال التجارية الالكترونية. في ذلك

الوقت ، لم يعد يُنظر الى نموذج الاعمال على انه مجرد خطة تشغيلية لانشاء نظام معلومات مناسب ، بل تطور الى عرض تقديمي متكامل لتنظيم الشركة للمساهمة في نجاح الادارة في اتخاذ القرار . ( Wirtz et al. ,٢٠١٥:٢ )

يعد مفهوم نموذج الاعمال احد اكثر الموضوعات التي تم استكشافها في النظرية والتطبيق في الادارة . يتضح هذا من خلال عدد المنشورات التي تحمل مصطلح " نموذج الاعمال التجارية " في قاعدة بيانات EBSCO ( CompanyElton B–Stephns بين عامي ١٩٧٥ و ٢٠٠٩ وكما موضح في الشكل (١) Jabloniski (١٨٩:٢٠١٩).



الشكل (١) عدد المنشورات لمصطلح نموذج الاعمال ضمن قاعدة EBSCO لالعوام (١٩٧٥-٢٠٠٩) .

Source : Zott,C.Amitt,R.;Massa,L." *The Business Model : Theoretical Roots,Recent Development ,and Future Research* ".Aailable online : <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-٠٨٦٢E.PDF> (accesson June ٢٠١٠).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بنموذج الاعمال بين الممارسين وفي الاوساط الاكاديمية ، كانت الابحاث السابقة ثابتة الى حد ما وذات طبيعة وصفية (٢: Clauss et al,٢٠١٩). ولقد سلت المؤلفون الضوء على فجوة البحث في الدراسات ، على سبيل المثال ، العوامل الاستراتيجية والعلاقات المتبادلة . فهناك فجوة بحثية كبيرة في علوم الادارة في نطاق نماذج الاعمال ، لا سيما تلك الشركات التي تطبق مبادئ الاستدامة . اذ تعمل هذه المبادئ على اطالة دورة حياة نموذج الاعمال .( Jabloniski ,٢٠١٩:٤٢).

ان نموذج الاعمال وابتكار نموذج الاعمال من المجالات التي يسود بحوثها الكثير من الضبابية في كيفية تطبيقها والرقابة عليها (١٤٢:٢٠١٨, Wheelen et al.). وبشكل عام يتضح ان الطبيعة الدقيقة لكيفية انشاء القيمة للمستهلكين لأنواع معينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة ضمن نموذج اعمالها ليست مفهومة بشكل شامل وبالتالي يتطلب اجراء المزيد من البحث الاكاديمي . ( Gamble et al,٢٠٢٠:٧) .

في كل مرحلة من مراحل تطور المنظمة هناك ميزات أخرى لمتانة نموذج الأعمال . كما انه مرتبط بنظام قوى مدمج في نموذج الأعمال . وان قوة نموذج الأعمال هي القدرة على التعرف وتحديد وتدمير العوامل والهيكل السلبية المؤثرة على نموذج الأعمال وهذا يعني القدرة على حماية النموذج من مسببات الامراض التنظيمية وقوة النموذج هي مسببات تكسبه اهمية خاصة. (Jablonski & Jablonski, ٢٠٢٠ :٣٩) .

## ثانياً : مفهوم نموذج الأعمال

هناك العديد من التعريفات لنماذج الأعمال ولا يوجد اجماع على تعريف عالمي لحد الان . ان جوهر تعريفاتهم تركز على الاستخدام والمكونات . فمفهوم نموذج الأعمال متعدد التخصصات بطبيعته وينظر له من زوايا مختلفة اذ يركز البعض على الطابع الاستراتيجي لتقديم القيمة والبعض الاخر على النتائج ، ولا يزال آخرون يركزون على الجوانب الاجتماعية . (Jablonski, ٢٠١٩:٤٢) ، " ان نموذج الأعمال هو الطريقة التي تنشئ بها الشركات القيمة وتقدمها وتكتسبها ، اما ابتكار نموذج الأعمال فهو انشاء عمل جديد بحد ذاته وبالتالي يؤدي الى طريقة جديدة تخلق فيها القيمة وتسليمها وتلقطها (تستحوذ عليها) " (Gassman et al, ٢٠١٦:٣٤١) . وهو طريقة الشركة لكسب المال في بيئة الأعمال الحالية . ويذكر ويلين واخرون بانه يتضمن الخصائص الهيكلية والتشغيلية الرئيسية للشركة . (كيف تجني الإيرادات وتحقيق الأرباح) . (Wheelen et al., ٢٠١٨:١٧٠) ومن وجهة جابلونيسكي فانه يمثل " انشاء مكونات متسقة مضمنة في القصة المراد روايتها ، مفيدة للمصادقية وتزيد قيمة الشركات " . (Jablonski, ٢٠٢٠:٩٣) . وهو طريقة لممارسة الأعمال التجارية ، ربما تكون اقرب ما يمكن فهمه كمفهوم لكسب المال . كما انها تنطبق على العديد من المنظمات وليس الشركات الهادفة للربح فقط (Nielsen et al., ٢٠١٩:٩٥) . ان نموذج الأعمال هو الاساس المنطقي لكيفية قيام المنظمة بإنشاء القيمة وتقديمها والتقاطها من خلال استكشاف واستغلال الموارد . (Osterwalder et al , ٢٠٢٠ :١١:٣٣) .

بعض التعريفات اخذت أولاً بعين الاعتبار التركيز فقط على العناصر التي يجب أن تتكون منها هذه النماذج حتى يتم تأهيلها كنماذج أعمال. هذا سيعطي إشارة إلى العناصر التي نعتبرها ضرورية لخلق قيمة من منظور الأعمال ، وكذلك كيف يمكننا التمييز بين نماذج الأعمال والمفاهيم ومجالات البحث الأخرى ذات الصلة مثل إدارة سلسلة التوريد والاستراتيجية. (Nielsen et al. ٢٠١٩:٥٠-٥٢)

كما تشمل بعض تعريفات وتصورات نماذج الأعمال ليس فقط الشركة نفسها ، ولكن نظام خلق القيمة بالكامل وهو جزء - عادةً ما يكون سلسلة القيمة ، أي بما في ذلك علاقات العمل مثل الموردين والعملاء وأخذ الخارجية في الاعتبار . تتميز هذه المجموعة من التعريفات بالتركيز على وصف طريقة ممارسة الأعمال التي تسعى الشركة من خلالها إلى الحفاظ على نفسها ، بما في ذلك الجوانب الداخلية والخارجية . غالبًا ما يتم ربط الاستدامة بجني الأموال وخلق القيمة . (Nielsen et al, ٢٠١٩: ٥٤) . وبالرغم من التنوع الواضح في التعريفات ، يبدو ان القضايا المتعلقة بخلق القيمة والتقاط القيمة هي الجوانب الموحدة بين معظمها . (Pekuri , ٢٠١٥:٣١) . ويمكن القول ان نماذج الأعمال للشركة تحركه القيمة وخلق المبادرات التي تنطوي على نشر وتوضيح الموارد والتقنيات والقدرة لتوليد المنتجات والخدمات (Nielsen et al, ٢٠١٩: ٩٨) . وتقدم الادبيات المعاصرة بعض الافكار الدقيقة للشركات الصغيرة والمتوسطة حول اهمية بعد القيمة عند التكيف مع التوجهات الجديدة لبناء نموذج الأعمال . (Gamble et

(al, 2020). التعريفات المقدمة عن نماذج الاعمال تؤكد على العوامل التي تميز احدهما عن الآخر ومع ذلك ان كل منهم يركز على منطق ممارسة الاعمال التجارية وبالتالي على الافتراضات التي قامت الشركة على اساس عملها. ويعتمد الشكل النهائي لنموذج الاعمال على موازنة مجالات النشاط المختلفة في النموذج ( Jabloniski ) (٤٣-٤٢:٢٠١٩). وبغض النظر عن الاختلافات في تغطية اطر نماذج الاعمال ، فمن الممكن تحديد بعض اوجه التشابه التي تظهر في معظمها . في الاساس تحتوي جميع الاطر على موارد او أنشطة او شبكات قيمة تتعلق بمتطلبات خلق القيمة . كما تشير معظم التعريفات والاطر الى انشاء القيمة او عرض القيمة بالإضافة الى ذلك يتناول نموذج الاعمال مسألة كيفية تحقيق الربح ، وبالتالي عادة ما يتم تضمين عناصر نموذج الاعمال اما بشكل متكامل او منفصل ..( Pekuri , ٢٠١٥:٣٢).

