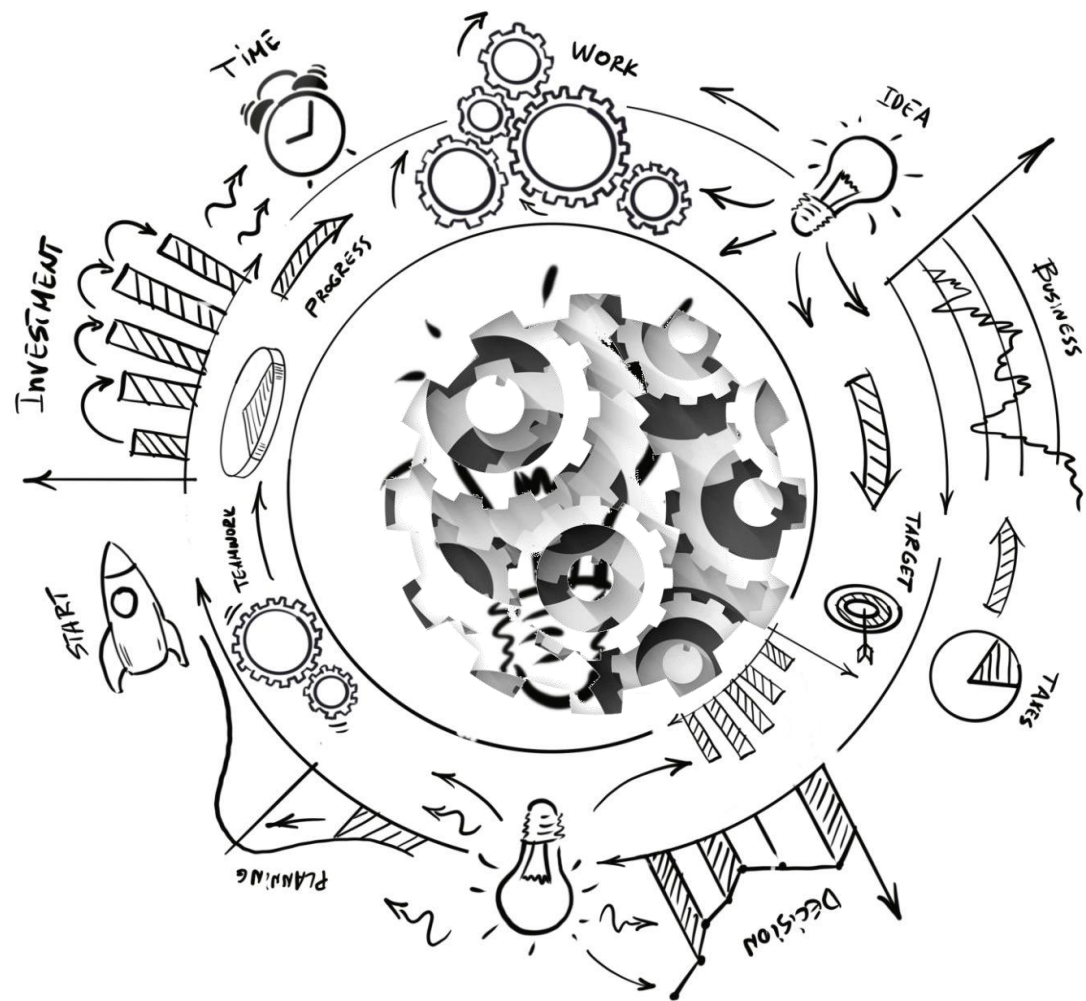




עיצוב מודלים עסקיים

מובילי חדשנות ענף מסחר ושירותים



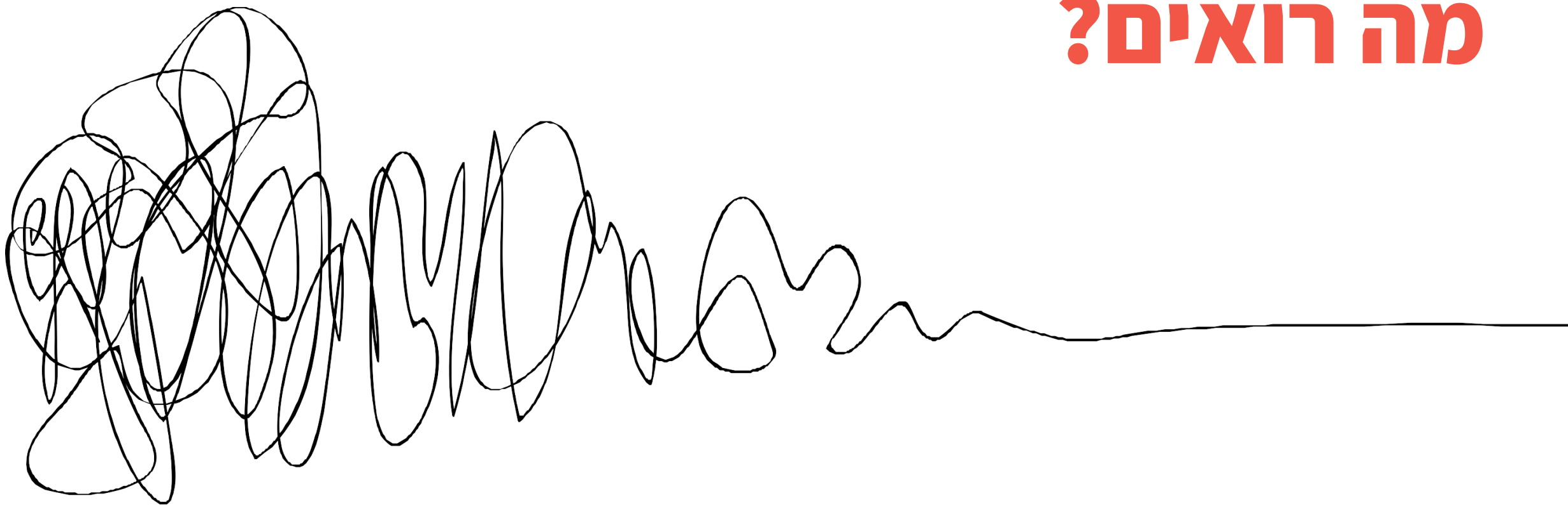
למה התכנסנו?

להכיר שפה חדשה

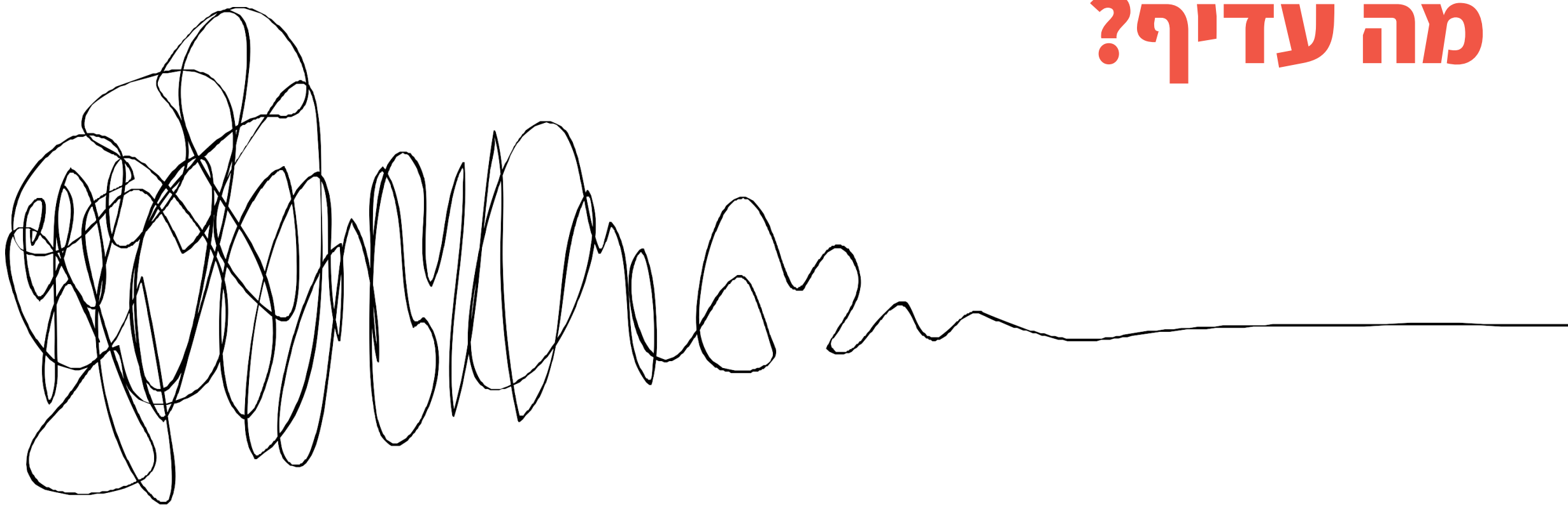
"עיצוב מודלים עסקיים"

- לקבל השראה מהטובים ביותר
- להתנסות בעיצוב מודל עסקי

מה רואים?

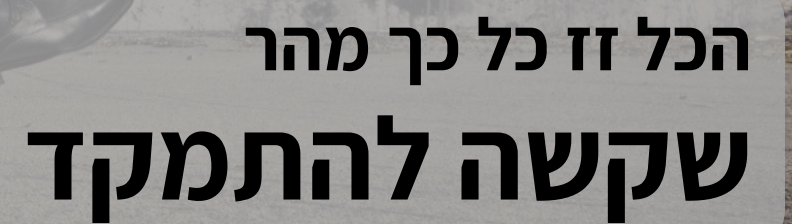


מה עדיף?

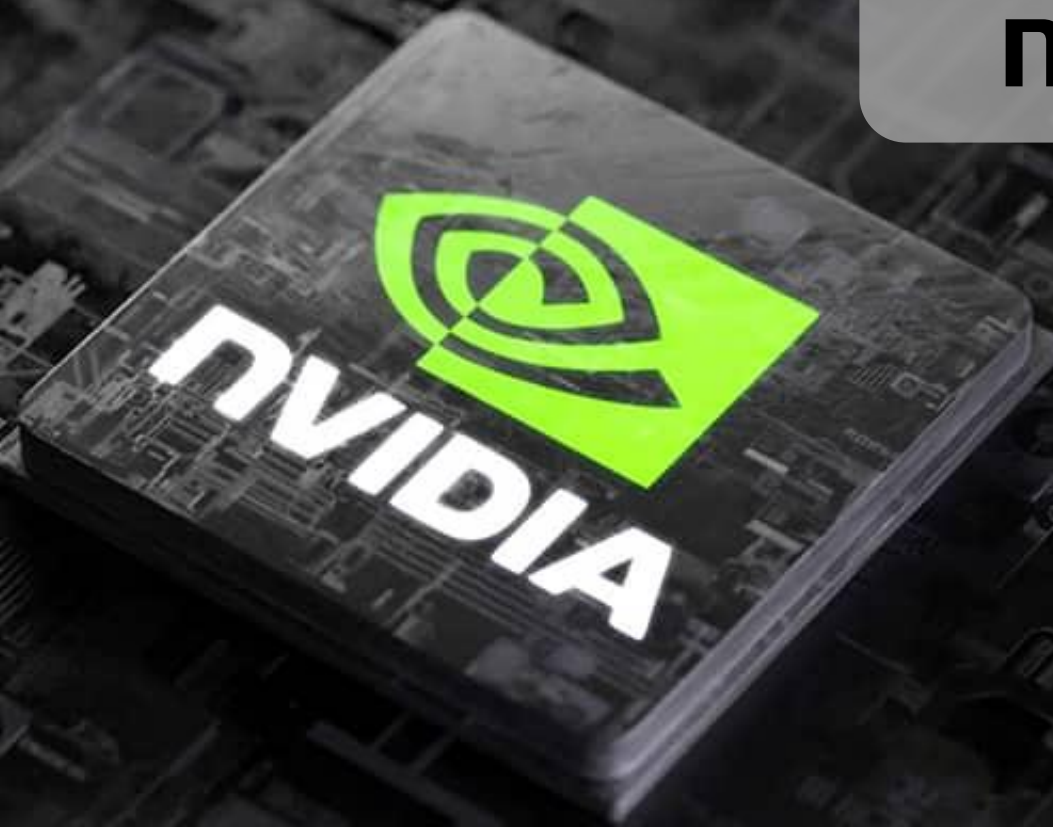




בעולם שבו
יש הצפה
של מידע...



צמיחה הפכה
למילת המפתח





אסטרטגיה
הפכה לצורך חיוני

להגן על המודל העסקי
איך לנעול לקוחות
לזמן ארוך יותר?

שינוי אסטרטגי
מה מגרש המשחקים
הבא שלך?

צמיחה מהירה יותר
איך למצוא סגמנטי
שוק חדשים?

צמיחה בלתי רגילה
איך ליצור פורטפוליו
של מנועי צמיחה?

להפוך למוביל
איך לאתגר באופן
קבוע את חוקי המשחק
של השוק





מה זה אומר להיות ארגון בלתי מנוצח?

Uber



NETFLIX

amazon.com



Google



SPACEX



מה משותף לדעתכם
לכל החברות הללו?



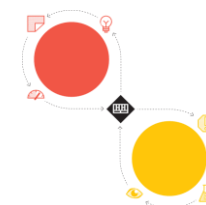
גישה

חברות בלתי מנוצחות



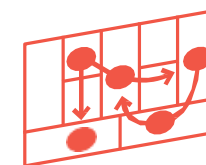
מתעלות מעבר לגבולות התעשייה

שוברות את "גבולות
התעשייה". חקירה מתמדת
של דרכים חדשות ליצירת
ערך סביב הזדמנויות בשוק.



מתחרות על מודלים עסקיים מעולים

משאירות את התחרות מאחור
וממצות את ההזדמנויות ע"י
עיצוב, תיקוף והטמעה של
מודלים עסקיים משבשים
וקשים להעתקה.



