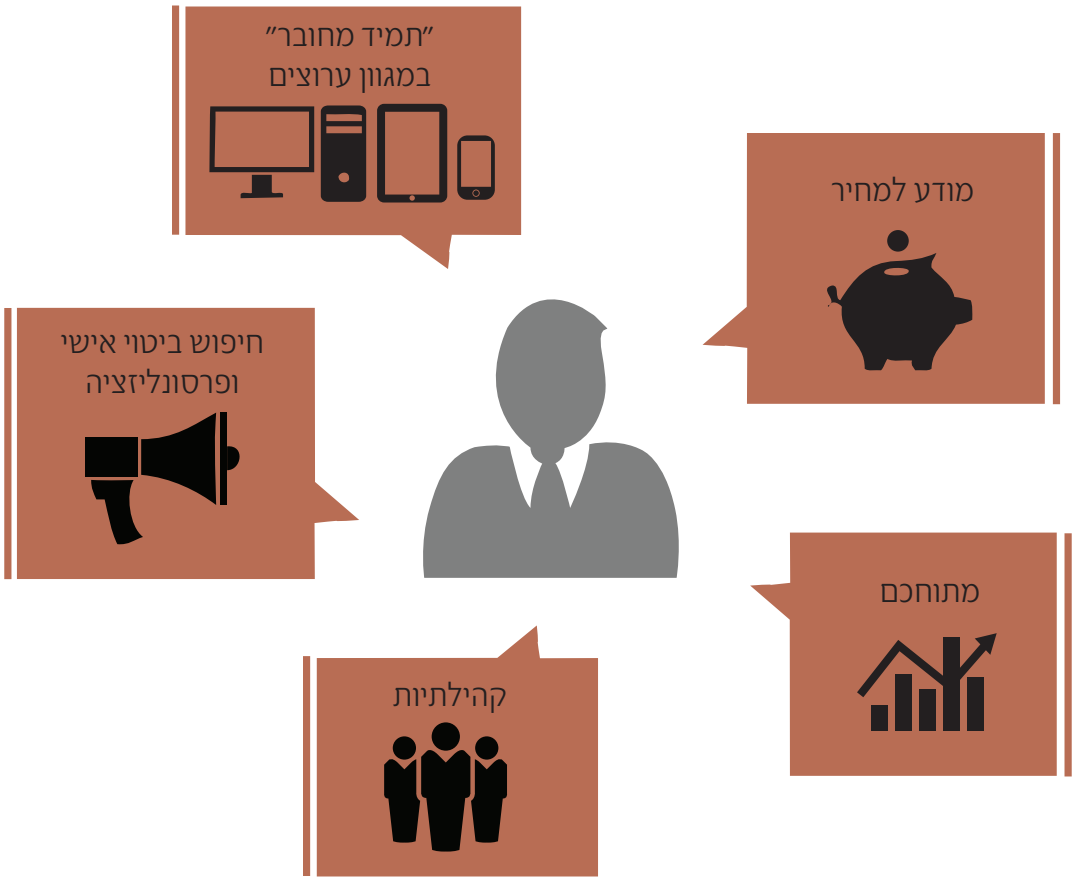
TASC
CONSULTING & CAPITAL

הצרכן חדש, הניהול עדיין לא

בשנים האחרונות, אנו חוזים בשינויים מרחיקי לכת בהרגלי הצריכה, ולנגד עינינו קם לו "הצרכן החדש". הצרכן החדש מתוחכם יותר, מודע יותר למחיר, מחובר ומקוון במגוון ערוצים, מחפש ביטוי אישי מחד, ומאידך שותף בקהילות ורשתות חברתיות.



יחד עם הצרכן, גם אופי הטכנולוגיות משתנה ומשנה את השוק במהירות. כיום, האיום הגדול ביותר על התעשייה הקיימת הוא התפתחותן של טכנולוגיות "משבשות" (Disruptive Technologies), טכנולוגיות היוצרות שוק חדש תוך שיבוש השוק הקיים. בעוד שתעשיות וחברות "מסורתיות" התמקדו באחת מבין מס' אסטרטגיות מוכרות – עלות נמוכה ומצוינות תפעולית, חדשנות ומובילות מוצר או הצעות ערך מותאמות אישית, הטכנולוגיות ה"משבשות" מצליחות לשלב בין האסטרטגיות, ומצליחות לייצר מוצר טוב יותר, חדשני יותר - וגם זול יותר.

בעבר, התפיסה הרווחת הייתה שחידושים למוצר קיים הינם למעשה חלופות נחותות יותר אשר ינגסו בסגמנטים הפחות רווחיים, ויאפשרו לחברה לפתח את הדור הבא של המוצרים שלה אשר יתחרה בצורה מוצלחת במתחרה החדש, אך כיום המצב שונה – החידושים הופכים להיות תכופים ומשמעותיים יותר, השינויים קורים בין לילה, בקנה מידה גדול הרבה יותר, וגם הטכנולוגיות החדשניות הופכות להיות טובות יותר ויותר. הן לא רק יוצרות פתרון טוב יותר עבור הצרכן, אלא גם מאפשרות אינטגרציה מצויינת בין מוצרים ושירותים שונים, למשל - אפליקציות למיניהן בסמארטפונים וטאבלטים, וכן מאפשרות שיתוף תדיר ומעצימות את הצרכן ואת חווית השימוש שלו.

תחום ה-GPS הוא דוגמא מצוינת: מכשירי ניווט ייחודיים או תוכנות אותן רכש הצרכן בכספו, הפכו במהרה נחותות הרבה יותר מיכולות הניווט המורכבות שמציעה אפליקציה כמו WAZE, המתעדכנת בזמן אמת, מאפשרת סינרגיה של מידע, מייצרת "קהילת משתמשים" ומעשירה את חווית השימוש, שהופכת נוחה יותר וייחודית.

