

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות

יעדים

- התלמידים יתארו את ארבעת מרכיבי תמהיל השיווק
- התלמידים יבחרו ויפעילו שיטת המחרה למיזם שלהם
- התלמידים יבנו מתכון חשיבה להפצת מוצר ומתכון חשיבה לקידום מכירות
- התלמידים ישתמשו במתכון החשיבה כדי לגבש שיטת הפצה בעבור המיזם שלהם
- התלמידים ישתמשו במתכון החשיבה כדי לגבש שיטת קידום מכירות בעבור המיזם שלהם.

שאלות מרכזיות

- מהו שיווק ואיך תשפיע הבנת השוק על שיווק המוצר?
- באיזה מחיר נציע את המוצר לצרכנים? מהן השיטות לקביעת המחיר?
- באילו מקומות נמכור אותו? מהו הקשר שבין המוצר לבין סוג הצרכנים?
- כיצד נפיץ אותו? כיצד נשכנע את הצרכנים לרכוש אותו?

יצירת עניין [למורה - כיצד לעורר בתלמידים עניין בחומר שיילמד במהלך פרק זה]

יצירת עניין במישור התוכן

בפרק הקודם ניתחנו את סביבת המיזם, חיפשנו את היתרונות הייחודיים של המיזם שלנו, ולאור הניתוח ניסינו להעריך את סיכויי הצלחת המיזם. הניתוח שביצענו הסתמך על הרעיון למיזם, ובעיקר - על מהותו של המוצר או השירות. בהנחה שמצאנו שלמיזם יש סיכוי טוב להצליח, מתעוררות כעת שאלות רבות, הקשורות פחות במוצר עצמו, ויותר במה שסביבו: במחיר לצרכנים, במקומות שבהם נמכור אותו, כיצד נפיץ אותו, וכיצד נשכנע את הצרכנים לרכוש אותו. שאלות אלה הן השאלות המרכזיות בשיווק המיזם.

בקשו מהתלמידים לחבר לפחות שבע שאלות שעוסקות בשיווק המיזם שלהם, ולתעד אותן במחברותיהם (נחזור לשאלות אלה בדיון המטקווגניטיבי שבסוף הפרק).

יצירת עניין במישור החשיבה

לאילו סוגי חשיבה נזקק היזם בתפקידו כאיש שיווק?

[תשובות אפשריות: איש השיווק נזקק **לחשיבה מערכתית** על מנת להביא בחשבון את שלל הגורמים הכרוכים בשיווק ואת השפעותיהם ההדדיות. הוא נזקק **לחשיבה יצירתית** על מנת ליצור רעיונות מקוריים, בכל הקשור להפצה של המוצר ולקידום המכירות שלו. הוא נזקק לדמיון כדי "לראות" את המוצר בתחנות המכירה שאותן יגדיר, וכדי "לראות" את איש המכירות משכנע לקוח לרכוש את המוצר. איש

השיווק נזקק גם **לחשיבה ביקורתית**: עליו לדעת אילו מבין שלל הגורמים המשפיעים על שיווק המוצר הספציפי שלו הם החשובים ביותר; עליו להיות מסוגל להכריע בין חלופות בתמחור המוצר, בהפצתו ובקידום מכירותיו. ולבסוף, איש השיווק נזקק **לחשיבה מעשית**: עליו לגרום לכך שתוכנית השיווק שגיבש תשיג את יעדיה ותעמוד במבחנם של אילוצי המציאות].

כשניתחנו את סביבת המיזם, השתמשנו במתכון חשיבה ובמארגן חשיבה גרפי. מדוע?

נתשובות אפשרויות: היו לנו גורמים רבים ורצינו להתחשב בכולם. מארגן החשיבה סייע לנו להבחין בפרטים החשובים בתוך "ים" של מידע. מארגן החשיבה הגרפי אפשר לנו לקבץ את הנתונים בצורה מסודרת].

גם בפרק זה נשתמש במתכוני חשיבה, מסיבות דומות. מתכוני החשיבה הללו יסייעו בגיבוש שיטת המחרה, שיטת הפצה ושיטת קידום מכירות. בהמשך הפרק, תמצאו מידע וכן הצעות לשאלות שראוי לשאול בכל אחד מתחומים אלה. **אתם מתבקשים לבנות** על בסיס המידע הזה **מתכוני חשיבה** בעבור התחומים הנזכרים, לדון בהם עם חבריכם לכיתה ולהפעילם בבדיקת המיזמים שלכם.

חשיבה מערכתית

במקביל להתייחסותו הפרטנית לכל אחד מהיבטי השיווק, נדרש היזם גם **לחשיבה מערכתית**. זוהי חשיבה המתייחסת למערכת כאל מכלול, תוך בחינת התפקיד של כל אחד ממרכיבי המערכת והשפעות הגומלין שבין מרכיביה. בהקשר השיווקי, על היזם להבחין בקשרי הגומלין ובהשפעות הגומלין שבין היבטי השיווק בעבור המוצר הספציפי שלו, ולתכנן בהתאם לכך תוכנית שיווק מוצלחת.

אחד האתגרים בחשיבה המערכתית הוא להבחין בהשפעות סמויות ובהשפעות ארוכות טווח של מרכיבי המערכת על המערכת כולה. למשל, נניח שמחליטים להוזיל את מחירו של מוצר הנמצא בשוק כדי להגדיל את המכירות. בתחילה גדל היקף המכירות, כמצופה, אך תוך זמן קצר הוא מתייבש. הוזלה נוספת של המחיר אינה מגדילה את היקף המכירות. הגורם המונע את הגדלת היקף המכירות עשוי להיות לא המחיר, אלא מקום המכירה: למשל, בעקבות ההוזלה אולי נכון יותר למכור את המוצר בשוק ולא בקניון.

תרגיל (לביצוע בסוף הפרק)

זהו לפחות שבעה קשרי גומלין בין היבטי השיווק בהקשר של המוצר שלכם.

ביחס לכל קשר גומלין כזה, ציינו את שני ההיבטים המעורבים. למשל:

(1) אם נייצר את הנעליים מעור, נעדיף לשווקן בקניון מפואר (מוצר-מקום).

(2) את מבצעי קידום המכירות של סידורי הפרחים היקרים, נרכז בשבוע שלפני החגים (מחיר-מכירות).

אחת ההחלטות המרכזיות בחשיבה המערכתית היא היכן להשקיע את המאמצים ואת המשאבים. לעתים קרובות, היזם עומד בפני מגבלות ואילוצים (בזמן, בכח אדם ובכסף). עליו להיות מסוגל להבחין בין ה"חיוני" לבין "רצוי", אבל אפשר לוותר "שבתמהיל השיווק, לטפל בעיקר ולדחות את העיסוק בטפל.

גוף ידע

הגדרת השיווק

השיווק הוא פעילות אנושית מודרנית, שבאמצעותה בונים למוצר יתרון תחרותי על פני מוצרים מתחרים (היתרון התחרותי מתבטא בכך שהצרכנים מעדיפים את המוצר על פני מוצרים מתחרים).

שימו לב לכך שהגדרה זו מייחסת לאיש השיווק (או ליזם, בתפקידו כאיש שיווק) את האפשרות ליצור יתרון תחרותי. היתרון התחרותי אינו ערך קבוע המצוי במוצר, אלא ערך שאותו בונים בעבור המוצר. על היזם להפעיל כאן את יכולתו לראייה מרחיקת לכת, לדמיין את המוצר שלו נמכר בהיקף רחב, ולשאול את עצמו מהם התנאים אשר יביאו למצב רצוי זה. לאחר שבירר את התנאים הללו, עליו לפעול להגשמתם.

תרגיל בראייה מרחיקת לכת

כל תלמיד יתאר בכתב או בדרך אחרת (ציור, דו-שיח, קולז') את המצב העתידי הרצוי שבו המוצר שלו מצליח בשוק. אם גיבוש המיזמים מתבצע בצוותים, יצר כל צוות חזון משותף של הצלחת המוצר שלו, תוך ניצול החזונות האישיים.

כל צוות יציג את תפוקתו בפני הכיתה כולה.

[למורים: בדקו אילו מרכיבים מופיעים בחזונות שהוצגו? באילו כיוונים מופעל הדמיון של כל תלמיד?]

תמהיל השיווק (Market Mix)

בתכנון השיווק (בבניית היתרון התחרותי) יש להתייחס לארבעה היבטים: המוצר, תכונותיו, איכותו והתאמתו לצרכי הקוח; המחיר; המקום שבו עובר המוצר מהיצרן לצרכן ושיטות ההפצה ההופכות את המוצר לזמין; ומערכות המידע וקידום המכירות של המוצר.

לארבעת ההיבטים הללו קוראים באנגלית "ארבעת ה-P": Product, Price, Place, Promotion. בעברית אפשר לכנותם 'ארבע המ"מים': מוצר, מחיר, מקום המכירה, קידום המכירות. גורמים נוספים שמתחשבים בהם הם המיצוב, המיתוג והמארז (פירוט בהמשך הפרק).



בתכנון השיווק של מיזם, ניתנת לכל אחד מ"ארבע המ"מים" תשומת לב. תמהיל השיווק הוא מושג, המתאר את המשקל היחסי שניתן לכל אחד מארבעת הגורמים בתכנון זה. ארבעת הרכיבים "מהולים" זה בזה, מכיוון שיש ביניהם השפעות הדדיות. למשל, למוצר איכותי יש בדרך כלל מחיר גבוה, ולמקומות ההפצה שלו תהיה לרוב תדמית מכובדת.

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



השיווק והתהליך היזמי

בהיכנסו לנושא השיווק, עובר היזם בהדרגה **מבדיקה של הרעיון למיזם לתכנון המיזם**. תכנון המיזם כרוך באיסוף מידע נוסף לגבי הסביבה השיווקית של המיזם, ומידע זה מאפשר הערכה מעודכנת של סיכויי הצלחת המיזם. לעתים, כתוצאה מהתייחסות לנושא השיווק, מגיע היזם למסקנה כי למרות שהמוצר אטרקטיבי, קשה יהיה לשווקו, ועל כן מוטב שלא לייצרו!

לפעילות השיווק בתהליך היזמי חשיבות רבה. אסטרטגיית שיווק טובה תורמת רבות לסיכויי הצלחת המיזם. שיווק מוצלח יכול להוביל להצלחה גם אם במוצר עצמו אין כל חידוש, ולעומת זאת מיזמים רבים נכשלים בשל שיווק לקוי, למרות שהמוצר עצמו אטרקטיבי וחדשני.

חשיבותו של השיווק ליזם המתחיל, כאמצעי לקידום מיזם ולהבטחת הצלחתו, רבה יותר מאשר אספקטים ייצוריים וטכנולוגיים. אם לחברות מתחילות אין מערך ייצור ואין ניסיון, הן תמיד יכולות לפנות לקבלני משנה שיבצעו את ההזמנות; לעומת זאת, תהליך שיווק המוצר שלהן חייב להתבצע על ידי מנהלי השיווק של החברות.

בפרק זה נתאר את מרכיבי השיווק שהוזכרו לעיל, ונציג תהליכי חשיבה שבאמצעותם יכול היזם לתכנן את השיווק. בפרק 11 נסביר כיצד מסכמים את המסקנות מתכנון השיווק לכלל **תוכנית שיווק**, המהווה חלק מהתוכנית העסקית של המיזם.

שיווק ≠ מכירות

השיווק כולל פעילויות שונות, שאחת מהן היא המכירה. **איש השיווק** הוא ה"מוח" בתהליך השיווקי. הוא קובע למי למכור, באיזה מחיר, כיצד לפרסם, באיזה שוק למכור ועוד. בכל הגורמים הללו מתחשב איש השיווק כשהוא בונה **תוכנית שיווק**.

המכירה היא אחת מהפעולות המתבצעות כשמממשים את תוכנית השיווק. **איש מכירות (salesman)**, אחראי למכור את המוצר או את הרעיון³⁶ בתנאים שאותם קבע איש השיווק בתוכנית השיווק של המיזם.

החשיבה ותכנון האופי המאפיינות אנשי שיווק שונות מאלה המאפיינות אנשי מכירות. בהמשך, נרחיב על אודות חשיבתו ותכונותיו של איש השיווק. **איש מכירות טוב**, על פי אמרה נפוצה, הוא בעל כושר שכנוע כה רב, עד כי הוא מצליח "למכור קרח לאסקימוסים".

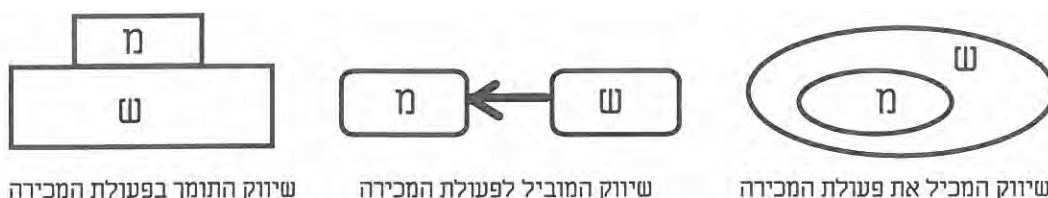
תרגילים

1. **בקשו מהתלמידים** להתייחס לאמרה שהוזכרה. מה היא מלמדת על אודות תכונותיו של איש המכירות? [תשובות אפשריות: התמדה, מחויבות, דבקות במטרה, נכונות להתמודד עם הבלתי אפשרי, יכולת שכנוע, העדר התחשבות בטובת הלקוח, שרלטנות (סביב שתי הנקודות האחרונות, אם הן עולות, אפשר לפתח דיון מעניין)].

2. תארו בציור את הקשר בין שיווק למכירות. דונו ביתרונות ובחסרונות של כל אחת מההצעות המועלות בכיתה. נמקו את עמדותיכם.

להלן מספר אפשרויות לתיאור הקשר שבין שיווק למכירות:

³⁶ "מכירת רעיון", פירושה לשכנע את הלקוח שכדאי לו לרכוש את המוצר שהרעיון מייצג. לא תמיד חייבת מכירת המוצר להתבצע בפועל באותו המעמד.



3. מצאו את הדומה והשונה שבין איש שיווק לבין איש מכירות. הסתייעו במתכון החשיבה ובמארגן החשיבה שבפרק 2.

ההתפתחות ההיסטורית: העברת זירת התחרות מהייצור לשיווק

בתקופת המהפכה התעשייתית, היה כל מוצר חדיש "מוכר את עצמו" מעצם היתרון היחסי שבו (במדינות אחרות פשוט לא ניתן היה לייצר). כיום, בעולם המודרני, ניתן לרכוש ידע טכנולוגי וליישם אותו בזמן קצר יחסית במקום אחר. כל מוצר מוצלח, שהוא פרי טכנולוגיה חדישה, זוכה ליתרון יחסי למשך זמן מוגבל. במוקדם או במאוחר, רוכשות מדינות אחרות את היכולת הטכנולוגית המאפשרת לייצר את המוצר. לכן, מרכז הכובד של המאבק העסקי בעולם המודרני מצוי בזירה השיווקית ולא בזירת הייצור.

מדינות מתפתחות רוכשות טכנולוגיות ממדינות מפותחות באמצעות מקורות כספיים, שנוצרו ממכירת אוצרותיהן הטבעיים. רכישת טכנולוגיה כוללת רכישת ידע, רכישת ציוד לייצור, רכישת תשתיות לייצור ועוד. אם בעבר ייצאו מדינות מתפתחות בעיקר חומרי גלם, כיום הן מייצרות ומייצאות מגוון של מוצרים מוגמרים.

עם העברת הטכנולוגיות ממדינה אחת לאחרות, מצטמצם היתרון היחסי (הוא אינו נעלם, משום שבדרך כלל אין מוכרים למדינה אחרת את הטכנולוגיה העדכנית ביותר, ומשום שבמדינות מפותחות נוצר בהתמדה ידע חדש, המקדם הלאה את הטכנולוגיה). במקביל לכך, רוכשות המדינות המתפתחות יתרון תחרותי בשוק הבין-לאומי, בשל עלויות הייצור הנמוכות הקיימות אצלן. העידן של היתרון היחסי בייצור בקרב המדינות המפותחות, מפנה את מקומו לעידן תחרותי, שמרכזו הוא השוק הבין-לאומי. החברות שמצליחות למכור הן אלה שיש להן תוכנית שיווקית "חכמה", היוצרת **יתרון תחרותי**.

בקשו מהתלמידים דוגמאות למוצרים שבעבר יוצרו במדינות מפותחות, ושהיום מיוצרים בעיקר במדינות העולם השלישי.

[תשובות אפשריות: נעלי ספורט, צעצועים, מחשבוניס, שעוני יד פשוטים, ציוד משרדי ועוד].

השיווק כמקצוע

במקביל להתפתחות המנהל המודרני כתחום עצמאי, זוכה השיווק להתייחסות רצינית מצד מנהלים בתחומים שונים ומצד אנשי אקדמיה. מחקרים, תיאוריות, פרסומים (כתבי עת, ספרים), כנסים וימי עיון שעניינם שיווק, הפכו בעולם ובארץ לדבר שבשיגרה. כיאה לתחום צעיר ודינמי, שחשיבותו בעולם העסקי רבה, מושקעים מאמצים רבים בפיתוח, בהפצה וביישום של שיטות וגישות חדשות בשיווק.

תרגיל בחשיבה ביקורתית

א. קבעו קריטריונים להגדרה של תחום עיסוק כמקצוע.

ב. בדקו, על סמך קריטריונים אלה, האם "מכירות" הוא מקצוע כפי ש"שיווק" הוא מקצוע.

