

Bachelor of Management بكالوريوس الإدارة

Prepared by
Dr. Al Montaser Abuhussein

MGM303
Entrepreneurship | ريادة الأعمال

Lecture 3



Entrepreneurship ريادة الأعمال

MGM303

Lecture 3

Feasibility Analysis and Business Model Design

تحليل الجدوى وتصميم نموذج العمل

Prepared by
Dr. Almontaser Abuhussein

إعداد
د. المنتصر أبو حسين

Chapter
03

أهداف التعلّم (١/٢) | Learning Objectives (1/2)



Chapter
03

أهداف التعلّم (٢/٢) | Learning Objectives (2/2)



Chapter 03

عملية تخطيط الأعمال الجديدة | New Business Planning Process



Chapter
03

1. Idea Assessment | تقييم الفكرة



Idea

Objective 1 – every venture starts as an idea; here we test the idea before spending on it.

Idea assessment: The process of examining a particular need in the market, developing a solution for that need, and determining the entrepreneur's ability to successfully turn the idea into a business.

الهدف ١ – كل مشروع يبدأ بفكرة، وهنا نختبر الفكرة قبل الإنفاق عليها.

تقييم الفكرة: عملية دراسة حاجة معينة في السوق، ووضع حل لتلك الحاجة، وتحديد قدرة رائد الأعمال على تحويل الفكرة بنجاح إلى عمل تجاري.

Chapter 03

Idea Sketch Pad: The Tool | لوحة تخطيط الفكرة: الأداة

Idea sketch pad =

- effective tool used to help assess ideas
- It helps entrepreneurs assess ideas in a relatively short period of time

Use an **idea sketch pad** to ask key questions about:

1. Customers
2. Offering
3. Value proposition
4. Core competencies
5. People

لوحة تخطيط الفكرة =

- أداة فعالة تستخدم للمساعدة في تقييم الأفكار
- يساعد رواد الأعمال على تقييم الأفكار في فترة زمنية قصيرة نسبيًا

استخدم **لوحة تخطيط الفكرة** لطرح الأسئلة الرئيسية حول:

1. العملاء.
2. العرض المقدم.
3. عرض القيمة.
4. الكفاءات الجوهرية.
5. فريق العمل.

**Chapter
03****Idea Sketch Pad | لوحة تخطيط الفكرة****1. Customers**

- Start with a group of customers who have a clear need that is not being addressed: this may be a need that no business is currently addressing, or it may be a need that no business is fully or adequately meeting for these customers.
- The entrepreneur assesses the customers by answering basic questions about the potential users of the product or service and the potential buyers if they are different than the users.
 1. Specifically who would be the users of the offering?
 2. How would they use the offering?
 3. How many potential customers are there?

١. العملاء

- ابدأ بمجموعة من العملاء الذين لديهم حاجة واضحة لم تتم تلبيتها: قد تكون هذه حاجة لا تُشبعها أي شركة حالياً، أو قد تكون حاجة لا تلبيها أي شركة بشكل كامل أو كافٍ لهؤلاء العملاء.
- يقوم رائد الأعمال بتقييم العملاء من خلال الإجابة على الأسئلة الأساسية حول المستخدمين المحتملين للمنتج أو الخدمة والمشتريين المحتملين إذا كانوا مختلفين عن المستخدمين.
 ١. على وجه التحديد، من سيكون مستخدمو العرض؟
 ٢. كيف سيستخدمون العرض؟
 ٣. كم عدد العملاء المحتملين هناك؟

Chapter 03

لوحة تخطيط الفكرة: العرض | Idea Sketch Pad: Offering

2. Offering.

Describe your idea for a product or service to offer the customers. Are you offering a product, a service, an experience, or a combination of one or more of these? What are its key features? Describe it in detail and sketch out an image of it if you can.

٢. العرض

صف فكرتك عن منتج أو خدمة لتقديمها للعملاء. هل تقدم منتجاً أو خدمة أو تجربة أو مزيجاً من واحد أو أكثر منها؟ ما أهم خصائصه؟ صفها بالتفصيل وارسم صورة لها إذا استطعت.



**Chapter
03****عرض القيمة | Idea Sketch Pad: Value Proposition****3. Value proposition.**

- Explain why your product or service will be important to the customers.
- Why would your offering be valuable to the user and/or buyer?
- How does it address the need these customers currently have that is not being met?

٣. عرض القيمة.

