

עבודה סמינריונית במוסד:

האוניברסיטה הפתוחה

קורס 1078 - סוציולוגיה של ארגונים

יישום על חברת סלקום

עבודה סמינריונית לדוגמא האוניברסיטה הפתוחה

תיאור הארגון : תחום העיסוק שלו , מטרתו והרכבו

העבודה מתמקדת בחברת סלקום, שהינה אחת משלוש קבוצות התקשורת המובילות בישראל ביחד עם

חברת פרטנר ופלאפון. החברה מספקת מנעד שירותי תקשורת הכוללים שירותי סלולר (פעילות הליבה המקורית), שירותי אינטרנט, שירותי תשתית תקשורת, שירותי תקשורת נייחת, שירותי טלוויזיה ותוכן ומכירת ציוד קצה.

כל שלושת החברות המובילות פועלות כקבוצה אסטרטגית אחת: פעילות כקבוצות תקשורת המספקות סל של שירותי תקשורת. כל שלושת החברות הינן במקורן חברות סלולר, שבעקבות הרפורמות הרגולטוריות שפתחו את שוק התקשורת לחברות נוספות, נאלצו לשנות את האסטרטגיית המיקוד שלהם בתחום הסלולר ולהתרחב לתחומים נוספים על מנת להתמודד עם התחרות בשוק הסלולר ושחיקת הרווחיות בעקבות ירידת המחירים הדרסטיים.

השינויים הרגולטיביים שעבר השוק בעקבות הרפורמה, יצרו תנאים מאתגרים במיוחד לפעילות שלוש חברות התקשורת הגדולות הפועלות בענף כקבוצות תקשורת. שינויים אלו שינו מן הייסוד את התנאים שבו פעלו החברות דודם הרפורמה, שאפשרו לחברות לפעול בשולי רווח מוגנים גבוהים. השינוי שעבר שוק התקשורת ורמת ואופי התחרות שנוצרה בו, אלצו את שלושת החברות הגדולות להרחיב את סל מוצריהן ולנסות לייצר בידול בשירותיהן לעומת שתי החברות האחרות הגדולות.

בשל אופי הענף אסטרטגיה זו צרכה משאבים רבים, שלא ניתן היה לממנם מהפעילות השוטפת, ומאידך לא הביאה לתוצאות המקוות. נוצר מצב שבו החברות שוחקות " לדעת " האחת את רעותה, במסע זה של תחרות וניסיון לייצר בידול בתחומי פעילות שבהן לחברות אין יתרון יחסי (בתחום שירותי התוכן בעיקר).

מצבה של סלקום, מבין שלוש החברות הינו המאתגר ביותר, וזאת נוכח מבנה העלויות והתפעול של החברה, בעלת עתירות העבודה הגבוהה ביותר מבין השלוש.

בעקבות הרפורמה הרגולטורית שוק התקשורת ניתן לאפיין שני טיפוסים שחקנים בו: שלושת חברות התקשורת הפועלות בכל מנעד השירותים כקבוצות תקשורת ומחזיקות חלק דומיננטי מפלח השוק הכולל, ושחקנים קטנים הפועלים בתחומים ספציפיים. התחרות בשוק התקשורת מושפעת ממספר מאפיינים מרכזיים: שוק בוגר, קצב צמיחה איטי (אולי למעט שירותי טלוויזיה ותוכן) העדר עונתיות, רמה טכנולוגית ממוצעת (לא הייטק) עתירות שירות (עבודה) ו/או הון (בחלק מהפעילויות) תחרות משוכללת ו/או תחרות בין מעטים.¹

2. ניתוח הארגון כמערכת פתוחה

¹ • <https://www.maalot.co.il/Publications/CP20180425160731.pdf>

מערכת פתוחה היא מערכת המקיימת יחסי גומלין עם הסביבה החיצונית. המערכת הפתוחה מתבססת על ייבוא תשומות נדרשות לתהליכי העיבוד וההמרה למוצרים ושירותים ולצורך ייצוא התפוקות שלה (סמואל , 1996).

