

نماذج العمل المتاحة أمام المبتكرين المعنيين بالاستجابة الإنسانية وبناء مقومات الصمود

مختبرات الابتكار في برنامج التأهب للكوارث والطوارئ

BY IAN GRAY, CATHERINE KOMUHANGI,
DAN MCCLURE, AND LYDIA TANNER





نماذج العمل المتاحة أمام المبتكرين المعنيين بالاستجابة الإنسانية وبناء مقومات الصمود

مختبرات الابتكار في برنامج التأهب للكوارث والطوارئ

BY IAN GRAY, CATHERINE KOMUHANGI,
DAN MCCLURE, AND LYDIA TANNER

جدول المحتويات

TUKLAS
PHILIPPINES LAB

UDHVABANI
BANGLADESH LAB

MAARIFA KONA
KENYA LAB

MAHALI
JORDAN LAB

4



Introduction

6

المنهجية

8

الباب الأول: الطريق نحو الاستدامة

14

المستوى الأول: إدراك القيمة

18

المستوى الثاني: تحديد السوق

24

المستوى الثالث: اختيار الاستراتيجية

30

المستوى الرابع: تقييم الإمكانيات



VALIDATE
CAPABILITIES



36

الباب الثاني: فهرس نماذج العمل

40

المستوى 3.1 استراتيجيات البيع المباشر إلى المشتريين



46

المستوى 3.2 استراتيجيات البيع للأسواق الثانوية

50

المستوى 3.3 استراتيجيات للبيع لوكلاء الشراء

56

المستوى 3.4 استراتيجيات للحصول على المزيد من الدعم

60

الخلاصة

62

الأدبيات والمصادر

64

شكر وتقدير



مقدمة

لا يخفى على أحد صعوبة التوسع بالأعمال لإنجاح الاستثمارات في مجال الابتكار في العمل الإنساني؛ ففي الوقت الذي اعتمد فيه القطاع ممارسات إعداد النماذج الأولية الخاصة بالشركات الناشئة المرنة على نطاق واسع، كان "الفشل السريع" والتجريب أثر في عدم تحقيق النجاح في قطاع العمل الإنساني، ما حال دون التمكن من إحداث التغيير المؤثر لدى الأشخاص المتضررين من النزاعات. ورغم الزيادة في عدد التجارب الناجحة، ما تزال هذه المشاريع تتعثر في مرحلة التجريب دون أن تتمكن من التطور قدامًا¹.

تبرز المعوقات التي تحول دون التوسع واضحة أمام المبتكرين المحليين الذين قد يكونون هم أنفسهم مستفيدين من المساعدات؛ إذ يواجهون معوقات متعددة - في الأنظمة والثقافة والبنية التحتية وسلسلة الإمدادات والدعم والتدريب - تقزم المشكلات الأساسية التي يُعنى الاختبار التجريبي بها، وغالبًا ما تكون ابتكاراتهم أكثر تعقيدًا من المنتجات التقنيّة التجارية، ويجب تصميمها لتناسب بيئة معينة. وحتى عند إعداد نسخة كاملة من ابتكاراتهم، فلا بد لهؤلاء المبتكرين من إيجاد نموذج عمل مستدام. وبدلاً من الاعتماد على آفاق النجاح التجاري لجذب الاستثمارات وتوفير أموال لتشغيلها، يتعين عليهم العمل على هامش الجدوى التجارية، أو تطوير نماذج دعم جديدة لا تحتاج إلى أسواق تجارية.

ومن هنا، صُمم برنامج مختبرات الابتكار في برنامج التأهب للكوارث والطوارئ لدعم المبتكرين العاملين محليًا وتشجيعهم. وتقع هذه المختبرات في المناطق التي تظل فيها المخاطر مستمرة وواضحة، وتتولى إدارتها أفرقة محلية تعرف المبتكرين المحليين بالمشكلات المحلية للعمل على حلها. ورغم عدم وجود سبب لرفض مسارات الابتكار التجاري، إلا أنها قد لا تكون ممكنة دائمة؛ نظرًا لأن المشكلات المرتبطة بالتأهب للكوارث غير متناسبة دائمًا مع قدرة المجتمع على دفع المال مقابل الحصول على الحلول. ورغم أن الطلب على الابتكار من جانب المجتمع المحلي قد يكون كبيرًا، إلا أنه لا يمكن ترجمته إلى طلب فعال من الناحية التجارية (حيث يكون العميل مستعدًا للدفع وقادرًا عليه). وعليه، تعني عدم قدرة المستخدمين على الدفع أنه قد يكون من الصعب إعداد نموذج إيرادات يمكن تطبيقه.

ومن شأن ما سبق أن يخلق الحاجة إلى إيجاد رؤى جديدة ذات صلة بتجربة التوسع لدى المبتكرين الذين يفتقرون إلى فرص تجارية لتمويل ابتكاراتهم وتنميتها. ويمكن لنماذج مختبر الابتكار التجاري المعتمدة، ومنهجيات التوسع، واستراتيجيات الاستثمار أن تؤدي إلى التوصل إلى افتراضات أساسية لا تتوافق تمامًا مع الابتكارات المعقدة المستخدمة في البيئات المضطربة، مثل المناطق المتأثرة بالحرب أو الكوارث. وإذا أراد قطاع العمل الإنساني حل هذه المشكلات بابتكارات مميزة، فلا بد من المساعدة في إيجاد أدوات وموارد جديدة للابتكار، بدلاً من استعارة ما تم إنجازه في "وادي السليكون" والنماذج التجارية الأخرى في ريادة الأعمال.

ورغم وجود العديد من العوامل المهمة لإنجاح التوسع في الابتكارات الإنسانية، إلا أن هذه الورقة تركز على إجراءات اختيار نموذج الأعمال وتحقيق الاستدامة المالية. وصممت الورقة للمنظمات والمبادرات التي تعمل مع المبتكرين الساعين لتحقيق أثر اجتماعي، وتأتي في بابين؛ تبدأ بالنظر في التجربة التي يتعين على المبتكر خوضها قبل أن يصبح في مكانة تمكنه من اختيار نموذج الأعمال وتنفيذه (الباب الأول). ثم تعرض فهرسًا أكثر تفصيلاً يضم خيارات لنموذج الأعمال المناسب للمبتكرين في هذه المنظومة، بالاستعانة بأمثلة من مختبرات الابتكار (الباب الثاني). وتسعى الورقة إلى البحث في مختلف مراحل إعداد نموذج الأعمال وإلى بيان التحديات والفرص ذات الصلة بمجموعة محددة من النماذج في السياقات الإنسانية. ومن الجدير ذكره أن هذه القائمة لا تشمل على جميع الاستراتيجيات والتحديات المتوقعة، بل تكتفي بتحديد قاعدة للعمل مع المبتكرين في مختبرات الابتكار وبرامج أخرى مماثلة.

1. (2014) McClure and Gray التوسع: Innovation's Missing Middle عرض تقديمي في مؤتمر الابتكار الإنساني.

ومن المؤكد أن اختيار نموذج الأعمال ليس التحدي الوحيد الذي يتعين على المبتكر الأخذ بعين الاعتبار عند التوسع، بل هناك مشكلات أخرى، مثل: تصميم الحلول، والتغلب على العقبات أثناء التنفيذ، وتخصيص الحلول عند اللزوم. ورغم أهمية تناول هذه التحديات، إلا أنها خارج نطاق هذا التقرير - عدا المواضيع التي تؤثر فيها هذه التحديات على اختيار نماذج الأعمال واعتمادها. فعلى سبيل المثال، تعاني الأزمات الإنسانية من أداء ضعيف في السوق، ما يجعل المبتكرين الساعين إلى جذب الاهتمام بحلولهم يواجهون عمليات طويلة ومحبطة، تفرض عليهم بيان أهمية المشكلة التي يسعون إلى حلها بالنسبة للمجتمع المتضرر، الأمر الذي يجعل اعتماد حلولهم خطوة مهمة كذلك.

THIS PAPER FOCUSES ON THE PROCESSES FOR SELECTING A BUSINESS MODEL AND ACHIEVING FINANCIAL SUSTAINABILITY. IT IS DESIGNED FOR ORGANISATIONS AND INITIATIVES WORKING WITH SOCIAL IMPACT INNOVATORS.



المنهجية

الغايات

- سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مسارات توسيع الأعمال المتاحة أمام المبتكرين المهتمين بالمجتمع وغير الساعين لإقامة أعمال تجارية. وتطلعت إلى:
- إعداد نماذج يمكن قياسها، ترسم آلية توسيع الابتكارات؛ والتوصل إلى رؤى ومعلومات من شأنها أن تسرع الإنجاز وتحقق أثر الابتكارات الإنسانية التي تركز على المجتمع.
 - البحث في الآلية التي يمكن من خلالها دمج نماذج تمويل الابتكار المحددة في عملية الابتكار.
 - تقييم مدى ملاءمة النماذج المختلفة عندما يكون المستهدفون أفراداً في مجتمع عرضة للكوارث الطبيعية ولا يملكون قدرة على الدفع.

النهج

شملت المنهجية العناصر التالية:

التشاور مع المبتكرين. أجرينا تسع مقابلات تفصيلية مع مبتكرين من مختبرات الابتكار في كينيا،² وبنغلاديش،³ والفلبين،⁴ والأردن.⁵ وركزت المقابلات على نماذج الأعمال التي تمت دراستها أو متابعتها، والتحديات التي انطوت عليها، والتكاليف الرأسمالية والتشغيلية.

نماذج الأعمال. خُذت الخيارات بناء على خبراتنا والاستشارات التي قدمها المبتكرون، فضلاً عن عملنا مؤخراً مع التحالف العالمي للابتكار الإنساني (GAHI)، ومختبرات الابتكار للاستجابة (RIL)، وصندوق الابتكار الإنساني (HIF) وغيرهم للتعرف على المعوقات أمام التوسع ومسارته المتاحة (انظر المراجع). واختيرت النماذج في حال كانت موثقة لفئات المبتكرين التي يدعمها برنامج التأهب للكوارث والطوارئ.

البحث. أجرينا مراجعة مكتبية للوثائق والأوراق ذات الصلة لدعم تحليلنا وتقديم التوصيات اللازمة. وركزت المراجعة هذه على (أ) نماذج الأعمال في مواقع اللجوء، (ب) ونماذج الأعمال المعتمدة لدى المبتكرين المهتمين بالمجتمعات.

2. المبتكرون من كينيا هم: "دروت كيور"، مجموعة جبل مارسابيت النسوية لمنتجات الألبان، و "مايشا ماتنجي".
3. المبتكرون من بنغلاديش هم: فريق رجال الإطفاء المتطوعين، وترشيح رمال الأنهار.
4. المبتكرون من الفلبين هم: سترة النجاة "Bottle-Net" و "لاكويت كيت".
5. المبتكرون من الأردن هم: بنك الدواء وتطبيق "Twig".

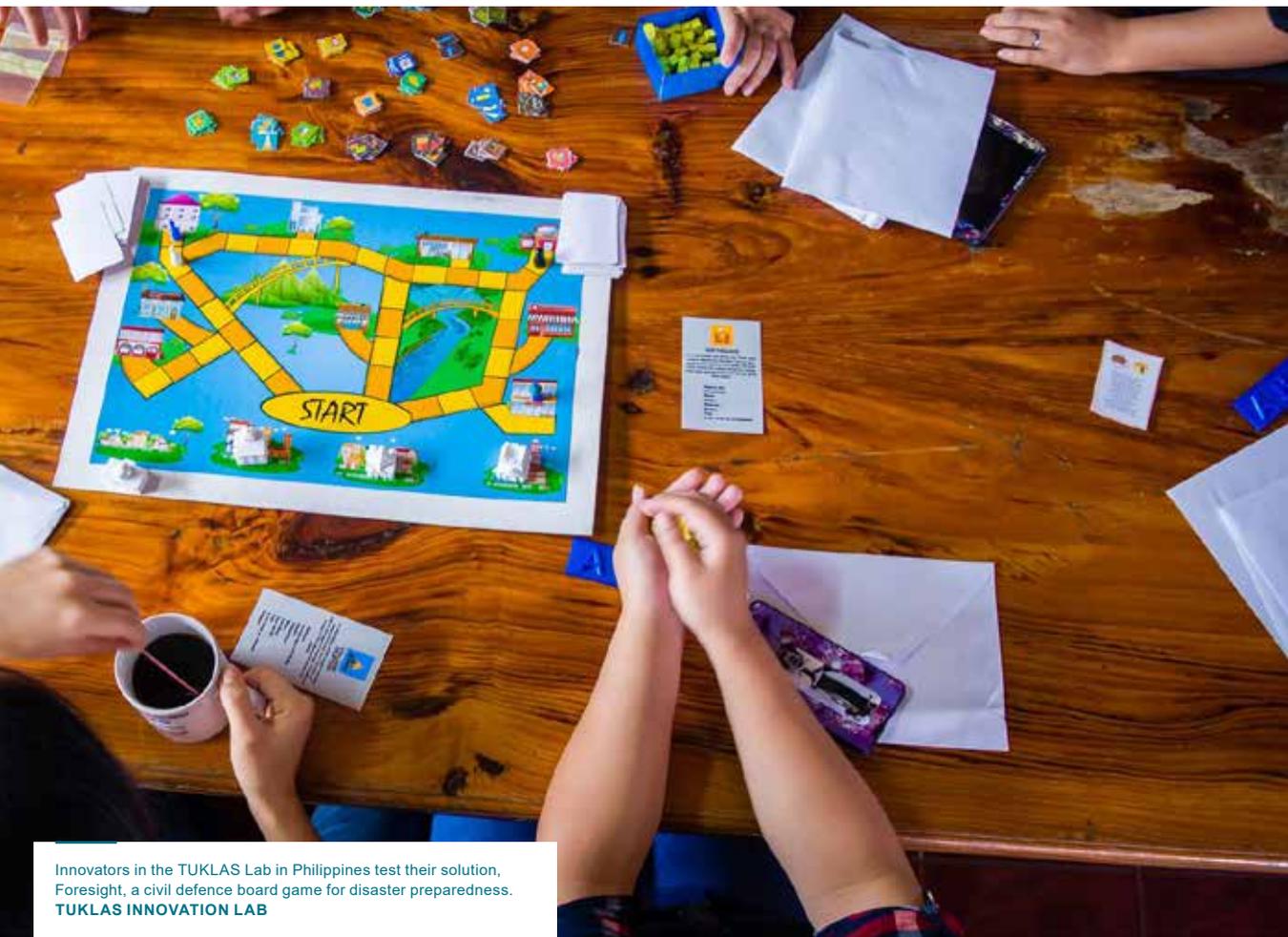
ملاحظات المختبرات. كان لا بد من دمج الرؤى العملية التي يطرحها الداعمون لمختبرات الابتكار؛ ولذلك، تعاوننا مع مديري المختبرات، وأعضاء آخرين من الفريق، لتحليل البحث وإعداده. وطُرحت ثلاث نقاشات عبر الإنترنت للبحث في النتائج المبكرة والتعرف على وجهات نظر المبتكرين ومديري المختبرات حول التحليل. كما هدفت الورش إلى فهم الاختلافات في أربعة مواقع توجد فيها المختبرات.

القيود

واجه البحث قيدين اثنين أساسيين:

1. اتسمت الأدبيات المتاحة على الإنترنت بأنها منحازة نحو الابتكارات التي تستفيد من التقنيات؛ إذ تركز الكثير من الأمثلة على كيفية تنفيذ نماذج الأعمال المختلفة في منصات ومنتجات وخدمات إلكترونية. لم يكن هناك سوى عدد محدود من الأمثلة على نهج التوسع في المنتجات التي لا تحتاج إلى تقنيات عالية في السياقات الإنسانية.

2. وهناك أمثلة قليلة نسبيًا على مختبرات الابتكار الموجهة نحو المجتمع، سيما في السياقات الإنسانية، وهو ما يستدعي استقراء تجارب الآخرين في قطاعات أخرى.



الطريق نحو الاستدامة

Sustainable innovation requires a viable revenue and operating model, where the value proposition, market, income stream, and implementation strategy is clear and relevant for a humanitarian context



مقدمة

يهدف البحث إلى دراسة نماذج الأعمال التي يمكن تطويرها والتي تهم المبتكرين في المختبرات الإنسانية. وهناك ثلاثة عوامل مهمة مقترنة بهذا العمل، وهي:

- **الطبيعة الفريدة للسياقات الإنسانية.** يتم الابتكار في العمل الإنساني في البيئات المعرضة للكوارث، وحيث تكون الجهات المسؤولة (التي تتولى مسؤولية محددة لتعزيز حقوق الإنسان) غير قادرة على تلبية الاحتياجات الأساسية أو ضمان حماية حقوق الإنسان. وغالبًا ما يكون من الصعب التنبؤ بما قد يحدث فيها، سيما في ظل الصعوبات الكبيرة في الوصول إلى الموارد، ناهيك عن الأسواق المعطلة، وتدفق الوكالات الخارجية، ما يجعل مساهمات نماذج العمل في القطاع الخاص، وقطاع الابتكار الاجتماعي، بل حتى القطاع الإنمائي، عاجزة عن تلبية احتياجات قطاع العمل الإنساني.
- **الطبيعة الفريدة للعمل مع المبتكرين المهتمين بالمجتمع.** ليس المبتكرون في برنامج التأهب للكوارث والطوارئ سوى أفراد وأفرقة تنتمي للمجموعات السكانية المتضررة أو المناطق المحيطة بالمنطقة المتكربة، ما يجعل ابتكاراتهم تتميز بتركيزها القوي على مجموعة سكانية محددة.
- **الطبيعة الفريدة للابتكارات ذات الأثر الاجتماعي.** تتمحور الابتكارات التجارية حول التقنيات أو المنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تحقق أرباحًا كبيرة على نطاق واسع، على خلاف الابتكارات الاجتماعية التي تتميز بسعيها إلى تحقيق تغيير مؤثر في فئة مجتمعية بذاتها.

BUILDING A SUSTAINABLE MODEL

ويتمثل جوهر نموذج الأعمال المستدام في قدرته على تحقيق الإيرادات التشغيلية التي يحتاج إليها المبتكرون، والابتكار كذلك، لمواصلة العمل؛ فيمجرد نفاذ التمويل الأولي المخصص لإعداد نموذج أو إجراء تجربة في المراحل الأولى من المشروع، يتعين على المبتكر البحث عن أشكال جديدة مستدامة من التمويل، يمكن توقع حجمها. ولحسن الحظ، ثمة طرق متعددة يمكن للمبتكرين اللجوء إليها، وحتى في البيئات الصعبة محدودة الموارد والتي تمر بأزمات، لتحديد مصادر الإيرادات، وعرض ما لديهم من أفكار، ثم العمل لتأمين تحقيق إيرادات مستقلة.

ولكن، ومع الأسف، لا يمكن استغلال سوى عدد محدود من هذه الفرص. ولذلك، يجب أن يكون المبتكر قادرًا عمومًا على رفع مستوى الابتكار إلى المستويات الأربعة المبنية أدناه لتأمين تدفق مستمر للإيرادات.

