



איך משיגים רכיב שאומרים לך שלא ניתן להשיג? למה איש רכש מודרני צריך להתמצא בשפת גוף, בפיתוח עסקי, בתחומי העסקים של הצרכנים והספקים ובחשיבה יצירתית? נתן יעקובוביץ, דירקטור הרכש האסטרטגי הגלובלי של NICE, משותף את אותנו בכמה מסודות ההצלחה

אמיר בן-ארצי

עובדות אלה הופכות את יחידת הרכש ב-NICE לאחד מגופי רכש ההיי טק המשמעותיים בישראל. "אנחנו רוכשים את כל הפעילות העסקית הנרכשת בחברה, מוצרים ושירותים", יעקובוביץ מציין. "אסור לעובד של החברה לפנות לספק שלא דרך הרכש, ולא משנה אם הוא צריך כרטיס ביקור, רוצה לקנות שירותי ייעוץ או משהו אחר. כך יש לנו בקרת עלויות מדוקדקת, הכל מפוקח ומדווח ואנחנו יכולים לבדוק את תוצאות ואיכויות המו"מ."

"קבוצת הרכש שלנו בישראל מונה ששה אנשים. הצוות הזה מטפל במגוון עצום של פעילויות. בנוסף, יש לנו שני קניינים באנגליה ושניים בארצות הברית וייתכן שנגייס מישור למזרח הרחוק. אנחנו קונים במיליוני דולרים רבים במזרח הרחוק - SBC, ספקי כוח, מערכי RAID - מוצרים שאנחנו רוכשים כבדים שלהם. מחלקת הרכש שייכת לתחום התפעול בחברה, שמונה כ-70 עובדים ובראשו עומדת סמנכ"לית התפעול כרמלה אבנר."

NICE רכשה לאחרונה שני מתחרות, האחת באמצע 2002 ואחת לפני כחצי שנה. הרכישה הראשונה הייתה של חברת ההקלטות האירופית TCS - Thales Contact Solutions ובאפריל 2005 נרכשה יחידה מתוך חברת Dictaphone בארה"ב.

NICE מחולקת לארבע חטיבות מוצרים. הגדולה

"במשבר של שנת 2000 חוינו מחסור ברכיב של Analog Devices, חוסר של כ-300 יחידות. פנינו ל-Analog ישראל ולחברה העולמית ללא הצלחה - דבר שהיה משפיע מהותית על השורה התחתונה שלנו. זה היה חייב להיות הרכיב הספציפי הזה והוא היה חייב להגיע תוך כשבוע. אחרי שכל המאמצים האחרים כשלו, בעזרת Analog ישראל, מצאתי את הקונטרולר האחראי על ההקצאות ב-Analog באירלנד. לאחר שיחת היכרות אישית אתו הצלחנו לשכנעו להסיט אלינו 310 יחידות רכיבים מאספקה שהייתה בדרך ל-Compaq בפיליפינים."



נתן יעקובוביץ

כך מספר נתן יעקובוביץ, דירקטור הרכש האסטרטגי של NICE, ומוסיף: "זו החשיבה היצירתית הנדרשת מאיש רכש. כשאתה טמון עמוק מדי בעולם הרכיבים, החשיבה שלך עלולה להיות לא מספיק יצירתית. כשהחשיבה שלך נפתחת לעולמות אחרים, אתה מייצר פתרונות."

NICE Systems היא חברה ציבורית שנסחרת ב-NASDAQ ובבורסה של תל אביב. בחברה יש כ-1,300 עובדים, כ-600 בארץ והשאר באתרים רבים בעולם. האנליסטים מצפים מ-NICE להכנסות של סביב 300 מיליון דולר ב-2005, לעומת 252 מיליון דולר ב-2004. מטה החברה נמצא ברעננה, ויש לה משרדים בארצות הברית, אנגליה, גרמניה, צרפת, ספרד, הודו, הונג קונג, יפן ואוסטרליה.

