

פרק 6. מודלים עסקיים מבוססי דיגיטל

At least 40% of all businesses will die in the next 10 years... if they don't figure out how to change their entire company to accommodate new technologies

John Chambers, Executive Chairman, Cisco System

6.1 מבוא: המודל העסקי הדיגיטלי כתנאי ראשוני

פרק זה סוקר את אחד המושגים החשובים בעולם העסקים, **המודל העסקי** (Model Business), ומתייחס לחשיבותו בעידן הדיגיטלי. כפי שהצגנו בפרקים הקודמים, תהליך הטנספורמציה הדיגיטלית מהווה כיום אחד התהליכים רבי העוצמה המשנים את כללי המשחק בכל הענפים ובכל הזירות העסקיות. אחד הכלים התפיסתיים שהארגון יצטרך לעבוד איתו הוא המודל העסקי – על הארגון יהיה לבחון את המודל העסקי הנוכחי ולגבש את **המודל העסקי הדיגיטלי** (Digital Business Model או בקיצור DBM) שלו, מודל המאפשר לבחון את התפקיד של הטכנולוגיות הדיגיטליות בארגון ולשמש כמצע לחדשנות במודל העסקי.

המודל העסקי מהווה נדבך משמעותי בכל אסטרטגיה עסקית ולכן גם הוא דורש התאמה בעקבות הופעת הטכנולוגיות הדיגיטליות. המודל העסקי הקלאסי המסביר כיצד הארגון עושה עסקים ומייצר הכנסות ורווחים, צריך גם הוא לעבור התאמה לעידן הדיגיטלי ולהפוך למודל עסקי דיגיטלי. המודל העסקי הדיגיטלי מסביר כיצד הארגון מתכוון לעשות עסקים תוך שילוב הטכנולוגיות הדיגיטליות בכל מרכיביו ובמקביל להתמודד עם האתגר של הערעור הדיגיטלי. כפי שנראה, המודל העסקי הדיגיטלי מהווה העמקה והרחבה של המודל העסקי הקלאסי וממוקד במימד הדיגיטלי, כלומר כיצד הארגון מתכוון לנצל את הנכסים והטכנולוגיות הדיגיטליות כדי לחזק את יתרונות התחרותי ולהגביר את הבידול בינו ובין מתחריו. מודל זה מהווה כיום תשתית עסקית הכרחית – The new essential. זהו תנאי הכרחי, אך לא מספיק, להצלחה בעידן הדיגיטלי.

6.1.1 המודל העסקי הקלאסי

נגדיר תחילה את המונח **מודל עסקי** (Business Model), מונח שגור ומקובל בניהם של חוקרים, מנהלים ואנשי עסקים רבים.

מודל עסקי – Business Model

מודל עסקי – Business Model המודל העסקי מסביר (מגדיר את הרציונל) כיצד הארגון מייצר ערך ומספק אותו ללקוחותיו וכיצד בכוונתו להרוויח כסף ולעמוד ביעדיו.

הגדרה זו מתאימה לכל סוגי הארגונים, גם לארגון הפועל למטרות רווח וגם לארגון במגזר ציבורי שלא למטרות רווח הפועל להשגת יעדים אחרים, כגון אספקת שירותים לציבור, פיתוח תשתיות וכד'. ארגונים אלה פועלים באמצעות תקציבים שהם מקבלים מגורם מממן כלשהו כגון ממשלה, המקצה תקציב מתוך הכנסותיה ממסים או מקורות אחרים כמו גביית אגרות. חלק מהארגונים מייצרים את ההכנסות שלהם בצורה משולבת – למשל אוניברסיטאות המקבלות חלק מתקציבן משכר הלימוד מהסטודנטים, חלק מהממשלה דרך המועצה להשכלה גבוהה וחלק נוסף מתרומות מגופים שונים.

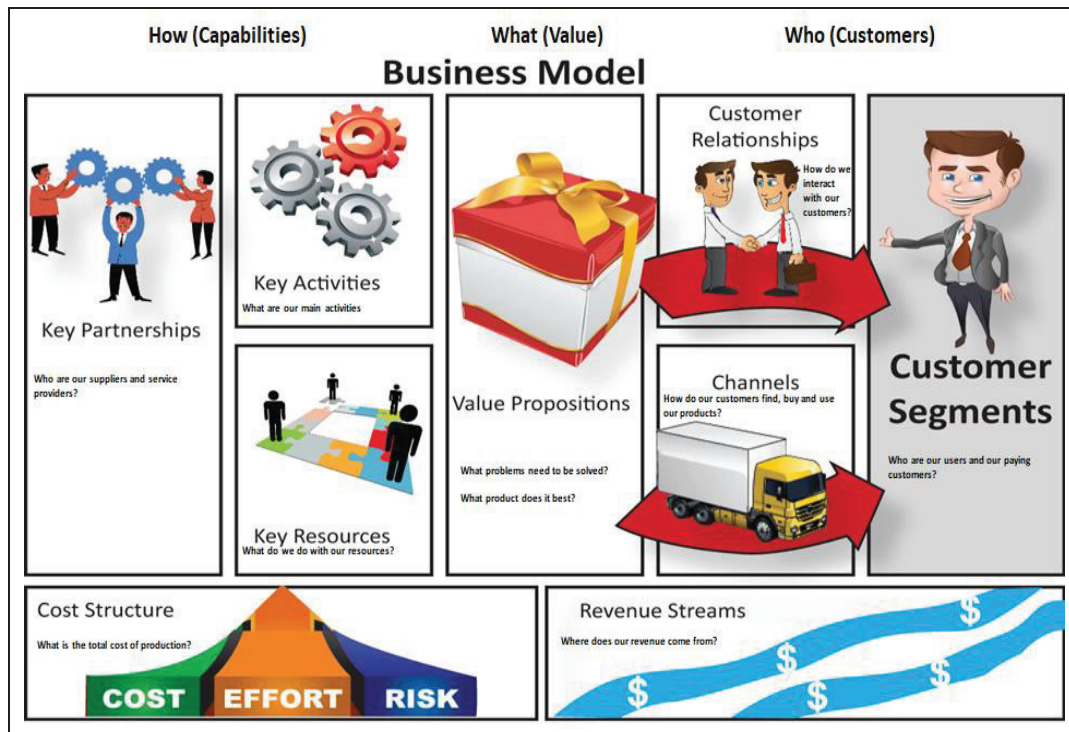
המודל העסקי מסביר את הערך שהארגון מספק לסוגי הלקוחות השונים שלו, כיצד הוא עושה עסקים ומנהל קשרים עם לקוחותיו, שותפיו וספקיו ומתאר את אוסף הפעילויות שהוא מבצע. המודל העסקי מסביר כיצד הארגון פועל בעוד שהאסטרטגיה העסקית מסבירה כיצד הארגון מתחרה, כלומר מהם היתרונות התחרותיים והמיוצב התחרותי שלו בשוק. כדי להבין ולנתח כל ארגון, יש להבין את שני מושגי היסוד – המודל העסקי שלו והאסטרטגיה התחרותית שלו.

על האבחנה בין אסטרטגיה עסקית ומודל עסקי

מודל עסקי מסביר כיצד החברה פועלת, אסטרטגיה מסבירה כיצד החברה מתחרה.

במהלך השנים, חוקרים שונים פיתחו מודלים עסקיים שונים ולא נוצרה הסכמה על הגדרה אחת סטנדרטית. בשנים האחרונות הפך מודל אחד לפופולרי מאד, אפשר לומר כמעט למודל התקני והמקובל למודל העסקי. מודל זה פותח ע"י ד"ר Alex Ostrowalder ופרופ' Yves Pigneur ומתואר בספרם ⁶⁸ Business Model Generation שפורסם בשנת 2010, הפך לרב מכר ותורגם לשפות רבות. הספר נתמך גם ע"י אתר אינטרנט של החברה שהוקמה על ידם, Strategyzer, והוא מכיל את כל התבניות, דוגמאות רבות ובלוג שמתעדכן כל הזמן.

הכלי המרכזי שמוצג בספר זה, והפך לכלי פופולרי מאד בקרב חברות ייעוץ וארגונים שונים, נקרא **קנבס המודל העסקי** (Business Model Canvas). זהו מעין בד ציור המורכב מ 9 אבני בניין קבועות ובאמצעותן ניתן לתאר את המודל העסקי של כל ארגון. אבני הבניין מחולקות לארבע קטגוריות: מהו הערך שהארגון מציע ללקוחותיו (What), מיהם הלקוחות שלו וכיצד הוא מנהל את הקשרים איתם (Who), כיצד הוא מייצר את הערך (How) וכיצד הוא מייצר את רווחיו, כלומר מהן הכנסותיו ומהן הוצאותיו. האיור הבא מציג את קנבס המודל העסקי.