من خلال ما ورد ذكره من اختلاف الآراء ووجهات النظر المتعددة حول مفهوم نموذج الاعمال الا ان معظمها تشير الى انشاء القيمة او عرض القيمة وتقديمها فضلا عن الاتساق بين مكوناته لذلك ، يعتقد الباحثان ان نموذج الاعمال ما هو الا اداة من ادوات التخطيط الاستراتيجي تستخدمها الشركة للوصول الى هدفها في كسب القيمة من خلال توضيح الفئة المستهدفة وطبيعة المنتج وكيفية استحصال الإيرادات . وهو بذلك يمثل الرابط الخفي بين الخطط الاستراتيجية وتنفيذها .

يرى الباحثان ان نموذج الاعمال هو الفكرة المجردة للآلية التي تترابط بها مكونات النظام من اجل دعم الاستراتيجية ( عامل مساعد لتحقيق الميزة التنافسية ) فالغاية الاساسية منه خلق القيمة وتقديمها للعملاء والحصول على العوائد وليس المنافسة .

### ثالثاً: مكونات نموذج الاعمال

ان عدداً كبيراً من الشركات تغفل عن طبيعة مكونات نموذج اعمالها وترابط تلك المكونات . هل لا يزال عرض القيمة للزبون يعطي قيمة كافية ؟ هل العمليات الرئيسية مناسبة ام انها تولد نوعاً من الجمود في تقديم العرض ؟ هل الموارد لا تزال مناسبة للغرض ام ينبغي تجديدها ؟ هل نموذج الإيرادات وهيكلك التكلفة لا يزالان مناسبين لتوليد الهامش المتوقع ؟ ان فقدان الاتصال بواقع الاعمال يمنع الشركات من معرفة ما اذا كان بإمكانهم الاستمرار في استغلال نموذج اعمالهم الحالي او ما اذا كانوا بحاجة الى تغييره؟ ( Chereau & Meschi, ٢٠١٨ :٢٠٦).

يتضمن نموذج الاعمال المكونات الآتية: (Osterwalder, ٢٠٠٤; ٢٠٠٥; ٢٠١٠).

١- **شرائح الزبائن** : تحدد المجموعات المختلفة من الاشخاص او المؤسسات التي تستهدفها المنظمة لغرض الوصول اليها وتقديم الخدمة اليهم .

٢- **القيم المقترحة** : وهي حزمة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة لأصحاب المصلحة . يجب ان تتسم بالحدثة وتحسين الاداء وتكثيف المنتجات والخدمات تبعاً لاحتياجات الزبائن ، فضلاً عن التصميم والعلاقة التجارية والسعر المناسب لها وسهولة الوصول والاستخدام .

٣- **القنوات:** تبين القنوات كيف يمكن ان تتواصل المنظمة مع شرائح الزبائن وتصل اليهم لتحقيق القيمة المقترحة ، فهي تمثل حلقة الوصل وتؤدي الوظائف الاتية :

أ- رفع مستوى معرفة الزبون للمنتج او الخدمة المقدمة .

ب- مساعدة الزبون في تقييم القيم المقترحة الخاصة بالمنظمة .

ج- اوصول المنتج او الخدمة الى الزبائن .

د- توفير خدمات ما بعد البيع .

٤- **العلاقات مع الزبائن :** تصف انواع العلاقات المختلفة التي تبنيها المنظمة مع قطاعات محددة من الزبائن ، ويجب ان تحدد المنظمة نوع العلاقة التي تريدها مع شريحة الزبائن ، ويمكن ان تختلف من منظمة لأخرى ، او قد تكون هذه العلاقة مباشرة او عن طريق الوساطة او عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي ومواقع الانترنت . ( Maulana ) ( ٤٠ : ٢٠١٦ )

٥- **مصادر الإيرادات :** تمثل المبالغ المالية النقدية التي تولدها المنظمة من اي شريحة من شرائح الزبائن ، وينطوي نموذج الاعمال على نوعين من الإيرادات :

أ- إيرادات المعاملات / الناتجة عن مدفوعات العملاء .

ب- إيرادات متكررة / الناشئة عن دفعات متواصلة اما لتحقيق القيم المقترحة واما لتوفير خدمات ما بعد البيع للزبائن .

وهناك طرق متعددة لتوليد الإيرادات مثل : بيع الاصول ، اجور الاستخدام ، رسوم الاشتراك ، التأجير ، الترخيص ، رسوم الوساطة ، الاعلانات . ( Osterwalder , ٣٠ : ٢٠١٠ )

٦- **الموارد الرئيسية :** وهي تمثل الاصول اللازمة لنجاح نموذج الاعمال . اذ ان كل نموذج من نماذج الاعمال يتطلب موارد تساعد المنظمة على خلق القيم المقترحة وتقديمها وتمكنها من دخول الاسواق والمحافظة على العلاقات مع الزبائن المختلفين . وقد تكون هذه الموارد مادية او مالية او فكرية او بشرية .

٧- **الانشطة الرئيسية :** تحدد اهم الاشياء التي ينبغي للمنظمة القيام بها لإنجاح نموذج الاعمال الخاص بها .

ان كل نموذج من نماذج الاعمال يتطلب عدداً من الانشطة التي تضمن نجاح الاعمال في تقديم القيم المقترحة ودخول الاسواق والحفاظ على العلاقات مع الزبائن وكسب الإيرادات وتختلف الانشطة تبعاً لنوع نموذج اعمال المنظمة ( Maulana , ٤٥ : ٢٠١٦ ) .

٨- **الشراكات الرئيسية :** وتمثل شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج الاعمال . وهناك اربعة انواع من الشراكات :

أ- التحالفات الاستراتيجية لين منظمات غير متنافسة .

ب- التعاون ( الشراكات الاستراتيجية ) بين منظمات متنافسة .

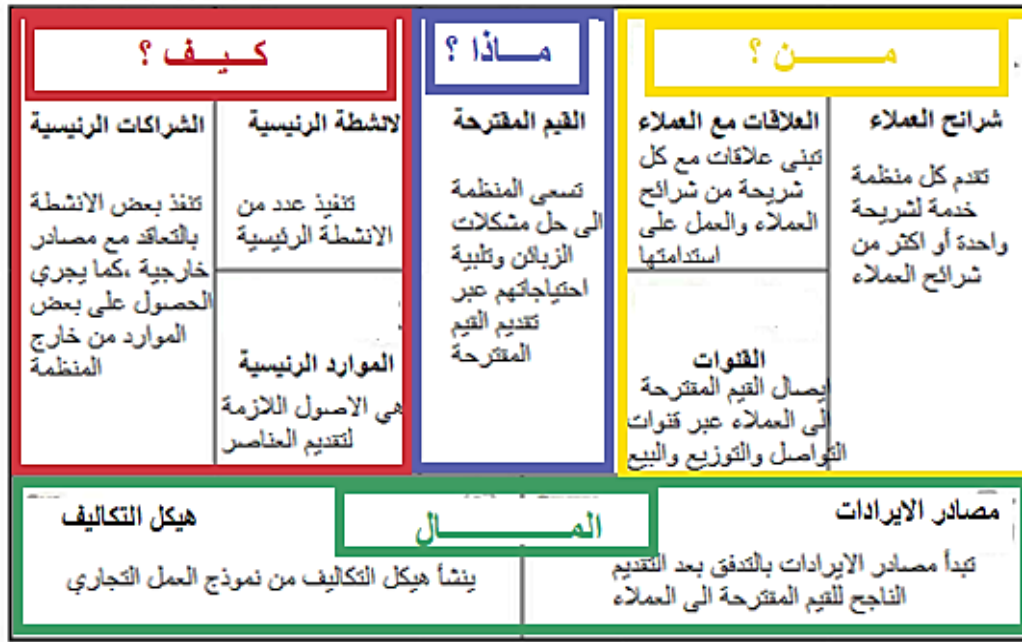
ج - منظمات تسعى الى تأسيس مشاريع مشتركة جديدة .

