

המודל העסקי כאות לאמון

הדרך שבה שירות מממן את עצמו קובעת מה המשתמש מייצג עבור אותו שירות. ניתוח המודלים הקיימים והשאלה שכדאי לשאול לפני שמאמצים אותם.

כפשוטות: חברה שאינה גובה ממך תשלום, גובה אותו ממישהו אחר — ואותו מישהו רוצה משהו בתמורה. לעיתים המשהו הזה הוא אתה: הנתונים שלך, תשומת הלב שלך, אנשי הקשר שלך. לעיתים לא. השאלה לפני אימוץ שירות מקצועי אינה האם הוא בחינם; אלא מאיפה מביא המפעיל שלו את הכסף.

השאלה המפוכחת של הכלכלה הדיגיטלית

שיחה בוגרת על שירותים דיגיטליים מסתיימת במוקדם או במאוחר באותה שאלה: איך החברה הזו מרוויחה כסף? השאלה אינה מעליבה. כל שירות שקיים חייב לממן את עצמו בדרך כלשהי; אם לא ברור איך, כדאי להסתכל פעמיים. השאלה אינה האם השירות מרוויח כסף — הוא חייב לעשות זאת, אחרת ייעלם — אלא מי משלם עליו ולמה.

ישנה אינטואיציה שלקורא הכללי יש לעיתים קרובות בניסוח «אם המוצר בחינם, המוצר הוא אתה». המשפט מפורסם, עוצמתי וכמו רוב המשפטים המפורסמים, מהווה פשוט יתר. ישנם שירותים חינמיים שהמודל שלהם אינו למכור אותך; ישנם שירותים בתשלום שהמודל שלהם כולל גם את מכירתך מחדש. אך האינטואיציה לוכדת משהו חשוב: כאשר אחד הצדדים — המשתמש — אינו זה שמשלם, יש לבדוק מי כן משלם, ומה הוא רוצה בתמורה.

מה זה אומר ש«המוצר הוא אתה»

הנוסחה הקלאסית של המודל הפרסומי היא כדלקמן. החברה מציעה שירות חינמי למיליוני משתמשים. משתמשים אלו מייצרים, בעת השימוש בשירות, שני דברים בעלי ערך: תשומת לב — שנמכרת למפרסמים בצורה של חשיפות פרסומיות — ונתונים — התנהגויות, העדפות, מיקומים, מערכות יחסים, היסטוריה — המשמשים לפילוח למי להציג איזו מודעה ובכמה. לקוח השירות, במובן הכלכלי הקפדני, אינו המשתמש. הוא המפרסם. המשתמש הוא תשומת הלב והנתונים שנמכרים למפרסם.

זה, כשלעצמו, אינו בלתי לגיטימי. זה מה שעשתה הטלוויזיה המסחרית מאז שנות החמישים. ההבדל מהטלוויזיה הוא בסדר הגודל: רשת הטלוויזיה ידעה בערך באיזו משבצת זמן צפו הצופים שלה; הפלטפורמה הדיגיטלית העכשווית יודעת בדיוק אינדיבידואלי מי מסתכל במה, מתי, לכמה זמן, עם מי, מאיפה, ובאיזה מצב רוח סביר. דיוק זה משנה את טבע החליפין: תשומת הלב ממשיכה להימכר, אך כעת נמכרת גם הזהות.

מיפוי קצר של המודלים הקיימים

מבלי להתיימר למיצוי מלא, כדאי למנות את המודלים שאיש מקצוע פוגש כיום בעיסוקו היומיומי.

1. **מנוי תקופתי קבוע.** אתה משלם מדי חודש או מדי שנה ומקבל גישה לשירות; התמריץ של המפעיל הוא שהשירות יהיה משביע רצון, אחרת לא תחדש. אך ל"משביע רצון" יש שתי פרשנויות: שהוא מעניק ערך אמיתי או שקשה לעזוב אותו. Netflix, למשל, הימרה במכוון על תכנים סדרתיים במקום על סרטים. סרט מסתיים; הצופה חופשי להשוות לכל פלטפורמה אחרת. סדרה ממכרת פרק אחר פרק: התמריץ לחדש הוא שהפרק הבא נמצא מעבר לתשלום. צורת המוצר יכולה לדחוף לשימור לקוחות במקום לשביעות רצון, מבלי שמודל המנוי ישתנה.

