



דבר העורך

האם שאלתם את עצמכם כיצד מתמחרים מוצרים חדשים? האם לתמחר גבוה? נמוך? איזה מחיר יהיה אטרקטיבי מספיק ללקוחות ועדיין ישאיר בידינו רווח נאה? כיצד נמנעים מיצירת מלחמת מחירים עם המתחרים וכיצד נמנעים מטעויות תמחור בלתי-הפיכות? שאלות אלה ואחרות מטופלות במאמר התורן שלנו, בעמ' 5.

עוד בגליון – על יישום פתרון לשדרוג מערכות מחשוב, מבית מדרשה של חברת דטה-סייף מערכות, שדרוג לחידה שהוצבה בפניכם בגליון הקודם ושאר ירקות.

למי מכם שביקשו פרטים נוספים לגבי קורס החשיבה ההמצאתית הציבורי: המחזור הקרוב נפתח ב-19 לינואר. הרישום מתבצע באיגוד לשכות המסחר; אלה מכם שיכתבו אלי, לאי מייל nir@inovent.biz יופנו לרכזת הרישום וייהנו מהנחה. פרטים לגבי הקורס – בעמוד 4.

קריאה מהנה ופורייה

ניר בן לביא.

מוסדות וארגונים המעוניינים ב -

שכלול ופיתוח מוצרים/שירותים חדשים, לפתרון בעיות ולשיפור תהליכים

מוזמנים לפנות אלינו דרך האתר, בדואר- אלקטרוני או למשרדינו

הסיפור מהשטח, והפעם -

על 2003 Terminal Server ב-Data-Safe מערכות

DataSafe מערכות מספקת פתרונות מחשוב כוללים ומייצגת שורה של בתי תוכנה עולמיים (Wild, Pervasive), Packets, Install Shield ואחרים). החברה מוגדרת כחברת שיווק התוכנה השניה בגודלה בישראל וברוח הסלוגן של AVIS ("אנחנו מספר שתיים ולכן אנחנו עובדים קשה יותר") היא חותרת לאיתור פתרונות שיווקיים וטכנולוגיים ייחודיים (כמו כל אחד בעצם...). בחודשים מאי-ספטמבר 2003 קיימנו תהליך חשיבה המצאתית בחברת DataSafe אשר כיוון ליצירת פתרונות מחשוב ומענים שיווקיים חדשים אשר יקנו לחברה יתרון תחרותי.

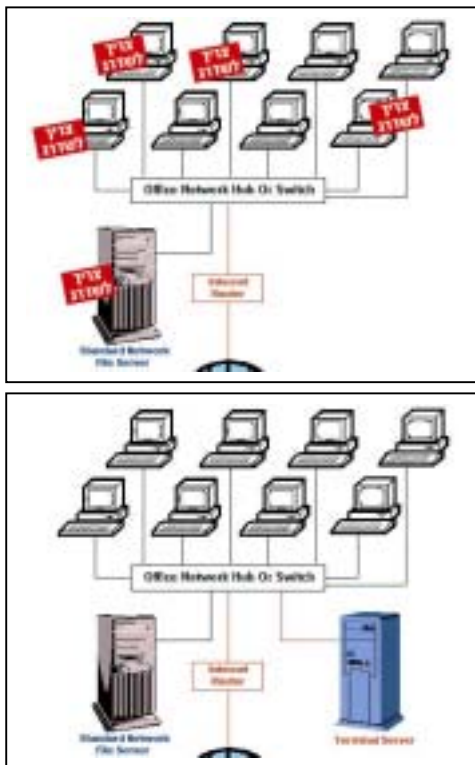
סביבת חיפוש הפתרונות:

בשנים האחרונות עוברות מערכות מחשוב רבות לפעילות במודל שרת "חכם" ותחנות עבודה "טיפשות". במודל עבודה זה כל משתמש עובד על גבי "תמונת מסך" המגיעה מהשרת המרכזי ולמעשה כל פעולותיו, כמו גם אלה של העובדים האחרים, מבוצעות במקום אחד – השרת המרכזי. עבודה במודל כזה מאפשרת לרכז את משאבי הארגון במקום אחד, להקטין את העלות הכרוכה באחזקת התחנות השונות וכן עלויות נלוות אחרות.

