**אסטרטגיה ציבורית ועסקית – מר עידן אורמן – מפגש שני – 20/3/2019**

כיצד שרשרת הערך יכולה לעזור לחברת תעופה למצוא פתרון לסחרור מחירים?

נניח שחברת תעופה עשתה מהלכים וגילתה דברים שהיו מתחת לרדאר העלויות שלה, והחליטה לצמצם אותם בלי לפגוע משמעותית בחווית הלקוח – היא הרוויחה שנה או שנתיים של שיפור רווחיות, אך חברות אחרות ישרו קו, עשו אותם מהלכים ושוב קיימת תחרות.

השאלה היא איזה מהלך משמעותי כולה לעשות חברת התעופה על אותה שרשרת ערך כדי לעלות ליגה מעל החברות האחרות?

קיימות שתי גישות – התרחבות על גבי השרשרת שנותנת אחיזה בלקוח ואפשרות להיות יותר תחרותי מהכיוון של החזקת כמה מרחבים, או להיפך – מיקור חוץ לפעולות שונות. כשמוציאים לספק שיעשה עבורי את הפעולה, לפעמים זה גורם לחיסכון, אך יש לכך מורכבויות אחרות כגון – חוסר קונסיסטנטיות באיכות, פשיטת רגל של הספק וכו'.

מהלך התרחבות על גבי שרשרת ערך ניתן להדגים על חברת tui – חברת לואוקוסט שעשתה מהלך התרחבות ונכנסה לחוליות רבות "באקסטרים". הוסיפה סוכנויות נסיעות, כניסה לשירותי פוסט נחיתה – השכרת רכבים, הסעות מאורגנות וכו' וגם מלונות בבעלותה. גם שירות לקוחות וכו' – וכך תייר שמתלבט מה לעשות ונכנס לאתר מקבל למעשה חוויה שלמה של הזמנה. המימון של תהליך כזה מגיע בדרך כלל ממשקיעים שאוהבים להיכנס אל חברות שנמצאות בקשיים, לקנות בזול, להזרים הון ולמנף את הרכישה להתרחבות.

השאלה היא מה התרחבות הערך נותנת ללקוח מעבר למה שקיבל קודם לכן, באופן שגורם לו לבחור דווקא בחברה זו?

זה מספק אחיזה בלקוח – היכולת לראות דפוס תנועה של הלקוח בכל שרשרת הערך ולדעת מה להתאים לו. בנוסף לכך רבים מהתיירים הם שונאי סיכון – הם מזמינים חופשה זמן רב מראש ומתאמים הכל, ולא יקחו סיכון של חוויה שלילית. ברגע שיש לוגו על כל החוויה תחת בעל בית אחד זה מספק אחיזה משמעותית של tui בלקוח, באופן שיגרום לו לרצות לחזור על החוויה.

דוגמת קיצון להתרחבות בשרשרת הערך באופן מודולארי – חברת אמזון. הרחיבה את כל חלקי השרשרת באופן קיצוני ובולט.

כשחברה לא יכולה לעשות מהלך על שרשרת הערך וסובלת מצניחת רווחים, מהם חמשת הכוחות החיצוניים שמופעלים על החברה ומשפיעים על העמדה התחרותית שלה בשוק?

מדובר בחמשת הכוחות של פורטר, הקובעים ומשפיעים על התחרות במשק:

Potential entrance

Supplier

Industry competitions

Buyers

substitudes

כניסה של חברות חדשות שמשחקות על מחיר נמוך משמעותית. אלה חברות שבכלל לא היו בעבר, וזה כוח שצריך להבין אותו בעיקר בראיה עתידית, כשמגבשים אסטרטגיה – צריך להבין מי הם השחקנים החדשים שייכנסו ומה הם יעשו לתחרות בשוק.

הנושא של מספר ספקים הוא קריטי. למשל – עולם המזון, עולם הפלסטיק. יש מעט מאוד יצרנים שמייצרים חומר גלם לייצור פלסטיק, והתלות הזו ביצרנים יכולה לגרום להם להעלות מחירים בלי שיהיה עליהם איום משמעותי.

מועדוני לקוחות.

מוצר חילופי – למשל רכבת כתחליף למטוסים.

יש תעשיות שונות עם אופי שונה, באופן שמשנה גם את האופן בו חמשת הכוחות פועלים עליהם.

לתחרות יש כוח עצום, זה לא רק איום אלא גם הזדמנות – יכול להיות דשן לשוק ולמתחרים עצמם.

