פרק 3

מודלים כלכליים ואסטרטגיות מכירה

120 דקות לפי הקורס. הצעה, הפצה ושיווק. רישיון קבוע מול SaaS, למי מוכרים, ארבעה מודלים של שיווק וארבעה של הכנסה.

להאזין לפרק כ-4 דקות

0:00 / 0:00

מפת הפרק 8 חלקים ▲

חלק	מה יש שם	מה קורה שם
3.1	**סרטון**	**הצעה, הפצה ושיווק: שלושה רכיבים שעובדים יחד**
3.2	קריאה	רישיון קבוע (Perpetual License), ו-Microsoft Office כדוגמה
3.2	**קריאה**	**SaaS, ובמה הוא שונה**
3.3	קריאה	למי מוכרים: B2C, B2B ו-B2B2C
3.4	קריאה	תוכניות שותפים, מכירה ישירה, PLG ו-Zoom
3.4	סרטון	קוד פתוח: איך מרוויחים מקוד חינמי
3.5	**סרטון**	**ארבעה מודלים של הכנסה**
3.5	קריאה	פרסומות, פרימיום, מינויים וטוקנים, לעומק

3.1 · אבולוציה של מוצרים דיגיטליים

גם מוצר מעולה צריך אסטרטגיה, כדי להגיע ללקוחות. יש מוצרים מעולים שנכשלו, ומוצרים בינוניים שהצליחו. ההבדל הוא בשלושה רכיבים, שהם חלק מהאסטרטגיה של המוצר ולא תוספת לה:

הרכיב	השאלה	מה כולל
הצעה (Product Offering)	איך אורזים ומציגים את הפתרון?	**הצעת הערך**, החבילות, התמחור, ומה כלול: תמיכה, הדרכה, אינטגרציה
הפצה	איך המוצר מגיע ללקוח?	אתר החברה, שותפים עסקיים, חנויות אפליקציות
שיווק	איך מספרים ללקוח ומשכנעים אותו?	הבנת הקהל, מסרים, מיצוב מול המתחרים, וערוצים: תוכן, דיגיטל, יחסי ציבור

הצעת הערך (Value Proposition) היא הלב של ההצעה: למה הלקוח צריך אותנו, איזו בעיה אנחנו פותרים, ומה היתרון הייחודי שלנו.

הצעה אחת לא מתאימה לכולם. את החבילות והמחירים מתאימים לקהל: אדם פרטי, עסק קטן או ארגון גדול. ובהפצה יש הבדל גדול: ב-**B2C** לרוב מדובר בהיקפים גדולים ורכישה עצמית, וב-**B2B** תהליך מכירה ארוך, עם צוותי מכירות והטמעה.

הדוגמה מהסרטון: חברה שמקדמת מכשירי MRI בשלטים בקניון, או אפליקציה ששולחת נציגים מדלת לדלת. ערוץ שלא מתאים להצעה לא יעבוד, כמה שהמוצר טוב.

איפה מנהל המוצר נכנס: הוא לא תמיד מבצע את המכירה והשיווק, אבל משפיע על החבילות, עובד עם צוותי המכירות והשיווק על ערוצי ההפצה, ושותף לבניית המסרים.

3.2 · מודלים להצעה

רישיון קבוע (Perpetual License)

הלקוח **משלם פעם אחת** ומשתמש בגרסה מסוימת **בלי הגבלת זמן**, כמו בקניית ספר. שדרוג לגרסה חדשה נקנה בנפרד, והתמיכה לרוב מוגבלת בזמן. השיווק מתמקד במכירה הראשונה ובחיסכון לטווח ארוך, ואחר כך מנסה למכור שדרוגים וחוזי תמיכה.

Microsoft Office היה הדוגמה המובהקת: עד 2011 קנו אותו בתשלום אחד, בקופסה עם תקליטורים, ומעבר מגרסה לגרסה דרש רכישה חדשה. רבים פשוט נשארו עם הגרסה הישנה. ב-2011 התחיל המעבר למינוי, עם Office 365.

SaaS (Software as a Service)

הלקוח משלם **מינוי תקופתי**, חודשי או שנתי. הגישה דרך הרשת, הנתונים בענן, והעדכונים, התחזוקה והתמיכה הם חלק מהשירות.

