

אוני בר-אילן - מדור ניצבים

יחסי ציבור וניחול משברים

מרצה: ד"ר יחיאל שבי
סוכם ע"י יורם ארז



החומר המצוי בסיכום זה לקוח מהמצגות של המרצה וממידע המצוי ברשת. מרבית התמונות נרכשו מבנק תמונות בתשלום וחלות עליהן זכויות יוצרים. מרבית התרשימים הנם מקוריים ועוצבו במיוחד לסיכום זה. הסיכום נועד לצורך הכנה למבחן עבור תלמידי מדור ניצבים תשפ"ד בלבד. זהו קניין רוחני השייך רובו ככולו למרצה הקורס. לכן, אין לעשות בו כל שימוש, לרבות צילום, העתקתו, העברתו לאחר, בכל דרך שהיא, אם באמצעות מדיה מגנטית, טכנולוגיית ענן ו/או הדפסה. בתום השימוש יש להשמיד את הקובץ. כל העושה שימוש שלא כדין במידע המצוי במסמך זה, צפוי לעונשים הקבועים בחוק.

לקראת המבחן

מבחן אמריקאי

29 שאלות. מתוכן יש לענות על 25 שאלות.

הנושאים לבחינה

- **עיצוב דעת קהל, שימור והמרה** - 2 עד 3 שאלות
- **אסכולת קביעת סדר היום** - 2 שאלות
- **קוקה-קולה** - 2 עד 3 שאלות
- **אוסם** - 2 שאלות
- **יוניליבר** - 2 שאלות
- **גלעד שליט** - 5 שאלות
- **המודל של צ'ונג** - 5 עד 6 שאלות
- **מסגור** - לפחות 2 שאלות
- **5 האלמנטים שמשפיעים על המסר** - מספר שאלות
- **מודל הרציפות התפקודית** - בין 2 ל-3 שאלות

תוכן העניינים

3	עיצוב, שימור והמרה
4	5 האלמנטים שמשפיעים על המסר
4	אסכולת קביעת סדר היום
5	מסגור
6	קוקה קולה
10	משבר אסם
12	משבר יוניליוור
16	גישת צ'ונג
17	הקמפיין לשחרור גלעד שליט
21	מודל הרציפות התפקודית

עיצוב, שימור והמרה

ישנם שלושה סוגי השפעה על דעת הקהל:

המרה / שינוי

גיוס / שימור /
חיזוק

עיצוב

- **עיצוב דעת הקהל:** לרוב מתבצע בשלב ראשון. יעיל כשלקהל היעד אין מספיק דעה בנושא או שאין לו מספיק מידע. זוהי הזדמנות פז לעצב את דעת הקהל. זו הפעם הראשונה שקהל היעד נחשף לנושא והוא כחומר ביד היוצר. היתרון הוא שלא צריך להתמודד עם דעות מנוגדות או דעות קדומות, למסר שרוצים להעביר (למשל – לרוב האוכלוסיה אין היום דעה מגובשת בנוגע ליעילותם של רכבים חשמליים. זו ההזדמנות של חברות הרכב שנכנסו לתחום הרכבים החשמליים, להשפיע על דעת הקהל ולרתום אליהן כמה שיותר לקוחות).
- **גיוס / שימור / חיזוק:** לרוב מתבצע בשלב שני. תפקיד ההשפעה לא מסתיים כשקהל היעד שוכנע. היות וכל העת יהיו גורמים נוספים שירצו להשפיע על דעת קהל היעד ולהפיץ את הרעיונות שלהם, הארגון צריך לשמור על קהל היעד שלו (בא לידי ביטוי באופן מובהק במפלגות ימין ושמאל, אשר נלחמות כל העת על דעת הקהל של ה"מתנדנדים").
 1. **גיוס:** היכולת של הארגון לגייס את הקהל לפעילות אקטיבית יותר (לגייס משפיענים), כדי לשכנע אנשים נוספים ולהרחיב את קהל היעד.
 2. **שימור:** נועד בעיקר למנוע מהתומכים לעבור לארגון אחר. שימור לקוחות עולה בממוצע 1/16 מרכישת לקוח חדש (בעיקר באמצעות פרסום ושיווק).
 2. **חיזוק:** מתבצע בקרב קהל יעד שכבר תומך בעמדות המסביר, כדי לחזק את הליבה של התמיכה בארגון.
- **המרה / שינוי:** לרוב מתבצע בשלב שלישי.
 1. **המרה:** אולי היעד הקשה ביותר להשגה בפעילות הסברתית. משמעותה שכנוע אנשים לתמוך בעמדה מסוימת, לאחר שהם כבר תומכים בעמדה המנוגדת. יתבצע בשני מצבים: (1) כדי לשכנע תומכים בעמדה מנוגדת ולהעביר אותם אליך, (2) כדי לשכנע את התומכים שלך לאחר שהתרחש שינוי בעמדתך.
 2. **שינוי:** שינוי דעת הקהל מושפע ממקורות שונים בהם משתמשת התקשורת, דוגמת: מגישים, פרשנים, מומחים, אירועים, פוליטיקאים:
 - א. **המגיש:** למגיש המסר יש כח, יש לו מיקרופון, יש לו מצלמה. הוא מעביר את המסר לצופה בצורה ישירה. המסר הוא חד צדדי. הצופה שמקשיב למסר, מקבל אותו כפי שהוא, ללא יכולת להתערב בו. כך המסר מחלחל גם אם הצופה לא מסכים לו.
 - ב. **הפרשן/המומחה:** לפרשן ולמומחה יש ידע רב, ולכן הינם בעלי ערך רב יותר מהמגיש. לדוגמה, מומחה צבאי יכול להשפיע על דעת הקהל בשאלה אם לצאת למלחמה או לא, בזכות הנסיון והמקצועיות שלו בתחום.
 - ג. **אירועים:** אירוע משמעותי יכול להביא לשינוי דרסטי בדעת הקהל. לדוגמה – הקורונה שהשפיעה על דעת הקהל וחזיקה את ההנחה שהמסד שולט בחיי האזרחים כמעט באופן אבסולוטי. אירועים נוספים: אירוע ה-7 באוקטובר, המהפכה המשפטית.

5 האלמנטים שמשפיעים על המסר

שינוי דעת הקהל יכול להתרחש תחת 5 תנאים:

אמין	מפריך דעה קדומה	רלוונטי	מובן	אכן התקבל
------	-----------------	---------	------	-----------

א. **אכן התקבל:** ישנו ערוץ ישיר אל המקבל. הוא מועבר בערוצי תקשורת מובילים.

ב. **מובן:** מסר מבולבל ולא ברור, או שמועבר בשפה גבוהה, לא יובן למקבל אותו.

ג. **רלוונטי:** המסר קשור לנושא המדובר.

ד. **מפריך את הדעה הקדומה:** לרוב תפיסה שלילית המושרשת בציבור. אירועי ה-7 באוקטובר הפריכו דעה הרווחת בקרב חלקים בציבור הישראלי, לפיה גם ערביי ישראל הם האויבים של היהודים. זאת לאחר שעזתים שפלו ללישראל רצחו גם בדואים.

ה. **אמין:** המסר ומוסר המסר, צריכים להתפס כאמינים.

יתרה מכך, אם התנאים הללו מתרחשים בעת ובעונה אחת יכול להיווצר שינוי משמעותי ורחב יותר שישפיע על דעת הקהל.

אמצעי התקשורת קובעים את הסוג ואת אופי המידע שיגיע לציבור, ולפיכך, הם משפיעים על התהליכים הקוגניטיביים או תהליכי עיבוד המידע.

אסכולת קביעת סדר היום

בבסיסה ההנחה כי התקשורת קובעת לציבור **על מה** לחשוב ולא כיצד לחשוב. אמצעי התקשורת קובעים את הסוג ואת אופי המידע שיגיע לציבור, ולפיכך, הם משפיעים על התהליכים הקוגניטיביים או תהליכי עיבוד המידע.

הדבר יכול להתממש לפחות באחד מ-3 הדרכים הבאות:

בחירה	הבלטה	מיון
-------	-------	------

• **בחירה** - בחירה של נושאים מסוימים והתעלמות מנושאים אחרים. בדרך זו אמצעי התקשורת מסמנים לציבור מהם הנושאים המרכזיים שעל סדר היום. הנושאים הנבחרים הם אלו שיטמעו בקרב הציבור.

