

אסטרטגיה שיווקית

חדשנות ותפיסה עסקית

תפיסה עסקית זה מודל עסקי. איך בונים מודל עסקי? זה הנושא לשיעורים 1 ו-2.

מודל עסקי

ממשק עם הלקוח - ביצוע ותמיכה.
אסטרטגית ליבה - משימת העסק, היקף המוצר ושיווק, פעילויות הליבה הם : לוגיסטיקה נכנסת, תפעול, לוגיסטיקה יוצאת, הפצה, שיווק ומכירות, שירותים.
משאבים אסטרטגים - מיומנויות ליבה, נכסים אסטרטגים, תהליכי ליבה.

מייקל פורטר אומר שיש 4 אסטרטגיות גנריות לכל סוג עסק :

- א. הובלה בעלויות,
- ב. מיקוד (מיקוד בידול או מיקוד בעלויות)
- ג. ובידול.

א. הובלה בעלויות : להיות מוביל בעלויות. להשתמש בעלות נמוכה יותר מהמתחרה כדי להוציא אותו מהמשחק.

ב. אסטרטגית בידול : למצוא את היתרון שלך וליצור בסיס של בידול.

אסור להיות תקוע ביותר מאסטרטגיה אחת כי אם תפזר מאמצים לא תהיה מוביל בשום נושא. פשרות מובילות להפסדים.

צריך לעשות הבחנה בקבוצות אסטרטגיות. יש תחרות טובה ותחרות רעה. תחרות טובה זה כשכל חברה יודעת את מקומה ולא יוצאת ממנה (מי שבחר בבידול נשאר שם). תחרות רעה זה כשכולם מתחרים על כל האסטרטגיות. סלקום היה זול, מוביל בעלויות, Amigo התמקד בעלויות. כשאמיגו יצא מתוך הנישה שלה ניהתה אפס . פלאפון היה מבודל. פלאפון רצו לכבוש עוד נתחי שוק ויצאו עם פרסומת "פלאפון יותר זולה מסלקום". זה יצר חוסר אמון אצל הצרכן. פלאפון היתה מס' 1 והפסידה את השוק.

אסטרטגית ליבה

- משימת העסק – חזון – להגדיר יעדים ארוכי טווח.
- היקף מוצר ושוק – אסור להתפרס על יותר מדי דברים. Lacoste פעם מכרו חולצות. אחרי שהמייסד מת, התחילו להתרחב ולמכור נעליים וכל מיני אביזרי אפנה. הם נפלו.
- בסיס לבידול – אחרי שנים שחברת Apple מרכה מחשבים שנראים אותו הדבר היא החליטה להשיק מחשבים בעיצוב חדשני יותר בכל מיני צבעים. בחודש הראשון להשקה מכרו כמעט כמו כל שנה קודמת.

משאבים אסטרטגיים

מיומנויות ליבה

מה העסק עושה. מה אנו יודעים שהוא ייחודי ובעל ערך ללקוחות והאם ניתן להעבירו להזדמנות. למשל, יכולת המהנדסים של Porsche במכוניות.

נכסים אסטרטגיים

הדבר שבבעלותו של העסק. חברת הכבלים Qest רכשה מסילות של רכבת שפשטה את הרגל וככה פרסה תשתית כבלים לאורך כל פסי הרכב ממזרח למערב ארה"ב. פרטנר (Orange) התחילו למכור מכשירים סלולרים דרך רשת סופר-פארם - נכס אסטרטגי של חברה אחרת.

תהליכי ליבה

זה תהליך שהנו ייחודי. תהליך הייצור הפך את Toyota לגדולה. מה שגורם להם להיות יותר רווחים זה פס ייצור שמנע הרבה תקלות.

קונפיגורציה (תצורה) זה **הקשר** בין משאבים אסטרטגיים לאסטרטגית ליבה. בנק הפועלים הטמיע מערכות אינפורמציה (IT) מפותחות מאוד שאין בבנקים אחרים. זה משאב אסטרטגי. אסטרטגית הליבה של הבנק: ידידותיות למשתמש – הכל נעשה דרך פקיד בנק אחד ודרך אתר האינטרנט.

דוגמא אחרת: קרייזלר שילבה בין מהנדסים ואנשי שווק לאסטרטגית ליבה כדי ליצור מכונית כמו פעם, המעלה זיכרונות מהעבר.

ממשק עם הלקוח

- ביצוע ותמיכה : דיוור ללקוח והצעה של מה שהלקוח צריך.
- מידע ותובנות : כל הידע הנאסף מלקוחות ונשתמש לזכות החברה.
- דינמיקה של מערכת יחסים : הארלי דוידסון (האופנוע) משווקים אפילו קעקועים. היה בית חולים בארה"ב שפתחו את השערים שלהם בכל שעות היממה במקום שעות ביקור. הרופאים היו צריכים להיות זמינים ולתת שירות בכל פעם שנדרשו לכך. זה הצליח מאוד. הבית חולים הרוויח יותר כסף ומספר התלונות ירד.
- מבנה המחירים : שבירת מבנה מחירים. עו"ד יוסי שגב שינה את מבנה המחירים בשוק המשפטי. פעם שילמו לפי שעה. יוסי שגב אמר שהוא רוצה שישלמו לו אחוזים מהזכייה.