2. **תשלום לפי שימוש או עסקה.** אתה משלם בהתאם למה שאתה צורך; התמריץ הוא שכל שימוש יהיה בעל ערך מספיק כדי שתחזור.
3. **מודל פרימיום (Freemium).** שכבה חנימית מושכת משתמשים, שכבה בתשלום מייצרת רווח מחלק קטן מהם; שקוף כאשר לשתי השכבות פונקציות ברורות, עמום כאשר השכבה החנימית מתוכננת להקשות מספיק כדי לעודד תשלום.
4. **מודל פרסומי.** חנים למשתמש, ממומן על ידי מפרסמים; הלימה מעורבת.
5. **מודל מונטיזציה של נתונים.** המפעיל מוכר פלחי נתונים על התנהגות מצטברת (או לא כל כך מצטברת) לצדדים שלישיים שאינם המשתמש; אטימות שכיחה.
6. **מימון ציבורי.** נדיר בתעשיית הטכנולוגיה, נפוץ בשידור הציבורי האירופי; תמריצים ייחודיים בהתאם למשטר המוסדי של המפעיל.

מודלים אלו אינם מוציאים זה את זה. רוב הספקים הגדולים משלבים שניים או שלושה. Microsoft 365 הוא מודל מנויים, ובהתאם למודול, הוא גם מנצל נתונים להתאמה אישית של פרסום בנכסים אחרים. Google Workspace הוא מנוי ללקוח העסקי וניצול תשומת לב ונתונים עבור שירותיו החנימיים המקבילים. מה שקובע אינו המודל המוצהר בדף הבית, אלא השילוב האפקטיבי בפועל.

הלימה בין תמריצים

הסיבה לחשיבות המודל נקראת בשם טכני: הלימה בין תמריצים. התמריץ של המפעיל קובע לאיזה כיוון דוחף עיצוב המוצר.

1. **מפעיל הגובה דמי מנוי.** יש לו תמריץ שהלקוח יהיה מרוצה — אחרת הוא מבטל; העיצוב נוטה לאופטימיזציה לעבר התועלת הממשית הנתפסת.
2. **מפעיל הממנה תשומת לב.** יש לו תמריץ שהלקוח יישאר מחובר זמן רב ככל האפשר; העיצוב נוטה לאופטימיזציה לעבר לכידת תשומת הלב, שאינה זהה לשביעות רצון, ולעיתים היא ההפך הגמור.
3. **מפעיל הממנה נתונים.** יש לו תמריץ לאסוף כמה שיותר נתונים; העיצוב נוטה למקסם את האיסוף, על ידי בקשת הרשאות נרחבות ושמירת מידע שאינו נחוץ לתפקודו הקפדני של השירות.

אין רוע הכרחי באף אחד מהשלושה. ישנם תמריצים. התמריצים מייצרים, לאורך מאות החלטות עיצוביות, מוצרים שונים זה מזה באופן שיטתי, גם אם מטרתיהם המוצהרות זהות.

השאלה כאשר הנתונים שייכים לצד שלישי

עבור איש המקצוע, שאלת המודל מקבלת רובד נוסף. עורך הדין, הרופא, הפסיכולוג, יועץ המס, העיתונאי המטפל במקורות, אינם מעבדים רק את הנתונים של עצמם; הם מעבדים נתונים של צדדים שלישיים שהופקדו בידיהם. כאשר שירות מקצועי מחליט לאמץ כלי דיגיטלי שמיומנו כולל ניצול נתונים, הוא אינו מחליט על נתוניו שלו: הוא מחליט על נתונים שמיישאו אחר הפקיד בידי למטרה מסוימת. מטרה מסוימת זו — ניהול התיק שלך, טיפול במחלתך, הכנת דו"ח המס שלך — כוללת לעיתים נדירות את «מימון פעילותו של ספק הכלים».

ה-GDPR מעגן דרישה זו בסעיף 6 שלו: כל עיבוד של נתונים אישיים דורש בסיס משפטי מפורש, והבסיס שנבחר קושר את העיבוד למטרה המוצהרת. עיבוד נתוני לקוח על בסיס שונה מזה המכסה את המטרה שהופקדה, גם אם באמצעות ספק טכנולוגי מתווך, יוצר בעיית תאימות שרשורת הגנת הנתונים עשויה לבחון. המחיר של השירות החנימי, במקרה זה, משולם על ידי הלקוח של איש המקצוע מבלי שידע זאת.