א. ניתוח חברת סלקום לפי מאפייני המודל של כץ וקאהן : . להלן התמקדות ב- 4 מאפיינים : (Katz & Kahn, 1978) כץ וקאהן מונים תשעה מאפיינים המגדירים מערכות פתוחות

:

1. **ייבוא של אנרגיה**- חברת סלקום מייבאת אנרגיה (תשומות) לצורך הפקת שירותי החברה בתחומי הסלולר , האינטרנט , תשתיות התקשורת , התקשורת הקווית ו שירותי טלוויזיה ותוכן ומכירת ציוד קצה . האנרגיה המרכזית שהחברה מייבאת הינה כוח אדם בתחומים שונים , כמו כן לצורך הקמת תשתיות חדשות החברה נדרשת להשקעות הוניות בתחומים שונים . שני תשומות האנרגיה המרכזיות של החברה הינם לכן עבודה והון .

2. **שינוי צורה**- תשומות כוח האדם וההון החברה מושקעות בהתאם לאסטרטגיה של החברה ותוכנית הפעולה שגיבשה (התקציב) ומומרות בתהליך הפקת השירותים של החברה , לסל השירותים שהחברה משווקת .

3. **תפוקה** – חברת סלקום מפיקה סל שירותי תקשורת הכולל : שירותי סלולר , שירותי אינטרנט , שירותי תשתית תקשורת , שירותי תקשורת ניידת , שירותי טלוויזיה ותוכן ומכירת ציוד קצה .

4. **המערכות בתורת מחזורי אירועים**- פעילות החברה מתבצעת באמצעות חטיבות החברה שבהן מרוכזות כל פונקציות התפעול ומערכות התמך הכוללות מחלקת כספים , מחלקת משאבי אנוש, ושאר מערכות המטה .

ב. **ניתוח חברת סלקום לפי מודל מרכיבי המערכת של דאפט**

דאפט מחלק את הארגון לארבעה תתי מערכות :

1. **תת מערכת החליפין** – תת מערכת החליפין אחראית על קשרי הגומלין של הארגון עם הסביבה החיצונית .

תת מערכת זו מחולקת פועלת בשתי ממשקים חילופיים האחד – כל היחידות הארגוניות האחראיות

שהתשומות נכנסות לארגון והשנייה – היחידות שמוציאות את התפוקות . בחברת סלקום היחידות

הארגוניות האחראיות שהתשומות נכנסות לארגון מנוהלות ברמת החטיבה וכך גם היחידות הארגוניות האחראיות

הוצאת התפוקה .

2. **תת מערכת ההפקה** – אחריות על המרת ועיבוד התשומות והפיכתם לתפוקות .

בחברת סלקום מערכת ההפקה מתבצעת במסגרת כל חטיבה בהתאם לאופי השירות שעליה אחראית

החטיבה .

3. **תת מערכת ההסתגלות** – אחראית על השינויים הארגוניים . כדי להתאים את הארגון לסביבה הדינאמית בה

הוא פועל הארגון חייב לשדד מערכות ולפעול כדי לשרוד . **תת מערכת האחזקה** – מורכבת מכל היחידות

האחראיות על אחזקת משאבי הארגון : חומרים , אנשים , מבנים נכסים קבועים ועוד . בחברת סלקום תת

מערכת ההסתגלות מתנהלת ברמה החטיבתית לכל חטיבה בפני עצמה

4. **תת מערכת האחזקה כוללת** : את כל הפונקציות לאחזקה שדל משאבי הארגון ובכלל זה חומרים מבנים

כוח אדם , טכנולוגיה ועוד . בחברת סלקום תת מערכת האחזקה נתבצעת בכל חטיבה בפני עצמה .

5. תת מערכת הניהול – יוצרת תיאום הין תתי המערכות . קובעת אסטרטגיות ומטרות משותפות . תת מערכת בחברת סלקום תת מערכת הניהול מתבצעת בכל חטיבה באופן מופרד .

ניתוח שני המודלים עולה כי מבנה הפעילות של החברה עשוי לגרור כפל פונקציונאלי ברמת החברה , כאשר בכל חטיבה מנוהלים מנעד הפונקציות התפעוליות .

ג. הקשיים/ אתגרים שעמדו/עומדים בפני סלקום .

ניתוח שני המודלים מציף מספר אלמנטים מרכזיים :

1. כפילות פונקציונאלית בשל פעילות באמצעות שלוש חטיבות נפרדות
2. חוסר או קשיים בשיתוף הפעולה והאינטגרציה בין החטיבות .

