

מרעיון למציאות

חדשנות בפיתוח מודלים עסקיים

5 במאי 2012

Rankup ייעוץ עסקי וקידום אתרי
עמוס רדליך

ללא מודל עסקי, גם מוצר מצוין לא יצליח לחדור לשוק.

פתח דבר

ראשית אני רוצה להודות לך על התעניינותך בספר האלקטרוני "מרעיון עסקי למודל עסקי - חדשנות בפיתוח מודלים עסקיים". אם הסכמת לשגר את שמך ואת המייל שלך אל מרחבי הסייבר אז אתה ככל הנראה נמנה עם מתי המעט שטורחים לחשוב ולחפש דרכים לפרוץ קדימה ולשפר את הפעילות בעסק. ועל כך אני רוצה לברך אותך. אגב, אבקש מקהל הקוראות שלא ידון אותי לכף חובה בגלל הכתיבה בלשון זכר. הבעיה אינה בי אלא בשפה העברית המבדילה בין זכר ונקבה.

אני מקווה שספר זה יעודד אותך לחשוב אחרת ולחפש חדשנות שתאפשר לך לשנות את מסלול הפעילות הרגיל של העסק ולהעלות אותו על דרך שתוביל להצלחה. יחד עם זאת אני מקווה שיישאר טעם של עוד.

הקדמה קצרה - אבל חשובה להבנת הרעיון

חדשנות היא דרך ליצור משהו חדש שלא היה קיים קודם לכן והוא טוב יותר או אפקטיבי יותר ממה שהיה ידוע עד אותה עת. מרביתנו מייחסים חדשנות למוצרים, לרעיונות הנוגעים למוצר, לשירות, לתהליכים, לטכנולוגיה וכדומה; חברת Apple נתפשת כחדשנית בזכות מוצריה המופלאים כמו iPhone ו-iPad, חברת INTEL נתפשת כחדשנית בזכות המעבדים המהירים המכפילים את מהירותם מידי 18 חודש.

חדשנות בפיתוח עסקי זוכה בשנים האחרונות לתשומת לב מחודשת. [מחקרים](#) ו**וסקרים** מראים שכל דולר המושקע בחדשנות עסקית מחזיר יותר מדולר המושקע בתחומים אחרים בארגון (כמו פיתוח מוצרים חדשים, תהליכי ליבה או תהליכים לוגיסטיים יעילים יותר). מסתבר שחברות רבות השיגו פריצות דרך משמעותיות דווקא בתחום החדשנות בפיתוח מודלים עסקיים.

איפה אני בכל הסיפור?

לראשונה נחשפתי לצורך בתיאור רעיון עסקי בחברת היי-טק בה עבדתי. במסגרת תפקידי פגשתי חברות סטרט-אפ רבות והייתי צריך לבחון את הרעיון

העסקי שלהן. לכל חברה היה סיפור שונה ואני התלבטתי בשאלה האם יש דרך אחידה להציג את כל הסיפורים ולהשוות ביניהם. אחר-כך, בתפקידי כמנכ"ל מט"י נוכחתי לדעת כי יזמים ואנשי עסקים אינם מקבלים הכשרה נאותה בהבנה עסקית הוליסטית. מלמדים אותם לעשות תכניות עסקיות אבל הן לא ממש עוזרות להבין את הסקת בצורה הוליסטית.

לשמחתי, גיליתי כי בשנת 2010 יצא לאור ספר מדהים ושמו [business model generation](#) שנכתב בידי [Alexander Osterwalder](#). (שאני ממליץ שיהיה



1 אני עם אלכס בכנס בברלין אפריל 2012

בספרייתו של כל יזם ואיש עסקים). התחברתי לשיטה הקלה הברורה וההוליסטית שהציג אלכס והחלטתי להתעמק בשיטה ולהנחיל אותה ליזמים בארץ. כיום אני משתמש בשיטה בעבודתי כיועץ עסקי ואני מעביר סדנאות רבות ללימוד השיטה. כמו כן אני מלמד אותה במכללת סמי שמעון ועושה לה נפשות.