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



הבנת השוק

כבסיס לתכנון השיווק, על היזם להבין את התהליכים המתרחשים בשוק, ובראשם את **תהליך החליפין**, שבאמצעותו עובר המוצר מהיצרן לצרכן. הבנה זו כרוכה ביכולת **לחזות** התנהגות של צרכנים ושל יצרנים. קיימים מספר **דגמים** (מודלים) להסברת התנהגותם של צרכנים ויצרנים, שניתן להיעזר בהם כדי לתכנן את שיווק המוצר (לבנות אסטרטגיה³⁷ שיווקית למוצר).

תחום שני הראוי לתשומת לבו של היזם, העוסק בתכנון השיווק, הוא **הביקוש**. למרות שבמבט ראשון נראה הביקוש כגורם שוק הנקבע על ידי התנהגות הצרכנים, הרי שבפועל יכול היזם, בתכנון נכון, להשפיע במידה ניכרת על הביקוש למוצר שלו. המינוח **"ניהול הביקוש"** מבטא נכונה עובדה זו. בהמשך, נציג מספר אסטרטגיות לניהול הביקוש.

עניין נוסף שעל היזם לשקול בבואו לתכנן את השיווק הוא **הגדרת העיסוק של החברה** שהקים. תוכנית השיווק צריכה לבטא נאמנה את מטרות החברה, כפי שהגדירן היזם בשעת הקמת החברה.

בסעיפים הבאים נרחיב על אודות דגמי חליפין, ניהול הביקוש והגדרת העיסוק של חברה.

דגמי חליפין



תיאור השוק (מקום היווצרות החליפין)

השוק הוא המקום שבו חלים החליפין בין היצרן לבין הצרכן: היצרן מוכר את מוצרו ומקבל מהצרכן את תמורתו בכסף. הצרכן מקבל מוצר לסיפוק צרכיו, מפיק ממנו תועלות ומשלם תמורתו ליצרן. ברקע נוצרת מערכת חליפין שנייה בין היצרן לבין הצרכן: היצרן מעביר לצרכן מידע על המוצר (איכותו, תכונותיו, מחירו וכו'), והצרכן מעביר את תגובתו (משוב) למוצר בדרכים שונות.

דגם החליפין הכלכלי

דגם זה מתייחס לשוק הנמצא בתנאי **תחרות משוכללת**. בשוק הנמצא בתנאים אלה, אין ליצרן או לצרכן אחד היכולת להשפיע על מחיר המוצר בשוק או על הכמות המבוקשת של המוצר בשוק. במילים אחרות: זהו שוק שבו שליטים "כוחות השוק". שווקים בתחרות משוכללת כוללים בדרך כלל צרכנים רבים ויצרנים רבים, והם נוהגים בהיגיון: הצרכן מעדיף סל מוצרים גדול יותר מסל קטן באותה רמת מחירים, והיצרן שואף להגדיל את רווחיו.

³⁷ **הגדרה של אסטרטגיה:** אסטרטגיה היא תוכנית כללית, שבה קובעים אבני דרך לשם השגת מטרות מסוימות. הדרכים המעשיות להגשמת אבני הדרך מוגדרות בעזרת טקטיקות ויעדים. מושגים אלה שאולים מאוצר המילים הצבאי.

תרגיל

- א. כיצד תבדקו בפועל האם התחרות בענף מסוים היא תחרות משוכללת? באילו קריטריונים תשתמשו?
ב. הגדירו שורה של מוצרים ושירותים בענפים שונים, ובדקו אילו מהם נמצאים בתנאי תחרות משוכללת.

בשוק הנמצא בתחרות משוכללת, בהנחה שכל הגורמים פרט לכמות המבוקשת ולמחיר הם קבועים, מחיר שיווי המשקל ייקבע בנקודת המפגש שבין הביקוש להיצע (בנקודת זמן נתונה). למשל, כאשר הביקוש גבוה מההיצע, המחיר יעלה; עליית המחיר תיעצר כאשר הביקוש המקורי יקטן וישתווה להיצע.

דוגמא: מה קורה למשפחה בודדת בשוק שבו שולטים תנאי תחרות משוכללת? עקרת בית נכנסת לסופרמרקט עם רשימת קניות למוצרי צריכה בסיסיים (לחם, חלב, עגבניות, בשר, חומרי ניקוי, נייר טואלט וכד'). ברשימה זו מפורטת הכמות הרצויה מכל מוצר. עקרת הבית יודעת בדרך כלל גם את מחירו של כל מוצר. אם, למשל, עלה מחיר העגבניות באופן משמעותי, היא תשקול האם לקנותן במחיר היקר, וייתכן שתוותר עליהן. בענפי צריכה בסיסיים, השוק מתנהל על פי כללי תחרות משוכללת ולכן קל יחסית לחזות את התנהגות חלקו: זו תלויה בצרכים הבסיסיים ובמחיר.

יתרונן של דגם התחרות המשוכללת הוא בפשטותו. יום, המבקש לתכנן שיווק מוצר בענף שבו התחרות משוכללת, יכול להעריך את מחיר המוצר בשוק על סמך הביקוש החזוי במועד שבו יגיע המוצר לשוק. ואולם, בענפים רבים לא מתקיימים תנאים של תחרות משוכללת. כאשר התנהגות הצרכנים מורכבת יותר מזו שתוארה בדוגמא, או כאשר מדובר במוצר חדש ובלתי מוכר, מתעוררות סטיות מהדגם המשוכלל.

לדוגמא, כאשר מתקרבת עקרת הבית למחלקת הקוסמטיקה בסופרמרקט, עשויה התנהגותה להשתנות. החלטתה לקנות תכשיר קוסמטי חדש לא תנבע בדרך כלל מצורך בסיסי; ההחלטה יכולה להתקבל אפילו מבלי לשאול מהו המחיר. הקונה תתייחס, בין השאר, למוותג, למידע הרשום על האריזה ולעיצוב האריזה, והחלטתה תושפע ממידת סקרנותה לגבי התכשיר החדש, ממידע קודם שיש לה על אודותיו ומתדמיתה בעיני עצמה. שיקולים דומים ייקחו חלק בהחלטה האם לקנות שמפניה או חליפה. לגבי מוצרים אלה (הקרויים **מוצרי יוקרה** או **מוצרי תדמית**), לא יתקיימו תנאי שוק משוכללים, שכן בחקשר זה הצרכן אינו פועל על פי חוקי ההיגיון, אלא על פי תחושותיו.

דגם החליפין החברתי



דגם זה מסביר התנהגויות של מנהיג ומונהג, כגון מנהל ועובד או מנהיג מפלגה ואזרח, על פי גורמים חברתיים, במונחים של תן וקח. "גורמי החליפין" שאותם מקבל המנהיג הם כוח, אחריות ותמיכה. המונהג זוכה בהשתייכות, בהגנה ובזכויות חברתיות. בבסיס האמנה החברתית שהציג בשעתו ז'אן ז'ק רוסו, מצוי תהליך התן וקח של הדגם החברתי: הריבון מתחייב להגן על הזכויות הטבעיות של הנתונים (זכות ההגנה העצמית, הגנה על הרכוש, ביטחון כלכלי ועוד), ובתמורה מקבל תמיכה בשלטון.

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



במקרים מסוימים, ניתן לנצל את דגם החליפין החברתי כדי להסביר התנהגויות של יצרנים וצרכנים. דגם זה מתבטא בעיקר אצל "יצרנים" שהם עמותות או מלכ"רים (מוסדות ללא כוונות רווח). עיסוקם של גופים כאלה הוא בקידום מטרות חברתיות-לאומיות: קידום החינוך, קידום הספורט, קידום ההשכלה, קידום התרבות וכד'. גופים אלה מייצרים מוצרים כמו השכלה, כושר גופני, השתלמויות, כנסים, תחרויות, אירועי תרבות וספורט וכן חומרי לימוד והדרכה.

את התנהגות הצרכנים של מוצרים אלה, ניתן להסביר במידה רבה על פי מודל החליפין החברתי. מי שמשתתף בהשתלמות או באירוע תרבותי זוכה להרחיב את השכלתו או את מאגר התנסויותיו. כך הוא מקבל מענה על צרכים כמו השכלה, השתייכות חברתית, הגנה (למשל, ספורטאים זוכים לביטוח תאונות אישיות במסגרת האגודות שאליהן הם משתייכים) ותדמית עצמית.³⁸

למרות האמור, כדי להסביר את התנהגותה של עמותה כלשהי בשוק, נסתייע בדרך כלל במודל החליפין הכלכלי. במסגרת זאת נראה בעמותה עסק לכל דבר, ונבחן את מוצריה על סמך הביקוש וההיצע בשוק ועל סמך המחירים המקובלים בשוק.

דגם החליפין הכללי

דגם החליפין הכללי משלב היבטים כלכליים וחברתיים שתוארו בשני המודלים הקודמים. דגם זה שוקל גם את מאפייני האישיות ואת המאפיינים החברתיים המשפיעים על החלטות רכישה של מוצרים מוחשיים ומופשטים כאחד (מוצרי צריכה, חינוך, שירותים חברתיים). כמו כן, מתחשב הדגם הכללי במאפיינים כלכליים (היצע, ביקוש ומחיר שיווי משקל) ובתועלות שהצרכן מצפה להפיק מצריכת המוצרים.

הדגם הכללי מקבץ את הגורמים המשפיעים על החליפין לשלוש קבוצות: השוק, גורמים פנימיים וגורמים חיצוניים.

השוק הוא מקום המפגש שבין בעל צורך למוצר לבין בעל מוצר, על מנת לבצע חליפין ביניהם. למעשה, פועלים בשוק מספר בעלי תפקידים מכל צד, וכולם מקבלים החלטות לגבי תהליך החליפין. מצד היצרן פועלים מנהל השיווק, המפיצים והמוכרים; מצד הצרכן פועלים הקניין, בעל הצורך ובעל האמצעים.



בעלי התפקידים הפועלים בשוק על פי דגם החליפין הכללי

במשפחה, למשל, הבן הגדול עשוי להיות זה שמגיע לשוק כדי לקנות חיתולים לתינוק, באמצעות כסף שסיפק לו הוריו. במוסד להכשרה מקצועית, איש האחזקה עשוי לרכוש ציוד משרדי לעובדים, באמצעות תקציב שהקצה לו מנהל האחזקה של המוסד.

³⁸ ראו שוב את מודל הצרכים של מסלו, שתואר בתמציתיות בפרק 2.

גורמי פנים הם הידע, הניסיון, האמונות, הנטיות, העמדות ותכונות האופי של כל אחד מבעלי התפקידים. **גורמי הסביבה** כוללים נורמות חברתיות, חוקים, משאבים, ערכים חברתיים ועוד. השפעתם של אלה על כל בעלי התפקידים נוטה להיות דומה.

התפוקות של מערכת החליפין בעבור היצרן הן רווחים כספיים ויתרון תחרותי. תפוקת המערכת בעבור הצרכן היא התועלת, או רמת הרווחה, שהשיג מצריכת המוצר.

תרגיל

- מצאו דוגמא של חליפין ופרטו את כל בעלי התפקידים מצד היצרן ומצד הצרכן.
- ערכו רשימה של לפחות שני גורמי פנים לכל בעל תפקיד.
- ציינו לפחות שלושה גורמי סביבה רלוונטיים למקרה.
- על סמך א', ב' ו-ג' לעיל, הסבירו את השיקולים של כל אחד מבעלי התפקידים בהקשר של פעולת החליפין.

הערה לתרגיל

בתרגיל זה אתם מתבקשים **להפעיל את דמיונכם**. קניין שהוא בעל ידע על המוצר, שגם מאמין כי זהו המוצר המתאים לבעל הצורך, ינהג אחרת מקניין שנתקל במוצר שאינו מוכר לו. בתרגיל זה יש ממד של "כניסה לראשו של האחר". כבר בפרק הראשון ציינו שזוהי אחת מיכולותיו החשובות של היזם.

ניהול הביקוש

תנאי הכרחי להצלחת מיזם הוא החדרת המוצר לשוק. כאשר המוצר **חדש**, וכאשר אין בשוק מוצרים אחרים העונים על הצורך, צריך היזם במקרים רבים **לעורר ביקוש** למוצר, או במילים אחרות, "לחנך" את השוק הפוטנציאלי לצורך את מוצרו.³⁹

כאשר המוצר הוא **חדש**, אך לא חדש, כלומר, כאשר יש בשוק מוצרים אחרים העונים על הצורך, החדרתו לשוק כרוכה בנקיטת אסטרטגיה שמתאימה לסביבה תחרותית. על אף שקיים ביקוש כללי למוצרים העונים על הצורך, עדיין חייב היזם ליצור ביקוש למוצר הספציפי שלו. למעשה, חייב היזם **להפנות ולנתב** חלק מהביקוש הכללי אל המוצר שלו.

תרגיל

האם קל יותר לעורר ביקוש למוצר חדש או לנתב ביקוש קיים אל מוצר חדש? הציעו לפחות שלושה נימוקים לכל צד.

מרגע שנוצר הביקוש למוצר, משימתו של היזם (בתפקידו כמנהל שיווק) היא לענות עליו, או במילים אחרות: להתאים את ההיצע לביקוש, בכל רגע ורגע (הביקוש משתנה עם הזמן). ניהול שיווק יעיל מתמקד בהתאמת ההיצע לביקוש, משום שלזים יש שליטה גדולה יותר על קצב הייצור של מוצרו, מאשר על הגורמים שמשפיעים על הביקוש.

תרגיל בחשיבה ביקורתית

39

הטילו ספק בטענה זו. מדוע שלא יוביל הצורך להיווצרות ביקוש (מבלי שהיזם יצטרך להתאמץ)? חפשו נימוקים בעד ונגד הטענה.

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



ניהול הביקוש בשוק תחרותי

במוקדם או במאוחר, מנוהל הביקוש למוצר בסביבה תחרותית (גם אם בתחילה היה המוצר חדיש וייחודי). האתגר בהתאמת ההיצע לביקוש הוא גדול; **חיזוי הביקוש** לתקופה הקרובה (רבעון, שנה) הוא פעולה מרכזית בתכנון הייצור והשיווק.

מצד אחד, מפעל המייצר היצע העולה על הביקוש, ניצב בפני מלאי מצטבר של מוצרים מוגמרים ושל חומרי גלם שאחסונם יקר, ובפני סכנת בלאי וירידת ערך המוצרים המוגמרים; מצד שני, מפעל שאינו מצליח לספק את הביקוש בתקופה מסוימת, מסתכן בויתור על נתח מהשוק לטובת המתחרים. קיימות מספר דרכים להגדלת היצע על מנת לענות על ביקוש גובר: הגדלת קצב הייצור, יבוא של מוצרים דומים, הסמכת קבלני משנה לייצר את המוצר והזמנת מוצרים אצלם ועוד.

בפני חברה בתחילת דרכה (Start-up), העומדת להיכנס לשוק שיש בו מתח תחרותי גבוה, ניצבים אתגרים מיוחדים בניהול הביקוש. ראשית, תהליך הייצור בחברה כזאת הוא במקרים רבים ניסיוני ובלתי מבוסס, ולכן אין החברה יכולה להגדיל את הייצור שלה באופן משמעותי בתגובה לביקוש גובר. במקרה כזה, יכולה החברה **לנצל את התחרות** בענף, וכאמור, לייבא מוצר דומה או לייצר את המוצר אצל קבלני משנה.

עם זאת, אמצעיה ומשאביה של חברה מתחילה הם מצומצמים, ובמקרים רבים יקשה עליה להשתלט בכוחות עצמה, בו זמנית, על שני התחומים המרכזיים בהקמת עסק חדש: ייצור המוצר ושיווקו.

למורה

במסגרת העיסוק בניהול הביקוש, רצוי להעלות לדיון בכיתה שתי שאלות:

(1) האם עדיף, במצב שתואר, להשקיע את המאמצים בייצור או בשיווק?

תשובה: **אין זו השאלה הנכונה**. ה"ראש" היזמי מחייב אותנו לצאת מתפיסה של "כאשר המשאבים מוגבלים, מוותרים על משהו", ולעבור לתפיסה של: "אם אי אפשר לעשות הכול לבד, אז נמצא מי שיעשה חלק מהעבודה בעבורנו". לכן, השאלה שיש לשאול כאן היא:

(2) האם עדיף, במצב שתואר, להעסיק קבלני משנה בייצור או בשיווק?

המשך הפרק עונה על שאלה זו.

לייצור המוצר ניתן, במקרים רבים, למצוא תחליף בדרך של יבוא חלקים מוכנים והרכבתם, או ייצורם אצל קבלני משנה. גם לשם שיווק המוצר אפשר להיעזר במפיצים ובמשווקים חיצוניים. האם עדיף להעסיק קבלני משנה בייצור או בשיווק?



יזמים מצליחים, העומדים בפני המצב המתואר, מעדיפים בדרך כלל לעסוק בעצמם בשיווק, ולייצר באמצעות קבלני משנה. בחירה זו נותנת ביטוי למקומו המרכזי של השיווק בתהליך היזמי: מי ששולט בשיווק (בארבעת ה"מ"מים' ובקשר עם הצרכנים) שולט למעשה במיזם כולו. הוא קובע את המחירים ואת כמויות אספקת המוצר לשוק, ויכול לעדכן פרמטרים אלה כרצונו. השליטה במחירים ובכמויות מאפשרת ליזם להגן על מוצריו, מעבר להגנות משפטיות רשמיות.

