

סדנא לחשיבה לחדשנות ויזמות

מאי 2022

מרצה: אורלי בנגל orlyb@yvc.ac.il

מומחית למתודולוגיות חשיבה לחדשנות

orlybengal@gmail.com 052-441-0251

רגע של חדשנות..

העולם הוירטואלי:

<https://secondlife.com> ○

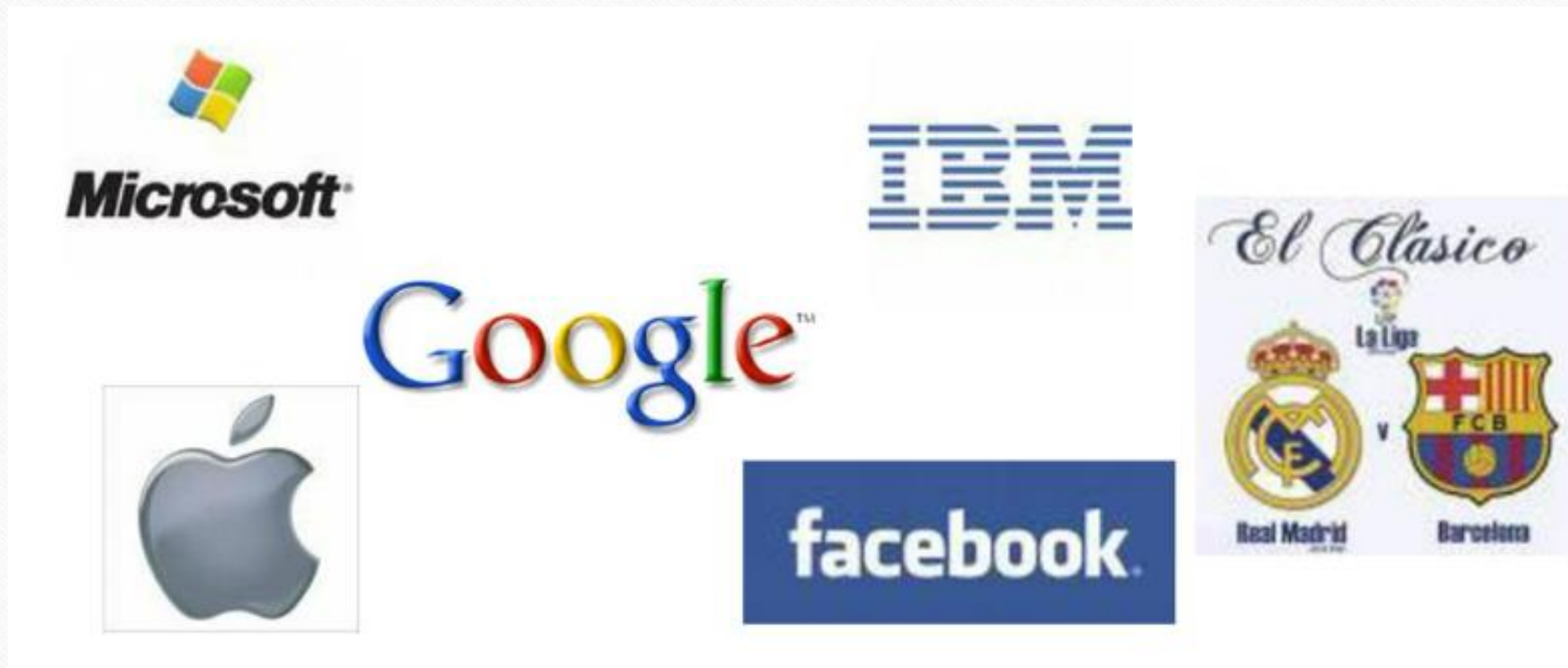
<https://www.youtube.com/watch?v=r0ViFTEb8aQ&t=2s> ○

<https://www.youtube.com/watch?v=HoSjmiVLsLU&t=2s> ○

<https://www.youtube.com/watch?v=ZhI6j83Vz-4&t=34s> ○

<https://www.youtube.com/watch?v=SUKGxQHskJI&t=31s> ○

ממה נובעת ההצלחה של החברות האלה?



אז על מה נדבר היום?

○ מהו למעשה מודל עסקי? למה צריך כזה?

○ איך מגבשים \ מתאימים מודל עסקי?

○ כלכלת העולם החדש – מהי?