	רישיון קבוע	SaaS
תשלום	חד-פעמי	חוזר, חודשי או שנתי
התקנה	על המחשב	דרך האינטרנט
שדרוגים	בתשלום נפרד	אוטומטיים
קבצים	על המחשב	בענן
תמיכה	מוגבלת	כלולה

למה רוב החברות עברו ל-SaaS: הכנסות קבועות כל חודש, עדכונים אוטומטיים, שליטה טובה יותר בשימוש, ותמיכה ותחזוקה פשוטות יותר. רישיון קבוע עדיין קיים, בעיקר בתוכנות מקצועיות או במוצרים שלא צריכים עדכונים תכופים.

3.3 · סוגי חברות: למי מוכרים?

התשובה משפיעה על כל החלטה: איך מפתחים, איך מתמחרים ואיך מוכרים.

המודל	למי מוכרים
B2C (Business to Consumer)	ישירות לצרכן הפרטי
B2B (Business to Business)	לעסקים אחרים
B2B2C (Business to Business to Consumer)	לעסק, שמשתמש במוצר כדי לשרת את הצרכנים שלו

הבחירה תלויה בסוג המוצר, בשוק היעד, במשאבים וביתרון התחרותי. יש חברות שמשלבות כמה מודלים, כדי להגיע לקהלים שונים.

3.4 · מודלים של שיווק

המודל	מה זה	מתאים כש...	לא מתאים כש...
תוכניות שותפים (Affiliate)	צד שלישי מקדם בקישור או בקוד קופון, ומקבל עמלה על כל מכירה או ליד	יש שולי רווח לעמלות, המוצר קל לקידום דיגיטלי, ויש לקוחות נאמנים	המוצר חדש ולא מוכר, הרווח נמוך, או שקשה לשלוט באיך השותפים מציגים את המותג
מכירה ישירה (D2C)	החברה מוכרת לצרכן בלי מתווכים	ערך ייחודי, סיפור מותג חזק, ורוצים שליטה מלאה בקשר עם הלקוח	צריך לנסות פיזית לפני קנייה, מחזור הקנייה ארוך, או שאין משאבים לשיווק ולוגיסטיקה
צמיחה מונעת מוצר (PLG)	המוצר עצמו הוא מנוע הצמיחה: מתנסים, מגלים ערך ומביאים אחרים	המוצר פשוט, הערך ברור מההתחלה, ויש פוטנציאל ויראלי	המוצר מורכב, המחיר גבוה, או שוק ארגוני עם החלטות ארוכות
קוד פתוח (Open Source)	הקוד זמין לכולם, וההכנסה מגרסאות מתקדמות, תמיכה או שירותים	קהילת מפתחים יכולה לתרום, ויש ממה להכניס	הטכנולוגיה היא היתרון המרכזי, או מוצר צריכה רגיל

Zoom: הדוגמה ל-PLG

Zoom הציעה תוכנית חינמית עם מגבלת זמן לפגישה.

- **חוויה פשוטה:** קישור אחד ולחיצה אחת, כשהמתחרים דרשו הורדות והסברים
- **מגבלה חכמה:** מספיק למשתמש פרטי, לא מספיק לעסק שצריך פגישות ארוכות
- **יתרון בתפוצה:** כשארגונים רצו לעבור למוצר אחר, העובדים התנגדו. הם כבר הכירו את Zoom

המוצר עשה את השיווק, וכל משתמש נהיה שגריר.

קוד פתוח: איך מרוויחים מקוד חינמי

היתרונות: אלפי מפתחים מוצאים באגים ובעיות אבטחה מהר יותר, חברות מתאימות את הקוד בדיוק לצרכים שלהן, והקהילה מאיצה את הפיתוח. השימוש הבסיסי בלי עלות רישיון. **האתגרים:** לנהל עשרות גרסאות, ולשמור על אבטחה כשהקוד גלוי. ההפצה דיגיטלית, בפלטפורמות כמו GitHub, GitLab ו-Bitbucket, וכל אחד יכול להוריד.

