

לישון עם האויב?

יוסי בר אל

המשבר הפיננסי הגדול מתחיל לתת אותותיו גם בעולם הריאלי. העולם העסקי-כלכלי משתנה במהירות עצומה לנגד עינינו ממש ורוב האנשים אינם מעכלים עדיין את השפעותיו ואת השינויים המתחייבים על מנת לשרוד.

כולם מבינים כי גל גדול עתיד להכות ולשטוף את רוב כלכלות העולם. למרות התובנה הזו הרוב הגדול עומד משתאה, המום ואינו מגיב ממש. כמו אלה שהיו על החוף בתאילנד בעת שגל הצונאמי היכה לפני כשלוש שנים – הם עמדו על החוף נפעמים והלומי התרגשות אבל לא עשו דבר על מנת להיערך.

האם אפשר להיערך? כיצד כדאי להתכונן?

המנהל הישראלי מתאפיין בתכונות ייחודיות המבדלות אותו מהמנהל ה"ממוצע" בעולם המערבי. יש לו מנות גדושות של יצירתיות, תעוזה, יכולת ביצוע ומהירות תגובה, והוא נכון לצאת לקרבות העסקיים כמעט בלא היסוס. הוא מסתגל מהר באופן יחסי למצבים משתנים ו"בנוי נפשית" לספוג (ולשרוד) מכה חזקה כמעט בכל רגע נתון. מה שחסר לו בעיקר זה התכונן המפורט, בחינת החלופות ותהליך קבלת החלטות מסודר.

המנהל הישראלי הממוצע הזה צריך לבסס את פעילותו העסקית לא רק על חושיו, אלא גם ובעיקר על תכנון עסקי סיסטמי. צוק העתים המתקרב וההבנה כי הרבה מאד פרמטרים עתידיים להשתנות מחייבים לנתח ולהבין היטב את זירת הפעילות, את התנהגויות הצרכנים, את מאפייני הפעילות והתנהגויות היריבים ואת המגמות העתידיות להשפיע, ולהתכונן על בסיס המשמעויות הנגזרות מהן.

המנהל הישראלי ה"ממוצע" רואה בדרך כלל בכל היריבים אויבים. כמעט כל פעולותיו הרוטניות בעלות אופי וסממנים מלחמתיים. בעיניו של אותו "מנהל ישראלי ממוצע" גם רוב הצרכנים דומים ואם קיימת ביניהם שונות כלשהי היא נתפסת בעיניו כשולית וחסרת חשיבות.

נסו לדמיין מה חושב בעליו של בית קפה באחד ממרכזי העסקים העירוניים או בקניון הומה אדם על מתחריו ועל הצרכנים. נסו לדמיין מהי תמונת המציאות התחרותית בעיניו של מנכ"ל חברת שילוח, חברת תעופה, חברת ביטוח או מנכ"ל של חברה המספקת שירותי אינטרנט. לא צריך לדמיין מנכ"ל של חברה גדולה. אותן תופעות מתקיימות גם בקרב חברות קטנות וגם בקרב עסקים של איש אחד - עורכי דין, שרברבים, בעלים של מסעדות ומוכרי אופניים, חנויות בוטיק ותחנות דלק וכמעט בכל עסק אותו תעלו על דעתכם. נדמה לי כי כולם רואים במתחרים יריבים שבהם יש להיאבק על מנת להתקיים ובעיני רובם הצרכנים כולם דומים.

האם נכון לראות את הביקושים בתחומי הפעילות השונים כביקושים אחידים? האם נכון כי הצרכנים רואים את המוצרים בתחומים הרלוונטיים כדומים ואפילו תחליפיים? מהו פוטנציאל השוק בתחומי הפעילות הנ"ל והאם ניתן לספק את כל הפוטנציאל הזה או חלק גדול ממנו?

חשיבה ניהולית "צרה" ו"טכנית" תגרור ככל הנראה תשובה חיובית לשאלות הנ"ל. תשובה חיובית היא הגורם העיקרי למאפייני הפעילות ולמאבקים העסקיים-שיווקיים המרים המאפיינים את השוק המקומי.

