

דפי מידע  
הדרכות  
אסטרטגיה ושיווק  
[לרבות מכירות ושרות]  
של חברת  
zooz

# תוכן החוברת

2	תוכן החוברת
3	רשימת הסדנאות
5	חברת ZOOZ
6	עקרונות ההדרכה של ZOOZ
7	המנחים
8	תיאור הסדנאות
9	פיתוח תוכנית אסטרטגית - הלכה למעשה
10	אסטרטגיה של חדשנות ערך
11	חשבונאות אסטרטגית
12	מבוא לשיווק
13	טכניקות מתקדמות לשיווק ומכירה
14	נטישת לקוחות
15	מכירות מורכבות B2B
16	שירות לקוחות מעל ומעבר
17	מדע הקניות והמסחור
18	פרסום יצירתי
19	פרזנטציה אפקטיבית
20	ניהול יחסי ציבור אקטיביים
21	צמצום סיכונים ומודיעין עסקי
22	הטעמת אסטרטגיה ע"י BPM
23	יצירתיות בניהול מותגים
24	לקוח מביא לקוח
25	מצויינות בשרות לקוחות
26	מטכנולוגיה לשיווק B2B
27	אמנות המכירה
28	מאמר - חדירה שיווקית

# רשימת הסדנאות

1. **פיתוח תכנית אסטרטגית - הלכה למעשה**  
מבוא לאסטרטגיה; שלבים בפיתוח תוכנית אסטרטגית; דוגמאות מתעשיות שונות; אסטרטגיה שיווקית – 4 כיוונים עיקריים; אסטרטגיה של חדשנות ערך.
2. **אסטרטגיה של חדשנות ערך**  
איתור שוק אטרקטיבי; זיהוי ערך החשוב ביותר לרוב הלקוחות; בניית תמהיל חדשני המספק מענה לערך החשוב ללקוחות.
3. **חשבונאות אסטרטגית**  
הדוחות הכספיים: מבוא, רציונל, וכלים לניתוחם; יתרונות וחסרונות של דוחות פיננסיים בראייה אסטרטגית; חשבונאות פיננסית מול חשבונאות ניהולית; דוחות כספיים והקשר לביצועים הכלכליים של הארגון; תרגול על "חומר חי" של הארגון.
4. **מבוא לשיווק**  
איתור שוק מעניין; מיצוב; פיתוח קונספט ורעיונות לקו מוצרים חדשני; סינון רעיונות בעזרת מבחני תפיסה; גיבוש תמהיל המוצר; פלנוגרמה ואריזה; פרסום יצירתי; פרוייקט גמר – מיזם שיווקי יישומי.
5. **טכניקות מתקדמות לשיווק ומכירה**  
כללים לאיתור שוק מעניין; מיצוב במהירות הבזק; טקטיקות לחדירה שיווקית; אסטרטגיה לניהול משא ומתן.
6. **נטישת לקוחות**  
זיהוי גורמי נטישת לקוחות; שביעות רצון והשפעתה על רווחיות הפירמה; נאמנות לקוחות ודרכים לבנות אותה; הגירה עולה מול הגירה יורדת; כלים מעשיים: פילוח לקוחות, תכנית השבה ועוד.
7. **מכירות מורכבות B2B**  
שלבי תהליך הקנייה; מוקדי השפעה; פרזנטציה?; העמקת הצורך; השפעה על תבחיני קנייה; איך לנהל משא ומתן; הפגת חששות לפני סגירה; טיפול בעקבות השלמת העסקה.
8. **שרות לקוחות מעל ומעבר**  
מצוי מול רצוי בשרות לקוחות; חשיבות השירות האיכותי; גישה ממוקדת לקוח; פיתוח והטמעה של אמנת שירות; שיחות עם לקוח בטלפון ובכלל; כללים להקשבה אפקטיבית.
9. **מדע הקניות והמסחור**  
מבוא – מדע הקניות; טעויות נפוצות במסחור ובסידור מדפים; כללים להגברת אפקטיביות התצוגה; אוכלוסיות מיוחדות: גיל הזהב, נשים; האריזה כמפתח להצלחה; כלים לתצוגה (ולפרסום) יוצאי דופן.

10. **פרסום יצירתי**  
מבוא – הבטחה פרסומית – מהי?; תבניות שיטתיות לפרסום יצירתי; עשרות דוגמאות לפרסומות משובחות; תרגול ופיתוח של פרסומות יצירתיות; ROI בפרסום.
11. **הצגת נושא ופרזנטציה אפקטיבית**  
פיתוח מיומנויות להצגת נושא בפני קהל; כללים לכתיבת מצגת אפקטיבית; מסרים המובילים לתוצאות; הכנה לפרזנטציה; שימוש נכון בשפת הגוף, בטון, בתנועה, בהומור.
12. **ניהול יחסי ציבור אקטיביים**  
יחסי ציבור – על מה ולמה?; ידיעה חדשותית מהי? מה מעניין עיתונאי?; קהלי יעד שונים ליחסי-ציבור; פרואקטיביות ביחסי-ציבור; הזרמת ידיעות מכל שכבות הארגון.
13. **מודיעין עסקי וצמצום סיכונים**  
כלים לזיהוי סכנות לארגון; שיטות לחישוב גודל הסיכונים; מאפיינים ודרכי פעולה של לקוחות מסוכנים; טכניקות חשבונאיות לצמצום סיכונים; שיטות לאיסוף מודיעין עסקי; הגנה על הארגון באמצעות הגדרה מבנית.
14. **הטמעת אסטרטגיה ע"י BPM**  
איתור ואיפיון תהליכי ליבה תומכי אסטרטגיה; שינויים ארגוניים מול תהליכי הליבה; פיתוח מדדים עסקיים; שילוב מערכות מידע מתקדמות; ליווי צוותי תהליך; האצלת סמכויות ומעבר מניהול לאימון.
15. **יצירתיות בניהול מותגים**  
מיפוי לקוחות ופערים בטיפול בהם; כלים ליצירתיות (SCAMPER, חשיבה המצאתית); מיצוב מחדש בעזרת תרשים תכונות ערכים; פרסום אפקטיבי בעזרת תבניות יצירתיות; תקשורת שיווקית; יחסי ציבור אקטיביים; פורום מנהלי מותג.
16. **לקוח מביא לקוח**  
רשימות ממליצים והשימוש בהן; הגעה ללקוחות חדשים במהלך פגישות; שימוש בשיווק ויראלי; מ"חבר מביא חבר" ועד "לקוח הופך לעובד"; ללמוד ממכירה-רב-שכבתית?; סיוע לעובד בארגון לקוח למכור למקבלי ההחלטות; התמקדות וטיפול לקוחות אסטרטגיים.
17. **מצויינות בשרות לקוחות**  
מהו שרות ולמה לטרוח; תקשורת בינאישית כמנוף לשרות; מענה למסרים סמויים; טיפול בלקוחות "קשים"; כללים לשרות טלפוני; התמודדות עם קונפליקטים ועם תלונות.
18. **מטכנולוגייה לשיווק B2B**  
מבוא לשיווק מוצרים טכנולוגיים; תהליך הגדרת המוצר והשוק; איך לבצע בדיקות כדאיות; עקרונות התמחור האפקטיבי; בניית תוכנית שיווק ומכירות להלכה למעשה.
19. **אמנות המכירה**  
ארבעת שלבי המכירה; שימוש בסגנונות תקשורת; שכנוע בעזרת שפת גוף; שאלות מסייעות; תסריטי שיחה; איך להציג מוצר; כלים לטיפול בהתנגדויות; טכניקות לסגירת עסקה.

# חברת ZOOZ

רקע

חברת ZOOZ ייעוץ והדרכה אפקטיבית מעבירה סדנאות, הרצאות וקורסים, ומלווה תהליכים פנים-ארגוניים, בארבעה תחומים עיקריים:

1. **פיתוח מנהלים**  
מנהיגות מתמירה; ניהול על פי יעדים; תכנון כולל; ניהול תהליכי שינוי; יחס"צ בתקשורת פנים ארגונית; סגנונות ניהול; קבלת החלטות בשילוב משחקים; ניהול פיגמליוני; הנעת עובדים; ניהול צוות; מיומנויות רכות בניהול פרויקטים; המנהל כחונך; הערכת עובדים; ועוד  
**פירוט בחוברת:** [www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Management.pdf](http://www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Management.pdf)
2. **פיתוח עובדים**  
תקשורת בין-אישית; אינטליגנציה רגשית; ניהול קונפליקטים; גישור בעבודה; עבודת צוות; תהליכים וקבלת החלטות בקבוצה; ניהול ישיבות; ניהול זמן; ארגון לומד; לחץ ושחיקה בעבודה; תפקוד תחת לחץ בשילוב משחקים; אי-בטחון תעסוקתי; ועוד  
**פירוט בחוברת:** [www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Teams.pdf](http://www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Teams.pdf)
3. **חדשנות ויצירתיות**  
ניהול החדשנות; אסטרטגיה לחדשנות; פיתוח מוצרים בעזרת חשיבה המצאתית; SCAMPER; ניהול בנק הרעיונות (לרבות סינון פנימי וחיצוני); ששת כובעי החשיבה; מיומנויות חשיבה של דה-בונו; חשיבה המצאתית בטכנולוגיה; אינטליגנציות מרובות; ציור אינטואיטיבי; ועוד  
**פירוט בחוברת:** [www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Innovation.pdf](http://www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Innovation.pdf)
4. **אסטרטגיה ושיווק (לרבות שרות ומכירות)**  
פיתוח תכנית אסטרטגית; אסטרטגיה של חדשנות ערך; חשבונאות אסטרטגית; מבוא לשיווק; טכניקות מתקדמות לשיווק ומכירה; נטישת לקוחות; מכירות מורכבות - B2B; אמנת שרות ללקוחות; מדע הקניות והמסחר; פרסום יצירתי; פרזנטציה אפקטיבית; ניהול יחס"צ אקטיביים; אמנות המכירה; ועוד  
**פירוט בחוברת:** [www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Marketing.pdf](http://www.zooz.co.il/ZOOZ-Workshops-Marketing.pdf)

על לקוחותינו נמנים, בין היתר:

• סופרפארם	• ידיעות תקשורת	• תשלובת אגיס
• שטראוס-עלית	• מוטורולה תקשורת	• אוני-תל-אביב
• creo	• מכון היצוא	• תשלובת בגיר
• TTI Telecom	• מכללת בית-ברל	• בנק המזרחי
• Wizcom	• ניאופרם	• התאחדות התעשיינים

# עקרונות ההדרכה של ZOOZ

ZOOZ בעברית פרושו לנוע, אך גם סוג של כסף. מטרתנו היא לעזור לארגונים להשתנות על-מנת לצמוח, תוך התמקדות החוצה - במענה לרצונות הלקוחות, ופנימה - בטיפוח משאבי-האנוש. לכן, אנו מספקים ייעוץ והדרכה בתחומים הבאים: אסטרטגיה, שיווק, וניהול החדשנות (צמיחה ממוקדת לקוחות), וגם פיתוח ארגוני, יצירתיות ומיומנויות ניהול ועבודה בצוות (צמיחה פנים-ארגונית).

