

إعادة بناء نموذج أعمالك

مارك دبليو. جونسون، كلايتون أم. كريستينسن، وهينينغ كجيرمان

طرحت شركة أبل آي بود مع آي تيونز ستورز iTunes عام 2003م، ما أحدث ثورة في الترفيه المحمول، وأوجد سوقًا جديدةً، وأسهم في تحويل الشركة. وفي غضون ثلاث سنوات فقط، أصبحت تركيبة أجهزة آي بود / آي تيونز منتجًا قيمته عشرة مليارات دولار تقريبًا، وهذا يمثل نحو (50%) من عائدات شركة أبل، فقفزت القيمة السوقية لشركة أبل من مليار دولار تقريبًا أوائل عام 2003م إلى أكثر من مئة وخمسين مليار دولار بحلول أواخر عام 2007م.

هذه قصة نجاح معروفة جيدًا، لكن ما هو معروف بدرجة أقل بكثير هو أن شركة أبل لم تكن أول من وضع مشغلات الموسيقى الرقمية في السوق، طرحت شركة تدعى دايموند للوسائط المتعددة Diamond Multimedia مشغل ريو Rio عام 1998م، وعرضت شركة أخرى باسم بست داتا Best Data مشغل الموسيقى المعروف باسم كابو Cabo 64 عام 2000م. كان كلٌّ من المُنتَجين يعمل جيدًا، إضافة إلى سهولة حملهما وأناقتهما. فلماذا نجح آي بود، بدلًا من ريو أو كابو؟

لقد قامت شركة أبل بما هو أكثر ذكاء بكثير من تقديم تقنية جيدة ووضعها في تصميم أنيق، فقد عرضت تقنية جديدة جيدة، ووضعتها في نموذج تجاري عظيم. كان ابتكار أبل الحقيقي جعل تحميل الموسيقى الرقمية سهلاً ومريحاً، وللقيام بذلك بنت الشركة نموذج أعمال رائداً، يجمع بين الأجهزة، والبرمجيات، والخدمات. هذا النهج يشبه تماماً عمل نموذج شفرات الحلاقة الشهيرة من شركة جيليت وموسى الحلاقة، ولكن باتجاه معاكس؛ فقد تخلت أبل عن (الشفرات) (موسيقى آي تيونز منخفضة هامش الربح) من أجل شراء (موسى الحلاقة) (آي بود مرتفع هامش الربح)، وقد حدّد هذا النموذج القيمة بطريقة جديدة، وقدم راحة تغيير قواعد اللعبة للمستهلك.

أعدت ابتكارات نموذج الأعمال تكوين صناعات كاملة، وإعادة توزيع مليارات من الدولارات، فمتاجر التجزئة مثل وول مارت وتارجت التي دخلت السوق بنماذج عمل رائدة، تمثل الآن (75%) من القيمة الكلية لقطاع التجزئة. وتطوّرت شركات الطيران الأمريكية منخفضة الكلفة من ومضة على شاشة الرادار (أعداد قليلة)، لتصبح (55%) من القيمة السوقية لشركات الطيران جميعها، إضافة إلى أن إحدى عشرة شركة من أصل سبع وعشرين أنشئت في الربع الأخير من القرن الماضي، شقت طريقها إلى قائمة أكبر (500) شركة في السنوات العشر الماضية بواسطة ابتكار نموذج الأعمال.

تبقى قصص ابتكار نموذج الأعمال من شركات راسخة مثل أبل نادرة. يبين تحليل الابتكارات الرئيسة داخل الشركات الموجودة

خلال العقد الماضي أن عددًا قليلاً جداً منها كانت ذات صلة بالنماذج التجارية، وأظهرت دراسة جمعية الإدارة الأمريكية الأخيرة أن ما لا يزيد على (10%) من الاستثمار والابتكار في الشركات العالمية يُخصّص لتطوير نماذج عمل جديدة.

ومع ذلك، يتحدث الجميع عن هذا الموضوع، فقد أظهر استطلاع أجرته وحدة تبادل المعلومات في مجلة الإيكونوميست عام 2005م أن أكثر من (50%) من المديرين التنفيذيين يعتقدون أن ابتكار نموذج الأعمال سيصبح أكثر أهمية للنجاح من المنتج أو الخدمة، وورد في دراسة أجرتها شركة (IBM) عام 2008م أن المديرين التنفيذيين في الشركات الكبرى يؤكدون هذه النتائج، وقد أشارت الدراسة إلى أن معظم كبار المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع ذكروا وجود حاجة إلى تكييف نماذج الأعمال المخصص بهم، وقال أكثر من ثلثي الذين كانوا مشمولين في الدراسة أنه توجد حاجة إلى تغييرات واسعة النطاق، وفي مثل هذه الأوقات الاقتصادية الصعبة، يبحث بعض المديرين التنفيذيين فعلاً عن ابتكار نموذج الأعمال لمعالجة تحولات دائمة في هيكلية السوق الطبيعية.

لذا، يواجه كبار المديرين في الشركات الحالية السؤال المحبط: لماذا من الصعب جداً تحسين النمو الجديد الذي يمكن أن يحققه ابتكار نموذج الأعمال؟ تقترح بحوثنا مشكلتين: الأولى عدم وجود تعريف: إذ يوجد عدد قليل جداً من الدراسات الرسمية لتعرّف إجراءات تنمية نموذج الأعمال وعملياته. والأخرى، أن عددًا قليلاً من

الشركات التجارية القائمة يفهم بناء نموذج أعمالهم فهمًا جيدًا، حيث إنَّ ذلك يقف وراء تطورها، وترابطاتها الطبيعية، ونقاط قوتها، والقيود التي تعيق تطورها؛ لذا لا يستطيعون حتى معرفة متى يمكن الاستفادة من أعمالهم الأساسية عندما يتطلب نجاح نموذج العمل الجديد.

الفكرة باختصار

عندما طرحت شركة أبل أي بود، قامت بشيء أكثر ذكاءً بكثير من وضع التقنية الجديدة في تصميم أنيق، فقد عملت على وضع التقنية الجديدة في نموذج أعمال تجارية جاذب. وبالجمع بين الأجهزة، والبرمجيات، والخدمات، قدم النموذج تغييرًا لقواعد اللعبة، مريحًا للمستهلكين، وسجل رقمًا قياسيًا في الأرباح لأبل.

تستطيع نماذج الأعمال التجارية الكبيرة إعادة تكوين الصناعات ودفع عجلة النمو بصورة مدهشة، ومع ذلك يرى كثير من الشركات أن ابتكار نموذج الأعمال صعب، حيث لا يفهم المديرون النموذج القائم جيدًا لمعرفة الكيفية أو الوقت الذي يحتاج فيه إلى تغيير.

