

על מודלים תאורטיים ומידת יישום בניהול עסקים קטנים

ד"ר הלל אביחי*

"אין דבר יותר פרקטי מתאורייה טובה". נדמה כי כל תלמיד שנה א' בקורס שיטות מחקר באוניברסיטה נתקל באמירה זו של קורט לוין (Kurt Lewin 1890 – 1947), ובכך העניק משנה תוקף לחשיבות ההתמקדות בפרקטיקה קרי: ביכולת למצוא יסודות ישומיים למודל תאורטי כזה או אחר.

אם יש תחום דעת אחד אשר בו נדרשת הקפדה יתרה בכל הקשור למידת הרלוונטיות של מודל תאורטי, הרי שלעניות דעתי, זהו תחום הניהול השווקי והעסקי של עסקים ובהדגש עסקים קטנים.

כמי שנבר בעשרות מודלים שווקיים, הן במסגרת אקדמית והן במסגרת הרחבת דעת, נתקלתי במודלים שווקיים רבים אשר הינם בבחינת נכס צאן ברזל לכל המבקש לרכוש השכלה אקדמית בתחום הניהול העסקי והשווקי במסגרת תואר ראשון ו-MBA.

ברם, בהגיע רגע האמת- קרי: היכולת לתרגם את המודל לפסים מעשיים- הרי שכאן נכונה אכזבה רבתי.

אין במאמר זה משום רצון לבטל באחת את כל אותם עשרות מודלים המככבים באותם עשרות ספרי חובה בקורסי שווק הנלמדים במוסדות ההשכלה השונים, אולם מנגד ברצוני לתהות, האם בעולם שבו תפוקה עסקית ברת מדידה הינה היסוד העסקי המרכזי (להזכיר- שרות הוא אמצעי. לא מטרה, אלא אם מראש הוגדר כי העסק נועד לקידום מטרות חברתיות ולא עסקיות נטו), ואסטרטגיה נבחרת תיבחן במידת הרלוונטיות שלה לצד הצגת תוצאות עסקיות מבוקשות, האם אותם מודלים רבי משתנים ועתירי מטריצות "יספקו את הסחורה"? - מסופקני.

www.synergic.co.il

כל הזכויות שמורות- ד"ר הלל אביחי (Ph.D; LL.B)

08-6526508/052-8818616

info@synergic.co.il



המרכז ליזמות ופיתוח עסקים
Enterprise & Business Services

ניקח לדוגמא את מודל תמהיל השווק (Marketing mix) הנלמד כמודל בסיס בכל קורס שווק למתחילים, ואשר במתכונתו הבסיסית מורכב מ-4 פרמטרים (מכונה גם 4P, אם כי בפרספקטיבה הרחבה ניתן לדבר גם על P7).
ע"ה, ניקח יזם המבקש להקים עסק ואשר נדרש להגדיר קו מוצרים (ו/או שרותים), או בעל עסק קיים המבקש לשנות את תמהיל מוצרי העסק. מן הסתם, יוצע לו לבנות את מערך המוצרים שלו על יסוד תמהיל השווק.
אודה ולא אבוש- כשניסיתי להגדיר קו מוצרים בהתבסס על מודל תמהיל השווק, תוך נסיון לקחת בחשבון את התבחינים הנכללים בקטגוריות הפרמטרים המרכיבים את תמהיל השווק (Product, Price, Place, Promotion), תפוקתי הסתכמה בתריסר כוסות קפה, שקית עוגיות ריקה, ותסכול גובר.

הנסיון לבנות קו מוצרים רלוונטי, על יסוד מודל תמהיל השווק יוכח כבעייתי במקרה הטוב, ולא רלוונטי במקרה הגרוע.
אכן, מודל תמהיל השווק מסייע אולי להבנה של "מהו מוצר שווקי" אולם היכולת לתרגם מודל זה לרמת הישום היומיומית ובעיקר לעסקים קטנים, יחזירנו באחת לתובנה שעם מודל תאורטי עתיר משתנים ועטור גרפים ככל שיהיה, לא הולכים למכולת ובכל מקרה אינו מאפשר ליזם לעשות בו שימוש אפקטיבי.

אז מה עושים???

כמרצה ויועץ עסקי מזה עשור, בחרתי ללמד יזמים ובעלי עסקים את רזי היזמות העסקית על יסוד המדע אולם אני דבק בעקרון של 10-90: 10% יסוד תאורטי מדעי ו-90% ישום פרקטי.