כאן, בחברת ZOOZ, אנחנו "מתים" על שיווק. אנחנו מאמינים ששיווק הוא המפתח העיקרי להפיכת חברה לסיפור הצלחה. או לכישלון. העסק שלנו הוא לסייע לחברות להתקדם בכיוון הנכון. המסע שאנו עורכים הוא אל מוחו של הלקוח: איך המוח שלו עובד? מה הוא מסוגל לזכור? מה הוא רואה ומה אינו יכול לראות? מה הוא רוצה ומה מפריע לו? מה הרגלי הצריכה שלו? איך נוכל להפתיע אותו לטובה? מה יגרום לו למצמץ?

במהלך השנים רכשנו לנו שם בהובלת תהליכים אסטרטגיים ובליווי שיווקי של חברות ישראליות בשוק המקומי והגלובלי. את הניסיון שרכשנו ניצלנו על מנת לפתח תהליכי ליווי ופעילויות ייחודיות, לרבות **חדשנות שיטתית** (כלים ושיטות לניהול החדשנות) ותוכנית **מוצָרֶשֶׁת** (המסייעת לפתח קווי מוצרים המיועדים לרשתות קמעונאיות בחו"ל).

על מנת לקדם את ההתמקצעות בתחום השיווק בישראל אנו מסייעים ללקוחותינו להנות מסבסוד ממשלתי על ייעוץ והדרכות, בין היתר במסגרת **הקרון לליווי שיווקי**, מסלול **תנופה** של המדען הראשי, ותוכנית **ניצוץ** (תוכנית ממשלתית לטיפוח החדשנות בה אנו משרד הייעוץ המוביל). בנוסף, אנו מפיצים עלון חינוך אלקטרוני, המתפרסם פעם בחודשיים, ועוסק בנושאי אסטרטגיה, שיווק וחדשנות. עלון זה, הנקרא לזוז, נשלח לאלפי מנהלים בכירים במשק הישראלי. להרשמה ראה: [www.zooz.co.il/marketing\\_content\\_lazooz.shtml](http://www.zooz.co.il/marketing_content_lazooz.shtml).

בסדנאות שלנו אנו שמים דגש רב על **אפקטיביות**. הסדנאות משלבות מצגות וקטעי וידאו קצרים לצד הפעלות רבות, משחקי תפקידים, וליבון בעיות אמת שמשתתפים מעלים. בנוסף, אנו עושים שימוש בשיטות מתקדמות וממוקדות תוצאה (פירוט שיטות אלה מופיע באתר החברה – [www.zooz.co.il/personel\\_services\\_methods.shtml](http://www.zooz.co.il/personel_services_methods.shtml)).

על מנת להבטיח שהסדנאות שלנו אכן תהיינה אפקטיביות, אנו מודדים כל סדנא וסדנא מיד עם סיומה, ומתמקדים בעיקר בבחינת **ההשלכות המעשיות** שלה. אנו מאמינים שמה שמצופה מאיתנו הוא לחולל שינוי אמיתי, שינוי שיתמוך במטרות וביעדי הצמיחה של הלקוחות שלנו. לכן, זה בדיוק מה שמנחה אותנו, ומה שאנחנו משתדלים לעשות.

# המנחים

להלן רשימה חלקית של המנחים של ZOOZ בתחומים של אסטרטגיה, שיווק מכירות ושרות:

## ארי מנור, מנכ"ל ZOOZ

- יועץ שיווקי. מומחה בנושאי ניהול, אסטרטגיה, שיווק, חדשנות ויצירתיות. מרצה ומנחה מבוקש. מאמרו מתפרסמים בקביעות בעיתונות המקומית, לרבות במגזין TheMarker (טור על ספרי מנהלים), ובירחון סטטוס (טור על כלי חשיבה). בעבר - מנהל תקשורת שיווקית ב-Compugen (חברת ביוטק), מנכ"ל SIT (הדרכה לעסקים), ומנכ"ל HighQ בשבדיה (הכנה לבחינות). בעל תואר שני בגנטיקה (התוכנית הבין-תחומית לטיפול המצויינות, אוני' ת"א).

## נטע וינריב, יועצת אסטרטגית ושיווקית ומנחה בכירה

- תחומי מומחיות: אסטרטגיה, שיווק וניהול מוצרים טכנולוגיים יוצרי שוק, פיתוח עסקי ומכירות B2B לשווקים בינלאומיים. בעבר חברת צוות ההקמה, מנהלת הפיתוח עסקי והשיווק ב-Speedwise. לנטע למעלה מ-10 שנות ניסיון בשיווק ובפיתוח עסקי של מיזמי הייטק בתחום התקשורת, לרבות בחברת Comverse, ב-Surf וב-2CTI. לפני כן עסקה בפיתוח תוכנה, בין השאר בחברת RADVision. בעלת תואר ראשון בהנדסת מחשבים – חומרה ותוכנה (הטכניון), ותואר MBA (מ-INSEAD בפונטינבלו, צרפת).

## רועי אשכנזי, יועץ עסקי ומנחה בכיר

- תחומי מומחיות: תכנון אסטרטגי, שיווק, יזמות, חשיבה המצאתית, פרסום ותקשורת שיווקית. יועץ שיווקי למיזמי קמעונאות בחו"ל ולמותגים בינלאומיים בישראל; בעלים ומנכ"ל - חברת ארכיב (אחסון וניהול מידע). בעבר - מנהל שיווק קהלי מטרה אסטרטגיים, תחום מוצרים עתידיים, ותחום הסרטים בחברת YES; מנהל תכנון אסטרטגי במשרד הפרסום באומן-בר-ריבנאי (בין לקוחותיו - G&P, מזדה, HP, הבנק הבינלאומי הראשון, ידיעות אחרונות, Ace, חיגד). בוגר תואר ראשון בהצטיינות במנהל עסקים (המכללה למנהל), לקראת השלמת לימודי MBA (אוני' תל אביב).

## שחר מור, יועץ שיווקי וטכנולוגי, מנחה בכיר

- מומחה לשיווק ותכנון עסקי, ניהול פרויקטים טכנולוגיים, חשיבה המצאתית והדרכה. בעבר - מנהל פרויקטי נדל"ן בינלאומיים בקבוצת רודיום, מנהל פרויקטים ומפתח תוכניות עסקיות בחברת הניהול והאחזקות קנובי, מדריך פסיכומטרי ביואל גבע ובקידום, מנהל פרויקטים במשרד הביטחון וראש מדור בענף מזל"טים. בעל תואר ראשון B.Sc. בהצטיינות בפיזיקה ואלקטרו-אופטיקה (אוני' בן-גוריון) ותואר MBA (אוני' בן-גוריון בשיתוף עם Boston University).

## אילן רני, יועץ ניהולי ומנחה בכיר

- מומחה לניהול ידע ולטכנולוגיות מידע. בעל ניסיון רב בניהול פרויקטים, ובהקמת מערכי הדרכה. בעבר - מנהל מחלקת פרויקטים בפרנטר; מנהל המגזר הבטחוני במיקרוסופט ישראל; מנהל מחלקת מוצרי ניהול ידע, מנהל מחלקת פרויקטים ומנהל הדרכה בווינסייט אייפקס (Ness); ומנהל רשת בתי ספר למחשבים של לין ביכלר. בעל תואר ראשון במדעי המדינה (אוני' בר-אילן), בוגר קורס הנחיית קבוצות ופיתוח מנהיגות (אוני' בר-אילן). לומד כיום לתואר MBA באוניברסיטה הפתוחה.

### אמנון דנציג, יועץ ומנחה בכיר

- יועץ אסטרטגי וכלכלי. תחומי מומחיות: גיבוש, הובלה והטמעת אסטרטגיה בכל רמות הארגון; ניתוח ובקרה תפעולית ופיננסית; מערכות מידע ניהוליות; מערכות תגמול ותמריצים. מנהל הפעילות בישראל של Stern Stewart & Co (חברה בינלאומית ליעוץ אסטרטגי וכלכלי). בעבר - מנהל הכספים של גמל-שריד (מוצרי השחזה, ליטוש וחיתוך). בעל תואר ראשון בכלכלה וניהול (מדרשת רופין) ותואר MBA (אוניברסיטת ברדפורד).

### ד.ר. משה בן-אליעזר, מאמן עסקי ראשי ויועץ ניהולי

- מתמחה באימון אישי למנהלים להשגת תוצאות עסקיות. יועץ אסטרטגי ותקשורתי. שותף בחברת "טנגו" (יעוץ ופיתוח עסקי לסוכני ביטוח). בעברו – משנה למנכ"ל פסטרנק גלובוס (קבוצת סוכנויות ביטוח), מנכ"ל משותף של לשכת סוכני הביטוח בישראל, מנהל מחלקת הדרכה במגדל (חברה לביטוח), ראש מדור באמ"ן מחקר, סגן קונסול מקומי לענייני יהדות בריה"מ (בניו-יורק). בעל תואר ראשון בפסיכולוגיה וסוציולוגיה (האוניברסיטה העברית), תואר שני בתקשורת (קווינס קולג', ניו-יורק), ותואר דוקטור לתקשורת (אוניברסיטת NYU, ניו-יורק). בוגר בית-ספר למאמנים של איק"א (אוניברסיטת חיפה).

### אורלי אדלר-ניזרי, ראש תחום עסקים קטנים

- יועצת ארגונית ושיווקית לעסקים קטנים ובינוניים. מתמחה בניתוח, הדרכה וליווי תכליתי לעסקים - הגדרת החזון העסקי והאישי, הקניית כלים ניהוליים, העצמת המשאב האנושי, בניית תקשורת שיווקית, הקמת מערך תומך לקוחות, וקריאת המפה הפיננסית כתומכת ביעדי העסק ומטרותיו. בעבר מנהלת פרויקטים בתחום הספורט והאופנה, מנהלת מותגים בינלאומיים בחברת שסטוביץ', מנהלת תחום מוצרים בחברת התרופות מדיליין, מנהלת הדרכה בחברת סופט טאץ'. בעלת תואר ראשון בהצטיינות בניהול והפקות (אוני' תל-אביב), ותואר שני במנהל עסקים, התמחות בניהול משאבי אנוש (MA.Hrm אוני' דרבי).