○ העולם הריאלי והעולם הווירטואלי

○ חדשנות מודלים עסקיים

○ דוגמאות

מה זה מודל עסקי

- מודל עסקי מתאר את האופן בו מיזם, או כל חברה מסחרית מניבה הכנסות ורווחים ומייצרת ערך לעסק
- המודל העסקי מתאר תהליך בו נמכר מוצר או מוענק שירות תמורת תשלום
- מודל ההכנסות הוא חלק מרכזי של המודל העסקי

מה זה מודל עסקי - המשך

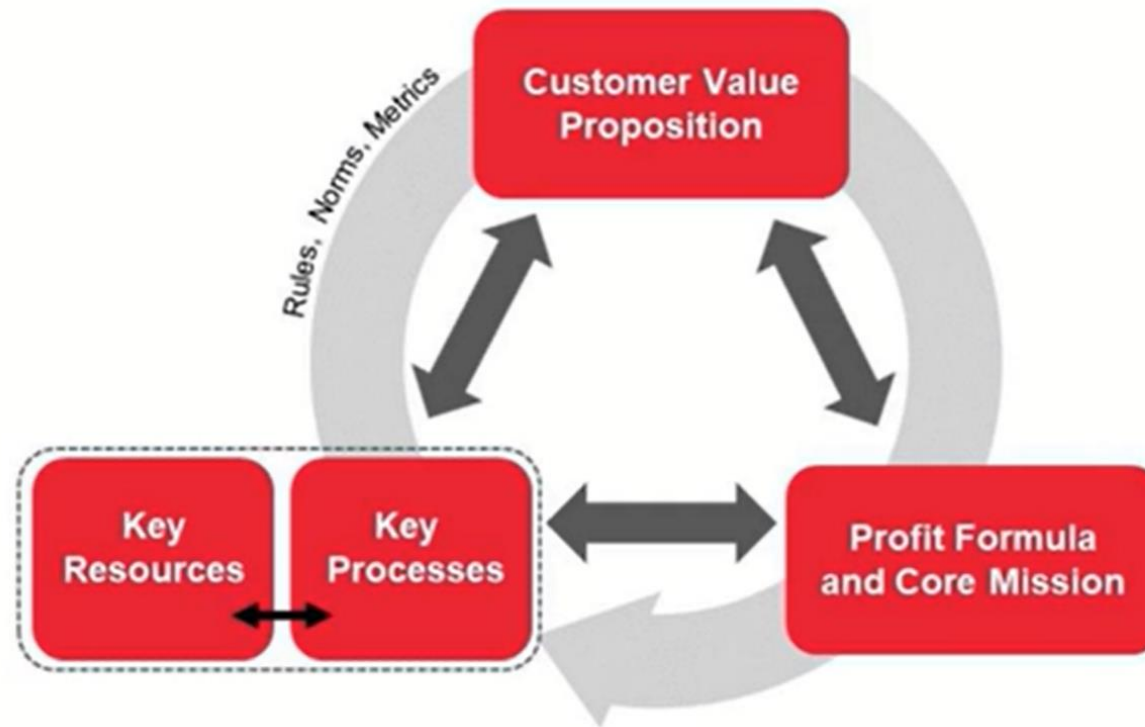
- המודל העסקי המוצלח ביותר כיום, במונחים של ערך ללקוח, קצב גדילת ההכנסות וערך שוק, הוא מודל של פלטפורמה דיגיטלית
- 70% מ-10 החברות בעלות השווי הגדול בעולם מבוססות על פלטפורמה דיגיטלית:
אמאזון, אפל, אליבאבא, מיקרוסופט, פייסבוק, שופיפיי, ספוטיפיי
- 70% מחברות היוניקורן (השוות מיליארד דולר ומעלה) פועלות גם הן במודל זה
- התחזית היא שעד 2030 הפלטפורמות הדיגיטליות יהוו 30% מהכלכלה העולמית

למה צריך מודל עסקי?

