

קובץ ארועים ביזמות

תשנ"ז 1996



משרד החינוך התרבות והספורט
המינהל הפדגוגי
האגף לשרותי חינוך ורווחה
המחלקה לרווחה חינוכית

המכון
להכשרה להשתלמות
ולשרותי חינוך



מכון ברנקו וייס
לטיפול החשיבה





משרד החינוך, התרבות והספורט
המינהל הפדגוגי
האגף לשרותי חינוך ורווחה
המחלקה לרווחה חינוכית



מכון ברנקו וייס
לטיפול החשיבה

המכון להכשרה, להשתלמות
ולשרותי חינוך

קובץ איורים

ביטחון

תשנ"ז 1996

משרד החינוך, התרבות והספורט / אגף שח"ר / המחלקה לרווחה חינוכית
מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה

קובץ אירועים ביזמות

ועדת פרסומים

ד"ר אבי לוי	מנהל אגף שח"ר - יו"ר
ד"ר גד אביקסיס	סגן מנהל אגף שח"ר - חבר
ד"ר דן שרון	יו"ר ועדת התוכנית למקצוע היזמות - חבר
מר חיים נבון	מפ"א על כתות הכוון ומרכזי חינוך - מרכז הועדה
גב' חוה ארזי	מרכזת תוכנית היזמות - חברה
מר גדעון ונר	מרכז ועדת התוכנית למקצוע היזמות - חבר

צוות פיתוח: חוה ארזי וגדעון ונר

עורך: גדעון ונר

גיבוש השאלות וה"הארות לתשובות": גדעון ונר

בהכנת אירועים מס' 1-6, 10, 18 השתתפה ד"ר מירי לרנר.
בהכנת ה"הארות לתשובות" לאירועים 1, 8, 9 השתתפה גב' גלית נדב.

קראו והעירו:

ד"ר גד אביקסיס
חיים נבון
חוה ארזי

עיצוב עטיפה: מינימול.
לוחות והדפסה: דפוס מאור-וולך

הודפס בישראל
תשנ"ז, דצמבר 1996

© 1996, כל הזכויות שמורות לאגף שח"ר, משרד החינוך התרבות והספורט.

פתח

למור

מפת

קרינ

האיו

"הא

הנחי

רציו

מפר

הער

רשי

ספר

תוכן העניינים

ע"מ

2	פתח דבר	ד"ר אבי לוי, מנהל אגף שח"ר
3		ד"ר גד אביקסיס, סגן מנהל אגף שח"ר
4	למורה	
5	מפתח האירועים	
7	קריטריונים ורמות ביצוע להערכת התמודדות עם אירוע יזמי	
9	האירועים והשאלות	
43	"הארות לתשובות"	
77	הנחיות לנבחן (מבחינת הבגרות ביזמות - קיץ תשנ"ו)	
78	רציונל לתוכנית חינוך ליזמות	
79	מפרט התכנים במקצוע היזמות על פי יחידות הלימוד	
85	הערכה באמצעות פורטפוליו ביחידות 2-3 ביזמות	
87	רשימת חברי ועדת התוכנית למקצוע היזמות	
88	ספר יזמות	

פתח דבר

ההתפתחויות החברתיות והכלכליות, לצד ההתפתחויות הטכנולוגיות, מציבות אתגרים חדשים, המחייבים אותנו לחנך את הדור הצעיר לקראת עולם דינמי ומשתנה.

תוכנית היזמות עורכת לתלמידים היכרות רחבה עם עולם המושגים של חברה מודרנית ומפתחת את יכולתם לנתח את התמורות החברתיות והכלכליות באופן שיאפשר להם לא רק להגיב לשינויים אלא גם ליזום אותם. מגוון ההתנסויות המוצעות מהווה הדמייה לתהליכים בעולם התעסוקה העתידי.

אג"ף שח"ר במשרד החינוך והתרבות רואה בתכנית היזמות מנוף לקידום החברתי והכלכלי של התלמידים. התכנית תאפשר לתלמידים לפתח זהות מקצועית או תעסוקתית באמצעות מיזמים עסקיים או בתכנון וביצוע של מיזמים בתחומים ארגוניים וחברתיים.

עיצובה של תוכנית היזמות מבטאת מאמץ ממוקד של מערכת החינוך לחנך לעולם משתנה. בבסיס הרעיון של חינוך ליזמות עומדת התפיסה של יזמות כגישה, המאופיינת ביכולת לנתח מצבים ולשנותם, וביכולת ליצור מצבים חדשים. טיפוחה של גישה יזמית כרוך בפיתוח עצמאותו המחשבתית של הלומד; בעידודו ליצירתיות, לחדשנות ולנטילת אחריות; ובעידודו להוציא רעיונות מן הכוח אל הפועל. גישה זו ניתן ורצוי לאמץ לא רק בעולם העיסוקי, אלא אף בחיי היום יום.

תוכנית הלימודים ביזמות מחברת את טיפוח הגישה היזמית עם עולם העסקים והקריירה. בעולם זה מתבקשת הגישה היזמית ביתר שאת מאשר בתחומים אחרים. בפרט, נדרשת גישה יזמית כדי לתכנן ולממש מיזם עסקי. מרכיבים מרכזיים של הגישה היזמית נדרשים גם בתכנון ובביצוע של מיזמים בתחומים חברתיים, חינוכיים, ואחרים.

"חינוך ליזמות" חובק במשמעותו הרחבה את כל הגורמים המעורבים במערכת הבית ספרית - מורים, מנהלים, מפקחים, הורים, מנחים, ויועצים. מערכת חינוכית, שפרטיה מאמצים את הגישה היזמית, ושואפן ניהולה מסתמך על עקרונות יזמיים, תיטיב לעורר גישה כזאת גם בתלמידיה.

מטרות התכנית:

המטרות המרכזיות של התוכנית הן חשיפה וטיפוח של גישה יזמית בקרב התלמידים; הקניית מיומנויות חשיבה ופעולה המסייעות בגיבוש מיזמים ובהוצאתם מן הכח אל הפועל; פיתוח ההכרה בערכו של צוות יזמי, המאפשר שילוב איכויות של מספר אנשים לקיום תהליך יזמי; הבאת התלמידים להכיר ביזמות עיסוקית כמסלול תעסוקתי, הנמצא בהישג ידם; עיצוב מסגרת לימודים ייחודית המבוססת על התנסות אמיתית שהאחריות עליה מצויה בידי התלמידים.

תוכנית הלימודים והבחינות:

מקצוע היזמות נבנה כמקצוע עצמאי, שאינו תלוי במקצוע או באשכול מקצועות זה או אחר. היקפי הלימוד בתשנ"ז הם 1 ו- 3 יחידות לימוד. הלימודים יתקיימו לקראת בחינת בגרות ביזמות בהיקפים של 1 ו- 3 י"ל בקיץ. בתשנ"ח מתוכננת הרחבת המקצוע ל- 5 י"ל.

הבחינה ביחידת לימוד אחת מבוססת על ניתוח של אירוע יזמי מהעיתונות העיסוקית בכתב ובעל-פה. הבחינה ביחידות 2-3 מבוססת על כתיבת פרוייקט יזמי והגנה עליו. הנקודות לבגרות הן נקודות בחירה לכל דבר, והן ניתנות לצבירה משנה לשנה.

על מנת להקל על התלמידים הלומדים יזמות להבחין במקצוע היזמות לוקטו האירועים היזמיים מהעיתונות העיסוקית. בלקט עשרים אירועים יזמיים והארות לתשובות. קובץ זה משמש הדרכה להתנסות למורה ולתלמיד בבחינות הבגרות ביזמות.

הרשו לי להודות למר גדעון ונר, לגב' מלי דנינו ולגב' חוה ארזי שלקטו, כתבו וערכו קובץ זה.

כמו כן יבוא על הברכה הד"ר דן שרון, יו"ר ועדת התוכנית למקצוע היזמות, הכוח המניע את תכנית היזמות.

בברכה,

ד"ר אבי לוי

מנהל אגף שח"ר

דבר סגן מנהל האגף - ד"ר גד אביקסיס

אגף שח"ר במשרד החינוך והתרבות רואה בתוכנית היזמות מנוף לקידום החברתי והכלכלי של התלמידים.

ספר זה נותן ביטוי לתוכנית הלימודים של משרד החינוך והתרבות, מיישם את המלצות ועדת המקצוע ודרישות השדה החינוכי. בספר לקט אירועים נבחרים ומושגים בסיסיים מתחום הכלכלה, השיווק, הפרסום, הפסיכולוגיה והחינוך והם מובאים בדרך בהירה וידידותית.

אירועים אלה עורכים לתלמידים היכרות רחבה עם עולם המושגים של חברה מודרנית ומפתחים את יכולתם לנתח את התמורות החברתיות והכלכליות באופן שיאפשר להם לא רק להגיב לשינויים אלא גם ליזום אותם. מגוון ההתנסויות המוצעות בספר מהווה הדמיה לתהליכים בעולם התעסוקה העתידי.

תוכנית היזמות מטעם אגף שח"ר מקיפה בשנת הלימודים תשנ"ז 60 בתי ספר בכל רחבי הארץ, ובהחלטה מסייעים מנחים מקצועיים. כ- 500 מורים עברו השתלמויות מטעם אגף שח"ר בנושא. הביקוש להשתלמויות אלה גדול ויש בכוונת האגף להמשיך ולהכשיר מורים ומנחים בתוכנית היזמות. התוכנית מלווה בספר "יזמות" המשמש כספר הדרכה להוראה ולהתנסות למורה ולמנחה במקצוע היזמות.

בברכה,

ד"ר גד אביקסיס
ס/מנהל אגף שח"ר
ומנהל המחלקה לרווחה חינוכית

למורה

האירועים בקובץ זה לקוחים מן העיתונות העסקית, והם מתארים קשת רחבה של מצבים מעולם היזמות. האירועים מספקים הזדמנות ללמוד על אודות הגישה היזמית, על התהליך היזמי, ועל תחומי דעת ספציפיים הקשורים ביזמות. השאלות מאירות היבטים שונים של עולם היזמות; חלקן מעודדות את התלמיד להיכנס ממש לראשו של היזם, ולבחון את המצב מנקודת מבטו. בכל אירוע קיימות שאלות פתוחות, שתשובה עליהן לא מצויה בקטע עצמו, והמספקות הזדמנות להפעלה של חשיבה מקורית ויצירתית מצד התלמידים. הטבלאות בשני העמודים הבאים מספקות מפתח מפורט של היבטים, שאליהם מתקשרות השאלות בכל אירוע ואירוע.

חמש השאלות המלוות כל אירוע מותירות עדיין כר נרחב לעיון ולמחשבה. אחד האתגרים שתוכלו להציב בפני תלמידים הוא לחבר שאלות נוספות לגבי אירועים אלה, וכמובן, לגבי אירועים נוספים שתמצאי בעצמכם בעיתונות העסקית.

ה"הארות לתשובות" מאירות כיוונים להתבוננות ועיון. אין לראות בהם "פתרונות בית ספר", שמולם נבדקים ביצועי התלמיד, וזאת משני טעמים: ראשית, כאמור, חלק מהשאלות הן שאלות פתוחות, שעליהן אין תשובה נכונה אחת. שנית, מרכיב מהותי בגישה היזמית, שאותה אנו מעוניינים לעודד, הוא הראיה השונה ויוצאת הדופן של מצבים ואירועים.

כיצד, אפוא, אפשר להעריך ביצועי תלמיד המתמודד עם אירוע יזמי? ועדת התוכנית למקצוע היזמות הגדירה לצורך כך ארבעה קריטריונים, ופרטה רמות ביצוע עבור כל קריטריון וקריטריון, כמפורט בעמודים 7-8. שימו לב במיוחד לקריטריון "גישה יזמית"; עידודה של גישה זו בתלמידים היא מטרה מרכזית של התוכנית כולה.

תוכלו לשלב את האירועים בלימודי היזמות במהלך השנה כולה, וכן להשתמש בהם כהכנה לבחינת הבגרות ביזמות ביחידת לימוד אחת. לנוחותכם מצורפות גם ההנחיות לנבחן. בהצלחה!

מפתח האיורים

מס'	כותרת	סוג אירוע, ענף	תהליך יזמי	גישה יזמית (היזם)	הזדמנות עסקית	הצורך הבעיה	קהל יעד	מוצר יתרון חידוש	שיווק	מכירה והפצה	סקר שוק	שאלת שאלות (מידע)	פירוט	יצור אריזה
1	ארוחות מוכנות במרכולים (שיטות) בהדגלי הצריכה ("מכשירים לבדיקת זיהום" (הסיפור של גיטליס))	מזון	שאלה 3		שאלה 2	שאלה 1		שאלה 4	שאלה 5					
2	מכשירים לבדיקת זיהום ("הסיפור של גיטליס")	חיי טק	שאלה 2	שאלה 1		שאלה 2			(שאלה 5)	שאלה 4		שאלה 5		
3	פיתוחים מתחכמים ע"י תלמיד תיכון שגשוג בענף התוכנה	המצאות תוכנה	שאלה 2		שאלות 1, 4 (שאלה 5)	(שאלה 5)		(שאלה 5)	(שאלה 3)	(שאלה 3)		שאלה 3		
4	שגשוג בענף התוכנה	תוכנה	שאלה 1	שאלה 2	(שאלה 2)			שאלה 3	(שאלה 4)	שאלה 5		(שאלה 5)		
5	סין כשוק יעד לזימים	ייצוא	שאלה 1	שאלה 2	(שאלה 2)		שאלה 5	שאלה 2	(שאלה 2)			שאלה 3		
6	משחק הרמיקוב ("רוצה לשבור את המונופול")	משחקים		שאלה 2					שאלה 1.5	שאלה 4		שאלה 4		
7	שלוש דורות באופנת סגל	אופנה	שאלה 2 (הקמת עסק)	שאלה 1			שאלה 3 (תדמית)		(שאלה 5)	שאלה 4		שאלה 5		
8	"4 גרסאות"	רהיטים						איכות שאלה 2	שאלה 5	עיצוב שאלה 3		שאלה 4		
9	ויסוקי מפתחת עם טטלי תה קר לשוק הישראלי	משקאות					שינוי תפיסתי שאלה 2		שאלה 5	שאלה 3		מבצע טעימה שאלה 1		
10	עתיקות ישראל במשחק ממוחשב	מוחשבים			שאלה 2		שאלה 1		שאלה 3	שאלה 5				

מס'	כותרת	סוג אירוע, ענף	תהליך יזמי	גישה יזמית (היזום)	הזדמנות עסקית	הצורך הבעיה	קהל יעד	מוצר יתרון חידוש	שיווק	מכירה והפצה	סקר שוק	שאלת שאלות (מידע)	פירוטם	ייצור ארזיה
11	סאיטקס מצגיה: עיתון בלתי צפת כפתור	מידע				שאלה 1	שאלה 1	שאלה 3	שאלה 4	שאלה 2 (שאלה 5)		שאלה 2 שאלה 5		
12	תוכנת דיאטה אישית לכלב ולחתול	תוכנה				שאלה 1	שאלה 1	שאלה 1	שאלה 4	שאלה 2		שאלה 2	שאלה 3	שאלה 5
13	"בידור ואירועי" - המדרדך החדש	מידע	שאלה 4			שאלה 1	שאלה 1	שאלה 1	שאלה 2	(שאלה 4)				שאלה 3 שאלה 5
14	צעצועים בהשאלה בגרמניה	צעצועים	שאלה 4		שאלה 1 (שאלה 3)		שאלה 2			(שאלה 4)		שאלה 3	שאלה 5	שאלה 5
15	סוכר מועשר	מוזון	שאלה 1		שאלה 1			שאלה 2	(שאלה 4)	שאלה 4				שאלה 3 שאלה 5
16	אימפריה ננסית	כלי נקוי	שאלה 3	שאלה 1					שאלה 2	שאלה 2		שאלה 5	שאלה 4	
17	מפעלי ים המלח בודקים הקמות מפעל בסין	הקמות מפעל	שאלה 1 (שאלה 2)		(שאלה 3)				שאלה 2	שאלה 4				שאלה 4 (4)
18	הפטנט הסודי	תוכנה	שאלה 5	שאלה 1			שאלה 2		שאלה 3	שאלה 4		שאלה 4		
19	מהפכה ב"ורדינו"	"יצור"	שאלה 2 שאלה 3	שאלה 1		שאלה 4			שאלה 4	שאלה 5				
20	היי-טק בזבל	היי-טק	שאלה 1	שאלה 3	(שאלה 5)		שאלה 2		שאלה 5	(שאלה 1)			שאלה 4	

קריטריונים ורמות ביצוע להערכת התמודדות עם אירוע יזמי

קריטריונים להערכת ביצועים ביזמות:

30%	יכולת הבנה וניתוח של האירוע
30%	שימוש נכון במושגים ובכלים מעולם היזמות
30%	הפגנת גישה יזמית
10%	יכולת התבטאות בכתב / בעל פה

עמודות להערכת רמות ביצוע ביזמות

עפ"י הקריטריונים לעיל

	יכולת הבנה וניתוח של האירוע	שימוש נכון במושגים ובכלים מעולם היזמות
5	מפגין הבנה מעמיקה של האירוע: מבחין בכל נקודות המפתח של האירוע ומתייחס אליהן. קושר בין המתואר באירוע לבין עקרונות יזמיים. מקיש מהמתואר באירוע אל מה שלא מתואר באופן מבוזר ואחראי, תוך הסתמכות על הגישה היזמית. מנמק את טיעוניו ומסקנותיו בנימוקים טובים.	משתמש במושגים ובכלים מעולם היזמות באופן משמעותי ומדויק: בוחר במושגים ובכלים המתאימים להסבר האירוע. משלב את המושגים והכלים הללו בהסבר האירוע באופן משמעותי. מגדיר או מסביר את המושגים שבהם משתמש בצורה מדויקת.
4	מפגין הבנה טובה של האירוע: מבחין ברוב נקודות המפתח של האירוע ומתייחס אליהן. קושר בין המתואר באירוע לבין עקרונות יזמיים. מבצע היקשים סבירים מהמתואר באירוע אל מה שלא מתואר. מנמק את רוב טיעוניו ומסקנותיו.	משתמש במושגים ובכלים מעולם היזמות: בוחר במושגים ובכלים שרובם מתאימים להסבר האירוע. משלב את המושגים והכלים הללו בהסבר האירוע. מגדיר או מסביר את המושגים שבהם משתמש בצורה סבירה.
3	מפגין הבנה חלקית של האירוע: מתייחס לחלק מנקודות המפתח באירוע אך מתעלם מאחרות. קושר באופן חלקי בין האירוע לבין עקרונות יזמיים. עשוי להקיש מהמתואר באירוע אל מה שלא מתואר. ממעיט להשתמש בנימוקים לטענותיו ומסקנותיו.	מציין מושגים וכלים מעולם היזמות אך עושה בהם שימוש חלקי: בוחר במושגים ובכלים שחלקם מתאימים להסבר האירוע, אך מתעלם ממושגים רלבנטיים אחרים. משלב את המושגים והכלים באופן חלקי בהסבר האירוע. מפגין הבנה חלקית של המושגים והכלים.
2	מפגין הבנה שטחית של האירוע: בהתייחסותו לאירוע אינו מבחין בין עיקר וטפל. ממעיט ביצירת קשרים בין האירוע לבין עקרונות יזמיים. נמנע מלהקיש מהמתואר באירוע אל מה שאינו מתואר. אינו מנמק את טיעוניו ומסקנותיו.	מציין מושגים או כלים מעולם היזמות אך אינו מנצלם לניתוח האירוע. בוחר במושגים ובכלים שמרביתם אינם מתאימים להסבר האירוע. משתמש במושגים ובכלים בצורה לא נכונה.
0	אינו מפגין כל ניסיון להבין את האירוע.	אינו משתמש בכלים ובמושגים מעולם היזמות.

עמודות להערכת רמות ביצוע ביזמות - המשך

יכולת התבטאות	הפגנת גישה יזמית	
מתבטא באופן ברור ומסודר : מציג רעיונות באופן ברור. מציג טיעונים באופן מסודר. בטוח בעצמו ובדברים שהוא כותב / אומר. מנסח משפטים כהלכה. נמנע מהרחבות בעניינים טפלים. נמנע ממושגים מעורפלים. נמנע מחזרות על אותם דברים.	מפגין גישה יזמית מקיפה בהתייחסו לאירוע, כלומר, שלושה או יותר מהדברים הבאים: מציג נקודות מבט לא שגרתיות (אך משמעותיות) למצב המתואר באירוע; מפתח כיווני פעולה מקוריים; מזהה הזדמנויות עסקיות חדשות באירוע; מציע פתרונות לא שגרתיים לבעיות; מצביע על היתרונות הייחודיים של המצב או המוצר; מדמיון ומתאר מצב עתידי רצוי; מבטא תעוזה בדרכי הפעולה שהוא ממליץ עליהן; מתייחס לבעיות כאל אתגרים.	5
מתבטא באופן שהוא בדרך כלל ברור ומסודר: רעיונות מרכזיים מוצגים באופן ברור. טיעונים מרכזיים מוצגים באופן מסודר. רוב המשפטים מנוסחים כהלכה. אין כמעט מושגים מעורפלים או חזרות על דברים.	מפגין שני מימדים רלבנטיים של הגישה היזמית בהתייחסו לאירוע: למשל: מציע שתי נקודות מבט לא שגרתיות (אך משמעותיות) למצב המתואר באירוע; או: מזהה הזדמנויות עסקיות חדשות באירוע וגם מציע פתרון לא שגרתי לבעיה.	4
מתבטא לעיתים באופן ברור ומסודר: רעיונות מסוימים מוצגים באופן ברור אך אחרים מוצגים במעורפל. טיעונים מסוימים מוצגים באופן מסודר אך באחרים קשה לעקוב אחר מהלך המחשבה. קיימים משפטים לא ברורים ו/או מושגים מעורפלים ו/או חזרות על דברים.	מפגין היבט אחד רלבנטי של הגישה היזמית: למשל: מציע נקודת מבט אחת לא שגרתית (אך משמעותית) לאירוע; או מזהה הזדמנויות עסקיות חדשות באירוע; או מציע פתרון אחד לא שגרתי לבעיה.	3
מתבטא בדרך כלל באופן שאינו ברור ואינו מסודר: רוב הרעיונות אינם מוצגים באופן ברור. רוב הטיעונים אינם בנויים באופן מסודר. משפטים רבים אינם ברורים. שימוש ניכר במושגים מעורפלים ו/או בחזרות על דברים.	מפגין מרכיבים של הגישה היזמית באופן שטחי, או שלא בהקשר: מציע נקודות מבט לא שגרתיות אך בעלות חסרונות בולטים; מציע פתרונות לא שגרתיים, אך בלתי ישימים בעליל, לבעיות; מתאר מצב עתידי רצוי שאינו רלבנטי לאירוע; וכד'	2
אינו מבטא כל רעיון או טיעון באופן ברור או מסודר.	אינו מבטא מרכיבים כלשהם של הגישה היזמית בהתייחסו לאירוע.	0

האירועים והשאלות

1. שינויים בהרגלי הצריכה

בסוף היום תמיד מתעוררת אותה שאלה מטרידה אך בלתי נמנעת, "מה יש לאכול לארוחת הערב?". למרכולים בארה"ב יש כעת תשובה חדשה. במקום שיספקו רק את המרכיבים, מרכולים רבים גם מבשלים.

הרגלי האכילה של תושבי ארה"ב השתנו באופן דרמטי בדור האחרון, בעיקר משום שנשים רבות יותר נטשו את הבית לטובת מקום העבודה. כתוצאה מכך, יש פחות זמן לבישולים ויותר עסקים למזנונים, רשתות מזון מהיר ומסעדות. ואולם, עד העת האחרונה, לא היו המרכולים שותפים לשגשוג - למעשה חלקם במכירות המזון צנח ב-30 השנים האחרונות מ-65% ל-50%. לפיכך, המרכולים הגדולים מפתים היום לקוחות עם ארוחות מוכנות.

אגף המעדנייה הומצא מחדש. במקום להציע רק סלטים, בשר לארוחת הצהרים ומיני גבינות, המרכולים מציעים היום ארוחות שלמות שניתן לאכלן במקום או לקחתן הביתה, ומנות בלתי מבושלות שניתן לחממן במהירות במיקרוגל. "המרכולים מוכרים היום את המזון שהלקוחות היו מכינים בביתם לו היה להם זמן לבשל. אנחנו עדין רוצים לאכול את אותם הדברים שאמא בישלה כשהיינו ילדים, ושילדינו יאכלו באותה הצורה" אומר יועץ מרכולים.

אולם שוק הארוחות המוכנות הוא שוק צפוף מאד. המרכולים נאבקים בתחרות מחנויות של רשת "וול מרט" ואף מרשתות של בתי מרקחת, אשר מציעות מגוון רחב יותר ויותר של מנות ארוזות, ורשתות של מסעדות שמציעות תבשילים ביתיים. "עד כה נכנסו 30% מהמרכולים בארה"ב לעסק הארוחות לבית, בשנים הבאות שיעור זה עוד יגדל. אם המרכולים לא יתחילו להציע את מה שהלקוח מעוניין בו - מזון מוכן - הם לא יישארו בשטח עוד זמן רב. הדבר חיוני להשרדותם" אומר יועץ המרכולים.

(מתוך "הארץ" 26.4.1996 על פי סוכנות הידיעות "אסושייטד פרס").

שאלות:

1. מהו הצורך שעליו מתבססת התופעה של מזון מוכן במרכולים? מי הוא (או מי הם) בעלי הצורך?
2. כיצד תבדוק אם קיימת הזדמנות עסקית ליזמים בשוק הישראלי בתחום המתואר? פרט.
3. כיוזם/ית, מה היו הצעדים שהיית נוקט/ת בהם כדי לממש הזדמנות עסקית בתחום המתואר? (אם לא בארץ אז בארה"ב). בחר/י לפחות מוצר ספציפי אחד לצורך תאור הצעדים.
4. מהם מאפייני המוצר/ים שהיית בוחר בהם ומדוע? באילו מוצרים לא היית בוחר, ומדוע?
5. העמד עצמך במקומו של בעל מרכול, הנמצא בסמוך למסעדה עממית, שמציעה תבשילים ביתיים. הנך מעוניין למכור מזון מוכן במרכול. אילו צעדים תנקוט על מנת להתמודד עם המסעדה?

