



אזוּיָקָה • דִּינְאִיָקָה • סְרַקְאִיָקָה



Enterprise & Business Services

יִדְוֹן עֲסָקִי • פִּינַח אֶרְזוֹנִי • הֶרְצָאֵה אֲוִיָה

ד"ר הלל אביחי (Ph.D.) Dr. Hillel Avihai

בג'יֵשֶׁה יִשְׂרָאֵל:

ר"ח אלוף 9, מודיעין

052-8818616, נייד: 08-6526508

www.synergic.co.il

E-mail: info@synergic.co.il



## תכנון שווקי: בין מטרות ליעדים; בין אסטרטגיה וטקטיקה

ד"ר הלל אביחי (Ph.D; LL.B)

לא אחת, ישנה עמימות מושגית בכל הקשור להיבטים השונים של תכנון שווקי. מושג כגון "מטרה" מוחלף ב"יעד" ו"אסטרטגיה" ב-"טקטיקה". ומכל אלו, ניכרת חוסר הבנה לגבי המשמעויות השונות של המושגים הללו, סדר חשיבותם ויישומם כחלק אינטגרלי של תכנון שווקי.

כנקודת מוצא, ניתן להגדיר את המופע "תכנון" באופן הבא:

קבלת החלטות בהווה, לשם השגת מטרות ויעדים מוגדרים בעתיד (או: סוף מעשה- במחשבה תחילה...)

עתה, לאחר שהגדרנו את המופע "תכנון", ניתן להתמקד בתכנון השווקי, ולאפיינו לפי מודל "חמסת התכנון השווקי":



כל הזכויות שמורות- ד"ר הלל אביחי Synergic-EBS

www.synergic.co.il

**מטרות:** בבואנו לקבוע מטרות עסקיות/שווקיות, יש תחילה להגדיר מושג זה. מטרה הינה המקום הסופי אליו אנו רוצים להגיע, ואליו מתנקזות הפעילויות והמאמצים העסקיים-ארגוניים. המאפיין הבולט של מושג זה הינו ההיבט האבסטרקטי, היינו: מטרה היא מעין "חלום בקווים כלליים". לדוגמא: "להיות המוביל בשוק" הינה מטרה, זאת משום שמדובר בשאיפה פשטנית, נטולת קווים מנחים או קווי מיתאר ברורים, בדומה לחזון של "להיות מאושר". אכן, מטרה נעלה אך כל אדם מפרש את מושג האושר בצורה שונה. לפיכך, בהגדרנו מטרה עסקית, אנו למעשה מסמנים נקודה כלשהי על מפת העתיד, ושואפים להשיגה, שאם לא כן, מה הטעם לחיים?

רק לאחר שהגדרנו מטרה, נוכל להתקדם לשלב הבא: **יעדים**. יעדים נועדו להעניק למטרה היבטים אמפיריים, כמותניים וברי יישום. הדבר דומה לנתח בשר ענקי. יקשה עלינו עד מאד לאכול אותו במצבו הנוכחי. לכן אנו נוטלים סכין, חותכים את כיכר הבשר לפרוסות, ואז אוכלים אותו בהנאה. ובכן, מטרות ויעדים הם בדיוק כיכר הבשר(מטרה) ופרוסות הבשר(יעדים). יעדים מתורגמים לאלמנטים כמותניים וברי מדידה. יעדים מפרקים את המטרה לאלמנטים שניתן לאמוד אותם, לתרגמם למושגים אוניברסליים. לדוגמא: אם המטרה היא להיות המוביל בשוק, אזי היעדים הם: "פתיחת 30 סניפים תוך 3 שנים" או: "לפתח מערכת הפצה של 300 סוכני שטח תוך שנתיים"...

