

# האם שווה להיות עצמאי?



יובל יבנקובסקי  
הוצאת המכון לאבחון עסקי



## יובל יבנקובסקי:

חוקר, מרצה, יועץ, מדען, סופר.

כמיסד המכון לאבחון עסקי בישראל וארצות הברית, ניהל את הפיתוח והיישום של תוכניות שיפור עבור חברות ועסקים בתחומי המחשבים, האבטחה, הבריאות, ההנדסה, הביטוח, התעשייה הכבדה, המזון, השמאות, התיירות, החקלאות, האופנה, הדפוס, הצילום, הבינוי, אומנות, ייבוא, ייצוא, פנאי, היי-טק, אינטרנט, עיצוב, השכלה, ביטחון, לוגיסטיקה, עורכי דין, רואי חשבון, אדריכלים ועוד.

כמרצה מבוקש, העניק הרצאות למעל 9,000 בעלי עסקים ומנהלי חברות, בנושאים של שיפור השיווק, הגדלת מכירות, תכנון עסקי, פרסום, ארגון, ניהול זמן, שיפור רווחיות, הגברת יעילות, תמחור, ניהול פיננס, גיוס וניהול נכון של כח-אדם ועוד.

שילוב החושים המיוחדים של קצין באגף המודיעין של צה"ל, עם הגישה המדעית כמהנדס וחוקר בעל תואר שני במדעים המדויקים, והפעלתם בתחום העסקי - הניבו את פירות ההצלחה: שיפור הכנסות ורווחים של לקוחות המכון לאבחון עסקי במיליוני שקלים. במשך שנים רבות, ערך את הטור השבועי "זמן וכסף" - בו חלק עם הקוראים מהניסיון והידע העצום שצבר - טור, אשר כיכב בעיתונות המקומית של תל-אביב, רמת-גן, גבעתיים, ושאר איזור המרכז, עד לנטיעתו לארצות הברית, לצורך הקמת הסניף האמריקאי של המכון.

בין טיסות בין ארצות-הברית, אירופה, דרום אמריקה ואוסטרליה, מייצג בישראל את העסקים הקטנים והבינוניים בדיוני ועדת הכלכלה של הכנסת, בתביעות "יצוגיות כנגד הבנקים, ובתוכניות טלוויזיה ורדיו.

כחונך עסקי מאושר על ידי משרד התעשייה והמסחר בישראל, ועל ידי גופים בינלאומיים יוקרתיים בארצות-הברית ואירופה - משמש כיום סמכות עליונה באישור תוכניות להבראת מאות עסקים וחברות מדי שנה.

**"עסקים עצמאים, קטנים ובינוניים, הם עמוד השדרה - והבסיס של כלכלת ישראל והמדינות המובילות בעולם. ספר זה הוא חובה ומדריך לכל איש עסקים מצליח" שיעיהו פורת - המייסד והעורך הראשון של "עסקים" - המוסף השבועי של **מעריב****

**"הספר הוא מורה דרך, לכל עצמאי או מי ששוקל להיות עצמאי. הוא פותח דלת לעולם נסתר, תוך כדי הבאת העניין בשפה קולחת, בהירה וברורה"**

עו"ד אריק גינזבורג.



לאחר 20 שנים של מסעות ברחבי העולם, מחקר שכלל אלפי עסקים ושנים רבות של ניסיון בייעוץ, ניהול והקמת חברות ועסקים בארצות-הברית, אירופה, אוסטרליה וישראל, מגלה מנכ"ל המכון לאבחון עסקי את הנוסחאות הסודיות.

חשופים למשברים עולמיים, עוקץ, חובות אבודים, רשויות המס, תביעות, צ'קים חוזרים, לקוחות בעייתיים, גניבות, פריצות, פקחים, עורכי-דין, שוטף פלוס 120, איומים, בנקים - סיכויי ההצלחה של עסקים קטנים ובינוניים הם נמוכים ביותר.

הבודדים שמצליחים - הם אדונים לעצמם. אין להם בוס על הראש, אין חשש לפיטורין. לא עוד עבודה אפורה תמורת משכרות עלובה. המשפחה שלהם מסודרת והם חיים את החלום. בין אם זו היאכטה, הווילה, הטיולים בחו"ל, או הבטחת העתיד של ילדיהם, הם כבר לא מודאגים מכך שפחות מ-10% מהעסקים מצדיקים את קיומם.

**הם גילו את הסוד. הם גילו כיצד לכופף את הסיכויים לטובתם ו"לדפוק את המערכת".**

**ספר זה מגלה את הנוסחה, שכמו הוראות הבטיחות בצבא - "נכתבה בדם" כל הטעויות האפשריות, אשר מנותחות בספר זה בצורה מדעית ומעוררת צמרמורת.**

"הייתי שמח לקבל את הספר בשנת 2006, אז פתחתי את העסק. הייתי חוסך חלק גדול מהטעויות שעשיתי." – אריאל גולן, מנכ"ל אבטחה אלקטרונית

"במשך 40 שנים קראתי עשרות ספרים בנושאי ניהול, שיווק ומכירות. ספר זה מתעלה על כולם." – אלי בר עוז, בר-עוז המרכז לביטוח

"מאוד מרתק, עם המון עצות מועילות. הספר הנכון במקום הנכון למי שרוצה להיות עצמאי." – אמיר לירן, עורך דין אישי

"נהנה ולומד כמעט מכל עמוד." – דוד לריא, רואה חשבון

"הספר טוב מאוד. מצאתי בו את מה שחיפשתי. תודה!" –  
יעקב רוזנברג, נוטוריון

"תענוג, כל הכבוד!" –  
אלדד אהרוני, מנכ"ל גלריית לורנס

"ספר חזק מאוד! הספר הוא משל ונמשל. הוא ממצה את כל קשת המקצועות במשק הישראלי." – ישראל פורטנוי, אומן עץ

"תענוג צרוף לקרוא, מהול בהרבה כאב וצער על 'חלב שנשפך'." –  
דר' חגי דורון

"מרתק!" – רישף יקותיאל, מנכ"ל

"הספר מאלף ומשתרע על המון נושאים. החל בשיווק, ניהול, משאבי אנוש, ועוד ועוד. יחודו של הספר בכך שכל נוסחה מבוססת על אירוע אמיתי במסגרת תוכניות הייעוץ עם הלקוחות הרבים בארץ ובחו"ל. אני שמח ומודה לכם שקיבלתי לידי את המהדורה הראשונה של הספר." –  
רמי כרמי, מנכ"ל