- اشرح لماذا سيكون منتجك أو خدمتك مهمة للعملاء.
- لماذا يكون عرضك ذا قيمة للمستخدم و/أو المشتري؟
- كيف يمكن أن يُلبى احتياجات العملاء التي لم يتم تلبيتها حتى الآن؟

**Chapter
03****الكفاءات الجوهرية | Idea Sketch Pad: Core Competencies****4. Core competencies.**

Does your offering include any technologies or unique features that will help differentiate it from competitors?
Is it based on intellectual property that you can protect?

٤. الكفاءات الجوهرية.

هل يتضمن عرضك أي تقنيات أو ميزات فريدة من شأنها أن تساعد في تمييزه عن المنافسين؟ هل تستند إلى الملكية الفكرية التي يمكنك حمايتها؟

**Chapter
03****Idea Sketch Pad: People | فريق العمل****5. People.**

- Identify the key people on the team who will launch this business.
- Who are the founding entrepreneurs of this venture?
- Do they have the skills and knowledge needed to successfully turn the idea into a start-up venture?
- Can they attract key team members who will fill in any gaps in knowledge, skills, and experience?

٥. الأشخاص.

- حدد الأشخاص الرئيسيين في الفريق الذين سيطلقون هذا العمل.
- من هم رواد الأعمال المؤسسون لهذا المشروع؟
- هل لديهم المهارات والمعرفة اللازمة لتحويل الفكرة بنجاح إلى شركة ناشئة؟
- هل يمكنهم جذب أعضاء الفريق الرئيسيين الذين سيملأون أي فجوات في المعرفة والمهارات والخبرة؟

Chapter
03

تحليل الجدوى | 2. Feasibility Analysis

An analysis of the viability of a business idea that includes four interrelated components:

1. An industry and market analysis
2. The product or service analysis
3. A financial analysis
4. An entrepreneur analysis

تحليل جدوى فكرة العمل يتضمن أربعة مكونات مترابطة:

١. تحليل الصناعة والسوق
٢. تحليل المنتج أو الخدمة
٣. تحليل مالي
٤. تحليل رائد الأعمال



**Chapter
03****مكوّن الصناعة والسوق Industry and Market Component**

- Before any money is spent, a feasibility analysis asks one practical question: is this idea a viable foundation for a successful business?
- Feasibility study addresses the question: "Should we proceed with this business idea?"

- قبل إنفاق أي مال، تطرح دراسة الجدوى سؤالاً عملياً واحداً: هل تصلح هذه الفكرة أساساً لمشروع ناجح؟
- تتناول دراسة الجدوى السؤال التالي: "هل يجب أن نمضي قدماً في فكرة العمل هذه؟"