د- تعاون بين مشترين وموردين لضمان الامدادات التي يعتمد عليها .

#### ٩- هيكل التكاليف :

تبين جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج الاعمال . اذ ان عملية خلق القيمة وتقديمها والاحتفاظ بالزبائن لتوليد الإيرادات ، جميعها أنشطة تتبعها تكاليف .

عرف Osterwalder (٢٠١٠) نموذج الاعمال بأنه اداة مفاهيمية تحتوي على مجموعة من العناصر المترابطة والتي تعبر عن منطق الشركة لكسب المال . والشكل (٢) يوضح هذه العناصر . فهو وصف للقيمة التي تقدمها الشركة لشريحة واحدة او عدة شرائح للعملاء وبنية الشركة وشبكة شركائها وتقديم هذه القيمة من اجل تحقيق الارباح واليرادات المستدامة . (Herrmann & Kara, ٢٠١٢:٥٢)



الشكل (٢) مخطط مكونات نموذج الاعمال (بتصرف من الباحثين)

Source : Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves, "Business Model Generation" (٢٠١٠)

,Inc,Hobkan,NewJersey : p:٤٤

يجب ان يكون نموذج الاعمال متنسقاً للأسباب الاتية : (Weber et al , ٢٠٢٠ : ١٥٩)

أولاً : تقليل مخاطر الانتكاس ( الفشل) بعد مرحلة معينة من بدء الاستخدام للنموذج .



ثانياً : افتراض استجابة سريعة لتجنب الظروف التي تختفي عندها القيمة المنجزة من الشركة الرئيسة الى لاعبين آخرين .

ثالثاً : يعتبر اتساق النموذج امراً ذا قيمة للحصول على مزايا تنافسية .

في ضوء مكونات نموذج الاعمال يطرح النموذج خمسة اسئلة هي : (١) لمن يخدم ؟ (٢) ما الذي تقدمه ؟ (٣) كيف تجني المال ؟ (٤) كيف تتميز وتحافظ على الميزة التنافسية ؟ (٥) كيف تقدم المنتجات / الخدمات ؟ ( Wheelen et al., ٢٠١٨:١٧٠ ) .

#### رابعاً : العلاقة بين نموذج الاعمال والاستراتيجية

يتم استخدام المصطلحين " نموذج الاعمال " و " الاستراتيجية " على نطاق واسع ولكن في كثير من الاحيان يصعب التمييز بينهما فكل من الاستراتيجية ونموذج الاعمال يصوران مستويات مختلفة من التجريد وتركز الاستراتيجية على تحديد المواقع التنافسية أما نموذج الاعمال فيركز على انشاء القيمة . ( Currie, ٢٠٠٤:٣٢ ) .

يجب التمييز بين نموذج الاعمال والاستراتيجية ، اذ تشتمل مكونات الاستراتيجية على رؤية بعيدة والتحضير للموارد والتخطيط لاستخدام هذه الموارد قبل واثاء وبعد العمل . في المقابل ينظر الى نموذج الاعمال بانه اطار منطقي لخلق القيمة الاقتصادية . ان استراتيجية الاعمال ونموذج الاعمال مترابطان ، اذا اصبح نموذج الاعمال لا يدعم الاستراتيجية بشكل فعال في المستقبل فيجب على الشركات تكييف نموذج اعمالها او اعادة النظر باستراتيجياتها او كليهما معاً . (Herrmann & Kara, ٢٠١٢:٥٠)

يوفر نموذج الاعمال الرابط الهام الذي غالباً ما يكون مخفياً بين الخطط الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تقديم نظرة عامة على الاعمال على مستوى أنشطة النظام . يجسد نموذج الاعمال الاجراءات الادارية المستخدمة في الشركة ويحدد الشكل الدقيق الذي تختار الشركة بموجبه تلبية احتياجات عملائها ، فكل عمل مميز تحتاج الشركة الى نموذج اعمال قادر على انتاج نوع من القيمة التي ترضي عملائها . كما يمكن ان توفر نماذج الاعمال المتميزة والمنسقة داخلياً والملائمة خارجياً ميزة تنافسية لا يمكن لأي منتج او خدمة فردية القيام بها . اضافة الى ذلك ، عندما تتغير وجهات نظر الادارة يمكن لمفهوم نموذج الاعمال ان يسهل ترجمة المنظور الاستراتيجي الجديد . (Pekuri , ٢٠١٥ :٤٥)

أدى الوضع شديد التنافسية والحاجة إلى إعادة التفكير باستمرار في الطريقة التي تستمر بها الشركات في خلق قيمة لعملائها إلى الخلط بين مصطلحات نموذج الأعمال والاستراتيجية. ومع ذلك ، فإن المفهومين مختلفان تماماً وهذا الالتباس يفسر جزئياً فشل العديد من نماذج الأعمال المصممة من قبل الشركات التي تبدو منحازة في العملية ، كونها أكثر اهتماماً بالبحث عن المشكلات للوصول إلى حل بدلاً من الأساس المتين للإدارة الاستراتيجية لتطورها. في الواقع ، على الرغم من أن أي شركة قابلة للبقاء تعتمد على نموذج أعمال فعال ، ولكنه مجرد نظام منهجي لخلق التماسك والملائمة بين الشركة والأنشطة التي تنشئ عرض قيمة للعملاء الذي يولد أرباحاً دائمة. نموذج الاعمال ليس استراتيجية الشركة ، لأنه لا يأخذ في الحسبان البعد الأساسي للأداء. . المنافسة هي مسألة استراتيجية (Chereau & Meschi, ٢٠١٨:١٩٤)

## شكل ( ٣ ) العلاقة بين استراتيجية الاعمال ، نموذج الاعمال وتنفيذ الاعمال



Source : Herrmann & Kara, "Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management", (٢٠١٢), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p:٥١

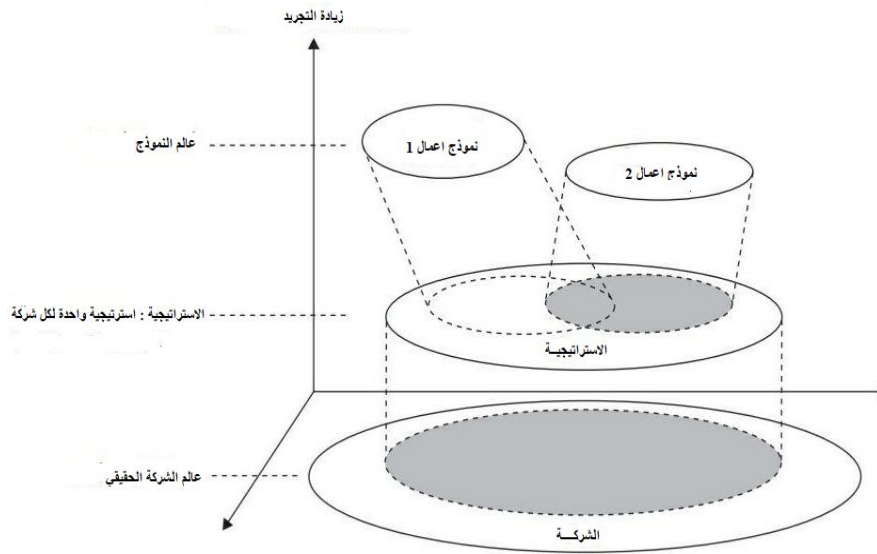
ان هناك اختلافاً بسيطاً بين المصطلحين " الاستراتيجية " و " نموذج الاعمال " وهو ان نموذج الاعمال يصف " كيف تتلاءم اجزاء المنظمة للعمل معاً". وتعتبر الاستراتيجية " وظيفة استراتيجية " وان نماذج الاعمال ينظر اليها على انها تمثيلات مجردة لبعض جوانب استراتيجية الشركة ومع ذلك فان تمثيلات نماذج الاعمال هذه لا تأخذ الوضع التنافسي للشركة بنظر الاعتبار . علماً ان البعض يعتقد ان نموذج الاعمال يمكن ان يكون مصدراً للميزة التنافسية . (Pekuri ,٢٠١٥ :٣٤).

