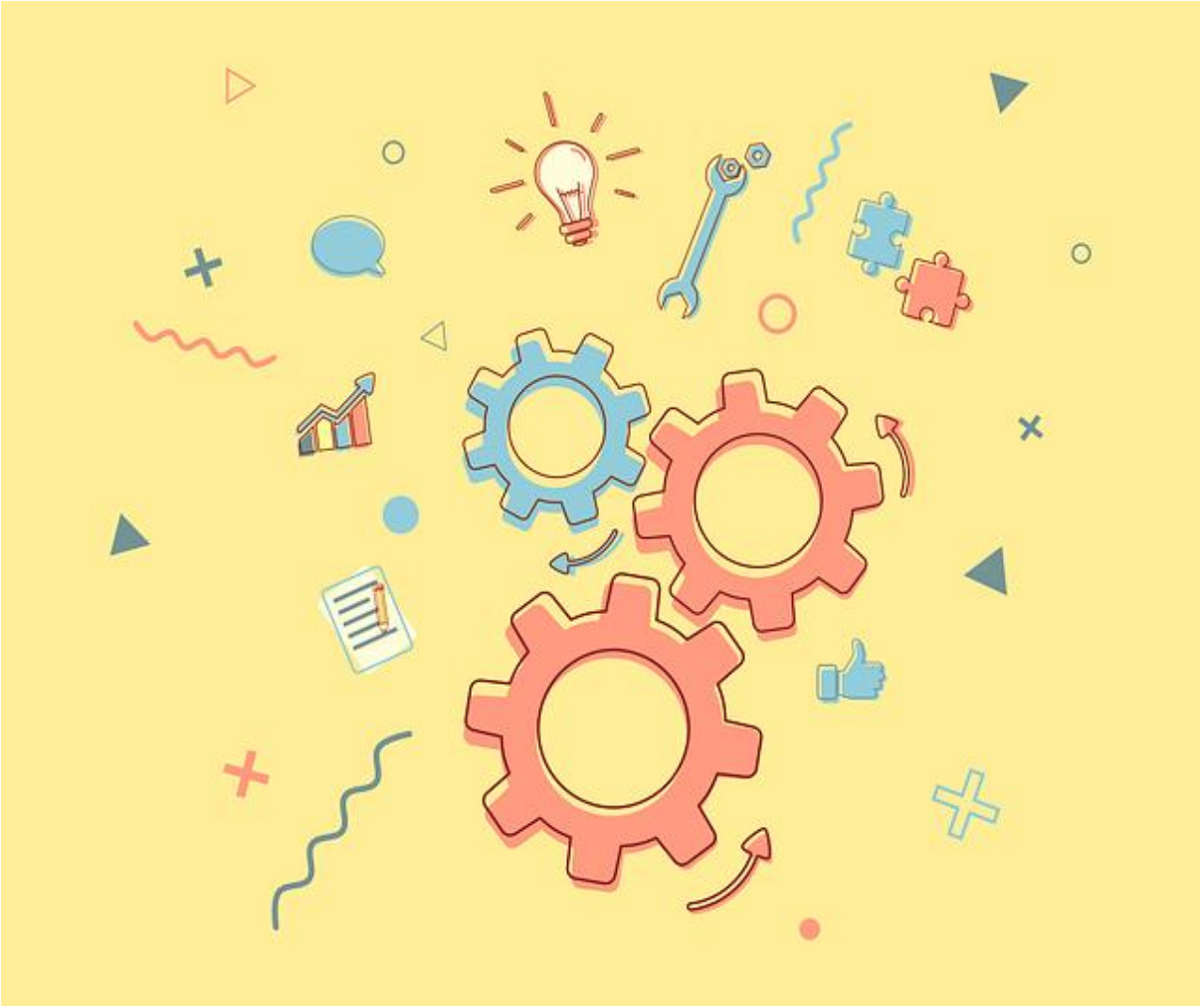
מדינת ישראל, משרד החינוך

מנהל החינוך הטכנולוגי

מגמת יזמות עסקית

תכנון וניהול עסק – 30%



קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה ותרשימים

מהדורת תשפ"ד – גב' מלכה הלפרין, גב' פאולינה סוסביץ

ייעוץ פדגוגי

מהדורת תשפ"ד - גב' ברכה ברבר, מר אפי מחלב, גב' פאולינה סוסביץ

ניהול, ריכוז והפקה

מהדורת תשפ"ד - גב' סיגל ביתן

גוף מבצע

מהדורת תשפ"ד – משרד החינוך

הספר נכתב בהתאם לתכנית הלימודים של המקצוע יזמות עסקית המפורסמת באתר המגמה.

במידה ונתקלת בבעיה או ברצונך להעביר הבהרה/המלצה ניתן להיכנס לקישור הבא: עדכונים לספר

תמונת השער: Pixabay

© כל הזכויות שמורות למשרד החינוך

מהדורת תשפ"ד

גרסת טיוטה

תוכן עניינים

מטרות לימודיות 1
פרק 1- מושגי יסוד בעסקים 3
1.1. מהו עסק? 3
1.1.1 מטרות בהקמתו 3
1.1.2 הצורך להקים עסק 3
1.2 מאפייני עסקים לפי גודל 4
1.2.1 עסק זעיר 4
1.2.2 עסק קטן 4
1.2.3 עסק בינוני 4
1.2.4 עסק גדול 5
1.2.5 ניתוח ההבדל בין המאפיינים 5
1.3 סוגי עסקים 6
1.3.1 עסקי ייצור 6
1.3.2 עסקי מסחר 6
1.3.3 עסקי שירות 6
1.3.4 עסקים משולבים 6
1.3.5 ניתוח ההבדל בין המאפיינים 7
1.3.6 מיומנויות הניהול השונות הנדרשות בכל סוג 7
1.4 סוגי ההפעלה 7
1.4.1 עסק פיזי 7
1.4.2 עסק דיגיטלי 7
1.4.3 עסק היברידי 8
1.4.4 ניתוח ההבדל בין סוגי ההפעלה 8
1.4.5 יתרונות וחסרונות לכל הפעלה 9
פרק 2 - הכרת מודל הקנבס ככלי לתכנון עסקי 10
מהו מודל עסקי? 10
2.1 הכרת המודל 10
2.2 מטרות ואופן השימוש 11
2.4 בחירת רעיון עסקי להקמה ויישום המודל 14
פרק 3 - גיבוש הרעיון העסקי 17
3.1 שלבי הפיתוח העסקי 17
3.2 מיקוד הרעיון העסקי 17
3.3 גיבוש חזון העסקי 18
3.4 הגדרת הייעוד לפעילות העסקית 19
פרק 4 – הון ומימון העסק 20

4.1 חשיבות הכסף וההון בתהליך ההקמה וההפעלה של העסק (תכנית השקעה) 20
4.2 הון עצמי והון חיצוני ובמה עדיף לנו להשתמש 20
4.3 מקורות להון חיצוני 21
4.4 משמעות הריבית כמחיר להון חיצוני 22
4.5 בנקים – ניהול חשבון בנק – פרטי ועסקי 24
פרק 5 - תכנון השיווק ותהליכי המכירה ללקוחות 25
5.1 פילוח לקוחות 25
5.1.1 הכרת השוק 25
5.1.2 ניתוח והבנת צרכי לקוח 25
5.1.3 אפיון לקוחות 25
5.1.4 הכרת המתחרים והיתרונות שלהם 26
5.2 הגדרת הצעת הערך 27
5.2.1 איתור צרכי הלקוחות 27
5.2.2 הגדרת המענה לצורך 27
5.2.3 הגדרת הבידול בהצעת הערך 27
5.3 ערוצי הגעה ללקוחות 28
5.3.1 ערוצי שיווק 28
5.3.2 תהליכי וערוץ הפצה 28
5.3.3 ערוצי הפצה 28
5.4 מערכות יחסי לקוחות 29
5.4.1 הגדרת סוג הלקוח: משלם, משתמש, מחליט 30
5.4.2 הגדרת מסע הלקוח שהוא עובר בתהליך הרכישה והשימוש במוצר/ בשירות 32
5.4.3 הגדרת נתח לקוח 32
5.4.4 הגדרת מערך השרות והתמיכה בלקוח 32
5.4.5 שימור לקוחות 33
פרק 6 - משאבים, פעילויות ושותפי ממפתח 34
6.1 משאבי מפתח הנדרשים להקמה והפעלה של העסק 34
6.1.1 תשתיות פיזיות הכרחיות 34
6.1.2 הון להקמה ופיתוח 34
6.1.3 ידע ומיומנויות 34
6.2. פעילויות מפתח הנדרשות להקמה והפעלה של העסק 35
6.3 שותפי מפתח הנדרשים להקמה והפעלה של העסק 35
6.3.1 ספקים קריטיים 35
6.3.2 לקוחות מפתח 36
6.3.3 משפיענים חברתיים ועסקיים 36

6.3.4 גורמי מפתח בשוק 36
פרק 7 – ניהול וניתוח הכנסות והוצאות, הגעה לרווחיות 40
7.1 ניתוח הוצאות צפויות של העסק 40
7.1.1 הוצאות קבועות והוצאות משתנות 40
7.1.2 ניתוח עלויות המוצרים/השירותים 40
7.1.3 חישוב נקוד האיזון של העסק 42
7.1.4 חישוב ההשקעה הראשונית הנדרשת להקמה ולתקופת ההרצה וניתוח מקורות נדרשים למימון ההשקעה הנדרשת 44
7.2 הגדרת המודל העסקי 44
7.2.1 קביעת מחירי המכירה של המוצרים והשירותים 45
7.2.2 הבחנה בין המחרה לתמחיר 46
7.2.3 קביעת צפי מכירות לחודשים הראשונים 47
7.3 צפי רווחיות רצויה וצפויה לתקופה הראשונית 47
פרק 8 - כלים יישומיים לקידום ושיווק העסק 48
ביבליוגרפיה 57
מילון מונחים 61

מטרות לימודיות

מטרות פרק 1

1. התלמיד ידע מהו עסק
2. התלמיד יבין את מטרות העסק
3. התלמיד ידע להגדיר את סוגי העסקים בישראל לפי גודלם.
4. התלמיד ידע להגדיר את סוגי העסקים בישראל לפי תחום הפעילות
5. התלמיד ידע להגדיר את סוגי העסקים לפי סוגי הפעלה.
6. התלמיד ידע מהם המיומנויות הנדרשות להפעלת בית עסק מסוג כלשהו.
7. התליד יבדיל בין סוגי העסקים.

מטרות פרק 2

1. התלמיד יבין מהו מודל עסקי
2. התלמיד יכיר את מודל הקנבס ככלי לתכנון עסקי
3. התלמיד יבין את עקרונות מודל הקנבס
4. התלמיד יבין את המטרות ואופן השימוש בו
5. התלמיד ינתח מודל עסקי של חברה קיימת
6. התלמיד ידע ליישם את מודל הקנבס על רעיון עסקי

מטרות פרק 3:

1. התלמיד יכיר את שלבי הפיתוח העסקי
2. התלמיד יבין את חשיבות המיקוד העסקי
3. התלמיד ידע מהו הוא חזון
4. התלמיד יבין את חשיבות החזון לעסק
5. התלמיד ידע מהו ייעוד עסקי
6. התלמיד יבין את ההבדל בין חזון לייעוד

מטרות פרק 4:

1. התלמיד יכיר את חשיבות הכסף וההון בתהליך ההקמה וההפעלה של העסק
2. התלמיד ינתח את ההבדלים בין הון עצמי לבין הון חיצוני
3. התלמיד יכיר את המקורות להון חיצוני
4. התלמיד יבין את משמעות הריבית כמחיר לגיוס הון חיצוני
5. התלמיד יכיר את ההבדלים בין חשבון בנק פרטי וחשבון בנק עסקי

מטרות פרק 5:

1. יבין מהו פילוח שוק וחשיבותו
2. יגדיר ויאפיין את קהלי היעד

3. יבין את חשיבות הכרת כוחות השוק
4. ינתח את המתחרים
5. יאפיין את ערוצי ההגעה הללקוח.

מטרות פרק 6:

1. יגדיר את פעילויות מפתח נדרשות להקמת והפעלת העסק
2. יגדיר את משאבי המפתח הנדרשים להקמה והפעלה
3. יבין את חשיבות שותפי מפתח
4. יישם את התאוריה על מקרה בוחן

מטרות פרק 7:

1. התלמיד ינתח את ההוצאות הצפויות של העסק
2. התלמיד יגדיר את המודל העסקי – מודל הכנסות, צפי מכירות והכנסות
3. התלמיד ינתח צפי רווחיות רצויה וצפויה לתקופה הראשונה

מטרות פרק 8:

4. התלמיד ידע לתרגל ולהשתמש בכלים יישומיים לקידום ושיווק העסק

פרק 1- מושגי יסוד בעסקים

1.1. מהו עסק?

עסק הוא ארגון הפועל לשם השגת רווח לבעליו.

הסיבות המביאות את האדם להחלטה להקים עסק עצמאי הינן רבות ומגוונות, אצל אחד הרצון להיות אדון לעצמו, אצל השני צורך בהגשמה עצמית, אצל השלישי רעיון מהפכני וייחודי, אצל הרביעי יצר הרפתקנות וכן הלאה. ההחלטה על הקמת עסק עצמאי מהווה מעבר מסטטוס שכיר לסטטוס עצמאי הטומן בחובו סיכונים ואתגרים לא קטנים אולם, לצידם הזדמנויות להתפתחות והעצמה אישית וכלכלית. יחד עם זאת, פתיחת עסק עשויה להיות דרך מצוינת להגשים חלומות, וברוב המקרים אף להגדיל הכנסות.
כמה עסקים באמת שורדים את השנה הראשונה שלהם? בניגוד להפחדות של יועצים שונים ומומחי שיווק, המדברים על "רק אחד מתוך חמישה עסקים שורד את השנה הראשונה" וכו' הנתונים האמיתיים בשטח מראים ששרידותם של עסקים בשנה הראשונה גבוהה ביותר. לפי דו"ח הלמ"ס כ-90.7% מהעסקים שנולדו בשנת 2020 שרדו גם את שנת פעילותם השניה (2021).
הירידה הגדולה ביותר באחוזי ההישרדות של עסקים בישראל היא בין השנה השנייה לשנת הפעילות השלישית (נכון לשנים 2006-2021). ממוצע ההישרדות של עסקים ישראלים בשנה השנייה שלהם היה 88% בשנה השנייה וכ-75% בשנה השלישית. נתון זה תואם את המציאות העסקית במדינות רבות והוא נחשב אבן בוחן בעת תכנון אסטרטגיה עסקית ארוכת טווח.

1.1.1 מטרות בהקמתו

השלב הראשון בחשיבה על עסק היזם צריך להציב לעצמו מטרות עסקיות.
מקובל לחלק את המטרות ל 3 תחומים:

1. מטרות כלכליות - המטרות הכלכליות מגיעות בדרך כלל בצמוד ללוח זמנים כלשהו. והן בעלות 2 מדדים שניתן לכמת, מדד כלכלי ומדד הזמן. לדוגמא: יצירת הכנסות של 20,000 ש"ח בשנה הקרובה. מכירת 1000 מוצרים ברבעון הבא.
2. מטרות מיתוגיות/מיצוביות - המטרות המיצוביות מכילות חלק מהמסרים השיווקיים ואסטרטגיות הקידום שיגרמו לביסוס העסק ביחס למתחרים וגם באופן אבסולוטי.לדוגמא: להיות השם הראשון שעולה לאנשים בראש כשהם חושבים על המוצר/שירות שלי. שהתמחור של העסק יהיה מותאם למטרות הכלכליות (מחיר יקר ושירות אמין או שירות זול וזמין)
3. מטרות אישיות - הליבה הרגשית של העסק, בחלק זה מגדירים את כ מה שחשוב ברמה האישית לדוגמא: עבודה מהבית, לעבוד בעסק מאתגר ומרחיב אופקים.

1.1.2 הצורך להקים עסק

"אם אתה עובד על משהו מרגש שממש אכפת לך ממנו, אתה לא צריך שידחפו אותך, החזון מושך אותך"
סטיב ג'ובס.

לאחר קביעת המטרות העסקיות, היזם מעוניין ללכת בעקבות "החלום" ולפעול על פי התשוקה שלו שתגרום לו לתחושת מיצוי והגשמה עצמית עמוקה. חזון עסקי משקף "תמונה" דמיונית של עתיד העסק הרצוי. החזון העסקי הוא משפט תמציתי המשקף את המהות האמיתית של העסק שהיזם מעוניין להקים. מתוך החזון העסקי היזם יגדיר את המשימות והערכים אשר ישקפו את העקרונות והחלומות כבעל עסק ואת תוכנית הפעולה לטווח הארוך- האסטרטגיה העסקית. לאחר הגדרת החזון עסקי היזם יקבל החלטות לגבי הקמת העסק: עסקיות, שיווקיות, וסדרי עדיפויות.

1.2 מאפייני עסקים לפי גודל

ישנם מספר אפשרויות התאגדות להקמת העסק. ניתן להירשם כפרילנסרים, כעצמאים בעלי צוות עובדים, כחברה בע"מ אשר יכולה להגן באופן משפטי על אלמנטים מסוימים בעסק שלכם, או אפילו עמותה הנתמכת ע"י גופים שונים ותרומות. לכל צורת התאגדות יש השלכות מבחינה משפטית, תזרימית, מיסויית ואישית. לכן יש צורך להבין לעומק איזה צורת התאגדות מתאימה ביותר לעסק בטרם התחלת הפעילות.

בישראל סוגים שונים של עסקים מבחינת הגדרות, החל מהגדרות גודל המשפיעות על היבטים כמו מחויבויות הרגולטוריות ועל אפשרויות מימון שניתן לקבל, דרך הגדרות שונות הנוגעות למיסוי ועד הגדרות התאגדות המשפיעות על המבנה המשפטי והרגולטורי של עסקים:

1.2.1 עסק זעיר

חברה או עוסק המעסיק עד ארבעה עובדים ומחזור מכירותיו עד מיליון שקל בשנה.
לדוגמא: קוסמטיקאית בבית.

1.2.2 עסק קטן

חברה או עוסק המעסיק חמש עד עשרים עובדים, ומחזור מכירותיו עד 20 מיליון ש"ח.
מבחינת הבנקים המסחריים, "עסק קטן" הוא תאגיד אשר מסר לבנק הרלוונטי דו"ח שנתי, כאשר מחזור העסקים של עסק כזה צריך להיות עד 5 מיליון ש"ח לשנה.
עסקים קטנים שלא ימסרו דו"ח מתאים יהפכו אוטומטית לעסקים גדולים.
יש לכך השפעה על יוקר וסוג העמלות, על היקף ההלוואות שניתן לקבל ועל זמינותם של שירותים בנקאיים שונים.
הדו"ח השנתי שעל תאגידים אלו להגיש לבנק צריך לכלול דו"ח כספי מבוקר ע"י רו"ח, דו"ח שנתי למס הכנסה, דו"חות למע"מ הכוללים כיסוי לשנת מס מלאה וכן אישור חתום על ידי רואה חשבון לגבי הנתונים השונים.
דוגמא לעסק: השכרת בגדי ערב - העובדים: תופרות, מזכירה, מעצבות.

1.2.3 עסק בינוני

חברה או עוסק המעסיק בין 20 ל100 עובדים ומחזור מכירותיו של עד 100 מיליון שקל בשנה.
ההגדרה של עסק בינוני רלוונטית בעיקר תחת הגדרות משרד התמ"ת/הכלכלה ואין בפועל הגדרת עסק בינוני בבנקים המסחריים.
לרוב, עסקים קטנים ובינוניים נחשבים יחד כמגזר כלכלי חשוב ומרכזי למשק, מבחינת הלוואות, סיוע ופרויקטים שונים.

דוגמא לעסק : חנות טמבור.

1.2.4 עסק גדול

מבחינת המדינה, עסק גדול הוא תאגיד המעסיק מעל 100 עובדים ועם מחזור של מעל 15 מיליון ש״ח.
בבנקים, עסק גדול הוא תאגיד רשום שלא מסר לבנק דו״ח שנתי המצהיר כי מחזור העסקים שלו אינו עולה על 5 מיליון ש״ח לשנה או תאגיד המסר דו״ח המציג כי מחזור העסקים השנתי של התאגיד הינו מעל 5 מיליון ש״ח. הגדרה זו משפיעה בעיקר על עמלות, הלוואות וזמינות שירותים בנקאיים.
לפי ארגוני העסקים הקטנים והבינוניים שיעורי הריבית הנגבים מעסקים קטנים ובינוניים גבוהים בהרבה מאלה שנגבים מעסקים גדולים – לעתים פי 2.

1.2.5 ניתוח ההבדל בין המאפיינים

סוג העסק	מס עובדים	מחזור מכירות	מבנה ארגוני ותחומי שירות	יתרונות	חסרונות
זעיר	0-4	עד 1,000,000 ש״ח	ללא שדרת ניהול ביניים, רובם ללא עובדים כלל, ועוסקים בעיקר במתן שירות.	רמת הוצאה נמוכה יחסית, ללא אבטלה סמויה, שירות אישי והיכרות עם הלקוח, בעל העסק מעורה בכל הפעילות.	עומס ולחץ גבוה על הבעלים, יכולות נמוכות בריבוי לקוחות, פיתוח עסקי נמוך יחסית.
קטן	5-20	עד 20,000,000 ש״ח	ניהול שטוח, ברוב המקרים אין חלוקה מסודרת בין בעלי התפקידים.	יכולת (מוגבלת) להאצלת סמכויות, יכולת(מוגבלת) להפניית משאבים לפיתוח עסקי	רמת הוצאה קבועה לא נמוכה, אין דרג ביניים.
בינוני	20-100	עד 100,000,000 ש״ח	חלוקת תפקידים ומבנה ארגוני מוגדר.	הבעלים/מנהלים יכולים להפנות משאבים מהתפעול השוטף לפיתוח וקידום העסק	רמת הוצאות קבועות גבוהה עקב הוצאות כוח אדם ועלויות התפעול
גדול	+100	מעל 100 מיליון ש״ח	חלוקת תפקידים ומבנה ארגוני מוגדר,. שדרת ניהול בכמה רמות	עסקים מבוססים בעלי יכולות פיננסיות, עם אפשרויות לצלוח משברים ובעיות במשק.	הבעלים לא מעורבים בתפעול השוטף של העסק, החלטות ושינויים מתבצעים באיטיות וקיימת בירוקרטיה, תגובה איטית לשינויים במשק וחדשנות מועטה.

1.3 סוגי עסקים

ניתן לסווג בתי עסק לפי אופי המוצר או השירות המסופקים:

1.3.1 עסקי ייצור

עסקים המייצרים מוצרים כדי למכור אותם ולהרוויח ממכירתם.

