

שינוי במודל העסקי עוזר להשיג צמיחה

ישראל ציגלמן

פורסם ב- 11/06/2015



ישראל ציגלמן

לאחרונה שוחחתי עם שלושה חברים, וכל אחד מהם תיאר בפניי שינוי גדול אשר אותו הוא הכניס במודל העסקי של העסק אשר בו הוא עובד.

בתחילה, נתאר את השינוי במודל העסקי.

לאחר מכן, נסביר את התועלת שהושגה עקב השינוי במודל העסקי.

לבסוף, נסביר איזו בדיקה רצוי לעשות קודם להחלטה על שינוי במודל עסקי.

א. תיאור של שינוי במודל העסקי

חברי הראשון, שהוא סוכן ביטוח מהעיר עפולה, סיפר לי כי הוא מיחשב את כל הניירת במשרדו, וגם צמצם את הגבייה של פרמיות מאת לקוחותיו לגבייה

הנעשית דרך כרטיס אשראי בלבד. דהיינו, משרדו אינו מקבל שיקים מאת לקוחותיו, ולכן הוא גם לא נאלץ "לרוץ" אחרי שיקים כאלו בעת חידושי ביטוח או בעת קליטה של לקוח חדש. לאור זאת, סוכן הביטוח הוא משוחרר כעת מלהעביר תכופות את השיקים שנתקבלו מאת לקוחותיו אל חברת הביטוח. בדרך זו, סוכן הביטוח "ניקה" את תיק הלקוחות שלו מלקוחות שאינם יכולים לשלם דרך חיוב כרטיס האשראי שלהם. כתוצאה מכך, הזמן המוקדש על ידי משרדו לטיפול בתביעות ביטוח צומצם וגם הרווחיות של תיק הביטוח המנוהל במשרד עלתה, ולחברי הסוכן יש הרבה יותר זמן כדי לצאת לפגישות מכירה.

עקב יעול זה של העבודה הנעשית במשרדו, סוכן הביטוח יכול היה לצמצם את מספר המזכירות העובדות במשרדו, ואף להציע להשכרה שטח של שני חדרים שהתפנה במשרדו.

חברי השני, הוא מנהל שיווק אצל יצרן של מיתקן המשמש לגידול תעשייתי של דגים טריים. יצרן זה ייצא בעבר לחו"ל למדינות שאותרו בשיטה של ניצול הזדמנויות. לאחרונה, מנהל השיווק החליט לעשות שינוי משמעותי בשיטה המשמשת את היצואן לבחירה במדינות יעד ליצואו בחו"ל. במקום לעשות יצוא מזדמן, הוא החליט לעשות מיפוי מקדים של מדינות העולם לפי קריטריונים שהם מנבאים קנייה של מיתקן תעשייתי לייצור דגים. אלו הם קריטריונים כמו גודל אוכלוסיית המדינה בחו"ל, תמ"ג שנתי לנפש, צריכת דגים לנפש וצריכת בשר לנפש. אחרי שנאסף מידע ביחס לכארבעים מדינות, על פני קריטריונים אלו, נבחרו חמש מדינות יעד שהן הכי מתאימות לכאורה כדי לייצא אליהן.

חברי השלישי הוא מנהל של גן אירועים צפוני אשר ממלא תפוסה באירועי חתונה פרטיים בעונת הקיץ, אך הוא עם תפוסה חסרה בעונת החורף. התפוסה החסרה בעונת החורף פוגעת ברווחיות השנתית הכוללת של גן האירועים, כי הרבה מהוצאותיו הן הוצאות קבועות. לכן, מנהלו של גן האירועים הזמין עבודה של חקר שוק ובתוכה, בין השאר, חקר של מתעניינים אשר הם בחרו שלא להינשא אצלו (חקר ריג'קטים) וחקר של מתחרים. בעקבות עבודה זו, הוא מצא היכן חבוי לכאורה קהל מתחננים נוסף אשר יכול להשלים לו תפוסה בעונת החורף ובאילו דרכי שיווק ניתן להגיע אל אותו קהל נוסף. כך, השתפר שיעור התפוסה המושג בעונת החורף. לפיכך גן האירועים עובר בהדרגה מלהיות גן של אירועי קיץ לגן

של אירועים פרטיים המתקיימים במהלך כל השנה.

כל אחד מבין שלושת חבריי אלו עשה שינוי בתחום מסוים במודל העסקי של העסק בו הוא עובד.

אצל סוכן הביטוח מעפולה השינוי הוא בתחומי הגבייה, תיק הלקוחות וניהול כוח האדם.

אצל היצואן של המיתקן המשמש לגידול דגים, כמו גם אצל מנהלו של גן האירועים, השינוי הוא בתחום השיווק.

ב. מה התועלת שהושגה בעזרת השינוי במודל העסקי?

בכל שלושת המקרים שתוארו לעיל, השינוי שהוכנס במודל העסקי סייע לשיפור הרווחיות של העסק. שיפור זה ברווחיות הושג דרך הגדלת מכירה (לדוגמה אצל גן האירועים) או דרך חיסכון בהוצאות שיווק. אלו הן הוצאות שיווק שנדרשו בעבר כדי לממן פעילות של העסק שהופנתה כלפי לקוחות פחות מתאימים בארץ (אצל סוכן הביטוח) או בחו"ל (אצל היצואן של מיתקני הדגים).

ג. איך לבדוק שינוי מוצע במודל העסקי?

השינוי במודל העסקי, כמו כל שינוי ארגוני רב היקף, דורש בדיקה מקדימה. זוהי בדיקה של כיוון השינוי הנשקל. בדיקה כזו יכולה לאשש את השינוי הנשקל, להביא לשינוי (מודיפיקציה) בו ואף לשלול אותו לחלוטין. זוהי בדיקה של השפעתו האפשרית של השינוי על הסביבה של העסק, חיצונית ופנימית כאחת.

לימוד של הסביבה החיצונית נעשה בעזרת הכלי הידוע בתור חקר שוק. לימוד של הסביבה הפנימית אשר בתוך העסק נעשה בעזרת כלים של ייעוץ ארגוני, ובכללם לעיתים סקר עמדות עובדים וניתוח של עיסוקיהם. זוהי בדיקה, על שני החלקים שבה, הנמשכת כשלושה חודשים. התפוקה המושגת מביצוע של בדיקה כזו כוללת, בין השאר, אומדן לערכי עלות-תועלת אשר אמורים לצמוח לעסק מאימוצו של השינוי במודל העסקי אשר נשקל עבורו.

השינוי במודל העסקי הוא לעיתים מבורך, אך, רצוי שהוא יהיה מעוגן אמפירית במחקר מקדים של עלותו מול תועלתו לעסק.

הכותב הוא מנכ"ל של מכון ציגלמן לחקר השיווק וכן, מדריך מיטיבי הלכת באגודת חובבי הטבע-חיפה.

דואר אלקטרוני: office@ziegelman.co.il אתר אינטרנט: www.ziegelman.co.il

טל': 04-8257966, פקס: 04-8255434