

תוכן עניינים

מבוא 5

5	חזון וייעוד
5	מטרת החברה
5	מטרת העבודה
5	פילוסופיה ניהולית
6	ניתוח בעלי עניין

ניתוח סביבה חיצונית 8

8	נתוני מאקרו
8	מודל PEST של פלח המטרה – השוק הסיני
10	מודל פורטר
10	מחזור חיי הענף

ניתוח סביבה פנימית 12

12	שרשרת הערך
13	מבנה ארגוני
16	חלופות אסטרטגיות
20	בחירת אסטרטגיית-על

אבני דרך ויעדים 21

21	מטרות החברה \ הגדרות המשימה
21	יעדים

אסטרטגיות פונקציונליות 21

מימוש האסטרטגיה 22

22	מהלך המימוש
22	שינויים מוצעים

בקרה והערכה 23

סיכום 24

ביבליוגרפיה 25

25	מקורות כתובים
25	מקורות דיגיטליים

נספח 1 – מודל לייעול המיצוב 26

נספח 2 – ZENDESK Financial report 27

27 דוחות כספיים מייצגים של מתחרה גדול בענף, חברת ZenDesk

נספח 3 – Gant chart 28

נספח 4 – ניתוח מגמות ותחזיות CRM עולמיות 29

29 מאמר (1) - מגמות חדשות בתחום ה-CRM: "ישומי מחסון נתונים Teradata

32 מאמר (2) – מגמות חדשות בתחום ה-CRM

34 מאמר (3) – מגמות בניהול חווית לקוח 2015

מבוא

חזון ויעוד

חברת BumpYard הינה חברה-בת של eWave, אשר הוקמה בראשית 2009 ומספקת פלטפורמה לניהול פניות הלקוחות מהערוצים הדיגיטליים (Social CRM Platform). חזון החברה הינו לסייע לארגונים לפתח ולשפר את נוכחותם במדיה החברתית, או בלשון המייסדים: "להביא את הארגונים ולקוחותיהם לאינטראקציה אפקטיבית ופרודוקטיבית". לחברה כ-30 לקוחות גדולים בשוק הישראלי, והיא בעלת טכנולוגיה ייחודית המקנה לה יתרון תחרותי משמעותי.

המערכת מאפשרת תקשורת אינטואיטיבית ושקופה עם הלקוח בכל הערוצים וניתוב פניות חכם לפי התמחויות, דחיפיות וכו'. המוצר אינטגרטיבי ביותר עם ה-CRM הקיים, באופן הכולל את כל הערוצים הנוכחיים והעתידיים.

מטרת החברה

מטרת החברה המקורית היתה ביצוע אקזיט, אך היא שינתה כיוון כמנוע צמיחה של חברת eWave. בשוק המקומי, מטרת החברה הן להמשיך במובילות הטכנולוגיות ולשמור על קצב החדירה שלה ללקוחות איכותיים בפלח ה-Enterprise, תוך גידול עקבי במכירות וברווחיות במדידה שנתי, ובנוסף לחדור לשווקי ה-SMB וה-SOHO באמצעות שכפול הידע, הנסיון והשיטות שצברה עד כה. בשוק הבינ"ל שמה לה החברה למטרה להתרחב למספר שווקים חדשים, ובעיקר בסין, עם מיקוד בביסוס המותג.

מודל ההכנסות העיקרי הוא חיוב חודשי עבור שירות בענן (as-a-Service), והמוצר נמכר ברישוי למשתמש בודד לתקופה של שנה ומעלה. המדד העיקרי להצלחתה המסחרית של החברה בשלב זה הוא MRR (ההכנסה החודשית מרישוי ותמיכה).

מטרת העבודה

כיום יש לחברה הזדמנות לצמוח, להטביע חותם בשוק שירות הלקוחות וליצור שוק חדש בישראל, ומאידך קיים סיכון שהתוצאה שתושג תהיה הפוכה. לחברה מספר אסטרטגיות פעולה אפשריות, ומטרת פרוייקט ייעוץ זה הינה לבחון את כל הגורמים המשפיעים על החברה ויכולים לתרום להצלחתה. נבחן את האסטרטגיות המוצעות הקיימות ונציע גם אסטרטגיות חדשות אפשריות. לאחר תהליך זה נציע את הפתרון היעיל והרווחי ביותר עבור מינוף החברה ופעילותה לפי דעתנו.

פילוסופיה ניהולית

בדומה לחברות רבות בענף, לחברה שני מייסדים שגם מנהלים אותה במנכ"לות משותפת, ודירקטוריון המורכב משלושה חברי דירקטוריון. מצד אחד, מהיותה פעילה בענף התוכנה ובסגמנט ה-CRM, ומצד שני בגלל אופיו של המוצר (המספק תובנות עסקיות ולכן חייב לעמוד ב-SLA העסקי של הלקוחות השונים), החברה פועלת במתכונת רזה ומהירה מאוד, ומגיבה תוך ימים עד שבועות לצרכי הלקוחות ולאילוצים המשתנים באופן תכוף. על כן, ניתן להגדיר את פילוסופיית הניהול

תקציר זה כפוף לתקנון Grade.co.il ויחולו עליו התנאים הכתובים שם. העושה שימוש במסמך, לרבות קריאתו, מקבל על עצמו ללא סייגים את כל התנאים הקבועים בתקנון. מעבר לכך, אין להעתיק, לשכפל, לשנות, להפיץ, לפרסם, לשדר, להציג בפומבי, להעמיד לרשות הציבור, למסור או למכור לצד שלישי או לעשות שימוש מסחרי כלשהו במסמך זה ו/או כל חלק ממנו.