לא חסרות דוגמאות לפלטפורמות, מוצרים ושירותים ששינו את התפיסה הרווחת עד כה בתחומם – Kahn Academy אפשרה חשיפה לתכנים אקדמיים איכותיים לכל דורש, Skype יצרה מהפכה בשיחות וידאו ואודיו, Pandora ו-Spotify יצרו פלטפורמה חדשה להאזנה למוזיקה אשר במקרים רבים ייתרו את השימוש ברדיו, דיסקים ונגנים למיניהם, וקיימות עוד דוגמאות רבות.

גם טכנולוגיות חדשות בשלבי פיתוח או חדירה מוקדמים יותר, צפויות ליצור שינויים מהותיים במגוון שווקים לכשיבשילו התנאים, למשל – טכנולוגיית הענן מביאה אותנו לרמות חדשות של אחסון ושיתוף מידע, ואף מסייעת להתפתחותם של מיזמים וטכנולוגיות נוספים ללא צורך בתשתית פיזית. טכנולוגיית הדפסה בתלת מימד מאפשרת פרסונליזציה של מוצרים באופן מיידי ונגיש, ובעתיד למעשה תאפשר לוותר על חוליות בשרשרת הערך דוגמת היצרנים והקמעונאים. כלי רכב "אוטונומיים" המופעלים אוטומטית עוד ישנו את פני התחבורה כפי שאנו מכירים אותה - האבטיפוס של גוגל למשל, נסע כבר כחצי מיליון ק"מ עם רקורד של תאונה אחת בלבד, וגם היא עקב גורם אנושי. מעבר לכך, טכנולוגיות רבות כיד הדמיון הטובה נמצאות בשלבים שונים של פיתוח, חלקן אינן נחלת הכלל עדיין, אך בעתיד ללא ספק ישפיעו על חיינו באופן מהותי.

כיצד חברות צריכות להתמודד עם השינויים?

שיטות הניהול עוד לא התאימו את עצמן להתפתחויות הטכנולוגיות והשינויים בהרגלי הצריכה, ולכן בפני חברות כיום ניצב אתגר משמעותי. חברות רבות מתקשות להתאים את המוצרים והשירותים שהן מספקות לביקוש בשוק מספיק במהירות, כאשר ציפיות הצרכנים מהמוצרים והשירותים שהם צורכים הופכות גבוהות יותר ויותר. מנקודת מבטן של החברות ה"מסורתיות", התמקדות באסטרטגיה אחת כבר אינה מספיקה, שכן הצרכנים מבקשים שהמוצרים ישתפרו, ויהפכו זולים יותר, בו זמנית. נשאלת השאלה, מה חברות צריכות לעשות על מנת להתמודד עם שינויים אלו, על מנת להתאים עצמן להתפתחויות הטכנולוגיות ולשינויים בהרגלי הצריכה?

אנו מציעים ארבעה כללים עיקריים אשר יסייעו בהתמודדות מאתגרת זו

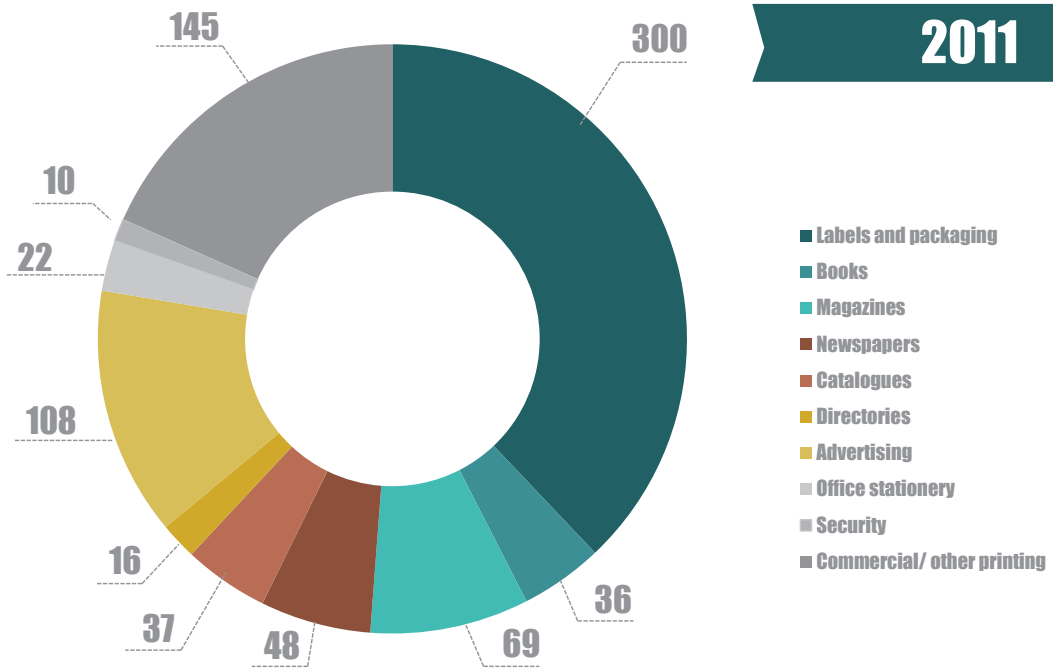
לראות את הנולד היכולת לחזות מבעוד מועד שינויים טכנולוגיים, מסחריים וצרכניים צפויים בשוק הינה קריטית על מנת לשרוד לאורך זמן. השלב הראשון הוא למפות את הגורמים שיכולים לסייע בזיהוי תהליכי השינוי, או להתריע עליהם, והשלב השני הוא "להקשיב" לשינויים אלו ולהיערך בהתאם.

זיהוי השינוי יכול להגיע מתוך החברה ומחוצה לה: אנליסטים, קרנות הון-סיכון, עובדי החברה זוטרים כבכירים, לקוחות ואפילו ספרות מדע בדיוני – הם כולם מוקדים של ידע, שיכולים להיות מבשרי ונביאי השינוי.

