

פרק 6: ניתוח סביבת המיזם

יעדים

- התלמידים יסבירו כיצד משתלב ניתוח סביבת המיזם בתהליך היזמי
- התלמידים יסבירו כיצד משפיעה הסביבה השיווקית על הצלחת מיזם
- התלמידים יסבירו כיצד משפיעה הסביבה הטכנולוגית על הצלחת מיזם
- התלמידים יגדירו יתרון תחרותי ויבחנו את היתרון התחרותי של המיזם שלהם
- התלמידים יגדירו יתרון יחסי ויבחנו את היתרון היחסי של המיזם שלהם
- התלמידים יפעילו תהליך חשיבה סדור לצורך הערכת סיכויי ההצלחה של המיזם.

שאלות מרכזיות

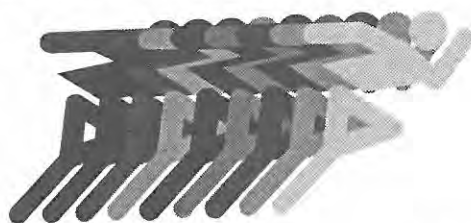
- מהו יתרון תחרותי?
- מהו יתרון יחסי?
- מהם הגורמים המשפיעים על המיזם, שעליהם יש ליזם שליטה?
- מהם הגורמים המשפיעים על המיזם, שעליהם אין ליזם שליטה?

יצירת עניין [למורה - כיצד לעורר בתלמידים עניין בחומר שיילמד במהלך פרק זה]

יצירת עניין במישור התוכן

מהי תחרות?

בקשו מהתלמידים להביא דוגמאות לתחרות מעולם הספורט, מהעולם החברתי, מהעולם הפוליטי, מעולם השיווק והעסקים. האם התלמידים מרגישים שהם מעורבים בתחרויות כלשהן בחיי היום-יום?
[תשובות אפשריות: תחרות על תשומת לב של "מלכת הכיתה", תחרות על הערכה של המורה, תחרות על תדמית בעיני החברים].



מה נדרש ממיזם כדי שיעמוד בתחרות?

[תשובות אפשריות: שהמוצר יהיה איכותי ביחס למוצרים מתחרים, שהמוצר יהיה זול ביחס למוצרים מתחרים, שליזם יהיה מוניתיו גבוה לעומת המתחרים, שהרעיון יהיה חדשני וייחודי כך שלא יהיו לו מתחרים].

בפרק זה ננסה להבין את המשמעות של יתרון תחרותי בעולם היזמות.

פרק 6: ניתוח סביבת המיזם



מידת ההשפעה שיש לאנשי בית-הספר על כל אחת מהסביבות, האופן שבו הם מושפעים מהסביבות, והאופן שבו שלובות הסביבות זו בזו,²⁸ מגדירים את אופיו וייחודו של בית-הספר, ואת סיכויי הצלחתו כמערכת. בהמשך, נגדיר מהן הסביבות שעל פיהן נבחן את סיכויי ההצלחה של מיזם, נראה כיצד הן משפיעות על המיזם ונבדוק את מידת ההשפעה של היזם עליהן.

יצירת עניין בתהליך החשיבה

בקשו מהתלמידים לנסות לתאר את תהליך החשיבה שעברו כאשר ניסו להגדיר את הסביבות שבית-הספר מורכב מהן. מה היה סדר המחשבות? אילו פעולות חשיבה ננקטו?

[תשובות אפשריות: ניסיתי לחשוב לשם מה קיים בית-הספר (ניסיון להגדיר מטרה); חשבתי מה מעניין אותי בבית-הספר ומה מעניין את המנהל בבית-הספר (חשיבה מנקודות מבט שונות); חשבתי על הגדר שמסביב לבית-הספר, וזה הזכיר לי את מסגרת הלימודים ואת שעות הלימוד (דימוי ויזואלי, שהוביל מגורם אחד לגורמים אחרים)].

כשאנו מנסים להעריך את סיכויי הצלחתה של מערכת מורכבת (כמו בית-ספר, קו תעופה או מיזם) כיצד עלינו לחשוב? אילו שאלות נשאל?

[תשובות אפשריות: צריך לראות ממה מורכבת המערכת; צריך להגדיר מהי הצלחה; צריך לבדוק כיצד כל אחד מהמרכיבים משפיע על המערכת; צריך לבדוק כיצד אפשר להשפיע על כל אחד מהמרכיבים; צריך להבין כיצד המרכיבים מתייחסים זה לזה; צריך להגדיר את מטרת המערכת; צריך לקבוע מהו המרכיב החשוב ביותר].

האם יש סדר הגיוני שעל פיו כדאי לנו לבחון שאלות אלה? מהו? תחילה נשאל מהי מטרת המערכת, אחר כך נברר מהם כלל הגורמים המשפיעים על הצלחתה. נבדוק בפירוט את השפעתו של כל גורם, ואת יכולתנו להשפיע עליו. לאחר מכן, נתייחס לחשיבות היחסית של כל גורם ולקשר שלו לגורמים אחרים.

סדר שאלות כזה מגדיר לנו "מתכון חשיבה" להערכת סיכויי ההצלחה של מיזם או מערכת מורכבת. מתכון חשיבה הוא רשימה מסודרת של פעולות חשיבה, שנועדו להביא לתוצאה מסוימת. מתכון חשיבה כמו זה המתואר במסגרת, יכול לסייע לנו לתכנן מיזם, ועוד לפני כן, כאשר נבדוק האם כדאי להתחיל בתכנונו.

²⁸ למשל: הכיתה היא בעת ובעונה אחת ישות פיזית (חדר), ישות חברתית וישות ארגונית; תוכנית הלימודים היא חלק מהסביבה הארגונית (היא משפיעה על ארגון בית-הספר) וגם חלק מסביבת המידע (היא משפיעה על תוכני הלימוד); הספרנית היא חלק מהסביבה האנושית וגם חלק מסביבת המידע (היא מסייעת לתלמידים לאתר מידע). כתוצאה מקשרים אלה, שינוי באחת מהסביבות גורר שינויים בסביבות האחרות.

מתכון חשיבה ומארגן חשיבה גרפי להערכת ההצלחה של מיזם

1. מהי מטרת המיזם? (מה ייחשב כהצלחה?)
2. מהן הסביבות המשפיעות על הצלחת המיזם, שניתן לנתח אותן?
3. לגבי כל סביבה:
 - א. כיצד היא משפיעה על המיזם שלנו?
 - ב. עד כמה היא קריטית בקביעת הצלחת המיזם שלנו?
 - ג. מה מידת השפעתנו על סביבה זו?
 - ד. האם יש לנו יתרון בסביבה זו?
4. מה ניתן להסיק מהניתוח על סיכויי ההצלחה של המיזם?

מתכון חשיבה להערכת ההצלחה של מיזם

שימו לב לכך שבשלבם השונים של מתכון חשיבה זה, אנו נדרשים לסוגי חשיבה ולמהלכי חשיבה שונים. למשל, כאשר מנסים להגדיר את מטרת המיזם, חשוב לשקול נקודות מבט שונות לגבי השאלה - מה ייחשב כהצלחת המיזם (כפי שראינו בפרק הראשון, לגורמים השונים המעורבים במיזם יש צרכים שונים). כדאי גם להשוות ניסוחים חלופיים של המטרה ולשקול איזה מהם הוא המוצלח ביותר.

כאשר מתמודדים עם השאלה השנייה, חשוב לשקול את כל הסביבות העשויות להשפיע על המיזם (המשך הפרק מוקדש לתיאור הסביבות החשובות). כלי חשיבה כגון שכי"ג ("שקול את כל הגורמים")²⁹ יכול לשמש אותנו בשלב זה. חשוב להגדיל ככל האפשר את רשימת הסביבות לפני שמתחילים לבחון אותן. הפרדה זו בין שלבי החשיבה השונים, מסייעת בארגון החשיבה ובמיקודה בכל אחת מהשאלות שבמתכון החשיבה.

הבחינה של כל גורם (שלב 3 במתכון החשיבה) מחייבת חשיבה ביקורתית. למשל, כאשר אנו קובעים עד כמה קריטית סביבה מסוימת למיזם הספציפי שלנו, עלינו לנמק את קביעתנו, תוך שימוש במאפיינים המיוחדים של המיזם שלנו.

השאלה - האם יש לנו יתרון בסביבה מסוימת, תקבל משמעות מדויקת יותר כאשר נתאר את הסביבות השונות בהמשך הפרק.

מארגן חשיבה גרפי

כדי להעריך את סיכויי ההצלחה של מיזם על פי השלבים שהוצגו במתכון החשיבה, נוכל להסתייע במארגן חשיבה גרפי. כלי זה מסייע לנו בארגון חשיבה על פי השלבים שבמתכון; ברישום מסודר של המידע הנאסף במסגרת ניתוח סביבת המיזם; ובהדגשת הנקודות המרכזיות שיקבעו את הצלחת המיזם.

שימו לב לכך שמארגן החשיבה הגרפי שונה מטבלה לארגון מידע. מעבר לארגון המידע, מארגן החשיבה גם מוליך את החשיבה בהתאם לשלבים שהוגדרו במתכון החשיבה.

²⁹ ראו אדוארד דה-בונו, למד את ילדך לחשוב, מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה, ירושלים 1993, עמ' 140.

מטרת המיזם:

סביבות שיש לנתח:

הסביבה	אופן השפעתה של הסביבה על המיזם שלנו	חשיבות סביבה זו בקביעת ההצלחה של המיזם שלנו	מידת השפעתנו על סביבה זו	האם יש לנו יתרון בסביבה זו?

סיכויי ההצלחה של המיזם:

מארגן חשיבה גרפי להערכת ההצלחה של מיזם

השימוש במארגן החשיבה הגרפי

מארגן החשיבה הגרפי מזמין אותנו לענות על השאלות שבמתכון החשיבה בזו אחר זו. לאחר הגדרת מטרת המיזם ופירוט הסביבות הרלוונטיות לניתוח, יש להעתיק סביבות אלה לעמודה הימנית תחת הכותרת "הסביבה". לאחר מכן, יש להתייחס לארבע השאלות מסעיף 3 במתכון החשיבה, ולרשום את הממצאים או את המסקנות בעמודות המתאימות, כמפורט להלן.

בעמודה המתייחסת לאופן ההשפעה של הסביבה על המיזם שלנו, בעמודה של חשיבות הסביבה לקביעת ההצלחה של המיזם שלנו, ובעמודת מידת השפעתנו על הסביבה, אפשר לכלול תיאורים מילוליים, אך חשוב גם להשתמש בסולמות כימות שונים. למשל, השפעה יכולה להיות "חיובית" או "שלילית"; היא יכולה גם להימדד בסולם מספרי מפורט יותר, מ-1 ("שלילית מאוד") עד 7 ("חיובית מאוד"), כאשר 4 פירושו "השפעה נייטרלית". בעמודת החשיבות ניתן לקבוע "חשוב מאוד", "חשוב למדי", "פחות חשוב" וכד'. תיאורים תמציתיים אלה יסייעו לנו לקבוע האם יש לנו יתרון בסביבה זו, בעמודה השמאלית.

פרק 6: ניתוח סביבת המיזם



דוגמא: בסביבה שבה צפוי להתפתח קושי בעוד 3-5 שנים (עמודת השפעת הסביבה על המיזם), כאשר סביבה זו "חשובה למדי" להצלחת המיזם (נימוק: בהגדרת מטרת המיזם הספציפי הזה מופיע טווח זמן של 5 שנים), וכאשר מידת השפעתו על סביבה זו קטנה - נוכל לציין בעמודה השמאלית, שבמחצית השנייה של תקופת המיזם צפוי קושי בסביבה הנדונה. בהערכה הכללית של סיכויי הצלחת המיזם, ייתכן שנחליט לוותר על המיזם, או להגדירו מחדש כמיזם ל-3 שנים בלבד. במקרה אחר, שבו הנתונים הבסיסיים דומים, אך יש לנו השפעה על הסביבה הבעייתית, נוכל להעריך את סיכויי ההצלחה כגבוהים יותר, ולבטא את ההשפעה שיכולה להיות לנו על הסביבה הנדונה בתכנון המיזם, פעולה שתסייע להימנע מהקושי הצפוי.