- **المستوى الأول: إدراك القيمة.** ينبغي أن يكون المستوى الأول من الاستعداد محورًا رئيسيًا في مرحلة التجربة، ولإنجاح نموذج الأعمال، يتعين على المبتكر تحقيق قيمة ما لشخص ما. وعند هذه النقطة، ينبغي على المبتكر ألا يحرص على تحقيق ربح مادي من هذا الابتكار، بل أن يجيب عن الأسئلة الأساسية التالية: ما المشكلة التي يسعى الابتكار إلى حلها؟ ما الفئة التي تعاني من المشكلة؟ ما أهمية حل هذه المشكلة؟ وبإجابة المبتكر على هذه الأسئلة إجابات وافية ومقنعة، يكون قد وضع أساسًا صلبًا لنموذج الإيرادات الذي يسعى لإعداده.
- **المستوى الثاني: تحديد السوق.** يبحث المستوى الثاني في الأطراف التي يمكنها أن تشتري الابتكار، وفي نظرتهم نحو الغاية منه، وفي الموارد التي يملكونها، ويستخدم هذا الاختبار كذلك لمعرفة أين وكيف يمكن استخدام الابتكار الذي يساعد في تحديد نوع السوق ذات الجدوى. فعلى سبيل المثال، لا تعني حاجة جهة ما لمنتج مبتكر أو خدمة مبتكرة أنها قادرة بالضرورة على الدفع مقابل الحصول على الحل؛ إذ لا يستطيع الكثيرون، سيما المتضررون من النزاعات، تأمين المال للحصول على منتجات أو خدمات إضافية، ولذلك، يتعين على المبتكر، في المستوى الثاني من رحلته، أن يبحث في مجموعة الأفراد والمنظمات القادرة على الدفع مقابل الحصول على الابتكار، والتي غالبًا ما تكون منظمات غير حكومية أو وكالات حكومية، أو ربما أفراد معينين من المجتمع المحلي.



Innovator Hasnine Noman oversees installation of his first commercially-sold rain water harvesting unit to an NGO partner in Cox's Bazar, Bangladesh. **UDHVABANI INNOVATION LAB**

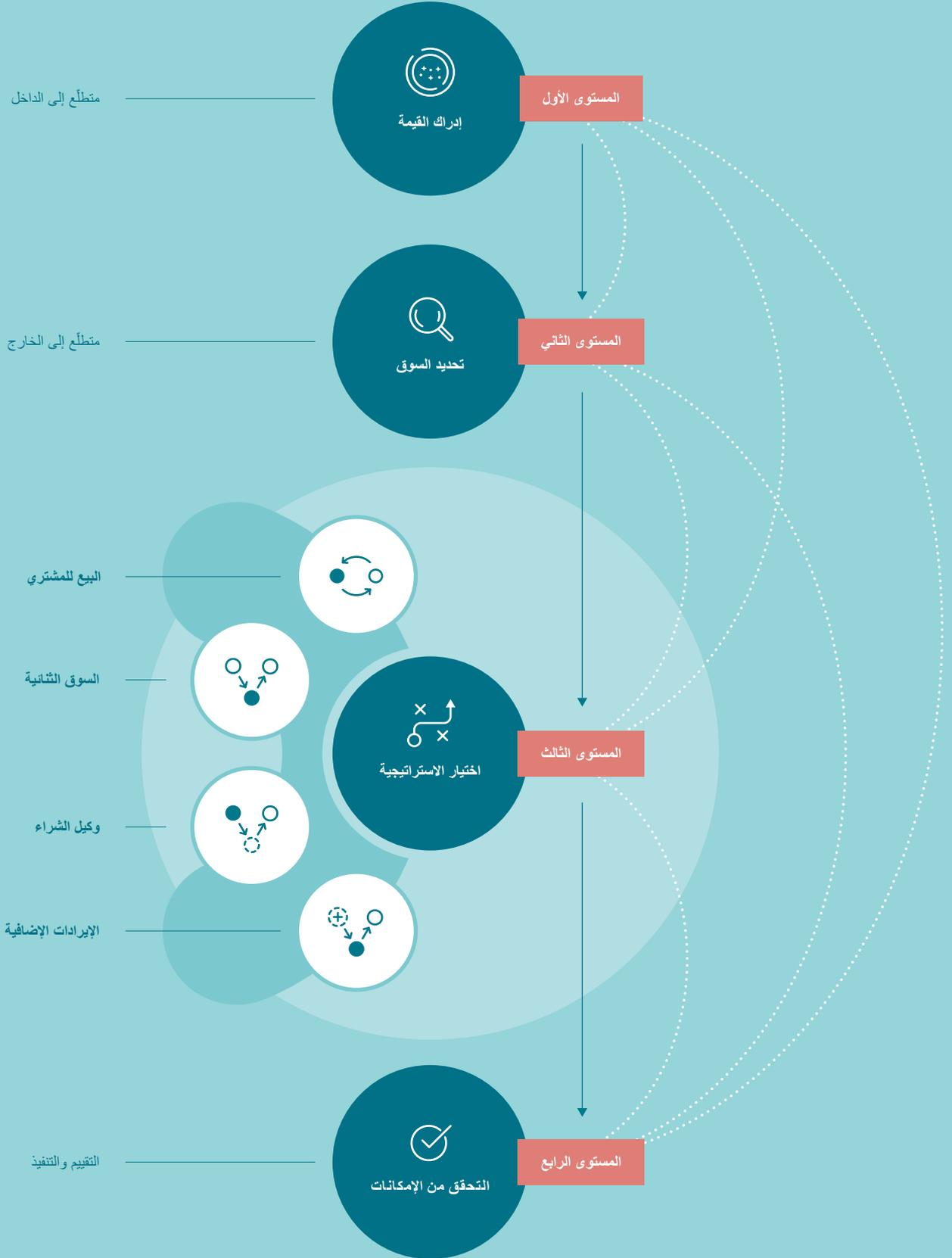
• **المستوى الثالث: اختيار الاستراتيجية.** هناك استراتيجيات مختلفة لطرح الابتكار في السوق؛ فعقب التوصل إلى فهم حول آلية الابتكار في تحقيق القيمة (المستوى الأول) وتحديد الأسواق التي يمكن أن يخدمها هذا الابتكار (المستوى الثاني)، يصبح من الممكن البحث في مجموعة من الاستراتيجيات المفصلة اللازمة لتحقيق إيرادات مستدامة. وتفترض بعض هذه الاستراتيجيات أن العملاء يملكون المال للحصول على خدمات محسنة، بينما تتمحور استراتيجيات أخرى حول بيع هذه الابتكارات لأطراف غير مباشرة، كالمنظمات غير الحكومية والوكالات الحكومية. وتأتي كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات بإيجابيات وسلبيات يجب تقييمها وفقاً لخيارات استراتيجية أخرى، إلى أن يتم التوصل في النهاية إلى استراتيجية تجمع في الغالب بين نماذج عمل مختلفة. (يرد في الباب الثاني فهرس يشتمل على استراتيجيات العمل التي يمكن أن يستفيد منها المبتكرون الفاعلون في مناطق النزاعات والبيئات محدودة الموارد).

• **المستوى الرابع: التحقق من الإمكانيات.** لا شك أن تنفيذ نموذج العمل ليس بالأمر الهين، لما يتطلبه من مهارات مختلفة وموارد متنوعة. وعليه، يبدأ المستوى الأخير بالتحقق من فعالية الاستراتيجية المحددة (المستوى الثالث)، للتأكد من حسن أدائها على أرض الواقع، ومن قدرتها على توفير تمويل كافٍ يكون الغرض منه دعم عملية الابتكار المقترحة على المدى البعيد، الأمر الذي يتطلب دراسة مفصلة لتكاليف التشغيل، بما يشمل التمويل اللازم للتصدي للتحديات غير المتوقعة، ودفع رواتب الفريق الإداري، ودعم النمو مستقبلاً. وفي هذا المستوى كذلك، يتعين على المبتكرين التواصل مع المشتريين المحتملين، دون أن يكتفوا بإقناعهم بقيمة الابتكار الذي توصلوا إليه فحسب، بل أن يبذلوا جهودهم في طرح المعلومات، وشرح الأفكار، والتفاوض حول العروض، وانتظار إجراءات طويلة وبطيئة لا مناص منها. ومن هنا، يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مستعداً لهذه التحديات وقادرًا على المضي قدمًا في إقامة شراكات جديدة.

IT IS NOT ENOUGH FOR THE INNOVATOR TO BE CONVINCED OF THE VALUE OF THE INNOVATION. THERE WILL STILL BE A LONG, FRUSTRATING PERIOD OF SHARING, EXPLAINING, NEGOTIATING AND WAITING.

ويورد الباب الأول من هذا التقرير خطوات مفصلة لتحقيق هذه المستويات التي يضم كل منها أربع خطوات، تشمل كل خطوة فيها سلسلة من الأسئلة التي يتعين على فريق الابتكار النظر فيها ودراستها.

الطريق نحو الاستدامة



سلوك الطريق

يمكن تشبيه التوصل إلى ابتكار مستدام بعملية إنشاء شركة، لما يتطلبه ذلك من أداء للعديد من المهام، واتخاذ خطوات تدريجية لتحقيق إيرادات مستمرة، وإنجاح للنموذج التشغيلي، يستمر مع مرور الوقت. وحُدِّدت المستويات الأربعة هذه لتوجيه التركيز نحو الجوانب المختلفة لهذه الرحلة؛ فعلى سبيل المثال، يتمحور المستوى الأول حول الابتكار ذاته، في حين يهتم المستوى الثاني بالمنظومة التي يتواجد فيها المشترون المحتملون.

وبينما تتسلسل هذه المستويات في خطوات متتابعة، يتخذ معظم المبتكرين مسارًا غير مباشر نحو النجاح؛ فقد يكررون الخطوات أو يضاعفونها، أو ربما تسفر الظروف التي تحيط بهم عن نتائج تحتم عليهم إعادة ترتيب الخطوات بما يناسبهم. ولا ضير في ذلك؛ فالمهم أن يحافظ المبتكرون على قدرتهم على الاختبار والتعلم والتعديل أثناء العمل والمضي قدمًا.

■

المستوى الأول

إدراك القيمة

مقدمة

تركز الخطوات في المستوى الأول على المبتكرين وابتكاراتهم. ورغم أن العملية المستدامة تتطلب إيجاد ابتكار محكم التصميم يمكن تنفيذه بفعالية، إلا أن هذا ليس ضروريًا لتلك الدرجة؛ إذ يتعين على المبتكر أن يأتي بما يدل على خطورة المشكلة التي يسعى إلى حلها وأن يثبت فعالية ابتكاره، وأن يقيم شراكات وعلاقات مفيدة في محطات رحلته اللاحقة. ولهذه العناصر الأساسية أهمية خاصة في البيئات محدودة الموارد أو عند بيع "سلع وخدمات عمومية" (انظر المستوى الثاني).

وينبغي بناء هذه القاعدة الأساسية خلال مشروع تجريبي؛ ففي الوقت الذي لا تضمن فيه التجربة الناجحة تحقيق نجاح آخر في التوسع والاستدامة، سيكون من الصعب جدًا المضي في المسير دون تحقيق أداء جيد في التجربة. ولا شك أن الفكرة الأولية، وكذا التجربة المنفذة، قد تواجهان العديد من التحولات والانعطافات - وهذا أمر متوقع ويبدل على مهارات قوية في الابتكار - إلا أنه لا بد أن تظهر الموارد الرئيسية الأربعة قدرتها على إيجاد قاعدة أساسية في الرحلة نحو الاستدامة: المشكلة التي يجري العمل على حلها، والحل المصمم تصميمًا جيدًا لتلك المشكلة، والدليل على أثر هذا الابتكار الكامل والنهائي.

المستوى الأول

الطريق نحو الاستدامة
إدراك القيمة

Dan McClure 2019



11. هل هذه مشكلة مهمة؟

قبل كل شيء، لا بد وأن يكون ثمة مشكلة مهمة تخلق الحاجة للابتكار؛ فغالبا ما يخفق المبتكرون الذين يبدأون "بالحل" في تحديد الجهات التي تواجه المشكلة التي يسعون إلى التخلص منها. ولذلك، من الضروري ربط المشكلة بشخص يحرص على حلها، سواء كان عضواً في منظمة (ليكون الابتكار حلاً لمشكلة المنظمة) أو جزءاً من مجتمع يواجه أزمة ما. وتتمثل إحدى الغايات الرئيسية التي تسعى المرحلة التجريبية إلى تحقيقها في إثبات أن المشكلة كبيرة، وتحدث بوتيرة كافية، وبأن حلها مهم لفئة محددة.

2. من هي الجهات المعنية بالمشكلة؟

3. ما أهمية هذه المشكلة بالنسبة لهم؟

4. ما مدى انتشار هذه المشكلة؟

21. هل هذا حل جيد التصميم؟

وفي الخطوة التالية، يجب التوصل إلى حلول جيدة للمشكلات المهمة. وهنا، ينبغي التأكد من أن المشكلة قائمة بالفعل ومن أن التصميم المقترح للابتكار فعال لحلها. ونظراً لأن معظم الابتكارات لا تنتج من المحاولة الأولى، ينبغي أن يضع المبتكرون خطة لتكرار الاختبارات والتعلم منها، ومراجعة تعريفهم للمشكلة، وتصميم الحل الذي توصلوا إليه كذلك.

1.2 أسئلة للبحث

لاجتياز هذه الخطوة، ينبغي أن يكون المبتكر قادراً على الإجابة عن هذه الأسئلة بوضوح:

1. كيف يحل الابتكار المشكلة؟

2. كيف يعرف مستخدم الابتكار أو المستفيد منه النجاح؟

3. هل تم اختبار تصميم الابتكار وتعديله لتحسينه؟

**THERE SHOULD BE AN
IMPORTANT PROBLEM AT THE
ROOT OF EVERY INNOVATION.
INNOVATORS WHO BEGIN WITH
A 'SOLUTION' OFTEN FAIL TO
IDENTIFY WHOSE PROBLEM
.THEY ARE SOLVING**

1.1 أسئلة للبحث

لاجتياز هذه الخطوة، ينبغي أن يكون المبتكرون قادرين على الإجابة عن هذه الأسئلة بوضوح:

1. ما المشكلة التي يسعى الابتكار إلى حلها؟



Innovation team Shbabek at the Mahali Lab in Jordan conduct design research with youth to understand their biggest concerns, and ensure their innovation is solving the right problem. ZAIN MOSTAFA/SHBABEK

31. هل هناك أدلة قاطعة تثبت فعالية الحل؟

1.3 أسئلة للبحث:

1. كيف يمكن إثبات حجم المشكلة ومدى تعقيدها؟
2. كيف يمكن إثبات فعالية الابتكار وأهميته؟
3. ما مدى قوة الدراسات وعمقها؟
4. هل تتطابق ظروف الاختبار (الأفراد والموقع) مع الحالة السائدة في المكان الذي سيستخدم فيه الابتكار؟

يجب تقديم أدلة تثبت فعالية الابتكار؛ فبالنسبة لنماذج العمل في القطاع الخاص التي تعتمد على المبيعات، نجد أن دليل الأثر مرتبط بالقبول في السوق عمومًا، أي بالإجابة عن السؤال التالي: "هل سيشتريه أحد؟"، وعادة ما يستخدم رواد الأعمال التجارية اختبارات المبيعات البسيطة لجمع هذه البيانات والأدلة.

أما بالنسبة للابتكارات غير التجارية، التي تشتريها الحكومات أو المنظمات غير الحكومية أو المجتمعات المحلية، فتجد أن "الأسواق التجارية" التي يتوجه إليها المشترون لشراء الابتكارات نادرة، ووضوحًا عنها، يتعين على المبتكرين إقناع المانحين والممولين بفعالية الابتكار وأهميته، الأمر الذي يزيد من أهمية جمع الأدلة التي تثبت أثر الابتكار على المشكلة المحددة⁶ وعلى سبيل المثال، قد يظهر المبتكرون فعالية الابتكار في تحسين المخرجات الصحية لدى المقيمين في مناطق النزاع، وإن لم يكن الأفراد قادرين على تحمل تكلفة هذه التحسينات بأنفسهم. وهذا دليل يجب جمعه في المواقع الفعلية التي يستخدم فيها الابتكار، وعدم الاكتفاء بنتائج "المختبرات" البعيدة عن الواقع.

6. نادرًا ما يكون الدليل وحده مقنعًا للمنظمة لشراء الابتكار المعروض، ما يحتم على المبتكرين ضرورة فهم آلية عمل هذه المنظمات في سياق محدد، فضلًا عن اتفاقيات الشراكة القائمة لديهم، وكيف يمكن لها أن تؤثر على قدرة المنظمة وإقبالها على شراء الابتكار. وهذه جميعها مبنية في المستوى الرابع.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس مطلوبًا أن يتم حل كل هذه المشكلات على الفور، ولكن يجب أن يكون فريق الابتكار على علم بها؛ لأن ذلك سيساعده على تقييم ما إذا كان من الممكن التغلب على هذه العقبات والتحديات، أو تحديد ما إذا كانت تشكل عيوبًا كارثية.

1.4 أسئلة للبحث

لاجتياز هذه الخطوة، ينبغي أن يكون المبتكر قادرًا على الإجابة عن هذه الأسئلة بوضوح:

1. ماذا يلزم أيضًا لتقديم حل متكامل يدعم تنفيذ المنتج المبتكر؟
2. ما عدد المهام غير المستوفاة بعد لإنتاج الحل المتكامل؟ وما حجمها؟
3. هل تحتاج أي من هذه المهام إلى توفير مهارات أو موارد خاصة؟
4. هل هناك عقبات لا بد من التغلب عليها؟
5. ما مدى صعوبة إزالة هذه العقبات؟



4.1 هل الحل المتكامل ممكن؟

يضع العديد من المبتكرين افتراضات خلال مرحلة التجربة تسمح لهم بتبسيط اختباراتهم وتسريع تطوير ما توصلوا إليه من ابتكارات، ومع أن هذه الاستراتيجية ناجعة لاختبار التصاميم الجديدة، سيكون ضروريًا، في مرحلة ما، إيجاد حل كامل يعالج كافة المجالات الصعبة التي تركت جانبًا أثناء العمل التجريبي.

ولا بد للحل النهائي المتكامل هذا أن يعالج مشكلات مثل: إيجاد الدعم الميداني والتدريب، وتمكين توفير اللوازم المطلوبة، والتعامل مع المسؤوليات القانونية، وسيتعين على المبتكرين كذلك التعرف على العقبات التي يحتمل أن يواجهوها ليحظوا بالقبول، كالحواجز الثقافية والقيود القانونية؛ إذ سيكون من الأسهل على المبتكرين الذين يطلعون على طبيعة نظام قائم حل المشكلات القائمة فيه. فعلى سبيل المثال، لن يتوجب على المبتكر الذي يبيع منتجه مباشرة إلى منظمة غير حكومية إدارة عمليات نقل المنتج وتوزيعه، على خلاف غيره ممن يقدم خدمات رائدة في المجتمع المحلي، ويتعين عليه إيجاد المنظومة الداعمة بنفسه.

المستوى الثاني تحديد السوق

مقدمة

يحول المبتكر انتباهه في المستوى الثاني إلى مصادر التمويل المحتملة، والتي غالبًا ما تكون متاحة بكثرة، وحتى في البيئات محدودة المصادر؛ بل إن الأماكن التي لا يوجد فيها سوى عدد محدود من الموارد التجارية هي التي تتاح فيها أكثر خيارات التمويل المستدام.

وتشتمل عملية تحديد المرشحين للحصول على التمويل على سلسلة من القرارات، وينطوي كل خيار على مجموعة فرعية من القرارات الأخرى، وفي نهاية المطاف، يتعين على المبتكر تحديد نوع السوق الذي يخدمه ابتكاره، فضلاً عن مستوى الإيرادات الممكن تحقيقه، والجهات التي يمكن أن تحقق الإيرادات، وأفضل الطرق المتاحة للتعاون معهم.

وهناك ثلاثة أشكال مختلفة لتبادل المنفعة تتضح في المجالات الثلاثة لتحقيق المصلحة.

