

ד"ר אילן ביג'אוי

ניהול השיווק

חדשנות וחשיבה יזמית

דברי פתיחה סאת פרופ' יהושע ליברמן



ספרי צמרת

ד"ר אילן ביג'אוי
מרצה בכיר
המכללה האקדמית אשקלון, אוניברסיטת בר אילן
ניהול השיווק, חדשנות וחשיבה יזמית

Dr. Ilan Bijaoui
Senior Lecturer
Ashkelon Academic College, Bar Ilan University
Marketing Management, Innovation and Entrepreneurship
ibii@013net.net

עריכת לשון: דקלה מארק
עימוד ועיצוב פנים: ענת ניסן
עיצוב עטיפה: נגה טריבלסקי
הפקה: משה ראובני

גרסה דיגיטלית של הספר:
www.netbook.co.il
moshe@zbooks.co.il

© כל הזכויות שמורות לאילן ביג'אוי
הוצאה לאור והפצה: ראובני ספרי צמרת בע"מ
רחוב המצודה 3, אזור
טל': 050-6816370
נדפס בישראל, מהדורה ראשונה 2012

All rights reserved by Ilan Bijaoui ©
Printed in Israel 2012

אין להעתיק, לצלם, להקליט, לסרוק, לאחסן במאגרי מידע או להפיץ ספר זה או חלקים ממנו, בשום צורה ואופן, בשום אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני כלשהו, או להפיץ ספר זה או קטעים ממנו בשום צורה ובשום אמצעי, לרבות אינטרנט, ספר אלקטרוני או כל מדיה אחרת, ללא רשות בכתב מבעלי הזכויות.

דאנא 122-338

אני מקדיש את הספר
למשפחתי, סלביה, אלי, יוני, נטעלי,
אוריטה, עדי ונכדתי תמר

תודות למכללה האקדמית אשקלון על השתתפות במימון העריכה

תוכן העניינים

9	דברי פתח מאת פרופ' יהושע ליברמן
11	הקדמה
16	פרק א: שאפתנות, שיתוף פעולה ומנהיגות בתהליך היזמות
17	שאפתנות
20	שיתוף פעולה בתהליך היזמות
25	מנהיגות (Leadership)
34	פרק ב: הפירמה, סביבתה העסקית ותפקיד השיווק
34	חזון ומשימת-על של פירמות נבחרות
39	פילוסופיה שיווקית
49	אסטרטגיה כלכלית
81	זיהוי הזדמנויות פוטנציאליות וסיכונים
85	ניתוח SWOT
91	פרק ג: תהליך השיווק
91	תפקיד השיווק מטרותיו וחשיבותו
115	תמהיל השיווק, ארבעת ה-P וגשרי תועלות
121	פרק ד: התנהגות צרכנים
121	פלח לקוחות – הגדרה ומטרה
128	פילוח לקוחות
139	פילוח לקוחות התנהגותי
153	פילוח לקוחות "זארה"
156	פילוח לקוחות "סטרבקס"
156	תהליך קבלת החלטות של לקוח
164	פרק ה: מחקרי שוק

164	מטרות מחקרי שוק
168	גישות ורמות מחקר
173	שיטות מחקר
178	מקורות מידע
187	פרק ו: אסטרטגיית מוצרים
187	שכבות מוצר (Product levels)
189	סוגי מוצרים
197	אריזת מוצר
199	תווית
201	מיתוג מוצר
210	אסטרטגיית מיתוג
216	בידול מוצר ומיצובו
219	מיצוב מוצר
224	אסטרטגיית מוצרים
234	מודל BCG (Boston Consulting Group)
240	מודל ה-BCG החדש
242	מודל GE (General Electric)
244	מודל כיסוי שוק (Market Coverage)
246	מחזור חיי מוצר
257	פרק ז: אסטרטגיית מחירים
257	מטרת השיווק והגישה
263	אסטרטגיית מחירים ושלבם במחזור חיי מוצר
267	פרק ח: אסטרטגיית קידום
272	תמהיל הקידום ואמצעי המדיה
279	אסטרטגיה ותכנית קידום
289	פרק ט: אסטרטגיית הפצה
289	מקום המפגש (Place)
295	תפקידי מקום ההפצה
297	אסטרטגיית הפצה