את ההתייחסות המסכמת לסיכויי ההצלחה של המיזם נרשום במלבן התחתון, תוך שימוש בנתונים שאספנו ורשמנו במארגן החשיבה, ובעיקר במסקנות שרוכזו בעמודה השמאלית.

מארגן החשיבה הגרפי מאפשר לרכז את כל המידע הרלוונטי למטרותנו בדף אחד. עם זאת, תהליך החשיבה, שבו מנתחים את סביבת המיזם ומעריכים את סיכויי הצלחתו, עשוי להימשך זמן ניכר. בהמשך הפרק ובפרקים הבאים, נציג מודלים של סביבות שונות, וכן כלים שבאמצעותם ניתן לענות על השאלות שבמתכון החשיבה ולהפיק הערכה של סיכויי הצלחת המיזם. דוגמא לתוצר של ניתוח הסביבה של מיזם דמיוני, באמצעות מארגן החשיבה הגרפי, מובאת בנספח ב'.

גוף ידע

למורה

לאחר שעוררנו עניין בגורמים המשפיעים על הצלחת מיזם, לאחר שהמחשנו מהי מערכת המורכבת מסביבות שונות, ולאחר שהצגנו מתכון חשיבה להערכת ההצלחה של מיזם, נעבור לתאר את הסביבות השונות שעל פיהן נבחנת ההצלחה של מיזם. התיאור משולב בהצעות לתרגילים בחשיבה ביקורתית ובחשיבה יצירתית, וכן בהצעות לשימוש במתכון החשיבה ובמארגן החשיבה הגרפי שהוצגו לעיל.

צרו קשר לפרקים הקודמים: אילו שלבים עברנו בתהליך היזמי עד כה? זיהינו צורך, הגדרנו בעיה (?), העלינו רעיונות לפתרון (⊗), בחרנו רעיון (או מספר רעיונות) להמשך העבודה, על פי קריטריונים (←). **מהו הצעד הבא?**

[תשובות אפשריות: נבנה אבטיפוס, נגייס כסף, נבצע סקר שוק, נגייס עובדים ועוד]

רגע, רגע, לא כל כך מהר. לפני שרצים "לחתוך ברזלים", עוד נותרה לפנינו עבודת חשיבה משמעותית. קראנו לתהליך חשיבה זה **"ניתוח סביבת המיזם"**, ובנינו בעבורו מתכון חשיבה. **מטרתנו בניתוח סביבת המיזם היא לקבוע מהם סיכויי הצלחתו.** לעתים קרובות, בעקבות תהליך כזה מתברר כי לא כדאי לצאת לדרך עם המיזם. בפרק זה ננסה להבין מהן הסביבות ומהם הגורמים שעל פיהם נקבע את סיכויי הצלחת המיזם.

הסביבה השיווקית

הסביבה השיווקית כוללת גורמים המשפיעים על הצלחת המוצר בשוק. מטבע הדברים, הצלחה זו תלויה גם במוצר עצמו וגם בחברות וביחידים הפעילים בשוק הרלוונטי. לפיכך, בניתוח הסביבה השיווקית קושרים את תכונות המוצר לתנאי השוק שאליו הוא מיועד. ספציפית, מנסים לאתר ולהגדיר את היתרונות שיש למוצר באותו שוק, תוך התחשבות בגורמי השוק השונים. בלשון מקצועית, ניתוח הסביבה השיווקית מבוצע על מנת להגדיר ולאפיין את **היתרון התחרותי** של המוצר.

הסביבה השיווקית משפיעה באופן ניכר על הצלחת המיזם. זוהי גם הסביבה שבה יש לזים (או לחברה שהוא מקים) יכולת השפעה ניכרת, לעומת סביבות אחרות שנפגוש בהמשך.

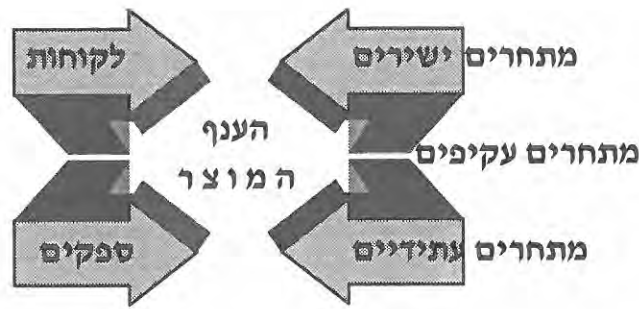
היתרון התחרותי הוא מדד ליכולת העמידה של המוצר, שעליו מבוסס המיזם, מול חמשת הכוחות המתחרים בשוק: מתחרים ישירים, מתחרים עקיפים, מתחרים עתידיים, לקוחות וספקים.³⁰ היתרון התחרותי תלוי באטרקטיביות המוצר וביכולת התחרות של החברה.

שאלה לדיון

על איזו תחרות בדיוק מדובר כאן? הרי לקוחות אינם מתמודדים עם יזם על נתח שוק, כפי שמתמודדים עמו יצרנים או משווקים אחרים. על מה בדיוק מתחרים גם הלקוחות, גם הספקים, וגם היצרנים והמשווקים המתחרים?

באופן פשטני, ניתן לתאר את התחרות כתחרות על כסף: כל גורם המקבל כסף מעוניין להגדיל את הסכום שבידו, וכל גורם המשלם כסף מעוניין להקטין את הסכום שעליו לשלם. דרך מדויקת יותר לתאר את התחרות היא כתחרות על **הערך המוסף של המוצר**, שאותו מספק היזם באמצעות החברה שהקים. ערך מוסף של מוצר הוא ההפרש שבין הערך שבו מוכר אותו היזם לבין ערך השירותים והחומרים שהיזם רוכש כדי לייצר את המוצר. היזם מעוניין כמוכן בהגדלת הערך המוסף, בעוד ששאר הגורמים מעוניינים "לנגוס" בו.

30 מייקל פורטר, **אסטרטגיה תחרותית: טכניקות לניתוח ענפים ומתחרים**, עתרת, תל אביב 1991.



חמשת הכוחות המתחרים בשוק

כעת, כשברשותנו הגדרה זו, נבחן את התחרות מנקודת מבטו של כל אחד מגורמי השוק:

היזם מעוניין להגדיל את הערך המוסף של המוצר, על ידי הגדלת מחירו לצרכן, ועל ידי הקטנת הסכומים שהוא משלם לספקים על חומרי גלם ושירותים.

הלקוחות מעוניינים "לנגוס" בערך המוסף, על ידי רכישת המוצר במחיר נמוך יותר.

הספקים של חומרי הגלם והשירותים מעוניינים "לנגוס" בערך המוסף מהכיוון השני, על ידי מכירת חומרי הגלם והשירותים במחיר גבוה יותר.

המתחרים מעוניינים להקטין את הערך המוסף שבו זוכה היזם, על מנת להחלישו. כוונה זו של המתחרים היא במקרים רבים תוצאה של רצונם להגדיל את היקף מכירת מוצריהם.³¹

נפרט עתה על אודות כל אחד מהכוחות המתחרים בשוק.

המתחרים



מתחרה ישיר

טבעי שהגורם הראשון שיש לשקול בבואנו לבחון את התחרות בענף מסוים הם המתחרים. אנו מבחינים בין מתחרים ישירים, עקיפים ועתידיים. **מתחרה ישיר** הוא מתחרה שהמוצר שלו זהה או דומה מאוד למוצר שלנו, מבחינת הצורך שעליו הוא עונה. לדוגמא, "פפסי קולה", "RC קולה", "ו"קוקה קולה" הם מתחרים ישירים: אם קנייתם בקבוק שתייה מאחד היצרנים הללו, ויתרתם באותה קנייה על המוצרים המתחרים. גם חברות הדלק "דור אנרגיה", "דלק", "סונול" ו"פז" הן מתחרים ישירים. אם מילאתם את מכוניתכם בדלק בתחנה השייכת לאחת מחברות אלה, אינכם נזקקים לדלק של החברות המתחרות למשך זמן מה; דוגמא שלישית: החברות השונות המספקות קורסים לעומדים בפני מבחן פסיכומטרי נמצאות בתחרות ישירה.

המושג **נתח השוק** רלוונטי כאשר בוחנים מתחרים. **נתח השוק** הוא היחס שבין המכירות של היזם (המפעל) לבין כלל המכירות של מוצרים דומים בענף. נתח השוק הוא אחד הביטויים להצלחה של מיזם כאשר הוא כבר ממומש. ליזם העוסק בניתוח הסביבה השיווקית, חשובה השאלה - איזה נתח מהשוק אפשר לכבוש בשלבים שונים של התפתחות המיזם.

³¹ (א) האם תוכלו לתאר מצב שבו אין המתחרים מעוניינים בהקטנת הערך המוסף של היזם שלנו?
(ב) איזו נטיית חשיבה מודגמת בשאלה זו? [תשובה: הסלת ספק, נטייה בסיסית של חשיבה ביקורתית]



מוצרים דומים

מתחרה עקיף

מתחרה עקיף הוא מתחרה שיש לו מוצר שונה, העונה באופן חלקי על הצורך שהמוצר שלנו מספק. למשל, חברות המייצרות מיצים טבעיים, מתחרות בחברות המייצרות משקאות מוגזים (קולה, ספרייט). הן שייכות לענף אחד - משקאות קלים - ועונות על צורך דומה. הצורך דומה, משום שמי שחש צימאון ומעוניין במשקה קר, יכול לספק את הצורך שלו הן על ידי מיץ טבעי והן על ידי קולה. רבים אכן מרוויחים את צימאונם גם בזה וגם בזה - בהתאם לזמינות, למחיר ולגורמים נוספים. עם זאת, מיץ טבעי עונה על צורך נוסף - בריאות - שמשקה תוסס אינו עונה עליו. מיץ טבעי וקולה שונים בבירור זה מזה, ויש אנשים השותים מיצים טבעיים, אבל לא משקה תוסס (ואולי גם להפך); גם תהליכי הייצור של מיץ טבעי ושל קולה שונים. בהתאם לכל האמור לעיל, התחרות במקרה זה היא עקיפה, ולא ישירה.

מוצרים נוספים שיש ביניהם תחרות עקיפה הם: קפה ותה (על איזה צורך הם עונים?); תאטרות ובתי קולנוע.

תרגילים

1. בחרו ענף כלשהו וזהו בו מתחרים ישירים ועקיפים. נמקו את קביעותיכם.
2. הגדירו את הענף שאליו שייך הרעיון שלכם, זהו בו מתחרים ישירים ועקיפים ונמקו את קביעותיכם.

מתחרים עתידיים



מתחרים עתידיים הם מתחרים שאין להם עדיין מוצר מתחרה, אך קיימת אפשרות סבירה שיפתחו (או יעתיקו) מוצר כזה בעתיד. כאשר פיתחה חברת "אפל" את מחשב המקינטוש, בעל האוריינטציה הגרפית החזקה, הוא נקנה על ידי מי שעבודתו כללה היבטים גרפיים (מעצבים, גרפיקאים, אמנים, עורכים וכד'), וכן על ידי "משוגעים לדבר". חברת IBM לא סיפקה אז פתרון לאותם לקוחות; אבל בעשור האחרון הגיעה IBM יותר ויותר למצב של תחרות עם חברת "אפל". היא שילבה היבטים גרפיים במוצריה והצליחה למכור מוצרים גם למשתמשים גרפיים. IBM הייתה אפוא **מתחרה עתידי** ל"אפל" בשוק המשתמשים הגרפיים, כאשר זו הציגה את מחשב המקינטוש.

שאלה לדיון: מדוע יש לשקול מתחרים עתידיים?

נתשובות אפשריות: יזם הבוחן את המתחרים הפוטנציאליים שלו בעתיד, יכול לעתים לתכנן את המוצר שלו כך שיתרוננו הייחודי יישמר לאורך זמן רב יותר. לעתים, מתברר שחלק מהמתחרים העתידיים כביכול כבר עובדים על רעיון דומה. לעתים, מתברר שלמתחרה כזה יש יתרונות רבים, ולפיכך כדאי לוותר על הרעיון או לשקול את ביצועו בשיתוף פעולה עם אותו מתחרה. כמובן, קשה לחזות מתחרים עתידיים שמתחילים מאפט, אולם על פני אלה יש ליזם במקרים רבים יתרון של זמן, ידע וניסיון.