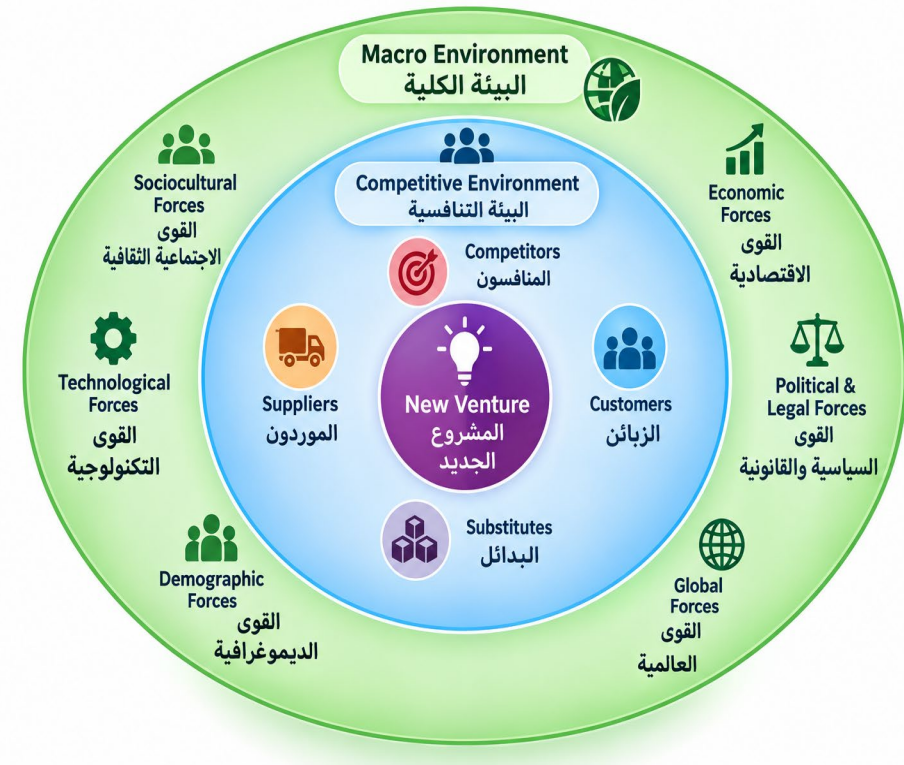
Chapter 03

Industry Attractiveness | جاذبية الصناعة

- The first step in assessing industry attractiveness is to paint picture of the industry in broad strokes, assessing it from “macro” level.
- Most opportunities for new businesses within an industry are due to changes taking place in that industry.

تتمثل الخطوة الأولى في تقييم جاذبية الصناعة في رسم صورة للصناعة بخطوط عامة، وتقييمها من المستوى "الكلي".

ترجع معظم الفرص المتاحة للشركات الجديدة داخل الصناعة إلى التغييرات التي تحدث في تلك الصناعة.



Chapter 03

جاذبية الصناعة: الأسئلة الرئيسية | Industry Attractiveness: Key Questions

- ما هو حجم الصناعة؟
- ما مدى سرعة نموها؟
- هل الصناعة ككل مربحة؟
- هل تتميز الصناعة بهوامش ربح عالية أم هوامش ضئيلة للغاية؟
- ما مدى أهمية منتجاتها أو خدماتها للعملاء؟
- ما هي الاتجاهات التي تشكل مستقبل الصناعة؟
- ما هي التهديدات التي تواجهها الصناعة؟
- ما هي الفرص التي تواجهها الصناعة؟
- ما مدى ازدهار الصناعة؟
- ما مدى شدة مستوى المنافسة في الصناعة؟
- هل الصناعة شابة أم ناضجة أم في مكان ما بينهما؟
- How large is the industry?
- How fast is it growing?
- Is the industry as a whole profitable?
- Is the industry characterized by high profit margins or razor-thin margins?
- How essential are its products or services to customers?
- What trends are shaping the industry's future?
- What threats does the industry face?
- What opportunities does the industry face?
- How crowded is the industry?
- How intense is the level of competition in the industry?
- Is the industry young, mature, or somewhere in between?

**Chapter
03****3. The Six Macro Forces | القوى الست في البيئة الكلية**

Most new opportunities come from change, so start wide: assess industry attractiveness through six macro forces:

معظم الفرص الجديدة تولد من التغيّر، لذا ابدأ بالصورة
الواسعة: قيّم جاذبية القطاع عبر ستّ قوى كلية:

1. Sociocultural الاجتماعية والثقافية
2. Technological التكنولوجية
3. Demographic الديموغرافية
4. Economic الاقتصادية
5. Political and legal السياسية والقانونية
6. Global / Ecological العالمية/ البيئية



Chapter 03

4. Porter's Five Forces Model | نموذج القوى الخمس لبورتر

Five forces interact with one another to determine the setting in which companies compete and, hence, the attractiveness of the industry:

1. Rivalry among companies in the industry
2. Bargaining power of suppliers
3. Bargaining power of buyers
4. Threat of new entrants
5. Threat of substitute products or services



تتفاعل خمس قوى مع بعضها البعض لتحديد البيئة التي تتنافس فيها الشركات، وبالتالي جاذبية الصناعة:

1. التنافس بين الشركات في الصناعة
2. القوة التفاوضية للموردين
3. القوة التفاوضية للمشتريين
4. تهديد الداخلين الجدد
5. تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة

Chapter
03

التنافس بين الشركات (مخطط) | Rivalry (diagram)



كيف تقرأ الشكل: يُبرز كل عرض واحدة من قوى بورتر الخمس. | How to read it: each of these slides highlights one of Porter's five forces.

**Chapter
03****التنافس بين الشركات القائمة | Rivalry Among Companies**

- أقوى القوى الخمس
- تكون الصناعة أكثر جاذبية عندما:
 - عدد المنافسين كبير، أو، على الطرف الآخر، صغير جدًا
 - المنافسون ليسوا متشابهين في الحجم أو الطاقة الإنتاجية
 - الصناعة تنمو بسرعة
 - توجد فرصة لبيع منتج أو خدمة متميزة
- Strongest of the five forces
- Industry is more attractive when:
 - Number of competitors is large, or, at the other extreme, quite small
 - Competitors are not similar in size or capacity
 - Industry is growing fast
 - Opportunity to sell a differentiated product or service exists