נסו לחשוב מה מקור השוני בין "ארקיע" ל"אל-על"? אל-על תופסת את עצמה כחברת תעופה וככזו מספקת לצרכן מגוון מצומצם מאד של שירותי הובלת נוסעים ליעדים נתונים. הצרכן שלה הוא נוסע הדומה במאפייניו לנוסע באוטובוס. לפיכך, התחרות הנתפסת בעיני מנהלי אל-על היא כנגד חברות תעופה אחרות הטסות ליעדים שאליהם טסה אל-על. הגדרת השוק בעיניהם פשוטה מאד. באותה דרך ממש נתפסים גם צרכיו והתנהגותו של הצרכן האופייני, ה"ממוצע" (גם אם יש באל-על בידול בסיסי בין לקוחות עסקיים ללקוחות פרטיים). מנכ"ל אל-על לשעבר (אשר ניהל

בעברו חברה לייצור חיתולים (לתינוקות), הגדיר בראיון פומבי את תפקידו כ"מטפל בישבני הלקוחות" (כלומר במושב המטוס ובאינטראקציה עם ישבנו של הצרכן). תפיסתו העסקית, כפי שבאה לידי ביטוי בראיון זה - התמקדה במוצר, לא באנשים ולא בצרכיהם.

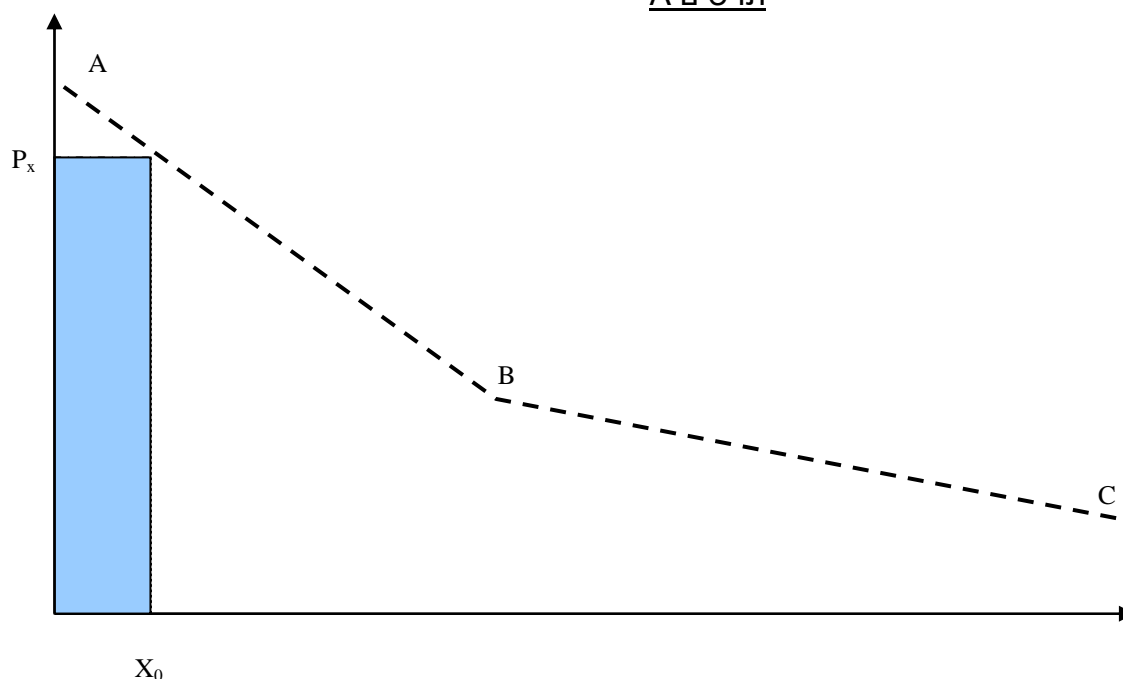
ארקיע, לעומת אל-על, תופסת את עצמה כפועלת בתחום התיירות. הצרכן שלה הוא "תייר". צרכיו של התייר מגוונים הרבה יותר משל זה הזקוק לכרטיס טיסה ממקום אחד לאחר ותכיפות הצריכה של שירותי תיירות גדולה יותר. התייר צריך בדרך כלל שירותי טיסה, שירותי קרקע, שירותי העברה/נסיעה יבשתית ברכב ו/או ברכבות, לינה, שירותי אוכל, בידור ועוד.