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



סיבה נוספת להוצאת ייצור לקבלני משנה היא הקטנת **מחסום היציאה**⁴⁰ מהענף במקרה של כישלון. חשוב לציין, שאת האריזה ואת ההפצה של המוצר (ולעתים גם את ההרכבה) מעדיף היזם לבצע בעצמו, גם כשהייצור מתבצע על ידי קבלן חיצוני. כך שומר היזם את כל הקלפים אצלו, ומונע מהיצרנים (קבלני המשנה) את האפשרות להיכנס לשוק ולהתפתח כמתחרים פוטנציאליים. בהמשך, לאחר שהיזם מצליח לבנות את שוק מוצריו ולהגדיל את האמצעים שבידיו, הוא יכול להשקיע בפיתוח יכולת ייצור עצמית של המיזם. סיבה נוספת להיכנס בבוא הזמן לייצור עצמי, היא הגדלת החלק היחסי בערך המוסף של המיזם (כאשר הייצור מבוצע אצל קבלן משנה, קבלן זה זוכה בחלק מהרווח).

אסטרטגיית השיווק שתוארה לעיל מתאימה לרוב המוצרים (גם למוצרים חדישים), ובמיוחד למוצרים עתידי ידע, שמורכבים מחלקים סטנדרטיים שונים. חלקים אלה ניתן לייצר אצל קבלני משנה שונים - כל אחד לפי התמחותו - כאשר האינטגרציה של החלקים מבוצעת בידי החברה. אותה אסטרטגיה תתאים גם לחברות מנוסות, המבקשות לפתח ולשווק מוצר חדש או חדיש, ואשר אינן מסוגלות לרכוש יכולת ייצור ויכולת שיווק בו-זמנית. חברות המתחילות בייצוא בפעם הראשונה, טוב יעשו אם יטפלו בעצמן בהיבטי השיווק של הייצוא, ויעבירו את הייצור לקבלני משנה.

אסטרטגיות לניהול הביקוש

להלן פירוט מצבים ייחודיים, שמתבקשת בהם מדיניות מיוחדת של ניהול הביקוש.

ניהול ביקוש ממריץ נחוץ כאשר אין מודעות לקיום המוצר, ולכן הביקוש קטן מאפשרויות הייצור. למשל, עד לפני שנים אחדות, לא הכיר התייר הישראלי את טורקיה כמקום תיירות זול ונעים. המבצעים של חברות תיירות טורקיות, בתיאום עם הממשל המקומי, שינו את תדמית המדינה בעיני התייר הישראלי. שינוי זה, בצירוף המחירים הנמוכים של חבילות התיור, עורר ביקוש עצום וגרם לנהירה המונית של ישראלים לטורקיה. ניהול ביקוש ממריץ דרוש לעתים קרובות כשמדובר במוצר חדיש.

ניהול ביקוש משמר נועד כדי לשמור על נתח שוק יחסי קיים. ניהול ביקוש משמר מתאים לשוק שבו נוצר **ביקוש מלא**, כלומר, השוק אינו צומח (השוק הגיע לרוויחה), וליזם אין ציפיות להגדלת חלקו בשוק. כדי לשמור על הנתח היחסי שמוצרו תופס בשוק, יפעל היזם למניעת פעילות מוגברת של המתחרים, כלומר, הוא יזום פעולות שיווק מיוחדות רק לצורך זה. למשל, כאשר הוציאה חברת תדיראן לשוק את מזגני "מנהטן", בצירוף אחריות למספר שנים, הגיבה חברת אלקטרה עם המזגן ה"קומפקטי", בצירוף שלט רחוק. כך ניסתה לשמור על נתח השוק היחסי שלה.

ניהול ביקוש מצמצם נועד להקטנת **הביקוש**, כאשר ההיצע מוגבל. נוקטים בו, למשל, כדי לעודד חיסכון בצריכת מים ובצריכת חשמל בשעות שיא.

ניהול ביקוש נגדי מתייחס להקטנה של **ביקוש בלתי-רצוי**, למשל, ביקוש לסמים. כל מאמציה של עמותה למלחמה בצריכת סמים (תשדירי שירות, פרסומים, מרכזי גמילה ועוד) יכוונו להקטנת ביקוש זה.

ניהול שיווק סותר הוא אסטרטגיה שיווקית שמטרתה להקטין את ההיצע. נוקטים בדרך זו כאשר השוק מוצף (קיים בו עודף מהמוצר) ומחירי השוק גורמים הפסדים ליצרן. כדי להקטין את כמות המוצרים בשוק (ולחלול את מחירים), ניתן במקרים מסוימים לקנות את המתחרים הקטנים ולסגור אותם, ובמקרים אחרים, לנהל מלחמת מחירים. במלחמת מחירים, נוטים היצרנים החלשים להקטין את התפוקה.

⁴⁰ מחסומי יציאה הוגדרו ונדונו בפרק 6 העוסק בניתוח סביבת המיזם.

ניהול ביקוש ממיר נועד כדי לעודד את הלקוח לצרוך מוצר שהוא נרתע ממנו. למשל, הסברים ושיחות מקדימות על אודות עקרונות הטיס ואמצעי הבטיחות הננקטים בטיסה, מסייעים בשיווק טיסות לאנשים המפחדים לטוס. כך ממירים את תחושת הפחד בתחושת ביטחון ובביקוש לטיסה. דוגמא נוספת היא שיווק שנועד להמיר את הרתיעה של ילדים מאכילת תרד ברצון לאכול תרד (ראו סדרת הסרטים המצוירים על פופאי).

ניהול ביקוש מתואם מתאים למצב שבו הביקוש משתנה באופן משמעותי בתקופות שונות. למשל, הביקוש לחשמל ולשירותי טלפון נמוך בשעות הלילה; כדי לעודד את הביקוש בשעות אלה, מורידים את התעריפים, יוצאים במבצעי פרסום ועוד. כך גם מעודדים טיולים וטיסות בעונות שפל.

הגדרת העיסוק של החברה

בסעיף זה נעמיק בהבנת הבסיס לפעולות השיווק שמבצע היזם (היצרן, החברה), שהוא, כאמור, אחד משני הצדדים המשתתפים בחליפין.

האופי הכללי של פעולות השיווק שחברה תבצע, יתבסס על **הגדרת העיסוק** של החברה. מה שיניע את היצרן להשתתף בתהליך החליפין עם הצרכן הן המטרות שהציב בהגדרת העיסוק של החברה, וכן האסטרטגיות שקבע להשגת מטרות אלה.

הגדרת עיסוק היא פעולה משפטית פורמלית, שהיזם מחויב לבצע אצל רשם החברות עם הקמת העסק. הגדרת העיסוק מתבצעת על ידי פירוט מטרות העיסוק, ומטרות אלה נועדו לכוון החלטות עתידיות של היזם (או של ההנהלה שהוא ממנה) בעניין האסטרטגיות של החברה ואופני תפקודה. מטרות העיסוק מוגדרות בתקנון החברה החדשה, לצורכי רישום החברה כישות משפטית.

ניתן להגדיר מטרות עיסוק של חברה באופן צר או באופן רחב. הגדרת עיסוק צרה מתמקדת בפעילות שיווקית וניהולית סביב מוצר שהחברה מתכוונת לייצר. חברה שכל משאביה קשורים במוצר מרכזי אחד, תבחר בדרך כלל בהגדרת עיסוק שכזו. **הגדרת עיסוק צרה מתמקדת**, אפוא, **בפתרון ספציפי** של צורך מסוים על ידי מוצר נתון. חברה הבוחרת בהגדרה צרה, מצהירה במקרים רבים שבידה פתרון חדשני וייחודי למוצר מסוים.

לעומת זאת, הגדרת עיסוק רחבה מתייחסת לפעילויות הקשורות בסיפוק צרכי הלקוחות. במקרה זה, החברה אינה מחויבת למוצר אחד, ומרחב פעילותה יכול להתפרס על תחומים רבים בענף שבו בחרה לפעול (פיתוח וייצור של מוצרים חדשים, ייצור ושיווק מוצרים קיימים, יצירת שותפויות לקידום מוצרים ושירותים ועוד). **הגדרת עיסוק רחבה מתמקדת**, אפוא, **בצורך** ולא בפתרונות ספציפיים. חברה, המגדירה את עיסוקה באופן רחב, מצהירה למעשה שיש לה עניין או מומחיות כלליים בענף, ושהיא מעוניינת ויכולה לתרום לענף בהיבטים משמעותיים.

אופי ההגדרה שהיזם בוחר (צרה או רחבה) הוא בעל השלכות על מבנה העסק שהוא מקים ועל אופן פעילותו כיצרן בשוק. במקרה של הגדרה צרה, יתבסס העסק במוקדם או במאוחר על ייצור ושיווק של המוצר העיקרי. במקרה של הגדרה רחבה, לא חייבת להתקיים פעילות ייצור בלבד; מאמץ ניכר עשוי להיות מושקע בשיווק ובמכירות של מוצרים קיימים, וכן בפעילויות של פיתוח עסקי (איתור הזדמנויות עסקיות בענף, חתימת חוזים, השגת פרויקטים, הצגה בכנסים ובתערוכות ועוד).

ד
מ
ל

לע
קי
בר
בה
ומ
בת
גור
מפ

תר
1.
2.
3.
4.

5.
ל
"
א
ב.
ג.

41
ה
42
ב
ל

דוגמא: חברת תעופה כמו אל-על יכולה להגדיר את מטרות עיסוקה בצורה צרה: הובלת נוסעים ומטענים מישראל ואליה בדרך האוויר.⁴¹ במקרה כזה, עיסוקה, אופי מטוסיה והסניפים שלה בארץ ובחו"ל, צריכים להיבנות ולפעול להצלחת ההעברה של אנשים ומטענים מהארץ לחו"ל ולהפך, ותו לא.



לעומת זאת, חברת תעופה יכולה להגדיר את עיסוקה תוך התייחסות לכל צורכי לקוחותיה, כמו למשל: יצירת קשר לוגיסטי דו סטרי בעבור אזרחי ישראל ומבקריה בין ישראל למדינות העולם (בתיירות, בעסקים, בתעשייה, בחקלאות, בתחבורה ובתחומי הפעילות החברתית). תחת הגדרת עיסוק רחבה כזאת, תוכל החברה לעסוק בהובלת חבילה של לקוח מזלת בישראל לדלת בחו"ל, כולל טיפול בענייני מיסוי (תשלומי מכס, מסי קנייה ומע"מ במעבר בגבולות), בשערי חליפין ובתובלה אווירית, יבשתית וימית. במילים אחרות, החברה תוכל לתפקד בתחומי פעילות רבים, ולגבות תשלום על שירותיה בכל אחד מתחומים אלה. הלקוח יהנה מריכוז פעולתו מול גורם אחד, ולא יצטרך לכתת רגליו בין מוסדות וארגונים שונים. ההובלה האווירית עצמה נתפסת רק כאחת מפעולות החברה.⁴²

תרגילים

1. נסו להגדיר את עיסוקן של חברות עסקיות שונות הפועלות בישראל, על פי הגישה הצרה. כאשר מספר המוצרים של החברה עולה, האם הגדרה בגישה הצרה היא הגדרה טובה? נמקו.
2. נסו לנסח הגדרה צרה והגדרה רחבה לעיסוקה של האוניברסיטה הפתוחה בישראל. פרטו את הצרכים שהאוניברסיטה הפתוחה תמלא על פי ההגדרה הרחבה.
3. השיגו את הגדרת העיסוק של עמותה הפעילה בישראל בתחום חינוכי או חברתי. נתחו אותה וקבעו האם היא הגדרה רחבה או צרה. האם פעילות העמותה תואמת את הצהרת עיסוקה?
4. לפניכם הגדרות עיסוק שונות. דרגו אותן לפי הסדר, מהצרה לרחבה.
 - "החברה תאפשר לצלמים לשמור על תמונותיהם ועל חומרי הצילום שלהם במצב מעולה".
 - "החברה תייצר ותשווק אלבומי תמונות בעלי כיסים הניתנים לאיטום מכל הכיוונים, מטליות עדינות לניקוי סרטי צילום (נגטיבים) ומעטפות השומרות על תצלומים מפני לחות ואבק".
 - "החברה תפתח, תייצר ותשווק מכלים לריסוס אוויר מתכוונן, אשר יוכלו לשמש לניקוי סרטי צילום, מצלמות, מכשירים אלקטרוניים ומנגנונים מכניים עדינים".
 - "החברה תספק ללקוחותיה שירותי ניקוי מהירים לציד צילום".
5. לפניכם הגדרת עיסוק:

"החברה תספק ארוחות צהריים חמות לילדים מגיל 6 ומעלה שהוריהם עובדים מחוץ לבית".

 - א. האם זוהי הגדרה צרה או רחבה? נמקו.
 - ב. נסחו מחדש את ההגדרה כך שתהיה צרה יותר.
 - ג. נסחו מחדש את ההגדרה כך שתהיה רחבה יותר.

⁴¹ האמנם זוהי הגדרה צרה? נמקו.

⁴² באירופה, ובמדינות השוק המשותף בפרט, מגדירות חברות תובלה את עיסוקן בהתאם לגישה הרחבה שהוצגה כאן. למתעניינים: בדקו את הגדרת העיסוק של אל-על ומצאו - האם היא רחבה או צרה?

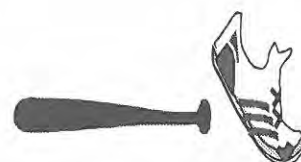
שיקולי הגדרת העיסוק של חברה בתחילת דרכה (Start-up)

בבואו לקבוע את תחומי העיסוק של חברה חדשה, צריך היזם להביא בחשבון את התפתחות החברה והשוק בעתיד. הגדרה צרה מדי עלולה להגביל את צמיחת החברה בעתיד. הגדרה רחבה מדי עלולה להעמיד אותה בפני מחסור במשאבים למילוי מטרותיה, העדר מיקוד של מאמצים, וויכוחים בהנהלת החברה על אודות דרך ניהולה.



דוגמא: יזם מפתח מחבט טניס חדשני, ומגדיר את החברה שהוא מקים כחברה העוסקת בייצור ובשיווק של מחבטי טניס. בתחילה, הודות לתכנון טוב של המוצר ושל שיווקו, המחבט נקלט היטב בשוק והחברה מצליחה אך בקושי לספק את צורכי השוק. כמו כן, שוק מחבטי הטניס צומח בקצב מהיר.

בחלוף כמה שנים, החברה מצליחה מאוד. בעליה מעוניינים לפתח אותה לכיוון של מוצרי ספורט וביגוד ספורט. כעת צצות מספר בעיות. הבעיה העיקרית ביחס להתפתחות המבוקשת היא הגדרת העיסוק הצרה בתקנון החברה. על פי תקנון זה, אסור לחברה לפתח ולמכור מוצרי ספורט ובגדי ספורט, פרט למחבטי טניס. התהליכים המקדימים המתחייבים לפני כניסה לתחומים עסקיים חדשים מחייבים זמן ניכר ומשאבים.



בעיה שנייה טמונה במבנה הארגוני והטכני של החברה, שעד כה כוון להשגת המטרה הצרה. המבנה הנוכחי עלול להגביל את החברה במימוש החלטתה לפיתוח; הבעיה השלישית מופשטת יותר, אך עלולה לעכב את ההתפתחות הרצויה באופן מהותי יותר: כל התפיסה העסקית של בעלי החברה ומנהליה, וכן האסטרטגיה השיווקית שלה, התמקדו עד כה במוצר אחד - מחבטי טניס. כתוצאה מכך, לא נעשה מאמץ לאסוף מידע על אודות מכשור ספורט וביגוד ספורט; לא נעשו ניסיונות לאתר הזדמנויות עסקיות בתחומים אלה; לא נערכו מחקרי שוק; לא הועסקו עובדים בעלי כישורים המתאימים להגדרה חדשה. למגבלות התפתחותה של חברה, שהוגדרה על פי הגישה הצרה, יש להוסיף קשיים שעלולים ליצור המתחרים בענף שאליו רוצה החברה להרחיב את פעילותה. מתחרים אלה יוכלו לתקוף את חברת מחבטי הטניס, הן במישור המשפטי והן במישור השיווקי.

תרגיל

1. הגדירו את מטרות העיסוק של חברה שתוביל את המיזם שלכם.
2. האם בחרתם בהגדרה צרה או רחבה? מדוע?

הצ

תמ
תר
שה
בז

המו

תמו

בין
הסי
רוח
כשה

אס

אסט
שיווק

על ה
נוטיב
הצרכ
ציפיו
בעינו
שאינו

לעתינ
פיהם
אלה
דוגמא

43
ת
מ
44
ק
45
סי

פרק 7:

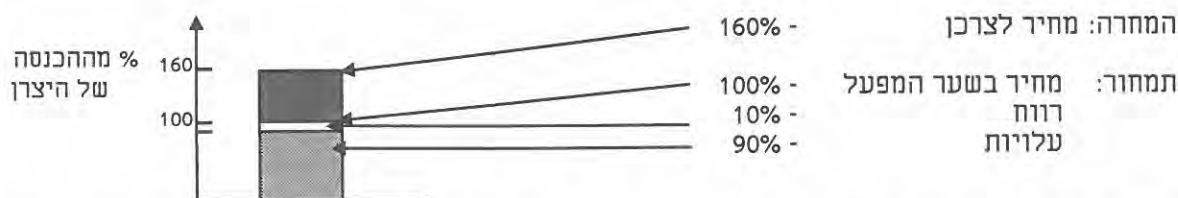


פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות

המחרה

המחרה היא אסטרטגיה שיווקית,⁴³ שמטרתה **לקבוע את מחיר המוצר**, כך שיתאים לציפיות וליכולת של הצרכנים בשוק היעד, באופן שיוביל למכירת המוצר.

תמחיר של מוצר הוא תוצר של פעולת הערכה (המבוססת על בניית אבטיפוס, תרשים של עץ המוצר, תרשים זרימה של הייצור וכו'; ראו בפרק על ניתוח סביבת המיזם) ושל חישוב סכום עלויות ייצורו והרווח שהיצרן מתכנן להפיק ממנו. עלויות הייצור כוללות את מחיר החומרים ומחיר העבודה (מחושבות למוצר בודד). לפעולת קביעת התמחיר נקרא **תמחור**.



