

מבוא ליזמות עסקית

הקדמה

הגדרת יזמות על פי ויקיפדיה¹: "יזמות עסקית היא היוזמה להקמתו של עסק חדש, או של תחום פעילות חדש בעסק קיים.

היזמות העסקית הינה מניע עיקרי מאחורי העולם העסקי.

ישנם רעיונות רבים לבני אדם, חלקם באים לענות על צרכים של אנשים, חלקם פשוט מייצגים שיטה להרוויח כסף. היזמות העסקית הינה נטילת יוזמה ע"י אדם, המכונה יזם, אשר מטרתה ליישם רעיון עסקי, ובסופו של דבר להרוויח כסף מכך.

לעיתים המרחק בין הרעיון, אפילו אם הוא רעיון מוצלח, לבין יישומו בפועל, הינו מרחק גדול מאוד. תפקיד היזם הוא למצוא את הדרך להוציא את הרעיון אל הפועל.

אין הגדרה ברורה לשיטת יזמות עסקית. הרבה מאוד מהיוזמות הגדולות שהטביעו חותמם על הכלכלה העולמית, חברות כגון סוני, היולט פאקרד, וול מארט וכדומה לא נשענו על רעיון יזמי מדליק, ויזמים בעלי חזון עסקי ותוכנית עסקית. כל החברות שנמנו לעיל פשוט עבדו בשיטת "לירות לכל הכיוונים" עד שהצליחו בכמה יוזמות וגדלו לממדים האדירים של ההווה.

למרות הכל, בבתי ספר למנהל עסקים מנסים לתת דרך יותר מסודרת וממוסדת ליזמות עסקית, כגון איך לעבד את הרעיון העסקי, הגדרת אסטרטגיה, הכנת תוכנית עסקית, גיוס משאבים ועוד. "

¹ ויקיפדיה – אנציקלופדיה שיתופית – <http://he.wikipedia.org>

מדדים אסטרטגיים

ארגון עסקי נמדד בתפוקות הכלכליות שלו וברמת עמידתו ביעדים שהוצבו לפניו ע"י בעלי המניות וההנהלה.
כל המדדים הם לאחר מעשה, מתבצע תהליך לאחר מכן מקבלים נתונים ומתוך הנתונים מפיקים מדדים.

נשאלת השאלה האם יש לנו את היכולת למצוא מדדים עוד בשלבי המעשה ואולי לפני המעשה?
אם נוכל לצפות ליקויים בטרם יקרו, נוכל לחסוך כסף מצורת עבודה לא יעילה, לא נכונה.

רוב המדדים הם רכים, אנו מסווגים אותם בצורה אובייקטיבית, לא רק את הערכתם אלא גם את ביצועם בפועל.

המדד הראשון: מדד עוצמת החזון והיעדים

חזון החברה צריך להיות ממוצב לטווח של מספר שנים, בדי"כ 3-7 שנים.
כאשר ישנם שינויים טכנולוגיים מהירים, לא ניתן לדעת מה יהיה בתקופה הקרובה, שוק ההיי-טק, למשל, מתחדש באופן תמידי וקשה לתכנן משהו ל 5-6 שנים, לעומת זאת, שוק הנדלי"ן הינו שוק איטי ושקט.
אנו מעוניינים לחזות את התנודתיות לאורך שנים, נהוג לתת חזון עד ל – 7 שנים.
אנו קובעים יעדים אך אף אחד לא מבטיח כי החברה תעמוד בהם.

לעיתים לצרכן פשוט חזון החברה נראה כערטילאי אך בניתוח של A שנמצא בנספח 1 ניתן לראות כיצד משתלב חזון החברה בשאר היעדים של החברה ובשאר המדדים, כאשר הדגש של הניתוח הינו מדד עוצמת החזון היעדים.

המדד השני: מדד עוצמת היתרון התחרותי

היתרון נמדד ע"י קהל היעד בערכים כספיים, כלומר היתרון הוא אותו פרמיה שקהל היעד מוכן לשלם עבור רכישת השירות, המוצר או שילוב של שניהם.

היתרון מתממש בין 2 חלוקות זמן:

- א. חלון הזמן של מוצר קיים (שירות).
- ב. חלון הזמן של משך פיתוח מוצר חדש.

חלון הזמן שיכול לגרום למתחרה ליצור מוצר דומה, או מוצר משודרג משלי (דור חדש).
ברגע שיש מוצר מקביל לשלי – יתרון תחרותי מצטמצם, הפרמיה לאט לאט נעלמת, כיוון שיש לי מתחרים.
(פטנט הוא על הדרך של היצור ולא על המוצר הסופי).

יש לציין שיתרון תחרותי לא חייב להיות רק מחיר אלא יתרון תחרותי יכול להיות איכות וכדומה, דוגמא לחברה אשר בחרה לעצמה יתרון תחרותי כשירות איכותי ניתן לראות בנספח 2.

המדד השלישי: מדד היתרון לגודל וצמיחה

צמיחה רצויה כאשר יש לארגון יתרון בהשגתה, כמו יתרון לגודל, למשל, הגדלת המכירות תגדיל את הרווחים, אך יש לקחת בחשבון שהגדלת המכירות לא תמיד מגדילה רווחים ולפעמים אפילו מביאה למצב ההפוך.

במצבים שישנו יתרון לגודל ניתן לשפר את הפרמיה (פרמיה המושגת לאותו ארגון עבור אותה פעילות).

ניתן לראות בחברות גדולות שכאשר ישנו יתרון תחרותי בולט כך ישנה סינרגיה גדולה יותר עם מדד יתרון לצמיחה לגודל, דוגמא לניתוח של חברה גדולה שעומדת בשני יעדים אלו ניתן לראות בנספח 3.

המדד הרביעי: מדד החדשנות

מחקרים שונים הוכיחו קשר בין נטייה של ארגון לחדשנות לבין מידת ההצלחה/סיכויי ההצלחה שלו, החברות השמרניות שומרות על עצמן ע"י רכישה של רעיונות של חברות חדשניות.

החדשנות מתבצעת בשלושה מישורים:

1. גידול בהיקף החדשנות כפונקציה של זמן.
2. רמת החדשנות גבוהה יותר מרמת החדשנות של המתחרים.
3. רמת נכונות ההנהלה לחדשנות (בניגוד לחברות שמרניות).

מודל BSS – BASIC STRUCTURE STRATEGY

זהו מודל אסטרטגי, קיימים הרבה מודלים לבניית אסטרטגיה עסקית.

מודל זה בא לחדש ב-2 מאפיינים:

- א) לאסטרטגיה יש מבנה הכרחי.
- ב) לתכנון האסטרטגי יש סדר הכרחי.

מודל זה מתייחס למודל 4P – תמהיל השיווק:

1. **Promotion** – תקשורת שיווקית.
2. **Price** – מחיר.
3. **Product** – מוצר
4. **Place** – הפצה.

מודל 4P שעליו מתבסס מודל BSS, זהו מודל שאין בו סדר חשיבותי, תכנוני, אין כל הגדרת יחס כלשהו בין האסטרטגיה העסקית או האסטרטגיה של מדיניות ההפצה או אסטרטגית המחיר.

במודל 4P – אסטרטגיה שיווקית, לוקחים כל אחד מארבעת האלמנטים ובאופן אינטגרלי ומנסים לראות איך הם משפיעים על האסטרטגיה השיווקית.

לפיכך הגיע מודל BSS שדואג להרחיב את מודל 4P לתהליך ארגון הדרגתי המורכב מ-4 שלבים לפי הסדר הנ"ל, כל אחד מהגדרות הבאות מהווה מדד בפני עצמו:

א. הגדרת אסטרטגיית הליבה.

המדד החמישי: מדד אסטרטגיית הליבה

אסטרטגיית הליבה היא עמוד השדרה האסטרטגי של הארגון, ובעצם היא הקו המנחה את כל התהליך האסטרטגי.

אסטרטגיה זו כוללת תחומי עסקים ופעילות, יתרון תחרותי, חזון עסקי, מדיניות מיצוב, בידול והערכים הפנימיים של החברה. אותה אסטרטגיה המשלבת בתוכה מספר תחומים המשתלבים ביחד לליבת העסקים (Core Business) של החברה שמשם ניתן לצאת הלאה לכל התהליך האסטרטגי, ובגלל זה הגדרנו את זה עמוד השדרה האסטרטגי של הארגון.

ב. הגדרת אסטרטגיית תועלת עלות.

המדד השישי: מדד אסטרטגיית תועלת עלות

התועלת שונה בין אדם ואדם אך השאלה היא עד כמה מוכנים לשלם על התועלת?

אסטרטגיית תועלת עלות מתחילה בקביעת 2 מרכיבים:

1. מדיניות סל המוצרים והשירותים שתספק החברה - הן מנקודת מבט של החברה והן מנקודת מבט של הלקוח. יזמות מתחילה ממוצר אחד כלומר אם רוצים להגיע רחוק צריך מיד לחשוב על שאר המוצרים או לבחור ספק שישווק אותך בעתיד בשאר המוצרים.

2. מדיניות המחירים – כאשר אנו מפתחים מוצר עלינו להחליט מהן התועלות והאילווצים של המוצר בהתאם לקבוע את המחיר, כלומר, מהן העלויות בהן נרכוש את התועלת?

אסטרטגיה זו מתרגמת את חזון החברה לשפת מוצרים, בלעדיה אין אפשרות לחברה לממש את החזון הכמותי שלה, אסטרטגיה זו משתלבת עם אסטרטגיות שונות.

ג. הגדרת אסטרטגיית הגמישות הארגונית.

המדד השביעי: מדד אסטרטגיית הגמישות הארגונית

אסטרטגיה זו משלימה את אסטרטגיית העלות באמצעות שני מרכיבים:

1. **ניהול משאבים פנימיים** - במשאבים הפנימיים ניתן לראות מדיניות ניהול, ניהול הון אנושי, ניהול מלאי, ניהול איכות המוצר, ניהול תהליכים, ניהול השקעות בתוך החברה וכן הלאה.

2. **ניהול משאבים חיצוניים** - במשאבים חיצוניים ניתן לראות ניהול קשר עם ספקים, ניהול קשר עם לקוחות גם מעבר לנקודת המכירה על מנת ליצור נאמנות, עם שותפים אסטרטגים, גיוס הון מגורמים חיצוניים.

ד. הגדרת אסטרטגיית הכיסוי השיווקי.

המדד השמיני: מדד אסטרטגיית הכיסוי השיווקי

זוהי האסטרטגיה האחרונה בסדר ה BSS, לא ניתן לתכנן אותה ביעילות לפני שתכננו את האסטרטגיות הקודמות.

אסטרטגיה זו כוללת שני גורמים:

1. **מדיניות ניהול ערוצי הפצה** - הכוונה היא הן לגבולות בהן אני מפיץ את המוצר, נניח רק במרכז והן לסוג ההפצה למשל דרך האינטרנט.

2. **מדיניות התקשורת השיווקית** – כוללת מספר ערוצים עיקריים :

- א. פרסום – איפה החברה מחליטה לפרסם ובאיזה תזמון?
- ב. קידום מכירות – זהו כלי שמבוסס על העברת גירוי ללקוח, זהו פיתוי קל לצרכן על מנת לשכנעו לקנות.
- ג. פנים אל פנים – מצב שבו המסר מועבר מהפירמה ללקוח ע"י נציג מכירה פרונטאלי.
- ד. טלמרקטינג – זהו כלי מאוד מהותי (שימוש בטלפון לצורך העברת מסר ללקוח) טלמרקטינג יכול להיות יוצא או נכנס : טלמרקטינג יוצא – הפירמה פונה ביוזמתה אל הלקוח ומציעה מסר ללקוח. טלמרקטינג נכנס – הלקוח הוא זה שמתקשר אל הפירמה.
- ה. יחסי ציבור – ערוץ הכי יעיל אך לפירמה קשה להשפיע על ערוץ זה, הואיל וזהו מידע שמגיע לא ישירות מהפירמה ולכן הוא הכי אמין.

אסטרטגיית הכיסוי השיווקי קובעת את יכולת הארגון להגיע לקהל היעד שלו ביעילות.

כל האסטרטגיות יחד במודל ה BSS מהוות את עקרונות אסטרטגיית הליבה, ובעצם מובילות לכך שחוזקה האסטרטגי של חברה נשען על 5 עקרונות מרכזיים :

1. **החזון העסקי של החברה להיות מובילה בשוק** – לחברה יש יתרון מסוים והחזון מנבא את היעד של החברה בעוד מספר שנים.
2. **יכולת וקצב התפתחות צפויים בשוק** – נכנסים אלמנטים חיצוניים המשפיעים עלינו.
3. **יתרון תחרותי אותו מאמצת החברה שיכול להובילה להשגת החזון העסקי.**
דוגמא : מחיר, ראשוניות.

ניתן לבנות את היתרון התחרותי, למעשה רצוי כמתמשך.
ככל שהיתרון מתמשך על תקופה רבה יותר, ניתן לכמת אותו במספרים
בצורה הרבה יותר רחבה/גבוהה.
ניתן לבנות יתרון תחרותי "במוח של הלקוח", כלומר תפישת הלקוח את
המוצר לאו דווקא יתרונות אמיתיים ובאמצעות כך למצב את היתרון
לבידול.

דוגמא: קוקה קולה ופפסי, ישראלים נוטים ללכת לכיוון קוקה קולה
למרות שבמבחני טעימה צרכניים לא שמים לב להבדל בטעם.

4. **אסטרטגיה המונעת מערכים תרבותיים, איכותיים ועסקיים של החברה.**
דוגמא: מקדונלדס מנסה שינתה את הערך המוסרי (שמן צמחי במקום
שמן...).

5. **התמקדות בקהל יעד ספציפי בניגוד למתחרים** - לא ניתן למכור מוצר לכל
סוגי האנשים זהו נועד לכישלון להגיד שכל מוצר יימכר לכל העולם, כאשר
יש תחרות בין שני גורמים כל אחד פונה ליעד אחר, אם כך עלי להגדיר
מראש לאיזה קהל יעד אני מעוניין למכור או ליצור מוצר שמתאים הכי
הרבה לאותו קהל יעד, כלומר לפלח מראש את קהל היעד ולהתאים את
המוצר אל קהל היעד שהחלטתי אליו אני מעוניין לפנות.

דוגמא לניתוח מקיף של המדדים האסטרטגיים ניתן לראות בנספח 4.

בניית אסטרטגית הליבה

ראשית עלינו להגדיר את השוק שאליו מיועד המוצר – בהגדרת שוק צריך להתייחס לתחומי העסקים בה נמצאת החברה בזמן הטווח המתוכנן, (שלוש עד שבע שנים) וכמובן צריך להתייחס לקהל היעד בהם יש לחברה יתרונות, או לקהל יעד שהחברה מעוניינת להגיע אליו.

שנית עלינו לבצע הערכת שוק – מתכוננים להערכת מגמות השוק, גם מהבחינה של המגמות החדשות, וגם מבחינת המגמות הקיימות וכמובן מהמגמות המתחדשות, המגיעות עכשיו וכל זאת שני אספקטים:

1. איכותיים.

2. כמותיים.

ישנו גורם אחד בכל תסריט המשתנה לאט, זהו הגורם אנושי, גורם שיותר קל לחזות את התנהגותו מול טכנולוגיה ומול התפתחות כלכלית.

החלטות אסטרטגיות יכולות להיות בשלוש רמות:

1. **החלטות אסטרטגיות ברמת כלל הארגון**: אלו החלטות שמחייבות את כלל

הארגון, בין אם זה עסק אחד או כמה עסקים, החלטות אסטרטגיות ברמת כלל הארגון תעסוקנה בכל המחלקות וכל העסקים שייכים לכלל הארגון.

תאגיד הוא בעצם איגוד של עסקים, אסטרטגיה של תאגיד זוהי ההחלטה האם העסקים נכללים בתוך תיק העסקים, כלומר האם הם קשורים לאופי התעשייתי של הארגון או שאינם קשורים אליו.

א. **עסקים קשורים** – אלו הם עסקים שמבחינה שיווקית פועלים

באותו ענף תעשייתי וכמעט באותה דרך.

במצב כזה, על האסטרטגיה של עסק א' להיות קשורה לעסק ב', על מנת למנוע התנגשות ביניהם, לעומתם, עסק ג' פועל בענף שונה לחלוטין ועל כן אין כל סיבה שהם יהוו עבורו גורם מפריע.

ב. **עסקים לא קשורים** – אלו הם עסקים הפועלים בענפים תעשייתיים שונים (הפוך מהסעיף הקודם).

2. **החלטות אסטרטגיות ברמת העסק**: החלטות אלו תעסוקנה בכל עסק בנפרד, החלטות ברמת העסק מובחנת בהתאם לשוק וליעד שהחברה מספקת. חשיבות רמת העסק מוגדרת כאשר אנחנו מזהים שוק ייחודי למוצרים או שירותים מבוקשים.

דאגת המנהלים היא ליצור כושר תחרות למוצר, אסטרטגיה תחרותית באה לקבוע את מחיר המוצר, טיבו ואיכותו. כל זה נותן למעשה כושר תחרותי למוצר.

ניתוח S.W.O.T. (שעליו נרחיב בתוכנית העסקית) בעיקרו עוסק ברמת העסק וסביבתו, ישנם 3 סוגי אסטרטגיה תחרותית/עסקית:

א. **דגש על עלויות** - הכוונה היא ליצור עלויות מינימאליות מבחינת ייצור המוצר/השירות, מנהלים מעוניינים לייצר מוצר בדרך הכי זולה האפשרית בשוק, היכולת להוזיל מחיר היא בעצם כושר התחרות של המוצר.

האסטרטגיה מתאפיינת בכך שהארגון יצטיין בכל פעולותיו להורדת העלות המינימאלית האפשרית הן בתחום המוצר והן בתחום התהליכים השונים בתוך הארגון, חשוב שאסטרטגיה זו תיושם לכל אורך הארגון באופן עקבי כדי שתבטא את יעילותה.

מטרת אסטרטגיה זו היא לעשות את העסקים בעלות המינימאלית, ברגע שהחברה מסוגלת להביא את הלקוח אליה בגלל המחיר – זה אומר שיש לה יכולת אסטרטגית.

כאשר החברה משקיעה הרבה כסף בפיתוח המוצר, החברה לא תוכל להתחרות בשוק על פי אסטרטגיית העלות, החברה צריכה לדאוג שהמוצר יפותח בצורה הזולה ביותר (יורכב מחלקים זולים, ייצור זול וכו') ועל ידי כך החברה תוכל להתמודד בשוק עם אסטרטגיית העלות הנמוכה.

ככל שהיצור והשיווק הוא המוני יותר – העלות פר יחידה יורדת כך המחיר של המוצר יורד, היכולת של הפירמה להוריד עלויות באה על חשבון דברים אחרים: שירות, איכות וכו'.

ב. דגש על גיוון – הכוונה כאן שהארגון שם את הדגש על איכות

או גיוון המוצרים העסקי שלו, אלו הם מוצרים המכילים בתוכם פונקציות רבות, מבחר שונה הניתן ללקוח: גדלים שונים, צבעים שונים, אורכים שונים וכו'. ההשלכות של האסטרטגיה הזאת מתבטאות בהשקעה הרבה המיושמת במחקר ופיתוח ובבקרת איכות של המוצרים. היישום של אסטרטגיית גיוון הוא ליצור ייחודיות לאורך כל הרבדים של העסק: ברובד הפיתוח, הניהול והשירות, בכדי להגיע למוצר ייחודי, על החברה לפעול על פי תהליכים ייחודיים.

חברה משתמשת באסטרטגיה זו בכדי להבדיל את עצמה מחברה אחרת, מתחרה.

לא מדובר כאן על מחיר, אלא על שוני מהחברות האחרות.

כל תחומי החברה, למשל השיווק והמכירות צריכים להביא לידיעתו של הלקוח את הייחודיות הקיימת במוצר, מבחינת הלקוח הגיוון הקיים בחברה הוא זה שיוצר את השירות הייחודי מבחינתו.

כאשר ללקוחות אין בעיה לשלם יותר על אותו שירות ייחודי של המוצר הם יהפכו להיות לקוחות החברה שמשתמשת באסטרטגיית הגיוון.

כיום בזכות הטכנולוגיות המתקדמות חברות יכולות לשלב את שתי האסטרטגיות: **העלות והגיוון**, כלומר: לייצר מוצרים באיכות טובה ומוצרים ייחודיים, ובו זמנית לייצר את המוצר להמונים ובזול, כך למעשה מתאפשר לחברות להתמודד על נושא העלות בשוק.

ג. **דגש על מיקוד** – בתוך השוק נוצר קשר עם לקוח מסוים, הארגון/העסק מספק את המוצרים בהם הצרכן חפץ. על כן המוצרים יכולים לעבור הן תחת אסטרטגיית עלות והן תחת אסטרטגיית גיוון. באסטרטגיה זו הפירמה מתמקדת בלקוח ספציפי, בפלח שוק קטן יחסית, בגומחה/נישה של השוק; שלו היא מעניקה שירות בלעדי, המוצר מתבצע על פי הזמנה של הלקוח. אסטרטגיית המיקוד יכולה לפעול ביחד עם שתי האסטרטגיות האחרות: **העלות והגיוון**, אסטרטגיה זו יכולה להחליט אם העלות תהיה גבוהה יותר או נמוכה יותר, אם המוצרים יהיו באיכות גבוהה או ירודה.

3. **החלטות אסטרטגיות ברמה התפעולית**: ההחלטות עוסקות באנשים, במשאבים וביכולות. אלו הם כל הפעילויות ותהליכי העבודה, כמו: משאבי אנוש, רכש, תובלה, כספים, ייצור, שיווק, מחקר ופיתוח. החלטות ברמה הזאת תומכות את ההחלטות שהתקבלו ברמה הכלל ארגונית וברמה העסקית. למשל: בפרסום, מהי הדרך הטובה ביותר לפרסם? הרמה התפעולית מחייבת לבצע מחקרים או סקרים שיבדקו את חתך האוכלוסייה המתאימה למוצר ואת המיקום....

ניהול סיכונים בהחדרה של מוצר חדש לשוק

כפי שציינו מחקרים שונים שנערכו הוכיחו קשר ברור בין הצלחה עסקית לבין חדשנות.

הדבר העיקרי שנראה כאר חברה מפתחת ומשווקת מוצרים חדשים היא בולטת בצורה מהותית בהשוואה למתחרים, לעיתים קרובות נתפשת כמנהיגה של אותו ענף.

המנהיגות מתבטאת הן בקביעת אופנות ונורמות בחוזק המותג, בנתח שווק, במחירים גבוהים ורווחיות. יתר על כן ניתן לראות שהמוצרים ה"לא חדשניים" נעלמים עם הזמן ולפיכך הם גורמים לאותו חדשן להתחזק יותר בשוק.

מסקנה - חדשנות חייבת להיעשות וזאת כדי להיות מוביל בענף.

כנגד מסקנה זו עולות 2 בעיות:

1. אחוז גבוה מבין המוצרים החדשניים באמת לא זוכים להצלחה שיווקית, כי הם לא מתאימים לצורכי השוק לאותה תקופה.

דוגמא: מיקרוגל, בתחילה היה מאוד יקר, התמחור היה גבוה, הקדים את זמנו גם עקב העובדה שצרכנים היו צריכים לשנות הרגלים ולכן לא היה בו שימוש רב, כיום בכל בית יש מיקרוגל.

2. הרגלי הצרכן משתנים בקצב איטי בהשוואה לטכנולוגיה, וכן קורה שהרבה פעמים מוצרים עם חדשנות טכנולוגית זוכים להצלחה מספר שנים אחרי החדירה.

גם כאן ניתן להציג את דוגמת המיקרוגל, דוגמא נוספת: איי-מייל היה קיים 20 שנה עד שהתחילו להשתמש בו, היה צריך הרבה זמן על מנת להסביר את אופן וצורת השימוש בו, שינוי הרגלים.

בעיות נוספות:

מספר חברות רצות במקביל, הציבור מתבלבל בין הפורמטים שהן ממצאות. דוגמא: לייזר דיסק, אירופה וארה"ב לא עובדים באותה שיטת שידור.

בעקבות הבעיות שצינו לעיל נוצרת בעיה לחברות, מרבית המוצרים החדשים גורמים הפסד למפתחים ולמשווקים ולפיכך אנחנו יכולים להגיע ל-2 מסקנות:

- 1) חדשנות הינה בסיס חיוני להצלחה עסקית.
- 2) פיתוח חדשנות הינו תהליך רב סיכונים ולכן דורש מתודולוגיה לניהול סיכונים.

מחד החמצה של הזדמנויות עסקיות מתרחשות מכיוון שאיננו חוזים את מגמות השוק, מאידך אנו בוחרים כיוונים עסקיים הנכונים היום בלי להבין שהם צפויים להיכחד בשנים הבאות.

מגמות הכיוונים ניתנות לחיזוי על ידי 6 יסודות:

- א. **מחקרי כוונות מתחרים** – באמצעות מחקרים אלו ניתן לבחון לאן השוק מתקדם.
- ב. **מחקרי טכנולוגיות שבפיתוח** – טכנולוגיות של היום ואפליקציות של מחר, החברה יכולה להחזיר מוצר חדש לשוק בתנאי שהטכנולוגיה אפשרית.
- ג. **מחקרי מגמות של התנהגות צרכנית** – החברה לפי כניסתה לשוק צריכה לקחת בחשבון את התנהגות הצרכנים, למשל, הצרכנים בישראל שונים בצורת הקנייה מצרכנים בסין הדבר נובע מתרבויות שונות. החברה יכולה לפנות אל מובילי דעה, לבצע סקר ממוקד.
- ד. **מגמות כלכליות** – במידה והמגמה הכלכלית מצביעה על התעשרות האזרחים, נניח והמוצר של חברה יקר בכל זאת היא יודעת שיקנו אותנו, קל יותר להשיג יתרונות בשוק במצב כלכלי טוב לעומת מצב של מיתון.

ה. **מחקרים של שינויים חברתיים ותרבותיים** – שינויים חברתיים משפיעים על הרגלי צריכה.

ו. **מחקרי מגמות של תחומי ביטחון** – ביטחון האזרחים משפיע על צורת החשיבה של האזרחים, על ההחלטות שלהם ועל הצריכה שלהם.

דוגמאות:

- עליה בתוחלת החיים – נתונים סטטיסטיים המפורסמים על ידי הלשכה לסטטיסטיקה המבוססים על נתוני התמותה כיום, תוחלת החיים משתנה כל עשור בשנתיים (גדלה).
במידה והחברה רוצה לבנות היום מוצר שיהיה לגמלאים, החברה רוצה לדעת מה שווי השוק שלו נתון זה של תוחלת החיים כמובן משמעותי.
- בניית כבישים – לא יודעים להעריך את כמות הרכבים, גדילה בכמות הרכבים.
אם היו יודעים מראש, היו בונים מספר נתיבים במקביל, ולא כל פעם נתיב.
כאשר רואים שיש פקקים ואז בונים עוד נתיב, ושוב מגלים פקקים וכן הלאה.
ידוע שכאשר רמת החיים עולה, קונים יותר רכבים, יש יותר פקקים אך קשה לצפות זאת.

3 סוגים של צרכים של קבוצות מובילות:

1. **צרכים גלויים** – הצהרות, דברים שנאמרים בשטח. צורך שכולם יודעים שהוא קיים, לא תמיד עושים איתו משהו למשל חברה אשר מקבלת תלונות זה מגיע משירות לקוחות אך לא מטפלים בצורך, יש לציין שלא כל צורך גלוי ניתן לטיפול טכנולוגי.

2. **צרכים חבויים** – צרכים פסיכולוגיים, נפשיים. ניתן לחלק צורך זה לשניים:
א. צורך אמיתי שיש לנו אך אנו לא מודעים לו, למשל בקניית מכונית אנו מעוניינים בסטאטוס יותר מאשר במכונית.
ב. אנו לא מאמינים שניתן למצוא פיתרון לצורך שלנו.

3. **צרכים חזויים** – צרכים לפי מגמות בשוק, הרעיון שבעתיד נצטרך א,ב,ג, והשוק מתקדם לעבר א,ב,ג. זהו צורך שלאורך התפתחויות בעולם הוא יתממש, בעיקר התפתחות טכנולוגית אך יכול להיות גם התפתחות חברתית.

במידה ומזהים את שלושת הצרכים, ניתן להקטין את הסיכון, את צמצום סיכון חלק לשניים:

1. צמצום סיכון של מוצר חדשני.
2. צמצום סיכון של מוצר לא ידידותי – מפתחים מוצר חדש צריך ליצר אותו בצורה ידידותית.

נאמנות

נאמנות ושביעות רצון – ישנה טענה שאומרת שחיזוק נאמנות הלקוחות הוא אחד מיסודות השיווק המודרניים, הנאמנות מגבירה את היחס של הקשר בין הצרכן למוצר, כלומר, חלק גדול מהמאמצים השיווקים יהיו מול שביעות הרצון של הלקוח, יש לשים לב שגם לקוחות שבעי רצון נוטשים, שביעות רצון שהוא גורם הכרחי ללקוח אך לא מספיק, צריך בנאמנות שיהיה הרבה מעבר לשביעות רצון כדי שהלקוח יישאר איתנו, צרכן מחפש התקשרות רגשית למוצר.

דוגמא: אדם מאוד שבע רצון משירות רופא מסיים, אך יתכן שנראה כי יש רופא אחר יותר חדשני, יכול להיות שהוא ינטוש את הרופא שלו בגלל החדשנות של הרופא השני, יכולת נטישה בגלל חדשנות והבטחות לעתיד.

נאמנות רגשית – אנשים משתנים לאט יותר מטכנולוגיות, קשר רגשי משתנה לאט, גם אם התועלת בפועל משתנה מהר יותר, יוצא מכאן שיותר קל להגן על מותג שבסיסו רגשי מאשר על מוצרים שתוחלת חייהם קצרה יותר עקב שינויים טכנולוגיים וכו'.

דוגמא: ספר, מרגישים איתו בנוח, ישנו ספר נוסף שהביא עימו טכנולוגיה חדשה והמחיר יותר זול, הצרכנים מודעים למצב, אך בכל זאת יהיו הרבה לקוחות שהנאמנות הרגשית תשמר אותם עם אותו ספר והם לא יעברו.

- אם מכניסים **שיקולים כלכליים**, יכול להיות שנשבור את הנאמנות למקום שאנו רגילים אליו, ונעבור לשירותים ומקומות חדשים.
- במידה ונוצר לצרכן טראומה עקב מוצר מסוים של החברה הוא בד"כ לא יחזור להשתמש במוצרי החברה למרות שהיה בעבר נאמן לחברה.

סיכום:

חברה צריכה ליצור יתרון יחסי רב ערך שיהיה קשה לחקות אותו, בטווח הקצר, או שיהיה קשה לבטל את הצורך בו. יתרון כזה הוא נשק כנגד היריב (החברה המתחרה).

כל חברה חייבת להתחדש לעיתים, אבל, באופן יותר מהותי כל חברה חייבת לחזק את הנאמנות כלפי מותגיה וזאת באופן יותר חזק, מהותי, במוצרים עם חדשנות גבוהה.

האלמנט הרגשי, דוגמאות:

- א. במבה – יש לה מתחרים, נתפש מגיל הינקות עד אינסוף. נוצרת נאמנות למוצר, אם ההבדלים בין המתחרים לא יהיו מהותיים, נמשך לאכול את אותה במבה, מאותה חברה.
- ב. יוגורט העוזר למערכת העיכול, בין, יש נאמנות רגשית למוצר, היא נתפשת בצורה חיובית, אני נותנת את היוגורט לילדים שלי, גם אם מופיע יוגורט חדש בשוק אני לא אעבור, כי אני אדע שמוצר זה עזר לילדי, יש לי נאמנות רגשית כלפי המוצר.
- ג. במידה ומפתחים נאמנות רגשית למוצר – וקרטה טראומה – דוגמת רמדיה – פגע בחברה בכך של יד שכל את כל המוצרים של רמדיה הציבור יפחד לקנות, גם אם המוצר הוא לא זה שנפגע. זאת אומרת יהיה קשה לציבור לקנות בקבוק של רמדיה הואיל והאבקה הצמחית שלהם נפגעה.

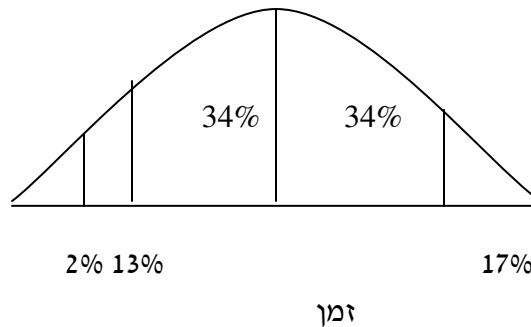
נאמנות רגשית מובילה אותנו:

1. פיתוח אסטרטגיה צריכה להיות על בסיס יתרונות ארוכי טווח.
2. הפעלת אסטרטגיה של חדשנות הינה הכרחית לאורך זמן.
3. מדידת נאמנות היא לא רק על בסיס שביעות רצון בהווה ובעבר אלא במיוחד על בסיס הצפייה לעתיד.
4. חברה חייבת לעשות שילוב של נאמנות רגשית של הלקוחות על בסיס מדדים של חדשנות.

דוגמא לחברה שפועלת על פי נאמנות רגשית ניתן לראות בנספח 5.

מוכנות לסיכון ורכישת מוצר חדש

בבואנו לבחון האם המוצר הצליח בשוק עלינו להתייחס למודל **מוכנות לסיכון ורכישת מוצר חדש**, כאשר חברה מוציאה מוצר חדש לא כולם רוצים לקנות אותו, על פי המוכנות לקחת סיכון. אנו עושים הבחנה בין מספר פלחים שמתוארים על פי התפלגות נורמאלית (מצב אידיאלי).



הקבוצה הראשונה שההיקף שלה הוא עד 2% מהשוק אל הם צרכנים חדשניים הם סקרנים הם קונים כל מוצר חדש פחות משיקולים של תועלת, החדשנים הם פלח שוק מאוד בעייתי – אפילו מטעה כיוון שהם קונים לא בגלל שהוא טוב אלא בגלל שהוא חדשני.

הפלח השני הם מאמצים/רוכשים מקדימים כ- 13% הם קונים את המוצר בגלל התועלת הפרקטית, זהו הפלח הקריטי אם הצלחנו לשווק אליהם זה מהווה שער כניסה לשאר השוק. בנוסף נמצאים בניהם גם מובילי דעה ואז אם נצליח לחדור היטב לפלח יש לנו סיכוי טוב לשווק לשוק המאסיבי.

השוק המאסיבי ניתן לחלק אותו לרוב המקדים כ- 34% מהשוק והרוב המאחר גם כ- 34% מהשוק הרוב המקדים אלו הם לקוחות שמוכנים לקחת סיכון אבל רוצים לראות שהמוצר מצליח, הרוב המאחר אלו הם צרכנים בעלי נכונות מעטה מאוד לקחת סיכון יכול להיות שהשוק המאחר לא יקנה אף פעם.

קבוצה אחרונה זה המאחרים כ- 17% יקנו אחרי הרבה זמן כאשר השוק רכש את מרבית המוצרים יכול להיות שהם לא ייקנו אף פעם.

התחדשות של ארגון ב 180 מעלות

ארגונים רבים עוברים תהליך התחדשות, לרוב תהליך התחדשות הוא הדרגתי, לעיתים זהו תהליך שמאפשר לארגון להסתכל בהדרגה לעצם התהליך.

קל יותר לשכנע עובדים לעשות דברים בצורה הדרגתית, בצורה של שינויים קטנים, ניתן להשוות ארגון למערכת נושמת בטבע, ותמיד יש רצון לשניהם להתמיד במצב הקיים, בלי זעזועים ותנודות ובלי שינויים מהותיים.

כשעושים שינויים זה גורם לטלטלה בחברה, שינוי מהותי גורר בתוכו אי – וודאות, חששות (יש חשש מהבלתי ידוע).

לעומת העובדים, מנהלים מכל השכבות מפחדים שהרגלים ישתנו, שיהיו נהלים חדשים, ולכן ברור שברוב המקרים שינויים מתבצעים באופן הדרגתי.

כאשר ארגון הולך בדרך של הרס כלכלי ושינוי מצומצם, מדורג, לא יכול למנוע בזמן את ההידרדרות ע"י דרגים מנהליים, הוא חייב לבצע שינוי של 180 מעלות.

במידה ויש ארגון גדול, רב נהלים, כדי שהארגון יגיע למצב של שינוי 180 מעלות הוא צריך לעבור טלטלה פי כמה וכמה מארגון קטן יותר, מכיוון שיש לו ביטחון ע"י נהלים, ושכבות מגן רבות.

איך ניתן לעשות שינוי של 180 מעלות בארגון?

עיקרון 1

שינוי ארגוני צריך להיות מובל ע"י חזון מלהיב ויעדים לצידו. אבן דרך ראשונה תקרה כמה שיותר מהר ובהצלחה, צריך לראות מהר מאוד אור מסוים בקצה המנהרה, היעד יכול להיות כמותי ואיכותי, ולא חשוב אם הוא יהיה מהותי.

עיקרון 2

השינוי בארגון יובל על ידי יצירה של יחידה ארגונית נוספת חדשה האמורה ליצור לארגון וקטור/נתיב של תנועה חדש.

לדוגמא : יחידה חדשה שעוסקת בתחום חדש ומבטיח שלא היה לפני כן, בד"כ אותן יחידות יהיו ע"י אנשים חדשים בארגון.

עיקרון 3

בטווח המיידי צריכה להתבצע פעילות מסוימת בד"כ סגירה של מחלקה, פעילות, מוצר שגרם להפסד, להידרדרות כלכלית וכדומה.

עיקרון 4

צריכה להיות מוקמת ועדת היגוי עליונה שתורכב ממנהלים בכירים המקובלים על העובדים אשר תפקידם לבצע חתך תוך ארגוני, להתעדכן ולהתערב בכל תהליך ותהליך.

עיקרון 5

אין שינוי ללא הדרכה, והדרכה צריכה להיות חיצונית ע"י גוף בלתי תלוי, ניתן לחלק את ההדרכה לארבעה חלקים :

- א. הדרכה לכלל היחידות בארגון.
- ב. הדרכה ספציפית, מקצועית בתחומים מסוימים, שבהם נראתה בעיה כשלהי.
- ג. הדרכה אישית למנהלים בארגון.
- ד. הדרכה ליחידות החדשות (אם קמו) בארגון.

עיקרון 6

כל שינוי ארגוני צריך להיות מסודר בצורה של עץ מבנה עם תסריטים לכל כיוון ולכל מצב שיתכן ויתפתח.

שינוי חיצוני - לא יכול להיות שינוי פנימי ללא שינוי חיצוני בארגון, השוק צריך להבין את השינויים, כדי שלא יפרשו אותם אחרת ממה שהחברה התכוונה.

פעולות המתבקשות כתוצאה מהשינויים הפנימיים :

במידה ונעשו שינויי תדמית – השוק צריך להבין את התדמית החדשה, פעילות שיווקית מאוד ענפה.

דוגמא: לחברה שהייתה בהרס כלכלי, פלאפון, ההרס החל במעבר משינוי אנלוגי לדיגיטאלי, כאשר החברה כל הזמן טענה שהאנלוגי יותר טוב, השינוי היה באמצעות יצירת חברת ESC, החברה שינתה את הלוגו שלה, והמנכ"ל החדש הביא לרווחים גדולים.

ניתוח רה- ארגון של חברה נוספת ניתן לראות בנספח 6.

B.C.G מודל

מטריצה שנקבעה ע"י חברת יעוץ בבוסטון – מראה איפה כל חברה נמצאת לגבי

השוק בו היא ממוקמת.