חשובות או להבדיל, ליהות מוקדי עניין מסחריים בקניון). ניתן לזהות כניסות בלתי מורשות ואף אנשים מתוך הארגון שעוזרים למסתננים לחדור למבנה. באמצעים אלה ובאמצעים דומים, אפשר גם להילחם במסתננים בגבולות ובמברחי סמים. פתרונות נוספים מאפשרים זיהוי פנים, שמאפשר ליצור אלבום תמונות של כל מי שעבר במקום מסוים, או נכנס אליו. ניתן להגן על סחורות, ליהות סחורות חסרות ויהרות כיצד הן "נעלמו". כל הפתרונות מסופקים ברזולוציית וידיאו גבוהה ביותר. פתרונות NiceVision מקליטים, מנתחים ומנהלים נתוני וידיאו מיותר מ-100,000 מצלמות ברחבי העולם. ב-2003, החטיבה קיבלה את פרס הובלת השוק בתחום האבטחה מחברת המחקר Frost & Sullivan. על לקוחות החברה בתחום הוידאו נמנים גם בתי קזינו מהשורה הראשונה.

"מבחינת נמלי תעופה, אנחנו מותקנים כיום בטורונטו, מיאמי, דאלאס, הונג קונג ואתרים נוספים. גם אזור פסל החירות האמריקני מוגן באמצעים של NiceVision", מספר יעקובוביץ.

החטיבה הרביעית היא NiceTrack, שעוסקת באכיפת חוק. "כששופט נותן צו שמורה לעקוב אחרי חשוד, אנחנו מסוגלים לאתר ולהקליט כל אינטראקציה שלו חוץ מקריאת מחשבות... - טלפון קווי, טלפון אלחוטי, אינטרנט, צ'ט, SMS - כל דרך שבה הוא מתקשר עם העולם החיצון. יש לתחום זה הצלחות יפות ברחבי העולם, אך מטבע הדברים זה נושא חסוי יותר.

"ארבע החטיבות האלה מייצגות את סל הפתרונות של NICE. אנחנו עובדים עם שותפים עסקיים בכירים מסוגים שונים, בתחומי הטכנולוגיה והמכירות. כמו כן, יש לנו קבוצת משתמשים שעושה בכל שנה מפגש בנקודה אחרת בעולם".

"כששופט נותן צו שמורה לעקוב אחרי חשוד, אנחנו מסוגלים לאתר ולהקליט כל אינטראקציה שלו חוץ מקריאת מחשבות..."

אמנות ניהול המשא ומתן

כמעט מיותר לציין ש-NICE היא מקנייניות האלקטרוניקה והמחשוב היותר גדולות. רכיבי אלקטרוניקה מהווים כ-50% מהרכש של החברה. כל השאר הוא בעיקר מחשוב, כולל אחסון, שרתים, מחשבים ותוכנה. מטבע הדברים, אין נושא שנתן יעקובוביץ אוהב לדבר עליו יותר מאשר הרכש וחשיבותו.

מה האני מאמין שלך בנושא הרכש?

"המלה 'רכש' היא קצת מטעה. מדובר במשא ומתן על כל רבדיו. זו מיומנות מסוג מסוים. היכולת להוריד מחיר מול הספק היא רק ניהול בעולם הזה. משא ומתן עם בית מלון, עם ספק שירותים, עם מומחה לעיצוב, עם כותב תוכנה, הן מיומנויות שונות זו מזו לחלוטין. לכן בהרבה חברות, הנישיות הללו לא מטופלות במחלקות הרכש - כל יחידה עסקית רוכשת את השירותים שלה והרכש קונה חומרים. כך אין מיצוי של יכולות החיכוך. השינוק, למשל לא יודע למקסם את מרחבי המשא והמתן. בשל העובדה שהוא גם המשתמש והלקוח הסופי, הוא לא מספיק 'נקי' במשא ומתן וקשה לו למצות אותו, בשל חשש שתיפגע איכות השירות הנרכש ובשל מניעים נוספים. איש הרכש מתחשב בשיקולי איכות, אבל יכול לנהל משחק לפי כללי עולם המשא ומתן.

"לדוגמה, לפני שנים רבות הייתי בסדנא שבה היה תרגיל של קנייה ומכירה של נדל"ן. בשולחן אחר קרה אירוע מצחיק, שנותח אחר כך בווידיאו. היה שם מישור בצד הרוכש שבה עם הניירות שלו מול המוכר, זרק את הניירות על השולחן ואמר: 'המחיר שלך גבוה מדי'. הצד המוכר ענה לו 'יכול להיות שהוא גבוה מדי, אבל עוד לא נתתי לך אותו'. זו דוגמה לקיבוען של מישור שרק עסוק בהתמקחות על המחיר.