2. ניתוח אפקטיביות החברה

א. ניתוח אפקטיביות החברה לפי גישת המטרות / תפוקות .

הניתוח יתמקד ברווחיות החברה ובאינדיקטורים פיננסיים אחרים

עיקר התוצאות הפיננסיות של החברה לשנת 2018 לעומת שנת 2017 משתקפים בנתונים הבאים :

- הכנסות החברה הסתכמו ב- 3,688 מיליון ש"ח בהשוואה ל 3,871 מיליון ש"ח בשנה הקודמת , קרי : קיטון של 4.7 אחוזים .
- ההכנסות משירותים הסתכמו ב- 2,784 מיליון ש"ח בהשוואה ל- 2,919 מיליון ש"ח בשנה הקודמת , קיטון של 4.6 מיליון ש"ח .
- הרווח התפעולי של החברה הסתכם ב- 74 מיליון ש"ח בהשוואה ל- 297 מיליון ש"ח בשנה הקודמת קיטון של 75.1 אחוזים .
- ההפסד הסתכם ב- 64 מיליון ש"ח בהשוואה לרווח נקי בסך 113 מיליון ש"ח בשנה הקודמת .
- תזרים המזומנים הפנוי של החברה הסתכם ב- 181 מיליון ש"ח בהשוואה ל- 325 מיליון ש"ח בשנה הקודמת, ירידה של 44.3 אחוזים (1).

(1) מוגדר כמזומנים נטו שנבעו מפעילות שוטפת (כולל השפעת תנודות בשער החליפין על יתרות ושווי מזומנים) בנטרול הלוואה לגולן טלקום שניתנה ב- 2017 , בניכוי מזומנים נטו ששמשו לפעילות השקעה בנטרול השקעה שוטפת באגרות חוב ובפיקדונות ותקבולים ממכירת אגרות חוב ופיקדונות כאלה .

ההפסד השנתי של סלקום בהיקף של 64 מיליון שקל לעומת רווח נקי של 113 מיליון שקל בשנת 2017 , נרשם למרות המשך הגידול במגזר שירותי הטלוויזיה והטלפון הנייח . הצניחה של 75 % ברווח התפעולי של החברה ל- 74 מיליון שקל והמעבר להפסד בסך 64 מיליון שקל , מעידים כי החברה חייבת לנסות ולייצר מחד אפיקים חדשים לייצור הכנסות ובד בבד להיכנס לתוכנית התייעלות חריפה . כמו כן יש לציין כי תזרים המזומנים של החברה במגמת שחיקה בשנת 2018 , החוב של החברה בסך 2.3 מיליארד שקל במשולב עם הירידה בהכנסות , יקשה על ייצוב החברה .

החברה החליטה לא לחלק דיבידנדים בגין הרבעון הרביעי של שנת 2018, לאור המצב בענף והשפעתו על תוצאות הפעילות התפעולית של החברה.

לסיכום ניתוח האפקטיביות של החברה על פי הגישה של תשומות תפוקות מצביעה על ירידה מתמשכת באפקטיביות של החברה.