## תוכן עניינים

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 5  | האם שווה להיות עצמאי?            |
| 14 | הסוד הראשון                      |
| 18 | שיעור בריגול                     |
| 21 | 86 האחוז                         |
| 27 | עדיף להיות עשיר ובריא            |
| 30 | "אין ייאוש בעולם"                |
| 34 | ביישנות                          |
| 38 | הקמת העסק                        |
| 51 | פרסום נכון                       |
| 56 | שתי דרכים לעשות כסף              |
| 60 | הניסוי של ד"ר אימוטו             |
| 64 | אין דבר כזה "יש לי מספיק לקוחות" |
| 69 | קחו שטר של 100 דולר              |
| 76 | רוצה להיות חבר מועדון?           |
| 80 | אווזה המטילה ביצי זהב            |
| 84 | הזהב                             |

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
|     | המכון לאבחון עסקי                |
| 92  | עסק סיטונאי                      |
| 96  | ספר קסמים                        |
| 102 | ערוצים להשגת לקוחות חדשים        |
| 107 | כיצד מייצרים פה-לאוזן            |
| 120 | ערוצי שיווק נוספים               |
| 124 | הסוד הגדול לפרסום שעובד          |
| 128 | שיווק באינטרנט                   |
| 133 | חסכון בהוצאות                    |
| 136 | לגלגל מחזור ולא להרוויח          |
| 144 | אתה לא עבד של העסק שלך           |
| 150 | כיצד להימנע מעוקץ                |
| 154 | גביה                             |
| 157 | טיפול במשברים                    |
| 163 | רכש וניהול מלאי                  |
| 166 | חברה בע"מ, עוסק מורשה, עוסק פטור |
| 174 | יעילות                           |
| 178 | קיצור דרך                        |
| 186 | תגמול נכון של עובדים             |
| 192 | תפקיד המנהל                      |
| 197 | כיצד לרכב על הגל                 |

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| 200 | ניהול זמן                  |
| 207 | היכן מוצאים עובדים טובים   |
| 214 | כיצד לראיין מועמד לעבודה   |
| 220 | האוניה טובעת               |
| 223 | מלכודת ה-"רק אותי רוצים"   |
| 226 | בריאות המנהל               |
| 230 | בנקים ואיומים              |
| 234 | תוכנית עסקית               |
| 239 | תמחור                      |
| 244 | יחסי ציבור                 |
| 250 | מכירות                     |
| 253 | שמונה שלבי המכירה          |
| 269 | טיפול בהתנגדויות           |
| 272 | ייחודיות המוצר שלך         |
| 277 | הסוד האחרון – אקזיט או רשת |
| 283 | סוף דבר                    |

## הקמת העסק

למרות שחלק מהקוראים השאיר שלב זה כבר מאחוריו, יש לזכור שכל טעות בשלבי הקמת העסק – נגררת כמשקולת עד ליומו האחרון. בפרק זה נפרט כיצד להקים עסק בצורה נכונה. מי שמגלה שהוא פספס, יצטרך להשלים את החלקים החסרים.

אחת הטעויות הנפוצות ביותר בהקמת עסק חדש, היא דווקא אופטימיות-יתר. אין זה אומר שאנו רוצים אתכם פסימיים עם מחשבות אובדניות. חשיבה חיובית היא הכרחית – אבל יש להיות מודעים למושג שהאמריקאים קוראים לו wishful thinking. בצבא, המושג השגור היה – "לאנוס את השטח". משמעותו – תופעה בה נווט המנסה למצוא את היעד שלו, מתחיל לכפות בכוח, את מה שהוא רוצה לראות, על המצב השונה מכך בשטח.

"לא אמורה להיות כאן גבעה לפי המפה, אבל זו בוודאי טעות

במפה. הנה, אני כבר מגיע לנקודה הבאה שלי... איך הגעתי לעזה?"

38 © כל הזכויות שמורות. אין להעתיק. להזמנת הספר השלם: [www.hamahon.com/book](http://www.hamahon.com/book)

הנאיביות של חלק מהאנשים המקימים עסק, מתחלפת במהירות ב-"איך הגעתי לעזה", כאשר השקעה של 100 אלף שקלים בשיפוץ של מסעדה חדשה ש-"ברור שהולכת להיות מלאה, כי האוכל שלנו הכי טעים", מתחלפת ב-"איך אני משלם את כל החובות כשלא נשארים אפילו 5 אלף שקלים למשך הביתה?"

אכן, קיים מושג בניהול הנקרא "פיל לבן". פיל לבן הוא פיל מאוד נדיר. הוא מוגדר קדוש במזרח, ואסור להעביד אותו. בתקופות עתיקות, הוא היה ניתן במתנה על ידי מלכי סיאם לאצילים, שהיו נתקעים עם המשימה להאכיל את הפיל, בלי שיוצאת להם שום תועלת ממנו. כיום, המונח משמש לתיאור של משאב או נכס, שבמקום להניב רווחים, רק עולה לך כסף. עולם העסקים מלא בפילים לבנים שהושקעו בהם כספים רבים, אך הם לא הניבו דבר. הדבר האחרון שאנו מאחלים לך, הוא שהעסק שלך יהפוך לפיל לבן. מצד שני, הסיכויים לך, אם לא תקפיד על הנוסחאות, הם לא לטובתך.

החוק הראשון בהקמת עסק הוא לרכז את רוב ההשקעה בשיעורי הבית ולא בשיפוץ המקום, או במלאי, או בתשלומי משכורות לעשרה עובדים שיושבים ולא עושים דבר! למזלנו, ההשקעה הנכונה בשלב ההקמה היא של משאב, שבשלב זה, זמין יותר לבעל העסק... השכל שלו.

האדם לא כבש את כדור הארץ בזכות ציפורניים חדות יותר, או שיניים חזקות יותר. המשאב החשוב ביותר של האדם הוא היכולת השכלית שלו – דבר שלעיתים מוטל בספק, כשמתבוננים בטעויות הגסות שמבצעים בעלי עסקים, כבר בשלב ההקמה.