אני מאמין שגישה מצוינת זו לניתוח עסקים, לבניית מודלים עסקי ולפיתוח חדשנות בתחום העסקי תסייע לכל יזם ואיש עסקים להבין טוב יותר את העסק שלו ולשפרו.

כדי להתעמק בהבנת השיטה השתתפתי בסמינר שערך מפתחה, אלכסנדר אוסטרוולדר בברלין באפריל 2012, וכעת אני יכול להעיד על עצמי שאני המומחה היחיד בארץ העוסק בגישה זו ומעביר סדנאות להנחלתה.

מדוע לעסוק במודלים עסקיים?

הבנה נכונה של המודל העסקי פורסת בפני היזם והמנהל העסקי תמונה מדויקת של הפעולות שיש לבצע בפיתוח רעיון עסקי חדש, מאפשרת לו לתקשר את הרעיון לעמיתיו, ומהווה בסיס לתכנון עסקי מפורט. הדבר נכון עבור חברות גדולות, אך נכון שבעתיים בחברות קטנות וצעירות בהן קיימת גמישות ניהולית,

והוא אידיאלי ליזמים שעדיין פתוחים לרעיונות וחופשיים לבחור בכל אסטרטגיה עסקית שירצו. גם בעלי עסקים קטנים יכולים לפתח מודל עסקי חדשני ובכך לייצר יתרון תחרותי משמעותי על פני המתחרים ולהפך את העסק שלהם לעסק מצליח.

סיפורי הצלחה

ישנם סיפורי הצלחה רבים הנוגעים לחדשנות בפיתוח מודלים העסקיים אביא כמה דוגמאות ואסגור את הספר הזה ב- Case study מפורט יותר:



- המודל העסקי של- AppStore הפך את חברת Apple מיצרנית מחשבים וטלפונים ליצרנית ומשווקת של תוכן. המודל מבוסס על פלטפורמה להפצת תוכן וגביית תשלומים שבה מפתחי אפליקציות יכולים להפיץ את מוצריהם דרך ה- AppStore במחיר של 99 סנט ולקבל 70 סנט בתמורה לכל אפליקציה שנרכשה בחנות. חברת Apple גוזרת קופון של 29 סנט מכל טרנסאקציה. Apple יצרה בשנת 2011 מחזור מכירות של כ- 8 מיליארד דולר שרובו הלך לשורת הרווח, כי הרי עלויות המכירה היו אפסיות. להערכתי, אם נניח שמספר האנשים המתפעל ומתחזק את אתר ה- Appstore אינו עולה על 100, ועם מחזור של 8 מיליארד דולר לשנה, סך המכירות לעובד הוא \$80,000,000 - מספר בלתי נתפש של הכנסה לעובד.



- חברת Google יצרה מודל עסקי לפרסום על דפי האינטרנט והפכה בכך לחברת הפרסום הגדולה בעולם עם הכנסות של מעל 35 מיליארד דולר בשנת 2011.



- חברת דור אלון הישראלית ייבאה לארץ את מודל חנויות הנוחות בתחנות הדלק ושינתה בכך את אופן התנהלות הענף.

- חברת רולס-רויס היא יצרנית מנועי סילון מצליחה הגובה מלקוחותיה דמי שימוש במנועי הסילון במקום מכירה שלהם ללקוחות. רולס-רויס גובה על כל שעת עבודה בה מנועי הסילון שלה עובדים, ומפסיקה לחייב כאשר המנוע מושבת.

בהמשך, אביא דוגמה מפורטת המתארת את סיפור ההצלחה של חברת Nespresso השווייצרית. ישנן דוגמאות רבות נוספות אך אני חושב שהרעיון הובן.

מהו מודל עסקי

מודל עסקי הוא התהליך שבו ארגון

- מייצר משהו בעל ערך (מוצר או שירות),
- מוסר אותו ללקוח,
- ומייצר ממנו הכנסה

חשוב לשים לב לדקויות הניסוח: הארגון מייצר משהו בעל ערך שעשוי לעניין את לקוחותיו, לאו דווקא מוצר או משהו מוחשי. הארגון מוסר את הערך ללקוח, לא בהכרח מוכר אותו (למשל גוגל לא מוכרת את שירותי החיפוש ללקוחותיה אלא נותנת אותם בחינם), ולבסוף הארגון מייצר הכנסה מהתהליך לאו דווקא מהלקוח.

