

לפעמים מילה חדשה היא עולם חדש ללומדיה

אגלומרציה במיוחד עכשיו!

זה נשמע סינית - אבל זה לא • מושג שהיה חדש למנהלת שיווק ופיתוח בחברה גדולה - נלמד בקורס באוניברסיטה הפתוחה - ועובד מיד בשטח על ידי החברה • סטודנטית ב-MBA שמעה את המושג אגלומרציה שוב ושוב בשיעורים "ואחרי פעמיים של שבירת השיניים כדי להגות את המונח הזה" - פיתחה קו שיווק חדשני • על המושג, שילוב אקטואליה, כמו המשבר הכלכלי הגדול, בלימודים ויישום הידע בחברה בכתבה שאסור - למי שכבר לומדים ב-MBA ולמי שמגלים עניין בלימודים - להחמיץ

« מיכל דנציגר

מתמודדת ברמה היום-יומית קשות יותר. העדר הידע להיכן זורמים כוחות השוק (וכספיו...) ומה צפוי לנו בשלוש השנים הבאות - הן בקרב לקוחותינו והן בקרב שותפינו וספקינו - מערפלים עוד יותר את הדרך למציאת התשובות לשאלות.

למגר את סיכוני ההשקעה

המדובר בשאלות כגון:

כיצד מוכרים טכנולוגיות מורכבות במיליוני דולרים ללקוחותינו שעצרו השקעותיהם ונלחמים, כדי לשרוד את התקופה?

האם זה הזמן למצוא לקוחות חדשים או להשקיע בנאמנותם של הלקוחות הקיימים שלנו ולהילחם יחד אתם, כדי לשרוד את התקופה הקשה?

האם לעצור את ההשקעה בפיתוח מוצרים ופתורי נות חדשים תוך לקיחת סיכון מול המתחרים שאולי יקדימו אותנו?

באילו ערוצי שיווק ומכירה כדאי להשקיע בתקופה זו - מקומיים או גלובאליים?

תמהיל השקעותינו כולל פעילות הן במדינות מפותחות (אירופה, אסיה, צפון אמריקה וחלק ממדינות המזרח התיכון) והן במדינות מתפתחות (אפריקה, הודו, ומספר מדינות בדרום ומרכז אמריקה). ייעודו של התמהיל הוא למגר את סיכוני ההשקעה בשוק בודד מחד, ומינוף הידע, הניסיון והיכולת בצורה אופטימאלית מאידך. לפתרונות תקשורת, בדומה למוצרים רבים, יש מחזור חיים. בעוד שבמדינות מתפתחות הפעילות שלנו, ברובה, כוללת שלבי תכנון והקמת רשתות תקשורת למפעילים שונים (מפעילי אינטרנט, תקשורת סלולארית, תקשורת קווית ועוד), במדינות מפותחות, המרושתות היטב ואף רוויות בפתרונות תקשורת ומפעילים, החברה

לפני כשנתיים התחלתי לעבוד בחברה ישראלית ציבורית, בעלת פריסה בינלאומית ענפה - עם פעילות בכ-50 מדינות ברחבי הגלובוס. פועלה העיקרי של החברה - פתרונות אינטגרציה בעולם הטלקומוניקציה למפעילי תקשורת, על כל סוגיהם, עם מחזור של כרבע מיליארד דולר בשנה. לימודי ה-MBA שלי באוניברסיטה הפתוחה החלו רק שלושה ימים לאחר קליטתי במקום עבודתי החדש. כבוגרת תואר ראשון באוניברסיטה הפתוחה, ידעתי היטב כי זו המסגרת שתתאים לי בשילוב עם מקום עבודתי, המרובה בשעות העבודה ונסיעות הנגזרות מתפקידי בשנה האחרונה - מנהלת שיווק ופיתוח עסקי טריטוריאלי במזרח התיכון ובאפריקה. השנה הראשונה היתה נפלאה. הלימודים רצו במקביל לעבודה, כמעט בלי להרגיש, והעסקים - פרחו. שנת 2007 הסתיימה עם הכתרתנו במקום הראשון בבורסה שבה אנו מונפקים, כחברה שהכי כדאי להשקיע בה, עם צמיחה של כ-40% מדי שנה. שנת 2008 נפתחה עם ציפיות גבוהות. ואולם, מי חזה אז את המשבר הכלכלי? מי ציפה לסגירת קווי האשראי של הלקוחות הבינלאומיים שלנו? מי חזה העדר או הקפאת השקעות מצד מפעילי לות תקשורת ענקיות? אודה ב"אשמה" - גם אני לא. כיום, מנהלי שיווק ופיתוח עסקי מתמודדים עם שאלות קשות ומורכבות יותר מבעבר. אם לפני שנה הטריד אותי אילו מוצרים יוצגו באילו כנסים, מיתוג פתרון טכנולוגי מורכב, כיצד להדגיש חדשנות באינטגרציית פתרונות, מציאת דרכים להטמעת ערכי החברה בקרב לקוחותינו ועוד שאלות על טהרת השיווק הקלאסי - היום השאלות שעמן אני