בשל שונות התפיסה המניעה את פעילות הפירמה - שתי החברות, אף שהן מוגדרות ומסווגות כחברות תעופה, הן חברות שונות מאד מבחינה תפקודית.

כדי להסביר את מהות השוני בין שתי החברות נניח כי קיימת עקומת ביקוש מצרפית לשירותי תעופה הנראית כמו שרטוט A. עקומת ביקוש זו מייצגת את הביקוש המצרפי של לקוחות פרטיים ועסקיים (בקטע מ-A ל-B) ושל לקוחות פרטיים (בקטע מ-B ל-C). כהערת אגב יודגש כי אם קיימת עקומת ביקוש מצרפי כזו לשירותי תעופה אזי המשמעות היא כי אין בתחום פעילות זה בידול נתפס וכי בעיני הצרכנים כל חברות התעופה דומות או אפילו זהות. (למרות כי זו הנחה לא ריאלי, נניח כי קיימת עקומת ביקוש מצרפי כזו לצורך המחשת הנושא).

אם נניח עבור עסקים אחרים, כאלה אשר אינם חברות תעופה, עקומת ביקוש גמישה יותר, ואפילו גמישה לחלוטין, כמו במקרה של בתי קפה, שירותי אינטרנט, שירותי טלפוניה, שילוח וכ"ו, אזי כל הנאמר בהמשך יהיה בבחינת קל וחומר.