אבל רגע אחד! זה לא מה שנקרא תכנית עסקית?

אז זהו שלא!

אסביר את ההבדלים בין תכנית עסקי למודל עסקי בדוגמה הבאה:

לאחרונה פנה אלי נציג מכירות של חברה המספקת מערכות סולריות והציע לי להפוך להיות יצרן חשמל קטן. אני חי לי בערד – עיר שטופת קרינת שמש הנחשבת למקום הטוב בארץ ליצור אנרגיה סולארית. על פי החישובים שעשיתי אוכל להפיק 12 קילו וואט חשמל ולייצר הכנסה חודשית של 2,000 ש. המדינה מתחייבת לרכוש את החשמל במשך עשרים השנים הבאות במחיר קבוע וידוע מראש. את מימון העסקה אפשר לעשות בבנק בריבית ידועה.

המודל העסקי מאוד ברור ובו כל המשתנים ידועים: השמש (גורם היצור) תמיד תזרח (אין שיבושים באספקה או בחומרי גלם), חברת החשמל (הלקוח) תמיד תקנה, המחיר ידוע, הוצאות שיווק - אפס, הוצאות אחזקה - אפס, הפתעות - אפס. בקיצור: זהו מקרה קלאסי בו תכנית עסקית יכולה לתת תשובה מהירה לשאלת כדאיות העסקה.

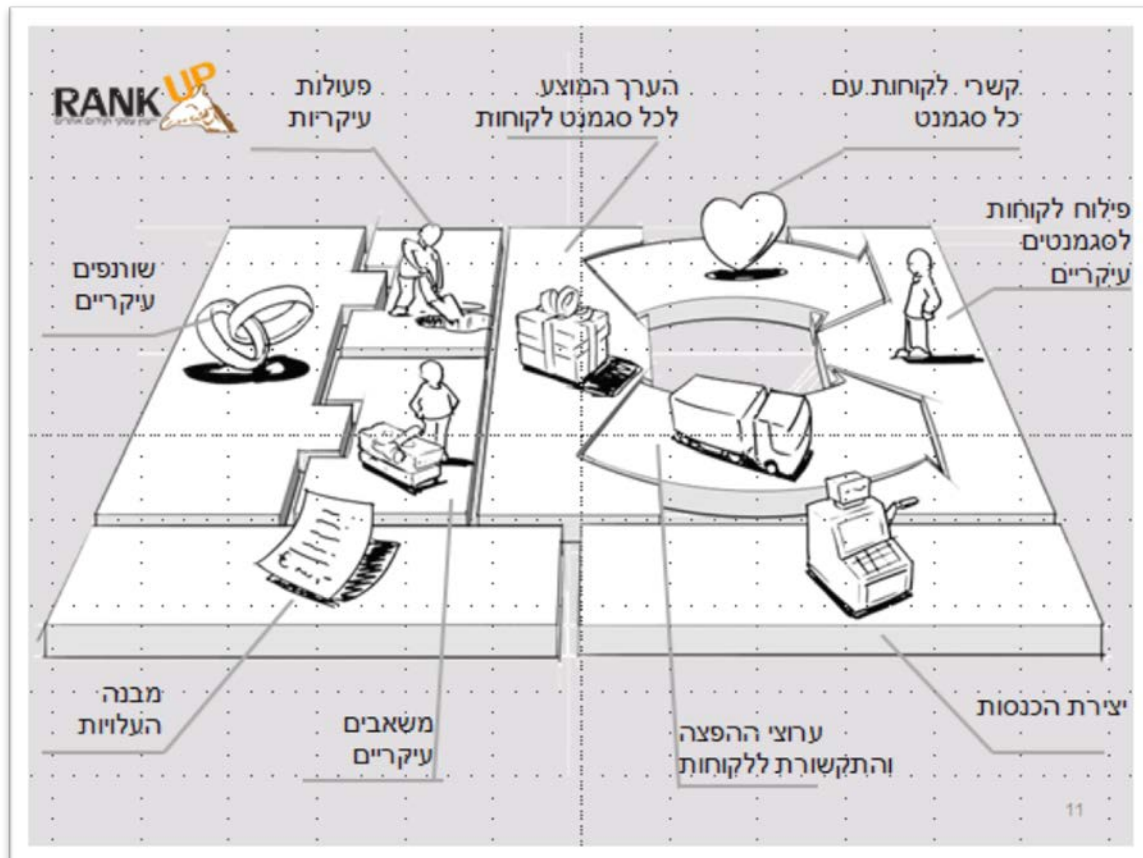
אבל האם ליזם המקים עסק חדש או לחברה המפתחת מוצר חדשני יש את התשובות לכל השאלות?