כך למשל, יכול משתמש המחזיק בתחנת עבודה ברמת פנטיום 133 עם מערכת הפעלה חלונות 98, לעבוד בתוכנת Office XP על גבי מערכת Windows XP (היושבות כאמור בשרת המרכזי ו"מקרנות" לתחנת העבודה).

Terminal Server - המענה

בתהליך שבוצע בדטה-סייף, "תפסנו טרמפ" על השקת שרת ניהול המשתמשים החדש של מיקרוסופט – Windows 2003 Server – המשפר משמעותית את איכות מודל העבודה המתואר למעלה (שימוש במערכות חדשות על גבי תחנות עבודה "טיפשות") ופותח אפשרויות טכנולוגיות חדשות. מענה ה-Terminal Server המתואר כאן הינו אחד מתוצרי התהליך. בכדי לעשות את הדברים לברורים יותר, עיינו בדוגמא הבאה:



חברה שיש בה 30 תחנות עבודה ברמת פנטיום 2 ומערכות הפעלה Windows 98 מעונינת בשדרוג. אותה חברה רוצה, בין היתר, להיות מסוגלת לשתף מידע בין התחנות וכן להריץ תוכנות ניהול מבוססות חלונות (כגון: Sap Manage או Priority, חשבשבת לחלונות, פיננסית לחלונות וכדומה).

שדרוג חומרה סטנדרטי:
 \$700 לתחנה X 30 תחנות = \$21,000.
 מערכות WinXP ועלויות עבודה = \$4000
 סך העלויות: \$25000

פעילות במתכונת ה"מסורתית" הממוקדת בחיזוק כל אחת מתחנות העבודה הייתה מחייבת את החברה לבצע שדרוג חומרה ולהתקין מערכות WinXP בכל 30 המחשבים (פירוט העלויות – משמאל). לעומת זאת, בחירה במענה ה-terminal Server, מאפשרת את אותה רמת ביצועים תוך חסכון של 50%-33% בעלויות שדרוג!

נשמע טוב, אך מחייב דיון מעמיק יותר, היות ולכל אחת מן החלופות יש יתרונות וחסרונות:

מערך תחנות חזקות	מערך terminal Server	
<ul style="list-style-type: none"> גישה מוכרת שנוסתה אין-ספור פעמים. כל תחנות עבודה יכולה לעבודה עצמאית, ללא תלות ברשת 	<ul style="list-style-type: none"> עלויות - חסכון של 40%-60% בעלויות השדרוג וחסכון משמעותי בעלויות תחזוקה שוטפת מניעת הצורך בשדרוגים עתידיים גמישות בציוות עובדים לתחנות 	יתרונות
<ul style="list-style-type: none"> הוצאות תחזוקה גבוהות עובדים "מקובעים" לתחנה האישית שלהם ומנוטרלים במקרה וזו "נופלת" אובדן מידע במקרה של "נפילת" תחנת עבודה כפילויות ובזבוז נפח אכסון 	<ul style="list-style-type: none"> מודל עבודה לא-מוכר תלות ברשת ובשרת לעבודה שוטפת 	חסרונות