תרשים A

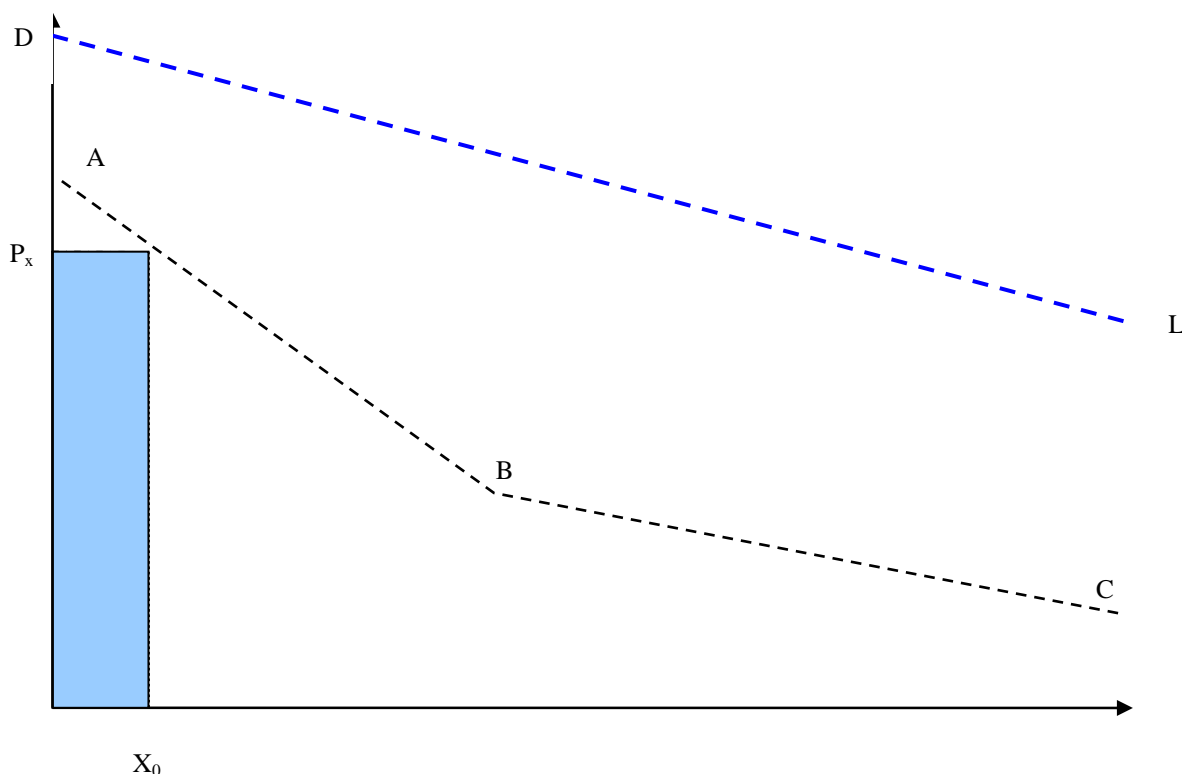


כאמור, אם התרשים הנ"ל מייצג את עקומת הביקוש בתחום התעופה ואם קיבולת הייצור של אל-על הנה X_0 , אזי ניתן לחשב מיידית את הפוטנציאל העסקי, לחזות את ההכנסות, את הרווח וכו'. המצב הנ"ל מייצג תרחיש תיאורטי אופטימאלי, המבוסס, בין היתר, על הנחה כי אל-על יכולה לפדות מחיר גבוה משל המתחרים (P_x) ומוכרת כרטיסי טיסה בעיקר ללקוחות עסקיים. על יסוד תפיסת עולם כזו כל מה שהנהלת אל-על יכולה לעשות הוא לנצל (במקרה הטוב) את מלוא הפוטנציאל העסקי הנגזר (שטח המלבן $P_x \cdot X_0$), אבל לא יותר מכך. היש להנהלת אל-על דרך לנצל חלק נוסף מהפוטנציאל העסקי הגלום בתחום התעופה (המיוצג באמצעות השטח מתחת לעקומת הביקוש המצרפית)?

הדוגמה התיאורטית המובאת להלן עם הדגמה ישירה על עסקי אל-על וארקיע יכולה בנקל להתאים גם ל-Microsoft ול-Apple ולעוד חברות רבות אחרות. דוגמה תיאורטית זו יכולה להיות רלוונטית גם לאלפי עסקים קטנים ובינוניים, מסוגים שונים, אשר כמותם כולנו מכירים.

ברור כי תפיסה ניהולית הנשענת על ההנחות הנ"ל גוררת בהכרח למיצוי חלקי של פוטנציאל הפעילות, המכירות והרווחיות הנובעת מהבנת משמעויות ביקושי הצרכנים. אם במקום עקומת ביקוש ל"שירותי תעופה" ננסה להציג עקומת ביקוש אחרת, ל"שירותי תיירות", אזי עקומת הביקוש בפניה תעמודנה הנהלות הפירמות תהיה (DL), כמתואר בתרשים B (ולא ABC):

תרשים B



מהתרשים הנ"ל ועל יסוד הבנת השונות בתפיסות העסקיות המניעות את הפירמות ניתן לראות כי פעילות המבוססת על תפיסה "צרה" מובילה בהכרח את הנהלות הפירמות למאבק קשה, לתחרותיות חריפה, לעלויות גבוהות ולרווחיות נמוכה. בתפיסה עסקית "צרה" (תפיסה שגויה בכל עת ובמיוחד בעתות משבר ושפל) ניתן לנצל רק חלק קטן מהפוטנציאל העסקי.

האם קיימת דרך בה ניתן לנצל טוב יותר את הפוטנציאל העסקי? היש דרך, בעיקר בתקופה של מיתון והאטה בפעילות הכלכלית, לגדול, לצמוח או לפחות לא להיפגע?

כדי להמחיש את הרעיון הנה סיפור אישי. לא מזמן ביקרתי בבית קפה במסגרת פגישה עסקית. בסיום הפגישה בעת התשלום קיבלתי מהמלצרית הפנייה לחנות יין וגבינות סמוכה, לקבלת מתנה (לא גדולה, אבל בעלת ערך בעיני). לאחר שקיבלתי את המתנה וגם רכשתי כמה מוצרים (אותם ממש לא תכננתי לרכוש באותו יום), קיבלתי מבעלי החנות שובר מתנה והפנייה לקבלת קפה ועוגה בבית הקפה (ממנו הגעתי לחנות זו).