שבהם היא חטיבת ה-Enterprise Interactive Solutions - EIS, שמאגדת את פתרונות הקלטות הקול ואת ניהול האינטראקציות על בסיס המידע המוקלט. הלקוחות העיקריים של החטיבה הם מוקדי שירות (call centers), שנעזרים במערכות החברה כדי להפיק תובנות לגבי לקוחות ודרך הטיפול בהם וגם כדי לנתח בקלות ולעומק את רמת הביצועים של העובדים.

78% מחברות ה-Fortune 100 הן לקוחות של NICE

"לשם המחשה", מסביר יעקובוביץ, "אם אתה מתקשר לחברה המספקת שירותי סלולר, מתלונן על איכות השירות, עונה לך מוקדן. המערכת שלנו מודדת את תבנית הקול שלך. אם לאחר מכן אתה מגביר את הקול, מתרגש, צועק, או מדבר מהר יותר, כל זה מייצר דגל התראה על השיחה המוקלטת. אנחנו יכולים לטפל גם במילים מוגדרות מראש. אם תגיד לחברה 'אתה עובר לחברה ב', אז המילה 'חברה ב' מייצרת סימון על בסיס הנתונים, וכך גם כל מילה אחרת שהוגדרה מראש, כמו 'לעזוב' או 'לנטוש'. בסופו של דבר, מוקד שירות מקליט מאות אלפי שעות שיחה. אף אחד לא מסוגל להאזין לכל השיחות כדי לדעת אם הלקוחות מרוצים ולמנוע נטישת לקוחות עקב אי שביעות רצון. לכן המערכת שלנו אוספת את המידע ומציגה דוחות, אותם אפשר לחתוך ברמת המוקדן, ברמת הלקוח, ברמה גיאוגרפית ובכל חתך".

78% מחברות ה-Fortune 100 הן לקוחות של NICE. מוצריה נמכרים גם לעולם הבנקאי, לחדרי מסחר ולמשרדי ברוקרים. "בעולם הבנקאי הזה יש לנו נתח שוק עולמי של כ-90%. מעבר להקלטה, מאחסנים את הנתונים, מנהלים אותם ואפשר לשלוף אותם בצורה מהירה. יש בזה צורך מהותי, מכיוון שהדברים מגיעים לעיתים לבתי משפט", מסביר יעקובוביץ.

חטיבה אחרת היא חטיבת ה-Public Safety, שמשתמשת במוצרי החברה עבור מגזרי הבטחון הציבורי, כגון המשטרות, מכבי האש, עזרה ראשונה ובקרת תעבורת אוויר (Air Traffic Control).

החטיבה השלישית היא חטיבת NiceVision או בשמה הרשמי VIM (Visual Interaction Management). פתרונות הקלטת הוידאו הדיגיטלי וניתוח התוכן של NiceVision מזוהים איומים כאשר הם מופיעים ומתריעים באופן מיידי ואוטומטי בפני האחראים על האבטחה. כך, צוות האבטחה יכול להתמקד בקבלת החלטות מושכלות במקום במעקב ולהשיג הקצאה מחדש של המשאבים, הפחתה של עלויות תפעול והימנעות מהתראות שווא יקרות.

כך למשל, אפשר לזהות חפצים שהושארו ללא השגחה בשדות תעופה, לזהות את האדם שהשאיר את החפץ ולעקוב אחריו. אפשר גם לזהות באופן אוטומטי רכבים שהוחנו במקומות רגישים ואסורים. ניתן לספור בני אדם שעוברים או מתקבצים במקום מסוים (למשל כדי לזהות התקהלויות



מוקדי שירות (call centers) הם לקוחות מרכזיים של NICE



NICE מציעה לבתי קזינו פלטפורמת אבטחה מקיפה, על בסיס הרכשה וניתוח של נתוני וידאו ואודיו

זה קורה יותר מדי?

"לפעמים אנשי רכש עלולים להסתנוור מעט מהכספים שעוברים להם מתחת לידיים, מספקים המשקיעים הרבה במאמץ המכירה. הטבע האנושי מייצר לפעמים תחושות כוח מזויפות. מי שיוודע להיות הגון אך תקיף, לאורך השנים אף אחד לא יוכל לטעון כלפיו טענות שליליות ואז הוא יקבל את העדיפות שאני מדבר עליה".

גם בתוך העימותים אתה שומר על יחסים טובים לאורך זמן עם הספקים?

