

## דוגמא

### תמצית ניתוח עסקי אסטרטגי

#### רקע

החברה היא בבעלות פרטית ופועלת בתחום מוצרי הצריכה מזה כ- 14 שנים. פורמאלית מנוהלת החברה ע"י שני בניו של הבעלים-המייסד (כמנכ"לים משותפים). אחד הבנים אחראי על פעילות הרכש, הלוגיסטיקה וכוח האדם. הבן השני אחראי על פעילויות השיווק והמכירות. האבא (המייסד) אחראי על תחום הפיננסים. האבא משמש אמנם בתפקיד ייצוגי (נשיא החברה) אבל שומר לעצמו את זכות ההכרעה בתחומים בעלי השפעה על הפיתוח העסקי לטווח הארוך.

בחברה עובדים 35 עובדים. 11 מתוכם עובדים בתחום המכירות אל מול מגוון רחב של כ- 675 נקודות מכירה (חנויות גדולות של רשתות שיווק) חנויות עצמאיות/פרטיות, סיטונאים גדולים ובשנה האחרונה גם מפעילים אתר למכירה ישירה (מקוונת). שאר העובדים עובדים בתחום האחסנה, תפעול ולוגיסטיקה / הפצה, הנה"ח וכ"א.

#### הכנסות ורווחיות

הכנסות החברה בשנת 2016 הסתכמו בכ- 28 מיליוני ₪. ב- 2017 הסתכמו ההכנסות בכ- 33 מיליוני ₪ והתחזית / תכנית העבודה לשנת 2018 עומדת על 39 מיליוני ₪. נתח השוק של החברה בתחומי פעילותה מוערך בין 12% ל- 35% בין קווי המוצרים השונים. למרות ההוצאה הקבועה הגבוהה באופן יחסי, שיעור הרווחיות הגולמית עומד על כ-34% והרווח התפעולי כ- 9%.

הפעילות השוטפת נשענת על הון עצמי. לחברה אין הלוואות ו/או התחייבויות לטווח הארוך מגורמים חיצוניים. מלאי המוצרים הממוצע עומד על כ- 3 חודשי מכירה. אספקת המוצרים מהספקים בחו"ל (בעיקר מהמזרח הרחוק) מתבצעת באופן שוטף וללא תקלות.

#### תמהיל המוצרים

החברה עוסקת כאמור בשיווק ומכירה של מוצרי צריכה לבית. בתמהיל המוצרים יש 7 קווי מוצרים (חלקם אלקטרוניים וחלקם מכניים). 420 מוצרים (כאמור ב- 7 קווי מוצרים שונים) מייצרים 90% ממחזור ההכנסות. איכות המוצרים טובה מאד ואינה מחייבת השקעה רבה בשירות ו/או בתיקון מוצרים פגומים.

לחברה אין הסכמי אספקה ארוכי טווח עם היצרנים / ספקים בחו"ל. היצרנים בחו"ל מקיימים פעם בשנה יריד מכירות בינ"ל, במסגרתו הם מציגים את הטכנולוגיות והמוצרים החדשים ושם הם גם נפגשים עם המפיצים האזוריים לבחינת הסכמי ההתקשרות עמם. במסגרת פגישות אלו הם לוחצים על הנציגים האזוריים, כל שנה מחדש, להגדיל בהתמדה של היקפי הרכש.

בשל התחרות העזה בתחום הפעילות יש כל הזמן פניות של גורמים עסקיים מקומיים (בהם גם נציגים של רשתות שיווק וסיטונאים גדולים), ליצרנים בחו"ל לקבלת זכות הייצוג בישראל.

בין היצרנים / ספקים בחו"ל יש ככל הנראה סוג של הבנה ושמירה על "כללי משחק" בהם לא ניתן לבצע יבוא מקביל או ארביטרז' מחיר כלשהו. יכולת המיקוח של המשווקים הישראלים בתחום המחיר נמוכה עד אפסית.

בשל מאפייני הפעילות והתרבות העסקית במזרח מתמקדת התחרות בתחום המחיר והיא מאופיינת גם בשווקים הבינ"ל כתחרותית וחריפה.

