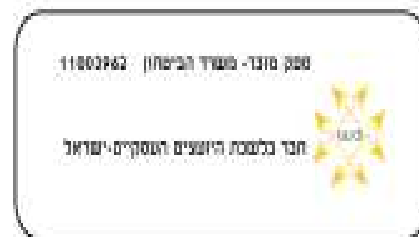


Enterprise & Business Services

הפרינטר והמחשב
/ וזיקה • פינאנסי • סטראטגי

ד"ר הלל אביחי (Ph.D.)

תחום עסקי • סטראטגי • הפרינטר והמחשב



SWOT של האתמול הוא קונספט עסקי-המודל של היום

אם נבצע סקר אקראי בקרב תלמידי מנהל עסקים או שווק ואף סטודנטים לניהול, ונשאל האם השם "SWOT" אומר להם משהו, התשובה תהיה, כפי הנראה, חיובית מוחצת. בצדק, מודל ה-SWOT "מכב" בכל ספר העוסק בשווק ולבטח בכל סילבוס בקורס שווק ומנהל עסקים בכל פקולטה אוניברסיטאית ובמכללות. מודל זה, אשר נועד לבצע דיאגנוזה ראשונית אודות כדאיות הקמת עסק, הופך את לפחות רלוונטי, לא בשל מהותו, אלא בשל הנסיון הכושל (לטעמי) ליישמו בשטח.

בהגינות אודה כי אף אני, בשנותי הראשונות כמרצה לשווק ויזמות, נעזרתי במודל זה על מנת לבסס יתרון יחסי לעסק. ברם, את אט נוכחתי לגלות כי בניגוד לין טוב המשתבח עם השנים, הרי שכאן המודל הפך לפחות משובח, שלא לומר- אף חמצמץ. מדוע?

ראשית, הסבר קצר אודות המודל: מודל ה-SWOT כאמור, נועד לבצע דיאגנוזה ראשונית אודות כדאיות הקמת עסק. הוא מורכב מארבעה פרמטרים, המתחילים באותיות המרכיבות את המודל:

Strengths: יתרונות/חוזקות

Weaknesses: חולשות

Opportunities: הזדמנויות

Threats: אימים.

© כל הזכויות שמורות ל- EBS ד"ר הלל אביחי (Ph.D;LL.B.)
 רחוב אלול 9 מודיעין, 7176410 טל: 08-6526508 / נייד: 052-8818616
 e-mail: info@synergic.co.il אתר: www.synergic.co.il

הביקורת העיקרית במאמרי זה מתייחסת לשלושה פרמטרים: Opportunities, Strengths, Threats-ו. נתחיל בפרמטר הראשון- Strengths: ההתייחסות לפרמטר זה חוטאת לאמת, שכן הדרך בה מוצג פרמטר זה מסתכם בהיבטים "מסורתיים" שלא לומר תאורטיים. לדוגמא: היה ונערך סבב קצר בין קבוצת תלמידים ונשאלם מהם היתרונות שיש להם לגבי הרעיון העסקי שלהם, נקבל תוצאות די זהות: רובם ככולם יתמקדו ביתרונות כגון מקצועיות, בלעדיות, אמינות, יחס אישי, "מחיר הוגן"(עד היום לא הבנתי מה פשר המושג הזה...), וכמובן את מילת הקסם-שרות. מהר יתברר כי לאף אחד אין דרך להגדיר באופן קולע מהו שרות, ולו מן הטעם הפשוט שמדובר בהיבטים סובייקטיביים, באינטראקציה של הלקוח מול המוכרן ולמעשה מדובר במושג חשוב רק שמרוב שימוש תכוף שנעשה בו, הוא הופך לבנאלי, בערך כמו שימוש מרובה בהצבעות אי-אמון בכנסת...

בשורה התחתונה: רובם ככולם יצינו את אותם יתרונות כמו עמיתיהם/מתחריהם. במצב שכזה, הלקוח ניצב בפני אלטרנטיבות זהות. כשכולם מציעים את אותם דברים, בעצם לא עשית כלום, והבלעדיות שלך היא למעשה הבלעדיות של האחרים ובעצם- אין לאף אחד בלעדיות...