ככל שמספר המתחרים גדל וככל שעוצמת המתחרים גדלה, כך גדלה בדרך כלל גם עוצמת התחרות בענף.³²

בהעדר מתחרים אין תחרות, וסיכויי ההצלחה במצב כזה הם לכאורה גבוהים. ואולם, העדר מתחרים בעולם העסקים הוא נדיר. אם עוסקים ברעיון טוב, יש להניח שבמהרה ייכנסו לשוק גורמים נוספים. ואם הרעיון אינו כה מוצלח - רבים הסיכויים לכך שהמיזם ייכשל. לכן, להעדר תחרות ניתן להתייחס, במקרה הטוב, כאל יתרון זמני בתחרות שתפתח בעתיד.

קהל היעד (הלקוחות)

להגדרה מדויקת של קהל היעד יש חשיבות רבה בניתוח הסביבה השיווקית. אמנם, כבר בשלב איתור הצורך וניתוחו מגדירים את קהל היעד של המיזם, אולם הגדרה כזו ראויה לבחינה מחדש בכל אחד מהשלבים של התהליך היזמי: בהעלאת רעיונות לפתרון, בבחירת רעיון, וגם כאן, בניתוח סביבת המיזם.

לדוגמא, נניח שקיים צורך ברור בעבור קהל יעד מוגדר היטב, ושנמצא רעיון העונה עליו. במהלך בחינת המתחרים העקיפים, מתברר שיש מוצר דומה, העשוי לפתור חלק מהצורך בעבור רוב הצרכנים. במקרה כזה, יש לנסות להגדיר מחדש את קהל היעד. קהל היעד החדש עשוי להיות תת-קבוצה בתוך קהל היעד המקורי, כמודגם באיור.³³ מקרה כזה מכונה "גומחה" (niche) בשוק, שבה היזם יכול להתמחות בגלל האופי הייחודי של המוצר שבידו או בגלל תנאים ייחודיים מסייעים.

לדוגמא, נניח שקהל יעד מקורי צריך חמאה צהובה מלוחה. קיים מוצר דומה (מרגרינה בטעם חמאה), העשוי לפתור חלק מהצורך בעבור רוב הצרכנים. קהל יעד חדש יכול להיות משתמשים בחמאה לבנה לא מלוחה, או במרגרינה המבוססת על שמנים צמחיים "בריאים".



³² האם תוכלו למצוא דוגמא שבה מספר המתחרים גדל, או עוצמתם גדלה, ובכל זאת התחרות אינה גדלה?

האם אתם מכירים דוגמאות מהחיים למצבים כאלה?

³³ התוכלו להציע מקרה כללי או דוגמא ספציפית, שבה ההגדרה מחדש של קהל היעד מגדילה את קהל היעד המקורי?

חשיבה גמישה

כאשר יזם מגדיר מחדש את קהל היעד למיזם שלו, עליו להפעיל **חשיבה גמישה**, ולנסות לראות את קהל היעד **מנקודות מבט חדשות**. למשל: במקום לאפיין את קהל היעד על פי התועלת שהוא מפיק מצריכת המוצר, ינסה היזם לאפיינו על פי רמת ההכנסה של קהל היעד. נקודת מבט חדשה כזו עשויה להוביל לשינויים בהגדרה של המוצר המתוכנן (לעומת הגדרתו בשלב העלאת הרעיונות), ולהמשך בדיקה של המיזם על פי ההגדרה החדשה.

שינוי נקודת מבט אינו דבר קל, במיוחד כאשר המאמצים של היזם לאורך תקופה (בבדיקה או במימוש של מיזם) נגזרים מתוך אותה נקודת מבט ראשונית. **המודעות** לתועלת העשויה לצמוח משינוי נקודת מבט **והנכונות** לשנות הגדרות ולהתחיל מחדש במידת הצורך, הן שמאפשרות ליזם להפגין חשיבה גמישה, ולקצור את פירותיה.

חשיבה גמישה נודעת בחשיבותה הרבה בעבור היזם, לא רק בבדיקת סביבת המיזם, אלא גם בשלבים אחרים בתהליך היזמי.

שאלות המסייעות להגדרת קהל היעד הן: מה הן התועלות שהצרכן מצפה להפיק מצריכת המוצר? האם מדובר בתועלת הקשורה בזמן, תועלת הקשורה במקום, תועלת פסיכולוגית, תועלת חברתית, תועלת כלכלית? היכן מצוי קהל היעד? מהם הרגלי הקנייה של קהל יעד זה? במקרים רבים, יזם בראשית דרכו יבחר לבצע חיתוך של קהל היעד על פי מספר מאפיינים - תועלת, דמוגרפי, התנהגותי ועוד - וזאת מתוך הכרה כי לא יוכל לספק את הצורך של השוק כולו בשלב הראשון של הקמת החברה. לפעולת חיתוך כזו קוראים **פילוח השוק** לפי מאפיינים שונים: דמוגרפיים, פסיכוגרפיים, תועלתיים ועוד.

הבאנו קודם לכן דוגמא שבה קהל היעד המקורי צרך חמאה צהובה מלוחה. קהל יעד חדש יכול להיות אנשים המשתמשים בחמאה לבנה לא מלוחה, או במרגרינה המבוססת על שמנים צמחיים, כולל מרגרינה בטעם חמאה. המדד להגדרת קהל היעד החדש הוא הטעם, ההרגלים והנהיה אחר מוצרי בריאות.

בבחינה של קהל יעד, בהקשר של סביבת השיווק, מנסה היזם להסיק בנוגע למידה שבה יוכל המוצר שלו לעמוד בתחרות על חלקו בקהל היעד מול יצרנים אחרים. על כך ישפיעו תכונות המוצר, מחירו, אופן הפצתו וקידום המכירות הנלווה אליו.

לעתים, היזם עומד בעימות עם קהל היעד שלו על גובה המחיר שייקבע לעסקת החליפין שביניהם. יכולתו של היזם להכתיב את המחיר הרצוי לקהל היעד תלויה בגורמים רבים, וביניהם, עד כמה קשורים ביניהם הצרכנים (למשל, האם הם שייכים לאיגוד היכול לנהל משא ומתן מטעמם), מי הם מנהיגי הדעה בקרב קהל היעד (אנשים היכולים להשפיע על התנהגות קהל היעד), והאם מדובר בצרכן היכול לסייע ליזם (למשל, על ידי המלצה לצרכנים נוספים לרכוש את המוצר).

שאלה לדין

לפניכם שלושה קהלי יעד. למי מהם תהיה היכולת החזקה ביותר להשפיע על מחירו של מוצר לצרכן? הניחו כי לגבי כל קהל יעד, מדובר במוצר חדש, שאין כמותו בשוק, וכי בכל המקרים אותו צורך ברור. **נמקו את דעתכם.**

1. צרכני שירות המוניות;
2. צרכני שירות התחבורה הציבורית;
3. צרכני התחבורה הפרטית (בעלי מכוניות פרטיות).

הניחו כי היזמים לרעיונות החדשים הם (בהתאמה):

1. בעלי המוניות;
2. חברות ההסעה הציבורית: "רכבת ישראל", "אגד", "דן";
3. יבואני הרכב הפרטי.

למורה

התשובות האפשריות לשאלה זו הן רבות. מה שחשוב בתרגיל זה הוא **טיב הנימוק**. בין השאר, יש חשיבות לשאלה בדבר יכולת ההתארגנות של קהל היעד לקביעת יחס אחיד כלפי המוצר ומחירו.

ספקי חומרי הגלם והשירותים

הספקים מעוניינים במכירת חומרי הגלם והשירותים במחיר גבוה ככל האפשר ובתנאי תשלום נוחים ככל האפשר. מידת השפעתם של הספקים על עוצמת התחרות בענף תלויה במספרם (ככל שיש יותר ספקים של חומר גלם מסוים, יכול היזם לבחור לעצמו את זה שאיכות חומריו, מחיריו ותנאי התשלום שלו הם הנוחים לו ביותר). לגבי יזמים בתחילת דרכם, המכלכלים היטב כל הוצאה, יש לבחירת הספק משמעות רבה.

גורמים נוספים בסביבה השיווקית שהיזם צריך לשקול

מלבד חמשת הכוחות המתחרים בשוק, קיימים גורמים נוספים שהיזם צריך לשקול בבואו לקבוע את סיכויי ההצלחה של המיזם.

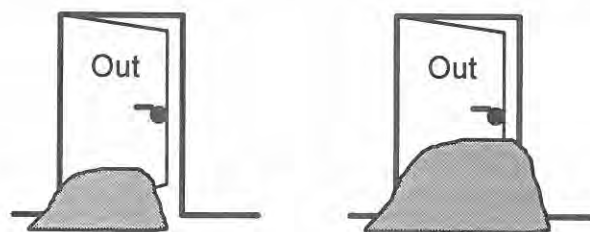
מחסומי כניסה

מחסומי כניסה הם תנאים מוקדמים שעל היזם לעמוד בהם כדי להיכנס לשוק של ענף ספציפי. לדוגמא, כדי להיכנס לענף של תעשייה כבדה, נדרשות בדרך כלל השקעות גבוהות בציוד. כדי להיכנס לענף צעיר ומתפתח, יש לרכוש ידע עדכני, לעתים בטכנולוגיה חדשנית שהניסיון בה מועט. בענפים מסוימים, עלול השוק להיות בעל אופי מונופוליסטי - למשל, אם קיים בו רק מפיץ גדול אחד. במקרה כזה, יש לשקול את תנאי העבודה המיוחדים מול מפיץ זה.

בענפים מסוימים, גם קבלת אישור להקמת עסק עלולה לגרום לבעיה: לרוב דרושים רשיונות הן מהשלטון המקומי והן ממשרדי ממשלה. למשל, כדי להקים עסק בתחום המוצרים הכימיים, דרוש אישור של המשרד לאיכות הסביבה, וכדי להקים עסק בתחום המזון דרוש אישור מהרבנות הראשית. בהעדר רשיון להקמת עסק, בהיעדר ציוד או בהיעדר מידע, עלול היזם "להיתקע" עוד לפני שנכנס לשוק.

מחסומי יציאה

מחסומי יציאה הם "תשלומים" שונים החלים על יזם המבקש לצאת מענף מסוים. לא מדובר רק בתשלום כספי, אלא גם בתהליכים משפטיים כפשיטת רגל, כינוס נכסים ותביעות נזיקין למיניהן. תהליכים אלה עלולים להימשך חודשים ושנים, ולגרום "כאב ראש" רציני ליזם ולמי שהשקיע כסף במיזם. אמנם, יזם היוצא לדרך עם רעיון שהוא משוכנע בסיכויי הצלחתו, אינו מתחבט יותר מדי בשאלה "מה יקרה אם המיזם ייכשל". ואולם, אם יש ליזם מספר רעיונות, בהחלט רצוי שיבחן את מחיר הכישלון בכל אחד מהם, כחלק מתהליך הבחירה ביניהם.



לדוגמא, מחסום יציאה של יזם המקים מפעל למוצרים ייחודיים, טמון בחוסר היכולת לקבל החזר כספי תמורת חומר הגלם שניתר במלאי ותמורת הציוד המיוחד בעת סגירת המפעל. במצב כזה, יפסידו בעלי המפעל חלק מהשקעתם. משקיעים פוטנציאליים במפעל כזה ישקלו זאת לפני שיקצו כסף ליזם בתחילת דרכו.

במקרה של מיזם בתחום החקלאות, מחסום היציאה מן הענף קיים בדמות העלויות שיש להשקיע כדי להכשיר את הקרקע למטרה אחרת. למשל, אם מדובר במטע הגורם ליזם הפסדים, הרי שכדי לנטוע גידול אחר, צריך קודם לעקור את המטע הקיים, פעולה שביצועה יקר.

בתחום החינוך, כאשר תלמיד משלם שכר לימוד למוסד להשכלה גבוהה בחו"ל, ומסיבה כלשהי מבטל את השתתפותו (מעוניין "לצאת מן הענף"), הוא אינו זכאי במקרים רבים להחזר מלא של כספו. זהו מחסום יציאה לסטודנט הנרשם בחו"ל, בשל הסכנה שהנסיעה לחו"ל לא תתממש.