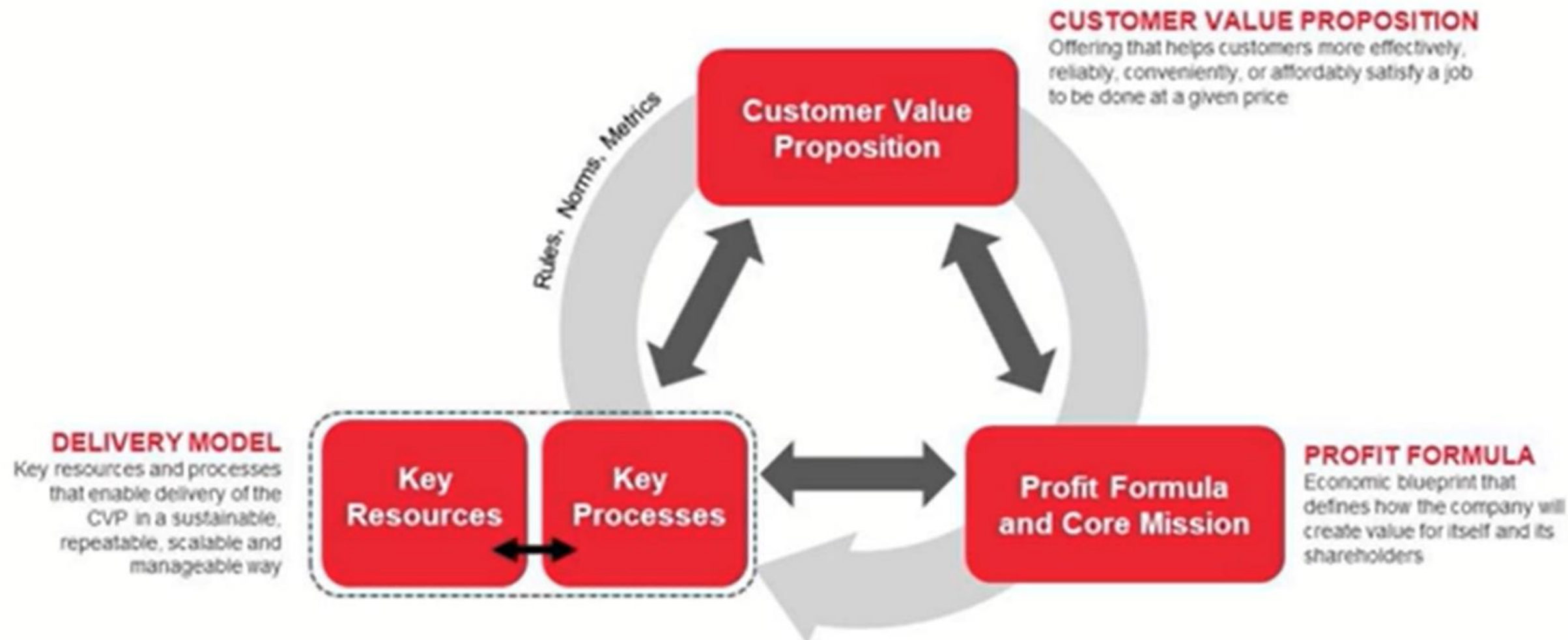
- מודל עסקי חשוב לא פחות מהמוצר או השירות עצמו!
- מודל עסקי = מתאר את התהליך שהופך את הערך שאנחנו מייצרים לכסף מגדיר אסטרטגיה עסקית לפיה פועל העסק
- איפה ואיך יגיע הכסף במיזם, או החברה
- לא מספיק לדעת איך יראה האב טיפוס ואיך מתוכנן להמשיך לעבוד עליו. עסק צריך לתת ערך ללקוחות היעד, אבל גם להכניס כסף
- אם גוגל לא הייתה יודעת לתרגם את הפעילות שלה להכנסות היא פשוט לא הייתה קיימת..

מהו מודל עסקי?

