



מסחר אלקטרוני נושא 3: האינטרנט והאסטרטגיה העסקית

כיצד האינטרנט משפיע על הסביבה העסקית:
אסטרטגיה, מבנה, ותהליכים
מרצה: שי שקרוב



Reach vs. Richness ■

- ניתוח הסביבה התחרותית: הסביבה הכללית
- ניתוח הסביבה התחרותית: סביבת הענף
- השפעות האינטרנט בסביבת הענף
- ניתוח הסביבה התחרותית: ניתוח מתחרים
- שרשרת ערך ענפית ושרשרת הערך של הפירמה
- מסחר אלקטרוני והאסטרטגיה העסקית



Reach vs. Richness



Reach vs. Richness (1)

Reach - מספר הלקוחות שאליהם ניתן להגיע.

Richness - כמות האינטראקציות ושירותי המידע שניתן לספק ללקוחות.

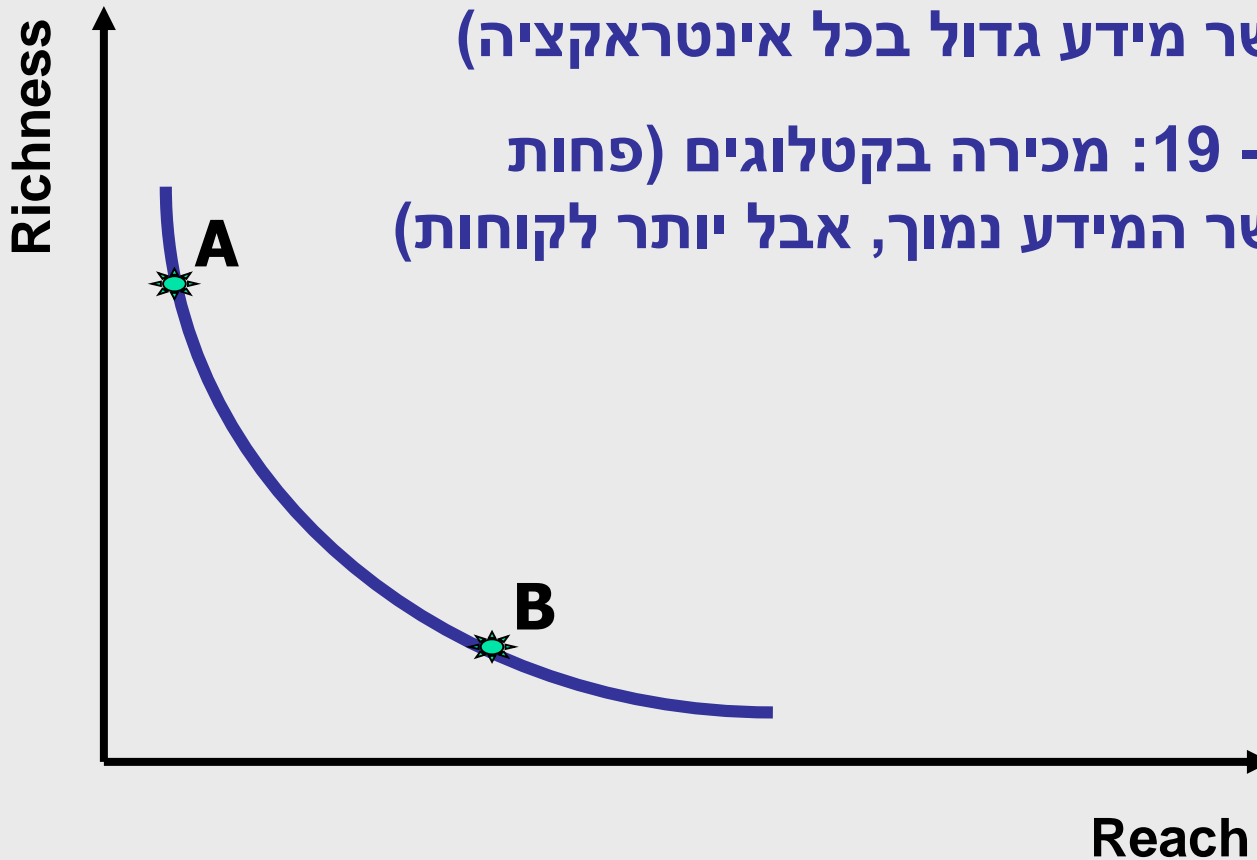
בעלות נתונה ישנה תמורה בין reach ל- richness



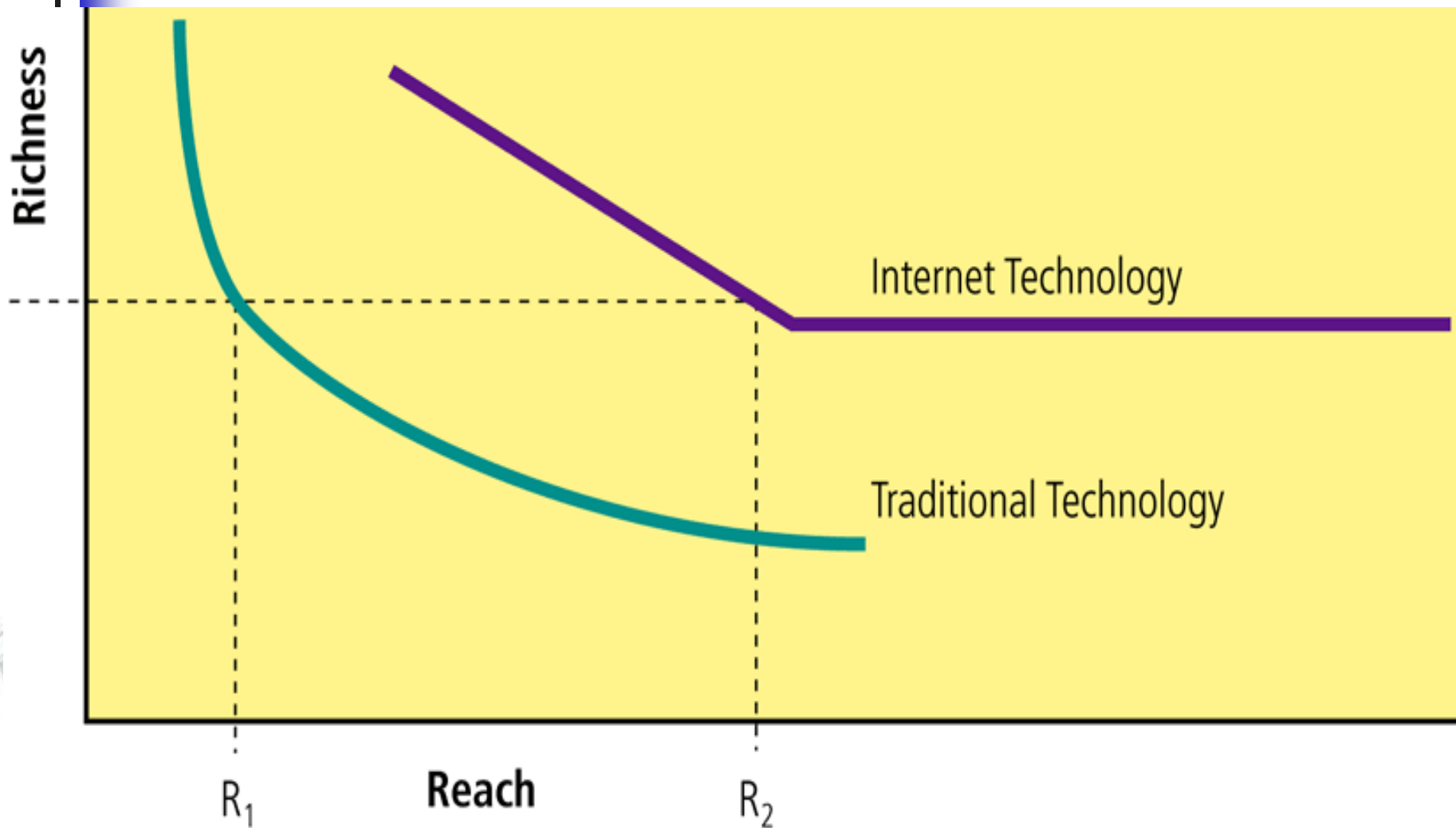
Reach vs. Richness (2)