עתה, נעבור לפרמטר השלישי: Opportunities (הזדמנויות): הספרות האקדמית/תאורטית ממחישה את המשמעות של הפרמטר הזה באמצעות מוטיבים פשטניים במקרה הטוב, או בתרחישים עתידיים במקרה הגרוע. בכל מקרה, מדובר בריקון מתוכן של משמעות ישומית. כאשר מתרגמים את המונח Opportunities, נקבל דוגמאות כגון "חגים מתקרבים" וכיו"ב. אכן, ללא ספק מדובר בהזדמנות, וייתכן בהזדמנות פז. ברם, מה קורה אם כ-ו-ל-ם יודעים שחגים מתקרבים? וזה כולל כמובן את מתחריך, שחלקם, גדולים ממך, מקושרים ממך, ובעלי עוצמה כלכלית רבה משלך? במצב בו כולם מודעים להזדמנות חגיגית שכזו, בעצם, אין כאן באמת הזדמנות...

ומנגד- כאשר ננסה להמחיש את משמעותה של "הזדמנות" בהקשר לתרחיש עתידי, הרי שכשלנו פעם נוספת: כיצד תלמידי השווק יוצאים משיעור בו מלמדים כי הזדמנות עסקית היא לדעת לזהות הזדמנות??? מי שמצא את הנוסחה כיצד לחזות את העתיד, מוזמן למכור לי את נוסחת הקסמים.(או את נוסחת מקסם השווא...). בשורה התחתונה: הזדמנות עתידית/אופציונאלית הינה הזדמנות תאורטית. מי שיכול לדעת כיצד ניתן להיות במקום הנכון ובזמן הנכון, הוא האיש המאושר והעשיר בעולם. כפי שלמדנו בבית הספר היסודי, נבואה ניתנה לשוטים...



© כל הזכויות שמורות ל- EBS ד"ר הלל אביחי (Ph.D;LL.B)
רחוב אלול 9 מודיעין, 7176410 טל: 08-6526508 / נייד: 052-8818616
e-mail: info@synergic.co.il אתר: www.synergic.co.il

למעשה, הצגת פרמטר ה-Opportunities הינה לא רלוונטית כך שניתן להגדירה כסוג של
...Wishful Thinking

ובאשר לפרמטר הרביעי- Threats: הפרשנות התאורטית של פרמטר זה נסבה סביב אלמנטים כגון מתחרים. ובכן, מתחרים הינם חולשה ולא איום, שכן איום מתייחס לאלמנטים שהינם ברמת המאקרו (ללא יכול שליטה בתרחיש לא על ידך ולא ע"י מתחריך), ללא יכולת זיהוי מראש וחמור מכך- ללא יכולת מתן מענה אפקטיבי: מלחמה, מיתון וכיו"ב הינם סוג של איומים. ומה העסק הקטן יכול לעשות אל מול מלחמה? והאם ניתן לחזותה מראש??? כשנסראללה מתעטט, כל בעלי הצימרים בצפון בוכים, ללא יוצא מן הכלל. ומה בעלי הצימרים יכולים לעשות בנדון? לא הרבה, ובעצם- כלום... זוהי מציאות שהם למדו לחיות עימה. בהלצה ספק ברצינות, אני שואל את תלמידיי: מה יותר מפחיד אתכם: האיום האיראני או היכרות עם ביקורת מע"מ??? התשובה ברורה...
למעשה, מדובר בפרמטר שגם אם הוא רלוונטי, הרי שאין דרך אפקטיבית להתמודד עם איום שכזה, ובטח ובטח קיים קושי לזהותו, ובעצם-מדובר בתרחיש אופציונאלי ולא ודאי כאן ועכשיו. אז למה להתעסק עם תרחיש עתידי/אופציונאלי כשגם כך אין לעסק הקטן יכולת להתמודד עם תרחישים מעין אלו???

לסיכום: מודל ה- SWOT הופך לפחות ופחות רלוונטי, לא בשל מהותו אלא בשל הדרך בה מפרשים אותו.