### שיווק וקד"מ

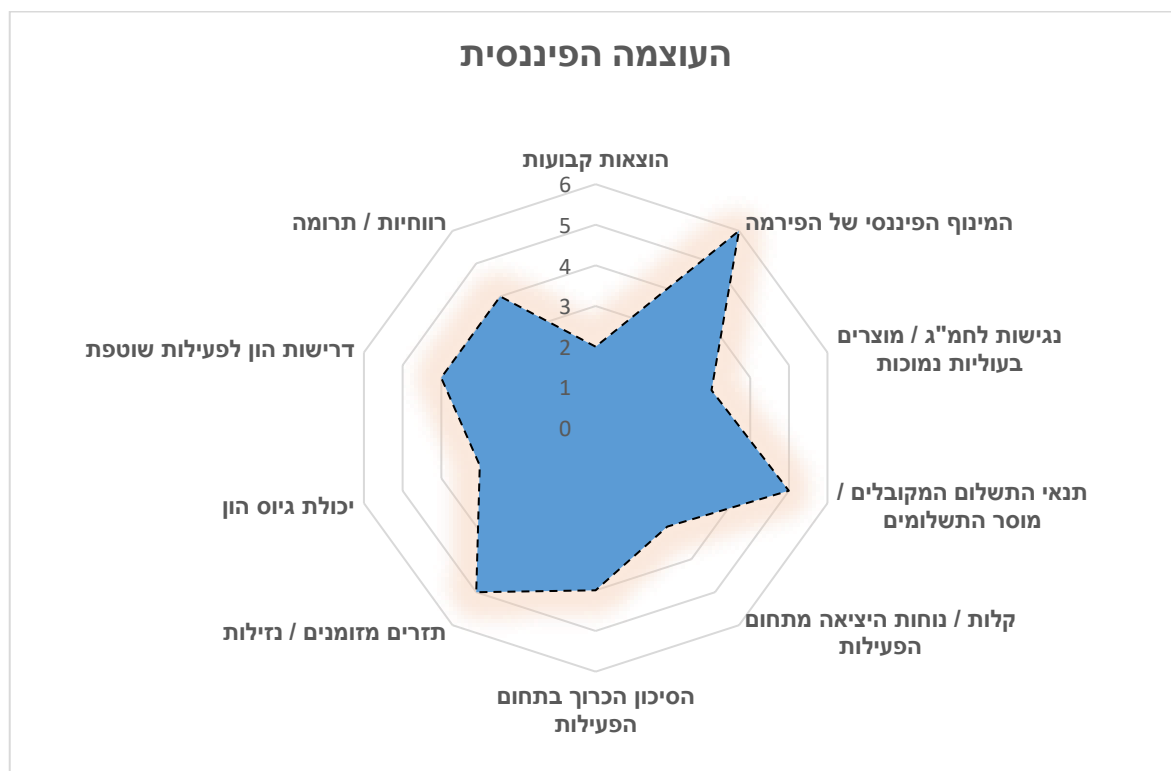
המוצרים מוגדרים חלקם כ"מוצרי חיפוש" ואחרים כ"מוצרי נוחות". למרות העדפות הצרכנים בנקודת הזמן הנוכחית – לכל המוצרים הנמכרים יש בשוק תחליפים פוטנציאליים גם מבחינת התפקוד וגם בטווחי המחיר המקובלים.

המוצרים הנמכרים ע"י החברה מוכרים ומוערכים בשוק הישראלי כמוצרים טובים. שביעות הרצון היא גם של הצרכנים וגם של גורמי הביניים (רשתות שיווק וחנויות פרטיות) ומקורה באיכות המוצרים וביקושי הצרכנים מחד ומיחסי עבודה טובים עם החברה מאידך. החברה לא השקיעה מעולם בבניית מיתוג עצמי חזק ופעילויות הפרסום מתמקדות בעיקר במבצעי מכירות (הורדות מחיר) המתבצעות לסירוגין ועפ"י תכנון תקופתי מושכל.

לאחרונה החלה החברה להפעיל פעילות מכירה מקוונת ובלעדית של כמה מוצרים (טכנולוגיים חדשים) והמכירות עולות בקצב מהיר ביותר. במקביל מופעל לחץ (בעיקר מרשתות השיווק) לקבל למכירה את המוצרים הנמכרים במכירה המקוונת תוך איום להוצאת כל/חלק מהמוצרים ממגוון הרשתות אם תימשך פעילות המכירה המקוונת הבלעדית. בעלי חנויות פרטיות מביעים תרעומת על "תחרות בלתי הוגנת" וגריפת רווחים על חשבונם...

