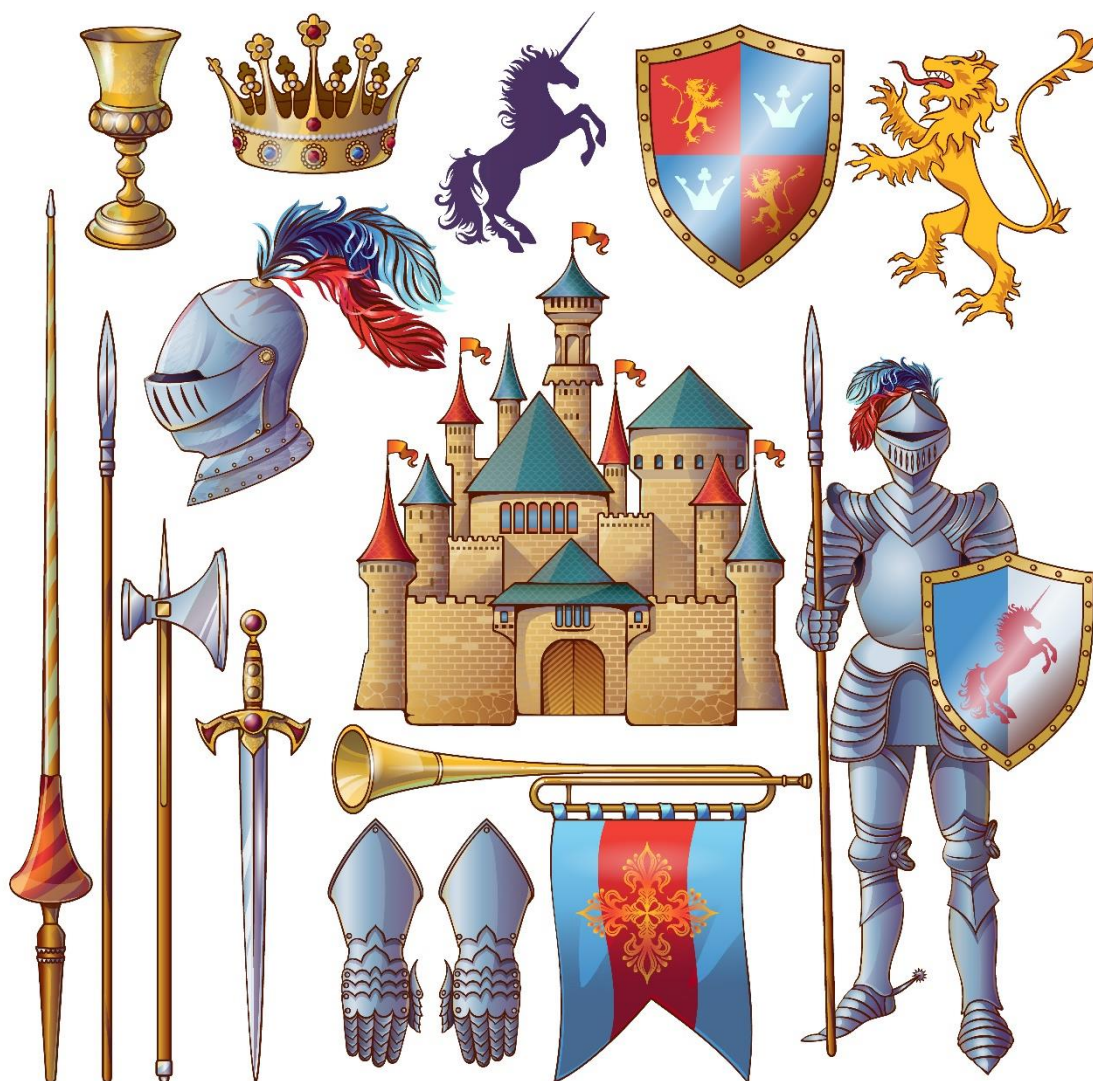


משחקים שיווק

ספר הדרכה מבוסס מחקר לעסקים קטנים ובינוניים

המעוניינים להציל ולשפר את עסקם



אינדקס כללי:

1. כולם יודעים את מצב העסקים הקטנים והבינוניים?
2. מחקר מהעולם, עסקים קטנים ובינוניים – עמדת החוקרים.
3. עמדת הממשלות מול עסקים קטנים ובינוניים.
4. התפתחות המחקר האישי שלי – רקע תאורטי נרכש, סיבות, רעיונות.
5. עמודי התווך לשינוי פרדיגמה עסקית – מטפורות (מחקר מיילס), גישות לימוד (Game like, CPD (Storyline, approach).
6. מטרות המחקר, רציונל המחקר.
7. מתחילים את המשחק – ממלכת השיווק Kingdom Marketing - KM
אוצרות הטירה ומטרתם, קודים סודיים של אנשי הטירה, אבירי הטירה, תהליכים ומעמדות בטירה,
מטרות האביר, אנשי הכפר והטירה, אויבי הטירה, מכינים את הטירה לחורף ולקיץ – עונתיות הטירה,
הטירה הכי טובה בעולם – מדדים, מפגשי הטירה, מיומנו של אביר, המעגלים בשדות הטירה,
אנרגיות בטירה.
8. KM – המשחק
9. בחירת יועץ מתאים להובלת התהליך בארגון
10. סיכום מתומצת של המשחק KM כפי שהוצג עד כה

בפתח הדברים

"כולם יודעים שקשה עכשיו..." כך התחיל איתי את השיחה לקוח אשר הגיע אליי לפגישה שבוע שעבר. "לא פשוט בכלל", אני עונה לו. "כיצד אתה חושב שהקושי מקבל ביטוי?" שאלתי. "ובכן", אומר הלקוח, "אני חושב כמה דברים. ראשית, קשה מאוד לקרוא את השוק, קשה מאוד להבין לאן הולך השוק, כיצד מתנהגים הלקוחות, התחרות שאיתה אני מתמודד, ובכלל כל נושא הדיגיטל מאוד מורכב לי..."

ללקוח זה יש עסק בתחום השירות, והוא מעסיק חמישה עובדים, אחד מהם הוא הבן שלו. פעילות העסק היא בתחום הפיננסים, ובשנים האחרונות מתקשה לשמור על היקף המכירות כפי שהיה בשלוש השנים האחרונות. הלקוח הזה עשה כמה טעויות קלאסיות (חוזרות ונשנות) שעושים רבים וטובים. הוא מנסה בכוח לשלוט בגורמים אשר לא בשליטתו. בעולמי קוראים להם "משתנים חיצוניים" והם מאוד חמקמקים, הכוונה בעיקר להתנהגות צרכנית, להתנהגות התחרות, למצב השוק וכיוצא בהם. כיצד תנבא דברים אשר לא בשליטתך? כיצד תבין את נפש הלקוח הספציפי ולא את הכלל? כיצד תעריך את המשך הפעילות התחרותית שלך? ובכן, לא פשוט בכלל, ואף כמעט שלא אפשרי. כמובן אני לא מציע כאן להפסיק לחקור את התנהגות הצרכנים, אשר היום יותר מכל זמן אחר מתחילה להתבהר לנו החוקרים. אני לא מציע להפסיק לעקוב ולנתח את התחרות או את מגמות השוק, לא ולא. אני כן מציע להשקיע את רוב הזמן בניתוח, בשיוף ובחידוד של גורמים אשר כן בשליטתנו, למשל: אסטרטגיה שיווקית (מיצוב), מכירות, פעילות, תקשורת פנים-ארגונית וחץ-ארגונית, ניתוח נתונים וכיוצא בהם.

נוסף לכך, הלקוח פועל בצורה אקסלוסיבית באינטרנט ומנסה בכל מאודו לנתח את כדאיות המדיה. הסברתי לו את הדברים כך: מטרת השיווק היא לייצר זיכרון ספציפי בתודעת הלקוח, זיכרון המאפשר העדפה, רגש ועוד. בתחום הזה מדיית האינטרנט לא באמת אפקטיבית. לעומת זאת, בדרך כלל כתבה בעיתון, במגזין, ברדיו, בטלוויזיה, יעזרו לעשות כן, ואז ניתן להפיץ את הזיכרון ברבים, גם באינטרנט. ראה פה התכתבות שלי עם מר אל ריס בנושא המדובר: מר אל ריס, ז"ל, נחשב כאבי המותג המודרני, את תורת המיצוב המפורסמת הוא המציא עם שותפו ג'ק טראוט.

How are you? I hope you are doing well.

I am trying to write an article about the growth (or non-growth) of businesses using only the internet to market and companies that do both. The main conjecture is that in today's world it is wiser, better, and more recommended to market online and online only (with SME); I am trying to expose the better way to market.

You guys have books and articles about the PR driven via a unique strategy, but the company owners mostly will not "get that..." - that is a shame; they are interested in leads and just leads; they will argue that this is the most cost-effective way to market via their size.

Any material that will help me can be significant.

Best regards,
Josef



Al Ries

I would differ with you in some respects.

The objective of any marketing program is to build a brand in mind. The Internet alone often doesn't have the credentials to do that.

So one approach is to get a story into a major newspaper or magazine and then use the Internet to carry the story to many more people.

All the best.

Al

אכן לא קל, אכן לא פשוט, אכן מורכב, אני מסכים מאוד.
לשם כך אני מקדיש ספר זה, המציג מחקר שארך כמעט עשור ליישם.
בברכת הצלחה ד"ר יוסף כהן.

פרק 1: כולם יודעים את מצב העסקים הקטנים והבינוניים?

זה תמיד מורכב במקרה הטוב, ולא פשוט בכלל במקרה הרע. שיחה ראשונה בבוקר עם לקוח ותיק שאני מלווה כבר למעלה משלוש שנים ברציפות. אני מקבל דיווח כי המצב סביר, יש מכירות, מאמינים שיהיה טוב. אני מנסה לשאול שאלות ספציפיות יותר בנוגע לתזרים ולמספר הלקוחות אשר נכנסו לנקודת המכירה (חנות לממכר רהיטים), ומקבל תשובה כי המספרים טובים, הלקוחות מרוצים, והמצב בחשבון בבנק טוב. אני שואל: "מתי ישיבת הצוות הבאה איתי?" "אין כרגע צורך", עונה לי הצד השני, "אנחנו נשב עם העובדים ונעדכן אותך".

הלקוח הגיע אליי לפני שנים רבות וביקש ייעוץ. הוא היה מיואש מפני שקיבל המלצה מרואה החשבון שלו לסגור את החנות. המצב מבחינת תזרים המזומנים היה קשה, בעיקר בגלל חובות של הקמת הארגון בתחילת הדרך. מבחינה שיווקית, היה חוסר אמיתי בידע בתחום, וזה ניכר בהתנהלות הכושלת בנושא. לאחר התייעצות עימי, החליטו הבעלים, בעל ואישה, לנסות לחזק את העסק לתקופה של חצי שנה. לשם כך הם נטלו הלוואה נוספת מהבנק והחליטו לממש את הצעתי לפעילות מתוקנת.

שלוש שנים קדימה, העסק במצב טוב מאוד. ההלוואות שולמו, הלקוחות נהנו לרכוש בחנות ובהחלט העדיפו את המותג על פני המותגים המתחרים באותה עיר ואף מחוצה לה.

שלוש שנים נוספות קדימה. העסק במצב טוב יותר והבעלים החליטו לפתוח נקודה נוספת. אני פחות זמין לייעוץ שוטף, ובזמן העומד לרשותי כותב ללקוח תוכנית עסקית, הכוללת מבט הוליסטי ככל הניתן על הפעילות הנוספת והחדשה עבור הארגון.

שנתיים קדימה. הלקוח שומר על קשר מפעם לפעם ומתלונן בפניי על הקושי לגייס כוח אדם יעיל, על קושי לנהל את המערך הכפול ועל קושי לייצר יותר הכנסות. אני מקשיב.

הלקוח יצר חוב של למעלה ממיליון ש"ח, חוב אשר נובע מכישלון כיהולי, שיווקי וארגוני. האם זהו גורלם של העסקים בטווח הבינוני והקצר?

ליוויי מאות לקוחות ובעלי עסקים בטווח ה-SME בתחומים שונים. ברוב המקרים המלחמה אבודה מראש. גם אם תזרים המזומנים מחזיק מעמד עם הלוואות כאלה ואחרות, הבסיס היה לקוי ולא איפשר צמיחה אמיתית וייצור רווחים נאים. מאוד עניין אותי להצליח לשנות את המצב עבור לקוחותיי.

מאז ומתמיד עמד העסק הקטן והבינוני בבסיס הכלכלה והחברה. ככלל, מדובר בעסקים, אשר ההגדרה שלהם משתנה בהתאם לזמן ולמקום, אך אין עוררין על כך שהם קטנים בסדרי הגודל ובהיקפי הפעילות, כמו מספר העובדים, היקף המחזור ועוד. המינוח SME הוא קיצור נוח המשמש לתיאור טווח (Segment) של עסקים, מיזמים והתארגנויות אחרות, והוא מתאים לעסקים החל ממשד או עסק הביתי (Small Office-Home Office – SOHO) וכלה במיזמים גדולים (Enterprizes) (Buttle et al.).

להלן טבלת הגדרות של עסקים בטווח ה-SME במדינות שונות.

VARIOUS COUNTRIES						BRICS					
	EU	USA	Asia (Malaysia)	Egypt	Ghana	Brazil (industrial)	Brazil (commercial)	Russia	India	China	South Africa
Name	Small and Medium Enterprise	Small and Medium Business	Small and Medium Enterprise	Micro, Small and Medium Enterprise	Micro, Small and Medium Enterprise	Small and Medium Enterprise	Small and Medium Enterprise	Small and Medium Enterprise	Micro, Small and Medium Enterprise	Small and Medium Enterprise	Micro, Very Small, Small and Medium Enterprise
Number of employees											
Micro	<10	–	<5	1–4	1–5	1–19	1–9	–	0	–	<5
Small	<50	<100	5–50	5–14	6–29	20–99	10–49	15–100	0	<300	20–49
Medium	<250	<500	51–150	15–49	30–39	100–499	50–99	101–250	0	300–2000	50–200
Annual turnover											
Micro	<€2	0	RM250.000	0	\$10k	0	0	–	<Rs50m	–	<R200k
Small	<€10	0	RM250.000– <RM10m	0	\$100k	0	0	400m RUB max	Rs50–60m	<Y30m	R3m–R32m
Medium	<€50	0	RM10m– RM25m	0	\$1m	0	0	1bn RUB max	Rs60–99m	Y30–Y300m	R5m– R64m

ההתנהלות העסקית של חברות SME היא פרדוקסלית. מצד אחד, חברות בטווח זה הן מנוע צמיחה עיקרי של הכלכלה במדינות רבות, שמונע מיזמות של פרטים המפתחים עסקים חדשים, מספקים מקומות עבודה חדשים ומוסיפים לתוצר של המדינה. פרט לכך, מוסיף מגזר ה-SME לחדשנות הכוללת של התעשייה. מצד שני, עסקים קטנים ובינוניים פגיעים הרבה יותר מעסקים גדולים ומועדים יותר להפסקת פעילותם ולכישלון, ולכן רבים מהם מסיימים את פעילותם בטרם עת (Matthews).

למעשה המספרים בעולם די דומים מבחינה סטטיסטית. כ-50% מהעסקים הקטנים והבינוניים ייכשלו במרוצת חמש שנות הפעילות הראשונות שלהם.

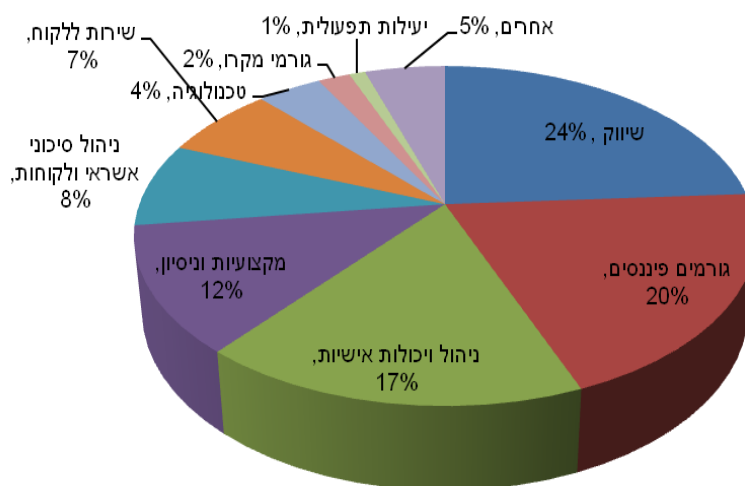
בהתכתבות שערכתי עם הגופים האחראים לעסקים בטווח ה-SME באירופה, בארצות הברית ובישראל מצב העסקים הקטנים והבינוניים, נאמר לי שהמספרים נראים יותר טוב ברשומות שלהם והמצב מבחינת העסקים בטווח ה-SME משתנה לטובה. אני ממש לא משוכנע כי המצב משתנה או יכול להשתנות בצורה שתאפשר היתכנות עסקית טובה לעסקים בטווח ה-SME לפי המצב הקיים כפי שאני מבין וחווה אותו.

ניתוח הסיבות לכישלונות של עסקים בטווח ה-SME מצביע על מגוון גדול של בעיות שיווקיות ופיננסיות, אשר גורמות לעסק הקטן או הבינוני לא למצות את יכולתו או להתחייב מעל יכולתו, ובכך להגיע למצב שבו אינו יכול להתקיים יותר (Lam & Burton). עם זאת, סוג חשוב ונוסף של בעיות התורמות לכישלונם של עסקים קטנים הוא הכשל הניהולי: מרבית מקימי העסקים הקטנים אינם מומחים בניהול עסקים אלא יזמים – שלרובם יש הכשרה בתחום הספציפי שבו הוקם העסק היזמי. נוסף לכך, המאפיינים המיוחדים של עסק שהקים אדם אחד – כמו הקשר הרגשי שלו לעסק או התפיסה שלו שהוא יודע הכל על העסק – מונעים פעמים רבות מהיזמים הפותחים עסק SME מלהיוועץ במומחים בתחומי ניהול, והם מנהלים את העסק בהסתמך על השכל הישר, כפי שהם רואים אותו או על פי השכלתם המוגבלת בניהול (Ahmad & Seet). במחקר שעשיתי בסיוע המשרד שלי מצאתי כי הקושי והאתגר הגדול ביותר העומדים בפני מנהל העסק בטווח ה-SME הם של שיווק. להלן המחקר ותוצאותיו כפי שערכתי. אוכלוסיית המחקר היא 82 עסקים. (N=82)

במחקר נשאלה השאלה: מה לדעתך הבעיות הבוערות בעסקך כיום? כמה אופציות ניתנו למענה:



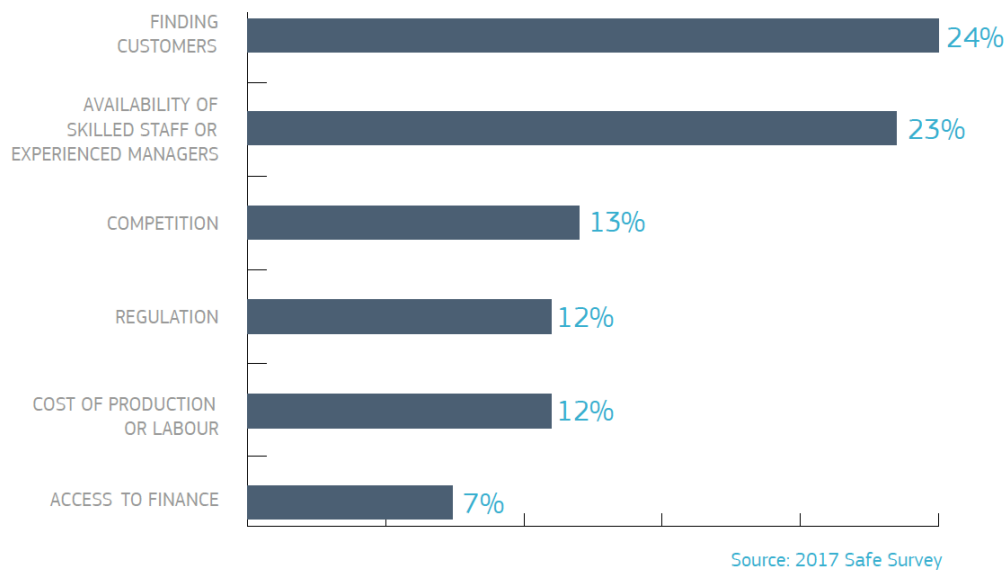
נראה כי תוצאות המחקר נתמכו במחקרים קודמים שנערכו בישראל ומצאו כי הקושי הגדול ביותר לעסקים בטווח ה-SME הוא של שיווק (BDI-coface).



לפי הגוף הממשלתי הגדול ביותר בישראל, מעוף, המפקח על עסקים קטנים ובינוניים, הקשיים והחסמים העיקריים בעסקים בטווח ה-SME הם מציאת לקוחות ותחרות (שיווק). אלה שני הקשיים החסמים שצינו עסקים קטנים ובינוניים לפיתוח עסק (46% מהתשובות). תחומים אלו הם ליבת הפעילות העסקית ומרכז התחרות בין העסקים, ולכן צפויים להתקיים בסביבה עסקית בריאה. אולם עסקים ציינו גם את התחומים: גישה למימון (11%), עלויות ייצור או עבודה (10%) וזמינות כוח עבודה או ניהול מימון כחסמים, והם מהווים מגבלות שפוגעות ביעילות העסקית, ורצוי שהמדינה תטפל בהם כדי לשפר את המגזר העסקי. ברבע

מהעסקים (26%) ענו בסקר כי שקלו לסגור את העסק לצמיתות בשנת 2014. יצוין שבאופן מובהק עסקים בינוניים שקלו זאת פחות מעסקים קטנים וזעירים. מעט יותר מרבע מהעסקים (27.6%) שקלו הכנסת שירותים או מוצרים חדשים לעסק, ושיעור זה דומה בין עסקים בינוניים לעסקים קטנים. כמו כן, 14% מהעסקים פנו לשירותי ייעוץ. תחומי הייעוץ שבהם פנו העסקים במידה הרבה ביותר הם בתחום הכלכלי, השיווקי והארגוני-תפעולי. 9% מהעסקים בסקר דיווחו כי הם עוסקים ביצוא. אחוז העסקים העוסקים בזכיינות בישראל עומד על 4.5%, וכרבע מהעסקים דיווחו כי הם עוסקים בקבלנות משנה.

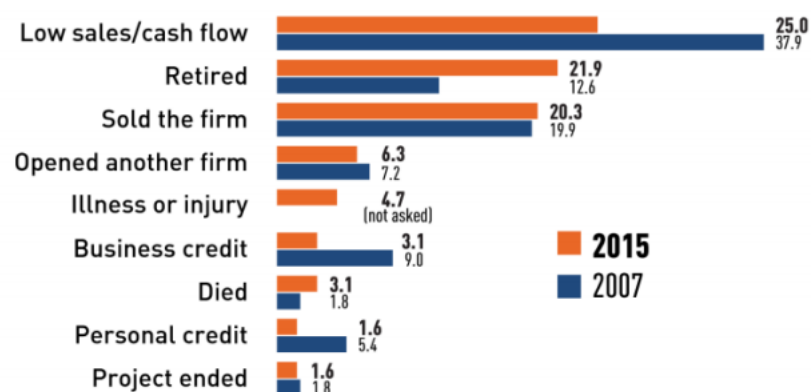
גם באירופה הנתונים די זהים:

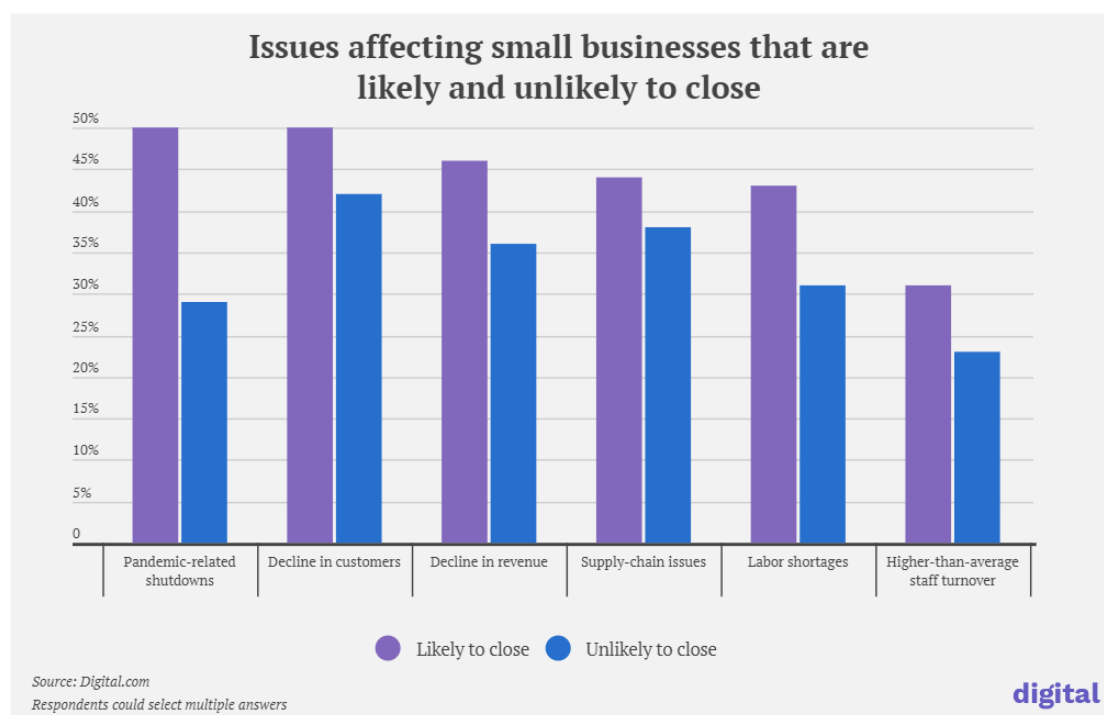


מציאת לקוחות ותחום השיווק נמצאו כאתגר וכבעיות הגדולות ביותר העומדות בפני עסקים בטווח ה-SME.

התוצאה דומה גם בארצות הברית:

Chart 2: Reasons Owners Close Employer Firms (percent)





הקושי הגדול שחווים בעלי עסקים בטווח ה-SME, הוא של מכירות, כלומר שיווק.

תחום השיווק הוא תחום מיוחד שבו צריך להתמודד בעל עסק קטן או בינוני עם המשך קיום העסק ופיתוחו. השיווק הוא אחד התחומים המרכזיים שבהם עסק צריך להגיב לסביבתו, ועסק SME מציב אתגרים מיוחדים בפני מנהליו בשל מאפייניו המיוחדים של עסק כזה (גודלו הקטן אינו מאפשר להכתיב לשוק אלא להסתגל לשוק, חוסר במותג חזק, חוסר מוניטין בשוק וכדומה). למרות זאת, רוב מוחלט של מנהלים של עסקי SME חסרי ידע אקדמי מסודר בתחום השיווק, ומפעילים אינטואיציה במקום תאוריות שיווקיות מסודרות לבניית המדיניות השיווקית של הארגון, ולמעשה תורמים בכך לאי־הצלחת העסק (Sevilla and Soonthornthada).

יותר מכך, ובהתאם לניסיון שלי כיועץ שיווקי אשר ליווה מאות חברות, מרבית בעלי העסקים הקטנים והבינוניים מגלים התנגדות ללמוד תאוריות מסודרות של שיווק. תאוריות ניהול מסובכות נתפסות בקרב מנהלי חברות כאלה כלא מתאימות לניהול העסק שלהם. שימוש במושגים כמו "תאוריה" יוצר רתיעה אמיתית, ולכן יש לנקוט שיטות לימוד מיוחדות כדי להקנות להם ידע בשיווק, שיעזור לעסקים שהם מנהלים לשרוד לאורך זמן (Linad and Xue).

רוב הלקוחות שהגיעו למשרדי היו דומים, לא משנה באיזה ענף פעילות עסקו, הבעיות היו דומות ברובן וכן תוכן הפגישה הראשונה. להלן תיאור כללי אשר זכור לי מפגישות ראשונות רבות שערכתי: תראה, היו נוהגים להגיד לי, העסק שלי נהדר ואני מאמין בו מאוד, שמתי את כל מה שיש לי בעסק ואני מוכן לעשות הכול כדי לשפר אותו. מה שאני צריך הוא מישהו שיבנה לנו אתר אינטרנט נהדר ויעזור לנו במכירות, זה הכול. מעניין, עניתי, ואתה תהיה מוכן לקבל ממני עצות וליישמן? בטוח, אני מאוד מעוניין שמישהו יגיד לי מה לעשות ויוביל אותי להצלחה בטוחה, הייתה התשובה.

כמו שאתם מבינים מדוגמת השיחה המשוחררת לעיל, יש קושי גדול בדברי הלקוח וכן בכונתו. אתיחס לכמה נושאים אשר עלו בשיחה המשוחררת, ודומים לנושאים בשיחות רבות שהתקיימו במשרדי עם לקוחות אשר הגיעו למשרדי בפעם הראשונה:

הגדרה לא נכונה של הבעיה שאיתה מתמודד העסק, בקשה לשיפור המכירות, התנגדות לשינוי ולתהליכים משמעותיים לעסק, שימוש חוזר במושג 'בטוח' בהקשר של תוצאות עסקיות. הייתי שואל את הלקוח: אם הוא מאמין כי יועץ יכול לעזור לו, מדוע הוא מכון את השיחה לבניית אתר ולשיפור המכירות? אולי הוא היה צריך להגיד את הדברים כך: אני מאמין שבסיס העסק נכון, אולם ארצה לשפרו. האם תוכל לתרום מידע כדי לשפרו? ברוב המקרים אתר אינטרנט לא ישפר משמעותית את תוצאות העסק, הוא בהחלט יכול לתרום לשיווק בצורה הוליסטית, אולם לא הוא יעשה את השינוי המבוקש, ואני אומר זאת מניסיוני. אני תמיד מייעץ לבעלי עסקים, אשר באים להגיד לי שהם צריכים אתר אינטרנט, שיפנו לחברה המתמחה בבניית אתרים.

נושא המכירות הוא נושא מרכזי במחקרים רבים הן בטווח עסקי ה-SME הן בעסקים גדולים. העניין הוא שהשימוש במילה 'מכירות' הוא שימוש מוטעה ברוב המקרים. בעלי עסקים בטווח ה-SME מנסים להגדיר מצב של פעילות שיווקית מתוקנת ובריאה המניבה לעסק רווח. מניסיוני, הם מגדירים כך את נושא המכירות, ואינני מאשים אותם. במשך שנים ארוכות, כשהגיעו למשרדי מנהלי שיווק, מכ"לים ומנהלי מכירות, ביקשתי מהם להגדיר מהם שיווק, מכירות, מיתוג. עדיין לא שמעתי הגדרה זכה. כך גם בעולם האקדמיה המחקרית, יש קושי גדול להגדיר את המושגים הבסיסיים ביותר. אם כן, אין זה פלא שרוב בעלי העסקים בטווח ה-SME מתבלבלים בנושא.

במחקר שקראתי (MacCartan-Quinn Et Al), נעשתה סקירה של הגדרת המושג 'שיווק' משנת 1960 ועד 2009. בנספחי המחקר מציגים החוקרים לראיה דוגמאות שונות להגדרת המושג 'שיווק' בשנים הנקובות. הדוגמאות מכילות שמות של חוקרים ותאורטיקנים מובילים. 50 הוא מספר ההגדרות השונות שנכתבו והוצעו. כאשר יש קושי להגדיר מושגים בסיסיים ביותר, יהיה קושי ליישם רעיון בצורה חיובית וברורה. יישום של כוונה, אשר במקרה הטוב מאפשרת הבנה כללית של רעיון המייצג רווח לארגון ולא הפסד, אינו אפשרי. במקרים רבים, הרבה לפני המכירות יש תמחור אשר נעשה בשוגג וגורם להפסדים לעסק. נוסף לכך, יש להבין כי המכירות הן תוצר של פעילות שיווקית ולא ההפך, לא ניתן להתחיל לשפר את המכירות ללא שיפור המערך השיווקי. אם נקיים מערך שיווקי תקין, המכירות אמורות לייצר תוצר חיובי שיאפשר את קיום העסק ואת שגשוגו.

במקרים רבים שאלתי את לקוחותיי מדוע לדעתם יש ריבוי מושגים בתחום: שיווק, מיתוג, מכירות, פרסום, ומה ההבדל ביניהם. ברוב המוחץ של המקרים קיבלתי תשובה זכה: "אלה סתם מילים של משרדי פרסום". לדאבוני הרב, גם בהרצאות שערכתי לאנשי מקצוע בתעשייה, ביקשתי למפות את ההבדלים ואת הקשרים בין המושגים הנ"ל. התשובות היו לקוניות במקרה הטוב.

בספרו המקיף בנושא התנגדות לשינוי, פרופסור שאול פוקס מאוניברסיטת בראילן מתאר את הקשיים

העיקריים המושרשים בארגון ואת ההתנגדות בסביבה ארגונית וחברתית. בין היתר נכתבו ציטוטי התנגדות לשינוי, אשר אני בעבודתי כיועץ מכיר היטב: "לא כדאי, זה יקר לנו, זה מתאים לעסקים גדולים, אתה לא מכיר את השוק שלנו, מה זה ייתן לנו בכלל... אנחנו צריכים מכירות. בתחום שלנו נהוג... קראתי שפייסבוק עושה לחברות הרבה כסף... אני מוכן להוציא כל סכום, אם אתה מתחייב לתוצאות". אלו הם מקצת ההתנגדויות שבהן נתקלתי במשך השנים. במחקרים שעשו באנגליה וכן בארצות הברית החוקרים McCartan-Quinn & Carson נמצא כי המנהלים של עסקים בטווח ה-SME אינם מאמינים באימוץ תאוריות לעסקם, וכן הם סבורים כי עלויות הכשרה מהוות נטל לא כדאי עבורם.

לקוחות רבים אשר נכנסו למשרדי מאוד רצו לקבל פתרון מוגדר, פשוט ופרטני, כלומר סוג של פעולה יחידנית אשר תגרום לעסקם להתרומם, פעולה אשר הם מבינים וקלה לביצוע. למשל הרבה ביקשו סוג של פרסום אשר יגרום לכולם להבין כמה נפלא עסקם. כאשר ישבנו והגדרנו פעולות מפורטות, ובמקרים רבים הוליסטיות, לעסק, המנהל הביע תסכול גדול, וברוב המקרים לא רצה לאמץ, לא פלא הדבר, אלברט בנדורה, חוקר הפסיכולוגיה, הזכיר כי הפשטות מציעה נחמה ואילו המורכבות יוצרת איום. גישה מורכבת יותר לניהול העסק וקידומו דורשת לימוד ובמקרים רבים פרדיגמה חדשה. הדבר לא קל בכלל, אולם בהחלט הכרחי.

פרופסור דן אריאלי מציין בספרו כי זוכי הלוטו מאוד מתוקשרים, רואים אותם בטלוויזיה, בדרך כלל עם מסכה למען האנונימיות, מלאים אושר ועושר. אין תוכנית בטלוויזיה לשאר האוכלוסייה אשר שילמה עבור כרטיס הלוטו, לעיתים במשך תקופות ארוכות, ולא השיגו תוצאה. ברוב המקרים התוצאה לא תגיע לעולם. התופעה נכונה גם בנוגע לעסקים. בעלי עסקים מצליחים מקבלים במה בעיתוני כלכלה, בתוכניות טלוויזיה שונות וכדומה, אין אף תוכנית טלוויזיה המראה את ההפסדים של בעלי העסקים או מסבירה את הסיכון הגדול הקשור בפתיחת עסק או בניהול עסק. היזמים למיניהם חשופים לכלי התקשורת ומאמינים כי גם הם יכולים להגיע למקום המיוחל בדרך שאותה תיאר היזם, גם אם התנאים שונים לגמרי, גם אם הם יודעים רק חלק מהסיפור וגם אם מנהלי תוכנית הטלוויזיה 'עזרו' לסיפור להישמע אופטימי יותר מהמציאות. חוקרים נוספים מצאו כי מנהלים של עסקים בטווח ה-SME סוברים כי תוכניות הכשרה יגרמו להם לאבד את אותה צורת חשיבה אשר הקנתה להם את הרצון והיכולת לפתיחת היזמות שלהם. למרות אינספור הדרכות המסבירות שינוי בארגון, ישנה התנגדות עזה ליישום מצד בעלי העסקים ומנהליהם בטווח ה-SME. ברגע שאין מוכנות ללמידה, העסק לא יודע לייצר ידע חדש ובעצם עוצר את התפתחותו. מניסיוני, ייקח בערך כ-24 חודשים מרגע זה ועד סגירת העסק.

נשאלת השאלה האם העניין אבוד? הרי ברגע שישנה התנגדות ללמידה ולשינוי, כיצד יוכל העסק לשרוד? הנושא מאוד מורכב. תאוריות רבות מציעות מודל דמוי מדרגות המסביר כי ברגע שהעסק מתפתח מנקודה מסוימת לנקודה אחרת, הוא חייב לייצר ידע חדש אשר יתמוך בפעילות החדשה כביכול. בין היתר, הכלה של עובדים נוספים, תהליכים של גיוס, הכשרה, ניהול וכיוצא בהם, נכנסים לתמונה, ופתאום המיזם הקטן נהפך לפרויקט מורכב יותר אשר מחייב מיומנויות חדשות. האם ליזם ולבעלי העסק, ברוב המקרים, יש הידע והיכולות לתמוך בפעילות זו? האם הם יסכימו להעניק זכויות לאנשי מקצוע שיתמכו בהם או יחליפו אותם? הרבה

שאלות כבר נשאלו במחקרים טובים וארוכים, ואכן ברוב המקרים, אם העסק צלח את הכניסה לשוק היעד ומייצר הכנסה חיובית כלשהי, אולי הכנסה שווה להוצאות, נקודת איזון, בשטח ומניסיוני, היזם איננו מוכן להחלפת הניהול, איננו מעניק סמכויות ולא באמת מוכן לייצר ידע חדש התומך בפעילות החדשה.

בתחילת הדרך לתואר השלישי שלי הגדרתי את צורכי המחקר, וכמובן ניסיתי לבדוק דרכי גישה עבור אוכלוסיית המחקר שאותה אצטרך לגייס. בסופו של תהליך ולאחר התייעצות עם המנחה שלי החלטנו לפרסם מודעה בגוגל אד וורדס (פרסום דרך מנועי החיפוש ורשת ה-GDN של גוגל בישראל). המודעה תפורסם בשפה העברית ותתמקד באזורים שבין חדרה לגדרה. לשון המודעה הייתה כדלהלן:

"למחקר בתחום העסקים הקטנים והבינוניים מטעם אוניברסיטה מוכרת, אשר ייערך במדינת ישראל, דרושים עסקים קטנים ובינוניים. ליווי עסקי למשך שנה ללא עלות. ניתן לעזוב את המחקר בכל עת".

בדף הנחיתה, הדף שאליו הגיעו לאחר לחיצה על המודעה, הייתה תמונה שלי הכוללת רזומה וכן תיאור של הליך המחקר הכולל את מעורבות האוניברסיטה בה למדתי. למעוניינים הובטחה גישה ליועץ ללא עלות, הסבר על תהליך המחקר, הכולל כמה מפגשים עם צוות החברה, אפשרות לצאת מהמחקר בכל עת ללא התחייבות או קנס כלשהם, מאחר שאין עלות. כמו כן נרשם אזכור לקוד האתי שאותו יקיים החוקר. גם הוסבר ניסיונו של החוקר

החוקר	בתהליכי	ייעוץ	דומים.
המודעה	תוקצבה	לחודשיים של פרסום.	כמה מתעניינים הגיעו לדעתכם?
ובכן דרך המודעה	הגיעו	תשעה מתעניינים בלבד.	ארבע חברות הסכימו להשתתף במחקר.
ניתן להבין את המחקר בנושא באמצעות דוגמה זו.	בעלי העסקים בטווח ה-SME לא מאמינים בייעוץ, ברוב המקרים הם לא מחפשים ייעוץ ובכלל לא מאמינים בידע עדיף על פני הידע שלהם. במקרה הטוב יפנו לרואה החשבון שלהם	לקבלת	ייעוץ עסקי.

נושא נוסף הוא השימוש במילה "בטוח". בהרצאותי אני שואל את המנהלים השונים המשתתפים אם יש משהו בטוח בעולם העסקים מבחינתם. לרוב, התשובות הם מיסים, איזודאות, קושי. אם כן, מדוע כאשר מגיעים למקום של הוצאות עבור תחום השיווק, מנהלי העסקים נאלצים ומבקשים בטוחות אשר אינן. התשובה נמצאת לטעמי באפשרויות העומדות מולם. ברוב ספרי השיווק ובמחקרים שונים התוצאה הברורה היא שאין הבטחות להחזר חיובי של הוצאות השיווק. התאוריה גורסת כי ישנן פעולות אשר אם ייעשו, כנראה הצרכן יגיב בצורה חיובית. עכשיו תארו לכם מצב שלפיו כסף איננו בנמצא וידע רב בנושא אין לך. מה תעשה, תנסה לצמצם סיכונים ולהשקיע את כספך בצורה אשר לדעתך האיתנה תניב לך החזר חיובי? אז כיצד מגיעים לאותו מקום של דעה איתנה?

מניסיוני, אותם בעלי עסקים ישאלו לדעתם של אנשים שהם סומכים עליהם, בלי קשר ליכולת המקצועית שלהם, ברוב המקרים, ברוב שנות עיסוקי נתקלתי בתופעות התומכות באמירה הנ"ל, בלמעלה מ-160 תיעודים שעשיתי ללקוחות אשר התחילו או לא התחילו עבודה מולי, בריאיון פתוח חצי מובנה. שאלתי על הנושא הנ"ל. התשובות הפתיעו

אותי: "רואה החשבון שלי" הייתה בהחלט התשובה המובילה עם למעלה מ-60% מהמקרים. "חבר טוב שלי שיש לו עסק" – 35%, "אשתי" – 15%. 10% העידו על שילוב כזה או אחר של רואה החשבון, חבר והאישה. כאשר שאלתי למי מהנשאלים יש הכשרות בשיווק, התשובות היו לקוניות ומבלבלות במקרה הטוב, ומצחיקות במקרה הרע. כמובן אין קשר בין הדברים, כי הרי ישנה אמונה מלאה כי אותם אנשים יגידו את האמת הנכונה והבטוחה ויאפשרו בחירה מושכלת של פעילות למען העסק, הרי הם רוצים אך ורק בטובת העסק, לא?

כאשר נשאל פרופסור מיכאל קריינדלר בנושא, הוא הפנה את תשומת ליבי לפירמידת מאסלו, וטען כי הצורך האנושי לביטחון הוא צורך בסיסי, בעל שורשים בפירמידה של מאסלו. בכל שימוש במילה "ביטחון", לפי פרופסור קריינדלר, האדם מעלה את האיום, את האי-ודאות מול הצורך בביטחון. גם אירית רן, דוקטור בתחום הפסיכותרפיה, מדגישה את הצורך האנושי בוודאות. היא הפנתה את תשומת ליבי לחוקר ששמו בנדורה אשר חקר את נושא קבלת החלטות בתנאים שונים. הוא אישר כי חלק קריטי הוא הוודאות מול האי-ודאות.

השיווק הוא מקצוע נלמד ומדעי, אין יכולת אמיתית להגיע לתוצאות לאורך זמן באמצעות שימוש באינטואיציות, שכל ישר וניסיון חיים ספציפי, עשיר ככל שיהיה. פנייה לרואה חשבון אשר מתמחה בפיננסים, בעל פרדיגמה פיננסית מובהקת הסותרת במקרים רבים את פרדיגמת השיווק לעצה שיווקית, היא טעות בעיניי. רוב רואי החשבון שהכרתי דרך לקוחותיי המליצו על מהלך שיווקי של מבצע. אבוי לו לבעל העסק לעשות מבצע, יגידו מומחי שיווק.

במשך השנים ולאחר מאות מפגשי ייעוץ לעסקים בטווח ה-SME, שאלתי את עצמי איך ספור פעמים מדוע אם כן, אותם מנהלים לא מוכנים להשתנות? האם הם מבינים את המשמעות הגורלית של החלטתם בנושא? אולי ישנו קושי להשיג מידע בנושא?

מבדיקה מהירה בגוגל של המושג 'marketing books' מצאתי 230,000,000 תוצאות. בבדיקה של המושג 'marketing seminars' מצאתי 201,000,000 תוצאות. בבדיקה של המושג 'marketing consultant' מצאתי 226,000,000 תוצאות. בבדיקה של המושג 'government marketing programs' מצאתי 1,610,000 תוצאות. בבדיקה של המושג 'marketing diploma learning' מצאתי 182,000,000 תוצאות. בבדיקה של המושג 'online marketing learning' מצאתי 1,450,000 תוצאות. ובכן, לא נראה שיש קושי להשיג את המידע בתחום.

מה בקשר למודעות? יש צורך בהבנה של המודעות השיווקית המתווה את פעילותם של עסקים בטווח ה-SME ואת הדרכים להשיג שיפור תפיסתי עבור העצמה אסטרטגית ועסקית.

כיצד משיגים תובנה כזו? ערכתי מחקר בקרב 75 מנהלי עסקים בטווח ה-SME בישראל. ניסיתי להבין את הנקודות האלה: זיהוי היבטים של מודעות שיווקית בקרב בעלי עסקים ובעלי תפקידים, ניסוח מדדים כמותיים כאמצעי ניטור ארוך טווח של המודעות השיווקית, תרגום העמדות (מודעות שיווקית) לממצאים בעלי משמעות אופרטיבית לצורך יישום במסגרת תוכנית עבודה והכשרה.

להלן	הממצאים	אשר	השגתי	במחקר:
השיווק נתפש בעיני המשיבים כמהלך לקידום המכירות ולא כתפיסה עסקית רחבה שממנה נגזרים היבטי הפעילות הרבים של העסק (80%). בהתאמה לכך, רבים רואים בשיווק שם נרדף לפרסום (41%).				
רבים אינם רואים בשיווק תהליך רצוף ומתמשך, אלא אקט חד־פעמי הנעשה מעת לעת או כמה פעמים בשנה (49%). יתרה מכך, הם אינם רואים את השיווק כחלק אינטגרלי מהעסק, אלא רואים בו תחום התמחות של קבלן משנה יקר, חיצוני לחברה (55%), אשר חשיבותו עולה על חשיבותה של 'מחלקה רגילה' אחרת של הארגון (50%). בהתאמה לכך, רבים תופסים את היקף השיווק כפונקציה של רמת ההשקעה, ועל כן סבורים שקיים קשר בין היקף השיווק לבין גודל הארגון (36%).				
אף על פי כן קיימת מודעות לצורך הרצוף לתחזק את הפעילות, ולא רק כמאמץ חד־פעמי להשגת לקוחות חדשים (51%). למעשה, רבים (61%) אינם סבורים כי השיווק נוגע ב'כאן ועכשיו' אלא ביכולת ההתמודדות של העסק עם המתחרים, ובפרט מבחינה טכנולוגית, ורבים מודעים לכך שלתפקידם יש נגיעה משמעותית להיבט השיווקי של העסק (68%).				
מעניין למצוא מודעות לתרומתו של התמהיל השיווקי להצלחה העסקית, ובהקשר זה באים לידי ביטוי חשיבות האיכות והשירות (73%), תפקידו המוגבל של המחיר במסגרת התמהיל (66%) ותפיסה אקטיבית בהקשר למיצוב התחרותי (53%).				
השיווק נתפס כאקט המאפיין את ממשקי העסק עם הלקוחות בלבד, ואינו נתפס במלואו כהתנהלות כוללת של העסק עם הסביבה החיצונית שבה הוא פועל. מבחינה זו, ניכרת תפיסה פסיבית הרואה במחיר תוצאה של עלויות הכרחיות של שרשרת האספקה (38% הסכימו, 36% הסכימו במידה בינונית).				

תרשים	מסכים מאד	מסכים	מסכים במידה בינונית	לא מסכים	לא מסכים כלל	סטית תקן	ממוצע	N	
	56%	24%	15%	4%	1%	.96	4.29	75	1. שיווק הנו תהליך לשיפור המכירות
	28%	21%	27%	16%	8%	1.28	3.45	75	2. בארגון שלי, אנו עושים שיווק מספר פעמים בשנה
	19%	22%	26%	27%	7%	1.22	3.19	74	3. בעצם שיווק זה פרסום
	20%	35%	32%	12%	1%	.99	3.60	75	4. שיווק מקצועי עולה הרבה כסף
	9%	11%	30%	32%	18%	1.18	2.62	74	5. מחלקת השיווק אינה חשובה יותר ממחלקות אחרות בארגון
	5%	20%	24%	35%	16%	1.13	2.64	75	6. בארגון שלי, עושים שיווק כאשר יש צורך להשיג לקוחות חדשים
	26%	47%	19%	4%	4%	.98	3.86	74	7. המוצר/השירות קובעים את תגובת הלקוחות לארגון
	5%	3%	27%	47%	19%	.98	2.29	75	8. כדי להשיג לקוחות יש להוזיל מחירים
	4%	8%	35%	40%	13%	.96	2.49	75	9. מעמדי בשוק נקבע על ידי המתחרים
	9%	29%	36%	20%	5%	1.03	3.17	75	10. אין מה לעשות, המחיר הוא פונקציה של עלויות הספקים, קבלני המשנה והעובדים
	4%	11%	24%	43%	18%	1.03	2.41	74	11. שיווק עוסק בכאן ועכשיו ולא בטכנולוגיה ובמתחרים חדשים
	4%	13%	15%	31%	37%	1.19	2.16	75	12. בתפקיד שלי נגיעתי בשיווק מזערית
	17%	19%	25%	25%	13%	1.30	3.01	75	13. יחסית לארגונים גדולים אנו לא עוסקים בשיווק מקצועי

ניהול השיווק:

תרשים	מסכים מאד	מסכים	מסכים במידה בינונית	לא מסכים	לא מסכים כלל	סטית תקן	ממוצע	N	
	40%	47%	11%	3%	0%	.75	4.24	75	1. ברורות לי המטרות השיווקיות של הארגון
	40%	37%	19%	4%	0%	.86	4.13	75	2. ברורות לי ההגדרות האסטרטגיות של הארגון
	48%	40%	8%	4%	0%	.79	4.32	75	3. ברורה לי ההיררכיה הארגונית בארגון
	38%	39%	14%	8%	1%	.99	4.04	74	4. אני יודע בדיוק מה הם הצבעים המייצגים את הארגון
	12%	50%	19%	19%	0%	.94	3.55	74	5. לקוחות הארגון מבינים את הרעיון השיווקי של הארגון
	7%	21%	37%	29%	5%	1.00	2.95	75	6. סדר היום והמהלכים הארגוניים נקבעים על ידי אחראי השיווק
	7%	16%	34%	35%	8%	1.04	2.78	74	7. באופן כללי, אנשי השיווק תלויים במחלקות היצור והשירות, ולא להיפך
	29%	51%	12%	8%	0%	.86	4.01	75	8. אני יודע למנות את יכולות הליבה של הארגון
	15%	49%	32%	3%	1%	.80	3.73	74	9. זרימת המידע השיווקי מהארגון אל בעלי עניין שונים נמצאת/הינה בשליטת הארגון
	21%	49%	29%	1%	0%	.74	3.89	72	10. עובדי הארגון מבינים את הרעיון השיווקי של הארגון
	7%	21%	35%	31%	7%	1.03	2.91	75	11. באופן כללי, אנשי השיווק תלויים במחלקות היצור והשירות, ולא להיפך
	45%	41%	13%	0%	0%	.70	4.32	75	12. אני מסוגל להסביר בקצרה את יתרונות עסקי על עסקים אחרים
	21%	35%	24%	14%	7%	1.17	3.49	72	13. האתר שלנו מקדם את המטרות העסקיות שלנו
	26%	24%	18%	19%	13%	1.38	3.32	72	14. אני יודע בדיוק כמה אנשים נכנסים לנו לאתר כל חודש
	17%	15%	26%	32%	10%	1.24	2.97	72	15. אני מעדכן את אתר החברה כל חודש
	20%	27%	31%	18%	4%	1.13	3.39	71	16. אני דואג לעשות ישיבת צוות בנושא השיווק פעם בחודש
	17%	36%	28%	15%	4%	1.07	3.46	72	17. אני דואג להכשרת עובדים כל השנה.
	13%	38%	35%	11%	4%	.99	3.43	72	18. אני מושכנע כי אנשי המכירות שלי עושים עבודה מצוינת.
	14%	29%	32%	19%	6%	1.10	3.26	72	19. אני מרגיש שאם היה מגיע לי מנכ"ל תותח העסק היה מתרומם גבוה.
	14%	44%	30%	10%	3%	.94	3.56	73	20. אני מרגיש שיש סדר בארגון שלי
	12%	48%	32%	5%	3%	.88	3.62	73	21. העובדים שלי מבינים לחלוטין את היתרונות השיווקיים שלנו.
	19%	44%	22%	10%	4%	1.04	3.65	72	22. אני דואג לעדכן את העובדים בכל הקשור לנושא השיווק
	11%	35%	39%	10%	4%	.96	3.39	71	23. אני מרוצה מאנשי המכירות שלי
	20%	53%	17%	10%	0%	.87	3.83	70	24. אני חושב שניתן לשפר את אנשי המכירות שלי.
	23%	32%	23%	19%	3%	1.12	3.54	74	25. הלוואי והיה לי תקציב לאיש מכירות תותח.

ממצאים עיקריים

ככלל, סבורים המשיבים כי ברורות להם המטרות השיווקיות של הארגון (87%), ההגדרות האסטרטגיות של הארגון (77%), ההיררכיה הארגונית (84%), יכולות הליבה (80%), היתרון התחרותי של העסק (86%). לא רק זאת, אלא שמרבית המשיבים סבורים שגם אחרים בארגון מבינים את הרעיון השיווקי (70%) ואת היתרון השיווקי של החברה (60%). כמו כן, הם סבורים שגם לקוחות החברה מבינים את הרעיון השיווקי של העסק (62%).