"קודם כל, צריך הומור. בלי הומור אין חיים. כשאתה מנהל אינטראקציה, קשה ככל שתהיה, אתה צריך לנהל אותה באווירה הנכונה ובשפה הנכונה. מחקרים הוכיחו שבמשא ומתן, התוכן המקצועי הוא רק 7% מהמרכיבים. זו מיומנות שלא מספיק מקפידים עליה. רכש וניהול רכש אינם מקצוע הנרכש אקדמית, אלא בדרך כלל קידום מתפקיד אחר. אף אחד לא מתכנן מראש להיות קניין".

"מעבר לכך, עולם ההיי טק הבין היום שצריך ידע וניסיון, היכרות עם השווקים, הבנה טכנית ועסקית ובגרות שבאה עם השנים ולא רק להסתמך על חברה צעירים שרק סיימו אוניברסיטה. בנוסף לבשלות, ברכש גלובלי חשוב להיות איש העולם. גם יכולת ה-'small talk' היא משמעותית, כי היא מייצרת תקשורת מול דרגים בכירים שלא ממש מתעניינים ב-'bits & bytes'".

אתה שם דגש מיוחד על חשיבות מוצרי המדף - Commercial COTS (Off The Shelf). למה?

"בנוסף לעולם הרכיבים, עולם ה-COTS, הוא שכבה נוספת, משמעותית מאד, שלא מעט אנשים חיים ממנה בארץ. לשכבה הזו יש רמת תחכום קצת גבוהה יותר, לפחות ביחס לחלק מעולם הרכיבים. עולם ה-COTS הוא ביונס עצום ובנויות עליו חברות רבות מאד. למשל בישראל - חברות כמו א.מת, ליגד או כל המפיצים הראשיים של חברות המחשוב הגדולות. מסתובבים שם מאות מיליוני דולרים.

"בנושא ה-COTS, אנחנו צרכני אחסון גדולים מאד. שיחות או קובצי וידאו

"אני מנסה להוציא את מחלקת הרכש הגלובלי, עליה אני אחראי, מקיבעון. כאשר ניגשים למשא ומתן אמיתי עם יצרן בעל שם עולמי זה או אחר או עם יצרן תוכנה, יש כאן מרכיבים של קריאת שפת גוף, של הפקת תובנות מתוך התייחסות למילים שנאמרות, וכדומה. זה שונה מאד מאשר לבקש הצעת מחיר ל-3,000 שבבי DSP, ואחר כך לבקש ולקבל הורדת מחיר.

"משא ומתן הוא לעתים הבנה עסקית ולמידה תוך זמן קצר של תחומים שמעולם לא ידעת על קיומם. אחרי הכנה, אתה צריך להגיע למשא ומתן מול ספק מומחה בתחומי ולהשתדל כמה שפחות להיראות ולהישמע לא חכם, משום שזה עולמו ותחום התמחותו. יש גם קבוצה מקצועית מהחברה שלך שמצטרפת אליך למשא ומתן. לכן אתה צריך 'לחלוב' מהם את הצרכים שלהם בצורה שתעבור באופן מסודר לספק. אתה צריך לעזור לספק לתמחר את הכל בצורה נכונה, לטפל בחוזים ולהתגונן מפני אפשרויות שונות של נפילה. זו מיומנות שונה לחלוטין מרכש שמבוסס על קבלת הצעות מחיר והתמקחות. אם עוסקים ברכש גלובלי, צריך לפתח מערך כישורים נוסף, שבחלקו שונה מהנישה של רכש רכיבים בלבד".

"כאשר ניגשים למשא ומתן אמיתי, יש כאן מרכיבים של קריאת שפת גוף, של הפקת תובנות מתוך התייחסות למילים שנאמרות, וכדומה. זה שונה מאד מאשר לבקש הצעת מחיר ל-3,000 שבבי DSP, ואחר כך לבקש ולקבל הורדת מחיר"

למעשה, יותר מ-50% מהמיומנויות העסקיות שייכות לתחום הזה.