כאמור וכפי שניתן לראות בטבלה, לכל אחת מן החלופות יש יתרונות וחסרונות ועדיין: המעבר לשיטת ניהול מערכת של שרת/לקוח, המאפשרת שליטה מרכזית, חוסכת כסף רב בשדרוגים נוכחיים, מייעלת ומפשטת את השליטה במערכת, ומפחיתה בעשרות אחוזים את הוצאות האחזקה השוטפות. עומר נירהוד, מנכ"ל דטה-סייף מספר: "מאז מאי 2003, עם יציאת המוצר לשוק, הותקנו עשרות מערכות מבוססות Terminal Server 2003, תוך ייעול מערכות וחסכון ללקוחות היכולים להגיע למאות אלפי דולרים. הצגת הפתרון המוצג כאן ללקוחות יצרה עבורנו מומנטום שיווקי ועסקי הבא לידי ביטוי בשני מישורים: עבור הלקוחות - במקסימום תפוקה, אפס זמן הורדת מערכות וקבלת שיפור בלוחות זמנים צפופים ביותר; עבורנו - במספר פרויקטים חדשים מדי שבוע."

לפרטים נוספים על פתרון ה-Terminal Server – עיינו בקישור הבא: <http://datasafe.comint.co.il>, פנו לעומר נירהוד, מנכ"ל דטהסייף, בכתובת: omer@datasafe.co.il, או במשרדי דטה-סייף: 03-5497740.

מאמר: כיצד לתמחר מוצרים חדשים

כיצד לתמחר מוצר חדש? האם לקבוע למוצר מחיר נמוך בתקווה לתפוס נתח שוק משמעותי או שאולי לקבוע מחיר גבוה בכדי להגדיל את הרווח מכל מכירה? מאמר אשר פורסם ברבעון **The McKinsey Quarterly** דן בסוגיה זו. על פי המאמר, תמחור גבוה מדי יפגע במכירות המוצר החדש בעוד שתמחור נמוך מדי יפגע במיצוב המוצר, בהחזר ההשקעה וכן ימנע העלאה של מחיר המוצר בהמשך מחזור החיים שלו.

חברות רבות משתמשות בגישה ההדרגתית ורואות את המוצר הקיים כנקודת התייחסות (reference point) לקביעת מחיר המוצר החדש. הווה אומר, אם עלות הייצור בגין המוצר החדש גבוהה ב-15% מזו של המוצר הישן, הרי שהתמחור ייקבע בהתאם. גישה זו לוקה רוב בהערכת חסר של ערך המוצר החדש עובר הלקוחות, היות ושיטה זו אינה מתייחסת לתועלות נוספות ללקוח הגלומות במוצר החדש (שיפור תהליכים, קיצור זמני תגובה ועוד) כל מוצר חדש יכול להיות:

- (א) מהפכני (Revolutionary) – מוצר חדשני עד כדי יצירת שוק חדש לחלוטין.
- (ב) שדרוג לקיים (Evolutionary) – מוצר המשדרג את היכולות המוצעות ע"י המוצרים הקיימים בשוק
- (ג) חיקוי (Me-too) – מוצר המגלם הצעה זהה לזו המגולמת ע"י מוצרים מתחרים. יצוין כי במקרים רבים חברות נוטות להציג מוצרי חיקוי ושדרוג כמוצרים מהפכניים.

טווחי המחיר האפשריים:

מוצרים הדומים למוצרים קיימים בשוק (מוצרי me-too) ו/או כאלה המציעים שיפורים קטנים לעומת הקיימים מאפשרים מרחב תמרון נמוך למדי במחיר. במצב זה, תמחור הדרגתי (ר' לעלי) יביא את המחיר קרוב למחיר האופטימלי. עם זאת, חשוב לזכור כי תמחור הנמוך ב-1% לעומת המחיר האופטימלי יכול להביא לעד 8% הפסד ברווח התפעולי. בבדיקת הטווח המלא של אפשרויות התמחור, יש לקבוע את נקודות הקיצון לתמחור:

א. מחיר תקרה:

מחיר זה הוא לרוב לא-ריאלי בפנותו לשוק מצומצם מדי ובתיתו מרחב תמרון למתחרים ו כוח ללקוחות (אשר יפעילו לחץ להורדת המחיר). עם זאת, עצם ההגדרה של מחיר תקרה תבטיח דיון מלא של אלטרנטיבות התמחור השונות. בכדי לקבוע מחיר תקרה, יש להבין את התועלות ללקוח הטמונות במוצר, כולל אלה הקשות למדידה (תועלות מרכישות און-ליין, מוניטין ועוד).