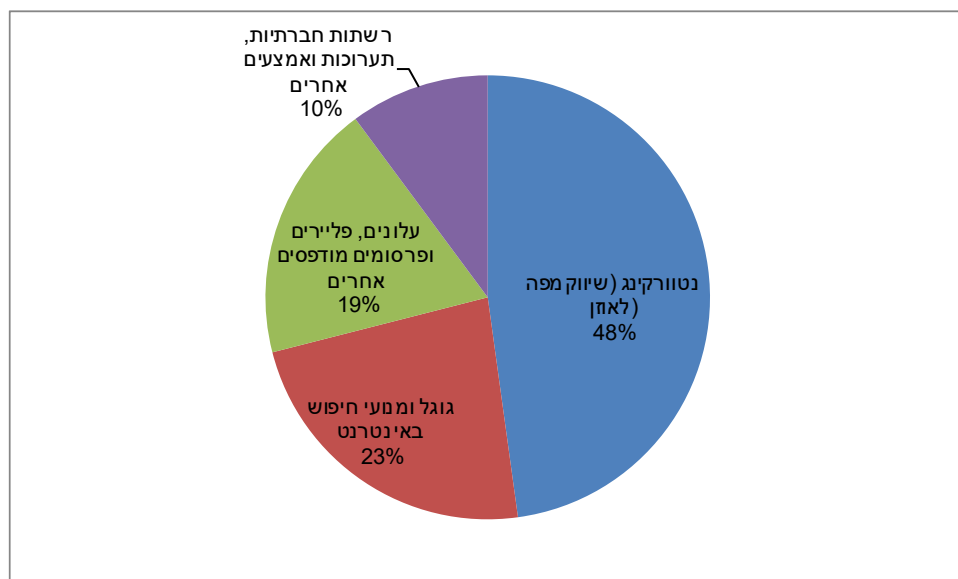
מבחינה מבנית, לא ברור לרבים מי קודם למי: אנשי השיווק לייצור או להפך. אף שקיימת נטייה להאמין כי פעילות הייצור והשירות נגזרת מפעילות השיווק (43%), הרי שמנגד התפיסה הרווחת היא כי אנשי השיווק אינם קובעים את סדר היום (34%).

התפיסה האקטיבית של השיווק רואה בארגון את היוזם, ועל כן רואים רבים (64%) את זרימת המידע בין הארגון לבעלי העניין באחריותו של הארגון. רבים רואים באתר האינטרנט של החברה פלטפורמה מרכזית במסגרת השיווק, אשר תורמת באופן אפקטיבי למטרות הארגון (56%). הם מודעים גם למידת החשיפה של האתר לגולשים (50%). עם זאת, מודים רבים (32%) כי עדכון האתר נעשה רק בתדירות חודשית, וייתכן שרבים אחרים מעדכנים בתדירות נמוכה יותר. רבים דואגים לקיים ישיבת צוות בנושא שיווק בתדירות חודשית (47%), לעדכן את העובדים בנושאים שיווקיים (63%), להכשיר עובדים באופן שוטף ורציף (53%). רבים רואים את העסק כארגון מסודר (58%).

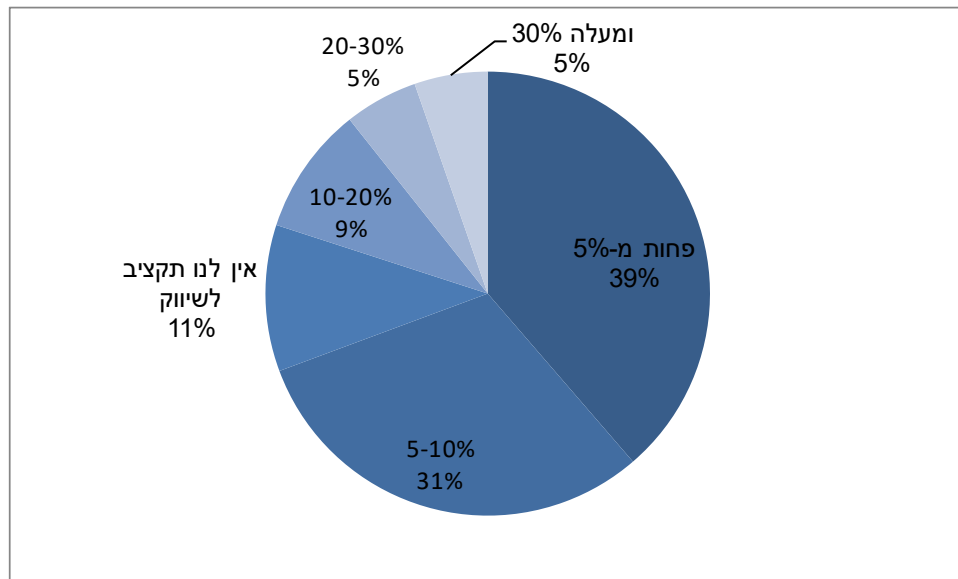
למרות הביטחון והגאווה בעבודתם של אנשי המכירות (51%), שביעות הרצון מהם היא ברמה בינונית (רק 46% מרוצים מהם מאוד), ורבים סבורים כי היה מקום למנהיג חזק יותר בארגון בדמות מנכ"ל 'תותח' (43% הסכימו, 32% הסכימו במידה בינונית).

פרסום

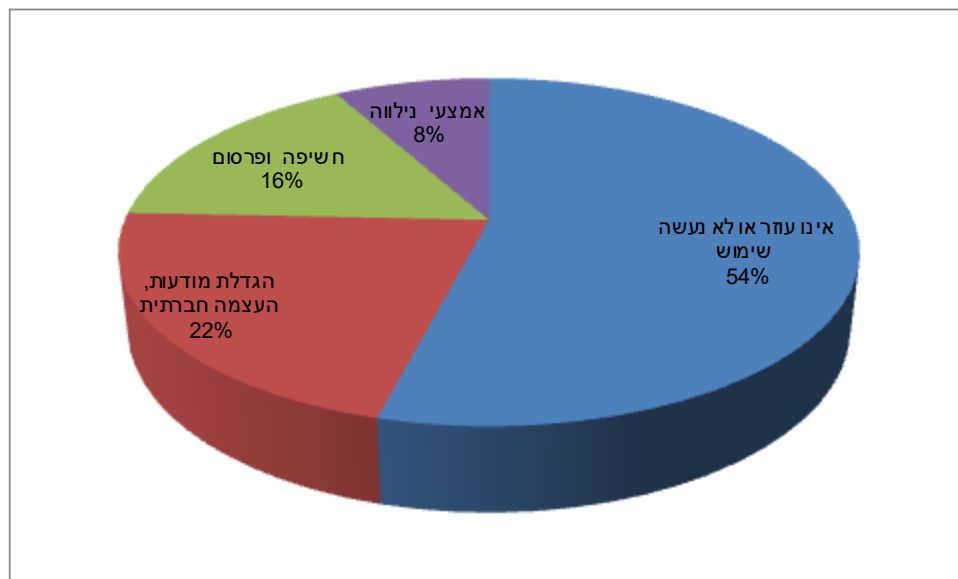
תרשים 1: הפרסום שהכי הרבה עובד לי הוא...



תרשים 2: מהו אחוז התקציב השנתי לפרסום ביחס למחזור השנתי?



תרשים 3: פייסבוק עזר לי בצורה הזאת...



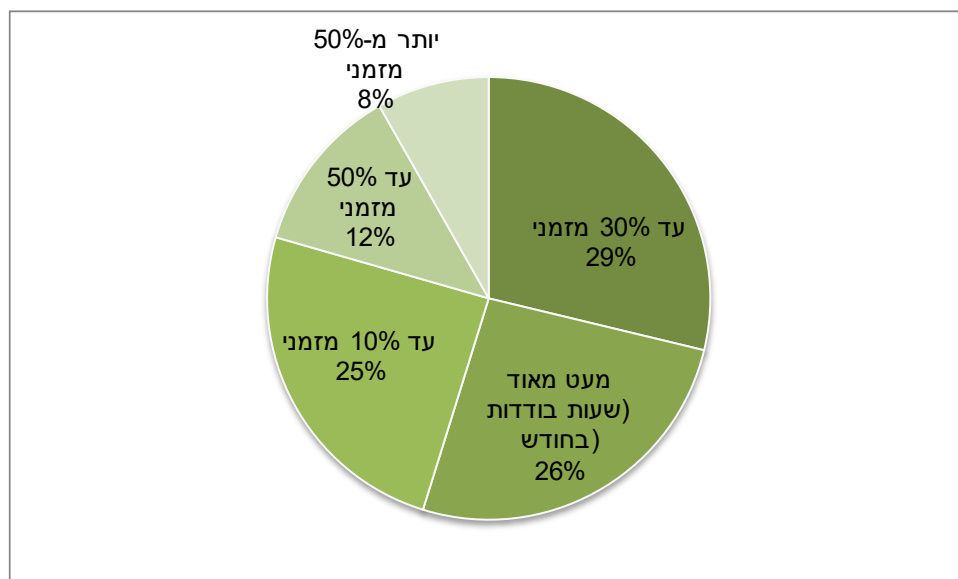
ניתוח איכותני של עמדות המשיבים ביחס לאופן שבו סייע להם פייסבוק מעלה תמונה מורכבת:

- רבים מהמשיבים אינם עושים שימוש בפייסבוק, ככל הנראה משום שכיום הם נעזרים באמצעים אחרים (למשל באתר אינטרנט). עם זאת, מתשובות המשיבים ניתן להעריך כי במידה לא מעטה חוסר השימוש בפייסבוק וברשת חברתית נובע מרתיעה קמאית ומחוסר היכרות עם כלי זה ("ניסינו דרך הפייסבוק. רק כשמגיע מישור שקצת מתעניין, ישר יורים לעברו").
- מנגד, רבים מדווחים כי השימוש בכלי לא סייע להם כלל ("הוא לא עוזר בכלל, כיוון שעד היום לא קיבלתי שום משוב חוזר על המוצרים שפרסמתי, או יותר נכון – קיבלתי משוב מזערי"). השאלה בנקודה זו היא

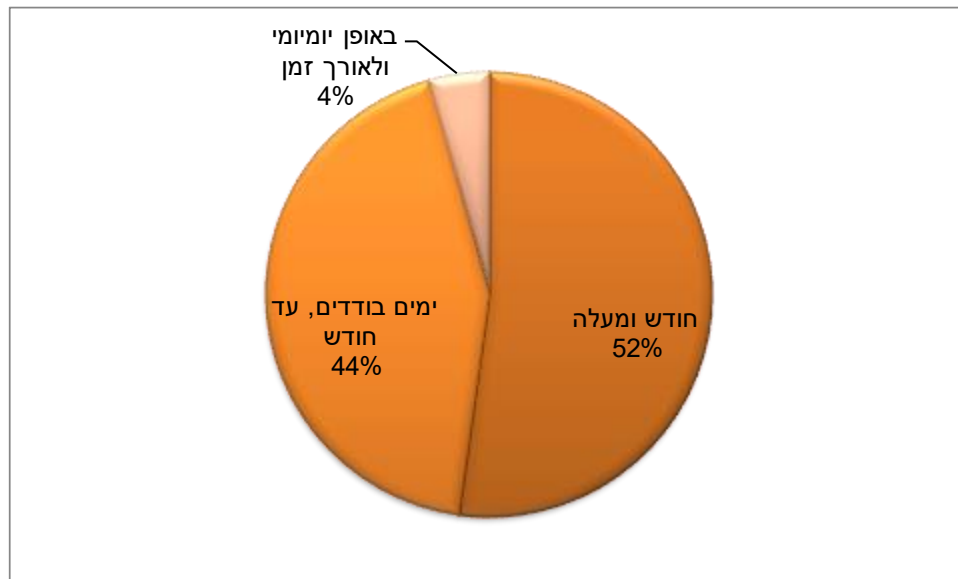
האם ממצא זה הוא תוצאה של מגבלה של הרשת החברתית ושל השימוש בה לצרכים עסקיים, או שמא הוא תוצאה של שימוש לא נכון בכלים שמציעה הרשת?

- כפי שניתן ללמוד מהרמז לעיל, עיקר השימוש ברשת החברתית הוא למעשה הרחבה של ה'תפיסה האתרית', אשר רואה בפייסבוק חלון ראווה נוסף לפרסום וקידום מכירות של המוצרים בהתאמות הטכניות המתבקשות ("פרסום המוצרים באמצעות מאמרים ומודעות של מבצעים").
- אחת התפיסות הבולטות בהקשר זה רואה קשר ישיר בין מספר המלצות ואוהדים ובין השגת לקוחות חדשים ('המלצות חברים', 'לקוחות נוספים'). גישה רחבה יותר מכירה ביכולת של הכלי להעלות את המודעות השיווקית למוצרי המפרסם או לשירותיו ("יצר באז סביב המוצרים").
- תפיסה חלופית רואה את השימוש בפייסבוק כאמצעי לשמירה על קשר עם לקוחות, וכאמצעי לשמר קשר זה לאורך זמן ("שומר על קשר מתמיד עם הלקוחות הישנים והחדשים, עוזר במכירות של מוצרים שונים"). עם זאת, מעטים ציינו תפיסה זו.

תרשים 4: מספר השעות שאני מקדיש בחודש לפעילות השיווקית שלנו



תרשים 5: פעילות שיווקית צריכה להניב תוצאות תוך...



בהמשך לכך, מעניין היה לגלות חוסר בהירות בנוגע למטרותיו של השיווק ולאופן שבו פעילות שיווקית אמורה לתרום לעסק:

- התרומה העיקרית לפעולה שיווקית היא הגדלת המכירות והגדלת מצבת הלקוחות ("הגדלה של פניות=לקוחות=הגדלת מכירות").
- מתפיסה זו נובעות שתי תפישות משנה. הראשונה רואה בשיווק השפעה על עמדות ציבור הצרכנים ביחס לחברה, בין שמדובר על שביעות הרצון שלהם ("יותר קניות, יותר לקוחות מרוצים") ובין שמדובר על מיצובה של החברה בשוק ("חשיפה ומיתוג של העסק, מודעות של הקהל ליתרונות העסק").
- התפיסה החלופית רואה בשיווק אמצעי לחשיפה. גם במקרה זה ניכרות כמה תפיסות אופרטיביות. חלק מהן רואות את המונח 'חשיפה' בפרספקטיבה רחבה יותר ("הרחבת מעגלי פעילות והעמקת מעגלי פעילות קיימים"), ואחרות רואות בו אמצעי ליצירת קשרים מיידיים ובלתי אמצעיים עם לקוחות ("פעילות של קשר ישיר עם הלקוחות וקביעת פגישות היכרות").
- אחד הביטויים המעניינים בהקשר זה רואה את החשיפה לא רק כמאמץ נקודתי וממוקד, אלא כהליך מתמשך ("כנסים", "נטוורקינג", "הרצה מקצועית באתרי תוכן ובקרב בעלי עניין").
- על רקע אלה מן הראוי לציין כי לא מעטים מקרב המשיבים לא ידעו לציין מה אמורה פעולה שיווקית להשיג עבורם. אחרים גם סברו כי יתרונה המרכזי של פעולה כזו הוא בפתרון סוגיות ניהוליות או עסקיות, כגון תרומה ל"יצירתיות", אפשרות 'להתרומם' או 'חתימת חוזה עם חברה גדולה'.

ממצאים עיקריים

- כמעט מחצית מהמשיבים מכירים בכך שאמצעי הפרסום היעיל ביותר הוא מפה לאוזן (48%). יעילותם של פרסום ברשת (23%) ושל אמצעי פרסום מודפסים (19%) דומה. עם זאת, השימוש באמצעים אחרים בערוץ הפרסום המוביל, ובכלל זה רשתות חברתיות, אינו עולה על 10%.
- 54% מדווחים כי אינם נעזרים בפייסבוק או שהשימוש ברשת אינו מסייע להם. לעומתם, 22% מדווחים על תרומתו להעלאת המודעות לעסק, ו-16% משתמשים בו כאמצעי לחשיפה של מוצרים ושירותים חדשים.
- 70% מהמשיבים אינם משקיעים יותר מ-10% מהתקציב לשיווק ו-11% אינם מקצים תקציבים לפעילות שיווקית כלל.
- 51% מהמשיבים אינם משקיעים יותר מ-10% מזמנם בשיווק (מתוך פלח זה, כמחצית מקצים לכך שעות מעטות בחודש). לעומתם, קרוב ל-40% מהמשיבים משקיעים בין 30% ל-50% מזמנם בשיווק.
- מעט יותר ממחצית מהמשיבים סבורים כי הפעילות השיווקית צריכה להניב תוצאות בתוך חודש לכל הפחות, ושיעור דומה אך נמוך במקצת (44%) סבורים כי היא צריכה להניב תוצאות בתוך ימים ספורים.
- סקירת עמדות המשיבים ביחס לשימוש בפייסבוק מעלה תמונה מורכבת, אשר חושפת ידע חסר, ידע לקוי או שימוש לקוי, אשר הביאו בתורם לידי חוסר במיצוי כלי שיווקי זה.
- סקירת עמדות המשיבים ביחס למהותה של פעילות שיווקית חושפת בלבול רב של המושג 'פרסום', ובהתאמה לכך, של שימושים הנובעים מכך לצרכים של מכירות, הגדלת מודעות, חשיפה או כאמצעי ליצירת קשר עם לקוחות. ראוי לציין כי רבים מהמשיבים לא ידעו לנסח במפורש את הקשר בין שיווק ובין הפעילות או המטרות העסקיות.

ייעוץ שיווקי

	N	ממוצע	סטית תקן	לא מסכים כלל	לא מסכים	מסכים במידה בינונית	מסכים	מסכים מאד	תרשים
1. אני משוכנע כי אני יודע לעשות שיווק לבד	75	3.03	0.87	3%	21%	53%	16%	7%	
2. אין לי צורך בנושא של ייעוץ שיווקי	74	2.70	1.08	11%	38%	28%	16%	7%	
3. אין הבדל בין ייעוץ שיווקי לבין קואצינג	72	2.26	1.01	21%	47%	21%	7%	4%	
4. אני שוקל לקחת ייעוץ שיווקי	74	2.74	1.02	9%	32%	39%	12%	7%	

ממצאים עיקריים

- ככלל, התמונה המרכזית העולה מעמדתם של המשיבים בהקשר לייעוץ שיווקי היא חוסר החלטיות, בין שחוסר החלטיות זה נובע מחוסר מקצועיות ובין שהוא נובע מחוסר ביטחון, למעלה ממחצית מהמשיבים (53%) מצביעים על חוסר החלטיות בנוגע ליכולתם לעשות את פעולת השיווק בעצמם.
- קיימת נטייה של רבים לסבור כי יש להם צורך בייעוץ שיווקי (49%), אף שיש גם רבים שטרם גיבשו דעה בנושא (28%), וגם מי שאינם שוקלים לקחת ייעוץ שיווקי (41%) או טרם גיבשו החלטה בעניין זה (39%).
- המשיבים מבחינים בין אימון אישי ובין ייעוץ שיווקי (68%).

השיווק בערך

תרשים	מסכים מאד	מסכים	מסכים במידה	לא מסכים	מאד לא מסכים	סטית תקן	ממוצע	N	
	42%	44%	13%	2%	0%	.74	4.27	64	1. אני מאמין שעסקי ישרוד בטווח החמש שנים הבאות
	45%	51%	5%	0%	0%	.58	4.40	65	2. אני מאמין כי עסק טוב חייב מערכת שיווק יציבה

ממצאים עיקריים

- ניכרת אופטימיות משמעותית בהערכת יעילות השיווק של העסק, אשר מתבטאת בסיכויי שרידות גבוהים מאוד (86%), אשר קשורים במערכת שיווקית יציבה (96%).

"Behind every SME, there is a personal story. It is often not a story of immediate success; it is a business journey of errors and mistakes. In fact, failure is significant when you own it and start all over again until you succeed".

Angelika Winzig, Member of the European Parliament,

Vice-President & Treasurer of SME Europe.

פרק 2: מחקר מהעולם, עסקים קטנים ובינוניים – עמדת החוקרים

מחקר רב נעשה בשנים האחרונות בתחום של ה-SME. חוקרים רבים מקדישים מזמנם וממרחם להבין את התופעה לעומק. לשם כך, 365-445 מיליון עסקים המוגדרים כ-SME לפי הבנק העולמי (worldbank.org). לפי הבנק העולמי, חברות קטנות ובינוניות (SME) ממלאות תפקיד מרכזי ברוב הכלכלות בעולם, במיוחד במדינות מתפתחות. חברות קטנות ובינוניות אחראיות לרוב העסקים ברחבי העולם, והן תורמות חשובות ליצירת מקומות עבודה ולפיתוח כלכלי עולמי. הם מייצגים כ-90% מהעסקים ויותר בכל כלכלה ו-50% מהתעסוקה ברחבי העולם. חברות קטנות ובינוניות רשמיות תורמות עד 40% מההכנסה הלאומית (תוצר) בכלכלות מתפתחות. מספרים אלה גבוהים משמעותית כאשר כוללים חברות קטנות ובינוניות לא רשמיות. על פי ההערכות של הבנק העולמי, 600 מיליון משרות יידרשו עד שנת 2030 כדי לקלוט את כוח העבודה העולמי ההולך וגדל, מה שהופך את פיתוח ה-SME לעדיפות גבוהה בממשלות רבות בעולם. בשווקים מתעוררים, את רוב המשרות הפורמליות יוצרות חברות קטנות ובינוניות, 7 מתוך 10 משרות.

בשנת 2000 ניסחו חברות האיגוד האירופאי בליסבון את האסטרטגיה הכלכלית של הגוש האירופי. לפיה כלכלת המדינות החברות באיגוד שמה לה למטרה להפוך לכלכלה המובילה בעולם מבחינת התחרות, הדינמיות ובסיסי הידע, תוך שהיא מספקת שיעורי צמיחה גבוהים, יוצרת מקומות עבודה טובים ורבים יותר ושומרת על לכידות חברתית. מנסחי האסטרטגיה השבילו להבין כי מטרה זו תושג רק אם תצליח היזמות, ובפרט יזמות של עסקים קטנים ובינוניים (ENSR, 2004).

בארצות הברית קיים משרד ממשלתי מיוחד אשר מטרתו תמיכה בעסקי ה-SME. במסגרת הדוח השנתי שלו לנשיא, השר באותו המשרד העלה על הכתב את תמצית התפיסה האמריקאית, ולפיה רוח היזמות של הכלכלה האמריקאית היא מקור גאוותה של המדינה ומושא קנאתם של אחרים (Moutray). לפי תפיסה זו, יזמים ובעלי עסקים אלה מספקים רעיונות חדשים, מעסיקים יותר עובדים ומפתחים מוצרים ושירותים חדשים. פעילות עסקית זו היא בעלת תרומה מכרעת לכלכלה המקומית, האזורית והמדינית.

ראוי להזכיר בנקודה זו, שעסקים קטנים ובינוניים של חברות קטנות ובינוניות אינם רק בעיה לבעליהם, משום שעסקים קטנים ובינוניים הם עמוד השדרה של כל כלכלה, תורמים לצמיחה וליצירת מקומות עבודה חדשים (O'Dwyer et al.; Gilmore et al.; ג'ונס ורולי). אי לכך ניתן להגיד כי תופעת הכישלון של עסקים קטנים ובינוניים היא לא רק בעיה אישית אלא בעיה כללית. בשל כך יש לזהות גורמים לכישלונות מסוג זה ולנסות למגר אותם.

אז מה מצאו החוקרים?

מכיוון שיכולות שיווקיות חיוניות להישרדותה של חברה (Ries), הן עומדות במרכז הדיון בספר זה. בדרך כלל עסקים קטנים ובינוניים מנוהלים על ידי אדם אחד, היזם שהקים את העסק. המחקר בתחום מוכיח כי תופעה זו מובילה לחוסר מיומנויות ניהוליות. את המצב הזה של עסקים קטנים ובינוניים, המנוהלים על ידי אדם בודד

הבקיאת בתחום מומחיותו אך חסר ידע עסקי ושיווקי, מתארים חוקרים במדינות שונות ומגוונות בעולם (Jones, Rowley, Gilmore et al., O'Dwyer et al.). החוקרים מוכיחים כי בעיות הניהול של SME הן גלובליות, דומות באופיין בכל המדינות שבהן נעשה מחקר בתחום.

המאפיינים המיוחדים של חברות קטנות ובינוניות הופכים אותן לפגיעות. יש תמימות דעים בקרב החוקרים כי בשל גודלם הקטן של העסקים והניואנסים שלהם ובגלל המערכת הניהולית שלהם, שמעניקה אחריות רבה לאדם אחד, שהוא היזם – חברות קטנות ובינוניות מתמודדות עם אתגרים ניהוליים מיוחדים שלא נראים בעסקים גדולים יותר.

המאפיינים הייחודיים הללו של חברות קטנות ובינוניות משפיעים גם על דפוסי הניהול של עסקים מסוג זה: עסקים קטנים ובינוניים מאופיינים במבנה קטן יחסית, עם מעט היררכייה ניהולית, ולרוב הם חסרים פונקציות ניהוליות בגלל קוטנו של העסק, ולכן אין להם צוותי ייעודי, חברים שהוקצו לכל משימה ניהולית. לכן לעיתים קרובות יותר בעל העסק אחראי לכל המשימות הניהוליות (Honjo & Harada), לפחות כאשר העסק קטן ונמצא בשלבים הראשונים של חייו.

חוסר ידע בתחום השיווק, הכולל את ניהול השיווק, תורם לחוסר שימוש בכלי שיווק לשיפור המצב הכלכלי של העסקים. כאשר הם נדרשים להגדיל את הכנסותיהם, בעלי SME נוטים לפנות רק למכירות ולקידומי מכירות, ולא לשיווק, כלומר הם נוקטים פעולות שעשויות להועיל להגדלת הכנסות בטווח הקצר, אולם ברוב המקרים פעולות אלו לא יעזרו להשפיע לחיוב על העסק לטווח הבינוני והארוך (O'Dwyer et al.). במילים אחרות, חשיבתם של מנהלים אלה היא טקטית ואנקדוטלית גרידא, ואינה מאפשרת חשיבה שיווקית אסטרטגית אנליטית, המשמשת ככלי להתפתחות עסקית. O'Dwyer et al. שמו לב כי קבלת ההחלטות השיווקיות בעסקים מסוג זה היא "לא רציפה, לא מובנית, לא פורמלית, ספונטנית ותגובתית", המגדילה את הסיכוי לכישלון SME, היות שהם נמצאים בסביבה עסקית מאוד תחרותית, אך אינם מצליחים השתמש באסטרטגיה שיווקית כדי לשפר את התחרותיות שלהם.

Moutray מצא כי הידע השיווקי אינו הגורם היחיד לכישלון עסקי, והיעדר הידע השיווקי מחזק בעיות עסקיות אחרות ומחמיר את מצבם של עסקים קטנים ובינוניים בעיתות משבר.

מלבד כישלונם של מספר גדול של חברות קטנות ובינוניות והיעדר מיומנויות שיווקיות המהוות גורם משמעותי לכישלונות אלה, נקודה מרכזית נוספת שצריך להזכיר היא של שיטות שעשויות לשפר את מצבם של עסקים כאלה. למעשה אין התערבויות מובנות שנחקרו בספרות האקדמית, ונועדו להתמודד עם בעיות אלה. נוסף לכך, אין זרם של ידע אקדמי בתחום השיווק היישומי המוקדש לצרכים המיוחדים של עסקים קטנים ובינוניים, מאחר שכל הספרות היישומית מתייחסת לשיווק של עסקים גדולים יותר (Simpson et al., Walsh & Reijonen, Lipinski).

אך גם אם עזרה כזו תינתן, היא עלולה להידחות על ידי בעלי SME. לפי המחקר, מנהלי SME לעיתים קרובות מחפשים פתרון פלא לבעיות הניהול שלהם, ואינם מבינים שעסק בריא בנוי על יסודות יציבים של ידע עסקי שיש לקדמו באמצעות לימוד מתמיד ויישום ניהולי עבודה על בסיס ידע זה, ובהתנהלות עסקית יומיומית, לצד חדשנות מתמדת של ניהול שיווק (McCartan-Quinn & Carson).

אין הסכמה ברורה בקרב החוקרים בנוגע להגדרה של כישלון SME (Ropega, 2011). עם זאת, החוקרים הציעו כמה הגדרות של כישלון, כגון סגירת חברות קטנות ובינוניות מכל סיבה שהיא או פשיטת רגל רשמית (Watson). כישלון SME יכול להיגרם על ידי כמה גורמים (Watson). אחד מאלה הוא סגירת העסק בגלל אי-עמידה ביעדי רווח. יש עסקים קטנים ובינוניים שנסגרים, משום שהבעלים מרגישים שרווחים טובים יותר יכולים לנבוע מעסק חדש, או כשהחברה נמכרת והבעלים יוצאים ברווח. עם זאת, הגדרה זו אינה כוללת עסקים אחרים שבקושי שורדים, ומניסיוני כיועץ, היא נכונה לרוב בעלי העסקים בטווח ה-SME שאיתם עבדתי.

חוקרים מדגישים את הצורך בחשיבה אסטרטגית עבור עסקים (Ries) ואת הנזק שנגרם לעסקים בגלל היעדר חשיבה כזו, כפי שהיא באה לידי ביטוי במחקר, גם בעסקים בטווח ה-SME. נושא החשיבה האסטרטגית זוכה לתמיכה רחבה של חוקרים רבים, והוא מודגש בכותרות של ספרים מובילים רבים בנושא שיווק, כמו "אסטרטגיית אוקיינוס כחול" (Chan & Mauborgne). אולם רוב התאוריות וההגדרות בעולם השיווק מתייחסות לחשיבה אסטרטגית עבור עסקים גדולים או לאופן שבו עסקים גדולים מנהלים את האסטרטגיה השיווקית שלהם.

נוסף לכך מצאו החוקרים כי לא קיימת הגדרה ברורה לשיווק עבור עסקים קטנים ובינוניים (Simpson et al.; Walsh & Lipinski; Reijonen). עובדה זו מקשה מאוד על מחקר הנושא ועל יישומו. הצורך בהגדרה הוא קריטי, מאחר שהוא מאפשר תובנה על פעילות יישומית. במקרה הטוב, ללא הגדרה ברורה יישום תהליך השיווק יתר על כן, החוקרים הסיקו כי היעדר חשיבה אסטרטגית בקרב מנהלי חברות קטנות ובינוניות והתמקדות בטקטיקות הוא אחת הבעיות העיקריות הגורמות לנפילת חברות קטנות ובינוניות ומונעות את צמיחתן, שכן חברות קטנות ובינוניות, המשלבות חשיבה אסטרטגית עם פעילותן, יכולות להשיג הצלחה עסקית גדולה יותר ומספר גדול יותר של עובדים מחברות קטנות ובינוניות שאינן נוקטות חשיבה כזו (Simpson et al.).

הקשיים שהוזכרו לעיל מועצמים בחסמים המונעים מעסקים קטנים ובינוניים לשנות את מצבם למצב של ארגונים העוסקים בשיווק, שלהם יש אפשרות לא להיכשל ולהצליח. כל זאת בגין העובדה שהתאוריות השיווקיות המוצעות כיום אינן יישומיות מספיק. Stojanovski מציע מסקנות מחקריות הקובעות כי תאוריות שיווקיות קיימות מציעות שימוש מעשי מועט בפעילויות שיווקיות יומיומיות, לפיכך חברות קטנות ובינוניות הן פגיעות שלא לצורך עקב חסרונות בפעילות השיווק שלהן.

מאפיין קריטי של הנהלת עסקים קטנים ובינוניים הוא שהקווים בין שיווק למכירות מטושטשים והמנהל עושה את שתי הפונקציות מבלי להבדיל ביניהן. למעשה, חברות קטנות ובינוניות רבות מתמקדות במכירות ואינן מעורבות בשיווק כלל (McCartan-Quinn & Carson). שיווק ומכירות שונים זה מזה בגישה ובתפיסה. לשיווק השפעה ארוכת טווח, והמכירות הן כאן ועכשיו. עם זאת, מכירות עלולות להיות לא מוצלחות ללא תוכנית שיווק אסטרטגית (Ries, 2005). כמה חוקרים מסבירים את התופעה שבה מנהלים ובעלים של חברות קטנות ובינוניות במודע אינם עוסקים בנכסים בלתי מוחשיים של העסק, שכן יותר קל ונגיש להם למדוד היבט של פעילויותיהם המוחשיות, כמו מכירות (Grant). למנהלי SME יש גישה לא נכונה לתהליכי שיווק, המבוססת על אינטואיציה ולא על תאוריות מבוססות. רמת הידע

והמומחיות של המנהל בשיווק היא למעשה הקובעת את הישרדות העסק. מנהלי SME נוטים להתרכז בשימור הסטטוס קוו או בהתקדמות הטקטית של החברה בהשגת יעדיה, במקום להשתמש בפרספקטיבה שיווקית כוללת כדי לשמור על הישגי החברה בטווח הרחוק ולהבטיח את הישרדותה וצמיחתה. תאוריות ניהול מורכבות נתפסות על ידי מנהלי SME כבלתי מתאימות לניהול העסק שלהם, ולכן מנהלי SME אינם משתמשים בהן (Knight, Hill, Keskin, Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle). מחקרים מראים שמנהלי חברות קטנות ובינוניות חושבים שהדרך הטובה ביותר ללמוד היא על סמך ניסיון, לכן הם מפגינים רמה גבוהה של ספקנות בנוגע לצורך בתוכנית אימונים שתספק להם ידע על יסודות השיווק, או בנוגע למעשיות של תוכניות הכשרה כאלה. יתרה מזאת, המנהלים רואים את עלויות תוכנית האימונים כמוגזמות, והיתרונות לא מספיק בולטים כדי להצדיק את הנטל שתוכנית זו יוצרת (McCartan-Quinn & Carson). זו הסיבה לצורך ההולך וגובר בהשכלה נוספת בנושא שיווק עבור חברות קטנות ובינוניות, אשר תספק לחברות אלה את הכלים הדרושים לצרכים המיוחדים שלהן, שיאפשרו להן לשרוד ולהתפתח. ברור שתוכנית חינוכית כזו צריכה להיות מותאמת לאמונות העסקים הללו, למצבי הפעולה שלהם ולצורכי מנהליהם (McCartan-Quinn & Carson, Culkin, Smith). כאמור, אף שלימוד סוגיות שיווקיות הוא קריטי לעסק בטווח ה-SME, התנגדות ללמידה מצד מנהלים או עובדים עלולה להוות מכשול להשגתה (Fox). מנהלי חברות קטנות ובינוניות מתנגדים בצורה עזה ללמידה של סוגיות שיווקיות ושל ידע שיווקי חדש מסיבות שונות, שתיאר בבירור ברטון (: "אין דרישה לכישורי שיווק לתפקידי שיווק בוגרים. בוגרים מכל תחום נחשבים כמועמדים ראויים להוביל את השיווק; אין קשר בין השכלה שיווקית לעסק; יש מעט מאוד מנהלי שיווק בדירקטורים של חברות גדולות בארצות הברית ובבריטניה; אין מעמד של ממש לעוסקים בשיווק או לאנשי אקדמיה מהתחום; ספרי לימוד לשיווק הם בעיקרם מגוון של 'איך עושים את זה'; קיימת אי-התאמה בין הידע האקדמי למתרגלים בפועל". נוסף לכך, McCartney-Quinn & Carson מציינים כי המנהלים בטווח ה-SME רואים את העלויות של תוכניות ההכשרה כמוגזמות, והיתרונות שלהן לא מספיק בולטים כדי להצדיק את הנטל שהם יוצרים להם.

עוד נמצא במחקר כי לעיתים קרובות מנהלי העסקים בטווח ה-SME אינם ששים להשתמש במקורות ייעוץ ממשלתיים חיצוניים בגלל חשש מאובדן שליטה (בנט, Robson, Jones et al.).

ספקים פרטיים בתחום הייעוץ נתפסו לעיתים קרובות כבעלי ערך רב יותר ממקורות ממשלתיים. עובדה זו מדגישה את ההשפעות השליליות הפוטנציאליות של התערבות ממשלתית.

יתרה מזאת, אף על פי שהספרות המחקרית מתארת כיצד לקדם את שינוי הניהול בפועל בארגונים מסוימים (מכון ניהול השינוי), ומחקרים מסוימים אף מציעים מתודולוגיות של שינוי (Apmg), האתגרים הכרוכים בשינוי נחשבים כחלק מכל התרבויות הארגוניות. קשה מאוד לטפל בהם (Fox), והם מהווים חלק משמעותי בכישלון SME. גורם מזיק עוד יותר הוא המנהל, שמשפיע על הארגון כולו, שכן מנהלים בעסקים קטנים ובינוניים אחראים לתהליכי השינוי שלהם (Frese et al., Spangler et al.), וכך ההתנגדות של המנהל ללמוד יוצרת אי-למידה. למידה בארגון היא חבות כלפי הארגון כולו, שכן היא חיונית ליצירת היתרון התחרותי שלה, לרווחים שלה, ובסופו של דבר היא חיונית להישרדותה של החברה (Castro & Neira).

הספרות המחקרית מצביעה על ידע מחקרי רב על כל הקשור לטעויות תפעוליות של חברות קטנות ובינוניות. תופעות אלו מוסברות ומזוהות היטב במחקרים מעמיקים וברורים אשר נערכו בצורה כמותית ואיכותנית במשך שנים ארוכות ובפריסה עולמית. הסיבות לקשיים ולכישלונות של חברות קטנות ובינוניות ברורות ומזוהות במחקרים רבים ובצורה מעמיקה. אין לספרות המחקרית ולחוקריה הרבים הצעה לשפר את התופעה עד כה.

פרק 3: עמדת הממשלות כלפי עסקים קטנים ובינוניים

חוקרים מסכימים כי עסקי SME עומדים בפני אתגרים ניהוליים מיוחדים בשל קוטר העסק והיותו חדש. עוד הסכמה בקרב החוקרים היא כי בשל האתגרים הללו, שיעור הכישלון של עסקים כאלה גבוה מאוד (כפי שהוסבר לעיל), ויש לנקוט צעדים כדי לעזור לעסקים הללו לשרוד, לאור חשיבותם לכלכלה, כפי שפורט בהרחבה קודם (McCartan-Quinn & Carson). כיועץ עסקי אשר התמקד בעיקר בעסקים בטווח ה-SME, הייתה לי הזכות להתבונן מקרוב בהתנהלות SME בישראל בנסיבות עסקיות רגילות וגם בעיתות משבר, כלומר בזמנים של צמצום במכירות ובנתח שוק, במאמצים לא מוצלחים להחזיר לקוחות הנגרמים מחוסר הידע של הבעלים כיצד להתמודד עם מצבים כאלה, ולבסוף בצמצום עובדים ואחריו התמוטטות וסגירת עסקים. הידע העמוק והאינטימי שלי כיצד מנהלים חברות קטנות ובינוניות הוביל אותי למסקנה כי כישלונם של עסקים קטנים ובינוניים נגרם לרוב לא מסיבות אקסוגניות, כמו הביקוש למוצרי SME או משבר כלכלי, אלא בגלל טעויות ניהוליות של מנהלי SME. מצאתי גם כי בעיות דומות של חברות קטנות ובינוניות רבות הובילו להתנהלות פחות ממיטבית, ולפעמים לא מקפידים על התנאים העסקיים המבטיחים הישרדות עסקית. ניסיון זה עולה בקנה אחד עם מחקרים שהוכיחו כי כישלונות של עסקים קטנים ובינוניים נגרמים לרוב בעקבות חוסר יכולתם של מנהליהם להתמודד עם בעיות פנימיות, כמו השכלתו העסקית הרלוונטית של הבעלים, חוסר יכולתו של הבעלים לשלוט בתזרים המזומנים, ובעיקר – היעדר יכולות שיווק ניהוליות (BDI-coface, 2006; Shane & Delmar,; Moutray).

"הלקוח הגיע", הודיעה לי מזכירתי, "אתה פנוי?" "כן", ענית, "אני מחכה לו". הלקוח שהגיע למשרדי עסק בתחום שירותי התוכנה. הוא ושותפו מעסיקים חמישה עובדים ומשרתים לקוחות בכל חלקי הארץ. כשהגיע אליי הלקוח, עסקו היה פעיל בשוק הארצי שלוש שנים, והוא היה לקוח שלי כבר שמונה חודשים.

הלקוח העיד על קושי גדול לממן את פעילותו, בעיקר בגין תופעה שיווקית הנקראת 'עוצמת התחרות'. הכוונה לתחרות ערה בתחום הפעילות של הלקוח, אשר גורמת במקרה הטוב להוריד את המחיר ולאבד אחוז מהרווח, ובמקרה הפחות טוב לעבוד תקופה ללא רווח.

במחקר שעשיתי עבור הלקוח בזמן תחילת ההתקשרות, מצאתי כי עלות לקוח חדש עומדת על כ-1,800 ש"ח. לאחר תקופה של כשמונה חודשי עבודה עלות לקוח חדש הגיעה לכ-2,500 ש"ח.

עלות המנוי החודשי לשירות בסיסי שאותו הציע הלקוח, עמדה על 400 ש"ח, 4,800 ש"ח לשנה. רוב הלקוחות של העסק הסתפקו בשירות בסיסי ולא שדרגו אותו, כלומר לא נעשה up sale.

נוסף לאמור, הלקוח החזיר חובות לבנק בגין עלויות הקמה של העסק. הלקוח ושותפו משכו משכורת צנועה מאוד והחזיקו מכוניות חברה. פרט לכך השותפים לא נהנו מדיבידנדים נוספים מהעסק. הלקוח פנה לחברה חיצונית כדי לקבל הלוואה ממשלתית על סך 300,000 ש"ח. בקשת ההלוואה הוגשה לגוף הממשלתי תחת הכותרת של הלוואה לצורכי פיתוח העסק, אולם בפועל מטרת ההלוואה הייתה לכסות את המינוס בבנק ולאפשר לעסק להמשיך להתקיים.

מבחינת הבנק, אם הבעלים לא יחזירו את ההלוואות וישפרו את מצב החוב השוטף, לא תהא המשכיות והבנק לא יכבד יותר שיקים של העסק, וזהו מצב ודאי של הפסקת פעילות מבחינת העסק.

הלקוח נכנס לחדרי בחיור קורן ואמר לי כי ההלוואה אושרה. "ניצלתי..." הוא אמר לי ונשם לרווחה. אני לא משוכנע באמירה זו, אולם ניסיתי להישאר אופטימי עבור הלקוח.

שש שנים אחר כך, אני כבר לא מלווה את העסק, ואני מקבל טלפון מהלקוח. הוא מרוצה מאוד מהמצב ומודה לי. אני מחייך בנחת ואומר לו שלא עשיתי כלום מלבד להעלות לו רעיונות. אני מחזק אותו מאוד, מאחר שאני יודע כי העסק עבר תהליך לא פשוט בכלל: השותפים נפרדו בעצתי, אחד השותפים רכש 50% מהעסק, נעשה שינוי אסטרטגי שיווקי משמעותי וכן שינוי הפרדיגמה הניהולית, העסק נשאר פעיל ובאופן כללי – מוצלח.

הדוגמה שבחרתי להציג חיובית מאוד. לדאבוני, המצב הכללי לא זהה, רוב העסקים אשר מקבלים מימון ממשלתי בורים לעצמם בור פיננסי גדול מהבור הקיים, ולא תמיד מתאוששים ממנו. תופעה זו היא תופעה עולמית ובבסיסה פרדיגמה מוטעית.

הכרת החשיבות בעסקים קטנים ובינוניים מובנת ברוב כלכלות העולם. גופים ממשלתיים מונו והם מתוחזקים פיננסית כדי לתמוך בעסקים קטנים ובינוניים.

ציטוט מתוך: <https://www.oecd.org/cfe/smes/2090740.pdf>

Problems confronted by SMEs The greater variance in profitability, survival and growth of SMEs compared to larger firms accounts for special problems in financing. SMEs generally tend to be confronted with higher interest rates and credit rationing due to a shortage of collateral. The issues that arise in financing differ considerably between existing and new firms, as well as between those which grow slowly and those that grow rapidly. The expansion of private equity markets, including informal markets, has greatly improved access to venture capital for start-ups and SMEs, but considerable differences remain among countries.

פירמות קטנות ובינוניות משחקות תפקיד חשוב בכלכלה בשל היותן מקדמי שינוי באמצעות הפעילות היזמית שלהן, ובשל החדשנות שהן מביאות לכלכלה, תרומתן להתפתחות התעשייה ותרומתן לייצור מקומות עבודה חדשים (Carree & Thurik).

כאמור, ממשלות בעולם מקדישות משאבים ייעודיים לעסקים קטנים ובינוניים. ההכרה בתרומת העסקים בטווח ה-SME נראית לעין בקרב הממשלות ברוב מדינות העולם, כולל במדינות מתפתחות.

SME Internet Homepages:

■ Australia – www.smallbusiness.info.au ■ Austria – www.bmwa.gv.at ■ Belgium – www.cmlag.fgov.be ■ Canada – www.strategis.ic.gc.ca ■ Czech Republic – www.mpo.cz ■ Denmark – www.em.dk ■ Finland – www.vn.fi/ktm ■ France – [29](http://www.pme-</p></div><div data-bbox=)

commerceartisanat.gouv.fr ■ Germany – www.ihk.de/BMWi/g7-sme ■ Greece – www.eommex.gr ■ Hungary – www.gm.hu ■ Ireland – www.enterprise-ireland.com ■ Italy – www.minindustria.it ■ Japan – www.sme.ne.jp ■ Korea – www.smba.go.kr ■ Mexico – www.siem.gob.mx ■ Netherlands – www.minez.nl ■ New Zealand – www.med.govt.nz ■ Norway – www.nhd.dep.no ■ Poland – www.cup.gov.pl ■ Portugal – www.iapmei.pt ■ Spain – www.ipyme.org ■ Sweden – www.smelink.se ■ Switzerland – www.pmeinfo.ch ■ Turkey – www.kosgeb.gov.tr ■ United Kingdom – www.dti.gov.uk ■ United States – www.business.gov ■ European Union – www.europa.eu.int ■ Global/G7 – www.gin.sme.ne.jp ■ <https://www.sba.org.il/hb/Pages/default.aspx> ■

אתרי הממשלה המיועדים לשימוש ציבור העסקים בטווח ה-SME, מלאים במידע המיועד לשימוש של ציבור זה, כגון: טופסי רישום, תוכניות ייעודיות, מידע על רישוי וזכויות, מחקרים בתחומים שונים להעשרת הידע העסקי, וכן תוכניות מימון וליווי שונות. שאלון אשר חילקתי לכל לקוח פוטנציאלי שהגיע למשרדי במשך שנים ארוכות, מילא 250 לקוחות. חלק מהלקוחות סירבו למלא את השאלון והעדיפו לקיים שיחה בנושא. למעלה מ-75% ידעו שקיים גוף ייעודי לעסקים בטווח ה-SME, אולם רק 4% ביקרו באתר הגוף המדובר. מחקרים מצביעים כי בעלי עסקים בטווח ה-SME אינם מאמינים לתוכניות ממשלה וחווים אותן כלא יעילות, ובבזבוז של זמן, כך יגידו רוב לקוחותי אשר מנהלים עסקים בטווח ה-SME.

להלן ציטוט מדוח העסקים בטווח ה-SME, ישראל:

"נתונים על פעילות הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים:

"הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים (להלן: הסוכנות) מבצעת מגוון פעולות שמטרתן לסייע באופן ישיר לעסקים ולשפר את הסביבה העסקית שבה העסקים פועלים. במהלך שנת 2017 הסוכנות הקימה חמישה מרכזי פיתוח עסקים חדשים של 'מעוף', ובסך הכול היא מפעילה כיום 44 מרכזים של 'מעוף' הפזורים ברחבי הארץ. מרכזים אלה נתנו ב-2017 ייעוץ לכ-23,890 עסקים, מהם כ-20,460 עסקים זעירים ויזמים, 1,500 עסקים קטנים וכ-1,930 עסקים בינוניים. כמו כן, הסוכנות העבירה כ-15,470 שעות הדרכה במגוון נושאים.

"הקרן להלוואות בערבות מדינה, שהסוכנות מפעילה יחד עם החשב הכללי במשרד האוצר, אישרה בשנת 2017 4,166 הלוואות לעסקים קטנים ובינוניים בסכום כולל של 786.1 מיליארד ש"ח. תוכנית SAWA למיקור מימון של יזמיות מהמגזר הערבי, שהסוכנות מפעילה יחד עם קרן קורת, נתנה 1,245 הלוואות בסכום כולל של כ-5.9 מיליון ש"ח. נוסף על כך, שתי קרנות הפרייבט אקוויטי לעסקים בצמיחה, אשר הוקמו בשיתוף אגף התקציבים באוצר, ביצעו השקעות בהיקף של 140 מיליון ש"ח במגזר העסקים הבינוניים. קרן הסיוע לעסקים

במצוקה אישרה בשנת 2017 סיוע בהיקף של כ-40 מיליון ש"ח לשישה מפעלים במצוקה אשר מעסיקים כ-700 עובדים באזורי עדיפות לאומית".

להלן ציטוט מאתר המועצה האירופית לעסקים בטווח ה-SME:

"What the EU does for SMEs?

"Creates a business-friendly environment At the centre of the Commission's action is the Small Business Act for Europe (SBA) that provides a comprehensive SME policy for the EU and EU countries. The SBA promotes the 'Think Small First' principle and promotes entrepreneurial spirit among European citizens. More on a business-friendly environment.

"Promotes entrepreneurship The Commission promotes entrepreneurship through the Entrepreneurship Action Plan, supports entrepreneurship education, and provides support tools for aspiring entrepreneurs. More on promoting entrepreneurship.

"Improves access to new markets and internationalization The Commission's priority is to ensure that enterprises can rely on a business-friendly environment and make the most out of cross border activities, both within the EU Single Market and outside the EU. More on SME internationalisation. Facilitates access to finance Access to finance is the most pressing issue for many small enterprises. The Commission works on improving the financing environment for SMEs and provides information on funding. The Late Payment Directive strengthens businesses' rights to prompt payment. More on access to finance.

"Supports SME Competitiveness and Innovation Promoting competitiveness and innovation are critical aspects of EU policy regarding industry and enterprise, particularly for SMEs.

Provides critical support networks and information for SMEs; the Europe Business Portal is a practical guide to doing business in Europe. It provides entrepreneurs with information and interactive services that help them expand their business abroad.

"The Enterprise Europe Network helps SMEs and entrepreneurs access market information, overcome legal obstacles, and find potential business partners across Europe.

"The SME Internationalisation support page provides information on foreign markets and helps European business internationalise their activities.

"The single portal on Access to Finance helps SMEs find finance supported by the EU

Supports start-ups and scale-ups in particular.

"The Commission's 'Start-up and scale-up initiative' aims to give Europe's many innovative entrepreneurs every opportunity to become world leading companies. It brings together all the possibilities that the EU already offers and adds a new focus on venture capital investment, insolvency law, taxation and more. See our media package for more details".

להלן ציטוט מתוך אתר העסקים בטווח ה-SME בארצות הברית:

"AGENCY PRIORITY GOALS

"The SBA has established the following four Agency Priority Goals for FY 2018-2019. These priorities have been developed through the Administrator and in consultation with the U.S. Office of Management and Budget and SBA's committees in Congress. The priorities highlight SBA goals to more broadly reach emerging markets that are socially and economically disadvantaged,¹ focus on continuous process improvement, and expand access to capital for small businesses. Quarterly results will be published on www.Performance.gov .

"While the SBA has identified the following Priority Goals, each strategic objective contains a high-level Performance Goal to assess progress. Additionally, the SBA tracks annual performance metrics with targets for each of its programs. A problem statement has also been developed for each Priority Goal.

" 1.Opportunity Statement (Objective 1.1): Small businesses in many rural and urban parts of America do not have the same level of access to capital as a result of limited access to lenders and lack of information and resources. The SBA, with field locations in every state, will help promote greater access to capital to these communities through its lender relation specialists. Priority Goal: By September 30, 2019, increase the number of loans by 5 percent from the FY 2017 baseline to small businesses in socially and economically disadvantaged urban communities and rural areas (FY 2017 baseline of 24,833 7(a) loans, 504 loans, and microloans).

" 2.Opportunity Statement (Objective 1.3): The Federal Government seeks to award at least 23 percent of contract dollars to small businesses. However, some federal agencies do not meet their small business contracting goals. As a result, the SBA has placed special attention to ensure that the statutory goal is not only met but maximized through targeted outreach to federal agencies and promotion of contracting opportunities to small businesses. Priority Goal: By September 30, 2019, maximize the percent of federal contract dollars by awarding at least 23 percent to small businesses (FY 2016 baseline of 24.34 percent).

" 3.Opportunity Statement (Objective 2.1): The 8(a) business development program provides business assistance to small disadvantaged businesses as they compete for federal contracts. While the SBA has streamlined the application process to encourage greater participation, the number of disadvantaged small businesses winning contract bids has not grown evenly. Through business opportunity specialists located in SBA field offices across the country, the SBA seeks to increase the number of 8(a) small businesses winning contracts to help them support and grow their business. Priority Goal: By September 30, 2019, increase by 10 percent from the FY 2017 baseline the number of 8(a)-certified small businesses awarded Federal contracts (FY 2017 baseline of 3,420 small businesses).

"4. Opportunity Statement (Objective 3.1): With the growth in natural disasters, including Hurricanes Harvey, Irma, and Maria, the SBA continues to identify ways to respond to small businesses, homeowners, renters, and nonprofits as effectively and efficiently as possible. With new technology upgrades to help disaster loan specialists, the SBA will be able to respond more quickly to survivors of disaster seeking assistance to rebuild their homes, businesses, and communities".

בניתוח איכותני אשר עשיתי בתוכנת Atlas.Ti של הטקסטים, כפי שהם מופיעים באתרי ממשלה המיועדים לעסקים בטווח ה-SME, וכן מניתוח הצהרות היעד של ארגונים אלו, כפי המוצג לעיל, נראה כי המוטיב של מימון עסקים הוא השולט בתכנים.

מההלוואה שנלקחה, כלומר ההלוואה לא הספיקה למימוש היעדים העסקיים מהיום שבו נלקחה, עניין של הערכה לא נכונה.