ציר Y – שיעור צמיחת השוק

ציר X – נתח שוק יחסי

H נתח שוק גדול	L נתח שוק קטן	נתח יחסית למתחרה שיעור גודל השוק
כוכב חברות שנמצאות עם נתח שוק יחסי גבוה בשוק ששיעור הצמיחה שלו גבוה.	סימני שאלה חברות אשר נמצאות עם שוק בשיעור צמיחה גבוה ונתח שוק שלהם יחסית נמוך, אם לא נעשה פעולה מהירה בצמיחת השוק אנחנו נמצא עצמנו מחוץ לשוק.	H שיעור גודל שוק גבוה
"פרה חולבת" צמיחת השוק נמוכה, נתח שוק של חברות גבוה, הן חולבות את השוק.	"כלבים" נמצאים בנתח שוק יחסי קטן ובשוק ששיעור הצמיחה שלו נמוך.	L שיעור גודל שוק נמוך

ככל שהשוק גדול, והאחוז של החברה גבוה יותר היא צריכה להתאמץ יותר כדי שנתח השוק שלה יישאר גבוה.

כלבים – הכי גרוע, במרבית המקרים "כלב" לא יוצר רווחים, במקרה הטוב "כלב" לא גורם להפסדים, פירמה אחת לתקופה צריכה לשקול מתי להפסיק לייצר "כלבים", לעיתים יכולים להיות שיקולים כספיים ושיווקים אשר יגרמו לפירמה לייצר כלב למרות שהוא לא רווחי.

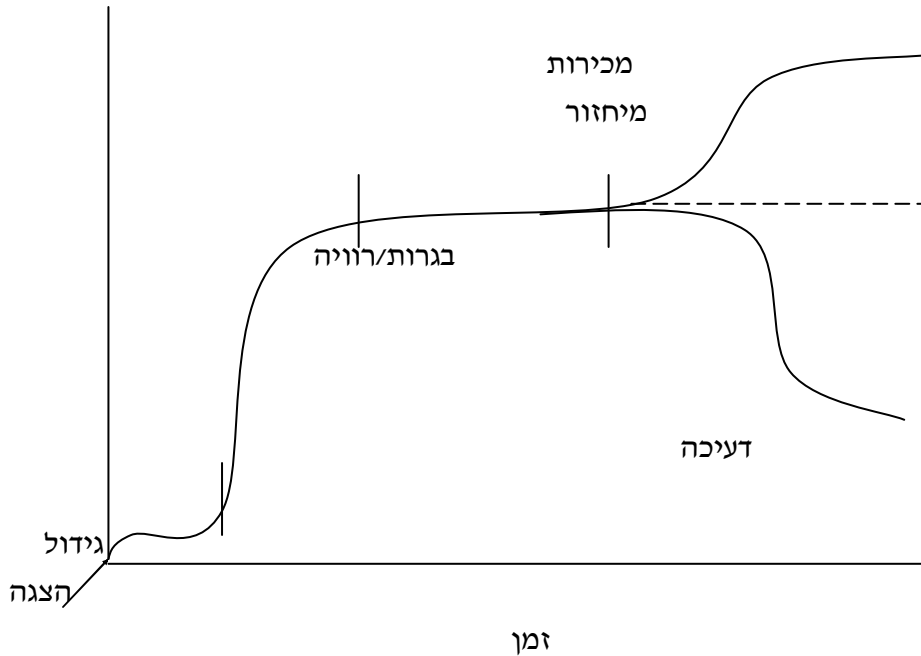
בטווח הארוך כדאי להיות פרה חולבת, מצב הכי מבוסס שיכול להיות לחברה, יציבות גבוהה.

כוכב – לא ניתן להיות במצב זה לאורך זמן, המצב מושפע מתהליכים פנימיים וחיצוניים, לעיתים הסביבה מקשה על החברה, לפירמה יש שליטה, נתח דומיננטי. כוכב לאו דווקא מייצר רווחים, ישנם כוכבים הדורשים מהפירמה המשך השקעה כדי לשמור על המעמד המוביל, על מנת להפוך לפרה חולבת.

סימני שאלה - אנו לא יודעים מה יקרה עם המוצר, הוא יכול להפוך להיות כוכב או כלב, על מנת שסימן שאלה יהפוך להיות לכוכב יש צורך להשקיע בקידום המוצר.

מחזור חיי מוצר מוצר PLC

המודל מוצג ע"י מערכת צירים :



מודל PLC מציג את המכירות בכל נקודת זמן, PLC הוא מחזור חיי מוצר ולא מותג. בתוך ה- PLC יש תנועה של מותגים או נתמקד במחזור חיי מוצר, הוא מורכב מ- 5 שלבים :

שלב מקדים – **שלב היזמות** – בשלב זה עלינו לבצע מספר דברים על מנת להבטיח את פיתוח וקידום מוצרינו, למשל, לגייס כספים, לערוך סקר שוק, גישה למשאבים הנחוצים וטכנולוגיה מתאימה.

השלב הראשון נקרא **שלב ההצגה** – הצגת מוצר חדש לשוק, כאשר המותג הראשון באותו המוצר מגיע לשוק מתחיל ה- PLC, המכירות גדלות בקצב מאוד איטי, הספקים בשלב זה הינם מעטים, פירמה אחת או מספר קטן של פירמות, בשלב זה בשוק ההיצע והביקוש קטנים ביותר.

השלב השני נקרא **שלב הגידול** – בשלב זה המכירות גדלות מאוד מהר, הפרסום נותן את אותותיו והמודעות בציבור לטיבו של המוצר עולה, מספר הלקוחות עולה (ביקוש) ועימו עולה מספר המשווקים (ההיצע), מחירו של המוצר מתחיל לרדת והוא נמכר בכמויות גדולות. העלייה במספר הספקים למוצר, מביאה עמה תחרות על שוק הלקוחות. הענף נמצא בצמיחה.

בשלב בשלישי המכירות מיוצבות – קצב המכירות לא משתנה הוא נקרא **שלב בגרות/רוויה** זהו שוק רווי, מחד יש ללקוחות כוח והוא יכולת המיקוח, הלקוחות מכירים כבר את טיבו של המוצר, הם בקיעים בעלותו הריאלית ובתכונותיו הנוספות, מאחר וכוח המיקוח שלהם גדל הם דורשים לקבל יותר יתרונות מהמוצר.

כאן נכנס כוח אחר והוא התחרות הנוצרת בין הספקים על איכות ועלות המוצר. כיוון שישנה דרישה למוצר איכותי יותר, הספקים נאבקים על מספר הלקוחות המוגבל.

מצב זה של זעזוע אינו טוב לענף, על כן קיימים מספר אפשרויות שבהן ניתן לנקוט:

1. אפשרות של מלחמת מחירים – עקב הביקוש האיכותי החברות המספקות את המוצר מורידות מחירים על מנת לשמור על לקוחותיהם. זהו מצב לא כל כך רצוי כיוון שעבור החברות הוא כרוך בהפסדים רבים, רווחיותם יורדת. רק החברות הגדולות (פירמות) יכולות לעמוד בהורדות מחירים כיוון שיש להם רזרבות כלכליות שיתמכו בהפסדים שלהם, האחרות אינן מחזיקות מעמד כיוון שהן אינן מצליחות לחסות על הפרסומים הרבים והעובדים הרבים שגויסו בשלב הצמיחה, בסופו של דבר הן נעלמות מהענף.

2. אפשרות אחרת היא "מנהלים חכמים" (ניהול חכם) – החברות רואות כבר בשלב הצמיחה את תקופת דעיכתו של המוצר ולכן המנהלים מתחילים לשקוד ולפתח את הטכנולוגיה הבאה של המוצר הקיים, פיתוח עתידי של המוצרים בשלב הצמיחה מבטיח לארגון המשכיות ועמידה איתנה בשלב הזעזוע, זוהי למעשה תוכנית אסטרטגית עתידית.

בשלב הרביעי המכירות מתחילות לרדת השלב נקרא **שלב הדעיכה**, החברות מפסידות בתחרות ונעלמות מהענף ומהשוק.

ציר הזמן משתנה בסוגי מוצרים שונים, יש מוצרים שכל ה-PLC מאוד קצרים אלו הם משחקים המבוססים על אופנות, לעיתים PLC נמשך עשרות שנים או שהוא לא יפסק. ה-PLC נכנס לשוק כאשר המותג הראשון מתוך קטגוריות המוצר מגיעה ראשונה אל השוק.

תכנון הפער האסטרטגי

התכנון האסטרטגי בא לעזור להגדיל את נתח השוק היחסי שלי באותו שוק שאני נמצא בו, תכנון הפער האסטרטגי מראה 3 שיטות להגדיל את אותו נתח שוק:

1. **צמיחה מוגברת** – הכוונה היא לצמיחה בהיקף מכירות של המוצרים הקיימים על ידי נקיטה בשיטות שונות פרסומיות, שיווקיות ואחרות.
2. **צמיחה משולבת** – אפשר לגדול בנתח השוק היחסי ע"י רכישה, קניה של עסקים קרובים, קרובים לליבה שלי.
- דוגמא**: אדידס קנתה את ריבוק, הגיעה ל 28% משוק הנעלים, נייק 32% מהשוק.
3. **צמיחה בהגוונה** – הגוונה (מהמינוח גיוון) של 2 הפרמטרים הקודמים.

על מנת להמחיש את תכנון הפער האסטרטגי ניתן לראות דוגמא בנספח 7.

במוצרים קיימים ניתן להשתמש באסטרטגיות הבאות:

- תדירה לשוק, ולהרחיב את השוק ע"י יצירת מודעות גם לשוק וגם למוצרים שלי.
- יצירת שוק, יש לי מוצרים קיימים, אך לא בולטים ואני יוצר עבורם שוק.

מוצרים חדשים – טיפול באסטרטגיות פיתוח מוצרים:

1. הרחבת מוצרים קיימים, למשל, אבקת כביסה בריחות חדשים.
2. מוצרים חדשים באופן מלא – אם המוצר החדש הינו מוצר טוב הוא יפתח שוק חדש.

כשאנו בונים מוצרים חדשים, גם המוצרים וגם הסביבה מושפעים מגורמים מסוימים, הגורמים הנ"ל משפיעים על התנהגות הצרכן.

ניתן לחלק את הגורמים האלה לארבע קבוצות עיקריות, שבתוך כל קבוצה יש מספר אלמנטים משפיעים ו/או מושפעים מקבוצה אחרת:

קבוצה 1 - גורמים תרבותיים – תרבות, מעמד חברתי, תרבות משנה. דוגמאות:

- א. תרבות עולם חרדי, שונה מתרבות חילוניים.
- ב. תרבות עולים חדשים שונה מהצברים.
- ג. תרבות שונה לגילאים שונים.
- ד. מעמד חברתי גבוה שונה ממעמד חברתי נמוך.

קבוצה 2 – גורמים חברתיים

- א. מצב משפחתי - משפחה, האם לצרכן יש או אין ילדים, רווק, נשוי, זה משפיע על התנהגותו כצרכן, החשיבה שלו שונה.
- ב. תפקידים ומעמד – אנשים בתפקידים שונים, בכירים או לא, האלמנט החברתי שלהם משפיע עליהם, רוצים להראות עצמם בצורה שונה רוצים להציג אלמנט/סטאטוס מסוים.

קבוצה 3- גורמים אישיים – גיל ושלב במחזור החיים, עיסוק, מצב כלכלי, סגנון חיים, תפיסה עצמית.

קבוצה 4 – גורמים פסיכולוגיים – אלמנט הלמידה, אומנות, התמחות בתחום מסוים משפיע על הצרכן.

אלו קבוצות עיקריות המשפיעות עלינו כצרכנים, כאשר חברה רוצה להיכנס עם מוצר חדש, מורחב, אנחנו צריכים לדעת מיהו הצרכן, מה יגרום לו לקנות את המוצר שלנו, איך לגשת לקהל היעד... רק לאחר שנדע את כל הדברים האלה נוכל לצאת בצורה חכמה מול הלקוח, ניתוח הגורמים המשפיעים על התנהגות צרכנים ניתן לראות בנספח 8.

לפני השקת המוצר לשוק עלינו לשים להתנהגות הצרכנים, ישנן מספר שלבים שאותם עובר צרכן לפני רכישת מוצר:

1. **הרגשת הצורך** – הרגשת הצורך מניעה את תהליך הקנייה ישנם 3 סוגים של צרכים – פיזיולוגי, רציונאלי ואמוציונאלי.
צורך אמוציונאלי יכול לתאר הרבה סוגים של רגשות מצד אחד קניית טבעת = אהבה מצד שני קניית אזעקה לבית = פחד.
2. **איסוף מידע** – מקורות יכולים להיות:
א. נשלטים – מידע שהפירמה מעבירה אלינו, נשלט ע"י הפירמה.
ב. בלתי נשלטים – עובר מפה לאוזן ומלקוחות, מקורות ניטרליים – חיצוניים, מכוני תקנים, ניסיון עצמי של המוצר.
כמות המידע הגדולה יותר היא המקור הנשלט לעומת זאת אנו מייחסים אמינות גדולה יותר למקורות בלתי נשלטים כיוון שאין להם אינטרסים.
3. **הערכת חלופות** – הצרכן מתמקד במספר מצומצם של אופציות, זהו תהליך שנעשה בתודעה, קשה לציין אלו דפוסי החלטה קיימים.
4. **החלטה** – הצרכן בוחר את המוצר המועדף, בשלב זה הצרכן יכול להחליט שיש אלטרנטיבה טובה אבל בכל זאת הוא לא קונה – אולי הנסיבות השתנו, הכי טוב לאו דווקא מתורגם לקנייה.
5. **קנייה** – הפירמה מעוניינת שייבחרו בה ולכן הפעילות השיווקית צריכה להיות צעד אחר צעד עם הצרכן, הפירמה נכנסת למודעות הצרכן, הפירמה מעוניינת ליצור עמדה אוהדת אצל הצרכן ובסופו של דבר מטרת הפירמה לגרום לצרכן לקנות המוצר.
6. **התנהגות לאחר קנייה** – פעמים רבות לאחר הרכישה מתעוררות אצל הצרכן שאלות כגון: האם ההחלטה הייתה נכונה או לא?
מיד אחרי הקנייה אצל הצרכן מתעוררת תחושה של **דיסוננס קוגניטיבי** – זה מצב הכרתי של חוסר יציבות, הצרכן מרגיש לא בטוח, ספקות, הצרכן בשלב זה מחפש חיזוקים, החיזוקים יכולים להיות שליליים/חיוביים.

הפירמה תדאג בשלב זה לחזק את הלקוח למשל מועדון לקוחות. תופעת הדיסוננס הקוגניטיבי מתרחשת בצמוד לקנייה. לאחר תקופה הצרכן קובע באיזה מידה הוא שבע רצון מהקנייה.

איך הצרכן קובע אם הוא שבעי רצון? לפני שקנה היו לו ציפיות לגבי הקנייה ולאחר הצריכה/השימוש הצרכן בודק אם הביצועים בפועל תואמים את הציפיות.

הלקוח לא מרוצה כאשר הביצועים בפועל נמוכים מהציפיות – מאוכזב, לא שבע רצון, כאשר הצרכן מאוכזב – הוא מגיש תלונה, מעביר את תחושתו הלאה מפה לאוזן ועד לנטישה, לעיתים הצרכן לא יכול לנטוש למשל במונופול או התחייבות ולעיתים עלות הנטישה גבוהה ולא כדאית.

מצב הפוך הוא שהצרכן מעריך שמה שהוא קיבל בפועל עונה או עולה על הציפיות שלו מצב זה נקרא **WOW** הפתעה לטובה זה יכול להיות בעייתי כי אז הציפיות עולות, שתי ההתנהגויות של לקוח מרוצה זה נאמנות ופה לאוזן חיובי.

גישה פרנואידיית מול גישה אופטימית

בכל ארגון אמורות להתבצע פעילויות של שיפור תמידי בשני מישורים :

1. **הוצאות** - צמצום ההוצאות נעשה על ידי יעילות תפעולית.
2. **הכנסות** – הגדלת ההכנסות נעשית על ידי פיתוח עסקי - יזמיות וכיוצא בזה.

בשני המישורים קיימות 2 גישות הפוכות להתייחסות :

- **הגישה הפרנואידיית** – יש לפעול תמיד כאילו המתחרים נמצאים לפנינו ויש הרבה איומים הניצבים מול החברה.
- **הגישה האופטימית** – לחברה יש חזון ורוד המציג את המצב הרצוי בעוד 5 עד 10 שנים.

בפועל מסתבר שחברות לא תמיד פועלות לפי הגישה שנבחרה ולא תמיד שילוב של 2 הגישות מביא למטרה שגויה, בחירת גישה יכולה להוביל לאחד מארבעת האופציות הבאות :

<p>"אור בקצה המנהרה"</p> <p>האופציה מתאימה לכל החברות כלומר לחברות הסובלות אך לעיתים לפעמים המנהרה ארוכה מדי וקיימות סכנות.</p>	<p>"עושר ואושר"</p> <p>אופציה זו משמשת בעיקר במצבים בהם החברה משגשת ובעלת יתרון תחרותי מהותי על פני מתחריה.</p> <p>הגישה המומלצת במקרה זה הוא ניצול היתרון לביסוס יתרונות בעתיד בהתרחקות עוד יותר משאר המתחרים. <u>דוגמא</u> : הרחבת נתח השוק –</p> <p>החברה גדולה בשוק אך תמיד ניתן להרחיב יותר (אף פעם אין 100% מהשוק).</p>
<p>"סבל"</p> <p>אופציה זו משמשת בעיקר ארגונים פולטים המחפשים הזדמנות להצליח בהשקעה מינימאלית ע"י העברה של הבעיות למישהו אחר וניסיון הישרדות במצב הקיים.</p>	<p>"צייד הזדמנויות"</p> <p>באופציה זו החברה חייבת להוכיח הישגים מיידיים של רווחים.</p> <p><u>דוגמא</u> : עקב דרישות של משקיעים או שהיא חייבת לסלק במהירות מתחרים.</p>

נפרט את האופציות שבטבלה:

1. **עושר ואושר** – חברות רבות הנמצאות במשבצת זו ממנות את פעילותם בבורסה ואז הם מגלות כי נוצרת להן גישה לשיפורים מתמידים ואז יש להם פיתוי למיזוגים, רכישות גדולות. שינוי מראה למשקיעים התקדמות והתפתחות. החברות שנמצאות במשבצת זו מציגות את עצמם באושר כל כך גדול, הן מסונוורות ואינן מרגישות איומים מתקרבים.

הגישה הרצויה במקרה שכזה הוא טפטוף של פרנויה כלומר בקרה מתמדת של ההתפתחות ושל מגמות השוק תוך היזהרות מהערכת חסר של המתחרים. הגישה הרצויה כוללת בין היתר הערכות מצב, הערכת שוק, בניית אסטרטגיה וחדשנות.
2. **ציד הזדמנויות** – לסיטואציה כזו החברה מפעילה את יתרונה לעושר ביחס למתחרותיה ומנצלת הזדמנות לשיפור מיידי של רווח או חיסול מיידי של מתחרים.
3. **אור בקצה המנהרה** – בגלל המצב הרעוע של החברות הן צריכות לאמץ חזון שאינו נגזר מהמצב הנוכחי אלה ממגמות התפתחות השוק, הצרה זו כמובן קל לומר וקשה לבצע, חייבים להיזהר מחזון מוגזם שידחוף את החברות למשבצת הסבל ויש להתבסס על אסטרטגיה אישית ארוכת זמן הכוללת מחקר מקיף של צורכי השוק ומגמותיו. כמו כן התפתחות זהירה בכל האספקטים ונקיטת משנה זהירות לגבי הזדמנויות מהירות.
4. **סבל** – בטווח הארוך אין תוצאות טובות כאשר האשמה מועברת למישהו אחר, וגם החברה תסבול הואיל וימכרו אותה או יפריטו אותה, יפטרו חלק מהעובדים, יקצצו מהתקציבים וכן הלאה...

הבעייתיות היא "שלאף אחד לא איכפת", מי שסובל זה העובדים ולא המנהלים.

משתני בידול

- בידול** – איך מוצר אחד נתפס בצורה שונה ממוצר שירות מקביל, זהו שוני לאו דווקא יתרון.
- דוגמאות**: אריזה – עיצוב, אמינות, מחיר, איכות, ביצועים, תכונות שירות לקוחות (יכול להיות תת קטגוריה של אמינות), טכנולוגיה.
- שירות** – איך אני מזמין בצורה קלה יותר את השירות, קלות הזמנה. ניתן לראות שירות טוב באמצעות הדרכת לקוחות, התקנה ותחזוקה – כשקונים מוצר חדש ולא יודעים איך להרכיב – שירות לקוחות עוזר, שירות על המוצר, שירות כשירות.
- כוח אדם** – מרכיבים עיקריים – מיומנות, מקצועיות, נימוס, מהימנות, סבלנות.
- תדמית** – יכולה לבדל מוצר אחד ממוצר שני ע"י סמלים, לוגו, אורה.
- בידול מוצר לגבי **ביצועים** (קטגורית מוצר), ניתן לדבר על איכות הביצועים, הכוונה היא לרמה שבה פועלים המאפיינים העיקריים של המוצר.
- עמידות** (תת קטגוריה של אמינות) – עד כמה המוצר עמיד לאורך זמן, במקרים מסוימים לתקופה שבה הוגדר, "חיי מדף" קשור גם לאיכות המוצר.
- אפשרות תיקון** היא גם תת קטגוריה של אמינות, עד כמה קל לתקן מוצר מסוים.
- עיצוב וסגנון** – תחושה שיש ללקוח על מוצר, מה הוא משדר, איזה סוג סגנון, סגנון יוקרתי, ספורטיבי, פשוט, מורכב.

כל המשתנים יחד מביאים אותנו למיצוב המוצר, במיצוב מותר יש מספר טעויות

עיקריות:

- **תת מיצוב** – מצב שבו המוצר לא נתפש בצורה, בתדמית בו החברה רצתה שייתפש בתודעת הצרכן.
דוגמא: מכונית דלתא, רצו למצב אותה כמו מכונית רנו, מבחינה חיצונית הצליחו, אך לא יותר מזה, ולכן היא הייתה בתת מיצוב.

- **מיצוב יתר** – רצינו למצב בקטגוריה מסוימת, אך בפועל הוא ממוצב בקטגוריה גבוהה יותר.
דוגמא: מכונית יגואר – ממוצב בקטגוריה גבוהה, לקחו את המכונית ופרסמו בשמים, מיצוב שהוא מבלבל.

- **מיצוב מוטל בספק** – דומה למיצוב מבלבל, יש הגדרות שונות מבחינת אנשים שונים, מצב זה נוצר כאשר מציגים מוצר אחד במיצובים שונים.

מיצוב

לא מספיק שיש יתרון השאלה היא מה הקהל חושב מהי התדמית שהחברה מנסה להכניס "בראש" של הקהל? מטרת המיצוב הינה הצעת החברה ותדמיתה כך שיתפסו עמדה תחרותית משמעותית וברורה בתודעת צרכני המטרה.

בתוך מיצוב ישנן מספר אסטרטגיות:

מיצוב תכונות – מה התכונה שאני רוצה שהצרכן יתפוש את המוצר שלי כמייצג.
דוגמא: IPOD - תכונות סטאטוס.

מיצוב תועלת – איזו תועלת תהיה לצרכן, או איזה תועלת הצרכן יחשוב שיש לו כאשר ישתמש במוצר של החברה.

מיצוב משתמש – אם נראה אדם המסתובב עם טלפון מסוים – משוכלל, האם זה מציב את האדם כמשוכלל? מתוחכם?

מיצוב איכות מול מחיר – ישנה מחשבה כי מחיר גבוה מצביע על איכות גבוהה, זה לא תמיד זה נכון, אלא קביעת המחיר הגבוה הרבה פעמים נעשית על מנת שצרכנים יתפשו את המוצר כאיכותי.

באמצעות ניתוח של כל המתחרים בשוק ניתן לעשות **מפה תפישתית** ובאמצעותה לבחון היכן נמצאת החברה שלנו ולאן אנו מעוניינים לקדמה, מפה תפישתית הינה מפה שעוסקת בתועלות של המוצר יחסית למתחרים.

תמהיל מוצרים

תמהיל המוצרים הינו מערך כל המוצרים והפריטים שחברה/מוצר מסוים מציע למכירה לקונים.

דוגמא: חברה שמתעסקת בתחום הניקיון, יכולה להיכנס לתחום משחות שיניים, חיתולים, ממחטות נייר, מרחיבה את מוצריה לכיוון הגיינה.

דוגמא נוספת: קולגייט, מרחיבה בתחום משחות השיניים, מרחיבה תמהיל, מגוון של קולגייט למוצרים נוספים דומים. במקרה זה נעשה "מתיחת מוצר" – אותם לקוחות, כמעט אותם מחירים.

למוצר יש אורך קו נושא שניתן לעשות לו אופטימיזציה באמצעותו למצוא את המקסימום רווח מהמוצר. אם הקו קצר, ניתן להאריך אותו, להוסיף פריטים, ניתן ליצור מקטעים (ע"י הורדת פריטים).

מתיחת קו – כלפי מטה – למוצר עם איכות נמוכה יותר, נתפש בעיני המתבונן, למשל, קולגייט טוטל נתפש כטוב יותר מקולגייט רגיל.

עיבוי קו – הוספת פריטים במסגרת התחום הנוכחי, מוביל אותנו הרבה פעמים ל"קניבליזציה" – מוצר של החברה מתחרה במוצר של נוסף של החברה.

חידוש קו – נועד למנוע נדידה של לקוחות ולכן החברה מציעה ללקוחות מוצרים חדשים.

הבלטת קו – בחירת מוצר אחד מתוך מספר מוצרים ומתחילים להבליט אותו מעבר לאחרים.

תמחור

אחד מהגורמים העיקריים המשפיעים על קניית הצרכן הוא מחיר, צריך לדעת איך לתמחר את המוצר שלנו :

- ניתן לתמחר גבוה עכשיו כדי לקבל רווחים מיידיים.
- יש חברות שירצו הכנסות שוטפות (לא רווחים).
- יש חברות שרוצות גריפת שוק מירבית (לאו דווקא מחיר נמוך יגרום לגריפת שוק).

מחיר בד"כ משפיע על הביקוש

לעיתים למחיר אין השפעה על הביקוש – בד"כ מוצרים אלו מאופיינים בגמישות ביקוש קשיחה, למשל, תרופות חיוניות.

מוצר ייחודי – יהלומים מסוימים – לא משנה כמה גבוה יהיה המחיר, מי שירצה אותם – יקנה, ניתן לראות זאת באופן דומה לגבי מוצרי עתיקות ואומנות.

השפעת הקושי להשוות – לא ניתן להשוות בין תמונה של פיקאסו אחת לאחרת, הצרכן ייתן את המחיר שהוא חושב לתת עבור התמונה.

השפעת התועלת הסופית – איזו תועלת תיתן לצרכן התמונה אם הוא אקנה אותה? השפעה זאת גורמת למחיר להיות פחות רגיש.

לעומת זאת מוצרים שנמצאים בתחרות מלאה/משוכללת, יותר קל לצרכן לעבור ממוצר אחד לשני (גמישות הביקוש גמישה).

תמחיר – שיטת תמחור יכולה להשפיע על:

- המחיר.
- הרווח.

את התאמת המחיר נבצע לפי טווח קצר, ארוך, הנחת כמות...

אפליית מחירים – ניתן לעשות אפליית מחירים אך לפני שנעשה אפליה כזאת עלינו לוודא שקהל היעד נמצא תחת הגדרת הלקוחות שבשבילם עשינו את האפליה, למשל, הנחה לסטודנטים, הנחת תושב, הנחות לחיילים במדים.

שיווק בשיטות PUSH או PULL

ישנן שתי שיטות אפשריות לשיווק :

1. הפירמות מפעילות מאמץ קידום שיווקי מול גורם ביניים זה נקרא **Push** היצרן דוחף את המוצרים מול גורם מומחה, בענף התרופות קוראים לזה תועמלנות רפואית אך זה בדיוק אותו הדבר, אנו משכנעים את הגורם המומחה לבחור במוצר.

2. אסטרטגיה אחרת היא אסטרטגיית **Pull** אנו נדלג על הגורם המומחה ונפעל ישירות מול הלקוח, כתוצאה הלקוח ידרוש מגורם הביניים את המוצר (משיכה).

בארה"ב אוסרים ליצור קשר טלפוני עם לקוח ולמכור מוצר, בארץ ישנה הצעת חוק בנושא.

אם לא ניתן להציע מוצר באופן ישיר, איך נשווק בצורה דחיפה?

ישנו חוק על מאגרי מידע שאומר שאסור לעשות שימוש חיצוני **במאגרי מידע**², אם יש לחברה מאגר מידע שיצרה מכל סוג שהוא, החברה מסווגת לגבי סוג הפעילות שאתה יכול לעשות איתו.

דוגמא: בסופר יש כרטיס לקוחות, בכרטיס שומרים את היסטוריית הלקוחות וקניותיהם.

מחד אסור לחברה לפנות לסופר ולקחת מהם מידע מי קונה מה וכמה מאידך הסופר יכול לפנות אישית ללקוח ולהציע לו כל מני דברים. כשאנו משתמשים בכרטיס חבר – כל המידע מועבר למחשב המרכזי ושם נעשים עיבודים על הפעולות ואח"כ ישנם מבצעים מסוימים. המצב הינו בלתי חוקי – כל המידע שלי נאגר במחשב המרכזי, יכול להיות מקרה שנעשים מעשים על הנתונים שלי.

² חוק הגנת הפרטיות התשמ"א - 1981

הפיתרון – כרטיס חכם, כרטיס שאוגרים בתוכו את רשימת הקניות שלי (עם SIM בתוך הכרטיס), המחשב מושך מתוך הכרטיס את המידע על המבצעים, מאגר המידע נמצא אצלך ולא בסופר.

בעיה של פרסומות סמויות – רואים ברקע איזשהו מוצר, לעיתים ממש בולט לעין. כיום קיים בארה"ב כל אחד יוכל להגדיר לעצמו מה הוא רוצה לראות בפרסומות, המפרסם ישלם לכל צפייה. בארץ ישנה הצעת חוק – שטוענת שניתן יהיה להגדיר מראש מה אנו רוצים לראות, לפעמים בטלוויזיה רואים פרסומת שלא מעניינות אותנו.

אנו עומדים היום מול עידן חדש – עידן של PULL ולא של PUSH.

מרכזי טלמרקטינג – יש המעודדים להתקשר ולקבל מתנה, ואז בשיחה הם מעודדים אותך להצעות חדשות, עקיפה "בצורה חוקית".

שיווק בתחום סחר אלקטרוני – ON LINE

כיום הפרסום מושתת על הצורך של הצרכן לאתר מוצרים, ספקים וקונים, והצורך של המוכר לאתר קונים.

בכלכלת האינטרנט חל שינוי של מושגים מכיוון שהקונים והמוכרים מחוברים באופן ממשי.

מרכיב תמהיל הפרסום באינטרנט שונה מכל תמהיל קונבנציונאלי מסורתי ומכיל בתוכו חלקים כגון: רישום באינדקסים ובמנועי חיפוש, מסעות פרסום בדואר אלקטרוני, הודעות בקבוצות דיון. חלק נוסף בתמהיל הוא קידום מכירות ויחסי ציבור.

שיווק באינטרנט מול המדיה המסורתית – במדיה המסורתית השולח מסנן תכנים, לא המקבל, והמסרים ארוזים בצורה שנקבעה ע"י השולח. ההבדל בין מדיה מסורתית לאינטרנט הוא לא הבדל בין משיכה לדחיפה, גם במדיה הרגילה ניתן לעשות משיכה ודחיפה: call center, כרטיסי חבר, החשוב הוא: מי שולט על תוכן המסר. באינטרנט כל אחד קובע את התכנים ובמקרים מסוימים אף אחד לא קובע את התכנים. ככל שהטכנולוגיה מתקדמת, וירוסים מתקדמים, "דואר זבל" מתקדם אנחנו חוסמים את הדברים האלה, מערכת הגנה וסינון באינטרנט, קורה כי אנחנו חוסמים את עצמנו בפני דברים שאנחנו רוצים לקבל.

שליטה בתוכן המסר:

רישום לאתר מסוים, הצרכן בוחר האם הוא רוצה לקבל אינפורמציה על נושאים מסוימים, מוצרים חדשים וכו'.

בניגוד לטלוויזיה, שידורים לכולם ארוזים ביחד עם פרסומות וממומנים ע"י המפרסמים, אריזת השידורים מתומחרת לפי אסטרטגיית הפרסום.

בעידן האינטרנט – הפרסום הופך למוצר בזכות עצמו, פרסום באינטרנט מורכב יותר מכיוון שבאינטרנט ישנה החלפת מידע עוד לפני שלב הטרינסקציה, לפני שתהליך הפרסום מוביל אותך לקניה. הפרסום באינטרנט לא נעשה רק באינטרנט, יכול להיות גם בשלטי חוצות.

כבר בשלב הטרינסקציה יש החלפת מידע, בשלבי ביצוע הטרינסקציה יש סוכני מכירות שהם סוכנים חכמים, רוצים ללמוד עליך (לפי נתונים שאתה נותן) ולהציע לך לפי צרכיך.

לאחר הטרינסקציה נוצר נכס, שהוא מאגר לקוחות וצריך לנהל אותו, ע"י כך אפשר למשוך את הלקוחות הקיימים לקניה חוזרת ולמשוך לקוחות חדשים, נכס מאגר לקוחות חייב תחזוקה מלאה.

ניתוח אתר אינטרנט והשפעותיו על הקנייה ניתן לראות בנספח 9.

תפקידי הפרסום

נציין שלמשוך לקוח לקניה ראשונה – קשה, בשנייה – עוד יותר קשה, להחזיר לקוח שנטש – הכי קשה.

תפקידי הפרסום – בעיקר לעצב ולהשפיע וזאת ע"י מספר פעולות עיקריות:

- (1) לידע לקוחות על דברים/נושאים/מוצרים חדשים ו/או שינויים.
- (2) להגדיל ביקוש.
- (3) להקשות על חדירת מתחרים חדשים.
- (4) ליצור בידול מול המוצרים והשירותים של המתחרים הקיימים.

הפרסום מתחלק ל-2 סוגים עיקריים:

- (1) **פרסום מודיע** – מתאים למוצרים שניתן להעריך אותם לפני צריכתם, כמוכן לגבי מוצרים שהם בעלי בעיתיות מיוחדת ולכן המידע על המוצר הוא הכרחי.
- (2) **פרסום משכנע** – מתאים ביותר למוצרים שיש לצרוך לפני שאיכותם ידועה דוגמא: מכוניות, מוצרי חשמל.

השפעת הפרסום על המחיר

בשוק משוכלל (אינפורמציה מלאה), הרבה קונים ומוכרים וכל אחד יודע מה קורה אצל השני, בשוק זה יכול להתקיים רק מחיר ממשי אחד למוצר מכיוון שהמחיר הוא פתוח לכלום, חברה שתעלה את המחיר, היא תאבד לקוחות. בשוק לא משוכלל – כאשר המידע אינו מלא, המוכר יכול לשנות את מחיר בתנאי שאף אחד לא פתוח מול מתחרים.

דוגמא: קניית נעליים בדיוטי פרי – אין ללקוח מושג מה המחיר בחו"ל, והאם כדאי לקנות כאן או בחו"ל?

כאשר המחירים ידועים לחלק מהקונים, השוק יתחלק לבעלי מידע ולנטולי מידע. מצב זה אופייני למקרים שאין אפשרות להעביר מידע לכולם, או כאשר חלק מהאוכלוסייה איננה מעוניינת לקבל מידע.

מבין הצרכנים בעלי המידע – אלה שבשוק המשוכלל, הפרסום עשוי להוריד או להעלות את מחיר המוצר, תלוי באסטרטגיה.

דוגמא: כאשר מפתחים נתוני השוואה, נטייה של מחירים לרדת, לעומת זאת כאשר הפרסום הוא מסוג פרסום משכנע, יש נטייה להעלות את המחיר, ע"י כך שמשכנעים את הלקוח שיש יתרונות אחרים מעבר למחיר.

גם בשוק משוכלל, וגם כאשר למשתמשים יש מידע מלא יכולים להיות 2 שווקים:

1. מחיר אחיד למקומיים – נמוך.
2. מחיר גבוה לתיירים, הסביבה היא בלתי מוכרת בשבילם.

הבדל בין תיירים למקומיים – טמון בקישורי החיפוש שלהם. הפרסום מקטין פערים מסוג זה ומייעל את השווקים.

מועדוני לקוחות, תוכניות נאמנות

מועדון לקוחות הוא קבוצת לקוחות ידועה ומוכרת לפירמה, הנהנית מהטבות ייחודיות (לאו דווקא כספיות), בגין רכישה של מוצרים ושירותים מהפירמה, כאשר הפירמה מקיימת מערכת ארוכת טווח דו-סטטית של מידע ותקשורת ישירה. באמצעות מועדון הלקוחות ניתן לשלוח חומר ללקוח על החברה ומוצריה, ברוב המקרים במסווה של עלון מידע, מוצרים חדשים...

האם ניתן לשמר מועדוני לקוחות? ניתן להיות חברים במספר מועדונים לעיתים ללא עלות.

האם המועדון הוא מבצע עידוד לטווח קצר או לא? המטרה לשמר לקוחות ולהפוך אותם ללקוחות נאמנים לא רק לטווח הקצר, אלא לטווח ארוך יותר.

מה עדיף, גישה המותאמת ללקוח או גישה כללית?
על מנת להקים מועדון לקוחות לטווח ארוך צריך ארגון עסקי עם יתרון תחרותי מתמשך ושתהיה יכולת לארגון להציג את היתרון התחרותי שקיים אצלו.

עקרונות מועדון הלקוחות:

1. יתרון תחרותי.
 2. ארגון צריך לתת תועלות ללקוח, הכוונה לא רק לעדיפות כלכלית, אלא גם חווית הקנייה, תרומה רגשית, ביצועים עדיפים מהמתחרים. איך אני מול המתחרים שלי מראה יתרונות, לאו דווקא קניה, אלא גם מקום חניה, מבצעים שאינם אצל כולם, מגוון מוצרים, מסעדות...
3. התאמה לקהל יעד – בישראל יש נטייה לחשוב שיש מאפיינים אינדיבידואליסטים, מעדיפים לחשוב כך, האם הולכים בתלם או מצפים לפתרונות הכלל, ולכן יש נישות ברשתות.
- לדוגמא: יש מחלקות קוסמטיקה, מזון בריאות, ללא סוכר, חשוב לעשות התאמה לקהל יעד.

טכנולוגיות של היום מאפשרות לתת טיפול שיווקי אישי ללקוח.

מועדון לקוחות לא שווה מועדון הנחות.
צריך להגדיר יחס, קשר אישי עם הלקוחות כאחד היתרונות העסקיים.

ניתן לעשות שיווק אישי (סוג של פרסום), שיווק מותאם לפי היסטוריית הקניות של הלקוח.

מאגר המחשב מוציא את ההיסטוריה של הלקוח והנ"ל מקבל קופונים הביתה לפי הרגלי הקניה שלו, לא שולחים עלון אחיד לכולם.

במועדון לקוחות הצרכן מקבל יחס.
כל דבר שנעשה שלא פוגע בתחום הרגש, נפתח מיידית לתחרות מהירה מול המתחרים.

דוגמאות – פתיחת משחקה, פאב, בית קפה בסופר, קשר אישי בא ליצור נאמנות.
הקשר האישי בנוי משירות, יוזמה, רציונאליות – צריך לדבר גם לשכל ולא רק לרגש.