עסקים לדוגמא: אוסם, תנובה וכד'

1.3.2 עסקי מסחר

ארגונים העוסקים בקנייה ובמכירה של סחורות לשם הפקת רווחים. ארגון מסחרי הוא בעצם מתווך: הוא קונה סחורה, בדרך כלל מוצרים, מיצרנים שונים ובכמויות גדולות, ומוכר אותה בכמויות שונות, על-פי דרישה.

עסקים לדוגמא: רשתות מזון קמעונאיות,

1.3.3 עסקי שירות

עסקים המספקים שירותים בלתי מוחשיים לקהל לקוחות.

עסקים לדוגמא: שירותי ייעוץ, ביטוחים, רפואה וכדו'

1.3.4 עסקים משולבים

עסקים המשלבים לפחות שני סוגי הפעלה יחד כמו פעולות ייצור ומסחר כאחד. החברה לא רק מייצרת סחורות אלא גם מוכרת אותן לצרכנים. או לחילופין שירות בשילוב מסחר משלים. לסוג זה של עסקים יכולים להיות מספר יתרונות, כמו שליטה רבה יותר בשרשרת האספקה והיכולת להציע מגוון רחב יותר של מוצרים ושירותים.

עסקים לדוגמא: ZARA = ייצור +מסחר, מסעדות=ייצור +מסחר +שירות. יצרני מוצר טכנולוגי המחייב ליווי מקצועי שוטף: ייצור + שירות .

1.3.5 ניתוח ההבדל בין המאפיינים

סוג העסק	מאפייני פעילות מרכזיים
עסקי ייצור	עסקים המעסיקים כמות עובדים משמעותית, הפעלתם מחייבת תהליכי תפעול מורכבים – רצפת ייצור, תהליכי לוגיסטיקה – שינוע ומחסנים. עלויות קבועות ברמה גבוהה .
עסקי מסחר	עסקים המעסיקים בדרך כלל כמות עובדים קטנה יחסית. לא מחייב רמת הוצאות קבועה גבוהה.
עסקי שירות	היתרון היחסי מושתת על מקצועיות ויכולות, רמת הוצאות קבועה נמוכה יחסית.

1.3.6 מיומנויות הניהול השונות הנדרשות בכל סוג

סוג העסק	מיומנויות ניהול נדרשות
עסקי ייצור	יכולות ניהול עובדים, הבנה וניהול תהליכי תפעול מורכבים, הבנת השוק ויכולת פיתוח עסקי, ויכולת ניהול משא ומתן מול ספקים ולקוחות.
עסקי מסחר	הכרת שוק המטרה ברמה גבוהה ויכולת קניינות וניהול משא ומתן גבוה.
עסקי שירות	מקצועיות גבוהה בתחום השירות, בידול ושיווק עצמי.

1.4 סוגי ההפעלה

1.4.1 עסק פיזי

מודל עסקי הפועל במיקום פיזי, חנות או משרד. סוג זה של עסקים מסתמך על לקוחות מבקרים פיזיים במקום כדי לספק מוצרים או שירותים. פעילות עסקית פיזית דורשת תשתית פיזית, למשל בניין או חלון ראווה, וכרוכה בדרך כלל באינטראקציות פנים אל פנים בין לקוחות ועובדים.

עסקים לדוגמא: מכולת שכונתית, קוסמטיקאית, מספרה.

1.4.2 עסק דיגיטלי

מודל עסקי הפועל באינטרנט. לסוג זה של עסקים אין מיקום פיזי והוא מסתמך אך ורק על פלטפורמות דיגיטליות שונות כדי למכור מוצרים, להציע שירותים מקוונים או לספק תוכן דיגיטלי. מודל זה יכול לעבוד מכל מקום עם חיבור ויכול להגיע לקהל עולמי.

לדוגמא: אמזון.

1.4.3 עסק היברידי

מודל עסקי המשלב אלמנטים של פעילות פיזית ודיגיטלית יחד. עסק מסוג זה עשוי להיות בעל מיקום פיזי, אך מציע גם מכירות ושירותים מקוונים. עסקים היברידיים מפיקים את המיטב במקביל מכל פלטפורמות השיווק והמכירה, הדיגיטליות והפרונטאליות כאחד.

בשפה השיווקית המקצועית מכנים זאת "אומני-צ'אנל" (Omnichannel), כלומר, רב-ערוציות. המטרה היא ליצור עבור הצרכן רצף חווייתי אחד, שיעמיד לרשותו בכל רגע את הדרך הנוחה ביותר לבחור מוצר, לשלם בעבורו ולקבל אותו לידיו. עסקים לדוגמא: רנואר, רמי לוי.

חדשנות היברידית:

- רשת המרכולים Tesco פתחה בתחנת הרכבת התחתית בעיר סיאול שבדרום קוריאה חנות שבה הלקוחות יכולים לסרוק את ה-QR של המוצרים שהם רוצים, לשלם דרך האפליקציה וסל המצרכים יגיע במשלוח הביתה. דרך מצוינת לעשות קניות בזריזות בעודך ממהר לעבודה.
- רשת מוצרי היופי Ulta Beauty השיקה השנה, דרך הרשת החברתית סנאפ-צ'ט, פילטרים של מציאות רבודה שמאפשרים למשתמשים לצלם את עצמם ולראות איך נראית עליהם ערכת האיפור, לשתף עם חברים וגם כמובן לרכוש את המוצרים אונליין.
- מודל BOPIS (Buy online, pick up in-store - BOPIS, כשמו כן הוא, מאפשר ללקוח לבצע את הרכישה בחנות המקוונת או האפליקציה ולאסוף את המוצר בחנות. עם ביצוע הרכישה, ההזמנה נשלחת אל החנות, נציג בחנות מאתר את המוצר המבוקש ומיידע את הלקוח שהמוצר ממתין עבורו לאיסוף בחנות.

1.4.4 ניתוח ההבדל בין סוגי ההפעלה

סוג העסק	אופי הפעילות
עסק פיזי	עסק המעניק שירותים ו/או מוצרים ללקוחות במקום פיזי - חנות, משרד, בית העסק.
עסק דיגיטלי	עסק המעניק שירותים ו/או מוצרים ללקוחות באמצעות פלטפורמות דיגיטליות
עסק היברידי	עסקים המעניקים את השירת/המוצר הן באופן פיזי והן באמצעות פלטפורמות דיגיטליות

1.4.5 יתרונות וחסרונות לכל הפעלה

סוג העסק	יתרונות	חסרונות
עסק פיזי	קשר אישי עם הלקוח ויכולת לשכנע לבצע תהליך מכירה מלא.	עלויות הפעלה גבוהות של מקום וכוח אדם. הגבלה גאוגרפית.
עסק דיגיטלי	הקטנת עלויות מלאי ותפעול למינימום,יכולת לעבוד מול ריבוי לקוחות במקביל, אפשרויות מכירה גלובליות.	אין קשר אישי מול הלקוח, ללא יכולת שיכנוע וטיפול בהתנגדויות, מחייב מערכות שירות ולוגיסטיקה יעילות.
עסק היברידי	יכולת למכור לכל סוגי הלקוחות במקביל, הבטחת תחושת האמון ללקוחות בדיגיטל.	עלויות גבוהות לתשתיות כפולות של לוגיסטיקה, כח אדם ושירות.

פרק 2 - הכרת מודל הקנבס ככלי לתכנון עסקי

מהו מודל עסקי?

מודל עסקי מתאר את הרציונל לפיו ארגון מייצר מספק ולוכד ערך.
המשמעות של יצירת ערך היא ליצור דבר מה שהלקוחות שלי רוצים או צריכים. כל פעולה או אמצעי שאני כארגון מבצע שהלקוח מקבל אותו.
לכידת ערך יכולה להיות תשואה פיננסית, תשואה חברתית ותשואה סביבתית כלומר: כסף, רעיון חברתי או פיתוח ושמירה על הסביבה.

"לא הייתה מעולם תוכנית עסקית ששרדה את המפגש הראשון עם הלקוחות" (steve blank)

בחשיבה העסקית 'הקלאסית' היה חיבור ברור בין איך בונים את התכנית העסקית לבין איך בונים את הטכנולוגיה. שיטה זו הייתה רווחת עד שנות ה90 המאוחרות - שיטת המפל (Waterfal) בשיטה זו היו מפתחים את כל התכנית עד לפרטים הקטנים ביותר, ואז במפגש הראשון עם הלקוחות ראו את הבעיה ואת חוסר הלימה בין התוכנית למציאות.

במהלך השנים , חוקרים שונים פיתחו מודלים עסקיים שונים אך לא נוצרה הסכמה על הגדרה אחת סטנדרטית. בשנים האחרונות הפך מודל אחד לפופולרי מאד, אפשר לומר כמעט למודל התקני והמקובל למודל העסקי. מודל זה פותח ע"י ד"ר Alex Ostrewalder ופרופ' Yves Pignuer שפורסם בשנת 2010 ומתואר בספרם Business Model Generation הפך לרב מכר ותורגם לשפות רבות. הספר נתמך גם ע"י אתר אינטרנט של החברה שהוקמה על ידם, Strategyzer, והוא מכיל את כל התבניות, דוגמאות רבות ובלוג שמתעדכן כל הזמן.

2.1 הכרת המודל

בניגוד לתכנית העסקית המסורתית והמורכבת – מודל הקנבס פותח ככלי ויזואלי, המסייע לארגונים לצפות, לאתר, להתאים ולהמציא מחדש מודל עסקי למוצרים חדשים ולמוצרים קיימים.
מודל הקנבס מציע אלטרנטיבה קצרה מוחשית ומהירה, שמטרתה לעצב רעיונות ולהניח את היסודות לבניית תכנית צמיחה שבמרכזה עומדת הצעת הערך ללקוח.
שיטה זו אומצה בידי ארגונים מובילים בעולם כגון 3M, Ericsson, P&G, GE.

הגדרת המודל העסקי מאפשרת הבנה משותפת של הפירמה כיצד עליה לתפקד כדי להבטיח הצלחה עסקית. השפה המשותפת מאפשרת לתאר את הפעילות העסקית, ליצור מודלים לפעולות עסקיות, ולשמור על חדשנות בשוק תחרותי.

2.2 מטרות ואופן השימוש

שיטת הקנבס מגדירה תשע אבני בניין עיקריות בדרך להגדרת המודל העסקי: פלחי לקוחות, הצעת הערך, ערוצי ההפצה, קשרי לקוחות, תזרים הכנסות, משאבי ליבה, פעולות ליבה, שותפויות אסטרטגיות, ניתוח מבנה עלויות.

השיטה מאפשרת לתאר באופן ברור ומהיר את השאלות העיקריות בכל אסטרטגיה עסקית:

1. מי הם הלקוחות שהפירמה בוחרת לשרת?
2. מהם צרכי הלקוחות שהחברה תמלא ללקוחות שלה?
3. מה ההצעה הייחודית של החברה למלא את צרכי הלקוחות?
4. מה המפתחות להצלחה העסקית?
5. איך הפירמה תרוויח כסף?

הקנבס הוא לוח העבודה שעליו משרטטים, מציירים ורושמים את המודל העסקי. הקנבס מחולק ל-9 אזורים, כל אחד מהם מוקדש לאחת מ-9 אבני הבנין העיקריות. המלצת המפתחים היא לארגן קנבס מודפס גדול שניתן לגעת בו, לצייר עליו, לכתוב עליו, ולהדביק עליו. המוחשיות והשימוש בידיים מעוררים את היצירתיות.

(כיום ישנם אפליקציות המדמות לוח קנבס עם אפשרויות עריכה רבות ומגוונות.
לדוגמא: (https://next.canvanizer.com/demo/lean-canvas

הקנבס בנוי מ-9 בניינים ומחולק מבחינה קונספטואלית לשני חלקים: ימני ו- שמאלי, ומדמה את אופן הפעילות המוחית:

- צד ימין של המוח אחראי על חשיבה מופשטת, יצירתיות - חלק זה עוסק ברגש וערך ללקוח
- צד שמאל של המוח אחראי על חשיבה מסודרת, תכליתית - חלק זה מסביר את יעילות המיזם והלוגיקה העסקית

החלק הימני בקנבס ממוקד לקוח - מיהם הלקוחות שאליהם בחרנו לפנות, איזה ערך מוסף אנו מספקים להם, היכן אנו יכולים למצוא אותם, לנהל עימם מערכת יחסים, והעיקר כיצד אנו מייצרים הכנסות.

החלק השמאלי בקנבס ממוקד בפירמה - החלק השכלתני של הצעת הערך ללקוח, משאבי הליבה של הפירמה, פעילויות עסקיות בליבת העסק, שותפים עסקיים ומבנה העלויות.

המצפן המוביל - מהות, חזון וייעוד
לפני שמתחילים עם המודל העסקי, יש צורך להבין על מה מושתת הארגון - מהות העסק.
בכותרת המודל העסקי - מודל הקנבס נכניס 3 פרמטרים:
מהות העסק - מהו הרעיון העסקי? באיזה ענף הארגון פועל? ההגדרה ב2-3 משפטים.
החזון - הצהרה של הארגון על החזון והיעוד מי אנחנו? ומה אנו עושים? והיכן אנחנו רואים את העסק בעוד 3-5 שנים

חזון הוא בעצם קומבינציה של החלום, החותם והרלוונטיות.

ייעוד - נותן כיוון ומשמעות לחברה, מגדיר את המטרות האופרטיבית של העסק.

רק כאשר העסק מבין לעומק את המטרה להיכן הוא שואף להגיע, רואה את התמונה הגדולה, ניתן לרדת לפרטים ולהתחיל לבנות את המודל העסקי.

אבני הבניין של מודל הקנבס

תשע אבני הבניין של המודל:

1. הצעת הערך (Value Proposition) - מתאר את הערך והתועלת שהארגון מציע ללקוחותיו, מציג את הבעיות של הלקוח אותו המוצר או השירות באים לפתור.
הצעת הערך היא הסיבה לכך שלקוח פונה לחברה אחת במקום לאחרת. התועלות של הצעת הערך עשויות להיות מוחשיות (מחיר, מהירות, ביצועים) או בלתי-מוחשיות (עיצוב, חווית שימוש).
לדוגמא: בספר "מה שלא מלמדים אותך בביה"ס למנהל עסקים של הרווארד" מספר המחבר שבהזדמנות כלשהי פגש את מנכ"ל חברת קרטייה, ושאל אותו איך עסקי השעונים. המנכ"ל ענה שהוא לא בעסקי השעונים, ואין לו מושג מה קורה בעסקי השעונים. קרטייה נמצאת תחום מוצרי היוקרה, זו ההתמחות שלה. זה ההבדל בין העסק (Business) לבין התעשייה (Industry).
2. מגזרי לקוחות (Customer Segments) – מתאר מי הם פלחי הלקוחות או הסגמנטים שהארגון פונה אליהם (כגון לקוחות עסקיים או לקוחות פרטיים, גדולים או קטנים, מקומיים או בחו"ל וכד').
מטרת הפירמה היא להבין מה הופך כל פלח שוק לייחודי ושונה מבחינת הצרכים והרצונות. פילוח נכון ומתן הצעה שיווקית משביעת רצון הוא מפתח בהצלחה שיווקית.
3. קשרי לקוחות (Customer Relationships) – מתאר את סוגי הקשרים שהארגון מנהל עם מגזרי הלקוחות השונים שלו, האם אלה קשרים חד פעמיים או יחסים ארוכי טווח, בקיצור, כיצד הארגון מפתח את נאמנות הלקוחות.
מודלים אפשריים לתקשורת עם לקוחות: שירות עצמי (איקאה), מערכת אוטומטית (גוגל אדוורדס), תמיכה טלפונית (אינטרנט), וכד'.
לדוגמא: ישנו סיפור מוכר על קניון מחוץ לעיר גדולה בסין, שבחנות מסוימת בו לקוחות יכלו לרכוש התקן אחסון נייד (דיסק-און-קי) בנפח עצום (דאז) של GB1 במחיר מגוחך. רק כשחיבר הרוכש את ההתקן למחשב הנייד הוא גילה שרכש התקן בנפח MB32. החנות הזו לא ציפתה לייצר רווחים מלקוחות חוזרים.
4. ערוצי תקשורת והפצה (Channels)אילו ערוצים משמשים את הארגון לצורך ניהול הקשר עם הלקוחות - הדרכים בהם הארגון בוחר ליידע את הלקוחות על המוצר?, כיצד הלקוחות קונים את המוצר או השירות?
לדוגמא: חברה יכולה להחליט להפיץ את המוצרים שלה ישירות ללקוח (איקאה), להפיץ את המוצרים דרך שותפים עסקיים (סטראטסיס-אובג'ט), להפיץ את המוצרים דרך קמעונאות (חנויות רשת בלעדיות), להפיץ את המוצר בסיטונואות (הפצה בכל נקודת קנייה אפשרית), וכדומה.
על החברה לדעת היכן לפרסם את המוצרים. במודעות רחוב, רשתות חברתיות, טלוויזיה וכד'
5. משאבים עיקריים (Resources) – מהם המשאבים והכישורים העיקריים של הארגון, מהן התשתיות העיקריות בהן הוא משתמש כדי לייצר את הערך עבור לקוחותיו. פירמה יכולה להתבסס על משאבים פיזיים, כגון גישה ייחודית לחומרים (כי"ל), משאבים לא מוחשיים כגון פטנטים, עיצוב (אפל), משאבי אנוש (פדקס), אמצעי מימון וכד'.

6. פעילויות עיקריות (Activities) – שרשרת הערך של הפעילויות העיקריות שהארגון מבצע, כלומר הפעולות ההכרחיות שהפירמה מבצעת כדי לייצר ערך, להגיע לשווקים, לתקשר עם הלקוחות, לשמר לקוחות ולייצר תזרימי הכנסות. האם הוא מבצע אותן באמצעות משאבים שלו או באמצעות מיקור חוץ? ומהן הקשרים בין הפעילויות העיקריות?.
7. שותפים עסקיים עיקריים (Partners Key) – מיהם השותפים העסקיים העיקריים ומה חלקם ותפקידם כמו מפיצים, ספקים, נותני שירותים. ככלל קיימים ארבעה סוגים של שותפות אסטרטגית: ברית אסטרטגית בין חברות שאינן מתחרות ישירות, שיתוף פעולה אסטרטגי בין מתחרים ישירים (השקעה במו"פ, לובי), מיזם משותף לפיתוח עסק חדש, יחסי ספק-לקוח.
8. מבנה העלויות (Structure Cost)– מהו מבנה העלויות של הארגון, מהם גורמי העלות העיקריים. קיימים ענפי פעולה שבהם מבנה עלויות ויעיל הם הכרח כמו ענף התעופה, בעוד שבענפים אחרים העלויות הן נגזרת של ערך גבוה ללקוח כמו ענף מכוניות היוקרה. פירמה עשויה לקבוע שמבנה העלויות שלה יהיה מונחה-ערך או מונחה-עלות.
העלויות מתחלקות בין עלויות קבועות ועלויות משתנות. למשל, לבית מלון יש עלויות קבועות כגון ארנונה, ועלויות משתנות כגון תפעול חדר האוכל. המודל העסקי מגדיר לרוב את שיעור העלויות מכל סוג ביחס לכלל העלויות.
9. מודל ההכנסות (Model Revenue)– מהו מקור ההכנסות וכיצד הארגון מייצר אותן.
לדוגמא: בענף המדפסות חברה יכולה להרוויח ממכירה ישירה של המדפסת או מהשכרת מכונה ותשלום על כל הדפסה(המודל של Xerox בכניסה לשוק)

2.4 בחירת רעיון עסקי להקמה ויישום המודל

מקרה בוחן בטר פלייס VS טסלה

BETTER PLACE

בטר פלייס הייתה חברה להקמת תשתית תפעולית לטעינת מכוניות חשמליות ומתן שירותי דרך בפרישה רחבה.

יזם החברה היה שי אגסי שסומן ב2003 כמנכ"ל הבא של סאפ העולמית וב2005 הוא פורש מסאפ ומחליט להקים מיזם. הוא רואה הזדמנות גדולה בתחום המכונית החשמליות וההשערה שלו היא שהבעיה העיקרית בתחום היא מחיר הסוללה שהייתה מגיעה לסדר גודל של 20-30% מערך הרכב ולכן לא הצליחו איתם בשוק. הוא מחליט לבנות מודל אחר בו הסוללה תהיה שלהם והם לא יקנו אותה .

ב2007 אחרי שהוא לומד את האקוסיסטם במשך שנתיים הוא מקים את החברה ועד 2008 בונה את המודל העסקי שלו:

מודל הכנסה- פיתיון וחכה: לא משלמים כסף על הסוללה, היא שייכת לבטר פלייס ולא לבעלי הרכבים, הרכבים נמכרים עם רווחיות מועטת ועיקר הרווח אמור להגיע ממכירת חשמל

אי לכך טעינת הרכבים יכולה להתבצע רק מנקודות הטענה ונקודות החלפה של החברה.

את פיתוח וייצור הרכב עשו דרך שותף אסטרטגי (רנו) ואילו בטר פלייס מפתחים את עמדות ההטענה. סוג הרכב שיוצר היה רכב משפחתי לטווח של 120 ק"מ. כאשר הצעת הערך שלהם הייתה לעשות טוב לסביבה המכירה הייתה דרך צינורות השיווק המקובלים -מתווכים(ליסינג, סוכניות) בקשרי לקוחות הלקוח מחויב להישאר נאמן לבטר פלייס כי אין לו יכולת להטעין את הרכב באופן עצמאי.

בין 2008-2012- בטר פלייס לא בודקים השערות והם פועלים איתם כעובדות וזה יותר בגישה של waterfall.

הם תכננו למכור בשנה הראשונה 100 אלף מכוניות שזה 10% מהשוק.

בפועל הם מכרו רק 1000 רכבים והיה להם פספוס של 99%!!!!, לא הבינו לאיזה שוק הם צריכים לפנות, הם טעו בתחזית. הקהל שכן קנה היו חדשניים (1%).

הם מתחילים להוריד מחירים ומאבדים את אמון הציבור עד שב2013 החברה פושטת רגל.

TESLA

טסלה היא חברה אמריקאית בינלאומית העוסקת בייצור כלי רכב המבוססים על הנעה חשמלית, ייצור ואחסון של אנרגיה סולארית, ופיתוח טכנולוגיות של אנרגיה נקייה.

טסלה החליטה לפנות לקהל יעד של חדשניים - לעשירון העליון ולשווק יוקרה וסטטוס

ההצמדות לייצור הכמויות הקטנות אפשרה לה למשל, פטור ממבחני ריסוק שאינו נדרש עד לכמות מכירות של 500 כלי רכב בשנה, בארצות הברית.

"טסלה" היא חברת הרכב היחידה שמוכרת לצרכני הקצה, לאו דווקא דרך "דילרים" וכדי להוזיל עלויות היא מייצרת בעצמה 80% מחלקי הרכב.

מודל הרווח שלה הוא COST+ ולכן שמה דגש על יעילות ייצור.