על פי רוב, חברת סטרט-אפ מחפשת שוק חדש למוצר חדש שהיא פיתחה. גם יזמי פרנסה (יזמים המקימים עסק כמקור הכנסה ואינם מתאימים להגדרה של סטרט-אפ) מביאים מוצר חדש לשוק חדש שהם לא מכירים (לפחות לגביהם הוא חדש). לכן הפעולה הראשונה שעליהם לעשות היא לימוד השוק כדי להבין באופן הכי ברור את מאפייני השוק: מי הלקוחות? מה הבעיה שהם רוצים שנעזור להם לפתור? עבור מה הם מוכנים לשלם וכמה הם מוכנים לשלם כדי שבעייתם תיפתר? כיצד הם יגיבו למוצר החדש שיוצע להם? ועוד שאלות רבות שבשלב ראשון נראות סתומות. בכך מצבם של יזמי הסטאט-אפ שונה מאוד מהמצב בו אני נתון בבואי לחשב את כדאיות הרכבת מערכת סולארית.

התכנית העסקית שהכנתי לקראת רכישת המערכת הסולארית מתארת באמצעות טבלאות אקסל את אופן מימון הפרויקט (יותר מזה לא צריכים במקרה שהכול קבוע וידוע). בהקמת עסק חדש, התכנית העסקית נתפשת כמשהו שחובה לעשות, ויזמים רבים ממלאים את התכנית במספרים ובמלל על מנת לעשות $\sqrt{\quad}$ על המשימה. בכך הם פוסחים על שלב המחקר המקדים שבא לענות על השאלה כיצד העסק מייצר הכנסות מהרעיון העסקי. הם לומדים זאת בדרך הקשה של כישלונות יקרים הגובים מחיר גבוה מהיזם..

מבנה המודל העסקי

המודל העסקי מורכב מתשעה בלוקים משולבים ללוח עבודה אחד. באמצעות המודל העסקי אפשר לתאר כל עסק וכל רעיון עסקי ולספר את סיפורו בצורה ברורה ומובנת לכל. הציור הבא מתאר את המבנה ובהמשך אתאר כל אחד



מהבלוקים בנפרד. כפי שרואים, המודל העסקי מבוסס על אלמנטים מצוירים ואפשר לתארו ללא טקסט בכלל. המודל מחולק לשני חלקים המופרדים בקו המקווקו העובר במרכז הציור: החלק הימני של התרשים מתאר את הצד של הלקוח. הוא יעסוק בכל מה שהלקוח רואה ומרגיש ולכן נתייחס אליו כאל במה עליה מתרחש מחזה. הצד השמאלי של התרשים מתייחס לכל מה שקורה מאחורי הקלעים ומאפשר את התרחשות המחזה. שם נדון במשאבים הנדרשים לקיום השירות הניתן ללקוח, לפעולות הנדרשות ולעלויות המעורבות בהרצת החברה או המיזם העסקי.

תיאור הבלוקים

נתאר תחילה את הבלוקים המעורבים בתרשים ואחר כך נתאר כיצד בונים בעזרתם את המודל העסקי.