להלן נתונים על הלוואות לעסקים בטווח ה-SME במדינות שונות בשנים האחרונות:

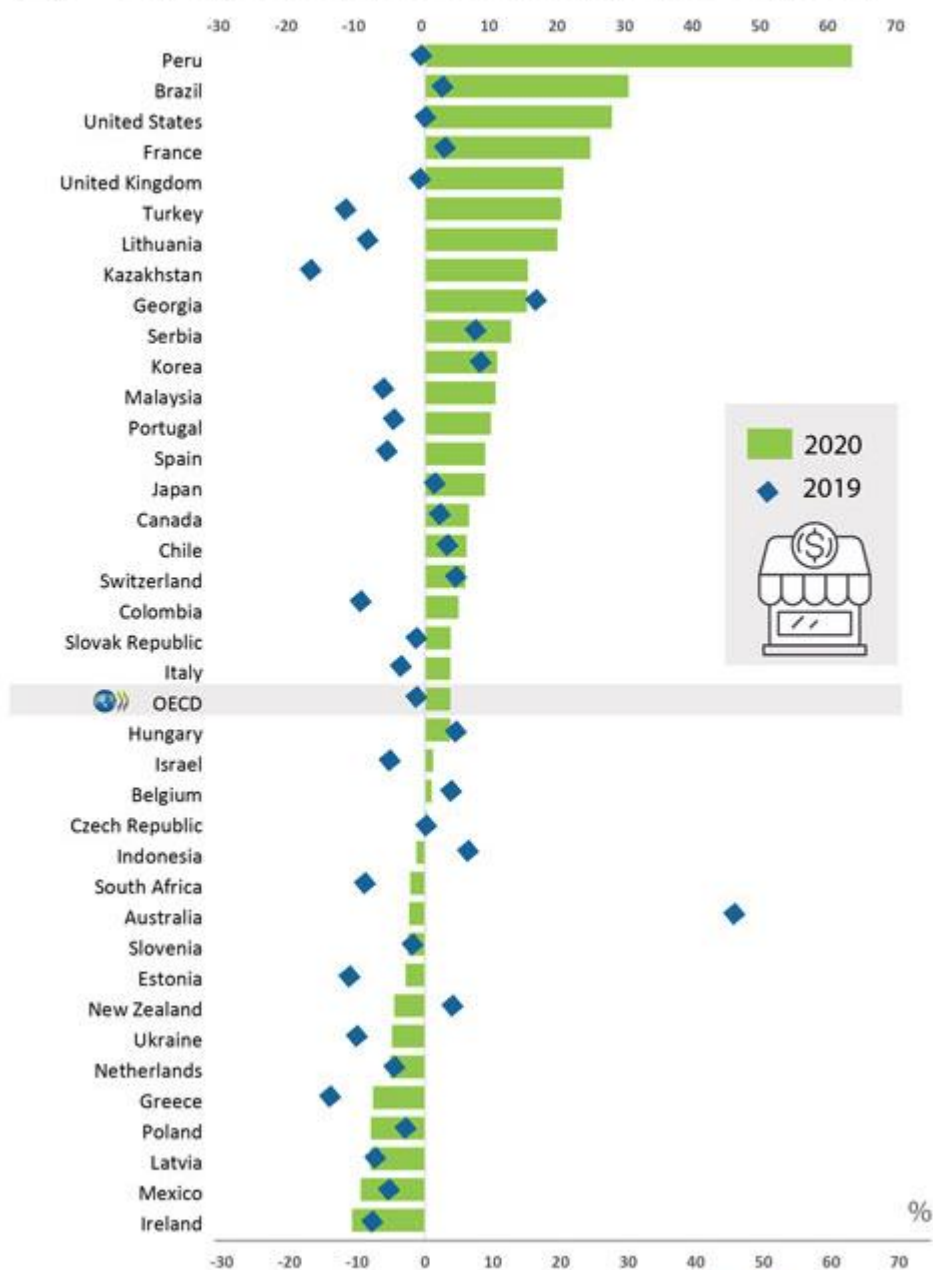
Trends in SME loan Applications

As a percentage of the total number of SMEs:



Growth in SME business loans

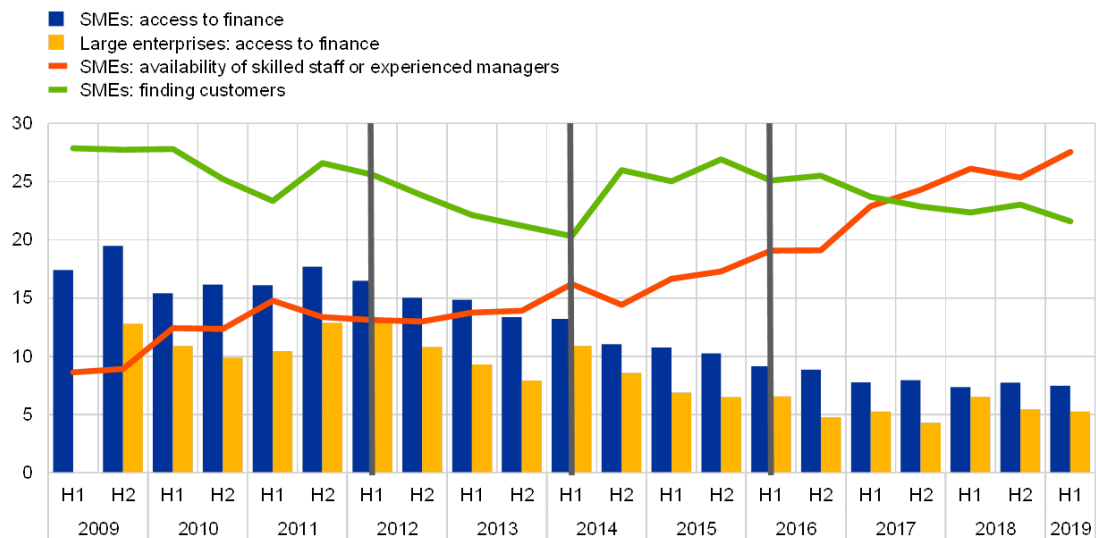
Year-on-year growth rate of outstanding SME loans (as a %)



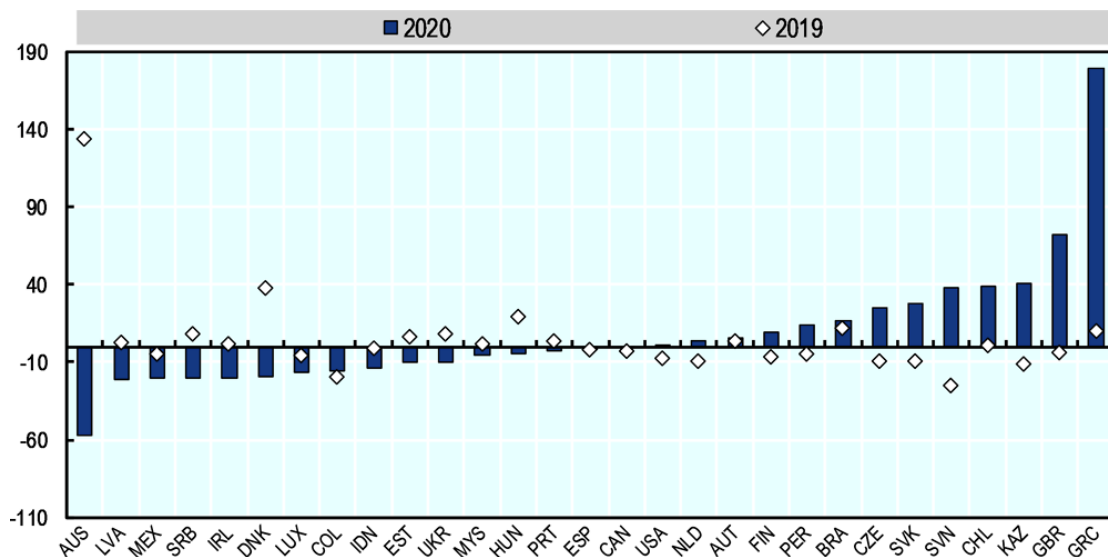
Source: Financing SMEs and Entrepreneurs 2022 - An OECD Scoreboard



Published as part of the ECB Economic Bulletin, Issue 4/2020



Recent trends in SME and entrepreneurship financing



אז מה היא בעצם המשמעות של הרחבת הגישה של עסקים בטווח ה-SME להלוואות ממשלתיות?

ובכן במשך השנים שבהן אני עוקב ומתעדכן בנתונים מגורמים ממשלתיים בעולם בנושא, הבנתי את ההנחות הבסיסיות בתחום. מבחינת המחקר, זמן הוא מפתח להישרדות העסק. ברגע שנאפשר לעסק זמן רב יותר באמצעות הגדלת משאביו הפיננסיים, נוכל להניח כי העסק יפתח ידע ייחודי לו אשר יאפשר הישרדות לאורך זמן. לא בדקתי את התייחסות המחקר להנחה זו כפי שתיארתי, אולם בהיעדר הסבר אחר אניח כי ההנחה שלי די קרובה למציאות שראה המחקר. אני רואה בעין יפה את הרחבת הגישה למקורות מימון לעסקים בטווח ה-SME, אבל אני חושב שהפתרון הוא לא הוליסטי, ובכך מפספס את מימוש מלוא הפוטנציאל שלו. אנסה להסביר את הנושא דרך סקירת ספרות. ארגונים עסקיים, ממש כמו יצורים חיים, הם בעלי שלבי שונים של מחזור חיים. חוקרים רבים מסכימים כי ארגון מתחיל את 'חייו' ומסיים אותם בהתאם למודל מסוים.

החוקר Van De Ven אשר חקר הסיבות לשינויים בארגונים, מציין כי אחת מהסיבות לשינויים היא מחזור חיי הארגון. לפי Van De Ven, ההתייחסות לכך שקיים מחזור חיים, למעשה מעידה כי קיים מודל מסוים ובלתי נמנע שכל ארגון מחויב לעבור בתקופת קיומו.

במחקרו מציין Van De Ven כי מומחים רבים אימצו את הגישה שלפיה לארגון עסקי קיים תהליך צמיחה ברור כדי שיהיה ניתן להסביר את אופן התפתחותו. כאמור, החוקר מציין כי תאוריה של מחזור חיי ארגון מעידה על כך שיש להתאים מהלכים של שינויים מבניים וארגוניים לשלב החיים של הארגון.

בהתייחס למחזור חיי הארגון, אחד החוקרים המשפיעים ביותר בתחום הוא יצחק אדיג'ס. לפי אדיג'ס, המחזור הבסיסי של חיי הארגון מורכב משלוש תחנות מרכזיות (המאירי):

תרשים 6: מחזור חיי הארגון



כפי שניתן לראות בתרשים, שלושת השלבים המרכזיים במחזור חיי של ארגון הם:

שלב הצמיחה – בשלב זה הארגון מאופיין בגמישות, נטילת סיכון, היעדר נהלים ממוסדים, צמיחה מהירה ומשימתיות. בשלב הצמיחה יש לארגון צרכים ספציפיים:

- חילוץ מקשיי נזילות עקב התרחבות מהירה
- שאיפה לחדשנות
- שאיפה להשגת יתרונות שיווקיים

- שאיפה להתייעלות ולמיסוד תהליכים.

שלב ההתייצבות – שלב זה מוגדר גם כשלב 'הארגון במיטבו'. בשלב זה הארגון נהנה מיציבות כלכלית, התהליכים בו ממוסדים והוא זהיר בנטילת סיכונים. בשלב זה הארגון נמצא למעשה בשיאו. צרכיו של הארגון בשלב ההתייצבות הם:

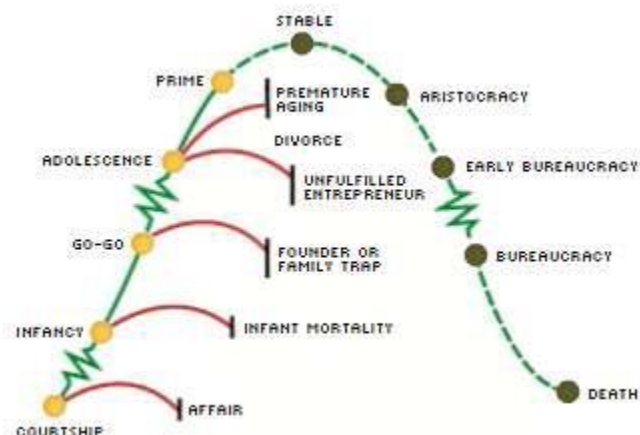
- שאיפה לשיפור שירות, איכות ומצוינות
- שאיפה לטיפול המשאב האנושי
- עניין בפיתוח ובחדשנות טכנולוגית.

שלב הזקנה – השלב האחרון במחזור חיי הארגון. בשלב זה יש לארגון חזות מבוססת. הוא נחשב שמרן יחסית ומאופיין בנוקשות ובירידה בתפקוד. בשלב זה לארגון מקבץ צרכים ייחודיים והם:

- הזרמת דם חדש לעסקאות משותפות ולמיזוגים (לרוב עם ארגונים צעירים ודינמיים)
- מניעת הסתבכות פיננסית
- יצירת רווח ללא זעזועים למערכת
- שאיפות לרווח הנובעות ממניפולציות כלכליות-חשבוניות ולא מיצרנות או מנטילת סיכונים.

המחזור הבסיסי של חיי הארגון, כפי שמוצג במאמרה של המאירי (1992), היה הבסיס למודל החדשני יותר של מחזור חיי המוצר, שאותו מציג Adizes (2004) בספרו.

תרשים 7: מחזור חיי הארגון



לפי תרשים 7, ניכר כי שלושת השלבים המרכזיים בחיי הארגון כוללים בתוכם שלבי משנה רבים יותר, וקיים אורך חיים אופייני לכל תת-שלב כזה. יותר מכך, חלק מהשלבים אינם מקדמיים לקיומם של הבאים אחריהם, אלא נוטים יותר לאפיין את מהלך ההתפתחות של הארגון.

Adizes מציין בספרו כי מודל זה מהווה פיתוח של המודל הבסיסי, והעיקר נשאר בעינו. החוקר טוען כי בכל אחד משלבי מחזור החיים עובר הארגון שינויים המאפשרים את התפתחותו באופן הנכון ביותר.

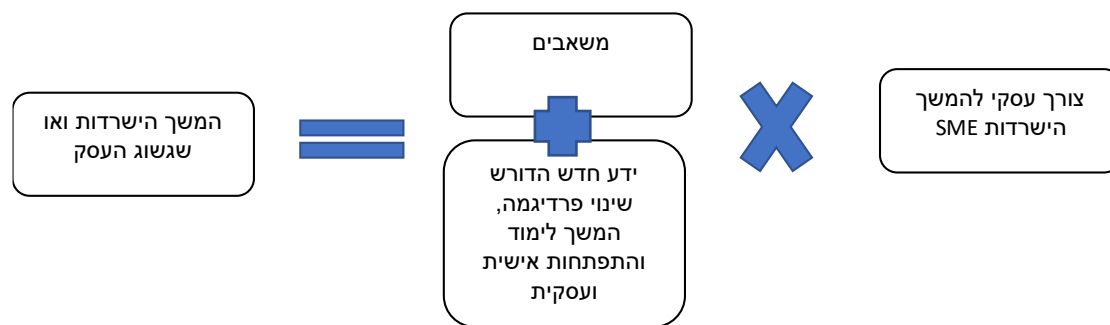
כאמור, בכל אחד משלבי החיים של הארגון יש לארגון צרכים שונים. ניתן לראות כי בשלבים מסוימים יש צורך בפיתוח יזמות בארגון כדי ליצור הכנסות חדשות או לאפשר 'מתיחת פנים' ארגונית.

מה כל זה אומר? בפשטות, הדבר אומר כי בכל שלב נתון של פיתוח העסק או התקדמות העסק יש צורך בידע שונה, נוסף, לידע הקיים, ידע חדש, ידע מתפתח.

נפגשתי עם לקוח פוטנציאלי. הוא ביקש ממני להגיע לראות את עסקו, הוא עסק בייצור של עוגיות מסוג מסוים, העסק העסיק שבעה אנשים בסך הכול. בהתבוננות בנתוני העסק מצאתי כי במשך השנים סוג הלקוחות שלו השתנה והפך מארגונים גדולים, הרוכשים את רוב תוצרתו, לארגונים קטנים יותר הרוכשים חלק קטן, לפי יכולתם, מתוצרתו. כדי להמשיך ולשרוד העסק חייב ללמוד 'לייצר' לקוחות חדשים מהסוג החדש. הלקוח אהב את אבחנותי ושכר את שירותיי. גייסנו הון אנושי חדש אשר יעזור לממש את יעדי הארגון, כפי שהסכמנו עליהם. בשלב זה היה צריך הלקוח לעסוק בשני מוקדי ידע חדשים לו, ניהול כוח אדם בתחום המכירות (ולא כפי שעשה עד כה, ניהול כוח אדם בתחום הייצור בלבד, הוא עסק במכירות עד כה) וניהול תהליכי מכירה מול לקוחות, אשר בהגדרה שונים מלקוחות העבר שלו. הלקוח התלונן על קושי למרות ניסיונות הגדרה, ימי עיון שערכתי לו וליווי בפועל של התהליכים. ברגע שלא הייתי מעורב ישירות, קיבלתי תלונות וכן תוצאות עגומות מהלקוח ומכוח האדם החדש. הפער בין הצורך החדש ובין היישום בשטח היה גלוי ומשמעותי. לאחר שנתיים של ניסיונות, החלפת כוח אדם והמשך הייעוץ, החליט הבעלים למכור את העסק ועשה כן. שנה לאחר מכן נפגשנו במקרה וישבנו לשוחח. שאלתי אותו, בפרספקטיבה של זמן, מדוע לדעתו לא צלח השינוי שניסינו להוביל, ומה דעתו, באמת, על מכירת העסק. בקצרה אמר לי הלקוח: "קשה ללמד כלב ותיק תרגילים חדשים".

אכן שינוי פרדיגמלי הוא קשה מאוד, בין היתר גם בסביבה עסקית. מחקרים רבים עסקו בעניין והסכימו על הקושי ועל מורכבות הנושא. מנהל עסק בטווח ה-SME עשוי ליהנות מלמידה ומשינוי פרדיגמה (Kuhn), אך יש קושי במימוש, קושי גדול.

ובכן, תארו לכם עסק בטווח ה-SME, הנתון מצד אחד בקושי פיננסי מתמיד ובמחסור במשאבים מתמיד, ומצד שני, קושי אדיר לשינוי פרדיגמה, המתחייב במציאות למען המשך הישרדות העסק, כלומר נוכל לשרטט את בעיית העסק בצורה תאורטית כך:



בשרטוט המוצג ניתן לראות כי יהיה קשה מאוד לקיים את האחד ללא האחר, כלומר במידה שנגדיל את הידע החדש ונקיים המשך לימוד למען פיתוח העסק ויישום הידע בו ללא משאב פיננסי, יהיה קשה לקיימו, וההפך הוא

ניתן להגיד כי בעזרת הענקת משאבים פיננסיים לעסקים בטווח ה-SME ללא שינוי הפרדיגמה כמתואר, לא ייתכן שינוי אמיתי. הנתונים העולמיים על הישרדות עסקים בטווח ה-SME תומכים באמירה זו!

חוקרים רבים מסכימים לאבחנה זו וכותבים כך. תוכניות ממשלתיות תומכות בהישרדות SME, אך נוטות להתמודד רק עם ההיבטים הכספיים של חברות קטנות ובינוניות (כלומר הטבות מס, הלוואות ותמיכה כלכלית ישירה), במקום להציע פתרונות לבעיות ניהוליות, כמו חוסר ידע שיווקי (בנט, ; EY Israel). תוכניות אלה אינן מקטינות את שיעור הכישלונות של עסקים קטנים ובינוניים, משום שאינן מציעות פתרון לגורמי הליבה המובילים לכישלון עסקי. בעקבות זאת, עסקים קטנים ובינוניים ממשיכים להיכשל ומשאירים אחריהם חובות שלא שולמו, ובכך מגדילים את הוצאות הממשלה ביעילות מוגבלת מאוד (בנט). חוקרים רבים מסכימים גם כי הממשלה רואה את תוצאות התערבותה למען עסקים קטנים ובינוניים בעין חיובית יותר מחוקרים אקדמיים, ובעצם מציגה הממשלה תמונה חיובית ופורה במציאות, אשר לדעת החוקרים לא משתנה

נוסף לאמור לעיל, לא פשוט בכלל להגדיר כישלון עסקי. ממשלות שונות בעולם בוחרות הגדרות שונות של כישלון עסקים בטווח ה-SME. כישלון עסקים בטווח ה-SME יכול להיות מוגדר בכמה אופנים (Watson):

- סגירת העסק: יש להבחין בין מצב שבו העסק נסגר משום שהבעלים פונים לאפיקים יותר רווחים, לבין מצב שבו החברה נמכרת והבעלים עושים exit לרווח. אם נתייחס רק למצב הראשון, הרי שלפי מחקרים שונים 3-17% נכשלים בכל שנה בשל מצב זה.

- פשיטת רגל או חובות לנושים: מקרה שבו העסק אינו יכול לעמוד בחובות שיצר או שגורמים שונים סוגרים אותו (בעקבות מימוש חובות שהצטברו לעסק), הוא סיבה לסגירת 0.4-1.3% מה-SME, לפי מחקרים שונים. עם זאת, הגדרה זו אינה כוללת עסקים נוספים שמתקיימים רק בקושי, והגדרה כוללת יותר בעניין זה הייתה מגדילה את שיעורי העסקים הנכשלים.

- היפטרות מהעסק כדי למנוע הפסדים נוספים (disposed to prevent further losses): סוג כזה של כישלון כולל עסקים שוויתרו עליהם או העבירו אותם למכירת חיסול, כדי למנוע הפסדים נוספים על ההפסדים שכבר העסק צבר. במקרה כזה, חלק מההון שהושקע בעסק הוא של הבעלים, כך שהעסק נכשל גם אם הוא לא פושט רגל או מחוסל בשל חובות לנושים. בשל מורכבות ההגדרה הזו של כישלון עסק, אין הערכות למספר ה-SME המסיימים את דרכם בצורה הזו.

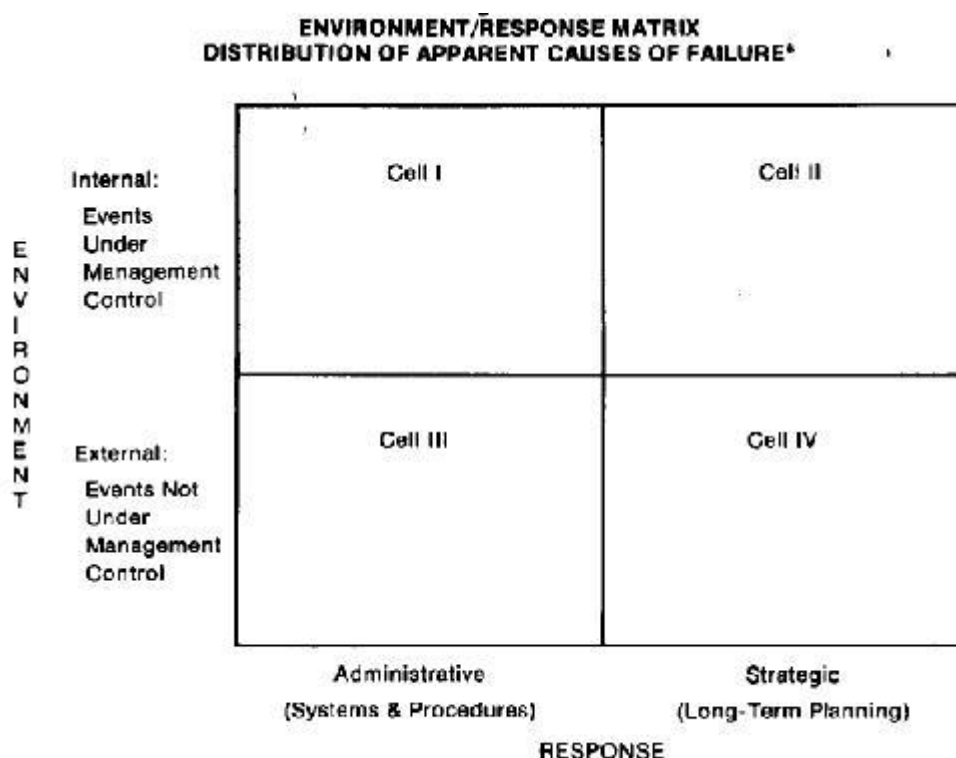
- אי־הגעה ליעדי עסק: עסק יוגדר כנכשל אם הוא נסגר כי לא עמד ביעדים העסקיים של הבעלים, למשל ברמת ההכנסה שביקש ליצור לעצמו באמצעות העסק. סוג זה הגדרת הכישלון הוא סובייקטיבי, ולכן גם לסיבה זו של כישלון אין הערכות על היקפה.

במחקר שנערך באוסטרליה, ובו נבדקו סיבות לסגירת SME, נמצא כי 50% מהעסקים שנסגרו תולים זאת בכישלון, בעוד המחצית האחרת תולה זאת בסוגים שונים של המשך העסקים (מכירת העסק לצורך מימוש רווחים וכדומה). מתוך הסיבות לסגירה, התדירות ביותר היו מניעת הפסדים נוספים (8% מכלל העסקים שנסגרו), אי־הגעה ליעדי העסק (5%), פשיטת רגל (3%) ויציאה לפנסיה או לחופשת מחלה (2%). מחקרים נוספים מאמתים את ההערכה שכמחצית מה-SME כושלים, 75% מהם כושלים בחמש השנים הראשונות לקיומם.

Boyle & Desai (1991) מביאים הערכות גבוהות אף יותר לשיעור העסקים הנכשלים. לפי חוקרים אלו, לא ניתן לחשב בדיוק את אחוז הכישלונות, אך לפי הערכות מדובר בעד 67% מהעסקים החדשים שנכשלים בארבע השנים הראשונות לקיומם, כמו חצי מה-start ups, שנכשלים ב-18 החודשים הראשונים אחרי הקמתם.

בדיקה של שלושים מאמרים בנושא כישלונות SME הביאה את החוקרים לידי יצירת טיפולוגיה דו־ממדית של הסיבות לכישלון, כפי שהיא מופיעה בתרשים 8 שלהלן. הציר האנכי מחלק את הסיבות לכישלון לפי היות הסיבה נובעת מנסיבות פנימיות שמנהלי העסק יכולים לשלוט בהן לעומת סיבות חיצוניות שאין למנהל העסק יכולת לשלוט עליהן. הציר האופקי מתאר בעיות מנהליות של הפירמה והציר האנכי – בעיות הנוגעות לאסטרטגיה של העסק.

תרשים 8 : טיפולוגיה של סיבות לכישלונות SME לפי Boyle & Desai



ממצאיהם של Boyle & Desai מהניתוח מעלים כי מרבית הכישלונות נובעים ממדיניות הניהול הפנימית של העסק (כמו שליטה בתזרים המזומנים) ולא מנסיבות חיצוניות, כגון תחרות או כלכלה לא יציבה. בבעיות המנהליות הפנימיות ניתן למנות בעיות פיננסיות, בעיקר שליטה על מעבר המזומנים בפירמה ועל ניהול המלאי, בעיות מבנה או שינוי בחברה, שנובעות מאי-מוכנות של הנהלת העסק לגידול, כמו חוסר הנכונות להאציל סמכויות או חוסר יכולת להתמודד עם הצלחה, ובעיות של משאבי אנוש – אי-יכולת של המנהל לעשות בעצמו את כל הפונקציות הניהוליות לפי הגדרת תפקידו, ועזיבת אנשי מפתח. הבעיות הפנימיות האסטרטגיות נובעות בעיקר מחוסר יכולת מקצועית של המנהל לנהל את הפירמה ביעילות, מבעיות של מכירות (איבוד לקוח גדול או ירידה במכירות) ומחוסר בתכנון אסטרטגי של מדיניות החברה. הבעיות החיצוניות המנהליות כוללות בעיה עם המוצר שהחברה מוכרת או מחלה של המנהל שלא מאפשרת לו לתפקד, וכן בעיות חיצוניות, כגון ירידה פתאומית בדרישה למוצר או מיתון.

לדעתי, הנושא מורכב אף יותר. לאחר שנים של בחינת תוכניות עסקיות עבור יזמים בתחילת הדרך, ממש לפני פתיחת העסק ומימוש הרעיון היזמי שלהם, אשר כתבו גופים מוכרים במדינה, לרוב גופים שהסמיכה המדינה לעבוד ישירות עם העסקים בטווח ה-SME, מצאתי מכנה משותף מדאיג מאוד. רוב התוכניות לא התייחסו לתקציבי שיווק לאורך זמן, כלומר ההתייחסות הפיננסית להון הנדרש להקמת העסק, לא כללה את ההון הנדרש לשיווק. אני מניח כי הרציונל היה, כי ברגע שהעסק יתחיל לפעול לאחר תקופה מסוימת, ייווצרו הכנסות אשר יקיימו את המשך הפעילות השיווקית. לא כך הדבר ברוב העסקים. ברוב העסקים שליוויתי, גם במידה שהיה תקציב שיווק ראשוני, אשר היה אמור להספיק לתקופה מסוימת או

לחלופין לקיים מטרות כלשהם, העסק לא הצליח לממשן והיה צורך במימון שיווקי נוסף. אם אהיה ציני, אומר כי העסק נכשל עוד לפני שפתח את דלתותיו לפעילות עסקית.

מורכבות העניין כל כך גבוהה, עד כי אפשר להגיד שזה כמעט בלתי אפשרי לעסוק בניבוי פיננסי בנושא. עסקים בתחילת הדרך, אשר מתחילים פעילות, לא יודעים כיצד יגיב השוק. במקרה הטוב, לאחר תקופה מסוימת הם מצליחים להגיע לנקודת איזון כלשהי, אשר יכולה להיחשב כהצלחה, אולם מניסיוני, מבחינה כלכלית, עבור היזם ברוב המקרים נקודת האיזון לא מבשרת הצלחה כלכלית אלא הרבה עבודה ודאגות בשכר נמוך יחסית.

אם הדברים היו תלויים בי

- אם הדברים היו תלויים בי, הייתי מנסה להתבונן בנושא בצורה קצת אחרת. דבר ראשון, הייתי מסדיר את נושא היועצים. אני שואל בקול רם: מדוע יועץ נדל"ן מחויב ברישיון מהמדינה, הכולל מבחן, ויועץ עסקי לא? מדוע רואה חשבון מחויב ברישיון מטעם המדינה ויועץ עסקי לא? מדוע מותר לכל מסיים קורס NLP לעסוק ביועץ עסקי, וכל המסיים תואר ראשון בפסיכולוגיה אסור לעסוק ביועץ פסיכולוגי? האם יש חשיבות פחותה לעסק בטווח ה-SME מלזוג הרוכש דירה יד שנייה? לטעמי לא. מדוע יש ביקורת פיננסית אדוקה על העסקים ואין ביקורת של הממשלה על היתכנות או על ניהול העסקים? מחד גיסא, הממשלה מחזיקה גופים ומקיימת חוקים תומכים הקשורים לנושא הפיננסים, ומאידך גיסא היא מקציבה תקציבים משמעותיים כדי לעזור לעסקים בטווח ה-SME. אם כן, מדוע אין יחס זהה בפיקוח?
 - אם הדברים היו תלויים בי, הייתי יוצר מנגנון פיקוח ודירוג לפי קריטריונים שונים לכלל היועצים הקיימים בשוק, כולל רישיון מתחדש לתקופה מוגבלת. מנגנון זה יכלול מבחנים מסודרים, דוחות מסודרים, הכוללים אבחנות, ומעקב אחר יעדים הקבועים מראש.
 - אם הדברים היו תלויים בי, היה חוק המגדיר כי כל בעל עסק ומנהלו חייבים להגיע כל רבעון לקורס בניהול עסק, לרבות ניהול השיווק וכיוצא בזה.
 - אם הדברים היו תלויים בי, לא הייתה אפשרות להוציא רישיון עסק ללא קורס ניהול העסק, הכולל מבחן.
 - אם הדברים היו תלויים בי, הייתי מפצל את לימודי התואר האקדמי למנהל עסקים ללימוד תאורטי למטרת מחקר, להמשך קידום הידע וללימוד מעשי.
 - אם הדברים היו תלויים בי, היו תקציבים למחקר מעמיק בתחום.
- אם הדברים היו תלויים בי...

פרק 4: התפתחות המחקר האישי שלי, סיבות, רעיונות

בתחילת דרכי כיועץ לעסקים שאל אותי אחי, מהי מידת ההצלחה שלי עם העסקים שאותם אני מלווה. התשובה המיידית שלי הפתיעה אותי והתחילה אצלי רצף של מחשבות אשר הובילו אותי לקיום מחקרים מעמיקים יותר בהמשך דרכי. עניתי לאחי כך: "זה מאוד תלוי בעסק ובמנהל העסק".

התשובה הכמותית לעניין הייתה ארבעים אחוז, ארבעים אחוז מלקוחותיי באותה התקופה שרדו או שגשגו בהמשך עבודתי עימם. אין לומר כי בגללי הם הצליחו, הדבר רחוק מהאמת. הלקוחות בקטגוריה עבדו קשה מאוד, עשו לילות כימים, לקחו סיכונים והיו קשובים לעצותיי שניתנו בהתאמה למצב. אין לומר גם כי מצבם הפיננסי היה מעולה או אפילו טוב, לא כך הוא. במקרים רבים מצבם הפיננסי היה נסבל ותו לא. לעיתים שאלתי את עצמי אם אני הייתי משאיר את העסק אצלי באותו מצב.

שישים אחוז לא צלחו, מצבם היה לא יציב פיננסית, היה להם קושי אמיתי מול הבנק. לרוב הם לא היו מוכנים לקבל את עצותיי. במקרים רבים הם בזבזו משאבים יקרים על פעולות שאין בהן צורך, כגון מכונת יקרה, ציוד מיותר, שיפוץ המבנה, פרסום לא מותאם ועוד.

אני זוכר את כעסי ותסכולי הגדול על כך. לרוב הרגשתי ממש פגוע האישית מלקוחות אלו. הרגשתי הייתה של ריב אישי איתי. לאחר מכן תחושות אלו הפכו לביקורת אישית נוקבת, והיא לאט לאט הפכה לרפלקציה מקצועית ולתובנה.

כמובן היום אני חושב שהתשובה שונה מאוד מהתשובה שעניתי לאחי בתחילת דרכי. נכון שיש קשר בין העסק ומנהלו לבין הצלחת הייעוץ, אולם האם לא ניתן ליצור מצב שלפיו הרוב המוחץ של הייעוצים יהיה מוצלח? יהיה על הייעוץ לטפל בכלל ההתנגדויות, כמפורט בספר זה, כדי לאפשר היתכנות חיובית כלשהי של האמור בייעוץ. האם זה אפשרי בכלל?

ישבתי לחשוב מהי הגדרת המשימה:

בעל עסק או מנהל העסק יהיו מעוניינים להשתתף בייעוץ לאורך זמן. תהא נכונותם לשתף וליצור מידע חדש עם כלל עובדי העסק אשר תהא, יהיה צורך לקבע אסטרטגיה שיווקית, זהות אסטרטגית ברורה, אם תרצו. ננסה לייצר תרבות ארגונית תומכת שיווק. צריכה להיות נכונות לעסוק בהמשך לימוד ובעיבוי הידע בעסק לאורך זמן. נצטרך להקנות כלי ניהול ספציפיים, הכוללים הגדרות ברורות להתנהלות בתחום השיווק, כולל פרסום. ההתערבות תצטרך להיות קצרת מועד, המפגשים יצטרכו להיות מעניינים, ממצים, מאפשרים לידע להיווצר מתוך הארגון, אולם דרך פריזמה מקצועית של היועץ.

נשמע קצת בלתי אפשרי, נכון? הגדרתי לי נושאים שבהם אצטרך להעמיק כדי לנסות להגדיר סוג של ייעוץ, התערבות אשר תאפשר את ההיתכנות המבוקשת. להלן רשימת הנושאים שמצאתי לנכון להעמיק בהם. כמו כן, הוספתי סיכום קצר של התכנים לכל נושא מוזכר.

על עסקים ויזמות

תיארת קודם את המחקר על השלבים המרכזיים במחזור חייו של ארגון, ראו לעיל. כאמור, בכל אחד משלבי החיים של הארגון יש לארגון צרכים שונים. ניתן לראות כי בשלבים מסוימים יש צורך בפיתוח יזמות בארגון כדי ליצור הכנסות חדשות או לאפשר מתיחת פנים ארגונית.

לפי שטרן, יזמות עסקית בתוך הארגון היא סוג של יזמות שפחות נוטים לחשוב עליו, במיוחד כאשר מדובר על ארגונים גדולים, מבוססים ובמידת מה בירוקרטיים (כמו למשל ארגון בשלב הזקנה שלו). שטרן מציין כי יזמות בארגון יכולה להיות משני סוגים, פנים-ארגונית וחוץ-ארגונית:

יזמות פנים-ארגונית – עוסקת ביוזמות הקשורות לעובדי הארגון, למחלקות הארגון, לשינויים בייצור וכדומה, ואינן מערבות גורמים חיצוניים.

יזמות חוץ-ארגונית – עוסקת בשיתופי פעולה שונים, במיזוגים, ביצירת קשרים ובבניית תהליכים עם גורמים חיצוניים לארגון.

לכאורה יזמות ארגונית (בין שהיא פנימית ובין שהיא חיצונית) עשויה להיות חיובית לארגון, להחיות אותו מחדש ולהגדיל הכנסות, אולם לפי Bratnicki, יזמות ארגונית תוביל לתוצאות שליליות לארגון. החוקר מציין במחקרו כי מחקרים קודמים לא בחנו חד-משמעית את ההשפעה שיש ליזמות ארגונית על הארגון ועל עובדיו. החוקר ממשיך ומציין כי המחקרים שקדמו לו לא הפנימו את הדינמיקה שמשתנה בעת שבעל תפקיד בארגון גורר לפעולה יזמית ולמעשה מסיט את מהלכו של הארגון ממסלול קבוע ושגרתי.

לפי Bratnicki, ההשפעות השליליות שיש ליזמות ארגונית יהיו בתחום משאבי האנוש וישפיעו על ההתנהגות הארגונית של העובדים, הן משום שיש קושי בהטמעת שינויים, הן משום שייתכן שיוזמות אלו עלולות לפגוע בעשייתו של עובד מסוים.

מתוך כך, מחויבות הארגונית של העובדים עלולה להינזק ולהסב נזק משמעותי לארגון. אולם לפי מחקר של Audresch et al, ליוזמה ארגונית עשויה להיות תרומה משמעותית אשר תציל את הארגון מקריסה, ולפיכך יש לעודד אותה ולתמוך בעובדים ששואפים להוציא אותה אל הפועל, תוך שמירה על מקום עבודתם ומעמדם הארגוני.

החוקרים מציינים כי יזמות היא מהלך מהותי בארגון, בייחוד בשלב מתקדם במחזור חייו, מאחר שהיא עשויה לאפשר צמיחה בארגון שלא היה צומח בשום דרך אחרת. כך או כך ברור כי מדובר בשינוי ארגוני.

יזמות בארגון, בין שתיטיב ובין שתערע עם הארגון, צריכה להיעשות באופן מושכל. במרב הארגונים לא כל עובד יכול לתכנן פעולה יזמית, וכמובן לא להוציאה לפועל. לכן יש צורך בפונקציה ניהולית בארגון כדי לאפשר פעולה יזמית כלשהי. פונקציה ניהולית יכולה להיות מדרגים שונים, היות שגם יזמות מחלקתית עדיין תיחשב כיזמות פנים-ארגונית. אך גם פונקציה ניהולית היא בסופו של יום אדם – בעל אופי, הכשרה וניסיון ייחודיים.

כאמור, קיימים גם סוגי מנהלים שונים, וכל אחד מהם יגיב באופן ובמידה שונים ליזמות. במאמרה מסכמת המאירי כמה סוגי מנהלים, בהתאם לתורתו של Adizes. הטבלה שלהלן מציגה את הסוגים השונים ומגדירה את מאפייניו של כל סוג.

טבלה 1: סוגי מנהלים (על פי המאירי)

סוג מנהל	משימתיות	קצב קבלת החלטות	טווח תכנון	סגנון התכנון
יצרן התוצאות המשימתי	משימה: גבוה אנשים: נמוך	מהיר	קצר	מדקדק בפרטים
המנהלן	משימה: גבוה אנשים: נמוך	איטי	קצר	מדקדק בפרטים
היזם	משימה: גבוה אנשים: גבוה	מהיר	ארוך	רואה את המכלול
המתכלל (המנהל החברתי)	משימה: נמוך אנשים: גבוה	איטי	ארוך	רואה את המכלול

לפי מאמרה של המאירי, בהתאם לסוגי המנהלים, צריך להיות סוג הפנייה, כדי שיסכימו לרעיון חדש או ליוזמה. החוקרים Harris and Kacmar (2006) מציגים סוג נוסף של מנהל, Leader-Member Exchange הקרוי גם LMX (מנהיג-חבר מחליף).

חשוב לציין כי חוקרים אלו אינם היחידים העוסקים במחקרם בסוג זה של מנהלים, ומדובר על רשת נרחבת של מחקרים אשר בחנו את תפקודם של מנהלי LMX ואת מערכות היחסים שלהם עם העובדים בארגון.

מנהל LMX הוא למעשה מנהל אשר אינו מאציל סמכויות, מדגיש זמן וחשיבות בהתחברות לעובדים, ומעורב אישית בכל אחת מפעילויות הארגון. מנהל כזה עשוי להוביל את הארגון למקום בעייתי, הן משום שהוא אינו נתפס כסמכות בעיני העובדים, הן משום שהוא עסוק בפעילויות שאינן מקדמות את טובת הארגון.

כאמור, יזמות ארגונית עשויה להיות משני סוגים עיקריים ועשויה (באופן אופטימלי) להשתלב בכל אחד משלבי החיים של הארגון.

עם זאת, כפי שהוצג לעיל, לפי תורתו של אדיג'ס, ניכר כי בשלב הזקנה של הארגון יש צורך עז יותר ביזמות חוץ-ארגונית לאור מאפייניו השונים של הארגון בשלב זה.

גם החוקרים Lumpkin and Dess עסקו בבחינת סוגי היזמות בארגון בהתייחס לשלב החיים שלו. מנתוני המחקר שלהם עולה כי מחד גיסא, בשלב הצמיחה ישנו קושי יחסי בהטמעת שינויים ובניסיון ליזמות, ומאידך גיסא, בשלב הזקנה ניכרת הצלחה מסוימת ליזמות חוץ-ארגונית.

מחקר נוסף בתחום ערכו Hite and Hesterly, והוא עוסק בבחינת סוגי היזמות בארגון בין שלבי ההקמה לשלב הצמיחה המוקדם. אף שמחקר זה הוגבל בהתייחסות שלו לשלבים השונים במחזור חיי הארגון, מוצאים החוקרים כי בארגון צעיר יותר, היזמות הארגונית תהיה פנימית, ועם התקדמות הארגון במחזור החיים ישתנה אופי היזמות לכדי חוץ-ארגונית. החוקרים מסייגים את מחקרים ומציינים כי בכל מקרה, הצלחת היוזמה הארגונית, בכל שלב בחיי הארגון, תלויה מהותית בסוג המנהל ובתפיסותיו את יכולותיו ואת יכולות הארגון.

מחולל השינוי – המנהל

לרוב מנסה המחקר המדעי לבחון מהן התכונות האישיותיות המאפיינות מנהלים טובים. הנחת היסוד של גישה זו הייתה שמנהל מצליח הוא אדם בעל תכונות ייחודיות המעניקות לו כוח (לדוגמה, Goleman et al). ככל שגדלה התחרות בשוק העסקי, כך הפכה שאלת האפקטיביות הארגונית להיות בהדרגה שאלה מרכזית של המחקר. השאלות "האם ניתן לזהות סגנון ניהול אפקטיבי יותר?" או "האם אפקטיביות ארגונית היא תלויה מצב?" הפכו להיות השאלות הבוערות.

גישת הניהול תלויה ההקשר מנתחת את סגנון ההתנהגות של המנהל. על פי תפיסה זו, אין די בניתוח סגנון הניהול אלא יש לעשות כן על רקע מצב ספציפי נתון.

להיווצרותה של גישה זו היו שני גורמים עיקריים (Goleman et al):

- אכזבת החוקרים ממחקרי התכונות וניתוחי הסגנונות הביאה אותם לידי מסקנה שיש להתרכז מעתה בבחינת הקשר בין סגנון ניהול לבין מצב שבו פועלות המינהלות, והדגש הושם לא על מנהל כפרט אלא על הנסיבות.
- גישת 'יחסי האנוש' שירשה את מקומו של 'הניהול המדעי'. גישה מחקרית זו הסבה את תשומת הלב בחקר הארגונים לצרכיו של הפועל. על פי גישה זו, קיים קשר הדוק בין עליית התפוקה לבין גורמים אישיים ובין-אישיים.

Goleman et al ממשיכים וקובעים כי חקר הארגונים החל להתמקד מאותה עת בקבוצת הכפופים כישות חברתית בעלת משמעות. ניהול על פי גישה זו נובע מאינטראקציה בין מאפייני המנהל לבין גורמים סביבתיים ונסיבתיים. מודלים אלו התמקדו בחקירת קשרי הגומלין בין משתנים מצביים כ"אופי המשימה, מאפייני התרבות הארגונית, מאפייני הממונים, העמיתים והכפופים, לבין סגנונות המינהלות הנדרשים".

אחד המודלים המרכזיים בגישה זו הוא מודל התלות של Fiedle בתוך Raven (1992). חוקר זה בנה שאלון המבחין בן שני טיפוסים מנהלים. טיפוס אחד – המנהל הממוקד במשימה, והטיפוס השני – המנהל הממוקד ביחסים.

עם זאת, אבחנה זו איננה תורמת בהכרח להבנת הקשר בין סגנונות ניהול לבין תפוקות הקבוצה. אפקטיביות ארגונית נוצרת מיחסי גומלין בין אישיות המנהל לבין המצב. ההתייחסות ל"מצב" היא כאל מערכת בעלת מכלול גורמים המשפיעים על מצבי הניהול: אישיות המנהל, סגנונו, יחסיו עם הכפיפים, מבנה המשימה ועמדת הכוח של המנהל בארגון. ולפיכך סגנון ניהול מסוים יהיה אפקטיבי בתנאים מסוימים, ואילו בתנאים אחרים לא.

לעומתם Jansen et al טענו כי דווקא סגנון הניהול הוא המרכיב הקשיח ביותר במכלול מצבי הניהול. מכאן מגיעה המסקנה כי אין ללמד את המנהל כיצד להתאים את עצמו למצב, אלא לבנות את המצב המתאים לסגנונו של המנהל.

מודל אחר הבוחן את אפקטיביות המנהל הוא המודל התלת-ממדי של Reddin (אצל Gardner, 2006). גם הוא מניח שאין סגנון ניהול אידיאלי, ואפקטיביות המנהל תלויה בנסיבות, אך הוא מוסיף לשני הממדים, התייחסות למשימה והתייחסות לאנשים, את ממד האפקטיביות. המודל מציג ארבעה סגנונות מנהלים בסיסיים: המשלב, המקדיש, המתייחס והמתבדל. ההתאמה בין הסגנון למצב יוצרת את האינטראקציה הניהולית האפקטיבית.

נוסף לכך, הציג Reddin חמישה תנאים סביבתיים המשפיעים על אפקטיביות המנהלים במצבים שונים: אופי המשימות, האקלים הארגוני, ובמיוחד הציפיות מהמנהל, ההנחות והתורמות הבלתי כתובות המקובלות בארגון, אופיים וטיבם של הממונים, העמיתים והכפיפים. הדגש העיקרי של Reddin הוא גמישות הסגנון הניהולי והתאמתו למצב. התוספת המשמעותית של מודל זה היא שבידי המנהל אפשרות לשנות את המצב ולא רק את סגנון הניהול (Gardner).

מודל זה הוא המורכב והמתוחכם ביותר מהמודלים בגישה המצבית. מצויים בו מגוון סגנונות ניהול, מבלי לקבוע העדפה מראש מהו הסגנון המתאים בכל מצב, ודמות המנהל העולה ממנו היא של "אשף יחסי האנוש", אדם, שבסופו של דבר מתאים את עצמו לתנאים ולא קובע אותם (מאייר ואחרים, 2002).

בשנות ה-80 המאיץ למחקרי הניהול היה התחרות הכלכלית של האמריקנים עם היפנים שבבשו את השוק עם מוצרים איכותיים. נוסף לכך, כישלון הצבא האמריקני במלחמת וייאטנם יוחס בחלקו לבעיית ניהול (מאייר ואחרים). גורמים אלו הביאו לעניין מחודש במנהל עצמו ובמערכת היחסים הפסיכולוגית והרגשית שהוא יוצר עם עובדיו, ומחקר הניהול התמקד בשאלות, האם מנהלים יכולים להשפיע על משתנים פסיכולוגיים כגון ציפיות וערכים? ואם כן, איך הם עושים זאת?

על רקע זה צמחו גישות המדברות על מנהיגות כריזמטית ומעצבת ועל מנהיגות בעלת משמעות סמלית (לדוגמה: עמית, ; Kotter; פשר וקלר).

מנהיגות

נקודת המוצא הבסיסית של המחקר האקדמי בתחום אל נושא המנהיגות היא של "הנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן תוך מיצוי אמצעי הנעה ושימוש מזערי באמצעי כפייה" (כץ ואלטמן).

עם זאת, וכפי שנרמז לעיל, מחקרים וסקירות שנערכו עם השנים, מראים כי אין דפוס ברור וחד־משמעי של תכונות המייחדות מנהיגים ממי שאינם מנהיגים. אילו היה ניתן לזהות דפוס זה, היה באפשרות חוקרים רבים לברר אם מדובר בתכונות מולדות או בתכונות נרכשות, ולבנות כלים יעילים שיאבחנו בעוד מועד אנשים בעלי פוטנציאל למנהיגות.

למעשה, קיימות ארבע גישות, אשר מהוות את הבסיס התאורטי לחקר נושא המנהיגות (לב, 2008):

1. גישת התכונות – המצדדים בגישה זו הפנו את עיקר תשומת הלב המחקרית לאפיון התכונות והכישורים המבדילים מנהיגים מאחרים. בהקשר זה ניסו החוקרים לבדד ולהתחקות אחרי מרכיבי האישיות של המנהיג או אחר התנהגויות אופייניות לו. ענף מחקרי, אשר צמח מתוך גישה זו, עסק בשאלה אם תכונות המנהיג או כישוריו הם מולדים או נרכשים.
 2. גישה התנהגותית – הדגש בגישה זו היה על זיהוי סגנונות התנהגות המבדילים מנהיגים זה מזה. כך לדוגמה עסק המחקר לפי גישה זו בבחינת ההבדלים בין סגנון מוכוון משימה לבין סגנון מוכוון אנשים, בין סגנון משתף לבין סגנון ריכוזי ועוד.
 3. הגישה המצבית – בשונה משתי הגישות הקודמות, טענו המצדדים בגישה זו כי המנהיגות, כפי שהיא באה לידי ביטוי בסיטואציות שונות, היא למעשה פועל יוצא של אותן סיטואציות (מצבים). לפיכך תכונותיהם החשובות ביותר של המנהיגים הן תחילה תפיסה מציאותית ומפוכחת של הסיטואציה שבה נדרשת המנהיגות, ולאחר מכן – התאמת הסגנון המתאים למאפייני הסיטואציה הספציפית.
 4. הגישה הסימבולית – גישה זו בחנה את המנהיגות מצידם של המונהגים. לפי תפיסה זו, המנהיגות היא תופעה תודעתית בקרב מונהגים, אשר בה המנהיגות או תפקידם של המנהיגים מוגדרים באמצעות השינוי שעבר על מונהגים אלה. הערכת השינוי נעשית לאור משמעות חדשה שניסח המנהיג, כיוונים עתידיים או אף מחויבות לפעולה.
- החוקרים הרבים אשר עסקו בנושא המנהיגות, התעניינו במושג זה בשל השלכותיו הרבות, בעיקר על הסביבה הארגונית. התפיסה הרווחת היא שמאפייניהם המנהיגותיים של מנהלים הם בעלי השפעה רבה מאוד על האופן שבו תופסים העובדים את המנהלים האלה ועל האופן שבו משיגות יחידות ארגוניות את מטרותיהן.
- גון מדבר על תאוריות רבות של מנהיגות. אחת מהן היא המשווה בין מנהיגות מעצבת למנהיגות מתגמלת. המתגמלת רואה במנהיגות תהליך הבנוי מעסקאות של שיקולי כדאיות בין המנהיג למונהג. המנהיגות המעצבת, בניגוד למתגמלת, גורמת לאנשים להתעלות מעל לסחר החליפין הזה, ולפיה הם פועלים על פי ערכים להשגת הישגים בחלק מקולקטיב.
- פרדיגמת מנהיגות חדשה יחסית הציג Burns ופיתח עוד Bass (מתוך, Arnold et al). היא הציגה שלושה סגנונות מנהיגות, המושגות על יחסי חליפין בין המנהיג למונהגים:

- מנהיגות מתגמלת (Transactional leadership) : על פי גישה זו, המנהיג יודע לזהות את צורכי המונהגים ואת ציפיותיהם, והוא מגיב בהתאמה לכך. הוא יוצר אצל המונהגים תודעה ברורה של

קשר בין מאמץ לתגמולו.

ההנחה בבסיס הגישה היא כי מתקיים תהליך של הדדיות (exchange) בין המנהיג למונהגים. במסגרת מערכת הציפיות הקיימת של המונהגים, מצליח המנהיג ליצור תודעה של קשר ברור בין מאמץ לתגמול (פסיכולוגי או חומרי), תוך אבחון של צורכי המונהגים והגבה באופן המאפשר עסקה מוטיבציונית עימם.

- מנהיגות מעצבת (Transformational leadership): לפי השקפה זו, מנהיגים מעצבים משמשים כמורי דרך וכדגמי התנהגות למונהגים. המנהיגות המעצבת היא מנהיגות הבאה אל האנשים עם מסר, עם אמירה הנותנת לעשייה שלהם משמעות החורגת מעבר לכאן ועכשיו המיידי. לטענתו של Politis, המנהיגות המעצבת מסיטה את הפוקוס מעמידה בציפיות לעשייה מעבר לציפיות. הטענה המרכזית ביסוד הגישות הללו אומרת כי בעוד הנעה באמצעות תגמולים מושתתת על יצירת קשר ברור בתודעתם של המונהגים בין העשייה לתגמול והיא יכולה להביא לידי רווחים ולשיפור בביצוע לטווח הקצר, הרי שהנעה מעצבת מושתתת על יצירת מחויבות מתוך הזדהות.
- מנהיגות כריזמטית: בהמשך ל-House (אצל Bruch et al), מנהיגים אלו יודעים ליצור דימוי מארגן, וכל אחד מחברי הארגון יכול להתחבר אליה בקלות, להפנים אותה ולהתנהג על פי הקודים הברורים הנגזרים ממנה. המנהיג הכריזמטי ניחן בקסם אישי וביכולת לגרום לאחרים לאמץ את חזון המנהיג ולקדמו בתשוקה.

Kark מציינת, כי התפתחויות אחרונות בתורות המנהיגות הגבירו את העניין במנהיגות כריזמטית, המסיטה את הדגש על תכונות המנהיג יוצא הדופן בסגולותיו אל כיוון חדש, נאוכריזמטי.

הכיוון החדש שם דגש על מנהיגות מעצבת, אשר מתעניינת בפיתוח ובהעצמה של עובדים הפועלים עצמאית לאורו של חזון המנהיג.