¹ New Product pricing - Michael V. Marn, Eric V. Roegner, and Craig C. Zawada The McKinsey Quarterly, 2003 Number 3

ב. מחיר רצפה:

תמחור בשיטת cost+, עם כל חסרונותיו, מאפשר לקבוע את המחיר הנמוך ביותר בסקאלת המחירים האפשריים. במידה והשוק אינו יכול לקנות את המוצר במחיר הרצפה יש לבחון שוב את יכולת הקיום של המוצר. בקביעת מחיר הרצפה יש להיזהר משתי טעויות נפוצות: "דילוג" על חלק מהעלויות הקשורות במוצר (כגון עלויות מו"פ) וכן תחזיות אופטימיות מדי המשפיעות על חישוב העלויות הקבועות בגין המוצר. טווח המחירים האפשריים הוא לרוב קטן יותר במוצרי חיקוי (me-too) ולכן, בהשקת מוצרים מסוג זה יש לנקוט זהירות יתירה בהערכת העלויות; במידה וזכות הקיום של מוצר החיקוי החדש תלויה ברכישה רחבת היקף של חומרי גלם (בכדי להקטין את העלות ליחידה), הרי שהערכה לא נכונה של הביקוש הצפוי למוצר יכולה להיות הרסנית ולהציג מוצר מפסיד ככזה האמור להצליח.

גודל השוק במחירים שונים.

האינסטינקט גורס, לכאורה, שירידה במחיר תגדיל את הביקוש למוצר החדש. בפועל – מחיר אמצע יכול לשדר "נמוך מדי" ללקוחות רגישים לאיכות ו"יקר מדי" ללקוחות מחפשי מציאות. כך למשל, חברה שהציעה מערכת מידע חדשה, היכולה לחסוך מאות מיליוני דולרים בשנה לחברות גדולות, נקבה במחיר הנמוך מ-\$100,000. הלקוחות הפוטנציאליים לא התייחסו ברצינות להצעה היות והתמחור ההולם במקרה זה נתפס ע"י הלקוחות כמחירן של תוכנות ERP – \$1,000,000 או יותר, עקב התועלת המשמעותית האמור להיות גלומה במוצר החדש..

קביעת מחיר השקת המוצר

חיזוי גודל השוק במחירים שונים יאפשר את הגדרת מחיר ההשקה. למרות הפיתוי שבפנייה לפלח השוק הגדול ביותר, יש להתייחס לגורמים הבאים, בין היתר, הגורסים כנגד תמחור נמוך הפונה לפלח השוק הגדול ביותר:

א. מחיר כנקודת ייחוס:

מחיר ההשקה בניכוי ההנחות וההטבות השונות קובע את נקודת הייחוס הראשונה לערך המוצר בעיני הגורם המייצר אותו. המחיר מספר לשוק מה החברה חושבת באמת על שווי המוצר החדש. מחיר נמוך יכול לפגוע ברווחיות לטווח הארוך.

ב. תגובות המתחרים:

מחיר נמוך בצורה משמעותית יכול להוביל למלחמת מחירים הרסנית, משיקי המוצר החדש כמו גם למתחרים. מחיר גבוה יאותת למתחרים כי החברה ממוקדת ברווחים ולא בנתח השוק, דבר שלכשעצמו מקטין את הסבירות מתגובה אגרסיבית של המתחרים.