פילוח לקוחות לסגמנטים עיקריים

- מי הם הלקוחות שאותם אנו רוצים לשרת, מהי הבעיה שאותה הם רוצים שנפתור עבורם? מה הצורך אותו הם רוצים למלא. חשוב ביותר להבין היטב את הבעיה שעבורה הלקוח יהיה מוכן לשלם לנו. כל לקוח מגיע לרגע המכירה עם משימה שעליו לפתור: Job to be done. העסקה לא תצא לפועל אם לא נזהה את המשימה ונתן לה מענה מספק.
- לפעמים נזהה יותר מלקוח אחד ואז נצטרך לברר מהו ה-Job to be done של כל אחד מהלקוחות.
- יזמים רבים טועים לתאר את הלקוחות במונחים סטטיסטיים או כוללניים. לדוגמה: מי הלקוחות של קופת חולים? התשובה האופיינית היא "כולם". יש חשיבות לתאר את הלקוחות בצורה מדויקת ואנושית עד כמה שאפשר ולא בצורה כוללנית או סטטיסטית.



הערך המוצע ללקוח

- לאחר שהגדרנו מי הלקוח אותו נרצה לשרת עלינו להבהיר מהו הפתרון שאנו מציעים ללקוח וכיצד הפתרון שלנו עוזר ללקוח לפתור את בעייתו המרכזית?
- לפעמים הפתרון מובן מאליו: לקוח שנכנס לתחנת דלק רוצה לתדלק את מכוניתו. לקוח שנכנס לחנות בגדים רוצה לרכוש מכנסיים. אבל במקרים רבים ישנם צרכים סמויים אותם יש לברר על מנת לתת מענה לערך שהלקוח מבקש לקבל. לדוגמא: סקרנות למוצר חדש, ביצועים משופרים, חסכון בהוצאות, סטאטוס, מחיר תחרותי וכדומה.



ערוצי הפצה והתקשרות ללקוחות

- כיצד כל לקוח (או סגמנט - קבוצת לקוחות) רוצה שנגיע אליו? מהם ערוצי התקשורת עם כל קבוצת לקוחות.
- אם נחזור לדוגמה של הנהג אז נקודת המפגש תהיה תחנת הדלק. אבל עבור הלקוח שרוצה מכנסיים, נקודות המפגש יכולות להיות רבות ושונות. אינטרנט, חנות מעוצבת, חנות בלתי מעוצבת, קניון, שוק וכדומה. כל לקוח יעדיף נקודת מפגש ועלינו לנחש מהי וללכת לבדוק האם ניחשנו נכון. גם האופן בו נביא את המוצר למודעות הלקוחות יכולה להשתנות מלקוח ללקוח (או מסגמנט לסגמנט)? לכל לקוח יש להתאים את האופן בו הוא יוכל להעריך את טיב המוצר, היכן הם ירכשו את המוצר או השירות? כיצד נעביר את המוצר או השירות ללקוח.



קשרי לקוחות

- אילו יחסים עסקיים נפתח מול כל סגמנט לקוחות?
- במקרה של תחנת הדלק אני, באופן אישי, מעדיף שירות עצמי. אבל רבים אחרים יעדיפו שאיש שירות ייגש ויעזור להם. קשרי הלקוחות מכתובים גם את האופן בו נשמר הלקוחות. יחס אישי במלון או במסעדה יוקרתית יסייע לשמור על שביעות רצון גבוהה של הלקוח, אבל במקרים רבים אחרים יחס אישי מידי יכול להיות מעיק. כיום



התפתחה גישה שאת יחסי הלקוחות מנהלים הלקוחות עצמם. לדוגמה, ב- YouTube הגולשים עצמם מעלים חומרים שיוצרים עניין בקרב לקוחות YouTube. כך קורה גם ב- Facebook.

יצירת זרם הכנסות

- עבור מה הלקוחות מוכנים לשלם? כיצד הם יעדיפו לשלם? כיצד נגבה את התשלום מהלקוחות?
- שוב, במקרה של תחנת הדלק המקרה ברור. הנהג מוכן לשלם עבור הדלק שקנה. אבל יש דרכים נוספות לגבות תשלום מלקוחות: כמו דמי שימוש (עבור חדר במלון), דמי מנוי (עבור עיתון), דמי שכירות (עבור השכרת נכס), דמי רישוי (עבור זכות לשימוש), דמי תיווך (עבור הפגשת צרכים של קונה ומוכר), פרסום, תמלוגים ועוד.