• **הבלטה** - הבלטה של נושאים מסוימים וסימון הנושאים המרכזיים שצריכים לשמש כמדד להערכת תפקוד המנהיגים הפוליטיים או ציברויים. **למה הבוונה?**

• **מיון** - מיון הנושאים לקטגוריות שונות ומתן דגשים לפרטים מסוימים באירוע, מתוך כוונה להבהיר לציבור במה מדובר ולהציע זוויות לניתוח ולפענוח המשמעותיות.

דוגמאות ל"אסכולת קביעת סדר היום":

- במהלך שנות ה-80 הלכה ותפסה בעיית התמכרות לסמים מקום מרכזי באמצעי התקשורת בארה"ב לקראת סוף העשור הראה סקר כי 54% מהאמריקאים סבורים, שההתמכרות לסמים היא הבעיה המרכזית והקשה ביותר שאיתה מתמודדת האומה, אולם בבחינה של מקרי מוות עקב התמכרות לסמים, במהלך העשור חשפה תמונה הפוכה לגמרי: מספר מקרי המוות הממוצע לשנה ירד לעומת העשור הקודם. דעת הקהל בנושא עוצבה לא ע"י מספר מקרי המוות בפועל (שירד), אלא ע"י מידת החשיבות שהוענקה לנושא בתקשורת.
- "זו הכלכלה, טיפש" – סיסמת הבחירות שהוביל ביל קלינטון ב-1992 סחפה את התקשורת שהתמקדה בכלכלה השוקעת של ארה"ב ולא בהישגים הביטחוניים. אם התקשורת הייתה מתמקדת בהישגים הביטחוניים כנראה שבוש היה זוכה שוב (הראיה לכך שכמה חודשים לפני כן כאשר התקשורת התמקדה בתוצאות מלחמת הפרץ זכה בוש לתמיכה של כמעט 80% מהאוכלוסייה).
- בבחירות בשנת 96, בראשית מסע הבחירות עלה בידי בנימין נתניהו והליכוד להפוך את שאלת שלמות ירושלים ובעיקר את נבונותם ויכולתם של שני המועמדים לראשות הממשלה, נתניהו ופרס, לשמור על שלמות העיר לאחד הנושאים המרכזיים של סדר היום התקשורת. נתניהו שהצטייר כ"שומר החומות" וכמי שהתחייב להימנע מוויתורים טריטוריאליים זכה לתמיכה גדולה יותר. סיסמת הבחירות של נתניהו היתה "נתניהו טוב ליהודים". סיסמה המרמזת על כך שהמתחרה שלו, פרס, אינו טוב למדינה.
- הערבים נוהרים לקלפיות – בבחירות 2015 דומה היה כי נתניהו מפסיד. כקלף אחרון שלף מהשרוול את האמירה השנויה במחלוקת ושתה את המנדטים שחננו על הגדר.
- ישנם זיופים בקלפיות – לאחר שנכשל בהרכבת הממשלה בבחירות 2019, ניסה נתניהו לרכוב שוב על הנמר הלאומי. בדרישה להציב מצלמות בקלפיות ביישובים הערבים, איחד נתניהו את המצביעים הערבים סביב המפלגות הערביות.

"השפעת הנושא העיקרי"

ההבלטה של הנושאים "החשובים ביותר". בסוף שנות התשעים, בתקופה שלאחר מלחמת לבנון הראשונה, החברה היא שוביניסטית, מונהגת על ידי גברים. המצב בדרום לבנון היה קשה והביא לנפילת חיילים רבים. בעקבות המצב קמה תנועה ביוזמת ארבע נשים, אמהות לחיילים, שנקראה "ארבע אימהות". היוזמה הביאה למחאה בציבור. ועל זה נסוב סדר היום הפוליטי לבחירות 99.



מסגור

במרכז האסכולה ניצב המושג "מסגור" (Framing)

מסגור הוא הדרך שבאמצעותה מעצבים אמצעי התקשורת ההמונית נושאים ציבוריים שונים, וכך משפיעים על דעת הקהל. המסגור מנחה את הקהל כיצד להגיב על התכנים הרצויים המוצגים באמצעי התקשורת. המידע המועבר לציבור לעולם לא יהיה נייטרלי. התקשורת מכוונת את הקהל לראות את המצב הקיים מנקודת מבט מסוימת. המסגור אף יכול לקבוע את האופן שבו האזרחים יחליטו על עמדותיהם הפוליטיות.

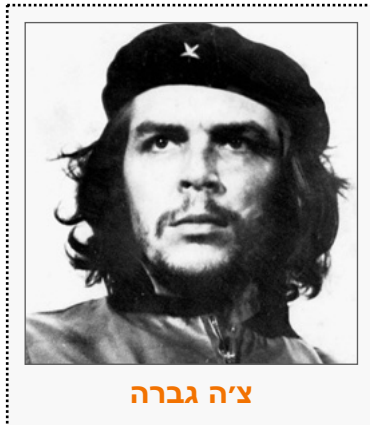
כל סיפור, אירוע או נושא מורכב מאין ספור פרטים, עד שבלתי אפשרי להציג את כולם. לכול סיפור יש גם כמה זוויות ראייה, כמה אפשרויות מיון, ניתוח או דגש חלופיים.

בחירה בזוויות ראייה אחת ולא באחרת, היא בחירה במסגרת מסוימת, שדרכה מתצפת העיתונאי או מדווח על מראה עיניו.



אינתיפאדה?

האינתיפאדה - התקוממות לגיטימית או הפרת סדר?



צ'ה גברה

לוחם חופש או טרוריסט?



נתניהו

תיקי נתניהו - רדיפה פוליטית או דרישה לעשיית צדק

קוקה קולה

רקע

המשקה הומצא בשנת 1886 באטלנטה, ארה"ב ע"י רוקח בשם ג'ון.ס.פמברטון. לראשונה המשקה פורסם כ"מעורר המושלם לעצבים ולמרץ" (Temperance drink). פמברטון לא הצליח לנהל את החברה בצורה רווחית ולכן מכר את המתכון, וב-1892 נוסדה באופן רשמי "The Coca-Cola company". מאמצי השיווק צלחו וכבר בשנת 1916 נהפך קוקה קולה למשקה הנמכר ביותר בעולם.

הפופולריות של המשקה הלכה וגדלה וב-1945 הובן סופית שלא מדובר במשקה אלא "חלק מהתרבות" כאשר במלחמת העולם השנייה עלתה דרישה מהחיילים בחזית לקוקה קולה. 5 מיליארד פחיות נשלחו לחזית ואלו השאירו רושם עצום גם על מקומיים ברחבי העולם ששתו ונשבו בקסמי המשקה.

בשנים שלאחר מלחמת העולם השנייה נתח השוק של קוקה קולה בארה"ב עמד על 60%.



השינוי

החל מ-1972 החלה פפסי קולה לנגוס בהתמדה ברווחי "קוקה קולה" כשהיא פונה לשוק הצעירים - פלח קטן יחסית אך כזה שנאמנותו למשקה הייתה גבוהה ויציבה.

בשנת 1983 נתח השוק צנח עד לרמה של 24%. פלח השוק של הצעירים העדיף לשתות "פפסי קולה" המגניבה בעקבות שורה של קמפיינים חדשניים, ביניהם מבחני הטעימות של פפסי "The Pepsi challenge".

[חמשת פרסומות המאבקים הגדולות בין פפסי לקולה](#)

קוקה קולה, שהרגישה שהיא מאבדת אחיזה בשוק החליטה לשנות את הפורמולה של המשקה ולהתאים אותו לשוק המשתנה. קוקה קולה יצאה עם מבחני טעימות משלה ונתנה לצרכנים לטעום (1) את המשקה המקורי שלה, (2) פפסי קולה (3) ואת המשקה בעל הפורמולה החדשה. נתון חשוב: במבחני הטעימות לא דיברו על כך שמדובר בהחלפת המוצר לחלוטין, ולא בהשקת מוצר נוסף לצדו. במבחני הטעימות נשאלו הצרכנים אם הם ייקנו את המשקה בעל הפורמולה החדשה במידה ומדובר בקוקה קולה, רובם השיבו שכן למרות שיתכן וייקח להם זמן להתרגל לטעם. קבוצה קטנה של צרכנים (לקוחות נאמנים), כ-12%, כעסו כשנשאלו את אותה השאלה ואף ציינו כי אם זאת תהיה הפורמולה החדשה של קוקה קולה, הם יפסיקו לשתות את המשקה.

לאור התוצאות החיוביות של מבחני הטעימות, החליטה הנהלת קוקה קולה לקבל את ההמלצה על מיתוג מחדש.