תועלת ללקוח : זה קישור בין אסטרטגית הליבה לממשק עם הלקוח.
חברת איתורן לקחו מפות, הכניסו מכשירים למכוניות וזה מראה איפה האוטו נמצא כל הזמן + מסך שמראה ללקוח מה יש בסביבה שהוא נוהג, איזה חנויות, תחנות דלק וכד'. זה נקרא Mr. Big.

בניית תועלת ללקוח

- האם יש הטבות נלוות שהלקוח היה מעריך?
- מה הצורך המרכזי שאנו משתדלים לענות עליו?
- האם אנו מספקים הטבות שאינן מעניינות את הלקוח?
- האם נוכל לשנות את חבילת ההטבות באופן שהמתחרים לא יוכלו לחקות?

רשת ערך – רשת הספקת ערך : אתה כבר לא מספיק שתהיה יותר טוב מהאויב שלך, אתה צריך לבנות partnership כדי לחסום את המתחרים.
דוגמא : דופון – דלתא טקסטיל – H&O - לקוח.
דופון הוא הספק של דלתא, דלתא הנה הספק של H&O.
H&O לא צריכים להחזיק מלאי כי ברגע שמוציאים חשבונית ללקוח, המחשב שולח את האינפורמציה (הסחורה שנמכרה) לדלתא. הסחורה היא בשיטת Just in time. ככה אפשר להוזיל עלויות החזקת סחורה אפילו תוך כדי עמידה במבצעים.
כלומר, צריך לשאול את עצמנו מספר שאלות לגבי הספקים שלנו :
- האם אנו מנצלים את הספקים כמקור לחדשנות?

- האם אנו רואים בהם חלק בלתי נפרד מהמודל העסקי שלנו?
- האם אנו משיגים יתרון תחרותי?
- האם יעדינו ויעדי ספקנו מתואמים?

פרמטרים במודל העסקי

שותפים: דוגמא לשותפים זה אינטל – הוא שותף של חברות מחשבים כמו HP ו- COMPAQ. יתרון תחרותי של אינטל יצרה משיכה למוצר שלה ומשתתפת בפרסום של החברות שמייצרות מחשבים.

קואליציות: שותפי פעולה אסטרטגים. למשל מיזוגים. Toyota עשתה שת"פ עם General Motors כדי להכיר את השוק האמריקאי. דרכם למדו ואחרי שהפילו את השת"פ נכנסו לשוק האמריקאי בהצלחה רבה. Walmart ניצלו את הגודל ויצרו כוח קניה של \$600 מיליארד.

גבולות החברה: הגישור בין המשאבים האסטרטגים לרשת הערך – מה החברה תעשה בעצמה ומה תמסור לקבלני משנה – outsourcing?

יעילות: לחברת Southwest Airlines יש מבנה עלויות נמוך ולכן זול לטוס איתם. הם לא נותנים אוכל בטיסות, הם טסים עם 2 קברניטים במקום 3.

ייחודיות: להיות ייחודי, תכונה בולטת או מוצר בולט.

התאמה: צריך להיות התאמה בין מחיר לבין המרכיבים של המוצר. לא יתכן שישלמו \$7000 מחלקה ראשונה באל על ויקבלו "שוגי" לארוחת בוקר.

מאפי רוחיים: פטנטים כמו Windows של מיקרוסופט. אלו אסטרטגיות שנוטות לחזק את עצמם ולייצג מונופול. אפקט הרשת – תשואות גדולות: ככל שיש יותר חברים בקליקה זה יעזור בעתיד.

כדאי לדעת איפה צוואר הבקבוק בתעשייה ולהשתלט עליו.

חסכון אסטרטגי

אפשר להשיג ב-3 דרכים:

1. באמצעות גודל – ככל שמייצרים יותר, יותר זולים.
2. מיקוד: BMW מתעסקת רק בקטגוריה מסוימת. מייצר רק מספר מועט של דגמים.
3. היקף: כמו חברות החזקה (holding companies), למשל LVMH שמחזיקים חברות בשמים, איפור, אפנה וכד'. חברת קולגייט פאלמוליב קנו את דורסל, Oral B, ופסטה Barilla. קל לאנשי המכירות להפיץ את המוצרים ברשתות שיווק כי הם אותם נקודות שיווק.

מודל 5 הכוחות של מייקל פורטר

כשמנתחים את הענף כדי להיכנס אליו צריך להחליט באיזה קבוצה אסטרטגית רוצים להיות. התחרות מעצבת את הענף. המודל הוא ריאקטיבי.

יש קבוצות אסטרטגיות כגון:
פלאפון פעם היה בקבוצת בידול.
סלקום היה בקבוצת מיקוד (מיקוד על מחיר זול - הובלה בעלויות)
אורנג' נכנס לקבוצת בידול לצעירים
אח"כ התערבבו אחד עם השני.

עצמת התחרות

פרמטרים של עצמת התחרות בענף:

- (1) האם יש קבוצות אסטרטגיות? אם יש, רמת התחרות יורדת.
- (2) בענפים צעירים רמת התחרות נמוכה יותר. כשהשוק בבגרות ומתחיל לרדת רמת התחרות הכי גבוהה.
- (3) מבנה הענף:
(א) מונופול: שליטה של לפחות 50% מהשוק כמו חברת החשמל – רמת התחרות שווה לאפס.

- (ב) אוליגופול: 2-3 חברות שולטות על לפחות 70% מהשוק, כמו ענף הסלולאר, הבנקים.
- (ג) תחרות מונופוליסטית: בתחרות נלחמים בתוך קבוצות אסטרטגיות. נלחמים כל אחד בנישה שלו. אינטל מתחרה בכל חברות הציפים.
- (ד) תחרות משוכללת: טוב ללקוח. רע לחברות. כולם נלחמים בכולם.