لتحديد إذا كانت شركتك في حاجة إلى تغيير نموذج أعمالها؟ ينصح جونسون وكريستينسن وكجيرمان باتباع الخطوات الآتية:

1. بيّن واستوضح ما الذي يجعل النموذج القائم ناجحًا؛ على سبيل المثال: ما مشكلات العملاء التي يعمل على حلها؟ كيف يكسب المال ويوفره لشركتك؟
2. راقب وتنبه للإشارات التي تبين أن نموذجك يحتاج إلى تغيير، مثل ظهور منافسين جدد أقوىاء وصارمين في الأفق.
3. قرّر، هل إعادة اختراع النموذج المخصوص بك يستحق كل هذا الجهد؟ يكون الجواب بنعم فقط إذا كان النموذج الجديد يغير الصناعة أو السوق.

بعد معالجة هذه المشكلات مع العشرات من الشركات، وجدنا أنّ نماذج الأعمال الجديدة غالباً ما تبدو غير جذابة لأصحاب المصلحة في الداخل والخارج منذ البداية، فلمعرفة ما يوجد خارج حدود الشركة وما يوجد في النموذج الجديد، تحتاج الشركات إلى خارطة طريق.

تتكون خرائط الطرق المخصصة بنا من ثلاث خطوات بسيطة: الأولى، إدراك أنّ النجاح يبدأ بعدم التفكير في نماذج الأعمال بتاتاً، ويبدأ مع التفكير في فرصة إرضاء العملاء الحقيقيين الذين يحتاجون إلى مهمة مصوغة بصورة جيدة. والخطوة الثانية بناء مخطط وبرنامج عمل يبين كيف ستلبي شركتك هذه الحاجة، وفي الوقت نفسه تكون مربحة، حيث تتكون هذه الخطة في نموذجنا من أربعة عناصر. والخطوة الثالثة مقارنة هذا النموذج مع النموذج الحالي لمعرفة مدى ما يجب تغييره للحصول على الفرصة، ستعرف بمجرد الانتهاء من ذلك بإمكانك استخدام النموذج والتنظيم الموجودين أم أنك في حاجة إلى فصل وحدة جديدة لتنفيذ نموذج جديد. كل شركة ناجحة تضي بحاجة العملاء الحقيقيين بوجود نموذج عمل فاعل، سواء أمفهوّمًا تمامًا كان ذلك النموذج أم لا؟ دعونا نلقي نظرة على ما يستتبع ذلك.

تطبيق الفكرة

افهم نموذج الأعمال الحالي

يتكون النموذج الناجح من المكونات الآتية:

- قيمة العملاء: يساعد النموذجُ العملاء على تنفيذ (مهمة) محددة لا تعالجها العروض البديلة.

مثال: تمكّن العيادات الصغيرة الناس من زيارة عيادة الطبيب دون ترتيب مسبق، من خلال وجود الممرضين الممارسين لعلاج الحالات البسيطة.

- **صيغة الربح:** يولد النموذج قيمة لشركتك بعوامل، مثل نموذج الإيرادات، وهيكّل النفقات، والهوامش الربحية، ودوران المخزون.
مثال: سيارة مجموعة تاتا نانو غير المكلفة، مربحة؛ لأنّ الشركة خفضت كثيراً من عناصر هيكل النفقات، وتقبلت هوامش ربح إجمالية أقلّ من المستوى، وباعت النانو بأعداد كبيرة إلى سوقها.
المستهدف: السوق، مشتررون للسيارات في السوق الناشئة أول مرة.

- **الموارد والعمليات الرئيسية:** لدى شركتك الأفراد، والتقنية، والمنتجات، والمرافق، والمعدات، والعلامة التجارية المطلوبة لتقديم اقتراح قيمّ للعملاء الذين تستهدفهم، ولها عمليات (التدريب، والتصنيع والخدمات) للاستفادة من تلك الموارد.

مثال: كي تستطيع شركة تاتا موتورز الوفاء بمتطلبات صيغة ربح نانو، كان عليها أن تعيد تصوّرها لكيفية تصميم السيارة، وتصنيعها، وتوزيعها. أعادت تعريف إستراتيجية موردها، واختارت الاستعانة بمصادر خارجية للحصول على (85%) من مكونات نانو، واستخدام ما يقرب من (60%) أقلّ من الباعة للحدّ من نفقات صفقات البيع.

تحديد متى تكون الحاجة إلى نموذج جديد

تحتاج الظروف الآتية إلى تغيير نموذج العمل:

فرصة لـ:

مخاطبة احتياجات مجموعات كبيرة من الذين يجدون الحلول القائمة مكلفة جداً أو معقدة.

الاستفادة من التقنية الجديدة، أو استغلال التقنية الموجودة في أسواق جديدة.
التشديد على القيام بمهمة يجب إنجازها في حين أنها غير موجودة.

مثال:

هدف نانو هو فتح باب ملكية السيارات إلى المستهلكين ذوي الدخل المنخفض في الأسواق الناشئة.

تطور الشركة تطبيقاً تجارياً لتقنية وُضعت أصلاً للاستخدام العسكري . شددت فيدكس على أداء (وظيفة) لم تلبّ للعملاء: استلام الطرود بسرعة وموثوقية أكثر مما يمكن لأي خدمة أخرى تقديمه.

توجد حاجة إلى:

التخلص من الموزعين ذوي المبيعات القليلة.
الاستجابة للتحويلات في المنافسة.

مثال:

هددت المصانع الصغيرة مصانع الصلب المتكاملة قبل ثلاثين عاماً بتصنيع الصلب بأنفسهم وبأسعار أقل من ذلك بكثير . تحول مصنع الأدوات الصناعية، هيلتي، من بيع أدواته إلى تأجيرها جزئياً. (الباعة الجيدون تحولوا بعيداً عن بيعها بسبب بيعها أدوات عالية الجودة).

نموذج الأعمال: تعريف

يتألف نموذج الأعمال التجارية- من وجهة نظرنا- من أربعة عناصر متشابكة، توجد القيمة وتقدمها عندما تكون مجتمعة، وأكثر العناصر أهمية للحصول على الشيء الصحيح حتى الآن، هو الأول.

والعناصر هي:

عرض القيمة المقدم للعملاء

الشركة الناجحة هي التي تجد طريقة تنتج بوساطتها قيمة للعملاء، وهذا يعني الوسيلة لمساعدة العملاء على الحصول على مهمة

تم القيام بها بصورة صحيحيه، ونعني بـ (المهمة) مشكلة أساسية في موقف معين تحتاج إلى حل. وبمجرد تفهمنا للمهمة جوانبها جميعها، ومن ذلك العملية الكاملة لإنجازها، عندها نكون قادرين على تصميم العرض أو الاقتراح، وكلما زادت أهميَّة المهمة للعملاء، انخفض مستوى رضاهم عن الخيارات الحالية من أجل القيام بهذه المهمة، وأصبحت حلولك أفضل من البدائل المتوافرة للحصول على هذه المهمة (وبطبيعة الحال، انخفاض السعر)، ومن ثمَّ تزداد الخدمات القيِّمة المقدمة للعملاء (CVP). تكون الفرص لإنشاء الخدمات القيِّمة المقدمة للعملاء في أقوى حالاتها، كما وجدنا في البحث، عندما لا تُصمَّم المنتجات والخدمات البديلة دون أخذ الوظيفة الحقيقية في الحسبان، ويمكنك تصميم العرض أو الاقتراح الذي سيؤدي إلى القيام بالمهمة، والمهمة فقط، على نحو مثالي. سنعود إلى هذه النقطة في وقت لاحق.

