



اشترك الآن

المنصات



اقرأ في التطبيق



الرئيسية / تسويق / عندما يكتشف الزبائن ثغرات في المنتجات والخدمات التي تقدمها

تسويق

عندما يكتشف الزبائن ثغرات في المنتجات والخدمات التي تقدمها

2026-06-30 | دونا هنريكه بورير وكارولين فرانكنبرغر ويواكيم وينسنت

5 دقيقة ⌚



شارك

المخلص:

لا تعتبر الحلول البديلة التي يلجأ إليها العملاء (مثل مشاركة الحسابات، أو دمج الفرق أدوات خارجية) مجرد علامات على وجود خلل في المنتج، بل هي دليل مبكر على أن نموذج عمل الشركة لم يعد يتوافق مع الطريقة التي يفضلها العملاء للوصول إلى القيمة واستخدامها ودفع ثمنها. وإذا فشلت الشركات في الاستجابة لحلول العملاء البديلة، فستصبح عرضة لدخول منافسين جدد أو رحيل العملاء ببساطة. يجب على الشركات:

- اكتشاف أنماط الحلول البديلة في وقت مبكر.
- ربط هذه الأنماط باحتياجات العملاء المتميزة.
- بناء مجموعة من نماذج الأعمال التكميلية.
- مراقبة هذه الإشارات باستمرار لملاحظة الطلب وفهمه قبل المنافسين.

عرض أقل للمخلص

تعرف شركات كثيرة الحلول البديلة التي يلجأ إليها العملاء: مثل مشاركة الحسابات، أو استخدام الموظفين الاشتراكات الشخصية في العمل، أو دمج الفرق أدوات جهات خارجية. عادةً ما تعتبر الشركات هذه السلوكيات مضايقات أو مشاكل تتعلق بالامتثال أو إشارات لتحسين المنتج. ومن الأمثلة الكلاسيكية على ذلك إنشاء مستخدمي البرامج جداول بيانات معقدة أو عمليات يدوية خارج نظام المؤسسة لأن الأداة الرسمية لا تدعم طريقة إنجاز العمل الفعلية تماماً. غالباً ما تستخدم الشركات هذه الملاحظات لتحسين المنتج في الإصدار التالي.

لكن الحلول البديلة التي يلجأ إليها العملاء لا تكشف فقط الاحتياجات غير الملباة في المنتج؛ بل غالباً ما تكشف نماذج الأعمال الخفية المطبقة فعلياً، وهي ترتيبات غير رسمية للوصول إلى المنتج واستخدامه وتسعيه أنشأها العملاء لأن النموذج الرسمي للشركة لم يعد يلبي احتياجاتهم وحاول الوقت الذي

تظهر فيه الحلول البديلة، يكون العملاء قد أنشؤوا بالفعل النموذج الأولي، وأثبتوا استعدادهم للدفع، وأطلقوا نموذج عمل جديداً إلى الوجود؛ وبذلك فهم يدفعون بالجهد بدلاً من المال.

هذه الفجوة هي ما نسميه فراغ نموذج الأعمال، وهو فجوة التحويل إلى نقد التي تنشأ عندما تفشل النماذج الحالية في تلبية رغبات العملاء في الوصول إلى المنتجات واستخدامها ودفع ثمنها.

نشأة فراغ نموذج الأعمال

يظهر فراغ نموذج الأعمال في ثلاث مراحل. لشرحها، سنستخدم مثال شركة الإطارات ميشلان. في عام 2000، تحولت الشركة من بيع الإطارات إلى **بيع أداء الإطارات**: كانت الأساطيل تدفع لمنصة شركة ميشلان، فليت سولوشنز، ثمن خدمتها مقابل كل كيلومتر تقطعه الشاحنات، وكان هذا ابتكاراً حقيقياً في نموذج الأعمال، لكنه كان مبنياً على عروض ميشلان، وليس على واقع العملاء. وظل الفراغ في نموذج الأعمال الذي خلقه هذا الابتكار مفتوحاً قرابة عقدين.

تحدث المرحلة الأولى عندما يدرك العملاء عدم توافق المنتج مع احتياجاتهم. لم ترغب فرق إدارة الأساطيل فقط في تحسين اقتصاديات الإطارات، بل أرادت ربط أداء الإطارات باستهلاك الوقود وتحديد المسارات وسلوك السائقين؛ وهي المتغيرات التي تحدد فعلياً إذا ما كان الأسطول مربحاً أم لا.

في المرحلة الثانية، يبدأ العملاء في ابتكار حلول بديلة. في حالة ميشلان، ربطت الفرق الإدارية للأساطيل عدة شركات موردة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (التليماتيك) بأساطيلها، وعملت على تصدير البيانات يدوياً، واحتفظت بلوحات معلومات منفصلة. كان كل حل بديل بمثابة إشارة: لم يكن العملاء يرفضون المنتج؛ بل كانوا يكملون نموذج الأعمال على نفقتهم الخاصة.