אינני יודע אם שני בעלי העסקים חולקים ביניהם רווחים מהפעילות הצולבת. אני מניח כי התשובה על כך חיובית. אבל גם אם לא, אזי בפעם הבאה שאשקול לבחור בית קפה (לפגישה עסקית או להנאתי הפרטית) – אין ספק כי בית הקפה ממנו קיבלתי את ההפניה יהיה בית הקפה המועדף. גם החנות המתמחה בגבינות ויינות הגורמה (שבה קיבלתי את התשורה החביבה), תעמוד בין החלופות המועדפות לקניית גבינות ו/או יינות.

הדרך המומלצת, אם כך, לנסות להגדיל את פוטנציאל הפעילות העסקית, לצמוח ולהרוויח היא באמצעות שיתופי פעולה עם חברות וגופים הפועלים בתחום הפעילות הרלוונטי של הפירמה. בהקשר לכך רבים יאמרו כי אל-על מבצעת שיתופי פעולה. יש לה הלא הסכמי שת"פ (Code Sharing) עם חברות תעופה אחרות. גם אם יש לה הסכמים כאלה היא תוכל, במקרה הטוב, למקסם את שטח המלבן $P_x \cdot X_0$ הנגזר מתפיסת ההנהלה את הביקושים (עקומת הביקוש המצומצמת ABC).

האם אפשר לצמוח בעת מיתון? ואם כן, כיצד ואילו שיתופי פעולה כדאי לבצע?

התשובה נעוצה בראש ובראשונה בתפיסה העסקית והניהולית הקיימת בקרב מנהלי הפירמה. אם הם רואים את "מרחב הפעילות" של הפירמה מעבר לתחום ההגדרה המוצרי – יש סיכוי גדול כי הפירמה תוכל להשיג את הגידול הנכסף. אם הגדרת תחום הפעילות של המנהלים "צרה" ונגזרת מההגדרה המוצרית (תעופה, בידור, הנעלה, מזון) – הסיכוי לשת"פ עם פירמות מתחרות, הפועלות בתחום נמוך מאד, אם בכלל.

לצורך הגדרת תחום הפעילות של הפירמה הבה נגדיר תחילה את מהות המתחרים וסוגם:

מתחרים ישירים – המתחרים חזיתית, עם תמהיל מוצרים דומה, על בסיס אסטרטגיה עסקית ושיווקית דומה, או אפילו זהה, ומכוונת כלפי קהל מטרה דומה. המוצרים והשירותים שלהם מוגדרים על כן כתחליפיים וצריכתם על ידי הצרכנים מספקת את צורכיהם בנקודת זמן נתונה. התחרות בין הפירמות הללו תמידית. הן מבקשות כי הצרכנים יצרכו את מוצריהן בכל עת ומנהלות ביניהן מאבק עסקי-שיווקי רציף לשם כך. מתחרה ישיר הנו מתחרה הפועל לא רק בתחום הפעילות והמוצרים שלך, אלא פועל גם על יסוד אותה תפיסה עסקית הרואה בך/בפירמה שלך מתחרה ישיר ומבקש להגדיל את חלקו בשוק על חשבונך.

מתחרים עקיפים – כאלה המספקים מוצרים דומים ו/או מוצרים הנצרכים בנסיבות צריכה אחרות. מתחרה עקיף יכול לאיים או לפגוע בפעילות הפירמה שלך רק אם מתרחש שינוי במניעי הצרכנים.

האם "מקדונלד'ס" ו-"קוקה קולה" מתחרות?

הן בהחלט מתחרות על תקציב נתון של חלק מהצרכנים. ההבנה הזו של מניעי הצרכן עשויה להוביל את שתי החברות ליצור ביניהן שת"פ ולהציע לצרכן חבילת מוצרים המביאה אותו לצרוך את שתיהן בנקודת זמן נתונה ותוך הענקת תועלת מוגדלת לצריכה זו.