מקרים מהעבר הקרוב

התעשייה הפיקה בשנים האחרונות דוגמאות ברורות במיוחד לשינוי בתמריץ כאשר מודל המימון משתנה. Reddit, פלטפורמה קהילתית שבמשך חמש עשרה שנים מומנה באמצעות פרסום קל ותרומות, החליטה בשנת 2023 לסגור את הגישה החופשית לממשק התכנות שלה (API) לאחר שהודיעה על הנפקתה בבורסה. אפליקציות צד שלישי שבהן השתמשה הקהילה כדי לגשת לשירות נעלמו ביולי של אותה שנה. ההנפקה, שהושלמה במרץ 2024, דרשה מודל עסקי שניתן להגן עליו בפני בעלי המניות; המודל שניתן להגן עליו כלל מונטיזציה אגרסיבית של הנתונים שהופקו על ידי הקהילה במשך חמש עשרה שנים. הקהילה יצרה נכס פיננסי שהיא גילתה עליו רק כאשר החברה החליטה לגבות עליו תשלום.

המקרה ממחיש לא משום ש-Reddit עשתה בהכרח משהו לא נכון, אלא משום שהוא חושף את הדפוס בבירור. שירות מתקיים במשך שנים עם מודל מסוים ומתקשר «חווה» משתמע מסוים עם משתמשי. כאשר הדרישות הפיננסיות משתנות — התרוקנות הון סיכון, דרישות להנפקה, רכישה על ידי חברה אחרת — החווה המשתמע נכתב מחדש ללא משא ומתן עם המשתמשים. השאלה «איך החברה הזו מרוויחה כסף היום?» מושלמת אז ב«איך היא תצטרך להרוויח אותו בעוד שלוש שנים, ומה זה מחייב אותה לעשות עם הנתונים שלי?».

החריג המוסדי

ישנם שירותים שמיומנם אינו נשען על המודל המסחרי המקובל. הרדיו והטלוויזיה הציבוריים במדינות אירופיות רבות — BBC, RTVE, RAI, ZDF — ממומנים באמצעות אגרה או תקציב ציבורי המנתק אותם מתמריץ הפרסום. הבעיות שלהם אחרות: תלות פוליטית, לחצים מהממשלה המכהנת. אך טבעו של התמריץ שונה. במישור הדיגיטלי, פרויקטים של קרנות ללא כוונת רווח (Mozilla במשך שנים, Wikipedia, Signal Foundation) פועלים במודל דומה: תרומות, סובסידיות, ללא ניצול מסחרי של המשתמש. הקיימות של מודלים אלו שבירה יותר; ההלימה בין התמריצים ברורה יותר.

ניסוח שאסור להתעלם ממנו: החברה הפרטית עם מודל מנויים דומה יותר, במונחים של הלימה, למודל המוסדי מאשר למודל הפרסומי, למרות היותה פרטית. היא גובה מהמשתמש תשלום כדי לשרת את המשתמש. כאשר הקשר הזה נשמר טהור — כספו של המשתמש ורק כספו של המשתמש — התמריצים חופפים באופן סביר לאינטרס של המשתמש.

לקורא המקצועי

חמש שאלות שכדאי לשאול לפני אימוץ שירות דיגיטלי לנתונים מקצועיים, במיוחד אם נתונים אלו אינם של איש המקצוע אלא של לקוחותיו, מטופליו או מיוצגיו:

1. מאיזה מקור בדיוק מגיע הכנסת המפעיל? מקור אחד, שניים, תמהיל?
2. אם ההכנסה כוללת פרסום או מונטיזציה של נתונים, אילו נתונים ממונפים, על איזה בסיס משפטי, והאם המטרה המוצהרת מכסה נתונים של צדדים שלישיים שאיש המקצוע עומד להזין לשירות?
3. מהו המצב הפיננסי של המפעיל בטווח של שלוש או חמש שנים? האם הוא בשלב של הון סיכון, בשלב של רווחיות, קרוב להנפקה, או בתהליך רכישה?
4. אם הדרישות הפיננסיות של המפעיל ישתנו, אילו חלקים בהסכם עם המשתמש יעמדו בסיכון? מה יקרה לנתונים שכבר נמסרו?
5. האם יש חלופות עם מודל מותאם יותר — מנוי טהור, תוכנה חופשית, אירוח עצמי, חלופה אירופאית — שעלותן האמיתית, בהשוואה לסיכון המוערך, מצדיקה את השינוי?