تحدث المرحلة الثالثة، التي ترغب الشركات في تجنبها، عندما تتدخل شركات أخرى لملء الفراغ أو عندما ينتقل العملاء إلى غيرها. في حالة ميشلان، استبقت هذه المرحلة بإطلاق منصة ميشلان كونكتد فليت في عام 2020، لتشكل المنظومة نفسها التي كانت فرق إدارة الأساطيل تجمعها بالطرق البديلة. وفقاً للإفصاحات الأخيرة للشركة، ضمت المنصة **أكثر من مليون مركبة** بموجب عقود.

خطوات استراتيجية للاستفادة من الفراغ في نموذج العمل

لا يمكن سد كل فراغ في نموذج العمل حسبما يناسب شروط الشركة. من الصعب اكتشاف الفراغ؛ ومن الأصعب سده قبل دخول جهة منافسة أخرى. أطلق مساعد غيت هاب كوبايلوت الذكي في عام 2021 **على شكل اشتراك لكل** مستخدم، وكان النموذج مناسباً إلى أن أبدى المطورون رغبتهم بالمزيد: اختيار النموذج، وسياق أعمق لقاعدة الشيفرة البرمجية، وتنفيذ مماثل لعمل الذكاء الاصطناعي الوكيل. فثبتوا أدوات تابعة لجهات خارجية، ونسخوا الشيفرة البرمجية إلى الدردشات الخارجية، وتحملوا تكلفة إضافية مقابل نماذج أسرع. لاحظت غيت هاب ذلك ولكنها تأخرت في التصرف. في حين كانت شركة كرسر أسرع، فمن خلال الجمع بين الاشتراك والتسعير القائم على الاستخدام الذي يتناسب مع الاستهلاك، حققت إيرادات سنوية بلغت نحو **500 مليون دولار بحلول منتصف عام 2025 (وتضاعفت عدة مرات منذئذ)**، إذ فرضت رسوماً إضافية على نفس المطورين الذين كان من المفترض أنهم يستخدمون خدمة غيت هاب كوبايلوت فعلاً.

إن فرصة سد الفجوة في نموذج الأعمال أضيق مما تبدو عليه في الواقع، وثمة 3 خطوات تفصل الشركات التي تسد هذه الفجوة

عن الشركات التي تترك الفرصة لمنافسيها.

الخطوة 1. اكتشاف الفراغ وتحديد ملامحه.

تظهر علامات إنذار مبكرة على وجود الفراغ في نموذج العمل مرتين. أولاً من خلال مشاكل يومية صغيرة: استثناءات الفوترة، واستخدام الأدوات المخصصة للشركات عبر الحسابات الشخصية العادية، ومطالبة العملاء بهياكل عقود لا تقدمها. ثم تظهر من خلال الحلول البديلة التي تشكل التشخيص الحقيقي؛ إذ يدفع الموظفون من أموالهم الخاصة مقابل الأدوات التي يستخدمونها في العمل، وينشئ المطورون تكاملات غير رسمية، ويجمع العملاء حلولاً جزئية لتجنب الالتزام بنموذج عملك. الحل البديل ليس مجرد شكوى؛ بل هو عميل يمول البحث والتطوير لنموذج عملك التالي ويثبت استعداداه للدفع بالفعل.

تحويل هذه الإشارات إلى هيكل. يشير كل حل بديل إلى مستخدم متميز لديه استعداد متميز للدفع؛ الموظف والمطور والمؤسسة، فكل منهم يشتري نموذج عمل مختلفاً، ويحددون معاً هيكلية النموذج الذي يتطلبه الفراغ بالفعل. تخبرك الإشارات التحذيرية عن وجود فراغ في نموذج الأعمال، ويخبرك تحليلها وتنظيمها عن شكله.

تتكشف فراغات نماذج الأعمال بسرعة أكبر عندما تتغير اتجاهات السوق والتكنولوجيات، وربما كان الذكاء الاصطناعي الوكيل قد أطلق الفراغ التالي فعلاً. دفعت إحدى الشركات السويسرية الرائدة في صناعة الحلويات رسوماً استشارية عالية بالساعة للحصول على المشورة الاستراتيجية، فظهرت المشكلات أولاً متمثلة في نتائج عامة، وتأخر في الجداول الزمنية، وفواتير منفصلة عن النتائج. ثم تبع ذلك الحلول البديلة. بدأت الفرق الداخلية تجري تحليلات السوق الخاصة بها باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي بتكلفة أقل بكثير، في البداية مع المستشارين، ثم بدلاً منهم. لم تختف

على النتائج مجرد توقع، بل هو ما تتطلبه تلك الحلول البديلة بالفعل.

الخطوة 2. بناء مجموعة نماذج عمل تركز على العملاء.

لم يعد نموذج العمل الفردي ميزة، بل سقف يحد الإمكانيات. لا يتطلب استثمار الفراغ في نموذج العمل استبدال نموذج العمل القديم؛ إذا كان ناجحاً حقاً فاحتفظ به وابن عليه. تتيح المجموعة المتنوعة من نماذج الأعمال تحقيق الدخل من نفس العميل عبر حالات استخدام متعددة مع جذب عملاء جدد من خلال نقاط وصول إضافية.