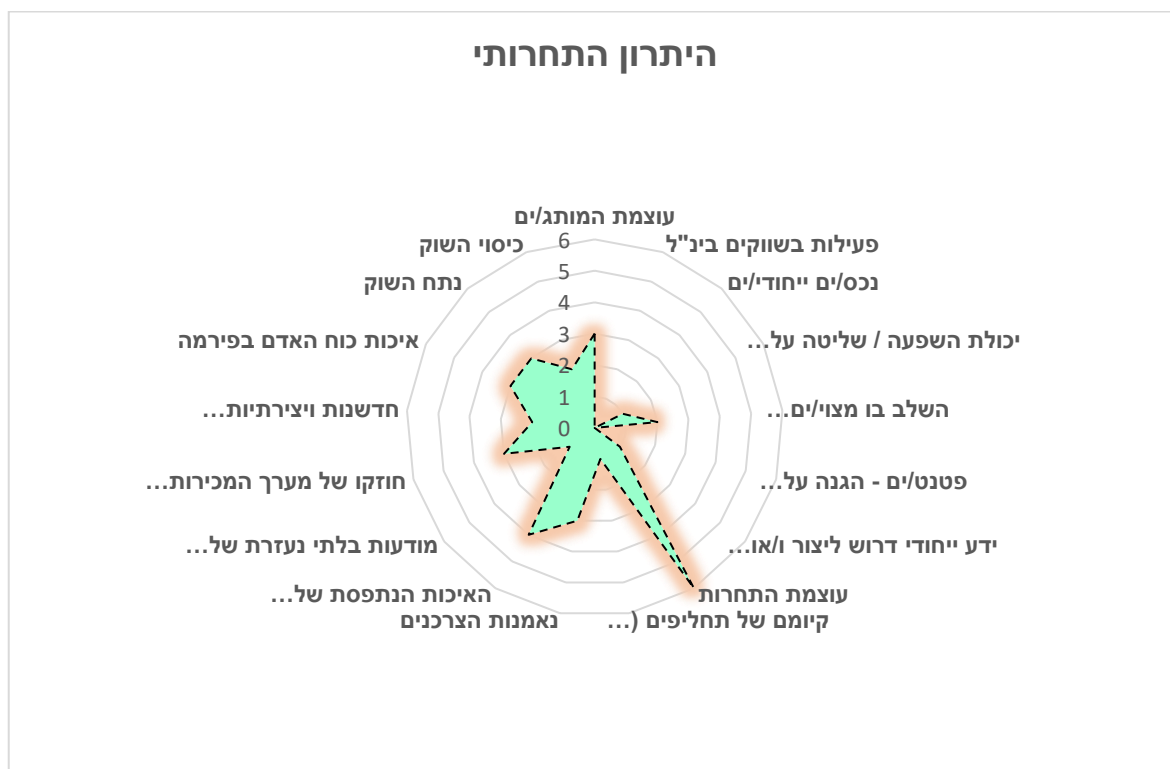
## יתרון תחרותי

לחברה אין יתרון תחרותי מובחן. כל המוצרים וכל הפעילות העסקית של החברה יכולה להיות מוחלפת במוצרים מתחרים תוך זמן קצר ביותר. היעדר היתרון התחרותי מהווה נקודת חולשה משמעותית בכל מערכת היחסים עם גורמי הביניים (בעיקר עם רשתות השיווק). גם תמהילי המוצרים המתחרה (של 9 מתחרים שונים) אין בהם מיתוג חזק ומוביל ולמרבה המזל גם למתחרים אין יתרון תחרותי מבודל. התחרות העזה בתחומי הפעילות מתמקדת בעיקר במחיר (מבצעי קד"מ).



ממצאים עיקריים בתחום הפיננסי:

- ✓ העוצמה הפיננסית של הפירמה הנה מעל הממוצע המקובל בתחום הפעילות. החברה אינה נדרשת לגייס הון חיצוני לפעילות השוטפת ואין לה חובות כלפי גורמים חיצוניים. גם משאבים דרושים להכנת תכנית צמיחה וגידול אינה מחייבת גיוס הון חיצוני.
- ✓ ההוצאות הקבועות גבוהות מדי ומתבקש לבצע היערכות ותכנית להקטנת הוצאות אלו.
- ✓ החובות המסופקים קטנים/זניחים אבל מתבקש לשפר את תזרים המזומנים (בעיקר בגבייה מרשתות השיווק הגדולות) ולהקטין את "תרגילי" דחיית התשלומים.
- ✓ מומלץ לחתור לחתימת הסכמי התקשרות ארוכי טווח עם יצרנים/ספקים בחו"ל אשר יאפשרו לחברה להיערך ולהכין תכניות פעילות ארוכות טווח. במסגרת הסכמי ההתקשרות הללו מומלץ לבחון השקעות משותפות בפעילויות שיווק ופרסום אשר תכליתן העיקרית היא חיזוק המיתוג.