### מר שוקי גוטמן, מנחה בכיר ויועץ תקשורת שיווקית ויחסי ציבור

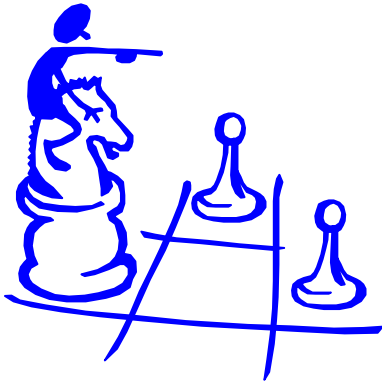
- מומחה לתחום תקשורת ויחסי ציבור. יועץ ומרצה בנושאי יחסי ציבור ככלי עסקי, יחסי ציבור פנימיים בארגון ויחסי ציבור ככלי ניהולי. בעל משרד גוטמן-דולב לתקשורת שיווקית יוזמת. חבר מועצת האיגוד הישראלי ליחסי ציבור. בעל ניסיון של 17 שנה בתחום יחסי הציבור והתקשורת. בעבר - כתב בכיר בידיעות תקשורת, דובר עיריית הוד השרון ודובר מגן דוד אדום. בעל תואר ראשון במדעי המדינה, סוציולוגיה ואנתרופולוגיה (האוניברסיטה העברית, ירושלים).

## תיאור הסדנאות

בעמודים הבאים מופיע פירוט לגבי כל אחת מהסדנאות. תוכלו להיעזר בעמודים אלו על מנת לבחור סדנאות מתאימות לכם ולעובדיכם. לפרטים נוספים ניתן לפנות ישירות לחברת ZOOZ, בטלפון 09-9585085 או בדוא"ל [info@zooz.co.il](mailto:info@zooz.co.il).



# פיתוח תוכנית אסטרטגית - הלכה למעשה בניית תוכנית עיסוקית וכיווני צמיחה לשנים הבאות



אסטרטגיה עסקית ושיווקית מאפשרת לצמוח במסלול ברור ומתוכנן מראש, לנצל הזדמנויות עיסוקיות, ולהשיג תיאום טוב בין גורמים שונים בארגון. העדר אסטרטגיה ברורה מקטין מאוד את סיכויי הארגון להצליח ואף לשרוד לאורך זמן. יחד עם זאת, מדובר בתהליך מורכב, הדורש משאבים רבים – ולכן ארגונים רבים נמנעים או "מפחדים" ממנו.

סדנאות אלה באות להציג את עקרונות הפיתוח של תוכנית אסטרטגית, ואף ללוות תהליך פנימי של גיבוש אסטרטגיה עיסוקית ושיווקית לשנים הבאות. תהליך כזה מאפשר למשתתפים להתחבר לאסטרטגיה, ובהמשך להטמיע וליישם אותה בצורה טובה יותר.

## הסדנא מיועדת

להנהלת הארגון (מנכ"ל ומנהלים בכירים נוספים).

## מטרת הסדנאות

רכישת ידע וכלים לפיתוח תוכנית אסטרטגית, בהמשך פיתוח אסטרטגיה עסקית ושיווקית.

## נושאים נלמדים

- מבוא לאסטרטגיה
- שלבים בפיתוח תוכנית אסטרטגית
- דוגמאות מתעשיות שונות
- אסטרטגיה שיווקית – 4 כיוונים עיקריים
- אסטרטגיה של חדשנות ערך

## שיטת הלימוד

הסדנאות משלבות מצגת אינטראקטיבית, עשרות דוגמאות שונות, תרגילים, ראיונות עומק ואיפיון, מחקרי שוק, דיון קבוצתי ועוד.

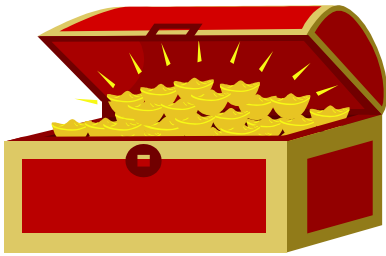
## מסגרת הלימוד

היקף הפעילות מותאם לצרכים. להלן שלוש אפשרויות שכיחות:

1. סדנת מבוא לאסטרטגיה שיווקית – המציגה את הנושאים לעיל.
2. גיבוש אסטרטגייה שיווקית – 2-3 סדנאות במהלכם מפתחים אסטרטגיה שיווקית, לרבות סוג (בידול, מיקוד, ערך מוסף, שליטה בעלויות, חדשנות ערך), מיצוב, וטקטיקות.
3. פיתוח אסטרטגיה עיסוקית מלאה – ליווי לתקופה של מספר חודשים וכעשר סדנאות, לרבות איפיון, ניתוח עסקי, גיבוש תוכנית אסטרטגית ותוכנית עבודה אופרטיבית.

# אסטרטגיה של חדשנות ערך

## אסטרטגיית צמיחה תוך שבירת כללי המשחק בענף



כששוקדים על פיתוח תוכנית אסטרטגית, לרוב מתמקדים בכוחות הפועלים בענף (מתחרים, ספקים, לקוחות...); בהשגת יתרון תחרותי בעזרת הולכה בעלויות, בידול או מיקוד; ובקיצור - עובדים על-פי משנתו של מייקל פורטר. האם קיימת לכך אלטרנטיבה אמיתית? שיכולה להביא לתוצאות טובות יותר? מסתבר שכן.

העקרונות הנלמדים בסדנא זו הובילו חברות להצלחה גדולה פי כמה מכאלו שבחרו באסטרטגיות שגרתיות יותר. במהלך הסדנא מתמקדים בהקניית תועלת יוצאת-דופן ללקוחות, תוך שבירת המוסכמות המקובלות בענף. התהליך המתואר הוא מהיר ופשוט יחסית.

### הסדנא מיועדת

למנהלים בכירים או לחברי דירקטוריון.

### מטרת הסדנא

ללמוד וליישם את העקרונות של אסטרטגיה של חדשנות ערך בתחומי הפעילות של הארגון.

### נושאים נלמדים

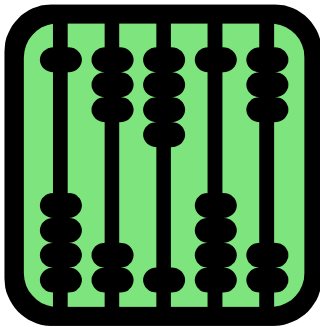
- חדשנות ערך מהי?
- שבירת כללי המשחק הענפי
- זיהוי ערך החשוב ביותר לרוב הלקוחות
- יצירת תמהיל מוצר/שרות חדשני ורב ערך
- פיתוח כיוון אסטרטגי חדשני וישים

### שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דוגמאות שונות, תרגילים, ניתוח, דיון קבוצתי ועוד.

# חשבונאות אסטרטגית

## ניצול הזדמנויות עסקיות הטמונות בדוחות הכספיים



דוחות מאזן שנתיים ורבעוניים אמורים לאפשר, בין היתר, להבין את מצבו העסקי של ארגון נתון, את חולשותיו וחוזקותיו, ואת כדאיות ההשקעה בו. אך, מכאן ועד לשימוש בהם ככלי פנים-ארגוני לקבלת החלטות אסטרטגיות - ארוכה הדרך. קיים קושי להבין ולפענח דוחות כאלה, ולהסיק מהם מסקנות. בפועל, נדרשים כלי "תרגום", שכן כללי הכתיבה החשבונאית יוצרים עיוותים מובנים, המסתירים את המשמעות העסקית האמיתית של הנתונים שבדוחות.

בסדנא זו נלמדים כלים המאפשרים למנהלים לפענח דוחות חשבונאיים בראייה עסקית (ולא חשבונאית), ולקבל החלטות אסטרטגיות קונקרטיות כבר במהלך הסדנאות עצמן.

### הסדנא מיועדת

למנהלים בכירים בארגון, לחברי דירקטוריונים, לחשבים ומנהלי כספים בכירים.

### מטרת הסדנא

חידוד החשיבה האסטרטגית של ארגון, תוך ניתוח דוחות חשבונאיים.

### נושאים נלמדים

- מבוא לאסטרטגיה
- הדוחות הכספיים: מבוא, רציונל, וכלים לניתוחם
- יתרונות וחסרונות של דוחות פיננסיים בראייה אסטרטגית
- חשבונאות פיננסית מול חשבונאות ניהולית
- דוחות כספיים והקשר בינם לבין הפעילות העסקית של פירמה (דוח מאזן ליום, דוח רווח והפסד, דוח תזרים מזומנים)
- דוחות כספיים והקשר לביצועים הכלכליים של הארגון
- תרגול על "חומר חי" של הארגון
- מערכת המידע ככלי לתכנון ובקרה
- תרגיל מסכם: בניית כלים לבקרה כלכלית (רלווטית לארגון)

### שיטת הלימוד

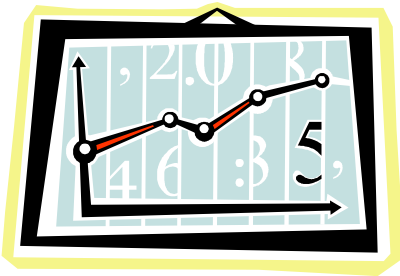
הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, הרצאות, תרגילים, ניתוח ודיון קבוצתי.

### מסגרת הלימוד

ארבעה מפגשים בני חצי יום.

# מבוא לשיווק

## ללמוד את השיווק בדרך המעשית ביותר



שיווק נחשב כיום לתחום הניהולי החשוב ביותר, שכן הבנת השוק והלקוחות מהווה מפתח לצמיחה, להכנסות, ולריווחיות. לראייה, רוב המנכ"לים כיום באים מתחום השיווק. לכן, חשוב מאוד שמנהלים ועובדים מתחומים רבים ככל הניתן יבינו את עקרונות השיווק, ואת חשיבותו. ללא הבנה שיווקית, ארגונים רבים נקלעים לעימותים פנימיים מתישים בין השיווק למחלקות אחרות, ועובדים רבים מנותקים מסדר היום הארגוני.

סדנאות אלה מאפשרות למשתתפים ליישר קו, ולהבין לעומק את עקרונות השיווק המודרני. המשתתפים מפתחים מיזם שיווקי במהלך הסדנאות, ולכן מתחברים באופן טבעי ושלם יותר לתכנים הנלמדים.

### הסדנא מיועדת

למנהלים ובעלי תפקידים נוספים (כגון אנשי מכירות ושרות, פיתוח, תפעול) שחשוב שיבינו שיווק

### מטרת הסדנא

רכישת ידע כלים ושיטות בתחום השיווק, גיבוש קבוצתי

### נושאים נלמדים

- מבוא לשיווק
- איתור שוק מעניין
- מיצוב
- פיתוח קונספט ורעיונות לקו מוצרים חדשני
- סינון רעיונות בעזרת מבחני תפיסה
- גיבוש תמהיל המוצר
- פלנוגרמה ואריזה
- פרסום יצירתי

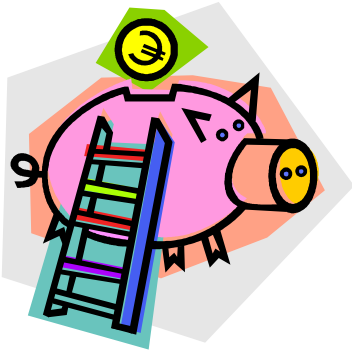
### שיטת הלימוד

המשתתפים יחולקו לקבוצות עבודה, כשכל קבוצה תהווה מייזם שיפתח קו מוצרים ייחודי, ויגיש אותו כפרויקט גמר. הסדנאות כוללות כולל מצגות מולטימדיה, דפי עבודה, תרגילים, סימולציות, דיונים, ועוד.