Chapter 03

القوة التفاوضية للموردين | Bargaining Power of Suppliers

- كلما زادت نفوذ الموردين، قلت جاذبية الصناعة.
- تكون الصناعة أكثر جاذبية عندما:
 - يبيع العديد من الموردين منتجًا نمطيًا (سلعة عامة)
 - البدائل متوفرة
 - تكاليف التبديل منخفضة
 - تمثل العناصر جزءًا صغيرًا من تكلفة المنتجات النهائية
- The greater the leverage of suppliers, the less attractive the industry.
- Industry is more attractive when:
 - Many suppliers sell a commodity product
 - Substitutes are available
 - Switching costs are low
 - Items account for a small portion of the cost of finished products

Chapter 03

القوة التفاوضية للمشتريين | Bargaining Power of Buyers

- Buyers' influence is high when number of customers is small and cost of switching to a competitor's product is low.
- Industry is more attractive when:
 - Customers' switching costs are high
 - Number of buyers is large
 - Customers want differentiated products
 - Customers find it difficult to collect information for comparing suppliers
 - Items account for a small portion of customers' finished products
- يكون تأثير المشتريين مرتفعًا عندما يكون عدد العملاء صغيرًا وتكون تكلفة التحول إلى منتج منافس منخفضة.
- تكون الصناعة أكثر جاذبية عندما:
 - تكاليف تبديل العملاء مرتفعة
 - عدد المشتريين كبير
 - العملاء يريدون منتجات متميزة
 - يجد العملاء صعوبة في جمع المعلومات لمقارنة الموردين
 - تمثل العناصر جزءًا صغيرًا من المنتجات النهائية للعملاء

**Chapter
03****Threat of New Entrants | تهديد الداخلين الجدد**

- كلما زاد عدد الداخلين الجدد المحتملين، كانت الصناعة أقل جاذبية.
- تكون الصناعة أكثر جاذبية للوافدين الجدد عندما:
 - مزايا اقتصاديات الحجم غائبة
 - متطلبات رأس المال للدخول منخفضة
 - مزايا التكلفة لا تتعلق بحجم الشركة
 - لا يرتبط المشترون بولاء للعلامات التجارية الحالية
 - الحكومة لا تقيد دخول الشركات الجديدة
- The larger the pool of potential new entrants, the less attractive an industry is.
- Industry is more attractive to new entrants when:
 - Advantages of economies of scale are absent
 - Capital requirements to enter are low
 - Cost advantages are not related to company size
 - Buyers are not loyal to existing brands
 - Government does not restrict the entrance of new companies

Chapter
03

تهديد المنتجات البديلة | Threat of Substitutes

- A substitute is a different product or service that satisfies the same customer need.
 - Substitutes can reshape a whole industry – streaming replaced DVD rental.
 - The industry is more attractive when:
 - good-quality substitutes are hard to find
 - substitutes are not much cheaper than the industry's products
 - buyers face high switching costs
- المنتج البديل هو منتج أو خدمة مختلفة تُلبّي الحاجة نفسها لدى العميل.
 - قد تُعيد البدائل تشكيل القطاع بالكامل، كما أزاح البث الرقمي تأجير أقراص DVD.
 - يكون القطاع أكثر جاذبية عندما:
 - تقلّ البدائل الجيدة المتاحة
 - لا تكون أسعار البدائل أقل بكثير من أسعار منتجات القطاع
 - تكون كلفة تحوّل المشتري إلى البديل مرتفعة

Chapter 03

مصفوفة القوى الخمس | Five Forces Matrix

Force	القوة	Importance (1 to 5) (1 = Not Important, 5 = Very Important) الأهمية (1 إلى 5) (1 = غير مهمة، 5 = مهمة جداً)	Threat to Industry (1 to 5) (1 = Low, 5 = High) التهديد للصناعة (1 إلى 5) (1 = منخفض، 5 = مرتفع)	Weighted Score (Col 2 × Col 3) الدرجة المرجحة (العمود 2 × العمود 3)
	Rivalry among companies competing in the industry التنافس بين الشركات القائمة في الصناعة	5	2	10
	Bargaining power of suppliers in the industry القوة التفاوضية للموردين في الصناعة	2	2	4
	Bargaining power of buyers القوة التفاوضية للمشتريين	2	4	8
	Threat of new entrants to the industry تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة	3	4	12
	Threat of substitute products or services تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة	4	1	4
Total المجموع				38



How to read it:

each force is rated low, medium or high to judge industry attractiveness.