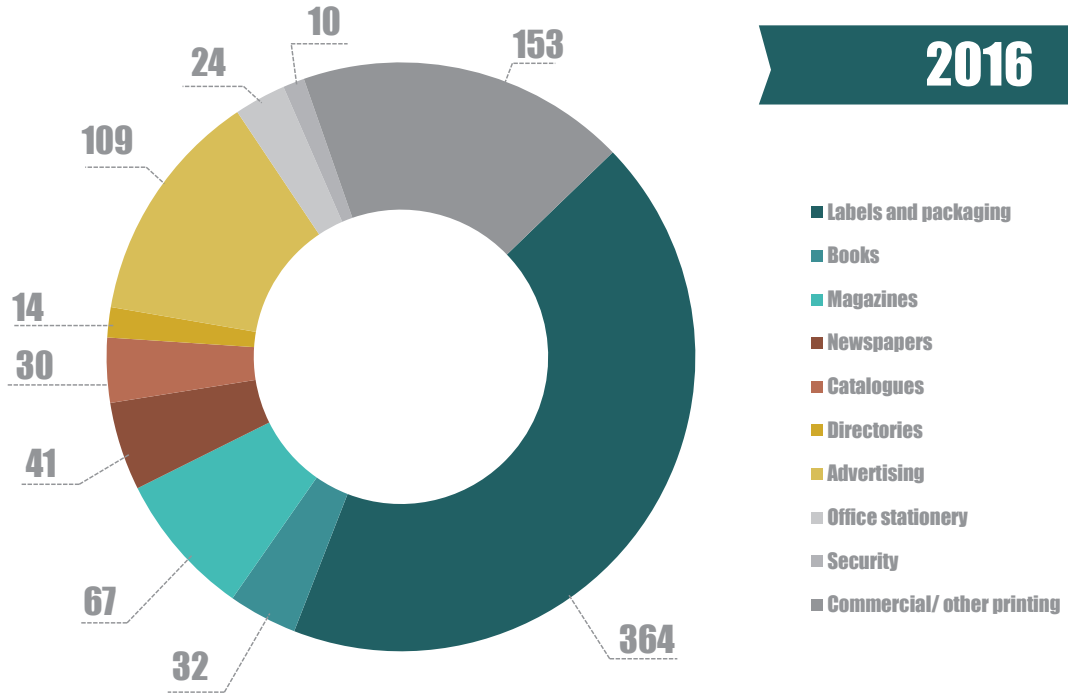
פיתוח פונקציות ניהוליות חדשות יכול לסייע בדיוק בנקודת התורפה הזו: ראש תחום חווית שימוש (experience/consumer) ראש תחום דיגיטל (digital), ראש תחום יצירתיות (creative), ראש תחום חדשנות (visionary) וראש תחום נטוורקינג (networking) - הן רק חלק מהפונקציות החדשות אשר חברות ברחבי העולם מוסיפות למערך ההנהלה שלהן, על מנת להתמודד טוב יותר עם השינויים הטכנולוגיים, המסחריים והצרכניים שהשוק צופן.

תחום הדפוס למשל, הינו דוגמא לשוק שעבר שינויים משמעותיים, בעיקר בכל הקשור לספרים ועיתונות. שוק המגזינים, העיתונים והספרים, שעבר מהפך משמעותי בשנים האחרונות, צפוי לקטון בכ-20 מיליארד תוך 5 שנים, מ-190 מיליארד דולר בשנת 2011 ל-170 מיליארד דולר ב-2016, זאת על אף ששוק הדפוס בכללותו צפוי לצמוח מכ-800 מיליארד ₪ לכ-850 מיליארד ₪ באותה תקופה.

2011



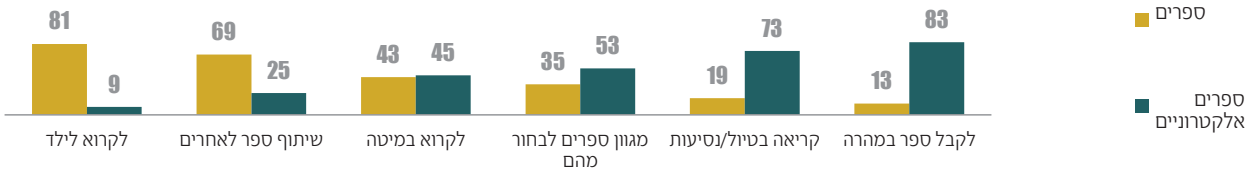
2016



סקר שנערך לאחרונה בקרב הציבור האמריקאי (נוב' 2012), גילה שלכ-33% מהאמריקאים ישנו קורא ספרים דיגיטלי או טאבלט; לפני פחות מ-3 שנים רק 6% מהאוכלוסייה בארה"ב ציינו כי יש ברשותם מכשיר כזה. ספרים דיגיטליים לוקחים במהרה את הבכורה מהספרים המודפסים, והמהדורות הדיגיטליות נחשבות עדיפות בעייני רבים מהצרכנים עבור מגוון שימושים כמו קריאה בנסיעות, ואפילו קריאה במיטה, לפני השינה.

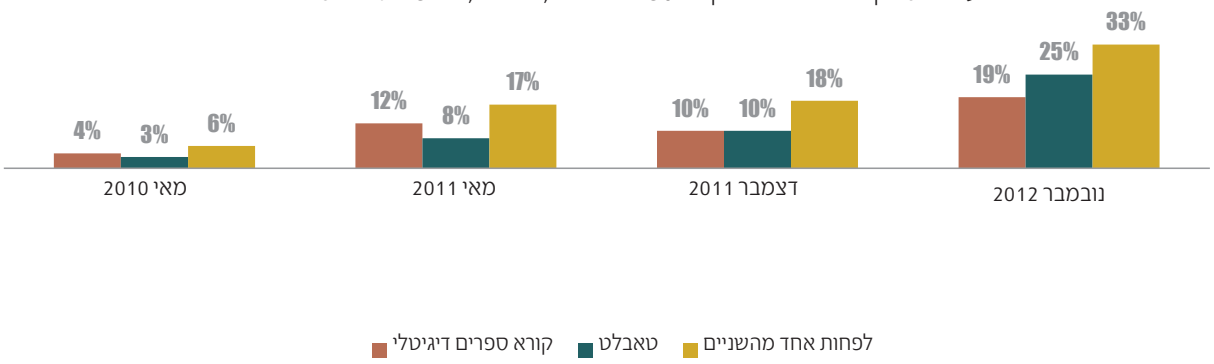
עבור מגוון שימושים, ספרים דיגיטליים נחשבים עדיפים על פני ספרים מודפסים