ממציאות עצמן מחדש כל הזמן

באופן קבוע מעדכנות מי הן,
מפלחות שוק, וממנפות
טכנולוגיה כדי להישאר
רלוונטיות ומובילות



חברות בלתי מנוצחות תמיד
בוחנות את המודל העסקי
 שלהן על פני שלושה מימדים
רלוונטיות, כדאיות ושימוש



חברות בלתי מנוצחות

רלוונטיות

הצעת הערך יכולה לנוע על

סקאלה של הצעות ערך ותועלות

שמאפשרת לשנות העדפות ולהחליף

פתרונות קיימים ועד ערך חיוני

שמביא לשינוי בהתנהגות



שינוי העדפות

שינוי התנהגות

כדאיות

יכולה לנוע על סקאלה של

מידת השינוי שהיא מייצרת בשרשרת
הערך בשוק, משינוי התפקיד של
הארגון בשרשרת הערך ועד ליצירת
שרשרת ערך חדשה לגמרי



שינוי תפקיד
בשרשרת

שרשרת ערך
חדשה

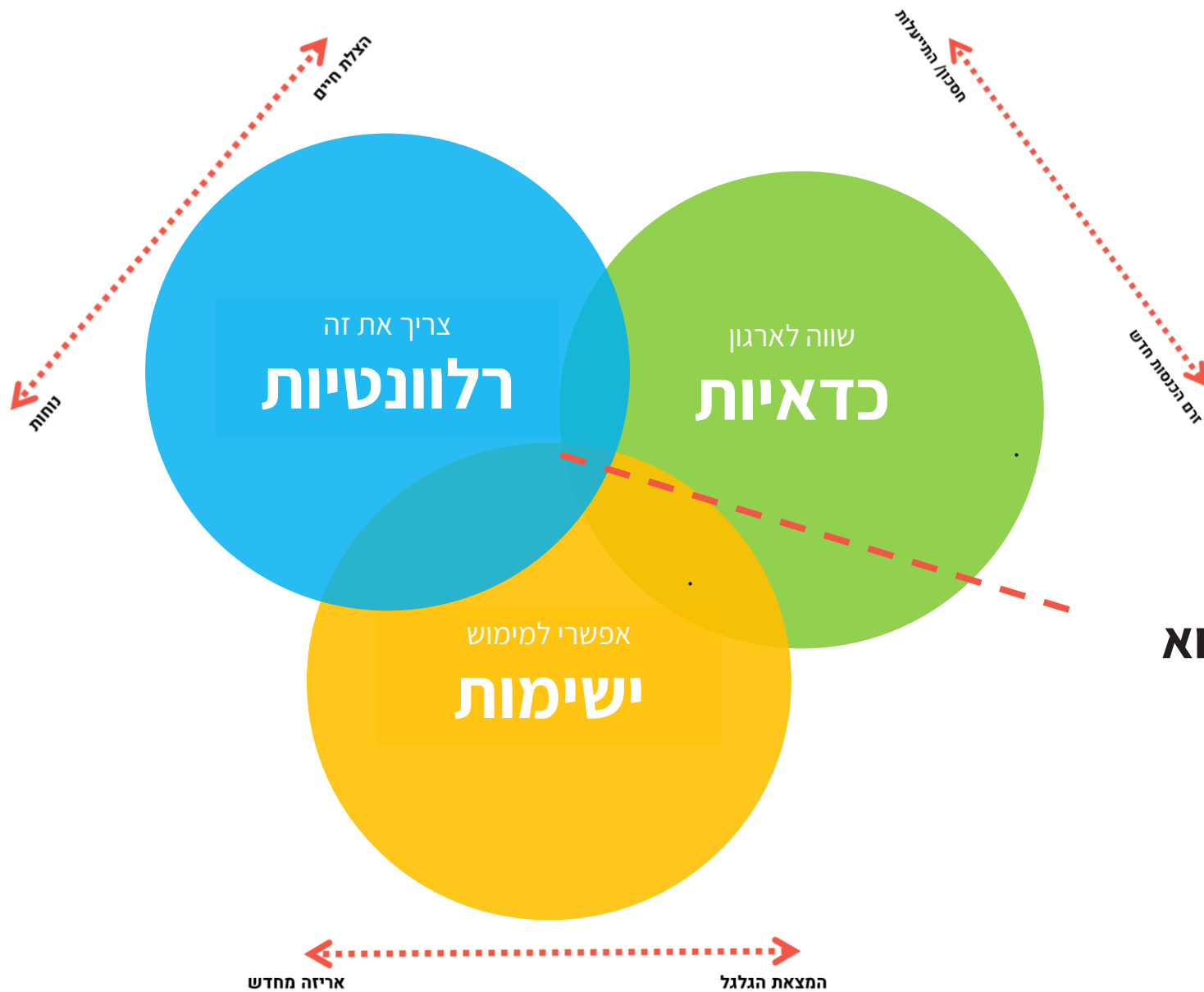
ישימות

יכולה לנוע על סקאלה של "יבוא"
מודל עסקי שלם מתעשייה שונה ועולם
תוכן אחר והתאמתו לשוק שלנו, ומאידך
שינוי אלמנט אחד במודל העסקי הקיים



שינוי חלק אחד
במודל העסקי

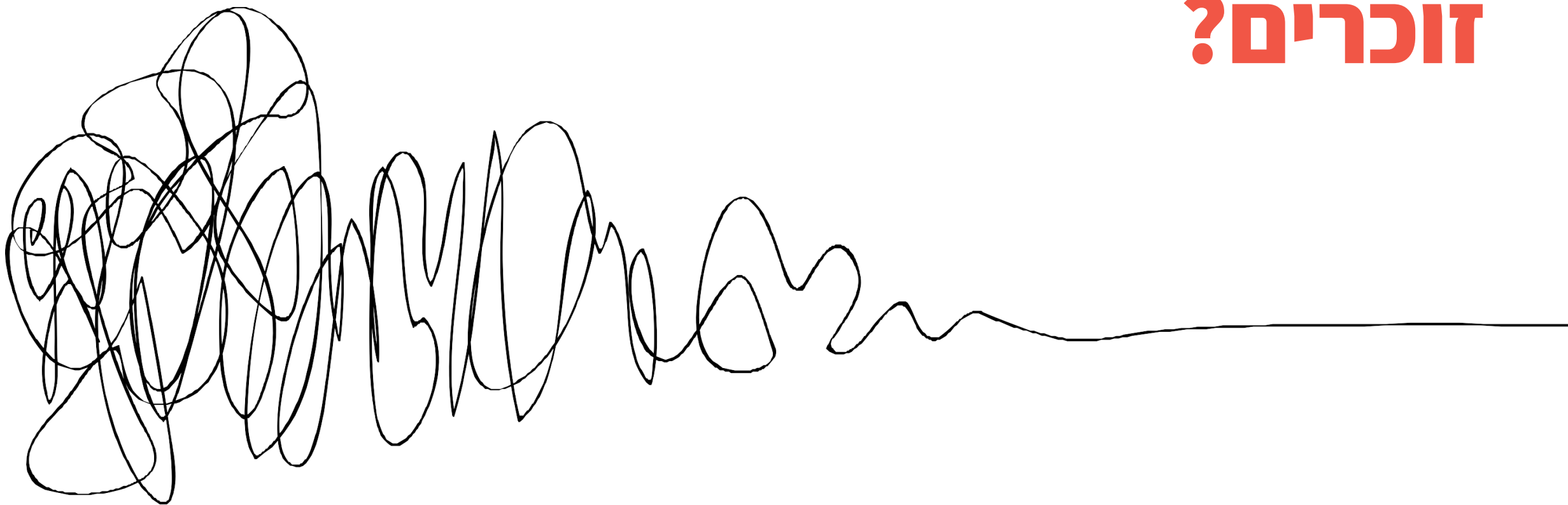
מודל עסקי
מתעשייה אחרת



האתגר

**לייצר פתרון מוביל על
הסקאלות השונות שהוא
רלוונטי, ישים וכדאי**

זוכרים?



בואו נהרוג מיתוס



[illegible]