עם זאת, הגישה הרווחת בחקר המנהיגות ובהשפעותיה, כפי שהיא באה לידי ביטוי אצל אילת (2007), מבוססת על מודל "הטווח המלא" של Avolio and Bass (1991), שאלה הם מאפייניו:

1. Laissez Faire – מנהיגות בסגנון של 'שב ואל תעשה'
המאפיין הבולט ביותר בהתנהגותו של מנהיג זה היא הימנעות מנקיטת עמדה, מקבלת החלטות, ולמעשה מכל פעולה שהיא. מנהיגות בלתי אקטיבית זו מבטאת למעשה כל ניסיון להשפיע. המונהגים של מנהיג זה, שאינם זוכים להכוונה או לתמיכה, יפגינו בדרך כלל אדישות וחוסר אכפתיות, ויטו להתמקד בהשגת יעדיהם האישיים, גם אם הם נמצאים בסתירה ליעדי הארגון או הקבוצה.

2. Management by exceptions-Passive – מנהיגות מתקנת פסיבית
מנהיגות זו בנויה, למעשה, על איתור טעויות ותיקונן. מנהיגים כאלה הם מאמינים גדולים במשפט "אם זה לא שבור – אל תתקן". הם מתמקדים ב'כיבוי שריפות' בלבד, ואינם עושים כל מאמץ ליצור

תקנים חדשים ומשופרים.
מונהיגיו של מנהיג מתקן-פסיבי יונעו בעיקר מהחשש מתגובתו החריפה של המנהיג בכל מקרה של כישלון. בעקבות זאת הם מצליחים, במקרה הטוב, לשמור על הרמה הקיימת, אך אינם מתקדמים מעבר לה.

3. Active - Management by exceptions - מנהיגות מתגמלת אקטיבית
גם סגנון מנהיגות זה מתמקד באיתור חריגים ובסטיות ובכישלונות בשמירת הרמה הקיימת. מנהיג זה עוקב באופן פעיל אחר תחומים מועדים לפורענות אשר צצו בהם בעיות, או עומדים לצוץ בעיות כאלה, ומנסה לאתרן ולתקן במהירות רבה. מונהיגים של מנהיגים אלו אינם מפגינים בדרך כלל רמת ביצוע גבוהה. גרוע מכך, מנהיגים המכתיבים מדיניות "אל תעז לשנות כדי שלא יתקלקל" מסתכנים בכך שעובדיהם יימנעו מסיכונים בסיסיים ויהיו 'ראש קטן' בעבודתם.

4. Contingent Reward - תגמול בונה
מנהיג אשר עושה שימוש רב במנהיגות על בסיס תגמול בונה, מדגיש בהתנהגותו את היבטי החליפין של המנהיגות. מנהיג כזה קובע בבירור מטרות ויעדים ואת התגמול המוגדר על השגתם. עצם קביעת היעדים יכול להיות חד־צדדי מצד המנהיג, אך יכול להיות גם באמצעות 'משא ומתן' בין המנהיג לאנשיו. המנהיג כאן פעיל בהשגת המשימה, מספק משוב בונה כאשר עובדיו ראויים לכך. המניע המרכזי העומד מאחורי נכונותם של המונהיגים הוא כדאיות, אטרקטיביות של התגמול הצפוי, או לחלופין רתיעה מעונש.

ארבעת השלבים אשר הוצגו לעיל מסוגלים לגרום למונהיגים לשתף פעולה עם המנהיג מתוך שיקולי כדאיות, ולהגיע לרמת ביצוע נדרשת. אולם כאשר אנו חושבים על דמויות מופת מנהיגותיות, שמסוגלות להביא את המונהיגים לידי רמות ביצוע יותר מהנדרש על בסיס מחויבות פנימית ולא מתוך שיקולי כדאיות, אנו פונים לארבעת רכיבי המודל שלהלן, המתייחסים למנהיגות המעצבת (אילת, 2007).

5. Individual Consideration - התייחסות אינדיבידואלית
המנהיג כאן עושה שימוש רב בהתייחסות אישית ובתשומת לב, ומספק לעובדיו מענה באמצעות הדרכה. המסר שלו הוא לתמוך בעובד לנסות, בלי לחשוש מעשיית טעויות. המנהיג מגלה הבנה לבעיות האישיות של אנשיו ומקפיד להתייחס אל כל אחד מהם כאל אדם בעל צרכים ייחודיים ולא כאל עוד בורג במערכת. היחס האישי מפחית תסכולים אצל העובדים ומגביר נכונות לשיתוף פעולה ורצון לתרום ולהתפתח.

6. Intellectual Stimulation - אתגור אינטלקטואלי
הגישה של המנהיג כאן היא להציב סימני שאלה מעל הנחות יסוד שהנחו את אופן הטיפול בבעיות בעבר. קיים עידוד לבחון בעיה מכמה זוויות, לא לפתור את הבעיה עבור העובדים אלא לתת את הכלים הביקורתיים הנכונים, שבעזרתם העובדים יפתרו את הבעיה. מנהיג המפגין סגנון של אתגור

אינטלקטואלי מעודד את אנשיו לשאול שאלות, לגלות פתיחות לביקורת ולהיות יצירתיים ככל האפשר בפתרונות.

7. Inspirational Stimulation – הנעה השראתית

מנהיג מעורר השראה ומלהיב את אנשיו באמצעות הצגת אפשרות לעתיד שונה. משמעות ההשקעה בהווה עוברת דרך המסר לעתיד מושך יותר, שאיתו המונהגים מזדהים הזדהות עמוקה. כמו כן, המונהגים מקבלים מהמנהיג מסרים של ביטחון שלו ביכולתם להגיע לעתיד זה, ואמון רב, מה שמחזק את ציפיותיהם מעצמם.

8. Idealized Influence – השפעה במודל לחיקוי ולהזדהות

מדובר במנהיגות המציבה מופת מוסרי והתנהגותי. מנהיגים כאלה מפגינים עוצמה, ביטחון, עקביות ודבקות במנהיגים אלו נכונים להקריב אינטרסים אישיים כדי לעזור לאחרים. הם אינם מהססים לקחת סיכונים בעת הצורך, ואינם מתחמקים מקבלת אחריות מלאה לפעולות שעושים אנשיהם. הפעלת כוח נעשית אך ורק אם המשימה מחייבת זאת. המונהגים כאן רוחשים אמון מלא למנהיג. הם מאמצים את ערכיו, וחזונו הופך לחזונו האישי.

ניהול מעצב

אחת מתאוריות הניהול המתאימות ביותר לנושא הנדון היא התאוריה המעצבת.

Avolio & Bass מתארים חמישה ממדים של התנהגות, שכאשר נעשה בהן שימוש, חל תהליך מעצב שהביא לידי שינוי ביחס של הכפיפים למשימה ולארגון:

1. יצירת עניין בקרב עמיתים וכפיפים כדי שיראו את עבודתם מנקודת ראות שונה.
2. פיתוח הכרה והבנה של המטרה או החזון של הקבוצה או הארגון.
3. פיתוח רמה גבוהה יותר של יכולת ופוטנציאל בקרב עמיתים וכפיפים.
4. יצירת הנעה גבוהה יותר בקרב העובדים, ובמיוחד דרבונם להביט מעבר לאינטרסים האישיים שלהם ולראות מהם האינטרסים של כלל הקבוצה.
5. יצירת ציפיות גבוהות יותר מעצמם או מקבוצתם.

ניתוח ממדי התנהגות אלו מצביע על כך שהשגת השינוי הנדרש נעשית באמצעות השפעה על צדדים קוגניטיביים ורגשיים של הפרט, יצירת עניין ופיתוח חזון לארגון.

לאחר שתארו Avolio & Bass כיצד פועל סגנון הניהול המעצב, הם ניסו לבחון קיום ממדים או סגנונות משנה בתוך סגנון הניהול המעצב. לצורך כך התבקשו 104 קציני צבא לתאר את סגנון ההתנהגות של המפקדים שלהם. ניתוח תשובות הנחקרים הצביע על חמישה ממדים עיקריים המגדירים 'ניהול מעצב': סגנון כריזמטי, השפעה דרך אידיאל, מתן יחס אינדיווידואלי, גירוי אינטלקטואלי וניהול השראתי.

המנהל בתכונותיו ובהתנהגותו יוצר אמון, מפגין ביטחון ואמונה ביכולת של כפיפיו, משדר תחושה של חשיבות המשימה ומשמעותה ומקבל אחריות מלאה לפעולות שעושים אנשיו. המנהל הכריזמטי מפגין קור רוח, ביטחון עצמי, דוגמה אישית, וממקד את אנשיו בחשיבות הליכוד הקבוצתי (גונן וזכאי).

מודל 'הטווח המלא של הניהול' מניב תוצאות אמפיריות דומות במגוון סביבות ארגוניות ובדרגי ניהול שונים (לדוגמה: Bruce et al, Lord & Brown). מחד גיסא, תוצאות אלו מעידות לדעת החוקרים על האוניברסליות של התאוריה המעצבת. מאידך גיסא, קיימים ממצאים המראים כי אותה התנהגות יכולה להיתפס באופן שונה בתרבויות שונות (לדוגמה: Rowitz). מכאן עולה בבירור הצורך לבדוק את הקונטקסט הספציפי שבו מתרחשת האינטראקציה הניהולית.

לסיכום הניהול המעצב: דמותו של המנהל, היזם, המנהיג ואיש החזון בארגון ברורה – הוא אשר מציב את היעדים, חותר להגשמתם ומניע את האחרים לפעול עימו. אולם, כפי שניתן להבין ממסקנות אלה, המנהל והמנהיג אינם פועלים בחלל ריק. בפעולות שלהם מעורבים גם אחרים, במרביתם הגדולה של המקרים – כפיפים. אם כן, מהו הקשר בין המנהל, טוב ככל שיהיה, ובין עובדיו? נושא זה יידון בפרק הבא של הסקירה.

שיתוף פעולה – אינטגרציה ארגונית

בעולם העסקי התחרותי כרוכה במרבית המקרים הצלחתן של הפירמות באיכות ההון האנושי ובתפקודו. איכות זו מתבטאת, בין היתר, גם באופן הפעולה של אותם עובדים בינם ובין עצמם, ברמת הפרט וברמת הארגון. כדי למטב את תפקודם של האורגנים השונים של הארגון נדרשים מאמצי שיתוף פעולה של אנשים עם מיומנויות ומקצועות שונים (Fawcett and Cooper, Kirkpatrick,;).

שיתוף הפעולה הפוטנציאלי כרוך בהבנה של השחקנים עצמם את הדינמיקה המערכתית בעבודה, כלומר את ההשפעה של הפעילות של כל אחד על הזולת בפרט ועל המערכת בכלל.

ברור גם כי מודעות זו הכרחית בהקשר להשפעה המצטברת של פעילות הקבוצה ככלל בפני עצמה וביחס לשאר האורגנים (Hurwitz, וגם Vorhies and Morgan).

Bontis גרס כי בתכנון תהליך העבודה יש להביא בחשבון את האופי האינטגרטיבי של המטלה, שבה אנשים מיחידות עסקיות שונות, כגון תכנון אסטרטגי, פיתוח, ייצור, שיווק ומכירות, משאבי אנוש וכספים, ירצו ויצטרפו לתרום משהו להליך העבודה. למעשה, מחקרו מצביע כבר בצורה עקיפה על הקשר בין תפיסה רגשית-נפשית בהקשר של מוטיבציה ומחויבות ארגונית, ובין מידת שיתוף הפעולה בארגון.

אף על פי שכל ארגון מעסיק כמה אנשים הנוטים לחפש כיוונים חדשים במסגרת פעילותם בארגון, מתברר כי על הארגון לעודד את האנשים הללו לפעול הדדית עם שאר עובדי הארגון (Ashkanasy et al, 2000).

ישנם חוקרים שרואים אינטגרציה פנים-ארגונית כאחת הפרספקטיבות של התרבות הארגונית (Wilson, 2001). התרבות מורכבת מדפוסי התנהגות שונים, שהופכים עם הזמן לתבניות בנות קיימא, ועוברים מדור

לדור או מקבוצה לקבוצה. חברים באותה תרבות שותפים לאותם ערכים ולאותן חוויות, ומקדמים את הרעיון של מחויבות לעבודה ונכונות לעבוד. אבל כאשר ישנה תופעות של חוסר עקביות, סכסוכים והבחנה תת-תרבותית, מצביע הדבר על תרבות חלשה או שלילית.

מנגד, ישנם הרואים באינטגרציה הארגונית נדבך חשוב של תהליך הייצור בארגון (Hoopes). אלה נוטים להחשיב את האינטגרציה כהון ייצור, בדומה לקצב ייצור, תפוקה, קיבולת וכיוצא בהם. בפרט ניתן מקום רב על ידי מנהלים וחוקרים רבים בהקשר לפיתוח של מוצרים חדשים ובהקשר ליציבות הביצועים של החברה.

אינטגרציה בין-מחלקתית עשויה להגדיל את כמות הידע המשותף, דבר המוביל לצמצום הוצאות מיותרות ולפיתוח יותר אפקטיבי ויעיל של המוצר. סיבות אלו, המאפיינות אינטגרציה ארגונית, כמו גם הקטנת מתחים פנים-ארגוניים, צמצום שחיקת עובדים וכיוצא בהם, חיוניות בטווח הרחב יותר לתפקודו התקין של הארגון (Hoopes).

כך או כך אינטגרציה ארגונית בין מחלקות שונות בחברה מייצגת תחום בעל חשיבות אקדמית וניהולית הולכת וגדלה (Dawes and Massey).

אינטגרציה בתקופת פיתוח מוצר או שירות חדש

נושא האינטגרציה הוא בעל חשיבות מיוחדת בעת מיצוי יכולות הארגון הקיימות לפיתוח מוצר חדש. Souder, מהראשונים בתחום, הגיע למסקנה כי תקשורת איכותית בין מחלקות השיווק למחלקות הפיתוח תורמת רבות להצלחה של כל מוצר.

את הממצאים האלה חיזקו כמה חוקרים לאורך השנים (Nerkar and Roberts, Lee,; Hoegel et al,;).

Frederiks טוענת כי פיתוח של מוצר חדש דורש מעורבות בין-פונקציונלית בתחילת התהליך ובמהלכו. כך לדוגמה היא מציינת את הדרישות ממחלקת השיווק הנוגעות למיצוב מתאים של המוצר, לניתוח המוצר, לסקר שוק ולתוכנית שיווק מוסדרת, בעוד ממחלקת מחקר ופיתוח מצפים לאב טיפוס מתוכנן היטב ובעל תכונות פיזיות וביצועיות מתאימות.

Frederiks מצאה עוד כי מעורבות בין-פונקציונלית בשלבים ההתחלתיים של פיתוח המוצר מגבירה את הסיכויים של תקשורת משופרת, קואורדינציה ותהליך פיתוח מוצלח ככלל. כאשר חברי הקבוצה מבינים את האחריות של הזולת, ומשתפים במידע ובידע האישי שלהם, יש פחות בלבול בפרטי הפרויקט, והתוצאות טובות יותר.

עם זאת, זיהתה Frederiks שני סוגים של התייחסות בקבוצות הפועלות בפיתוח מוצר חדש:

1. יחס לחברי הפרויקט הבין-פונקציונלי כאל השותפים האסטרטגיים

2. יחס לחברי הפרויקט כאל כפיפים, כלומר יחס כאל גוף שעליו מטילים משימות.

במקרה הראשון, התוצאה הייתה מעורבות גדולה יותר, הבנה עמוקה יותר של התהליך, אחריות מוגברת. לעומת זאת, המקרה השני התאפיין בהבנה לא ברורה של אחריות חברי הקבוצה, שחקנים עיקריים היו

מעורבים בתהליך רק בשלביו האחרונים, ובסופו של דבר לא היה להם מספיק זמן לעשות את תפקידיהם, והאווירה התאפיינה יותר באווירת סכסוך ולחץ.

Frederiks הסיקה כי מעורבות בין־פונקציונלית לא צריכה לקרות בשלבים מסוימים בלבד, אלא גם בשלב ההתחלתי של הפרויקט, דבר המוביל למתן כבוד הדדי, להבנה עמוקה יותר של תפקידים, ולאחריות של כל אחד מהמשתתפים בפיתוח הפרויקט.

ליקויים אפשריים בשיתוף הפעולה

למרות חשיבות נושא האינטגרציה הפנים־ארגונית, נחקרו לאורך השנים מקרים לא מעטים שבהם האינטגרציה בין מחלקות הארגון לקתה בחסר.

כך לדוגמה Rafiq and Saxon מצאו כי במקרים אלה גררו הליקויים רגשות של תרעומת ועלבון בקרב המחלקות.

לעיתים נובעים הקשיים מסיבות אובייקטיביות. כך לדוגמה בחברות הגלובליות ההפרדה בין המחלקות היא למעשה בלתי נמנעת – מחלקות שונות ממוקמות באזורים גאוגרפיים שונים. בדוגמה זו הקשר הבלתי פורמלי בין המחלקות וההפרדה הפיזית בין העובדים עלולים להעיב על הקשרים ועל טיב שיתוף הפעולה בין המחלקות.

Griffin and Hauser סקרו את הסיבות העיקריות לליקויים באינטגרציה. הם מונים את הסיבות האלה: הבדלים אישיותיים, הבדלים תרבותיים, הבדלי שפה, הבדלים באחריות ארגונית, וכן מחסומים פיזיים שיצר הארגון עצמו.

לעומתם, Frishammar and Horte מצאו כי הבדלי רקע השכלתי וניסיוני גרמו לאנשי הפיתוח להתמקד יותר בפרטים הטכניים, בעוד מנהלי שיווק נטו להתמקד בלקוח ובצרכיו.

בכל המחקרים המחסומים העיקריים שלהלן נמנו עם חוסר אינטגרציה בין המחלקות:

- תקשורת דלה
- חוסר רגישות הדדי
- חוסר תמיכת ההנהלה הבכירה בגישה האינטגרטיבית לפיתוח של מוצרים חדשים
- הבדלים אישיים ותרבותיים בין מנהלי שיווק למנהלי פיתוח
- חוסר ידע מקצועי הנוגע לפעילות המחלקות האחרות.

גם Nieto and Quevedo הצטרפו למסקנות אלו.

בדוגמה נוספת נמצא כי חוסר הבנה והבדלים בהשכלה מהווים סיבות עיקריות לסכסוך בין מחלקות השיווק והמכירות (Shaw et al.).

כמה מודלים תאורטיים ראו בגורמים סוציופוליטיים וארגוניים, כגון בניית קשרים פנים-ארגוניים, אינטגרציה וקואורדינציה, כמשפיעים על יחסים בין התפקידים השונים (לדוגמה: Atuahene-Gima and Evangelista,).

עם זאת, ניכר כי הבדלים תרבותיים הם בלי חשיבות פחותה יותר ביחס להבדלים מקצועיים, מאחר שהנשאלים מתייחסים אל ההבדלים התרבותיים כאל עובדות החיים (Shaw et al,).

לעומתם טענו כמה חוקרים (לדוגמה: Bonner et al) כי אינטראקציה רבה מדי בין המחלקות עלולה לגרום לסכסוך מוגבר ביניהן.

לעיתים רחוקות ההנהלה הבכירה מהווה מחסום לאינטגרציה מוצלחת. לעומת זאת, נדרשת מחויבות הדדית לאינטגרציה בין-מחלקתית הן מצד ההנהלה הן מצד העובדים (Fawcett and Cooper, 2001).

סיכום ביניים של הנושאים שנסקרו עד כה מעלה תמונה, אשר בהיעדרם של מונחים טובים יותר, ניתן לתאר כאידילית. העסקים הקטנים והבינוניים (SME) הם לב ליבה של הכלכלה הקפיטליסטית, תוך שהם מתבססים על שתי תפיסות עמוקות של הכלכלה החופשית: מחד גיסא היזמות והחדשנות, ומאידך גיסא התובנה שהכול בר שינוי, ובכלל זה הארגון או המיזם אשר מוקמים במסגרת היזמות, ומשום כך יש לדעת לנצל כל שלב בהתפתחות הטבעית של הדברים.

על רקע זה פועלים שני גורמים משמעותיים: מצד אחד המנהל, המנהיג או היזם, אשר עליהם לרכוש או להכיל תכונות מסוימות, ניהוליות ואישיותיות כאחד. מהצד השני, הסביבה הקרובה, ובעיקר הכפיפים, אשר אמורים להירתם לחזונותיו של המנהיג.

אם כן, איפה הבעיה? מדוע עוסקים כה רבים בניתוח ההתפתחות הארגונית מחד גיסא וביזמות מאידך גיסא? ובמאפייניו של המנהיג ובקשריו עם הכפיפים לו?

התשובה האינטואיטיבית לכך טמונה בפשטות בעובדה שעסקים רבים, ובמיוחד עסקי SME, אינם מתנהלים בצורה טובה, ובמקרים רבים אינם פועלים טוב כלל.

SME – נתונים יבשים

בשנת 2020 פעלו במגזר העסקי בישראל כ-625 אלף עסקים. זוהי עלייה של כ-13 אלף עסקים לעומת שנת 2019. כ-99.6% מסך עסקים אלה היו עסקים קטנים ובינוניים (עד 100 מועסקים). מתוך סך העסקים הקטנים והבינוניים: כ-56% הם עסקים ללא שכירים, כ-32% הם עסקים זעירים (1 - 4 שכירים), כ-10% מהם עסקים קטנים (5-9 שכירים) והשאר (כשני אחוזים) עסקים בינוניים.

בשנת 2020 הועסקו במגזר העסקי בישראל כ-2.94 מיליון מסך מכוח האדם העובד. מתוך סך מועסקים המועסקים, כ-60.7% (דהיינו כ-1.78 מיליון מועסקים) הועסקו בעסקים קטנים ובינוניים. ניתוח מספר המועסקים בהתאם לגודל העסק מראה כי בעסקים הזעירים (1-4 משרות שכיר) נמצאים 12% מהעובדים, בעסקים הקטנים (5-19 משרות שכיר) נמצאים 18% מהעובדים, בעסקים הבינוניים (20-99 משרות שכיר) נמצאים 19% מהעובדים ואילו 12% מהעובדים הם עצמאים שאינם מעסיקים שכירים.

ההערכה לשנת 2020 היא כי תוצר המגזר העסקי בישראל (לפי הערך המוסף של העסקים) עומד על: תוצר 665 מיליארד שקלים. תרומתם של העסקים הקטנים והבינוניים לתוצר העסקי עומדת על כ-55% מהתוצר, לעומת כ-45% תוצר שמספקים העסקים הגדולים.

לפי נתוני 2019, היקף המחזור הכספי (הכנסות) של העסקים הקטנים והבינוניים מהווה כ-: מחזור כספי 64% מסך המחזור הכספי במשק, בעוד שהמחזור של העסקים הגדולים (מעל 100 משרות) מהווה כ-36% מסך המחזור במשק.

דמוגרפיה של העסקים בישראל

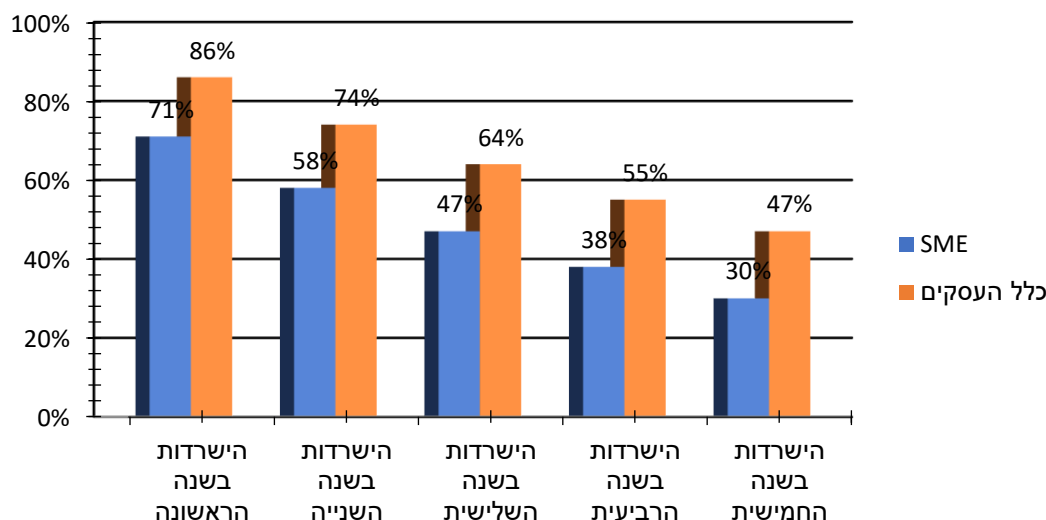
לידות עסקים: בישראל יש 63 עסקים לכל אלף נפשות, כאשר בשנת 2020 "נולדו" בממוצע 4.6 עסקים. חדשים לאלף תושבים (שיעור נמוך משנת 2019, שבה "נולדו" 5.5 עסקים על כל אלף תושבים)

שרידות עסקים: ב-2020, שנת הקורונה, נפתחו פחות עסקים מאשר ב-2019 (51 אלף עסקים ב-2020 לעומת 59 אלף עסקים ב-2019) אולם גם נסגרו פחות עסקים מאשר ב-2019 (38 אלף לעומת 45 אלף שנסגרו ב-2019). כך שמספר העסקים הכולל במשק גדל ב-2020 ב-13 אלף עסקים, לעומת גידול של 14 אלף עסקים ב-2019. בבדיקה ארוכת טווח, שיעור העסקים ששורדים לאחר 15 שנים הוא בממוצע כ-28%. קצב ההישרדות משתנה – שיעור העסקים ששורדים לאחר חמש שנים הוא בממוצע כ-50%, כאשר רמת השרידות משתפרת מעבר לחמש שנים אלה. (מקור: אתר הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים)

הישרדות עסקים קטנים ובינוניים (SME)

התובנה העיקרית הנובעת מתקציר הדוח המיוחד של BDI-coface () מצביעה על כך שרק 30% מעסקי ה-SME שורדים את חמש השנים הראשונות לפעילותם. להלן ממצאים נוספים העולים מדוח זה.

תרשים 10: שיעורי ההישרדות של עסקים ועסקי SME בשנות פעילותיהם הראשונות



מקור: BDI-coface

כפי שניתן לראות, רק 71% מעסקי ה-SME שורדים את שנת פעילותם הראשונה. שיעור זה צונח ל-58% בשנה השנייה ול-47% בשנה השלישית. משמעות הדבר היא ש-40% מעסקי ה-SME אינם מצליחים לשרוד שנתיים של פעילות ראשונה, ויותר ממחציתם אינם מצליחים לפעול שלוש שנים.

יתרה מכך, כפי שצוין לעיל, בתוך חמש שנים ייסגרו 70% מהעסקים הקטנים והבינוניים.

בהשוואה לכל העסקים במשק, ניכר כי קיים פער של קרוב ל-20% בין שיעורי ההישרדות של עסקי SME ובין כלל העסקים. מאחר שעסקי ה-SME נמנים עם כלל העסקים, משמעות הדבר היא ששיעורי ההישרדות של העסקים הגדולים גבוהים בהרבה (ובהכרח יותר מ-20%) משיעורי ההישרדות של עסקי ה-SME.

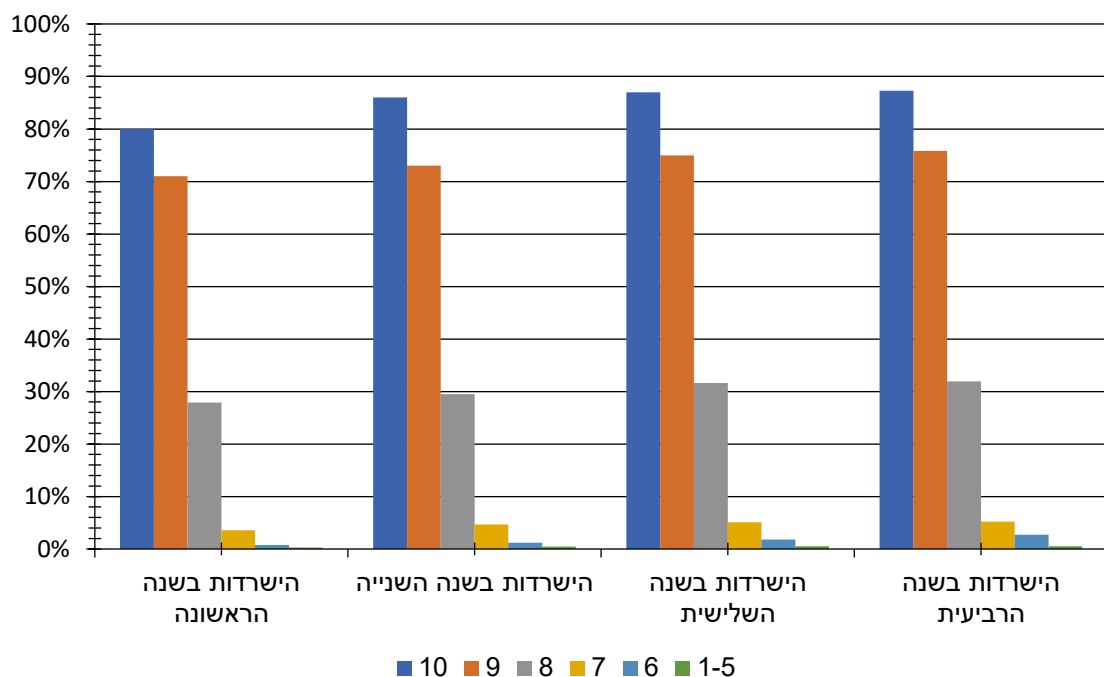
לאור ממצאים אלה נערך ניתוח של יכולת ההישרדות של העסקים. לשם כך סווגו העסקים בהתאם לרמות הסיכון של פעילותם. סיווג זה הוא הסיווג המקובל בקבוצת BDI העולמית, והוא נהוג ביחס לעסקים בכל רחבי העולם, כדלקמן (BDI-coface):

- סיכון זניח ונמוך (ציון 1-4): קיים בעסקים בעלי 'שיעור קומה', המוערכים כיציבים ביותר, ונתונים הפיננסיים מצביעים על יציבות גבוהה.
- סיכון ממוצע (ציון 5-6): חברות, שותפויות ועסקים פרטיים, שמצבם הפיננסי מוכח כיציב ודימויים העסקי טוב. בקבוצה זו לא תיכלל חברה אשר בהווה או בעבר הקרוב פיגרה בתשלומיה לספקים, באופן ניכר ועקבי.
- סיכון מעל הממוצע (ציון 7-8): חברות ועסקים בעלי היסטוריה של פיגורים בתשלומים, או בעלי איתות ראשוני שלילי כלשהו (תביעות משפטיות, סכסוכים עסקיים וכדומה).
- סיכון גבוה ומסוכן (ציון 9-10): מכירה במזומן בלבד. לקוחות שהם כה חלשים או בלתי אמינים בתשלומים, עד כי אין אפשרות להעניק להם אשראי כלל.

מהניתוח עולה כי דירוג הסיכון הממוצע של עסקי MSE בשנת פעילותם הראשונה הוא 6.8. הדירוג יורד מעט בשנה השנייה לרמה של 6.58, כלומר בשנת הפעילות השנייה הסיכון יורד בכ- 2% בשנה שלאחר מכן – הטבה נוספת בשיעור של כ- 1%, ודירוג של כ- 6.50, ולאחריה ממשיך הדירוג לרדת לרמה של כ- 6.41 בשנה הרביעית,

כ- 6.35 בשנה החמישית לפעילות העסקים.

תרשים 11: הסיכוי לכשל עסקי במהלך ארבע שנות הפעילות הראשונות לפעילות כלל העסקים, בהתאם לדירוג הסיכון של העסקים



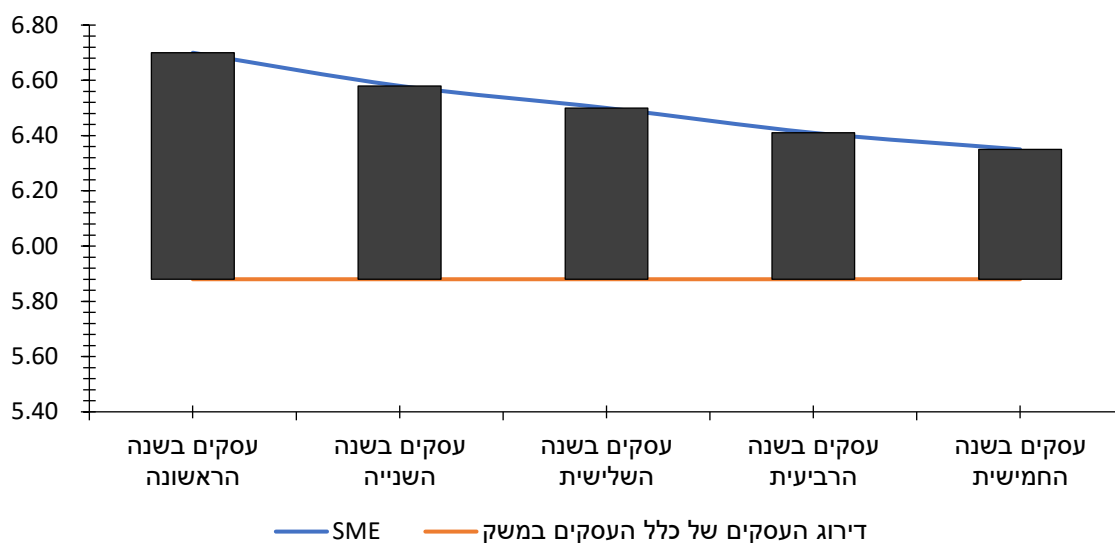
מקור: BDI-coface

כפי שניתן לראות, קיימות למעשה שלוש רמות עיקריות. הרמה הראשונה, המסוכנת, כוללת את שלוש דירוגי המשנה 8, 9 ו-10 שבהן קיימים סיכויים משמעותיים ביותר להתדרדר לכשל עסקי בתוך זמן קצר מתחילת פעילות העסק.

הרמה השנייה כוללת את דירוגי המשנה 6-7, ובה קיים סיכון, אך הוא אינו כה חריף. הקבוצה השלישית, הבטוחה, כוללת עסקים אשר מדורגים בדירוג המשנה 5 ומטה. סיכוייהם של עסקים ברמה הזו להגיע לכדי סגירה הם נמוכים מאוד.

ניתוח מצב העסקים בישראל מעלה כי דירוג כל העסקים בישראל, קטנים, בינוניים וגדולים כאחד, עמד על 5.88. ברור שהואיל והדירוג של העסקים הקטנים והבינוניים גבוה מהדירוג של כלל החברות, הרי שדירוגם של העסקים הגדולים נמוך בהרבה מזה של העסקים הקטנים.

תרשים 12: דירוג הסיכון של עסקי SME ושל כלל העסקים במשק

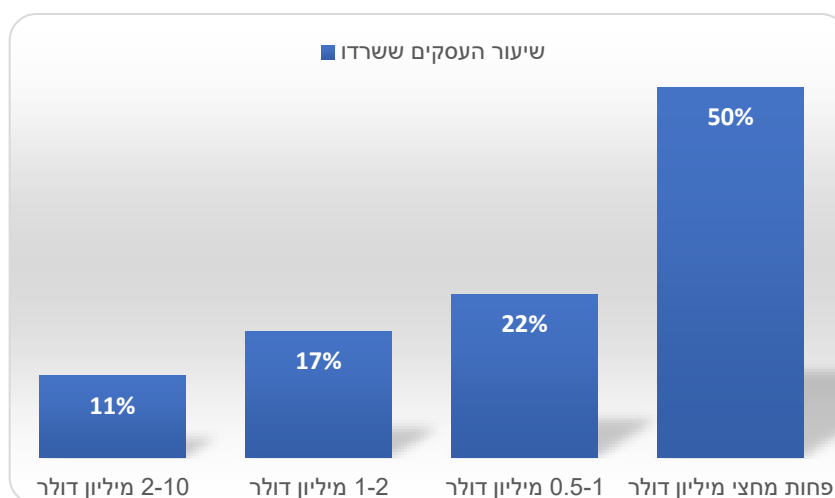


מקור: BDI-coface

דירוג כלל העסקים במשק בשנים האחרונות השתנה. מרמת דירוג ממוצעת של 4.88 בשנת 2000 צמח דירוג הסיכון של העסקים לשיא של 6.38 בשנת 2003, ומאז הוא נמצא בירידה מתמדת עד לערך העכשווי. לנוכח נתונים אלה, כלל הדוח ניתוח של המאפיינים של העסקים הקטנים והבינוניים אשר שרדו לעומת העסקים שלא שרדו. ניתוח זה העלה כמה ממצאים מעניינים ביותר.

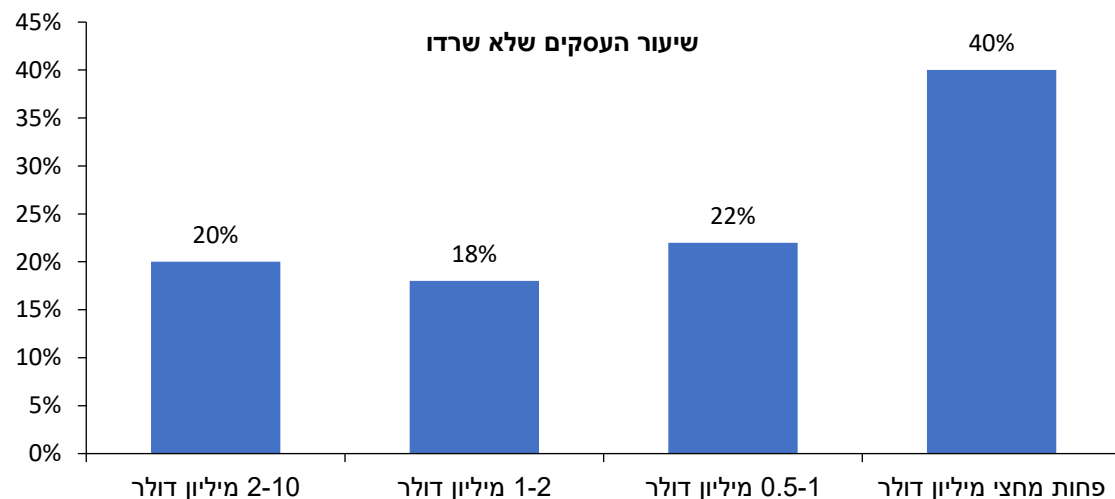
ראשית, נמצא כי בקרב העסקים השורדים קיימת שכיחות גדולה יותר של עסקים שמחזור עסקיהם קטן מחצי מיליון דולר (50%). שיעורם של עסקים בעלי מחזור שנע בין חצי מיליון דולר ובין מיליון דולר הוא 22%, ושיעורם של עסקים גדולים יותר נמוך יותר: מחזור של 2-1 מיליון דולר הוא 17% ושל 10-2 מיליון דולר הוא 11%.

תרשים 13: התפלגות עסקים שלא שרדו לפי היקף המחזור



לעומת זאת, שיעורם של עסקים שהמחזור שלהם קטן מחצי מיליון דולר בקרב עסקים קטנים ובינוניים אשר לא שרדו, הוא רק 40%, ואילו שיעורם של העסקים הגדולים יותר במגזר עסקי זה (בין 2 ל-10 מיליון דולר מחזור) הוא 20%.

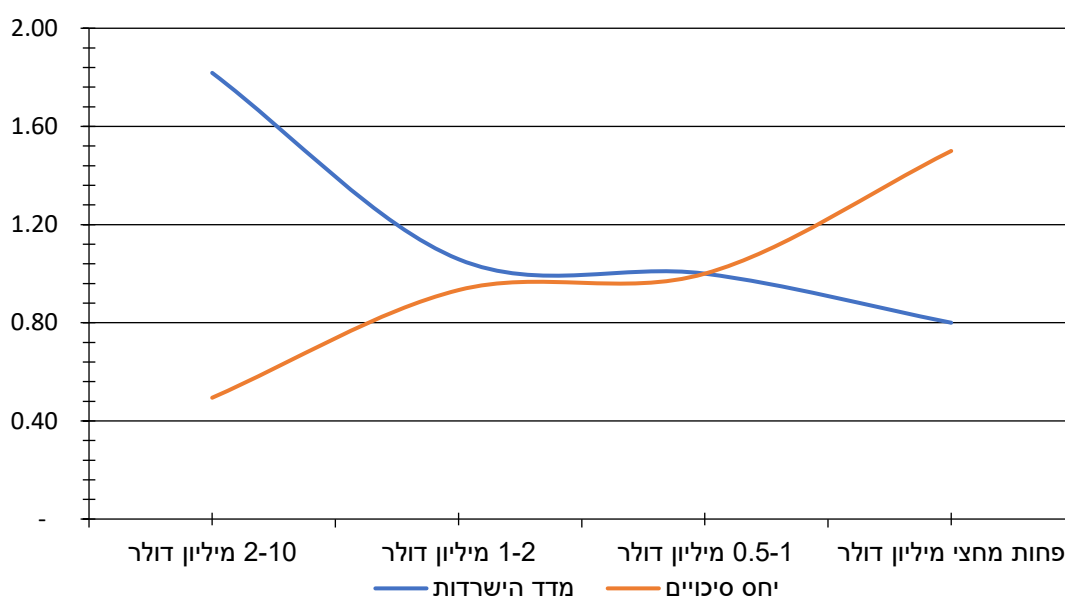
תרשים 14: התפלגות עסקים ששרדו לפי היקף המחזור



כדי להבין את משמעות הנתונים האלה, מקובל להשתמש במדד סיכוי הישרדות. במקרה זה, מדד זה מחושב כך שבכל רמת הכנסה מחושב היחס בין עסקים ששרדו לאלה שלא שרדו. בהתאם לכך, המדד לעסקים שמחזורם נמוך מחצי מיליון דולר הוא 0.8, בעוד לעסקים שמחזורם נע בין 2 ל-10 מיליון דולר המדד שווה ל-1.82.

תרשים 15: מדד סיכוי הישרדות ויחס סיכויים (odds ratio) של עסקי SME בשנים הראשונות לפעילות

לפי היקף מחזור

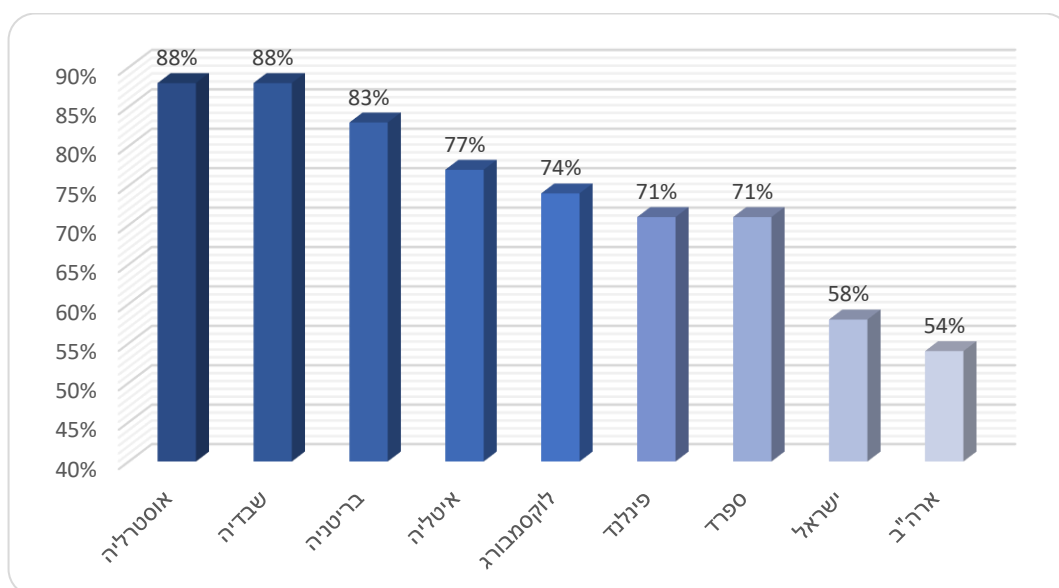


מדד שכיח נוסף להבנת הנתונים הוא יחס הסיכויים (Odds Ratio). יחס זה מבטא את הסבירות שעסק בעל רמת מחזור מסוימת לא ישרוד. כך לדוגמה הסבירות שעסק בעל מחזור נמוך מ-2 מיליון דולר לא ישרוד, גבוהה ב-50% מהסבירות שישרוד. להבדיל, הסיכויים של עסק בעל מחזור שבין 2 ל-10 מיליון דולר לא ישרוד נמוכים ב-50% מהסיכויים שהוא ישרוד.

השוואה בין לאומית מצביעה על הבדלים מהותיים בין מדינות שונות. כפי שעולה ממחקרים שנעשו בתחום, ההבדלים נובעים מגורמים שונים, שבהם תנאי השוק במדינה הרלוונטית, הסיוע הממשלתי, הרוח היזמית המאפיינת את אוכלוסיית העסקים ועוד.

כך לדוגמה שיעורי ההישרדות של עסקים קטנים באוסטרליה, בשבדיה ובבריטניה עולים על 80%, של איטליה, לוקסמבורג, פינלנד וספרד הם באזור ה-70%, ולעומת זאת בישראל ובארצות הברית הם מעט יותר מ-50% (Honig and Karlsson, Delmar and Shane,; BDI-cofaca,;).

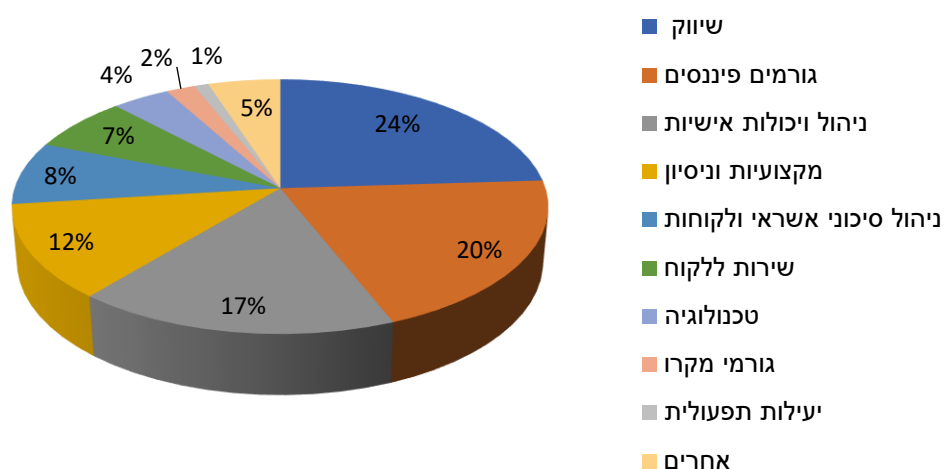
תרשים 16: שיעורי ההישרדות של עסקי SME – השוואה בין-לאומית



ניתוח מאפייני העסקים בישראל ששרדו לעומת מי שלא, ובפרט לאור ראיונות שנערכו עם בעלי עסקים, מעלה כמה מאפיינים ששרדו לעומת מי שלא, ובפרט לאור ראיונות שנערכו עם בעלי עסקים, מעלה ראשית מתברר כי בעלי עסקים ששרדו זמן רב יותר, התאפיינו ברמת השכלה גבוהה יותר. בעלי עסקים אלה היו גם צעירים יותר. עוד מתברר כי לבעלים יחיד סיכויי הישרדות גבוהים יותר מלשני שותפים או יותר. עוד מתברר כי תחום השיווק הוא הנושא בעל החשיבות הרבה ביותר בהקשר לסיכויי שרידות העסק – 24% מהמראיינים ציינו אותו.

תחומים חשובים נוספים הם: גורמים פיננסיים (20%), ניהול ויכולות אישיות (17%) ומקצועיות וניסיון (12%).

תרשים 17: משקל הגורמים המשפיעים על ההישרדות של עסקי SME



שיעורם הכולל של גורמים אחרים, שבהם ניהול אשראי ולקוחות, שירות לקוחות, טכנולוגיה ואחרים, הוא רק 27% מסיכויי ההישרדות של העסקים.

הגורמים הפיננסיים שציינו בעלי העסקים הם למעשה ביטוי לסביבה העסקית והרגולטורית שבה פועלים העסקים, ועל כן ההשוואה בין ישראל למדינות אחרות היא בעלת חשיבות פחותה בהקשר זה. לעומת זאת, מיפוי הגורמים, שלפיו השיווק ויכולות הניהול והיכולות האישיות הם הגורמים המשפיעים ביותר על סיכויי הישרדותו של עסק, אושש גם במחקרים אחרים (לדוגמה: Bruderl et al, Bates,; Shane and Delmar,; Moutray).

ממצאים אלה מתווים הלכה למעשה את המשכה של הסקירה. בפרקים הבאים ייסקר הנושא השיווקי בהקשר הניהול העסקי, ובעקבותיו – המשמעות של רכישות מיומנויות הניהול.

שיווק

בחינת עמדותיהם של בעלי העסקים שכשלו, מעלה כי אחד הגורמים המשמעותיים ביותר שצוינו היה חוסר הבנה עסקית, שכולל הערכה שגויה של ביקוש, חוסר התאמה לשינויים בשוק, חוסר מיקוד עסקי, אי-הכנה מתאימה של תוכנית עסקית, בחירת המיקום לעסק, ואולי חשוב מכול – ראייה מוסרית ולא עסקית של הסביבה שבה פועל העסק, שלפיה תופסים את התחרות בתחומם כחוסר צדק ולא כמאבק עסקי לגיטימי. תובנות אלה הן ביטוי מאלף לאספקטים שונים הקשורים לניהול של עסק או מיזם. עם זאת, בניגוד לגורמים הקשורים לניהול העסק לכשעצמו, אשר כוללים בין השאר התייחסות לעובדים, לייצור, לתפעול וכיוצא בהם, גורמים אלה קשורים למהות העסק עצמו – מה הוא מוכר, איך, למי, מתי ואיפה.

התחום השיווקי נחלק לשניים. השיווק המסורתי עסק בשיווקם של מוצרים מוחשיים, אולם מאז שנות השבעים גדל תחום שיווק השירותים והפך לתת-ענף בפני עצמו בתחום השיווק (Gummesson, 2007). הבעיה העיקרית הקשורה בתחום זה, היא שבחלק ניכר מהמקרים, שיווק השירותים כרוך יד ביד עם מוצרים. על בן עוסק חלק מהמחקר בהבדלה ביניהם. את אחת המגמות הבולטות בעת האחרונה הציעו Vargo and Lusch. עיקרי תאוריה זו היא שצרכנים אינם רוכשים מוצר או שירות ספציפי אלא יחידות ערך שהם יכולים לעשות בהן שימוש, והצרכנים שותפים ליצירת הערך, והערך ממומש בתהליך השימוש של הלקוח ולא במסגרת שרשרת הייצור או האספקה של היצרן או נותן

לפי תפיסה זו, תפקידי הצרכן, היצרן ונותן השירות מתערבבים זה בזה, ועל כן יש לחדד את הגבולות ביניהם ואת האופן שעליהם לפעול יחדיו. קיימות שתי גישות מעשיות ליישום תפיסה זו. לפי הגישה הראשונה, מוכוונת הלקוח, ההבדל בין הצלחה לכישלון בשווקים תחרותיים הוא פועל יוצא של שני גורמים עיקריים: הבנת צורכי הלקוח והיכולת לספק ערך מוסף (Baker).

הגישה השנייה, מוכוונת היצרן, מתמקדת באופן שבו על היצרנים לספק ערך מוסף (Value Chain). מושגים אשר נכרכו בגישה זו כוללים פיתוח ומיצוי קשרים, ניהול קשרי לקוחות (CRM) ושיווק אחד לאחד (Gummesson).

עם זאת, בשנים האחרונות החלה מתגבשת מוסכמה כי כדי למצות כהלכה את הפוטנציאל השיווקי יש לפעול לקבלת תמהיל שיווקי נכון.

תמהיל השיווק

תחילה, יש להזכיר כי כל צרכן שואף לרכוש סל מסוים של מוצרים ושירותים העשויים לספק את צרכיו בהווה ובעתיד. כדי למלא סל זה עליו לקבל החלטות קנייה מסוגים שונים. לרשותו עומד מגוון מוצרים חלופיים שיכולים לתרום לרווחתו האישית, והוא אמור להכריע ביניהם כך שסל המוצרים שירכוש יכביר את תועלתו. הצרכן יבסס את החלטתו על המידע שאסף על אודות המוצרים או השירותים האמורים (הורניק, Kotler, ;).

לאור תפיסה זו הגדירו רבים (בהם: Schiffman and Kanuk,; Zeldman, DeBevis,;) את תמהיל השיווק כמערכת של משתני שיווק שניתן לשלוט בהם, והחברה ממזגת כדי ליצור את התגובה הרצויה לה בשוק המטרה. תמהיל השיווק הוא כל מה שהחברה יכולה לעשות כדי להשפיע על הביקוש למוצריה. משתני השיווק מתכנסים לארבע קבוצות, הידועות בתור 'ארבע המ"מים': מוצר, מחיר, מקום פרסום ו(קידום) מכירות.

לעומתם, על פי Vargo and Lusch, המוצר, מיצוב המוצר ומדיניות המוצר הם מרכיבים מרכזיים בתמהיל השיווק. תכונות המוצר חשובות לקונה פחות ממה שהמוצר יכול לעשות עבורו, דהיינו התועלת לקונה בעקבות הרכישה היא הגורם בעל ההשפעה הגדולה ביותר בתהליך קבלת ההחלטה על הקנייה. התועלת ללקוח נגזרת ממדיניות המוצר ומהחלטת הארגון כיצד למצב את המוצר בשוק היעד. תמהיל השיווק מורכב מהדרך שבה המרכיבים, הטכניקות והחלקים השונים של מאמץ השיווק משולבים ומגוונים כדי להשיג את יעדי השיווק.

כלל הפעולות שנוקטת החברה במסגרת יישום האסטרטגיה השיווקית נחלקות מסורתית ל'ארבע ה-P-ים': מוצר (Product), מחיר (Price), מקום (Place) וקידום (Promotion) (Hoffman, או Porter).

גורם נוסף, שהוצע כי יהווה את ה-P החמישית, הוא האנשים (People).

P-ים נוספות שהוצעו כללו תמיכה פוליטית ועיצוב דעת קהל (Political power and Public opinion formation) וכן משתתפים, מוחשיות ותהליך (Participants, Physical evidence and Process) (Gummesson,).

עם זאת, המרכיבים הבסיסיים של תמהיל השיווק הם (Hoffman,):

1. מוצר

הפיתוח, התכנון, האריזה, הכינוי וההשקה של מוצרים חדשים ומיצובם מחדש, שיפורם או אריזתם מחדש של מוצרים קיימים. כל אלה עשויים לחייב, במילותיו של רוברט הלר, "שמירה על זהות רחבה ושלמות קונספציה תוך שינוי קיצוני של המוצר כפי שהוא מוביל ומגיב לשוק". הם גם מחייבים ייחוד של המוצר – ההבטחה שלמוצר יהיו תכונות ייחודיות שיבטיחו תוצאות או ערכים שונים מאלה של המתחרים.