לסיכום מועדון לקוחות:

מועדון לקוחות כדי שיהיה יעיל צריך לנגוע בפאן האישי, הדבר לא תמיד אפשרי, אך כשאפשרי זה יקנה למועדון להפוך ממועדון הנחות למועדון של נאמנות שהקשר נשמר לטווח ארוך.

כלכלת מידע חדשה, ישנה נטייה לחשוב על שרשרת ערך, פעולה ליניארית – שלב אחר שלב, הפעולות הינן:

1. יחסי עבודה של החברה עם הספקים – איך ניתן להשיג מבצעים טובים יותר? מוצרים חדשים.

2. איכות המותג – מותג של החברה עם מוצרים שנמכרים בתוכו.

דוגמא: ריבוע כחול – מותג – ניתן להביא לחנויות, להחזיר, רשת גדולה שמחזירה כסף מזומן או מזכים כרטיס אשראי.

כלכלה תחרותית – החברות רוצות לתת ללקוח הרבה מעבר למחיר הדבר
תורם לנאמנות הלקוחות.

3. נאמנות עובדים - מול המעביד – הדבר משפיע על היחס של העובדים באופן
פרסונאלי מול הלקוחות, כולל שירות לקוחות.

מותג

מותג הינו אוסף של פריטי מידע דמיוניים או אמיתיים, רגשיים או שכליים שיש לצרכנים בקשר למוצר מסוים. פרסום, קידום מכירות, שטח מדף וכדומה משפיע באופן עקיף על המותג. מה שמשפיע באופן ישיר על המותג זהו הקשר בין העובדים והלקוחות, קשר בין היצרן לבין הספק.

ישנה אסטרטגית מידע לגבי המוצר, מי שמשתמש בו, הפורמט, לאיזו אוכלוסייה היא פונה – המותג הוא סוג של מידע, כאשר המידע עובר יחד עם הפריט במוצר – הוא יגיע לנקודה אליה יגיע הפריט ואז הוא יצור לעצמו את המיתוג הנכון.

ככל שיש יותר מידע כך צריך להיות יותר ממוקדים לגבי המידע הספציפי על המותג הואיל ושהשגת המידע לגבי המיתוג קשה יותר.

בתור חברה צריך להתרכז מול ענפים יעילים, רווחיים, צריך לדעת לקשור בין המוצר שלנו לבין המידע שאנחנו רוצים לחבר אליו, כדי למתג אותו בצורה נכונה.

מיתוג בדיד - הוא קביעה של שם מותג בנפרד לכל מוצר ללא שום קשר בין שמות המותגים.

דוגמא: קוקה קולה, ספרייט, פנטה וכדומה.

מיתוג משפחתי - משפחה של מוצרים בעלי מכנה משותף במטרות, תכונות, קהלי יעד, ותמיד עם שם או סימן, או סמל משותף המבדלים את המותג מהמתחרים, המוצר יכול להיות תת מותג ויתחלק לעוד מוצרים.

דוגמא: שטראוס יש לה מספר מוצרים, משפחה של מוצרים בעלי מכנה משותף – מוצרי החלב (בונה אותם כמותג), המשותף הן התכונות וקהל היעד. קהל היעד מתחלק בצורה פנימית – ילדים, מבוגרים, יוצר תת מותג הפונה לפלח שוק מסוים.

כדי ליצור אבחנה בין סוגי המותגים וזהות נפרדת על הארגון יש ליצור פרופיליו (תיק מוצרים) של מותגים כאשר לכל אחד מהם יעוד משלו, זהות משלו וסל מוצרים משלו, כאשר המטרה הסופית היא ליצור מדרג מול קהל היעד.

ישנם 2 מישורים לבדיקת הצלחת המותג:

1. **מישור איכותי** – כמו מועמד בקטגוריה של המוצרים.

דוגמא: להיות אחד משלושת המובילים בקרב קהל יעד מסוים, הובלה בטכנולוגיה, בשירות, בטיב המוצר.

2. **מישור כמותי** – היקף הכנסות, רווחיות, נתח שוק וכדומה, אנו צריכים להגדיר מטרות למותגים, המטרות מתחלקות לכמותיות ואיכותיות:

א. מטרות כמותיות – קהל יעד, היקף מכירות, נתח שוק, קצב צמיחה בתוך אותו קהל יעד.

קל למדוד את הצד הכמותי – מכירות, נתח שוק וכדומה.

ב. מטרות איכותיות – תפישה של מוצר בתוך אותו קהל יעד מבחינת הגדרתו.

קשה לבדוק את הצד האיכותי, אחת הדרכים הינה "סקר שוק".

ברמת המותג אנו צריכים לקבוע רשימה של קריטריונים מרכזיים שיעזרו לנו להחליט לגבי סולם איכות המוצר, לכל קריטריון ינתן משקל מסוים, שנוכל לכמת אותי מול הקריטריונים האחרים.

דוגמא:

שוקולד:

1. המיועד לילדים – מתיקות, קלות אכילה, בריאות, עטיפה מיוחדת.

2. למבוגרים – עושר הטעם, משך אכילה של כל טעימה, ייחודיות, מותג בינלאומי.

צריך לעשות דירוג של קריטריון הערכה וחשיבותם למוצר וזאת ב-2 רמות :
1) מהי רמת הערכה של קהל היעד למותג, לפי הקריטריונים העיקריים שלו (רמה פנימית).

2) כיצד מוערך המותג מול המתחרים.

כשיש מותג ורוצים לנתח אותו איפה הוא נמצא מול כל סל המוצרים, צריך

להשתמש ב-4 רמות של ניתוח:

רמה א: איתור של עוצמות וכשלים של המותג – בדיקה איכותית אשר תפקידה לבודד עוצמות וכשלים, הבדיקה מסתמכת על אותה מתודולוגיה שיווקית של קבוצות בוסטון (פרות חולבות, כלבים..), שם ישנם גורמי עוצמה, גורמי כשל, בתוך המוצר ובתוך השוק.

רמה ב: בנויה ממוצרי גרעין ומוצרי סביבה

מוצרי גרעין – מוצרים של ליבת העסקים שלנו, נועדו ליצר את עיקר ההכנסות והרווחים.

מוצרי סביבה – בד"כ מכניסים פחות רווח אבל הם מסתמכים על מוצרי הגרעין הקיימים, ניתן לכלול בתוכם שירותים תומכים. מוצר סביבה לא יכולים לפעול ללא מוצר גרעין, לעיתים הרווחים גדולים יותר במוצרי סביבה מאשר במוצרי הגרעין.

דוגמא, חברת סלקום – הגרעין הוא המכשיר ושיחות טלפון רגילות, הסביבה – סלקום ווליום, SMS ועוד, עיקר הרווחים של סלקום הם מהשירותים הנלווים (בניגוד למה שנאמר למעלה, כאן הסביבה מכניסה רווחים גדולים יותר). בפועל אין מוצר גרעין טהור, או מוצר סביבה טהור, בעצם ישנו ציר מדורג בין הגרעין והסביבה.

סביבה

גרעין

מוצר גרעין חייב להרוויח בשביל להישאר במעמד של "גרעין" ועל ידי כך לספק תזרים מינימאלי למוצרי הסביבה כך שיתקיימו.

רמה ג – איתור העוגנים, הבידול שלהם והמגוון – מוצר חייב להישען לפחות על שניים מתוך שלושת המושגים הנ"ל, הסבר למושגים:

1. **עוגן** – מוצר שבגללו/בזכותו הלקוח מתקשר עם החברה, זהו יתרון אדיר שאין למתחרים.

דוגמא: מילקי של שטראוס, במבה של אסם.

2. **בידול** – מוצר, או קבוצת מוצרים שבגלל תכונותיהם או תדמיתם נתפש המותג כשונה ממתחריו.

דוגמא: מילקי – גם עוגן וגם בידול.

דוגמא: ליוויס 501 – סוג ג'ינס זה מבודל משאר מוצרי החברה.

3. **מגוון** – סל מוצרים הנותן פתרונות לסדרה שלמה של צרכים מרכזיים של קהל היעד, אם אין מגוון, אז הפיתרון יהיה בעוגן ובבידול.

דוגמא – סל מוצרי החלב של תנובה.

אם מוצר הוא לא עוגן ולא בידול אז הוא חייב להיות חלק ממגוון, בשביל שהוא יכנס למיתוג מסוים.

רמה ד – מיון של כל אחד מהאלמנטים שהועלו באופן יחסי – כלומר איזה יחס נותנת החברה לכל אחת משלושת הרמות שצוינו לעיל מתוך העוגה השלמה.

בנספח 10 ניתן לראות ניתוח של ערך המותג.

התוכנית העסקית

כיום כמעט בלתי אפשרי לגייס הון לפיתוח וקיום חברה או פרויקט מכל סוג שהוא, וזאת ללא כל תוכנית עסקית הממחישה בצורה ברורה נושאים חשובים. כתיבת התוכנית העסקית אינה מטרה אלא אמצעי המהווה חלק מההתנהלות של החברה אל מול המשקיעים.

תוכנית עסקית חייבת להיות ריאלית ולא דווקא אופטימית, תוכנית אופטימית מדי לא תשיג את מטרותיה, לא תראה אמינה ולא תצליח לגייס הון.

תוכנית עסקית נדרשת במקרים הבאים :

- א. גיוס הון.
- ב. הוספת שותף אסטרטגי.
- ג. מכירת החברה – כדי לראות את שווי השוק של החברה.
- ד. שינוי אסטרטגי במבנה החברה או כל שינוי מהותי אחר.

הכנת התוכנית העסקית אינה מבטיחה הצלחה, אך מובטח כישלון בטוח למי שיכין תוכנית שלא תענה על דרישת המשקיעים.

הכנת תוכנית עסקית טובה עורכת כחודש וחצי, כיום ישנם גופים המתמחים בהכנת תוכניות עסקיות.

חשוב להבין מחד שגם אם מכינים תוכנית באופן עצמאי וגם אם נעזרים באיש מקצוע, יש לעשות אותה בהגיון רב, לפיכך אין לעשותה לפי רשימת תיוג, מאידך מומלץ להיצמד לרשימת תיוג שכן אחרת יש סיכוי רב שיוחמצו נושאים רבים ואף יתכן שידרשו תיקונים רבים לתוכנית, דבר המראה על חוסר מקצועיות.

מטרות התוכנית העסקית:

1. גיוס הון – גיוס בהלוואה מהבנק או ממשקיעים, הבנק דורש את התוכנית העסקית כדי לדעת במה הוא הולך להשקיע.

"כסף רע" – אדם פרטי שנותן לי כסף לפרויקט, בעצם יכול גם להרוס את הפרויקט, משותף פאסיבי הופך לאקטיבי, יכול לפגוע גם בתוכנית.
"כסף טוב" – סביבה מסוימת התורמת לפרויקט שלי, הצגת הכנסות והוצאות בצורה זהירה.

2. "בתוך המגרש הביתי שלי" – אני צריך להציג למנכ"ל את התוכנית העסקית שלי.

התוכנית העסקית שנבנית בתוך החברה, מסיעת לחברה בתחומים נוספים כגון:

- הכרת התחומים החזקים ונקודות התורפה של החברה.
- התמודדות, הגדרה ומדידה של מטרות ויעדים.

אורך התוכנית הוא 25-30 עמודים ועוד כ-4 עמודי נספחים. תוכנית ארוכה יותר לעיתים לא תקרא על ידי מקבלי החלטות.

קיימים מספר כללים מוסכמים בכתיבת התוכנית העסקית, שהעיקריים בהם

להלן:

- א. הימנעות מכתובת מונחים מקצועיים מסובכים וארוכים.
 - ב. הקפדה על האיות ועל הדקדוק, תוכניות יכולות להיכשל בגלל בעיות באיות ובדקדוק.
 - ג. יש להתרכז רק בנושאים המהותיים ביותר.
 - ד. יש לכתוב תקציר מנהלים רק לאחר סיום כל התוכנית.
- ה. ה"סדר" של התוכנית העסקית:
1. **תקציר מנהלים** – בעל חשיבות מרבית, זהו הפרק המייצג את החברה, ייצוג ראשוני שבעזרתו מתבצע הסינון הראשוני, לכן עליו להיות ממוקד, קצר ומרשים, וחייב להיות לכל היותר להיות 4 עמודים. תקציר המנהלים זהו ההתרשמות הראשונית ולעיתים היחידה של המשקיעים ביזמים, לכן בתקציר המנהלים צריך להסביר את המוצר/רעיון בצורה מתומצתת (לא לחשוף את כל הסודות במידה והמשקיע לא יהיה מעוניין), ובאותו זמן התקציר מנהלים צריך להיות מושך, כיזם עליך להסביר "למה שיבחרו דווקא בך?".
- דוגמא מעניינת למשיכת צומת הלב של המשקיע בתוכנית היזמות מופיעה בנספח 11, בתוכנית יזמות זו ניסו המפחתיים של המוצר (מוצר עזר למכשיר אינהלציה), לתפוס את תשומת הלב של היזם ללא גילוי סודות שאינם נחוצים במידה והקורא של תקציר המנהלים לא יהיה מעוניין להשקיע.

הנקודות העיקריות שיהיו בתקציר המנהלים:

- א. תיאור החברה.
- ב. החזון.
- ג. יעדים ל-3-5 שנים הבאות.
- ד. תיאור המוצר.

- ה. תיאור של הנהלת הבכירה ובעלי המניות.
- ו. יתרונות יחסיים המהווים מפתח להצלחה.
- ז. המודל העסקי, עקרונות האסטרטגיה, עקרונות חדירה לשוק, עקרונות תמהיל השיווק.
- ח. תזרים מזומנים צפוי, ניתוח עלויות ורווחים, תמצית ניתוח נקודת האיזון (= כמות המכירות על מנת להגיע לרווח 0).

כמובן שניתן להציג את תקציר המנהלים בצורתו הקלאסית אשר כולל את כל 8 המרכיבים שצוינו לעיל, דוגמא לתקציר מסוג זה מופיע בנספח 12, בתקציר זה מדובר על יזמים שפיתחו מכשיר למניעת נשירת שיער.

2. **ניתוח השוק** – הכוונה להבהיר באופן פשוט וברור את **השוק ומגמותיו**, את **הצורך הקיים למוצר או לשירות**, **מהי ההזדמנות העסקית?**

מי המתחרים? אפשרות אחת הינה לבדוק את החברה אל מול המתחרים ע"י מפה תפיסתית, דוגמא למפה תפיסתית ניתן לראות בנספח 13, בעבודה זו היזמים מעוניינים ליצור עיתון חדש בעל תפיסה חדשנית על מנת לבדוק האם הם יכולים להיכנס לשוק הם בדקו את מצב השוק כיום לפי כניסתם, באמצעות המפה התפיסתית היזמים יכולים להחליט מהו היעד המפה התפיסתית שאליהם הם מעוניינים להגיע מבחינת יוקרתיות ואיכות.

מהם חסמי הכניסה? על מנת להסביר באופן ברור יותר מהם חסמי הכניסה נביא כדוגמא בנספח 14 מספר חסמי כניסה אפשריים, בתוכנית העסקית הנ"ל היזמים מעוניינים ליצור "עגלת קניות חכמה", כלומר טכנולוגיה חדישה שבאמצעותה ניתן יהיה לבצע את הליך הקניות באופן יעיל יותר הן לצרכן והן לחברה, כמובן שיכולים להיות חסמי כניסה רבים יותר ומגוונים יותר תלוי בתנאים של השוק אליו היזם מעוניין לפרוץ.

מודל S.W.O.T - לאחר איסוף המידע אני מסיק מהם נקודות העוצמה של הפירמה של strengths ומהם נקודות החולשה של weaknesses אני אבחר באחד מההזדמנויות של opportunities בנוסף אני מנסה לזהות את האיומים threats השפעות או פעולות שעלולות להזיק או לפגוע לפעילות השיווקית שלי.

מודל זה ניתן להציג ע"י מספר דרכים:

1. הדרך המקובלת הינה פשוטה ותמציתית ובה מציינים במספר נקודות קצרות את 4 נקודות מודל ה-S.W.O.T, דוגמא לשיטה זו ניתן לראות בנספח 15, במקרה זה ניסו היזמים לתאר את המודל בדרך התמציתית ביותר האפשרית אך בו זמנית להסביר את כל אחד מ-4 המרכיבים, תוכנית עסקית זו עסקה בשיפור תנאים לאנשים אשר משתמשים באופן קבוע באינהלציה.

2. דרך נוספת הינה פירוט (לא תמציתי), של כל אחת מהנקודות ובמהלך פירוט החולשות והאיומים ניתן אפילו להסביר כיצד לפתור בעיות אלו, דוגמא לדרך המפורטת יותר ניתן למצוא בנספח 16, בעבודה זו היזמים פיתחו טכניקה ללימוד שפות בדרך מהירה ופשוטה ובאמצעות המודל הם ניסו להסביר הן את היתרונות והן את החסרונות ובמידה מסוימת גם דרכים לפתרון החולשות והאיומים.

ניתוח השוק ומגמותיו מתחלק לתתי נושאים:

א. **תיאור השוק** – איזה שוק? מי המוביל בשוק? האם השוק נמצא בצמיחה? האם עכשיו זה הזמן להיכנס לשוק? במוצר חדש לחלוטין לא יהיה צורך בניתוח זה הואיל ואין עדיין שוק לחקור אותו. כפועל יוצא מכך חובה לבצע בדיקה זו לשוק שבו המוצר חדש לשוק קיים.

בשוק מסוג זה אין שוק אחד דומה למשנהו, בכל שוק שיזם יחליט שבו הוא מעוניין איננו דומה אפילו במעט לשוק של מוצר אחר, ולכן בשלב מקדמי של התוכנית העסקית יש לבדוק האם תנאי השוק מאפשרים כניסה של טכנולוגיות או רעיונות חדשים? מה נפח השוק של חברות קיימות? וכדומה.

תיאור שוק מקיף התבצע בתוכנית עסקית של "עגלת קניות חכמה", את תיאור השוק ניתן לראות בנספח 17, ליזמים אלו ישנה אפשרות לפרוץ אל כל המתחרים שנמצאים בשוק ולכן עליהם להכיר טוב את כל החברות ומיהן השולטות בשוק.

ב. פוטנציאל השוק – פוטנציאל השוק בתוך השוק עצמו, כאן הכוונה

לאו דווקא למכירות שלי בתוך השוק.

בחלק זה של התוכנית יש להעמיק ולהסביר מהן מגבלות השוק, מי משתמש היום במוצרים דומים בשוק הקיים, אם מדובר על שוק חדש יש צורך להסביר מי קהל הלקוחות הצפויים, דרך אפשרית להראות את פוטנציאל השוק ניתן לראות בנספח 18 שבו חילקו את השוק לפי הסקר המקדים שהתבצע לפני התוכנית העסקית, סקר זה גרם ליזם לראות את הפוטנציאל הגלום בשוק של פציינטים שמתמשים במכשיר האינהלציה.

יש להסביר מה ההסתברות שמתוך הפוטנציאל הקיים חלק ניכר מהלקוחות יהפכו להיות הלקוחות שלנו?

יש לציין שאף חברה לא יכולה לשאוף שכל הלקוחות תהיינה שלה הואיל וישנם צרכנים שלא ישתמשו כלל במוצר ובטווח הארוך יותר ישנם צרכנים שיפנו לחברות מתחרות, אך בנספח 19 ניתן לראות כיצד התוכנית העסקית שתיארה לימוד שפות בשיטה חדשה לוקחת בחשבון שיש פוטנציאל שוק אדיר (כל העולם והשוק ממשיך להתפתח) ואת הפרטים הטכניים של פוטנציאל השוק אספו מתוך הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

ג. **פילוח שוק** – יש לבצע פילוח של השוק עצמו ולתת דגשים לגבי אותו פלח שהחברה מתמקדת בו.

ישנן שלוש גישות לבחירת פלחים:

1. כיסוי שוק מלא – למרות שפונים אל כל הפלחים בשוק עדיין ניתן ורצוי לפנות אל כל פלח באופן שונה.
2. סלקטיביות – בחירת פלח ספציפי שבו מחליטים להתמקד.
3. התמחות בפלח (נישה) – הפירמה מחליטה להתמקד בפלח אחד שבו היא מאמינה שיש לה יתרון. פירמה שמצליחה לזהות נישה, לחדור אליה ולהתבסס בה, תזכה ביתרון אדיר ויהיה קשה מאוד למתחרים לערער על מצבה.

ד. **צרכי השוק** – יש לנתח את צרכי השוק, את האופנות הקיימות בשוק והשפעתן.

דוגמא אפשרית לניתוח צרכי השוק מופיעה בנספח 20, בתוכנית עסקית זו פיתחו מוצר למניעת נשירת שיער, בניתוח צרכי השוק ניתוח את 3 הצרכים הידועים ובנוסף מסבירים את הצרכים הגלומים במוצר ואת ההשפעות החברתיות במקרה שבו לא משתמשים במוצר.

על מנת להצליח בשוק, לפני הפנייה למשקיעים יש לבצע סקר שמטרתו לבחון את הצלחת המוצר ורמת הביקוש, מתוך סקר זה ניתן לענות על שאלות רבות שנשאלות במהלך התוכנית העסקית.

בנספח 21 ניתן לראות שאלון לדוגמא של תוכנית עסקית שעסקה בפתרון למצב בו "המצבר הלך", כמובן שעלינו לציין ששאלון זה הוא הצעה בלבד ואיננו מתאים לכל סוג של מוצר, השאלון בסקר אמור לכלול את הבדיקה של נכונות שימוש במוצר ואת המחיר שהלקוחות יהיו מוכנים בעתיד לשלם בעבור המוצר, כמובן שמומלץ לציין בסקר משתנים דמוגרפים שיעזרו בניתוח הסקר.

מומלץ להפיץ את הסקר במגוון רחב של מגזרים על מנת שתוצאות הסקר יצאו נכונות ומבוהקות וע"י ניתוח התוצאות בתוכנות סטטיסטיות ניתן יהיה לגלות האם כדאי לחדור עם המוצר לשוק.

3. **המוצר/השירות** – בפרק זה יש לפרט את כל הפרטים הנדרשים על המוצר והטכנולוגיה וזאת מנקודת מבטו של הלקוח והן של החברה. במידה ויש טכנולוגיה ייחודית לחברה, יש להדגישה תוך פירוט אמצעי ההגנה החוקיים במידה וקיימים, תיאור הצורך של המוצר מול הלקוח והתאמת המוצר לצרכי הלקוח. בחלק זה של התוכנית העסקית יש להסביר למשקיע הן את מטרת המוצר/שירות והן את הטכנולוגיה של המוצר/שירות, במידה ויש צורך בהסבר טכני זהו המקום לפרטו. בנספח 22 ניתן לראות הסבר של מכשיר שהומצא כעזר למכשיר אינהלציה, בנספח זה ניתן לראות את הן מטרת המוצר והן הסבר טכני של שימוש וכמובן תצלום/תיאור גראפי של המוצר עצמו, במצבים שמדובר על שירות ולא על מוצר יש להסביר באופן דומה את הטכנולוגיה שלעיתים היא חדשנית.

4. **מודל עסקי, אסטרטגיה ותוכנית שיווק** – במודל העסקי יש לכתוב את יתרונות, חוזקות וחולשות של החברה. בעת בניית המודל העסקי אנו צריכים להשקיע מחשבה מרובה בכדי ליצור מודל הכנסות ורווחים הגיוני המאפשר לחברה להגיע למצב מאוזן בזמן סביר ובקצב גידול הכנסות ורווחים הגיוניים וריאליים. יש לפרט את האסטרטגיה השיווקית, תמהיל השיווק, ייחודיות המוצר, רוחב קו המוצר, יתרונות המוצר, תמחור וכד'.

○ תמהיל השיווק – יש בו 4 מרכיבים עיקריים: מוצר, מחיר, מקום ותקשורת שיווקית.

חלק מהותי מתוך התוכנית העסקית הינו תמהיל השיווק, תמהיל השיווק הוא זה שיקבע את הליך כניסת המוצר לשוק ואופן השארת המוצר במקום אידיאלי מתוכנן, במצב בו תמהיל השיווק

איננו מתוכנן נכון סביר להניח שלא תעזור ההמצאה הטובה ביותר
עדיין יהיה קשה מאוד למכור את המוצר/שירות.

הואיל החלק זה מהווה נקודה קריטית בהצלחת המוצר נביא 2
דוגמאות לסוגים שונים של תמהיל השיווק (כמובן שישנם רבים
וטובים):

1. תחילה נציג את תמהיל השיווק של חברת אינטרנט
המציעה הורדת תכנים ללא עלות, ניתן לראות בתמהיל
השיווק הייחודי שלה את השינוי עקב המוצר החדש
הואיל ומדובר על חברה קיימת, את תמהיל השיווק של
חברה זו ניתן לראות בנספח 23.

2. שנית נציג תמהיל שיווק של חברה חדשה שמנסה לשווק
"עגלת קניות חכמה" את התמהיל השיווקי ניתן לראות
בנספח 24, זהו כמובן תמהיל השיווק הטיפוסי לתוכנית
עסקית (מוצר/שירות חדש), ניתן לראות שבפירוט
תמהיל שיווק זה מצוינים רעיונות כניסה לשוק.

זוהי הצעה ומיותר לציין שהמשקיע יכול לשנות החלטה
זו (דבר זה נכון גם לגבי מוצר קיים אם כי לחברה כבר יש
ניסיון).

5. **תיאור הארגון, היזמים וההנהלה** – אחד הפרמטרים העיקריים
הנבחנים על ידי קרנות הון סיכון כפרמטר להשקעה הינו הרכב היזמים
וההנהלה, לכן יש חשיבות להציג את מבנה הארגון, להראות שהוא לא
מסורבל והוא מעודד חריצות ויוזמה.

ניתן לבנות עץ למבנה הארגוני, מספר שורות בקורות החיים, אבני דרך
על כל אחד ב- 3 השנים הקרובות, חלוקת רווחים, מניות הטבה כיום.

מבנה ארגוני איננו חייב להיות המבנה הקלאסי, כמובן שיכולים להיות
מבנים שונים לארגון, ניתן לראות בנספח 25 חברה חדשה שמתכננת

מבנה ארגוני מסוים עד להשקת המוצר לשוק (שיטה חדשה ללימוד שפות), וכאשר המוצר יכנס לשוק החברה מעוניינת לשנות את המבנה הארגוני.

6. **גורמים קריטיים להצלחה** – יש לציין 4-5 גורמים קריטיים להצלחת החברה.
דוגמא: עמידה בזמנים.

7. **תוכנית פיננסית** – הצגת התוכנית הפיננסית בצורה הכי ברורה לקוראי הדו"חות הכספיים ובצורה הכי ריאלית, הגיונית ומתאימה לחזון החברה.
יש להדגיש בתוכנית הפיננסית את כל ההנחות ששימשו בהכנת התוכנית, יש לתת ביאורים לכל הסעיפים המרכזיים כגון רווח גולמי, רווח תפעולי וכו' וזאת תקופה של עד 7 שנים.
יש להציג נקודת איזון, תזרים מזומנים ואת דו"ח המקורות (מאיפה אני לוקח כספים) ודו"ח השימושים (מה אני הולך לעשות עם הכספים).

התקציב מטפל ביצירת תקציבים שמובאים בדו"חות כמותיים ועל פי רוב פיננסים, התקציבים דרושים מ-3 סיבות:

1. להראות את ההשלכות הפיננסיות של התוכנית.
2. להגדיר את המשאבים הדרושים להשגת התוכנית.
3. לספק אמצעי למדידה, מעקב ובקרה של התוצאות כנגד התוכניות.

מרכיבים של תהליך התקצוב:

1. תוכנית העסקית מגדירה את היעדים לטווח ארוך, וזאת במונחי תשואה והשקעות הוניות.
2. תחזיות של הכנסות ממכירות הניתנות להשגה בשנים הקרובות תוך כדי מתן תשומת לב להגבלות השונות.
3. הגדרת יחידות, הגדרת עלות והגדרת מחיר.

התוכנית הפיננסית שמציגים צריכה לכלול הנחות שעל פיהן תתבצענה
ההשערות הכלכליות העתידיות, אנו נביא 2 דוגמאות ליצירת תוכנית
פיננסית :

א. התוכנית הפיננסית הראשונה שנציג הינה של "עגלת קניות
חכמה", התוכנית הפיננסית הנ"ל מופיעה בנספח 26, תוכנית
פיננסית זו מבוססות בעיקר על הנחות ופחות על פירוט דוחות
עתידיים, עם זאת ע"י קריאת כל ההנחות של היזמים ניתן להסיק
את התוצאות ועל מנת להסיר ספק הוסיפו לתוכנית העסקית
מסקנות מהתוכנית הפיננסית.

ב. התוכנית הפיננסית השנייה שנציג הינה מעשית יותר, כלומר
כוללת בתוכה את חלק מהדוחות הכספיים הרלבנטיים, התוכנית
הפיננסית הינה תוכנית פיננסית של יזמות בנושא לימוד שפות
בשיטה חדשה, את התוכנית הפיננסית הנ"ל ניתן לראות בנספח
27.

השילוב בין 2 במקרים הינו השילוב טוב יותר להצגת התוכנית
הפיננסית.

נספחים

נספח 1 – ניתוח מדדים אסטרטגיים של חברה A

רקע על חברה A

בחרתי ברשת A, רשת בעלת יותר מ- 20 סניפים ודוכנים הממוקמים בארץ באזורים מרכזיים: אילת, נתב"ג, רחובות, ת"א, גבעתיים, הרצליה, נתניה, חיפה ואלונים.

רשת A החלה דרכה כאשר ד"ר שערכה סקר שוק בבתי קלייה מובילים באיטליה וגילתה את בית הקלייה האיטלקי שמייבא ומייצא תערובות קפה מוצלחים מאד ומגוונים.

הד"ר ניהלה עם בית הקלייה חוזה אשר אומר שבית הקלייה רוקח עבורה תערובת ייחודית שלא תינתן לאף חברה אחרת ותייבא את התערובת לישראל עבורה. הד"ר פתחה בית קפה קטן בהרצליה על שם בית הקלייה A וכך החלה החברה להתפתח.

לקוחות אשר התנסו בקפה מסוג התערובת דיברו על כך שמדובר בתערובת מנצחת, בעלת ארומה עשירה, ניחוח וטעם ממכרים.

A רכשה לעצמה את הלקוחות הנאמנים אשר הגיעו מדי יום לבית הקפה לא רק לשם הקפה, אלא גם לשם הנוחות, האווירה, הרוגע שהמקום שידר.

עם הזמן, המקום הלך והתפתח על בסיס המיצוב שהוגדר, מיצוב יוקרתי, אוכל גורמה, סנדוויצ'ים אשר מרכיביהם חומרי גלם יוקרתיים, מאפים צרפתיים אשר נאפו מקמח צרפתי על ידי אופים צרפתיים מיומנים (רשת A הקימה מאפיה משלה שייצרה רק עבורה את המאפים והלחמים גם לקנייה וגם עבור הכריכים הייחודיים לה שהכינו במקום, מה ששמר על הטריות והאיכות וכמובן שיש כאן גם את יתרון הסודיות שנשמרת בתוך הרשת).

בהמשך, עם פיתוח הטכנולוגיה חברה A הציעה ללקוחותיה שירותי אינטרנט-רשת אלחוטית אשר אפשרה לאנשי עסקים להגיע למקום עם המחשב הנייד שלהם

ולעבוד מבית הקפה דבר שהביא אותם לשלב את עבודתם עם נוחות, רוגע, עבודה בסביבה פחות לחוצה ופחות עמוסה.
אנשים התמכרו לרעיון ונהגו לבקר במקום מדי יום, גם לשם פגישות עבודה ועסקים וגם לשם בילוי שקט ונעים.

הסניף הלך והתפתח וצפה התקדמות והצלחה רבה בהמשך וזה בעצם מה שהביא לפתיחת סניפים נוספים באזורים מרכזיים, אזורים בעלי עסקים, אזורי בילוי וכך גברה משנה לשנה הצלחתה של הרשת עד היום 10 שנים לקיומה.

נתמקד במדד עוצמת החזון והיעדים:

חברת A הציבה לעצמה יעד ריאלי.
קפה תמיד היה בתרבות הישראלית אך לא פותח לממש תרבות שלמה המשולבת עם העיסוקים היום יומיים של החברה.
מטרתה של A הייתה: להכניס את תחום הקפה לתרבות כמקום שניתן ליהנות בו מבילוי של שתיית הקפה וחברת האנשים ולשלב זאת עם עסקים בדרך נינוחה ורגועה, בנוסף להדיר את שיטת השירות העצמי, דבר המעיד על שרות מהיר, המוכן לעיני הלקוח ללא זמן המתנה מיותר.

על פי מדד עוצמת היתרון התחרותי: ניתן לומר כי רמת הצלחת A תלויה בקיומו של יתרון שהוא הקפה הייחודי לה, התערובות שהורכבו עבורה, הסודיות שלא ניתנת להעברה לאף חברה אחרת מתחרה.
כמו כן, A פיתחה עם השנים מפעל שבו מכינים את כל המרכיבים הנצרכים על ידי הרשת בעצמה, מאפייה האופה את הלחמים והמאפים לרשת בלבד על ידי אופים צרפתיים מיומנים שהובאו במיוחד מצרפת למטרה זו, לחברת A בית קלייה משלה שבה קולה את הפולים הנשלחים מאיטליה על ידי צוות מהימן שקודם מהרשת עצמה לאחר שנים של ניסיון בעבודה עם משקאות קפה.

סקרים שנעשו והשוואות בין חברות מצליחות בתחום הקפה העידו על כך שחברת A אכן מוצלחת ובעלת יתרונות על פני מתחריה, הן מבחינת האיכות, החדשנות והן מבחינת השרות.

קהל היעד של A היינו קהל מבוסס כלכלית, אנשי עסקים וכמו כן אנשים אשר אוהבים לפנק את עצמם.

על פי מדד החדשנות: A הכניסה את תחום הקפה כתרבות קפה בשרות עצמי, מהיר, טרי הנעשה במקום לעיני הלקוח. חדשנות זו הינה חלק גדול בקשר בין הרשת להצלחתה הרבה. A הצליחה להביא ללקוח את כל אשר חיפש מעבר לקפה, את היחס החם, השרות האדיב, השרות המהיר, הנוחות, האווירה, הנועם, הבנת הלקוח ורצונותיו. מעבר לחדשנות, A פונה ללקוח דרך הרגש (אמוציונאל), מנסה להבין אותו ואת צרכיו בדרך הטובה ביותר בשבילו, דבר שברוב המקרים "קונה את הלקוח" והופך אותו להיות נאמן.

חשוב לומר ש – A אינה פיתחה שיטה ונשארה במקום במשך השנים, אלא תמיד מנסה לחדש, להתחדש ולהפתיע את הלקוח מחדש, אם זה בגיוון המתוקים שמציעה שמוחלף כל תקופה, הכריכים שמתחדשים, הקפה שהולך ומשתפר עוד יותר לקפה בטעמים, סוגי לחמים רבים המוצגים ומתחדשים כל הזמן, ארוחות עסקיות למען שביעות רצון הלקוח וכן עוד רשימה ארוכה של חידושים ורעיונות שלא נפסקים לרגע מפתיחת הסניף הראשון.

מודל ה BSS: מודל זה מציע גישה של מבנה אסטרטגי הנשען על תכנון הדרגתי אשר מורכב מ 4 שלבים:

הגדרת אסטרטגיית הליבה: אסטרטגיה שכוללת את תחום העסקים של ארגון.

A על פי אסטרטגיה זו כוללת את תחום הקפה, את יתרונותיה מול המתחרים והמיצוב שעליו החליטה בתחילת הדרך.

A החליטה על לשאוף למיצוב יוקרתי – גורמה המיועד לשכבות המבוססות כלכלית ולכן מרכיבי הכריכים הינם מחומרי גלם יוקרתיים, המאפים מקמח צרפתי והמגוון עשיר, העוגות – מרכיביהן מהמשובחים ביותר (שוקולד בלגי, קרמל, אגוזי לוז וכדומה) והמחירים יחסית גבוהים. ברקע ניתן להאזין למוזיקת ג'ז מרגיעה הריהוט יוקרתי, הצמחייה מסביב לבית הקפה ובתוכו, לבוש הברמנים אחיד ומכובד (חולצה מכופתרת לבנה עם וסט בעל הלוגו של הרשת ופפיון), אחראי המשמרת בעלי עניבה, מכוונות

הקפה מהטובות ביותר אשר הובאו מאיטליה וכך כל פרט מהקטן ביותר שנבחן ניוכח לדעת ולראות כי השמירה על האיכות, הרמה הגבוהה והמיצוב היוקרתי נשארת לאורך כל הדרך.

הגדרת אסטרטגיית תועלת עלות: A הגדירה את סל המוצרים והשירותים שתספק ועליהם דיברנו בהתחלה קפה, כריכים, לחמים, מאפים, שרותי אינטרנט ועוד דברים אשר נדון עליהם בהמשך....

הגדרת אסטרטגיית הגמישות הארגונית: הגדרת מימוש המשאבים הפנימיים ההון האנושי העובדים במפעל, במאפיה, בהנהלה, ברמנים, שרות לקוחות וכדומה....
כמו כן החליטה על מימוש המשאבים החיצוניים – ניהול התהליכים הנעשים בתוך החברה.

הגדרת אסטרטגיית הכיסוי השיווקי:

על פי אסטרטגיה זו A לאורך כל השנים פועלת למען השיווק של עצמה על ידי תקשורת שיווקית מגוונת כגון: כתבות בעיתונים, שלטי חוצות, פרסומות בטלוויזיה, אתרי אינטרנט, שיתוף פעולה עם חברות כמו אשראי מסוג מסוים נהנה ממבצעים, פלאיירים, מסיבות וארועים אשר A מארגנת ומזמינה את הלקוחות הנאמנים שלה לחגוג עם עובדי הרשת, יחסי ציבור ודרכים נוספות ורבות על מנת להגיע ללקוח.

A אכן פועל ע"פ אסטרטגיית הליבה וע"פ עקרונותיה:

1. חזון החברה להיות מובילה ולפעול למען מטרה.
2. לחברת A יתרונות תחרותיים אשר אימצה לעצמה ושמרה בסודיות מוחלטת ובכך הביאה להצלחתה המתמשכת.
3. A התמקדה מתחילת הדרך בקהל היעד שלה: קהל מבוסס כלכלית, אנשי עסקים, ואנשים אשר אוהבים לפנק את עצמם.
4. יתרונה של A מתמשך ונשמר לאורך כל הדרך, כל השנים ולא ניתן להעתקה ולרכישה ע"י חברה מתחרה (בידול).

5. הגדרת ערכים עסקיים ומוסריים של החברה: A בנתה את יתרונותיה על בסיס ערכים פנימיים של התנהגות ובקרת איכות.

רשת שפועלת בצורה אחידה בכל הסניפים תוך התמדה על השרות והאיכות של המוצרים, איכות הקפה, רמת העבודה- העובדים מקצועיים, עוברים קורסים רבים בנושא הקפה והכנתו, השרות ומהותו, לבוש אחיד ומכובד, פועלת על פי עקרון של שרות WOW, להבין את הלקוח וצרכיו, ללכת לקראתו, להתעלות מעל לרצונות הלקוח ולתת לו תחושה נינוחה ושביעות רצון.

ישנם בעלי מקצוע אשר מבקרים מדי יום את איכות המזון והטריות, ניקיון וסדר תמיד יהיו בבית הקפה ללא יוצא מן הכלל, מנהלי אפיה אשר מבקרים את איכות וטריות הלחמים וכמו כן צוות מהימן מבית הקלייה האיטלקי אשר מגיעים אחת לתקופה ביקורת הקפה. הכל מאד מסודר ומאורגן, רמת ההקפדה על איכות גבוהה מאד, דבר המורגש והמנעים את השהות בעבודה מבחינת העובדים ואת השהות בבית הקפה מבחינת הלקוח.