איור a-6 – תשע אבני הבניין של קנבס המודל העסקי

נפרט בקצרה את כל אחת מתשע אבני הבניין (Building Blocks) המרכיבות את קנבס המודל העסקי:

- א. **אבן בניין 1: הצעת הערך (Value Proposition)** – מתארת את הערך והתועלת שהארגון מציע ללקוחותיו, אילו בעיות של הלקוח המוצר או השירות באים לפתור.
- ב. **אבן בניין 2: מגזרי לקוחות (Customer Segments)** – מתארת מי הם מגזרי (סגמנטים) הלקוחות שהארגון משרת (כגון לקוחות עסקיים או לקוחות פרטיים, גדולים או קטנים, מקומיים או בחו"ל וכד').
- ג. **אבן בניין 3: קשרי לקוחות (Customers Relationships)** – מתארת את סוגי הקשרים שהארגון מנהל עם מגזרי הלקוחות השונים שלו, האם אלה קשרים חד פעמיים או קשרים ארוכי טווח, כיצד הארגון מפתח את נאמנות הלקוחות.
- ד. **אבן בניין 4: ערוצים (Channels)** – אילו ערוצים משמשים את הארגון לצורך ניהול קשריו עם הלקוחות, כיצד הלקוחות קונים את המוצר או השירות.
- ה. **אבן בניין 5: משאבים עיקריים (Resources)** – מהם המשאבים והכישורים העיקריים של הארגון, מהן התשתיות העיקריות בהן הוא משתמש כדי לייצר את הערך עבור לקוחותיו.

ו. **אבן בניין 6: פעילויות עיקריות (Activities)** – מהי שרשרת הערך של הפעילויות העיקריות שהארגון מבצע, האם הוא מבצע אותן באמצעות משאבים שלו או באמצעות מיקור חוץ, מה הקשרים בין הפעילויות העיקריות.

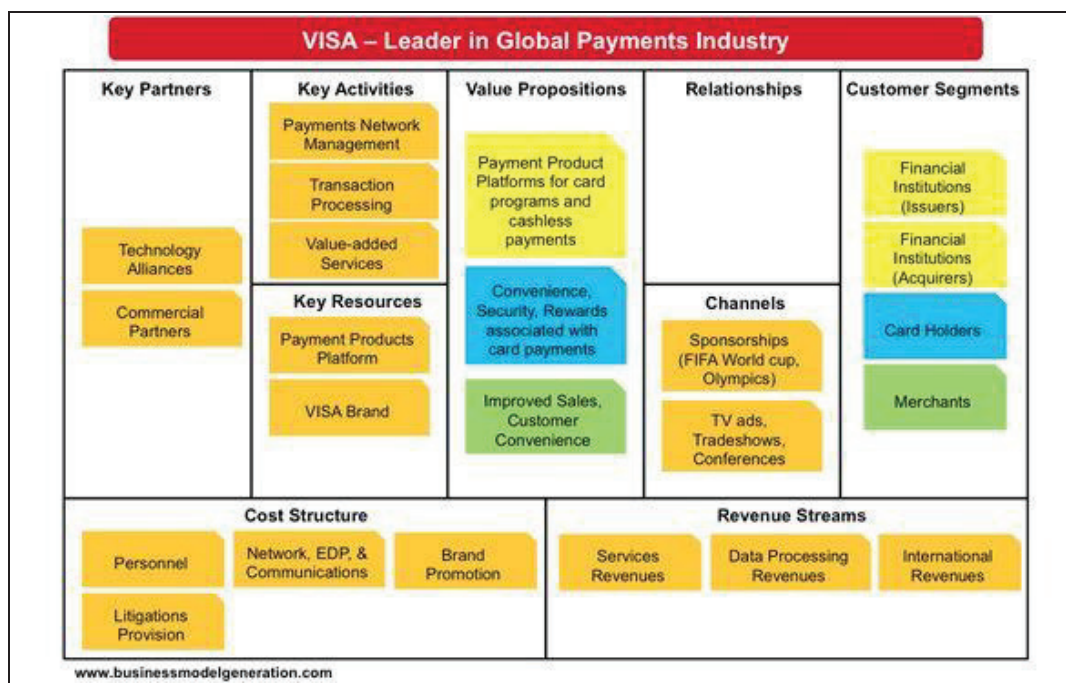
ז. **אבן בניין 7: שותפים עסקיים עיקריים (Key Partners)** – מי הם השותפים העסקיים העיקריים ומה חלקם ותפקידם.

ח. **אבן בניין 8: מבנה העלויות (Cost Structure)** – מהו מבנה העלויות של הארגון, מהם גורמי העלות העיקריים.

ט. **אבן בניין 9: מודל ההכנסות (Revenue Model)** – מהו מקור ההכנסות וכיצד הארגון מייצר אותן.

תשע אבני הבניין האלה מסבירות ומהוות את המודל העסקי של הארגון. כלי זה מאפשר לתאר את המודל העסקי של כל סוגי הארגונים.

כדי שתוכלו להתרשם איך נראה קנבס אמיתי, אנו מציגים כאן קנבס לדוגמא של חברת Visa הלקוח מתוך האתר של חברת Strategyzer.



איור b-6 – דוגמא של מודל עסקי של חברת Visa

6.1.2 הרחבת המודל הקלאסי בשלושה נושאים דיגיטליים

קנבס המודל העסקי אינו מתייחס באופן מיוחד למימד הדיגיטלי, אם כי כמובן הוא יכול להתייחס אליו. הוספת המימד הדיגיטלי לכל אחת מתשע אבני הבניין האלו הוא הצעד הראשון בבניית המודל העסקי הדיגיטלי. זוהי בעצם הרחבה תפיסתית ודיגיטלית של המודל העסקי הקלאסי.

בנוסף להעמקת וההתייחסות לנושאים הדיגיטליים בכל אחת מתשע אבני הבניין המופיעות בקנבס המודל העסקי הקלאסי, יש מקום להרחבת הדיון במספר נושאים הקשורים לעולם הדיגיטלי ואינם מקבלים ביטוי ישיר בקנבס. נושאים ייחודיים, הקשורים לעולם הדיגיטלי, מתוארים במאמרם של ד"ר Peter Weill, ראש המרכז לחקר מערכות מידע באוניברסיטת MIT וד"ר Stephanie Woerner, חוקרת בכירה באותו מרכז. במאמרם שפורסם בגיליון אביב 2012 של MIT Sloan Management Review וכתרתו ⁶⁹Optimizing Your Digital Business Model, הם מתייחסים לשלושה נושאים דיגיטליים ייחודיים שצריך לתת עליהם את הדעת. לטענתם, כל ארגון, בלי יוצא מן הכלל, חייב להתייחס ולחדד את שלושת הנושאים האלו כדי להצליח בתחרות העסקית בעידן הדיגיטלי. האזור הבא מציג את שלושת הנושאים האלו.



איור 6-6 – שלושת הדגשים במודלים העסקיים הדיגיטליים

הנושאים שהם מעלים הם: (א) מהו התוכן הדיגיטלי שהארגון מספק ללקוחותיו; (ב) כיצד התוכן הדיגיטלי ארוז ואיזו חוויה דיגיטלית מסופקת ללקוחות; (ג) מהן הפלטפורמות הדיגיטליות בהן הארגון משתמש. נפרט את שלושת הנושאים החדשים מתוך המאמר.

6.1.3 התוכן – What is Consumed

הנושא הראשון עוסק בתוכן הדיגיטלי שהארגון מציע ללקוחותיו, תוך אבחנה בין המוצר (Product) המוצע ללקוח לבין המידע (Information) העוטף ומשלים את המוצר. רוב הלקוחות יעדיפו להתחיל את תהליך הרכישה ע"י חיפוש באינטרנט, קריאת תגובות של משתמשים, השוואת מחירים באמצעות אתר מיוחד (כמו זאפ בארץ או Amazon, Alibaba ואחרים). ארגון שלא יספק מידע על המוצר/שירות ו/או יאפשר ללקוח לבצע חיפוש מידע ובהמשך אף רכישה כתהליך עסקי דיגיטלי,

מסתכן באיבוד ונטישת לקוחות. על הארגון לפעול כדי להקל על הלקוח לעשות עסקים בצורה נוחה (Easy to do business with). ככל שהארגון יציע תוכן דיגיטלי עשיר יותר, הוא ישפר את המיצוב התחרותי שלו. כל ארגון חייב לבחון את המרכיב הדיגיטלי במוצרים ובשירותים שהוא מציע ללקוחותיו. נציג מספר אפשרויות דיגיטליות חדשות:

א. מוצר/שירות דיגיטלי – המוצר שהארגון מציע יכול להיות מוצר דיגיטלי מלא כגון ספר

דיגיטלי, קבצי מוסיקה, עיתון דיגיטלי, הזרמת תוכן לטלוויזיה או שירות דיגיטלי מלא כגון אתר להשוואת מחירים או הזמנת כרטיסי טיסה. במקרה זה, הלקוח אינו רוכש מוצר פיסי אלא רק מוצר או שירות דיגיטליים. בנוסף למוצר או השירות הדיגיטלי, ניתן להוסיף מידע על המוצר וכמובן תהליכים עסקיים דיגיטליים – תהליך רכישה במובייל, אספקת מידע על מחירים של המוצרים השונים באתר האינטרנט, הצגת תגובות של משתמשים, מנוע המלצות איזה מוצר הכי מתאים לפרופיל הלקוח וכד'. לדוגמא רכישת מוצר דיגיטלי מלא כגון שיר ב iTunes מתאפשר בזכות היכולת לשלם עבורו דרך החשבון של הלקוח ב Apple. חשבונות אלקטרוניים נשלחת דרך הדואר האלקטרוני. אותו הדבר בעת רכישת ספר דרך Amazon וטעינתו לאחר מכן למכשיר או ליישום ה Kindle.

