

סוגי אסטרטגיה צמיחה בחברות הייטק

ארז רביד

Being the first to market can form the basis for competitive strategy, as can being a fast follower. Overall, being fast has tremendous competitive advantages



סוגי אסטרטגיה

- Product Leader •
- Fast Follower (analyzer) •
- Customer Intimate •
- Operationally Excellent •

יתרונות - Product Leader

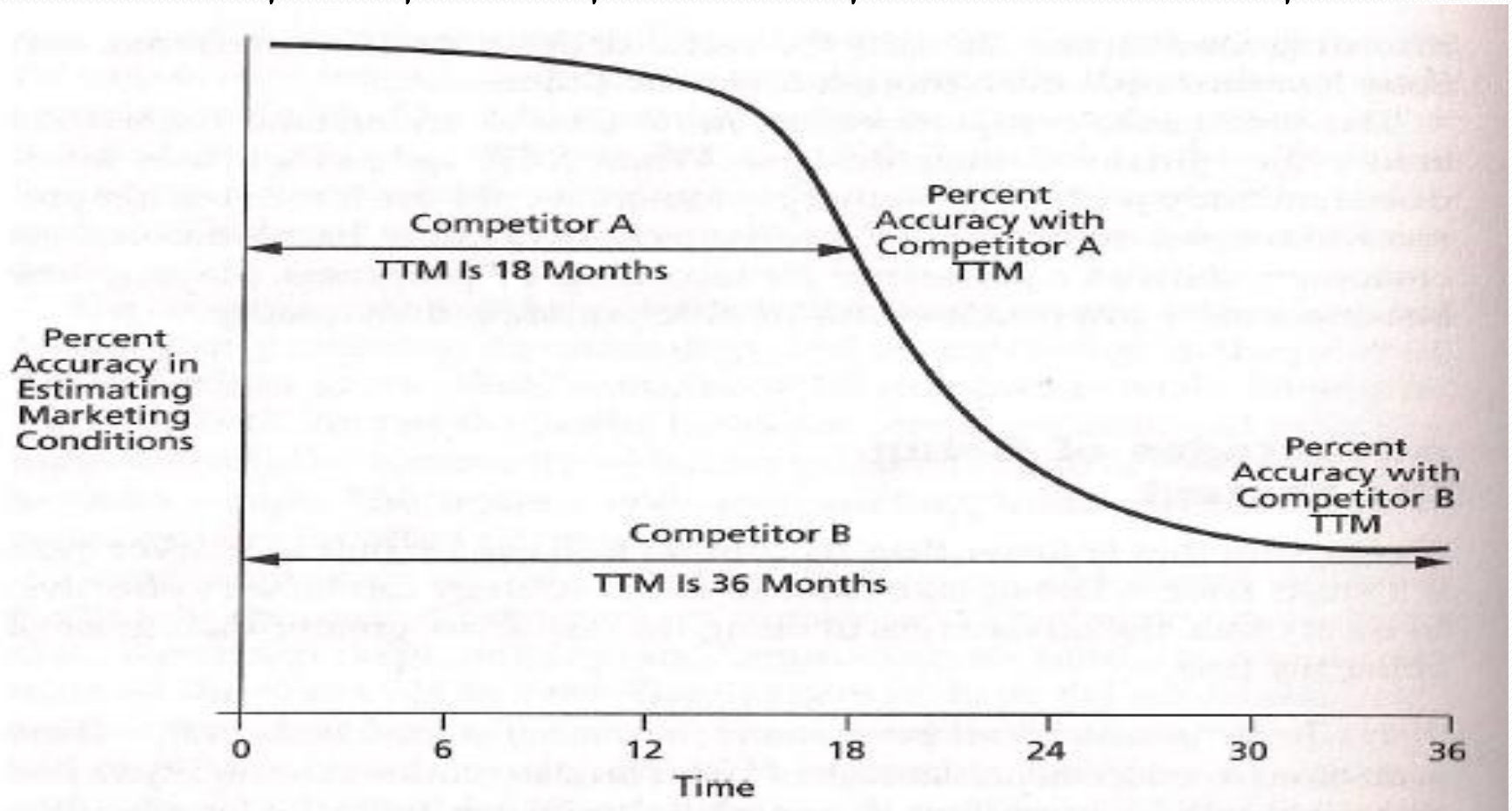
- יתרון בתפיסת נתח שוק מוקדם
- ניסיון מוקדם בשוק
- יכולת השפעה על הסטנדרטים



amazon
web services™

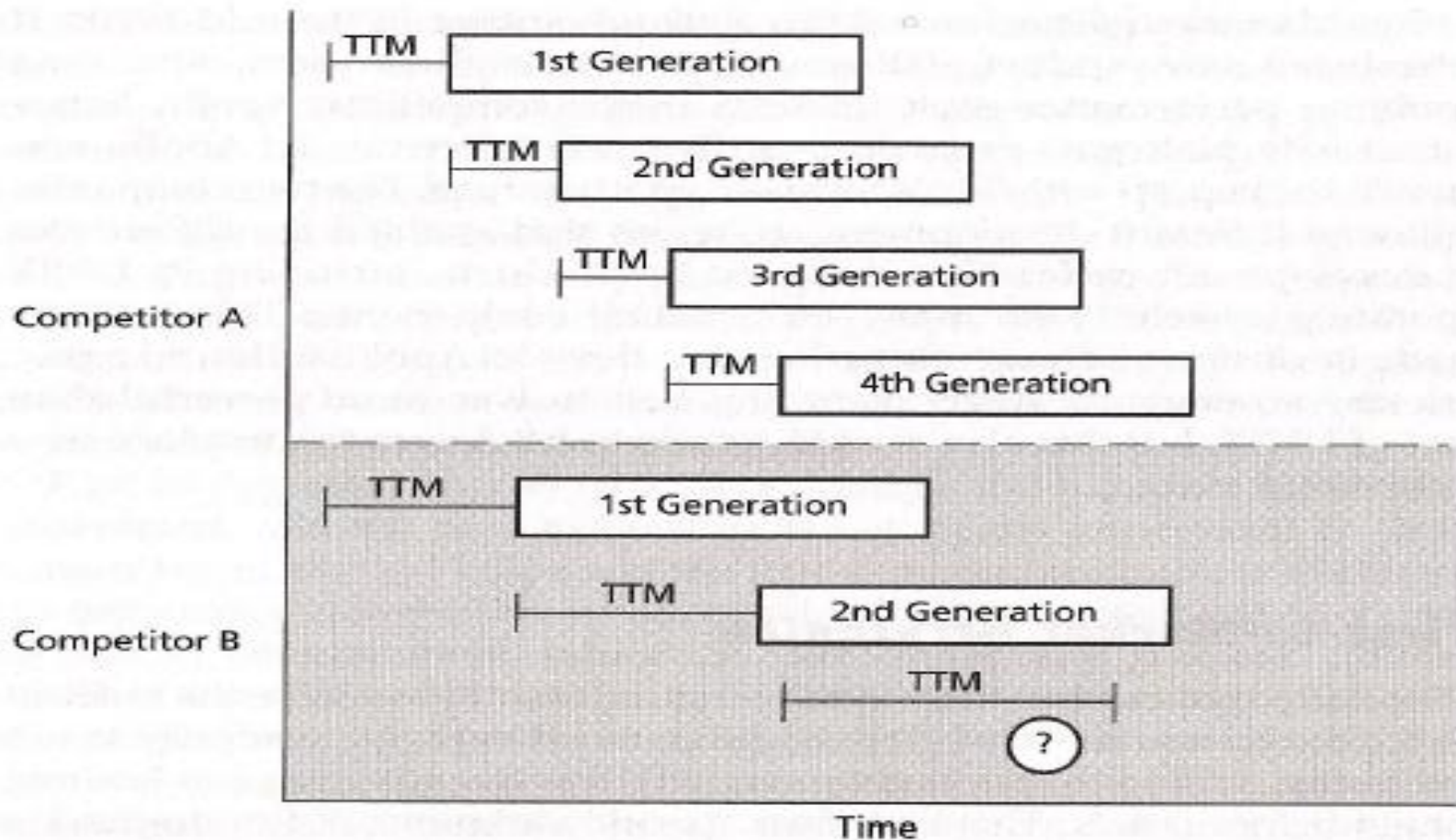
יתרונות בלהיות הכי מהיר

- הראשון שיפתח וייצא לשוק יהיה הכי קרוב בזמן לשוק העכשווי



יתרונות בלהיות הכי מהיר

- המהיר יותר ייצא לפני כולם, וגם יישאר לפני כולם אח"כ



יתרונות בלהיות הכי מהיר

- המהיר יותר יוכל להשתמש בטכנולוגיות חדישות יותר
- סבב פיתוח של שנה מכתוב טכנולוגיה בת שנה
- סבב פיתוח של שלוש שנים מכתוב טכנולוגיה בת שלוש שנים

אסטרטגית Fast follower



- מחקים ומשפרים את ה-product leader
- מייקרוסופט Xbox ומוצרים רבים אחרים
- חייבים לשפר משהו כדי לעקוף את הראשונים :
- מוצרים טובים וחדשניים יותר
- הורדת מחירים יחסית למתחרים הקיימים
- הפצה מסיבית, להכות את הראשונים במגרש המשחקים שלהם
- בדרי"כ ה-fast follower מחכים לראות שוק ברור יותר
- Reverse-engineer את מוצרי הראשון שיצא לשוק
- אם אין פטנטים – תוך שנה או פחות
- אם יש פטנטים – יותר זמן

ניתוח תחרותי - SWOT

**פנימי
(מול
תחרות)**

Strengths

Weaknesses

**חיצוני
(מול השוק)**

Opportunities

Threats

דרכים לצמיחה מהירה

צמיחה מהירה היא אסטרטגיה

- צמיחה מהירה היא פרו-אקטיבית והיא המובילה את ההחלטות
- לעומת חברות שמונעות, למשל, מהגדרת ROI רצוי לבחון יעדים אחרים:

- נתח שוק
- כמות משתמשים
- מחזור
- רווחיות

8 דרכים לצמיחה מהירה

1. צמיחה באמצעות מוצרים נוספים
2. צמיחה ע"י פלטפורמות חדשות (Next Generation Platforms)
3. צמיחה ע"י חיזוק המיצוב התחרותי
4. התרחבות אל שווקים סמוכים, תוך ניצול הפלטפורמות, הטכנולוגיות או המיומנויות הקיימות
5. התרחבות לשווקים חדשים שאינם סמוכים לשווקים הקיימים
6. שימוש ברכישות כדי להתרחב לשווקים נוספים
7. גיוון (diversification)
8. יצירת הזדמנויות באמצעות חדשנות

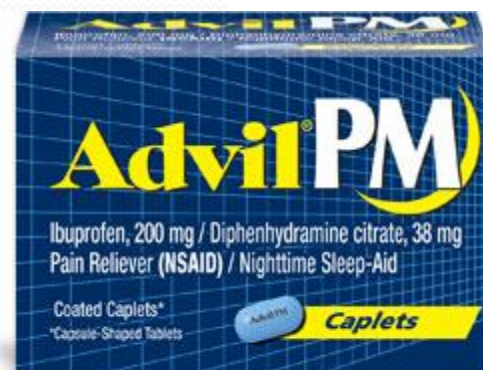
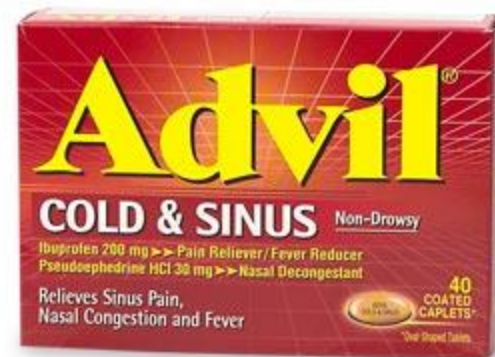
צמיחה באמצעות מוצרים נוספים

- לעיתים הצמיחה היא ברווחים, אבל לאו דווקא בהכנסות – מדוע?
- אמזון:



- ספרים
- וידאו
- מתנות לחגים
- מכרזים online
- הורדות מוסיקה
- מוצרי אלקטרוניקה
- משחקים
- תוכנות
- ...

- ADVIL – מוצרים חדשים על חשבון מוצרים קיימים – לא צמיחה אמיתית



צמיחה ע"י פלטפורמות חדשות (Next Generation Platforms)

- החלפת פלטפורמה בטרם הפלטפורמה הנוכחית מגיעה לסיום מחזור חייה – כורח המציאות
- ההפרש בין ההכנסות מהפלטפורמה החדשה לישנה – זוהי הצמיחה בפועל
- ההכנסות מהפלטפורמה החדשה נראות מבטיחות – אך במקרים רבים זוהי "החלפה" מהפלטפורמה הישנה



צמיחה ע"י פלטפורמות חדישות (Next Generation Platforms)

חמש אסטרטגיות לצמיחה באמצעות פלטפורמת NG:

- צמיחה ע"י לקיחת פלח שוק מהמתחרים
- צמיחה ע"י כניסה לסגמנטים נוספים באמצעות הפלטפורמה החדשה
- תמחור גבוה יותר של הפלטפורמה החדשה בהשוואה לישנה (חייב שיהיה ערך שיצדיק זאת!)
- בשווקים מסויימים – פלטפורמת NG מעודדת לקוחות לעבור גם למוצרים NG
- צמיחה על ידי הרחבת השוק – בדרי"כ ע"י כך שהמוצר יותר affordable

UPS



- קמה ב-1907
- התפתחה ככל שהטכנולוגיה התפתחה
- האטה בקצב הגדילה בסביבות
- משאבים ויכולות קיימות :
- יכולות שינוע סחורות במהירות
- יכולות מעקב
- חברת מטוסים
- תשתית עולמית נרחבת
- דרישות לקוחות
- בתחום ה-PC, שינוע והרכבה מהירים
- החלטה : הקמת מרכז לוגיסטיקה לשרשרת האספקה של עולם ה-PCs

צמיחה ע"י חיזוק המיצוב התחרותי

- חיזוק המוצר הוא הכרח דפנסיבי תמיד
- אבל לא תמיד כמנוע צמיחה
- יכול להיות מנוע צמיחה כאשר פלח השוק של החברה נמוך
- לפעמים, הורדת מחירים תביא להגדלת פלח השוק
- בזהירות עם המחירים...

התרחבות אל שווקים סמוכים

- התרחבות אל שווקים סמוכים, תוך ניצול הפלטפורמות, הטכנולוגיות או המיומנויות הקיימות
- לעיתים שוכחים את השיטה הזאת
- חברות שהן reactive לא רואות את ההזדמנויות
- חברות עם אסטרטגיית התרחבות – פונות לעיתים לשווקים שונים בתכלית
- יש לבחון באופן מתודולוגי אילו הזדמנויות יש בשווקים קרובים





2017: “Vodafone's popular mobile financial services M-Pesa will expand into more African countries, giving millions of people access to banking services without the need for a bank account.....”

<http://www.reuters.com/article/us-kenya-safaricom-idUSKBN18M28Z?il=o>

התרחבות לשווקים חדשים

- התרחבות לשווקים חדשים שאינם סמוכים לשווקים הקיימים
- ככל שמתרחקים מהשווקים הנוכחיים – אפשרויות הצמיחה גדולות יותר



- וגם הסיכון

- מייקרוסופט

- נכנסה לתחום משחקי וידאו (חומרה – פעם ראשונה!) ✓

- נכנסה ל – B2B ✓

- פיתחה תוכנה ל tax preparation ✗

- יש לבחון בזהירות כל שוק, על בעיותיו ומכשוליו, בטרם מחליטים

צמיחה באמצעות רכישות

- שימוש ברכישות כדי להתרחב לשווקים נוספים
- אין הכוונה לרכישות שמטרתן להוסיף את ההכנסות של החברה הנקנית ($1+5=6$)
- הכוונה לרכישות שבהן שתי החברות יתפתחו לשווקים חדשים ואז $1+5=10$
- הרכישה צריכה להיות חלק מאסטרטגיה, ולא אופורטוניסטית, ולהתחייב לגישה הזאת
- בדיר"כ חברות גדולות עושות זאת

גיוון (diversification)

- גיוון הן בסוג המוצרים (טכנולוגיה) והן בשווקי היעד
- מסוכן ביותר – הרבה חברות נכשלו בכך (אינטל למשל)
- שיטה טובה כאשר השוק של החברה מפסיק לגדול – וחייבים למצוא משהו אחר
- EMC – בתחילה מכרה כבלים ; צמחה לשוק הדיסקים בהצלחה רבה

יצירת הזדמנויות באמצעות חדשנות

- שיטה אהובה ומקובלת
- יצירת הזדמנויות למוצרים שלא היו קיימים לפני כן, ויצירת שווקים חדשים עבורן
- אלכסנדר בל – טלפון – תעשייה שלמה חדשה!
- אינטל - מיקרופרוססור
- Post-it – 3M
- קשה לתכנן גדילה עפ"י חדשנות – עניין (גם) של תזמון



צמיחה באמצעות רכישות

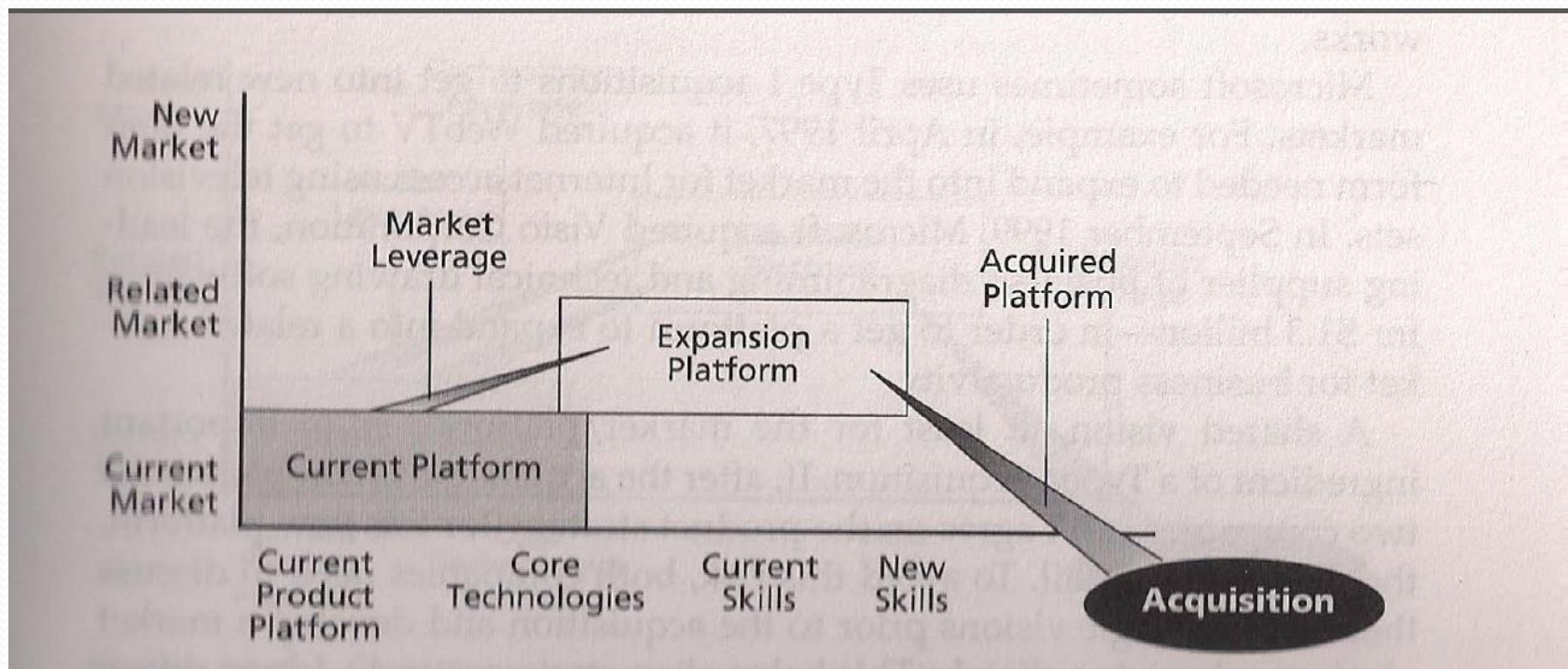
Growth through acquisitions

למה רכישות?

- הטכנולוגיות מתפתחות במהרה – הזדמנויות עסקיות חדשות
- פיתוח עצמי בטכנולוגיה חדשה עלול לקחת זמן, ולפספס את השוק
- רכישות סוגרות את הפער הזה
- רכישות נעשות
 - כחלק מאסטרטגיה מוצרית
 - ייעול תפעולי (איחוד בנקים...)
 - יתרון לגודל – איחוד פעילויות
- אנו נתייחס רק לרכישות כחלק מאסטרטגיה מוצרית

סוג ראשון – רכישת פלטפורמה

- רכישת פלטפורמת מוצר כדי להתרחב לשוק סמוך (related market)

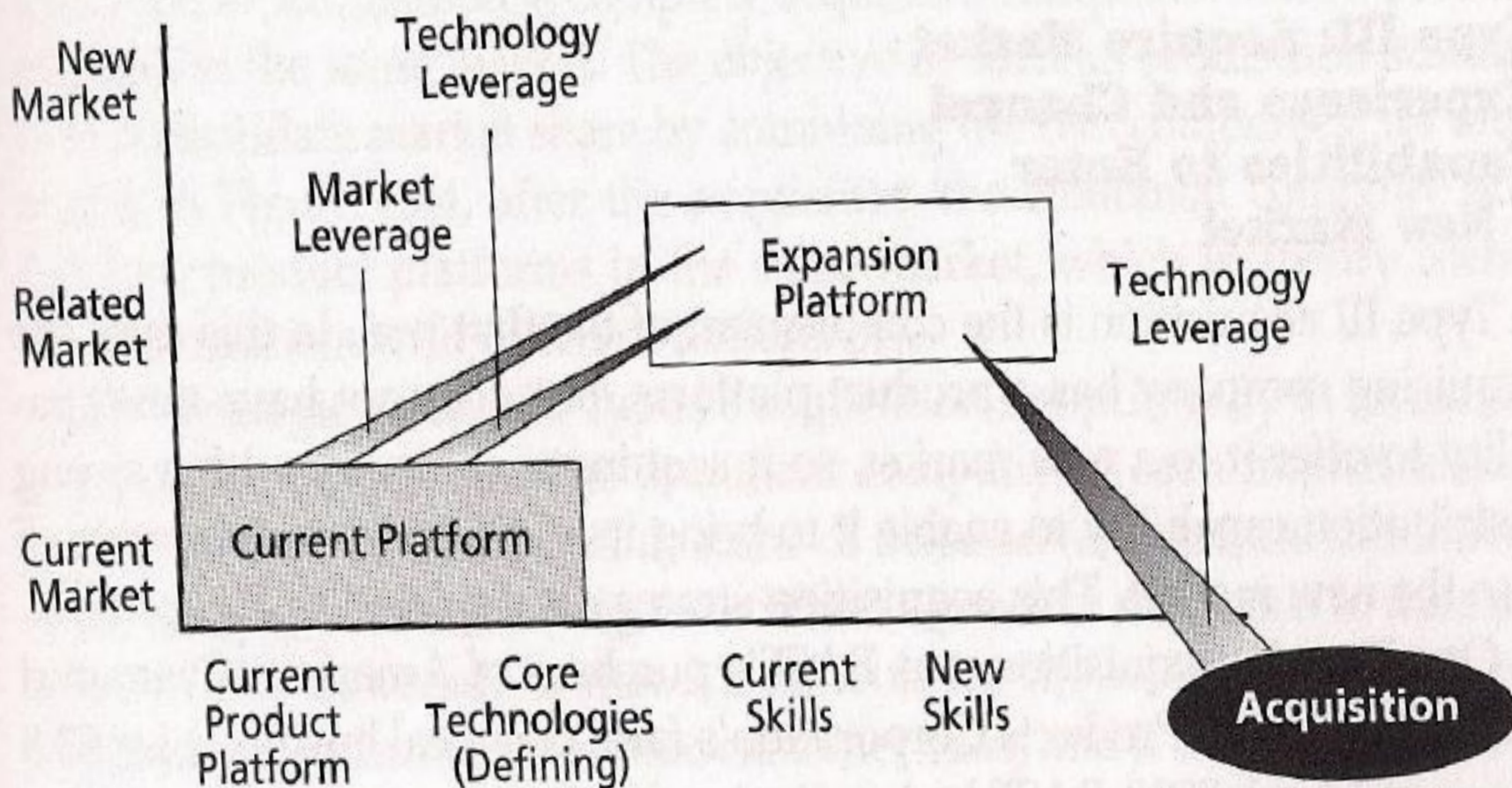


סוג ראשון – רכישת פלטפורמה

- מתאים לחברות גדולות, עם יכולות הפצה רחבות, הרוכשות סטארט אפ
- ניתן למכור לשווקים החדשים (כמעט) מייד אחרי רכישת החברה

סוג שני

רכישת טכנולוגיה ומיומנויות כדי לפתח פלטפורמה חדשה



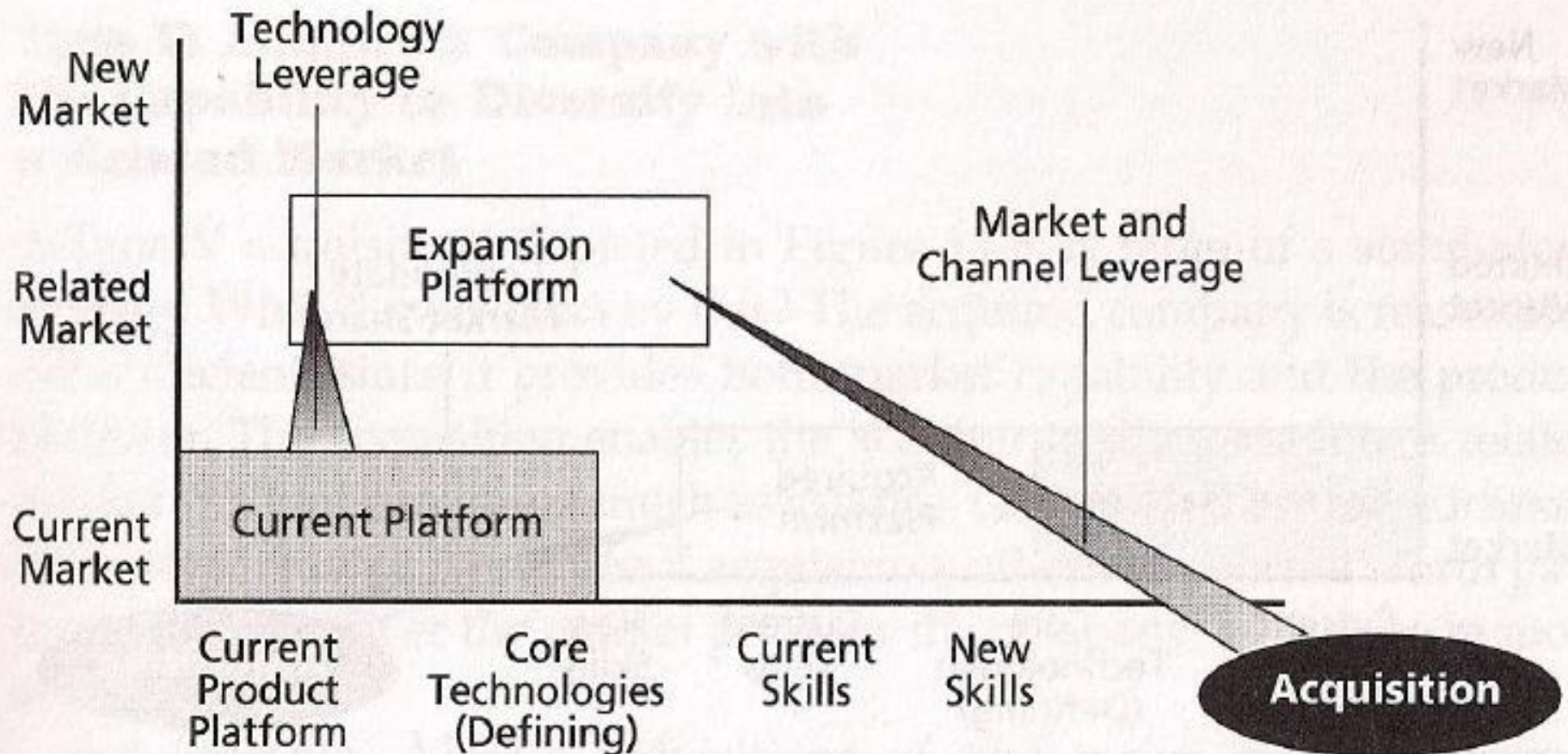
סוג שני

רכישת טכנולוגיה ומיומנויות טכניות כדי לפתח פלטפורמה חדשה

- דומה לסוג הראשון, אבל לא קונים פלטפורמה שלמה, אלא רכיב שסביבו תבנה הפלטפורמה החדשה
- דרושה עוד עבודה אחרי הרכישה – זמן
- בדרי"כ נשלם פחות לסוג זה מאשר לסוג הראשון

סוג שלישי

רכישת ניסיון בשוק ויכולות הפצה כדי להיכנס לשוק חדש



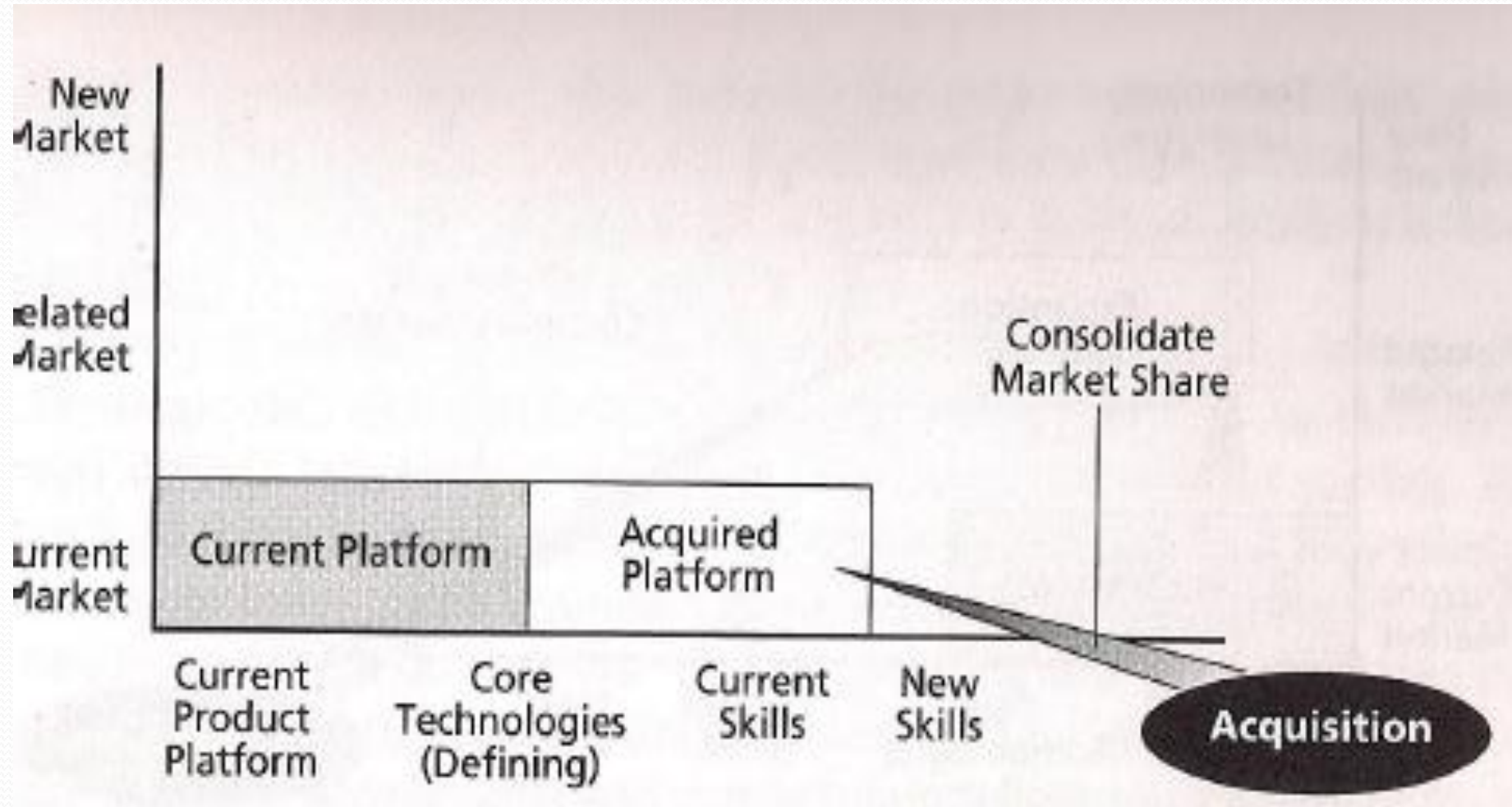
סוג שלישי

רכישת ניסיון בשוק ויכולות הפצה כדי להיכנס לשוק חדש

- חברה עם מוצרים מובילים, רוכשת חברה עם יכולות הפצה מצויינות בשוק מסויים
- למשל: BASF המייצרת מוצרים לתחום החקלאות, רכשה חברה הפצה מהחזקות בארה"ב ב-\$B3.6
- שיטה זאת נדירה, כיוון שבדרי"כ החברה הרוכשת היא כבר בעלת מנגנוני הפצה ושיווק

סוג רביעי

רכישת מתחרה כדי לחזק מיצוב נוכחי בשוק



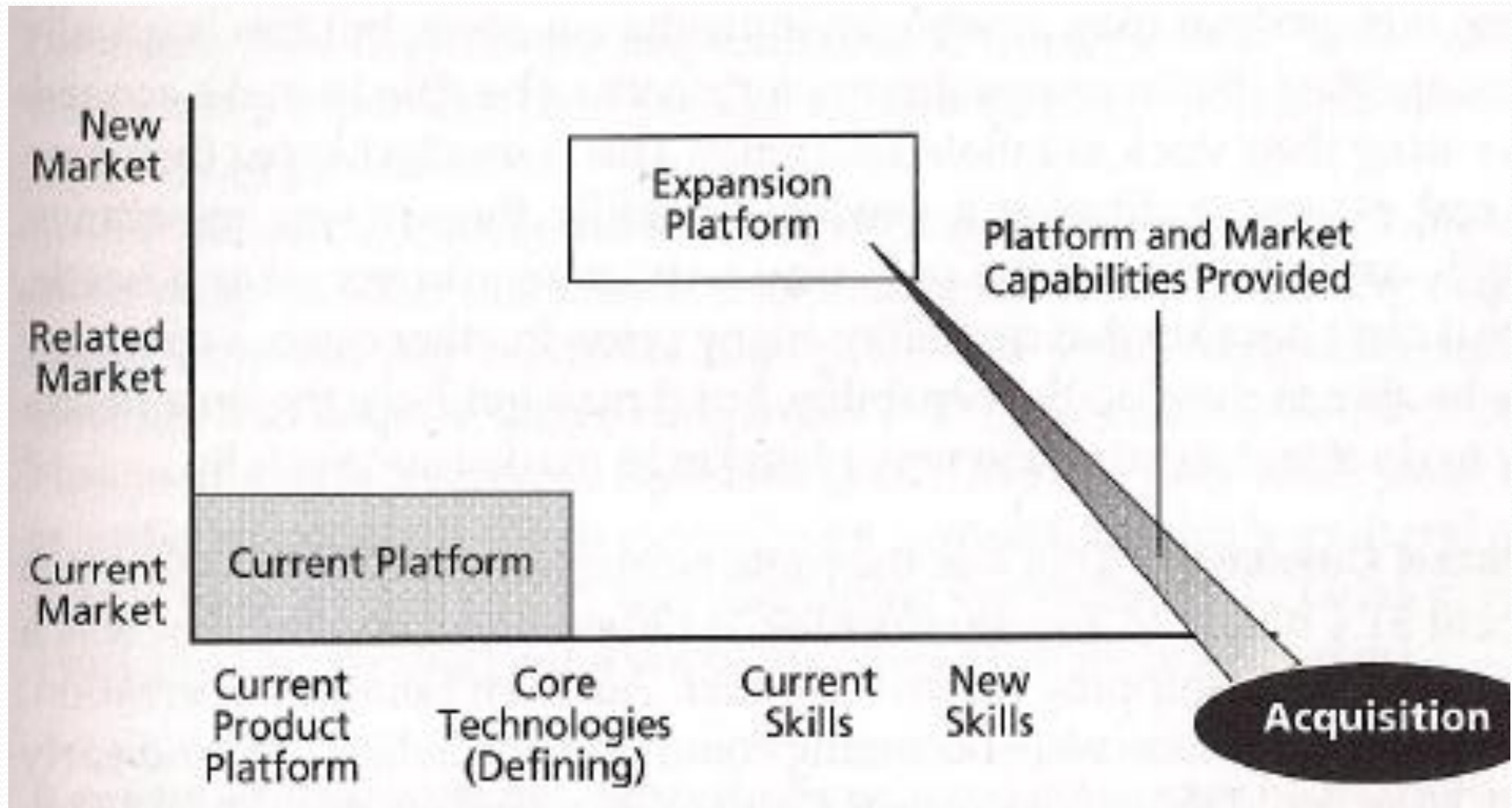
סוג רביעי

רכישת מתחרה כדי לחזק מיצוב נוכחי בשוק

- רכישת מתחרה עם מוצרים הפונים לאותו שוק בדיוק
- תיאורטית, אמור להגדיל את המכירות, כל לקוח והעדפתו
- אבל:
- קשה לאנשי המכירות להציע שני פתרונות "מתחרים" לאותם הלקוחות
- יקר לתחזק שתי פלטפורמות
- לכן, בדרי"כ החברה תאחד את הפלטפורמה בסופו של דבר
- לעיתים, ניתן להעלות את המחירים והרווח לתקופה מסויימת (פחות תחרות)
- אבל לא תמיד...

סוג חמישי

רכישת חברה עם יכולות להתרחב לשוק סמוך



סוג חמישי

רכישת חברה עם יכולות להתרחב לשוק סמוך

- החברה הנרכשת עומדת בזכות עצמה – יש לה גישה לשוק ויש לה טכנולוגיה
- החברה הרוכשת תרכוש אותה כדי לגוון לעוד שוק בלי צורך ב"עזרה" משלה
- בדרי"כ יש סיבות נוספות לרכישה מסוג זה, כי רכישה רק לצורך הגיוון הזה לא מצדיקה לשלם הרבה לחברה הנקנית
- לדוגמא: AT&T שהיתה רק חברת שיחות בינלאומיות רכשה חברה לשיחות פנימיות לפני שהן התרחבנה לשיחות בינ"ל

שותפויות

Apple – case study

- 2007 - אפל מכרה את האייפון דרך AT&T
- שינתה את מפת השותפויות בעולם המובייל
- עד אז – בעלי הרשת התייחסו ליצרני הטלפונים כאל משניים, ספיחים
- אפל הוכיחה ההפך – גם מול ספקי התקשורת וגם מול ספקי הטלפונים
- חוזה של 5 שנים אקסקלוסיביות עם סינגולר (שנקנתה עי AT&T)
 - סינגולר – 10% ממכירות האייפון בחנויות של סינגולר ואחוז קטן ממכירות ב-iTunes
 - אפל קבלה התחייבות לשיפור תנאי הקניה בחנויות
 - אפל תהיה חופשיה בכל האיפיון והביצוע של האייפון

Apple – case study

הפיתוח - רשת בינלאומית של שותפים

- קומפוננטות הקשורות לרשת ה data - בוצעו ע"י סינגולר +5 חברות נוספות (Infenion, Skyworks etc.)
- מערכת הפעלה – אפל
- Chips למיניהם – ממספר חברות (National Semiconductor, TI etc.)
- מסך מגע – מיצרן קטן ולא ידוע בגרמניה – Balda
- הטענה היא שהאיפון כולו יוצר בטייוואן

Apple – case study

התוצאות

- המוצר נמכר בארה"ב דרך AT&T, בצרפת דרך Orange, באנגליה דרך O2.
- הביצועים לא היו טובים ברשת AT&T האיטית
- יחד עם זאת – המכירות גרמו להחלפת מכשירים קיימים אצל הלקוחות והביאו לקוחות חדשים
- ספקי תקשורת אחרים חיפשו ספק מכשירים שיספק משהו דומה לאייפון
- הספקים התחזקו (ולא הפכו ל"רשתות טפשות") כדי לתמוך באפליקציות רבות שעוד יעברו על הרשת שלהן
- האקרים פרצו אייפונים כך שניתן היה לעבוד גם ברשתות אחרות – גם בסין – אובדן הכנסות פוטנציאליות לספקים השותפים

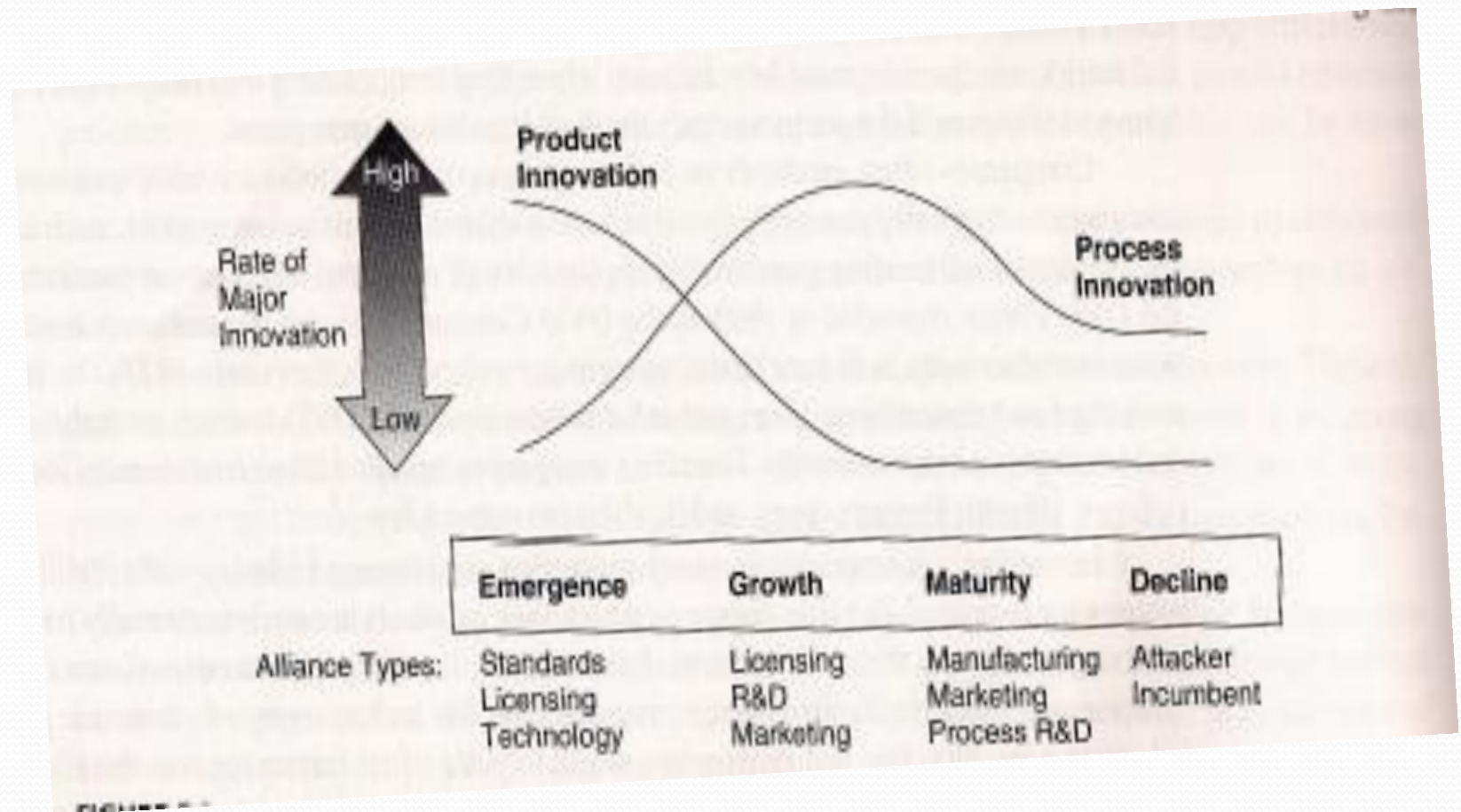
Relationship Marketing

- יצירת יחסים ארוכי טווח עם לקוחות ושותפים עסקיים אחרים, תוך שביעות רצון הדדית וכדי להשיג Win/Win
- מדוע משתמשים בשיטה זאת :
- TTM קצר
- סיכונים ועלויות פיתוח גבוהים
- ניתן לבצע פרוייקטים מהר וביעילות יותר ביחד מאשר לבד
- סינרגיה !!

סיבות לשת"פ

- גישה למשאבים ומיומנויות
- השגת יעילות בעלויות
- זירוז ה- Time to Market (TTM)
- הגעה לשווקים חדשים (שיווק והפצה)
- הגדרת סטנדרטים תעשייתיים
- פיתוח חדשנות ומוצרים חדשים
- פיתוח מוצרים משלימים
- פוקוס על יכולות הליבה
- כוח בשוק
- לימוד מהשותפים

סיבות לשיתופי פעולה – בשלבים השונים



שת"פ אנכי (ורטיקלי)

- שת"פ בין חברות שנמצאות ברמות שונות של השרשרת אספקה
- בדרי"כ יחסי קונה – מוכר
- ספקים ו-OEMs - להשגת יעילות (יצרן PC ויצרן chips משתפים פעולה בפיתוח המוצר העתידי)
- ספקי מיקור חוץ ולקוחות עסקיים
- יצרנים ומפיצים – לצורך הגעה לשוק מהר וטוב יותר
- חברות והלקוחות החשובים ביותר שלה – להשגת קשר הדוק עם לקוחות היכולים לשמש כביתא, וללמוד מהם

שת"פ אופקי (Horizontal)

- שת"פ בין חברות שנמצאות באותה רמה בשרשרת האספקה
- שת"פ משלימים (complementors) – להשגת פתרון קצה לקצה :
- נוצרת סינרגיה המביאה לביקוש
- כל חברה מתמקדת בחוזקות שלה
- דוגמאות :
- Apple and Nike
- Apple ויצרני סטריאו למכוניות
- מייקרוסופט ואינטל – לוודא תאימות בין הרכיבים למערכת הפעלה החדשה של מוצרי חשמל

שת"פ אופקי (Horizontal)

- **שת"פ בין מתחרים –**

(Competitive Alliance, Co-opetition)

- זהו שת"פ בין חברות שמתחרות בתחום מסויים, אך משתפות פעולה בתחום אחר

- שת"פ בפיתוח ובהגדרת סטנדרטים לטכנולוגיה עתידית

- שתי חברות קטנות ישתפו פעולה כנגד מתחרה גדול שלישי

- קונסורציום של מספר חברות (בדר"כ מתחרים) עם אינטרס משותף (סטנדרטים, לחץ על הממשלה)

סיכונים בשת"פ – סיכום

- מורכבות הפרוייקט גדלה
- כשלון מוחלט של הקשר
- אובדן אוטונומיה ושליטה
- אובדן מידע קנייני (proprietary) לשותף
- עניינים משפטיים ובעיות antitrust
- כשלון בהשגת המטרות שבשת"פ

גורמים התורמים להצלחת השת"פ

- תלות הדדית משותפת (דו צדדית)
- זהירות בשת"פ בין שותפים בגדלים שונים
- התחייבות משותפת
- אמון במוטיבציה ובכוונות של השותף
- תקשורת יעילה
- תרבויות ארגוניות תואמות
- מו"מ ופתרון קונפליקטים יעילים (לעומת מו"מ קשה או win/lose)

גורמים התורמים להצלחת השת"פ (2)

- מבנה יעיל לניהול השת"פ
- Unilateral – לצד אחד יש הסמכות לבצע החלטות
- Bilateral – ניהול משותף, דו צדדי

עוד על הניהול

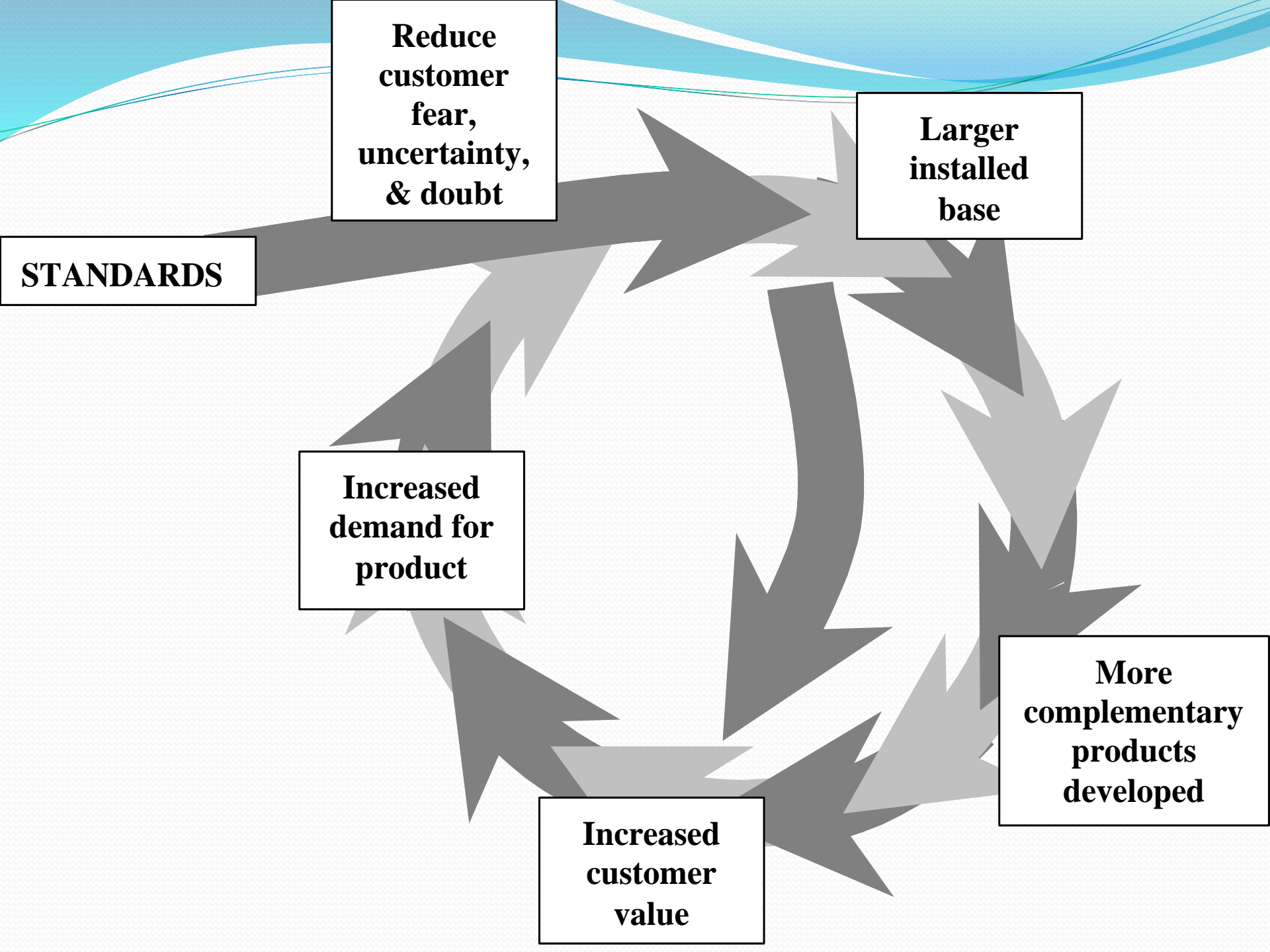
- יש להתאים בין שיטת ניהול השת"פ לבין רמת הסיכון :
- במקרה של סיכון גבוה (הנובע מאי וודאות או מהשקעה משמעותית המוקצית לשת"פ) כדאי לבצע את אחד מאלה :
 - מנגנוני התחייבויות ואמצעי הגנה היוצרים תלות הדדית – או –
 - תנאים צרים השומרים על השותפות Loosely coupled
 - ניהול דו צדדי המבוסס על התחייבות, אמון, תקשורת

שת"פ לצורך קביעת סטנדרטים טכניים

- סטנדרטים מהווים ארכיטקטורה משותפת ואחידה למוצרים המוצעים על ידי חברות שונות בשוק

למה חשוב שיהיו סטנדרטים?

- הלקוחות מרוויחים מתאימות
- מפחית את תחושת הסיכון (FUD)
- מאפשר התחברות חלקה בין חלקים שונים של המוצר / הפתרון
- הלקוח מקבל יותר ערך מהמוצר
- הזמינות של מוצרים משלימים מוגדרת על ידי גודל ה Installed base של מוצר מסויים:
- לכן, הסטנדרטים מבטיחים שיהיו מוצרים משלימים, המשפיעים בעקיפין שוב על גודל ה Installed base
- הלקוח נהנה יותר מהמוצר הבסיסי, מכיוון שיש יותר מוצרים משלימים סביבו



משמעות הסטנדרטים

- היזם הראשוני של טכנולוגיה חדשה יכול לקבוע סטנדרטים
- אפילו אם הסטנדרט הטכנולוגי יהיה נחות
 - QWERTY Keyboards
- התנאי הקריטי להצלחה : להגדיל את ה- Installed base מהר
- משמעויות של הגבלים עסקיים antitrust במקרה שדה פקטו הסטנדרטים הופכים כמעט למונופול



אסטרטגיות לקביעת סטנדרטים תעשייתיים

1. רשיונות / הסכמי OEM

• בעד :

- יכול להבטיח הפצה מהירה בהתחלה
- יכול לעצור מתחרים מלפתח טכנולוגיה מתחרה
- מצמצם את הבלבול של הלקוחות לגבי סטנדרטים מתחרים
- שולח סיגנלים לחברות "משלימות" שה – Installed base עשוי להיות משמעותי, ובכך לזרז את פיתוח המוצרים הנוספים

• נגד :

- המשתמשים ברשיונות עלולים לבצע שינויים מינוריים בטכנולוגיה ובכך לעקוף את הצורך לשלם על הרשיונות ???
- המפתח המקורי "יוצר" תחרות

אסטרטגיות לקביעת סטנדרטים תעשייתיים

2. שיתופי פעולה אסטרטגיים כדי לפתח ביחד סטנדרט טכנולוגי מסויים

• בעד :

- כל ה"בעד" שצוינו בשיטה הקודמת, פלוס :
- על ידי שיתוף יכולות, השותפים עשויים לייצר טכנולוגיה טובה בהרבה מאשר חברה בודדת יכולה

• נגד :

- השותף עלול להשתמש לרעה במידע הקנייני השייך לחברה
- יש לשים לב למבנה הניהול של השותפות!

אסטרטגיות לקביעת סטנדרטים תעשייתיים

3. Product Diversification : יצירת סטנדרט על ידי פיתוח מוצרים משלימים רבים, כדי לייצר ערך ללקוחות

- בעד :

- ניתן "להתניע" את השוק כאשר עוד אין installed base של לקוחות, וכאשר לחברות שיכולות להציע מוצרים משלימים עוד אין תמריץ לפתח מוצרים שכאלה

- מגוון ומרחיב את בסיס ההכנסות של החברה

- נגד :

- תפיסה והתחייבות למשאבים

- יש סיכוי שהמוצרים המשלימים לא תואמים את יכולות הליבה של החברה

אסטרטגיות לקביעת סטנדרטים תעשייתיים

4. מיצוב אגרסיבי של המוצר באמצעות מחירי חדירה, והפצה נרחבת

- דורש השקעה בייצור נרחב, פיתוח, ובניית פלח שוק משמעותי
- עלויות הכשלון מאוד גבוהות

תנאים המשפיעים על בחירת אסטרטגית יצירת הסטנדרטים

- מחסומי חיקוי
- פטנטים, copyrights וכולי
- מיומנויות ומשאבים
- בטכנולוגיה, ייצור, שיווק, פיננסים ושמה הטוב של החברה
- קיומן של חברות מתחרות טובות
- קיום מוצרים משלימים אצל הספקים

תודה