יכולת ההגנה על המוצר (על המיזם)

סיכויי ההצלחה של מיזם גדלים ככל שניתן לספק לו הגנה רבה יותר בפני תחרות. גורמים שונים תורמים להגנה על מוצר. אחד מהם הוא אורך חיים ניכר של המוצר (לדוגמא, על מוצר אופנתי, שאורך חייו הטבעי קצר, קשה להגן; במוקדם או במאוחר יופיע בשוק מוצר אופנתי אחר שיכבוש את מקומו); גורם שני הוא מידת הקושי בהעסקת המוצר (ככל שהקושי גדול יותר, המוצר מוגן יותר).

הגנה רשמית מפני העתקה ניתן לספק למוצר באמצעות רישום פטנט ובאמצעות רישום מותג (אצל רשם המותגים, ניתן לרשום שם וסמל למוצר וכן לחברה). ניתן לבצע פעולות הגנה דומות גם ליישומים ספציפיים של טכנולוגיות קיימות, לעיצוב של המוצר ולאריזתו.

הצעה לתרגיל מטקוגניטיבי (לתלמידים מתקדמים)

עתה, משלמדו התלמידים על מרכיבי הסביבה השיווקית, הפנו אותם שוב למתכון החשיבה להערכת ההצלחה של המיזם (עמ' 88).

- שאלו את התלמידים, האם לדעתם ניתן להשתמש במתכון חשיבה זה כדי לבחון (לנסות להבין) את **הסביבה השיווקית** על פי כל אחד מחמשת מרכיביה (המתחרים הישירים, המתחרים העקיפים, המתחרים העתידיים, הקוחות וספקי חומרי הגלם והשירותים). בקשו מהם **לנמק את דעתם**.

[תשובות אפשריות:

כן, מכיוון שיש לנו סביבה ומרכיבים; כן, אבל צריך לשנות את השאלה הראשונה ל"מהי מטרת המיזם בסביבה השיווקית?"; לא, משום שחמשת המרכיבים בתת סביבת השיווק מתחרים זה בזה ולא מתפקדים למען מטרה משותפת; לא, משום שלסביבה השיווקית כמערכת אין מטרה; וכו'].

- בקשו מהתלמידים להעלות שאלות **לכחינת הסביבה השיווקית על פי מרכיביה**. אפשר להצביע על כך שזוהי משימה המחייבת חשיבה פתוחה ויצירתית.

[תשובות אפשריות: מהו המרכיב הדומיננטי בסביבה השיווקית? מהם קשרי הגומלין שבין מרכיבי הסביבה השיווקית? מהן מגמות השינוי המסתמנות בסביבה השיווקית? כיצד משפיע כל אחד ממרכיבי הסביבה השיווקית על המיזם הספציפי שלנו? עד כמה יכולים אנו להשפיע על מרכיבי הסביבה השיווקית של המיזם שלנו?]

רשמו את שאלות התלמידים על הלוח.

- הזכירו לתלמידים כיצד גובש מתכון החשיבה על פי רשימת שאלות בתחילת הפרק. בקשו מהתלמידים לעבוד בקבוצות של 3-4 משתתפים, להתבסס על השאלות שנאספו על הלוח, ולגבש **מתכון חשיבה** שיתאים **לכחינת הסביבה השיווקית על פי מרכיביה**. עברו בין הקבוצות ובקשו מאלה שגיבשו מתכון מעניין לרשום אותו על הלוח.

בהתאם למתכונת החשיבה שגיבשו, אפשר לחזור ולהתמקד בתכני היזמות:

- בקשו מהתלמידים לערוך ניתוח ראשוני של הסביבה השיווקית בעבור המיזם הספציפי של כל הקבוצה. הניתוח הראשוני יכלול ציון של לקוחות, מתחרים וספקים ידועים, או לפחות קביעה היכן להתחיל לחפש אותם; התייחסות למידת השפעתם על המיזם ומידת ההשפעה של היזם עליהם וכד'.

פרק 6: ניתוח סביבת המיזם

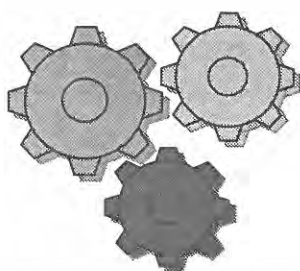


הסביבה הטכנולוגית

הסביבה הטכנולוגית של מיזם מורכבת מגורמים טכנולוגיים מוחשיים, כגון המכונות המשמשות לייצור המוצר, ומגורמים אחרים הקשורים לייצור, כמו שיטת הייצור, תקני האיכות, שיטת בקרת האיכות וכד'.

לסביבה הטכנולוגית של המיזם המתוכנן יש השפעה ניכרת על סיכויי הצלחתו. השפעתו של היזם על הסביבה הטכנולוגית מוגבלת: אמנם, היזם עצמו בוחר את הציוד, העובדים והשיטות בעבור המפעל שלו, אך במידה רבה הוא תלוי ברמת ההתפתחות הטכנולוגית של המדינה. הסיבות לכך רבות, וכוללות, בין השאר, את ההשכלה והניסיון הטכנולוגי שאותם רכש היזם במדינתו; את זמינותם של הציוד והידע הטכנולוגי במדינה; את רמתם של העובדים שיועסקו במפעל; ואת תקני הייצור, העבודה והאיכות הנהוגים במדינה.

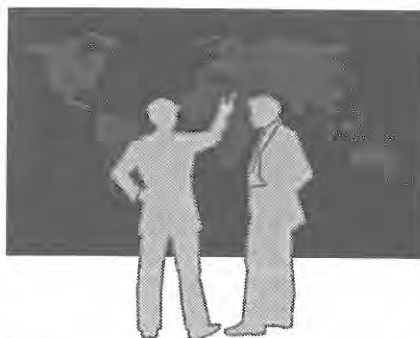
היתרון היחסי בטכנולוגיה ובכלכלה



היתרון היחסי הוא מושג שפותח בהקשר של סחר בין מדינות. נוהגים לומר כי למדינה מסוימת יש יתרון יחסי על פני מדינה אחרת בענף מסוים. כאשר משתמשים במושג היתרון היחסי בהקשר של מיזם בודד, השאלה שעל הפרק היא - האם הרעיון למיזם המוצע משתייך לענף שבו יש לישראל יתרון יחסי לעומת מדינות אחרות. בניסוח אחר: האם ניתן לייצר את המוצר ולהביאו לשוק בעלות נמוכה יותר, יחסית למתחרים במדינות אחרות?

שימו לב לכך שבמקרה של **יתרון תחרותי**, אנו מנתחים מוצר לעומת מוצרים דומים אחרים היכולים למלא צורך זהה; הדגש הוא על **המוצר ותכונותיו** (וגם על החברה). כאשר מנתחים **יתרון יחסי**, מתמקדים ב**תהליכי הייצור ובעלויותיו**. ה**יתרון התחרותי** מנותח במסגרת הסביבה השיווקית, בעוד שה**יתרון היחסי** מנותח במסגרת הסביבה הטכנולוגית והכלכלית.

דוגמא מובהקת ליישום מעשי של ניתוח היתרון היחסי היא כאשר חברה בין-לאומית מחפשת את המדינה המתאימה להקים בה מפעל ייצור. חברה כזאת בוחנת ומשווה את הרמה הטכנולוגית, את רמת העובדים ואת עלויות ההקמה וההרצה של מפעל ייצור במספר מדינות, את השוני בשערי החליפין של המטבע ועוד, ומקבלת החלטה על סמך ההשוואה.



הבהרה של המושג "יתרון יחסי", כפי שהוא מקובל בספרות הכלכלית וכפי שהוא מקובל בסביבה הטכנולוגית, מובילה להבחנה שבין **יתרון יחסי בייצור** לבין **יתרון יחסי מוחלט** של מוצר או מיזם. יתרון יחסי בייצור מתמקד בתהליך הייצור. יתרון יחסי מוחלט הוא שקלול של היתרון היחסי בייצור ושל גורמים מסחריים וכלכליים, הקשורים כאמור לסחר שבין מדינות; גורמים כגון הובלה ארוכה, שערי

פרק 6: ניתוח סביבת המיזם



חליפין, תקנים ותקנות טכניות ייחודיות בארצות היעד, מסים ומדיניות הגנה על המוצרים בארצות היעד, מקטינים את היתרון היחסי המוחלט של המוצר, ועלולים לעתים לבטלו כליל.

תרגילים

1. מצאו מוצר איכותי, שלא נמכר בארץ, שמוצר בחו"ל בעלות נמוכה, ושתחליפיו המקומיים איכותיים פחות ויקרים יותר. נסו לאתר אילו מבין הגורמים המסחריים והכלכליים שנמנו לעיל מעכב או מונע את הפצתו של מוצר זה בארץ.
2. ערכו רשימת מוצרים ונושאים שבהם יש לישראל יתרון יחסי בייצור, ובכל זאת לא מייצאים אותם בגלל הגורמים המקטינים יתרון יחסי זה.

היתרון היחסי בייצור: מושגים והגדרות

גורמי ייצור

גורמי ייצור, כמשתמע משמם, הם גורמים המשפיעים על הייצור. לרוב מתייחסים לשלושה גורמי ייצור: **עבודה** (L: labour), **הון** (K: (k) capital) ו**הון אנושי** (S: science). השימוש המשולב בגורמים אלה מאפשר יצור מוצרים ושירותים. היחסים שבין גורמי הייצור השונים בתהליך ייצור מסוים תלויים ב**פונקציית הייצור** ובמחירים היחסיים של הגורמים.

עתירות גורמי הייצור

זוהי המידה שבה כל אחד מגורמי הייצור משולב בתהליך הייצור של המוצר, יחסית ליתר גורמי הייצור המשתתפים. תהליך ייצור **עתייר עבודה**, פירושו - תהליך ייצור המתבסס יותר על עבודה אנושית, כשבדרך כלל הכוונה לעבודת כפיים. תהליך ייצור **עתייר הון** פירושו - תהליך שחומרי הגלם שלו וציוד העיבוד שבו יקרים יחסית. תהליך ייצור **עתייר הון אנושי** פירושו - תהליך שבו יש משקל גבוה לידע ולמומחיות האנושית, יחסית ליתר גורמי הייצור המשתתפים.

עתירות בגורמי הייצור קובעת את אופיו של תהליך הייצור. לעתים מדברים על עתירות גורמי הייצור האופייניים למדינה שלמה, ולעתים מדברים על כך בהקשר של ענף ספציפי. כך, למשל, מדינות שבהן קיים שפע יחסי בכוח האדם, כמו המדינות המתפתחות באסיה, אפריקה ודרום אמריקה, ייטו להשקיע בתהליכי ייצור עתירי עבודה, ובענפים שבהם ניצול כוח אדם הוא כדאי (כיוון שהוא מוזיל את ייצור המוצר).

יתרון יחסי בייצור

אם במדינה א' יש שפע יחסי, לעומת מדינה ב', בגורם ייצור שתהליך הייצור של מוצר נתון עתיר בו, אזי מדינה א' היא בעלת יתרון יחסי במוצר הנדון.³⁴ למדינה א' תהיה נטייה להתמחות בו ולייצא אותו למדינה ב'.

לדוגמא, אם המוצר הנדון הוא מכשיר קשר שתהליך ייצורו עתיר בהון אנושי, ואם לישראל יש שפע יחסי בהון אנושי על פני מדינה במרכז אמריקה, אזי לישראל יש יתרון יחסי בייצור מכשירי קשר על פני אותה מדינה, והנטייה לייצא אותו לאותה מדינה תהיה אפשרית.

המציאות בסחר הבין-לאומי מלמדת כי לא תמיד קשרי הייצוא מתקיימים על סמך עתירות גורמי הייצור שהוגדרה לעיל. לדוגמא, בישראל יש שפע יחסי בהון אנושי (לאחוז גבוה יחסית מאוכלוסיית ישראל יש השכלה

³⁴ הגדרה נפוצה זו של היתרון היחסי בייצור מיוחסת לצמד כלכלנים שוודיים מהמאה ה-18, הקשר ואחלין.

מדעית, הנדסית, או טכנולוגית). ואולם, לא תמיד יש לישראל יתרון יחסי מוחלט במוצרים עתירי הון אנושי על פני מדינות שאין בהן שפע יחסי בהון אנושי, ולא תמיד היא מייצאת מוצרים אלה למדינות הנייל. כפי שהסברנו לעיל, ייתכנו גורמים נוספים כמו: מרחק הובלה, חוקים אדמיניסטרטיביים, הפרשי שער בין מטבעות שתי המדינות ועוד, המבטלים את היתרון של ישראל באותם מוצרים עתירי הון אנושי.