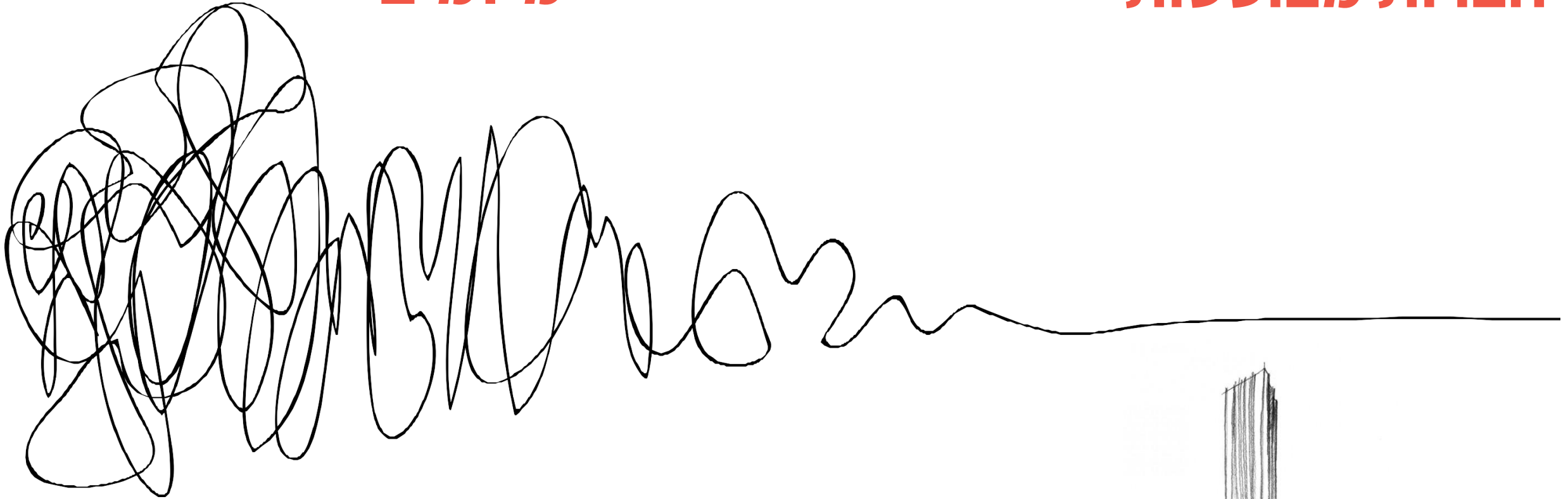


\$1B



מיזמים

חברות מבוססות



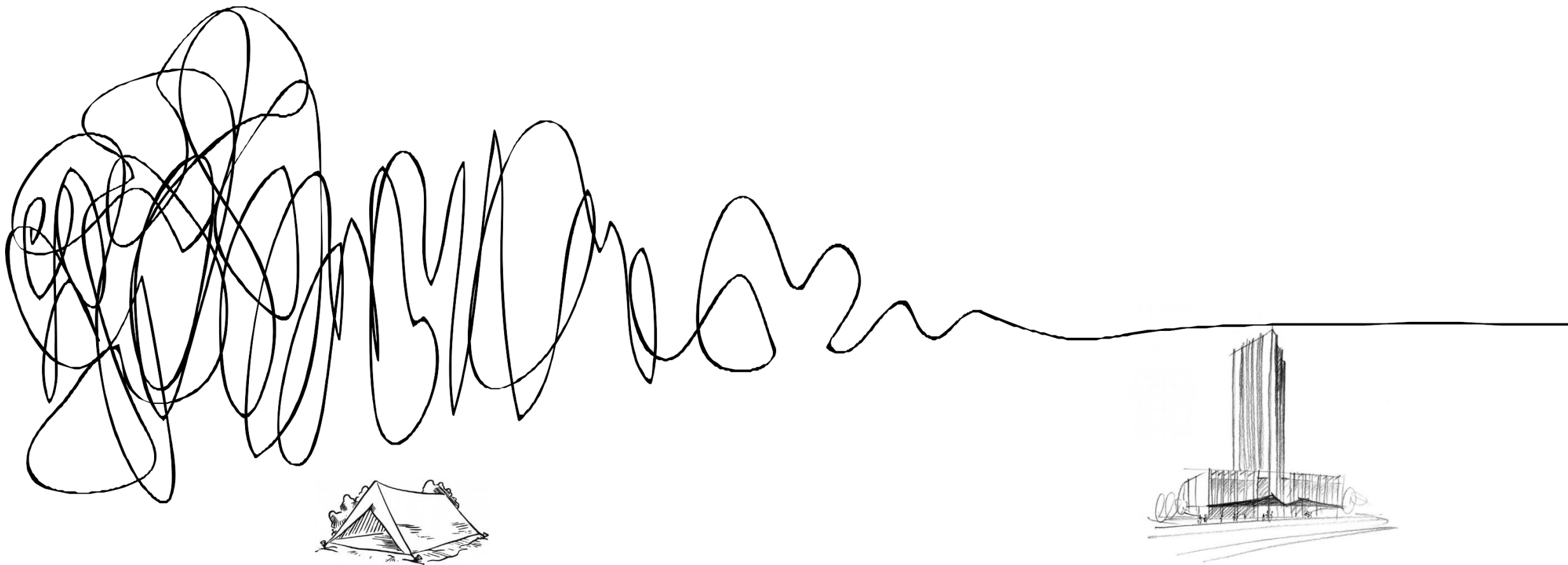
חיפוש



ביצוע

ליצור ערך חדש

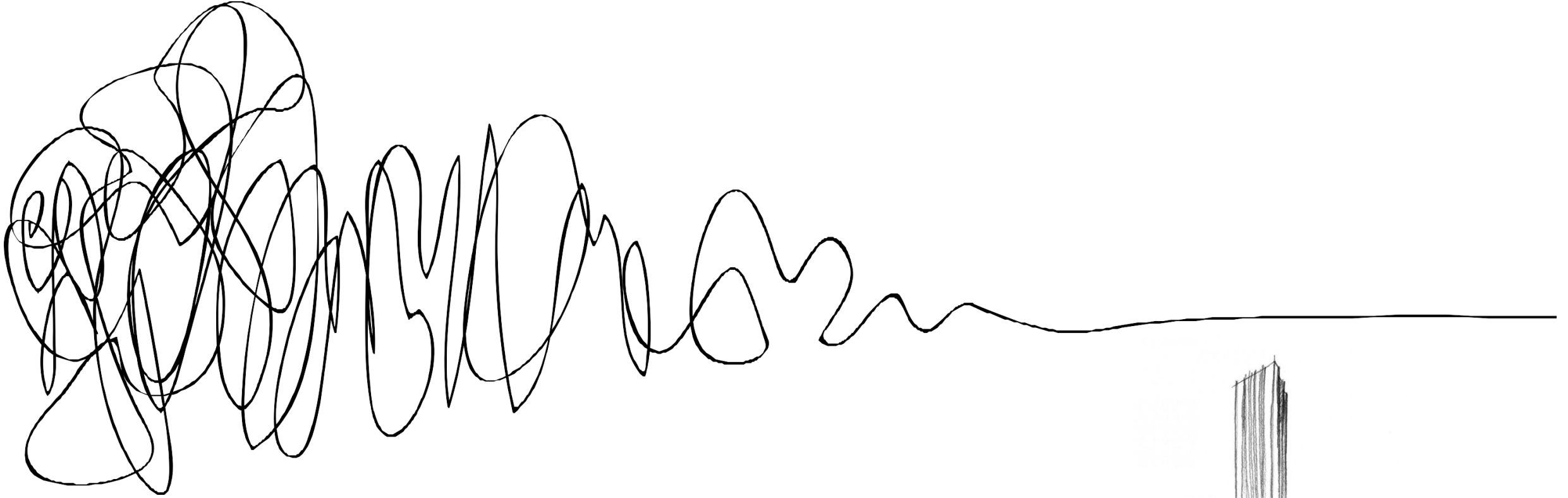
לשפר את הקיים



חיפוש

ביצוע

פיצוח



חיפוש

ניהול

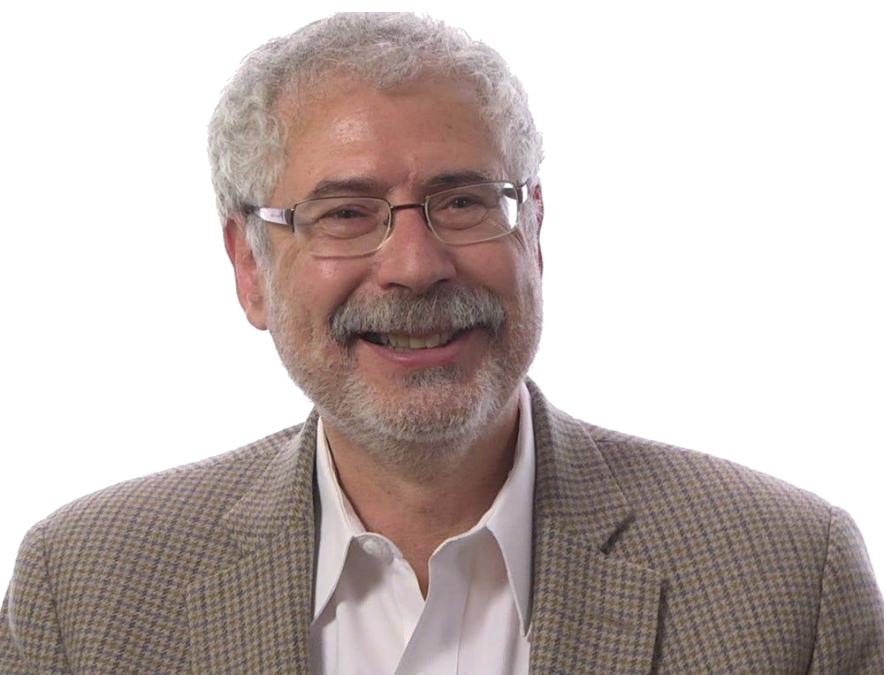


ביצוע

לא "מיזם הוא

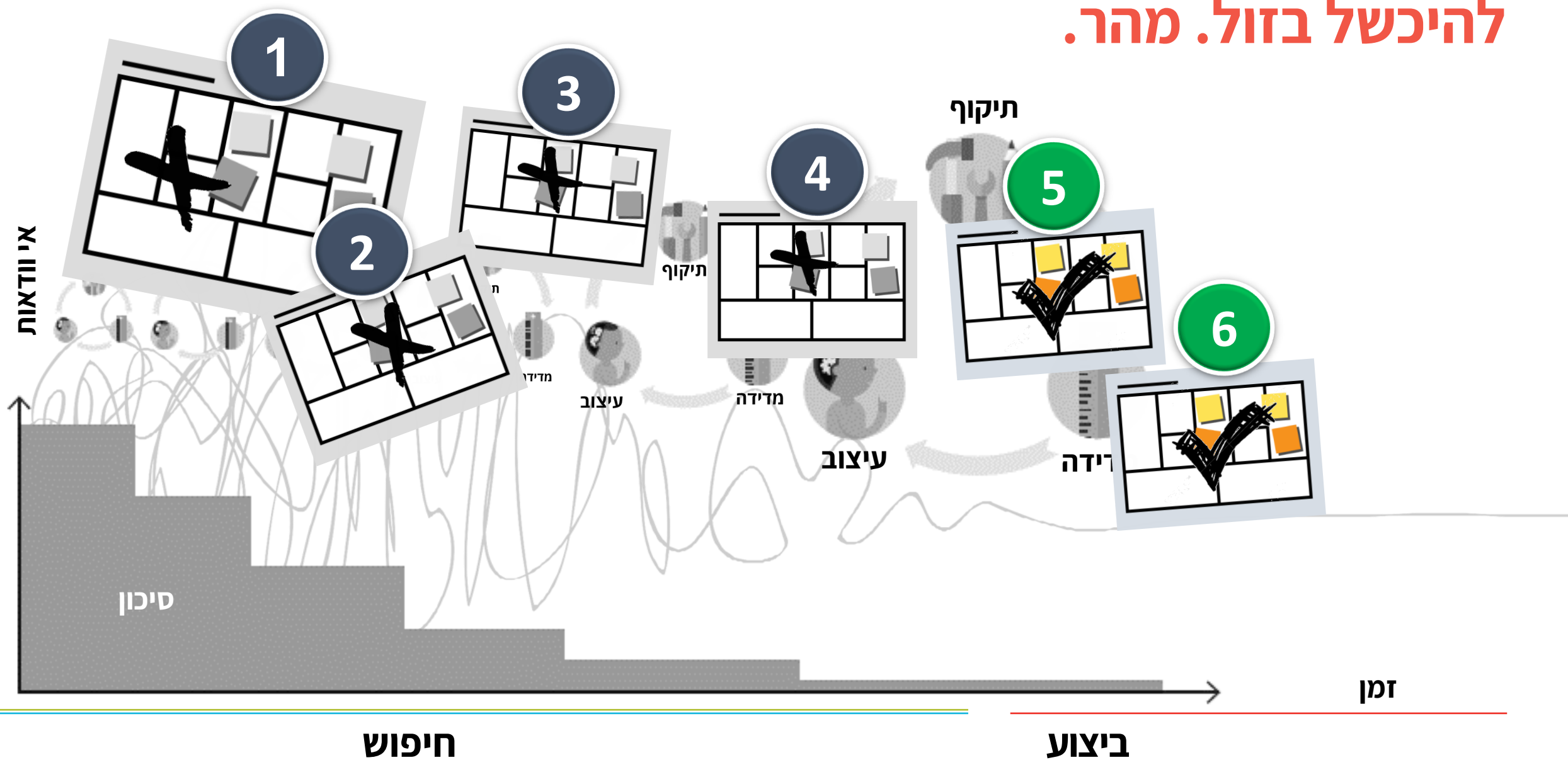
גרסה קטנה

של ארגון קיים"



סטיב בלנק, יזם וסופר

פיבוט במתכוון. להיכשל בזול. מהר.



להחליף

בתובנות מבוססות ראיות



מידע ודעות





חיפוש



ביצוע





חדשנות

משמעותית

זה הרבה יותר
ממוצר או שירות...

זו אומנות פיצוח

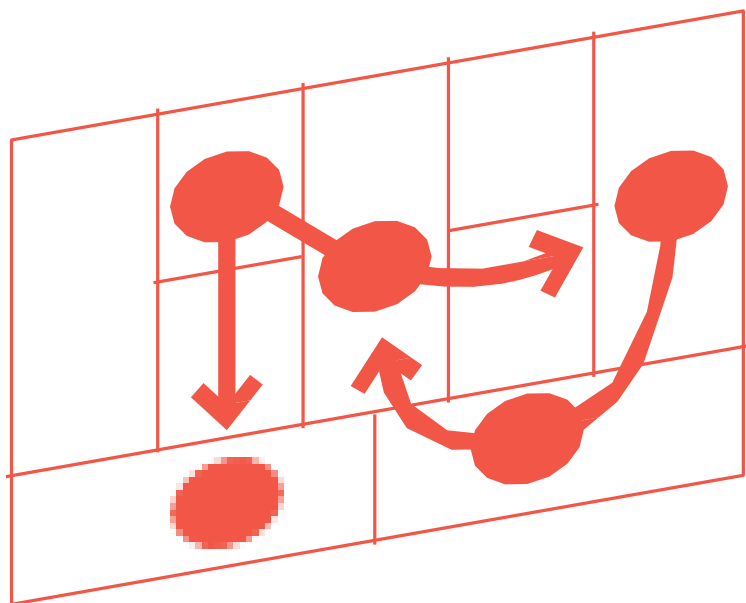
צמיחה של מודל עסקי



מה זה מודל עסקי ?