מה עדיף עבור השימושים הבאים, ספר מודפס או דיגיטלי ? (דצמבר 2011)



לפחות שליש מהאמריקנים מחזיקים בקורא ספרים דיגיטלי, טאבלט או שניהם

שיעור האמריקנים אשר יש להם קורא ספרים דיגיטלי, טאבלט, או לפחות אחד מהשניים



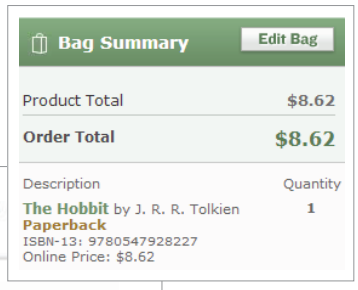
המשך התחזקות המדיה הדיגיטלית משנה את המציאות העסקית בה פועלות קמעונאיות הספרים. אמזון דיווחה, כי החל מאפריל 2011 מכרה יותר ספרים אלקטרוניים מאשר ספרים מודפסים - על כל 100 ספרים בכריכה רכה נמכרו 105 ספרים אלקטרוניים ומתחילת 2011 מכירות הספרים הדיגיטליים עלו פי 3 ביחס לשנה הקודמת.

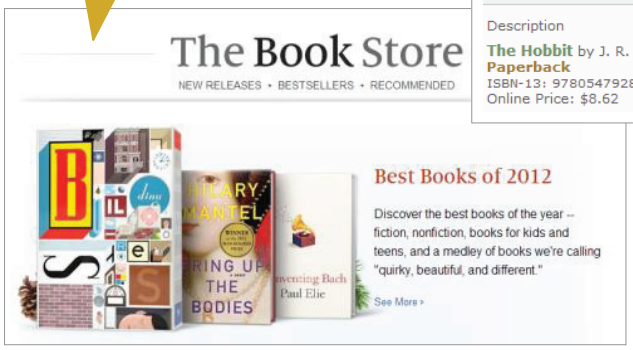
חנויות הספרים צריכות להמציא עצמן מחדש. אין עוד תשובה ברורה לאן, אך ההכנסות יורדות ומי שלא ישכיל להמציא עצמו מחדש לא יישאר במשחק. בשנים האחרונות ביצעו חנויות ספרים שונות מספר מהלכים על מנת לנסות ולהישאר רלוונטיות במציאות ההולכת ומשתנה. אמזון הצליחה לעשות זאת עם קורא הספרים האלקטרוני Kindle, בעוד המתחרה הגדולה Barnes & Noble נכשלה עם ה-Nook.

קוראים אלקטרוניים

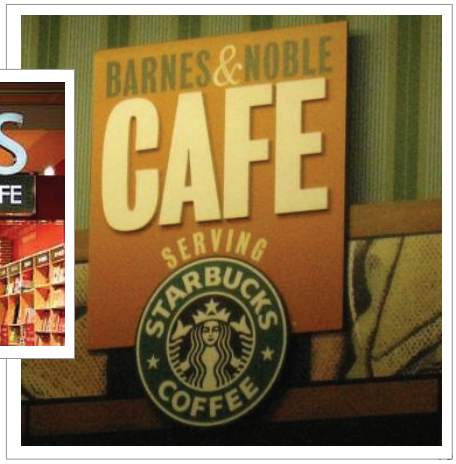
ניסיונות נוספים להתמודדות חנויות הספרים עם המצב הם פיתוח ערוצי מכירה חדשים ומקוונים וכן כניסה לקטגוריות חדשות כמו סרטים, מוזיקה, כלי בית וציוד משרדי – או בית קפה לצד חנות הספרים..

ערוצי מכירה חדשים





קטגוריות חדשות



דוגמא לחברה שלא השכילה לראות את השינוי ולהתאים את עצמה בזמן היא Borders, מרשתות הספרים הקמעונאיות המובילות בארה"ב, אשר פשטה רגל ב-2011 לאחר 40 שנות פעילות. הסיבות העיקריות לכישלונה נבעו משורה של טעויות אסטרטגיות, כישלון בהבנת המהפכה הדיגיטלית שעובר הענף ושינויי הנהלה רבים ששידרו חוסר יציבות. הרשת התעכבה מאוד בהקמת פלטפורמת מסחר מקוון ועם התפתחות תחום הקוראים האלקטרוניים, החזיקה החברה 6 קוראים אלקטרוניים שונים, אשר אף אחד מהם לא היה מזוהה עם הרשת ולא הצליח לצבור נתח שוק משמעותי.