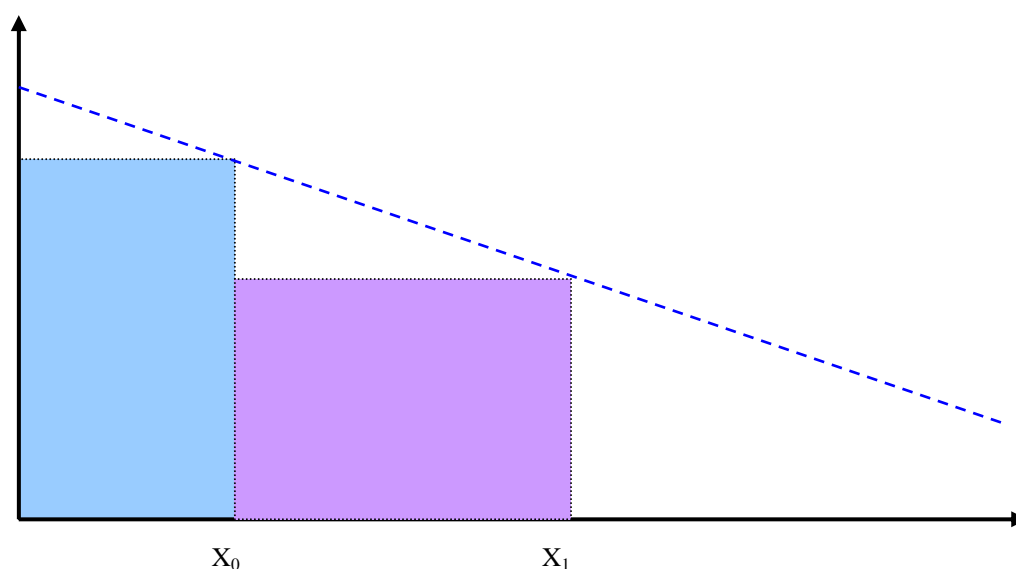
תיאורטית, ובוודאי על פי התפיסה המקובלת על "המנהל הישראלי הממוצע", כל פירמה הפועלת בתחום הביקושים הרלוונטי היא מתחרה ישירה ויש על כן לעשות הכול על מנת להביסה במאבק העסקי היום-יומי.

פירמות הפועלות באותו תחום פעילות, בעלות תמהיל מוצרים דומה, לקהל צרכנים דומה, המונעות על יסוד תפיסה עסקית "צרה" לא תוכלנה, כאמור, לייצר ביניהן שיתוף פעולה מכל סוג. שת"פ עסקי מנוגד לתפיסת העולם של מנהליהן. שיתוף פעולה אקראי בין פירמות כאלו (לעתים חד-פעמי) יכול להתקיים בנקודות זמן נתונות, בעת גידול פתאומי של נפח הביקושים אצל אחת מהן או בנסיבות מיוחדות, נדירות מבחינת סבירות היתכנות קיומן.

אם ניקח כדוגמה היווצרות עודפי ביקוש למוצרי פירמה כלשהי בזמן נתון, ניתן להתמודד איתם או על ידי דחיית הביקושים ("צר לנו... אין לנו יותר מקום..."), "אין לנו מלאי..."; "אנחנו מצטערים..." או על ידי יצירת שיתופי פעולה עסקיים עם המתחרים.

שיתוף פעולה עם האויב?

Co-Opetition הנו ביטוי המהווה "הכלאה" של המילים Competition ו-Cooperation. פעילות במצב כזה מוגדרת כשיתוף פעולה תוך כדי תחרות. סכמטית ניתן להציגו בתרשים המצ"ב:



שת"פ עסקי בין מתחרים ישירים המבוסס על רעיון ה-Co-Opetition, יכול להתקיים בעת גידול (גידול לא צפוי או אפילו קבוע) בנפח הפעילות העסקית, בתקופות של עודפי ביקוש מעבר ליכולת הייצור/האספקה השוטפת של הפירמה, למשל, ביקוש עודף למקומות טיסה בזמן נתון, עודפי ביקוש לחדרי לינה בבית מלון, ביקוש עודף לרכישת כרטיסי כניסה לסרט, ביקוש גדול לפריט מסוים מתוך מגוון נתון וכו'.

