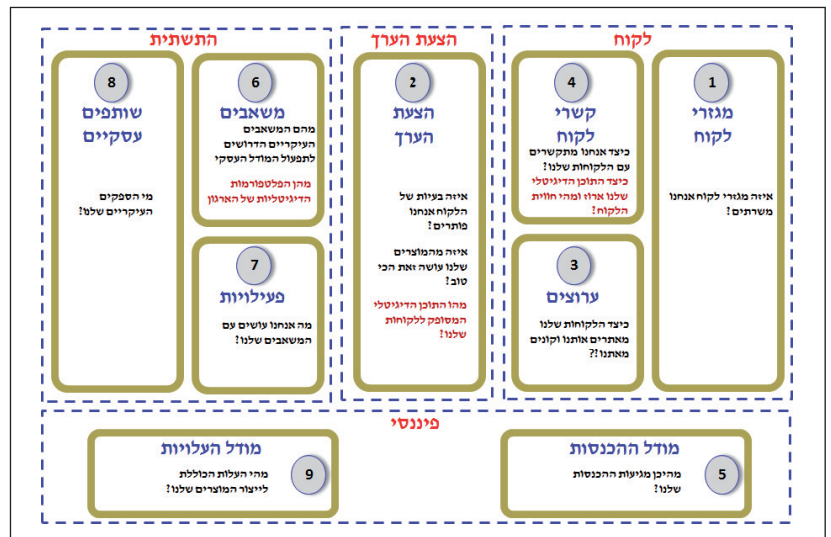


של שלושת הנושאים האלה באמצעות שאלון. השאלון יכול להוות גם בסיס לארגון לבצע תהליך של הערכה עצמית (Self-Assessment) כדי לחדד את הנקודות בהן הארגון במצב טוב ומהן נקודות התורפה שמחייבות חיזוק. שני החוקרים עשו שימוש בשאלון זה כדי לבחון את האפקטיביות הדיגיטלית של ענפים עסקיים שונים וכמובן שמצאו הבדלים משמעותיים ביניהם.

לאחר שסקרנו את המודל העסקי הקלאסי ואת שלושת הנושאים המיוחדים מהמודל של וייל וורנר, אנו יכולים להציג את המודל העסקי הדיגיטלי, מודל עסקי קלאסי שמשולבים בו שלושת הנושאים החדשים והייחודיים לעידן הדיגיטלי.



רשימה 8 - המודל העסקי הדיגיטלי

דיגיטלי בעוד שמול מגזר אחר הוא פועל גם באמצעות חנות פיזית.

- **אבן בניין 2: הצעת ערך** - אבן בניין זו עוסקת בערך המוצע ללקוחות במגזרי הלקוחות השונים הרוכשים את מוצרי או שירותי החברה. זו ההזדמנות לבחון את הערך שמסופק ללקוחות באופן דיגיטלי - בין אם במוצר או במידע על המוצר.

לדוגמה, ענקית הקמעונות טסקו 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 תשלום מהיר. שיטה זו מאפשרת לחברה 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 גם טאבלטים תחת המותג שלה. חברת הציוד המשרדי Staples החליטה לבצע ניסוי להקטנת המלאי בחנותיה על ידי העמדת עמדת שירות מיוחדת בה הלקוח יכול להזמין בנוחיות את הציוד ולקבל אותו למשרדו למחרת. חברת שירותי הבריאות Osakidetza הפועלת בחבל הבאסקים בספרד החלה להשתמש במכשירי קינקט של מיקרוסופט כדי לאפשר ללקוחותיה קבלת טיפולים רפואיים מרחוק. השימוש במכשירי קינקט מאפשר לפיזיותרפיסטים לקבל מידע רב ערך על החולים המטופלים על ידם ולספק טיפול מרחוק המותאם אישית לכל חולה.

- **אבן בניין 3: ערוצי לקוח** - אבן בניין זו צריכה להכיל את כל ערוצי הלקוח, פיסיים ודיגיטליים. זו ההזדמנות לבחון האם הארגון עושה שימוש בכל הפוטנציאל של הערוצים בעידן הדיגיטלי ואם לא - להחליט אילו ערוצים הוא מבקש להוסיף ומתי.