Low
منخفضة



Medium
متوسطة



High
مرتفعة

كيف تقرأ المصفوفة:

تُقيّم كل قوة بأنها منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة للحكم على جاذبية الصناعة.



كيف تقرأ المصفوفة: تُقيّم كل قوة بأنها منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة للحكم على جاذبية الصناعة

**Chapter
03****جدوى المنتج أو الخدمة | Product or Service Feasibility**

- A product or service feasibility analysis shows how strongly the idea appeals to potential customers, and identifies the resources needed to produce it.
- However detailed it gets, the analysis comes down to two questions – one about demand, one about profit:
 1. Are customers willing to purchase our product or service?
 2. Can we provide it to customers at a profit?

- يكشف تحليل جدوى المنتج أو الخدمة مدى جاذبية الفكرة للعملاء المحتملين، ويحدّد الموارد اللازمة لإنتاجها.
- ومهما تشعّب هذا التحليل، فإنه يتلخّص في سؤالين: أحدهما عن الطلب، والآخر عن الربحية:
 ١. هل العملاء على استعداد لشراء منتجنا أو خدمتنا؟
 ٢. هل نستطيع تقديمه للعملاء بربح؟

Chapter
03

5. Primary & Secondary Market Research | أبحاث السوق الأولية والثانوية

Primary research – data you collect yourself:

- Collect data firsthand and analyze it.

Secondary research – data someone else has already collected:

- Gather data that already has been compiled and analyze it.

البحث الأولي – بيانات تجمعها بنفسك:

- جمع البيانات مباشرة لأول مرة وتحليلها.

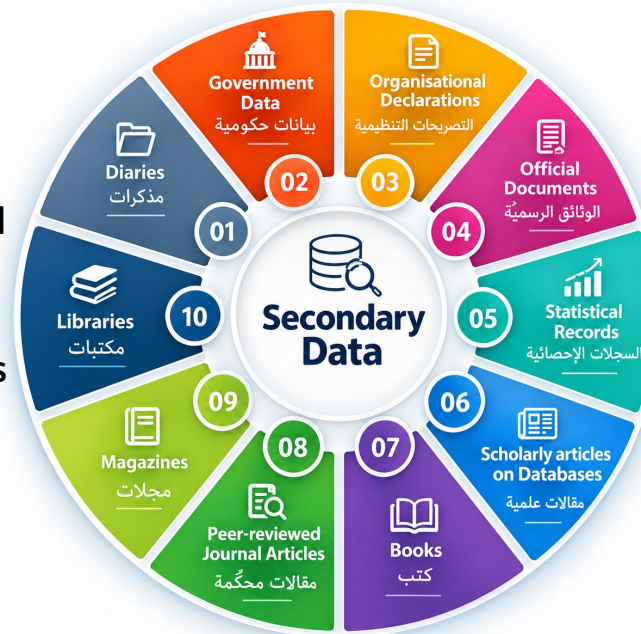
البحث الثانوي – بيانات جمعها غيرك من قبل:

- جمع بيانات سبق أن جُمعت، ثم تحليلها.

Chapter 03

Secondary Research Sources | مصادر البيانات الثانوية

- Market research usually begins with secondary data.
- Sources of secondary data include:
 - the company's own internal database
 - data bought from outside providers such as research agencies
 - commercial online databases
 - internet search engines
- Secondary data is faster and cheaper to obtain than primary data.