חודרים

- צריך להיות מודע לחודרים פוטנציאליים. קיימים 2 פרמטרים לבדיקת חודרים:
- (1) **חסם כניסה**: חומות סיניות שמונעות ממתחרים להיכנס לענף. הון, רגולציה, הוצאות שקועות (חסם מלאכותי). בענף הבנקאות זה הון. בענף התרופות זה הון ורגולציה והוצאות שקועות (מחקר, פיתוח, חוקים מהמדינה, השקעה של \$500). מי שנכנס לענף צריך להיות מוכן להשקיע את אותו סכום כסף פחות או יותר.
 - (2) **חסמי יציאה**: בענף הרכב יש רגולציה שצריך להחזיק מלאי 7 שנים לאחר שיוצאים מהשוק. זה עולה הרבה כסף להחזיק ולתחזק את זה. חייבים עדיין לתת שירות.

המצב הכי טוב הוא כאשר יש חסמי כניסה גבוהים וחסמי יציאה נמוכים - גם לחברה שנמצאת וגם לכזו שרוצה להיכנס כי היא יודעת שאין סיכויים גבוהים שהרבה אחרים יכנסו.

תחליפים

- מי מתחרה של Starbucks? קפולסקי, ארפקה, ארומה, אילנס וכו'.
- תחליפים: מסעדות, ברים.
- תחליף לנסיעות עסקים זה Video Conference.
- צריך להסתכל על תחליפים קרובים ורחוקים.

ספקים/לקוחות

- ככל שהספק/לקוח חזק יותר, יותר גרוע לנו ולא אטרקטיבי.
- האם הספק/לקוח חזק או חלש?
- עלויות החלפה – נעשים על ידי חוזים, גרימת תלות על ידי זה שלא ירצו לעבור למישהו אחר. קישורת הלקוח בחוזה לטווח ארוך. מיצובישי עושה חוזה ל-3 שנים איפה שמציעים טיפול חינם לאוטו, אך חייבים לעשות זאת אך ורק במוסד שלהם וגם לשלם עבור החלקים. למתחרה של חלקי חילוף של מיצובישי לא יהיה כדאי להיכנס לענף.

מטריצת נקודות הייחוס האסטרטגיות

במרחב התחרותי

מודל של פרופ' אבי פיינגלבראום.

צריך לנתח חברה לפי 3 ממדים: ממד הזמן, ממד חוץ ארגוני וממד פנים ארגוני.

ממד פנים ארגוני

צריך להתייחס ל-2 פרמטרים:

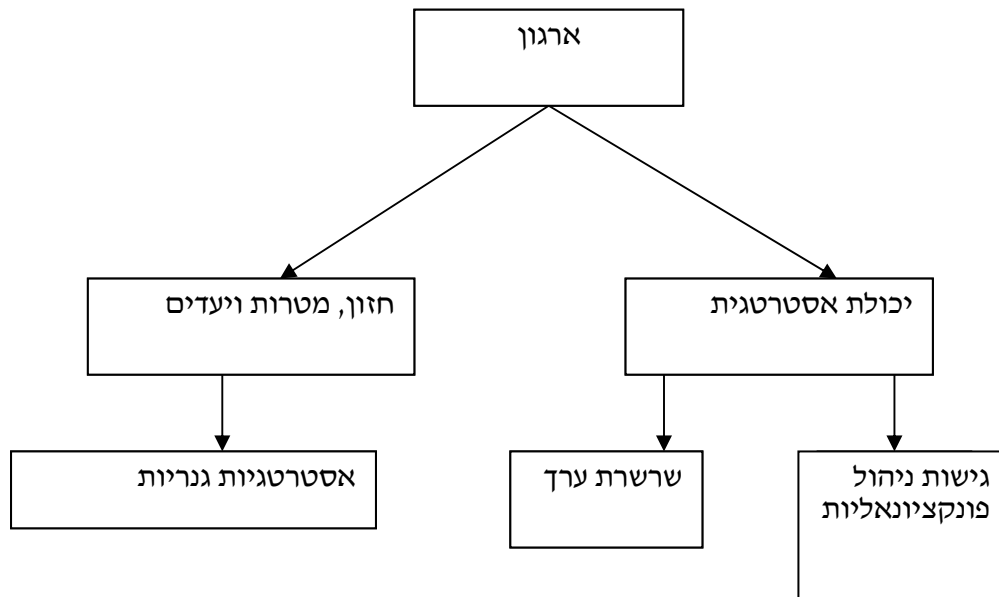
- (1) יכולות הליבה של הארגון ויכולות אסטרטגיות: הונדה עושה את המנועים הכי טובים בעולם, טויוטה יודעת לייצר הכי זול מכל חברה אחרת ובכחי פחות תקלות. יכולות הליבה של בנטון (Benetton) הוא הפרסום שלה. Nike היו הראשונים שידעו לנצל את ההשפעה שיש ל-Celebrities ולשווק ולפרסם את זה.
- (2) חזון וביצועים: יעדים אסטרטגיים ארוכי טווח. האם החזון מוכוון שוק, מוכוון חברתי או שת"פ. טבע יודעת יותר טוב מכולם למזג חברות. החזון של טבע זה לצמוח באמצעות מיזוגים. חזון חברתי – כגון חברת Maerk לתרופות שאחרי מלחמת העולם ה-II חילקה אנטיביוטיקה ליפנים בחינם. הם ניצלו את השוק אחרי פצצות האטום שגרמו לריבוי מחלות וראו בזה הזדמנות עסקית. היום הם הכי גדולים ביפן.