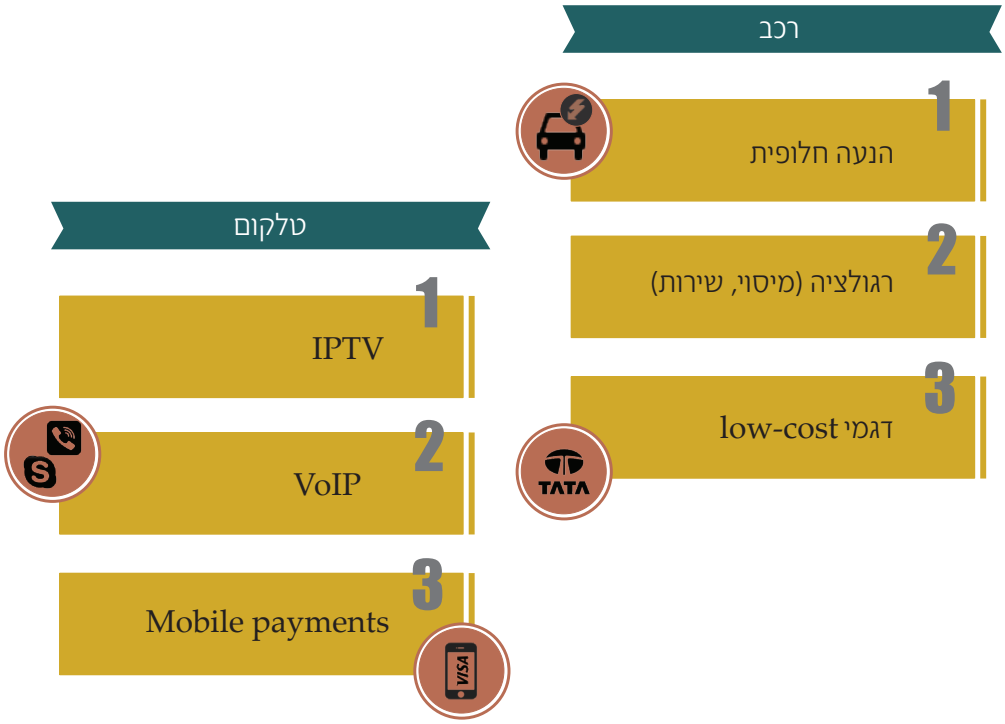
אין תעשייה שלא עוברת שינויים מהותיים

בנקאות

1. P2P, קואופרטיבים
2. רגולציה-הגברת התחרות
3. השוואת מחירים

מזון

1. סחר אלקטרוני
2. השוואת מחירים
3. טרנד הבריאות



באקלים הנוכחי מנהלי חברות צריכים להיות ערים לשינויים אפשריים בשלושה רבדים עיקריים: שינויים טכנולוגיים, שינויים מסחריים, ושינויים צרכניים. האם אתם יודעים לומר מהם השינויים המהותיים בתעשיות שלכם? במידה ולא – אתם בבעיה

לזהות בכל שינוי את הפוטנציאל עבורי

אם וכאשר מזהים שינוי קרוב בשוק, השלב הבא הינו לבחון האם הוא טומן בחובו איזשהו פן חיובי עבור החברה. אם אין בו "upside" – על החברה להשקיע משאבים בעיכוב השינוי עד כמה שניתן, להשקיע מאמצים בהטיית השוק לתחומים הקיימים של החברה – "לכיוון שלי" – וכן להבטיח לעצמה לבחון את הנושא בהמשך ולהישאר "עם האצבע על הדופק". עם זאת, באם השינוי טומן בחובו גם יתרונות אפשריים – על הנהלת החברה לבחון האם ניתן להפוך איום להזדמנות, על ידי ביצוע של השינויים הנדרשים.

למשל, עבור יצרני המזון, העולם המקוון מציע ערוץ תקשורת ישיר לצרכנים, בו יש פוטנציאל משמעותי, אך הוא מאתגר שני נכסים מרכזיים שיש להם כיום – מותג חזק ושטח מדף, ומחייב אותם לפתח יכולות חדשות שלא קיימות אצלם. בעולם הקניות המקוונות, יצרני המזון ימצאו עצמם מתמודדים על ה-ShopList Share, אחוז החדירה לרשימות הקניה הקבועות של לקוחות הרוכשים מזון באינטרנט.

העולם הלא מקוון

שני נכסים מרכזיים ליצרנים:

חוזק מותג

שטח מדף

העולם המקוון

נכס משמעותי חדש:

ShopList Share

הכנסת המוצר לכמה שיותר רשימות
קניה קבועות של צרכנים

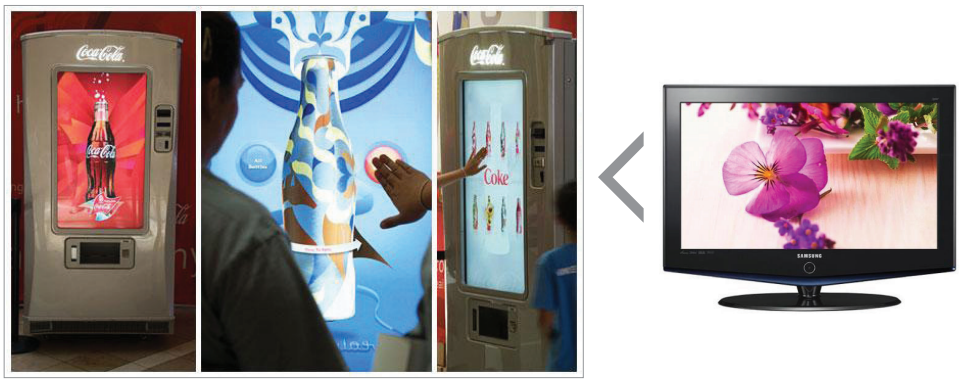
- UVP למוצרים הנרכשים באינטרנט
- יכולות סחר חדשניות
- מיתוג "מוצרי תפזורת"

העברת פתרונות ויכולות בין תחומים

לעתים יש צורך לשנות או להרחיב את שוק המטרה ולחפש מנועי צמיחה חלופיים לטכנולוגיה שלנו, וכך להגדיל את הפורטפוליו. שימוש בפתרונות מוצלחים מתחום מסוים בתחומים אחרים יכול להעניק יתרון תחרותי משמעותי, וחברות צריכות לדעת לפתח את היכולת לזהות מהם היתרונות התחרותיים ויכולות הליבה החזקות ביותר שלהן, ולאפיין שווקי מטרה חדשים בהם ניתן ליישם יכולות אלו.