• **"السلع الخاصة":** المنافع التي تشتريها المنظمات تلبية لاحتياجاتها ويحصل عليها الأفراد لاستخداماتهم الخاصة، وقد تشمل كل شيء، بدءًا بالطعام وانتهاء بالبرامج التي تحتاج إليها البشرية في أي منظمة حكومية. وتتميز عملية شراء "السلع الخاصة" ببساطتها؛ لقدرة الأفراد على الدفع مباشرة مقابل الحصول عليها، وكل ما يتعين على المبتكر فعله هنا هو إقناع شخص ما بإنفاق ماله للحصول عليها. ومن الأمثلة على ذلك تطبيق "Twig" الذي صمّمته مختبرات الابتكار في الأردن، للربط بين أصحاب المهارات الزراعية وكل من يحتاج إلى خدمات البستنة وصيانة الحدائق وتنسيقها.

• **"السلع العامة":** المنافع التي تقدمها الحكومات وغيرها من المؤسسات لعامة الناس، ويشمل ذلك خدمات الرعاية الصحية والتعليم وأنظمة السيطرة على الفيضانات، وخدمات أخرى. وتختلف الدول في تعريفها "للسلع العامة"، وغالبًا ما تكون المؤسسات الحكومية أو شبه الحكومية مسؤولة عنها، إذ تتولى دور "وكلاء الشراء" للحصول عليها. ومن الأمثلة على ذلك سترة النجاة "Bottle-Net"، وهي سترة مصنوعة من مواد بلاستيكية وشبكة صيد، تباع للحكومات المحلية (ومنظمات أخرى) لتوزيعها على الأفراد في المناطق المعرضة للفيضانات.

وغالبًا ما يتطلب بيع "السلع العامة" إعداد نماذج عمل متقدمة، نظرًا لوجود العديد من المنظمات المعنية التي تبحث عن أدلة تسوغ عملية الشراء، وإذا لم تقدم الحكومة أو الجهة المانحة الخدمة مباشرة، فإنها تفوض وكالة أخرى بالقيام بذلك، مثل: منظمات المجتمع المدني أو المنظمات غير الحكومية أو

السلع الخاصة:

توفرها "السوق" مقابل الحصول على المال

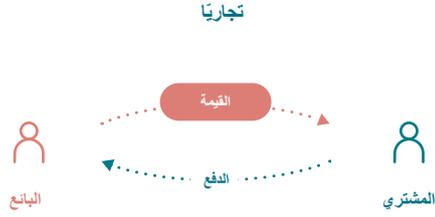
السلع العامة:

توفرها: الحكومة أو/والجهات المانحة أو/والمنظمات المجتمعية المدني/المنظمات غير الحكومية.

السلع الاجتماعية:

توفرها الأفراد والأسر والمجتمعات لبعضهم بعضًا دون مقابل مالي.

أشكال مختلفة من تبادل القيمة* value could be a product or service*



الجهة المانحة للمنظمات غير الحكومية / البرامج النقدية



مقدم المعونة



التبادل الاجتماعي / العمل التطوعي



الشركات الاجتماعية، ولهذه الوكالات نوعين من العملاء: المستفيد المستهدف، والحكومة/الجهة المانحة، الذين يتعين على المنظمات بيان القيمة المميزة لهم لإقناعهم بالحصول عليها.

- "السلع الاجتماعية": هي الحالات التي يعمل فيها الأفراد أو الأسر أو المجتمعات على إيجاد قيمة جديدة وابتكار حلول يعينون بها بعضهم بعضًا دون مقابل. ومن الأمثلة على ذلك أن تستضيف الأسر في منازلها أفراد العائلة الممتدة المتضررين من الكارثة، مستفيدين بذلك مما يدعى "رأس المال الاجتماعي" مقابل الحصول على الحلول.

ومن الأهمية بمكان أن يهتم المبتكرون بالأسواق التي يخدمها الابتكار الذي توصلوا إليه، وذلك للتعرف على الفئات المستفيدة، والإطلاع على الحوافز المتاحة، وآلية تقدير القيمة، وإجراءات الشراء وأنماطه (مثال: هل الطلب ثابت أم أنه يزداد بعد الحالة الطارئة؟).

وفي معظم الحالات، لن تكون هناك إجابة واحدة على هذه الأسئلة، ويمكن البحث في مجموعات مختلفة من هذه الخيارات لتحديد أكثرها جدوى للابتكار في السياق الذي ستستخدم فيه، ويمكن بسهولة أن تصبح هذه الخيارات كثيرة ومربكة، وتجنبًا لإضاعة الوقت في التنقل بين استراتيجيات غير مدروسة كما ينبغي، لا بد من المضي قدمًا في المستوى الثاني بدراسة كل استراتيجية متاحة وأخذها بعين الاعتبار.

المستوى الثاني

الطريق نحو الاستدامة
العثور على السوق

Dan McClure 2019

2.1 ما نوع السوق المتاحة؟

1. إن كنت ترى أنك تملك معرفة جيدة في السوق الخاصة:

أ. هل يدفع مستخدمو الابتكار عادة مقابل الحصول على هذه الخدمة أو المنتج؟

ب. هل يملك مستخدمو الابتكار المال لدفعه مقابل الحصول على الخدمة أو المنتج؟

2. إن كنت ترى أنك تملك معرفة جيدة في السوق العامة:

أ. هل تتحمل جهة ما تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج نيابة عن جهات أخرى؟

ب. هل يفكر مستخدمو الابتكار إلى المال ما يحول دون تمكنهم من تحمل تكلفة الخدمة أو المنتج؟

ج. هل هناك ظروف خاصة تلقى بآثرها على ذلك عندما تكون السلعة عامة؟

3. إن كنت ترى أنك تملك معرفة جيدة في السوق الاجتماعية:

أ. هل يتحمل الأفراد تكلفة الحصول على الخدمة أو المنتج المتاحين لكونهما سلعة خاصة؟ ما القيمة الإضافية المطلوب توفيرها كي يتمكن الأفراد من الدفع مقابل الحصول على الخدمة أو المنتج؟

ب. هل هناك جهة قادرة على تقديم الدعم لجعلها سلعة عامة؟

ج. ما القيمة التي يتم تبادلها بين المشاركين في السوق الاجتماعية (المقايضة بخدمات أخرى أو اكتساب السمعة من تقديم الخدمات)؟

كما جرى بيانه في مقدمة المستوى الثاني، هناك ثلاثة فروع رئيسية لتحقيق الإيرادات:

- السوق التجارية "الخاصة" التي تدفع فيها الشركات والأفراد مقابل الحصول على الخدمات التي يحتاجون إليها، وهي السوق التي يتوقع المبتكرون أنهم سيعملون بها أكثر من غيرها، سيدفع العملاء فيها مقابل الحصول على خدمات تلبي احتياجاتهم الخاصة.
- السوق "العامة" التي تدفع فيها الوكالات الحكومية أو مؤسسات المجتمع المدني، كالمنظمات غير الحكومية، المال العام أو التبرعات النقدية لشراء المنتجات أو الخدمات لدعم الآخرين.
- السوق "الاجتماعية" التي يتم فيها تداول السلع والخدمات بين أفراد العائلة أو المجتمع. ورغم أن هذه الأسواق أساسية وكبيرة، إلا أنها غالبًا ما تكون متخفية عن عمليات البيع والشراء التي تحدث في الأسواق العامة والخاصة.

ومن جانب آخر، قد يتفاوت اختيار نوع السوق بناء على موقعها والسياق الذي توجد فيه؛ فعلى سبيل المثال، تصنف الرعاية الصحية ضمن السلع العامة التي توفرها الحكومات، في حين تعتمد الرعاية الصحية على التامين الخاص في دول أخرى، وتقديم خدمات الرعاية الصحية في بعض المواقع من قبل أفراد الأسرة والمجتمع، ضمن السوق الاجتماعية. إضافة لذلك، قد تساهم الأزمات في تحويل نوع السوق، فبعد أن يكون توفير المأوى، على سبيل المثال، منفعة خاصة، تصبح هذه الخدمة مسؤولة عامة في الأزمات.

2.1 أسئلة للبحث

لاجتياز هذه الخطوة، ينبغي أن يكون المبتكر قادرًا على الإجابة عن هذه الأسئلة بوضوح:

2.2 من هو المشتري الفاعل؟

يرتاد جميع الأسواق مشترون يحتمل أن يتناوعوا الابتكارات المتاحة.

وفي سوق السلع الخاصة، يمكن أن يباع المنتج التجاري مباشرة إلى الزبائن، أو إلى موزع (لبييعها بدوره من جديد) أو إلى شركة تستخدمها في صناعة منتج آخر (البيع بين الشركات). ولكل بائع من هؤلاء البائعين مستويات سعر متباينة، وأهداف مختلفة، بل حتى معايير متفاوتة لاختيار الموردن المحتملين.

وتتاح خيارات أكثر في أسواق السلع العامة، وغالبًا ما يكون البحث فيها عن النتائج مهمة أصعب. وفي أبسط صورها، يوفر المبتكر المنتجات أو الخدمات لاستخدامها مباشرة من قبل الحكومة أو المنظمة غير الحكومية. فعلى سبيل المثال، إذا كان الابتكار يساعد الحكومة أو عمال الإغاثة في جمع البيانات الميدانية التي ستستخدمها المنظمة غير الحكومية أو الوكالة، فسيكون المشتري هو المستخدم المباشر للابتكار. أما في الأسواق الأكثر تعقيدًا، فتجد أن الحكومة أو منظمة الإغاثة تشتري المنتجات أو الخدمات نيابة عن جهة أخرى، أي تكون هي وكيلة الشراء. وهذا مسار عام يتاح أمام المبتكرين الذين صمموا حلاً لمجتمع متضرر من كارثة ولا يمتلك المستفيدون فيه القدرة على الدفع مقابل الحصول عليها. ويمكن أن يكون مناسبًا أيضًا عندما يكون الغرض من الابتكار توفير سلعة عامة، مثل خدمات متطورة للتعليم والتدريب. وفي هذه الحالات، تتاح أمام المبتكر فرصة:

- تقديم منتجاته أو خدماته للمتضررين الذين يستفيدون من تبرعات الجهات المانحة (أو أي منظمات أخرى).
- بيع منتجاته أو خدماته إلى حكومة أو منظمة غير حكومية تقوم بدورها بتقديمها إلى جهة أخرى في المجتمع.

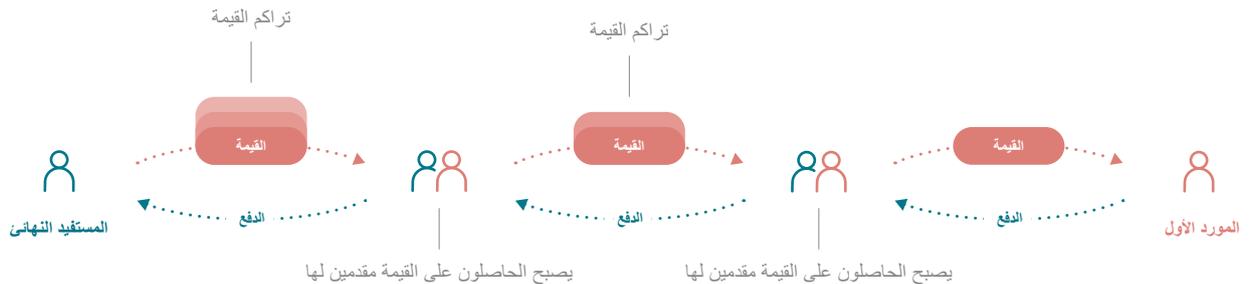
وقبل الاستثمار بقوة في نوع محدد من المشتريين، ينبغي أن يتحقق المبتكر من أن هذا المشتري يمتلك القدرة المالية الكافية لشراء الابتكار.

2.2 أسئلة للبحث

لاجتياز هذه الخطوة، ينبغي أن يكون المبتكر قادرًا على الإجابة عن هذه الأسئلة بوضوح:

1. إذا كان المشتري الفاعل الذي تتعامل معه موجود في سوق خاصة:
 - أ. ما نوع المشتري الذي تعتمزم بيع الابتكار له (مثال: مستخدم نهائي، موزع، سلسلة توريد، منتج)؟
 - ب. هل يولي المشتري المقترح الأولوية في الإنفاق للحصول على هذا الابتكار؟
 - ج. هل يمتلك المشترون المقترحون المال لدفعه مقابل الحصول على الخدمة أو المنتج؟
2. إذا كان المشتري الفاعل الذي تتعامل معه موجود في سوق عامة:
 - أ. ما نوع المشتري الذي تعتمزم بيع الابتكار له (حكومة، منظمة غير حكومية، غير ذلك)؟
 - ب. هل تعترف الحكومة أو الجهات الفاعلة في القطاع الإنساني بهذه المشكلة؟
 - ج. هل حددت هذه الجهات حجم المشكلة لتحديد مدى إلحاحها؟
 - د. هل يشتري المشتري المقترح الابتكار لاستخدامه الخاص أم يسعى لبيعه إلى جهات أخرى؟
 - هـ. هل يمول المشترون المقترحون حلولاً أخرى للمشكلة حالياً؟
 - و. ما هي الآليات المستخدمة لتمويل حلول المشكلة (منح الابتكار، المنح الإنسانية/الحكومية، العقود الإنسانية/الحكومية)؟
 - ز. هل مسار(ات) التمويل متاح(ة) لك؟

Example of a value chain



2.4 ما هو مستوى السعر؟

2.4 أسئلة للبحث

لاجتياز هذه الخطوة، ينبغي أن يكون المبتكر قادرًا على الإجابة عن هذه الأسئلة بوضوح:

1. ما مستوى السعر المتوقع؟
2. ما مستوى البحث الذي أجري لتقييم مستوى السعر؟
3. هل الطلب ثابت، أم متقطع (خلال موسم الأمطار مثلاً)؟
4. ما عدد عمليات الشراء التي يمكن توقعها من كل مشتري وكل فترة زمنية؟

يحدد مستوى السعر بقيمة الابتكار بالنسبة للمشتري، وتبحث حاضنات الشركات التجارية الناشئة عن فرص تغيير تتميز بحجم سوقها الكبير وارتفاع مستوى السعر فيها، لكونها فرصًا مربحة جدًا يمكن أن تفتح الطريق أمام استثمارات رأسمالية كبيرة. وفي السياقات الإنسانية والإنمائية، تكون الابتكارات ضمن الفئة الدنيا لمستويات السعر أكثر شيوعًا من غيرها، إذ تكون حاجات المشتريين كثيرة، ومصادر التمويل قليلة، ما يشكل ضغطًا لإبقاء الأسعار منخفضة وبغض النظر عما إذا كان المبتكر يبيع الابتكار مباشرة إلى المستخدم (المنظمة غير الحكومية، الحكومة، المجتمع المحلي) أو إلى وكيل الشراء. وهنا، يمكن إجراء بحث في السوق لتحديد مستوى السعر التقريبي.

ولحسن الحظ، قد يقدم المبتكر حلاً بأسعار وهامش منخفضين، ويتمكن من النجاح بسبب بيعه كميات كبيرة لتحقيق القيمة السوقية اللازمة لتغطية التكاليف. إلى جانب ذلك، تتيح السوق الكبيرة للمبتكر فرصة الاستثمار في خدمات الدعم التي تشمل التدريب وخدمة العملاء. وفي كلا السوقين، الخاصة والعامّة، لا تتاح سوى خيارات بسعر/هامش منخفضين، مثل استراتيجيات "قاعدة الهرم" (البيع للزبائن الذين لا يملكون سوى إمكانية محدودة للدفع) والشركات الاجتماعية. ونشير في هذا السياق إلى الباب الثاني الذي يرد فيه فهرس النماذج التي يمكنك البحث فيها.

المستوى الثالث

اختيار الاستراتيجية

مقدمة

يدرك المبتكر في هذا المستوى قيمة ابتكاره ويعرف السوق التي يتعين عليه العمل فيها، ويقف أمام خيار تحديد استراتيجيات البيع والتسعير التي يمكن استخدامها لدعم الابتكار مع الوقت من بين العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها بالتعاون مع مشترٍ محدد. وترد مجموعة من الخيارات الشائعة في فهرس نماذج العمل الوارد في الباب الثاني.

وعموماً، لا يوجد نموذج يتضح أنه الأفضل والأوحد؛ ولذلك، ينبغي النظر في السوق والمشتري ومستوى السعر والحجم، ثم استخدام البيانات الناتجة لاختيار استراتيجية نموذج العمل التي ستنتج في تلك الظروف. وستتاح غالباً عدة نماذج يمكن أن تكون مناسبة لابتكار محدد في سياق محدد، وفي بعض الحالات الأخرى يمكن الجمع بين عدة نماذج عمل معاً.

وتتناول كل خطوة في هذا المستوى نوعاً محددًا من مشكلات العمل. ولا يتمثل الهدف في هذه المرحلة في اختيار نموذج عمل نهائي، بل أن تكون أمام المبتكر مساحة للتفكير على نحو أوسع حول العديد من الخيارات، واختيار استراتيجية واحدة أو أكثر قد تكون مناسبة للظروف القائمة. وما إن يتم اختيار استراتيجيات نموذج العمل، سيبدأ اختبارها وتقييمها خلال المستوى الرابع.

المستوى الثالث

الطريق نحو الاستدامة
اختيار الاستراتيجية

هل يمكنك الحصول على دعم إضافي؟

هل يجب أن تتبع الابتكار لوكيل شراء؟

هل يمكنك بيعه إلى أسواق ثنائية؟

هل يمكنك بيع المنتج/الخدمة إلى المستخدم مباشرة؟

وتتم المبيعات المباشرة في الأسواق العامة عندما يبيع المبتكرون منتجًا أو خدمة مباشرة إلى منظمة غير حكومية أو وكالة حكومية لاستخداماتها الخاصة، فعلى سبيل المثال، إذا باع المبتكر تطبيقًا هاتفيًا جديدًا لمنظمة غير حكومية أو أفرقة حكومية تعمل في الميدان، فستكون هذه عملية بيع مباشرة. وقد تكون هناك عقبات مؤسسية تعرقل الوصول إلى هؤلاء المشترين، ويجب التغلب عليها من خلال عمليات البيع النشطة.

3.1 أسئلة للبحث

عند اختيار الاستراتيجيات في هذه الفئة، يتعين على المبتكرين الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل هناك جهة إلى جانب المستخدم يجب الحصول على موافقتها أو دعمها في الشراء؟

2. هل يمتلك المستخدم ما يكفي من المال لدفعه مقابل الحصول على هذا الابتكار؟

3. هل يمكنك الوصول إلى مستخدمين هذا الابتكار وبيعه لهم؟

4. كيف سنتقنهم بأن هذا الابتكار مرغوب ومطلوب؟

5. كيف يمكنك الاحتفاظ بالمشترين مع مرور الوقت؟

3.1 هل يمكنك بيع المنتج/الخدمة إلى المستخدم مباشرة؟

المجموعة الأولى من نماذج العمل هي الحالات البسيطة التي يمكن للمبتكر فيها بيع الابتكار مباشرة إلى فرد أو منظمة لاستخدامه، وهذه حالة شائعة في أسواق السلع الخاصة، التي يختار فيها الأفراد، وكذا المنظمات، المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجاتهم ويشترونها بأموالهم الخاصة. يرد مثالان على هذه الاستراتيجيات في الباب الثاني: نموذج الدفع مقابل كل استخدام، ونموذج الاشتراك. ويتمثل التحدي الرئيسي أمام المبتكر هنا في التواصل مع الزبائن المحتملين، وتشجيعهم على تجريب الابتكار واستخدامه، ثم إقناعهم بشراؤه مرة أخرى في المستقبل.

ومن الأمثلة على ما سبق، نموذج "فريميوم" الذي يستخدم لجذب زبائن جدد للعديد من الخدمات التجارية. وفي هذا النموذج، تتاح الخدمات الأولية مجانًا، وتفرض رسوم على ترقية الدعم بمجرد أن يدرك المستخدم القيمة المميزة التي يحصل عليها. وفي مقابل هذا النموذج، يُستخدم نموذج الدفع عند كل عملية شراء، حيث يختار المشترون منتجًا عن الرف، أو نموذج الاشتراك الذي يطلب فيه من المستخدمين دفع اشتراك شهري أو سنوي مقابل الحصول على خدمة مستمرة.