ממד חוץ ארגוני

- (1) לקוחות: כמה טוב אני שומר על הלקוחות שלי. מה מידת שביעות רצונם? מה הדרך הכי טובה לשמר את הלקוחות.
- (2) בעלי עניין: בעלי מניות, לקוחות, ספקים, בעלים, אגודות צרכנים וכד'. צריך לדעת מי בעלי העניין העיקריים כדי לדעת איך להתחנף אליהם, איך לפנות אליהם ואיך "לקנות" אותם.
- (3) מתחרים: מי המובילים בשוק ומהם הקבוצות האסטרטגיות.

ממד הזמן

עבר, הווה ועתיד. בודקים את כל הפרמטרים על העבר, ההווה ומגמה עתידית.



יכולת אסטרטגית

Resource Based View

לארגון יש 3 סוגי משאבים :

- (1) משאבים מוחשיים – (כל מה שמדיד): הון, מספר עובדים. אלה דברים לא כה חשובים כי הרי הם ניתנים להעתקה ולהחלפה.
- (2) מיומנויות וכישורים אישיים : ידע, השכלה של העובדים, ניסיון אישי, קשרים ומוניטין אישי. חברת מרסק נתנה למדענים לפרסם מאמרים וגם להרוויח טוב. כך היא פרסמה פי2- יותר פטנטים מהמתחרים.
- (3) משאבים לא מוחשיים : מוניטין, תרבות ארגונית, תקשורת ותכנון, זיכרון ארגוני, יכולת למידה, חדשנות וניהול איכות. הם חשובים כי אי-אפשר לחקות אותם.

גישות ניהול פונקציונאליות

מימון, מו"פ, ייצור, שירות, כוח אדם – בודקים את הדברים הפונקציונאליים כדי להבין מה החוזקות והחולשות של הארגון.
דברים שצריך לבדוק אותם :

- (1) **פונקצית המימון**: בודקים יחסי נזילות - כמה כסף יש לי בקופה, יחסי מנוף פיננסי – הסיכון גדל ככל שיש יותר הון זר, יחסי רווחיות – תשואה להון העצמי, יחסי שוק ההון – רווח למניה, מכפיל הון, יחסי יעילות – אשראי לקוחות, תחלופת מלאי.
- (2) **פונקצית התפעול**: ניהול מלאי, שיפור תהליכי ייצור, מיקום הייצור, יחסים עם ספקים.
- (3) **פונקצית השיווק**: 4 ה-P's הפצה, מוצר, מחיר ו-Promotion. בנוסף לשביעות רצון לקוחות ושימור לקוחות.
- (4) **פונקצית המו"פ**: מחקר ופיתוח – מספר הפטנטים הרשומים, מחויבות טכנולוגית, יחס ההנהלה, החלק היחסי והחלק האבסולוטי מהתקציב. חוקרים – רמת השכלתם. מוצרים כמה מוצרים חדשים יוצאים בשנה. שיעור מכירות החברה ממוצרים חדשים.
- (5) **ניהול משאבי אנוש**: עובדים, הנהלות ותרבות ארגונית. הנהלה – ביזור/ריכוז, סמכויות, הנעת עובדים, תחלופה. עובדים – רמת שביעות רצון של העובדים, כמה היעדרויות יש. הנעה, לחץ וחרדה, הכשרה. תרבות ארגונית – חדשנות ויזמות, יחס לנטילת סיכונים (יש חברות שמתגמלות רעיונות חדשים), פתיחות ודמוקרטיה.

מיקום המשאבים



סוגי יכולות עיקריות

1. **יכולת אימוץ גישות אסטרטגיות** : כגון בנק הפועלים שמאמץ אסטרטגיות מהר כמו כספומטים. הם היו הראשונים שאימצו כרטיסים מגנטיים, מערכות CRM (ניהול שרות לקוחות).
2. **יכולת חדשנות** : כל הזמן להמציא את עצמך מחדש.
3. **נטילת סיכונים** : לפעמים כדאי לתגמל רעיונות חדשים על אף שנכשלים כי רעיון אחד טוב יכסה את ההוצאות של 10 גרועים.
4. **למידה ארגונית** : לעשות את העובדים יותר מיומנים. הארגון צריך לדעת לנצל את כוח האדם המשכיל שלו.

משאבים פנים ארגונים : תהליך פנימי לא מוחשי כמו טויוטה (יעילות במעט תקלות). תהליכים חוץ ארגונים כמו **יכולות תהליכיות** **לשת"פ** : חברת אלקטרולוקס (מייצרים מכשירים אלקטרוניים חוץ מ"פיליפס") עשתה 532 מיזוגים ב-10 שנים האחרונות. המנכ"ל כבר כל כך בקיע בתהליך שהוא מוציא תדריך (Procedure) מדויק איך לעשות שת"פ. כל אחד יוכל לעשות שת"פ חדש על פי ההנחיות שהוא נתן.