ברגע שהמסר ש – A מנסה להעביר ללקוח נתפש על ידי הלקוח ככזה הלקוח נהנה ויחזור שוב וכך יהפוך עם הזמן להיות נאמן וזה מה שיביא את החברה ליתרון שהופך להיות מעשי!!!

כללי חברת B

חברה B הינה חברה ישראלית המתמחה בפיתוח ושיווק מערכות תוכנה מתקדמות המיועדות בעיקר לשוק התקשורת תוך התמקדות בתחום העברת נתונים ותמיכה בדור השלישי הסלולארי, החברה הינה מהחברות המובילות בעולם בתחומה ולמעשה פועלת החברה באמצעות חברות בת בעולם כולו ומתמודדת מחד בשוק תחרותי ומתחדשת מול חברות מובילות, ומאידך מול לקוחות תובעניים.

החברה הרשומה למסחר בנסד"ק – ניו-יורק ושייכת למדד S&P 500, מעסיקה כ- 5,000 מועסקים, מחזורי המכירות של החברה בשנת 2005 עמדו על כ- 1.2 מיליארדי דולר, הרווח הנקי הסתכם בכ- 118 מיליוני דולר, קצב הצמיחה השנתי עולה על 20% ושווי השוק של החברה עולה על 4 מיליארדי דולר.

ניתוח אסטרטגית הליבה

חזון החברה

חזון החברה כפי שמנוסח על ידי ההנהלה הינו לשמש כגורם שוק מוביל ואיכותי בתחום אספקת פיתרונות תקשורת מתקדמים לספקי תקשורת, ובעיקר תקשורת אלחוטית וסלולארית תוך הקפדה על רמת שירות גבוהה ויצירת ערך ברור ללקוחות החברה.

שוק היעד

החברה בחרה לפעול בשוק טכנולוגית המידע למערכי תקשורת מובילים תוך התמקדות על מתן מענה איכותי לצרכים מתקדמים בתחום תקשורת הנתונים והתקשורת סלולאריות מתקדמת. תחום זה זוהה ע"י הנהלת החברה כתחום אטרקטיבי הצומח בקצב גבוה ביותר (במיוחד תחום תקשורת נתונים במערכים סלולאריים) ותחום חדשני בו לא נקבע מוביל מובהק.

בניית יתרון תחרותי

החברה מבססת את היתרון התחרותי על אסטרטגיית בידול בתחום איכות השירות והמענה ללקוח, לקוחות החברה הנן ספקיות שירות תקשורת בעלות מודעות לאיכות השירות ואיכות פיתרון הכולל והחברה משקיעה מאמצים רבים במתן "פיתרון כולל איכותי" ללקוח ושמירת רמת שביעות גבוהה ביותר.

קהל היעד של החברה מונה כ 250 חברות תקשורת - Service Providers המובילות בעולם.

כחלק מאסטרטגיית יצירת יתרון יחסי ושמירה על רמת שביעות רצון גבוהה מתמקדת החברה בפיתוח מוצרים אשר מגדילים את הכנסות הלקוח ולא רק משפרים את הטכנולוגיה.

בידול

החברה מקדישה מאמצים בתחום מיצוב ובידול בשני תחומים איכות וחדשנות טכנולוגית תוך השקעת מאמצי פיתוח רבים ובניית פיתרון כולל ללקוח תוך יצירת ערך מוסף מוכח ביחס למתחרים.

ניתוח אסטרטגיית עלות תועלת

מדיניות סל מוצרים

נקודת מבט החברה

החברה מתמקדת בפיתוח ואספקת סל מוצרים הנותן פיתרון מלא ללקוח כולל מוצר, שירות ויעוץ גם יחד, מוצרי החברה מתמקדים בתחום ערכים מוספים לחברות תקשורת החברה מתמקדת בפיתוח מוצרים בעלי רווח גולמי גבוה.

נקודת מבט הלקוח

החברה מקפידה לפתח "פיתרון" ולא רק מוצר, כי פתרון לבעיה של הלקוח בעיקר בתחומים בהם יישום הפיתרון יגדיל מהותית את הכנסות הלקוח עקב יכולתו לספק שירותים נוספים ללקוחותיו (לדוגמה שירות תוכן דור שלישי בסלולארי), כך שמנקודת מבט הלקוח החברה מספקת פיתרון מלא, ואיכותי שמשפר את רווחיו.

ניתוח אסטרטגית הגמישות הארגונית

החברה פועלת האופן גמיש ומבנה החברה הינו מבנה ארגוני חטיבתי בעל גישה "מטריציאנית" כלומר נבנים צוותי פרויקטים רב חטיבתיים לטיפול במוצר ובשוק גמיש זה מאפשר לחברה להפנות משאבים לנקודות קריטיות על פי שקולי ההנהלה ולענות טוב יותר לצורכי הלקוח התקציב נמוך יחסית ובכך לשמור על רווחיות. החברה מקפידה על בניית מערך שותפויות אסטרטגיות בתחומי טכנולוגיים משלימים ובתחומי שיווק ובכך מאפשרת גמישות נוספת בהפניית משאבים ובהתמקדות בלקוח גם יחד.

אסטרטגית כיסוי שיווקי

החברה הגדירה באופן ברור את שוק היעד, חברות וספקי תקשורת אלחוטית מובילות ובכך מאפשרת לה ליצור מומחיות בתחום והכרת שוק היעד וצרכיו, אולם כחברה בעלת חזון להוביל שוק החברה פועלת ברמה בינלאומית ותוקפת במקביל מעל 100 מדינות בכיסוי נרחב של חברות בת, ושותפים אסטרטגיים מקומיים .

התנהגות החברה בתחום שבין חדשנות ורגש

כחברה מובילה בתחום המתחדש וגדל בקצב מסחרר החברה נתקלת בבעיות של רצון לקוחות להתנסות במוצרים וטכנולוגיות חלופיות של לקוחות וזאת מול רצון החברה ב"שמירת לקוחות". תופעה ידועה בתחום הטכנולוגיה המתמודדת עם תופעה של רגש הינה במישורים שונים, הראשון הקדשת מאמצים בתחום "שמירת לקוח" מעקב אחר רמת שביעות הלקוח, מעקב אחר מתחרים וכדומה, במקביל פיתוח אסטרטגיה של "פיתרון כולל" קרי החברה מספקת ללקוח פיתרון כולל לבעיה כך שלמתחרה בעל פיתרון חלקי תהיה בעיה לחדור ללקוח ולהתחרות בחברה.

רקע כללי על חברה C

חברת C היא חברת מזון, מהמובילות בישראל. החברה מפתחת ומשווקת מגוון רחב של מוצרי מזון בתחומי השוקולד, ממתקים, קפה, חטיפים מלוחים ומוצרי מאפה והיא אחת מעשרת יצרניות הקפה הגדולות בעולם.

C פועלת בשתי מסגרות נפרדות: C ישראל ו-C אינטרנשיונל.

חברת C היא אחד מהמותגים החזקים ביותר בישראל, ומדורגת בין החברות המוכרות והאהובות ביותר.

עוצמתו רבת השנים של מותג C מאפשר לחברה מובילות בנתחי שוק במירב הקטגוריות בהם היא פועלת. מובילות זו באה לידי ביטוי בהכרת השוק המקומי ומתן מענה איכותי ורלוונטי לצרכנים.

C ישראל מעסיקה כ- 4,500 עובדים, מהם כ- 2,800 בישראל וכ- 1,700 בחו"ל, ומחזיקה 18 מפעלים, מהם 9 בישראל ו- 9 בחוץ לארץ.

כמו כן, לחברת C חברות בנות בישראל:

- C ממתקים- מתמחה בתחומי השוקולד, הממתקים, העוגות, עוגיות וופלים.
- C קפה- מתמחה בתחומי הקפה ואבקות השתייה: קפה נמס, קפה קלוי, אספרסו ואבקות שוקו.
- C מזון- מתמחה בעולם החטיפים המלוחים.
- C שרותי קפה- מתמחה ביצירת פתרונות משולבים של מוצרים ושרות הבאים לתת מענה לצריכת מוצרי החברה מחוץ לבית.

מותגי C בישראל ומחוץ לישראל הינם בעלי מוניטין רב, C מנהלת ומפתחת את עסקיה במטרה להציע לציבור הצרכנים בישראל מגוון רחב של מוצרים ממותגים ברמת איכות גבוהה ומחוץ לישראל מוצרי קפה איכותי וממותג.

בישראל מהווים מרבית ממוצריה המרכזיים של C למעלה מ- 50% מנתח השוק בתחומם, C מוכרת את מוצריה באמצעות מערך המכירות וההפצה שלה המגיע לכ- 12,000 נקודות מכירה, כולל סניפי רשתות שיווק, סופרמרקטים פרטיים, קיוסקים, בתי מלון מסעדות ומקומות עבודה, בנוסף, C מייצרת, מוכרת ומפיצה מוצרים במותג פרטי לרשתות מזון במערב אירופה.

מדדים אסטרטגיים

מדד עוצמת החזון והיעדים :

חזון חברת C : לבנות עם הצרכן קשרי אמון חזקים ומיוחדים, המאפשרים לחברה להוביל בכל תחום בו היא פועלת. להיות בסיס הרוח ומרכז ידע ולהוות מנוף לפעילות הקונצרן. להיות המעסיקה המלהיבה והמועדפת בישראל. חברת C שואפת להיבדל מחברות אחרות וברצונה להיות החברה המובילה בשוק וזאת על ידי קשרים טובים עם הלקוחות היות וזה הבסיס להצלחה. כמו כן, חשוב לחברת C היחס שהיא מעניקה לעובדיה היות והיא רוצה להיות חברה שאנשים ירצו לעבוד בה ולא מתוך הכרח או חוסר ברירה.

מדד עוצמת היתרון התחרותי :

רמת הצלחתו של ארגון תלויה בקיומו של יתרון תחרותי והיתרון הזה נאמד על ידי קהל היעד. בחברת C, איכות היא בסיס איתן להצלחה ותנאי הכרחי ליצירת יתרון תחרותי מתמיד, החברה מחויבת לאיכותם הגבוהה של האנשים וליצירת מוצרים ותהליכים איכותיים. ניתן לראות זאת החל מההקפדה הרבה בחברה על המוצרים עצמם בקו הייצור וכלה בהקפדה על איכותם של האנשים שמייצרים את המוצרים. כמו כן, חברת C דואגת ומתחייבת שבמידה וימצא בקרב הלקוחות מוצר פגום, לשלוח אותו חזרה למעבדה על מנת לבדוק מה הייתה הבעיה וכן לתת פיצוי הולם ללקוח. דוגמא ליתרון התחרותי בתחום הקפה : C שרותי קפה היא החברה המובילה, המנוסה והמקצועית ביותר בשיווק מוצרי הקפה לשוק הצריכה מחוץ לבית.

החברה מתמחה בפיתוח ויישום פתרונות ייחודים לשוק המזון המקצועי - בתי קפה, בתי מלון, חברות קייטרינג והסעדה ומקומות עבודה. C שירותי קפה מציעה ללקוחותיה מגוון שירותים ומוצרים מקיף הכולל: מגוון מוצרים ממוצרי C האיכותיים, הכולל מותגים יוקרתיים כגון קפה וכן מוצרים משלימים (סוכר, תה וכו').

המקצועיות והניסיון של חברת C בתחום הקפה מקנה לה יתרון על פני המתחרות, בתחום זה.

מדד היתרון לגודל וצמיחה:

צמיחה רצויה כאשר יש לארגון יתרון בהשגתה, כמו יתרון לגודל לדוגמא, הגדלת המכירות תגדיל את הרווחים, אך יש לקחת בחשבון שהגדלת המכירות לא תמיד מגדילה רווחים ולפעמים אפילו מביאה למצב ההפוך.

במצבים שישנו יתרון לגודל ניתן לשפר את הפרמיה (המושגת לאותו ארגון עבור אותה פעילות).

C מעסיקה כ- 4,500 עובדים, מהם כ- 2,800 בישראל וכ- 1,700 בחו"ל, ומחזיקה 18 מפעלים, מהם 9 בישראל ו- 9 בחוץ לארץ.

בישראל מהווים מרבית ממוצריה המרכזיים של C למעלה מ- 50% מנתח השוק בתחומם, זה דבר שמגדיל את רווחי החברה בסופו של דבר וזה מה שמקנה לחברה את יתרון הגודל, ככל שחברה מוכרת יותר מוצרים וכן מוצריה תופסים נתח שוק נכבד (מעל 50%), כך היא מגדילה את המכירות וביחס ישיר גם את הרווחים.

ל- C מערך מכירות והפצה שמגיע עד לכ- 12,000 נקודות מכירה כולל סניפי רשתות שיווק, סופרמרקטים פרטיים, קיוסקים, בתי מלון מסעדות ומקומות עבודה, דבר זה בהחלט מעיד על גודל החברה.

מלבד מדד היתרון לגודל שבאמת ניתן לראות שהחברה הינה גדולה מאד, ישנו יתרון שנוצר כתוצאה מצמיחה, C פועלת בייצור שיווק והפצה של קפה ממותג בשווקים המתעוררים של אירופה וברזיל. באזור זה מפתחת C שווקים חדשים ופועלת להרחבת נתח השוק של מותגיה. בנוסף, C מייצרת, מוכרת ומפיצה מוצרים במותג פרטי לרשתות מזון במערב אירופה. מוצרי החברה בחו"ל משווקים ונמכרים הן לשוק הקמעונאי והן לשוק הצריכה מחוץ לבית.

כל זאת מוכיח ש- C זו חברה שיש לה יתרון גם בגודל וגם בצמיחה.

דבר חשוב לומר הוא שלמרות ש – C היא חברה גדולה, היא לא מפסיקה לשמר את עצמה ולמעשה, חלק מתהליך השימור הזה הוא בין היתר מיזוגים, רכישות מה שמביא לצמיחה.

מדד אסטרטגיית תועלת עלות:

ההנחה היא שהתועלת שונה בין אדם לאדם, אך השאלה היא עד כמה מוכן כל אדם לשלם עבור התועלת שיפיק.

מדד זה נחלק ל 2 מרכיבים אותם עלינו לקבוע.

1. מדיניות סל המוצרים והשירותים שתספק החברה - הן מנקודת המבט של

החברה והן מנקודת המבט של הלקוח.

סל המוצרים של C הנו נרחב מאד וכולל הרבה מוצרים כגון: שוקולד, סוכרים, קפה, מלוחים, דברי מאפה וכן הלאה..

מנקודת המבט של הלקוחות, ה"להיט" של C בתחום השוקולד הוא השוקולד שלה, החברה לעומתם משתדלת כמה שיותר להכניס כל הזמן חידושים ובעיקר שינויים בשוקולד שזה המוצר האהוב ביותר - לדוגמא - היה שינוי שהשוקולד עבר מתיחת מותג לקטגוריות נוספות כגון: ממרחים, חטיפים מתוקים ובונבוניירות, מגוון המוצרים הרחב של מותג, עונה לאוהבי השוקולד על הצורך הבסיסי - הצורך לגוון, להתנסות בטעמים שונים, ולאכול שוקולד בהזדמנויות רבות ככל האפשר... כמו כן, נוסף מוצר שהוא השוקולד האוורירי שגם התברר עד מהרה שנחל הצלחה רבה.

2. מדיניות המחירים - כאשר מפתחים מוצר כלשהו, צריך להחליט מהן

התועלות והאילוץ של אותו מוצר ובהתאם לכך לקבוע את המחיר. במילים אחרות, על חברת C לבדוק מהן העלויות בהן היא תרכוש את התועלת.

כלומר, עלי לוודא שמוצר שאני מוכרת בהרבה כסף, באמת יהיה מוצר שראוי לכך ושהלקוחות בסופו של דבר יקנו אותו.

לעומת זאת, מוצר שהוא פחות מבוקש בשוק - זה אילוץ מסוים שצריך להתמודד אתו ובהתאם לזה לקבוע מחיר שהוא אולי יותר זול אך המוצר הוא באמת פחות מושך.

ניתן לעשות את ההשוואה בתחום השוקולדים ולראות שכל מוצר כזה מתומחר ברמות מחיר שונות.

מדד החדשנות:

קיים קשר ישיר בין מידת ההצלחה העסקית לבין חדשנות. חדשנות וגמישות כתפיסת עולם הן המפתח להובלת השוק בתנאים של תחרות ושינוי מתמיד. חברת C מחויבת לקיים תרבות ארגונית המעודדת חדשנות ומהווה תשתית אמיתית לשינוי כללי המשחק. שאיפה מתמדת לניצחון היא הרוח המנשבת במפרשיו של הארגון והיא שמניעה אותו. אנו מחויבים לעשות כל שביכולתנו כדי להיות מועדפים על הצרכן, לנצח את המתחרים שלנו ולהתגבר על מכשולים בכל תחום, תוך קיום ערכי האמון, היושר, האיכות, שיתוף הפעולה והחדשנות. דוגמא לחדשנות בתחום השוקולד: החדשנות במוצר נובעת מתהליך הייצור שלו, במהלכו מוחדרות לעיסת השוקולד בועיות אוויר. הדבר הופך את הנגיסה בו לקלה יותר, אוורירית יותר ונמסה יותר בפה. דוגמא נוספת לחדשנות היא החלפת הלוגו ל"צעיר יותר רזה יותר", "החלפתי לוק הלכתי לאירובי" וכו'.

לפי המודל לבניית אסטרטגיה עסקית: BSS

זהו מודל שבא לחדד לנו 2 נושאים עיקריים:

- לאסטרטגיה יש מבנה.
- לתכנון האסטרטגי יש סדר מסוים.

אסטרטגית הליבה:

כוללת את תחומי העסקים והפעילות של הארגון. כפי שציינתי לעיל, החברה פועלת בארץ וכן יש לה שלוחות בחו"ל. כמו כן, האסטרטגיה כוללת את הערכים הפנימיים של החברה, כבוד לזולת הוא ערך עליון בעבור חברת C. היא מחויבת לפעול מתוך אמון, יושר והגינות בין עובדיה ובהתאם לקוד אתי עסקי עם לקוחות, עם צרכנים ועם ספקים. כמו כן, אסטרטגיה זו כוללת מיצוב ובידול החברה ממתחריה. לחברת C יש מותג מוביל- שוקולד, מותג זה הוא אחד המותגים המובילים, החזקים והאהובים ביותר בישראל. על ידי מותג זה,

חברת C מבדלת את עצמה מהחברות המתחרות שלה, יש לה מותג ייחודי שזוכה לאהבה ומעמד.

במחקרים שנעשו, אנו עדים לקרבה ולחיבור הרגשי בין הצרכנים למותג הנפלא הזה: "השוקולד שעליו גדלנו"... לרובנו - שוקולד זה קודם כל שוקולד של החברה. הגדרת המיצוב והבידול מחזקים את היתרונות הרצויים ועל מנת להפכם למתמשכים עלינו לשמר אותם. חברת C דואגת לצאת עם מוצרים חדשים כל הזמן. בדוגמא של השוקולד המסורתי, אחריו שווקו גם את ממרח השוקולד של C וכן חטיף (ופל) של השוקולד וכו'.

אסטרטגית הגמישות הארגונית:

מגדירה את מימוש המשאבים הפנימיים וכן את מימוש המשאבים החיצוניים. משאבים חיצוניים- ניהול הספקים, לקוחות, ניהול השותפות האסטרטגית. ניתן לראות שחברת C התמזגה עם חברה נוספת, דהיינו ניהלה שותפות אסטרטגית, חשיבות עסקה זו עבור חברת C היא רבה והיא מתבטאת בין היתר בכך שחברה C תהווה:

- מקור צמיחה מרכזי לעתיד הקרוב.
- התאמה מרבית למגמות צריכה בצמיחה מהירה (בריאות, טבע, ארוחות מוכנות).
- שפור במעמד התחרותי בשוק.
- הפחתה משמעותית בסיכונים הטבועים בפורטפוליו החטיבות המסורתיות בחברה (קפה וממתקים).
- שיתוף פעולה עם גורם בינלאומי בכיר.

הקשרים בין חדשנות ורגש לבין נאמנות עסקית:

נאמנות לקוחות הינה אחד מיסודות השיווק, לפיכך, חלק ניכר ממאמצי שמירת הנאמנות מופנה לתחום שביעות הרצון. בחברת C, זה מתבטא בשני התחומים:

- בקרב העובדים- חברת C רוצה להיות המעסיקה המלהיבה והמועדפת בישראל.
- בקרב הלקוחות- כלומר, כפי שציינו לעיל, כאשר מגיע מוצר שהוא לא לשביעות רצון הלקוח, הסחורה מוחזרת ומתקבל פיצוי הולם על ידי החברה.

שביעות הרצון היא גורם הכרחי אך יחד עם זאת, לא מספיק לשימור הלקוחות ולכן עלינו להיות במצב מתמיד של חדשנות כל הזמן.

כמו כן, המוצרים של חברת C פונים גם לרגש, מוצר שהבסיס שלו רגשי (כמו לדוגמא השוקולד- שזה מותג שילדים אוהבים, הוא מתבסס אצלם בעיקר וכן אצל המבוגרים על הרגש) קל יותר להגן עליו. צריך לפנות לרגש ואז הרבה יותר קל ונוח למצוא את היתרון היחסי לטווח ארוך. חברת C מבינה מה צפי הצרכנים ולפי זה היא מייצרת מוצרים שיצרו מיתוג רגשי.

שם החברה – "D"

שם המותג – "E"

מבוא

חברת D בשנת 2003 השיקה את מותג E, שנחשב למותג הצעירים מבית חברת D. זהו מותג הפונה לקהל הצעיר במדינה, המטרה הייתה לבנות מותג נפרד לחלוטין מחברת D, עם חזון חדש, תדמית חדשה, יעדים נפרדים. עקב התדמית הלא מוצלחת ש-D יצרה לעצמה בקרב הצעירים החברה החליטה לפנות לקהל הצעיר הפעם בדרך אחרת עם שם נפרד, מותג נפרד.

לאחר שנים ארוכות חברת D הותיקה בשוק הסלולארי יצרה לעצמה תדמית של חברה מיושנת ולא צעירה, שמתאימה לקהל העסקי וההיפך הגמור ממה שצעירים רוצים ואוהבים, לאחר סקרים רבים שנערכו בקרב הצעירים בחברת D הבינו שהדור הצעיר מחפש משהו ייחודי לו, משהו משלו שלא היה קיים עד אותו היום בשום חברה, חברת D מצאה חלון הזדמנויות אסטרטגי שאיתו היא בחרה להיכנס לשוק בשם "E".

עם הכניסה לשוק בשנת 2003 התחולל מהפך גמור, ההשקה גררה אחריה הרבה רעש ובלאגן. החברה שמרה בסוד על האסטרטגיה החדשה עד יום ההשקה, כאשר בבוקר ההשקה פתאום כל הארץ התמלאה בצבע האדום הזוהר שמסמל את E. אי אפשר היה שלא להבחין שמשו מתרחש במדינה, היו הרבה שאלות, חוסר ודאות והרבה מאד סקרנות, בעיקר בקרב הקהל הצעיר, התוסס והסקרן שרעב למשהו חדש בתחום הסלולאר.

תחילה התחושה הייתה כי נכנסה לשוק חברה סלולארית רביעית במספר בנוסף לחברות שכבר היו קיימות. אף אחד לא הבין את הקשר למעשה בין 2 המותגים המנוגדים כל כך, מצד אחד שחברה כל כך עתיקה, ישנה עם תדמית נורא בוגרת וחברה חדשה שרק עתה נכנסה שמילאה את הארץ בציורים ואילוסטרציות אולי מעט פרובוקטיביות הפונות בדיוק לקהל הצעיר, בחברת D בהחלט ידעו איך לפנות

לקהל המתאים, האסטרטגיה נבנתה היטב, עם המון מחשבה ושמירה על חוקי המשחק.

תוך שנה חברת E רכשה לעצמה 100,000 לקוחות חדשים, למרות שחלק גדול מלקוחות אלה שעזבו את חברת "D" לטובת חברת "E" אך היו גם הרבה לקוחות חדשים, כולם צעירים, כולם נלהבים ונדהמים. נכנס לשוק משהו חדש, משהו שלא היה קיים עד היום. זה המותג שצעירים רבים גילו בו עניין ורצון להיות שייך אליו, משהו שנחשב למאוד "In" מאד עכשווי ואופנתי. מי שייסד את המותג הוא הסמנכ"ל באותה התקופה שכיום מוצב בתפקיד המנכ"ל של חברת D הצלחה זאת נזקפת בהחלט לזכותו. ניתן לבחון את המדדים האסטרטגיים שהביאו להצלחת הפרויקט הגדול שהושקעו בו מיליוני דולרים.

מדדים אסטרטגיים :

מדד עוצמת החזון והיעדים :

חברת D לא תיארה לעצמה שקצב הגידול יהיה כה מסעיר, היעדים שהוצבו היו יעדים בינוניים שלפי הערכת מחלקת השיווק ריאליים והגיוניים אשר מתאימים לחברת D. היעדים שהחברה הציבה לעצמה היו כמות מנויים חדשים דומה לכמות המנויים החדשים שמצטרפת מידי שנה לחברת D, היעדים היו להכפיל את כמות הלקוחות בעצם באמצעות שני המותגים יחדיו "D" ו- "E" היעדים שהחברה הציבה לעצמה הם גם ביחס לשוק וגם ביחס לחברות המתחרות העומדות מולה בתחרות הסלולארית. היעדים היו בהחלט כמותיים הם ביטאו את כמות המנויים החדשים הרצויים, הם יעדים ריאליים כיוון שהם נגזרו מניסיון העבר של חברת "D" ויחד עם זאת הם לא קלים להשגה, בהחלט צריך להתאמץ ולהילחם על מנת להשיג אותם. היעדים לא היו רק כמות המנויים החדשים שהחברה רצתה לצרף, היו עוד יעדים רבים נוספים.

כמו שירותים מתקדמים (שירותי ערך מוסף שיפורטו בהמשך), מכשירים – שזה המוצר שהחברה מוכרת בנוסף לשירות, אביזרים נלווים ועוד.

היעדים נלקחו מניסיון העבר של חברת D, כ – D בלבד ושנה מאוחר יותר ניתן לראות כי החברה עברה את היעדים בהרבה מאד, והיותה הצלחה אסטרטגית מדהימה לחברה.

הצלחת ה"E" הייתה רבה לכל הדעות, כל הארץ הייתה נלהבת עד מאד מהמתרחש, מי שהיה בעל דעות שליליות על חברת "D" נתן הזדמנות ל"E" ומי שהיה עוד נאמן ל"D" יכול להמשיך וליהנות מ"D" החברה המשיכה להתקיים כרגיל עם ענף נוסף וצעיר שצמח ממנה, הביצועים היו למעשה כפולים. חברת D המשיכה לעמוד ביעדיה, היעדים לא ירדו בעקבות ההשקה ובנוסף נוספו עוד יעדים אסטרטגים ל"E".

מדד עוצמת היתרון התחרותי:

ל"E" היו יתרונות רבים על המתחרים ולכן היא הצליחה, הצלחה אכן תלויה ביתרונות. משהו חדש שלא נראה כמוהו עד אותו יום, משהו בלעדי שייתן לחברה יתרון אסטרטגי המתייחס לעוצמות.

- "E" הכניסה לשוק משהו חדש שלא היה קיים בעבר, מותג לצעירים בלבד- מי שמילאו לו 30 ומעלה לא היה רשאי להתחבר לרשת, החוקים היו ברורים וחד משמעיים, רשת רק של צעירים. הרשת סיפקה תכנים מעניינים, צבעוניים הפונים לקהל הצעירים בלבד, באותה השנה הושק בחברת D - גם האינטרנט הסלולארי - mobile entertainment שאפשר לראשונה לגלוש בפורטל הסלולארי מהמכשיר בכל מקום. זה פתח עולמי תוכן שלמים כמו משחקים, צלולים, אנימציות, בדיחות וכו' הפונים רק לקהל היעד המובהק והחד משמעי. החברה הגדירה לעצמה 30-6 זה הגיל המתאים. לא שנה יותר ולא שנה פחות. החברה ביצעה ביקורות רבות לוודא שאכן רק מי שבגיל מנוי ב – E, לא בגיל, לא מתאים.

- חנות הקונספט הראשונה – "E" היא הייתה חנות הקונספט הסלולארית הראשונה שנפתחה במדינת ישראל, החנות נפתחה בדיזנגוף סנטר, יתרון הראשוניות היה רב וגרר הצלחה רבה, גרר עניין רב עוד יותר במוותג. המיקום - המיקום מצד שני היה יתרון עוד יותר רב, החנות נפתחה בלב הארץ, במקום מרכזי בדיזנגוף סנטר בו עוברים ושבים אלפי תושבים, החנות עמדה בחזית החיצונית של סנטר, כך שאלפי עוברי אורח ברחוב המרכזי בתל אביב יוכלו להתפעל מהמראה האדום זוהר הצבעוני והמיוחד כמוהו לא היה עוד בארץ. זוהי חנות הקונספט הראשונה שבהחלט נתנה יתרון תחרותי נוסף לתחרות הסלולארית הקשה במדינה בשנים האחרונות. חברת D חיפשה משהו מקורי, חדש שלא נראה כמוהו ובהחלט ניתן לומר שכאן היא הצליחה ובגדול.

- מכשירים – מכשירים שהיו בלעדיים לחברת – E, אותם מכשירים שלא נמצאו לא בשום רשת אחרת אפילו לא בחברת "D", אותם מכשירים סלולאריים עם פיצ'רים שלא היו עד אותו הזמן ונמצאים רק בחנויות "E". מכשירים אלה כמו הסליידר שיודע להיפתח בצורה מיוחדת והכי חשוב בעל צלצולים פוליפונים הדהים את המדינה, שצלצול רגיל היה נשמע כמו שיר, זה מדהים, זה מלהיב וזה מושך בדיוק את הקהל הצעיר. בנוסף למכשירים התומכים בצלצולים אלה השיקה החברה את הפורטל הסלולארי של E שהכיל בתוכו מאות צלצולים מדליקים שבדיוק הצעירים אוהבים, גם כאן הייתה התאמה מושלמת בין המוצר המוצע לבין קהל היעד.

החברה פתחה חלון הזדמנויות חדש לחלוטין ללקוחותיה, החברה אפשרה יחד עם כל זאת ללקוחות הלא מרוצים של "D" וגם של החברות האחרות למצוא את המענה לכל הבעיות ולספק את רצונם בדיוק באותם הנקודות בחברת "E", רבים מלקוחות "D" הלא מרוצים שרצו להתנתק וחיפשו אלטרנטיבות מתאימות אצל המתחרים בעצם עזבו את החברה ויחד עם זאת נשארו בה אפילו ללא ידיעתם, נטישה לטובת מעבר לחברת – E הייתה פרדוקסאלית אך סיפקה לחברת D את כל רצונותיה, שימור לקוחות ישנים (אפילו שהם מבחינתם לא ידעו על הקשר בין

השתיים והרגישו כי התנתקו לטובת המתחרים) והשגת לקוחות חדשים מהמתחרים.

מדד החדשנות

ההצלחה העסקית הרבה של חברת "E" נבעה בין היתר מהחדשנות, חברת E השיקה לשוק הסלולאר משהו חדש שלא היה קיים ואף לא משהו דומה לו. החידוש הזה פנה לכל הקהל הצעיר שאוהב מאד חידושים, שמאד אוהב להתנסות בדברים חדשים שנראים כמעניינים ומלהיבים.

- גידול בהיקף החדשנות לאורך זמן – חברת E כל הזמן חידשה והשיקה עוד דברים חדשים, היא הרחיבה את מעגל המכשירים, חידשה באופן קבוע את המלאי, חידשה את עולם התוכן שלה עם משחקים חדשים ועדכניים, צלצולים שהתעדכנו כמעט מידי יום. שירותים נוספים וחדשים, שרותי ערך נוסף חדשים כמו: המשחקים הרשתיים שאפשרו לשני אנשים לשחק ביניהם מבלי שיהיה כל קשר ביניהם. הדברים הללו גרמו להתלהבות ולהכנסות רבות נוספות משי"ע (שרותי ערך מוסף) המגוונים והרבים. השירותים התחדשו בקצב אדיר.
- רמת חדשנות גבוהה מהמתחרים – בהחלט החדשנות של חברת E עקפה את המתחרים בכל התחומים. היא הכניסה לשוק ראשונה את חנות הקונספט, מותג צעירים נפרד, עולמי תוכן צעירים חדשים שלא היו קיימים.
- רמת נכונות של ההנהלה לחדשנות – החברה הייתה פתוחה לקבלת רעיונות מהעובדים, היא אף עודדה את עובדיה להציע הצעות ייעול למיניהם ויותר מכך היא תיגמלה את העובדים עם ההצעות הטובות שבאמת בסופו של דבר הושקו ויושמו בבנוסים כספיים רבים.

אסטרטגיית הליבה:

- א. חזון החברה להיות מובילה – חברת D בהחלט שמה לעצמה למטרה להוביל בשוק הסלולארי באמצעות הוספת מותג צעירים.
- ב. התמקדות בקהל יעד – החברה מיקדה את המותג בקהל יעד מאד מוגדר ובהחלט הצליחה בכך, אנחנו רואים שהתמדה בקהל יעד ובחירת קהל יעד נכון גורמת ליתרון תחרותי ולהצלחה. עצם הרעיון שחברת – D איתרה את בעיות הצעירים המרכזיות, שהם חוסר רצון להשתייך למשהו שלא מתאים להם ומצטייר כמיושן ולא מתקדם, ונתנה פתרון מתאים בדיוק לבעיה שהביא את יתרונה האסטרטגי העצום.
- ג. בידול ומיצוב – שני אלה בוצעו בצורה מושלמת ע"י חברת E, החברה בידלה את עצמה מהמתחרות באמצעות המוצרים הייחודיים המוצעים לקהל המתאים, היא בידלה את עצמה בדברים ייחודיים המתאימים רק לה והפרידה את עצמה מהאחרים על ידי כך שהגדירה שזאת רשת רק לצעירים. המיצוב שלה היה ייחודי – הפרסום הרב שנתן תחושה של יציאה מהמסגרת, מרד הנעורים, הרבה אווירת סקס מיצבו את המותג בהחלט כצעיר. חברת E בידלה את עצמה מעצמה, היא בידלה את עצמה מחברת D, זה מוכח על ידי כך שעד היום ישנם אנשים שלא יודעים שמדובר באותה רשת, באותה חברה, באותם בעלים, מנהלים ועובדים. הבידול אכן הצליח ועוד יותר הצליח המיצוב.
- ד. יתרון תחרותי – היתרון התחרותי שהיה לחברת –D נשאר, הואיל וחברת D נשארה כפי שהיא ללא כל שינוי באותו שלב (ניתן לראות מספר שנים לאחר מכן שגם חברת D עשתה מהפך עם שינוי הלוגו, החזון ופני החברה) וחברת – E רכשה לעצמה את יתרונה התחרותי הנפרד שזה בעצם פניה לקהל יעד מאוד מוגבל ומסוים שהביא להצלחה רבה.
- ה. ערכים עסקיים ומוסריים של החברה – הערכים של D נשארו ללא שינוי וחברת – E קיבלה את ערכיה ואת מוסריה הנפרדים מחברת – D. וללא כל תלות בחברת האם – D.

אסטרטגיית ניהול סיכונים :

- **חדשנות** – זהו בסיס חיוני להצלחה עסקית. חברת E חידשה המון, היא נכנסה עם משהו מקורי שלא היה קיים לפני, היא הביאה חידושים. למרות שחברת D – והתשתית שלה היא הכי פחות מתקדמת כיום, החברה ידעה להסתיר זאת ולהביא את היתרונות החדשניים שלה שלא נזקקים לתשתית מתקדמת ובכך לבלום את מתחריה. רשת ה cdma היא הישנה ביותר ולה גם חסרונות רבים. החברה ידעה לא להתייחס לחסרונות אלה ולהדגיש את יתרונותיה הלא קשורים כלל לטכנולוגיה, כמו האינטרנט הסלולארי הייחודי לחברת – E. אפילו ללקוחות חברת D, אשר מכשירם מותג בחברת D – לא הייתה גישה לפורטל הסלולארי של חברת E. על מכשירי חברת E כיכב הלוגו האדום על כל מכשיר ומכשיר שסימן את גאוות הצעירים ורק הם נהנו מעולמי התוכן השלמים המיועדים להם. החידוש העיקרי היה מתן "בית" ו"גג" לכל הצרכים של הצעירים שהמתחרים לא הבחינו בהם, חברת D שמה לב ראשונה לאי שביעות רצון הצעירים ומצאה את דרכה למלא את צרכיהם בצורה הכי טובה שאפשר. חברת D הבחינה כי קהל היעד שלה הוא רב, הוא מושפע מהסביבה והוא משתמש הרציני בכל עולמי התוכן שמניבים הכנסות רבות וגוררים הוצאות מינימאליות => משהו מאד רווחי לחברה. החברה ניצלה את חלון ההזדמנויות הזה באמצעות מציאת נקודת חולשה אצל כל החברות.
- **רגש** – בחברת E בהחלט פנו לרגש, החברה השקיעה המון בפרסום הרב שיצא לכל המדיות האפשריות (טלוויזיה, רדיו, עיתונות, אינטרנט, דיור וכ"ו) ביום ההשקה של מותג ה" E" היא פנתה לרגשותיהם של הצעירים, החברה ידע לאתר את נקודות הרגש המשמעותיות של הצעירים שזה: אהבה, כיף וכל המתקשר לזה. חברת E אף הלכה עוד יותר רחוק, היא בנתה עולם צעירים שלם, בשלבים המאוחרים יותר היא הביאה את "העיר האדומה" שכבר במשך מספר שנים מצליחה מאד וממשיכים לדבר עליה גם שנה אחרי. תחנת הרדיו, הפרסומות הנועזות של E שניתן לראות בטלוויזיה ובאינטרנט פונים לקהל הצעיר ולרגש. הפרסומות מאד סקסיות ופונות בדיוק לרגש הזה שמאד חזק אצל קהל היעד שלה ורק אצלו.

לסיכום:

ארצה לומר שהצלחותיה של חברת E יזכו לה לעוד שנים רבות וידברו על הצלחה אסטרטגית של החברה במקומות רבים ועוד ילמדו על המהפך שחוללה החברה. ללא ידע בכל הנקודות הללו שהיו בידי החברה, החברה לא הייתה מצליחה. החברה נגעה בכל אסטרטגיה ובכל מדד, החברה בנתה לעצמה אסטרטגיה אשר שילבה את כל האסטרטגיות שתוארו כאן קודם ועוד רבות אחרות. התעוזה והאומץ הרב שהיה לחברה להעזי ולנסות, ואולי אף להסתכן הביא את ההצלחה.

חברה שהייתה בהפסדים רבים לאורך שנים, שרבים מאנשי השיווק הגדולים בתעשייה ניבאו לה נפילה ופרישה מהשוק הכל כך תחרותי ידעה איך להרים את עצמה ולהיכנס לשוק בכל הכוח ואף לצבור לעצמה את יתרונה התחרותי בחזרה. חברת D ידעה לנצל את יתרונה ולתקן את חסרונותיה באמצעות המותג החדש. עד היום מותג E קיים ומצליח מאד, הוא הרחיב את עצמו עם מסלולים רבים, ידע לפלח את עצמו בתוכו ולפנות לקהלים שונים כגון: חיילים, סטודנטים, צעירים ועוד.

המותג "F"

אודות F:

חברת F העולמית נוסדה בשנת 1872. לחברה משרדים בפריסה עולמית ומוצריה נמכרים בלמעלה מ- 150 מדינות ומיוצרים ב- 41 מדינות בעולם. חברת F הינה אחת מ- 400 החברות הגדולות בעולם וחברת מוצרי הנייר המובילה בעולם עם מחזור מכירות שנתי של למעלה מ- 15 מיליארד דולר. חברת F הישראלית, נמצאת בבעלות חברת F העולמית וקבוצת מפעלי נייר אמריקאיים ישראלים בע"מ.