2. מחיר

המחיר צריך להיות שקול לערכו של המוצר כפי שתופסים אותו הלקוחות.

3. מקום

היכן וכיצד המוצר יימכר, כלומר אפיקי ההפצה, כמו חנויות קמעונאיות, סיוטנאיות או מכירה ישירה.

4. פרסום וקידום מכירות

השיטות הננקטות, כגון פרסום, מכירה, קידום מכירות ויחסי ציבור, להצגת המוצר באור מושך בעיני הלקוחות.

מודל 4P's הוא פשוט וטומן בחובו אמיתות רבות. עם זאת, הוא מוכוון יצרן. הרציונל מאחוריו הוא כי ליצרן קיים מוצר, שאותו הוא צריך לתמחר כדי למכור אותו במקום מסוים בעזרת פרסומו. גישה זו מחשיבה את צורכי הלקוח רק ברמה השנייה.

גורמים המשפיעים על תמהיל השיווק

הדרך שבה מרכיבי תמהיל השיווק משולבים, תלויה בראש ובראשונה בסביבה השיווקית שבה פועלת החברה. מרכיבי הסביבה השיווקית הם (Hyman,; Hyman,; Henneberg and Shaughnessy):

- החברה/הפירמה/הארגון
עוצמותיה וחולשותיה בתחומי פיתוח המוצר, יכולת ייצור, זמינות הכספים ואיכות הניהול בכלל, וכוח השיווק והמכירות בפרט.
- תמהיל המוצרים
אילו סוגים של מוצרים החברה מוכרת, לדוגמה: סחורות צרכניות או מוצרים לתעשייה.
- מתחרים
עוצמתם של המתחרים ואיומים מצד כוחות חדשים הנכנסים לשוק.
- לקוחות
מי קונים, מדוע הם קונים, וכיצד ומתי הם קונים וכיצד ניתן להגיע אליהם.
- הסביבה החיצונית
הסביבה העסקית, המדינית, הפוליטית, הבין-לאומית והרגולטורית שבה פועל העסק. משמעות ההשפעה של המגמות הכלכליות, השפעתם של מאורעות בין-לאומיים, דרישות חוקיות וגישות הצרכנים.
- מחזור חיי המוצר
השלב העכשווי של מחזור חיי המוצר.

גישות נוספות

תמהיל 4P's נוסח לראשונה בשנות השישים (Groenroos), ומאז משמש עבור רבים כפרדיגמה המובילה בנוגע לשיווק (Hyman).

עם זאת, לאורך השנים טענו רבים כי תאוריה זו אינה רלוונטית עוד, ואחרים הצביעו על פגמיה (Henneberg; Constantinides).

טענות חוקרים אלה, כמו גם של אחרים, היו כי תאוריה זו אינה חינוכית דיה כדי לשמש כלי לימודי והשראתי בידי מנהלים, או שאינה רחבת אופקים דיה. ניסיונות להוסיף מאפיינים (P-ים) נוספים, כפי שהוזכר לעיל, רק ממחישים עובדות אלו.

טענות אחרות ביחס לתאוריה זו, כפי שריכז Hyman, מתייחסות לאי־ביסוסה התאורטי. היא מוכוונת ייצור ולא שיווק, אינה תומכת בכל האספקטים הניהוליים של השיווק, מתעלמת משיווק אסטרטגי, אינה כוללת התייחסות ליחסי הגומלין שבין הממדים (P-ים), מתייחסת לשלב הצריכה הראשון בלבד ואינה תואמת את פרדיגמת השיווק על בסיס קשרים.

גישות חדשות נוטות לבחון את התמהיל השיווקי מזוויות אחרות.

כך לדוגמה מציע Hyman את מסגרת 8 ה-D שלו לתמהיל השיווקי, ולפיהן על כל משווק לשאול את עצמו את השאלות האלה (ולענות בהתאם לצרכים ולארגון):

1. עיצוב (Design) – איך יכול הארגון לתרגם את צרכי הלקוח והעדפותיו למוצר שאותו יצרכו הצרכנים?
2. דרישה (Demand) – מה יגרום לצרכנים להשלים עסקת גומלין (Exchange) עם הארגון?
3. דידקטיקה (Didactics) – איך ניתן ליידע גורמי מפתח (בעלי מניות, צרכנים וכו') במוצר, בשירות ובפעילויות נוספות של הארגון?
4. הפצה (Distribution) – איך ניתן להעביר את המוצר לצרכנים?
5. מחויבות (Duty) – מה הן המחויבויות והחובות הנוצרים בעקבות פעילויות הארגון?
6. כיוון (Direction) – מה ההיסטוריה של הארגון או של המוצר, ולכן מועדות פניהם?
7. רישום (Diary) – מהי התרבות הארגונית, החזון והצהרת הכוונות של הארגון?
8. דיאלקטיקה (Dialectics) – איזו אסטרטגיה שיווקית על הארגון לנקוט?

גישות נוספות, כגון Egan, Buttle או Payne, תמכו בגישת השיווק מבוסס קשרים, שלפיה על הארגון לפתח קשרים משמעותיים וארוכי טווח עם קהל הצרכנים הפוטנציאלי שלו.

על בסיס גישה זו פיתח Gummesson את מסגרת ה-30 R-ים, אשר מפרטת 30 סעיפים שלפיהם על הארגון לעמוד בקשר כזה עם לקוחות, ספקים, מתווכים ומתחרים.

גישה זו גם הביאה לידי פיתוח מודול ניהול קשרי הלקוחות (CRM), שהוא למעשה גישה עיסקית השואפת ליצור, לפתח ולהגביר קשרים עם לקוחות שנבחרו בצורה ממוקדת כדי לשפר את ערך המוצר ללקוחות ואת רווחיות הארגון (Payne).

גישות נוספות נבעו מכמות הגורמים המעורבים בפעילות ההדדית של השיווק. עם גישות אלה ניתן למנות את גישת ה"אחד על אחד" (Peppers and Rogers) או את גישת ה"רבים מול רבים" (von Friedrichs) (Grängsjö and Gummesson).

ערך מוסף ויתרון תחרותי

ככלל מסכימים החוקרים, כי למתחרה קטן או חדש בשוק אין כל סיכוי בהתמודדות עם מתחרה גדול, מפני שבידי האחרון מצויים כל היתרונות: נתח שוק גדול הגורם לעלויות נמוכות, שיכולות להיתרגם למחירים נמוכים המביאים לידי צמיחה מוגברת או לרווחיות גבוהה (Verhees et al.). מוניטין של איכות ואמינות יכול כך להיות מתורגם למחירים גבוהים ולרווחיות גבוהה או לתועלת גבוהה לצרכן ולצמיחה נוספת. יתרון תחרותי הוא כל דבר שבו יש למוצר מסוים עדיפות כלשהי עבור הצרכן, ומכאן עולות שתי מסקנות עיקריות: היתרון התחרותי צריך להימדד ולהיות מוערך מנקודת מבטו של הצרכן. לא חשוב כלל מה חושבים על המוצר אנשי המחקר והפיתוח, המהנדסים, המתכננים, הכלכלנים ושאר "המומחים", חשובה דעתו של הצרכן: כיצד המוצר נתפס בתודעתו, אילו תכונות הוא מייחס לו ומהי חשיבותה של כל תכונה כזו בעיניו (O'Neill et al.).

התחומים שבהם יכול להתהוות יתרון תחרותי רבים ומגוונים, עובדה המותירה מרחב ניכר ליצירתיות ולחדשנות בכיוונים שונים. יתרון תחרותי הוא היכולת לעשות דברים מסוימים טוב יותר מהמתחרים. ביתרון תחרותי הכוונה ל"איכות נתפסת" (Perceived Quality), כפי שהצרכן קולט אותה בתודעתו, ובהתאם לקריטריונים של תועלת וכדאיות שהצרכן מייחס להם חשיבות. יתרון תחרותי של איכות יכול להתבטא בתחומים רבים ומגוונים ביותר. למעשה, מספר התחומים הללו הוא כמעט אין-סופי, מפני שבכל יום מתפתחות טכנולוגיות חדשות, שיטות ייצור חדשות, דרכי הפצה והובלה חדשות ודרכי שיווק חדשות, כשם שבמקביל נוצרים ומתפתחים גם צרכים ורצונות חדשים של הצרכנים, ובכל אחד מהם טמון פוטנציאל ליתרון תחרותי (Lau et al, 2005).

גישות חדשות

בבסיסן, הגישות שהוצגו לעיל הן נקודת פתיחה מהותית וחשובה למשווק – לכל משווק באשר הוא. עם זאת, תהליכים רבים, המאפיינים את השווקים בעולם בעשור האחרון, כמו התחרותיות הגלובלית, האינטרנט, התקשורת הסלולרית, התלות ההדדית של שווקים ברחבי העולם, המורכבות הטכנולוגית וקצב השינויים המתגבר, גרמו מצד אחד להשפעות רחבות היקף על השווקים עצמם, ומצד שני השפיעו על האופן שבו על משווקים חדשים לפעול בהם.

לאורם של מאפיינים אלה צמחו תפיסות שיווקיות, אשר גם אם אינן חדשות במהותן, הרי שצורות הגשתן והצגתן היו ייחודיות ומשכו תשומת לב רבה.

המותג – משנתו של אל ריס

המותג הוא למעשה נכס. ההגדרה המסורתית מתייחסת אליו כאל "שם, סמל, המיועד לזהות מוצר או שירות של יצרן או של מתווך כדי לבדל אותם מן המתחרים" (Aaker). המותג הוא מונח כוללני אשר מאפשר להתייחס לרכיבים או למאפיינים רבים נוספים של העסק, המוצר, השירות או המגמה, והמטרה של אפיון זה היא לאפשר ללקוח לזהות, להתקשר או להתחבר אל הקשרים האלה מייד. כך לדוגמה אפשר למנות גורמים של צבע (אדום של קוקה קולה, כחול-אדום-לבן של פפסי או צהוב של פז), צורה (הבקבוק הנשי של קוקה קולה), זמריר (ג'ינגל) ועוד.

אך מותג טוב כולל הרבה יותר מכך, הוא כולל הבטחה להעניק ערך ללקוח (Customer Value), ובעיקר ערך מוסף (Added Value).

מימוש ההבטחה נבנה באמצעות תהליך הקרוי 'ניהול המותג', השואף ליצור את המודעות האסוציאטיבית למותג בעזרת כלי התקשורת השיווקית, את ההתנסות החיובית החוזרת של הלקוח עם המותג, את התחזוקה המתמשכת של איכויות המוצרים והשירותים בתיק, וכן את ההתאמה למחיר הנתפס של פלחי המטרה. קיימות גרסאות שונות למודל זה, אך קיימת הסכמה כי המודלים שעיצב לאורך השנים אל ריס מהווים בסיס איכותי לניהול המותג (לדוגמה: ריס וריס, 2005; ריס וריס, 1999; ריס וטראוט, 1997; ריס וטראוט, 1993). להלן עיקרי תורתו.

השאלה כיצד להגדיל רווחים או לחלופין כיצד לגרום לכך ששמו של המוצר יינשא בפי כול ויירכש על ידי כול, היא שאלה בסיסית המעסיקה רבים וטובים. התשובה שהציע ריס טמונה בעיקרון השיווקי, שרובו "בניית המותג".

על פי ריס, קיימים 22 חוקים בסיסיים העומדים בבסיס בנייתו של כל מותג מצליח:

1. חוק ההתרחבות – עוצמתו של מותג גבוהה יותר כאשר היקפו מצומצם יותר. הרחבת קווי ייצור גורמת להגדלת המכירות בטווח הקצר, אך הקפדה על קו מוצרים מצומצם גורמת לבניית המותג במוחות, ובכך להגדלת המכירות בעתיד.
2. חוק הצמצום – בדומה לחוק הקודם, חוק זה למעשה מצביע על החשיבות הרבה בצמצומו של מיקוד המותג. עם צמצום המיקוד יהפכו היזם או המשווק למומחים בתחום, זאת כמובן בניגוד למתמחה בעל ידע כללי. הדגש בהקשר זה הוא המומחיות.
3. חוק הפומביות – הולדתו של מותג מתרחשת עם החשיפה הפומבית הניתנת לו, ולא בעזרת פרסומות. לפיכך על היזם או המשווק לפעול ליצירת חשיפה פומבית בעזרת הפצת הרעיון מאחורי המוצר בעזרת אמצעי התקשורת, מאמרים וכיוצא בהם.

4. חוק הפרסום – מותג זקוק לפרסומת כדי לשמור על חוסנו. כל מותג מצליח מגיע לשלב שבו החשיפה הציבורית שלו דועכת, ומכאן שכדי לשמור על חוסנו בתודעת הצרכן יש לעבור לאסטרטגיית הפרסום שמקשה על המתחרים.
5. חוק המילה – לפיו על מותג לשאוף לחוזק בתודעת הצרכן, וזאת באמצעות מילה המקושרת היטב למותג עצמו.
6. חוק כרטיס ביקור – לפיו מרכיב מצליח בבניית המותג הוא הטענה וההצהרה שבאות עימו.
7. חוק האיכות – חשיבותה של איכות המוצר במקומה, אך בכל מקרה היא פחותה מחשיבות המותג עצמו. אין הכרח שמוצר איכותי יותר יבנה מותג טוב יותר, או לחלופין שמוצר שמותגו נתפס במוחו של הלקוח כאיכותי יותר יהיה בהכרח איכותי יותר בפועל.
8. חוק הענף – על מותג מוביל לקדם את הענף ולא את המותג. חוק זה נוסח כתשובה לשאלת חוק הצמצום: "מה קורה כשמצמצמים את מוקד המותג, ושוק המותג הופך להיות מזערי?" הבסיס לחוק זה הוא שבמסגרת קידום המותג יש לנצל את ההזדמנות לפתוח ענף חדש לגמרי.
9. חוק השם – לפיו על שם המותג להיות קצר וייחודי, וזאת למען קליטתו המהירה בתודעת הלקוח.
10. חוק ההרחבות – בדומה לחוק הצמצום, הרעיון הוא שלא כדאי להרחיב ולשנות מותג. תחת זאת יש להתמקד בפיתוחו של המותג הנוכחי, ובהתאם לצורך, לפתח מותג חדש אחר.
11. חוק החברות – לפיו כדי לבנות ענף יש לבנות מותגים נוספים. חוק זה מצדד בחוק הצמצום, ועיקרו הוא בצמצום ובמיקוד מותג. אם נרצה להגדיל נתח שוק, נבנה מותג חדש למוצרים אחרים, אך בשום אופן לא נלביש מותג קיים על מוצרים נוספים.
12. חוק השם הגנרי – לפיו אין לתת למותג שם גנרי.
13. חוק החברה – שם בית העסק או החברה היצרנית או החברה המשווקת אינם חייבים להיות זהים לשמו של מותג. עם זאת, חשוב לזכור כי בכל זמן נתון שם המותג צריך להאפיל על שם החברה, שהרי עובדה היא שצרכנים קונים מותגים ולא חברות.
14. חוק מותגי המשנה – חוק זה הוא חוק אל תעשה, אין לבנות מותגי משנה, שכן בניית מותגי משנה עלולה להרוס את המותג העיקרי.
15. חוק המשפחה – מדובר בכלל ייחודי שאינו מתאים לכל בית עסק, ולפיו אין לפסול הזדמנות ליצור או לקדם מותג נוסף, אך אם נוקטים גישה זו, יש להוציאה אל הפועל בזהירות ובשיקול דעת רב.
16. חוק הצורה – על לוגו החברה לדבר אל עיני הציבור הרחב. יש לזכור כי המילה חשובה יותר מהסמל.
17. חוק הצבע – לפיו יש לזכור כי מותג חייב להיות בצבע המנוגד לצבע המתחרים שלו בענף. יש לבחור למותג צבע בסיסי וחד.

18. חוק הגבולות – חוק זה טוען על דרך השלילה כי למותג אין גבולות. אין גם מחסומים בפני מותג עולמי, ומשום כך על המותג להתאים לאופן שבו נתפסת ארץ המקור שלו.

19. חוק העקביות – יש לנקוט עקביות ביחס למותג, ולזכור כי הצלחתו נמדדת בשנים. לפיכך יש להישאר עקביים בקשר לייצוג המותג.

20. חוק השינוי – חוק חמור זה גורס כי מותגים יכולים להשתנות אך רק לעיתים רחוקות, ויתרה מכך, שינוי המותג צריך להיעשות רק במצבים מסוימים ורק בהתקיים תנאים ייחודיים.

21. חוק התמונה – כמו כל דבר "חי", לכל מותג יש סוף (מוות). יש לקבל זאת ולא להיאבק בכך ללא צורך.

22. חוק הייחוד – כחיזוק לכללים האחרים, משמעותו, הלכה למעשה, היא בדבקות של המותג בנושא אחד.

הגישה שהציג ריס קנתה לה אוהדים רבים ברחבי כל העולם. היא קיבלה גם לביקורת מצד כמה חוקרים, ולפיה גישתו של ריס פשטנית למדי ואיננה מכסה את כלל סוגי העסקים, בפרט לאור האופנה האחרונה הגורסת כי קיימת חשיבות רבה לבניית המותגים, שכן כיום קיימת תחרות רבה בכל ענף, ובניית מותג עוצמתי היא גורם מפתח להצלחת חברות ועסקים, והיא המהווה את הגורם המכריע בהצלחה השיווקית מתוך ההנחה שהמותג ותפיסתו היא בראש הלקוח, ולפיכך בניית מותג נכונה סוללת את הדרך להצלחה.

אסטרטגיית האוקיינוס הכחול (Blue Ocean Strategy)

אסטרטגיית האוקיינוס הכחול היא תפיסה ניהולית חדשה, אשר בבסיסה הרעיון של הפיכת התחרות ללא רלוונטית באמצעות חדשנות מתמדת. את התפיסה הזו הציגו Kim and Mauborgne, והיא צברה מאז תומכים רבים.

Kim and Mauborgne חילקו את הסביבה העסקית שבה פועלים ארגונים, לשני "מצבי טבע": אוקיינוס אדום ואוקיינוס כחול. טבלה מס' 2 שלהלן מציגה את עיקרי תפיסת העולם ביחס לשני מצבי טבע אלה:

אסטרטגיית אוקיינוס כחול	אסטרטגיית אוקיינוס אדום
יצירת מרחב שיווקי שבו לא קיימת תחרות	תחרות במרחב שיווקי קיים
הפיכת המתחרים ללא רלוונטיים	מאבק במתחרים קיימים
יצירה ומיצוי של ביקוש חדש	ניצול ביקוש קיים
ביטול עקרון עלות-תועלת	יישום עקרון עלות-תועלת

הפעלת מערכי הארגון להתאמה לאסטרטגיה של בידול או לאסטרטגיה של מחיר נמוך	הפעלת מערכי הארגון להתאמה לאסטרטגיה של בידול וגם לאסטרטגיה של מחיר נמוך
---	--

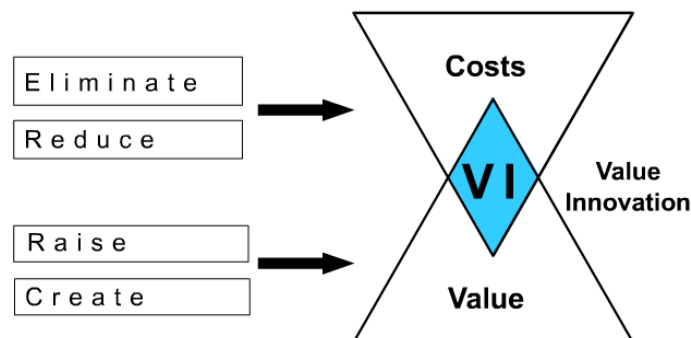
מקור: אתר האינטרנט הרשמי של Blue Ocean Strategy

במצב השורר כיום, לכאורה מכירים המתחרים את הסביבה העסקית שבה הם פועלים, את הצרכנים בשוק, את מתחריהם, את מיצובם בשוק ואת מגמות ההתפתחות. בהפשטה ניתן לומר כי במצב זה כללי המשחק וגבולותיו ידועים ומוכרים לכל המשתתפים בו. פועל יוצא של תפיסה זו הוא שהארגונים מתחרים על תפיסת נתח שוק גדול יותר לאור רמות ידועות של ביקוש. התוצאה היא שהתחרות רווית הדם בין הכרישים הנלחמים זה בזה על הגדלת פלח השוק הופכת את האוקיינוס לאדום (Kim and Mauborgne).

להבדיל מתפיסה זו, ניסחו Kim and Mauborgne את אסטרטגיית האוקיינוס הכחול שבה הים "נקי מכרישים", כלומר ללא מתחרים, ולפיכך כחול. האנלוגיה של האוקיינוסים רחבי הידיים, העמוקים והצלולים באה לתאר את הפוטנציאל הגלום בשווקים לא ידועים וביצירת ביקוש יש מאין, כלומר במצבים שבהם לא קיימים תחרות ומתחרים.

הדרך להשגת מטרה זו עוברת דרך הרעיון המרכזי של חדשנות בעלת ערך מוסף (value innovation). חדשנות זו ניתן להשיג באמצעות אלימינציה של המובן מאליו, הפחתת עלויות, שיפור והטבה של הגורמים המיידיים ביחס לתעשייה וליצירת ערך מוסף.

תרשים 18: הדרך להשגת חדשנות בעלת ערך לפי אסטרטגיית האוקיינוס הכחול



מקור: אתר האינטרנט הרשמי של Blue Ocean Strategy

בשנים האחרונות קמו לתפיסה זו מבקרים לא מעטים, בהם מי שטוענים כי כל שהיא מציעה הוא מעורבות ישירה של היצרן בהגדלת השווקים, וככזו היא אינה כללית דיה (לדוגמה: Bang and Joshi). אחרים טוענים כי מדובר במחזור של תאוריות ותפיסות קיימות, בבחינת "יין ישן בבקבוק חדש" (לדוגמה: Kumar).

לסיכום, השייוק, שהוא מונח רחב מאוד בנוגע לאופן הפעולה של העסק בסביבה העסקית הרחבה, לאופן הצגת מרכולתו של העסק לציבור הצרכנים, ויותר מכך ליצירת קהל צרכנים כזה, הוא נדבך חשוב בכל עסק, וכזכור הוא צוין כמרכיב המשפיע ביותר על הצלחתם של עסקים.

עם זאת, מרכיב נוסף אשר ציינו מנהלים, הוא המרכיב הניהולי, וביתר פירוט, יכולתו של המנהל לרכוש מיומנויות נוספות על המיומנות הבסיסיות המאפיינות אותו כיום.

סוגיה זו חשובה במיוחד לאור העובדה שהתפתחות השייוק, כפי שנסקרה לעיל, הרחיבה את גבולותיו והוא כיום משיק, ויש אומרים אף חופף, לתחומי מדע אחרים. כך לדוגמה קיימים ממשקים בין מדע השייוק ובין הפסיכולוגיה הקוגניטיבית והאופן שבו נתפסים המסרים על ידי הצרכנים (לדוגמה: Alpert Kahle and Kim,; Danziger, and Alpert, או סקירתו המצוינת של Sternberg), ולבין סוציולוגיה (לדוגמה: Araujo, Callon et al) או אפילו לבין רפואה (Gacioppo and Petty, Stewart,; Chamberlain and Broderick, ואלה הן רק דוגמאות ספורות מהעת האחרונה.

רכישת מיומנויות והכשרה בעסקים

בפועל, מתודות ההכשרה שונות במידת האפקטיביות שלהן, בין השאר כתלות במטרות ההכשרה. כך לדוגמה, הוראות הקלדה בשיטות שאינן מערבות הפעלה, כגון הרצאה או מצגת, נידונות מראש לכישלון. במקרים אחרים, הוראה פרונטלית ושימושים בעזרים ויזואליים להמחשת הנושאים עשויה להיות אפקטיבית מאוד.

הגורם הראשון שיש לבחון בהקשר זה הוא מערכת הציפיות. כפי שעולה ממחקרים, תלמידים ניגשים להכשרה תוך שיש להם ציפיות בנוגע לתכנים ולפעילויות שיוגשו במסגרת הכשרה זו. כך לדוגמה, מנהלים נוטים לרוב לצפות להכשרה מהירה, עניינית וללא 'קישוטים'. למעשה, השימוש בטכניקות המשלבות משחקים, רגשנות, שבירת קרח וכיוצא בהם עלולות לגרום לניכור מצידם (Legge et al).

באותה מידה, קיימת מערכת ציפיות בנוגע לאופן ההעברה של ההכשרה. כך לדוגמה, מצפים רבים כי הכשרות עסקיות או מקצועיות יערכו במסגרת קבוצתית (לדוגמה: Buchanan et al, או Deakin et al). השימוש באימון אישי, לדוגמה, עלול ליצור פער ציפיות אשר יאפיל על המטרות והציפיות של ההכשרה כולה.

גורם שני, כושר התפיסה ואופן התפיסה של התלמידים משתנה מזה לזה. משום כך, ממליצים רבים לשלב בין הפעילויות המועברות במסגרת הפעילויות, כך שתלמידים שונים יוכלו להפיק את המרב ממספר מרבי של צורות להעברת החומר (Brown et al,).

הגורם השלישי שיש להביא בחשבון בהקשר זה הוא איכותם של מעבירי ההכשרה ותחום התמחותם (Rosenthal et al). מובן כי המרצים, המאמנים והיועצים שונים זה מזה בתחומי ההתמחות שלהם, בשיטות שבהן הם חזקים יותר, ואפילו בערך המוסף האישי הנובע מאישיותם.

גורם נוסף, אשר לרוב מקילים בו ראש, הוא זמינות הזמן. ההתייחסות לנושא זה היא על פי רוב מהזווית התפעולית של "מתי אפשר לקיים את ההכשרה", ולא מהזווית האינסטרקטיבית (Legge et al). להמחשה,

במקרים רבים ננקטת שיטת ההוראה הפרונטלית, שבמסגרתה ניתן 'לכסות' חומר רב בתוך זמן קצר יחסית, אך מחקרים מצביעים על כך שהלימוד המושג באמצעות שיטה זו קטן יחסית (Braxton et al.).

אלמנט נוסף קשור למספר המשתתפים בהכשרה. התפיסה הרווחת (בהם: Fei-Fei, או Willis et al) היא שבכל שההכשרה כוללת יותר תלמידים והיא יותר אישית באופן העברתה, היא לוקחת יותר זמן – בשל הצורך לתאם ביניהם, זמן התארגנות וזמן העברת החומרים.

גורמים נוספים הקשורים בהצלחת תהליך ההכשרה הם למידת האינטראקציה בין המדריך ובין התלמידים, יכולתו לזהות את אופן הפנמת החומרים, קצב התקדמות העברת המסרים והתחשבות בגיל התלמידים (Biguesh and Gershman).

ניתן לחלק את שיטות ההדרכה לפי כמה תחומים עיקריים:

- הוראה

זהו שם כולל לשיטות ההוראה (לרוב מסורתיות), כגון הרצאה, הדגמה, הצגה וכיוצא בהן. שיטות אלה כוללות מדריך או מורה המסביר את החומר או את הנושא לפני קהל התלמידים ומדגים לפנייהם את הנושא. לצורך כך הוא משתמש בחלק מהמקרים באמצעי המחשה למיניהם (מצגות, סרטים, וכו'). ענף חדש הנכלל בסוג זה של הנחייה, כולל הוראה מרחוק. שיטה זו זהה במהותה לשיטת ההוראה הפרונטלית המסורתית, תוך שימוש בפלטפורמת המחשה המאפשרת לאינטראקציה בין המנחה לבין קהל התלמידים להתרחש באתרים שונים, ולעיתים בזמנים שונים (Clark et al.).

- משחק תפקידים ופסיכודרמה

משחק תפקידים הוא שיטת הנחייה שבה התלמיד מגלם תפקיד מסוים, או ליתר דיוק מבליט את התכונות המיוחסות לאותה דמות, מתוך הסברה שבעצם העיסוק בתכונות אלה ניתן להעביר מסרים ותכנים.

לעומתו הפסיכודרמה, שמקורה בתחום הייעוץ והתרפיה, היא מכוונת רגש יותר ולרוב כוללת מעורבות גדולה יותר, ולכן אינטנסיביות גדולה יותר. לשיטה זו כמה יתרונות בולטים בהשוואה לשיטות אחרות (לדוגמה: Musson and Helmreich, או Hanna and Fins):

- מעורבות מרבית מצד המשתתפים
- גירוי מרבי של החשיבה בזמן ההנחיה
- הזדמנות ליישם ולחקור יחסים ומצבים בין-אישיים
- הזדמנות לחקור סוגי התנהגויות שונות על ידי המשתתפים
- מאפשרת רמת אינטראקציה ומשוב מידיים ומשולבים בזמן ההנחיה

- שיעור גבוה של זכירות החומרים והפנמתם
- ההנחיה מספקת מכניזמים רגשיים, נוסף על המכניזמים ההכרתיים, הקוגניטיביים.
- התנסות (Case Study and Case Method)

שיטה זו דוגלת בהתנסות האישית. תוך כדי ההתנסות, התלמידים יכולים לנתח אספקטים שונים של הנושא, לבחון גורמים הקשורים בו והשלכות של דרכי פתרונות אפשריים. בשיטה זו המנחה מסייע לתלמיד בהובלתו אל המסר העיקרי שהתלמיד אמור להפיק מההתנסות, אך את עיקר הלמידה עושה התלמיד עצמאית (Brinkerhoff). ענף של שיטה זו כולל את תחום ההכשרה תוך כדי עבודה (on the job training), שבמסגרתו עובדים חדשים או בתפקיד חדש לומדים לעשות את תפקידם תוך כדי עשייתו, מבלי לקבל הדרכה מסודרת ומוכוונת מראש. תת-ענף של תחום זה כולל שיתוף בין עובדים, ויש אף מי שמכנים זאת סיפור הסיפורים (Storytelling). ההנחה היא ששיחות בין פרטים, אשר עושים עבודות בעלי מאפיינים דומים, ומעבירים מזה לזה חוויות בנוגע לתחומי עבודתם, עשויות לשפר את אופן ההפנמה של פרקטיקות, מקרי קצה ומתודות (Abma). למעשה, ארגונים רבים מעודדים סוג זה של החלפת מידע באופן בלתי פורמלי (שיחות מסדרון) או פורמלי (פגישות קבועות, כנסים, חילופי כוח אדם וכו') (לדוגמה: Gabriel, או Tosey).

- ניסוי וטעייה (Socratic Method, Instructional Questioning, Trial and Error)

מצדדי הגישה טוענים כי, בדומה להתנסות ולמשחק התפקידים, שיטה זו מאפשרת לבחון היבטים שונים ורחבים של הנושאים העומדים למבחן (Marshall). לעומת זאת, מתנגדי טוענים כי בחלק לא קטן של המקרים יישומה של שיטה זו קשה, ויותר מכך, מנחים משתמשים בה כדי לערער את ביטחונם של התלמידים באמצעות חשיפת הטעויות כדי שיוכלו, בשלבים שלאחר מכן, להוביל אותם אל היעד הרצוי. דינמיקה זו יוצרת לעיתים קרובות רתיעה והסתייגות מהתכנים שאותם מנסים המנחים להעביר (Farrohi et al).

הדרכה בקרב גילים שונים

ידוע כי הגורמים להצלחת תהליך הטמעת הלימוד קשורים, בין היתר, למידת האינטראקציה בין המדריך לבין תלמידיו, ליכולתו לזהות את אופן הפנמת החומרים, לקצב התקדמותה של העברת המסרים, וכמובן להתחשבות בגיל הלומדים (Biguesh & Gershman). תחילה, אנקוב בכמה שיטות לימוד המאפיינות את תחום השיעור והעסקים, ולאחר מכן אבחן את אופן הטמעתם של תוצרי לימוד אלו בהתאם לקטגוריות גיל. Kuster & Vila נוקבות בשלוש שיטות הלמידה הנפוצות ביותר בעולם העסקים והשיעור:

א. תרגילים מעשיים

ב. ניתוח מקרים (Cases)

ג. הרצאות.

Kuster & Vila מציינות כי קיימת גם נטייה להסתמך על שיטות לימוד מסורתיות אחרות, וכן נעשה שימוש בשיטות מבוססות טכנולוגיה. כמו כן, נראה כי בתחום השיווק והעסקים ישנה נטייה (בולטת פחות) להוראה אישית, ללימוד פנים אל פנים וללימוד מרחוק (Distance Education). Kuster & Vila מבליטות במאמרו את היתרון הגדול בשימוש בתרגילים מעשיים בשל הקשר שלהם לעולם העסקים האמיתי, ואילו סלומון מציין את החיסרון בהוראה אשר מתקיימת פנים אל פנים בשל היותה יקרה ועתירת טרדות.

נוסף לבחירת שיטת לימוד רצויה, Read & מתארים את חשיבות האימון המסכם לכל קבוצת גיל לצורך הפנמת התאוריה. הם נוקבים בעשר שיטות הלמידה האפקטיביות ביותר: קלטות וידאו, הרצאות, הדרכה אחד על אחד, משחק תפקידים, סימולציה, ניתוח מקרים, שקופיות, למידה באמצעות מחשב מבוסס אימונים, audiotapes (קלטות שמע) וסרטים. מובן שיש להביא בחשבון את כלל הגורמים בעת בחירת שיטת האימונים, וכך שניתן לשלב ביניהן.

Ramocki טוען כי הצעד הראשון בלימוד של חינוך שיווקי-עסקי הוא להסביר ללומדים את חשיבות הנושא לעתיד מוצלח ולחיסכון בכספי הארגון. כיום, החשיבות של טיפוח תכונות וכישורים בקרב סטודנטים צעירים מוכרת יותר במוסדות להשכלה גבוהה, בתעשייה ובמוסדות הממשלתיים. טיפוח תכונות של בוגר או של איש עסקים צעיר לחשיבה ביקורתית-אסטרטגית, לרכישת מיומנויות ולחינוך שיווקי הוא קריטי ומאתגר בקידום העסק (Treleaven). למעשה, על פי מחקר שנערך, מתברר כי תחום השיווק והיצרניות נתפסים כחשובים בקריירה גם בעיניהם של סטודנטים ושל בעלי עסקים, ונמצא גם כי האחרונים מאמינים שניתן לרכוש את המיומנויות הללו (McCorkle et al.).

רבים טוענים כי כדי להטמיע חינוך שיווקי בלומדים, רצוי להתחיל את הלימוד בגיל מוקדם ככל האפשר, אולם בפועל רוב הלימוד נעשה בקרב לומדים בגילים בוגרים (סטודנטים למנהל עסקים ולשיווק באוניברסיטאות). Raelin מציין כי בעבר לימוד הניהול והשיווק בעבר נעשה באמצעות קישור הדוק לתעשייה שאליה השתייכו הלומדים. בפועל הוצבו בפני אותם סטודנטים שהפכו למנהלים צעירים, אתגרים חדשים להשגת יעדי הארגון, כגון: ייצור מוצרים או תהליכים חדשים, התקדמות טכנולוגית, סחר בין-לאומי או לחצים תחרותיים. לאותם מנהלים טירונים לא תמיד היו כלים ומיומנויות להתמודד עם הבעיה, ולא מעט פעמים התגלו קשיים בניהול בענף שלהם. Raelin מתייחס ללימוד התחום בקרב האוכלוסייה הצעירה (תלמידים וסטודנטים), וטוען כי מקצועיות ניהולית מוגברת יכולה להיות מושגת בהארכת הקורסים הנדרשים באוניברסיטאות ובבחירה קפדנית של מדריכי הקורסים. עוד טוען Raelin שיש להשתדל לרשום תלמידים בבתי הספר לתוכנית מוקדם ככל האפשר, ללא הגבלת גיל מינימום או ניסיון. תוכנית לימוד לתלמידים בגילים צעירים צריכה להכיל ידע רב, וכן לימוד מיומנויות וערכים בשיווק ובניהול. למעשה, גישתו של Raelin היא כי חינוך שיווקי-עסקי הוא למידה לכל החיים.

Tolk מדגים את חשיבותה של הטמעת השיווק לצעירים באמצעות הפקולטות למשפטים, ודוגל בלימוד פיתוח שיווקי לסטודנטים בחוגים אלו. בפקולטות למשפטים, כידוע, לומדים עריכת דין, אולם לא רוכשים כלים בשיווק ובניהול. עורכי דין צעירים צריכים להבין כי משרד עורכי דין הוא עסק לכל דבר, ועליהם לתרום לשורה התחתונה של הפירמה. למעשה, Tolk גורס כי סטודנטים צעירים צריכים להבין גם בכלכלת המשרד, בחשיבה אסטרטגית וביסודות השיווק, הקופירייטינג והמדיה. הוא ממליץ ללמד סטודנטים צעירים כתיבת בלוגים ויצירת אודיו באינטרנט והפצתם. יתרה מזאת, הדרכת הנושא לקהל צעיר צריכה לכלול תכנים הקשורים בעיצוב ובתקשורת שיווקית, וישנה חשיבות גם להגשת פרויקט גמר. לטענתו, סטודנטים ללא מיומנויות אלו עלולים למצוא עצמם בגילים בוגרים יותר בהמשך הקריירה כלא רלוונטיים או בסכנה בעת שינוי מבני בארגון.

כאמור, רבים מצדדים בגישה שצריך ללמד חינוך שיווקי כבר בגילים צעירים בבתי הספר ולא רק בפקולטות למנהל עסקים ולשיווק (Doren,; Raelin,; Tolk). בהקשר זה טוענת Doren כי כדי להטמיע חינוך שיווקי והכשרה עסקית בגילים צעירים, מומלץ ליצור אינטראקציה בין התלמידים לבין אנשי התעשייה ומנהיגי הקהילה. כמו כן, מומלץ לשלב ביקורים באתרים שעשויים לתת לתלמידים צעירים ולסטודנטים לתואר ראשון רעיונות מעשיים לאסטרטגיה שיווקית בעולם העסקים. אשר לקהל הבוגר, טוענת Doren כי לימוד התחום בקרב קהל סטודנטים לתארים מתקדמים יותר עשוי לעודד מימוש הזדמנויות קריירה חדשות.

Kerin & Harvy בחנו לימוד חשיבה אסטרטגית-שיווקית בקרב גילים בוגרים יותר במסגרת מחקר של אוכלוסיית מנהלים. החוקרים התמקדו באוכלוסייה זו, משום שהתחום הפך לפופולרי בקרבם בשל העובדה שהוא מחליף עבודת ניירת רבה של מנהלים. החוקרים ממליצים לשלב חשיבה אסטרטגית-תחרותית כדי להטמיע חינוך שיווקי, היות שהשיטה מחייבת ליצור פרספקטיבה בנוגע לשיווק, לבעיה או להזדמנות. כמו כן, הם ממליצים לפתח מיומנויות אלו גם בקרב מנהלים ותיקים (בוגרים יותר) באמצעות לימוד גישות בתורת המשחקים, תחום שבו ניתוח ההחלטה נעשה באמצעות מתמטיקה. Legge et al ממחישים גם הם את הנושא באמצעות קבוצת מנהלים. לטענתם, מנהלים נוטים לצפות להכשרה מהירה, עניינית וללא 'קישוטים', ואילו שימוש בטכניקות המשלבות משחקים, רגשות או שבירת קרח דווקא עלול לגרום לניכור מצידם. פרט לכך, טכניקת למידה על פי טבלאות לא עובדת טוב עם קהל בוגר המשתעמם ממנה. קהל זה הוא לעיתים בעל דפוס נוקשה ואין בו פתיחות. לפיכך מבוגרים צריכים להיות מטופלים כמו מבוגרים, והטמעת לימוד טובה תתרחש כאשר אין הבחנה במעמד בין המורה לתלמיד. עוד מדגישים Legge et al בנושא זה את החשיבות של תיאום ציפיות בהדרכת קהל מסוג זה.

Raelin מתייחס גם הוא ללימוד שיווק וניהול בגילים בוגרים, וממליץ על הדרכה פשוטה העולה בקנה אחד עם המחויבות הארגונית לקדם שיטות עסקיות אתיות. לטענתו, תוכנית אימונים בתחום לגילים בוגרים (מנהלים ותיקים, בכירים ובעלי ניסיון) צריכה להיות טקטית, ממוקדת, יישומית ויעילה, ולכלול קורסים בנושאי אתיקה. זאת ועוד, ההכשרה צריכה לכלול את הנושאים האלה: חוקי התעסוקה, הטרדה מינית, אפליה תעסוקתית, משמעת, שיווק תדמית הארגון לעובדיו ושימוש במשאבים. אם נבחרה שיטת הדרכה מקוונת, היא צריכה להתמקד ביישום החומר בחיים האמיתיים. כחלק מלימוד השיווק יש ללמד אנשים לשנות גישתם לחיובית,

לרכוש מיומנויות תקשורת, לפתור בעיות מייד, לחשוב קדימה, לבנות חזון אסטרטגי, לשפר מיומנויות דיבור ציבורי ולטפל בעובדים. הלימוד בגילים אלו יכלול הדרכות בניהול ביצועים ספציפיים, בתכנון מדיניות שמירת שיא, בפגישות עבודה, בבעיות איזון החיים, בטיפול במתחים, בתהליכי גיוס עובדים, בבטיחות במקום העבודה ובהתערבות במשברי עבודה.

חשוב להדגיש כי אירועי החיים הדינמיים מגבירים בקרב אנשים בוגרים ומנסים את הלחץ ללמוד ולשנות, וההדרכה צריכה להכיל שימוש בידע קודם שלהם או במיומנות קיימת. המבוגר בדרך כלל מנוסה יותר, ורואה בלמידה אמצעי להשגת מטרה ולא מטרה בפני עצמה, בניגוד ללומד הצעיר המקבל את מה שהוא לומד ללא קשר למטרה. אנשים בוגרים נוטים פחות להתעניין ולהיות מוקסמים בזמן ההדרכה. הם נוטים לקחת שגיאות אישיות ולקחת פחות סיכונים. סביבת הלימוד חייבת להיות נוחה מבחינה פיזית ונפשית, והרצאות ממושכות או היעדר הזדמנויות תרגול עלולים ליצור תחושת רוגז. מבוגרים מביאים עימם לכיתה ניסיון חיים, והם יכולים ללמוד היטב והרבה – מתוך דיאלוג עם עמיתיהם המכובדים. לפיכך רצוי להשתמש בשאלות פתוחות המעודדות שיתוף ידע וניסיון רלוונטיים (Zemke).

Kotler מתאר את המגמות האחרונות בהתפתחות השיווק העולמי, בדגש על חשיבות עבודת הצוות של גורמי העסק. הוא מציג זוויות חדשות בתכנון אסטרטגי מוצלח, ומציע למנהלים ותיקים להתמקד בניהול קשרי לקוחות ושותפים, בבניית מותג ותמחור, בניתוח שווקים ובהגדלת ערוצי שיווק, לרבות שיווק בין-לאומי.

Darkenwald טוען כי לומדים מבוגרים נתפסים יותר כבעלי מוטיבציה, כפרגמטיים וכמכוונים יותר, ולפיכך ניתן לסכם ולומר כי יש להתאים שיטות חינוך לשיווק לקהל תלמידים צעירים ולקהל לומדים בוגרים, וחשיבות התרגול המעשי קריטית לכל הגילים.

לא פשוט...

פרק 5: עמודי התווך לשינוי פרדיגמה עסקית

בפרק זה אציג בפני הקורא את המידע הקריטי אשר עזר לי לשנות ולהגדיר פרדיגמה עסקית חדשה בנושא של עסקים קטנים ובינוניים.

הרצף שאותו אני מציג משקף את הרצף החשיבתי והמבני שלי להתבוננות וחשיבה על המשימה אשר בחרתי לתקל. פרק זה הוא המשך לפרק הקודם, בפרט החלק המתייחס לתאוריות ולידע קיים.

תרבות ארגונית – פיתוח יכולת למידה

החשיבות של הבנה ושינוי תרבויות ארגוניות קטנות ובינוניות באמצעות התערבות KM נעוצה בעובדה שכל SME הוא קודם כול ארגון שמובנה על ידי אנשים. ההגדרה של ארגון היא: יחידה חברתית של אנשים הבנויה ומנוהלת כדי לענות על צורך או כדי לרדוף אחרי יעדים קולקטיביים. לכל הארגונים מבנה ניהולי הקובע את היחסים בין הפעילויות השונות והחברים, ומחלק ומקצה תפקידים, אחריות וסמכויות לביצוע משימות שונות (Fox).

תחום התרבות הארגונית במחקר מדעי החל להתעורר בשנות השמונים של המאה העשרים כדרך לתיעוד תהליכים המשפיעים על תפקוד הארגון ועל יעילותו. המחקר בתחום נובע מהעולם האמיתי, והוא מסייע למנהלים להבין שהתרבות הארגונית חשובה למחקר משום שהיא משפיעה על התנהגות ארגונית, מה שבתורו מסייע לארגון להשיג את יעדיו. בעקבות זאת, חוקרים בתרבות ארגונית ומנהלי עסקים בתחום התחילו לשתף פעולה בניסיון לתעד תהליכים אלה ולבחון את התוצאות אמפירית. (Cameron & Quinn) תוכנית השיווק היא פעולה שעל ה-SME להתמודד איתה כארגון לשם השגת תוצאות חיוביות והמשך שיפור תוצאות אלו, ולכן גורמים תרבותיים ממלאים תפקיד מפתח בקביעת רמות התוצאות הארגוניות. יתרה מזאת, מחקרים מצביעים על כך שארגון עם יכולות למידה יביא לידי תוצאה שיווקית טובה יותר וישרוד זמן רב יותר מארגון ללא יכולות למידה ארגוניות (Argote & Miron-Spektor, 2010), ולכן יש חשיבות ראשונה לשיפור הביצועים הארגוניים.

התרבות הארגונית קשורה לביצועי העובדים, היות שהיא משפיעה על אופן התנהגות העובדים בחברה ועל דרך החשיבה שלה. היא מגדירה את הערכים שעל העובדים לאמץ, מגבירה את המחויבות של העובדים לתפקידם, והופכת אותם למוכנים יותר להתאמץ עבור החברה, ובכך לתרום להצלחתה. מנהלים משתמשים בתרבות ארגונית כדי למקד את תשומת ליבם של עובדיהם בסולם העדיפויות של החברה, ובדרך שהם רוצים שהעובדים יתנהגו כדי להשיג הצלחה (Berson, Oreg, & Dvir), לכן יש אנשים המגדירים את התרבות הארגונית כאחד ממשאביה של החברה התורמים להצלחתה (Prajogo & McDermott).

כפי שהוזכר קודם לכן, אין תרבות ארגונית אחת שיכולה להתאים לכל ארגון, ולא כל חברה חייבת לגבש תרבות ייחודית משלה, כי כל ארגון מתמחה במשימות שהוא שואפת לעשות, בין השאר בשל האסטרטגיה הגנרית שלו וליעדים הנגזרים ממנה (Prajogo & McDermott). ההגדרה של תרבות ארגונית היא שילוב של מנהלים, סמלים, צורות, אמונות, ערכים והנחות לא מודעות שקיימות בקרב חברי הארגון ביחס להתנהגות המתאימה לארגון (Prajogo & McDermott). יש הטוענים כי מהות התרבות הארגונית היא הדרך שבה ארגונים "עושים דברים" (Katanga). התרבות הארגונית עשויה להציע מערכת משמעותית משותפת, המהווה בסיס לתקשורת ולהבנה הדדית, ובכך לאפשר תקשורת אפקטיבית בתוך הארגון. עם זאת, ארגונים משתמשים במשאבים ותהליכים שונים כדי להנחות התנהגות ושינוי. לתרבות הארגונית תפקיד עקיף

בהשפעה על התנהגות על ידי שימוש בכלים ניהוליים סבירים, כגון כיוון אסטרטגי, מטרות, משימות, טכנולוגיה, מבנה, תקשורת, קבלת החלטות, שיתוף פעולה ויחסים בין אישיים, שנועדו כולם לעשות דברים עבור הארגון (Martins & Terblanche).

Schein יצר תוכנית ארגונית בצורה של שכבות, והציע כי התרבות הארגונית כוללת שורה של מוצרים גלויים וסמלים ובעלי השפעות עדינות, אשר אנשים בארגון רואים כחשובים או נוקטים פעולה בזכותם. התרבות הארגונית מחולקת לכמה רבדים המורכבים מרובד הנראה לעין ביותר, מרובד שאינו בא לידי ביטוי במפורש אך עדיין מעצב את התנהגותו ואת דרך החשיבה של הארגון.

בשכבה החיצונית של המוצרים הגלויים ניכרים דפוסי תרבות מפורשים המניבים תוצאות מוחשיות. ניתן לראות את הממד הזה בטקסים שהארגון מסדר, כמו פעילויות משותפות, או בקיצוניות אחרת, עובד שננף בציבור, סיפורים על עובדים, טקסים להענקת פרסים ותעודות, וסיפורים המופצים בקרב אנשים בארגון. בנוגע להיסטוריה של הארגון או של מנהיגיו, השפה הייחודית שבה משתמשים חברים (קיצורים, תמונות מיוחדות, ז'רגון ייחודי וכו') היא שכבה נראית לעין, כלומר היא מורגשת בקלות על ידי מנהלי צוותים קטנים ובינוניים, וחברות קטנות ובינוניות מתייחסות אליו בדרך כלל.

השכבה העמוקה יותר מהקודמת היא הממד של ערכים, אשר מייצג את האמונות של הארגון בנוגע לאיך דברים צריכים להיעשות. ערכי הארגון ממלאים תפקיד מרכזי בעיצוב גבולות ההתנהגות והגישות של העובדים ביחס לארגון. ערכים כוללים מצוינות, יחס לעובדים, מנהיגות וכו'.

שכבה זו אינה נראית לעין, כלומר היא פחות מורגשת על ידי מנהלי SME וצוות העובדים. היא מעוצבת בידי בעלי העסקים או מנהליהם של עסקים קטנים ובינוניים, אשר מאמינים בצורה אינטואיטיבית ללא חשיבה אסטרטגית.

הרובד העמוק ביותר הוא של הנחות יסוד, שאינן מודעות או ישירות, והוא מכיל את הקודים התרבותיים, שקובעים כיצד הארגון צריך להסתדר בפתרון בעיות בסיסיות של סדר חברתי. הנחות היסוד של הארגון כוללות את אופן ההתייחסות לסביבתו, את מטרות הארגון, את מי הוא משרת, את תפיסת העובד של הארגון (למשל אם הוא נתפס כמונע על ידי כסף או גם על ידי אהבת המקצוע), את אופי הפעילות האנושית בארגון ואת אופי היחסים הבין-אישיים. גם נדבך זה אינו גלוי לעין, כלומר קשה יותר למנהלי SME ולעובדים לשים לב אליו.

Schein מציע גישה אחרת של מערכת של נטיות פסיכולוגיות להבנת המושג 'תרבות ארגונית' ותובנה משמעותית לתרבות הארגונית של חברות. עם זאת, ישנה ביקורת על התאוריה שלו אשר אינה מציעה הנחיות ישירות לארגונים בגדלים שונים ולא קשורה לקשר בין ביצועי תרבות לביצוע ארגוני והנחיות למה שיגרום להשפעה טובה יותר עבור הארגון. יתר על כן, Schien כתב בתקופה שבה ארצות הברית טרם השלימה את המעבר לכלכלת שירות, עדיין בזמן ייצור כמנוע כלכלי עיקרי, ורוב החברות הגדולות היו היררכיות מאוד, ולכן יכול להיות שיש צורך בדוגמאות מודרניות יותר. לפי המחקר הנוכחי, ההתערבות צריכה לשנות את התרבות הארגונית של הארגון כדי לשנות את אופן ההתמודדות עם סוגיות השיווק שלו ולהיות אפקטיבית. בשכבה הנראית, ההתערבות צריכה לשנות את אופן הטיפול בבעיות שיווקיות בארגון. יש

להקדיש חשיבות רבה יותר לנושאים כאלה, השיווק צריך להיות במרכז החיים הארגוניים, כפי שבא לידי ביטוי בחוויה המשותפת ובשפה של הארגון. אשר לשיווק, הכוונה לשינוי הנראה של הארגון, שיווק ביטויים, כגון לוגו, רעיונות שיווק וחומרי שיווק, ולהפוך את השיווק לפעילות המאחדת את כל חברי הארגון. ברמה העמוקה יותר יש לשנות את סיפוריו של הארגון ואת סמליו, כך שיכללו רעיונות והתנהגות שיווקית כחלק בלתי נפרד מחיי הארגון.

סיווג נוסף של תרבות ארגונית, שהוא אולי מורכב יותר, ענה על הביקורת כי המודל של שין אינו מתאים לארגון קטן יותר, היוצר תרבות ארגונית שעשויה להיות פשוטה ולא כוללת את כל שכבות תרבות הארגונית שאותה מתאר שין. את התאוריה של סיווג ה-CVF הציעו קמרון וקווין (Mudol ה-CVF Competing Values Framework) של תרבות ארגונית מוגדר במונחים של שני צירים שעליהם בוחר כל ארגון לבנות את התרבות הארגונית שלו.

הציר הראשון הוא בנייה הבוחנת עד כמה הארגון שם דגש על גמישות או על שליטה. ארגונים מסוימים מאפשרים לעובדיהם להגיע לצורת התנהגות משלהם, בעוד אחרים מפעילים שליטה רבה על עובדיהם. הציר השני הוא מיקוד, הבדק עד כמה נקודת המבט של הארגון היא פנימית או חיצונית. לארגון שהמוקד שלו פנימי יש יותר מרכיבים בין-ארגוניים בתרבות הארגונית שלו, כמו שביעות רצון העובדים. לארגון שהמוקד שלו הוא יותר חיצוני, יש יותר מרכיבים של תגובות אל הסביבה בתוך התרבות הארגונית שלו.

שני צירים אלה יוצרים חמישה סוגים של תרבות ארגונית: התרבות הארגונית הראשונה מתמקדת בקבוצה (בדומה לתרבות הארגונית התומכת) ומאופיינת בגמישות ובחזון פנימי, הדינמיקה הקבוצתית בה חשובה מאוד, מדגישה את ערכי הצוות ועונה על צורכיהם של חברי קבוצה. התרבות הארגונית השנייה היא גמישה, ממוקדת כלפי חוץ, והיא תרבות התפתחות (בדומה לתרבות החדשנית), השמה דגש על יזמות וחדשנות. התרבות הארגונית השלישית היא הרציונליזם, הממוקד כלפי חוץ, ובעל שליטה גבוהה בעובדים. תרבות ארגונית מסוג זה נוטה להדגיש ערכים כמו פרודוקטיביות, הישגים והשגת יעדים. התרבות הארגונית הרביעית היא תרבות בירוקרטית, והיא מאופיינת בשליטה חזקה בעובדים ובמרכזיות פנימית. כאן הדגש הוא על ויסות של התנהגות עובדים, ביטחון תעסוקתי של עובדים וסביבה עסקית מובנית. התרבות הארגונית החמישית מאוזנת ושמה דגש דומה על ארבע התרבויות הארגוניות הקודמות (Gregory et al, 2009).