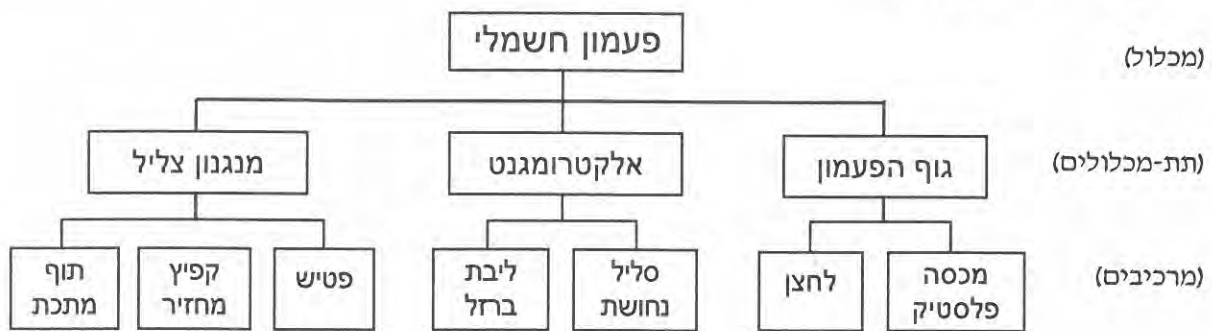
כלים וטכניקות בסביבה הטכנולוגית (בתהליך הייצור)

להלן פירוט כלים וטכניקות, שהפעלתם בענף נתון תורמת ליתרון יחסי בייצור של מוצרים השייכים לענף.

עץ המוצר

עץ מוצר הוא כלי לתכנון הייצור ולפיקוח על הייצור. עץ המוצר מתאר את כל החלקים והחומרים הנחוצים לייצור המוצר הסופי, כולל מידות, הרכב וסטיות מותרות מתקנים רלוונטיים. עץ המוצר ערוך באופן גרפי, ומראה כיצד משולבים יחד המרכיבים השונים ותת-המכלולים במוצר. בניית עצי מוצר לכל המוצרים שייוצרו בקו הייצור, מהווה פעילות מרכזית בתכנונו של קו הייצור. עצי המוצר מאפשרים, בנוסף לכך, לחשב עלויות ייצור, לתכנן הזמנה של חומרי גלם ועוד.

כאשר מפעל מתחיל לייצר מוצר מסוים, מסייע עץ המוצר למהנדסי הייצור לתרגם הזמנות של לקוחות להזמנת ייצור במפעל ולהזמנת חומרי גלם ומכלולים מן המלאי. כמו כן, באמצעות עץ המוצר ניתן לפקח על כמויות החומרים הנכנסות לקו הייצור, על כמויות תתי-המכלולים המיוצרים, וכמובן, על כמויות המוצרים המוגמרים היוצאים מקו הייצור.



דוגמא של בסיס לעץ מוצר לפצמון חשמלי
(לגבי כל מרכיב יש לפרט את חומרי הגלם, הכמויות, המידות והתקנים)

אבטחת איכות

תהליכי הייצור במפעלים מודרניים מנוהלים תוך אבטחת איכות קפדנית. כיום מעוגן נושא אבטחת האיכות בשיטת ניהול, הקשורה לתקן בין-לאומי הנקרא ISO-9000. שיטת ניהול זו מחייבת תכנון מפורט בעבור כל מוצר במפעל; לכל מוצר סופי נדרש עץ מוצר, הכולל מידות וסטיות מותרות. בנוסף לדרישות התכנון, מחייבת שיטת ניהול העומדת בתקן ISO-9000 שהעובדים המופקדים על השלבים השונים בייצור המוצר הסופי יכירו את דרישות האיכות ויבקרו אותן בעצמם, איש איש בעמדת הייצור שלו.

מפעלים שאינם מקיימים אבטחת איכות בהתאם לתקן ISO-9000, לא יוכלו בעתיד לייצא מוצרים למדינות המערב. בנוסף, מפעלים המייצרים מוצרים סופיים (מוצרים לצרכן) יעדיפו לעבוד עם ספקים של רכיבים, חומרי גלם ואבזורים, אשר ינהיגו שיטת אבטחת איכות המוכרת תחת התקן ISO-9000. מוצר המיוצר במפעל בעל אישור של ISO-9000, זוכה ביתרון על מוצר זהה שאין לו אישור כזה, בשל תוספת האמינות שמקנה התקן. ליתרון זה יש משמעות בסחר הבין-לאומי, והוא תורם לפיכך ליתרון היחסי המוחלט של המוצר באופן חיובי.

תרשימי זרימה

תרשים זרימה של המוצר בתהליך הייצור הוא כלי חשוב נוסף בתכנון הייצור ובפיקוח עליו. תרשים הזרימה מבוסס על עץ המוצר. מופיעים בו שלבי הייצור השונים, הציוד והמכונות הדרושים בכל שלב. תרשים של זרימת המוצר, מראשית תהליך הייצור בצורתו הראשונית כחומר גלם, ועד לסוף תהליך הייצור כמוצר מוגמר, משמש את היזם בעריכת רשימת הציוד הנדרש להקמת קו הייצור. רשימה זו מהווה את הבסיס לתכנון תשתיות המפעל, כולל מבני הייצור, שטחי האחסון, אזורי ההעמסה והפריקה של חומרים וכד'.

אבטיפוס

כשברשותו עץ מוצר ותרשים זרימה של תהליך הייצור, יכול היזם לתכנן אבטיפוס של המוצר. אבטיפוס הוא דגם של המוצר, הכולל את הפונקציה המרכזית שלו (האבטיפוס עונה על הצורך הבסיסי של הלקוח). האבטיפוס אינו עומד בהכרח בקריטריונים אחרים, כגון נוחות, עיצוב וגימור. בנייה של אבטיפוס ובחינתו מאפיינות תהליך ייצור מובנה ומחושב, ותורמות לסיכויי ההצלחה של המיזם.

תחילה בונים "דגם" של המוצר שמאפיין וממחיש את הרעיון הכללי, אבל עדיין אינו מתפקד כמוצר (הדגם הזה עדיין אינו אבטיפוס של המוצר), ומבקשים את תגובתם של מומחים המסוגלים להבין את צרכי הלקוח ושל צרכנים פוטנציאליים. לדוגמא, אם מדובר בתוכנה חדשה, מכינים בשלב זה "דמו" ובודקים האם הוא מושך את הצרכנים.

עם קבלת תגובת המומחים, בונים את האבטיפוס. לבדיקתו של האבטיפוס מגדירים אלפא סייט (אתר בדיקה ראשון, alpha site), שהוא בדרך כלל אדם או ארגון מהימן, המוכר היטב ליזם, המסוגל להבין את הלקוח, ושממנו ניתן לקבל משוב איכותי וכמותי על יתרונות המוצר ועל מגבלותיו.

את מסקנות הבדיקה באלפא סייט מיישמים בשיפור האבטיפוס, וממשיכים לשלב הבדיקה השני, ביתא סייט (beta site). בהמשך לדוגמא של התוכנה, בשלב הבדיקה השני מפתחים מוצר שירות סופי, שיתכן שיש בו עדיין ליקויים ("באגים"). בשלב זה חשוב שהגורם הבודק יהיה לקוח אמיתי של המוצר. לאחר השלמת שלב זה, ותיקון הליקויים שנתגלו במוצר, אפשר באופן עקרוני לעבור לייצור המוני של המוצר.

הערכת עלויות

הערכת עלויות היא פעולת חישוב המתבססת על ממצאי בניית האבטיפוס, על עץ המוצר, על תרשים הזרימה של הייצור, ועל הכמות וההרכב של חומרים ועבודה, הדרושים לקבלת סדרות ייצור המוניות. התוצר של פעולת הערכה זו הוא **תמחיר של המוצר** המתוכנן. סיכויי ההצלחה של מיזם, שבוצעה בעבורו הערכת עלויות מקצועית על סמך הנתונים והכלים שפורטו לעיל, גבוהים יותר מאלה של מיזם דומה שלא בוצעה בו הערכה כזאת, למרות שזוהי עדיין הערכה תקנית של עלויות הייצור ולא סיכום.

תרגיל

1. חברו רשימה של שאלות, שבאמצעותן תבחנו את הסביבה הטכנולוגית ואת היתרון היחסי של רעיון למוצר.

נתשובות אפשריות למשימה זו: לאיזה ענף משתייך המוצר? מהו תהליך הייצור המקובל בענף זה? מה הם חומרי הגלם העיקריים? מהו המקור המספק חומרי גלם אלה? מה הם תקני הדיוק והאיכות המקובלים בענף? מה הם השירותים לאחר המכירה שמקובל לספק בענף? כיצד מבוצעת אבטחת האיכות למוצר הנדון? האם נהוג להשתמש בעץ מוצר בייצור מוצרים מסוג זה? האם יש למוצר יתרונות טכניים או אחרים, הנובעים משיטת הייצור?
2. מבין הרעיונות למיזמים שהועלו עד כה בקורס, בחרו אחד, ונתחו את יתרונו היחסי בהתאם לשאלות שחיברתם. אל תשכחו להשוות את כל הנתונים שאתם אוספים לנתונים של מוצר דומה, המיוצר במקום אחר (מפעל אחר, מדינה אחרת) - אחרת, אין משמעות למושג "יתרון יחסי"!

הערה

כפי שצוין, המושג "יתרון יחסי" נולד בהקשר של סחר בין-לאומי. לכן, משמעותי לדבר על יתרון יחסי של ייצור מוצר מסוים במדינה אחת לעומת מדינה אחרת. בתרגיל זה ניתן לאפשר שימוש גמיש יותר במושג היתרון היחסי, ולהשוות טכנולוגיות ייצור, שיטות ייצור, שיטות אבטחת איכות וכד' גם בין מפעלים שונים בישראל.

הסביבה הכלכלית

הסביבה הכלכלית של המיזם מורכבת מאוסף החוקים, התקנות וההחלטות האדמיניסטרטיביות של הממשלה ושל בנק ישראל, שיש להם השלכה על המיזם. נוהגים להבחין בין גורמים מקרו-כלכליים, כמו שער החליפין במשק, שעליהם אין ליזם השפעה, לבין גורמים מיקרו-כלכליים, כמו משכורות העובדים, שעליהם יש ליזם השפעה. תנאי הסביבה הדמוגרפית משפיעים גם הם על רמות השכר.

נמנה להלן גורמים מרכזיים בסביבה הכלכלית, תוך ציון הקשרים הרלוונטיים ליזם. נתחיל בגורמים מקרו-כלכליים.

במסגרת התכנון הכלכלי של המיזם, היזם יתחשב במסים שונים שיחולו עליו (מס הכנסה, מס חברות, מס ערך מוסף ועוד). אם מתכוון היזם לייבא חומרי גלם או ציוד, עליו להתחשב במכסים, בהיתרי יבוא, ובחוקים הקשורים במט"ח. בקבלת ההחלטה היכן להקים את המפעל, יתחשב היזם בחוק לעידוד השקעות הון, הקובע אילו סכומים ניתן להקצות ליזם על פי האזור הגיאוגרפי שבו מוקם המפעל ועל פי גורמים נוספים; בהקמת העסק (חברה, שותפות, אגודה שיתופית, עמותה) יתחשב היזם במבנה החוקי ובתנאי התפקוד של הישויות המשפטיות הללו. בבואו לבטח את העסק ואת העובדים, יתחשב היזם בתקנות הביטוח הרלוונטיות לסוג העסק.

היבטים אחרים של הסביבה הכלכלית משפיעים על היזם בצורה עקיפה יותר. בין אלה נמנה את שערי החליפין ואת כמות האשראי בשוק; את מצב שוק ההון ואת תנאי הסחר; את פריזון העבודה ואת ההשקעות בתשתיות; את רמת האבטלה ורמת הצמיחה של המשק ועוד. משק מפותח, עם תשתית של כבישים, אנרגיה, תקשורת, מערכות קירור וחימום, מרכזי קניות ועוד, מקל על התבססותם של עסקים ומיזמים חדשים. כאמור, יכולתו של היזם להשפיע על גורמים אלה בסביבה הכלכלית היא זניחה.