تجاري



3.2 هل يمكنك بيعه إلى أسواق ثنائية؟

3.2 أسئلة للبحث

- في نماذج العمل من المجموعة الثانية، ثمة حاجة إلى طرفين أو أكثر لإنجاح عملية البيع. وتوضح الأمثلة المذكورة في الباب الثاني بعض أنواع الأسواق والتعاونيات؛
- ففي الأسواق، يؤدي المبتكر دور الوسيط، فمن جهة، يجب أن يتولى الزبون عملية الشراء، ومن جهة أخرى، يجب على المورد توفير المنتج أو الخدمة، وأن يكون مستعداً لتقديم المنتجات والخدمات التي يحتاج إليها المشترون بالسعر الذي سيدفعونه. وتعد المنصات الإلكترونية، مثل Airbnb، من الأمثلة على الأسواق الثنائية. أما فيما يتعلق بالمبيعات المباشرة، فثمة حاجة للوصول إلى زبائن جدد والاحتفاظ بهم مع مرور الوقت، وثمة حاجة للتأكد من أداء "الموردين" لدورهم في السوق، إذ يتعين على المبتكر الذي ينفذ هذا النموذج أن يكون قادراً على تطوير العمليات التشغيلية بشقيها في الوقت ذاته.
- ويجري العمل بأشكال أخرى من هذه الاستراتيجية عندما تكون موافقة طرفين أو أكثر لازمة قبل الشراء؛ فقد يتعين على كافة الأطراف التي تتبع نموذج التعاونيات، على سبيل المثال، الموافقة على المنتج الجديد أو السعر المحدد لإنجاح عملية البيع. وإذا كانت احتياجاتهم متعارضة، تصبح الحاجة إلى إيجاد توازن في مصالحهم أمراً أساسياً ليوافق الجميع على العملية.
1. ما هي الجهات القائمة في كل طرف في السوق؟
 2. هل لديك استراتيجيات محددة للتواصل والتعاون مع الجهات القائمة في طرفي السوق؟
 3. إذا تمكن أحد طرفي السوق من النمو فجأة، فكيف ستتمكن من تطوير الطرف الآخر؟
 4. هل هناك تضارب في احتياجات ومتطلبات كل طرف من طرفي السوق؟
 5. من يتولى المسؤولية القانونية عند وقوع خطأ ما (أنت أم المورد)؟ ما الآلية المتبعة للتوصل إلى قرار أو تسوية؟
 6. كيف ستبدأ بتوفير مشاركة كافية في طرفي السوق؟



3.3 هل يجب أن تتبع الابتكار لوكيل شراء؟

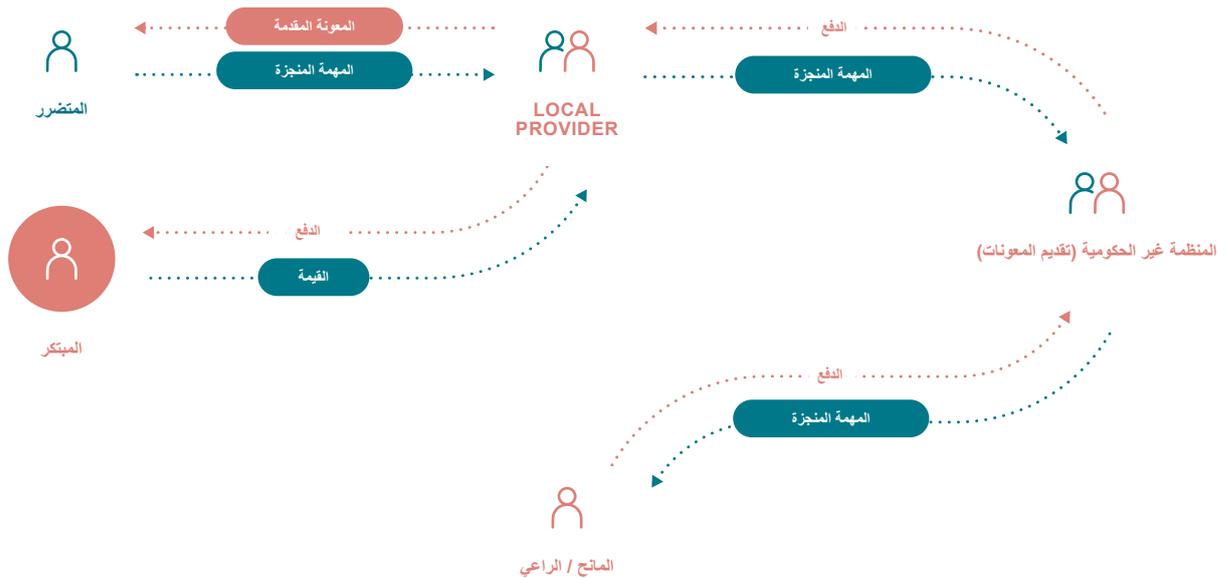
في فئات نماذج العمل المبينة آنفاً، نجد أن عمليات الشراء تستند إلى منفعة مباشرة يسعى الزبون للحصول عليها عند شراء الخدمة أو المنتج، وهي فكرة حسنة نتيجتها الطبيعية زيادةً في عدد المشترين؛ أما في هذه المجموعة من نماذج العمل، فيشتري وكيل (الحكومة أو المنظمة غير الحكومية مثلاً) البضائع والخدمات نيابة عن المجتمع الذي يحتاج إليها.

ويوضح الباب الثاني نموذجين للشراء غير المباشر، ويسلط الضوء على تحديات معينة في هذه الاستراتيجيات، ومنها على سبيل المثال الحاجة إلى إيجاد دليل يثبت فعالية الابتكار، إضافة إلى صعوبة عمليات البيع أو دورات المنح وعدم القدرة على تحديد حجمها. إلى جانب ذلك، وحيث أن نسبة كبيرة من التمويل تمر عبر منظمات مختلفة قبل وصولها إلى المتضررين من الأزمات، قد يكون هناك العديد من وكلاء الشراء القادرين على شراء الابتكار، إلا أن اختيار المنظمة التي ستبيعها الابتكار سيعتمد على طبيعة الابتكار ذاته وعلى الدور الذي تؤديه كل منظمة في الاستجابة الإنسانية. وفي بعض الحالات، قد يكون من الضروري العمل مع الوكالات الدولية أو صانعي السياسات، وقد يكون من الممكن في حالات أخرى العمل مباشرة مع المنظمات غير الحكومية المحلية التي تعمل مع المجتمعات المحلية مباشرة.

3.3 أسئلة للبحث:

1. هل يفقر مستخدمو الابتكار النهائيون إلى المال للحصول عليه؟ (إن كان الأمر كذلك ... البيع للوكيل)
2. هل تتاح السلع والخدمات باعتبارها حقاً عاماً؟ (إن كان الأمر كذلك ... البيع للوكيل)
3. من هو المستفيد النهائي؟ من يستفيد من القيمة التي يحققها الابتكار؟
4. من يرعى عملية الشراء (وكيل الشراء)؟

NGOs leveraging local providers Selling to local providers



- التبرع بالخدمات أو المنتجات (موارد منخفضة التكلفة): يساهم التبرع بالمنتجات أو المرافق أو الموارد في خفض التكاليف أيضًا. ومع ذلك، قد يكون من الصعب موازنة المنتجات التي يتم التبرع بها مع الحاجة للابتكار، ويمكن أن تحتاج المنتجات إلى خدمات دعم إضافية، كالترتيب والصيانة التي تحتاج إلى المزيد من الاستثمارات.
 - التبرع بالنفوذ أو التمويل الجماعي (المزيد من التمويل): يمكن دعم منح التمويل عبر التبرعات النقدية التي تقلل القيود المفروضة على استخدامها مقارنةً بغيرها..
 - دعم من العمليات المربحة (المزيد من التمويل): تستعين الكثير من المؤسسات التجارية بعملياتها المدرة للربح من أجل دعم المبادرات الاجتماعية أو الأنشطة الأقل تمويلًا. ومثال ذلك أحدىة "تومز" التي تدعم أهدافًا اجتماعية من خلال مبيعاتها التجارية.
5. هل هناك عدة أطراف معنية بالشراء عبر الوكيل (مثل: الجهة الراعية، المنظمة غير الحكومية، الوكيل المحلي)؟
6. هل يدرك وكلاء الشراء طبيعة المشكلات التي يسعى الابتكار إلى حلها؟
7. ما الأدلة التي تم جمعها لإثبات فائدة الابتكار؟
8. هل ثمة معايير تقيد استخدام وكلاء الشراء للابتكارات الجديدة؟
9. ما هي شروط البيع لوكلاء الشراء
10. هل يمتلك المبتكر الوقت والموارد اللازمة لإجراء عمليات بيع أطول تضم عددًا أكبر من المشترين؟

3.4 هل يمكنك الحصول على دعم إضافي؟

هذه المجموعة الرابعة والأخيرة من مجموعات نماذج العمل. وفي هذه الاستراتيجية، يستخدم التمويل الإضافي لتعزيز ودعم نموذج الأعمال الذي لن يكون مستدامًا بذاته إن لم يتم الحصول على هذا التمويل. وهناك عدد من الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن تنفيذها لدعم مستويات التمويل الأساسية (يرد في الباب الثاني بيان اثنين منها):

- وتستطيع بعض المنظمات الاعتماد على مجموعة من هذه الاستراتيجيات، إلا أن التمويل من مصادر مدعومة يتسم عمومًا بصعوبة توقع حجمه، وصعوبة الحفاظ على استدامته عند مقارنته بالتمويل التشغيلي الذي يتم الحصول عليه من خلال قنوات نماذج العمل المبينة سابقًا.
- 3.4 أسئلة للبحث
1. ما الاستراتيجيات المدعومة التي يمكن أن تكون متاحة؟
 2. ما المستوى الأساسي المتاح من التمويل التشغيلي؟ ما الفجوة التي لا بد من سدها بالاستعانة بمصدر مدعوم؟
 3. هل يستطيع المبتكر تلبية المتطلبات اللازمة في الاستراتيجية المدعومة؟
 4. هل يمكن الحفاظ على استدامة المصدر المدعوم مع الوقت؟

- **الشركة الاجتماعية (أرباح منخفضة):** يولد الابتكار مستويات منخفضة من الإيرادات تكفي لتشغيل منظمة داعمة، تحقق أرباحًا محدودة للغاية. ومن الجدير ذكره أن عدد الصناديق الاستثمارية التي تقدم رأس المال أو القروض رغم معرفتها بمحدودية قدرة هذه الشركات الاجتماعية على توليد إيرادات في المستقبل أخذ بالتزايد.
- **المتطوعون (العمالة منخفضة التكلفة):** يأتي الدعم هنا على شكل عمالة مجانية أو منخفضة التكلفة، ما يقلل من مستوى التمويل اللازم لمواصلة العمليات، ولكن يحتاج إلى حماس مستمر والتزام من جانب المتطوعين.



SolveX38, an innovation for an early flood warning system, is implemented and tested in a local village in Philippines that faces flash floods. **TUKLAS INNOVATION LAB**

المستوى الرابع

تقييم الإمكانيات

مقدمة

لا شك أن اختيار استراتيجية عمل تتماشى مع القيمة المقترحة التي يقدمها المبتكر من جهة، وظروف السوق من جهة أخرى، خطوة مهمة لتحقيق النجاح، غير أنها ليست كافية؛ إذ توجد العديد من التحديات المتداخلة التي يجب التصدي لها عند تنفيذ نموذج عمل مستدام، وتشمل هذه تقييم فعالية نموذج العمل في ظروف حقيقية وضمان أن يكون التمويل الذي يوفره النموذج كافيًا للعمليات. إلى جانب ذلك، يجب على المبتكر تقديم الدعم التنظيمي للعمل، بما يشمل منظومة الشركاء والمتعاونين. ومن شأن هذه الأنشطة جميعها أن تزيد مهارات وموارد المبتكر أو فريق الابتكار سريع التطور، الذي كان يركز سابقًا على تقييم المفهوم العام للابتكار وتجريبه. ويساعد هذا المستوى الأخير من الرحلة في تمكين المبتكر من تنفيذ نموذج العمل.

المستوى الرابع

الطريق نحو الاستدامة

VALIDATE CAPABILITIES



هل هناك منظومة داعمة؟



كيف تعد هيكلًا تنظيميًا مناسبًا؟



هل النموذج المالي فعال؟



هل ينجح نموذج العمل على أرض الواقع؟

Dan McClure 2019

4.1 أسئلة للبحث

4.1 هل ينجح نموذج العمل على أرض الواقع؟

1. هل اختبرت الافتراضات ومدى موافقة استراتيجية البيع التي وضعتها؟
2. هل هناك أجزاء غير فعالة في نموذج العمل؟ ما هي هذه الأجزاء؟ ولماذا؟
3. هل لديك ما يثبت أن الحصة السوقية للابتكار يمكن أن تزيد في المستقبل؟
4. ما الذي يحول دون زيادة الحصة السوقية (مثال: التحديات التشغيلية، كالمشكلات في البنية التحتية أو سلسلة التوريد، أو الحاجة إلى التهيئة والتعديل)؟

تتمثل الخطوة الأولى بتقييم نموذج العمل في سوق محددة؛ وبعد تنفيذ نموذج العمل المحدد تحديدًا صعبًا يفرض على المبتكر اختبار عدة افتراضات أساسية وتقييمها، وأولى الافتراضات هي نجاح نموذج العمل الواعد على أرض الواقع. وقد يكون من الضروري تكرار تفاصيل النموذج عدة مرات إلى أن يصل المبتكر إلى نهج يتبناه العملاء، وفي حالات أخرى، يمكن أن يسفر التقييم عن نتيجة تثبت عدم فعالية نماذج العمل، ما يتطلب اختيار نموذج جديد واختباره.

ويمكن أن يشتمل تقييم نموذج العمل على الحديث إلى العملاء، وإجراء بحوث السوق، وتحليل بيانات البيع، والنظر فيما إذا كان الحل قيد البحث ناجح في حل مشكلات المستخدمين والمستهلكين أم لا. ويركز التقييم على التحقق مما يلي:

- القيمة: هل المشكلة قائمة فعلاً؟ وهل يعالجها الابتكار؟

- السعر: ما هو مستوى السعر الذي يبدي المشترون استعدادهم (أو يقدرون على) دفعه؟

- حجم السوق: ما هي الأسعار التي يمكن عندها بناء العلاقات مع العملاء والاستمرار بها؟

- إمكانية التطبيق: هل تعمل الأجزاء المختلفة من العمليات معًا بنجاح؟ فعلى سبيل المثال، هل تعمل قنوات إنتاج الابتكار وبيعه ودعمه كما هو متوقع؟

- الاعتماد: هل نموذج العمل مألوف لدى المشتريين؟ سيكون من الأصعب اعتماد نماذج عمل جديدة بالنسبة للمبتكرين أو المناطق التي سيتم تنفيذها فيها (كالتمويل الجماعي).

ننوه إلى أنه إذا كان النموذج المتبع نموذجًا ثنائيًا، أو نموذج وكلاء الشراء، فسيكون من الواجب تقييم الافتراضات على كلا الجانبين.

4.2 هل النموذج المالي فعال؟

بعد تقييم نموذج العمل، يتعين على المبتكر التأكد من أن جميع العناصر المالية تتناسب معًا لدعم العمليات الفعالة والمستدامة، ولا يكفي أن يمتلك المبتكر المال وحسب، بل يتعين عليه التأكد من وصول التمويل في الوقت المحدد (دون تأخير أو تعطيل)، وأن تكون هناك حرية كافية لاستخدام التمويل كما هو مطلوب لتحقيق النمو والتطوير؛ إذ يشكل التمويل المقيد وغير المتسق تحديات صعبة بشكل خاص في سوق السلع العامة.

- مستوى التمويل: يتمثل المتطلب المالي الأساسي في توفير قدر كافٍ من الإيرادات التي تغطي النفقات التشغيلية والإدارية جميعها، وتشمل هذه تكاليف دعم عمليات الاعتماد الجديدة، وحل المشكلات، وتمكين تطوير الابتكار في المستقبل، فضلاً عن تكاليف أجور الفريق الإداري المستمر. وقد تظهر حاجة إلى تعديل الميزانية المخصصة لفريق المبتكر والعمليات بما ينسجم مع نمط التمويل ومستواه. ومع ذلك، هناك حد يضبط حجم هذه التعديلات قبل أن تصبح قدرات الفريق ومستقبل الابتكار في خطر.



- **التدفق النقدي:** يوسم تمويل المنح بأنه متقطع بطبيعته ويصعب الاعتماد عليه ليكون مصدرًا للتمويل طويل الأجل (انظر النقطة التالية)، وغالبًا ما يكون إنجاز المشاريع التجارية أصعب في قطاع العمل الإنساني الذي تكون تدفقات التمويل فيه قصيرة الأجل وتعتمد على استجابات محددة للأزمات، مقارنة بغيره من القطاعات. ولذلك، يتعين على المبتكر في نهاية المطاف أن يجد مصدرًا للإيرادات لتجنب الفجوات في التمويل أو اعتماد آلية (خط الائتمان ربما) للتعامل مع النقص في التمويل حين وقوعه.
- **القيود المفروضة على استخدام التمويل:** للتوسع في العمل، يحتاج المبتكرون إلى تمويل عام غير مخصص، إلا أن الكثير من المنح المقدمة للابتكارات العامة والاجتماعية تقدم ضمن شروط محددة ولتحقيق أهداف معينة. وهناك العديد من الخيارات المتاحة للتصدي لهذا التحدي، مثل متابعة التمويل الذي يحتوي على عدد أقل من الارتباطات (مثل المبيعات)، أو الحد من مصروفات التشغيل العامة، أو الدفع بأكبر قدر ممكن من المصروفات إلى مصادر التمويل المستهدفة.⁷

7. قد يكون من الممكن أيضًا جمع النفقات العامة ومشاركتها، وبالتالي تحويلها إلى ما يمكن الاعتراف به للحصول على تمويل. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك حاضنات الابتكارات والمختبرات، فبدلاً من تصنيف تكاليف المنشآت ضمن النفقات العامة لمجموعة من عدة مبتكرين، يمكن تقاسم تكاليف منشأة حاضنة بين أعضاء المجموعة، حيث غالبًا ما تكون الحاضنة ذاتها قادرة على جذب التمويل.



The Bottle Net Life Jacket innovators in Philippines leverage the local women's association to produce their product for distribution, creating local income opportunities. TUKLAS INNOVATION LAB

4.2 أسئلة للبحث

1. ما المستوى المطلوب من التمويل العام لدعم الابتكار؟ الآن؟ مستقبلاً؟
 2. هل تشمل التكاليف التشغيلية المقررة على الإدارة طويلة الأجل، وتمويل المسائل غير المتوقعة، ودعم النمو في المستقبل؟⁸
 3. ما حجم القيود المفروضة على التمويل؟
- **الاستثمار في النمو:** يوفر المساهمون التجاريون التمويل للشركات الناشئة في مراحلها الأولى أملاً باستعادتها وتحقيق أرباح لاحقة، وفي رأس المال الاستثماري، من المتوقع أن تكون هذه الأرباح كبيرة، بعكس الاستثمارات التي تسعى إلى إحداث أثر معين وتتوقع تحقيق إيرادات منخفضة بسبب أخذ فوائد الابتكار في الحسبان. ومع ذلك، من الخطأ القول بأنه يمكن الحصول على هذا النوع من التمويل دون اعتماد نموذج طويل الأجل لتحقيق الإيرادات؛ فحتى المستثمرين الساعين إلى إحداث الأثر يتوقعون استعادة استثماراتهم، وهو ما قد يتم على فترات زمنية طويلة أو بمعدلات ربح أقل، ولكنه لا يلغي الحاجة إلى تحقيق إيرادات في النهاية.