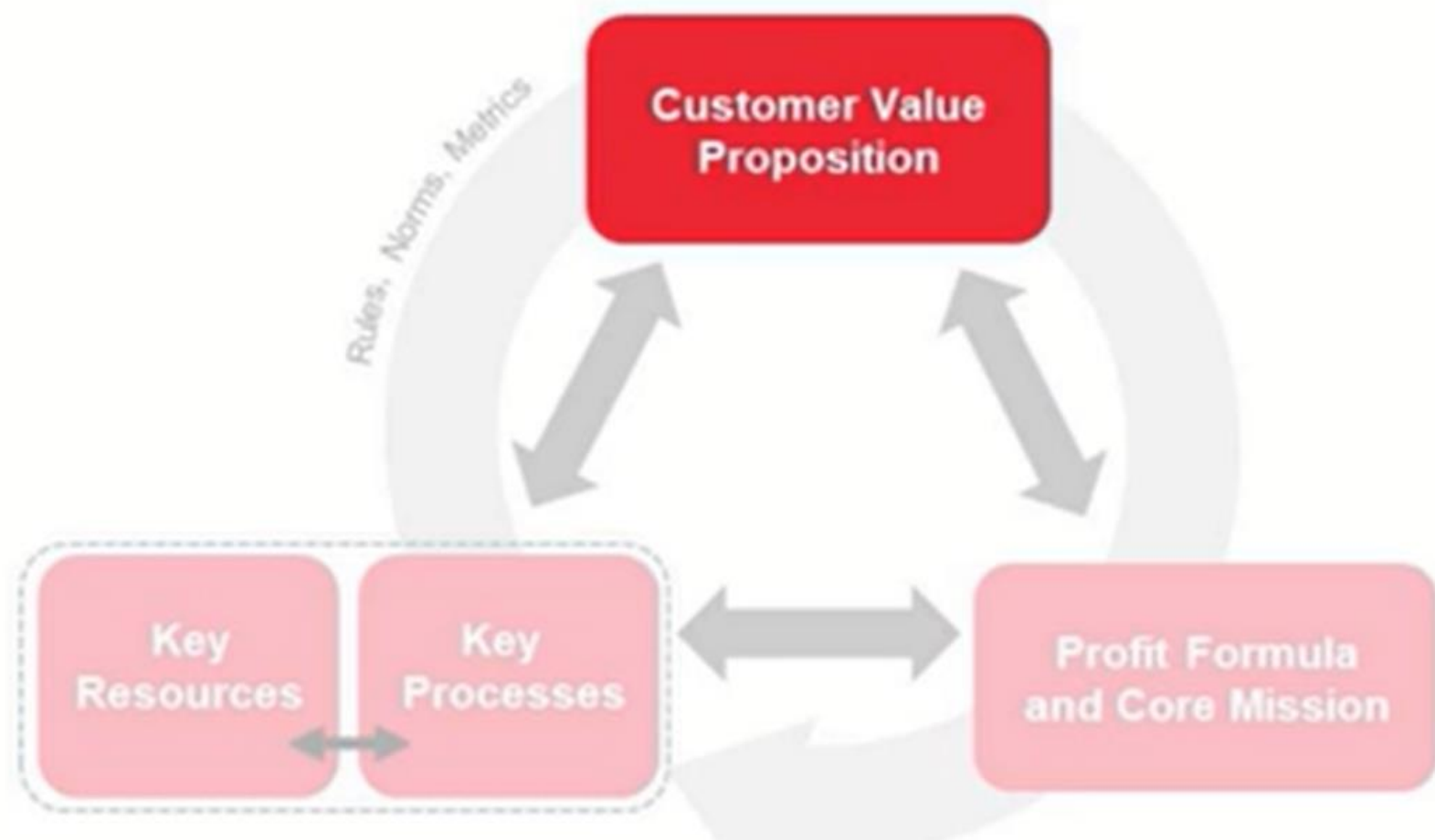
The key elements of a business model



A business model is an interdependent system



The customer value proposition has three elements



Offering

- What are you offering?
- Who is your customer?
- What jobs to be done are being addressed?