ממצאים עיקריים בתחום היתרון התחרותי :

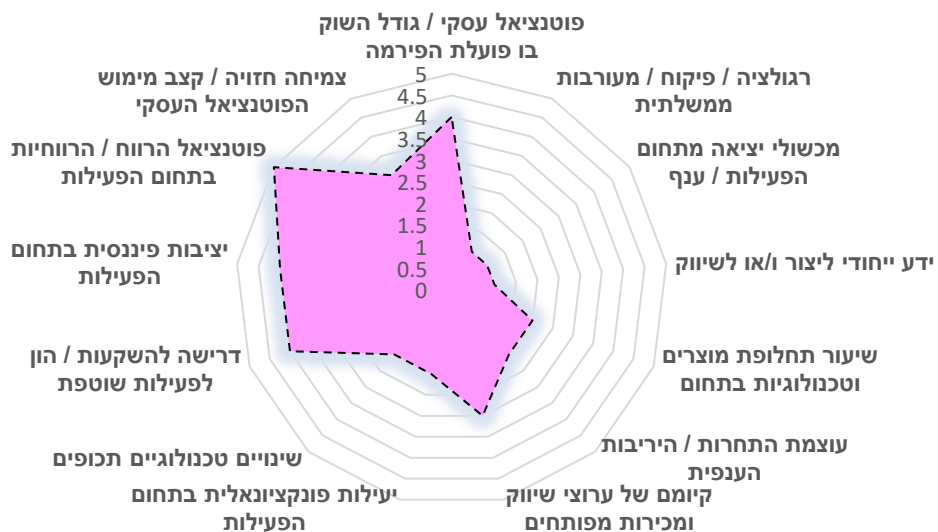
- לחברה אין יתרון תחרותי מובחן ואין לה כל נכס ייחודי עליו אמורה להיבנות פעילות עסקית-שיווקית. מצב זה מנוצל ע"י גורמי הביניים להחלשת הקשר מחד וללחץ לעשות שימוש במחיר ככלי הנעה עיקרי.
- הרוב המוחלט של המוצרים מצויים בשלב הבגרות ומתחייב להיערך בהקדם להכנסת מוצרים חדשים לתמהיל מוצרי החברה.
- המוצרים הנמכרים במכירה ישירה חייבים לקבל תשומת לב מיוחדת וגידול משמעותי בהיקף הפעילות. מתבקש לא למכור מוצרים אלו בערוצי המכר ה"רגילים".
- מתבקש לבחון מהלך של מיתוג עצמי, בעיקר בפעילות הישירה, אשר יהווה גורם מאזן אל מול הכוח הרב של רשתות השיווק הגדולות.
- הסכמי התקשרות עם יצרנים/ספקים עשויים להיות סוג של יתרון אשר יעניק בסיס יציב לפעילות השוטפת.