ב. ניתוח אפקטיביות החברה לפי גשת בעלי עניין

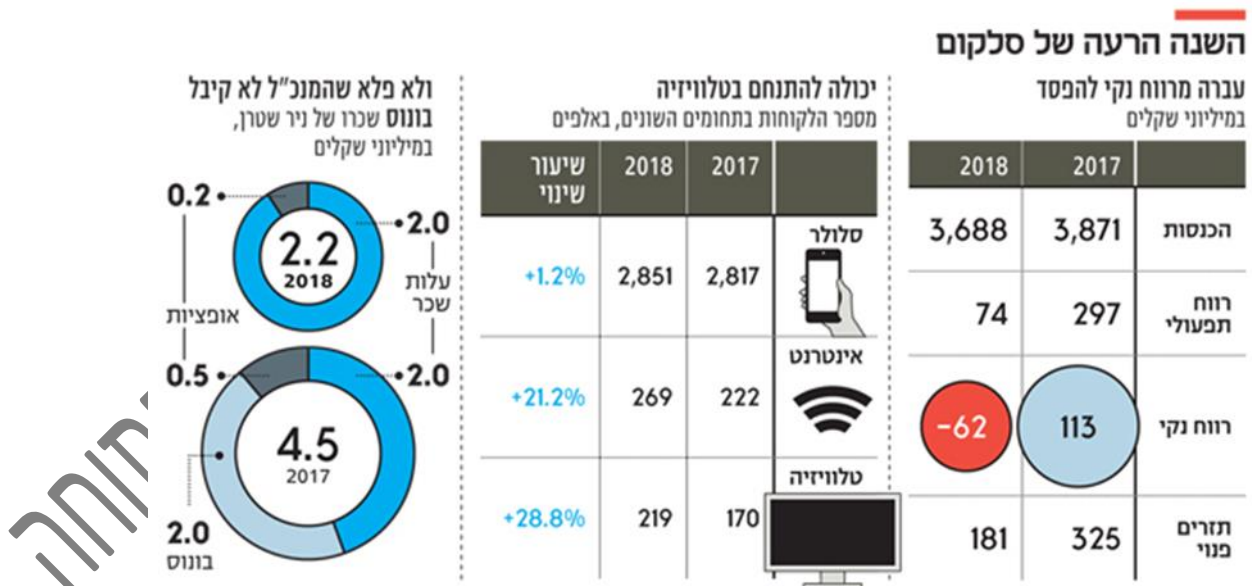
גישת בעלי העניין: אתמקד בבעלי העניין הבאים: לקוחות החברה, עובדי החברה ובעלי מניותיה.

לקוחות החברה: האינדיקטורים הפיננסיים מצביעים על ירידה מתמשכת בהכנסות החברה משירותים, מרמה של 3.8 מיליארד שקל ב-2017 ל-3.6 מיליארד שקל ל-2018. נתון זה מצביע על ירידה באפקטיביות החברה במישור הלקוחות.

עובדי החברה: התהליכים שהחברה נדרשת לעבור כוללים תכניות לפיטורים של מאות ואולי אלפי עובדים בחברה. תהליכים אלו מלווים בהתנגשות בין וועד העובדים והעובדים לבין הנהלת החברה. ניתן לכן להסיק כי אפקטיביות החברה במישור שביעות הרצון של העובדים ירדה וממשיכה לרדת.

בעלי המניות: האינדיקטורים הפיננסיים שנסקרו בניתוח האפקטיביות לפי גישת המטרות תפוקות מצביעים ברור על כך שאפקטיביות החברה מצד בעלי המניות ירדה וממשיכה לרדת.

לאור הניתוח הנ"ל ניתן להעריך כי האפקטיביות הארגונית של החברה ירדה וממשיכה לרדת.



מקור <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001219466>

3. ניתוח שני סקטורים של החברה

מגזר שירותי הסלולר

במגזר הסלולר כניסתו של מפעיל רטי"ן שישי " : אקספון הביאה לשחיקה בהכנסות משירותי הסלולר לעומת השנה הקודמת . ההכנסות מהמגזר הנייד בשנת 2018 ירדו ב- 10.3 אחוזים לעומת השנה הקודמת . ירידה זו נובעת בעיקר משחיקה במחירי שירותי הסלולר וכן מהשפעות הסכם שיתוף הפעולה מול גולן טלקום סלקום מקבלת הכנסות מאירוח גולן טלקום ואקספון דבר שממתן את השחיקה החזקה ברווחיה עד כדי הגעה להפסד . ניתן לשקף את עיקר המצב שאליו נקלעה סלקום בשנת 2018 באמצעות הנתון הבא : איבוד של 199 מיליון ₪ בהכנסות משירות סלולר ופיצוי בגידול של 49 מיליון ₪ בלבד בפעילות הנייחת .

מגזר הנייח ובכלל זה שירותי הטלוויזיה

בתחום השירותים הנייחים החברה היקף ההכנסות של החברה בשנת 2018 עמד על 1,215 מיליון ₪ לעומת 1,166 מיליון ₪ בשנת 2017 . במספר מנויי הטלוויזיה החברה רשמה גידול של כ- 28.8 אחוזים ומספר המנויים בשנת 2018 הגיע ל- 219 אלף . בתחום זה החברה מתחרה כרגע מול פרטנר . חבילת הערוצים של החברה רחבה יותר אך גם יקרה יותר מזו של פרטנר .

המתחרים , היא כפי הנראה תהווה מתחרה מרכזית בשוק זה .

