



בית הספר למוסמכים במינהל עסקים ע"ש ליאון רקנאטי

ניהול השיווק, המכירות והפיתוח העסקי בסטרטאפים – מהרעיון לחדירה לשוק

Start-up Marketing, Sales and Business Development - Idea to Market Penetration

1231.3458.01

תשפ"א

מחצית שניה

יום בשבוע	שעה	כיתה	אין בחינה	מרצה	דואר אלקטרוני	טלפון
ג'	15.45-18.30 מחצית שניה		עבודת בית	מיכאל גלי	gallyconsult@gmail.com	0546540402

שעת קבלה – בתיאום מראש, לפני או אחרי השיעור.

עוזרת הוראה – גב' מור גלוטר, morglotter@gmail.com, טלפון: 054-8111824

היקף הלימודים

1 י"ס

ECTS – 1 י"ס = 4 ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System), ערך הניקוד של הקורס במוסדות להשכלה גבוהה בעולם שהינם חלק מ"תהליך בולוניה".

תיאור הקורס

הקורס מיועד לספק מסגרת וכלים לקבלת החלטות שיווק, מכירות ופיתוח עסקי שרלבנטיות ליזמות חדשנית בתנאי אי וודאות.

בישראל זירת סטרט-אפים מאוד פעילה. נכון לראשית 2019 יש כ-6,200 חברות פעילות, אותן ניתן להגדיר כסטרט-אפים.

לפי מחקרים, רוב הסטרט-אפים שנכשלים, אינם נכשלים בגלל כשלון טכנולוגי בפיתוח, אלא דווקא בגלל החלטות הקשורות לשיווק.

בתהליך התפתחות היזמות משלב הרעיון הראשוני, הערכת ההזדמנות, דרך הפיתוח, הביטא, הלקוח הראשון, החדירה הראשונית והצמיחה תוך ביסוס יתרון תחרותי, הצוות המוביל מתמודד עם דילמות שיווקיות מורכבות, בעלות מאפיינים ייחודיים, רובן מול לקוחות מחוץ לישראל, בסביבות עסקיות לא מוכרות עם פערים תרבותיים.

אין פתרון אוניברסאלי בשיווק, אך על בסיס ניסיון אמפירי רב בחו"ל וגם בארץ גובשו תפיסות ושיטות להתמודדות עם הסוגיות השיווקיות הידועות, תוך התאמה לעולם הסטרט-אפים. בהן עוסק הקורס.

תפיסות אלו החלו להיות מוטמעות גם בארגונים וותיקים בענפים כמו: בנקאות, ביטוח, בטחון, תעשייה מסורתית וכיו"ב שמעוניינים להוביל תהליכי חדשנות.

הקורס מיועד להציג בפני הסטודנטים את תפקיד השיווק (המכירות והפיתוח העסקי) בסטרט-אפים מיום ההקמה ועד לתחילת הצמיחה, לסייע להם להתמודד עם דילמות שיווקיות, לקבל החלטות ולהוציאן לפועל. הקורס רלבנטי גם למנהלים בענפים מסורתיים השואפים לאמץ תפיסות מתקדמות של פיתוח והחדרת מוצרים חדשים.

תפוקות למידה

עם סיום הקורס בהצלחה יוכל הסטודנט:

1. להבין את תפקידם המיוחד של שיווק, מכירות ופיתוח עסקי בחברות סטרט-אפ בשלבי ההתפתחות השונים.
2. לנתח סיטואציות שיווקיות יחודיות לסטרט-אפים ולמוצרים חדשניים בחברות וענפים בוגרים תוך העמקה תיאורטית וחשיבה ביקורתית.
3. לקבל החלטות ולהוציאן לפועל.

הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

אחוז	מטלה	תאריך	גודל קבוצה/ הערות
25%	תיאור סטרט-אפ	יפורסם	שלושה עד ארבעה סטודנטים
75%	הכנת תוכנית חדירה לסטרט-אפ טכנולוגי, יזמות מסחרית או חברתית	יפורסם	שלושה עד ארבעה סטודנטים

* עפ"י תקנון האוניברסיטה תלמיד חייב להיות נוכח בכל השיעורים (סעיף 5).
* תלמיד, הנעדר משיעור המחייב השתתפות פעילה או שלא השתתף באורח פעיל, רשאי המורה להודיע למזכירות כי יש למחוק את שמו מרשימת המשתתפים. (התלמיד יחויב בתשלום בגין קורס זה)

פירוט המטלות בקורס

1. קריאות עפ"י תוכנית השיעורים.
2. הכנה יחידנית של ארוע.
3. הכנת תוכנית חדירה לשוק.