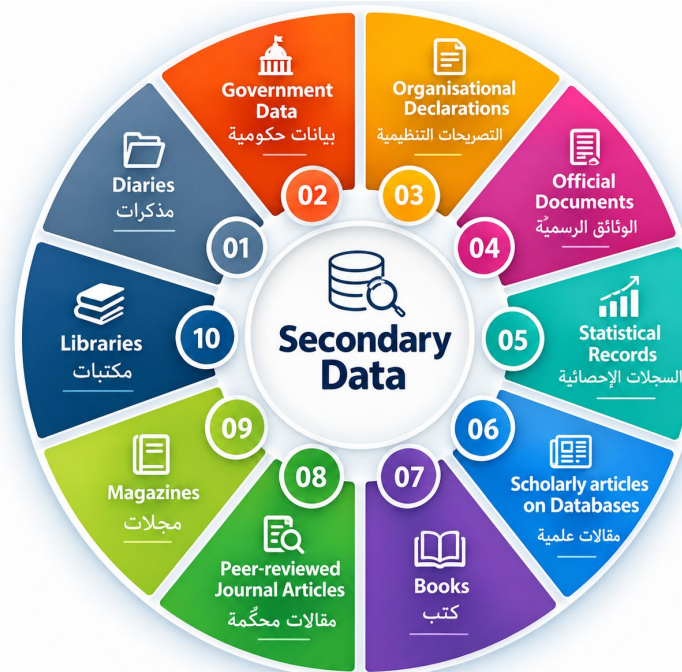


- يبدأ بحث السوق عادةً بالبيانات الثانوية.
- تشمل مصادر البيانات الثانوية:
 - قاعدة البيانات الداخلية للشركة
 - بيانات تُشترى من مزودين خارجيين مثل شركات البحوث
 - قواعد البيانات التجارية عبر الإنترنت
 - محرّكات البحث على الإنترنت
- الحصول على البيانات الثانوية أسرع وأقل كلفةً من البيانات الأولية.

Chapter 03

Secondary Research Sources | مصادر البيانات الثانوية

- Secondary sources can supply data a single company could not collect on its own.
- Evaluate every secondary source: is it relevant, accurate, current and impartial?



- تتيح المصادر الثانوية بيانات لا تستطيع شركة واحدة جمعها بنفسها.
- قيّم كل مصدر ثانوي: هل هو ذو صلة، ودقيق، وحديث، ومحايد؟

**Chapter
03****Primary Research Techniques | تقنيات البحث الأولي**

- Customer surveys and questionnaires
- Focus groups
- Prototypes
- In-home trials – watching customers use the product
- Observation (“windshield”) research – watching customers deal with existing businesses
- Trade associations and business directories
- مسح العملاء والاستبيانات
- مجموعات النقاش المركزة
- النماذج الأولية
- التجارب المنزلية: ملاحظة استخدام العملاء للمنتج
- البحث بالملاحظة الميدانية (Windshield): مراقبة تعامل العملاء مع الشركات القائمة
- الجمعيات المهنية وأدلة الأعمال

Chapter
03

6. Financial Feasibility Analysis | تحليل الجدوى المالية

- **Capital requirements:** an estimate of how much start-up capital is required to launch the business.
- **Estimated earnings:** forecasted income statements.
- **Time out of cash:** the total cash it will take to sustain the business until the business achieves break-even cash flow.
- **Return on investment:** combining the previous two estimates to determine how much investors can expect their investments to return.

- **متطلبات رأس المال:** تقدير لمقدار رأس المال التأسيسي المطلوب لبدء العمل.
- **الأرباح المقدرة:** قوائم الدخل المتوقعة.
- **مدة نفاد النقد:** إجمالي النقد المطلوب وجوده أولاً للحفاظ على الأعمال حتى تحقق الشركة التدفق النقدي التعادلي.
- **العائد على الاستثمار:** الجمع بين التقديرين السابقين لتحديد العائد على الاستثمار المتوقع

Chapter
03

7. Entrepreneur Feasibility | جدوى رائد الأعمال

1. **Readiness:** the knowledge, experience and skills the venture needs. Gaps must be hired or partnered for.
2. **Income fit:** can the business cover the founder's living needs – and by when?

A strong idea in the wrong hands still fails: the market may be attractive and the numbers may work, yet the founder may lack the skills or the financial runway.

Decision: proceed, delay until the gaps are closed, or hand the idea to a stronger team.

١. **الجاهزية:** المعرفة والخبرة والمهارات التي يحتاجها المشروع، وما ينقص منها يُعالج بالتوظيف أو بشريك.

٢. **كفاية الدخل:** هل يغطي المشروع احتياجات رائد الأعمال المعيشية؟ ومتى؟

الفكرة القوية في يد غير مؤهلة تفشل: قد يكون القطاع جاذبًا والأرقام سليمة، ومع ذلك تنقص المهارات أو السيولة التي تكفي حتى الربح.

القرار: المضي قدمًا، أو التأجيل حتى سدّ الفجوات، أو تسليم الفكرة لفريق أقدر.

**Chapter
03****8. Developing and Testing a Business Model | تطوير واختبار نموذج العمل**

Objective 8 – a business model is the plan for how the venture creates value and gets paid for it.

Build it by answering seven questions in order:

1. What value do we offer customers?
2. Who exactly are those customers?
3. What do they expect from us?
4. How do we reach them, and how do they want to receive the product?
5. Which activities make this happen, and what do they cost?
6. Which resources do we need, money included?
7. Which partners must we attract?