משאבים עיקריים

- מהם המשאבים העיקריים הנחוצים לקיום העסק
- דוגמאות: משאבים פיזיים, משאבים אינטלקטואליים, משאבים אנושיים, משאבים, כספיים וכדומה





שותפים עיקריים

- מי הם השותפים העיקריים שיעזרו לנו לפתח את המודל העסקי?
- דוגמאות: יצירת יתרון לגודל (חבירה לגוף גדול, מבוגר אחראי), הפחתת סיכונים (חבירה לגוף שמכיר את השוק או את הטכנולוגיה, או שיש לו כיסים עמוקים) רכישת יכולת חסרה (מימון, טכנולוגיה, ידע, הבנת שוק)

חשיבה עיצובית בבניית מודל עסקי



פיתוח שיטה אותה אציג מיד מבוססת על חשיבה עיצובית ויזואלית (Visual design Thinking). הגישה העיצובית ויזואלית דומה יותר לשיטות העבודה בהן משתמש הארכיטקט או המעצב ופחות לצורת החשיבה הלינארית של המהנדס או הכלכלן. גישות אלו משתפות יותר את האנשים,

שומעות את דעתם ומתחשבות בה. ארכיטקט או מעצב מוצר לא יתקדם שלב אחד נוסף לפני שקיבל מושב מלקוחותיו על תוצרי התכנון. הוא יביא שרטוטים, צילומים ודגמים תלת ממדים כדי להמחיש כיצד יראה התוצר הסופי, מה יהיה משקלו ואיזו תחושה הוא יעניק כשנאחז בו. המעצב יתקדם לשלב הבא רק לאחר שיהיה בטוח שהכיוון שהציע אכן זוכה לתמיכת הלקוח. הגישה העיצובית מעודדת אם כך לחשוב פתוח ולא לפחד להתמודד עם השאלות המהותיות של העסק.

מסיבות אלה, החשיבה העיצובית דומה יותר לעבודה על לוח הציור מאשר עבודה עם גיליונות אקסל.