תוכנית חדירה לשוק

העבודה תבוצע ותוגש בקבוצות של 3-4 סטודנטים (איוש הקבוצות באחריות הסטודנטים) ותכלול כתיבת תוכנית חדירה לסטרט-אפ קיים בראשית דרכו או לרעיון עסקי שאמור להיות מיושם בארץ או בשוק יעד בחו"ל.

הסטרט-אפ יכול להיות טכנולוגי או כל יזמות אחרת מסחרית או חברתית.

התוכנית תתבסס על חומר הלימוד שנכסה במהלך הסמסטר בכיתה, ועל נתונים, שייאספו וינתחו על ידי הקבוצה. כתיבת תוכנית חדירה מועילה דורשת זמן ומאמץ לא מבוטלים. הסטודנטים יידרשו להפגין ידיעה ושליטה במונחי היסוד, בשיטות ובתפיסות שיימדו בקורס (בהרצאות ובקריאות) וחשיבה **מקורית** לגבי מה צריך, ועדיף לעשות. **הערה:** הציון עבור תוכנית החדירה מבוסס (בין היתר) על איכות ובהירות הכתיבה, איכות הניתוח וקבלת החלטות השיווקיות והמקוריות אותה יפגינו חברי הצוות בעבודה. שימוש בחומרים של סטודנטים אחרים (בין אם משנים קודמות ובין אם מחברים לקורס), יחשב כהעתקה.

הכנת תוכנית החדירה (75% מהציון הסופי)

המשימות תתבצענה לאורך הסמסטר לפי הסדר הבא:

הגשה במועד שיעור רביעי (20%) – הצגת המודל העסקי של הסטרט-אפ (הרעיון), הצגת הדרכים לוולידציה של ההיפוטזות במודל העסקי, סיגנלים אפשריים להוכחת/הפרכת ההיפוטזות (מהם הארועים שיוכיחו שהמודל העסקי אינו ווליד?)

שבועיים לאחר סיום הסמסטר (55%) – 8 עמודי word (לכל היותר) של תוכנית חדירה הכוללת: תיאור המוצר, היקף ההזדמנות העסקית, ניתוח צרכי הלקוחות וה- customer journey, המתחרים, בחירת שוק יעד, צעדים להוכחה של problem solution fit, מיצוב ויתרון תחרותי, צעדים להוכחה של product market fit, תהליכי קבלת החלטות של הלקוח, המחרה, מיצוב, ייצור ביקושים, מכירות, התנעת צמיחה מואצת ועוד.

נושאים שלא השלמתם אותם, יש להסביר בפרוט איך אתם מתכננים להשלים. לא יפגע הציון אם ינתן הסבר מפורט של המשך התהליך. בתוכנית עליכם לבטא את כל הידע שצברתם בקורס ובקורסים רלבנטיים אחרים.

מדיניות שמירה על טווח ציונים

החל משנה"ל תשס"ט מונהגת בפקולטה מדיניות שמירה על טווח ציונים בקורסי התואר השני. עקרונות השיטה חלים על כל קורסי התואר השני, ומדיניות השמירה על טווח הציונים תיושם לגבי הציון הסופי בקורס זה. מידע נוסף בנושא זה מתפרסם בהרחבה באתר הפקולטה. <http://recanati.tau.ac.il/masters/yedion/2014-15/mba-rules-tests>

הערכת הקורס ע"י הסטודנטים

בסימום של הקורס הסטודנטים ישתתפו בסקר הוראה על מנת להסיק מסקנות לטובת צרכי הסטודנטים והאוניברסיטה.

אתר הקורס

אתר הקורס יהווה המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר. (לצורך תיאום ענייני הבחינה למשל).
שקפי הקורס יהיו באתר הקורס.
לתשומת לבכם - בכיתה ידונו גם נושאים (ובפרט דוגמאות) שאינם מופיעים בשקפים או מופיעים בכותרת בלבד. כל אלו הינם חלק בלתי נפרד מחומר הקורס.

תכנית הקורס *

שבוע	תאריך	נושאים	קריאת חובה	הערות
1-2		התאמת הרעיון והמוצר הראשוני לצרכי הלקוחות	LMAB Ch. 1-2 BB Ch. 3-4	
3-4		התשתית ההכרחית לפני התחלת פעילות יזומה	LMAB Ch. 3	
5		חדירה לשוק השגת הלקוחות הראשונים בארץ ובעיקר בחו"ל	BB Ch. 9-10	
6-7		פרקטיקות שיווק להתנעת שלב הצמיחה	LMAB Ch. 4-9	

* התכנית הינה בסיס לשינויים.

הערה: הופעה של מרצים אורחים עלולה לשנות במידת מה את תוכנית הקורס.