A- סירס במאה ה-19: מכירה בחנויות (יותר אינטראקציות ועושר מידע גדול בכל אינטראקציה)

B- בסוף המאה ה-19: מכירה בקטלוגים (פחות אינטראקציות ועושר המידע נמוך, אבל יותר לקוחות)

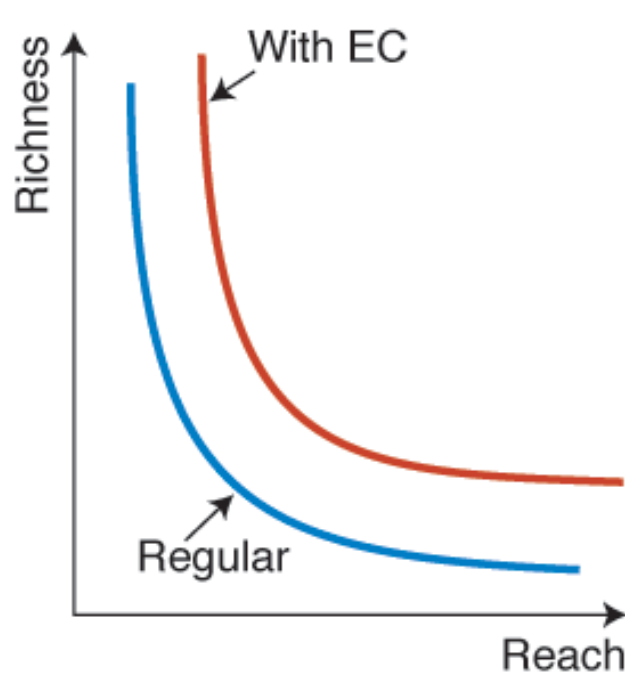


Reach vs. Richness (3)

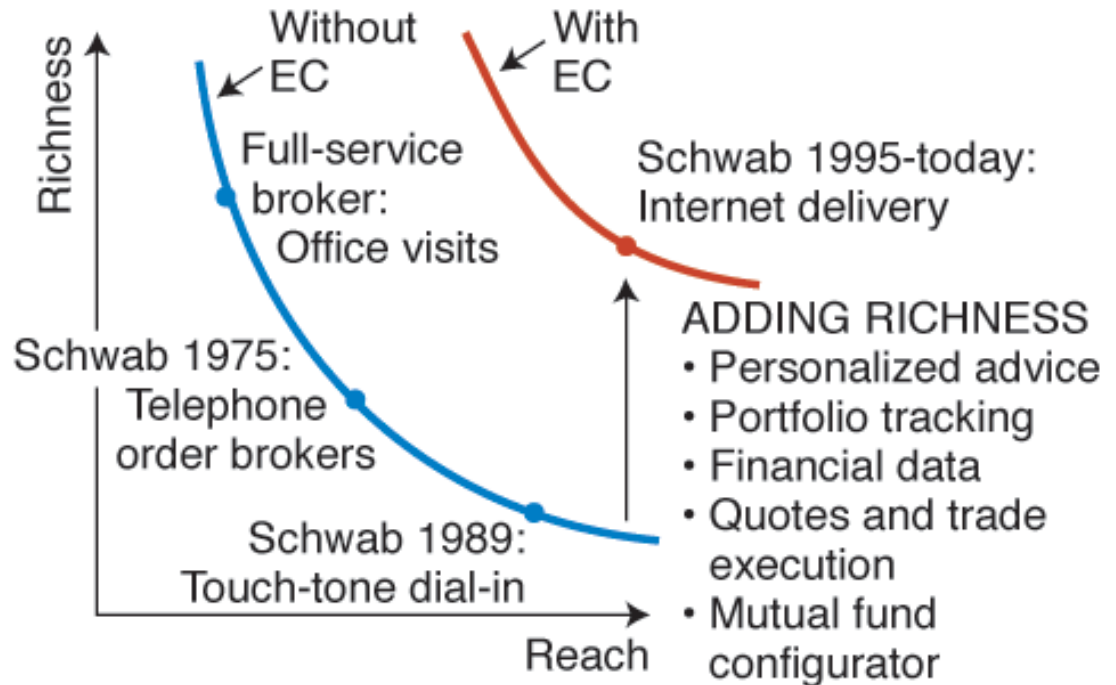


Reach vs. Richness (4)

Exhibit 1.7 Reach vs. Richness



(a) Generic curve



(b) Schwab's development over time

Source: Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. Figure 5.2 from "Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy" by P. Evans and T. S. Wurster, 2000. Copyright 2000 by The Harvard Business School Publishing Corporation, all rights reserved.

Source: Turban and King (2003)

ניתוח הסביבה התחרותית: הסביבה הכללית



הסביבה הכללית (1)

- הסביבה הכללית מורכבת מגורמים חברתיים המשפיעים על הענף ועל החברות הפועלות בו.
- חברות אינן יכולות לשלוט ישירות בגורמים אלו ולכן עליהן להכיר היטב את הסביבה הכללית ולבחור באסטרטגיה מתאימה.
- בין המטרות החשובות: זיהוי איומים, הזדמנויות, מגמות ושינויים סביבתיים.
- הזדמנות היא תנאי בסביבה הכללית העשוי לסייע בהשגת תחרותיות אסטרטגית
- איום הוא תנאי בסביבה הכללית העלול לפגוע במאמצי החברה להשיג תחרותיות אסטרטגית.