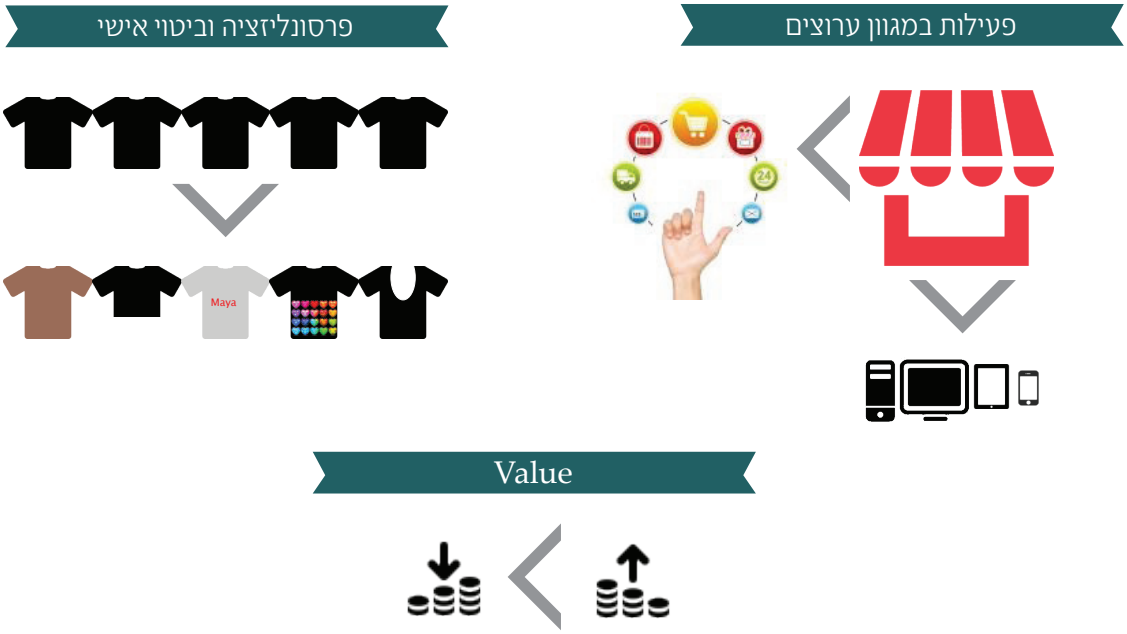
חברת פוג'יפילם, למשל, השכילה לראות את הנולד והחליטה על אסטרטגיה משולשת – לסחוט כמה שיותר ממה שנותר מעסקי הפילם, להתכונן למעבר לצילום הדיגיטלי ובמקביל לפתח תחומי פעילות חדשים – ולהיות שחקנית מובילה בתחום הבריאות והיופי. כיום היא מייצרת מגוון רחב של מוצרים, לשוק הפרטי וללקוחות עסקיים, הכולל בין היתר מערכות הדמיה רפואיות, ואף נכנסה לעסקי הקוסמטיקה באמצעות המותג Astalift. פוג'יפילם משתמשת בידע שצברה בתחום הצילום ומתאימה את הפתרונות והפטנטים לתחומים אלו. בתחום הקוסמטיקה למשל, נעשה שימוש בתהליכים כימיים שמונעים מתמונה לדהות.

גם סמסונג השכילה לזהות שוק מטרה חדש עקב השתלטות טכנולוגיית ה-LED על שוק הטלוויזיות. סמסונג, המתמחה בטכנולוגיית ה-LCD, החלה לשווק פתרונות LCD למכונות אוטומטיות (vending machines), בנוסף לשיווק הטלוויזיות הביתיות.



דוגמא נוספת לשימוש ביכולות מתחום אחד בתחום אחר, הוא השימוש באמצעים דיגיטליים ברשתות קמעונאיות, על מנת לאפשר פרסונליזציה של מוצרים ולשדרג את חווית הקנייה. טכנולוגיות אלו מאפשרות בין היתר התאמה אישית של מוצרים לפי קריטריונים שהלקוח מספק, שיתוף של חווית הקנייה ברשתות החברתיות, הדמיה אינטראקטיבית ותצוגה וירטואלית של מוצרים ועוד.

אדפטציה של הקיים למצב החדש על מנת להישאר רלוונטיות, חברות יהיו חייבות לבצע אדפטציה של הפעילויות הקיימות על מנת להתאים עצמן למצב החדש: אם בעבר הספיקו נקודות מכירה פיזיות בלבד, כיום חברות חייבות להיות נוכחות במגוון ערוצים, בעיקר דיגיטליים. הצרכנים המודעים מאוד למחיר דורשים שהמוצר יהיה איכותי אך גם במחיר משתלם, וחייבת להיות יכולת לביטוי אישי והתאמה של המוצרים, על מנת שהלקוחות ירגישו מיוחדים וייחודיים.



גם פעילויות מסורתיות ומוכרות צריכות להתאים עצמן למרחב הטכנולוגי. מועדון לקוחות למשל, הינו קונספט שחייב לעבור שינוי תפיסתי ממתכונתו הנוכחית. הרשתות החברתיות, ובראשן פייסבוק, שינו את אופיו של מועדון הלקוחות כפי שאנחנו מכירים אותו - "מועדון הלקוחות החדש" מוסיף על המועדון הקלאסי ומסייע בהגדלתו, על ידי פעילויות והצעות ערך שמועדון הלקוחות המסורתי לא הציע לחברים בו.

"מועדון הלקוחות החדש" מגיש תוכן רב יותר, ללקוחות רבים יותר - שיתוף לקוחות בפיתוח מוצרים, צ'אט עם מומחים ופעילות ענפה ברשתות חברתיות – כך שהלקוחות מרגישים קירבה גדולה יותר למותג. רשת TESCO , למשל, היא חלוצה בעולם באפיון הלקוחות שלה וההתנהגות שלהם, ובפיתוח קשר קרוב עם הלקוחות וניצול המיטב שהמרחב הווירטואלי מציע.