המרכז ליזמות ופיתוח עסקים  
Enterprise & Business Services

בקביעת היעדים, הגדרנו אלמנטים כמותניים, ברי מדידה וברי שפיטה. וכך, ניתן כבר לקבל תמונה נהירה אודות המשמעות של "להיות המוביל בשוק", שכן ישנם דרכים שונות לפרש את המשמעות של "להיות המוביל בשוק". לכן, יעדים הינם תולדה של המטרה, ולא להיפך! יעדים מבארים בצורה נהירה וברת שפיטה את המטרה.

עתה, לאחר שהגדרנו ועמדנו על ההבדלים שבין "מטרה" ו"יעד", נוכל לסכמם במילה אחת: "מה"? היינו: מה אנו רוצים להשיג? לאן אנו חותרים? מהן שאיפותינו העסקיות?

כעת, תגיע השאלה המתבקשת: מהן הדרכים, השיטות וצורת החשיבה לגבי אופן השגת המטרות והיעדים? ובמילה אחת: "איך"?

לשם כך, ניעזר בשני כלי ביצוע: אסטרטגיה וטקטיקה. אסטרטגיה הינה: "תהליך מתמיד של קבלת החלטות ברמת המאקרו, אשר נועדו לקדם אותנו אל המטרות והיעדים שהצבנו לעצמנו". במילים אחרות, אסטרטגיה הינה המתודה המרכזית, תכנית הביצוע האופרטיבית. דוגמאות לאסטרטגיה עסקית: "קטן הוא יפה" היינו: שימור אופיו היחודי של העסק ע"י אימוץ גישה של "קטן ומיוחד" כדוגמת מלון מצפה הימים הממוקם בין ראש פינה וצפת, ואשר "גדולתו היא בקטנותו(וביחודיותו)", אסטרטגיה המאפשרת לו לשמר את יחודיותו כחוות/בוטיק בריאות.

שווק המוני או אגרסיבי הן אופציות שונות לאסטרטגיה עסקית, כמו גם התמחות מוצרית או התמקדות בשוק מצומצם (נניח לרגע בצד את שאלת היתרונות והחסרונות המאפיינות התמקדות בשוק ספציפי). כל אלו הן אסטרטגיות עסקיות אשר אמורות לשקף את החשיבה הכללית בדבר הדרכים להשיג את היעדים והמטרות שהצבנו לעצמנו.

אם הוסבר כי מטרה הינה רעיון שלכשעצמו הוא מוגדר באופן אבסטרקטי למדי, הרי היעדים מבארים את המטרה ומעניקים לה מימד כמותני. כך גם האסטרטגיה: דרך חשיבה כללית, הדורשת ספציפיקציה וביאור האמצעים השונים המרכיבים את האסטרטגיה. לפיכך, עלינו להיעזר בטקטיקה או בטקטיקות השונות על מנת להבהיר ולנתח את האסטרטגיה. טקטיקה הינה מהלך אופרטיבי קצר-טווח או קצר מועד המבטא את האסטרטגיה, או במילים אחרות: אם היעדים מפרקים את המטרה לאלמנטים ברי מדידה, הרי שהטקטיקה מפרקת את האסטרטגיה למהלכים מוגדרים וברי מדידה. דוגמאות לטקטיקות עסקיות: מבצעים, קמפיין פרסומי ממוקד, קידום מכירות למוצר כזה או אחר, ואפילו סידור מחדש של מדפי החנות והצבת מוצרים מסויימים במיקום מסויים (כמו שנוהגות רשתות השווק השונות). כל אלו הינם דוגמאות לטקטיקה שווקית.

הטקטיקה אמורה לשקף את האסטרטגיה, אשר אמורה להשיג את היעדים אשר אמורים להשיג את המטרה. זוהי שרשרת התכנון, ואין לבלבל בין המושגים השונים.

קביעה זו, לפיה תחילה מגדירים מטרה, אח"כ יעדים ("מה"?), אח"כ אסטרטגיה ולאחריה טקטיקה ("איך"?), מבטאת את רעיון התכנון "מלמעלה למטה" היינו: קודם הגדר מה חזון/חלומך, ואח"כ אומר לך כיצד להשיגם.