2. הסיפור של גיטליס

"התיק של מאיר גיטליס מלא אישורים ממשרד הפטנטים של ארה"ב על המצאות שהמציא הישראלי ממושב בני עטרות.

הכל התחיל במכשיר דמוי עט כדורי, שיכול להבחין בין שטרות כסף מזויפים לבין שטרות אמיתיים. המוח מאחורי ההמצאה של מכשיר קטן זה, שנקבע בידי רשויות מבדק עצמאיות בארה"ב כמכשיר היעיל ביותר הידוע היום בעולם לאימות שטרי כסף, הוא מאיר גיטליס, בן 37, המעיד על עצמו כבעל רקע באלקטרוניקה ומכניקה עדינה. המפעל שלו, "נחשול אלקטרוניקה", המעסיק 15 איש, מייצא השנה ב-5 מיליון דולר.

גיטליס הוציא לאוויר העולם את המכשיר דמוי העט הכדורי הבודק שטרי כסף. לא מכבר הוציא דגם משוכלל של אותו מכשיר. שניהם פועלים על העקרון של איתור דיו מגנטית המצויה בדפוס שבו משתמשים בהדפסת השטר. יש דיו מגנטית - נדלקת נורה המעידה כי השטר אמיתי. אין דיו מגנטית - נדלקת נורה אדומה וברור שהשטר מזויף. מאחר שגיטליס כבול בחוזה עם חברה אמריקאית, הוא היה נאלץ לדחות פניה של חברה מטייוואן, שביקשה לקבל זיכיון לייצר מיליון יחידות של המכשיר לאימות שטרי כסף. בעוד ששה חודשים יפוג תוקפו של ההסכם, מסביר גיטליס, "ואז אהיה חופשי להתקשר ולהעניק זכויות יוצרים, תמורת תמלוגים מתאימים, לכל מי שרק ארצה."

משטרי כסף עבר גיטליס לזהב. הוא המציא מכשיר הקרוי gold meter לבדיקת זהב ומתכות יקרות כגון כסף, פלטינה ופלאדיום. זהו מכשיר אלקטרוני, קומפקטי ואוטומטי, הפועל בשיטה אלקטרו-כימית המבוקרת בידי מיקרו-מחשב. בכושרו של המכשיר, הנמצא בהליכי רישום פטנט בארה"ב, לאפיין תכשיט אם הוא מצופה זהב, עשוי זהב או "דמוי זהב", ואף מזהה את ערך הקאראט בתכשיט. המידע מופיע על מצג דיגיטאלי במכשיר.

מזהב עבר גיטליס ליהלומים. מכשיר ה"דיימונטרון", פטנט רשום בארה"ב, "ייתכל על יהלום ויאמר לך אם היהלום אמיתי או מזויף. המכשיר בודק את זרימת החום לתכשיט הנמצא בבדיקה. מוליכות החום של התכשיט נמדדת ומשמשת בסיס לקביעה אם התכשיט הנבדק הוא אמיתי או מזויף. למכשיר זה אפשרות לאמת זהות של אבנים יקרות בגדלים שונים ויתרונו גם בכושרו לבצע את בדיקות האימות גם באבנים משובצות בטבעות או בעדיים אחרים."

(אהרן פריאל, "מעריב", 2.1.1990).

שאלות:

- 1) אילו תכונות ומאפיינים יזמיים הנך מזהה אצל גיטליס לפי הקטע? הסבר.
- 2) על אילו צרכים עונים שלושת המוצרים החדשניים המתוארים? מהן הבעיות שהו בסיס לפיתוח מוצרים אלו?
- 3) האם גיטליס הינו ממציא, יזם, או שניהם גם יחד לפי הקטע. חווה דעתך ונמק.
- 4) באילו ערוצי הפצה כדאי לגיטליס להשתמש בבואו להפיץ את מוצריו? פרט לגבי שני מוצרים לפחות.
- 5) שים עצמך במקומו של גיטליס. חבר לפחות ארבע שאלות שיסיעו לך להחליט האם להעניק (כעבור חצי שנה) לחברה מטייוואן זיכיון לייצור מיליון יחידות של המכשיר, תמורת תמלוגים. לגבי כל שאלה, הסבר כיצד היא מסייעת להחלטה.

3. פיתוחים מתוחכמים ע"י תלמידי תיכון

"מפת-קרב ממוחשבת יחידה מסוגה המיועדת למפקדי צבא בכירים, פותחה בסיועם של שני תלמידי י"ב מבית-הספר להנדסאים ברמת-אביב. המפה, המחליפה את לוח החול עליו מזיזים ידנית דגמי כוחות בשטח, הוזמנה ע"י צה"ל אצל חברת המחשבים איסטרוניקס. שני התלמידים פיתחו את המפה בהדרכתו של מהנדס יישומים של החברה במסגרת עבודת גמר שנתית, הפוטר אותם מבחינת בגרות ב"טכנולוגיה משולבת" ברמת 5 יחידות.

השבוע מציגים 140 תלמידים מצטיינים בבית הספר להנדסאים בכיתות י"ב את עבודות הגמר שלהם. בין העבודות:

- רובוט המוצא את פתרון הקוביה ההונגרית בתוך 40 שניות עד דקה.
- תוכנה וחומרה לחישוב מוקד ההקרנות לחולי סרטן. התוכנה הוכנה עבור בית החולים בילינסון, והיא מייעלת מערכת קיימת.
- תוכנה לזיהוי כתב, הקולטת כתב עברי בדפוס ומעבירה אותו למעבד תמלילים כדי לחסוך את שלב ההקלדה.
- תוכנה המאפשרת בניית מבחנים פסיכומטריים בדרך פשוטה.
- מילון אנגלי-רוסי-עברי ממוחשב, המאפשר הקלדת מלה באחת השפות וקבלת תרגום בשתי השפות האחרות במקביל.
- ספר תפריטים ממוחשב לבתי מלון.
- חגורת פיקוח לגלוי פרפור שרירים בלידה.
- תוכנת תרגום לחרשים.

רוב העבודות הוכנו בשיתוף עם מפעלי תעשייה, חברות פרטיות וציבוריות, בתי-חולים ופקולטות שונות באוניברסיטת תל-אביב. עבודות מקוריות במיוחד יזכו במסגרת פרויקט קר"ן (קידום רעיונות נוער) לפיתוח נוסף כדי לשווקן באופן מסחרי).

(נילי מנדלר, "הארץ", 11.4.1991).

שאלות:

- (1) כיזם המחפש הזדמנויות עסקיות, באיזו עבודה היית בוחר לצורך פיתוחה והבאתה לשיווק?
פרט את השיקולים שהנחו את בחירתך.
- (2) מהם הצעדים המעשיים שיש לנקוט בהם כדי לעבור משלב שבו הרעיון מצוי בעבודת גמר כתובה עם אב טיפוס, ועד להבאת הרעיון למוצר בר-מכירה?
- (3) מהו המידע הנחוץ שהיית נזקק לו לצורך תכנון ובניית השיווק והמכירות?
- (4) העמד עצמך במקומו של בעל ממון, שמנסים לעניין אותו בהשקעה בפרוייקט (הפרוייקט שבו בחרת בשאלה מס' 1). חבר לפחות ארבע שאלות שהיו מסייעות לך, כבעל ממון, להחליט האם להשקיע כסף בפרוייקט. הסבר כיצד מסייעת לך כל שאלה להגיע להחלטה.
- (5) בחר בשני רעיונות אחרים מתוך הרשימה והסבר מדוע לא היית בוחר בהם כיזם עסקי.

4. שגשוג בענף התוכנה בישראל

"תעשיית התוכנה מתאפיינת בשנים האחרונות בהקמת חברות צמיחה קטנות של שכירים לשעבר, שהתארגנו כדי לצאת יחד מחברות גדולות ולנסות את מזלם כבעלי חברות חדשות.

תחום התוכנה בישראל מעסיק אנשים רבים המגלים יזמות ושאפתנות גדולה מאד. כך הוקמו בשנים האחרונות חברות רבות, המעסיקות אנשי תוכנה רבים, בהן ממקו, בוס וצ'ק פוינט. הצלחת חברות אלה רק מחזקת את המגמה של עובדים הרוצים להקים בכוחות עצמם חברות דומות".

בשנתיים האחרונות גובר המחסור בעובדי מחשבים, בעיקר במהנדסי תוכנה, ולא רק בעובדים בעלי נסיון, אלא בעובדים בכל הרמות. מצב זה מביא לעלייה ניכרת בשכר מהנדסי התוכנה, לניידות רבה של עובדים אלה מחברה לחברה ולקשיים ביכולת בתי התוכנה לספק את הדרישה למחשוב וליישום טכנולוגיית מידע, במסגרת לוחות-זמנים שנקבעו".

(מבוסס על ידיעה ב"הארץ", 19.1.1996)

שאלות:

- (1) כיצד צומחים מיזמים בענף התוכנה על פי הקטע?
פרט את שלבי התהליך היזמי של הקמת חברת תוכנה חדשה לפי הקטע. השלם חלקים משוערים שאינם מופיעים בו.
- (2) כמומחה למחשבים העובד בענף, אלו נקודות המתוארות בקטע היו מרתיעות אותך מלהפוך ליזם בענף התוכנה בעצמך? אלו נקודות היו מעודדות אותך להפוך ליזם כזה? הסבר.
- (3) מהם השיקולים שהיית לוקח בחשבון בפיתוח מוצר תוכנה חדש? הסבר.
- (4) הצע לפחות שני סוגי מקומות שבהם היית מנסה למכור מוצר תוכנה חדש. נמק את הצעותיך.
- (5) נתבקשת לבדוק אם כדאי לפרסם מוצר תוכנה חדש בירחון למנהלים. פרט לפחות חמש שאלות שהיית שואל כדי לעמוד במשימה.

5. סין כשוק יעד ליזמים

היחשפותה של הכלכלה הסינית להשקעות זרות נעשתה בשלבים, ובאחרונה נפתחו בפני משקיעים זרים תחומי השקעה שהיו חסומים בפניהם. דגש מיוחד שמה סין על פיתוח החקלאות. תחום פעילות אחר שיכול להיות מוקד התעניינות מצד חברות ישראליות, הוא תחום התרופות. עוד אחד מאותם פרויקטים ענקיים, הינו "גשר הזהב", שבמסגרתו מתכננים רשת תקשורת כלל-ארצית, שתכלול שימוש בלוויינים, סיבים אופטיים וכבלים להעברת נתונים, קולות ודמויות.

השינוי בהרגלי הצריכה של האוכלוסייה הסינית, העליה ברמת השכר והחשיפה לתרבות המערב, הביאו לפתיחת שווקים חדשים, שעד לאחרונה כמעט שלא היו קיימים בסין. כזה הוא למשל ענף הקוסמטיקה, שבו צפוי השנה גידול של כ-40%. בשנה שעברה עמד מחזור המכירות בענף על כ- 11.3 מיליארד דולרים, ומשקיעים זרים, שהשכילו ליזום פרויקטים משותפים מבעוד מועד, קוצרים בימים אלה את פירות השקעתם.

שפע ההזדמנויות העסקיות מעורר בעיה של התמצאות בשוק הענק. לדברי האחראית על המחלקה הכלכלית של הקונסוליה הישראלית בשנחאי, יכולים יזמים ישראלים לפנות לקונסוליה בבקשה לקבלת מידע, באמצעות "דף מידע" שאותו ניתן לקבל במוסדות שונים בישראל, דוגמת מכון היצוא. לדבריה, יכולה הקונסוליה לספק ליזמים מידע על ההשקעות הזרות המבוקשות באזור, על התמריצים המוצעים ואף להפנותם לשותפים סינים פוטנציאליים.

ההזדמנויות המוצעות בשוק הסיני המוצעות למשקיע הישראלי בשוק הענק הזה הן רבות ומגוונות, אך אין להסיק מכך שההשתלבות וההצלחה בסין הן עניין של מה בכך. הבדלי התרבות, ושאלות בדבר ההגנה על ההשקעות הזרות, מחייבים תכנון קפדני, גמישות מרבית והרבה סבלנות. עם זה, אם ללמוד מרשימת המשקיעים והיזמים הישראלים והזרים שכבר פועלים בסין, עלולה ההתעלמות מהאפשרויות הגלומות בשוק זה להתגלות כטעות."

(טל עזגד, "מעריב" 21.3.1995)

שאלות:

- (1) נניח שהנך יזם ישראלי בעל הון המעוניין לפעול כיוזם בשוק הסיני. מה יהיו השיקולים שלך בעד ונגד הקמת מיזם בסין?
- (2) נניח כי החלטת להתחיל בהקמת עסק בסין. באיזה מוצר או סדרת מוצרים תבחר, ומדוע? האם תעדיף לייצר את המוצר בסין או לייצאו לסין, ומדוע?
- (3) איזה מידע עליך להשיג כדי לבסס את החלטותיך לגבי יזמותך בסין? נסח לפחות חמש שאלות שתרצה להפנות לקונסוליה הישראלית בשנחאי בעניין זה. הסבר כיצד יעזרו שאלות אלה לקבלת החלטות לגבי יזמותך בסין.
- (4) תכנן תוכנית שיווק ראשונית למוצר/ים שבחרת.
- (5) בכתבה נטען כי הגורמים הבאים הביאו לפתיחת שווקים חדשים בסין: השינוי בהרגלי הצריכה של האוכלוסייה הסינית, העליה ברמת השכר והחשיפה לתרבות המערב. הסבר כיצד (אם בכלל) תורם כל אחד מגורמים אלה לפתיחת שווקים חדשים בסין. לאחר מכן, הסבר כיצד (אם בכלל) תורם כל גורם למכירת המוצר שבחרת.

6. רוצה לשבור את המונופול

"את משחק ה'רמיקוב', שהוא משחק רמי עם קוביות, המציא לפני 60 שנה אפרים הרצאנו, יהודי שעלה לארץ מרומניה. אחרי שעלה לארץ בשנות ה-50 נאלץ להתקיים מעבודות דחק שונות, ובחצר האחורית של הבית הקים בית מלאכה קטן ובשעות הפנאי המעטות ייצר באפן ידני את אבני הרמיקוב. אשתו סייעה לו בתהליך יציקת האבנים, הילדים ציירו על גבי האבנים את דמויות הקלפים ושוטטו בין חנויות בנסיון למכור את המשחק. מסע פרסום ושיווק היה בחזקת חלום שאינו בר מימוש. בעלי החנויות לא התלהבו משעטנו הקלפים והאבנים הלא מוכר, ואלה שניאותו להקצות למשחק שטח מדף, לא רכשו את המשחק, ושלמו למשפחה רק אם מכרו. והמשחק נמכר. אחרי מספר שנים שכן המשחק בכמה אלפי בתים בישראל.

אלא שפריצת הדרך היתה עדיין רחוקה. הבן מיכה נסע לניו-יורק, במטרה למכור את המשחק החדש. נדד באמריקה, מתזר על פתחיהם של קניינים, בעלי רשתות שיווק, איש לא גילה ענין. ערב אחד, בשרו לו כי גיוני קרסון, בתוכנית טלוויזיה בעלת אחוזי הצפייה הגבוהים, אירח שני חברים שחזרו מישראל והם סיפרו על ביקור שערכו בישראל. גילינו שם, ספרו השניים לקרסון ולכל אמריקה, משחק נהדר, ממכר, הבאנו אותו לכאן ומאז אנחנו לא מצליחים להפסיק לשחק. שם המשחק הוא רמיקוב.

ביום המתרת, כבר השתוללה במשרד ההיסטריה. קניינים ששבוע קודם טרקו את הדלת בפניו, צרו על המשרד. הרצאנו החל לחתום על טפסי הזמנה ושיגר לישראל מברקים להגביר את הייצור. בית המלאכה הקטן בישראל לא יכול היה לעמוד בקצב ומשפחת הרצאנו הבינה שדבר גדול מתרחש ושעליה לשנות את אורח המחשבה.

"שבועיים אחרי התכנית של גיוני קרסון" מספר מיכה הרצאנו "הייתי על המטוס למזרח הרחוק עם תבניות של האבנים. חזרתי לארה"ב עם שתי מכולות מוזמנות מראש. אחריהן הגיעו עוד ועד מכולות שהתרוקנו במהירות מסחררת".

כשחזר לישראל ביחד עם אחותו מריאנה הקים את חברת "קודקוד" העוסקת בייצור ובשיווק משחקים. המוצר הראשון והמרכזי של החברה הרמיקוב, הפך ללהיט עולמי ומאז הפריצה ועד היום מכר 25 מיליוני יחידות. מרכז הייצור של החברה ממוקם בערד, ומעסיק 100 עובדים. באגף התכנון והניהול, השוכן בת"א, עוסק צוות גרפיקאים ורעיונאים בהמצאה ובתכנון משחקים. משחק חדש הורד משולחן התכנון מועבר לקבוצות בקורת שונות. לעתים משחקים בו ילדי העובדים, לעתים קבוצות אנשים מקריות המוזמנים לבוא ולשחק, להתלונן ולהציע הצעות לשיפור.

חלק נכבד מזמנם משקיעים בני משפחת הרצאנו בטיסות ברחבי העולם, בין תערוכות צעצועים לקניינים פוטנציאליים. הם מאמינים שהמותג העיקרי שלהם - הרמיקוב - יכול לנצח את המונופול - המשחק הנמכר ביותר בעולם מאז שהומצא בשנת 1935, ואת השבץ נא, המכבב במקום השני.

אלא שמרחבי העולם מתרגשת ובאה צרה על חברות המייצרות ומשווקות משחקים, דוגמת "קודקוד". בשנים האחרונות מתנהל סביב הגלובוס קרב בין שתי חברות ענק העוסקות בפיתוח ושיווק צעצועים - מאטל והפברו. במסגרת המאבק

בולעות (רוכשות) שתי החברות את יצרני הצעצועים הבינוניים והקטנים ברחבי העולם. ברשימת החברות שנבלעו אפשר למצוא את פישר-פרייס, סקרבל (יצרנית השבץ-נא) ועוד. גם 'קודקוד', הוזמנה להבלע באחד הקונצרנים, אך בני משפחת הרצאנו מסרבים למכור ולאבד עצמאותם.

ולעצמאות יש מחיר. במציאות של קרב בין חברות ענק הופך השיווק לקשה ומורכב הרבה יותר. יותר ויותר מתקשים היצרנים הקטנים והבינוניים לקבל שטח מדף בחנויות הגדולות. מול תקציבי הפרסום דמיוניים שמקצים הענקים, לא יכולים הקטנים להתמודד.

כדי להתקיים בשוק בינלאומי חייבים אנשי השיווק של קודקוד להפעיל את הקודקוד.

האסטרטגיה השיווקית של החברה מנסה להחדיר את המוצר במתכונת של ענף ספורט. החברה מעודדת הקמת מועדוני רמיקוב תחרותיים בארצות היעד, להם היא מספקת לוחות משחק בחינם.

(על פי כתבה של דורון ברוש, "מעריב" 8.11.1994)

"בשבוע הבא ייצא לדובאי שבנסיכויות המפרץ משלוח ראשון של משחקי קופסה של חברת קודקוד. למרות שמדובר בהיקף קטן יחסית, רואים בחברה את המשלוח כפריצת דרך לשוק הערבי. חברת קודקוד, היא היצואן הגדול ביותר של משחקים וצעצועים בישראל, ומייצאת מדי שנה לחו"ל כמליון וחצי צעצועים. בביתן החדש ביריד הצעצועים בנירנברג, ואשר נחשב לתערוכת הצעצועים החשובה בעולם, תוקדש מחצית מביתן התצוגה של החברה לצעצועים בערבית"

(שושנה חן, "ידיעות אחרונות", 19.12.1994).

שאלות:

(1) מצא את הדומה והשונה בין קשיי החדירה של המוצר החדשני של הרמיקוב בתחילת דרכו לקשיי ההישרדות של אותו מוצר היום, לאחר כארבעים שנה, בשוק הבינלאומי. אילו מסקנות לגבי יזמות בענף המשחקים ולגבי יזמות בכלל תוכל להסיק מן ההשוואה?

(2) במה מתבטאת היזמות בכל אחד משני הדורות של משפחת הרצאנו? אילו מסקנות לגבי מאפייני היזם תוכל להסיק מכך?

(3) מדוע תוקדש מחצית התצוגה של החברה ביריד העולמי השנה לצעצועים בערבית? נמק.

(4) שים עצמך במקומו של סוכן, המשווק משחקים במדינה, שבה לא קיים עדיין הרמיקוב. אתה מבקר בתערוכה ומגיע לדוכן של קודקוד. חבר ארבע שאלות לפחות, שתפנה לאנשי קודקוד, ושיעזרו לך, סוכן המשחקים, להחליט אם כדאי לך לשווק משחק זה בארצך. הסבר כיצד מסייעות לך שאלות אלה להגיע להחלטה.

(5) מהם הקשיים העומדים בפני חברה קטנה כדוגמת "קודקוד" בשוק שקיימות בו חברות ענק? האם קיימים גם יתרונות לחברה קטנה בשוק כזה? הסבר.

7. שלושה דורות באופנת סגל

יוסף סגל עלה בשנות השלושים מפולין ופתח ברחוב העליה חנות קטנה לבגדים: מכנסיים וחולצות מכותנה, דיאולו, חאקי וגברדין. בפולין עסקה משפחת סגל בטקסטיל והחנות ברחוב העליה היתה אפוא המשך טבעי למשהו מוכר וידוע, מקור הכנסה מכובד למשפחה עם שני ילדים.

היום, כשבית העסק "אופנת סגל" משתרע על שלוש קומות, בבניין שלם המשתייך לבנים שוקי ויעקב, דרוש הרבה דמיון כדי לראות את יוסף סגל המייסד מתאים את עצמו לחולצות הצ'רוטי ולחליפות קנאלי. אדון סגל הרגיש נוח בין מכנסי החאקי לחולצות הכותנה.

שוקי עצמו לא חשב לעשות קריירה ממכירה של מכנסיים לפועלים בדרום תל אביב. כמו כל ילד בעל דמיון מפותח, הוא רצה להיות נהג אוטובוס. "אחי הגדול עבד באגד, ואחרי הצבא החל לעבוד שם גם אני, אבל בשנת 1966 היה מיתון גדול ופיטרו אותי, ולא ידעתי מה לעשות. ואז נזכרתי שלהורים שלי יש חנות, ומדוע בעצם לא לעבוד איתם? הורי אמרו: 'בבקשה, תבוא, נראה איך נסתדר'."

שוקי התחיל לעבוד עם הוריו ובהדרגה החל להביא לחנות הנידחת ניחוחות של חוץ לארץ. בתחילת שנות ה-70, כשכל חנות הפכה לבוטיק וכל מוצר הלבשה נקרא "ספורט אלגנט", התחיל גם שוקי לחשוב בגדול. הוא שינה כיוון מאופנה כללית לאופנה לגברים בלבד. "ראיתי שהדברים השתנו ולאט לאט הבאתי עוד דברים לחנות. הכנסתי חליפות, מה שלא היה בזמנם של הורי בכלל, וכל שנה העסק נהיה גדול יותר ומספר הקליינטים עלה. אחרי כמה שנים עזב אחי יעקב את אגד והצטרף לעסק. התחלנו לייבא מאירופה בגדים יוקרתיים. אף אחד כמעט לא ייבא אז בגדי גברים מאירופה. היינו היחידים בשוק הזה ביחד עם שניידמן בדיזנגוף. עשר שנים אחרי שנכנסתי לעסק השם שלנו התחיל להתפרסם. היום אומרים 'סגל', ומיד כולם יודעים למי הכוונה."

"אנחנו מוכרים בערך 50 חליפות ביום" אומר אסף סגל, בן 26, בנו של שוקי, שהוא כבר דור שלישי בעסק. אסף, דוגמן בשעות הפנאי, קיבל מאביו במתנה את הזיכיון על יבוא בגדי קשארל לישראל ופתח ביחד עם ענבר סגל, בתו של האח יעקב, חנות ברחוב העליה, מול 'סגל' המקורי.

אסף: "כשבחנות של אבא שלי מעצבים חלון ראווה, באים אליו מחנויות אחרות ומסתכלים. אחר כך עושים אותו הדבר אצלם. אנחנו מכתיבים את אופנת הגברים בארץ היום. גם יצרנים מקומיים באים להתייעץ עם אבא שלי על האופנה בעונה הבאה. שואלים אותו איזה צבעים ילכו ואיזה בדים. יש לו חוש מיוחד לזה. הוא נוגע בבד, מסתכל על צבע ויודע אם זה ילך או לא. מבחינת הטעם עוד לא ראיתי בן אדם כמוהו ששם יד על משהו בתערוכה, מביא אותו לארץ, וזה נהפך מיד ללהיט. יש לו חוש מסחרי ואסתטי בלתי רגיל. הוא תמיד קולע בול."

(מבוסס על כתבה של אביבה לורי, "הארץ", מאי 1996)

שאלות:

1. מהן התכונות היזמיות שמגלה שוקי סגל על פי הכתבה? הסבר כיצד תורמת כל תכונה להצלחת העסק המשפחתי.
2. מנה נקודות דמיון ונקודות שוני בין כניסתו של הסב יוסף וכניסתו של הנכד אסף לעסק המשפחתי. אילו מסקנות תוכל להסיק מן ההשוואה לגבי שלב ההקמה של עסק?
3. שוקי סגל: "היום אומרים 'סגל' ומיד כולם יודעים למי הכוונה". כיצד משפיע המצב המתואר בציטוט על צרכנים של סגל ועל מתחרים של סגל? הסבר.
4. מנה נימוקים בעד ונגד פתיחת החנות של אסף וענבר סגל מול החנות המקורית ברחוב העליה. הסבר את נימוקיך.
5. העמד עצמך במקומו של אסף סגל. חבר לפחות חמש שאלות שיסיעו לך להחליט אם להיכנס לתחום של אופנת נשים. הסבר כיצד מסייעת כל שאלה להגיע להחלטה.

8. "4 נגרים"

אורלי בקרמן היא מנכ"לית ובתו של אחד המייסדים של חנות הרהיטים "4 נגרים" בתל אביב. אביה, אלפרד צויבל, שלמד נגרות בבית ספר מקצועי בברלין, עלה לישראל מברלין בשנת 1933, ובשנת 1939 פתח נגרייה בדרום תל אביב יחד עם שלושה שותפים, ייקים (יוצאי גרמניה) כמוהו. השותפים בנו רהיטים בהזמנה לסלונים של אנשים אמידים, שיכלו להרשות לעצמם קצת מותרות. הם עבדו בעיקר בשביל לקוחות שהעריכו איכות, והדיפו לשלם קצת יותר בשביל גימור ברמה אירופית. כמוהם עצמם, גם הלקוחות האלה היו יוצאי גרמניה.