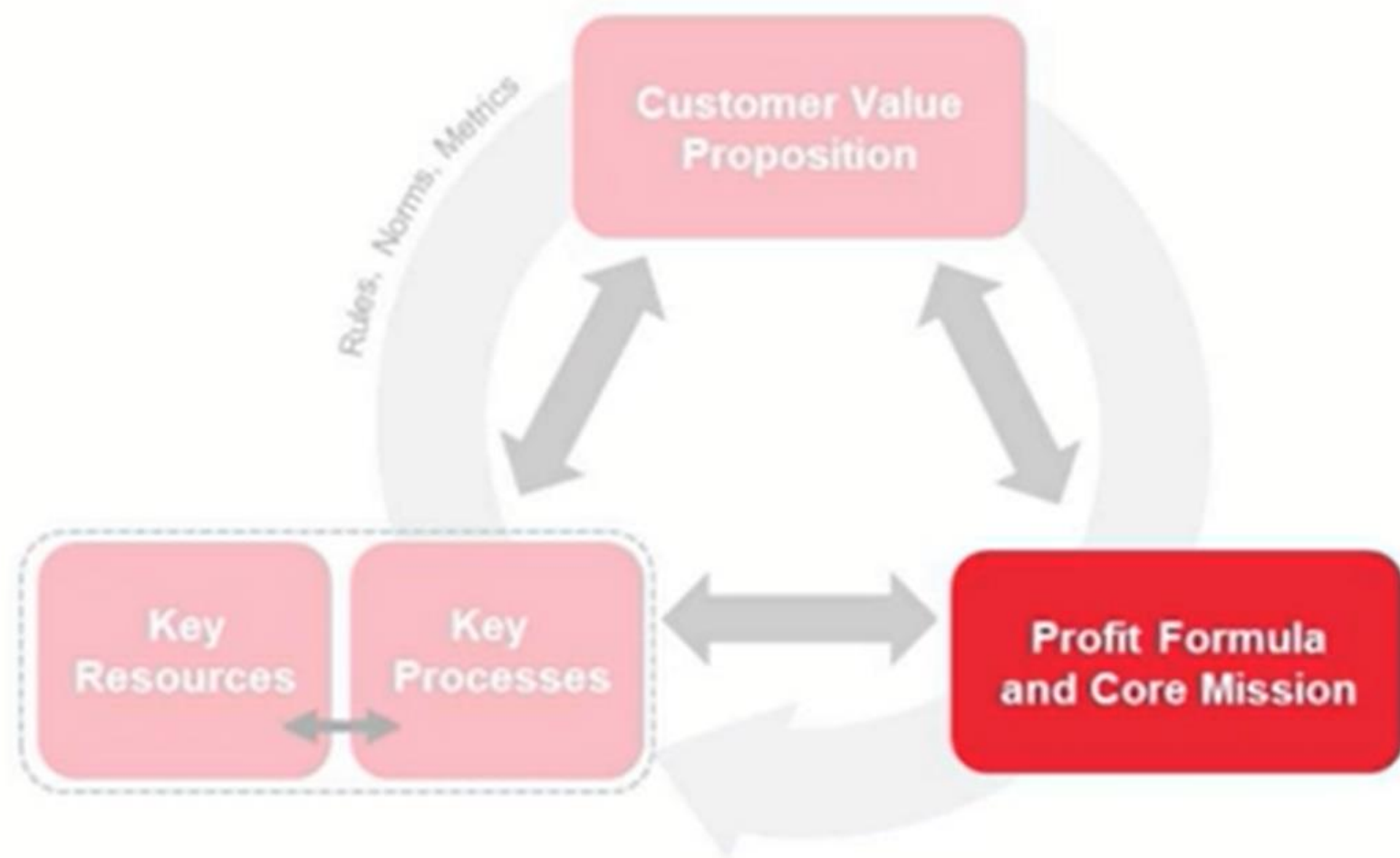
Access

- How do customers learn about the offering?
- How do customers get the offering?

Payment scheme

- How do customers pay for the offering?
- How often do customers purchase the offering?

The profit formula is defined by four elements



Revenue model

- How do we plan to make money?

Cost structure

- How are costs allocated?

Unit margin

- What sort of margins should each transaction net to achieve desired profit levels?

Resource velocity

- How quickly do resources need to be used to support target volume?