להלן נתונים כספיים מרכזיים לפי מגזרי פעילות – 2018(מיליונים)

מאחד	התאמות בין מגזריות	נייח	נייד	
3,688	(161)	1,464	2,385	סה"כ הכנסות
2,784	(161)	1,215	1,730	הכנסות משירותים
904	-	249	655	הכנסות מציוד קצה

מדדים תפעוליים מרכזיים – מגזר נייד

% שינוי	2017	2018	
1.2	2,817	2,851	מספר מנויים לסוף תקופה (באלפים)
(5.7)	45.8	43.2	שיעור הנטישה (באחוזים)
(10.2)	57.1	51.3	הכנסה חודשית ממוצעת למנוי

מדדים תפעוליים מרכזיים – מגזר נייח כולל טלוויזיה

% שינוי	2017	2018	
21.2	229	269	תחום תשתית האינטרנט – מספר מנויים (בתי אב) לסוף תקופה (באלפים)

28.8	170	219	תחום הטלויזיה – מספר מנויים (בתי אב) לסוף תקופה (באלפים)
------	-----	-----	--

4. רמת אי הוודאות – מודל דנקן

מגזר נייד

יציבות / דינאמיות : המגזר הנייד חשוף לשינויים בקשורים טכנולוגית התקשורת שמשתכללת במהירות

מורכבות / פשטות : מאז הרפורמה מספר השחקנים בשוק הולך וגדל ואתו התחרות בשוק .

וודאות / אי וודאות : שוק התקשורת חשוף לשינויים ולרפורמות רגולטוריות שלא ניתן לצפות אותם למפרע .

שלושת המדדים מצביעים על רמת אי וודאות גבוהה .

מגזר נייד

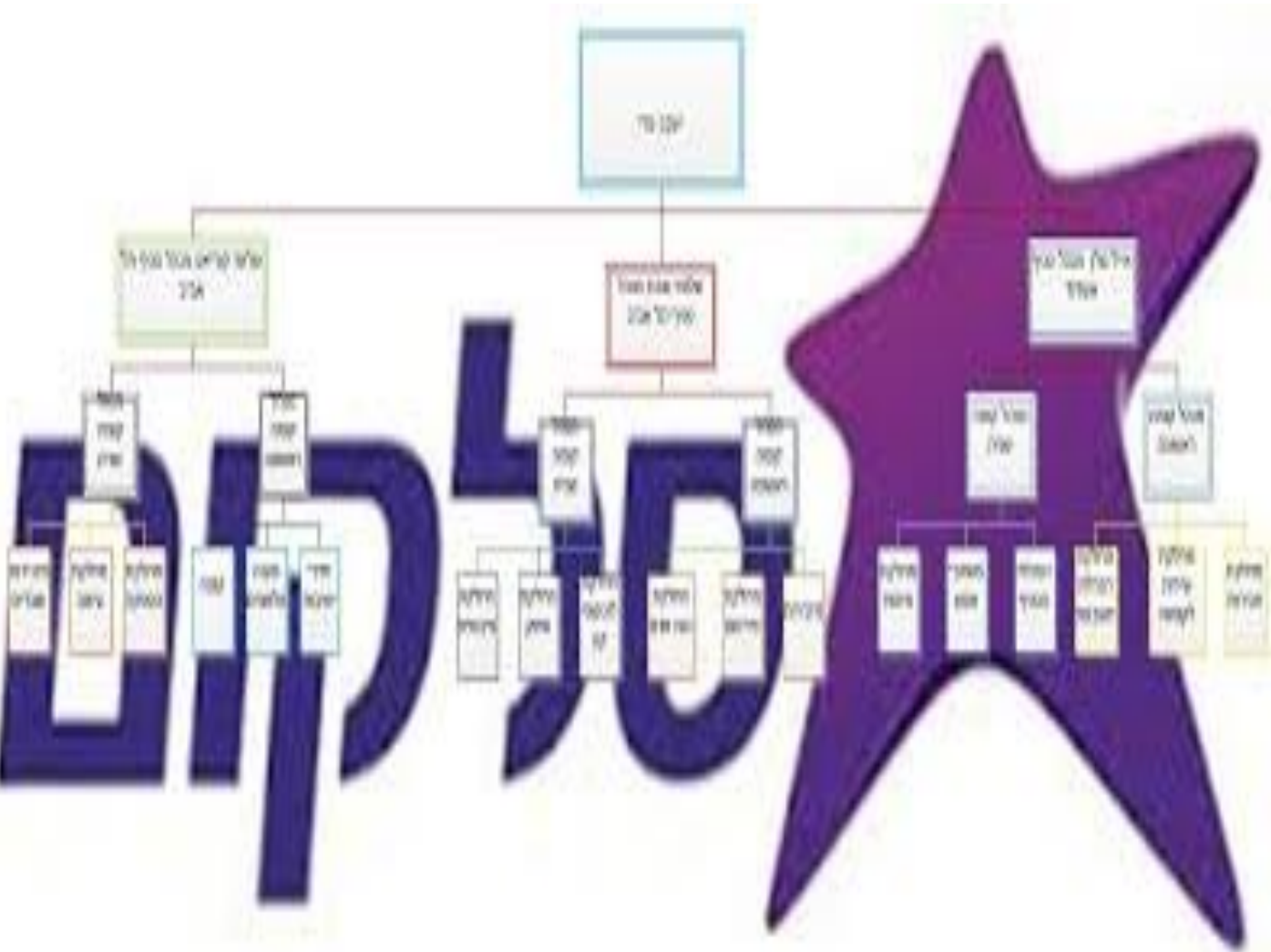
יציבות / דינאמיות : המגזר הנייד חשוף לשינויים הקשורים לטכנולוגית הסיבים האופטיים ותשתית התקשורת.