בשנות החמישים פתחו הארבעה חנות קטנה ברחוב בן יהודה בתל אביב והקימו מפעל במגרשי התערוכה הישנים בסוף רחוב דיזנגוף. אורלי: "ב-1982 נקלע העסק למצב ירוד מאוד. היה טירוף בבורסה, בלאגן במשק, חברות יבוא צצו, והשותפים החליטו לסגור את העסק. אבא שלי, אני ובעלי חיים, שעבד עם אבי, החלטנו לקנות את חלקם ולהמשיך."

כדי להמשיך לשרוד בתנאי השוק החדשים, אומרת בקרמן, היה צריך לשנות את החשיבה העסקית מן היסוד. המפעל במגרשי התערוכה נסגר וכן החנות ברחוב בן יהודה. נפתחה חנות חדשה בסוף רחוב הירקון והתחלנו לעבוד בכמה מישורים. אני בתחום עיצוב פנים, חיים בתחום הטכני, והגב הכלכלי היה אבא שלי. היה ברור שנחוצה פריצת דרך. היום לא מספיק להחזיק חנות שתראה כמו מחסן רהיטים, גם אם הרהיטים מיוצרים באיכות גבוהה. היום נדרשת חנות מסודרת טיפ-טופ, בהתאם לצו האופנה, כולל וילונות, שטיחים ואביזרים נוספים.

היום משתרעת "4 נגרים" על שתי קומות ברחוב אבן גבירול בתל אביב, המאכלסות רהיטים אופנתיים ומטבחים יקרים מתוצרת איטליה וגרמניה. חלק מהרהיטים, למי שעדיין מתעקש על עבודת יד על פי הזמנה, מיוצרים במפעל של המשפחה בפתח תקוה או אצל קבלני משנה. "אפשר לקנות אצלנו מטבח ב-20 אלף שקלים ואפשר גם ב-100 אלף. תלוי בחומר. אנחנו מביאים איכות כמו שלמדנו מהייקים ב-4 נגרים. ואם מוכרים איכות גבוהה, אז גם כשהמצב הכלכלי לא טוב כל כך יש קונים. למעמד הגבוה תמיד יהיה כסף. העשירונים העליונים בארץ למדו מהי איכות והם מעריכים שירות, ובכך יש לנו רקורד טוב."

"בדור הקודם לא היה צריך פרסום. השמועה עברה מפה לאוזן. היום בלי פרסום לא עובדים. היום, אם רוצים לשרוד, חייבים לעמוד כל הזמן על המשמר, עם האצבע על הדופק. ליזום, לפתח להרחיב ולחפש שווקים חדשים. אם נרדמים לרגע, המתחרים מיד מרגישים בזה ואז העסק בסכנה."

"4 נגרים" מנסים לא לישון. בשנים האחרונות הם מתמחים בריהוט לבתי אבות. "אנחנו מכירים את המנטליות של הייקים, שעוברים, מדירות גדולות לחדר וחצי בבית אבות, ומתאימים להם את הריהוט באופן פונקציונלי." הם גם לוקחים חלק בשוק הדירות החדשות בפרוייקטים גדולים, בהם הם בונים מטבחים בדירות שנמכרות ב-400 אלף דולר ומעלה. בנוסף, הם מבצעים עבודות נגרות לחברות קבלניות.

(מבוסס על כתבה של אביבה לורי, "הארץ", מאי 1996)

שאלות:

1. גם בימי האב וגם כיום מייצרים ב- "4 נגרים" רהיטים על פי הזמנות של לקוחות בודדים. מהם היתרונות והחסרונות של ייצור מוצרים בשיטה כזאת? הסבר.
2. הסבר את תרומתה של האיכות להצלחתה של "4 נגרים".
3. "היום לא מספיק להחזיק חנות שתראה כמו מחסן רהיטים, גם אם הרהיטים מיוצרים באיכות גבוהה". האם אתה מסכים עם קביעה זו? האם יכולים להיות יתרונות לחנות שנראית כמו מחסן רהיטים? נמק.
4. הצע לפחות שני ערוצי פרסום שונים לרהיטים של "4 נגרים" המיועדים לבתי אבות. נמק מדוע כדאי לפרסם בכל ערוץ.
5. שים עצמך במקומה של אורלי בקרמן. חבר לפחות חמש שאלות שיסיעו לך להחליט האם כדאי ל- "4 נגרים" להיכנס לשוק של רהיטי עץ בשיטת "עשה זאת בעצמך". הסבר כיצד מסייעת כל שאלה להגיע להחלטה.

9. ויסוצקי מפתחת עם טטלי תה קר לשוק הישראלי

חברת ויסוצקי מפתחת במשותף עם חברת טטלי האנגלית תה קר המותאם לשוק הישראלי. טטלי נחשבת לאחת מיצרניות התה הגדולות בעולם והיא מובילה במכירות התה באנגליה, קנדה ובמדינות נוספות. לטטלי שתי חטיבות נפרדות לייצור תה - חם וקר. חטיבת התה הקר הוקמה לפני חמש שנים והיא מפעילה מפעלים באוסטרליה, אירופה, אמריקה והמזרח הרחוק.

שתי החברות ערכו מבחני טעימה ומחקרים במהלך קיץ 1995. התה יצא לשוק לקראת קיץ 1996. שוק התה הקר גדל בשנים האחרונות באירופה בכ- 40% מדי שנה. בארץ נכשלו עד כה ניסיונותיהם של יצרנים שונים, בהם פריגת ותנובה, לשווק תה קר. הציבור הישראלי לא מזהה עדיין את התה הקר כמשקה מקביל למשקאות הקלים האחרים, והחדרתו לארץ צריכה להיות מלווה בשינוי תפיסתי.

לאחרונה פורסם דבר קיום מגעים לייצור תה קר "ליפטון" על ידי החברות קוקה קולה וטמפו בארץ. טמפו, נציגת חברת פפסי בארץ, סרבה לעסוק בשעתו בייצור והפקה של התה הקר של ליפטון בארץ.

קוקה קולה מייצרת את ה"נסטי" שלה במשותף עם קונצרן "נסטלה". בעקבות שיתוף הפעולה שנחתם בין קונצרן נסטלה לבין אוסם, תייבא האחרונה ככל הנראה את "נסטי", ובעתיד כנראה תייצר אותו כאן.

שוק התה הקר בארה"ב מגיע לכדי 600 מיליון דולר. בסך הכל גדלות מכירות התה הקר ב- 50% מדי שנה. רוב המכירות של תה קר בארה"ב נעשות בחנויות למזון מוכן ובתחנות דלק. פתיחתן הצפויה של חנויות נוחות בתחנות דלק היא אולי הסיבה להאצת המגעים לייבוא תה קר.

בעבר היו מספר ניסיונות להחדיר תה קר בפחיות מהולנד. מלרוז ייבאה בסוף שנות ה-60 תה קר בפחיות מהולנד. חברת פומפדור ייבאה תה קר בבקבוקי זכוכית, גם יבואני סליסטיאל סיונינג ניסו לייבא תה קר בפחיות מדרום אפריקה. כל הניסיונות נכשלו. חברת א.ק. סוכנויות החלה להביא את תה ליפטון בפחיות. תנובה ופריגת החלו לייצר ולשווק תה בקרטוניות, אך שיווק התה הופסק.

(מבוסס על כתבה של זהבה דברת, "גלובס" פברואר 1996)

שאלות:

1. תכנן מבחן טעימה לתה קר, על מנת לקבוע את הסיכויים להצלחת התה בארץ. פרט את הפעולות שתנקוט ואת השאלות שתשאל במסגרת המבחן.
2. איזה שינוי תפיסתי נחוץ כדי לבנות שוק לתה קר בארץ? הצע דרכים שונות שבהן תוכל להביא לשינוי תפיסתי כזה.
3. הצע מקומות מכירה שונים לתה קר בארץ. באילו מקומות לא היית מוכר תה קר בארץ, ומדוע?
4. כאיש חברת ויסוצקי, באיזו אריזה תבחר עבור התה הקר החדש שפותח עם חברת טטלי? נמק.
5. כיזם המעוניין להיכנס לענף התה הקר בארץ, האם תעדיף לייצר את התה בארץ או לייבא אותו? פרט את שיקולך.

10. עתיקות ישראל במשחק ממוחשב

"פנטזיה ממוחשבת על רקע ארכיאולוגי: חברת "קומפרו משחקי מחשב" הישראלית עומדת להכריז בזמן הקרוב על משחק מחשב חדש. מדובר ב"סול האנט" (ציד נשמות), משחק הרפתקאות ומסתורין, המתרחש על רקע עתיקות בית גוברין בישראל.

הטכנולוגיה של קומפרו מאפשרת לחברה "להדביק" חפצים שיוצרו באמצעות גרפיקה ממוחשבת על גבי תמונות וסרטי וידיאו שצולמו בשטח.

במשחק קודם "סייקלמניה" (שגעון הרכיבה), השתתף המשחק (השחקן) במרוצי אופנועים שהתקיימו על עיקולים מסוכנים בכבישי הארץ. במשחק החדש הוא מוזמן לדהור בגיפ בכבישי עפר בין עתיקות ארץ ישראל.

(על פי כתבה ב"מעריב" 13.2.96)

שאלות:

1. מיהו לדעתך קהל היעד של המשחק "סול האנט", וכיצד תבדוק זאת?
2. מהם הגורמים שיקבעו את מידת הצלחתו העסקית של המוצר החדש?
3. שים עצמך במקומו של איש השיווק של חברת קומפרו. שאל לפחות חמש שאלות שיסייעו לך להחליט האם להקים דוכן מכירות למשחקים בתערוכה ארצית של אופנועים וגיפים. הסבר כיצד מסייעת כל שאלה להגיע להחלטה.
4. באלו ערוצי הפצה היית בוחר כדי להבטיח שיווק מוצלח של המוצר? הצע לפחות שני ערוצי הפצה שונים.
5. מדוע נקראים המוצרים של חברת קומפרו "סול האנט" ו"סייקלמניה"? לו היו המוצרים נקראים בשמות "ציד נשמות" ו"שגעון הרכיבה", כיצד היה הדבר משפיע על הצלחת המוצר, לדעתך? נמק.

11. סאיטקס מציגה: עיתון בלחיצת כפתור

חברת סאיטקס מנסה לחולל מהפיכה בהוצאה לאור של עיתונים. בסוף השבוע הכריזה "פרס פוינט" (Press Point), חברה בת של סאיטקס, על מערכת חדשנית להפצת עיתונים בכל רחבי העולם באמצעות תקשורת דיגיטלית והדפסה בנקודת המכירה. הרעיון הוא לאפשר לאנשי עסקים ותיירים, שירצו להמשיך ולקרוא את העיתון היומי החביב עליהם בכל מקום בו הם נמצאים בעולם, להיעזר במערכת ובשירות החדשני. תחנת פרס פוינט תוצג בבתי מלון גדולים בעולם, בשדות תעופה ובאתרי תיירות ועסקים. כל קורא עיתון יוכל לגשת לתחנה, והעיתון יודפס עבורו מיידית בתחנת המכירה.

פרס פוינט תחנוך את השירות המהפכני כבר באולימפיאדה הקרובה, שתיערך באטלנטה בחודש יולי הקרוב. באולימפיאדת אטלנטה מצפה פרס פוינט למכור כ-2400 עותקים של העיתונים שעומדים על משתפת פעולה. לחברה הסכמי הפצה עם עיתונים בצרפת, גרמניה, אנגליה, שוודיה, שווייץ, והונג קונג. החברה מקיימת משא ומתן עם עיתונים נוספים מיפן, ארה"ב, אוסטרליה, דרום אמריקה, דרום אפריקה וישראל.

המערכת מבוססת על תקשורת נתונים מתקדמת וטכנולוגיית דפוס דיגיטלי. מערכת העיתון מעבירה קבצי נתונים למרכז ההפצה של פרס פוינט, ומשם הקבצים מופצים סימולטנית [בו זמנית], באמצעות לוויין, לכל נקודות הקצה [תחנות המכירה]. כאשר מגיע לקוח לתחנה, הוא בוחר את העיתון שבו הוא מעוניין בלחיצה על המקש המתאים. העיתון מודפס בו במקום בשחור לבן או בצבע. המחיר הממוצע של מהדורת פרס פוינט יהיה נמוך ממחירה של מהדורה בין לאומית רגילה של עיתון, בשל החסכון בעלויות ההובלה האוירית.

יואב לורד, הוגה הרעיון ומנכ"ל פרס פוינט אומר, כי ייתכן שבעתיד תעבור תעשיית העיתונות כולה להדפסה בנקודת המכירה על ידי מכונות עצמאיות, שידיפסו כל עיתון בכל שפה בזמן אמיתי. שירות פרס פוינט פועל בהונג קונג החל מאוגוסט 1995. שם מופצת מהדורה יומית של העיתון הגרמני "בילד". העיתון מגיע לקוראים בבוקר של היום הנכון (מבחינת התאריך המודפס עליו) וניתן לקרוא אותו בהונג קונג 5 שעות לפני שהוא מגיע לקוראיו בגרמניה. זה שיפור של למעלה מ-24 שעות לעומת הפצה אוירית. העיתון מדווח על גידול של 50% במכירות בהונג קונג.

(מבוסס על כתבה של דוד גורדון, מעריב, 3.6.96)

שאלות:

1. מי הוא קהל היעד של השירות החדש של פרס פוינט? פרט והסבר.
2. העמד עצמך במקומו של יואב לורך, מנכ"ל "פרס פוינט". שאל לפחות ארבע שאלות שיסייעו לך להחליט אם להפיץ עיתון אמריקאי בארץ באמצעות המערכת. הסבר כיצד מסייעת לך כל תשובה להגיע להחלטה.
3. מהם יתרונות המוצר של פרס פוינט על פני מהדורה בינלאומית של עיתון, המופץ לארצות אחרות בהובלה אווירית? אילו חסרונות יש למוצר לעומת מהדורה בינלאומית? הסבר.
4. א. מדוע, לדעתך, בחרה פרס פוינט לחנוך את השירות החדש דווקא באולימפיאדה?
ב. האם יש סיכונים בנקיטת צעד כזה?
5. העמד עצמך במקומו של נציג עיתון ישראלי, המפיץ כיום מהדורה בינלאומית בהובלה אווירית. חברת "פרס פוינט" מעוניינת להפיץ את העיתון באמצעות המערכת החדשה. פרט לפחות חמישה שיקולים שתביא בחשבון על מנת להגיע להחלטה בעניין.

12. תוכנת דיאטה אישית לכלב ולחתול

"דוגליו", יצרנית המזון לכלבים ולחתולים, פיתחה תוכנת תזונה ודיאטה אישית לכל כלב וחתול. התוכנה, שמיועדת למרפאות וטרינריות (מרפאות לבעלי חיים), נותנת הוראות תזונה מפורטות לכלבים ולחתולים על פי הנתונים והצרכים האישיים שלהם.

התוכנה מעבדת נתונים אישיים כמין, גיל, משקל, רמת פעילות גופנית ומצב גופני, ומתבססת על נוסחאות מהספרות המקצועית, המצביעות על הקשר בין משקל בעל החיים לצריכה הקלורית בהתאם לנתוניו השונים. לכלבים הסובלים מבעיית השמנת יתר, למשל, תינתן טבלת מעקב לתהליך ההורדה במשקל.

מעבר לתוכנית התזונתית, מיועדת התוכנה לניהול מרפאות וטרינריות - הנהלת חשבונות, תזכורת לחיסונים, עדכון תוצאות מעבדה וכד'. התוכנה פותחה על ידי חברת ר.ר. מערכות. מחירה 900 דולר, אבל וטרינרים יוכלו לקבלה ב- 400 דולר.

(מבוסס על כתבה של יוסי חרסונסקי, "מעריב", 30.5.96)

שאלות:

1. מהו הצורך שעליו עונה המוצר, ומהו קהל היעד של המוצר? נמק.
2. העמד עצמך במקומו של איש השיווק של המוצר. שאל לפחות חמש שאלות שיסייעו לך להחליט האם כדאי למכור את המוצר ליד מדפי המזון לכלבים ולחתולים בסופרמרקטים. הסבר כיצד עוזרת לך כל שאלה להגיע להחלטה.
3. הצע שתי הצעות שונות לפירסום המוצר. הסבר מדוע כדאי לפרסם את המוצר בדרכים שהצעת.
4. כיצד תבדוק את האפשרויות לייצא את המוצר?
5. בכתבה נאמר כי מחיר המוצר הוא 900 דולר, אך וטרינרים יוכלו לקבלה ב- 400 דולר. מהן ההשלכות האפשריות של מדיניות מחירים זו? מנה לפחות שלוש השלכות שונות.

13. "בידור ואירוע" - המדריך החדש

"בידור ואירוע" הינו מדריך בידור ואירועים חדש, היוצא השבוע בישראל. השקת המוצר החדש תתקיים ביום ראשון בגן אורנים. המדריך החדש שובר את המונופול [בלעדיות] שהיה עד היום למדריך אחר, שהיה לאורים ותומים [המקור שעליו מסתמכים] של כל הקשור בעולם האירועים והבידור בישראל.

"בידור ואירוע" מודפס על נייר כרומו, וכולל בתוכו אינדקס מפורט של נותני שירותים לאירועים, החל בתקליטנים, תזמורות, אמני בידור מפורסמים כמו יהורם גאון, שלומי שבת ושרון חזיז, וכלה באולמות אירועים מפוארים ואטרקציות מיוחדות לאירועים בסגנון אחר ומיוחד.

קבוצת המשקיעים העומדת מאחורי המדריך החדש פתחה השבוע בסמוך לכיכר דיזנגוף בתל אביב גם משרד הנותן שירותי בידור ואירועים. מובטח ייעוץ מלא - החל בבחירת מיקום לאירוע וכלה בפרטים קטנים שאמורים לתת לאירוע הפרטי את המגע המיוחד.

"לפי בקשה אנחנו יכולים לדאוג למסוק שיביא את בעל השמחה, או למפגן מרהיב של זיקוקי דינור. בבידור ואירוע נשתדל למלא כל בקשה, וגם כאלה שנראות חסרות סיכוי לביצוע" מבטיחים שם.

(מבוסס על כתבה של דויד חקק, "מעריב", 29 במאי 1996)

שאלות:

1. מהו הצורך שעליו עונה המוצר, ומי הוא (או מי הם) בעל/י הצורך? נמק.
2. הצע אסטרטגיה שיווקית ל"בידור ואירוע" תוך התחשבות בקיומו של המדריך האחר, שעד היום היה בלעדי בשוק.
3. מדוע לדעתך מודפס מדריך "בידור ואירוע" על נייר איכותי ומבריק (נייר כרומו)? מנה לפחות שלוש השלכות שעשויות להיות לכך על הצלחת המדריך בשוק.
4. מהם היתרונות שיש לחברה, המוכרת מדריך אירועים ומספקת שירותי ייעוץ לאירועים, לעומת חברה המוכרת מדריך אירועים בלבד?
5. כיצד תתמחר את שירות הייעוץ במשרדי החברה? פרט ככל האפשר.

16. אימפריה ננסית

חברת "אקסטרא פלסטיק" רכשה לאחרונה את הזיכיון לייצר ולשווק בארץ בלעדית את "ננס" - כרית פלדה בלתי מחלידה לניקיון המטבח. "ננס" משווקת בארץ כבר 45 שנה, אך מסתבר, כי לא מדובר בהמצאה ישראלית. מי שגילה אותה הוא משה וייסגלס, שחתם בשנת 1950 עם היצרן "קוירליקייק" משיקגו על הסכם ל- 20 שנה לייצור ולמכירה של המוצר בישראל. בשנים 1950-51, כשהיו בישראל כמיליון תושבים בלבד, הוא מכר קרוב ל- 4 מיליון יחידות בשנה.

וייסגלס הוא גם האיש שהמציא את השם "ננס", על שם הגמדים המנקים את הבית בלילה, כאשר היפהפיה נמה את שנתה. בשנות ה-50 וה-60 לא היה ילד, שלא הכיר את הגייגל "ננס, ננס, אל המטבח נכנס". בשנת 1962 החל וייסגלס לייצא את המוצר לאיטליה. הפריצה הגדולה שלו היתה שנה מאוחר יותר, כאשר פנתה אליו חברת "קולגייט-פלמוליב" בהצעה לייצר עבורה את ננס ומוצרים נוספים להפצה באירופה. היום פלמוליב היא הלקוח הגדול ביותר של ננס ובעלת הזיכיון לשם זה מחוץ לישראל. השם ננס מוכר כיום בלמעלה מחצי תריסר מדינות.

בבעלות וייסגלס יש מפעלים באיטליה, בספרד ובמקסיקו. מדי שנה הם מוכרים עשרות מיליוני יחידות של ננס בעולם, להוציא את ארה"ב, שם מוכרים האמריקנים. בניגוד להצלחה העולמית הוזנח השוק הישראלי. הייצור בארץ נעשה באמצעים פרימיטיביים בחברת "המשקם". וייסגלס שב לארץ רק לפני שלוש שנים.

היום משוכנע וייסגלס, שיוכל לחדש את נעוריו של ננס עם יחיאל טייטלבוים מ"אקסטרא פלסטיק". בכוונת אקסטרא פלסטיק להשקיע במוצר מיליוני שקלים, כולל בניית קו ייצור מיוחד ופיתוח משפחת מוצרים למטבח, הנושאים את המותג ננס. בין השאר, מדובר בברזלית המכילה סבון כלים, בסוגים שונים של כריות וסקוצ'ברייט לכלים, במשחות ונוזלים לניקוי כלים, במגבות נייר, במסיר אבן לקומקום, בשקיות לאשפה ועוד.

(מבוסס על כתבה של שושנה חן, "ידיעות אחרונות", 29 במאי 1996)

שאלות:

1. מהן התכונות היזמיות של משה וייסגלס על פי הקטע? הסבר כיצד תורמת כל תכונה להצלחתו כיום.
2. מהם היתרונות ומהם החסרונות בהפצה של ננס באירופה באמצעות חברה כמו "קולגייט-פלמוליב"?
3. העמד עצמך במקומו של יחיאל טייטלבוים מ"אקסטרא פלסטיק". פרט לפחות ארבעה שיקולים שהיית מביא בחשבון כדי להחליט אם להשקיע מיליוני שקלים בפיתוח משפחת מוצרים הנושאים את המותג ננס.
4. בפירסום משפחת המוצרים החדשה של אקסטרא פלסטיק, האם היית עושה שימוש בגיינגל "ננס, ננס, אל המטבח נכנס"? הסבר.
5. שאל חמש שאלות שיסייעו לך, כצרכן, להחליט האם לקנות את הברזלית המכילה סבון כלים (אחד המוצרים החדשים). הסבר כיצד עוזרת כל שאלה להגיע להחלטה.

17. מפעלי ים המלח בודקים הקמת מפעל בסין

יושב-ראש מועצת המנהלים של "כימיקלים לישראל", שאול אייזנברג, אישר להנהלת מפעלי ים המלח [חברה השייכת ל"כימיקלים לישראל"] להתחיל בבדיקות היתכנות להקמת מפעל חדש בסין לייצור גופרת אשלגן.

גופרת האשלגן משמשת כדשן מתוחכם לחקלאות. חומרי הגלם לייצור גופרת אשלגן מופקים על ידי חברת מפעלי ים המלח מים-המלח. מבדיקות ראשוניות שערכה החברה לגבי פוטנציאל הצריכה הסיני של המוצר, ובכלל זה תחזיות הצריכה העתידיות בשוק העולמי, התברר, כי קיים גידול מתמיד בביקוש לדשן זה. החקלאות הסינית צורכת מדי שנה כ- 600 אלף טון גופרת אשלגן.

לדברי מנכ"ל מפעלי ים המלח, אורי בן-נון, המפעל המתוכנן להיבנות בסין יפעל בשיטת ייצור חדישה, שפותחה במפעלי ים המלח. בתקופה הקרובה תחל הנהלת החברה במשא ומתן עם תאגיד התעשיות הכימיות של סין, וכן בבדיקות טכניות והנדסיות. לדברי בן-נון, הקמת המפעל בסין כדאית יותר מאשר בישראל, בשל היותה צרכן גדול מאוד של המוצר, ובשל עלויות העבודה הנמוכות יותר.

חברת מפעלי ים המלח גם חתמה היום על הסכם ארוך טווח עם חברת "צים", לשינוע [הובלה] של מטעני יצוא של החברה במכולות לאירופה, לארה"ב ולמזרח הרחוק.

(מבוסס על כתבה של גדי גולן, "גלובס" 9.2.96)

שאלות:

1. אילו פעולות יזמיות נדרשות לדעתך, לצורך ביצוע בדיקת היתכנות להקמת המפעל בסין?
2. איך היית בודק את פוטנציאל הצריכה הסיני של גופרת אשלגן? פרט.
3. פרט לפחות שני יתרונות ושני חסרונות של הקמת המפעל של חברת "מפעלי ים המלח" בסין (ולא בארץ).
4. מהן ההשלכות [תוצאות] האפשריות מהפעלת שיטת הייצור החדשה במפעל המתוכנן? פרט לפחות שתי השלכות בטווח הקצר (עד שנה) ושתיים בטווח הארוך (10-5 שנים).
5. א. מהי חשיבות הסכם ההובלה שחתמה "מפעלי ים המלח" עם "צים" (חשיבות עבור מפעלי ים המלח)?
ב. העמד עצמך במקומו של מנהל "צים". שאל לפחות ארבע שאלות שיסייעו לך להחליט אם לחתום על הסכם ההובלה למזרח הרחוק עם מפעלי ים המלח.

18. הפטנט הסודי

לה"ארץ" נודע כי חברת "זוהר ארגמנית" פיתחה מחשב מהפכני, שמסוגל לקרוא ולתרגם באופן כמעט בו זמני. דובר עברית שקורא ספר באנגלית יכול לכוון את המכשיר למלה שהוא לא מבין, והתרגום שלה מופיע כמעט מיידית. גודל המחשב זהה לשלט רחוק של טלוויזיה. מחובר אליו עט, שבאמצעותה סורק המפעיל את המלים.

ייחודו של המחשב טמון במהירות התרגום ובנוחות השימוש. זאת בניגוד למילונים הקיימים כיום בשוק, בהם צריכים להקליד את המלה המבוקשת ולחכות לתרגומה.

