



מודלים עסקיים בעידן של טרנספורמציה דיגיטלית

המודל העסקי הדיגיטלי כמצע לבחינת הכושר התחרותי של הארגון בעידן הדיגיטלי ושיפורו
 ♦ (חלק ראשון מתוך שניים)

החדשניות המשפט (והספר) של מנכ"ל אינטל לשעבר, אנדי גרוז, "רק הפרנואידיים שורדים" מעולם לא היה מוחשי יותר. מנהלים חייבים להבין את עוצמת הכוח המניע את הטרנספורמציה הדיגיטלית ולבחון כיצד בכוונתם לרתום אותו שיפעל לטובת הארגון ולא נגדו.

השינוי הדיגיטלי - בכל תחומי החיים

הטרנספורמציה הדיגיטלית מתרחשת גם בכל תחומי חיינו הפרטיים ולא רק בזירה העסקית. מיליארדים של אנשים ושל מכשירים חכמים וחיישנים מחוברים כיום לרשת האינטרנט, ובהם טלפונים חכמים, טאבלטים, מחשבים, מכשירים ומכונות שמשולבים בהם מעבדים ותוכנה. הטכנולוגיות הדיגיטליות שינו את הדרך שבה בני האדם מתקשרים ונפגשים, שינוי שבוולט במיוחד אצל הדור הצעיר. הרשתות החברתיות הפכו לאחת מצורות התקשורת והמפגש החשובות בין אנשים, ורובנו עושים שימוש במרחב הדיגיטלי כדי לעשות עסקים באתרי מסחר אלקטרוני, כדי ללמוד ולשתף ידע עם חברים ומכרים, כדי להפיץ ולקרוז חדשות, כדי לצפות בסרטים ובתוכניות טלוויזיה, כדי לשמוע מוסיקה, כדי לקרוא ספרים, כדי לנווט במכונית אל היעד ועוד. אנו חווים יותר ויותר את העולם באמצעות הכלים הדיגיטליים. היכולת של הפעלת הטכנולוגיות הדיגיטליות בכל מקום ובכל זמן באמצעות מגוון מכשירים ניידים הביאה לפרץ אדיר של חדשנות המשנה את חיינו. המכשיר הנייד הופך בהדרגה לארגון שלנו, לכרטיס נסיעה בתחבורה הציבורית, לשלט רחוק להפעלת מכשירים בבית ואמצעי לאינסוף שימושים נוספים. הטכנולוגיות הדיגיטליות הפכו אותנו ללקוחות ממוחכמים יותר, לבעלי נגישות למקורות מידע רבים מכל מקום ובכל זמן, למעורבים ומגיבים. תחשבו לרגע מה פוסט אחד בפייסבוק או ציוץ אחד בטוויטר יכולים לעשות למותג של חברה כאשר הם מתפשטים באופן ויראלי ברשתות החברתיות.

הטכנולוגיות הדיגיטליות שינו את מאזן הכוחות בין הארגון ולקוחותיו והטו את הכף לצד הלקוח - עומד בפניו מבחר רב יותר, מידע ממוקרות שונים נגיש לו, הוא יכול לקרוא על המוצר ועל המוצרים של המתחרים, הוא יכול לבצע השוואות מחירים, ועוד. נאמנות הלקוח בעידן הדיגיטלי עומדת למבחן כל הזמן, והסכנה של נטישת הלקוחות הפכה למוחשית יותר. לכל השינויים האלה יש השפעה עמוקה על מערכת היחסים בין הלקוח לארגון, וכל ארגון חייב לבחון את עצמו כל הזמן ולהגדיר בצורה ברורה יותר את זהותו ואת יתרונו התחרותי בזירה העסקית המודרנית עד לפני זמן לא רב המונח "להיות ארגון דיגיטלי" התייחס בעיקר לפלטפורמות ולטכנולוגיות שבהן הארגון השתמש, ובהן מערכות מידע, אתרי אינטרנט ואתרי מסחר אלקטרוני, ערוצי לקוח באמצעות מכשירי קצה חכמים וכד'. כיום הארגונים מבינים שלמושג "להיות ארגון דיגיטלי" יש משמעות עמוקה יותר - זו בעצם הצורה החדשה לעשיית עסקים ולניהול קשרים עם הלקוחות וכל יתר בעלי העניין. היכולת להזרים במהירות את המידע והיכולת לשתפו במהירות ויעילות עם כל בעלי העניין הביאו לשינויים עמוקים, המשתקפים במבנה הארגוני של הארגון (מבזר יותר, שטוח יותר), באינטגרציה בין מרכיביו (הקטנת האינטגרציה הפנים ארגונית והאנכית והגדלת האינטגרציה הבין ארגונית והאופקית וחלוקת העבודה בין שותפים עסקיים), בצורת ביצוע תהליכים עסקיים, ביכולת קבלת החלטות המבוססות על מידע ועוד.