כישול (מיופי)	בחיפוש (אמורפי)	מוזנח	ממד פנים ארגוני
יעיל (נרסיסיט)	תחרותי (פרואקטיבי)	מטופל	
מוזנח	מטופל		
ממד חיצוני			

בחיפוש – החברה צומחת אך צומחת בפחות מהענף שלה או שצומחת מהר והיא עושה טעויות.

יעיל – (פנים ארגוני) החברה מצליחה, אך השיווק גרוע. מסתכלים פנימה אך לא יודעים מה קורה בחוץ.

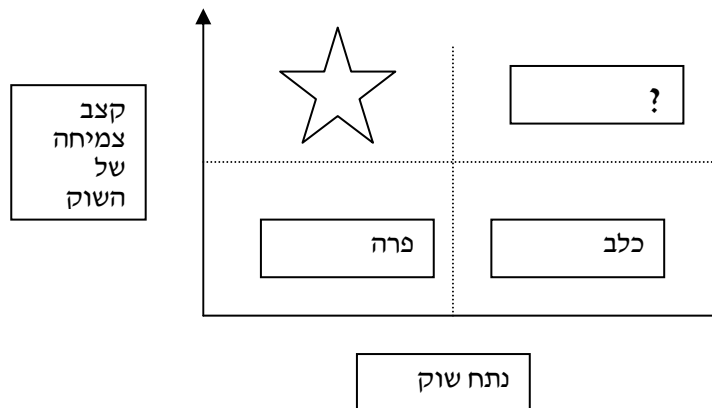
תחרותי – זה ארגון מצליח כי מבפנים וגם מבחוץ הוא יודע מה קורה. הוא אפקטיבי גם בפנים וגם מבחוץ.

טיפולוגיות אסטרטגיות

אשכולות אסטרטגיות

- אסטרטגיות מוכוונות לעומת אסטרטגיות בלתי מוכוונות: יש ארגונים שבונים אסטרטגיה ויש גם מימוש שלה. רוב הארגונים לא מתכננים יעדים. רוב האסטרטגיות צומחות תוך כדי.
1. **אסטרטגיה יזמית**: ליזם יש תכנית אב, יש לו blueprint וזה אסטרטגיה. רמת המוכוונות יותר קטנה. אסטרטגיה כזו מתאימה כאשר צומחים.
 2. **אסטרטגיה אידיאולוגית**: בין המימוש לכוונות מתערבת האידיאולוגיה. הארגונים מופעלים על ידי אידיאולוגיה.
 3. **אסטרטגית מטרייה**: ההנהלה קובעת גבולות גזרה לעובדים. לעובד יש מרחב תמרון, שיקול דעת שהעובד יכול להשתמש עם גבולות רחבים. ככל שיש יותר אי-ודאות כדאי לתת יותר חופש תמרון לשטח.
 4. **אסטרטגיה תהליך**: נותנים מרחב תמרון לעובדים אבל דואגים לבקר אותם על ידי המנהלים.
 5. **אסטרטגיות בלתי קשורות**: יש 20 אסטרטגיות בארגון. כל אחד עושה מה שבא לו. למשל באוניברסיטה – לפרופסורים יש "שם" ולכן יש להם דרגת חופש ועושים לא בדיוק לפי הכללים שהונחו.
 6. **אסטרטגית קונצנזוס**: לא מגיעים להחלטה אסטרטגית לפני שכולם מסכימים. הבעיה הוא שצריך להתחשב בכולם וזה דורש זמן וכסף.
 7. **אסטרטגיה כפויה**: מחליטים בשביל כולם. זה לפעמים חברות שהשוק אילץ אותם להתנהג כך או לעשות משהו מסוים.

מודל BCG (Boston Consulting Group)



לרוב החברות הרבה מוצרים. הרעיון הוא למצוא איזון בין סל המוצרים של החברה.

? - מוצרים חדשים שנמצאים בשווקים צומחים אבל מאוד קטנים עדיין מבחינת נתח השוק. סיכויי ההצלחה שלהם באי-ודאות, בגלל זה סימן השאילה. רוב ההשקעות הם בשלב הזה. האם העסק יצליח או לא?

★ אם העסק מצליח הוא הופך לכוכב. צומח מהר, מביא הרבה מאוד כסף.

פרה – אותם מוצרים שהיו כוכבים, נתח השוק יורדת, ולמרות שהמחזורים הם גבוהים הרווחיות נמוכה יותר.

כלב – שווקים שמתחילים בנחיתה ונתח השוק שלהם יורד. קצב צמיחה שלילי מבחינת השוק. כלומר, השוק צומח יותר מהמוצר.

כדי שיהיה המשכיות לחברה צריך שיהיו הרבה סימני שאילה. סימן שאילה זה פיתוח מוצר – השקעה במשהו חדש.

המודל לוקח בחשבון שנתח שוק = רווחיות, אך למעשה זה לא בהכרח ככה.

פרמטרים /סעיפים שקשורים לאטרקטיביות השוק

יתרון עסקי			
	חזק	בינוני	נמוך
חזק			
בינוני			
נמוך			

כאשר הקשר הוא בינוני - נמוך זה קציר. צמצום הוצאות למינימום כדי לגרוף כמה שיותר הכנסות.

נמוך - נמוך – חיסול העסק.

חזק - חזק וחזק – בינוני זה רווח. ננצל זאת.

בינוני-בינוני היא אסטרטגיה של בנייה. יש יתרונות אך לא אדירים. צריך לחזק את המוצר.

אין נמוך-חזק – זה אסטרטגיה של בנייה.