התגובה לשינוי

באפריל 1985 הוצג בקול תרועה משקה הקולה החדש. בתחילה המוצר נמכר והתקבל בהצלחה במדינות ניו יורק וושינגטון וסקרים שבוצעו במדינות אלו אף הראו שהצרכנים אוהבים את הטעם החדש.

אך תוך זמן קצר מטה החברה באטלנטה התחיל לקבל מכתבים זועמים ומאוכזבים, בעיקרם תושבים מדרום המדינה. מחאה צרכנית אמתית קמה והמשקה החדש הוחרם. צרכנים החלו לאגור ארגזים של המשקה הישן, בוצעו אקטים סמליים של שפיכת המשקה החדש ברחובות, צעקות בוז במשחקים כשנראתה הפרסומת, כתבות בעיתונים, ייבוא פחיות של הטעם הישן ממדינות מחוץ לארה"ב, הקמת ארגון: "Old Cola Drinkers of America".

ב-10 ביולי, פחות משלושה חודשים לאחר השקת הטעם החדש קוקה קולה החזירה למדפים את הטעם הישן.

תגובת קוקה-קולה: "העובדה הפשוטה היא שלמרות כל הזמן הכסף והמיומנות שהושקעו במחקר צרכנים, לא הצלחנו להעריך את הקשר הרגשי העמוק הקיים לכל כך הרבה אנשים עם קוקה קולה"

הגורמים למשבר

- החברה התעלמה מנורות האזהרה, בעיקר ממורת הרוח שהפגינו לקוחות רבים מרעיון שינוי הטעם
- במבחני הטעימה שביצעה החברה, 10% עד 12% מהטועמים כעסו על רעיון שינוי הטעם, ואף הדביקו את האחרים במבחני הטעימה.
- החלפת המוצר במקום הוספה על הקיים: החברה החליפה בין המוצרים ולא ייצרה מוצר נוסף בטעם שונה בנוסף למוצר הישן והטוב, בשל שתי סיבות:
 - חשש מקניבליזציה: החשש שהמוצר הישן יבלע את המוצר החדש או ההפך.
 - עלויות ייצור: הקמת פס ייצור נוסף, שדורש עלויות רבות.
- החברה התמקדה יתר על המידה במשיכת לקוחות חדשים וזנחה את הלקוחות הוותיקים - הלקוחות הנאמנים.
- עד לשינוי, החברה פנתה במשך שנים לצרכנים שמרנים. ואז הגיעה עם רעיון חדשני שלא תאם את השקפת עולמם של הלקוחות השמרנים.

טעויות במחקר השוק:

- החברה לא הבהירה לצרכנים כי מדובר בהחלפת הטעם. הצרכנים חשבו שמדובר בטעם חדש לצד הטעם הישן.
- החברה לא נתנה מספיק משקל ללקוחות הכבדים - ללקוחות הנאמנים - לקוחות הליבה.
- החברה לא חזתה את עוצמת ההתנגדות של הצרכנים:
 - אחרי הכל, מדובר בסמל אמריקאי שיצר הזדהות ונאמנות מותגית מצד הלקוחות (הלקוחות ראו במתוג קוקה-קולה סמל לאומי והיו נאמנים לו)..
 - מקור ההתנגדות היה העובדה שהחברה זנחה את הישן והטוב לטובת החדשני והלא מוכר.
 - המתנגדים העיקריים היו תושבי דרום מזרח ארה"ב.

– המותג שייך גם לצרכנים: המוצר וההיסטוריה שלו, יצרו חיבור רגשי מאוד חזק לצרכנים, עד כי הם הרגישו שהוא חלק מהתרבות האמריקאית.

תהיה שאלה במבחן על לקוחות נאמנים

חשיבותם של לקוחות נאמנים

בחברה לא השכילו להבין שהירידה במכירות עקב בניסת פפסי לשוק, היתה בתדמית חברת קוקה-קולה ולא בטעם של המשקה שלה. לכן, השינוי היה צריך להעשות מבחינה תדמיתית ולא במוצר עצמו.

פפסי הגדילה משמעותית את נתח השוק שלה, היות ופנתה לקהל יעד צעיר. כפי שגם מופיע בסלוגן שלה: "The choice of a New Generation". ההשערה של קוקה קולה הייתה שהמוצר שלהם הזדקן ולכן המסקנה הייתה שיש צורך בשינוי המוצר לפורמולה מתוקה יותר.

מבחיני טעימה עיוורת, קודם ההחלטה, אוששו את המסקנה שפפסי אכן הייתה טעימה יותר לציבור. ובכל זאת, ההבדל בין תכונות "קוקה קולה" ל"פפסי" היה יחסית שולי (יותר סוכר בפפסי)

הטעות של קוקה קולה הייתה בהבנה שלא המוצר הוא שהזדקן, אלא המותג. ההבדל העיקרי בין 2 החברות היה תדמיתי: **כאשר רוצים לשנות תדמית אין הולכים למעבדה – קודם כל בודקים את השוק.**

הלקוחות הנאמנים של החברה הוכיחו כי קוקה קולה היא הרבה מעבר לטעם כימי (המוצר עצמו), קוקה קולה היא "טעם החיים", "משקה האלים" – "הדבר האמיתי". לכן, אי אפשר לבחון בנפרד את ה"אישיות" והמוצר!

מטרת העל של עולם השיווק היא מקסימום לקוחות נאמנים (לקוחות נאמנים יניבו את הרווח הגדול ביותר):

- צרכנים אלו מאפשרים התגוננות – קו החזית מפני חדירת מתחרים חדשים.
- מספקים התנסות רחבה במוצרים חדשים שהחברה מוציאה ויכולים לתת הערכות לגבי הצלחתם של מוצרים חדשים.
- הם מפרסמים אקטיביים: מספקים פרסומת חיובית מפה לאוזן. ביכולתם להגן על המוצר ואף לשכנע את המתנגדים.
- לקוחות נאמנים מביאים לצמצום הוצאות השיווק והפרסום. הם יצרכו את המוצר בכל מקרה. כך גם ניתן לשמור על רמת מחיר גבוהה של המוצר (כאמור, יצרכו אותו כמעט בכל מחיר).

העלות "לייצר" לקוח חדש, גבוהה פי 16 מאשר השאר לקוח קיים!

על מנת ליצור לקוחות נאמנים, יש לבנות מערכת יחסים. מערכת היחסים צריכה לספק ערך ללקוח לטווח רחוק, ולדאוג לשביעות רצונו.

אסטרטגיות תגובה בזמן משבר

- **ראשוניות:** היה הראשון לפרסם את הסיפור
- **תקיפה:** הארגון תוקף את המאשים ע"י איום בתביעה/עובדות סותרות
- **הגנה:** הארגון מתנער מאחריות למקרה ע"י הכחשה/הסברים או הצדקה
- **אמפתיה פומבית:** הפגנת דאגה לציבור, הבעת חרטה והתנצלות
- **הסחה:**
 - התרצות: פיוס ע"י קופונים/תרומה
 - הרחקה: גינוי של מבצע הטעות כאחד שלא פעל לפי כללי החברה
 - מיתוג מחדש: שם/עיצוב חדש למוצר כדי למנוע קונוטציה שלילית

• תיקון:

- הארגון מציג את פעולותיו לצורך שיפור ולמניעת הישנות
- חקירת המקרה
- החזרת המצב לקדמותו

פעולות שיש לבצע בזמן משבר

- לשים את הציבור במקום הראשון!
- לקחת אחריות מלאה
- להיות בנים ולהיצמד לעובדות
- להיות נגישים לערוצי המדיה
- למנות דובר יחיד שיעביר את המסרים לכל אורך המשבר
- לעקוב אחר מידע חדשותי הנוגע במשבר
- להיוועץ במומחים

נאמנות לקוחות קוקה קולה בימינו

המטרה: מטרת החברה היא הפעלה של מרבית הלקוחות הנאמנים

במהלך 2006 הושקה תכנית "My Coke Rewards". מטרת התכנית היא למקסם את מספר הלקוחות הנאמנים, ולהפעיל אותם במידה מירבית.

במסגרת התכנית הוכנסו קודים של מוצרי קוקה קולה לאתר החברה. ניתן להמיר קודים אלה לנקודות המזכות את החברים בפרסים: הגרלות תמורת נקודות, מוצרי חשמל, חופשות, ברטיסי בניסה לפארק שעשועים, או אוזניות, מנויים למגזינים, כוסות וכו'.