באחד הביקורים בארץ, נתקלתי בפרסומת מעניינת בקולנוע. זה התחיל באדם המגיע לעיר חדשה, ומגלה רחוב המשובץ לכל אורכו בחנויות ממתקים. אנו רואים אותו שוכר מקום, מטפס על סולם ותולה



שלט. אם הייתה זו פרסומת ישראלית, סביר להניח שעל השלט היה כתוב "חנות הממתקים של הרצל". אך הפרסומת הייתה מחו"ל. השלט היה... "מרפאת שיניים", כמובן.

ישנם אנשים שחושבים, שאם יקימו עוד מסעדה, עוד מספרה, או עוד חנות – זה מה שיעשה אותם עשירים. הגישה של "אם לאחרים הולך, אז גם אני אצליח", היא הגישה השגויה ביותר שניתן לאמץ. ראשית, הנחת היסוד ש-"לכולם הולך" היא בסתירה מוחלטת לסטטיסטיקה במציאות. מעבר לכך, גם אם למישהו אחר "הולך", אין זה מבטיח דבר.

אז מה עושים? הדבר החשוב ביותר הוא לגלות מה יהיה קל, יחסית, למכור. הקשיים בניהול עסק הם גדולים מספיק, גם כאשר שלב זה נעשה כמו שצריך. כמויות הטעויות שניתן לעשות בעסקים, שחלק רב מהן מפורט בספר זה, היא כה גדולה, עד כי זה ממש לא חלק מהדרישה שגם יהיה לך מוצר לא נכון, או הגדרה שגויה של קהל היעד.

באוניברסיטת MIT – האוניברסיטה היוקרתית ביותר בארצות הברית, לימד פרופסור שזכה לשם "ג'ונסון 90 אחוז". הסיבה לכינוי המוזר היא הנוהג של פרופסור ג'ונסון לומר ש-90% אחוז מהאתגר בפתרון בעיה הוא הצבת השאלה הנכונה. ברגע בו אתה שואל את השאלה הנכונה – התשובה היא החלק הקל.

במקרה של הצעד הראשון, והמפוספס לעיתים קרובות בהקמת עסק – שאלת מיליון הדולר היא "למי אני יכול ורוצה לעזור?" המילה "לעזור" נבחרה כאן בקפידה. עזרה הדדית היא הבסיס לכל מערכת כלכלית, והיא הסיבה לכל מערכת כלכלית. לפני אלפי שנים, האדם היה עושה הכל. הוא היה מגדל את העגבניות, את העיזים, הולך לצוד, בונה את הבקתה, מגן על הבית, מייצר את כלי העבודה שלו. אט-אט החכמנו. האדם גילה שנכון יותר יהיה להתמקצע בתחום מסוים.

מאותו הרגע, הוא הפך תלוי בחבריו שיתמקצעו בתחומים אחרים. אם אף אחד לא יגדל עגבניות – לא יהיו עגבניות. חייבים למצוא דרך להיעזר אחד בשני, מבלי שאחד ינצל את השני, ומבלי שמשהו יחסר. כך הומצאה השיטה ששרדה עד לזמנים המודרניים – שיטת הברטר: אחד יגדל את העגבניות והשני יצוד איילות. איילה אחת שווה 100 עגבניות, והנה נוצרה מערכת כלכלית המבוססת על עזרה הדדית.

הבעיה ששיטה זו טומנת בחובה היא שלא תמיד, כשאחד צריך עגבניות – השני צריך איילות. כך הומצא לו המטבע, שעבר גלולים רבים במהלך ההיסטוריה, אבל הגרסה המוכרת ביותר שלו הייתה הזהב. ובתקופה בה הזהב שימש ככלי החליפין העיקרי, נולד לו מקצוע חדש, שהשפיע על התפתחות הכלכלה המערבית יותר מכל מקצוע אחר.

ה-goldsmith – הצורף – היה מתיך את הזהב, יוצר ממנו מה שביקשו, והיה גם שומר על הזהב עבור לקוחותיו. כדי שאנשים לא יחששו להפקיד את הזהב, היה הצורף מנפיק פתקים: "כך וכך זהב מופקד אצלי". הפתקים – הם שהעניקו למפקיד את הביטחון, שאכן יקבל את הזהב שלו חזרה. ואז, במקום ללכת לצורף, בכל פעם בה היו צריכים לשלם על משהו, אט-אט החלו האנשים לסחור בינם – באמצעות הפתקים של הצורף עצמם. כך נולדו שטרות הכסף הראשונים.

אבל אז הצורפים החלו להיות חמדנים. הם שמו לב לעובדה מעניינת – רוב האנשים לא מבקש את הזהב חזרה – הם פשוט משתמשים בשטרות. הצורפים החלו להנפיק יותר שטרות מהזהב שהיה מופקד אצלם, ולהלוות אותם בריבית. כך נולדה, בחטא, הבנקאות והסיבה לכל המשברים הכלכליים, הידועה בשם המסנוור fractional reserve banking – שאומרת שהבנק יכול להנפיק פי 12 יותר שטרות מהסחורה שמגבה אותם, ולהלוותם בריבית הגבוהה ביותר שאפשר.

זהו המקור לכל המשברים הכלכליים בהיסטוריה, לעליית המחירים המתמשכת, ולמיסוי הכבד הקיים כיום ברוב מדינות העולם.

למרות כל זאת, עזרה – מהווה עדיין את הבסיס לכל מערכת עסקית. לכן, השאלה הראשונה שעצמאי בתחילת דרכו חייב לשאול את עצמו (ואם לא עשה זאת בתחילת דרכו, אז באיחור – כעת) היא – "למי אני יכול ורוצה לעזור?"

קיימים כאן שני תנאים: "יכול" ו-"רוצה". אם אדם שונא חתולים, בשם האל, שלא יקים מרפאה וטרינרית. אם אתה שונא אינסטלטורים, אל תקים עסק למסחר בצינורות! אם אלו לא היו דוגמאות אמיתיות, זה אפילו היה מצחיק.