### יציבות ואטרקטיביות תחום הפעילות



מגמות ומאפיינים בתחום הפעילות

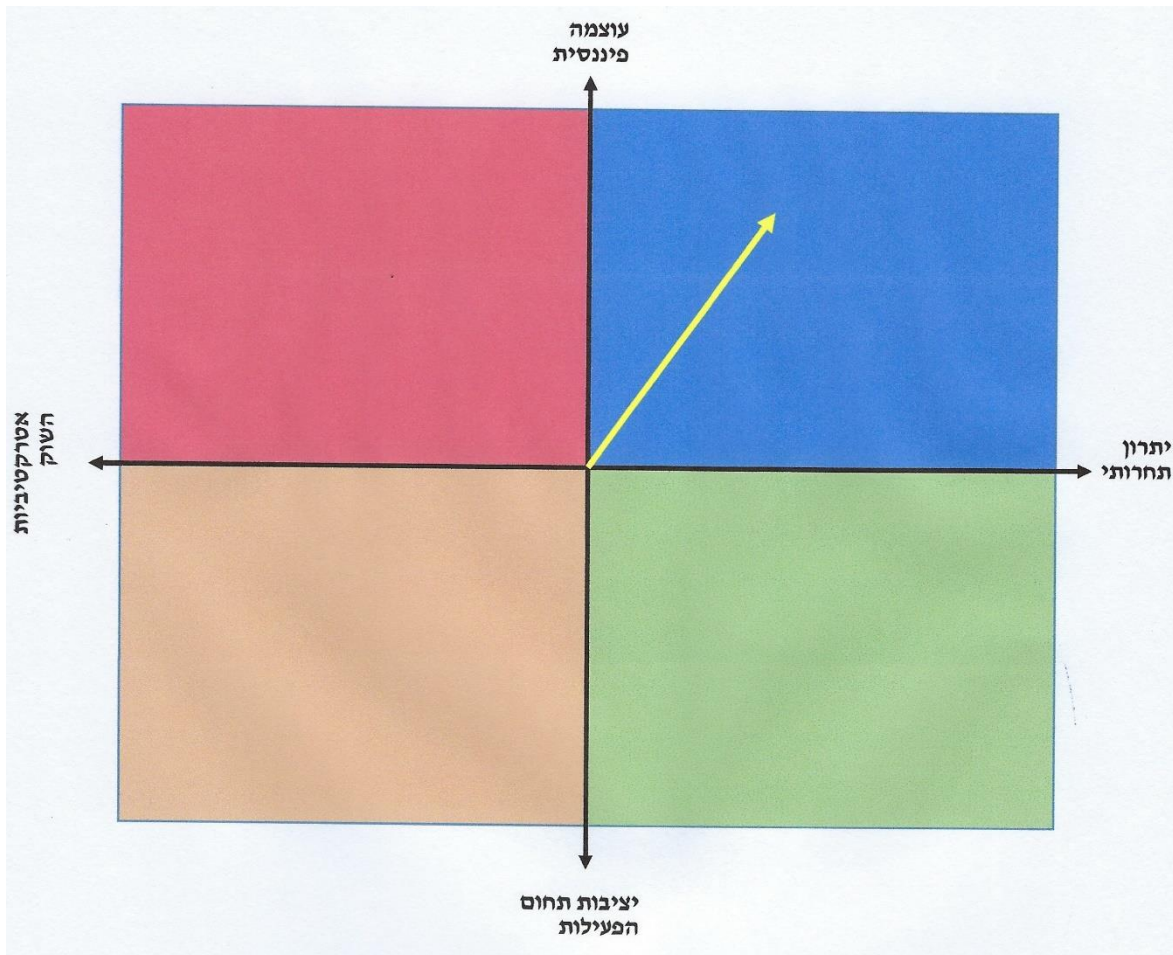
### מגמות ומאפייני הסביבה העסקית



## ממצאים עיקריים מניתוח הסביבה העסקית :

- הסביבה העסקית מאופיינת בתחרותיות רבה ובחוסר יציבות. הסיכון העסקי-פיננסי הנובע מפעילות בתחום הנו גבוה מהממוצע המקובל בשוק המקומי.
- גמישות הביקוש יוצרת בקרב הצרכנים רגישות גבוהה למחיר. רגישות זו של הצרכנים עשויה להיות "מלכודת דבש" אשר עלולה לגרום את המתחרים למאבקים עסקיים-שיווקיים מבוססי מחיר.
- שינוי במאפייני התנהגויות הצרכנים מצביע בעליל על צורך בפיתוח ערוץ מכירות ופעילות עצמאי מקוון. בתחום הצריכה הישירה / המקוונת יש עליה משמעותית בנפח ביקושי הצרכנים והפעילות בערוץ זה חיונית להשגת מעמד ויתרון בטווח הארוך.
- העליה בביקושי הצרכנים מחד והרווחיות השולית מאידך יוצרים תמריץ לפעילות בתחום וכפועל יוצא ניכרת עליה בכניסת מתחרים לפעילות בתחום. כניסת המתחרים יוצרת לחץ תחרותי ומגבירה את עוצמת התחרות בתחום.
- חסמי הכניסה והיציאה לפעילות בתחום מוצרי הצריכה נמוכה מאד. מצב זה מגביר את הסיכון העסקי, מעלה את רמת התחרותיות וכפועל יוצא – עלולה לפגוע ולהוריד את הרווחיות העסקית.
- עוצמת התחרות מחייבת את הפירמות הפועלות להשקיע משאבים ומאמצים בבידול, לבנות לעצמן מיתוג חזק ולרכוש יתרון תחרותי נתפס ומבודל. השגת בידול נתפס ויתרון תחרותי מובחן מהווים תנאי הכרחי לפעילות עסקית ארוכת טווח.
- היעדר בידול נתפס והיעדר יתרון תחרותי עלולים להקל ולהעלות מאד את פעילות המתחרים המשווקים מוצרים תחליפיים.
- השינויים בביקושי הצרכנים, במקביל לעליה ברגישות למחיר, מחייבת עליה בתכיפות החדרת מוצרים וטכנולוגיות לתחום.