אנו נמצאים בעיצומו של תהליך משמעותי של טרנספורמציה עסקית, תהליך הטרנספורמציה הדיגיטלית, המונע על ידי הטכנולוגיות הדיגיטליות וגלי החדשנות שהן מביאות. הטכנולוגיות הדיגיטליות משולבות כיום כמעט בכל מוצר או שירות או זירת מסחר ומהוות מנוע עסקי ותשתית הכרחית לעשיית עסקים בעידן המודרני. טכנולוגיות אלה משפיעות על תחומים רבים, בהם המוצרים והשירותים שהארגון מייצר ומספק ללקוחותיו, מבנה השווקים וזירות המסחר, הצורה שבה הארגון עושה עסקים, המבנה הארגוני שלו, הצורה שבה הוא מנהל את קשריו עם כל בעלי העניין והסביבה העסקית-כלכלית שהפכה לגלובלית ודינמית. הטכנולוגיות הדיגיטליות הן כוח רב עוצמה, שמשנה את כללי המשחק בכל הענפים ובכל הזירות העסקיות. כל בעלי העניין בארגון - הדיקטטורים, ההנהלה הבכירה וכמובן המנמ"ר - חייבים להבין את תהליכי הטרנספורמציה הדיגיטלית ואת השפעותיה על האסטרטגיה העסקית והיתרון התחרותי של הארגון.

לבחון את המודל העסקי הדיגיטלי לאורך כל שרשרת הערך

מטרת מאמר זה היא להצביע על אחד הכלים שיכולים לסייע לארגון להתמודד עם האתגרים של העידן הדיגיטלי - המודל העסקי הדיגיטלי - מסגרת תפיסתית, המבוססת על המודל העסקי הקלאסי לאחר התאמתו לעידן הדיגיטלי. המודל העסקי הדיגיטלי מאפשר לארגון לבחון את פעילותו הדיגיטלית לאורך כל שרשרת הערך שלו, תוך מיקוד בערך, בתוכן ובחוויה הדיגיטלית שהוא מספק ללקוחותיו. המודל מאפשר לו לבחון את מכלול הפלטפורמות הדיגיטליות שהוא משתמש בהן, וזאת כדי לשקול כיצד אפשר לממש את הפוטנציאל העצום של הטכנולוגיות הדיגיטליות ליצירת היתרון התחרותי ושיפורו. המודל העסקי הדיגיטלי מאפשר לארגון לבחון את כל הקשרים והערוצים שהוא מנהל עם מגזרי הלקוחות השונים שהוא משרת ולבחון את המשאבים, את הפעילויות ואת השותפים העסקיים הנדרשים לתפעול המודל העסקי שלו וליצירת הכנסות ורווחים. אפשר להגדיר את המודל העסקי הדיגיטלי במידה מסוימת כמדריך להישרדות ולהצלחה עסקית בעידן הדיגיטלי.

הטרנספורמציה הדיגיטלית היא תהליך הנמשך כמה עשרות שנים והיא תוצר של התפתחויות מדהימות בטכנולוגיות הדיגיטליות וחדירתן כמעט לכל תחום עסקי, לכל מוצר ולכל שירות. השילוב של טכנולוגיות חדשניות במוצרים ושירותים שהארגון מייצר ומספק הביא להפיכתם של מרבית המוצרים והשירותים הפיסיים למוצרים ושירותים דיגיטליים "חכמים" ולהתפתחות של מודלים עסקיים חדשניים. התנועה מהמימד הפיסי למימד הדיגיטלי שבא בעקבות הטרנספורמציה הדיגיטלית הביאה לצורך של התאמה ועדכון של מושגי יסוד ומודלים ידועים מתחום האסטרטגיה העסקית. הפוטנציאל ליצירת יתרון תחרותי באמצעות טכנולוגיות דיגיטליות הלך וגדל במקביל לגידול באיום על יתרונו התחרותי ולהישרדות העסקית של כל ארגון. היכולת של מתחרים לערער במהירות רבה את המודל העסקי של הארגון הפך למוחשי יותר, ומספר רב של ארגונים מובילים וחדשניים שילמו מחיר יקר על קריאה לא נכונה של המפה והתעלמות מהכוח ההרסני של הטכנולוגיות