במסגרת תפקידי ושליחויותיי במהלך השנים, נתקלתי בכל רחבי העולם בכמות לא מעטה של אנשים אומללים, ששונאים את עבודתם. הם שונאים אותה כי הם לא אהבו אותה מלכתחילה. הגורל הביא אותם להקים עסק בתחום שהם לא אהבו, ולעבוד עם קהל יעד שהם לא התחברו אליו. הם אנשים אומללים – והם בדרך כלל גם לא עושים כסף רב. כבר יצא לי לעבוד יותר משנה על הבראה של רשת מסעדות בשר מן המפורסמות בישראל, רק כדי לראות את בעליה מוכר אותה בהפסד ניכר, ומקים חוות עיזים בדרום הארץ. לגדל עיזים, ולא לשחוט בקר, היה החלום שלו מלכתחילה. מה אפשר לעשות, עדיף בגיל 60, מאשר לעולם לא.

הצעד השני הוא לדעת. שימו לב למילה "לדעת" – להבדיל מהמילה "להניח" – מה יביא את קהל היעד אל העסק.

הנאיביות של בעלי עסקים צעירים, אשר חושבים שכל מה שצריך הוא מקום, שלט וכמה פליירים, מתנפצת במהירות והופכת למרירות של בן 40 שנראה בן 60 מרוב צרות. הטעות הקשה ביותר בשלב זה, והאויב הגדול ביותר של בעל העסק המתחיל, היא המילה

42 © כל הזכויות שמורות. אין להעתיק. להזמנת הספר השלם: [www.hamahon.com/book](http://www.hamahon.com/book)

assume – "להניח". אחד המרצים הטובים בעולם, שעבד אצלי, רשם פעם על לוח את המילה: assume, ואז אמר למאה אנשי העסקים שנכחו באולם:

"כשאתה מניח שאתה יודע משהו, בלי לבדוק כמו שצריך, אתה

עושה ass-u-me, שזה עושה ass (חמור) מ-u (אתה) ו-me (אני)."

עסקים המגיעים אל סף פשיטת רגל – לחלקם כבר אי אפשר לעזור. ברוב המקרים, היה בהם דילוג על שלב שיעורי-הבית ואיתור הצרכים האמיתיים של קהל היעד. בית קפה באזור לא מתאים, תוכנה עם ממשק מוטעה, מסעדה עם התפריט הלא נכון, משרד תיווך בהתמחות שגויה, חברת היי-טק המפתחת את המוצר הלא נכון, חנות בקניון הלא-מתאים, מכללה עם תוכנית לימודים שגויה, מרפאת שיניים בשכונה הלא-נכונה, חנות צעצועים עם המלאי הלא מתאים, משרד במיקום מוטעה, מוסך לסוג הרכב הלא-נכון, רשת לאופנה שאין לה ביקוש, יבוא שגוי, עיצוב מוטעה, תמהיל מוצרים שגוי, טווח מחירים לא נכון, ועוד ועוד.

ישנם כוחות שמניעים את קהל היעד שלך. אתה חייב לדעת מה עובר להם בראש. אל תניח שמוצר או שירות טוב יעשו בשבילך את כל העבודה. בשלב זה, אתה בכלל לא יודע מה המשמעות של "מוצר או שירות טוב" בעיני קהל היעד שלך. אתה בטוח שהם רוצים ספות מעור טבעי – ואז מגלה שאתה בשכונה של אוהבי טבע המזדעזעים למראה המוצר העשוי מחיות מתות. אתה בטוח שהמשרד המפואר שלך ירשים את כל הלקוחות, ואז מגלה שהדבר מבריא אותם כי אתה נראה יקר. אתה בטוח שכולם צריכים אביזרי רכב, ואז מגלה שהיצרנים כבר מאבזרים את הרכב בעצמם. אתה בטוח שאנשים ירצו ללמוד סריגה, אבל זה כבר לא באופנה וכעת לומדים תפירה... וגם זה היה מצחיק, אם לא היו אלו דוגמאות אמיתיות. לעולם אל תניח שום הנחה בשלב זה,

מבלי לבצע את שיעורי הבית. הנחיה זו תקפה לכל עסק חדש, מוצר חדש, שוק חדש, סניף חדש, או עסק שלא מצליח להמריא.

לאחר שהגדרת את קהל היעד, הצעד הבא בשיעורי הבית הוא הקשה מכולם. אל תחפש את התשובות בעיתון. הדבר היחיד שאפשר לסמוך עליו בעיתון הוא התאריך והמחיר. אל תבקש דעות של מומחים או של יועצים. מה שיועצים טובים יאמרו לך – הוא שעליך ליצור קשר ישיר ובלתי אמצעי עם קהל היעד עצמו. זהו הדבר היחיד שעובד.

ספר זה יגרום לאחד משני דברים: הראשון הוא שבחיים לא תרצה להקים או להמשיך את העסק שלך. אדם שלא מסוגל לדבר עם אנשים, אסור לו להיות בעל-עסק – הוא מתאים רק להיות שכיר, ורק בתפקידים מאוד מוגבלים. מצד שני, אם תקפיד על ביצוע שיעורי הבית, או הסקר, באמצעות מגע ישיר ובלתי אמצעי עם קהל היעד שלך – ייתכן מאוד שהבעיה הבאה שלך תהיה: מה לעשות עם כל הכסף הזה?

בשלב זה, בעלי עסקים רבים שואלים אותנו: "למה שיענו לי? אני לא רוצה להטריד את האנשים." ובכן, יש סוגים רבים של אנשים – יש כאלו שלא אוהבים שיטרידו אותם – הם לא ירצו לענות ואולי אפילו לא יהיו מדי נחמדים. מי שלא מוכן להירטב שלא יכנס למים. אבל מה שיפתיע אתכם יותר מכל, הוא עד כמה רוב האנשים אוהבים לענות על סקרים. הדבר מותנה בשני תנאים: הראשון הוא שאתם לא גוזלים מהם זמן רב, ולא מבלבלים את המוח במאות שאלות לא מעניינות (כפי שנוהגים גופים המתיימרים להיות מקצועיים בתחום). התנאי השני, הוא שבאמת תקשיבו למה שיש להם לומר. ברגעי כתיבת שורות אלו, נוחת על שולחני דוח של לקוח שמבצע סקר בתחום האופנה, והוא בהלם מוחלט לגלות עד כמה אנשים אוהבים ששואלים את דעתם, ועד כמה הוא כמעט פספס בקולקציה הבאה.