ההבדל התפקודי בין הפירמות נעוץ על כן בתפיסה ובהבנה של מנהליהן את המרחב העסקי, (ראה "תעופה" ו"תיירות" כמתואר לעיל) ובתובנות הנגזרות מהבנה זו על התנהגות הצריכה של צרכני המטרה שלהן.

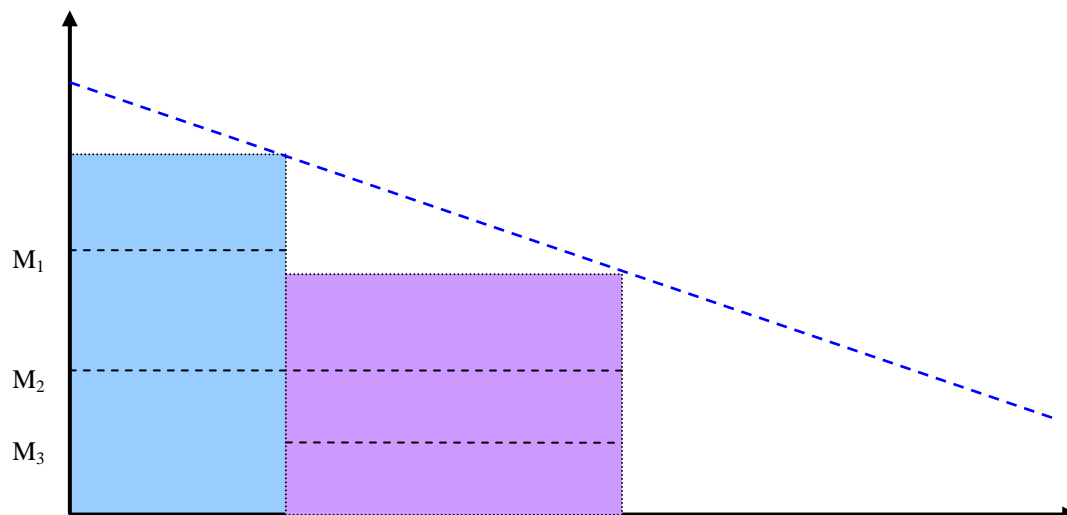
כאשר הגדרת תחום הפעילות היא בתצורה הרחבה, ומגדירים אותה קרוב ככל האפשר לתפיסתם והתנהגויות הצריכה של צרכני המטרה, ניתן בהחלט למצוא בתחום הפעילות הרלוונטי הרבה שיתופי פעולה אשר יסייעו לספק את הצרכן בדרך שאותה הוא תופס ומבין כהגדלת התועלת.

כאן המקום לומר ולהדגיש כי ביצירת שת"פ עסקי אין הכוונה להורדת מחירים ישירה. שימוש ישיר במחיר (נמוך) עלול לפגוע בסיכויי ההצלחה של שיתוף הפעולה העסקי בין הפירמות ולמנוע מהצרכן (החשדן) את מימוש מטרות השותפים.

שת"פ עסקי אמיתי יכול להתממש אם מנהלי הפירמות מצליחים ליצור בין המוצרים והשירותים שלהם יחסי השלמה. יצירת מוצרים משלימים משמעותה יצירת כריכה ושילוב בין המוצרים תוך הענקת תועלת מוגדלת ובלתי צפויה לצרכן בעת צריכתם.

יצירת יחסי השלמה בין מוצרים ניתנת לביצוע די בפשטות בין מתחרים עקיפים (כמו בין בית הקפה וחנות הגבינות והיין מהדוגמה לעיל). הצלחתו של שת"פ כזה היא בעיקר תוצאה של מידת היצירתיות "לעטוף" ולכרוך את המוצרים יחדיו תוך הצעתם לצרכן בצורה מפתיעה ויוצאת דופן.