הסביבה הכללית (2)

■ ניתן לחלק את הגורמים בסביבה הכללית ל-6 פלחים:

- פלח דמוגרפי
- פלח כלכלי
- פלח פוליטי / משפטי
- פלח חברתי / תרבותי
- פלח טכנולוגי
- פלח גלובלי



הסביבה הכללית: הפלח הדמוגרפי

■ הרכב הגילים

- תוחלת החיים העולה מהווה הזדמנות למוסדות פיננסיים, ואיום על תכניות פנסיה קיימות

■ דוגמאות אחרות:

- גודל האוכלוסיה

- התפלגות גיאוגרפית

- הרכב אתני

- התפלגות הכנסות



הסביבה הכללית: הפלח הכלכלי

- הכלכלה הלאומית משפיעה על ביצועיהן של פירמות ועל ביצועי ענפים שלמים
- שיעורי ריבית (למשל, משפיעים על כדאיות השקעות)
- דוגמאות אחרות:
 - שיעורי אינפלציה
 - עודף / גירעון בסחר; עודף / גירעון בתקציב
 - שיעורי החיסכון האישי; שיעור החיסכון העסקי
 - תוצר מקומי גולמי





הסביבה הכללית: הפלח הפוליטי / משפטי

- בפלח זה אירגונים ובעלי עניין מתחרים על תשומת לב, על משאבים ועל האפשרות לפקח על תקנות וחוקים המסדירים את יחסי הגומלין בין מדינות.
- חוקי מיסים: פתיחת המשק הישראלי לתחרות ושוק הטקסטיל
- דוגמאות נוספות:
 - חוקים העוסקים בהגבלים עסקיים; חוקי הכשרת עובדים
 - פילוסופיית הסרת הפיקוח הממשלתי ; פילוסופיה חינוכית ומדיניות חינוכית





הסביבה הכללית: הפלח החברתי / תרבותי

- פלח זה נוגע לדעות הקיימות בחברה ולערכים התרבותיים.

- הבדלים תרבותיים בין יפן לארה"ב ואירופה

- דוגמאות נוספות:

- נשים כחלק מכוח העבודה; גיוון כוח העבודה; גישות לאיכות מקום העבודה; שיקולים סביבתיים; שינויים בהעדפות לגבי עבודה וקריירה; שינויים בהעדפות לגבי מוצרים ושירותים



הסביבה הכללית: הפלח הטכנולוגי

- פלח זה כולל את המוסדות ואת הפעילויות המעורבים ביצירת ידע חדש ובתרגומו לתפוקות חדשות, למוצרים, לתהליכים ולחומרים חדשים
- טכנולוגיות חדשות עשויות להעניק יתרון ראשוני למחזיקים בהן
- דוגמאות נוספות:
 - חידושים במוצרים; יישומי הידע; מיקוד ההוצאות למו"פ במימון פרטי ובמימון ממשלתי; טכנולוגיות תקשורת חדשות



הסביבה הכללית: הפלח הגלובלי

- פלח זה כולל שווקים גלובליים חדשים, שווקים קיימים בתהליך שינוי, אירועים פוליטיים בינלאומיים חשובים ומאפיינים תרבותיים ומוסדיים חיוניים של השווקים הגלובליים.
- הצטרפותה של סין לאירגון הסחר העולמי ובמקביל הפחתת המכסים וההגבלים בסין.
- דוגמאות אחרות:
 - ארצות מתועשות חדשות
 - תכונות חברתיות ומוסדיות שונות



ניתוח הסביבה התחרותית: סביבת הענף



סביבת הענף

- סביבת הענף היא סדרת גורמים המשפיעים ישירות על החברה, ועל פעולותיה ותגובותיה התחרותיות.

- **ענף הוא קבוצת חברות המייצרות מוצרים שהם תחליפים קרובים.**

- כאשר שוקלים מודל עסקי יש לנתח את הסביבה התחרותית בענף.



מודל הכוחות התחרותיים: ניתוח סביבת הענף

- איום מצד מתחרים חדשים לשוק
- כוח המיקוח של ספקים
- כוח המיקוח של לקוחות
- איום של מוצרים תחליפיים
- עוצמת היריבות בין המתחרים



מודל הכוחות התחרותיים: איום מצד מתחרים חדשים לשוק

■ מחסומי הכניסה לענף

- יתרון לגודל

- בידול מוצרים

- דרישות הון

- עלויות מעבר

- גישה לערוצי הפצה

- חסרונות עלות בלא קשר לגודל

- מדיניות ממשלתית

- תגובת הנגד הצפויה



מודל הכוחות התחרותיים: כוח המיקוח של ספקים

- הספקים הם מס' מצומצם של חברות גדולות הפועלות בשוק ריכוזי יותר מזה של הפירמה
- מוצרים תחליפיים אינם זמינים
- סחורות הספק חיוניות להצלחת שוק הקונים
- יעילות מוצרי הספק יוצרת עלות מעבר גבוהה
- הספקים מהווים איום ממשי בשל יכולתם לבצע "שילוב לפנינים"



מודל הכוחות התחרותיים: כוח המיקוח של לקוחות

- ערוצי שיווק ולקוחות קצה
- רוכשים חלק גדול מכלל תפוקות הענף
- המוצרים מהווים מרכיב משמעותי בהוצאות הקונים
- עלות ההחלפה נמוכה
- המוצרים בענף סטנדרטיים
- הקונים מהווים איום ממשי בשל יכולתם לבצע "שילוב לאחור"



מודל הכוחות התחרותיים: איום של מוצרים תחליפיים

- תחליף: מוצרים מחוץ לענף נתון המבצעים תפקיד דומה למוצר שהענף הנתון מייצר.
- האיום מרבי כאשר עלויות המעבר נמוכות



מודל הכוחות התחרותיים: עוצמת היריבות בין המתחרים

- מתחרים מרובים או שקולים
- צמיחה איטית בענף
- עלויות קבועות גבוהות או עלויות איחסון גבוהות
- היעדר בידול או עלויות מעבר נמוכות
- עניין אסטרטגי רב
- מחסומי יציאה גבוהים (כלכלי, אסטרטגי, רגשי)





השפעות האינטרנט בסביבת הענף

Source: Porter (2001), "Strategy and
"the Internet"



השפעות האינטרנט בסביבת הענף

- לסחר האלקטרוני השפעה על סביבת הענף.

- תעשיית המוסיקה

- תיירות ונסיעות

- תעשיית הרכב

- ההשפעה משתנה מענף לענף, ויש לבחון כל מקרה לגופו.



השפעת האינטרנט על התחרות בין מתחרים קיימים

- (-) הפחתת ההבדלים בין מתחרים בשל הגברת השקיפות של תהליך המכירה.
- (=) התחרות הופכת להיות על מחיר.
- (=) הפחתת העלות המשתנה ביחס לעלות הקבועה תוך יצירת לחצים להפחתות מחירים.
- (-) השוק הגיאוגרפי מתרחב וכך גדל מספר המתחרים.





השפעת האינטרנט על מחסומי הכניסה לענף

- (-) הפחתת מחסומי כניסה כגון הצורך בכוח מכירות, גישה לערוצי שיווק, ונכסים פיזיים.
- (-) קשה מאוד להגן על יישומי אינטרנט מפני חשיפה על ידי מתחרים פוטנציאליים.
- (-) קיימת מגמה של כניסה מאסיבית לענפים רבים.