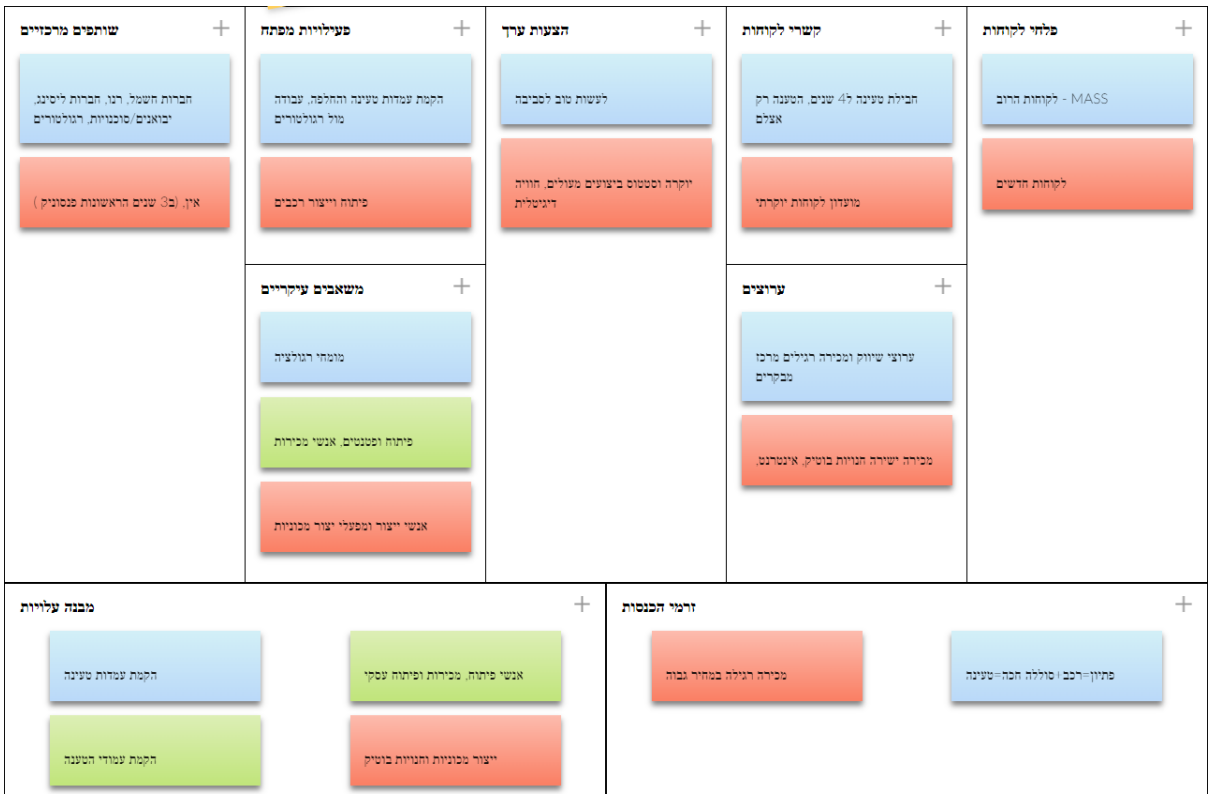
מבחינת קשרי לקוחות הם לא צריכים נעילה- הם לא מוכרים חשמל - הם מוכרים סטטוס ונוחות, לכן נותנים 12 אפשרויות שונות להטענה על מנת שהלקוחות יהיו מרוצים.

טסלה לא צריכה שותפים עסקיים אבל ב3 שנים הראשונות הסוללות יוצרו ע"י חברת פנסוניק.

ב-23 במאי 2020 היה שווי החברה 151 מיליארד דולר, יותר מכל חברת רכב אחרת בארצות הברית ויותר מכל חברת רכב אחרת בעולם למעט "טויוטה". נתון זה בלט במיוחד על רקע מגפת הקורונה שהכתה ברוב מדינות העולם וגרמה לפגיעה קשה במכירת מכוניות ברחבי תבל. ביולי 2020 הפכה טסלה לחברת הרכב בעלת השווי הגבוה ביותר בעולם, עם שווי של 210 מיליארד דולר, אף שמבחינת היקף ייצור, היא הייתה יצרנית הרכב הקטנה ביותר. בשנה שלאחר מכן, עד אמצע 2021 זינק שווי החברה ועמד על יותר מפי שלושה – 733 מיליארד דולר.

ב-25 באוקטובר 2021 עבר שווי החברה את רף טריליון הדולר לאחר שזינקה ב-13% ביום, בעקבות עסקה עם חברת הרץ שקנתה 100 אלף מכוניות מתוצרתה במחיר של יותר מ-4 מיליארד דולר.

<u>השוואה בין מודל הקנבס של בטר פלייס(כחול) לטסלה(אדום)</u>



משימה:

חשבו על רעיון עסקי ישים בכיתה והרכיבו לו מודל קנבס בסיסי לדוגמא: פרוייקט צילום שנתי להכנת ספר סוף שנה.

למורה:

קחו בריסטול ענק וציירו עליו מודל קנבס. - אל תכתבו על הקנבס, השתמשו עם Sticky note כל דף =רעיון אחד קצר. לאחר הבנת העסק, החזון והייעוד כדאי להתחיל בפילוח קהל היעד והגדרת הצעת הערך. השתמשו בצבעים שונים עבור קהלי יעד שונים.

פרק 3 - גיבוש הרעיון העסקי

3.1 שלבי הפיתוח העסקי

פיתוח עסקי מתמקד בפעילות יזומה לצמיחה מאורגנת וזאת במקביל לתהליכי צמיחה אורגנית. פיתוח עסקי לחברות הוא תהליך ארוך טווח שמשרת את עתיד החברה ומתמקד בחזון, בהגדרת מטרות ויעדים המשרתים את אופק החברה בטווח הרחוק.
את התכנון והפיתוח העסקי, מתחילים מהגדרת החזון על מנת שתהליכי הפיתוח העסקי ינועו בכיוון הנכון ובהתאם לד.נ.א העסקי הקיים והרצוי.
בשלב השני, נדרשים תהליכי אבחון, ניתוח ומחקר, לצד הנחות מושכלות המבוססות על ניסיונות העבר או פעילויות דומות – מפני שבמקרים רבים מדובר בכניסה לתחום חדש או סגמנטים ושווקים חדשים.
בשלב השלישי צריך לבנות מודל עסקי ותוכנית עסקית על מנת לאמוד ולתקף את הפיתוח העסקי.

בעת יישום והטמעת תהליכי הפיתוח העסקי, יש חשיבות וצורך בתיאום ארגוני פנימי קפדני, עם מחלקות השיווק והמכירות, הכספים, המו"פ (R&D), הייצור והתפעול.

3.2 מיקוד הרעיון העסקי

בעידן העסקים המתמיד, כשמתחרים וחדשנות משפיעים באופן מוחלט על ההצלחה של העסק, הרעיון העסקי הוא גורם מרכזי להשגת יתרונות קידום וצמיחה מתמיד.
תכנון עסקי חייב להתחיל מיצירת מיקוד ברור ומדוייק. ולמה? מאחר ואנו חיים בעולם המודרני במחסור תמידי של – זמן, אנרגיה וכסף: הזמן שלנו מוגבל – יש לנו רק 24 שעות ביממה ו"גם אם נקום שעה אחת קודם" הרי שאין לנו יותר מ-24 שעות. האנרגיה שלנו מוגבלת – איננו יכולים ללוות אנרגיה מאחרים לקידום הרעיון שלנו וגם לא להלוות אנרגיה. כסף נמצא תמיד במחסור - גם סכום של מיליון דולר ו/או אפילו סכום עתק של 100 מליון דולר הוא מוגבל. עדיין יש לנו רק סכום זה ולא יותר, כך שאיננו יכולים לרכוש את כל אמצעי הפרסום השיווק והמכירות בהם חשקה נפשנו. מחסור זה בא לידי ביטוי בעולם בכלל ובעולם העסקים בפרט.
הדרך להתמודד עם מחסור זה, ואי וודאות היא על ידי מיקוד ויצירתיות.
ברגע שאנחנו מתמקדים ביעדים ובמטרות ספציפיים, אנחנו מרכזים את המשאבים העומדים לרשותנו – זמן, כסף ואנרגיה בצורה מרוכזת.

המיקוד מתבסס על שני עקרונות מהותיים:
1. המימוש העצמי של העסק– על הפעילות העסקית לאפשר ביטוי של הנטיות והכישורים המובילים.
2. מתן מענה לצורך של הלקוחות – על העסק לתת מענה על צורך משמעותי של קהלי היעד.

3.3 גיבוש חזון העסקי

רעיון לפתיחה:

הספר זום של אישטוואן באניאי - בכל דף מוצג לעינינו פרט מסוים, וכאשר אנו מעבירים דף אחד קדימה אנחנו מגלים שהפרט שהיה במרכז התמונה הקודמת הוא רק פיסה זעירה מתוך תמונה גדולה יותר.
בדפדוף הבא - גם מה שחשבנו שהוא התמונה הגדולה מתגלה כפרט זעיר בתמונה גדולה אף יותר...ויותר....וכן הלאה

החזון של הארגון יוצר את התמונה הגדולה של הארגון - מחבר את כל הפיקסלים של העובדים...
ידיעת והבנת התמונה הגדולה מאפשרת לעובד למטה ולמנהל למעלה למלא את תפקידם טוב יותר!
ישנה אגדה המספרת כי בעת בניית האקרופוליס באתונה - עבדו בה מיליוני סתתים, בין מליוני הסתתים התבלט סתת אחד ביכולות העבודה שלו, במנהיגות ובהספקים. כאשר שאלו אותו כיצד? ענה: "הם מסתתים אבן, אני בונה היכל!.

כאשר מראים את התמונה הגדולה יש מצב שנקבל את הלב.

חזון הוא קומבינציה של החלום החותם ורלוונטיות, ובהגדרה מילונית - תמונת המציאות הרצויה אותה הארגון מבקש להשיג או לקדם כחלק מן האסטרטגיה העסקית הכוללת שלו.
כדי לכתוב חזון טוב יש לשים לב ל-8 מימדים:

1. ניתן מתאר להמחשה: תמונה של העתיד
2. מושך: מדבר אל האינטרסים ארוכי הטווח של עובדים, לקוחות, בעלי מניות ובעלי עניין אחרים בארגון.
3. אפשרי: כולל יעדים מציאותיים וניתנים להשגה.
4. ממוקד: ברור כדי להנחות קבלת החלטות.
5. גמיש: כללי כדי להותיר מקום ליוזמה אישית ולתגובות חלופיות לאור תנאים משתנים.
6. מובן: אפשר להסבירו בחמש דקות.
7. קצר
8. יצירתי, חדשני ומעניין.

דוגמאות לחזון:

איקאה: ליצור חיי יומיום טובים יותר עבור אנשים רבים.
שאפתני, קצר ומבהיר שהם מציעים מחיר נמוך שמתאים לסגנון החיים של הכלל.
בן אנד ג'רי: לייצר את הגלידה הטובה ביותר בדרך הנחמדה ביותר
3 תכונות נפרדות: (1) ייצור=תעשיה מסורתית, (2) הטובה ביותר=חדשנות, (3) הנחמדה ביותר=אנושיות.
פועלים: להיות המוסד הפיננסי הגדול והמוביל בישראל

3.4 הגדרת הייעוד לפעילות העסקית

הגישות המקובלות להסברת הייעוד הארגוני מגדירות את השאת הרווחים לבעלי המניות כייעוד וכסיבת הקיום. מתוך כך המדד המרכזי להצלחת הארגון היא הרווח הכספי המועבר לבעלי המניות.
אך ליעוד כזה יש כמה מגבלות: אין לו כוח לגייס מוטיבציה אמיתית של עובדים, הוא אינו זוכה להערכה מצד הציבור, אינו יכול לקיים את אמון הלקוחות לאורך זמן וגם אינו נותן תשובה בהירה ומדויקת איך ולאן העסק צריך להתפתח כאשר השינויים בסביבה העסקית מצביעים שהכיוון הנוכחי מיצה את עצמו.

לפי ארגון Conscious Capitalism העולמי, הייעוד העסקי זו הסיבה שלשמה העסק קיים מעבר להשאת רווח. הפילוסוף האמריקאי פרופ' אד פרימן, מנאמני הארגון ומי שנחשב לאבי תיאוריית מחזיקי העניין, ממחיש את ההגדרה דרך מטאפורה לפיה כשם שגוף האדם מייצר תאים אדומים אבל לא זו תכלית קיומו, כך גם העסק מייצר כסף - אבל לא בשביל זה הוא קיים.

תומאס אקשמידט, מרצה אמריקאי-ברזילאי, חבר ארגון Conscious Capitalism ויועץ זה 25 שנה לחברות גלובליות. מסביר כי "עסק בלי ייעוד הוא הראשון לקרוס בזמן משבר, ייתכן וחלק מהעסקים מוכווני הרווח ישרדו עד המשבר הבא, אבל אלה שפועלים לאור ייעוד - יתחזקו."
ג'ים קולינס וג'רי פוראז (Jim Collins & Jerry Porras) כותבים בספר שראה אור כבר ב-1994, בשם Build to Last, שארגונים המונעים על ידי ייעוד ברור, מופנם וממומש בכול חלקי החברה יוצרים ערך גבוה ביחס של 15:1 לשוק, או ביחס של 6:1 למתחרים בתחום פעילות זהה. ולא רק זה אלא שהם גם שורדים לאורך זמן ועומדים בהצלחה בכל השינויים והאתגרים שהמציאות מזמנת.
הייעוד מהווה מעין כוכב צפון קבוע המכוון את הארגון, גם בתוך סערות ושינויים, למצוא את הדרך הנכונה ולתת את השרות/מוצר הנכונים כדי להמשיך להיות רלוונטיים לקהל לקוחות מוגדר.

בנוסף, כמו שמגנט משפיע על ערמת נסורת מתכת להסתדר בקווים ברורים מול כוח המשיכה שלו, כך יעוד ברור מהווה כוח מסנכרן, מכוון ומחבר עבור מערכת המורכבת ממגוון רחב של מקצועות שונים, אנשים בעלי אופי שונה, אינטרסים אישיים וארגוניים מגוונים ואף תת תרבויות שונות.
גישה זו, כאשר תתורגם לכלל הרבדים והיחידות הארגוניות, תתרום תרומה נוספת לחוסן הארגוני.
משמעות תרגום זה בשטח היא שלכל עובד בארגון יש, מלבד תמונה ברורה של היעוד הארגוני הכללי ומשמעויותיו, גם תמונה ברורה של אותם עובדים/גורמים בארגון אותם הוא משרת.
דוגמאות לייעוד:
יוניליוור - לעזור לאנשים להיראות טוב, להרגיש טוב ולהפיק יותר מהחיים.
סטארבקס מגדירה את הייעוד שלה באופן ציורי במיוחד - "One Person, one cup, and one neighborhood at a time."
דוגמאות נוספות ניתן לראות באתר שמכיל עשרות ייעודים של חברות בתחומים שונים:
https://www.missionstatements.com

לסיום חשוב להבהיר, יעוד אינו חזון וחזון אינו יעוד. החזון ממוקד בעיקרו בארגון והיעוד בלקוח.

פרק 4 – הון ומימון העסק

4.1 חשיבות הכסף וההון בתהליך ההקמה וההפעלה של העסק (תכנית השקעה)

הכסף וההון הם גורמים מרכזיים בתהליך ההקמה וההפעלה של עסק. הם משפיעים על כל האספקטים של העסק, כולל התכנון, הפיתוח, השיווק, התפקוד והצמיחה.

מהו הון?

הון הוא מונח המציין את מכלול הנכסים העומדים לרשותו של אדם , שיש בהם כדי לשמש אותו לצורך הכנסה. (מילוג)

יצירת מוצר או ארגון (מילוג)

בפני היזם ישנם 2 דרכים למימון העסק – הון עצמי והון זר.

4.2 הון עצמי והון חיצוני ובמה עדיף לנו להשתמש

הון עצמי

מייצג בעלות וכולל את כל המקורות המשתתפים בבעלות על החברה וברווחיה.

מרכיבי ההון העצמי הם: השקעת בעלים או מניות רגילות, קרנות ויתרות רווח.

המונח החשבונאי הון עצמי מייצג את עודף נכסי החברה על התחייבויותיה, בהתאם למאזן שלה. בהיבטי תחשיב, הון עצמי מוגדר ע"י ההפרש שבין סך ההתחייבויות של החברה (כמו הלוואות) לבין שווי סך הנכסים שלה (כמו מניות) ככל ששווי הנכסים עולה על גובה ההתחייבויות, ההון העצמי יהיה חיובי (ולהיפך). במאזן, נהוג לחלק את ההון העצמי לשלוש קטגוריות: הון מניות (או ההשקעה הראשונית שנעשתה על ידי הבעלים), עודפים (סך הרווחים שהחברה צברה וטרם חולקו חזקה לבעלי המניות) וקרנות הון.

הון עצמי מייצג, למעשה, את חלקם של הבעלים במימון החברה (הון בעלי המניות)- ההשקעה שהושקעה על ידם, בצירוף רווחים/ ניכוי הפסדים שנצברו במהלך פעילות החברה. כך שלכאורה, ניתן לומר כי ההון העצמי מבטא את הסכום שהיה נשאר בידי בעלי המניות אילו באותה העת החברה היתה פורעת את כל התחייבויותיה ומוכרת את כל נכסיה.

מאחר וההון העצמי וסך כל ההתחייבויות מייצגים את מקורות המימון של הנכסים, הם מהווים סימן חשוב המעיד על יכולת ההישרדות של החברה בעתיד.

הון זר

ההון הזר כולל את כל מקורות ההון שאינם משתתפים בבעלות על החברה. ההון הזר מייצג את כל אותם מקורות מימון אשר החברה לוותה כדי לממן את פעילות העסקית.

ההון הזר אינו שייך לחברה ולפי תנאי קבלתו חייבת החברה להחזירו למלווים.

ליחס בין ההון העצמי להון הזר יש חשיבות לגבי "המנוף הפיננסי". ככל שחלק ההון העצמי בחברה קטן יותר הסיכון בחברה גדול יותר. גורמי המימון המלווים כספים לארגון רגישים מאוד לחוסנה הפיננסי והם יעדיפו חברה בעלת מנוף פיננסי נמוך.

המנוף הפיננסי מוגדר כמספר השקלים שהחברה מגייסת ומפעילה על כל שקל של הון עצמי.

דוגמא:

הון עצמי: 100,000 ₪

הלוואה: 500,000 ₪

מנוף פיננסי: 5

הון עצמי: 100,000 ₪

הלוואה: 80,000 ₪

מנוף פיננסי: 0.8

4.3 מקורות להון חיצוני

הלוואות

הלוואה הוא מקור מימון חיצוני, באמצעותו גוף משפטי נותן סכום כסף לאדם או גוף אחר, לתקופה מוגבלת בזמן, לפי תנאים שנקבעים מראש.

הגוף הנותן את הכסף נקרא "מלווה", הגוף שמקבל את הכסף נקרא "לווה" וסכום הכסף שניתן בהלוואה נקרא "קרן".

מימון

מימון הוא שם כולל לצורות רבות באמצעותן צורך גוף מסוים כסף שאינו שלו, תמורת מחיר אשר צורתו היא הריבית.

המימון הוא כלי למינוף עסקים בשוק תחרותי.

קרנות

כל **הקרנות הכלולות בחשבון ההון העצמי של החברה ושמקורן בפעולות הוניות** בהון המניות (כמו פרמיה על המניות וכו'), ביעוד רווחים (קרן שמורה, קרן לפדיון מניות בכורה וכו') או מפעולות שנרשמות ישירות לחשבון ההון העצמי (כמו קרן משערוך של נכסים, הפרשי תרגום דוחות כספיים וכו')

קרן הון סיכון היא קרן פרטית, המגייסת הון ממשקיעים פרטיים ומשקיעים מוסדיים (קרנות פנסיה, קופות גמל, חברות ביטוח, בנקים וכו'), **ומשקיעה אותו בחברות הזנק ומיזמים טכנולוגיים** המגלמים רמת סיכון גבוהה. זאת מתוך ציפייה להשיג תשואה גבוהה עבור המשקיעים.

בהיבט המשפטי, קרן הון סיכון מאוגדת בדרך כלל כשותפות מוגבלת כשמבנה הקרן מבוסס על חברת ניהול ומשקיעים חברת הניהול, המורכבת מאנשים בעלי ניסיון והבנה בתחום, גובה דמי ניהול שנתיים וזכאית לקבל שיעור מסוים מרווחי הקרן. מכאן גם התמריץ שלה להצלחת הקרן. המשקיעים, לעומת זאת, מזרימים חלק מההון הפרטי שלהם לקרן, שמצידה משקיעה במיזמים מעניינים ובעלי פוטנציאל. בתמורה להשקעה בסטארט-אפ, אותם משקיעים לוקחים לעצמם אחוזים מההון של בעלי המיזמים הללו, בתקווה שיום אחד הם יניבו להם תשואה גבוהה יותר מסך ההשקעה.

גיוס המונים

גיוס המונים, או מימון המון, נקרא באנגלית Crowdfunding. שיטת המימון פשוטה למדי, ומתבססת על האפשרות לגייס תמיכה כספית עבור הפרויקט שלנו ממספר רב מאוד של אנשים, כך שסכום גדול שמתחלק על המון אנשים, מהווה סכום אפשרי עבור כל אחד.

מגייס הכספים פונה אל קהל המשתמשים הפוטנציאליים ומבקש תמיכה מראש במיזם, בין אם לשם התמיכה ובין אם בצורת רכישה מקדמית של המוצר.
במקרים רבים נהוג לקבוע מדרגות קבועות של סכומים לתמיכה, כאשר בעבור כל מדרגה ניתנת תמורה שונה בהתאם לסכום שנתן התומך.
כך נוצר גיוון בתמהיל התומכים, ולמעשה מתאפשר לכל אדם מן השורה לתמוך במיזם.
באופן בסיסי, הקמפיין דורש העלאת סרטון, או כל דרך פנייה אחרת, המאפשרת להציג את המוצר לקהל התומכים הפוטנציאליים, קביעת סכום הגיוס הנדרש וקביעת יעדים לקמפיין.
בעת יצירת עמוד הקמפיין, נדרשים היזמים לקבוע סכום יעד לגיוס, את מדרגות התמיכה המבוקשות ואת התמורות עבורן, וכמובן – את תאריך סיום הקמפיין.
היזמים יקבלו את הסכום אותו גייסו אך ורק אם הגיעו בתום הקמפיין לסכום היעד שקבעו מראש (וגם את העודפים כמובן, אם ישנם). כלומר, במידה ולאחר שחלף תאריך הסיום לא נצבר הסכום המבוקש, לא יחויבו התומכים כלל על הסכום אותו נתנו למימון הפרויקט, והכל שב לקדמותו כלא היה.