שת"פ עם מתחרים ישירים יכול, כאמור, גם להתקיים בתנאים מסוימים. שת"פ כזה קשה יותר לביצוע (בעיקר בשל תפיסתו של הצרכן את התחליפיות בין המוצרים או, אם תרצו, את יכולתו של הצרכן להבחין בין מותגים). במקרה כזה הקריטריון החשוב ביותר לבחינת היתכנות שיתוף הפעולה הוא "התרומה השולית" הנגזרת מעילות הפירמה M_1 , M_2 (או M_3 בהתאמה). התרומה השולית, המכונה גם "מנוף הרווחיות הפיננסית", היא הגורם העיקרי המשפיע על תהליך קביעת המחיר, ועל כן, ככל שהפירמה יעילה יותר ויש לה תרומה (רווחיות) שולית גבוהה יותר כן תגדל יכולת התחרות ויכולת ויסות הלקוחות בין גורמים שונים הפועלים באותה קטגוריה.



אם התרומה השולית בפירמה א' הנה נגזרת של עלויות M_1 (וגבוהות מהמחיר הנגבה בפירמה ב' המתחרה), אזי הפירמה תוכל להעביר את ייצור המוצרים למתחרה, פירמה ב'. אם התרומה השולית דומה או זהה בשתי הפירמות (M_2) אזי הפירמות תוכלנה להעביר אחת לאחרת ביקושים עודפים בנקודות זמן נתונות, ליהנות אגב כך מגמישות מסוימת, וגם למנועה פגיעה בהכנסות. אם התרומה השולית של פירמה ב' היא M_3 היא תוכל אמנם "לאיים" על פירמה א' בהכנסות וברווחיות.

האם ה-Co-Opetition מתאים לכל סוגי העסקים? ודאי שלא. Co-Opetition אינו פתרון קסם המתאים לכל.

Co-Opetition אינו מתאים ל:

- פירמה מובילה אשר מתחריה קטנים.
- פירמה המתיימרת להוביל את קטגוריית הפעילות תוך אימוץ אסטרטגיה תחרותית אגרסיבית (לצמצום כמות המתחרים או פיתוח יכולת עדיפה טכנולוגית).
- פירמה המשווקת מוצר חדשני ו/או שירות מבודל.
- פירמה בעלת מותג חזק ומוטמע היטב בתודעת הצרכנים.

Co-Opetition היא אסטרטגיית פעילות המתאימה מאד לפירמות ולעסקים רבים, גדולים, בינוניים וקטנים, הפועלים בעצימות תחרותית גבוהה. התאמה זו גדלה באופן משמעותי אם הפירמה נעדרת אחת המגבלות הנ"ל ו/או אין לה יתרון תחרותי נתפס ומוחשי.

שיתוף הפעולה התחרותי יכול להתקיים גם עם פירמות מתחרות באופן ישיר (במקרה של ארקיע ואל-על, עם חברות תעופה אחרות) ויכולה להתקיים עם פירמות המספקות צרכים בתחומים נושקים והתואמים את המאפיינים ואת הצריכה המקובלת בקרב צרכני המטרה של הפירמות.

אמירה מפורסמת המיוחסת למאפיונר **דון קורליאונה** אומרת: "היה קרוב לחברים אבל חבק חזק את האויבים". ה-Co-Opetition כאסטרטגיית פעילות, בעיקר בתקופות משבר ושפל, מאפשרת לפירמות ולבעלי עסקים לנהל פעילות עסקית המבוססת על יצירתיות, דמיון וחדשנות שיווקית במקום על תחרות אגרסיבית, מחירים נמוכים והוצאות הגדלות בהתמדה.

אל תפחדו משיתופי פעולה עם מתחרים אבל אל תיחפזו ליצור שיתופי פעולה לא יעילים. הגדירו היטב מי יכול להיות שותף (אל מול מי יהיה תמיד "יריב / אויב"), וצרו עבור הצרכן הצעה שיווקית מפתה ומפתיעה אשר כריכתה תעניק תועלת גם לצרכן וגם לשותפים העסקיים.

יוסי בר אל הוא מרצה בכיר במחלקה לשיווק ופרסום, ביה"ס למינהל עסקים במסלול האקדמי המכללה למינהל