מהו המטמון אותו מחפשים בסקר? אם אתה רוצה לסיים את החיים במהירות, גש לאדם שחום-עור בלוס-אנג'לס ופנה אליו בכינוי Nigger. זוהי דוגמה לכפתור – כפתור אדום. מצד שני ישנם כפתורים ירוקים רבים. ה-"כפתור" הוא מונח מקצועי שיווקי. ברגע שלוחצים על כפתור – מקבלים תגובה. קיימים כפתורים אדומים עליהם אסור ללחוץ. הם מייצרים תגובה שלילית. החוכמה היא לגלות את הכפתורים לפני הקמת העסק, ולא לאחר שהכל נבנה על האסטרטגיה הלא-נכונה – וכעת צריך לשנות הכל. אבל אפילו אם צריך לשנות הכל – הדבר עדיף על לעבוד במשך שנים רק על מנת לגלות שהמתחרה שלך גורף את כל הרווח, כיוון שהוא יודע את הכפתורים הירוקים של קהל היעד שלך – ואתה לא.

"בכל תחום יש את המרוויחים ויש, לצערנו, את הרוב שלא",  
עניתי לבעל משרד פרסום אשר התייפח באחת ההרצאות שלי –

"אבל משרד פרסום אמור להרוויח הרבה כסף! למה אני לא  
מרוויח כלום כבר חמש שנים?"

לא סוג העסק יקבע כמה כסף תעשה, אלא רמת הניהול שלו. לעולם אין להתייעץ עם אף אחד בנוגע להחלטה – איזה עסק והיכן לפתוח! לכל אחד יש דעה. זה עוד לא אומר שהיא נכונה. בעל עסק צעיר לא הוזהר בזמן, והפסיד מיליון שקלים. לפני שהוא הגיע אלינו, חבר שלו אמר לו שפלאפליה היא עסק בטוח, ואם הוא גם יוסיף סניף של רשת מזון איטלקי מהיר – הוא לא יכול להפסיד (לפחות לא יותר ממיליון שקלים). הטעות היא לא של החבר. הטעות היא של בעל העסק שהקשיב לדעה אחת, וקיבל החלטה, מבלי לעשות את כל שיעורי הבית. גם עשרה חברים שאומרים את דעתם – הם לא סקר מספיק מהימן. רק אם תשעים, מתוך מאה שגרים באזור, אומרים שצריך כאן פלאפליה,

וזהו גם תחום שמעניין אותך ואתה נהנה ממנו – רק אז זה מתחיל להיות רלוונטי מבחינה עסקית.

יום אחד, ישבנו בביתו של אחד הקצינים שהיה תחת פיקודי, על כוס קפה יחד עם אחיו – הגיודאי המפורסם בישראל. שאלתי אותו למה הוא החליט לעסוק דווקא בגידו ולא באומנות לחימה אחרת.

הוא חייד ואמר – "הייחוד בגידו הוא שאתה לא נלחם ביריב שלך."

זה נשמע מוזר. הקשבתי בעניין.

"הרעיון המרכזי בגידו הוא לנצל את התנועה של היריב נגדו. ברגע שהיריב רץ לעברך, אתה לא רץ מולו – אתה ממשיך את התנועה שלו עצמו כדי להפיל אותו."

מציאת הכפתורים הוא שלב קריטי, שמעט אנשים, חברות ייעוץ, או משרדי-פרסום יודעים לבצע בצורה נכונה. הטעות הבסיסית ביותר, היא לא להבין שהאדם היחיד שיודע מהם הכפתורים שלו – הוא הלקוח עצמו. כל מה שעליך לעשות הוא לקחת את התנועה שלו ולנצל אותה לטובת פרסום העסק שלך. בפרסום אינך אמור לשכנע. המטרה של פרסום היא לא לחנך. אם הלקוחות שלך חושבים שסוחר זה רע – אל תתמקד בקינוחים בפרסום המסעדה שלך! אם הם חושבים שהדבר החשוב ביותר במכונית הוא הבטיחות – אל תשוויץ בביצועים! אם רוב האוכלוסייה בשכונה הם חברים באיגוד העצלנים הבינלאומי – פרסום ציוד ספורט לא יהיה הרעיון הכי חכם. אם רוב הלקוחות שלך הם יהודים שומרי מסורת, אל תפתח את העסק בשבת. ישנן אלפי דרכים לטעות. ללא מציאת הכפתורים, הסיכוי להצליח דומה לסיכוי לצוד ברווז בלילה בעיניים עצומות.

אחת הטעויות הנוספות, היא לא לקבל דגימה מספיק מייצגת. יזמים צעירים מחפשים את התשובות בעיתון, או שואלים את החברים. קל יותר לדבר עם מישהו שאתה מכיר. הבעיה היא שאין להם מספיק חברים, או שהחברים הללו הם בכלל לא קהל היעד – שבסופו של דבר אתה נדרש להפוך ללקוחות שיפרנסו אותך. אם אתה רוצה להקים בית-ספר לחקירות (דוגמה אמיתית), אל תשאל את החברים המהנדסים שלך, מה יגרום להם לרצות ללמוד חקירות. במקום זאת, גלה מיהו קהל היעד, ושאל אותם. זכור שלכל אדם יש כפתור שונה – אחד ירצה ללמוד כי זה ייתן לו יתרון מול אחרים, השני רצה כל החיים להיות גיימס בונד, השלישי רוצה להציץ לזוגות שעושים אהבה. אתה לא יכול לפגוע בכפתור של כולם (מיד נסביר כיצד מתמודדים עם בעיה זו).