"זוהר ארגמנית" הוקמו בסוף יולי 95' על בסיס הרעיון למוצר זה שפיתח עדי ליפמן, בנו בן ה-27 של יו"ר חברת ליפמן, אהרן ליפמן. מנהלי "זוהר ארגמנית", וביניהם מאיר שמיר (מנכ"ל "מבטח שמיר"), האחראי על פיתוח הפרוייקט, החתימו על מסמכי סודיות את כל הגורמים שידעו על הפיתוח. בחברה ניסו לשמור על הפרוייקט בסוד, מאחר שטרם הושלם רישום הפטנט על המוצר בכמה מדינות בארצות הברית ובאירופה, וקיים חשש מהעתקה של הרעיון ופיתוח מוצר מקביל.

ההערכות הן כי המוצר עומד לפני סיום הפיתוח ותחילת הייצור. מחירו של מחשב כזה יהיה כ- 80-100 דולר. הפוטנציאל הטמון במחשב עצום, והחברה מתכוונת להתאים אותו לשימוש במספר רב של שפות, כך שניתן יהיה להשתמש בו כמעט בכל מדינה. הבעלים של "זוהר ארגמנית" הבטיחו לעדי ליפמן כי יקבל עבור הרעיון 2% ממכירות המוצר, על פי מחירו בשער המפעל.

(מבוסס על כתבה מ"הארץ", 23.3.96)

שאלות:

1. על פי הכתבה, בחר עדי ליפמן לפתח את הרעיון למוצר במסגרת חברת "זוהר ארגמנית", במקום לפתוח חברה בעצמו. פרט לפחות שני יתרונות ושני חסרונות הכרוכים בדרך הפעולה שבה נקט עדי ליפמן.
2. מי הם קהלי היעד של המוצר, לדעתך? נמק.
3. באילו דרכים תבחר לשווק את המוצר המהפכני? הצע לפחות שתי דרכי שיווק שונות, והסבר מדוע הן מתאימות למוצר.
4. העמד עצמך במקומו של צרכן, המתלבט בין רכישה של מילון רגיל (ספר), מילון ממוחשב קיים, והמילון החדש. שאל לפחות חמש שאלות, שיסייעו לך להחליט, האם לרכוש את המילון החדש.
5. באילו דרכים ניתן להקטין את סיכויי ההעתקה של הרעיון? פרט ככל האפשר.

19. מהפיכה ב"ורדינון"

דן ורדינון, מנכ"ל תשלובת "ורדינון", הוא הדור שעשה את המהפיכה הגדולה במפעל המגבות שהקים סבו, אלעזר ורשבסקי. הסב ורשבסקי, יליד לודז', דור שביעי לתעשייני טקסטיל פולנים, סיים ב-1922 בית ספר מקצועי ברייכנבאך שבגרמניה בהצטיינות יתרה, וכעבור שנתיים הגיע לארץ. כאן היה בין מייסדי "לודז'יה". בשנת 1928 הקים עסק עצמאי בתל אביב, בשם "מגבות ורשבסקי".

מאוחר יותר החליפה המשפחה את שמה לורדינון, ויחד עם שם המשפחה הוחלף גם שם המפעל. בית החרושת ורדינון היה הראשון שייצר מגבות וחלוקי רחצה בארץ.

דן מספר: אני נכנסתי לעסק אחרי הצבא, ב-1976, לגמרי במקרה. בתור סטודנט רציתי להרוויח קצת כסף ושאלתי את סבא אם אפשר לעבוד פה. הוא אמר בסדר, ובתוך שנה מצאתי את עצמי בעסק שייצר מגבות בהיקף של כמיליון דולר בשנה. זה עניין אותי, אז נשארתי. סבא שלי היה כבר בן 75 והיה לו רק רעיון אחד בראש, לייצר מגבות טובות. העיצוב לא עניין אותו והוא לא רצה לגדול. ייצרנו בעיקר למוסדות ולצבא.

בתחילת שנות ה-80 הצטרפה למפעל שולה, אשתו של דן. היא התמקדה בעיצוב המגבות ובשיווק, ולרשימת מוצרי החברה נוספו מצעים, וילונות, חלוקים, כיסויי מיטה, כריות נוי ושטיחי אמבטיה.

דן ורדינון: "זה הביא לגידול עצום של החברה, כי מצעים הם תחום הרבה יותר גדול ממגבות. היום אנחנו מתמחים בייצוא לארה"ב. 'שולה' הוא שם מותג שמוכר בכל הרשתות. סבא אמר בשעתו, שמכירת מגבות לאמריקאים זו משימה בלתי אפשרית, כי הם מומחים בתחום. הוא טעה. היום האמריקאים מחפשים את המגבות ואת המצעים שלנו."

לפני שנתיים קנתה ורדינון את תשלובת שטיחי כרמל בשותפות עם חברת ההשקעות הקנדית "אוורגרין" והפכו אותה לתשלובת קיסריה-ורדינון. התשלובת מייצרת כיום שטיחוני אמבטיה לייצוא בלבד, בעיקר לאירופה. מספר דן: "בגרמניה אנחנו הגוף השולט בקטלוגים. יש לנו שם של ספק שאין לו מתחרים בשירות מהיר. היום אנחנו מסוגלים לנצח את הספק הבלגי, שנמצא במרחק שלוש שעות נסיעה מגרמניה." מחזור התשלובת ב-1995 היה 47 מיליון דולר.

(מבוסס על כתבה של אביבה לורי, "הארץ", מאי 1996)

שאלות:

1. א. במה שונה חזונו של הנכד דן ורדינון מחזונו של הסב, אלעזר ורשבסקי?
ב. אילו מסקנות תוכל להסיק מן ההשוואה לגבי חשיבות החזון ביזמות?
2. כשנכנס דן לעסק, ייצרו בורדינון מגבות בלבד, למוסדות ולצבא. מהם היתרונות ומהם החסרונות של ייצור מוצר אחד בלבד עבור מוסדות גדולים?
3. מהן הפעולות היזמיות שננקטו ב"ורדינון" כדי להגיע לייצוא? הסבר.
4. דן ורדינון מספר: "באירופה יש לנו שם של ספק, שאין לו מתחרים בשירות מהיר."
א. למה חשוב שם של ספק מהיר?
ב. באילו דרכים אפשר לפתח שם של ספק מהיר?
5. העמד עצמך במקומו של דן ורדינון. חבר לפחות חמש שאלות שיסייעו לך להחליט אם לנסות לייצא שטיחונים לאמבטיה לסין. הסבר כיצד מסייעת כל שאלה להגיע להחלטה.

20. היי-טק בזבל

בימים אלה החל לפעול באיזור התעשייה של קרית ביאליק מפעל היי-טק חדשני למיחזור אשפה בשם "קומפוסט 2000". הוא נועד לקלוט את כל האשפה הביתית של כ- 320,000 תושבי האיזור, למיינה לשמונה סוגים, ולשווקה כחומרי גלם למפעלים. במספרים, מדובר על 300 משאיות זבל שמביאות למפעל 450 טונות אשפה מדי יום.

תהליך עיבוד האשפה מתחיל משקילה ומיון לפי סוג - אשפה יבשה או רטובה. את החומרים האורגניים והרטובים מנפים, מייבשים, גורסים, ומשווקים כקומפוסט (סוג של דשן) המיועד לחקלאות ולנוי. האשפה היבשה מופרדת לסוגיה - קרטונים, נייר, עץ, ברזל, מתכות אחרות, פלסטיק לסוגיו וזכוכית. מכבש ענק אורז את חבילות חומרי הגלם, שנמכרות למפעלים. עבור 20% מכלל הפסולת, שאינה ניתנת למיחזור, הוקם מתקן דחיסה מיוחד. לאחר מכן נטמנת הפסולת הדחוסה בקרקע.

מנכ"ל המפעל, יצחק נדאף, הוא אחד המומחים הבולטים בארץ בתחום איסוף ועיבוד אשפה. את התהליך המקורי הרכיב לבד, בעזרת ציוד אמריקני. לא ניתן היה לחקוט בשלמותה את הטכניקה האמריקאית, כיוון שהאשפה שם מגיעה למפעלי המיחזור כשהיא ממויינת. המפעל עובד בעזרת שיטת מיחשוב ובקרה חדשנית, ותחת ביקורת של טלויזיה במעגל סגור.

בדיקת כדאיות שבוצעה לפני שלוש שנים עבור המפעל על ידי חברת הייעוץ הסביבתי "מפרם-נתנה" העלתה, כי ההכנסה כתוצאה ממכירתם של חומרי גלם ממוחזרים יכולה להגיע ליותר משני מיליון שקל, כאשר המחיר לטונה של חומר ממוחזר נעה בין עשרות לאלפי שקלים. כמו כן התגלה, שאפשר לקיים את המפעל באמצעות הטמנת פסולת בלבד, שתמורתה היא 46 שקלים לטונה.

בין חלוצי ההזמנות נמצאים חברת אמניר, שרוכשת קרטון במחיר 150 שקלים לטונה, ונמצאת במו"מ לרכישת 4 סוגי פלסטיק; וחברת סורקו תעשיות, שמעוניינת לרכוש פלסטיק ממוחזר במחיר 600 ש"ח לטונה, ולייצאו לחו"ל. בשלב הבא מתכוונים להפיק במפעל גז מתאן, שנוצר בהתפתחות האשפה האורגנית. הרעיון הוא לשאוב את הגז מהאשפה, לדחוס אותו, להעביר לגנרטור ולהפיק חשמל לתצרוכת מקומית.

(מבוסס על כתבה של יעל כרמי-דניאלי, "מעריב", 21.5.96)

שאלות:

1. שאל חמש שאלות, שעליהן היית רוצה לקבל תשובות במסגרת בדיקת כדאיות להקמת מפעל למיחזור פסולת. הסבר כיצד מסייעת כל שאלה להחליט אם להקים את המפעל.
2. מיהו לדעתך קהל היעד של המפעל בהווה ובעתיד? נמק.
3. א. מהן התכונות היזמיות של יצחק נדאף על פי הקטע?
ב. בחר אחת מן התכונות הללו והסבר במפורט כיצד היא תורמת להצלחתו.
4. כיצד היית מפרסם את חברת "קומפוסט 2000" ואת מוצריה? הצע שתי דרכים שונות והסבר מדוע הן מתאימות למפעל.
5. כיצד היית בודק אפשרויות ייצוא של המפעל? פרט לפחות שלושה שיקולים שהיו מנחים אותך בבדיקה כזאת.

"הארות חשובות"

1. שינויים בהרגלי הצריכה : הארות לתשובות

1. **הצורך** הוא במזון מבושל, בטעם ביתי, שאפשר לאכול ללא הכנות מוקדמות. חלק מבעלי הצורך מעוניינים לקחת את המזון לביתם ולאכולו כעבור זמן קצר.

בעלי הצורך הם הורים במשקי בית בהם שני בני הזוג עובדים מחוץ לבית, ואין מי שיבשל להם ולילדיהם.

2. **ניתן לבדוק אם קיימת הזדמנות עסקית** למזון ביתי במרכולים בישראל באמצעות בדיקת שוק הצרכנים הפוטנציאליים בישראל, בדיקת ענף המרכולים בישראל, ובדיקה עצמית של היזם (האם הוא מתאים להיכנס לענף זה).

הדגש יהיה על איתור הצורך. מושג מוחשי על היקף הצורך אפשר לקבל על ידי בחינת מוצרים בענף המזון המוכן, שכבר עונים במידה מסוימת על הצורך - למשל, מנות קפואות הנמכרות בסופרמרקטים. איתור צורך בשוק הישראלי יכול להתבצע גם על ידי סקר שוק, ועל ידי חיפוש מחקרי שוק על אודות מגמות סוציו-אקונומיות (למשל, שיעור היציאה לעבודה של אמהות, השתנות פרקי הזמן המוקדשים לפנאי).

3. למשל, **נדגים צעדים למימוש הזדמנות עסקית** לגבי מרקים חמים בשוק הישראלי. כמובן, שצעדי המימוש יתבצעו לאחר שזוהה בבירור צורך במוצר זה.

א. ניתוח הסביבה העסקית במטרה לאתר מוצרים מתחרים, חלופיים או משלימים למרקים החמים (למשל, אבקות מרק בשקיות, תבשילים חמים); לבדיקת יצרנים וספקים של המרקים או מרכיביהם; לאפיון הלקוחות; לבחינת הסביבה המשפטית; ועוד.

ב. זיהוי המשאבים הנדרשים למימוש: הון (באמצעות ניתוח כלכלי), מידע (על אופן הייצור של מרקים, על היבטים תזונתיים, על טעמים מועדפים, ועוד), כח אדם, אישורים, רשיונות (לפתיחת עסק בתחום המזון), וכד'.

ג. גיבוש אסטרטגיה עסקית שתכלול התייחסות למוצר (פיתוח המרקים והכנתם, כלומר, ייצורם), לתמחור, ולאופני קידום מכירתו. בחינת היחס בין היזם ובין המרכול או רשת המרכולים שבה ימכרו המרקים - שותפות, זיכיון, השכרת מקום וציוד, וכד'.

ד. קביעת לוח זמנים ואבני דרך ליישום.

ה. הפקת תוכנית עסקית שתכלול את תמצית השלבים הקודמים.

ו. גיוס הון למיזם תוך הסתייעות בתוכנית העסקית.

ז. גיוס כח אדם, מידע וציוד בהתאם לתוכנית העסקית, ורתימתם למימוש המיזם. שמירת אצבע על הדופק מבחינת המתרחש בשוק; עדכון המטרות ואבני הדרך במידת הצורך.

אין לראות בשלבים לעיל מתכון בלעדי, קשיח, למימוש. אלה הם עיקרי הדברים. ייתכנו תשובות, שיזכירו שלבים נוספים במימוש, או שיאחדו חלק מהשלבים הנזכרים תחת שלב אחד, וכד'.

4. מאפייני מוצרים שכדאי לבחור בהם :

מאכלים שטעמם מקובל על פלחי אוכלוסייה רחבים; מאכלים השומרים על טעמם לאורך זמן (גם אם הזמן הרלבנטי הוא מהבוקר עד הערב!); מאכלים שניתן להחזיק בחימום לאורך זמן; מאכלים שניתן לחממם תוך זמן קצר. ייתכנו תשובות נוספות.

מאפייני מוצרים שפחות כדאי לבחור בהם : מאכלים שלא ניתן להחזיק בחימום לאורך זמן; מאכלים שיש להם מתחרה איכותי במקום קרוב (למשל, מנות חמות המוגשות בסניף קרוב של רשת מסעדות פופולרית); מאכלים שהכנתם מסובכת. ייתכנו תשובות נוספות.

5. צעדים שיכול בעל המרכול לנקוט כדי להתמודד עם המסעדה :

בעיקרון, על בעל המרכול לזהות וליצור יתרונות תחרותיים על פני המסעדה. דבר זה כדאי לעשות כאשר שוקלים את ארבעת הממדים המרכזיים בתמהיל השיווק: המוצר, מחירו, מקום המכירה ואופן קידום המכירות.

מכיוון שהמסעדה היא עממית, נראה שלא כדאי להתמודד עמה בהיבט המחיר. מקום המכירה אינו ממד רלבנטי, משום שהמרכול והמסעדה קרובות זו לזו. מבחינת המוצר, בהחלט ניתן להציע מוצרים שיהיו איכותיים (למשל, טריים יותר), או ייחודיים (שלא ניתן להשיגם במסעדה), או שניתן לאוכלם בשעות שאינן מוצעות במסעדה. ניתן גם להציע מגוון גדול יותר של מוצרים, וכן חופש בבחירת כמות המזון שבה מעוניין הצרכן. מבחינת קידום המכירות, ייתכנו אפשרויות רבות. השירות יכול להיות מהיר יותר מאשר במסעדה (שירות מסופק או שירות עצמי), ניתן להציע משלוחים הביתה תוך ניצול השליח של המרכול, וכד'.

לסיכום, שני הממדים שבהם כדאי לבעל המרכול להתמקד כדי להתחרות במסעדה הם המוצר וקידום המכירות.

ייתכן שכדאי גם לבדוק שותפות מסוג כלשהו עם המסעדה, במקום להתחרות בה. המטרה המשותפת תהיה להגדיל את כמות צרכני המזון המגיעים לאזור, לטובת המרכול והמסעדה גם יחד.

2. הסיפור של גיטליס : הארות לתשובות

1. תכונות ומאפיינים יזמיים מרכזיים אצל גיטליס:

ניצול הצלחות / זיהוי הזדמנויות עסקיות:
לאחר הצלחת המכשיר הראשון פיתח מכשירים המבצעים פונקציה דומה בתחומים אחרים. העניין שאותו העביר גיטליס בצורה יפה לתחומים הנוספים הוא **האבחנה בצורך** באותם תחומים.

יכולת המצאה:
פיתח שלושה מוצרים שונים, שכל אחד מהם מבוסס על עקרון מדעי אחר.

מאמץ מתמיד לשיפור / דאגה לאיכות:
הוציא "לא מכבר" דגם משוכלל של המכשיר לבדיקת שטות. יש לסייג ולומר שממשפט אחד, המופיע בכתבה, קשה להתחייב על תכונות אלה, אך זהו רמז בכיוונים.

הצלחה בטיפוח (או הפנייה של) ביקוש למוצר / בשיווק המוצר:
לגיטליס יש חוזה עם חברה אמריקנית, ומחזרת אחריו חברה מטייוואן. הדבר מבטא מגמה של הצלחה בשיווק בשוק הבינלאומי.

(*) ייתכן אזכור של תכונות ומאפיינים יזמיים נוספים. יש להקפיד על מתן נימוקים טובים עבור כל תכונה יזמית שמוצגת על ידי התלמיד בכתב או בעל-פה.

2. צרכים מרכזיים שעליהם עונים שלושת המוצרים:

הצורך הבסיסי הוא זיהוי זיופים בשטרות כסף, בתכשיטי זהב וביהלומים. הבעיות הן: חוסר יכולת להבחין בשטרות מזויפים המתקבלים במכירה של מוצרים או בקניה של כסף זר (שלא באמצעות מוסדות מקובלים). חוסר יכולת להבחין בתכשיטים מזויפים.

(*) ייתכן (וגם רצוי) פירוט וחידוד הן של סוגי הצרכנים והן של האופי המדויק של הצורך ושל הבעיה.

3. ממציא או יזם:

גיטליס הוא יזם על פי פירוט התכונות שבשאלה 1 ועל פי הצלחתו (הנמדדת בהיקף הייצוא). גיטליס הוא ממציא על פי הכתוב: "המציא את המכשיר לבדיקת זהב". לגבי שאר המכשירים לא ברור אם הוא אישית המציאם, או שהצוות שהוא מוביל המציאם, וגיטליס היה שותף לצוות. למרות שלא כל ממציא הוא יזם ולא כל יזם הוא ממציא, יש יזמים, כמו גיטליס, שהם גם ממציאם.

4. ערוצי הפצה:

(*) ההתייחסות לערוצי הפצה של המוצר צריכה להתאים לקהלי היעד ולאופי צורכיהם, כפי שזוהו בשאלות קודמות. למשל, ההפצה לקהל יעד שזוהה כ"בנקאים" תהיה שונה מההפצה לקהל יעד שזוהה כ"אנשי עסקים שנוסעים לחו"ל".

(*) ייתכנו רעיונות יצירתיים רבים בתשובה לשאלה זו. חשוב לקבל מהתלמיד נימוקים לרעיונות שהוא מעלה (מדוע הוא חושב שאלה שיטות הפצה טובות).

5. שאלות לחברה מטייוואן המבקשת זיכיון:

מספר השאלות הרלבנטיות שאפשר לשאול הוא גדול. ביניהן, שאלות על אודות המוניטין של החברה הטיוואנית, על אודות ניסיון הייצור שלה, על יכולת השיווק שלה, על גודל השוק שלה, על האופן שבו הגיעה למספר "מיליון" בבקשתה, על המחיר שבו מתעתדת החברה למכור את המוצר לצרכן, על יכולת התשלום של החברה. קבוצה נוספת של שאלות עשויות להישאל על אודות הזדמנויות עסקיות אחרות שאולי עומדות בפני גיטליס באותו הזמן.

(*) לגבי כל שאלה, יש לקבל מהתלמיד הסבר, כיצד מסייעת השאלה להגיע להחלטה אם להעניק לחברה זיכיון או לא.

3. פיתוחים מתוחכמים ע"י תלמידי תיכון : הארות לתשובות

1. בחירה בעבודה להזדמנות עסקית:

אין כמובן תשובה נכונה אחת לשאלה זו, ותלמידים שונים יבחרו בעבודות שונות. נקודת המפתח בהערכת התשובות לשאלה זו היא הנימוקים שיציעו התלמידים.

נימוקים טובים אופייניים לבחירת עבודה למיזם הם:
צורך מוגדר היטב, מוצר העונה במידה רבה לצורך, שוק יעד צומח, רמת חדשנות גבוהה של המוצר, יכולת ייצור, יכולת לבנות למוצר יתרון תחרותי בענף, רמת סיכון נמוכה, מוצר המהווה הזדמנות עסקית בזמן ובמקום נתונים.

ייתכנו נימוקים נוספים מעבר לאלה הרשומים לעיל. איכות התשובה עולה:

- ככל שהתלמיד מעלה מספר רב יותר של נימוקים
- ככל שהתלמיד מסביר בצורה טובה יותר את חשיבותם של הנימוקים הללו לבחירתו
- ככל שהתלמיד קושר את הנימוקים למקרה הספציפי שאותו בחר

2. צעדים למעבר מעבודת גמר עם אב טיפוס למוצר בר-מכירה:

צעדי המפתח כוללים:

ניתוח הסביבה העסקית והשתכנועו שהפרייקט כדאי ; בניית תוכנית שיווק על ארבעת מרכיביה (מוצר, מחיר, מקום השיווק וקידום מכירות); ביצוע תחשיב כלכלי מדויק, המתייחס לייצור ולשיווק של המוצר, והשתכנועו שהפרייקט כדאי; תכנון הייצור של המוצר; תכנון כח האדם הנדרש למימוש הפרייקט; תכנון לוח הזמנים למימוש הרעיון; ריכוז המסקנות מכל התהליכים הללו בתוכנית עסקית; גיוס משאבים באמצעות התוכנית העסקית; הפעלת התוכנית על פי התכנון.

מכיוון שלא נאמר אם כבר בוצעו שלבים אלה לגבי העבודות הנזכרות, פרטנו את כולן. כאשר מדובר במוצר מורכב, מגיעים בדרך כלל לבניה של אב-טיפוס רק לאחר ניתוח הסביבה העסקית, ביצוע תחשיב כלכלי ראשוני, ובדיקת שוק. במקרה המתואר בכתבה, ניתן היה לבנות אב-טיפוס בהשקעה מינימלית של משאבים, משום שהדבר השתלב באינטרס של התלמידים (לזכות בנקודות לבגרות). הבנייה של אב-טיפוס מספקת נתונים רבים (יכולת הייצור, משך הייצור, רמת הביצועים, עלויות הייצור, ועוד) ומעלה שאלות רבות על פני השטח, כך שהיזם נמצא במצב טוב יותר לבצע את התחשיבים השיווקיים והכלכליים הנחוצים. במלים אחרות: כאשר יש הזדמנות לבנות אב-טיפוס בזול, היזם ינצל את ההזדמנות בשלב מוקדם של המיזם, ויקטין בכך את אי הודאות שבו.

3. מידע נחוץ לצורך תכנון השיווק והמכירות:

המידע הנחוץ צריך להתייחס לפרייקט הנבחר ; לא די בביטויים כלליים כגון "מידע על הרגלי הצריכה של קהל היעד". זיהוי קהל היעד הספציפי הוא נקודת המוצא לפעילות (קהל היעד אינו ברור מאליו בפרייקטים השונים).

חשוב להתייחס לארבעת הממדים של השיווק - המוצר, המחיר, מקום המכירה, ושיטת קידום המכירות.

ניתן לענות על השאלה באמצעות רשימה של שאלות שיש לשאול כדי לאסוף את המידע.

4. שאלות של בעל ממון:

בעל ממון שמבקשים ממנו להשקיע בפרוייקט ירצה לדעת במה מדובר (פרטים על הפרוייקט עצמו); הוא ירצה להתרשם מיושרם ומאמינותם של האנשים המבקשים את כספו; הוא ירצה לעמוד על ניסיונם הקודם בפרוייקטים מהסוג הנדון; הוא ירצה לעמוד על מקצועיותם כאנשי עסקים; הוא ירצה לדעת מה הוא מקבל בתמורה להשקעתו; הוא ינסה לעמוד על מידת הסיכון שבהשקעה; הוא יבקש לקבל בטחונות לכספו.

(*) חשוב לקבל מהתלמידים נימוקים לכל אחת מן השאלות (כיצד עוזרת כל שאלה להגיע להחלטה).

5. סיבות להימנעות מבחירת נושא לפרוייקט:

במידה רבה, התשובה לשאלה זו היא ההיפוך של התשובה לשאלה הראשונה: פרוייקט שלא נבחר בו הוא פרוייקט שחסרים בו הממדים של פרוייקט מצליח. אם התלמיד אינו מתייחס לכך בעצמו, אפשר לבקש ממנו להשוות את הפרוייקט שבחר בשאלה מס' 1 עם הפרוייקטים שציין בתשובה לשאלה זו.

4. שגשוג בענף התוכנה בישראל: הארות לתשובות

1. צמיחת מיזמים בענף התוכנה:

על פי הקטע, מיזמים בענף התוכנה צומחים כאשר עובדים שכירים בענף, שיש להם מוטיבציה ותעוזה, עוזבים את מקומות עבודתם ומקימים חברות חדשות. העובדים המקימים את החברה החדשה יכולים להיות כולם מאותה חברה במקור, או מתברות שונות.

