

קורס אסטרטגיה עסקית

ממ"ן 13

שאלה 1

חברת התכשיטים הישראלית DANON, המייצרת ומשווקת תכשיטי אופנה לנשים וגברים, מוצרי יודאיקה מסורתיים ושלל מתנות ברכה מקוריות, נוסדה על ידי בעלי החברה, יוסי דנון, בשנת 1975. מעל ל-40 שנה, עסקה החברה בעיקר במכירה סיטונאית, לחנויות תכשיטים ברחבי הארץ ובעשר השנים האחרונות, החלה למכור את מוצריה בסיטונאות גם בבריטניה. לפני חמש שנים, החלה החברה למכור את מוצריה גם ללקוחות פרטיים באינטרנט, באמצעות שלושה אתרי אינטרנט שונים, המיועדים לקהלים שונים בארץ ובעולם – אתר לקהל הישראלי, אתר בינלאומי ואתר המיועד לקהל הבריטי. משרדי החברה וכמו כן המפעל בו מיוצרים חלק ממוצרי החברה, ממוקמים בבניין פנורמה, בתל אביב - יפו. כיום, החברה מונה כ-40 עובדים, כולל עובדי פס הייצור של המפעל ובנויה מחמש חטיבות: **הפצה** – יחידה זו עוסקת בעיקר בתחום הליקוט, האריזה, השילוח והגבייה של מוצרי החברה, הן ללקוחות סיטונאיים והן ללקוחות פרטיים מאתרי האינטרנט. **שירות לקוחות** – יחידה זו עוסקת בתחום שירות הלקוחות הפרטיים באמצעות המדיומים השונים: פייסבוק, אינסטגרם, מענה טלפוני ומענה במייל. **סיטונאות** – יחידה זו עוסקת בתחום השיווק והמכירה בסיטונאות לחנויות ברחבי הארץ וכוללת שלוש סוכנות שטח, סוכנת דרום, סוכנת צפון וסוכנת מרכז. **דיגיטל** – יחידה זו עוסקת בכל הקשור לתחום השיווק ומיתוג של החברה, בין היתר, היחידה אחראית לנראות האתרים, פרסום ברשתות החברתיות, בחירת קמפיינים ושיתופי פעולה ותיזמון השקות ופעילויות החברה. **וייצור** – מפעל הייצור של החברה בו מיוצרים חלק ממוצרי החברה, היחידה כוללת פס ייצור של שיבוץ והרכבה ידני, יחד עם פס ציפויים, המשמש גם כספק שירותים ללקוחות חיצוניים, רבים ממעצבי התכשיטים בארץ (שהם בעצם מתחרים של החברה), מצפים את התכשיטים שלהם, במפעל של חברת DANON. בנוסף, לפני כחודשיים פתחה החברה בקניון של דיזינגוף סנטר בתל אביב, דוכן תכשיטים ראשון, מתוך כ-30 דוכנים המתוכננים להיפתח ברחבי הארץ, במהלך השנה הקרובה, ובכך פתחה החברה יחידה עסקית נוספת – **קמעונאות חנויות**.

שאלה 2

א. מתוך דבריה של גל דנון, ביתו של בעל החברה, יוסי דנון, ומנהלת החברה בפועל, כפי שהם משתמעים מתוך הכתבות על המותג באינטרנט, יחד עם התבוננות פנימית וחיצונית על פעולותיה של החברה בשנה האחרונה, ניתן להסיק כי האסטרטגיה העיקרית של החברה, היא הפצתה והרחבתה של החברה בתחום הקמעונאות הדיגיטלית והמסורתית, על ידי שיווק ומכירה של תכשיטי אופנה איכותיים ויחודיים, העשויים עבודת יד ומיוצרים כחול לבן, באמצעות פירסום רחב ברשתות החברתיות עם משפיעניות ואושיות רשת, לקהל יעד צעיר – תחום גילאים שבין 15 עד ל-30.