5 קונספטים שהופכים מועדון לקוחות למוביל וחדשני

1 פרסונליזציה

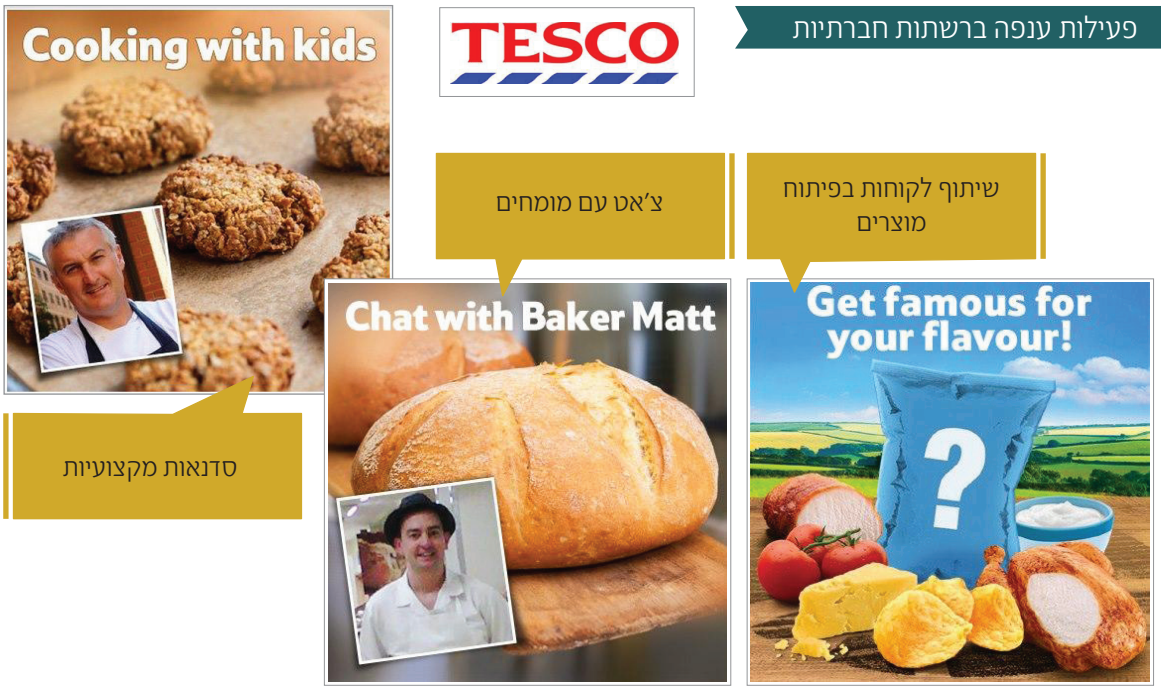
2 העשרת עולם התוכן

3 אקסקלוסיביות

4 קהילתיות

5 יצירת Participation ו-Engagement

פעילות ענפה ברשתות חברתיות



על ידי הקהילות שנוצרות ברשת, תחושת הקהילתיות אף היא מועצמת, ואיתן תחושת הקהילתיות הווירטואלית החדשה. לקהילה יש השפעה חזקה מאוד על ההחלטות הצרכניות שלנו, וחבר שממליץ על מותג מסוים תמיד ישפיע יותר מכל מהלך שיווקי. הרשתות החברתיות הן פלטפורמה מצוינת לגיוס חברים חדשים למועדון הלקוחות, והטבות קבוצתיות או כח-קנייה קבוצתי הן UVP, שבעולם טרום-האינטרנט כמעט לא היו רלוונטיות.

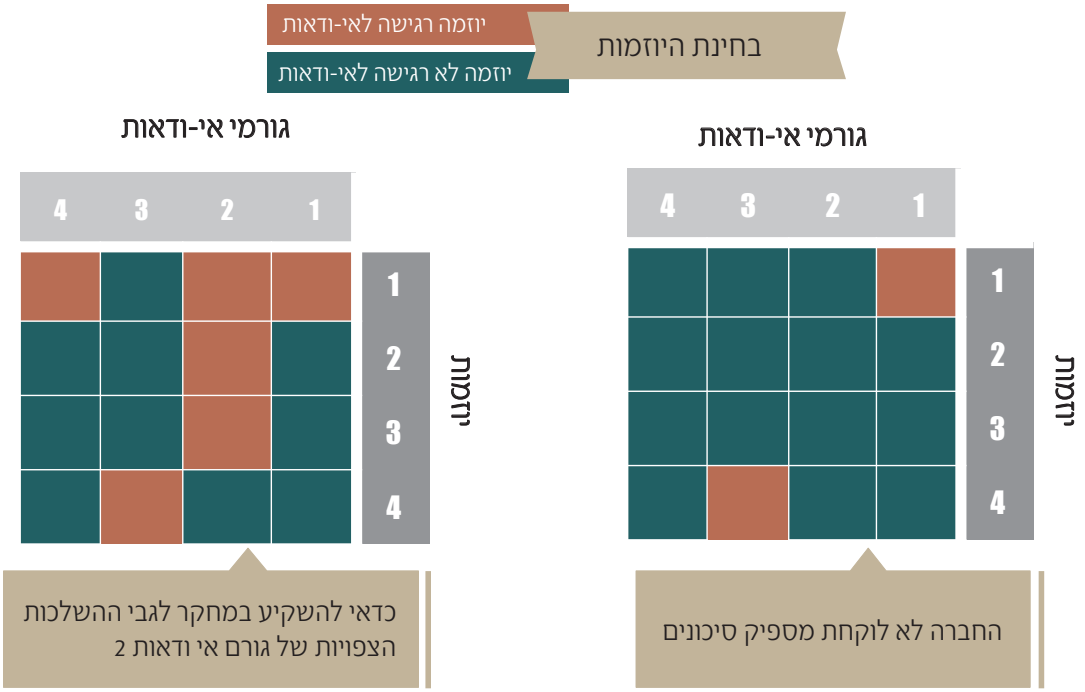
בשווקים המשתנים באופן תדיר, חשוב לשמור על זמישות אסטרטגית (Strategic Agility). על חברות לדעת להבחין בין מגמות, בהן התוצאה הצפויה ידועה, לבין גורמי אי-ודאות (uncertainties) אשר התוצאה הצפויה מהם אינה ידועה.