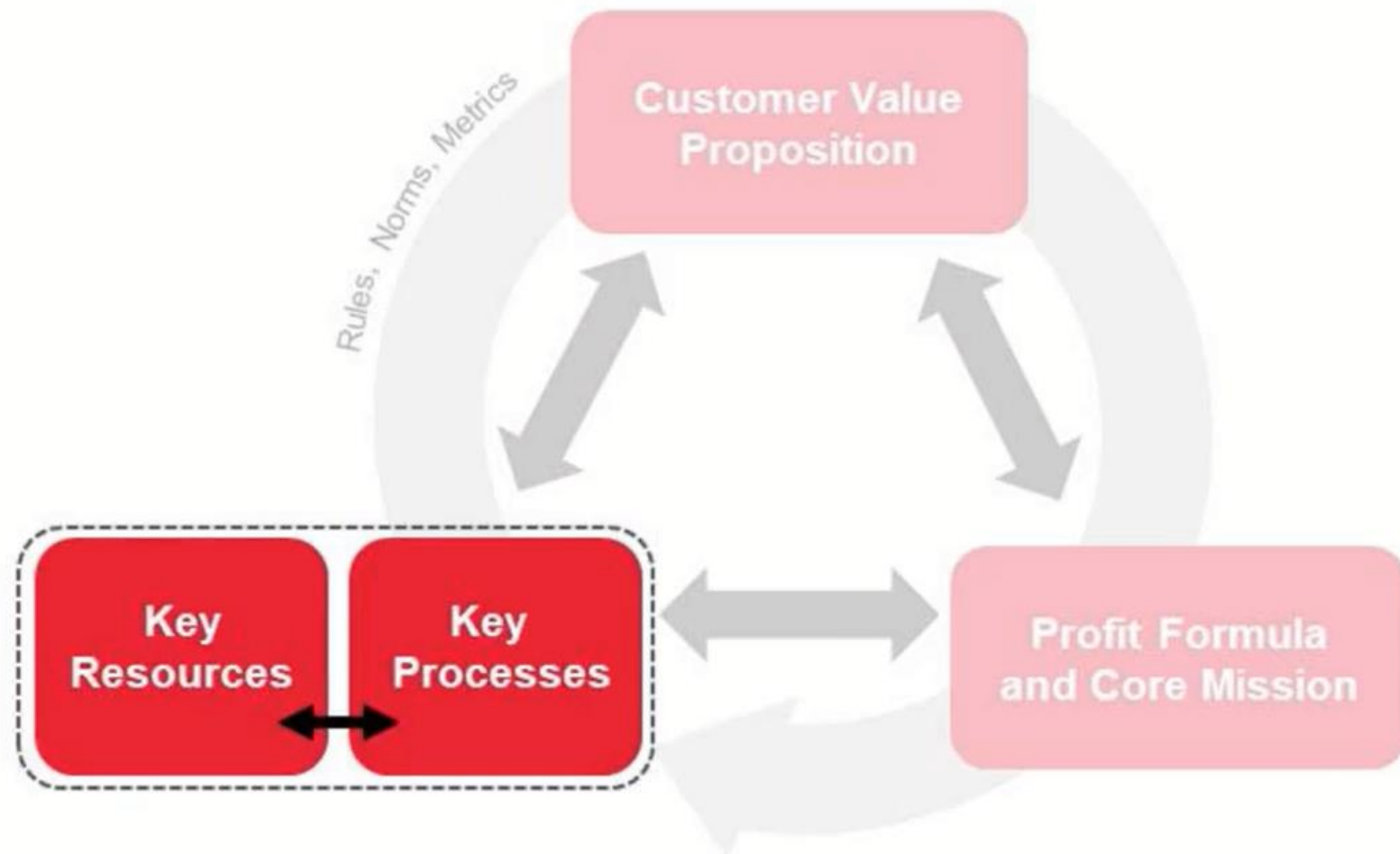
The delivery model consists of resources and processes

Resources

- People
- Technology
- Equipment
- Information
- Channels
- Partnerships
- Brand

Processes

- Design
- Product development
- Sourcing
- Manufacturing
- Hiring
- Training
- IT



גיבוש \ התאמת מודל עסקי

- מודלים עסקיים מצליחים נגזרים מתחום הפעילות, סוג ואופי המוצר (תוכן, קניית מוצרים, חוויה, רשת חברתית ועוד ועוד), ואיפיון הלקוח (תרבות, גיל, יכולת כלכלית, דפוסי רכישה ועוד)
- גיבוש מודל עסקי הוא למעשה סופו של תהליך שנשען על מחקר מקדים של היבטים שונים במיזם
- ככל שנדייק יותר בהבנת הלקוח והצורך שהוא מייצג, ונוודא את הערך שהמוצר מספק לו, מנקודת המבט שלו, כך נקבל תובנות משמעותיות יותר ונוכל לגבש מודל עסקי נכון יותר
- האפיון של הלקוח הוא חלק משמעותי במודל העסקי:
 - האם הלקוח שלנו הוא עסק B2B?
 - האם הלקוח שלנו הוא צרכן B2C?
 - האם המשתמש הוא המשלם, או גורם אחר?
- האתגר הוא לבחור במודל עסקי מתאים ומוצלח למיזם שלכם מתוך המגוון הקיים

מה ההבדל בין שיווק B2B לשיווק B2C?

○ ריבוי בעלי עניין, תהליך קבלת החלטות מורכב, ארוך

○ ריבוי משתמשים בעלי מאפיינים שונים

○ תקשורת \ מערכות יחסים בין אישיים

○ רגישות שונה למחיר

○ רכישה ממוצעת גדולה יותר

○ דרישה לתוצאות הניתנות למדידה

○ ערוצי הפצה ושיווק שונים

העולם החדש..