ארבע דרכים להרוויח:

1. **שירותים נלווים**: תמיכה, הדרכה והתאמות. Linux בחינם, אבל ארגון גדול ישלם על ליווי
2. **רישוי כפול**: חינם לשימוש לא מסחרי, רישיון בתשלום לעסקים
3. **תרומות וחסויות**: מיחידים, מארגונים או מקרנות

4. **ליבה פתוחה**: הבסיס חינם, התכונות המתקדמות בתשלום

3.5 · מודלים של הכנסה

המודל	איך מרוויחים	היתרון	החיסרון	דוגמה
פרסומות	מציגים פרסומות למשתמשים	גישה חינמית או זולה	פוגע בחוויה, ורווחי רק בקהל גדול	חיפוש של Google
Freemium	בסיס חינם, תכונות מתקדמות בתשלום	מושך הרבה משתמשים, ומעבר הדרגתי לתשלום	קשה לאזן: אם החינם מספיק, מעטים ישלמו	Spotify, Dropbox
מינויים (Subscription)	סכום קבוע לתקופה	הכנסה יציבה וצפויה	צריך לשמר לקוחות לאורך זמן	Netflix
טוקנים (Tokens)	קונים קרדיטים, וכל פעולה עולה כמה	גמישות בתמחור	מסובך להבנה ולתחזוקה	משחקים, תוכן בתשלום למאמר, כלי AI

פרסומות: ממה המפרסם משלם

- **CPC**: על כל קליק
- **CPL**: על כל ליד, כמו השארת פרטים או הורדת קובץ
- **CPM**: על כל אלף חשיפות, גם בלי קליק. מתאים למיתוג
- **CPA**: רק על רכישה בפועל
- **מידע**: הפלטפורמה מוכרת מידע אנונימי ומצטבר לפילוח קהל, תוך שמירה מלאה על פרטיות המשתמשים

מה כל מודל עושה לתעדוף

- **Freemium**: השאלה המרכזית היא מה חינם ומה בתשלום. הגרסה החינמית צריכה למשוך, ועדיין להשאיר כאב שהגרסה בתשלום פותרת. LinkedIn, למשל, נותנת חינם חיפוש וקישור בסיסיים, ובתשלום כלים לגיוס, מכירות וקריירה
- **מינויים**: מפתחים מה שמשאיר את המנויים מחוברים. מסתכלים על **שיעור השימור** (Retention Rate) ועל **שיעור הנטישה** (Churn Rate). Zoom מוסיפה פיצ'רים כל הזמן כדי להצדיק את התשלום החודשי
- **טוקנים**: נפוץ בכלי בינה מלאכותית, כי כל בקשה צורכת כמות אחרת של חישוב, ותשלום קבוע לא משקף את העלות

איזה מודל לאיזה ארגון

- **B2C**: פרסומות, Freemium ומינויים חודשיים, כי צריך להגיע לקהל רחב
- **B2B**: מינויים, לרוב שנתיים, ותשלום לפי שימוש (Pay-as-you-go)
- **C2C**: עמלות על עסקאות, או פרסומות

איפה זה תופס אתכם: המודל העסקי משפיע ישירות על סדרי העדיפויות של הפיצ'רים. ולפעמים השילוב בין כמה מודלים הוא הפתרון.

בדיקה עצמית

1. מה שלושת הרכיבים שמוצר צריך כדי להגיע ללקוחות?
2. ציינו שלושה הבדלים בין SaaS לרישיון קבוע.
3. בנק נותן ללקוחות שלו אפליקציה של חברה אחרת לניהול תקציב. איזה מודל זה?
4. למה PLG לא מתאים למוצר ארגוני יקר ומורכב?
5. במודל Freemium, מה האתגר המרכזי של מנהל המוצר?

תשובות. 1: הצעה, הפצה ושיווק, והם חייבים לעבוד יחד. 2: תשלום חד-פעמי מול חוזר, התקנה מקומית מול גישה ברשת, ושדרוגים בתשלום מול עדכונים אוטומטיים. 3: B2B2C: החברה מוכרת לבנק, והבנק משרת בזה את הלקוחות שלו. 4: כי ב-PLG המשתמשים צריכים להתנסות לבד ולגלות ערך מהר. במוצר מורכב יש הטמעה ארוכה, ובשוק ארגוני ההחלטה עוברת תהליך ארוך. 5: להחליט מה חינם ומה בתשלום, כך שהחינם ימשוך ועדיין ישאיר סיבה לשלם.

קורס לדוגמה ב-EzClever. מתוך הקורס "ניהול מוצר PRODUCT" של מערך הדיגיטל הלאומי בקמפוס IL.