



מודלים עסקיים בעידן של טרנספורמציה דיגיטלית

המודל העסקי הדיגיטלי כמצע לבחינת ושיפור הכושר התחרותי של הארגון בעידן הדיגיטלי ♦ המודל הוא תנאי הכרחי - אך לא מספיק להישרדות בעידן הדיגיטלי ♦ חלק שני ואחרון

מגדירה את מגזרי הלקוחות השונים שהארגון מבקש לשרת ועונה על השאלה עבור מי הארגון מייצר ערך ומי הם הלקוחות החשובים ביותר. ארגון יכול להחליט לספק ערך למגזרי שוק שונים: שוק נישא המיועד לסוג מסוים של לקוחות, שוק מקומי או בינלאומי, שוק מפוצל עם סוגי לקוחות שונים (למשל לקוחות פרטיים, לקוחות עסקיים), מקבץ שווקים שאין ביניהם קשר (למשל אמזון מפעילה אתר מסחר אלקטרוני מהגדולים בעולם, היא כיום גם אחת מספקות שירותי ענן הגדולות בעולם, מייצרת מכשירים כגון קורא הספרים האלקטרוני קינדל וטאבלטי קינדל פייר ומספקת גם שירותי streaming של סרטים וסדרות טלוויזיה), שוק של פלטפורמות רבות משתתפים (למשל חברת כרטיסי אשראי הלוקחת עמלות הן מהסוחרים והן מהלקוחות) ועוד.

● **אבן בניין 2: הצעת הערך (Value Proposition)** - אבן בניין זו מגדירה את הערך והתועלת ללקוח שמביאים אוסף המוצרים והשירותים שהארגון מייצר עבור מגזרי הלקוחות השונים. ישנם פרמטרים רבים המגדירים את הערך שהמוצרים או השירותים יכולים להביא ללקוח: חדשנות, ביצועים, יכולת התאמה לצרכים האישיים, עיצוב, מותג, סטטוס, מחיר, הורדת עלויות, נגישות, נוחות, שימושיות ועוד. אבן דרך זו מגדירה איזה מהפרמטרים הנ"ל מביאים ערך למגזרי הלקוחות השונים ומהי הסיבה שלקוחות ירכשו את המוצר או השירות.

● **אבן בניין 3: ערוצים (Channels)** - אבן בניין זו מגדירה את הערוצים שבאמצעותם הארגון מגיע אל מגזרי לקוחותיו כדי לספק להם ערך. ארגון יכול להשתמש במגוון גדול של ערוצים: אנשי מכירות המגיעים לבית הלקוח, סניפי מכירות, שותפים עסקיים כגון זכיינים, מכירות ישירות באמצעות אתר אינטרנט, הפצה באמצעות מפיצים ועוד. ערוצים אלה מאפשרים לארגון להגיע לקהל רחב של לקוחות וגם להתאים למצבים שונים במחזור חיי הלקוח (למשל ערוץ מכירה ישירה בשלב הרכישה הראשונה ושירות באמצעות ארגון אחר הפרוס בכל הארץ).

● **אבן בניין 4: קשרי לקוחות (Relationships)** - אבן בניין זו מגדירה את סוגי קשרי הלקוחות השונים שהארגון מבקש לנהל עם מגזרי הלקוחות השונים. הארגון יכול ליצור סוגי קשרים שונים, היכולים להתקיים ולפעול גם בו זמנית: סיוע אישי בזמן המכירה ולאחריה (למשל סוכני ביטוח או לחילופין באמצעות מוקד שירות ייעודי), איש מכירות ייעודי (למשל יועץ השקעות אישי בבנק השקעות), שירות עצמי משולב בסיוע (למשל מכירת פוליסות ביטוח באינטרנט והקצאת מנהל תיק תביעה אישי ברגע שמוגשת תביעה), שירות עצמי ללא תמיכה סיוע אישי (למשל מכירה באמצעות אתר אינטרנט ללא יכולת להגיע לאיש מכירות), יצירת קהיליית משתמשים שיכולים ליצור קשרים בינם לבין עצמם (למשל מועדון משתמשי הארלי דיווידסון, המאפשר לחברי המועדון להשתתף באירועים, לרכוש מוצרים ממותגים, לסחור באופציות יד שנייה וכו'), קשר של יצירה משותפת (Co Creation) שבה הלקוחות מספקים משובים ומסייעים ללקוחות אחרים

ל אחר שסקרנו את תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית ואת השפעותיה על המוצרים, השירותים ועל האסטרטגיה העסקית, נשאלת השאלה "אז מה עושים? איך מתמודדים עם האתגרים החדשים האלה?"

אחד הכלים שעשויים לסייע לארגון להתמודד עם אתגרים אלו הוא פיתוח ויישום המודל העסקי הדיגיטלי (Digital Business Model) שלו. המודל העסקי מהווה כלי תפיסתי שמוכר כבר שנים רבות ויכול לשמש כתשתית חשובה לגיבוש האסטרטגיה העסקית של כל ארגון. הטרנספורמציה הדיגיטלית מחייבת כמה התאמות גם למודל בסיסי זה, התאמות אותן נציג בהמשך.

נגדי תחילה את המונח מודל עסקי, מונח שגור ומקובל אצל חוקרים, מנהלים ואנשי עסקים רבים. המודל העסקי מגדיר את הרציונל כיצד הארגון מייצר ערך ומספק אותו ללקוחותיו וכיצד בכוחותיו להרוויח כסף ולעמוד ביעדיו. הגדרה זו מתאימה גם לארגון הפועל במגזר ציבורי שלא למטרות רווח אלא בעל יעדים אחרים כגון אספקת שירותים לציבור, פיתוח תשתיות וכד'. המודל העסקי מסביר מהו הערך שהארגון מספק ללקוחותיו, כיצד הוא עושה עסקים עם לקוחותיו, שותפיו וספקיו ומתאר את אוסף הפעילויות שהוא מבצע כדי לתפעל את המודל העסקי שלו, מודל המהווה חלק בלתי נפרד מגיבוש האסטרטגיה של כל ארגון.

המודל העסקי שנציג בהמשך מבוסס על מודל שפותח על ידי ד"ר אלכס אוסטריולדר ורופ' איווס פיגנר ומתואר בספרם "Business Model Generation" משנת 2010, ספר שהפך לרב מכר ותורגם לשפות רבות. תרשים 6 מציג את תשעת אבני הבניין של המודל העסקי. אפשר לחלק את תשעת אבני הבניין לארבע קבוצות עיקריות - הערך, הלקוחות, התשתית והפיננסי.



אלה תשע אבני הבניין של המודל העסקי:

● **אבן בניין 1: מגזרי לקוחות (Customer Segments)** - אבן בניין זו