מיתוג רגשי:

השפה של כל פרסומות F בארץ מורכבת תמיד מתינוקות אקטיביים, חופשיים ומאושרים המוצגים בדרך משעשעת ואמוציונאלית, ופועלים בעולם של מבוגרים. לעולם לא נראה בסרטי F אנשים מבוגרים. התינוקות הם הכוכבים שלנו,

דוגמאות:

1. הקמפיין מתרחש בג'ונגל, מטפורה לחופש וקרבה לטבע, תינוקות בדמות טרזן וג'ין משתעשעים עירומים, שמחים וחופשיים כשברקע ג'ינגל סוחף המטמיע את המיצוב – "כמו ללכת בלי חיתול בכללי".
2. הקמפיין מתרחש במדבר, תינוקות חופשיים ומאושרים רוכבים בשובבות על גבי אופנועים, כשברקע ג'ינגל "Born To Be Dry". גם כאן נבחרה סיטואציה המשדרת בו זמנית תחושת יובש וחופש.

יש לציין שבקבוצות מיקוד ובמחקרים שונים, הפרסום של חברת F לאורך השנים יצר ערך מאוד ברור ומבודל ובאופן קבוע זוכה לשיעורי אהדה גבוהים ביותר. F הוזכר פעמים רבות בסקר "הזכורות והאהובות" של גלובס וזכה להיכנס למקום הראשון מספר פעמים.

רקע

חברת G הינה חברת הכבלים המאוחדת של שלוש חברות הכבלים בישראל: ערוצי זהב ושות', מת"ב מערכות תקשורת בכבלים בע"מ ותבל תשדורת בינלאומית לישראל בע"מ. כן הקימו החברות את G טלקום שותפות מוגבלת.

החברה הממוזגת הוקמה בשנת 2003 תחת המותג G ובהנהלה משותפת תוך מיזוג תפעולי ואולם רק בתחילת חודש מאי 2006, נחתם הסכם המיזוג המלא בין הקבוצות הנ"ל והמותג הפך רשמית לשם החברה המאוחדת. חברת G פועלת בתחום שידורי הטלוויזיה בכבלים ובתחום שירותי תקשורת פנים ארציים נייחים (טלפוניה ואינטרנט).

החברה הקולטת במיזוג הינה מת"ב, שמניותיה נסחרות הן בבורסה בת"א והן בבורסת הנאסד"ק. במסגרת העסקה תרכוש מת"ב מהצדדים את מלוא פעילותן. עם סיום המיזוג יהיו האחזקות בחברת הכבלים G כדלקמן: הבנקים – לאומי, הבינלאומי, דיסקונט והפועלים – כ-30%, אליעזר פישמן 16.3%, מוזס (ידיעות אחרונות) 16% ותשובה (קבוצת דלק) 14.6% והציבור 23.1%. לחברת G כ-950 אלף מנויים, המהווים למעלה מ-60% מלקוחות הטלוויזיה הרב-ערוצית בישראל.

הגורמים לרה-ארגון

שינוי בסביבת התחרות

פעילותן של חברות הטלוויזיה בכבלים בישראל החלה בשנת 1990. כל חברה פעלה כמונופול במספר אזורי זיכיון בארץ ונאסר עליהן לשתף פעולה זו עם זו. בפועל, שיתפו החברות פעולה לצורך רכישה משותפת של התכנים המשודרים (למעט הפקה אזורית). למרות התחייבותן המקורית לספק שירותי כבלים לכל היישובים בארץ, סירבו חברות הכבלים לספק שירותים לאזורי פריפריה רבים וכך נמנעו במשך שנים רבות משדרוג תשתית השידורים משידור אנלוגי לשידור דיגיטאלי (שאיכותו גבוהה יותר והוא מאפשר שירותים מתקדמים).

מצב זה השתנה רק כאשר הוקמה חברת הלוויין H והחלה בחדירה לשוק. H הציעה לציבור מוצר משופר ומתקדם יותר ונגסה בפלח השוק של מנויי הכבלים.

חברות הכבלים זיהו את H כמתחרה משמעותית בהן והקמתה זירזה את איחודן. מנהלי החברות פעלו בתיאום מול הממונה על ההגבלים העסקיים בניסיון להצר את רגלי H מחד, ולקבל פטורים והקלות מדרישות הזיכיונות שלהן מאידך.

הקמת החברה המאוחדת תחת המותג G, נידון במשך שנים, מאז הקמת H ואושר לבסוף בשל העובדה כי שלוש החברות ובמיוחד חברת תבל, נקלעו למשבר כספי חמור בעקבות ניסיון לחסום את חדירת H לשוק על ידי קניית תוכניות זרות במחירים מופרזים והשקעות בתשתית ובמותג החדש, ניסיון שנכשל בשל התערבות הממונה על ההגבלים העסקיים.

חזון ויעדים

"מיזוג חברות הכבלים חיוני לשוק התקשורת וחוסר הוודאות בנושא פוגע בפיתוח התחרות ובהמשך הצמיחה בענף התקשורת. בהתחשב בעובדה שנתח השוק של H הגיע לכ-400 אלף מנויים, אין חשש שהמיזוג יפגע בתחרות בתחום הטלוויזיה הרב-ערוצית למנויים. המיזוג בכבלים עתיד להביא לחסכון משמעותי בהוצאות הטיפעול של החברות, אשר הוערך על ידן בכ-150 מיליון שקל בשנה ולשיפור מצבן הפיננסי – ובכך תתאפשר המשך ההשקעה המשמעותית ביצירה ישראלית מקורית. ישנו חשש אמיתי שפירוק תבל יציב סימן שאלה על המשך היקפי השקעה כה משמעותיים בעתיד. בנוסף, מיזוג יתרום לפיתוח התחרות בתחום התקשורת הנייחת. קיים פוטנציאל עצום ברשת תקשורת דיגיטאלית אחידה בפריסה כלל ארצית, כאלטרנטיבה לאספקת שירותי טלפונייה מתחרים לחברת בזק" – כך כתב עו"ד אורי אולניק, מנכ"ל משרד התקשורת, במכתבו לבית המשפט המחוזי ת"א לקראת הדיון בסוגיית מצבה של תבל והמיזוג, שנערך ביוני 2003 . לדבריו צורפה גם תגובתה של דורית ענבר, יו"ר המועצה לשידורי כבלים ולוויין: *"המועצה הגיעה לכלל מסקנה נחרצת בדבר חשיבות המיזוג ונחיצותו והבהירה בנימוקה, כי אין בו כדי לפגוע בתחרות ובטובת הציבור. המועצה סבורה כי אישור*

המיזוג יתרום תרומה ממשית להתפתחות ענף השידורים וענפי התקשורת, המדיה והבידור המשיקים לו, לרבות הגדלת היצירה המקורית, קידום השידור הקהילתי, פיתוח התשתית הפיזית והרחבת התחרות בשידורים ובשירותים חדשים על גבי רשת הכבלים. קיימת חשיבות רבה למיצוי דחוף של הליך מיזוג הכבלים, שיש בו כדי להבריא במהירות את חברת תבל ולייצב את מצבן של יתר החברות, המפרנסות מעגלים רבים של יוצרים, מפיקים, מפתחי טכנולוגיה ונותני שירותים."

חזונו של קברניטי הממסד, כפי שבא לידי ביטוי לעיל, תאם את יעדיהם של בעלי חברות הכבלים במימוש חזון ה"טריפל-פליי" (טלוויזיה, אינטרנט וטלפונייה) – מערך שירותים משולב ומקצועי, במגמה להגביר את התחרות בשוק.

ייסוד חברה חדשה

התמורות שחלו בשוק התקשורת הישראלי בעשור האחרון, הביאו לחשיבה מחודשת של בעלי הזיכיונות לשידור טלוויזיה בכבלים. כבר בשנת 2002, בטרם קרסה חברת תבל, קיבלו שלוש חברות הכבלים החלטה להתמזג, במגמה להתחרות ביעילות רבה יותר בקבוצת בזק בכלל ובחברת הלווין H בפרט. החלטה זו גובתה באישור הממונה על ההגבלים העסקיים ואולם המיזוג המיוחל לא יצא אל הפועל בשל סיבה רגולטורית הקשורה לאחד מבעלי המניות (אליעזר פישמן שסירב להוראות המפקח על הבנקים לפיהן כל החוב של חברות הכבלים, ייוחסו לו) המחזיק בשליטה בחברת ערוצי זהב. מאחר ולא נמצא פתרון הולם למגבלה זו, נדחה המיזוג עוד ועוד וחברות הכבלים המשיכו להפסיד כסף ונתח שוק לחברת הלווין H.

חברות הכבלים הבינו כי הפתרון לבעיה הרגולטורית והמשפטית, הינו מסובך במיוחד, כאשר ברקע שפל כלכלי חסר תקדים. כדי לעקוף את העיכוב, הקימו את חברת הכבלים המאוחדת G, שפעלה כחברה ממוזגת מבחינה תפעולית ושיווקית, אך איננה ממוזגת משפטית.

החברה החדשה עסקה באותם תחומים שפעלו בהן חברות הכבלים, דהיינו: טלוויזיה ואינטרנט והוסיפה תחום פעילות חדש, הטלפונייה, באמצעות הקמת חברת G טלקום שותפות מוגבלת.

בפועל, עד מימוש המיזוג המלא, שנכנס לתוקף בחודש מאי 2006, פעלו שלוש החברות: ערוצי זהב, מת"ב ותבל, תחת המותג החדש G ואולם כל אחת מן החברות העניקה שירות לאזורי הזיכיון שלה: ערוצי זהב – פ"ת, בית שאן, ר"ג, ירושלים, ערי דרום השרון, יואב אשכול, הר הנגב, אילת, ב"ש, עכו ורחובות. מת"ב – הגולן, קריית שמונה, בת-ים, צפת, חולון, כנרת, נתניה, חיפה וחדרה. תבל – ת"א, אשדוד, אשקלון, מעלות, כרמיאל, רמלה, לוד, ראש"צ והקריות.

בימים אלה עובר כל מערך השירות, התמיכה והתפעול של G, ממרכזי התפעול הקודמים של חברות הכבלים, למרכז ענק שהוקם ביקום וממנו תפעל החברה החדשה לכל מנוייה ברחבי הארץ.

רה-ארגון פנימי

הנהלה

בעלי המניות בחברות הכבלים מינו את רם בלינקוב למנכ"ל G הממוזגת. בלינקוב הנחשב כאחד המנהלים המוערכים בענף התקשורת בישראל, ניהל את חברת G בארבע השנים האחרונות והקריטיות למיצובה, תוך עליות ומורדות במערכות היחסים עם בעלי החברות. מסיבה זו, לקח לבלינקוב, פרק זמן ארוך לארגן את שורת המנהלים שיעבדו לצידו. לכשגיבש לבסוף צוות מוביל, פנה בלינקוב לביצוע מהלכי התייעלות ואיחוד כוחות בין חברות הכבלים.

לפני מספר חודשים השלים סופית את השינוי הארגוני, כשהקים גם את חטיבת הטכנולוגיות של הכבלים והכשיר אותה לעידן ה-VOLP (שירותי שיחה ודאטה על גבי רשת האינטרנט).

רם בלינקוב התפטר בימים אלה מתפקידו כמנכ"ל G ובמקומו מונה דוד קמיניץ.

מיזוג תפעולי

במהלך ארבע השנים האחרונות בהן פועלת חברת הכבלים G כחברה של חברות הכבלים ללא מיזוג משפטי, בוצעה התייעלות בעיקר בתחום התפעולי, מערך השירות והמגזר השיווקי.

החברות צמצמו את עלויות תשתית הכבלים ברחבי הארץ ע"י איחוד ההשקעות בהשמת תשתיות חדשות ובכך הצליחו לחסוך משאבים פיננסיים רבים שנותבו מעתה לפיתוח ולייצור של מכשור מתקדם ומתוחכם כדוגמת: ממירים דיגיטאליים, טכנולוגיות חדשות המאפשרות שימוש בכבלים לצורך טלפוניה ואינטרנט, ה-VOD (וידיאו לפי דרישה) ועוד.

גיוס כוח אדם והדרכה

עם הקמתה החלה חברת G בתהליך גיוס מואץ של עובדים חדשים, במקביל להשאתם של מרבית עובדי חברות הכבלים הוותיקים באמצעות הקמת מערך הדרכה חדש הפועל תחת המותג G תהליך ההדרכה הקיף את כל היחידות בחברה החל מדרג המנהלים הבכיר, דרגי ניהול הביניים, מנהלי צוותים, אחראי משמרות במחלקות השונות: שירות הלקוחות, התמיכה הטכנית, טכנאים, עובדי מעבדה ועוד.

מערך ההדרכה החדש נבנה מתוך הסגל הפנימי בסיוע חברת ייעוץ חיצונית כשהיעד הינו מיצוב המותג החדש G, כמשלב מוצרים חדשים ונוספים לאלה שסיפקו חברות הכבלים כאשר פעלו בנפרד. כל מערך העובדים בחברת G ובכללם דרג הניהול, נתון למשובים תקופתיים, הנמדדים בידי חברה חיצונית ובעקבותיהם נערך סיעור מוחות לשיפור רמות הניהול, השירות, המערך הטכני וכד'.

בימים אלה, לאחר קבלת האישור הסופי על המיזוג, החליטה החברה על מהלכי התייעלות נוספים ובכללם צפויים פיטורים של כ-500 עובדים.

רה-ארגון חיצוני

מיצוב

חברת G בנתה אסטרטגיית מיצוב ותדמית המושתתת על מתן מוצר איכותי בעל תועלות מקיפות לצרכן.

מלכתחילה מוצבה החברה, בידי בעליה ובסיוע רשויות התקשורת בישראל, כמי שתתחרה בבזק בתחום האינטרנט והטלפוניה מחד, ובחברת הלווין H בשידורי הטלוויזיה מאידך.

עוד הציבה לה החברה יעד להיכנס גם לשוק הסלולארי ובכך להעניק לצרכן 4 שירותים עיקריים: סלולאר, טלפון ביתי, טלוויזיה רב-ערוצית ואינטרנט מהיר. זאת למול יעדיה של חברת בזק הנשלטת כיום בידי יזם פרטי ומתכננת להרחיב בעתיד את פעילותה גם לתחומי הטלוויזיה והסלולאר.

המוצר המוביל הינו הטלוויזיה הרב-ערוצית. לחברת G פלח שוק של למעלה מ-60% בתחום שידורי הטלוויזיה עם כ-950 אלף מנויים.

בתחום האינטרנט המהיר גייסה החברה בתוך פרק זמן קצר כ-450,000 גולשים ובכך מהווה כ-35% משוק האינטרנט רחב הפס בישראל.

תחום שירותי הטלפון הניחים בטכנולוגיה המתקדמת של VOLP, שהושק בסוף 2004, מונה כבר למעלה מ-110,000 לקוחות.

כעת פועלת החברה ליזום מיזוג עם חברת סלולאר, במגמה להעניק לצרכן גם שירות זה ובכך ליצור חבילה אטרקטיבית ותחרותית. חבירה בין חברת G למפעיל סלולארי (סלקום/פרטנר), תאפשר לחברה סבסוד צולב בין השירותים השונים ובכך להקשות על הלקוחות המעוניינים לעזוב.

למרות הובלתה של חברת G בתחום הטלוויזיה הרב-ערוצית למול מתחרתה כיום H, הבינו מנהליה כי עליהם ליצור יתרון בולט וייחודי, שיבדל אותה ממתחרתה. בחודש ינואר 2005, השיקה חברת G את שירות ה-VOD, וידאו על פי דרישה, המעניק ללקוחותיה אפשרויות להזמנת סרטי קולנוע, תוכניות טלוויזיה, סדרות טלוויזיה, תכנים מוסיקליים, תוכניות ילדים ותכנים מיוחדים.

מותג

“אנחנו זה כל מה שחם וישראלי”. השם G נבחר כמותגה של חברת הכבלים הממוזגת במגמה להצהיר כי היצירה והיוצרים הישראליים הינם עיקר וליבה של הישראליות העכשווית. “חם, חכם, שובב, כשרוני, גאוני, יצרי, מקורי, לוחט, בועט” (מתוך קמפיינים הפרסום של G שהובילו את בניית החברה).
טיפוח היצירה הישראלית והעלאת המודעות להפקות מקומיות, כמסר מבדל, הנחה את חדירתה לשוק של חברת G וזאת בהשקעה של עשרות מיליוני דולרים.

עוצמות וכשלים של המותג

המותג G, שנבנה כמותג חדש ואולם חלק מעוצמתו נגזר מקיומן ופעילותן של חברות הכבלים בעבר, הצליח להיטמע בקרב הציבור כמייצג את שוק השידורים בכבלים על נגזרותיו השונות (אינטרנט וטלפוניה). G סובלת מכשלים בכל הקשור לשירות לקוחות ואיכותו הפיסית של המוצר (ממירים ישנים, תקלות בשידור, איכות שמע גרועה בטלפוניה, ציוד לקוי). הנהלת G מודעת לכשל הקיים בקשר עם הלקוחות ופועלת לתגבור מערך השירות ושיפורו.

מוצרי גרעין וסביבה

מוצר הגרעין - של G הינו הטלוויזיה הרב-ערוצית. בתחום זה אוחזת החברה בלמעלה מ-60% משוק השידורים.
מוצרי הסביבה – האינטרנט והטלפוניה – הינם מוצרים חדשים יחסית, המשלימים את סל המוצרים של החברה, במגמה להגיע ליצירת תאגיד תקשורת מוביל בשוק. מנתוני החברה עולה כי השנה תגיע G לאיזון תקציבי, לאחר שנים של הפסד וכי מוצרי הסביבה תורמים להכנסותיה ובעתיד גם לרווחיותה.

בידול ועוגן

בתחום הטלוויזיה הרב-ערוצית, מבודלת החברה ממתחרתה בטכנולוגיה שונה, תקשורת דו-כיוונית "קו החזור" (תקשורת בין הממיר למוקד חברת G בזכותה ניתן להשתמש בשירותים מתקדמים כמו: VOD, משחקי מולטי פלייר, שירות צ'אט ועוד. זהו גם מוצר העוגן של החברה המאפשר לה להשתמש בתשתיותיו כדי ספק את מוצרי הסביבה האחרים.

תמחור

מיצוב ה"אנדר-דוג" של G בכל הקשור לפעילות כנגד בזק הנתפסת עדיין כמונופול, זוכה לרמת אהדה גבוהה בקרב לקוחותיה הקיימים והפוטנציאליים. שירותי הטלפוניה של חברת G המוצעים במחירים אטרקטיביים במיוחד ומוזלים באורח ניכר למול מחירי בזק, נהנים מסלחנות רבה מצד הצרכנים, לאור התקלות הרבות במערכת ונזקפים לחבלי לידה מובנים. התועלת התמחירית לצרכן הניבה מצטרפים רבים בפרק זמן קצר. אסטרטגיית התמחור הנמוך של חברת G נועד לגרוף נתח שוק גדול יותר עבורה בתחום חדש אליו חדרה וגורם נוסף למשיכת לקוחות חדשים.

מחירי חבילות השידור של G זהים כמעט לאלה של מתחרתה H ואולם יתרונותיה של G, בשירות ה-VOD ובתוכניות בלעדיות כמו: תוכנית הבידור של אלי יצפאן ועוד, מקנים לה את נתח השוק המוביל. השירותים הנלווים כמו האינטרנט המהיר והטלפוניה, גורמים לביקוש המוגבר. הצרכן יכול להשוות את המוצר לחברות המתחרות למול התועלת הסופית שמעניק לו מוצר זה ועל אף תלונות רבות של לקוחות G במגוון תחומים: שירות, תקלות, ציוד וכד', יוצא כי מספר המנויים של G מצוי בעלייה מתמדת.

לקוחות קיימים וחדשים

יעד מרכזי שעמד בבסיס הקמתה של חברת G היה להשיב לחיקן של חברות הכבלים לקוחות שנטשו לטובת החברה המתחרה H ולמנוע מן הלקוחות שנתרו, לעזוב.

החברה נקטה במספר דרכים שיווקיות ובהשקעה מאסיבית בתשתית טכנולוגית ובשיפור הציוד.

לקוחות קיימים זכו למחירים מוזלים יותר ולמוצר איכותי יותר, ציוד ישן הוחלף בחדש ומתקדם, פותחו יישומים אינטראקטיביים ייחודיים המעצימים את חוויית הצפייה, הוקם מועדון צרכנים והוצעו שירותים נלווים בהנחות גדולות.

לקוחות חדשים נהנו במיוחד מן התחרות בין G ל-H ולחברת בזק. G יצאה בקמפיין פרסומי רחב היקף ללקוחות פוטנציאליים ובו הציעה חבילות התחברות לחברת G במחירים אטרקטיביים כאשר בצידם הטבות נוספות כגון: אינטרנט חינם לשנה, מבצע חבר מביא חבר- הטבה כספית ללקוח הקיים, חודש חינם במסלול הטלוויזיה הנבחר, הצטרפות לשירותי הטלפון במחיר מוזל מאוד. בנוסף מציעה חברת G ללקוחות חדשים אפשרות להרכיב מסלולים משולבים של טלוויזיה+אינטרנט מהיר+טלפון במחירים משתלמים במיוחד.

הסכם חדש – בחודשיים האחרונים קיבלו מנויי G הודעה על הסכם מנוי חדש, בעקבות אישורו הרשמי של המיזוג בין חברות הכבלים. בהסכם החדש מצאה המועצה לצרכנות הרעה משמעותית בתנאים שהיו עד כה לצרכנים כמו: גביית תשלום מן המנויים בגין תקלות בציוד לאחר שנה, שירות שניתן עד כה בחינם והיה באחריות החברה וכן מגבלות נוספות. ההסכם הועבר לאישור בית הדין לחוזים אחידים והמועצה לצרכנות הודיעה כבר כי תגיש התנגדותה לאישורו.

מועדון צרכנים

מועדון צרכנים G, שהוקם בשיתוף חברת אשראי, מעניק ללקוחות G מגוון אדיר של הטבות, מבצעים והנחות באלפי בתי עסק בישראל. בנוסף יוזמת חברת G שיתופי פעולה עם חברות אחרות כמו: מוסדות לימוד אקדמיים, חברות נסיעות ותיירות, G פיננסיים, מכוני בריאות ועוד.

המועדון רואה בחבריו עמיתים ומיצובו גובש כדוגמת "חבר" ו"צוות", הנתפסים כמועדוני לקוחות חזקים ומובילים, הזוכים ליחס מועדף בתחום העסקים והמסחר.

המגזר העיסקי

G עסקים, החטיבה העסקית של G, העמיקה את חדירתה למגזר העסקי והרחיבה את פעילותה בכל אחת מן הקטגוריות העסקיות אותן הגדירה החברה: ארגונים גדולים (אנטרפרייז), עסקים קטנים ובינוניים ועסקים קטנים מאוד. לצורך כך הקימה החברה מחלקת מכירות ותמיכה עסקית המעניקה מגוון פתרונות תקשורת מתקדמים לעסקים באמצעות הכבלים בהם:

שירות תמסורת נתונים, שירות המאפשר קישור פרטי בין סניפי העסק ושותפיו למרכז הארגון ועוד.

כמו כן מציעה חברת G שירות טלפוניה מתקדמים ואינטגרציה בין שירותי התקשורת לטלפון.

חברת G דיווחה כי בין לקוחותיה הבולטים במגזר העסקי מצויים: חברות ידועות רבות

שיטת שיווק PULL

מאגר הלקוחות האדיר של מנויי חברת G, משמש בסיס נתונים נגיש ונוח לנציגי החברה, במאמציהם לגייס מנויים חדשים לשירותים הנוספים שמציעה החברה, אליהן לא הצטרף המנוי. כך למשל, פונים נציגי המכירות של החברה ללקוחות הטלוויזיה ומציעים להם להצטרף לשירותי הטלפוניה והאינטרנט, או לחילופין, נעשית פנייה ללקוחות האינטרנט בהצעה להצטרף כמנוי לכבלים, תוך מתן הטבות של מספר חודשי חינם. מעדויות לקוחות עולה כי הנציגים מודיעים ללקוח כי שמו עלה בהגרלה של לקוחות חדשים וכי הוא זכה בהטבה, במידה ויצטרף כמנוי גם לשירות האחר.

בשיטת שיווק זו שואפת חברת G להגדיל את נתח השוק שלה בכל אחד מתחומי פעילותה כאשר התחומים ה"נדחפים" יותר הם האינטרנט והטלפוניה.

סיכום

הצורך בארגון מחדש של חברות הכבלים בישראל (ערוצי זהב, מת"ב ותבל), לאור הפסדיהן המצטברים ותהליך הידרדרותן הכלכלית, עד כדי קריסה של אחת מהם, חברת תבל, היה חיוני וחייב ביצוע שינויים.

רה-הארגון בצורת מיזוגם של החברות והקמת חברת G, גרם אמנם לטלטלה בתוך החברות ואולם מינף וחיפש את יכולתן לפעול בשוק התקשורת המתפתח. השלמת המיזוג המשפטי הרשמי, שחל רק לאחרונה, הקשה על התנהלות תקינה של חברת G, שכן בפועל מוזגו רק פעילויות התפעול והשיווק, תחת החברה החדשה ובמהלך ארבע השנים האחרונות מנועה היתה החברה מלאחד את כל מגזרי עסקיהן של החברות הנפרדות ובכך לחסוך עלויות משמעותיות ולמנוע הפסדים שנצברו בשנים אלה בחברת - G.

מזה כחצי שנה, מדווחת חברת G, נפסקה למעשה נטישת המנויים של הכבלים למתחרתה, חברת הלוויין H. בתחום הטלפוניה, מתמודדת G, למול המונופול של בזק, המנצל את כוחו לרעת H ומעכב תיקון תקלות בתקשורת שבין מנויי הטלפון של G למנויי בזק.

החזון והיעדים שהציבה לה החברה הממוזגת, להעניק לצרכן חבילת שירות של שלושה מוצרים: טלוויזיה רב-ערוצית, אינטרנט מהיר וטלפוניה, יכולים היו להתגשם, אך בכפוף לאיחוד הכוחות של החברות. מהלך של מיזוג נוסף עם חברת תקשורת גדולה להוספת המוצר הרביעי לחבילה, תקשורת סלולארית, יציב את G בעמדת זינוק אמיתית שתאפשר לבעלי המניות להחזיר לעצמם חלק ניכר מהחובות אליהם נקלעו ולהוביל את התעשייה לרווחיות.

תחום נוסף הינו השיווק והשירות. מינוף החברה הממוזגת ומגוון שירותיה לחיזוק מעמדה כקבוצת תקשורת גדולה, לא יוכל להתבצע ללא שיפור מהותי במערך השיווק והשירות. בעידן בו שוויין של חברות התקשורת נגזר בראש ובראשונה ממספר המנויים שלהם, החברה לא יכולה להרשות לעצמה לזלזל במתן השירות ובצרכן.

תכנון הפער האסטרטגי

צמיחה מוגברת: חברת "I" נמצאת בתחרות מתמדת עם 2 המתחרות הגדולות בתחום הסלולארי. בשל התחרות המתמדת החברה תמיד צריכה לשאוף ליצור פער אסטרטגי גם כאשר אין השקת מוצרים חדשים או שירותים חדשים. החברה מכניסה פרסום רב למדיה (טלוויזיה, עיתונות, רדיו), משיקה מבצע שיכול לקדם את העניין לתקופה מוגבלת ולמרות שהצעה לחברה היא לא רווחית החברה מקריבה את רווחיה לטובת יצירת פער אסטרטגי. דוגמאות למבצעים כאלה:

- מבצע חיילים שחילק לחיילים מכשיר חינם, החברה הפסידה המון כסף על המבצע אך עם זאת הרוויחה הרבה לקוחות חדשים והרבה לקוחות שנגזלו מהמתחרים בעקבות המבצע המבטיח.
- מבצע 1+1 – המבצע נתן ללקוחות מכשיר שני בחינם בעת רכישת מכשיר ראשון, גם כאן החברה הפסידה הרבה כסף לטובת צבירת פער אסטרטגי לטובתה על פני המתחרות.

צמיחה משולבת: חברת I לוקחת חסויות רבות ומשתלטת על תחומים שונים שעשויים לעזור לה בכיבוש השוק. כגון: פרסום של חברת רדיו.

צמיחה בהגוונה: באמצעות רכישת בלעדיות על תחנת הרדיו של הצעירים החברה מבצעת פרסומים רבים למותג נוסף שלה באמצעות התחנה, כמו כן, מחלקת פרסים שקשורים למותג וכך מגדילה את כמות הלקוחות ואת הפער האסטרטגי. במידה ומאזין מתקשר לרדיו לענות על חידה בידיעה שהפרס הוא מכשיר סלולארי מתקדם של חברת הבת הוא עונה נכונה ומקבל מכשיר החברה אכן מפסידה כסף מפני שנתנה מכשיר ללא תשלום ועם זאת היא מרוויחה עוד לקוח בשוק רווי - מכשירים סלולאריים ומגדילה עוד קצת את הפער האסטרטגי, כמובן שבעתיד תוכל החברה לקבל הכנסות מהלקוח באמצעות השירותים. שילוב של צמיחה מוגברת וצמיחה משולבת מביאים לצמיחה בהגוונה.

נספח 8 – גורמים המשפיעים על התנהגות צרכנים של חברת J

גורמים תרבותיים: התרבות אליה משויך הלקוח משפיעות על החלטת הקניה שלו. חברת J משקיעה משאבים רבים על מנת להתאים תוכניות שירות שהיא משווקת לפלחי תרבות שונים.

לחברה מסלולים בלעדיים לקהל החרדי שהם בעלי הרגלי צריכה שונים מהיתר כמו כן פניה בלעדית ללקוחות המגזר הרוסי שלהם סטנדרטים שונים גם כן. החברה מתחשבת בגורמים התרבותיים ואף מבצעת פילוח שוק שמתאים לפלחי תרבות שנים.

תרבות קהל הצעירים שונה מתרבות המבוגרים ולשם כך הוקם מותג נפרד מותג שמבחין בין הצרכים של קהל הצעירים מול המבוגרים ונותן פתרון לצרכי הקהל הצעיר.

מעמד חברתי – גם כן מתייחס לתרבות, החברה גם כאן עושה הפרדה בין המעמדות ולכן משווקת מגוון מכשירים בהפרשי מחיר שונים על מנת שיתאים לכל כיס, עבור האוכלוסיות החלשות היא משווקת את המכשירים הפשוטים והזולים יותר על מנת שהנ"ל יוכלו לעמוד בגובה התשלום ועבור המעמד הגבוה היא משווקת מכשירי מנהלים יקרים ויוקרתיים שיתאימו גם לצריכת בראווה שאליה נזקק המעמד הגבוה. מכשירים שמראים את היוקרה של האוכלוסייה, באמצעות המכשירים היקרים שהם רוכשים.

גורמים אישיים: לכל אדם גורמים אישיים משלו שמבדילים אותו מהאחרים כגון: גיל, שלב מחזור חיים, סגנון חיים וכ"ו.

בשל מגוון רחב של מסלולים, מכשירים ושירותים המאפשרים שילובים בניהם נפתחות אין ספור אופציות ללקוחות. האופציות אמורות להיות רבות ולהתאים לכל אחד לאישיותו ולצורת חייב.

כגון: מכשיר יקר עם מסלול שמיועד למי ששולח הרבה הודעות טקסט ושירותי מיקום כיוון שהלקוח נוסע הרבה.

כל אחד מתאים לעצמו את השירותים מתוך מגוון רחב וכך נוצר מצב שכל אחד ומה שמתאים לו.

גורמים חברתיים: המצב החברתי של הצרכנים משפיע על הצריכה שלהם, חברת J משקיעה משאבים על מנת לנתח את השוק וללמוד עקב המצבים החברתיים על מנת להתאים פתרונות כלל השוק.

מצב משפחתי- הצריכה של יחידה אחת שהיא משפחה שונה מצריכה של אדם בודד כמו כן צריכה של משפחות מרובות ילדים שונה מצריכה של משפחות קטנות. החברה מתאימה את עצמה לשוק באמצעות מסלולי משפחה אטרקטיביים. באמצעות מסלולי משפחה החברה מושכת משפחה שלמה להתחבר אליה ולא לקוחות בודדים כמו כן באמצעות מגוון רחב של מכשירים המשפחה יכולה לבחור מכשיר מתאים לכל בן משפחה מכשירים למבוגרים עם מספרים גדולים מכשירים עם משחקים עבור ילדים.

מעמד חברתי – גם כאן החברה מאפשרת לבתי עסק להתחבר לרשת עם הטבות מיוחדות עבור לקוחות עסקיים קטנים (SOHO (small office home office) ולקוחות בעלי בתי עסק גדולים SME. חברות גדולות נהנות מחוזים אינדיבידואליים ותנאים מיוחדים עבורם. יחס אישי ושרות של נציג עסקי שמטפל באופן קבוע בלקוח. זה משפר את הקשר בין החברה ללקוח ואת הנאמנות של הלקוח. במקרה שנוצר קשר אישי יכולת הנטישה היא נמוכה יותר. כמו כן כאמור בסעיף הקודם, מגוון רחב של מכשירים שמעידים על המעמד החברתי של הצרכן. הלקוחות יכולים לצפות בדגמים עתידיים הבאים לצאת באמצעות אתר האינטרנט. לקוחות בני המעמד החברתי הגבוה יותר יכולים ליהנות מצריכת ראווה באמצעות מכשירי יוקרה.

גורמים פסיכולוגיים: אלמנטים נוספים כגון האמונה, הדת וכ"ו. כאן אין השפעה רבה על הצריכה בתחום הסלולאר ולכן הפילוח הרב שנעשה בסעיפים הקודמים מספק על מנת לתת פתרון מתאים לכל לקוח או קבוצת לקוחות באופן מתאים ככל האפשר.

נספח 9 – ניתוח אתר החברה k

רקע:

חברת k נוסדה בשנת 1995 והיא חברה שמתמחה במכירת מוצרים ושירותים "און ליין" למגוון רחב של קהילות, לאנשים פרטיים וכן לחברות ועסקים. המקום שינה את פני המסחר באינטרנט בשנת 1995 בכך שיצר מכירות פומביות שנכבשו על ידי k.

כיום, קהילת k כוללת מיליוני חברים מרחבי העולם. אנשים מבלים יותר זמן ב k מאשר בכל חברה אחרת הפועלת "און ליין", מה שהופך את החברה למרכז הקניות הפופולארי ביותר באינטרנט.

מטרת החברה:

חברת k כיום סוללת דרך על מנת להגיע אל קהילות סביב העולם המושתתות על מסחר, מתקיימות על ידי אמון ומקבלות השראה על ידי הזדמנויות. מטרה זו מדריכה את החברה ככל שהיא גודלת. כמו כן, האסטרטגיות של החברה באות מן המטרות החל מההחלטות שנעשות וכלה ברצון האישי של העובדים לקום כל בוקר ולהגיע לעבודה. עם השנים הבעת המטרה השתנתה, אך המחויבות לערכים והתקשורת תמיד היו את המרכז להצלחה.

אסטרטגיה עסקית:

אחד המפתחות החשובים לאסטרטגיה זה בניית התרבות שתתן השראה לעובדים. סדר היום האסטרטגי:

- שהשוק יגדל מהר יותר מהמסחר.
- להפוך את paypal לאמצעי התשלום המקובל ביותר בשוק של k.
- להפוך את "סקייפ" למוביל העולמי בתקשורת ה"און ליין".
- הפיכת מקום העבודה k למקום העבודה הטוב ביותר בעולם.
- פיתוח טכנולוגיות שיניעו ויעודדו המצאות, חידושים.
- למקסם את שיתוף הפעולה האפקטיבי בקרב הארגון.

לחברות שפועלות רק בתחום האינטרנט יש בעיה, על חברות אלו ליצור אמון בקרב הלקוחות.

אמון:

אמון זה הדבר שמחזיק את הקהילה איתה עובדת חברת k, ללא האמון שום דבר לא היה עובד. כמו כן, האמון מחזק את החברה. זה עוזר לחברה לקבל החלטות נכונות ולהתמקד בכל על מנת שהעבודה תיעשה כמו שצריך. האמון נבנה עם הזמן אך זה מתחיל עם ההכרה שהדעות שלנו משרתות את מטרת הארגון. בעזרת האמון, המגוון שלנו הופך להיות לחוזק הגדול ביותר.

דוגמא לאמון: חברת k מאפשרת דרך אתר החברה לבצע מכירות וקניות של מוצרים ושירותים בין אנשים שונים שבכלל לא מכירים אחד את השני. כך, נוצרת בעייתיות מסוימת היות ואם אין אמון, כתוצאה מכך אנשים לא יסכימו לתת את פרטי הכרטיס אשראי שלהם לאנשים שהם בכלל לא מכירים וזאת למרות שהם רוצים לעשות עם אותו אדם עסק מסוים.

חברת k הבינה את הצורך הזה של לקוחותיה באמון ובעקבות כך רכשה את חברת paypal ובעזרתה הלקוחות יכולים לתת פעם אחת את פרטי הכרטיס שלהם ולקנות במגוון של חנויות.

באמצעות חברת paypal לקוח מקבלת בטחון ש"ישמרו" עליו ובמידה ותהיה בעיה כלשהי עם המוצר- הוא יקבל פיצוי או החזר מחברת paypal.

בעקבות רכישה זו, חברת k הצליחה ליצור נאמנות בקרב לקוחותיה. עצם הרכישה משכה לקוחות חדשים, שהבינו עד מהרה שזה פשוט לקנות באינטרנט ובפרט ב k ואף בטוח. במקום לתת כל פעם מחדש את פרטי הכרטיס אשראי ולעשות את כל הפרוצדורה, פשוט מקבלים שם משתמש וסיסמא ובאמצעות paypal קונים את המוצרים.

כמו כן, רכישה זו של k משכה גם לקוחות קיימים ופתרה להם את בעיית האמינות שקיימת בחברה, היות וקונים מוצרים מאנשים שלא מכירים.

נאמנות:

חברת k אפשרה ללקוחותיה לתת ציון למוכר שקונים ממנו וכך לקוחות אחרים היו יכולים לקרוא פידבק על אותו מוכר. כמו כן, יש פידבק גם על הקונה. אם קניתי מוצר במכירה פומבית ולבסוף התחרטתי, אז המוניטין שלי גרוע. כלומר, ישנה ביקורת על שני הצדדים, על המוכר וכן על הקונה.

אבטחת מידע ובטחון באתר:

באתר ניתן לרכוש ולמכור מוצרים. בשל כך נושא אבטחת המידע באתר, כגון: אבטחת פרטי האשראי שלי וכו' מאד חשוב. על האתר של k באינטרנט מוטלת האחריות לאמון ובטחון באתר וזאת משום שמגיעים לאתר אנשים מכל קצוות העולם על מנת לסחור במוצרים עם אנשים אחרים. k משליטה אמון בין לקוחותיה על ידי כך שהיא עוקבת אחרי החוקים שלה והמדיניות שלה ובכך מונעת הונאות שווא. k גם פועלת "מאחורי הקלעים" כדי למנוע תופעות כאלו. היא עובדת עם החוק ועם סוכנויות משטרה שדרכם היא מחדירה את המדיניות שלה שמעודדת פתיחות ויושר ובכך פותחת הזדמנויות שוות לכלל הלקוחות.