כיום לחברה יש:

- 18 מיליון חברים
- 3 מיליון מבקרים שונים מדי חודש
- מאז תחילת התוכנית הוכנסו מעל למיליארד קודים

לימוד מלקחי העבר

- השקת הדיאט קולה – פעולה של הרחבת שוק
- השקת ה-Zero – בידול ואוכלוסיית מטרה – קהל יעד גברי, לצד הדיאט שהוא כביכול לנשים
- השקת השרי קוקה/ ווניל קוקה/ קוקוס קולה וכו' קהלים שונים בארצות שונות לפי הטעם האהוב על החיך באותה הארץ. במקסיקו – טבסקו קולה/ במרוקו – קולה בטעם שמן קוקוס/ בתימן קולה חריפה . . .

סיכום

מה בעצם קרה בעקבות המשבר?

- מסר פנימי – אין פרות קדושות
- דינוק המניה
- עליה בנתחי השוק ובמכירות.

- יחסי ציבור אדירים והצלחה מסחררת
- המותג התרענן והצרכנים נקשרו אליו מחדש

למרות שהמהלך נתפס כבישולן שיווקי דרמטי של חברת קוקה קולה, בסופו של דבר חייבים לציין אותו גם לחיוב. בזכות המהלך של New Coke נוצר באזז מחדש סביב החברה הוותיקה, קוקה קולה עלתה לסדר היום. קוקה קולה השבילה לנצל עד תום את הטעות שעשתה. החברה הגיבה במהירות ובאומץ, הודתה בטעות והחזירה למדפים את המותג הישן (בתוספת המילה classic). המותג החדש גם כן המשיך להיות משווק כ-Coke II. הפעילות השיווקיות שלה לאחר המקרה כוללות מעורבות צרכנים גבוהה. היא החלה ביצור משקאות נוספים (כלומר – לא עוד התמקדות במוצר מוביל אחד) ופילחה אותם לסגמנטים שונים. **כך שלאורך השנים אנחנו רואים שהמהלך בעצם סייע לה לחזק את מעמדה.**

משבר אסם

חברת אסם הינה חברה ותיקה אשר הוקמה עוד בשנת 1942 וכיום היא קבוצת חברות מזון ישראלית גדולה, שרוב האחזקות בה הן בבעלות תאגיד המזון נסטלה. בשנת 2012 לבדה, סך המכירות של אסם חצה את רף 4 מיליארד השקלים ורווח נקי של 357 מיליון שקלים. אסם מחזיקה ב-4 מתוך 10 המותגים הנמכרים ביותר בשנת 2012 בשוק החטיפים: במבה, ביסלי, אפרופו ודובונים עם נתח שוק של 52.3%.

חשיפת המחדל

המשבר אליו נקלעה חברת אסם ב-2007, נחשף ע"י התכנית "שומר מסך" בערוץ 10. במסגרת התוכנית, נחשף כי במחסן של אסם בפתח תקווה ישנם מוצרי מזון מצוננים שאמורים היו להיות מוקפאים ו/או מצוננים, הופשרו ועמדו שעות בשמש בטמפרטורה של 30-25 מעלות, ללא כל קירור.

המחדל

ד"ר תיקה בר-און, הוטריונית הראשית שערכה פשיטה על המחסן של אסם:



בעקבות החשיפה נאלצה אסם להשמיד מיידית 2.5 טון ממוצריה!

תגובת אסם למשבר

תחקיר "שומר מסך" היה צפוי לעלות לשידור שבוע לאחר התפוצצות הפרשה. אולם, עם מסירת הנתונים על ידי התוכנית לשירותים השונים והפשיטה על מחסני אסם, פורסמה הפרשה בהרחבה ואסם נאלצה להגיב במהירות למחדל האדיר ולמשבר שנוצר בעקבותיו.

קישור לתחקיר אודות המשבר

עיקרי המאמר:

1. **זמן משבר הוא נקודת מבחן בארגון:** צורת הטיפול במשבר תשפיע על דעת הקהל ויכולת הארגון לשרוד
2. **משבר אינו נגמר לעולם:** צורת הטיפול במשבר הופכת לחלק בלתי נפרד ממוניטין החברה

יישומים במשבר אסם

1. **פתיחות וכנות חיוניות גם בפן המשפטי:** למרות שיש הטוענים כי פתיחות תוביל להליכים משפטיים, כשיש סיכוי גבוה להליכים כאלה, פתיחות וכנות יזקפו לטובת החברה
2. **תפקיד המנכ"ל בזמן משבר הוא קריטי:** במידה ולמנכ"ל קשר כלשהו למשבר, יהיה לחברה קשה יותר להיחלץ מהמשבר
3. **בזמן משבר יש ליזום, לא להגיב:** במידה ומקור המשבר הוא אינטרנט, יש להגיב במהירות האפשרית
4. **משברים הם מקור לשמועות:** מחסור באינפורמציה עלול לגרום להחרפת המשבר ולכן יש למנוע את הדרדרות "כדור השלג"

עיקרי המאמר ויישומם במשבר אסם

רוב המשברים בארגונים לא מופיעים בהפתעה גמורה, אלא מתבשלים במשך חודשים ואף לעתים שנים. ניתן למנוע משברים באמצעות תכנון ושת"פ טובים יותר באמצעות:

1. ביצוע הערכת סיכונים ולמידה ממשברים וטעויות של ארגונים אחרים
2. קבלת פידבקים שוטפים מלקוחות
3. חיפוש אחר איומים פוטנציאליים
4. שימוש ביח"צ, שיש לו תפקיד בזיהוי ותעדוף ניהול בעיות שעשויות להפוך למשברים גדולים
5. לשאול "what if", לחשוב "worst case scenario", לפתח תוכנית להתמודדות עם משברים ולעדכן מעת לעת

אסטרטגיות להתמודדות עם משברים

- הארגון דואג להיות הראשון שמספר את הסיפור לפי הגרסה שלו:
 - "המשבר טופל נכון ולפי הספר. הוציאו את העוקץ כבר שבוע קודם. זה היה כבר חלק מטקטיקה תקשורתית: לשרוף את הידיעה. ברגע שדשו בזה קודם אפילו לא הדלקתי את הטלוויזיה לצפות בשידור" (דברי מנכ"ל רשת רבוע כחול).
- לקיחת אחריות, התנצלות והצעת שינוי הפרקטיקה:
 - המנכ"ל דאז, גזי קפלן, נשלח לאולפני "לונדון וקירשנבאום" ולאולפן מהדורת החדשות של חדשות 10, לקח אחריות על האירוע ושם את כל כובד משקלו כמנכ"ל מוערך ואיש אמין.

- חקירת האירוע ע"י הארגון ונקיטת צעדים לתיקון המשבר

"בשלב זה השאלה היא לא מסקנות אישיות אלא תיקון הנהלים. אנחנו עסוקים בעת בניהול משבר ולא בעריפת ראשים, לא בש"ג. המטרה שלנו היא לשפר את איכות הניהול" (מדברי גזי קפלן)

פעולות שיש לנקוט בעת משבר

- החברה הייתה כנה, לקחה אחריות לפתרון המשבר ושמה את הלקוח לפני הארגון
- קפלן התנצל בשידור חי בפני הלקוחות ולא ניסה לטייח את התקלה החמורה
- **"... התכנס הצוות הבכיר של החברה וקיבל לידי את התחקיר הראשוני שנערך בלילה שלאחר הפשיטה של צוות שומר מסך. לאחר שבחנו את הדברים, התקבלה ההחלטה לעצור את הפעילות במחסן ולהקים צוות בראשות הטכנולוג הראשי של אסם, ד"ר שאול מידב, שיבחן את הנהלים ויציע דרכים שימנעו מתופעה מסוג זה לקרות בוודאי בעתיד"** (דברי קפלן לאחר האירוע)
- גם חברות אחרות העריכו את התמודדות החברה וציינו אותה לטובה
- **"הם הגיבו תקשורתית מצוין. הכי נכון שבעולם. לא התחבאו לא מרחו. עמדו מול פני האומה. אמרו 'טעינו. סליחה'. אי אפשר לנבוח יותר על מישהו שאומר טעיתי, סליחה. מה תעשה לו? תיתן לו עוד מכה? עוד סטירה?"** "המשבר בכלל לא מורגש. הקהל שלהם הוא כנראה קהל שבוי. אסם זה אסם. הם גדולים" (דברי ומנב"ל רשת קו-אופ ישראל, רמי מנדל)
- ביצוע הערכת סיכונים ולמידה ממשברים של ארגונים אחרים ע"מ לצמצם סיכונים

משבר יוניליוור

ניהול משבר הסלמונלה בקורנפלקס תלמה - חברת יוניליוור

חברת יוניליוור - חברה עולמית עם סניף בישראל. מייצרת ומשווקת מזון, ניקיון וטיפוח מותגים בינלאומיים ומותגים מקומיים. 85% מהמוצרים מיוצרים בארץ. מעסיקה כ-2,500 עובדים בחמישה מפעלים ברחבי הארץ. בתחום המזון יוניליוור משווקת את המותג תלמה שפיתחה את הקורנפלקס הישראלי הראשון.