השפעת האינטרנט על האיום מצד מוצרים חליפיים

- (+) על ידי הפיכת הענף כולו ליותר יעיל, האינטרנט יכול להרחיב את הגודל של השוק.

- (-) הריבוי של גישות עסקיות חדשות באינטרנט יוצר איומים חדשים מצד מוצרים/שירותים חליפיים.





השפעת האינטרנט על כוח המיקוח של הספקים

- (+/=) הרכש באמצעות האינטרנט נוטה לחזק את כוח המיקוח מול הספקים, למרות שהוא גם יכול לאפשר לספקים גישה ליותר לקוחות.
- (-) האינטרנט מספק ערוץ לספקים להגיע למשתמשי הקצה, תוך הפחתת כוחן של חברות מתווכות.
- (=) רכש באמצעות האינטרנט ושווקים אלקטרוניים מאפשרים לכל החברות גישה שווה לספקים, המוצרים הנרכשים הופכים ליותר ויותר סטנדרטיים, יכולת הדיפרנציאציה מופחתת.
- (-) הנמכת מחסומי הכניסה והתרבות המתחרים (מצד הארגונים הרוכשים) מחזקת את הכוח של הספקים.



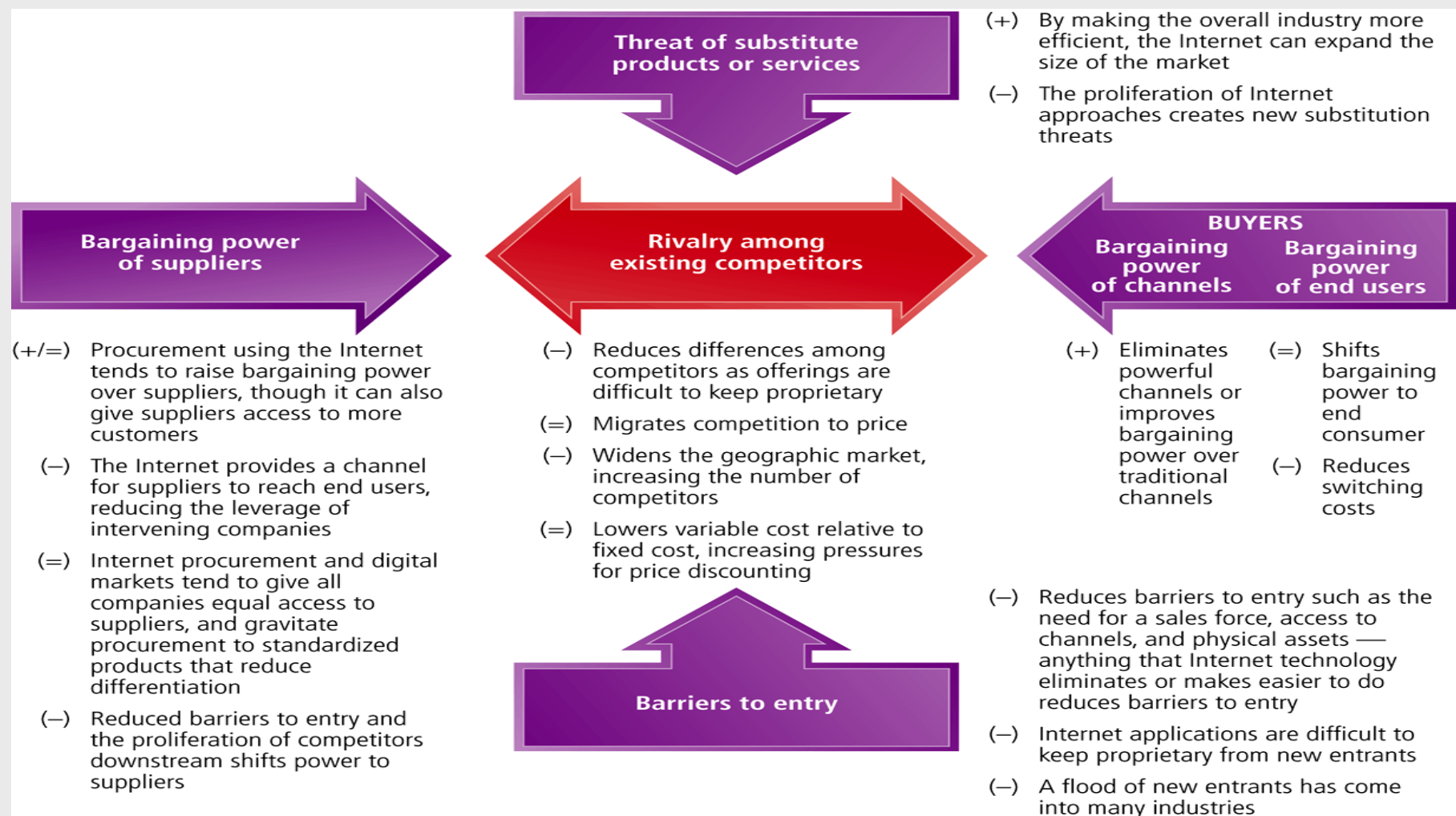


השפעת האינטרנט על כוח המיקוח של הקונים

- כוח המיקוח של ערוצי השיווק
 - (+) ביטול כוחם של ערוצים חזקים, או שיפור כוח המיקוח מול ערוצים מסורתיים.
- כוח המיקוח של צרכני הקצה
 - (-) הפחתת עלויות מעבר.
 - (=) העברת כוח המיקוח לצרכני הקצה.



מודל הכוחות התחרותיים של פורטר



SOURCE: Porter, 2001.

ניתוח הסביבה התחרותית: ניתוח מתחרים



ניתוח מתחרים (1)

- מתמקד בניתוח העסקים איתם הפירמה מתחרה ישירות

- מהן כוונות המתחרים ומה ההשלכות האסטרטגיות

- תפוקת הניתוח: תיק תגובות מתוכננות לכל מתחרה

- הבסיס לניתוח הוא מודיעין תחרותי: **מערך נתונים ומידע שאוספת החברה על מנת להבין ולחזות בצורה מדויקת יותר את המטרות, האסטרטגיות, ההנחות והיכולות של המתחרים.**



מטרות לעתיד

- במה דומות ובמה שונות מטרותינו ממטרות המתחרים?
- היכן נשים דגש בעתיד?
- מה גישתנו לסיכון?

אסטרטגיה נוכחית

- באיזה אופן אנו מתחרים כעת?
- האם אסטרטגיה זו תומכת בשינויים במבנה התחרותי?

הנחות

- האם אנו מניחים שהעתיד יהיה נתון לשינויים תכופים?
- האם אנו פועלים בתנאי סטטוס קוו?
- אילו הנחות מניחים מתחרינו על עצמם ועל הענק?

יכולות

- מה נקודות העצמה והחולשה שלנו?
- מה הדירוג שלנו ביחס למתחרים?

תגובה

כיצד יפעלו מתחרינו בעתיד?
מה יתרונו על המתחרים?
כיצד זה ישנה את יחסינו עם המתחרים?