בין היצרן לבין הצרכן הסופי קיימים בדרך כלל גורמי ביניים, כמו הקמעונאי,⁴⁴ המוכרן, המפיץ, הסיטונאי⁴⁵ או היבואן. כל אחד מגורמים אלה מעביר את המוצר הלאה בשרשרת השיווק, ומקבל בתמורה רווח. לעתים מכונה רווח זה **מרווח מכירה** ולעתים הוא נקרא **עמלה**. כתוצאה מכך, המחיר שהיצרן מקבל כשהוא נפרד מהמוצר בשער המפעל שונה מן המחיר שהצרכן הסופי מוכן לשלם בעבורו.

אסטרטגיות המחרה (קביעת מדיניות מחירים)

אסטרטגיית המחרה היא אחת מארבע האסטרטגיות שעליהן מבוסס השיווק. ההמחרה תלויה בגורמים שיווקיים שונים: היתרון היחסי של המוצר, היתרון התחרותי של החברה, גיל המוצר, מצב הביקוש ועוד.

על המשווק העומד בפני קביעת מדיניות המחרה להבין כיצד הצרכן מתייחס למחירים. למשל, צרכנים נוטים לקשר מחיר של מוצר עם רמת סיכון גבוהה (כלומר, מוצר שיש סיכון שרכישתו לא תענה על ציפיות הצרכן): בית, מכונית, תכשיטים, עט משובח וכו'. הסיכון **הכלכלי** שכרוך ברכישת מוצר שאינו עונה על ציפיות הצרכן (למשל, בית שקירותיו אינם בנויים כהלכה, מכונית שאינה מתפקדת) אינו הסיכון היחיד בעיניו. קיים גם סיכון חברתי (למשל, הצרכן קנה מכונית שאינה ממלאת את הפונקציות הצפויות, משום שאינה מקובלת בחברה שבה הוא חי או במעמדו החברתי, שבו כולם נוסעים בוולוו).

לעתים, הצרכן רואה קשר חד-ערכי בין מחיר המוצר לבין איכותו. אולם, כאשר מדובר במוצרים שעל פיהם נוטים לדרג את הקונה למעמד חברתי נתון, הצרכן יקפיד לרכוש את אלה המקובלים (in). מוצרים אלה נחשבים בעיני הצרכן למוצרים עם רמת סיכון גבוהה, שלא חייב להיות קשר בין עלותם לבין איכותם. דוגמאות לכך הם מוצרי קוסמטיקה של יצרן מסוים (שאולי אינם איכותיים יותר ממוצרים זולים יותר

⁴³ **תרגיל בחשיבה ביקורתית**

מדוע משתמשים במונח "אסטרטגיה" לתיאור ההמחרה? האם אין ההמחרה חישוב מתמטי פשוט?

⁴⁴ קמעונאי - סוחר ומוכר סחורה בכמויות קטנות ליחידים, לצרכן.

⁴⁵ סיטונאי - מזמין סחורות בכמויות גדולות ומוכר אותן לקמעונאים ("סיטון" ביוונית - סוחר תבואה).

של יצרן אחר שאינו in), יין משובח יוקרתי, סיגר מהוואנה, טבק מקטורות משובח יוקרתי, עט פארקר, שעון קרטייה.

קיימות מספר שיטות המחרה בסיסיות (לעתים, מפעילים יותר משיטת המחרה אחת):

המחרה על בסיס העלויות (Cost plus) - נקבעת על ידי הוספת רווח נתון כאחוז מעלויות המוצר. לדוגמא, שיטה זו מקובלת במוצרים שייצורם משתרע על פני מספר שנים: אוניות, מטוסים, פיתוח תשתיות ועוד.

המחרת קידום מכירות - כאשר קובעים מחיר נמוך למוצר מוביל כדי לקדם מכירת מוצרים אחרים של החברה. לדוגמא, "עלית" מוכרת את שוקולד החלב "פרה" במחיר נמוך, כדי לקדם מכירות של מוצרי השוקולד האחרים שלה.

המחרה על בסיס חיקוי - כאשר חברה קטנה נכנסת לשוק שיש בו מתחרים רבים, היא תחקה את רמת המחירים הממוצעת הקיימת. למשל, מפעל חדש לעוגיות יקבע המחרה למוצריו לפי המקובל באותו שוק.

המחרת גריפה למוצרים עתירי ידע - כאשר אין מתחרים למוצר חדש, קובעים מחירים גבוהים דיים כדי לכסות את הוצאות הפיתוח של המוצר תוך תקופה קצרה, עד אשר ייכנסו לשוק חברות מתחרות. הדבר קורה, למשל, בפיתוח תוכנות חדשות.

המחרת חדירה במוצרים תחזותיים - כאשר מדובר במוצר שיש לגביו תחרות רבה, נוקטים בהמחרת חדירה, כלומר, קובעים מחיר נמוך מהמקובל בשוק כדי לרכוש פלח שוק מסוים (למשל, לגבי המכשיר הסלולרי של "סלקום", הפעילו המחרת חדירה על ידי קביעת מחיר מכשיר נמוך ומחיר דקת אוויר נמוכים בהרבה מאלה של המתחרה, "מוטורולה").

המחרה למכרזים - כאשר מנסים למכור מוצרים למוסדות ציבור (אוניברסיטה, משרד הביטחון) הדורשים מכרז, קובעים לעתים מחיר מבלי לדעת מה קובע המתחרה. המשתתף במכרז צריך להעריך את סיכוייו לזכות בו. סיכויים אלה תלויים במוניטין שלו כיצרן אמין, מנוסה ובעל מעמד בכיר בשוק של אותו מוצר.

המחרה כביטוי לאיכות המוצר - אסטרטגיה המתבססת על האמונה של הצרכן שלפיה קיים קשר חד-ערכי בין המחיר לבין איכות המוצר. למשל, במוצרי יוקרה, כגון תכשיטים.

המחרה עם מספרים לא מעוגלים - זוהי טכניקה המאפשרת למשווק לתת לצרכן תחושה שהמחיר נמוך יותר ממחירו באמת. למשל, מחיר של 199 ש"ח, יוצר אשליה של מחיר הנמוך בהרבה מ-200 ש"ח. הצרכן נוטה לייחס את המחיר לקטגוריית המאה ולא המאתיים. המחרה כזו מקובלת מאוד בשוק האמריקאי והחלה לחדור גם לארץ.

שיטות המחרה נוספות מתבססות על **תורת המחירים** בכלכלה, כמו במקרה של מונופול, אוליגופול, מונופסון ומונופול מפלה במחירים שבין שווקים שונים. להלן הסבר קצר לגבי שיטות אלה:

מונופול פועל בשוק שאין בו תחרות משוכללת; לדוגמא, "עלית" הייתה מונופול בשוקולדים עד שחברת "ורד הגליל" נכנסה לשוק השוקולדים. בעל המונופול יכול להשפיע על גובה המחיר בשוק, מכיוון שאין יצרן אחר מלבדו. מדיניות ההמחרה של המונופול תיקבע על פי הכמות המוצעת שבה המפעל ישיג רווח מרבי. מונופול יכול להגדיל את הכמות המוצעת או להקטין אותה, על פי גמישות הביקוש למוצר (גמישות הביקוש = % השינוי בכמות המבוקשת, מחולק ב-% השינוי במחיר). ככל שגמישות הביקוש קשיחה יותר (שינוי קטן בכמות כרוך בשינוי גדול בגובה המחיר), כך הקטנת הכמות המוצעת על ידי מונופול מעלה את המחיר יותר מאשר במצב של תחרות משוכללת (שבה המחיר המתקבל הוא תוצאת שיווי המשקל שבין ההיצע לבין הביקוש).

מונופול מפלה מתייחס למקרה שבו קיים מונופול המספק את מוצריו לשווקים שונים, עם גמישויות ביקוש שונות שאין ביניהן קשר. מונופול מפלה יכול לקבוע מחירים גבוהים ממחיר שיווי המשקל ומחירים שונים לכל שוק ושוק. דוגמא לכך היא כל חברה המייצאת את מוצריה לשוק הבין-לאומי ולשוק המקומי בישראל: תרכובות ברום, תעשייה אווירית ועוד.

אוליגופול מתייחס לקבוצה קטנה של יצרנים השולטים בשוק, שלעתים מקיימים ביניהם הסכמים באשר לשיווק מוצריהם, כדי שלא להיכנס למלחמת מחירים ביניהם. אוליגופול מאורגן קובע מדיניות מחירים כמו מונופול. למשל, שוק הבנקאות בישראל נשלט על ידי אוליגופול של חמישה בנקים: הפועלים, דיסקונט, בנק לאומי לישראל, המזרחי והבנק הבין-לאומי.

מונופסון מתקיים כאשר בשוק שולט צרכן אחד שקובע את תנאי הרכישה, כולל המחירים. למשל, צה"ל או ארגון קניות של יישובים חקלאיים (קיבוצים, מושבים).

המחרה של מוצרים חדשים

במוצר חדש, בעיית ההמחרה פשוטה יחסית, כיוון שהיזם קובע מחיר גבוה, המשמש אותו עד להופעת המתחרים הראשונים. המחרה זו נקראת המחרת גריפה (ראו לעיל).

במוצר חדש, ההמחרה בעייתית, כיוון שמחדירים מוצר לשוק שקיימים בו מתחרים מנוסים. בדרך כלל, נוטים לבחור מחיר ממוצע ולערוך סקר לקוחות כדי לקבל את תגובתם. אפשר גם לקבוע שני מחירים: מחיר מקסימום ומחיר מינימום, ולעקוב אחר תגובת השוק. במשך הזמן, מצמצמים את הפער שביניהם, עד אשר מגיעים לרמת מחירים הרצויה לרוב הלקוחות.

המחרה לאורך שרשרת השיווק

המחרה של מוצר על בסיס העלויות מתחילה בשער המפעל. ככל שמתקרבים אל הצרכן הסופי, המחיר גדל, בגלל גורמי הביניים הרבים שפועלים בשרשרת ההפצה (סוכני מכירות, יבואנים, מפיצים, מובילים, מאחסנים, מממני מלאי, סיטונאים, קמעונאים, שרשרות כלבו, בוטיקים, חנויות, החזרת מוצרים). ככל ששרשרת ההפצה מן היצרן לצרכן קצרה יותר, כך המחיר הסופי יתרחק פחות מן המחיר בשער המפעל.

אחוזי הרווח ליצרן והיחס שבין מחיר המוצר בשער המפעל לבין מחירו הסופי לצרכן (מחיר יצרן + עמלות גורמי הביניים), תלויים במידת שליטתו של היצרן בשוק ובמידת יכולתו לפקח על צינורות ההפצה של המוצר. עמלות המפיץ תלויות גם בסוג המוצר: במוצרי צריכה, העמלה של המפיצים גדולה והיא יכולה להגיע ל-80% ממחיר המוצר, בעוד שבמוצרי ביניים, המשמשים כחומרי גלם תעשייתיים, עמלות הסוכנים קטנות יותר. ראו את הטבלה שלהלן.

כיצד מתחלק מחיר המוצר לאורך שרשרת השיווק

מיינום	מקסימום	כיצד מתחלק המחיר בשער המפעל ?
5%	10%	הוצאות קבועות לייצור המוצר
10%	20%	עלויות משתנות של השירותים וחומרי הגלם הדרושים לייצור
3%	7%	מסים המשולמים לממשלה
2%	13%	הרווח נטו ליצרן
20%	50%	סה"כ - מחיר המוצר בשער המפעל
לכך יש להוסיף:		
80%	50%	עמלות גורמי הביניים (Mark up)
100%	100%	סה"כ - המחיר הסופי לצרכן (עמלות + מחיר בשער המפעל)

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



תרגילים

1. מצאו את הדומה והשונה שבין תמחור (חישוב תמחיר) להמחרה. היעזרו במארגן החשיבה שבפרק 2.
2. נסו להמחיש את הקשר שבין תמחור להמחרה, על ידי ציור או תרשים שונה מזה שהוצג לעיל.
 [השוני הוא בנקודת המבט: תמחיר בא לבטא את מחיר המוצר מנקודת ראותו של היצרן (מהן עלויות הייצור ומהו הרווח שהוא מנסה להשיג); המחרה מבטאת את מה שהצרכן מוכן לשלם על המוצר. לעתים, התמחיר מצביע על עלויות הגבוהות מהמחיר שהצרכן מוכן לשלם, ואז אומרים שלא כדאי לייצר את המוצר. למרות זאת, פעמים רבות היצרן מוכן להסכים להפסד זמני כדי להיכנס לשוק ולכבוש אותו].
3. א. בחרו שיטת המחרה למוצר שלכם.
 ב. נמקו את בחירת השיטה.
 ג. פרטו את הפעולות הנוספות שתצטרכו לבצע על מנת לקבוע את מחיר המוצר לצרכן, על פי שיטת ההמחרה שבחרתם.

הפצה

היעדים העיקריים של החברה בהפצה הם: **גמישות** מערכת ההפצה, כדי שתוכל להתאים עצמה במהירות לשינויים שחלים בסביבה; **שליטת הגורם המפיץ** (היצרן או גורם הביניים) לאורך צינורות ההפצה, כדי שמדיניות המפיץ תוגשם בהצלחה; **יעילות מערך ההפצה**, שעשויה לשפר את רמת הזמינות של המוצר כך שתתאים לרמת הביקוש שלו על ידי הצרכן.

כאשר מתרבים היצרנים והצרכנים, הדרך היעילה להפיץ מוצר היא על ידי גורמי ביניים: סוכני מכירות, מפיצים, סיטונאים, קמעונאים, שרשרות כלבו, בוטיקים וחנויות.

מערכות הפצה יעילות הן חשובות, בעיקר בעבור מוצרים של עסקים מתחילים, כאשר השוק שלהם צריך ללמוד לקלוט את המוצר החדש.

דוגמא לחשיבות אסטרטגיית ההפצה היא הכישלון הכלכלי של ברית המועצות לשעבר. התפרקותה הפוליטית של ברית המועצות נבעה, בין היתר, מחוסר יכולתו של הממשל המרכזי, שנשלט בידי הקנאים הקומוניסטים, לספק צרכים בסיסיים של העם: מזון, ביגוד ועוד.

בחקירה מעמיקה יותר, התברר שהכשל היה באסטרטגיית הפצה מוטעית. מרכזי הייצור של התוצרת החקלאית היו מרוחקים ממרכזים עירוניים. התוצרת הטרייה הובלה ימים על גבי ימים, לאורך דרכים אינסופיות, עד אשר הגיעה בתנאים ירודים לשוק. הפרות שהיו מיועדות לשחיטה, הובלו במשך שבועות בדרכים ללא מזון, וכשהגיעו לבית המטבחים איכותן הייתה ירודה מאוד. לא קשה לתאר כיצד הגיעו מוצרי החלב הטריים לשווקים העירוניים, לאחר שטולטלו על פני אלפי קילומטרים.

בעקבות השינויים במשטר, לאחר התמוטטות האימפריה של ברית המועצות, מחפש המערב דרכים לשפר את שיטת ההפצה של מוצרי החקלאות באחת ממדינות ברית המועצות לשעבר, אוקראינה. אחד המיזמים הוא הקמת מערך הפצה יעיל יותר, המורכב משרשרת של מרכזי הפצה התוצרת החקלאית, שימוקמו קרוב למרכזי הייצור. התוצאה תהיה שתוצרת חקלאית תגיע לשווקים המרכזיים בכמות רבה יותר ובמצב תקין. יוקמו מרכזים שבהם יתבצעו גם עיבוד התוצרת החקלאית הטרייה, אריזת המוצרים ואחסונם, כדוגמת המפעלים האזוריים בישראל. היצרן ירוויח משיטת ההפצה החדשה, הצרכנים בערים לא יצטרכו לעמוד בתורים כדי להשיג ראשונים את מעט המוצרים המגיעים מהשדות, והמשטר הפוליטי יתניצב. כך יש סיכוי להגיע להישגים רבים.⁴⁶

תרגיל

46

מדוע, לדעתכם, נקט המשטר הסובייטי במדיניות של הפצה כושלת, כפי שתואר בדוגמא? מה היו המניעים שלו? מה מקור החשיבה השמרנית של השלטון הסובייטי?

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



אם כן, לא די בכך שליזם המתחיל יש מוצר עם יתרון יחסי ועם מחיר אטרקטיבי - חשוב לא פחות לתכנן את שיטת ההפצה הרצויה. כשם שלעתים, בגלל חוסר משאבים מספיקים, מוצע ליזם המתחיל לייצר באמצעות קבלני משנה, כך גם כאן, בתחום השיווק, מוצע לחברה מתחילה לבסס את ההפצה על מפיצים מנוסים, בעלי אמצעי מימון לאחסון הסחורות לאורך זמן.

מפיצים גדולים עלולים להרתיע את היזם המתחיל, בגלל מורכבות מערכות ההפצה שלהם ובגלל חוסר העניין שמפיצים אלה מגלים כלפי חברות קטנות ולא מנוסות; עם זאת, יזם קטן ומתחיל זקוק למפיץ גדול ואינו יכול להיעזר במפיצים קטנים.

ההתלבטות בבחירת המפיץ וקבלני המשנה היא מורכבת ודורשת שיקולים ספציפיים. לדוגמא, יזם בתחום תוכנות מחשבים, מקים חברה של 10 עובדים עם מחזור של כחצי מיליון דולר בשנה. ההתלבטות הראשונה שלו היא לאיזה מפיץ עליו להתקשר - לחברת IBM, שיכולה להפיץ את מוצריו אך גם עלולה "לבלוע" אותו, או למפיץ קטן, שלא "יבלע" אותו, אבל אולי גם לא יצליח בהפצה. ההחלטה תלויה בשיקולים ספציפיים, כגון אופי המוצרים, גודל השוק, ניסיונו של המפיץ וכיוצא בזה.