صيغة الربح

صيغة الربح هي مخطَّط يحدِّد كيفية قيام الشركة بإيجاد قيمة لنفسها، وفي الوقت نفسه توفير القيِّمة للعملاء. تتألف صيغة الربح مما يأتي:

- نموذج الإيرادات: السعر مقابل الحجم.
- هيكل النفقات: النفقات المباشرة، وغير المباشرة، وفورات الحجم. سيكون هيكل النفقات مدفوعاً في الغالب عن طريق نفقات الموارد الرئيسيَّة التي يتطلبها نموذج الأعمال.

- نموذج الهامش: عند معرفة الحجم المتوقع وهيكل النفقات، يكون نموذج الهامش هو المساهمة المطلوبة من كل معاملة لتحقيق الأرباح المطلوبة.
 - سرعة الموارد: السرعة التي نحتاج إليها لتسليم المخزون، والأصول الثابتة، وغير الثابتة، وبصورة أكثر عمومية، مدى حاجتنا إلى الاستفادة من الموارد على نحو جيد لدعم الحجم المتوقع وتحقيق أرباحنا المتوقعة.
- غالبًا ما يعتقد الناس أن مصطلحي (صيغة الربح) و (نموذج الأعمال) يمكن استعمالهما الواحد بدل الآخر؛ أي إنهما قابلان للتبديل، ولكن، كيف يمكنك تحقيق الربح، وهو قطعة واحدة فقط من هذا النموذج؟ لقد وجدنا أنه من الأكثر فائدة أن تبدأ بوضع الثمن المطلوب لتقديم الخدمات القِيَّمة المقدمة للعملاء، ومن ثمَّ العمل إلى الوراء لتحديد ما يجب أن تكون عليه النفقات المتغيرة والهوامش الإجماليَّة، وهذا بدوره يحدد ما يجب أن تكون عليه سرعة المصدر وحجمه لتحقيق الأرباح المرجوة.

الموارد الرئيِّسة

الموارد الرئيِّسة هي الأصول، مثل: الأفراد، والتقنية، والمنتجات، والمرافق، والمعدات، والقنوات، والعلامة التجارية المطلوبة لتقديم عرض القِيَّمة إلى العملاء المُستهدفين، والتَّشديد هنا هو على العناصر الرئيِّسة التي توجد قيمة للعملاء والشركة، والطريقة التي تتفاعل بواسطتها هذه العناصر. (لكلِّ شركة أيضًا موارد عامة لا توجد التمايز التنافسية).

العمليات الرئيسية

للشركات الناجحة عمليات تشغيلية وإدارية تسمح لها بتقديم قيمة بطريقة يمكن تكرارها بنجاح وتزداد في الحجم، ويمكن أن تشمل هذه العمليات المهام المتكررة، مثل: التدريب، والتطوير، والتصنيع، ووضع الميزانيات، والتخطيط، والمبيعات، والخدمة، وتشمل العمليات الرئيسية أيضًا قواعد الشركة، والقياسات، والمعايير.

تكوّن العناصر الأربعة هذه لبنات بناء أيّ عمل تجاري، ويحدد كلٌّ من عرض قيمة العملاء وصيغة الربح قيمة العميل والشركة على التوالي؛ ونصف الموارد والعمليات الرئيسية في كيفية تسليم هذه القيمة إلى كلٍّ من العميل والشركة.

وعلى الرغم من البساطة التي قد يبدو عليها هذا الإطار، فإنّ قوته تكمن في ترابط أجزاءه المعقدة؛ حيث إن من شأن أيّ تغييرات كبيرة تطرأ على أيّ من هذه العناصر الأربعة أن تؤثر في العناصر الأخرى والكلّ المتكامل؛ لذا تضع الشركات الناجحة نظامًا أكثر، أو أقلّ، استقرارًا لترابط هذه العناصر بوساطته بعضها ببعض بطرق متسقة ومتكاملة.

كيف تبني النماذج العظيمة؟

لتوضيح عناصر إطار نموذج عملنا، سوف ننظر إلى ما وراء نماذج ابتكارات تغيير قواعد اللعبة التجارية لشركتين.

إعداد عرض قيمة مقدّم للعملاء

من غير الممكن اختراع نموذج عمل أو إعادة اختراعه، دون تحديد واضح لعرض القيمة المقدم للعملاء قبل كل شيء، ففي كثير من الأحيان، يبدأ ذلك بوصفه إنجازًا بسيطًا جدًا. تخيل للحظة أنك واقف على طريق في مومباي في يوم ماطر، ولاحظت وجود عدد كبير من الدراجات النارية تتحرك يَمَنَة وَيَسَّرَة بصورة غير مستقرة من بين صفوف السيارات ومن حولها، وإذا أنعمت النظر عن قرب، ستجد أنّ معظمها يحمل أفراد الأسرة كلهم؛ الوالدين وأطفالهما، فعند التفكير أول مرة، قد تقول: هذا جنون! أو: هذا ما هو عليه الحال في البلدان النامية، حيث يتدبر الناس أمورهم على قدر استطاعتهم.

عناصر نموذج الأعمال الناجح

كلُّ شركة ناجحة تعمل وفقًا لنظام فاعل لنموذج الأعمال، وعن طريق تحديد أجزائه المكونة بطريقة منهجية، يستطيع المديرون التنفيذيون معرفة كيف يفي النموذج بالقيمة الكامنة لعرضها بطريقة مربحة باستخدام العمليات الرئيسية وموارد رئيسة معينة. وبهذا الفهم، يصبح باستطاعتهم الحكم على كيفية استخدام النموذج نفسه للوفاء بصورة جذرية بالخدمات الّقيِّمة المقدّمة للعملاء، وما يحتاجون إلى القيام به لبناء نموذج جديد إذا لزم الأمر؛ للاستفادة من هذه الفرصة.



عندما أخذ راتان تاتا من مجموعة تاتا هذا المشهد في الحسينان، رأى أنه توجد وظيفة حاسمة ينبغي القيام بها: توفير بديل للعائلات أكثر أماناً من دراجة (السكروتر) علم أن ثمن أرخص سيارة متاحة في الهند يوازي بسهولة خمس مرات ما تكلفه الدراجة (السكروتر)، وأن كثيراً من هذه الأسر لا يمكنها تحمل نفقات واحدة من تلك السيارات؛ لذا كان تقديم عرض بديل بأسعار معقولة وأكثر أمناً اقتراحاً مناسباً في الأحوال الماديّة جميعها للأسر التي تشتري السكروتر، وهو عرض يمكن أن يكون في متناول عشرات الملايين من الناس الذين لم يكونوا بعد جزءاً من سوق شراء السيارات، وأدرك راتان تاتا أيضاً أنه لا يمكن استخدام نموذج أعمال شركة تاتا موتورز لتطوير مثل هذا المنتج عند نقطة السعر المطلوبة.