צילום: istockphoto



**בעודי חוזרת מיום
עבודה שגרתי
ומאתגר, ככל יום,
טעונת מחשבות
והרהורים על
כיוונים חדשים
שיסייעו לחברה,
נזכרתי במונח
שרכז הקורס,
רובין אייל,
חזר עליו מספר
פעמים בשיעורי
- אגלומרציה**

מציעה טכנולוגיות ושירותים אחרים במהותם. מנגנון הזמן והמיקום הם חוקי המשחק ואנו שחקן גדול במגרש. לכל פעילות מספר שנות מחזור חיים מוגבל, ולכן חשוב לזהות את המיקום הפוטנציאלי לכל פעילות ואת המועד הנכון ביותר להיכנס אליה. לאור זאת, קל לזהות כי אופי והיקף הפעילות שונה מאוד בין מדינות מפותחות (Developed Countries) לבין מדינות מתפתחות (Margin Market), המהוות מנוע צמיחה לחברה מזה שנים. חרף הפער בהיקף הפעילות, בין המדינות המפותחות למתפתחות, האתגרים שהמדינות המפותחות מציבות בפנינו, מחזקים את הצד הטכנולוגי וההנדסי של החברה. עיצוב הפתרונות, המוצרים והשירותים של החברה מתבסס על ניתוח מתמיד של צרכי מפעילי התקשורת, בהתבסס על פריסתם ומיקומם. כמי שיזמה פעילות בדרום אפריקה, והניפה פתרונות טכנולוגיים חדשניים למפעילי תקשורת במדינות מפותחות, התמודדתי רבות עם הפערים בדרישות הלקוחות השונים, במקומות שונים, והאתגר הכרוך ביכולת לגשרם. נדרש היה לבנות תמהיל עסקי ייעודי לטריטוריה.

המשבר הכלכלי ליווה את הקורס

באותה נקודת זמן התחלתי את לימודיי בקורס "תורת המיקום". שיערתי כי מדובר בקורס המעמיק את המושג "מקום-Place" בניתוח שיווקי של ה-4P'S (Product, Place, Price, Promote). לאור פריסת הפעילות שלנו, מצאתי לנכון שקורס זה צפוי להעניק לי כלים לבחירת המיקום לסל המוצרים והפתרונות שאנו מקדמים. עד כמה הופתעתי לגלות, כבר מהשיעור הראשון, קורס סוחף במיוחד, שבו המילה "מיקום" קיבלה רובד עמוק ומשמעותי לכלל הפעילות העסקית של החברה ולא רק למנגנון השיווק והמכירה, על אף היותם פעילויות ליבה בארגון. במקביל, אותות המשבר הכלכלי שפרץ בעולם ליוו את הקורס, ומי מאתנו לא נחשף לתהליכים פנים-ארגוניים ושיקולי שיוויים רדיקאליים, ששורשם וייעודם - מיקום.

בזו אחר זו, צפיתי בחברות רבות סביבי, שדנו בשיקולי העתקת פעילויות מטה למדינות שונות, שיקולי מיזוג פעילות של מספר מדינות, שיקולי שיפור מנגנוני שרשרת הערך של החברה, שיקולי בחינת סגירת או פתיחת פעילות במדינות אחרות ועוד. במסגרת תפקידי, עלי לעקוב אחר מגמות אלו בקרב מתחריי, לקוחותיי ושותפיי, שאליהן נחשפתי בחודשים האחרונים בתדירות גבוהה, כמו כל העולם. ואכן - המיקום היה אחד השיקולים המרכזיים בקבלת החלטות על שינויים.

ההתמודדות עם שאלת המיקום, על כל מרכיביה, נלמדה לעומק בקורס, כגון שיקולי מיסוי והטבות מס במדינות, פערי שפה ותרבות, שיקולי איכות הסביבה, רגולאציה, קרבה למקורות חומרי גלם ושוק, גודל השוק ופוטנציאל הצמיחה ועוד. ללא ספק, בקורס זה לא דובר רק על Place, כמרכיב בתכנית שיווק. הקורס דן בסוגיות הקשורות לכולנו - אם כצרכנים פרטיים ואם כעובדים בחברות, הן גלובאליות והן פרטיות. נושאים כגון סיבה למיקומן של חברות מענף זהה בסמיכות זו לזו, מפגעי סביבה והקשיים של הרגולאטור לאכוף זאת מצד מפעלי ענק, המציעים מאות ואלפי מקומות עבודה, פירוק שרשרת האספקה ופיצורה למדינות שונות לאופטימיזציה תפעולית, מיקום פעילות של מוסדות ללא כוונת רווח, מיקומם של פארקי מדע, אזורי תעשייה ואפילו מגמת התפחתות הקניונים ומיקומם, שעוד החלו מהמאה הקודמת.