ב. מוצר/שירות פיסי – לקוח הרוכש מוצר פיסי כגון רהיט, רכב, מוצר מזון, מחשב, טלוויזיה

וכד'. למוצר הפיסי ניתן להוסיף תוכן דיגיטלי. לדוגמא מידע על המוצר, השוואה של תכונותיו למוצרים אחרים, משובים של לקוחות על המוצר, הזמנת מוצר דרך אינטרנט או מובייל ולאחר מכן אספקתו לבית הלקוח (שיטת Click & Pick), הגדרת הקונפיגורציה של המוצר דרך האתר, הצגת סטטוס ההזמנה ומשלוח SMS ברגע שיש שינוי במועד האספקה, משלוח חשבונות אלקטרוניים ללקוח, אפשרות להגיש בקשה לקבלת שירות דרך מוקד שירות או דרך האתר. דוגמאות:

- חברת Dell פיתחה אתר המאפשר ללקוח להגדיר את הקונפיגורציה של המחשב על פי צרכי הלקוח ואחר כך היא מייצרת אותו עפ"י מפרט זה ושולחת אותו לבית הלקוח.
- חברת Paccar פיתחה אתר המאפשר הגדרת הקונפיגורציה של המשאית שהלקוח מבקש להזמין.
- חברת Harley Davidson השלימה את האופנועים שלה באתר איכותי עבור מועדון לקוחותיה בו הם יכולים למצוא אירועים מיוחדים ולהזמין מוצרים נלווים.
- חברת מוצרי המלט והבניה הגלובלית Cemex מאפשרת לחברות הבניה לבצע שינויים בהזמנתם דרך מוקד השירות או ישירות באינטרנט.
- רשת Yellow בארץ מיישמת את שיטת Click & Pick. היא מאפשרת ללקוחותיה להזמין את המוצר דרך האינטרנט ולבחור באיזה מחנות Yellow הפזורות בתחנות הדלק של פז ולבוא ולסוף אותו.

6.1.4 חוויית הלקוח – Customer Experience – How is it Packaged

הנושא השני עוסק בחוויה הדיגיטלית הכוללת שהארגון מספק ללקוחותיו וכיצד חוויה זו ארוזה. נוכחות דיגיטלית באינטרנט או מובייל כבר אינה מספיקה בעידן הדיגיטלי והעובדה שלארגון יש

אתר אינה מספקת. החוויה הדיגיטלית היא נושא מורכב הדורש חשיבה, יצירתיות ומחייבת אינטגרציה של מספר רב של תהליכים עסקיים, טכנולוגיות, מערכות ורעיונות.

על הארגון לבחון את חוויית הלקוח בגישה הוליסטית, כלומר בחינת החוויה לכל אורך מסע הלקוח (Customer Journey), דרך כל השלבים והתחנות, דרך כל נקודות המגע עם הלקוח (Touchpoints) הן הפיסיים/אנושיים והן הדיגיטליים. חוויית הלקוח היא הרבה ומעבר לחוויית הגלישה באתר האינטרנט או באיכות היישומון במובייל. אחד הכלים החשובים לבחינת ושיפור חוויית הלקוח הוא מפת מסע הלקוח (Customer Journey Map), כמודגם באיור הבא.



איור d-6 – דוגמא למפת מסע לקוח ונקודות המגע

כפי שניתן לראות באיור הנ"ל, מקובל לחלק את מסע הלקוח לחמישה שלבים:

א. **שלב המודעות (Awareness)** – בשלב הזה הארגון משתמש במספר ערוצים כדי לעורר את מודעות הלקוח. הערוצים יכולים להיות:

- ערוצים רגילים – עיתונות, טלוויזיה, מודעות חוצות, רדיו, חבר מספר לחבר ועוד.
- ערוצים דיגיטליים – כמו פרסומת דיגיטלית ברשתות חברתיות, פרסומת באתר אינטרנט ועוד.

ב. **שלב כוונת הרכישה (Consideration)** – זהו השלב בו הלקוח שוקל לרכוש את המוצר או השירות. בשלב הזה הלקוח מחפש מידע וחיזוקים לרכישה. הערוצים יכולים להיות:

- ערוצים רגילים – משלוח פרסומים ומכתבים לתיבת הדואר של הלקוח.
- ערוצים דיגיטליים – חיפוש באתרי אינטרנט ומנועי המלצות וקריאת המלצות של לקוחות שכבר רכשו, חיפוש בבלוגים רלוונטיים ועוד.

ג. **שלב הרכישה (Purchase)** – זהו השלב בו הלקוח מבצע את הרכישה עצמה. ערוצי הרכישה יכולים להיות:

- ערוצים רגילים – חנות, סניף, דוכן בקניון.

- ערוצים דיגיטליים – אתר האינטרנט, יישומון מובייל, רכישה דרך מוקד שירות ועוד. האיסוף יכול להתבצע בערוץ פיסי כמו חנות או בתיבת שירות (כמו Boxit) או במשלוח לבית הלקוח.

ד. **שלב השימור (Retention)** – זהו שלב שימור הלקוח ומניעת נטישתו. גם כאן עומדים לרשות הארגון מגוון אמצעים כמו בניית קהילת לקוחות, מועדון לקוחות, המציג ללקוח מידע עדכני ושוטף על המוצר, אפשרויות לדיווח על תקלות, דיווח על סטטוס התקלה, עדכון לגבי מועד קבלת הפריט חזרה מתיקון, תשלום במידת הצורך ועוד.

ה. **שלב ההמלצות (Advocacy)** – זהו השלב בו הלקוח ממליץ באופן יזום על המוצר או על השירות בדרכים שונות – אתר החברה, אתרי רכש אחרים (כמו באתר Amazon, Trip Advisor, Booking.com, זאפ ואחרים).

כפי שניתן לראות מהדוגמאות הנ"ל, מסע הלקוח הוא מסע עתיר שלבים ועתיר ערוצים וחלופות העומדות לרשותו. חוויית הלקוח חייבת להיות איכותית לאורך כל המסע הזה והארגון חייב להתנהג באופן עקבי לכל אורכו. זהו אתגר מורכב המחייב תכנון ויישום במגוון רחב של ערוצים.

לקוחות, ובמיוחד הצעירים שבהם, שמים דגש מיוחד על החוויה והתוכן הדיגיטלי שהארגון מספק ואלה הופכים לחלק מהותי בתהליך הבחירה בין מתחרים שונים. למשל, בעולם השירותים הפיננסיים (בנקאות, ביטוח, השקעות) החוויה הדיגיטלית הפכה לגורם משמעותי בתחרות בין הבנקים (כמו הבנק הדיגיטלי החדש Pepper של לאומי, הסניף הדיגיטלי של פועלים, ביצוע העברות בין חשבונות באמצעות יישום כמו Pepper Pay או Bit של פועלים, הפקדת צ'ק ע"י צילום שלו במכשיר המובייל והפקדתו האוטומטית בחשבון, קבלת התראות על תנועות בחשבון ועוד). התחרות בין הבנקים בכל הקשור להובלה דיגיטלית הפכה לנושא משמעותי באסטרטגיה שלהם. נושאים הקשורים לחוויה הדיגיטלית של הלקוח שיש לקחת בחשבון הם:

- א. איכות, עיצוב האתר, פשטות הניווט.
- ב. מנוע החיפוש אחר המוצר או השירות המבוקש.
- ג. איכות ועדכניות המידע המופיע באתר.
- ד. מנועי המלצה המותאמים לצרכי הלקוח (Personalized Recommendations).
- ה. יכולת משוב של הלקוחות (Customer Feedback) וקריאת משובים של לקוחות אחרים.
- ו. רב-ערוציות (Multi-Channel) - גישה לאתר על פי דרישת הלקוח, דרך המחשב הביתי, דרך הטאבלט או דרך הסמארטפון. במידת הצורך מכשירי שירות אוטומטיים וקיוסקים במקומות נגישים.
- ז. התאמה אוטומטית של האתר לסוגי מכשירים שונים (Responsive).