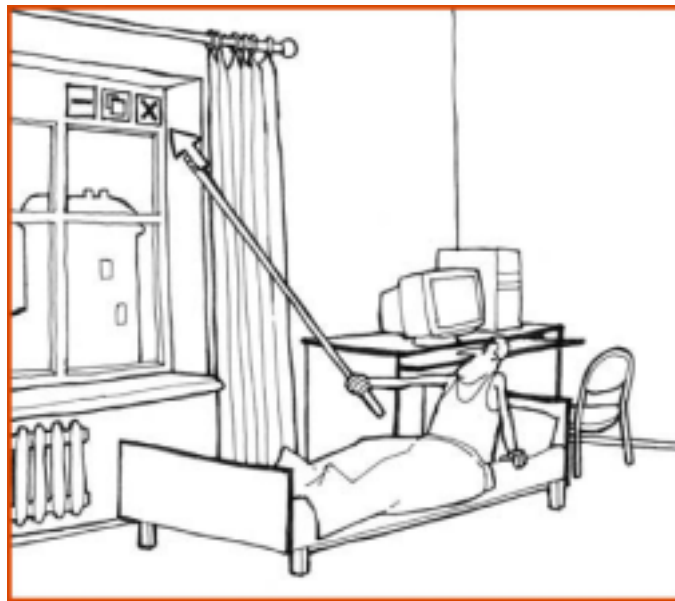
ג. קניבליזציה:

הסכנה לפגיעת המוצר החדש בהיקף המכירות של המוצרים הקיימים תיקטן באם מחיר ההשקה יהיה גבוה. על פי אותו הגיון, במידה וקיים רצון בהעתקת תשומת לב הלקוחות למוצר החדש יש מקום לתמחור נמוך.

מחירי חדירה

תעשיות התרופות, התקשורת וההיי-טק מציגות דוגמאות רבות למוצרים שהושקו במחירי השקה נמוכים במטרה לבנות נתח שוק גדול, אשר אבד בהמשך למתחרים ששחררו גרסאות חדשות וטובות יותר. תמחור נמוך עלול להביא גם להיקף הזמנות גדול, ברווח נמוך (אם בכלל) ותוך תקלות ואיחורים באספקה שיפגעו בשביעות הרצון של הלקוח. הנחות וריבייטים (rebates) – מהלך הגיוני ורגיל למדי במכירת מוצרים קיימים – עלולות לפגוע במחיר הייחוס של המוצר החדש ולהעלות ספקות באשר לתועלות הטמונות במוצר. לכן עדיף לנקוט במהלכים המונעים פגיעה במחיר הייחוס, כגון **הצעת דוגמאות חינם**, **הצעת המוצר לתקופת ניסיון** וכן הצעת המוצר החדש ללקוחות נבחרים בעלי **רמת השפעה גבוהה על השוק**. פעולות אלה מאיצות את קצב החדירה לשוק ומשמרות את מחיר הייחוס על כנו.

מחירי חדירה יכולים להתאים גם במקרים שבהם המתחרים תקועים בעלויות גבוהות ו/או בהסכמי הפצה קובלים. כך למשל, יצרה חברת Dell מבנה נמוך עלויות, הנמנע בגורמים מתווכים, ע"י מכירת מחשבים הנבנים בהתאם להזמנת הלקוח, באינטרנט או דרך הטלפון. מודל זה איפשר ל-Dell לחברה להשתלט על פלחי שוק משמעותיים תוך שמירה על רווחיות גבוהה.



(תודה לדרור קורן על התמונה)



פתרון החידה מן הגיליון הקודם

כזכור לכם, החי"רניק בדימוס הלך 3000 מטרים, פנה שלוש פעמים במהלך דרכו 90 מעלות ימינה (סה"כ 270 מעלות, לכאורה) והגיע לנקודה ממנה יצא. קיבלתם כי יעזור באם תשתמשו בתבנית הוספת המימד.