למשל, ענקית הקמעונות טסקו הוסיפה לרשת הסניפים שלה גם אתר עשיר, המאפשר ללקוחותיה לקבל מידע ולבצע רכישות בנוסף, החליטה החברה לנצל את אתר האינטרנט הפופולרי שלה כדי להציע ללקוחותיה גם שירותים פיננסיים שונים (הלוואות או ביטוחים), שירותים שבדרך כלל לא מסופקים על ידי רשת קמעונית. היא עשתה זאת על ידי יצירת שיתוף פעולה עם חברת ביטוח בעלת רשיון למכירת מוצרי ביטוח.

- **אבן בניין 4: קשרי לקוחות** - אבן בניין זו מגדירה את סוג הקשרים שהארגון מבקש לנהל עם לקוחותיו ואיזה תהליכי שירות ושימור לקוחות הוא מבקש לנהל. זוהי אבן בניין בה טכנולוגיות דיגיטליות בכלל ומערכות CRM בפרט מהוות פלטפורמה עיקרית לניהול קשרי הלקוחות. זו ההזדמנות לבחון את איכות מערכות ניהול קשרי הלקוחות שלו (CRM), איזה מידע יש לו על לקוחותיו, אילו שימושים הוא עושה באנליטיקה כדי להבין את בסיס לקוחותיו, לתכנן מבצעי מכירות וכד'.

- **אבן בניין 5: מודל ההכנסות** - אבן דרך זו מגדירה את הצורה בה הארגון מייצר הכנסות בגין מכירת מוצרים או שירותים. זהו אחד הנושאים שהושפעו בצורה הדרמטית ביותר בעקבות הופעת הטכנולוגיות הדיגיטליות. טכנולוגיות אלו הביאו ליכולות ושיטות ייצור הכנסות שלא היו קיימות לפני כן.

דוגמאות: - עלות לפי רמת השימוש (Metered Usage) שבו התשלום תלוי ברמת השימוש, והמדידה מתבצעת באופן דיגיטלי, למשל שעות מנוע או ק"מ שהרכב עבר וכד'; חינם (Free of Charge), שבו השימוש במוצר הדיגיטלי הוא חינם והעלות מגולגלת על המפרסמים, כמו במספר רב של מוצרים או שירותים דיגיטליים; חינם עבור שימוש בסיסי ועלות מעבר לשימוש זה (Freemium) שבו 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); שיטה

תרישים 8 מציג את המודל העסקי הדיגיטלי, כאשר שלושת הנושאים החדשים צורפו לאבני בניין מסוימות במודל העסקי והודגשו בצבע אדום. התוכן הדיגיטלי צורף לאבן הבניין 1 העוסקת בערך שהארגון מציע ללקוחותיו ומאפשרת בחינה של הערך המסופק ללקוח באמצעות תוכן דיגיטלי. חוויית הלקוח צורפה לאבן הבניין 4, המגדירה את קשרי הלקוחות ומאפשרת בחינה של החוויה המסופקת בכל אחד מהקשרים האלה. הפלטפורמות הדיגיטליות צורפו לאבן בניין 6, המגדירה את אוסף המשאבים העיקריים של הארגון ומאפשרת לארגון לבחון את מכלול הפלטפורמות הדיגיטליות שלו המהוות תשתית לערך ולחוויה המוצעים ללקוח.

המודל העסקי הדיגיטלי הנו תוצר של הוספת שלושה נושאים דיגיטליים לאבני הבניין של המודל העסקי הקלאסי וסריקה מחודשת של כל אבני הבניין תוך כדי מיקוד ההיבט הדיגיטלי.

נסקור את תשעת אבני הבניין של המודל העסקי הדיגיטלי ונציג כמה דוגמאות:

- **אבן בניין 1: מגזרי לקוחות** - אבן בניין זו מתייחסת למגזרי הלקוחות שהארגון מבקש להציע את מוצריו או שירותיו. זו ההזדמנות לבחון האם בזכות הטכנולוגיות הדיגיטליות ישנם מגזרי לקוחות נוספים שהארגון אינו משרת כיום.

למשל, ארגון שפעל עד כה רק מול מגזר הלקוחות הפרטיים בארץ, מבקש להרחיב את פעילותו לחו"ל. הוא אינו מעוניין להקים סניפים ולגייס אנשי מכירות אלא רוצה לאפשר ללקוחות לבצע את הרכישות באמצעות אתר האינטרנט ולשלוח את המוצר ללקוח באמצעות חברת לוגיסטיקה. כמובן שהארגון יכול להחליט שהוא מעוניין לפעול במדינות מסוימות או סוג מסוים של לקוחות בחו"ל. דוגמה אחרת יכולה להיות החלטה של ארגון לפעול מול מגזר לקוחות מסוים אך ורק בערוץ