שלבים מרכזיים בתהליך הקמת חברת תוכנה חדשה:

- עובד בענף מזהה הזדמנות עסקית, הקשורה בתחום שבו התמחה. לרוב מתגבש אצלו רעיון קונקרטי למוצר או לשירות.
 - העובד חש, כי הוא מסוגל להקים חברה חדשה, ורוצה בכך. הוא מעדיף לממש את הרעיון החדש שלו במסגרת עצמאית ולקטוף את הפירות בעצמו, מאשר להעלותו במסגרת החברה הקיימת.
 - העובד יוצר קשר עם עובדים אחרים בחברה או בחברות אחרות - עובדים שהוא יכול לסמוך על נאמנותם (עובדים שלא יסגירו את עובדת רצונו לפרוש). הוא בוחן מי יכול ומעוניין להשתלב בחברה שבדעתו להקים.
 - העובד אוסף מידע ובודק את כל ההיבטים של הרעיון ושל הקמת החברה. בין השאר, הוא מחליט על אופי החברה (חברה בע"מ, שותפות), ועל תחום עיסוקה, ועשוי לערוך ניתוח סביבה עסקית לרעיון.
 - העובד פורש ממקום עבודתו ומקים את החברה החדשה: הוא מבצע את התהליך הפורמלי של רישום חברה, בוחר אתר לפעולה, רוכש ציוד הכרחי, ומתחיל לעבוד על יישום הרעיון.
- התלמיד יכול לפרט גם שלבים אחרים בהקמת חברה.

2. שיקולים מעודדים ומרתיעים מומחים למחשבים להפוך ליזמים:

- בין השיקולים המעודדים ניתן למנות:
- הצלחתן של חברות צמיחה בענף בשנים האחרונות (מצביע על פוטנציאל בענף)
 - קיומם של שותפים פוטנציאליים להקמת החברה (בענף יש יזמים פוטנציאליים רבים)
 - רמת הניידות הגבוהה של עובדים בענף (יכולת לגייס עובדים לחברה החדשה)
- בין השיקולים המרתיעים ניתן למנות:
- רמת הניידות הגבוהה של עובדים בענף (חשש שמא עובדים שיקלטו בחברה המוקמת לא ישארו בה לאורך זמן)
 - המשכורות הגבוהות המשולמות לעובדים בענף (הוצאות גבוהות לחברה בתחילת דרכה, שעוד אין לה הכנסות)
 - החשש שמא עובדים בחברה החדשה יפרשו אף הם בבוא הזמן, יקחו עימם רעיונות שרכשו בחברה, ויקימו חברות משלהם, שיתחרו בזו הקיימת

3. שיקולים בפיתוח מוצר תוכנה חדש:

יש לפרט שיקולים אופייניים לענף התוכנה, ולא להסתפק בשיקולים כלליים, המתאימים לענף כלשהו.

בין המאפיינים של ענף התוכנה ניתן למנות:

מחזור החיים הקצר של מוצרים, קצב השיפור המהיר ביכולות הבסיסיות (מהירות חישובים, נפח זכרון, יכולות מולטימדיה, מזעור); ירידת מחירי הרכיבים הבסיסיים; קצב התחדשות המידע בענף; עתירות הידע בענף; דינמיות השוק ומתח התחרות הגבוה בענף.

בציון מאפיינים אלה יש לציין את השפעתם על פיתוח מוצרים חדשים בענף. למשל, עקב מחזור החיים הקצר של מוצרים בענף ורמת התחרות הגבוהה, יש להביא בחשבון שהזמן, שבו תשמר נאמנות לקוחות לעומת מוצרים מתחרים צפויים, הוא קצר יחסית. לכן, יש לבצע המחרה של המוצר כך שמכירותיו בתקופה קצרה יחסית יאזירו את ההשקעה ויניבו את הרווח המבוקש.

4. שני סוגי מקומות למכירת מוצרי תוכנה חדשים:

בשאלה זו יכולים התלמידים להפגין יצירתיות וחדשנות. הדרישה לשני סוגי מקומות נועדה לעורר את התלמידים לחרוג מהשגרה, ולהציע יותר מאשר "חנויות תוכנה" כתשובה. חשוב לבקש מהתלמידים לנמק את הצעותיהם (מדוע הם חושבים שהצעותיהם יביאו למכירה מוצלחת).

5. שאלות לבירור כדאיות פרסום מוצר התוכנה בעלון למנהלים:

שימו לב: התלמידים אינם מתבקשים להמליץ אם לפרסם או לא לפרסם בירחון, אלא רק לחבר שאלות שיסייעו לגבש החלטה בנידון.

שאלת מפתח, המשפיעה על שאר השאלות שנשאל, היא: מה המטרות שרוצים להשיג על ידי הפרסום? שאלה זו פותחת פתח גם להמלצה לבחור בערוץ פרסום אחר.

שאלות חשובות נוספות מפורטות להלן:

מהי תפוצת הירחון (כמה עותקים)?

מיהו קהל היעד של הירחון?

עד כמה מתעניינים קוראי הירחון במוצרי תוכנה בכלל ובמוצר מהסוג שלנו בפרט?

מה מחיר הפרסום?

מהו מועד הפרסום המיטבי מבחינתנו?

מהן האלטרנטיבות לפרסום (ירחונים אחרים, ערוצי פרסום אחרים)?

מה יהיה גודל המודעה?

איך לנסח מודעה בצורה מושכת?

אילו מוצרי תוכנה אחרים נמכרים באמצעות ירחון זה?

5. סין כשוק יעד ליזמים : הארות לתשובות

1. שיקולים בעד הקמת מיזם בסין:

השוק ענק. שווקים חדשים נפתחים. המדיניות הממשלתית מעודדת השקעות זרות בסין. חברות שכבר נכנסו לסין קצרו הצלחות. ניתן לאסוף מידע באמצעות הקונסוליה הישראלית בסין.

ניתן למנות יתרונות נוספים. חשוב לבקש מהתלמידים נימוקים לשיקולים שהם מציינים.

שיקולים נגד הקמת מיזם בסין:

התרבות הסינית שונה מאוד מהישראלית. הדבר עלול לגרום קשיים מבחינת היכולת לצפות את התנהגות הצרכנים ואת תגובתם למאפייני המוצר ולמאפיינים הקשורים בדרך שיווקו. קשיים עלולים להתעורר בשל בעיות שפה ותרבות גם כאשר עובדים מול גורמים ממשלתיים ואחרים (ספקים, מפיצים, מוכרים, ועוד) בסין.

השלטון בסין הוא קומוניסטי-ריכוזי, ולמרות ההיפתחות ההדרגתית למערב, דרכי הפעולה האפשריות בתחומים רבים אינן מוכרות ליזם הישראלי, המורגל בדמוקרטיה מערבית. למשל, אם מתעורר צורך בהליך משפטי כדי למנוע פגיעה בזכויות יוצרים, הישראלי יצטרך למצוא עורך דין סיני ולתת לו לנהל את העניינים, וגם אז יסבול מחסרון לעומת גורמים מקומיים שמכירים את מערכת המשפט הסינית. חסרון אחר הוא הבירוקרטיה הרבה.

2. בחירת מוצר עבור מיזם בסין:

המוצר הנבחר אינו חייב להיות מוזכר בכתבה.

עם זאת, המוצרים והענפים הנזכרים בכתבה, נזכרים בה בשל יתרונותיהם בשוק הסיני.

לייצור בסין יש יתרון של שכר עובדים נמוך ומחירי תשתית נמוכים. ייתכן שיש גם תמיכה ממשלתית (אם כי הדבר לא מוזכר במפורש בקטע). החסרונות הם סכנה לאיבוד הנכסים (המפעל שבסין) במקרה של צורך לצאת מהענף, קשיי תקשורת פוטנציאליים עם עובדים, ועוד.

לייצוא לסין (עם ייצור בארץ) יש יתרון בולט, של שליטת היזם במפעל המייצר. אם יתעורר צורך לצאת מהשוק הסיני, ניתן יהיה לעשות זאת ועדיין לשמור על הנכסים בארץ. העובדים עשויים להיות מיומנים יותר בארץ (תלוי בענף). עם החסרונות נמנים עלות עבודה גבוהה יותר, צורך בהובלה, מסים ומכסים, ועוד.

3. שאלות לקונסוליה הישראלית בשנחאי:

דוגמאות לשאלות:

מה גודלו של השוק הסיני בענף הרלבנטי?

מה קצב צמיחתו של השוק הזה?

מהי מידת המעורבות הממשלתית בענף? (מדיניות מחירים, מכסות, מסים, ועוד).

אילו חברות זרות פועלות בשוק הזה, ומה מידת הצלחתן?

מה מקור הביקוש למוצרים בענף?

כיצד צפוי הביקוש להשתנות בעתיד?

4. תוכנית שיווק ראשונית למוצר:

על תוכנית השיווק לכלול התייחסות למוצר, למחיר, למקום המכירה ולקידום המכירות. כן עליה להתייחס לתנאים המיוחדים של השוק הסיני: גודל האוכלוסייה, גודל המדינה, השפה (מכלול השפות), הרגלי הצריכה, המדיניות הממשלתית, ועוד.

5. כיצד תורמים גורמים שונים לפתיחת שווקים חדשים בסין:

שינויים בהרגלי הצריכה:

ניתן להקשות לגבי גורם זה, האם הוא מהווה סיבה לפתיחת שווקים חדשים, או תוצאה של פתיחת שווקים חדשים. לאחר שכבר נפתחו מספר שווקים חדשים, עשויים השינויים בהרגלי הצריכה להקל על פתיחת שווקים חדשים נוספים.

שינויים ספציפיים בהרגלי הצריכה, כמו נכונות להסתכן ברכישת מוצר חדש, או סקרנות לגבי מוצרים מישראל, מקל על ההחדרה של מוצרים חדשים לשוק הסיני, כלומר, מקל על פתיחת שווקים חדשים.

שינויים בהרגלי הצריכה הם לעתים תוצאה של שני הגורמים האחרים.

עליה ברמת השכר:

העליה ברמת השכר מביאה בדרך כלל לעליה בכוח הקנייה של האוכלוסייה. פירוש הדבר, שאפשר להציע לאנשים שימושים חדשים לכסף, כלומר, רכישה של מוצרים מסוגים חדשים. כמו כן, אפשר למכור לאנשים מוצרים יקרים יותר ממה שהיו רגילים, ואז אפשר להציע להם מוצרים מוכרים באיכות משופרת. עלית השכר עשויה אפוא לתרום לפתיחת שווקים חדשים בשתי צורות (לפחות).

חשיפה לתרבות המערב:

חשיפה לתרבות המערב עשויה לתרום לפתיחת שווקים חדשים במידה שבה חשיפה זו מותירה רשמים חיוביים. במקרה כזה תבקש האוכלוסייה להתנסות במוצרים חדשים, פרי תרבות המערב. ישראל מזוהה עם תרבות המערב, ולכן יכול הדבר לסייע ליזמים ישראלים בסין.

6. רוצה לשבור את המונופול: הארות לתשובות

1. הדומה והשונה בין קשיי החדירה של המוצר בתחילת דרכו לקשיי ההשרדות שלו היום:

דומה: קשיים בתחום השיווק (ולא בתחום הייצור).

שונה: קושי בעבר בבניית הצורך, העניין במוצר, והשוק. בהווה קיים שוק שבו נמכר המוצר בהיקפים גדולים, והקושי הוא לשמור על נתח השוק מפני חברות הענק (ולנסות להגדילו).

מסקנות מההשוואה: מיזמים קמים ונופלים על השיווק. היזם נזקק ליצירתיות בשיווק מוצריו.

2. מאפייני היזמות במשפחה:

אצל האב אפרים: ממציא. מאמין בעצמו (מייצר ומשווק את המשחק בעצמו ובעזרת משפחתו). מקבל גיבוי ותמיכה לעיסוק ביזמות ממשפחתו. מצליח ליצור שוק למשחק ולמכור אותו. שולט בעצמו בייצור ובשיווק.

אצל הבן מיכה: עיקר עיסוקו - בשיווק. עוסק בשיווק בחו"ל. נעזר במשפחה (אחותו שותפה בחברה). הקים חברה. הפעילות העסקית מאורגנת בחברה שיש בה גופי ייצור וגופי פיתוח. החברה מעסיקה אנשי מקצוע - גרפיקאים, אנשי שיווק, וכד'. בעל חזון לנצח את המונופול (לא ברור אם החזון הוא שלו או של כל המשפחה). מרבה להסתובב בעולם בתערוכות ואצל קניינים. עצמאותו חשובה לו. החברה עוסקת בפיתוח משחקים נוספים.

מסקנות לגבי מאפייני היזם: בין האב והבן יש נקודות דמיון ונקודות שוני. חלק ניכר מהשינויים מוסבר על ידי השינוי המשמעותי בהיקף הפעילות העסקית המבוססת על הרמיקוב, מימי האב לימי הבן.

האב והבן מפגינים תכונות יזמיות משותפות: הם עצמאיים, הם אנשי חזון ומעשה גם יחד; הם נעזרים במשפחה וזוכים לתמיכתה; הם שולטים הן בייצור והן בשיווק. אצל הבן גדל נפח הפעילות אל שווקי חו"ל, והוא עוסק באופן מודגש בשיווק, ולא בייצור.

3. מחצית התצוגה ביריד השנה תוקדש למשחקים בערבית כי:

(יתכנו נימוקים שונים. רצוי לבקש מהתלמידים יותר מנימוק אחד).

רוצים להפגין בפני קניינים פוטנציאליים נוספים מהשוק הערבי שיש מוצר על המדף, מוכן לשיווק.

רוצים להפגין בפני קניינים משווקים אחרים הצלחה בשיווק "אפילו למדינות ערביות" (המסר: אם מדינות ערב מוכנות להתגבר על משקעי העבר ולקנות מוצר ישראלי, סימן שהוא טוב).

4. שאלות של סוכן משחקים לנציג קודקוד בתערוכה:

האם קיימת גרסה של המשחק בשפה שלי?
מיהו קהל היעד שאליו מיועד המשחק?
מהו מחיר המשחק לצרכן במדינות שונות?
האם אפשר לקבל מספר קטן של משחקים כדי לבצע סקר שוק במדינה שלי?
עם מי ב"קודקוד" אפשר לדבר על שיווק המשחק במדינה שלי?
היכן מיוצר המשחק? האם אפשר לייצר אותו במדינה שלי?

חשוב לבקש מהתלמידים לנמק את התשובות שהם נותנים.

5. קשיים של חברה קטנה בשוק שיש בו חברות ענק:

- יכולת פרסום מוגבלת לעומת החברות הגדולות - קושי להגיע למודעות הצרכן.
- קושי לעמוד בתחרות מחירים לאורך זמן (חברה גדולה יכולה להרשות לעצמה להוריד מחירים במקום מסוים - מדינה מסוימת - ולאזן זאת על ידי הגדלת ההכנסות באותו פרק זמן במקום אחר. חברות גדולות נוקטות פעולות כאלה כדי להוציא יצרנים קטנים מהשוק).
- קושי בשכנוע מפיצים (חנויות צעצועים במקרה זה) להקצות שטח מדף למשחקים של החברה הקטנה.

יתרונות של חברה קטנה בשוק שיש בו חברות ענק:

לחברות קטנות נהנות לעתים מיתרון הגמישות, יחסית לחברה גדולה. לחברה קטנה קל יותר להחליט על שינוי כיוון בשיווק, בפרסום או בהפצה, משום שהשינוי כרוך במספר קטן יותר של אנשים.

7. שלושה דורות באופנת סגל - הארות לתשובות

1. תכונות יזמיות שמגלה שוקי סגל על פי הכתבה הן: בעל דמיון, חושב בגדול, בעל תעוזה (מייבא בגדים מחו"ל בשעה שאחרים אינם נוהגים כך), בעל חוש מסחרי, בעל אינטואיציה בתחום המקצועי שבו הוא עוסק ("בעל חוש אסתטי").

היותו של שוקי סגל בעל דמיון ו"חושב בגדול" סייעה לו לראות את פוטנציאל הגידול של העסק מחנות קטנה לעסק משגשג. תכונה זו גם דחפה אותו להעז ולהביא לארץ מוצרי לבוש מחו"ל.

יש להמנע מלתת ניקוד על דברים שאינם תכונות: למשל, לייבא בגדים מחו"ל זו אינה תכונה.

2. נקודות דמיון:

העיסוק בבגדים הוא עניין משפחתי.
גם הסב וגם הבן מנהלים עסק עצמאי בתחום אופנת הגברים.
כשנכנסו לעסק הכירו את התחום.
שניהם מנהלים חנות בגדים בתל אביב.
שניהם מוכרים מה שהשוק צריך.

נקודות שוני:

אצל הסב העסק קטן (רק החנות), מקור פרנסה למשפחה אחת. אצל הנכד החנות היא חלק מעסק משפחתי גדול יותר, שגם מספק פרנסה למספר גדול יותר של אנשים.
הבגדים שהסב מוכר הם שימושיים ויומיומיים. אצל הנכד הם יוקרתיים, מיובאים.
הנכד מייבא בגדים מחו"ל. אצל הסב לא מצוין אם עסק בייבוא.
הנכד הוא גם דוגמן, הסב לא.
הנכד קיבל מאביו מתנה בכניסתו לעסקים: זיכיון לייבוא בגדי קשארל. לסב לא היו, ככל הנראה, זיכיונות כאלה.
לנכד יש "גב" כלכלי משפחתי. הסב עומד ברשות עצמו בלבד.
הנכד פתח חנות במקום שבו נולד וגדל. הסב פתח חנות בארץ שהיתה חדש עבורו.
הנכד שותף בחנות עם בת-דודתו. לסב, ככל הנראה, לא היו שותפים.

מסקנות לגבי שלב ההקמה של עסק:

רקע וניסיון אישי ומשפחתי בתחום שבו מקימים את העסק הוא חשוב.
עניין אישי בתחום הוא חשוב (הנכד דוגמן).
תכונות יזמיות, העוזרות להקמת עסק, עוברות לפעמים במשפחה.
גב כלכלי (זיכיון) עוזר בהקמת עסק.
בהקמת עסק אפשר ורצוי להיעזר בהצלחות העבר (הקמת החנות של הנכד מול החנות המקורית).

3. השפעה העובדה שהשם "סגל" מוכר, על צרכנים:

צרכנים עשויים להגיע לחנות רק בגלל השם (מבלי שהם יודעים הרבה על המוצרים שאפשר לרכוש שם).
צרכנים עשויים להעדיף קנייה של מוצר אצל סגל ולא במקום אחר (כאשר המוצר זהה), בשל השם המוכר.
שם מוכר וידוע תורם לתחושת הבטחון של הצרכן, שהמוצר שהוא קונה הוא איכותי, ושיהיה למי לפנות במקרה של בעיה.

השפעת העובדה שהשם "סגל" מוכר, על מתחרים:

מתחרים באים ללמוד איך סגל עושה עסקים: איזה בדים ואיזה צבעים יתאימו בעונה הבאה, איך לעצב את חלון הראווה, מה תהיה האופנה.
מתחרים לוקחים בחשבון את סל המוצרים של סגל כשהם חושבים לשווק מוצר חדש או מתחרה.
מתחרים לוקחים בחשבון את המחירים של סגל כשהם מתמחרים את מוצריהם.

8. "4 נגרים" - הארות לתשובות

1. היתרונות והחסרונות של ייצור מוצרים על פי הזמנות של לקוחות בודדים:

יתרונות:

התשלום מובטח מראש (בסבירות גבוהה...) מכיוון שהעבודה מבוצעת על פי הזמנה בניית תדמית איכותית לחברה ולמוצריה (גם למוצרים אחרים של החברה) רווחיות גבוהה יחסית (נקודה זו משמעותית יותר ככל שהמוצר יקר יותר) בניית קבוצת לקוחות נאמנה, החוזרת שנית לרכישה של מוצרים נוספים

חסרונות:

קשה לתכנן את הייצור לטווח ארוך
סכנת תקופות של אבטלה (למי שמייצר בפועל את המוצרים הייחודיים)
פוטנציאל ייצור מוגבל (ייצור על ידי מומחים)
פוטנציאל שוק מוגבל (הלקוחות באים אחד אחד ולא במאסות)
זמן ייצור ממושך

ייתכנו הצעות נוספות ליתרונות וחסרונות; חשוב להתמקד ביתרונות וחסרונות ליצרן, ולא לצרכן!

2. תרומת האיכות להצלחתה של "4 נגרים":

לחברה יש קהל של לקוחות ממעמד כלכלי גבוה, המעריך איכות. קבוצת לקוחות זו כמעט ואינה מושפעת מהמצב הכלכלי במשק, והם מספקים לחברה ביקוש גם בתקופות של צמצום וחסכון.

לקוחות מרוצים חוזרים שנית לחברה על מנת לרכוש ממנה מוצרים נוספים.
לקוחות מרוצים מפנים את חבריהם ומכריהם אל החנות ובכך גדל קהל היעד של החברה.
לחברה נבנים מוניטין חיוביים המושלכים גם על פעולות חדשות שהיא מבצעת, ועל מוצרים חדשים שהיא מכניסה לשוק.

נציין, שרק התשובה הראשונה מצויה במפורש בטקסט. שאר ההיבטים הם כלליים, כלומר, אינם מאפיינים רק את "4 נגרים".

3. התייחסות לקביעה ש"היום לא מספיק להחזיק חנות שתראה כמו מחסן רהיטים, גם אם הרהיטים מיוצרים באיכות גבוהה":

קביעה זו נכונה במידה רבה כיום בישראל, שבה מחליט לקוח אם לקנות מוצר על סמך אוסף מורכב של שיקולים. אמנם, אפשר עדיין למצוא קונים אשר יבחנו רק את המוצר ולא את מה שמסביב, ואלה לא יושפעו ממראה החנות בבואם לקנות רהיט. ואולם, מרבית הקונים בימינו רגישים לשירות ולאהריות הנלווים למוצר; לשיקולי בריאות, בטיחות, מיחזור ואיכות סביבה הקשורים במוצר ולאופן ייצורו; וכן לאמינות החברה ולתדמיתה.

אחד הגורמים המצביעים בבירור על תדמית החברה הוא המראה החיצוני של נקודת המכירה. נקודת מכירה הנראית מוזנחת מעידה על כך שהחברה המוכרת איננה מביאה בחשבון את דעתו של הלקוח בשאלה זו. דבר זה ירתיע לקוחות מסוימים מרכישת רהיט אצל החברה, ועלול לגרום להם להעדיף רהיט דומה, הנמכר בחברה אחרת, שבה מושם דגש על מראה אתר המכירה.

ייתכן מקרה שבו חנות הנראית כמו מחסן יכול לסייע, והוא, כאשר מראה המחסן משתלב בתוכנית מקיפה של בניית תדמית וקידום מכירות לסוג מסוים מאוד של רהיטים - למשל, רהיטי קש, או רהיטים המשמשים לריהוט של מחסנים. ואולם, לרהיטים האמורים לשדר יוקרה, ייחודיות ואיכות, תדמית המחסן אינה מתחברת.

4. הצעות לערוצי פרסום לרהיטי "4 נגרים" המיועדים לבתי אבות:

העיקרון המנחה בבחירת ערוצי פרסום לרהיטים לבתי אבות הוא הגעה למקבלי החלטות בנושא. מי מקבל החלטות על רכישת רהיטים לבתי אבות? כאשר מדובר במוסדות שבהם הדיירים עצמאיים ומטפלים בעצמם, הדיירים עצמם עשויים להחליט על ריהוט דירתם או חדרם. במוסדות סיעודיים, דיירי המוסדות אינם מחליטים על הריהוט, אלא עושים זאת מנהלי בתי אבות, מעצבי פנים וארכיטקטים שהם נעזרים בשירותיהם, ואולי גם מנהלים במוסדות הקשורים בבתי אבות, כמו קופות חולים.

לאור זאת, אפשר להציע פרסום בירחונים ושבועונים המיועדים לקשישים ופנסיונרים (לקבוצה הראשונה); וכן להציג את המוצרים במקומות שבהם מבקרים מעצבים וארכיטקטים, כמו תערוכות של רהיטים, תערוכות עיצוב, ואתרים כמו מרכז הבנייה הישראלי.

5. שאלות שיסייעו לאורלי בקרמן להחליט אם להיכנס לשוק של רהיטי עץ בשיטת "עשה זאת בעצמך":

מי הם בעלי הצורך לרהיטי "עשה זאת בעצמך"?
באמצעות שאלה זו נחدد את קהל היעד ונבחן, בין השאר, אם זהו קהל חדש, או קהל שכבר קונה את מוצרי החברה.

מהו היקף השוק לרהיטי "עשה זאת בעצמך" - היום, בעוד שנה, ובעוד חמש שנים?
שאלה בסיסית שנועדה לבחון אם השוק צומח. זהו קריטריון מרכזי שעל פיו כדאי להחליט.

אילו חברות פועלות בענף זה ומה מידת הצלחתן?
שאלה זו בוחנת את המתח התחרותי הקיים והצפוי בשוק, ומצביעה על מידת המאמץ והאנרגיות שיידרשו כדי לחדור לשוק.

אם השוק למוצרי "עשה זאת בעצמך" צומח, האם כדאי להיכנס אליו לבד, או בשותפות עם מי מהגורמים שכבר נמצא בו?
זוהי שאלה שמכוונת לאסטרטגיה העסקית שכדאי לנקוט.

מהי העלות של הקמת ענף מוצרים בשוק זה?
העלות הראשונית חשובה כי היא נבחנת מול מקורות כספיים קיימים ופוטנציאליים (הלוואות והשקעות שיגויסו)

אילו מוצרים בתוך שוק רהיטי "עשה זאת בעצמך" הוא הרווחי ביותר?
שאלה זו נועדה למקד את המאמצים במוצרים הכדאיים ביותר.

ייתכנו, כמובן, שאלות נוספות.

10. עתיקות ישראל במשחק ממוחשב - הארות לתשובות

1. קהל היעד הוא בראש ובראשונה מי שמשחק במשחקי מחשב. כנראה רבים מהם בני נוער. רצוי להבחין בין מי שקונה את המשחק לבין מי שמשחק אותו (יתכן שהצרכנים גם משחקים, אך יתכן שהם קונים אותו כדי שילדיהם ישחקו, למשל). ייתכן שכדאי לבדוק עניין אצל חובבי נהיגה (מכוניות, גיפים, אופנועים, אופניים). ייתכן שיתעניינו במשחק גם אנשים שמתעניינים בארכיאולוגיה ובעתיקות. אולי אפשר לעניין מורים להיסטוריה, למשל.

לבדיקת קהל היעד אפשר לערוך סקר שוק באוכלוסיות הנזכרות. סקר טלפוני למשל. אפשר גם לבקר בתערוכות של משחקי מחשב ולראות מי מגיע אליהן ומי מתעניין במשחקים דומים. אפשר לבקר בחנויות למשחקי מחשב ולראות מי בא לשם ומי קונה שם.