### מסגרת הלימוד

חמישה מפגשים בני חצי יום.

# טכניקות מתקדמות לשיווק ומכירה הכלים שיציעידו אותך קדימה!



גם אנשי שיווק ומכירות משופשפים זקוקים מידי פעם ללטש את מיומנויותיהם, ולרכוש שיטות וכלים עדכניים, בייחוד אם הם יכולים לחסוך זמן יקר, לחדד את ההבנה השיווקיות, ולהוביל לתוצאות עיסקיות טובות יותר.

סדנא זו כוללת "טעימות" של מספר כלים עדכניים, המאפשרים לאתר שווקים ולקוחות אטרקטיביים, לגבש מיצוב הולם מולם, למשוך את תשומת לב הלקוחות הרצויים, לפגוש אותם בקלות, ולעקוף מכשולים במשא ומתן מולם.

## הסדנא מיועדת

להנהלת הארגון, למנהלי שיווק, מוצר, פיתוח עסקי, תקשורת שיווקית, מכירות, ועוד.

## מטרת הסדנא

רכישת כלים נקודתיים לחיזוק מאמצי השיווק.

## נושאים נלמדים

- כללים לאיתור שוק מעניין
- מיצוב במהירות הבזק
- טקטיקות לחדירה שיווקית
- אסטרטגיה לניהול משא ומתן
- פרסום יצירתי

## שיטת הלימוד

הסדנא כוללת מצגות, דפי עבודה, תרגולים, סימולציות, פיצוח דוגמאות אמת "מהשטח", ועוד.

# נטישת לקוחות

## מלחמה שלא תוכלו להרשות לעצמכם להפסיד



דבר ידוע הוא שרכישת לקוח חדש קשה פי כמה מונים מהשקעה בלקוח קיים. למרות זאת, לקוחות רבים נוטשים את הספק שלהם בגלל שאינו מקפיד על ניהול שוטף של מערכת יחסים מולם, או – גרוע מכך – פוגע בהם בדרך זו או אחרת, מבלי משים. למרבה הצער, ארגונים רבים מזהים בעייה זו בשלב מאוחר מאוד, ומשלמים על כך מחיר כבד.

סדנא זו מספקת למנהלים מסגרת להבנה וניתוח של תופעת נטישת הלקוחות וכלים להתמודד עמה ולמנוע אותה.

### הסדנא מיועדת

להנהלה הבכירה, למנהלי שיווק ומכירות, למנהלי שירות לקוחות.

### מטרת הסדנא

להקנות כלים יישומיים למניעה ולצמצום של תופעת נטישת לקוחות.

### נושאים נלמדים

- זיהוי גורמי נטישת לקוחות
- שביעות רצון והשפעתה על רווחיות הפירמה
- נאמנות לקוחות ודרכים לבנות אותה
- הגירה עולה מול הגירה יורדת
- כלים מעשיים: פילוח לקוחות, תכנית השבה ועוד

### שיטת הלימוד

הסדנא כוללת מצגת אינטראקטיבית, דיון קבוצתי, תרגילים, ניתוח דוגמאות אמת שמעלים המשתתפים, ועוד.

### מסגרת הלימוד

היקף הפעילות מותאם לצרכים. להלן שתי אפשרויות שכיחות:

1. סדנא: המציגה את הנושאים לעיל.
2. סדנא + ייעוץ וליווי: לרבות איפיון המצב, המלצות לשיפור, וליווי ההטמעה

# מכירות מורכבות B2B

## לשלוט בכל שלבי במכירה



מכירות B2B, לארגונים או לעסקים אחרים, דורשות הערכות שונה לחלוטין ממכירות רגילות ללקוח הסופי. בין היתר מדובר במכירה של תועלות שונות לגורמים שונים באותו ארגון, בתהליך מכירה ממושך המחייב סבלנות והתמדה, וביכולת לנתח את מוקדי הכוח והסמכות אצל הלקוח, ואף להשפיע על תהליכי קבלת ההחלטות עצמם. מסתבר גם שהרגלי מכירה רגילים (לדוגמא: "סגירת עסקאות") יפעלו לרעת המוכר במכירות מורכבות מעין אלה. לכן, על מנת להכשיר צוותי מכירות למכירות B2B נדרשת מתודולוגיה שונה לחלוטין.

סדנא זו מקנה למשתתפים כלים בדוקים ורבי-עוצמה, שפותחו כמענה לכל אחד משלבי תהליך המכירה המורכבת.

### הסדנא מיועדת

למנהלי שיווק ומכירות, בארגונים המוכרים מוצר או שרות לארגונים אחרים.

### מטרת הסדנא

רכישת כלים לניהול נכון של כל שלבי המכירה.

### נושאים נלמדים

- שלבי תהליך הקנייה
- מוקדי השפעה
- פרזנטציה?
- סוגי צרכים
- העמקת הצורך
- השפעה על תבחיני קנייה
- איך לנהל משא ומתן
- הפגת חששות לפני סגירה
- טיפול בעקבות השלמת העסקה

### שיטת הלימוד

הסדנא כוללת מצגות מולטימדיה, דפי עבודה, תרגילים אישיים וקבוצתיים, בדיקת מקרי אמת שיביאו המשתתפים, ועוד

### מסגרת הפעילות

מדובר ביומיים אינטנסיביים או יותר, במהלכם נרכשים כלים שונים ומיושמים על מקרי אמת שמעלים המשתתפים.

# שירות לקוחות מעל ומעבר

איך להטמיע בכל דרגי הארגון שירות אפקטיבי ללקוחות



לקוחות קיימים תורמים לארגון לא רק את ההכנסות שלו, אלא גם את המוניטין שלו (ולכן משפיעים מאוד גם על גיוס הלקוחות העתידיים). האם עובדיך מספקים שירות ברמה גבוהה ללקוחות החברה, ונעזרים בכלים יעילים לשם כך? האם מכוונות לשירות לקוחות היא רק סיסמא אצלכם, או באמת תרבות ארגונית? האם גם לקוחות "פנימיים" מקבלים שרות איכותי?

התהליך שאנו מציעים בתחום זה כולל שתי סדנאות ובנוסף ייעוץ אישי למנהלים. הסדנא הראשונה מתמקדת בפיתוח אמנת השירות של הארגון. הסדנא השנייה מתמקדת בהטמעת ערכי השירות ובהקניית כלים מעשיים למתן שירות יעיל ללקוחות. הייעוץ האישי מתמקד בהקניית מיומנויות בקרה וחניכה, במטרה להטמיע את ערכי השירות בארגון.

## הפעילות מיועדת

לעובדים שבאים במגע עם לקוחות ולמנהלים בכל דרג ורמה ארגונית.

## מטרת הפעילות

פיתוח אמנת השירות של החברה והטמעתה. הקניית כלים למתן שירות אפקטיבי ללקוחות. הקניית מיומנויות לניהול השירות ע"י מנהלים בארגון.

## נושאים נלמדים

- השירות ללקוחות: המצב המצוי והמצב הרצוי
- שירות איכותי: מה יוצא לנו מזה?
- מהו שירות לקוחות איכותי מבחינת הלקוח?
- פיתוח אמנת השירות של החברה
- תקשורת בינאישית בטלפון
- עשה ואל תעשה בשיחה עם לקוח
- הקשבה אפקטיבית

## שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים ומשחקי תפקידים.

## מסגרת

שתי סדנאות: האחת מתמקדת באמנת השירות של החברה, והשנייה בהקניית כלים לשירות אפקטיבי. בנוסף, ליווי אישי למנהלים שאמונים על הטמעת אמנת השירות בארגון.



# מדע הקניות והמסחור

כלים בדוקים למסחור מוצרי צריכה



איך נכון יותר להעמיד את הסחורה במדפים? איך הרווח בין המדפים משפיע על הקנייה? האם קונים מריחים ארוזות סגורות? איזה שילוט ימשוך יותר תשומת-לב, ואיפה כדאי למקם אותנו? מה גורם ללקוחות לעצור (רמז: ראי!), ומה גורם להם לחלוף במהירות (רמז: בנק!) על פני חלון הראווה? למה ואיך יש לשים לב לנשים ולקשישים? הבנה טובה ומדויקת של התנהגות הלקוחות בעת הקנייה מאפשרת מסחור יעיל יותר, ומובילה להגברה משמעותית של המכירות.

סדנא זו מציגה תובנות חשובות על התנהגות לקוחות, שנאספו בעשרות אלפי תצפיות בתוך חנויות ומרכזים מסחריים. לצד כל דפוס התנהגות של קונים נבדקות אפשרויות לשיפור אמצעי המסחור של המוצרים שמספקים המשתתפים בסדנא, ודרכים ליישם זאת בשטח.

## הסדנא מיועדת

למנהלים, אנשי מכירות, דיילי תצוגה ועוד – המספקים מוצרי צריכה ברשתות קמעונאיות

## מטרת הסדנא

לימוד ויישום כללים למסחור אפקטיבי ולהגברת ההשפעה על הקונה.

## נושאים נלמדים

- מבוא – מדע הקניות
- טעויות נפוצות במסחור ובסידור מדפים
- כללים להגברת אפקטיביות התצוגה
- אוכלוסיות מיוחדות: גיל הזהב, נשים
- האריזה כמפתח להצלחה
- כלים לתצוגה (ולפרסום) יוצאי דופן

## שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, תרגילים, דיון קבוצתי ועוד

# פרסום יצירתי

## לדעת כיצד להפיק פרסומות יוצאות דופן



פרסום הוא התחום היחיד בו יש מחלקה נפרדת לקריאטיב (יצירתיות), ואין זה מפליא. על רקע גודש הפרסומות במדינות השונות, נדרש פרסום שונה ויוצא-דופן על מנת שהלקוח הפונטיציאלי בכלל ישים לב לפרסומת. למעשה, פרסומת יצירתית יכולה להשפיע פי 5 מפרסומת רגילה, כלומר הרבה יותר תמורה אותו תקציב פרסום. למרבה ההפתעה, קיימים כללים וכלים בדוקים לפיתוח פרסומת יצירתית, המאפשרים לא רק הגברת אפקטיביות הקמפיין אלא אף הוזלה של עלויות הפקת הפרסומת!