"משא ומתן אמיתי מפתח מיומנויות תקשורת אמיתיות ובניית קשרים, שהן יותר בתחום של פיתוח עסקי. כדי לקנות 10 יחידות במחיר של 10 יחידות לא צריך להשקיע הרבה באשפי משא ומתן, אלא להציב פקיד שמבקש ומקבל הצעות מחיר. החוכמה היא לקנות 10 יחידות במחיר ליחידה של מיליון יחידות. מי שמשוגל לפתח את המיומנויות האלה, רוכש עדיפות (priority) עבור החברה שלו. לכן אני לא מדבר במונחי ROI ברכש. המודל הוא למדוד את השיפור המתמיד. לפעמים אנו רואים שמחירי הרכיבים עולים בעולם והמחירים שאנחנו משיגים, יורדים. צריך להתחבר לספקים הנכונים. כדוגמא, אנחנו עושים זאת עם קבלן משנה עם יכולות כמו Flextronics, המאפשר שקט נפשי שמוצרנו מיוצרים באיכות, אמיונות ומחיר נכונים. הבחירה ב-Flextronics בישראל משאירה business משמעותי מאד בארץ ועוזר לכלכלת המדינה".

גם במידה ולקוחות אחרים קונים ממנו ביותר?

"במקרה של Flextronics ישראל, אין לה לקוח גדול יותר מ-NICE, עד כמה שידוע לי. אבל אנחנו מקבלים מלא מעט חברות עדיפות וגישה החורגות מהמקובל מול חברות מהגודל שלנו. זה לא עניין של היגיון עסקי, אבל כשאתה מייצר קשרים שבהם אותו מנכ"ל או סמנכ"ל היה פעם איש מכירות שהסתכל לך בלבן של העיניים, היום יש לו מחויבות שונה אליך ויש סיכוי טוב שקנית אצלו עדיפות. יש לעתים חוסרים, צריך לחלק למישהו - אז תדאג שקודם חברתך תקבל. כיבוי שריפות הוא פונקציה של היכולות שלך. לכן הייתי ממליץ לאנשי רכש לא ילתת לדבר לעלות להם לראש".

סאיטקס, NICE ולהקת ההיי טק

איש רכש, אומר נתן יעקובוביץ, הוא לא תפקיד נרכש. "בעברי הייתי איש ניהול חומר בסאיטקס. לפני כן, הייתי בפרויקט הסטודנטים של סאיטקס במפעל הייצור האלקטרוני. הרכבתי כבלים, עשיתי wire wrap. לימים זה מאד עזר לי כאיש רכש. דרך אגב, מקבילי בתפקיד בחברה המתחרה Verint, חנוך חלמיש, הוא מנהל הרכש שלי לשעבר מסאיטקס". בהמשך השיחה, מסגיר יעקובוביץ פרט אחר, פיקנטי יותר: "ל-NICE יש



מערכות NiceVision מאפשרות לזהות חפצים שהושארו ללא השגחה בשדות תעופה, לזהות את האדם שהשאיר את החפץ ולעקוב אחריו

מוקלטים על דיסק קשיח, משם הם עוברים לעזרים אחרים, כמו טייפ דיגיטלי, DVD, RAID של דיסקים וכדומה. יש לנו כרטיסי SBC ולוחות אם בתוך המערכת, שקנויים מחו"ל ואלה מוצרי ה-COTS העיקריים שלנו. בנוסף לכך, אנחנו רוכשים הרבה אלקטרוניקה ואלקטרו-מכניקה. מתחילת דרכנו, אנחנו משתדלים לעשות את מה שאנחנו טובים בו - את הכרטיסים פרי הפיתוח שלנו המבטאים את היכולות המיוחדות שלנו ושומרים על היתרון היחסי שלנו. אנחנו מפתחים פתרונות מרמת הכרטיס ומעלה וכמוכן תוכנה ייעודית. מעבר לזה, כל המרכיבים במוצר שלנו הם מרכיבי COTS קנויים - כבלים, ספקי כוח וכדומה. אנחנו מייצרים מעין שרת חכם שמכיל בתוכו את הכרטיסים הייעודיים של החברה.

”כשאתה מייצר קשרים שבהם אתה מנכ"ל או סמנכ"ל היה פעם איש מכירות שהסתכל לך בלבן של העיניים, היום יש לו מחויבות שונה אליך ויש סיכוי טוב שקבית אצלו עדיפות”

”COTS הפך להיות שוק של השחקנים הבינלאומיים, מה שמאפשר אחריות בינלאומית בכל העולם. לנו זה מאד חשוב, כי מוצרינו פזורים על פני כל הגלובוס. השחקנים הגדולים מסוגלים להתלוות אלינו בתהליכי פיתוח ולתת מענה לצרכים הספציפיים שלנו. היום אנחנו נמצאים במערכת יחסים כזו עם Sony ועם אחרים, שמהנדס מערכת ב-Sony ביפן מבצע שינוי ב-firmware של המוצר בשבילנו.”