2. גורמים שיקבעו את מידת ההצלחה העסקית של המוצר :

עד כמה קיים צורך בשוק.
עד כמה הצורך מסופק על ידי מוצרים דומים אחרים.
מה יהיה מחיר המוצר.
עד כמה יהיה קהל היעד מודע לקיומו של המוצר החדש.
כיצד יפורסם המוצר.
היכן ימכר המוצר.
מתי יוכנס המוצר לשוק.
מה יהיו פעולות המתחרים כאשר המוצר יכנס לשוק.

3. שאלות שיסייעו להחליט האם להקים דוכן מכירות למשחקים בתערוכות אופנועים וג'יפים :

האם מי שמבקר בתערוכה מתעניין במשחקי מחשב?
האם יש מקום פיזי בתערוכה להקמת דוכן כזה?
כמה יעלה לי להכין ולהקים את הדוכן?
לאיזו תוצאה אפשר לצפות מהקמת הדוכן בתערוכה?
האם יש תקדימים מוצלחים לאופן מכירה כזה בענף משחקי המחשב?

4. ערוצי הפצה למוצר :

- חנויות למשחקי מחשב.
- סוכנויות מחשב המוכרות מחשבים יחד עם תוכנות ומשחקים. אנסה להגיע עימם להסכם על שיווק המשחק בחבילת תוכנות ומשחקים שמקבל כל מי שקונה מחשב.
- אבדוק אפשרות למכור את המוצר באמצעות רשת האינטרנט. למי שמשוגע על משחקי מחשב יש לעתים קרובות נגישות לאינטרנט. אפשר לפרסם שם את המוצר ואולי אפשר גם ממש למכור אותו (יש באינטרנט אפשרויות לרכישה בכרטיס אשראי).

5. משמעות השמות :

השמות הלועזיים הם אחד האמצעים לבניית תדמית המוצר כמשהו מיוחד, איכותי, מיובא. מותגים רבים שבני הנוער נחשפים אליהם בתחום המחשבים ובתחומים אחרים (בחנויות, בפרסומות, בסרטים) הם לועזיים. הנוער רגיל לזה ומצפה לזה. השמות הלועזיים מדברים אליהם. ברגע שנותנים שם לועזי למשחק הראשון, טבעי לתת שם לועזי גם למשחקים נוספים בסדרה. שמות עבריים היו מקנים למוצר תדמית מקומית, ישראלית, שאולי מתחברת פחות לעולם האופנועים והגיפים (אם כי היא מתחברת יותר לעולם העתיקות בארץ).

11. סאיטקס מציגה: עיתון בלחיצת כפתור - הארות לתשובות

1. בקהל היעד נמנים (על פי הכתבה) אנשי עסקים ותיירים, הנמצאים בחו"ל ומעוניינים להמשיך לקרוא את העיתון היומי החביב עליהם. הצורך העומד מאחורי הקריאה יכול להיות עסקי או הנאתי. הנאמנות לעיתון היא ממד חשוב בהגדרת קהל היעד.

כדאי להבחין, שלא כל תייר ולא כל איש עסקים קונה בחו"ל את עיתוני ארצו. יש המסתפקים בחדשות ברדיו ובטלוויזיה, יש המתעדכנים באמצעות הטלפון, ויש המעוניינים דווקא להתנתק מן המתרחש בארצם בזמן שהם שוהים בחו"ל.

2. שאלות לדוגמא (ייתכנו נוספות, כמובן):

- מה גודלו של שוק היעד בארץ לעיתון האמריקאי?
- מה הרכבו של שוק יעד זה (אמריקאים בלבד, או אולי גם אנשי עסקים ישראלים ואחרים, וכן תיירים, החוזרים משהות בארה"ב)?
- האם העיתון נמכר בארץ במהדורה בינלאומית רגילה?
- היכן בארץ מצוי שוק היעד של קוראי העיתון? (האם הוא מרוכז או מפוזר)
- האם כדאי להקים תחנת מכירה בארץ עבור עיתון זה בלבד? (ייתכן שהעסק מתחיל להשתלם רק אם אפשר להפיץ לפחות חמישה עיתונים שונים)
- מהי ההכנסה הצפויה מהפצת העיתון באמצעות המערכת במשך שנה?

3. היתרונות הבולטים הם מחיר זול (לעומת מהדורה בינל) ומיידיות (לעומת מהדורה בינל).

מה שלא הוזכר במפורש בכתבה, הוא השינוי התפיסתי החשוב שיוצרת פרס פוינט בעולם העיתונות: מדפיסים בדיוק את הכמות הנמכרת.

חידוש זה הוא מהפכני, שכן הוא פותר בבת אחת שתי בעיות, הגורמות להפסדים לכל עיתון המופץ בדרך הרגילה: עותקים מיותרים שלא נמכרים, ומחסור בעותקים במקרה של ביקוש יתר. אצל פרס פוינט אלה הם יתרונות: אין עותקים מיותרים שלא נמכרים, ואין מחסור בעותקים.

4. א. באולימפיאדה יש חשיפה תקשורתית עצומה, היכולה לקדם את מכירות המערכת. באולימפיאדה יש קהל גדול של צרכנים פוטנציאליים של המערכת, מארצות רבות. באולימפיאדה יש מפגש מרוכז של דוברי שפות שונות רבות, ויש הזדמנות להראות איך מערכת אחת מדפיסה עיתונים במגוון שפות ממקומות שונים בעולם.

ב. סיכון מסוים הוא התגלות בעיות בלתי צפויות במערכת בפני קהל בינלאומי (למשל, אי יכולתה לעמוד בעומס גדול של צרכנים, בעיות בתקשורת הלוויינים עם ארצות מסוימות). ואולם, העובדה כי המערכת נוסתה כבר בהונג קונג, פועלת להפחתת סיכונים אלה. ייתכנו תשובות נוספות.

5. שיקולים שיובאו בחשבון על מנת להחליט אם להפיץ עיתון ישראלי באמצעות פרס פוינט (ייתכנו שיקולים נוספים):
- מהם הרווחים הנוכחיים מהמהדורה הבינלאומית של העיתון?
 - מהו הרווח הפוטנציאלי ממהדורה בינלאומית באמצעות פרס פוינט?
 - מהי ההשקעה הנדרשת (בטכנולוגיה, באנשים, בזמן, ובכסף) על מנת להיות מסוגלים לעבוד עם פרס פוינט?
 - מתי נהיה צפויים להחזר על ההשקעה?
 - באילו ארצות יש לעיתון שלנו שוק של קוראים, והאם יש שם שירות של פרס פוינט?
 - מהי מהימנות המערכת של פרס פוינט?
 - מהי היציבות הכלכלית של פרס פוינט כחברה?
 - מהם הסיכונים בחתימת חוזה הפצה עם פרס פוינט?
 - איך למנוע העברת מידע מעיתוננו לעיתונים מתחרים דרך מרכז המידע של פרס פוינט?
 - האם למתחרים יש כבר הסכמים עם פרס פוינט?

12 : תוכנת דיאטה אישית לכלב ולחתול - הארות לתשובות

1. הצורך הבסיסי הוא שמירה על בריאותם של כלבים וחתולים. צרכים ממוקדים יותר :
 - רצונם של וטרינרים להרחיב את סל השירותים שהם מציעים ללקוחותיהם, את סל כלי העבודה המקצועיים שלהם, ואת הכנסתם.
 - רצונם של בעלי כלבים וחתולים למנוע השמנת יתר של בעלי החיים. (הצורך יכול לנבוע גם ממניעים אסתטיים ולא רק ממניעים בריאותיים).צורך משני : רצונם של בעלי מרפאות וטרינריות למחשב את העסק שלהם.
- קהל היעד של המוצר הוא וטרינרים ומנהלי מרפאות וטרינריות, וכן בעלי כלבים וחתולים.
2. האם קהל היעד של התוכנה עובר ליד דוכנים של מזון לבעלי חיים בסופרמרקטים?
[אם לא, אין טעם לנסות למכור שם את התוכנה]
האם יסכימו בעלי הסופרמרקטים לשווק את התוכנה בסמוך למזון לכלבים וחתולים?
[הם בסופו של דבר יעשו את חישובי הרווח שלהם, שכוללים את הרווח על התוכנה ואת הרווח על מזון לבע"ח]
כיצד יגיבו מפיצי המזון לבע"ח לכך שהתוכנה תימכר בסמוך למוצריהם?
[הם עלולים להתנגד שכן יחששו שהתוכנה תקטין את מכירת המזון לבע"ח]
מהי התדמית שתיווצר למוצר בשל מקום מכירה זה?
[תוכנה לא מוכרים בדרך כלל בסופרמרקט אלא בחנויות למחשבים ותוכנה]
איזה יתרון שיווקי מקנה המכירה בסמוך למזון לבע"ח?
[ייתכן שזה מקנה גישה לקהל היעד]
האם יש הבדל בין התנהגות הרכישה של בעלי כלבים והתנהגות הרכישה של בעלי חתולים?
אם כן, כיצד אפשר לנצל זאת?
3. פרסום בכנסים מקצועיים של וטרינרים ורופאים. שם מרוכז קהל היעד של המוצר. רופאים עשויים להתעניין ולספר על כך לחבריהם הוטרינרים.
פרסום בירחונים העוסקים בחיות בית ובטיפול בהם. וטרינרים ובעלי חיות בית עשויים לקרוא, להתעניין ולקנות.
פרסום בעזרת חברות המקיימות קורסים להרזיה לאנשים. בכך נגיע לאותו פלח שוק (שיש לבדוק את גודלו) של מי שמודע לצורך להרזות בעצמו, וגם יש לו חיות מחמד.
4. צעדים כלליים : שאלת שאלות ; איסוף מידע עסקי, כלכלי, ומשפטי על ענף זה בארצות היעד ; הזמנת סקר שוק במדינות ספציפיות אם המידע מצביע על הזדמנות עסקית.
צעדים ספציפיים :
חיפוש מידע במכון הייצוא
עלול בעיתונות מקצועית לוטרינרים ובעלי חיות בית, המתפרסמת בחו"ל
איתור מספר קטן של מדינות שבהן רוצים למקד מאמץ (בעיקר בעולם המערבי, שם יש מודעות גבוהה לנושא וקהל יעד שמוכן לשלם עבורו).
דוגמאות לשאלות ספציפיות :
מה גודל שוק הוטרינרים בארה"ב?
האם קיימים מוצרי תוכנה דומים בשוק האמריקאי?
אם קיים שוק למוצרים דומים, האם השוק גדל, ובאיזה קצב? מה רמת התחרות בענף?
עם אילו מפיצים מקומיים כדאי להתקשר בארצות היעד?
איזה מחיר אפשר לקבל על המוצר בחו"ל.
5. השלכות אפשריות :
רוב הקונים יהיו וטרינרים
בעלי כלבים וחתולים המתעניינים בתוכנה ינסו לרכוש אותה באמצעות הוטרינר שלהם
המחיר הזול ייצור עניין וביקוש שבעקבותיו ניתן יהיה להעלות את המחיר.

13. "בידור ואירוע" - המדריך החדש - הארות לתשובות

1. הצורך : רצונם של אנשים, שצריכים לארגן אירועי בידור או אירועים חברתיים ותרבותיים, לקבל מידע עדכני ומקיף על האפשרויות העומדות בפניהם בכל הנוגע לאמנים, מחירים, מקומות, ושירותים מיוחדים.
בעלי הצורך (ייתכנו עוד) :
זוגות צעירים העומדים להינשא (והוריהם)
הורים המתכננים טקסי בר מצווה וברית מילה
מוסדות וארגונים המבקשים לקיים ערב חברתי, תרבותי, חינוכי, וכד'.
יחידים וארגונים המבקשים לציין אירוע מיוחד כמו סוף שנה, גיוס, שחרור, וכד' במסיבה.
2. אסטרטגיה שיווקית ל"בידור ואירוע" תוך התחשבות בכך שעד כה נשלט השוק על ידי מתחרה יחיד (ייתכנו פעולות נוספות) :
 - איתור נקודות התורפה של המתחרה ומיקוד מאמץ שיווקי בנקודות אלה
 - הדגשת יתרונות "בידור ואירוע" שעליהם אין למתחרה תשובה
 - בחינת השוק ופילוחו ; זיהוי פלחי שוק שאינם בשליטת המתחרה ופניה אליהם
 - קידום מכירות משמעותי בהתחלה
 - פילוח גיאוגרפי של השוק (ייתכן שכדאי להתחיל מאזור שבו המתחרה אינו פעיל)
3. המדריך מודפס על נייר כרומו כחלק מעיצובו כמוצר איכותי. השלכות אפשריות על הצלחת המוצר בשוק (ייתכנו נוספות) :
 - המוצר ייתפס כאיכותי ויוקרתי, וקהל היעד שיצרוך אותו יהיה קהל אמיד, שמוכן לשלם הרבה כסף בשביל לארגן ולקיים אירוע "כמו שצריך".
 - ייתכן "פיספוס" של קהל יעד משכבות בינוניות וחלשות, שיעדיפו לארגן אירוע בכוחות עצמם וירתעו מקנייה של מדריך המשדר יוקרה (ועולה בהתאם).
 - המתחרה ישנה את עיצוב המדריך שלו על מנת להתחרות בצורה טובה יותר ב"בידור ואירוע" (ייתכן גם, שיעדיף לשמור על העיצוב הקיים שלו, ולהדגיש את הניסיון שצבר ואת המסורת בענף)
 - קצב העדכון של "בידור ואירוע" יהיה נמוך יחסית, בשל עלויות ההפקה הגבוהות.
4. היתרונות שיש לחברה, המוכרת מדריך אירועים ומספקת שירותי ייעוץ לאירועים, לעומת חברה המוכרת מדריך אירועים בלבד, הם :
 - קיומם של שני מוצרים בלתי תלויים מאפשר גמישות בשיווק. למשל : אפשר להוריד את מחיר המדריך לתקופות קצובות (על מנת להגביר את המכירות ואת יכולת ההתמודדות עם המדריך הקיים בשוק), כאשר באותה תקופה מסתמכים על הכנסות משירותי הייעוץ.
 - יכולת לפרסם את המדריך במשרד הייעוץ ואת משרד הייעוץ במדריך.
 - יתרונות הנובעים מעצם קיום משרד ייעוץ : למשל, ערוץ אנושי פתוח לפונים (דבר שקיים במידה פחותה בהרבה, אם בכלל, כאשר מדובר במוציא לאור של ספר).
- ייתכנו יתרונות נוספים.
5. תימחור שירות הייעוץ במשרדי החברה :
יש להביא בחשבון את ההוצאות הקבועות (חד פעמיות ושוטפות) של המשרד : דמי שכירות ; חשבונות חשמל, טלפון, חשמל, וכו' ; משכורות לעובדים ; הוצאות חד פעמיות לרכישת ציוד ולעיצוב המשרד.
מעבר לכך יש להביא בחשבון הוצאות משתנות, הכרוכות בארגון אירועים עבור הלקוחות. הוצאות אלה ישתנו עם כמות הלקוחות ועל פי הדרישות המיוחדות של כל לקוח ולקוח. על שירות הייעוץ לכסות את שני סוגי ההוצאות - הקבועות והמשתנות.
את ההוצאות המשתנות יש לתמחר לכל לקוח ולקוח, באופן שישאר רווח סביר לחברה. את ההוצאות הקבועות אפשר לממן מהלקוחות (לגבות מחיר נמוך על ייעוץ ראשוני) ; אפשר גם לממן באמצעות האמנים שאותם מפרסם המשרד במדריך שלו.

14. צעצועים בהשאלה בגרמניה - הארות לתשובות

1. ההזדמנות העסקית מורכבת מצורך של הורים לספק צעצועים לילדיהם, מקושי שיש להורים לממן רכישה של צעצועים יקרים רבים, מקושי של אי ניצול צעצועים לאורך זמן במקרים רבים, ומן האפשרות להשתמש בצעצועים שאינם חדשים באותו אופן כמו בצעצועים חדשים.

קיומו של הקונספט (הרעיון) של ספריה, והעתקתו אל עולם הצעצועים, שייכים גם הם להזדמנות העסקית.

2. בתשובה זו חשוב להבחין, כי בעוד שהילדים הם הצרכנים הסופיים של גלריית הצעצועים, הוריהם הם קהל היעד של היזמת: ההורים הם שמחליטים להוציא כסף ולרכוש את שירות ההשאלה המוצע.

אפשר לחדד את קהל היעד מתוך קבוצת ההורים: אלו הם הורים לילדים צעירים יחסית; הורים שאינם יכולים או אינם מעוניינים לממן קניה של צעצועים חדשים רבים לילדיהם; הורים המוכנים כי ילדיהם ישחקו בצעצועים משומשים.

3. שאלות לדוגמא, והסברן [ייתכנו נוספות, כמובן]:
האם הורים בארץ יסכימו להחזיר צעצועים מושאלים? [יתכן שהנכונות לכך בארץ נמוכה מאשר בגרמניה, ואז העסק פחות כדאי]
מהם הצעצועים שעליהם כדאי לבסס עסק כזה בארץ? [יתכן שכדאי להתחיל בקטן, עם מספר קטן של צעצועים נפוצים ואהובים, על מנת להקטין את הסיכון]
האם הורים בארץ מוכנים לבקר לעתים קרובות בספריית צעצועים? [קצב הביקור וההחלפה ישפיע על הכנסות הספרייה]
מהו היחס בין מחיר ההשאלה של צעצוע למחיר קניה של צעצוע חדש, שאותו ניתן לקיים בארץ? [כיצד נתמחר את שירותי הספרייה בארץ?]
היכן בארץ כדאי להקים ספריית צעצועים? [ליד שוק היעד; במקומות שאליהם הולכים הורים עם ילדיהם; וכו']
מהו קצב הבלאי של צעצועים שונים בארץ? [יתכן שהוא גבוה מאשר בגרמניה, ואז יש להביא זאת בחשבון בהמחרה]
מה תהיה תגובתם של יצרני צעצועים בארץ ושל יבואני צעצועים להקמת ספריית צעצועים בארץ? [יש לתכנן אסטרטגיה שיווקית בהתאם]

4. דרכי פעולה אפשריות של יצרן צעצועים [יתכנו דרכים נוספות, כמובן]:
א. לפתוח עסק מתחרה של השכרת צעצועים מתוצרת היצרן.
ב. לנסות לקנות את העסק של היזמת.
ג. לפתח צעצועים מסוגים חדשים, שבהם לא ניתן או לא כדאי לעשות שימוש חוזר.
ד. לנסות להגיע להסכם עם הספרייה הקיימת, כך שתרכוש צעצועים חדשים במחיר מוזל, ובתמורה תעביר חלק מן הרווחים על ההשאלה אל היצרן.
ה. למקד את מאמצי השיווק של צעצועים חדשים אל פלח השוק האמיד, שפחות ירצה להשתמש בצעצועים משומשים.
ו. לראות בספריה ערוץ שיווקי לצעצועי החברה ולנסות להגדיל את נפח המכירות לספריה על חשבון יצרני צעצועים אחרים.

5. בתמחור חשוב להתייחס לשיקולים הבאים:
• מחירי ההשאלה של צעצועים לעומת מחירי רכישתם של אותם צעצועים
• בלאי של צעצועים ומשך החיים הממוצע של כל צעצוע בספרייה
• סוג הצעצועים וכמות הצעצועים אשר יאבדו / לא יוחזרו מהשאלה
• משך הזמן הממוצע שלקוחות יחזיקו בכל צעצוע
• הוצאות הפעלת העסק
• הוצאות לרכישת צעצועים חדשים ולחידוש מלאי של צעצועים מתבלים
• עידוד השימוש בספרייה על ידי הנהגת תעריף בסיסי קבוע (30 מארק)

15. סוכר מועשר - הארות לתשובות

1. א. הרעיון לסוכר פלוס הוא העתקה של הרעיון של סוכרויט - העשרה של מוצר צריכה בסיסי במוצר אחר, התורם לבריאות (אבקת סוכרזית מועשרת בויטמינים, סוכר מועשר בסידן). מאחר שהחברה כבר ייצרה מוצר אחד המבוסס על רעיון זה, קל יחסית היה לשכפל אותו, ולהמציא מוצרים חדשים המבוססים על אותו רעיון.
ב. דוגמאות למוצרים אחרים (דמיוניים) המבוססים על אותו רעיון:
 - יוגורט מועשר בברזל
 - מלח מועשר בחלבוניםהערה: חלב דל שומן הוא דוגמה רחוקה יותר של אותו רעיון, מכיוון שבמוצר זה מפחיתים חומר הנתפס כמזיק לבריאות, ובכך משפרים את תדמיתו הבריאותית.
2. דוגמאות למוצרים שעלולים להתחרות בסוכר פלוס:
 - סוכרים "בריאים", או הנתפסים כבריאים (סוכר חום, סוכר פירות)
 - ממתקים טבעיים אחרים (דבש)
 - ממתקים מלאכותיים (הנתפסים כבריאים משום שאין בהם סוכר) - סוכרזית, סוכרויט, אספרטיים, סורביטול
 - סוכר רגיל (בחבילות של 1 ק"ג) - עבור מי שהתוספת הבריאותית אינה משמעותית עבורו
 - סוכר רגיל שמוסיפים אותו למזונות עשירים בסידן (מוצרי חלב למיניהם) - יוגורטים וכד')
 - עבור מי שהסידן חשוב לו, אך צורך אותו בדרכים אחרות.
 - קוביות סוכר ושקיות סוכר - עבור מי שהאריזה ה"אישית" של הסוכר חשובה לו
 - סוכר עם תוספות אחרות (לאו דווקא "בריאותיות")
3. אריזת סוכר פלוס בשקיות עשויה לתרום להצלחתו בדרכים הבאות (ייתכנו דרכים נוספות):
 - מתן תדמית איכותית למוצר (על ידי תשומת הלב האישית המוענקת לכל מנה, המשקל המדויק של תכולת כל שקית, הניקיון, וכד')
 - מתן תדמית של מוצר יוקרתי (דוגמת שקיות המחולקות בבתי קפה ובמטוסים)
 - יצירת תדמית חיובית לחברה, כמי שמובילה מעבר מאריזות מוסדיות לאריזות אישיות
 - חדשנות האריזה עשויה לסקרן את הקונה ולהביאו לנסות מוצר חדש
4. א. המוצר החדש נמכר בשני מקומות שונים כיוון שבשלב ראשון זוהה (ככל הנראה) פוטנציאל רכישה גם אצל המבקרים בחנויות טבע וגם אצל הקהל הרחב. אפשרות נוספת: פלח השוק שאליו מכוון המוצר הוא קונים בבתי טבע (קונים שמודעותם לבריאות היא גבוהה), אך החברה מעוניינת לערוך במקביל ניסוי מכירה על קהל גדול ומגוון יותר, קהל המבקר בשופרסל. אפשרות שלישית: ניתן למצב את המוצר כמוצר בריאות או במוצר בסיסי איכותי. המיצוב הסופי יקבע על סמך ההצלחה בכל אחד מסוגי נקודות המכירה.
ב. בתוך השופרסל הייתי ממקם את סוכר פלוס ליד קוביות הסוכר. המטרה היא להמחיש אלטרנטיבה נוספת, מלבד קוביות, לסוכר שאינו בחבילות של 1 ק"ג. (ייתכנו תשובות נוספות. החשוב הוא הנימוק).
5. שיקולים לדוגמה בקביעת מחירו של סוכר פלוס (ייתכנו שיקולים נוספים):
 - מהן עלויות הייצור (כולל אריזה והובלה) של סוכר פלוס? [המחיר לצרכן חייב להיות גבוה מעלויות הייצור, למעט מבצעי הנחה חד פעמיים]
 - כמה יהיה מוכן הצרכן לשלם עבור סוכר פלוס? [אין טעם לקבוע מחיר שיהיה גבוה משמעותית ממחיר זה. את המחיר שהצרכן יהיה מוכן לשלם אפשר להעריך בסקר שוק]
 - אם יחליף "סוכר פלוס" ממתיק בריאותי אחר שבו משתמש הצרכן, מה מחירו של הממתיק האחר? [אם זוהה מוצר מתחרה עיקרי לסוכר פלוס, זהו שיקול חשוב]
 - האם תדמית המוצר גבוהה ויוקרתית במידה כזו, שאפשר לקבוע לו מחיר גבוה ועדיין לצפות למכירות?

16. אימפריה ננסית - הארות לתשובות

1. תכונות יזמיות של וייסגלס :

- מזהה ומנצל הזדמנויות עסקיות (ברכישת הזיכיון לייצור ולמכירה כרית הפלדה המקורית בארץ ב- 1950 ; בחתימת חוזה ההפצה עם קולגייט-פלמוליב ; בחתימת החוזה החדש עם אקסטרא פלסטיק).
- בעל חזון, ומאמין בעצמו וביכולתו (חתם על החוזה המקורי לעשרים שנה!)
- ממציא (הגה את השם "ננס")
- מבין את הצרכן (כפי שמתבטא בגינגל)
- פנה לייצוא (ב- 1962)
- ניצל הצלחה לצורך צמיחה (הקים מפעלים נוספים במדינות שונות ; מנצל את השם ננס בניסיון לפרוץ מחדש לשוק הישראלי).
- יוצר שותפויות שבהן יכול לנצל את יתרונותיו ולהשלים את חסרונותיו.

(*) יש להסביר החשיבות של כל תכונה להצלחתו כיום.

2. יתרונות של הפצה באמצעות חברה כמו "קולגייט-פלמוליב" :

- זוהי חברה אירופית המכירה היטב את השוק האירופי, ומסגלת למכור את ננס בהיקף נרחב.
- באמצעות חברת ההפצה אפשר למכור את ננס בכמה מדינות בו זמנית. אין צורך ללמוד את השוק המקומי בכל מדינה ומדינה, לחפש מפיצים מקומיים, וכו'.
- זוהי חברה בעלת מוניטין באירופה. מוניטין החברה יסייע במכירת ננס.
- חברת ההפצה עשויה להזמין מהיצרן סוגי מוצרים נוספים לאור הכרת השוק ופוטנציאל הייצור.