המרכז ליזמות ופיתוח עסקים

הפתרון: **קונספט עסקי:**
Enterprise & Business Services

הצעתי במאמרי זה, הינה להתייחס למודל ה- SWOT כאופציה משנית, ולהחליפה במודל ישומי ומוכח: קונספט עסקי.

קונספט עסקי(או שווקי) הינו הרעיון המדגיש את יחודיותו של העסק. מדובר בכלי היוצר בידול מהותי לעסק. לשם הפשטה, ניתן להגדיר את הקונספט העסקי כמטריה: מטריה מגינה על האדם הנמצא תחתיה: היא גדולה דיה כדי להגן על הנושא אותה, אך לא גדולה מדי כדי שעדיין תהיה אפקטיבית לנשיאה...

כך שבעצם, קונספט הוא מטריה. המטריה היא היוצרת בידול של העסק שלך מול עסקים אחרים.

אז כיצד בונים קונספט?



קיימות שתי גישות: גישת ההתמקדות (או:התמחות) או גישת הסינרגיה(ריבוי התועלות/הערכים המוספים).

גישת ההתמקדות/התמחות: הכוונה להתמחות בתחום ספציפי: תיווך נדל"ן מתמחה בהרחבות בקיבוצים,או עורך דין המתמחה בנהיגה בשכרות, או קוסמטיקאית המתמחה בתחום מוגדר(דוגמאות רבות מקשת רחבה של תחומים ניתנות בהרצאה הפרונטלית בקורסי היזמות בהם אני מרצה).

גישת הסינרגיה (ריבוי התועלות/ערכים מוספים):

הכוונה היא לשלב בין שני עולמות תוכן שלכאורה אין ביניהם קשר. תפקידו של היזם הוא ליצור את החיבור המעניין בין שניהם. אסטרטגיה זו מוצאת את ביטויה בתרשים הבא:



הדגש כאמור הוא בהוספת עולם תוכן לרעיון העסקי שלך, ובכך ליצור בידול בהשוואה למתחריך.

דוגמאות לגישת הסינרגיה: גלידריה בטעמים של קוקטיילים אלכוהוליים, או מורה לשיעורים פרטיים באנגלית המועברים באמצעות שירים הנחשבים כ"להיטים"(ניסית פעם להלהיב תלמיד בשיעור אנגלית באמצעות שינון אין סופי של משפטי Present progressive ???) או סדנת ניהול המועברת ע"י משחק ספורט (ז'אנר אהוב ע"י יועצים ארגוניים...), או בית קפה שהינו למעשה מקום מפגש לאמנים, ציירים, תחרות דיבייטינג וכיו"ב. למעשה, מדובר בקונספט היוצר בידול מהותי: יש רשתות בתי קפה למכביר. מה כבר יכול העסק הקטן להציע??? ובכן, הקונספט נותן לעסק הקטן את היכולת להתחרות בבתי הקפה הרשתיים

© כל הזכויות שמורות ל- EBS ד"ר הלל אביחי (Ph.D;LL.B)-
רחוב אלול 9 מודיעין, 7176410 מל: 08-6526508 / נייד: 052-8818616
e-mail: info@synergic.co.il אתר: www.synergic.co.il



ו/או הממותגים: לקוח מגיע לקפה בשל הערך המוסף: מפגש האמנים, מפגש זמרים מתחילים (מעין "כוכב נולד" בבית הקפה הקטן שלך...). בשורה התחתונה: לקוחות יגיעו בעיקר בשל הרעיון ולא דווקא בשל הקפה...

כשם ששעון הפסיק מזמן להראות רק את השעה (שעון הוא תכשיט, סמל סטטוס) וכשם ששוקולד קינדר (עולם תוכן ראשון) מתמקד בפן הבריאותי (עולם תוכן שני), כך יש למקד את החשיבה השווקית בתועלות ללקוח ולנטוש את התפיסה הארכאית לפיה מכנסיים נועדו לכסות את הרגליים. וכאן למעשה נובעת טעותם הבסיסית של לא מעט יזמים. הם אינם עוסקים בהמצאת רעיון מעניין, אלא מתמקדים יותר מדי במימד הסטנדרטי של העסק ומוצריו, ובמקרה הגרוע-מחקים מוצר מתחרה (אסטרטגיית "Me-Too"). עולם השווק מתמקד בשוני. זו צריכה להיות נקודת המוצא של היזם המבקש להקים עסק בעל סיכויים טובים להצלחה.