ב. כפי שעולה מהמלצות המאמר של קוליס ורוקסטד (Collis & Rukstad, 2008), בהצהרה האסטרטגית של חברת DANON חסרים מספר פרמטרים מרכזיים, על מנת שזו תתקיים כהצהרה אסטרטגית מיטבית. ראשית, החברה לא מגדירה באופן ברור את המטרות והיעדים שלה לשנה הקרובה, כלומר, אין התמקדות ספציפית, הניתנת למדידה של התכלית אליה החברה שואפת להגיע בתוך זמן נתון והאסטרטגיה של החברה

אינה תחומה למטרה אחת, ונראה כי היא משלבת מספר יעדים, כגון: צמיחה והתרחבות, השגת קהל לקוחות שאינו נוהג לרכוש באינטרנט (פתיחת דוכני תכשיטים בקניונים ברחבי הארץ), ביסוס החברה כמובילה בתחום תכשיטי האופנה בישראל (השקת קמפיין מתוקשר עם דנית גרינברג) והעלאת רווחיות החברה (העלאת מחירים). בהתאם להמלצות המאמר, מומלץ כי החברה תגדיר יעד אחת ברור, הניתן למדידה ותחום בזמן, בו החברה מעוניינת להתמקד, ובכך תמנע, אפיקים שונים המתרחשים בחברה במקביל, ובמקרים רבים סותרים פעילויות ומעכבים יעדים שונים. בנוסף, החברה איננה מצליחה להגדיר את הגבולות הגיאוגרפיים וקהל היעד העיקרי שלה (קמעונאות דיגיטלית? חנויות? מכירה בסיטונאות? ספקית שירותי ציפוי? מכירה בחו"ל או בארץ?), ולא מזמן יצרה אינטגרציה אנכית חדשה, ופתחה דוכני תכשיטים בקניוני דזינגוף ועזריאלי בתל אביב, ובכך גרמה לנזקים ללקוחות הכי וותיקים שלה, אשר רוכשים את מוצריה בסיטונאות במשך שנים רבות. באמצעות יצירת תחרות בינה לבין החנויות הרוכשות ממנה מוצרים, אך לא יכולות להתחרות במחירים בהם החברה עצמה יכולה לאפשר לעצמה למכור, DANON מדללת את ציבור הלקוחות הסיטונאיים שלה, ופוגמת באמינותה ובשמה הטוב. על מנת לשמר את החטיבה הסיטונאית, מומלץ כי החברה תגדיר אילו סוגי מוצרים, היא מוכרת בכל חטיבה, ותפריד לחלוטין בין המוצרים אותם היא משווקת ומוכרת באתרי האינטרנט ובדוכנים בקניון, לבין המוצרים אותם היא מוכרת בסיטונאות לנקודות מכירה, ברחבי הארץ. בכך תבטיח החברה ייחודיות לקהל לקוחותיה הסיטונאי ותשמר אותו, ובמקביל תהיה חופשיה למנף את הפוטנציאל העיסקי הטמון, במכירה ושיווק תכשיטי האופנה ללקוחות פרטיים, הן בקמעונאות דיגיטלית והן בקמעונאות חנויות.

ג. ה- Sweet Spot של חברת DANON, הוא מפעל הייצור שברשותה, באמצעותו החברה יכולה לאפשר לעצמה למכור תכשיטים איכותיים וייחודיים, העשויים בעבודת יד ומיוצרים כחול לבן, במחירים אטרקטיביים הנמוכים בהרבה, מכל המתחרים שלה בשוק. אך החברה לא מנצלת את מלוא הפוטנציאל הגלום ביתרון התחרותי שלה - לייצר את מוצריה מאפס בכוחות עצמה. על מנת לעמוד בקצב הצמיחה ומכירות התכשיטים, החלה החברה לרכוש ולייבא תכשיטים המיוצרים בחו"ל. בהתאם להמלצות המאמר, על מנת ליישם את Strategic Sweet Spot של החברה, מומלץ כי חברת DANON תתמקד ביתרון התחרותי שלה - המפעל ייצור שלה - ותחקור אילו פעילויות עיקביות וייחודיות לה, החברה יכולה לבצע, על מנת למנף ולמקסם את הרווחיות של המפעל, ולספק ללקוחותיה תכשיטים באיכות גבוהה מאוד ובמחירים אטרקטיביים.