השאלה אינה אידיאולוגית: היא מבצעית. איש מקצוע המפקיד נתונים של צד שלישי בידי שירות שכלכלתו נשענת על ניצול אותם נתונים מקבל החלטה שקשה להסבירה ללקוח מבחינה אתית. העובדה שהחלטה נפוצה אינה הופכת אותה לנכונה. העובדה שהכלי פופולרי אינה פותרת את השאלה לגבי הבסיס המשפטי.

«אם אינך מבין את העסק, היזהר» הוא משפט פופולרי המסתובב באינטרנט מזה עשור. כמו ברוב המשפטים הפופולריים, יש בו חלק של צדק וחלק של פישוט יתר. הגרסה האנגלית של אותו רעיון היא זו: המודל העסקי של כל שירות קובע, באמינות רבה ולאורך זמן, מה יעשה אותו שירות עם הנתונים שתפקיד בידי. זה לא תמיד יהיה רע. זה לא תמיד יהיה גרוע יותר. אבל זה יהיה שונה בהתאם למודל. ואיש מקצוע הבוחר כלים לנתונים שאינם שלו חייב להבין את ה«שונה» הזה לפני הבחירה.

מקורות וקריאה נוספת

- תקנה (EU) (GDPR) 2016/679, סעיף 6 — בסיסים משפטיים לעיבוד נתונים אישיים. המטרה המוצהרת קושרת את העיבוד ומגבילה את השימוש העתידי בו.
- תקנה (EU) (GDPR) 2016/679, סעיף 28 — מעבד נתונים. המשטר החל על ספקי טכנולוגיה המעבדים נתונים מטעם האחראי המקצועי.
- Zuboff, S. — *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (PublicAffairs, 2019). ניתוח שיטתי של המודל העסקי המבוסס על לכידה וניצול של התנהגות.

- Reddit, Inc. — טופס S-1 שהוגש ל-SEC ב-22 בפברואר 2024, המתעד את ההנפקה של מרץ 2024. תיעוד ציבורי של שינוי מודל.
- תקנה (EU) 2022/1925 על שווקים דיגיטליים (DMA) — חובות שקיפות מסחרית עבור שומרי סף דיגיטליים ייעודיים, חלה ממאי 2023.

← [הקודם הצפנה מקצה לקצה, הסבר אמיתי הבא → 24 המילים: מהי זהות קריפטוגרפית](#)

קריאות אחרונות

- [ניתוח · 18 במאי 2026 פרטיות אמיתית מול מדומה: השאלות שכדאי לשאול את עצמך](#)
- [ניתוח · 18 במאי 2026 Self-hosting כפרקטיקה מקצועית](#)
- [מושג · 18 במאי 2026 24 המילים: מהי זהות קריפטוגרפית](#)

קחו את המאמר הזה אתכם לכל מקום שתצטרכו.

[PDF ↓](#) [טקסט פשוט ↓](#) [Markdown ↓](#)

הקובץ יורד למכשיר שלכם. משם תוכלו לשמור אותו, לייבא אותו ל-Solo2 או לשתף אותו היכן שתמצאו. Cuadernos לא מחליטה על היעד עבורכם.

חותם שווה · SHA-256 83cf816b2660c24d883dce74e8ee743426bc7393a4d09a0a541a759056448c7e

- [Cuadernos Lacre](#) · פרסום של [.Menzuri Gestión S.L](#) · נערך על ידי צוות [Solo2](#) · R.Eugenio

אתר זה אינו משתמש בעוגיות ואינו טוען משאבי צד שלישי. הוא משתמש במונה ביקורים אנונימי באירוח עצמי (Umami, בשרת האירופי שלנו) ובמינימום ה-JavaScript הדרוש לשני פקדי הכותרת: ערכת נושא בהירה או כהה, ובורר שפה. ללא עוקבים, ללא פרופילציה, ללא שיתוף נתונים. אם תרצו לעקוב אחרינו: [RSS](#).