חשוב מאוד שתהיה שאלה אחידה. אתה חייב לחשוב כמו מדען שמבצע ניסוי. אם תשנה את השאלה באמצע – תהרוס את כל הניסוי. נקודה נוספת היא שמדען – אסור לו להשפיע על הניסוי. בסרט המפורסם, אומרת המדענית לגיבור הראשי – "ירקת על הדגימה!" אתה לא אמור "לירוק על הדגימה", בכך שתיתן לקהל היעד שלך שאלון אמריקאי, בו הם צריכים לבחור בין מספר אפשרויות. אולי יש אפשרות שבכלל לא חשבת עליה? השאלה חייבת להיות "שאלה פתוחה" – שאלה שלא מכוונת לתשובה כלשהי. הנה כמה דוגמאות מתחומים שונים של עסקים שביצעו את המשימה:

"מה יגרום לך להחליט לעבוד עם עורך-דין מסוים?"

"מה אתה מחפש באדריכל?"

"מה הכי חשוב לכם בנוגע לילדים שלכם?"

"למה, לדעתך, אישה צריכה להראות טוב?"

"מה הכי חשוב לך בבחירת בשר?"



"איזו מסעדה חסרה לדעתך באזור?"

"ימה חסר פה בשכונה?"

"ימה הדבר הראשון שאתה בודק כשאתה קונה רכב חדש?"

"למה אתה לא אוהב ללכת לרופא שיניים?"

"ימה אתה מצפה מאתר האינטרנט שלך?"

"ימה הכי חשוב בעיצוב הבית?"

"ימה מתוך המפרט הטכני של המערכת חשוב לך יותר מכל?"

"למה אתה מצפה מבעל-מקצוע טוב?"

לכל תחום, ולכל עסק, אנו עוזרים לנסח את השאלות המתאימות לו. אנו תמיד מחפשים תשובה בת מילה או מושג אחד. תמיד נשאל "מה הכי חשוב" ולא "מה חשוב". זו לא שיחה – זה ניסוי, מדגם שיאפשר לנתח את התוצאות, ולמצוא את הכפתור של קהל היעד.

לאחר שדגמנו מספיק אנשים, ואנו בטוחים שקיבלנו תמונה מייצגת – ננתח את התשובות. אין צורך בתואר בסטטיסטיקה. כל אדם בעל מנת משכל בינונית יוכל לאחד את התשובות הדומות, ולספור את האחוזים. אם, למשל, 60% מהנשאלים ענו – "הכי חשוב לי בבחירת אדריכל – הוא עיצוב מודרני", אנו יודעים ש"עיצוב מודרני" – הוא הדבר העיקרי. אנו נבנה את כל העסק סביב כפתור זה בכל החזיתות – בייצור, בפרסום, ביחסי-הציבור, במכירות, בשירות, בבקרת-האיכות.

הטעות הקלאסית היא הניסיון להתפרס על כל הדברים –

"אנחנו גם וגם וגם וגם..."

זה לא עובד, אסטרטגיה או פרסום שמנסים לעשות זאת – הם כישלון בטוח. לחץ יש ראש אחד בלבד. כל שאר החץ מכוון להעניק לראש החץ את רוב האנרגיה. ציפורים עפות כך, צבאות נלחמים כך. אנו

מחפשים כפתור אחד – את הכפתור העיקרי של רוב קהל היעד שלך. כדאי מאוד לא לטעות ולא לזלזל בשלב מקדים זה. הכפתור יגדיר את כל מהלכי ההקמה, הפיתוח, השיווק, המכירות, המיתוג, הניהול, בקרת-האיכות והייחודיות של העסק. כל המהלכים העסקיים חייבים להיות מתואמים ומכוונים לראש חץ זה. כדאי מאוד שהוא יהיה הנכון.

ישנם ילדים שבטוחים שהחלב גדל בסופר. יש בעלי עסקים שבטוחים שכסף מגיע מהבנק. לפני שנה, הונח על שולחני תיק של מרפאת שיניים, אשר במשך שנים הזניחה את המקור היחיד שלה לכסף. במקום לגלות את הכפתור, ולבחון ולשפר את מערך השיווק, המכירות, השירות ובקרת האיכות בהתאם – הם שכרו את שירותיו של "יועץ פיננסי". היועץ הבטיח להם שהוא "יטפל בבנקים". הבשורה הרעה – הוא אכן הצליח לטפל בבנקים. משכך הכאבים עבד כמצופה.

בגיל 5 הופיעו אצלי כאבים עזים בבטן. הרופא שהגיע – רשם משכך כאבים והלך. אם האמבולנס היה מגיע דקה מאוחר יותר, לא הייתם קוראים שורות אלו. התוספתן התפוצץ בידיים של הרופא המנתח דקה אחת לפני שזה היה מאוחר מדי. כאב הוא נורית אזהרה. לא מטפלים בו באמצעות משכך כאבים!

באיחור רב, פנו בעלי מרפאת-השיניים אלינו למכון כדי לשפר את הדברים החשובים באמת לאחר שה-"טיפול" בבנקים התפוצץ בפניהם. החדשות הטובות הן שזה עדיין לא היה מאוחר מדי. החדשות הרעות – אנו והם היינו צריכים לעבוד פי כמה יותר קשה כדי לתקן את המצב, שלא היה אמור להיגרם מלכתחילה אם שלבי ההקמה היו נעשים בצורה נכונה. לאחר חצי שנה של עבודה קשה הם התחילו סוף-סוף למשוך משכורת מהעסק.

ישנו מושג באמריקה שנקרא – "החדר שמעל הגראז'". בארצות-הברית לא חונים ברחוב. לרוב הבתים יש גראז' עם שער

חשמלי, שנפתח כשהרכב מגיע. חונים בפנים, ומשם ישנה דלת ישירות אל תוך הבית. הבעיה היא, שהחדר הנמצא ישירות מעל הגראז' הוא חדר מאוד לא נוח, מכיוון שרעש השער החשמלי מעצבן ומפריע מאוד. לכן, זהו החדר המוזנח שאף אחד לא רוצה לגור בו. רוב החברות המצליחות בארצות-הברית, החלו את דרכן לא באמצעות השקעות במשרדים, במאות עובדים, במכוניות, במלאי, או בציוד היקר ביותר, אלא "מהחדר שמעל הגראז'" – שהפך מאז לביטוי המסמל הצלחה, לא בזכות שיעבוד לבנקים ושותפים מיותרים – אלא בזכות חשיבה נכונה, ואיתור נכון של הצרכים והכפתורים של קהל היעד.

