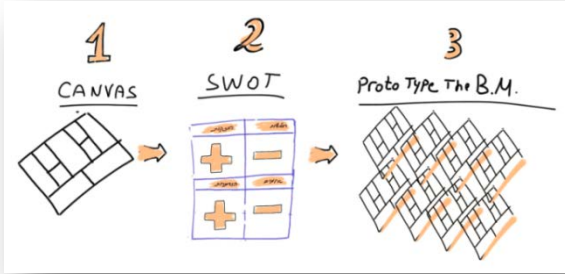


כיצד בודקים את המודל העסקי?

מאת עמוס רדליך – יועץ עסקי

תהליך בניית המודל העסקי באמצעות לוח הקנבס הוא תהליך איטרטיבי הכולל שלושה שלבים :



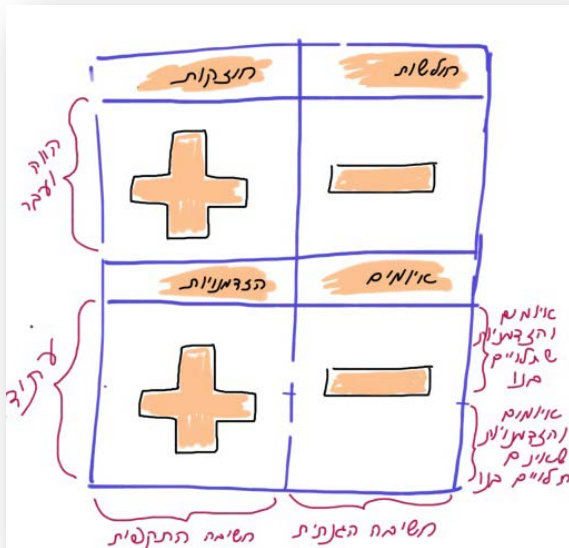
1. ציור המודל העסקי על לוח הקנבס.
2. הערכת המודל העסקי
3. יציאה לשטח ובדיקת המודל העסקי

מציאת המודל העסקי הנכון הוא תהליך של התנסות מתמשכת ולימוד מטעויות. ישנם יזמים שמוצאים את המודל העסקי רק אחרי שנים של עבודה, ולאחר ששינו אותו מספר פעמים.

לדוגמה, חברת Google החלה את מסעה בניסיון למכור רישיונות לאלגוריתם החיפוש שפיתחה. רק

לאחר שגילתה כי חברות החיפוש שהיו פעילות באותה עת לא גילו התעניינות ברכישת אלגוריתם החיפוש שפיתחה, Google הבינה שעליה לשנות את המודל העסקי שלה. היא החליטה על מודל עסקי מבוסס פרסומות ואימצה רעיון עליו רשום פטנט על שם חברת Overture (מהלך שגרר מאבק משפטי ממושך).

חברת Facebook, שלה מעל מיליארד לקוחות, מצאה את הדרך ללבבות של לקוחותיה, אך טרם מצאה את הדרך אל כיסם. חסידי Facebook חשים על בשרם את המאמץ של Facebook למצוא מודל עסקי בר קיימא. החברה מצליחה אמנם לייצר הכנסה של 3.7 מיליארד דולר לשנה, אך בהשוואה ל-Google, המייצרת הכנסה של 37 מיליארד דולר מפרסומות, יש ל Facebook לאן להשתפר.



מודל ה-SWOT הקלסי מאפשר להעריך את המודל העסקי שבנינו. בתרשים משמאל תזכורת קצרה על מודל ה-SWOT. המודל בוחן את מצבנו בכמה מישורים: חולשות מול איומים, וחוזקות מול הזדמנויות. הוא גם בוחן את המודל העסקי בהווה ובעבר אל מול האיומים וההזדמנויות צופי פני עתיד. ה-SWOT מפריד בין איומים והזדמנויות התלויים במודל העסקי אל מול אלו התלויים בכוחות חיצוניים שלנו אין השפעה עליהם.

השימוש ב-SWOT לניתוח המודל העסקי הוא כלי חשיבה רב עוצמה שיסייע בפיתוח המודל העתידי כשלב מקדמי לפני יציאה לשטח ובדיקת המודל באמצעים יותר "חיים".