- ח. מהירות התגובה של האתר.
- ט. הנגשת האתר לאוכלוסייה מוגבלת.
- י. יכולת לגלישה משותפת של נציג שירות יחד עם הלקוח (Co Browsing) במידה והלקוח מתקשה למצוא את מבוקשו.
- יא. יכולת Chat עם נציג שירות.
- יב. יכולת Chatbot לפעולות פשוטות שאינן מחייבות נציג שירות.
- יג. קשר עם נציגי השירות דרך הטלפון או דואר אלקטרוני או ערוצים נוספים.
- יד. עשיית עסקים והשלמת הפעולה בקליק אחד.
- טו. ניהול מסע לקוח רב ערוצי (Omni Channel Customer Journey) למשל, שילוב של ביקור בחנות כדי להתרשם מהמוצר ורכישתו דרך האתר, עידוד ומבצעים ייחודיים לערוץ הדיגיטלי ועוד. הלקוח מצפה היום למעבר פשוט וחלק בין הערוצים השונים, כלומר להתחיל פעולה בערוץ אחד ולהמשיכה בערוץ אחר.

6.1.5 הפלטפורמות – Platforms For Delivery

הנושא השלישי מתייחס לאוסף המערכות והפלטפורמות הדיגיטליות המשמשות את הארגון כדי לספק את התוכן והחוויה הדיגיטלית ללקוחותיו. מקובל להבחין בין שני סוגי פלטפורמות:

- א. **פלטפורמות פנימיות** – אוסף הפלטפורמות המשמשות את הארגון לניהול התוכן והחוויה הדיגיטלית. בקטגוריה זו ניתן לכלול מגוון רחב של סוגי מערכות מידע, בסיסי נתונים (כגון בסיס נתוני לקוחות המשמש הארגון לניתוח והבנת בסיס הלקוחות שלו), מערכות חיוב וגביה (Billing), מערכות ניהול קשרי לקוחות CRM, מערכות טלפוניה מבוססות IP ומשולבות עם טכנולוגיות CTI ו IVR, אתר האינטרנט של הארגון, יישומי צ'אט וצ'אטבוטים, יישומי מובייל ללקוחות, יישומי Big Data לאנליטיקה עסקית ועוד אוסף גדול של מערכות, טכנולוגיות ופלטפורמות השונות בדרך כלל מארגון לארגון. לדוגמא, חברת Royal Caribbean משתמשת במצלמות מיוחדות כדי לזהות את לקוחותיה המשתתפים בשייט (Cruise) על האנייה ובאמצעות טכניקות מתקדמות של זיהוי פנים יכולה לחייב את הלקוחות על שימוש במתקני האנייה או לניהול התור למסעדות הרבות הפזורות ברחבי האנייה.
- ב. **פלטפורמות חיצוניות** – אוסף של פלטפורמות חיצוניות כגון רשת האינטרנט, רשת סולרית, רשתות חברתיות, קישור ליישומים חיצוניים כגון Google Maps, IBM Watson ואחרים.

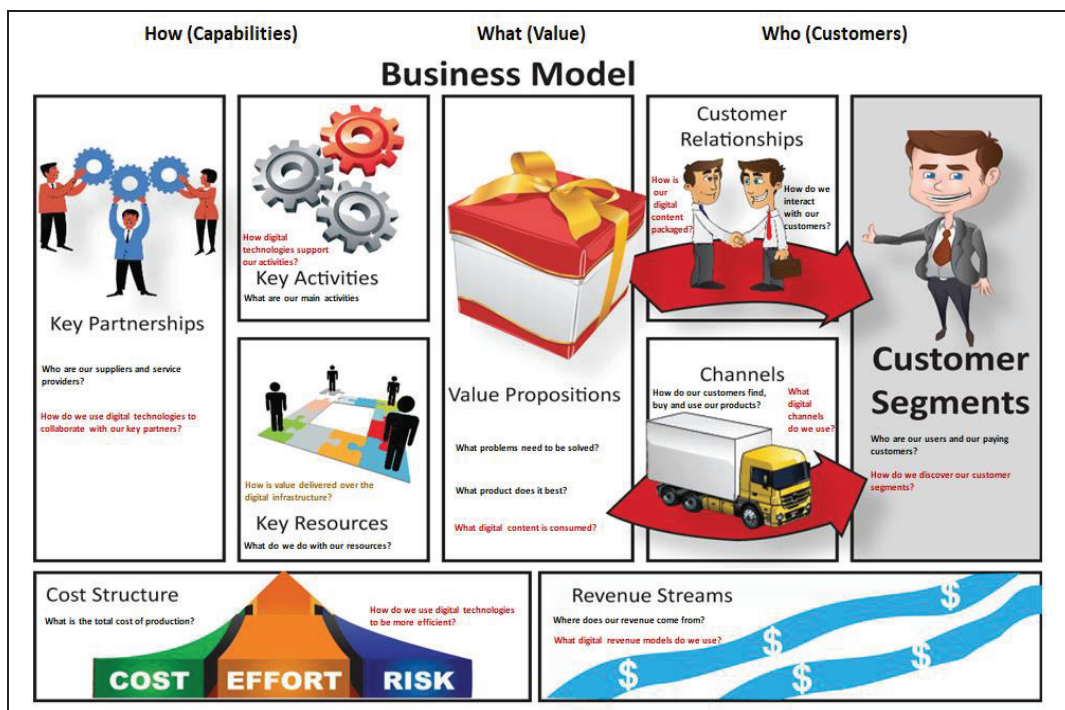
במאמר של Weill ו Woerner⁷⁰ מופיע שאלון להערכת טיב ואפקטיביות המודל העסקי הדיגיטלי של הארגון. השאלון יכול להוות בסיס לארגון לבצע תהליך של הערכה עצמית (Self-Assessment) כדי

לחדד את הנקודות בהן הארגון במצב טוב ואת נקודות התורפה שמחייבות חיזוק. שני החוקרים השתמשו בשאלון זה כדי לבחון את האפקטיביות הדיגיטלית של ענפים עסקיים שונים וכמובן שמצאו הבדלים משמעותיים ביניהם.

6.2 המודל העסקי הדיגיטלי

לאחר סקירת המודל העסקי הקלאסי וההרחבות הדיגיטליות של Weill ו Woerner, ניתן להציג את המודל העסקי הדיגיטלי. מודל זה מתמקד בנושא הדיגיטלי וכיצד הוא בא לידי ביטוי בכל אחת מ 9 אבני הבניין ותוך ההתייחסות גם לשלושת הנושאים הדיגיטליים הייעודיים – תוכן, חוויה ופלטפורמות.

האיור הבא מציג את **קנבס המודל העסקי הדיגיטלי** ע"י הצגת השאלות/סוגיות החדשות בצבע אדום לצורך הדגשה. את נושא התוכן הדיגיטלי צירפנו לאבן בניין של הערך (אבן בניין מס. 1) שהארגון מציע ללקוח. את נושא חווית הלקוח צירפנו לאבן הבניין של קשרי לקוחות (אבן בניין מס. 3) העוסקת בצורת האינטראקציה בין הלקוח והארגון. הלקוח מצפה כיום למסע לקוח איכותי וחוויה טובה בתהליך צריכת התוכן הדיגיטלי ולכן על הארגון למקד מאמץ כדי לספק חוויית לקוח מעולה. את נושא הפלטפורמות הדיגיטליות צירפנו לאבן הבניין של המשאבים העיקריים (אבן בניין מס. 5) של הארגון. כל הפלטפורמות הדיגיטליות, הפנימיות והחיצוניות מהוות כיום משאב קריטי של הארגון.