היא לא פחות חשובה מהיכולת לדבר. כך גם יכולת ההאזנה ושחרור המידע הרלבנטי. ככל שאתה שותק יותר, הצד השני צריך לדבר יותר ואז לפעמים הוא אומר דברים לא מתוכננים. הדבר הכי חשוב הוא לזהות מה חשוב לצד השני. זה לא בהכרח לקבל את המחיר הכי גבוה. אם תהיה ערני מספיק, תוכל לגלות שמה שחשוב לספק זה אולי למכור כמויות תוך זמן קצר, כדי לקבל בונוס, אולי להתמקד בשירות עתידי. לכן לא צריך לבוא עם קיבעון, אלא להקשיב, למשוך את המידע ולהשתדל לספק לצד השני את הצרכים שלו.”

במילים אחרות, כמו בסיסמה של NICE - להפיק תובנות מתוך אינטראקציות.
 ■ "בדיוק".

איזה עוד טיפים יש לך לאנשי רכש?

”תלוי באיזה תחום: ניהול משא ומתן טלפוני הוא מיומנויות אחת, ניהול משא ומתן פנים אל פנים הוא מיומנות אחרת. כמו כן, במשא ומתן, היכולת לשתוק

After Sale = פוטנציאל רווחיות גדול שאינו מנוצל

רמי יאולוס, מנכ"ל קבוצת נירם גיתן



- ההתמחות בשלבי ה-after sale תובע פיתוח מערכים מתמחים ברמה דומה לאלו הקיימים סביב המכירה הראשונה.
- המתודולוגיה האירגונית היא שונה ונעה סביב ערוצי הפצה אחרים.
- יש צורך ביצירת קשר בין מערכי השיווק והמכירות הרגילים של החברה לאלו הקשורים בטיפול ב-after sale.
- לסיכום, **כסף רב מונח על הרצפה באירגונים מסוג זה.**

בעידן של תחרות גוברת אין לחברות ברירה - מי שרוצה לשרוד ולהרויח לאורך זמן חייב לנצל את כל מרכזי הרווח הפוטנציאליים לאורך שרשרת הערך ויפה שעה אחת קודם!

הפוטנציאל הכלכלי הטמון במיקום במחזור חיי הלקוח, בשלבים שלאחר המכירה הראשונה, הוא עצום.
רק הפוטנציאל הטמון במכירת חלפים נע בענפים השונים בין 10%-ל-50%, ואף יותר, בשיעור התרומה הנוסף.
 ובכל זאת, באופן מוזר ביותר, חברות עוסקות בהשגת המרכיב הראשון של הרווח (המכירה) וזונחות את הרווח הענק הטמון לאחר המכירה, מדוע?
 ● כולנו לוקים במחלת ההנעה לתוצאות בטווח קצר. טיפול ברווחיות הטמונה בשלבים הבאים לאחר המכירה הוא ארוך יותר.
 ● הטיפול ב-after sale מורכב יותר ודורש רמת התמחות גבוהה.
 ● חוסר מודעות וחוסר הבנה וידע.

- ענפים רבים מבוססים על מכירת מוצרים הדורשים רמת תחזוקה, כזו או אחרת, לאחר המכירה:
- רכב, סלולר, טלפוניה, טלוויזיות ומכשירים חשמליים/אלקטרוניים לשימוש ביתי, מיוחד ופילו אינסטלציה ותחזוקה ביתית, מיזוג אויר ועוד.
- למעשה כל הענפים האלו יוצרים ענף על בעל מאפיינים משותפים - **ענף ה-after sale.**
- המכנה המשותף לכל הנייל הוא הדגש המושם על-ידי החברות המייבאות/מייצרות את המוצר לשלב המכירה (הרכשת הלקוחות החדשים) וההתעלמות, או העדר המיקוד, בשלבים שלאחר המכירה.
- כסף רב טמון בשלב שלאחר המכירה:**
- שירותי תיקון ותחזוקה (בהסכם תחזוקה, לפי קריאה)
- מכירת חלפים (בערוץ התיקון והתחזוקה או לקבלנים עצמאיים)
- שירות כללי במענה לתפעול ו/או שאלות אחרות
- מכירות משלימות ללקוחות הקיימים
- מינוף למכירה חוזרת בשולי מחזור חיי המוצר
- ועד