הכסף היחיד, שמותר לקרוא לו כסף בעסק – הוא הכסף שמגיע מלקוחות – לקוחות שמגיעים, קונים, ממליצים לחבריהם. כדאי מאוד לדעת מה הם הכפתורים שלהם. להקים עסק מבלי לגלותם בשטח – שווה ערך למהלך של תכנון מדוקדק ומפורט כיצד לזרוק כסף לפח הקרוב, תוך ביצוע סלטה לאחור.



## פרסום נכון

ישנו מושג בניהול הנקרא "תנועת המטוטלת". מדובר בתופעה בה פעילות כלכלית נעה בין קיצוניות אחת לשנייה. לפעמים זהו הכרח המציאות, אבל המטוטלת חייבת להתייצב בנקודה הנכונה בסופו של דבר.

בתחום הפרסום, המטוטלת נעה, בדרך כלל, בין הקיצוניות שאומרת את הדבר הבא :

"הכסף מגיע מלקוחות." (עד כאן נכון),

"אני רוצה הרבה לקוחות."

"לקוחות מגיעים מפרסום."

"אני אשקיע כמה מאות אלפי שקלים בפרסומות בעיתון,

פלירים ורדיו, יהיו לי הרבה לקוחות, ואז אחזיר את ההשקעה."

מסיבות שנפרט מייד – דבר זה מסתיים בדרך כלל במסקנה

הבאה: "פרסום לא עובד. הפסדתי מאתיים אלף שקלים."

זהו הקצה השני של המטוטלת, בו הפרסום היחיד שיש לעסק הוא המזל.

הסיבה לחוסר הצלחה של פרסום מתחלקת לשניים. במחקרים שנעשו בארצות הברית, התגלה שהאמריקאי הממוצע נחשף ל-3,000 מסרים פרסומיים ביום! באגליה המצב "רגוע" – רק 1,800. שכשאתה מנסה לפרסם את העסק שלך, יש לך 1,800 עד 3,000 מתחרים כל יום. אמנם לא כולם מתחרים שלך, אבל הם מתחרים על הקשב והריכוז של קהל היעד שלך. הלקוח הפוטנציאלי שלך רואה שלט, פותח עיתון, או מגיע הביתה ומוצא את הפלייר שלך – הוא קורא אותו בעיון: "אה, 'דוקטור עכבר'! מצוין. אין לנו כרגע עכברים, אבל אני אתייק את הפלייר וכשיהיו לי – אני מיד אתקשר לאיש הנחמד הזה..."

או שאולי, תאור מעט מדויק יותר יהיה שהוא מחפש את הפח הקרוב ביותר? כמה זמן עובר מהרגע שהלקוח הפוטנציאלי נחשף לפרסום, ועד לרגע שהוא מחליט לזרוק אותו לפח, להפוך עמוד, למחוק את האימייל, להקליק על לינק אחר, להחליף ערוץ, או פשוט לא להקשיב? מחקרים שנעשו לפני מספר שנים, מצביעים על ממוצע של רבע-שנייה. לא משנה כמה כסף, זמן, מחשבה, או יצירתיות תשקיע בפרסום שלך – תוך רבע-שנייה הוא בפח!

החדשות הטובות? יש לך רבע-שנייה. זוהי רבע-השנייה החשובה ביותר בעסק שלך. אם תדע כיצד לגרום ללקוח הפוטנציאלי שלא לזרוק את הפרסום ברבע השנייה הראשונה, מבלי "לעבוד" עליו בטריקים זולים, שרק יגרמו לו לזרוק את זה ביתר שאת לאחר מכן – הפרסום שלך יעבוד.

אם כן, מהן שתי הטעויות בפרסום? הראשונה היא בחירה לא נכונה של ערוץ הפרסום. פרסום תמיד עולה כסף. כל אחד יכול להשקיע כסף – החוכמה היא לא להשקיע כסף, אלא להרוויח כסף. על כל אגורה

שהעסק שלך השקיע בפרסום, הוא אמור לייצר לפחות 7 אגורות. לכן, הפרסום חייב להיות יעיל וממוקד לקהל היעד.

שאל את עצמך – "היכן הלקוחות שלי מסתובבים?" "מה הם קוראים?" אל תתפתה לכל איש מכירות שמגיע אל סף דלת העסק החדש שלך, ומציע את "עסקת חייד" בסגנון –

"המגזין שלנו מופץ ב-100 אלף עותקים. תאר לעצמך שרק אחוז אחד נענים למודעה שלך. זה אלף לקוחות חדשים!"

המניפולציה הזו עם האחוזים, היא הטריק הכי ישן בספר. אתם יודעים כמה מאמץ וחוכמה צריך להשקיע כדי להשיג אחוז אחד של תגובה? זה לא מעט!

הטעות השנייה היא בחירה לא נכונה של המסר הפרסומי. בשלב זה, בעל העסק כבר אמור לדעת מהם ה-"כפתורים" של קהל היעד שלו. הגיע הזמן להשתמש בהם! יש בעלי-עסקים הבטוחים שהעיתונים יודעים לנסח מסר פרסומי:

"שילמנו להם כל כך הרבה כסף על המודעה. הם הבטיחו גם לעשות את הגרפיקה והקופירייטינג."

לעיתונים אין שום מושג בחוקי הפרסום. זהו מקצוע בפני עצמו – מקצוע שבעל העסק חייב להבין בו, אם הוא רוצה להרוויח. אתה יכול לשכור את שירותיו של הקופירייטר והגרפיקאי הטובים ביותר בעולם – אם הם לא יודעים מהם הכפתורים של קהל היעד שלך – יהיה זה כסף שנזרק לפח.

הטעות הקלאסית ביותר, שיצא לנו להיתקל בה במהלך שנות הייעוץ בתחום הפרסום, היא הרעיון ש-"אם אני אשים את הלוגו של העסק שלי מספיק פעמים במספיק מודעות – הקהל בסופו של דבר,

בצורה מסתורית, יהופנט ויגיע לבקש את המוצרים או השירותים שלי". שיטה זו יכולה לעבוד אם יש לך תקציב של כמה מאות מיליוני דולרים.