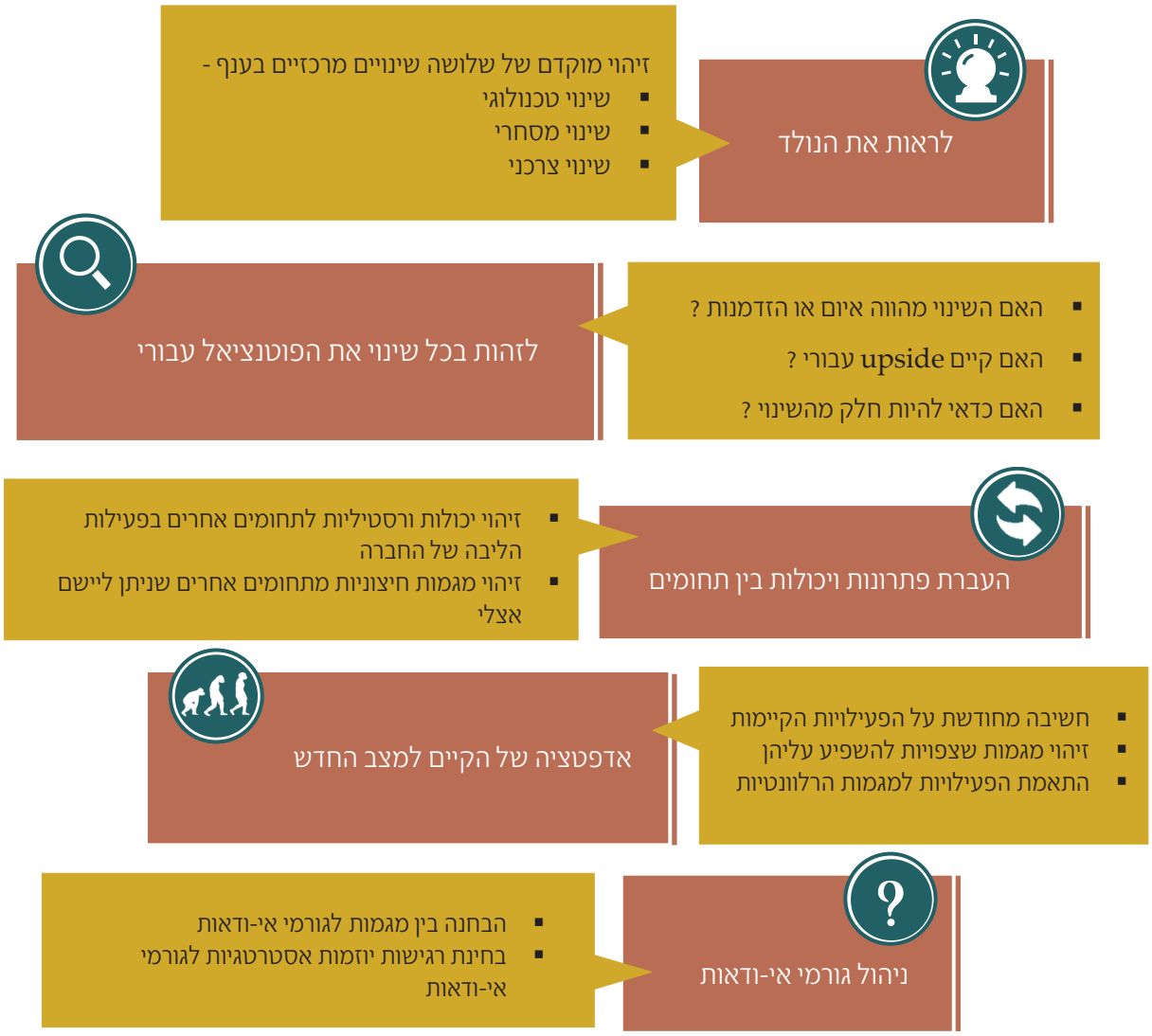
חברות אינן יכולות לחזות גורמים שאינם וודאיים, ולכן דרך הפעולה הנכונה היא לנהל אותם. על כל חברה לנסות לזהות לאסוף מידע על גורמי אי-הודאות הרלוונטיים לתעשייה שלה, ולאחר מכן יש צורך לבחון כיצד אותם גורמים צפויים להשפיע על יוזמות אסטרטגיות עתידיות. הבחינה תתבצע במטריצה המצליבה בין גורמי אי-הודאות שזוהו והיוזמות האסטרטגיות אותן מתכננת החברה לבצע בעתיד.

עבור כל יוזמה, נסמן באדום אם היא רגישה לכל גורם אי-ודאות או בירוק אם היא אינה רגישה. מהמטריצה ניתן ללמוד דברים רבים, למשל: אם המטריצה ירוקה בעיקרה, סימן שהחברה לא לוקחת מספיק סיכונים והדבר יכול לפגוע בצמיחתה העתידית.

אם גורם אי-ודאות מסוים משפיע על הרבה יוזמות אסטרטגיות, שווה להשקיע במחקר לגביו ולגבי התוצאות הצפויות ממנו.

לאחר זיהוי כל גורמי אי הוודאות הרלוונטים יש לבחון כיצד הם צפויים להשפיע על יוזמות אסטרטגיות עתידיות





לסיכום

כוחות השוק החדשים, על הדינמיות האינטנסיבית שלהם, יכולים לרומם חברות מסוימות ולהפיל תעשיות אחרות. הכח עובר יותר ויותר לידי הצרכנים, והחברות המשכילות לצפות את השינויים מראש, היודעות לסגל עצמן לעולם החדש, לאפשר לשינוי הזה לקרות ולמנף אותן קדימה, נהנות מכך מאוד.

TASC
CONSULTING & CAPITAL