שלבי המשבר

זיהום התגלה בדגני הבוקר של תלמה

יום רביעי - 27 ביולי, 2016

יוניליוור: **"לא היתה השמדה ואף מוצר לא יצא לשוק"**
 כלכליסט: **"שמענו שיש מחסור של קורנפלקס ודליפקאן בשוק"**
 יוניליוור: **"אין מחסור. אתם מפרסמים?"**
 כלכליסט: **"כן"**

16:07

יוניליוור: **"החברה מבצעת באופן שוטף בדיקות מחמירות לכל מוצריה טרם יציאתם לשוק. לעתים בדיקות אלו גורמות לחוסר זמניים. כל מוצרי החברה תקינים ובטוחים לשימוש"**

17:58

יום חמישי - 28 ביולי, 2016

יוניליוור: "בעקבות פניות שקיבלנו מהתקשורת, ברצוננו להבהיר כי במסגרת בקרת האיכות העצמית של החברה, נמצא זיהום משני באחד מקווי הייצור במפעל הדגנים. החלטנו ביוזמתנו לא לשווק את המוצרים הללו".

08:26

משרד הבריאות: "מבירור מול החברה עולה כי במסגרת בקרת האיכות העצמית, נמצא זיהום משני בקו הייצור. החברה הקפיאה את שיווק במוצרים. מכיוון שהמוצרים לא יצאו מהמפעל, אין חובה לפרסם הודעה לציבור".

10:26

יום שלישי - 02 באוגוסט, 2016

יוניליוור: "כל מוצרי החברה, ללא יוצא מן הכלל, בטוחים לחלוטין ואין כל חשש בצריכתם".

13:54

כלכליסט מבקש מהחברה תגובה על שידעה על הזיהום לפני חודש.

18:54

יוניליוור: "לפני כמה שבועות נמצא חשד לסלמונלה בקו אריזה אחד. הקו נוקה וחזר לפעול".

19:05

יוניליוור: "מתוך רצון להרגיע את צרכנינו, אנו מפרסמים את פרטי המוצרים של דגני תלמה שנארזו בקו שבו נמצא זיהום לפני כחודש. המוצרים לא הגיעו אל החנויות ואל הצרכנים".

08:06

יום חמישי - 04 באוגוסט, 2016

יוניליוור: "240 יחידות קורנפלקס בד"ץ 750 גרם, יצאו אל השוק".

22:21

יום שישי - 05 באוגוסט, 2016

מנכ"לית יוניליוור ענת גבריאלי: "צרכנים יקרים, אני מתנצלת מעומק לבי על האירועים האחרונים. אנו מתנצלים על שהודענו בטעות כי אף מוצר מהסדרה הפגומה לא הגיע אל השוק. אנו אוספים את המוצרים שהופצו. נפיק את הלקחים הדרושים".

10:38

משרד הבריאות: "שוקלים לנקוט בצעדים משפטיים נגד יוניליוור, לרבות ביטול היתר GMP לחברה".

12:32

תלמה שלום אולגה,
חשוב לנו לציין כי המוצרים שבמקומות הרכישה ובביתך תקינים לחלוטין לשימוש. יחד עם זאת, אנו מבינים ומכבדים את בקשתך להחזיר את המוצרים. אנו נשמח לשלוח אליך שובר לקבלת מוצרים חליפיים, לאחר פירוט של המוצרים שרכשת. תוקף השובר לשנה ולכן מועד מימושו גמיש ותלוי בך. לצורך שליחת השובר, נשמח שתצרי עימנו קשר בהודעה פרטית ומסרי לנו את כתובת המלאה למשלוח דואר ואת הטלפון שלך. תודה רבה והמשך יום נעים!

תלמה אולגה,
מאותו מפעל איפה שהייתה בעיה?

תלמה שלום אולגה,
השובר בתוקף למשך שנה. תוכלי לממש אותו בעוד מספר חודשים כאשר תרגישי בטוחה יותר להשתמש במוצרים שלנו. תודה!

תגובות מהרשת לפני הצהרת החברה על המשבר

Olga Dadash Shleifer תלמה
28 יולי ב-23:19 · תל אביב-יפו ·

תקשיבו זה דבר ממש לא מצחיק, הילדים שלי עם השלשולים כבר מלפני שבועיים, לא עובר, מאחד לשני, ובחזרה... מה כבר לא ניסיתי, אבל אולי זאת הסיבה... מי יודע עכשיו מה קורה אצלכם במפעל? אם יש חידק, אז יכול להתפשט לכל הכיוונים, ולכל הסוגי של קורנפלקס... מה עושים יש לי אריזות שלכם ואין לי שום קבלות? אני מאוד מאכזבת, וחס וחלילה אם יצא חידק בבדיקות של הילדים... מה יהיה.....

הודעות לעיתונות

בתאריך 31.7.16

בתאריך 4.8.16

ביום ראשון: דגני תלמה בטוחים לאכילה

מעריך בקרת האיכות של תלמה הם מהמקצועיים והמחמירים בישראל ובעולם, ומורא בכל יום שכל המוצרים שיבואו מפועל הרגום שלנו יהיו בטוחים לחלוטין לשימוש.

לאור אי הבהרות אשר נוצרה לאחרונה, אם מבקשים להבהיר כי במהלך אחת מביקורת הביקורת הקפדנית שלנו, לפני כחודש ימים, נמצא זיהום באחד מקווי האריזה, כמפעל ותוצאה מכך הפסקה פעולת הקו. בזכות מערך בקרת האיכות המתקדם שלנו, אף אחד מהמוצרים **מקו זה לא הגיע לשוק או לצרכנים** מפועלו חזר לטוהר מלאה. כעבור מספר ימים.

אנו מתגאים מעומק הלב על אי ההבנה והמידע המכלכל כצרכנים במשך שנים רבות שחפצים לדרך ולק חשב לנו להודיע כי חברתנו מעולם לא התפשרה ולעולם לא תחפשי על בטוחות מוצריה ובראות צרכניה. במידה והיה קיים חשש על הקל ביותר לגבי מוצר שאנו תוקן אנו ממפעלנו יהיה מיד מודעים על כך לצרכן.

כל מוצרי תלמה בחנויות ואצלכם בבית בטוחים לחלוטין לאכילה.

אנחנו מתחייבים להמשיך לטפח לכם מוצרים באיכות הגבוהה ביותר.

ככל שאלו, אדם מומחה לפתח אילו נגזרו היבטיות שלו במאבק שירות הלקוחות 780-1400

תלמה

ביום חמישי: הודעה לצרכנים

חברת יוניליוור מבקשת לידע את קהל הצרכנים כי בהמשך לפריסום בדבר סדרות מוצרי דגני בוקר בהם נמצא זיהום בסלמונלה, ובתקופת פניה צרכנית, ממצאים כי כמות של 240 יחידות של קורנפלקס בר"ץ 750 גרם מיום יצוא 27.06.16, יצאו אל השוק.

תוצאה מכך ומטעמי זהירות, אנו מבקשים מכללי הצרכנים לודא כי אין ברשותם מוצר מהסדרות הנמסעות מטה:

לחץ פירטו המוצרים:
תאריך יצוא: 26.06.16 עד 27.06.16 סימון מכונה B.
קורנפלקס של אלופים 750 גרם
תאריך יצוא: 23.06.16 וב: 27.06.16 עד 29.06.16 סימון מכונה B.
קורנפלקס בר"ץ 750 גרם.
תאריך יצוא: 29.06.16 עד 30.06.16 סימון מכונה B.
קוקונון צרפים 750 גרם

סימון מכונה
תאריך יצוא

הודעה לאסון קריאת הסימון בחלקה העליון של האריזה

צרכנים אשר יש ברשותם מוצר מהרשימה הב"ל, מתבקשים שלא לצרוך אותו ולפנות למוקד שירות הצרכנים של יוניליוור בטלפון 780-1400 לקבלת מוצר חלופי ואיסוף המוצר שברשותם.