הערה

קיימת חפיפה מסוימת בין הסביבה הכלכלית והסביבה הטכנולוגית. כפי שראינו, היתרון היחסי המוחלט נקבע על סמך יתרון יחסי בייצור, ועל סמך שורה של גורמים כלכליים ומסחריים, שביניהם ניתן למנות את תנאי הסחר הנהוגים במדינה ואת הסכמי הסחר שבין ישראל למדינות שאליהן מבקש היזם לייצא.

השאלות שעל היזם לענות עליהן במסגרת ניתוח הסביבה הכלכלית הן:

1. מה הם המקורות ומהם השימושים הדרושים להקמת המפעל?
2. מה הם המקורות הדרושים למימון ההון החוזר?
3. מי הם המוסדות הציבוריים והפרטיים שעשויים לסייע בגיוס מקורות המימון של המיזם?
4. כיצד ינוצלו היתרונות הכספיים וההטבות שחוקים כלכליים מאפשרים לעסקים קטנים ובינוניים? (בכסף, בערבויות, במיסוי ובביטחונות להלוואות).
5. האם התמחיר שבנינו כתוצאה מניתוח תת-הסביבה הטכנולוגית מראה על רווחיות פוטנציאלית חיובית?
6. האם ניתוח התת-סביבה השיווקית מאשר פוטנציאל שיווקי חזוי?
7. מה מידת הריכוזיות של הענף? האם יש מונופולים, קרטלים, אוליגופולים, או שיש מידה גדולה של שכלול השוק (תחרות משוכללת) שבו כוחות השוק קובעים את מחיר שיווי המשקל של המוצר?

פרק 6: ניתוח סביבת המיזם





איסוף מידע על אודות הסביבה הכלכלית על מנת לתכנן את המיזם

אחת הבעיות שנוצרות בתכנון סביבת המיזם היא הכרת התנאים המסייעים או המעכבים את הקמת המיזם ואת התפתחותו בעתיד. לצורך השלמת חלק זה, רצוי לפנות לבעלי מקצוע המתמחים בתחום: רואי-חשבון, עורכי-דין, כלכלנים, יועצי מס ועוד.

הסביבה הדמוגרפית

הסביבה הדמוגרפית של המיזם היא הסביבה האנושית שממנה הוא ישאב את כוח האדם שיממש את המיזם. איכות כוח האדם שהחברה תגייס תקבע במידה רבה את הצלחת המיזם. למרות שליזם עצמו (או למנהל מטעמו) שמורה תמיד הזכות להעסיק (ולפטר) עובדים, הגורמים הדמוגרפיים באזור שבו מוקם המיזם, כגון רמת ההשכלה, הגיל הממוצע ועוד, יקבעו את איכות מאגר כוח האדם שמתוכו ניתן לבחור עובדים.

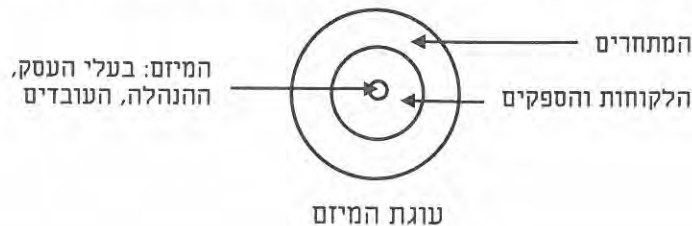
גורמים נוספים, כמו סגנון החיים, רמת החיים והביקוש הקיים בשוק העבודה המקומי, יקבעו את עלותו של כוח העבודה שיועסק במפעל. הנורמות החברתיות המקובלות צפויות להשפיע על מוסר העבודה; גודל האוכלוסייה באזור וקצב צמיחתה ישפיעו על מידת הגמישות של היזם בהעסקת עובדים.

כמה מסקנות פשוטות וישירות נגזרות מניתוח הסביבה הדמוגרפית. במקרה של מיזם עתיר בכוח אדם, רצוי להקימו באזור המאוכלס בכוח אדם זמין וזול; לעומת זאת, למיזם עתיר ידע (עתיר הון אנושי), מוטב לקום בסביבה של אוכלוסייה משכילה, המוכנה להשקיע בעבודה מאתגרת. כנגד מסקנות אלה, הנגזרות מהניתוח הדמוגרפי, עומדים לפעמים שיקולים אחרים; לדוגמא, סיוע ממשלתי מוגדל ניתן ליזמים המקימים את עסקיהם דווקא באזורי פיתוח מרוחקים, שבהם כוח האדם הוא בדרך כלל משכיל.



סביבת המטרה

סביבת המטרה מורכבת מהגורמים האנושיים שהיזם בא אתם במגע, ושבהם עליו להתחשב גם בחיי היום-יום וגם בטווח הארוך. על רובם ככולם יש ליזם מידה לא מבוטלת של השפעה, כמפורט להלן.



העובדים

מקצועיותם של העובדים שאותם מגייס היזם, וכן התמדתם ונכונותם להשקיע, ישפיעו רבות על הצלחת המיזם. העובדים הם משאב מרכזי שיש לו מחיר; כדי להעסיקם, על היזם לשלם את משכורותיהם. האינטרסים של היזם והעובדים מנוגדים במקרה זה: היזם מעוניין בהקטנת המשכורות, והעובדים - בהגדלתן.³⁵ ככל שישלם היזם משכורות גבוהות יותר, כך תצטמצם כמות הכסף שיוכל להקצות לפיתוח העסק.

בבסיס ניגוד האינטרסים שבין היזם לעובדים עומדות מטרות שונות: היזם מעוניין בראש ובראשונה בהצלחת המיזם לאורך זמן, בעוד שבקרב העובדים המטרה המיידית היא המשכורת החודשית. לעתים, אין היזם עומד בנפרד מול כל עובד ועובד; במקרים רבים מאוגדים העובדים באיגודים מקצועיים, הנאבקים לשמירת זכויותיהם מול המעסיקים. ליזם יש, כמובן, יכולת ניכרת לקבוע את משכורות עובדיו, כמו גם להעסיק ולפטר אותם. פתרון מקובל בארה"ב להקטנת יכולת המקח והממכר של העובדים הוא חתימת חוזים אישיים עם העובדים. פתרון זה מתחיל לתפוס תנופה גם בחלק מן המפעלים הפרטיים בישראל, כמו IBM, "ישקר" ועוד, אך ביתר המגזרים, ההסתדרות מהווה גורם המחזק את העובדים במשא ומתן עם המעסיקים.

בעלי העסק

בעלי העסק שואפים להפיק תשואה מרבית על השקעתם בעסק, מבלי לפגוע בכושר התפתחותו בעתיד. בפועל, מתעלמים לעתים בעלי החברה מחשיבותו של השיקול האחרון, ומעלים דרישות לנגיסה מוקדמת ומשמעותית ב"עוגת הרווחיות". במקרה כזה, מצטרפים בעלי העסק לגורמים המקשים על התבססותו של המיזם ועל הצלחתו לאורך זמן.

³⁵ תרגיל בחשיבה ביקורתית:

הטילו ספק בקביעה זו: הציעו נימוקים נגדה.

ליזם המנסה לממש רעיון, יש לרוב בעלות על העסק המוקם, או לפחות על חלקו. למעשה, כל משקיע רציני (ובכלל זה המדינה) ידרוש מן היזם השקעה עצמית בהיקף לא מבוטל, לפני שישקיע בעצמו בעסק; שכן אם היזם אינו משקיע מכספו - ייתכן שאינו מאמין די בסיכויי ההצלחה של העסק. היזם משפיע במידה ניכרת על בעלי העסק בשלב שבו הוא בוחר אל מי לפנות, וממי לקבל משאבים תמורת חלק בבעלות. גם בהמשך, יקבעו יחסיו של היזם עם הבעלים האחרים עד כמה יוכל להפנות רווחים להמשך פיתוח העסק, ואיזה חלק מהרווחים יאלץ לחלק לבעלים.

תשלום מידי לבעלים → רווחים ← פיתוח העסק

ההנהלה

ההנהלה היא קבוצת אנשים המתמנה על ידי בעלי העסק כדי לנהל את העסק. בעסקים קטנים ובמיזמים בתחילת דרכם, ממלא בדרך כלל אדם אחד את תפקיד היזם והמנהל. היזם ינהל את העסק בשלבי הקמתו ובצעדיו הראשונים, אך לא ימשיך בכך בהכרח לאורך שנים. יזמים מסוימים מעדיפים למנות מנהל שכיר לניהול השוטף כאשר העסק מתרחב, ולעסוק בעצמם בחיפוש אחר הזדמנויות עסקיות חדשות - אם במסגרת העסק הקיים ואם במסגרת מיזם חדש. מובן שבבחירת המנהל או ההנהלה יש ליזם השפעה רבה, בעיקר בתחילת דרכו של העסק.

ההנהלה, השואפת לעמוד במחויבויותיה כלפי הממנים אותה (היזם או בעלי החברה), תבקש להקצות את רווחי העסק לפיתוח העסק. עם זאת, חייבת ההנהלה לחלק דיבידנדים למשקיעים בעסק, והמקור לתשלומים אלה הוא אותם הרווחים שההנהלה הייתה מעדיפה להשקיע בעסק עצמו.

הערה

ניגוד אינטרסים זה קיים בבירור כאשר, בנוסף לבעלי החברה, משקיעים בה גם גורמים נוספים (חברות, תאגידים או יחידים) שאין להם חלק בבעלות. מצב זה נפוץ בחברות שמניותיהן נסחרות בבורסה. עניינו של הציבור הרוכש מניות בחברה הוא ברווח כספי מרבי בזמן קצר, ולא בהצלחת החברה לאורך זמן. אולם, כאמור בסעיף הקודם, הקונפליקט בין תקבולים מדיים לבין השקעה בפיתוח העסק קיים גם אצל בעלי העסק.

לניגוד האינטרסים שבו נמצאת ההנהלה יש להוסיף את דרישות ההנהלה עצמה לנגיסה מעוגת הרווחים שמפיקה החברה. ההנהלה, יחסית לשאר ה"שחקנים", היא הקרובה ביותר ל"סיר הבשר" במערכת של סביבת המטרה.

ספקי חומרי הגלם והשירותים

כפי שראינו בהסבר על אודות הסביבה השיווקית, הספקים ישאפו להעלות את מחירי חומרי הגלם והשירותים, להקטין את האשראי ליזם ולספק את החומר או השירות באיכות ובעיתוי הנוחים להם. השפעת היזם על הספקים וכוחו במשא ומתן עמם תלויים בהיקף הרכישות שלו מהם; אם היקף זה הוא ניכר, יוכל היזם להשפיע במידה מסוימת על מחיר חומרי הגלם והשירותים, ועל אופני התשלום והאספקה. השפעתו של היזם תקטן אם קיימת התארגנות של ספקים במטרה לשמור על מחירים גבוהים (התארגנות כזאת, הקרויה אוליגופול או קרטל, אסורה על פי החוק, אך לעתים מתקיימת מתחת לפני השטח, באופן לא רשמי).

מתחרים

כזכור, מתחרים ישירים ועקיפים ישאפו לנגוס בפלח השוק של העסק, באמצעות מוצרים העונים על אותם צרכים או על צרכים דומים. השפעת היזם על המתחרים תלויה במספר גורמים, ולרוב היא קטנה בתחילת הדרך. בענפים מסוימים, שבהם מספר היצרנים קטן, עשויים היצרנים להיפגש מפעם לפעם על מנת

להגדיר ולתחום אזורי פעילות (מבחינת אופי המוצר, קהל היעד, האזור הגיאוגרפי וכד') לתועלתם המשותפת. כל יצרן יבקש לשמור על יתרונו הייחודי ועל נתח השוק שלו, ויהיה מוכן בתמורה להימנע מלהיכנס לתחום שבו יש ליצרן אחר יתרון. מובן שבמקרים רבים אין תיאום כזה בין המתחרים, וההשפעה של יזם על מתחריו היא פועל יוצא של נתח השוק שאותו הוא תופס.

הערה

מתחרים (כמו גם ספקים ולקוחות) הופיעו גם בסביבה השיווקית. זוהי אחת הדוגמאות לחפיפה שבין הסביבות השונות של מיזם. היזכרו גם בדוגמת בית-הספר מתחילת הפרק, שבה השתייכו מרכיבים רבים למספר סביבות.