4.4 משמעות הריבית כמחיר להון חיצוני

ריבית

ריבית היא מונח בכלכלה שפירושו סכום הכסף הנוסף המשולם על ידי הלווה למלווה תמורת הזכות שנותן המלווה ללווה להשתמש בסכום כסף מסוים הקרוי "קרן הלוואה" או "סכום ההלוואה" או ה"קרן" למשך תקופה מסוימת הקרויה "תקופת ההלוואה". הלווה משלם למלווה את הריבית, בנוסף להחזר הקרן.
מחיר הכסף – הריבית -נקבע על ידי גורמים רבים כגון : שווקים בעולם, מדיניות הממשלה, מדיניות מוניטרית של בנק ישראל, צריכה, אינפלציה, שערי החליפין ועוד

הגורמים המשפיעים על גובה הריבית:

1. סכום הפיקדון או ההלוואה - ככל שסכום ההלוואה או הפיקדון גבוה יותר, סכום הריבית יהיה גדול יותר.
2. תקופת השימוש בכסף - ככל שנשתמש בכסף של המלווה תקופה ממושכת יותר, כך סכום הריבית שנשלם יהיה גבוה יותר.
3. שיעור הריבית – ככל ששיעור הריבית שיקבע לפקדונות או הלוואות יהיה גבוה יותר, כך סך ההחזר יהיה גדול יותר.

למה גובים ריבית?

ריבית היא מחיר הכסף. במילים פשוטות זה אומר שהמלווה יכול לעשות שימוש בכסף הזה, יש לו אלטרנטיבות, ולכן אם הוא נותן אותו למישהו, מלווה לו, הוא רוצה לקבל את הכסף הזה עם בונוס בגלל שהוא הפסיד תיאורטית אפשרויות השקעה אחרות. זו הסיבה העיקרית לכך שקיימת ריבית, אך בנוסף יש גם סיכון למלווה. יש אפשרות שההלוואה לא תוחזר או שהחזרתה תידחה, וזה תלוי כמובן בלווה עצמו. בעת מתן ההלוואה המלווה עושה בדיקה ולפיה הוא קובע באיזו ריבית לתת הלוואה ללווה המסוים. כמובן שככל שמצבו הפיננסי של הלווה רע יותר, כך הריבית שהמלווה יבקש תהיה גבוהה יותר, כי הוא צריך לקבל פיצוי לסיכון שלו, והפיצוי הוא תשואה נוספת.
מעבר לכך, ריבית נובעת גם מכך שהגופים המלווים הם עסק לכל דבר עם מנגנון, פעילות, עובדים וכו', ועסק קם ומתנהל כדי להרוויח.

כמו כן, הריבית נלקחת כפיצוי על מדד המחירים לצרכן/האינפלציה, וזה כבר קשור כאמור לכך שלנותן ההלוואה יש אלטרנטיבות, והוא כמובן לא מעוניין שהכסף יישחק. ברגע שהוא נותן הלוואה בלי ריבית, אז אוטומטית, בהגדרה למעשה – הכסף נשחק בעליית המדד.

סוגי ריביות

ריבית בנק ישראל

ריבית בנק ישראל היא אמצע המרווח שבין שיעור הריבית שבו מלווה בנק ישראל כסף לבנקים המסחריים לבין שיעור הריבית שבו בנק ישראל לווה כסף מהבנקים המסחריים. בנק ישראל מלווה כסף לבנקים וגם מאפשר להם להפקיד אצלו. שער הריבית שבנק ישראל גובה על ההלוואות, גבוה משער הריבית שהוא משלם על פיקדונות הבנקים. נקודת האמצע שבין שני השערים הללו, היא ריבית בנק ישראל.

שיעור הריבית מתפרסם מידי חודש ומהווה כלי בו משתמש הבנק כדי להשפיע על הפעילות הכלכלית במשק.

החל משנת 2010 , הריבית נקבעת בידי הוועדה המוניטרית של בנק ישראל, שהנגיד עומד בראשה.

ההחלטה על גובה הריבית מתקבלת בבנק ישראל על בסיס כמה גורמים:

1. ציפיות האינפלציה
2. שער החליפין של השקל אל מול הדולר האמריקני.
3. מצב הכלכלה הגלובלית ושערי הריבית בעולם.

ריבית פריים

ריבית הפריים משמשת **כעוגן למתן פיקדונות, הלוואות ועסקאות שונות במשק.** בעבר הרחוק ריבית זו הייתה הריבית הנמוכה ביותר עבור כל לקוח בנק מועדף(לקוח פריים), וככה הריבית קיבלה את שמה.

בישראל, ריבית פריים מוגדרת כריבית בנק ישראל בתוספת 1.5 אחוזים.

ריבית נומינלית

הריבית שנקובה במסמכי ההלוואה, או על איגרת חוב, ללא התחשבות במועדי קבלת והחזרת הקרן, בעמלות ותשלומים. בדרך כלל תצוין הריבית לתקופה של שנה . **הריבית יכולה להיות קבועה** :שיעור הריבית נקבע בעת לקיחת ההלוואה ונשאר קבוע כל העת עד סיום החזרתה . **הריבית יכולה להיות משתנה** : שיעור הריבית משתנה מעת לעת על ידי הצמדתה לריבית בסיסית אחרת כמו ריבית פריים, או שער של מטבע חוץ וכדי

ריבית אפקטיבית

הריבית ה**אפקטיבית** מייצגת בפועל את ההוצאה הפיננסית של הלווה, כלומר, מלבד הריבית הנומינלית היא לוקחת בחשבון גם עמלות ותשלומים אחרים כגון דמי פתיחת חשבון, פתיחת תיק הלוואה וכו.י הריבית האפקטיבית מתקבלת מחישוב כל התשלומים ששולמו לאורך השנה על החוב מהקרן באחוזים (תשלומי ריבית והוצאות נלוות)

נוסחא לחישוב ריבית אפקטיבית:

$$Re = 100 \times \frac{k}{A}$$

K = סכום התשלומים הכולל על חשבון התחשיב

A = סכום קרן ההלוואה

תרגיל:

מעמידים לרשות הלווה הלוואה בסך 100,000 ₪ למשך שנה. בתום השנה עליו לשלם את הקרן וסכום הריבית בסך 6,000 ₪, כלומר, 6% ריבית. במקרה הזה הריבית הנומינלית, הנקובה זהה לריבית האפקטיבית, כלומר, . 100,000 * 0.06 = 6,000

אבל, אם הבנק יגבה מראש את הריבית בסך 6,000 ₪ וגם ינכה הוצאות עבור ההלוואה)עריכת מסמכים וכו'(בסך 650 ₪ מראש, סך של 6,650 ₪, הריבית האפקטיבית תהיה 7.12% וזאת בגלל שהסכום שבידיו של הלווה הוא 93,350 ₪

חישוב הריבית האפקטיבית תהיה: $\frac{100*6,650}{93,350}$

הריבית האפקטיבית היא: 7.12%,

כלומר אם הלווה זקוק ל- 100,000 ₪ עליו לבקש הלוואה בסך 107,120. ₪

4.5 בנקים – ניהול חשבון בנק – פרטי ועסקי

בעלי עסקים קטנים, כמו למשל עוסקים פטורים **שמנהלים עסק קטן כהכנסה נוספת**, לרוב לא יפתחו חשבון בנק עסקי, ויישארו עם הפרטי לדוגמה: מורה שמעביר שיעורים פרטיים, שלא נדרש לתשלום לספקים, שכירות וכו'

לבעל עסק קטן, כהגדרתו "עסק" , מומלץ לפתוח חשבון בנק עסקי בגלל הסיבות הבאות:

1. כדי להפריד את ההוצאות וההכנסות של העסק מההוצאות הפרטיות, ולהיות בבקרה על תזרימי מזומנים- תקבולים ותשלומים של העסק בלבד.
2. הפרדת ההוצאה המוכרת לצרכי מס הכנסה: היא הוצאה שמס הכנסה בישראל הכיר בה כהוצאה שמקוזזת מהכנסות העסק לצורך חישוב המס שעליו לשלם.
3. כדי להתאים את הסביבה הבנקאית לפעילות העסקית-כלכלית של העסק. לעסקים שונים יש צרכים שונים, הנובעים מגודל העסק, אופיו ואופן פעילותו. יש כמה סוגים של עסקים שהפרדת חשבון הבנק יכולה לסייע להם בחיי היום יום: עסקים שיש להם תנועות רבות בחשבון, הנובעות למשל מריבוי עסקאות מכר, עדיף שיפתחו חשבון בנק עסקי נפרד. ההמלצה הזו תקפה גם לעסקים שמרבים להשקיע בניירות ערך. זאת מפני שתחת תנאים מסוימים אפשר להנות מעמלות נמוכות בחשבון השקעות בבנק. בנוסף, חברות סטארט-אפ ויוזמות טכנולוגיות יכולות להנות מהטבות ייעודיות עבורן בחשבון בנק עסקי, כמו למשל הוזלה של עמלות בעסקאות מטבע חוץ.

פרק 5 - תכנון השיווק ותהליכי המכירה ללקוחות

5.1 פילוח לקוחות

5.1.1 הכרת השוק

"לא כל הצרכנים נולדו שווים", ואכן אנשים ושווקים אינם הומוגניים. חברה אינה יכולה להתחבר לכל הלקוחות בשווקים גדולים, רחבים או מגוונים, אך היא יכולה לחלק שווקים כאלה לקבוצות של צרכנים או לפלחים בעלי צרכים ורצונות מובחנים.
כדי להיטיב להתחרות, חברות רבות כיום מאמצות שיווק מטרה (target marketing). במקום לפזר את המאמץ השיווקי שלהן, הן מתמקדות באותם צרכנים שיש להן הסיכוי הטוב ביותר להשביע את רצונם.

5.1.2 ניתוח והבנת צרכי לקוח

שיווק מטרה יעיל מחייב את המשווקים:
1. לזהות ולבנות דיוקנאות של קבוצות קונים מובחנות הנבדלות זו מזו בצורכיהן ובהעדפותיהן
2. לבחור פלח שוק אחד או יותר לכניסה לשוק
3. לכל פלח מטרה, לבסס ולתקשר את התועלות המובהקות של הצעת החברה לשוק.

5.1.3 אפיון לקוחות

פלח שוק (market segment) מורכב מקבוצה של לקוחות החולקים ביניהם מערך דומה של צרכים ורצונות. משווקים אינם יוצרים את הפלחים, אלא הם מזהים אותם ומחליטים אילו מהם יהיו המטרות המרכזיות. שיווק לפלחים מציע מספר יתרונות משמעותיים בהשוואה לשיווק לקהל הרחב. החברה יכולה לשפר את עיצוב המוצר, התמחור, הפרסום והאספקה של מוצר או שירות כך שיתאימו למידות רצון הפלח המטרה. באמצעות התאמה זו, החברה מצליחה לענות על הצרכים והרצונות הייחודיים של לקוחותיה.

בנוסף, החברה יכולה לשכלל ולהתאים את התוכנית השיווקית ואת פעילויות השיווק שונות כך שישקפו את מאמצי השיווק שלה ואת היכולת של החברה להתמודד עם המתחרים ולעמוד במערכת השוק התחרותית.

על מנת לבצע פילוח שוק אפקטיבי נחלק את משתני הפילוח לפי בסיסי הפילוח הבאים:

גיאוגרפי: מיקום גיאוגרפי, אופי האזור בתוך ארץ מסוימת, חום, קור ועוד.

דמוגרפי: פילוח לפי גיל, מין, הכנסה וכדומה.

פסיכוגרפי: תחומי עניין, אמונות, דעות, ערכים וכדומה.

התנהגותי: הרגלי קנייה ושימוש, נאמנות וכדומה

5.1.4 הכרת המתחרים והיתרונות שלהם

מייקל פורטר חוקר ואקדמאי בענף האסטרטגיה והניהול זיהה חמישה כוחות הקובעים את מידת האטרקטיביות של שוק או של פלח שוק מסוים לטווח הארוך: מתחרים בענף, מתמודדים פוטנציאליים, תחליפים, קונים וספקים.
האיומים שכוחות אלה מציבים הם:

1. האיום שביריבות עזה בפלח השוק. פלח שוק לא יהיה אטרקטיבי אם ישנם מתחרים רבים, חזקים או תוקפניים בתוכו. האטרקטיביות פוחתת עוד אם פלח השוק יציב או מצוי בדעיכה.
2. האיום שבכניסת מתמודדים חדשים: פלח השוק האטרקטיבי ביותר הוא זה שמחסומי הכניסה אליו גבוהים ומחסומי היציאה ממנו נמוכים.
3. האיום שבמוצרים תחליפיים: פלח שוק אינו אטרקטיבי כשלמוצר יש תחליפים ממשיים או פוטנציאליים. תחליפים מציבים מגבלה לגובה המחירים ולרווחים.
4. האיום שבגידול בכוח המיקוח של הקונים: פלח שוק אינו אטרקטיבי כשבידי הקונים כוח מיקוח חזק או גדֵל
5. האיום שבכח המיקוח הגדל של הספקים: פלח שוק אינו אטרקטיבי כשהספקים של החברה יכולים להעלות מחירים או להפחית את כמויות האספקה. חברות הדלק כמו סונול נתונות לחסדי כמות עתודות הנפט והמהלכים של קרטלים לאספקת נפט כמו אופ"ק(. הספקים נוטים להיות חזקים כשהם מרוכזים או מאורגנים, כשיש מעט תחליפים, כשהמוצר המסופק הוא תשומה מרכזית, כשהעלויות הכרוכות במעבר לספק אחר גבוהות וכשהספקים יכולים להתאגד.

כדי לגבש ולממש את אסטרטגיות מיצוב המותג הטובות ביותר האפשריות, על החברות להקדיש תשומת לב רבה למתחרים שלהן. השווקים נעשו תחרותיים מכדי להתמקד בצרכן בלבד.
כדי להבין מי הם המתחרים של הארגון יש לבדוק זאת במימד הזמן, המתחרים בטווח הקצר הם אילו שמייצרים מוצרים דומים למוצר אותו הארגון מייצר. לדוגמא: גבינה לבנה - המתחרה בטווח הקצר הם גבינות מתחרות כמו גבינות שמנת, גבינת סקי וכדי
בטווח הבינוני יש לבדוק את המוצרים התחליפיים שיכולים לספק רצון דומה לאותו צורך. לדוגמא:
המתחרה של גבינה לבנה יכול להיות ממרח שוקולד - בתור מתחרה לממרח על הלחם.
בטווח הארוך יש לבדוק קונספט דומה ומגמות שיכולות לשנות את הרגלי התפיסה. לדוגמא: גבינה נתפסת אצל הצרכן הישראלי כמוצר לארוחת בוקר, ולכן דגני בוקר ופירות - כמגמת בריאות מהווים מתחרים אופציונאליים.
לאחר שהחברה זיהתה את מתחריה העיקריים, עליה לוודא מה הם האסטרטגיות, היעדים, נקודות החוזק והחולשות שלהם.
הכימות של עוצמות וחולשות נמדדות בעיקר בסקרים כי צריך את התפיסה של הלקוחות.

5.2 הגדרת הצעת הערך

5.2.1 איתור צרכי הלקוחות

בשנת 1990 טבע פיליפ קוטלר אבי השיווק המודרני כי שיווק הוא תהליך ניהולי בו משיגים פרטים וקבוצות את מה שהם רוצים או צריכים ע"י יצירה ועסקאות חליפין של מוצרים בעלי ערך.
נקודת ההתחלה לפי דברי קוטלר היא לא במוצרים אלא בלקוחות, ניקח קבוצת אנשים עם צרכים ורצונות ואז נעצב את המוצר כפונקציה של צרכים ורצונות. והפתרון הזה יוצר ערך. כמובן שאחרי כל זה צריך לבצע בקרה שהעיצוב ובניה לפי הרצונות ורק אז מכירה.

5.2.2 הגדרת המענה לצורך

צורך- משהו בסיסי שקשור למבנה המוח האנושי, בהתאם לפירמידת הצרכים של מאסלו(פיזיולוגי, ביטחון, אהבה ושייכות, כבוד והערכה עצמית, מימוש עצמי).
הרצון- הינו דרכים שונות למלא את הצורך, שנגזר מגיל, קבוצה חברתית. תפיסה חברתית וכד'.
איש השיווק אינו יכול להשפיע על הצורך, אולי להזכיר לו על הצורך לדוג' ריח אפייה במהלך קניה כדי להזכיר לו על הצורך לאכול, אך איש השיווק חייב להבין את הצורך ולהשפיע על הרצון של הלקוח לצרוך שירות/מוצר ספציפיים.

הצרכנים כיום משכילים ויודעים יותר מבעבר, ובידיהם הכלים לאמת את טענות החברות ולחפש חלופות עדיפות. איך הם בוחרים בסופו של דבר? לקוחות נוטים להיות ממקסמי–ערך, הלקוחות מעריכים מה היא ההצעה שתספק להם את מרב הערך הנתפס ופועלים על פי ההערכה.
ערך נתפס ללקוח(CPV – Customer Perceived Value) הוא ההפרש בין הערכת הלקוח את כל התועלות וכל העלויות שבהצעה נתונה לבין החלופות כפי שהוא תופס אותן.
לצורך זיהוי וניתור הערך יש לזהות את התכונות והתועלות שהצרכנים מעדיפים, להעריך את החשיבות של אותם תכונות ולהעריך אתת הביצועים של הארגון מול המתחרים.

5.2.3 הגדרת הבידול בהצעת הערך

במטרה להימנע ממלכודת המוצר הדומה או המוצר הכללי חסר הזהות, המשווקים צריכים לצאת מנקודת הנחה שניתן לבדל כל דבר.
בידול הוא בניית מערך של הבדלים משמעותיים המייחדים את ההצעה השיווקית של הפירמה ממוצרי המתחרים. משווקים יכולים לבדל מותגים על בסיס משתנים רבים. אמצעי הבידול הברור ביותר, ובדרך כלל גם המשכנע ביותר מבחינת הצרכנים, הוא התמקדות בבידול במוצר או השירות. לדוגמא רשת המזון המהיר והבריאותי "עלים ירוקים" מבדלת את עצמה במזון בריא כחלופה למזון מהיר. חברת חלאבין מציעה קרם דאודורנט ייחודי לקטגוריה, המבוסס על חומרים טבעיים בלבד ואינו מכיל דבקים ואלומיניום הסותמים את נקבוביות העור ומונעים הפרשה חיונית לתפקוד התקין של הגוף.
משתני בידול נוספים הם ערוצי השיווק והפצה, כוח האדם או התדמית. כדי שהבידול יצליח הוא צריך להיות רלוונטי, מובחן, אמין, מעשי, תקשורתי, שאינו קל להעתקה ורווחי.

אחת הדרכים שבהן יכולה פירמה לבדל את עצמה כנגד המתחרים היא יצירת מותג שהצרכנים מזהים ומייחסים לו את הערכים והתכונות המבדלות את הפירמה ממתחרותיה.
בידול של חברה הוא הניסיון שלה לשדר לצרכנים במה היא טובה יותר או במה היא שונה ממתחריה.

5.3 ערוצי הגעה ללקוחות

5.3.1 ערוצי שיווק

כדי להגיע לשוק מטרה, המשווק משתמש בשלושה סוגים של ערוצים. ערוצי תקשורת, ערוצי הפצה וערוצי שירות.
ערוץ תקשורת הוא מדיום שנעשה בו שימוש להעברת מידע משולח למקבל. מוסרים ומקבלים מסרים מקהל המטרה, והם כוללים עיתונים, כתבי עת, רדיו, טלוויזיה, דואר, טלפון, שלטי חוצות, כרזות, עלונים, תקליטורים, קלטות שמע ואינטרנט. יתרה מזו, תקשורות מועברות גם בהבעות פנים ובלבוש, במראה של חנות ובאמצעים רבים אחרים. המשווקים מוסיפים כל הזמן ערוצי דו–שיח כמו כתובת דואר אלקטרוני ומספרים לחיוג חינם. כדי לאזן את הערוצים המקובלים יותר, שהם חד–סטריים באופיים.

5.3.2 תהליכי וערוץ הפצה

ערוץ ההפצה הוא בעצם הדרך שבה נע המוצר מהיצרן ועד לשימוש הסופי אצל המשתמש.
ההחלטות הנוגעות למערכת ערוצי ההפצה הן מן ההחלטות המכריעות ביותר הניצבות לפני ההנהלה, מאחר והערוצים הנבחרים משפיעים על כל ההחלטות השיווקיות האחרות, כמו המחרת המוצר, דרכי הפרסום וקידום המכירות.
רוב היצרנים אינם מוכרים את סחורותיהם ישירות למשתמשים הסופיים ; ביניהם מפרידה שורה של גורמי ביניים/מתווכים המבַצעים מגוון תפקידים. גורמי תיווך אלה הם ערוץ שיווק.
מדוע מעביר היצרן חלק ממטלות המכירה לגורמי ביניים? העברה פירושה ויתור על חלק מן השליטה בדרך מכירת המוצרים וביעדם.
יעילותם של גורמי הביניים מתבטאת, בדרך כלל, בהבטחת זמינות הסחורות ונגישותן לשוקי המטרה. באמצעות קשריהם, ניסיונם, מקצועיותם והיקף פעילותם, הם מציעים לחברה יותר ממה שהיא יכולה להשיג בעצמה.
כדי להגיע אל הלקוח על החברה לבחור את ערוץ השיווק המתאים לה ממגוון רחב של ערוצים — החל בסגל מכירות וכלה בסוכנים, מפיצים, שיווק בטלפון ובאינטרנט. לכל ערוץ יתרונות וחסרונות ייחודיים משלו. סגל מכירות יכול לטפל במוצרים מורכבים ובעסקאות מסובכות, אבל עלותו גבוהה. האינטרנט זול בהרבה, אך אינו מתאים לטיפול במוצרים מורכבים. מפיצים יכולים לייצר מכירות, אבל החברה מאבדת את המגע הישיר עם לקוחותיה.

5.3.3 ערוצי הפצה

ערוצי שיווק מוגדרים על פי שלושה מרכיבים : סוג גורמי הביניים, מספר גורמי הביניים, והתנאים והחובות של כל משתתף בערוץ.

סוג גורמי הביניים - חברות צריכות לחפש ערוצי שיווק חדשניים או כאלה שאינם נמצאים בקטגוריה של הענף בו החברה נמצאת. לדוגמא היצרנית MULER למכשירי חשמל החלה למכור את תוצרתה ברשת הקימעונאית "אושר עד".

מספר גורמי הביניים - על החברה להחליט על מספר גורמי הביניים שתפעיל בכל רמת ערוץ שיווק. לשם כך קיימות שלוש אסטרטגיות

הפצה נרחבת – בשיטת הפצה זו הארגון מעוניין לכסות את השוק כיסוי מירבי ולהציג את מוצריו בנקודות מכירה רבות ככל האפשר. הפצה נרחבת מתאימה למוצרים בעלי מחזור מכירות גדול ורווח ליחידה קטן. יתרונה המרכזי של השיטה הוא בחשיפת המוצרים לקהלי מטרה רבים וחסרונותיה הם טיפול מנהלי וחשבונאי בהזמנות רבות ושליטה מוגבלת בערוץ השיווק.