השיטה היותר חכמה, היא להבין שיש לך רבע-שנייה, ושמרבית האנשים קוראים מלמעלה למטה – אפילו הסינים. זה אומר שלמעלה יש, כמובן, לעצב את הכפתור ולא שום דבר אחר. ובגלל שיש לך רק רבע שנייה, ובגלל שמחקרים רבים מוכיחים שאנשים מגיבים טוב יותר לתמונות, מאשר למילה הכתובה – חשוב מאוד להוסיף תמונה שתחזק את הכפתור. המבחן של תמונה הוא – האם היא מתארת את הכפתור מבלי שהקורא צריך לקרוא את המילים. אם, למשל, גילינו שה-"כפתור" של קהל היעד הוא "חשש מפריצות" ואנו חברה להתקנת מצלמות אבטחה, התמונה שתופיע בפרסום – לא תהיה של מצלמות אבטחה! היא תהיה של... פורץ. תיקון זה לבדו, בחברה שיעצנו לה, הגדיל את מחזור המחלקה למצלמות אבטחה (המחלקה הרווחית ביותר שלהם) פי 7.

לפני מספר חודשים, בתום הרצאה בת שעתיים בנושא הכפתורים, ניגש אלי בעל עסק בתחום הביטחון:

"כבר לפני ארבע שנים אמר לי קואצ'ר אחד שאני חייב לייצר בידול של העסק שלי משאר המתחרים. האם הוא צודק?"  
"כן" – ענית.

"ארבע שנים שאני מנסה ולא מצליח. האם תוכלו לעזור לי לחשוב על משהו?"  
"לא."

"למה לא?" נדהם בעל העסק.

"כי אין כאן מה לחשוב. מה שחסר לך כבר ארבע שנים, הוא הכפתורים של קהל היעד שלך בתחום. על מה יש פה לחשוב? לא ניתן

לדבר על בידול, מבלי לדעת את הכפתורים. זה יהיה חסר טעם לחלוטין! בוא נעשה את הסקר!"

ארבע שנים של בזבז מהחיים בגלל פספוס של שלב בסיסי כל כך.

אין כאן מקום ל-"סיעורי מוחות", או חשיבה עמוקה. יש לגלות את הכפתור באמצעות **מחקר בשטח**. אין מה לנסות להבין את ההיגיון. מה שייצא – זה מה שייצא. אם הכפתור בתחום הפרחים הוא – "אשתי לא תרצה לעשות איתי אהבה אם לא אביא לה פרחים" – על זה בונים את כל העסק. אין מה לחשוב או להתבייש.

כעת גם אמור להיות ברור מדוע מחפשים כפתור אחד בלבד. אין שום סיכוי שנצליח להעביר יותר ממושג אחד תוך רבע שנייה. שיטת ה-"אנחנו גם וגם וגם..." נדונה מראש לכישלון בעולם המודרני, המופגז בכמות עצומה של מסרים פרסומיים מדי יום.

עד כה דיברנו רק על נושא הכפתור והתמונה. לפרסום טוב ישנם שלושה חלקים. הכפתור הוא החלק שעוצר את הלקוח הפוטנציאלי מלהתעלם מהפרסום. בלעדיו, אין שום משמעות להמשך, אבל קיימים שני שלבים נוספים שחייבים לבצעם כדי להפוך את הפרסום להצלחה כלכלית...





**הספר השלם מכיל 284 עמודים בכריכה קשה וכולל את  
הפרקים הבאים:**

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 5  | האם שווה להיות עצמאי?            |
| 14 | הסוד הראשון                      |
| 18 | שיעור בריגול                     |
| 21 | 86 האחוז                         |
| 27 | עדיף להיות עשיר ובריא            |
| 30 | "אין ייאוש בעולם"                |
| 34 | ביישנות                          |
| 38 | הקמת העסק                        |
| 51 | פרסום נכון                       |
| 56 | שתי דרכים לעשות כסף              |
| 60 | הניסוי של ד"ר אימוטו             |
| 64 | אין דבר כזה "יש לי מספיק לקוחות" |
| 69 | קחו שטר של 100 דולר              |
| 76 | רוצה להיות חבר מועדון?           |
| 80 | אווזה המטילה ביצי זהב            |
| 84 | הזהב                             |
| 92 | עסק סיטונאי                      |

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| 96  | ספר קסמים                        |
| 102 | ערוצים להשגת לקוחות חדשים        |
| 107 | כיצד מייצרים פה-לאוזן            |
| 120 | ערוצי שיווק נוספים               |
| 124 | הסוד הגדול לפרסום שעובד          |
| 128 | שיווק באינטרנט                   |
| 133 | חסכון בהוצאות                    |
| 136 | לגלגל מחזור ולא להרוויח          |
| 144 | אתה לא עבד של העסק שלך           |
| 150 | כיצד להימנע מעוקץ                |
| 154 | גביה                             |
| 157 | טיפול במשברים                    |
| 163 | רכש וניהול מלאי                  |
| 166 | חברה בע"מ, עוסק מורשה, עוסק פטור |
| 174 | יעילות                           |
| 178 | קיצור דרך                        |
| 186 | תגמול נכון של עובדים             |
| 192 | תפקיד המנהל                      |
| 197 | כיצד לרכב על הגל                 |
| 200 | ניהול זמן                        |

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| 207 | היכן מוצאים עובדים טובים   |
| 214 | כיצד לראיין מועמד לעבודה   |
| 220 | האוניה טובעת               |
| 223 | מלכודת ה-"רק אותי רוצים"   |
| 226 | בריאות המנהל               |
| 230 | בנקים ואיומים              |
| 234 | תוכנית עסקית               |
| 239 | תמחור                      |
| 244 | יחסי ציבור                 |
| 250 | מכירות                     |
| 253 | שמונה שלבי המכירה          |
| 269 | טיפול בהתנגדויות           |
| 272 | ייחודיות המוצר שלך         |
| 277 | הסוד האחרון – אקזיט או רשת |
| 283 | סוף דבר                    |

האם שווה להיות עצמאי?

משלוח ללא תשלום

להזמנות: [www.hamahon.com/book](http://www.hamahon.com/book)

או 03-7300852 – 24 שעות ביממה.

להזמנת פרק נוסף ללא תשלום נא להיכנס לקישור הבא:

[www.hamahon.com/book3](http://www.hamahon.com/book3)