מבחינת מחקר זה שלי, התערבות KM (ממלכת השיווק) שואפת לשנות את הארגון מארגון שמאופיין בגמישות ומיקוד פנימי לארגון המאופיין יותר בשליטה ובחזון חיצוני, ובכך מכון להעמקת המיומנויות הארגוניות ביחס לשיווק ברמה ארגונית. כפי שתואר לעיל, רוב החברות הקטנות והבינוניות משתמשות בשיטות לא ממוקדות בעת ניסיון לעשות משימות שיווקיות, ולכן הן גמישות. ההתערבות של KM מבקשת לשנות תרבות זו לתרבות עם שליטה יותר מנוהלת בהתנהגות שיווקית ולקראת יעדים שיווקיים. אשר לציר האחר, הספרות תיארה את מנהלי ה-SME כמי שאינם מקדישים מספיק תשומת לב לסביבה העסקית, והתוצאה מתבטאת בביצועי השיווק. ההתערבות של KM שמה לה למטרה

לשנות את התרבות הארגונית לעבר תרבות המקדישה תשומת לב רבה יותר לסביבה העסקית. אבל כדי להשיג שינוי בארגון SME חייבת להיות למידה .

למידה ארגונית

למידה ארגונית ניתן להגדיר כשינוי מצבו של הארגון. השינוי נובע מלחצים חיצוניים של סביבת הארגון, אשר גורמים לארגון לנקוט צעדים אדפטיביים שיאפשר לו להתאים את עצמו לשינויים מתמשכים בעולם העסקים של ימינו . בעבר הייתה כלכלה פחות דינמית ונדרשה התאמה איטית יחסית (Tire & פון היפל,; Dencker,; מירון-ספקטור,) אותה דינמיקה המתרחשת בעסקים קטנים ובינוניים, מתרחשת בארגונים גדולים, לכן תאוריית הלמידה הארגונית תקפה בחברות קטנות ובינוניות.

שינוי בתרבות ארגונית יכול לקדם למידה ארגונית, כלומר תהליכי למידה בהתנהלות היומיומית של הארגון, כדי לשפר את הביצועים של העובדים, כמו גם יוצרת ציפיות לתוצאות ביצועים, ליעילות ביצועים עצמית ולפתיחות לשינוי (Bates & Khasawneh). שינוי זה רצוי מאוד, משום שיש הוכחות חזקות לכך שתרבות ארגונית המקדמת למידה (כלומר תרבות המדגישה הישג והתאמה לסביבה העסקית) עשויה להוות מקור ליתרון תחרותי מתמשך עבור הארגון וביצועיו (Barney; קסניקו וסימוסי). זו הסיבה כי שינוי בתרבות הארגונית לתרבות למידה היא אחת המטרות של התערבות KM וזה מהווה את השכבה השנייה של הבסיס התאורטי של התערבות זו.

הספרות בנושא ניהול העסק מדגישה את הידע הקיים בחברה ואת השימוש בו כמרכיב משמעותי שתורם יתרון תחרותי עבור הישרדותה ועבור רווח העסק(קסטרו & ניירה). לבסיס הידע של החברה שני מרכיבים עיקריים: מיומנויות כלליות וידע שנצבר בחברה על ביצוע משימות שונות בצורה חלקה ויעילה, ומידע של החברה על עולם התוכן והסביבה העסקית שלה (ברסמן, בירקינסו ונובל). על פי התאוריה של Ranft , ניתן לקשר את משאב הידע של החברה למשאבים האחרים שלה (משאבי הון, משאבים פיזיים וכו'), כדי ליצור רווחים עבור החברה. קיומו של משאב ידע בחברה חיוני כדי לייצר ערך, ולצורך כך על החברה לעסוק בייצור ובהעברה והטמעה של משאבי הידע שלה (Ranft & Marsh). ניהול הידע של החברה הוא תהליך קבוע, והוא אינו זהה לתהליך של רכישת משאבים אחרים (כגון ציוד), מאחר שלעיתים קרובות מדובר בתהליך חד-פעמי, והוא מורכב משום שמעורבים בו משתנים רבים (Bresman et al).

אחת הדרכים של הארגון לרכוש ידע היא באמצעות תהליך הלמידה הארגוני . תהליך זה הוא קריטי עבור הארגון, משום שהוא מאפשר לו להסתגל לסביבתו ולשמור ואף להגדיל את רמת התחרותיות שלו עם סביבתו, ובכך לתרום להישרדותו או להתפתחותו (Argote & Miron-Spektor), ויכולתו ליצור יתרון תחרותי לעומת סביבתו העסקית היא גבוהה (High & Pelling).

עשויה לעלות השאלה מדוע לשיווק ולתרבות ארגונית יש שיטות שונות? מנקודת המבט של ניהול הידע של הארגון, למידה היא תהליך שבאמצעותו ההתנהגות הפוטנציאלית של האדם משתנה בתגובה לסביבתו (High & Pelling). בהקשר זה ניתן להגדיר למידה ארגונית כשינוי ברמת הידע של הארגון, הנובע מרכישת ידע וניסיון . למידה ארגונית יכולה להתבטא בתוצאות קוגניטיביות או התנהגותיות והיא כוללת שינוי

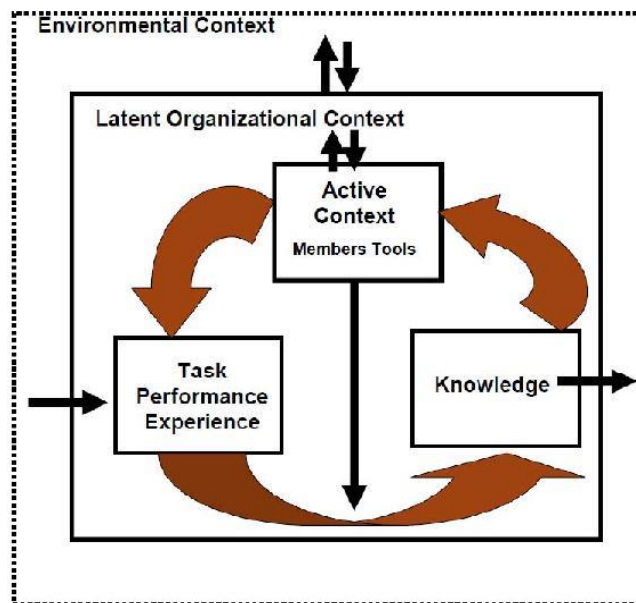
בידע מפורש ושקט. ניתן להטמיע את הידע במקומות שונים בארגון: ברמה של הפרט, בשיטות שלו ובהרגלי העבודה שלו, או בתיעוד המועבר בארגון לאורך זמן (Argote & Miron-Spektor).

למידה ארגונית יכולה גם להיות מוגדרת כלמידה חברתית, כלומר למידה קולקטיבית, כי הוא יותר מלמידה של עובד שהוא מרכיב של הארגון. למידה חברתית יכולה אפילו להיות תת־מודעת לאותם אנשים המרכיבים את הארגון, אך היא משפיעה על התנהגות הארגון באמצעות שינויים בו. כך הלמידה החברתית מתייחסת לארגון הלומד כאל ישות שאינה תלויה בעובדים המרכיבים אותו, וכמשהו חי ומשתנה. Wenger טוען כי הצלחתם של ארגונים תלויה ביכולתם לעצב את עצמם כמערכות למידה חברתיות וגם ביכולתם להשתתף במערכות למידה רחבות יותר, כמו תעשייה, אזור או קונסורציום (Lange et al.). Lange מציין שלמידה חברתית תואמת את ההתפתחות האישיות. למידה חברתית היא למידה בקבוצה למעשה, ויכולה ללבוש כמה צורות, כגון לימוד המדיניות של הארגון, חשיבה קבוצתית כתוצאה של ייצור ידע בארגון, והסתמכות על הסביבה כמקור ידע ארגוני (High & Pelling).

איור 2 מתאר מבנה תאורטי לניתוח הלמידה החברתית, המשלב את שלושת המרכיבים העיקריים בארגון: העובדים, הכלים העומדים לרשותם והמשימות שיש לעשות. המודל כולל שני מרכיבים עיקריים שיוצרים יחד ידע: ניסיון וקשרים. הניסיון נרכש במהלך פעילויות של הארגון, ומהווה סך כל הפעילויות שעושה הארגון. כל פיסת ידע נרכשת בהקשר מסוים, שיכול להיות פעיל או סמוי. החיבור הפעיל מתייחס לכלים ולשיטות הפעולה הקיימים בארגון כדי להשיג את יעדיו.

ידע סמוי הוא ידע על הארגון עצמו, על האנשים בו, על כיצד הם עושים את המשימות שלהם ומי עושה מה. ידע סמוי אינו מיועד לעשייה ישירה של משימות. את הידע הקיים בארגון מניעים שני זרמים: דואר Xchange, כלומר ידע בתוך הארגון (מסומן בחיצים החומים באיור 2), וקבלת פנים של ידע מחוץ לארגון, כלומר מסביבת הארגון. סביבת הארגון היא הקשר נוסף במסגרת הידע המצטבר של הארגון (Argote & Miron-Spektor).

איור 2: המסגרת התאורטית לניתוח הלמידה החברתית על פי Argote & Miron-Spektor, 2010



על פי המודל שלמעלה, לידע הגלוי יש השפעה על ההקשר האקטיבי שבאמצעותו הלמידה נעשית. לדוגמה, הסביבה הפסיכולוגית שבה העובדים מרגישים בנוח זה עם זה (ההקשר הסמוי) משפיעה על יכולת הלמידה של שיטות חדשות בארגון (הקשר פעיל). יתר על כן, הידע שנצבר מוטמע בהקשר הארגוני, ולכן הוא משנה את ההקשרים שדרכם הלמידה נעשית בארגון (Coen & Maritan).

מחקרים מראים שלמידה ארגונית בעסקים קטנים ובינוניים מביאה לידי הגדלת יכולתו של הארגון להתמודד עם הסביבה העסקית שלו, להגדיל את הפרודוקטיביות ואת הרווחיות שלו ואת מידת שביעות הרצון של לקוחותיו – עובדה שמובילה להגדלת יכולתו של הארגון להתפתח, לשגשג ולשרוד לאורך זמן (Pizpatrick et al). הממצאים גם מראים כי למידה וידע חיצוני הרבה יותר יעילים מלמידת ידע פנימי. זה חוסך מהארגון טעויות יקרות ומגביר את תפקודו האפקטיבי של הארגון (Chong et al). הסיבה לכך היא שה-SME מוגבל בידע שיש לו, כלומר של האנשים שהוא מעסיק, ועשוי להפיק תועלת מהרחבת הידע הזה. הקשר בין למידה ארגונית לצמיחה עסקית של חברות קטנות ובינוניות טמון בפיתוח משאבי אנוש באמצעות בניית מבנים ארגוניים, המעודדים למידה ובכך מגדילים את ערך המשאבים האנושיים (Macpherson & Holt).

גישה נוספת לנושא מציגים Simsek & Heavey הטוענים כי הידע הארגוני הוא הגורם המתווך בין הרמה היזמית של עסקים קטנים ובינוניים לבין הצלחתם. יזמות מביאה את הארגון ללמידה חברתית, שמספקת בתורה את הכלים לארגון. ממחקר שנערך בקרב חברות קטנות ובינוניות בטייוואן עולה כי יכולת הלמידה של ארגון SME ויכולתו להשיג נתונים חדשים ישפיעו על מידת החדשנות בארגון (וואנג ואחרים).

התערבות **KM** מנצלת את עקרונות הלמידה הארגונית המתוארת לעיל, כדי להתאים לארגון כלים הסתגלולתיים שיאפשרו לו אינטראקציה טובה יותר עם הסביבה העסקית, וכך לנצל טוב יותר את ההזדמנויות בסביבה ולהגדיל את הסתברות ההישרדות של הארגון. ניתן להשיג זאת באמצעות התייחסות לאלמנטים השונים במודל של ארגול ומירון-ספקטור. אם לדייק, ההתערבות לוקחת את החוויה היומיומית של המשתתפים כמשאב לדיון בסוגיות שיווקיות, ואז ההתערבות משנה את הידע הפעיל של המשתתפים, בכך

שהיא מציגה ידע חדש על אודות החוויות שנדונו, ובעקבות זאת שינוי ברמת הידע שלהם. כמו כן, המשתתפים מעודדים לנסות את הידע החדש שלהם כאשר הם מתמודדים עם מפגשים בפועל עם לקוחות בפעילותם העסקית היומיומית, והחוויות הללו נדונות אחר כך בקבוצה כדי לטפח למידת תוכן פעילה יותר.

התערבות **KM** עושה שימוש בחוויות היומיומיות של המשתתפים בהתמודדות עם הסביבה העסקית, ומשתמשת בחוויית ביצוע משימות כדי לגרום למידה ארגונית. כמו כן, היא מנסה להפוך את הידע הגלוי של המשתתפים בנושא שיווק לידע פעיל ובכך לטקטיקה לביצועים הזמינה לשימוש בידי חברי הארגון. זה נעשה בשיתוף אירועים שהמשתתפים חוו במונחים שיווקיים, ובדיבורים על חוויות אלה בארגון כקבוצה חברתית, תוך הדגשת המשמעות של התנהלות יומיומית כהתנהלות שיווקית.

תרגול למידה ארגונית

הדיון עד כה עסק בתאוריה שמאחורי המושג למידה ארגונית. הספרות בנושא רכישת ידע נפוצה. תת־פרק זה עוסק בפרקטיקות שונות המשמשות להקלה באימונים שיווקיים, תוך התמקדות באתגרים וחסרונותיהן וגם ברלוונטיות שלהן לתוכנית ההתערבות שהצעת.

הנושא הראשון הוא הדרך הטובה ביותר ללמד את הרעיון השיווקי לעובדים בוגרים, שהם הרבה יותר מלימודים טיכונים או מלימודים אקדמיים, וחלק מהם לא עסקו בלימודים זמן רב, מפני שהם עסוקים בעבודה יומיומית ואין להם הרבה זמן פנוי, או עובדים שנוטים לשלול למידה אקדמית. נטיות אלה מומחשות במחקר של Legge et al ואחרים שחקרו את הנושא של העדפות שיטת המחקר בקרב מנהלים. לטענתם, מנהלים נוטים לצפות לאימונים מהירים, מעשיים ללא "קישוטים", כך ששימוש בטכניקות המשלבות הרצאות פרונטליות ארוכות או סנטימנטליות או שוברות קרח עלול להרחיק אותם מתהליך הלמידה. המחקר מצא גם כי קבוצת המנהלים נוקשה לעיתים קרובות ואינה פתוחה לשום דבר חדש הנוגע ללמידה. הכותבים מדגישים את החשיבות של עמידה בציפיות בהכשרת קהל מסוג זה להצליח בתוכנית החינוך השיווקי.

על פי Kuster & Vila, שלוש תוכניות הלמידה הנפוצות ביותר בעולם העסקי והשיווקי הן תרגילים מעשיים, ניתוח מקרים והרצאות. הם מצאו כי שתי התוכניות האחרונות אינן יעילות, משום שהן חסרות חיבור אל עולם העסקים האמיתי. המחברים מדגישים כי היתרון הגדול של שימוש בתרגילים מעשיים נובע מהרלוונטיות שלהם למציאות של אימון עסקי. סולומון גם מציין כי קיים חיסרון בהוראת פנים אל פנים לעומת שיטות מעשיות יותר של הוראה, כי היא יקרה ורצופת טרדות.

קריין ואחרים ממליצים להשתמש בהכשרה מעשית למנהלים ועובדים בחינוך ובשיווק. בעקבות מחקר בקרב מנהלים שבחן את הצורך שלהם בחינוך ובשיווק, הם מסיקים כי רצוי לשלב חשיבה אסטרטגית־תחרותית־חינוכית כגון תוכניות, וגם להשתמש בשיטות שונות למשתתפים פרספקטיבה על בעיות והזדמנויות בשיווק. הם ממליצים גם ללמוד את תורת המשחקים, תחום שבו נעשים ניתוחי החלטות באמצעות מתמטיקה.

ראלין מצא גם שתוכניות אימונים בתחום למבוגרים (בניגוד לאנשים במערכת החינוך) צריכות להיות טקטיות, ממוקדות, מעשיות ואפקטיביות. עליהן להתמקד גם ביישום החומר בחיים האמיתיים. לבסוף Fraser et al, טוענים שכאשר עורכים תוכנית, CPD (טכניקות שיתופיות), אינטראקציות הן טובות יותר מהרצאות שניתנו לקבוצות עובדים.

כל הממצאים הללו מצביעים על כך ששיטת ההרצאה המסורתית של ההוראה אינה יעילה במקרה של קבוצות סטודנטים בוגרים, במיוחד מנהלים. עם זאת, Kuster & Vila מצביעים על כך שיש נטייה בקרב מפתחים של חינוך שיווקי, עובדים ומנהלים, להסתמך על שיטות הוראה מסורתיות. יתר על כן, חלק מאותו ידע מתייחס למידה פעילה. Felder & Brent מגדירים למידה פעילה כ"כל דבר הקשור לקורס שכל התלמידים בשיעור נקראים לעשות מלבד פשוט לצפות, להאזין ולרשום הערות".

להלן מספר **אסטרטגיות למידה אקטיביות** אשר משתמשות באחד או יותר מאלמנטים אלה:

דיבור והקשבה: כאשר תלמידים מדברים על נושא, בין שהם עונים על שאלה של מורה ובין שהם מסבירים נקודה לתלמיד אחר, הם מארגנים ומחזקים את מה שלמדו. כשהם מקשיבים, אנחנו רוצים להבטיח שזו הקשבה משמעותית, תוך התייחסות בין מה שהם שומעים למה שהם כבר יודעים.

כתיבה: כמו דיבורים והאזנה פעילה. כתיבה מספקת אמצעי לתלמידים לעבד מידע חדש במילים שלהם. זה יעיל במיוחד בכיתות גדולות שבהן חלוקת תלמידים לזוגות או לקבוצות עשויה להיות אסורה. זה פונה גם לאנשים המעדיפים ללמוד עצמאית.

קריאה: התלמידים עושים חלק ניכר מהלמידה שלהם דרך הקריאה, אך לעיתים קרובות הם מקבלים מעט הדרכות לקריאה יעילה. תרגילי למידה פעילים, כמו בדיקת סיכום ופתקים, יכולים לעזור לתלמידים לעבד את מה שקראו ולתת להם לפתח את היכולת להתמקד במידע חשוב.

שיקוף: לתלמידים אין זמן להרהר, לחבר את מה שלמדו זה עתה עם מה שהם כבר יודעים, או להשתמש בידע שצברו בכל דרך שהיא. לאפשר לתלמידים לעצור למחשבה, להשתמש בידע החדש שלהם כדי ללמד אחד את השני או לענות על שאלות בנושא היום, היא אחת הדרכים הפשוטות ביותר להגביר את שימור התלמידים. למידה פעילה היא גישה פרוגרמטית חשובה לעידוד וחיזוק למידה יזמית (Gibb; Devins & Gold; Clarke et al,; Pittaway et al,; Thorpe et al, Jones et al, et al, חקרו בעלי ארגונים קטנים ובינוניים (SME) שהשתתפו בתוכנית לפיתוח מנהיגות לאורך תקופה של שנתיים, תוך הסתמכות על נתונים מ-19 קבוצות מיקוד הכוללות 51 משתתפים שנערכו בוויילס. תוכנית LEADWales והגורמים המשפיעים עליה הראו שיזמים חייבים לעסוק ב'פעולה' כדי 'ללמוד' ואז הם עשויים להעביר את מה שלמדו לארגון. למידת פעולה הוגדרה בדרך כלל כהליך קריטי, רפלקסיבי, המתמקד בהתפתחות הלמידה של הפרט.

למידת פעולה עשויה להוביל להשפעה ארגונית רחבה יותר באמצעות תהליך של העברת למידה, והמחקר הנוכחי מצא לכך תמיכה מסוימת. עם זאת, אין ערובה (Jones et al) שהעברת למידה ארגונית באה בעקבות למידת פעולה – ואכן עבור חלק מהמשתתפים במחקר הנוכחי, קשר זה לא היה חזק. (Jones et al).

בהתערבות KM הרעיון היה להימנע משיטות מסורתיות של הוראה. לכן היא מבוססת על המחזה דמויות אינטראקציה, באמצעות מטפורות בין המנחה של ההתערבות לבין המשתתפים, ואינו מתייחס לשיווק נושאים ומושגים במישרין בטון אקדמי, אלא דרך עלילה הכוללת כפרים, אבירים ומלכים מימי הביניים ועם המשתתפים אשר מתייחסים לניסיון היומיומי בעבודה שלהם דרך נושאים דמיוניים. גישה זו מאפשרת למשתתפים להיות מעורבים בתהליך הלמידה, לשמור על עניין בתוכני המפגש ולתרגל **תהליך יעיל של למידה**

עד כה נדונה התוצאה של כלי ההתערבות לגבי משתתפים בודדים, אך לתוכנית כזו צריכה להיות השפעה על הארגון בכללותו ולכן חשוב להתייחס לנושא זה כחלק מהגברת הידע השיווקי של SME.

לפי Firestone & McElroy, ניהול ידע הוא קבוצה של תהליכים המבקשת לשנות את דפוס עיבוד הידע הנוכחי של הארגון כדי לשפר הן את תהליך הידע והן את תוצאותיו. ניהול ידע משלב שני תהליכים: (1) ייצור ידע חדש, ייחודי ולא שגרתי לכל אחד מתהליכי הארגון, (2) שילוב ידע הכולל הצגת הידע החדש בפני אנשים בתוך הארגון והשתלבותו בארגון. תהליכים תפעוליים. Laha מגדירה ניהול ידע כ"גישה טרנס-דיסציפלינרית לשיפור תוצאות ארגוניות ולמידה באמצעות מקסום השימוש בידע. היא עוסקת בחדשנות והתנהגויות שיתוף, ניהול מורכבות ואי בהירות באמצעות רשתות ידע וקשרים, חקר תהליכים חכמים ופריסה של טכנולוגיות ממוקדות אנשים". הגדרה זו יוצרת הבנה שניהול ידע הוא תהליך גמיש המשלב מבנה המתכנן, מיישם ומעריך אסטרטגיות שנקבעו על ידי הארגון כדי לשפר את השגת הידע, המושגת בצורה הטובה ביותר באמצעות שיתוף פעולה בין אנשים לפני שילוב תהליכים טכנולוגיים ותפעוליים.

ידע מכונה גם כמידע במעגלים שונים שנטען כי הוא בעל ערך רב וחיוני לצמיחת ארגונים (Laha). עבור ארגונים רבים כיום, ידע הוצג כאחד המשאבים הארגוניים החיוניים ביותר שארגון יכול להחזיק. עם זאת, צצו קשיים המציבים אתגרים עבור ארגונים באופן שבו הם מסוגלים לשתף או ליצור ולשלב את הידע והמידע שהם מחזיקים במסגרת הפעולות (Birch and Cooper). אף שהידע הוא משאב ארגוני חשוב בארגונים, הספרות שמה דגש נוסף על הידע בתוך ארגונים כמקור חשוב ליתרון תחרותי. נוסף לכך, לפי Nonaka and Takeuchi, ידע חיוני וקריטי לקיימות ולהצלחה ארוכת טווח עבור ארגונים רבים ללא קשר לתעשיות שבהן הם עשויים לפעול. לכן בגלל המודעות המוגברת לחשיבות הידע לארגונים, ארגונים רבים אישרו היום את הצורך בתהליכים המקלים על יצירה ושיתוף של ידע בתוך ארגונים (Bowling). מנהלי ארגונים כיום מבקשים להשתמש במערכות טכנולוגיות מידע כדי לרתום ולשלוט ביכולות המדהימות של הידע ולהשתמש בהן כדי להשיג יתרון תחרותי מתקדם וצוותי ביצועים גבוהים (Farhangi et al.). בחברה הנוכחית חדשנות ושינוי מהיר הם הנורמה בתוך ארגונים וארגונים לאמץ אסטרטגיות לרתום את מקורות הידע העצומים הקיימים. חברות מתמודדות יותר ויותר עם כמויות אדירות של ידע ומידע שהן צריכות לנהל ולהשתמש בהן בצורה המתאימה כדי להשיג בתעשיות הפעילות (Mount, Iles and Johnson). שילוב עקרונות ניהול הידע בחברות קטנות ובינוניות יוצר יתרון תחרותי באמצעותו מוסף ערך לארגון מהידע הנרכש. הוא מציג שדרה לשיפור ההיבטים התפעוליים והניהוליים של הארגון באמצעות תקשורת מוגברת ומערכות יחסים מפותחות המשפרות את הפרודוקטיביות באמצעות ניהול ידע יעיל ומספק (Davenport).

נוהלי ניהול הידע בארגון

תהליך ניהול הידע הוא חלק ממבנה ניהול הידע המשלב ידע שנוצר כדי לפתח, לשפר ולשמור על תרבויות ארגוניות ושיטות ארגוניות קיימות.

תהליך ניהול הידע הוא חלק ממבנה ניהול הידע המשלב ידע שנוצר כדי לפתח, לשפר ולשמור על תרבות ועל ופרקטיקות ארגוניות קיימות. Zade & Woodman, קובעים כי שיטות ניהול ידע משפרות את זרימת הידע בין האסטרטגיות הארגוניות שנקבעו לבין תהליכי ניהול הידע הנובעים מכך, כדי להבטיח שהעובדים יזהו, ילמדו וירכשו ידע הנדרש שאותו הם מיישמים בפעילותם התפעולית כדי להבטיח יעילות ואפקטיביות של פעילות הארגון. Davenport מזהה כי כדי ליישם ולבצע ביעילות ניהול ידע בתוך הארגון, ייתכן שיידרש שינוי של כמה תהליכים ארגוניים באמצעות שיתוף והטמעה של ידע חדש בארגון, אשר ישפרו את ההישגים של אסטרטגיות ארגוניות וידע מוגדרות. ניהול בפועל של ידע כרוך בהקמת מבני תקשורת יעילים, אשר משפרים הישגים של תהליך ניהול הידע, דרך הישג של ארבע קטגוריות רצופות: יצירה, אחסון / אחזור, העברה ויישום (Laha). פרקטיקה זו כוללת גם מדידה והערכה מתמדת של נכסי הידע של הארגון, הנותנות שירות שלא יסולא בפז בהיבטים ניהוליים ותפעוליים של הארגונים באמצעות שילוב ידע חדש ויעיל יותר (Pfaff & Hassan). תהליך ניהול הידע מסייע לצמיחת ארגונים באמצעות זיהוי יעיל של אזורי בעיה רלוונטיים, הדורשים ידע רב יותר באמצעות למידה (Davison, Martinsons & Ou). זיהוי אזורי אלו מאפשר לארגון למדוד את תחומי הידע שלו ומכאן להשתפר באזורי החסרים ולהעצים את הקיימים. זה מאפשר ניצול מרבי של הידע ומוביל ליעילות מוגברת באמצעות הגדלת הכנסות הארגון.

ארגונים וידע

ניהול הידע הופך יותר ויותר מקור לדאגה בחברות קטנות ובינוניות ברחבי העולם. זה נובע מהגברת המודעות לכך ששימוש הולם בידע על ידי ארגונים יכול להוות מקור ליתרון תחרותי גדול, משום שהוא יוצר עושר וערך עבור הארגונים (Madlock). בהגדרתו, ניהול ידע הוא התהליך של יצירת עושר וערך על ידי ארגון המשתמש בנכסים מנטליים ומבוססים על ידע שעומד לרשותו. התהליכים המזוהים דורשים מערכת תמיכה שיטתית (Ipe).

יצירת ידע בארגונים מרמזת על יכולת של חברות קטנות ובינוניות ליצור רעיונות ופתרונות ארגוניים חדשים ושימושיים. תחום ניהול הידע, בדיוק כמו תחום מערכות המידע, מייחס את מקורותיו לתחומים אחרים (לי ואחמד). בשל כך עושר הידע העצום המוחזק בתחומי מערכות המידע וניהול הידע הביא לידי יישום יעיל של ידע ומידע בתוך ארגונים (Northouse).

בתוך ארגונים ידע קיים ברמות שונות, כפי שהגדירו דה לונג ופאהי (2000). הוא מחולק לרמות: פרטני, קבוצתי, ולבסוף כללי-ארגוני. עם זאת, על פי הספרות המקצועית שצוינה לעיל, ידע אינדיבידואלי הוא החיוני ביותר לקידום רווחה ארגונית טובה יותר (Madlock). הסיבה לכך היא ששיתוף של ידע אינדיבידואלי מאפשר יצירה, הפצה וניהול של ידע דרך כל שאר המישורים במסגרת הארגונית (אחמד, קוק ולו, 2002).

על פי נתוני Nonaka ו- Takeuchi, את יצירת הידע בתוך הארגון יש לתפוס כתהליך שבאמצעותו הידע שמחזיקים אנשים בכל רמות הארגון, מפנימים ומגבירים מידע זה כחלק מבסיס הידע של הארגונים (לי וקרפורד). נוסף לכך, הם מראים כי ללא ההיבט האינדיבידואלי, חברות קטנות ובינוניות לא היו מסוגלות ליצור ידע אלא אם הידע האינדיבידואלי ישותף עם אנשים או עם קבוצות אחרות. לפיכך חוסר השיתוף בידע במבנה הארגוני עשוי להשפיע מעט על ביצועיו של ארגון (Schultz et al.).

יש ליישם את הידע הארגוני בתוך חברות קטנות ובינוניות באופן המותאם למוצרים והשירותים שמייצר הארגון, כמו גם לתהליכים המנוצלים בתוך הארגון (Bowling). במקרה שארגון אומד את הדרכים התקינות שבאמצעותן יוכל לנצל את הידע הקיים בתוך המבנה שלו, יש סיכוי כי הארגונים בטווח הארוך ייכשלו בחזית התחרותית לעומת ארגונים אחרים הפועלים בתוך אותו ענף (פישר). בחברה היום, חדשנות ויצירתיות הוסמכו כמגמות הנכונות שבהן ארגונים צריכים ללכת כדי להשיג יתרון תחרותי בענף, וזה דורש שימוש בידע בזמן המתאים (Krishnan and Singh). חדשנות מסייעת לחברות קטנות ובינוניות, שכן היא משפיעה על זיהוי נישא קיימת בשוק ובכך על פיתוח של מוצרים המבקשים לענות על צורכי הביקוש (Baptiste). חדשנות משפיעה על אימוץ אסטרטגיות שיווק חיוניות המזהות את אוכלוסיית היעד של SME ומפתחת מוצרים העונים על צורכי הצרכנים (פישר).

כדי להבטיח שימוש בידע בתוך הארגון יש צורך ארגוני היכול להקל על יצירת סביבה ידועה באמצעות שיתוף והעברה של הידע בקרב חברי הארגון (Farhangi et al.). לאור זאת, על פי Daneshar (2006), ידע אישי ואמונות אישיות קשים יותר להעברה ולהכלה על ידי חברי הארגון.

שיתוף ידע נחשב כקשה ביותר בארגונים רבים למרות הטענות שמציגים ארגונים שונים על כך שישנם משאבי שיתוף ידע ושימוש מוגבר בטכנולוגיה המאפשרת זאת.

התהליך מזהה את הצורך של חברות קטנות ובינוניות לזהות ולהבין את המשאבים שהם מחזיקים בתוכם כדי לאפשר להם להשתמש בהם ביעילות לטובת הארגון (Hackney, Burn and Dhillon). היעדר שיתוף ידע בארגונים טומן בחובו פוטנציאל לנפילתם של ארגונים רבים, ולכן עליהם לזהות את אותם גורמים המעכבים את שיתוף הידע בארגון. מכאן שארגונים צריכים גם לזהות את הגורמים שיקלו על הצורך לשיתוף ידע להצלחת הארגון. תומפסון ו-Phua הציגו תאוריות שונות על הצורך בשיתוף מוגבר של ידע בארגונים ועל המכשול בעצם שיתוף הידע הזה. ספרות לוקח מבט שני של פרספקטיבות אלו באמצעות השקפות תרבותיות ופוליטיות או מדיניות כדי להבין טוב יותר את התפקיד של ידע בארגונים (Tomazen et al.).

מקורות ספרות אקדמיים שונים מציגים כי במהלך מחזור החיים של ארגון, הוא עובר דרך שלבים שונים, לידה, צמיחה ובגרות. במהלך השלבים המוזכרים, שינויים מבניים חייבים להתרחש בהתייחס לשינוי ההתפתחותי והארגוני. שינויים אלו במבנים הארגוניים של ארגונים מסווגים באופנים שונים בספרות שונה (Lok and Crawford). עם זאת, כל הספרות המשמשת לסיווג שינוי מבני ארגוני נובעת מכך שהם מתבוננים בהיבט מסוים המשפיע על ארגון כמו סביבה, אסטרטגיה, טכנולוגיה ועוד, ואז ממשיכים ליצור מבנה חדש על בסיס ההיבט שבו הם צפו. (Page et al.). למרות ההתקדמות המרובה שנעשתה בתחומי ניהול הידע עם החדרת

טכנולוגיית המידע בהיבטים שונים של ביצועים ארגוניים, שינויים אלה נותרו חסרי משמעות במידה רבה (Robbins). מומחים וספרות רבים מייחסים זאת למספר גורמים, בעיקר מסוגים כ:

- (i) חוסר תשומת לב לתשתית התרבותית העומדת לרשות הארגונים;
- (ii) נושאים שונים המיוחסים במידה רבה לבעלות על הארגון, אמון, כוח ושיטות מדיניות.

עקרונות ניהול ידע

עיקרון הוא אמת או חוק יסוד המספקים בסיס ליישום פעולה ידידותית. עקרונות ניהול ידע הם אפוא אמיתות ידע המספקות בסיס והדרכה לחברות קטנות ובינוניות לגבי זיהוי, פיתוח ושילוב של ידע. Alea זיהה את העקרונות הבאים של ניהול ידע: **הידע מכלול** – הידע מחובר לאספקטים שונים אחרים של הארגון, הן תפעוליים הן ניהוליים. המשמעות היא אפוא שהידע אינו מבודד, ומכאן שהוא קשור לגורמים אחרים.

הידע הוא התארגנות עצמית – משמעות הדבר היא שהידע מאורגן ופונה למטרה ספציפית, ולכן הוא מובנה ואסטרטגי.

הידע מחפש קהילה – הידע קשור לאספקטים אחרים בחיים, חברתיים, כלכליים או טכנולוגיים. לפיכך היא מכירה בחשיבותה של הקהילה בביצועה, כפי שהיא נראית ביחסי הגומלין שבין ידע לאינטרנט (Wang & Ramiller).

הידע עובר דרך שפה – הוא כרוך בפיתוח שפה ארגונית שתעצים את התקשורת של רעיונות דרך התנסות, ובכך תשפר את החדשנות והיצירתיות.

הידע עובד בצורה הטובה ביותר בגמישות – זה מדגיש כי הידע צריך להיות גמיש בכל הנוגע לפוטנציאל ולמאגרי מידע, שכן קשיחות מעכבת את החדשנות ואילו הגמישות משפרת את היצירתיות.

הידע משתנה כל הזמן. ידע משתנה שעות נוספות ומכאן שיש גישות שונות להגביר אותו באמצעות ירידה בריכוזיות ובתהליכים Alea.

ניהול ידע וערך ארגוני

רגישות מוגברת לערך של ניהול ידע לחברות קטנות ובינוניות שיפרה את יצירת ההבנה שערכו מספק הצלחה שאין דומה לה לארגונים. קאופמן מצטט שניהול ידע מספק יתרון תחרותי לארגונים באמצעות זיהוי, שילוב, שיפור וניהול של ידע רלוונטי שצברו העובדים, ובכך משפר את ההצלחה הארגונית. Davenport מדגיש כי ניהול ידע משפר את הערך הארגוני כמסגרת הקשורה זה בזה של פעילויות השולטות בו. פעילויות אלו כוללות קבלת החלטות ניהוליות ביחס לתהליך, אסטרטגיות המבטיחות שהתהליך יהיה תחרותי ודינמי, צורכי השוק העכשוויים לשיפור שביעות רצון השוק והצרכנים. לכן הוא משפר את הערך הארגוני באמצעות אסטרטגיות ארגוניות משתלבות, צורכי שוק ותהליכים ניהוליים, כדי לשפר את הביצועים המוגברים. ניהול ידע באמצעות אינטגרציה של תפיסה מבוססת משאבים (RBV) משלב גורמים קוגניטיביים שונים: תורת למידה, זיכרון

ארגוני, דעיכה קוגניטיבית ויכולת ספיגה באמצעות שילוב תאוריות כלכליות רלוונטיות: תיאוריית הסוכנות, תיאוריית עלויות העסקאות ותיאוריית ההון האנושי (Davison, Martinsons & Ou). השפעתן על הארגון נבחנת באמצעות יתרונות שהם צוברים על פני תקופות מסוימות באמצעות קביעת הערך הנוכחי הנקי של הארגון הנגזר מהתקופה המהוונת. ניהול ידע משפר את הערך הארגוני באמצעות גידול בהכנסות הנצברות משיפור ביצועי העובדים המגדילים את התפוקה וההכנסה הכוללת (Wang & Ramiller). ההכנסות נגזרות ממשימות עובדים וממבני תגמול מוכוונים מיומנויות הקובעים את שווי העובד, ובכך משפרות את ההבנה של תחומי ההכשרה שיש לשפר כדי להבטיח שימוש מקסימלי במיומנויות, ובכך להוסיף לערך הארגוני.

ניהול ידע בטיפוח שיתוף פעולה ארגוני

שילוב שיטות של ניהול ידע ישפר את יצירתם של רעיונות חדשים, אשר בתורם משפרים את היצירתיות והחדשנות באמצעות הפצת הידע ויישומו, ובכך ישפרו את הפיתוח של מוצרים חדשים המגדילים את היתרון התחרותי של הארגון (Laha). חדשנות משלבת ידע בפיתוח חברתי בתהליכים לשיפור היעילות המרבית. תהליך ניהול ידע המשפר את ההתפתחות החברתית משלב ארבעה צעדים עיקריים (Woodman, Zade & (1) זיהוי ניהול ידע בתהליכים הארגוניים להעצמת חדשנות באמצעות ידע ומיומנויות חדשים. (2) שילוב הידע המאומץ באמצעות שילובו בתהליכים ארגוניים, משופר באמצעות חילופי עובדים חברתיים והוא מעודד יצירת תרבות ארגונית המשפרת חדשנות. (3) הפצת הידע המאומץ בכל מחלקות הארגון. הוא משפר את החדשנות באמצעות אימוץ תהליך חשיבה קולקטיבי. (4) יישום התהליך העוזר להפיק הטבות שנצברו לארגון, הן בגין הכנסות מוגברות הן לעובדים באמצעות תגמול מוגבר.

ניהול ידע מקדם את ההבנה כי חדשנות משופרת באמצעות הידע המוגבר בהיבטים המדעיים והחברתיים של החברה באמצעות שילוב התהליכים. חדשנות מונעת על ידי רעיונות חדשים, הנצברים הן מהידע החדש הן מהאינטראקציות החברתיות בין העובדים בארגון. אינטראקציות בין עובדים מגבירות את היצירתיות באמצעות רעיונות חדשים או ביקורת בונה, המשפרות את הבדיקה של ההזדמנויות הזמינות, ובכך משפרות את החדשנות באמצעות זיהוי ובחינה של רעיונות בעלי פוטנציאל בר-קיימא ופרודוקטיביות (Khatr, Baveja, Agrawal & Brown,).

ניהול ידע בהבטחת שינוי ארגוני פרודוקטיבי

לדברי Jones & Rowley, שינוי ארגוני הוא "תהליך שבו ארגון מייעל את הביצועים כאשר הוא פועל למען מצבו האידיאלי". שינוי ארגוני הוא בעל חשיבות עליונה לחברות קטנות ובינוניות, שכן הוא משפר את שילובם של שינויים חדשים בהמצאות הטכנולוגיות באמצעות שילוב של גמישות בתהליכים, ובכך משפר את שילוב

השינוי. הוא מספק דרך לשילוב של שינוי בארגון באמצעות הכנסת ידע חדש בהיבטים הניהוליים והתפעוליים, אשר בשל כך ישפיעו על אימוץ שינוי ארגוני. אימוץ שינוי ארגוני הוא תהליך הדרגתי המתרחש בתוך ארגון. ניהול ידע מספק דרך לארגון לאמץ ולשלב את השינוי ביעילות באמצעות שילוב של תהליך הערכת מוכנות. ההערכה מאפשרת לארגון לקבוע את מוכנותו לגבי יישום השינוי הנוגע לסוכני השינוי במקום והן ליכולת הארגונית והן ליכולת העובד להסתגל לשינוי (להלן). זיהוי היבטים אלו מאפשר לארגון לפתח אסטרטגיות אפקטיביות המגבירות את שילוב השינוי במבנים הניהוליים והתפעוליים הארגוניים, ובכך להגביר את הפרודוקטיביות. במקרה שהארגון יראה את שילוב השינוי בעל חשיבות עליונה להמשכיות פעילותו, הארגון ישלב למידה או הכשרה בלולאה אחת, אשר תבנה מחדש את החזון והתרבות הארגונית כדי לשלב את השינוי כמרכיב של שיפור הקידמה הטכנולוגית. זה יספק מעבר חלק של השינוי הרצוי לתהליך הארגוני באמצעות הכשרה מוגברת לעובדים על חשיבותו לארגון (Wang & Ramiller). ניהול ידע מספק אפוא דרך לתקשורת שינוי ארגוני אפקטיבי לעובדים ולהבטיח שהוא יאומץ ביעילות בשל הידע הניתן.

פרספקטיבה תרבותית ארגונית

נוכחותם של אנשים בתוך ארגונים דורשת ליישם מערכות ניהול מידע וידע במסגרת הארגונים כדי לאפשר להם להגשים את יעדיהם (Mount, Ilies and Johnson). נוסף לכך, הקמה והטמעה של מערכות אלו מחייבות זיהוי נכון של שגרות העבודה של אנשים בהקשר התרבותי. שיין מתייחס לתרבות ארגונית כאל "התרבות של קבוצה". הוא מגדיר זאת:

"דפוס של הנחות בסיסיות משותפות שקבוצה לומדת כשהיא פותרת בעיות ומצבים של הסתגלות חיצונית ואינטגרציה פנימית, שעבדה ביעילות לאמת את השימוש שלה ובכך מתאימה ללמד את החברים החדשים כדרך הנכונה שבה הם צריכים לתפוס, חשבו והרגישו ביחס לאותן בעיות" (עמ' 241).

לכן מחקר זה יכול להציג תרבות ארגונית כיצירת גישה של חברי ארגון ביחס לסיטואציות ואירועים מסוימים או אפילו ביחס לבעיות שבהן ארגון נתקל בניהול עסקים שרכשו חברים חדשים אחרים העשויים להצטרף לארגון בעתיד.

הגדרות אחרות בתחום ניהול הידע מציעות גם הגדרות הדומות להגדרה שהציג Schein. מרבית ההגדרות מצביעות על קיומה של שכיחות בין חברי הארגון ביחס לערכים, הנחות, אמונות, נורמות, פונקציות ותהליכים משותפים, המועברים לחברים חדשים בארגון וניתן לרכוש אותם באמצעות תהליכי סוציאליזציה (תומפסון ופואה).

במסגרות חברתיות, נורמלי שאנשי צוות בודדים יתארו את תפיסת העולם שלהם, רעיונות על היבטים חיוניים המשפיעים עליהם, או אפילו משתמשים במשאבים באופן דומה זה לזה (אחמד, קוק ולו, 2002). לפיכך הידיעה בפרספקטיבות משותפות בין אנשים בתוך ארגון נוצרת עם יצירת מערכות תקשורת יעילות, יצירת אמון וכן שיפור הבנה הדדית (Riketta). התחייבות למשימה זו של שיתוף תפיסות בארגון

מקדמת עוד יותר את יעילות שיתוף הידע כמו גם את תהליכי העבודה והלמידה של אנשי הצוות בארגון (שין, לוש ואוברין). הקלת הידע ושיתוף המידע במסגרת הארגונית מביאים את היתרונות של משוב חיובי, תמיכה בזהות, כמו גם את השקפתם המשותפת של חברי הארגון (Schultz).

מערכות מידע

המסגרות הארגוניות מקלות על שיתוף מידע וידע, שבתורם מאפשרים לאנשים הפועלים בתוכה למצוא ולגשת למידע הדרוש להם בזמן, ומאפשרות להם לנקוט פעולות מתאימות בזמן (Rode). ברבים מארגונים אלו מוכרים היבטים וממדים שונים בסביבה, בעיקר של אי־ודאות, דינמיות ועצמאות וכן צורך עז בניצול טוב יותר של מערכות מידע וידע (באולינג). זה מצריך ניתוח טוב יותר של צורכי המשתמש והבנה טובה יותר של תרבות העבודה של הארגון לפיתוח מערכות אלו (Roberson, Birch and Cooper). עם יצירתן של מערכות כאלה, מתאפשר ליחידים לתקשר ביעילות זה עם זה בהתבסס על עמדותיהם במקום על המערכות הקדומות (כהן וגולן). במצב היום, ארגונים רבים מבחינת טבעם, פעילותם, כמו גם המצבים והבעיות העומדים בפניהם, הם תמיד דינמיים, וזה מציב אתגר עבור הארגונים, שכן הם תמיד עושים שימוש במערכות סטטיות (Pitts). כדי להתעמת עם המצב המוזכר לעיל, ארגונים רבים מחויבים להוסיף עוד מערכות מידע שיעזרו לפתור את הבעיה המוצגת עם הדינמיקה, וזו לא תמיד התשובה. ארגונים צריכים להתמודד עם המצבים כדי להקל על המצב, בעיקר ביצירת שיתוף פעולה ותרבות שיתוף וכן באמצעות תוכניות מוטיבציה שנועדו במיוחד לתגמול צוותים ולא ארגונים בתוך הארגון (Mount, Ilies and Johnson, 2006). לפי ארמסטרונג (2012), למיעוט קטן של אנשים בתוך הארגון יש היכולת לחלוק את הידע שלהם במסגרת הארגונית. לפיכך באמצעות יצירת תרבות שיתוף בתוך הארגונים ותוכניות מוטיבציה המפותחות לצוותים ולא ליחידים, ניתן לעובדים נוספים לעסוק בתרבות השיתוף לטובת הרווחה הגדולה יותר של הארגון כולו (שין, לוש ואוברין). ארגונים שיש להם תרבות שיתוף ידע מבוססת עשייה לאפשר לאנשים לחלוק את הרעיונות והידע שלהם עם שאר אנשי הצוות, כפי שהם היו מתייחסים לזה כתהליך טבעי ולא כתהליך מאולץ (Riketta). עם זאת, בתוך המסגרות הארגוניות הגדולות יותר, הפרטים העובדים בתוכן תופסים את הידע כמקור כוח במקום לראות בו משאב ארגוני (Schultz).

נקודת מבט מדיניות ארגונית

ספרות קלאסית כפי שהציגו Kakabadse et al דוגלת בכך שתאורטיקנים ארגוניים קלאסיים, כמו גם מי שמזדהים עם בית הספר התרבותי של ארגונים, מאמינים כי במקרים רבים ארגונים צריכים לפעול על פי אמון כמו גם לתמוך בחברים אחרים. Kakabadse et al ממשיכים להציע שבמקרה שארגונים אלה לא יצליחו לעשות זאת הם עלולים להיכשל. עם זאת, מומחים בתחום הכוח הארגוני אינם תומכים בפרספקטיבה זו אלא מציעים ש"כוח הוא חלק מהתנהגות ארגונית" (Armstrong). יישום הכוח האפקטיבי בארגון נתפס לעתים קרובות כפעולה בעלת מוטיבציה פוליטית המבטיחה השגת יעדים ארגוניים ואינדיבידואליים באמצעות ניהול רוב או כל הפעילויות שעושה ארגון (Baptiste).

הרעיון העומד מאחורי גישה זו הוא שמדיניות ארגונית ונקודת המבט העוצמתית מורכבים מאוסף של קבוצות ויחידים המחזיקים ביעדים, אמונות, ערכים שונים, כמו גם הבנה המאפשרת להם להיות קשורים לפרספקטיבה התרבותית (ארמסטרונג).

במסגרת הארגונית, ממש כמו בתרחישים הפוליטיים של מדינות רבות, בריתות מפותחות ונהרסות, ההבדלים והמחלוקות מתרחשים, כמו כן נעשות פעילויות פוליטיות ונחשבות, כולם כחלק מחיי הארגון (Baptiste). מדענים ארגוניים מחזיקים בדעות שונות בשאלה מדוע אירועים אלה מתרחשים. חלק מהם מתארים את המדיניות הארגונית כהתנהגותם של גורמים המעוניינים להשתמש ברמות הכוח שהם מחזיקים כדי להשפיע על החלטות שהתקבלו (Cummings et al). מדענים אחרים מדגישים את הצורך והחשיבות של אופי שאינו סנקציה, כמו גם אופי של התנהגות אינדיבידואלית בארגונים, ואחרים עדיין מראים כי מדיניות ארגונית היא תהליך חברתי שיש לו תפקוד חיובי או חוסר תפקוד חיובי, ואחרים עדיין מתייחסים אליו פשוט כאל יכולת להשפיע על ניהול (ארמסטרונג).

גורמים המשפיעים על שיתוף ידע

גורמים שונים המוצעים כתורמים לחלוקת ידע במבנה הארגוני בקרב אנשי הצוות, נעים בין אופי הידע, ערך הידע, ההזדמנויות לחלוק את הידע ותרבות סביבת העבודה.

1. אופי הידע

הידע קיים בצורות שונות. זה יכול להיות במרומז או במפורש (Armstrong). האופי שבו קיים הידע דורש ערך המיוחס לו וכדי שתהיה לו השפעה משמעותית על אופן שיתוף בתוך הארגון. ידע מרומז מוצג כידע שלא ניתן לבטא. במקרים רבים, לפי Nonaka, סוג זה של ידע נרכש רק באמצעות ניסיון ולכן לא ניתן לתקשרו בהיעדר האדם המחזיק בניסיון.

ידע אקספרס הוא הידע הנרכש ישירות באופן מקודד. סוג זה של ידע אינו מצריך נוכחות של אדם כיוון שניתן לאחסן אותו למשל בספרות (Nonaka and Takeuchi). זה גם הרבה יותר קל להעביר ידע מפורש וגם לאחסן אותו לשימוש עתידי. לכן, מבט על שתי צורות הידע מצביע על כך ששיתוף ידע טוב יותר בזמן שהוא בצורה המפורשת.

2. ערך הידע

ערך הידע הוא גם גורם חשוב המשפיע על שיתוף הידע במסגרת הארגונית (Armstrong). הסיבה לכך היא שמידת הערך הנלווה לידע במצבים, קובע את הערוצים שדרכם הוא יופץ ויובא לידיעת הגורמים הרלוונטיים. במקרים רבים מוענק ידע מוערך וביקורתי מאוד באמצעות ידע הנתפס כלא קריטי (Armstrong, 2012). כדי לטפל בכך, אנשים יחלקו לעיתים קרובות ידע בעדיפות גבוהה יותר לפני ידע מוערך פחות.

3. הזדמנויות לשתף מידע

הזדמנויות לשתף משפיעות על שיתוף ידע בארגון. הכוונה לזמינות הערוצים הקיימים בתוך הארגון כדי להקל על שיתוף ידע (Baptiste). נוכחותם של מערכות ושל ערוצי תקשורת יעילים מאפשרת שיתוף יעיל, אולם היעדר ערוצי שיתוף ידע מתאימים מביא לידי פגיעה בשיתוף הידע בארגונים (Baptiste).

4. תרבות סביבת העבודה

התרבות הקיימת בארגון קובעת מאוד את רמות השיתוף במבנה הארגוני (Fox). נוכחות תרבות שאינה תומכת בשיתוף ידע בקרב חברי הצוות והעובדים מביאה אז לריסון של יחידים כלפי שיתוף הידע שיש להם. כאשר אנשים נקלעים לסביבה ארגונית שאינה מעדיפה שיתוף ידע, אנשים אינם מתייאשים מהשיתוף ולעיתים קרובות ישמרו איתם את המידע שיכול להיות חיוני לשיפור הארגון (Armstrong). לפיכך יש צורך בארגון לקבוע אמצעים המעדיפים את שיתוף הידע בתוך הארגון באמצעות הקמת תרבות המאפשרת שיתוף הידע.

יצירת שינוי תרבות ארגונית

שינוי תרבותי ארגוני הוא תהליך מתמשך של ניסוי והתאמה שמטרתו להתאים את יכולות הארגון לצורכי סביבה לא ודאית. עובדים בארגון עשויים לזהות ממדי עבודה שונים בארגון עם תפיסת התרבות הארגונית. אך יש לזכור כי ערכי החברה אינם בהכרח זהים לערכי הפרט, אשר נטועים עמוק בתוכו או באישיותו או בתפיסותיו את העולם. ערכים ארגוניים הם ערכים שהחברה מקדמת ומצפה מעובדיה להשיג (דביר ואורג, 2007). זה חשוב להצלחת תוכנית השיווק של כל SME ועשוי להיות צפוי בעקבות המחקר שאותו ערכתי ואותו אני מציג בספר זה. לפי Alvesson, התרבות מזהה את אורח החיים האינדיבידואלי המאומץ הנחוזה בקרב קבוצות שונות של פרטים בחברה. תרבות מתפתחת משנותיו הצעירות של האדם, והיחידים מאמצים את אורח החיים הקיים שנחוזה בתהליך הארגוני. התרבות הקיימת נשארת אינסטרומנטלית לאדם, שכן היא משפיעה על המניעים, התפיסות, ההתנהגות ודרך החשיבה של האדם המשפיעה על תהליכי קבלת ההחלטות שלו. לזוין ואחרים טוענים כי התרבות מטביעה את תהליכי החשיבה והתפעול של הפרט כדי לספק את זהותו של האדם המשפיעה על המערכות והתהליכים ההתנהגותיים שלו (Levine et al.).