8. تتمثل أحد الاعتبارات الخاصة للمبتكرين الذين يعملون مع المجتمعات الضعيفة في تأثير الانخفاض المفاجئ في الخدمات، الأمر الذي يستدعي البحث عن تمويل للطوارئ يحول دون النقص المفاجئ في المستلزمات الطبية، على سبيل المثال.

الإدارية. ونؤكد مجددًا على ضرورة تحقيق الانسجام بين الثقافة والهيكل التنظيمي.

- **التسجيل القانوني:** تعتمد الدول أشكال قانونية مختلفة للمؤسسات، غير أن أكثرها شيوعًا هما: الشركات الربحية، والمنظمات غير الربحية. وتتباين تكاليف هذين الخيارين تباينًا كبيرًا بحسب الالتزامات الضريبية والقانونية، وإذا لم يسجل المبتكر مشروعه ضمن فئة المنظمات، فسيتعين عليه البحث في إيجابيات وسلبيات الأنواع المختلفة من المسميات القانونية والهيكل المتاحة. فعلى سبيل المثال، قد يكون هناك العديد من المصالح في الشركات الربحية التي غالبًا ما يكون حصولها على رأس المال والاستثمار أسهل من غيرها، بخلاف المنظمات غير الربحية التي تحتاج إلى مجلس حوكمة يضمن المساءلة أمام المانحين ويتمتع بقدرة أكبر على الوصول إلى تمويل المانحين. ولذلك، يعد نموذج العمل المقترح عاملاً حاسماً في اختيار نوع الشركة الذي سيتم تسجيله؛ فإذا اعتمد المبتكر استراتيجية "قاعدة الهرم"، مثلاً، فسيكون التحول إلى شركة خاصة أفضل طريق أمامه، أما إذا كان يسعى إلى الحصول على تمويل حكومي أو تمويل من الجهات المانحة، فقد يحسن تسجيل المشروع ضمن فئة الجمعيات الخيرية أو منظمات المجتمع المدني من أهليتها لذلك.

4. كيف ستتعامل مع الفجوات في التمويل، أو التمويل الذي تم رفضه؟ ما المخاطر التي تواجه العملاء؟ وهل هناك فجوات في التمويل؟

5. كيف ستجد التمويل اللازم لزيادة العمليات قبل أن تتمكن المبيعات من التعويض؟

4.3 كيف تعد هيكلًا تنظيميًا مناسبًا؟

يشكل الدعم المؤسسي غير الكافي خطرًا حقيقيًا قد يؤدي إلى تفكك فريق المبتكر ويتجاهل أفضل الأفكار الجديدة، وتتباين التحديات تباينًا كبيرًا؛ حيث يعمل الكثير من المبتكرين الجدد بشكل غير رسمي ضمن شركات ناشئة ليس فيها هيكل تنظيمي أو عمليات، ما يوجب عليهم تأسيسها من الصفر، أما غيرهم ممن يعمل داخل شركات كبيرة، فيواجهون مشكلة معاكسة لكونهم جزءًا من مؤسسات راسخة تتبع إجراءات واضحة وقواعد ثقافية متأصلة يصعب تغييرها.

ورغم أن تصميم الهياكل التنظيمية من الحقول المعرفية الواسعة جدًا، إلا أنه يمكن البدء بالبحث في العوامل التنظيمية التالية:

- **الموظفون:** قد يكون المبتكر صاحب مشروع خاص يعمل وحده أو ربما يبدأ بتشكيل فريق كبير إلى حد ما للعمل معه، في كلتا الحالتين، لا بد من تقييم الفجوات في المهارات اللازمة للفريق، ذات الصلة بنموذج العمل المقترح. ولكن كيف سيتم تعيين أصحاب المهارات والخبرات المناسبة؟
 - **الثقافة:** سواء كان المبتكر يعمل في مؤسسة قائمة فعلاً أو يسعى إلى بناء شركته الخاصة، فلا بد أن يولي للثقافة اهتمامًا خاصًا لأهميتها. وكما قال خبير الإدارة "بيتر دروكر": "الثقافة أقوى من الاستراتيجية". ومن هنا، ينبغي على المبتكر النظر في نوع الثقافة اللازمة لتنفيذ نموذج العمل الجديد. فإذا كان نموذج العمل يعتمد على الشراكات، فكيف يمكن بناء ثقافة الشراكة؟ وإذا كان المبتكر يعتمد على شركته وحدها، فكيف سيحافظ على ثقافة الريادة مع زيادة حجم الشركة؟
 - **الهيكل التنظيمي:** تتميز الهياكل التنظيمية بأنها غير ثابتة؛ إذ ينبغي أن تعكس الثقافة التي يسعى المبتكر إلى إيجادها، فعلى سبيل المثال، إذا كان المبتكر يرغب بخلق ثقافة عمل مستقلة وشاملة، فسيكون التنظيم الأفقي خيارًا جيدًا، ولكن عندما يزداد حجم الفريق، سيصبح التنوع ضروريًا، ولا بد حينها من البحث عن طرق أخرى لاطلاع الموظفين على ما يهمهم وإشراكهم في العمل، ناهيك عن حاجة القيادة إلى تفويض الآخرين بالعمل. وعليه، ينبغي أن يبحث المبتكرون في مسألة "السلطة والصلاحيات" التي يمكن أن تعطى للمسميات الوظيفية والمناصب
- 4.3 أسئلة للبحث
1. هل لديك فريق عمل قادر على دعم العمليات المستدامة وإدارتها؟
 2. هل يجب تعديل أعداد الموظفين أنواعهم في نموذج العمل؟
 3. هل يحتاج نموذج العمل إلى إعداد هيكل تنظيمي جديد أم إلى تعديل الهيكل القائم؟
 4. هل يتعارض نموذج العمل المقترح مع الثقافة المؤسسية القائمة؟
 5. إذا كنت تنوي إنشاء منظمة قانونية جديدة، فما هو الشكل القانوني الذي ينبغي أن تعتمدده؟

4.4 هل هناك منظومة داعمة؟

يتعين على المبتكرين إيجاد منظومة من الشراكات والعلاقات التي تساعدهم في نموذج العمل الذي يختارونه؛ ومن السهل خلال المرحلة التجريبية أن يعتاد المرء على العمل ضمن فريق صغير، وربما الوصول إلى عدد غير قليل من المتعاونين المقربين، غير أن الإبقاء على هذه الدائرة الضيقة من الشراكات والعلاقات ستفقدك فرصة الشروع في بناء علاقات أساسية تحتاج إليها للنجاح في تحقيق الاستدامة، فلا أحد يستطيع استحداث عملية مستدامة بنفسه؛ ولا بد من إقامة علاقات مع كل من سيكون دوره أساسياً في مرحلة لاحقة. ويمكن أن يساهم استغلال المرحلة التجريبية في الوصول إلى شبكة الشركاء وتوسيعها في زيادة احتمالية التعرف على مشترين مهتمين في المستقبل.

4.4 أسئلة للبحث

1. ما هي الشراكات والعلاقات التي أقمتها خلال المرحلة التجريبية؟
2. هل حددت الجهات التي تريد التواصل معها لبيع الابتكار؟
3. ما عدد العلاقات التي تقيمها مع الجهات التي تحصل على تمويل؟
4. ما الشراكات التي يجب إقامتها للمضي قدماً في نموذج العمل؟

فهرس نماذج العمل

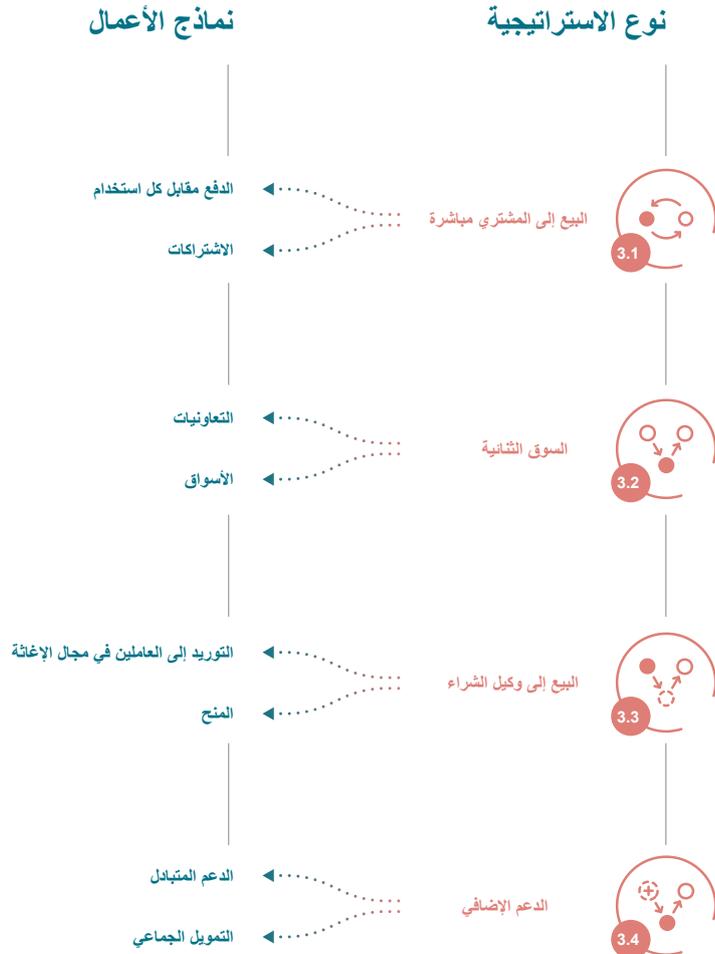
Eight business models relevant
for humanitarian innovation
.in disaster-affected contexts



نبذة عن الفهرس

كثيرة هي نماذج العمل التي نجح المبتكرون في تطبيقها، إلا أن هذه النماذج جميعها لا تصلح لكل ابتكار من الابتكارات. ومن هنا، يجب تصميم نموذج العمل وفقاً لاحتياجات محددة، واختيار هذا النموذج وتعديله أكثر من مرة؛ إذ يسعى النموذج، في النهاية، إلى تلبية احتياجات المستخدمين، وتحقيق إيرادات كافية تغطي تكلفة إنتاج الخدمة أو المنتج وتطويرهما.

وأشار البحث الذي أجري لإعداد هذه الورقة إلى ثمانية نماذج تهم المبتكرين في مجال العمل الإنساني، الناشطين في المجتمعات المتضررة من الكوارث. وترد أدناه مخططات توضح نماذج العمل، إضافة إلى أمثلة وشروحات للفوائد المتحققة من خلالها، والعقبات التي تواجهها. وننوه إلى أن هذه النماذج تحمل أرقامًا تعكس المعلومات الواردة في الباب الأول (المستوى الثالث).





مخطط نموذج العمل

هي أداة توضح للمبتكرين نماذج العمل مشروحة شرحًا مباشرًا ومنظمًا، ابتكرها إلكساندر أوسترفالدر من شركة استراتيجيزاير، وتأتي في صفحة واحدة يلخص فيها المبتكر فرضياته حول آلية إيصال الابتكار إلى الزبائن وكيف سيدفع الزبون مقابل الحصول عليه. وتلخيص النقاط الأساسية، سيصبح من السهل تحديد الافتراضات التي يجب اختبارها.

ولكي تكون تعبئة هذه المخططات سهلة وسريعة، أوردنا شرحًا للأسئلة الرئيسية التي تجب الإجابة عنها حول كل نموذج عمل (المخططات الزرقاء). كما طرحنا بعض الأمثلة على ابتكارات حقيقية أنجزت في مختبرات الابتكار، لعرض النماذج التي طبقت في أرض الواقع. (المخططات الخضراء.)

المخطط الأول: عينة من نموذج عمل فارغ

<p>قطاعات السوق وشرائح العملاء</p> <p>من سيستخدم الابتكار؟ وما عدد هؤلاء المستخدمين (اليوم، ولاحقًا)؟</p> <p>من سيدفع مقابل الحصول على الابتكار؟</p>	<p>علاقات العملاء</p> <p>أنواع العلاقات التي تتوقع كل شريحة من العملاء أن تقيمها معها وتحافظ عليها، وكيف يمكن إقامة هذه العلاقات، وكيف يمكن دمجهما في نموذج العمل، وما هي التكلفة المترتبة على ذلك.</p>	<p>المزىة الفريدة</p> <p>المشكلة التي تعمل على حلها، وآلية الحل.</p>	<p>الأنشطة الرئيسية</p> <p>الأنشطة الرئيسية اللازمة لتلبية احتياجات العملاء والموردين والمستخدمين.</p>	<p>الشركاء الرئيسيون</p> <p>الجهات التي يتعين عليك العمل معها لإنتاج الحل وتسليمه.</p>
	<p>القنوات</p> <p>نقاط التواصل مع العملاء عند الشراء.</p>		<p>الموارد الرئيسية</p> <p>البنية التحتية اللازمة لخلق القيمة والحصول عليها وتنفيذها.</p>	
<p>مصادر الإيرادات وآلية التسعير</p> <p>ما آلية الدفع مقابل الحصول على الابتكار.</p>			<p>هيكلية التكلفة</p> <p>التكاليف الرئيسية التي تشمل التكاليف الأولية والمتكررة.</p>	

ونقترح البدء "بالمزىة الفريدة" (المزىة الفريدة) التي تبين طريقة الابتكار في حل المشكلة، ثم تعبئة المخطط بالترتيب التالي:

- 1 **المزىة الفريدة**
يتعين عليك هنا تلخيص رؤيتك، وشرح طبيعة المشكلة التي تعمل على حلها وطريقتك في الحل، إضافة إلى توضيح الحل من وجهة نظر المستخدم ووجهة نظر المشتري.
- 2 **قطاعات السوق وشرايح العملاء**
من سيستخدم الابتكار؟ من سيدفع ثمنه؟ ضع قائمة بكافة المجموعات التي تركز عليها.
- 3 **القنوات**
كيف سيشتري الأفراد المنتج أو الخدمة التي تقدمها؟ يجب أن تعثر على قنوات إلكترونية أو أخرى حقيقية تساهم بأكثر قدر ممكن في تيسير بيع الابتكار للزبائن.
- 4 **علاقات العملاء**
كيف سنتواصل مع العملاء والمستخدمين وتبني العلاقات معهم؟ كيف سنقتنع عملاءك بأن الحل الذي تقدمه هو الأفضل لهم؟
- 5 **الأنشطة الرئيسية**
ما الذي يتعين عليك القيام به لإنتاج الابتكار وتسويقه وتسليمه؟ يجب أن تركز هنا على الأنشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق المزىة الفريدة.
- 6 **الموارد الرئيسية**
ما الموارد التي تحتاج إليها للقيام بالأنشطة الرئيسية؟ ومن جديد، يجب أن تركز على الأنشطة الضرورية لتحقيق المزىة الفريدة. حاول تحديد تكلفة كل منها.
- 7 **الشركاء الرئيسيون**
من هم الأفراد أو ما هي المنظمات التي تحتاج إلى العمل معها؟ هل هناك أنشطة وموارد رئيسية يمكن للأخرين مساعدتك في إنجازها؟
- 8 **هيكلية التكلفة**
ما هي تكلفة الأنشطة والموارد والشراكات؟ أعد دراسة كل فئة وتأكد من أنها جميعها من التكاليف الأساسية. حاول تحديد تكلفة كل منها.
- 9 **مصادر الإيرادات وآلية التسعير**
ما آلية الدفع مقابل الحصول على الابتكار؟ هل تغطي هذه المبالغ التكاليف التي تكبدها وتترك لك ما يكفي من المال لتطوير شركتك أو منظمته؟

المستوى 3.1

استراتيجيات البيع المباشر إلى المشتريين

يوضح هذا القسم نوعين من نماذج البيع المباشر إلى المشتريين. الأول هو نموذج البيع لكل استخدام، عندما يدفع الزبون مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة في كل مرة يحتاجها. والثاني هو نموذج الاشتراك للدفعات المنتظمة.

✓
الملاءمة

3.1. الدفع مقابل لكل استخدام/شراء (أحادي)

يستخدم أربعة من المبتكرين في برنامج التأهب للكوارث والطوارئ المشاركين في هذه الدراسة المبيعات المباشرة في نماذج العمل لديهم؛ إذ يتميز نموذج العمل هذا ببساطة اختياره، وبأنه مناسب لجميع المبتكرين الذين يقدمون منتجاً أو خدمة مميزة للعملاء مباشرة.⁹

يشمل أبسط نموذج للعمل البيع مباشرة إلى فرد أو مجموعة تستخدم الابتكار، وفي نموذج الدفع مقابل كل استخدام، تفرض رسوم على العميل في كل مرة يستخدم فيها المنتج أو الخدمة.

ويوضح مخطط نموذج العمل التالي المجالات التي ينبغي النظر فيها لاعتماد هذا النموذج لغايات الابتكار الإنساني. وفي كل مربع ستجد توجيهات حول كيفية عمل النموذج وآلية تطبيقه على منتج معين أو خدمة محددة.

الدفع مقابل لكل استخدام/شراء (أحادي)



مثال

من الأمثلة على نموذج العمل هذا مشروع "بنك الدواء" في الأردن الذي يشتري أدوية السكري وضغط الدم التي تنتهي مدة صلاحيتها خلال ثلاثة أشهر، ثم يوزعها على الصيدليات التي تقوم بدورها ببيعها للاجئين السوريين والمحتاجين من الأردنيين مقابل أسعار منخفضة، والحصول على عمولة عند القيام بذلك.

⁹. نماذج الإيرادات - نموذج الدفع مقابل كل استخدام في سوق الإعلام الاستهلاكية، <https://www.marsdd.com/mars-library/revenue-models-the-pay-per-use-model-in-the-consumer-media-market/>.

التدفق النقدي: مثال على نموذج الدفع مقابل كل استخدام.

الشركاء الرئيسيون	الأنشطة الرئيسية	الميزة الفريدة	علاقات العملاء	قطاعات السوق وشرائح العملاء
الجهات التي يتعين عليك العمل معها لإنتاج الحل وتسليمه.	أنشطة من أجل: • التسويق • تأمين العملاء • تطوير المنتج/الخدمة وتسليمها • المتابعة	ينبغي أن يجل المنتج أو الخدمة مشكلة المستهلك الظاهرة. ينبغي أن تحدد الميزة الفريدة فوائد محددة مثل: • الأداء • الجودة • التوافر • التكلفة المنخفضة • خطط التحسين المستمر على المنتج/الخدمة.	ضمان أن يكون العملاء قادرين على شراء المنتج/الخدمة بسهولة، ويكون ذلك بصورته المثلى من خلال قنوات يستخدمونها بكثرة.	المتضررون من الكوارث.
	الموارد الرئيسية		القنوات	
	• قنوات التسويق • نظام الدفع		يُوزع فريقك المنتج/الخدمة إلى المستخدمين مباشرة (أو عبر تطبيق إلكتروني).	
هيكلية التكلفة		مصادر الإيرادات وآلية التسعير		
تكلفة المواد الخام، والموارد، وتكلفة العمليات التشغيلية، وتكلفة استقطاب العملاء.		تتم عمليات الدفع في كل مرة يستخدم فيها العميل المنتج/الخدمة.		

المزايا والتحديات

وهذا يعني أنه يتعين عليهم بيع كميات كبيرة من أجل تحقيق تمويل كافٍ لتغطية التكاليف.

- رأس مال لتغطية التكاليف المسبقة أو تكاليف التوسع. عندما تكون الهوامش منخفضة، يمكن أن يواجه المبتكرون الذين يبيعون المتضررين من الكوارث مباشرة مشكلات لزيادة رأس المال الكافي لتغطية التكاليف المسبقة التي يحتاجون إليها. ومن الأمثلة على ذلك، مجموعة "جبل" مارسابيت النسوية لمنتجات الألبان" التي تباع المنتجات اللبنية إلى المستهلكين في السوق وإلى مكاتب الحكومة المحلية مباشرة. ومع ذلك، لا تملك المجموعة رأس المال الذي تحتاج إليه لشراء المعدات التي ستسمح لهما بأتمتة عملياتها أو الانتقال إلى مواقع جديدة.