איור e-6 – קנבס המודל העסקי הדיגיטלי

נדגיש - המודל העסקי הדיגיטלי הנו למעשה מיקוד, העמקה והרחבה של המימד הדיגיטלי במודל העסקי הקלאסי. זהו מודל המוסיף את המימד הדיגיטלי למודל העסקי הרגיל. נסקור את תשע אבני הבניין בקנבס המודל העסקי הדיגיטלי תוך מתן מספר דוגמאות דיגיטליות:

א. **אבן בניין 1: הצעת ערך (Value Proposition)** – בנוסף לערך המופק ממוצרים פיסיים, על הארגון להחליט איזה ערך הוא מבקש לספק ללקוחותיו באמצעות מוצרים דיגיטליים, מוצרים דיגיטליים משודרגים וכן איזה תוכן דיגיטלי הוא מבקש להציג. עליו להחליט האם הוא מתכוון לספק רק מידע על המוצר או גם לשלב מרכיבים דיגיטליים במוצר או אפילו לספק מוצר דיגיטלי מלא ללקוחותיו. דוגמאות:

- **ענקית הקמעונאות Tesco** החליטה לשלב טכנולוגיות זיהוי פנים בכל אחת מ 450 תחנות הדלק שבבעלותה. באמצעות טכנולוגיה זו היא מאפשרת זיהוי מהיר של הלקוח והצגת מידע אישי על המסך של משאבת הדלק וכמובן ביצוע מהיר של התשלום. תהליך זה מאפשר לה להוסיף מידע על מבצעים התפורים במיוחד עבור כל אחד מ 5 מיליון הלקוחות שלה הרוכשים דלק בתחנותיה במהלך שבוע. החברה החליטה לנצל את המותג החזק שלה ולמכור טאבלטים עם המותג שלה.
- **חברת הציוד המשרדי Staples** החליטה לבצע ניסוי להקטנת המלאי בחנויותיה ע"י העמדת עמדת שירות מיוחדת בה הלקוח יכול להזמין בנוחיות את הציוד ולקבל אותו למשרדו למחרת. אלה דוגמאות לשילובים בין הפיסי לדיגיטלי שנועדו להגדיל את הערך ללקוחות ולייצר הכנסות נוספות.
- **חברת שירותי הבריאות Osakidetza** הפועלת בחבל הבאסקים בספרד החלה להשתמש במכשירי Kinect של מיקרוסופט כדי לאפשר ללקוחותיה קבלת טיפולים רפואיים מרחוק. השימוש במכשירי Kinect מאפשר לפיזיותרפיסטים לקבל מידע רב ערך על החולים המטופלים על ידם ולספק טיפול מרחוק המותאם אישית לכל חולה.

ב. **אבן בניין 3: לקוחות (Customers)** – הגילוי של הסגמנטים השונים של הלקוחות יכול להתבצע באמצעות כלים דיגיטליים כגון מערכת BI, Big Data וכלי סגמנטציה חכמים כמו Data Mining. השימוש בכלים אלה מאפשר לארגון המודרני להבין היטב את בסיס הלקוחות שלו ולגבש תפיסת עבודה וקשרי לקוח המתאימים לכל סגמנט ואף למיקרו סגמנטים של לקוחות.

ג. **אבן בניין 3: ערוצי לקוח (Channels)** – חלק מערוצי הלקוח הם כיום ערוצים דיגיטליים המשלימים את הערוצים הפיסיים (כמו חנויות וסניפים). הארגון חייב להבין את מסע הלקוח ולהחליט כיצד הוא מספק חוויית לקוח איכותית, באיזה ערוצים הוא מבקש להיות נוכח ולשרת את לקוחותיו. בנוסף לחנויות ולסניפים על הארגון להחליט לגבי הנוכחות והערוצים הדיגיטליים בהם הוא יעשה שימוש (אתר אינטרנט, מובייל, מייל, SMS, צ'אט וכד'), כיצד הארגון מנצל את הערוצים לשרת את הלקוחות ואף להציע להם שירותים או

מוצרים נוספים וכיצד הוא מקדם את הנושא של נוכחות בכל מקום, בכל זמן ועפ"י הצורך (Anywhere, Anytime, When Needed). כיום ארגונים רבים משלבים בין העולם הדיגיטלי לעולם הפיסי.

- **חברת Tesco** – מנצלת את סניפיה הרבים ואת אתר האינטרנט הפופולרי שלה כדי להציע ללקוחותיה גם שירותים פיננסיים שונים (הלוואות או ביטוחים).
- **חברת פז** – מנצלת את מערך חנויות הנוחות Yellow כדי לאפשר ללקוחותיה להזמין באתר את המוצרים ולאסוף אותם מחנות מסוימת בדרכם הביתה.
- **חברת Boxit** – פיתחה אפשרות של מכונה אוטומטית לאיסוף מוצרים. מכונה זו יכולה לשמש חברות שונות הנדרשות לשלוח מוצרים ללקוחות ומבקשים לאסוף אותם במקום בקרבת ביתם. הלקוח מקבל הודעה שהחבילה מאוחסנת במכונה, הלקוח מקליד את המספר המזהה שהוא קיבל והתיבה הרלוונטית נפתחת.
- **חברת הדואר בישראל** – משתמשת בערוץ ה SMS כדי להודיע ללקוח שהחבילה שלו הגיעה והיכן הוא יכול לאסוף אותה (לא רק בסניפי דואר). האיסוף מתבצע באמצעות הקוד שנשלח ללקוח ומיד לאחר מכן הוא מקבל הודעת SMS על כך שהאיסוף בוצע בהצלחה

ד. **אבן בניין 4: קשרי לקוחות (Customer Relationships)** – חלק מהקשרים עם הלקוחות ותהליכי השירות ושימור לקוחות מתנהלים כיום באופן דיגיטלי. על הארגון לבחון את איכות מערכות ניהול קשרי הלקוחות שלו (CRM), איזה מידע יש לו על לקוחותיו, איזה שימושים הוא עושה באנליטיקה כדי להבין את בסיס לקוחותיו, לתכנן מבצעי מכירות, שימוש בכלי Marketing Automation, אופטימיזציה במנועי החיפוש וכד'. על הארגון לבחון את נושא רמת ההתאמה האישית (Personalization) לצרכים של כל לקוח (למשל ע"י אזור אישי שבו הלקוח רואה את המידע הרלוונטי רק לו). כיום לקוחות רבים מעדיפים את נושא השירות העצמי (Self Service) באתר, במובייל, ב IVR או כל ערוץ אחר. נושאים אלה נכונים לא רק לארגוני B2C אלא גם לארגוני B2B. למשל ארגון המוכר ציוד אלקטרוני מורכב ללקוחות עסקיים, יכול לפתח באתר שלו איזור של הלקוח בו הוא יוכל לראות את הזמנותיו, מה הסטטוס שלהם, את מצב החשבוניות, שאלות ותשובות (FAQ – Frequent Asked Questions) ועוד.

ה. **אבן בניין 5: משאבים עיקריים (Resources)** – בנוסף למשאבים העיקריים הקלאסיים (משאבי אנוש, הון, ציוד, בניינים, פטנטים, מוניטין וכד'), העידן הדיגיטלי הביא עמו משאבים חדשים – מאגרי מידע, מערכות מידע, למידת מכונות ועוד המשמשים לביצוע תהליכים עסקיים דיגיטליים. על הארגון לבחון את מפת המשאבים הדיגיטליים שלו ולבחון האם הם מנוצלים בצורה מיטבית.

- ו. **אבן בניין 6: פעילויות עיקריות (Activities)** – חלק משמעותי מהפעילויות והתהליכים העסקיים שארגון מבצע נתמכים כיום ע"י פלטפורמות דיגיטליות וביניהן מערכות ERP, CRM, Billing, SCM, e-Commerce ואחרות. איכות פלטפורמות אלה הנה בעלת השפעה רבה על איכות התהליכים העסקיים והיכולות התחרותיות של הארגון.
- ז. **אבן בניין 7: שותפים עסקיים עיקריים (Partners)** – הקשר עם חלק משמעותי של השותפים העסקיים העיקריים, ובוודאי בעידן הגלובלי, מבוסס על קשרים דיגיטליים. הטכנולוגיות הדיגיטליות מאפשרות לארגון לבצע עסקים עם ספקים מכל רחבי העולם במהירות ויעילות, להתחבר ביעילות למערכות של חברות לוגיסטיות ושינוע (כמו UPS, FedEx) ולחברות אשראי ובנקים.
- ח. **אבן בניין 8: מודל העלויות (Cost Structure)** – הטכנולוגיות הדיגיטליות מאפשרות לארגונים לצמצם ולהקטין את מבנה העלויות. ניתן לעשות הרבה יותר עם פחות משאבים (פחות סניפים, פעילות דיגיטלית באזורים גיאוגרפיים חדשים, אוטומציה של מחסנים ופעילויות לוגיסטיות, שימוש ברובוטים בתהליכי הייצור, שימוש בצ'אטבוטים לצמצום כמות נציגי שירות ועוד). על כל ארגון לבחון את מבנה העלויות שלו ולהחליט כיצד הוא רותם טכנולוגיות דיגיטליות לצמצומן.
- ט. **אבן בניין 9: מודל ההכנסות (Revenue Model)** – אחד הנושאים שהושפעו באופן דרמטי עם הופעת הטכנולוגיות הדיגיטליות הוא מודל ההכנסות. הטכנולוגיות הדיגיטליות הביאו לשיטות ייצור הכנסות שלא היו קיימות לפני כן. טרם העידן הדיגיטלי, ההכנסות של ארגון נבעו בעיקר ממכירת מוצרים, דמי תחזוקה בגין השירות למוצר, עמלות בגין ביצוע פעולות שירות, ליסינג של מוצרים וכד'. כמובן שהיו מודלים נוספים כגון גביה מהלקוח ובמקביל מהמפרסמים (כמו בעיתונות, קולנוע) ולפעמים רק מהמפרסמים (כמו למשל בטלוויזיה, בגוגל או בעיתונים מסוימים), אבל המגוון היה מוגבל יחסית. הטכנולוגיות הדיגיטליות הרחיבו את מודל ההכנסות ע"י הוספת מגוון שיטות נוספות לייצור הכנסות:
 - עלות לפי היקף השימוש : Metered Usage – התשלום תלוי ברמת והיקף השימוש.
 - **חינם : Free of Charge** – השימוש במוצר הדיגיטלי הוא חינם והעלות מגולגלת למפרסמים. חלק מהארגונים מציעים שירות בחינם בתמורה לאישור הלקוח להשתמש בנתונים שנאספו ע"י הארגון (Data as Payment).
 - **חינם עבור שימוש בסיסי ועלות מעבר לשימוש זה : Freemium** – שימוש בסיסי במוצר הוא חינם ותשלום עבור שימוש נרחב יותר.
 - **עלות בגין מיקרו טרנזקציות : Micro Payments** – כמו תשלום בגין לחיצה על לינק לקישור לאתר מסוים או תשלום סכום נמוך בגין השימוש (כמו למשל שיר מתוך אלבום ב iTunes).