כל משתתף רושם
לעצמו הגדרה של מודל עסקי





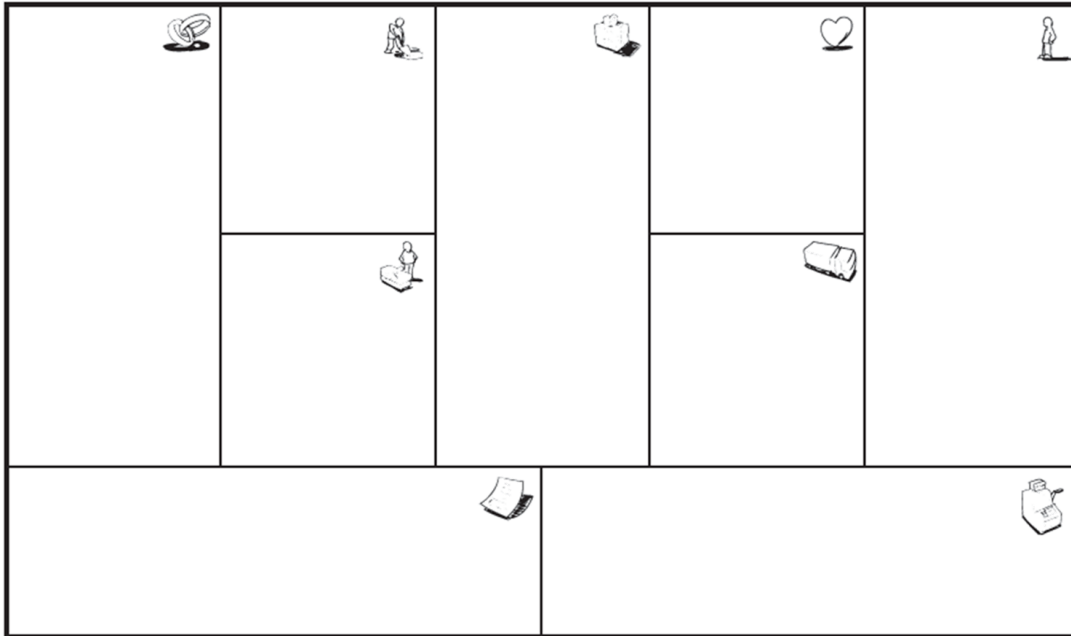
מודל עסקי

הרציונל שבו ארגון
מייצר, מעביר ללקוחות
ומתרגם להכנסות, ערב



ALEX OSTERWALDER

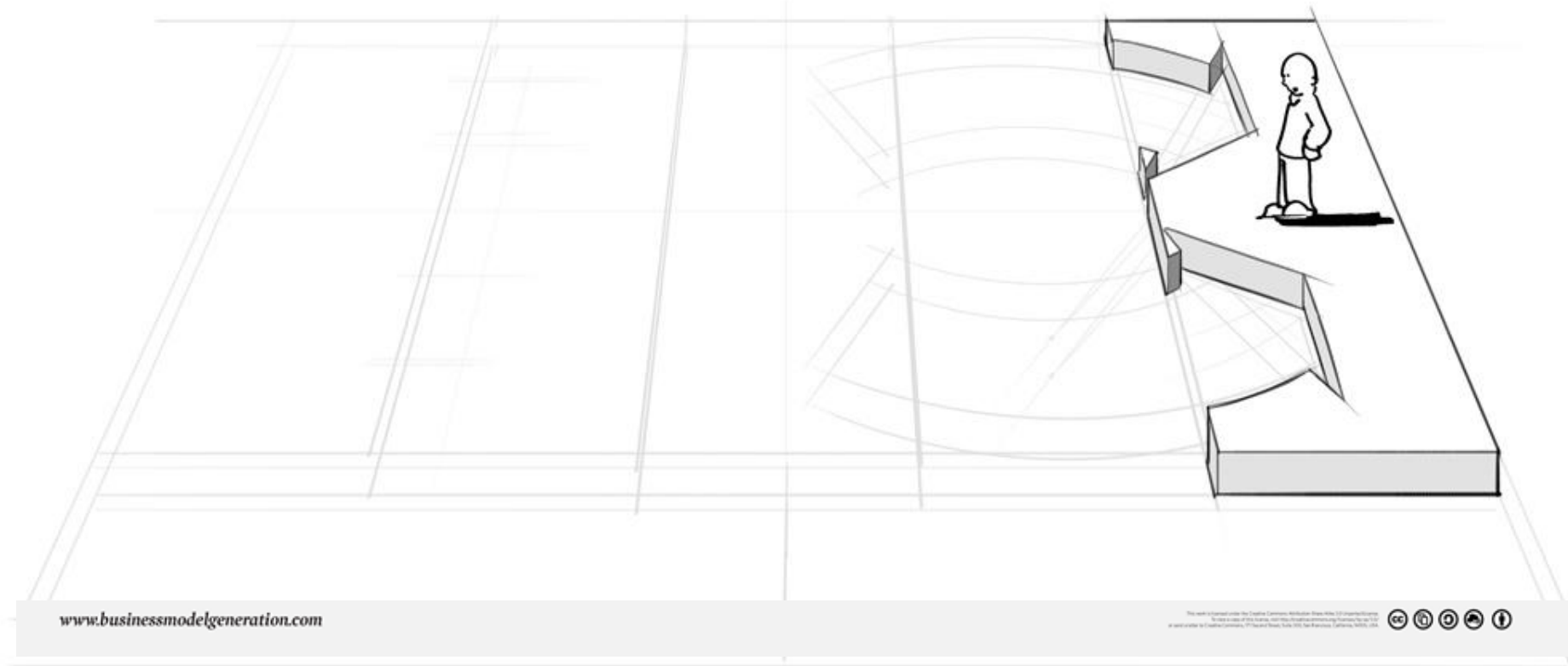
קנבס המודל העסקי



9

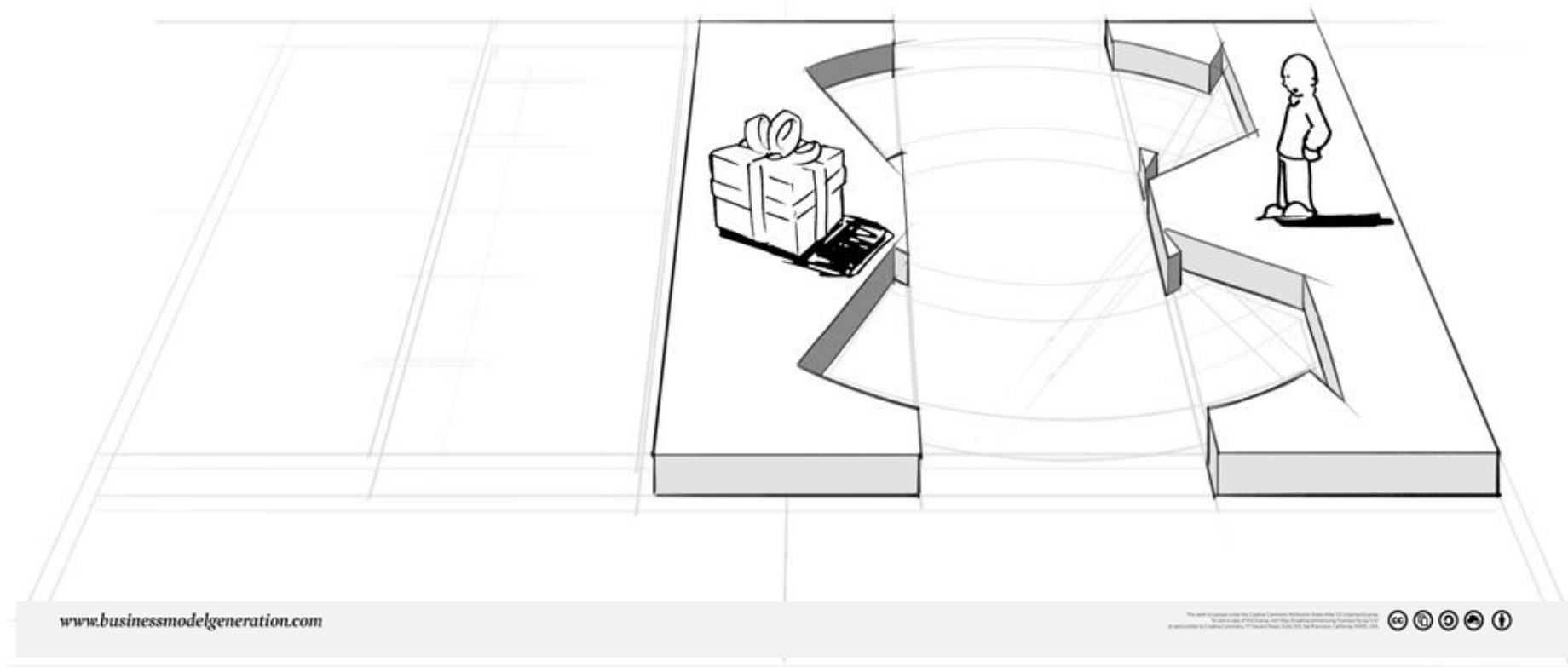
אבני בנין

1 פלחי לקוחות



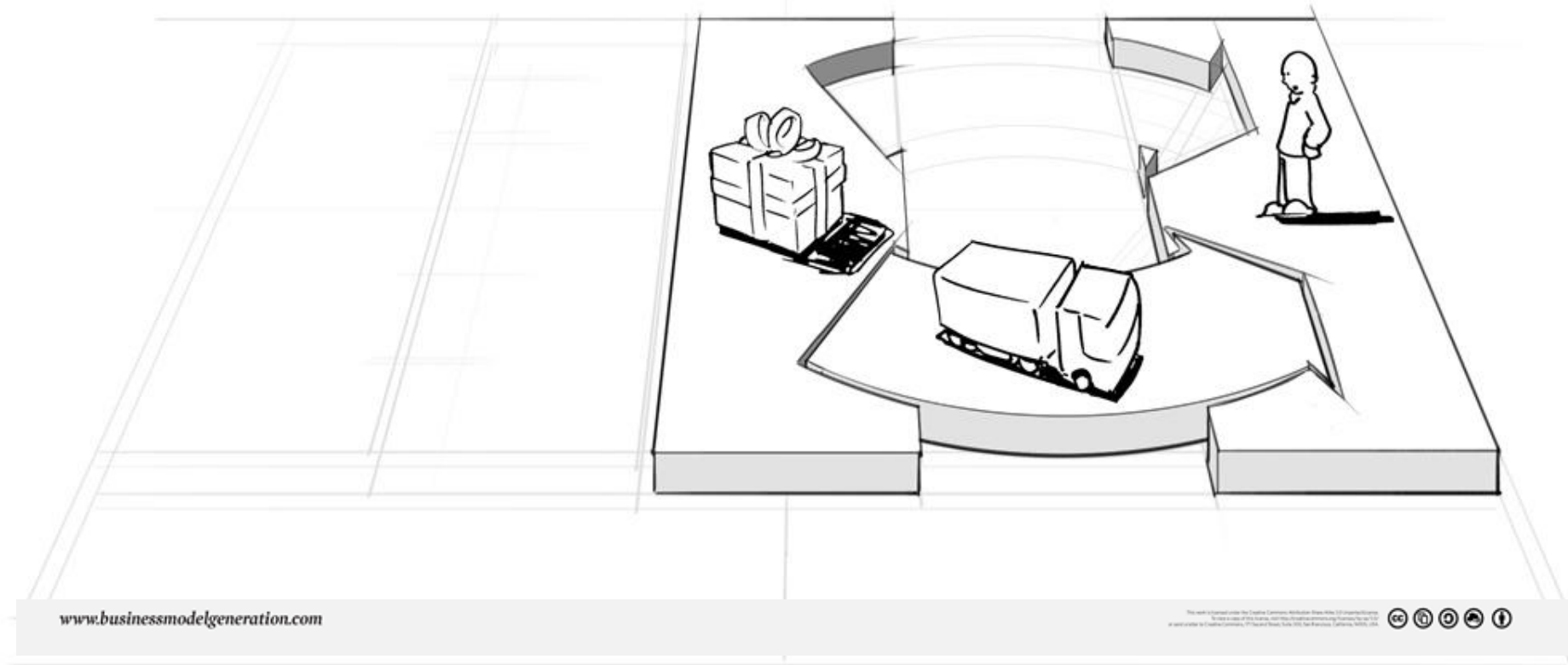
מי קבוצות הארגונים או האנשים שעבורן אנחנו יוצרים ערך?

2 הצעות ערך



איך המוצרים והשירותים שלנו משככים כאבים ויוצרים רווחים?
למה ישלמו הלקוחות על המוצרים והשירותים שלנו?

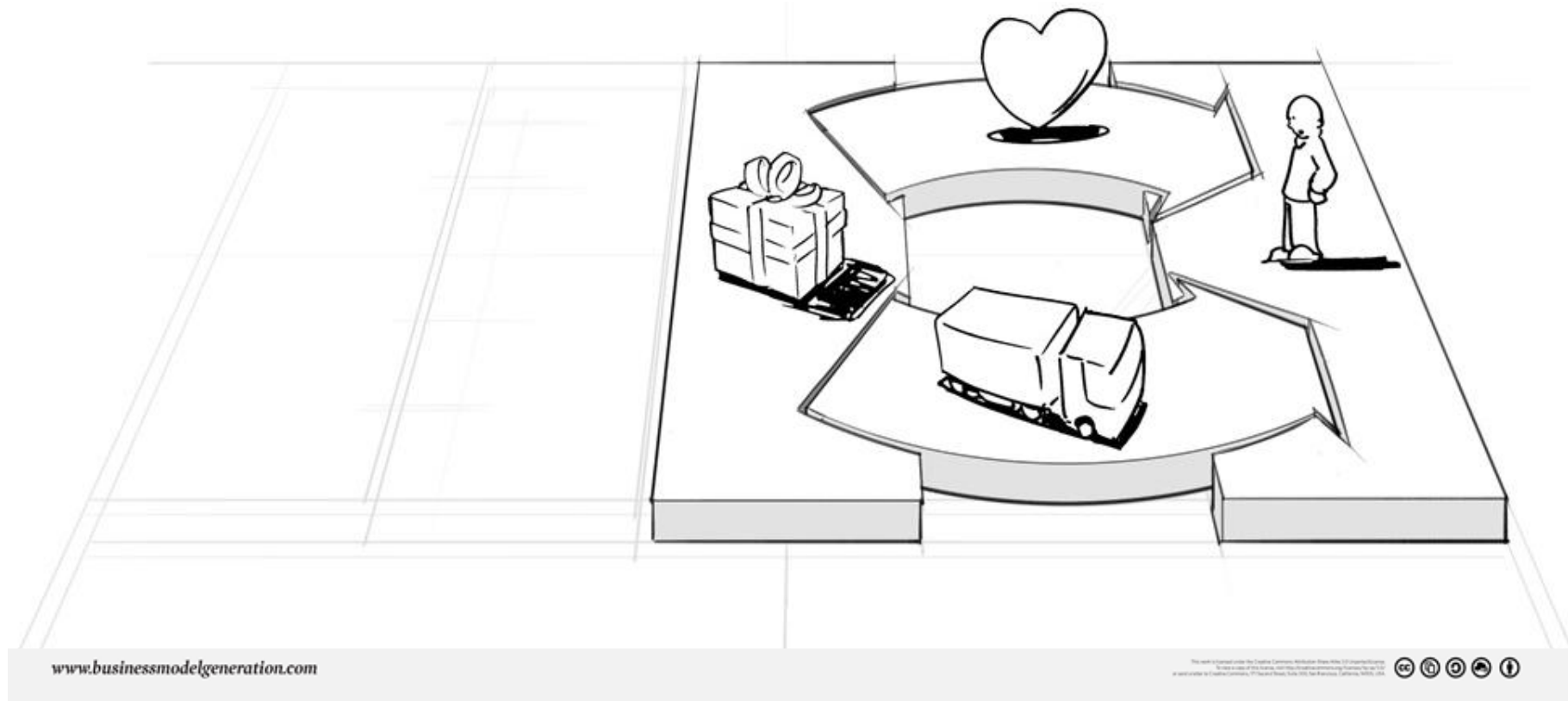
ערוצים 3



אילו ערוצים הכי אפקטיביים לתקשר ולהעביר ערך ללקוחות?

מערכות יחסים

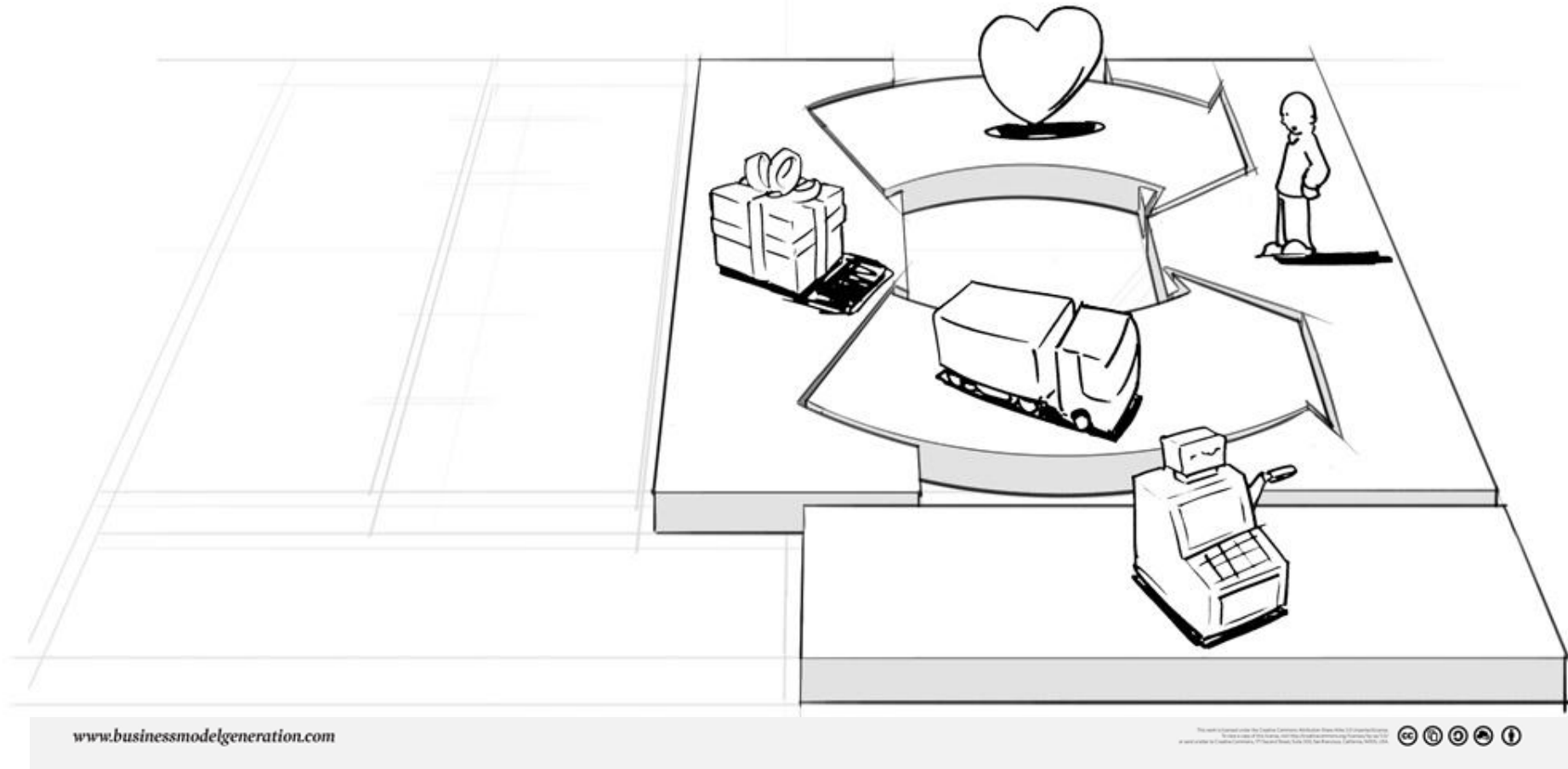
4



כיצד אנחנו לוכדים ונועלים לקוחות לאורך זמן?

זרמי הכנסות

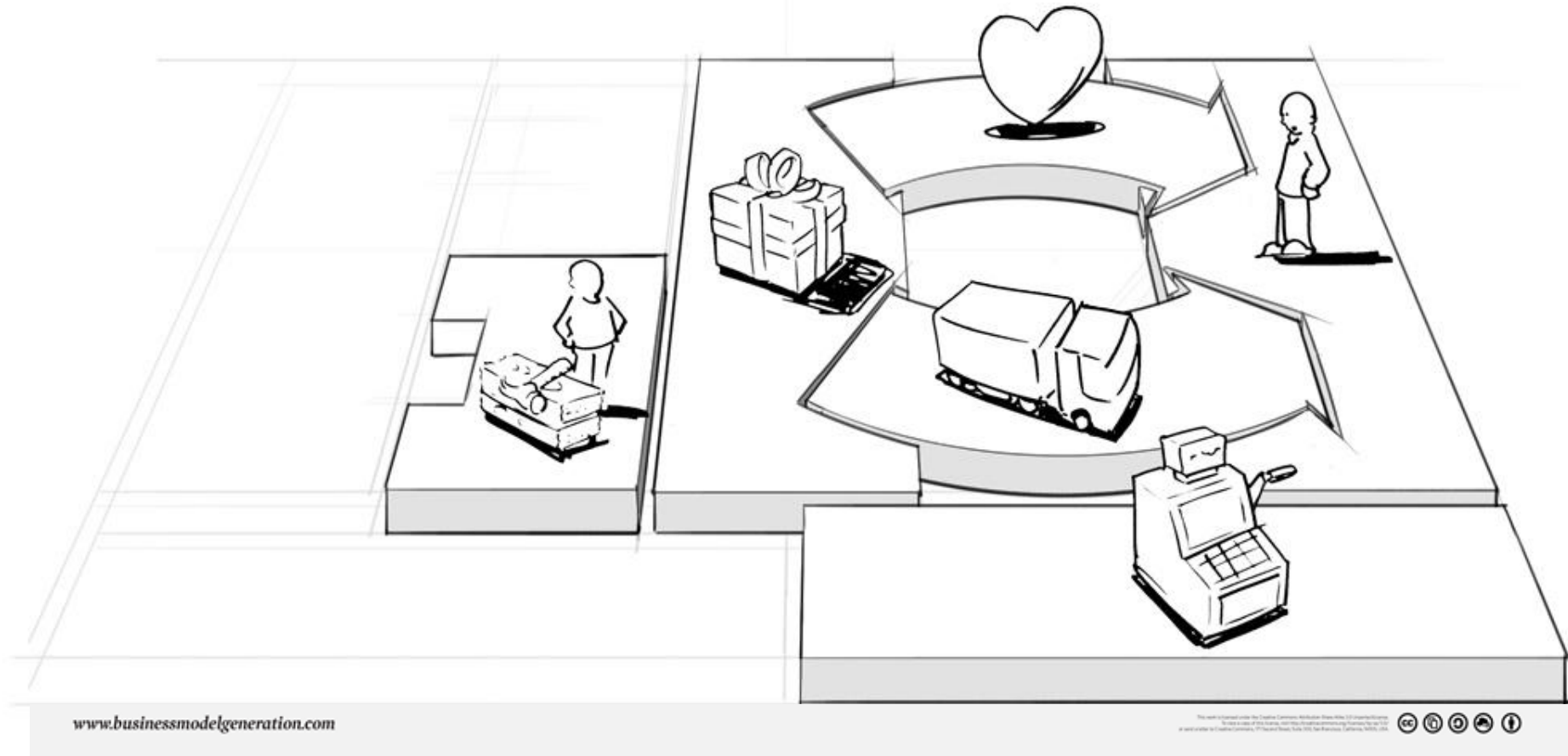
5



איך וכמה רוצים לקוחות לשלם עבור ערך?