לדוגמא: את מודל תמהיל השווק (4P), בחרתי להציג במתודה ישומית תוך צמצום משמעותי של הפרמטרים הנדרשים להבניית קו המוצרים של העסק, וזאת ע"י בניית אותו קו מוצרים המבוסס על 2 קטגוריות מוצרים/שרותים בלבד:

קטגוריה ראשונה: מוצרי מדף
קטגוריה שנייה: מוצרי עוגן.

קטגוריית מוצרי מדף מתייחסת למוצרים ללא יתרון יחסי בולט, זולים ברכישה (או זולים ליצור, במקרה של עסק יצרני), נמכרים במחיר שוק ותרומת הכנסה ורווח פר מוצר- שולית.

הכוונה למוצרים הנמצאים בארסנל מוצרי העסק אולם "לא על המוצרים הללו עיקר תפארתנו": ניקח לדוגמא עסק לעוגות/מאפים/לחמים: ישנם לחמים אשר זמן יצורם קצר, עלות יצורם זולה והם מיוצרים בד"כ בכמויות. זהו מוצר סטנדרטי אשר ניתן למצוא כמותו או דומה לו אצל רוב המתחרים.

www.synergic.co.il

כל הזכויות שמורות-ד"ר הלל אביחי (Ph.D;LL.B)

08-6526508/052-8818616

info@synergic.co.il



המרכז ליזמות ופיתוח עסקים
Enterprise & Business Services

אז מדוע אני צריך אותם? ובכן, בשלבי בניית העסק אנו מגדירים מיהם הלקוחות שאנו מבקשים למכור להם (פילוח או סגמנטציה, בלע"ז).

כפי שאני טורח להדגיש לתלמידיי, הרי שיש הכרח גם בפנייה ללקוחות המבקשים מוצרים סטנדרטיים (מכונים "רגישי מחיר") או, כפי שלמדנו במקורות: "היזהרו בבני עניים": אין להתייחס כמובן למילים כפשוטם, אולם הכוונה היא כי על בעל העסק להציע מוצרים בעלי ערך מכירה/רווח נמוכים, זאת בשל אופי קהלי היעד או כאשר יש צורך בהתמודדות עם מכרז שבו המחיר הנמוך קובע. מייד ייאמר: מוצרי מדף אינם מוצרים "סוג ב" וכיו"ב אלא במוצרים סטנדרטיים, נטולי בידול ממשי על פני המתחרים.

אינני סבור שקונדיטור מוכר מה שמכונה במחוזותינו "עוגיות יבשות/עוגיות שבירת צום סוג ב", אך הוא מוכר עוגיות יבשות! ואין הכוונה כמובן לעוגות יבשות במובן מצב הטריות אלא לעוגיות הנמצאות בכל חנות למימכר עוגיות אותן מגישים לאורחים "רגילים" או הן מוגשות לנישנוש או לטבול אותן בשעת התה של אחה"צ. (עוגת הפסיפלורה עם נגיעות שוקולד בלגי תוקדש לאורחים חשובים ולכן היא בפריזר כבר 3 שנים. תשאלו כל פולנייה...)

כמדומני שלא על עוגיות מעין אלו חולם הקונדיטור ולא על עוגיות מעין אלו הוא השקיע את זמנו וכספו בלימוד מקצוע המגדנאות...

במילים אחרות, מוצרי מדף הינם מוצרים סטנדרטיים למדי, ללא צורך בשעות הכנה ובתשומות מרובות, ובעלי ערך מכירה ורווחיות נמוכים פר מוצר.

אז מה מוצרי המדף נותנים לי, כבעל העסק?

מוצרי המדף מעניקים נפח מכירות לצד רציפות. מדובר במוצרים בהם לא נדרשת מחשבה ארוכת טווח בטרם ביצוע הקנייה: כשמחליטים על רכישת בקבוק משקה קל, לא נדרש קורס בקבלת החלטות וחקר ביצועים...

מוצרי המדף אם כן אינם הסיבה אשר בגינה הקמתם את העסק אולם הם נחוצים ע"מ להתאימם לחלק מקהלי היעד שלנו המבקשים מוצר פשוט, ובמחיר תחרותי.

אם ישנם מוצרים שעליהם תפארנו, הרי שאלו מוצרי הקטגוריה השנייה: מוצרי העוגן.