ان فكرة نموذج الاعمال مرتبطة بالاستراتيجية ولكنها مختلفة عنها . الاستراتيجية هي خطة عمل مشروطة فيما يتعلق بنموذج الاعمال الذي يجب استخدامه والاجراءات المتاحة للاستراتيجية هي الاختيارات ( السياسات أو الاصول او هياكل الحوكمة ) التي تشكل المادة الخام لنماذج الاعمال . وبالتالي تستلزم الاستراتيجية تصميم نماذج الاعمال ( واعادة تصميمها عند حدوث حالات طارئة ) للسماح للمنظمة بالوصول الى اهدافها . اما نماذج الاعمال فهي انعكاسات للاستراتيجية المحققة . والتكتيكات هي مسارات عمل تتم ضمن الحدود التي يرسمها نموذج اعمال الشركة. اما الاختلاف الثاني بين الاستراتيجية ونموذج الاعمال هو انه في حين ان لكل منظمة نموذج عمل وليس لكل منظمة استراتيجية . المنظمة التي ليس لديها خطة عمل لحالات الطوارئ المختلفة الناشئة فليس لديها استراتيجية . ( Masanell & Ricart,٢٠٠٩:٢٤).

يعتبر نموذج الاعمال جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي ويشكل مخططاً لتنفيذ الخيارات التنافسية الاستراتيجية تجاه العملاء المستهدفين وكيفية تخصيص وتنظيم الوسائل لدعم هذا الوضع. لهذا السبب ، تهدف جميع مكونات نموذج الاعمال إلى السماح للشركة بنشر استراتيجيتها بكفاءة وفقاً لظروف البيئة الخارجية. لذلك من المهم

معرفة ما إذا كانت هذه المكونات تدعم بالفعل الاستراتيجية من خلال كونها مناسبة لهذه الحالات الطارئة. (Chereau & Meschi, ٢٠١٨: ٢١٧)

في الشكل (٣) تظهر العلاقة بين نماذج الاعمال والاستراتيجية ، اذ يمثل المحور العمودي مستوى التجريد ويوضح المحور الافقي كيفية ارتباط الاستراتيجية بنموذج الاعمال . نلاحظ في الشكل ان هناك مخطط واحد بين الشركة واستراتيجيتها وذلك لان استراتيجية الشركة متجذرة بعمق في بيئة عمل الشركة التنافسية . ويتم وضع الاستراتيجية دائماً في سياق عالي المستوى كما يصور الشكل نموذجين للأعمال يمثلان وجهتا نظر مختلفتين لاستراتيجية الشركة الواحدة . لان هناك عدد غير محدود من الافكار التجريدية المختلفة التي يمكن للمرء ان يبني عليها استراتيجية الشركة . كما يمكن ان يكون كل من نموجي الاعمال تنطبق على شركات اخرى . (Currie, ٢٠٠٤: ١٣-١٤)



شكل ( ٣ ) العلاقة بين مفهوم "نموذج الاعمال"، "استراتيجية بورتر"، والعالم الحقيقي للشركة

Source:Currie, Wendy L, "Value Creation from e-Business models", (٢٠٠٤), Elsevier Limited : p١٣

يمكن الاستنتاج أن الاستراتيجية تحفز نموذج الاعمال الأنسب لتطبيقها. مثلما توجد محاذاة مفيدة بين استراتيجية الشركة وسلوكها الابداعي. ان الهدف من الاستراتيجية هو بناء ميزة تنافسية من خلال الدفاع عن موقع فريد أو من خلال استغلال مزيج فريد من الموارد ؛ لكن هذا الوضع وهذه الموارد تتراكم بشكل تدريجي فقط خلال دورات الخيارات التي تميل نحو التنفيذ الفعال للاستراتيجية. لذلك يجب على الشركة تطوير نموذج الأعمال الذي يسمح لها بتسريع هذه الدورات. (Chereau & Meschi, ٢٠١٨: ٢٠١)

في الشكل ( ٣ ) ، تمثلت الشركة بشكل بيضوي لتمثيل العالم الحقيقي والاستراتيجية مثلث من خلال قطع ناقص اصغر ، لان العديد من الاشياء حول الشركة كذلك ( تجاهلت الشركة تحديد استراتيجيتها ) - قد تكون للشركة عدة استراتيجيات فيكون لديها وحدات اعمال مختلفة لكل وحدة اعمال استراتيجية مختلفة يتم تمثيل نماذج الاعمال بشكل اصغر لانه مطلوب تفاصيل اقل لتحديد نموذج الاعمال من تمثيل استراتيجية الشركة . ( Currie, ٢٠٠٤: ١٣-١٤ )

إذا كانت الاستراتيجية تتنبأ بنموذج الاعمال ، فإن نموذج الاعمال بدوره سيؤثر على الاستراتيجية. كما ان الخلل الوظيفي يمنع من دعمه للاستراتيجية. تنتج هذه الاختلالات إما عن خطأ في البنية التي تشكل نموذج الاعمال ، أو من تأثير احتمالات الاستراتيجية نفسها ، وبالتالي على نموذج الاعمال المفترض أن يدعم تلك الاستراتيجية. في الحالة الأولى ، يجب على الشركة إعادة تصميم نموذج أعمالها. في الثانية ، يجب أن تعيد فحص استراتيجيتها وربما تكيف نموذج أعمالها مع الاستراتيجية الجديدة بهذا المعنى ، يعمل نموذج الأعمال كمقياس ديناميكي لاتساقالخيارات الاستراتيجية للشركة.(Chereau & Meschi, ٢٠١٨:٢٠١-٢٠٢)

#### خامساً : العلاقة بين نموذج الاعمال وسلسلة القيمة

يشير مصطلح سلسلة القيمة الى فكرة ان الشركة هي سلسلة من الانشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات يقدرها الزبائن ، تتضمن عملية التحويل كل من الانشطة الاساسية وانشطة الدعم التي تضيف قيمة الى المنتج (Hill et al., ٢٠١٥ :٣٢٨). سلسلة القيمة هي مجموعة مترابطة من أنشطة خلق القيمة التي تبدأ بالمواد الخام الاساسية القادمة من الموردين والانتقال الى سلسلة من الانشطة ذات القيمة المضافة التي ينطوي عليها انتاج وتسويق منتج او خدمة ، وتنتهي بحصول الموزعين عليها (Wheelen et al., ٢٠١٨:١٤٢). يوفر تحليل سلسلة القيمة طريقة لتحديد نموذج تشغيل الاعمال الموجودة بالفعل وتبسيط الضوء على العمليات الهامة او التي يمكن تطويرها كنهج جديد ومبتكر (Currie, ٢٠٠٤ :٥٠).