משאבי מפתח

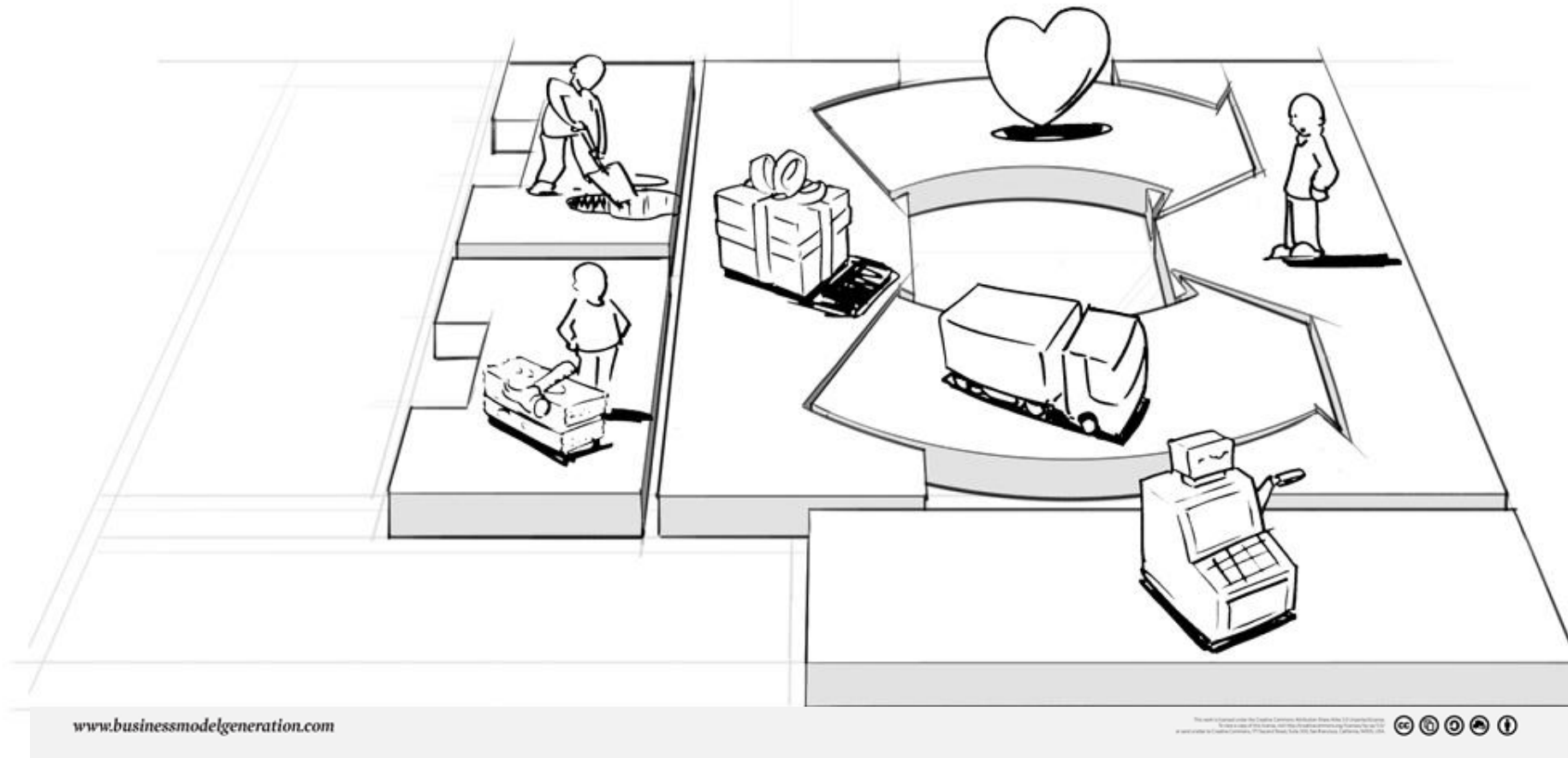
6



מהם הנכסים שבלעדיהם לא יתקיים המודל העסקי?

פעילויות מפתח

7



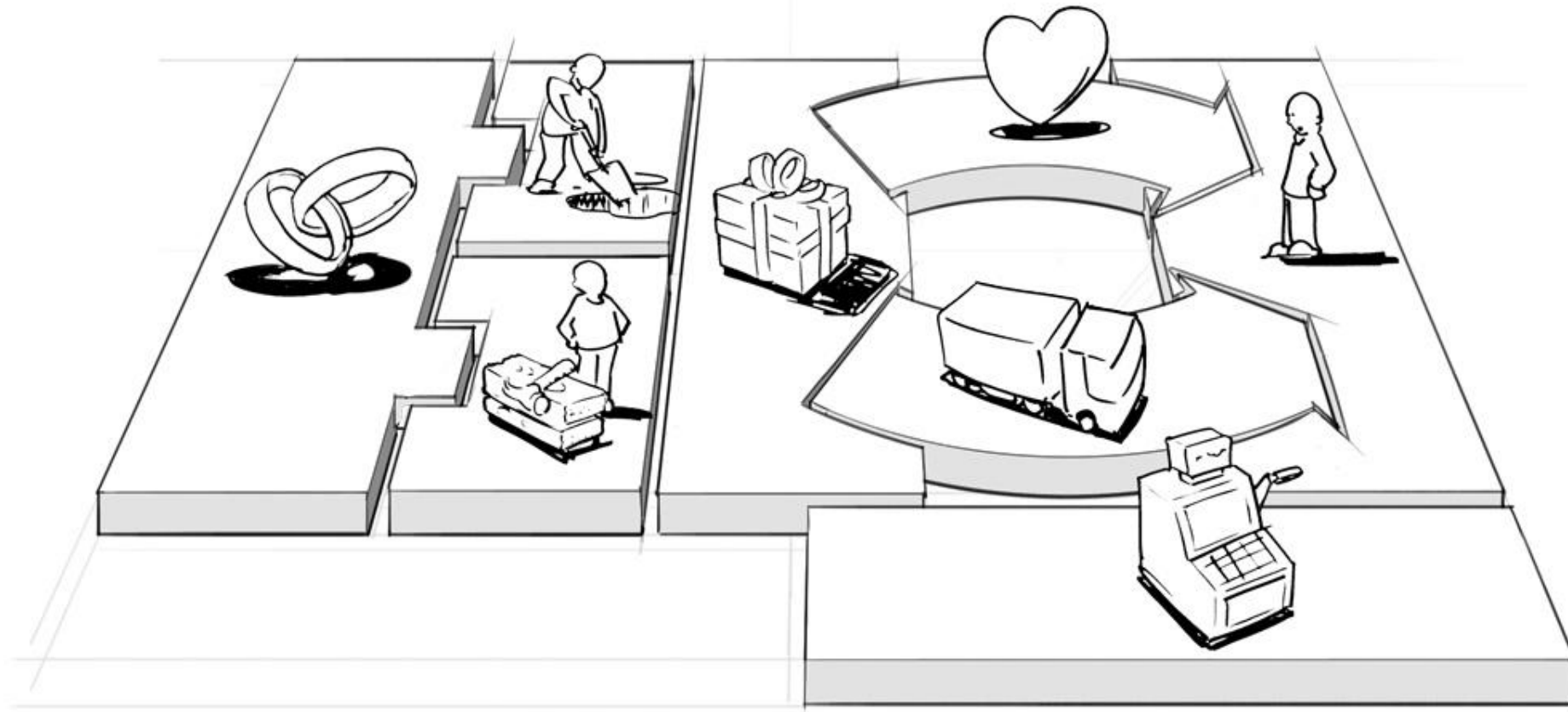
www.businessmodelgeneration.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

מהן הפעילויות שאנו חייבים לבצע כדי
לייצר ערך ולהעביר אותו ללקוחות?

שותפי מפתח

8



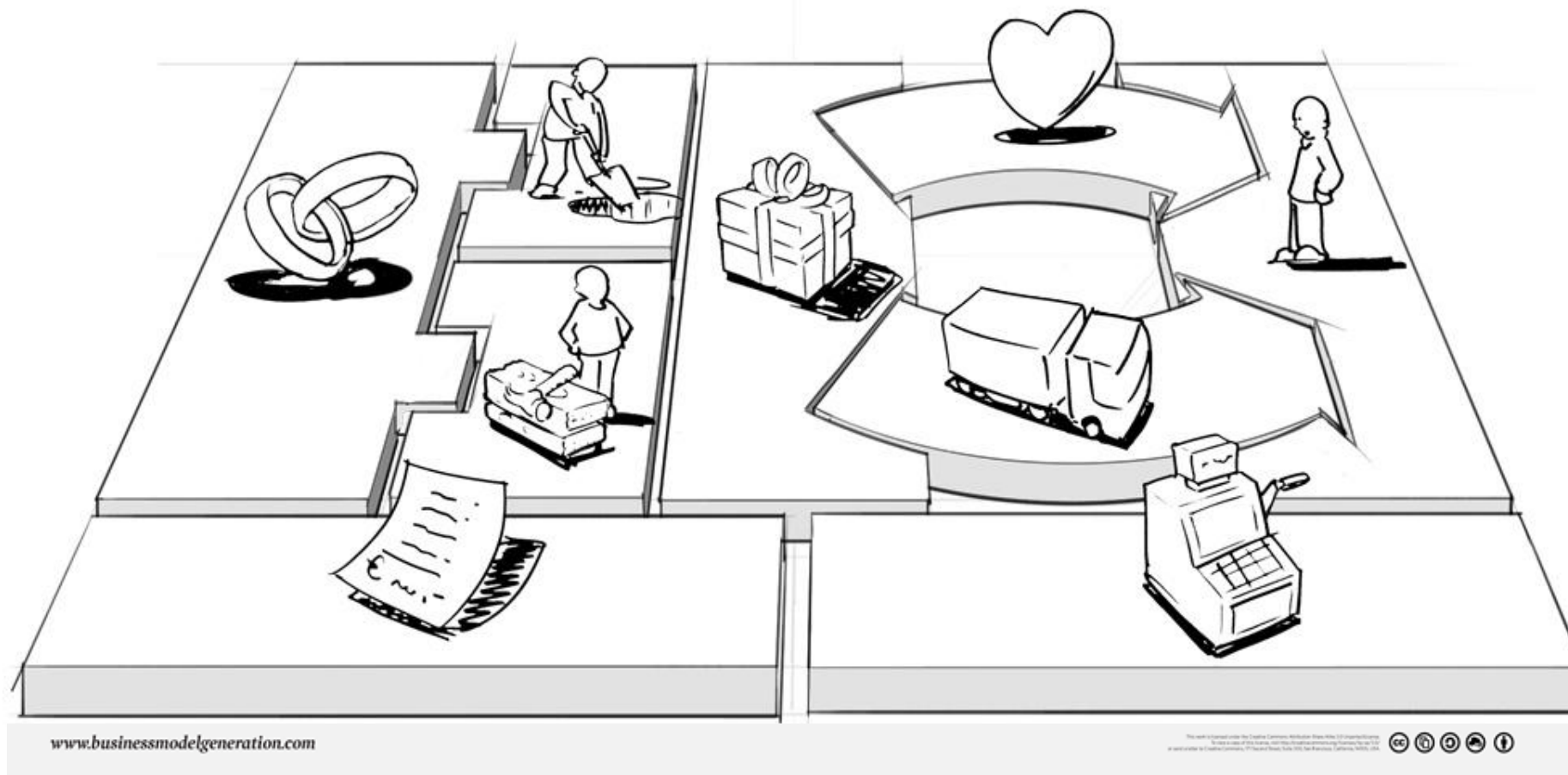
www.businessmodelgeneration.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

מי הארגונים או האנשים שאנו חייבים כדי לייצר ערך?