הפצה בלעדית (אקסלוסיבית) -שיטת הפצה שבה היצרן פועל עם גוף אחד, או עם מספר קטן של מפיצים, בכל שוק. הפצה כזו נעשית לגבי מוצרי ייחוד, כגון מכוניות או תכשיטים, שלגביהם הלקוחות מוכנים להשקיע מאמץ גדול יחסית ברכישת הפריט הרצוי. מבחינת היצרן יתרונה של השיטה הוא בכך שהוא יכול לשלוט ולפקח על המפיצים הבלעדיים לגבי הדרך בה ממוסחרת הסחורה, וכן לדרוש מהם, תמורת הזיכיון הטריטוריאלי שהוענק להם, לתת שירותים נילווים באיכות נאותה. מאידך, היצרן מוותר על כיסוי נרחב של השוק, כפי שהוא בהפצה המונית.

הפצה בררנית - שיטת הפצה שבה היצרן פועל עם מספר מוגבל של מפיצים שלהערכתו הם בעלי כושר מרבי לביצוע משימות ההפצה כפי שהן נראות לו. שיטה זו מהווה מעין שביל זהב בין שיטות ההפצה הבלעדית וההפצה הנרחבת. השיטה מקנה ליצרן שליטה ופיקוח ברמה גבוהה יחסית על המפיצים, שהם מצדם חייבים לתת שירותים מוגבלים בלבד. שיטה זו מתאימה במידה רבה למוצרי חיפוש שהדימוי האיכותי שלהם והשירותים הנלווים להם הם בעלי חשיבות שעה שהצרכן שוקל בחירת מוצר זה או אחר. ההנחה היא ששיטה זו תביא ליצרן את הרווח המירבי בהתבסס על גודל ההזמנות.

תנאים וחובות של משתתפי ערוץ השיווק- על היצרן לקבוע את זכויותיהם ואת חובותיהם של כל החברים המשתתפים בערוץ. מרכיביו העיקריים של "תמהיל יחסי המסחר" הם מדיניות מחירים, תנאי מכירה, זכויות מרחביות ושירותים מיוחדים שכל צד מתחייב לבצע.

לאחר בחירת חלופת ערוץ השיווק, על החברה לבחור בגורמי ביניים, להכשירם ולהניע אותם, ולהעריך את עבודתם. הסדרי הערוצים טעונים שינוי מעת לעת. על החברות להיזהר בבחירת חברי ערוץ השיווק שלהן. מבחינת הלקוחות, וכיצד יתפסו את החברה. ערוצי השיווק הם בעצם הפנים של החברה מול הלקוחות. ערוצי שירות(channels service) הם מחסנים, חברות תובלה, בנקים וחברות ביטוח המסייעים לביצוע עסקאות עם קונים פוטנציאליים.

5.4 מערכות יחסי לקוחות

התשובה לשאלה מי הלקוח שלי?, מתחילה בשאלה מקדימה לאיזה צורך אני מספק פתרון ?. הבנת הצורך, מאפשרת זיהוי ראשוני של סוגי הלקוחות הנדרשים לצורך ואת גודל השוק הפוטנציאלי. אבל לפני פילוח השוק וזיהוי מי זה הלקוח הפוטנציאלי אליו העסק יכוון. כדאי להבין מי הוא לקוח ומי הגורמים המעורבים "בשרשרת הקנייה" ומידת השפעתם על תהליך הקנייה.

מה צריך?, למה צריך?, מה יענה על הצורך?, כמה צריך?, כמה יעלה?, איפה נקנה?, מי יזמין?, מי ישלם?, איך אשלם?
אלה השאלות הראשונות שעולות כמעט בכל תהליך קנייה. ככל שהצורך ברור, חוזר על עצמו, נגיש, וזול, התשובות ידועות ואוטומטיות. ככל שהצורך, מורכב יקר, משמעותי, מעורבים בו יותר גורמים ישירים ועקיפים המשפיעים על תהליך הקנייה והתשובה לשאלת "מי הוא לקוח" פחות ברורה.
בתהליך קנייה מעורבים גורמים שונים, ומתקיימות פעילויות שונות. הגורמים העקיפים מעורבים לרוב בתחילת תהליך הקנייה, הגורמים הישירים מעורבים בסוף התהליך.
כל תהליך קנייה הוא למעשה חולייה בשרשרת אספקה כלשהי, המיקום בשרשרת משתנה בהתאם לסוג הלקוח, האם הוא משתמש סופי, או גורם עסקי שמוכר הלאה. כמו כן בהתאם לסוג המוצר, מוצר סופי לשימוש או רכיב המשמש כחלק במוצר סופי.
זיהוי מידת הנחיצות של הצורך ללקוח, מאפשר הבנה עד כמה הלקוח נדרש לפתרון, כמו גם להעריך את מידת הנחישות האפשרית שלו להשיג את הפתרון, ואת מידת הנכונות שלו לשלם עבורו את המחיר המבוקש.

5.4.1 הגדרת סוג הלקוח: משלם, משתמש, מחליט

סוג הלקוח מגדיר את הסביבה שבה הלקוח חי ופועל, את אופן שבו הוא מבצע רכישות, את הגורמים המקיפים אותו, כמו גם את אופן השפעתם על תהליך קבלת ההחלטות בכלל, וברכישת הפתרון המוצע בפרט.

גורמי השפעה אפשריים בשרשרת הקנייה

מעורר : הגורם המעורר את הצורך והמודעות לצורך.
משפיע : גורם סמכותי ערכי שדעתו נחשבת.
ממליץ : גורם בעל היכרות חיובית עם המוצר או/ו המוכר.
מפנה : הגורם המפנה את הקונה למוכר מסוים ששמע עליו.
מתווך : הגורם המחבר בין המוכר לקונה ומקבל עמלה על בצוע העסקה.
מחליט : הגורם סמכותי/מקצועי בתהליך הקנייה, המגדיר מה נדרש.
ממן : הגורם המאפשר את יכולת מימון הרכישה.
מאשר : הגורם הנותן אשור לבצוע הרכישה.
צרכן : גורם המבצע רכישה עבור שימוש עצמי.
לקוח : גורם או ארגון המשתמש בשירותים מקצועיים. הוא גם צרכן וגם קונה
קונה : גורם הרוכש סחורות או שירותים מחנות או עסק.
משלם : הגורם המשלם עבור המוצר.
משתמש : גורם הצורך תועלת באופן מתמשך.

דוגמא:

לקראת יום הולדת 4 של איתן, החליטו הוריו לרכוש לו אופניים. הם מודעים לחשיבות של פעילות גופנית מגיל צעיר. הם שיתפו את הסבים, הוריו של אבא של איתן ברצונם. הסבתא מיד אמרה שהם יקנו את האופניים. אבא של איתן, טריאתלט, מכיר חנות אופניים לילדים באזור המרכז ואחד המוכרים מתאמן

איתו. הסבא ואבא של איתן ניגשו לחנות והחליטו על הדגם המתאים. סבתא שילמה באמצעות כרטיס אשראי. העסקה אושרה. איתן קיבל את המתנה בביתו באושר ובשמחה.

מעורר: ההורים המעוניינים שאיתן ילמד לרכב על אופניים.
משפיע: הסבים, בגלל נסיון העבר, כשילדיהם היו בגיל הזה.
ממליץ: אבא של איתן, מכיר חנות אופניים לילדים ברמה טובה.
מפנה: אבא של איתן יפנה את הוריו ליואל, מוכר בחנות אופניים.
מתווך: מוכר בחנות אופניים- יואל.
מחליט: אבא של איתן ואביו)הסבא(החליטו על הדגם המתאים.
ממן: סבתא של איתן תשלם את העסקה.
מאשר: העסק וחברת כרטיסי האשראי.
צרכן: אבא של איתן.
לקוח: אבא של איתן.
קונה: אבא של איתן.
משלם: סבתא של איתן.
משתמש: איתן

סוגי לקוחות

1. לקוח פוטנציאלי: סוג לקוח שסביר מאוד שירכוש את המוצר או השירות שמציע העסק.
2. לקוח נאמן: הלקוח נאמן לעסק אחד וחוזר על הרכישות ללא קשר לשינויים קלים בפרמטרים כמו מחיר, כמות וכו
3. לקוח חדש: הלקוחות שהשתמשו במוצר או בשירות בפעם הראשונה.
4. לקוח הנחה: הלקוחות שרק קונים או משתמשים בקופונים מכיוון שזה היה בהנחה או הציעו cashback לקוחות אלה נוטים יותר להחליף מותגים בקלות אם המחירים יורדים שלא כמו לקוחות נאמנים.
5. לקוחות לשעבר: הלקוחות שהיו פעם לקוחות של עסק אחד והפכו ללקוחות של עסק חדש בגלל סיבה כלשהי. לקוחות אלה עדיין יהיו לקוחות פוטנציאליים מכיוון שכבר ניסו את המוצר או השירות פעם אחת.
6. לקוח פנימי: מי שמחובר לארגון. לקוחות פנימיים הם בעלי המניות, העובדים ובעלי העניין האחרים שלך.
7. לקוח חיצוני: לקוח חיצוני הוא קונה של השירותים והמוצרים שלך אך חיצוני לארגון שלך. דוגמה ללקוח החיצוני שלך יכולה להיות אנשים שקונים את המוצרים שלך בשוק.
8. לקוח ביניים: הלקוח שרוכש את הסחורה למכירה מחודשת, למשל קמעונאים

5.4.2 הגדרת מסע הלקוח שהוא עובר בתהליך הרכישה והשימוש במוצר/ בשירות

מסע הלקוח מתייחס למכלול כל החוויות שהלקוחות עוברים בעת אינטראקציה עם חברה או מותג. מסע לקוח מקיף את כל נקודות המגע והערוצים שבהם לקוחות מקיימים אינטראקציה עם עסק, כולל אינטראקציות מקוונות ולא מקוונות. מהרגע שלקוח פוטנציאלי מתוודע לראשונה לחברה ועד לנקודה שבה הוא הופך לחלק מהקהילה ומפיץ של המותג, כל שלב בדרך תורם למסע הלקוח הכולל. מסע לקוח הוא חלק ממודל עסקי ומטרתו:

1. לבנות מערכת יחסים עם "**לקוחות פוטנציאלים**": כולל תהליך של זיהוי גולשים המתעניינים במוצר והמרתם ללקוחות קבועים.
2. לשמר או לקדם את מערכת היחסים עם **לקוחות קיימים**: כולל טיפוח וחיזוק הקשר עם לקוחות קיימים ושדרוגם לשגרירים של המותג.

5.4.3 הגדרת נתח לקוח

מסע הלקוח חייב לייחס לשני סוגי הלקוחות חשיבות גבוהה:
הלקוח הפוטנציאלי יכול להיות לקוח לאורך חייו, והלקוח הקיים צריך את אותה התייחסות ושירות כאילו המסע עמו מתחיל כל פעם מחדש. כל חברה/ארגון צריכה לשאוף לרמה גבוהה ועקבית בשירות הלקוחות.

5.4.4 הגדרת מערך השרות והתמיכה בלקוח

1. **קביעת המדיניות של הארגון לגבי מתן שרות ללקוח**

האסטרטגיה נבנית על בסיס היתרון התחרותי שניתן להשיג באמצעות אופי השרות שהארגון יספק, כולל מענה לציפיות הלקוחות וכד'.

2. **פילוח לקוחות**

יש לערוך ניתוח של סגנון הצריכה של הלקוח בהווה עם הפנים לעתיד, תוך התייחסות לעובדה שקיימים לקוחות שונים עם צרכים שונים הזקוקים לפתרונות שונים.

3. **בנית מעטפת שירות גמישה**

בנית מערכת המשלבת בין שירותי החברה לסגנון המותאם ללקוחותיה. פוטנציאל הצמיחה של החברה תלוי בתפישת העתיד שמפתחים הלקוחות והצרכנים על שירותי החברה.

4. **שדרוג והתאמה של מערך המדידה**

ארגונים מפתחים מערכות למדידת האופן בו הלקוח עושה שימוש בשירותי החברה ולמדידת יעילות השרות של מערך השירות ונותני השירות. מערכות אלו אינן מספקות מידע לגבי איכות השירות, כאשר אכפתיות נותני השירות הוא המרכיב המרכזי להערכת שביעות רצונו של הלקוח.

5. **מענה מעל ומעבר ב"רגעי אמת".**

מדובר על אותם רגעים הקריטיים בהם מערכת שירות לקוחות איכותית יכולה לייצר מחוייבות לקוח לתקופה ארוכה בעתיד.

5.4.5 שימור לקוחות

1. **להכיר וללמוד את המתחרים ולהיות מודעים לשינויים המתחוללים בשוק:** הענקת תחושה מתמדת ללקוח שהוא מקבל ערך מוסף בארגון. ללמוד את אסטרטגית המכירה של המתחרים ומה הם היעדים של ארגונים מקבילים.
2. **לערוך הדרכת ריענון מעת לעת:** הדרכה מקיפה, אינטנסיבית ומקצועית, לכלל אנשי הארגון ובעיקר לאנשי שימור לקוחות במטרה לעדכן אותם בשינויים שנערכו ובקרב המתחרים, וגם כדי להציג בפניהם מגמות חדשות ונתונים עדכניים על לקוחות החברה הקיימים והפוטנציאלים.
3. **לא להתייחס ללקוח הקיים כ'מובן מאליו':** יש לערוך סקרי שביעות רצון מעת לעת ולבדוק האם הלקוח מרוצה מהמוצר/הארגון/שרות.
4. **שימור לקוחות מחייב קשר 24/7** : נציג חייב להיות זמין ללקוח באמצעות מייל, פקס, צ'אט. צריך לעודד את הלקוח לשאול, לספר, להתלונן אם צריך. לקוח המקבל מענה לבעיה בכל עת, לא יחשוב לעבור למתחרה.
5. **לתת ללקוח תחושה ששווה להיות לקוח של הארגון** : ברכה ליום הולדת, הטבות לחגים וכד', הלקוח ירגיש שהוא היחיד בעיני הארגון וישמח להמשיך להיות לקוח.
6. **למידה אובייקטיבית של הארגון** : לבדוק מגמות, לערוך סקרים ולאסוף נתונים כדי לאתר נקודות חולשה שיש לשפר. יש לבדוק תהליכים ארגוניים ותשתיות ארגוניות באופן מקיף ולטפל בכל תקלה בזמן ולא לאחר תלונה של לקוח.

פרק 6 - משאבים, פעילויות ושותפי ממפתח

6.1 משאבי מפתח הנדרשים להקמה והפעלה של העסק

בעת הקמה וניהול עסק, יש חשיבות מכרעת בזיהוי המשאבים הנכונים. משאבים אלה מספקים את הבסיס והתמיכה הדרושים להקמת עסק ולצמיחתו בנוף התחרותי.

הגדרה:

משאב הוא כל נכס בבעלות המיזם שיש לו פוטנציאל ליצירת ערך כלכלי. משאבים חיוניים ליזמות יכולים להיות מוחשיים ובלתי מוחשיים. משאבים מוחשיים הם בעלי צורה פיזית וניתנים לכימות. לעומתם, משאבים בלתי מוחשיים אינם פיזיים ולכן מאתגרים יותר לזיהוי והערכה.

ישנם ארבעה משאבים מרכזיים הדרושים להקמת עסק ותפעול: תשתיות פיזיות, הון, ידע ופלטפורמות דיגיטליות.

6.1.1 תשתיות פיזיות הכרחיות

תשתיות פיזיות מתייחסות לנכסים ולמתקנים המוחשיים הנדרשים לתמיכה בפעילות העסקית. אלה עשויים לכלול: שטחי משרד או חנות בהתאם לאופי העסק, ההחלטה אם לשכור או לרכוש מיקום מתאים לפעילות. זה יכול להיות שטח משרדים, חנות קמעונאית או מתקן ייצור. ציוד ומכונות, לדוגמה, עסק יצרני עשוי להזדקק למכונות לייצור, בעוד עסק שירותי יזדקק למיחשוב מתקדם. מלאי ואספקה בהתאם למוצר או לשירות זה עשוי לכלול חומרי גלם, מוצרים מוגמרים או סחורה למכירה. הובלה ולוגיסטיקה, אם העסק כרוך בהובלה או משלוח, גישה לכלי רכב או לרשת לוגיסטית אמינה חשובה.

6.1.2 הון להקמה ופיתוח

1. הון מתייחס למשאבים הפיננסיים הנדרשים כדי להקים עסק. זה כולל כספים עבור עלויות התקנה ראשוניות, פעולות שוטפות והרחבה.

6.1.3 ידע ומיומנויות

ידע הוא משאב רב ערך שיזמים צריכים כדי להקים ולהפעיל עסק בהצלחה. זה כולל: מומחיות בתעשייה, הבנת הענף הספציפי היא חיונית. ידע זה עוזר לנווט במגמות בשוק, לצפות אתגרים ולזהות הזדמנויות לצמיחה. כישורי ניהול עסקיים, ידע בניהול פיננסי, אסטרטגיות שיווק, משאבי אנוש, תפעול וניהול קשרי לקוחות. יצירת קשרים וליווי, בניית רשת של אנשי קשר בתעשייה הרלוונטית וחיפוש הדרכה ממנטורים מנוסים ולמידה מתמשכת.

פלטפורמות דיגיטליות - בעידן הדיגיטלי של היום, נוכחות מקוונת היא חיונית לעסקים. פלטפורמות דיגיטליות מספקות הזדמנויות לשיווק, מכירות, תקשורת ויעילות תפעולית. משאבים דיגיטליים מרכזיים: אתר אינטרנט ומסחר אלקטרוני, מדיה חברתית, כלים ותוכנות דיגיטליות לייעול הפעילות העסקית, כגון תוכנות לניהול פרויקטים, תוכנות הנהלת חשבונות, מערכות ניהול קשרי לקוחות (CRM) וכלי ניתוח.

6.2. פעילויות מפתח הנדרשות להקמה והפעלה של העסק

לאחר הבנת המשאבים הדרושים, יש לחשוב מהם התהליכים החשובים שנדרשים לצורך ההקמה והתפעול של בית העסק - כלומר מה עלי לעשות בשביל שהעסק יתפקד.

הגדרה:

תהליכי מפתח (key Processes) הם תהליכים הקשורים למדידה, נורמות וחוקים אשר מאפשרים לפירמה לספק את צרכי הלקוח וזאת לאורך זמן ובהיקפים הנדרשים.

את תהליכי המפתח אנו מחלקים לפעילויות הקמה, פעילויות הפעלה, פעילויות שיווק וקידום ופעילויות ניהול ופיתוח העסק.

6.2.1 פעילויות הקמה

פעילויות הקמה מתייחסות למחקר שוק, פיתוח תוכנית עסקית, מימון, דרישות משפטיות והקמת תשתית.

6.2.2 פעילויות הפעלה

פעילויות הפעלה כוללות בתוכן את פיתוח המוצרים, שרשרת האספקה, ניהול עובדים, מערכות פיננסיות ותהליכי תפעול.

6.2.3 פעילויות שיווק וקידום

פעילויות שיווק וקידום העסק בחלק זה יש להגדיר את זהות המותג ואופן הפרסום היעיל לקהל היעד של העסק.

6.2.4 פעילויות ניהול ופיתוח עסקי

פעילויות ניהול ופיתוח עסק - בשלב זה יש לנסח את אסטרטגיות הניהול המועדפות על העסק, ואת אפשרויות הניטור וההתרחבות.

6.3 שותפי מפתח הנדרשים להקמה והפעלה של העסק

הקמה ותפעול של עסק דורשות שותפויות אסטרטגיות כדי לשפר את התחרותיות, להניע צמיחה וליצור ערך. שותפויות מפתח מביאות הזדמנויות לשיתוף פעולה, שיתוף משאבים ומערכות יחסים מועילות הדדיות.

ישנם כמה סוגי שותפויות: ספקים, לקוחות, משפיעים חברתיים וגורמי שוק מרכזיים.

6.3.1 ספקים קריטיים

ספקים ממלאים תפקיד מרכזי בהקמה ותפעול של עסק. הם מספקים את המשאבים, החומרים והרכיבים הדרושים לייצור סחורה או אספקת שירותים. השיקולים המרכזיים בבחירת ספקים הם: אמינות, איכות, עלות ויעילות, חדשנות וגמישות.

6.3.2 לקוחות מפתח

לקוחות מפתח הם הכוח המניע מאחורי עסק מצליח. הם קונים נאמנים וחוזרים שתורמים באופן משמעותי ליצירת הכנסות ולצמיחת המותג. לקוחות כאלה יש צורך בזיהוי , בטיפוח הקשרים ויחסי הגומלין איתם.

6.3.3 משפיענים חברתיים ועסקיים

משפיעים חברתיים ועסקיים מחזיקים בכוח לעצב את תפיסות הצרכנים ולהניע את המודעות למותג. שיתוף פעולה עם משפיענים יכול להשפיע באופן משמעותי על הקמה ותפעול של עסק. לצורך כך יש לזהות משפיענים שהערכים, המומחיות והקהל שלהם מתאימים למוצר או השירות של בית העסק.

6.3.4 גורמי מפתח בשוק

הבנת גורמי שוק מרכזיים והקמת שותפויות בתגובה לגורמים אלו חיוניים להצלחה עסקית. לדוגמא: בריתות עם ספקי טכנולוגיה או מובילים בתעשייה, שיתוף פעולה עם איגודי תעשייה, יועצים משפטיים או מומחי רגולציה.

<u>ניתוח מקרה:</u>

ניתוח משאבים ותהליכים מרכזיים בהקמת מסעדה ובהפעלה שלו

<u>משאבים:</u>

<u>תשתיות פיזיות הכרחיות:</u>

מטבח מסחרי: מטבח מסחרי מאובזר חיוני להכנת מזון, בישול ואחסון. זה צריך לכלול מכשירי בישול, יחידות קירור, כיורים, תחנות עבודה ומתקני אחסון של מרכיבים ואספקה.

פינת אוכל: בהתאם לקונספט המסעדה ולקיבולת, תזדקק לפינת אוכל מתאימה עם שולחנות, כיסאות ועיצוב אסתטי כדי ליצור אווירה נוחה ומזמינה עבור הלקוחות.

שירותים: שירותים ללקוחות ולצוות, תוך עמידה בתקנות הבריאות והבטיחות.

<u>הון להקמה ופיתוח:</u>

הון התחלתי: כספים לכיסוי הוצאות ראשוניות כגון שכירות או רכישה של מקום, ציוד מטבח, ריהוט, רישיונות, היתרים, שיווק ומלאי ראשוני.

<u>ידע:</u>

מומחיות קולינרית: שפים וצוות מטבחים מיומנים בעלי מומחיות בסגנון התרות והמטח של המסעדה . הידע והניסיון שלהם יהיו חיוניים ביצירת תפריט איכותי והבטחת הכנת מזון עקבית.