אולם בכך לא הושלם פאזל התכנון השווקי: חזרה להגדרת המושג תכנון מבהירה כי יש לבצע התאמה בין "רצוי" (מטרות, יעדים, אסטרטגיה וטקטיקה) ובין "מצוי" (תוצאות בפועל). לשם כך עלינו לאמץ מרכיב נוסף, הסוגר למעשה את שרשרת התכנון: פיקוח, בקרה וביקורת.

בקרה וביקורת משקפים את התוצאות הלכה למעשה של תכנון השווק ומעניקים למקבלי ההחלטות כלי מדידה לשם בחינת התוצרים של ההחלטות העסקיות שקיבלנו. גם כאן יש לבצע אבחנה בין "בקרה" שהינה תהליך פיקוח תוך כדי תהליך, ובין "ביקורת" הנעשית בגמר התהליך.

בקרה תוך כדי תהליך מאפשרת לזהות כשלי יצור או תפעול תוך כדי התהליך וכך לתקנם בעלות יחסית נמוכה שכן מדובר באיתור תקלה נקודתית ע"פ תקלה מערכתית. כל העוסק ביצור ותפעול מכיר את מושג "מכפיל ה-10" שמשמעותו: עלות התיקון של תקלה מוכפלת פי 10 כל אימת שלא גילינו את התקלה בשלב מוקדם יותר. גילוי התקלה בתחילת פס היצור זולה משמעותית מגילוי התקלה בתום תהליך היצור... מנגד, ביקורת הינה בחינה ופיקוח על סגירת המעגל השווקי: לדוגמא, בעוד בקרה עוסקת בהבטחת יצור המוצר לפי דרישות הלקוח ובסטנדרטים כפי שנקבעו, הרי ביקורת מתמקדת למשל, בקבלת התשלום מהלקוח, ובזמן שנקבע, או מסירת המוצרים ללקוח כפי שסוכם.

הנהרץ ליזמות ופיתוח עסקים  
נשאלת השאלה: אם כן, מה עדיף? בקרה או ביקורת? התשובה חד משמעית: גם וגם! בקרה נאותה מבטיחה לקוחות מרוצים. ביקורת נאותה מבטיחה בעלי מניות מרוצים... הן בקרה והן ביקורת מתאפשרת ע"י קביעת כלי מדידה כמותניים ואיכותיים, כדוגמת תקני ISO וכיו"ב.

עתה, לאחר שסקרנו את מרכיבי התכנון השווקי, כל שנותר הוא לקחת את "חמסת" התכנון השווקי, לתרגמם לכלי עבודה, ולצאת לדרך באמצעות מורה הדרך האולטימטיבי: תכנית עסקית /שווקית!  
תכנית עסקית או שווקית הינה הכלי המרכזי אשר מבטא את תוצר התכנון, ואשר כולל מטרות ויעדים, אסטרטגיה וטקטיקה, בקרה וביקורת.  
תכנית עסקית /שווקית מאפשרת לעסק לצעוד קדימה. באין צעידה- העסק יעמוד במקומו במקרה הטוב, ובמקרה הפחות טוב- ייאבד את זכות קיומו!

לכן תכנון שווקי אינו המלצה או גחמה של מאן-דהו, כי אם כלי העבודה החשוב ביותר לעסק. הוא משקף את המהות, החזון, והדרכים להגשמתם. בדומה לפירמידת הצרכים של מאסלו, ללא הגשמה עצמית, מותר האדם מן הבהמה אין...

לסיכום, ניתן לבאר את חשיבות התכנון המוקדם במשל הידוע:  
עליסה לחתול: עזור לי להחליט: באיזו דרך הכי כדאי לי ללכת?

החתול: לאן ברצונך להגיע?

עליסה: לא משנה לי

החתול: אם לא משנה לך לאן תגיעי, אין זה משנה באיזו דרך תבחרי... (בכל מקרה, תלכי לאיבוד!!!)

\* \* \*



---

## המרכז ליזמות ופיתוח עסקים

*Enterprise & Business Services*