ان نموذج الاعمال ليس مجرد سلسلة للقيمة ولا هو استراتيجية للشركة ، اذ يهتم نموذج الاعمال بمجموعة من السمات التي تقدم عرض معين . وبالتالي فان نموذج الاعمال هو المنصة التي تمكن الخيارات الاستراتيجية من ان تصبح مربحة . (Neilsen, ٢٠١٩:٦٩) ومثل سلسلة القيمة فان نموذج الاعمال هو الاساس للشركة . ولكن نموذج الاعمال يذهب ابعد من ذلك لأنه يصف المفهوم او الطريقة الاساسية لخلق القيمة والتي تؤدي بالنهاية الى الارباح والاستدامة على المدى البعيد . (Neilsen, ٢٠١٩:٨١)

يمكن القول ان سلسلة القيمة هي جزء من نموذج اعمال الشركة ، اذ ان نموذج الاعمال يتناول عرض القيمة ( ماذا؟) وسلسلة القيمة (كيف؟) وألية الربح ( لماذا؟) والعميل المستهدف ( من؟) .

#### سادساً: ابعاد نموذج الاعمال

يتم تصور نموذج الاعمال على انها بنية للعناصر الرئيسية الثلاثة المترابطة ( عرض القيمة ، خلق القيمة واستحواذ القيمة ( Clauss et al., ٢٠١٩:٢) . ان احد نماذج الاعمال هو اطار عمل ريتشاردسون (٢٠٠٨) الذي يدمج مفهوم تنفيذ الاستراتيجية ويعالج مفاهيم عرض القيمة ، وخلق القيمة ونظام التسليم والاستحواذ على القيمة . وعلى النحو التالي:-

١- عرض (اقتراح) القيمة (Value proposition): ما ستقدمه الشركة لعملائها . ولماذا سيكونون على استعداد لدفع ثمنها والنهج الاساسي للميزة التنافسية للشركة ويشمل :

أ- العرض . ب- العميل المستهدف ج- الاستراتيجية الاساسية لكسب العملاء واكتساب القدرات التنافسية المميزة (Nielsen et al, ٢٠١٩: ٧)

يهتم عرض القيمة بالمنتج / الخدمة لتوليد عائد اقتصادي وفي حالة العمل المستدام يوفر قيمة بيئية او اجتماعية قابلة للقياس وذات قيمة اقتصادية . (Aagaard, ٢٠١٩: ٩). تعتبر عروض القيمة وتقديمها جوانب اساسية لنموذج الاعمال . (Pekuri , ٢٠١٥: ٣٣). ويمثل عرض القيمة مجموعة (الاشياء) القيمة التي تقدمها المنظمة للزبائن ، هذا هو سبب وجود المنظمة ويذهب الى جوهر مفهوم الاعمال ويمكن ان يكون عرض القيمة منتجاً او خدمة او معلومات كما يمكن ان تكون بسيطة او معقدة وقد يكون مزيجاً من المنتجات والخدمات والمعلومات (Lambert, ٢٠٠٨: ٩). ان عرض القيمة هو نشاط متكامل ضمن عملية الاستراتيجية ويوضح الشكل (٤) هذه النقطة .



شكل ( ٤ ) عرض القيمة نشاط متكامل ضمن عملية الاستراتيجية

Source: Helman ,Deborah ; David Walter , "*Strategic Capability Response Analysis : The Convergence of Industrié ٤.٠ , Value Chain Network Management ٢.٠ and Stakeholder Value-Led Management*," (٢٠٢٠), Springer Nature ,Switzerland p:٢٤

فبعد تقييم عرض القيمة والتعديلات التي تم اجرائها من خلال نموذج الاعمال ، يتحول النشاط الى النظر في وضع التسويق الاستراتيجي للشبكة . في حين ان هذا يكون سمة مستمرة لتنظيم الشبكة الا ان هذا لا يمنع المراجعات المنتظمة بناءً على فرص السوق وقدرات الاستجابة ( Helman&Walter,٢٠٢٠:٢٤ )

٢- **خلق القيمة**: انشاء القيمة ونظام التسليم يوضح كيف ستخلق الشركة تلك القيمة وتقدمها لعملائها ومصدر تنافسيتها باستخدام (Nielsen et al,٢٠١٩: ٧)

أ- الموارد والقدرات .

ب- التنظيم : سلسلة القيمة ونظام الانشطة والعمليات .

ت- التمركز في شبكة القيمة - الروابط مع الموردين والشركاء والعملاء .

تؤكد عملية خلق القيمة على كيفية حصول الشركات على القيمة من خلال اقتناص الفرص الجديدة والاسواق الجديدة وتدفقات ايرادات جديدة، وفي محاولة للاجابة عن كيفية انشاء القيمة المشتركة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة واصحاب المصلحة حدد (Gamble et al(٢٠٢٠) اربع محركات للقيمة المشتركة التي يمكن انشاؤها بشكل مشترك من خلال اصحاب المصلحة الاربعة ( الموردين ، المنافسين ، الموزعين والمخزون ) لصالح المستهلكين النهائيين (Gamble et al ,٢٠٢٠:٢٢).

ومن اجل انشاء القيمة ( هندسة القيمة ) يجب توافر: (Helman &Walter,٢٠٢٠ :٢٨٠)

• القدرة على الاستجابة ذات الصلة

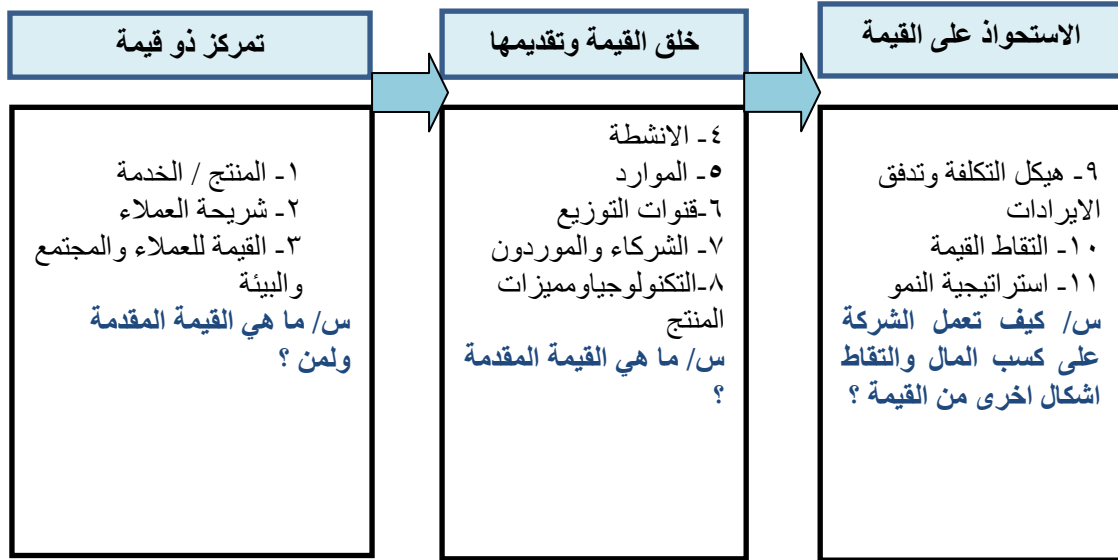
• تنفيذ عرض القيمة

• تحديد المواقع الأمثل لسلسلة القيمة

يتكون نظام انشاء القيمة من الاصول والكفاءات والموردين والشركاء والاشياء التي يجب على الشركة القيام بها لإنجاح نموذج الاعمال (Pekuri , ٢٠١٥:٣٣) ويمثل الأداء الفعال والفاعل لتسليم البضائع وإضافة القيمة (للمعمل) مطلبًا عامًا للنظام الداخلي للعمليات والموارد ضمن عملية إنشاء القيمة. وبالتالي ، يجب أن تدير العمليات العمل بفعالية وتعزز المنظمة لتحمل ميزة تنافسية. (Weber et al ,٢٠٢٠ : ١١)

٣- **التقاط القيمة** : يصف المبلغ الذي يدفعه الزبون للحصول على عرض القيمة ، أي القيمة التي يمكن للشركة الحصول عليها . ويشمل أيضاً الوسائل المختلفة التي يمكن للشركة استخدامها للحصول على القيمة مثل ( العمولة ، التأجير ، المزاد والاشترك (Nielsen et al,٢٠١٩:٩٠) .