הרגלי צריכה וקנייה

אנו עדים לתופעה הבאה: ככל שרמת ההכנסה של האזרחים במדינה עולה, רמת השירות ורמת ההפצה עולות, והרגלי הצריכה משתנים. תופעה זו מתבטאת בפיתוח מרכזי קניות גדולים ומפוארים, כמו הקניונים, שרשרות בתי הכלבו, הבוטיקים היוקרתיים ועוד, המהווים חלק בלתי נפרד ממערך ההפצה.

הרגלי הצריכה והרגלי הקנייה של ציבור הצרכנים משפיעים על גורמים רבים אחרים, כמו, למשל, על הופעת מוצרים חדשים בשוק.

דוגמאות לשינויים בהרגלי קנייה וצריכה: התפתחות שיטות מרכזי הקנייה שינתה את הרגלי הקנייה והצריכה. לדוגמא, צורת התצוגה של המוצרים או מבצעי הוזלה גורמים לכך שאנשים קונים מוצרים שכלל לא התכוונו לקנות, או בכמויות גדולות מן המתוכנן. האווירה האופפת את מרכזי הקנייה המפוארים - מוזיקה, מרכזי בידור, החלקה על הקרח, תחרויות קליעה, אולמי קולנוע, משחקים ושעשועים לילדים ועוד - הופכת את הקנייה לצורת בידור, ויוצרת הרגלי קנייה שמכתיבים לעולם המסחרי את הדרכים להפצת מוצרים.

אפשר להעלות דוגמאות מחיי החברה בישראל, שיצרו **הרגלי צריכה** המשפיעים על **רמת** שירות ההפצה הנדרשת. למשל, בימינו נשים רבות עובדות ואין להן זמן לבשל ולאפות, ולכן פותחה תעשייה של ייצור מזון מן המוכן, הנשמר באבקות, בייבוש, בהקפאה עמוקה או בוואקום.

בעבר הסתפקו בשתייה קלה ובעוגות כצידה בפיקניקים. כיום, תופסת "תרבות המנגל" מקום נכבד בהרגלי הצריכה של הישראלי, בעת שהותו בחיק הטבע בסופי שבוע ובחגים. מעטים קונים היום את הבשר אצל הקצב. רוב הצרכנים קונים בסופרמרקט בשר ארוז ומעובד.

אסטרטגיות הפצה

שתי אסטרטגיות ההפצה המקובלות הן הפצה ישירה והפצה עקיפה.

אסטרטגיית ההפצה הישירה

אסטרטגיית ההפצה הישירה מתייחסת למצב שבו היצרן הוא גם הסיטונאי וגם הקמעונאי.

היתרון העיקרי של הפצה ישירה הוא בכך שהיצרן מצוי "עם היד על הדופק" של שוק לקוחותיו - הוא יכול להגיב מהר יותר לצורכיהם ולתלונותיהם, שכן הוא עומד אתם בקשר בלתי-אמצעי; הוא יודע מה לשנות וכיצד לשפר את המוצר, בהתאם לשינויים בטעמים ובצרכים של לקוחותיו. הדבר חשוב, כי השוק דינמי, ומה שנחשב ללהיט היום יכול להפוך למוצר בדעיכה מחר. **החסרון העיקרי** של הפצה ישירה הוא בכך שלא כל יצרן יכול להרשות לעצמו להתמחות גם בהפצה, בנוסף להתמחותו החשובה בייצור.

אסטרטגיית ההפצה העקיפה

אסטרטגיית ההפצה העקיפה מתבססת על גורמי ביניים, המתווכים בין היצרנים לבין הלקוחות. ההפצה העקיפה מומלצת לא רק ליזמים מתחילים, אלא גם למפעלים ולתעשיות שלגביהם ההפצה דורשת התמקצעות וידע ספציפי.

היתרון העיקרי של הפצה עקיפה נובע מההתמחות של גורמי הביניים, ולכן השירות טוב יותר,⁴⁷ ולעתים גם זול יותר. **החסרון העיקרי** של אסטרטגיה זו נובע, בעצם, מהיתרון של ההפצה הישירה - כלומר, לא נוצר קשר בלתי-אמצעי של היצרן עם לקוחותיו.

דוגמאות של הפצה ישירה הן חנויות המפעל, שקיימות בנוסף למכירות דרך מפיצים - למשל, חנויות של "נעלי גלי", חנויות הבשר של "מזרע", חנויות "פולגת", חנויות של מזון מן הקיבוץ והמושב ועוד.

דוגמאות של הפצה עקיפה הן חנויות סיטונאים וקמעונאים ושרשרות המכירה - "מרקס אנד ספנסר", "סירס", "ריבוק", "תנובה", סוכני מכירות ביטוח חיים וסוכני מכירות של מכוניות.

דוגמא ליתרונות ולחסרונות של שתי האסטרטגיות: מפעל למכנסי ג'ינס החל את דרכו בייצור מכנסיים לעבודת בוקרים. לכן המכנסיים שיוצרו היו גסים, חזקים, נוחים, ובעלי תכונה של שמירה על גוף העובד. במשך הזמן נכנסה אופנת ה"ג'ינס כמכנסי שָׁפֶת". היצרן פנה למפיצים וסיפר להם על רעיונו - להפוך את מכנסי העבודה של ג'ינס למכנסי יוקרה. המפיצים התנגדו, בטענה שהדבר לא ילך, שכן מכנסיים אלה מזוהים עם לכלוך ועבודה.

היצרן החליט לבצע את רעיונו, ופתח חנות מפעל. הוא מכר בחנות מכנסי ג'ינס הזהים לאלה שמכרו מפיציו, אך במחיר גבוה יותר. הוא יצר דרך שלישית של הפצה: אסטרטגיה מעורבת של הפצה ישירה עם הפצה עקיפה. נוצר קונפליקט חריף בין היצרן לבין מפיציו. לאחר מספר שנים, לא קשה לציין איזו מדיניות הפצה ניצחה - הישירה, העקיפה או המעורבת.

47 תרגיל

האם שירות טוב הוא יתרון לצרכן או ליצרן? נמקו!

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



פרק

טקטיקות הפצה

אם האסטרטגיה קובעת את אבני הדרך למימוש המטרות, הטקטיקות נועדו לממש את האסטרטגיה. מעבר לבחירה בין שתי האסטרטגיות העיקריות - הפצה ישירה או הפצה עקיפה - על היזם לבחור בטקטיקה (שיטה) להפצה.

טקטיקת ההפצה נבחרת בהתאם לסוג המוצרים ובהתאם לסוגים השונים של הקוחות.

קיימות שלוש טקטיקות (שיטות) הפצה עיקריות:

הפצה המונית (אינטנסיבית), מבוססת על שרשרת הפצה המונית (למשל, כלבו, סופרמרקט וכו').

הפצה ייחודית (אקסקלוסיבית), מבוססת על מכירה בחנויות ייחודיות (למשל, חנויות תכשיטים).

הפצה בדרנית (סלקטיבית), מבוססת על מכירה לפי סוגי לקוחות (למשל, אופנועים לרוכבי אופנועים).

טקטיקות אלה מיועדות לממש את יעדי ההפצה העיקריים של החברה.

לדוגמא, מכוניות "מרצדס" או תוכנות מחשבים לעסקים, יופצו בהפצה ייחודית. לגבי מכוניות "סובארו" - מומלץ להפיץ בטקטיקת ההפצה הדרנית. לגבי מוצרי חלב, משקאות קלים, עיתונים ולחמים עממיים (לחם אחיד) - מומלץ לנקוט בטקטיקת ההפצה המונית.

תרגיל

באיזו אסטרטגיה ובאיזו טקטיקה תנקטו להפצת מוצרים: חדשים, חדישים, מוצרי צריכה, מוצרי חיפוש (מוצרים שהצרכן עורך סקר שוק לפני שהוא מחליט לקנות אותם), ריהוט עממי, ריהוט מסוגן לדגמים עתיקים, מוצרי חשמל ביתיים, מוצרי אלקטרוניקה (וידאו, טלוויזיות, מצלמות ועוד), ספרי לימוד (משומשים וחדשים), ספרי מדע, קלטות וידאו של סרטים, קלטות שירים?

נתשובות אפשריות: מוצרים חדשים - אסטרטגיה עקיפה, טקטיקה סלקטיבית; מוצרים חדישים - אסטרטגיה ישירה, טקטיקה ייחודית; מוצרי צריכה - אסטרטגיה עקיפה, טקטיקה המונית. מוצרי חיפוש - אסטרטגיה ישירה, טקטיקה סלקטיבית.

קונפליקטים בשרשרות ההפצה

יעילות ההפצה וניגוד אינטרסים

ניגודי אינטרסים בין יצרנים לבין מפיצים, בין מפיצים לבין עצמם ובין יצרנים לבין מתחריהם, הם מקור לקונפליקטים במערכות ההפצה. למותר להסביר מדוע חוסר שקט במערכת כלכלית, הנוצר בעקבות קונפליקטים (למשל, קונפליקט בין יצרן למפיץ - **קונפליקט אנכי**, ראו להלן; בין יצרנים או בין מפיצים - **קונפליקט אופקי**, ראו להלן), מהווה חלק מהגורמים לירידה ביעילות ההפצה. בסופו של דבר, חוסר היעילות בהפצה גורם נזקים בעיקר ליצרנים, אך גם לשאר הצדדים ולצרכנים עצמם.

קונפליקט אופקי וקונפליקט אנכי

ניגודי אינטרסים יכולים לנבוע מתחרות בין מפיצים על המנהיגות בצינורות ההפצה, ומתחרות בין יצרנים על פלחי השוק ועל היקף המכירות והשליטה בשוק. אלה מכונים **קונפליקטים אופקיים**.

קונפליקטים בין יצרנים לבין מפיצים יכולים לנבוע מחילוקי דעות על המחיר לצרכן, על גובה העמלה שהמפיץ יקבל ועוד (דוגמת מכנסי הגיינס). ניגודי אינטרסים יכולים להתקיים בין מפיצים בדרגות שונות של שרשרת ההפצה (למשל, בין סיטונאים וקמעונאים על העמלה, המחיר, האשראי וכו'). שני הקונפליקטים האחרונים מכונים **קונפליקטים אנכיים**.

הפתרונות לקונפליקטים

הפתרונות לקונפליקטים אלה רבים ומגוונים: מפיץ גדול יכול לרכוש את המפיץ הקטן שעמו יש לו קונפליקט; יצרן גדול ישאף להשיג יתרון תחרותי על מתחריו, או שירכוש את היצרן הקטן שנמצא עמו בקונפליקט; יצרן גדול יכול לרכוש את ספק חומר הגלם שלו, ולכך נקרא **אינטגרציה לאחור**; יצרן יכול לרכוש את המפיץ שלו, ולכך נקרא **אינטגרציה לפני**.

בהקשר זה, נהוג להשתמש בדימויים מעולם הדגים, שבו החזק גובר על החלש כדי להשליט חוק וסדר. מכאן הדימוי, השגור בפי יזמים מתחילים, של כרישים שיש להיזהר שלא להיכנס אתם לשותפויות או לעימות. לעתים, עימות בין יצרנים גדולים מתפתח למלחמת מחירים או מסתיים בהסכם לחלוקת השוק.

דוגמא לקונפליקט בין יצרנים היא המלחמה שבין "אסם" ל"עלית". אסם נכנסה לשוק מוצרי הקפה של "עלית", ו"עלית" חדרה לשוק הפסטות (אטריות) ש"אסם" שלטה בו. קונפליקט אופקי זה על פלחי השוק ועל השליטה בשוק, נפתר על ידי הסכם לא חתום בין שני היצרנים. לרוב, הצרכנים יוצאים מופסדים כתוצאה מהסכמים כאלה.

הגורמים שעשויים להשפיע על ההפצה

הגורמים שעשויים להשפיע על ההפצה קשורים במאפייני החברה, במאפייני הלקוחות, במאפייני המוצר, במאפייני הסביבה ועוד.

מאפייני החברה: חברה יכולה להיות בעלת יתרון תחרותי, מנהיגה או מונהגת, גדולה וחזקה או קטנה וחלשה. חברה גדולה וחזקה יכולה לקבוע את תנאי ההפצה - למשל, חברת "פורד" קובעת ליבואנים בכל העולם כיצד למכור, באיזה מחיר, מה גובה העמלה, מהם היקפי מלאי החלקים שעליהם להחזיק, איזה שירות היבואנים צריכים לתת ללקוחות וכו'; לעומת זאת, לגבי חברה קטנה וחלשה, חברות ההפצה

הגדולות הן שקובעות את התנאים - למשל, "מרקס אנד ספנסר" קובעת ליצרנים הקטנים את תנאי הסחר, המחיר, העמלה, צורת ההפצה וכו'.
מאפייני הלקוחות: צרכנים פרטיים (הפצה המונית), צרכנים מוסדיים או תעשייתיים (הפצה ישירה וייחודית), מרחק מיקום שוק היעד מהיצרן.

המוצר:

אופי המוצר: מוצרי נוחות (מוצרי צריכה - הפצה המונית), מוצרי חיפוש (הפצה סלקטיבית), מוצר ייחודי, מיצובו בעיני הצרכנים ומיתוגו (ראו להלן בפסקה על מיצוב, מיתוג ומארז).

גיל המוצר: ההנחה היא שלכל מוצר יש אורך חיים נתון. חיי המוצר נחלקים לארבעה חלקים: **חדירה, צמיחה, בגרות, דעיכה.**

גיל המוצר - פירושו באיזה שלב של חייו נמצא המוצר. בשלב ה**חדירה** מפיצים אותו בשיטת הפצה ייחודית - אם אין מתחרים. בשלב ה**צמיחה**, שבו מתחילים להופיע מתחרים ראשוניים, ההפצה אינטנסיבית יותר, כי הביקוש גדל וחייבים לספק את המוצר לצרכן. בשלב ה**בגרות** ההפצה היא המונית, וכוללת מלחמת מחירים - הנחות ומבצעים. בשלב ה**דעיכה** ההפצה תהיה מצומצמת, ועל מנת להקטין את הדעיכה אפשר לעתים לעבור להפצה אקסקלוסיבית או סלקטיבית.

מאפייני הסביבה: תחרותית (הפצה המונית), שרשרת כלבו (הפצה סלקטיבית), שכן קיים סוג מסוים של אוכלוסייה שמבקר באותו כלבו - אוכלוסיית רמת אביב לא תקנה בדרום תל אביב, קניונים ועוד.

סוגי המפצים: עם תשתית או בלי, עם מימון או בלי, עם קשרים, עם מוניטין.

שיטת קידום המכירות: "דחיפת" המוצר ללקוח בעזרת מוכרנים (מכירה אגרסיבית), או התבססות על הפרסומים, בתקווה שהצרכן כבר "ימשוך" לבדו את המוצרים (ראו להלן).

נציין מספר אמצעי הפצה מקובלים נוספים:

דיוור ישיר מן המפיץ אל הלקוח, כגון מכירה באמצעות קטלוגים בדואר;

הפצה פנים אל פנים, כמו מכירה מדלת לדלת;

מכירות חליפין של מוצר במוצר (Barter); למשל, רוב העסקות שנעשו עם רוסיה הן עסקות בארט - אנו מוכרים להם עגבניות והם משלמים בחומרי גלם כימיים.

מכירות חפצים אישיים, בבית על כוס קפה, או בחניון הפרטי היא שיטה מקובלת בארה"ב. כאשר משפחה מחליטה למכור את חפציה העודפים, היא מציגה למכירה את החפצים בחניון הפרטי שלה, ודיירי השכונה מוזמנים לבוא ולקנות אותם.

תרגיל: בניית מתכון חשיבה להפצת המוצר

א. לפניכם רשימת שאלות הנוגעות לתכנון ההפצה של המוצר. סדרו את השאלות על פי הסדר ההגיוני לדעתכם. הוסיפו שאלות כראות עיניכם.

ב. הסבירו את חשיבותה של כל שאלה במתכון החשיבה שגיבשתם.

ג. הפעילו את מתכון החשיבה לגבי המיזם שלכם.

- מהי אסטרטגיית ההפצה הרצויה למוצר שלנו?
- מהי טקטיקת ההפצה הרצויה למוצר שלנו?
- כמה דרגי ביניים יהיו בין היצרן לצרכן?
- האם נעניק בלעדיות למפצים?
- מהם הרגלי הקנייה של הלקוחות שלנו?
- מהם מקומות השיווק המועדפים למוצר שלנו?

מכירה (קידום מכירות - פרסום ומוכרנים)

קידום המכירות הוא הרביעי מתוך 'ארבע המ"מים' - ההיבטים המרכזיים בשיווק שהוצגו בתחילת פרק זה. מתוך ריבוי הגורמים המשפיעים על הצלחת ההפצה ועל השיווק, ניתן להבין שקשה לקבוע לגביהם סדר חשיבות. רוב המרכיבים בשיווק משפיעים יחד על הצלחת המיזם, כחוליות בשרשרת הנמתחת מן היצרן ועד לצרכן.

אסטרטגיות קידום מכירות

קיימות שתי שיטות הפצה: **הפצה במשיכה** ו**הפצה בדחיפה**.

אסטרטגיית **ההפצה במשיכה** מבוססת על קידום מכירות באמצעות **פרסום**, ועל ההנחה שהפרסום, אופי המוצר וסוג הלקוחות, ישפיעו על רצונם של הלקוחות לרכוש את המוצר. דוגמא לכך היא הפצת מוצרי צריכה (מזון) ללקוחות פרטיים. הכוונה ב"משיכה" אינה דווקא לכך שהלקוח "מושך" ביוזמתו את המוצר מהמדף באופן פיזי, אלא בעיקר לכך שהוא מקבל את ההחלטה לקנות את המוצר ביוזמתו הוא.