יוניליוור דיווחה מידית למשרד הבריאות על האירוע ונסיבותיו ובקדקט ע"י החברה.

הנהלת יוניליוור פועלת ונושה כל שנדרש להבטחת איכות ובטיחות מוצריה.

תלמה

תגובות מהרשת לאחר הצהרת החברה על החיידק

Eyal Hubara

גם אגלנט בבית תקף אותם זיהום ולא הבנו מהיכן? לאחר שהפרישה המזעזעת שלכם התפרסמה אני מבין מדוע רובנו ביימים שלום הוצרכנו אותם והתעניינו שהתרתם מאיתם את המידע ופגעתם בבריאות של הילדים שלם שאין יותר חשוב מהם, אתם תלמה חייבים להיענות לפנות אותם ולהיעלם מהשוק לעולמים כמו פרשת רשידה.

תחבשו לכם תאבי בצען שלמותכם.

שלום אייל, במסגרת בקרת האיכות העצמית של החברה, נמצאה חריגה בקטריאלית למספר ממוצעים של מוצרים. לכן החלטנו לא לשווק מוצרים אלה הבעיה אותה לפני חודש, סופלה באופן מיידי ואמור המוצרים הללו לא יצאו לשוק מכאן, שאין קשר כלל בין אכילת המוצר לבין התופעות שתוארו. כלל המוצרים שקיימים בקרקעות המכירה, ושמוכרו עד כה, עבור את הבידוק והחמירות של חברתנו והם בטוחים לשימוש במאות האוחזים. בטיחות הצרכנים ראו מעל הכל ואנו לא מתפשרים על עניין זה.

תודה רבה והמשך יום נעים!

Like Reply 13 July 31 at 9:00pm

Hide 17 Replies

תלמה

שלום אייל, במסגרת בקרת האיכות העצמית של החברה, נמצאה חריגה בקטריאלית למספר ממוצעים של מוצרים. לכן החלטנו לא לשווק מוצרים אלה הבעיה אותה לפני חודש, סופלה באופן מיידי ואמור המוצרים הללו לא יצאו לשוק מכאן, שאין קשר כלל בין אכילת המוצר לבין התופעות שתוארו. כלל המוצרים שקיימים בקרקעות המכירה, ושמוכרו עד כה, עבור את הבידוק והחמירות של חברתנו והם בטוחים לשימוש במאות האוחזים. בטיחות הצרכנים ראו מעל הכל ואנו לא מתפשרים על עניין זה.

תודה רבה והמשך יום נעים!

Like Reply 6 July 31 at 9:02pm

Eyal Hubara

תחבשו לכם עד לאן ההתנשאות שלכם מגיעה אפילו אין ביכולתכם לענות תשובה עניינית אלא בדרך של תשובות שבלוניות ממוחשבות. חרם מוחלט על המוצרים שלכם יזום לכם להבין שאנחנו בעלי הדעה ולא אתם בעלי ההון שמזלזלים באזרח הקטן, האזרח שני" אתם מתעשרים. אני קורא בזאת על הרמת המוצרים של תלמה מי שמסכים בבקשה לעשות ליק.

Like Reply 18 July 31 at 9:06pm

Stav Drix

30 יולי ליד רחובות, מחוז המרכז

שלושה ימים של סבל, שלושה ימים של שלשולים, הקאות, בחילות, סחרחורת, כאב ראש, חולשה בגוף, קשיים בנשימה וחום גבוה. הדברים האחרונים שאמלתי היו 2 קערות קורנפלקס של תלמה ביום רביעי בערב. מאושפזת בקפלן לא יכלה לזוז מהמיטה.

שתף

129

2 שיתופים

94 תגובות

הצג תגובות קודמות

6 מתוך 94

Efrat Dahan Galis 05:14 ב-31 יולי 2
החלמה מהירה יקירה... תרגיש טוב

נושי הלל רפואה שלמה והחלמה מהירה 10:15 ב-31 יולי 2
אהרון דרור בריאות 18:05 ב-31 יולי 2
אפרת לוי סתיו תרגיש טוב מאחלת לך שתהיה בריאה 23:11 ב-31 יולי 2

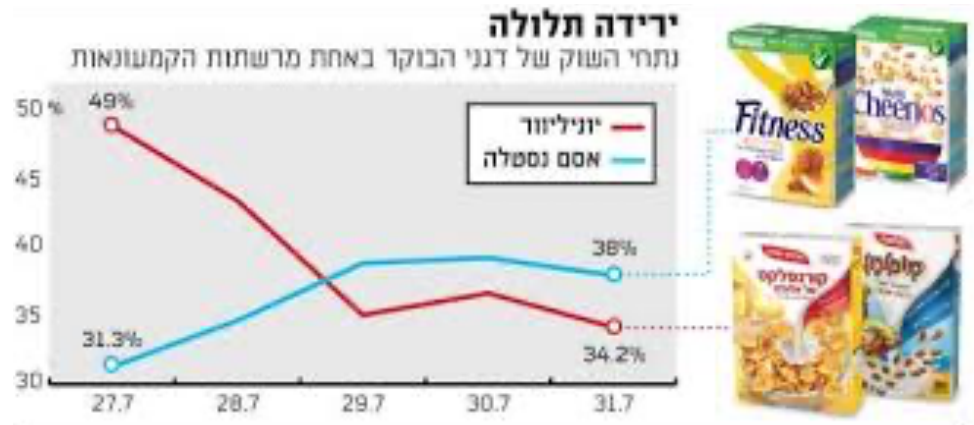


מנכ"לית יוניליוור ישראל: "מתנצלת מעומק ליבי, אנחנו אוספים מוצרים פגומים מהמדפים"

שבוע וחצי אחרי ההכחשות בדבר זיהום בקורנפלקס תלמה ויום לאחר שהודיעה על ריקול, אומרת ענת גבריאל: "אנו מתנצלים שהודענו בטעות כי אף מוצר מהסדרה הפגומה לא הגיע לשוק. אנו חוקרים כיצד קרה שמוצרים פגומים הגיעו למדפים. נפיק את הלקחים ונרענן את הנהלים"

נורית קדוש 05.08.16 10:56

מכירות דגני הבוקר של תלמה



כיצד היה צריך לפעול בשעת המשבר?

בתוך החברה

- תדרוך עובדים והקפדה על נהלי עבודה.
- הפרדת המשטחים המזוהמים עד השמדתם, מהר ככל הניתן.
- שליטה במידע העובר בין כל יחידות החברה ובמתרחש בה.
- לא להקל ראש בניהול המשבר. להיות מוכנים לנהל אותו כהלכה, מול הציבור, מול התקשורת.

מחוץ לחברה

- פיצוי הוגן וראוי לציבור
- שקיפות בדיווחים
- לא למחוק פוסטים ברשת. לרשום תגובה הולמת לכל פוסט, לגופו של עניין ולא להשיב במענה שבלוני שהוכן מראש.
- התנצלות - להיות ערוכים להתנצלות. להודות בתקלה.
- לא להקל ראש בניהול המשבר

דגשים לעתיד

- הכנה למשברים עתידיים. ללמוד מהתקלה ולדעת ליישם ממנה לקחים לעתיד.
- שליטה ופיקוח על כל יחידות החברה.
- שקיפות - כלפי הציבור, מול התקשורת.
- לזכור שטעויות קורות - אנחנו בני אדם. גם אם קרה - אז מה קרה? חשוב לדעת להודות בהן.

גישת צ'ונג

גישת צ'ונג מציעה מודל של שש מדרגות שאינן ליניאריות לחלוטין על רצף הזמן, כאשר לכל מדרגה יש תפקיד ספציפי בהתמודדות עם המשבר ובהיערכות למשבר הבא (Chong, 2004)

1. התמודדות

המדרגה גורסת שלשם התמודדות עם משבר יש להעביר אליו את הקשב המלא של מנהלי הארגון, יש להתמודד הלכה למעשה עם המשבר, לנקוט ביכולות ובאמצעי החירום הנדרשים כדי להגן על האנשים ועל נכסים בעלי ערך לארגון. זאת במטרה להפחית את הנזק והאובדן שעלולים להיגרם על ידי המשבר. הציפייה היא ששכבת הניהול של ארגון תפעל באומץ, בנחישות, במחויבות, בכבוד ובהתמדה כנגד המשבר. ארגונים שלא דימו תרחישי משבר והתכוננו לקראתו, קרוב לוודאי שייפגעו ויסבלו מנזק ואובדן רב יותר מאשר אלו שנערכו.

