

המציגה את מודל ייצור ההכנסות ומבנה העלויות.

הפיכת המודל העסקי לדיגיטלי

כפי שניתן לראות, המודל העסקי אינו מתייחסות באופן נפרד או באופן מיוחד למימד הדיגיטלי. אין זה אומר שהצד הדיגיטלי לא ניתן לביטוי בכל אחד מתשעת אבני הבניין. את הפיכת המודל העסקי הרגיל למודל עסקי דיגיטלי נבצע בשני שלבים: א) הוספת מספר נושאים דיגיטליים ייחודיים לחלק מאבני הבניין ב) מעבר שיטתי ומובנה על כל תשעת אבני הבניין תוך טיפול והתייחסות ממוקדת למימד הדיגיטלי. כמה חוקרים הצביעו על כך שהפיכת המודל העסקי למודל עסקי דיגיטלי מחייב הוספת עוד מספר נושאים לאבני הבניין של המודל העסקי וזאת כדי להבטיח כיסוי מיטבי לנושא הדיגיטלי. שני חוקרים, ד"ר פיטר וייל, ראש המרכז לחקר מערכות מידע באוניברסיטת MIT, וד"ר סטפני וורנר, חוקרת בכירה באותו מרכז, כתבו מאמר שפורסם בגיליון אביב 2012 של MIT Sloan Management Review וכותרתו "Optimizing Your Digital Business Model". במאמרם הם מתייחסים לשלושה נושאים ייחודיים לעולם הדיגיטלי. לטענתם, בעידן הדיגיטלי כל ארגון חייב להתייחס ולחדד את שלושת הנושאים האלה כדי לבחון את מיצובו בעולם הדיגיטלי. שלושת הנושאים שהם מציגים מהווים גם הזדמנות לבחון את העוצמות והחולשות של הארגון במימד הדיגיטלי.



תרשים 7 - שלוש הקטגוריות של המודל העסקי הדיגיטלי

תרשים 7 מציג את שלושת הנושאים הדורשים טיפול מיוחד. במאמרם הם קוראים לשלושת הנושאים האלה בשם מודל עסקי דיגיטלי, אולם זה איננו מודל עסקי מלא של ארגון. כדי להפוך אותו למודל עסקי מלא, יש לצרף את שלושת הנושאים האלו למודל העסקי הרגיל כדי להפוך אותו למודל מלא ומקיף שלא יעסוק רק בנגזרת דיגיטלית מצומצמת של המודל העסקי, נגזרת שאינה עומדת בפני עצמה. שלושת הנושאים המחייבים התייחסות מיוחדת הם: א) תוכן דיגיטלי - מהו התוכן הדיגיטלי שהארגון מספק ללקוחותיו. תוך אבחנה בין המידע על המוצר לבין שילוב של טכנולוגיות דיגיטליות משלימות למוצר; ב) חוויית לקוח - כיצד התוכן הדיגיטלי ארוז ואיזו חוויית לקוח הארגון מספק; ג) פלטפורמות דיגיטליות - מהן הפלטפורמות הדיגיטליות המשמשות את הארגון לאספקת התכנים הדיגיטליים ויצירת חוויית לקוח תוך אבחנה בין פלטפורמות פנים ארגוניים לפלטפורמות חיצוניות. נפרט את שלושת הנושאים החדשים:

● **התוכן** (Content - What is Consumed) - נושא זה עוסק בתוכן הדיגיטלי שהארגון מציע ללקוחותיו, תוך אבחנה בין המוצר המוצע

בתהליך ההחלטה (למשל ב-Trip Advisor לקוחות מספקים משובים על איכות החוויה במלון או באתר תיירותי כלשהו), אילו קשרים הארגון מנהל עם הלקוחות במגזרים השונים, האם הקשרים הם חד פעמיים או לאורך זמן, כיצד מפתחים את נאמנות הלקוחות.