הרשימה הבאה נלקחה מספרו של אלכסנדר אוסטרוולדר – Business model generation והיא כוללת סדרה של שאלות הבודקות את המודל העסקי.

תחילה נבחן את לכידות המודל באמצעות ניתוח החוזקות והחולשות שלו

חולשות					חוזקות					Value Proposition	
5	4	3	2	1	הצעת הערך ללקוחות אינה תואמת את צרכיו של הלקוח	5	4	3	2		1
5	4	3	2	1	להצעת הערך אין אפקט רישתי	5	4	3	2	1	להצעת הערך יש אפקט רישתי
5	4	3	2	1	לא קיימת סינרגיה בין המוצרים לבין השירותים שמצעים ללקוח	5	4	3	2	1	ישנה סינרגיה חזקה בין המוצרים לבין השירותים המוצעים ללקוח
5	4	3	2	1	התחשיבים מראים מירווח פיננסי נמוך	5	4	3	2	1	התחשיבים מראים מירווח פיננסי גבוה
5	4	3	2	1	קשה לחזות את תזרים המזומנים	5	4	3	2	1	ניתן לחזות את תזרים המזומנים שהמודל ייצר
5	4	3	2	1	המודל בנוי על עסקאות חד פעמיות	5	4	3	2	1	המודל בנוי על תזרים משמעותי ממכירות חוזרות
5	4	3	2	1	קיימת תלות משמעותית במקור תזרימי יחיד	5	4	3	2	1	המודל בנוי על מקורות תזרים מגוונים
5	4	3	2	1	יציבות מקורות התזרים מוטלת בספק	5	4	3	2	1	המודל בנוי של מקורות תזרים יציבים
5	4	3	2	1	הוצאות גבוהות מצטברות לפני שמתבצעת הגביה	5	4	3	2	1	הגביה נעשית לפני תשלום ההוצאות
5	4	3	2	1	הלקוח אינו מבין עבור מה הוא משלם.	5	4	3	2	1	הלקוח נדרש לשלם עבור מוצרים/שירותים שהוא שלם עם קבלתם.
5	4	3	2	1	הלקוח נשאר עם תחושה שהיה מוכן לשלם יותר.	5	4	3	2	1	מנגנון התמחור ממצה את פוטנציאל המחיר שהלקוח מוכן לשלם (לא משאירים כסף בכיסו של הלקוח)
5	4	3	2	1	קשה לחזות את ההוצאות הצפויות במודל	5	4	3	2	1	אנחנו יודעים לחזות מהן ההוצאות הצפויות
5	4	3	2	1	העלות תישאר דומה ללא קשר לכמות שתימכר.	5	4	3	2	1	ככול שהמכירות יגדלו, המרווח יגדל (יתרון לגודל)
5	4	3	2	1	המשאבים שלנו קלים לחיקוי ולשכפול	5	4	3	2	1	למתחרים יהיה קשה לשכפל את המשאבים שלנו
5	4	3	2	1	קשה לחזות אילו משאבים יידרשו בעתיד.	5	4	3	2	1	אנחנו יודעים לחזות לאילו משאבים נזדקק.
5	4	3	2	1	הפעולות הנעשות שקופות למתחרים וקלות לחיקוי.	5	4	3	2	1	למתחרים יהיה קשה לשכפל את הפעולות העיקריות שנעשות.
5	4	3	2	1	יותר מידי פעולות מתוכננות להיעשות בתוך העסק.	5	4	3	2	1	ישנו איזון נכון בין פעולות שנעשות בתוך העסק לפעולות שנעשות במיקור חוץ