בכללותה כ- "קומנדו משפחתי", כלומר הירתמות מוחלטת של כולם לטובת המשימה בחלק ניכר מהזמן (גם הפנוי מעבר לשעות העבודה).

בשל כך, החברה מיישמת מתודולוגיות Agile ביישום חופשי ביותר, ופילוסופיית הניהול היא 100% תוצאות איכותיות במועד שהוגדר. אין לנוכחותו של העובד במשרד או לשעות עבודתו שום משמעות מבחינה משמעתית או התנהגותית (אם כי בפועל בשלב הזה של חייה של החברה כל העובדים נדרשים לשעות מאומצות, אם כי גמישות). למעט למספר פונקציות תפעול שחייבות להיות פיזית במשרד, וכן גם מספר מצומצם של נציגים טלפוניים ותומכים טכניים שצריכים פונקציות משרדיות מסוימות מסביבם כדי לעבוד, יש הגדרה מפורשת למרבית העובדים לנהל את זמנם באופן עצמאי ובכפוף להתחייבותם לעמוד ביעדים ובהישגים שמוגדרים להם.

לחלק נכבד של העובדים יש אופציות במינון כזה או אחר, בהתאם לוותק ולמיקום בהיררכיה, וה- DNA הארגוני הוא של שיתוף וחלוקת הנטל, כאשר בעלי תפקיד רבים יכולים למלא תפקידים נוספים בהיעדרם של בעלי תפקידים אחרים (לא נדיר שראש צוות פיתוח ממלא את מקומו של סמנכ"ל הפיתוח בהיעדרו של האחרון, וההיפך). כל אלו תורמים לאווירה של שותפות גורל ומשפחתיות, ומאפשרים יישום של אווירה נעימה במשרד (אם כי לא קיימת סובלנות רבה לעובדים שלא מספקים את התוצאות הנדרשות). פילוסופיית הניהול דומה מאוד בהיבט הזה לזו של יחידה מובחרת, בה כל אחד מכיר היטב את גבולות הגדרה של תפקידו, ויודע לבצע את משימותיו גם בהיעדר הנחייה מפורשת ממנהל, עם קורלציה מצויינת ללוחות הזמנים הכלליים. ההנהלה דואגת ליידע את העובדים בצורה יסודית ועל בסיס חודשי היכן החברה נמצאת בהיבט של תכנון מול ביצוע, כך שהעובדים מחוברים מאוד למשימה ויודעים היטב מה מצבה של החברה ולאן היא הולכת (ומדוע).

בנוסף, החברה הינה חברה-בת של חברת eWave, הפעילה גם היא בענף, בהתמחות בתוכנה ואינטרנט, שיש לה זכות בעלים בקבלת החלטות. יחד עם זאת, כחלק מן ההסכמות במעמד הרכישה, להנהלת BumpYard אוטונומיה רחבה וכמעט מלאה בקבלת החלטות מכל הסוגים (למעט מיזוגים ורכישות, שינוי המבנה הכספי, העסקת ופיטורי חברי הנהלה, והשקעות הון מעל לאחוז מסויים מהמחזור של החברה).

ניתוח בעלי עניין

בעלי עניין חיצוניים – לקוחות, ספקים, מתחרים, שותפים עסקיים

1. **לקוחות** – לחברה כ- 30 לקוחות גדולים בישראל, כולם לקוחות טכנולוגיים המשרתים כמות לקוחות גדולה (מהמגזר העסקי והפרטי כאחד). ניתן למצוא ייצוג נרחב מהמגזר הפיננסי הרחב (בנקים, ביטוח, אשראי וכיו"ב), טלקום, בריאות (ובפרט קופות חולים), וכן קמעונאות הכוללת תעשייה קמעונאית ושירותים קמעונאיים. לקוחות אלו אחראיים על כל ההכנסות של החברה שאינן נובעות מהשקעות או פעילות הון כלשהי.

2. **ספקים** – לחברה שני ספקים עיקריים, הראשון הוא חברה חיצונית המספקת את כל שירותי ה-IT למשרד. בשל אופי המוצר (הנובע מאופי ענף התוכנה בכללותו ומהתרבות התעסוקתית המקובלת בו), ישנה חשיבות מכרעת לכך שתשתית הפיתוח תהיה פעילה 24/7. מחזורי הפיתוח נמדדים בשעות, ומבוצעים במספר גיאוגרפיות בעולם, כך שהעברת המידע והיכולת להשלים משימות בזמן שתואם מראש הינה קריטית כדי לא לעכב את ה- Time to market המתוכנן, ולא לפגוע בתזמון הפצת הגרסאות. הספק המהותי השני הינו חברת Salesforce, שהיא יצרן תוכנת ה-CRM מבוסס הענן הגדול בעולם, עם עשרות אלפי לקוחות. בשל כך, נוצרת תלות מהותית של BumpYard