במהלך הסדנא מוצגות עשרות פרסומות יצירתיות, נלמדות תבניות שכיחות ליצירתן, ובהמשך מפותחים קונספטים רלוונטיים לפרסום של מוצרים או שרותים אותם מספקים משתתפי הסדנא.

### הסדנא מיועדת

למפרסמים - למנהלי שיווק פרסום ותקשורת שיווקית, למנהלי מותג, ולמשרדי פרסום – לרבות אנשי פלנינג וקריאטיב.

### מטרת הסדנא

רכישת ויישום כלים לפיתוח פרסומות יוצאות דופן ואפקטיביות במיוחד

### נושאים נלמדים

- מבוא – הבטחה פרסומית – מהי?
- תבניות שיטתיות לפרסום יצירתי
- עשרות דוגמאות לפרסומות משובחות
- תרגול ופיתוח של פרסומות יצירתיות
- ROI בפרסום

### שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, עשרות דוגמאות לפרסומות יצירתיות, דפי עבודה, תרגול, פיתוח קונספטים לפרסום על סמך דוגמאות אמת שיביאו המשתתפים, דיונים, ועוד.

# פרזנטציה אפקטיבית

## איך להציג מסר משכנע ולהוביל לתוצאות



אתה עומד להעלות רעיון בפני גורמים אחרים בארגון? להרצות על מחקר חדש שזה עתה סיימת, או על תוכנית חדשה עליה אתה שוקד? להציג שרות או מוצר חדש ללקוח פוטנציאלי? הדרך בה תעשה זאת חשובה לא פחות, ולעיתים אף יותר, מהתכנים עצמם.

על מנת להשפיע על השומעים, ולהוביל לתוצאות הרצויות, תצטרך להעביר את המסר שלך בצורה יעילה ומשכנעת. סדנא זו מתמקדת בהקניית כלים מעשיים לפרזנטציה אפקטיבית.

### הסדנא מיועדת

למנהלים ולעובדים בכל דרג ורמה ארגונית, המעוניינים לשפר את יכולת הפרזנטציה שלהם.

### מטרת הסדנא

פיתוח מיומנויות להצגת נושא בפני קהל ולהעברת מסר אפקטיבי; מניעת טעויות שכיחות בעת פרזנטציה.

### נושאים נלמדים

- מסרים המובילים לתוצאות
- כללים לכתובת מצגת אפקטיבית
- הכנות לקראת פרזנטציה
- שימוש נכון בשפת הגוף, בטון, בתנועה, בהומור

### שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגול וסימולציות, שיפור מצגות שיביאו המשתתפים, דיונים, ועוד.

# ניהול יחסי ציבור אקטיביים כיצד להשתמש בעוצמה של התקשורת ודעת הקהל



יחסי-ציבור מהווים אפיק רב עוצמה להעברת מסרים לקהלים שונים (לקוחות, ספקים, משקיעים, עובדים ואפילו מתחרים) בדרך אמינה ומשכנעת, ובתקציב נמוך יחסית לתמורה. יחד עם זאת, על מנת לייצר ולספק נושאים חדשותיים שאכן יתפרסמו בעיתונות ובמדיות נוספות, יש לפעול בצורה מושכלת ופרו-אקטיבית. כמו-כן, ככל שמנהלים ועובדים רבים יותר בארגון יבינו כיצד יחסי-ציבור עובדים, ויסייעו למאמצי יחסי-הציבור, התמורה שתתקבל מאפיק זה תהיה גדולה יותר.

סדנא זאת מסבירה כיצד יחסי-ציבור עובדים, וכיצד ניתן לנצל אותם להשגת מטרות הארגון, ומסייעת למשתתפים לתמוך התהליכים אלה.

## הסדנא מיועדת

למנהלים בכירים, וכן למנהלים ולעובדים הבאים במגע עם הציבור הרחב.

## מטרת הסדנא

להבין כיצד יחסי-ציבור פועלים ומה חשיבותם, ואיך ניתן לסייע למאמצי הארגון בתחום

## נושאים נלמדים

- יחסי ציבור – על מה ולמה?
- ידיעה חדשותית מהי? מה מעניין עיתונאי?
- קהלי יעד שונים ליחסי-ציבור
- פרואקטיביות ביחסי-ציבור
- הזרמת ידיעות מכל שכבות הארגון

## שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגול וסימולציות, דיונים, ועוד.

# צמצום סיכונים ומודיעין עסקי איך לנטרל סיכונים עסקיים ולצמצם חובות אבודים



ישראל נחשבת לגיונגל בכל הקשור בעמידה בהתחייבויות כספיות וחוזיות. עסקים רבים בישראל נקלעים לקשיים בשל אי עמידה בהתחייבות של צד ג' (לקוח או ספק). פגיעות מסוג זה עשויות אף להיות קטלניות לארגון, ולהוביל לפשיטת רגל.

לכן, חשוב מאוד להכיר שיטות ודרכי עבודה להערכת סיכונים, לצמצום הסיכונים שהארגון נחשף אליהם, ולטיפול בגורמים בעייתיים. קיימים מגוון אמצעים שיעזרו לארגון לצאת ממעגל תגובות השרשרת, ולא להיות שותף במשחק הדומינו של עסקים הנקלעים לצרות.

בסדנא זו מסופקים אמצעים להערכת וצמצום הסיכונים, לרבות דרכים לזיהוי מאפיינים ודרכי פעולה של לקוחות המהווים סיכון לארגון. בנוסף, מוצגים כללי התנהגות ושיטות עבודה כשהצד השני אינו עומד במחויבויות שלו.

## הסדנא מיועדת

למנכ"לים, רוא"ח, מנהלי כספים וחשבונות, מנהלי שיווק ומכירות ואנשי שטח.

## מטרת הסדנא

להקנות כלים יישומיים לנטרול סיכונים עסקיים ולצמצום חובות אבודים.

## נושאים נלמדים

- איתור מראש של מקרים שעלולים לסכן את הארגון
- שיטות לחישוב גודל הסיכונים - קביעת רף קריטי
- סימנים, מאפיינים ודרכי פעולה של לקוחות מסוכנים
- טכניקות חשבונאיות לצמצום סיכונים
- שיטות איסוף מודיעין עסקי לצרכי צמצום סיכונים
- התנהגות עם לקוח/ספק שהסיכון לגביו התממש
- הגנה על הארגון באמצעות הגדרה מבנית

## שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים אישיים וקבוצתיים, ניתוח אירועים (Case Studies), ודוגמאות. בנוסף, ניתן לשלב אבחון וייעוץ של מאפייני הסיכון הספציפיים של העסק.

# הטעמת אסטרטגיה ע"י BPM

## ניהול תהליכים עסקיים במטרה ליישם אסטרטגיה



אסטרטגיה חדשה, מוצלחת ככל שתהייה, לא תצליח בלי שהארגון יאמץ אותה ויישם אותה. יישום כושל והטמעה לקוייה מהווים את הסיבה העיקרית לכך שתוכנית אסטרטגית נכשלת.

חדשנות תהליכית היא המפתח להצלחה ביישום האסטרטגיה. מדובר בתהליך מובנה, המורכב ממספר שלבים. בשלב הראשון מגדירים את תהליכי הליבה הנגזרים מהאסטרטגיה. תהליכים אלה חוצים לעיתים רבות יחידות ארגוניות שונות. לאחר שהוגדרו התהליכים הקריטיים, ניתן לשנות את הארכיטקטורה הארגונית על מנת שתתמוך בהם, תוך הקמת צוותים מתאימים סביב כל תהליך, גיוס אנשים מתאימים אם חסרים, והקניית מיומנויות חסרות לצוותים. לאחר מכן, ניתן לתמוך בממשקים של כל תהליך בעזרת טפסים אלקטרוניים ומערכות ניהול מידע מתאימות. הפעילות המוצעת כוללת סדנת הכרות עם הנושא, לאחריה ליווי ויעוץ ניהולי וארגוני לשלבים הראשונים, ובהמשך הטמעת מערכות מידע ע"י בית תוכנה המתמחה בכך.

### הסדנא מיועדת

להנהלה, למנהלי תפעול ומידע, ולכל המעורבים בהטמעת האסטרטגיה.

### מטרת הסדנא

הטמעה אפקטיבית של אסטרטגיה חדשה, תוך אפיון וניהול של תהליכי ליבה התומכים בה.

### נושאים נלמדים

- איתור ואפיון תהליכי ליבה התומכים באסטרטגיה
- שינויים ארגוניים ורכישת מיומנויות נחוצות לכל תהליך
- פיתוח מדדים למדידת תהליכים עסקיים כוללים
- שילוב מערכות מידע מתקדמות בניהול תהליכים עסקיים
- התנעה וליווי של צוותים סביב כל תהליך
- האצלת סמכויות, ומעבר מניהול לאימון

### שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים אישיים וקבוצתיים, ניתוח אירועים (Case Studies), דוגמאות וקטעי וידאו.

### משך הפעילות

**אפשרות א** – סדנא בת יום להכרות עם הנושא

**אפשרות ב** – בשילוב עם חברת [Addwise infomanage](http://Addwise.infomanage) :

סדנא בת יום ובעקבותיה ליווי ויעוץ ארגוני וטכנולוגי, והתאמת מערכות המידע בארגון לתמיכה בתהליכי ליבה

# יצירתיות בניהול מותגים

## שיפור ממוקד של העבודה מול הלקוחות השונים



מנהל מותגים (או מוצרים) עובד מול סוגים רבים ושונים של לקוחות וקהלים: לקוחות הקצה (המשתמשים במוצר); נקודות המכירה (קניינים, חנויות, וכו'); מחלקות שונות בארגון (הנהלה, שיווק, כספים, תפעול וייצור, מכירות); ספקים חיצוניים (מפיצים, פרסום ויחסי-ציבור, חוקרי שווקים); וגורמים נוספים (עיתונאים, רשויות, יצרנים של מותגים מחו"ל, ועוד). המורכבות הרבה בעבודה השוטפת מחייבת סדרי עדיפויות ברורים, ומענה יעיל ויצירתי ללקוחות החשובים.

במסגרת סדנאות "יצירתיות בניהול מותגים" ממפים ראשית מיהם הלקוחות העיקריים, מה המטלות החשובות שיש לבצע מולם, ובאילו תחומים נדרש שיפור. בהתאמה לממצאים אלה, רוכשים המשתתפים כלים מעשיים למיצוב מהיר, לחשיבה יצירתית, לפרסום אפקטיבי, ועוד, ומגבשים פתרונות מעשיים לקידום מותגי החברה. לאחר מכן מגובש בארגון פורום מנהלי מותג, המשתמש בכלים שנלמדו, ונפגש באופן קבוע ללמידה ושיפור מתמיד של ניהול המותגים בארגון.

### הקורס מיועד

למנהלי מוצר, מנהלי שיווק ומנהלי מכירות.

### מטרת הקורס

לימוד והטמעת כלים למיצוב ובידול מול מתחרים, ולשיפור האפקטיביות של ניהול מותגים.