يتميز نموذج العمل هذا بسهولة تطبيقه واختياره، سيما عندما تكون عقبات الدخول المتاحة أمام المنتج أو الخدمة محدودة. وفي هذه الحالات، يمكن للعملاء تجريب الخدمة أو المنتج دون خوف من الالتزامات طويلة الأجل. ولأن المبتكر قادر على رصد الزيادة والنقصان في حجم البيع، يمكن للنموذج توفير معلومات بسيطة حول سلوكيات العميل ومتطلبات الخدمات.

ويتمثل التحدي الأساسي أمام المبتكرين الذين يبيعون المجتمعات المتضررة من الكوارث في قدرة هذه المجتمعات المحدودة على الدفع. وهو ما يوصف في بعض الأحيان باستراتيجية "قاعدة الهرم" التي تتطلب أن تُقدم الخدمة أو التجربة:

- بسعر منخفض
- بهامش منخفض
- بكميات كبيرة

ومن التحديات والقيود الأخرى:

- التدفق النقدي. قارن المبتكرون الذين قابلناهم بين التأخيرات عند الدفع من قبل الموردين والدفع من قبل العملاء. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك أن يكون المورد منظمة أو جهة حكومية تعتمد شروط دفع بطيئة.
- هوامش ربح ضئيلة. تتاح أمام المبتكرين الذين يبيعون مباشرة للمجتمعات المتضررة من الكوارث خيارات محدودة لزيادة الأسعار.

المخطط الثالث: نموذج عمل بنك الدواء

قطاعات السوق وشرائح العملاء الفقراء المحتاجون للأدوية بسبب الإصابة بأمراض مثل السكري.	علاقات العملاء <ul style="list-style-type: none"> مواعيد شخصية. ملاحظات وردود أفعال المرضى. 	الميزة الفريدة <ul style="list-style-type: none"> ميسورة التكلفة: خصم حتى 50% من سعر البيع. سلسلة توريد موثوقة. 	الأنشطة الرئيسية <ul style="list-style-type: none"> تحديد الشركاء الرئيسيين الجدد وإقامة شراكات معهم. شراء الأدوية. استحداث نظام لصرف الأدوية. الشروط القانونية والتسجيل. 	الشركاء الرئيسيون <ul style="list-style-type: none"> الصيدليات التي توزع الدواء. شركات الصناعات الدوائية التي لديها أدوية قاربت صلاحيتها على الانتهاء. وزارة الصحة. المعهد الوطني للصيدلة. المستشارون القانونيون.
	الفتوات <ul style="list-style-type: none"> الصيدليات في المجتمعات المستفيدة. 	الموارد الرئيسية <ul style="list-style-type: none"> نظام لصرف الأدوية. مخازن. 	هيكلية التكلفة <ul style="list-style-type: none"> تكاليف الموظفين. رسوم شراء الأدوية. تكاليف تطوير النظام وترقيته. 	
مصادر الإيرادات وآلية التسعير <ul style="list-style-type: none"> رسوم الأدوية. 				

الأمثلة

1.3. ب. اشتراكات المستهلكين (أحادي)

يقع مخيم كاكوما للاجئين في مقاطعة توركانا شمال غرب كينيا، حيث يعيش اللاجئ الصومالي "عدي" منذ 1996، الذي يوفر خدمة الواي فاي للاجئين مقابل 5 دولارات في الشهر، فيحصل المستخدمون الذين يدفعون على كلمة السر، ويتم تسجيل عناوين IP الخاصة بأجهزتهم للسماح لهم بالحصول على الإشارة. ويتميز عرض "عدي" بسعره التنافسي؛ إذ ينفق المشتركون بخدمة الجيل الثالث أكثر من 10 دولارات شهرياً مقابل حزمة محدودة من البيانات، في حين يقدم "عدي" خدمة الإنترنت التي تحد من التنزيلات حسب السرعة، لا حجم البيانات.¹⁰

في هذا النموذج، يدفع المستهلكون رسوماً متكررة للحصول على المنتج أو الخدمة باستمرار، ويمكن أن تكون هذه الدفعات شهرية أو ربع سنوية مرتين في السنة أو حتى سنوية. ويعد هذا النموذج مناسباً للمبتكرين الذين يبيعون ابتكاراتهم مباشرة إلى المستخدمين، وعندما يدفع المستخدمون المبلغ ذاته في كل مرة، مهما كان حجم استخدامهم له.

SUBSCRIPTION



10. ابتكار لاجيء: الابتكار الإنساني الذي يبدأ بالمجتمعات، ص. 28.

المخطط الرابع: مثال على نموذج الاشتراك.

الشركاء الرئيسيون	الأنشطة الرئيسية	الميزة الفريدة	علاقات العملاء	قطاعات السوق وشرائح العملاء المتضررون من الكوارث.
<p>الجهات التي يتعين عليك العمل معها لإنتاج الحل وتسليمه.</p>	<p>أنشطة من أجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> التسويق تأمين العملاء تطوير المنتج/الخدمة وتسليمهما المتابعة نظام دعم منظم للتعامل مع أي تحديات يمكن أن تنشأ. 	<p>ينبغي أن يحل المنتج أو الخدمة مشكلة المستهلك الظاهرة.</p> <p>ينبغي أن تحدد الميزة الفريدة فوائد محددة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> الأداء الجودة التوافر تكرار حالات انخفاض التكلفة خطط التحسين المستمر. <p>وتحتاج نماذج الاشتراك كذلك إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسين مستمر في المنتج/الخدمة للحفاظ على اهتمام المستخدمين. خيارات الانسحاب. 	<p>قنوات التسويق.</p> <p>ينبغي أن يتاح خيار الاشتراك أمام العملاء لاستخدام المنتج/الخدمة بسهولة، ويتم ذلك بصورته المثلى عبر القنوات التي يستخدمونها عادة.</p> <p>ويشمل نموذج الاشتراك علاقة طويلة الأمد بين المالك والعميل. كما أن إيجاد علاقة إيجابية مع العميل أمر ضروري لتحقيق الاستفادة.</p>	
	<p>الموارد الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> قنوات الإعلام الاجتماعي منصة/عملية للاشتراك في المنتج نظم دفع سهلة وموثوقة (مثل Mobile Money) نظام فورية يتميز بالكفاءة والدقة وسهولة الفهم، تم الترويج له بما يكفي. 		<p>القنوات</p> <p>يوزع فريقك المنتج/الخدمة على المستخدمين المقصودين مباشرة (أو عبر تطبيق على الهاتف المحمول):</p> <ul style="list-style-type: none"> تستخدم المنصة للاشتراك في الخدمة/المنتج، مثل: موقع إلكتروني، أو تطبيق على الهاتف، أو عبر عملية تستدعي حضور المستخدم. قنوات لجمع ملاحظات العملاء. 	
			<p>مصادر الإيرادات وآلية التسعير</p> <p>حزم الاشتراك/المنتجات المتكررة من جانب العملاء.</p>	
				<p>هيكلية التكلفة</p> <ul style="list-style-type: none"> تكاليف المواد الخام، والموارد، والتكاليف التشغيلية والفنية، وتكاليف استقطاب العملاء.



الملاءمة

المثال أعلاه أنه مناسب أيضًا لعمليات الشراء التي تتم شخصيًا.



المزايا والتحديات

تشمل مزايا هذا النموذج ما يلي:

- إمكانية توقع حجم الإيرادات كل شهر، حيث يدفع العملاء اشتراكاتهم شهريًا.

لم يستخدم أي من المبتكرين في البرنامج الذين تمت مقابلتهم لإعداد هذه الورقة نموذج الاشتراك أبدًا. بيد أنه مناسب للمبتكرين القادرين على إتاحة قنوات موثوقة لتوفير منتجات أو خدمات لفترة طويلة من الزمن. ويتميز هذا النموذج بأنه مناسب بشكل خاص للمبتكرين الذين يرغبون بفرض سعر ثابت وبغض النظر عن المقدار الذي يستخدمه الشخص من المنتج. ولهذا السبب، تتبع العديد من شركات الاشتراك منتجات رقمية (مثل الوصول إلى مواقع الويب) وتعمل عبر الإنترنت. ومع ذلك، يظهر



Members of Mt. Marsabit Dairy Cooperative sell their goods in the local market in Marsabit, Kenya. MAARIFA KONA/J. MWAURA

- إمكانية توقع حجم العرض والطلب، وهو ما يساهم في تحقيق مبدأ الثبات؛ إذ يمكن شراء الخدمات المناسبة (مثل: البائعين) مسبقًا، ما يوفر الوقت والجهد والمال، وهو ما من شأنه أن يزيد من حجم الإنتاجية لأنه لا حاجة إلى حث العملاء المشتركين على التقدم بطلبات جديدة.
- تقييم الشركات العلاقات مع العملاء خلال فترة من الزمن، ما يتيح لها إمكانية التعرف على العملاء جيدًا، وتطوير ترقيات وحلول مخصصة لها.
- وتشمل التحديات والقيود التي وثقها المبتكرون المهتمون بالمجتمعات ما يلي:
- **الدعم.** التكاليف ذات الصلة بتشغيل المنصة، بما يشمل نظام الدعم المنتظم (24 ساعة ربما).
- **رغبة المشتري.** يمكن أن يؤدي الالتزام طويل الأمد في هذا النموذج إلى مماثلة العملاء.



المستوى 3.2

استراتيجيات البيع للأسواق الثنائية

يؤدي المبتكر في بعض الحالات دور الوسيط بين الموردين والعملاء، ويرد في هذا الجزء شرح لنموذجين يفرضان على المبتكر الموازنة بين الاحتياجات وحجم الطلب لدى الموردين (أو الأعضاء) وعمالئهم.

2.3 أ التعاونيات (نموذج ثنائي)

- **تعاونيات العاملين:** حيث يجتمع العاملون في المهنة ذاتها لتحمل مسؤولية الأعمال وإدارتها إدارة ديمقراطية.
- **الاتحادات الائتمانية:** خدمات مالية يودع الأعضاء بموجبها أموالهم في الاتحاد. ويقررون بينهم آلية استخدام المال الذي تم جمعه. وتعد القروض المقدمة للأعضاء، أو شراء ممتلكات جماعية من الاستخدامات الشائعة لهذه الأموال.
- **التعاونيات الاجتماعية:** تهدف إلى توفير خدمات اجتماعية للمجتمعات، مثل: تحسين خدمات الرعاية الصحية.
- تدار التعاونيات وتخضع ملكيتها لأعضاء يتبنون القيم ذاتها الموجهة نحو تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية) ويمكن أن تمتد إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي/المحيط. وتشمل أنواع التعاونيات:
 - **تعاونيات المستهلكين:** يمتلكها أعضاء يشترون السلع والخدمات من التعاونية.
 - **تعاونيات المنتجين:** التي يعمل فيها المنتجون على إنتاج السلع والمصنوعات وبيعها. وينتشر هذا النوع من التعاونيات في القطاع الزراعي (الغابات أو المزارع أو صيد الأسماك) على وجه الخصوص.

المخطط الخامس: مثال على نموذج العمل التعاوني. تم إعداد هذا المخطط، إلى جانب المخططات 7 و8 و9 و11 بالاستفادة من مخططات نموذج الأعمال الاجتماعية. لمزيد من المعلومات، يرجى الاطلاع على:

<http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>

<p>المزية الفريدة</p> <p>يجب أن يلبي المنتج/الخدمة احتياجات</p> <ul style="list-style-type: none"> الأعضاء المستخدمين. 	<p>الشرائح</p> <p>المستفيدون، ويشمل ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> الأعضاء المجتمع المتضرر. 	<p>نوع التدخل</p> <p>شكل التدخل، مثل: المنتج/الخدمة، ورشة العمل.</p>	<p>الأنشطة الرئيسية</p> <p>الاجتماعات الدورية للأعضاء.</p> <p>أنشطة من أجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> التسويق تأمين العملاء تطوير المنتج/الخدمة وتطويرهما المتابعة 	<p>الموارد الرئيسية</p> <p>المواد/المعدات اللازمة لتطوير المنتج أو الخدمة.</p>
<p>قياس الأثر</p> <p>المؤشرات التي تظهر أنك تحقق أثراً اجتماعياً.</p>				
<p>المزية الفريدة للعميل</p> <p>السبب الذي يدفع الأفراد لشراء المنتج/الخدمة.</p>	<p>العميل</p> <p>أعضاء التعاونيات. ويمكن أن تشمل فئة العملاء هذه على المجتمع المحلي، إذا كانت تعاونيات اجتماعية.</p> <p>المشتررون من المجتمع المتضرر أو المجتمع المضيف.</p>	<p>القنوات</p> <p>التواصل مع الأعضاء، عبر البريد الإلكتروني والهاتف والإعلام الاجتماعي على سبيل المثال.</p>		<p>الشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيون</p> <p>لجهات التي يتعين عليك العمل معها لإنتاج الحل وتسليمه.</p>
<p>الإيرادات</p> <ul style="list-style-type: none"> مساهمات الأعضاء. بيع المنتجات/الخدمات للأعضاء. بيع المنتجات/الخدمات للمستخدمين. 		<p>الفاوض</p> <p>المجالات التي سيتم فيها استثمار الأرباح.</p>		<p>هيكلية التكلفة</p> <ul style="list-style-type: none"> تكاليف الموارد، والتكاليف التشغيلية والفنية، وتكاليف استقطاب العملاء.

✓
الملاءمة

☰
الأمثلة

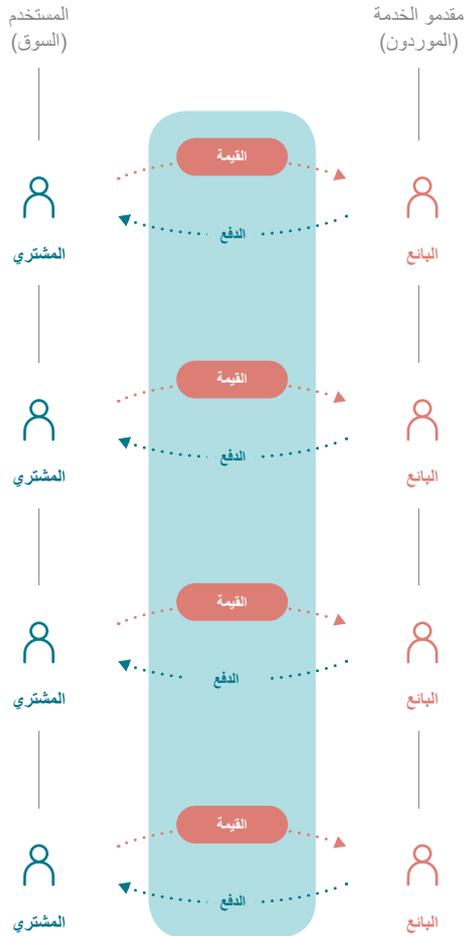
يستخدم نموذج التعاونيات على نطاق واسع في الشركات ومجموعات الادخار الصغيرة في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك المجتمعات المتضررة من الأزمات، ويتميز هذا النموذج بأنه مناسب للمبتكرين الذين يتبنون قضية تساعد في حشد أفراد من المجتمع المحلي. ويعتمد اثنان من المبتكرين الذين قابلناهم هذا النموذج: "مجموعة جبل مارسابيت النسوية لمنتجات الألبان"، و"دروت كير"

يمكن تمويل التعاونيات بعدة طرق، منها رسوم المستخدمين، والبيع للمانحين والبيع للدوائر الحكومية.

تصنع منظمة "دروت كير"، على سبيل المثال، العلف الحيواني باستخدام مواد خام متاحة محلياً. وتضم التعاونية 42 عضواً مسجلاً: 25 امرأة و17 رجلاً. ويساهم الأعضاء بمبلغ 100 شلن كيني شهرياً (يعادل 10 دولارات) ويتطوعون في عملية الإنتاج. كما يشتري الأعضاء الذين يملكون الماشية المنتجات التي تصنعها "دروت كير".

الأسواق التي يتم فيها تبادل القيمة

المزايا والتحديات



يتميز هذا النموذج عن غيره بأنه مملوك للأعضاء الذين يمكن أن يكونوا هم أنفسهم مستهلكين للمنتج/الخدمة، ما يعني أن لديهم حافزاً إضافياً للحرص على إنجاحه. ومن المزايا الأخرى له:

- اعتماد نهج ديمقراطي للتوصل إلى القرارات، وجميع الأصوات فيه متساوية - ليس لأحد الأصوات وزن أكثر من غيره.
- تخضع ملكية الأعمال للأعضاء أنفسهم الذين يتحكمون بها، لا المستثمرين، وهو ما يتيح مجالاً أكبر لتحقيق الاستقلالية.

ومن التحديات والقيود التي يواجهها المبتكرون الذين يتبعون هذا النموذج:

- **المشاركة.** يعتمد نجاح التعاونيات اعتماداً كبيراً على العضوية والمشاركة؛ فإذا كان عدد الأعضاء محدوداً، فستقل قدرتها على العمل.
- **الاستثمار.** يمكن أن تحول هيكلية التعاونية دون الحصول على تمويلات المستثمرين؛ لأن الاستثمار في التعاونيات لا يُترجم إلى سلطة وصلاحيات أكبر لصنع القرار. ومع ذلك يمكن أن تلجأ التعاونيات إلى استقطاب مستثمرين في حال كانت تعاني من بطء في تدفقاتها النقدية.
- **نماذج متعددة.** قد لا تكون مساهمات الأعضاء كافية لتشغيل الشركة، سيما في المراحل الأولى عندما تكون المبيعات منخفضة، ما يستدعي الاستعانة بنماذج داعمة.

2.3.2.3 الأسواق (نموذج ثنائي)

هي الأعمال التجارية التي تجمع البائع والمشتري على منصة واحدة، وتعد من النماذج الثنائية أيضاً، غير أن القيمة التي تنتجها هي توفير منصة تجمع البائعين بالمشتريين، وليس بيع أحد الطرفين وتوفير القيمة لطرف آخر. ومن الأمثلة المعروفة على هذا النموذج: "أوبر" و"إير بي إن بي".

الملاءمة

الأمثلة

يعد هذا النموذج مناسباً للمبتكرين الذين يعانون من مشكلة الوصول إلى السوق للحصول على الزبائن، إلى جانب ارتفاع الطلب على منتجات أو خدمات معينة توفرها مجموعة محددة من الموردين. وتُشغّل معظم هذه الأسواق عبر منصات إلكترونية تسمح بتبادل المعلومات.

يعتمد تطبيق "Twig" الأردني نموذج الإيرادات؛ حيث يجمع أصحاب المهارات والخبرات في قطاع الزراعة مع من يحتاج إلى خدمات البستنة، مثل صيانة الحدائق وتنسيقها.

المخطط السادس: مثال على نموذج السوق.

قطاعات السوق وشرائح العملاء المملون والمستخدمون الذين يحتاجون إلى المنتج أو الخدمة.	علاقات العملاء <ul style="list-style-type: none"> الإعلام الاجتماعي دعم العملاء نظام تلقي الملاحظات. 	المزية الفريدة بالنسبة للمورد - سوق متاحة يمكن الوصول إليها. بالنسبة للعميل - مقدمو خدمات مصنفون حسب الأداء؛ أسعار واضحة.	الأنشطة الرئيسية <ul style="list-style-type: none"> إنشاء المنصة وإدارتها التسويق للمنصة دعم العملاء 	الشركاء الرئيسيون الجهات التي يتعين عليك العمل معها لإنتاج الحل وتسليمه.
	القنوات <ul style="list-style-type: none"> منصة السوق. 		الموارد الرئيسية <ul style="list-style-type: none"> منصة إلكترونية لإقامة السوق. موردو الخدمات أو المنتجات. 	
مصادر الإيرادات وآلية التسعير <ul style="list-style-type: none"> عمولة على كل خدمة أو منتج مباع. 			هيكلية التكلفة <ul style="list-style-type: none"> التكاليف المرتبطة بتشغيل المنصة التكاليف التشغيلية والفنية، وتكاليف استقطاب العملاء. 	