דוגמה למודל עסקי

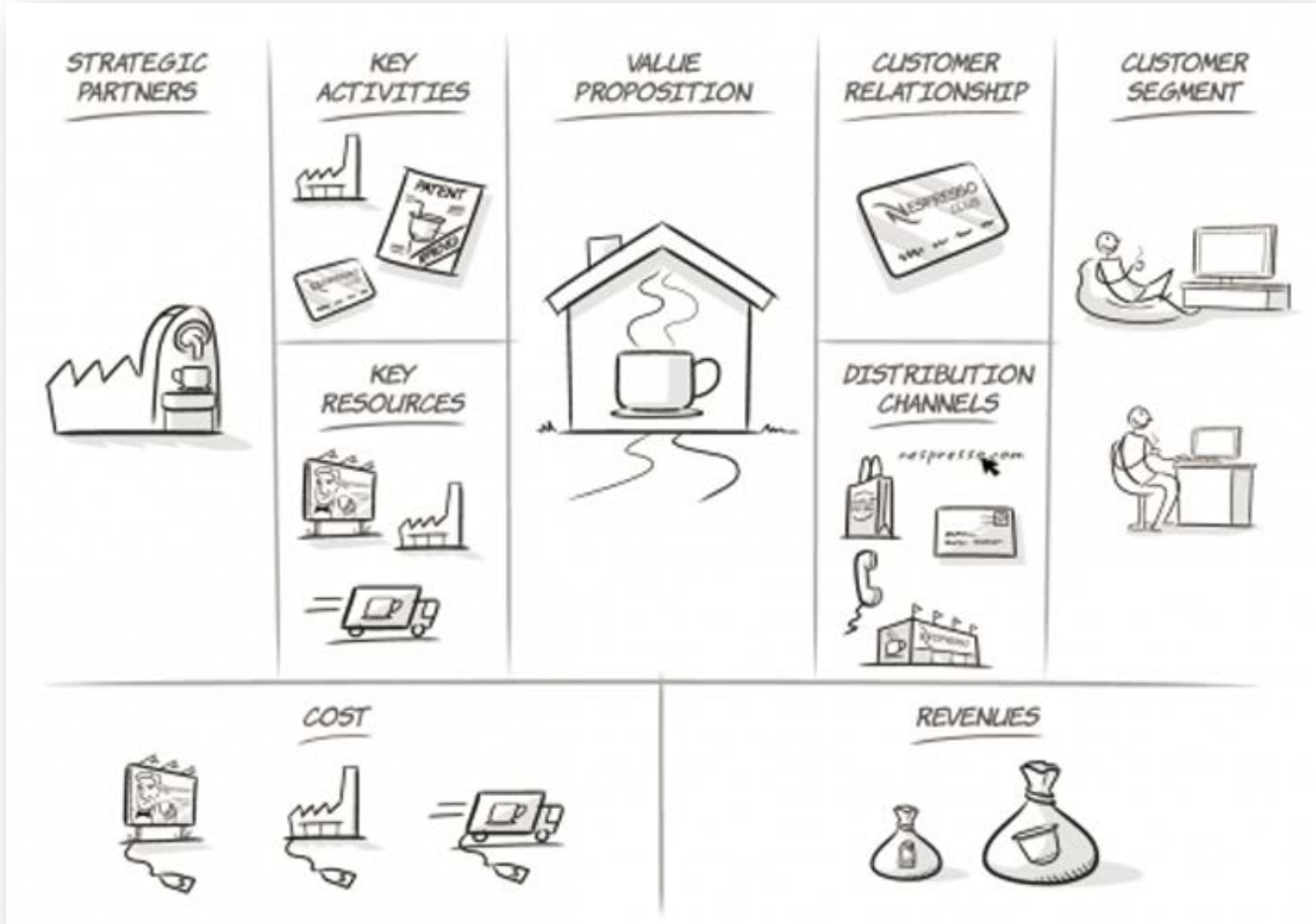


אביא דוגמה למודל עסקי מעולם הקפה. חברת נספרסו השווייצרית היא חברת בת של ענקית המזון נסטלה. החברה פיתחה מודל עסקי שמאפשר לה למכור קפה במחיר הגבוה פי שמונה ממחיר הקפה בשוק. המודל העסקי ייצר עבור חברת נספרסו מחזור עסקים של מעל 3 מיליארד דולר בשנה והוא עולה עם השנים. במודל עסקי זה, חברת נספרסו מגיעה לכל לקוח ביתי ומוכרת

לו קפסולת קפה לפי טעמו האישי. חשוב להבין כי זהו שינוי דרמטי עבור חברת השייכת לקבוצת נסטלה הנחשבת לאחת מיצרניות המזון הגדולות בעולם שבה גודל יחידת אריזה למשלוח ללקוח יכולה להיות משטח, מכולה ואפילו אנייה שלמה.

חברות רבות מחקות את המודל והוא הפך להיות נפוץ, אך זכות הראשונים נתונה לחברת נספרסו.

הציור הבאה מתא את המודל:



בהמשך אתאר כל אחד מהבלוקים ואסביר את המודל העסקי של החברה.

לקוחות

ראשית התרשים מספר לנו על שני סגמנטים

עיקריים:

לקוחות ביתיים

לקוחות משרדיים.

אין צורך במילים רבות, התרשים מספר את הסיפור בצורה מספיק ברורה. הלקוח הביתי רוצה לשתות קפה ולנוח והלקוח המשרדי רוצה לשתות קפה תוך כדי עבודה.



הערך ללקוח

הערך שנספרסו מנסה להעביר ללקוח הוא קפה איכותי וטעים שיזכיר לנו בית או בית קפה. הקפה יהיה ריחני ותהיה לו ארומה נהדרת שתאפוף את כל חלל הבית.



ערוצי המכירה

ערוצי המכירה מתוארים בבלוק השלישי: ההזמנות ייעשו דרך האינטרנט ובאמצעות הטלפון. המשלוחים ייעשו באמצעות חברות המשלוחים. את המכונות ירכשו במרכולים ובחנויות היוקרה.