- **מנוי: Subscription** – מודל ידוע וותיק שקיבל תנופה מחודשת בעקבות האינטרנט והמובייל. אפשרות לבצע מנוי באמצעות האינטרנט וקבלת המוצר המוזמן לבית. ניתן לעשות מנוי לגרביים (למשל חברת Black Socks), סכיני גילוח (למשל Dollar Shave Club) ועוד.
- **שיטה משולבת: Hybrid** – משלבת מספר צורות תשלום שונות.

6.3 ארבע קטגוריות של מודלים עסקיים דיגיטליים

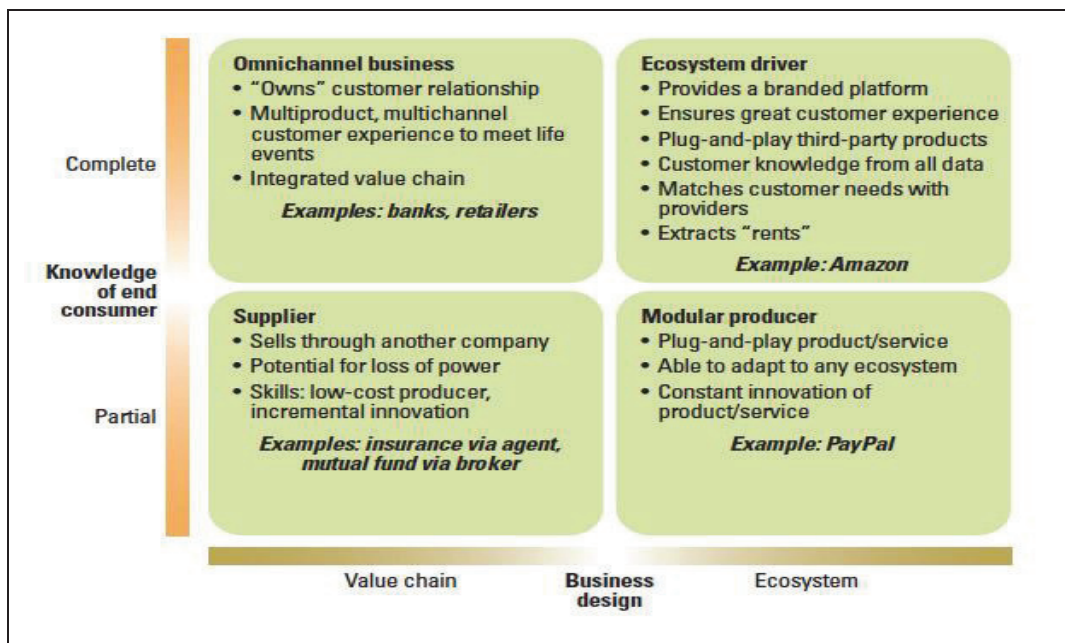
בגלל החשיבות של המושג של המודל העסקי הדיגיטלי, נפרט ארבע קטגוריות שונות של מודלים עסקיים דיגיטליים שהארגון צריך להכיר ולהבין באיזה מודל הוא מבקש להתמקד. Peter Weill ו Stephanie Worner כתבו מאמר בשם ⁷¹Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem ובהמשך את הספר ⁷²What's Your Digital Business Model ובו הם מציגים ארבע קטגוריות של מודלים עסקיים דיגיטליים שכל ארגון צריך להכיר ולהשתמש בבואו להחליט על המודל מועדף עליו.

במסגרת המחקר בו השתתפו מנהלים וארגונים רבים, התברר להם שרוב הארגונים העוסקים בבניית מודלים עסקיים דיגיטליים התמקדו בחיפוש של ערך חדש ויתרון תחרותי באמצעות הטכנולוגיה הדיגיטלית בשני מימדים עיקריים:

א. **ידע על הלקוח (Knowledge of End Consumer)** – עד כמה לארגון יש ידע רחב על הלקוח וצרכיו (Complete Knowledge) או ידע מצומצם יחסית על הלקוח וצרכיו (Partial Knowledge).

ב. **מיקוד עסקי (Business Design)** – עד כמה הארגון מהווה חלק משרשרת הערך (Value Chain) שבה יש לו שליטה או שהם מהווים חלק מרשת ואקוסיסטם (Ecosystem) מורכב יותר שבו יש לארגון שליטה והדגש עובר לבניה, תפעול ושימוש ברשתות של לקוחות וארגונים (לעיתים אפילו מתחרים).

שני הנושאים האלו יכולים להוות את שני הצירים ואת הבסיס לארבע קטגוריות שונות של מודלים עסקיים דיגיטליים שונים, כמפורט באיור הבא.



איור f-6 – ארבע קטגוריות של מודלים עסקיים דיגיטליים

נסקור בקצרה את ארבעת הקטגוריות של המודלים העסקיים הדיגיטליים שארגון יכול לפתח בעידן הדיגיטלי. כדי לקבל החלטה זו, על הארגון להחליט עד כמה הוא שולט על שרשרת הערך שלו ומה רמת הידע שלו על לקוחותיו. האפשרויות העומדות בפניו הם:

א. **ספק: Supplier** – אם הארגון הוא בעל ידע חלקי ומצומצם יחסית על הלקוח ומוכר את

מוצרו באמצעות ארגונים אחרים, עליו להתמקד ביישום מודלים עסקיים דיגיטליים שיביאו לצמצום בעלויותיהם ולייצר חדשנות תוספתית/מתונה. ארגונים אלה חשופים לסיכונים של איבוד הכוח שלהם מול הלקוחות. דוגמאות: חברות ביטוח המוכרות את הביטוחים באמצעות סוכני ביטוח, חברות השקעות המוכרות באמצעות סוכנים, חברות מוצרים המוכרים באמצעות רשתות קמעונאיות.

ב. **יצרן מודולרי: Modular Producer** – אם הארגון הוא בעל ידע חלקי ומצומצם יחסית על

הלקוח והוא מהווה חלק מרשת אקוסיסטם רחב יותר, עליו להתמקד במודלים עסקיים דיגיטליים שיאפשרו לו להתאים את עצמו במהירות ובקלות לרשתות אקוסיסטם שונות תוך יצירת חדשנות בתחומי המוצר או השירות שלו. לדוגמה חברת PayPal מהווה חלק מאקוסיסטם של מסחר אלקטרוני. ארגונים כאלה צריכים לבנות מודלים עסקיים דיגיטליים שיבטיחו את הפתיחות ואינטגרציה קלה (API's למשל) לאתרי מסחר אלקטרוניים רבים ככל האפשר ולפתח חדשנות בתחומים המיקוד שלהם.