١١

المزايا والتحديات

يتميز هذا النموذج بما يلي:

- **تحمل المسؤوليات والمخاطر.** ومثال ذلك أن تكون في بعض المنصات آليات مركزية لجمع ملاحظات الزبائن وشكاويهم، بينما يمكن للعملاء غير الراضين عرض شكاويهم على البائع مباشرة.
- **لا يتكافى العرض والطلب دائماً.** قد يكون عدد المشتريين والبائعين غير كافٍ لتلبية الطلب. وقد يختار المشترون منصات أخرى، ما يؤدي إلى كساد السلع في السوق، الأمر الذي يحتم على أصحاب المنصات في غالبية الحالات حشد أكبر عدد من العملاء والموردين في المراحل الأولى من عمر المبادرة، ومع نمو المنصة، تزيد أعداد الموردين والعملاء على السواء.
- **الثقة.** من السهل خسارة ثقة العملاء في السوق إذا كانت المنتجات أو الخدمات غير مطابقة لما أعلن عنه.
- تجمع هذه المنصات الموردين والعملاء معاً، ما يعني أن المالك لن يتكبد تكاليف الموظفين وتكاليف التصنيع، وما عليه إلا أنه يتحمل تكاليف تشغيل المنصة.
- لا يتشغل المسؤولون عن المنصة بسياسات التسليم أو المستودعات أو الخدمات اللوجستية أو الإرجاع، لكونها جزءاً من أعمال البائعين.
- تعمل المنافسة بين مزودي الخدمة لصالح مالك السوق، إذ لديهم العديد من البائعين المنافسين على المنصة الذين يسعون إلى استقطاب العملاء وزيادة أعدادهم عليها.

ومن التحديات والقيود التي يواجهها المبتكرون الذين يتبعون هذا النموذج:

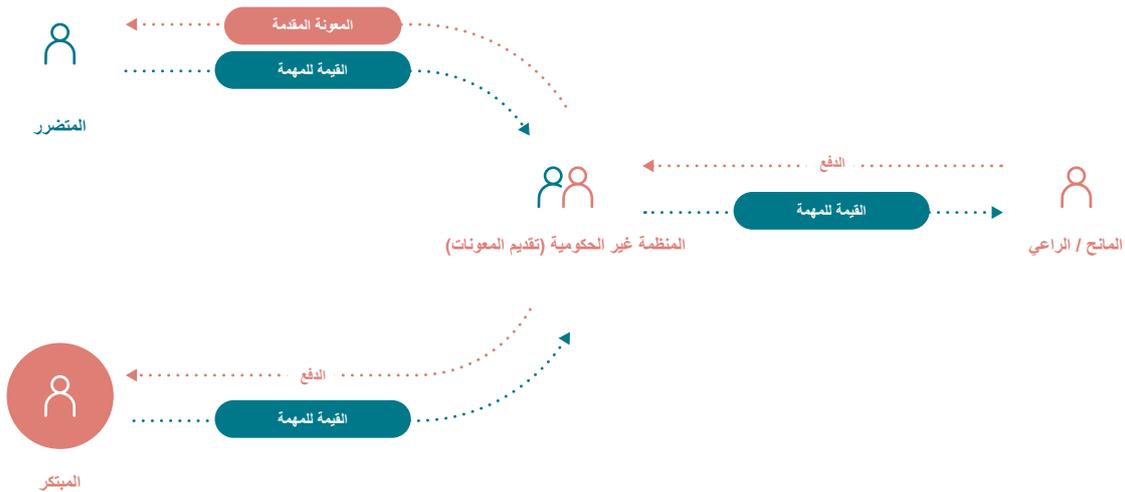
- **القيود.** قد تنشأ مشكلات بين الشركة المالكة للسوق والبائعين حول كيفية عرض المنتج؛ فقد يرغب البائعون باستخدام تصميماتهم الخاصة لجذب العملاء، لكن يمكن أن تكون الشركات مقيدة بالقواعد والأنظمة التي تحكم التجارة الإلكترونية.

المستوى 3.3

استراتيجيات البيع لوكلاء الشراء

تظهر الحاجة إلى بديل عندما يصبح أفراد المجتمع غير قادرين على تحمل تكاليف الحصول على الابتكار. ويوضح المثالان التاليان نماذج ثنائية تتضمن البيع لمنظمة غير حكومية أو حكومية أو إنسانية.

وكيل الشراء - المنظمات غير الحكومية وسيطا البيع للمنظمات غير الحكومية



المخطط السابع: مثال على نموذج عمل جهات الإغاثة الإنسانية.

<p>المزية الفريدة</p> <p>منتج أو خدمة يحتاج إليها المجتمع ولم توفرها منظمة الإغاثة.</p> <p>الاعتبارات الأخلاقية، أي: الحيادية وعدم تضارب المصالح.</p>	<p>الشرائح</p> <p>المستخدمون:</p> <p>المجتمع المتضرر من الكارثة الإنسانية و/أو المجتمع المضيق.</p>	<p>نوع التدخل</p> <p>المنتجات أو الخدمات التي لا تستطيع المنظمات الحكومية الحصول عليها بنفسها.</p>	<p>الأنشطة الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> • إجراءات الشراء لدى الحكومة أو المنظمة غير الحكومية • إعداد الخدمة/المنتج وتسليمه • المتابعة. 	<p>الموارد الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> • المواد الخام لتصميم الابتكار وتطويره • خيارات النقل • الشبكات والعلاقات في قطاع الإغاثة.
<p>قياس الأثر</p> <p>مزية نسبية تتفوق على الموردين، مثل: القيمة مقابل المال، أو جودة المنتج.</p>	<p>العميل</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنظمات غير الحكومية • الدوائر الحكومية. 	<p>القنوات</p> <p>آليات تواصل رسمية، مثل البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية.</p>		<p>الشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيون</p> <p>الجهات التي يتعين عليك العمل معها لإنتاج الحل وتسليمه.</p>
<p>المزية الفريدة للعمليات</p> <p>إتاحة المنتجات أو الخدمات التي يحتاج إليها السكان المستهدفون.</p> <p>القدرة على تلبية متطلبات الامتثال والمشتريات وإجراءات التشغيل القياسية.</p>	<p>الإيرادات</p> <p>الرسوم التي تدفعها المنظمة غير الحكومية أو الدائرة الحكومية.</p>	<p>الفائض</p> <p>المجالات التي سيتم فيها استثمار الأرباح.</p>		<p>هيكلية التكلفة</p> <p>تكاليف المواد الخام، والموارد، والتكاليف التشغيلية والفنية، وتكاليف استقطاب العملاء.</p>

أ. لهذه الاعتبارات أهمية خاصة في السياقات الإنسانية. يعني مبدأ الاستقلالية في العمل الإنساني أنه يجب على الموردين التعامل مع جميع الأطراف بالطريقة ذاتها.

3.3.أ التوريد إلى جهات الإغاثة الإنسانية (وكلاء الشراء) الأمثلة

دمج ثلاثة من المبتكرين المشمولين في هذه الدراسة جوانب من هذا النموذج في خطتهم. فعلى سبيل المثال، ابتكر أساتذة جامعيون وطلابهم في الفلبين سترة النجاة "Bottle-Net Life Jacket" باستخدام مواد متاحة في مجتمعهم، وهي: المواد البلاستيكية وشبكات الصيد؛ إذ تواجه الدولة العديد من الكوارث الطبيعية التي تؤدي إلى الفيضانات، ولا يستطيع كثيرون تحمل تكاليف الحصول على سترات النجاة التجارية غالية الثمن. وتمكن مطورو هذا الابتكار من تعديله حسب ملاحظات أفراد المجتمع المحلي والهيئات الحكومية، مثل خفر السواحل الفلبينية وضباط الباراناغي. ويأمل المبتكرون في بيع سترات النجاة هذه إلى الحكومة المحلية (وغيرها) ليتم توزيعها على المحتاجين إليها.

يتضمن نموذج "وكيل الشراء" هذا بيع منتجات وخدمات الإغاثة على السواء إلى منظمة غير حكومية أو حكومة محلية للاستفادة منها عند الاستجابة للحالات الإنسانية. وهذا النموذج مهم للمبتكرين الذين يمكنهم توفير المنتجات أو الخدمات للمنظمات الإنسانية غير القادرة على شرائها بنفسها، ما يتطلب إقامة علاقات حسنة مع هذه المنظمات.

المخطط الثامن: جدول نموذج العمل الخاص بسترات النجاة "Bottle-Net"

الموارد الرئيسية	الأنشطة الرئيسية	نوع التدخل	الشرايح	الميزة الفريدة
<p>المواد الخام لصناعة سترة النجاة، مثل: شبكات الصيد والمواد البلاستيكية.</p> <p>آلات خياطة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> تصميم نموذج أولي من السترة، واختبارها وإنتاجها الاجتماع مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية والشركات إجراءات الاعتماد. 	<p>سترة نجاة مصنوعة من مواد بلاستيكية وشبكات.</p>	<p>سكان المناطق الساحلية المتضررون من الفيضانات الناجمة عن الكوارث الطبيعية.</p>	<p>سترات نجاة عالية الجودة:</p> <ul style="list-style-type: none"> لحفظ الأرواح. تطفوا على السطح من 20 إلى 48 ساعة، ويصل عمرها الافتراضي إلى 7 سنوات. تكلفتها مناسبة - 600 بيسو مقارنة بسترات النجاة التجارية التي يتراوح سعرها بين 2000 إلى 2500 بيسو.
<p>الشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيون</p> <p>المبتكرون الجامعيون.</p> <p>الحكومة التي تقدم الملاحظات وتمنح شهادة الاعتماد.</p> <p>شركاء التمويل المحتملون مع:</p> <ul style="list-style-type: none"> المانحون/المستثمرون المنظمات غير الحكومية الشركات. 	<p>القنوات</p> <ul style="list-style-type: none"> الأسواق المحلية نقاط التوزيع الحكومية وفي المنظمات غير الحكومية 	<p>العميل</p> <ul style="list-style-type: none"> المنظمات غير الحكومية الحكومة الشركات/الهيئات التجارية. 	<p>قياس الأثر</p> <ul style="list-style-type: none"> عدد السترات الموزعة والمستخدمه في الحالات المدروسة عدد المناطق التي انخفض فيها التلوث بسبب البلاستيك عدد الأفراد الذين تم تشغيلهم لإنتاج السترات. 	<p>الميزة الفريدة للعميل</p> <ul style="list-style-type: none"> سترة نجاة ميسورة التكلفة تحمي الأرواح وتحافظ على البيئة.
<p>هيكلية التكلفة</p> <ul style="list-style-type: none"> تكاليف الموظفين تكاليف المعدات، مثل: آلات الخياطة. 	<p>SURPLUS</p> <p>شراء المعدات، مثل: آلات الخياطة.</p>	<p>الإيرادات</p> <ul style="list-style-type: none"> المبيعات المباشرة من سترة النجاة مقابل 600 بيسو لكل سترة. التبرعات والمنح لتغطية رأس المال الأولي وتكاليف التطوير. 		



المزايا والتحديات

تشمل مزايا هذا النموذج ما يلي:

- تشكل العقود المجددة مصدرًا ثابتًا للدخل ورأس المال.
- يمكن أن تكون عمليتا التخزين والتوزيع بسيطتين، نظرًا لتوفير المنتج أو الخدمة للمنظمات الإنسانية.



الملاءمة

تحتاج الابتكارات التي تعتمد هذا النموذج، حال غيره من النماذج الثنائية، إلى مشاورات مستمرة مع المشتري المستهدف لضمان أن يدرك المبتكر احتياجات المشتري ويلبيها بتوفير الميزة الفريدة.

3.3.3 ب المنح (وكلاء الشراء)

ومن التحديات والقيود ذات الصلة بهذا المنتج:

- **الدليل.** عادة ما يحتاج وكيل الشراء إلى (أو يحصل بنفسه على) ما يثبت أثر هذا المنتج أو هذه الخدمة. وتظل الحاجة إلى الدليل قائمة خلال عملية الشراء الأولى (هل هناك ما يثبت أثر الابتكار؟) وبعد البيع (هل هناك ما يثبت تسليم الابتكار حسب ما تم التعهد به؟).
- **لا يلقي التقدير.** ستظهر حالات لا يدرك فيها وكلاء الشراء أهمية بعض القضايا للسكان المتضررين، وهناك يتعين على المبتكرين إيجاد دليل ونشره لإثبات أهمية المشكلة.



الأمثلة

- يقدم برنامج المنح الصغيرة الذي أطلقه صندوق البيئة العالمي منحا مباشرة تصل إلى 50 ألف دولار إلى المجتمعات المحلية، كالسكان الأصليين، ومنظمات المجتمع المدني، وغيرها من المجموعات غير الحكومية. وتعطى هذه المنح لمشاريع تخدم موضوعات التنوع الحيوي، والحد من التغير المناخي والتكيف معه، وانهلال التربة، والإدارة الجيدة للغابات، ومشكلة المياه العالمية، والمواد الكيميائية. وتستهدف هذه المنح عادة المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، إلا أن صندوق البيئة العالمي استحدث إجراءات مرنة للإعداد للمشاريع وتصميمها بهدف مساعدة المنظمات الصغيرة، ويشمل ذلك تقديم منح صغيرة للمجتمعات من أجل دعم إعداد العرض والموافقة على صيغته المختلفة، مثل: مقاطع الفيديو التشاركية، والقصص المصورة بدلاً من العروض المكتوبة عند الضرورة. وفي 2013، منح البرنامج أنظمة الري بالتنقيط في مجتمع منطقة أوكوماهي (صحراء ناميبيا) مبلغ 45 ألف دولار لإنشاء 30 نظام ري بالتنقيط الدقيق على مستوى الأسر لزيادة مستوى الأمن الغذائي وإتاحة فرص لهم لتوليد الدخل، وحصل المستفيدون كذلك على السماد الأساسي بعد أن تلقوا تدريباً في مجال إنتاج الخضروات وتسويقها، إلى جانب تدريب آخر للتعرف على أنظمة الري بالتنقيط.
- **الوصول إلى المشترين.** يتعين على المبتكرين إيجاد شبكة واسعة من المنظمات غير الحكومية والدوائر الحكومية وغيرهم من المشترين، والمحافظة عليها من خلال الحديث إليهم باستمرار.
- **الشفافية.** يمكن أن تتضرر إجراءات الشراء (وغيرها) الحكومية بسبب الفساد والمحسوبية.
- **التوقيت.** غالباً ما تكون دورة المبيعات أطول ويصعب توقعها عند تدخل وكلاء الشراء، مقارنة بالمبيعات المباشرة، ما يزيد من صعوبة توقع تدفقات التمويل طويلة الأجل. إلى جانب ذلك، يعني عدم وقوع حالات الطوارئ أن يتسم البيع لوكلاء الشراء بعدم الانتظام وصعوبة توقع حجمه.
- **البيروقراطية.** يتعين على المبتكرين التغلب على العقبات الرسمية في كثير من الأحيان لتصبح مؤهلة بنظر المشترين المحتملين. فعلى سبيل المثال، يتعين على المبتكر تقديم وثائق تثبت سنوات نشاطه في العمل التجاري، أو تقديم كشوف حساباته المدققة، أو أن يكون لديه تسجيل قانوني محدد. وحتى إن تمت تلبية جميع هذه الشروط، فغالباً ما يتوجب على المبتكرين تقديم العروض والمشاركة في العطاءات والمنافسات المنظمة وكثيرة المطالب.
- **المزيد من أصحاب المصالح.** عند البيع لوكيل شراء، يجب أن يتم تطوير الابتكار بما يتماشى مع خطط المشتري واحتياجاته (وخطط المجتمع واحتياجاته على السواء).

المخطط التاسع: مثال على نموذج منح التمويل.

الموارد الرئيسية	الأنشطة الرئيسية	نوع التدخل	الشرايح	المزىة الفريدة
<ul style="list-style-type: none"> المواد الخام المعدات. 	<p>يجب أن تخصص الكثير من الوقت من أجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحديد الفرص المتاحة للحصول على منح تلبي احتياجاتك تقديم طلب بمعلومات مفصلة تحديد فرص التمويل الملائمة لتغطية الاحتياجات الأخرى. الرصد والتقييم توفير الخدمة المستحدثة أو المنتج المبتكر. 	<p>المنتج المبتكر أو الخدمة المستحدثة لحل المشكلة الإنسانية.</p>	<p>المجموعة المستهدفة في المجتمع المتضرر من الكارثة. وسيتعين عليك تقديم مسوغ للجهة المانحة توضح فيه سبب اختيار هذه الفئة من العملاء. البحث في:</p> <ul style="list-style-type: none"> الموقع المستهدف تغطية ذلك الموقع طريقة الوصول إلى أكثر أفراد المجتمع ضعفاً. 	<p>كيفية حل المشكلة التي تواجه المجموعة المتضررة.</p> <p>قياس الأثر</p> <p>يجب أن توفر بيانات للجهة المانحة تشرح فيها:</p> <ul style="list-style-type: none"> لماذا يحتاج أفراد المجتمع إلى ابتكارك مزيته التنافسية مقارنة بمنتجات أو خدمات أخرى مشابهة.
<p>الشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيون</p> <p>الحكومة التي تقدم الملاحظات وتمنح شهادة الاعتماد.</p> <p>شركاء التمويل المحتملون مع:</p> <ul style="list-style-type: none"> المانحين/المستثمرين المنظمات غير الحكومية المؤسسات. 	<p>القنوات</p> <ul style="list-style-type: none"> يقدم فريقك المنتج / الخدمة للمستخدمين مباشرة. طلب الحصول على المنحة. عمليات التقييم اللازمة. تقديم الابتكار إلى المستخدمين. الدليل وإجراءات الإبلاغ. 	<p>العميل</p> <ul style="list-style-type: none"> حكومة محلية أو وطنية منظمة كبرى غير حكومية مؤسسة مانحة. 	<p>المزىة الفريدة للعميل</p> <p>يتعين عليك أن تقدم للمانح ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> دراسات التقييم التي تشتمل على: وثيقة تبين الأنظمة المالية والأنظمة القانونية، وأنظمة الإبلاغ والتبعية التي تتفق مع معايير الخبرة والقدرة المؤسسيّتان اللتان تؤهلك لتقديم المنتج/الخدمة دليل على مخرجات المشروع ونتائجه قصص نجاح تدل على الأثر. 	
<p>هيكلية التكلفة</p> <ul style="list-style-type: none"> تكاليف المواد الخام، والموارد، والتكاليف التشغيلية والفنية، وتكاليف استقطاب العملاء. 	<p>الفائض</p> <p>استثمار الأرباح.</p>	<p>الإيرادات</p> <ul style="list-style-type: none"> رسوم منخفضة يدفعها المستخدم (قد لا تحقق أي إيراد). المنح. 		