ניהול מסעדות: רכישת ידע בתחומים כגון תפעול מסעדות, שירות לקוחות, ניהול מלאי, הדרכת צוות, תכנון תפריט ובקרת עלויות. מיומנויות ניהול אפקטיביות חיוניות לניהול חלק של העסק.

בטיחות מזון והיגיינה: הבנה בתקנות הבריאות המקומיות, לרבות נהלי טיפול, אחסון ותברואה במזון.

ניהול הובלה ושרשרת אספקה:

ספקי מזון וחומרי גלם אמינים ואיכותיים.

לוגיסטיקה ומשלוח: אם המסעדה מציעה שירותי משלוחים, יש לשקול לשתף פעולה עם חברת לוגיסטיקה אמינה או להקים צי משלוחים פרטי.

ניהול מלאי: הטמעת מערכות למעקב אחר רמות המלאי.

פעילויות:

בהתאם למשאבים הנצרכים יש להתאים את הפעילויות.

פעילויות הקמה:

מחקר שוק: המסעדה עורכת מחקר שוק מעמיק כדי לזהות את קהל היעד, התחרות המקומית והעדפות הלקוחות. הם אוספים נתונים על הדמוגרפיה, הרגלי האכילה ודפוסי ההוצאות של לקוחות פוטנציאליים באזור.

פיתוח תוכנית עסקית: המסעדה מפתחת תוכנית עסקית מפורטת המתארת את החזון, הייעוד, שוק היעד, הצעות התפריט, אסטרטגיית התמחור, התוכנית השיווקית והתחזיות הפיננסיות שלה.

מימון: המסעדה מבטיחה מימון באמצעות שילוב של השקעה אישית, הלוואות או שותפויות לכיסוי הוצאות ראשוניות כגון שכירות, ציוד, ושיפוצים.

דרישות משפטיות: מילוי כל הפורמליות המשפטיות הנדרשות, לרבות רישום העסק, קבלת רישיונות והיתרים (למשל אישור שירות מזון, רישיון אלכוהול) ועמידה בתקנות הבריאות והבטיחות.

הקמת תשתית: מציאת מיקום מתאים, ניהול משא ומתן על הסכם שכירות והקמת התשתית הפיזית, לרבות ציוד למטבח, פינת אוכל, ריהוט ועיצוב.

פעילויות הפעלה:

פיתוח תפריט: עיצוב תפריט המתאים להעדפות שוק היעד, תוך התחשבות בגורמים כמו סוג המטבח, הגבלות תזונתיות, עונתיות ותמחור.

ניהול שרשרת אספקה: יצירת קשרים עם ספקים לאיסוף חומרי גלם איכותיים פיתוח תהליכים לניהול מלאי, בקרת איכות והערכת ספקים.

גיוס והכשרת עובדים: המסעדה מגייסת ומכשירה כוח אדם מיומן, כולל שפים, טבחים, צוות מלצרים ומנהלים. הם מספקים הדרכה על הכנת מזון, שירות לקוחות, ניקיון ופרוטוקולי בטיחות.

מערכות פיננסיות: המסעדה מיישמת תוכנת הנהלת חשבונות למעקב אחר מכירות, הוצאות ומלאי. קביעת בקרות פיננסיות, כגון נהלי טיפול במזומנים, תקצוב ומעקב אחר שולי הרווח.

תהליכים תפעוליים: יצירת נהלי תפעול סטנדרטיים להכנת מזון, תהליכי עבודה במטבח, שירות לקוחות, הזמנות וניהול הזמנות. הם מבטיחים פעולות חלקות, ניקיון ועמידה בתקנות בטיחות המזון.

פעילויות שיווק וקידום:

אסטרטגיה שיווקית: פיתוח אסטרטגיה שיווקית למיקוד קהל היעד. זה עשוי לכלול מיצוב המסעדה כחוויית אוכל משובח, מוסד ידידותי למשפחות או יעד למטבח מיוחד.

מיתוג: ביסוס זהות מותגית ייחודית באמצעות הלוגו, האתר, עיצוב התפריט, השילוט והאווירה הכללית. התמקדות ביצירת חווית אוכל בלתי נשכחת התואמת את ערכי המותג.

פרסום וקידום מכירות: הפעלת קמפיינים פרסומיים ממוקדים בערוצים כגון פרסומים מקומיים ופלטפורמות מדיה חברתית. הצעת מבצעים, הנחות ותוכניות נאמנות כדי למשוך לקוחות חדשים ולשמור על לקוחות קיימים.

נוכחות מקוונת: בניית אתר אינטרנט, פרופילי מדיה חברתית ופלטפורמות ביקורת מקוונות.

ניהול קשרי לקוחות: המסעדה שמה דגש על שירות לקוחות מעולה, מחפשת משוב באופן פעיל, ומטפחת נאמנות לקוחות באמצעות חוויות מותאמות אישית, אירועים מיוחדים וגישה מגיבה לצרכי הלקוח.

<u>פעילויות ניהול ופיתוח עסקי:</u>

ניהול צוות: הקמת מערכות ניהול אפקטיביות, כולל תזמון צוות, הערכות ביצועים ותוכניות הכשרה.

ניטור ביצועים פיננסיים: מעקב קבוע אחר ביצועים פיננסיים על ידי ניתוח מדדי מפתח כגון הכנסות, עלות סחורה שנמכרה, עלויות עבודה ושולי רווח.

התרחבות וחדשנות עסקית: המסעדה בוחנת הזדמנויות לצמיחה, כגון פתיחת מקומות נוספים, הצגת פריטי תפריט חדשים או הרחבת שירותי קייטרינג.

ניתוח משוב לקוחות: איסוף וניתוח משוב לקוחות באמצעות סקרים, ביקורות מקוונות ואינטראקציות ישירות. לצורך ביצוע שיפורים באיכות המזון, השירות, האווירה או תחומים אחרים בעסק.

<u>שותפי מפתח</u>

בענף המסעדנות התחרותי, לשותפויות אסטרטגיות תפקיד חיוני בהקמה ותפעול

<u>ספקים:</u>

שיתוף פעולה עם חקלאים מקומיים כדי להשיג תוצרת טרייה ואורגנית, כגון ירקות, פירות ועשבי תיבול.

יצירת קשרים עם ספקי בשר מהימנים המספקים מוצרים שמקורם באחריות וברי קיימא. על ידי שיתוף פעולה עם ספקים קריטיים אלה, המסעדה מבטיחה שהם יכולים לספק באופן עקבי מנות באיכות, טעם ואותנטיות יוצאי דופן.

<u>לקוחות מפתח:</u>

יצירת קשרים עם משרדים סמוכים ועסקים ארגוניים כדי לתת מענה לצרכי ארוחת הצהריים ואירועי חברה. על ידי טיפוח שותפויות אלה, המסעדה יכולה למשוך קהל לקוחות נאמן, ליצור עסקים חוזרים ולהגדיל את המוניטין שלה

<u>משפיעים חברתיים ועסקיים:</u>

כדי ליצור באזז ולהגביר את נראות המותג, המסעדה יוצרת שותפויות עם משפיעים חברתיים ועסקיים בתעשיית המזון והלייף סטייל. כמו בלוגרי אוכל מקומיים, משפיעני מדיה חברתית ומומחים קולינריים שיש להם עוקבים חזקים והשפעתם על קהל היעד שלהם. המסעדה תציע להם חוויות טעימות בלעדיות, שיתופי פעולה של שף וגישה מאחורי הקלעים ליצירת תוכן מרתק. על ידי מינוף השותפויות הללו, המסעדה יכולה להגיע לקהל רחב יותר, לזכות בביקורות חיוביות באינטרנט ולהגדיל את דריסת הרגל באמצעות המלצות המשפיענים.

<u>גורמים מרכזיים בשוק:</u>

יצירת בריתות עם פלטפורמות משלוחי מזון מקומיות כדי להרחיב את טווח ההגעה שלהם ולספק את הביקוש הגובר לשירותי משלוחי מזון.

יצירת שותפויות עם בתי מלון מקומיים, ואתרי נופש כדי למשוך תיירים ונוסעים עסקיים המחפשים חווית אוכל אותנטית.

שותפויות אלו מאפשרות למסעדה להיכנס לפלחי לקוחות חדשים, לגוון את זרמי ההכנסות ולהישאר רלוונטיים בשוק דינמי.

לתלמיד:

הגדר את המשאבים, הפעילויות ושותפי המפתח להצלחת העסק שלך.

פרק 7 – ניהול וניתוח הכנסות והוצאות, הגעה לרווחיות

7.1 ניתוח הוצאות צפויות של העסק

הוצאות - העלויות הכרוכות בהפעלת המשאבים הנדרשים לייצור/שיווק המוצרים או להספקת השירותים.

דוגמאות להוצאות: חשמל, ארנונה, חומרי גלם, שכר עובדים, פרסום....

7.1.1 הוצאות קבועות והוצאות משתנות

הוצאה קבועה - הוצאה שיש לשלם עבור גורם/משאב קבוע ללא כל התייחסות להיקף הפעילות של העסק.
לדוגמה: שכר מנהלים, ארנונה.

הוצאה משתנה - הוצאה שיש לשלם עבור גורם/משאב משתנה. מושפעת מכל שינוי ברמת הפעילות.
לדוגמה: תשלום שעות נוספות לעובדים, חומרי גלם לייצור.

7.1.2 ניתוח עלויות המוצרים/השירותים

ההוצאה בגין גורם הייצור המשתנה תלויה בכמות המוצרים המיוצרת: ככל שנייצר יותר מוצרים, כך תגדל כמות גורמי הייצור המשתנים המשתתפים בתהליך הייצור, ולפיכך תגדלנה ההוצאות המשתנות.

דוגמא:

חברת נסיעות מארגנת טיולים בארץ ומציעה טיול יום לים המלח הכולל הסעות, הדרכה, ספא מפנק וארוחת צהריים.

ההוצאות הקבועות כוללות בין היתר:

- שכירת האוטובוס,
- תשלום עבור מדריך
- הוצאות משרד המשרד
- שכ"ע העובד שארגן את הנסיעה

את ההוצאות הללו החברה תשלם ללא תלות בכמות המשתתפים בטיול.

ההוצאות המשתנות הן:

- כניסה לספא עבור כל משתתף
- ארוחת הצהריים עבור כל משתתף.

ביחס להוצאות הללו, ככל שכמות המשתתפים בטיול תגדל כך היקף ההוצאות יהיה גדול יותר.

לפני הכול, נסמן:

VC - Cost Variable	סך ההוצאות המשתנות לייצור של כל המוצרים
Q-Quantity	כמות היחידות המיוצרות
P–Price	מחיר מכירה של יחידת מוצר
T - Total Revenue	פדיון, סך הכול הכנסות
V-Variable	הוצאה משתנה לייצור יחידת מוצר אחת
FC-Fixed costs	סך העלויות הקבועות בייצור
TC - Total costs	ההוצאה הכוללת לייצור של כל המוצרים

הכנסות החברה ממכירת מוצר מסוים – ההטבות הכלכליות שמפיקה החברה ממכירת המוצר שהיא מייצרת / השירות שהיא מספקת.

הכנסות(פדיון)= כמות יחידות × **מחיר המוצר ליחידה**

$TR=P*Q$

הוצאות החברה ממכירת מוצר מסוים – העלויות הכרוכות בהפעלת המשאבים הנדרשים לייצור מוצרים / להספקת השירותים .נחשב את ההוצאה הכוללת לפי היקף הייצור, כסכום של ההוצאות הקבועות. ההוצאות המשתנות.

הוצאה משתנה: עלות התלויה בהיקף הייצור – ככל שמייצרים יותר כך היא גדלה.

סך ההוצאות המשתנות לייצור המוצרים = הוצאה משתנה ליחידה אחת × **כמות מיוצרת**

$VC=V*Q$

ההוצאה הכוללת על ייצור כל המוצרים

הוצאה כוללת = הוצאות קבועות + הוצאות משתנות

VC+FC=TC

לאחר שחישבנו את – **TR** הכנסות החברה ממכירת כל המוצרים, ואת – **TC** הוצאות החברה על ייצור כל המוצרים, נוכל למצוא את הרווח:

רווח נקי (לפני מס) = סך ההכנסות (פדיון)– הוצאה כוללת

TR-TC=π

7.1.3 חישוב נקוד האיזון של העסק

מודל נקודת איזון נועד לסייע בקבלת החלטה ניהולית עיקרית :מהי הכמות המינימלית שיש לייצר, ולמכור במחיר נתון, על מנת להתחיל להרוויח .נקודת איזון היא הנקודה שבה הארגון מתחיל להרוויח מהפעילות על המוצר. בנקודה זאת ההכנסות ממכירת המוצר שוות להוצאות הייצור שלו, והרווח הוא אפס.

אם החברה תייצר כמות מוצרים הגדולה מנקודת האיזון – יהיה לה רווח חיובי,

ואם החברה תייצר כמות מוצרים הקטנה מנקודת האיזון – יהיה לה הפסד.

לפי נקודת האיזון נוכל גם להעריך את מידת הסיכון :ככל שנקודת האיזון נמוכה ביחס להיקף המכירות החזוי, כך הסיכון קטן יותר.

המודל משתמש בסיווג עלויות הייצור לפי היקף הייצור.

נקודת האיזון מסומנת **Q***, והיא מתארת את הכמות שהחברה צריכה לייצר (ולמכור במחיר נתון) כדי שהרווח שלה יהיה אפס .כלומר, בנקודת האיזון ההכנסות שוות להוצאות לכן הרווח = 0.

$$Q^* = \frac{FC}{P - V}$$

<u>מתי לחברה יהיה רווח?</u>

הכללים:

- אם החברה תייצר כמות מוצרים השווה ל **Q***, אז הרווח = 0
- אם היקף הייצור יהיה גדול מ **Q***-אז לחברה יהיה רווח חיובי
- בכל כמות מיוצרת הקטנה מ **Q***- יהיה לחברה הפסד

דוגמא:

מרפאת "העמק", המומחית ברפואת משפחה, ממוקמת באזור מרכזי בצפון הארץ ופועלת כבר עשר שנים. המרפאה ידועה באזור כמספקת שרות מקצועי ואדיב. החברה מעוניינת להגדיל את הכנסותיה. ברצונה "לנצל" את הציוד הייחודי שבמקום, עיצוב המרפאה ומיקומה ולפתוח מוקד לילי אשר יפעל בין השעות 19 עד 7 בבוקר למחרת בימי א'-ה' וסופ"ש בין יום ו' בשעה 14 עד יום א' בשעה 6 בבוקר (בממוצע 400 שעות חודשיות). מרפאת "העמק" שכרה את שירותיו של יועץ פיננסי וביקשה מהחשב להציג לו נתונים של עלויות קבועות ומשתנות כדי לקבוע את נקודת האיזון של המיזם, כלומר, מספר המטופלים שיש לקבל כדי להגיע לנקודת ה"אפס".

<u>הוצאות:</u>

הוצאות תחשיב חשמל, מים, ארנונה, ציוד רפואי	28,000 ₪
פרסום חודשי במקומון	2,000 ₪
משכורת רופאים	40,000 ₪
מזכירה	8,000 ₪
תוספת שכר על כל מטופל	50 ₪

הכנסות: 300 ₪ מחיר טיפול

חישוב:

הוצאות קבועות: 78,000 ₪

הוצאות משתנות: 50 ₪

$$\boldsymbol{Q^* = \frac{78,000}{300 - 50}}$$

נקודת האיזון היא 312 מטופלים, כלומר, כאשר החברה תקבל 312 מטופלים בחודש, לא תרוויח ולא תפסיד. החל מהמטופל הבא 313 תתחיל להרוויח.

7.1.4 חישוב ההשקעה הראשונית הנדרשת להקמה ולתקופת ההרצה וניתוח מקורות נדרשים למימון ההשקעה הנדרשת

מהי השקעה?

השקעה מוגדרת כוויתור על מקורות כספיים בהווה , תוך ציפיה לקבל בעתיד זרמי כספים גדולים יותר שיפצו את המשקיע על ההשקעה (וויתור)הראשונית ועל הסיכון הכרוך בו.

על פי רוב, יזמים נוטים להמעיט בסכומי ההשקעה הנדרשים ואינם נערכים לקראתם נכון, הן ברמת ההון העצמי והן בהלוואות. אכן, פעמים רבות סכום ההשקעה בפועל שונה לגמרי מהתחזית, (לרוב לרעה), מה שיוצר קושי בהמשך לתפקד ולעיתים אף מוביל לסגירת העסק בשלב התחלתי עקב בעיה תזרימית. כמובן שהסכום הנדרש להשקעה משתנה מעסק לעסק בהתאם לתחום ולהיקף הפעילות, ולכן לא ניתן לומר מראש ובדיוק כמה כסף יעלה להקים עסק.

כמה משקיעים בהקמת עסק?

מלאי : מלאי ראשוני הוא סכום השקעה שלא חוזר. כל הזמן צריך להחזיק מלאי.

הון חוזר : אם יש פערים בין מועד התשלום לרכישת הסחורה ועד קבלת התשלום מהלקוח, הדבר מצריך מימון שנקרא "הון חוזר". זה חלק מההשקעה בעסק אך ניתן גם לקבל מסגרת אשראי בנקאית

שיפוץ : בדרך כלל יש צורך לבצע שיפוץ במבנה על מנת להתאימו לצרכי העסק וגם כדי שיעמוד בדרישות הרשויות להוצאת רישיון עסק.

ציוד : רכישת ציוד הדרוש לצורך תפעול העסק.

הוצאות בתקופת הרצת העסק :אין עדיין הכנסות ובכל אופן יש הוצאות שוטפות שיש לממן- בדרך כלל עסקים עושים תחשיב של חצי שנה של הוצאות ללא הכנסות

בטחונות לבעל הנכס : ערבות בנקאית על סך 3-6 חודשי שכירות (מופקדים בבנק לביטחון.)

יבוא : במידה והעסק מתבסס על ייבוא ושיווק של מוצרים שונים יש לחשב את כמויות המינימום ואת זמן האספקה הארוך. בדרך כלל מבצעים הזמנה גדולה חלק מההשקעה.

הכשרת עובדים: לעיתים נדרשת מיומנות המחייבת הכשרה לפני פתיחת העסק.

7.2 הגדרת המודל העסקי

מודל עסקי (**Business Model**) הוא מסמך המתאר את האסטרטגיה ואת "מנגנון יצירת ההכנסות" של חברה מסחרית: התהליך בו נמכר מוצר או שירות תמורת תשלום. המודל מתאר את האופן בו החברה מייצרת ערך עסקי ומניבה הכנסות ורווחים, ועל כן הוא מוצג כחלק מהתוכנית העסקית ומהווה חלקו המרכזי ביותר של הרעיון העסקי.

קביעת מודל עסקי היא תהליך שיש לבחון אל מול המאפיינים הייחודיים של העסק, השוק, התחרות, המוצר וקהלי היעד.

בין הגורמים המשפיעים ביותר יש להתייחס ליתרון התחרותי, לערך שהמוצר/שירות מספק לצרכן, מהם ניתן להסיק כמה הלקוח יהיה מוכן לשלם, מתי ואיך.

להחלטה זו יש משמעות על העסק מרגע הצעת הרעיון, הן ברמת התכנון הכלכלי שיוצג למשקיעים ושותפים, והן ברמת פיתוח המוצר עצמו.

מודל עסקי מאפשר ליצור הבנה עמוקה של העסק כדי להציג אותו לאחרים (משקיעים,שותפים, לקוחות, יועצים)ובעיקר לפיתוחו ושגשוגו.

7.2.1 קביעת מחירי המכירה של המוצרים והשירותים

מחיר הוא המרכיב היחיד בתמהיל השיווק המייצר הכנסות. כל יתר התמהילים מייצרים הוצאות.

המחיר הוא מרכיב גמיש בתמהיל, קל לשנותו.

יעדי המחרה: החלטה מה החברה רוצה להשיג באמצעות מחיר

- הישרדות – היעד המרכזי של חברות כשהן מוטרדות מעודפי יצור, תחרות ושינוי רצונות הצרכן. – זהו יעד קצר טווח, בטווח הארוך החברה חייבת ללמוד איך להוסיף ערך, אחרת היא תחוסל.
- השגת רווח מרבי – קביעת מחיר הגבוה ביותר שניתן לאחר ניתוח הביקושים.
- גידול מרבי במכירות – קביעת מחיר הנמוך ביותר לצורך גריפת נתח שוק מירבי.(בדר״כ גידול במכירות יוצר ירידה במחיר ייצור), נעשה כאשר השוק רגיש למחיר או כדי להרתיע מתחרים.
- עליונות באיכות המוצר – מוצרים או שירותים הנתפסים ברמות גבוהות של איכות נתפסת, טעם וסטטוס - מחיר גבוה אך בהישג ידם של הצרכנים.

שיטות המחרה –

- המחרת מרווח(המחרה לפי עלויות) – הוספת שיעור קבוע לעלות המוצר. היתרונות בשיטה זו הן קלות החישוב, הוגנות לצד המוכר והלקוח אך השיטה מתעלמת מהביקוש ומהתחרות.
- המחרת ערך נתפס– קביעת מחיר בהתאם לערך הנתפס של המוצר בעיני הלקוח. המפתח להצלחת המחרת הערך הנתפס הוא ראייה נכונה של תפיסת הלקוחות את ערך ההצעה.
- המחרת מחיר מקובל(המחרת חיקוי)– קביעת המחיר על פי המתחרים בשוק : זהה, נמוך או גבוה. שיטה זו מתבססת פחות על עלויות ועל ביקוש.

בחירת המחיר הסופי:

המחרה פסיכולוגית

נוסף על השיקולים הכלכליים, המשווקים צריכים להתחשב גם בשיקולים פסיכולוגיים. כלומר המשווקים משתמשים בהשפעות פסיכולוגיות בעת קביעת המחיר.

לדוגמה:

א. המחרת יוקרה – מחיר גבוה למוצרים שרוצים להקנות להם תדמית יוקרתית ואיכותית. משווקים מאמינים כי קונים רבים רואים במחיר מדד לאיכות .

ב. מחיר במספרים לא מעוגלים –משווקים מאמינים שהקונים תופסים את המחיר כנמוך יותר כאשר המספר אינו מעוגל. לדוגמה: תנור ב- 990. ₪. שוקולד ב7.90 ₪

המחיר הסופי חייב להיות מתאים למדיניות ההמחרה של הארגון.

<u>אפליית מחירים</u> –

ארגון משנה לעתים את המחיר הבסיסי כדי להתאימו ללקוחות שונים, למוצרים שונים, לאזורים שונים.

המחרה מפלה היא שיטה על פיה מוכר הארגון מוצר זהה במחירים שונים, שאינם משקפים שום הבדל בעלויות.