דוגמת post it – מוצר שהחל בכלל מטעות. בשנים הראשונות כשיצא גרף הצלחה, אך מהר מאוד נוצרה לו תחרות של יצרנים מהמזרח, שמכרו ב-40% פחות. כשהם נכנסו לשוק הרווחים של post it ירדו מאוד. עם זאת בשנה שנתיים לאחר מכן המכירות של post it עלו מחדש ולא ירדו מאז. איך זה קרה? חברת 3m שמכרה את ה-post it יצרה חברה מתחרה שמכרה את המוצר באופן קצת פחות טוב, ושיווקה אותו ב-60% פחות. כלומר – מי שמחפש את החיסכון מקבל אלטרנטיבה טובה יותר מהמתחרים מהמזרח. המהלך הזה גרם לחברות המתחרות של post it לפשוט רגל, ואז 3m הורידה את המוצר הזול מהמדפים וחזרה למכור את המוצר היקר. זה היה לפני כמה עשורים – כנראה שהיום זה כבר לא היה עובד.

Blue ocean and red ocean – האוקיינוס האדום הוא זה שבו נמצאים המתחרים.

הספר blue ocean מדבר על היכולת לשנות את כללי המשחק ולפתוח שוק חדש לגמרי. זה לא אומר שממציאים מוצר חדש מאפס, אלא לקחת מוצר ולשנות אותו במעט ולשווק לקהל יעד אחר. דוגמה לכך – סירק דה סוליי. הכוונה – יצירת צורך חדש שעד עכשיו קהל הלקוחות לא ידע שהוא צריך אותו, או המצאת שיטה חדשה לגמרי לעשות דברים בצורה אחרת ולתת חוויה אחרת. סירק דה סוליי זו דוגמה טובה – כי הם ייצרו חוויה חדשה שפונה לקהלים חדשים, לא קרקס ולא תיאטרון.

דוגמה לאסטרטגיית blue ocean – מודל האיי טיונס של חברת אפל, שיצרה חוויה אחרת לגמרי של שמיעת מוסיקה לעומת התחרות שהיתה בשוק ה-mp3.

דוגמה נוספת לאסטרטגיה הזו – נטפליקס.

מייקל פורטר בספרו הגדיר שלוש אסטרטגיות גנריות: overall cost leadership, focus ו-differentiation. אסטרטגיות אלה נוצרו מתוך השאלה - האם היתרון התחרותי הוא למכור יותר בזול או ליצור בידול בערך?

Groth-share matrix – מטריצה שבה בודקים עד כמה המומנטום טוב בשוק (עד כמה הוא בצמיחה) ולעומת זאת מה חלק השוק שלי במכירות. זה מייצר ארבעה טיפוסים – הפרה, הכוכב, הכלב המשוטט וסימן השאלה.

דוגמה לפרה החולבת (בעצם מה שנותן לחברה את היציבות הבסיסית שלה, גם אם מתח הרווחים הוא לא הכי גבוה) – קוקה קולה, מילקי, במבה, קוטג'. זה מחזיק את הלקוחות, משמר רווחים קבועים, וגם משמר אחיזה מול הקמעונאים.

בדרך כלל אין לחברה יותר מדי כוכבים – קשה להחזיק כוכבים, אבל הם הפרמיה הגבוהה שמספקים את שולי הרווח.

מה באשר לסימני השאלה? זה המוצר שבו השוק כן צומח, אבל החברה שלי עוד לא טובה בייצור המוצר הזה ולא יודעת מה התוצאה שתקבל. בדרך כלל יש מינונים קטנים של סימני שאלה שעובדים עליהם במחלקות המחקר והפיתוח.

כלב תועה – מוצרים שצריך לסגור ולהוציא מהשוק.

דילמת החדשנות – לטכנולוגיות המייצרות disruption.

הספר שהתחיל את כל נושא החדשנות נקרא – the innovator's dilemma ונכתב על ידי קלייטון קריסטנסן. הרעיון הוא למצוא שימוש חדש למוצר שכבר קיים ומוכר. למשל – אופנועי הונדה. אופנועים מדורגים על פי עוצמת המנוע, תאוצה וכו'. הונדה שיפרו את האופנועים שלהם והגיעו למנועים חזקים מאוד. בשלב מסוים נכנסו הרלי דיווידסון ומיתגו את עצמם כאופנועים חזקים ואמינים במיוחד. המרדף של הונדה אחרי הרלי דיווידסון לא הצליח להדביק את הפער ואז הם החליטו לא להתחרות בהרלי דיווידסון, לקחת את הקונספט של דו גלגלי ולפתוח שוק חדש של מוצר שהוא לא מהיר וחזק במיוחד, אלא שוק של קטנועים שיהיה לו יתרון בכלל בהיבט אחר – כאופנוע עירוני על מנת להתגבר על הצפיפות בכביש.

אם כן – יש מימדים רבים לניתוח אסטרטגיה עסקית. צריך להבין את המגמות בעולם ובשוק, לבצע ניתוחים על שרשרת ערך של מוצרים שונים, להבין את חמשת הכוחות שפועלים על החברה ועל הארגון, לשאול שאלות פנים ארגוניות (כוח אדם, הטמעת תרבות חדשנות, התייעלות וכו') ועוד.