דברי פתח מאת פרופ' יהושע ליברמן

שיווק מתחיל ונגמר בצרכים הגלויים והסמויים של הלקוח. אין עסק שיצליח לאורך זמן ללא לקוחות מרוצים. חשיבה שיווקית מחייבת הבנה רב-תחומית – חברתית, תרבותית, טכנולוגית, כלכלית, משפטית ופוליטית. כל תחום משפיע הן על האופן שבו תחליט הפירמה לפעול והן על התנהגות הצרכן. השיווק אחראי על אינטגרציה בין תועלת הלקוח לתועלת הפירמה, כדי ששני הצדדים יהיו מרוצים. תפקיד השיווק הוא לזהות בקרב פלחי הלקוחות השונים הזדמנויות עסקיות בעבור הפירמה ולהציע דרכים למימושן. מתוך האפשרויות השונות יציע השיווק את אלה שבהן הסיכון והסיכוי תואמים את יעדיה, את התמחותה ואת יתרונותיה של הפירמה, כשלצדו עומדים מקורות מידע ושיטות מחקר. תהליך השיווק הוא תהליך מתמשך. בכל רגע נתון הוא מאפיין את תועלת הלקוחות ומחפש מענה מתאים בקרב הפירמה וחוזר חלילה. יש להבחין בין פעילות מכירה לבין שיווק. פעילות המכירה מתחילה בשער הפירמה כשבידה מוצר קיים ומטרתה לשכנע לקוחות לרכשו וכך לייצר רווח מהיקף המכירות. לרשות המכירות עומדים האמצעים שעוצבו תוך שיתוף פעולה בין השיווק לבין הגורמים המקצועיים השונים בפירמה ומחוצה לה, המתמחים בפיתוח, בעיצוב, בייצור, בקידום או בהפצה. פעילות המכירה עם כל חשיבותה, מייצגת מקטע אחד לאורך ציר השיווק, שתחילתו בחקר שווקים לקראת פיתוח ועדכון מוצרים, וסופו בבניית תשובות הולמות לתגובות הצרכן לאחר הרכישה.

הספרים בניהול השיווק המשמשים את האקדמיה ותכניות ההכשרה בישראל הנם במרבית המקרים ספרים שנכתבו במקור באנגלית לקהל אמריקאי או אירופי.

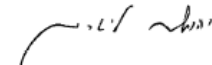
הספר הזה נכתב בעברית לקהל ישראלי ולכן מתחבר למציאות החברתית, התרבותית והעסקית הקיימת בארץ מבלי לזנוח את הבנת הסביבה העסקית הבין-לאומית.

חשיבה שיווקית מצריכה תהליך יזמי מתמשך לזיהוי ידע רב תחומי כדי לממש את יכולת הפירמה במיצוי הזדמנויות עסקיות בשוק. לכן הספר מתחיל ביזמות הנדרשת לזיהוי המפגש הנכון בין תועלת הפירמה לבין תועלת הלקוח לאורך זמן; סקרנות, יצירתיות, שיתוף פעולה ומנהיגות מובילים להצלחת הידע השיווקי ולידע בכל הפעילויות המרכיבות את שרשרת הערך. חדשנות מודגשת בספר כדרך להתחדשות יתרונות תחרותיים קיימים וליצירת יתרונות תחרותיים חדשים.

אבן אחרי אבן הולך הכותב ובונה את תהליך השיווק:

- הפילוסופיה השיווקית והגבול האפור בין מתן שירות לבין מכירת מוצר פיזי
 - סביבת המאקרו ותרבות הצריכה בישראל והתמורות במרחב הבין-לאומי כתוצאה מהופעת טכנולוגיות חדשות, ושינויים במחירי סחורות
 - סביבת המיקרו ומבנה התחרות במשק הישראלי
 - תורת הלקוח: מסוגי הלקוחות ועד לפילוח התנהגותי
 - אסטרטגיית מוצרים ומחירים של פירמות ישראליות ובין-לאומיות
 - קידום ואמצעי המדיה בישראל
 - מערכות הפצה לאור התחרות הגלובלית במשק הישראלי
- המודלים העיקריים בניהול השיווק מומחשים בצורה מובנת באמצעות אירועי אסטרטגיה שיווקית של פירמות ישראליות וגם בין-לאומיות. ניסיונו הרב-תחומי והבין-לאומי של הכותב מוצא את ביטויו לאורך כל הספר באמצעות פישוט מודלים מורכבים וקירובם לקורא, ובכך הרי הוא תורם להעמקת תודעת השיווק בישראל.