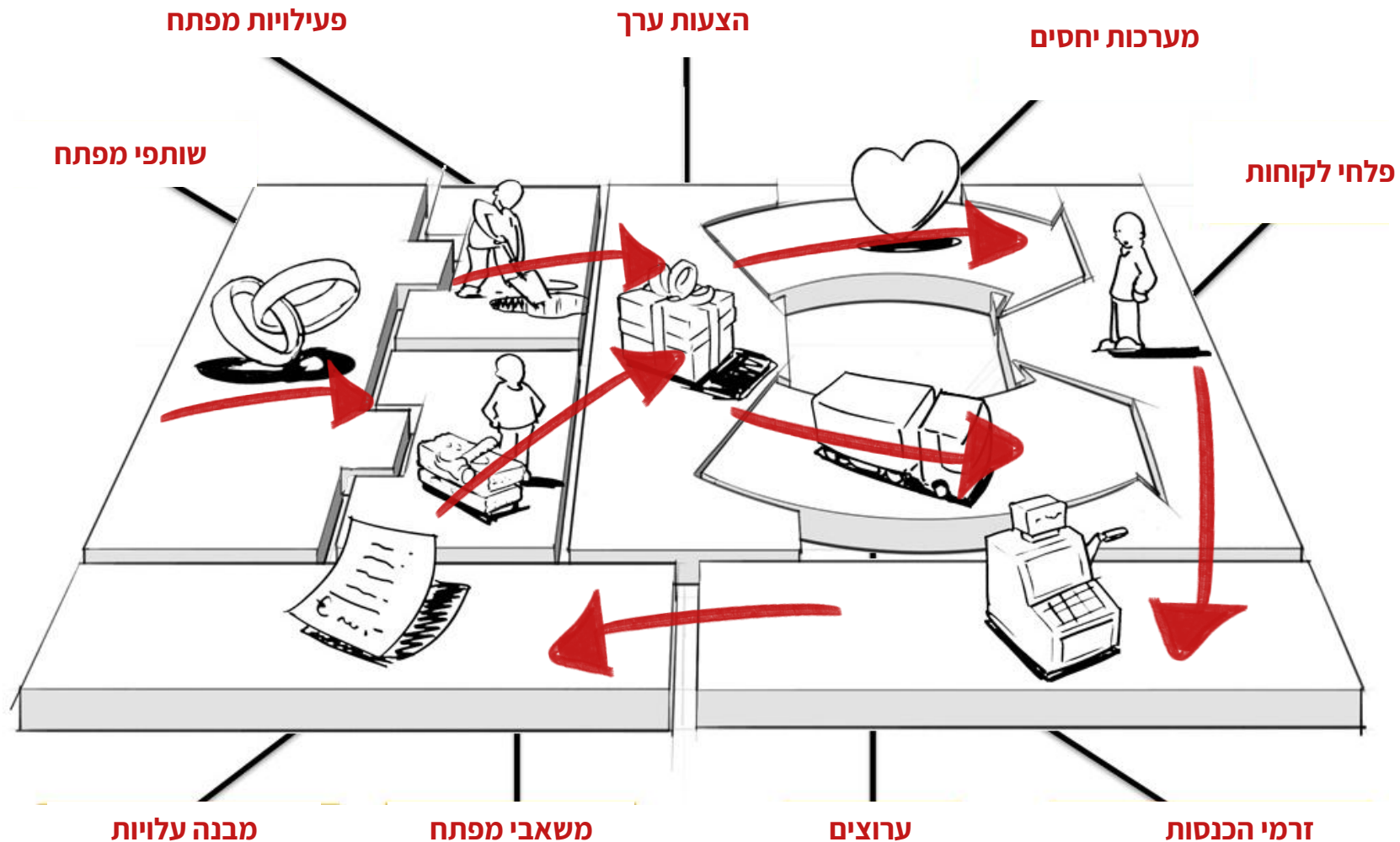
מבנה עלויות

9

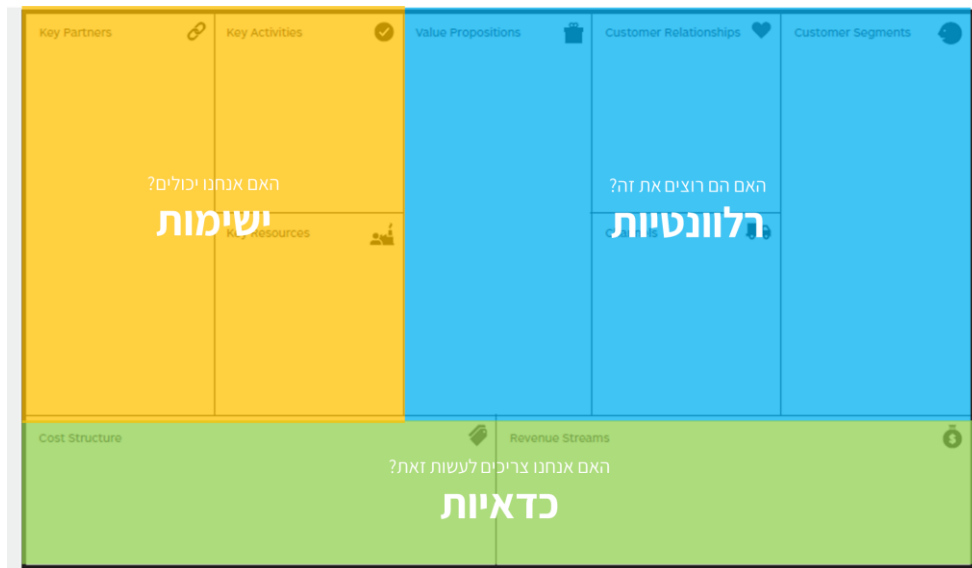


מהן העלויות העיקריות של ייצור ערך והעברתו ללקוחות?

קנבס המודל העסקי



עקרונות הברזל לחדשנות משמעותית



סיפור אמיתי על חדשנות וצמיחה





פעילה ב-120 מדינות
בכל רחבי העולם



נוסדה בשנת 1941 על ידי מרטין
ואוגן הילטי בשאן - ליכטנשטיין.
החברה התחילה כעסק משפחתי קטן
ומאז צמחה והפכה למובילה עולמית
בענף **כלי עבודה לפרוייקטי בנייה**,
החברה מציע ללקוחותיה ברחבי
העולם **כלים חדשניים ואיכותיים**

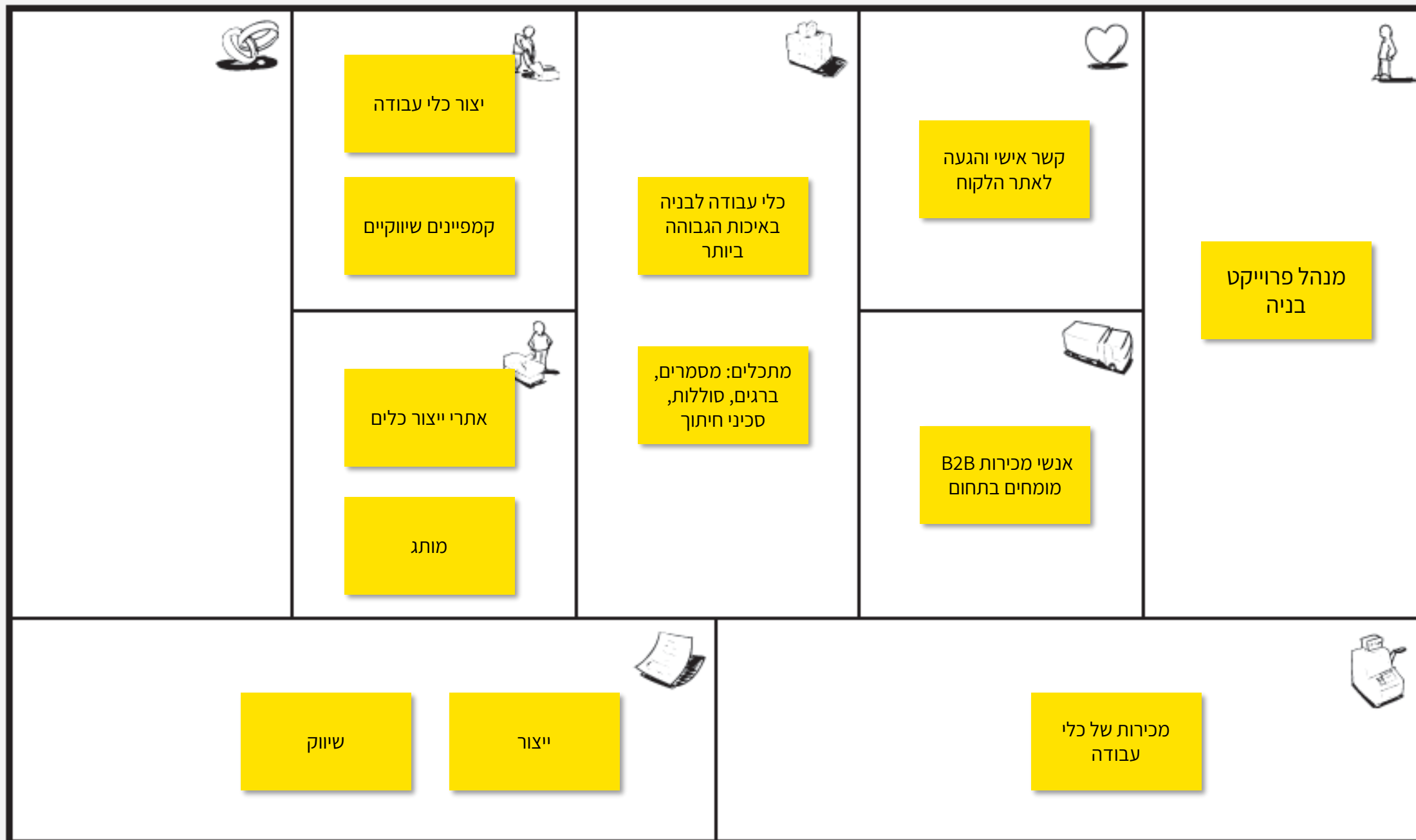
\$7.1B
הכנסות לשנת 2024

32,000
עובדים





המודל העסקי





בשנת 1999
צניחה בהכנסות

הילטי עוזבת את הבניין ויוצאת לשטח





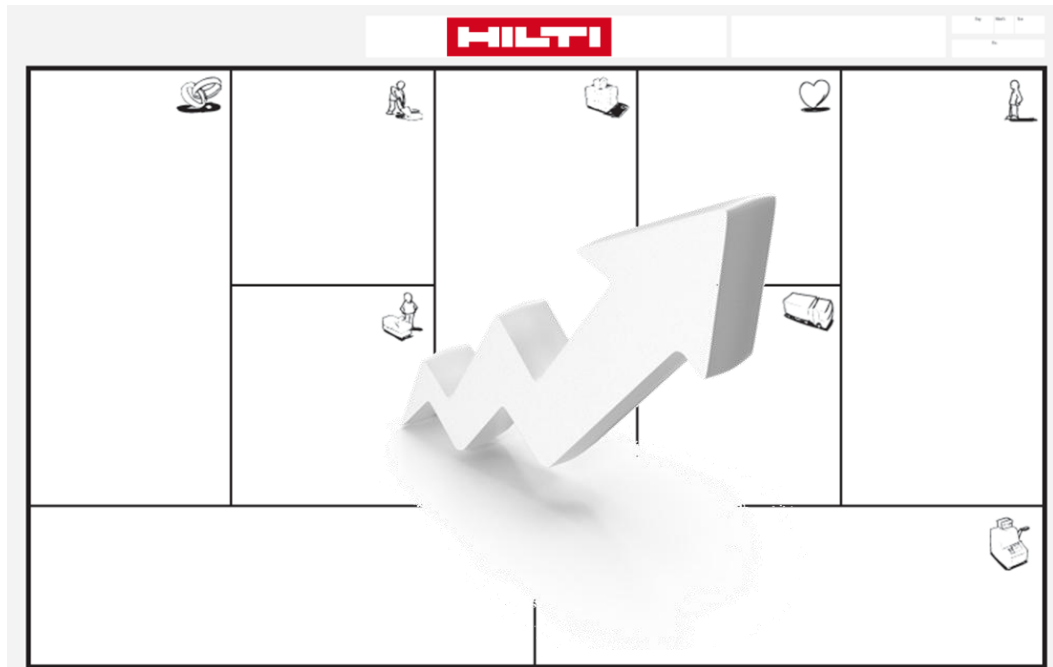
אתם מנהלי

החדשנות

HILTI זקוקה לכם כדי
לצאת מהמשבר ולכבוש
מחדש את שוק הבנייה

מודל הליבה

הנהלת המוסד הנהלת המוסד הנהלת המוסד		הנהלת המוסד הנהלת המוסד הנהלת המוסד	הנהלת המוסד הנהלת המוסד הנהלת המוסד	הנהלת המוסד הנהלת המוסד הנהלת המוסד	הנהלת המוסד הנהלת המוסד הנהלת המוסד
הנהלת המוסד הנהלת המוסד הנהלת המוסד		הנהלת המוסד הנהלת המוסד הנהלת המוסד	הנהלת המוסד הנהלת המוסד הנהלת המוסד	הנהלת המוסד הנהלת המוסד הנהלת המוסד	הנהלת המוסד הנהלת המוסד הנהלת המוסד



- נעבוד בצוותים
- המשימה היא לעצב מודל עסקי שיחזיר את הצמיחה של HILTI
- לרשותכם 15 דקות.

כלי העבודה

קנבס המודל העסקי

מערכות יחסים

אילו **מנגנוני לכידה** נוכל ליצור על מנת לגייס לקוחות בצורה מהירה וקלה יותר?

אילו **מנגנוני נעילה** נוכל ליצור כדי להאריך את משך חיי הלקוח שלנו?

פלחי לקוחות

באילו **סוגי לקוחות** אנו **רוצים להתמקד** או למשוך / לשרת תחילה באמצעות רעיון המודל העסקי שלנו?

אילו סוגי לקוחות יכולים להוות **מקפצה** לצמיחה בקנה המידה של הפתרון (בלעדיהם איננו יכולים לצמוח)?

ערוצים

מהם **ערוצי השירות** לפתרונות שלנו? (אנושי / דיגיטלי)

מהם **ערוצי המכירה** של הפתרון ללקוחות שלנו?

מהם **ערוצי המימוש** החשובים ביותר?

זרמי הכנסה

- מהם מודלי ההכנסה **במודל העסקי**?
- איך נמדוד הצלחה?

הצעות ערך

מהם **המסרים המרכזיים (ההבטחות)** שנעביר ללקוחותינו? (מה הערך שהם יקבלו מהפתרון)

אילו **חבילות מוצרים / שירותים** (חדשים) אנו יוצרים? (פונקציונלית)

פעילויות מפתח

אילו **פעילויות מפתח מרכזיות עלינו לעשות / לבצע** / להתמקד בהן בכדי לספק את הצעות הערך שלנו?

אפשרי למימוש
ישימות

שותפי מפתח

אילו **שותפויות מפתח עלינו ליצור** כדי לספק את הערך שלנו?

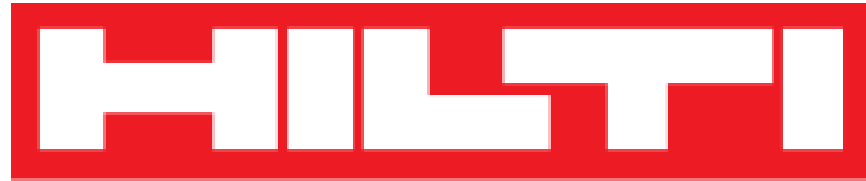
משאבי מפתח

אילו **משאבים עיקריים** אנו **חייבים** עבור המודל העסקי שלנו (טכנולוגי, אנושי, מוצרים, אינטלקטואלי)?

עלויות

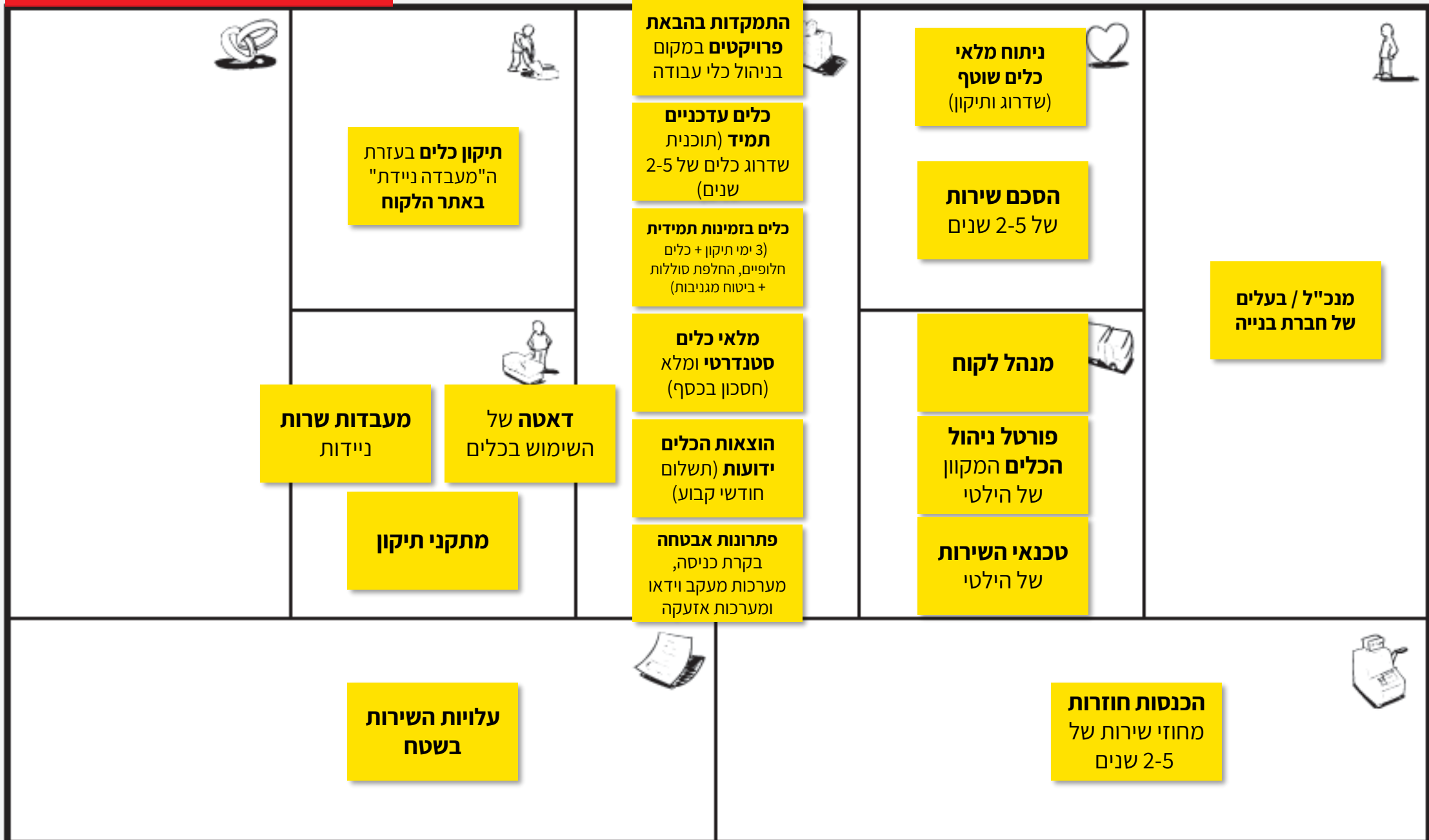
מהן **העלויות העיקריות** במודל העסקי שלנו?