● **אבן בניין 5: מודל ההכנסות** (Revenue Model) - אבן בניין זו מגדירה את תהליך ייצור ההכנסות שהארגון מייצר ממגזרי הלקוחות השונים שהוא משרת. הארגון מגדיר כאן עבור איזה ערך הלקוחות יהיו מוכנים לשלם: מכירה חד פעמית של נכס (כגון מכירת מקרר או מכונית), גביית דמי שימוש המבוססים על השימוש בנכס (למשל Zipcar הגובה סכום חד פעמי בגין רישום ולאחר מכן תשלום לפי מספר השעות שהמכונית הייתה בשימוש), דמי מנוי (למשל עיתון הגובה דמי מנוי עבור העיתון היומי הנשלח לבית הלקוח), חינם ללקוחות (למשל כמו עיתון חינם הגובה כסף רק מהמפרסמים), דמי שכירות או החכרה, דמי רישוי (כגון בחלק מהמודלים של שימוש בתוכנות מסחריות), עמלה בגין תיווך (למשל עמלה של בנקים על כל שירות, עמלה של חברת כרטיסי האשראי בגין הסליקה), תשלום קבוע לשימוש בלתי מוגבל (כמו שחלק מחברות הסלולר מספקות כיום), תשלום בגין פרסום (כמו מודל ההכנסות של גוגל), הכנסות במודל Freemium (שירות בסיסי בחינם ותשלום בגין שירותי ערך מוסף) או מודלים אחרים.

● **אבן בניין 6: משאבים עיקריים** (Resources) - אבן בניין זו מתארת את המשאבים העיקריים המשמשים את הארגון בהפעלת המודל העסקי שלו. משאבים עיקריים יכולים להיות משאבים פיסיים (חניות, בניינים, רשתות הפצה, מחסנים), משאבים לא מוחשיים (מותג, פטנטים, ידע ייחודי, מאגרי מידע כמו מאגר הלקוחות וכד'), מאשי אנוש בתעשיות עתירי ידע ויצירתיות (כמו אנשי תוכנה, אנשי פרסום, מהנדסים וכד') ועוד.

● **אבן בניין 7: פעילויות עיקריות** (Activities) - אבן בניין זו מגדירה את הפעילויות העיקריות של הארגון בתפעול המודל העסקי שלו. פעילויות אלו יכולות להיות ייצור, שיווק, ביצוע פרויקטים (למשל פרויקטים במחיר קבוע בתעשיית התוכנה), פיתוח פלטפורמות (כגון iTunes של אפל המשמשת כחנות מוסיקה ומכירת יישומים, מערכת ההפעלה חלונות, המהווה פלטפורמה חשובה לקהיליית מפתחי התוכנה). אבן בניין זו גם מתארת את שרשרת הערך של הפעילויות העיקריות שהארגון מבצע והאם הוא מבצע אותן באמצעות משאבים שלו או באמצעות מיקור חוץ.

● **אבן בניין 8: שותפים עסקיים** (Partners) - אבן בניין זו מגדירה את רשת הספקים והשותפים העסקיים העיקריים של הארגון הדרושים לו לתפעול המודל העסקי (למשל אינטל מהווה ספק עיקרי עבור מספר רב של יצרני חומרה). המניעים של ארגון להשתמש ברשת של שותפים עסקיים יכולים להיות צמצום סיכונים, התמחות, יתרון לגודל ועוד.

● **אבן בניין 9: מבנה העלויות** (Cost Structure) - אבן בניין זו מתארת את העלויות העיקריות הנובעות מהפעילויות והמשאבים השונים הדרושים לתפעול המודל העסקי. יש מודלים עסקיים השמים דגש על הובלת עלות, ולכן יש צורך בצמצום מתמיד של העלויות וישנם מודלים עסקיים השמים דגש על בידול ובמקרה זה הדגש הוא פחות על עלויות ויותר על יצירת ערך.

כפי שניתן לראות, המודל העסקי מתייחס לכל ארבע הקבוצות העיקריות של אבני הבניין: קבוצת הערך, שבה מתואר הערך והתועלת שהארגון מציע ללקוחותיו; קבוצת הלקוחות, שבה מתוארים מגזרי הלקוחות שהארגון משרת, הערוצים וקשרי הלקוחות שהארגון מנהל עם הלקוחות; קבוצת התשתית, המציגה את הפעילויות, השותפים העסקיים, המשאבים הנדרשים לתפעול המודל העסקי; וקבוצת הפיננסים,