מודל ה-7 S's

מודל זה פותח על ידי חברת מקנזי. המבנה של החברה הוא זה שיוצר או מכתוב את האסטרטגיה. יזם מפורז יצור אסטרטגיה מפורזת - החלטות מהיום למחר, בלי חשיבת יתר. כל היסודות צריכים להיות סביב ערכים משותפים. חזון ויעוד מתורגמים לערכים. ערכים משותפים: חדשנות, דייקנות, איכות וכד'. קודם כל מחליטים על הערכים ואחרי זה בונים את הארגון כדי שיהיה קוהרנטי עם אותם ערכים.

The New 7 S's

בכל שוק יש 4 ממדי תחרות:

- (1) תחרות המחיר ואיכות
- (2) תזמון וידע
- (3) הגנה על מעוזים
- (4) כיסים עמוקים

- (1) **המחיר והאיכות** : בתעשיות חדשות היחס הוא מחיר-איכות. מייצרים באיכות טובה במחיר זול. איכות : הכי טוב שירצה את הלקוח. מדי פעם יש קפיצת מדרגה אינקרמנטלית (לא קפיצה ענקית). מייצרים במחיר יותר נמוך באותה איכות. יש גבול לזה. ואז התחרות קופצת לממד הבא.
- (2) **תזמון וידע** : היכולת והיתרון הוא להיות First Mover, ראשון בשוק במגבלות התזמון והידע, או לפתח מוצרים חדשים, או להיכנס לשוק חדש, או לעשות אינטגרציה במגבלות תזמון וידע. במידה ונגמר לך היתרון התחרותי עוברים לממד הבא.
- (3) **הגנה על מעוזים** : לייצר חסמי כניסה מלאכותיים או טבעיים. (מלאכותי = שיווק, הפצה, רגולציה). כמו המקרה של טבע ששכנעו את ממשלת ישראל שאפשר להתחיל לפתח מוצר שיש עליו פטנט לפני פטנט וזה נתן יתרון אדיר על פני שאר השוק העולמי.
- (4) **כיסים עמוקים** : בגלל שחברה הצליחה לנצח את השוק בעבר כרגע נהנית מההון שנצבר לה.

7 S's : בינוי אסטרטגי, שביעות רצון של בעלי עניין, מהירות, הפתעה, שינוי חוקי המשחק, איתות, חדירות אסטרטגיות סימולטניות ורציפות.

כדי להצליח בכל ממדי תחרותי אתה צריך להיות מוכוון לפי 7 S's :

1. **ניבוי אסטרטגי** : כל מנהל בארגון צריך להיות אחראי על האסטרטגיה ולא רק ההנהלה הבכירה. כל המנהלים צריכים להיות מוכוונים אסטרטגיה.
2. **שביעות רצון בעלי עניין** : בעלי העניין צריכים להיות שביעי רצון.
3. **מהירות** : הדבר הכי חשוב זה להוציא את המוצר כמה שיותר מהר (Time to Market). עדיף להוציא מוצר פחות טוב עם פחות תכונות אך לפני המתחרים.
4. **הפתעה ושינוי חוקי המשחק** : צריך להפתיע את השוק ולשנות את כללי המשחק. בכל שוק יש כללי אצבע (אמונה מקובלת שככה צריך לעשות בענף). צריך לנפץ את החשיבה הזאת. ללכת נגד המגמה בשוק.
5. **איתות** : הוצאות שקועות – סיגנלים ליריב. רמת התחרותיות בשוק יורדת כאשר יש איתותים ברורים. איתותים דרך המדיה על כוונות אסטרטגיות מונעות תחרות.
6. **חדירות אסטרטגיות סימולטניות ורציפות** : כדי לשרוד צריך כל הזמן לחדור לנישות חדשות. מנסים את כל האופציות האפשריות מתוך כוונה שאחת מהן תפגע ותצליח ואז היא תכסה את ההשקעות שנכשלו. זו דרך לפזר סיכונים.

7 אסטרטגיות הישרדות

סטאטיות	דינמיות	סוג מורכבות
		מידת המורכבות
עליונות וחוסר הסתגלות	עליונות והסתגלות	מורכבות ייתר
נחיתות וחוסר הסתגלות	נחיתות והסתגלות	מורכבות חוסר

זה מודל של וספר – חוקר הולנדי.

רוב החברות לא חוזות את ההידרדרות שלהם. זה מודל שעוזר להם לחזות את העתיד. כל ענף נמדד על ידי פרמטרים כגון טכנולוגיה, שיווק, שירות, מו"פ, נגישות להון, משא ומתן מול ספקים, יתרון לגודל וכד'. צריך לזהות את הפרמטר שמשתמשים בו כדי להביא יתרון תחרותי. אתה משווה את הפרמטרים של החברה לענף.

מורכבות סטאטית : מורכבות שלא יכולה להשתנות.

מורכבות דינמית : יתרון שיכול להשתנות אם השוק משתנה.

מורכבות ייתר : אם אתה יודע לשנות יותר פרמטרים מהפרמטרים המשתנים בשוק, אז לחברה מורכבות ייתר.

מורכבות חוסר : אם החברה יודעת לשנות פחות פרמטרים מאלה שמשתנים בשוק.

סטאטיות	דינמיות	סוג מורכבות	מידת המורכבות
		עליונות	נחיתות
	1 2 3		
	4 5 6 7		

- (1) התרבות
(2) מונופולזציה
(3) התמחות
(4) הגוונה
(5) שת"פ
(6) כניעה
(7) חיסול

האם לארגון יש הפרמטרים להגיב?