לקוחות

כל בעל עסק רציני - מן הראוי שישמור על קשר עם לקוחותיו, ויקדיש זמן להימצאות בשטח (במקום שבו ניתן להבחין בצורכי הלקוחות ובמקומות שבהם נמכר המוצר). בעסקים קטנים, ובכלל זה מיזמים בתחילת דרכם, חשוב שהיזם עצמו יסתובב בשטח, ייפגש עם לקוחות, ינסה "להיכנס לראש שלהם" ולהבין את מניעיהם ואת שיקוליהם ביחס לצורך ולמוצר. בעסקים גדולים יותר, יסתמך המנהל על אנשי השטח שימנה (אנשי מכירות, אנשי שיווק, מנהלי מוצר ועוד), אם כי מנהלים רבים נוהגים מעת לעת להקצות זמן להתרשמות בלתי אמצעית מהשטח. אפשר להשוות זאת למלצרים במסעדות, שבאים לשאול את הסועדים האם "הכול בסדר" ומתעניינים בתגובת הלקוח למנה שהוגשה לו.

השפעת היזם על הלקוחות מתקיימת באמצעות מאפייני המוצר (איכותו, נוחותו, רמת הבטיחות שבו) ומאפייני השיווק - המחיר, מקום המכירה, שיטת קידום המכירות ועוד (בנושא זה נרחיב בפרקי השיווק בהמשך). מעבר להשפעה על הלקוח היחיד, יכול היזם להשפיע על קהל יעד שלם (לטוב ולרע) באמצעות יחסיו עם איגודי צרכנים, עם גופים כגון המועצה לצרכנות, ועם תוכניות טלוויזיה כמו כלבוטק.

קרנות מימון

קרנות מימון לחברות הן ישויות פרטיות או ציבוריות, המסייעות ליזמים מתחילים ולחברות קיימות. קרן מימון פרטית מעוניינת, בראש ובראשונה, בהחזר גבוה על השקעתה בחברה החדשה. קרן מימון ציבורית מבקשת בדרך כלל להשפיע על האסטרטגיה העסקית של החברה, וזאת למען קידום מטרות אזוריות או לאומיות.

כדי לקבל הלוואה מקרן מימון, על היזם להציג ביטחונות (נכסים או פיקדונות) שיועברו לרשות הקרן במידה שלא יוכל לעמוד בהחזר ההלוואה.

יכולת השפעת היזם על קרנות המימון נגזרת מיכולתו לשכנען להלוות לו כספים, אם על ידי הצגת מיזמו כהזדמנות עסקית של החזר גבוה על ההשקעה, ואם בנימוק של קידום מטרות אזוריות. תנאי ההלוואה, שיטת ההחזרים, גובה ההחזרים וסוגי הביטחונות נתונים בדרך כלל למשא ומתן, שבו יבטא היזם את יכולותיו הבין-אישיות. על היזם לראות בקרנות המימון מקור רב-פעמי לגיוס משאבים, לשמור על קשר טוב עם מנהלי הקרנות לאורך זמן, וכמובן, לעמוד בהתחייבויותיו כלפיהן.

סיווג סביבות של המיזם

מתכון החשיבה להערכת סיכויי ההצלחה של מיזם, שהוצג בראשית הפרק, מכון את היזם להתייחס לכל אחת מן הסביבות בנפרד. ואולם, כפי שראינו, ייחוס הגורמים המשפיעים על סיכויי ההצלחה של מיזם לסביבות השונות אינו חד וברור. יש להתחשב בלקוחות, הן בניתוח הסביבה השיווקית והן בניתוח סביבת המטרה; בהקשר של תקנות הסחר, יש להתחשב הן בניתוח הסביבה הטכנולוגית והן בניתוח הסביבה הכלכלית; וכד'.

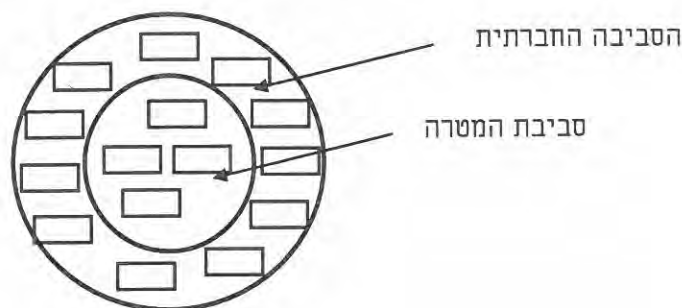
כדי להבחין בכל זאת בין הסביבות השונות, נוהגים לסווגן על פי מידת ההשפעה שיש ליזם עליהן.

על פי סיווג זה, **סביבה חברתית** מוגדרת ככל אותן סביבות שעליהן אין ליזם השפעה ישירה (ושבמקרים רבים אין לו כל השפעה עליהן); **סביבת המטרה** מוגדרת כאותן סביבות שעליהן יש ליזם השפעה ישירה חזקת יותר מאשר בקודמת (כמו שהצגנו לעיל).

הסביבה החברתית מכונה כך מאחר שהגורמים החברתיים בה דומיננטיים. הסביבה החברתית כוללת את הסביבה השיווקית, הסביבה הטכנולוגית, הסביבה הכלכלית, הסביבה הדמוגרפית וסביבות נוספות שלא דנו בהן בפרק זה, כגון הסביבה התרבותית, הסביבה החינוכית והסביבה המשפטית.

סביבת המטרה מורכבת מגורמים אשר יש להם קשר ישיר עם תכנון, מימוש ותפעול המיזם. גורמים אלה הם: ההנהלה המתפעלת את החברה שבה ממומש המיזם; הבעלים של המיזם; העובדים שפועלים למימוש המיזם; ספקי חומרי הגלם והשירותים הדרושים למימוש המיזם; הלקוחות (הצרכנים) שאליהם מכוונת תפוקת המיזם; המתחרים בשוק היעד; והקרנות שבהן מסייע היזם למימון העסק.

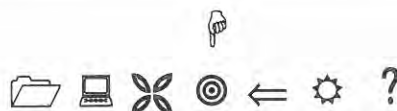
סיווג הסביבות שהובא לעיל, המתבסס כאמור על מידת ההשפעה שיש ליזם על כל סביבה וסביבה, ניתן לתיאור גרפי כעגול מרכזי (סביבת המטרה), המוקף בטבעת חיצונית (הסביבה החברתית).



תרגיל

1. הפעילו חשיבה ביקורתית לגבי הסיווג שהוצג. האם זהו סיווג שמסייע להערכת סיכויי ההצלחה של מיזם, או להבנת נושא סביבת המיזם?
2. הפעילו חשיבה ביקורתית לגבי התיאור. האם הוא מייצג היטב את הסיווג שהוצג? הציעו אפשרויות שיפור לתיאור, כך שיתאר את סיווג הסביבות באופן נכון או מדויק יותר.
3. הפעילו חשיבה יצירתית, והציעו אפשרויות סיווג אחרות של סביבות המיזם. לאחר מכן, דונו בתרומתן להערכת סיכויי ההצלחה של מיזם.

פרק 6: ניתוח סביבת המיזם



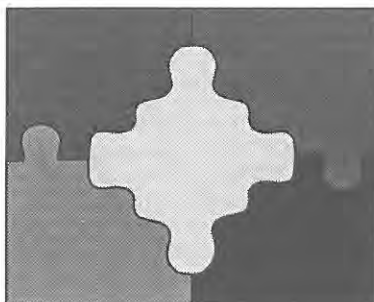
ארבעת היסודות של האסטרטגיה התחרותית

הצלחת האסטרטגיה העסקית תלויה בהשפעת ארבעת הגורמים הסביבתיים:

- א. עוצמות החברה (strengths) לעומת זו של המתחרים בענף.
 - ב. חולשותיה וחולשות המתחרים (weaknesses).
 - ג. חלונות ההזדמנויות העסקיות שנקרים בדרכה (opportunities).
 - ד. האיומים (threats) הנובעים מן ההשפעות השונות של גורמי הסביבה הכללית.
- ארבעת הגורמים שהזכרנו נקראים בקצרה SWOT, ומומלץ לנתח את ביצועי החברה בסביבה שבה היא פועלת על פי ארבעה גורמים אלה.
- [ראו נספח ג']

תרגיל

1. מה ההבדל שבין עוצמות לבין יתרון תחרותי?
[יתרון תחרותי הוא תפוקה מרכזית של ניתוח הסביבה העסקית. הוא מתייחס למוצר בסביבה השיווקית].
2. האם עוצמות וחולשות מתייחסות למוצר, למיזם או למשהו אחר?
3. מהו ההבדל שבין העוצמה של המיזם והמוצר לבין ההזדמנות?
[ההזדמנות היא צירוף של תנאים].
4. מהו ההבדל שבין חולשה לאיום?
5. מהו ההבדל שבין מתחרים (ישירים, עקיפים או עתידיים) לאיומים?



פרק 6: ניתוח סביבת המיזם



ס דיון מטקוגניטיבי

בדיון המטקוגניטיבי, שיתייחס לחשיבה שהופעלה בניתוח סביבת המיזם, ננסה לענות על מספר שאלות. ראשית, בקשו מהתלמידים להגדיר את מטרת חשיבתו של היזם על סביבת המיזם.

נתשובות אפשריות: היזם מעוניין להעריך את סיכויי ההצלחה של המיזם; היזם מעוניין למקד את הקשיים והסיכונים שבמיזם; היזם מנסה לברר האם יש למיזם יתרון תחרותי בשוק והאם יש לו יתרון יחסי מבחינת אמצעי הייצור ושיטות הייצור הנהוגות במדינה.

לאחר מכן, בקשו מהתלמידים לזהות את השלבים השונים בתהליך החשיבה שהופעל לצורך ניתוח סביבת המיזם. על התלמידים להתייחס בתשובותיהם לשלבים שבמתכון החשיבה: הגדרה של מטרת המיזם; קביעת הסביבות שיש לנתח; קביעת אופן ההשפעה של כל סביבה על המיזם; הערכת חשיבותה של כל סביבה בקביעת הצלחת המיזם; קביעת מידת ההשפעה שלנו (כיוזמים של מיזם ספציפי) על כל סביבה; קביעה האם יש לנו יתרון בכל סביבה; וסיכום סיכויי ההצלחה של המיזם.

מכיוון שקבוצות שונות בחנו רעיונות שונים למיזמים, חשוב שכל קבוצה תדווח על המידה שבה הפעילה את מתכון החשיבה שהוצע. האם הופעלו כל השלבים? האם הופעלו השלבים בסדר שהוצע במתכון? האם התעוררו ונבדקו שאלות נוספות? האם נעשה שימוש במארגן החשיבה הגרפי לארגון החשיבה ולאיסוף המידע?

שאלות אלה מובילות באופן טבעי לביצוע הערכה על הדרך שבה התבצעה החשיבה: האם השימוש במתכון היה נוח? מדוע? כיצד תורם השימוש במתכון לאופן שבו חושבים על סיכויי ההצלחה של מיזם? האם סדר הצעדים שבמתכון הגיוני? האם יש שלב מיותר במארגן החשיבה? מדוע? האם יש במתכון החשיבה שאלה שלא ברור כיצד לענות עליה? האם ברור, מהתבוננות במארגן החשיבה לבדו, כיצד יש להשתמש בו?

תשובות התלמידים לשאלות הללו עשויות להיות מגוונות. חשוב לבקש מהתלמידים לנמק את העמדות והדעות שיעלו בדיון. למשל: "השימוש במתכון תורם לחשיבה, משום שהוא מאלץ אותנו לנתח את הסביבות הרלוונטיות למיזם שלנו באופן שיטתי. בכך נמנע מצב שבו נחליט על מימוש מיזם הסובל מחיסרון ברור באחת הסביבות" (למשל, הסביבה המשפטית, אם מתברר שיש צורך באישור מיוחד וקשה-להשגה כדי לייצר או לשווק את המוצר); תגובה אפשרית אחרת: "השאלה 'מהי מידת השפעתנו על סביבה זו' היא פחות חיונית, משום שברוב הסביבות, ההשפעה של היזם קטנה". ותגובת נגד: "השפעת היזם בסביבה החברתית עשויה להיות ניכרת במיזמים מסוימים. אם מדובר בפיתוח מוצר חדש, העונה על צורך שטרם נמצא לו מענה אחר, ישפיע היזם במידה רבה על היתרון התחרותי שיתקבל בסביבה השיווקית".