2. מדרגת החשיבה מחדש

המדרגה תחל עם סיום ההתמודדות עם המשבר ותעסוק בהערכת השפעתו על הארגון, בתחקיר ובחשבון נפש על אופן התרחשות המשבר והאופן בו החברה התמודדה עימו ולבסוף להניח את היסודות לחיזוק היכולת של הארגון להתמודד עם המשבר הבא

3. יישום

המדרגה עוסקת בהטמעת לקחי ההתמודדות עם המשבר במבנה, בשיטות ובנהלי הארגון. כתוצאה משינויים החיוביים האלה, ייצא הארגון כחזק ופחות פגיע

4. חיזוי

המדרגה מופעלת במטרה לזהות את אותות/סימני ההתראה/האזהרה המוקדמים של משבר פוטנציאלי. צעד זה דורש מעקב וניתוח צמוד אחר מקורות סיכון פנימיים וחיצוניים לארגון. למרות שחיזוי המשבר אינו מדע מדויק, מדובר על מרכיב בלתי נפרד מההתכוננות הארגון למשבר

5. התערבות

המדרגה גורסת שכאשר חוזים או מזהים משבר מתקרב נדרש להגיב עליו באופן אקטיבי. אסטרטגיית ההתערבות הטובה ביותר היא כזאת שתמנע ממשבר פוטנציאלי מלגדול ולהתפשט. אם לא מכילים או מנטרלים משבר בזמן שהוא עדיין מתהווה, למשבר יש נטייה להתגבר, להתרבות, ולהפוך למהו קטלני יותר

6. ביצור ההגנה

המדרגה מופעלת כאשר מאמצי ההתערבות לא ביטלו את המשבר בצורתו ההתחלתית ו-"העוברית". על-כן, יש לנקוט בצעדים כדי לבצר ולחזק את ההגנה על הארגון מפני המשבר, לרבות מזעור הסיכונים על-ידי הפסקה או שינוי של חלק מפעילות הארגון.

הקמפיין לשחרור גלעד שליט

כוחו של קמפיין

גלעד נופל בשבי

גלעד שליט נחטף בהיותו חייל צה"ל בשירות סדיר, באזור כרם שלום ב־25 ביוני 2006 על ידי מחבלים פלסטינים. החמאס דורש שחרור של 1,000 מחבלים עם דם על הידיים. מדינת ישראל מסרבת. המשפחה נמצאת במצוקה מאוד קשה. היא רוצה לעשות הכל כדי לשחרר את הבן.

חיבור בין התפיסות לבין הרגשות

באותה עת החל קמפיין לשחרור שליט.

אולם מכשול רציני עמד בפני מנהלי הקמפיין. התפיסה הרווחת בציבור באותה תקופה היתה כי שחרור מחבלים מביא להחלשת כוח ההרתעה של מדינת ישראל. בנוסף, שחרור רוצחים הוא מתן הכשר לפיגועים. המסקנה - יש צורך מהותי לשנות את התפיסות. לשם כך יש לחבר בין תפיסות לרגשות.

הצורך בשינוי בתפיסה

יש צורך לחבר בין התפיסה הרווחת לבין הרגש. יש צורך לגרום להבנה שגלעד יכול להיות הילד הפרטי של כל אחד מאיתנו. יש צורך לעורר רגשות, אמפתיה והזדהות.

איך לעורר רגשות? באמצעות העברת המסר ש"הילד הזה הוא של כולנו", "תארו לכם שהבן שלכם יושב אלף ימים בשבי", "תארו לכם שאינכם יכולים לעשות כלום כדי לשחררו".



כתבה נוספת שפורסמה בעיתון ובה יצירת הקבלה לסרט "להציל את טוראי ראיון".



כתבה שפורסמה ב"ידיעות אחרונות" ביוני 2008.

קמפיין ארד שליט

במסגרת יצירת הרגש, נעשתה השוואה בין מקרה רון ארד למקרה גלעד שליט. שני קמפיינים יצאו לתקשורת. המסרים בקמפיינים היו שראש הממשלה נתניהו פספס את שחרורו של רון ארד. לכן, אסור לפספס את שחרורו של שליט. העיקרון הוא שתמיד צריך למצוא גורם שניתן להפנות אליו את האצבע. במקרה הזה האצבע הופנתה אל ראש הממשלה נתניהו.



המסרים: בסרטון שהופק ובו הושווה מקרה שליט למקרה ארד, הופיע בסופו הכיתוב: "גלעד עדיין חי. אם אתה מזדהה עם שחרורו – שלח במסרון את המילה "בעד".

הקמפיין הראשון נפסל לשידור ע"י הרשות השנייה בגלל שהיה מדובר במחלוקת פוליטית (הסרטון שילב גזרי עיתונים ובהם מסרים פוליטיים).

קמפיין ארד – שליט ב



בסוף הקמפיין הקודר שמבהיר לאט לאט שרון ארד לא בחיים – מתחלפת דמותו של רון לדמותו של גלעד. אך כאן נבנס מסר חדש – גלעד עדיין חי? (שימו לב לסימן השאלה)

בקמפיין הראשון המסר היה שראש הממשלה אחראי לשחרור של שליט, וכי הוא עלול לפספס אותו כמו שהתפספסה ההזדמנות לשחרר את רון ארד.

בקמפיין השני המסר הוא שאם אנחנו הציבור נמשיך באדישות שלנו, אזי גורלו של שליט יהיה כגורלו של ארד. בקמפיין השני הקמפיינרים מעזים לתהות בנוגע לגורלו של ארד ומעלים את השאלה האם שליט עדיין חי. הקמפיין מניע לפעולה אקטיבית – "להצטרפות לצבא החברים של גלעד היכנס לאתר המקוון", "אם אתה בעד שחרורו – התחל להצטרף לפעולות אקטיביות".

תהיה שאלה במבחן בנוגע לאיור

בתמונה שפורסמה בעיתון, ביקש המפרסם לטשטש את הדמות של גלעד שליט כחייל ולהדגיש את הרעיון שהוא "הילד של כולנו".

באיור טשטשו את תווי הפנים של שליט, כדי להפוך אותו לצעיר יותר – מחייל לילד ("ילד של כולנו").

המודעה השיגה את מטרתה. היא גרמה לרעיון לעבור כחוט השני באוכלוסייה.



גלעד שליט = ישראל ישראלי

הקמפיין נועד להטמיע את דמותו של גלעד בתודעה. להכיר לציבור את גלעד בשר ודם – מה הוא אהב? מה היו התחביבים שלו? האם ידעתם שהוא היה סופר צעיר? האם ידעתם שהוא היה מופנם? ביישן? רגיש?

המסגור

דוגמה למסגור. זהו טור דעה של סימה קדמון. הכתבת החליטה להתעלם מכל המסרים האחרים ולהביא לקורא מסר אחד ברור – "תחזירו אותו". כלומר, הצורך בהחזרת גלעד שליט לישראל בכל מחיר.

בכתבה אחרת באותו עיתון, בחר הכתב נחום ברנע על מסגור אחר שהמסר שלו הוא – "כן, אבל לא בכל מחיר".



גלעד קיים בתודעה

החלק הזה ועד סוף הפרק על גלעד שליט - לא הוקלט

להביא אותו לסלון בערב שבת - ראיונות עם חבריו לכיתה, מפקדיו, חבריו ליחידה, בני משפחות שבויים אחרים מי הייתה משפחתו? לחשוף אותה לציבור
 לפרסם בתקשורת כל פעם דמות אחרת של גלעד: גלעד מתחפש לליצן בפורים, אוגוסט עת הגיוס הגדול; הפיכתו של גלעד שליט לסמל- איור; גלעד עדיין חי; המילה הצילו בכתב ידו של גלעד- מימד אותנטי; הפרחת בלונים

שימור דמותו של גלעד בתודעה

לאורך כל הקמפיין היה צורך בשימור דמותו של גלעד בתודעה באופן רציף ע"י דיון ציבורי. הקמפיינרים נדרשו כל העת להמציא עצמם מחדש, באמצעות: גימיקים, קמפיינים חדשים, ראיונות, רתימת מובילי דעת קהל לטובת שחרור גלעד (כמו שלמה ארצי), וגיוס סלבריטאים.



ארגון צעדה



כתבה - כאב של אמא



כרזת חופש במפגן צניחה



יצירת זעזוע באמצעות חילול טקס זיכרון



אירוע הפרחת בלונים

מי הגורם האחראי???