- (1) התרבות – אם יש לך משהו שמצליח, תשכפל אותו.
וספר אומר: תבין את המגבלות שלך בשוק ותתמקד אסטרטגיה שמתאימה לך לפי היכולות הפנימיות של החברה.
- (2) מונופולזציה זה מצב שאני יוצר חסמי כניסה, גדרות סביב היתרונות שלי כדי לשמר עליהם.
- (3) התמחות – השלב הבא אחרי שאתה מקים חסמי כניסה. המתחרים מתחילים להדביק אותך. פה אתה צריך להתמחות וליצור שוב פער בין המתחרים שלך.

- (4) הגוונה – לצאת למוצרים חדשים. זה צריך לעשות כאשר נמצאים בדעיכה, כאשר איבדנו את יתרון התחרותי מול השוק. כרגע אני שווה לשוק אם אני יכול למצוא עוד פרמטר שאני אוכל להשיג בו יתרון אז נתמחה, אם לא כדאי לעשות הגוונה.
- (5) שת"פ או מיזוגים – נדיר שחברות נכנסות לשת"פים מותך חוזקה. לרוב זה מתוך חולשה.
- (6) כניעה – אם אתה חלש ואין לך שום יתרונות זה הזמן למכור. אם תמשיך אתה עלול לפשוט את הרגל.
- (7) חיסול – אתה לא בוחר חיסול, זה קורה לך.

גישות ועשיית אסטרטגיה לפי הנרי מינסברג

- 3 אסטרטגיות עיקריות של ארגונים שמתארות איך ארגונים מתנהגים.
1. **אסטרטגיה יזמית**: לא רק בחברות סטארט-אפ, גם בחברות גדולות.
 2. **אסטרטגיה מסתגלת**: "נתקעת בחומה – שנה כיוון". החסרון של אסטרטגיה זו היא פאסיביות. אתה מתאים את עצמך לשוק.
 3. **אסטרטגיה מתכננת**: אסטרטגיה פרואקטיבית – ניתוח תרחישים אפשריים, הסתכלות לטווח ארוך ומתוכננת.
- בכל ענף יש מהפכה שהענף קופץ פאזה בגללו, למשל וידאו ו-DVD, טלוויזיה רגילה ו-Plasma. ההיסטוריה מלמדת שכמעט תמיד המהפכות נכשלות.

ישנם 5 קטגוריות של אסטרטגיות שבאמצעותם אפשר לשלוט ולפקח ולחסל מהפכות שהולכות לקרות בענף:

קטגוריה I: אסטרטגיה של תיחום ובלימה

- אתה נוקט אותה עוד לפני שהדבר קורה כדי לבלום את המהפכה שעתידה לבוא.
- א. **לנעול לקוחות**: בחוזי שירות, בחוזי הספקה, בחוזים לטווח ארוך (כמו 36 תשלומים בסלולר).

- ב. **לייקר את עלויות המעבר** : למשל Playstation של סוני ראו כי מיקרוסופט מוציאים X-box וכדי לבלום אותם הוסיפו משחקים מחדשם. הלקוחות לא היו מעוניינים לקנות משהו אחר.
- ג. **מציפים את ערוצי ההפצה** : כמו הדוגמא של קוקה-קולה. לכל קמעונאי נתנו הרבה מלאי ולא היה להם מקום לפפסי.
- ד. **משיקים מותגים חוסמים** : Polaroid המציאו את המצלמה האינסטנט. Kodak השיקו מותג חוסם שקראו לו Instematic אך היה פחות איכותי בלי הטכנולוגיה של ה-instant camera וב-30% זול יותר. האנשים שקנו את זה התאכזבו עד כדי כך שגם לא רצו לקנות מצלמה דומה. השם קודאק לא נפגע כי על המצלמה לא הופיע השם קודאק.
- ה. **פיזור מסך עשן** : הכרזה על השקה של מוצר הרבה לפני שהוא באמת מושק לשוק כדי לגרום לביקוש ולגרום לאנשים לא לקנות מוצר אחר עד הגעתו של המוצר הזה.
- ו. **עושים דלגיטימציה של המהפכה** : לצאת עם קמפיין של יחסי ציבור ש"תיזהרו, אתם לא יודעים מה יש במוצר הזה" – כלומר, לתת קונוטציה שלילית למוצר אחר.

קטגוריה II :

כשמוזהים מוקדם את השינוי בשוק שקורה וכבר יש סבירות שהשינוי הזה הולך להצליח. עצוב : לנסות להתאים את המהפכה לצרכים שלך.

- א. **מחבקים חזק את המהפכה** : לפני 20 שנה נכנסה הרפואה האלטרנטיבית לשוק הרפואה בארה"ב. הרופאים הקונבנציונאליים התנגדו לזה. כשיש התנגדות זה מגביר את הרצון של האנשים דווקא לנסות את זה. איגוד הרופאים נכנס ללחץ מזה. שכרו יועץ שאמר לאיגוד לחבק אותם. במקום להגיד לפציאנטים "זה חרא", אומרים להם שזה דבר טוב אך מתאים רק לנישה מסוימת. ברגע שחיבקו אותם והרפואה האלטרנטיבית נכנסה לממסד האינטרס פחת. הצרכן מביע פחות אנטגוניזם ובגלל זה עשו פחות "דווקא".
- ב. **משפיעים עליהם (על המהפכנים) באמצעות הון סיכון** : איגוד הסלולר בשוודיה הקים קרן הון סיכון משותפת של 400 מיליון דולר שהמטרה היא לאתר טכנולוגיות חדשות בעולם. כל טכנולוגיה שיש לה פוטנציאל לאיום מכניסים אותם (קונים אותה) לארגון וגרמים להם ללכת על טכנולוגיה אחרת רצויה, או לפחות לשלוט עליה על ידי מתן כסף.