מורכבות / פשטות : מאז הרפורמה מספר השחקנים בשוק הולך וגדל ואתו התחרות בשוק .

וודאות / אי וודאות : שוק התקשורת חשוף לשינויים ולרפורמות רגולטוריות שלא ניתן לצפות אותם למפרע .

שלושת המדדים מצביעים על רמת אי וודאות גבוהה .

1. אסטרטגיית ההישרדות של סלקום על בסיס הגישה האקולוגית
מאז הרפורמה בשוק הסלולר , החברה הפכה לקבוצת תקשורת המספקת מנעד שירותי תקשורת . הרחבת סל השירותים היווה צורך הישרדותי לחברה שרווחיה נשחקו כתוצאה פתיחת שוק הסלולר למתחרים .
2. במטרה להתמודד עם חוסר הוודאות החברה פועלת במספר אפיקים מרכזיים : הרחבת סל השירותים , רכישת יכולות בתחום תשתית התקשורת , (סיבים אופטיים) להקטין את תלותה של החברה בספקים חיצוניים וכן בניסיון לאתר נישות ותחומי פעולה חדשים : שירותי טלויזיה ותוכן .
7. המבנה הארגוני של הארגון ודונו ביתרונות ובחסרונות של 8 נקודות) 6) . מבנה זה עבור הארגון



המבנה הארגוני של חברת סלקום ניתן לאפיינו כמבנה חטיבתי²: כל חטיבה היא יחידה עצמאית, שבתוכה מרוכזות כל הפונקציות הרלוונטיות לייצור מסוים, לאוכלוסייה מסוימת או למתן שירות. מבנה זה מתאים לארגון גדול, שפועל בסביבה לא יציבה כמו זו של סלקום ומייצר מספר מוצרים או שירותים.

היתרונות של מבנה זה: גמיש ומתאים לשינויים ארגוניים, ממוקד לקוחות, רמת תיאום גבוהה בתוך החטיבה, מאפשר גמישות תפעול בתוך החטיבה. קבלת החלטות מבוזרות. מעלה את רמת המיומנות של מנהלי החטיבות בכל ההליך.

החסרונות: מבטל יתרון כלכלי לגודל / עקום הניסיון, תיאום חלש בין החטיבות קווי המוצר והסניפים. מקשה על התמחות מקצועית. מקשה על אינטגרציה וסטנדרטיזציה בין מוצרים ובין סניפים.

² <https://sites.google.com/site/evi3570/bgghb>

ככלל ניתן לומר כי מודל הארגון של חברת סלקום מתאים לאופי פעילותה ולסביבה בה היא פועלת. אם זאת ואולי בשל זאת אתגר התייעלות וקיצוץ דרסטי בכוח עבודה הינה משימה מורכבת. המחייבת בחינת כפילויות בתוך החטיבות, בחינה מחודשת של הגדרת תפקידים וואיחוד פונקציות תפעוליות בכל מחלקה לצורך התייעלות.