שווה לארגון
כדאיות



מה עשתה

מודל עסקי - ניהול צי כלי עבודה





הצליחו למצוא את נקודת
הפיצוח האולטימטיבית

"היתרון הגדול של הכנסות חוזרות
משירותים עזר לנו לייצב את העסק שלנו
במהלך המשבר [הפיננסי העולמי] - תקופה
שבה רוב הקבלנים לא רכשו ציוד חדש"



ד"ר קריסטוף לוף
CEO of Hilti

3

מיליון כלים

בשנת 2021 היו להילטי 1.5 מיליון כלים
רשומים במודל ניהול צי הכלים

2

מיליארד פרנק

שווי החוזה הכולל של לקוחות
בחוזה ניהול צי כלים



מעצבים מודל עסקי 1.0

2 פעימות עבודה

חדשנות עם ערך
משמעותי



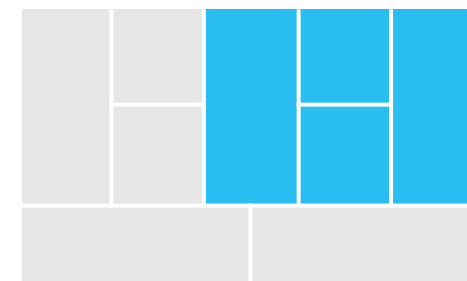
=

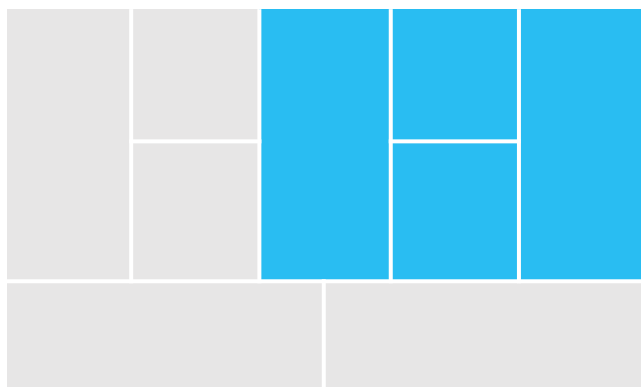
מודל עסקי
מתוחכם/ חדשני



+

פיצוח אתגר לקוח





רלוונטיות
התאמת פתרון לבעיה



צריך את זה
רלוונטיות

מערכות יחסים

אילו מנגנוני לכידה נוכל ליצור על מנת לגייס לקוחות בצורה מהירה וקלה יותר?

אילו מנגנוני נעילה נוכל ליצור כדי להאריך את משך חיי הלקוח שלנו?

הצעות ערך

מהם המסרים המרכזיים (ההבטחות) שנעביר ללקוחותינו? (מה הערך שהם יקבלו מהפתרון)

אילו חבילות מוצרים / שירותים (חדשים) אנו יוצרים? (פונקציונלית)

פלחי לקוחות

באילו סוגי לקוחות אנו רוצים להתמקד או למשוך / לשרת תחילה באמצעות רעיון המודל העסקי שלנו? מה ה-JTBD המרכזי שלהם?

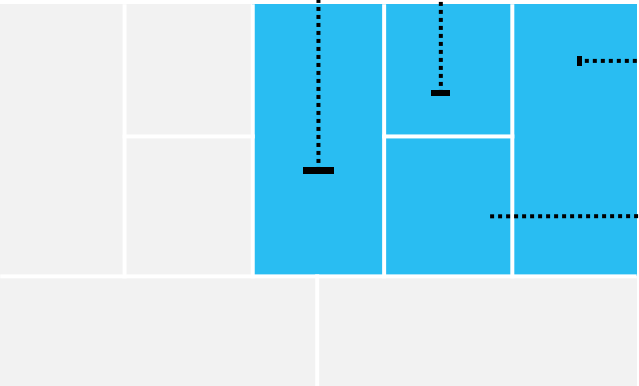
אילו סוגי לקוחות יכולים להוות מקפצה לצמיחה בקנה המידה של הפתרון (בלעדיהם איננו יכולים לצמוח)

ערוצים

מהם ערוצי השירות לפתרונות שלנו? (אנושי / דיגיטלי)

מהם ערוצי המכירה של הפתרון ללקוחות שלנו?

מהם ערוצי המימוש החשובים ביותר?



אז מי זה הלקוח שלך?

definition

Minimum Viable Audience

Minimum Viable Audience is the smallest **potential market** that would be **locked or served by you** to maintain your business plan and make sure it thrives.

- *You find that it's larger than you think*
- *They tell others (network effects)*
- *They remain loyal and involved with your value proposition as part of their worldview*

MINIMUM VIABLE AUDIENCE

A concept I learned from Seth Godin.



שלבי בשלות לקוח

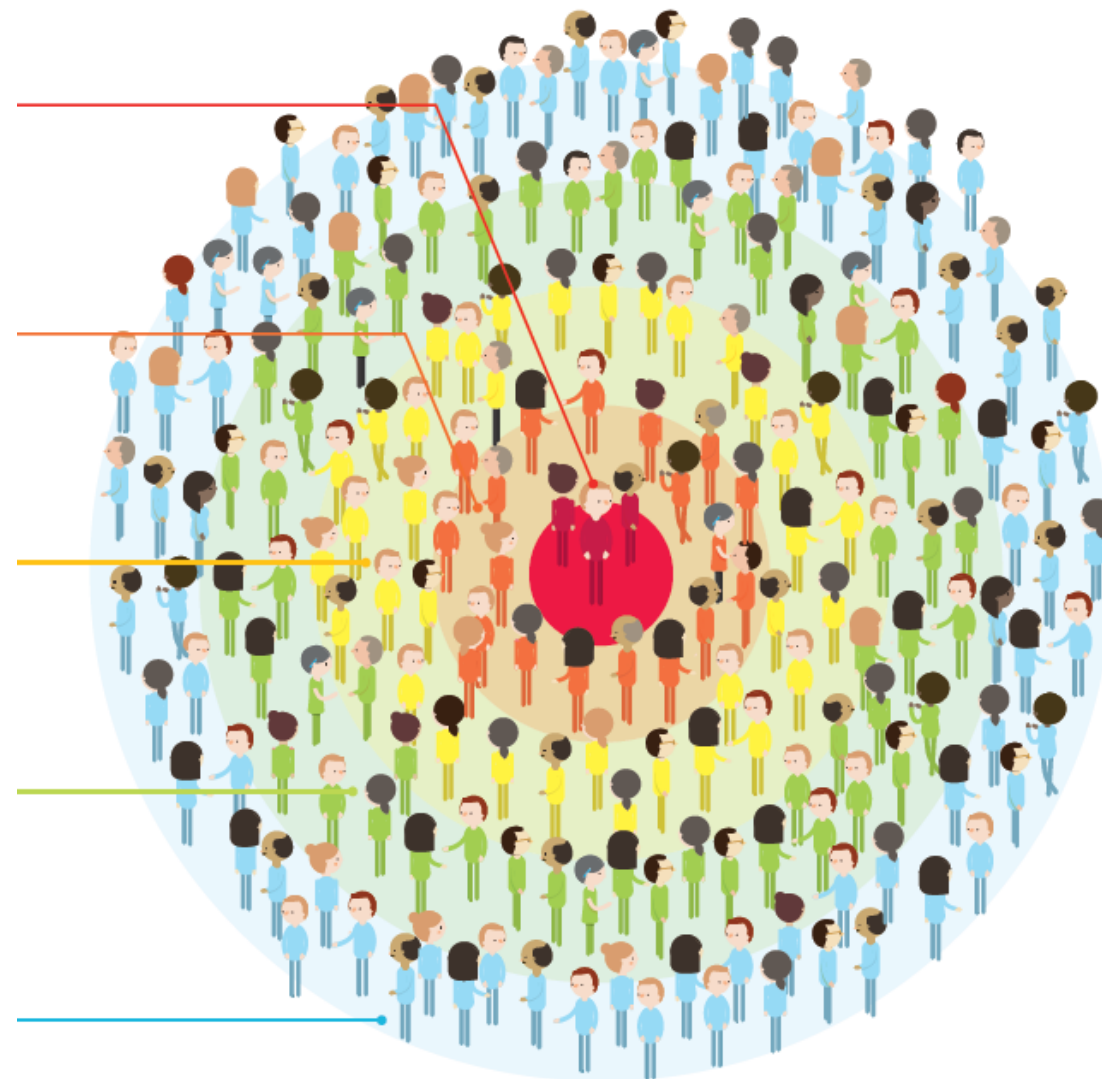
מוכן לשלם
על פתרון חדש

פתר חלקית

מחפש פתרון

יודע שיש לו בעיה

יש לו בעיה



כדי להבין אתגרים
צריך להבין אנשים

Jobs to be done

קלייטון קריסטנסן, HBS



"תפיסת משימות לקוח מציעה דרך חדשנית להבנת לקוחות."



קלייטון קריסטנסן, HBS



ישימות וכדאיות השלמת מודל עסקי



פעילויות מפתח

אילו פעילויות מפתח מרכזיות עלינו לעשות / לבצע / להתמקד בהן בכדי לספק את הצעות הערך שלנו?

שותפי מפתח

אילו שותפויות מפתח עלינו ליצור כדי לספק את הערך שלנו?

משאבי מפתח

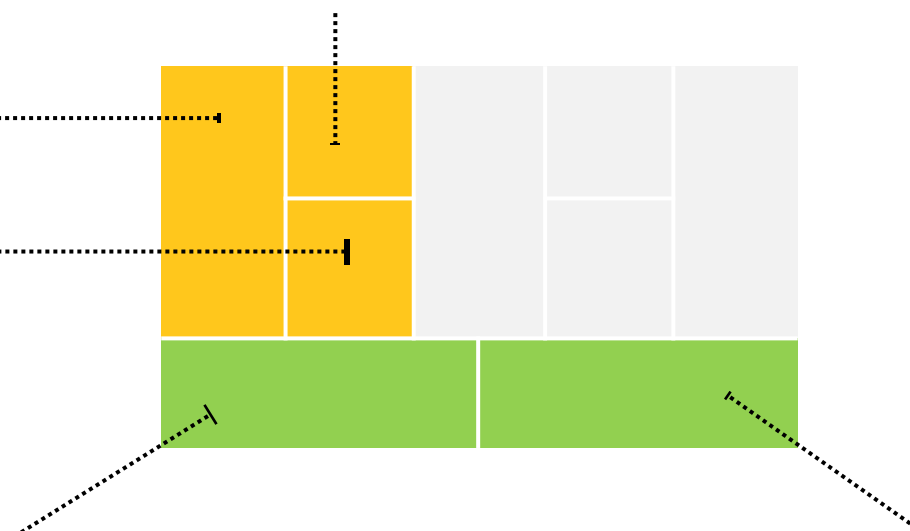
אילו משאבים עיקריים אנו חייבים עבור המודל העסקי שלנו (טכנולוגי, אנושי, מוצרים, אינטלקטואלי)?

עלויות

• מהן העלויות העיקריות במודל העסקי שלנו?

זרמי הכנסה

• מהם מודלי ההכנסה במודל העסקי?
• איך נמדוד הצלחה?