קבלנים הבינו כי איטונג הפך לסטנדרט. חדר ארונות -פאסה. ו"מיפרט עשיר" הוא כמו כוסות רוח למת. תחת זאת, קבלן חכם יבין שעליו להעניק תועלות שלכאורה אינן קשורות ישירות למוצר שלו, אולם חיבור מושכל של עולם תוכן אחר יעניק את הסינרגיה הרצויה. לכן קבלני בניין הפסיקו למכור דירות והחלו למכור תועלות! (דירה "ידידותית לסביבה"/שכונה סגורה...)

יזם המבקש להקים עסק אשר יוכל להתמודד עם האתגרים מצד המתחרים, טוב יעשה אם יבסס רעיון עסקי המבוסס על אחת משתי הגישות שהוצגו לעיל: גישת ההתמקדות/התמחות או גישת ריבוי התועלות/הערכים המוספים (סינרגיה).

החדשות הטובות: אין גישה שלישית.

החדשות העוד יותר טובות: אין עסק שלא ניתן לבנות לו קונספט!!!

ויש עוד צ'ופר...

הבניית קונספט עסקי (כתחליף אפקטיבי למודל ה-SWOT), יאפשר את מיתוג העסק בהמשך.

אף עסק לא נולד ממותג (ואף פול קפה לא מגיע לכוס שלנו כשהוא כבר ממותק...), מדובר בתהליך העשוי להימשך מספר שנים. ברם, עסק המבסס את בידולו על קונספט, יוכל להתחיל בתהליך מיתוג בטווח של עד שנתיים מיום הקמת העסק. ללא ספק, מדובר בזרז עסקי/שווקי חשוב ביותר. אולם יש להבהיר חזר והבהר: יש לבסס תחילה בסיס עסקי



© כל הזכויות שמורות ל- EBS ד"ר הלל אביחי (Ph.D;LL.B).
רחוב אלול 9 מודיעין, 7176410 מל: 08-6526508 / נייד: 052-8818616
www.synergic.co.il e-mail: info@synergic.co.il אתר:

מיוצב ומוחשי, וזהו הקונספט העסקי. בלעדיו, תהדהד השאלה הכל כך טריוויאלית: למה שאקנה ממך??? גם המתחרה שלך מקצועי, אמין, וכמובן "בלעדי"... . נראה שהמסר ברור: יתרונות סטנדרטיים כמו שיש למתחרה שלך, לא מבטיחים שלקוחות יגיעו דווקא אליך. רוצה לקוחות? תן להם סיבה מהותית ומוחשית להגיע אליך!!! הקונספט הוא התחלה טובה לעסק טוב...

אז לפני שממהרים לפתוח עסק, מוטב להשקיע מחשבה בבניית קונספט עסקי/שווקי כזה המבטיח בידול ויתרון יחסי אמיתי ולא תאורטי. לקוחות מוכנים לשלם, בתנאי שהצלחנו לגרות ולשכנע שהעסק שלנו(ובהמשך- מוצרי ושרותי העסק) שלנו, שונים, מעניינים ותועלתיים. עבור שלל היתרונות הללו, לקוחות ישמחו לשלוף מארנקם את כרטיס האשראי...



המרכז ליזמות ופיתוח עסקים

Enterprise & Business Services



המרכז ליזמות ופיתוח עסקים
Enterprise & Business Services

© כל הזכויות שמורות ל- EBS ד"ר הלל אביחי (Ph.D;LL.B)
רחוב אלול 9 מודיעין, 7176410 מל: 08-6526508 / נייד: 052-8818616
www.synergic.co.il e-mail: info@synergic.co.il אתר: