

www.kpa.co.il/strategycourse

Management and Industrial Strategy

אסטרטגיה ניהולית ותעשייתית

פרופ' רון קנת
ד"ר יוסי רענן

Professor Ron Kenett - ron@kpa.co.il

Dr. Yossi Raanan - yossir@kpa.co.il

Part II

© KPA Ltd., 2009

מטרת הקורס

- הבנת חשיבות אסטרטגיה ניהולית ותעשייתית בסביבה עתירת טכנולוגיה להשגת:
 - כושר תחרות
 - התאמה לסביבה משתנה
 - יציאה ממשבר
 - כניסה לשווקים חדשים

© KPA Ltd., 2009

מבנה הקורס

תנאי קדם: אין

שיטת הלימוד:

- הרצאות פרונטליות
- ביצוע פרויקט במסגרת צוות

הרכב הציון:

- עבודת גמר – 60% (40% עבודה, 20% מצגת)
- מבחן סיום – 40% (נדרש ציון עובר לשקלול)

נושאי הקורס - 1

מבואות:

התפתחות תפיסות ניהוליות ומיצוב הטכנולוגיה בתעשייה תוך ניתוח משמעויות המהפכה התעשייתית ומהפכת המידע (סולם האיכות).
מבוא לאסטרטגיות הניהוליות העיקריות המיושמות בתעשייה: ניהול איכות, שש סיגמה, מערכות ייצור גמישות, מערכות תוכנה תעשייתיות ומיכון ארגוני.

אסטרטגיה עסקית ושיווקית:

מודלים לניתוח אסטרטגי כגון: BCG, מקינזי, ארטור ד. ליטל, בוז אלן, אופציות ריאליות.

אסטרטגית שרות:

מערך השירות ותפקידו במחזור חיי המוצר. התמיכה הטכנולוגית הנדרשת במערך השירות. הצגת האסטרטגיות הניהוליות העיקריות בשירותים: שירות מבוזר / מרוכז, מוקדי שרות.

אסטרטגית משאבי אנוש:

מודלים למיפוי ארגוני, סקרי עמדות עובדים, מודלים למיפוי משאבי אנוש, הערכת עובדים ממוקדת תהליך.

נושאי הקורס - 2

אסטרטגית התפעול והאיכות:

ניהול זמין ושיטות ייצור ארגוניות יפניות. שש סיגמה.
מערכות ייצור גמישות, ייצור ברשתות ועקרונות הניהול הרב - מוצרי בתעשיות
עתירות מיכון.

אסטרטגית מו"פ וניהול סיכונים:

CMMI, ניהול סיכונים, פרויקט MUSING.

אסטרטגית מערכות מידע ותקשורת:

אסטרטגית IT. תקשורת לסוגיה והשפעותיה על ההיערכות התעשייתית והשירותית.

ניהול השינוי:

מתודולוגית EKD ו BEST

3

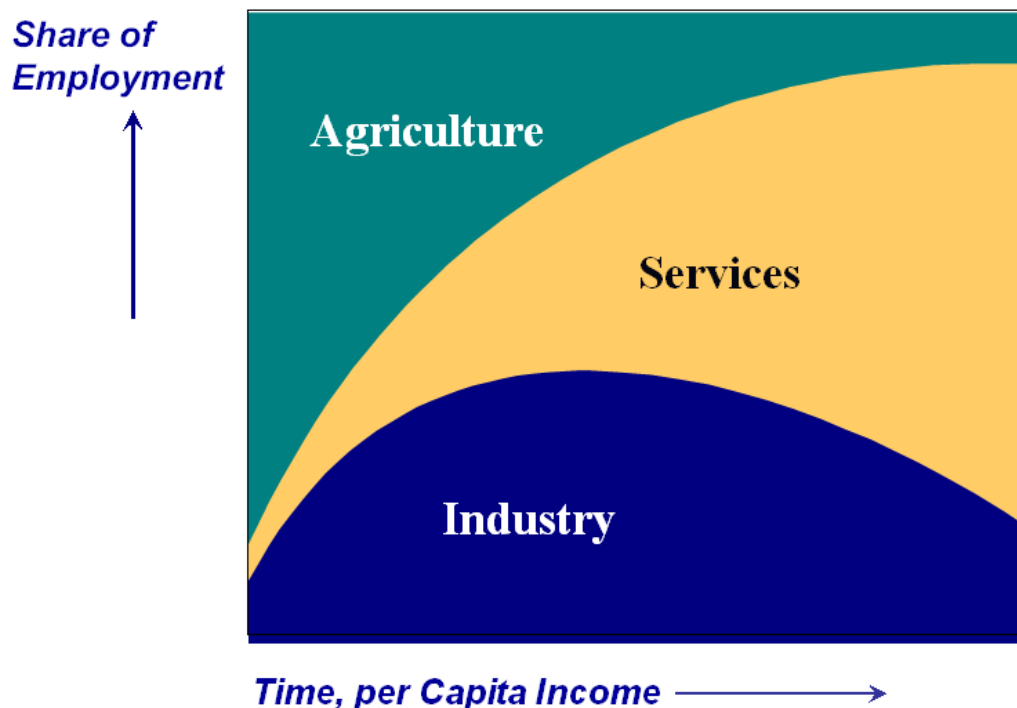
שירות

למה שירות?

- תחרות מחריפה
- תהליך הקומודיטיזציה (Commoditization) מהיר יותר מבעבר
- לעתים, כל ההבדל הוא בשירות
- אין מוצר ללא שירות
- אבל... יש שירות ללא מוצר (קשיח)
- בשירותים עובדים יותר ויותר אנשים

7

מגזר השירותים רק הולך וגדל



8

למה שירות (2)?

- בשירות (בעסק) יותר ויותר עובדים
- עלייה במודעות הצרכנים לשירות ולרמתו
- הזמן הפנוי גדל
- תוחלת החיים גדלה
- מורכבות החיים גדלה – האפשרויות גדלות

למה שירות (3)?



- כי הוא קיים בכול מגזרי החיים:
 - ממשלה
 - תעשייה
 - מסחר
 - מיגזר שלישי
 - שירותים.... 😊
- כי הוא יכול לחרוץ את גורל העסק



שירות - הגדרה

- פעילות, בלתי מוחשית בדרך כלל, בודדת או סדרתית, המתרחשת תוך אינטראקציה בין הלקוח ובין עובדי השירות, משאבים מוחשיים ומערכות ייעודיות – כאשר כולם מיועדים לספק פתרון לבעיות של הלקוח.
- כול מעשה שמישהו יכול להציע לזולתו, שהוא במהותו בלתי מוחשי ואינו יוצר או מעביר בעלות על דבר כלשהו.

דרכים של יצרנים לגדול באמצעות שירותים (1)

מכירת מערכות הכוללות את מוצריהם (עם או בלי מוצרים של אחרים)

דוגמה:

יצרן תוכנה המציע מכירת מערכת כוללת או פתרון כולל לבעיות של הלקוח

דרכים של יצרנים לגדול באמצעות שירותים (2)

העמדת מתקני החברה לרשות אחרים

דוגמאות:

- מחסנים
- שירותי אחסון אתרים אצל ספק אינטרנט
- בזק ותשתיות התקשורת שלה
- השתתפות במיחשוב לפי דרישה (On-Demand Computing)

דרכים של יצרנים לגדול באמצעות שירותים (3)

הוספת מרכיב שירות נוסף, המשלים את המוצר או מרחיב אותו

דוגמאות:

- יצרן מזון המציע שירותי הסעדה
- יצרן רכב המציע שירותי מימון
- יצרן בגדים המציע שירותי התאמה אישיים
- יצרן רכב המציע שירותי התאמת רכב אישית

סוגי שירותים ובידולם

שירותים מובדלים על פי מספר מאפיינים:

- אישיים / עסקיים
- השתתפות הלקוח – מלאה / חלקית / אפסית
- אופי המציע: פרטי / ציבורי
- אופי מספק השירות: ציוד / אנשים

מאפיינים עיקריים של שירות (1)

לא ניתן לאחסון, שמירה, או דחייה

לכן נוצרות בעיות:

- תמחור
- הגנת על זכויות יוצרים
- אספקה
- התגברות על שיאים / עונתיות

מאפיינים עיקריים של שירות (2)

הטרוגניים (אינם כמו מוצר המיוצר בסדרות זהות לחלוטין)

לכן נוצרות בעיות:

- תלות גבוהה מאוד בעובדי השירות
- תלות גבוהה מאוד בגורמים שאינם בשליטתנו
- קושי להבטיח כי השירות יסופק כמתוכנן וכמובטח

מאפיינים עיקריים של שירות (3)

ייצור וצריכה בו-זמניים

ולכן:

- הצרכנים משתתפים בתהליך ומשפיעים עליו
- הצרכנים משפיעים זה על זה
- העובדים משפיעים על התוצאה
- שונות גבוהה של התוצאה
- קשה מאוד לבצע ייצור המוני

מאפיינים עיקריים של שירות (4)

מתכלים ובלתי ניתנים לאחסון ושמירה

לכן:

- לא ניתן להחזיר שירות או למחזרו
- קשה לאזן בין הצע וביקוש

מאפיינים עיקריים של שירות (5)

- לעיתים נלווים למוצר, לעיתים עומדים בפני עצמם
- לעיתים חלקם בהכנסות קטן, אבל השפעתם – עצומה
- עלולים למנוע רכישה או רכישה חוזרת למרות שהמוצר משביע רצון
- לעולם משתנים ואינם קבועים

פערי הציפיות – המוקש הגדול

- בין ציפיות הצרכן לתפיסת ההנהלה
- בין תפיסת ההנהלה לבין מפרט השירות
- בין מפרט השירות לבין השירות בפועל
- בין השירות בפועל לבין מה שמפורסם / מובטח
- בין השירות הנתפס לשירות הצפוי

למה אנחנו רוצים להגיע?

למצב של **תענוג** של הלקוח (לא פחות)

לצרכינו, תענוג נוצר אצל לקוח באחד משלושה מצבים:

1. ביצועים ברמה גבוהה מהמצופה
2. גירוי (הפתעה, התרגשות)
3. השפעה חיובית (עונג, שמחה)

מה משותף לכולם?

בכולם אנחנו מספקים ללקוח **יותר** ממה שהוא מצפה לקבל, וללא הכנה מוקדמת.

במילים אחרות: **לשרת מעבר לציפיות** הוורודות ביותר של הלקוחות.

האם ניתן לגרום עונג ללקוח בשירות יום-יומי ורגיל?

חברת ביטוח אמריקאית חושבת שכן:

1. הלקוח שלה מעורב בתאונת דרכים, לא קטלנית
2. נציג בכיר שלה מגיע לאתר התאונה כמעט מיד
3. הלקוח מוזמן לתוך קרוון ממוזג, עם כל הנוחיות
4. הוא יכול להתקשר ליקיריו ולהירגע
5. עוד לפני שהגרר עוזב את השטח, הוא מקבל צ'ק בגובה מחיר המחירון של מכוניתו שהתרסקה

6. תגובתו: לא ציפיתי לדבר כזה!

שלבי קבלת החלטות והערכת שירות

1. זיהוי בעיה / צורך
2. חיפוש מידע
3. הערכת החלופות
4. קבלת החלטה
5. הערכה לאחר הצריכה / שימוש

גורמים המשפיעים על ההערכה

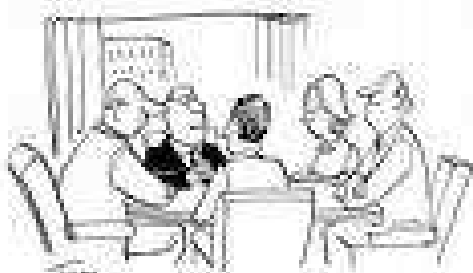
- ציפיות מוקדמות
- מצב רוח
- ניסיון קודם / מותג
- תרבות:
 - ערכים
 - מנהגים
 - מסורת (ודת)

שביעות הרצון וחשיבותה

- רכישות חוזרות
- נאמנות למותג
- הפצת הבשורה – 17:4
- המשך שימוש במוצר העיקרי

גורמים המשפיעים על שביעות הרצון

- מאפייני המוצר / השירות
- רגשות הצרכן
- הצלחה / כשלון השירות
- הגינות
- ניסיונם של אחרים



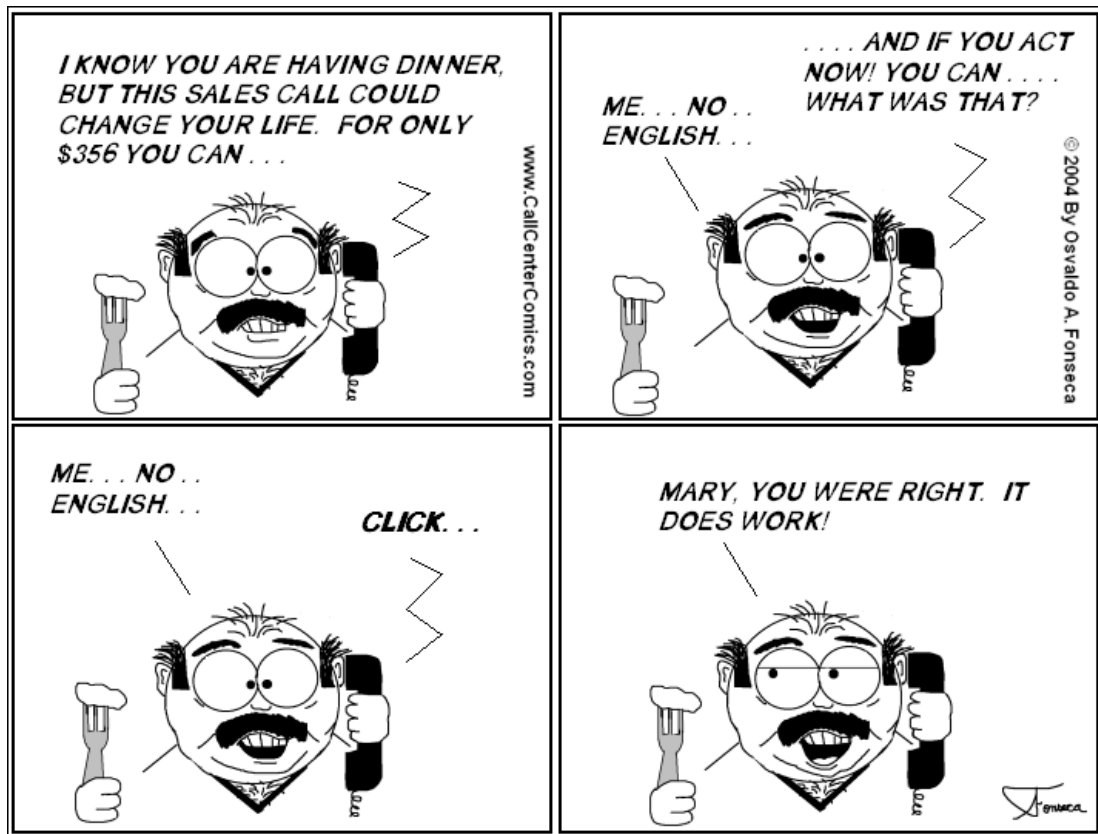
"Ok, how about this matter: 'If you are unhappy for any reason, we will feel really bad'."

מימדי איכות השירות

- אמינות
- תגובתיות
- בטחון
- אמפתיה
- מרכיבים מוחשיים

סוגי מפגשי השירות

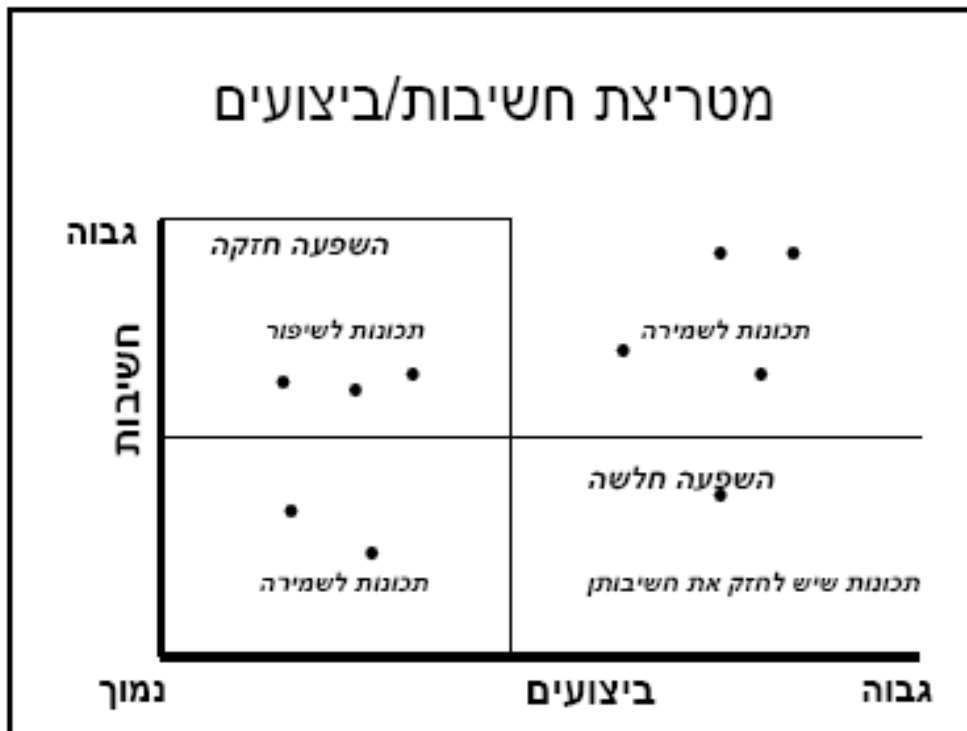
- פנים אל פנים
- באמצעות תקשורת מרוחקת
- חד פעמיים
- נשנים
- אישי
- אנונימי
- קשורים למוצר פיזי
- אינם קשורים למוצר פיזי



31

רגע האמת

- בהרבה מקרים, השירות הוא חד-פעמי, אנונימי, ישיר ופנים אל פנים
- במקרים כאלה, ישנו "רגע האמת": האם השירות יינתן כהלכה או לא?
- בדרך כלל, אין אפשרות לתקן או אפילו לקבל משוב (כדי ללמוד)



33

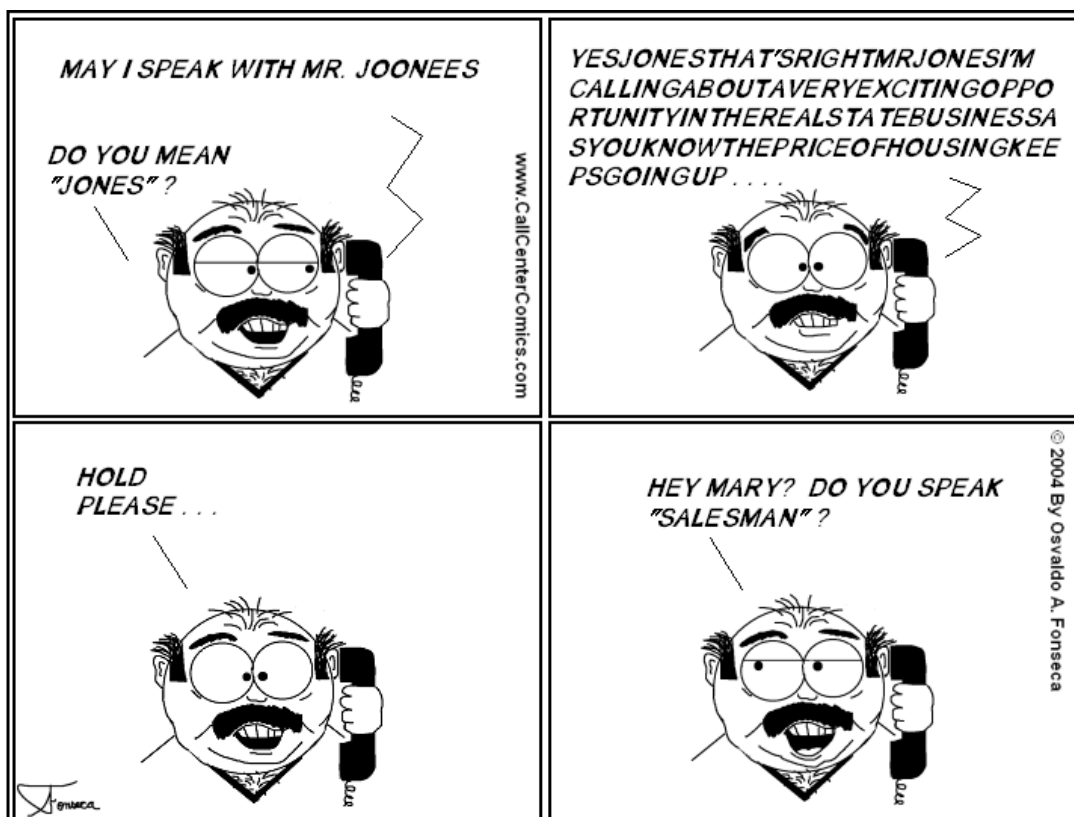
כיצד נדע? התפקיד של מחקרי השוק

- על מנת להעריך את השירות שאנו נותנים, יש צורך בנתונים
- לאיסוף הנתונים השיטתי חשיבות רבה
- בהרבה מקרים, קיים נתק בין כוונת ההנהלה לבין התפיסה של השירות על ידי הלקוחות
- דרך בדוקה ללמוד מה קורה היא באמצעות מחקר שוק

34

איך מתבצע מחקר שוק?

- | | |
|----------------|------------------|
| 1. הגדרת הבעיה | 5. עיבוד הנתונים |
| 2. הגדרת מדדים | 6. דיווח |
| 3. תכנון המחקר | 7. הסקת מסקנות |
| 4. קבלת תוצאות | 8. וחוזר חלילה |



מה רוצים לדעת?

- זיהוי לקוחות לא מרוצים
- זיהוי לקוחות מרוצים
- הבנת דרישות הלקוחות
- בדיקת השירותים בפועל
- פערים בין הכוונות לביצוע
- כיצד למנוע נטישה
- מי נותני השירות הטובים / הרעים אצלנו

מטרות נוספות של מחקרי שוק

- בדיקת התדמית
- מתן הרגשה טובה ללקוחות
- השוואה מול מתחרים

סוגים של מחקרי שוק לשירותים (1)

אלמנטים בתוכנית מחקר שוק אפקטיבית עבור שירותים (המשך)				
תדירות	עלות זמן	עלות כספית	איכותי/ כמותי	סוג המחקר
באופן שוטף	נמוכה	נמוכה	כמותי	סקרים "שלאחר הביצוע"
שנתית	בינונית	בינונית	איכותי	מפגשי ציפיות
תקופתי	בינונית	בינונית	כמותי	הערכה בנק' ביקורת
תקופתי	גבוהה	בינונית	איכותי	אתנוגראפי

סוגים של מחקרי שוק לשירותים (2)

אלמנטים בתוכנית מחקר שוק אפקטיבית עבור שירותים (המשך)				
תדירות	עלות זמן	עלות כספית	איכותי/ כמותי	סוג המחקר
אחת לרבעון	נמוכה	נמוכה	כמותי	לקוחות סמויים
באופן שוטף	בינונית	בינונית	איכותי	פנל לקוחות
באופן שוטף	נמוכה	נמוכה	איכותי	לקוחות אובדים
תקופתי	גבוהה	גבוהה	איכותי	ציפיות עתידיות

בניית מערכת יחסים עם הלקוח

מטרות ביחסים עם הלקוח:

1. רכישה
2. סיפוק
3. שמירה
4. הסתייעות ברכישת לקוחות נוספים

מה יוצא ללקוח ממערכת יחסים עם ספק השרות

- אמון
- תועלות חברתיות
- טיפול מיוחד

תועלות לספק השרות ממערכת יחסים עם הלקוח

- גידול במכירות לאותו לקוח
- עלויות נמוכות של שיווק ורכישת לקוחות
- מוניטין ופרסום מפה לאוזן

אסטרטגיות לבניית יחסים

הבסיס

- איכות ליבת המוצר
- פילוח שוק ובחירת שוקי מטרה
- מעקב אחר היחסים (עם או בלי CRM ממוחשב)

אסטרטגיות לבניית יחסים

- קשרים פיננסיים
- קשרים חברתיים
- קשרי התאמה
- קשרים מבניים

האם הלקוח תמיד צודק?

לא, אבל הוא תמיד הלקוח, ולכן צריך לדעת:

1. לזהות לקוחות שאינם רווחיים
2. לקוחות קשים (רווחיים אבל בעייתיים)
3. מהו ה- Life Time Value של הלקוח
4. לזהות את 20% מהלקוחות המייצרים 80% מהרווחים

Life Time Value

- הרווח הכספי הכולל הנובע מהלקוח במהלך חייו וקשריו עם העסק שלנו.
- אין חשיבות אם מהוונים או לא, ובלבד שנוהגים באותו אופן עם כל הלקוחות.

פילוח הלקוחות (1)

אין כל היגיון להתייחס לכול הלקוחות באותה צורה מבחינת:

- היצע השירותים
- מגוון האפשרויות
- רמת השירות
- מחיר השירותים

פילוח הלקוחות (2)

- יש להתאים את ההצעה שלנו לאיכות הלקוח
- לכן, הגיוני לחלק את הלקוחות לסוגים
- במסגרת זו, יש להציע לכול סוג שירותים מתאימים
- לנסות ולעודד לקוחות לעבור לסטטוס טוב יותר (לשני הצדדים)

שווי המותג

הגדרה: אוסף יתרונות ומגרעות הכרוכים בשם המותג ומשפיעים על הערך הנתפש שלו – לחיוב או לשלילה

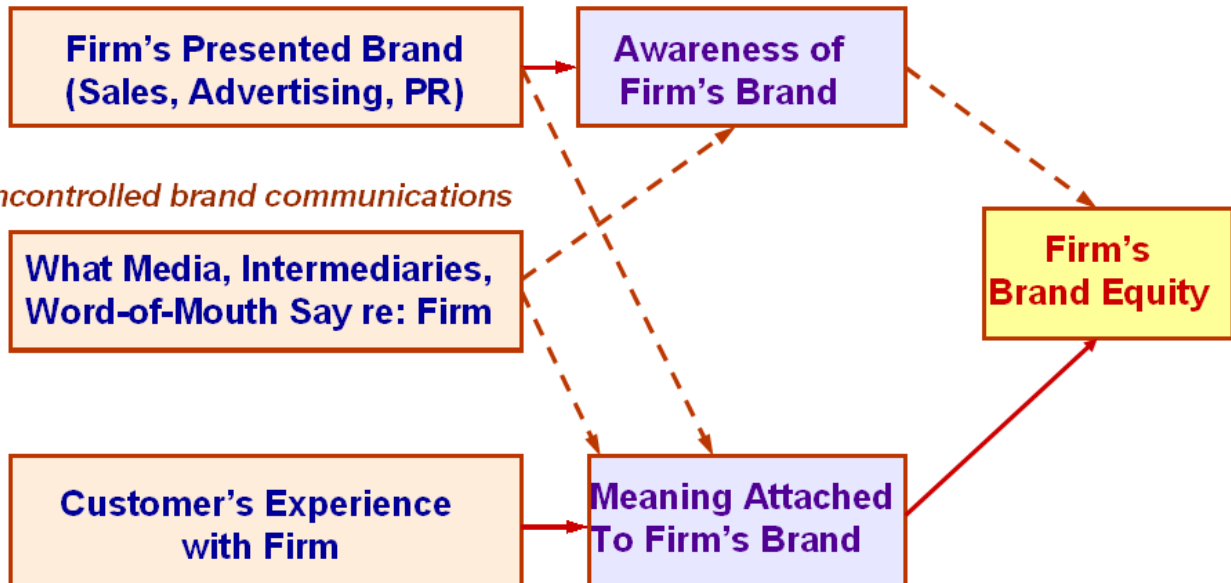
לפיכך:

- שווי המותג יכול להיות חיובי או שלילי
- שווי מותג חיובי יוצר יתרון שיווקי לחברה וגם ערך מוסף ללקוח
- הערך הנתפש יוצר נאמנות והעדפה
- ניהול שווי המותג משמעו השקעה יתרונות וצמצום המגרעות

A Service Branding Model: How Communications + Experience Create Brand Equity

3

Marketer-controlled communications



שירותים, חשיבותם לעסק ואסטרטגיות הטיפול בהם

3

תמחור שירותים

תהליך מורכב כי:

- קשה לחשב עלות של משהו בלתי מוחשי
- קשיים בהגדרת "יחידת השירות"
- ללקוח קשה לקבוע ערך לשירות – תמורה לכספו
- בעיית הזמן – שירות יכול להיות שווה יותר אם יסופק מהר יותר, או מוקדם יותר
- שירות בערוצים אלקטרוניים משנה את תפישת הערך

אז איך מתמחרים

- כיסוי עלויות +
- מתחשבים ב"שילוש הקדוש":
 - עלות
 - ערך ללקוח
 - מחירי המתחרים

53

Pricing Issues: Putting Strategy into Practice

3



- ❖ *How much to charge?*
- ❖ *What basis for pricing?*
- ❖ *Who should collect payment?*
- ❖ *Where should payment be made?*
- ❖ *When should payment be made?*
- ❖ *How should payment be made?*
- ❖ *How to communicate prices?*

שיקולים בתמחור

- הפחתת אי-הודאות:
 - אחריות לטיב השירות
 - מחיר קבוע, ללא תלות בשימוש
- תמחור של "יחסים":
 - הטבות שאינן מתומחרות
 - הנחת כמויות
 - הנחה לרכישה של מגוון מוצרים ושירותים
- תמחור "בלתי תלוי" – שכנוע הלקוח שהאיכות שווה, ושאינן להשוות מחיר ואיכות

55

The Strategic Levers of Revenue (Yield) Management

3

		<i>Price</i>	
		Fixed	Variable
<i>Duration</i>	Predictable	<i>Quadrant 1:</i> Movies Stadiums/Arenas Function Space	<i>Quadrant 2:</i> Hotel Rooms Airline Seats Rental Cars Cruise Lines
	Unpredictable	<i>Quadrant 3:</i> Restaurants Golf Courses	<i>Quadrant 4:</i> Continuing Care Hospitals

האם הלקוחות אוהבים מחירים דיפרנציאליים?

- ככלל, יחס מעורב:
 - אם אני מקבל מחיר טוב, אני בעד....
 - אם אני משלם ביוקר, אני ממש נגד....
 - יש שונאי אי-וודאות (שוק מול חנות כל-בו)
- אפשר ליצור גבולות למניעת מעבר נוח של הלקוחות למחיר הזול

גבולות למניעת מעבר נוח של הלקוחות למחיר הזול

- סוג כרטיס במטוס
- מיקום מושב בתיאטרון
- תוספות כלולות כגון ארוחת בוקר במלון
- רמת השירות:
 - רשימת המתנה
 - קווי טלפון יעודיים
 - צוות שירות יעודי

גבולות למניעת מעבר נוח של הלקוחות למחיר הזול (2)

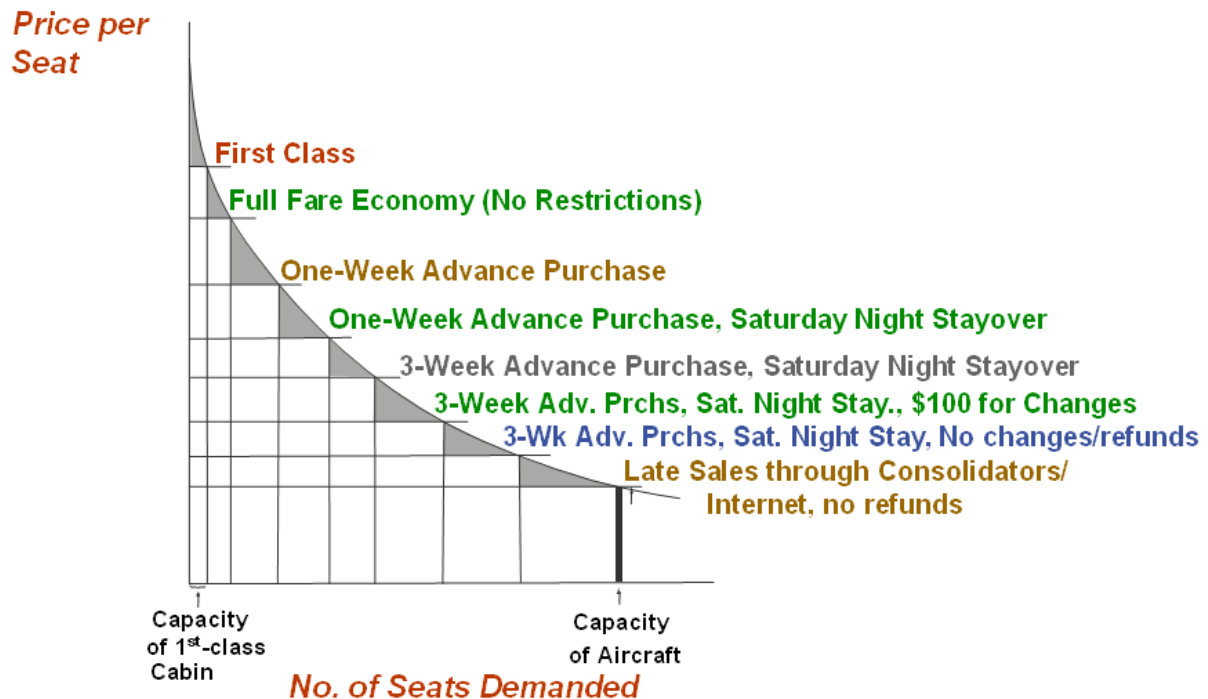
- מועדי ההזמנה
- תשלום מראש
- אי יכולת לבטל ללא קנס
- אפשרויות שינוי

גבולות למניעת מעבר נוח של הלקוחות למחיר הזול (3)

- מועד קבלת השירות
- משך השירות
- מקום קניית השירות

Relating Price Buckets and Fences to the Demand Curve

3



שירותים, חשיבותם לעסק ואסטרטגיות הטיפול בהם

3

שירות 24/7

- לחץ של הלקוחות
- לחץ לניצול טוב יותר של ההשקעה
- זמינות כוח אדם לעבודה בשעות הערב והלילה
- שירות עצמי
- שירות אוטומטי

זכיינות

לזכיינות יתרונות כאשר:

- משאבי מימון מוגבלים
- מחויבות של מנהל – קריטית
- הכרות מקומית – חשובה מאוד
- צמיחה מהירה הכרחית על מנת לעצור תחרות

מעורבות הלקוח בשירות

שלוש רמות:

- נמוכה – עובדים ומערכות מספקים את כל השירות
- בינונית – נדרש שת"פ של הלקוח על מנת ליצור ביחד את השירות
- גבוהה – הלקוח מבצע את רוב העבודה (שירות עצמי)

שירות עצמי – למה ואיך

- למה – כי זה יעיל, זול ומצמצם תלונות
- למה – כי זה זמין יותר, נוח יותר, חוסך זמן
- איך – במיגוון שיטות
 - דרך האינטרנט
 - כספומטים או מכונות ממכר
 - עגלות בסופרמרקט
- אבל..... זה דורש חינוך של הלקוחות!

אז איך מחנכים את הלקוחות

- חוברות הסברה
- דיילים
- שלטי הסבר
- הסברים "בגוף התוכנה" או "לידה"
- אתרי אינטרנט
- טלפונית

היצע וביקוש לשירותים

- לכל שירות מספר רמות:
 - רמת שיא
 - רמה אופטימלית
 - רמת מינימום
- הרמה נקבעת על ידי:
 - מגבלות פיזיות
 - מגבלות משאבי אנוש
 - מגבלות טכנולוגיות
 - תשתיות ציבוריות

היצע וביקוש לשירותים (2)

הביקושים מושפעים ממספר גורמים:

- | | |
|-------------------------------------|------------------|
| • ניסיון קודם | • צרכי הלקוחות |
| • מבצעי שיווק ומכירות | • רצונות הלקוחות |
| • מחירים | • אופנות |
| • לקוחות אחרים (מרוצים / לא מרוצים) | • עונתיות |
| • מוניטין של ספק | • פרסום |
| • השירותים | |

איזון היצע וביקוש (1)

- קיבולת קבועה
- התאם לביקוש:
 - זמן תחזוקה בעת ביקוש נמוך
 - כוח אדם זמני נוסף
 - הכשרת עובדים לתפקידים נוספים
 - שכור מתקנים / אנשים / ציוד בזמן שיא
- הרחב וצמצם:
 - שירות נחות בזמן ביקוש שיא
 - שנה קיבולת בהתאם לביקוש

איזון היצע וביקוש (2)

הקטנת
הביקוש

- אל תעשה דבר, שהלקוחות יסתדרו לבד
- דרוש מחיר גבוה יותר בזמן שיא
- פרסם זמנים חלופיים

הגדלת
הביקוש

- הורד מחירים
- מבצעים
- הוסף תכונות
- שפר זמני תגובה

כיצד מתמודדים?

טיפול
בצד
הביקוש

- תמחור דיפרנציאלי
- Yield Management
- הסטת ביקושים
- מערך הזמנות

כיצד מתמודדים?

טיפול
בצד
ההיצע

- עובדי שעות / משרות חלקיות
- שירות עצמי המקנה יתרונות
- שיתופי פעולה למיצוע ההיצע

10 הערות על המתנה בתור

1. זמן המתנה נראה ארוך יותר
2. לפני / אחרי הטיפול
3. חרדה יוצרת תחושה של המתנה ארוכה
4. המתנה משתנה נראית ארוכה יותר מהמתנה קבועה
5. המתנה בלתי מובנת נראית ארוכה יותר
6. המתנה הוגנת נראית קצרה יותר מבלתי הוגנת
7. אנשים יחכו יותר לשירות משופר
8. לבד נראית ההמתנה ארוכה יותר מאשר בקבוצות
9. תנאים פיזיים לא נוחים יוצרים תחושה של המתנה ארוכה יותר
10. המתנה נראית ארוכה יותר ללקוח חדש או מזדמן

מידע נחוץ לאסטרטגיות ניהול קיבולת

- נתונים היסטוריים של ביקושים
- תחזיות ביקוש
- נתוני עלויות, כולל שוליות
- יחס הלקוחות להמתנה
- הערכת הלקוחות את איכות השירות ברמות שונות של עומס

תכנון סביבת השירות

- העיצוב הוא חלק מהשירות
- עיצוב נכון יכול להביא לקניות מוגברות
- העיצוב כולל הכול: ריהוט, תמונות, שטיחים, מדים, אורה (כולל מוזיקה, ריח, צבע)

75

Impact of Music on Restaurant Diners

3

<i>Restaurant Patron Behavior</i>	<i>Fast-beat Music Environment</i>	<i>Slow-beat Music Environment</i>	<i>Difference between Slow and Fast-beat Environments</i>	
			<i>Absolute Difference</i>	<i>% Difference</i>
Consumer time spent at table	45min	56min	+11min	+24%
Spending on food	\$55.12	\$55.81	+\$0.69	+1%
Spending on beverages	\$21.62	\$30.47	+\$8.85	+41%
Total spending	\$76.74	\$86.28	+\$9.54	+12%
Estimated gross margin	\$48.62	\$55.82	+\$7.20	+15%

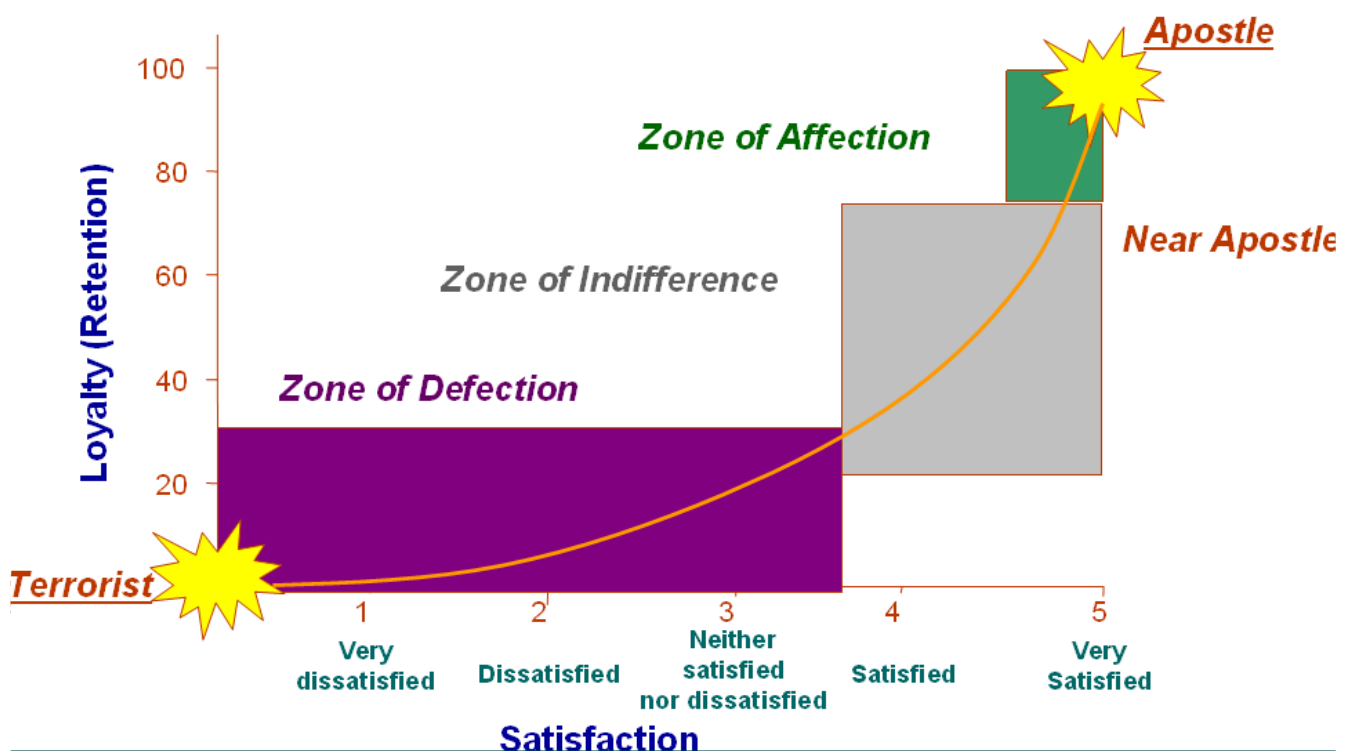
סיווג לקוחות

- רצויים:
 - אלה המתאימים למה שהעסק מציע
 - בעלי ערך גבוה לעסק
- לא רצויים:
 - אלה שהשירות לא בדיוק מתאים להם
 - כאלה העלולים להזיק לעסק, לשירות, ללקוחות אחרים

77

The Customer Satisfaction-Loyalty Relationship

3



למה נוטשים שירות (1)

- פגמים בשירות ובסביבתו:
 - טעות בחשבון
 - טעות בשירות
 - קטסטרופה בשירות
 - שירות גס
 - שירות לא אכפתי
 - חוסר ידע של נותני השירות

למה נוטשים שירות (2)

- ערך השירות:
 - מחיר גבוה
 - העלאת מחיר
 - מחיר לא הוגן
 - הונאה במחירים
- חוסר נוחות
- שירות מתחרה

למה נוטשים שירות (3)

- בעיות אתיות:
 - הונאה
 - ניגוד עניינים
 - חוסר בטחון / בטיחות
 - מכירה קשוחה
- עזיבה "שלא מרצון":
 - שינוי כתובת
 - שינוי סטטוס אישי

CRM

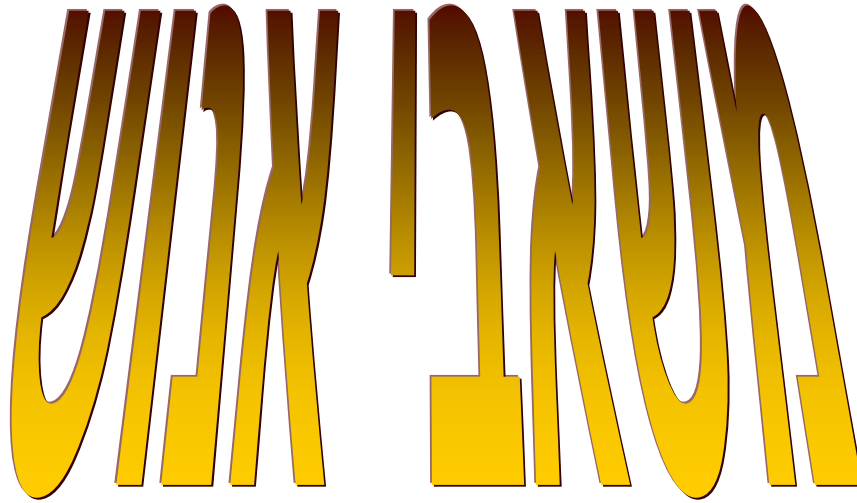
- זו איננה מערכת, אלא גישת שירות כוללנית
- מערכות רבות לא משיגות את יעדיהן
- בהרבה מקרים, זו תוצאה של חוסר מדיניות
- מחייבת תמיכה חזקה של ההנהלה

שאלות אסטרטגיות לפני יישום CRM

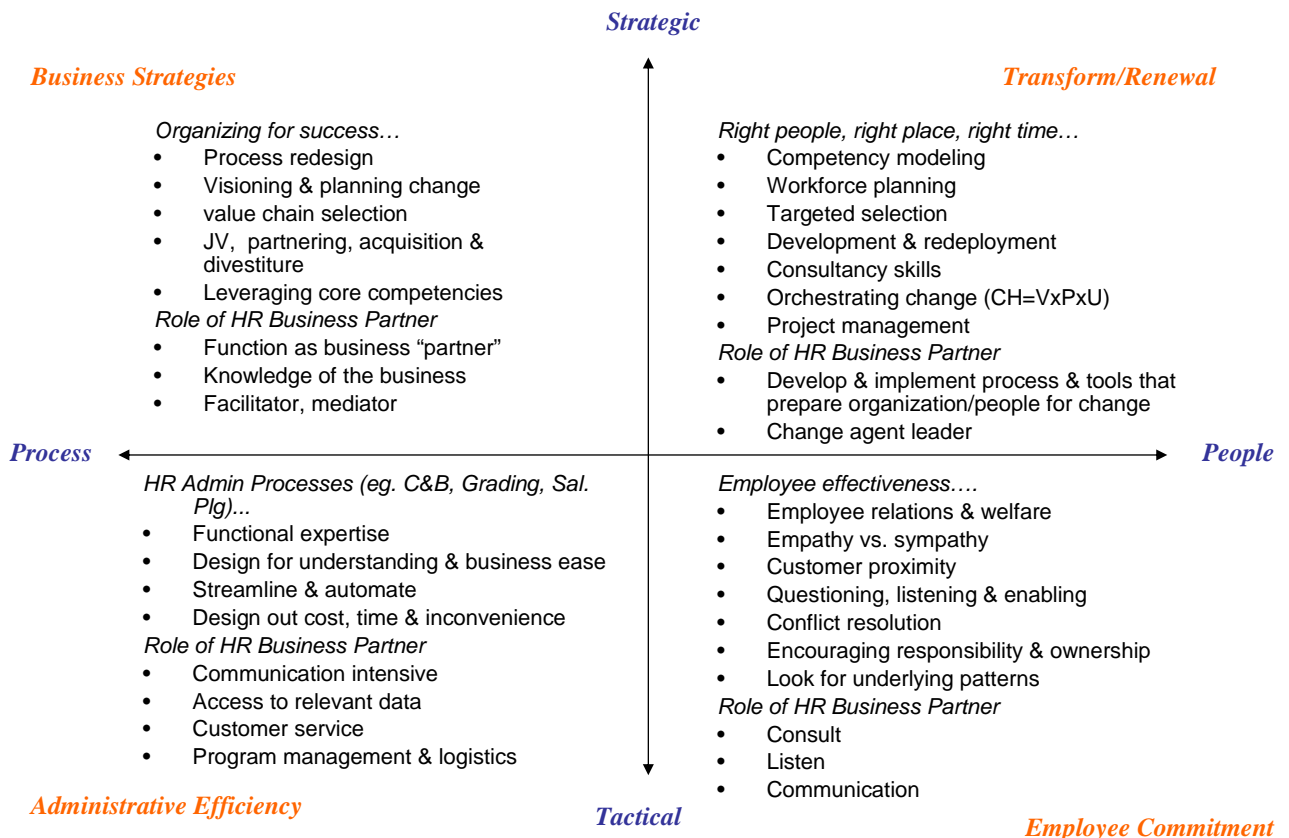
- איך צריך לשנות את השירות כדי להגדיל נאמנות לקוחות
- כמה התאמה אישית ומגע פנים אל פנים מתאים לנו לעשות, וכמה זה רווחי
- כמה משאבים ניתן להשקיע ב-CRM עכשיו
- אם הגישה נכונה, מדוע לא אימצנו אותה עד כה? ומה אנו יכולים ומוכנים לעשות לשיפור היחסים עם הלקוחות ללא השקעה בטכנולוגיה?

References

- 1) The Application of Strategic Quality Planning to Service (in Hebrew), Kenett, R., Eihut, pp. 42-46, February 1996.
- 2) CRM and Knowledge Management (in Hebrew) Kenett R. and M. Hacoheh-Jacobs, Keshet Haeihut, 42-43, pp. 4-7, July 2002.
- 3) Lovelock C. and Wirtz, J. Services marketing People, Technology, Strategy, Prentice Hall 2004



Dave Ulrich Model for Human Resources



Developmental Framework: Linking Competence to Career Progression (also reflects the "Local to Global" company track) – Prof. Paul Evans's Model

4

ANTICIPATING FUTURE TECHNOLOGY IMPACT/OPTIONS	PERSONAL IMPRINT ON ORGANISATION	REPRESENTATIONAL LEADERSHIP	MEDIATING STAKEHOLDER DEMANDS	CREATING A CULTURE FOR CHANGE	POLICY TO STRATEGY	CORPORATE VISION AND DIRECTION	VI
BALANCING SECTORIAL DEMANDS	TAKING NEW PERSPECTIVES, NEW MENTAL MAPS	TRANSFORMATIONAL CORPORATE LEADERSHIP	RENEWING THE BUSINESS	SUPPORTING ORGANISATIONAL LEARNING AND ADAPTATION	STRATEGIC MANAGEMENT	CONTRIBUTING TO RESHAPING AND REDIRECTION	V
ORCHESTRATING INTERFUNCTIONAL RELATIONSHIPS	PROMOTING GROWTH IN SELF AND OTHERS	DEVELOPING BROADER RELATIONSHIPS	DEVELOPING BUSINESS CREATIVITY	MANAGING MAJOR CHANGE	RESPONSIVENESS TO THE ENVIRONMENT	SHARING AND CARRYING OUT VISION	IV
SPECIALISM IN WIDER COMMERCIAL CONTEXT	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SKILLS	DEVELOPING PEOPLE AND ORGANISATIONS	MANAGING A BUSINESS UNIT	SKILLS FOR CHANGE	STRATEGIC BUSINESS PLANNING	MATCHING OWN BUSINESS DIRECTION WITH STRATEGY	III
DEEPENING THE EXPERTISE OF SELF & OTHERS	MOTIVATING, NEGOTIATING & INFLUENCING	MANAGING OTHERS	INTEGRATING BUSINESS SKILLS & INTRAPRENEURSHIP	PARTICIPATING IN CHANGE	MONITORING PERFORMANCE	IMPACT OF MISSION ON JOB	II
DEVELOPING FUNCTIONAL AND TECHNICAL SKILLS	MANAGING SELF & USE OF EXPERTISE	TEAMWORKING AND NETWORKING	COMMERCIAL AWARENESS	UNDERSTANDING ORGANISATIONAL CHANGE	AWARENESS OF STRATEGY	AWARENESS OF MISSION	I
PROFESSIONAL	PERSONAL	PEOPLE	BUSINESS	CHANGE	STRATEGY	VISION	

Explanation : The horizontal axis indicates seven areas of skill or competence, while the vertical axis indicates hierarchic career progression. The concept behind this matrix is that the added value in development lies by sticking close to the diagonal boxes. The further one moves from the diagonal, the lower the added value.

© KPA Ltd., 2009

87

Strategic Objectives

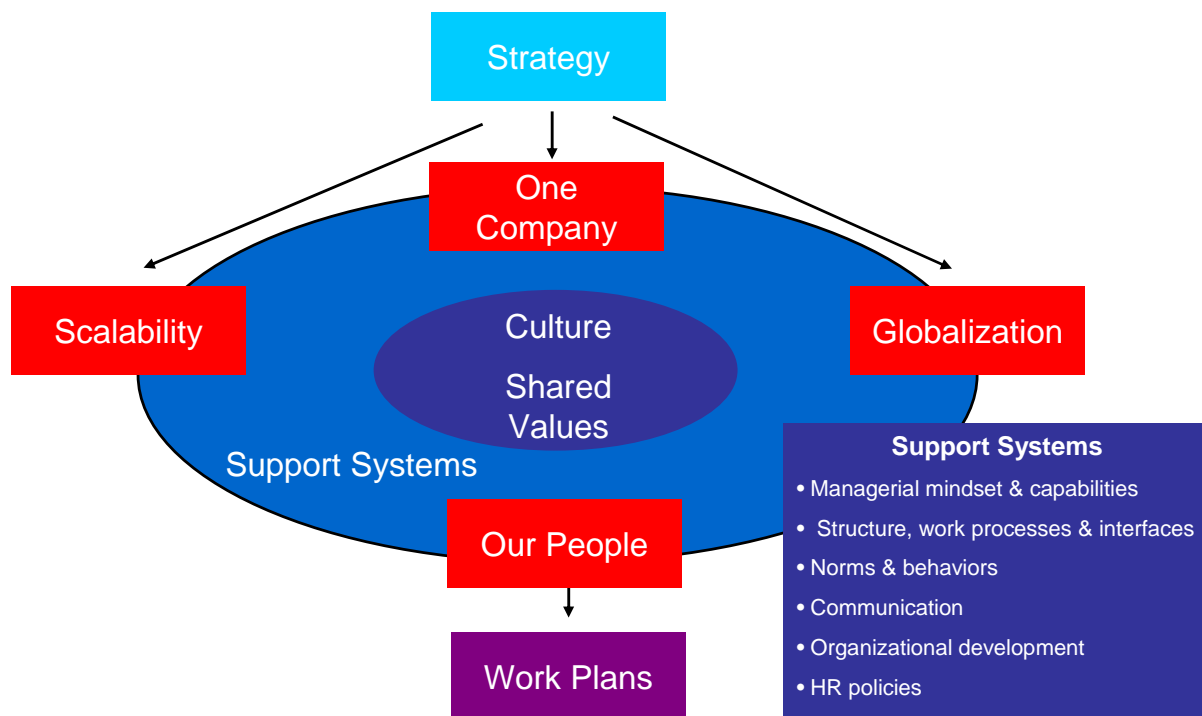


- One Company
 - Creating shared culture throughout ABC
- Globalization
 - Developing managerial & organizational capabilities that support globalization activities
- Scalability
 - Expanding ABC managerial & organizational capabilities
- Our People
 - Creating a supportive, empowering, & compassionate workplace environment

© KPA Ltd., 2009

88

Cultural Change Model



Global Leadership & Management Training Programs

- Strategic Objective
 - Develop global managerial capabilities
- Target audience
 - ABC management
 - High potentials
- Module
 - Global leadership & management training programs

Cross-Unit/Border Team Processes

- Strategic Objective
 - Support effective management of cross-unit/border activities & future M&As
- Target audience
 - Select functional teams that work across organizational units/borders
- Module
 - Work closely with select functional team on team processes (leadership, procedural justice, integration, cultural differences, empowerment, trust, mutual respect, motivators)
 - Develop tools to enhance effectiveness of cross-unit/border teams



Cross-Cultural Competencies

- Strategic Objective
 - Support globalization & M&A activities
- Target audience
 - ABC employees worldwide
- Module
 - Develop a program that will enhance:
 - Cultural self-awareness
 - Understanding of cultural differences
 - Effective cross-cultural communication & management



Communication



- Strategic Objective
 - Support global integration by communicating ABC vision, strategy & cultural values
- Target audience
 - ABC employees worldwide
- Module
 - Developing a dissemination program to all ABC employees communicating:
 - ABC vision & strategy
 - Objectives of cultural change
 - Milestones of change process
 - ABC cultural values
 - Use existing forums to present and discuss vision, strategy, cultural values & cultural change process
 - Post cultural values using different channels (intranet, walls, etc.)
 - Incorporate cultural values into new employees' orientation
 - Set personal example

Cross-Border Professional Forums

- Strategic Objective
 - Support cultural & professional integration & knowledge sharing
- Target audience
 - Professional staff at various levels
- Module
 - Establish cross-border professional forums in various functional areas (e.g., Finance, HR, Sales etc.)



Customer Interaction

- Strategic Objective
 - Enhance effective customer interaction
- Target audience
 - Customer-facing units & employees
- Module
 - Develop customer-oriented communication & information sharing tools
 - Develop a program to enhance effective interpersonal interaction with customers

Global Innovation

- Strategic Objective
 - Enhance technological & business innovation worldwide
- Target audience
 - Select employees
- Module
 - Establish global innovation forums (e.g., CTOs Forum; Technology & Sales Forum;

HR Policies & Practices

- Strategic Objective
 - Globalize HR policies & practices
 - Align HR policies & practices with desired values
- Target audience
 - New recruits
 - ABC employees worldwide
- Module
 - Adapt HR policies & practices in the following domains:
 - Recruitment & promotion
 - Appraisal & incentive systems
 - Management career program



Core Value: Respect for Individuals

- We treat one another with respect and dignity, appreciating individual, cultural, and national differences. We seek to learn and therefore we listen to one another attentively and compassionately and communicate often and openly. Recognizing that valuable ideas can come from anyone regardless of level or position, we encourage individuals to express their views and use their talent to the fullest.



Behaviors, Norms & Practices: Respect for Individuals

Existing Behaviors, Norms & Practices that should be Encouraged



- Openness to express views and opinions

Existing Behaviors, Norms, & Practices that should be Discouraged



- Managerial style is not supportive of open discussion with employees
- Power struggles often result in disrespect to individuals
- Aggressive language
- People don't really listen

Desired norms, Behaviors, Practices that should be Developed



- Common Courtesy (e.g. cell phones, finish sentence, listen, talk softly,..)
- Mutual understanding
- Respect for individuals' time (e.g. punctuality, don't keep waiting,)
- Show good will toward one another



Core Value: Team Spirit

- At ABC, our team spirit binds us together, transcending organizational, functional, and geographic boundaries. We work hard toward a common goal and deliver beyond expectations. Together we persist and beat the odds. We cooperate, collaborate, and empower one another in recognition that a global effort translates into exceptional solutions and services.



Behaviors, Norms & Practices: Team Spirit

Existing Behaviors, Norms & Practices that should be Encouraged

- Determination to win business



Existing Behaviors, Norms, & Practices that should be Discouraged

- Power and personal driven. Don't care about the company
- Keeping information from one another
- Micro management
- On-going conflict
- Mistrust



Desired norms, Behaviors, Practices that should be Developed

- Empower teams - distribute decision making and accountability
- Facilitate cross-functional and cross-border team meetings
- Increase representation of non-Israelis and women in leading teams
- Encourage & support virtual teams
- Publicly recognize & reward excellence (individual or team)
- Team-based incentives
- Encourage information sharing between and in teams - (Develop information sharing tools)
- Management participation/awareness of teams



Core Value: Our Customers

We are dedicated to creating value for our worldwide customers by developing and providing technologically advanced solutions and services. We build lasting relationships with our customers by listening, understanding, and anticipating our customers' needs. We are easy to do business with and always strive to be responsive and professional. ABC customers can trust our commitment to their success.



Behaviors, Norms & Practices: Our Customers

Existing Behaviors, Norms & Practices that should be Encouraged

- Desire to satisfy customers
- Want to help customers to implement ABC Solutions
- Easy to do business with
- Responsive, adaptive & flexible



Existing Behaviors, Norms, & Practices that should be Discouraged

- Hiding problems from customers
- Don't sincerely respect customers; think that we know best
- Not honoring our words to customers



Desired Norms, Behaviors, Practices that should be Developed

- Invest in accurate and timely reporting to customers.
- Share information with customer
- Give the same attention to customers after ordering as before ordering.
- Treat customers with same dedication and respect regardless of size



Core Value: Innovation

We constantly strive to redefine the standard of excellence in everything we do. Therefore, we are open to ideas that challenge the convention, seek diversity of views, and take calculated risks. We encourage both individuals and teams to constantly search for innovative technologies and creative business solutions and recognize their achievements.



Behaviors, Norms & Practices: Innovation

Existing Behaviors, Norms & Practices that should be Encouraged



- Develop solutions that other vendors lack
- Work hard to meet customers' requirements

Existing Behaviors, Norms, & Practices that should be Discouraged



- NIH

Desired Norms, behaviors, Practices that should be Developed



- Increase investment in innovation
- Foreign R&D should be just as relevant and acceptable as Israeli-based R&D.
- Decisions on where to develop (product or service) should be based on best available technology/know-how and not on division, country, nationality, or race.
- Insist on, encourage, & support innovative ideas in all areas from all units
- When customers question/reject our technology/solutions, we should reevaluate our technology/solutions and try to understand customers' view



Core Value: Integrity

We are committed to conduct ourselves in a manner consistent with the highest standards of integrity. We are honest, ethical, and fair in all our activities. We keep our words, deliver on our promises, and acknowledge our mistakes. Our personal and business conduct ensures that ABC is a company worthy of trust.



Behaviors, Norms & Practices: Integrity

Existing Behaviors, Norms & Practices that should be Encouraged

- Modesty - our managers are modest and not extravagant



Existing Behaviors, Norms, & Practices that should be Discouraged

- Not honoring our words to customers/employees
- Not executing management decisions – a common practice all over ABC



Desired Norms, Behaviors, Practices that should be Developed

- Develop ethical guidelines
- Transparency; accurate and complete reporting
- Management should back/support employees in tough periods/situations
- Employees should back management decisions and strategy.
- Discipline
- Practice what you preach; set personal example



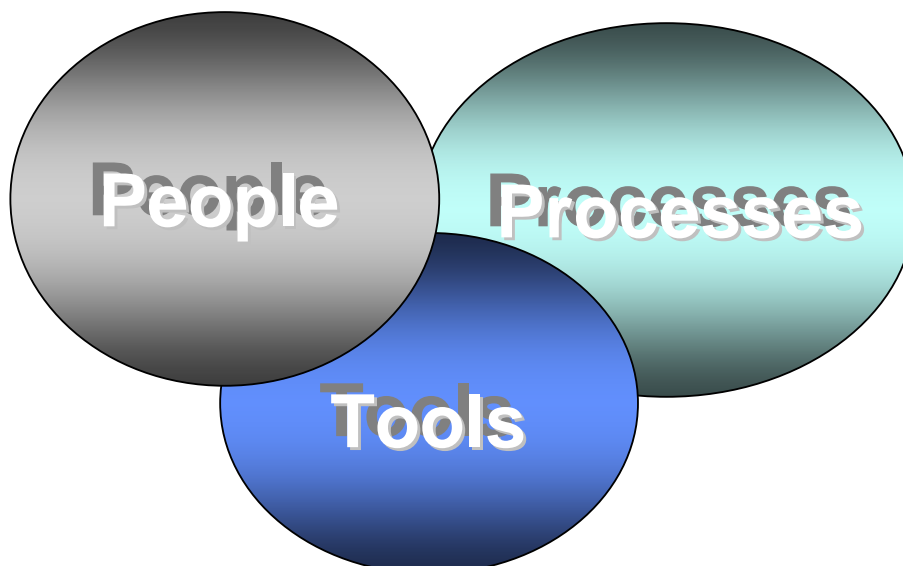
ABC Inc.

HUMAN RESOURCES PLANNING & DEVELOPMENT (HPR&D)

Why An HRP&D System?

- Fierce competition for professional manpower
- Retain employee talent
- Formalize leadership development
- Need for on-going training & growth
- Need for better business & interdisciplinary skills
- Emphasize customer focus
- Competition & fast paced change

People, tools, and processes



What The System Will Do

- Differentiate employees based on both past performance and future potential
- Aggressively grow & develop the high potential groups of professionals and managers
- Continuous employee skills improvement
- Provide access to the necessary basic and advanced training activities
- Be compatible with existing human resource corporate processes

Performance vs. Potential

- Performance- an employee rating of past accomplishments (usually measured against goals) during a specific time period
- Potential- an employee projection of future ability to achieve (assessed by comparison to success model criteria) within a time period
- Potential Definition- capability to handle increased responsibility or scope within one year

HRP&D System Components

- Professional Employee & Managerial Success Models
- Performance/Potential Employee Ranking
 - Professionals
 - Managers
- Ranking Categories with Targeted %
- High Potential Employee Development
- Training Courses

Professional and Managerial Success Models

- What is the future direction of the business?
- What new skills/capabilities are required?
- Where is there a current shortfall in terms of skills?
- What kinds of employee profiles are most successful in meeting today's challenges?

Management Level Success Model

Sample Criteria Dimensions

- Has the necessary cross-functional knowledge, influence skills and growth capacity for organization-wide mgt.?
- Now recognized as effective leader?
- Proactive with customers?
- Evidence of sound judgement & responsive dec.-making?
- Demonstrated the dev. & empowerment of others?
- Evidence of strategic thinking & effective business skills?
- Demonstrated the creation & mgt. of needed change?
- Selects complementary skill sets?
- Acts from a big picture understanding of industry/market?
- Educational breadth enables going beyond own expertise?

HRP&D System Components

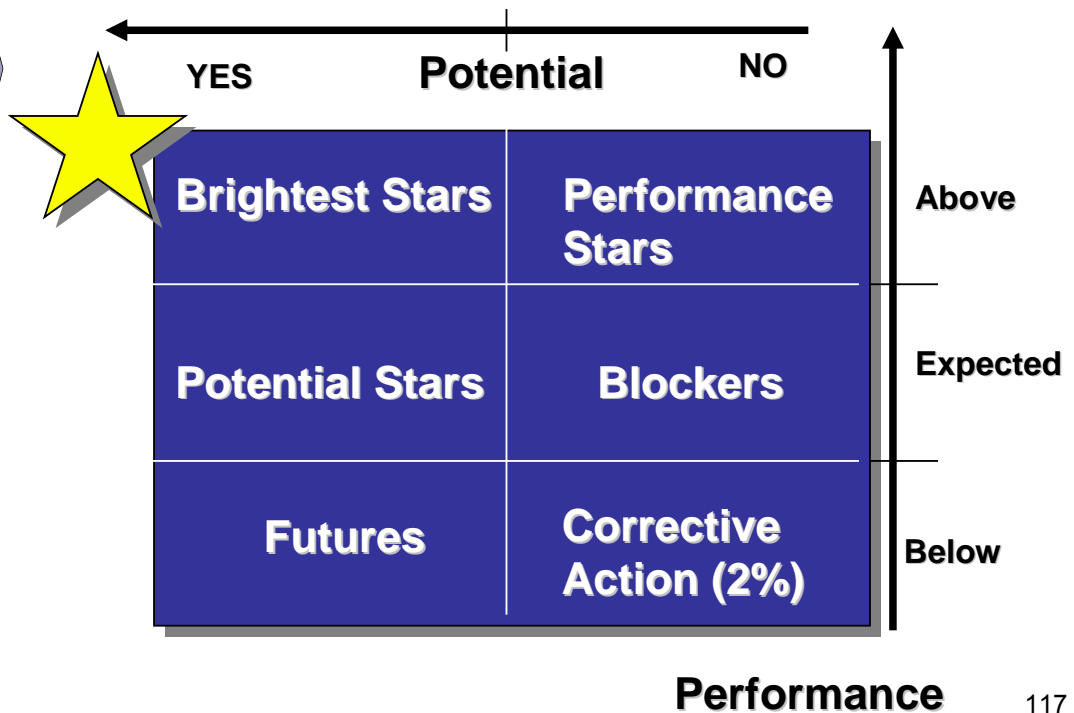
Performance/Potential Employee Ranking

- Professional employee success model criteria
- Management success model criteria
- Rank (1)professional & (2)managerial employees based on both performance and potential
 - Forced rankings based on ratings provided by management within a management team framework

HRP&D System Components



Ranking Categories with Targeted %



© KPA Ltd., 2009

117

HRP&D System Components High Potential Employee Development

- Leadership Development Program
 - 360 degree feedback option
 - superiors, subordinates, peers, customers
 - measures individual progress over time
 - Individual development plan
 - three to five developmental objectives
 - one job assignment/move and one training course (internal or external) per objective
 - measurable
- Quarterly management review

© KPA Ltd., 2009

118

HRP&D System Components

Standard Training Course Matrix (sample)

	<u>Course</u>	<u>Time</u>
<u>Professional</u>	Product Dev.	Entry
	Customer Focus/ Quality Imprv. Tools	Entry
	Technical	6 Months
	Engineering Business Skills	One Year
	Project Management	Two Years
<u>Manager</u>	BMT	Entry
	Team Building	6 Months
	Negotiation Skills	One Year
	AMT	Two Years

Training Program Layout

Basic Management Training (BMT)

- Newly appointed mgrs/team leaders
- Five 1-2 day modules over 6 months
- Content tailored to participant's needs
 - Role of Manager; Org. and Leadership Theory; Org. Culture; Opinion Survey and Action Planning
 - Employment Interviewing
 - Coaching/Mentoring; Interpersonal Communication/Feedback; Performance Evaluation and Compensation
 - Customer Orientation; Understanding Customer Needs/Wants
 - Effective Business Presentations

Training Program Layout

Advanced Management Training (AMT)

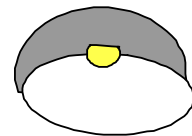
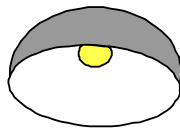
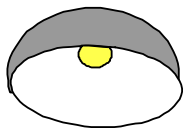
- Experienced mgrs/team leaders
- Three 2-2.5 day modules over 3 months
- Content tailored to participants needs
 - Leadership and Peak Performance
 - Managing Team; Stress Mgt; Change Mgt; Paradigm Shifts; IT Mgt; Performance Evaluation and Compensation; Employee Morale
 - Customer Orientation; Understanding Customer Needs/Wants; Financial & Market Review; Skills Mgt & Job Obsolescence

HRP&D Implementation

Team Mission

- To contribute to ABC's success by assisting and supporting management in the implementation and needed modifications to the Human Resource Planning & Development System which will foresee and build professional and managerial expertise.

HRP&D Implementation Team Activity Flow Chart



הערכת עובדים ממוקדת תהליכים

1) Process Performance Appraisal Systems: A Working Substitute to Individual Performance Appraisal , Kenett, R., D. Waldman and S. Graves, Total Quality Management, 5, 5, pp. 267- 280, 1994.

2) Selected Trends in Quality Management and Human Resources Management (in Hebrew), Kenett, R., Mashabei Enosh, 106, pp. 50-54, October 1996.

3) Human Resources Planning and Development with Competency Models (in Hebrew) Kenett, R., M. Meisel and Mia Cohen-Jacobs, Mashabei Enosh, 107, pp. 6-13, November 1996.

4) The Performance Appraisal System at SSM, Winner of the Malcolm Baldrige 2003 Health Care Systems Award (in Hebrew) Kenett, R., Mashabei Enosh, 181, pp. 40-46, January 2003.

קריטריונים לבחינת מערכת הערכה ותגמול

- האם המערכת מתאימה לאסטרטגיה הניהולית ?
- האם ניתן להתחייב להפעלת המערכת לאורך זמן ?
- האם הפעלת המערכת דורשת משאבים מיוחדים ?
- האם הפרמטרים של המערכת מוכרים ומפורסמים ?
- האם העובדים מבינים את המערכת ?
- האם יש אמון בנתוני המערכת ?



קריטריונים לבחינת מערכת הערכה ותגמול

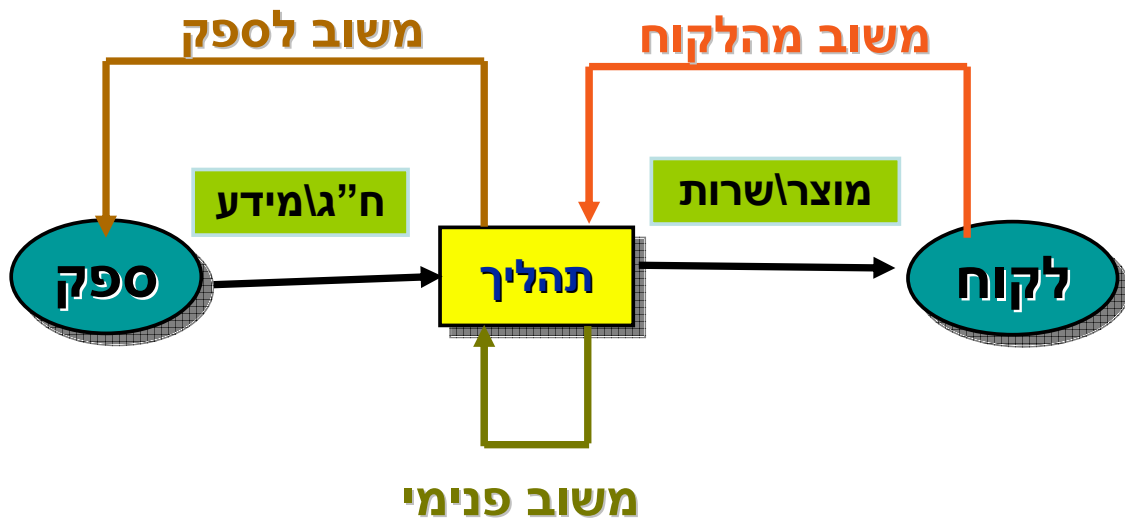


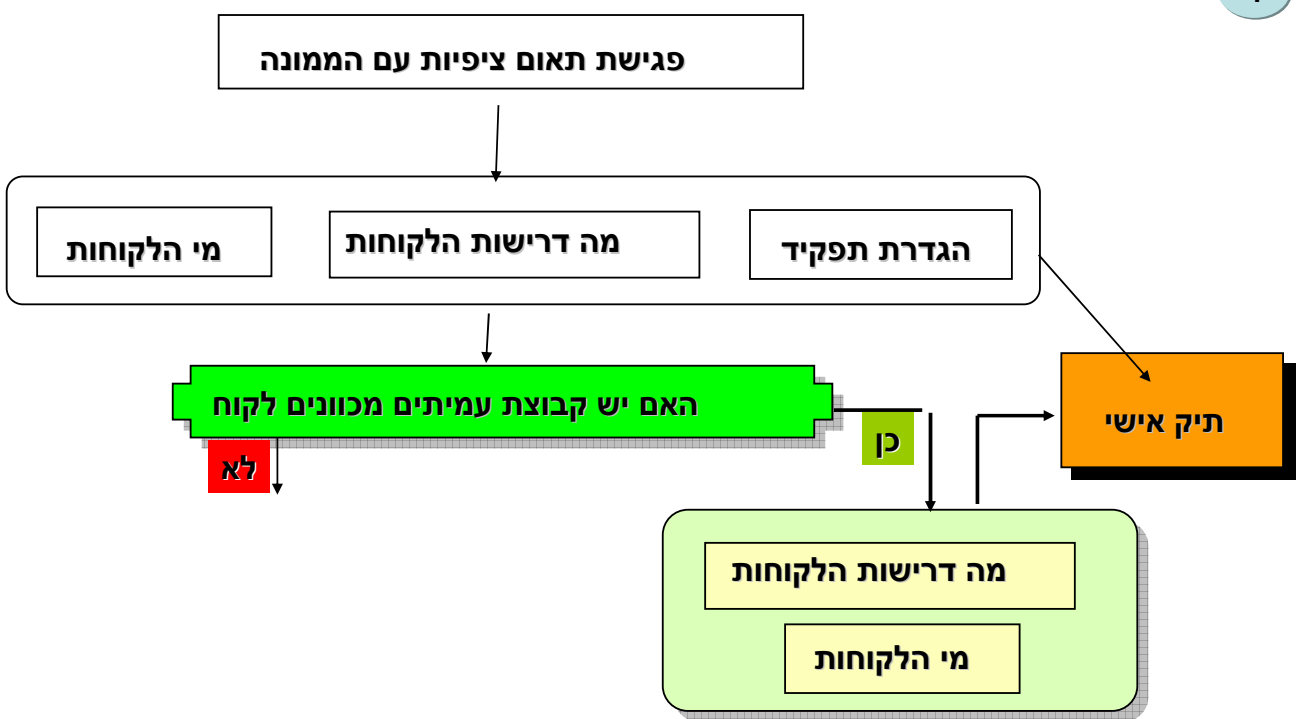
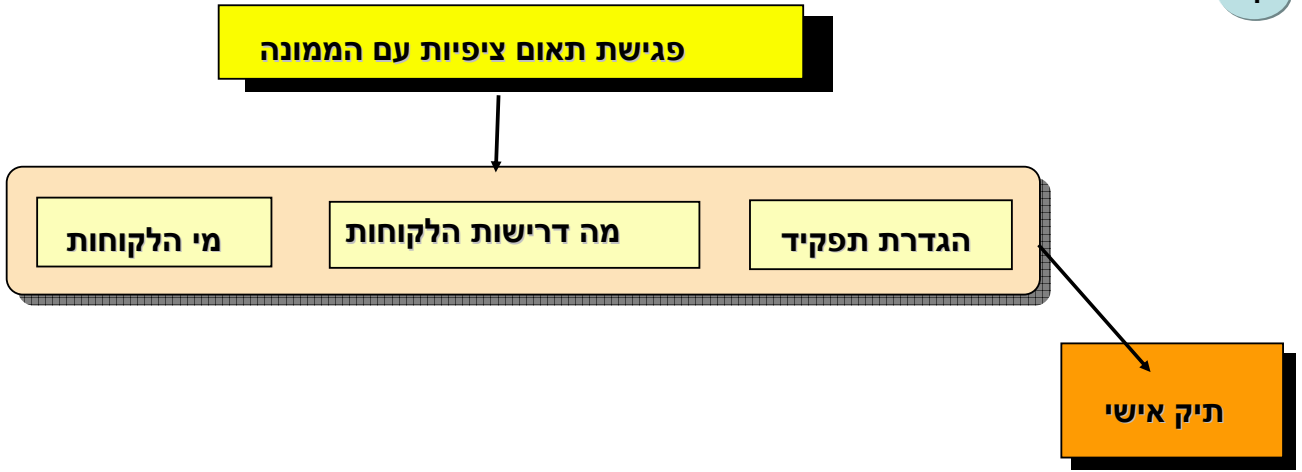
- האם המערכת מאפשרת לזהות פוטנציאל קידום?
- האם המערכת הקיימת תואמת את הגישה הניהולית?
- האם המערכת הקיימת בודקת האם דרישות הלקוח מולאו?
- האם המערכת הקיימת מאפשרת לקבוע קריטריוני תגמול מקובלים?

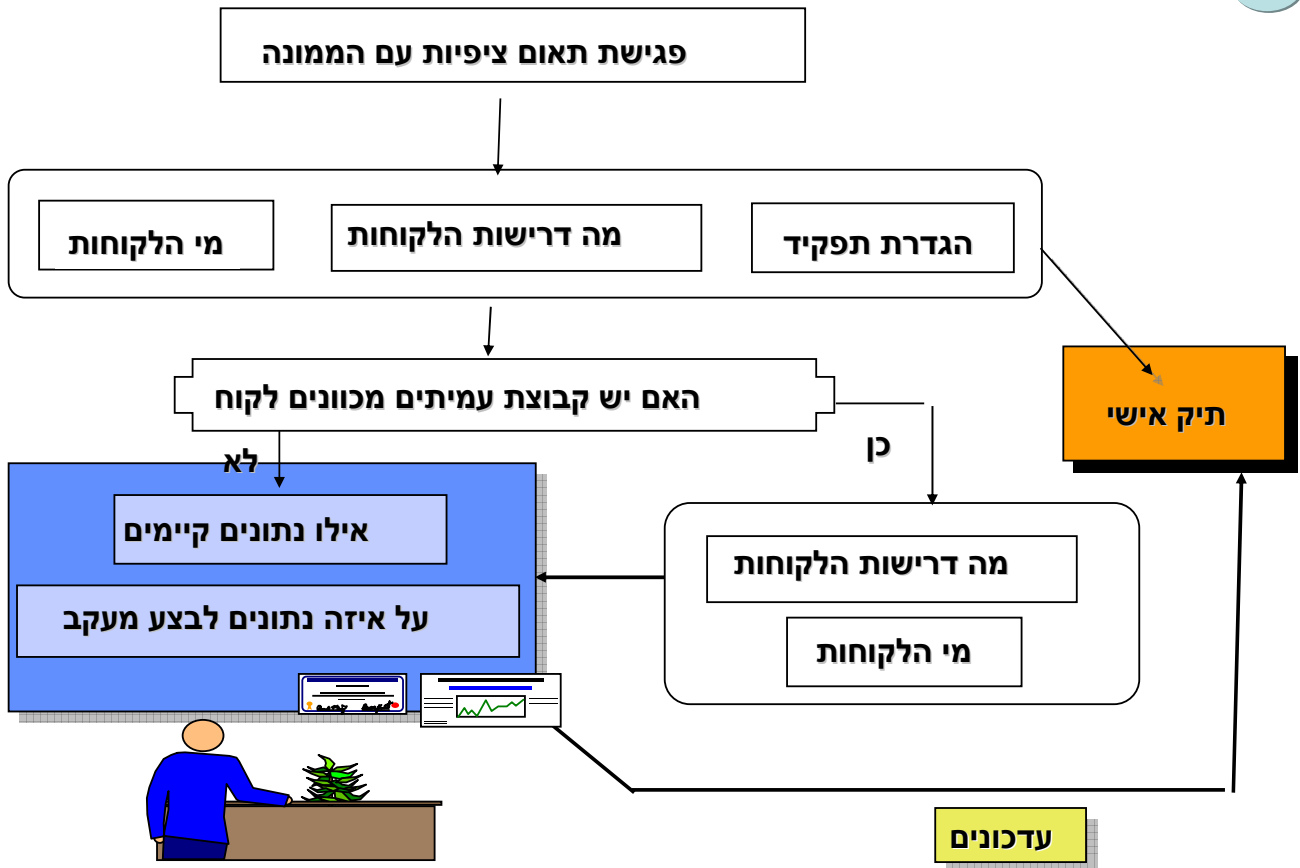
משתנים מערכתיים המשפיעים על ביצועים בפועל



משאבים כמו כלים, מידע, ציוד ?
 סביבת עבודה כמו טמפ', רעש, תהליכי עבודה ?
 הגורם האנושי כמו תקשורת, מנהיגות, תהליכים קבוצתיים ?

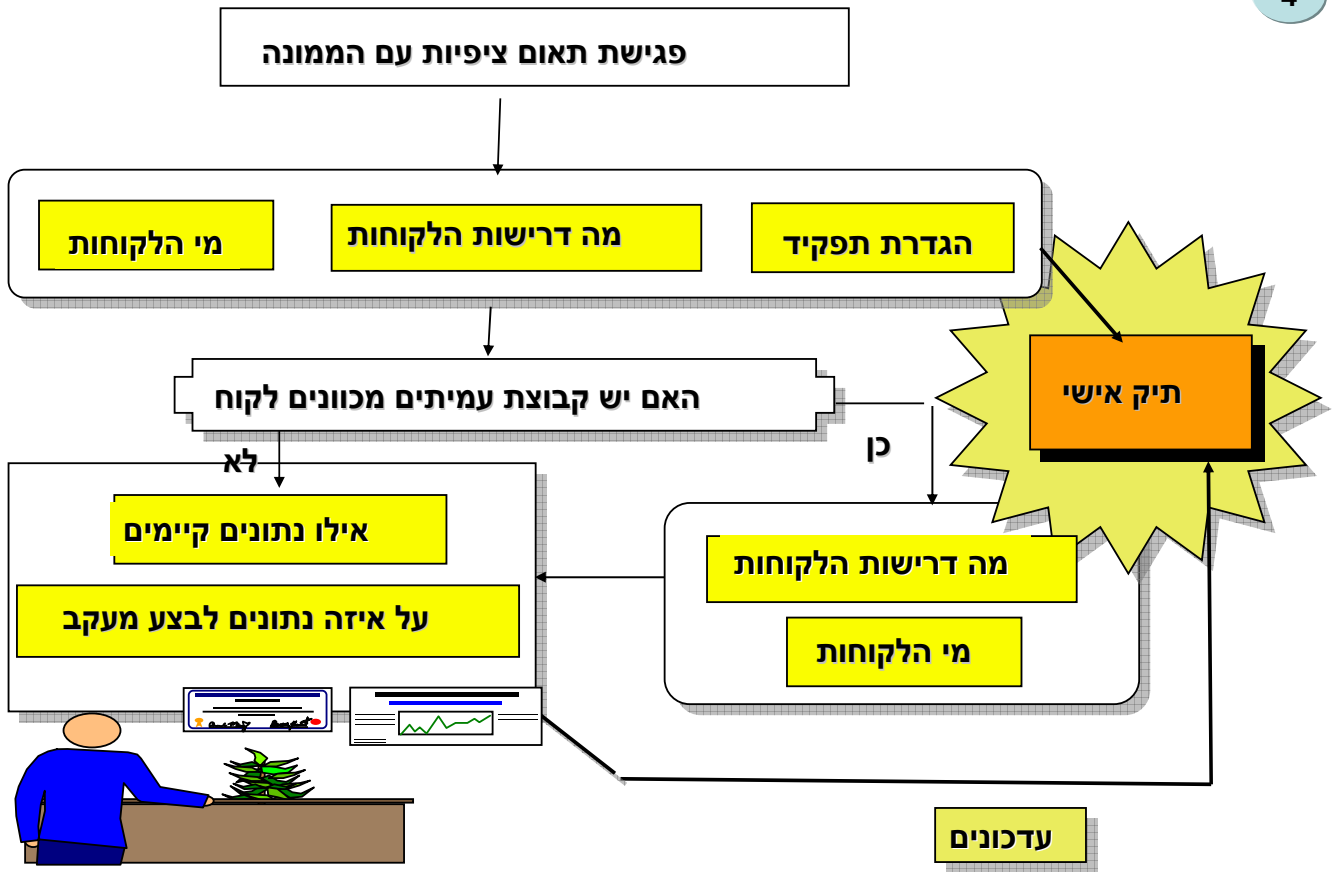






טבלת מדדים אישיים

ממונה	תפוצה	פורמט	תדירות	מקור לנתונים	מדד	יעד



הגדרת יעדים בשלוש רמות
 רמת חברה
 רמת מחלקה
 רמה אישית

דוגמאות ליעדים

צמצום תלונות לקוח
 שביעות רצון לקוחות פנימיים
 עמידה בתכניות עבודה
 צמצום זמני תגובה
 שיפור פריון

שקלול היעדים מאפשר לקבוע עדיפויות בהתאם לאסטרטגיה הניהולית

שלושה ציונים

- 0 - לא עמד בצפיות
- 1 - עמד בצפיות
- 2 - מעבר לצפיות

כרטיס אישי

	ספקים דרישות מספקים	לקוחות דרישות לקוחות		שם תפקיד
סעיף	מדד	משקל ל	ציון	טווח צפוי
חברה				
מחלקה				
אישי				



PROCESS PERFORMANCE AND REWARD SYSTEM			Name: John Doe						
Average bonus = 8 % of yearly salary			Dept.: Service Rep.		Mo Salary: 5000				
COMPANY	LEVEL	GOALS	MEASURE	DESCRIP.	EXPECTED	ACTUAL	WEIGHT%	SCORE (0,1,2)	BONUS (NIS)
1	TOTAL SALES		MILLIONS OF \$'s		34-47	\$39	10	1	480
2	GROSS PROFITS		% OF SALES		10-15%	17%	20	2	1920
3	STOCK PRICE		YEARLY \$ AVE.		13-18	\$12	5	0	0
TEAM	LEVEL	GOALS							
4	SERVICE INDEX		QUALITY SURVEY		75-85	81	20	1	960
5	TOTAL ERRORS		% OF VISITS		3-8%	1%	15	2	1440
INDIVIDUAL	LEVEL	GOALS							
6	RESPONCE TIME		AVE. # OF MINUTES		30-45	38	10	1	480
7	COMPLAINTS		MONTHLY AVE.		1 OR 2	0.6	10	2	960
8	PROJECT COMPL.		% OF TOTAL		75-85%	70%	10	0	0
								100	TOTAL BONUS 6240

מה הבונוס שלי השנה ?



חישוב סה"כ הבונוס

שם עובד	ניקוד לעובד
.1	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.2	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.3	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.4	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.5	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.6	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.7	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית

סה"כ ניקוד:

$$K = \frac{\text{סכום לבונוס}}{\text{סה"כ ניקוד}}$$

חישוב סה"כ הבונוס

שם עובד	ניקוד לעובד
.1	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.2	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.3	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.4	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.5	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.6	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.7	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית

סה"כ ניקוד:

$$K = \frac{\text{סכום לבונוס}}{\text{סה"כ ניקוד}}$$

$$\text{בונוס} * K = \text{ציון משוקלל} * \text{משכורת}$$

חישוב סה"כ הבונוס

שם עובד	ניקוד לעובד
.1	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.2	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.3	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.4	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.5	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.6	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית
.7	ציון משוקלל כפול משכורת חודשית

סה"כ ניקוד:

$$K = \frac{\text{סכום לבונוס}}{\text{סה"כ ניקוד}}$$

בונוס שנתי