في الطرف الآخر من السوق، كانت شركة هيلتي (الشركة المصنعة للمعدات الكهربائيّة الحديثة اللازمة للبناء الصناعي ومركزها ليشتين شتاين) قد أعادت النظر في الوظيفة الحقيقية التي ينبغي القيام بها لخدمة كثير من الزبائن الحاليين؛ فالمقاول يجني المقاول المال عن طريق إنهاء المشروعات؛ وإذا كانت الأدوات المطلوبة غير متوافرة أو لا تعمل جيداً، فلا يمكن القيام عندئذٍ بالعمل وإنهائه، ولا يجني المتعهدون المال عن طريق امتلاك الأدوات؛ فهم يصنعونها لاستخدامها بأكبر قدر من الكفاية، فقد كان بإمكان شركة هيلتي مساعدة المقاولين على إنجاز المهام بتأجير الأدوات بدلاً من بيعها. وعن طريق إدارة مخزون عملائها تستطيع توفير أفضل أداة

في الوقت المناسب، وإيصالها واستبدالها بسرعة عالية، إضافة إلى تحديثها، مقابل رسوم شهرية. ولتقديم عرض هذه القيمة، كانت الشركة في حاجة إلى إنشاء برنامج إدارة أسطول الأدوات، وتحويل اهتمامها في أثناء هذه العملية من خدمات التصنيع إلى خدمات التوزيع، وهذا يعني أن على هيلتي بناء صيغة جديدة للربح، وتطوير الموارد والعمليات الجديدة.

السمة الأكثر أهمية لعرض القيمة المقدم للعملاء هي دقته؛ أي كيفية التعامل مع مهمة العميل التي يتعين القيام بها ولا شيء آخر سواها، ولكن غالبًا ما تكون مثل هذه الدقة الشيء الأكثر صعوبة لتحقيقه، فالشركات التي تحاول إيجاد الجديد غالبًا ما تهمل التشديد على وظيفة واحدة، بل تبعث جهودها في محاولة فعل كثير من المهام، ما يوؤدي إلى عدم القيام بأي مهمة على نحو جيد.

الطريقة الوحيدة لتوليد عرض القيمة الدقيق هي التفكير في الحواجز الأربعة الأكثر حدوثًا، التي تمنع قيام الأفراد من تأدية وظائف معينة على نحو جيد، وهي: المال غير الكافي، وإمكانات الوصول، والمهارة، والوقت، فقد صمّم صانع البرمجيات إنتويت Intuit برنامج كويك بوكس لتلبية حاجة مالكي الأعمال التجارية الصغيرة لتجنب نفاذ النقد، وعن طريق إنجاز العمل بوساطة برامج المحاسبة المبسطة إلى حد كبير، كسرت شركة إنتويت حاجز المهارات التي منعت أصحاب الأعمال الصغيرة غير المدربين دون استخدام حزم المحاسبة الأكثر تعقيدًا. في حين كسرت شركة منيوت كلينك، مقدم الرعاية الصحية

الأساسية المستندة إلى الصيدلة، حاجز الوقت الذي أبقى الناس بعيداً عن زيارة عيادة الطبيب بسبب الحالات الصحية البسيطة، بواسطة المرضى الممارسين دون الحاجة إلى حجز مواعيد مسبقة.

تصميم صيغة الربح

عرف راتان تاتا أنّ السبيلَ الوحيدَ لحصول أسر الدرجات البخارية على السيارات هو عن طريق ردم حاجز المال، بخفض سعر السيارة بصورة كبيرة. تساءل تاتا: ماذا لو أمكنني تغيير اللعبة بصناعة سيارة ثمنها مئة ألف روبية (وحدة عملة تستعمل في الهند وباكستان؟)، تصوّر نقطة سعر مقدارها نحو ألفين وخمس مئة دولار أمريكي؛ أي أقلّ من نصف سعر أرخص سيارة متاحة، ولكن لهذا التصوّر - بطبيعة الحال - تداعيات مثيرة لصيغة الربح: إنها تتطلب انخفاضاً كبيراً في الهوامش الإجمالية، وتخفيضاً جذرياً في كثير من عناصر هيكل النفقات، ومع ذلك عرف أنه بالإمكان كسب المال إذا استطاع زيادة حجم المبيعات كثيراً، وعرف كذلك أنّ قاعدته المُستهدفة من المستهلكين يمكن أن تكون واسعة.

أمّا هيلتي، فقد كان الانتقال إلى برنامج إدارة العقود المطلوبة يتطلب تحويل الأصول من الميزانيات العمومية للعملاء إلى الشركة نفسها، وتوليد إيرادات مخصوصة بها عن طريق نموذج عقد الإيجار/ الاشتراك. أمّا الرسوم الشهرية، فيمكن أن يكون للعملاء مجموعة كاملة من الأدوات في متناول أيديهم، ومن ذلك عمليات الإصلاح والصيانة، وهذا ما سيتطلب تحوُّلاً أساسياً للمكونات الرئيسة جميعها

لصيغة الربح: تدفق الإيرادات (التسعير، وتدرج المدفوعات، وكيفية التفكير في الحجم)، وهيكّل النفقات (ومن ذلك إضافة نفقات تطوير المبيعات وإدارة العقود)، ودعم الهوامش، وسرعة المعاملات.

تحديد الموارد والعمليات الرئيسية

بعد أن صيغ عرض اقتراح القيمة لكل من العملاء والأعمال التجارية، يجب على الشركات النظر في الموارد والعمليات الرئيسية اللازمة لتحقيق تلك القيمة؛ فبالنسبة إلى شركة خدمات مهنية، على سبيل المثال، عادة ما تكون الموارد الرئيسية هي العاملين فيها، وتكون العمليات الرئيسية الأشخاص ذوي الصلة (التدريب والتطوير، على سبيل المثال). أمّا لشركة سلع معلبة، فإنّ الموارد الرئيسية هي العلامات التجارية القوية، وقنوات التوزيع لدى تجار التجزئة المختارة جيداً، وقد تكون العلامة التجارية المرتبطة وعمليات قناة الإدارة من بين العمليات الرئيسية.