על מנת שלקוחות יוכלו לבנות את האמון שלהם דווקא בחברת k, היא מציעה את התוכניות הבאות:

- מתן "פידבק"/"משוב"- זהו המוניטין של כל לקוח, באמצעות דברים חיוביים ושליילים שאותו משתמש עושה, ניתנות לו נקודות לחיוב או לשלילה וכך נבנה לו מוניטין מסוים. בכך החברה מאלצת את כלל לקוחותיה להתנהג בצורה נכונה וישרה.
- הגנה על הקונה- באמצעות paypal שמעניקה הגנה של עד \$500 למי שלא קיבל את המוצר בכלל או למי שקיבל את המוצר אך לא בדיוק כמו שתואר ברשימה. מי שלא קונה דרך paypal מקבל את ההגנה הסטנדרטית של החברה עד \$200.
- אתר הגנה מזויף- k מסוגלת להגן על לקוחותיה על ידי כך שהיא מתריעה כאשר הם נמצאים באתר וחשופים להונאה או כאשר אותם לקוחות נמצאים באתר הגנה כביכול, אך מזויף, בנוסף, k עוזרת ללקוחות למנוע

ולהילחם בהונאה על ידי ניהול שיעורים "און ליין" על זיופים ואיך לדווח על זה k.

- מרכז בטיחותי של k - מרכז זה מספק הדרכה על קניה בטוחה- מכירה וקניה. מרכז בטיחותי זה חיוני לכל המשתמשים, בין אם זו הקניה הראשונה וזה משתמש שרוצה רק מידע על בטיחות "און ליין" ובין אם אלו מוכרים שרוצים להגן על זכויות היוצרים שלהם.

ישנם מספר דרכי תשלום באתר, חלקם טובים יותר מהאחרים. כאמור, כפי שצוין לעיל, חברת k רכשה את חברת paypal שזהו בעצם אמצעי תשלום מיידי ונוח. התשלום מופקד ישירות בחשבון הבנק של המוכר וניתן לשלם היישר מהדף בו מוצג המוצר המבוקש. בנוסף על כך, ניתן להעביר כסף ישירות מחשבון הבנק של הקונה אל המוכר ואין צורך לתת את פרטי כרטיס האשראי (דבר שלעתים מרתיע אנשים) וזה מקטין את הסיכויים לזיופים. כמו כן, חברת paypal מתחייבת להחזיר כסף, במידה והמוצר לא סופק כשורה. Paypal מציעה ללקוחות שקונים/מוכרים מוצרים דרכה איכות מוצרים בכיסוי חינם של עד \$1,000 הגנה. זהו בעצם הביטחון של הלקוחות ש paypal תגן עליהם בסכום שמגיע עד ל \$1,000. Paypal זהו אמצעי התשלום המועדף כיום.

אמצעי תשלום נוסף הוא באמצעות כרטיס אשראי. בדומה ל paypal גם כרטיסי האשראי מהווים תשלום מיידי ונוח אך עם זאת האחריות שלהם מוגבלת, חברות האשראי מספקות רמה מסוימת של זהות ורכישת הגנה. החיסרון הוא שמאחר וחברת האשראי מגנה על הלקוח, הלקוח כפוף לתנאים של החברה לפני שהלקוח מגיע לרכוש משהו ב k.

שיקים הנו אמצעי תשלום נוסף, היתרונות הם שיש ללקוח הוכחה ששילמתי, בנוסף, מרבית הבנקים מספקים שירות של הקפאת התשלום לפני שפודים את השיק, זאת במידה והתעוררה בעיה כלשהי. לעומת זאת, ישנם חסרונות ביניהם, העובדה שהמוכר צריך לחכות עד שייפדה השיק, עליו לחכות לתשלום הקרן וכן במקרים של הונאה, קשה מאד להתאושש. קשה מאד למצוא את אותו אדם שגנב את השיק.

העברות בנקאיות - כאן היתרון הבולט הוא שהכסף עובר ישירות מחשבון הבנק של הקונה לחשבון הבנק של המוכר וזה מידי ונוח, אבל גם כאן כאשר יש הונאה מסוימת אין אפשרות לדעת איפה נמצא הכסף, מי כביכול גנב אותו, אין חברה מקשרת שאחראית "לשמור" על הקונה במידה והוא שילם ולא קיבל את המוצר.

מזומן - זהו אמצעי תשלום נוסף, אך חברת k לא ממליצה על זה וכן מוסיפה שמוכרים לא יכולים לדרוש ממני בתור לקוח לשלם במזומן ואם מוכר מתעקש על אמצעי תשלום זה, גם כאן חלה חובת הדיווח ל k .

החסרונות בשיטה זו הם רבים, כגון: אין לי הוכחה שהתשלום אכן בוצע היות ושולם במזומן ואין ללקוח שום אסמכתא לגבי התשלום, אין ללקוח שום הגנה לגבי אובדן או גניבה ובגלל שחברת k לא ממליצה על שיטה זו כאמצעי תשלום, היא לא מכסה את הנזק במידה וייגרם.

בכל המקרים הנ"ל, חברת k נותנת את האפשרות ליצור קשר ישירות עם המוכר ולוודא מולו פרטים נוספים לגבי המכירה. יש לציין שזה לא מקובל בכל אתרי המכירות. ישנם אתרים בהם מוצג המוצר למכירה ואין כל אפשרות ליצור קשר עם מי שמוכר אותו.

כמו כן, k מציינת באתר שאדם שנעשה לו עוול מסוים או שהונו אותו כלומר, שילם עבור מוצר ולא קיבל אותו, עליו לדווח על אותו מוכר שמולו התבצעה העסקה וזאת על מנת שהלקוחות שיבואו אחר כך וירצו לקנות מאותו אדם ספציפי יוכלו לקרוא משובים עליו וכך להחליט האם הם קונים ממנו או לא.

מאד חשוב לחברה שלקוחותיה ידווחו על אנשים כאלו. עצם הדיווח הזה, מקנה הרגשת בטחון. זה נותן הרגשה שיש מישהו שדואג לי בתור לקוח, במידה ונפגעתי.

קניה חוזרת של לקוחות:

כמו שנאמר לעיל, הנאמנות של הלקוחות k וכתוצאה מכך הקניה החוזרת שלהם נובעת בעיקר מכך שהלקוחות מרגישים שיש להם על מי לסמוך, כלומר יש הרגשה שכאשר לקוח קונה ב k , במידה ותהיה לו איזו שהיא בעיה - תמיד יהיה לו עם מי לדבר.

כמו כן, מצוין באתר של k מספר רב של פעמים איך להגיע לתמיכה, או כתובת אי מייל אליה אפשר לשלוח תלונות אם הלקוח לא מרוצה.

שירות לקוחות:

אדם שביצע רכישה באמצעות paypal יש לו שירות לקוחות של paypal כלומר, הוא יכול לבדוק בתור לקוח מולם אילו רכישות ביצע ומה מכר וכו'. כמו כן, לחברת k יש שירות לקוחות שמתחלק ל- 2 :

- ניתן לבצע שיחת צ'אט עם אחד מהנציגים באמצעות האינטרנט, דרך האתר.
- ניתן לפנות לכתובת אי מייל עם שאלות או תגובות.

נוחות קניה:

מבחינת הנוחות באתר של k אין בעיה כזו, כלומר, ישנו חיפוש פנימי בתוך האתר שמאפשר לחפש ואף למצוא כל מוצר שניתן לחשוב עליו. לאדם שכבר רשום באתר, יותר קל ובפרט אדם שרשום ל paypal הרי שאז צריך להזין רק את שם המשתמש והסיסמא וכבר לבצע קניות. הקניה הראשונה כרוכה כמובן בהרשמה ומתן פרטים אבל לאחר שהלקוח כבר רשום, ניתן להתחיל ישר את הקניות.

ישנו קטלוג מסודר שמפרט ללקוח על כל מוצר ומוצר. כמו כן, הלקוח יכול לקרוא משובים על המוכר ממנו אני מעוניין לרכוש את המוצר, האם יש עליו דעות שליליות או חיוביות, האם הוא נוהג לספק את המוצר בזמן וכו'. חברת k רכשה לאחרונה את חברת skype ואת shopping.com.

Shopping.com: חברה בת של חברת k שעושה השוואת מחירים "און ליין", כיום בין החברות שצומחות מהר מאד בתחום האינטרנט, עם מיליוני מוצרים ואלפי סוחרים.

חברה זו נקנתה על ידי חברת k בעיקר בגלל הטכנולוגיה והקטלוג הרחב שהיא מציעה. כיום, חברת k מנסה להשתמש בטכנולוגיה שנהוגה בחברת shopping.com.

Skype : חברת k קנו את סקייפ הואיל והם רצו להיכנס לתחום חדש שלא היה להם וגם לנסות ולהשתמש בסקייפ ככלי תקשורת בין הסוחרים לבין k ואולי אפילו בין הלקוחות.
כיום, החברה מריצה תוכנית פיילוט לבדוק אם אנשים יאמצו את skype כערוץ תקשורת לשירות לקוחות אל חברת k.

בידול:

מוצר או קבוצת מוצרים אשר בשל תכונותיהם, נתפס המותג כשונה ממתחריו. לדוגמא: בחברת k האמינות היא ערך עליון ובעבר זו הייתה בעיה בקרב הלקוחות שלא כולם סמכו על אנשים אחרים מהם הם קונים ולא רצו לתת את פרטי החשבון שלהם, או פרטי הכרטיס אשראי. חברת k הבינה את הצורך הזה של לקוחותיה באמינות ובעקבות כך רכשה את paypal. המוצר paypal זהו דבר שמבדל את k ממתחריה אך עם זאת זה לא תמיד יתרון וזאת משום שהחברה גם יכולה למכור את המוצר הזה. היא תחליט למי למכור ולמי לא ולכן זה עדיין מבדל אותה מהמתחרים. בנוסף על כך גם המוצר skype מבדל את החברה ממתחריה, לפחות בינתיים, עד שייכנס באופן מלא (Skype זו תוכנה).
טכנולוגיה: ברוב החברות שמוכרות מוצרות "און ליין" לא מצויה הטכנולוגיה שמצויה בחברת k שהגיעה כתוצאה מכך שהחברה רכשה את shopping.com. טכנולוגיה זו למעשה חוסכת זמן ובזבוז של כוח אדם.
שירות: לחברת k ישנו מרכז שירות והדרכה ללקוחות חדשים וללקוחות קיימים. כמו כן, יש לה שירות לקוחות "און ליין" וכן מידע על שאלות ותשובות נפוצות של לקוחות.
ייחוד נוסף של חברת k הוא שזו החברה הראשונה בתחום של מכירות באינטרנט בין לקוחות.
כמו כן, אין אף חברה כיום שמתחרה עם k וזאת משום שבאתר אפשר למכור הכול. לדוגמא: המצב הגיע לידי אבסורד כאשר מכרו באתר הסיני של חברת k ילדים. כמובן, שישנה מערכת שמסננת דברים כאלו. למעשה, באתר ניתן למכור כמעט כל דבר, החל מספר או שולחן וכלה ב"דייט" עם דוגמנית.

באתר מצויים גם פורומים בהם ניתן לשאול שאלות לגבי מוצר שמעניין את הלקוח, יש קהילות של אנשים וצי'אטים שם אנשים מתכתבים וחווים דעתם על מוצרים ובכך משתפים אחרים.

מדיניות החזרת מוצרים:

בחברת k אין מדיניות של החזרת מוצרים וזאת משום שלקוחות קונים מוצרים מלקוחות אחרים. לכן, מדיניות ההחזרה של המוצרים צריכה להיות תלויה באותו אדם מסוים שמכר את המוצר וזה משתנה מאדם לאדם. יתכנו מצבים בהם המוכר יאפשר לקונה להחזיר את המוצר במידה ולא נפגע, אך חברת k לא שותפה לתהליך החזרת המוצרים.

ערך המותג:

הצלחת המותג נבחנת ב- 2 רמות:

1. **הרמה האבסולוטית**- זוהי רמת ההערכה של קהל היעד למותג לפי הקריטריונים העיקריים שלו. איך קהל היעד תופס את המותג של חברת k ומעריך אותו. כיום, אנשים מעריכים מאד את חברת k משום שזהו אתר שאפשר למצוא הכול מהכול וכן החיפוש שם נעשה בקלות רבה. אנשים מעריכים את **נוחות הקניה** שבאתר וזאת משום שבאמת יש קטלוג מסודר ואפשר למיין מוצרים לפי ארצות בהן הלקוח מעוניין לבצע את הרכישה וכו'.
2. **ברמה היחסית**- כיצד מוערך המותג אל מול המתחרים, באופן השוואתי. מבחינה כלכלית- חברת k זו החברה המרוויחה ביותר מבין מתחריה. בנוסף על כך, זו חברה שנוסדה רק בשנת 1995 ובמרוצת השנים היא רק גודלת, רוכשת חברות ומותגים על מנת לתפוס נתח שוק גדול יותר ביחס למותגים/מוצרים מקבילים מול אותו קהל יעד.

השם k הוא כבר מותג משום שזה שם מוכר וידוע. זהו מותג מאד מפורסם וידוע עד כדי כך שגם כאשר מריצים חיפוש של מכירה וקניה של מוצרים באינטרנט מקבלים כל מיני חברות שעוסקות בנושא, אך בראש ובראשונה בראש הדף מופיעה חברת k, מה שמעיד על שמה הטוב.

חברת k מיתגה את עצמה בזכות העובדה שהצליחה לרכוש את אמון לקוחותיה, שזה בפני עצמו דבר שהוא יותר חשוב ממחיר המוצרים ואף מהשירות עצמו מכיוון שאם הלקוחות לא היו סומכים על האתר, הם בכלל לא היו מבצעים אף רכישה באתר.

- לגבי 4 רמות שניתן לבחון את המותג- זה לא רלוונטי כאשר מדובר במותג k היות וזה מותג כל כך חזק ומקובע שכמעט ואין בו כשלים. עם זאת, יש לו עוצמות רבות מאד, זהו מותג מפורסם וידוע וזה גורר את העוצמות אך לא את הכשלים.
- לגבי מוצרי גרעין ומוצרי סביבה- לא ניתן להגיד באופן חד משמעי שיש מוצרים שנמכרים יותר או פחות ממוצרים אחרים. יש מגוון רחב של מוצרים וכלל המוצרים ביחד הם ליבת העסקים ומספקים את ההכנסות לחברת k. למעשה, ההכנסות של החברה נובעות מכך שאנשים מוכרים באתר ולא משנה איזה מוצר.
- אין עוגן ספציפי שבזכותו מתקשר הלקוח עם החברה. בחברה כמו חברת k העוגן הוא עצם כך שלקוח רוצה לקנות או למכור מוצר. אותו לקוח מגיע בגלל מוצר ספציפי בו הוא מתעניין אך מוצר זה נותן לו גשר לשאר המוצרים. יכול להיות שאותו לקוח נכנס לאתר כדי לקנות מכשיר חשמלי ופתאום ראה עוד מוצר שעניין אותו. במקרה זה, העוגן היה אותו מוצר חשמלי ובעקבותיו אולי הלקוח יבצע עוד רכישות. ישנו מגוון עצום של מוצרים באתר אותם אפשר לקנות או לחילופין להציע למכירה.
- בסופו של דבר עלינו לבחון אילו מוצרים באתר חיוניים לי יותר ואילו חיוניים פחות. למעשה, לא ניתן לבדוק זאת באתר משום שהחברה בכל מקרה תרוויח מעצם המכירה של לקוחות וזה לא משנה מכירה של איזה מוצר.

תכנון הפער האסטרטגי:

ברגע שנוצר פער אסטרטגי בין המכירות בפועל למכירות הרצויות, יש לנו אפשרות לצמצם את הפער הזה על ידי 3 שיטות:

- צמיחה מוגברת- מצב בו לוקחים עסק קיים ובודקים באיזו צורה אפשר להגביר את המכירות באותו עסק. צמיחה זו קרתה בחברת k כאשר ניסתה לבדוק באיזו דרך תוכל להגביר את מכירותיה. למעשה, המכירות של k הינם בהיקף גדול מאד יחסית למתחריה אך הדרך שבחרה k כדי להגדיל מכירות הייתה דווקא מצד הנאמנות. היא פנתה לזווית מעט שונה, שהיא לאו דווקא רכישה של עסק אלא רצון לפעול בתוך העסק עצמו על מנת שיותר אנשים ימכרו באתר שלה וכתוצאה מכך, המכירות (הרווח) יעלה. למעשה, הרווח של החברה הוא מכך שאנשים שרוצים למכור באתר משלמים לחברת k. ברוב המקרים העלייה במכירות תביא לגדילה. במקרה של חברת k בזמן האחרון היא באמת גדלה בעקבות רכישת חברת shopping.com.
- צמיחה משלבת- רכישה של עסקים שקרובים לליבת העסקים שלי ועל ידי כך הגדלת הנתח שלי בשוק. חברת k רכשה את חברת shopping.com בין היתר בשל הטכנולוגיה. זה מביא את חברת k לצמיחה גבוהה יותר.
- צמיחה בהגוונה- זהו שילוב בין השניים הנ"ל. למעשה, חברת k צומחת צמיחה משלבת כי היא רוכשת חברות אחרות. כמו כן, לאחרונה רכשה את סקייפ שזהו בעצם ניסיון של החברה להחדיר את כל נושא התקשורת לאתר שלה. יש לציין עם זאת, שסקייפ עדיין לא פועלת באופן מוחלט בחברת k היות וזה בינתיים ניסיוני. (מעודכן ל – 2006).

גורמים המשפיעים על התנהגות הצרכן:

גורמים תרבותיים - זו התרבות קניה של הלקוחות שמגיעים לחברת - k. למרות כניסת האינטרנט לשוק, הרבה אנשים החליטו לבצע את קניותיהם עדין דרך חנויות מסורתיות. לכל אחד יש את תרבות הקניה שלו וזה משתנה בין אדם לאדם ובין חברה לחברה. חברת k מושכת את לקוחותיה על ידי כך שהיא מנסה להחדיר תרבות קניה דרך האינטרנט ואף תרבות כזו בה אנשים קונים אחד מהשני.

גורמים פסיכולוגיים - אנשים עוד לא מודעים לעובדה שבעידן האינטרנט ניתן לקנות הכול דרך האתר. בחברת k כמו בכל החברות שמוכרות דרך האינטרנט מנסים להחדיר את העובדה הזו של מתן פרטי אשראי באינטרנט וכו'. זה פסיכולוגי אצל האנשים, אולי מכורח הרגל, שלתת פרטי אשראי באינטרנט זה לא בטוח. חברת k על ידי paypal מנסה לשכנע את לקוחותיה לקנות דרך האינטרנט ושזה באמת בטוח ואף יש אחריות על הפרטים כלומר, הפרטים נמצאים רק ב paypal ולא עוברים לסוחרים עצמם, למוכרים.

גורמים חברתיים - כיום אנו רואים שעידן האינטרנט נכנס לשוק שלנו ויותר אנשים מבצעים קניות דרך אתרים ללא חשש. ניתן לראות בחברת k שעם הזמן, יותר ויותר אנשים קונים דרך האתר כי נכנסת מודעות לחברה שלנו. כמו כן, ניתן לראות שהמכירות משנה לשנה רק עולות.

מטריצת בוסטון: (לפי מוצרים שהחברה רכשה)

סמני שאלה -? מוצרים בעלי נתח שוק נמוך למרות שהשוק בצמיחה גבוהה. קיימת לגביהם אי וודאות גדולה. היעד העיקרי עבורם הוא הגדלת נתח השוק (עשוי להיות במחיר של וויתור על רווחים בטווח הקצר). בחברת k, ברביע הזה מצוי המוצר סקייפ אותו קנתה חברת k. כרגע הנתח שוק של סקייפ הוא נמוך, זה מוצר חדש ואי אפשר לדעת אם זה יחדור לשוק או לא. זו גרסה חדשה של k החליטה להכניס למערכת ועצם זה היא עדין לא נכנסה באופן מלא לפעולה בחברה.

כוכבים - מוצרים בעלי נתח שוק גבוה בשוק בעל צמיחה גבוהה. מזכים את הפירמה ברווחים גבוהים למרות שלא תמיד תזרים המזומנים מהם חיובי. היעד העיקרי עבורם הוא להפוך לפרות חולבות.

המותג shopping.com זה בעצם שם מותג שנרכש על ידי חברת k וכיום הוא תופס נתח שוק גבוה בשוק בגלל הקטלוג מוצרים הנרחב והמסודר באמצעותו אפשר להתמצא בקלות ולמצוא כל מוצר. כמוכן, השוק גם כן מצוי בצמיחה, היות וזה עידן האינטרנט שכל הזמן מתפתח והמודעות לאט לאט גוברת. מטרת חברת k היא להוריד את הכוכבים לפרה חולבת כדי שתמשיך לממן את הפירמה.

פרות חולבות – מוצרים בעלי נתח שוק גבוה בשוק בעל צמיחה נמוכה. מניבות לארגון משאבים רבים. מבטיחות את קיום הפירמה בטווח הקצר. חייבים כל הזמן לשמור ולשפר כדי לא להגיע למצב של כלבים. באתר של k, באופן כללי ניתן להגיד שמוצרי חשמל הם המוצרים הנמכרים ביותר. עם זאת, אמרה זו מסויגת היות וזה יכול להשתנות כל הזמן, זה דינאמי כי אנשים מוכרים את כל העולה על דעתם ולא דווקא מוצרי חשמל.

כלבים – מוצרים בעלי נתח שוק נמוך בשוק בעל צמיחה נמוכה. מניבים רווחים קטנים בלבד או אפילו הפסדים. כדאי לשמר במצב שמוצר זה הוא חלק מסל מוצרים. כיום בחברה אין פרות חולבות (בהתייחס למוצרים שהחברה רכשה לאחרונה). עם זאת, ניתן לומר שחלק מהמוצרים בחברת k נמכרים יותר וחלק פחות כך שיש לה תיק מוצרים שהוא מאוזן. אין באפשרותנו לדעת בדיוק את הכמויות של מה שנמכרו היות והקניות נעשות באמצעות החברה, אך מאנשים פרטיים. מוצרים שהם כלבים אלו בדרך כלל מוצרים שוליים כמו אביזרים למיניהם.

SWOT

אחד הכלים שבאמצעותם מאבחנים את הסביבה העסקית בה אנו פועלים. אנו רוצים לבדוק במה אנחנו חזקים, טובים.

תוצקה - בחברת k ישנן נקודות חוזקה שהן הטכנולוגיה החדשה שלא מצויה כיום באף חברה אחרת בשוק, שעוסקת באותם עסקים של מכירה וקניה באינטרנט. זו נקודה מאד משמעותית מבחינת חברת k משום שהטכנולוגיה מאפשרת לה עבודה מהירה יותר והזנה מהירה יותר של נתונים.

חולשות - בחברת – k כמו בכל חברת אינטרנט אחרת, שעוסקת באותו תחום, יש את הבעיה של אמינות בקרב הלקוחות. זו חולשה מסוימת שהחברה מנסה להתמודד איתה ועושה זאת בהצלחה נוכח כך שבעקבות רכישת paypal באמת הרווחים של k עלו, פרסמו יותר באתר וכן לקוחות קנו יותר ללא חשש.

הזדמנויות - בכל הזדמנות שצצה, חברת k היא חברה שמחפשת דב כאלו, היא מחפשת הזדמנויות לשנות ולשפר. גם בתחום הטכנולוגיה וכן בתחום האמינות בקרב הלקוחות.

לא ממזמן הייתה באמת הזדמנות לקנות את סקייפ וחברת – k קנו את התוכנה הזו בתקווה שזה יפתח חלון הזדמנויות נוסף בפניה היות וזהו תחום חדש שהיא מנסה להכניס וזו לא ליבת העסקים של k. יש לציין שגרסה זו עדין ניסיונית ועוד לא פועלת באופן מלא בחברה.

איומים - בעידן האינטרנט תמיד יש איומים מצד המתחרים, תמיד קיים החשש שחברה שעובדת מול אותו קהל יעד במקביל תמצא טכנולוגיה חדשה או תרחיב את תחומי פעילותה ולכן חברת k כל הזמן עם "היד על הכוונת" ובודקת מתי היא יכולה לרכוש עוד חברות מתחום העסקים שלה או מתחום עסקים לגמרי שונה שהיא יכולה להתחיל ולפתח אצלה.

נספח 10 – ניתוח ערך המותג של חברת L

רמה אבסולוטית:

מאחר וחברת L – תופסת נתח שוק גדול, מוצריה מגוונים ומתחדשים דרך קבע, יתרונותיה לעומת מתחריה בולטים: נעלי "בועת האוויר", בקרת איכות קפדנית, חיי מוצר ארוכים, פניה ומענה לרבדים שונים של קהלי מטרה - הצרכנים נהנים באופן מוחלט ממוצריה ומכל הקשריה.

רמה יחסית:

המותג של חברת L מוערך על ידי המתחרים בהיותו מוביל בשוק ובעל יתרונות בסדרות מוצרים מסוימות ואיכותיות.

רמה 1-עוצמות וכשלים

מותג L נהנה מתדמית איכותית המשקפת מוצר ייחודי וחברה יציבה. החברה מובילה בתחומה, ואולם עדיין פועלת פעילות מאסיבית בתחום השיווק ומוצרים חדשים. בתחום גורמי הכשל ניתן למנות את המחירים הגבוהים של המוצרים.

רמה 2-מוצרי גרעין ומוצרי סביבה

מוצרי הגרעין- הם החלק שנותן את עיקר הכנסותיה של החברה. בחברת L – מהווים הנעליים את עיקר הפעילות העסקית של החברה. בשנים האחרונות קיימת מגמה של הצטרפות מוצרי הלבשת הספורט של החברה כחלק ממוצרי הגרעין ומהווים נתח נכבד מהכנסות החברה.

מוצרי הסביבה-

המוצרים הנלווים של L הכוללים: ציוד ספורט, כובעים, תיקים, מיזעים וכדומה, מוצרים אלו מניבים פחות רווח ואולם מספקים מערך כולל של מוצרי ספורט תחת קורת גג אחת.

רמה 3 - איתור העוגנים, הבידול שלהם והמגוון

עוגן

מוצר העוגן של חברת L הם נעלי הספורט ובעיקר נעלי "L אייר" בזכותם נוצר קשר בין הלקוח לבין שאר מוצרי החברה.

בידול

"L אייר" של חברת L יצר בידול מהחברות המתחרות ותדמיתו החיובית תורמת לביקוש קבוע לקבוצת המוצרים של החברה.

מגוון

סל המוצרים הנרחב של חברת L המקיף את תחומי ההנעלה, ההלבשה ואביזרים נוספים נותן פתרון מקיף לצרכני הספורט ולמקצועני הספורט לצרוך את מוצרי החברה.

רמה 4 – מיון של כל אחד מהאלמנטים שהועלו באופן יחסי – בחברת L שזוהי

חברה גדולה בשוק ההנעלה ולכן על מנת לשמור על המוניטין בקיים החלוקה בין הרמות הקודמות כמעט שווה, כלומר 20% ממשאבי החברה מופנים לפתרון כשלים וחיזוק עוצמות, 40% מופנים לפיתוח מוצרי גרעין וסביבה ו – 20% הנותרים מופנים ליצירת מגוון ובידול העוגנים.

סיכום מנהלים

שלום,

בואו נעצור רגע את הזמן ונסתכל בתמונה הבאה :



כ-8% מהאנשים המופיעים בתמונה הזאת סובלים מקשיי נשימה כאשר המחלה המוכרת לכולנו היא האסטמה ; חלק מחולי האסטמה מטופלים באמצעות משאפים אך רובם מטופלים מדי יום ביומו באמצעות מכשיר האינהלציה.

קשיי נשימה היא בעיה רפואית קשה אשר ככל שהחברה מתקדמת יותר כך גדל מספר הסובלים ממנה ; זאת עקב זיהום אוויר, לחץ זמן וסיבות נוספות. חברות התרופות פיתחו תכשירים שונים על מנת לטפל בקהל הסובלים מקשיי הנשימה אך לא חשבו צעד אחד מעבר לכך.

נסתכל לרגע קט על מדינת ישראל ; במדינת ישראל חיים כ-6,000,000 איש, מבחינה סטטיסטית כ-420,000 איש סובלים מאסטמה. אופן הכנת האינהלציה כרוך בהכנת תרכובת בת שלוש תרופות שונות שאותן צריך לשים במינון מדויק וביחס קבוע, תהליך זה אורך בממוצע כ-5 דקות מדי יום.


בחישוב פשוט מדינת ישראל "מבזבזת" מדי יום 2,100,000 דקות אך ורק על עירוב החומרים ; מדי שנה 766,500,000 דקות!!!

על מנת לעזור לקהל האסטמטיים ועל מנת לחסוך למשק זמן יקר פיתחנו את

מכשיר ה-

**EASY
BREATH**

מכשיר זה נולד לאחר סקר רחב ומקיף שערכנו בקרב חולי אסטמה, קרוביהם, רופאים ואחיות. מהסקר עלה שמלבד הבעיות שפירטנו עלולות בעיות חמורות נוספות: אופן הכנת התרכובת אינו נוח וגורם לרתיעה מצד המכין זאת בשל השימוש במזרקים, הלכלוך שנוצר בגלל הנוזל שנשפך וחוסר הניידות הכרוך בסחיבת שלושה בקבוקים שונים, הדבר גורם לחוסר יכולת של חולים צעירים להכין בעצמם את התרכובת ולקושי לבוגרים שבאוקלוסייה. כתוצאה מכך אנשים רבים נמנעים מלבצע את הטיפול החיוני לבריאותם ומסתכנים לעיתים אף ב**מוות**.

בשל כל הסיבות שפורטו קיים צורך אמיתי במתן פתרון לכל אותן בעיות וזאת לאור השוק הרחב שנתקל בבעיה זו.  לשם כך פיתחנו את מכשיר ה- **EASY BREATH** שבאופן פשוט ואמין וזול פותר את כל משתמשי האינהלציה מהצורך בהכנת התרכובת ומהסיכונים הנלווים. המכשיר מורכב משלושה תאים שבכל אחד מהם נמצאת אחת התרופות הדרושות להכנת התרכובת ועל ידי לחיצה על כפתור תישפך מכל מיכל הכמות המדויקת מאותה תרופה כך שבמיכל התחתון תורכב לה התרכובת ועל ידי לחיצה על כפתור שני תישפך התרכובת היישר לתוך מכשיר האינהלציה. כך בעלות נמוכה מאוד נייצר מכשיר שייתן מענה טוב ואמין לכל משתמשי האינהלציה מבלי לייקר בצורה משמעותית את העלויות של הצרכנים בשל השימוש באינהלציה, ע"י כך נוכל לאפשר לכל אדם להינות מבריאות תקינה יותר.

אנו פונים אליכם על מנת שתעזרו לנו לעזור לקהל הסובלים. ההשקעה היא כדאית, משתלמת ומספקת; בעזרתכם נוכל להצעיד את הרפואה שלב נוסף קדימה ולהקל על חייהם של מאות אלפי בתי אב בישראל. בהמשך התוכנית העיסוקית תוכלו לראות בפרוטרוט את הבעיה שבפניה עומדים אלו הסובלים מקשיי הנשימה, את פוטנציאל השוק הכולל סקר רחב ומקיף, את מטרתו ותיאורו של המוצר, את האסטרטגיה השיווקית שבאמצעותה נכבוש את השוק, את התחזית לשנים הקרובות ותוכנית הפיתוח של המוצר לטווח הארוך. כולנו תקווה כי תענו לבקשתנו ותשקיעו במוצר למען עתיד טוב יותר.

תקציר מנהלים

שערות על הכרית הן תופעה נורמאלית, מדי יום, נושרות כמאה שערות - ואחרות תופסות את מקומן במחזור צמיחה של שלושה עד שישה חודשים. הבעיה היא, כאשר קצב הנשירה מהיר מקצב החידוש והצמיחה, זוהי התקרחות, הבעיה קיימת בד"כ אצל גברים.

אנו, ממציאי התכשיר המהפכני **Hair4u**, פונים לגברים שאכפת להן מהופעתם החיצונית ואשר מאסו בקרחת ובטיפולים הקיימים כיום למניעתה.

1.א. תיאור החברה ובעלי התפקידים:

מדובר בחברה צעירה ואמביציוזית, המורכבת משלושה בעלי תפקידים מוגדרים, שכל אחד מהם מומחה בתחומו:

1. **מנכ"ל** - (34, נ+2), בעלת תואר הנדסאי אדריכלות ועיצוב פנים.
2. **סמנכ"ל כספים** - (32, נ+1), בעלת תואר הנדסאי אלקטרוניקה.
3. **סמנכ"ל פיתוח** - (29, ר), מומחה בעל שם עולמי לכוח אדם והנעת עובדים.

1.ב. חזון:

Hair4u - המוצר מס' 1 בהצמחת שיער !

1.ג. יעדים:

בשנה 1: פריצה לשוק הישראלי.

בשנה 2: ביסוס בשוק הישראלי :

Hair4u כובש נתח של 20% מהשוק הישראלי.

בשנה 3: פריצה לשוק האמריקאי.

בשנה 4: ביסוס מעמד החברה בשוק האמריקאי :

Hair4u כובש נתח של 15% מהשוק האמריקאי.

בשנה 5: פריצה לשוק האירופי.

בחרנו להתמקד תחילה בשוק האמריקאי משום שלמרות היותו של השוק האירופי קרוב יותר לשוק הישראלי מבחינה גיאוגרפית, הרי שמבחינה מנטאלית – קרוב יותר השוק האמריקאי לשוק הישראלי, בעוד השוק האירופי מוגדר כ"סגור" ו"קר", נהנה השוק האמריקאי מפתיחות ומוכן הוא לקבל מוצרים חדשים וחדשניים.

1.ד. תיאור המוצר:

Hair4u הינו תכשיר מהפכני להצמחת שיער, מדובר בתכשיר טבעי, המבוסס על צמחים ופרחים, הגדלים בישראל (כגון: ג'ינג'ר, חילבה, תימין, לואיזה, מרווה ורוזמרין), ללא תהליכים כימיים או חומרים כימיים נוספים. מכאן, שאין כל סיכון או תופעות לוואי בשימוש בתכשיר.

התכשיר נמכר בקופסא ייחודית, המספיקה לחודש ימים, במנות של 150 ג' (בדומה לדאודורנט לגברים), במחיר התחלתי של 150 ₪.

אופן השימוש: יש למרוח את התכשיר פעם ביום על האזור הרצוי.

1.ה. המפתח להצלחה:

- תכשיר טבעי ללא כימיקלים.
- נמכר ללא מרשם רופא.
- ללא תופעות לוואי.
- מחיר נוח לכל כיס.
- נוחות רכישה בסניפי הפארם השונים.
- תוצאות נראות לעין במהירות מפתיעה.

1.1. **תמהיל השיווק:**

עפ"י מודל 4P's נלקחים כל אחד מהאלמנטים וניתן לראות באופן אינטגראלי את השפעתם על האסטרטגיה השיווקית:

1. **Product** - המוצר – כמתואר בסעיף ד' לעיל.
2. **Promotion** - המכירות – אחריות ההפצה, הפרסום וקידום המכירות – ע"י חברת אינטרקוסמא בע"מ.
3. **Price** - המחיר – 150 ₪ לקופסא המכילה 150 גרם ומספיקה לחודש.
4. **Place** - המיקום – בסניפי הפארם השונים, בסמוך למוצרי הטיפוח לגבר (דוגמת דאודורנט, קצף גילוח וכיוצ"ב).

1.1. **תזרים המזומנים הצפוי:**

פירוט תזרים המזומנים בדו"ח פיננסי, רצוי לצרף לנספחים (בעבודה המקורית התזרים צורף לנספחים):

פירוט אחוזי שליטה בחברה:

ש"ח	100,000	← 40%	גב' מסרנו ורד
ש"ח	62,500	← 25%	מר שרון ימטוביץ'
ש"ח	62,500	← 25%	מר גרוסמן אסף
<hr/>			
ש"ח	225,000	← 90%	סה"כ הון עצמי:
ש"ח	25,000	← 10%	מימון זר נדרש:
<hr/>			
ש"ח	250,000	← 100%	סה"כ:

עלויות קבועות [חודשיות]:

ש"ח	24,000	משכורות הנהלה [3X]:
ש"ח	30,000	עלויות משכורות ע. ייצור [6X]
ש"ח	18,000	פיתוח [3X]:
ש"ח	10,000	שכירות:
<hr/>		
ש"ח	82,000	סה"כ עלויות קבועות חודשיות:

עלויות משתנות [1000 יח']:

ש"ח	4,000	חשמל:
ש"ח	24,000	חומרי גלם:
ש"ח	2,000	שינוע:
ש"ח	10,000	שכר עובדי ייצור:
<hr/>		
ש"ח	40,000	סה"כ עלות ייצור 1000 יח':

שיעור מס: 36%

ש"ח	40.00	עלות ייצור [יח']:
ש"ח	80.00	מחיר מכירה לזולה [יח']:
ש"ח	150.00	מחיר מכירה מומלץ לצרכן [יח']:

חישוב סה"כ עלויות חודשיות:

ש"ח	82,000	קבועות:
ש"ח	40,000	משתנות:
ש"ח	122,000	סה"כ:

$QBE = FC / (P - V)$

2,050

נקודת איזון [יח']:

תחזית מכירות בישראל:

רווח נטו (בביכ"מ)	EBIT	יחידות			
XXX ש"ח	-78,000.00	100	חודש ראשון לשיווק		
XXX ש"ח	-70,000.00	300	חודש חמישי לשיווק		
XXX ש"ח	-42,000.00	1,000	חודש שביעי לשיווק		
ש"ח	24,320.00	ש"ח	38,000.00	3,000	חודש עשירי לשיווק
ש"ח	75,520.00	ש"ח	118,000.00	5,000	חודש שלושה עשר לשיווק
ש"ח	152,320.00	ש"ח	238,000.00	8,000	חודש שמונה עשר לשיווק
ש"ח	203,520.00	ש"ח	318,000.00	10,000	חודש עשרים וארבע והלאה לשיווק

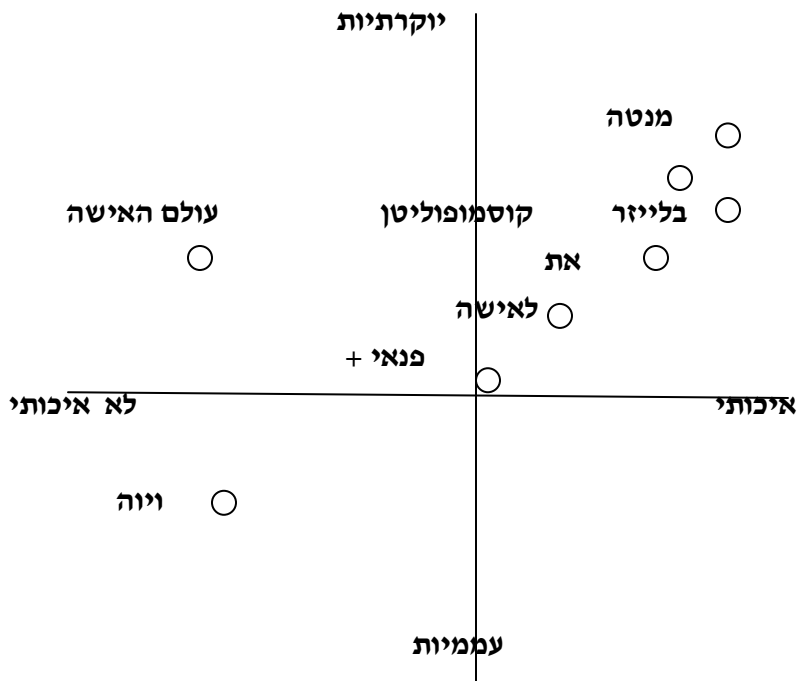
תחזית מכירות בישראל:

<u>רווח נטו (בניכוי מס) בש"ח</u>	<u>EBIT בש"ח</u>	<u>יחידות</u>	
XXX	78,000.00	100	חודש ראשון לשיווק
XXX	70,000.00	300	חודש חמישי לשיווק
XXX	42,000.00	1,000	חודש שביעי לשיווק
24,320.00	38,000.00	3,000	חודש עשירי לשיווק
75,520.00	118,000.00	5,000	חודש שלושה עשר לשיווק
152,320.00	238,000.00	8,000	חודש שמונה עשר לשיווק
203,520.00	318,000.00	10,000	חודש עשרים וארבע והלאה לשיווק

מתחרים

מטרתנו העיקרית לזהות את המתחרים הקרובים והרחוקים בעזרת המפה התפיסתית, שבה ניתן לראות כיצד הצרכן תופס את מיצוב המתחרים. כמו כן אנו לומדים את העדפות הקריאה של המגזינים מתחרים, מודעות אוכלוסיית הקוראים למגזיני אופנה בחו"ל, נושאי המדורים במגזינים הנקראים ביותר, הכרת המתחרים על יתרונותיהם וחסרונותיהם בהקשר למחיר המכירה של המוצר, מחיר הייצור ואופן שיווק המוצר. מגזין האופנה "מודה" הינו מוצר ראשון מסוגו בארץ, דהיינו, מוצר חדשני, אופנתי ודינאמי. בשל היותו חדיש וייחודי בתחומו, המגזין ייחנה מבלעדיות בשוק ללא מתחרים לפחות בהתחלה, אך בשל הכרה מעמיקה עם תחום העיתונות, מגזינים נוספים עם אוריינטציה אופנתית יוצרו כ"פטריות לאחר הגשם".