צורות של אפליית מחירים:

- <u>לפי לקוח</u> – לקוחות שונים משלמים מחירים שונים בעבור אותו מוצר

  לדוגמא: סטודנט/ילד/מבוגר/צבא/קופת חולים.

- <u>לפי מקום</u> – אותו מוצר מתומחר בצורה שונה במקומות שונים אף שהעלות שווה.
- <u>לפי זמן</u> – מחירים משתנים לפי עונה, יום או שעה. דוגמא: חשמל, מסעדות.
- <u>לפי צורה</u> – גרסאות שונות של המוצר מתומחרות באופן שונה ללא קשר לעלות.

7.2.2 הבחנה בין המחרה לתמחיר

תמחיר (**Costing**) הוא אחד הכלים הקיימים בחשבונאות הניהולית אשר תפקידו לסייע בחישוב, בניתוח וברישום עלויות של מוצרים או שירותים עבור יחידת ייצור .

התמחיר, שבמסגרתו נערך ניתוח העלויות, מסייע בניתוח שיעורי רווחיות. ניהול תמחיר בעסק מסייע באספקת מידע שוטף וחשוב להנהלה בנוגע לעלויות הייצור ורמת הרווחיות בעסק עבור יחידת ייצור מוגדרת.

התמחיר משמש גם ככלי פיקוח ובקרה ומאפשר לשפר את רמת היעילות התפעולית בעסק.

התמחיר מהווה בסיס אפשרי לקביעת מחירי המכירה של המוצר או השירות .

לעומת זאת:

המחרה הינה התהליך שבו אנו קובעים את מחיר המכירה של המוצר אותו מציעים ללקוחות.

המחרה משתנה ויכולה להיגזר מגורמים שונים כגון: ביקוש למוצר והיצע המוצר בשוק, עונתיות, תוקף מוצר, מוצרים מתחרים, ערך מוסף ללקוח ועוד.

7.2.3 קביעת צפי מכירות לחודשים הראשונים

קביעת צפי המכירות מתבססת על קביעת יעד מכירות לכל מוצר, בהתאם למחיר שנקבע על בסיס אסטרטגית ההמחרה שהוחלט עליה, תוך התייחסות לפרמטרים של עונתיות, חגים, חופשות וכד'

ניתן לבחון את הצורך בהוספת ערוצי שיווק.

7.3 צפי רווחיות רצויה וצפויה לתקופה הראשונית

הכנסות - ההטבות הכלכליות שמפיקה החברה ממכירת המוצר שהיא מייצרת/משווקת, או מהענקת השירות שהיא מספקת.

רווח - רווח הוא סכום הכסף שנשאר לחברה ממכירת מוצריה)או שירותיה(, לאחר קיזוז כל עלויות (הוצאות) הייצור.

רווח = הכנסות – הוצאות.

צפי הרווחיות מתבסס על חישוב הוצאות קבועות ומשתנות, חישוב מכירות צפויות לחודש תוך התייחסות לפרמטרים של עונתיות, חגים, חופשות וכד'. חישוב נקודת האיזון וקביעת יעד רווחיות ל3-6 חודשים ראשונים.

מומלץ לערוך טבלת רגישות עבור מכירות בכמויות ומחירים שונים במטרת רווח.

פרק 8 - כלים יישומיים לקידום ושיווק העסק

אם בעבר עולם הפרסום היה מינורי והסתכם בפרסום בעיתונות, רדיו, שלטי חוצות, דיוור ישיר טלוויזיה וקולנוע. הרי שכיום אין סוף ליצירתיות ורעיונות ולחשיבה היוצרת חדשים לבקרים כלים ומנגנונים שמטרתם היא לשכלל את הפעילות השיווקית הדיגיטלית ולסייע לנו להפיק יותר מכל תקציב, ולהיטיב להעביר מסרים מניעים לקהל הנכון.

ישנם רשימות אינסופיות של כלים לקידום העסק, ולכן נחלק את רשימת הכלים השיווקיים לשתי קטגוריות עיקריות:

1. כלים המשמשים לתקשורת עם קהל המטרה ולהעברת המסר השיווקי.
2. כלים המסייעים לתפעל ולייעל את הפעילות השיווקית.

8.1 אתרים לפרסום ושיווק

8.1.1 מאפייני אתר פרסומי דיגיטלי

אתר פרסומי דיגיטלי הינו מרכיב חיוני באסטרטגיית שיווק מקיפה המנצלת את הכוח של האינטרנט כדי להגיע ללקוחות וליצור עמם קשר בדרכים חדשות וחדשניות. על ידי מינוף הטכנולוגיות והפלטפורמות הדיגיטליות העדכניות ביותר, עסקים יכולים ליצור קמפיינים ממוקדים ואפקטיביים המניעים תנועה, מייצרים לידים ומגדילים מכירות.

8.1.2 הכרת אתרים פרסומיים מובילים

עולם האינטרנט מעניק לנו את כל הכלים והאפשרויות לקידום העסק, המוצר או הרעיון המוצע תוך אפשרות הגעה אל הלקוחות הרלוונטיים ביותר. יחד עם זאת, ישנם שתי שיטות עיקריות בעולם השיווק הדיגיטלי: קידום אורגני וקידום ממומן.

קידום אורגני

קידום אורגני מאפשר קידום עסקים ונכסים דיגיטליים באופן טבעי. התוכן של קידום אורגני מקודם ללא תשלום כספי על הפרסום ומושך אליו את הגולשים על ידי חיפוש מילות מפתח הרלוונטיות לנושא או לעסק. הנכסים הדיגיטליים שניתן לקדם באמצעות תוכן אורגני הם: חנות וירטואלית, אתרי תדמית, בלוגים ועוד.

קידום אורגני במנועי חיפוש או בשמו המקצועי SEO. – מטרתו לשפר ולקדם נכס דיגיטלי כדוגמת חנות וירטואלית אל המקומות הראשונים במנועי החיפוש. דרך נוספת לקידום אורגני של חנות וירטואלית, היא ברחבי הרשתות החברתיות: פייסבוק, אינסטגרם, טיקטוק, לינקדאין ועוד. קידום אורגני מקצועי בערוצים אלו יכול לשפר משמעותית את החשיפה של המוצר או השרות לקהל פוטנציאלי.

קידום ממומן

קידום ממומן זוהי אפשרות להגיע לקהל הרלוונטי בצורה מהירה יותר. בקידום ממומן התוצאות שונות לפי הערוץ שמשתמשים. למשל: בקידום הממומן בגוגל המודעות ממוקדות על סמך מילות מפתח

רלוונטיות ונבחרות ובקידום הממומן ברשתות החברתיות המודעות ממוקדות על סמך פילוח של קהל יעד לפי פרמטרים: תחומי עניין, התנהגויות גלישה או רכישה, מין, גיל, מיקום גיאוגרפי ועוד.

יתרונות השיווק הדיגיטלי

- גמישות בעלויות פרסום: ניתן לבחור את האמצעי המתאים ביותר לתקציב העסק.
- מיקוד הלקוחות: חשיפת המודעות לקהל הרלוונטי למוצר או השרות המוצע באמצעות פילוח לפי פרמטרים שונים.
- הגלובליזציה: הרחבת הפעילות העסקית לכל העולם.
- מעקב ובקרה: מעקב אחר תוצאות הקמפיין: כמות צפיות, כמות הקליקים, כמות הכניסות לאתר, כמות הרכישות מתוך חנות אינטרנטית ועוד. ניתוח הנתונים מהווה בסיס לבחירת כלים עתידיים לקידום מכירות.
- עולם דיגיטלי דינמי: התאמה של הקמפיינים לדרישות השוק.

8.2 פורטלים ואתרים להגדלת החשיפה

אתרי נישה, או אתרים "ורטיקליים" – הם אתרים העוסקים בדרך-כלל בתחום אחד מוגדר. בין הבולטים שבהם בישראל ניתן לציין אתרים העוסקים במסעדות כגון Rest או Eat2, אתרי ספורט כ- One או אתר ספורט5, אתרי חתונות כאתר "מתחתנים ברשת", ועוד. מפרסמים ישלמו בדרך כלל עבור חשיפה לקהל רלוונטי באתרים אלו.

לצידם קיימים אתרי אינדקס המבקשים לאפשר לגולשים לחפש עסקים רלוונטיים לפי קטגוריות.

בנוסף, ישנם אתרי מכירות כ"וואלה שופס", Ynet קניות, 2Buy, ואחרים, לצד אתרי השוואת מחירים כ"זאפ" – המאפשרים לספקים להציג את מרכולתם בפלטפורמה פופולרית ולשם נתח מהרכישה או תשלום עבור קונה המופנה אליהם.

מאפיינים בולטים: התמחות והתמקצעות בתחום מסוים, לעתים עד כדי היותם כתובת ראשונה למשתמשים המבקשים מידע בתחום זה. אתרים אלו מאפשרים להגיע לקהל יעד ממוקד במיוחד.

למי מתאים יותר: למפרסמים המבקשים קהל ממוקד יותר מאשר חשיפה לטראפיק גבוה במיוחד.

8.3 דפי נחיתה ככלי להנעת לקוחות

דפי נחיתה הם אחד מאבני היסוד המהותיים לכל קמפיין דיגיטלי מוצלח. הם מושכים את תשומת ליבם של לקוחות פוטנציאליים, מספקים מידע, מייצרים עניין ומניעים לפעולה וכל זה בכמה שורות קצרות, מתומצתות ומדויקות. דף נחיתה הוא אתר של עמוד אחד שמרכז בתוכו את כל המידע המשמעותי בעבור לקוח פוטנציאלי בצורה שמעודדת אותו ליצור קשר עם העסק או לרכוש מוצר/שרות. הוא הרושם הראשוני של העסק, המוצר או השרות המוצע. מספק מידע ממוקד, תמציתי ומשכנע. המטרה: להפוך את הגולש המזדמן ללקוח המבטא התעניינות במותג.

8.4 נוכחות פוסטים ונוכחות ברשתות חברתיות

פוסט

פוסט הוא טקסט שמתפרסם באינטרנט, למשל בבלוג, בפורום או ברשת חברתית (מילוג).
פוסט חייב לתפוס את תשומת הלב של הלקוח, לעורר עניין, לגרום לגולש להתעניין במוצר או שירות ולהניע אותו לפעולה. הפוסט יכלול מידע אמין וממוקד בקהל היעד.
קיימים שני סוגי פוסטים:

פוסט תדמיתי/שיווקי – מדגיש את התועלות של העסק: מציע מבצע, מציע שירות ומניע לפעולה.
פוסט תוכן שיווקי בעל ערך – פרסום ידע מקצועי המסייע ללקוחות בתהליך של קבלת החלטה.

רשתות חברתיות

בין הרשתות החברתיות הפופולריות ניתן למנות את פייסבוק וטוויטר, כאמור (כאשר האחרונה פופולרית בשיעורים גבוהים בהרבה בארה"ב ובאזורים אחרים בעולם לעומת ישראל), וכן את Instagram – אפליקציית שיתוף התמונות; את Pinterest המאפשרת לקטלג ולמיין תמונות שאספנו ברשת ובכלל; את YouTube שמעבר להיות מקור אינסופי לתכני וידאו מגוונים משמש גם כרשת חברתית, ומאפשר לפרסם באופן מפולח באמצעות מערכת הפרסום של גוגל; את Linkedin שהיא רשת חברתית למטרות עסקיות, המאפשרת למצוא חיבורים, שותפים, תפקידים וידע מקצועי, וכן להגיע לקהל עסקי מפולח; הרשימה ארוכה ומשתנה. בכל שנה מכירים מספר פלטפורמות חדשות שראויות לבחינה.

חלק מהפלטפורמות מאפשרות להטמיע בהן פרסום ממומן וחלקן צופנות יכולות של שיווק "אורגני" או תוכני, ללא תשלום למפעילי הפלטפורמה.

הפלטפורמה הפעילה ביותר היא פייסבוק, המציעה אפשרויות פילוח גבוהות במיוחד (היא "יודעת" על המשתמשים שלה המון) ומערכת בה מוכנסים שיפורים ושינויים באופן תכוף. מאפיינים בולטים: פילוח עשיר, משתמשים ברמת מעורבות גבוהה, קהלים מגוונים ואפשרויות שילוב פרסום בתוכן לעתים בצורה המייצרת היענות גבוהה.

למי מתאים יותר: למבקשים להגיע לקהלים מאד מדויקים או מצומצמים, למבקשים לפלח לפי תחומי עניין מפורטים יותר או לפי מאפיינים אישיים, לאלו המבקשים לפרסם בכל תקציב יומי, גם נמוך. עם זאת, חשוב לדעת כי גם לאלו המבקשים לייצר אפקט של עוצמה פרסומית – הרשתות החברתיות מעמידות את הכלים המתאימים. לדוגמא: פייסבוק מאפשרת להגיע באמצעות מודעת Native גם ל-3 מיליון משתמשים שונים בישראל, כאשר נרכוש חשיפות בהיקף עצום ובזמן קצר.

8.4.1 כתיבת פוסטים ברשת חברתית- כללי "עשה" ו"אל תעשה"

ידוע כי לגולש ממוצע לוקח 8 שניות להחליט אם להישאר באתר מסוים תוך חיפוש מידע או תוך גלישה ללא מטרה. מתוך הזמן הזה, 3 שניות צופה בכותרת ואז עלינו לגרום לו להישאר באתר תוך 8 שניות.

כללי "עשה" ו-"על תעשה" בכתיבת פוסטים.

"עשה"	"אל תעשה"
הוספת תמונה, כותרת המושכת תשומת לב	בתיבת תוכן מתוחכם
לעורר סקרנות	כתיבת תוכן עמוס
לספק מידע אמין ומקצועי	הצגת תוכן מועתק
תוכן מקורי, אמין וכתוב בשפה ברורה	שימוש בתכנות כתיבה אוטומטיות
רעננות ועדכון מתמיד	בזבוז זמן הגולש (תוכן תכליתי)

8.4.2 השפעת הסביבה החברתית בקידום השיווק

האדם מושפע מגירויי הסביבה החברתית בה הוא נמצא. הסביבה החברתית המוגדרת כנקודות המגע בין אנשים באוכלוסיות השונות, השתנתה בשנים האחרונות כתוצאה מהתפתחותן של הרשתות החברתיות במדיה הדיגיטלית. רשת חברתית היא קבוצת אנשים שמקיימים ביניהם קשרים שונים. התקשורת ברשת החברתית מאפשרת לתקשר עם חברים, להכיר חברים חדשים בעלי תחומי עניין שונים, לשתף תכנים מגוונים ומידע עם אחרים וליצור קבוצות וקהילות שונות. מבחינת כלי לקידום השיווק, עסק יכול לפרסם ברשתות החברתיות עבור צרכנים רבים ומאפשרות אינטראקציה בין הקבוצות השונות. משווקים מצליחים לאתר מידע חשוב על צרכנים פוטנציאלים בעלי "כח צרכני" באמצעות הרשתות החברתיות וכך להצליח בבניית קמפיינים שיווקיים.

8.4.3 השפעה הסביבה התרבותית בקידום השיווק

עסק המתכנן קמפיין שיווקי, חייב להתייחס להשקפותיהם של בני אדם על עצמם ועל זולתם, על החברה ועל היקום ולזהות את הצרכים של האוכלוסיות, לאתר מגמות והזדמנויות על פי הערכים התרבותיים של הקבוצות השונות.

8.5 אפליקציות וכלים דיגיטליים לשימור וניהול קשר עם הלקוחות

<u>אתרי התוכן ה"גדולים"</u>

אלו שנקראו "פורטלים" והיוו את השערים לאינטרנט טרם ימי גוגל והרבה לפני שהכרנו את פייסבוק, ומן הסתם שימשו כ"מדורת השבט" כשמרבית הגולשים התרכזו בהם במרבית הזמן, מה שלא ניתן לומר היום.

אתרים אלו יכילו מגוון רחב של קטגוריות תוכן, כדוגמת ספורט, כלכלה, תרבות, רכב, תיירות, בריאות ועוד, ובראשונה – חדשות כלליות.

בין האתרים הללו ניתן למנות את יאהו, Mako, Walla, Ynet, Huffington Post, CBS, MSN ורבים אחרים.

מאפיינים בולטים: מאכלסים קהל מבקרים רב, עדיין יכולים לייצר פרסום רב-תהודה כ"פריים-טיים", כאשר ישבצו את המפרסם בצורה בולטת, לעתים אף פולשנית – בעמודים הראשיים שלהם. בדרך-כלל לא ניתן לפרסם בכל תקציב, לפחות לא במיקומים ה'נחשבים' יותר.

לאילו פעילויות מתאים יותר: לקמפיינים שפילוח ברמה גבוהה פחות חשוב להם(אתרי התוכן עדיין יודעים פחות על המשתמשים שלהם ברמה האישית, לפחות אלו שאינם רשומים לאתר ואינם מספקים פרטים אישיים); לקמפיינים המבקשים להשתלב בתוכן רלוונטי, ולכאלו המבקשים לייצר נוכחות, ביקוש ותדמית לא פחות מאשר תוצאות מספריות On-line.

פרסום באתרים אלו יהיו רלוונטיים במיוחד כאשר רוצים לייצר מודעות בזמן קצר, מיתוג, חשיפת מוצרים חדשים וקמפיינים אחרים המבקשים לייצר "באזז".

<u>פרסום תוכן בעזרת טאבולה ואאוטברייין</u>

בניגוד לפרסומות רגילות שרואים באינטרנט, כמו באנרים באתרי תוכן או מודעות בפייסבוק, כתבות הנכתבות עבור פרסום בטאבולה או אאוטברייין אינן מנסות "לדחוף" לקניית המוצר – אלא מנוסחות ובנויות בדומה לכתבה עיתונאית של ממש. פרסום באינטרנט של כתבה כזו יציג סיפור הצלחה או אינפורמציה המעניינת את הקוראים ומספקת להם ערך מוסף, לצד אזכור המוצר או השירות שלכם.

כתבות תוכן אלה מקודמות באתרים נפוצים שמגיעים ליותר מ-90% מתושבי ישראל, ומופיעות כהמלצות תוכן בסוף כל כתבה רגילה באתר ולפעמים גם בצדי האתר – תחת הכותרת "כתבות נוספות". כתבה כזו יכולה בהחלט לכלול טופס לידים המשולב בסופה, בו קוראי הכתבה יוכלו להשאיר שם, טלפון וכתובת מייל.

פרסום זה מתאים במיוחד לבעלי עסקים הפונים לקהל יעד בינוני או גדול, המורכב מלפחות כמה עשרות אלפי לקוחות פוטנציאליים. במקרה של קהל יעד קטן יחסית, סביר להניח שרק מעט קוראים יקליקו לקריאת הכתבה – והכסף שהושקע בקמפיין יבוזבז ללא תוצאות.

<u>קהלים אשר "ברשות המשווק"</u>

אחת המסקנות שעולם השיווק הגיע אליהן היא שקל יותר לשווק למי ש"מכיר" אותנו, נתקל במוצרים או במסרים – מאשר למישהו שזו "פגישתו" הראשונה עם המשווק. על בסיס המסקנה הזו נוצרים קמפיינים בתפיסה שמכונה ברשת <u>Remarketing או Retargeting</u>. מעבר ליתרון זה, של ההיכרות – היתרון הגדול ב"פלטפורמה" זו היא העבודה הפשוטה שאין צורך לשלם עבור הרשות לשווק לקהלים אלו, שכן הם כבר "אצלנו בבית".

במקרים רבים הכוונה היא למנויים על ניוזלטר, לרשימות תפוצה באופן כללי (משתמשים שאישרו לנו לדוור להם תכנים שיווקיים ואחרים), ואף לכלים כגון חתימת הדוא"ל שאליה ניתן להוסיף מסרים פרסומיים, חשבונות מדיה חברתית, ונכסים דיגיטליים אחרים אליהם "מתקבצים" קהלים רלוונטיים.

מאפיינים בולטים: היכרות עדיפה עם הקהל והיותו רלוונטי יותר עבורנו.

<u>מנועי חיפוש</u>

במנועי החיפוש ישנן שתי דרכים עיקריות בהן ניתן להופיע בתוצאות הראשונות לביטויי החיפוש הרלוונטיים (והתוצאות הראשונות בעמוד התוצאות הראשון הן החשובות ביותר, לעתים עד כדי היחידות שחשובות):

1. באמצעות <u>קידום אתרים אורגני</u> (להופיע בתוצאות שאינן בתשלום)

2. קידום ממומן

לשתי הדרכים יש יתרונות וחסרונות, אך ההבדל העיקרי ביניהן: בתוצאה הממומנת יש הרבה יותר שליטה על ההופעה, לרבות הזמן בו יופיע, ובתוצאות ה'אורגניות' – הרבה פחות.

בשתיהן יש יתרון מובהק אחד והוא: להופיע בפני קהל המטרה, בדיוק ברגע בו הוא מחפש אותנו.

ההופעה במנועי החיפוש מחייבת פעולות מצד המשווק של שיפור חוויית הגלישה וניווט באתר, איכות תכנים ועוד.

מאפיינים בולטים: רלוונטיות למה שהלקוח מחפש, התאמה גבוהה למחפש ולתנאי החיפוש (מיקום, התקן, זמן וכו').

<u>פלטפורמות מובייל</u>
בסעיף זה מתכוונים לפעילות באפליקציות או במדיה מבוססת מובייל כאשר אלו מתוכננים באופן שונה מתכנון הכלים בהתקני שולחן עבודה.

מאפיינים בולטים: זמינות גבוהה יותר של קהל המטרה (המכשיר הנייד איתו כמעט בכל מקום); רלוונטיות גבוהה (לדוגמא – עקב זיהוי המיקום בו נמצא המשתמש); שיעור היענות גבוה לפרסומות (גם משום שיש הרבה פחות מהן).

8.6 סרטון דיגיטלי ככלי שיווקי

הפקת סרטון דיגיטלי ככלי שיווקי בעל תועלת במידה ויהיה מחובר לפלטפורמה טכנולוגית המאפשרת לדעת מספר הצפיות ולקבל תמונה מעמיקה על הרגלי הצפייה של המשתמש כגון, זמן הצפייה בסרטון ובאיזה שלב נטש אותו, מקורות התנועה לאתר, רמת השיתופיות של הסרטון ופילוח על פרופיל המשתמש.

8.7 באנר מעצב

באנר היא תמונה/מודעה שמטרתה לפרסם שירות או מוצר שהעסק מעוניין להציע. בנוסף לבאנרים המשמשים בתור מודעות קיימים גם תמונות באתר שניתן להציג וגם הם נקראים באנרים כך שהבאנרים הם לא תמיד תמונות שהמטרה שלהם היא פרסום.