ולפתרון:

בעולם דו-מימדי אכן הנתונים שהובאו הינם בלתי-אפשריים. זאת ועוד: כל מפה צריכה להתמודד עם הבעייתיות שבמתן תיאור דו-מימדי מדויק לטופוגרפיה על פני כדור הארץ (מעצם היותו כדור). לאחר שרוענן הזיכרון כי בגוף תלת-מימדי – כדור – עסקין הרי שיש לחפש את הנקודה שבה תנועה לכיוון דרום משתי נקודות שונות על פני הכדור תביא למפגש ביניהם. בהתאם לכך, נקודת המוצא לצעדה הייתה הקוטב הדרומי.

החידה התורנית

הפעם – שתי חידות באמתחתנו:

הראשונה: לחידה דלעיל יש, לכאורה, אין סוף פתרונות. שלחו לנו לפחות פתרון נוסף אחד.

והשנייה (תודה לזיוה יהודאין מ-UMS מערכות תוכנה).

ברחוב אחד יש חמשה בתים הצבועים בחמשה צבעים שונים; בכל בית גר אדם בעל אזרחות שונה, שותה משקה שונה, מעשן סיגריה שונה ומגדל חיה שונה. גלו מי מהאנשים הוא זה שמגדל דגים. להלן הנתונים:

הבריטי גר בבית האדום	לשבדי יש כלב	הדני שותה תה
הבית הירוק נמצא משמאל ללבן	בעל הבית הירוק שותה קפה	למעשן ה-Pail Mail יש ציפורים
בעל הבית הצהוב מעשן Dunhill	בעל הבית האמצעי שותה חלב	הנורבגי גר בבית הראשון
מעשן ה-Blend גר ליד בעל החתול	בעל הסוס גר ליד מעשן ה-Dunhill	מעשן ה-Kent שותה בירה
הגרמני מעשן נובלס (...)	הנורבגי גר ליד הבית הכחול	למעשן ה-Blend יש שכן ששותה מים

פתרון החידות יובא בגיליון הבא



ולסיכום: שיעורים באסטרטגיה (תודה לתמר אדלר)

שיעור ראשון:

עירוני נסע לכפר לנופש וקנה מאיכר חמור ב-100 דולר. כשהגיע העירוני למחרת על מנת לקבל את הבהמה גילה כי זו מתה. העירוני דרש את כספו בחזרה, אך הזקן כבר בזבז אותו ולכן חזר הראשון לעיר ואיתו גופת החמור. לאחר חודש נפגשו השניים שוב ולשאלת האיכר לגבי גורל גופת החמור אמר העירוני: "עשיתי הגרלה על החמור, מכרתי 500 כרטיסים להגרלה ב-2 דולר כל אחד והרווחתי 898 דולר מהעסקה." אבל החמור מת; אף אחד לא התלונן?" קונן האיכר. ענה הבחור: "כן, אבל זה היה הזוכה, ולו החזרתי את שני הדולרים ששילם..."

מסקנה: יש גם מקרים בהם ניתן להפוך מצב עגום להצלחה.

שיעור שני:

אסיר עולם נמלט אחרי שריצה 22 שנה מעונשו. בבריחתו נכנס דרך החלון לבית בו ישן זוג צעיר, קשר את הבעל לכסא ואת האישה למיטה. לאחר מכן, התקרב האסיר לאישה, מילמל באוזנה כמה מילים ויצא מהחדר. הבעל ניצל את ההזדמנות ללחוש לאשתו: "יקירתי, רואים שהאישה כבר שנים לא ידע אישה ולכן, לטובתנו ולמען חיינו, אל תתנגדי אם הוא ידרוש ממך מין. שתפי פעולה ואל תכעיסי אותו!" ענתה לו האישה: "איזה מזל שכך אתה חושב, אהובי..." הוא לחש לי כי אתה מוצא חן בעיניו ושאל אותי אם יש לי התנגדות..."

מסקנה: קבלת מידע מדויק באופן מידי מהווה הגנה נגד תחרות בלתי הוגנת ולמניעת אי נעימויות.

שבוע נעים לכולנו



איחוד בפרסום:
 התוצאה של שימוש
 לא-קונבנציונלי
 במשחת נעליים...