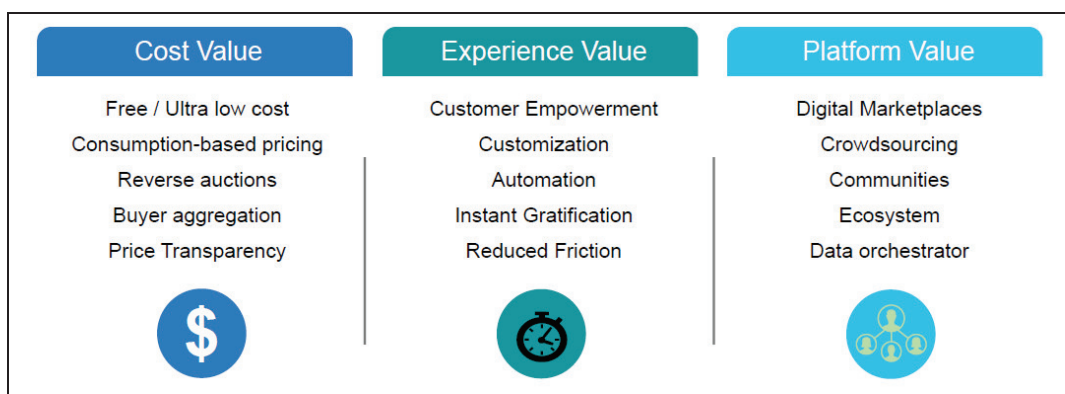
ג. **ארגון מרובה ערוצים: Omnichannel Business** – זהו ארגון בעל ידע רב על לקוחותיו

והצרכים שלהם והוא מהווה חלק משרשרת ערך רחבה יותר. ארגון כזה מכיר היטב את לקוחותיו ויכול לייצר מוצרים/חוויות המתאימות למחזור החיים של הלקוח (למשל לקוח

שמתחיל את לימודיו באוניברסיטה, מתחתן, רוכש רכב וכד'). דוגמאות לסוג כזה של ארגונים הם בנקים, חברות ביטוח ישירות, רשתות קמעונאיות עם מועדוני לקוחות ועוד. ארגונים אלה צריכים לבנות מודלים עסקיים דיגיטליים מרובי ערוצים, מועדוני לקוחות, חוויות לקוח איכותיות וכד'.

ד. **מוביל אקוסיסטם: Ecosystem Driver** – אלה ארגונים המשתמשים במודל עסקי של פלטפורמה המחברת ספקים ולקוחות, הם בעלי ידע רב על הלקוחות והטרנזקציות שהם מבצעים והם חלק מאקוסיסטם נרחב של ספקים, בעלי נכסים, חברות אשראי, בנקים וכד'. לדוגמא חברת Amazon בנתה מודל עסקי דיגיטלי המהווה פלטפורמה גדולה ומגוונת המאפשרת ללקוחות לרכוש כמעט את כל מה שהם מחפשים בצורה נוחה ויעילה.

לטכנולוגיות הדיגיטליות יש השפעה רבה על המודלים העסקיים ובמידה רבה האיצו את ההופעה של מודלים עסקיים חדשים. האיור הבא, המופיע בספר ⁷³The Digital Vortex, מרכז שלוש קטגוריות עיקריות של מאיצי ערך (Value Accelerators) של מודלים עסקיים דיגיטליים.



איור 6-g - שלוש קטגוריות של מאיצי ערך

נסקור בקצרה את מאיצי הערך האלו:

א. **מאיצי ערך באמצעות הורדת עלות (Cost Value)** – מודלים עסקיים דיגיטליים יכולים להביא להורדת עלויות של המוצרים/שירותים שהארגון מציע במגוון רחב של צורות. למשל ע"י מימוש רעיון ה Freemium (רמה מסוימת של שימוש בחינם וגביית כסף בגין שימוש מתקדם יותר), בניית מודלים המבוססים על היקף השימוש (Consumption Based Pricing), מכירות פומביות הפוכות (Reverse Auctions) שבה הלקוח מציין את המחיר שהוא מוכן לשלם ויצרנים שונים נענים למחיר המוצר, שילוב צרכנים (Buyer Aggregation) שהן מעין קבוצות רכישה שיכולות להשיג הנחה גדולה יותר בגלל רכישה בהיקף גדול, שקיפות מחיר (Price Transparency) המאפשרת ללקוחות לבחון הצעות מחיר של יצרנים שונים.

ב. **מאיצי ערך באמצעות שיפור חוויית לקוח (Experience Value)** – מודלים עסקיים דיגיטליים יכולים להביא לשיפור הערך ללקוחות ע"י מתן חווית לקוח איכותית שהארגון

מספק. למשל העצמת הלקוח (Customer Empowerment) ע"י מתן מידע ואיתור נוח ומהיר של מוצרים, התאמה אישית (Customization) ע"י מתן מידע ייחודי לכל לקוח על פי צרכיו, אוטומציה של פעולות שונות, פרסונליזציה ומתן תחושה אישית (Instant Gratification) ע"י זיהוי הלקוח ומתן מסר אישי, צמצום החיכוך (Reduced Friction) ושיפור הנוחיות בעשיית העסקים

ג. **מאיצי ערך באמצעות בניית פלטפורמות (Platform Value)** – מודלים עסקיים דיגיטליים מהווים כר נרחב לפיתוח שווקים דיגיטליים (Digital Marketplaces), שימוש בחוכמת ההמונים, פיתוח וקידום קהילות של לקוחות, פיתוח אקוסיסטם, ולאפשר לארגון להפוך לגורם מתאם ומנצח על השוק (Data Orchestrator) באמצעות השליטה על המידע.

6.4 חדשנות במודל העסקי – Business Model Innovation

כפי שהצגנו בפרק זה, מודלים עסקיים דיגיטליים יכולים לאפשר לארגון לייצר ערך חדש ללקוח ולייצר מקורות נוספים של הכנסות.

משך שנים רבות, ארגונים היו ממוקדים בחדשנות בעיקר במוצר או בשירות (Product/Service Innovation) ובחלק מהמקרים אף בחדשנות בתהליכים העסקיים שלהם (Process Innovation). בשנים האחרונות אנו עדים לסוג נוסף של חדשנות שזוכה לתשומת לב רבה מצד הארגונים - חדשנות במודל העסקי (BMI – Business Model Innovation). המוצר או השירות של הארגון לא חייב להשתנות, אבל הצורה בה הוא מייצר את ההכנסות יכול להשתנות. בפני הארגון עומדות חלופות רבות בשינוי המודל העסקי שלו. בפרקים הקודמים הצגנו מספר חלופות כאלה – הפיכת המוצר לשירות (Servitization) או שימוש ביכולות הדיגיטליות כדי להציע שיטות של מחיר כמו למשל מודל ה Freemium ועוד.

בסעיף זה אנו ממקדים את הדיון בחשיבות פיתוח מודלים עסקיים חדשניים כמו גם להצביע על מתודולוגיה אחת היכולה לשמש כשיטה מעניינת לאיתור מודלים עסקיים חדשניים.

אחד המחקרים המרתקים בנושא חדשנות של מודלים עסקיים בוצע באוניברסיטת St. Gallen בשווייץ. מחקר זה הפך לספר Business Model Navigator⁷⁴ שנכתב ע"י פרופ' Oliver Gassman ושותפיו ופורסם ב 2015. המחקר בחן 250 מודלים עסקיים של ארגונים בענפים כלכליים שונים ומצא שקיימים רק 55 תבניות של מודלים עסקיים שונים. כמעט כל המודלים שנבחנו במחקר, מתכנסים ל 55 התבניות האלו. 55 מודלים עסקיים אלה יכולים לשמש כתבניות לפיתוח מודלים עסקיים חדשים. משמעות הדבר – חבל לנסות ולהמציא מודלים עסקיים חדשים, כפי הנראה הם אחד מ 55 התבניות. החוכמה היא להבין תבניות אלה ולהעתיק אותן לענפים עסקיים אחרים (Copy/Paste) בשינויים הנדרשים. לדוגמא:

א. **Black Socks** – לקחה את מודל הוותיק של מנוי, Subscription, הקיים כבר שנים רבות (עיתונות, הצגות תיאטרון ועוד), ויישמה אותו בענף ההלבשה. בענף זה, המודל העסקי הנפוץ היה מכירה בחנויות. לקוח מגיע לחנות וקונה את מוצרי ההלבשה שהוא זקוק להם. Black Socks לקחה את המודל העסקי של מכירה בחנות והפכה אותו למודל עסקי המבוסס

על מנזי. היא מאפשרת ללקוח לעשות מנזי באמצעות אתר האינטרנט שלה והלקוח יקבל לביתו מדי תקופה שהוא הגדיר (חודש או כל תקופה שהוא בחר) את זוגות הגרביים על פי בחירתו. זה אינו מודל עסקי חדש אלא העתקה של מודל עסקי מענף אחד למשנהו.

ב. **HP** – לקחה את המודל העסקי הנקרא Razor & Blade, שפותח לראשונה ע"י חברת מכשירי הגילוח Gillette, והתאימה אותו לענף המדפסות. מודל ה Razors & Blade מבוסס על הרעיון של מוצר בסיסי (ידיית גילוח) במחיר זול יחסית (בדרך כלל מתחת לעלות הייצור שלו) ומכירת תוסף הכרחי (כגון סכיני הגילוח) במחיר גבוה יחסית. הידיית הנרכשת באופן חד פעמי מביאה לזרם הכנסות לתקופה ארוכה בעקבות רכישת סכיני הגילוח. HP השתמשה במודל זה בשוק המדפסות הביתיות – מדפסת במחיר זול יחסית ומפתח ומחיר גבוה יחסית של קסטות הדיו. גם חברת Nespresso מתבססת על אותו מודל עסקי במכירת מכונות הקפה והקפסולות שלה. חברת הצעצועים Matel לקחה מודל זה ועל בסיסו פיתחה מדפסת תלת מימדית לייצור צעצועים המתוכננים ואחר כך מורכבים ע"י הילד בביתו.