אסטרטגיית **ההפצה בדחיפה** מבוססת על שיטות קידום מכירות אגרסיביות. מדובר במוצרים כמו פוליסת ביטוח חיים, או מוצרי אומנות, שלגביהם קיים צורך לשכנע את הלקוח לקבל החלטה על רכישת המוצר. במקרים כאלה (כגון סוכני ביטוח חיים, מכירה פומבית, ביקורים של מפיצים בבתי הצרכנים ועוד) נוקטים בשיטות קידום מכירות אגרסיביות.

האסטרטגיות העיקריות לקידום מכירות הן **הפרסום והמוכרנות**, המכונה גם **מכירה אגרסיבית**.

פרסום

תפקיד **הפרסום** הוא להעביר מסר על מוצרים ותכונותיהם, מן היצרן לצרכן. פעילות שיווקית זו עושה שימוש בתיאוריות של מדע התקשורת. הפרסום מוצג כמערכת של תקשורת שיווקית, שמטרתה לידע את הצרכן הפוטנציאלי על קיומו של מוצר חדש, על תכונותיו הייחודיות, ועל השירות הנלווה לו לאחר המכירה (אחריות, מעבדת תיקונים ועוד).

פעולת **מערכת תקשורת שיווקית** מבוססת על אותם העקרונות שעל פיהם פועלת כל מערכת תקשורת, כמו למשל, מערכת תקשורת אלקטרונית - טלפון, טלפקס, אינטרנט וכד' (ראו בתרשים שלהלן). מצד אחד, קיים **המקור** ומהצד השני קיים **היעד**. המקור **שולח** את **המסר**. את המסר **מצפינים** לשפת **ערוץ התקשורת**, הוא מועבר **ליעד** שאליו מכוון המסר ו**מפוענח** בחזרה **למסר המקורי**. במציאות לא קיים מצב סטירילי כזה של העברת מסר. את כל הסטיות מן המצב האידיאלי ניתן לכנות בשם **הפרעות**. המקור יודע האם היעד קלט את המסר נכונה או לא לפי תגובת היעד למסר שקיבל; לכך אנחנו קוראים **משוב** (Feed-Back). כמו בכל מערכת, גם במערכת התקשורת השיווקית המשוב הוא הגורם המרכזי להתאמת התנהגות המערכת לשינויים שחלים בסביבה. כאשר דרך התגובה לקבלת המסר מצד הצרכן היא קנייה, היצרן מבין מכך האם קיימות תקלות בקליטת המסר ואיך עליו להתאים את המסר שלו (הפרסום) לצרכן.

תיאור סכמתי של מערכת תקשורת שיווקית



פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



סוגי ההפרעות הם רבים - הפרעות פיזיות והפרעות פסיכולוגיות. ההפרעות הפיזיות נובעות מחיכוך תנועת גלי הקול בערוצים, מקליטת תשדורות זרות, מרעשים, הפרעות ומעצורים בצינורות התקשורת ועוד. הפרעות פסיכולוגיות מקורן בשוני שקיים בין שפת שיגור המסר לבין שפת פענוחו. הפרעות כאלה יכולות לנבוע גם מסטיגמות ומסטריוטיפים, המשמשים מסננים למה שאנו קולטים.

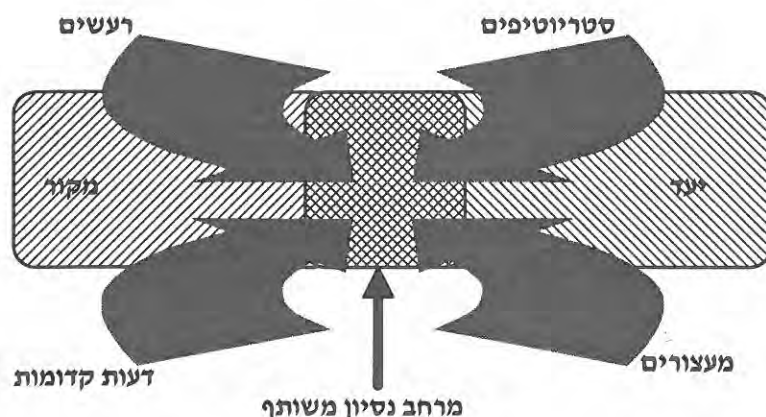
תוצאות ההפרעות מתבטאות בחוסר קליטה, בקליטה לא נכונה של מסר או בליקוי בהבנתו. התנגשויות בין פרטים ובין עמים נובעות, לעתים, מליקויים בהבנת המסר.

מניעת ליקויים בתקשורת

הדרך הבסיסית למניעת ליקויים בתקשורת היא להגדיל את מרחב הניסיון המשותף שבין מקור המסר לבין יעדו. זאת עושים, בדרך כלל, על-ידי חינוך והענקת ידע והשכלה זהה לשני הצדדים. למרות זאת, ייתכן ששני אנשים שעברו תהליך סוציאליזציה משותף עדיין יהיו שונים בהבנתם את אותו מסר.

התרשים הבא מתאר באופן סכמתי את הגורמים (ראו את החצים), שתוקפים את מרחב הניסיון המשותף של קליטת המסר.

היזם אינו עוסק בחינוך, אך עליו לדעת ולהבין כי כדי להעביר את המסר שלו לפלח השוק, עליו לדבר בשפה ובסגנון המקובל על שוק היעד שלו. לעתים, אם מדובר במוצר חדיש, עליו לחנך את קהל היעד שלו להשתמש במוצר.



השפעת מקור הפרסום על החלטת הצרכן לרכוש את המוצר (שירות)

השפעת הדמות המציגה את הפרסום על החלטת הצרכן לרכוש את המוצר נובעת מאמינות המקור, המוניטין שלו, ומידת מקצועיותו בנושא שאותו הוא מפרסם.

בפרסום, נוטים לבחור אנשים ידועים בתחום שאותו הם מפרסמים (Celebrities). למשל, בוחרים במייקל ג'ורדן לפרסום מוצרי ספורט; בוחרים באלוף הטניס, עמוס מנסדורף, כדי לפרסם מוצרי טניס, או באלוף שחייה לפרסום בגדי ים.

גם לדוגמנים ולדוגמניות המציגים את הפרסום השפעה רבה על החלטת הצרכן לקנות את המוצר שאותו מפרסמים (זכרו את הפרסומת לתפוזינה).

דוגמא לפרסום בעל השפעה היא הפרסום המסחרי של חברת "קסטרו": הבחורה עם מעיל מתוצרת קסטרו הולכת ברחוב ופוגשת בחור עם מעיל קסטרו לגברים. הוא פותח בפניה את מעילו, היא מגיבה באופן בלתי צפוי, ופותחת את מעילה גם כן. פרסום זה הגדיל את היקף המכירות של מוצרי קסטרו בכלל, ושל מעילי קסטרו בפרט. הוא זכה במקום הראשון בתחרות הפרסומות שהתקיימה בארץ באותה השנה.

לגבי מוצרי חשמל ביתיים, עצות ידידים או מומחים משמשות כמקור הפרסום הגורם לצרכנים להחליט ולקנות. לגבי ביגוד, מקורות מסחריים (סוכני ואנשי מכירות) משמשים כמקור פרסום המשפיע על החלטת הצרכן לקנות.

תרגיל

אילו מוצרים רצוי שיעל ארד תפרסם? האם הייתם בוחרים בה לפרסומת של בנק? הציגו נימוקים בעד ונגד והסבירו!

המסר

תוכן המסר, דרך ניסוחו והצגתו לפני הצרכן, משפיעים גם הם על החלטתו לקנות.

קיימות מספר גישות לבניית תוכן המסר:

הגישה החד-צדדית, המשבחת את תכונות המוצר. גישה זו אינה מתגלה כיעילה;

הגישה הדו-צדדית, המנסה לצקת במסר תוכן אובייקטיבי, על ידי הצגה של יתרונות וחסרונות המוצר, תוך הדגשת היתרונות ומבלי להפריז יתר על המידה בחסרונות;

הגישה המשווה, מציגה את יתרונות המוצר בהשוואה למוצרים המתחרים;

גישת הרגש כרוכה בהפחדה, הצגת נושאים מיניים, או הצגת תוכן הומוריסטי. גישת המבוססת על הפחדה במידה מתונה, משפיעה על היעד; הגישה המינית עלולה להסיח את דעת הצופה מן העיקר; הצגת פרסומת מצחיקה יעילה לעתים (למשל, קרקס), אך פוגעת באמינות המקור כאשר מדובר במוצר רציני (למשל, השכלה).

תרגיל

חוו דעתכם על הפרסומת ללוטו, נמקו והסבירו. האם הגישה ההומוריסטית מעוררת רצון לקנות כרטיס לוטו? ערכו משאל בין חבריכם ובין אנשים מבוגרים על תגובתם לפרסומת הלוטו.

דוגמא לכישלון בשימוש בגישת התוכן הדו-צדדי, היא המקרה של אחד מבעלי חנויות התכשיטים המצליחים, אשר הוזמן לריאיון טלוויזיוני. בהתייעצות שערך בעל החנות עם מפרסמים מקצועיים, הוצע לו לנקוט בגישת התוכן הדו-צדדי. בריאיון אמר בעל החנות: "באים אלי זוגות צעירים לקנות טבעות נישואין, אבל לעתים קרובות הם גם מחזירים את הטבעת, בגלל פירוד לפני מימוש החתונה". מאותו יום היקף המכירות בחנויות התכשיטים שלו ירד פלאים. הסיבה לכך הייתה האמירה האומללה של בעל החנויות - שניסה להיות אובייקטיבי - על כך שזוגות רבים מחזירים את הטבעת בגלל פירוד. כנראה שהדימוי שהאמירה יצרה בקרב קהל היעד היה שטבעותיו מביאות חוסר מזל.

אין להסיק מדוגמא זו שהצגת תוכן המסר באופן דו-צדדי מוטעית. חשוב לזכור שהפרסום הוא חרב פיפיות - באמצעותו אפשר לבנות תדמית ואפשר גם להרוס אותה.

תרגיל

בנושא הירידה מרמת הגולן, שביתת הרעב בגמלא עוררה דעת קהל חיובית לתמיכה באי ירידה מהגולן. כתוצאה מכך, מנהיגות תומכי השלום והוויתור על הגולן ניצבה בפני בעיה - כיצד להקטין את תמיכת דעת הקהל הזאת. הציעו פרסום עם תוכן מתאים, שיחליש את תמיכת דעת הקהל בהשקפה שאין לרדת מהגולן.

אסטרטגיית פרסום באמצעות ערוצי תקשורת שונים

ערוצי התקשורת קובעים את ההיקף ואת דיוק העברת המסר אל קהל היעד. ככל שערוץ התקשורת פונה למספר גדול יותר של לקוחות מתוך קהל היעד, כך גדלה יעילותו; דוגמא לכך היא הטלוויזיה, ששידוריה מגיעים הישר לביתו של הצרכן, ולפי שעות הצפייה אפשר לבחור לאיזה צרכן רוצים להעביר את המסר.

השימוש בערוצי תקשורת דורש משאבים ניכרים. הבעיה העומדת בפני איש השיווק היא - כיצד להקצות בצורה היעילה ביותר את תקציב הפרסום העומד לרשותו? המטרה היא להגיע למספר רב ביותר של לקוחות פוטנציאליים, בתקציב נתון.

דוגמא לחלוקת תקציב פרסום של מכללה ליזמות, המבקשת להודיע לתלמידים על פתיחת ההרשמה ללימודים לשנה הבאה.

חלוקת תקציב פרסום למכללה ליזמות

נניח שהתקציב שעומד לרשות המפרסם של אותה מכללה הוא 400 אלף דולר. השאלה היא - כיצד להקצות סכום זה בדרך היעילה ביותר בין ערוצי הפרסום השונים? הפרמטרים שהוזכרו עד כה משפיעים על תמהיל אמצעי התקשורת לפרסום.

חלוקת התקציב	באחוזים	בכסף \$
פלקטים, פרוספקטים	20%	80,000
כתבות בעיתון יומי	5%	20,000
דיוור ישיר	10%	40,000
רדיו	20%	80,000
טלוויזיה	35%	140,000
סרט וידאו	5%	20,000
משרדי כוח אדם	5%	20,000
סה"כ	100%	\$400,000

אופן הפרסום

כרזות הופצו במוסדות ציבוריים, במשרדים ממשלתיים, בעיריות ובמועצות אזוריות, בבקו"ם ובירידי תעסוקה;

פרוספקטים מלווים בדפי הסבר הופצו באוניברסיטאות, במכללות האזוריות, במשרדי כוח אדם, במשרד המסחר והתעשייה;

דיוור ישיר: לחיילים משוחררים, לסטודנטים, לחברי קיבוץ, למנהלי מפעלים, לראשי המוסדות והמפעלים המוזכרים לעיל.

כתבות בעיתונות מקצועית: גלובס וכו'. כתבות במקומונים: חדרה, תל-אביב וכו'.

ארגון **ביקורי שרים** ואחמ"ים במכללה.

הכנת **סרט וידאו** לפרסום בטלוויזיה החינוכית.

פרסום דרך מתמחי המכללה: הבוגרים והחדשים.

מבצע: מתמחה שמביא חבר שמתקבל - זוכה בסוף שבוע (הדבר דורש, כמובן, הרחבת המסגרת התקציבית המוצעת כאן).

כפי שניתן לראות, בפרסום מושקע כסף רב. אחד הנושאים המרכזיים שמדאיגים את המשווקים הוא עד כמה הפרסום מגדיל את היקף המכירות של המוצר המפורסם. מחקרים רבים שנערכו לא הוכיחו קשר סיבתי בין הגידול בפרסום לבין הגידול במכירות. עם זאת, הוכח מעל לכל ספק שבסביבה שיש בה מתחרים רבים המפעילים פרסום מסיבי, אי-פרסום המוצר הוא מתכון ודאי לירידה במכירות. נזכיר שקיימות שיטות שונות למדידת יעילות הפרסום שלא ניכנס כאן לפירוטן.

מוכרנות

אלטרנטיבה לפרסום היא גישה של קידום מכירות אגרסיבי בעזרת מוכרנים. מדובר בסוכני מכירות, שעובדים מטעם החברה לשם קידום המכירות. למשל, סוכני ביטוח הם מוכרנים של פוליסות ביטוח חיים או ביטוח רכוש.

כמובן, ניתן לבצע קידום מכירות באמצעות פרסום ומוכרנות במשולב.

מספרים על מוכרן לסכיני גילוח וסבונים, שהיה עובר מדלת לדלת ומציע את מרכולתו. יום אחד ביקשה ממנו אחת הלקוחות לפתוח את מזוודתו ולהראות לה את מגוון הסבונים שברשותו. הפתעתה הייתה רבה כאשר התברר שהמזוודה הייתה ריקה.
שאלה הלקוחה: מדוע אתה מציע למכירה סבונים כשאין לך כאלה?
ענה הסוכן: מכיוון שאף אחד אינו קונה, לא כדאי לי לסחוב סחורה לשווא.
שאלה הלקוחה: אם כן, למה לך לעסוק במוכרנות?
ענה הסוכן: וממה אתפרנס?

תרגיל

1. בנו מתכון חשיבה לתכנון קידום המכירות של המיזם: חברו רשימת שאלות, וערכו אותה על פי סדר הגיוני.
2. הפעילו את מתכון החשיבה שבניתם כדי לתכנן את קידום המכירות של המוצר שלכם.



שיפור ושינוי תדמית המוצר: מיצוב, מיתוג, מארז

שלוש 'מ'מים' נוספות הקשורות בשיווק מוצלח של המוצר הן: מיצוב המוצר, מיתוגו ומארזו.

מיצוב (Positioning)

מיצוב משמעו מיקום המוצר במפת המוצרים המתחרים, כפי שתופס זאת הצרכן, מבחינת האיכות, היוקרה או התדמית. את מיצוב המוצר בעיני הצרכן קובע תמהיל מתאים של 'ארבעת המ'מים' שנדונו עד כה (תמהיל של איכות המוצר, ההמחרה שלו, שיטת המכירה ומקום ושיטת ההפצה). המיצוב חשוב כאשר החברה מייצרת מספר מוצרים העונים על צורך זהה והיא רוצה להקטין את התחרות ביניהם על ידי הכוונתם לפלחי שוק שונים.

לדוגמא, כאשר מדובר במכוניות, בתודעת הצרכן מכונית "מרצדס" תהיה **מוצבת** במקום גבוה יותר מאשר מכונית "סובארו". ה"מרצדס" נחשבת למוצר יוקרתי ואילו ה"סובארו" נחשבת למוצר משפחתי.

מיתוג (Branding)

פעולת ה**מיתוג** קובעת כינוי מסחרי (שם **מותג**) ולוגו, שהם סימני הזיהוי הייחודיים של המוצר המבדילים אותו ממתחריו.

קיימות שתי אסטרטגיות מיתוג: משפחתי ופרטי. **מיתוג משפחתי** מתייחס למכלול המוצרים של החברה, ו**מיתוג פרטי** מתייחס למוצר מסוים. כאשר יוצא לשוק מוצר חדש, ומייחסים לו את המותג המשפחתי, הפצתו והחדרתו לשוק קלים וזולים יותר, שכן הוא מנצל את המוניטין של המשפחה. כאשר המותג של מוצר חדש הוא פרטי, יש להשקיע יותר בפרסום ובהחדרת המוצר לשוק, ולא מנצלים כאן מוניטין של חברה שטופחו במאמץ רב.