Alvesson טוען כי תרבות ארגונית מתייחסת לערכים הארגוניים שאימצו העובדים ולאמונות שלהם. תרבות הארגון מסייעת בזיהוי הערכים המקובלים בארגון ובהשפעתם על שיפור הצמיחה ועל ההתפתחות הארגונית. התרבות הארגונית נותרת אינסטרומנטלית לכל היחידים כאשר היא מפתחת דרך פעולה אחידה בארגון, שנותרת מסייעת לשיפור המשכיות ולצמיחה ארגונית. לפיכך על ארגונים לפתח הבנה מעמיקה של השפעת התרבות האישית על התרבות הארגונית. הניתוח מבטיח שארגון מפתח קישור בין התרבויות הקיימות כדי לשפר את הרמות התפעוליות שחוו (Awadh & Saad). פיתוח הבנה של התרבות הארגונית נותר כלי עזר לשיפור הצמיחה הארגונית. פותחו כמה מסגרות תאורטיות המספקות הבנה מעמיקה של התרבות. כמה מהמסגרות התאורטיות הנפוצות כוללות את התאוריה הממדית של הופסטרדה (1986) ואת המודל התאורטי של אדגר שין (1990).

המודל של אדגר שין גורס כי התרבות משלבת שלוש רמות עיקריות: חפצים, ערכים מודגשים ופונקציות בסיסיות. רמת החפצים מזהה את התכונות הארגוניות הגלויות המפתחות את התרבות הארגונית, שהן מוחשיות בעיקרן, כולל מיקום וקוד הלבוש שאומץ בארגון (Briody et al). ההיבט הערכי מזהה את מרכיבי ההתנהגות הבין-אישיים שאישרו האנשים בארגון. אלמנט הערך מספק הבנה של הערכים הארגוניים הקיימים הנוגעים להתנהגות, לשפה וליכולת מבצעית. ההנחות השקטות מתייחסות לגורמים הבלתי נראים, שמתחזקים כל העובדים בארגון. ההנחות השקטות כוללות את הכללים הבלתי מדוברים המשולבים בתרבות הארגונית. המודל גורס כי באמצעות שילוב שלוש האלמנטים, העובדים מפתחים הבנה מוגברת של התרבות הארגונית.

תאוריית Hofstede (1986), משלבת כמה ממדים תרבותיים המספקים הבנה של התהליכים התרבותיים הקיימים המשפיעים על היכולת התפעולית של הארגון. הממדים המוצגים בתאוריה כוללים: אינדידואליזם/קולקטיביזם, פמיניזם/גבריות, מרחק כוח, הימנעות מאי־ודאות והתמצאות ארוכת טווח לעומת קצרת טווח. באמצעות ניתוח של שתי התאוריות התרבותיות, שואף הופסטד לספק איזון בין התרבות האישית לתרבות הארגונית. לעומת זאת, התאוריה של שין מספקת ניתוח של התרבות הארגונית, אך כן מזהה את הקשר הקיים עם התרבות האישית של הפרט. נוסף לכך, באמצעות ניצול התאוריה של הופסטד, ייתכן שיהיה קל יותר לפתח ניתוח של מרכיבים תרבותיים מגוונים ושל השפעתם על התרבות הארגונית. שילוב התאוריה התרבותית נותר בדיון על חברות קטנות ובינוניות המתייחס לאימוץ התערבויות KM, משום שהוא עשוי להשפיע על התפתחותה של תרבות ארגונית המעודדת יכולת ידע פרטנית וקבוצתית. יתר על כן, פיתוח תרבות ארגונית המחבקת את ניהול הידע, נותרה כלי בהשפעה על צמיחת עובדים (Shafritz). קיומה של תרבות ששמה דגש על צמיחת עובדים משפיע על התפתחות כוח עבודה, על מוטיבציה ועל מעורבות התהליך משפיע על צמיחת מיומנויות העובדים בתחומים מגוונים, שמסייעים לשיפור היעילות של העובדים. שילוב הבנה תרבותית בתהליך ניהול הידע משפיע על זיהוי התרבויות המגוונות המשולבות בארגון (Shao et al). המגוון של כוח העבודה מחייב פיתוח הבנה ייחודית של ההבדלים התרבותיים הקיימים המשולבים על ידי העובדים. קיומן של תרבויות מגוונות מחייב פיתוח תרבות ארגונית משותפת השואפת לעמוד ביעדים אישיים וארגוניים (Erkutlu). לכן באמצעות פיתוח תרבות ארגונית השמה דגש על ניהול ידע, הארגון מבקש לפתח הבנה של השוני התרבותי הקיים והשפעתם על התהליך התפעולי.

זיהוי צרכים/פערים עכשוויים

זיהוי משאבי ידע זמינים

רכישה, יצירה או ביטול משאבי אסטרטגיית ידע

אחזור, יישום ושיתוף ידע נרכש

אחסון ידע

התפתחותה של תרבות ארגונית נותרה מכרעת בזיהוי פערי הידע הקיימים, מה שמשפיע על פיתוח ניתוח האפשרויות והדרכים האפשריות שעשויות להשתלב כדי לעמוד בפער הקיים (Azanza et al, 2013). התהליך משפיע על פיתוח אסטרטגיית ידע השמה דגש על זיהוי בסיסי הידע הנדרשים ויישום התהליכים בעקבות זאת. הבנה תרבותית נותרה מהותית בהשפעה על צמיחה ופיתוח ארגוניים (Choo, 2013). לכן החוקרים

מבחינים בין תרבויות ארגוניות שונות באמצעות אבחון של רמת התוכן של ערכים והתנהגויות של העובדים, ואבחון נוסף של אמונתם בתכני התרבות הארגונית (Prajogo & McDermott). יש לציין כי חלק מהתרבות הארגונית אינו תמיד ברמה מודעת, והעובדים מודעים לכך רק כאשר מתרחש שינוי משמעותי או כאשר הם עוברים לארגון אחר שבו התרבות הארגונית שונה או שהנושא מובא למודעותם (קמרון וקווין, 1999). חשוב להבין זאת בכל ארגון SME, שכן הידע צריך להיות מנוהל לקראת המטרות והתועלת של ארגון SME. הידע הסמוי של הארגון שקיים בתודעתם של מנהלי וצוות SME (Fox,) צריך להיות מקודד עבור פעולות מבניות של ה-SME. התערבות KM שמה לה למטרה להביא לידי שינוי בתרבות הארגונית, אך כמתואר בפרק זה, הצלחת מאמץ זה תלויה במידה רבה במוטיבציה של מנהל הארגון לשתף פעולה עם ההתערבות ולאפשר שינוי של התרבות הארגונית. הדמות הניהולית בארגון היא בדרך כלל האדם המשפיע ביותר על התרבות הארגונית או מי שמאפשר לארגון לעשות שינוי (Wiesner et al). מכיוון שיש יותר מדרך אחת ליצור תרבות ארגונית שתעזור לחברי החברה להתמודד עם האתגרים שמציבה הסביבה העסקית, על המנהלים לבחור בין אלטרנטיבות אסטרטגיות כדי להבטיח שהמשרד ינוהל בהתאם לפסק הדין הקוגניטיבי, בהתבסס על מערכת ערכים.

המנהלים אחראים גם לשימור התרבות הארגונית וליישום שינויים במידת הצורך לסביבה העסקית (Berson et al, 2007). מנהלים אינם יכולים לכלול בתרבות הארגונית את כל הערכים הנחוצים להצלחת הארגון, משום שערכים אלו לרוב סותרים זה את זה. עם זאת, התערבותם של מנהלים היא קריטית, משום שבכוחם להדגיש כל חשיבות במסגרת התרבות הארגונית ולבחור בין ערכים שונים בארגון, תוך התחשבות במטרותיהם ובאילוצים של הסביבה העסקית (Gregory et al). לפיכך כדי להתגבר על התנגדות לשינוי, על מנהל ה-SME ליצור את ידע הגישה הנכון בתוך הארגון עם תקשורת על השינוי (Wiesner et al).

יתר על כן, כפי שצוין לעיל, אף על פי שהמנהל עשוי להבין שדרוש שינוי בתוך הארגון, עלול להיווצר פער בין ההערכה הרציונלית לבין ההליך (Fox). לפיכך לפני שמחליטים על שינוי ארגוני, על המנהל לאמץ פרדיגמה אחרת. הסיבה לכך היא שרוב מנהלי SME מאמינים בתכנון לטווח קצר ותאוריות שיווק אינן תקפות (Jimenez & Sanz-Valle, 2011). זהו מידע חיוני למחקר זה, והוא משקף את הפרדוקס של המחקר ברחבי העולם בנוגע לנושא שיווק SME. חוקרים יכולים לגשת לידע שמנהלי SME תופסים שתאוריות ניהול מורכבות אינן מתאימות לניהול העסק שלהם. עם זאת, הפתרונות שמציעים מנהלי SME הם תאוריות שיווק מורכבות. זה עשוי לדרוש פרדיגמה חדשה עם החוקרים בנושא זה.

עם זאת, מחקרים מצביעים על כך שהתרבות הארגונית אינה נשלטת רק על ידי מנהיגי הארגון, הדירקטורים ובעלי השליטה בארגון. התרבות הארגונית היא תוצר של משא ומתן בין ההנהלה לעובדים, והיא מושפעת מגורמים חיצוניים המעצבים את התרבות הארגונית ומקבעים את גבולותיה, כגון כלכלה, חינוך, משפחה, משפט, תקשורת, פוליטיקה, דת, טכנולוגיה ועוד (Bisel et al).

ניתן לשנות תרבות על ידי למידה; היבט ייחודי של הבנה ארגונית הוא התנגדות העובדים לשינוי. הארגון הוא מערכת שיתופית התלויה בכבונות חבריו לתמוך בו. עם זאת, המטרות של האנשים המהווים את הארגון שונות לרוב ממטרות הארגון עצמו. שיתוף העובדים חיוני בתקופות של שינוי כאשר הארגון מנסה ליצור סוגים חדשים

של מצבים השונים מהקיימים, כמו בתהליך רכישת ידע חדש ושינוי התנהלות ארגונית כתוצאה מכך. בעקבות התנגדות לשינוי, רוב השינויים שהמנהל מנסה לעשות בארגון אינם מתרחשים, אף שהם עשויים להיות חיוניים לארגון (Furst & Cable).

כפי שצוין קודם לכן, התנגדות לשינוי יכולה לנבוע גם ממנהל עסק ה-SME, שהוא בדרך כלל היזם שהקים את העסק, ונגרם כאשר מנהלים חושבים שהם יודעים כל מה שצריך לדעת על העסק שלהם ונזהרים מלימוד תקציר של מושגים אקדמיים של שיווק (Frese et al.; Spangler et al.). נושא ההתנגדות לשינוי מטופל על ידי התייחסות לנושאים ורעיונות שיווקיים בצורה מוחשית ולא מאיימת או משעממת, ובכך הופכת את חווית הלמידה למהנה ומעצימה. משך הזמן הקצר של תוכנית ההתערבות כולה נועד לשמור על עניין של המשתתפים, לא לאפשר לשיעמום ולשגרה להפוך את החוויה למטלה ולשמור על ההתערבות כחוויה נעימה. שימוש במטפורות בהתערבות KM, המסווה את תאוריות השיווק שנלמדו מאחורי הדמיית מטפורה מהנה, הוא תכונה נוספת שנועדה לשכך את הפחד משינוי ומעימות עם ידע אקדמי. החרדה של מנהלים משינוי מטופלת באמצעות הצגת ההתערבות למנהלים כהדמיה מהנה, ובכך מעודדת את שיתוף הפעולה שלהם עם התוכנית ומפיגה את הפחד מלמידת תאוריות או משימוש במונחים מדעיים. יתרה מכך, בהיותם חלק בלתי נפרד מהתהליך, מנהלים וצוות אינם מאוימים מהתוכנית וחווים את השינויים שהם עושים. לסיום, המשמעות של האמור לעיל היא שה-SME מוגבל על ידי הידע שברשותו, כלומר של מנהליו ועובדיו, ועשוי להפיק תועלת מהרחבת ידע זה.

CPD – המשך פיתוח מקצועי

התערבות KM היא במהותה תוכנית חינוכית, שמטרתה לשנות את כמות הידע בנושאי שיווק אסטרטגיים בקרב מנהלים וצוותים של עסקים קטנים ובינוניים. ככלי חינוכי, חיוני להבין את התאוריה העומדת מאחורי תהליכים ופרקטיקות של למידה ארגונית, כדי לאפשר לכלי התערבות זה להתבסס על יסודות תאורטיים מוצקים. ספרות זו עוסקת בנושא מרכזי הנוגע לחינוך בארגונים: הדגש על המשך למידה של ארגון כתורם להישרדותו, כפי שמוצג על ידי תפיסת הפיתוח המקצועי המתמשך (CPD).

הרעיון הבסיסי בבסיס ההתערבות של KM הוא פיתוח מקצועי מתמשך (CPD). רעיון זה מקורו בתחום הרפואה, כאשר אנשי מקצוע גילו שהידע שלמדו בפקולטה לרפואה אינו יציב ומתחדש כל הזמן. כך, אנשי מקצוע אלו גילו שאם לא ילמדו נושאים חדשים באופן שוטף, הם יהיו בפיגור מתמיד מבחינת רמת הידע שנצבר בעולם, ורמת התפקוד האפקטיבית שלהם תפחת בהדרגה.

הם נעשו מודעים יותר ויותר לכך שללא לימודים מתמשכים לאחר השגת התואר, הם לא יוכלו להמשיך לפתח את הקריירה שלהם או לשמור על רמת הכשירות שלהם, המוגדרת כיכולת לעשות במדויק את המשימות המקצועיות שלהם, לקבל את ההחלטות הנכונות ולתקשר בצורה נאותה עם המטופלים והקולגות שלהם (קונקול, 2005). בהתייחס לעולם העסקים הארגוני, הוזכר במחקרים רבים ש-CPD משפר את יכולת הפירמה להסתגל לסביבה העסקית שלו באמצעות למידה וידע נוסף על השוק, כוחות השוק, התחרות, הטכנולוגיות

ובו'. תוכנית CPD מגדילה את ביצועי החברה ואת שיעורי ההישרדות, כמו גם את יכולתה לחדש ולהוביל את השוק (לנבורג).

על פי תפיסת ה-CPD, כשירות מקצועית נאותה מאופיינת בקבלת החלטות נכונה, המבוססת על ידע רחב ויכולת ליישם את הלמידה במקרים שאיתם מתמודד המומחה (Konkol). בימינו, תפיסת ה-CPD התפשטה ממקצוע הרפואה ומתורגלת בתחומי התמחות רבים, בעיקר הוראה, אימון וסיעוד. כמו כן, CPD נהוג ברחבי העולם, ונוצרו סטנדרטים כדי להתאים ללמידה כזו.

CPD מוגדר כיום על פי סטנדרטים אלו כתהליך של למידה לאורך החיים לאנשי מקצוע, עם היתרונות האלה: אמצעי להתפתחות אישית; הבטחה שאנשי מקצוע אכן יהיו מעודכנים, לאור קצב ההתקדמות הטכנולוגית המהיר; אמצעים למעסיקים להבטיח שעובדיהם הם כוח עבודה מוכשר וניתן להתאמה; תהליך המוביל לצמיחה אישית וכן לפיתוח מיומנויות וידע (Fraser et al).

במחקרו, Van Scheers מכיר בצרכים האלה של SME מנקודת מבט של פיתוח מיומנויות עסקיות: ידע טוב יותר של מיומנויות עסקיות ושיווקיות; משאבים לשכירת יועצים מקצועיים; יותר הכשרת צוות; פילוסופיית למידה מתמשכת.

ישנם כמה יישומים אפשריים של CPD. Konkol מתאר אימון CPD מסורתי. מומחים המעוניינים לשמור על כישוריהם המקצועיים ולפתח את הקריירה שלהם חייבים לעבור תהליך CPD, שהוא תהליך בונה של חינוך (בניגוד להכשרה פשוטה), כדי לתמוך בהתפתחות המקצועית המתמשכת שלהם ולשמור ולשפר את היכולות המקצועיות שלהם, שעשויות לכלול גם קורסים מוסמכים.

בחלק הראשון של תהליך ה-CPD, מומחים מתארים את רמת הידע הקיים שלהם בתחומים שונים הקשורים לעסק שלהם ואת תחומי הידע שבהם הם צריכים לשפר את הידע שלהם. בשלב השני נרקמת תוכנית שיפור אישית שמטרתה לשפר את הידע שלהם בתחומים הדרושים; בשלב הראשון, כשיש פערים בידע שלהם, יש לפתח אותו עוד יותר. תהליך ה-CPD מתקדם יותר מלמידה אקדמית פורמלית, שכן הוא כולל רשימה של פעילויות לא פורמליות שבאמצעותן רוכשים המומחים את הידע שלהם, באמצעות סדנאות ושיחות עם עמיתים. תוכנית הלימודים בנויה ומעוצבת כדי לענות על הצרכים הספציפיים שלהם. השלב הבא הוא יישום התוכנית, ולאחריו שלב הערכת רמת הידע שנצבר.

עם זאת, גישות CPD מודרניות מדגישות את הצורך בהכשרה שאינה חד־צדדית, במובן זה שמידע זורם רק מהמדריך לתלמיד וממליצות על תוכניות CPD שהן אינטראקטיביות ומאפשרות לתלמיד להיות שותף פעיל ושווה בלמידה. מאמינים ששיטות למידה כאלה מגבירות את מעורבות התלמיד בתהליך, ובכך משפרות את ההבנה של הנושאים הנלמדים, תוך שינון העניינים.

מטפורות וגישת העלילה

חיוני לתוכנית ההתערבות של KM הוא השימוש במטפורות להתייחסות לבעיות שיווקיות. אנלוגיה היא שפה פיגורטיבית ולא שפה מילולית, והיא מוגדרת כשיטה תיאורית המשתמשת בשפה סמלית ומקשרת בין אובייקט

ספציפי אחד למשנהו באמצעות תיאורים שונים של האובייקט לסירוגין. שפה פיגורטיבית מבטאת משהו שבחיי היום-יום מציינת חיבור לאזור אחד תוך העברת הביטוי הזה לאזור אחר, המקביל לראשון. אנלוגיה פירושה שאנו מניחים שמכיוון ששני הפריטים דומים באזורים מסוימים, סביר להניח שהם יהיו דומים גם בתחומים אחרים.

למטפורה יש שני חלקים: הנושא והמידע שמדרבן את המטפורה (הרכב). הנושא מזהה על מה המטפורה, בעוד הרכב הוא אנלוגיה, מה שיוצר קישור בין הנושא לתכנים גלובליים אחרים. לדוגמה, במשפט הפרסומי "Budweiser, the King of Beers" הוא הנושא ושאר המשפט מהווה את הרכב (Bremer & Lee, 2008).

מטפורות משמשות כחלק מתכניות חינוכיות לשיווק וניהול, משום שהן מרחיבות את אפשרויות הלמידה וההבנה, ככל שהן מעודדות את המשתתפים בתוכניות כאלה לפתח את תחומי החשיבה שלהם, שכן הן מעודדות שיקול של פתרון כולל, ולא להתמקד בשאלה ספציפית ומוגדרת. בנוסף, דרך חשיבה זו מתאימה יותר לאופן שבו בני אדם חושבים בדרך כלל, מה שהופך את הלימוד באמצעות מטפורות לטבעי יותר עבור תלמידים רבים.

יתרון נוסף של שימוש במטפורות הוא שהן רלוונטיות לעולם המעשי ולא רק לחשיבה אקדמית – מה שהופך את התכנית החינוכית לרלוונטית ונגישה יותר עבור המשתתפים. לבסוף, השימוש במטפורות מסייע לגשר על הפער בין המושגים והתאוריות הספרותיות בעולם הניהול המעשי, מגביר את שיתוף הפעולה וחילופי הדעות בין שני העולמות, ומצמצם את הפער התרבותי ביניהם (Fillis & Rentschler, 2003) – כולם נמנים עם המטרות של תוכנית ההתערבות של KM.

השימוש במטפורות להשגת יעדים אלו הוא מגוון. המטפורה יכולה לשמש כאמצעי להסבר מושגים מורכבים ולפירוק מושגים אלו לרעיונות פשוטים, הניתנים לקשר ברמה המעשית. לאנשי השיווק קל מאוד להתייחס למטפורות ולהבין דרכן מושגים שונים, מפני שהשימוש במטפורות הוא נרחב בהתנהלות היומיומית של עולם השיווק, החל משימוש במטפורות בפרסום לקידום מותגים ועד לחשיבה שיווקית אסטרטגית, הכוללת מושגים שכולם מטפוריים, כמו המונח 'אישיות מותג' (Cornelissen, 2003; Durgee & Chen, 2006).

המחקר שערך מילס (2008) הוא אחד היסודות של תוכנית ההתערבות של KM, שכן הוא מוכיח שלהוראת רעיונות שיווקיים באמצעות מטפורות יכול להיות יעיל מאוד. מילס גילה שלשימוש במטפורות ג'אז בעולם השיווק עשוי להיות השפעה עמוקה על התנהגות המשתתפים בתוכניות חינוכיות. מילס (2008) טוען, ששימוש במטפורות כאלה יכול ללמד את המשתתפים במסגרת אקדמית ידע בנושאי שיווק תוך מתן יכולת להשתמש בידע זה באופן יצירתי בחיי היומיום המקצועיים שלהם, והוא מקדם מנהיגות וביטחון עצמי.

במחקרו המובהק, מילס (2008) ניסה ללמד תלמידים חשיבה אסטרטגית תוך שימוש במטפורות מג'אז, שלפיה הכלים הנדרשים לנגינה, המיומנויות, התזמון והקצב היו כולם זהים למצבי שיווק, כך שהתלמידים למדו את שיטת השיווק שהם יישמו. מהמחקר עולה כי התלמידים תפסו את השיעורים כמעניינים מאוד, והם ראו כיצד כישוריהם בחשיבה שיווקית אסטרטגית השתפרו. המחבר מציין כי מטפורה הג'אז הקלה את הבנתם

את עולם השיווק, מושגי השיווק ובעיות השיווק. נוסף לכך, היא הפעילה חשיבה יצירתית בכל הנוגע לפתרונות אפשריים לבעיות שיווקיות.

מילס (2008) טוען ששימוש במטפורות (כמו בתוכנית ההתערבות של KM) לא רק משפר את יכולתם של סטודנטים באוניברסיטה לפעול על פי ידע שיווקי, אלא הוא יכול גם להשפיע על הארגון בכללותו באמצעות קידום ההקשבה היצירתית של חבר אחד בארגון למשנהו והגברת שיתוף הפעולה בין חברי הקבוצה.

השימוש במטפורות הוא מכריע למיסוך תאוריות שיווקיות, שכן הן משמשות לפישוט ההבנה ולניתוח מקומו של הארגון בשוק, תוך עידוד אנשי הצוות למצוא פתרונות לבעיות שעומדים בפניהם הארגון מתמודד וליישם שינוי ארגוני. תוכנית KM משתמשת במטפורות בתאוריות שיווק מטלטלות מאחורי הקלעים, שלוקחות את חוויות השיווק היומיומיות של המשתתפים, מוצאות תאוריות שיווקיות רלוונטיות למצב זה וממזגות תאוריות אלו.

המסקנות העיקריות העולות מסקירת הספרות שערכתי במחקרי ורלוונטיות לספר זה הן כדלקמן: ראשית, ברור שנדרש מחקר נוסף הנוגע לחברות קטנות ובינוניות ולגורמים המקדמים את הישרדותם של עסקים קטנים ובינוניים, במיוחד ברמה המעשית בכל הנוגע לשיווק. אף שעסקים קטנים ובינוניים מייצגים את הרוב המכריע של העסקים ויש להם פוטנציאל לתרום לכלכלה בדרכים חשובות, אין כלים ניהוליים מאומתים רשמיים שיכולים לעזור ליזם שמקים עסק קטן ובינוני חדש לשפר את סיכויי הישרדותו של העסק. באופן ספציפי, סקירת הספרות מדגישה שלמנהלים של חברות קטנות ובינוניות חסר ידע שיווקי רשמי או ניסיון שיווקי תפעולי, מה שגורם לירידה ביכולת של העסק להסתגל לסביבתו העסקית.

תוכנית ההתערבות של KM שמה לה למטרה לצמצם את הפער בין צורכי SME לבין כלי הניהול הקיימים כיום, באמצעות שילוב ניסיון מהשטח עם שיקולים תאורטיים ליצירת שינוי בארגונים SME וקידום שרידותם של עסקים מסוג זה. ההתערבות שואפת ללמד את מנהיגי הארגון והעובדים תפיסות שיווקיות, כלים שיווקיים ודרכים טובות יותר לניהול עסק יומיומי באמצעות כלים אלו, ולבסוף – לשנות את האווירה בארגון לאוריינטציה שיווקית יותר.

המסקנה השנייה היא שהתערבות שמטרתה השגת שינוי בעסקים קטנים ובינוניים תצליח רק אם תהיה לה השפעה על הארגון כולו וכן על כל חבר בארגון כדי להגביר את יכולות השיווק שלו. בשל כך, התערבות KM צריכה גם לשנות את רמת הידע השיווקי באמצעות יצירת ידע חדש בתחום השיווק הרלוונטי ל-SME הספציפי ולידע של כל חבר בארגון, וגם לשנות את הארגון בכללותו בהתייחס לאמונות על שיווק, נוהלי עבודה ובולטות השיווק בארגון. כדי להשיג זאת, על תוכנית ההתערבות של KM להשפיע לא רק על חברי הארגון אלא גם על התרבות הארגונית.

המסקנה השלישית היא שבתכנון התערבות שתקדם שינוי בתרבות הארגון צריך להביא בחשבון שתי תאוריות: תיאוריית הפיתוח המקצועי המתמשך (CPD) ותאוריית הארגון הלומד, המרמזת שארגון המבקש להסתגל טוב יותר לסביבתו לא צריך להפסיק ללמוד לעולם. לפיכך תוכנית ההתערבות של KM מכוונת להכניס לארגונים קטנים ובינוניים שאינם עוסקים בלמידה או אפילו חוששים מלמידה, דרכי למידה חדשות שהן מלמדות ובוֹ-זמנית גם מהנות.

המסקנה הרביעית היא שכדי להפוך את הלמידה למהנה וגם למאלפת, יש צורך בדרכי למידה יוצאות דופן – במיוחד כאשר היא פונה לקהל מבוגר שלא למד זמן רב, ועלול לפחד מלמידה או לראות בלמידה מפריעה לשגרת העסק. זו הסיבה שתוכנית ההתערבות של KM משתמשת בכלים שנקבעו בספרות כמתאימים ללומדים כאלה, כמו שימוש במטפורות כדי לטפל בבעיות שיווקיות, ולא בדרך הלימוד האקדמית הרגילה, שחלק מהלומדים המבוגרים עלולים למצוא אותה מאיימת או משעממת. כמו כן, תוכנית ההתערבות של KM מבוססת על עבודה קבוצתית ולא על הרצאות פרונטליות, כדי להפוך את תהליך הלמידה למהנה יותר ורשמי פחות.

פרק 6: מטרות המחקר שערכתי, רציונל המחקר ושורשיו

לאבי, זיכרונו לברכה, היה עסק גדול של יבוא צעצועים, דברי ספורט ומכירתם לסיטונאים ולבעלי חנויות. בבית שבו גדלתי היו תמיד אנשים מעולמו העסקי של אבי אשר הגיעו להתארח. אבי היה מכנה את האירוח בשם 'מס שפתיים'. אני מאמין שהוא ניסה להגיד שחשוב לשמר ולפתח את הקשרים האישיים עם בעלי העסקים לקוחותיו למען המשכיות עסקית יציבה.

ובכן בתור נער צעיר ביליתי הרבה מזמני עם אותם בעלי עסקים. האזנתי לשיחות העסקיות, לבדיחות, לסיפורים האישיים שלהם, ואפילו פוליטיקה הייתה שם. לימים אותם בעלי עסקים המקורבים לאבי הפכו קרובים מאוד, לעיתים אפילו השתמשתי בכינוי של חיבה המביע קרבה משפחתית, כגון דוד (uncle). אני זוכר היטב את הצלחתם הפיננסית: מכוניות יוקרה, סופי שבוע בבתי מלון מעולים, מסעדות משובחות ומתנות יקרות ערך, אשר היו נוהגים להביא מעת לעת גם לי. ברבות הימים, כשהתבגרתי, הדברים השתנו. אותם בעלי חנויות קמעונאים וכן סיטונאים התמודדו עם מציאות של שוק מתפתח, שוק מתוחכם יותר השואב שיטות וניסיון משווקים שונים בעולם, כגון השוק האמריקאי, הממציא את עצמו בגודל, בנגישות ללקוחות, בגיוון ובהחלט בעוצמת השיווק. חבריו של אבי, ככל הזכור לי, לא שרדו את השלב הזה. הצורך לשנות דרכי עבודה, גישה לניהול, דרכי שיווק, ולהתבונן בשוק הכניע אותם, והם נעלמו לאט לאט ובקול ענות חלושה. חלק מהם פנו לתחומים אחרים וניסו את מזלם בהם, חלק מהם סגרו את עסקיהם וחלק מהם ניסו בכל זאת להתמודד, ועד לפני כמה שנים הצליחו לשרוד, אולם נודע לי כי גם אותו אחד אשר כן ניסה בכל מאודו לשרוד, להתאים ולהשתנות, סגר את דלתו בהפסד כספי לא מבוטל לפני כשנתיים, והוא עצוב. יתרה מכך, חלק חלו בפתאומיות, חלק נכנסו לדיכאון לא נעים והסתגרו בביתם. אותם אנשים עם אושר פנימי וששון חיים, אנשים אשר היו במעגל הפנימי של משפחתי, נעלמו מחיי ללא שוב, ונותרתי עם כאב. כאדם בוגר, זיכרוני מהם כאוב עדיין, אך הזמן שעבר והכלים שרכשתי עזרו לי להתמודד עם הנושא ולהבינו בצורה שונה, מקצועית יותר.

בזמן לימודי התואר השלישי השתתפתי בכנס מקצועי אשר הפגיש סטודנטים מתחומים שונים עם פרופסורים ודוקטורים מתחומים שונים. המטרה הייתה לשתף מידע, לקבל פרספקטיבה מנרטיב אישי של סטודנטים שונים וכן לקבל פידבק מאנשי מקצוע מכל מיני תחומים. כל סטודנט קיבל כמה דקות והשמיע את רציונל המחקר שלו, ובמידת הצורך ענה על שאלות. היה בהחלט מעניין. גם אנשי המקצוע הבכירים קיבלו כמה דקות להסביר את הפרספקטיבה שלהם למחקר טוב. אחד הנואמים, פרופסור דייוויס, נחקק בזיכרוני היטב. הוא הסביר כמה שונה התואר השלישי משאר התארים והתייחס למורכבות התהליך ובעיקר לאידיעה בנוגע לתוצאות התהליך. הוא טען כי במצב כזה חשוב לסטודנט לדעת מדוע הוא מרגיש שהוא צריך להיות בסיטואציה כזו. "הסיבה", כך אמר, "חייבת להיות ברורה לסטודנט". אני חושב כי הסיבה שלי נעוצה בביתי, באותם אנשים נחמדים אשר איתם ביליתי זמן רב, אותם בעלי עסקים אשר את חייהם הגדירו עסקיהם ברוב המקרים, וכך גם סוף התקופה עימם.

העבודה שלי תעסוק ביצירת כלי חדשני, קל לעיכול וליישום ושמו Kingdom Marketing. הכלי אמור לתת מענה לסגמנט ה-SME באמצעות התפתחות מקצועית אישית (CPD) לשימוש בתוכנית הכשרה אישית וקצרת טווח לבעל עסק או ארגון וצוותו.

מטרות הכלי Kingdom Marketing הן ליצור מערכת שיווק ייחודית מותאמת יכולות, ליצור הבנה אסטרטגית ואופרטיבית של ניהול השיווק בהרחבה ובשיפור של הפרקסיס (Praxis) וכן לשפר יכולות אישיות של בעל עסק או ארגון וצוותו.

כאשר התחלתי את המחקר רשמתי את מטרות המחקר. להלן חלק מהן:

מטרת מחקר הפיילוט

- * הערכה ובדיקה של כלי מחקר
- * הערכת ישימות של מחקר מלא
- * תכנון פרוטוקול מחקר בהתאמה לפרספקטיבה רעננה כתוצר הפיילוט
- * הערכה אם תכנון המחקר ושיטותיו הם ריאליים וברי ביצוע
- * הערכה בנוגע להצלחת הכלי המוצע ותוצאותיה
- * הערכה וסיכון של בעיות לוגיסטיות שיכולות לעלות בזמן יישום הכלי המוצע (המחקר)
- * הערכת משתנים אל מול תוצרי המחקר, כדי לקבוע את גודל אוכלוסיית המחקר.

המטרה הראשית של כלי ההתערבות המוצע במחקר זה היא להשתמש בסיפור אשר יש בו הקשרים לוגיים כדי להעביר מושגים תאורטיים בתחום השיווק בצורה חווייתית בתוך ארגון בסגמנט ה-SME.

רציונל: תוכנית ההתערבות השיווקית בממלכה – KM

תוכנית ההדרכה וההתערבות בפיתוח KM (Kingdom Marketing) מכוונת לשפר את הידע הארגוני של חברות קטנות ובינוניות בנושא תורת השיווק והפרקטיקה. התוכנית סוקרת ומשתמשת בגוף הידע שנצבר בתחומי השיווק, הכלכלה, הניהול, תרבות ארגונית וכן בפרדיגמת הפיתוח המקצועי המתמשך (CPD) ומתאימה את הידע הזה לחברות קטנות ובינוניות, לצרכים המיוחדים של מנהליהן ולקשר התרבותי והשיווקי הייחודי שלהן.

ההתערבות של KM עשויה להציע לחברות קטנות ובינוניות התערבות מבצעית ייחודית על בסיס ידע חדש שנוצר על ידי השימוש בתוכנית ההתערבות של KM. ידע חדש זה עשוי להגדיל את הרווחיות ואת כושר ההישרדות, וליצור תוכנית שיווק פרגמטית ייחודית המבוססת על שיווק מתקדם ומודלים בתרבות ארגונית, העולה בקנה אחד עם הידע הקולקטיבי הארגוני, עם תכונות אישיות, אמונות, יכולות, והעצמת עובדים.

השימוש במטפורות יעזור להפחית את ההתנגדות של מנהלי SME וישאפשר תהליך למידה, המאפשר יצירה והטמעה של ידע חדש, כמו גם יצירת חזון עבור העסק, אשר מיושר עם טקטיקות מבצעיות. יתר על כן,

השילוב של שיווק ותרבות ארגונית יסייע ביצירת חברות קטנות ובינוניות עם יכולת לקיים בפועל פעולות על פי תוכנית אסטרטגית.

תוכנית ההתערבות של KM מבוססת על סדרה של ארבעה מפגשי סדנאות, שנמשכים כשעתיים עד שלוש, ומתקיימים עם מנהלי SME והעובדים במשרדם. את הסדנה מנהל יועץ עסקי מקצועי, בעל ידע קודם במבנה הארגון, בפוליטיקה, בשגרה היומית ובדרך ההתנהלות. ידע זה משמש לאינטראקציה עם חברי הארגון במונחים שלהם, תוך שימוש בחוויות דומות למשחק, כדי לעזור להם להבין טוב יותר את האתגרים שעומדים בפני הארגון שלהם ולמצוא פתרון לאתגרים אלה באמצעות כלים קיימים בעולם העסקי ובמסווה של מטפורות.

היסודות התאורטיים שעליהם מתבססת ההתערבות מפורטות באיור 3 להלן. הגישה התאורטית מורכבת מארבע גישות, המשמשות ככלים שמטרתם העלאת המודעות והידע בנושאים שיווקיים בארגונים, והן משנות את אופן פעולתן של הארגונים לדרך שהיא מכוונת יותר לשיווק. ארבע הגישות של היסוד התאורטי הן: תרבות הארגון, למידת ארגון, שהיא היבט של תרבות זו, CPD (המשך פיתוח מקצועי), המהווה דרך ליישום למידה ארגונית, והפעלת מטפורות כדרך ליצירת CPD.

איור 3: היסודות התאורטיים של התערבות KM



מחקר המטרה והיעדים

מטרת הכללית הייתה ליצור, ליישם ולבחון תוכנית התערבות KM **פרגמטית** לשימושן של חברות קטנות ובינוניות, SME, כדי לשפר את השיווק שלהן. הידע שנוצר במחקר זה עשוי לעזור ליזמים, למנהלי חברות קטנות ובינוניות, למתרגלים, ליועצים ולחוקרים. אף על פי שניסויים קודמים עם KM כחלק מיועץ עסקי ללקוחות SME נשפטו על ידי המנחים ועל ידי חברי הארגון שהשתתפו, והניבו תוצאות חיוביות עבור

הארגונים, תוצאות אלה מעולם לא הוערכו בשיטות הערכה אמפיריות. לפיכך המטרה העיקרית של המחקר שערכתי הייתה לבחון את יכולתה של תוכנית ההתערבות של KM ליצור שינוי עבור חברות קטנות ובינוניות מבחינת מודעותם לתפיסות שיווקיות, ולעזור להגביר את המוטיבציה שלהן לשימוש בשיווק.

חשיבות ותרומתו הפוטנציאלית של המחקר

היעילות המוכחת של תוכנית ההתערבות KM לשינוי עמדות של חברות קטנות ובינוניות כלפי שימוש בכלי שיווק וחוסר המוכחות שלהן לשימוש בכלים מסוג זה, תאפשר ליועצים עסקיים ברחבי העולם להשתמש בכלי זה כחלק מתהליך הייעוץ שמטרתו לשפר את השיווק העסקי של חברות קטנות ובינוניות ולעזור להן להתמודד עם הקשיים שתוארו לעיל. לפיכך הבנת התוצאה של תוכנית ההתערבות של KM תהיה תוספת משמעותית לארגז הכלים של היועצים העסקיים, ותעזור להתמודד עם אתגרים דומים הכרוכים בניסיונות לסייע לחברות קטנות ובינוניות לנהל טוב יותר את השיווק. כפרויקט מבוסס עבודה, הידע מהמחקר שעשיתי עשוי לתרום לתהליך שיתוף המידע בקרב יועצים עסקיים העובדים בתחום, ולפתח שיטות להתגבר על קשיים מעשיים שבהם נתקלים עסקים קטנים ובינוניים ואנשי מקצוע אחרים בתחום ניהול השיווק, כמו גם חוקרים אקדמיים.

פרק 7: מתחילים את המשחק – ממלכת השיווק Kingdom Marketing

סדנת KM מיועדת לעסקים בטווח ה-SME, למנהלים ולבעלי עסקים, אשר קיבלו החלטה אסטרטגית לפתח את עצמם אישית ומקצועית ברמה הרגשית והקוגניטיבית, והיא גם משנה פרדיגמות קיימות למען פיתוח עסקים. לאחר סיום סדנת KM יוכל מנהל העסק לנהל ולהתנהל עם צוות העסק ובסביבה העסקית, כך שאיכות החיים שלו בעבודה תשתפר משמעותית. בוזמנית יצמחו ניצני תרבות ארגונית תומכת שיווק, תתעצמנה הלמידה הארגונית, המעורבות האישית ועבודת הצוות, יתחזקו תהליכי הניהול והיצירה של הידע, ותתחזקנה רמות שונות של חשיבה ונטייתם של חברי צוות העסק לקבל אחריות אישית וקבוצתית להגשמתם של חזון הארגון ומטרותיו.

הפתיח האופטימי הנ"ל נשמע מבטיח מאוד ויוצר ציפייה של בעל עסק, מנהל, יועץ. זה הזמן לסייג ולתת אזהרת משתמש לפני שימוש. ההתערבות המוצעת מחייבת כמה דברים כדי להצליח. אין אפשרות לבעל העסק לקיימה לבדו, זה לא עובד בצורה מיטבית, לדאבוני, ניסיתי. כדי שההתערבות כן תייצר תוצאות טובות למשתמשים צריך לקיים את המשתנים האלה. ההתערבות תפעל אל מול כלל הצוות בעסק, גם מול מי שנראים לכם לא רלוונטיים מסיבה כלשהי. כמה פעמים בעבר נתקלתי בעסקים אשר חלק גדול מהתנהלות עסקם עברה דרך עובדי פרילנס, כנהוג כיום. עובד הפרילנס במקרה זה הכיר את העסק בצורה טובה מאוד, הוא שירת את העסק והכיר את צרכיו, את חולשותיו וכיוצא בזה. הצעתי לבעל העסק לזמן את העובד החיצוני (הפרילנס) לשיבות. הוא לא הסכים. לטענתי, עובד חיצוני איננו צריך להיות מעורב 'באינטימיות' (כך הוא כינה את המצב) של העסק. לא הסכמתי, ולבסוף העובד החיצוני הצטרף לשיבות שלנו. תרומתו הייתה גדולה מאוד.

נוסף לכך, בישיבה עצמה אין לקיים היררכייה ניהולית. לא פשוט בכלל, אולם הכרחי. בפרק על היועץ ארחיב בנושא זה. כלל המשתתפים שווים, לפחות בתאוריה. יש להגדיר את הישיבה כסביבה בטוחה עבור המשתתפים ולאפשר שיחה פתוחה וברורה. אין מקום לפוליטיקה ארגונית או להטיה חברתית כלשהי. בזמן הישיבה יש צורך להתנתק מעשייה יום יומית, ממכשירים ניידים, מאימיילים וכיוצא בזה, הם חייבים להישאר מחוץ לחדר, ללא הפרעות בכלל. אני מציע לתת למעמד הפגישה תוקף ונראות באמצעות הבאת כיבוד לפגישה, רישום הפגישה ביומני הנוגעים בדבר, וחשוב מכול – ללא אפשרות דחייה. מניסיוני למדתי שהדק הדחייה הוא קל. נוח לבעלי עסקים ולמנהלים לדחות את הפגישה. מבחינת מנהל הסדנה, היועץ, לא מומלץ לדחות, יש להיות אסרטיבי מאוד בכך.

הנושא הבא הוא היועץ. אנסה לתמצת את הנושא כדי להבהיר את הנדרש ברמה האופרטיבית. אחר כך אפרט יותר את תפקיד היועץ.

מבחינתי, היועץ חייב להיות מנוסה, כלומר בעל ניסיון עבר ביועץ לחברות, בדיסציפלינות של שיווק, תרבות ארגונית, ניהול.

לימודי תואר פורמליים חשובים מאוד בעיניי. אבקש סליחה מראש מכל החושבים כי כיום אין ערך ללימודי

תואר והניסיון הוא הקובע. ערך התואר רלוונטי כיום, ויש שיח ער עליו, בעיקר ברשתות החברתיות. מבחינתי, תואר שני באחד מהדיסציפלינות המוזכרות הוא הכרח.

שלב ההכנה

לפני תחילת ההתערבות בארגון, מתקיימת שיחת הכנה שבה המנחה נפגש עם צוות ההנהלה כדי לקבל מידע ורקע כללי על הארגון בתחומים האלה: רקע להקמת הארגון, המבנה הארגוני, מנהליו ועובדיו; הפעילות העסקית והיקפה והבנת המקום של הארגון בעולם העסקי כפי שתופסים אותו מנהליו; הבנה כללית של מושגי שיווק תאורטיים; מיפוי הקשיים שבהם נתקל העסק, כפי שהבינו המנהלים (כגון תלונות נגד עובדים, תקשורת בין-אישית, תוצאות מכירות, אכזבה מפעילות השיווק בעבר וכו'). יש לבקש מסמכים שונים, כגון מסמכים פיננסיים, דוגמאות לפרסום שנעשה, וכן תובנות על מהלכי הפרסום שנעשו, דוגמאות להצלחות ודוגמאות לכישלונות של פרויקטים, מכירות, התנעת תהליכים וכיוצא בזה.

בשלב זה המנחה יסביר את הכללים האתיים של המחקר (הבטחת אנונימיות, הגנה על המשתתפים) וכן את מבנה ההתערבות (הגדרות – מקום, זמן, תוכן), המרחב והמשאבים הנדרשים מהארגון.

התערבות KM כוללת ארבעה מפגשים הכוללים יעדים ארגוניים אסטרטגיים ומטרות אופרטיביות. יעדים ארגוניים אסטרטגיים הם יעדים שעוזרים לארגון להגדיר את עצמו מול הסביבה העסקית שבה הוא פועל, יעדים שיישמו לאורך זמן ויאפשרו לארגון לעבוד לקראת מטרות ברורה, כמו יצירת חזון ארגוני ושיווקי משותף, הבנה של חלוקת משאבים, פעילויות הון אנושי לעומת יעדי הארגון ונקודות החוזק והחולשה שלו.

הכלים שמשתמשים בהתערבות KM להשגת המטרות כוללים אפשרות לדיון ממוקד בין אנשים בארגונים השונים, העלאת נושאים אסטרטגיים, אפשרות לשתף מידע גלוי וסמוי בנושא, אפשרות להגיע להחלטות על בסיס הסכמה כוללת בין חברי הארגון, מנהליו ועובדיו. ברמה האופרטיבית ההתערבות תגדיר פעילויות יישומיות אשר יפעלו למען היעדים הארגוניים האסטרטגיים שנקבעו.

תהליך התאמת המטרות האופרטיביות ליעדים האסטרטגיים הארגוניים דורש גמישות חשיבה ויצירתיות הן ברמה האישית הן ברמה הארגונית, כמו דרך פעולה ברורה, הצהרות ברורות, הגדרות ברורות וחלוקת משאבים.

התערבות KM מאפשרת בחינת דרכי פעולה להשגת יעדי הארגון בכל זמן נתון. היעדים האופרטיביים משתנים מארגון לארגון, משום שהיעדים האסטרטגיים משתנים בהתאם ליכולות הארגון, לתפיסתו ולפרשנויות של המנהלים והעובדים, הסביבה התחרותית ופעילות הארגון.

כל המפגשים יתקיימו במקום העסקי של המשתתף; כל מפגש יארך שעתיים וחצי לערך. בכל המפגשים ישתתפו כל החברים, המנהלים ועובדי הארגון.

להלן מיפוי של ההתערבות מבחינת זמנים:



ההתערבות היא קצרת מועד, זה מתוכנן מראש ואמור להיטיב עם העסקים ולאפשר לעסק התארגנות ופעילות מתוקנת תוך פרק זמן קצר . החלק של הליווי למשך שלושה חודשים מיום סיום הסדנאות נועד בעיקר לענות על שאלות יישומיות, אבל כל זה יורחב בהמשך הספר, בפרק על היועץ.

שיטת הלימוד

החומר הנלמד בסדנה מועבר דרך שיטת ה- Action Learning, למידה פעילה מותאמת למשתתפי הסדנה ומאפשרת למשתתף להתחבר, לעבד וליצור חומרים הנלמדים בצורה אופטימלית. שיטת הלימוד הייחודית ממנפת מושגים וטקטיקות מכירה, מיומנויות וכלים, ומגייסת אותם לשימוש בסימולציות הבנויות על תורת המשחקים כדי להגדיר אבני דרך בהגשמת מטרות הארגון. המשחק הסימולטיבי יוצר חוויה.

הפעילות לסמינר מורכבת מארבעה שלבים:

1. הגדרות קריטיות עבור המשתתף – השלב הזה נקרא 'בונים את הטירה'.
2. הגדרות בנושא נראות וויזואליזציה עבור המשתתף – השלב הזה נקרא 'קישוט הטירה'.
3. הגדרות בנושא התנהלות וחיי היום יום בטירה – השלב הזה נקרא 'אופרטיבי, מנהלים טירה'.
4. חוקים כלליים למשחק – השלב הזה נקרא 'חוקי המשחק'.

כל שלב בפעילות הסמינר תלווה במטפורות בצורת שאלות ונרטיבים בצורה של הסבר, אשר יאפשרו למשתתף לענות על השאלות, ובכך ליישם תוכנית שיווקית מלאה, ייחודית ומותאמת יכולות עבור ארגונו.

הערות	מטפורות/נרטיבים	שלב מס'
	1,2,3	1 – בונים את הטירה
	4,5	2 – קישוט הטירה
	6,7,8,9,10	3 – אופרטיבי, מנהלים טירה
	11,12	4 – חוקי המשחק

המטפורות:

1. סיפור בית הספר – מציאת הייחודיות והבידול האמיתי של העסק – עד 3 מאפיינים בלבד – 3 אוצרות לטירה.
2. הגדרת אבירים לטירה.
3. בעלות על מילים – מוצר, רגשי, תדמיתי.
4. פיתוח שפה גרפית – חוק ה-3 – צבעים, פיתוח סמליל.
5. סלוגן – תועלות אסטרטגיות, תועלות מוקצנות ללקוח, רעיון ייחודי.
6. מדד אורנ"ג – (benchmark) נראות משרד, חלון, כללית.
7. חוק הישיבה החודשית
8. זרימת מידע – יצירת סוכנים לטירה, זיהוי בעלי עניין, העברת מידע ויצרת שמועות חיוביות.
9. המעגלים – פרסום לפי מעגלים.
10. הטירה – מעקב אחר התפתחות של מתחרים, טרנדים, תנודות מחירים בשוק.
11. עלות המלחמה – פיתוח מוצרים או שירותים חדשים.
12. אנרגיה שיווקית – צעדים קטנים, כל יום.

פרק 8: KM - המשחק

מפגש ראשון

רקע לפעילות

סיפור על טירה בודדת הנמצאת בממלכה גדולה. בטירה אבירים בעלי כוחות מיוחדים וספציפיים. הטירה מייצגת את הארגון (משתתפי ההתערבות). מסביב לטירה חיים בכפרים שונים אנשי הכפר המאושרים. הם עובדים, מגדלים משפחות ומקיימים יחסים טובים עם תושבי הטירה. בטירה חיים בהרמוניה אבירים. לכל אביר כוחות ייחודיים לו, עבודה ייחודית לו, וגם מטרה משותפת לשאר אבירי הטירה אשר תאפשר קיום תקין למען שגשוג הטירה חרף האיום המתמיד מטירות שכנות. מטרת הטירה היא כפולה – למשוך כמה שיותר כפריים לקנות את סחורותיה ולהגן על שטחה מפני התקפות של טירות אחרות (מתחרות) באזור. בטירה שלושה אוצרות גדולים ייחודיים לה. אוצרות אלה נמכרים לכפריים הפוקדים את הטירה, ויש להגן עליהם מפני התקפות של טירות מתחרות. פעולות המשחק ייעשו לאורך זמן. המשתתף יציית לחוקי המשחק וייעזר בכליו, להלן האבירים, בתהליכי הגנה והתקפה. הטירה מתנהלת בסביבה מוגדרת על ידי חוקי משחק ברורים.

1. סיפור בית הספר – מציאת הייחודיות והבידול האמיתי של הטירה

בחלק הראשון של ההתערבות יתבקשו המשתתפים לעסוק בבחירה של יכולות הארגון. לשם כך ניעזר בסיפור בית הספר כפי שיפורט מיד. המשתתף יתבקש להגדיר את החשיבות של יכולות הארגון לפי משקל באחוזים.

מטפורה:	בחירת	אוצרות	הטירה.
להלן	סיפור	בית	הספר
האם אתה זוכר בבית הספר שלמדת שהיו תלמידים אשר ייזכרו תמיד בגין תכונות מסוימות, כגון: הכי יפה, הכי שמן, הכי עשיר, הכי עני, הכי אתלט, הכי חזק, הכי חכם, הכי מגניב ועוד.	כפי	שהועבר	בסדנאות
הבחור הכי חזק למשל, לא יכול להיות שיהיו יותר חזקים ממנו. משמעות הדברים היא שהוא זכור כהכי חזק, כנראה בשל העובדה שהיה הכי חזק ובאמת לא היו יותר חזקים ממנו.			השונות.

אצלי בבית הספר היה בחור ששמו שחר. שחר היה בחור נחמד מאוד, די מקובל על החבר'ה וגם תלמיד לא רע בכלל, אולם לשחר הייתה תכונה ייחודית מאוד, הוא היה חזק, חזק מאוד. הוא היה בבחירת בית הספר בהדיפת כדור ברזל והיה ראשון בארץ לגילו. הוא גם היה אלוף העיר במספר עליות מתח לכלל הגילים. כולם ידעו והבינו כי שחר היה החזק ביותר, אפילו המורים. זכור לי היטב המקרה שבו מורה קראה לשחר באמצע שיעור כדי להזיז פח זבל מברזל שחסם את רכבה. כולם ידעו ששחר הוא הכי חזק, הוא גם נראה ככה, גבוה ורחב, ידיו היו עבותות במיוחד ורוחב גופו היה הרבה מעל הממוצע.

כשהיינו בכיתה י"ב, הגיע תלמיד חדש לבית הספר, שמו דורון. בשיעור ההתעמלות הראשון הנער החדש עשה מספר עליות מתח כפי שיאו של שחר. מדהים, אמרנו כולם, ופתאום חשבנו לרגע, האם שחר הוא עדיין הכי חזק?

בטיול השנתי של כיתה י"ב הוויכוח הגיע לשיאו, ואכן נערכה התמודדות פיזית בין דורון לשחר. זה היה מדגם כוח מדהים של כעשר שניות שבהן שחר פשוט טלטל והעיף ללא מאמץ את דורון. שחר הוא הכי חזק, אמרנו, כולם יודעים את זה!

אני הייתי חברו הטוב של שחר. התרועענו יחדיו בתקופת התיכון לעיתים קרובות, אולם לאחר סיום התיכון דרכינו

שנים אחר כך הגעתי לסידור מקרי בעירי לשעבר. לאחר שהחניתי את רכבי התחלתי לצעוד לכיוון מקום פגישתי בעיר. מולי הלך בחור עם מקל, מדדה לאיטו, פניו היו מוכרות משהו. שחר? שאלתי בקול. כן, ענה לי הבחור, מה שלומך? ובכן פגשתי את שחר שנים אחרי התיכון. מצאנו זמן לשבת לקפה ולהתעדכן. שחר סיפר לי כי בגיל 25 נישא, נולדה לו ילדה, הוא עבד בביטוח לאומי והגיע לדרגת מנהל אזורי. שמחתי עבורו. אולם בגיל 27 קיבל שחר שורה של התקפי לב. התברר שהיה לו מום מולד בליבו אשר גרם לו להתקפי הלב בגיל הצעיר יחסית. הוא נכנס לדיכאון, ובמרוצת הזמן עזב את עבודתו והתגרש. הוא חי כיום עם אימו ולא עובד, עובד, עצוב.

בסיום המפגש חייבתי את שחר והסכמנו כי נשמור על קשר (לא שמרנו על קשר עד כה). הוא לחץ את ידי, ואז קרה משהו, לחיצת ידו האדירה, עדיין, הזכירה לי נשכחות, את כוחו האדיר כפי שנחרט בזיכרוני בעבר. בדרכי הביתה חשבתי על העניין, כיצד אני עדיין שומר את הזיכרון של האיש החזק ביותר שהכרתי במציאות

שונה בתכלית היום? ובכן זוהי כוחה של חריטה, זוהי מטרת התרגיל הראשוני בבחירת האוצרות לטירה, חריטה. נבחר אוצרות לטירה, אשר אנו יכולים להוכיח לעמוד בעוז ולהצדיקם ללא פרשנות כלשהי. לא ניתן לקבל אוצר ללא חובת הוכחה ברורה. למשל: אם נטען לקבל אוצר של שירות עדיף, ישאל המנחה, כיצד תוכיחו את טענתכם?