חולשות		חוזקות		
5 4 3 2 1	מנסים לעשות לבד ולא מנצלים שותפים שייצעו לקידום העסק.	5 4 3 2 1	נעזרים בשותפים אסטרטגיים כדי לקדם את העסק	Customer Interface Assessment
5 4 3 2 1	אחוז נטישת לקוחות גבוה	5 4 3 2 1	אחוז נטישת לקוחות נמוך	
5 4 3 2 1	אין פילוח נכון של לקוחות	5 4 3 2 1	הלקוחות מפולחים נכון	
5 4 3 2 1	לא מצליחים להביא לקוחות חדשים	5 4 3 2 1	לקוחות חדשים נוספים באופן קבוע	
5 4 3 2 1	ערוצי ההפצה אינם יעילים	5 4 3 2 1	ערוצי ההפצה של המודל עובדים ביעילות	
5 4 3 2 1	ערוצי ההפצה אינם מגיעים ללקוחות שהוגדרו במודל	5 4 3 2 1	ערוצי ההפצה מגיעים ללקוחות שהוגדרו במודל	Customer Interface Assessment
5 4 3 2 1	ערוצי ההפצה אינם מייצרים יתרון להיקף	5 4 3 2 1	ערוצי ההפצה מייצרים יתרון להיקף	
5 4 3 2 1	קיימים קשרים חלשים עם הלקוחות	5 4 3 2 1	קיימים קשרים חזקים עם הלקוחות	
5 4 3 2 1	הקשרים אינם מותאמים לסגמנטים השונים של הלקוחות	5 4 3 2 1	הקשרים מותאמים לסגמנטים השונים של הלקוחות	
5 4 3 2 1	הקשרים מושתתים על מחיר תחלופה נמוך	5 4 3 2 1	הקשרים מושתתים על מחיר תחלופה גבוה	
5 4 3 2 1	הערך המותג : שלנו נמוך	5 4 3 2 1	הערך המותג : שלנו גבוה	

השלב הבא נועד לבחון את כיצד כוחות חיצוניים כמו תחרות, סביבה משפטית, סביבה טכנולוגית וכדומה משפיעים על כל אחד מהבלוקים המרכיבים את המודל העסקי. סדרת השאלות המוצגות היא פתוחה להתאמות שינויים ותוספות, ויש להתאימה למודל אותו בודקים.

נושא	סוג האיום
Value Proposition Threats	האם קיימים בשוק מוצרים או שירותים תחליפיים?
	האם למתחרים יש הצעות ערך עדיפות או מחירים אטרקטיביים יותר?
Cost / Revenue Threats	האם המרווח שלנו מאיים ע"י מתחרים או טכנולוגיות אחרות?
	האם ישנה תלות חזקה במקור תזרימי יחיד?
	איזה ממקורות התזרימיים שלנו עלולים להיעלם בעתיד הקרוב?

סוג האיום		נושא
5 4 3 2 1	אילו מבין מרכיבי העלויות של העסק עלולים להיות בלתי חזויים? אינם נשלטים על ידינו?	
5 4 3 2 1	אילו מבין מרכיבי העלויות שלנו עלולים לגדול מהר יותר מהתזרים אותו הם משרתים?	
5 4 3 2 1	האם צפויה הפרעה בזמינות של אחד המקורות?	Infrastructure Threats
5 4 3 2 1	האם איכות המקורות שלנו מאוימת בצורה כלשהי?	
5 4 3 2 1	אילו מהפעולות העיקריות עלולות להיות מופרעות בעתיד?	Infrastructure Threats
5 4 3 2 1	האם ישנה סכנה שאחד מהשותפים האסטרטגיים יאבד?	
5 4 3 2 1	האם ישנה סכנה ששותפים אסטרטגיים שלנו ישתפו פעולה עם המתחרים שלנו?	
5 4 3 2 1	האם ישנה תלות חזקה בשותף אסטרטגי יחיד?	
5 4 3 2 1	האם השוק שבו אנו פועלים עלול להיות רווי בקרוב?	Customer Interface Threats
5 4 3 2 1	האם ישנם מתחרים המאיימים על פלח השוק שלנו?	
5 4 3 2 1	מתי ובאילו תנאים התחרות בענף תהיה אינטנסיבית?	
5 4 3 2 1	האם ישנם מתחרים המאיימים על ערוצי ההפצה שלנו?	
5 4 3 2 1	האם ערוצי ההפצה שלנו עלולים לאבד את הרלוונטיות שלהם עבור ללקוחותינו?	
5 4 3 2 1	האם קיים חשש שמערכת היחסים שלנו על לקוחות אסטרטגיים תתדרדר?	