מוצרי העוגן הקרויים לעיתים גם: מוצרי ליבה (Core Products) הינם המוצרים "עליהם העסק שם את יהבו": הכוונה למוצרים (או שרותים) אשר לגביהם יש לנו יכולת ליצור בידול גבוה, ולכן הם נהנים מיתרון יחסי, ולכן יש לנו יכולת תחרותית גבוהה אל מול המתחרים האחרים. מטבע הדברים, מוצרים אלו מאפשרים לנו

www.synergic.co.il

כל הזכויות שמורות-ד"ר הלל אביחי (Ph.D;LL.B)

08-6526508/052-8818616

info@synergic.co.il



המרכז לייזמות ופיתוח עסקים
Enterprise & Business Services

למכור אותם במחיר גבוה ואולם גם הרווחיות עליהם גבוהה, ולו מהטעם הפשוט שבדיקה בסיסית למדי תוכיח שמחירם ללקוח אינו משקף בהכרח את עלותם לעסק: מנת גורמה במסעדת יוקרה הינה הדוגמא המובהקת לכך: הלקוח משלם עבור מכלול התועלות הנובעות מהמוצר ולא דווקא בשל עלותו! עלות יצור של מכנס ממותג אינו בהתאמה למחיר בו הוא נמכר, או, אם לתאר זאת בשפה ציורית: ההבדל בין "אומלט" בנוסח ים-תיכוני במסעדה נודעת ל"חביתה" במסעדת פועלים הוא 30 שקלים... (לעיתים החביתה במסעדת פועלים טעימה יותר... אבל הרי על טעם וריח אין להתווכח...)

מוצרי עוגן הינם מוצרים מורכבים, יחודיים, הזוכים להתייחסות שונה בתכלית בהשוואה למוצרי המדף: הם יונחו במקום בולט בעסק, הם יוצעו ראשונים ללקוח המבקש "משהו מיוחד", ובמקרה של שרות כגון סדנא או הרצאה- הם יוצעו כאלטרנטיבה ראשונה ומומלצת. אמנם מוצרי העוגן אשר חלקם היחסי בהשוואה לסך מוצרי העסק-קטן, אולם הם אלו המניבים את הרווחיות הגבוהה ביותר פר מוצר, והם אלו אשר מקדמים את העסק ויאפשרו בהמשך הדרך- מיתוג המוצר ו/או העסק (זוכרים את חוק פארטו 80/20?).

אבל איך אדע שהמוצר הזה יחודי, ואיך אני יודע שהוא "עוגן"?

ובכן, נחלק שאלה זו לשני חלקים: הראשון- לגבי יחודיות המוצר: בטרם ניגש לבניית קו המוצרים, ישנו הכרך בביצוע מטלת שטח חשובה, אשר עלותה זניחה אולם חשיבותה קריטית: בדיקת המתחרים.

ניתוח מתחרים (ואין הכוונה לזחילה בתעלות ניקוז או אימוץ שיטת סרטי הפעולה של ג'יימס בונד) מתבצע ע"י פעולה פשוטה: הגעה פיזית לחנות המתחרה, בדיקת מיקום עסק המתחרה, סוגי המוצרים המוצעים למכירה, שטח מכירה, עיצוב המקום, שרות הניתן, וכיו"ב ובמקרה של עסק ללא חנות פיזית- ניתן לבלוש ע"י כניסה לאתר האינטרנט שלו, מעקב אחר אופי הפרסום שלו וכן- גם את זה עושים: להתחזות ללקוח או לשלוח "לקוח" מטעם. אל דאגה- המתחרה יעשה את אותה בדיקה אצלכם (אם טרם עשה זאת)- המתחרה שלך ישב אצלי בקורס הקודם... זכרו! אין טוב ממראה עיניים ומי שמתעלם מהמתחרים (ולכל עסק יש מתחרים!)- סופו שהלקוחות יתעלמו ממנו. אם לא נתת ללקוח סיבה מספיק טובה לבוא אליך- אל תתפלא שהם מגיעים למתחרה שלך ובכל מקרה זכרו את תרומתי הצנועה לחשיבות של ניתוח מתחרים:

www.synergic.co.il

כל הזכויות שמורות-ד"ר הלל אביחי (Ph.D;LL.B)

08-6526508/052-8818616

info@synergic.co.il



המרכז ליזמות ופיתוח עסקים
Enterprise & Business Services

מתחריך לא "גונבים" לך את לקוחותיך.
לקוחותיך (ז"ל) הגיעו למתחרים שלך בעצמם משום ששם הם מקבלים תמורה
הולמת יותר עבור כספם וזה ממש לא קשור לכך שהרצפה עקומה, העולם כולו
נגדינו ושכולם אנטישמיים...