חסרונות של הפצה באמצעות חברה כמו "קולגייט-פלמוליב" :

- ליצרן אין קשר ישיר עם השוק. קשה לו יותר לחזות מגמות ולתכנן לטווח ארוך.
- חברת ההפצה עשויה להתעניין ברווחים לטווח קצר על חשבון מכירות בטווח הארוך, בניגוד לאינטרס של היצרן.
- אם החברה המפיצה נקלעת לקשיים מסיבות שאינן קשורות לננס, עלולה להיות בעיה בביטול את חוזה ההפצה הבלעדי עמה, ובהפצה של ננס באמצעות חברות אחרות.
- אין שליטה על מדיניות המחירים של חברת ההפצה (משום שזו חברת הפצה ולא מנגנון הפצה של היצרן).
- חברת הפצה גדולה מרכזת בידיה כוח רב, ומסוגלת להכתיב ליצרן מחירים נמוכים. במקרים מסוימים היא עלולה גם לנסות לקנות את היצרן.

3. שיקולים שכדאי להביא בחשבון כדי להחליט אם להשקיע מיליוני שקלים בפיתוח משפחת מוצרים הנושאים את המותג ננס (ייתכנו כמובן שיקולים נוספים) :

- האם שוק חומרי הניקוי למטבח נמצא בצמיחה (האם מספר הצרכנים גדל משנה לשנה)?
- תוך כמה זמן אפשר יהיה להחזיר את ההשקעה?
- מיהם המתחרים בענף וכיצד יגיבו למשפחת המוצרים החדשים?
- היכן ימכרו מוצרי הניקוי (באילו רשתות ובאילו חנויות)?
- מהי תוספת הרווח שתתקבל מפיתוח ומכירה של משפחת מוצרים לעומת ייצור ומכירה של כרית הפלדה בלבד?
- האם לייצר את כרית הפלדה בדיוק כמו המקורית, או להכניס בה שיפורים?

4. שימוש בגיינגל "ננס, ננס, אל המטבח נכנס":
ייתכנו נימוקים בעד ונגד.

בעד:

- צרכנים שרכשו את ננס בעבר, והיו מרוצים ממנו, יזהו את המוצרים החדשים עם המוצר המוכר, והדבר יעודד אותם לקנות את המוצרים החדשים. במילים אחרות: מנצלים גיינגל מוכר כדי למכור לא רק כרית פלדה אלא שורה של מוצרים אחרים. זוהי הזדמנות לניצול מוניטין של ננס והעברתה למשפחה מורחבת של מוצרים.
- צרכנים שמכירים את הגיינגל, אבל לא את המוצר עצמו, יתעניינו מדוע חזר הגיינגל ומהו המוצר שמאחוריו. הם עשויים לקנות את המוצר בעקבות כך.

נגד:

- למי שאינו מכיר את הגיינגל משנות ה-60, הפרסומת עלולה להישמע מיושנת, למנוע הזדהות הלקוח עם המוצר, ולהקטין את סיכויי המכירה.
- הגיינגל אינו מזוהה עם חברת אקסטרא פלסטיק (אם כי אפשר כמובן להוסיף שם זה בפרסומת, אם חושבים שזה חשוב)
- ייתכן שהרדיו אינו ערוץ הפרסום המועדף בימינו.

5.

- שאלות שיסייעו לצרכן להחליט האם לקנות את הברזלית המכילה סבון כלים:
- מה היתרון של מוצר זה על פני ברזלית רגילה, שטובלים אותה בסבון כלים?
- האם המוצר הזה יותר זול מברזלית רגילה שטובלים אותה בסבון?
- מה קורה כשנגמר הסבון שבתוך הברזלית?
- האם אפשר להכניס סבון חדש לתוך הברזלית?
- מה אורך החיים של הברזלית החדשה?
- איך מנקים את הברזלית (לאחר קרצוף סירים ומחבתות) מבלי לבזבז את הסבון שנותר בתוכה?

17. מפעלי ים המלח בודקים הקמת מפעל בסין - הארות לתשובות

1. הפעולות היזמיות שנדרשות (חלקן נזכרות בכתבה וחלקן לא. ייתכנו נוספות):
 - בדיקת האפשרות החוקית-משפטית להקמת מפעל ספציפי זה בסין [מי הבעלים, למי השליטה על המפעל, מי מוסמך להחליט על שינויים במפעל בעתיד, מה קורה במקרה של סגירה, וכד']
 - בדיקת האתר המתאים להקמת המפעל בסין [בקרבת השוק, בקרבת חומרי הגלם, בקרבת נמל גדול, וכד']
 - בדיקת עלות ההקמה ועלות ההרצה של המפעל
 - בדיקות טכניות והנדסיות הנוגעות לשיטת הייצור ולאמצעי הייצור
 - מציאת אנשי קשר מקומיים (סיניים) שמולם אפשר לעבוד
 - תכנון כוח האדם המקומי שיפעיל את המפעל
 - בניית תוכנית עסקית לפרויקט
 - גיוס כספים להקמת הפרויקט [בשותפות עם גורמים סיניים, למשל, תאגיד התעשיות הכימיות הסיני]
2. דרכים לבדיקת פוטנציאל הצריכה הסיני של גופרת אשלגן (יש לתת קרדיט על פירוט דרכים שונות. ייתכנו נוספות על אלה המפורטות כאן):
 - איסוף מידע בארץ (במכון הייצוא למשל)
 - הזמנת סקר שוק בסין (על ידי חברה מקצועית לסקרי שוק)
 - פגישות עם גורמים סיניים מתאימים - למשל, אנשי תאגיד התעשיות הכימיות הסיניות; וכן מנהלי מפעלים סיניים, וצרכנים סיניים גדולים.
 - חיפוש מידע בשנתונים סטטיסטיים סיניים (אם יש כאלה ואם אפשר לעיין בהם)
 - פניה לשגרירות ישראל בסין (לנספח הכלכלי) כדי שימליץ על דרכי פעולה ואנשי קשר סיניים.
3. יתרונות להקמת המפעל בסין (ייתכנו נוספים):
 - קירבה לשוק היעד המובילה ליכולת להגיב לשינויים בשוק היעד
 - חסכון במחירי הובלה של מוצרים מוגמרים מהמפעל לשוק
 - עלויות עבודה זולות (כח האדם הסיני זול לעומת כוח האדם בארץ)

חסרונות להקמת המפעל בסין (ייתכנו נוספים):

 - חלק מהשליטה במפעל תהיה (ככל הנראה) סינית.
 - הקמת מפעל במדינה שסדרי השלטון בה אינם מערביים - דמוקרטיים כרוכה תמיד בסיכונים. המפעל עלול להיסגר או להיות מופקע על ידי השלטונות במצבי מתח, מהומות אזרחיות, וכד'.
 - צורך בהובלת חומרי גלם מהארץ לסין.

4. השלכות אפשריות מהפעלת שיטת הייצור החדשה במפעל המתוכנן :
בטווח הקצר :

- החברה תרשום פטנטים) על השיטה החדשה (אם עדיין לא עשתה כן).
- יתגלו תקלות ובעיות בשלבים הראשונים של הפעלת הקו החדש (יותר תקלות באופן יחסי לקו ייצור שכבר פועל תקופה ארוכה)
- מפתחי השיטה בארץ יהיו מעורבים במידה רבה יחסית בבקרה על ההפעלה של קו הייצור
- בהנחה שמתגברים על "מחלות הילדות", ושהשיטה באמת טובה, השימוש בטכנולוגיה החדשה יהפוך ליתרון מרכזי של המפעל לעומת מתחריו (היתרון עשוי להתממש באיכות המוצר, בחסכון בעלויות, בקצב הייצור, או בפרמטרים אחרים)
- יהיה צורך להכשיר צוות אחזקה לקו הייצור החדש
- חברות מתחרות (המייצרות גופרת אשלגן) יתחילו להתעניין בטכנולוגיה החדשה

בטווח הארוך :

- מפתחי השיטה בארץ כבר לא יהיו קשורים להפעלת הקו בסין.
- (בהנחה שהטכנולוגיה החדשה אכן מביאה לתוצאות טובות יותר יחסית לשיטות ייצור אחרות) חברות מתחרות בסין ומחוצה לה יפתחו טכנולוגיה זהה או דומה, או שיעתיקו/יגנבו אותה מהמפעל הקיים.
- (בהמשך לכך) היתרון התחרותי של המפעל יצטמצם
- (בהמשך לכך) החברה תשפר את תהליכי הייצור על מנת להיות צעד אחד לפני המתחרים, ולשמור על יתרונה

5. א. חשיבות הסכם ההובלה היא, בין השאר, באספקה סדירה של חומרי גלם מים-המלח למפעל העתיד לקום בסין. בנוסף, מתייחס הסכם ההובלה להובלת מוצרים וחומרי גלם אחרים של מפעלי ים המלח לארצות אחרות. חשיבות ההסכם ארוך הטווח היא בהבטחת ערוצי הייצוא של החברה.

ב. שאלות שיסייעו למנהל צים להחליט אם לחתום על הסכם ההובלה למזרח הרחוק עם מפעלי ים המלח (ייתכנו נוספות) :

- מהן ההכנסות הצפויות מההובלה למזרח הרחוק מדי שנה?
- כמה מכולות נצטרך להקציב לנושא מדי שנה?
- אילו מטענים נוכל לשנע מן המזרח הרחוק בחזרה לארץ?
- האם המטענים הספציפיים כרוכים בטיפול מיוחד?
- האם יש סיכונים מיוחדים (שריפה, הרעלה, וכד') הקשורים במטענים?
- כמה ימים נדרשים לטעינה ולפריקה של המטענים?
- האם יש אלטרנטיבות רווחיות יותר לשימוש במכולות לאותו משך זמן?

18. הפטנט הסודי - הארות לתשובות

1. יתרונות בדרך הפעולה שאותה נקט עדי ליפמן (ייתכנו יתרונות נוספים):
 - מידת סיכון קטנה (את הסיכון הכלכלי נטלו בעלי חברת "זוהר ארגמנית")
 - אחד המשקיעים הוא אביו (קירבה המבטיחה שמירה על האינטרסים של עדי, גם אם אינו בעל שליטה בחברה).
 - הממציא יכול להתמסר להמשך פיתוח הרעיון (אם זה התחום החביב עליו) ולא לשקוע בתהליכים המורכבים הקשורים ברישום חברה, הקמת צוות, גיוס כספים, וכו'.
- חסרונות בדרך הפעולה שאותה נקט עדי ליפמן (ייתכנו חסרונות נוספים):
 - החברה אינה בשליטתו: הרווח הפוטנציאלי של עדי מוגבל יחסית לזה של בעלי החברה.
 - החברה אינה בשליטתו: המילה האחרונה לגבי המשך פיתוח המוצר, לגבי שיווק, וכו' אינה בידיו.
 - המוניטין שינבעו מההצלחה לא יהיו בלעדית שלו. הצלחה תזוהה עם החברה ועם בעליה.
2. קהלי היעד של המוצר (ייתכנו נוספים):
 - אנשים הלומדים שפה זרה בכוחות עצמם
 - בתי ספר ומורים לשפות
 - סטודנטים המתמודדים עם טקסטים בשפה זרה
 - אנשי עסקים המרבים לנסוע לחו"ל
 - תיירים המטיילים בארצות, שאת שפתן אין הם דובריםחשוב לבקש נימוקים לתשובות!
3. דרכי שיווק שונות של המוצר (ייתכנו כמובן דרכים נוספות):
 - באמצעות חנויות וסוכנויות לציוד ממוחשב (משום שהמוצר מתאים למי שבא לחפש מילון ממוחשב, וימצא לידו על המדף)
 - באמצעות רשתות הפצה של ספרי לימוד וציוד לסטודנטים (משום שביניהם יש רבים הלומדים שפה זרה וזקוקים למוצר)
 - בכנסים בינלאומיים (מדעיים, תרבותיים, חברתיים, עסקיים, פוליטיים) (משום ששם יש צורך בתרגומים מידיים)
 - לבדוק אפשרות לשווק באמצעות הסכמים עם בתי הוצאה לאור המובילים בתחום המילונים המודפסים (בניית ערכה של מילון ספר + מילון ממוחשב) - במטרה לבטל את התחרות עם יצרנים אלה, ובעצם - לשתף איתם פעולה.
4. שאלות שיסייעו לצרכן להחליט האם לרכוש את המילון החדש (ייתכנו נוספות):
 - מה עלותו בהשוואה למילונים האחרים?
 - באילו מצבים בדיוק אודקק לו?
 - מי כבר משתמש במוצר? האם הוא מרוצה?
 - האם הפעלת המילון קלה ופשוטה?
 - מאילו שפות הוא מתרגם?
 - האם אני באמת זקוק למוצר (במה בדיוק הוא יותר טוב מהמילון הרגיל שיש לי)?
 - האם יש אחריות למוצר? לכמה זמן, ומה היא מכסה?
 - איזו תדמית מקנה לי השימוש במוצר?
5. אמצעים להגנה על הרעיון (ייתכנו אמצעים נוספים):
 - לא לחשוף את המוצר עד שלא ייצא לשוק
 - לרשום פטנט בכל מדינה שבה מתכוונים למכור אותו
 - לשלב במוצר עצמו הגנה מפני העתקת קבצי המחשב
 - לרשום מותג (שם ייחודי) למוצר (ניתן לתבוע למשפט מי שמשתמש במותג רשום שלא ברשות)
 - להישמר מפני ריגול תעשייתי (לבדוק היטב את המניעים והרקע של מי שמעוניין להצטרף לחברה)

19. מהפיכה ב"ורדינון" - הארות לתשובות

1. א. הנכד חושב בגדול :
שורה מגוונת של מוצרים, ייצוא לאירופה ולארה"ב, השקעה בעיצוב מוצרים, אמונה ביכולת החברה להוביל ולהצליח גם בחו"ל. לעומתו, הסב הסתפק במוצר אחד, לא חשב שאפשר בכלל לייצא, ולא ניסה לגדול.
ב. חשיבות החזון ביזמות :
אם אין לזם תמונה ברורה של מה שאפשר להשיג במיזם, המציאות תישאר מוגבלת. היום חייב להיות מסוגל לחלום, להתגבר על מכשולים אמיתיים ומכשולי אמונה (כמו אמונת הסב שלא יצליחו למכור לארה"ב), ולדבוק בחזונו, על מנת שיתגשם. מי שחושב בקטן (כמו הסב) יכול לזכות בהצלחה, אך זו תהיה מוגבלת יחסית למה שאפשר להשיג אם יפתח חזון.
2. יתרונות של ייצור מוצר אחד בלבד עבור מוסדות גדולים (ייתכנו נוספים) :
 - התמחות והתמקצעות בתחום שבו עוסקים
 - פיתוח מוניטין של מי שכבר ותיק ומנוסה בתחום
 - יציבות יחסית בהזמנות (לעומת הזמנות ממוסדות קטנים או מהקהל הרחב)
 - היקפי הזמנות גדוליםחסרונות של ייצור מוצר אחד בלבד עבור מוסדות גדולים (ייתכנו נוספים) :
 - חוסר גמישות (קושי להיערך בצורה טובה) במקרה של שינויים בצרכים
 - ירידה משמעותית בהכנסות על כל לקוח שמפסיק להזמין מהחברה
 - יכולת הלקוחות להכתיב מחירים (משום שהם גדולים ומעטים)
3. פעולות יזמיות שננקטו ב"ורדינון" כדי להגיע לייצוא הן (לא הכל כתוב בקטע) :

בדיקת שוק וקביעת המוצרים המתאימים לשווקי הייצוא. השקעה בעיצוב המוצרים. השקעת משאבים בשיווק. קביעת שם מותג ("שולה") להגנה על המוצר ולמתן תדמית מכובדת. יצירת שותפות עסקית עם חברה זרה לשם קניית מפעל קיים והפיכתו למשאב ייצור לצורך הייצוא. השקעה בפיתוח מוניטין בחו"ל. השקעה בפרסום יוקרתי בחו"ל (בקטלוגים). השקעה בהקמת מערך שירות בחו"ל (או התחברות למערך שירות קיים).
4. א. שם של ספק מהיר הוא חשוב בקהלי יעד המצפים לשירות איכותי. מהירות התגובה של היצרן או הספק היא היבט מרכזי של השירות האיכותי. קהלי יעד במערב אירופה ובארה"ב רגילים לרמת שירות גבוהה ומצפים לה.
ב. ניתן לפתח שם של ספק מהיר על ידי אספקה מהירה של מוצרים ; על ידי טיפול מהיר ואדיב בכל מקרה של תלונה, שירות או החלפה ; על ידי התייחסות מהירה לפניות של גורמים שונים (לאו דווקא לקוחות) ; על ידי השקעה בפיתוח תדמית של ספק מהיר בעיני קהל היעד (בפרסום ובקידום מכירות).
5. שאלות שיסייעו להחליט אם לנסות לייצא שטיחונים לאמבטיה לסין :
 - האם בסין מקובל להשתמש בשטיחוני אמבטיה?
 - האם יש בסין קהל יעד שמוכן לשלם עבור שטיחוני אמבטיה איכותיים?
 - איך לשווק בסין את השטיחונים? לאילו חברות מקומיות כדאי להתחבר לצורך כך?
 - באיזו דרך כדאי להוביל את השטיחונים לסין?
 - היכן אפשר לאסוף מידע לגבי כדאיות השיווק של שטיחוני אמבטיה בסין? האם כדאי לבצע שם סקר שוק? איך?

ייתכנו, כמובן, שאלות נוספות.

20. היי-טק בזבל - הארות לתשובות

1. שאלות במסגרת בדיקת כדאיות להקמת מפעל למיחזור פסולת:
- מה גודלו של שוק היעד? האם זהו שוק צומח? (מה היקף הפסולת שכדאי ושאפשר לעבד? יש לכך השלכות על גודל המפעל המתוכנן ועל ההשקעה הראשונית בו).
 - מהם המוצרים שכדאי לייצר במפעל? (יש סוגי פסולת רבים ותהליכי מיון רבים. באילו כדאי לבחור?)
 - היכן כדאי להקים את המפעל? (בקרבת הצרכנים - מפעלי תעשייה שונים, או בקרבת חומרי הגלם - ריכוזי תושבים; ותוך התחשבות בשיקולי איכות סביבה)
 - מי הם המתחרים הקיימים כיום ומי המתחרים העתידיים? (הדבר יקבע עד כמה קל להיכנס לענף)
 - מהן התקנות והחוקים הנוגעים לטיפול בפסולת ביתית ואחרת? (האם יש מגבלות לגבי אופני האיסוף, העיבוד, והסילוק של חומרי פסולת?)
 - איזה כוח אדם נחוץ להרצה של מפעל כזה?

ייתכנו כמובן שאלות נוספות.

2. קהל היעד של המפעל בהווה ובעתיד הקרוב כולל מפעלי תעשייה שונים, בענפים כגון מתכת, מכונות, תעשייה כבדה, עץ ונייר (מפעלים המשתמשים בפלסטיק, עץ, ברזל, זכוכית וכד'). מבין מפעלי התעשייה, מדובר על מפעלים המסוגלים לעשות שימוש בחומר גלם ממוחזר. חקלאים פרטיים וארגונים חקלאיים הם סוג שני של קהל יעד, וככל הנראה, בשלב זה הם קהל היעד המרכזי (מכאן שם המפעל "קומפוסט 2000"). על פי הכתבה, חברת "קומפוסט 2000" מקבלת 46 שקלים בתמורה לכל טונה של אשפה שהיא טומנת באדמה. פירוש הדבר הוא, שמישהו משלם לחברה עבור שירות זה; ככל הנראה, מדובר בעיריות וברשויות מקומיות, שפינוי הפסולת הביתית הוא באחריותן. זהו סוג שלישי של קהל יעד. אמנים המשתמשים בחומרי גלם תעשייתיים עשויים אף הם לרכוש חומרים מהמפעל (אם כי ודאי לא יהיו צרכן עיקרי של המפעל).

במבט לעתיד, (עם מימוש המערכת להפקת גז המתאן) אפשר יהיה למכור חשמל לעיריות ולרשויות מקומיות, ואולי גם לצרכנים פרטיים. בנוסף, ייתכן איסוף של פסולת (כדוגמת המכלים שהציבה בשעתה חברת "אמניר"), בתמורה לתשלום מצד צרכנים פרטיים ומוסדיים (ייתכן שבעתיד נידרש לשלם כסף עבור פינוי אשפה, בהתאם לכמות שנייצר). אלה יהפכו אפוא לסוג נוסף של קהל יעד.

3. א. התכונות היזמיות של יצחק נדאף על פי הקטע (ייתכנו נוספות):
- מומחה בתחום שבו הוא בוחר להקים עסק
 - מתאים טכנולוגיה קיימת לדרישותיו
 - בעל יכולת עשייה (התאים את שיטת הייצור בכוחות עצמו)
 - חושב קדימה על המוצרים הבאים שיפתח המפעל
 - מבסס את החלטתו להקים את המפעל על בדיקת כדאיות מקצועית

ב. חשיבות התכונה של "חשיבה קדימה" ליזם:

היזם נזקק לתכונה זו בחיי היום-יום; בתכנון מפורט הקמת המיזם; ביכולת לצפות מראש בעיות ולהיערך בהתאם על מנת להתמודד עמן; ביכולת לזהות מראש הזדמנויות עסקיות ולהיערך למימושן; וביכולת לתאר לעצמו את המצב הרצוי, שבו המיזם משגשג והצרכנים רוכשים מוצרים בכמויות גדולות.

(התלמיד יכול לבחור להסביר כל תכונה אחרת שציין בסעיף א')

4. דרכים לפרסום החברה:
- א. פרסום המיועד לקהל יעד במגזר החקלאי:
בעיתונות המקצועית המיועדת למגזר זה, בתערוכות חקלאיות, בכנסים מקצועיים של חקלאים.
- ב. פרסום המיועד למפעלי תעשייה:
באמצעות איתור המפעלים העשויים לרכוש את תוצרי "קומפוסט 2000" והשקעת מאמצים מרוכזים בפניה אליהם (במכתבים למנהלים, בהזמנתם לסיור במפעל, בשיחות אישיות עם מנהלי מפעלים). בשלב זה, כאשר יש רק לקוחות ספורים במגזר התעשייתי, כל לקוח נוסף הוא חשוב, ויש להקדיש מאמץ אישי כדי לגייס לקוחות נוספים.

ייתכנו דרכים נוספות.

5. שיקולים מנחים לבדיקת אפשרויות ייצוא של המפעל (ייתכנו נוספים, כמובן):
- האם, לאחר עלויות הייצור וההובלה לחו"ל, אפשר למכור את מוצרי "קומפוסט 2000" ברווח?
 - מהם המוצרים הייחודיים של "קומפוסט 2000", שבהם יהיה קשה ליצרנים מקומיים להתחרות?
 - האם לחפש תחילה בתחום החקלאי או בתחום התעשייתי?
 - האם כדאי לפעול במדינה שבה המודעות למיחזור גבוהה (ואז קל יותר לשווק, אך יש גם מתחרים ישירים בדמותן של חברות מיחזור מקומיות)? או שמא לפעול במדינה שבה השימוש במוצרים ממוחזרים יהווה חידוש?
 - האם זהו הזמן המתאים להיערך לייצוא (או שמא רצוי להתבסס תחילה בארץ, לצבור ניסיון, ולצבור מקורות השקעה שיאפשרו את ההתארגנות לפריצה לייצוא)?
 - האם כדאי להיכנס לשותפות עם חברה קיימת המשווקת בחו"ל, למשל במגזר החקלאי או התעשייתי?

בחינת בגרות ביזמות - יחידת לימוד אחת
(סמל שאלון 799111)
קיץ תשנ"ו

הנחיות לנבחנת

תלמיד/ה יקר/ה!

הנך משתתפת בבחינת בגרות ראשונה מסוגה במקצוע חדש המתגבש במשרד החינוך והתרבות: **יזמות**. הבחינה מבוססת על ניתוח של אירוע יזמי בכתב ובעל פה. להלן פרטים על מתכונת הבחינה.

משך הבחינה בכתב: 60 דקות
משך הבחינה בעל-פה: כ- 10 דקות
חומר עזר מותר בשימוש: אין

נהלי הבחינה:

כל נבחן מגריל אירוע עם כניסתו לכיתה. המשגיח ימסור לך את האירוע שאת מספרו הגרלת. אם נבחנים יותר מ- 10 תלמידים בבית הספר, יוגרלו חלק מהאירועים עבור זוג תלמידים (חלק מהתלמידים יקבלו את אותו אירוע).

זכות סירוב לאירוע:

מותר לך להחליט שאינך מעוניינת להשיב על האירוע שהגרלת. במקרה כזה, יוחזר האירוע למשגיח, ויוגרל אירוע אחר. ניתן להחליף אירוע רק פעם אחת (חייבים לענות על האירוע השני). לא ניתן לחזור ולקבל את האירוע הראשון.

החלק שבכתב:

משך הבחינה בכתב הוא 60 דקות. אם התחלת את הבחינה בשעה 9:00, המשגיח יאסוף את המחברת בשעה 10:00 (גם אם החלפת את האירוע באמצע הבחינה).

לאירוע מצורפות חמש שאלות. יש לענות על כולן.
נא להקפיד על כתב ברור וקריא. אין לרשום דבר על טופס האירוע.

לאחר מסירת המחברת למשגיח, הנך מתבקשת/ת להמתין בכיתה עד שתיקרא/י אל הבוחן. בזמן ההמתנה יחולק טופס משוב. נודה לך אם תמלא/י אותו ותחזיר/י אותו למשגיח.

הקריטריונים להערכת ביצועיך בבחינה הם:

- יכולת הבנה וניתוח של האירוע 30%
- שימוש נכון במושגים ובכלים מעולם היזמות 30%
- הפגנת גישה יזמית 30%
- יכולת התבטאות בכתב ובעל פה 10%

החלק שבעל פה:

הבוחן ישוחח עמך במשך כ- 10 דקות על מה שכתבת. הוא יוכל לשאול גם שאלות כלליות על היזמות.

אנו מאחלים לך הצלחה בבחינה.

רציונל לתוכנית חינוך ליזמות

(מתוך הצעה שגובשה בוועדת המקצוע)

השינוי הוא אחד המאפיינים המרכזיים של החיים בעולם המודרני. ההיקף והקצב של שינויים בתחומים כמו מדע, חברה, חינוך ותקשורת גדולים היום משהיו בעבר, והם צפויים להוסיף ולגדול בעתיד. לשינויים בתחומים אלה השלכות ישירות על התנהגותנו, על ציפיותינו, ועל אורח חיינו. כיום לא די בהסתגלות לשינויים. את החשש משינוי יש להמיר בפתיחות לשינוי ובראייתו כהזדמנות וכמנוף לשיפור. צורך זה נובע הן מטובת הפרט, והן מהתועלות הכלכליות והחברתיות הצפויות מהפניית משאבי עבודה ויצירה להקמה ולניהול של מיזמים עסקיים, חברתיים וחינוכיים.