בדומה לאיומים, כך ההזדמנויות יכולות להיבדק מול כל אחד מהבלוקים המרכיבים את המודל העסקי. סדרת השאלות המוצגות היא פתוחה להתאמות שינויים ותוספות, ויש להתאימה למודל אותו בודקים.

סוג האיום	נושא
5 4 3 2 1	האם ניתן לייצר זרם הכנסות ע"י הפיכת מוצרים לשירותים?
5 4 3 2 1	אילו צרכים נוספים של הלקוחות אנחנו יכולים לשרת?
5 4 3 2 1	אילו מוצרים משלימים אנחנו יכולים להציע ללקוחות?
5 4 3 2 1	אילו מטלות נוספות אנחנו יכולים לעשות במקום הלקוחות שלנו?
5 4 3 2 1	לאילו סגמנטים חדשים של לקוחות אנחנו יכולים להציע את השירותים/מוצרים שלנו?
5 4 3 2 1	כיצד אפשר להפוך מכירה חד פעמית למכירה חוזרת?
5 4 3 2 1	עבור אילו מרכיבי שירות נוספים הלקוח יהיה מוכן לשלם?
5 4 3 2 1	אילו מוצרים נוספים (Cross Selling) אפשר להציע ללקוח
5 4 3 2 1	האם אפשר להעלות מחירים?
5 4 3 2 1	אילו עוד מקורות תזרימיים אפשר לפתח או להוסיף למודל?
5 4 3 2 1	האם אפשר להוריד עלויות? והיכן?
5 4 3 2 1	האם אפשר להפחית במשאבים היקרים של העסק?
5 4 3 2 1	אילו משאבים קריטיים אפשר להעביר לשותפיו האסטרטגיים?
5 4 3 2 1	אילו מהמשאבים שלנו אינו מנוצל?
5 4 3 2 1	האם עומדים לרשותנו נכסים אינטלקטואליים בעלי ערך שאינם מנוצלים?
5 4 3 2 1	כיצד ניתן לייעל את הפעולות העיקריות במודל?
5 4 3 2 1	האם שימוש במערכות מידע עשוי לשפר את היעילות של העסק?

סוג האיום		נושא
5 4 3 2 1	האם אפשר לעשות מיקור חוץ לחלק מהפעילויות?	
5 4 3 2 1	אילו שיתופי פעולה יעזרו לנו להתמקד ביכולות הליבה של העסק שלנו?	
5 4 3 2 1	האם ערוצי המכירות של שותפינו יכולים להביא אותנו ללקוחות חדשים?	
5 4 3 2 1	האם השותפים שלנו משלימים אותנו מבחינת הצעת הערך ללקוח?	
5 4 3 2 1	כיצד העסק שלנו יכול ליהנות משוק מתרחב?	Customer Interface Opportunities
5 4 3 2 1	האם ישנם סגמנטים נוספים של לקוחות אותם אפשר לשרת?	
5 4 3 2 1	האם אפשר לדייק את הסגמנטים אותם אנו משרתים?	
5 4 3 2 1	כיצד אנחנו יכולים לשפר את ערוצי ההפצה שלנו?	
5 4 3 2 1	האם אפשר למצור ערוצי הפצה שמשלימים את הערוצים בהם אנו משתמשים?	
5 4 3 2 1	האם אפשר להגדיל את המרווח שלנו ע"י יצירת ערוץ ישיר ללקוח?	
5 4 3 2 1	האם ישנה דרך לשפר את המעקב שלנו אחרי הלקוחות שלנו?	
5 4 3 2 1	כיצד נשפר את הקשר שלנו עם לקוחותינו?	
5 4 3 2 1	כיצד נשפר את הפרסונליזציה של המוצרים שלנו?	
5 4 3 2 1	כיצד נגדיל את עלויות התחלופה של הלקוח?	
5 4 3 2 1	האם זיהינו לקוחות שאינם מייצרים תזרים משמעותי והבאנו ל"פיטוריהם"?	
5 4 3 2 1	האם יש מקום להפוך כמה מקשרי הלקוחות שלנו לאוטומטיים?	