### נושאים נלמדים

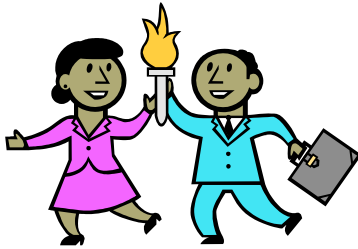
- מיפוי לקוחות, ואיתור צרכים ופערים בטיפול בהם
- כלים ליצירתיות (SCAMPER או חשיבה המצאתית)
- מיצוב מחדש בעזרת תרשים תכונות-ערכים
- פרסום אפקטיבי בעזרת תבניות יצירתיות
- תקשורת שיווקית: בחינת ערוצים אפשריים וחשיבותם
- כלים ליחסי ציבור אפקטיביים
- פורום מנהלי מותג: ניתוח מצגות ומיצוב, פיתוח פרסומות, תמיכה הדדית, ועוד

### שיטת הלימוד

מדובר לרוב ב-3 סדנאות בנות יום, ובעקבותיהן ליווי וגיבוש במשך 3 חצאי ימים של פורום מנהלי מותג. הפורום ממשיך להפגש לאחר מכן באופן עצמאי, ללא מנחה חיצוני, אחת לחודש. הפעילות משלבת מצגות אינטראקטיביות, דפי עבודה, תרגילים אישיים וקבוצתיים, ניתוח אירועים (Case Studies), ודוגמאות.

# לקוח מביא לקוח

עשר דרכים למנף את עוצמתם של הלקוחות לטובתכם



בתחרות העזה של ימינו מפנים ארגונים רבים משאבים ניכרים למאמצי השיווק והמכירה של המוצרים והשירותים שהם מציעים, ובצדק. משאבים אלו כוללים, בדרך כלל, אנשי שיווק ומכירות מיומנים, תקציבי פרסום וקידום מכירות, יחסי ציבור שוטפים ועוד. אך קיים משאב נוסף, גדול בהרבה, שאיננו מנוצל עד תום. עלותו נמוכה יחסית והתועלת השיווקית העשויה לצמוח ממנו היא רבת עוצמה - אלו הם הלקוחות.

סדנא זו מציגה 10 דרכים להפוך את הלקוחות למנוף שיווקי, ולהגדיל משמעותית את החשיפה ואת ההכנסות שלכם. במהלך הסדנא נערכים המשתתפים לפיתוח תשתית שיווקית ליישום הכלים הנלמדים בארגון שלהם.

## הסדנא מיועדת

לאנשי שיווק ומכירות, למנהלים, ולעובדים הבאים במגע עם לקוחות.

## מטרת הסדנא

להקנות כלים יישומיים להרחבת מעגל הלקוחות באמצעות הלקוחות עצמם.

## נושאים נלמדים

- פיתוח רשימות ממליצים ושימוש מושכל בהן
- הגעה ללקוחות חדשים במהלך פגישות מכירה ושירות
- שיווק ויראלי - לא רק בדואר אלקטרוני!
- מ "חבר מביא חבר" ועד "לקוח הופך לעובד"
- מה ניתן ללמוד מהמודל של מכירה-רב-שכבתית?
- איך לסייע לעובד בארגון לקוח למכור במקומך למקבל החלטות
- התמקדות וטיפול לקוחות אסטרטגיים (לרבות שיתופי פעולה)

## שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים אישיים וקבוצתיים, ודוגמאות.



# מצויינות בשרות לקוחות

## איך לפתור קונפליקטים ולהפתיע את הלקוחות לטובה



שירות טוב מאפשר להגדיל את שביעות רצון של הלקוח, ואת כמות הקניות החוזרות. לקוחות הנהנים משרות טוב לא רק שאינם נוטשים, אלא אף הופכים לשגרירים ולממליצים נלהבים. מכאן, שלשרות טוב השפעה ישירה על ההכנסות ועל הריווחיות.

אבל – לא קל לספק שירות טוב. הלקוחות בימינו תובעניים למדי, והמפגש איתם נוצר לא פעם עקב בקשות ודרישות שלא ניתן להענות אליהן. צוות העובדים הבא במגע עם הלקוחות (הפנים והחוץ ארגוניים) צריך לספק שרות אדיב, קשוב, ויצירתי – דווקא בנסיבות כאלה.

סדנא זו מלמדת את אנשי השירות כיצד לספק שירות מקצועי ובעל ערך ללקוח – הלכה למעשה, ואיך להפוך לקוח מתלונן ללקוח מרוצה, גם אם לא קיבל את כל מה שביקש.

### הסדנא מיועדת

לעובדים המספקים שירות ללקוחות חיצוניים ו/או ללקוחות פנים ארגוניים.

### מטרת הסדנא

להקנות הבנה וכלים יישומיים לנתינת שירות מקצועי ובעל ערך ללקוח.

### נושאים נלמדים

- מהו שרות ומה חשיבותו?
- תקשורת בינאישית אפקטיבית כמנוף למתן שרות.
- ההבדל בין שרות טוב לשרות מעולה (הקשבה למסרים הסמויים).
- התמודדות עם סוגי לקוחות שונים, לרבות לקוחות "קשים"
- כללים למתן שירות טלפוני
- קונפליקטים בשירות – התמודדות ודרכי פתרון
- סוגי תלונות שכיחים ומתן מענה לכל אחד מהם

### שיטת הלימוד

הסדנא משלבת מצגת אינטראקטיבית, דפי עבודה, תרגילים וסימולציות מעולפם המשתתפים, ניתוח אירועים (Case Studies), ומגוון דוגמאות.

# מטכנולוגיה לשיווק B2B

## פיתוח אסטרטגייה ותוכנית שיווק ומכירות למוצרים טכנולוגיים



כל חברה טכנולוגית מגיעה לשלב שבה עליה להגדיר את אסטרטגיית השיווק שלה, או לבחון אותה מחדש. האסטרטגייה נבנית על בסיס דרישות ומצב השוק מחד, ונכסי החברה (IP, טכנולוגיה, עובדים ולקוחות) מאידך. תהליך אסטרטגי מוצלח מנוהל בשיתוף אנשי הטכנולוגיה והאנשים העסקיים בחברה, ומביא לתוצאה המתבססת בצורה מיטבית על יכולותיהם.

לאסטרטגייה אין משמעות אם לא מממשים אותה. תוכניות השיווק והמכירות של החברה נבנות על בסיס האסטרטגייה בצורה מתודית ומסודרת המבטיחה תוצאות.

הסדנא מציגה את התהליך האסטרטגי על כל שלביו, ואת הדרך בה נגזרות ממנו תוכניות השיווק והמכירות של החברה. הסדנא תציג כלי ניתוח לבחינת התוכניות ובחירה ביניהן.

### הסדנא מיועדת

להנהלת הארגון (מנכ"ל ומנהלים בכירים נוספים).

### מטרת הסדנאות

רכישת ידע וכלים לפיתוח תוכנית אסטרטגית, ובניית תוכנית שיווק ומכירות.

### נושאים נלמדים

- מבוא לשיווק מוצרים טכנולוגיים
- תהליך הגדרת המוצר והשוק
- איך לבצע בחינת כדאיות?
- עקרונות התמחור האפקטיבי
- בניית תוכנית שיווק ומכירות הלכה למעשה

### שיטת הלימוד

הסדנאות משלבות מצגת אינטראקטיבית, עשרות דוגמאות שונות, תרגילים, ראיונות עומק ואיפיון, מחקרי שוק, דיון קבוצתי ועוד.

### מסגרת הלימוד

היקף הפעילות מותאם לצרכים. להלן שלוש אפשרויות שכיחות:

1. סדנת מבוא מטכנולוגיה לשיווק B2B – המציגה את הנושאים לעיל.
2. גיבוש אסטרטגייה שיווקית – 2-3 סדנאות במהלכם מפתחים אסטרטגייה שיווקית, לרבות איפיון קהלי יעד, תועלת ייחודית, ותמהיל שיווק רצוי.
3. פיתוח אסטרטגייה עיסקית מלאה – ליווי לתקופה של מספר חודשים וכעשר סדנאות, לרבות איפיון, ניתוח עסקי, גיבוש אסטרטגייה ותוכנית שיווק ומכירות אופרטיבית. בנוסף, ובהתאם לצורך, ליווי וסיוע ביישום האסטרטגייה, במכירות ובפיתוח עסקי.

# אמנות המכירה

## למכור מכל הלב, ולהרוויח בגדול



מיומנות טובה בתחום המכירות חיונית להצלחה העיסקית שלכם: היא מובילה להגברת הכנסות (ורווחים) וגם להגברת נאמנות הלקוחות. למרבה הצער, אין זו משימה קלה להוביל אנשי מכירות לשיפור אמיתי. תהליך המכירה הינו אמנות מורכבת, המחייבת גמישות מחשבתית לצד אינטליגנציה רגשית גבוהה. איש המכירות נדרש, בין היתר, ליצור קרבה עם הלקוח, לאתר ולהבין את צרכיו, להציג את המוצר בהתאם לצרכים אלה, להשתמש בסגנון תקשורת, בשפת גוף ובטון דיבור המותאמים ללקוח, ולטפל נכון בהתנגדויות העולות בתהליך.

סדנא מעשית זו מלטשת את מיומנויות הבסיס של אנשי המכירה, ומקנה למשתתפים בה כלי-מכירה עדכניים ושימיים, ההכרחיים בכל תהליך מכירה אפקטיבי.

### הסדנא מיועדת

לאנשי מכירות המוכרים מוצר או שרות לקהל הרחב (לרבות מכירות טלפוניות ופרונטליות).

### מטרת הסדנא

פיתוח מיומנויות מכירה, והגברת ההכנסות לארגון.

### נושאים נלמדים

- המכירה כאומנות
- ארבעת שלבי המכירה
- שימוש בסגנונות תקשורת
- שכנוע בעזרת שפת גוף
- שאלות המקדמות מכירה
- תסריטי שיחה
- איך להציג מוצר או שרות?
- כלים לטיפול בהתנגדויות
- טכניקות לסגירת עסקה

### שיטת הלימוד

הסדנא כוללת מצגות מולטימדיה, דפי עבודה, תרגילים אישיים וקבוצתיים, סימולציות, פיתוח סקריפטים לשיחות מכירה, ועוד

### מסגרת הפעילות

הכנות: חצי יום של אבחון המתבצע בשטח, ובהמשך פיתוח סימולציות ותכנים.  
 סדנא: הסדנא היא בת יום (או שני חצאי ימים)  
 המשך אופציונלי: ביצוע ליווי בשטח - שעה לכל משתתף, בעקבות הסדנא, לשם הטמעת הנלמד.