עיצובה של תוכנית מסגרת לחינוך ליזמות מבטאת מאמץ ממוקד של מערכת החינוך לחנך לעולם משתנה. ההגדרה של יזמות כמקצוע לימודי מבטאת הכרה בנושא היזמות כתחום דעת עצמאי ובעל ערך, הראוי לשילוב בקוריקולום הבית-ספרי.

בבסיס הרעיון של חינוך ליזמות עומדת התפיסה של יזמות כגישה למצבים ולאירועים, שכרוכים בה התבוננות, חשיבה ופעולה. הגישה היזמית מאופיינת ביכולת לנתח מצבים ולשנותם, וביכולת ליצור מצבים חדשים. טיפוחה של גישה יזמית כרוך בפיתוח עצמאותו המחשבתית של הלומד; בעידודו ליצירתיות, לחדשנות ולנטילת אחריות; ובעידודו להוציא רעיונות מן הכוח אל הפועל. את הגישה היזמית, כפי שתוארה, ניתן ורצוי לאמץ לא רק בעולם העסקי, אלא אף בחיי היום יום.

תוכנית הלימודים ביזמות מחברת את טיפוח הגישה היזמית עם עולם העסקים והקריירה. בעולם זה מתבקשת הגישה היזמית ביתר שאת מאשר בתחומים אחרים. בפרט, נדרשת גישה יזמית כדי לתכנן ולממש מיזם עסקי. מרכיבים מרכזיים של הגישה היזמית נדרשים גם בתכנון ובביצוע של מיזמים בתחומים חברתיים, חינוכיים, ואחרים.

תוכנית הלימודים ביזמות היא מרכיב מרכזי ברעיון של חינוך ליזמות. תוכנית הלימודים מיועדת לעידוד גישה יזמית אצל התלמידים. עם זאת, "חינוך ליזמות" חובק במשמעותו הרחבה את כל הגורמים המעורבים במערכת הבית ספרית - מורים, מנהלים, מפקחים, הורים, מנחים, ויועצים. מערכת חינוכית, שפרטיה מאמצים את הגישה היזמית, ושאופן ניהולה מסתמך על עקרונות יזמיים, תיטיב לעורר גישה כזאת גם בתלמידיה.

מפרט התכנים במקצוע היזמות (טיוטא להערות)

(מתוך הצעה שגובשה בוועדת המקצוע)

יחידה ראשונה (90 שעות לימוד)

1. פרק מבוא : יזמות מהי? 6 שעות

- 1.1 יזמות, יוזמה, יזם : הגדרות, הבדלים ומאפיינים (חדשנות, יצירתיות, יישום)
- 1.2 אירועי יזמות והתהליך היזמי
- 1.3 ה"ראש" היזמי (יזמים אינם נולדים הם נוצרים)

2. זיהוי צרכים והגדרת בעיות : 8 שעות

- 2.1 סולם הצרכים על פי מסלו
- 2.2 צרכים ורצונות המולידים פתרונות חדשים
- 2.3 אפיון דפוסי צריכה - התנהגות צרכנים (גורמים : פסיכולוגיים, אישיים, חברתיים, תרבותיים)
- 2.4 הגדרת בעיות

3. העלאת רעיונות 10 שעות

- 3.1 חשיבה יצירתית בתהליך היזמי
- 3.2 כלים בעבודת צוות (סיעור מוחות בע"פ ובכתב, הנחיית דימויים)
- 3.3 מיומנויות בעבודת צוות (קבלת החלטות, חלוקת תפקידים, תקשורת בינאישית)

4. סביבה עסקית 14 שעות

- 4.1 ניתוח הסביבה העסקית
 - 4.1.1 סביבה פנימית - מטרה : לקוחות, ספקים. מתחרים.
 - 4.1.2 סביבה חיצונית-חברתית : טכנולוגית, כלכלית, דמוגרפית, תרבותית, חינוכית, משפטית.
- 4.2 כלים לבדיקת רעיונות (חשיבה ביקורתית ; קריטריונים לבדיקת רעיונות ; סיווג, מיון)
- 4.3 מושגי יסוד בכלכלה (תשומות ותפוקות. גורמי ייצור - עבודה, קרקע, הון. מחסור. כסף. שוק חופשי - תחרות משוכללת. היצע, ביקוש, גמישות הביקוש. יתרון יחסי)

5. שיווק 24 שעות

- 5.1 שיווק מהו?
- 5.2 תמהיל השיווק (מוצר, מחיר, מיקום, קידום מכירות)
- 5.3 המוצר
 - 5.3.1 תכונות המוצר (מבנה, הרכב, תפקוד, עיצוב, מימדים, אריזה)
 - 5.3.2 תועלות המוצר (תפעולי, כלכלי, פסיכולוגי וחברתי), שביעות רצון הלקוח מהמוצר.
 - 5.3.3 מערכת תומכת במוצר (שירותים נלווים למוצר בעת שיווקו : מידע, פירסום, הפצה, תיקונים ואספקת חלפים).
 - 5.3.4 מחזור חיי המוצר

- 5.4 המחרה
 5.4.1 גישות ושיקולים בהמחרה (היצע וביקוש, נקודת איזון, המחרת ערך נתפש קוסט פלוס, גמישות הביקוש).
 5.4.2 עלויות, סוגי עלויות : קבועות ומשתנות.
 5.4.3 מוצרים תחליפיים ומוצרים משלימים.

- 5.5 מיקום - הפצה
 5.5.1 צינורות שיווק- גורמי הפצה
 5.5.2 אפשרויות הפצה (מירבית, בלעדית, בררנית).
 5.5.3 שיווק ישיר
 5.5.4 הקשר בין מחזור חיים המוצר ומעריך ההפצה
 5.5.5 אסטרטגית דחיפה ואסטרטגיה משיכה

- 5.6 קידום מכירות : פרסום ויחסי ציבור
 5.6.1 פרסום - הגדרה, מטרות ואמצעים
 5.6.2 משוב ומשמעותו בתהליך היזמי
 5.6.3 יחסי ציבור
 5.6.4 הדומה והשונה בין יחסי ציבור ופרסום

- 5.7 בניית תכנית שיווקית למוצר/שירות
 אסטרטגיות שוק תחרותיות

6 שעות

6. תכנון עיסקי

- 6.1 היתכנות כלכלית
 6.2 מטרות התכנית העיסקית
 6.3 מרכיבי התכנית העיסקית - חשיבותם ומשמעותם
 (סיכום המנהלים ; המוצר ; השוק ותוכנית השיווק ; תוכנית המחקר והפיתוח ; תוכנית התפעול, הניהול וכח האדם ; תוכנית פיננסית ; אנשי מפתח בפרוייקט)

20 שעות

7. מימוש הרעיון - פרויקט התנסותי **

** מומלץ לעסוק בפרוייקט התנסותי במקביל ללימוד הפרקים 2-6

2 שעות

8. היזון חוזר

יחידות 2-3 (180 שעות לימוד)

1. חשיבה יצירתית:

10 שעות

- 1.1 אמצעים ושיטות להעלאת רעיונות: סיעור מוחות בע"פ ובכתב, מילה אקראית.
 - 1.2 הגדרת בעיות: הגדרה המזמינה פעולה, הגדרה רחבה והגדרה ממוקדת, זיהוי בעל הבעיה
 - 1.3 נטיות המאפיינות את החושב היצירתי: השהיית ביקורת, סובלנות לחרג ולמוזר, סובלנות לדו משמעי ולמעורפל, אמונה כי "לכל בעיה יש פתרון".
- הערה: נושא זה כולל הכרה של כלים ונטיות, ושימוש בהם בשלבים שונים בתהליך היזמות. ניתן, ואף רצוי, לעסוק בנושא זה בהזדמנויות שונות במהלך לימוד התהליך היזמי.

2. חשיבה ביקורתית:

10 שעות

- 2.1 כלים לחשיבה ביקורתית: שימוש בקריטריונים, שימוש במידע אמין
 - 2.2 נטיות המאפיינות את החושב הביקורתי: התיחסות להשלכות, אבחנה בעיקר, חשיבה מכוונת-מטרה.
- הערה: נושא זה כולל הכרה של כלים ונטיות, ושימוש בהם בשלבים שונים בתהליך היזמות. ניתן, ואף רצוי, לעסוק בנושא זה בהזדמנויות שונות במהלך לימוד התהליך היזמי.

3. פרופיל היזם:

10 שעות

- 3.1 תכונות היזם: העזה, שבירת מסגרות, התמדה, חדשנות
- 3.2 עולמו של היזם: האוירה בה פועל היזם: קשיים אופייניים שהיזם נתקל בהם; תמיכת הסביבה הקרובה

4. המוצר/שירות ואיפיונו:

30 שעות

- 4.1 תכונות המוצר (מכאן ובהמשך: "מוצר" גם במובן של "שירות"):
פונקציונליות, איכות, אמינות, נוחות, תחזוקתיות, אופנתיות
- 4.2 שלבים בפיתוח מוצר (רעיון, דגם, אב-טיפוס, אלפא סייט, ביתא סייט)
- 4.3 מחזור חיי המוצר
- 4.4 מוצר ושירות: הדומה והשונה

5. פילוח השוק:

15 שעות

- 5.1 אפיון קהל יעד על פי קריטריונים שונים
- 5.2 שיטות התקשרות עם קהל היעד

6. התנהגות צרכנים:

15 שעות

- 6.1 מודלים של צרכים ועמדות
- 6.2 תכנון, העברה וניתוח של סקר שוק

7. תכנון המיזם בסביבה העיסקית:

20 שעות

- 7.1 התוכנית העיסקית: מטרותיה ומרכיביה
- 7.2 כלים לבניית התוכנית העיסקית
- 7.3 תוכנית השיווק
- 7.4 תוכניות אירגון ותיפעול, מחקר ופיתוח, ומימון

8. **ניתוח כלכלי:** 15 שעות
- 8.1 עלויות, המחרה, דו"ח רווח והפסד, מאזן, תזרים מזומנים, נקודת איזון
8.2 חיזוי כלכלי בתנאי אי ודאות
9. **פתיחת עסק:** 10 שעות
- 9.1 נהלים, הליכים ומקורות מידע בהקמת עסק
9.2 בחירת מיקום העסק
9.3 מימון הקמת העסק
10. **פרסום ויחסי ציבור:** 20 שעות
- 10.1 פרסום: מטרות ושיטות
10.2 יחסי ציבור: מטרות ושיטות
11. **כתיבת פרוייקט והצגתו:** 5 שעות
- הערה: נושא זה אינו חלק מהתהליך היזמי, אלא נושא שהתלמידים נזקקים לו על מנת לעמוד במטלת ההערכה הנדרשת ביחידות לימוד 2-3, שהיא כתיבת פרוייקט.
12. **הנחייה:** 30 שעות
- שעות אלה מוקדשות להנחיית התלמידים בעבודתם על הפרוייקטים הקבוצתיים שלהם.

יחידות 4-5 (180 שעות לימוד)

1. מהי יזמות: מודלים ליזמות
 - 1.1 יזמות כתהליך חברתי
 - 1.2 יזמות כמצב מנטלי
 - 1.3 יזמות כבסיס לצמיחה כלכלית
 - 1.4 יזמות עיסקית ויזמות מוסדית

6 שעות
2. פרופיל היזם (ופרופיל היזם הישראלי)
 - 2.1 חשיבת היזם
 - 2.2 אישיות היזם
 - 2.3 מאפייני סביבה אופייניים ליזמים מצליחים
 - 2.4 היזם מול הממציא והיזם מול המנהל
 - 2.5 שיטות לניתוח עצמי של התאמה ליזמות

12 שעות
3. קריטריונים ומדדים לבחינת רעיונות למיזמים
 - 3.1 קריטריונים להערכת סיכויי ההצלחה של מיזם
 - 3.2 חלון הזדמנויות
 - 3.3 הערכת סיכויי ההצלחה של המיזם בנקודות שונות בתהליך היזמי (כלים ושיטות להערכה: מהאינטואיטיבי והכללי אל השיטתי והמפורט)
 - 3.4 הערכה יחסית והערכה אבסולוטית: עובדות ורגשות בתהליך ההערכה

12 שעות
4. סביבה עיסקית (סביבת המיזם):
 - 4.1 הסביבה השיווקית, הסביבה הטכנולוגית, הסביבה הכלכלית, הסביבה הדמוגרפית, הסביבה המשפטית, סביבת המטרה.
 - 4.2 כלי חשיבה לניתוח הסביבה העיסקית
 - 4.3 יתרון תחרותי ויתרון יחסי
 - 4.4 עוצמות, חולשות, הזדמנויות ואיומים (SWOT)
 - 4.5 יבוא ויצוא, סחר בינלאומי
 - 4.6 גורמים ספציפיים לישראל: תממות טכנולוגיות, הטבות ממשלתיות, פארקים תעשייתיים, מקורות מימון

20 שעות
5. סביבת המידע:
 - 5.1 מהו המידע שלו זקוק היזם; איך והיכן ניתן להשיגו; מקורות מידע; סוגי מידע: מידע ראשוני ומידע משני; השימוש במידע לאורך התהליך היזמי
 - 5.2 כלי חשיבה להערכת מהימנות מקורות מידע
 - 5.3 פטנטים ורישומים

10 שעות

6. שיווק:

30 שעות

6.1 סקר השוק:

סוגי הסקרים, הגדרת הבעיה, ניסוח השערות, בניית דגם, ניסוח השאלות, שיטות לאיסוף הנתונים, מקורות לנתונים, עיבוד התוצאות, הצגת התוצאות, הסקת המסקנות.

6.2 תכנון השיווק:

אסטרטגיות שיווק, תמהיל שיווק, אסטרטגיות הפצה, אסטרטגיות המחרה, אסטרטגיית קידום המכירות, מיצוב, מותג, מארז.

6.3 תוכנית השיווק:

המוצר והשוק, ניתוח התחרות, תחזית המכירות, אסטרטגיית השיווק

7. התוכנית העיסקית:

(60 שעות לסעיף כולו, תת חלוקה להלן)

7.1 מבנה התוכנית העיסקית והשימוש בה

6 שעות

7.1.1 מטרות התוכנית העיסקית והשימוש בה במהלך מימוש המיזם

7.1.2 מבנה התוכנית העיסקית:

תמצית המנהלים, תיאור העסק, תיאור המוצר, תוכנית השיווק, תוכנית הפיתוח, תוכנית התפעול והאירגון, התוכנית הפיננסית, תיאור אנשי המפתח

7.2 כלים לבניית התוכנית העיסקית:

24 שעות

7.2.1 כלים ניהוליים ותכנוניים

תכנון עפ"י תפוקות, תכנון לוח זמנים, תכנון אבני דרך במיזם; פרט, גאנט

7.2.2 כלים לחשיבה

חשיבה מכוונת-מטרה, "מה חושבים אחרים", גיבוש חיזויים מבוססים

7.2.3 תוכנה עיסקית לתיכנון המיזם ולניתוח כלכלי

איזי פלאן: הכרת התוכנה ושימוש בה

7.3 תכנים ספציפיים:

24 שעות

7.3.1 ניתוח כלכלי:

דו"ח רווח והפסד, תזרים מזומנים, מאזן, נקודת איזון, ניתוח רגישות

7.3.2 שלבים בפיתוח מוצר ובדיקתו (רעיון, דגם, אב-טיפוס, אלפא סייט, ביתא סייט)

7.3.3 תכנון לוח זמנים ותכנון אבני דרך במיזם

7.3.4 הגדרת סוג העסק

7.4 הצגת התוכנית בפני גורמים חיצוניים:

6 שעות

8. הנחייה

30 שעות

זמן המוקדש להנחיית התלמידים אודות המיזמים שלהם

הערכה באמצעות פורטפוליו (תיק עבודות) בי"ל 2-3 ביזמות - מסגרת להערות

(מתוך עבודת ועדת היזמות)

רקע:

הפורטפוליו הוא כלי מרכזי להערכה אלטרנטיבית של הישגים לימודיים. באמצעותו הופכים את ההערכה לחלק בלתי נפרד מתהליכי ההוראה והלמידה, ומפנים חלק ממשאבי ההוראה והלמידה מהתוצר אל התהליך.

פורטפוליו מכיל לא רק תוצר סופי של הלמידה, אלא גם טיוטות ואבי טיפוס מוקדמים, המעידים על כשרת הדרך שעבר הלומד; הוא מכיל התיחסויות מפורשות של הלומד להתקדמותו, לחשיבתו, ולתובנותיו; הוא יכול להכיל אוסף של תוצרים, ולא רק תוצר יחיד; הוא יכול להכיל תוצרים מסוגים שונים, ולא רק תוצר כתוב.

השימוש בפורטפוליו מבוסס על כמה הנחות:

- תהליך הלמידה חשוב לא פחות מהתוצר הסופי
- מידת ההתקדמות של הלומד היא מדד חשוב להצלחתו
- הרפלקציה של התלמיד על עבודתו והתקדמותו היא חלק משמעותי מהלמידה
- התלמיד צריך להיות שותף בהערכה של עבודתו
- ההערכה צריכה לשקף את מורכבות העבודה (ציון מספרי מבטא רק חלק מסויים של המציאות, והוא תמיד מוגבל)

רציונל לשילוב פורטפוליו ביחידות 2-3 ביזמות:

הלימודים ביחידות 2-3 ביזמות מכוונים להפקה של עבודה, הבנויה במתכונת של תוכנית עיסקית. תהליך הפקת העבודה נמשך לאורך שנת הלימודים, והוא מתעכדן ומשתכלל (א) ככל שהתלמידים מעמיקים את עיסוקם במיזם, ו- (ב) ככל שהם רוכשים כלים יזמיים ונטיות יזמיות. קיומו של תהליך למידה דינמי וארוך הוא המקום הטבעי לשילוב הפורטפוליו.

תהליך הבניה של תוכנית עיסקית (בעולם העיסקי המקצועי כמו גם בלימודי היזמות) הוא תהליך דינמי. ככל שנאסף מידע משתכללת ראית הבעיה על ידי היזם, משתנים הדגשים לגבי הפתרון ולגבי הסביבה העיסקית, מתעדכנת התפיסה של קהל היעד ושל המוצר או השירות, שאמורים לתת מענה על הצורך.

הרפלקציה של התלמידים על תהליך הלמידה והליבון של תובנותיהם עם המורה, מספקות הזדמנות טובה לעידוד וטיפוח הגישה היזמית, שהיא מטרה מרכזית בתוכנית החינוך ליזמות.

מטרות לשילוב פורטפוליו ביחידות 2-3 ביזמות:

- העברת האחריות ללמידה מהמורה לתלמיד ופיתוח לומד עצמאי. עניין זה תורם ישירות לטיפוח הגישה היזמית, שבה היזם הוא היוזם והאחראי לפעולותיו ולתוצריהן.
- טיפוח יכולת רפלקטיבית ונטיה רפלקטיבית אצל התלמיד, גם בהתייחס למיזם וגם בהתייחס לתהליך הלמידה שלו.
- מתן מסגרת פורמלית למורים לבחון ולעדכן את תהליכי ההוראה שלהם, בכיוון של הנחייה.
- מתן הזדמנות למורים להתרשם באופן מעמיק, ולאורך זמן, מתהליכי הלמידה המתרחשים אצל תלמידים.

הקשר שבין ההערכה הפנימית וההערכה החיצונית ביחידות 2-3:

חשוב לראות בהערכה האלטרנטיבית שיטה **המשלימה** את הערכת ההישגים הקיימת, ולא שיטה המחליפה אותה. ביזמות ניתן לדבר ביטוי בכך, שהערכת הפורטפוליו מופעלת ביחידות 2-3 בלבד; ביחידות 4-5 מתקיימת בחינה חיצונית בכתב, וביחידה הראשונה - בחינה חיצונית בעל-פה ובכתב. יתרה מזאת, גם ביחידות 2-3 קיים מעריך חיצוני, הבוחן את התוצר של העבודה, בכתב ובע"פ גם יחד.

הפורטפוליו מעצם הגדרתו הוא שיטה להערכה פנימית. מה יהיה היחס בינה לבין הערכת המעריך החיצוני לעבודה המוגשת בתום השנה?

לכאורה, הפרדה מוחלטת של שתי ההערכות היא הפתרון המתבקש: אחוז מסויים מהציון יקבע על סמך ההערכה הפנימית (הפורטפוליו), ואחוז מסויים מהציון יקבע על סמך ההערכה החיצונית של העבודה. יתרונות פתרון הזה הן פשטותו, והתאמתו למערכת ההערכה הקיימת (שבה רגילים לעבוד עם ציון בית ספרי וציון חיצוני). בנוסף, הפתרון הזה יעבוד גם אם לא יופעל פורטפוליו - במקרה כזה יהיה הציון הפנימי ציון בית ספרי רגיל.

אפשרות אחרת היא לבקש מהמעריך החיצוני להתייחס לא רק לתוצר, אלא לממדים נוספים של הפורטפוליו. כיצד עושים זאת? (במיוחד לאור זאת שבפורטפוליו, הקריטריונים להערכה משתנים מתלמיד לתלמיד, משום שהתלמיד שותף להערכה).

- המעריך החיצוני יוכל להתייחס לפורטפוליו על פי הקריטריונים הבאים:
- עצם קיומו של תהליך פורטפוליו (קיומם של סיכומי מפגשים בין המורה לתלמיד; קיומן של תוכניות עבודה לפרקי זמן שבין מפגש למפגש)
 - קיומן של עדויות על תובנות שהשיג התלמיד אודות תהליך הלמידה שלו ואודות התהליך היזמי

- מידת התקדמות התלמיד מהרעיון הראשוני אל התוצר הסופי
- ההתייחסות זו לפורטפוליו תהווה אחוז מסויים מההערכה החיצונית. בנוסף, יתייחס המעריך החיצוני כמובן לתוצר של התלמיד (העבודה שכתב).

חברי ועדת התוכנית למקצוע היזמות:

ד"ר דן שרון	- מנהל מכון ברנקו וייס לטיפול החשיבה - יו"ר
גב' רות אוטולנגי	- מנהלת האגף לחינוך על יסודי במשרד החינוך, התרבות והספורט
גב' חוה ארזי	- אגף שח"ר, משרד החינוך, התרבות והספורט
מר מאיר גורי	- מרכז החינוך בתפן
גב' גלי גמליאל-פליישר	- מכון ון-ליר
גב' מלי דינו	- מנהלת בייס תיכון טכנולוגי נעמ"ת, הוד השרון
מר משה דקלו	- מנהל אגף הבחינות במשרד החינוך, התרבות והספורט
גב' רונית האס	- מורה בבית הספר התיכון בקרית טבעון
מר שמואליק ויס	- העמותה לקשרי התעשייה עם הקהילה
מר גדעון ונר	- מכון ברנקו וייס לטיפול החשיבה
מר עזיז חידר	- מכון טרומן, האוניברסיטה העברית
ד"ר יהודה ליאון	- האגף לתוכניות לימודים, משרד החינוך, התרבות והספורט
ד"ר מירי לרנר	- אוניברסיטת תל אביב
ד"ר רחמים מלמד-כהן	- החינוך הדתי, משרד החינוך, התרבות והספורט
מר חיים נבון	- אגף שח"ר, משרד החינוך, התרבות והספורט
מר יהודה סגל	- אגף שח"ר, משרד החינוך, התרבות והספורט
ד"ר אריה פלד	- התנועה הקיבוצית
גב' ציפורה פאר-צוק	- האגף למדע ולטכנולוגיה, משרד החינוך, התרבות והספורט
גב' עליה קורן	- רשת אורט
ד"ר ליאורה קצנשטיין	- פורום אינטרנשיונל, אוניברסיטת תל אביב
גב' חיה רגב	- האגף לתוכניות לימודים, משרד החינוך, התרבות והספורט

ספר יזמות

ספר יזמות חדש יצא לאור בהוצאת מפ"ט עמל. בספר פרקים נבחרים לתוכנית הלימודים ביזמות בבתי הספר העל יסודיים. הספר משמש כספר הדרכה להוראה ולהתנסות למורה ולמנחה במקצוע היזמות.

את הספר ניתן להזמין בהוצאה לאור מפ"ט עמל,

טלפון: 03-6450876

פקס: 03-6472717

קובץ ארועים ביזמות

תשנ"ז 1996

ספר זה מכיל 20 ארועים יזמיים הלקוחים מן העיתונות העסקית. הם מיועדים ללמידה ולהערכה ביחידת הלימוד הראשונה במקצוע היזמות. הארועים המופיעים בספר מספקים הזדמנות ללמוד על אודות הגישה היזמית והתהליך היזמי, ומשקפים את תוכנית הלימודים שגיבשה ועדת התוכנית למקצוע היזמות במשרד החינוך, התרבות והספורט.

חינוך ליזמות הוא צורך השעה בעולם דינמי ומשתנה. הגישה היזמית מאופיינת ביכולת לנתח מצבים ולשנותם, וביכולת ליצור מצבים חדשים. טיפוחה של גישה יזמית כרוך בפיתוח עצמאותו המחשבתית של הלומד; בעידודו ליצירתיות, לחדשנות ולנטילת אחריות; ובעידודו להוציא רעיונות מן הכוח אל הפועל.

האגף לשירותי חינוך ורווחה (שח"ר) במשרד החינוך והתרבות פועל לקידומן של אוכלוסיות תלמידים משכבות חלשות בכל הגילאים ובכל רמות הלימוד. התוכניות המופעלות באגף שח"ר נועדו לשיפור ההישגים הלימודיים, לחיזוק הדימוי העצמי, להגדלת מספר המשתתפים בחינוך החובה, מספר הזכאים לתעודת בגרות ומספר הפונים לחינוך גבוה, ולפיתוח מסלולי ניעות במישור ההשכלתי, הכלכלי והחברתי.

מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה פועל בשיתוף עם משרד החינוך, התרבות והספורט. הוא מפיק חומרי למידה הקשורים בטיפוח החשיבה, מביא לידיעת הקורא העברי את מיטב התיאוריות העוסקות בטיפוח החשיבה ומקיים שורה של מסגרות חינוכיות שבהן מיושמים הדברים הלכה למעשה.



משרד החינוך והתרבות והספורט

המינהל הפדגוגי

האגף לשירותי חינוך ורווחה

המחלקה לרווחה חינוכית



מכון ברנקו וייס
לטיפוח החשיבה

המכון

להכשרה להשתלמות

ולשירותי חינוך