קשרי הלקוחות



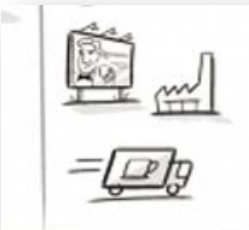
קשרי הלקוחות יעשו באמצעות מועדוני לקוחות אליהם יצורפו כל הלקוחות שרכשו מכונת קפה. מועדון לקוחות הוא כלי מצוין לשימור לקוחות כיוון שהוא מעלה את מחיר הנטישה. לקוח שרכש מכונה של נספרסו לא יעזוב במהרה את החברה.

תזרים המזומנים



תזרים המזומנים ברור ומובן: הכנסה צנועה ממכירת מכונות הקפה והכנסה נכבדה ממכירת קפסולות הקפה. עד כאן בחנו את הצד אותו רואה הלקוח. כעת נפנה לבחון את מאחורי הקלעים של המודל העסקי.

המשאבים העיקריים



המשאבים העיקריים הנדרשים כדי לקיים את המודל הם מפעם ליצור קפסולות, פרסום נרחב לשם יצירת Brand חזק ומערכת הפצה משומנת.

הפעולות העיקריות

והפעולות העיקריות הנחוצות לשם הקמת הפעילות היא בראש ובראשונה יצירת פטנט שיגן על החברה מפני חקיינים וזייפנים. כמו כן יש להקים את מועדון הלקוחות וכל להקים מערך ייצור רחב. יש לזכור שמערכת ההפצה אינה שייכת לחברת נספרסו ולכן היא לא נמנית על הפעולות שיש לבצע.



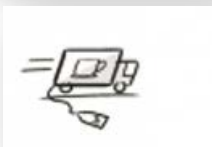
השותף העיקרי

השותף העיקרי שהחברה תזדקק לו יהיה יצרן מכונות הקפה. נספרסו היא יצרנית מזון ואינה עוסקת ביצור מכונות. לשם כך היא תחבור עם שותף בעל ידע ויכולת בייצר ומכירת מכונות בשוק על פי זיכיון של חברת נספרסו.



מרכיבי העלויות

מרכיבי העלויות העיקריים של המודל יהיו שלושה" עלות הפרסום עלות ייצור הקפסולות ועלויות השינוע



סיכום

בזה הושלם תיאור המודל העסקי של חברת נספרסו. כפי שניתן לראות, המודל נקי ממלל וממספרים. אפשר להבינו ולציירו ללא צורך בהכשרה עמוקה בציור או בחישובים מסובכים. והוא מובן לכל אחד.

היתרון בעבודה עם מודל ה-Canvas הוא בפשטות ההצגה וביצירת בסיס נוח לדיון ענייני וממוקד. ברגע שהבנו כיצד המודל עובד ומה תפקיד של כל בלוק, אנחנו יכולים לבחון את המודל ולנסות לשפר אותו.

למעשה, המודל מייצר שפה משותפת בארגון, שפה שמאפשרת לכל עובד בארגון לתרום בצורה עניינית לדיונים שנעשים על המודל העסקי של החברה. בסדנאות שאני עורך, יכולים כל המשתתפים להביע רעיונות פרודוקטיביים על בסיס שפה משותפת לכל משתתפי הדיון. בכך הופך המודל לכלי מעולה לשיתוף רעיונות ולסיעור מוחות פורה ומפרה.

הצגתי כאן את הרובד הבסיסי של השימוש במודל ה-Canvas. כדי לעבוד עם המודל בצורה מעמיקה יותר מומלץ להשתתף בסדנא בת יומיים שאני עורך בארגונים ולקבוצות. בסדנא אנו לומדים מודלים נוספים ומקימים תרגילים קבוצתיים רבים בהם מתחדדת ומעמיקה ההבנה של השיטה ומתפתחת היכולת לתאר מודלים עסקיים מורכבים באמצעות תיאורים פשוטים וקלים להבנה. אני קווה שהשכלת מקריאת הספר האלקטרוני, ושתמצא שהשיטה נוחה ומתאימה לעבודה.

אשמח לעמוד לרשותך בכל שאלה ועניין.

ניתן להזמין סדנאות בחשיבה עסקית
פורצת דרך בשיטת ה-BMC

עמוס רדליך

057-773762