يتمثل جوهر فهم نماذج الأعمال في التقسيم إلى منظورين للقيمة: النقاط القيمة وخلقها. كل منظور يتكون من عنصرين. تشكل مقترحات القيمة والمجموعات المستهدفة منظور النقاط القيمة والموارد الرئيسية والعمليات الرئيسية منظور خلق القيمة. (Herrmann & Kara, 2012: 67) أن مصطلح "النقاط القيمة" يشير إلى قيمة التبادل التي تتحقق عند إجراء عملية البيع.. (Pekuri , 2015: 40)



الشكل (٥) اطار عملية خلق القيمة والاستحواذ عليها لنماذج الاعمال

Source: Bocken et al. , "*Business model's Value Mapping for Sustainable Business Thinking*" , (2015), Journal of Industrial Production Engineering , p:71

حسب تصور بوكن المقدم في الشكل (٥) يتم استكشاف نموذج الاعمال من خلال توليد القيمة ويتكون من ثلاثة عناصر اساسية : تمركز نو قيمة ( عروض القيمة ) ، خلق القيمة وتقديمها ، استحواذ ( النقاط ) القيمة . (Aagaard ( ١٣ : ٢٠١٩ ، . ويجب تضمين القضايا التي تركز على الجوانب البيئية والاجتماعية من منظور السوق في سياق خلق القيمة وتقديم القيمة والاستحواذ على القيمة والإشارة إلى قضايا مثل الجاذبية البيئية والاجتماعية. في سياق إنشاء منصات متعددة الأطراف ، ينبغي التأكيد على بناء المجتمع وقيمه الوجودية. (Jablonski & Jablonski ( ٣٤ : ٢٠٢٠ ، . وفقاً لنظرية الاقتصاد ، يجب أن تكون كلمة "قيمة". يُنظر إليها على أن لها معنيين مختلفان. في بعض الأحيان يعبر عن فائدة كائن معين ، وأحياناً قوة شراء سلع أخرى. بهذه الطريقة ، يمكن استخدام المصطلحين "قيمة في الاستخدام" و "قيمة في التبادل". الأشياء التي لها أعلى قيمة في الاستخدام غالباً ما يكون لها قيمة متبادلة قليلة أو معدومة ، وعلى العكس من ذلك ، فإن الأشياء التي لها أعلى قيمة في التبادل غالباً ما يكون لها قيمة استخدام قليلة أو معدومة.

سابعاً: انواع نماذج الاعمال



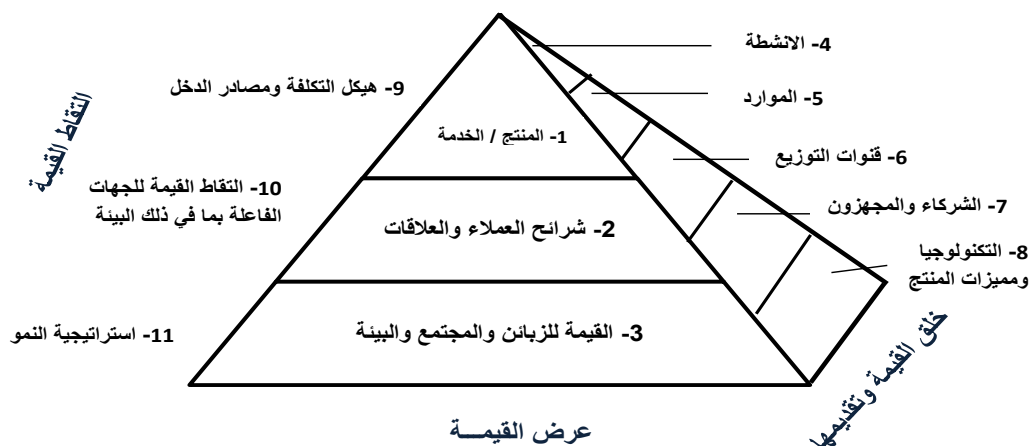
## ١- نموذج الاعمال التقليدي

ان بداية سلسلة القيمة لمنظور عملية التشغيل الداخلية هي عملية ابداعية توضح احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية . اذ يتم تطوير منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات الزبائن ، يتم التركيز على عمليات التشغيل لتوفير المنتجات والخدمات للزبائن الحاليين واخيراً تقديم خدمات ما بعد البيع واحتساب العوائد . ( Jabloniski ,٢٠١٩:٣) . ومن اجل فهم كيف تعمل بعض نماذج الاعمال ، من المهم ان تتعلم الشركة اين تجني اموالها في سلسلة القيمة . على الرغم من ان الشركة قد تقدم عدداً كبيراً من المنتجات والخدمات وقد يكون احد عناصر العمل يساهم بمعظم الارباح . (Wheelen et al.,٢٠١٨:١٧٢) . اثناء عمليات ابتكار نموذج الاعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة ، يمكن ان تكون مطالب الشركاء للقيمة مختلفة عن مطالب المستهلكين حيث يمكن ان يشملوا التجريب او ان يكونوا موجهين نحو الوفاء بالقيم التي يطلبها اصحاب المصلحة انفسهم . ( Gamble et al,٢٠٢٠) )

## ٢- نموذج الاعمال المستدام

ما هي الاستدامة؟ هل هي ربحية الشركات أم طول عمر الشركة؟ هل هي الاستدامة البيئية ، ببساطة الاستخدام الرشيد للمواد الخام؟ تتطلب إدارة قيمة أصحاب المصلحة بياناً أكثر شمولاً ووصفاً: تصميم خدمة المنتج الذي يحدد المكونات المرشحة التي قد يتم تصميمها لتكون لها دورات حياة متعددة وعمليات التصنيع والتوزيع المصممة مع إعادة التدوير وإعادة التصنيع (تجديد القيمة) في الاعتبار. من المهم أن يتم فهم الاستدامة في سياق كل من المنظمة (الشركات الفردية وشركات الشبكات الخاصة بها) وبيئة الموارد إذا كان لابد من تطوير قدرات استجابة فعالة. تقترح مؤسسة Ellen MacArthur Foundation شبكة سلسلة قيمة دائرية: "شبكة ترميمية ومتجددة بالتصميم وتهدف إلى الحفاظ على المنتجات والمكونات والمدخلات الأخرى بقيمتها المثلى للمستخدمين النهائيين في جميع الأوقات ، والتميز بين الدورات التكنولوجية والبيولوجية. ( Helman & Walter ,٢٠٢٠: ١٨٩)

يمر نموذج الاعمال بمراحل مميزة للفكرة وتطويرها وتسويقها ويختلف شكله عما سيكون عليه في المستقبل ، ومن اجل الحفاظ على استمرارية العمل ، ستحتاج الشركة الى استخدام اساليب ومفاهيم ادارية مختلفة مناسبة لمستوى التطوير التنظيمي . فالشركات التي هي في مرحلة مبكرة من التطوير يجب ان تكون نماذج اعمالها موجهة نحو البقاء ومع ذلك فان افق التخطيط في هذه الشركات قصير بسبب عدد من اوجه عدم اليقين . فالشركات الناشئة تركز بشكل اساسي على ايجاد حلول قابلة للتطبيق والتطوير ونموذج عمل فعال للسماح بالحصول على القيمة السوقية . ( Jabloniski (٢٠١٩:٤٣) . ولكي يتم تطبيق إطار نموذج الاعمال المفاهيمي لتقييم استدامة نموذج الاعمال ، نحتاج إلى دمج مع مجموعة من معايير تقييم الاستدامة.(على سبيل المثال في المسؤولية الاجتماعية للشركات) - ومعايير الاشخاص / المجتمع ، والكوكب / البيئة ، والربح.