פרופ' יהושע ליברמן



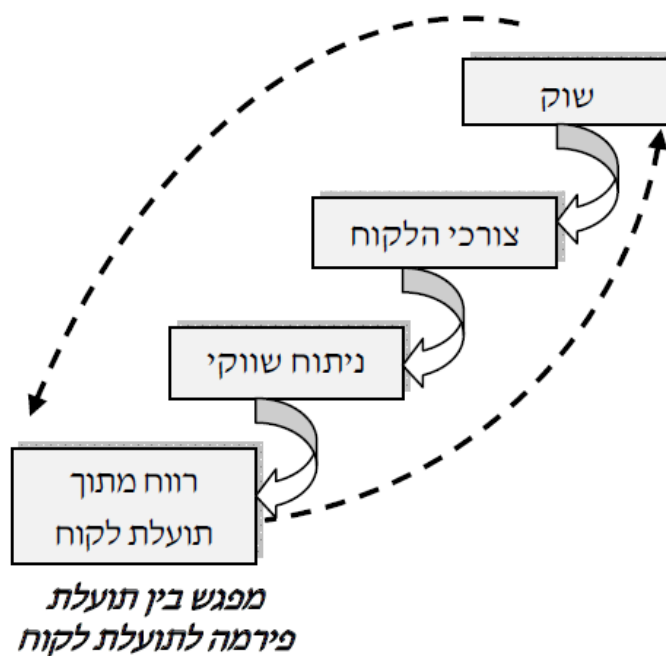
דיקן ביה"ס למנע"ס

המכללה האקדמית נתניה

הקדמה

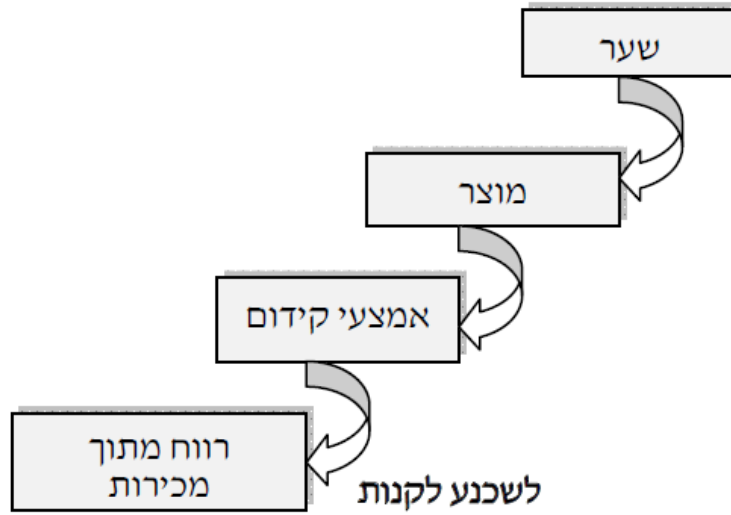
בתחום האחריות של השיווק נמצא הקשר שבין תועלת הלקוח לבין תועלת הפירמה. על השיווק לדאוג שהן הפירמה והן הלקוח יהיו שבעי רצון, ועל כן מתוך האפשרויות השונות יציע השיווק את אלה שבהן הסיכון והסיכוי עולים בקנה אחד עם יעדי הפירמה, תחומי התמחותה ויתרונותיה. (תרשים I).

תרשים I: תהליך השיווק



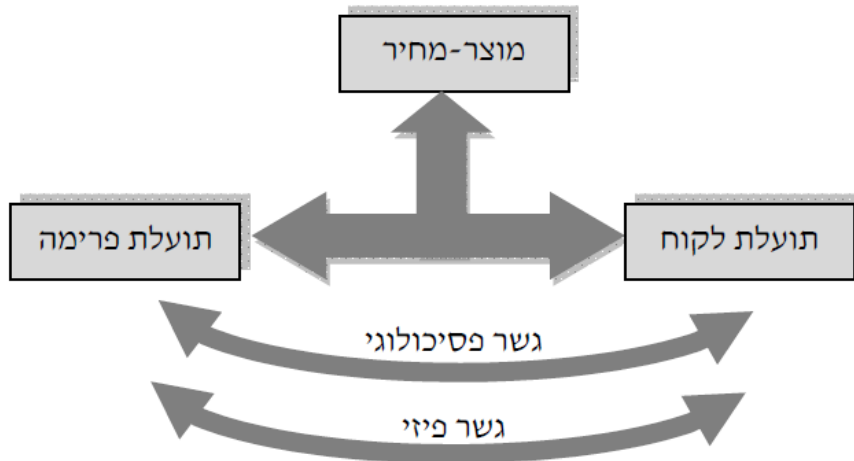
מטרת השיווק ליצור רווח מתועלת הלקוח באמצעות מוצר או מוצרים המתאימים לתועלת זו. תהליך השיווק הוא תהליך מתמשך. בכל רגע נתון השיווק מאפיין את תועלת הלקוחות ומחפש מענה מתאים בקרב הפירמה, וחוזר חלילה. יש להבחין בין פעילות מכירה לבין פעילות שיווק. פעילות המכירה מתחילה בשער הפירמה, כשבידה מוצר קיים, ומטרתה לשכנע לקוחות לרכשו. מטרת פעילות המכירה להשיג רווח מתוך סך כל המכירות. כדי להשיג את יעדיה, פעילות המכירה מסתייעת באמצעי קידום שעוצבו על ידי הגורמים המקצועיים השונים בפירמה ומחוצה לה (תרשים II).