- קצב השינויים מאד מהיר, ויוצר אוסף מרשים של מודלים עסקיים חדשים
- מיזמים וחברות עשויות לשנות את המודל העסקי שלהם לפי שינויים בשוק, הוספת יכולות
- למיזמים וחברות יכולים להיות מספר מודלים עסקיים
- העולם החדש הינו רב מימדי : ריאלי ווירטואלי ומהווה הזדמנות לעסקים חדשים
- פרקטית לכל אחד יהיו אווטר לעבודה ואווטר למשחק
- רבות מהחברות המצליחות התבססו על ידי שילוב מודלים עסקיים חדשניים ולא דווקא טכנולוגיות פורצות דרך..
- מודלים עסקיים שהיו יציבים והוכיחו הצלחות משמעותיות במאה הקודמת - עוברים **שיבוש!!**
- מודל הפיתיון והקרס – מוצר ראשוני זול הדורש חידוש, או תשלום חודשי שוטף
- מודל הזכיינות משנות החמישים - McDonald's



דוגמאות למודלים עסקיים

○ **תשלום חד פעמי** על מוצר בודד או שירות, או אפליקציה הדורשת תשלום חד פעמי על מנת להוריד אותה לטלפון

○ דוגמאות??

○ **מודל מבוסס מנוי** – שימוש במוצר או בשירות תמורת תשלום רב פעמי (למשל תשלום חודשי או פעם בשנה) שיש לשלם על מנת להמשיך ולהשתמש במוצר או בשירות. משלמים מחיר קבוע בין אם משתמשים במנוי או לא, החידוש אוטומטי..

○ דוגמאות?? <https://youtu.be/ZUG9qYTJMsI>

○ **מודל מבוסס פרסומות** – מודל המבוסס על הפקת הכנסות על ידי שילוב פרסומות, גבייה ממפרסמים, רכישות המתבצעות באמצעות הפרסומות

○ דוגמאות??

○ **Freemium מודל** מבוסס על מתן מוצר בסיסי חינמי "Free", במקביל להתניית שירותים בעלי ערך מוסף "Premium" בתשלום, או הוספת חלקים בתשלום

○ דוגמאות??

דוגמאות למודלים עסקיים- המשך

○ מודל רישיון שימוש - Licensing

- החברה "משכירה" תוכן או אפליקציה שבבעלותם לצדדים שלישיים (ללקוחות). מודל רישיון יכול להיות גם רלוונטי עבור שימוש בקניין רוחני כמו פטנטים וזכויות יוצרים
- דוגמאות??

○ מכירת נתונים – Data Sale

- מאגרי נתוני שימוש הם בעלי ערך עצום לחברות. יש חברות המבססות את המודל העסקי שלהם על מכירת הנתונים שהם אוספים לחברות המעוניינות לבסס על מאגרי הנתונים את המודל העסקי שלהם
- דוגמאות??
- Build to sell - המוצר חינוכי, בונים על זה שהמיזם יגדל ויאסוף כמות משתמשים
- אינסטגרם ודומיו – מאפשר לשלם עבור קידום פוסט כך שיגיע למספר רב של אנשים שאינם עוקבים
- אתרים שבנוסף על התוכן שלהם, מאפשרים פרסומות כחלק מדף האינטרנט שלהם

דוגמאות למודלים עסקיים- המשך

- **מודל אי-קומרס** חסכו את עלויות הקמת החנות הפיזית ובכך יכלו להציע מוצרים במחירים זולים יותר, הדוגמא הידועה – אמזון שהחלה כחנות ספרים..
- היום המגמה הזו הולכת ומתחזקת ואנשים יותר ויותר מתרגלים לעובדה שהם יכולים לרכוש כל דבר באינטרנט, והוא ישלח אליהם כעבור מספר ימים.
- היופי הוא שכל אחד יכול להקים חנות משל עצמו
- דוגמאות??
- קונימבו | אישופ | ווקומרס | נופקומרס | אופן כארד | פינטרסט | קרייגליסט | אטצי |
- **כלכלה שיתופית- ניצול מיטבי של משאבים קיימים, צמצום בזבוז וכפילויות, מקסום ערך לכולם**
- דוגמאות??

דוגמאות למודלים עסקיים- המשך

- **כלכלה מעגלית** – היא גישה כלכלית החותרת למניעת בזבז, על ידי ניצול מרבי של חומרי גלם או אנרגיה. שינוי בשרשרת האספקה כך שכל משאב ינוצל מקסימום פעמים למיצוי ושימוש חוזר מרבי במשאבים מרמת המוצר, דרך מרכיביו, ועד חומרי הגלם מהם הוא מיוצר
 - דוגמאות??
- **מכירה פומבית** – ישנן חברות המציעות ללקוחותיהם להגיש הצעות מחיר על מוצרים או שירותים
 - דגמאות??
- **רכישה קבוצתית** – ישנן חברות שהמודל העסקי שלהן מציע מחיר זול יותר על מוצרים או שירותים במידה וקיימת קבוצה של רוכשים ולא רוכש יחיד
 - דוגמאות??