شكل ( ٦ ) الاطار الهرمي لتقييم استدامة نموذج الاعمال

Source : Aagaard,Annabeth,"*Sustainable Business Model: Innovation, Implementation and Success*"(٢٠١٩),Springer Nature Switzerland,p:١٢

في إطار نموذج العمل المستدام SBM الهرمي ، يتم تعريف خلق القيمة المستدامة على أنه الموارد والأنشطة والشراكات التي تطبقها الشركات وتنفذها من أجل تحقيق عروض القيمة المستدامة الخاصة بهم. وبالتالي ، يتم تفسير الحصول على القيمة المستدامة على أنها مكاسب القيمة الاقتصادية وغير الاقتصادية للشركة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمقترحات القيمة المستدامة (Aagaard,٢٠١٩:١٢).

وتشمل عناصر نموذج الاعمال المستدام (التصميم، التحويل، الرصد والمراقبة، الاكتشاف والتعلم، الاستراتيجية ) . وتشمل اوجه التشابه بين نماذج الاعمال التقليدية والمبتكرة ما يأتي : ١- تحديات الحكمة التقليدية والافتراضات الاساسية .

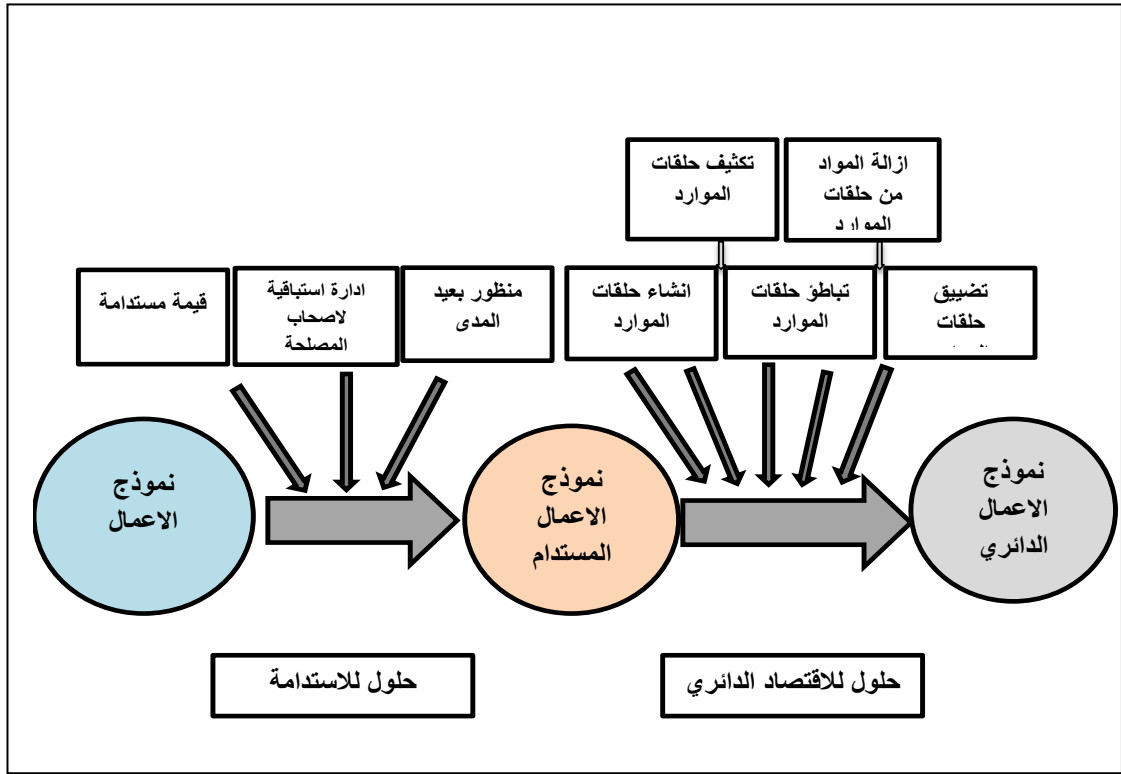
٢- اكتشاف شركاء الاعمال التكميليين .

٣- التعهدات في تحسين العمليات . ( Jabloniski ,٢٠١٩:٢٠٤ )

### ٣- نموذج الاعمال الدائري

يتطلب التحول إلى الاقتصاد الدائري عددًا كبيرًا من التغييرات مع العديد من الآثار الإدارية. يعد الإنشاء المشترك مع كل من العملاء والموردين أمرًا ضروريًا. وهذا يعني العمل الإبداعي المتكامل في نظام إيكولوجي للإبداع ، على الرغم من التكامل أيضًا بين التخصصات والكفاءات المختلفة داخل الشركة. يجب أن يتجلى العمل الذي يتم تنفيذه بالتعاون بين مختلف الجهات الفاعلة والوظائف المختلفة لنماذج الأعمال الجديدة (Aagaard,٢٠١٩:٢٠٣) .

تحتاج الشركات إلى بناء الكفاءات الأساسية في التصميم الدائري لتسهيل إعادة استخدام المنتج ، وإعادة التدوير ، وبالتالي. يتطلب تصميم المنتج الدائري (والعمليات) مهارات ومجموعات معلومات وأساليب عمل جديدة. تشمل المجالات المهمة للتصميم الدائري الناجح اقتصاديًا اختيار المواد الموحدة ، المكونات ، والمنتجات المصممة لتدوم طويلاً ، وتصميم الفرز السهل في نهاية العمر ، وفصل أو إعادة استخدام المنتجات والمواد ، والتصميم للتصنيع والتجميع (DFMA) التي تأخذ في الاعتبار إمكانية إعادة الاستخدام وغيرها من التطبيقات المفيدة للمنتجات الثانوية والنفايات وإعادة التصنيع وإعادة استخدام المنتجات بمجرد انتهاء دورة حياتها المخططة. (Helman & Walter ٢٢٩: ٢٠٢٠، و الشكل (٧) يبين التحول من النموذج التقليدي إلى المستدام ثم إلى الدائري .



الشكل (٧) التحول من النموذج التقليدي الى المستدام ثم الى الدائري .

اعداد الباحثين: بالاعتماد على المصدر

Source : Geissdoerfer, Martio ; Morioka, Sandra N.; Carralho, Marly M.; Evans , Steve, "Business Models and Supply Chains for the Circular Economy", (٢٠١٨) Journal of cleaner production , p:٦ .

### المحور الثالث / الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً : الاستنتاجات

- ١- على الرغم من اختلاف مكونات نماذج الاعمال الا انها تشترك في هدفها في كيفية انشاء القيمة .
- ٢- نموذج الاعمال ليس استراتيجية للشركة لأنه لا يأخذ في الحسبان البعد الاساسي للأداء .
- ٣- يتداخل ويتكامل مفهوم نموذج الاعمال مع مفهومي استراتيجية الاعمال وسلسلة القيمة ، فنموذج الاعمال هو انعكاس لاستراتيجية الاعمال وسلسلة القيمة هي جزء منه والتي تهتم بكيفية انشاء القيمة للمنظمة .
- ٤- تختلف نماذج الاعمال حسب طبيعة أنشطة المنظمات ولا يهم ان كانت المنظمة هادفة للربح او غير هادفة للربح .