המפה התפיסתית:



חסמי כניסה לשוק

1. חדירה לשוק - אנו מעריכים כי הקושי המהותי ביותר בכניסתנו לשוק יהיה החשש הטכנולוגי מהשימוש במוצר, לכן, בתהליך השיווק האיטי, נציב מספר דיילות-מסבירות בכל סניף וזאת על מנת שיוכלו לתמוך ולעזור לצרכנים החוששים מחידושים טכנולוגיים.
2. גיוס הון – ההשקעה הראשונית בפרויקט ב כ- 3.16 מיליון ₪, זאת בנוסף להון העצמי בגובה 0.5 מיליון ₪ שיושקעו בחברה. הסכום בחלקו הגדול הוא תנאי לפתיחת החברה ולפיתוח המוצר.

S.W.O.T ניתוח

יתרונות Strengths	חסרונות Weakness
הזדמנויות Opportunities	איומים Threats

יתרונות Strengths

- ✓ חסכון במספר הפעמים אשר על הלקוח לקחת את התרופה מבית המרקחת.
- ✓ המכשיר בטיחותי.
- ✓ חיסכון בזמן לאדם ולחברה.
- ✓ המכשיר קל לשימוש, אין צורך בהתמקצעות.
- ✓ התמהיל מוכן מראש, אין צורך להכינו לפני כל שימוש.
- ✓ ישנו רק בקבוק אחד במקום שלושה.
- ✓ אופן הניקוי של המכשיר הוא פשוט ויעיל.
- ✓ בלעדיות בשוק, כאשר יכנסו חברות נוספות לחברה שלנו עדיין יישאר יתרון בגלל אפקט הראשוניות.

חסרונות Weakness

- ✗ רווח קטן בטווח הזמן הקצר על מנת להכניס את המוצר לשוק.
- ✗ אין לנו גישה ישירה ללקוחות.
- ✗ עלינו "ללמד" את השוק להשתמש במוצר ולגרום ללקוחות להרגיש צורך במוצר.
- ✗ יש לקוחות שיטענו שהמוצר מיותר כיוון שאין חובה בקיומו.

הזדמנויות Opportunities

- ☺ קופות חולים ובתי מרקחת יפרסמו את המוצר אשר יכלול הנחות לבעלי הביטוחים של קופות החולים.
- ☺ בעולם תמיד יש עליה ברמת החיים, הצרכנים ירצו לפשט את מהלך החיים כיום לעומת העבר.
- ☺ את הרעיון ניתן לנצל לתחומים נוספים הקשורים בתרבות של תרופות אשר לאו דווקא קשורות לנשימה.

איומים Threats

- ✂ כניסת חברות מתחרות לשוק אשר יציעו מוצר דומה.
- ✂ חברת תרופות מתחרה תייצר בעצמה את המוצר.
- ✂ התקנים בנושא עלולים להחמיר.

S.W.O.T מודל

יתרונות/חוזקות/נקודות עוצמה

היתרון המשמעותי הראשון של ה - Speak @ Skype הוא שהלמידה מתקיימת בהתאמה אישית לתלמיד בזמנים גמישים לפי בחירתו של התלמיד והלמידה מתבצעת כאשר התלמיד בביתו כך שאין לו צורך להתאמץ ולצאת מהבית בניגוד לשיעורים פרטים אצל מורים, קורסים במסגרת בתי ספר וכד'.

יתרון משמעותי שני הוא שהתוכנה נוחה מאד לתפעול, פשוטה להבנה (אין צורך בידע מעמיק בתחום המחשבים), לא דורשת דבר מלבד חיבור לאינטרנט ומותקנת ללא עלות (ערכת מיקרופון ואזניות מסופקת על ידינו ללקוח ללא עלות נוספת), למעשה עלות השימוש היחידה של ה - Speak @ Skype היא התשלום עבור השיעורים אשר נקבעים ע"י התלמיד.

יתרון משמעותי שלישי, הוא שהלמידה מתבצעת בעזרת מורים מרחבי העולם, וכל מורה מלמד את שפת האם שלו, כך שההיכרות שלו עם השפה היא מקסימאלית, המורים הם מקצועיים ויעברו הכשרה לפי תוכנית ההדרכה.

חסרונות/חולשות

החסרון הראשון של ה - Speak @ Skype דומה מאוד לחיסרון של השיעורים פרטיים אצל מורים- בשיטה הרגילה, בראשית דרכם, כלומר כמות התלמידים ב - Speak @ Skype בראשית דרכו לא תהיה גדולה ולכן ייקח עוד זמן עד שמגוון השפות יהיה רחב. בתחילת הדרך יפתחו שיעורים במגוון מצומצם (4-6 שפות).

החסרון השני של ה Speak @ Skype הוא שלא לכל אדם שמעוניין להצטרף וללמוד ב Speak @ Skype יש את התשתית המתאימה שדורשת מחשב וחיבור לאינטרנט.

החיסרון השלישי של ה - Speak @ Skype הוא הלקוחות לא יקבלו את השיטה החדשה ויעדיפו להישאר עם השיטה הקיימת, היות והם יותר מורגלים אליה, כמובן , שאם הלקוחות יעדיפו להישאר עם השיטה הקיימת שהיא שיעורים אצל מורים פרטיים או בקורסים פרונטאליים, זה יחזק את השיטה הישנה ויפגע בקצב המכירות של ה - Speak @ Skype.

הזדמנויות

התפתחות שוק האינטרנט בשנים האחרונות נותנת הזדמנות לשווק את שיטת הלימוד של Speak @ Skype לכמות גדולה של צרכנים , היות והיום כמעט בכל בית אב יש חיבור לאינטרנט .

הזדמנות נוספת היא הצורך של כל אדם להתפתח ולהכיר שפות נוספות על מנת להצליח בקריירה בינ"ל או על מנת להיות בעלי יכולת לתקשר עם אנשים ברחבי העולם אשר דוברים שפות שונות.

ברור שהצלחת השיטה תגביר את התחרות בתחום לימוד השפות, ותוריד את המחירים בשיטות השונות משיטת Speak @ Skype על מנת לעמוד בתחרות, כמובן שירידת המחירים תגרום לעלייה בביקוש בשוק.

סיכונים/אימים

קיומן של חברות מתחרות בתחום לימוד השפות כמו : וול סטריט או ברליץ מהווה איום על –Speak @ Skype היות ואותן חברות מתחרות יוכלו להוזיל את העלויות שלהן וכתוצאה מזה את המחירים שלהם.

סיכון נוסף שקיים הוא כניסה של חברות נוספות שיספקו שירות דומה לשירות של .Speak @ Skype

תיאור השוק

עגלת הקניות החכמה **Shop Vision** תיכנס בשלב ראשון אל ענף רשתות שיווק המזון ובתי הכולבו השונים כגון: מגה, קוסמוס, שופרסל-דיל וכו'. ממחקר של חברת BDI (ביזנס דאטה ישראל) עולה כי סך המכירות של ענף זה הסתכם בשנת 2004 בכ-93 מיליארד שקלים, ענף המזון ומוצרי הצריכה הנו ענף הקמעונאיות בעל הנתח הגדול ביותר – כ-34% מסך הענף המסתכם בשנת 2004 בכ-32 מיליארד שקלים.

השווקים בענף המזון ומוצרי הצריכה מתחלקים לשלושה שווקים עיקריים:

1. **השוק המאורגן** - הכולל את שופר-סל בע"מ, רבוע כחול - ישראל בע"מ וקלאבמרקט רשתות שיווק בע"מ.
2. **שוק הרשתות הפרטיות** – שוק זה כולל רשתות שיווק פרטיות אחרות, אשר להן מספר מצומצם יחסית של סניפים.
3. **השוק הפרטי הלא מאורגן** – בשוק זה למעלה מ-6,000 חנויות מכולת וסופרמרקטים הפועלים באופן פרטי.

רובו העיקרי של ענף המזון ומוצרי הצריכה נמצא בשוק המאורגן (45% מכלל הענף).

בשלב ראשון, נבצע החדרת המוצר בשוק זה. בשלב השני, נבצע החדרת המוצר גם לשווקים האחרים - שוק הרשתות הפרטיות והשוק הפרטי הלא מאורגן.

התפלגות השווקים בענף המזון ומוצרי הצריכה, בשנת 2004 :



הרשתות באמצעותן פועלות החברות בשוק המאורגן הינן רבות ומגוונות

בשלב החדירה השני, יכנס מוצר ה- **Vision Shop** לרשתות ענף התאורה, החשמל וכלי הבית השונים.

ממחקר של חברת BDI עולה כי סך ההכנסות בענף זה בשנת 2004 הגיע לכ- 235 מליון שקלים. ישנן 3 רשתות המובילות.

מספר סניפים בשוק זה :

M רשתות שיווק – כ- 25 סניפים.

N – כ- 40 סניפים.

בשלב הבא נייצא את המוצר שלנו לחו"ל למרכזי שיווק המזון השונים ולרשתות תאורה, חשמל וכלי בית.

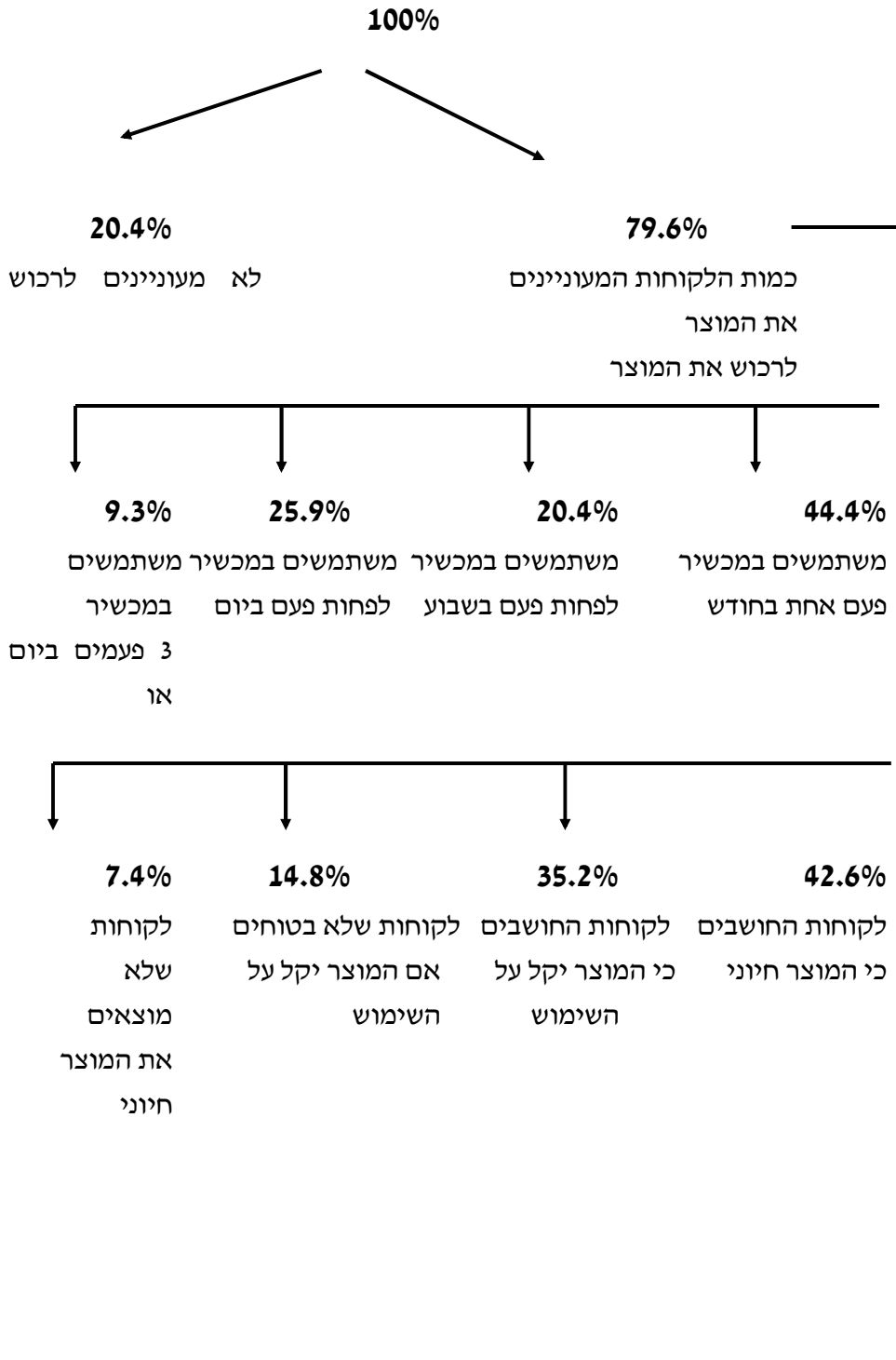
רשת M הינה רשת בינלאומית, לה למעלה מ- 2,500 סניפים ב-68 מדינות.

לאחר החדרת המוצר בסניפיה בארץ, נחדיר את המוצר גם לסניפיה השונים ברחבי העולם.

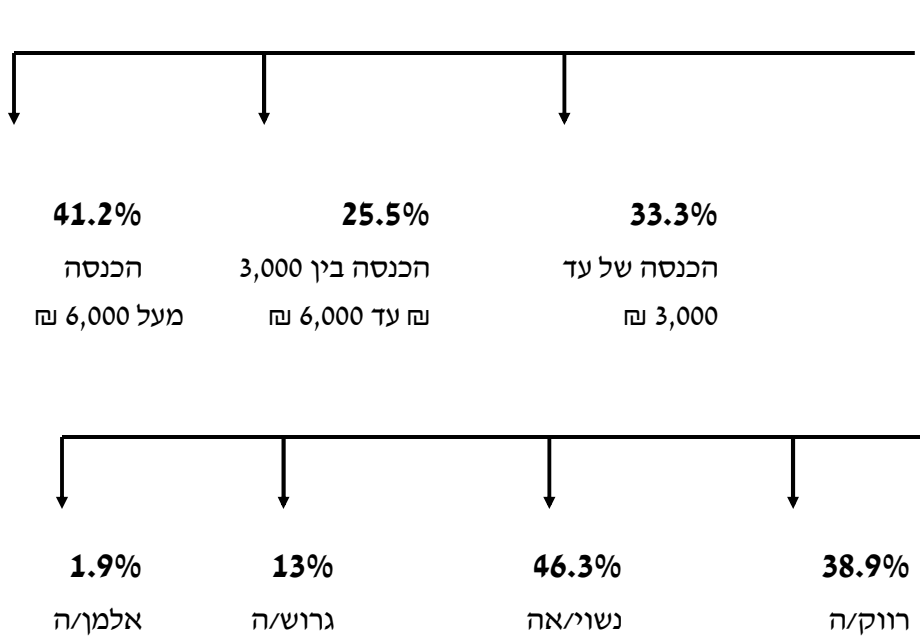
חדירה מוצלחת של מוצר שלנו בסניף המקומי, יביא לחדירתו של ה- **Vision Shop**

גם בסניפיה הרבים של הרשת ברחבי העולם (לרשת O מעל 200 סניפים ב-30 מדינות).

פוטנציאל השוק



המשך פוטנציאל השוק :

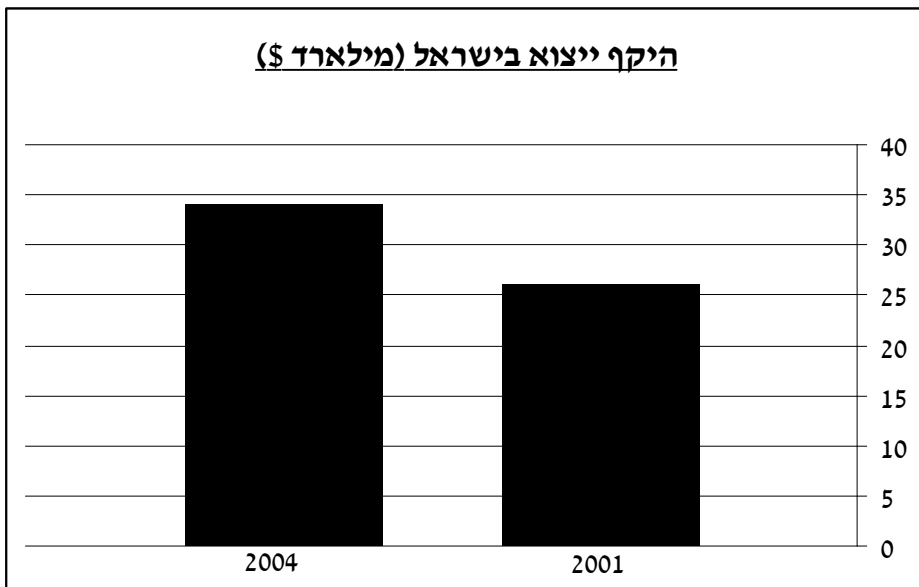


גודל שוק פוטנציאלי

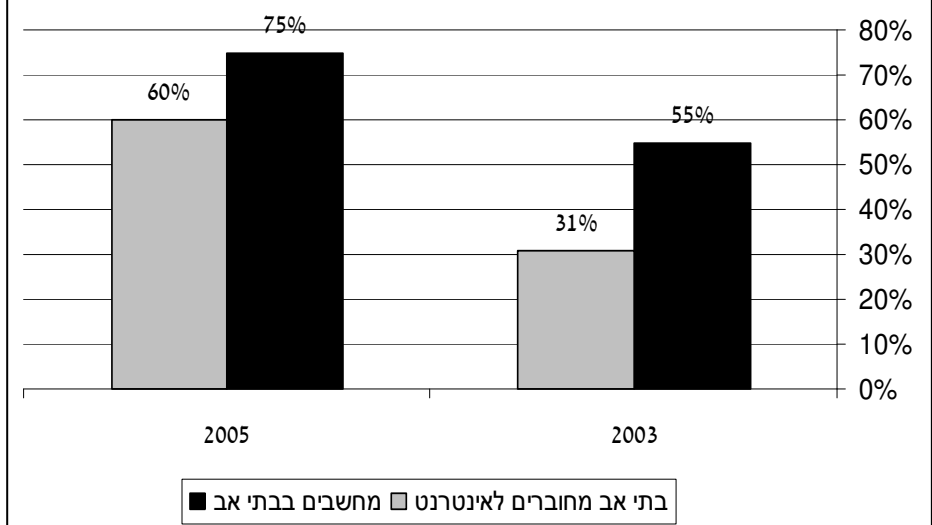
הואיל והחברה אותה אנו מקימים נותנת את שרותיה דרך רשת האינטרנט גודל השוק שלה איננו מוגבל רק למדינת ישראל אלא לכל אדם ברחבי תבל שיש ברשותו מחשב אישי וחיבור לרשת האינטרנט.

אם להעריך על פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה הרי שגודל השוק הפוטנציאלי במדינת ישראל בלבד לשנת 2003 הוא 1,780,900 איש (מעל גיל 14).

הצפי לסוף שנת 2005 - 60% ממשקי הבית בישראל מחוברים לאינטרנט מהיר, גידול של 50% משנת 2003.



משקי הבית בישראל בעלי מחשב אישי והמחברים לאינטרנט



הערכת צרכי השוק

כידוע, ישנו קשר ברור בין הצלחה עסקית לבין חדשנות, חברה המפתחת ומשווקת מוצרים חדשים בולטת בצורה משמעותית בהשוואה למתחרים ולעיתים קרובות נתפשת כמנהיגה של אותו ענף, המוצרים המקבילים, שיתפתחו בשלב מאוחר יותר, ייעלמו עם הזמן, ולפיכך יגרמו ל - Hair4u להתחזק עוד יותר, החדשנות חייבת להיעשות, וזאת כדי להיות מוביל בענף.

בפיתוח Hair4u לקחנו בחשבון 3 סוגי צרכים :

1. **צרכים גלויים** – התייחסנו להצהרות שנראות בשטח כגון :

גברים רבים מקריחים ואינם מתביישים להודות בכך שהם מחפשים פתרונות לבעיה, הגברים החדשים מטפחים את עצמם ואינם חוששים להשקיע כסף בהופעתם החיצונית.

2. **צרכים סמויים** – לעיתים אובדן השיער עלול לגרום לירידה בביטחון העצמי ולירידה בדימוי העצמי של המתקרח (הרחבה בהמשך).

3. **צרכים חזויים** – אופנת ה"קוז'אק", הרווחת כיום אמנם מסתמנת כ"מכשול" בפני כל תכשירי הצמחת השיער, אך בל נשכח, כי מדובר ב"אופנה" שמטבע הדברים עתידה לחלוף מן העולם, בסופו של דבר, יחזרו הגברים ויחפשו את הפתרון המתאים והפשוט ביותר להצמחת השיער הקרקפת.

לעומת זאת, הולכת ומתפתחת המודעות הגברית להופעה החיצונית:

"הגבר החדש, בן המאה ה-21, יהיה שונה בהופעתו מהגבר המוכר לנו ודומה יותר לגבר שנולד בתחילת המאה ה-20. הוא יהיה עדין יותר במבנה גופו, שיערו יהיה מעוצב, פניו מאופרות, בגדיו עשויים מחומרים מורכבים מווסתי קור וחום ושום דבר בהופעתו החיצונית לא יסגיר את מינו (מתוך "מקטורן לאישה, מחשוף לגבר"; פנים, כתב עת לתרבות, חברה וחינוך, פברואר 2000).

עם התפתחותו של "הגבר החדש", החברה שמה לה למטרה להיות פורצת הדרך בתחום הצמחת השיער, עד לרגע זה, למרות ניסיונות עבר כושלים של חברות ענק, לפתח תכשיר מצמיח שיער, (בניגוד לתכשירים מונעי נשירה, הנמצאים בשוק למכביר), טרם קיים בשוק תכשיר כזה.

4. התקררות וסקס אפיל

לתופעת ההתקררות השפעה מכרעת על איכות חייו של הגבר ועל מידת הסקס-אפיל המיוחסת לו.

תוצאות סקר טלפוני שנערך על ידי מכון ברנדמן, בנובמבר 2003 מוכיחות כי אוהדי כדורגל בישראל מעדיפים בלורית מלאה.

האם שחקני כדורגל יפים יותר הם גם מצליחים יותר?

רוב מוחלט בקרב אוהדי הכדורגל בארץ (94%), אומרים כי קיים קשר כזה, 67% אומרים כי המראה הטוב יותר מבסס את מעמדו של השחקן בקבוצה, 70% סבורים הוא יתרום להצלחתו עם נשים, ו-74% צופים כי ישפיע על השתתפותו במסעות פרסום.

מרכיב מרכזי של מראה שחקן הכדורגל הוא השיער. ארבעת המקומות הראשונים ברשימת השחקנים המושכים, כפי שהורכבה בסקר אוהדים ראשון מסוגו - שייכים לבעלי שיער מלא: גיובאני רוסו מוביל את הרשימה, ואחריו מדורגים שמעון גרשון, שביט אלימלך, ומיכאל זנדברג.

אוהדי כדורגל מעדיפים שחקנים בעלי שיער מלא - וממליצים בפני שחקנים המתחילים להקריח למהר ולטפל בקרחת שלהם, תוך פניה לרופא או שימוש בתרופת מרשם.

אלה המסקנות הברורות העולות סקר ראשון מסוגו, שבחן את היחס בין המראה החיצוני ומצב השיער ובין אהדת שחקני כדורגל בישראל.

כאשר מדובר בטיפול בהתקרחות - יש לאוהדי הספורט הישראלים דעה חד משמעית – 81% סבורים כי כדאי לשחקן לטפל בהתקרחות שלו, 33% ממליצים להתחיל לעשות זאת כבר בנשירה קלה, כשמתחילים לראות דלדול קל במפרצים או בקודקוד הראש.

לגבי אופן הטיפול והפעולה הנדרשת - ממליצים 48% על פניה לרופא, 15% על שיחה עם רוקח, 27% שולחים את השחקן לחפש מידע באינטרנט - ו- 23% יודעים להמליץ על שימוש בתרופת מרשם המיועדת לטיפול בהתקרחות.

252 גברים ונשים, שהשתתפו בסקר טלפוני שנערך על ידי מכון ברנדמן התבקשו גם לציין סיבות למראה לא מושך בקרב אותם שחקני כדורגל שאינם מוצאים חן בעיניהם – 20% מהנשאלים ציינו סיבות הקשורות בשיער כבסיס להעדר המשיכה שלהם לאותם שחקנים: "ראש קירח", "קו שיער נסוג" ו"תסרוקת לא אופנתית" היו חלק מהנימוקים.

שלוש התסרוקות המועדפות על המשתתפים בסקר - בסדר יורד - הן שיער קצוץ (60%), שיער מלא בתספורת קצרה (58%) ושיער ארוך (41%), רק 27% מעדיפים שחקנים בעלי ראש קרח, דוגמת יוסי אבוקסיס, 56% סבורים כי שחקנים מקריחים נראים מבוגרים יותר.

השאלון

נשאלים נכבדים!

אנו עובדים על פיתוח מוצר חדשני שייעודו שמירה על מצבר הרכב ובטיחות הנהג .
שאלון זה כתוב בלשון זכר , אך מתייחס לשני המינים.

1. האם יש בבעלותך רכב ?

1. כן 2. לא

2. האם הרכב שבבעלותך :

1. עד שנת 90

2. 91-95

3. 96-2000

4. מעל 2001

3. כמה פעמים החלפת מצבר ב- 5 השנים האחרונות?

1. 0

2. 1

3. 2

4. מעל 2 מצברים

4. האם נתקלת בשלוש השנים האחרונות בסיטואציה שבה שכחת לכבות את

אורות הרכב

בצאתך ממנו ?

1. כן

2. לא

5. האם בחזרתך לרכב גילית כי המצבר התרוקן ?

1. כן

2. לא

6. באיזו מידה היית מעוניין ברכישת מוצר שימנע התרוקנות המצבר ?
(במידה מועטה) 1 2 3 4 5 6 (במידה רבה)

7. איזה סכום היית מוכן לשלם תמורת מוצר שכזה (בשקלים) ?

1. עד 200

2. 201-400

3. 401-600

4. 601-800

8. האם נקלעת בשלוש השנים האחרונות לסיטואציה שבה פתחת בנסיעה וגילית שלא הדלקת את אורות הרכב (התייחס למצבים שבהם יש חובת הדלקת אורות) ?

1. כן

2. לא

9. באיזו מידה היית מעוניין ברכישת מוצר שיפתור בעיה זו ?
(במידה מועטה) 1 2 3 4 5 6 (במידה רבה)

10. איזה סכום היית מוכן לשלם תמורת מוצר שכזה (בשקלים) ?

1. עד 200

2. 201-300

3. 301-400

4. 401-500

11. באיזו מידה היית מעוניין במוצר המשלב את שתי התכונות יחד (מנגנון שמירה על מצבר ומנגנון בקרת אורות) ?

(במידה מועטה) 1 2 3 4 5 6 (במידה רבה)

12. איזה סכום היית מוכן לשלם תמורת מוצר משולב זה (בשקלים) ?

1. עד 400

2. 401-800

3. 801-1200

4. מעל 1201

13. באיזו מידה היית מעוניין בהוספת תכונה למכשיר שתראה את מצב התרוקנות המצבר ?

(במידה מועטה) 1 2 3 4 5 6 (במידה רבה)

14. היכן היית מעוניין לרכוש את המצבר?

1. כרכיב נפרד במוסכים מורשים.

2. כרכיב נפרד בחנויות פרטיות.

3. כתוספת לרכב חדש.

15. מהו סוג הרכב שבבעלותך ?

1. אופנוע

2. פרטי

3. מסחרי

4. אחר _____

16. מין :

1. זכר

2. נקבה

17. מצב משפחתי :

1. רווק

2. נשוי

3. גרוש 4. אלמן

18. גיל _____

19. אזור מגורים :

1. צפון

2. שפלה

3. מרכז

4. דרום

20. רמת הכנסה חודשית (בשקלים) ?

1. עד 3000

2. 3001-6000

3. 6001-9000

4. מעל 9001

מטרת המוצר

מטרת המוצר היא בעיקר לפשט את התהליך של הכנת תמהיל האינהלציה, המוצר פונה בעיקר למשתמשים "כבדים" אשר האינהלציה גוזלת מהם מדי יום זמן יקר.

בין יתר מטרותינו עומדת השאיפה להפוך את מכשיר האינהלציה למכשיר בטיחותי יותר שיביא לכך שילדים קטנים יוכלו להשתמש בו ולהכין לעצמם את התמהיל, יש לציין כי בכל מקרה מומלץ על השגחה של הורה ובאישור רופא בכדי שהילד לא ייקח מינון גבוה מדי.

כיום השימוש במזרקים מפריע לאנשים רבים, מטרתנו היא לגרום לכך שלא יהיה צורך במזרקים בשימוש.

תיאור המוצר

המוצר מורכב מ – 3 מיכלים אטומים מפלסטיק (הדבר כמובן מפחית עלויות כי כיום הבקבוקים הם מזכוכית) הנפח של כל מיכל שונה באופן פרופורציונאלי ליחס בין התרופות, היחס הוא :

2

3 מים להזרקה.

2

9 תמיסה לשאיפה, אירובנט מרחיב סמפונות בדרכי הנשימה.

1

9 תמיסה לשאיפה, בריקלין תפקידו להרחיב סמפונות.

על מנת לקבל את 3 התרופות שציינו לעיל יש צורך במרשם רופא.

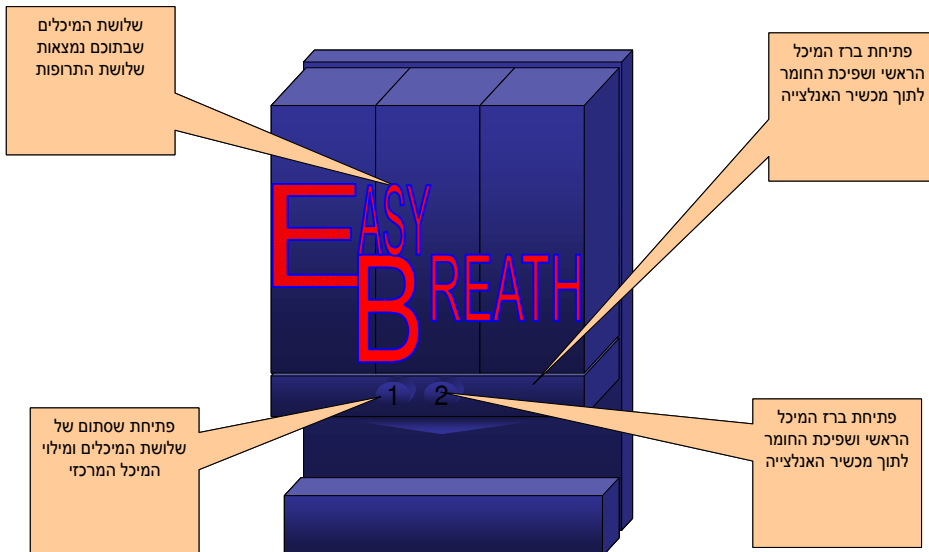
על פי בדיקה שביצענו מול רופא מומחה ב – 95% מהמקרים היחס נשאר כפי שציינו ואילו ב – 5% מהמקרים היחס הוא מעט השונה, ההבדל בין הקבוצות נובע מ"אמונה" של הרופא כיצד לגרום בזמן רגיעה להרחבת דרכי הנשימה והסמפונות.

ע"י לחיצה על כפתור יופעל שסתום חד כיווני התרבות של התרופות תשפך לתחתית המיכל כמובן בכמות הרצויה.

יש לציין כפי שציינו כי היחס בין התרופות נשאר אותו הדבר אך לעיתים הכמות של התמהיל משתנה ולכן יש אופציה במכשיר לווסת את המינון לפי מספר דרגות קבועות של החומר :

- מינון מקובל בהעדר הוראה אחרת מרופא מטפל הוא בין 1.8 מיליגרם לבין 4.5 מיליגרם.
- במקרים קשים המינון הוא על פי הוראת רופא מטפל בלבד והוא עד 9 מיליגרם.

לאחר מכן מועברת תרכובת החומרים באמצעות כפתור שני למיכל המצוי במכשיר האינהלציה.
להלן תרשים של המוצר :



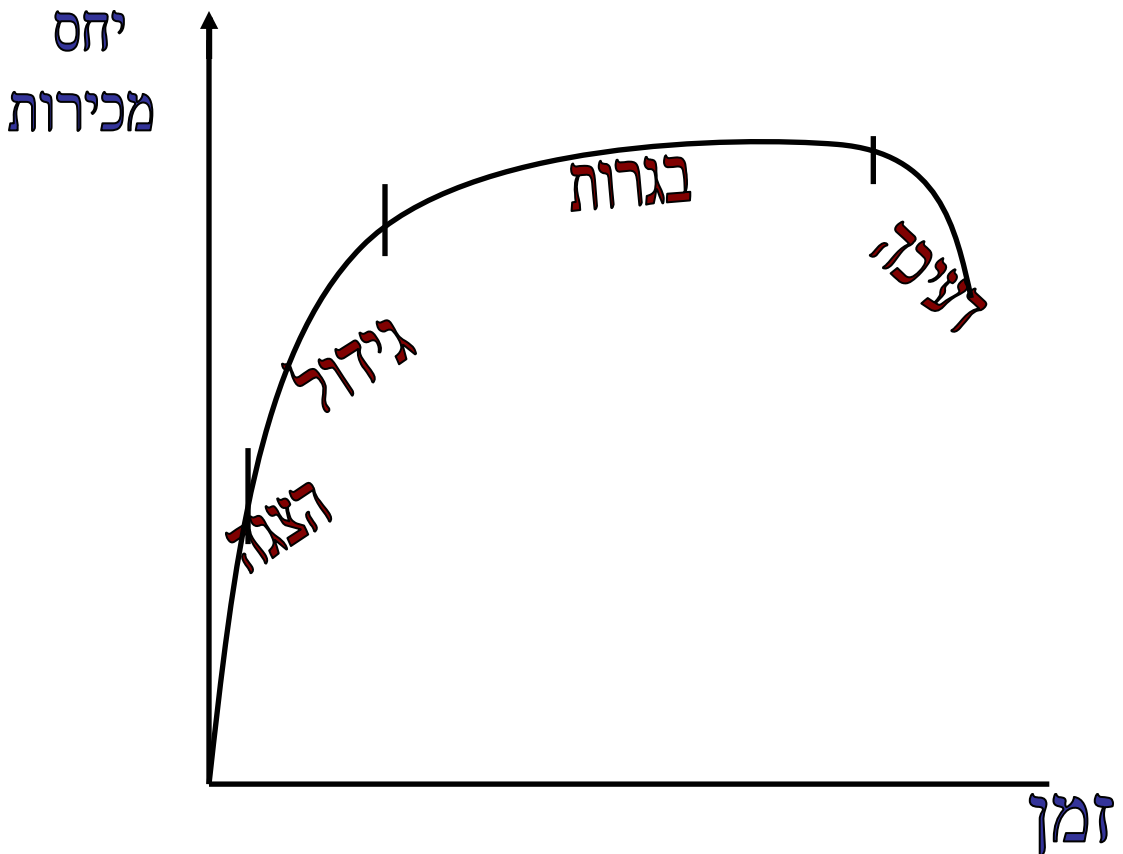
תמהיל השיווק

תמהיל השיווק זהו אוסף הכלים שעומדים בפנינו כמשווקים :
נבחין בין ארבעה כלים : מוצר, מחיר, מקום ותקשורת שיווקית.

המוצר (PRODUCT)



מה אני רוצה למכור לצרכן, מהו השירות אותו אני מעוניין לתת ?
אחד המודלים החשובים ביותר בשיווק נקרא : "מחזור חיי המוצר"
(PLC), אשר מציג למעשה את מכירות המוצר לאורך זמן.



1. הצגה – זהו השלב הראשון, בשלב זה מתבצעת הצגת המוצר, השירות החדש לשוק.
2. גידול – בשלב זה המכירות גדלות בקצב מאוד מהיר.
3. בגרות – זהו שלב שבו המכירות יחסית מתייצבות. קצב המכירות כמעט ולא משתנה.
4. דעיכה – מגיע שלב בו המכירות מתחילות לרדת בקצב משתנה.

התחומים השונים באולפני "מאסטר דיסק Post Production" נמצאים בשלבים הבאים:

- מאסטרינג – עריכת אלבומים לאומנים – שלב הדעיכה (כאשר מאסטרינג הינו תחום עיקרי בתחום הסאונד).
- DVD – שלב הבגרות.
- אנימציה – שלב ההצגה.
- עיצוב גרפי – בין שלב ההצגה לשלב הגידול.
- וידאו – הצגה.
- סאונד – בכללותו בבגרות מתקרב לדעיכה, בתחום זה ישנה אפשרות לחזור לשלב גידול עם פיתוח תחום עיצובי הפסקול.

המחיר (PRICE)



באיזה מחיר אמכור את המוצר / השירות ?

- תמחור סאונד ווידאו ובניית מחירון :
בעבר מחיר שעה באולפני מאסטר דיסק עמד על \$45 לשעה כולל עורך, מחיר שהיה נמוך ביותר יחסית לשוק ובעיקר על סך הרווחיות, לאחר חישובי עלויות וחישובי תמחור הזמנה, הועלו מחירי השעה ל \$65 לשעה, נתפרו "דילים" אטרקטיביים ביותר לחברות התקליטים, ותוך זמן קצר יחסית עברו לעבוד באולפני "מאסטר דיסק Post Production" חברות כמו :
- האחים ראובני , הד ארצי (מחלקה בינלאומית וישראלית) , BNE , פונוקול ואחרות.

- תמחור DVD לפי פרויקטים הכולל עיצוב עטיפות ותפריטים – נע ביו \$750 - \$3000
- בתחום ה DVD ישנם מחירים לפרויקטים הכוללים הפקה מלאה - \$15000 ~.

◆ המקום (PLACE)

איפה לאפשר לצרכן להשתמש בשירות ולרכוש את המוצר/השירות?

המקום שבו נמצאים אולפני "מאסטר דיסק Post Production", הבניין הממוקם בדרום תל אביב בעל מספר דירות- כאשר בכל דירה ישנה מחלקה שונה, הבניין נגיש ללקוחות מכל רחבי תל אביב וגוש דן, בבניין אין שכנים כך שהרעש לא מפריע. המיקום לגבי אוכלוסיה בוהמית מסוימת הינו טיפה בעייתי, כיוון שהוא נמצא באזור תעשייה ולכן חלק מהאמנים לא רוצה להגיע לאזור זה.