لم تطلق خدمات تشات جي بي تي وجيميني وكلود بمجموعات بنماذج أعمالها الحالية، بل جاءت الاشتراكات الشخصية أولاً، ثم أشارت **حلول المطورين البديلة** إلى نموذج الأعمال التالي الذي يجب بناؤه. وأشار **اعتماد اشتراك المؤسسات في الحسابات الشخصية** إلى النموذج الذي يليه. وبذلك كان كل نموذج عمل جديد استجابة لحل بديل موجود بالفعل، وليس تنبؤاً بطلب لم يكن موجوداً. وابتكرت المحفظة الناتجة من مستويات الاشتراكات المتدرجة وواجهات برمجة التطبيقات القائمة على الاستخدام والاتفاقيات القائمة على اشتراك المؤسسات على نحو متكرر ونوعت بالتدرج.

بمجرد التحقق من صحة أدوات النمو التقليدية، تطبق على نحو مستقل. تتميز نماذج الأعمال مثل الاشتراكات وواجهات برمجة التطبيقات القائمة على الاستخدام أو اشتراكات المؤسسات باقتصاديات أساسية مختلفة تماماً ويجب التعامل معها وفقاً لذلك، واتباع استراتيجية نمو واحدة في جميع النماذج الثلاثة يؤدي إلى إضعاف كل منها.

الخطوة 3. راقب الفراغ باستمرار وحدد توقيت رد

لا يمكن سد فراغ نموذج الأعمال نهائياً مرة واحدة. حدد المسؤولية عن هذه الإشارات مثلما تحدد أي مقياس أساسي للنمو، لأنه عندما يظهر فراغ نموذج العمل في بيانات الإيرادات، يكون العملاء قد وجدوا بالفعل خياراً أفضل في مكان آخر.

تسامحت نتفليكس مع مشاركة كلمات المرور نحو عقد من الزمن، ليس لأنها أغفلت الإشارة، بل لأن نمو عدد المشتركين أكد أن هذا الحل البديل كان يوسع نطاق الوصول. وعندما سجل الربع الأول من عام 2022 **خسارة صافية قدرها 200 ألف مشترك**، وهو أول انخفاض خلال عقد من الزمن، إلى جانب تقدير نتفليكس نفسها بأن أكثر من **100 مليون أسرة** كانت تتشارك الحسابات في جميع أنحاء العالم، أصبح الفراغ في نموذج الأعمال عبئاً. **تبع ذلك إطلاق خدمة مشاركة الحساب المدفوعة ومستوى اشتراك مدعوم بالإعلانات، تزامناً مع ارتفاع عدد العضويات المدفوعة إلى 325 مليوناً بحلول نهاية عام 2025**، أي ما يزيد بنحو 103 ملايين عن أدنى مستوى في الربع الأول من عام 2022، **وإيرادات إعلانية إضافية بقيمة 1.5 مليار دولار في عام 2025** وحده. أثبتت الحلول البديلة صحة كلا النموذجين مسبقاً، وكان التنفيذ مسألة توقيت، وليس اكتشاف.

في فترات التغيير، تنتقل الميزة إلى الشركات التي تعتبر حلول العملاء البديلة بيانات سوقية مبكرة، لا انتهاكات للسياسة أو حالات استثنائية. تظهر الحلول البديلة المجالات التي يبذل فيها العملاء جهداً بالفعل من أجل الوصول إلى المنتج واستخدامه وتسعيه على النحو الذي لا يتيح نموذجك الحالي. الشركات التي تحلل هذه الإشارات وتستجيب بمجموعة من النماذج الملائمة هي التي تسد الفراغ بنفسها؛ أما الشركات التي لا تفعل ذلك، فتتركه مفتوحاً ليسده العملاء أو المنافسين. وبذلك نرى أن العدد المناسب من نماذج الأعمال ليس تفضيلاً مجرداً؛ بل هو عدد الطرق المتميزة

التي يحاول العملاء بالفعل من خلالها شراء القيمة التي تخلقها شركتك واستخدامها.

تنويه: يمكنكم مشاركة أي مقال من هارفارد بزنس ريفيو من خلال نشر رابط المقال أو الفيديو على أي من شبكات التواصل أو إعادة نشر تغريداتنا، لكن لا يمكن نسخ نص المقال نفسه ونشر النص في مكان آخر نظراً لأنه محمي بحقوق الملكية الدولية. إن نسخ نص المقال بدون إذن مسبق يعرض صاحبه للملاحقة القانونية دولياً.

جميع الحقوق محفوظة لشركة هارفارد بزنس ببليشنغ، بوسطن، الولايات المتحدة الأمريكية 2026.

الأكثر قراءة

5 دقيقة

كيف تدير زملاءك عندما تترقى وتصبح مشرفاً عليهم؟



5 دقيقة

ما هو التسكع الإلكتروني في العمل؟ وكيف يصبح مصدراً لتعزيز الإنتاجية؟



5 دقيقة

كيف تطبق مبادئ إدارة المشاريع للتخطيط لحياتك؟



20 دقيقة

الطرق العشر التي يتبعها العظماء في اتخاذ القرارات