# מאמר - חדירה שיווקית

## חדירה שיווקית

איך להגיע לקהל היעד שלך ביעילות

מאת: ארי מנור

התפרסם בסטאטוס – הירחון לחשיבה ניהולית, גיליון 142, יוני 2003

אם התעניינת אי-פעם בשיווק, רבים הסיכויים שנתקלת כבר בכלל האומר: "התמקד בצרכים של הלקוח ולא בתכונות של המוצר". זהו כלל חשוב במצבים רבים (למשל - להבטחת פרסום יעיל), וכשמנסים לחדור לשוק חדש יש להקפיד עליו שבעתיים. צריך להקפיד, אך, למרבה הצער, ובדומה לחוקי אצבע רבים נוספים, לא תמיד ברור איך מיישמים זאת בפועל: בזמן אמת, בשוק נתון, ועם מוצר נתון. מאמר זה מתאר איך מתמקדים בצרכי הלקוח לצורך חדירה לשווקים חדשים, תוך הבאת דוגמאות אמיתיות ממספר תחומים. אני מקווה שהמאמר יסייע לך בפועל, בתחום עיסוקך.

### א. מנהטן, ניו-יורק, 1993

עוד שיחת טלפון שנתקלה במבוי סתום. אשת המכירות שלנו, לימור, מיואשת. איך אפשר לקבוע פגישות עם בעלי מסעדות, כשאף בעל מסעדה לא נמצא בעסק, וכשמנהל המשמרת, העונה בשמו, טוען שהקטלוג שאנו עומדים להפיק ממילא לא יעניין את בעל המסעדה?

התקופה היא תחילת שנות התשעים. הבום הגדול של שנות השמונים נגמר מזמן. הפעילות בוול-סטרית הצטמצמה מאוד. מחירי הנדל"ן כבר צנחו, תקופה של שגשוג מתמשך באה אל קיצה. בעלי המסעדות, שהיו בין הנהנים העיקריים מהחגיגה הגדולה בעשור שחלף, והתרגלו למחזורי גדולים, וללקוחות שלא עושים חשבון, נאלצו כעת להסתגל למציאות החדשה. רובם צמצמו עלויות והורידו מחירים. חלק לא החזיקו מעמד, ונאלצו לסגור. האחרים חרקו שיניים, והמשיכו, בתקווה לימים טובים יותר.

איך לעזאזל אפשר לשכנע את בעלי המסעדות להיפגש אתנו? אנחנו רוצה לשכנע אותם להצטרף לקטלוג משלוחים. למעשה, אני והשותף שלי עומדים להפיק ולהפיץ את הקטלוג, שייקרא Choices, על חשבוננו. לכל מסעדה יוקדש עמוד, שיכיל את הלוגו שלה, התפריט, שעות הפתיחה, האזור בו היא עושה משלוחים, ומספר טלפון. לקוח שיתקשר למספר זה ינותב ישירות למסעדה, דרך מערכת ממוחשבת, שתחייב את המסעדה בסוף החודש על כמות השיחות שהועברה אליה. דולר לכל שיחה. הזמנת משלוח ממוצעת היא 12 דולר או יותר. ללא ספק עסק משתלם לבעל המסעדה, הזקוק להכנסות נוספות כמו אוויר לנשימה. אבל איך מגיעים אליו?



אני מסתכל על לימור. היא דוברת אנגלית מעולה, בלי שמץ של מבטא זר, והיא יודעת לשכנע ולמכור. אם היא לא מצליחה, כנראה שלעולם לא נצליח לעניין בעלי מסעדות בקטלוג למשלוחי מזון. כבר השקענו די הרבה כסף במיזם הזה. מה יהיה? חוזרים לישראל? פתאום עולה לי רעיון

בראש. אני חושב על זה קצת, ומחליט לנסות. אני מבקש מלימור את הטלפון, ומחייג בעצמי למסעדה הבאה ברשימה.

"שלום, יש לכם שירותי קייטרינג?" אני שואל. "נדמה לי שכן, רק רגע, אני מעביר לך את המנהל" עונה לי הקול בצד השני. לימור מסתכלת עלי בפליאה, וממתינה לבאות. "שלום, כאן נורמן" עונה לי קול מבוגר יותר "איך אני יכול לעזור לך?" "אני מעוניין בשירותי קייטרינג. האם אתם ערוכים לך?" "כן, בהחלט." עונה לי נורמן. "כן, אבל אני מתכוון לשירותי קייטרינג להרבה משרדים באזור של המסעדה שלכם. האם אתם ערוכים להציע קייטרינג בהיקף כזה?" אני כמעט יכול לחוש בהתרגשות שבצד השני. נורמן נזכר בוודאי בשנות השמונים העליונות, ובהזמנות הרבות שקיבל מחברות שעבדו שעות ארוכות, ודאגו לפנק את העובדים. "כן, אדוני, אנחנו יכולים להציע לך איכות מעולה, והמטבח שלנו רק מחכה להזמנות" עונה לי נורמן בדריכות. "או. קי. נשמע טוב. האם תוכל לתאם לי פגישה עם בעל המסעדה?" אני אומר לנורמן, ומנסה להישמע אדיש ותכליתי ככל הניתן. נורמן לוקח את מספר הטלפון שלנו, ומבטיח לחזור אלי תוך חמש דקות. אני מודה לו בנימוס, ובתוך תוכי הכל צועק "בינגו".

קייטרינג, מסתבר, היא מילת הקסם שחיפשנו. לימור השתמשה בה, וקבעה לנו עוד באותו יום פגישות עם כל בעלי המסעדות שרצינו לפגוש. לקטלוג הוספנו עמוד קייטרינג, שמציע ייעוץ, הכוונה, והתאמת שירותי קייטרינג מכל 70 המסעדות ששילבנו בסופו של דבר קטלוג. כשפגשנו את בעלי המסעדות, והצענו להם עמוד בקטלוג המשלב קייטרינג ושליחויות, רק בעל מסעדה אחד ביקש "רק קייטרינג, בלי משלוחים". כשנאמר לו שאין אפשרות כזאת, הוא הצטרף לקטלוג, כולל משלוחים.



כשבעים מסעדות הצטרפו לקטלוג, וביניהם עשרה סניפים של McDonald's (שרובם לא עשו משלוחים קודם לכן), שני סניפים של פיצה Domino's, ומספר מסעדות יוקרה. כשהקטלוג יצא לאור, חלק מזערי בלבד מההזמנות היו לשירותי קייטרינג. למרות זאת, כשבעלי המסעדות ראו את הדף שלהם בקטלוג האיכותי, וקיבלו הזמנות למשלוחי מזון (שהתחילו תמיד בהודעה קולית מהמחשב: "שלום, אני מעביר לך לקוח של Choices"), איש לא התלונן.

## ב. סטוקהולם, שבדיה, 1994

הפסקת צהרים שטופת שמש. אני יושב בבית קפה, נוגס בכריך עם סלמון, מסתכל על העוברים ברחוב, וביניהם בולטות בלונדיניות שזופות וחתיכות, כמו בסטריאוטיפים, המופיעות ברחוב בשני חודשי הקיץ הקצרים, ונעלמות, מי יודע לאן, שאר השנה, כשחורף וקר כאן. ברחתי מהמשרד להפוגה קצרה, כיוון שאני חייב לפתור בעיה דחופה.

אנו עומדים לצאת החודש עם קמפיין ברכבת התחתית, שיציע, לראשונה בשבדיה, קורס הכנה לבחינה הפסיכומטרית. אני מסתכל על השבדים שעוברים ברחוב, ואין לי מושג מה לפרסם בשלטים שהזמנו. ראשית, הבחינה הפסיכומטרית נחשבת כאן עדיין כבחינה הבודקת יכולת מולדת, ולכן התפיסה הרווחת היא שאי אפשר בכלל להתכונן אליה (גם בישראל זה היה ככה לפני

שהיו ספרי לימוד וקורסים בנושא). שנית, השבדים אינם רגילים לשלם על לימודים. למעשה, הממשלה מאפשרת להם ללמוד באוניברסיטה עד גיל 28 בחינם, ובנוסף לקבל דמי מחייה, אותם יצטרכו להחזיר בגיל מאוחר יותר, ובתנאים נוחים מאוד. לשכנע שבדי לשלם \$800 לקורס, ועוד קורס הכנה למבחן "שאי אפשר להתכונן אליו", זה כמעט כמו למכור קרח לאסקימואים...

אבל, הבעיה האמיתית היא שהשבדים פשוט לא נותנים אמון בחברות מסחריות, ולא מאמינים לפרסומות. האמונה הרווחת כאן היא, שבעל-עסק מעוניין להונות אותך, לגזול את כספך. לעומת זאת, הממשלה והגופים הממשלתיים זוכים כאן לאמון רב, ונתפסים כמגיני זכויות הפרט, וכשומרים על ההוגן והצודק מול בעלי העסקים תאבי הבצע. האזרח בשבדיה זוכה לחינוך גבוה חינם, לשירותי בריאות מעולים בחינם, ולתנאים סוציאליים יוצאי-דופן, כך שאין זה מפליא שהוא בוטח בממשל. אבל לי יש קורס לפרסם, ופרסומות פשוט לא עובדות כאן.

אני מעיף מבט נוסף ברחוב, שנמצא במרכז סטוקהולם, באזור שרובו משרדים. די צפוף ברחוב. כולם ממהרים ל-lunch, ואולי גם להספיק לקנות משהו, בגד, או ספר, אולי מתנה, ואז לחזור למשרד. פחות צפוף כמובן בהשוואה ל-rush hour בניו-יורק, אבל עדיין יש המון אנשים ממהרים ברחוב. ממהרים, אבל לא דוחפים, לא נדחפים, מאוד אדיבים, הסדר הוא מופתי.

אני מסתכל שוב, והסדר הזה ברחוב מזכיר לי משהו. אני קולט פתאום שלשבדים ולגרמנים יש כנראה די הרבה במשותף. לעם השבדי יש שורשים גרמניים, ושליש מהמילים בשבדית מקורם בגרמנית עתיקה. אני נזכר בקטע מסרט שראיתי כמה וכמה פעמים. To Be or Not To Be. קומדיה של ארנסט לוביץ', המתארת את עלילותיו של מרגל בריטי, שהתחפש להיטלר, ופעל בפולין הכבושה בעת מלחמת העולם השנייה. בקטע בו נזכרתי, המרגל המחופש להיטלר נותן הוראה לקבוצת חיילים גרמניים לקפוץ ממטוס בו הם טסים מעל האוקיינוס. כשכולם אכן קופצים למים הסוערים, ללא מצנח, נותרים במטוס רק המרגל והטייס, שאף הוא מרגל בריטי. "היטלר" אומר לטייס בהתפעלות: "הם די צייתנים, הגרמנים האלה!"

אני מסתכל שוב על הרחוב, ואומר לעצמי "הם די צייתנים, השבדים האלה! הם מאמינים לממשלה, אז נלך עם הראש שלהם. נעשה להם קמפיין ממשלתי!" שילמתי למלצר, ומיהרתי לחזור למשרד.