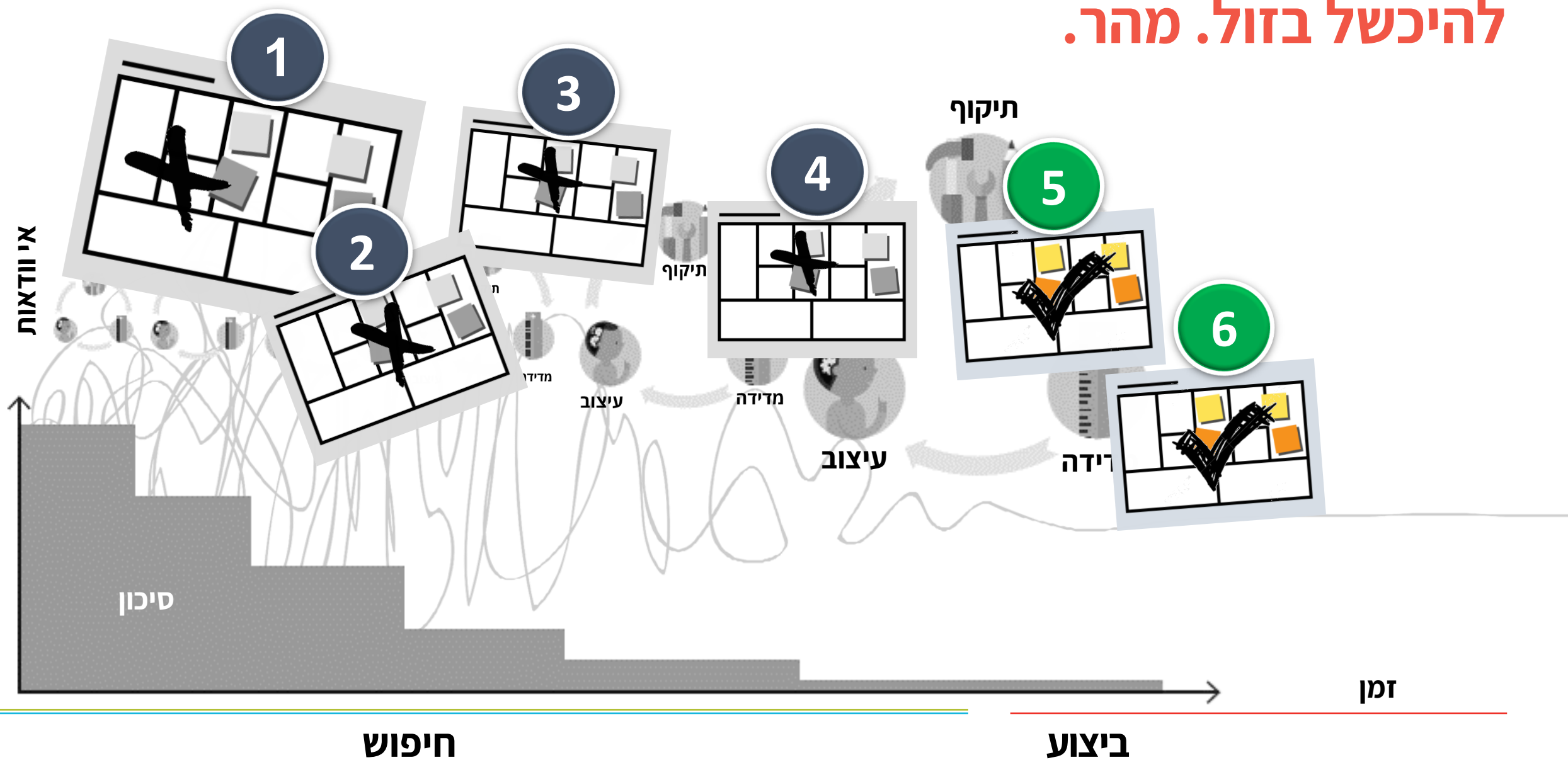




**יש לנו
מודל עסקי 1.0!**



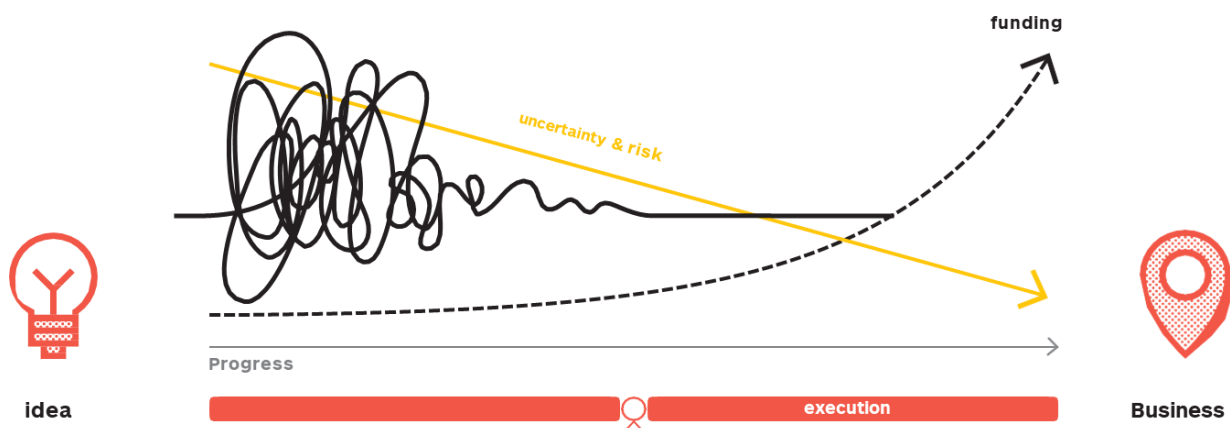
פיבוט במתכוון. להיכשל בזול. מהר.



An aerial photograph of a speedboat moving across turquoise water, leaving a large, circular white wake. The boat is small and dark, positioned at the bottom left of the frame. The water is a vibrant teal color, and the wake is a thick, white, foamy ring that expands as the boat moves.

הכנה לפיבוט

נכשלים מהר ובזול





בואו נצפה מה יש לאריק
ריס לומר על פיבוט ...

ניווט בפיבוטים

בעזרת קנבס המודל העסקי

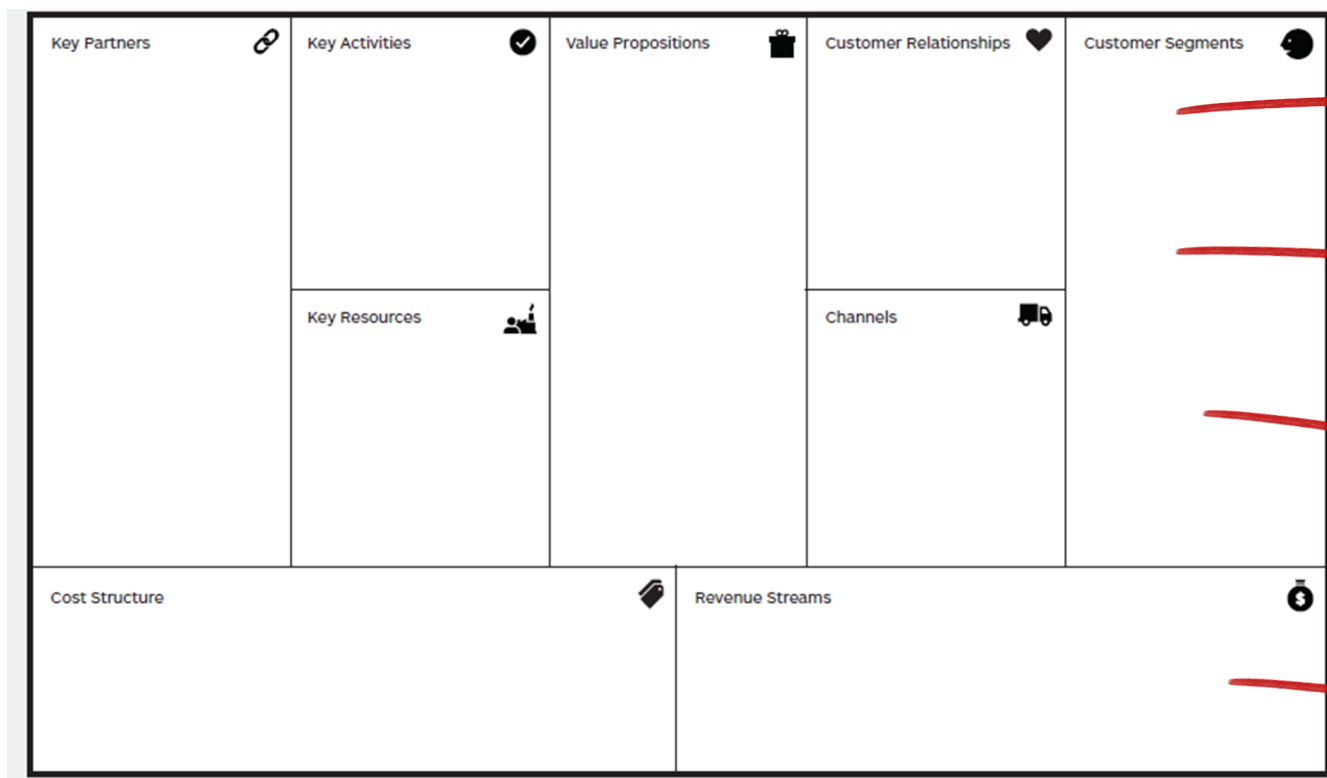


idea



Business

פיבוטים אפשריים



פיבוט לקוח

מה אם פלח הלקוחות שבחרנו הוא לא הנכון?

פיבוט בעיה

מה אם הבעיה שאנחנו רוצים לפתור לא משמעותית בעיני הלקוח?

פיבוט מתחרים

מה אם הבעיה שאנחנו רוצים לפתור משמעותית אבל יש פתרונות ולאטרנטיבות מספקות?

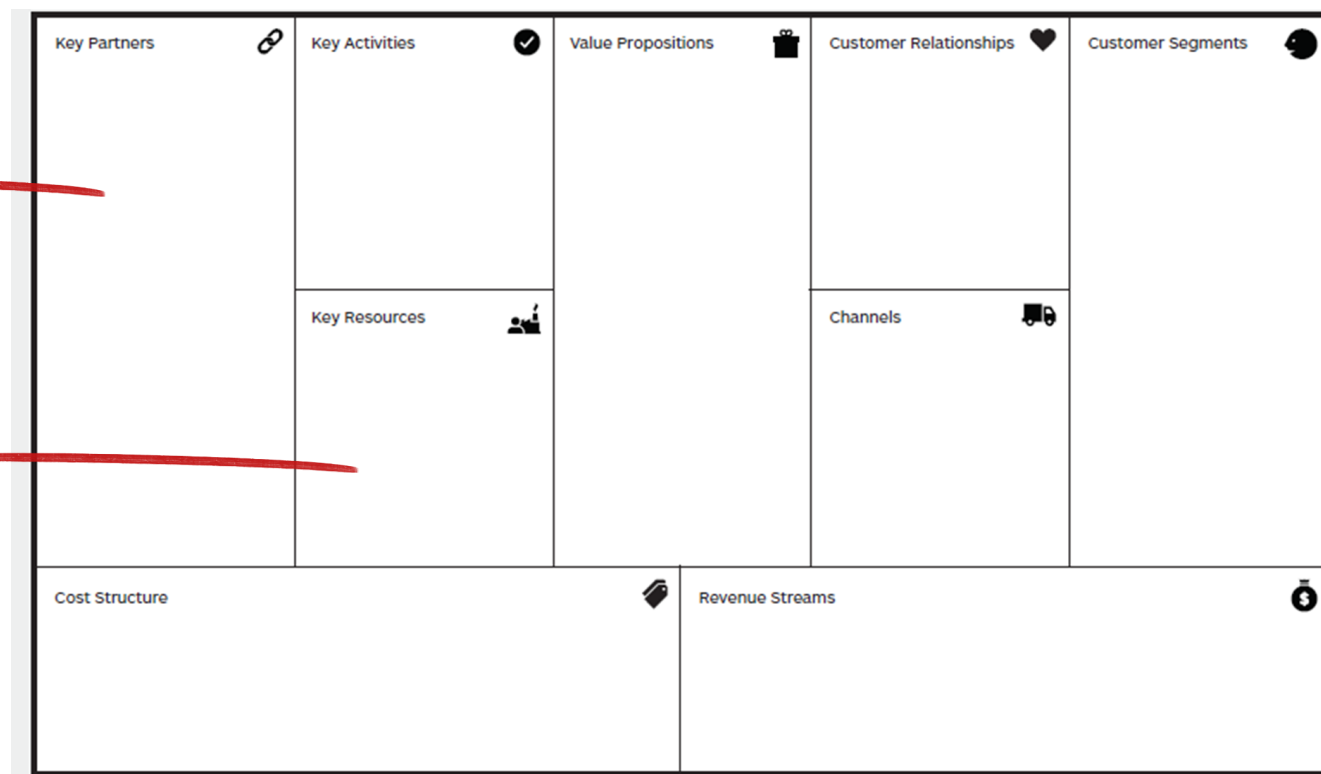
פיבוט רווחים

מה אם הבעיה שאנחנו רוצים לפתור משמעותית אבל הלקוחות לא מוכנים לשלם?

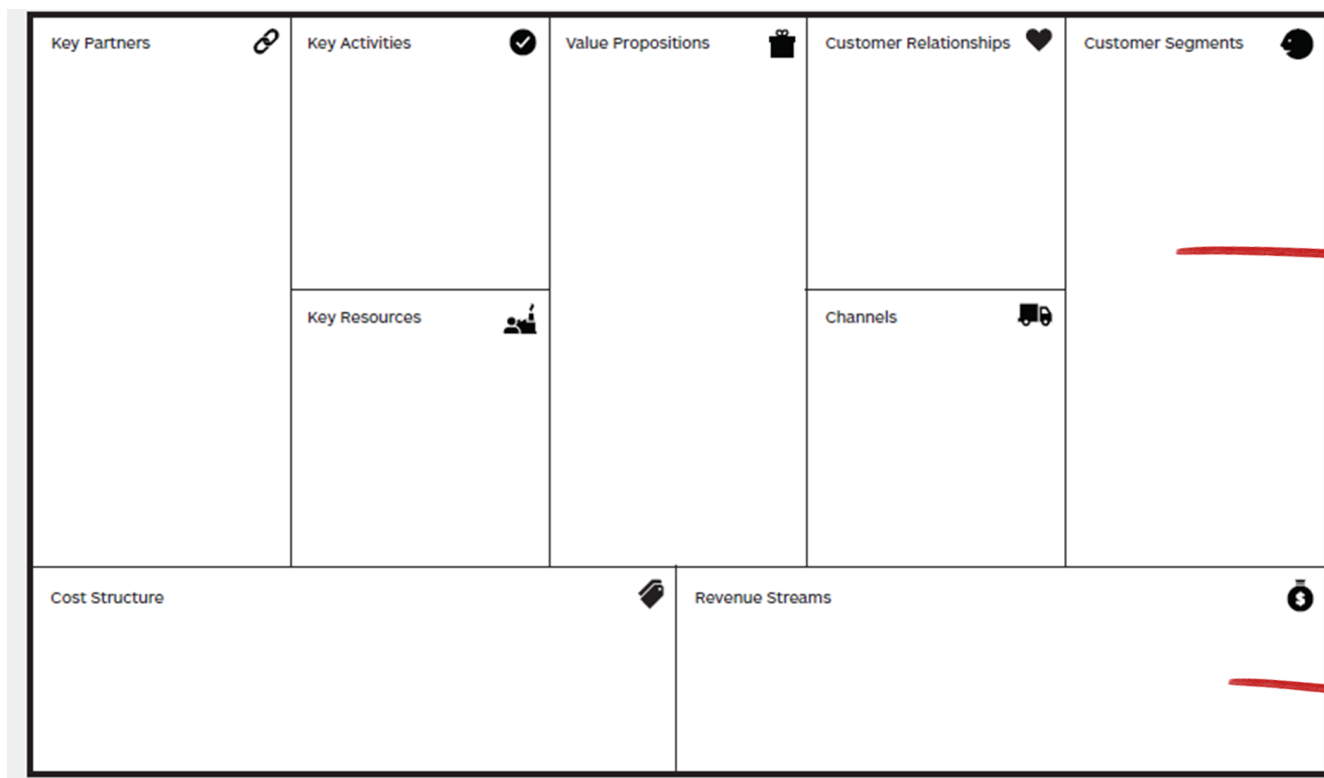
פיבוטים אפשריים

פיבוט שותפים
מה אם נתקשה למצוא שותפים בגלל
שהסביבה מאוד תחרותית?

פיבוט יכולות
אין התאמה בין ציפיות השוק לבין היכולת
שלנו להעמיד פתרון מבחינת לוח זמנים?



פיבוטים אפשריים



פיבוט חינוך שוק

מה אם יסתבר שבחרנו בעיה וקהל שצריך לחנך אותו וזה ייקח פי 4 יותר זמן ממה שחשבנו?

פיבוט גודל שוק

מה אם כגודל הקהל יעד לא יספיק כדי לייצר מנוע הכנסות אטרקטיבי או רווחיות

בהצלחה!



LAUNCHING NEW IDEAS IS RISKY



להיות רלוונטי. מעבר למחר