في كثير من الأحيان، لا تكوّن الموارد والعمليات الفردية هي التي تصنع الفرق، ولكن علاقة بعضها مع بعض. حيث ستحتاج الشركات دائماً تقريباً إلى دمج الموارد والعمليات الرئيسية بطريقة فريدة؛ للقيام بوظيفة تخدم تماماً مجموعة من العملاء، عندها تكون الشركات قد أوجدت ميزة تنافسية بصورة دائمة على نحو ما. يساعد التشديد أولاً على عرض القيمة وصيغة الربح على توضيح كيفية احتياج هذه الموارد والعمليات إلى الترابط؛ على سبيل المثال: تقدم معظم المستشفيات العامة عرض قيمة يمكن وصفه بأنه «سنفعل أيّ شيء لأيّ شخص». ولكن فعل كل شيء للناس كافة يتطلب من هذه المستشفيات

أن تتوافر لديها مجموعة واسعة من الموارد (المختصين، والمعدات، وغيرها) التي يمكن ربطها ببعضها بأي صورة من الصور. والنتيجة هي ليس فقط عدم وجود تمايز ولكن عدم الرضا أيضاً.

هيلتي تنسحب بخفة من بيع المعدات

استفادت هيلتي من فرصة تغير قواعد اللعبة لزيادة الربحية، بتحويل المنتجات إلى خدمة؛ فبدلاً من بيع الأدوات (بأسعار تتخفف باستمرار)، تحولت إلى خدمة التأجير فقط «الأداة التي أنت في حاجة إليها عندما تحتاج إليها، دون متاعب الإصلاح أو التخزين». يتطلب مثل هذا التغيير الجذري في عرض القيمة المطلوب للعملاء تحولاً في الجوانب جميعها لنموذج أعمالها.

خدمة إدارة مجموعة أدوات هيلتي	شركة الأدوات الصناعية التقليدية
تأجير مجموعة شاملة من الأدوات لزيادة إنتاجية المتعهدين في الموقع.	مبيعات الأدوات الصناعية والمهنية ولوازمها.
هوامش مرتفعة؛ أصول كبيرة؛ دفعات شهرية لصيانة الأدوات، والإصلاح، والاستبدال.	هوامش منخفضة، دوران مخزون مرتفع.
هوامش مرتفعة؛ أصول كبيرة؛ دفعات شهرية لصيانة الأدوات، والإصلاح، والاستبدال.	قناة توزيع، مصانع منخفضة الكلفة في البلدان النامية، البحث والتطوير.

وعلى النقيض من ذلك، يستطيع المستشفى الذي يشدد على عرض قيمة محددة دمج الموارد والعمليات بطريقة فريدة تبهج الزبائن وتفرحهم؛ فالمركز الصحي الوطني في دنفر على سبيل المثال، يشدد على عرض قيمة محددة بقوله: إذا كنت تعاني مرضاً في الجهاز الرئوي، فأحضره إلى هنا، سنحدّد أسبابه وجذوره ونصّف العلاج الفاعل له. سمح تضييق مجال التركيز للمركز الصحي الوطني بتطوير العمليات التي تعمل على دمج الطرق التي يعمل من خلالها المتخصصون والمعدات المتخصصة معاً.

وكي تستطيع شركة تاتا موتورز تلبية متطلبات عرض القيمة لعملائها وصيغة الربح لنانو، كان عليها أن تعيد تصوّر كيفية تصميم السيارة، وتصنيعها، وتوزيعها. جمعت تاتا فريقاً صغيراً من المهندسين الشباب الذين - على عكس مهندسي الشركة الأكثر خبرة - لن يتأثروا، ويتحدد تفكيرهم بصيغ الأرباح الحالية لصناعة السيارات، وقد قلل هذا الفريق عدد الأجزاء في السيارة بصورة كبيرة، ما أدى إلى توفير كبير في النفقات، وأعدت تاتا أيضاً تصوّر إستراتيجية موردها، واختارت الاستعانة بمصادر خارجية بنسبة (85%) من مكونات نانو، وقلّصت عدد البائعين إلى (60%) من المعدل الطبيعي تقريباً؛ لتخفيض نفقات المعاملات، وتحقيق وفورات أفضل للحجم.

وعلى الطرف الآخر من خط التصنيع، تتصوّر تاتا طريقة جديدة تماماً لتجميع سياراتها وتوزيعها، فقد كانت الخطة النهائية تقتضي شحن وحدات مكونات المركبات إلى شبكة تجميع مملوكة للشركة،

ولكن بصورة مستقلة عن شبكة خط تجميع الشركة، حيث ستبنى فيها على وَفْقِ الطلب. ستصمم النانو، وتبنى، وتوزع، وتخدم بطريقة جديدة جذرياً، طريقة لا يمكن أن تتحقق دون نموذج جديد للعمل. وبينما هيئة المحلفين ما تزال في الخارج، فقد يتمكن راتان تاتا من حلّ مشكلة السلامة المرورية بهذه العملية.

أمّا شركة هيلتي، فيمكن التحدي الأكبر في تدريب ممثلي مبيعاتها للقيام بمهمة جديدة تماماً، فإدارة المجموعة ليست مبيعات لعدد قليل من الساعات، ولكن تستغرق أياماً عدّة، أو أسابيع، بل أشهراً من الاجتماعات لإقناع الزبائن بشراء برنامج بدلاً من المنتج. فجأة، وجد ممثلو المبيعات الذين اعتادوا التعامل مع قادة أطقم الشراء، ومديرو الشراء الذين يعملون من خلال مقطورات متنقلة في الموقع - أنفسهم رؤساء تنفيذيين ومديرين ماليين لامعين عبر طاولات المؤتمرات.

إضافة إلى ذلك، تحتاج عمليات التآجير إلى موارد جديدة، وأشخاص جدد، وأنظمة تقنية معلومات أكثر قوة، وغيرها من التقنيات الجديدة؛ لتصميم الحزم المناسبة وتطويرها، ثم التوصل إلى اتفاق بخصوص الدفعات الشهرية. وكانت هيلتي في حاجة إلى عملية للحفاظ على مجموعة كبيرة من الأدوات غير مكلفة وفاعلة أكثر مما اعتاده عملاؤها، وهذا يعني توافر مستودعات كبيرة للتخزين، ونظام لإدارة المخزون، ومصدر تزويد للأدوات البديلة. وفي جانب إدارة العملاء، طورت شركة هيلتي موقعاً على شبكة الإنترنت مكّنت مديري مشروعات البناء الاطلاع على الأدوات جميعها في مجموعاتها ومعدلات

استخدامها، وتتوافر هذه المعلومات بسهولة، يستطيع المديرون التعامل مع محاسبة النفقات المرتبطة بتلك الأصول بسهولة.

غالبًا ما تكون القواعد، والمعايير، والمقاييس، والعنصر الأخير في الظهور عند تطوير نموذج الأعمال، وقد لا يمكن تصوُّرها كلها حتى يُختبر المنتج أو الخدمة جديدة، حيث تحتاج نماذج الأعمال إلى المرونة اللازمة للتغيير في السنوات الأولى من تأسيسها.

