

10.8 המודל העסקי של הארגון

תמצת וערך מתוך BABOK : איציק סיון

10.8.1 מטרה

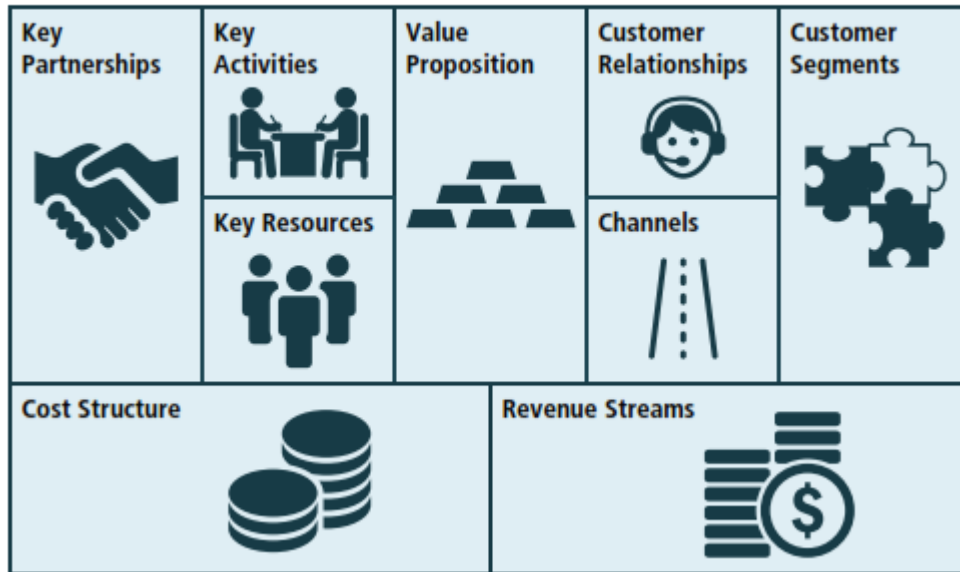
המודל העסקי מתאר כיצד הארגון יוצר, מספק ורוכש ערך עבור לקוחותיו ומהם.

10.8.2 תיאור

תיעוד המודל העסקי מורכב מתשע אבני בניין המתארים כיצד הארגון מתכוון לספק ערך:

- שותפויות מפתח
- פעילויות מפתח
- משאבים עיקריים
- מוצרים/שירותים
- קשרי לקוחות
- ערוצים
- מגזרי לקוחות
- מבנה עלויות
- מקורות ההכנסות.

Figure 10.8.1: Business Model Canvas



המודל העסקי יכול לשמש ככלי אבחון ותכנון לגבי אסטרטגיה ויוזמות. האלמנטים השונים של התיעוד משמשים עדשה לתוך המצב הנוכחי של העסק, במיוחד לגבי כמויות האנרגיה היחסית, הזמן והמשאבים שהארגון משקיע כיום בתחומים שונים. ככלי תכנון וניטור, התיעוד יכול לשמש כקו מנחה ומסגרת להבנת תלויות פנימיות, וסדרי עדיפויות בקרב קבוצות ויוזמות.

תיעוד המודל העסקי מאפשר מיפוי של תוכניות, פרויקטים, ויוזמות (כגון גיוס או שימור כישרון) לאסטרטגיה של הארגון.

ניתן להשתמש בתיעוד כדי להציג היכן הארגון משקיע והיכן יוזמה מסוימת מתאימה, כולל כל היוזמות הקשורות.

תיעוד המודל העסקי יכול לשמש גם כדי להדגים היכן המאמצים של מחלקות וקבוצות עבודה שונות יכולות להתאים לאסטרטגיה הכוללת של הארגון.

10.8.3 אלמנטים

1. שותפויות מפתח

שותפויות מפתח, כרוכות לעתים קרובות במידה מסוימת של שיתוף מידע קנייני, כולל טכנולוגיות. שותפות מפתח יעילה יכולה, בחלק מהמקרים, להוביל לקשרים רשמיים יותר כגון מיזוגים ורכישות. התועלות בהתמודדות עם שותפויות מפתח כוללות:

- אופטימיזציה וחסכון,
- הפחתת סיכון ואי וודאות,
- רכישת משאבים ופעילויות מסוימות, וכן
- היעדר יכולות פנימיות

2. פעילויות מפתח

פעילויות מפתח הן אלה שקריטיות ליצירת, משלוח ותחזוקה של ערך, כמו גם פעילויות אחרות התומכות בתפעול של הארגון. פעילויות עיקריות ניתן לסווג כ:

- פעילויות ערך מוסף: מאפיינים, יכולות ופעילויות עסקיות שהלקוח מוכן לשלם עבורם.
- פעילויות ללא ערך מוסף היבטים ופעילויות שהלקוח אינו מוכן לשלם עבורם.
- פעילויות רגולטוריות: פעילויות שהעסק חייב לבצע בגלל אילוצים רגולטוריים שהלקוח לא משלם עבורם

3. משאבים עיקריים

משאבים הם הנכסים הדרושים לביצוע המודל העסקי. משאבים עשויים להיות שונים בהתאם למודל העסקי. משאבים ניתן לסווג כ:

- פיזי: יישומים, מיקומים ומכונות.
- פיננסי: מה נדרש כדי לממן מודל עסקי, כגון מזומנים וקווים של אשראי.
- אינטלקטואלי: כל היבטים הקנייניים המאפשרים למודל עסקי לשגשג, כגון ידע, פטנטים וזכויות יוצרים, מסדי נתונים של לקוחות ומיתוג.
- אנושי: האנשים הדרושים לביצוע המודל העסקי

4. מוצרים/שירותים

המוצרים/השירותים שעונים על דרישות הלקוחות ומספקים להם ערך.

5. קשרי לקוחות

ככלל, קשרי הלקוחות מסווגים כרכישת לקוחות ושימור לקוחות. השיטות המשמשות להקמה ותחזוקה של היחסים עם הלקוח משתנות בהתאם לרמת האינטראקציה הרצויה ושיטת התקשורת.

6. ערוצים

ערוצים הם הדרכים השונות שבהן הארגון מקיים אינטראקציה ומספק מוצרים/שירותים ללקוחותיו. ערוצים מסוימים הם מכווני תקשורת (למשל, ערוץ שיווק), וחלקם מכווני משלוח (לדוגמה, ערוצי הפצה). דוגמאות נוספות כוללות ערוצי מכירה וערוצים שותפים.

ארגונים משתמשים בערוצים כדי:

- להעלות את המודעות להצעותיהם,
- לסייע ללקוחות להעריך הערך עבורם
- לאפשר ללקוחות לרכוש טובין או שירות,
- לסייע לארגון לספק את המוצרים/שירותים,
- לספק תמיכה.

הבנת ערוצים כוללת זיהוי התהליכים, ההנהלים, הטכנולוגיות, התשומות והתפוקות (והשפעתן הנוכחית), וכן הבנת הקשר בין הערוצים השונים לאסטרטגיות של הארגון.

7. מגזרי לקוחות

מגזרי הלקוחות מקבצים לקוחות עם צרכים ותכונות משותפות כך שהארגון יוכל לענות לצרכיהם ביעילות ואפקטיביות רבה יותר.

יש לשקול חלוקה למגזרים על פי:

- צרכים שונים לכל מגזר,
- רווחיות משתנה בין מגזרים,
- ערוצי הפצה שונים ו
- הקמה ותחזוקה של קשרי לקוחות.

8. מבנה עלויות

לכל ישות, מוצר או פעילות בתוך הארגון יש עלות משויכת. ארגונים מבקשים לצמצם, או לבטל עלויות בכל מקום אפשרי. צמצום עלויות עשוי להגדיל את הרווחיות של הארגון ולאפשר שימוש בכספים שנחסכו כדי ליצור ערך עבור הארגון ועבור הלקוחות. לכן, חשוב להבין את ההבדלים בין סוגי העלויות ואת השפעתם, והיכן הארגון מתמקד במאמציו לצמצם עלויות.

9. מקורות ההכנסות

מקורות הכנסות הן הדרכים או השיטות שבהן ההכנסות מגיעות לארגון מכל פלח לקוחות בתמורה למוצרים/שירותים,

10.8.4 שיקולי שימוש

חוזקות

- זוהי מסגרת יעילה שנמצאת בשימוש נרחב אשר מסייעת להבנה ולייעול של מודלים עסקיים.
- קלה לשימוש וקלה להבנה.

מגבלות

- הטכניקה אינה מתייחסת להשפעות סביבתיות או חברתיות
- ההתמקדות העיקרית במוצרים/שירותים אינה מספקת תובנה הוליסטית לאסטרטגיה העסקית.
- הטכניקה אינה כוללת במודל את המטרה האסטרטגית של הארגון