על בסיס תוצאות המחקר שמצא כי קיימות 55 תבניות של מודלים עסקיים שמסבירות את הרוב הגדול של המודלים העסקיים הידועים, החוקרים פיתחו מתודולוגיה לחדשנות במודלים עסקיים. המתודולוגיה המומלצת שלהם מבוססת על 3 השלבים הבאים :

א. **שלב ההכנה (Initiation)** – שלב של הבנת המודל העסקי הקיים של הארגון, תוך הבנת ההיגיון המסדר (Dominant Logic) של הענף בו הארגון פועל. בשלב זה מתבצע ניתוח של הרציונל בפיתוח מודל עסקי חדש.

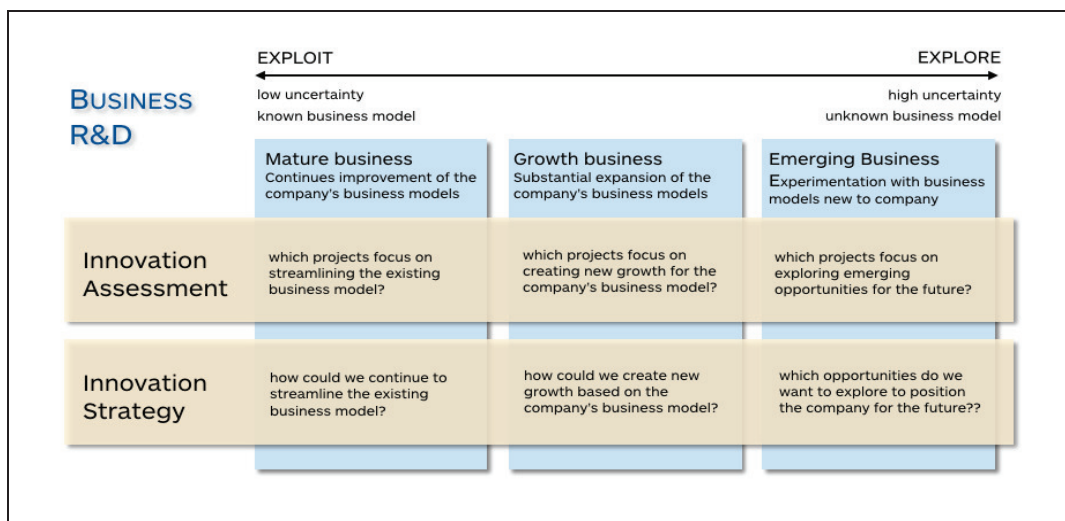
ב. **העלאת רעיונות למודלים עסקיים חדשים (Ideation)** – סקירה של 55 התבניות של המודלים העסקיים הקיימים וחשיבה באם וכיצד ניתן לפתח מודל עסקי דומה בענף בו פועל הארגון. כמובן שאין צורך לעבור על כל 55 התבניות וניתן להסתפק במספר תבניות שעל פניו נראה כי יכולות להיות מתאימות לענף בו פועל הארגון. כדי להקל על תהליך בחינת המודלים השונים, פיתחו החוקרים 55 קלפים המציגים בצורה תמציתית את כל אחד מהמודלים ואת ההיגיון המסדר של כל מודל. שימוש בקלפים אלה יכול לקצר את תהליך בחירת המודלים שנראים כמתאימים להעתקה. מטרת שלב זה היא העלאה של רעיונות יצירתיים וחדשניים שיכולים להתאים לארגון וללקוחות שהוא משרת.

ג. **אינטגרציה (Integration)** – בחינה מעמיקה של כל המימדים של המודל העסקי החדש והגדרת כל מרכיביו. בשלב זה ניתן לעבור על כל מרכיבי המודל העסקי ולוודא שקיימת בהירות ואינטגרציה בין כל מרכיביו.



איור h-6 – דוגמא של כרטיסי תבנית של מודל עסקי

גם שני מפתחי קנבס המודל העסקי, ד"ר Alex Osterwalder ופרופ' Yves Pigneur, ממליצים לארגון לבחון חדשנות של המודל העסקי בגישת תיק ההשקעות, בדומה לגישות שראינו בפרק 5. באחד הפרסומים העדכניים שלהם, Assess & Design Your Innovation Portfolio⁷⁵ הם מציגים את התפיסה של חדשנות על הרצף שבין מיצוי (Exploit) וחקירה (Explore).



איור i-6 – הרצף של מיזמי חדשנות במודל העסקי

הם מדגישים כי כל ארגון צריך לנהל תיק של מיזמי חדשנות. תיק זה צריך להכיל מיזמים לבעלי אופי של מיצוי (Exploit), כלומר מיקוד בשיפורים של הקיים ועד למיזמים שמטרתם לחקור מודלים עסקיים חדשים (Explore). הם מציעים לכל ארגון להתייחס לשלושה פרקי זמן בבואו להכניס חדשנות למודל העסקי שלו. השיטה שלהם בגיבוש אסטרטגיית החדשנות מבוססת על שני שלבים:

א. **הערכת החדשנות (Innovation Assessment)** – בחינת תיק המיזמים הנוכחי שהארגון מבצע. יש להעריך האם מיזמים אלה ממוקדים בעיקר במיצוי המודל העסקי הקיים או

שהארגון מבצע מיזמים שמטרתם לבחון ולייצר מודלים עסקיים חדשים, במטרה לנצל הזדמנויות חדשות ולהתגונן בפני מודלים עסקיים מערערים, שמתחרים מנסים ליישם.

ב. **אסטרטגיית החדשנות (Innovation Strategy)** – לאחר שהארגון ביצע הערכה של התיק הקיים של מיזמי החדשנות, עליו לתכנן את אסטרטגיית החדשנות שלו. מניסיונם, ארגונים המובילים בחדשנות מנהלים תיק מיזמי חדשנות המכילים מיזמים המתפרסים על פני כל הרצף שצינו.

ברור שתתיק המיזמים של הארגון צריך להכיל מעט מיזמי חדשנות מסוג חקירה והרבה מיזמי מיצוי. מיזמי החדשנות הם מסוכנים יותר ובעלי פוטנציאל גדול יותר לכישלון. מיזמים של פיתוח מודלים עסקיים חדשים הם כמובן מסוכנים ביותר ולכן חשוב לנהל אותם כחלק מתיק חדשנות מאוזן, כלומר מעט מיזמים כאלה.

6.5 סיכום: הכוח של המודל העסקי

בפרק זה הצגנו את מושג המודל העסקי, את קנבס המודל העסקי הרגיל ואת ההרחבה הדיגיטלית שלו. המודל העסקי הדיגיטלי מאפשר לארגון לבחון את האפקטיביות הדיגיטלית שלו ולהחליט אילו הזדמנויות עסקיות ואילו טכנולוגיות דיגיטליות הוא מבקש לרתום כדי לייצר יתרון תחרותי ולהפוך לארגון אפקטיבי יותר ומבודל ממתחריו. הצגנו בקצרה מספר דוגמאות למודלים עסקיים דיגיטליים ומתודולוגיה לפיתוח מודלים עסקיים חדשים.

למנהלים בארגון תפקיד מרכזי בפיתוח ויישום מודל עסקי דיגיטלי. עליהם להבין את המודל העסקי של הארגון ולהיות שותפים פעילים בהרחבתו והתאמתו הבלתי פוסקת, תוך בחינת הפוטנציאל והמקום של הטכנולוגיות הדיגיטליות החדשות ומתן מענה לאתגרים העסקיים החדשים. הצגנו מודל של ארבע קטגוריות עיקריות של מודלים עסקיים דיגיטליים שיאפשר לארגון להבין מהם המודלים העסקיים הדיגיטליים שעליו להתמקד בהם. על הארגון להיות חשוף לפתרונות וטכנולוגיות דיגיטליות מגוונות (ולא רק מערכות מידע) בעלות פוטנציאל ליצירת בידול ולניצול הזדמנויות לפיתוח יתרון תחרותי. עליהם להיות ערים להתפתחויות הטכנולוגיות ולפוטנציאל שהן מציעות, לעבוד ביחד עם כל חברי ההנהלה להרחבת התוכן הדיגיטלי, לשיפור החוויה הדיגיטלית של הלקוח תוך הרחבת ערוצי הגישה לשירותים הדיגיטליים ורתימת הטכנולוגיות החדשות לקידום חדשנות עסקית.