בהמשך הדיון, כדאי להתייחס לשימושים נוספים של מתכון החשיבה. האם כדאי ליזם להשתמש במתכון החשיבה הזה בשלבים אחרים של המיזם? מדוע? האם אפשר לגזור ממארגן חשיבה זה מארגן חשיבה כללי יותר, שישמש אותנו לבדיקת סיכויי ההצלחה של דברים אחרים? איך?

הדיון בשאלות אלה מוביל באופן טבעי לחלק האחרון של הפרק, שבו מטפלים בהעברה של תהליך החשיבה שביצענו לקשרים חדשים.

העברה

העברה קרובה

הפעילו את מתכון החשיבה להערכת ההצלחה של מיזם של קבוצה אחרת מהכיתה, ונתחו אותו. לאחר מכן, מצאו את הדומה והשונה שבין הניתוח שלכם לבין הניתוח של הקבוצה שהגתה את הרעיון למיזם. האם הגעתם למסקנות דומות על אודות סיכויי ההצלחה של המיזם?

העברה רחוקה יותר

חשבו על מיזם עסקי בקנה מידה גדול, כמו "מנהרת הכרמל", מתחם מלונות חדש לחוף ים המלח או רשת תקשורת מחשבים בין כל בתי-הספר בארץ. נסו להעריך את סיכויי ההצלחה של מיזם כזה, תוך שימוש במארגן החשיבה הגרפי. אספו מידע ממקורות שונים (מומחים, ספריות, עיתונות יומית ומקצועית ועוד) כדי לבסס את מסקנותיכם.

סיכום

בפרק זה תיארנו גורמים שונים בסביבת המיזם, שיש לנתחם כדי לעמוד על סיכויי ההצלחה של המיזם. עמדנו בפירוט על מרכיבי הסביבה השיווקית, והגדרנו את היתרון התחרותי של מיזם בסביבה זו. תיארנו את מרכיבי הסביבה הטכנולוגית, והגדרנו במסגרתה את היתרון היחסי של מיזם. תיארנו את מרכיבי הסביבה הדמוגרפית, הסביבה הכלכלית והסביבה המשפטית. עמדנו על מרכיבי סביבת המטרה, שהיא הסביבה האנושית הקרובה ליזם, שעליו להתחשב בה, ושיש לו השפעה ניכרת עליה.

כדי להעריך את סיכויי הצלחת המיזם באופן מקצועי ויסודי, עשינו שימוש במתכון חשיבה (רשימה מובנית של שאלות) ובמארגן חשיבה גרפי. הפעלנו עזרי חשיבה אלה לניתוח המיזם הקבוצתי, ולאחר מכן, ערכנו דיון מטקוגניטיבי על אודותיהם.

נספחים

נספח א': מארגן חשיבה גרפי להערכת ההצלחה של מיזם

מטרת המיזם:

סביבות שיש לנתח:

האם יש לנו יתרון בסביבה זו?	מידת השפעתנו על סביבה זו	חשיבות סביבה זו בקביעת ההצלחה של המיזם שלנו	אופן השפעתה של הסביבה על המיזם שלנו	הסביבה

סיכויי ההצלחה של המיזם:

לאחר מיזם.

ורשת שימוש (ועוד):

זמינים. זיארנו מרכיבי שהיא

רשימה זר מכך,

פרק 6: ניתוח סביבת המיזם



נספח ב': דוגמא להערכת ההצלחה של מיזם ספציפי

[כל הנתונים דמיוניים ומשמשים להדגמה בלבד]

מטרת המיזם:

לייצר ולשווק ארונות מודולריים להרכבה עצמית, הניתנים לפירוק מהיר ולהובלה ברכב פרטי; לתפוס נתח שוק של 7% מהשוק של ארונות ביתיים בארץ תוך שנתיים; להקים מפעל באזור השרון כדי לייצר את המוצר; לכסות את עלות הקמת המפעל תוך 8 חודשים מהקמתו.

סביבות שיש לנתח:

הסביבה השיווקית, הסביבה הטכנולוגית, הסביבה הדמוגרפית, הסביבה הכלכלית, סביבת המטרה.

הסביבה	אופן השפעתה של הסביבה על המיזם שלנו	חשיבות סביבה זו בקביעת ההצלחה של המיזם שלנו	מידת השפעתנו על הסביבה	האם יש לנו יתרון בסביבה זו?
הסביבה השיווקית	בארץ יש 4 חברות מבוססות המייצרות ארונות ביתיים, מהן רק אחת באזור המרכז. היקף שוק הארונות גדל ב-15% לשנה. בשוק מוצרי "עשה זאת בעצמך", שעיקרו באזור המרכז, לא השתנה היקף השוק בשנה האחרונה. קיים ספק גדול אחד של צבעים לארונות, המכתיב מחירי גימור גבוהים למוצר	חשובה מאוד. הגידול המהיר יסייע בכניסה לשוק, אם ישוכנעו הצרכנים כי הובלה והרכבה עצמית משתלמים. המוצר הראשון יהיה בצבע טבעי	נמוכה	יתרוננו התחרותי יתבטא בקהל יעד ספציפי ("עשה זאת בעצמך"). מגדילת השוק נהנים גם המתחרים
הסביבה הטכנולוגית	יש לתכנן ולייצר מחברים מיוחדים שיאפשרו חיבור וניתוק מהירים, וכן חוזק. הידע העקרוני קיים, אך נחוץ מחקר ופיתוח לבדיקת התאמת המחברים לעץ ולמתכת. את ציוד הייצור יש לרכוש באירופה. רוב מרכיבי הארונות יירכשו בארץ. ההובלה וההרכבה מהווים 6-10% ממחיר ארונות קיימים	חשובה מאוד. המחברים שנפתח הם ייחודיים. יש לתת את הדעת להגנה עליהם ע"י רישום פטנט. יש לבדוק אפשרויות הייצוא	אין - ביחס לייצוא. בארץ: המוני"פ ושיטת הייצור תלויים בנו	היתרון היחסי מתבטא בעלויות ייצור זולות יותר בארץ יחסית לאירופה. בארץ - חיסכון בהובלה ובהרכבה מהווה יתרון
הסביבה הכלכלית	רמת האשראי במשק גבוהה יחסית. סיוע כספי מוגבל ניתן להקמת מפעלים בשרון. ההשקעה העצמית הנדרשת בתחילה קטנה. ניתן לתכנן מפעל שיגדל עם הזמן	פחות חשובה. אין אנו נזקקים לסיוע חיצוני רב בתחילת הדרך	אין	יתרון בסיכון נמוך יחסית, בשל השקעה ראשונית נדרשת קטנה
הסביבה הדמוגרפית	המפעל יוקם באזור השרון. בעלי רקע הנדסי ומכני הנחוצים למפעל מצויים בשפע. המשכורות הנהוגות בענף באזור זה גבוהות	פחות חשובה. לא דרושה התמחות מיוחדת. לא צפוי קושי באיתור עובדים	קיימת. ניתן להקים המפעל באזור אחר	אין יתרון מיוחד בהקמת המיזם בשרון. חיסרון אפשרי: עלויות שכר עם צמיחת המפעל
סביבת המטרה	דרוש שותף בעל רקע הנדסי ומכני, שיגבה את הניסיון העסקי של היזם. עובדים יועסקו בחוזים אישיים	חשובה מאוד. הצלחת העסק מותנית בפיתוח המחבר הייחודי	גבוהה	יתרון, בתנאי שימצא שותף בעל רקע מתאים

פרק 6: ניתוח סביבת המיזם



סיכויי ההצלחה של המיזם:

היתרון התחרותי מוגבל לשוק של "עשה זאת בעצמך", שהיקפו קבוע באחרונה. רכישת יתרון תחרותי מותנית בהגדרת פלח משוק צרכני הארונות הרגילים, ושכנועו לעבור להובלה עצמית ולהרכבה עצמית. יהיה צורך לקיים סקר שוק, שיתמקד בבדיקת נכונותם של צרכנים להוביל ולבנות את הארונות בעצמם, תוך חיסכון בעלויות.

היתרון היחסי בייצור המחבר הייחודי בארץ יסייע לייצוא. כדי להיערך לייצוא, יהיה צורך באיתור שווקים וביצירת קשרים, תהליך שיגזול זמן ניכר.

ההגנה על המחבר הייחודי בארץ חשובה. חשוב גם למצוא שותף בעל רקע הנדסי ומכני כבר בתחילת הדרך. תהליך בדיקת הציוד בחו"ל ורכישתו יכול להימשך מספר חודשים. המיזם יכסה את עלות הקמתו רק כעבור שנתיים.

בסיכום:

למרות ההשקעה הנמוכה יחסית הנדרשת בתחילת הדרך, שוק היעד אינו קיים באופן טבעי, ויהיה צורך ליצור אותו. הידע הייחודי יקנה יתרון בסביבה הטכנולוגית, בתנאי שתהליך המחקר והפיתוח יסתיים בהצלחה. יש לגייס למיזם שותף, המסוגל לטפל במחקר ובפיתוח של המוצר החדש. כדי לעבור לייצור סדרתי יהיה צורך לרכוש ציוד ייצור בחו"ל.

המלצה:

ניתוח סביבת המיזם העלתה אי-ודאויות רבות, הן מהבחינה השיווקית והן מהבחינה הטכנולוגית. יש להקטין אי-ודאויות אלה בצורה משמעותית, לפני שמחליטים להמשיך בתכנון מפורט של המיזם.

נספח ג': ניתוח העוצמות והחולשות של יבואנים בענף המשאיות

א. בטבלה הבאה נערך ניתוח של העוצמות והחולשות של היבואנים בענף המשאיות, על מנת לקבוע את היתרון התחרותי שלהם. הידע התבסס על ריאיונות אישיים עם נהגים, בעלי משאיות ולקוחות משרדי ההובלה השונים בארץ, וכן על מסמכים פנימיים של כל יבואן: מאזנים, פרוטוקולים ועוד. הוענקו ציונים מ-1 עד 10 לעוצמות, כאשר 1 מציין תכונה חלשה ביותר (חולשה מרבית) ו-10 מציין תכונה חזקה ביותר (עוצמה מרבית). חולשה היא המשלים לעוצמה: ניתן לומר שציון 3 לעוצמה פירושו ציון 7 לחולשה.

על סמך טבלה זו קבעו:

1. לאילו יבואנים יש יתרון תחרותי בולט?
2. מה צריך לעשות יבואן "איווקו" כדי לשפר את חלקו בשוק?

הגורמים	יבואנים	וולוו	מרצדס	מאק	איווקו
גיל המוצר #	7	6	2	10	
נתח השוק* #	10	8	6	5	
איכות	10	9	6	8	
מחירים*	9	6	10	5	
תנאי מימון*	7	8	10	9	
שוק משומשות**	10	9	7	5	
צינורות הפצה*	9	10	7	6	
שירות לאחר המכירה*	9	10	7	8	
מידע על המוצר*	10	9	7	6	
זמינות המוצר*	9	8	6	7	
מוניטין היצרן והמפיץ**	10	9	8	5	
מלאי חלקים ומחיריהם*	10	9	8	6	
אחריות*	10	9	8	7	
מגוון גדול של מוצרים*	10	9	6	8	
סה"כ	130	119	98	95	

- # הקריטריונים המסומנים ב-# מוגדרים בנספח המונחים בסוף הספר.
 * גורמים של יבואן יש השפעה עליהם במישרין או בעקיפין, תלוי במידת השפעתו על היצרן בחו"ל.
 ** הגורמים שהיבואן משפיע עליהם השפעה חלקית.

נמצאי הניתוח מצביעים על יתרון תחרותי ברור ל"וולוו" ו"למרצדס" בענף המשאיות. הגורמים של יבואני "איווקו" יש שליטה עליהם ושעליהם לשנותם כדי לשפר את חלקם בשוק ואת עוצמתם ביחס ליתר היבואנים הם: הוזלת מחירי המשאיות; שיפור שיטות ההפצה; הגברת הפרסום ועבודת שכנוע באמצעות מנהיגי דעה; שיפור תדמיתה בשוק; הגדלת מלאי חלקי החילוף והוזלתם.

הניתוח נערך על פי קריטריונים של כלים כלליים לניתוח יתרון תחרותי ושיווקי, גורמים ניהוליים וגורמים הקשורים לשוק המכוניות המשומשות].

ב. קבעו מדדים בעבור בדיקת העוצמות והחולשות של מיזמים שהצעתם, וכמתו אותם כדי שתוכלו לדרגם.

פרק 6: ניתוח סביבת המיזם