متى نحتاج إلى نموذج أعمال جديد؟

ينبغي للشركات المؤسسة أن تأخذ على عاتقها مباشرة تأسيس ابتكار نموذج الأعمال على محمل الجد، حيث يمكنها في كثير من الأحيان إيجاد منتجات جديدة ترعج المنافسين دون تغيير جذري لنموذج أعمالها التجارية الخاصة، على سبيل المثال: طورت شركة بروكتر آند غامبل عددًا من المنتجات، بما تصفه (الابتكارات المعطلة للسوق) مثل ممسحة وخرقة سويفر التي تستعمل مرة واحدة، ويمكن التخلص منها، ونوع جديد من معطرات الهواء. بُني كلا الابتكارين على نموذج أعمال (P & G) التجارية القائمة وهيمنتها على المواد الاستهلاكية المنزلية.

أحيانًا، يتطلَّب إيجاد نموٍّ جديد مغامرة الدخول إلى منطقة نموذج أعمال غير معروف، وليس فقط نحو المجهول، أو سوق غير معروفة. ولكن متى؟ يكون الجواب القصير المقتضب هو: عندما توجد حاجة إلى تغييرات كبيرة للعناصر الأربعة المتعلقة بالنموذج القائم،

ولكن الأمر ليس بهذه البساطة دائمًا؛ لأنه توجد حاجة إلى قرار إداري حكيم. بعد كل ما ذكرناه، لاحظنا خمسة ظروف إستراتيجية ما تتطلب غالبًا تغيير نموذج العمل، هي:

1. فرصة معالجة احتياجات مجموعات كبيرة من العملاء المحتملين الذين استُبعِدوا من السوق تمامًا؛ لأنَّ الحلول الحالية المتوافرة مكلفة جدًا أو معقدة في نظرهم، وذلك عن طريق حلول ابتكارات معطلة، وتشمل هذا الفرصة توفير المنتجات في الأسواق الناشئة (أو الوصول إلى قاع الهرم، أي المجموعات الكبيرة والفقيرة)، كما فعلت نانوتاتا.
2. فرصة الاستفادة من العلامة التجارية لتقنية جديدة، والالتفاف حولها بنموذج أعمال جديد مثلما فعلت (أبل ومشغلات MP3)، أو فرصة الاستفادة من تقنية اُخْتَبِرَتْ من قبل، وإيصالها إلى سوق جديدة (مثل، تقديم تقنيات عسكرية في مجالات الفضاء التجارية أو العكس).
3. فرصة جلب الاهتمام صوب مهمة يجب القيام بها، في حين أن مثيلاتها لم توجد حتى الآن، وهذا كثير الحدوث في الصناعات؛ حيث تشدّد الشركات على المنتجات أو شرائح العملاء، ما يؤدي بهم إلى تحسين المنتجات الحالية أكثر وأكثر، وزيادة السلع مع مرور الوقت، ويعطي التشديد على الوظائف للشركات فرصة إعادة تعريف ربحية الصناعة؛ على سبيل المثال: عندما دخلت فيديكس سوق تسليم الطرود، لم تحاول المنافسة عن طريق خفض الأسعار أو

التسويق الأفضل، بل شدّدت على الوفاء بحاجة عميل لم تُلبَّ كلياً، وهي حاجة تلقّي الطرود الآن، على نحو أكثر موثوقية وأسرع بكثير مما قد تقدمه أيُّ خدمة أخرى، وللقيام بذلك كان عليها دمج عملياتها ومواردها الرئيسية إلى حدٍّ كبير بطريقة أكثر كفاية، وقد منح تركيز نموذج الأعمال الذي نتج من هذه الوظيفة فيديكس ميزة تنافسية كبيرة، استغرقت (UPS) سنوات عدّة لنسخها وتقليدها.

4. الحاجة إلى درء معطلي السوق المنخفضة النفقات، فإذا نجح نانو، فسوف يهدّد صنّاع السيارات الأخرى، بقدر ما هدّدت مصانع الصلب الصغيرة مصانع الصلب المتكاملة قبل عقد من الزمن، بصناعة الصلب بكلفة أقل بكثير مما هو متوافر في السوق.

5. الحاجة إلى الرد على تحول أسس المنافسة. بالتأكيد، ما يُعرفُ حلاً مقبولاً الآن في السوق سيتغير مع مرور الوقت، ما يؤدي بقطاعات السوق الأساسية إلى التحول نحو السلع. كانت شركة هيلتي في حاجة إلى تغيير نموذج أعمالها؛ بسبب انخفاض نفقات التصنيع العالمية؛ (جيدة بما يكفي) هكذا تمكن الوافدون الجدد من دخول السوق الكبيرة بأسعارهم المنخفضة، ما أدى إلى تراجع سوق الأدوات الصناعية ذات الجودة العالية.

وبطبيعة الحال، يتعين على الشركات عدم الاستمرار في إعادة ابتكار نموذج الأعمال وتجديده، إلا إذا كانت على ثقة بأن الفرصة كبيرة لتبرير هذا الجهد؛ إذ إنه لا فائدة تذكر من تأسيس نموذج

أعمال جديد إذا كان جديدًا بالنسبة إلى الشركة فقط، ولكن يجب أن يكون جديدًا، أو مغيرًا لقواعد لعبة الصناعة أو السوق كلاً. والقيام بخلاف ذلك سيكون مضيعة للوقت وهدراً للمال.

ستساعدك هذه الأسئلة على تقييم: هل سيسفر تحدي ابتكار نموذج الأعمال عن نتائج مقبولة؟ ستزيد الإجابة بـ (نعم) عن الأسئلة الأربعة كلها كثيرًا من احتمالات التنفيذ الناجح:

- هل تستطيع ربط المهمة مع التشديد على عرض قيمة العميل الملزمة؟
- هل يمكنك ابتكار نموذج يجعل العناصر جميعها؛ اقتراح عرض عرض القيمة المقدم للعميل، وصيغة الربح، والموارد والعمليات الرئيسية، تعمل معًا للقيام بالمهمة بطريقة أكثر فاعلية ممكنة؟
- هل تستطيع إنشاء عملية تطوير أعمال جديدة غير مقيدة بالتأثيرات السلبية- في كثير من الأحيان- للأعمال الأساسية المخصصة بك؟
- هل سيعرقل نموذج الأعمال الجديد المنافسين؟

إنَّ ابتكار نموذج أعمال جديد لأعمال جديدة لا يعني أنَّ نموذج الأعمال الحالي سيصبح مهددًا أو يجب تغييره؛ ففي كثير من الأحيان نرى أنَّ نموذج الأعمال الجديد يعزِّز الأعمال الأساسية ويكملها، مثلما اكتشفت أعمال داو كورنينج.

كيف استطاعت شركة داو كورنينج الخروج عن طريقها المألوفة؟

عندما تحين الساعة المناسبة لابتكار نموذج الأعمال بوضوح، لا يمكن النجاح فقط في الحصول على النموذج المناسب، ولكن أيضاً في التأكد أن الأعمال الحالية لا تمنع بطريقة أو بأخرى النموذج الجديد من إيجاد قيمة له أو ازدهاره، فقد كانت هذه مشكلة داو كورنينج عندما بنى وحدة أعمال جديدة بصيغة أرباح جديدة من نقطة الصفر.