אם התשובה היא כללית, היא לא תתקבל, למשל תשובות כאלה: כולם יודעים, אני מרגיש ככה, אמרו לי כמה לקוחות, ככה זה, אנחנו שואפים לכך, אין לי דרך להוכיח. דוגמאות לתשובות שכן תתקבלנה די לקבל שירות עדיף כאוצר: זכינו בסקר מטעם... לפי סקר ארצי כולם מגיעים ב-20 דקות ואנחנו ב-12 דקות, אם לא... אז נשלם ללקוח, אנחנו היחידים המתחייבים ל...

בתרגיל עצמו כל יכולת תיחשב כאוצר. לממלכה של המשתתף יהיו שלושה אוצרות בלבד. לכל אוצר יכולת ספציפית וכן משקל שונה לפי המשקלים הקבועים. בהמשך המשחק יתבקש המשתתף לייצר מהלכים שונים בעזרת האוצרות העומדים לרשותו. ניתן יהיה לשותף כמה אוצרות במהלך.



שאל את עצמך: אילו מהתכונות שלהלן יכולות לדמות למטפורה שהוצגה עבור ארגוןך? התכונות לבחירה הן:

האמין ביותר	הביצועים הטובים ביותר	האיכות הטובה ביותר	העמיד ביותר
הבטוח ביותר	המהיר ביותר	הערך הטוב ביותר	הזול ביותר (או תנאי תשלום עדיפים)
היוקרתי ביותר	המעוצב או המסוגן ביותר	הנוח ביותר לשימוש	הנוח ביותר
הטכנולוגי ביותר	הקרוב ביותר לקהל הלקוחות (פיזית)	המגניב ביותר	הישר ביותר
הזמין ביותר	ההיגיני ביותר	היסודי ביותר	הנדיר ביותר

		אחר	יתרון הנמצא בתכנון כעת
--	--	-----	------------------------

המשתתפים יתבקשו לתאר את אוצרות הטירה בצורה אישית בטבלה שלהלן. בסיום ייערך סיעור מוחות בין המשתתפים כדי לבחור את האוצרות. יש להגיע להסכמה כללית גורפת. אם לא תהא הסכמה במפגש הראשון, ניתן להמשיך את התרגיל גם במפגש שאחריו.

אוצר מס'	תכונת האוצר	משקל	הערות
1			
2			
3			

זכרו: כל אוצר חייב בחובת ההוכחה. אין לטעון לקבלת אוצר ללא היכולת להוכיח את התכונה הנטענת עבורו. דוגמה:

אוצר ראשון – 70% משקל – מחיר
אוצר שני – 15% משקל – מיקום ייחודי ונוח
אוצר שלישי – 15% משקל – שירות

2. הגדרת אבירים לטירה

בממלכה שלנו לכל טירה יש אבירים. האבירים הם הרגליים והידיים של הטירה, מפעילי הטירה. הם דואגים לתפעל את הטירה לפי חוקיה ולפי פעילותה בסביבה שלה. התרגיל הזה אישי ואינו ניתן להעברה. לאחר הגדרת האביר יש לדבוק בתכונותיו במהלך המשחק. האביר הנבחר מחויב לקיים את חוקי הטירה, זהו קוד האבירים של הטירה.



כל אחד ממשתפי הסדנה חייב לעבור תהליך הסמכה כדי להיות אביר בטירה. אם לא צלח את תהליכי ההסמכה, עליו לנסות שוב ושוב עד להצלחה. לא יהיה מצב שבו יהיה עובד טירה ללא הסמכה לאביר!

לפניכם תכונות אופי כלליות. על כל אביר לבחור שלוש תכונות אופי חיוביות ושליליות בנפרד. תכונות האופי צריכות לייצג את האביר במצב עבודתו בטירה. לאחר בחירת התכונות עליו להקריאן לפני צוות הטירה בקול רם. אם הצוות מאשר את התכונות, האביר הוסמך. אם הצוות לא מאשר את התכונות, האביר לא מוסמך. בהצלחה לכל האבירים!

להלן רשימה של תכונות אופי לאביר:

קשוב	אמפתי	יכולת ליצור קשרים אישיים	מידע
מופנם	גמיש	מניפולטיבי	לא תקשורתי
אקטיבי	פסיבי	הישגי	תחרותי
אדיש	קריר	שחצן	רובוטי
חסר סובלנות	ענייני	לא חברותי	עצבני
חייכן	נוקט סחבת	זריז בתגובותיו	בעל יושר
חי בפרטים	רואה את התמונה הגדולה	שיתופי	לא שיתופי
בעל תקשורת חיובית	בעל מוכנות אישית	סובלני	רוגע
חי את הרגע	חושב לטווח ארוך	שירותי	אחר (יש לפרט)

בארגונים רבים הסכימו עובדי העסק לקרוא לעצמם בשם שונה משמם. שם אבירי, כך הגדירו זאת. בסיום תרגיל זה בהצלחה אני מבקש להגדיר את הנהלת הטירה, אביר אשר יעמוד מול מנחה המשחק למען הסדרת החלק האדמיניסטרטיבי והסדרת המשימות הקשורות בהקמה והתנהלות של הטירה. לאחר הגדרת מנהל הטירה, שחייב להיות אביר כמובן, אני מבקש ליצור משימה ראשונה, תגיות עם שם האביר ועם תכונותיו, למען יראו וידעו כל אבירי הטירה.

נוסף לכך, לכל אביר ניתנת משימה לחשיבה עד למפגש הבא:

את מטרות האביר יגדיר כל אביר. הן יועברו בין האבירים לאישור ומנהל הטירה יתייק אותן למשמר.

מטרת התרגיל היא להגדיר לאביר את היקף ההצלחה השנתית שלו בתוך פעילות הטירה.

האביר יתבקש לכמת את הצלחתו ולהסביר כיצד יממשה.

תאריך	דו"ח	דו"ח	דו"ח	דו"ח	דו"ח
יעד במספר (שנתי)					
טקטיקות למימוש היעד					
קשיים צפויים למימוש היעד					
בקשות להנהלת הטירה למימוש היעד					
הערות					

לפי הטבלה הנ"ל, כל אביר יצטרך להציג לפני שאר האבירים דו"ח מפורט של המשימות שהגדיר. הדו"ח יתייחס לביצוע המשימות ולהבנת תוצאות המשימה. יעשו האבירים טוב אם ישאלו אותו שאלות על התנהלותו, על אופן מחשבתו למימוש המשימה ועוד שאלות הנוגעות בדבר.

3. בעלות על מילים – מוצר, רגשי, תדמיתי

מטרת התרגיל היא להגדיר עבור הארגון המשתתף בסמינר את המילים אשר עליהן יעשה ניסיון לתפוס בעלות ולנכסן בתפיסות הלקוחות בכוח האיכרים החיים מסביב לטירה. כל זאת כדי לייצר מסגרת ברורה של מילים המגדירה את תיאור הטירה, את מטרותיה ואת ייחודה. כל שימוש עתידי בתקשורת עבור הטירה יחזור להגדרה של המילים, כפי שנעשתה. יש לשים לב להשתמש במילים ייחודיים לטירה, מילים אשר כאבירים נוכל לקיימן, להוכיחן, להתחבר ולחבר אליהן.

בתרגיל זה יש להיזכר בהגדרות האוצרות של הטירה. עדיף לכתוב אותן ולהציגן לכל אביר בבירור. המילים, המשפטים, התיאורים, הסיפורים, יתארו את הטירה, את מוצריה ואת שירותיה. בתרגיל זה יש להיעזר באנשים שיש להם הכרה טובה של הארגון, של לקוחותיו, של יכולותיו ועוד. אין הגבלה של מספר משתתפים.

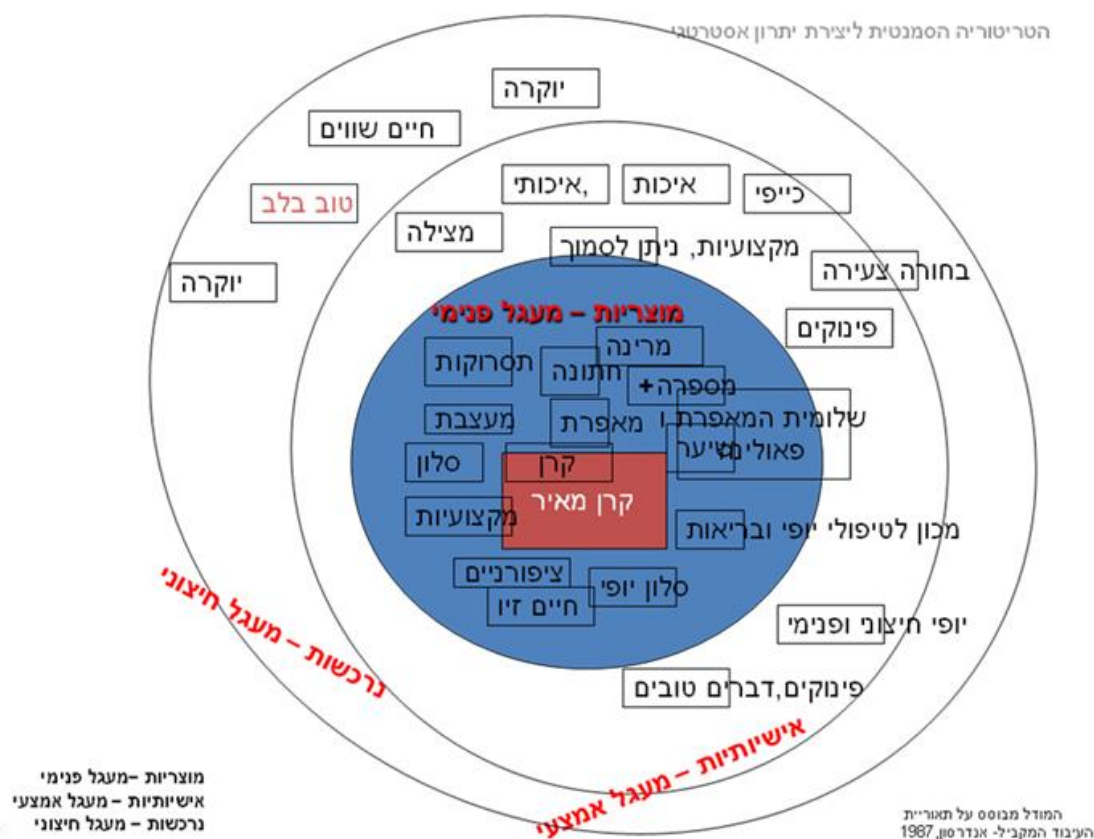
מנהל הטירה יכתוב לפי הממדים שלהלן את התיאורים הניתנים. לבסוף יעלה על כתב את התיאורים הסופיים שעליהם נסכים כאבירי הטירה.

במעגל הראשון נמצאות תכונות הארגון/המוצר/השירות.

במעגל השני ממוקמים הערכים בעלי הערך הרגשי.

במעגל השלישי ממוקמים הערכים בעלי הערך התדמיתי.

לדוגמה:



בתום החלק הראשון של הסדנה יש להעביר לכלל האבירים את השאלון הזה, והוא יועבר אחר כך למנחה

בכתב יד:

תאריך: _____ שם החברה: _____ שם המשתתף: _____

משתתף יקר, נסתיים החלק הראשון של הסדנה. תודה לך.

לפניך שאלות רפלקציה למשתתף בסמינר Kingdom Marketing.

בחלק הבא של הסמינר נדון בתוצאות שתציג לפנינו.

אנא מלא את השאלון לאחר רפלקציה של 24 שעות מתום הסמינר.

1. אילו מחשבות מתעוררות בי לאחר הסמינר?

2. בהקשר של החלק שעברנו בסמינר, אילו אמירות אישיות יש לי?
3. בהקשר של מה שעברנו בסמינר, איזה הברקות ופריצות דרך יש לי עבור הארגון שלי?

מפגש שני

במפגש השני נתחיל במשימות אשר חולקו לאבירים. נוודא כי המשימה הושלמה. זכרו, אביר טוב עומד במשימותיו, חוק האבירים מחייב זאת.

האבירים התבקשו בתום המפגש הראשון למלא שאלון קצר. יש להקריא את התשובות שבשאלונים ולרשום הערות חשובות להמשך פיתוח הטירה ושיפורה.

יכול להיות כי חלק מהדברים אשר נאמרו במפגש הראשון לא ברורים לחלק מהאבירים. יש לחזור עליהם עד להשגת בהירות בנושא.

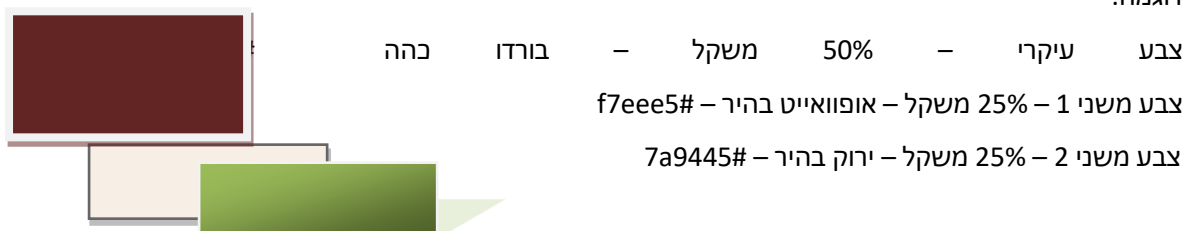
4. פיתוח שפה גרפית לטירה – חוק שלושת הצבעים

לכל טירה יש ייחודיות, חייבת להיות, ממש כפי שנהגו אבירי העבר לעשות, להחזיק דגל וסמלים אשר ייצרו זיהוי ברור לכל הרואה אותם.

מטרת התרגיל היא להגדיר לטירה שפה חזותית, ייחודית אשר איתה ישתמשו האבירים, וכן להגדיר את באי כוחה של הטירה בכל התקשורת שתיעשה עם כלל הגורמים, פנימיים וחיצוניים לטירה. השפה החזותית צריכה להיות אחידה, ייחודית ומיוצגת היטב בכל התקשורת השיווקית של הטירה. הזהות של השפה הגרפית צריכה להיות ייחודית לטירה ולא העתקה מטירות אחרות!

המשתתף יתבקש להגדיר את חשיבות הצבעים של הארגון לפי משקל באחוזים.

דוגמה:



לשפה החזותית ניתן להוסיף צבעים תומכים כרקע. יירשמו מספרי הצבעים.

5. סלוגן – תועלות אסטרטגיות, תועלות מוקצנות ללקוח, רעיון ייחודי

מטרת התרגיל היא להגדיר עבור הארגון המשתתף סלוגן ייחודי המותאם ליכולתה של הטירה. הסלוגן יתנוסס בגאווה בכל מקום ובכל תקשורת של הטירה, פנימית וחיצונית.

הסלוגן הוא משפט אשר ממצה את הרעיון המרכזי של הטירה. הוא מקושר ישירות לאוצרות הטירה ולדרכי פעולתה עם הכפריים ועם שאר הטירות בסביבה.

הסלוג יכול להיות מושתת על כמה ממדים:

תועלות אסטרטגיות של הטירה כלפי קהל לקוחותיה. למשל אם המחיר מוביל את התועלות של הטירה, ניתן לחבר סלוג המציף עובדה זו. חברת וולמארט עשתה זאת: "זול בכל יום".

תועלות מוקצנות ללקוח, אם הטירה מספקת תועלות מוקצנות ללקוח. למשל היחידים אשר מבטיחים שבע שנות אחריות לכל תוצרי הטירה. דוגמה נוספת לכך – הסלוג של פיצה האט המתחייבת להביא את הפיצה אליכם הביתה תוך שלושים דקות או שלא תשלמו עליה.

רעיון – רשת פיצה אמריקאית החליטה למכור פיצה כך: כל פיצה שנרכשת תוכפל על ידי הרשת, משמע על כל קניית פיצה תקבל פיצה חנם. הרעיון ייחודי והסלוג הוא: "פיצה פיצה".

המשתתפים יתבקשו לכתוב את הסלוג החדש. בתום התרגיל מנהל הטירה ירשום את הסלוג החדש של הטירה. הסלוג ייחקק בלב האבירים, בדיבורם, בהתנהגותם, ויהווה אבן דרך עבור תושבי הטירה.

בתום החלק השני של הסדנה יש להעביר לכלל האבירים את השאלון הזה והוא יועבר אחר כך למנחה בכתב יד:

תאריך: _____ שם החברה: _____ שם המשתתף: _____

משתתף יקר, נסתיים החלק השני של הסדנה. תודה לך.

לפניך שאלות רפלקציה למשתתף בסמינר Kingdom Marketing :

בחלק הבא של הסמינר נדון בתוצאות שתציג לפנינו.

אנא מלא את השאלון לאחר רפלקציה של 24 שעות מתום הסמינר.

1. אילו מחשבות מתעוררות בי לאחר הסמינר?
2. בהקשר של החלק שעברנו בסמינר, אילו אמירות אישיות יש לי?
3. בהקשר של מה שעברנו בסמינר, איזה הברקות ופריצות דרך יש לי עבור הארגון שלי?

מפגש שלישי

במפגש השלישי נתחיל במשימות אשר חולקו לאבירים. נוודא כי המשימה הושלמה. זכרו, אביר טוב עומד במשימותיו, חוק האבירים מחייב זאת.

האבירים התבקשו בתום המפגש השני למלא שאלון קצר. יש להקריא את התשובות שבשאלונים ולרשום הערות חשובות להמשך פיתוח הטירה ושיפורה.

יכול להיות שחלק מהדברים אשר נאמרו במפגש השני לא היו ברורים לחלק מהאבירים. יש לחזור עליהם עד להשגת בהירות בנושא.

נתחיל בבחירת מדד המוסכם על כלל חברי הקבוצה, ראו הוראות. המטרה היא לשאוף גבוה, לחפש מיטביות ומצוינות ולנסות לממש אותן בכל שלב ופעילות של הטירה, בצורה קולקטיבית ופרטנית.

המשתתף יבחר שם של חברה. לדוגמה ניקח את חברת מרצדס, ולכן נקרא למדד – 'מדד מרצדס'.

שלט אשר הודבק על חלון הטיירה ונכתב בכתב יד – האם תראה שלט כזה במרצדס? האם זה עומד במדד מרצדס? אם לא – יש להסיר את השלט ולהחליפו בשלט מודפס (יש להשתמש לשם כך בתרגילים 4 ו-5).

בתוך הטיירה, התאורה מאוד נמוכה. האם זה עומד במדד מרצדס? אם לא, יש להחליף את התאורה.

כך גם בנוגע לסדר וניקיון הטיירה, לבוש האבירים, העברת תקשורת בין אבירי הטיירה, היחס הכללי והפרטני לאיכרים ולספקי הטיירה.

מנהל הטיירה ירשום את המדד הנבחר ואת משמעותו לאבירי הטיירה לפי הטבלה הזאת:

משמעות 6	משמעות 5	משמעות 4	משמעות 3	משמעות 2	משמעות 1	שם החברה (מדד)
משמעות 12	משמעות 11	משמעות 10	משמעות 9	משמעות 8	משמעות 7	שם החברה (מדד)
משמעות 18	משמעות 17	משמעות 16	משמעות 15	משמעות 14	משמעות 13	שם החברה (מדד)

משמעות 24	משמעות 23	משמעות 22	משמעות 21	משמעות 20	משמעות 19	שם החברה (מדד)

זכרו: לגיטימי ומצוין לעדכן מדי פעם את המדד. יכול להיות שאירועים שונים הגדירו פתרונות חדשים בטירה, יש להוסיפם למדד מרצדס ככל שנצטרך.

7. חוק הישיבה החודשית בטירה

ניהול הטירה מצריך כלי ניהול טובים. התחרות מצד הטירות השכנות מתגברת ויש צורך לשמור על יתרון הטירה. לשם כך מסכימים האבירים להיפגש לשיחות ניהול הטירה מדי פעם. מטרת התרגיל היא לפתח בטירה תרבות של שיתוף מידע, העברת מידע, תקשורת עדיפה, העצמה אישית ועוד.

לפני הישיבה, אשר תהיה קבועה ביומן האביר, יתבקש האביר להכין את הישיבה כך:

ענייני נראות הטירה

תוצאות הטירה כיחידה מוכרת שירותים או מוצרים

תגובות לקוחות לשירותים או למוצרים של הטירה

בעיות שהיו בטיפול לקוחות הטירה

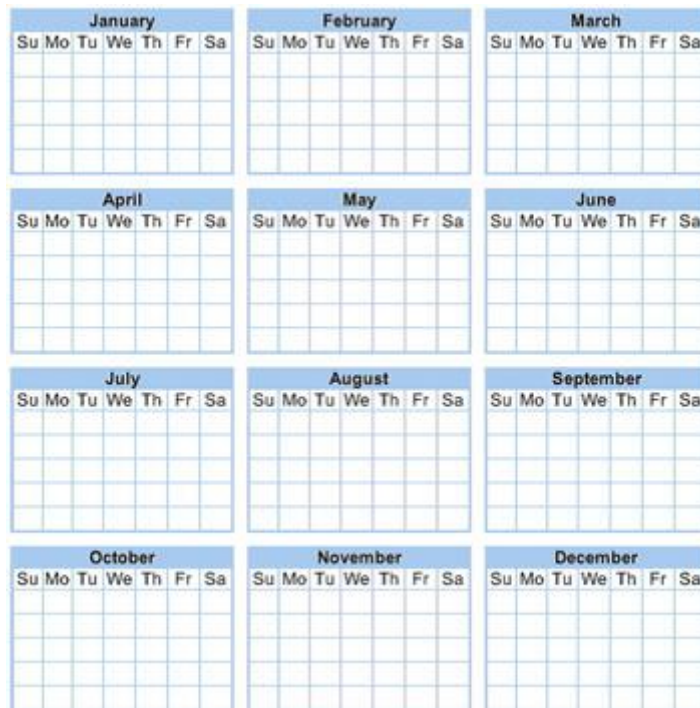
מהלכים חדשים אשר ייעשו בטירה

פיתוחים חדשים לשירותים או למוצרים הקיימים בטירה

מה עושים המתחרים, הטירות האחרות בשוק

איך ניתן לשפר את מעמד הטירה בצורה כללית ולפי 'הדרך' של הטירה

צוות הארגון ומנהליו יתחייבו לישיבות לפי הלוח המוצג שאותו ימלאו יחדיו:



8. זרימת מידע – יצירת סוכנים לטירה, זיהוי בעלי עניין, העברת מידע ויצירת שמועות חיוביות

מטרת התרגיל היא לפתח בטירה מפיצי מידע, שיווק מפה לאוזן, ולהעצים שימוש בקשרים אישיים. כדי ליצור בטירה העברת מידע חיובית אשר תעצים את ייחודה של הטירה במפגש בין עובדיה, ספקיה, נותני שירותיה השונים ועוד, המשתתפים יתבקשו להכין טבלה אשר תמפה את בעלי העניין השונים שניתן לגייסם למטרות של יצירת שמועות חיוביות על הטירה.

הסיפורים אשר יועברו לבעלי העניין חייבים להיות מבוססי מציאות, כגון: סיפורי הצלחה, מוצרים או שירותים חדשים בטירה, פרסומים מעניינים שנעשו בטירה, אביר חדש שהתווסף לטירה, תחושות האביר כלפי עבודתו בטירה וכיוצא בזה.

האביר יתבקש לזהות בעלי עניין אשר קשורים לטירה לפי החלוקה שבדוגמה הזאת:

סוג בעל עניין	מפגש עם	תכיפות המפגש
עובדים	לקוחות	על בסיס יומי
ספק א – שלומי	הנהלה, עובדים	פעם בשבוע
ספק ב	הנהלה	פעם בחודש
לקוחות	עובדים, הנהלה	

לאחר מילוי הסוכנים הפוטנציאליים עבור הטירה יש להכין מסרים שאותם ניתן להעביר לסוכנים.

את המסרים יש לבסס על יתרונות אשר הטירה מתמחה בהם: סיפורי הצלחה של הטירה, מפגשים או אירועים עתידיים לטירה, יתרונות השירות או המוצר של הטירה, סיפורים הקשורים לחוזקות הטירה ועוד.

עכשיו יתבקש המשתתף להגדיר סיפור ראשון:

שימו לב: בישיבות הטירה כפי שנקבעו, יש לשלב גם את סיפורי הטירה ולדאוג לחדשם ולשמרם.

9. המעגלים – מודל פרסום המעגלים של הטירה

מטרת התרגיל היא לפתח בטירה תרבות פרסום וחשיפה תקשורתית שיווקית עדיפה ברמת ההחזר על ההשקעה והתוצאות.

כדי ליצור עבור הטירה פרסום אפקטיבי ותקשורת שיווקית אשר תמיר את יעדי הטירה לאורך זמן, יתבקשו המשתתפים לבנות את מערך הפרסום שלהם בהתאמה לחוקים שסעיפים 1 + 2 + 3 + 4 + 5 הנ"ל ולפי חוק הפרסום במעגלים.

ממדי חוק הפרסום במעגלים:

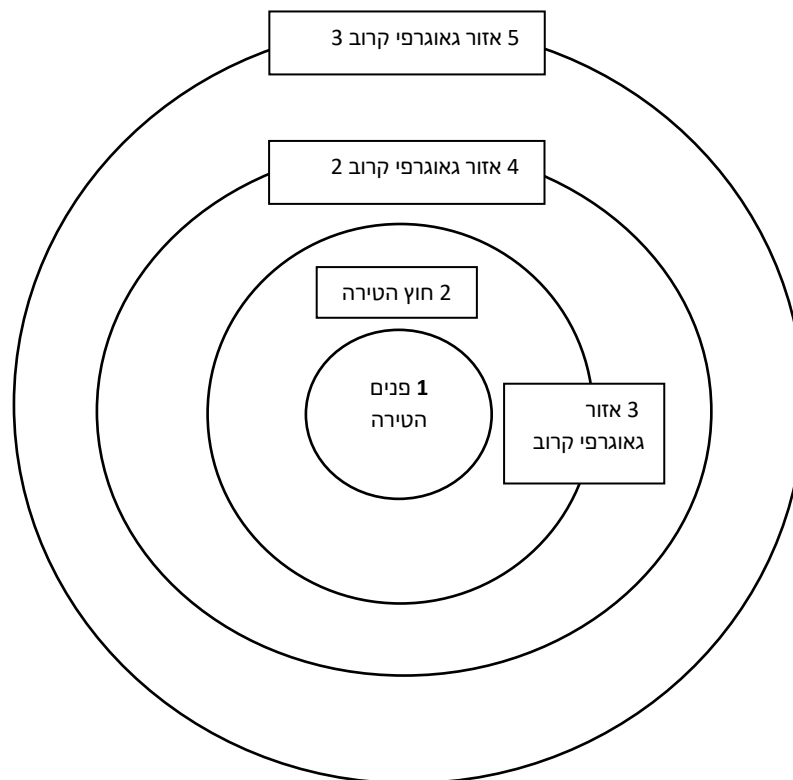
חוק המעגלים מבוסס על זמינות גבוהה של משאבים המושפעים מקרבה גאוגרפית לטירה. לפיכך הזמינות הגבוהה ביותר היא בתוך הטירה עצמה. ככל שהקרבה הגאוגרפית רחוקה יותר, כך יורדת האפקטיביות של התקשורת השיווקית.

נוסף לכך, החוק מחייב יותר משלוש הופעות רצופות של התקשורת בכלל המעגלים כפי שנבחרו. ניתן להגדיר מעגלים לפי צורך. המדיה לא חייבת להיות זהה בהגדרת המעגל. אם לטירה סניפים באזורים שונים, יש לבנות את המעגלים בצורה רחבה יותר המותאמת לשטח הגאוגרפי שאותו מכסות כלל הטירות.

דוגמה:

בואו נניח כי הטירה ממוקמת בפאתי העיר הגדולה.

מיפוי הפרסום בטירה לפי חוק המעגלים אמור להיראות כך:



מדיית האינטרנט יכולה להוות מעגל בפני עצמה על ידי פילוח של אזורים לפי מעגלים הקרבה.

10. הטירה: מעקב אחר התפתחות של מתחרים, טרנדים, תנודות מחירים בשוק

מטרת התרגיל היא לפתח בטירה תרבות של ארגון לומד באמצעות תשומות לשווקים שונים, לאו דווקא רק לשוק הפעילות הישיר של הארגון המחפש העדפה ברמת ההחזר על ההשקעה והתוצאות. האבירים יתבקשו לזהות כמה מתחרים ומשתנים שונים, אשר למיטב ידיעתם יכולים להשפיע על ארגונם לחיוב או לשלילה, לפי החלוקה הזאת:

מתחרים ישירים:

שם המתחרה	רמת המחירים לעומת המחירים שלנו	פעולות פרסומיות שעשה	תאריך

מגמות כלליות במשק הכללי:

מגמה	השפעה על לקוחות	ענפים שבהם המגמה מתחזקת	תאריך

מתחרים רחוקים:

שם המתחרה	הענף	פעולות מוצלחות שאותן נקט	תאריך

המשתתפים יתבקשו למלא את הטבלאות הנ"ל ולבחון את המשתנים אשר לדעתם יכולים להשפיע על ארגונם לחיוב או לשלילה.

המשתתפים יתבקשו להכין רשימה של פעולות בהתאם למשתנים הנ"ל, אשר יתרמו לארגון.

בתום החלק השלישי של הסדנה יש להעביר לכלל האבירים את השאלון הזה והוא יועבר אחר כך למנחה בכתב

תאריך: _____ שם החברה: _____ שם המשתתף: _____ יד:

משתתף יקר, נסתיים החלק השלישי של הסדנה. תודה לך.

לפניך שאלות רפלקציה למשתתף בסמינר Kingdom Marketing :

בחלק הבא של הסמינר נדון בתוצאות שתציג לפנינו.

אנא מלא את השאלון לאחר רפלקציה של 24 שעות מתום הסמינר.

1. אילו מחשבות מתעוררות בי לאחר הסמינר?

2. בהקשר של החלק שעברנו בסמינר, אילו אמירות אישיות יש לי?

3. בהקשר של מה שעברנו בסמינר, איזה הברקות ופריצות דרך יש לי עבור הארגון שלי?

מפגש רביעי

במפגש הרביעי נתחיל במשימות אשר חולקו לאבירים. נודא כי המשימה הושלמה. זכרו, אביר טוב עומד במשימותיו, חוק האבירים מחייב זאת.

האבירים התבקשו בתום המפגש השלישי למלא שאלון קצר. יש להקריא את התשובות שבשאלונים ולרשום הערות חשובות להמשך פיתוח הטירה ושיפורה.

יכול להיות כי חלק מהדברים אשר נאמרו במפגש השלישי לא ברורים לחלק מהאבירים. יש לחזור עליהם עד להשגת בהירות בנושא.

11. עלות המלחמה – פיתוח מוצרים או שירותים חדשים

מטרת התרגיל היא להציף למשתתף את חוקיות העולם העסקי של פיתוח מוצרים ושירותים חדשים עבור הטירה. פיתוח מוצרים ושירותים חדשים הוא מהלך עסקי אשר מצריך משאבים מהטירה. עבור הטירה המשמעות הישירה של המהלך היא ניכוס של חלקת אדמה של מתחרים ובכך גם פלח חדש של לקוחות. מהלך זה ייקרא בשם 'מלחמה'.

מטרת המלחמה היא להפיץ את המוצר או השירות החדש הן ברחבי הטירה הן בשטחים של טירות אחרות.

כדי לנצח במלחמה מנהלי הטירה צריכים להבין את משמעות המלחמה ברמה הקוגניטיבית והאופרטיבית.

הטירה צריכה להכריז על מצב מלחמה של כל עובדיה ולקוחותיה.

כמו כן, יש להביא בחשבון כי רוב עובדי הטירה וכן משאביה יהיו עסוקים וקשורים ישירות למלחמה, לכן יש לחשוב על גיוס כוח אדם נוסף לטירה.

מלחמה לוקחת זמן, ועל כן יש להיערך לה מראש. אסור להניח כי ניתן לסיים את המלחמה בתקופה זו או אחרת. במלחמה ישנם סיבוכים ובדרך כלל המצב נהיה רע יותר לפני שנהיה טוב יותר.

אם החליטו מנהלי הטירה לפתח מוצר חדש, יש לעשות זאת לפי החוקיות הזאת:

1. בהתאמה לסעיפים 1, 2, 3, 4 הנ"ל.
2. בהתאמה לניסיון שצברה הטירה – סעיפים 7, 8 הנ"ל.
3. בהתאמה לסעיף 10 הנ"ל.

כל אביר יציע מוצר או שירות חדש לפי הטבלה הזאת:

שם המוצר / השירות	תיאור המוצר או השירות	עלות מוצעת	מוצר או שירות מקביל בשוק	בעיה שאותה מציע המוצר או השירות לתקן	עלות פיתוח מוערכת	זמן פיתוח מוערך	יתרונות המוצר	חסרונות המוצר
	כולל הסבר כיצד מתממשק לטירה		לא חייב להיות שוק היעד					

* תיערך הצבעה על המוצר או השירות החדש.

*אם המוצר או השירות לא ייבחרו למימוש, אין לזרוק את תכונם, יש לכתוב אותו ולשומרו.

*פעולה זו תיערך אחת לרבעון לפחות.

* המוצר או השירות ייבחרו למימוש לפי הצבעת רוב של האבירים, לאחר דיון מעמיק בין כלל האבירים.

12. אנרגיה שיווקית – צעדים קטנים בכל יום

מטרת התרגיל היא להציף לאבירים את חשיבות העיסוק בענייני הטירה כפי שנקבעו כאן ברמה היומיומית.

בעלי הטירה ומנהליה יתבקשו לעסוק ב ניהול הטירה ובתפעולה לפי החוקיות שהוצגה והמסקנות שנעשו בסמינר זה, לפי החוקיות שלהלן:

לעסוק בנושא בכל יום ויום.

לפרוס את האנרגיה הניהולית לאורך זמן ולא בהתפרצויות אנרגיה נקודתיות.

לעסוק בניהול שוטף ולא בפיתוח. אין צורך להמציא את הגלגל כל יום.

לשתף את האנשים הקרובים אליכם בעבודה ובחיים בכלל בנושאים הקשורים בניהול הטירה, כדי לקבל פרספקטיבה רחבה יותר.

המנחה יעניק לאבירים כלים נוספים להתנהלות הטירה ולניהולה ברמה יומיומית אופרטיבית בשלב זה.

פרק 9: בחירת יועץ מתאים להובלת התהליך בארגון

אני זוכר כי בתקופה שבה עבדתי אצל אבי כנער צעיר, הוא שוחח עימי כמה פעמים בנושא של ייעוץ לעסק שלו. הוא טען באוזניי כי מנהל עסק צריך לדעת להרגיש את השוק, ואם תאפשר מחיר טוב, שירות טוב ותהיה הוגן, תצליח. נוסף לזה, הוסיף, צריך רואה חשבון טוב. מבחינת אבי, היועץ היחיד לעסק הוא רואה החשבון, וכל יועץ נוסף הוא בזבז של משאבים. אבי פעל בתקופה שלפיה עוצמת התחרות הייתה חלשה. הוא היה הראשון שייבא צעצועים מסין, ובכך הוא בעצם יצר ראשוניות בשוק היעד ואיפשר ללקוחותיו לתת לו העדפה ברכישותיהם. אבי לא הבין את הנושא בצורה כזו, הוא באמת האמין כי המחיר הזול, השירות וההוגנות יצרו לו הצלחה עסקית. הוא קיבל ייעוץ מרואה החשבון שלו, אשר ייעץ לו לתת הנחות תכופות כדי למשוך את הלקוחות. מבחינתי, אבי טעה בגדול בשני נושאים. הראשון הוא שהסכים לקבל עצות מסחריות מרואה חשבון אשר מציג חשיבה ופרדיגמה כלכלית בעולם אשר לו חוקים משולבים של כמותי ואיכותני. השני, אבי לא הבין את ייחודיות עסקו ופעל לפי ההנחה כי המחיר הוא הגורם החשוב ביותר בחשיבת הצרכנים שלו. אבי לא הבין את עסקו לעומק, והתנגד ליועצים נוספים פרט לרואה החשבון שלו.

אסביר כמה מושגים. נתחיל במושג מקצועי בתחום העסקים ששמו 'עוצמת התחרות'. המטרה להבהיר את נושא האטרקטיביות וגם את ההיתכנות לרווחיות בענף מסוים. את המושג 'עוצמת התחרות' קבע פרופסור פורטר. את המודל פיתח פרופ' מייקל פורטר מבית הספר למינהל עסקים בהרווארד, והוא פורסם בשנת 1979. על פי המודל, ישנם חמישה כוחות שעל פיהם נקבע מצב התחרות בתעשייה מסוימת, והם שצריכים לעצב את האסטרטגיה העסקית של הארגון. השילוב של חמשת הכוחות הללו ביחד הוא שקובע את רמת הרווחיות הפוטנציאלית של אותו ענף בתעשייה, ומכאן נגזרת האטרקטיביות שלו.

הכוח התחרותי החזק ביותר בכוחות אלה, הוא שיקבע את רמת הרווחיות בתעשייה המסוימת. כך למשל ארגון שלו מוצר ייחודי, שלא מאוים על ידי כניסת מתחרים חדשים, עלול לסבול מרווחיות נמוכה, אם ישנו מוצר תחליפי זול. נוסף לכך, כוחות שונים מתבלטים בעיצוב התחרות בתעשיות שונות בצורה שונה. למשל בתעשיית הפלדה, הכוחות הבולטים הם מוצרים תחליפיים ומתחרים ממדינות זרות. לעומת זאת, בענף ההובלה הימית הכוח הבולט הוא הלקוחות. את חמשת הכוחות של פורטר ניתן לסווג לשתי מחלקות: כוחות תחרותיים פנימיים (לקוחות וספקים) וכוחות תחרותיים חיצוניים (מתחרים חדשים, מתחרים קיימים ומוצרים תחליפיים).

ארבעת הכוחות, כפי שהגדיר אותם פורטר, הם:

- איום חדירה של מתחרים חדשים – ענפי תעשייה המניבים תשואות גבוהות מושכים אליהם מתחרים חדשים המעוניינים לנגוס בנתח השוק, דבר המוביל בסופו של דבר לרמת רווחיות נמוכה של השחקנים בתעשייה.

- כוח המיקוח של הלקוחות – היכולת של הלקוחות להשפיע על המחירים שאותם גובים בענף בעקבות הפעלת לחץ.
- כוח המיקוח של הספקים – ספקים יכולים להיות ספקים של חומרי גלם, רכיבים, שירותים או של כוח עבודה. לספקים חזקים וגדולים השפעה גדולה על הענף, בעיקר אם חשיבותו של הענף עבורם נמוכה, ואם ישנם מעט ספקים בתחום. הם יכולים להעלות מחירים או להוריד איכות, ובכך לצמצם את מקדמי הרווח של הענף.
- יריבות בין מתחרים קיימים – עוצמת היריבות התחרותית בשוק היא שקובעת את התחרותיות בענף. ככל שהשוק ריכוזי יותר, כך יש פחות תחרות בין השחקניות הקיימות. ניתן לייצר יתרון בתחרות, למשל באמצעות חדשנות, פרסום וכו'. ככלל, ענף תחרותי הוא ענף עם רווחיות נמוכה (ROI נמוך) בשל עלויות התחרות הגבוהות.

המושג 'עוצמת התחרות' מאוד רלוונטי כיום. מומחים רבים מגדירים עידן זה תחת הכותרת 'Hyper Competition'. עוצמת התחרות גדלה מאוד, ישנם שפע של הצעות עם מנעד גדול מאוד ברוב הענפים. עדיין יש כמה חברות מאוד גדולות ועתירות ידע, אשר מצליחות להיות ללא תחרות אמיתית ישירה, אולם מבחינת העסקים בטווח ה-SME, המצב מורכב יותר.

במודל של פורטר אין התייחסות לגודל העסק. לדעתי, פורטר התייחס לעסקים גדולים בלבד, אולם ניתן לעבוד עם המודל גם ביחס לעסקים קטנים ובינוניים אם יש הבנה תאורטית ומעשית בנושא. כדי להגיע למסקנות אשר יתרמו לארגון בטווח ה-SME, מציע פורטר ניתוח פנימי וחיצוני של העסק. פעולה זו איננה פשוטה בכלל ומצריכה ידע רב, זמן, מצרכים אשר בעל עסק בטווח ה-SME, לוקה בחיסרון בהם לעיתים תכופות.

זכורים לי מקרים רבים שבהם נכנסו אליי למשרד לקוחות אשר עברו הכשרה בלימודי תואר ראשון ותואר שני, והכירו את מודל פורטר. הם הגישו לבחינתי ניתוחים שעשו לפי המודל, כדי לקבל המלצה על כדאיות הפעולה. השאלה הראשונה ששאלתי אותם היא, האם הם מאמינים שכדאי לפעול לפי הניתוח שלהם, האם הם מוכנים להתחייב לפעילות ענפה, משאבים וכיוצא בזה על פי התוכנית שהוגשה לי? ברוב המקרים התשובות היו כדלהלן:

ברור	במקרים	התשובות	היו	כדלהלן:
"אם	תבטיח	לי	שהתוכנית	תעבוד, אז כן"
"אין	לי	מושג"	אז	או

"אנסה את התוכנית תקופה קצרה. אם היא תעבוד אמשוך איתה, אם לא – אבנה תוכנית חדשה".

ניסיתי לכמת את סוגי העסקים שלהם יעצתי. הגעתי למסקנה הזאת: בצורה מאוד רחבה ישנם שני סוגי עסקים, עסקים אשר 'נתפסו', עסקים אשר לא ברור אם 'נתפסו'. העסקים שנתפסו, קל מאוד לזהות אותם, הם נקלטו בשוק היעד בצורה טובה, הלקוחות מגיבים להצעת העסק וישנו תזרים חיובי ברוב המקרים. רוב העסקים שנמצאים בטווח ה-SME, נמצאים במקום פחות ברור, ולא נתפסו. ישנם גורמים רבים אשר לא מאפשרים לקיים את מימוש הפוטנציאל, והעסק מדדה בין מקום של אי-כדאיות למקום של כדאיות רוב הזמן. רוב העסקים בטווח ה-SME שאיתם עבדתי, נמצאים במקום זה.

אז מה אם נקיים חשיבה שונה בנושא ונחליט כי נפתח עסקים שונים? אם יגיעו למצב של 'נתפס', נשאיר אותם. אם לא, נסגור אותם.

גם במודל זה יש בעיות. ראשית, לרוב, אין אנו באמת יודעים מה יעלה בגורל העסק. גם עסק אשר לא נתפס בתחילת דרכו, יכול להגיע גבוה מאוד בשוק היעד, ראו פייסבוק, אפל ואחרים. שנית, מהו הזמן הנכון? האם נסגור את הפעילות לאחר חצי שנה, שנה? קשה להעריך את הזמן הנכון, אם בכלל. יתרה מזאת, לפי מודלים שכיחים של גדילה, העסק מתפתח בשלבים, למשל מודל אשר פורסם באוניברסיטת הרווארד ומציע חמישה שלבים בהתפתחות עסק קטן ובינוני (Lewis and Churchill, 1983, Stages of Small Business Growth). מהמודל ניתן להבין כי לאחר שהעסק נתפס בשוק היעד, עדיין ישנם חמישה שלבים להתפתחותו. שלבים אלו מצריכים, בין היתר, ידע חדש, פעילות שונה, משאבים חדשים וכיוצא בזה, לא פשוט בכלל לקיימם, כלומר נושאים של ידע, התבוננות, ניתוח, שינוי פרדיגמלי וכו', לא ייעלמו, וכמנהלים נצטרך אותם גם אם העסק נתפס.

אנסה להציג איך אני מבין את דרישות המנהל בעסק בטווח ה-SME בצורה רחבה ביותר בתחום השיווקי של העסק. מנהל צריך לדעת לנתח, לערוך אנליזה, דרך כלים שונים המוצעים היום, בעיקר בעולם הדיגיטלי, אולם הוא נדרש גם להבין במודלים תאורטיים בנושא הניתוח שלו, הוא צריך לדעת לבנות אסטרטגיה שיווקית וליישמה דרך מודלים קיימים, לבנות תוכן שיווקי דרך האסטרטגיה שבחר, לפעול בסביבה דינמית ודיגיטלית, הדורשת מיומנות חברתית, טכנית, להבין את השימוש במדיות קיימות וחדשות, כולל עולם המובייל והאינטרנט. לפי הגדרת המיומנויות הדרושות למאה הנוכחית, הוא צריך יצירתיות, יכולת שינוי חשיבתי ופתרון בעיות. כמו כן, הוא צריך מנהיגות, יכולת ניתוח ויישום נוכח התנהגות צרכנית לסוגיה ועוד.

האם טענת אבי עומדת בעיניכם? האם היועץ היחיד לעסק יהיה רואה החשבון? לדעתי לא. לדעתי, אנו חיים בעידן ההתמחויות, אם תרצו בעידן היועצים. לבעל עסק יהיה קשה לשלוט בכל תחומי הידע שאותם הוא צריך, קשה מאוד.

אם הייתי מיינץ לאבי להעסיק יועץ, וכנראה הייתי מיינץ לו לעשות כן, להלן מחשבותיי בנושא. הייתי מבקש להכין רשימה של תוצאות מצופות מתהליך הייעוץ. משימה זו יכולה להיות קצת מורכבת, מאחר שאין אנו באמת יודעים מה יהיה בתהליך הייעוץ, אולם עדיין המשימה מאוד חשובה, מפני שהיא תאפשר שיח מקצועי עם הייעוץ וכן אבחנה של המנהל את ההתאמה ליועץ ולתהליך שאותו מציע היועץ. אני מאמין בהשכלה גבוהה. הייתי מבקש לראות יועץ בעל תארים מתאימים ולא לימודי תעודה. אין להגיד כי יועץ בעל לימודי תעודה לא יכול להיות יעיל בתחומים מסוימים, אולם מנעד הידע תמיד יהיה מוגבל יחסית ליועץ בעל תארים מתקדמים והשכלה פורמלית, דבר אשר עלול לפגוע מאוד בתוצאות הייעוץ. לאבי הייתי ממליץ להעסיק יועץ בעל תואר שני. הייתי שואל על משך ההתערבות. אני מאמין כי עדיפה התערבות קצרת מועד על פני ארוכה מדי. הייתי מבקש להבין או לראות דוגמאות עבודה מהעבר, מבקש לשוחח עם לקוחות עבר, מתרשם מיכולות העשייה של היועץ עד כה. חשוב מאוד לראות אם ישנו חיבור אישי עם היועץ, תמיד מדובר בעשייה עם אנשים, וחשוב שתהיה תקשורת טובה וברורה.

אם הצליח היועץ לתת מענה להגדרות המתאימות ושכרתם את שירותיו, אני מציע את הדברים האלה: תנו ליועץ להוביל את התהליך ללא הפרעה. אין הכוונה שעליכם לבטל את שיקול הדעת שלכם כלפיו או ביחס לתהליך כולו. מומלץ וצריך לקבל הסברים על עבודת היועץ, על תוצאות הפעילות וכיוצא בזה, אולם זכרו, שכרתם את שירותי היועץ מלכתחילה כדי להעניק לעסק ידע שלא קיים אצלכם, תנו לו להעניק את הידע.

זכור לי היטב מקרה של לקוח אשר ביקש להתייעץ עימי על יועץ אחר שאותו ביקש להעסיק. היועץ המדובר התמחה בתהליכים אישיים של גדילה ופיתוח אישי, הוא היה קואוצ'ר מומחה בתחומו. שאלתי את הלקוח כיצד ייטב לעסק מהעסקתו של היועץ. הלקוח ענה כי הוא העסק, וברגע שהוא יתעצם ויתפתח ברמה האישית, העסק ירוויח. יש אמת בדברי הלקוח, אולם אני מאמין כי לעסק בטווח ה-SME יש הגבלה מובנית של משאבים, כולל זמן ובסף, ועל כן עליו לעסוק בתיעדוף הפעולות הקריטיות לעסק ולהישרדותו או לקידומו. אני הייתי נגד העסקת הקואוצ'ר במקרה המדובר, והצעתי ללקוח עצה המאפשרת אבחנה בין צורכי העסק לצרכיו האישיים. הוא לא שמע בעצתי.

פרק 10: סיכום מתומצת של המשחק KM כפי שהוצג עד כה:

הפעילות לסמינר מורכבת מארבעה שלבים:

1. הגדרות קריטיות עבור המשתתף – השלב הזה נקרא "בונים את הטירה".
2. הגדרות בנושא נראות וויזואליזציה עבור המשתתף – השלב הזה נקרא "קישוט הטירה".
3. הגדרות בנושא התנהלות וחיי היום יום בטירה – השלב הזה נקרא "אופרטיבי, מנהלים טירה".
4. חוקים כלליים למשחק – השלב הזה נקרא "חוקי המשחק".

כל שלב בפעילות הסמינר תלווה במטפורות בצורת שאלות ובנרטיבים בצורה של הסבר אשר יאפשרו למשתתף לענות על השאלות ובכך ליישם תוכנית שיווקית מלאה, ייחודית ומתואמת יכולות עבור ארגונו.

שלב מספר	מטפורות/נרטיבים
1 - בונים את הטירה	1,2,3
2 - קישוט הטירה	4,5
3 - אופרטיבי, מנהלים טירה	6,7,8,9,10
4 - חוקי המשחק	11,12

המטפורות:

1. סיפור בית הספר – מציאת הייחודיות והבידול האמיתי של העסק – עד שלושה מאפיינים בלבד – שלושה אוצרות לטירה.
2. הגדרת אבירים לטירה.
3. בעלות על מילים – מוצר, רגשי, תדמית.
4. פיתוח שפה גרפית – חוק ה-3 – צבעים, פיתוח, סמליל.
5. סלוגן – תועלות אסטרטגיות, תועלות מוקצנות ללקוח, רעיון ייחודי.
6. מדד אורכ"ג – (BENCHMARK) נראות משרד, חלון, כללית.
7. חוק הישיבה החודשית.
8. זרימת מידע – יצירת סוכנים לטירה, זיהוי בעלי עניין, העברת מידע ויצירת שמועות חיוביות.
9. המעגלים – פרסום לפי מעגלים.
10. הטירה – מעקב אחר התפתחות של מתחרים, טרנדים, תנודות מחירים בשוק.
11. עלות המלחמה – פיתוח מוצרים או שירותים חדשים בהתאמה למעגלים סמנטיים + ניסיון מקומי, טרנדים.
12. אנרגיה שיווקית – צעדים קטנים, כל יום.

להלן מיפוי החלקים לסדנה ותוצאות מצופות:

		Metaphor	KM task	Expected outcome
Session 1	1	The School Story	Definition of uniqueness and differentiation in the castle	Identification of unique core abilities relative to other companies
	2	Word ownership	Translation of uniqueness into marketing language	Marketing and communication codes
Session 2	3	Internal Castle language	Development of a common internal language	Organizational identity based on core abilities
	4	Castle Visual	Development of graphic language for the castle	Uniform appearance
	5	Castle Slogan	Development of a castle slogan	Operationalization of strategic concept
Session 3	6	Castle agents	Flow of information through castle agents	Word of mouth marketing
	7	Work in circles for better MROI results for the castle	Circuit advertising – for castle	Effective advertising
	8	The villagers	Know your castle customers	Effective allocation of resources for client development
	9	Seasons	Seasons in the kingdom	Managerial tool for allocation of resources on the basis of external factors
	10	Excellent castle	Orange index (benchmark) in the kingdom	Marketing goals and aspirations
	11	Meeting of the castle	Law of monthly castle meetings	Enhancing cultural climate
	12	Know the enemies	Castle Business Intelligence	Organizational knowledge of marketplace variables. Identification of competition
Session 4	13	Castle future	Cost of War	Awareness of differences between marketing and business development.
	14	Building a castle	Innovation in the castle	Managerial skills for developing innovative products and services for the market.
	15	Castle energy	Castle marketing energy	Ongoing marketing efforts

המחקר שערכתי בוחן התערבות חדשה שעשויה לשפר את יכולתם של עסקים קטנים ובינוניים לנהל בעיות שיווקיות. כיום, עסקים קטנים ובינוניים מוזנחים בספרות העסקית, ורק מחקרים מעטים עוסקים בצרכים הייחודיים של עסקים קטנים ובינוניים בעת עשיית מאמצי שיווק. מחקר זה יוסיף לידע הנוכחי בנושא זה ועשוי ליצור כלי יעיל עבור יועצים עסקיים לטיפול בתקלות שיווקיות במגזר ה-SME. המחקר גם נועד לבחון את השיפור של התערבות KM שרצה בשטח אך מעולם לא נבדקה אמפירית, ובכך ליצור כלי עבודה טובים יותר עבור קהילת היועצים העסקיים.

ובכן, אני מאוד מקווה כי ספר זה המציע את שיטת ההתערבות שפיתחתי, יעזור לעסקים בטווח ה-SME. מניסיוני, הכולל עבודה עם עסקים בטווח המוזכר, התוצאות של יישום ההתערבות בעסקים היו מצוינות. עסקים אשר חוו את סדנת ה-KM, שינו את עסקם ויצרו בסיס ברור וחזק לפעילות מתוקנת עבור עסקם, והוא יצר במרוצת הזמן הכנסות טובות יותר ויציבות עסקית.

עסקים קטנים ובינוניים מתמודדים עם בעיות ביכולות השיווק שלהם, ועד כה לא הוצע פתרון מעשי להן. התערבות KM עשויה לספק לעסקים קטנים ובינוניים התערבות מבצעית ייחודית המבוססת על ידע חדש שנוצר באמצעות תוכנית ההתערבות של KM. ידע חדש זה, שנמשך על ידי חברי הקולקטיב בארגון, עשוי להגביר את הרווחיות ואת ההישרדות וליצור מערך שיווק ייחודי המבוסס על מודלים מתקדמים של שיווק ותרבות ארגונית בהתאם לידע הארגוני הקולקטיבי, לדעות ואמונות אישיות, ליכולות, לכספים ולהעצמת עובדים.

שימוש בקו העלילה (APPROACH STORYLINE) ובמטפורות יעזור להפחית את ההתנגדות של מנהלי SME. הם יאשרו את תהליך הלמידה, יאפשרו יצירה והטמעה של ידע חדש ויצירת חזון אחד ומוסכם עבור ה-SME, המותאם לטקטיקות מבצעיות. יתרה מזאת, שילוב של תרבות שיווקית וארגונית יעזור לגרום ל-SME לעשות פעולות

על פי תוכנית אסטרטגית.

בהצלחה רבה.