◆ תקשורת שיווקית (PROMOTION)

כל מגוון הכלים שמשמשים לצורך העברת מסר ללקוח, כגון: פרסום, יחסי ציבור, שיווק ישיר, מבצעי קידום מכירות וכד'.

❖ יחסי ציבור לאולפן:

נאספו כל הדיסקים, DVD שנערכו ב"מאסטר דיסק Post Production" ונבנה קיר דוגמאות של העבודות הכי פופולאריות שנערכו באולפן, ותקליט זהב שאולפני "מאסטר דיסק Post Production" מקבלים. נקנה אלבום תמונות שיתוכו הוכנסו העטיפות של כל העבודות ומשמש כקטלוג שניתן להציגו בפגישות מחוץ למשרד.

❖ ניהול מסע פרסום באופן מבוקר באתר "אקט מוסיקלי" לעומת פרסום ב"בידור ובמה" או "מולטימדיה", הוחלט לתת תקציב לפרסום שחולק בין עיתונים שונים, הופקו חולצות עם הכיתוב הזה מקדימה

THE SONG REMAINS THE SAME BUT...

והכיתוב הנ"ל מאחור:

THE SOUND IS MUCH BETTER

Master Disk

החולצות חולקו לכל המפיקים בחברות התקליטים, לקוחות גדולים, מוסיקאים ושאר אנשים שעבדו ב"מאסטר דיסק Post Production" בשנה האחרונה .

❖ ניהול האולפן מוחשב, מבחינת יומני עבודה, הפקת חשבונות, בניית מאגר לקוחות עתידי, מעקב אחרי אומנים שונים והיכן הם מקליטים, איסוף מידע ממוסיקאים ועל איזה פרויקטים הם עובדים ועם מי, כל זאת כדי שנוכל לעניין את האנשים מראש לבוא ולעבוד באולפנינו.

❖ פרסום הסרטים מתבצע בעיתונים, בספריות וידאו מפורסמות כמו "ענק הוידאו", הפצת הסרטים למקומות אלו היא באמצעות חברת הפצה.

מכירת סרטים ב Tower Records בהוזלה, הסרטים שלנו מפורסמים כחלק מפרסום Tower Records.

❖ דיוור ישיר – נשלחים פרוספקטים לבמאים, מפיקים ועוד ובנוסף נעשה FOLLOW UP לאחר זמן מסוים.

❖ מבצעי קידום מכירות – סרטים שלנו נמכרים ב TOEWR RECORDS, מבצע היכרות- 3 סרטים ב – 99 ₪.

כיום, נחשבים אולפני "מאסטר דיסק כמובילים בתחומם וגדלים כל הזמן הן בהיקף העבודה הקבועה והן בתחומי עבודה נוספים .

מדיניות מוצרים

מודל זה יוצר מפת מוצרים. יש סיווג לארבעה מוצרים :

H	L	נתח יחסי	שיעור גידול שוק
 <p>DVD</p> <p>אנימציה</p>	 <p>עיצוב גרפי</p> <p>וידאו</p>		H
 <p>סאונד</p>			L



גידול מהיר בשוק.

1.

הנתח שלנו קטן מזה של המתחרה הגדול בשוק.

אנחנו לא השולטים בשוק.



.2

מוצר שנמצא בשלב הגידול.
אנחנו שולטים בשוק.
הגידול בשוק מהיר.
יש כוכבים שכבר בשלבים אלה מניבים רווחים.



.3

כאשר השוק מסיים את שלב הגידול ונכנס לשלב
הבגרות, ניכנס לשלב הפרה המניבה.
הכוונה היא למוצר בוגר בשוק כאשר לפירמה יש שליטה
מלאה בשוק, היא נהנית ממעמד מוביל ולא כ"כ צריכה
להילחם על המקום שלה.
הפירמה כבר לא משקיעה הרבה פעילות שיווקית,
הצרכנים קונים את המוצר אפילו מכוח ההרגל, המוצר
מוכר וידוע לכולם.
פרה מניבה יוצרת רווחים לחברה ובתור שכזו היא מהווה
מטרה לכל פירמה!
רווחים גדולים, שוק בוגר, אין חברות שתוקפות את
השוק הזה.



.4

בשלב זה נמצאת נקודת ה"אפס". מעליה שלב הבגרות
ומתחתיה שלב הדעיכה.
נתח החברה במרבית המקרים הוא קטן, והמוצר לא מניב
רווחים לחברה. במקרה הטוב כלב לא גורם להפסדים,
הפירמה צריכה להחליט מתי "להרוג" את הכלבים,
להפסיק לייצר אותם.

האסטרטגיה להחזרת המוצר/השירות לשוק

ישנן ארבע אסטרטגיות להחזרת מוצר חדש לשוק :

H	L	מחיר מול תקשורת שיווקית
חליבה איטית	הצגה איטית	L
חליבה מהירה	כניסה אגרסיבית	H

1. **"הצגה איטית"** – פירמה תשתמש בשיטה זו כאשר יש בשוק רגישות גבוהה למחירים והמוצר "מובן" לצרכן, המחיר יהיה נמוך והמוצר יתגלגל קדימה, אין צורך ב"רעש" שיווקי.
2. **"חליבה איטית"** – נשתמש בשיטה זו כאשר הרגישות למחיר אינה רבה והצרכן יכול ומוכן לשלם, לפירמה יש יתרון תחרותי משמעותי, כלומר בלעדיות בשוק.
כאשר פירמה היא מונופול באופן די טבעי השיטה הזו תתאים לה.
אין מתחרים והפירמה מתפקדת לבד, מחיר גבוה ותקשורת שיווקית נמוכה.
3. **"אסטרטגיה אגרסיבית"** – מחיר נמוך ותקשורת שיווקית גבוהה.
כאשר מבנה הרווחים של פירמה בנוי על תפיסת לקוח וגידול או קיום מערכת קשרים איתו לאורך זמן, ייתכן ונפסיד בהתחלה אבל אם נתפוס מספיק לקוחות לאורך זמן נפיק רווחים.
4. **"חליבה מהירה"** – הפירמה גובה מחיר גבוה אך גם משקיעה הרבה בפרסום, הרבה רעש שיווקי.
פירמה תפעיל גישה זו כאשר היתרון התחרותי שלה הוא לא ארוך טווח והתחרות "ממתינה" מעבר לפינה, וכאשר המוצר אינו "מובן מאליו" ויש צורך "להסביר" אותו לציבור ולצורך כך יש צורך בהרבה רעש שיווקי.

האסטרטגיה ש"מאסטר דיסק Post Production" נוקטת בה ברוב תחומיה הינה
הצגה איטית.

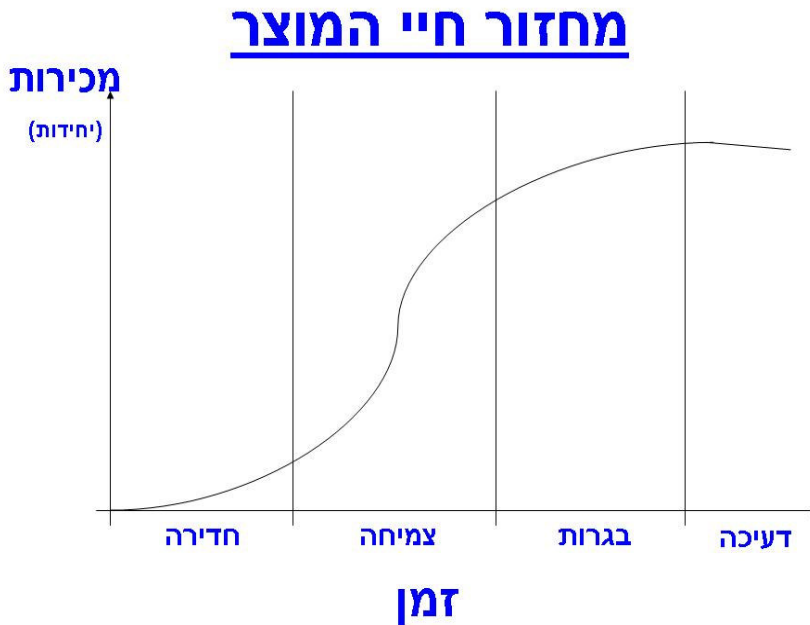
בתחום הסאונד – שיחזור צליל, החדרת השירות נעשית באמצעות "חליבה
איטית", מכיוון שאין לנו מתחרים, ובתחום זה אנחנו נחשבים מנופול.

תמהיל השיווק MARKETING MIX


תמהיל השיווק זהו אוסף הכלים שעומדים בפנינו המשווקים :
נבחין בין ארבעה כלים : מוצר, מחיר, הפצה ותקשורת שיווקית.

□ המוצר (PRODUCT) – מה אני רוצה למכור לצרכן ?

אחד המודלים החשובים ביותר בשיווק נקרא : "מחזור חיי המוצר" = (PLC).
ה- PLC מציג למעשה את מכירות המוצר לאורך זמן.



1. חדירה – זהו השלב הראשון, בשלב זה מתבצעת חדירת המוצר החדש לשוק.
2. צמיחה – בשלב זה המכירות גדלות וצומחות בקצב מאוד מהיר.
3. בגרות – זהו שלב שבו המכירות יחסית מתייצבות. קצב המכירות כמעט ולא משתנה.
4. דעיכה – מגיע שלב בו המכירות מתחילות לרדת בקצב משתנה.


שלב החדירה שאנו צופים לא יעלה על שנה, אנו מעוניינים להחדיר את ה-
כמוצר אמין וחדשני. 

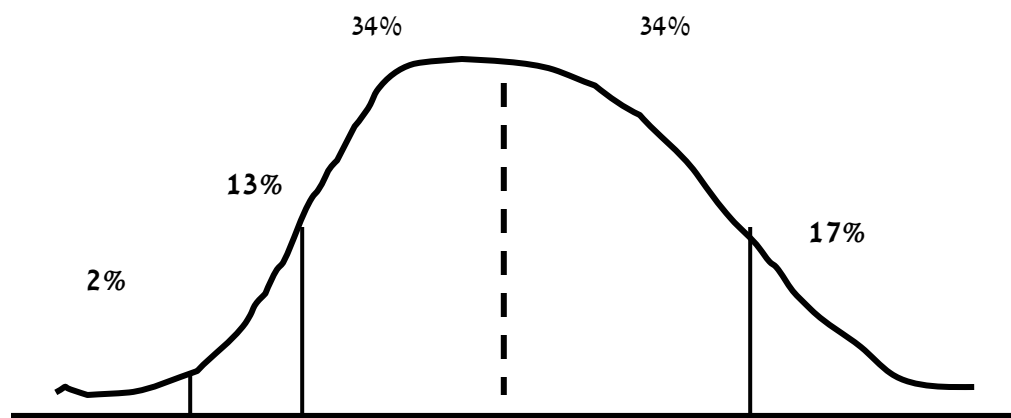
בשלב הצמיחה שיאריך להערכתנו כשנתיים עד שלוש שנים אנו מעוניינים להגדיל את מאגר הלקוחות הקבועים שלנו על ידי הקמת מועדון לקוחות שירחיב את השימוש של הלקוחות הקיימים ויצור קשר עם לקוחות פוטנציאליים חדשים.

במקביל, בשלב זה מתוכננת הגברת תפוצת העגלות החכמות עד לפריסה המקסימאלית.

שלב הבגרות צפוי להיות ארוך יחסית ולהמשך כ-8 שנים וזאת מכיוון שמדובר במוצר בלעדי המותאם לדרישת השוק ומכיוון שאין צפי למתחרים מקבילים בתחום העגלות החכמות (בעקבות רישומן כפטנט).

שלב הדעיכה צפוי להגיע בעוד למעלה מ-10 שנים שיבוא בעקבות המשך ההתפתחות הטכנולוגית שהינה בלתי נמנעת ובשל המעבר הצפוי לביצוע מרבית הרכישות והקניות באמצעים טכנולוגיים ממוחשבים מהבית.

מוצר ה-  הינו מוצר חדשני שאינו קיים בשוק עד כה, כאשר מוציאים לשוק מוצר חדש לגמרי אשר לא היה כדוגמתו בעבר, לא כל הצרכנים ירכשו אותו מיד, קיימת הבחנה בין מספר פלחים השונים זה מזה במוכנותם לקחת סיכון ולרכוש מוצר חדש. עלינו להדגיש שצרכני העגלות הם בתי העסק והמשתמשים הם הצרכנים של בתי העסק ולכן הפניה שלנו כמשווקים זה בעצם לשניהם.



הציר משמאל לימין משקף ציר של זמן.

הקבוצה הראשונה, משמאל, מונה 2% מהשוק, אלה הם הצרכנים ה"חדשניים" – הם מתאפיינים בד"כ בסקרנות, הם רוכשים את המוצר כאשר הוא חדש בגלל הרצון שלהם להיות ראשונים ובגלל החדשנות שבו, פחות משיקולים של תועלת ממשית, פרקטית.

הקבוצה השנייה מכונה "רוכשים מקדימים" והיקפה בערך כ- 13% מהשוק. קבוצה זו של לקוחות קונה את המוצר בשלבים יחסית מוקדמים, הם רוכשים את המוצר בגלל היתרונות הפרקטיים שבו.

בהמשך יש את ה"שוק המסיבי" שהינו מסת השוק, בד"כ גם החלק הזה מתחלק בין ה"רוב המקדים" ל"רוב המאחר" כאשר כל אחד מהחלקים מונה בערך 34% מן השוק. הרוב המקדים הינם לקוחות שעדיין יכולים לקחת סיכון במוצר חדש אך חשוב להם להיווכח קודם בהצלחתו. הרוב המאחר הם צרכנים בעלי נכונות נמוכה מאוד לקחת סיכון. הם יחכו עד שחלק גדול מן האוכלוסייה ירכשו את המוצר ורק אז יבצעו רכישה, ייתכן ואף לא ירכשו את המוצר בכלל!

הפלח הבא נקרא ה"מאחרים". היקפו כ- 17% מן השוק, המאחרים יבצעו רכישה אחרי שמרבית הצרכנים כבר רכשו את המוצר, אך קיים סיכוי כי הם לעולם לא יתנסו במוצר.

אין הכרח שכל השוק ירכוש או יתנסה בכל מוצר חדש שיהיה!.

המטרה שלנו כמשווקי המוצר היא לחדור היטב לפלחים הראשונים ולשווק טוב לפלח המקדימים, כי זהו מעין "שער כניסה" למסת השוק. יתרה מזאת, בפלח הזה נמצאים לעיתים קרובות גם מובילי דעה ואם נצליח לשכנע אותם ולחדור לפלח של המאמצים המקדימים, יש סיכוי טוב שנצליח לשווק היטב לשוק המסיבי.

בשלב ההצגה קונים הצרכנים ה"חדשניים", הפעילות השיווקית בשלב הזה נעשית במישור של היכרות של המוצר לצרכן, יש "להסביר" את המוצר לצרכן, אלא אם כן הוא דבר שמוכן מאליו.

האסטרטגיה להחדרת המוצר לשוק

ישנן ארבע אסטרטגיות להחדרת מוצר חדש לשוק :

H	L	מחיר מול תקשורת שיווקית
חליבה איטית	הצגה איטית	L
חליבה מהירה	כניסה אגרסיבית	H

1. **"הצגה איטית"** – פירמה תשתמש בשיטה זו כאשר יש בשוק רגישות גבוהה למחירים והמוצר "מובן" לצרכן, המחיר יהיה נמוך והמוצר יתגלגל קדימה, אין צורך ב"רעש" שיווקי.
2. **"חליבה איטית"** – נשתמש בשיטה זו כאשר הרגישות למחיר אינה רבה והצרכן יכול ומוכן לשלם, לפירמה יש יתרון תחרותי משמעותי, כלומר בלעדיות בשוק.
כאשר פירמה היא מונופול באופן די טבעי השיטה הזו תתאים לה.
אין מתחרים והפירמה מתפקדת לבד, מחיר גבוה ותקשורת שיווקית נמוכה.
3. **"אסטרטגיה אגרסיבית"** – מחיר נמוך ותקשורת שיווקית גבוהה.
כאשר מבנה רווחים של פירמה בנוי על תפיסת לקוח וגידול או קיום מערכת קשרים איתו לאורך זמן, ייתכן ונפסיד בהתחלה אבל אם נתפוס מספיק לקוחות לאורך זמן נפיק רווחים.

4. **"חליבה מהירה"** – הפירמה גובה מחיר גבוה אך גם משקיעה הרבה בפרסום, הרבה רעש שיווקי.





פירמה תפעיל גישה זו כאשר היתרון התחרותי שלה הוא לא ארוך טווח והתחרות "ממתינה" מעבר לפינה, וכאשר המוצר אינו "מובן מאליו" ויש צורך "להסביר" אותו לציבור ולצורך נזקקים להרבה רעש שיווקי.

למרות שאנו הבלעדיים והראשוניים בשוק, אנו נתחיל במדיניות של **"אסטרטגיה אגרסיבית"**. בשלבים הראשוניים נשאל עגלות חכמות לבתי העסק, נהנה מאחוז מסוים מהמכירות שנעשו ע"י העגלות החכמות. בשלב מאוחר יותר עם התבססות המוצר נעבור למדיניות **"חליבה איטית"**, ייתכן שנפסיד בהתחלה אבל בטווח הארוך נרוויח בגדול.

מדיניות מוצרים

מודל ה - B.C.G מתבסס על שני פרמטרים :

1. שיעור גידול שנתי של כלל השוק.
 2. נתח השוק היחסי שלי לעומת המתחרה הגדול בשוק.
- מודל זה יוצר מפת מוצרים, בו קיים סיווג לארבעה מוצרים :

		נתח יחסי שיעור גידול השוק
H	L	
		L
		H

1. **סימן שאלה** – גידול מהיר בשוק, הנתח שלנו קטן מזה של המתחרה הגדול בשוק, איננו שולטים כרגע בשוק.
2. **נוכח** – מוצר שנמצא בשלב הגידול, הגידול בשוק מהיר ואנחנו שולטים בשוק, ישנם כוכבים שכבר בשלב התחלתי מניבים רווחים.
3. **פרה מניבה** – כאשר השוק מסיים את שלב הגידול ונכנס לשלב הבגרות, ניכנס לשלב הפרה המניבה.

הכוונה היא למוצר בוגר בשוק כאשר לפירמה יש שליטה מלאה בשוק, היא נהנית ממעמד מוביל ולא אמורה להילחם על מיקומה. הפירמה כבר לא משקיעה פעילות שיווקית רבה, הצרכנים קונים את המוצר מכוח ההרגל, המוצר מוכר וידוע לכולם, פרה מניבה יוצרת רווחים לחברה ובתור שכזו היא מהווה מטרה לכל פירמה! רווחים גדולים, שוק בוגר, אין חברות שתוקפות את השוק הזה.

4. **כלב** – בשלב זה נמצאת נקודת ה"אפס", מעליה שלב הבגרות ומתחתיה שלב הדעיכה. נתח החברה במרבית המקרים הוא קטן והמוצר לא מניב רווחים לחברה. במקרה הטוב כלב לא גורם להפסדים. הפירמה צריכה להחליט מתי "להרוג" את הכלבים ז"א מתי להפסיק לייצר אותם.

החברה שלנו תתחיל את קיומה ממצב של כוכב, המוצר שלנו נמצא בשלב הגידול.

הגידול בשוק מהיר ומכיוון שאין לנו מתחרים אנו שולטים בשוק, ככל שנתבסס ונרכוש את אמונם של מנהלי בתי העסק ואת אמונם של צרכני בתי העסק **נעבור למצב של פרה מניבה**.

BRANDING – מיתוג □

זוהי הפעולה האקטיבית של בחירת שם למוצר, מיתוג הוא גם פיתוח זהות למוצר.

לכל מותג יש רשת של אסוציאציות אצל הצרכן המשפיעות על החלטות הקניה שלו, כרגע אנו משקיעים בשיווק מוצר אחד ועל כן אנו עובדים עפ"י שיטת

המיתוג הבדיד – SINGLE BRAND NAME

השם שבחרנו עבור המוצר שלנו הוא :



□ המחיר (PRICE) – באיזה מחיר אמכור את המוצר ?

יש מספר גורמים שבהם מתחשבים בקביעת מחיר מוצר :

1. המטרה השיווקית או העסקית (מיצוב – תדמית, חדירה לשווקים חדשים, רווחיות, נתח שוק, הישרדות, הסטת הביקוש- משיכת לקוחות לביצוע רכישות במועדים מסוימים).
 2. עלות – בוחנים עלות ייצור + תוספת רווח המקובל בענף.
 3. מתחרים – ישירים/חליפיים, ייצוב החברה שלנו ביחס לאחרים.
 4. ביקוש – כמה מוכנים לשלם עבור המוצר שלי? כמה רוצים לקנות אותו?
- מדיניות המחירים יכולה להיות אחידה או מפלה, לאחר סקירת השוק החלטנו לשווק את המוצר שלנו במחיר אחיד לכל בתי העסק.

□ הפצה (PLACE) – איפה לאפשר לצרכן להשתמש בשירות

המוצר ?

על מנת לנצל את אפקט הראשוניות גם מבחינה אסטרטגית, בחרנו במקומות ראשוניים להצבת העגלות החכמות בכל רשתות שיווק המזון, התאורה, הריהוט, החשמל וכלי הבית.

□ תקשורת שיווקית (PROMOTION) – כל מגוון הכלים

שמשמשים לצורך העברת מסר ללקוח. כגון פרסום, יחסי

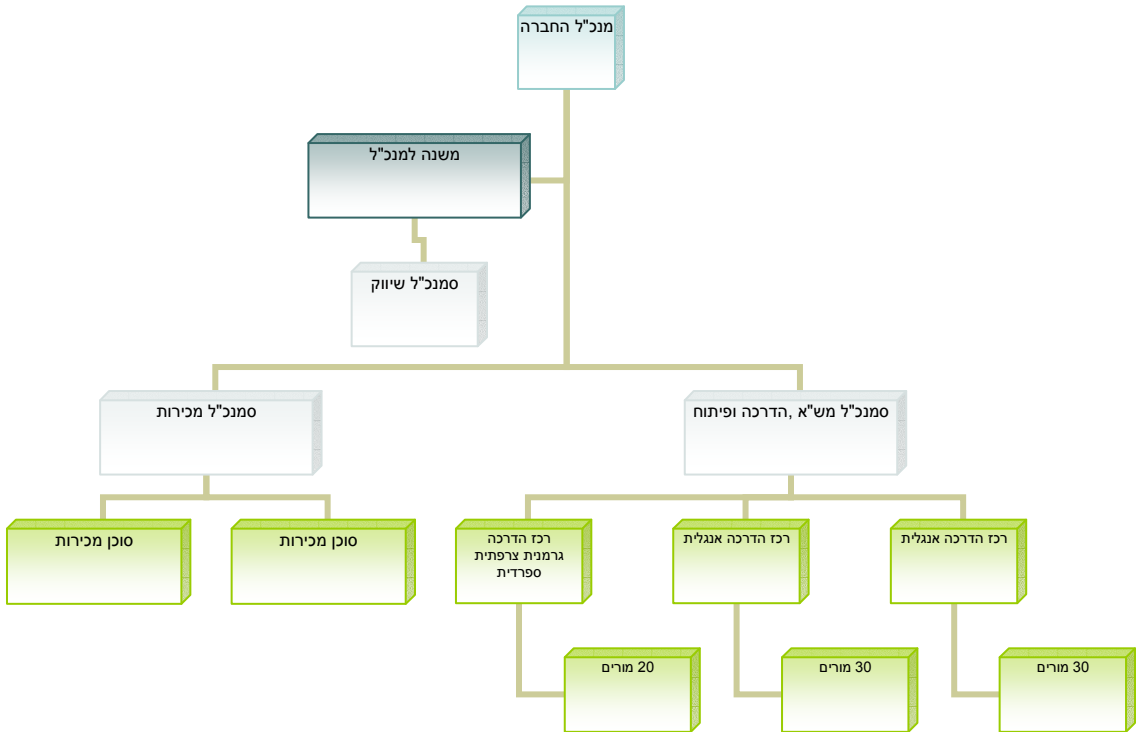
ציבור, שיווק ישיר, מבצעי קידום מכירות וכד'.

פרסום:

1. א. משודרים – טלוויזיה, רדיו, קולנוע.
- ב. מודפסים – עיתון, עלונים, פליירים וכו'.
- ג. ערוצי חוצות – שילוט על אוטובוסים, שלטי חוצות וכד'.

- ד. תקשורת – בעיקר אינטרנט, SMS וכד' (ערוצי תקשורת מקוונים).
2. יחסי ציבור : העברת מסר ללקוח ללא קישור ישיר לפירמה.
3. קידום מכירות : העברת גירוי ללקוח, לרוב בנקודות המכירה אבל לא רק, מתוך מטרה לגרום לו לבצע רכישה.
4. פנים אל פנים : המסר מועבר מהפירמה ללקוח ע"י נציג מכירה פנים מול פנים.
5. טלמרקטינג : שימוש בטלפון על מנת להעביר מסר ללקוח.
טלמרקטינג יוצא – הפירמה פונה ביוזמתה אל הלקוח.
טלמרקטינג נכנס – הלקוח פונה אל הפירמה (לרוב לאחר פרסום שמכוונו להיכן לפנות לשם בירור פרטים).
6. דיוור ישיר : הפירמה שולחת חבילת דיוור ממוענת ישירות ללקוח ספציפי.
נתחיל בפרסום המוצר דרך דיוור ישיר ממוען ללקוחות ספציפיים אליהם נגיע דרך מאגר לקוחות של בתי העסק השונים וזאת בנוסף לדיוור הישיר של בתי העסק.
במקביל נצא במסע פרסום אגרסיבי בטלוויזיה ברדיו ובאינטרנט שמטרתן רכישת אמון הצרכנים הפוטנציאלים.
בהמשך ננקוט בשיטת קידום המכירות על ידי הטבות שינתנו לבעלי כרטיס מועדון ויציאה במבצעים שונים בהתאם לצורך.

מבנה הארגוני של החברה

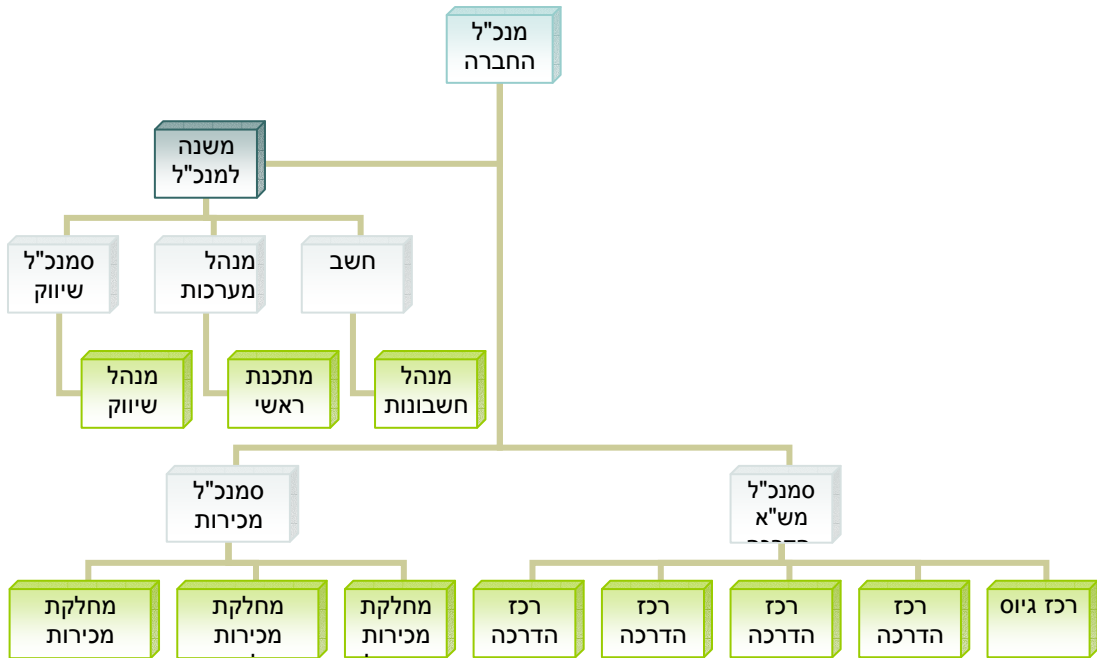


- גיוס מורים יתבצע לפי כמות התלמידים, מורה לעד עשרה תלמידים.

שימוש ב־OUTSOURCING

- יועצים לשוניים
- יועצים חינוכיים – לבניית מערכי הלימוד
- מנתח מערכות מידע
- מנהל רשת מחשבים
- רואה חשבון
- חשב
- עו"ד

צפי לשינוי בכ"א בשנתיים הקרובות



שימוש ב-OUTSOURCING

- יועצים לשוניים
- יועצים חינוכיים – לבניית מערכי הלימוד
- רואה חשבון
- עו"ד

מבנה החברה

מבנה החברה מורכב ממספר תפקידים עיקריים, אשר לכל תפקיד יש התמחות ספציפית המיועדת לו. בראש המבנה עומד מנכ"ל החברה אשר צריך לראות תמונה כללית של כל החברה, תפקיד זה הינו בעל אחריות גדולה ודורש מיומנות וראיה רחבה על כל התחומים מתחת למנכ"ל החברה ישנם שלושה תפקידים בכירים:

תפקיד ראשון הוא משנה למנכ"ל

אשר אחראי על כל נושא השיווק בחברה ובעתיד על נושא מערכות המידע והנה"ח.

סמנכ"ל שיווק

התפקיד כפוף למשנה למנכ"ל החברה, בעל משמעות רבה לדחיפה וייחצון החברה בשוק יעבוד בסמוך לסמנכ"ל המכירות של החברה.

סמנכ"ל מכירות


התפקיד כפוף למנכ"ל החברה, בעל אחריות על פיתוח תחום המכירות בעזרת שני סוכנים בשלב הראשוני ובעתיד אחריות על מחלקות ברמה עולמית, יעבוד במקביל לסמנכ"ל השיווק של החברה.

סמנכ"ל מש"א, הדרכה ופיתוח

התפקיד כפוף למנכ"ל החברה, אחראי על פיתוח מערכי ההדרכה, ריכוז וגיוס המדריכים, קבלת אישורי הדרכה, בעזרת שני רכזי הדרכה אשר יהיו אחראים על מס' שפות כל אחד בהתחלה.

תוכנית פיננסית

הנחות יסוד כלליות:

1. התוכנית מוצגת במונחים ריאליים.
2. הנחת המכירות התבססה על חדירה עם מוצר ה-  - בתחילת שנת 2007.

א. תחזית הוצאות לשנה בעקבות התוכנית הוצאות כוח אדם:

מס	התפקיד	מס' עובדים	שכר חודשי משוער ברוטו ש"ח	הערות
1	מנכ"ל	1	20,000	כללי – סדר השורות הינו סדר גיוס האנשים
2	מזכירה	1	4,000	
3	סמנכ"ל כספים	1	19,000	
4	סמנכ"ל פיתוח ושיווק	1	17,000	
5	סמנכ"ל תפעול	1	16,000	
6	מחלקת תוכנה	3	13,000	עבור שנה ראשונה : 4 עובדים. עבור שנה שנייה : 3 עובדים. עבור שנה שלישית : 2 עובדים. מהשנה הרביעית : עובד אחד

7	מחלקת חומרה	3	12,000	עבור שנה ראשונה : 4 עובדים. עבור שנה שנייה : 3 עובדים. עבור שנה שלישית : 2 עובדים. מהשנה הרביעית : עובד אחד
8	מחלקת הנדסה	2	9,000	עבור שנה ראשונה : 2 עובדים. עבור שנה שנייה ואלייך : 1 עובדים.
9	מחלקת רכש	1	6,000	עבור שנה ראשונה : עובד אחד. עבור שנה שנייה ושלשית : 2 עובדים. עבור שנה הרביעית : 3 עובדים.
10	מחלקת שירות	2	8,000	החל משנת הפעילות השנייה כשני עובדים. מהשנה השלישית – 3 עובדים.
11	מחלקת שיווק	2	14,000	החל משנת הפעילות השנייה כשני עובדים. משנה השלישית עובד אחד.
	סה"כ	18	219,000	

הוצאות שיווק ותפעול:

הנחות יסוד להוצאות שיווק ותפעול:

שנת 2006 מוגדרת שנת פיתוח וייצור המוצר בלבד, שנת 2007 תהיה
שנת החדירה הראשונה לשוק. משנה זו, תהיינה הוצאות שיווק
ופרסום.

ההוצאה	עלות חודשית ש"ח	עלות חד פעמית	הערות
חשמל	1,500		
טלפון	2,500		
משרדיות שונות	1,000		
אינטרנט	2,000	1,000	עלות חד פעמית עבור תשתית
שיווק ופרסום	3,000		החל משנת 2007 – תחילת פעילות שיווק
סה"כ	10,000	1000	

הוצאות ייצור:

הוצאות ייצור משולמות לקבלן משנה

ההוצאה	עלות ייצור יחידה אחת- ש"ח
ייצור צג חכם – קבלן משנה	500
ייצור משדרים – קבלן משנה	2,000
סה"כ	2,500

ב. תחזית השקעה בציוד ובמבנים

פירוט תוכנית ההשקעות:

תאריך משוער	סכום בש"ח	סוג הוצאה וגורם מקבל	הערות
2006-2009	60,000	שכירות	
2006	50,000	ציוד	הוצאה חד פעמית
סה"כ	110,000		

ג. מאזן רווח והפסד

הנחות יסוד לתחזית מכירות:

שנת 2006 מוגדרת שנת פיתוח המוצר בלבד.

בשנת 2007 נייצר 600 צגים חכמים ו-20 משדרים ונבצע החדרת המוצר לכ- 20 סניפים, כאשר בכל סניף יהיו 30 עגלות חכמות ומשדר אחד.

המכירות בשלוש השנים הראשונות יחושבו על פי 1.5% מסל הקניות הממוצע בכל שנה ועל פי מספר השימושים בעגלה ליום על פי הפירוט הבא:

שנת 2007: 250 ש"ח סל קניות ממוצע, 100 שימושים בעגלה חכמה ליום.

שנת 2008: 350 ש"ח סל קניות ממוצע, 150 שימושים בעגלה החכמה.

שנת 2009 : 400 ש"ח קניות ממוצע, 200 שימושים

בעגלה ליום.

שנה	2006	2007	2008	2009
כמות פריטים שנתית לשימוש - צג חכם	-	600	900	1200
כמות פריטים שנתית לשימוש - משדר	-	20	30	40
מכירות בכסף				
סה"כ מכירות בפועל/ צפוי	-	2,808,000	4,212,000	5,616,000
עלות שכר	2,400,000	2,592,000	2,124,000	1,992,000
הוצאות תפעול	84,000	84,000	84,000	84,000
הוצאות שיווק	-	36,000	36,000	36,000
הוצאות ייצור	-	340,000	510,000	680,000
הוצאות חד פעמיות כולל ציוד	51,000	-	-	-
הוצאות שכירות	60,000	60,000	60,000	60,000
סה"כ הוצאות בפועל/ צפוי	2,595,000	3,112,000	2,814,000	2,852,000
רווח/ הפסד תפעולי בפועל/ צפוי	(2,595,000)	(304,000)	1,398,000	2,764,000

ד. מסקנות מהתוכנית הפיננסית

בשנה הראשונה, 2006, החברה צפויה להפסד של כ- 2.6 מיליוני ש"ח עקב בניית תשתיות, כ"א ומאמצי פיתוח נמרצים.

בשנת הפעילות השנייה שהיא שנת המכירות הראשונה, שנת 2007 צפויה החברה להפסד תפעולי של כ- 310 אלף ₪ (עקב תחילת שלב הייצור ושלב החדירה האיטית לשוק).

בשנת המכירות השנייה צפויה החברה לרווח נקי לאחר מס בשיעור של 894,720 ₪ (כ- 21% תשואה להכנסות).

ובשנת 2009 הרווח צפוי לצמוח מהותית לכ- 1.8 מיליוני ₪ (כ- 31% תשואה להכנסות).

על מנת לממש את הנזכר לעיל על החברה לגייס הון בגובה של כ- 3.16 מיליון ₪, זאת בנוסף להון העצמי בגובה 0.5 מיליון ₪ שיושקעו בחברה. המשקיע יחזיר את כל הונו לאחר 4 שנות פעילות החברה.

תוכנית ההשקעה

שנת 2006	עלויות
מחשבים ותוכנות	90,000
תשתית	10,000
טלפוניה	10,000
משרד	20,000
פיתוח תוכנית לימוד	50,000
פרסום	150,000
טיסות	15,000
אגרות הקמה	1,000
שונות	20,000
סה"כ	\$366,000

התוכנית הפיננסית

הנחות פיננסיות:

1. התוכנית ריאלית.
2. התוכנית איננה כוללת מע"מ.
3. ריבית להיוון 18%.
4. התוכנית מניחה הלוואה בשיעור \$ 241,100 וקו אשראי של \$25,000.
5. הגידול במכירות בכל הקטגוריות : 40% בשנה השניה, 35% לשנה השלישית, 25% בשנה רביעית ו- 18% בשנה החמישית.

למעט מוצרים נילוויים : 20% גידול בשנה השניה, 15% בשנה השלישית, 10% בשנה הרביעית ו - 10% בשנה חמישית.

6. רמת ההכנסות - כפי שתואר לעיל.

7. התוכנית מניחה שיתוף פעולה בין חברתנו לחברת SKYPE.

8. עלויות התפעול החודשיות מצביעים על 12,000 תלמידים לשנה. בפועל, עלויות התפעול בשנה הראשונה יהיו נמוכות יותר (כ-4000 תלמידים).

עיקרי משמעות

רווח תפעולי בדולרים	רווח נקי באחוזים	רווח נקי בדולרים	הכנסות בדולרים	תקופה
(243,400)	(22.6)	(543,400)	2,400,000	2006
420,000	10	336,000	3,360,000	2007
952,300	17	771,120	4,536,000	2008
2,111,000	28	1,587,600	5,670,000	2009
4,205,000	35	2,341,710	6,690,600	2010

דו"ח רווח והפסד חזוי לשנת 2006 (בדולרים)

2,400,000		הכנסות ממכירות
		<u>עלות מכירות :</u>
	(1,600,000)	עבודה ישירה
	(240,000)	עקיפות משתנות (10%)
	(100,200)	עקיפות קבועות
	<hr/>	
(1,940,200)		
<hr/>		
459,800		רווח גולמי
		<u>הוצאות הנהלה וכלליות :</u>
	(400,000)	הוצאות הנהלה קבועות
	(160,000)	הוצאות עמלת מכירות לסוכנים
	(243,200)	הוצאות שיווק והפצה
	<hr/>	
(803,200)		
<hr/>		
(343,400)		רווח תפעולי
(200,000)		הוצאות מימון קבועות
<hr/>		
(543,400)		רווח נקי

תזרים מזומנים חזוי לשנת 2006 (בדולרים)

	<u>מפעילויות שוטפות :</u>
(543,400)	רווח נקי לשנה
380,000	התאמות לרווח הנקי (נספח)

(163,400)

מפעילויות השקעה :

(20,000)	רכישת ציוד
----------	------------

מפעילויות מימון :

241,100	קבלת הלוואה
---------	-------------

142,400	סה"כ מזומן
---------	------------

נספח – התאמות לרווח הנקי

2,400,000	תקבולים מלקוחות
-----------	-----------------

(160,000)	תשלומים לספקים
-----------	----------------

(1,760,000)	תשלומי שכר
-------------	------------

380,000	סה"כ
---------	------

ביבליוגרפיה

קובץ מאמרים – ד"ר יורם לבנון