ניתוח מתחרים (2)

■ מודיעין תחרותי

- חוקי / אתי / לא חוקי ולא אתי
- מידע הנמסר לציבור (פרסומים, דו"חות שנתיים, מודעות דרושים, תערוכות וירידים)
- פריצות מחשב, האזנות סתר, סחיטה, השגת גבול

■ מודיעין תחרותי ואינטרנט

- מידע שמפרסמת המתחרה
- Phishing



תחרות ואינטרנט – סיכום (1)

- מחסומי הכניסה לענף קטנים.
- עלויות החיפוש של הקונים קטנות.
- יכולת השוואה מהירה.
- דיפרנציאציה (differentiation) ופרסונליזציה (personalization).
- מחירים נמוכים יותר.
- השירות ללקוח, שהינו גורם תחרותי חשוב ביותר, הופך לפקטור מרכזי מאוד.



תחרות ואינטרנט – סיכום (2)

■ האינטרנט והמסחר האלקטרוני גרמו לכך שמספר גורמים תחרותיים הפכו לפחות חשובים:

- גודל החברה.
- מיקום גיאוגרפי.
- מחסומי שפה.
- בלאי של המוצרים.



שרשרת ערך ענפית (Industry Value Chain) ושרשרת הערך של הפירמה (Firm Value Chain)



שרשרת הערך (Value Chain)

- שרשרת הערך – אוסף הפעילויות המבוצעות, בתעשייה או בחברה, ההופכות תשומות גלם לכדי מוצרים ושירותים סופיים.
- כל אחת מפעילויות אלה מוסיפה ערך כלכלי למוצר הסופי, ומכאן שהמושג מתייחס לאוסף הפעילויות מוסיפות הערך.



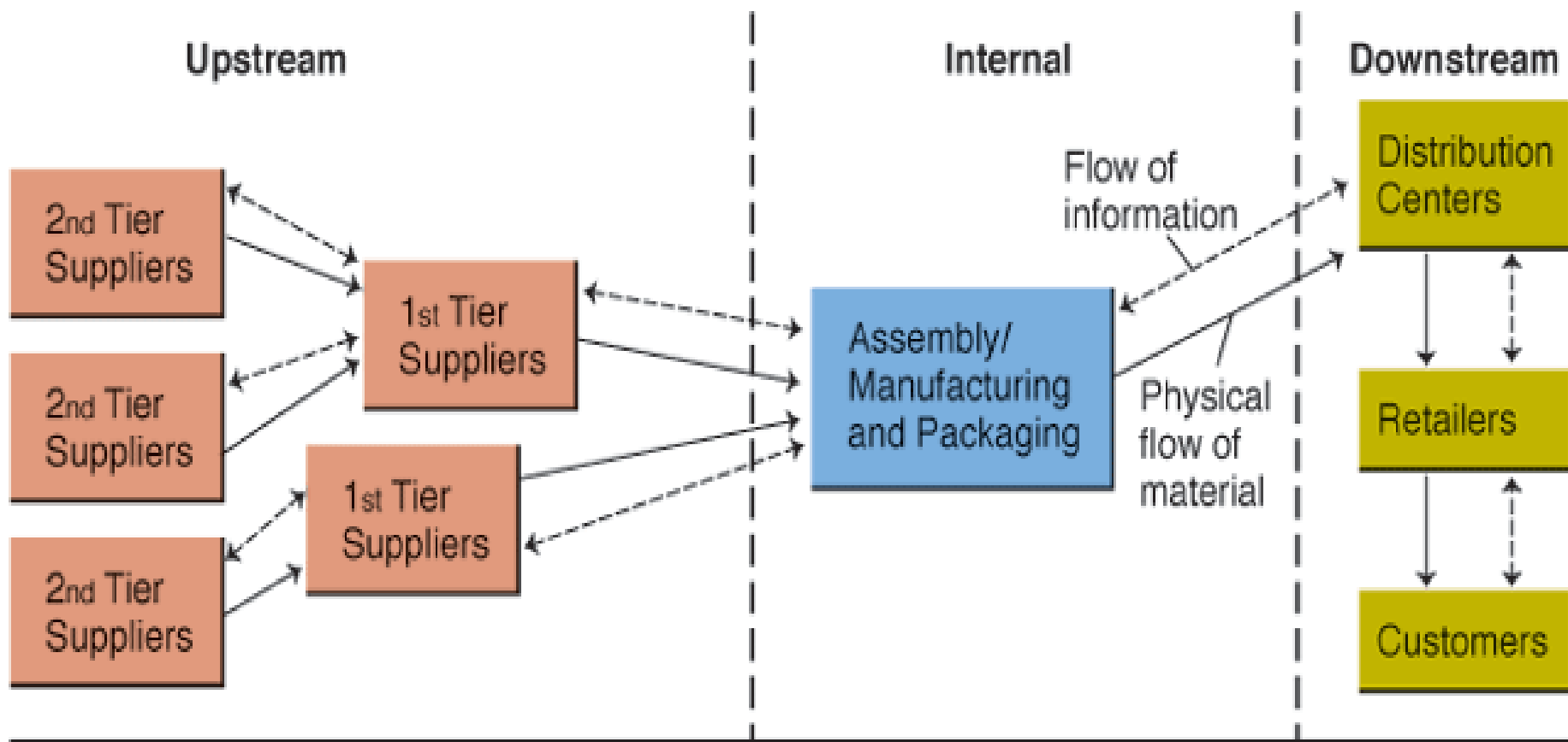
שרשרת ערך ענפית (שרשרת אספקה)

- שרשרת ערך ענפית – זרימה של חומרים, מידע, כסף ושירותים מספקי חומרי גלם, דרך מפעלים ומחסנים, עד ללקוחות הקצה.
- השרשרת כוללת ארגונים ותהליכים אשר יוצרים ומעבירים מוצרים, מידע ושירותים ללקוחות הקצה.
- השרשרת מורכבת משלוש חוליות עיקריות:
upstream, internal, downstream.



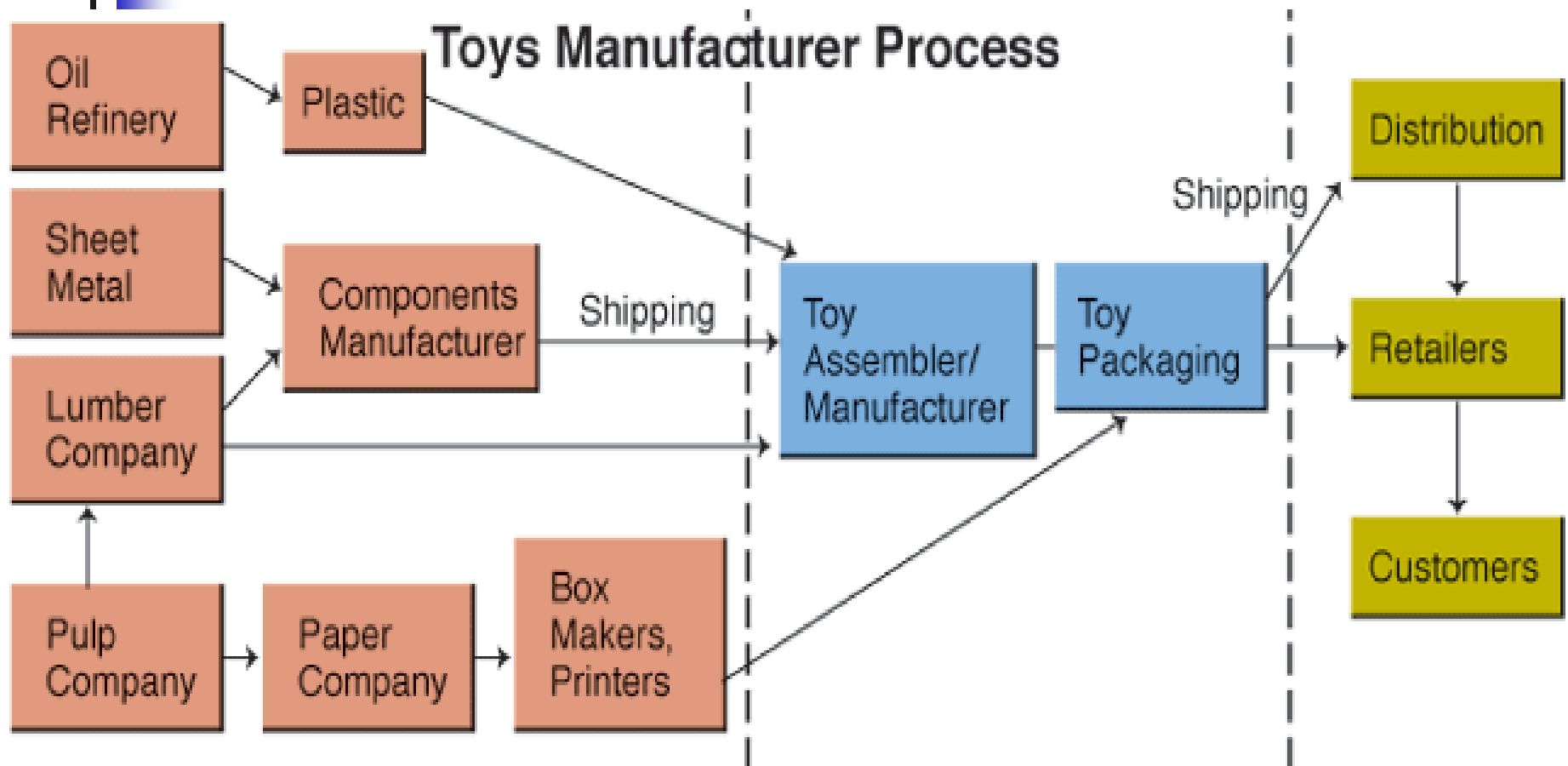
שרשרת ערך ענפית (שרשרת אספקה)

The Generic Process



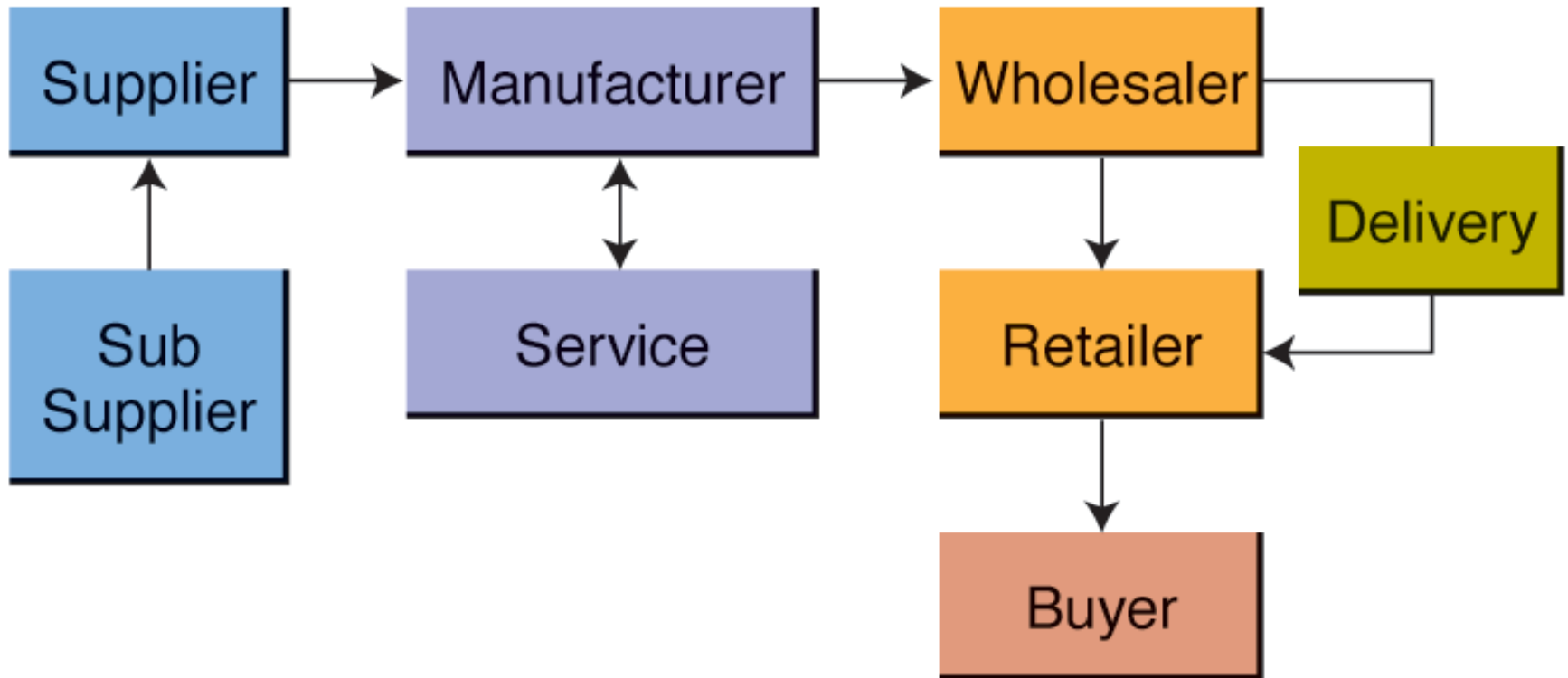
Source: Turban and King (2003)

שרשרת ערך ענפית לדוגמא



Source: Turban and King (2003)

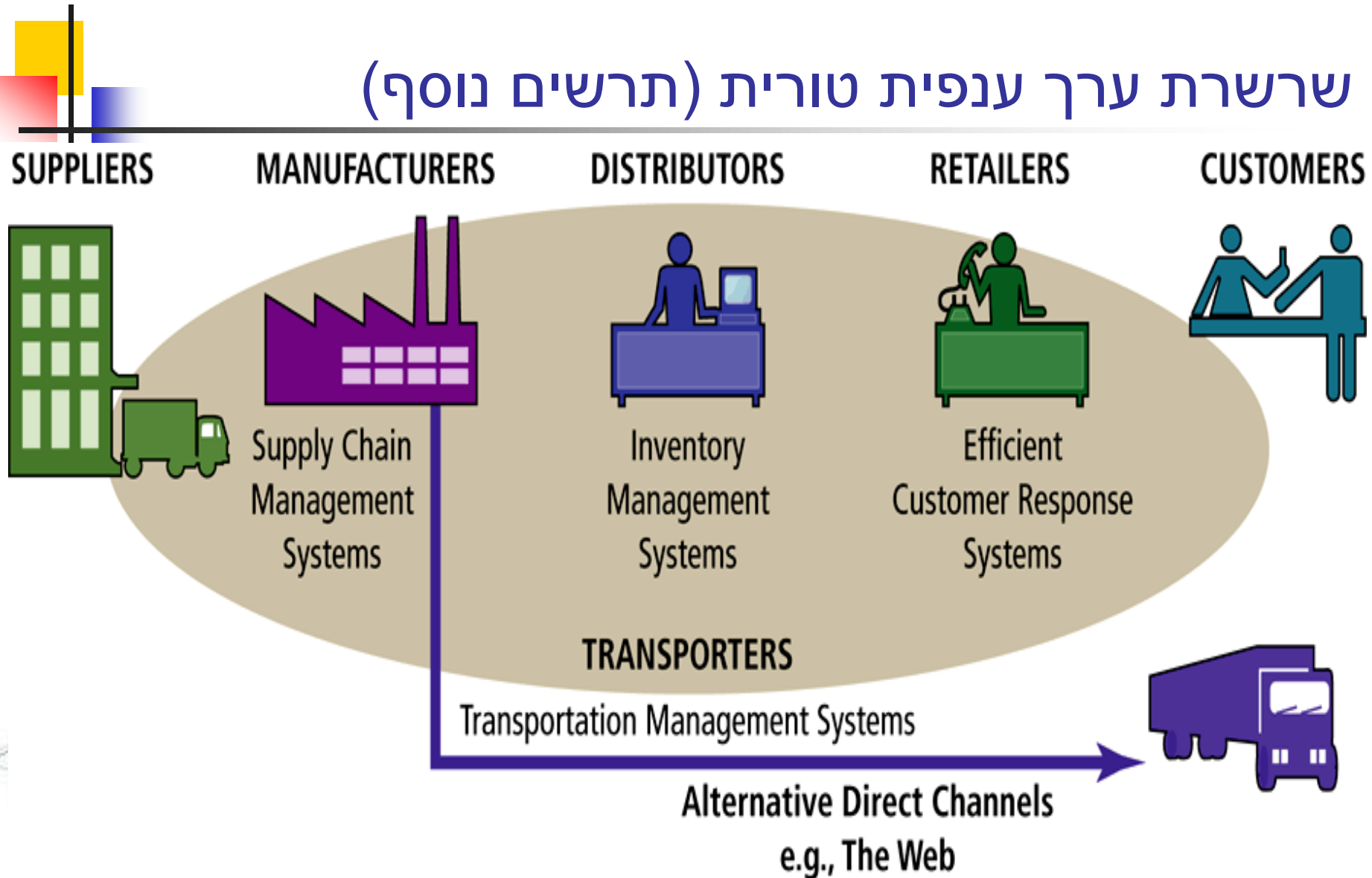
שרשרת ערך ענפית טורית



a. Traditional Intermediaries

Source: Turban and King (2003)

שרשרת ערך ענפית טורית (תרשים נוסף)

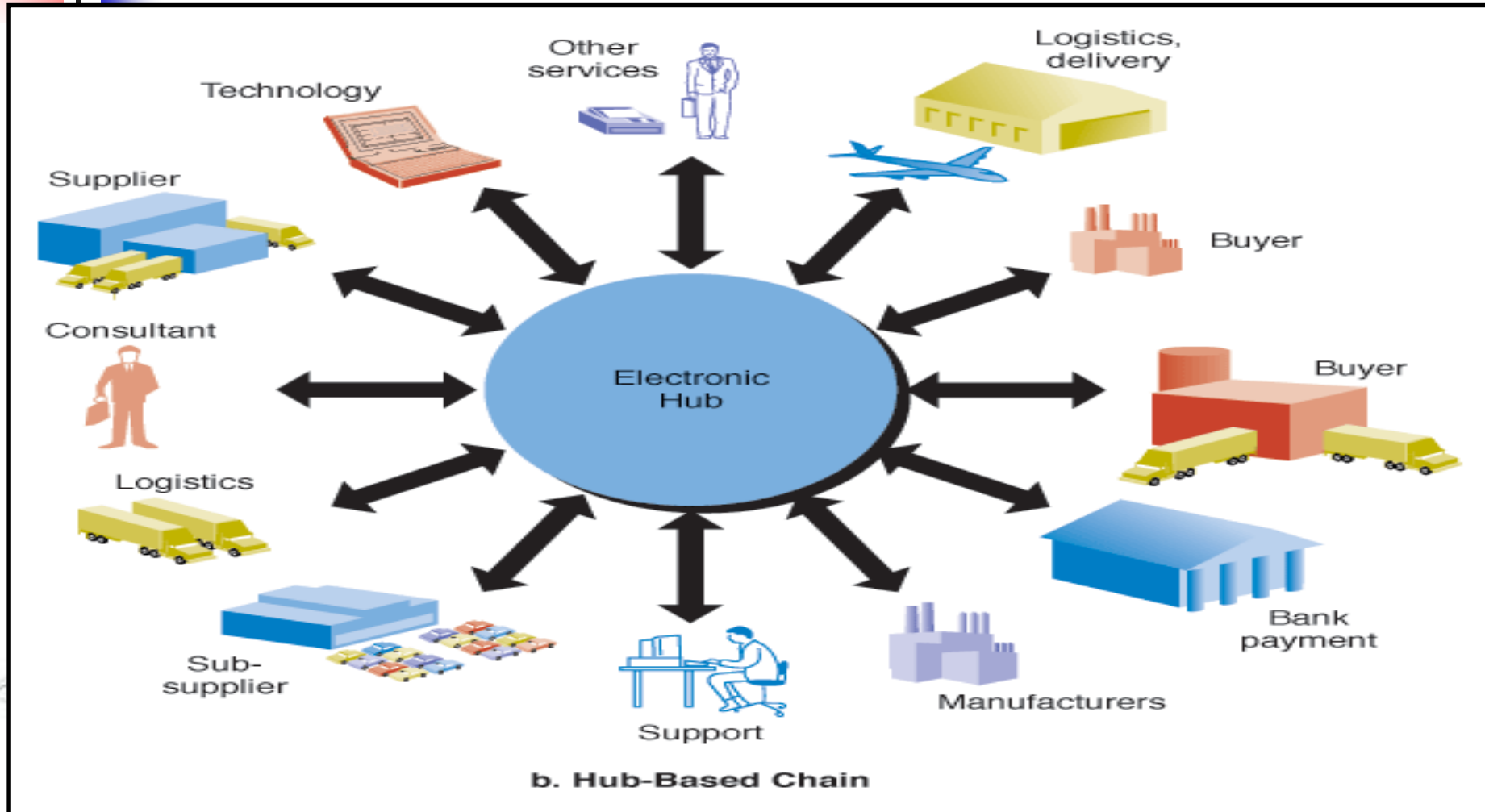


Source: Laudon and Traver (2004)