הקמפיין רץ ברכבת התחתית במשך שבועיים. השלטים היו מאוד פשוטים. הם הכילו שאלה, והוראה. השאלה הייתה: "פסיכומטרי באוקטובר?" ההוראה הייתה: "התקשר לטלפון זה-זה עוד היום!". והיה גם הלוגו שלנו, חברת HighQ. מתוך 10,000 נבחנים שניגשו למועד אוקטובר של הבחינה הפסיכומטרית באזור סטוקהולם, התקשרו לצוות הטלמרקטינג שלנו 4,000 איש. לרוב, השיחה התנהלה באופן הבא (התיאור "הותאם לישראל"):

- שלום, מה מועד הבחינה? (או - איך נרשמים?)
- שלום. הגעת לחברת HighQ. אנחנו לא "המכון הארצי לבחינות". הטלפון שלהם הוא כך-וכך. מועד הרשמה הוא בתאריך זה-וזה. טפסי הרשמה ניתן לרכוש בחנויות "סטימצקי". עליך להירשם לא יאחר מתאריך זה-וזה (בשלב זה כבר עזרנו להם, וגם יצרנו אמון). אגב, איזה קורס הכנה אתה לוקח?
- קורס? מה פתאום קורס? אפשר להתכונן לזה בכלל?
- לא חייבים לקחת קורס הכנה. להתראות אדוני, ושמחנו לעזור לך.
- רגע, רגע. מה זה הקורס הזה. ספרו לי עוד...
- או קיי. הקורס מכין אותך לחלקים השונים של הבחינה: השוואות כמותיות, אנגלית, גרפים וטבלאות... (וכך הלאה...).



כבר במועד הראשון נרשמו לקורס שתי כיתות, ובמועד הבא כבר פתחו שני סניפים נוספים בערים אחרות. התלמידים שלנו במחזור הראשון שיפרו את הציון במידה ניכרת (שהרי הציון הוא יחסי, ולהם היה יתרון בגלל שהיו הראשונים בשבדיה שהתכוננו). חלקם התקבלו לפקולטות עליהם חלמו, וחלקם אף הצטרפו בהמשך לצוות הטלמרקטינג של HighQ (שכן, אין משכנע כבעל ניסיון). חברה שבדית מתחרה (מעין "אוניברסיטה פתוחה" שבדית), שהתחילה לפעול בתחום גם היא באותו מועד, רשמה רק חצי מכמות התלמידים שאנחנו רשמנו. קמפיין ההמשך שלנו כבר כלל את הסיסמא "HighQ משפרת את הציון שלך" שכן הפכנו לגוף מוכר בשבדיה.

### ג. תל-אביב - ניו-יורק, 1996

הפעם, חשבתי לעצמי, באמת הגזמנו. המשימה הייתה להגיע למנהלים בכירים במשרדי הפרסום הכי גדולים בעולם ולמכור להם סדנאות לפרסום יצירתי. פשוט חוצפה ישראלית.

לא שלא האמנתי ביכולת שלנו. ידעתי שהשיטה שאנחנו מלמדים, הנקראת חשיבה המצאתית שיטתית בפרסום, היא מעולה. ידעתי שהיא עובדת. ידעתי שהיא מניבה פרסומות נהדרות. ידעתי שהיא חוסכת זמן רב לצוותי הקריאטיב. משרדי פרסום שניסו אותה בישראל זכו במכרזים ובלקוחות גדולים. כשהצגנו אותה באנגליה, שהיא האורים והתומים של הפרסום, גיון, מנהל בכיר במשרד פרסום גדול התלהב עד-כדי-כך שעזב את עבודתו, הקים משרד עצמאי, וביקש לייצג אותנו באנגליה. רוני הורוביץ וינקו גולדנברג, החוקרים שפיתחו את השיטה, המשיכו לשכלל אותה, ולכתוב מאמרים אקדמאים בתחום שהתקבלו בעיתונים הכי נחשבים. אבל איך משכנעים מנהל אמריקאי שדווקא מישראל, שאינה בדיוק "פסגת הפרסום היצירתי", תבוא הבשורה?

פרט לכך, האמצעים שעמדו לרשותנו היו די צנועים. SIT, החברה אותה ניהלתי, הוקמה כחברה בת של משרד הפרסום סימבול-פרס שנה קודם לכן, ועדיין לא הכניסה הכנסות משמעותיות. למעשה, משרד הפרסום מימן אותנו, והחזקנו מעמד רק בכוח החזון של בעליו. לא יכולתי לחלום על קמפיין מכל סוג שהוא בניו-יורק (בה יושבים 25 מבין 50 משרדי הפרסום הגדולים בעולם). רק דיוור ישיר בא בחשבון. וכשיש רק 25 לקוחות פוטנציאליים, ותקציב שמספיק לטיסה אחת ולשבוע של שהייה בניו-יורק, צריך איכשהו לגרום להם לפגוש אותך בדיוק בשבוע הזה. מכיוון שמדובר במנהלים מאוד עסוקים, שפגישה איתם נקבעת חודשים מראש, ושחצי מהזמן הם ממילא בטיסות, היה ברור לנו מראש שבכל שבוע שלא נקבע, הרבה מאלה שכבר יסכימו להיפגש איתנו לא יוכלו לעשות זאת בפועל.

נסו לרגע לשבת במשרד של SIT בתל-אביב. נסו להתמקד בלקוח שלנו, שנמצא בניו-יורק. מנהל בכיר במשרד פרסום ענקי, עם סניפים בכל רחבי העולם. בגיל 40-50. זכר (לרוב). התקדם יפה במעלה הסולם. משכורת שמנה. עסוק מעל הראש. מוכשר. יש לו מזכירה אישית שמסננת מטרדים. יש לו תא קולי אבל הוא לא מחזיר הודעות. המשרד המעוצב שלו הוא בקומה 40. איך פונים אליו? איך מגיעים אליו? מה מעסיק אותו? מה מספיק חשוב לו כדי שיפנה לו זמן, יקדיש לו שעה? לאיזה דברים הוא שם לב? מה הצרכים שלו? מה מרגש אותו? מה הוא מחפש?

האם הוא מחפש שיטה לפרסום יצירתי? לא בטוח. לא ממש. בעצם, ממש לא. יש לו הרי כבר את השיטות שלו. הוא רכש כבר המון ידע וניסיון. הוא לא ממש מאמין שאפשר לחדש לו באמת. וגם אם כן - מה יצא לו מזה? האם זה מה שמרגש אותו? אולי. אולי הוא עוד מתלהב ללמוד ולהכיר. אבל אולי דברים אחרים לגמרי מרגשים אותו. חישבו על עולם הפרסום. האם נראה לכם שמנהל פרסום בכיר רוצה שתלמדו אותו משהו? או אולי הוא מעדיף ללמד אתכם?

פרסום הוא עולם של אגו. קשה ללמד אנשי פרסום ותיקים איך להיות יצירתיים. אבל הם מאוד ישמחו ללמד אתכם. במכתב שכתבנו פנינו למנהלים הבכירים כ"עמיתים למקצוע". כתבנו להם שחוקרים פיתחו בישראל שיטה ליצירתיות, ושנשמח לפגוש אותם על מנת להציג את השיטה וללמוד מה הם חושבים, מה דעתם, ומה הם מציעים. לא הצענו להם במכתב לקנות סדנאות, או אפילו לנסות את השיטה במשרד הפרסום שלהם. פנינו אליהם כאל מומחי תוכן, ושאלנו בנימוס אם יסכימו לתת לנו משוב.

בעקבות הפקסים ששלחנו נקבעו 13 פגישות (שתיים בוטלו כשכבר היינו בניו-יורק, כי המנהל נאלץ לדחות אותן). חלק מהמנהלים התלהבו מהשיטה. חלק אף גילו נכונות להתנסות בה. מק'קאן-אריקסון, חברת הפרסום השנייה בגודלה בעולם, הפכה ללקוח הראשון. שתי הסדנאות שהעביר אמנון לבב, מנהל SIT חו"ל באותה תקופה, הניבו תגובות נלהבות. אוגילבי אנד מאת'ר הפכה ללקוח השני, ושילבה את SIT בכנס קריאטיב עולמי שהיא עורכת מידי שנה לעובדים מצטיינים מכל רחבי העולם. SIT העבירה מאז סדנאות רבות לחברות אלה, ולמשרדי פרסום רבים נוספים. חמישה מעשרת משרדי הפרסום הגדולים בעולם נמנים כיום על לקוחותיה.

#### ד. הרצליה, 2003

החברה שלי, ZOOZ, מספקת שרותי ייעוץ וניהול שיווקי, ללקוחות בארץ ובעולם. בארבע השנים האחרונות אנחנו מסייעים לחברות רבות בפיתוח העסקי שלהם. אנחנו עוזרים להם להשיג שיתופי פעולה אסטרטגיים, לגייס משקיעים, ולהציג לעולם, לעיתים לראשונה, בכנס זה או אחר, טכנולוגיה, מוצרים, או שרותים חדשים. כדי לקדם נושאים אלה בהצלחה, אני נוכח לדעת, שוב ושוב, שיש צורך להתמקד בקהל היעד (הלקוח, המשקיע, או השותף הפוטנציאלי), ולהתעלם מהמוצר, השרות או הטכנולוגיה, חדשנית ככל שתהיה.



התעלמות, ולוא רגעית, מהמוצר או מהטכנולוגיה, אינה דבר של מה בכך, בייחוד בתחומים בהם למרבית האנשים יש רקע טכנולוגי מובהק. האם יש איזושהי דרך להסב את תשומת ליבם לחשיבות הנושא? אני מחליט שנציע שרות חדש: **ייעוץ שיווקי בשלב החדירה**. הרעיון הוא פשוט - לסייע לחברות שפיתחו מוצר או שרות חדש לפגוש את השוק. כלומר, ללוות אותם בשלב החדירה, כשהמטרה היא קודם כל לפתח דרך יעילה להשגת פגישה או קשר ראשוני עם הלקוחות הפוטנציאליים או עם שותפים אסטרטגיים פוטנציאליים.

הרעיון הוא פשוט, אבל להציע אותו ללקוחות פוטנציאליים זה לא כל כך פשוט. למה שמנהל שיווק, מנהל פיתוח עסקי, או מנכ"ל, יסמוך דווקא עלינו? איך אנחנו יכולים לעניין אותו? מה יגרום לו להיפגש איתנו? איך ניתן לשכנע אותו שהנושא חשוב?

אני מחליט לכתוב מאמר שיסייע להבין את חשיבות הייעוץ בשלב החדירה, וימחיש את היכולות של ZOOZ בנושא. אם הייתי שולח אותו אליך בקמפיין דיורר ישיר, האם היית משתכנע? ואולי פשוט אפרסם אותו בסטטוס?