Put the seven answers on one page and you have the business model canvas.

الهدف ٨ – نموذج العمل هو خطة كيف يخلق المشروع القيمة وكيف يتقاضى ثمنها.

تُبنى هذه الخطة بالإجابة عن سبعة أسئلة بالترتيب:

١. ما القيمة التي نقدّمها للعملاء؟

٢. من هم هؤلاء العملاء تحديداً؟

٣. ما الذي يتوقعونه منّا؟

٤. كيف نصل إليهم، وكيف يريدون تسلّم المنتج؟

٥. ما الأنشطة التي تحقّق ذلك، وما تكلفتها؟

٦. ما الموارد التي نحتاجها، بما فيها المال؟

٧. من الشركاء الذين علينا اجتذابهم؟

اجمع الإجابات السبع في صفحة واحدة، تحصل على لوحة نموذج العمل.

**Chapter
03****العناصر التسعة لنموذج العمل | The Nine Elements of a Business Model**

1. Customer segments – who we serve
١. شرائح العملاء – مَنْ نخدم
2. Value proposition – why they choose us
٢. عرض القيمة – لماذا يختاروننا
3. Channels – how we reach them
٣. القنوات – كيف نصل إليهم
4. Customer relationships – how we keep them
٤. العلاقات مع العملاء – كيف نحافظ عليهم
5. Revenue streams – how we earn
٥. تدفقات الإيرادات – كيف نكسب
6. Key resources – what we must own
٦. الموارد الرئيسية – ما يجب أن نملكه
7. Key activities – what we must do
٧. الأنشطة الرئيسية – ما يجب أن نُؤدِّيه
8. Key partnerships – who helps us
٨. الشراكات الرئيسية – مَنْ يساندنا
9. Cost structure – what we pay for
٩. هيكل التكاليف – علامَ ننفق

Chapter 03

عملية بناء نموذج العمل – Business Modeling Process

The cycle has four phases:

1. Develop the business model canvas
2. Test the value proposition with customers
3. Test the product with a prototype or MVP
4. Pivot the model until it is ready to expand



للدورة أربع مراحل:

١. تطوير لوحة نموذج العمل
٢. اختبار عرض القيمة مع العملاء
٣. اختبار المنتج بنموذج أولي أو MVP
٤. تعديل النموذج حتى يصبح جاهزاً للتوسع

Chapter
03

لوحة نموذج العمل (١/٣) | The Business Model Canvas (1/3)



**Chapter
03****لوحة نموذج العمل (٢/٣) | The Business Model Canvas (2/3)**

The customer side of the canvas – who we serve and how we earn from them:

- 1. Customer segments:** the specific groups the business chooses to serve.
- 2. Value proposition:** the benefit that makes those customers choose us.
- 3. Channels:** how the offer reaches them – shop, app, distributor, direct sales.
- 4. Customer relationships:** how we win, keep and grow each segment.
- 5. Revenue streams:** what customers pay for and how – sale, subscription, fee, commission.

جانب العميل في اللوحة – مَنْ نخدم وكيف نكسب منه:

- ١. شرائح الزبائن:** المجموعات المحددة التي يختار المشروع خدمتها.
- ٢. عرض القيمة:** الفائدة التي تجعل هؤلاء العملاء يختاروننا.
- ٣. القنوات:** كيف يصل العرض إليهم – متجر، تطبيق، موزّع، بيع مباشر.
- ٤. العلاقات مع العملاء:** كيف نكسب كل شريحة ونحافظ عليها وننمّيها.
- ٥. تدفقات الإيرادات:** علامَ يدفع العميل وكيف – بيع، اشتراك، رسم، عمولة.

Chapter 03

لوحة نموذج العمل (٣/٣) | The Business Model Canvas (3/3)

The delivery side – what it takes to keep the promise, and what it costs:

- 6. Key resources:** the assets the model needs – people, equipment, technology, capital, brand.
- 7. Key activities:** the work that must be done well – production, service, platform, marketing.
- 8. Key partnerships:** who supplies, distributes or co-develops so we need not own everything.
- 9. Cost structure:** the main costs of the resources, activities and partners; fixed and variable.

Blocks 1-5 create value; blocks 6-9 deliver it. Profit is the gap between them.