מרתק היה לצלול לעומקה של השפעת הגלובליזציה על המיקום ולהכיר גם בהשלכותיה השליליות, שכה משתדלים להסוות מאתנו, וכיצד מדינת ישראל הפכה למעצמת היי-טק ומושא לחיזור ענקיות בינלאומיות, אל מול תופעת בריחת מוחות, הגוברת עם השנים, ומה הקשר בין "טבע" ל"שטראוס"? לא, לא המניה. קורס מרתק כבר אמרתי, נכון?!

בעודי חוזרת מיום עבודה שגרתי ומאתגר, ככל יום, טעונת מחשבות והרהורים על כיוונים חדשים שיסייעו לחברה להפחית את תלותה בלקוחותיה הקיימים מחד, ויאפשרו לה לחזור ללקוחות ושוקים חדשים במדינות שבהן יש לנו נוכחות מאידך, בד בבד, שימוש בידע, הפתרונות והמוצרים הקיימים ללא צורך בהשקעה נוספת ומשאבים, אלא התאמת הקונספט בלבד, נזכרתי במונח שרכז הקורס, רובין אייל, חזר עליו מספר פעמים בשיעורי - אגלומרציה! לאחר פעמיים של שבירת שיניים כדי להגות את המונח Agglomeration, הפנמתי את המשמעות, ו-הופס! נולד לו קונספט שיווקי חדשני, ששורשיו ומהותו מבוססים על טהרת האגלומרציה.

להגביר השימוש בנכס העיקרי - הידע

בקצרה על המונח: זהו יתרון חיצוני לגודל, המתאפשר לחברות, תודות לריכוז פעילותן במקום אחד. ה"אשכול" מאפשר להן ליהנות מהנחות בקרב ספקים משותפים, שותפות בחומרי גלם, שותפות בכוח העבודה, שירותים רבים המוצעים על ידי העירייה או הגוף שהקים את אזור התעשייה וכמובן זליגת ידע שמפרה את החברות הפועלות בו. האשכול הינו כוח מיקוח, שאינו בטל אל מול גורמים רבים. אותו כוח העלה במוחי רעיון לרתום

אותו לפוטנציאל העסקי, ובמקביל, ולא פחות חשוב, פתרון שיתאים לתקופת המשבר הכלכלי. אינני יכולה אמנם לשתף אתכם ברעיון, לצערי, אך רק אוסיף ואומר, שבימים אלו סיימתי לכתוב את התכנית העסקית שתוצע למדינות מפותחות באירופה ובישראל, כמובן, בכפוף לרגולאציה ולחוקי התקשורת בכל מדינה. אך בהחלט אציין כי האגלומרציה הפנתה אותי לשוק חדש, הגדרת לקוח חדש ובניית קונספט חדש, ואפשרה לי לזרוע בקונספט החדשני את הידע, היכולת והניסיון שלנו בעולם התקשורת בכלל, ומיזוג ואינטגרציית פתרון תשתית מורכבים בפרט, ולרקום את תמהיל שירותי התקשורת המתקדמים ביותר. ולכן, אימוץ האגלומרציה הינו המפתח להצלחת הפעילות. אסטרטגיית צמיחה זו, הן חריגה ללקוחות חדשים והן הצעת קונספט חדשני (צמיחה בהגוונה), תאפשר לנו למנף את פעילותנו ולרענן את סל מוצרינו ושירותינו, ללא צורך בהשקעה בפיתוח והוספת משאבים, וכמובן להפחית את תלות החברה בלקוחותיה הקיימים. מאידך היא תאפשר להגביר

את השימוש בנכס העיקרי של החברה - הידע - כיתרון בר קיימא. שילוב תאוריות הנלמדות באקדמיה אל תוך העולם העסקי, הלכה למעשה, אינן תמיד טריוויאליות. אודה לגביי, כטיפוס יצירתי, הנותן ליד הדמיון והחדשנות להוביל את תכניותי, מצאתי בקורס זה מקור נפלא לרעיונות ולבניית תכניות, כלים שסייעו לי להבנת מהלכים המתרחשים - פנים וחוץ ארגוני - וגם המחקרים שנלמדו במסגרת הקורס ניפצו כמה תאוריות ותפיסות וניתבו את מהלכיי למקומות שונים מהמתוכנן. נכון היה לחשוף אותנו למאמרים ואירועים בחזית הידע כדי לשמור על עדכניותו והתאמתו של הקורס לעידן הדינאמי שבו אנו עובדים. מהדינאמיות במשרדי לא נותר לי אלא למסור תודה לכל המעורבים בבניית וכתובת הקורס המיוחד הזה.



* מיכל דצניגר, תלמידת תכנית ה-MBA ומנהלת שיווק ופיתוח עסקי בחברת LeadCom Integrated Solutions

צילום: istockphoto



**עד כמה הופתעתי
לגלות, כבר
מהשיעור הראשון,
קורס סוחף
במיוחד, שבו
המילה "מיקום"
קיבלה רובד עמוק
ומשמעותי לכלל
הפעילות העסקית
של החברה ולא רק
למנגנון השיווק
והמכירה, על אף
היותם פעילויות
ליבה בארגון**