داو كورنينج يحتضن هوامش الربح المنخفضة

وجدت شركة الأعمال داو كورنينج ذات الربحية المرتفعة تقليدياً فرصاً جديدة في عروض الأرباح والهومش المنخفضة، بإنشاء وحدة أعمال منفصلة تعمل بطريقة مختلفة تماماً، وعن طريق تقريق الشركة جذرياً بين وحدات الهوامش المرتفعة والمنخفضة، تجنبت الشركة تفكيك الأعمال التقليدية، بل وجدت مكاسب جديدة في هوامش الربح المنخفضة.

وحدة الأعمال الجديدة	الأعمال المؤسسة
لا إضافات، أسعار الجملة، البيع من خلال الإنترنت.	حلول بحسب الطلب، عقود تم التفاوض عليها.
التسعير بحسب السوق، نفقات عامة منخفضة، لاستيعاب هوامش أقل، إنتاجية عالية.	هوامش مرتفعة، أسعار تجزئة عالية لدفع بدل خدمات القيمة المضافة.
نظام تقنية معلومات، عمليات بأقل كلفة، مكننة (أتمتة) بالحد الأقصى.	البحر والتطوير، وخدمات التوجيه.
	عرض القيمة المقدم للعميل
	صيغة الربح الرئيسية
	الموارد والعمليات

لسنوات عدّة، باعت شركة داو كورنينج الآلاف من المنتجات المبنية على السيليكون، وقدمت الخدمات التقنية المتطورة لمجموعة واسعة من الصناعات، وذلك، بعد سنوات من النمو المريح، أصبحت مجموعة من المنتجات في حالة ركود، وتراوح مكانها، وقد كشفت مراجعة الإستراتيجية عن تبصّر مهم جدًّا: أصبح جزء من منتجاتها المنخفضة السعر سلعة مطلوبة. لم يعد كثير من الزبائن من ذوي الخبرة في تطبيقات السيليكون في حاجة إلى الخدمات التقنية؛ بل كانوا في حاجة إلى منتجات أساسية بأسعار منخفضة، وقد أوجد هذا التحول فرصة للنمو، ولكن لاستغلال تلك الفرصة، كان لابدّ لشركة داو كورنينج من معرفة وسيلة خدمة هؤلاء العملاء بالمنتج المنخفض السعر، كانت المشكلة أنّ كلاً من نموذج الأعمال والثقافة مبنيان على السعر المرتفع، وعلى حزم المنتجات والخدمات المبتكرة. في عام 2002م، وفي السعي إلى تحقيق ما كان أساساً سلعة الأعمال التجارية للعملاء المنخفضة السعر، طلب الرئيس التنفيذي لشركة داو كورنينج جاري أندرسون إلى المدير التنفيذي دون شيتس تنكو تكوين فريق للبدء في أعمال تجارية جديدة.

بدأ فريق العمل عن طريق صياغة عرض القيمة للعملاء الذي اعتقد أنه سيلبي المهمة التي ينبغي القيام بها من أجل العملاء الباحثين عن السعر المنخفض. قرر الفريق أنّ سعر النقطة يجب أن ينخفض بمقدار (15%) (وهذا يعدّ تخفيضاً كبيراً بالنسبة إلى سلعة واحدة). وعندما حلّ فريق البحث ما يتطلبه عرض القيمة للعملاء

الجديد، أدرك أنّ الوصول إلى تلك النقطة يحتاج إلى اتخاذ ما هو أكثر بكثير من مجرد تخفيض الخدمات، ثمّ إن خفض السعر بصورة جذرية يدعو إلى صيغة ربح مختلفة تمامًا مع هيكل نفقات أقلّ من الأصل بكثير، الذي يعتمد كثيرًا على تطوير نظام تقنية المعلومات الجديد. وبيع مزيد من المنتجات بصورة أسرع، تحتاج الشركة إلى استخدام الإنترنت لمكننة (أتمتة) العمليات، وتخفيض النفقات العامة إلى أقصى حدّ ممكن.

متى يكون النموذج القديم ناجحًا؟

أنت لا تحتاج دائمًا إلى نموذج أعمال جديد للاستفادة من فرصة تغير اللعبة، ففي بعض الأحيان، وكما فعل بروكتر آند جاميل مع سويفر، تجد الشركة أنّ النموذج الحالي هو نموذج ثوري في سوق جديدة. متى يكون النموذج القديم ناجحًا؟ عندما تكون قادرًا على تحقيق عرض القيمة للعميل الجديد :

- بوجود صيغة الربح الحالي.
- باستخدام معظم الموارد والعمليات الرئيسية الحالية، إن لم يكن كلّها.
- باستخدام المقاييس الأساسية، والقواعد، والمعايير، نفسها التي تستخدمها الآن في تشغيل العمل الحالي المخصوص بك.

كسر القواعد

بصفتها شركة ناشئة وناجحة، كانت داو كورنينج تزدهم بالموظفين المدربين تدريبًا جيدًا، واعتادوا تقديم عرض قيمة مخصص ذي لمسة جمالية أخاذة. وللقيام بالمكننة (الأتمتة)، يجب أن تكون الأعمال الجديدة أكثر توحيدًا الآن، وهو ما يعني إقامة قواعد

وقوانين مختلفة وأكثر صرامة بكثير: على سبيل المثال: سيكون حجم الطلب محدوداً بعدد قليل من الخيارات ذات الحجم الكبير، وستكون المهلُ الزمنية للتسليم ما بين أسبوعين وأربعة أسابيع وستكون الاستثناءات ذات كلفة إضافية)، وستكون شروط الائتمان ثابتة، وستفرض رسوم إذا طلب المشتري العميل خدمة إضافية. وقد كُتِبَ على الجدار أمام الجميع: سَيُمَيِّزُ المشروع الجديد بمستوى منخفض من الاتصال الشخصي مع العملاء، وستكون الخدمة مقدمة من آلات البيع، مثل آلات الصرف التلقائي في المصارف، ومضخات البنزين ذاتية الخدمة، وجميعها موحدة، لذا كان لزاماً على داو كورنينج لتحقيق النجاح كسر القواعد التي استرشد بها سابقاً في نجاحه.

كان على شيتس أن يحدد إذا كان المشروع الجديد، بما له من قوانين وقواعد جديدة، قادراً على النجاح في كنف محددات مؤسسة داو كورنينج المؤسسة. أقام شيتس لعبة حرب تجريبية لاختبار مدى تفاعل الموظفين والنظم مع متطلبات عرض القيمة الجديد المقترح للعميل الجديد المقترح، ونحى جانباً العادات الراسخة، لكنَّ العمليات القائمة أجبحت أيَّ محاولة لتغيير اللعبة، فأصبح واضحاً أنَّ الأجسام المضادة ستقضي على المبادرة في مهدها. كانت الطريق إلى الأمام واضحة: وعلى المشروع الجديد التحرُّر من القواعد القائمة، وله الحرية في تقرير القواعد المناسبة؛ من أجل أن يزدهر خط إنتاج سلعة الأعمال التجارية الجديدة، وكان لا بدَّ من إنشاء وحدة أعمال جديدة مع هوية العلامة التجارية الجديدة لتعزيز الفرصة وحماية النموذج القائم، فكانت النتيجة ولادة زياميتير Xiameter.

تحديد كفايات جديدة

بعد صياغة عرض القيمة الجديد للعميل، وصيغة الربح الجديدة، شدّد فريق زياميتير على كفايات جديدة سيحتاج إليها، إضافة إلى الموارد والعمليات الرئيسية، وقد مثّلت تقنية المعلومات، جزءاً صغيراً من كفايات داو كورنينج الأساسية في ذلك الوقت، وظهرت بوصفها جزءاً رئيساً من العمل الجديد المعتمد على شبكة الإنترنت، واحتاج فريق زياميتير أيضاً إلى موظفين يتّخذون قرارات ذكية بسرعة جدّاً، ومن شأنهم التطوير في البيئة المتغيرة بسرعة، ومتخمين في البداية بكثير من الغموض حول العمل. وكما هو واضح، يجب تعيين قدرات جديدة في الأعمال التجارية.

على الرُّغم من إنشاء زياميتير وتشغيلها بصفتها وحدة أعمال منفصلة، لم يرغب دون شيتس وفريق زياميتير التخلي عن ميزة الأعمال القائمة التي حصلوا عليها بمعرفتهم العميقة بالصناعة والمنتجات المخصصة بهم، لقد كان التحدي هو الاستفادة من الخبرات دون استرجاع عقلية القواعد القديمة. أجرى شيتس بحثاً مركزاً في الموارد البشرية داخل شركة Dow Corning ممن يحبون المجازفة، وفي أثناء المقابلة، وعندما صادف المرشحين ذوي المهارات المناسبة، طلب إليهم تولي المنصب على الفور؛ قبل مغادرتهم الغرفة، فساعده هذا النهج على اختيار أولئك المرشحين الذين يمكنهم اتخاذ قرارات بسرعة، والإقدام على القيام بمجازفات كبيرة.

الخططة السريّة: الصبر

عادة ما تراجع الشركات الجديدة الناجحة نماذج أعمالها أربع مرات أو نحو ذلك، وهي على الطريق المؤدية إلى الربحية، في حين يمكن أن يعمل ابتكار نموذج الأعمال الذي تمّ التفكير فيه بصورة جيدة في كثير من الأحيان على تقصير هذه الدورة، ويجب على المؤسسين الناجحين تحمّل الفشل الأولي، وفهم وجود حاجة إلى تصحيح المسار. في الواقع، يتعين على الشركات التّشديد على التعلم والتكيف بقدر تشديدها على التنفيذ، لذا نوصي الشركات التي ابتكرت نماذج الأعمال الجديدة أن تكون صبورة على عملية النمو (للسماح في فرصة اكتشاف السوق) وألا تكون صبورة من أجل الربح (التحقق من صحة عمل النموذج في وقت مبكر)، فالعمل المربح هو أفضل مؤشر مبكر على قدرة النموذج على الاستمرار في الحياة.

وفقاً لذلك، وللسماح للمحاولة والخطأ اللذين يرافقان إنشاء أيّ عمل جديد على نحو طبيعي، يوجد أيضاً بناء دورة التنمية التي من شأنها أن تسفر عن نتائج، وتثبت الجدوى مع الحد الأدنى من نفقات الموارد. وعليه، أبقى داو كورنينج نطاق عمليات زياميتر صغيراً، ولكنه وضع جدولاً زمنياً طموحاً لإطلاق العمل الجديد، وحدّد هدف أن يصبح مربحاً بحلول نهاية سنته الأولى.

دفعت زياميتر قيمة استثمارات داو كورنينج في ثلاثة أشهر فقط، ومضت لتصبح نجاحاً تحويلياً كبيراً، وقبل لم يكن لدى داو كورنينج أيّ مكونات للبيع عبر الإنترنت؛ أما الآن يتأتى (30%) من المبيعات عبر الإنترنت، وهذا ما يقرب من ثلاثة أضعاف متوسط الصناعة، ومعظم

هؤلاء العملاء جدد للشركة، وبعيدون كلَّ البعد عن العملاء الحاليين. في الواقع، دعمت زياميتر الأعمال الرئيسة، ما سمح لمندوبي مبيعات داو كورنينج فرض التسعير الممتاز عند تقديم العروض الجوهرية، مع توفير بديل قابل للتطبيق بالنسبة إلى من سيتدمرون من السعر .

ما القواعد، والمعايير، والمقاييس التي تقف حجر عثرة في طريقك؟

في أيِّ عمل، غالبًا ما يتلاشى الفهم الأساسيِّ للنموذج الرئيس في ضباب الذاكرة المؤسسية، ولكنه يعيش في القواعد، والمعايير، والمقاييس التي وُضِعَتْ لحماية الوضع الراهن (على سبيل المثال: «هوامش الربح الإجمالي يجب أن تكون عند 40%»); حيث تعدُّ خط الدفاع الأول ضد أيِّ نموذج جديد يترسخ في المشروعات القائمة .

مالي

- الهوامش الإجماليَّة.
- حجم الفرصة.
- تسعير الوحدة.
- هامش الوحدة.
- الوقت للوصول إلى نقطة التعادل.
- صافي حسابات القيمة الحالية.
- استثمار الكلفة الثابتة.
- البنود الائتمانية.

التشغيلية

- جودة المنتج النهائي.
- جودة المورد.
- التصنيع الداخلي مقابل الاستعانة بمصادر خارجية.

- خدمة العملاء.
- القنوات.
- المَهْلُ الزمنية.
- المناولة.
- أخرى
- التسعير.
- مطالب الأداء.
- دورة حياة تنمية المنتج.
- أسس حوافز الأفراد ومكافآتهم.
- متغيرات العلامة التجارية.

عادة ما تتبع محاولات الشركات المؤسسة في النمو التحويلي من المنتج أو تقنية الابتكارات، وتتسم جهودهم في كثير من الأحيان بدورات تطوير لمدد طويلة، ومحاولات متقطعة للعثور على السوق، وكما توحى قصة أبل آي بود التي كانت سبباً في كتابة هذه المقالة، لم تكن الأعمال التحويلية الحقة مطلقاً حصراً على اكتشاف تقنية كبيرة وتسويقها، بل يأتي نجاحها من وضع التقنية الجديدة في نموذج أعمال قوي ومناسب.

شهد بوب هيجنز؛ المؤسس والشريك العام لهايلاند كايبتال وشركائها، نصيبه من النجاح والفشل في مشروعاته خلال عشرين سنة من عمله في هذه الصناعة. ويلخص بوب هيجنز أهمية ابتكار نموذج الأعمال وقوته على النحو الآتي: «اعتقد تاريخياً أننا نحن؛ الرأسماليين المغامرين، نفشل حين ندعم التقنية، وننجح حين ندعم نماذج الأعمال الجديدة».