جانب التنفيذ – ما يلزم للوفاء بالوعد، وما يكلفه:

- ٦. الموارد الرئيسية:** الأصول التي يحتاجها النموذج – كفاءات، معدّات، تقنية، رأس مال، علامة.
- ٧. الأنشطة الرئيسية:** العمل الذي يجب إتقانه – إنتاج، خدمة، منصّة، تسويق.
- ٨. الشراكات الرئيسية:** من يورّد أو يوزّع أو يشارك في التطوير حتى لا نملك كل شيء بأنفسنا.
- ٩. هيكل التكاليف:** كلفة الموارد والأنشطة والشركاء، ثابتة كانت أو متغيّرة.

العناصر ١-٥ تخلق القيمة، و٦-٩ توصّلها، والربح هو الفرق بينهما.

Chapter
03

الخطوة ٢: اختبار القيمة | Step 2: Test the Value



**Chapter
03****اختبار عرض القيمة | Test the Value Proposition**

- **Testing starts with the customer, not with the spreadsheet. Ask them:**

- Do we really understand the customer problem the business model is trying to address?
- Do these customers care enough about this problem to spend their hard-earned money on our product?
- Do these customers care enough about our product to help us by telling others through word-of-mouth?

- **الاختبار يبدأ من العميل لا من جدول البيانات. أسألهم:**

- هل نفهم حقًا مشكلة العميل التي يحاول نموذج العمل معالجتها؟
- هل يهتم هؤلاء العملاء بما يكفي بهذه المشكلة لإنفاق أموالهم التي كسبوها بجهد على منتجنا؟
- هل يهتم هؤلاء العملاء بما يكفي بمنتجنا لمساعدتنا من خلال التوصية الشفهية للآخرين؟

Chapter
03

الخطوة ٣: النموذج الأولي | Step 3: Prototype



Chapter
03

النماذج الأولية للأعمال (١/٢) | Business Prototyping (1/2)

- Entrepreneurs test their business models on a small scale before committing serious resources to launch a business that might not work.
- Recognizes that a business idea is a hypothesis that needs to be tested before taking it full scale.
- يختبر رواد الأعمال نماذج أعمالهم على نطاق صغير قبل تخصيص موارد كبيرة لإطلاق مشروع قد لا ينجح.
- يدرك أن فكرة العمل عبارة عن فرضية تحتاج إلى اختبار قبل تنفيذها على نطاق واسع.

**Chapter
03****النماذج الأولية للأعمال (٢/٢) | Business Prototyping (2/2)**

- A lean start-up is a process of rapidly building simple prototypes and testing key assumptions with real customers. Use it to test early versions of your product or service.
 - Start with a minimum viable product (MVP): the simplest version of the product or service with which you can still build a sustainable business.
- منهجية الشركة الناشئة الرشيقة (Lean Start-up) هي بناء نماذج أولية بسيطة بسرعة واختبار الافتراضات الرئيسية مع عملاء حقيقيين. استخدمها لاختبار الإصدارات المبكرة من منتجك أو خدمتك.
 - ابدأ بالمنتج الأدنى القابل للتطبيق (MVP): أبسط نسخة من منتج أو خدمة يمكن لرائد الأعمال من خلالها إنشاء عمل تجاري مستدام.

Chapter 03

الخطوة ٤: التحوّل والتحسين | Step 4: Pivot and Refine



Chapter
03

التحوّل الاستراتيجي | Pivots

- **Pivots:** the process of making changes and adjustments in the business model on the basis of the feedback a company receives from customers.
 1. Product pivot
 2. Customer pivot
 3. Revenue model pivot

التحوّل الاستراتيجي (Pivot): عملية إجراء التغييرات والتعديلات في نموذج العمل على أساس التعليقات التي تتلقاها الشركة من العملاء.

١. التحوّل في المنتج
٢. التحوّل في العميل المستهدف
٣. التحوّل في نموذج الإيرادات

**Chapter
03****Conclusion | الخلاصة**

- The best ideas start with a real problem or need.
 - Idea assessment narrows many ideas down to the most promising one.
 - Feasibility analysis tests whether that idea can become a viable business.
 - The business model shows how it will create value and earn money.
 - Pass all three, and the next step is the business plan.
- أفضل الأفكار تبدأ من مشكلة أو حاجة حقيقية.
 - تقييم الأفكار يُضيّق الخيارات إلى الفكرة الأكثر وعدًا.
 - تحليل الجدوى يختبر إن كانت تلك الفكرة تصلح مشروعًا قابلاً للحياة.
 - نموذج العمل يبيّن كيف يخلق المشروع القيمة وكيف يكسب المال.
 - إن اجتازت الفكرة الثلاثة، فالخطوة التالية خطة العمل.



Thank You