דוגמאות למודלים עסקיים- המשך


○ **שיווק שותפים – AFFILIATE MARKETING** - שותפות עסקית בין עסק אחד שמעוניין למכור ולהפיץ את המוצר שלו ולבין השותף המשווק שמשתמש בתפוצה שיש לו כדי להעביר לקוחות חדשים לאותו עסק.

○ זהו מודל עסקי שבעיקר רלוונטי לבלוגים מצליחים. הרווח הוא הדדי – החברה מקבלת המלצה וחשיפה זולה יחסית דרך בלוגרים/בעלי דעה שמפיצים את הבשורה ישירות לקהל יעד רלוונטי

○ דוגמא בלוג טיולים המצטרף לתכנית השותפים של איסתא, ומייצר קישורים לקוראי הבלוג לרכישת שירותים מאסתא. בתמורה בעל הבלוג יקבל עמלה על ההפנייה..

עוד דוגמאות..


שינתה את המודל העסקי שלה למכירת מנועים למטוסים  ○

שינתה את המודל העסקי שלה למכירת מכוניות  ○

TESLA

Lemonade ○ – שיבוש שוק הביטוח, בנתה מנגנון רווחיות אחר: 20% מכל פרמיה מוקצה לתפעול החברה, ושאר הכסף נועד לתשלום תביעות, ואם נותר כסף בקופת החברה הוא נתרם לעמותות ללא מטרת רווח לפי העדפות הלקוחות...

ויניגר: "דווקא מתוך ההבנה שזה כזה שעמום, פה בדיוק ההזדמנות לעשות משהו שיעיף לאנשים את הראש"

 ○ **הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית** א' 38 מאפשר הוספת ממ"דים למבנים ישנים, חיזוק היסודות ומשדרג את הדירות המיושנות, הקבלן מקבל היתר בניה לדירות נוספות בכל בניין..

עוד דוגמאות

priceline® ○ מציעה שירותי תיירות – טיסות, מלונות ורכב שכור – במחירים מוזלים במיוחד. אתר החברה מאפשר ללקוחות להגיש הצעה (מחייבת) לשירותי תיירות על פי תיאור כללי ("טיסה מתל אביב לניו יורק", "מלון שלושה כוכבים בפאריס") מבלי לדעת מראש מהו ספק השירותים אותו יקבלו. מודל עסקי זה מאפשר לספקי שירותים להציע מחירים זולים במיוחד מבלי לסכן לקוחות קבועים או לקוחות המעוניינים במותג מסוים, שכן לקוחות קבועים אינם יכולים להזמין שירותים של ספק או מותג מסוים. החברה מציעה מוצרים קיימים (שירותי תיירות) וייחודה הוא במודל העסקי.

חברת שנרכשה על ידי amazon מציעה מוצר אחד ביום למכירה, בהנחה גדולה. המוצרים המוצעים הם מוצרים קיימים, וייחודה של החברה הוא במודל העסקי



https://www.youtube.com/watch?v=N_RoMxxnSvs&t=1s

שיעורי בית:

○ הגדירו - מהו המודל העסקי של המיזם שלכם?

ולסיכום..

- המודלים העסקיים החדשים התגבשו לאור האתגר שניצב בפני המיזמים והיוו חלק בלתי נפרד ממהפכת האינטרנט והתפתחות הפלטפורמה הדיגיטלית

○ <https://www.youtube.com/watch?v=avWVPaJFgFk>

מקורות לעדכונים על חדשנות

○ עיתונים –

○ גיקטיים <https://www.geektime.co.il/>

○ טק 12 <https://www.tech12.co.il/>

○ הרוארד ביזנס רווי - <https://hbr.org/>

○ מייטאפים –

○ אופן וואלי - <https://www.openvalley.co.il/>

○ הייטק תבור - <http://www.techtavor.com/> -

○ מעברים בעמק - <https://www.maavarim-baemek.org.il/cgi-webaxy/item?home>

○ היי סנטר חיפה - <https://hicenter.co.il/>

○ דזייןאייט <https://www.designit.com/studios/tel-aviv>

שיקוף וסיכום

- מה הדבר האחד החשוב שלמדתם בשיעור? מה אתה לוקח מהשיעור?
- מה לא היה ברור בשיעור?
- שאלות ובקשות

Thank You !

Q & A

Orly Bengal
Service Design & Innovation Expert
orlybengal@gmail.com