9. גישות ניהוליות בחברת סלקום.

ניתן לאפיין שתי גישות ניהוליות משולבות המאפיינות את חברת סלקום : האחת – גישת הניהול המדעי

המבקשת להשיא את רווחי הבעלים. במטרה להשיג יעד זה החברה מנסה להכניס חשיבה מדעית בהתנהלות בארגון. הדבר נעשה באמצעות קביעת זמנים תקינים לזמני שירות, תיקונים ומכירה. הגישה מתבססת על התפיסה כי עובדים מונעים אך ורק על ידי תגמול כספי ואין להם עניין בעצם העבודה ולכן יש לפקח עליהם ולהדריך אותם כדי שעבדו ביעילות.

כדי ליישם את גישת הניהול המדעי, סלקום אימצה עקרונות השייכים לגישת ניהול הארגון הברוקרטי. וובר הסתכל על הארגון כמקשה אחת ברמת המאקרו וטעו כי קיימת דרך אידיאלית לארגן את העבודה בארגון. לתפיסתו הארגון מורכב ממכלול של תפקידים שבאמצעותם מתבצעת הפעילות. לכל עובד יש תפקיד מוגדר וגבולות אחריות מוגדרים. העובד מתמחה בתפקיד וכך נבנה לשיטתו מבנה ארגוני יעיל.

10. האתגרים המרכזיים העומדים בפני הנהלת הארגון כיום, ודרך ההתמודדות

הרפורמה בענף התקשורת, "תפסה" את שלושת החברות בלתי מוכנות, לאחר שנים שבהם היעדר התחרות אפשרו להם לפעול בשולי רווח גבוהים, מנטה רחב ומבנה תפעולי וארגוני רחב. הרפורמה הרגולטיבית שינתה באחד את כללי המשחק, אלמנט מרכזי שמאז הרפורמה ועד היום לא הצליחו שלושת חברות התקשורת לספק לו פתרון.

חברת סלקום הינה החברה הגדולה מבין שלושת החברות, שהתנהלה במצערך ארגוני (אתיחס בהמשך) שדרש תשומות כוח אדם גדול יותר לעומת מתחרותיה. בנסיבות אלו היקף כוח האדם העודף בסלקום מהווה משקולות ברזל על פעילותה. על מנת להקל על משקולות ברזל אלו, סלקום מנסה (כמתחרותיה) להתרחב לתחומים ולנישות נוספות בשוק התקשורת.

אסטרטגיה זו שבא בחרו שלושת החברות, נעשתה כעל מנת לשמור על שרידותם של החברות. אם זאת במצב שנוצר, אין לאף אחת מהחברות הגדולות יתרון יחסי על מתחרותיה בפלח פעילות מסוים. ההשקעות המסיביות הנדרשות על מנת לתת מענה למנעד שירותים רחב, במשולב עם שחיקת הרווחיות בפעולות החברה חושף את שלושת החברות לסיכונים פיננסיים הולכים וגדלים.

שלושת החברות פועלות במטרה למצוא נישות פעילות חדשות על מנת לייצר מקור רווחים חילופיים לזה שנשחק (הסלולרי), עד היום בהצלחה מוגבלת מאוד.

הצלחה מוגבלת זו, נובעת לדעתי מכך שהחברות מסרבות להכיר במציאות שהתהוותה עם הרפורמה. קודם לרפורמה הן פעלו תחת "מטריה של הגנה רגולטורית" שאפשרה להן לפעול בתנאי חוסר יעילות. עם הסרת ההגנה התברר שהשוק הישראלי אינו מאפשר פעילות של שלוש קבוצות תקשורת הפועלות על בסיס כלכלי. (תחרות חופשית).

השינוי המבני בשוק, לפי דעתי הינו מחויב המציאות. במסגרת שינוי זה תתבצע רכישה ומזוג של לפחות חברה אחת. על מנת להיערך לשינוי זה סלקום נדרשת להיערך תפעולית ופיננסית על מנת להבטיח שהיא תוכל לרכוש את אחת ממתחרותיה. על מנת להיערך לשינויים בשוק, סלקום צריכה לבצע שידוד מערכות שיכלול שינוי תפעולי וארגוני שיכלול בין היתר צמצום דרסטי בהיקף כוח האדם של החברה. ניתן אם כן לאבחן שלוש אתגרים מרכזיים שעומדים בפני סלקום במטרה לשמור על מעמדה בשוק התקשורת

כקבוצת התקשורת הגדולה בישראל:

א. להגדיר יעדים חדשים המותאמים לשינוי שעבר הענף.