אחרי שגלעד ומשפחתו נצרכו בתודעת הציבור, היה צריך למצוא את הגורם האחראי לכך שגלעד לא שוחרר עדיין. הגורם האחראי היה ראש הממשלה בנימין נתניהו. המסר היה קשה, פוגע ואישי. אך הוא חידד את המסר לפיו "כשחייל נופל בשבי רק ראש הממשלה יכול להחזירו".

לצורך כך בוצע סבב של פעולות, כמו: צעדה בשלשלאות לבית ראש הממשלה. תמונה של אביבה האם עם הכיתוב "תדע כל אם עבריה שגורל בניה מופקר".



שאלת המחיר

במהלך כל ההפגנות המארגנים לא התעסקו עם שאלת המחיר. במהלך הקמפיין אף עלתה טענה שהקמפיין גרם להעלאת המחיר. אך הטענה היתה לא נכונה, היות והמחיר היה ידוע מראש. זו היתה עובדה מוגמרת שלא היתה עליה מחלוקת. נתניהו מצידו אמר **"לא בכל מחיר!"** במטרה לעמעם את הנושא.

הפתרון

הקמפיין מצא שני פתרונות יצירתיים: האחד - שימוש באנשי מקצוע (בטחוניסטים בעיקר) שנתנו הכשר לעסקת חילופין. הפתרון השני - רתימה של משפחות שכולות.

פיתרון א: אפשר - תשאלו את אנשי הביטחון

אנשי בטחון שהתראיינו באמצעי התקשורת, טענו כי יש מקום לבצע את העסקה וכי היא לא תפגע בבטחון המדינה. אנשי הביטחון טענו כי קיימת שעת כושר להשבת שליט הביתה ואסור להחמיץ אותה. למעשה, באמצעות הישענות על אנשי ביטחון, הקמפיין הצליח לתת חותמת הכשר לעסקה ולרתום את תמיכת הציבור, היות וזה האמין למה שאנשי המקצוע אמרו.



פיתרון ב: הורים שכולים בעד העסקה

במהלך הקמפיין הורים שכולים רבים וחברי משפחות השכול, נרתמו לטובת מאבק משפחת שליט וקראו לשחרורו ראוי לציין שארגון משפחות נפגעי הטרור "אלמגור", התריע בעניין המחיר שישראל תשלם בעקבות שחרור המחבלים.



גורמים נוספים שתרמו לעסקה

גורמי חוץ:

לצד זאת התווספו שורת גורמים חיצוניים שתרמו לביצוע העסקה:

- מהלכיה הנושלים של הרשות הפלשתינאית באו"ם בספטמבר 2011, הביאו לירידה בכוחה;
- התערעורת השלטון במצרים הגביר את החשש כי תחת שלטון האחים המוסלמים תצטמצם האפשרות לקידום עסקה ולכן יש לקדמה;
- ירידת כוחו של החמאס בדמשק הביא גם הוא לרצון אצלם להציג הישג לציבור הפלסטינאי

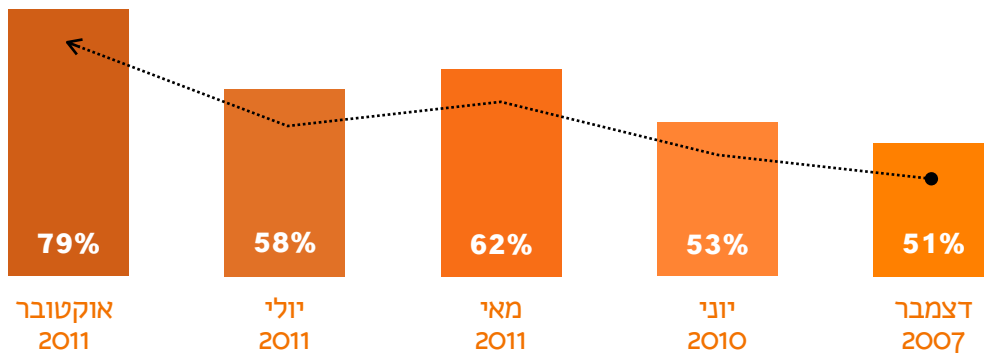
גורמי פנים:

גורמי פנים שהשפיעו על העסקה:

- המחאה החברתית,
- מאבק הרופאים,
- תחושה ציבורית כי אין מנהיגות יוזמת

הנה באתי הביתה

למרות שהמחיר של החמאס היה ידוע מראש, אחוז התומכים בעסקה עלה לאורך השנים, לא מעט בעקבות הקמפיין



- **דצמבר 2007** – רק 51% תמכו בביצוע עסקת שליט.
- **30 ביוני 2010** – 4 ימים טרם צעדת המאה ההמונית לשחרור שליט, 53% בעד. אך לא פחות מ-33% התנגדו לעסקה.
- **מאי 2011** – יום העצמאות, 62% בעד "זעקת יואל שליט וההתפרצות לטקס הדלקת המשואות המרכזי", 58% בעד שחרור שליט.
- **10 ביולי 2011** – עם הקמת מאהל המחאה של המשפחה מול בית ראש הממשלה, 61% בעד, רק 19% התנגדו.
- **17 באוקטובר 2011** – יממה לפני השחרור: 79% בעד. רק 14% התנגדו לעסקה.

השחרור

בעקבות שחרור שליט:

1. נתניהו יצא בשלום מהמחאה החברתית,
2. מעמדו כמנהיג התחזק,
3. מעמדו של אבו מאזן נחלש.
4. בקרב העם בישראל התחזקה תחושת הערבות ההדדית.

מודל הרציפות התפקודית

בשנים האחרונות התפתחו מספר כלים מעשיים להיערכות, להתמודדות ולהתאוששות ממשבר. אחד הכלים הבולטים ביותר בארגונים מוסדים ובארגונים ציבוריים והפרטיים הוא רציפות התפקוד.

רציפות התפקוד ככלי גובש בארה"ב לאחר אסון התאומים, שבמהלכו משרדי ממשלה רבים הפסיקו לתפקד או תפקדו באופן שאינו יעיל. הכלי מתמקד באופן שבו פונקציות חיוניות של המדינה (משרדי הממשלה, הסוכנויות, זרועות הביטחון, בתי המשפט, שירותי החירום וכו') ימשיכו לתפקד או יוחזרו לתפקוד פעיל במקרה של מצב חירום או במצב של הפרעה כלשהי לתפקוד התקין. הקווים המנחים לתוכנית לרציפות התפקוד מוגדרים על-ידי הממשלה.

הכלי מציע שיטה להיערכות, להתמודדות ולמידה ממשבר, ומשלב היטב את המודלים המוכרים לניהול משברים. להלן התהליך המחזורי הרציף להתכוננות לקראת משבר:

1. **אבחון מבנה העסק ותהליכיו החיוניים** – מיפוי התנהלותו של העסק מכל היבטיו, תיעדוף והדגשת יעדיו העיקריים ואיתור נקודות התורפה והסיכון. הניתוח יכול לזהות ומיפוי של תהליכים ושירותים חיוניים, גורמי מפתח בארגון והספקים החיצוניים העיקריים;
2. **ניתוח סיכונים** – ניתוח הסיכונים אליהם הארגון חשוף בקרות תרחיש ייחוס. האסונות הבסיסים ביותר שארגון חייב להיערך עליו הם: אסון מקומי (שריפה, רעידת אדמה וכו'), אסון גלובאלי (מלחמה, מגפיה וכו'), אסון תקשובי (תקיפת סב"ר, קריסת מערכות מידע וכו') ומשבר כלכלי;
3. **ניתוח המשמעויות של התמשות הסיכונים וקביעת יעדי שירות לחירום** – ניתוח ובחינת האופן שבו הסיכונים הפוטנציאליים עלולים לאיים על יעדי ותהליכי הארגון, לרבות, ניתוח התוצאות, השלכות והמשמעויות על העסק ועל-המוניטין שלו. לאחר זאת, יקבעו יעדי שירות ריאליים למצב חירום, בהתאם לניתוח הסיכונים ומשמעותם העסקית;
4. **גיבוש תוכנית להתמודדות עם המשברים** – במהלכה יוחלט על השיטה לצמצום הפגיעה בתפקוד, אחריותם של גורמים שונים בניהול מצב חירום, וכן התייחסות לאסטרטגיית ההתאוששות של הארגון;
5. **הטמעה ובחינת תוכנית להתמודדות עם משבר** – התוכנית והפתרונות שגובשו, יוטמעו בקרב עובדי הארגון ובקרב ספקים חיצוניים חיוניים. פיקוח ותרגול ישולבו בתהליך ההטמעה וישפיעו על עדכונם של יעדי השירות.