- ٥- تعتبر الاستراتيجية عنصر مهم لاستدامة نماذج الاعمال . ونموذج الاعمال الدائري يحتاج الى شبكة سلسلة القيمة الدائرية
- ٦- نموذج الاعمال التقليدي يتطلب توفير المكونات الاساسية لاستحواذ القيمة . اما نموذج الاعمال المستدام فيجب ربطه مع معايير الاستدامة وللتحول الى نموذج الاعمال الدائري فيتطلب اعداد كفاءات في التصميم ومهارات واساليب عمل جديدة .

### ثانياً : المقترحات

- ١- تركيز الاهتمام بنموذج الاعمال كونه الاساس المنطقي لكيفية عمل المنظمة بما يمكنه من دعم استراتيجية المنظمة للوصول الى الاهداف المرغوبة .
- ٢- ضرورة اعتماد منظمات الاعمال نموذج اعمال يتكيف وتغيرات البيئة ويكون اكثر استجابة لها واعتماد استراتيجيات وسلاسل قيمة للتحويل الى نموذج اعمال مستدام او دائري للمحافظة على بقاء المنظمة .
- ٣- زيادة البحث والتعمق بتحليل مفهوم نموذج الاعمال وعلاقته مع نمذجة العمليات وعمليات التشغيل .
- ٤- للتوصل الى زيادة المعرفة بمفهوم نموذج الاعمال والمفاهيم الاخرى ذات العلاقة يفضل التوسع بالموضوع من قبل الباحثين وتقديم مجموعة من البحوث المقترحة منها :
- أ- دور نموذج الاعمال في تحسين الاداء .
- ب- العلاقة بين نموذج الاعمال ونمذجة العمليات .
- ج - بناء نموذج الاعمال الاجتماعي وفق مفهوم الاستدامة .

١. Aagaard ,A.(٢٠١٩), " *Sustainable Business Models: Innovation , Impelemention and success* " palgrave macmillan Library of Congress Controll Number :٢٠١٨٥٩٢٤٥١.
٢. Bocken , N. ; Rana , R. and William.S. , ٢٠١٥" Value Mapping for Sustainable business thinking " <http://www.researchgate.net/puplication/٢٧١٧١٣٤١٨>
٣. Chereau .Ph. and Meschi , P.(٢٠١٨)," *Strategic consulting :Tools and Methods for successful strategy mission*", Palgrave macmillan ,Library of congress control number:٢٠١٧٩٥٥٠٤٠.
٤. Clauss , T. ;Doepgan , M.H. ; Kraus ,S. and Cheng , Ch.,٢٠١٩" *knowledge management capabilities and organization risk – taking for business model Innovation in SMEs* " , Journal of Business Research , [www.elsevier.com/locate/jbusres](http://www.elsevier.com/locate/jbusres)
٥. Currie ,W.L.(٢٠٠٤)," *Value Creation from e-Business models*" Elsever Limited.
٦. Dyduch and Bratniki (٢٠١٨,p:٧) [http://personalmba.com/value-Capture/,DiGergrio\(٢٠١٣,p:٤٢\)](http://personalmba.com/value-Capture/,DiGergrio(٢٠١٣,p:٤٢))
٧. Gamble ,J.R. , Clinton ,E.and Diaz-Moriana ,V.(٢٠٢٠)." *Broadening the business model constant :Exploring how family –Owned SMEs – create value with external stakeholders* " ,Journal of Business Reseach . DOI:http://١٠.١٠١٦ / j.j busres .
٨. Gassman,O. ; Schumacher , A. and Hinder ,M.٢٠١٦." *Value Creation in the pharmaceutical Industry : The critical path ti Innovation* " ,Wiley-VCH Verlg GmbH & co.KGaA, Boschstr.١٢,٩٤٦٤ Weinheim ,Germany .
٩. Geissdoerfer ,M. , Morioka ,S. , Carvaho , M.M and Evans ,S.(٢٠١٨), " *Business Models and Supply Chains for the Circular Economy*" Journal of cleaner production .
١٠. Helman , D. and Walters , D. (٢٠٢٠) , " *Strategic Capability Response Analysis : The convergence of Indusrie . ٤.٠, Value chain Network Management ٢.٠ and Stakholder Value –led Management*", Springer Nature Switzerland AG.
١١. Herman,Ch. and Kara,So;(٢٠١٢)," *Sustainable Production ,Life Cycle Engineering and Management* " ,htt://www.springer.com/seres/١٠٦١٥.
١٢. Hill ,W.L. ; John , G. and schilling ,M.A.(٢٠١٥)," *Strategic Management : Theory* " ١١<sup>th</sup> ed. Cengoge Learning , ٢٠٠ First Stamford Place . ٤<sup>th</sup> flour , Stamford ,CT,USA .

١٣. Jablonski ,A. and Jablonski , M.(٢٠٢٠) "***Social Business Models in the Digital Economy : New Concepts and Contemporang Challenges*** " Palgrave Macmillan , Spring Nature Switzerland AG.
١٤. Jablonsli , A.(٢٠١٩) ," ***Sustainable Business Model*** " creative commons license CCBY-NC-ND.
١٥. Lambert ,S.(٢٠٠٨) ," ***A conceptual Framwork for Business Model Research*** " A/S Electronl Library (AlseL) ,BLED Preceding ٢٤ .
١٦. Lambert ,S.(٢٠٠٨) ," ***A conceptual Framwork for Business Model Research*** " A/S Electronl Library (AlseL) ,BLED Preceding ٢٤ .
١٧. Masanell , R.C. and Ricart,J.E.٢٠٠٩." From Srategy to Business Models and to Tactics " Harvard Business School , working paper .
١٨. Maulana , E.R. (٢٠١٦) . "***Penapan Model Business and Strategy Alternative Berdasakan Business Model Canvas : studi pada UKM Radja Promosi*** " FAKUTAS IL MU Sosal Dan ILMU POLITK Universitas LAMPUNG .
١٩. Nielsen , Ch. ; Lund , M.; Montermari , M. ; Paolone , M. and Dumay ,J. (٢٠١٩) "***Business Models: Aresearch overview*** " , Routledge Talyor and Francis Group , London and NewYork . ١<sup>st</sup> ed.
٢٠. Osterwalder , A. and Pignuer,Y.(٢٠١٠) "***Business Model Generation***" , John Wily & Sons , Inc , Hoboken , NewJersy .
٢١. Osterwalder ,A.;Pigneur Y.;Etiemble , F. and Smith ,A(٢٠٢٠) "***The Invincible Company*** " Wiley & Sons , Ink, Hobken ,NewJersy .
٢٢. Osterwalder A. ; Pigneur , Y.and Tucci , C.L.(٢٠٠٥) "***Clarifying business models : origins , present , and future of concept*** " , Communication of Association for Information System , Vol. ١٦ No, ١ PP.١-٢٥.
٢٣. Pekuri , Aki(٢٠١٥) "***The Role of Business Models in Construction Business Management*** " .Act Univ.Oul.٥٢٧ .
٢٤. Weber ,G. ; Bodemann , M. and Schmidpeter ,R. (٢٠٢٠)," ***Sustainable Business Process in Global companies : current in Regard to Effecincy and Risk Management*** " , Springer Fachedien Wiesbaden GmbH.

٢٥. Wheelen ,T.; Hunger, D. ; Hoffman , A.N. and Barnford ,Ch.E.(٢٠١٨) " *Straegic Management and Business Policy: Globalization Innovation and Sustainability* " , ١٥<sup>th</sup> ed. Person Education Limited United Kingdom.
٢٦. Writz , B.W, ; Pistoia , A. ; Ultrich , S. and AGottel , V.(٢٠١٥)" *Business Models : Origin , Development and future Research Perspectives* " LongRange Planning ١-١٩ Elsevier .
- ٢٧.Zott , Ch. And Amit ,R.H,(٢٠١١)" *The Business Model : Recent Developments and Future Research* " , Journal of Management dx.doi org/١٠-١١٧٧.