ב. לבצע שינוי ארגוני שיתאים לסביבה העסקית שבה פועלת החברה כיום

רשימה ביבליוגרפית

-
- דוחות כספיים מבוקרים של חברת סלקום לשנת 2017 ו-2018.
 - <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001219466>
 - אסטרטגיה עסקית – האוניברסיטה הפתוחה
 - חומר הקורס ניהול המערכת הארגונית – מצגות
 - <https://www.calcalist.co.il/markets/articles/0,7340,L-3524233,00.htm>
 - <https://www.maalot.co.il/Publications/CP20180425160731.pdf>
 - <https://sites.google.com/site/evi3570/bggh>

עבודת סמנטיקה ללומי האוניברסיטה הפתוחה

עבודת סמנטיקה ללומי האוניברסיטה הפתוחה

ביבליוגרפיה

[Anoop Meno \(2017\)](#). Bringing cognition into strategic interactions: Strategic mental models and open questions.

Heiko Wieland, Nathaniel N. Hartmann, Stephen L. Vargo. (2017) Business models as service strategy

נספחים

ניתוח SWOT (תוצג בנספח)

עבודת סמינריונית לדוגמא האוניברסיטה הפתוחה

<u>חולשות</u>	<u>חזקות</u>
<p>1. מבנה כליות קשיח למדי ככל שהדבר מתקשר לעלויות כוח האדם ץ מבנה זה מקשה על החברה לבצע תכנית התייעלות דרסטית במטרה להתאים את המבנה התפעולי של החברה לתנאים החדשים בשוק .</p> <p>2. פעילות ברמות זרים מזומנים נמוכות או אף שליליות החושפת את החברה לסיכונים מסיכונים שונים .</p> <p>3. פעילות בשוק בוגר , שעבר רפורמה שפתחה אותו לתחרות והביאה לשחיקה חזקה בריוחי החברות שהיו חלוצות בתחום ואפשרו את קיומו. מגה זו של תחרות הולכת ומתעצמת .</p> <p>4. שוק שבו אינטרס הרגולטור מנוגד במידה רבה לאינטרס החברות הגדולות. (כיום)</p>	<p>1. חברה גלובלית בעלת גב פיננסי איתן</p> <p>2. חברה המהווה קבוצת תקשורת הפועלת במנעד תחומי תקשורת משלימים ותחליפיים .</p> <p>3. יכולת זיהוי איומים והזדמנויות בעבר ויכולת לתת מענה אסטרטגי נכון , לצורך השגת מובילות אסטרטגית בשוק. (בא לידי ביטוי בתחום שירותי הטלויזיה בעבר)</p> <p>4. בסיס לקוחות רחב וקיום תלות מסוימת של לקוחות החברה הרוכשים מנעד שירותים במסגרת החברה</p> <p>5. לאחר רכישת רשת הסיבים האופטיים החברה</p> <p>מקטינה באופן ניכר את תלותה בספקים חיצוניים משלימים לשירותים אותם היא מספקת</p> <p>6. רמת שירותים גבוהה המתאפשרת כפועל מטכנולוגיה מתקדמת שהחברה פועלת על תשתיתה .</p>
<p><u>אינמים</u></p> <p>1. המשך השחיקה ברווחי החברה וזלגת התחרות והשלכותיה גם למגזרי פעילות חדשים שבהם פועלת החברה : טלפוניה ניחת וטלויזיה .</p> <p>2. סיכונים הנובעים מפעילות ברמות תזרים מזומנים קצר או שלילי .</p>	<p><u>הזדמנויות</u></p> <p>1. מיצוי הפוטנציאל בשוק הניח ובעיקר בתחום שירותי הטלויזיה והתוכן .</p> <p>2. מיתוג ובידול החברה באמצעות שימוש נכון ברשת הסיבים האופטיים בשירותים הנייחים .</p>

עבודת סמורניות לדוגמא האוניברסיטה הפתוחה

עבודת סמנטיקה ללומאי האוניברסיטה הפתוחה

עבודת סמנרונות לדוגמא האוניברסיטה הפתוחה