לאחר ניתוח המתחרים נוכל לדעת וממקור ראשון את יתרונות המתחרה בהשוואה
אלי ולהיפך. מן הסתם, מוצרי העוגן שאציע, הינם מוצרים בהם יש לי יכולת
תחרותית מול המתחרה. אלו המוצרים בהם אשקיע את מירב תשומת הלב בתהליך
השווק והמכירה!

ובאשר לחלק השני של השאלה- כיצד אני יודע שהמוצר הזה הוא "עוגן"?
ובכן- התשובה תתקבל רק בדיעבד! רק לאחר ניתוח חודשי של מכירות העסק, נדע
האם אכן המוצר הצדיק את מעמדו.

ישנם מקרים בהם נגיע למסקנה שמוצר אותו ייעדנו כעוגן "אינו מספק את
הסחורה"- (תרתי משמע...) ומוצר זה יוזז הצידה כמוצר מדף (תרגם ישומי של מודל
BCG – או: מודל תיק מוצרים של בוסטון).

מנגד, ייתכן ונגלה מוצר אשר לא ייחסנו לו חשיבות ראויה והנה המוצר הזה יכול,
בדחיפה שווקית מינורית, להיפך לעוגן (מה שמזכיר לי את המנטרה של המורים
באספת ההורים השנתית בבית הספר שבו למדתי "יש לילד שלך פוטנציאל..."- אם
התכוונו ברצינות או רק השתמשו במשפט מחץ זה במסגרת "פוליטיקלי קורקט"-
עד היום אינני יודע...)

במילים אחרות- מוצרי עוגן ומוצרי מדף הינה שיטה להגדרה מראש של מוצרים
ושרותים כאשר הדגש יהיה על מכירת מוצרי העוגן ורק בהמשך- מוצרי מדף, או
לחילופין-מוצרי העוגן יזכו לתשומת לב יתרה בהשוואה למוצרי המדף: חבל להשקיע
בפרסום של מוצר סטנדרטי שהלקוח יכול לקנותו בכל מקום. תחת זאת-נשקיע
בפרסום ושווק "המיוחדים" שלנו...: עוגת הפירות האקזוטיים בליקר תפוזים תוצב
במרכז הוויטרינה של הקונדיטוריה ולא בקרן זוית ליד המחסן...

מאחר והעולם השווקי והעסקי הינו עולם דינמי, הרי שתיתכן תחלופה בין מוצרי עוגן
ומדף, כפי שציינתי לעייל אולם לעולם על העסק הקטן להגדיר מראש את שתי
קטגוריות המוצרים והשרותים הללו.

זכרו-הגדולים יכולים (מוצר אחד, סטנדרטי וביצור המוני ובעלויות נמוכות) מה
שהקטנים לא יכולים! היתרון של העסק הקטן הוא במוצרים מבודלים ומורכבים אך
לא בכמויות מסחריות (תראו לי עסק קטן שמייצר בתפוקת מפעלי הענק בסין...)

www.synergic.co.il

כל הזכויות שמורות-ד"ר הלל אביחי (Ph.D;LL.B)

08-6526508/052-8818616

info@synergic.co.il



המרכז ליזמות ופיתוח עסקים
Enterprise & Business Services

לסיכום:

הצגתי כאן את גישתי לגבי היכולת להציג שיטה פשוטה ופרקטית הנוגעת לבניית מוצרי ושרותי העסק, בהתבסס על מודל תאורטי המכונה "תמהיל השווק". שימוש ב-2 קטגוריות המוצרים, תוך לקיחה בחשבון של מאפייני כל קטגורייה מבטיחים תרגום מידי וישומי של תמהיל השווק, וזאת מבלי להזדקק לניתוח אין סוף פרמטרים (חלקם לא רלוונטיים) כפי שמוצאים את ביטויים במודל תמהיל השווק, ועוד במתכונתו הבסיסית קרי: P 4.