الملاءمة

ويعد هذا النموذج مواتياً للأسباب التالية:

- يتميز نموذج الأعمال هذا بأنه مناسب للمبتكرين الذين يقدمون الخدمات أو المنتجات مباشرة للمجتمعات المحلية، وفي المناطق التي تقدم فيها أنظمة الإغاثة في المنطقة هذا النوع من الخدمات (مثل المأوى أو التعليم). ويجدر بالذكر أن أربعة من المبتكرين التسعة الذين قابلناهم يبحثون في نماذج المنح هذه.
- يمكن أن تزيد المنح المقدمة، سيما من المنظمات البارزة، من مصداقية الأعمال وتحسن من رؤيتها، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مكائتها.
- ورغم ما سبق، سلطت المقابلات التي أجريناها الضوء على بعض التحديات والقيود الكبيرة في هذا الصدد:
- يمنح المال دون مقابل، ما يعني عدم وجود متطلبات لسداده.
- لا يتعين على صاحب العمل تقديم أي ضمانات أو أن يتنازل عن أي أسهم مقابل الحصول على المال، ما يعني احتفاظه بملكية العمل التجاري.
- كما تلقى جميع الحاصلين على منح مختبرات الابتكار في برنامج التأهب للكوارث والطوارئ المذكورين في هذه الورقة البحثية على منحة تمويل مقدمة من برنامج التأهب للكوارث والطوارئ. ومن جانب آخر، يمكن أن تحصل بعض المنظمات على مصدر مستدام للدخل من المنح الإنسانية وحدها، أو منح التمويل الداعمة من خلال المبيعات المباشرة.

- **المنافسة.** غالبًا ما تكون المنح تنافسية، وقد تكون هناك العشرات بل حتى المئات من الطلبات التي قدمها المتنافسون للحصول على التمويل ذاته.
- **ضعف مستوى الموازنة.** غالبًا ما تتاح المنح لغايات أو أنشطة محددة يسعى المانح إلى تشجيعها، وهذا يعني أن المنح لا تقدم بالضرورة بناء على أبحاث السوق أو تقييم المجتمع. إلى جانب ذلك، قد لا يتوافق المحور أو الموضوع مع فكرة المبتكر؛ ما يجعله يعيد صياغتها، ولكن قد يغير هذا من الرؤية الأصلية التي وضعها ويؤثر في جزء أساسي من الابتكار.
- **الافتقار إلى المرونة.** تفتقر معظم المنح إلى المرونة، ولذلك قد يرتبط التمويل بأنشطة وإجراءات محددة يتم إنجازها وتقديمها في العرض الأصلي؛ في حين تحتاج الشركات إلى المرونة لتغيير استراتيجيتها بما يناسب المناخ الحالي.
- **إجراءات الحصول على الموافقة.** قد تشمل عملية الموافقة على عدة مراحل، ما قد يؤدي إلى تأخير في بدء العمل.
- **إمكانات جديدة.** سيُعين على المبتكر تطوير القدرات ذات الصلة بتحديد المخرجات والنتائج، وإثبات قدراته الإدارية.
- **الرصد والتقييم.** من خلال تمويل المنح، يصبح المبتكر مسؤولاً عما يحدث عندما يستخدم الأفراد ما يقدمونه من خدمات ومنتجات؛ ولذلك يجب أن يحرصوا على رصد أثر المنتج أو الخدمة على المستخدمين، وتقييمه وتوثيقه.

المستوى 3.4

استراتيجيات للحصول على المزيد من الدعم

يتعين على المبتكر البحث عن طرق لخلق فرص جديدة في الحالات التي لا توجد فيها سوق ثابتة. وتبين الأمثلة التالية نماذج ثنائية أثبتت قيمتها في القطاع التجاري، ولكن لم يتم اختبارها على نطاق واسع في القطاع الإنساني.

4.3. أ. الدعم المتبادل (نموذج ثنائي بديل)

درس فريق التطوع المجتمعي (CVT) في بنغلاديش فكرة تبني نموذج مماثل، ويعمل الفريق على عقد تدريبات لمكافحة الحرائق لمجموعة من المتطوعين في أحياء كوريل الفقيرة ليكون المجتمع على أهبة الاستعداد عند اندلاع الحرائق. وقد يحظى هذا النموذج بدعم متبادل عبر تقديم التدريب على مكافحة الحرائق لأصحاب مصانع الملابس القادرين على الدفع.

هي الحالات التي تستخدم فيها الشركات الأرباح المتحققة من منتج معين أو شريحة محددة من العملاء لدعم منتج آخر.

الأمثلة

يمكن أن يؤدي نموذج العمل إلى نموذجين مختلفين للتسعير:¹¹

يعتبر نموذج العمل هذا مناسباً للمبتكرين القادرين على تقديم منتجات مختلفين: واحد للأغراض التجارية والآخر لخدمة احتياجات المجتمع. يتطلب ذلك من المبتكر أن يكون في منطقة يوافق فيها المجتمع على مبدأ التسعير التفاضلي أو لديه إمكانية الوصول إلى سوق مميزة (عبر الإنترنت مثلاً).

- وفير المنتج ذاته لكافة العملاء، واستخدام نماذج تسعير مختلفة بحسب قدرة العملاء على الدفع. "Dial 1298" هي خدمة إسعاف مقرها في الهندي تخدم كافة المجموعات وبغض النظر عن مستوى دخلها، وتستخدم رسوم الخدمة التي يدفعها المرضى الذين يتم نقلهم إلى المستشفيات الخاصة لدعم رسوم المرضى الذين يتم أخذهم إلى المستشفيات الحكومية.

المزايا والتحديات

تتمثل المزية الرئيسية لنموذج العمل هذا في أنه لا يتعين على الشركة البحث عن تمويل خارجي للحصول على المنتجات أو الخدمات الأقل سعراً.

- توفير منتجات مختلفة لعملاء مختلفين، واستخدام الإيرادات المتحققة من منتج لدعم منتج آخر. "d.light" هي مؤسسة اجتماعية تقدم منتجات متطورة (أضواء تعمل بالطاقة الشمسية وأنظمة للطاقة) لدعم المزيد من المنتجات الأساسية للمستهلكين في "قاعدة الهرم".

وفيما يلي التحديات والقيود المثبتة ذات الصلة بهذا النموذج:

11. (جوهاني وويست 2015).

المخطط العاشر: مثال على نموذج الدعم.

الشركاء الرئيسيون	الأنشطة الرئيسية	المزية الفريدة	علاقات العميل	قطاعات السوق وشرائح العملاء
<ul style="list-style-type: none"> الجهات التي يتعين عليك العمل معها لإنتاج الحل وتسليمه. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير المنتج(ات) وإدارتها التسويق للمنتج(ات) الملاحظات ودعم العملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> يجب أن يحقق الابتكار القيمة لنوعين من العملاء: يشعر العميل بالدعم، ويكون صورة بأن المنتج عالي الجودة، ويلبي التوقعات بسعر مميز. يلبي المنتج احتياجات عملية في المجتمع المتضرر (مثل: المتأنة). 	<p>علاقات العميل</p> <p>توزيع المنتجات أو الخدمات مباشرة على المستخدمين. يدفع المستخدمون رسوماً منخفضة (قد تكون مجانية) مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة.</p> <p>القنوات</p> <p>يقدم فريقك المنتجات والخدمات مباشرة إلى شريحتي المستخدمين. ستحتاج إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> إجراء بحث في السوق إيصال الابتكار إلى المستخدمين الحصول على ملاحظات المستخدمين. 	<p>لديك فئتان من المستخدمين - القادرون على دفع سعر أعلى، ومن يدفعون سعراً مخفضاً أو يحصلون على الخدمة مجاناً.</p>
<p>هيكلية التكلفة</p> <ul style="list-style-type: none"> كافة التكاليف المترتبة على إعداد المنتجات والخدمات لشريحتي العملاء. 		<p>مصادر الإيرادات وآلية التسعير</p> <ul style="list-style-type: none"> الرسوم من المنتج عالي السعر الرسوم من المنتج منخفض السعر أموال المستثمرين والشركاء والمانحين. 		

- **العلاقات الاجتماعية** قد تكون متوترة بين مختلف العملاء، إذ قد يشعر بعضهم، وإن خفية، بأنهم مدينون للآخرين.¹² وبالمثل، قد لا يدرك البعض سبب دعمهم للآخرين، سيما في الحالات التي يعاني فيها الجميع من ضائقة اقتصادية (أو علاقات اجتماعية هشة).
- **الدخل الكافي.** يجب أن تضمن الأعمال التجارية أن يظل حجم الإيرادات المتحققة من المنتجات/الخدمات عالية السعر كافياً لإنتاج المنتجات/الخدمات منخفضة السعر. وقد عززت بعض الشركات نموذج الدعم من خلال مسارات أخرى للإيرادات، مثل المستثمرين والشراكات والتبرعات.

مثال

أطلق راديو الزعتر حملة من خلال منصة "Kicksstarter" للتمويل الجماعي من أجل جمع الأموال لدعم أنشطة برنامجه. ويتم تشغيل محطة الإذاعة هذه، ومقرها قرية الزعتر الأردنية، من قبل اللاجئين، حيث تخدم المجتمع المتضرر من الحرب، وتستخدم المحطة كذلك لبث حملات صحية، وتوفير معلومات عملية، كالخدمات المتاحة للاجئين، وتشجع أصحاب المواهب الموسيقية الذين يعيشون في المنطقة.

الاستدامة

يعتبر هذا النموذج، في القطاع التجاري، مناسباً للمبتكرين الذين يتمتعون

4.3.ب التمويل الجماعي (نموذج ثانوي بديل)

التمويل الجماعي هو قيام شركة ما بجمع التبرعات (عبر الإنترنت عادة) من عدة متبرعين. وهناك أربعة أنواع من التمويل الجماعي:

- **التمويل الجماعي القائم على التبرعات،** حيث يتبرع الأفراد لشركة أو مشروع دون انتظار أي شيء في المقابل.
- **التمويل الجماعي القائم على المكافآت،** حيث يتبرع الأفراد لشركة أو مشروع مقابل مردود ملموس (لكنه غير مادي) أو شراء مسبق لخدمة

بإمكانات نمو عالية، سيما في قطاع التقنيات ، وقد تستفيد المنظمات التي تحقق قيمة اجتماعية من التمويل الجماعي أيضًا، لكنها بحاجة إلى حملة توضح من خلالها أهمية المنتج وتُعرف على وتر يهيم الجمهور العام. ولم يستخدم أحد من المبتكرين المشاركين في مختبرات الابتكار هذا النموذج إلى الآن.



المزايا والتحديات

تشمل مزايا هذا النموذج ما يلي:

- قد تكون وسيلة سهلة وسريعة لجمع المال.
- يتم الإعلان عن المنتج للأشخاص الذين يمولون العمل، لمنحهم فرصة تقديم ملاحظات يمكن استخدامها لتحسين المنتج أو الخدمة.
- خيار جيد لمن لديهم أفكار مبتكرة قد لا تجذب المستثمرين التقليديين.
- لا يحتاج التمويل الجماعي عادة إلى المستوى ذاته من التوثيق والأدلة مقارنة بأنواع التبرع الأخرى.

وفيما يلي بعض التحديات والعقبات ذات الصلة بهذا النموذج:

- **منصات غير مجربة.** يشيع استخدام هذا النموذج في أمريكا الشمالية وأوروبا، ولكنه لم يجرب بكثرة في أماكن أخرى. قد يكون صعبًا على المبتكرين في مناطق جغرافية أخرى أن يعثروا على ممولين، نظرًا لقلّة المعلومات عن منصات التمويل الجماعي، أو ضعف الثقة في استخدامها.
- **رسوم المنصة.** يمكن استخدام الأموال التي تم جمعها لدفع رسوم منصة التمويل الجماعي.
- **الاستدامة.** قد يحتاج الابتكار إلى مصادر أخرى للإيرادات من أجل تحقيق الاستدامة؛ فلن يكون المال الذي تم جمعه كافيًا لإدارة الشركة، وقد يعاني الممولون الجماعيون من إرهاق المانحين على المدى الطويل.

المخطط الحادي عشر: مثال على نموذج التمويل الجماعي.

<p>الميزة الفريدة</p> <p>استحداث خدمة/إعداد منتج يلبي احتياجات المتضررين من الكوارث.</p>	<p>الشرائح</p> <p>المتضررون من الكارثة. يتعين عليك تقديم مسوغ للجهة المانحة توضح فيه سبب اختيار هذه الفئة من العملاء.</p> <p>البحث في:</p> <ul style="list-style-type: none"> الموقع المستهدف تغطية ذلك الموقع طريقة الوصول إلى أكثر أفراد المجتمع ضعفًا. 	<p>نوع التدخل</p> <p>استحداث خدمة/إعداد منتج لتلبية احتياجات المتضررين من الكوارث.</p>	<p>الأنشطة الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> الإعلام الاجتماعي دعم المنصة تطوير المنتج(ات) وإدارتها الملاحظات ودعم العملاء. 	<p>الموارد الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> منصة لجمع التبرعات فريق خبير في الحملات.
<p>قياس الأثر</p> <p>ليست هناك حاجة لذلك إلا في حال البحث عن تبرعات متكررة.</p>	<p>العميل</p> <p>الممولون، ومنهم:</p> <ul style="list-style-type: none"> عامة الناس أصحاب رؤوس الأموال المستثمرون الداعمون الشركات والمؤسسات. 	<p>القنوات</p> <p>يقدم الفريق المنتجات أو الخدمات مباشرة إلى المجتمع المتضرر.</p> <p>منصة التمويل الجماعي للوصول إلى المتبرعين المحتملين.</p>	<p>الشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيون</p> <p>الجهات التي يتعين عليك العمل معها لإنتاج الحل وتسليمه.</p>	
<p>الميزة الفريدة للعميل</p> <p>لتحقيق قيمة للمتبرعين، ستحتاج إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> الإعلام الاجتماعي أو مقاطع الفيديو التي تنشر من خلالها غايتك وهدفك. فريق مبتكر قوي قادر على صياغة قصة/إعداد حملة مقنعة تخاطب جمهورًا واسعًا من المتبرعين. 	<p>الإيرادات</p> <ul style="list-style-type: none"> الرسوم من المنتجات مرتفعة السعر الرسوم من المنتجات منخفضة السعر أموال المستثمرين والشركاء والمانحين. 	<p>الفائض</p> <p>استثمار الأرباح في المنتجات أو الخدمات التي ستلبي احتياجات المتضررين من الكارثة.</p>	<p>هيكلية التكلفة</p> <ul style="list-style-type: none"> كافة التكاليف ذات الصلة بتطوير المنتجات والخدمات رسوم منصة التمويل الجماعي كافة التكاليف ذات الصلة بالحملة، مثل: تصوير مقاطع الفيديو، دعم الحملة على منصات الإعلام الاجتماعي البحث في تقديم مكافآت لكبار المتبرعين. 	

الخلاصة

لا شك بأن اختيار نموذج عمل مناسب وتنفيذه بنجاح ليس بالأمر السهل على المبتكرين، مهما كانت الظروف التي يعملون فيها، وتزيد العقبات والتعقيدات التي يواجهها المبتكرون العاملون في مناطق النزاعات، أو في المناطق التي تسعى للتعافي منها، من صعوبة هذه المهمة المعقدة أصلاً.

ومن المهم ألا يتم تجاهل هذا العمل الصعب أو المبالغة في تبسيطه؛ إذ إن التوسع في الابتكارات المستدامة مسألة حاسمة للابتكارات الإنسانية، وقليلة هي جدًا الابتكارات التي نجحت في ذلك؛ ويعد الإخفاق في تحديد نماذج الإيرادات المناسبة وتقييمها وتنفيذها أحد الأسباب الرئيسية هنا.

وتقدم هذه الورقة البحثية نبذة عامة عن المراحل التي يشتمل عليها تطوير نموذج العمل، فضلاً عن الفرص المميزة والتحديات الصعبة التي تقترن بالنماذج المختلفة في السياقات الإنسانية. ويعتمد المؤلفون حاليًا على هذا العمل لإعداد كتيب إرشادي وأدوات تفيد المبتكرين الذين يبحثون في الخيارات المختلفة من نماذج الأعمال. وتم تصميم إطار العمل كذلك على نحو يجيز له إضافة المزيد من النماذج والأمثلة المجربة، وبما يتيح للأخريين إمكانية إضافة خيارات أخرى تتناول اهتمامات المبتكرين في مجال معين.

FAR TOO FEW PROMISING INNOVATIONS HAVE GONE TO SCALE. A FAILURE TO SELECT, VALIDATE AND IMPLEMENT APPROPRIATE MODELS IS ONE OF THE KEY REASONS FOR THIS.

وباختصار، فليس هذا النموذج سوى خطوة أولى لإعداد مصادر حية يمكن أن تنمو وتتطور بدعم هذه المهمة الصعبة والأساسية التي تسعى إلى ابتكار نموذج عمل مستدام يفيد المبتكرين المميزين العاملين في قطاع الإغاثة الإنسانية.



The creator of the unbaked brick innovation visits her first prototype, the home of Kohinoor. Kohinoor operates a tailor shop from her home, which has helped her spread the word about the cooler, fire resistant home, increasing demand locally for the product. **UDHVABANI INNOVATION LAB**

الأدبيات والمصادر

المصادر ذات الصلة

Humanitarian Innovation Guide: <https://higuide.elrha.org/>.

Humanitarian Innovation M&E Toolkit: <https://responseinnovationlab.com/evidencing-innovation/>.

المراجع الرئيسية

Acumen (2018) Creative Social Enterprise Business Model Ideas: 10 Ways to Address Affordability. +Acumen. <https://www.plusacumen.org/journal/creative-social-enterprise-business-model-ideas-10-ways-address-affordability>.

Agapitova, N, and Johannes F L. (n.d) "Scaling up Social Enterprise Innovations" 44.

Burkett, I. (n.d) Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design.

Devex (2015) Making Sense of Funding Opportunities for Social Enterprises. Devex. <https://www.devex.com/news/sponsored/making-sense-of-funding-opportunities-for-social-enterprises-86632>.

Grassl, W. (n.d) Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. https://www.academia.edu/1334554/Business_Models_of_Social_Enterprise_A_Design_Approach_to_Hybridity.

Margiono, A, Zolin, R, and Chang, A. (2017) A Typology of Social Venture Business Model Configurations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 24, no. 3 <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2016-0316>.

McClure, D, and Gray, I. (2014) Scaling: Innovation's Missing Middle. Oxford, England. <http://www.donorscharter.org/resources/McClure-and-Gray-Scaling-Innovations-Missing-Middle.pdf>.

Motter, N. (2017) There Are Actually 6+ Types of Social Enterprise. *Conscious Company* (blog) <https://consciouscompanymedia.com/sustainable-business/strategy-models/actually-6-types-social-enterprise/>.

Smith, W and Darko, E. (2014) Social Enterprise: Constraints and Opportunities – Evidence from Vietnam and Kenya. Overseas Development Institute.

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8877.pdf>.

UNHCR (2015) 10 Funding Resources for Humanitarian Innovators. *UNHCR Innovation* (blog). <https://www.unhcr.org/innovation/10-funding-resources-for-humanitarian-innovators-2/>.



شكر وتقدير

نود أن نتقدم بالشكر إلى كافة المبتكرين ومديري المختبرات الذين تكرموا بتخصيص أوقاتهم للتحدث إلينا ومشاركتنا تعليقاتهم وملاحظاتهم المهمة.

The Disasters and Emergencies Preparedness Programme (DEPP) Innovation Labs is a two-year programme that aims to foster, and eventually scale up, innovations that address key problems faced by disaster-prone communities. It takes a community-centred approach, meaning that people and organisations affected by disasters are involved in the design, development and implementation of solutions, helping to ensure their relevance and appropriateness.

Are you interested in finding out more about the programme, labs and our innovators, including opportunities to support innovators to scale or deploy their ideas?

Visit startnetwork.org or email DEPPLabs@startnetwork.org.



startnetwork.org



DEPPLabs@startnetwork.org



The Mt. Marsabit Dairy is a women's cooperative with 30 members in Marsabit County, northern Kenya that sources dairy products from individual suppliers, supporting pastoralist women to earn a livelihood through a structured micro-milk collection system.
MAARIFA KONAJI. MWAURA