תרשים II: תהליך המכירות



בעקבות יעדי הפירמה, השיווק מתכנן שלושה "גשרי תועלת" המותאמים לתנאי הסביבה והמחברים בין הפירמה-מוצר וסביבת המיקרו לבין הלקוח ושוק המתחרות (תרשים III).

תרשים III: שיווק וגשרי התועלת



הסביבה העסקית נבחרת בהתאם להתמחות הפירמה בתוך שש הסביבות הקיימות: הסביבה הגאוגרפית, הדמוגרפית, הכלכלית, הטכנולוגית, המשפטית והפוליטית. אפיון הסביבה התחרותית מותנה בתחום העסקי וגם ביעדי הפירמה ובמידת רצונה להיות מובילה, מאתגרת, עוקבת או בעלת התמחות-נישה.

גשר התועלת הראשון, "גשר תועלת לקוח-מוצר-מחיר", מחבר בין הלקוח המוכן לקנות תועלת במחיר מוגדר, לבין הפירמה המחפשת להשיג רווח, ולכן תייצר מוצר אם תועלתה ותועלת הלקוח משתוות סביב מחיר מוצר מוסכם.

בד בבד בונה הפירמה "גשר פסיכולוגי" בינה לבין הלקוחות, כדי להביא לידיעתם את קיום מוצריה, תועלתם וכדאיות קנייתם לעומת המוצרים המתחרים. הגשר הפסיכולוגי ממחיש ללקוח את תועלת המוצר.

המקום שבו הלקוח פוגש את המוצר הוא "הגשר הפיזי", שעשוי אף הוא

להוסיף תועלת משלו כמו נוחות, זמינות או אמצעי בילוי. תפקידו של השיווק לאפיין ולהעריך את התועלת המצטברת משלושת הגשרים ולבנותם וירטואלית.

שיווק מחייב חשיבה יזמית וחדשנית כדי להציע בכל רגע נתון שילוב בין תועלת לקוח לתועלת פירמה. בפרק א ינותחו הדרכים למעבר מיזמות לשם הישרדות ליזמות שיווקית-עסקית. נדון בתפקיד הצוות היוזם וסגנון המנהיגות הדרוש בכל שלבי ההתפתחות של עסק.

בניית גשרי התועלת מצריכים התמודדות עם סביבות עסקיות רב-תחומיות. לכן נאפיין בפרק ב את האסטרטגיה הכלכלית שעליה מבוססת אסטרטגיית השיווק, החל במהות הפירמה, התמחותה, חזונה ויעדיה, סביבות העסקים שלה ויעדיה העסקיים. נבחן כיצד שינויים ברמת המאקרו יכולים להשפיע על התנהגות הלקוח והפירמה וכיצד אפשר לגזור משינויים אלה הזדמנויות עסקיות.

בפרק ג יוצג תהליך השיווק שיחל בניתוח סביבות המיקרו, המוביל לאפיון פלחי הלקוחות והמוצרים הכדאיים לפירמה וללקוח תוך ניתוח מפורט של הסביבה התחרותית, מכוחות התחרות ועד למבנה התחרות, המעמד התחרותי והמיצוב התחרותי.

בפרק ד נעמיק את ניתוח סביבת הלקוח. אלו תועלות מחפש לקוח? מהם סוגי הלקוחות ופלחיהם, ואלו רמות צרכים קיימות? למה יש צורך בפילוח שוק ואיך אפשר לעשותו? באיזה אופן לקוח מחליט החלטות? בפרק ה נעסוק בשיטות המחקר הקיימות בתחום השיווק, אשר מאפשרות לאפיין צרכים ומוצרים וגודל שוק פוטנציאלי ולבנות אסטרטגיית שוק, קידום והפצה.

בפרק ו נבנה את גשר התועלת הראשון בין הלקוח למוצר. נגדיר מהו מוצר ואלו סוגי מוצרים ישנם, ומהו בידול ומיצוב. נעסוק גם באופנים שבהם בונים אסטרטגיית מוצרים ולמה משמש מחזור חיי מוצר.

בפרק ז נעסוק באסטרטגיית מחירים. מהו הקשר בין תועלת לקוח למחיר ואלו גישות לקביעת מחירים קיימות? כיצד מתאימים את אסטרטגיית המחירים למטרות השיווק? איך קובעים מחיר למוצר חדש בשוק?

בפרק ח נבנה את הגשר הפסיכולוגי שתפקידו להעביר את תודעת המוצר

הקדמה | 15

ללקוח, באופן כזה שאותו יעדיפו על פני מוצרים אחרים. בפרק ט נבנה את ה"גשר הפיזי", הפצה, קרי מקומות המפגש שבין מוצר ללקוח. מהן החוליות העשויות לגשר בין המוצר ללקוח? מה תפקידן, ומה יתרונותיהן וחסרונותיהן? אלו אסטרטגיות הפצה קיימות ובאלו תנאים משתמשים בהן?