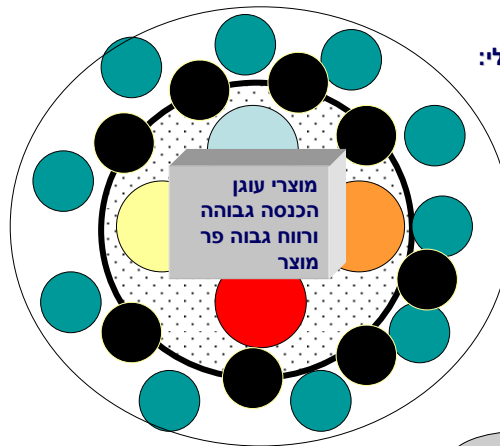
יתר הפרמטרים הנוגעים להפצת המוצר, תמחורו וצורת פרסומו- יילקחו בחשבון רק בשלבים הבאים ובכל מקרה רק לאחר שהושלמה מלאכת מעשה המרכבה- קרי: בניית מוצרי ושרותי העסק תוך התבססות על מוצרי המדף והעוגן.

הוא הדין לגבי יתר המודלים אשר כאן אין המקום לפרטם אולם לגביהם חל אותו עקרון של קורט לוין: מודל טוב הוא כזה אשר ניתן ליישמו בשטח, באופן נראה לעין וכזה המוכיח את רלוונטיותו לגבי עסקים גדולים בכלל וקטנים בפרט.

תרשים 1: תרגום מודל תמהיל השווק:

בניית גמהיל מוצרי ושירותים לפי
קטגוריות מוצרי מגדל ומוצרי עוגן

לעסקים קמעונאיים:
מוצר עוגן תופס
אותו שטח כמו
מוצר מדף.
עובדה זו מוצאת
את ביטוייה בפדיון
גבוה יותר למטר
והרי ארנונה
ושכ"ד נגבים לפי
שטח החנות...



מוצר מדף פריפריאלי:
הכנסה נמוכה ורווח
נמוך פר מוצר



תרשים 2: חשיבות התרומה לרווח של מוצרי עוגן בהשוואה למוצרי מדף:

www.synergic.co.il

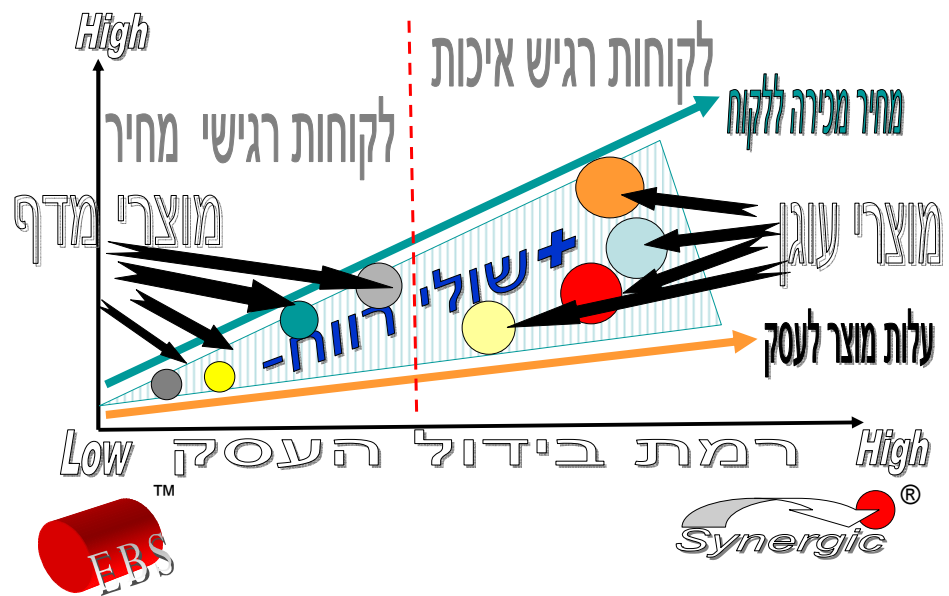
כל הזכויות שמורות-ד"ר הלל אביחי (Ph.D;LL.B)

08-6526508/052-8818616

info@synergic.co.il



המרכז ליזמות ופיתוח עסקים
Enterprise & Business Services



*ד"ר הלל אביחי הינו יועץ עסקי ושווקי, מנחה קורסים ביזמות עסקית והרצאות בניהול. מנכ"ל Synergic הדרכות תכלית (2001) והמרכז ליזמות ופיתוח עסקים EBS (2010).

www.synergic.co.il

כל הזכויות שמורות-ד"ר הלל אביחי (Ph.D;LL.B)

08-6526508/052-8818616

info@synergic.co.il



המרכז ליזמות ופיתוח עסקים
Enterprise & Business Services