לעתים, מנצלים שם מותג מוצלח בעבור מוצרים אחרים של החברה.

לדוגמא, "עלית" או "בנטון" הם **מותגים משפחתיים**. המותגים "מסטיק XXX" או "קפה סהרה" מתייחסים למוצר פרטי, ולכן הם **מותגים פרטיים**. בתי אופנה, כגון איב סן-לורן, ניצלו את המוניטין שלהם בתחום האופנה ויצאו לשוק עם מוצרי קוסמטיקה ובשמים שנשאו את המותג המשפחתי.

המיתוג מקל על גורמי השיווק השונים: הוא עוזר **ליצרן** לייחד את המוצר שלו ממוצרים דומים אחרים; הוא עוזר **למפיץ** לארגן את תצוגת המוצר; הוא גם עוזר **לצרכן** לאתר את המוצר הרצוי לו.

בשווקים מפותחים ותחרותיים, יש חשיבות שיווקית רבה לשם המותג. למשל, קוקה קולה הוא מותג מוצלח, שיש לו אוהדים ונאמנים רבים שאינם מנסים לבחון מותגים חלופיים. יצרנים ומפיצים משקיעים מאמצים רבים ביצירת נאמנות למותגי החברה.

רשתות הפצה גדולות (מרקס אנד ספנסר, קו-אופ) מוכרות מוצרים של יצרנים שונים תחת שם המותג שלהן. שיטה זו מחזקת את המוניטין של הרשת ומרחיבה את היקף המותגים שלה, ועם זאת מאפשרת ליצרן לחדור לפלחי שוק אחרים. המוצרים הנמכרים תחת מיתוג המפיץ עולים ליצרן, בדרך כלל, פחות מאותם המוצרים כשהם מיוצרים תחת מיתוג היצרן, כיוון שאז עליו להשקיע בפרסומו.

קורה ששם מותג מצליח עד כדי כך שהוא הופך למושג (לדוגמא - פריג'ידר, זירוקס, ווקמן).

מארז (Packaging)

מארז (Packaging) מתייחס לאריזה הפיזית של המוצר, ולאוסף הדימויים הנלווה אליו בעיני הצרכן, ומהווה מרכיב מרכזי במשיכת תשומת לב הצרכן אל המוצר ובשיווקו. נוסף לתפקידיה הבסיסיים של האריזה - להכיל את המוצר ולהגן עליו מפני השפעות חיצוניות, לסייע לצרכן לזהות את המוצר ולספק לו מידע על תכולתו ועל מחירו - האריזה ושם המותג משפיעים על המיצוב ועל תדמית המוצר ותורמים לעיצוב המוניטין שלו. בתכנון המארז, חשוב לשקול את התאמתו לאסטרטגיית הפרסום, ההמחרה וההפצה.

דוגמא מתחום הקוסמטיקה: הבושם "שאנל 5" נחשב ליוקרתי יותר מהבושם של אסתי לאודר, למרות שבעצם מדובר במוצר זהה (נוזל אלכוהולי מבושם); שם המותג והאריזה השונים יוצרים דימוי שונה של המוצר.

דיון מטקוגניטיבי

- א. מהן השאלות המרכזיות שיש לשאול כאשר מתכננים את שיווק המוצר? עיינו שוב ברשימת השאלות ששאלתם בתחילת הפרק. האם נוספו לרשימתכם היבטי שיווק נוספים? מהם?
- ב. אילו מבין השאלות ברשימתכם מתאימות רק למיזם הספציפי שלכם? אילו שאלות מתאימות לכל מוצר ולכל מיזם?
- ג. תכנון המוצר ותכנון השיווק - מה קודם למה?
- ד. כיצד ומתי מתבטאת החשיבה **היצירתית** בתכנון השיווק? הדגימו.
- ה. כיצד ומתי מתבטאת החשיבה **המערכתית** בתכנון השיווק? הדגימו.

העברה

- אתרו מצב (או אירוע, או תהליך) בתחום קרוב אליכם, שדורש הפעלה של **חשיבה מערכתית**. המצב יכול להיות קשור למיזם שלכם, לחיי בית-הספר, לחייכם האישיים, או לכל תחום אחר. לאחר מכן:
1. הסבירו מדוע יש להפעיל כאן חשיבה מערכתית.
 2. הגדירו את השאלות שעולות כתוצאה מחשיבה מערכתית על המצב שבחרתם.
 3. נסו לארגן את השאלות כמתכון לחשיבה מערכתית. האם זהו מתכון ספציפי למצב שלכם, או מתכון כללי לחשיבה מערכתית?
 4. נסו לבנות ייצוג גרפי-ויזואלי למצב.

סיכום

בפרק זה תואר הקשר שבין השיווק לבין סיכויי ההצלחה של מיזם. התייחסות מערכתית לארבעת היבטי השיווק ובחירה שקולה של שיטת ההפצה, שיטת ההמחרה ושיטת קידום המכירות, הן פעולות מרכזיות בגיבוש תוכנית שיווק שתקבע את היתרון התחרותי של המוצר ואת הצלחתו.

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



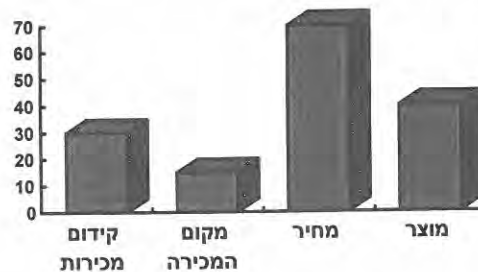
נספחים

נספח א': תרגיל בתמהיל השיווק

טכניקה המסייעת לחושבים מערכתיים רבים, וליזם המתכנן תמהיל שיווק בפרט, היא ייצוג חזותי (ויזואלי) של המערכת הנדונה.

לפניכם שני ניסיונות לתאר את תמהיל השיווק באופן גרפי, בעזרת 'ארבע המ"מים'.

1. תיאור תמהיל השיווק בעזרת תרשים עמודות



2. תיאור תמהיל השיווק בעזרת שני צירים במישור



בתיאור מס' 1 נתון "פרופיל" של ארבעת היבטי השיווק לגבי מוצר כלשהו. גובה העמודות מסמן את המאמץ היחסי המושקע על ידי היזם בכל היבט. בדוגמא המתוארת, הושקע מאמץ גדול בקביעת מחיר אטרקטיבי לצרכן, ולעומת זאת, הושקע מאמץ מועט יחסית בתכנון מקום המכירה.

בתיאור מס' 2 מסומן תמהיל השיווק לגבי מוצר כלשהו על ידי נקודה במישור. בתיאור זה מובלעות שתי הנחות: האחת, כי קיים יחס גומלין בין איכות המוצר לבין מחירו לצרכן (ככל שהאיכות עולה, המחיר עולה, ואז הוא הופך פחות אטרקטיבי לצרכן); והשנייה, כי קיים יחס גומלין בין המאמץ המושקע במקום המכירה למאמץ המושקע בקידום המכירות (ככל שמושקע מאמץ רב יותר במקום המכירה, מושקע מאמץ מועט יותר בקידום המכירות). בדוגמא המתוארת, הכוכב מסמן את תמהיל השיווק של מיזם ספציפי, שבו הוקדשה תשומת לב רבה לאיכות המוצר ולבחירה ולעיצוב של מקום המכירה; מחירו של המוצר אינו אטרקטיבי, ומאמצים מעטים הושקעו בקידום המכירות.

- אילו משני התיאורים הללו שימושי יותר בעיניכם לגיבוש תמהיל שיווק? נמקו.
- ב. בחרו אחד משני התיאורים והפעילו לגביו חשיבה ביקורתית. פרטו מה חיובי בתיאור, מה שלילי בתיאור, ואילו מחשבות נוספות, שאינן חיוביות ואינן שליליות, עולות בראשכם בקשר לתיאור [אם אתם מכירים את כלי החשיבה חש"מ של אדוארד דה-בוננו, הפעילו אותו כאן].
- ג. הפעילו חשיבה יצירתית, ונסו ליצור ייצוגים חזותיים מועילים נוספים לתמהיל השיווק. ציירו אותם והוסיפו הסברים מילוליים.

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



נספח ב': ניתוח שיווק של חברת "אופנת סגל"

שלושה דורות ב"אופנת סגל"⁴⁸

(מבוסס על כתבה של אביבה לורי, הארץ, מאי 1996)

יוסף סגל עלה בשנות השלושים מפולין ופתח ברחוב העלייה חנות קטנה לבגדים: מכנסיים וחולצות מכותנה, דיאולן, חאקי וגברדין. בפולין עסקה משפחת סגל בטקסטיל, והחנות שברחוב העלייה הייתה אפוא המשך טבעי למשהו מוכר וידוע, מקור הכנסה מכובד למשפחה עם שני ילדים.

היום, כשבית העסק "אופנת סגל" משתרע על שלוש קומות, בבניין שלם המשתייך לבנים שוקי ועקב, דרוש הרבה דמיון כדי לראות את יוסף סגל, המייסד, מתאים את עצמו לחולצות הצירוטי ולחליפות קנאלי. אדון סגל הרגיש נוח בין מכנסי החאקי לחולצות הכותנה.

שוקי עצמו לא חשב לעשות קריירה ממכירה של מכנסיים לפועלים בדרום תל אביב. כמו כל ילד עם דמיון מפותח, הוא רצה להיות נהג אוטובוס. "אחי הגדול עבד באגד, ואחרי הצבא החל לעבוד שם וגם אני. אבל בשנת 1966 היה מיתון גדול ופיטרו אותי, ולא ידעתי מה לעשות. ואז נזכרתי שיש להורים שלי חנות, ומדוע בעצם לא לעבוד אתם? הורי אמרו: 'בבקשה, תבוא, נראה איך נסתדר'."

שוקי התחיל לעבוד עם הוריו ובהדרגה החל להביא לחנות הנידחת ניחוחות של חוץ לארץ. בתחילת שנות ה-70, כשכל חנות הפכה לבוטיק וכל מוצר הלבשה נקרא "ספורט אלגנט", התחיל גם שוקי לחשוב בגדול. הוא שינה כיוון מאופנה כללית לאופנה גברית בלבד. "ראיתי שהדברים השתנו, ולאט לאט הבאתי עוד דברים לחנות. הכנסתי חליפות, מה שלא היה בזמנם של הורי בכלל, וכל שנה העסק נהיה גדול יותר ומספר הקליינטים עלה. אחרי כמה שנים עזב אחי יעקב את אגד והצטרף לעסק. התחלנו לייבא מאירופה בגדים יוקרתיים. אף אחד כמעט לא ייבא אז בגדי גברים מאירופה. היינו היחידים בשוק הזה, ביחד עם שניידמן בדיזנגוף. עשר שנים אחרי שנכנסתי לעסק, השם שלנו התחיל להתפרסם. היום אומרים 'סגל', ומיד כולם יודעים למי הכוונה".

"אנחנו מוכרים בערך 50 חליפות ליום" אומר אסף סגל, בן 26, בנו של שוקי, שהוא כבר דור שלישי בעסק. אסף, דוגמן בשעות הפנאי, קיבל מאביו במתנה את הזיכיון על יבוא בגדי קשארל לישראל ופתח ביחד עם ענבר סגל, בתו של האח יעקב, חנות ברחוב העלייה, מול "סגל" המקורי.

אסף: "כשבחנות של אבא שלי מעצבים חלון ראווה, באים אליו מחנויות אחרות ומסתכלים. אחר כך עושים אותו הדבר אצלם. אנחנו מכתיבים היום את אופנת הגברים בארץ. גם יצרנים מקומיים באים להתייעץ עם אבא שלי על האופנה בעונה הבאה. שואלים אותו איזה צבעים ילכו ואיזה בדים. יש לו חוש מיוחד לזה. הוא נוגע בבד, מסתכל על צבע ויודע אם זה ילך או לא. מבחינת הטעם, עוד לא ראיתי בן אדם כמוהו ששם יד על משהו בתערוכה, מביא אותו לארץ, וזה נהפך מיד ללהיט. יש לו חוש מסחרי ואסתטי בלתי-רגיל. הוא תמיד קולע בול".

48

ראו קובץ ארועים ביזמות, מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה, האגף לשירותי רווחה במשרד החינוך, התרבות והספורט, והמכון להכשרה להשתלמות ולשרותי חינוך, 1996, עמ' 21.

מבוא

ניתוח הממצאים

- א. המוצרים: "אופנת סגל" מוכרת ארבעה קווי מוצרים של ביגוד:
1. אופנה כללית;
 2. בגדי גברים פשוטים מכותנה: חאקי וטישירט (T-Shirt), וחליפות גברים מייצור מקומי;
 3. בגדי גברים מהודרים: חולצות ציירוטי וחליפות איטלקיות קינאלי;
 4. בגדי גברים יוקרתיים (ראו הגדרה בנספח המונחים): בגדי גברים קשארל.
- ב. מקום המכירה: חנות של שלוש קומות ברחוב העלייה, וחנות של אסף וענבר סגל ממול.
- ג. המתחרים הישירים הם "שניידמן" בדזנגוף, ומתחרים שונים נוספים לכל קו מוצרים.
- ד. ההפצה: פרט לבגדי כותנה פשוטים שיוצרו בארץ, הבגדים מיובאים מאיטליה, מצרפת ומאירופה.

השאלות

הוזמנתם כיועצי שיווק לחברת "אופנת סגל", על מנת לנתח את השוק שהיא פועלת בו ולהציע להם אסטרטגיה שיווקית מיטבית לעתיד.

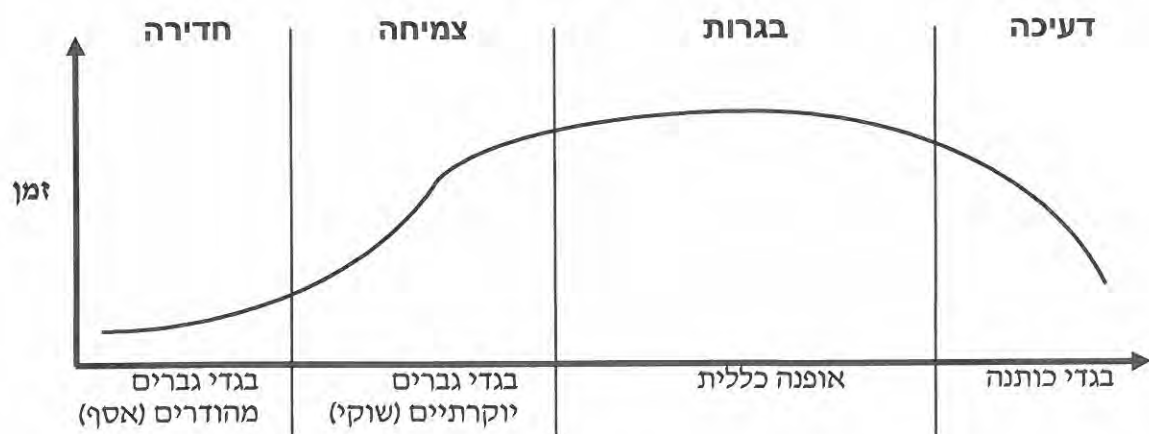
1. התייחסו בניתוח לשבע המ"מים ולשלושת הכלים: פילוח שוק, גיל המוצר ותיק המוצרים.
2. הציעו אסטרטגיה שיווקית מיטבית לעתיד.

תשובות לשאלות

1. ניתוח השוק הנוכחי של "אופנת סגל"

גיל המוצר (מחזור חיי המוצר):

היקף מכירות



אפשר להסתכל על חברת "אופנת סגל" כעל חברה אחת בעלת ארבעה קווי מוצרים שונים, שכל אחד מהם נמצא בשלב שונה של חייו, כפי שהוצגו לעיל. אפשר גם לראות ב"אופנת סגל" חברה אם, שיש לה שתי חברות בת: החברה של אסף הנכד והחברה של הבנים שוקי ויעקב. אנחנו נעדיף את האפשרות הראשונה.

פרק 7: עקרונות השיווק ביזמות



ניתוח מוצרי "אופנת סגל", בעזרת מודל אורך חיי המוצר, מצביע על אסטרטגיות עתידיות אפשריות:

- **בגדי הכותנה** הם בתהליך דעיכה, ולכן עומדות לפנינו שלוש אסטרטגיות אפשריות: (א) תכנון חיסול קו מוצרים זה; (ב) ניסיון **לבדל** (ראו הגדרת **בידול** בנספח המונחים שבסוף הספר) את המוצר על ידי שינוי ושיפור תכונותיו, ובכך להאריך את חייו; (ג) להניח למוצר לדעוך מעצמו.
- נבחר באסטרטגית הבידול מתוך שאיפה להגדיל את היקף לקוחות החברה על ידי מיצוב מוצר פחות יוקרתי, שעדיין יש לו דרישה בקרב שכבת אוכלוסייה רחבה בעלת רמת הכנסה נמוכה. בידול המוצר הנ"ל יכול להיעשות באמצעות תפירת דגמים חדשים העשויים מכותנה, שיהיה להם מותג חדש ודימוי עממי מקובל. לשם כך, ניתן לגייס את מעצבי "אופנת סגל" ואת כישרונותיו הייחודיים של שוקי.
- **מוצרי של שוקי: בגדי גברים מהודרים**, חולצות ציירוטי וחליפות איטלקיות קינאלי, מהווים קו מנחה של מוצרי אופנה לגברים בעבור הארץ כולה. מבחינה זו, "אופנת סגל" מהווה חברה מנהיגה בענף של בגדי גברים מהודרים ולכן יש ביכולתה להכתיב את המחירים בשוק זה. ניתן להניח שמוצר זה נמצא בשלב של צמיחה, עם אפשרות לכניסה קרובה לשלב הבגרות.
- **מוצרי של אסף: בגדי גברים יוקרתיים**, בגדי גברים קשארל, נראים כנעים במהירות משלב החדירה לשוק לשלב הצמיחה. לכן, ייתכן שכדאי לשמור על מחירים כך שיהיה גבוה ממחיר בגדי שוקי, מכמה סיבות: (א) כדי שלא להתחרות בבגדי שוקי; (ב) כדי לשמור על ייחודיותם כמוצרי יוקרה, שמיועדים לפלח השוק היוקרתי ביותר; (ג) כדי ליצור מיצוב חד וברור בין שני קווי המוצרים (של שוקי ושל אסף).
- **בגדי האופנה הכללית** צריכים לשמור על מעמדם כביגוד לכלל האוכלוסייה שהכנסתה בינונית, ולכן שלב הבגרות מתאים להם יותר.