האסטרטגיה העסקית-שיווקית המוצעת מתבססת על ניתוח כמותי משוקלל של כ – 60 פרמטרים של הפירמה המנותחת. ווקטור האסטרטגיה המייצג את התוצאה המשוקללת נמצא ברביע הימני העליון.



ווקטור האסטרטגיה מייצג פירמה בעלת עוצמה פיננסית מעל הממוצע, אמנם ללא יתרון תחרותי

מובחן אבל עם בסיס ופוטנציאל ליצור אותו. עבור פירמה זו הסיכון הכרוך בתחום הפעילות

במאפיינים הקיימים נמוך מההזדמנות העסקית העומדת בפני החברה.

לחברה במצב הקיים יש יותר יתרונות, עוצמות והזדמנויות מאשר חולשות אבל על מנת לממשם היא

חייבת לפעול באגרסיביות לממש מטרות ותבניות פעילות המכוונות לטווח הארוך. לשם כך מתחייבת

הכנת תכנית עבודה ושיווק מפורטת והשקעת הון המתחייב לשם השגת מטרות אלו.



## עקרונות ונושאים מרכזיים לפעילות העסקית שיווקית העתידית

- הקטנת ההוצאה הקבועה בכ – 12% עד 15% בטווח של עד 12-18 חודשים (תוך שאיפה להעמיד את שיעור ההוצאה הקבועה על 18% , לכל היותר, מסך ההכנסות)
- חתימה לחתימת הסכמי התקשרות ארוכי טווח עם הספקים (או לחילופין יצירת קשרי מסחר עם ספקים נוספים על אלו הקיימים). שאיפה לחתימת הסכמי עבודה שוטפים עם הספקים תוך 24-30 חודשים.
- חיזוק משמעותי של ערוץ המכירות הישיר-המקוון תוך הגדלת מגוון המוצרים והרחבת תמהיל המוצרים. הכרה בערוץ המכירות הישיר כנכס חיוני והכי חשוב לטווח הארוך תוך ניהולו ובחינתו באופן נפרד משאר עסקי החברה.
- תוך כדי חיזוק ערוץ המכירות הישיר להתחיל בבניית מיתוג מבודל לחברה העשוי לחזק את מעמדה גם בפני גורמי הביניים, גם בעיני הספקים/יצרנים וגם כמובן בעיני הלקוחות.
- הכנסת גורמי יחס"צ להוות חלק אינטגרלי מהפעילות השיווקית באופן רציף ע"פ כל השנה.
- הכנת תכנית פעילות שיווקית מבודלת לשני ערוצי הפעילות בשוק המקומי - ערוץ המכירות הפרטי וערוץ רשתות השיווק. הפעילויות בשני הערוצים אמורות להיות שונות ולשים דגש על יעדי מכירות ותגמול (שולי) דיפרנציאלי. התכנית למגזר הפרטי תתבסס על תגמול/פרסים לפי עמידה ביעדי מכירות. תכנית הפעילות לרשתות השיווק תתבסס על התחום המקצועי ויצירת תחרות בין הרשתות על איכות השירות והמכירה.
- הכנת תכנית קד"מ מכוונת לצרכנים הפרטיים ואשר אינה מבוססת על הורדות מחירים.
- הכנת תכנית עבודה שנתית מפורטת (למשך 18 חודשים קדימה), לפי תחומי פעילות. תכנית העבודה אמורה להתבסס על יעדי פעילות מוגדרים. יצירת תכנית מעקב, דיווח ובקרה על הביצועים. בהתאם לביצועים התקופתיים – לבצע שינויים נדרשים והתאמות של תכניות העבודה.