להלן פירוט נושאי הקורס,

התאמת הרעיון והמוצר הראשוני לצרכי הלקוחות בחו"ל

- התפיסה השיווקית (מרכזיות הלקוח) – חשיבותה והשלכותיה גם בסטרט-אפים
- התפקידים הייחודיים של השיווק, המכירות והפיתוח העסקי בסטרט-אפים, במה זה שונה מחברות בוגרות?
- Concept validation - האם אכן הרעיון והמוצר מספקים ערך ללקוחות? איך עושים זאת?
- ניסוח Value proposition ראשוני
- המודל העסקי הראשוני והוכחת היפוטזת הצמיחה
- Minimum viable product
- Product solution fit
- Pivot
- טכניקות לאיסוף מידע

התשתית ההכרחית לפני התחלת פעילות יזומה

- זיהוי שוק המטרה הכללי בחו"ל (טריטוריה גיאוגרפית, ורטיקל, סוג הארגון וכיו"ב)
- הגדרת פרופיל הלקוח האידיאלי, סימון מקבלי ההחלטה והמוטיבציות שלהם
- מיצוב והגדרת הצעת הערך (Value Proposition) מול התחרות - מדוע לקוח בשוק היעד יעדיף לעבוד אתכם ולא עם מתחרים?
- קביעת מחיר ראשוני
- הגדרת תהליך השיווק והמכירות האפקטיבי – תפקידים ומשימות
- הכנת המסמכים השיווקיים הראשוניים הנדרשים

השגת הלקוחות הראשונים בארץ ובעיקר בחו"ל

- שיטות חדירה אפשריות
- איך מעוררים אצל הלקוחות עניין? איך פונים אליהם?
- כאשר הלקוחות הם חברות גדולות, מדוע נדרשת גישה שונה ומהי הגישה?
- המכירות הראשונות

פרקטיקות שיווק להתנעת שלב הצמיחה

- Inbound, Outbound, Social Media – Lead Generation
- בחירת טכניקות שיווק דיגיטליות מתאימות
- Thought Leadership ,Marketing Content ,PR
- שת"פים - זיהוי שותפים פוטנציאליים, אופן הפניה אליהם
- ניסוח שיטת העבודה מול גורמים עצמאיים בעלי קשרים
- כיצד מגבשים את הכול לכדי תוכנית?
- יעדים ותחזיות
- השקת המוצר

קריאת חובה

Marketing that Works: How Entrepreneurial Marketing Can Add Sustainable Value to Any Sized Company, Len Leonard Lodish, Howard Morgan, Shellye Archambeau and Jeffrey Babin, 2015

The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company, Steve Blank, Bob Dorf, 2012

YouTube: LEAN STARTUP <https://bit.ly/2z6eABA>

Ash Maurya, Product Market Fit www.youtube.com/watch?v=Nhl5nzUNQCA

קריאת רשות

The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries , 2011

מאמרים ופוסטים באינטרנט

[Clayton Christensen: Disruptive innovation](#) הרצאה

<https://hbr.org/2013/04/using-the-crowd-as-an-innovation-partner>

<https://medium.com/swlh/a-quick-way-to-test-out-an-idea-fd01ac10f4d>

<https://firstround.com/review/how-superhuman-built-an-engine-to-find-product-market-fit/>

<https://blog.optimizely.com/2010/11/29/how-obama-raised-60-million-by-running-a-simple-experiment/>

[True Product Market Fit is a Minimum Viable Company](#)

[Don't Leave Money on the Table with This Crash Course in Pricing](#)

[Here's What a Real Growth Strategy Looks Like — Road Tested by Facebook and Remind](#)

[The 39 Best Pieces of Sales Advice You'll Hear This Year](#)

<https://hbr.org/2016/03/startups-need-relationships-before-they-ask-for-money>

[How to Become Insanely Well-Connected](#)

<https://hbr.org/2006/07/the-sales-learning-curve>

<https://blog.growthhackers.com/what-is-a-north-star-metric-b31a8512923f>

<https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail>

<https://www.tide.co/blog/business-tips/how-to-build-a-go-to-market-strategy-that-attracts-ideal-customers/>

https://firstround.com/review/why-qualitative-market-research-belongs-in-your-startup-toolkit-and-how-to-wield-it-effectively/?utm_campaign=new_article&utm_medium=email&utm_source=newsletter

<https://medium.com/swlh/13-insights-from-y-combinator-that-every-founder-needs-to-know-ffc4be002e4c>

[How to Hire Your First VP of Sales \[Job Description\]](#)

[Attention vs. the Chasm](#)

[איך נראית תוכנית המכירות למיליון הראשון ואיך להיערך לגדילה מעבר? \(פודקאסט\)](#)

[How to Raise Money – It's a Journey Not an Event Steve Blank](#)

[what do I do now? The startup lifecycle Steve Blank](#)

[SAAS Source](#)