ג. **מספקים את צורכיהם ומנסים לעצב אותם** : קואק השתלטו על ענף הכימיקאליים בענף הצילום והיו הספקים של פולארואיד. סיפקו להם חומרים לא איכותיים והמצלמות שלהם צילמו פחות יפה.

כשהאסטרטגיות הקודמות לא הצליחו עוברים לקטגוריה הבאה :

קטגוריה III: שלב הספיגה

- א. **מכניסים את המהפכה הביתה במטרה לחזק את העסקים הקיימים** : קודאק כשראו שלא הולך להם מול פולארואיד אמצו את ה-Instematic.
- ב. **יוצרים גושי חסימה לצורך רכישה אפשרית של המהפכנית בענף** : קוקה-קולה, שופס ופספי-קו יצרו חסימה מול כל המשקאות הקלים האחרים שהיה להם טכנולוגיה יותר טובה. הם חסמו את שרשרת ההפצה של המשקאות האלה ויצרו קמפיין משותף. נעצרה הצמיחה של Snapple וכל השאר, קנו אותם וחלקו את השוק ביניהם.

קטגוריה IV: ניטרול

המהפכה זוהתה מאוחר מידי, החברה כבר קיימת ויש לה מערך שיווק, הפצה, ולוגיסטיקה.

- א. **מכסחים את המהפכנים בתהליכים משפטיים** : חברת Napster היא חברה שהיוותה איום על חברות תקליטים. חברות התקליטים הכניסו אותה לתהליכים משפטיים. הסוף ידוע.
- ב. **להוציא אותם מהמשחק** : Bayer שלטה בענף ההדמיה הרפואית. ב-1980 היו עוד טכנולוגיות של הדמיה. באייר קנתה אותם.
- ג. **נותנים בחינם ללקוחות את מה שהמתחרה המהפכן מציע** : Netscape שלטה פעם על 90% מהשוק עד שמיקרוסופט הציעה בחינם את תכנת ה-Explorer. היום Netscape כמעט ולא קיים.
- ד. **משפרים מוצרים וטכנולוגיות קיימות** : כמו ה-Laser Disc. קודאק שיפרה את איכות הכימיקאליים והצילום והמצלמה הדיגיטאלית לא התרוממה כפי שיהיה צפוי. סרטי הצילום ניהיו איכותיים.

קטגוריה V : ביטול

- א. **יוצרים מהפכה חדשה** : כמו ענף סכיני גילוח. VIC סכינים חד פעמים נכנסו טוב לשוק בשנות ה-80 ו-Gillette לא ניסתה לעשות מולם כלום. הם צמחו יפה. ג'ילאט יצרו מהפכה משלהם. הם יצרו את Gillette Sensor עם טכנולוגיה חדשנית שעד אותו זמן לא היתה קיימת וחזרו וכבשו את השוק.
- ב. **לעקוף לגמרי את המהפכה** : IBM היתה בשנת 82 מלכת ה-PC. היפנים השתלטו על ה-PC. IBM נפלה ב-86. IBM הביאו מנכ"ל חדש שאמר "הפסדתם את המהפכה", "אנו נעקוף את המהפכה" והיא הפכה לחברת תכנה שנותנת שירותים.

כללי עיצוב לחדשנות

10 פרמטרים / כללים לחדשנות. ככל שעונים על יותר פרמטרים תהיה יותר חדשני.

1. **ציפיות לא סדירות** : להגביר את הציפיות כדי להגיע למה שאתה רוצה.
2. **הגדרת עסק גמישה** : לבנות תרבות ארגון של "למה לא לעשות את זה" במקום "למה?". חברה צריכה לדעת להתאים את עצמה לשוק.
3. **עניין ולא עסק** : NRON גרמו לעובדים למוטיבציה על ידי זה שדרבנו אותם לחשוב "נראה לתחרות מי אנחנו". לתת לעובדים עניין. חברה שתדע ליצור הנעה אצל עובדיה תהיה מוצלחת.
4. **קולות חדשים** : רעיונות ו-innovations לא באים מאנשים שנמצאים 30 שנה בעסק. יש להטמיע אנשים צעירים בארגון.
5. **שוק פתוח לרעיונות** : ליצור אפשרות שאנשים אחרים יגידו את הרעיונות שלהם.
6. **שוק פתוח להון** : לפזר סיכונים אך לנסות. חברה צריכה לדעת לנתב הון מיחידה אחת ליחידה שעוזה ניסויים.
7. **שוק פתוח לכשרונות** : לשכור אנשים כשרונים.
8. **ניסויים בעלי סיכון נמוך** : לעשות הרבה ניסויים כי מספיק שאחד יתפוס וזה יכסה את העלות של שאר הניסויים.
9. **התפלגות התאים** : חברה יכולה לנהל מורכבות עד סדר גודל מסויים, אז היא מפסיקה לצמוח.
10. **צבירת הון אישי** : לתגמל עובדים בכסף