תיק המוצרים

יש הנוהגים לסווג את **תיק המוצרים** של חברה על פי שני ממדים: נתח השוק (גבוה או נמוך), ושוק צומח (שיעור צמיחה גבוה או נמוך). על פי סיווג זה, נחלקים המוצרים לארבע קבוצות: כוכבים, ילדים בעייתיים, פרות חולבות וכלבים.

התיאור הסכמתי של תיק המוצרים מחדד את מקומו של כל אחד מהמוצרים מבחינת נתח השוק שאותו תופס המוצר של החברה וצמיחת שוק המוצר.

שוק צומח

גבוה	בגדי גברים יוקרתיים (שוקי)	בגדי גברים מהודרים (אסף)	גבוה
	"כוכבים" (צמיחה)	"ילדים בעייתיים" (חדירה)	
	אופנה כללית	בגדי כותנה	
	"פרות חולבות" (בגרות)	"כלבים" (דעיכה)	
גבוה			נמוך

נתח שוק

ניתוח שוק בגדי "אופנת סגל" בעזרת תיק המוצרים, יאפשר לנו לחדד את האסטרטגיות השיווקיות הכלליות, שנוגעות לממד רמת הסיכון של העסק (כמו בתיק המשקיע), כך שהרווחיות תמשיך להתקיים תקופה ארוכה גם בעתיד.

● ל"אופנת סגל" כדאי להשקיע בשני קווי המוצרים - המהודרים של שוקי, והאופנתיים של אסף - כדי להאריך את תקופת המכירות של קווים אלה ולכלול את פלח השוק של לקוחות בעלי הכנסה שהיא מעל לממוצע.

● בגדי הכותנה צריכים לקבל רענון והתאמה לצרכן בעל יכולת וטעם עממי, כדי לאפשר את הארכת תקופת המכירות של המוצרים הנ"ל וכדי להגדיל את נתח השוק של "אופנת סגל".

● בגדי האופנה הכלליים צריכים להוות את "הפרה החולבת" של "אופנת סגל", שתאפשר העברת מזומנים מהם למוצרים שהם "כוכבים", "כלבים" ו"ילדים בעייתיים".

ניתוח השוק של סגל לפי שבע המ"מים

ניתוח השוק של "אופנת סגל", על פי שבעת המאפיינים העיקריים, מצביע על מדיניות שיווקית שהחברה צריכה הייתה לנקוט כדי להמשיך לשרוד באופן רווחי גם בעתיד.

ניתוח השוק העתידי של סגל על פי שבע המ"מים ושלוש הכלים, בתוספת מדיניות כספית

מאפיינים/מוצרים	בגדי גברים יוקרתיים (אסף)	בגדי גברים מהודרים (שוקי)	אופנה כללית	בגדי כותנה
מוצר	איכותי מיובא	אופנתי מיובא	אופנה עממית	לפועלים
מדיניות המחרה	גבוהה מכולם	פחות מקשארל	נמוכה משוקי	נמוכה
מקום	לשנות את המיקום (כיום מול בניין סגל)	בבניין סגל (קומה א')	בבניין סגל (קומה ב')	בבניין סגל (קומה ג')
מכירות וקידומן	פרסום אקסקלוסיבי	פרסום אקסקלוסיבי	פרסום סלקטיבי	פרסום אינטנסיבי
מיתוג	פרטי (קשארל)	פרטי (קינאלי)	משפחתי (סגל)	משפחתי (סגל)
מיצוב	גבוה	גבוה	בינוני	נמוך
מארז (אריזת המוצר)	מקורי מחו"ל	מקורי מחו"ל	של סגל	תפוזרת
פילוח שוק	פסיכוגרפי	דמוגרפי	תועלתי	לפי סוג לקוח (מוסדי, פרטי וכד')
אורך חיי המוצר	חדירה	צמיחה	בגרות	דעיכה
תיק מוצרים	"כוכב"	"ילד בעייתי"	"פרה חולבת"	"כלבים"
מדיניות כספית	להשקיע בו	להשקיע בו		
מתחרים	שניידמן ויבואנים	קשארל ויבואנים	מקומיים, המשביר לצרכן	מקומיים, משביר מרכזי

התמונה המתקבלת מניתוח השוק של "אופנת סגל" מראה שלחברה אין סיכוי גדול להמשך השליטה בשוק ביגוד הגברים. לכן, עליה לנקוט בכמה פעולות בתחומים שבהם היא שולטת:

במוצר - עליה לשנות את קו המוצרים העממיים למכנסי ג'ינס וחולצות טישירט, ולהשתדל להביא מוצרים זולים. במוצרים המיובאים עליה להכניס מוצר יוקרתי חדש במקום המוצר של אסף, שעלול "להזדקן" לשלב הצמיחה, מצב שישאיר אותם ללא מוצר דגל (כוכב).

במדיניות המחרה - "אופנת סגל" צריכה לנקוט לפי הכלל המקובל אצל הצרכן, "ככל שאיכות המוצר גבוהה יותר, מחירו עולה", כלומר, המחרה בשיטת "המחרה על בסיס איכות המוצר".

במקום - "אופנת סגל" צריכה להתאים את מקום המכירה לדימוי שאותו היא רוצה לתת לכל אחד מן המוצרים: למשל, להעביר את קו הבגדים היוקרתיים לקניונים ולאזורי יוקרה.

בקידום מכירות - עליה לפרסם במגזינים של אופנה או בתקשורת האלקטרונית את שני קווי המוצרים של שוקי ושל אסף. את המוצרים העממיים יותר, עליה לפרסם באמצעות קטלוגים של כרטיסי אשראי וקטלוגי המכירה השונים.

במיתוג - מוצע לתת מותג פרטי של בגדי היוקרה והבגדים המהודרים לפי ארץ המקור והיצרן, ולבגדים העממיים יותר להעניק את מותג בית האופנה של משפחת סגל.

במיצוב - כתוצאה מכל הפעולות שצוינו לעיל, המיצוב שיתקבל בעיני הצרכנים הוא שבגדי אסף הם איכותיים ואופנתיים יותר מבגדי שוקי, ושהם טובים יותר מאלה של המתחרים. קו המוצרים הכלליים יהיה במקום השלישי, ולאחריו, בגדי הכותנה של הסבא.

באריזה - האריזה המקורית תתאים לבגדי אסף ושוקי. אריזת סגל תתאים לבגדים הכלליים, ואולי גם לבגדי הכותנה.

2. תשובה לשאלה בדבר אסטרטגיית שיווק עתידית מיטבית ל"אופנת סגל"

חשוב שהחברה תנהל מדיניות שיווקית מרכזית ומתואמת בין חלקי המשפחה השונים, כדי למנוע תחרות עצמית (קניבליזם עצמי), ותבנה את תמהיל השיווק (שבע המ"מים) שלה בצורה אופטימלית, כך שתוכל להשיג את מטרותיה העיקריות: הישרדות, רווחיות, מוניטין גבוהים, רמת סיכון עסקי נמוכה, נתח שוק גדול עם היקף מכירות גדל.

כדי לבנות תוכנית פעולה מפורטת, הכוללת כמויות ועלויות, על "אופנת סגל" לערוך ניתוח של הסביבה השיווקית, בהתבסס על נתונים משניים ועל סקר שוק לקבלת נתונים ראשוניים.

בניית תוכנית עסקית סביב מוצרים חדשים מוצעים, תהיה חיונית להקטנת האי-ודאות שבהחדרתם, ולהקטנת הסיכון של כישלונם.

נספח ג': שיווק בין-לאומי

השוק המקומי המצומצם מאלץ חברות ישראליות לחפש דרכים שונות לפתוח למוצריהן אפיקי ייצוא אל מדינות היעד השונות. עיקר הייצוא הישראלי מופנה לאירופה ולארצות הברית. האמברגו של מדינות ערב על הסחר עם ישראל, עיכב את התפתחות הייצוא והיבוא שלה. לאחרונה גדל והולך היקף הייצוא מישראל למדינות מזרח אירופה ודרום מזרח אסיה.

סיכוני הייצוא

נהוג ליחס לייצוא סיכונים רבים יותר בהשוואה לשיווק המקומי. הסיבה העיקרית לכך היא שהסיבה החיצונית תחרותית יותר. גורמים רבים יותר משפיעים על הסיבה החיצונית מאשר על הסיבה המקומית, ויכולתו של הייצוא לתמרן ביניהם מחייבת אותו למאמץ יתר וליצירתיות.

הגישות השיווקיות והאסטרטגיות הנהוגות בשיווק מקומי, מותאמות לרוב לשיווק בין-לאומי. נבחן כאן את הגורמים העיקריים שמבדילים את השיווק הבין-לאומי מהשיווק המקומי.

גורם מכריע בקיום או באי-קיום הייצוא של מוצר ישראלי הוא היתרון היחסי המוחלט של המוצר שלנו ביחס למדינות אחרות. כזכור, היתרון היחסי המוחלט מורכב מן היתרון היחסי בייצור, בתוספת גורמים כמו מקסימים, מרחקי הובלה, אמברגו, הסכמים בין-לאומיים ועוד. נתמקד בהמשך בשני גורמים עיקריים, המשפיעים על היתרון היחסי המוחלט של היזם הישראלי המתחיל: ארגונים בין-לאומיים והסכמי הסחר ביניהם; ואסטרטגיות לוגיסטיות בין-לאומיות.

שיתוף פעולה בין-לאומי

חברות בין-לאומיות מאורגנות במבנים משתנים, בהתאם לאופי פעילותם ולעוצמתם. ככל שעצמתה הכלכלית של חברה הפועלת בעולם גדלה, כך תלותה במדינת האם נחלשת. קיימים סיפורים על חברות-על שמכוונות את מדיניות הממשלות של המעצמות העולמיות ושל מדינות עשירות אחרות. ברצונן, הן מממנות מאבקים של נשיאים, ברצונן, הן מעוררות סכסוכים בין עמים, כדי לעודד את תעשיית הנשק והאנרגיה שעליהן הן שולטות.

התארגנותן של המדינות לשיתוף פעולה כלכלי נועדה, בדרך כלל, לחזק את המדינות החלשות מול המדינות גדולות והחזקות.

באמצע שנות השמונים, היו כ-14 ארגונים כלכליים בין-לאומיים, באזורים שונים בעולם. באירופה: השוק המשותף, שהיום חברות בו 15 מדינות; אזור הסחר החופשי של מדינות אירופה המערבית, אשר אינן חברות בשוק המשותף; ארגון הקומויקון, שבאמצעותו שלטה ברית המועצות על שש מדינות ממזרח אירופה. עם פירוקה של ברית המועצות ואיחודן של שתי הגרמניות, בראשית שנות התשעים, התפרק ארגון זה.

באמריקה הלטינית מונים ארבעה ארגונים בין-לאומיים לשיתוף פעולה כלכלי בין מדינות דרום ומרכז-אמריקה. **באסיה** קיים הארגון הבין-לאומי לסחר חופשי של מדינות דרום מזרח אסיה. **במזרח התיכון** מוזכרים שני ארגונים: השוק המשותף למדינות ערב, שהיו חברות בו עיראק, סעודיה, ירדן, סודן ותימן; והשוק המשותף של מדינות המגרב, אלג'יריה, לוב, טוניסיה ומרוקו. אין ספק שהאירועים הפוליטיים במלחמת המפרץ ותהליך השלום במזרח התיכון, הפסיקו את חברותן של חלק ממדינות אלה בארגונים הכלכליים הבין-לאומיים. **באפריקה** מוזכרים שני ארגונים: האחד שבו חברות מדינות אפריקה המערבית במבנה של שוק משותף; והשני שבו חברות מדינות מזרח אפריקה במבנה של שוק משותף.

ישראל קשורה בהסכם סחר חופשי עם מדינות השוק המשותף. היא חברה בארגון לפיקוח על מדיניות המכס הבין-לאומי גאט"ט (Gatt), המונהג על ידי ארה"ב. כמו כן, היא נחשבת כמדינה מועדפת ביחסי הסחר שלה עם ארה"ב.

ההבדל בין ארגון שבבסיסו שוק משותף לבין ארגון שבבסיסו אזור סחר חופשי הוא בכך שבארגון שוק משותף מבוטלים הגבולות הפוליטיים שבין המדינות החברות ביחס לסחורות, לאנשים ולכספים, בעוד שבאזור סחר חופשי, שיתוף הפעולה מתייחס לסחר במוצרים הפטורים הדדית ממכס. מכאן שהארגון הראשון הוא בעל אופי רחב יותר מן השני מההיבט של שיתוף הפעולה הבין-לאומי בין מדינות.

קיימות ספריות שלמות ומוסדות גדולים המרכזים מידע עדכני על ההסכמים, החוקים והתקנות שמכוונים את המסחר הבין-לאומי הרשמי. מידע זה נמצא ברשות הרבים וניתן להשיגו בקלות דרך מרכזי מידע רלוונטיים. אחד מהם הוא מכון הייצוא הישראלי, שממוקם בתל אביב ושולח סניפים ושלוחות לערים הגדולות. אפשר להתייחס למכון הייצוא כאל מקור לקבלת תשובות מדויקות לשאלות שהיזם רוצה לשאול, באין לו כתובת אחרת שיוכל לפנות אליה.

אין ספק שהתקנות הטכניות, התקנות המסחריות והסכמי שיתוף הפעולה המסחריים בין המדינות, מהווים **מחסומי כניסה** למוצר הישראלי ומשפיעים על יכולת החדירה של היזם המתחיל לשוק הבין-לאומי. לכן, רצוי שכל יזם מתחיל יערוך תוכנית שיווק נפרדת לשוק המקומי ותוכנית שיווק לייצוא. עליו לבסס את ממצאיו על החומר העדכני ביותר ועל מגמות ההתפתחות בעתיד בסביבה המקומית ובסביבה הבין-לאומית.

אסטרטגיות לוגיסטיות בין-לאומיות

הלוגיסטיקה הבין-לאומית מקיפה שלושה תחומים חשובים למימוש הסחר הבין-לאומי: ההיבטים המשפטיים, זרימת מוצרים ממדינת המקור למדינת היעד וההמחרה הבין-לאומית.

ההיבטים המשפטיים מתייחסים לתקנים הטכניים ולמקורות המימון האפשריים. הם מתבטאים בטפסים הרבים שהיצואן חייב למלא בארץ המקור ובארץ היעד. מטרת הטפסים היא לסייע לפקיד המכס לקבוע את רמת המסים שעל היצואן לשלם.

זרימת המוצרים מהיצואן ליבואן בארץ היעד, מתממשת הודות למערך ההובלה הבין-לאומי: היבשתי, האווירי והימי, ולעתים גם הובלה בנהרות. מערך זה מורכב ממשאיות, רכבות, מטוסים, אניות, צינורות להובלת נוזלים (בדרך כלל נפט), נמלים, מחסנים ולוגיסטיקה מקומית. בעיות אלה מטופלות, בדרך כלל, על ידי עמילי מכס, המטפלים בכל הדרוש - משער המפעל לחו"ל - תמורת תשלומים נכבדים.

ההמחרה הבין-לאומית דומה מאוד להמחרה בשוק המקומי, אלא שהמונחים משתנים בשל המרכיבים הלוגיסטיים.

מחיר המוצר בשער המפעל המייצא, אינו תמיד זהה למחיר של מוצר היוצא לשוק המקומי. לעתים קרובות, המחיר לשוק המקומי יהיה גבוה יותר, כיוון שהתחרות בארץ קטנה יותר מאשר בחו"ל. הביטוי למחיר זה באנגלית, כפי שהוא מקובל בלקסיקון הסחר הבין-לאומי, הוא EXW (Ex Works).

מחיר הסחורה על האונייה או על המטוס בארץ המקור, כולל את עלות הסחורה בשער המפעל ועלות ההובלה וההעמסה על כלי ההובלה בנמל המקור. הביטוי למחיר זה באנגלית, כפי שהוא מקובל בלקסיקון הסחר הבין-לאומי, הוא F.O.B (Free On Board).

מחיר הסחורה על האונייה או על המטוס בארץ הקונה כולל את עלות הסחורה בכלי ההובלה (Cost), עלות הביטוח של המוצר עד לארץ היעד (Insurance), ועלות ההובלה ממדינת המקור למדינת היעד (Freight). שלוש האותיות הראשונות מצטרפות לשם של מחיר זה, "סיף" C.I.F., וזהו הביטוי באנגלית המקובל בלקסיקון הסחר הבין-לאומי.

מחיר המוצר בשער המפעל המייצא, לאחר תשלום כל ההוצאות, כולל המכס בכניסה למדינת היעד, נקרא מחיר מסירה במחסן הלקוח בחו"ל - DDP (Delivery Duty Paid).

קיימים מונחים נוספים המקובלים בסחר הבין-לאומי, אולם הצגנו כאן את העיקריים שבהם.

בדרך כלל, רוב הסיכונים שהיצואן נחשף להם מכוסים על ידי ביטוחים ממשלתיים, וכך גם לגבי חברות צעירות מתחילות.