8.8 ג'ינגל לשידור ברדיו או בדיגיטל

ג'ינגל עסקי הוא תשדיר פרסומת המכיל מוזיקת רקע וקריינות המאפיינים את אופי המותג. הג'ינגל המושמע ללקוחות המתקשרים לעסק במקום צליל החיוג, מנצל את זמן ההמתנה כדי להעביר מסרים שיחזקו את מותג העסק. הוא משמש ככרטיס הביקור של החברה. המסר ללקוח הוא שמדובר בחברה רצינית ואמינה והתועלת היא שהעסק משיג זמן פרסום, מיתוג וקידום מכירות. בדרך כלל אותו ג'ינגל מועבר כפרסומת ברדיו.

8.9 פודקסט ככלי שיווקי

פודקסט היא תכנית אודיו שזמינה להאזנה באתר אינטרנט ו/או דרך אפליקציית פודקסטים. הוא כלי בעל פוטנציאל שיווקי גדול ורבגוני המאפשר חשיפת העסק, המוצר/שירות לקהל רחב ומגוון. הפודקסט מאפשר גם לבעלי עסקים לתת חסויות , כלומר המנחה מקריין את החסות כחלק מהתוכנית.

8.10 מודעות פרסום חוצות

משתמשים בפרסום חוצות כמדיה משלימה לפרסום בערוצים אחרים או כקמפיין מקדים ליצירת סקרנות ולאחר מכן חשיפת הקמפיין. פרסום חוצות מגיע גם לקהל שלא נחשף לפרסומות בערוצים אחרים : גם אם הלקוח הפוטנציאלי לא צופה בטלוויזיה, לא קורא עיתון, לא מאזין לרדיו, ולא גולש באינטרנט, מהבית הוא יוצא מדי פעם ואז קיים סיכוי גדול שמבטו יפגוש פרסום חוצות מסוג זה או אחר.

8.11 מודעה בעיתון

אפיק הפרסום בעיתון נחשב למדיה פרסומית ממעלה ראשונה המצליחה להוביל קהל לקוחות אטרקטיבי לבית העסק. פרסום מודעה בעיתון אפשרית בעלות נמוכה יחסית לפרסום במדיות השונות הקיימות היום (פייסבוק, גוגל, אינסטגרם).
העיתון מאפשר ליצור קמפיין שיווקי ולשמש ככלי פרסומי אפקטיבי ליצירת מודעות כלפי מוצר, אירוע, מוצג לידיעת הציבור וכו׳.

8.12 סוגי מסרים

<u>קבוצת הכלים הבסיסיים</u>

אלו כלים מסורתיים המשמשים להעברת מסר חד צדדי מהמשווק ללקוח ללא השקעה מינימלית מצד הלקוח - צופה פסיבי. לדוגמא :

- באנר.
- מודעת טקסט
- פרסומת וידאו.
- דיוור.
- מאמר (או פריט תוכן אחר).
- פליירים
- שלטי רחוב
- מודעות בעיתון
- רדיו
- פודקאסט

כלים בנקודות המגע

אלו הם כלים שמשמשים את הקשר בין המשווק לבין הלקוח בנקודות המגע איתו, אותם ניתן לנצל להעברת המסר, להפניית לקוחות לאתר, וכו'. להלן מספר דוגמאות:

- תג או תווית 'פיזית' בנקודת המכירה, שניתן לסרוק ולהגיע באמצעותן לאתר (לדוגמא: QR Code שניתן לסרוק על גבי בגד בחלון הראווה).
- חשבון במסעדה המכיל את כתובת האתר שלנו.
- חתימת דואר אלקטרוני.
- אריזה מעניינת

כלים המהווים נכס דיגיטלי או מוצר בפני עצמו

נכס דיגיטלי הוא כלי שיווקי, בהיותו 'מקום מפגש' המושך אליו לקוחות פוטנציאליים, לעתים כמוצר בפני עצמו שכל מטרתו היא לשרת את המוצר 'הראשי' אותו אנו מבקשים לשווק.

- אתר אינטרנט. האתר יכול להיות כלי שיווקי כאשר הוא אינו המוצר העיקרי. לדוגמא, אתר המציג קטלוג בגדים, שלצורך העניין לא ניתן לרכוש On-line. האתר ישמש ככלי למשיכת לקוחות לחנויות ה'פיזיות' של הרשת.
- אפליקציה המשרתת את המותג. לדוגמא – אפליקציה שייצרה חברת Nike, המאפשרת לספורטאים למדוד את הביצועים שלהם, הדופק, וכו'.
- עמוד פייסבוק או פרופיל מדיה חברתית רלוונטי אחר, כדוגמת חשבון אינסטגרם (שעשוי להוות "חלון ראווה" לרעיונות, לדוגמא).
- ארוע/תחרות/פעילות שיווקית מקוונת אחרת שמבקרים בה גולשים.
- ערוץ תוכן שיווקי.
- ניוזלטר קבוע.
- סרטון פופולרי.
- בלוג.
- ועוד.

התפקיד של המשווק הוא להכיר את ארסנל הכלים, את היתרונות והחסרונות של כל אחד מהם, ולדעת לשלב אותם בערוצי הפעילות המתאימים.

כלי ייעול, תפעול ואוטומציה

הקטגוריה השנייה, כלי התפעול והייעול, היא רחבה הרבה יותר, ובניגוד לראשונה – משתנה ו'מתגוונת' בקצב ובהיקף גדול בהרבה. לא רק זאת, כלים רבים השייכים לקטגוריה זו הם כלים "מקצועיים" יותר, הדורשים מיומנות, זמן לימוד, והרבה התנסות. להלן חלק מהנפוצות שבקטגוריות:

- כלי אוטומציה של יצירת תוכן, שלהם יתרונות (חיסכון בזמן ומשאבים בעיקר) וחסרונות (היעדר מיקוד וחשיבה אנושית), Contently, Kapost, Pars.ly, Newscred.
- כלי דיוור, המאפשרים יצירה, ניהול, שליחה ומעקב על דואר אלקטרוני. MailChimp, Awebber, GetRespons או הישראליות Inwise, Active Trail , רב-מסר,שלח-מסר InforU, VIPlus ואחרות.
- כלים לייעול הנוכחות במנועי חיפוש, כדוגמת MOZ, Raven, ScreamingFrog, SEOPowerSuit, MagesticSEO, כלים רבים שגוגל מציעה, ועוד.
- כלים לבניית אמצעים שיווקיים (כגון עמודי נחיתה, באנרים ועוד): UnBounce, BannerSnack,רב-מסר,שלח-מסר,.123SITE,smoove
- כלים לניהול פעילות מדיה חברתית: Hoot Suit, Sprout.

8.13 ניוזלטר מעוצב

ניוזלטר (Newsletter באנגלית) הוא כלי שאנשים, עסקים וארגונים משתמשים בו על מנת לשתף מידע עם מעגל הלקוחות שלהם דרך מיילים. ברשותם של גורמים אלו רשימה של אנשים הרשומים לקבלת עדכונים במייל. התוכן מתעדכן על פי החלטת החברה שמנהלת את הניוזלטר. עסקים וארגונים רבים כחלק מאמצי השיווק (מה שנקרא Email Marketing) על מנת לשמור על הלקוחות מעודכנים בנוגע למוצרים ועדכונים חדשים בנוגע לחברה.

8.14 חוברות פרסום שבועיות

חוברת מודפסת המחולקת לקהל הרחב (לפי שכונות ומאפיינים דמוגרפים), ובה עדכונים שוטפים על החברה, מוצריה, מחירים ומבצעים שבועיים. החוברת מעדכנת גם לגבי מוצרים או שירותים חדשים שהחברה עתידה לספק.

8.15 טלמרקטינג

טלמרקטינג זה כל שיחה טלפונית המסייעת למכירה. מדובר בתהליך מכירה של שירות או מוצר דרך הטלפון (גם תיאום פגישות זו מכירה). מטרות הטלמרקטינג הן, בין היתר:

- טיפול בלידים,
- חידוש עסקאות עם לקוחות ,
- סקרים,
- יצירת לידים מלקוחות העבר,
- יצירת לידים מרשומות "קרות" (אנשים שלא היו בקשר עם החברה בכלל ולנסות לעניין אותם במוצר או שירות).

ביבליוגרפיה

ביבליוגרפיה פרק 1:

איזיקאונט. (26 נובמבר 2020). **עסקים קטנים ובינוניים – כל מה שצריך לדעת לפני שפותחים עסק קטן.** אוחזר מתוך הייפ פתרונות תשלום בע"מ: https://www.ezcount.co.il/blog/small-businesses

איתן, ט'. (10 מאי 2017). **איך לקבוע מטרות עסקיות (ולהשיג אותן).** אוחזר מתוך כאן עובדים בכיף https://taleitan.co.il/matarot

ויקיפדיה. (2 אפריל 2023). **עסק**. אוחזר מתוך https://www.hamichlol.org.il/esek

וריפון ישראל. (2022). **הטכנולוגיות שיאפשרו ללקוחות שלכם, ולכם, ליהנות משני העולמות**: הדיגיטלי והפיזי. אוחזר מתוך VERIFONE: https://verifone.co.il/article/

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2022), **דמוגרפיה של עסקים - שרידות ותנועות של עסקים 2019-2021** אוחזר מתוך הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/pages/2022/%D7%93%D7%9E%D7%95%D7%92%D7%A8%D7%A4%D7%99%D7%94-%D7%A9%D7%9C-%D7%A2%D7%A1%D7%A7%D7%99%D7%9D-%D7%A9%D7%A8%D7%99%D7%93%D7%95%D7%AA-%D7%95%D7%AA%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%95%D7%AA-%D7%A9%D7%9C-%D7%A2%D7%A1%D7%A7%D7%99%D7%9D-2021-2019.aspx

חן, ת'.(2021). **מדריך להקמת עסק**/https://bdsk.co.il סמואל, י' (1996). **ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים**. זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה ; חיפה.

ביבליוגרפיה פרק 2:

Mark H. McCormack (1986). **What They Don't Teach You at Harvard Business School:**communication of Bantam.

Osterwalder, A, pineur, Y & Tucci, C. L. (2009) **clarifying businessmodels : communication of the AIS**. p: 16,1-25.

זיגמן, מ'. & הייפרמן, ר'. (2022) **קנבס המודל העסקי כמסגרת אסטרטגית לפיתוח מודל עסקי חדש** ; אנשים ומחשבים נדלה במרץ 2023 https://www.pc.co.il/editorial/366716/

חמי ג' ושולמן ס' (2018). **להמציא כל בוקר מחדש - סיפורה של החדשנות הישראלית** ,ידיעות ספרים.https://www.nli.org.il/he/books/NNL_ALEPH990044080300205171/NLI

סיוון, י'והייפרמן, ר'. (2018). **עושים דיגיטל**. עמ' : 127-130 הוצאה לאור : i8.ventures

קלמן, י.(2017) **ניהול טכנולוגיה לחדשנות**; הוצאה לאור : האוניברסיטה הפתוחה.

רוזן-כרמיאלי, ש'. (n.d.). **קנבס המודל העסקי** .אוחזר מתוך :
https://www.smc-group.co.il/canvas

שליט ב' (2021). **לזוז כסא.** הוצאה לאור ; דינגו.

בראל, ש. (5 מאי 2020). **בניית תוכנית עסקית.** אוחזר מתוך :
https://barel-f.co.il/%D7%AA%D7%95%D7%9B%D7%A0%D7%99%D7%AA-%D7%A2%D7%99%D7%A1%D7%A7%D7%99%D7%AA-2

טק12 אתר ההיטקיסטים- **אירוע בוחן**. זיו א'(2023) שי אגסי בהתבטאות נדירה: "בטר פלייס היה היוניקורן הראשון בישראל. אבל גיליתי שגם יוניקורנים אפשר לחתוך בסכין ולשים על הגריל" אוחזר מתוך טק12 https://www.tech12.co.il/index-startups/Article-dda906b469ad581026.htm

ראיון עם אלכסנדר אוסטרוולדר ממציא **מודל הקנבס**
https://www.pixelmover.design/post/business-model-canvas

זאב רונן - **מצויינות בעסקים** https://business-excellence.co.il/

פודקאסט כאן 11 : **מהומת הסטארטאפ**
https://podcastim.org.il/%D7%9E%D7%94%D7%95%D7%9E%D7%AA-%D7%94%D7%A1%D7%98%D7%90%D7%A8%D7%98-%D7%90%D7%A4/

התאגדות העסקים הקטנים https://www.guidestar.org.il/organization/580598647

כלי עבודה לבניית מודלים עסקיים https://www.businessmodel.co.il/aid/

חטיבת היועצים העסקיים – איגוד היועצים. (09/2020) **מצגת חדשנות + מודל עסקי קנבס**
https://limudey-hutz.co.il/wp-content/uploads/2020/09/

ביבליוגרפיה פרק 3:

בן-ארי, מ'. (אין תאריך). *מיקוד הכיוון העסקי. אוחזר* ב- 30 05 2023:
https://www.meirabenari.co.il/mikud

בן-עזר, ג'. (2003). על חזון, שוק מטרה ומה שביניהם. **מגזין בונים עסק-גלובס**. פברואר, עמ'.8.

גולדנברג, ק'. (25 12 2020). **דווקא כשהים סוער, הגדרת הייעוד העסקי יכולה לנווט את הארגונים לחוף מבטחים**. אוחזר מתוך גלובס:
https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001354545

הלל, א'. (19 05 2015). **על הקשר בין הגדרת יעוד לבין הצלחה עסקית**. אוחזר מתוך זאב רונן, מצוינות בעסקים: https://business-excellence.co.il/blog/309-purpose-and-business-success

סינק, ס'. (2020). להתחיל עם למה. אופוס. https://www.e-
vrit.co.il/Product/18545/%D7%9C%D7%94%D7%AA%D7%97%D7%99%D7%9C_%D7%A2%D7%9D_%D7%9C%D7%9E%D7%94

פז, א'. (2018). **פיתוח עסקי**. אוחזר מתוך אייל פז: https://www.epconsulting.info/
https://www.epconsulting.info

רותם, ע'. (24 02 2019). **מי צריך מנהל פיתוח עסקי ולמה?** אוחזר מתוך איגוד השיווק הישראלי:

https://www.ishivuk.co.il/pituach

ביבליוגרפיה פרק 4:

בנק ישראל. (23 07 2023). **הריבית והכלים המוניטריים**. אוחזר מתוך בנק ישראל:
https://www.boi.org.il/roles/statistics

מורגנשטרן, ר'. (02 2023). **ריבית – כל מה שצריך לדעת**. אוחזר מתוך HON מדריכים פיננסים:
https://www.hon.co.il/

רטנר י'. (2006) **ספר לימוד הנהלת חשבונות סוג 1: מותאם למתכונת מבחני הסיווג של משרד התעשיה המסחר והתעסוקה**. הוצאת חשבונתון.

ביבליוגרפיה פרק 5

גבע, א'. (2015) **התנהגות צרכנים**. האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.

לוי, י'. (7 05 2023). **מסע לקוח – מה זה מסע לקוח ואיך ניצור מפת מסע לקוח מנצחת**. אוחזר מתוך YOSSY LEVI: https://yossilevi.co.il/costumer-journey/

פוגל, יוסי(2006),**ניהול השיווק** הוצאת אורט

פלג, ע'. (15 09 2020). **מי הוא לקוח?** אוחזר מתוך https://www.uzip.co.il/post/UP

קוטלר, פ' ; הורניק, י'.(2012),**ניהול השיווק**, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.

ביבליוגרפיה פרק 6

Hill, C.W.L., & Jones, G.R. (2013). **Theory of Strategic managemen**t. South Western, International Edition (10th Ed.), Canada

.

Robert D. Hisrich. (2017) Entrepreneurship, Tenth edition.

הולנדר, ג'. (29.11.2022) **איך לכתוב תוכנית עסקית למסעדה - מדריך שלב אחר שלב לשנת 2022,** אוחזר מתוך https://hoteltechreport.com/he/news/restaurant-business-plan

ביבליוגרפיה פרק 7

לוי, י'. (27 09 2020). **כמה צריך להשקיע בהקמת עסק חדש**. אוחזר מתוך לוי יעוץ כלכלי ועסקי: https://www.levyfinance.co.il/

פוגל, י'. (2006),**ניהול השיווק** הוצאת אורט

קוטלר, פ. הורניק, י..(2012),**ניהול השיווק**, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.

קינן, א'. (23 09 2020). **חישוב נקודת האיזון בעסק ועל חשיבותה**. אוחזר מתוך אמיר קינן רואה חשבון: https://amirkenan.co.il/2020/09/23

ביבליוגרפיה פרק 8

אחר, י'. (2016). **שיווק דיגיטלי – המאמר היחיד שצריך לקרוא כדי להבין איך זה עובד באמת.** אוחזר מתוך Ask Pavel: https://www.askpavel.co.il/blog/digital-marketing-guide

ברקו, ע'. (15 11 21). **פרסום תוכן בעזרת טאבולה ואאוטברייין**. אוחזר מתוך DigitalVibe: https://www.digitalvibe.co.il/blog/

/https://katvanit.co.il/do-and-not אוחזר מתוך "כתבנית"

ספרים להרחבה ולקריאה כללית :

1. לנצח נבנו, ג'יימס קולינס וג'רי פורבאס, הוצאת פקר, ספטמבר 1997
2. מה הם לא מלמדים אותך בבית ספר למנהל עסקים, מארק ה.מקורמן , הוצאת עתרת, מאי 1987.
3. אלופי החדשנות, ג'ון קאו, רוזאבת' קאנטר,פרד וירמזה , פקר הוצאה לאור, 1997
4. GPS לעסקים, אודי בירקאן, הוצאת הרשות לעסקים קטנים, אוגוסט 2009
5. המטרה, אליהו מ.גולדברט וג'ף קוקס, הפקה דניאלה די-נור, 1988

מילון מונחים

מונח	מונח באנגלית	הגדרה
עסק	Business	ארגון הפועל לשם השגת רווח לבעליו
עסק זעיר	tiny business	חברה או עוסק המעסיק עד ארבעה עובדים ומחזור מכירותיו עד מיליון שקל בשנה.
עסק קטן	small business	חברה או עוסק המעסיק חמש עד עשרים עובדים, ומחזור מכירותיו עד 20 מיליון ש״ח.
עסק בינוני	Medium business	חברה או עוסק המעסיק בין 20 ל 100 עובדים ומחזור מכירותיו של עד 100 מיליון שקל בשנה.
עסק גדול	big business	תאגיד המעסיק מעל 100 עובדים ועם מחזור של מעל 15 מיליון ש״ח
עסקי ייצור	Manufacturing business	עסקים המייצרים מוצרים כדי למכור אותם ולהרוויח ממכירתם
עסקי מסחר	trading business	ארגונים העוסקים בקנייה ובמכירה של סחורות לשם הפקת רווחים
עסקי שירות	service business	עסקים המספקים שירותים בלתי מוחשיים לקהל לקוחות
עסקים משולבים	integrated business	עסקים המשלבים לפחות שני סוגי הפעלה יחד.

עסק פיזי	physical business	מודל עסקי הפועל במיקום פיזי, חנות או משרד
עסק דיגיטלי	Digital business	מודל עסקי הפועל באינטרנט.
עסק היברידי	Hybrid business	מודל עסקי המשלב אלמנטים של פעילות פיזית ודיגיטלית יחד
מודל עסקי	Business Model	מודל עסקי מתאר את הרציונל לפיו ארגון מייצר מספק ולוכד ערך.
מודל הקנבס	Business Canvas Model	כלי ויזואלי, המסייע לארגונים לצפות, לאתר, להתאים ולהמציא מחדש מודל עסקי למוצרים חדשים ולמוצרים קיימים.
פיתוח עסקי	Business Development	תהליך ארוך טווח שמשרת את עתיד החברה ומתמקד בחזון, בהגדרת מטרות ויעדים המשרתים את אופק החברה בטווח הרחוק
צמיחה אורגנית	organic growth	צמיחה טבעית הנובעת מפעילותו הפנימית של העסק
חזון	vision	תמונת המציאות הרצויה אותה הארגון מבקש להשיג או לקדם כחלק מן האסטרטגיה העסקית הכוללת שלו
ייעוד	Mission statement	הסיבה שלשמה העסק קיים מעבר להשאת רווח.
השאת רווחים	profits maximalization	מיקסום הרווחים - להביא את רווחי הפירמה לשיא
חוסן ארגוני	organizational resilience	מידת היכולת של ארגון לצפות ולהתאושש מזעזועים

הון	fortune	מכלול הנכסים העומדים לרשותו של אדם , שיש בהם כדי לשמש אותו לצורך הכנסה
הון עצמי	Equity	מייצג בעלות וכולל את כל המקורות המשתתפים בבעלות על החברה וברווחיה. מרכיבי ההון העצמי הם: השקעת בעלים או מניות רגילות, קרנות ויתרות רווח.
הון זר	foreign capital	מקורות ההון שאינם משתתפים בבעלות על החברה
מנוף פיננסי	financial leverage	מספר השקלים שהחברה מגייסת ומפעילה על כל שקל של הון עצמי
הלוואה	Loan	מקור מימון חיצוני, באמצעותו גוף משפטי נותן סכום כסף לאדם או גוף אחר, לתקופה מוגבלת בזמן, לפי תנאים שנקבעים מראש.
מימון	Funding	שם כולל לצורות רבות באמצעותן צורך גוף מסוים כסף שאינו שלו, תמורת מחיר אשר צורתו היא הריבית.
ריבית	interest	סכום הכסף הנוסף המשולם על ידי הלווה למלווה תמורת הזכות שנותן המלווה ללווה להשתמש בסכום כסף מסוים
שוק מטרה	target marketing	קבוצת לקוחות מוגדרת שהפירמה בוחרת לספקם ולה היא מקדישה את עיקר משאביה השיווקיים.

פלח שוק	market segment	קבוצה של לקוחות החולקים ביניהם מערך דומה של צרכים ורצונות
ערך נתפס	CPV – Customer Perceived Value	ההפרש בין הערכת הלקוח את כל התועלות וכל העלויות שבהצעה נתונה לבין החלופות כפי שהוא תופס אותן
בידול	Differentiation	בניית מערך של הבדלים משמעותיים המייחדים את ההצעה השיווקית של הפירמה ממוצרי המתחרים
ערוץ שיווק	Marketing channel	הדרך שבה נע המוצר מהיצרן ועד לשימוש הסופי אצל המשתמש.
הפצה נרחבת	widespread distribution	הארגון מעוניין לכסות את השוק כיסוי מירבי ולהציג את מוצריו בנקודות מכירה רבות ככל האפשר
הפצה בררנית	Selective distribution	שיטת הפצה שבה היצרן פועל עם מספר מוגבל של מפיצים שלהערכתו הם בעלי כושר מרבי לביצוע משימות ההפצה כפי שהן נראות לו
הפצה בלעדית	Exclusive distribution	שיטת הפצה שבה היצרן פועל עם גוף אחד, או עם מספר קטן של מפיצים, בכל שוק
ערוצי שירות	channels service	לוגיסטיקה, מחסנים, חברות תובלה, בנקים וחברות ביטוח המסייעים לביצוע עסקאות עם קונים פוטנציאליים.