מרצה: שי שקרוב

מסחר באינטרנט - נושא 3

שרשרת ערך ענפית במודל כוכב



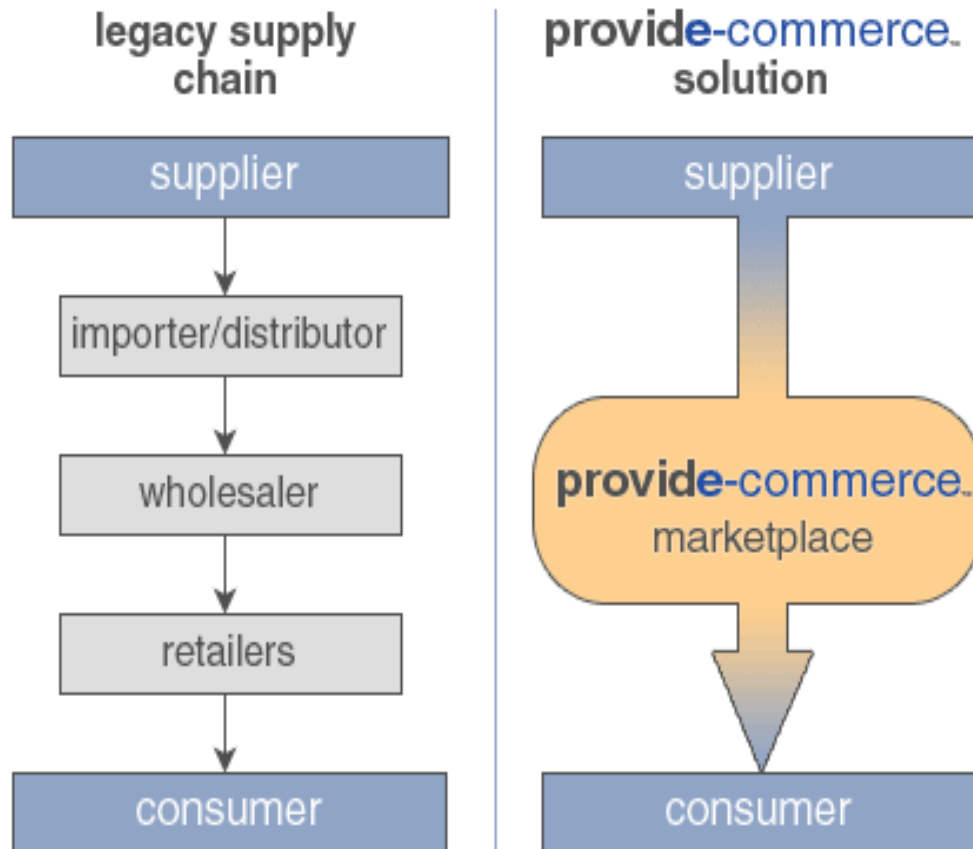
Source: Turban and King (2003)

שרשרת ערך ענפית (שרשרת אספקה)

- E-commerce: כאשר השרשרת כוללת קשרים אלקטרוניים בין חלקים בשרשרת.
- שחקן ערוץ (Channel Player): כל גורם המצוי בין היצרן ללקוח.
- שחקן יכול ליצור ערך מוסף
 - כלפי מעלה (Value added upstream)
 - כלפי מטה (Value added downstream)
- אם שחקן אינו מצליח ליצור ערך מוסף כלשהו אין לו זכות קיום בענף.



Disintermediation & Reintermediation



- Disintermediation ■
ביטולם של מתווכים בין מוכרים ובין קונים.

- Calyx & corolla, Dell

- Reintermediation ■
מיסודם של תפקידי תיווך חדשים עבור מתווכים מסורתיים שעברו תהליך של ביטול.



מרצה: שי שקרוב

שרשרת ערך של חברה (Firm Value Chain) (1)

Administration
Human Resources
Information Systems
Procurement
Finance/Accounting

SECONDARY ACTIVITIES

PRIMARY ACTIVITIES



Inbound
Logistics



Operations



Outbound
Logistics



Sales and
Marketing



After Sales
Service

Source: Porter (1980)

מרצה: שי שקרוב

מסחר באינטרנט - נושא 3

שרשרת ערך של חברה (2)

■ פעילויות ראשיות:

- כל פונקציה בשרשרת הערך יוצרת ערך מוסף ברוטו

- ייצור הערך המוסף כרוך בעלות

- הערך המוסף נטו יהיה הערך המוסף ברוטו בניכוי העלות.

■ פעילויות משניות:

- פעילויות היוצרות עלויות תקורה (הנהלה, כ"א, כספים, רכש, מ"מ, מו"פ, וכיו"ב)

- גם לפעילויות המשנה ערך מוסף ברוטו ונטו.



שרשרת ערך של חברה (3)

- סך הערכים המוספים נטו בפירמה שווה לרווח.
- ניתן להשתמש בשרשרת הערך על מנת לזהות הזדמנויות להוספת ערך באמצעות טכנולוגיות מידע.
- מ"מ תחרותית היא כל מ"מ המגדילה את הערך המוסף נטו של פעילות ראשית או משנית כלשהי.
- ניתן להוסיף ערך ע"י חסכון או ע"י התייעלות.
- E-business: אירגון שהקשרים בין הפונקציות השונות שבו (עיקריות ומשניות) הם אלקטרוניים.



מסחר אלקטרוני והאסטרטגיה העסקית



אסטרטגיה עסקית

- אוסף תכניות שמטרתן השגת תשואות מיטביות להון המושקע בפירמה בטווח הארוך

- תכנית ליצירת רווחים בסביבה תחרותית בטווח הארוך

- אסטרטגיות גנריות

- בידול (Differentiation)

- עלות (Cost)

- הקף (Scope)

- מיקוד (Focus)



מסחר אלקטרוני והאסטרטגיה העסקית

■ בידול בעזרת האינטרנט:

- התאמה אישית של מוצרים ושירותים
- גישור על פערי זמן ומקום
- עושר מידע
- אינטראקטיביות

■ עלות בעזרת האינטרנט:

- הזנת פרטים והזמנות ע"י הלקוח
- התאמה אישית של מוצרים ושירותים בעזרת פרופיל לקוח ממוחשב (במקום אנשי מכירות או מחקרי שוק)
- העברת מידע עשיר ללקוח בעלות שולית



מסחר אלקטרוני והאסטרטגיה העסקית

- הקף בעזרת האינטרנט
 - הגדלת הקף העסקים ע"י פניה לקהלים חדשים בעזרת מסחר אלקטרוני
 - גישור על פערי זמן ומקום
- מיקוד בעזרת האינטרנט
 - התאמה אישית של מוצרים
 - התאמה אישית של מסרים שיווקיים



להתראות!!!

